

برنامج

# النمو

## المهني والتربوي

لمنسوبات المعاهد القرآنية



## دورة التخطيط التنفيذي

حقيبة المتدرب



تحت إشراف



إعداد

الطبعة الأولى

حقوق الإعداد والطبع والتوزيع محفوظة لـ:

مركز معاهد للاستشارات

0114459049

info@m3ahed.net

# المقدمة

## 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 يتلج 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، ليلي 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.

ويأمل المركز ممن لديه ملاحظات أو مقترحات على الدورة أن يتكرم بإرسالها على بريد المركز

[m3ahed@gmail.com](mailto:m3ahed@gmail.com)

مركز معاهد للاستشارات

## دليل البرنامج

### اسم البرنامج :

التخطيط التنفيذي

### الهدف العام للبرنامج :

أن تكون المتدربة قادرة على إعداد خطة تنفيذية لإدارتها .

### الأهداف التفصيلية :

- في نهاية البرنامج يتوقع من المتدربة أن تكون قادرة على :
- صياغة الأهداف المرحلية بطريقة صحيحة ووضع مؤشرات لها .
  - رسم الخطط المرحلية والتشغيلية للبرامج .
  - اكتساب آليات متابعة وتقويم الخطط .

### المستهدف من البرنامج :

- معلمات معاهد القرآن الكريم .

### مدة البرنامج :

- يوم واحد بواقع ٥ ساعات تدريبية .

## محتويات الدورة :

موضوع الجلسة	الزمن	الجلسات	الوحدة
تمهيد واستهلال	١.٤٠	١	<u>الوحدة الأولى</u> <u>مدخل إلى التخطيط</u>
ما هو التخطيط؟			
أهمية التخطيط .			
لماذا نخطط؟			
لماذا لا نخطط؟			
أنواع التخطيط .			
استراحة	٢٠ د		
شرح أنموذج العمل .	١.٣٠	٢	<u>الوحدة الثانية</u> <u>أنموذج التخطيط</u>
تحديد الأهداف ومؤشراتها .			
وضع البرامج والأنشطة .			
استراحة	١٠ د		
رسم الخطة الزمنية .	١.٢٠	٣	
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 ٥٨ + نشاط ٧
لماذا نخطط؟	١٥	مادة علمية ١٥
لماذا لا نخطط؟	١٥	مادة علمية ١٥
أنواع التخطيط .	٢٠	نشاط ٥٨ + مادة علمية ١٢
المجموع		١٥٥ و ٢٥

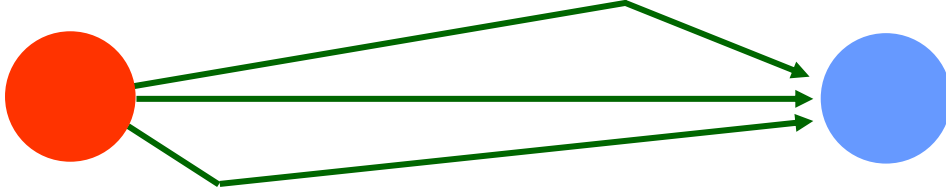




## ما هو التخطيط ؟

التخطيط باختصار: "التدبير المسبق لعمل مستقبلي"

الهدف طرق الوصول وضعك الحالي



القياس والتقويم

● 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
١. ٧٥% من المشاريع تتجاوز المدة المحددة لها.
  ٢. ٥٥% من المشاريع تتجاوز الميزانية.
  ٣. ٣٧% من المشاريع لا تحقق الأهداف.
  ٤. إنتاج الإنسان يتضاعف ٤ مرات إذا خطط .

نشاط ٢

نوعه : ثنائي	مدته : ٥٧	أسلوبه وطريقته : مقارنة
المطلوب :	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 التالي .	

المعيار	المدير الذي يخطط	المدير الذي لا يخطط
الجهد		
الإنجاز		
الضغوط		
راحة العاملين		

## 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 :

- القرآن يلفت أنظارنا إلى أهمية التخطيط : (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ ) .
- القرآن يلفت أنظارنا إلى المستقبل : ( ولتنظر نفس ما قدمت لغد ) ( سيعلمون غدا من الكذاب الأشر ) ( واخشوا يوماً لا يجزي والد عن ولده ) .
- تأسى واقتداء ( إرهاصات الهجرة النبوية وكيف خطط النبي عليه السلام لذلك من إبقاء الرفيق واختيار الدليل وتغيير 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 .
- يساعد في ترتيب الأهداف حسب أهميتها وليس بشكل عشوائي .
- يساعد على التحفيز .
- يعين على التوازن والشمول .
- تحديد الأهداف وطرق تحقيقها .
- تحقيق التوازن بين الموارد والاحتياجات .
- يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية .
- يوفر المعايير و يوجد الرقابة والمتابعة المستمرة .
- تحديد الوقت والجهد والتكلفة لكل عملية .
- التخطيط يجعلك مستعداً للخطوات القادمة .

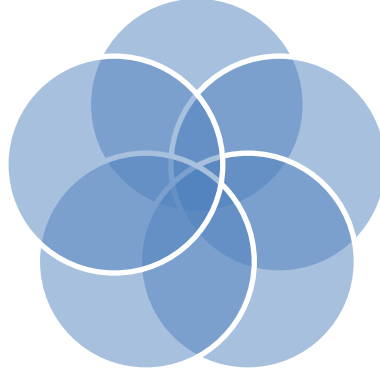
## لماذا لا نخطط ؟

- 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 .

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

## عدم الحاجة للتخطيط

الجهل  
بالأولويات



الجهل  
بالتخطيط

معيقات  
خارجية

قلة الوقت



## أنواع الخطط وعلاقتها بالمستويات الإدارية

فترة الخطة	نوع الخطة	المستوى الإداري
الخطة طويلة الأجل ٣-٥ سنوات	الخطة الإستراتيجية	الإدارة العليا : <ul style="list-style-type: none"> <li>• رئيس مجلس الإدارة</li> <li>• المدير العام</li> <li>• مديرو الإدارات العامة</li> </ul>
الخطة متوسطة الأجل ١-٣ سنوات	الخطط التنفيذية (الخطط التكتيكية)	الإدارة الوسطى: <ul style="list-style-type: none"> <li>• مديرو الأقسام</li> <li>• مساعدي المدراء</li> </ul>
الخطة قصيرة الأجل أقل من سنة	الخطط التشغيلية	الإدارة الدنيا : <ul style="list-style-type: none"> <li>• المشرفون</li> <li>• رؤساء الشعب</li> <li>• رؤساء فرق العمل</li> </ul>

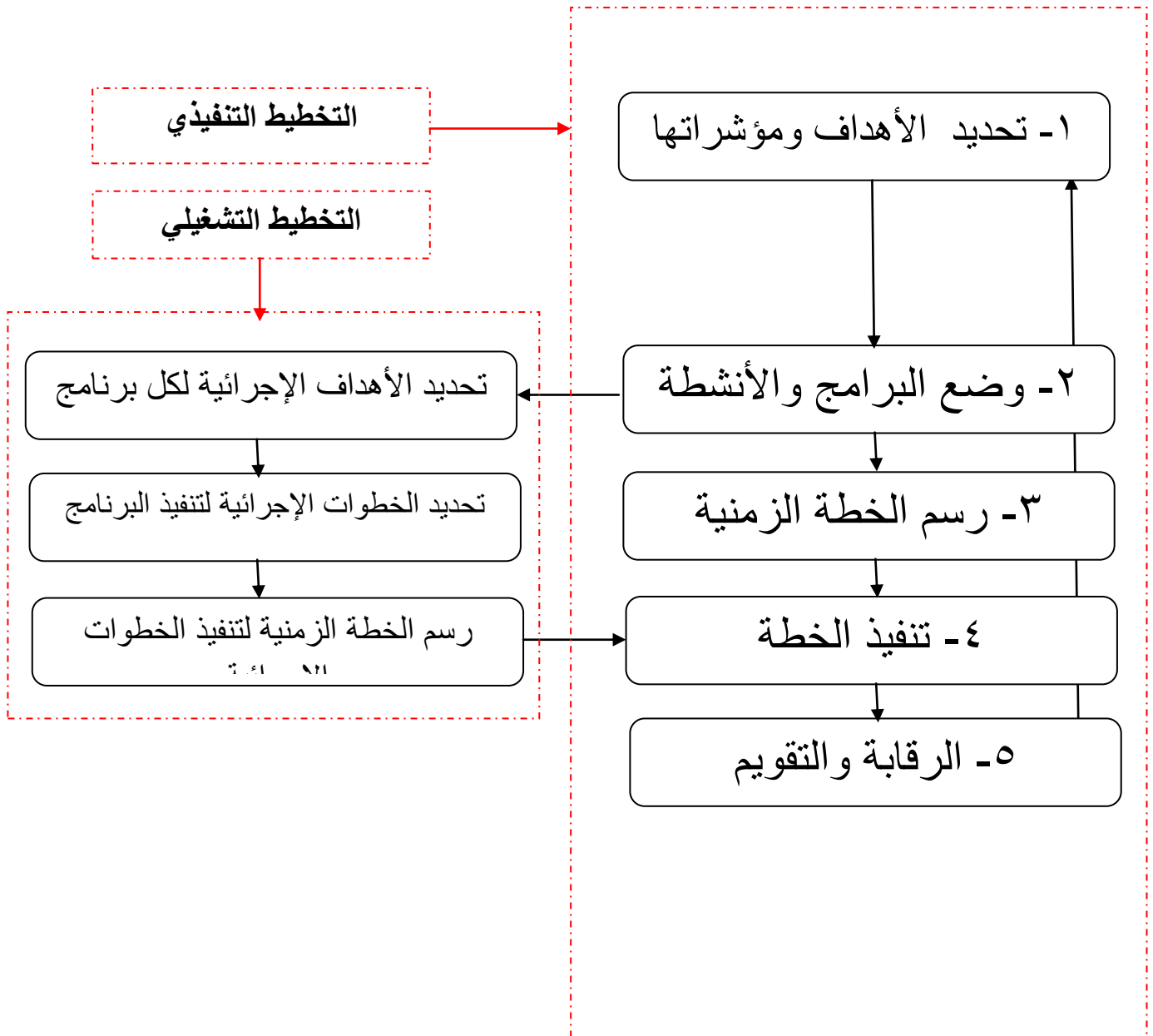


## الوحدة الثانية أنموذج التخطيط

### خريطة الوحدة

ملحوظات	الزمن	الموضوع
مادة علمية ٢٠د	٢٠د	شرح أنموذج العمل
مادة علمية ٢٠د + نشاط ١٠د	٣٠د	تحديد الأهداف ومؤشراتها .
مادة علمية ٢٠د + نشاط ١٠د	٣٠د	وضع البرامج والأنشطة .
مادة علمية ٢٠د + نشاط ١٠د	٣٠د	رسم الخطة الزمنية .
مادة علمية ١٠د	١٠د	تنفيذ الخطة .
مادة علمية ٢٥د + نشاط ١٠د	٣٥د	الرقابة والتقييم .
٢س و ٣٥د		المجموع

## أنموذج تخطيط العمل





## 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

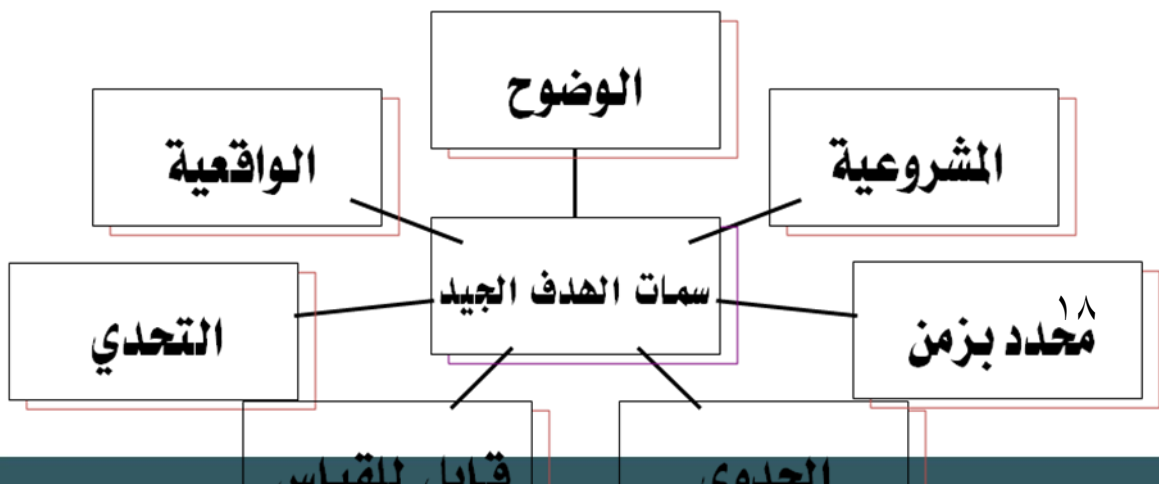
زمنية

معينة .

### مثال :

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

## سمات الأهداف الجيدة :



## وبيان ذلك كالتالى :

- الإيمان بالهدف وقيمته وأهميته وأولويته على غيره .
- أن يكون الهدف مشروعاً .
- بحيث لا يخالف شرع الله ولا نظم وقوانين البلد .
- أن يكون الهدف واضحاً .
- بحيث يتفق كل من قرأ الهدف على المطلوب فيه .
- محدداً 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 .
- أن يكون الهدف ممكناً أي أن يكون واقعياً .
- وعنى الواقعية أن يتناسب مع ظروف وموارد وإمكانات المنظمة وليس معنى الواقعية عدم الطموح .
- 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 لإنهاؤها فقد تستهلك أكثر من المطلوب بكثير .

## مصادر اشتقاق الأهداف المرحلية

- الأهداف العامة والتطلعات والطموح المستقبلي للمنظمة .
- حاجات المستفيدين من المشروع .
- المقترحات والشكاوى .
- نتائج تحليل البيئة .
- مساهمة أعضاء فريق التخطيط في التوقعات .

- دراسات ومشاريع سابقة .
- طبيعة المشروع ومكوناته .
- ..

كل هدف مرحلي يجب أن يكون مرتبط بهدف عام أو أكثر ولا تكون الأهداف  
المرحلية بمعزل عنها أبداً .  
ولذلك يتوقع أن يكون في الأهداف المرحلية أهداف تعنتي 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	



## ٢- 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 تطبيقي يبين العلاقة بين الهدف المرحلي والبرنامج والهدف الإجرائي :

- ١- تنمية الكفاءة الإدارية لمديرات 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 )
  - ١/٣- تحديد موعد إقامة الدورة .
  - ٢/٣- تحديد مكان إقامة الدورة .
  - ٣/٣- اختيار المشاركين في الدورة .
  - ٤/٣- التنسيق مع المدربين .
  - ٥/٣- توفير مستلزمات الدورة الفنية والمكتبية .
  - ٦/٣- 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 .  
\* 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 .  
\* الاستشارة .

وهي منهج شرعي يقرب من الصواب ويجافي من الخطأ ويحرص عادة تنويع طبقات وأجناس المستشارين ( متخصص وغير متخصص – موافق ومخالف مستفيد من الخدمة وغير مستفيد ونحو ذلك )  
\* مقترحات المستفيدين .

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 ( الإبداع والابتكار .

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

\*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 .





.....  
.....  
.....  
.....

### ٣- وضع الجداول والخطط الزمنية:

#### مكونات الخطة الزمنية :

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

#### خطوات إعداد خطة زمنية :

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

نموذج خطط زمنية

نموذج خطة مرحلية: ( ١ )

الهدف : تنمية الكفاءة الإدارية للمديرين 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

نموذج خطة مرحلية: ( ٢ )

الهدف : تنمية الكفاءة الإدارية للمديرين التنفيذيات:

مؤشرات النجاح	الجهة المسئولة		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

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



## ٤ و ٥ - التنفيذ و الرقابة و التقويم :

عند تنفيذ الخطة احرص على ما يلي :

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

### الرقابة و التقويم

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 .

والرقابة:- تعني التأكد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له.

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

### أهمية الرقابة و التقويم :

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 و تقوم ؟

أداء المستفيدين واهتماماتهم وهمومهم.

- تنفيذ الأنشطة والبرامج .
- رجوع الأثر (التغذية العكسية )
- التزام السياسات
- الميزانية .
- المشاكل
- رضا المستفيدين .
- ...

## مراحل الرقابة والتقويم الإداري

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية :

١. 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 ( ٤ ) )

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 " .

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 )

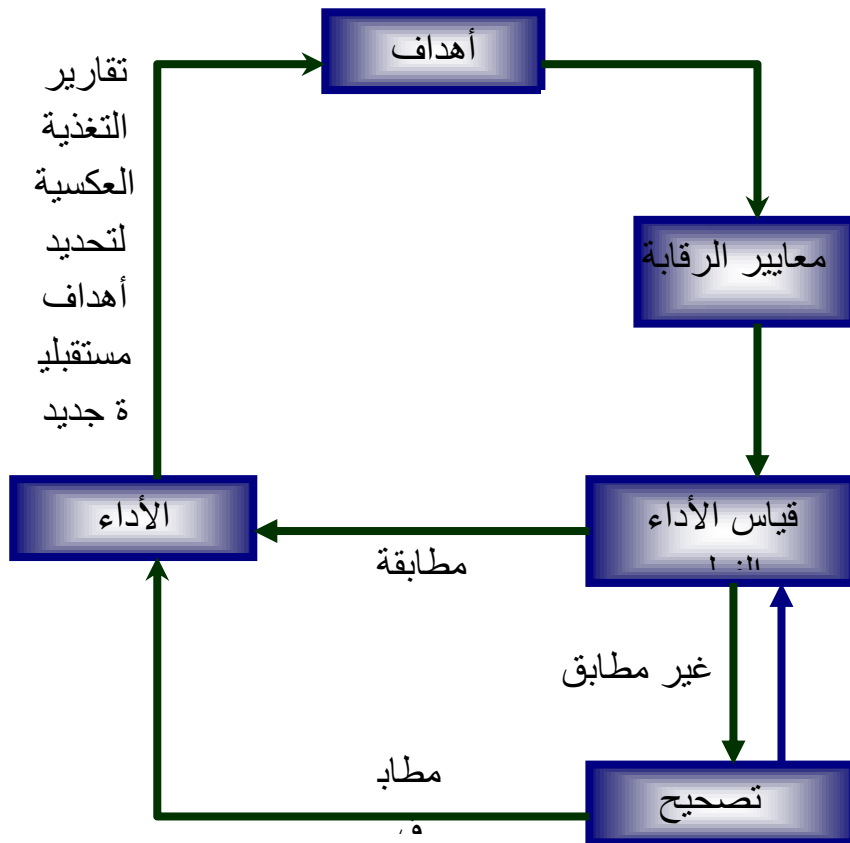
٤. تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم



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 :

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

### النظام الرقابي في المنظمة



## من آليات الرقابة والتقويم المقترحة ما يلي :

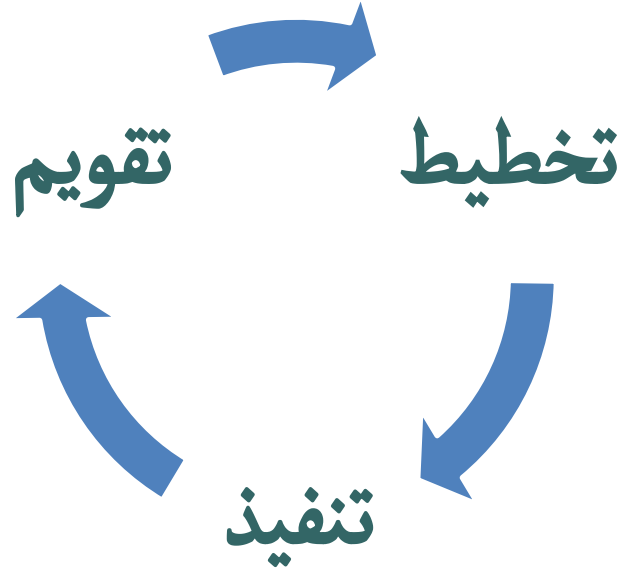
- ✚ تعيين مجلس أو لجنة أو فرد للمتابعة والتقويم.
- ✚ التقارير الدورية والفصلية .
- ✚ النزول الميداني والإشراف المباشر من قبل المسؤولين .
- ✚ الاتصال الفردي المباشر أو عبر وسائل الاتصال .
- ✚ الاجتماعات .
- ✚ جداول الخطط الزمنية .

## نموذج مقترح للرقابة والتقويم

م	آلية المتابعة	المسؤول	التاريخ	التقويم	القرار	المنفذ
	زيارة ميدانية	المديرة الإدارية	٣-١٥	متوسط	تقديم دورة تدريبية لموظفة الاستقبال	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 .





.....

.....

.....

.....

.....

## 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 .
- دليل التخطيط الاستراتيجي في الميدان التربوي د. عبدالعزيز 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 لعبدالعزیز محمد الحر في التخطيط الاستراتيجي .

## بعض المواقع :

<http://www.alnoor-world.com/Learn/sections.asp?SectionID=44>

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

<http://www.epforum.net>

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

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

<http://www.riyadbank.smetoolkit.org/arabic/ar/category/409/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D9%84%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84>

## 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)






نموذج ( ٥ )  
آليات تنفيذ ومتابعة الخطة :

م	آليات المتابعة	المسؤول	التاريخ	التقويم	القرار	المنفذ