

# برنامج التنمؤ المهني والتربوي لمنسوبات المعاهد القرآنية



## عرض دورة التخطيط التنفيذي

## مقدمة

• الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله...

يمتاز واقعنا المعاصر بسرعة التطوير في العمل المؤسسي، لاسيما في تطوير وتنمية الموارد البشرية، وللعاملين في ميادين تعليم القرآن أحقية الصدارة بهذا التطوير والنمو؛ لشرف انتسابهم إلى القرآن الكريم لقوله صلى الله عليه وسلم: ( خيركم من تعلم القرآن وعلمه ). وقد شهدت حلق تحفيظ القرآن الكريم ومدارسه ودوره إقبالاً يثلج الصدر ، فوصل عدد الطلاب والطالبات في هذه الحلق والمدارس قرابة (المليون) في المملكة العربية السعودية، وقد دعا هذا الإقبال إلى افتتاح ما يزيد عن ( ١١٠ ) معهداً لمعلمي ومعلمات القرآن الكريم.

فكانت الحاجة ملحة إلى إنشاء "مركز معاهد للاستشارات التربوية والتعليمية" وهو بيت خبرة في تأسيس وتطوير المعاهد القرآنية، ليلبي احتياجات المعاهد القرآنية بتقديم برامج متنوعة، من خلال أساليب عالية وجادة وكفيلة- بإذن الله - بتطوير بيئة معاهد معلمات القرآن وكفايات منسوباتها، ومنها" برنامج النمو المهني والتربوي لمنسوبات المعاهد القرآنية" الذي يهدف إلى نمو منسوبات المعاهد القرآنية - أعضاء هيئة التدريس والإداريات- وتطويرهن في الجانبين المهني والتربوي وفق منهجية علمية (التطوير المهني التشاركي) الذي يتبناه المركز كسياسة في التطوير المهني والتربوي لمنسوبات المعاهد خلال مدة زمنية محددة، حيث بذل المركز عناية كاملة في الإعداد لهذا البرنامج والإشراف على تنفيذه، وبذل الكثير من الوقت والجهد والمال في ذلك؛ لما يؤمل منه من أثر في تحسين وتطوير منسوبات المعاهد القرآنية.

ويقدم البرنامج التطوير باستخدام (١٢) أداة تطويرية (دورة تدريبية - ورشة عمل- قراءة موجهة - لقاء خبير- موضوع تعلم - مشروع - ممارسة عملية - سماع موجه - زيارة - نشرة - ندوة - مهمة أدائية) .

ومن الدورات التدريبية دورة "التخطيط التنفيذي" التي بين يديك، إعداد شركة الخبرات الذكية بإشراف مركز معاهد للاستشارات.

نسأل الله أن ينفع بهذه الدورة وبالبرنامج، وأن يكتب الأجر لكل من ساهم ويساهم في هذا البرنامج. ويأمل المركز ممن لديه ملاحظات أو مقترحات على الدورة أن يتكرم بإرسالها على بريد المركز

[mzahed@gmail.com](mailto:mzahed@gmail.com)

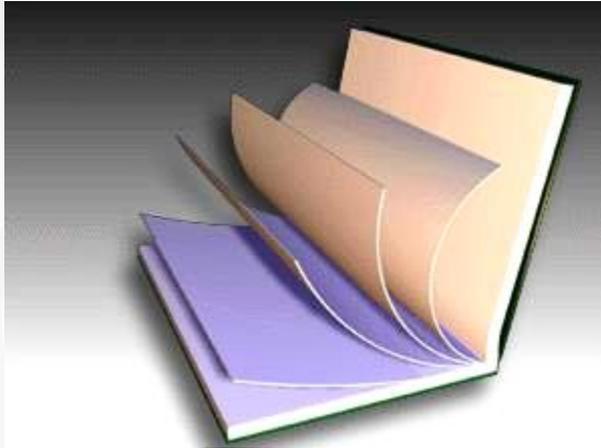
## هدف البرنامج

أن يكون المتدرب قادراً على إعداد خطة عمل  
لإدارته

# محتويات الدورة

## ١- مدخل إلى التخطيط :

- تمهيد واستهلال
- ما هو التخطيط ؟
- أهمية التخطيط .
- لماذا نخطط ؟
- لماذا لا نخطط ؟
- أنواع التخطيط .
- استراحة



## ٢- أنموذج التخطيط :

- شرح أنموذج العمل.
- تحديد الأهداف ومؤشراتها .
- وضع البرامج والأنشطة.
- استراحة
- رسم الخطة الزمنية .
- تنفيذ الخطة .
- الرقابة والتقييم .

# الوحدة الأولى مدخل إلى التخطيط

## خريطة الوحدة

الموضوع	الزمن	ملحوظات
تمهيد واستهلال	٥٥	أهداف البرنامج
ما هو التخطيط؟	١٥	نشاط ٥٥ + مادة علمية ١٠
أهمية التخطيط .	١٥	مادة علمية ١٨ + نشاط ٧
لماذا نخطط؟	١٥	مادة علمية ١٥
لماذا لا نخطط؟	١٥	مادة علمية ١٥
أنواع التخطيط .	٢٠	نشاط ١٨ + مادة علمية ١٢
المجموع	٢٥٥	١س و ٢٥

## نشاط ١



نوعه : جماعي	مدته : ٥ د	أسلوبه وطريقته : نقاش مجموعات
المطلوب :	بالتعاون مع زميلاتك: وضح مفهوم التخطيط وأهميته .	

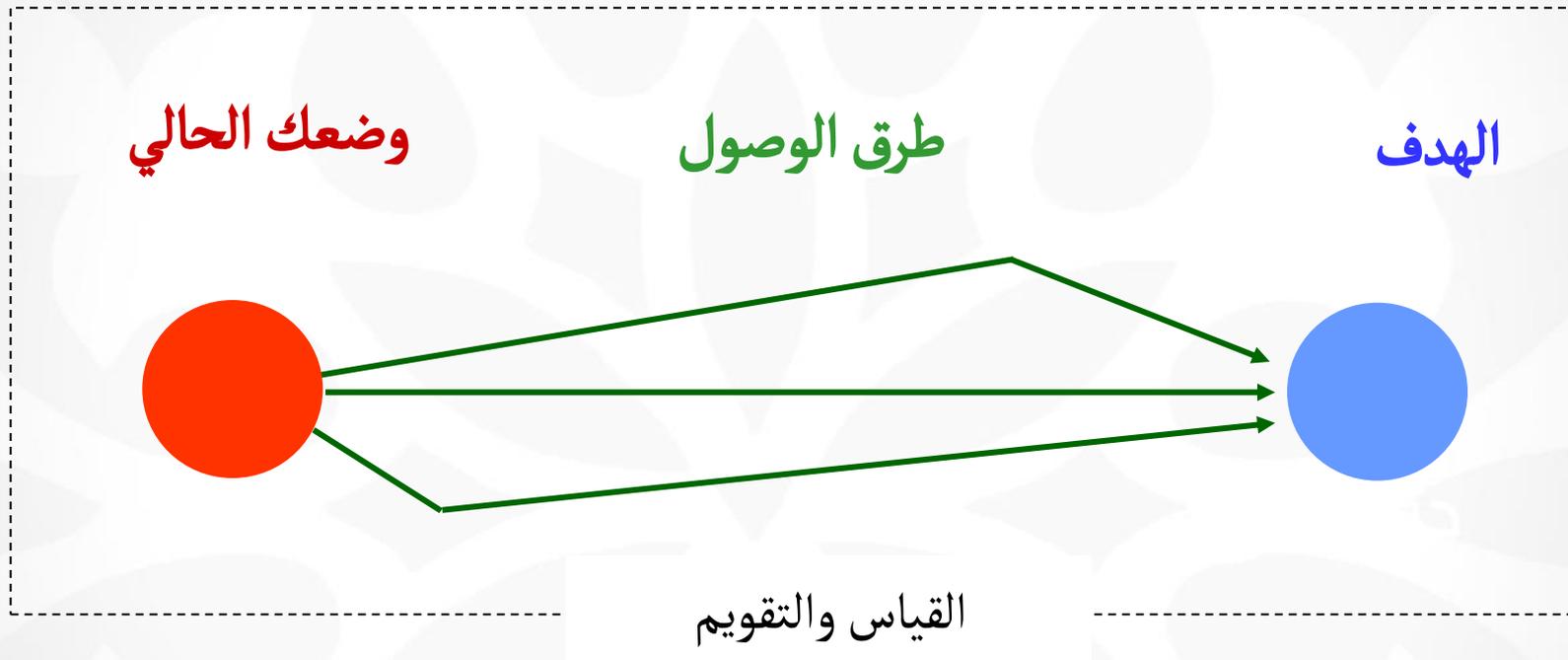
ما هو التخطيط ؟

التخطيط باختصار :

"التدبير المسبق لعمل مستقبلي"

# ما هو التخطيط ؟

● هو النشاط الذي ينقلك من وضعك الحالي إلى ما تطمح الوصول إليه عن طريق تصميم أعمالك و وضع برامجك.



# ما أهمية التخطيط ؟

حقيقة ثابتة عند الإداريين :

كل ١٠ دقائق تصرف في التخطيط السليم توفر ساعة في مرحلة التنفيذ .

التخطيط يكشف لك الحقائق ويوضح لك الأمور فوجود برنامج زمني وأولويات مرتبة وخطوات محددة بتواريخ معينة يكشف لك كامل الحقائق عن أهدافك

عدم وجود خطط ولا برامج عملية واضحة  
تجعل الكثيرين يفقدون المسار الصحيح إلى أهدافهم .

## إحصاءات مذهلة

- ٧٥% من المشاريع تتجاوز المدة المحدده لها.
- ٥٥% من المشاريع تتجاوز الميزانية.
- ٣٧% من المشاريع لا تحقق الأهداف.

## نشاط ٢



نوعه : فردي	مدته : ٧د	أسلوبه وطريقته : مقارنة
المطلوب :	<p>بالتعاون مع زميلتك قارني بين المدير الذي يقوم بالتخطيط والمدير الذي لا يقوم بالتخطيط من خلال مجموعة من المعايير التي تقترحها ( الجهد - الإنجاز - الضغوط - راحة العاملين - ... ) حسب الجدول .</p>	



## لماذا نخطط .. ؟

- سؤال قد يتبادر إلى الذهن دائماً ونسمعه كثيراً وخاصة في سير العظماء والناجحين في الحياة والذين يعتبر التخطيط في حياتهم هو القاسم المشترك بينهم إذ لا يتصور نجاح لأي فرد أو منظمة أو مؤسسة إلا بالتخطيط ، في الحقيقة هناك العديد من الأمور والاعتبارات التي تجعل التخطيط أمر ضروري ومهم على مستوى الأفراد والمنظمات ومن ذلك ما يلي :

## لماذا نخطط .. ؟

- القرآن يلفت أنظارنا إلى أهمية التخطيط : (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ) .

# لماذا نخطط .. ؟

- القرآن يلفت أنظارنا إلى المستقبل : ( ولتنظر نفس ما قدمت لغد ) ( سيعلمون غدا من الكذاب الأشر ) ( واخشوا يوما لا يجزي والد عن ولده ) .
- تأسى واقتداء ( إرهاصات الهجرة النبوية وكيف خطط النبي عليه السلام لذلك من إبقاء الرفيق واختيار الدليل وتغير خطة السير وتوزيع الأدوار والمهام ) .
- علم وتجربة . أشارت بعض الدراسات النفسية إلى أن شعور الإنسان بأنه يسير في اتجاه هدفه أو أنه قريب منه يشحنه بروح قوية من الحماس والنشاط ويجعله يتذوق طعم النجاح وينتقل من نجاح إلى آخر .

# لماذا نخطط .. ؟

يساعد في ترتيب الأهداف حسب أهميتها وليس بشكل عشوائي.

١

يساعد على التحفيز.

٢

يعين على التوازن والشمول.

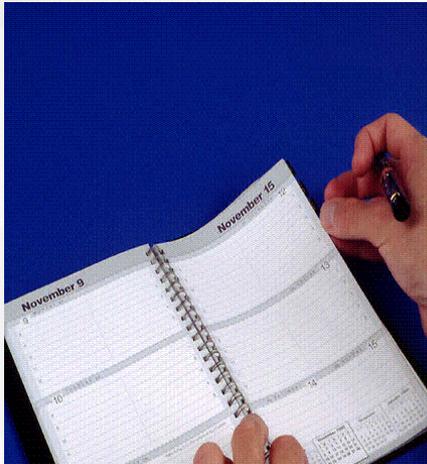
٣

تحديد الأهداف وطرق تحقيقها.

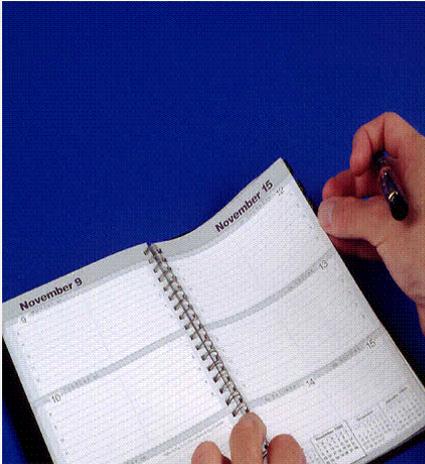
٤

تحقيق التوازن بين الموارد والاحتياجات.

٥



# لماذا نخطط .. ؟



٧ يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية .

٨ يوفر المعايير و يوجد الرقابة والمتابعة المستمرة.

٩ تحديد الوقت والجهد والتكلفة لكل عملية.

١٠ التخطيط يجعلك مستعداً للخطوات القادمة.

# لماذا لا نخطط ؟

- الافتقار إلى الثقة والاعتقاد بأن التخطيط لرجال الأعمال وليس للأفراد .
- يظن البعض أن التخطيط يتطلب وقتاً ثميناً من الأفضل الاستفادة منه لانجاز الأمور في مواعيدها .
- عدم اكتساب مهارة التخطيط .
- الخوف من المجهول .

# لماذا لا نخطط ؟

أحصت شركة ( فرانكلين ) الرائدة في حقل إدارة الوقت أهم خمسة أعمار لعدم التخطيط فكانت التالي :

عدم الحاجة  
للتخطيط

الجهل  
بالأولويات

الجهل  
بالتخطيط

معيقات خارجية

قلة الوقت

## نشاط ٣



أسلوبه وطريقته : تأمل ذاتي	مدته : ٥٨	نوعه : فردي
المطلوب :		اقراء الأسئلة التالية وفكري فيها بعمق وحاولي الإجابة عليها ذهنيا من واقع منطمتك.

# أسئلة تأمل ذاتي :

- من هو المسئول هن التخطيط للمنظمة ؟
- ما علاقة مجلس الإدارة بالتخطيط ؟
- ما دور المدراء على اختلاف مستوياتهم الإدارية في التخطيط ؟
- ما هو دور الموظف في التخطيط ؟
- كم يوجد نوع للتخطيط ؟
- كم مدة التخطيط المناسبة؟

# أنواع التخطيط

## ١- حسب المستوى الإداري:

الإدارة العليا

تخطيط استراتيجي

الإدارة الوسطى

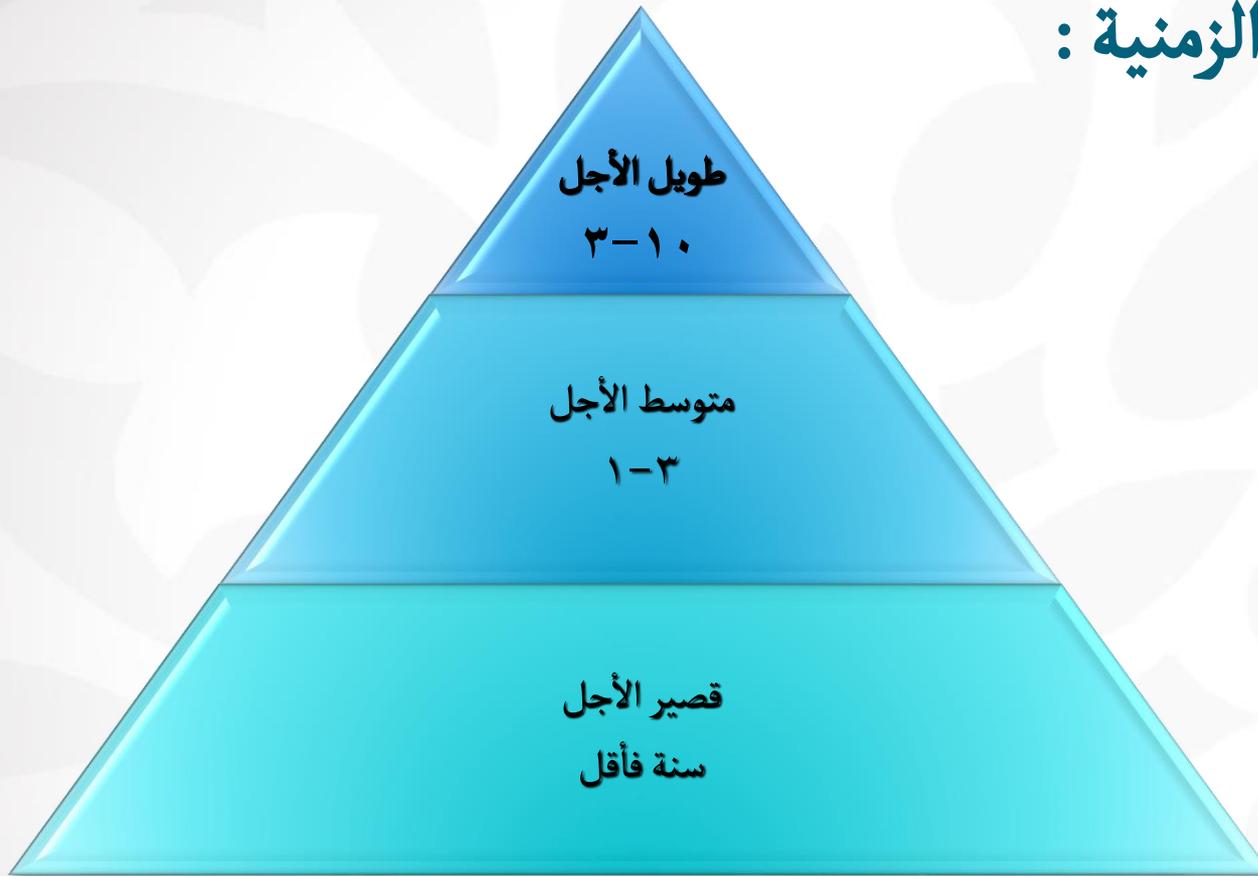
تخطيط تنفيذي

الإدارة الدنيا

تخطيط تشغيلي

# أنواع التخطيط

## ٢- حسب الفترة الزمنية :



## أنواع الخطط وعلاقتها بالمستويات الإدارية:

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا : — رئيس مجلس الإدارة — المدير العام — مديرو الإدارات العامة	الخطة الاستراتيجية	الخطة طويلة الأجل ٣-٥ سنوات
الإدارة الوسطى : — مديرو الأقسام — مساعدي المدراء	الخطط التنفيذية ( الخطط التكتيكية )	الخطة متوسطة الأجل ١-٣ سنوات
الإدارة الدنيا : — المشرفون — رؤساء الشعب — رؤساء فرق العمل	الخطط التشغيلية	الخطة قصيرة الأجل أقل من سنة

# الوحدة الثانية أنموذج التخطيط

## خريطة الوحدة

الموضوع	الزمن	ملحوظات
شرح أنموذج العمل	د٢٠	مادة علمية د٢٠
تحديد الأهداف ومؤشراتها .	د٣٠	مادة علمية د٢٠ + نشاط د١٠
وضع البرامج والأنشطة .	د٣٠	مادة علمية د٢٠ + نشاط د١٠
رسم الخطة الزمنية .	د٣٠	مادة علمية د٢٠ + نشاط د١٠
تنفيذ الخطة .	د١٠	مادة علمية د١٠
الرقابة والتقويم .	د٣٥	مادة علمية د٢٥ + نشاط د١٠
المجموع	د٣٥ و ٢س	

# أنموذج تخطيط العمل

التخطيط التنفيذي

التخطيط التشغيلي

تحديد الأهداف الإجرائية لكل برنامج

تحديد الخطوات الإجرائية لتنفيذ البرنامج

رسم الخطة الزمنية لتنفيذ الخطوات الإجرائية

٢- تحديد الأهداف ومؤشراتها

٤- وضع البرامج والأنشطة

٥- رسم الخطة الزمنية

٦- تنفيذ الخطة

٧- الرقابة والتقييم

## مواصفات الخطة الجيدة:

هناك عدد من الشروط والضوابط التي ينبغي أن تكون متوفرة في الخطة المراد إعدادها لتكون متقنة ومؤثرة :

- ١ . الواقعية .
- ٢ . المرونة .
- ٣ . تساهم في تحقيق الأهداف .
- ٤ . الدقة والوضوح .
- ٥ . المشاركة في وضع الخطة .
- ٦ . توفير الإمكانيات المادية والبشرية .

## ١. تحديد الأهداف:

من الضروري أن يتم التعرف على واقع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك لاستكشاف الواقع والموارد والإمكانات والإستراتيجية التي ستتبعها في المرحلة القادمة ويبقى الآن أن تضع الأهداف المرحلة التي تسهم في تحقيق أهدافك العامة ومن ثم رسالتك ورؤيتك .

## مستويات الأهداف

### ١- أهداف إستراتيجية: Strategic Goals

عبارات تصف نتائج عامة متوقعة تحتاج لوقت طويل لتحقيقها " أمنيات وطموحات و رغبات "

### ٢- أهداف تكتيكية ( تنفيذية ) Tactical Goals

عبارات تصف نتائج تقع بين الأهداف العامة والأهداف الإجرائية وتميل إلى المدى الطويل في تحقيقها وإلى البعد عن تحديد النتائج المباشرة .

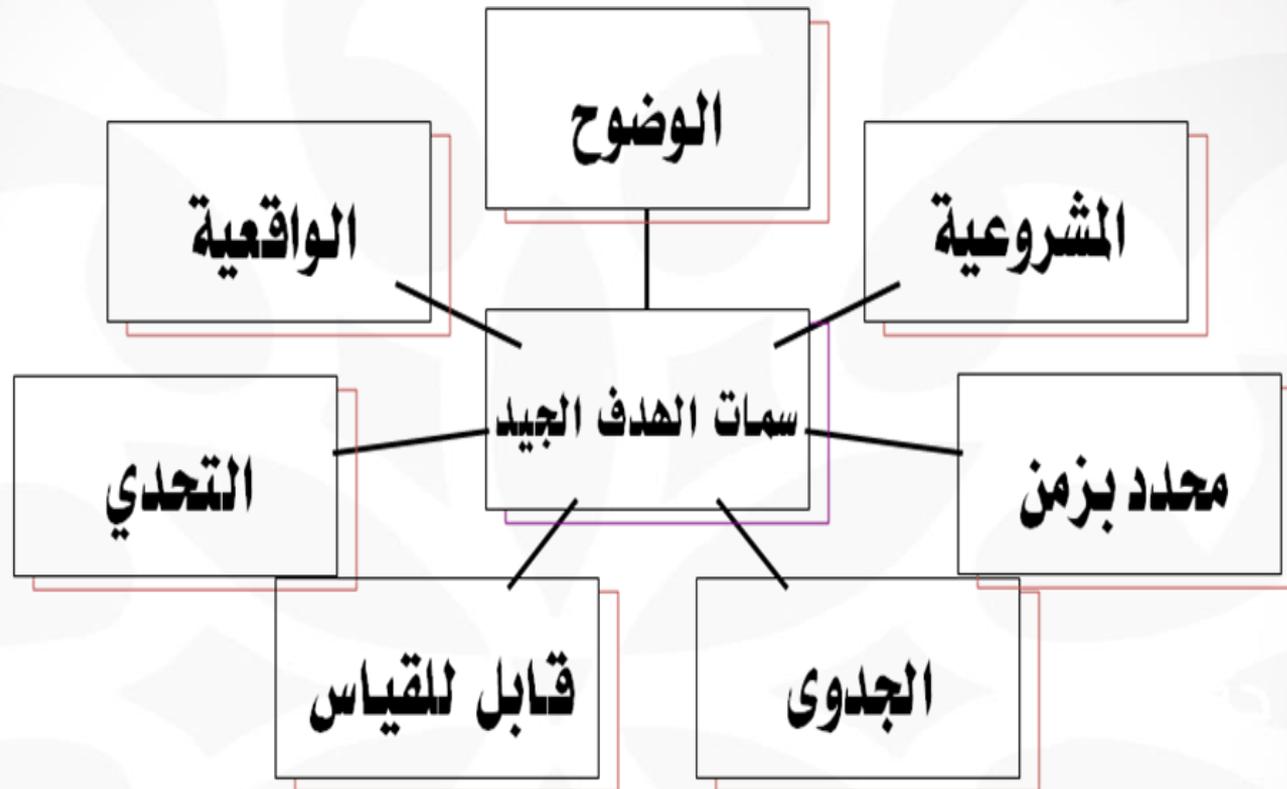
### ٣- أهداف تشغيلية Operational Goals

عبارات تصف نتائج واقعية وواضحة ومحددة يمكن قياسها خلال فترة زمنية معينة .

## مثال:

مثال	مستوى الهدف
تطوير الموظفين ورفع كفاءتهم	عام
امتلاك الموظفين لرخصة قيادة الحاسب الآلي .	تنفيذي
اجتياز المرحلة الأولى من الرخصة خلال ثلاثة شهور	تشغيلي

## سمات الأهداف الجيدة:



## وبيان ذلك كالتالي:

١. الإيمان بالهدف وقيمته وأهميته وألويته على غيره .
  ٢. أن يكون الهدف مشروعاً .
  - بحيث لا يخالف شرع الله ولا نظم وقوانين البلد .
  ٣. أن يكون الهدف واضحاً .
  - بحيث يتفق كل من قرأ الهدف على المطلوب فيه .
  ٤. محددًا بدقة يمكن قياسه .
- ويتأكد هذا التحديد والقياس الدقيق في الأهداف الإجرائية أما بالنسبة للأهداف المرحلية فمن المهم أن يكون عمر الهدف من ١-٣ سنوات ويكون كذلك محدد وليس عائم .
٥. أن يكون الهدف ممكناً أي أن يكون واقعياً .
- وعنى الواقعية أن يتناسب مع ظروف وموارد وإمكانات المنظمة وليس معنى الواقعية عدم الطموح .

## وبيان ذلك كالتالي:

- أن يكون الهدف مجدياً إذ لا يكفي أن يكون ممكناً .
- أحياناً يكون الهدف جيد وواضح ومحدد ولكنه غير مجدي في تحقيق الأهداف العامة أو في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة أو تكلفة تحقيق الهدف أعلى من تكلفة العائد بكثير .
- أن يكون الهدف فيه قدر من التحدي والطموح .
- بحيث لا يأسرك الواقع الذي تعيش فيه في وضع الأهداف وبالمقابل لا تضعي أهداف يستحيل الوصول إليها في ظل ظروف الواقع .
- أن تحدد في خطتك موعداً زمنياً للوصول لهدفك .
- الأعمال تتمدد على قدر الوقت المتاح فإذا كانت الأهداف غير محددة بوقت لإنهائها فقد تستهلك أكثر من المطلوب بكثير .

## مصادر اشتقاق الأهداف

١. الأهداف العامة والتطلعات والطموح المستقبلي للمنظمة.
٢. حاجات المستفيدين من المشروع .
٣. المقترحات والشكاوى .
٤. نتائج تحليل البيئة .
٥. مساهمة أعضاء فريق التخطيط في التوقعات .
٦. دراسات ومشاريع سابقة .
٧. طبيعة المشروع ومكوناته .
٨. ..

## مصادر اشتقاق الأهداف

كل هدف مرحلي يجب أن يكون مرتبط بهدف عام أو أكثر ولا تكون الهداف  
المرحلية بمعزل عنها أبداً .  
ولذلك يتوقع أن يكون في الأهداف المرحلية أهداف تعني بتطوير العمل  
والعاملين والإجراءات والجوانب المادية للمنظمة .

## مؤشرات الأهداف

- ويقصد بها تحديد المعايير التي تشير إلى تحقيق الحد المطلوب من ذلك الهدف .
- مثال :

المؤشرات	الهدف
تنفيذ ١٥ برنامج للاكتشاف خلال العام	اكتشاف قدرات الطالبات الذهنية ومواهبهن العقلية
مرور كل طالبة على خمسة برامج اكتشاف على الأقل	
رضا الطالبات عن خمسة من برامج الاكتشاف	

## نشاط ٥



نوعه : جماعي	مدته : ١٠ د	أسلوبه وطريقته : حوار ونقاش
المطلوب :	قيام كل مجموعة بتحديد ثلاثة أهداف عامة للمنظمة وتحديد مؤشرات لكل هدف.	
( حسب نموذج تخطيط العمل الموجود في آخر الحقيبة )		

## البرامج والأنشطة:

- \* الأهداف لا بد لها من برامج وأنشطة ونحوها حتى تتحقق .
- \* البرامج والأنشطة يحدد لها أهداف إجرائية يمكن قياسها تسهم في تحقيق الهدف  
المرحلي ، ويمكن بيان ذلك من خلال المثال التالي :

## مثال :

١- تنمية الكفاءة الإدارية لدى مديري الإدارات ( هدف مرحلي ) .

٢- تقديم برامج تدريبية في الإدارة . ( برنامج )

٣- عقد دورة تدريبية لمدة ثلاثة أيام في وظائف الإدارة لخمسة مديرات على الأقل . ( هدف إجرائي )

٣/١- تحديد موعد إقامة الدورة .

٣/٢- تحديد مكان إقامة الدورة .

٣/٣- اختيار المشاركين في الدورة .

٣/٤- التنسيق مع المدربين .

٣/٥- توفير مستلزمات الدورة الفنية والمكتبية .

٣/٦- توفير مستلزمات الدورة الغذائية .

## مصادر البرامج والأنشطة:

\* العصف ذهني:

حيث يقوم الفريق المعني بالتخطيط (ويمكن الاستعانة ببعض الخبراء أو ببعض الإداريين في المستويات الإدارية الأدنى) بعملية عصف ذهني حسب طرقه وآلياته المعروفة وذلك للحصول على كم كبير من الأفكار والبرامج المناسبة لتحقيق هدف من الأهداف أو لتحقيق برنامج من البرامج .

## مصادر البرامج والأنشطة:

\* الخبرة:

ينبغي أن لا تهمل خبرة العاملين في المنظمة فهي مصدر مهم ورئيس من مصادر اختيار البرامج المناسبة مع أهمية عدم الاقتصار على الخبرة وحدها وإلا أصبحت المنظمة تعيش دوراً وتكراراً لنفسها .

## مصادر البرامج والأنشطة:

\* الاستشارة:

وهي منهج شرعي يقرب من الصواب ويجافي من الخطأ ويحرص على تنويع طبقات وأجناس المستشارين ( متخصص وغير متخصص - موافق ومخالف مستفيد من الخدمة وغير مستفيد ونحو ذلك ).

## مصادر البرامج والأنشطة:

\* مقترحات المستخدمين:

كل خدمة لها مستفيدين داخل وخارج المنظمة ( العملاء - الموظفين .. )  
وهؤلاء يعدون مصدر ثري للحصول على الأفكار والبرامج فينبغي عدم  
إهمالهم أو إشراكهم في تحديد البرامج المناسبة لهم).

## مصادر البرامج والأنشطة:

\* الإبداع والابتكار .

من خلال التفكير خارج الصندوق ومحاولة تطبيق بعض قوانين وآليات توليد الأفكار الجديدة ، مثل الكلمة العشوائية ومثل طريقة سكامبر ونحو ذلك .

\* نتائج تحليل البيئة ( نقاط القوة والفرص المتاحة )

## مصادر البرامج والأنشطة:

\* نتائج تحليل البيئة (نقاط القوة والفرص المتاحة)  
التأمل في نتائج تحليل البيئة قد يظهر بعض الفرص التي يمكن أن تستثمر كبرامج  
تدعم تحقيق الأهداف ومن ذلك لو تبين من خلال تحليل الفرص المتاحة للمنظمة  
كثرة الموظفين المتقاعدين ذوي العلاقة بالمنظمة .. فهنا يمكن أن يكون هناك  
برنامج يوظف خبرة هؤلاء المتقاعدين في تحقيق هدف أو أكثر من أهداف المنظمة .

## مصادر البرامج والأنشطة:

\*التجارب الناجحة المشابهة

قد يوجد منظمات تشترك مع منطمتك في هدف أو أكثر وبالتالي فلهم من البرامج والأفكار ما يمكن الاستفادة منه ونقله وتوظيفه في سياق جديد يتناسب مع منطمتك بعد التعديل والتطوير .

## نشاط ٦



نوعه : جماعي	مدته : ١٠ د	أسلوبه وطريقته : ورشة عمل
المطلوب :	قيام كل مجموعة بعمل ثلاثة برامج لكل هدف مرحلي. ( حسب نموذج تخطيط العمل )	

## ٣. وضع الجداول والخطط الزمنية:

- ❖ البرامج والمشروعات .
- ❖ تاريخ التنفيذ .
- ❖ المسئول عن التنفيذ .
- ❖ المتطلبات ( عند الحاجة )

## ٥- خطوات إعداد جدول زمني:

- ❖ تحديد المهمات والبرامج . ( متسلسلة بقدر المستطاع )
- ❖ تحديد زمن التنفيذ ( أسبوع - شهر - سنة )
- ❖ تحديد متطلبات كل مهمة أو برنامج ( حسب الحاجة )
- ❖ تحديد المسئول عن تنفيذ كل مهمة أو برنامج .
- ❖ وضع مؤشرات النجاح لكل هدف .
- ❖ هيكلة الجدول ( الشكل التصميمي للجدول ) .

## نموذج خطة زمنية ١

نموذج خطة مرحلية: ( ١ )

الهدف : تنمية الكفاءة الإدارية للمديرات التنفيذيات :

التكلفة	المسئول	ذو الحجة				ذو القعدة				شوال				الزمن البرامج
		٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	
	هند											٩		عقد دورة تدريبية
	الإدارية													تصميم برنامج حوافز
	هدى					17								تشكيل لجنة للتطوير
	الاجتماعية													تنظيم زيارات نوعية
	تهاني													تكوين شراكة مع جهات أخرى أخرى

## نموذج خطة زمنية ٢

نموذج خطة مرحلية : ( ٢ )

الهدف : تنمية الكفاءة الإدارية للمديرين التنفيذيين:

مؤشرات النجاح	الجهة المسؤولة		المتطلبات		تبدأ من:	المدة	البرنامج أو المشروع
	المساندة	الرئيسية	المادية	البشرية			
							عقد دورة تدريبية
							تصميم برنامج حوافز
							تشكيل لجنة للتطوير
							تنظيم زيارات نوعية
							تكوين شراكة مع جهات أخرى جهات أخرى

نموذج : ( ٣ )  
خطة زمنية ( تشغيلية ) للبرنامج الأول : عقد دورة تدريبية

صفر				محرم				المدة ) ( يوم )	المنفذ	المهمة
٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١			
							٥	١	فاطمة	١-تحديد موعد الدورة
							٧	٣	سعاد	٢-تحديد المكان
								٤	نورة	٣-اختيار المشاركين
								٦	مريم	٤-التنسيق مع المدربين
								٢	عائشة	٥-توفير المستلزمات الفنية
								٢	وفاء	٦-توفير مستلزمات الضيافة

## نشاط ٧



نوعه : جماعي	مدته : ١٧ د	أسلوبه وطريقته : ورشة عمل
المطلوب :	قيام كل مجموعة بعمل خطة زمنية للبرامج التي اقترحتها لتحقيق الأهداف المرحلية.	(حسب نموذج تخطيط العمل)

## ٤ و ٥ : التنفيذ والرقابة والتقويم:

عند تنفيذ الخطة احرصي على :

- الاستخارة والاستشارة فما خاب من استخار ولا ندم من استشار .
- تبين توقعاتك لأعضاء الفريق الذين سيشاركونك التنفيذ .
- أن تتأكد من أنهم استوعبوا مسؤولياتهم وما ينتظر منهم .
- وضع جدولاً للاجتماعات للتأكد من التقدم ومعالجة العوائق .
- تأكد من إحاطتك بالمعلومات التي تؤثر على مستوى التنفيذ أولاً بأول .

## الرقابة والتقويم

● تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات .

### ● الرقابة:

تعني التأكد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له.

### ● التقويم:-

عبارة عن عملية اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف وتصحيحها بما يتناسب مع هذه الأهداف ومتابعة الإجراءات التصحيحية ، بحيث لا تتكرر الانحرافات والأخطاء.

## أهمية الرقابة والتقويم

- الرقابة الإدارية مهمة وضرورية لعدة أسباب
- (أ) منع حدوث الأخطاء.
- (ب) التأكد من حسن سير العمل.
- (ج) لتشجيع النجاح الإداري التقويم يكون أثناء التنفيذ ويكون في نهاية التنفيذ كذلك .

## ماذا تراقب وتقوم ؟

- أداء المستفيدين واهتماماتهم وهمومهم .
- تنفيذ الأنشطة والبرامج .
- رجع الأثر (التغذية العكسية )
- التزام السياسات .
- الميزانية .
- المشاكل .
- رضا المستفيدين .

## مراحل الرقابة والتقويم الإداري

- تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية :
- تحديد المعايير
- حتى تعرفي متى ينحرف التنفيذ عن مساره يجب أن تضعي معايير للأداء المطلوب ومما يعينك على ذلك الأسئلة التالية :
- كم الفترة الزمنية اللازمة لإنهاء الخطة أو العمل ؟
- ما هي الجودة المطلوبة في الإنجاز ؟
- ما هي الجهات المنفذة للبرنامج ؟
- ما هي التكاليف المطلوبة لتنفيذ الخطة أو البرنامج ؟
- ( وهذه يمكن تضمينها في جدول الخطط الزمنية حتى توفر الوقت وتسهل
- عملية المتابعة كما في نموذج رقم ( ٧ ) )

## مراحل الرقابة والتقويم الإداري

### ٢. قياس الأداء:

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة .

وفي هذا الشأن يقول (دركر) " لن تكون هناك نتائج بدون تقديرها بموضوعية ، فمن الضروري معرفة النتائج المرغوبة ، وتحديد ما إذا كانت هذه النتائج المرغوبة قد تم تحقيقها وإنجازها ، والقياس هنا يجب أن يكون قياساً للإنجاز أكثر من كونه قياساً للجهد " .

## مراحل الرقابة والتقويم الإداري

٣. مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط:

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إما إلى :

توافق الأداء الفعلي مع المعياري ( لا توجد انحرافات )

أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار ( الانحراف موجب )

أن يكون الأداء سلبي ( الانحراف سلبي )

## مراحل الرقابة والتقويم الإداري

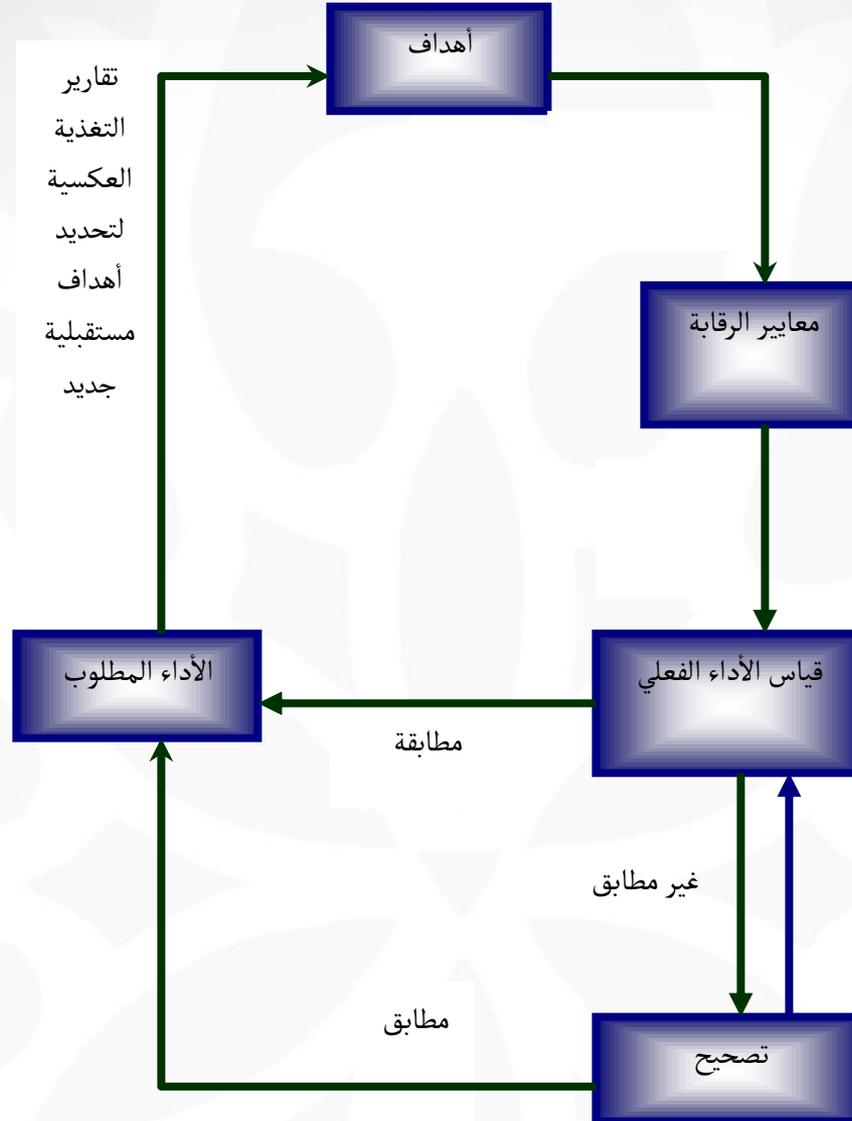
٤. تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم

لا بد أن يكون للتقويم ثمرة على العمل والعاملين والمنظمة بشكل عام بحيث يتم تعزيز المكتسبات السابقة للعمل وتحسين ما ينبغي تحسينه وتغيير ما يجب تغييره . وذلك بعد دراسة متأنية وشاملة تقف على أسباب الانحراف ويمكن الاستفادة من قائمة الأفعال التالية لتفتح الذهن نحو ما يجب عمله بعد التقويم :

## مراحل الرقابة والتقويم الإداري

- أبدأ في ...
- أتوقف عن ...
- أقلل من ...
- أستزيد من ...
- أستمر في ...
- أعاقب ...
- أكافئ وأحفز ...
- أستبدل ...
- أستقطب ...

## النظام الرقابي في المنظمة



## من آليات الرقابة والتقويم :

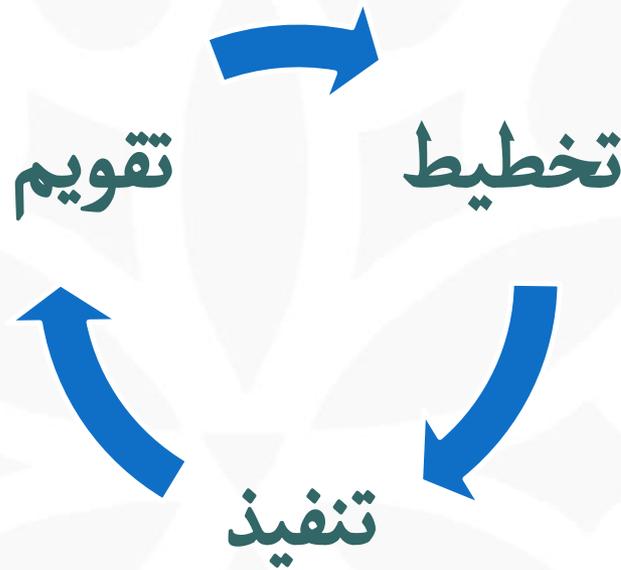
- تعيين مجلس أو لجنة أو فرد للمتابعة والتقويم.
- التقارير الدورية والفصلية .
- النزول الميداني والإشراف المباشر من قبل المسؤولين .
- الاتصال الفردي المباشر أو عبر وسائل الاتصال .
- الاجتماعات .
- جداول الخطط الزمنية .

## نموذج مقترح للرقابة والتقويم

م	آلية المتابعة	المسؤو	التاريخ	التقويم	القرار	المنفذ
	زيارة ميدانية	المديرة الإدارية	٣-١٥	متوسط	تقديم دورة لموظفة	قسم التدريب

## العلاقة بين التخطيط والتنفيذ والتقييم

العلاقة مستمرة ولا تتوقف فبعد كل تخطيط لابد من التنفيذ ومن ثم التقييم لنعود مرة أخرى للتخطيط من جديد مستفيدين من نتائج التقييم وهكذا تستمر العجلة في المسير .



## نشاط ٨



نوعه : جماعي	مدته : ١٠ د	أسلوبه وطريقته : نقاش وحوار
المطلوب :	قيام كل مجموعة باقتراح آليات لمتابعة خطة العمل وجدولتها بزمن. ( حسب نموذج تخطيط العمل )	

## المراجع:

- الإدارة الإستراتيجية . د. عبدالحميد المغربي .
- برنامج تدريبي في التخطيط الاستراتيجي د. أحمد بوزبر.
- برنامج تدريبي في التخطيط الاستراتيجي د. طارق السويدان.
- التخطيط الإداري . كينت كينان .
- التخطيط التنفيذي . د أحمد ماهر
- تخطيط العمل . نيل رايل جونز .

## المراجع:

- دليل التخطيط الاستراتيجي في الميدان التربوي د. عبد العزيز العسكر وآخرون.
- دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجيات د. أحمد ماهر.
- دليل نظام التقويم في المؤسسات والإدارات . د . محمد مرعي.
- مبادئ إدارة الأعمال . د. أحمد الشميميري وآخرون .
- مجموعة كتب لعبد العزيز محمد الحر في التخطيط الاستراتيجي.

## بعض المواقع:

<http://www.alnoor->

[world.com/Learn/sections.asp?SectionID=44](http://www.alnoor-world.com/Learn/sections.asp?SectionID=44)

<http://www.dawahmemo.com/daw118.html>

[/http://www.epforum.net](http://www.epforum.net)

<http://dpo3.ektob.com/65879.html>

<http://asclub.net/showthread.php?t=4520>

# النماذج

## نموذج (١):

الأهداف المرحلية ومؤشراتها

المؤشرات	الهدف المرحلي
	(١)
	(٢)
	(٣)
	(٤)
	(٥)

## نموذج (٢):

الهدف العام (١): .....

البرامج والأنشطة	المؤشرات	الأهداف المرحلية
		(١)
		(٢)
		(٣)
		(٤)







نتمنى لكم خططا ناجحة مسددة  
وموفقة بإذن الله