



مُتَكَأ

بناء الخطة التشغيلية

إعداد

عزة مبروك آل عثمان

مدير إدارة التخطيط والتطوير

صالح علي آل فرحان

قائمة المحتويات



م	الموضوع	من	إلى
1	تمهيد	2	
2	بنود متكاً بناء الخطة التشغيلية	3	
3	مكونات بناء الخطة التشغيلية	4	5
4	مفاهيم التخطيط وأهميته وفوائده	6	10
5	الفرق والترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي	11	15
6	عمليات بناء الخطة التشغيلية	16	17
7	عمليات ما قبل الخطة ١- التخطيط للتخطيط ٢- تشخيص الواقع	18	27
8	عمليات إعداد الخطة وبنائها ١- بناء الرسالة ٢- بناء الأهداف التشغيلية ٣- بناء مؤشرات قياس الأداء ٤- تحديد الوسائل (الأنشطة ، البرامج ، المشروعات)	28	52
9	بناء الخطة العملية (المصفوفة) قالب	53	54
10	التنفيذ	55	56
11	المتابعة والتقييم والتقويم	57	66
12	المراجع	67	
13	الختام	68	

يعد التخطيط طابع العصر - الحديث ، فهو لم يعد قصراً على مجموعة دون أخرى ، فهو سياسة وأسلوب عمل ، ومن هذا المنطلق تحرص وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على تطوير وتحسين أداء المنظومة التعليمية بكافة مكوناتها وعناصرها من خلال رسم خطط تعليمية منطلقة من رؤية مستقبلية طموحة (رؤية ٢٠٣٠) لإعداد المواطن إعداداً يتفق وثوابت ديننا الحنيف ويساير المتغيرات المتسارعة في عالمنا الجديد .

اتخذت وزارة التعليم في المملكة التخطيط الاستراتيجي أسلوباً رسمياً للتخطيط لكافة مستوياتها الإدارية بدءاً من الوزارة وإدارات التعليم وصولاً للمدرسة . والتخطيط يعد من أولى وأهم العمليات الإدارية التي يجب أن يقوم بها القائد . والتخطيط يجعل عمل القائد محدداً حسب الأهمية والأولوية والوقت اللازم للتنفيذ . وبذلك يعطي كل عمل ما يحتاج إليه من الوقت ، كما أنه يُمكن القائد من استغلال جميع الطاقات والإمكانات المتوفرة لديه بعد دراستها وتحديدتها والتعرف عليها ، ويستطيع القائد تحديد مدى تحقق الانجاز في زمن معين وكم كان هذا الانجاز محققاً للهدف التشغيلي .

ولكي يضطلع ممارسو التخطيط بمهامهم فإنه لابد من تطوير قدراتهم وكفاياتهم الضرورية في التخطيط وذلك لضمان الممارسة الحقيقية والفاعلة ، ومن هنا بادرت إدارة التخطيط والتطوير ببينة بإعداد (متكاً بناء خطة تشغيلية) بمنهج علمي صحيح يكون بمثابة الدليل الإرشادي لبناء خطة تشغيلية لإدارات وأقسام ومكاتب إدارة التعليم كما يمكن للمدارس الاستفادة منه لبناء الخطط التشغيلية .

نسأل الله العلي القدير أن ينفع به

بنود متكأ بناء الخطة التشغيلية

- 1 آلية تحديد فريق التخطيط بالمنظمة.
- 2 آلية تشخيص الواقع وكيفية تحديد أولويات القضايا الملحة.
- 3 آلية بناء الرسالة.
- 4 آلية بناء الأهداف التشغيلية (التفصيلية) بمواصفات (Smart)
- 5 خريطة تدفق لبناء الأهداف التشغيلية.
- 6 آلية بناء مؤشرات الأداء.
- 7 خريطة تدفق لبناء مؤشرات الأداء.
- 8 آلية ربط البرامج المحققة للأهداف وتشخيص الواقع.
- 9 متابعة وتقييم وتقويم الخطط التشغيلية.

مكونات بناء الخطة التشغيلية



مكونات بناء خطة تشغيلية

- 1 عمليات ما قبل بناء الخطة التشغيلية .
- 2 تشخيص الواقع .
- 3 تحديد القيم .
- 4 بناء الرسالة .
- 5 بناء الأهداف التشغيلية (التفصيلية) .
- 6 بناء مؤشرات الأداء .
- 7 بناء الوسائل (البرامج ، المشروعات) .
- 8 آلية المتابعة والتقييم والتقويم .

مفاهيم التخطيط وأهميته وفوائده



مفاهيم التخطيط



التخطيط الاستراتيجي:

عملية فكرية تتصور بها الإدارة مستقبلها، فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذاك المستقبل.

التخطيط الاستراتيجي:

هو عبارة عن عملية منهجية تسعى إلى تحقيق تصوّر واضح حول مستقبل شيء ما من أجل ترجمته وتحويله إلى أهداف تعتمد على سلسلة من الخطوات .

ويعرف راسل أكوف التخطيط

بعملية تحديد أهداف واختيار أنسب الطرق لتحقيق الأهداف قبل اتخاذ أي إجراءات.

ويعرف غنيم التخطيط :

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف استراتيجية وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها . (غنيم، ٢٠٠١: ٢٣٨).

ويعرف خطاب التخطيط :

ويعرف كذلك بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدراجها وصولاً إلى الأهداف المنشودة. (خطاب، ١٩٨٩: ٤).

ويعرف السلمي التخطيط :

ويترابط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الاستراتيجية Strategy ، وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من المورد المتاحة ، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها (السلمي، ٢٠٠٠: ١٢٠).

○ مفاهيم التخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي

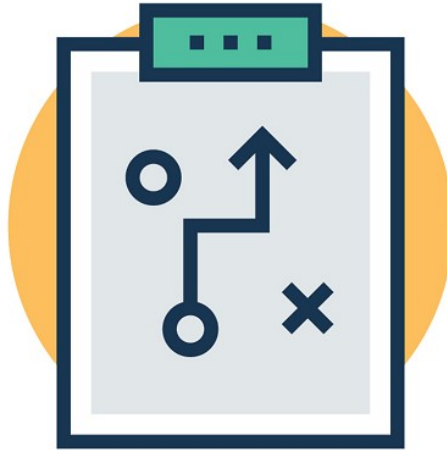
صياغة تسلسل منطقي وزمني لنشاطات تنفيذية وموارد مستخدمة لإنجاز نتائج محددة.

التخطيط التشغيلي

عملية ربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية.

التخطيط التشغيلي

هي خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية، والتوقيتات الزمنية بشكل محدد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ.



○ أهمية التخطيط

يعدُّ التخطيط التشغيلي في بيئة العمل من أهمِّ العمليات الإداريّة، وتتلخّص أهميّته وفقاً للنقاط الآتية:

1 المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مُراجعة الأداء المالي للعمل، والحرص على توفير التحديثات الدائمة له، ممّا يُساهم في تحقيق أفضل النتائج، والتأكد من أنّ العمل يسير على الطريق الصحيح.

2 المُساهمة في تحديد إطار زمنيّ لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة زمنية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصّة به.

3 المُشاركة في تحويل الأعمال المُخطّط لها إلى أشياء قابلةٍ للقياس والتطبيق حتى يتمّ تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.

4 صناعة الخدمات والوسائل الماليّة التي تُراعي التغيرات المؤثرة على العمل في ظلّ المناخ الاقتصادي السائد.

5 الاعتماد على الخبرة العمليّة، والأسلوب الدقيق في تطبيق التخطيط في الجانب العملي من العمل .

فوائد التخطيط التشغيلي ○

يُحقّق التخطيط التشغيلي مجموعةً من الفوائد للأعمال، ومن أهمّها:

- 1 تحديد الأهداف بوضوح، ومن ثمّ ربطها مع وظيفة التنظيم الإداري.
- 2 توفير قاعدةٍ تساعد على تغيير آلية العمل عند الحاجة لذلك.
- 3 الاعتماد على مجموعةٍ من المؤشرات التي تساعد على تقييم فعالية العمل، ودراسة البيانات بالاعتماد على وضعها في نطاقاتٍ معيّنة.
- 4 الربط بين استراتيجية التخطيط في المؤسسة والبيئة الخارجية؛ لأنه من الممكن أن تتغيّر البيئة المحيطة في المؤسسات مع مرور الوقت.

الفرق والترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي



الفرق بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي طريقة لتحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة (خمس سنوات فما فوق) وكيفية الوصول إليها، أي أنه يركز على التنمية والبقاء على المدى الطويل، بينما يكون التخطيط التشغيلي لمدة أقل (سنة مثلاً)، ويركز على النجاح الحالي للإدارة، وتحقيق الاستقرار والتطور في الأداء على المستوى القريب، وتنفيذ جزء من الخطة الاستراتيجية المتعلقة بالفترة الحالية (سنة مثلاً)، وفيما يأتي مقارنة متناظرة بين النوعين.

التخطيط التشغيلي	التخطيط الاستراتيجي
سنة واحدة	خمس سنوات
على مستوى إدارة/ قسم/ وحدة	على مستوى دولة / وزارة / منظمة
يعمل على الأهداف الجزئية والمرحلية	يعمل على الأهداف طويلة المدى
مصطلحاته: الأهداف التفصيلية / السياسات/ المهام	مصطلحاته: الرؤية/ الرسالة / القيم/ الأهداف العامة
التخطيط للتنفيذ	التخطيط للتخطيط
فريق تنفيذي من منسوبي المنظمة	فريق محترف من تخصصات متعددة

العلاقات والفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

المصطلحات	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التشغيلي
التعريف	العملية الفكرية التي تتصور بها الإدارة مستقبلها	البرنامج الزمني لتنفيذ الخطة .
	تصميم مستقبل مرغوب فيه ، والتعرف على أساليب تحقيقه ، وهو عملية إدارية مستمرة ، تهدف إلى تغيير وتحويل العمل داخل الإدارة ، لتحقيق الكفاية والفاعلية ، من خلال عد من العناصر والإجراءات المحددة .	أحد أنواع التخطيط يتم فيه الإجابة عن التساؤلات التالية : ما الأهداف التي تسعى المنظمة (جمعية ، لجنة ، إدارة ...) لتحقيقها ؟ ما المهام المطلوبة ؟ من المسؤول عنها ؟ ما المدة الزمنية لإنجازها ؟ ما الموارد المطلوبة لإنجازها ؟ .
الأهداف	الاهداف العامة التي تود المؤسسة التربوية تحقيقها	أهداف تستمد من الأهداف العامة .
	يعمل على الأهداف العامة ، الرؤية ، الرسالة .	يعمل على الأهداف التفصيلية أو الإجرائية ، السياسات ، المهام .
	طويلة المدى .	متوسطة أو قصيرة المدى .
مستويات التخطيط	التخطيط فوق مستوى الإدارة العليا (دولة ، وزارة ، فريق خبراء) .	الإدارة الوسطى والدنيا (إدارة ، قسم ، وحدة ، مدرسة ، لجنة ، شخص) .
المصطلحات	الرؤية	الأهداف
	الرسالة	الوسائل
	القيم	السياسات
	الوحدات	المهام
الفترة الزمنية	خمس سنوات فأكثر	سنة واحدة فأقل
الممارسة	التخطيط للتخطيط	التخطيط للتنفيذ
الأدوات	نموذج (pfeiffer) فعال ، وغير فعال مع تحليل (swot) .	تحليل (swot) فعال ، ونموذج (pfeiffer) غير فعال .
الاجراء	صياغة الخطة العامة وتحديد الأهداف	تطبيق الخطة الاستراتيجية
السؤال	ماذا تريد ؟	كيف تعمل ؟
تسأل	ماهي التوجهات ؟	ماهي الوسائل ؟
دورها	وضع الأهداف .	وضع الخطط التفصيلية .
	تحقيق الفاعلية .	تحسين الكفاءة ؟
	النظر نحو الأداء المهني .	قياس معدل الإنتاج الفعلي .
	إدارة المخاطر غير المنظورة .	السيطرة اليومية على نشاطات العمل .
القرارات	اختيار الأمور الصحيحة (فاعلية) .	إنجاز الأمور بشكل صحيح (كفاءة) .
	توجيه نحو المستقبل .	متابعة يومية للقرارات الاستراتيجية .
	نتائج بعيدة المدى .	نتائج قصيرة المدى .
	تحديد أولويات الإنجاز على مدى سنوات عديدة قادمة .	تحديد أولويات الأعمال التنفيذية للمرحلة القريبة المقبلة .
	قليلة وغير مكررة .	كثيرة ومتعددة .

أهمية الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي	التخطيط الاستراتيجي
تطبيق الخطة الاستراتيجية	صياغة الخطة العامة وتحديد الغايات الاستراتيجية (نعتد غايات وزارة التعليم الاستراتيجية)
كيف نعمل؟	ماذا نريد؟
ما هي الوسائل؟	ما هي التوجهات؟
وضع الخطط التفصيلية (التشغيلية)	وضع الأهداف
تحسين الكفاءة	تحقيق الفاعلية
قياس معدل الإنتاج الفعلي	النظر نحو الأداء النهائي
السيطرة اليومية على نشاطات العمل	إدارة المخاطر غير المنظورة

أهمية الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

الرؤية بدون خطة استراتيجية
هي أحلام يقظة...

وخطة استراتيجية دون خطة عمل تشغيلية
هي كابوس مخيف...



عمليات بناء الخطة التشغيلية



يُبنى التخطيط التشغيلي بالعمليات التالية

يجب علينا فهمها وتنفيذها خطوة خطوة وسنحصل على خطة تشغيلية صحيحة
البناء ممكنة التنفيذ والتقييم والتقويم بإذن الله

المرحلة	العملية
أولاً / التخطيط للتخطيط (تكوين فريق التخطيط ، تأهيل الفريق ، نشر اتجاهات إيجابية نحو التخطيط والخطة . ثانياً / التشخيص (التحليل ، تحديد القضايا الملحة) .	عمليات ما قبل الخطة .
بناء الرسالة ، واعتماد رؤية إدارة التعليم. بناء الأهداف التشغيلية: - اعتماد الغايات الاستراتيجية لوزارة التعليم. - صياغة الأهداف التشغيلية (التفصيلية) بناء المؤشرات الأداء . تحديد الوسائل (الأنشطة ، البرامج ، المشروعات) .	عمليات إعداد الخطة وبنائها .
المتابعة والتقييم والتقويم .	عمليات ما بعد الخطة .

أولاً / عمليات ما قبل الخطة
١- التخطيط للتخطيط
٢- تشخيص الواقع



أولاً / عمليات ما قبل الخطة ١- التخطيط للتخطيط

أ / تكوين فريق التخطيط التشغيلي

خطوات إعداد فريق التخطيط

- ١ إصدار قرار بشأن تشكيل لجنة التخطيط التشغيلي
- ٢ تحديد أعضاء الفريق الرئيسي وعددهم حسب تخصصاتهم الإشرافية.
- ٣ أحد المشاركين يفهم بالتخطيط (يشرح للآخرين النموذج) .
- ٤ توعية الفريق بالفكرة وشرحها بالتفصيل.
- ٥ تحديد مواعيد الاجتماعات .
- ٦ درجة تفويض كل عضو.
- ٧ تحديد مدة عمل الفريق .
- ٨ تحديد مدة الخطة التشغيلية (سنة) .
- ٩ تحديد نوع المعلومات المطلوبة وطرق تجميعها .

مواصفات فريق التخطيط

- ١ أن يكون العدد فردي وحسب حجم المنظمة .
- ٢ تأهيل الفريق بالاستراتيجيات التالية (العصف الذهني ، القبعات الست ، إدارة نشاطات ما في الوقت (برنامج إدارة الوقت) .
- ٣ أن يكون الفريق غير متجانس .

تابع أولاً / عمليات ما قبل الخطة ١ - التخطيط للتخطيط

إضاءات

- عدم بناء الخطة التشغيلية بجهود شخص واحد بل لابد من إشراك جميع منسوبي / ات الإدارة أو المكتب أو القسم في بناء الخطة مع دخول الرئيس /ة أو المدير /ة كرئيس /ة للفريق للدعم والمعرفة التامة بآلية بناء الخطة ومتابعة مؤشراتها .
- تحديد الشركاء ومصادر المعلومات والميزانية والمدة الزمنية للخطة .
- اعتماد رؤية إدارة التعليم وقيمها باختيار ما يناسب المنظمة من القيم وحسب تشخيص الواقع لأن القيم ليست عبرات تكتب فقط بل لابد من إدراجها في الخطة بعد تشخيص الواقع .
- مثال : إذا كانت المنظمة تعاني في خلل في الانضباط تضع مثلاً قيمة الإخلاص أو الانضباط مع العمل على معالجة تلك المشكلة ببرامج وليست إجراءات .
- بناء رسالة الإدارة أو القسم أو المكتب ، يمكن لكل إدارة أو قسم أن يحدد رسالة له مستقلة لأن الرسالة ماهي إلا طريقة عمل .



أولاً / عمليات ما قبل الخطة ٢- تشخيص الواقع

كيف نشخص الواقع ؟

يتم تشخيص الواقع للتخطيط التشغيلي عن طريق نموذج سوات

نموذج ومصفوفة تحليل SWOT يعتمد تحليل الموقف الاستراتيجي داخل بيئة العمل على نموذج يُطلق عليه اسم النموذج المزدوج أو الثنائي الخاص بالأداء والبيئة، أمّا تحليل SWOT فهو مصفوفة رباعية تتكوّن من عناصر الضعف، والقوة، والتهديدات، والفرص، ويظهر نموذج تحليل SWOT وفقاً للشكل الآتي:

أشياء معطلة لتحقيق الأهداف	أشياء مساعدة لتحقيق الأهداف	SWOT ANALYSIS
نقاط ضعف سماتنا نحن، التي تعوقنا عن تحقيق الهدف ١..... ٢..... ٣..... ٤..... ٥.....	نقاط قوة سماتنا نحن، التي تساعد في تحقيق الهدف ١..... ٢..... ٣..... ٤..... ٥.....	داخية تتعلق بنا نحن
مخاطر ظروف خارجية، يمكن أن تضر وتعيق تحقيق الهدف ١..... ٢..... ٣..... ٤..... ٥.....	فرص ظروف خارجية، يمكن استثمارها لتحقيق الهدف ١..... ٢..... ٣..... ٤..... ٥.....	خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية

نبذة عن نموذج التحليل الرباعي (سوات)

تحليل (SWOT) بالإنجليزية (SWOT Analysis) أو تحليل سوات هو طريقة تحليلية تساعد على تحديد النقاط الخاصة بالضعف والقوة، وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المنشآت، ويُعدّ تحليل SWOT من النُظم المهمة لإعداد وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الأعمال؛ عن طريق تقديم مجموعة من الخطط سواء قصيرة أو طويلة المدى. تعود نشأة وظهور تحليل SWOT من خلال مجموعة من الأبحاث الصادرة عن معهد ستانفورد خلال الفترة الزمنية بين سنوات ١٩٦٠م و ١٩٧٠م؛ إذ -في نهايات الخمسينيات من القرن العشرين للميلاد- فشلت العمليات الاستثمارية لمجموعة من المنشآت في الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي الخاص بأعمالها الإنتاجية، فحرصت هذه المنشآت في مطلع سنة ١٩٦٠م على تطوير استراتيجية تُساعد على التخطيط لتجنب الفشل، فتمكنت من الوصول إلى فكرة تحليل (SWOT) عناصر تحليل (SWOT) تُمثل الحروف الإنجليزية الأربعة (SWOT) أربع كلمات في اللغة الإنجليزية، وهي العناصر الأساسية والرئيسية التي يعتمد عليها هذا التحليل في تقييم عمل المنشآت، ومساعدتها على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي، منها عناصر أو نقاط القوة (بالإنجليزية Strengths) هي العناصر التي تُساهم في تميز المشروع أو الشركة عن غيرها من الشركات الأخرى، كما تُشكل نقاط القوة مجموعة من القدرات المتوفرة داخل المنشأة، وتُساهم في تحقيق مطالبها وتخلصها من التهديدات المحيطة بها، ومن الأمثلة عليها وجود أشخاص أكفاء في بيئة العمل مثل المتدربين والمدرّاء، والحصول على مورد مالية مناسبة، واستخدام التكنولوجيا. عناصر أو نقاط الضعف (بالإنجليزية Weaknesses) هي العناصر التي تُظهر علامات الضعف في الشركة أو المشروع، كما تُمثل نقاط الضعف ذلك العجز المؤثر في المنشأة، ويمنعها من الوصول إلى أهدافها، ومن الأمثلة عليها ظهور مشكلات في توزيع وتصدير الخدمات والمنتجات. عناصر الفرص (بالإنجليزية Opportunities) هي العناصر التي تُمثل العوامل الخارجية والتابعة للمنشأة أو المشروع، وتعكس تأثيرات إيجابية، فمثلاً قد تُساعد على ارتفاع مُعدل الربح أو زيادة بيع المنتجات، كما تُشكل الفرص جميع الاتجاهات أو الظروف التي تُساعد على تحقيق الهدف المطلوب، ومن الأمثلة عليها ظهور تعاون بين المنشآت. عناصر التهديدات (بالإنجليزية Threats) هي العناصر التي تُشكل تأثيرات من خرج المنشأة، وتؤدي إلى تأثره بتهديد واضح، وينتج عنها اضطراب في بيئة عمل المنشأة، كما تُمثل التهديدات جميع الظروف ذات المصادر الخارجية والمؤثرة سلبياً على كفاءة ونوعية العمل داخل المنشأة، ومن الأمثلة على التهديدات عدم اهتمام الناس بشراء المنتجات الخاصة بالمنشأة. نموذج ومصفوفة تحليل SWOT يعتمد تحليل الموقف الاستراتيجي داخل بيئة العمل على نموذج يُطلق عليه اسم النموذج المزدوج أو الثنائي الخاص بالأداء والبيئة، أمّا تحليل SWOT فهو مصفوفة رباعية تتكوّن من عناصر الضعف، والقوة، والتهديدات، والفرص.

أولاً / عمليات ما قبل الخطة ٢- تشخيص الواقع

كيف نشخص الواقع ؟

يتم تشخيص الواقع للتخطيط التشغيلي عن طريق نموذج سوات بالمثل التالي :

مثال لمكتب من مكاتب التعليم

وسبب الاختيار لأن المكاتب تعمل على جميع مجالات العمل لذلك سنضرب المثل على مكتب تعليم ما
نبدأ بتشخيص الواقع حسب النموذج أدناه بجميع الأدوات من (نظام نور ، السجلات ، الملفات ،
الاستبيانات إلى آخره) ونفترض بأن نخرج بالاتي :

نقاط القوة والضعف عوامل داخلية

أكتب ٣ - ١٠ نقاط ضعف تشكو منها منظمتك: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. يتم عمل تصفية لنقاط الضعف وذلك باستبعاد نقاط الضعف للإجراءات	أكتب ٣ - ١٠ نقاط قوة تتميز بها منظمتك: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. يتم عمل تصفية لنقاط القوة وذلك باستبعاد نقاط القوة للإجراءات
أكتب ٣ - ١ مخاطر متوقعة: 1. 2. 3.	أكتب ٣ - ١ فرص محتملة: 1. 2. 3.

الفرص والتحديات عوامل خارجية

خطوات تشخيص الواقع وترتيب الأولويات



مثال لمكتب من مكاتب التعليم لرصد (نقاط القوة – الضعف – الفرص – التحديات)

نقاط الضعف	نقاط القوة
ارتفاع عدد المشرفين المستجدين في جميع الشعب.	استكمال جميع التشكيلات الإشرافية في المكتب .
القصور في الفهم والتطبيق الصحيح لمنظومة الأداء الإشرافي والمدرسي لدي ٢٠٪ من المشرفين .	وجود كادر إداري كافي .
ارتفاع الفجوة بين نتائج مركز قياس واختبار الثانوية العامة.	مشرفون ذو خبرة في جميع التخصصات .
ارتفاع عدد القادة المستجدين .	وجود قادة حاصلين على الجوائز المحلية والإقليمية .
كثرة المشكلات داخل مدارس المكتب.	نسبة ٧٠٪ من المدارس مستقرة .
عدم العدالة في توزيع الكادر الإداري داخل المدارس والمكاتب	نسبة ٥٠٪ من المعلمين لديهم تطوير في تخصصاتهم .
عدم العدالة في توزيع التجهيزات بين المدارس .	تطبيق استراتيجيات تدريسية تعتمد على التعلم والتعليم .
انخفاض مستوى التحصيل الدراسي لدى الصفوف الأولية بنسبة ٢٥٪	
انخفاض مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات بنسبة ٣٠٪ .	
انخفاض مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب من الصف الرابع إلى الصف الثالث ثانوي في مادة اللغة الإنجليزية بنسبة ٦٥٪ .	
كثرة تطبيق الأنشطة .	
عزوف المعلمين من الإتحاق بالبرامج التدريبية .	
القصور في تطبيق استراتيجيات التدريس الفعال .	
القصور في أداء شاغلي الوظائف التعليمية .	
القصور في تطبيق الدليل التنظيمي .	
القصور لدى مرشدي الطلاب في التعامل مع المشكلات .	

بعد ذلك يتم ترتيب القضايا بناءً على
(الأهمية ، إمكانية التنفيذ ، ارتباطها بأهداف التحول الوطني)
مع وضع مقياس (٥ : ١) بحيث يكون العدد (٥) الأعلى و (١) الأقل .

الترتيب	الأهمية والتأثير					إمكانية التنفيذ					مدى ارتباطها بأهداف التحول الوطني					القضايا
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
14					5					5						ارتفاع عدد المشرفين المستجدين في جميع الشعب
14					5				4							القصور في فهم وتطبيق منظومة الأداء الإشرافي والمدرسي لدي ٢٠٪ من المشرفين .
15					5					5						ارتفاع الفجوة بين نتائج مركز قياس واختبار الثانوية العامة
15					5					5						ارتفاع عدد القادة المستجدين .
11	1									5						كثرة المشكلات داخل مدارس المكتب.
11	1									5						عدم العدالة في توزيع الكادر الإداري داخل المدارس والمكاتب
11	1									5						عدم العدالة في توزيع التجهيزات بين المدارس .
15					5					5						انخفاض مستوى التحصيل الدراسي لدى الصفوف الأولية بنسبة ٢٥٪ .
15					5					5						انخفاض مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات بنسبة ٣٠٪ .
15					5					5						انخفاض مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب من الصف الرابع الى الصف الثالث ثانوي في مادة اللغة الإنجليزية بنسبة ٦٥٪ .
11	1									5						كثرة تطبيق الأنشطة .
13					5				3							عزوف المعلمين من الإتحاق بالبرامج التدريبية .
15					5					5						القصور في تطبيق استراتيجيات التدريس الفعال .

ونطبق نفس الاستراتيجية على نقاط القوة والفرص والتحديات

ترتيب القضايا حسب الأولويات بحيث تكون حسب (الأهمية والتأثير ، إمكانية التنفيذ ، مدى ارتباطها بأهداف التحول الوطني)

أكتب ٣ - ١٠ نقاط ضعف تشكو منها منظمتك:

1. ارتفاع الفجوة بين نتائج موكز قياس واختبار الثانوية العامة .
2. انخفاض مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات نسبة ٣٠٪ .
3. انخفاض مستوى التحصيل الدراسي لدى الصفوف الأولية بنسبة ٢٥٪ .
4. انخفاض مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب من الصف الرابع إلى الصف الثالث ثانوي في مادة اللغة الإنجليزية بنسبة ٦٥٪ .
5. القصور في تطبيق استراتيجيات التدريس الفعال .
6. كثرة المشكلات داخل مدرّس المكتب .
7. ارتفاع عدد القادة المستجدين .
8. ارتفاع عدد المشرفين المستجدين في جميع الشعب .
9. القصور في الفهم والتطبيق الصحيح لمنظومة الأداء الإشرافي والمدرسي لدي ٢٠٪ من المشرفين .
10. عزوف المعلمين من الإتحاق بالبرامج التدريبية .

يتم عمل تصفية لنقاط الضعف وذلك باستبعاد نقاط الضعف التي تعالج بالإجراءات .

أكتب ٣ - ١٠ نقاط قوة تتميز بها منظمتك:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

يتم عمل تصفية لنقاط القوة وذلك باستبعاد نقاط القوة التي تعزز بالإجراءات .

أكتب ١ - ٣ مخاطر متوقعة:

1.
2.
3.

أكتب ١ - ٣ فرص محتملة:

1.
2.
3.

ثانياً / عمليات إعداد الخطة وبنائها .

- ١- بناء الرسالة .
- ٢- بناء الأهداف التشغيلية .
- ٣- بناء مؤشرات قياس الأداء.
- ٤- تحديد الوسائل (الأنشطة ، البرامج ، المشروعات) .



أولاً / بناء رسالة



بناء الرسالة

تعريف :

شرح لمضمون ماذا تقدم المنظمة ؟
وتريد تخدم من؟ وكيف ستقوم بذلك؟ ولماذا؟ (من نحن ؟ وماذا نريد ؟).

صفات الرسالة الجيدة :

أن تحتوي الرسالة على إجابات الأسئلة التالية :

1 تحديد نوع الخدمة التي تقدمها المنظمة بتميز (ماذا) .

2 تحديد الفئة المستهدفة (من الذي) .

3 تحديد أسلوب التطوير والتميز والإبداع في العمل (كيف) .

4 تحديد الأسباب لوجود المنظمة (لماذا)

ثانياً / الأهداف التشغيلية
(التفصيلية)



بناء الأهداف التشغيلية واشتقاق البرامج

صياغة الأهداف بنموذج (SMART GOOLS)

قاعدة إدارية:

الأهداف (غير القابلة للقياس = غير قابلة للإدارة)

تستخدم طريقة: نموذج (SMART) باعتبارها وسيلة لصياغة الأهداف بطريقة جيدة (ذكية).
عند صياغة الأهداف بطريقة: نموذج (SMART) يجب الالتزام بنتائج تحليل سوات.
الهدف الذكي: هو النتيجة المطلوب تحقيقها ضمن مقياس كمي وزمني محدد، كالتالي:

☐ ماذا نريد؟ (يشمل النوع/ الكيف/ الجودة/ المواصفات)

☐ كم نريد؟

☐ متى يجب أن يتحقق؟

الهدف الذكي: (SMART GOOL):

● محدد: (S=Specific):

● قابل للقياس: (M=Measurable):

● متفق عليه: (بين المخطط والمنفذ) (A=Agreed):

● واقعي/ معقول/ مسبب/ منطقي: (الجمع بين الصعوبة والإمكانية) (R=Realistic):

أو (R=Reasonable) أو (A=Attainable) أو (A=Achievable):

● مؤقت بوقت: (T=Timed):

ثانياً / بناء الأهداف التشغيلية (التفصيلية)

عند بناء الأهداف التشغيلية (التفصيلية) لابد من مراعاة التالي :

أولاً / اختيار الأفعال التي تناسب الهدف .

مثال:

متى استخدم فعل إكساب ؟

- يستخدم الفعل إكساب عندما يكون الهدف إكساب المستهدفين معلومات ومهارات جديدة.
- مثال قضية ارتفاع عدد المشرفين المستجدين في جميع الشعب .
- نستخدم الفعل إكساب و نبني الهدف بمواصفات سمارت .

بحيث يكون الهدف :

إكساب مشرفي المكتب المستجدين مهارات الإشراف الفعال بنسبة ٣٠٪ .

هذا الهدف ذكي توفرت فيه مواصفات سمارت SMART

محدد	مشرفي المكتب المستجدين ، مهارات الإشراف الفعال .
يمكن قياسه	نعم يمكن قياسه بمؤشر الأداء .
متفق عليه	المفترض أن يكون قد تم تحديد الجهة المدربة للمشرفين المستجدين سواء من داخل المكتب أو جهة خارجية لتأهيل المشرفين المستجدين على الإشراف الفعال .
واقعي ومسبب ومنطقي	نعم
مؤقت بزمان	مؤقت بزمان الخطة التشغيلية عام مالي وليس شرطاً تحديد الزمان في الهدف ولو كتب فلا ضير .

تابع ثانياً / بناء الأهداف التشغيلية (التفصيلية)

عند بناء الأهداف التشغيلية (التفصيلية) لا بد من مراعاة التالي :

أولاً / اختيار الأفعال التي تناسب الهدف .

مثال:

متى استخدم فعل رفع كفاءة ؟

- يستخدم الفعل رفع كفاءة عندما أهدف إلى رفع كفاءة المستهدفين ليصبحوا أكثر كفاءة في الأداء .
- مثال قضية انخفاض مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات للمرحلة الابتدائية نسبة ٣٠٪ .

نستخدم الفعل رفع كفاءة و نبني الهدف بمواصفات سمارت :

بحيث يكون الهدف :

رفع كفاءة أداء معلمي الرياضيات للمرحلة الابتدائية بنسبة ٢٠٪ .

هذا الهدف ذكي توفرت فيه مواصفات سمارت SMART

محدد	معلمي الرياضيات ، المرحلة الابتدائية .
يمكن قياسه	نعم يمكن قياسه بمؤشر الأداء .
متفق عليه	المفترض أن يكون قد تم تحديد الجهة المدربة لمعلمي الرياضيات سواء من داخل المكتب أو جهة خارجية لرفع أداء معلمي الرياضيات للمرحلة الابتدائية .
واقعي ومسبب ومنطقي	نعم
مؤقت بزمن	مؤقت بزمن الخطة التشغيلية عام مالي وليس شرطاً تحديد الزمن في الهدف

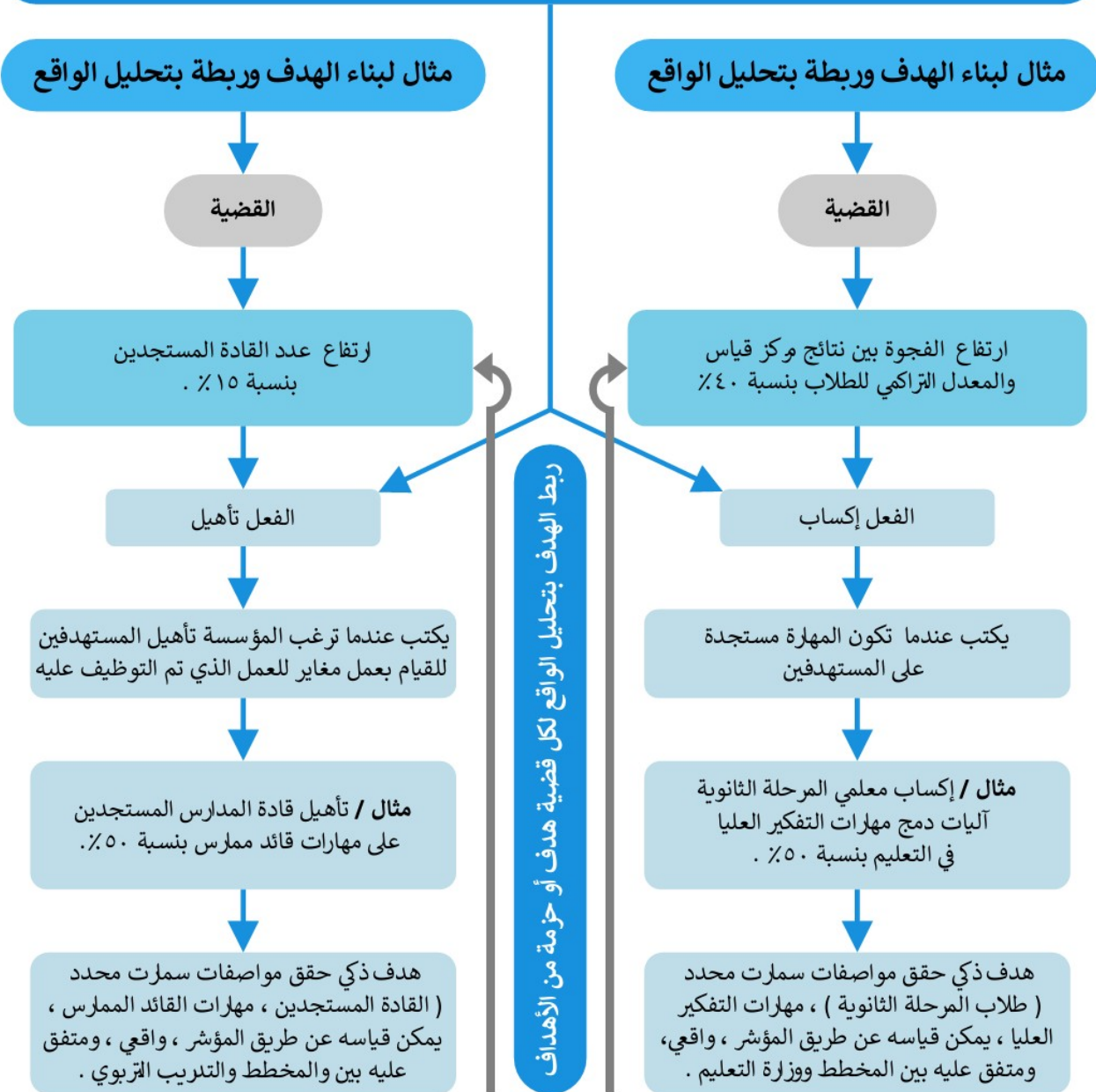
ملحوظة : للفاعل ارتباط كبير بتشخيص الواقع لذا لا بد من توخي الحذر عند استخدام الأفعال في الأهداف .

خريطة تدفق لبناء الأهداف التشغيلية



○ خريطة تدفق بناء الأهداف التشغيلية

متى تكتب الأفعال في الأهداف التشغيلية (التفصيلية) ؟



لكل فعل موقع وسبب لذا لا بد من العناية باستخدام الأفعال
أمثلة أفعال الأهداف / تعزيز ، تأهيل ، رفع ، تحسين ، إكساب

ثالثاً / مؤشرات قياس الأداء



○ مؤشرات الأداء

وهو المقياس الذي تستخدمه المؤسسة لقياس مدى نجاح الهدف فلكل هدف يتم وضع حد أدنى مثلاً لو كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة ٥٠٪ الحد الأدنى يكون زيادة المبيعات بنسبة ٢٠٪ فالوصول إلى الحد الأدنى أصبح نجاحاً.

- فلكل هدف يجب تحديد متى يكون الهدف مقبول ومتى يكون ناجح ومتى يكون ممتاز .
- وفي علم الإدارة الحديثة يقول اجعل هدفك دائماً ممتاز فلتجعل هدفك هو الوصول إلى الحد الأدنى وهذا نظام ناجح جداً في الخطط قصيرة المدى أو الخطط التنفيذية أم في الخطط الاستراتيجية نظراً للمدى البعيد فلا بد أن يكون الهدف صعب الوصول إليه حالياً .
- ولكن عند الوصول إلى الحد الأدنى وما أعلاه فأنت شخص ناجح .
- وكما يتم تحديد مؤشر النجاح يتم تحديد مؤشرات خاصة بعدم النجاح متى تقول إن الخطة لم تنجح ولم تحقق هدفها .
- ويتم وضع مؤشر خاص يوضح متى يتم إيقاف الخطة وإعادة تعديلها مرة أخرى .

مثال للمؤشرات

- لا تقل نسبة المبيعات عن ٢٥٪ سنوياً .
- لا يقل الربح عن ٢٠٠ ألف ريال سنوياً .
- لا يقل عدد الصفقات السنوية عن ١٠ صفقات .
- لا يقل عدد الفروع التي سيتم إنشائها سنوياً عن ثلاث فروع .

مؤشر الأداء يحدد الحد الأدنى المسموح به لتنفيذ الرؤية ومتى نقول أن الرؤية نجحت أم لا .

المعايير و مؤشرات الأداء

المعايير

ما المقصود بالمعيار ؟

هو وصف لما يجب أن يكون عليه الأداء وغيره ، سواء في مدخلات أو عمليات أو مخرجات المشروع .

الفرق بين : (المعيار) و (المؤشر)

المعيار هو :

مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقويم الأداء في المؤسسة من خلال مقارنته مع المستويات القياسية المنشودة .

نموذج للأداء يحدد بمعرفة أفراد أو هيئات علمية ومهنية متخصصة

ميزة نختارها للحكم عليها وللتقويم من خلالها.

المستوى أو القيمة المقبولة المتفق عليها لكل مؤشر

المؤشرات تجعل المعايير إجرائية

معايير التقييم مستويان :

أ) معايير الحد الأدنى: يقرّر من خلالها القبول والرفض

ب) معيار التميز: تمكّن من الكشف عن مستوى الأداء ومن ثم الترتيب والمفاضلة

إذا كان المؤشر هو ما يقاس به ...
فالمعيار هو ما يقاس عليه

المعايير و مؤشرات الأداء

المؤشرات

ما هو المؤشر ؟

هو مقياس مرئي يقوم بإبلاغ مقدار التقدم المتحقق نحو هدف محدد ،
ويقدم للمهتمين إجابة عن **الأسئلة التالية:**

هل أنا متقدم نحو أداء المهمة أو متخلف عنها؟

ما مدى تقديمي نحو أداء المهمة أو تخلفي عنها؟

ما هو الحد الأدنى الذي قمت بالانتهاء منه؟

ويعتبر المؤشر معلومة معالجة وليس معلومة أولية.

دعائم المؤشرات القياسية

لابد أن تركز المؤشرات على:

أهداف سمارت (Objectives SMART)

1

محدد . Specific

قابل للقياس . Measurable

قابل للتحقيق . Achievable

ذو صلة . Relevant

محدد الوقت . Time Based

مقاييس (Measurements)

2

أهمية مؤشرات الأداء

تساعد المنظمة في التعرف على مدى تحقق أهدافها المرسومة.

تساعد في التركيز على المستهدفات المرغوبة.

تحديد فجوة الأداء بدقة .

تساعد في إعداد التقارير النهائية لأداء الخطة.

تحدد الوقت الذي ينبغي فيه تدخل المسؤولين في العمل وتصحيح مساره.

تساعد على تجويد بناء الأهداف التفصيلية.

تزودنا بمعلومات موثوقة حول تقدم وفاعلية العمل .

تسهل القيام بأعمال المحاسبية.

تساعد في تخصيص الموارد .

ثمار قيادة الأداء باستخدام المؤشرات

تحسين أداء الأعمال بشكل عام .

التخطيط الموضوعي .

توجه الوحدات المؤسسية إلى النتائج.

العدالة والرضا بالممارسات المحاسبية.

توفير المزيد من الشفافية الإدارية.

امكانية تحديد موقع المؤسسة في المنافسة المحلية أو الإقليمية.

تركيز العاملين على جوهر العمل .

تحديد الأولويات.

ترشيد الإنفاق.

نماذج لمؤشرات أداء تعليمية و تربوية :

مؤشر متوسط درجات الطلاب في مادة ما

مؤشر نسبة غياب موظف/طالب

مؤشر رضا المستفيدين

مؤشر نسبة التسرب من المدرسة

مؤشر نجاح الطلاب

مؤشر القراءة

مؤشر الكتابة وغيرها

أنواع مؤشرات الأداء :

مؤشرات كمية (Quantitative Indicators) كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة.

مؤشرات تطبيقية (Practical Indicators) تتعامل مع عمليات الإدلة الموجودة .

مؤشرات توجيهية (Directional Indicators) توضح إن كانت الإدلة تتحسن وتتقدم أم العكس.

مؤشرات كفاءة (Efficiency Indicators) الكلفة والزمن في ما يتعلق بالمورد المالية والطبيعية والبشرية والؤمنية.

مؤشرات الفعالية (Effectiveness Indicators) أي تحقيق المتطلبات وفق المواصفات .

مؤشرات إنجاز العمل (Workload Indicators) أي حجم العمل الذي تم إنجازه .

مؤشرات تشغيلية (عملية) (Actionable Indicators) توضح مدى رضا الإدلة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال .

كيف نحدد القيمة المضافة للمؤشرات ؟

تحديد القيمة المضافة للمؤشرات:

قد يحمل المؤشر أقل أو أعلى قيمة ، لذلك لابد أن نحدد القيم المحتملة لهذا المؤشر، مثلاً:
برنامج تدريبي ينتهي باختبار نهائي للموظفين ودرجة من صفر إلى ١٠٠ (أقل قيمة صفر وأعلىها ١٠٠).
ربما كان معدل اختبار الموظفين ٣٠٪ وأنت تريد أن تكون القيمة المستهدفة ٤٠٪ ، إذن نحدد ذلك خلال المؤشر

قياس المؤشرات :

يجب أن يقاس كل مؤشر بسهولة ، فكلما كنت محدداً وموضوعياً في قياس المؤشر كان أفضل.

مثلا :

إن كنت ترغب في تدريب الموظفين المتخصصين في الأعمال المكتبية تقنياً ، فأنت إذن تحتاج لمؤشر يقيس مهاراتهم في الأعمال المكتبية تقنياً، وفي هذه الحالة تستطيع الاعتماد على رأي خبير متخصص أو تكلف أي شخص لديه خبرات في نفس المجال أو تطلب من خبير أو مستشار أن يتحدث للموظفين و يقيم مهاراتهم ، لأن لديه المهارة في معرفة وتحديد مهارات العاملين . ولكن اعلم أن هذا ليس مقياساً موضوعياً ، لأنه يعتمد على رأي شخصي فكل مستشار أو خبير لديه رأي خاص به ولذلك لن تعرف متى وكيف تحقق هدفك.

إذن الخيار الأفضل هو أن تحدد بعض القيم والوحدات التي يمكن قياسها ، وقد تعد اختباراً يوضح معرفة موظفي الأعمال المكتبية تقنياً عن مدى تمكنهم من أداء الأعمال بنظام الجودة ، وبهذه الطريقة تستطيع تحديد مهاراتهم بسهولة.

وكذلك تستطيع تحديد تطورهم من خلال هذا المؤشر والطريقة الأفضل هي ربط معرفتهم بالأعمال ، بمقدار تقييمهم من جهات خارجية .

بناء مؤشرات قياس الأداء



بناء مؤشرات الأداء

عند بناء مؤشرات الأداء لابد من مراعاة التالي :

أولاً / المؤشر يقيس نتيجة

مثال :

متى استخدم فعل إكساب ؟

يستخدم الفعل إكساب عندما يكون الهدف إكساب المستهدفين معلومات ومهارات جديدة .
مثال قضية ارتفاع عدد المشرفين المستجدين في جميع الشعب.
نستخدم الفعل إكساب و نبني الهدف بمواصفات سمرت

بحيث يكون الهدف :

إكساب مشرفي المكتب المستجدين مهارات الإشراف الفعال بنسبة ٣٠٪

هذا الهدف ذكي توفرت فيه مواصفات سمرت SMART

محدد / مشرفي المكتب المستجدين ، مهارات الإشراف الفعال .
يمكن قياسه / نعم يمكن قياسه بمؤشر الأداء .
متفق عليه / المفترض أن يكون قد تم تحديد الجهة المدربة للمشرفين المستجدين سواء من داخل المكتب أو خرجة لتأهيل المشرفين المستجدين على الإشراف الفعال ..
واقعي ومسبب ومنطقي / نعم
مؤقت بزمن / مؤقت بزمن الخطة التشغيلية عام مالي وليس شرطاً تحديد الزمن في الهدف .

كيف أضع مؤشرات أداء للعمل خطوة بخطوة ؟

- حدد مشكلة في العمل تريد حلها أو هدفاً تريد تحقيقه أو فرصة تريد الاستفادة منها .
- حدد أساليب للتعامل مع كل محور من خلال عصف ذهني مع المسؤولين عن كل جزء حتى تحصل على عدد مناسب من الأفكار ، مثلاً : لو أن هدف المنظمة تحسين مستوى أداء المعلمين في تخصص ما ماذا تعمل :
- اجمع مجموعة من المعلمين الثقاة واسألهم عن الطرق التي من خلالها يمكن تحقيق الهدف .
- فكر بطرق لقياس تقدمك أو تطورك لتحقيق الهدف بأي طريقة ، سواء من خلال الجهة المعنية بالهدف أو المشكلة أو بالفرصة المتاحة أو بجهات مناظرة أو من خلال المستفيدين ثم قيم الأفكار وحولها لمؤشرات يمكن قياسها .

تحليل المؤشرات :

نحدد الخيارات المناسبة وغير المناسبة، فمثلاً : لو أردنا تحليل خدمة المراجعين أو المستفيدين يجب أن نحدد جودة استماعنا لما يقوله المستفيدون ، فنحسب عدد مكالمات مركز الاتصال بالمستفيدين للتغذية الراجعة ولكننا لا نحسب ما قام به المركز بل عدد التغذية الراجعة التي استلمناها من العملاء .

تقويم المؤشرات :

كل مؤشر يجب أن يجتاز هذه الاختبارات عبر منهجية قياس تسمى **CREAM** وهي اختصار للمحددات التالية :

أن يكون محدداً وواضحاً وغير مكرراً .

أن يكون مناسباً للموضوع وللتقويم .

أن لا يكون مكلفاً .

أن يصف جميع مفردات العمل أي ما يقارب ٩٠٪ من أهم الأعمال البارزة .

أن يتسم بالبساطة وسهولة الرصد وفق شواهد مستقلة .

وزن مؤشرات الأداء :

يحدد وزن لكل مؤشر حتى يتم اختيار الأهم فيقترح وزن من ٠ إلى ١٠ حتى نحدد الأهم فالأهم .

كم عدد المؤشرات التي يجب أن نحددها :

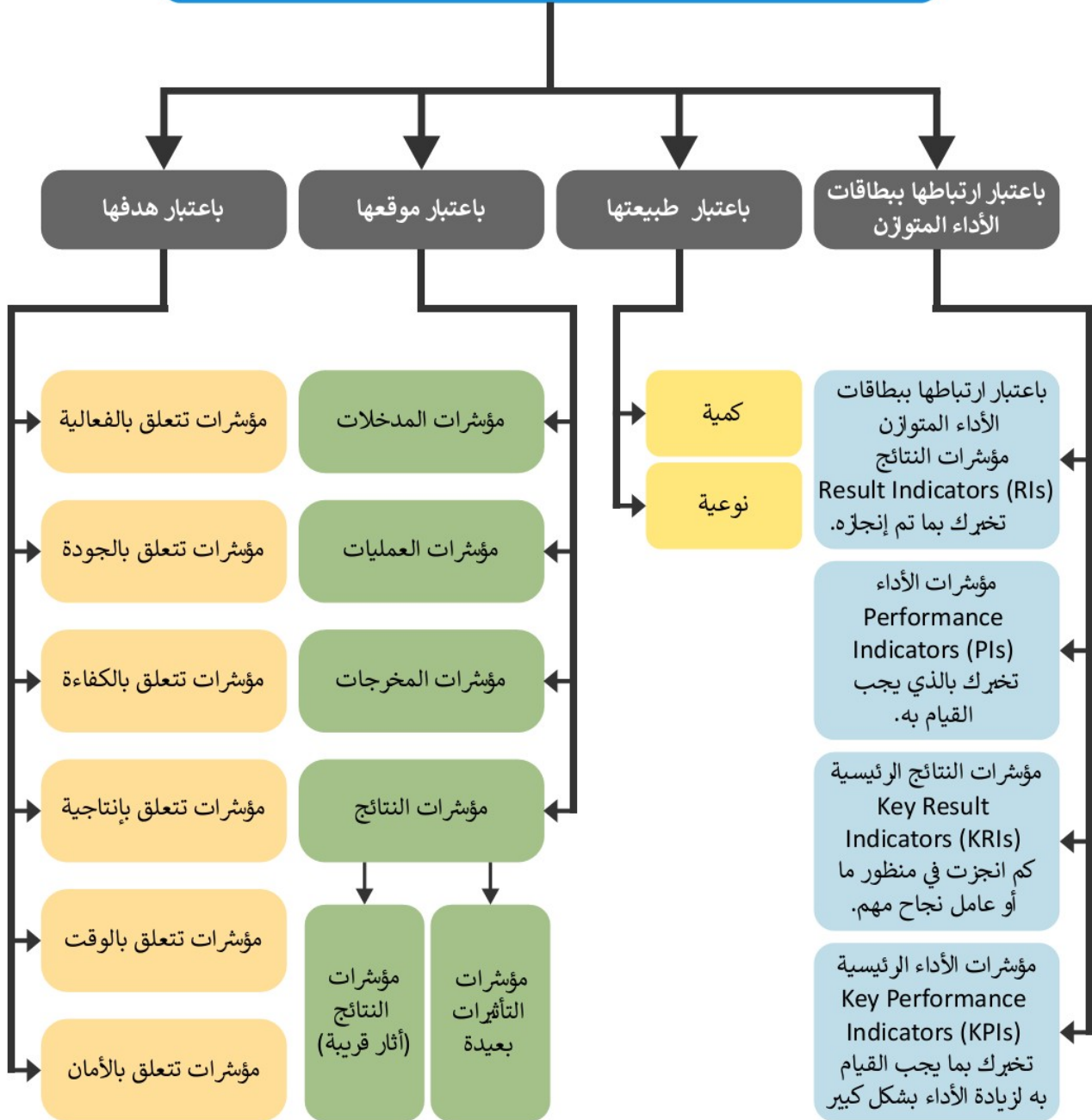
الأفضل من ٣ إلى ٤ مؤشرات في كل محور إن أردت المزيد من المؤشرات قم بتجميعهم وتحديد تصنيف فرعي تابع للتصنيف الرئيسي .

تذكر أن : كل مؤشر يجب أن يرتبط بموظف محدد مهمته تحديد المؤشر ، ويفضل أن يكون من الأشخاص الذين صمموا المؤشر ، فالمبادرات تتعلق بالمقترحات التي يحددها الشخص المسؤول عن المؤشر لكي يحقق أعلى المخرجات .

كيف نتعامل مع المؤشرات :

- عدم ربط المؤشرات مع القدرات التنافسية للموظفين وإلا سيتم التنافس على تحقيق المؤشرات وإهمال تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- المؤشرات يجب أن تكون معلنة ولا تكون سرية .
- إشراك جميع الموظفين في إعداد المؤشرات .
- مراجعة المؤشرات .
- تحديث المؤشرات .

تصنيف المؤشرات



خريطة تدفق لبناء المؤشرات وتصنيفها



○ خريطة تدفق بناء الأهداف التشغيلية ومؤشرات الأداء

كيفية بناء مؤشرات أداء للعمل خطوة بخطوة ؟

مثال لبناء المؤشر وربطة بتحليل الواقع

القضية

انخفاض مستوى طلاب المرحلة الثانوية في مادة اللغة الانجليزية بنسبة ١٥ ٪

الهدف

رفع كفاءة أداء معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الثانوية بنسبة ٢٥ ٪

المؤشر / نسبة تحسن مستوى طلاب المرحلة الثانوية في مادة اللغة الإنجليزية .

مؤشر ذكي حقق مواصفات سمات محددة (مادة اللغة الانجليزية ، طلاب المرحلة الثانوية ، يمكن قياس الهدف به ، واقعي ، ومتفق عليه) .

مثال لبناء المؤشر وربطة بتحليل الواقع

القضية

القصور في تطبيق الدليل التنظيمي والإجرائي لدى قادة المدارس بنسبة ٢٠ ٪

الهدف

رفع كفاءة أداء قادة مدارس في تطبيق الدليل التنظيمي والإجرائي داخل المدارس بنسبة ٢٠ ٪

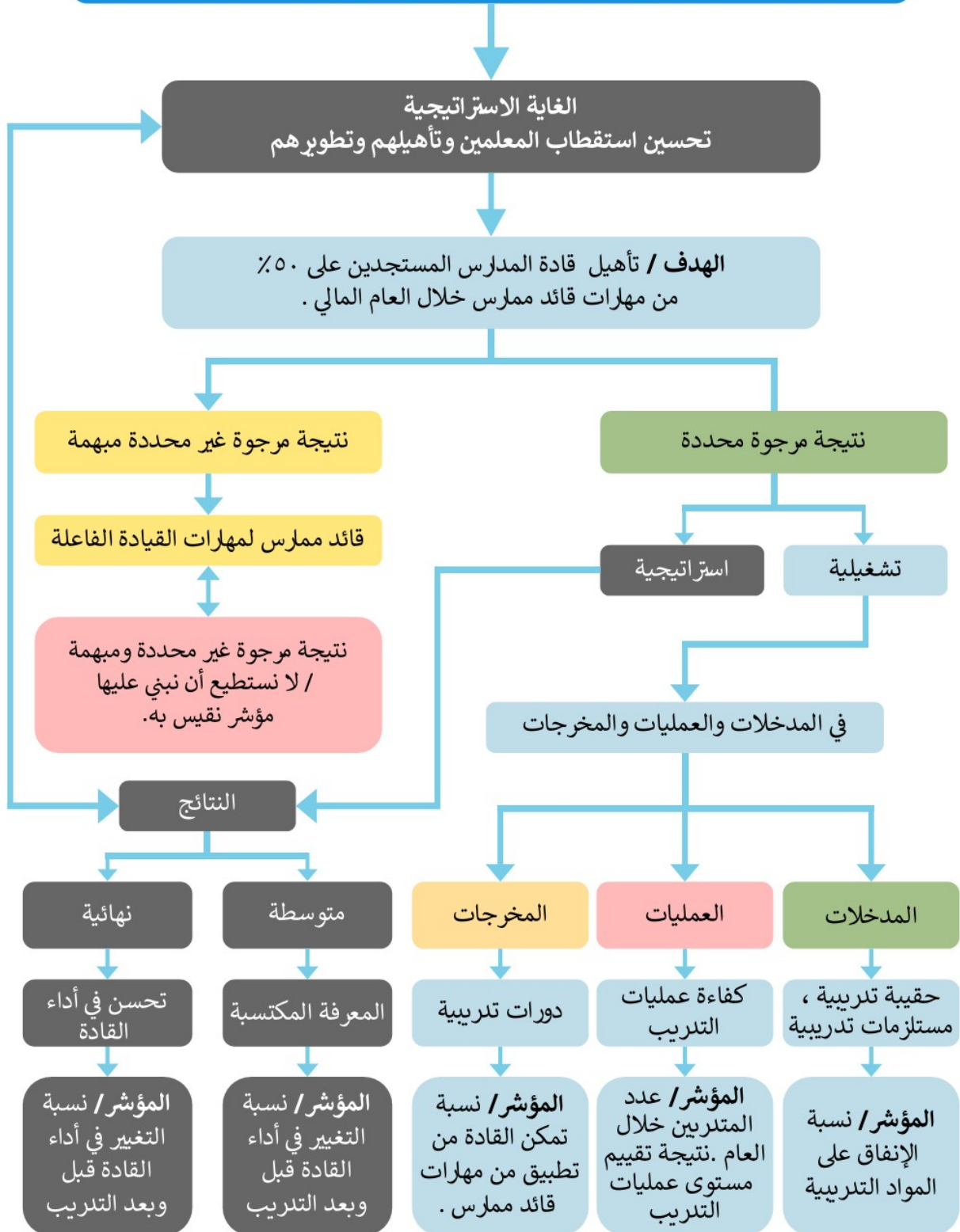
المؤشر / نسبة تمكن قادة المدارس من تطبيق آليات الدليل التنظيمي والإجرائي .

مؤشر ذكي حقق مواصفات سمات محددة (قادة المدارس ، الدليل التنظيمي والإجرائي ، يمكن قياس الهدف به ، واقعي ، ومتفق عليه) .

ربط المؤشر بتحليل الواقع و لكل قضية هدف و مؤشر أو مؤشرات من المؤشرات

المؤشرات إما أن تكون نوعية أو كمية باعتبار طبيعتها

خريطة تدفق لبناء مؤشرات بناءً على النتائج المرجوة والمحددة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية



رابعاً / وسائل تحقيق الأهداف



ثالثاً: تحديد وسائل تحقيق الأهداف بنموذج SMART

تعريف الوسائل:

هي مجموعة الإجراءات والأنشطة (أو الفعاليات) التي تؤدي لتحقيق الهدف .

○ مثال الإجراءات: (مخاطبة مدير التعليم)

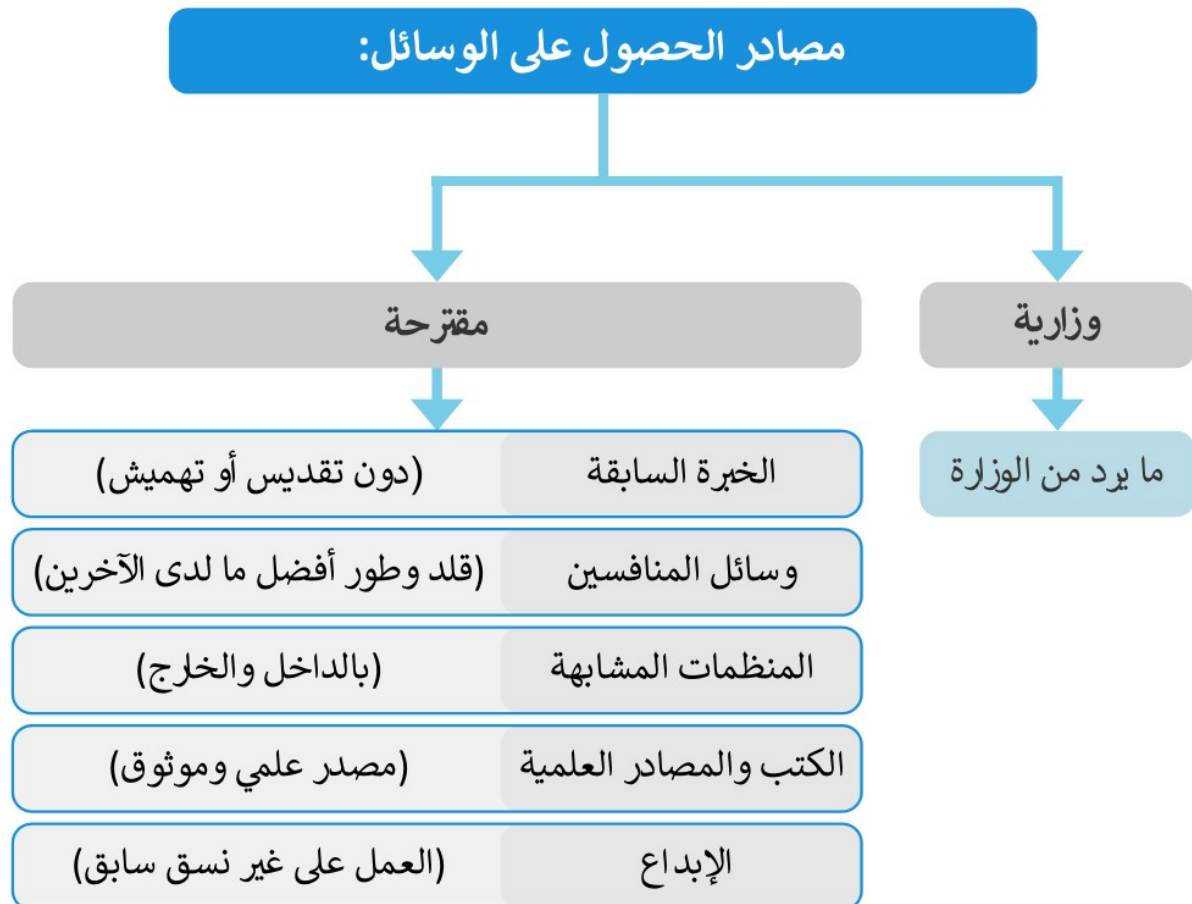
○ مثال الأنشطة: (إقامة حفل تعرف ، إنتاج برنامج تلفزيوني)

بين الهدف والوسيلة

ما كان عند المنفذ هدفاً ----- فإنه عند المخطط وسيلة.
وما كان عند المخطط وسيلة ----- فإنه عند المنفذ هدف.



خامساً / بناء الوسائل (برامج ، مشروعات)



خامساً / بناء الخطة
العملية وفق
(المصفوفة) قالب



الخطط العملية

تعريف:

خطة يكتبها الأقسام وذلك لتحقيق المؤشرات .

الغاية الاستراتيجية							المؤشر
							الهدف التشغيلي
							مؤشر الاداء
البرنامج	المتطلبات	الزمن		المستهدفون	جهة التنفيذ	المسؤول	التكلفة
		من	إلى				

يمكن اعتماد أي مصفوفة حسب ما يرد من الجهات العليا .

ملحوظة

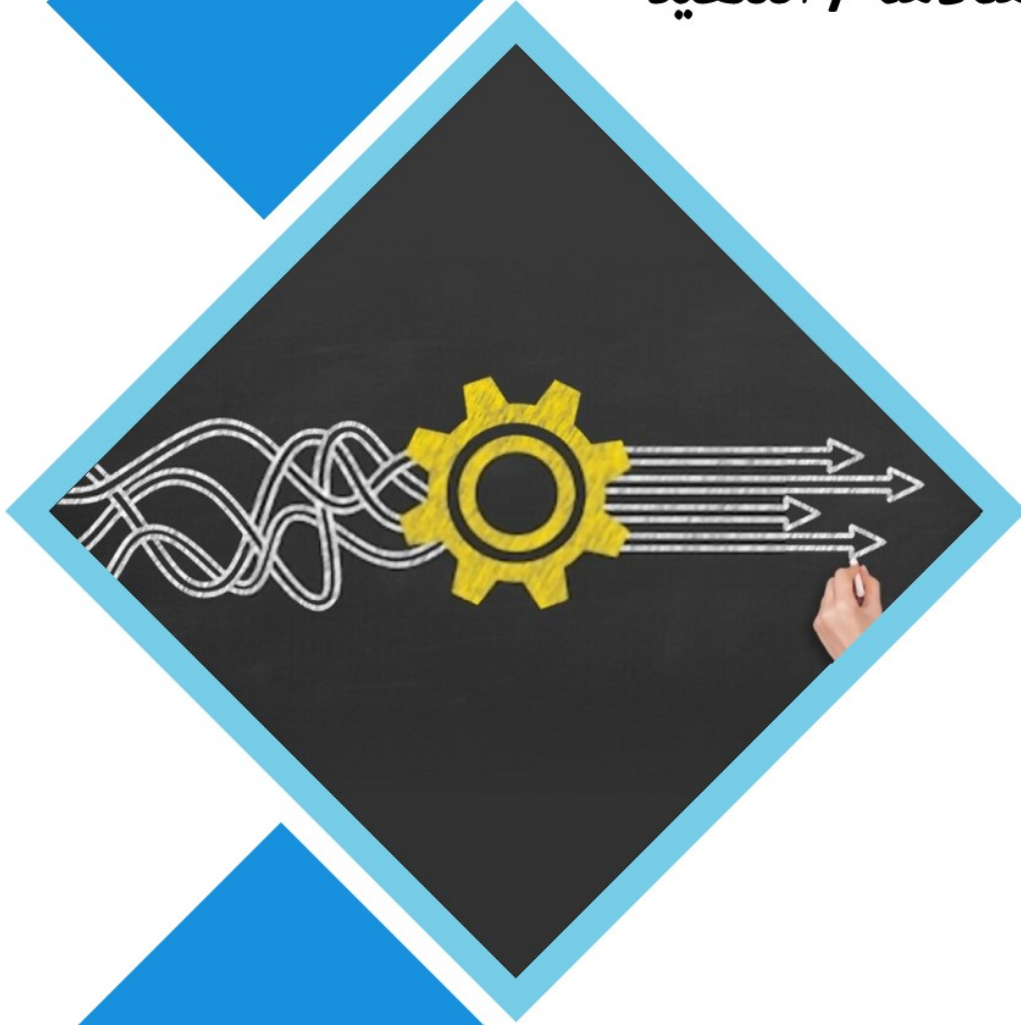
يقوم فريق التخطيط بالتالي :

- 1 جمع نماذج الخطط العملية من الأقسام .
- 2 دراسة الاقتراحات والأفكار المكتوبة في الجداول .
- 3 التنسيق بين الأفكار والاقتراحات (إذا لزم الأمر التغيير يتم التغيير) .
- 4 اختيار أفضل الأفكار والممارسات ووضعها في الخطة .

بعد ذلك يتم بناء الخطة تشغيلية كل عام مرتبطة الخطة الاستراتيجية حسب مدة الخطة الاستراتيجية .

بحيث يكون لكل هدف استراتيجي حزمة من الأهداف التشغيلية وحزمة من المؤشرات وحزمة من البرامج والأنشطة المحققة للأهداف التشغيلية يتم تنفيذها ومتابعتها وقياس أثرها .

سادساً / التنفيذ ◀



سادساً / التنفيذ

اكتمال الخطة وتوزيعا على الأقسام والإعلان عن بداية العمل بالخطة ويمكن إقامة احتفال لعرض وشرح الخطة التشغيلية بشكل عام .



سابعاً / المتابعة والتقييم والتقويم



المتابعة والتقييم والتقويم

من المؤكد أن التقييم عملية على قدر عالٍ من الأهمية، وليس هناك مجال للشك في أن الأفراد في المواقع الإدارية هم الأكثر إدراكاً لأهمية المتابعة والتقييم في نجاح أي منظومة. ولطالما ارتبطت عملية التقييم بعملية المتابعة لما توفره عملية المتابعة من بيانات ومعلومات. وقد زادت أهمية المتابعة والتقييم بعد أن أصبح مهنة في الثلث الأخير من القرن العشرين.

تعريفات المتابعة :

المتابعة

عملية منظمة للتحقق إذا ما كان برنامج معين أو نشاط ما يسير حسب الأهداف المرسومة وفي حدود الميزانية المخصصة له وبالتزامن مع الجدول الزمني المخطط له.

المتابعة

هي التجميع المنتظم لبيانات خاصة بمؤشرات مختارة للتدليل على مدى التقدم وتحقيق النتائج واستخدام الأموال المخصصة.

المتابعة

هي عملية ممنهجة مستمرة تجري في جميع مراحل المشروع، وهي تؤكد على التعلم بالممارسة واستخدام الأدلة لاتخاذ قرارات صائبة.

المتابعة

هي عملية المقارنة بين ما تم إنجازه وما هو مخطط لإنجازه. وهذا يعني الذهاب أبعد من مجرد تتبع الأنشطة والموارد؛ ولكن جمع البيانات والمعلومات لتتبع التقدم المحرز والتغيرات.

تعريف التقييم

- التقييم بشكله البسيط موجود منذ آلاف السنين فالعملية التي يتم من خلالها اختيار أي منتج أو خدمة ما على حساب منتج أو خدمة أخرى يعتبر عملية تقييم مبسطة
- التقييم بشكله الحالي بدأ في الظهور بعد الحرب العالمية الثانية أما التقييم كمهنة فقد بدأ بالظهور في الثلث الأخير من القرن العشرين
- يعرف التقييم من ناحية أخرى، بنظام منهجي وموضوعي مستمر للبرنامج سواء كان البرنامج مستمر أو منتهيا وهو يرتبط بالبرنامج والسياسات ويقيم تصميمها وتنفيذها ونتائجها. كما يهدف إلى تحديد مدى الملاءمة والكفاءة والفعالية والاستدامة والتأثير.
- يمكن أن تتم التقييمات في نقاط مختلفة من عمر البرنامج. تساهم التقييمات في التعلم التنظيمي والتحسين المستمر للمناهج والاستراتيجيات. وهي ضرورية لتشكيل التعلم وإجراء تعديلات على المشاريع والبرامج المستقبلية. التقييمات تتجاوز مجرد ذكر التقدم في النتائج، ولكنها تخوض أيضا في الطريقة التي يتم بها تنفيذ البرنامج والفعالية في طريقة استخدام الموارد.
- التقييم يطرح العديد من التساؤلات حول إذا ما كنا فعلنا الشيء الصحيح؟ وكيف يمكن أن يتم ذلك بشكل أفضل؟ وما التغير الذي حدث؟

التقويم

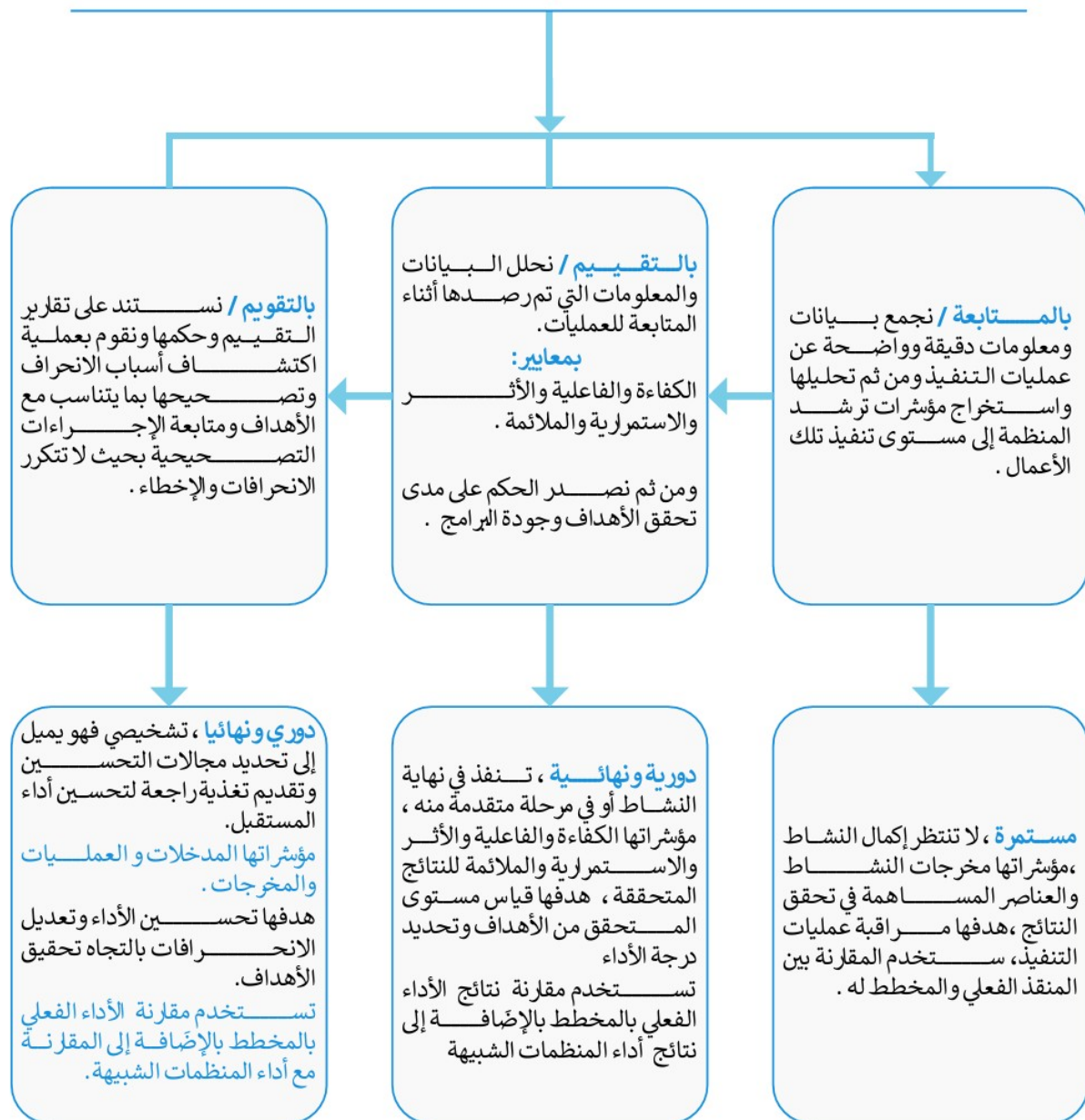
عملية اكتشاف أسباب الانحراف وتصحيحها بما يتناسب مع الأهداف ومتابعة الإجراءات التصحيحية بحيث لا تتكرر الانحرافات والإخطاء .

الفرق بين المتابعة والتقييم والتقويم

إن التمييز بين المتابعة والتقييم والتقويم قد لا يكون سهلاً وذلك لكون العمليات مترابطة ويكمل بعضهما الآخر وتحتوي على الكثير من الأدوات والإجراءات المتشابهة ومع ذلك تبقى بينهما فوارق تحدد وظيفة كل منها تلخص بالآتي:

ت	المتابعة	التقييم	التقويم
1	مستمرة	دوريه	دوري ونهائيا
2	لا تنتظر إكمال النشاط	تنفذ في نهاية النشاط أو في مرحلة متقدمة منه.	تشخيصي فهو يميل إلى تحديد مجالات التحسين وتقديم تغذية راجعة لتحسين أداء المستقبل .
3	مؤشرات مخارج النشاط والعناصر المساهمة في تحقق النتائج.	مؤشرات الكفاءة والفاعلية والأثر والاستمرارية والملائمة للنتائج المتحققة.	مؤشرات المدخلات و العمليات والمخرجات .
4	هدفها مراقبة عمليات التنفيذ .	هدفها قياس مستوى المتحقق من الأهداف وتحديد درجة الأداء.	هدفها تحسين الأداء وتعديل الانحرافات باتجاه تحقيق الأهداف .
5	تستخدم المقارنة بين المنفذ الفعلي والمخطط المبين في الجدول الزمني لتنفيذ النشاط لحظة إجراء المقارنة.	تستخدم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالمخطط بالإضافة إلى نتائج أداء المنظمات الشبيهة.	تستخدم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط بالإضافة إلى المقارنة مع أداء المنظمات الشبيهة.

كيف تتم متابعة وتقييم وتقويم خطة تشغيلية
(أهداف ، وبرامج) ؟

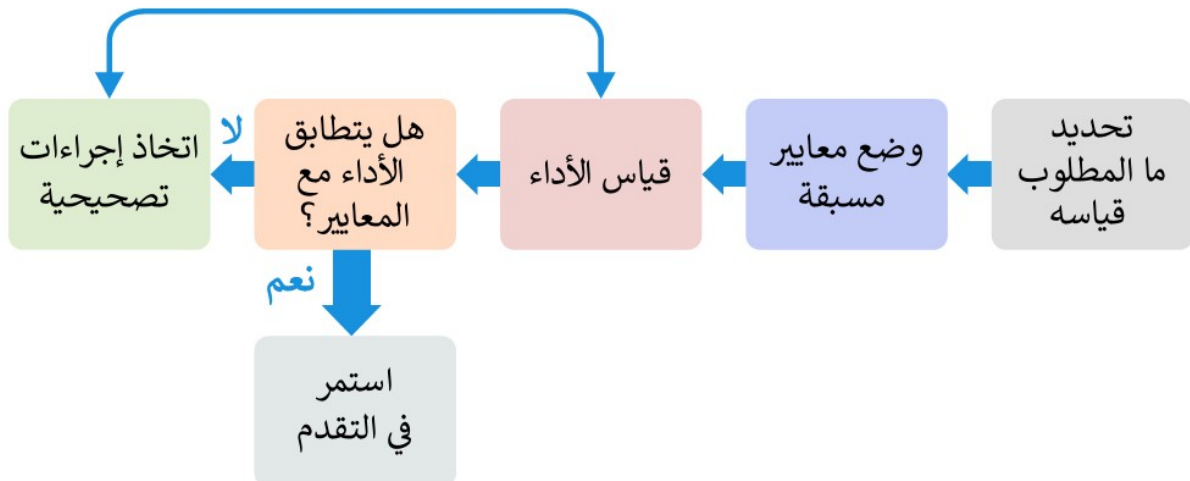


عملية المتابعة والتقييم:

أبسط عمليات المتابعة والتقييم للخطة التشغيلية والتي تتكون من الخطوات التالية:

- أولاً: تحديد ما المطلوب قياسه.
- ثانياً: وضع معايير للأداء لكل ما هو مطلوب قياسه.
- ثالثاً: قياس الأداء الفعلي.
- رابعاً: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه.
- خامساً: اتخاذ الإجراءات المناسبة.

النقاط السابقة يمكن التعبير عنها بالتطبيق عملياً من خلال الشكل التالي:



نظام متابعة تنفيذ الخطة باستخدام
بطاقات الأداء المتوازن
الاستراتيجية والتشغيلية ، النشاط
Balanced Scored Card
BSC

نماذج مطورة خاصة بال الدكتور عقيل جاسم عبدالله ومسجلة
رسمية تحت حماية السلامة الفكرية

نموذج رقم (١)

بطاقة الأداء التشغيلي المتوازن للهدف الاستراتيجي
السنوات ١٤٠٠ - ١٤٠٠

رقم وعنوان الهدف الاستراتيجي :
مؤشر الأداء الاستراتيجي (المقياس):

م	مكونات الهدف الاستراتيجي (الأهداف التشغيلية)	الوزن النسبي %	التاريخ		نسبة الإنجاز المتحقق %				الانحراف (إن وجد)	
			٢٠٢٠	٢٠٢١	من ١١٠ % فأكثر	من ٩٥% -	من ٨٠% -	أقل من ٨٠%	الأسباب	الإجراءات التصحيحية
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
	المجموع النسبي %	100%								

توقيع الموظف / الفريق المسئول عن التنفيذ : التاريخ :
اعتماد القائد : التاريخ :
اعتماد فريق المتابعة : التاريخ :

نموذج متابعة رقم (٢)

بطاقة الأداء التشغيلي المتوازن للهدف التشغيلي

السنة

رقم وعنوان الهدف الاستراتيجي :

رقم وعنوان الهدف التشغيلي :

مؤشر الأداء التشغيلي (المقياس):

م	مكونات الهدف التشغيلي (الأنشطة)	الوزن النسبي %	التاريخ		نسبة الإنجاز المتحقق %				الانحراف (إن وجد)	
			٢٠٢٠	٢٠٢١	من ١١٠ % فأكثر	من ٩٥ % - ١٠٩ %	من ٨٠ % - ٩٤ %	أقل من ٨٠ %	الأسباب	الإجراءات التصحيحية
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
	المجموع النسبي %	100%								

توقيع الموظف / الفريق المسئول عن التنفيذ : التاريخ :

اعتماد القائد : التاريخ :

اعتماد فريق المتابعة : التاريخ :

نموذج متابعة رقم (٣)

بطاقة الأداء التشغيلي المتوازن للنشاط
الربع / السنة

رقم وعنوان الهدف الاستراتيجي :

رقم وعنوان الهدف التشغيلي

رقم وعنوان النشاط :

مؤشر الأداء التشغيلي (المقياس) :

م	مكونات النشاط (مراحل تنفيذ النشاط)	الوزن النسبي %	التاريخ		نسبة الإنجاز المتحقق %				الانحراف (إن وجد)	
			٢٠٢٠	٢٠٢١	من ١١٠ %	من ٩٥ %	من ٨٠ %	أقل من ٨٠ %	الأسباب	الإجراءات التصحيحية
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
	المجموع النسبي %	100%								

توقيع الموظف / الفريق المسئول عن التنفيذ : التاريخ :

اعتماد القائد : التاريخ :

اعتماد فريق المتابعة : التاريخ :

○ المراجع

- الحر ، عبدالعزيز (٢٠٠١) مدرسة المستقبل . مكتب التربية العربي لدول الخليج . الرياض .
- ملك ، جاسم و خالد (٢٠١٠) التخطيط الاستراتيجي المدرسي . الكويت .
- العدلوني ، محمد كيف تكتب خطة تشغيلية ؟ . الرياض
- مواقع على الانترنت .
- تصميم البطاقات فكرة وإعداد عزة مبروك آل عثمان .





تم بفضل الله ومنته إعداد متكأ - بناء الخطة التشغيلية

إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ لَا يَكْتُبُ إِنْسَانٌ كِتَابًا فِي يَوْمِهِ إِلَّا قَالَ فِي غَدِهِ :
لَوْ غُيِّرَ هَذَا لَكَانَ أَحْسَنَ، وَ لَوْ زِيدَ هَذَا لَكَانَ يُسْتَحْسَنُ، وَ لَوْ قُدِّمَ هَذَا لَكَانَ أَفْضَلَ،
وَ لَوْ تُرِكَ هَذَا لَكَانَ أَجْمَلَ،

وَ هَذَا مِنْ أَعْظَمِ الْعِبَرِ، وَ هُوَ دَلِيلٌ عَلَى اسْتِبْلَاءِ النُّقْصِ عَلَى كَافَّةِ الْبَشَرِ.

والتطوير والتحسين من ضمن عمليات إدارة التخطيط والتطوير .

نسأل الله التوفيق والسداد .



متكأ بناء الخطة التشغيلية