

التخطيط التشغيلي

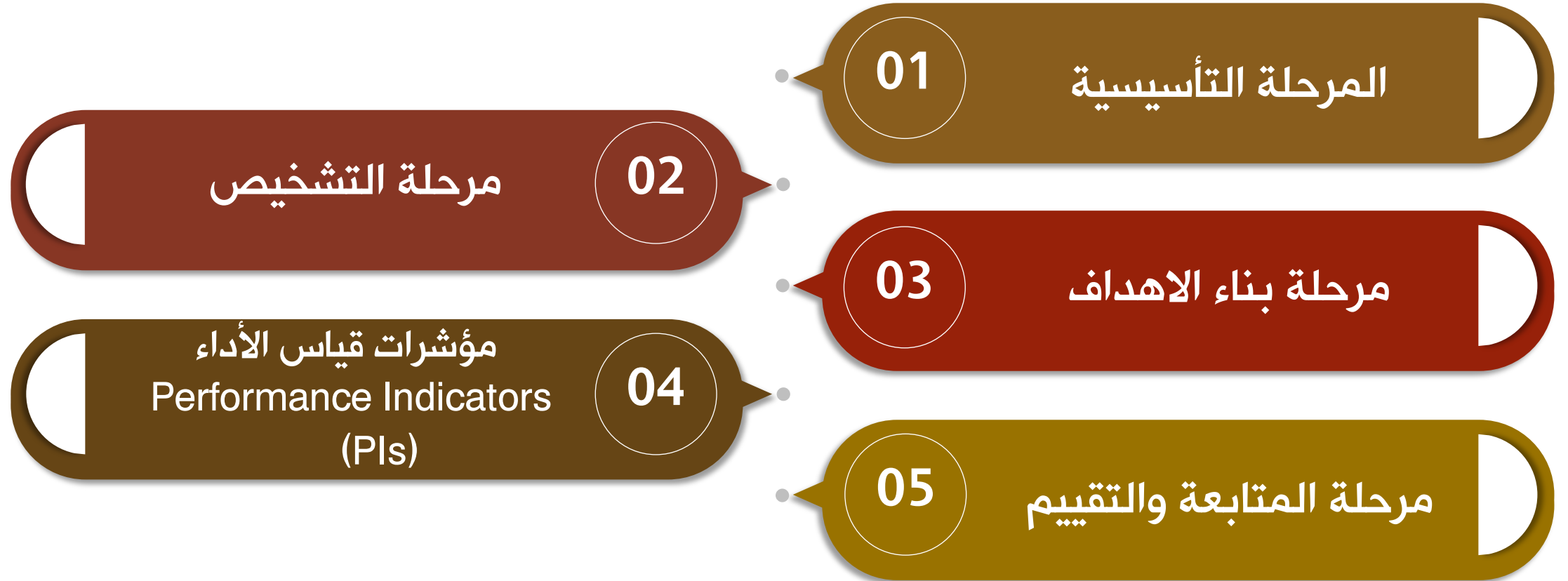
أسس العلمية وتطبيقات العملية



ايمن حسن طوباسي



مراحل اعداد الخطة التشغيلية



الهدف من الحقيبة التدريبية

01

الاستفادة من المعلومات الموجودة
وتحويلها لخطوات قابلة للتطبيق

02

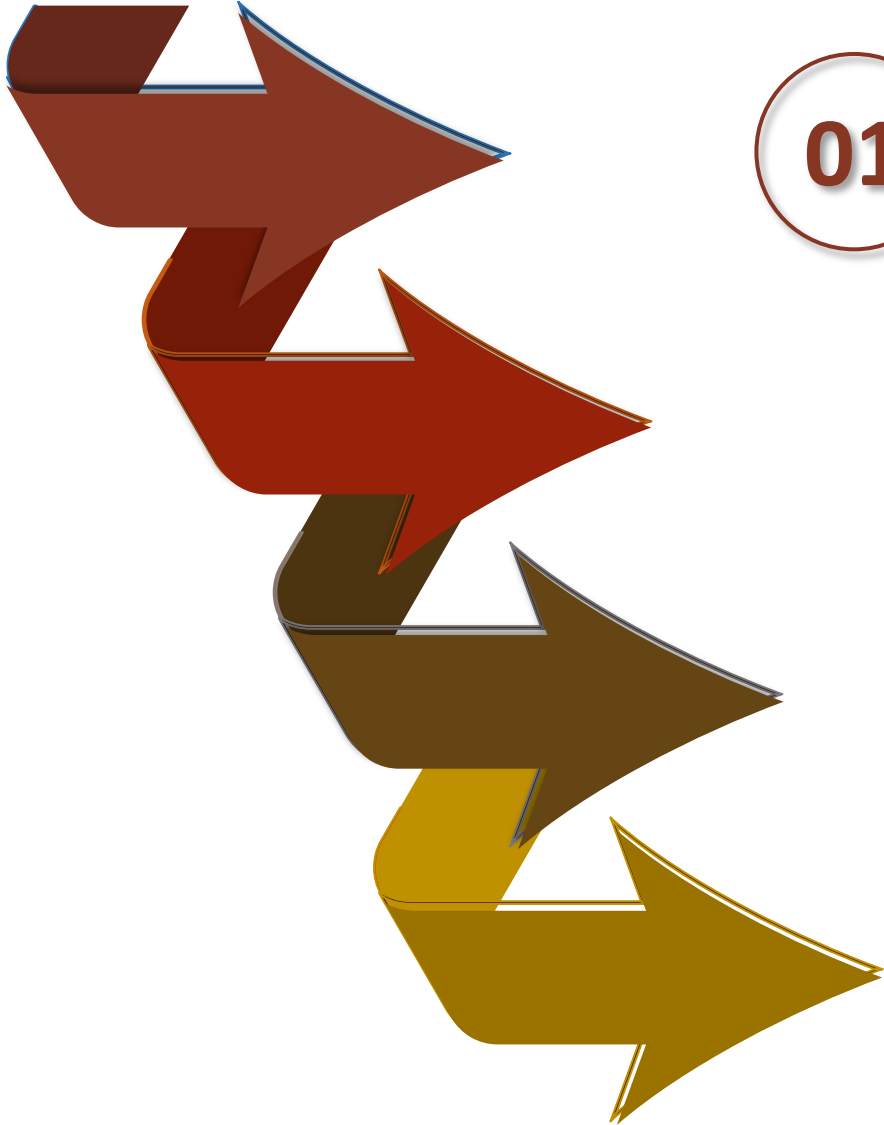
اكتساب المهارات اللازمة في عملية
التخطيط التشغيلي

03

تمكين المشاركين من التفاعل الإيجابي مع
التدريب للخروج بمخرجات عملية

04

تحمل المشارك لمسؤولية التدريب وبالتالي
مسؤولية جودة التطبيق العملي



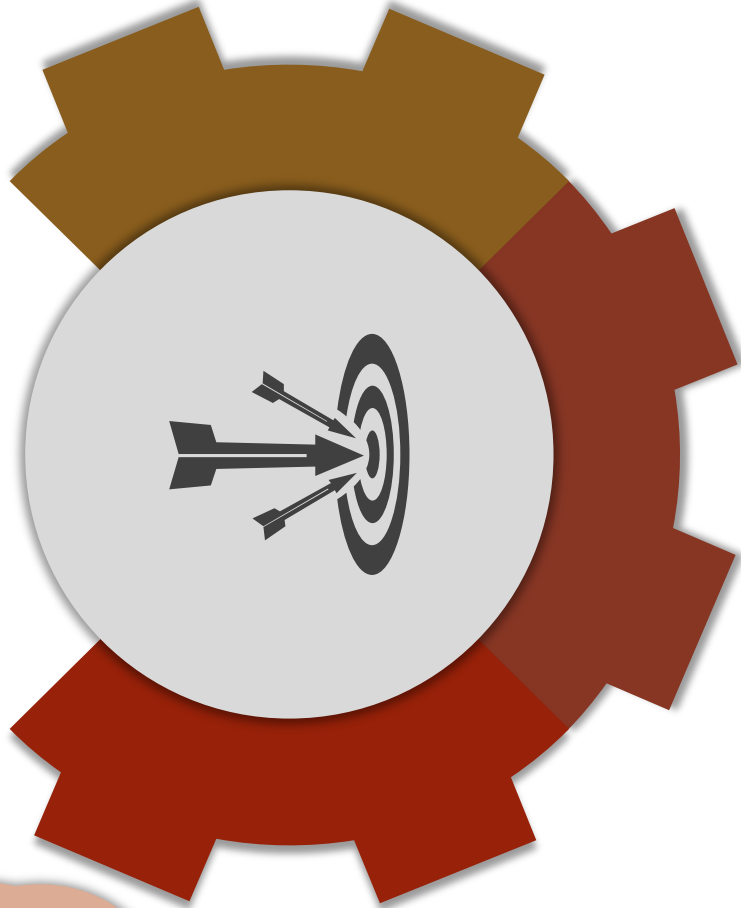


- خطة مكتوبة بحبر شاحب
خير من خطة محفوظة في
أقوى ذاكرة
- اغرس اليوم شجرا تنم في
ظلها غدا .
- إذا لم تخطط فأنت
تخطط للفشل .



❖ إن قضاء سبع ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة لهو
أحسن وأفضل نتيجة من قضاء سبع أيام بدون توجيه أو هدف
❖ إن العالم يفسح الطريق للإنسان الذي يعرف إلى أين هو ذاهب

منهجية التدريب



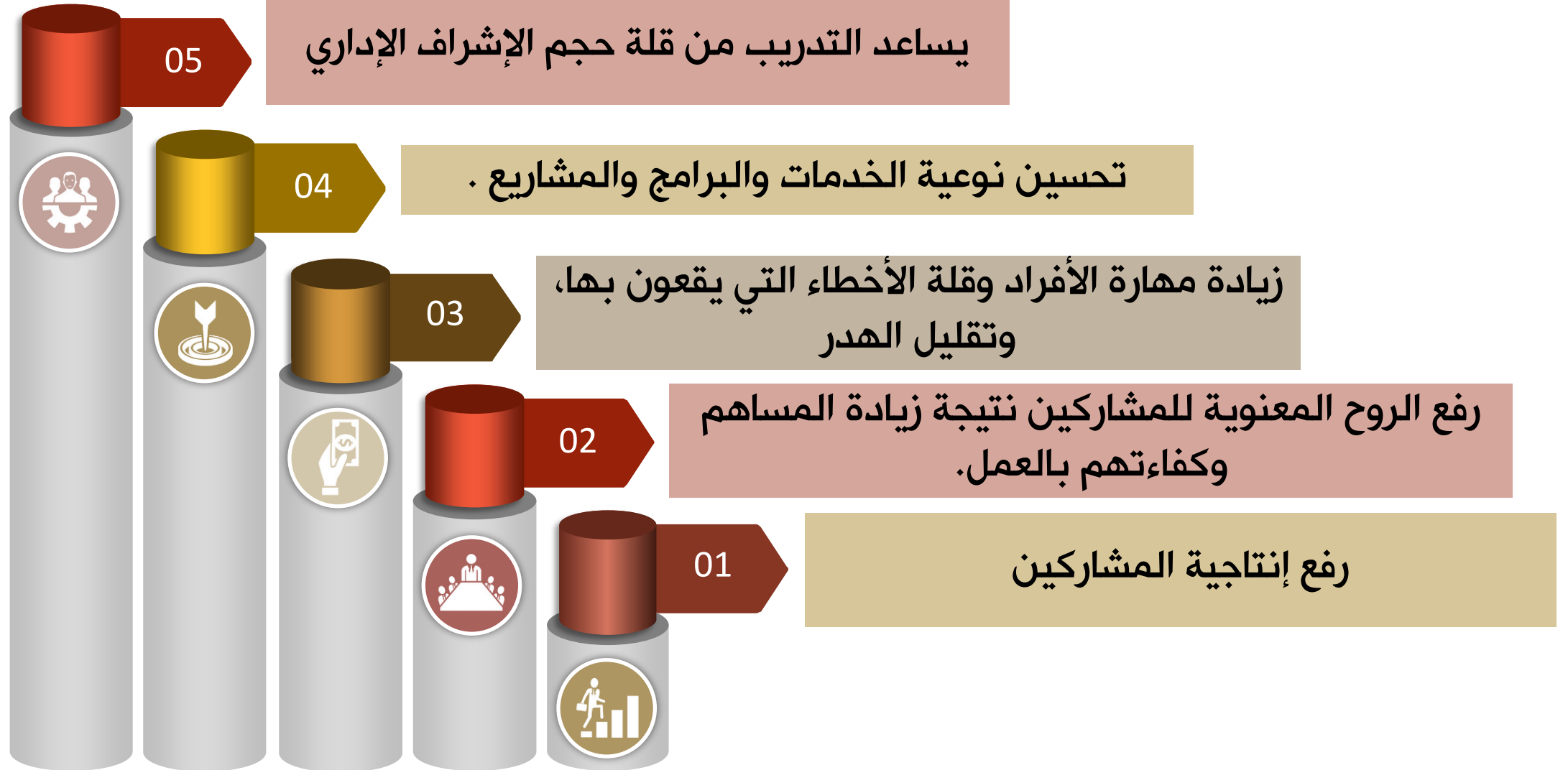
تناول متطلبات البدء في التدريب على التخطيط التشغيلي ليتم البدء وفق أسس سليمة لضمان تحقيق نتائج إيجابية للتدريب

تنفيذ التطبيقات العملية التي سيتم تنفيذها خلال التدريب وإعداد خطة تشغيلية متكاملة.

تحديد مخرجات التدريب المطلوبة والتي سيتم على المشاركين والمتمثلة في خطة تشغيلية متكاملة



لماذا هذا البرنامج التدريبي



أثبتت الدراسات أننا نحفظ:



الانشطة الاولية

نشاط ١٠ دقائق

التعارف اكتشاف المعلومة الخاصة

هي معلومات أكثر
خصوصية وليست عامة
معروفة لدى الجميع



نشاط ١٠ دقائق

التعارف اكتشاف المعلومة الخاطئة

كل متدرب يكتب عن نفسه
أربع معلومات وتكون واحدة
منها خاطئة، ويتم اكتشافها
من قبل المتدربين الآخرين

التوقعات والأهداف



عمل فردي

أجب عن السؤال التالي بشكل فردي وكتابة الإجابة بخط واضح وكبير بقلم الماركر على أحد الكروت الملونة التي ستوزع عليك من قبل المدرب، بعد الانتهاء قُم بالصاق الكرت على ورقة الفليب شارتمعلقة على جدار



سيتم من خلال هذا النشاط التعرف على توقعاتكم من الدورة، ومن ثم عرض أهداف الدورة عليكم لمحاولة التوفيق والموائمة بين توقعاتكم من الدورة والأهداف الخاصة بالدورة ما أمكن ذلك، إضافة إلى توضيح أهداف الدورة حيث أن أساس نجاح الدورة هو مدى تحقيقها لأهدافها

٥ دقائق

النشاط الاول

المخرج المتوقع

التوصل الي قناعة بأهمية المشاركة
في التخطيط

الاستعداد للبدء في عملية التخطيط
التشغيلي والالتزام بجميع منهجياته
ومتطلباته



هدف النشاط

التعرف على مهارات
المشاركين في التخطيط

النشاط الثاني

اخي المشارك ناقش مع
مجموعتك
هل هناك حاجة لبناء خطة
للمنشة ولماذا وهل هناك
فوائد متوقعة؟



(لماذا الصداق؟)

منشأة خيرية صحية تقدم
خدمات صحية للمستفيدين
وفيها الخدمات الاساسية
والامور تسير بشكل روتيني
وطبيعي

الوظائف الخمسة

هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.



يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.



يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.



إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

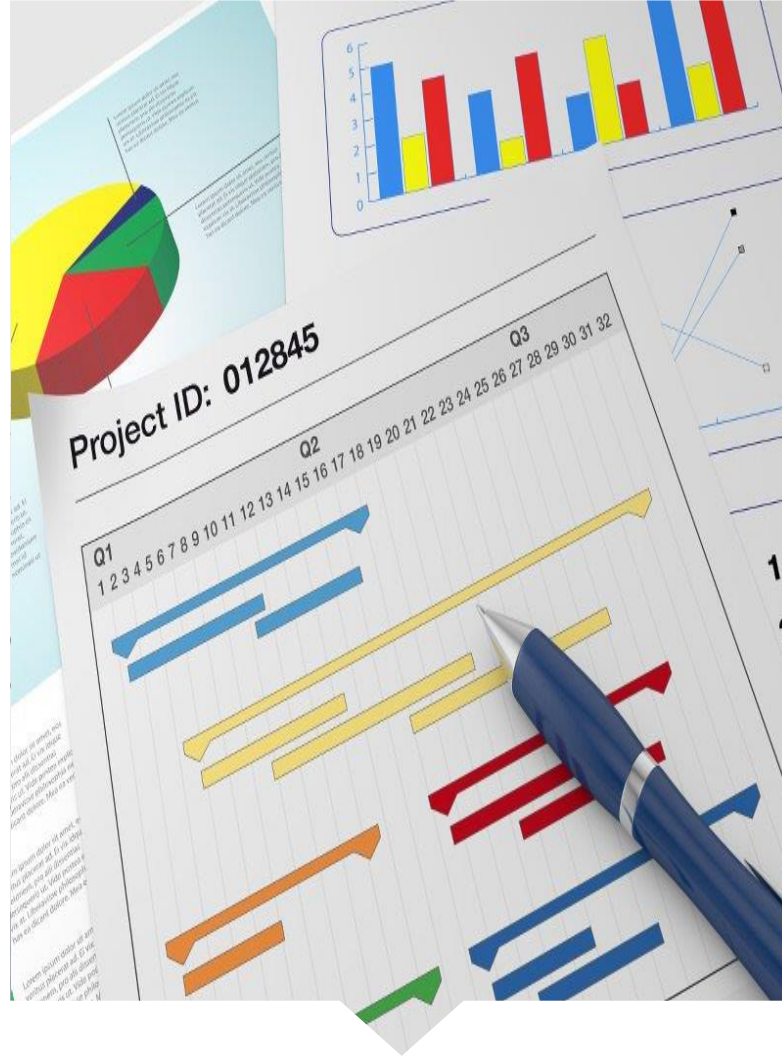


الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.



النشاط الثالث

ابرز خصائص التخطيط التشغيلي
التي تضمنها التعريف المختار



بعد اطلاعك على تعاريف
عديدة للتخطيط أرجو منك
بالتعاون مع مجموعتك
تدوين تعريفك الخاص
بالتخطيط متضمنا ببرايمكم
اهم مما يميز تعريفكم
وعرض ذلك على
المجموعات الاخرى

تعريف التخطيط

05

تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة و الوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف

04

التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق و وضع و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الانظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة

03

هو الاسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية واستخدامها اكفاً استخدام بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة

02

التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة

02

عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل و لكل قسم أو جزء من أجزائها و لكل فرد من العاملين بها

تعريف التخطيط التشغيلي



هو عملية ربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية. وهو يصف مراحل وشروط النجاح ويشرح كيفية إدخال خطة استراتيجية ما، أو أي جزء من أجزائها سيتم إدخاله إلى حيز التنفيذ خلال فترة تشغيلية معينة، في حالة التطبيق التجاري أو السنة المالية أو أي مدى محدد آخر في الميزانية. والخطة التشغيلية هي أساس طلب ميزانية التشغيل السنوية. وبالتالي، فإن الخطة الاستراتيجية الخمسية تتطلب عادة وجود خمس خطط تشغيلية تمولها خمس ميزانيات تشغيل.

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي

التخطيط يقلص من المخاطر

05

01

التخطيط ضروري بسبب التغير و عدم التأكد

تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة

06

02

التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة

التخلص من أسباب المشاكل و التأكيد على الأهداف البعيدة

07

03

التخطيط يوفر النفقات

يساعد التخطيط في عملية الاتصال

08

04

التخطيط أساس للرقابة

النشاط الرابع



اذكر ابرز معوقات التخطيط ورتبها حسب الصعوبة



المرحلة الاولى

المرحلة التأسيسية

- تنظيم عملية التخطيط
- محتويات الخطة التشغيلية
- التخطيط للتخطيط
- إطار عمل الخطة التشغيلية



تنظيم عملية التخطيط

المرحلة التأسيسية

01

التخطيط التشغيلي عملية شاملة يتولاها دراسة وإعداداً ومتابعةً وتنفيذاً «منسق مختص». ينسق لإعداد الخطة مع كافة الإدارات في الجمعية

02

عملية التخطيط التشغيلي تتضمن خطوات تأسيسية تبدأ بالاطلاع على:
الانظمة واللوائح-
التعاميم والتوجيهات-
اهداف الادارات

03

بعد ذلك، تأتي خطوة تصميم الخطة وبرمجة عملياتها في مبادرات (الأهداف)، تتضمن برامج ومشاريع، وتستوجب حشداً للموارد وتوجيهها

04

وفي خطوات لاحقة، تتحول مهام "المنسق" من الإعداد إلى متابعة تنفيذ "الخطة التشغيلية" والتأكد من الالتزام بمسار الخطة وجدولها الزمني

محتويات الخطة التشغيلية

المرحلة التأسيسية

01

البرنامج/ الجداول
الزمنية للتنفيذ (خلال
عام واحد فقط).

02

وجود آلية للرصد وتتبع
وجمع المعلومات عن
التقدم في كل مرحلة.

03

وجود معايير مرجعية
لضبط وضمان جودة
النتائج والمخرجات.

04

أهداف واضحة؛ تحدد
النتائج المرجوة.

مجموعة من الأنشطة أو
الإجراءات المطلوب
تقديمها.

05

الأشخاص الذين سيتحملون
مسؤولية تنفيذ كل خطوة
بشكل صحيح.

06

التخطيط للتخطيط

المرحلة التأسيسية

- | | | | |
|-------------------------|----|----|------------------------------|
| تدريب الفريق. | 05 | 01 | تأكيد التزام الإدارة العليا. |
| تحديد طريقة عمل الفريق. | 06 | 02 | اختيار فريق التخطيط. |
| توزيع مسؤوليات التخطيط. | 07 | 03 | تجميع وتصنيف المعلومات |
| إدارة عملية التخطيط | 08 | 04 | من الأطراف المعنية؟ |

إطار عمل خطة التشغيلية

1 الاطلاع على توجهات وسياسات الحكومة في القطاع الخيري

2 تحديد المصادر التي سيستقي منها المعلومات اللازمة لبناء خطة تشغيلية تتسم بالواقعية والقابلية للتنفيذ.

3 وضع برنامج زمني لجمع المعلومات المتوفرة، واللازمة بشكل خاص، من كافة المصادر،

4 وضع خطة تحرك للتشاور مع الإدارة العليا، حول أهداف الخطة ومكوناتها التنفيذية (المبادرات والمشاريع) وآلية التنفيذ.

5 الطلب من الإدارات والأقسام تزويدها بالمعلومات المتعلقة بعملها، والتي ينبغي أخذها بالاعتبار في بناء الخطة .

إطار عمل خطة التشغيلية

6 استطلاع وضعها الحالي واحتياجاتها من الموارد المادية والبشرية والدعم الفني المتخصص من خلال برامج عملها وتقاريرها،

7 التعاون مع المختصين لوضع آلية لمعالجة المعلومات المجمعة واستخلاص النتائج منها.

8 وضع آلية للتشاور المتواصل مع القيادات (ومع أصحاب المعرفة والخبرة) واستخلاص النتائج من عملية المعالجة،

9 وضع آلية لمناقشة الخطة مع القيادات خلال مرحلتي التخطيط والتنفيذ، ولعمل التعديلات عليها وجعلها أكثر مرونة وقابلية للتطبيق ولتحقيق النتائج المرجوة منها.

0 وضع خطة التنسيق لضمان مواءمة الخطة خصوصاً لجهة تزامن تقديم المشاريع للمتبرعين والجهات المانحة.



المرحلة الثانية

مرحلة التشخيص

- المكونات التشخيص
- التطبيقات في القطاع الخيري
- المقدمة
- عموميات حول التشخيص
- المتطلبات الضرورية





التشخيص (diagnostic) هي كلم يونانية مشتقة من كلمة (diagnôsis) وتعني المعرفة ((connaissance، في أصلها تستعمل في ميدان الطب و هي تعني " تحديد و تعيين المرض من خلال أعراضه "

و بصفة عامة يمكن القول أن " التشخيص هو حكم مُصدر في وضعية ما، خلال حالة ما ". حالياً مصطلح التشخيص أصبح يستعمل في العديد من الميادين خاصة في ميدان ادارة المؤسسات.

تعريف التشخيص



01

التشخيص هو تعيين المرض من خلال أعراضه، أو تعيين طبيعة عدم الأداء الوظيفي الجيد أو طبيعة الصعوبة.

02

التشخيص هو مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحديد الخلل و محاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة.

03

التشخيص هو وسيلة لتحديد المجالات التي تحتوي على مشاكل على مستوى المؤسسة

اهمية التشخيص



٢ - مرحلة التشخيص

إن عملية التشخيص ضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية و هي تعتبر صعبة خاصة حيث أن الحاجة إلى معلومات سوف تحدث في أوقات أو مناسبات مختلفة من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي العادية أو أكثر احتمالاً عندما تبرز فرصة أو تهديد إلى الحد الذي يتطلب ضرورة تبني استراتيجيات معينة هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن المعلومات تتدفق بطريقة مستمرة و لكنها غير منتظمة و يصعب الاستناد و تكمن الحقيقة في أن الكثير من هذه البيانات قد يفقد أو لا يستخدم، أو بعض المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال مجهودات إضافية،





تواجه الجمعيات والمؤسسات الخيرية في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية الجديدة و ما إلى ذلك من التحديات و التي تفرض عليها أن تنتهج استراتيجيات جديدة للمنافسة والبقاء خاصة اذا علمنا ان هناك العديد من الجمعيات التي اصبحت متعثرة ولا تستطيع تحقيق الاهداف التي من اجلها تم الترخيص لها

ولذا فعلى مؤسسات القطاع الخيري إذا أرادت البقاء و النمو أن تنظر إلى الأمام و تنمي استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة و المتجددة ، و تنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

فما المقصود بالتحليل الرباعي SWOT ؟ و ما هي دوافع مؤسسات القطاع الخيري للقيام به ؟ و ما هي أنواعه؟ و ما هي أهميته؟





- 1 مقدمة
- 2 عموميات حول تحليل SWOT
- 3 المتطلبات الضرورية
- 4 مكونات تحليل SWOT
- 5 تطبيقات SWOT في القطاع الخيري



اولا

المقدمة



اهمية تحليل SWOT



يجب أن يكون تحليل SWOT أداة عمل متاحة في مجموعة أدوات أي جمعية خيرية ومع ذلك فإن إدارة العمل في القطاع الخيري تجبرك على التركيز على القضايا وإشعال الحماس اليومي لأسباب كثيرة واهمها قول الله تعالى **(وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ)**. لذا؛ تعلم كيفية تطبيق تحليل (SWOT في الجمعيات الخيرية، وضع جمعيتك دائما في المقدمة



أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس

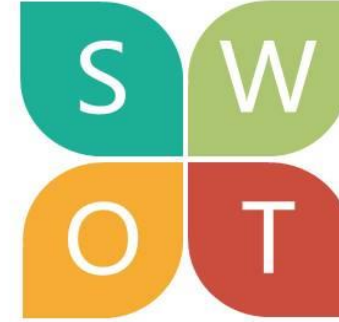
احرص على بذل الخير فتلك مهمه شاقه لا
تعديلها مشقه أي مهمه أخرى في الحياة

واجتهد ان تكون محسنا في البذل

تعريف التحليل الرباعي

SWOT Analysis

Strengths



Weaknesses

Opportunity

Threats

هو إجراءات فحص للجمعية الخيرية، و ذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، و محاولة تفسير الأسباب و النتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف و القوة و كذا الفرص و التهديدات المحيطة بالجمعية ، و من ثم إذا كانت الجمعية في حالة سيئة، أو اقتراح إجراءات تسمح باستمرارها و تحسين الجمعية إذا كانت في حالة جيدة.



ثانيا

المتطلبات الضرورية



01



تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة

02



التعرف على الوضع التنافسي النسبي للجمعية مقارنة بالجمعيات المماثلة

03



استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية

04



هي الحصول على صورة واضحة و متكاملة لدى الجمعية والتي تؤثر على حاضرها و مستقبلها



01

استكشاف
أو حلوللاستكشاف احتمالات بوجود
جهود جديدة أو حلول لمشاكلتحديد
الاتجاهات والخياراتلاتخاذ قرارات حول السبيل
الأفضل للمشاريع والبرامج

02

04

تعديل الخطط
وصقلهاإن فرصة جديدة قد تفتح لكم آفاقاً
أوسع، بينما قد يُقفل لكم تهديداً
جديد طريقاً كان موجوداً من قبل.

مفترق طريق

لتحديد مواقع التغيير الممكن
وأن يبين الأولويات بالإضافة إلى
الاحتمالات

03



مجالات التركيز

ويركز تحليل SWOT على الأسئلة التالية

1

ما هي أهداف
الجمعية؟



2

ما هي احتياجات
الفئات

المستهدفة؟



3

كيف يمكننا

تمييز جمعيتنا؟



4

كيف يمكننا

تحفيز خدماتنا؟





يمثل أسلوباً فعالاً في التحليل ولكنه ليس أول ولا آخر خطوة في عملية التحليل والتخطيط

مقدمة

عموميات حول
التحليلالمتطلبات
الضروريةمكونات
التحليلالتطبيقات في
القطاع الخيري

ثالثا

المتطلبات الضرورية



من الممكن الحكم على شخص أو مجموعة
أو مؤسسة وفقا لمعيارين رئيسيين:

الفعالية



الكفاءة



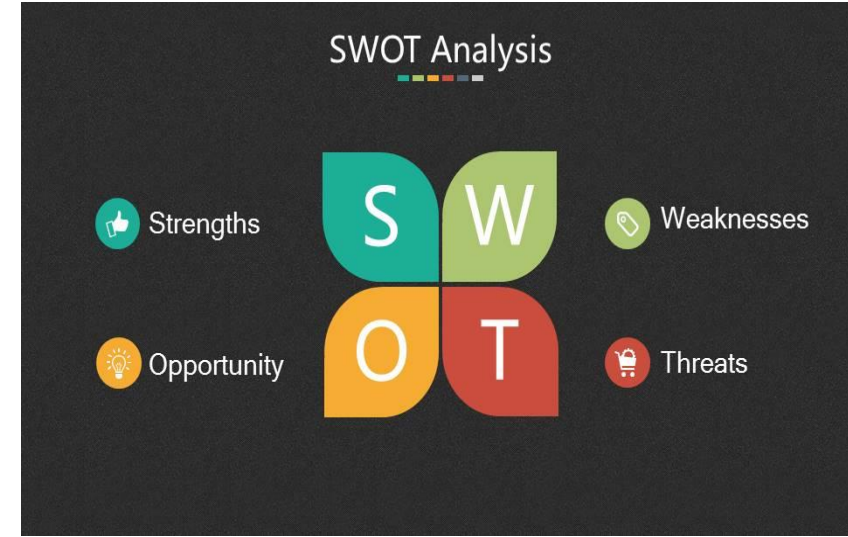
ما هو المهم؟

الاهم

إن العامل الرئيسي وراء عمل الأشياء
الصحيحة بصورة صائبة هو المقدرة
في الإدارة على جميع مستوياتها وفي
جميع فروعها (المالية، الموارد
البشرية، تنمية الموارد). على الجمع
بين الكفاءة والفاعلية



تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة والضعف): والذي يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً من نقاط قوة وضعف وأن يبتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات



تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): والتي تأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغيير المحتملة في كل منهما من ناحية أخرى.



رابعاً

مكونات لوحة SWot



SWOT ANALYSIS

نقاط القوة

أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.

نقاط الضعف

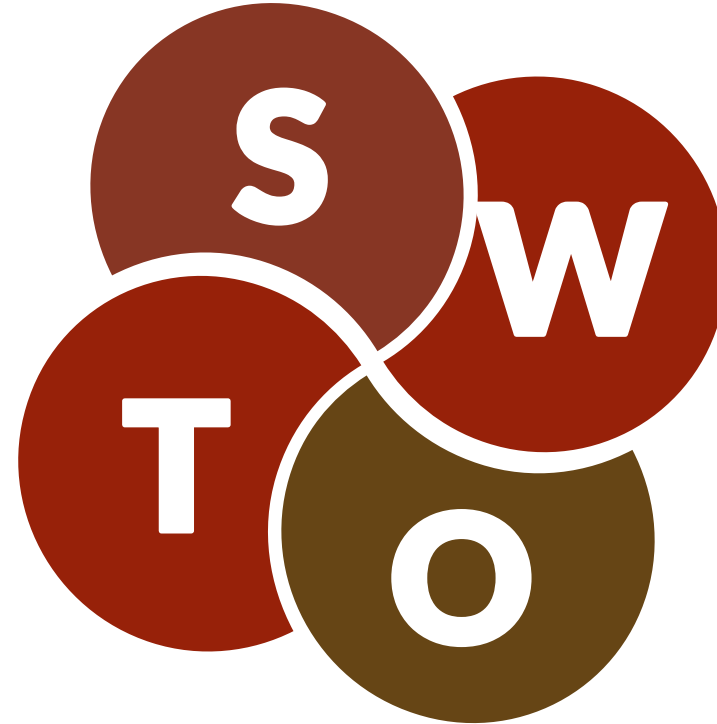
أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من قدرة المنظمة على استغلال الفرص.

الفرص

أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على الطلب على المجال الذي تتميز به الجمعية

التهديدات

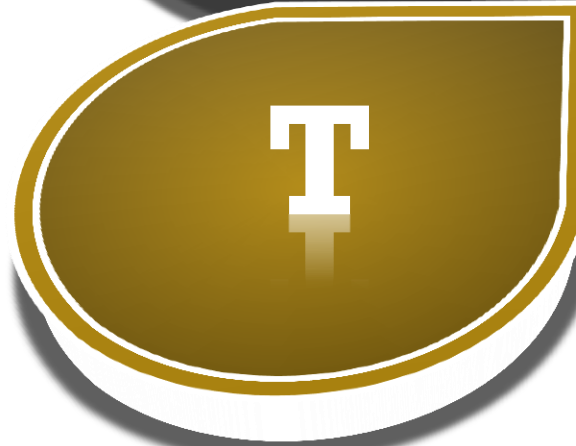
أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلباً على الطلب على المجال الذي تتميز به الجمعية والتي قد تقود في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى خسارة الجمعية لموقعها أو مشاريعها أو متبرعيها



نقاط القوة



نقاط الضعف

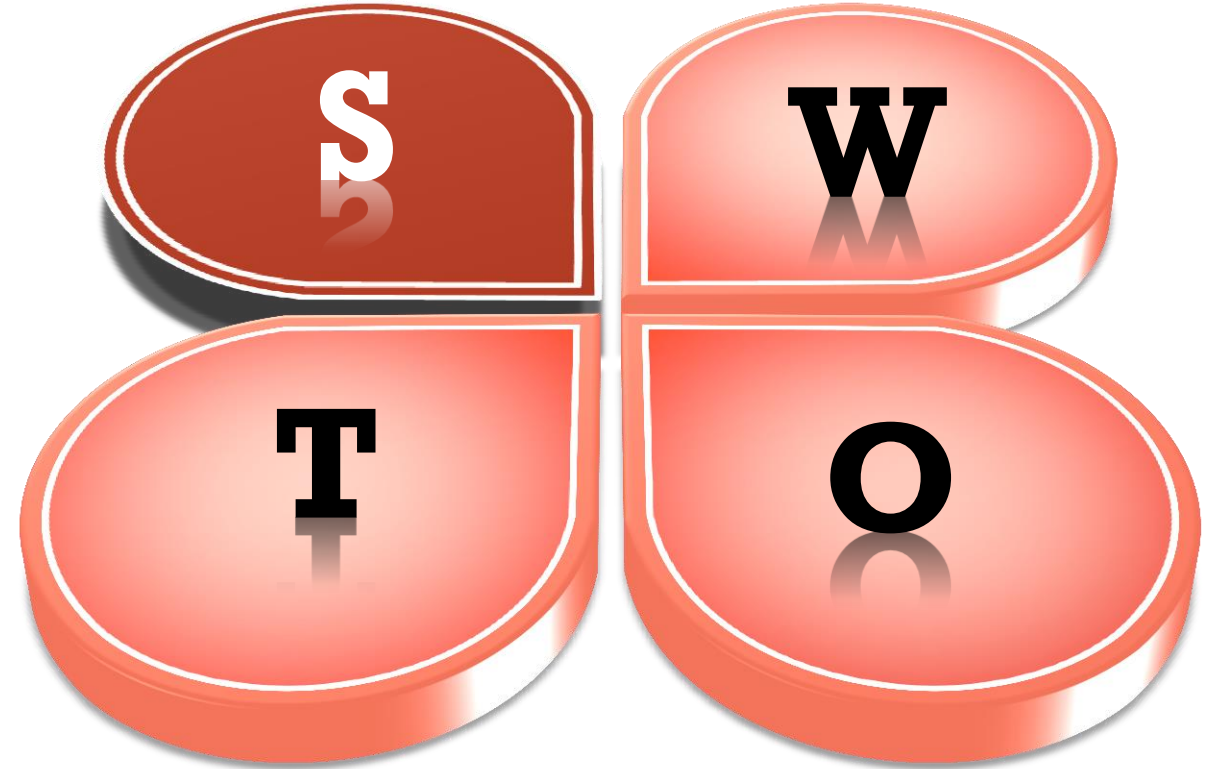


التحديات

الفرص

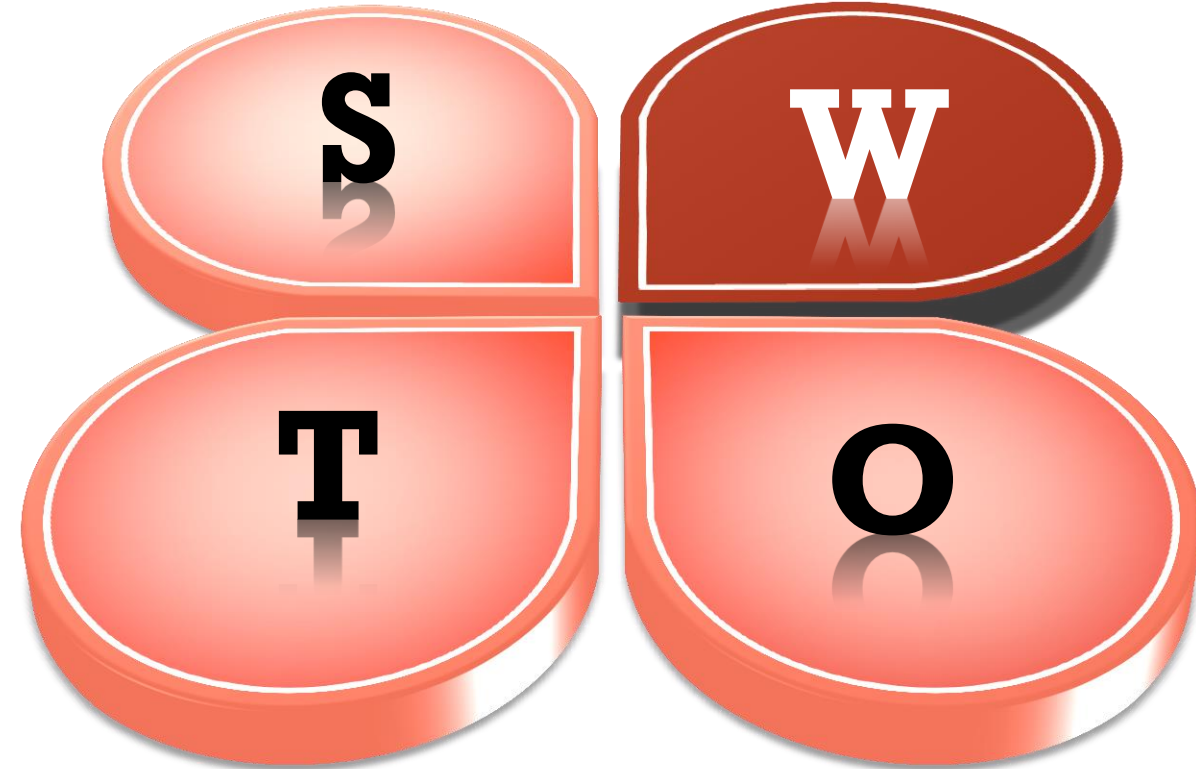
نقاط القوة

- ما هي المزايا التي تتمتع بها الجمعية ؟
- ما هي الاشياء التي نفعها ونؤديها أفضل من الآخرين ؟
- ما هي الموارد(البشرية والمادية والتقنية) التي ننفرد بها؟
- ما هي نقاط قوة الجمعية التي يراها الناس في فينا؟



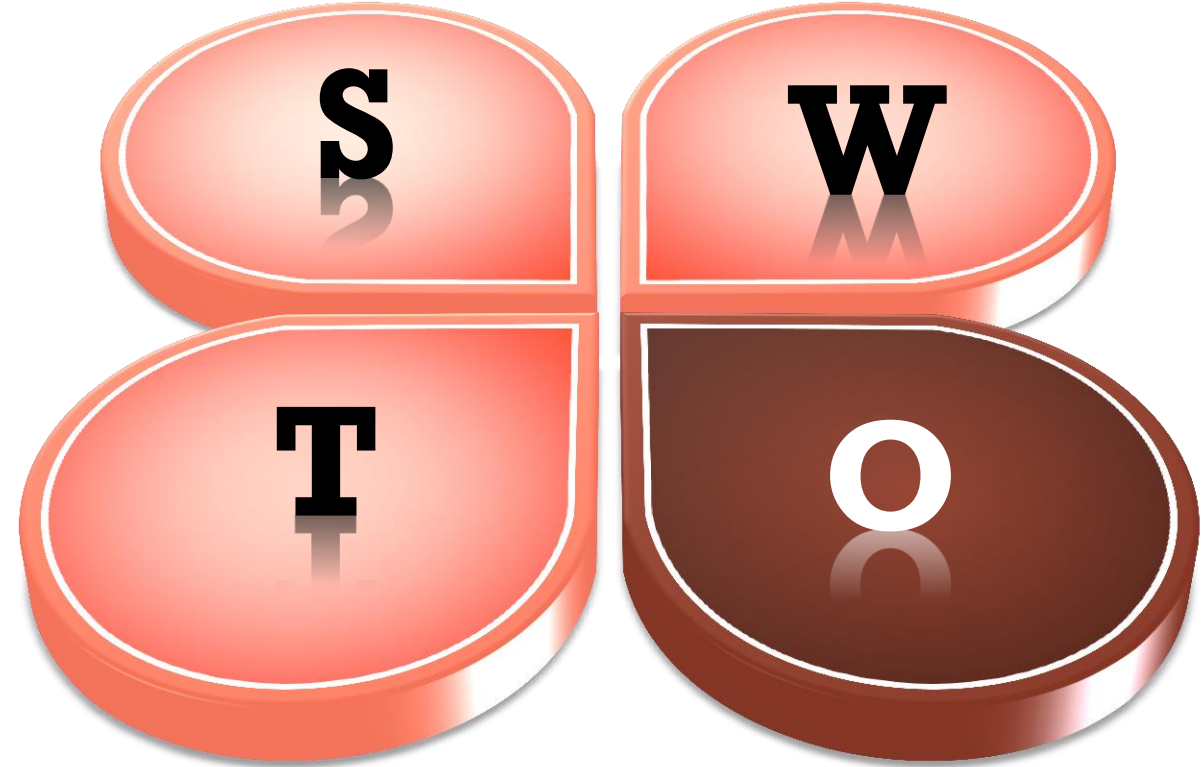
نقاط الضعف

- ماذا يمكن للجمعية أن تحسنه ؟
- ماذا يجب على الجمعية أن تتجنبه ؟
- ما هي نقاط الضعف في الجمعية التي يراها الناس فينا ؟
- ما هو أكثر شيء يزعج الفئات المستهدفة؟



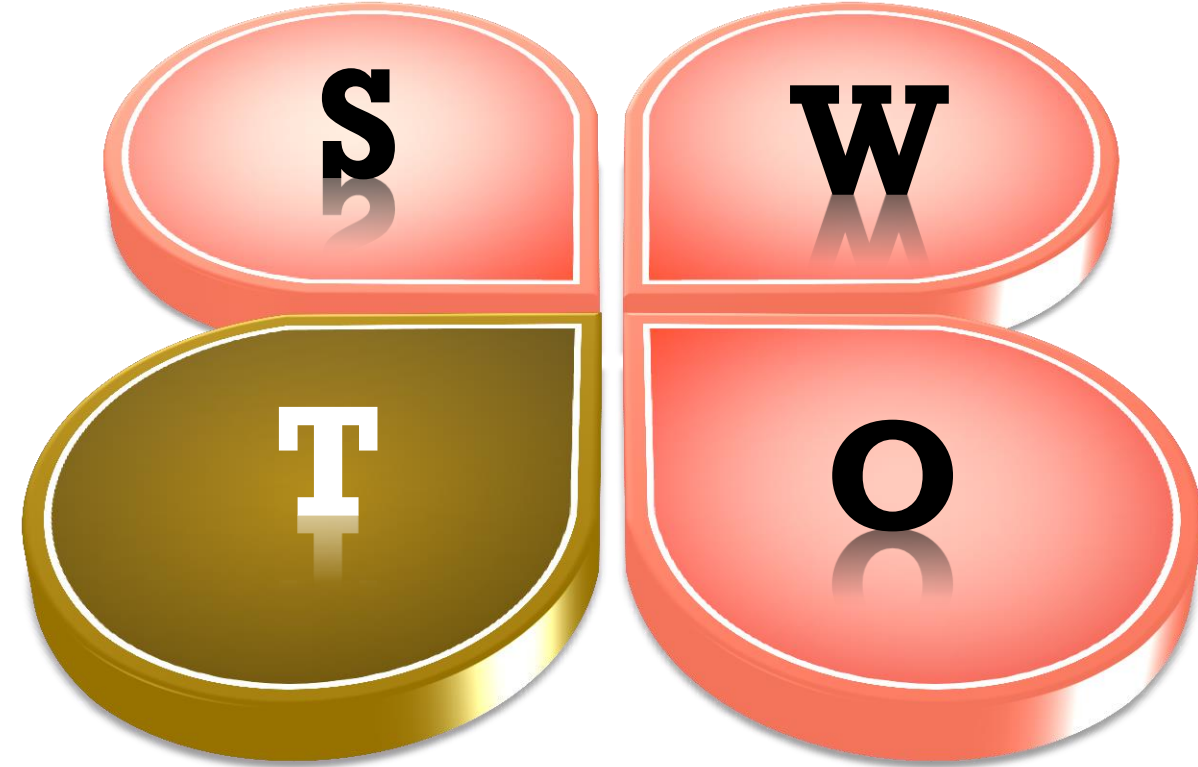
الفرص

- أين توجد أفضل الفرص التي تواجهها الجمعية ؟
- ما هي المؤشرات ذات الأهمية التي نعرفها ؟
- ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ستساعدنا في تنفيذ البرنامج؟



التهديدات

- ما هي الأشياء التي يعملها الناس ونحن لا نعملها؟
- ما هي التغيرات المستقبلية التي ستؤثر على جمعيتنا؟
- ما هي التغييرات التقنية التي تهدد وضع الجمعية؟
- ما هو مستوى المنافسة في القطاع الخيري؟



مقدمة

عموميات حول
التحليلالمتطلبات
الضروريةمكونات
التحليلالتطبيقات في
القطاع الخيري

التطبيقات في القطاع الخيري

تتضمن العوامل الداخلية موارد وخبرات الجمعية . المجالات العامة الواجب التفكير فيها هي:

الموارد البشرية

الموظفون والمتطوعون والأعضاء بالمعنى الواسع، والجمهور المستهدف

البنية الأساسية

الموقع والبناء والتجهيزات (هل موقع الجمعية استراتيجي؟ هل هو بحاجة إلى تفضيلات؟)

الموارد المادية

المنح والتبرعات والمشاريع الممولة ومصادر أخرى للدخل

البرامج والمشاريع

البرامج التي تديرونها والأنظمة التي تستخدمونها

التجارب السابقة

المكونات الأساسية في التعلم والنجاح، وسمعة الجمعية في المجتمع



انتبه

لا بد من تخصيص شبكة واسعة للجزء الخارجي من
التقدير والتحليل. لا يوجد جمعية أو مجموعة أو برنامج
محصنين تجاه الأحداث والقوى الخارجية
خذوا بعين الاعتبار كافة علاقاتكم، الجيدة منها
والسيئة.



تتضمن القوى والأحداث التي لا تتحكم بها المجموعة ما يلي

01

الاتجاهات المستقبلية في مجال عمل الجمعية أو في
الاهتمامات المجتمعية

02

الاقتصاد المحلي والعالمي

03

مصادر التمويل: المؤسسات والمانحين
والتشريعات

04

الأوضاع الديموغرافية (المتعلقة بالسكان)
والثقافة لدى من تخدمون أو في منطقتكم

تتضمّن القوى والأحداث التي لا تتحكم بها المجموعة ما يلي

05

البيئية الطبيعية أو المادية

06

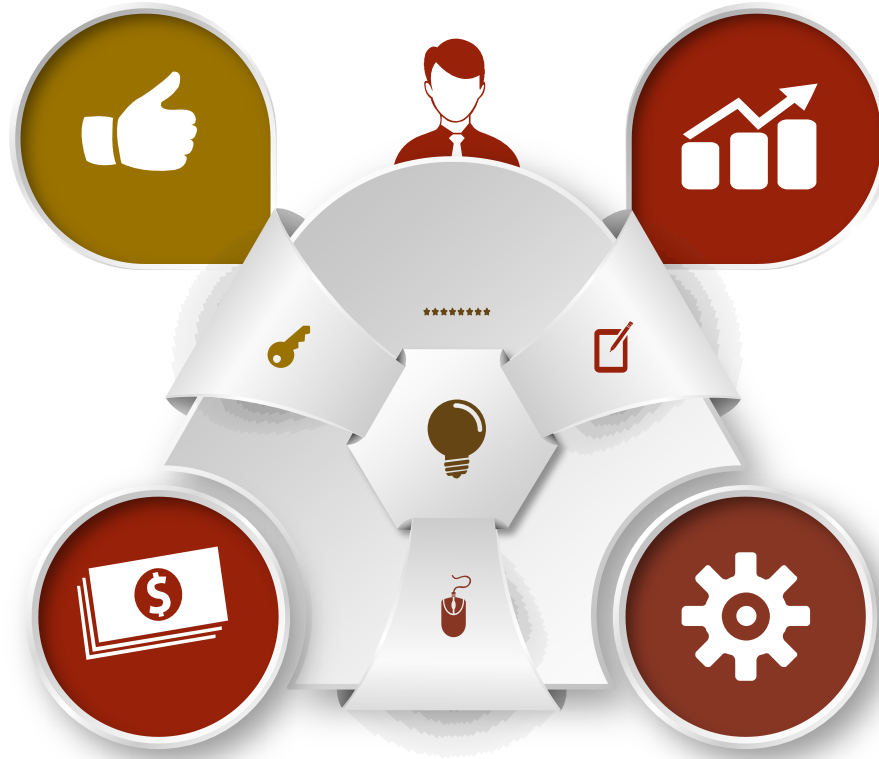
التشريعات: ماهي المستلزمات أو المتطلبات
الحكومية الجديدة ؟

07

الأحداث المحلية أو العالمية وتأثيرها على
نشاط الجمعية

مسارات العمل: الأركان الأربعة والمضي بطريقة متوازنة

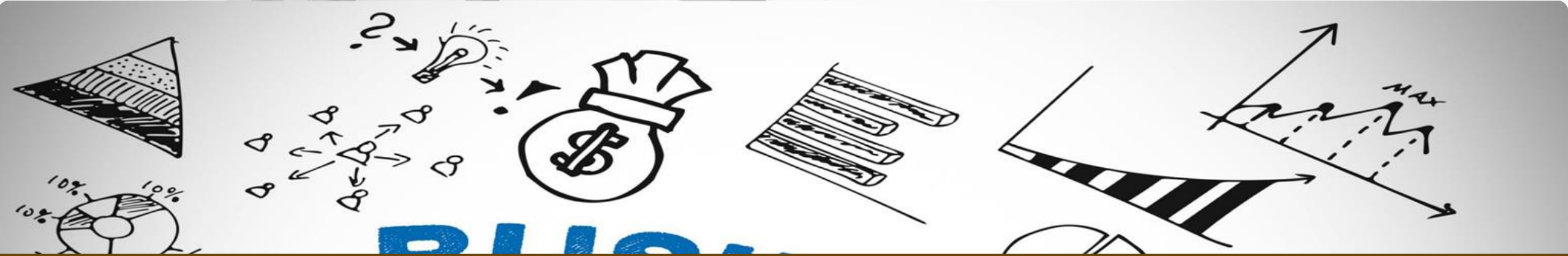
اقتناص الفرص



البناء على نقاط القوة

مواجهة التهديدات

تخفيف نقاط الضعف



المرحلة الثالثة

بناء الاهداف

- تصنيف الاهداف
- اهمية الاهداف
- لماذا يجب أن نبني الأهداف؟
- شروط الاهداف التشغيلية
- نتائج تحتاج الي قياس
- الاهداف الذكية
- تقنية بناء الهدف

تصنيف الاهداف



خارجة ١٢ - بنى - ٣



01

الاهداف الحرجة
اهداف ذات اهمية حاسمة ويجب
تحقيقها

02

اهداف تمكينية
التي بتحقيقها تزداد الاستفادة من
الفرص وهى على المدى البعيد

03

اهداف تحسينية
تؤدي الي تحسينات من شأنها
تعزيز العمل

اهمية الاهداف



01 تساعد الأهداف العاملين على فهم دورهم المستقبلي

02 توفير الأهداف قاعدة لاتخاذ القرارات المتجانسة من قبل القيادات

03 التقليل من الصراعات المحتملة خلال مرحلة التنفيذ من خلال التوصل الى إجماع على الأهداف التي تحكم عملية التنفيذ

04 تساعد الأهداف في تحديد أولويات الإدارة وتشجيع الافراد وبالتالي بذل الجهد اللازم في سبيل تحقيقها

05 تستخدم الأهداف كمقاييس على أساسها يمكن تقييم الافراد والمجموعات والإدارات والأقسام

06 توفر الأهداف أساس التصميم للوظائف والأنشطة التنظيمية

لماذا يجب أن نبني الأهداف؟



الأهداف تساعد الأفراد ومجموعات العمل على رسم المبادئ التوجيهية ووضع قائمة بالمهام التي يجب القيام بها.



الأهداف تعيد التشديد على رسالتكم في جميع مراحل عملية التغيير، ما يساعد على إبقاء عمل موجهاً نحو الغايات طويلة الأمد



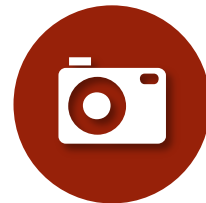
وضع قائمة بالأهداف يمكن أن يخدم في التحقق من الاكتمال،



إن تطوير الأهداف يساعد على ابتكار طرق محددة وممكنة لتنفيذ رسالتكم.



قد تُعتبر الأهداف المُنجزة بمثابة دلالة لكي تبيّنوا للعاملين وللممولين، وللمجتمع المحلي ككل، ما حقّقه الجمعية



إن بناء الأهداف يساعد على وضع أولويات لغاياتها.

شروط الاهداف التشغيلية

قابل للقياس

01

قابل للإثبات

02

قابل للملاحظة

03



نتائج تحتاج الي قياس



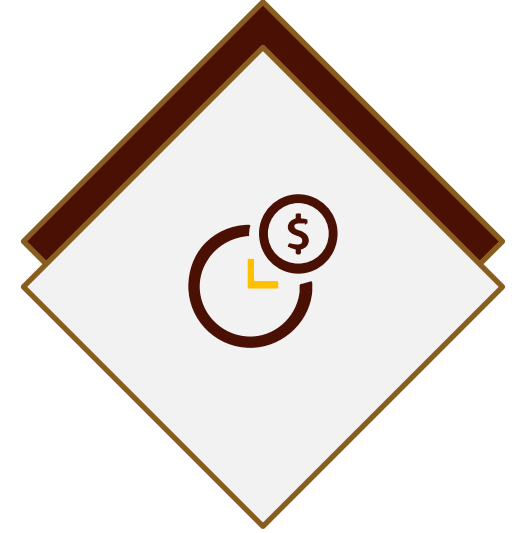
التكلفة



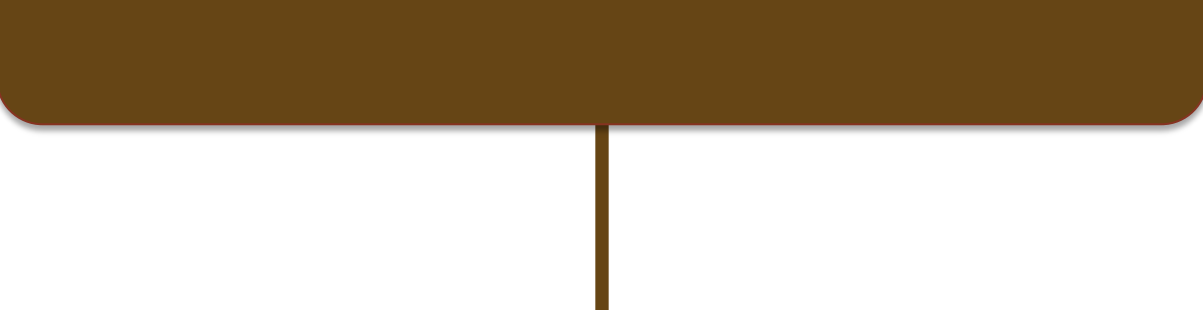
الجودة النوعية



الكمية

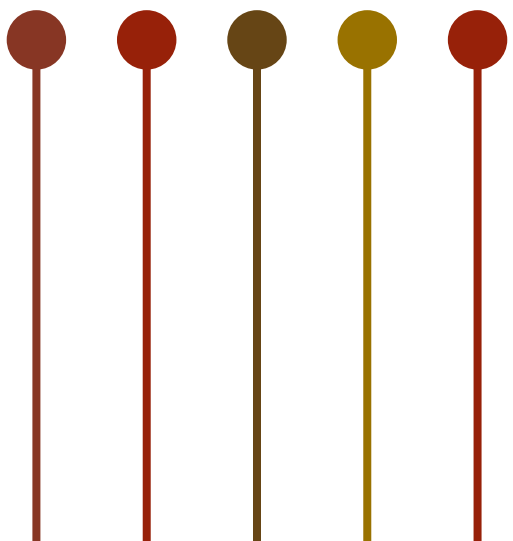


الوقت



الاهداف الذكية

يتميز أفضل الأهداف بخصائص مشتركة متعددة، فهي جميعها





S

Specific

الدقة

M

Measurable

القابلية للقياس

A

Attainable

إمكانية التحقيق

R

Realistic

الواقعية

T

Time based

مرتبطة بزمن

تنظيم عملية التخطيط



Specific

محدّدة: أي أنها تصف "كم" (مثلاً: ٤٠٪) سيُتحقق من "ماذا" (مثلاً: أيّ سلوك عند مَنْ، أو أيّ مُخرَج)، و"متى" (مثلاً: بحلول العام ٢٠١٣)؟

S

Measurable

قابلة للقياس: يمكن جمع المعلومات المتعلقة بالهدف، أو تقصيها، أو الحصول عليها من سجلات (أو أن يكون ذلك ممكناً على الأقل).

M

Attainable

يمكن تحقيقها: لا أن تكون الأهداف ممكنة بحدّ ذاتها فحسب، بل إنّ منظماتكم ستتمكّن على الأرجح من تحقيقها.

A

Realistic

ذات صلة بالرسالة: تفهم منظماتكم بوضوح ما هو موقع هذه الأهداف ضمن الرؤية العامة للمجموعة ورسالتها.

R

Time based

لها توقيت معين: لقد وضعت منظماتكم مخطّطاً زمنياً (توضّح الأهداف جزءاً منه) سيجري تحقيق الأهداف وفقاً له.

T

النشاط الرابع



نشاط جماعي

كل مجموعة تعطي خمسة امثلة على اهداف تشغيلية على ان يكون احدها مشتق من هذه الدورة



تقنية بناء الهدف

دائما ما يكون رأس الهدف وهو الجانب الأدائي منه الذي من خلاله يمكن تحديد نوع او مستوى التدخل المطلوب احدثه وعادة ما تتم صياغة المقصد باستخدام (مصدر الفعل)

المقصد

هو المجال او الجانب المطلوب احداث التغيير فيه

الموضوع

وهو الفئة المستهدفة أو المعنية (المقصودة) في أساس بناء الهدف وقد تكون أفرادا أو وحدة إدارية أو نظاما ولا بد من ضبطها بشكل واضح ومحدد

المستفيد

هو مقدار التغيير ودرجة التحسين المطلوب احدثه وهو شرط أساسي ورئيسي بناء الهدف وتحديد التفصيلي حيث يتيح إمكانية تحقق الهدف بشكل كمي (أعداد، نسب، معدلات)

المستهدف



Business



المرحلة الرابعة

مؤشرات قياس الأداء

Performance Indicators (KPIs)

- طريقة قياس الأداء
- نموذج قياس الأداء
- تحديد مؤشرات الأداء KPI's

- مقدمة
- النتائج المستهدفة
- مؤشرات الأداء

المؤشرات Indicators



٤ - مؤشرات قياس الأداء



في قديم الزمان كان عمال مناجم الفحم يأخذون معهم طائر الكناري لأماكن عملهم، وكان موته بمثابة تحذير بوجود الغازات السامة بتلك المناجم،



وبالنسبة لأغلب الأمهات، فإن ارتفاع حرارة الطفل مؤشراً لوجود مشكلة ما لديه وتعرف أنه يتوجب عليها عمل شيء ما.

النتائج المستهدفة



إن مراقبة أداء الخطة يستوجب وضع نتيجة مستهدفة (target)، يجري القياس عليها مرحلة بعد مرحلة على طول مسار الخطة. ويتم قياس الأداء بالمقارنة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة، واتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن. وعليه، من الضروري أن تكون مجمل استهداف هذه الخطة منطقية وطموحة، وقابلة للتحقيق.

مؤشرات قياس الأداء هي مقاييس تدل على مدى اقتراب الإدارة من تحقيق الغايات والأهداف التي تم تحديدها عند وضع الخطة. ويسترشد، للوصول إلى نتائج أداء جيدة،

مؤشرات الأداء

وتتمثل مؤشرات الأداء من خلال بعض الأسئلة وإجاباتها مثل:

هل أنا أقوم بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف؟

ما مدى تقدمي نحو أداء المهمة أو تخلفي عنها؟

ما هو الحد الأدنى الذي قمت بالانتهاء منه؟



طريقة قياس الأداء



٤ - مؤشرات قياس الأداء

النتائج المستهدفة

يتم تحديد النتائج المستهدفة (targets) المطلوب تحقيقها، مرحلة بعد مرحلة، تبعاً للموارد المتاحة والقدرة على التنفيذ، وصولاً إلى الأهداف



نقطة أساس

يتم القياس بداية انطلاقاً من "نقطة أساس" (baseline) تعكس واقع الحال في مجال معين بتاريخ مباشرة عملية القياس

وتستخدم مؤشرات مشابهة لقياس مدى تقدم العمل بالبرامج والمشاريع ولتقييم أدائها ونتائجها.

نموذج قياس الأداء



(مثال تطبيقي)

مؤشر الأداء	نقطة الأساس baseline	الهدف المحدد	النتيجة المستهدفة مرحلياً	النتيجة المحققة (كما سجلها المؤشر)	شرح النتيجة / اقتراحات التحسين
نسبة الناجحين في اختبار الاجزاء	$5X$ بالألف	$2X$ بالألف	$3X$ بالألف	$4X$ بالألف	
مثال تطبيقي	7 بالألف *	14 بالألف **	8 بالألف ***	10 بالألف ****	

7 بالألف هو المعدل بتاريخ المباشرة بالقياس (وباستخدام المؤشر)
 14 بالألف هي النتيجة المستهدفة بعد انتهاء البرنامج
 8 بالألف هي النتيجة المستهدفة في منتصف البرنامج
 10 بالألف هي النتيجة التي أمكن تحقيقها بالفعل في منتصف البرنامج.

تحديد مؤشرات الأداء KPI's



٤ - مؤشرات قياس الأداء

نوع المؤشر	ماهية المؤشر	السؤال	مثال
مؤشر المدخلات	يقيس الموارد البشرية والمالية المتوفرة للهدف التكتيكي أو البرنامج	ما هي الموارد المتاحة؟	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الموظفين. - عدد المساعدين. - ساعات العمل الفعلية. - تكلفة الموارد
مؤشر العمليات	يقيس الطرق التي يتم تقديم الخدمات من خلالها	ماذا نعمل وبأية سياق؟	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المراجعين - سرعة إنجاز المعاملات. - عدد دقائق الانتظار للمراجعين. - عدد الشكاوى
مؤشر المخرجات	يقيس جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.	كيف نعمل، وكيف نُؤدي الخدمة؟	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المعاملات الصادرة في اليوم. - عدد المعاملات في الساعة.
مؤشر النتائج	يقيس النتائج الأوسع التي تتحقق من خلال توفير الخدمات والمنتجات.	ما هي نتيجة أداؤنا على الجهات ذات العلاقة؟	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الوظائف الجديدة. - عدد خريجي الدورات التدريبية - نتيجة قياس رضى الموظفين - مؤشرات الأداء المالي - عدد المشاريع المدعومة - عدد الموظفين



المرحلة الخامسة

مرحلة المتابعة والتقييم



مع تحياتي وتمنياتي لكم ايها الاخيار بكل توفيق ونجاح
في خدمة الاسلام والمسلمين

أيمن حسن طوباسي
مستشار تدريب اداري و تطوير مؤسسي
خبير تخطيط استراتيجي
مدرب معتمد (الهيئة العالمية للتنمية البشرية)



00966568003777

Ayman.Tobasee@gmail.com