



معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

البرنامج التدريبي

# ضع همتك بطريقتك ذكية

إعداد و تقديم

د. مريم أحمد عبدالله المذكور

مديرة مركز تطوير التعليم

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية - جامعة الكويت



**نقدم**

**الحديث في مجال التدريبات الأهلية والأمنية**

**ونعد**

**منهجاً تدريبياً واقعياً مرتبطاً بالبنية والواقع  
العلمي الميداني.**

**نساير**

**المستجدات والمتغيرات التكنولوجية  
والاجتماعية والاقتصادية والأمنية.**

**نهدف**

**رفع كفاءة العنصر البشري وتنميته.**

**ننشئ**

**أعلى درجات الإتقان لأداء المهام.**



# معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

## الهدف العام من البرنامج :

تدريب المشاركين على المهارات العلمية والعملية لصناعة الأهداف للحصول على النتائج المرجوة والحصول على الأداء الفاعل في بيئة العمل.

## محتوى البرنامج :

- ❖ مفهوم التخطيط
- ❖ أهداف وأهمية التخطيط
- ❖ مبررات ومميزات التخطيط
- ❖ عمليات ما قبل التخطيط وتحديد الأهداف
- ❖ تحديد الأولويات وصناعة الأهداف (تحليل SWOT)
- ❖ الأهداف الذكية SMART
- ❖ تقويم الخطة والأهداف

## الفئة المستهدفة:

إلى الذين برغبتهم تحرروا من الجهل ودخلوا إلى عالم المعرفة، إلى الذين يبعثون الأمل فينا في هذه الأيام المظلمة، ولكنهم أمل الكويت والأمة، ودعاءنا أن يأخذ الله بأيديهم ليخرجوننا مرة أخرى من الظلمات إلى النور. إن المستقبل أمامنا مشرق بنور القرآن لن يتمكن أحد من إطفائه، ونحن خلال هذا البرنامج نتمنى للأجيال القادمة عالما مليئا بالنور والرحمة إن ربنا الرحمن الرحيم ما كان ليذر أمة الإسلام في الفساد، إنهم سيحققون علم الله ووعد بنفوس مليئة بالتفاؤل والسعادة والرحمة، والحمد لله رب العالمين على إتاحتها هذه الفرصة.



# معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة:

هذه عصارة الفكر، وخلاصة التجارب، ونتائج البحث، ثرونها بين يديكم. فما وجدتم فيها من خير وصواب، فهو من توفيق الله - عز و جل - (وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب) (هود: 88) . فكونوا بها عالمون، وبما فيها عاملون، وإليها داعون وعليها صابرون. وما وجدتم فيها من خطأ وخطيئة، فاطرحوه جانباً وانبذوه، فالحق أحق أن يتبع، وكونوا لي ناصحون، ولن تجدوا مني إلا أذناً صاغية، وأكفاً داعية...

وسلام من الله عليكم، ورحمة منه إليكم- بفضلته وكرمه- وهو ذو الفضل العظيم، وصلى الله على رسولنا الكريم وعلى آله الطيبين الطاهرين وأصحابه الكرام الخيرين .



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

توطئة :

إننا نعيش عصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغير وما أفرزته من تحديات محلية وعالمية ... ولعل من أهمها الانفجار المعرفي والتطور التقني وثورة المعلومات... ولكي يواكب مدير المؤسسة هذه المتغيرات فإن عليه أن يدرك أن الأخذ بالتخطيط الإداري هو سبيله لمواجهة تلك التحديات ، إذ يعد التخطيط بمعناه الشامل ضرورة إنسانية حتمية لمجابهة المشكلات ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق وضع استراتيجيات محددة ، للتعامل مع الأحداث وتحقيق المرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة .

و يتطلب الدور القيادي لمديرو مدارس التعليم العام أن ينتهج المديرون عملية التخطيط كأسلوب علمي. فالعمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال. وتبرز أهمية التخطيط في المجال التربوي بتوقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية، مما يفرض على القائد عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

### مفاهيم عامة في التخطيط:

مفهوم التخطيط : هو التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين. وهو عمل فكري مكتوب يسبق التنفيذ، ويمثل إحدى وظائف المدير في الإدارة المعاصرة. و التخطيط هو وضع تصور ذهني لوضع المؤسسة في المستقبل. و تتعلق عملية التخطيط بترجمة القيم والتطلعات إلى واقع عملي. إذن فالتخطيط "هو نشاط أنساني منظم ، شامل ومستمر لتحقيق الأهداف المحددة في إطار الإمكانيات المادية والبشرية".

التخطيط بمفهومه العام على مستوى الدولة: هو مجموعة العمليات الذهنية التمهيدية القائمة على أتباع المنهج العلمي والبحث الاجتماعي وأدواته لتحقيق أهداف محددة لرفع المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي والتربوي أو جميعها لتحقيق سعادة الفرد ونمو المجتمع.

مفهوم الخطة: هي بيان مكتوب للفلسفة وأهدافها وللمنهجية التي تضمن تحقيق تلك الأهداف، فهي وثيقة تصف عملية مستمرة تتبناها المؤسسة لكي تعمل في ضوء الرؤية الواضحة لمستقبلها، والمتضمنة في رسالتها والمعلومات المتوافرة عن الوضع القائم فيها، وتتضمن الأهداف العامة التي تلتزم بتحقيقها خلال فترة زمنية تحددها ربما (سنة أو سنتان)، بالإضافة إلى الأهداف الخاصة الموضوعية للسنة القادمة ، وإلى الخطط الإجرائية التفصيلية وعمليات المراقبة والتقييم. إن جميع الخطط معنية بالإجابة عن السؤال : هل الخطة الموضوعية والنشاطات المقترحة تساعدنا في تحقيق الهدف الرئيسي الذي وضعت لأجله ؟ هذا الهدف الذي يتم من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما الغاية من وجود المؤسسة ؟
- لمن وجدت المؤسسة ؟ ومن المستفيد منها ؟
- ما القيم التي تحاول المؤسسة تعزيزها ؟



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

• ما الرسالة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ؟

الهدف العام للتخطيط: الهدف هو إعداد خطط الإدارة التشغيلية السنوية ومتابعة تنفيذها ، والمساهمة في تحقيق تطوير الأداء في مجالات عدة ومنها التقويم والجودة، وتطوير مستوى أداء العاملين فيها، وتحسين أساليب العمل وإجراءاته ، وترشيد التكاليف وزيادة موارد الإدارة وتنويعها.

### أهداف الخطة:

1. تحقيق الأداء المتميز والمستمر كمحور أساس للتطوير.
2. الانتقال بالعمل الإداري من الممارسة التقليدية إلى العمل الإشرافي الشمولي .
3. التوصل إلى خطة متكاملة بالتنسيق بين المؤسسة والجهات المساندة لها .
4. تأصيل وتنمية الوعي بأهمية استشراف المستقبل .
5. مشاركة جميع العاملين في التنفيذ.
6. إعطاء تصور واضح عن قدرة المدير ودوره القيادي.

### مبررات التخطيط:

- محدودية الموارد على اختلافها .
- وجود المؤسسات في بيئات معقدة تستوجب التخطيط للتخلص من المعوقات.

### وظيفة الخطة:

- الخطة وثيقة مرجعية لكامل المجتمع المؤسسي ، لأنها تنص على الرؤية- المشتركة طويلة الأجل.
- وهي تسهل التنسيق بين مناشط المؤسسة والمجتمع المؤسسي كله.
- وتوضح السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه السياسات.
- كما أنها تثير مستويات عالية من الوعي بما جرى تحقيقه من أهداف وما لم يجر



# معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

تحقيقه.

- ومن شأنها أن تضع معايير واضحة للأداء في مختلف مناشط المؤسسة.
- كما أن من شأن هذه المعايير رصد وتقييم الأنشطة ودرجة إتقانها وتميزها.
- كما توفر إطارا عاما لتقديم تقارير عن أداء المؤسسة على الصعيدين الإداري والفني.

## خصائص التخطيط:

- 1- الاستمرارية: أي لا بد أن يكون التخطيط غير متوقف أو متقطع.
- 2- له أهداف محددة.
- 3- الأولوية: قد توجد أولويات معينة تكون أهم من غيرها في وقت معين، فوقت المشاكل والحروب تكون الأولوية للدفاع عن أرض الوطن أما في وقت السلم تكون الأولوية حسب الحاجات الإنمائية مثلا الزراعة.
- 4- الاختيار بين البدائل: لا بد من وجود البدائل، فإذا اصطدمت الخطة بشيء مفاجئ لا بد أن يكون البديل جاهز ومتوفر.
- 5- الشمول: شمول جميع القطاعات وجميع الأنشطة المرتبطة بالخطة.
- 6- المرونة: يجب أن تكون الخطة مرنة وقادرة على مواجهة الظروف والمستجدات وذلك من خلال نفس الخطة السابقة ولكن مع إجراء تعديلات بسيطة.
- 7- الوضوح والدقة: يجب أن تكون الخطة واضحة ودقيقة وغير متشعبة، لأن الخطة الغير واضحة والمتشعبة يصعب تحقيقها لكثير الاستفسارات التي تنتج من عدم الوضوح.
- 8- الواقعية: لا بد أن تكون الخطة واقعية ومن أشياء ممكن تحقيقها، وأن نكون واقعيين عند وضعها، وأن لا نتحدث عن أحلام.





## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

9- التوقع: الخطة دائماً مستقبلية، أي تكون لدى واضع الخطة نظرة مستقبلية وأن

تكون لديه القدرة على توقع المستقبل واستشفاف ما يحدث.

### أنواع التخطيط:

تستخدم المؤسسات أنواعاً مختلفة من التخطيط يمكن تصنيفها حسب عدة معايير أهمها التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل :

- التخطيط الاستراتيجي

وهو التخطيط الذي يكون مهتماً بإحداق التغييرات الكبرى والنوعية في المؤسسات وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى قد يتعدى 5 أو 10 سنوات .

- التخطيط التكتيكي

وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي، ومن أمثله تقدير حجم الطلب.

- التخطيط التشغيلي

وتمارسه الإدارة الوسطى والدنيا وتأثيره قصير المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثله الخطة السنوية.

### أنواع الخطط حسب الفترة الزمنية للتطبيق:

- خطة طويلة المدى (خمس أو عشرة سنوات)

- خطة متوسطة المدى ( سنوية أو نصف سنوية)

- خطة قصيرة المدى ( شهرية أو أسبوعية)

- إجرائية (يومية أو موقفيه)

### عمليات ما قبل التخطيط:



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

أولاً/ تحديد المهام والمسئوليات

ثانياً/ خطط لأن تخطط

ثالثاً/ قم بإجراء ومسح وتحليل

رابعاً/ طور رؤية للمستقبل

خامساً/ ضع غايات وأهداف يمكن قياسها

سادساً/ قم بإجراء تقييم مستمر

### عناصر التخطيط:

تتكون الخطة من عدة عناصر أهمها:

1- المجالات التي يراد منها اشتقاق الأهداف المنشودة أو المحتوى

2- الأهداف المنشودة والمراد التوصل إليها وبلوغها

3- الأنشطة والإجراءات التي ستتبع لتحقيق الأهداف

4- الإمكانيات والموارد اللازمة لعملية تطبيق الخطة

5- المنفذون

6- الزمن (توقيت التنفيذ)

7- أساليب المتابعة والتقييم

8- الملاحظات

أسئلة تساعد على تحديد عناصر التخطيط

س1- أين نحن؟ ..... تشخيص

س2- ماذا نريد؟ ..... بناء رؤية

س3- كيف يكون عملنا؟ ..... تحديد الأهداف العامة والخاصة

س4- من يقوم بهذا العمل؟ ..... تحديد المسئوليات

س5- متى يبدأ ومتى ينتهي؟ ..... الإطار الزمني



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

س6- هل توافقت المخرجات مع الاهداف ؟ ..... المتابعة والتقويم

### أهمية التخطيط:

- تحقيق الأهداف بكفاءة عالية:

فالمؤسسة مؤسسة اجتماعية ذات أهداف ورسالة محددة, ومما لا شك فيه أن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دفعة واحدة وفي عام واحد, ولذلك فإن انتهاج الإدارة المؤسسية لأسلوب التخطيط وتطبيق مبادئه سيساعدها على تحقيق هذه الأهداف بصورة مستمرة, كما أن التخطيط المؤسسي بما يتضمن من أساليب متابعة وتقويم سيكشف عن الأهداف والغايات التي تم تحقيقها بكفاءة عالية وتلك التي لم يتم تحقيقها, الأمر الذي يساعد على تكامل هذه الأهداف والتوافق فيما بينها فلا يتم التركيز على أهداف دون الأخرى.

- التخطيط يوفر الوقت:

فالوقت عنصر حرج في أي عمل, حيث إن وضع الخطة وتنفيذ الأنشطة يتطلب وقتاً, ورغم أن هناك من يرون أن التخطيط يتطلب وقتاً كبيراً في الأمور المتصلة بدراسة الوضع الراهن وما تحتاجه من بيانات, ثم تبويب وتحليل للبيانات, ثم وضع الخطط, فإننا نرى أن ما قد يستغرق في تلك الأنشطة يعوض بما يوفر من وقت عند التنفيذ, وما يحققه العمل المبني على التخطيط من نجاحات إذا ما قورن بالتنفيذ المبني على العشوائية.

- تخفيف حدة الهدر:

إن الهدف الأساسي من انتهاج التخطيط يكمن في التخفيف من حدة الإهدار ورفع مستوى كفاءة الأداء



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

- تنمية مهارات التنبؤ المستقبلي لدى القائمين على الإدارة:

من الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها المسؤولون المساعدة على تبني أسلوب العمل الإداري الذي يبدأ من النظرة المستقبلية للأمور, ومما لا شك فيه أن التخطيط المؤسسي سينمي هذا الاتجاه لدى القائمين على إدارة المؤسسة, حيث ستوضح خططهم السنوية ما يتنبئون به للمستقبل ومحيطهم الاجتماعي والاقتصادي من تغيرات, وسيحد هذا الأسلوب من مشكلات عدم التوافق الموجودة بين ما هو مطلوب وما هو موجود وكذلك سيساعد القائمين على إدارة المؤسسة على إعداد مختلف الترتيبات التي يرونها مناسبة لخلق التوافق بين الواقع والمستقبل المأمول.

إن التخطيط يهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها ومواجهتها بما يضعه من حلول ونتائج. فالقائمون على العمل المؤسسي في أخذهم بالتخطيط كأسلوب للعمل يتوقعون ما يمكن أن يحدث من مشكلات, وما قد يصادفون من عقبات, وبالتالي يعملون على تجنبها, ويتوقعون أيضاً ردود الأفعال للعاملين والمستفيدين والبيئة المحلية إزاء ما ينفذ من أنشطة وكيف يمكن تحقيق النجاح المطلوب لها.

- إن التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل: فالمؤسسة تضم قوى عاملة متنوعة, إذ تتعدد مؤهلات العاملين وتتعدد كفاءاتهم, كما أن لهذه المؤسسة مخصصات مالية سنوية وسلف مالية مستديمة ومؤقتة ومبنى وتجهيزات, ويختلف ذلك كله من مركز إلى مركز آخر. ولذلك فإن التخطيط للعمل في هذه المؤسسة يساعد على استغلال هذه الإمكانيات أفضل استغلال, بالحد من الفقد, وتنمية الموارد, ورفع كفاءتها. إن التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل, وذلك أن التخطيط يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال وما يصاحبه من



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

محاولات واخطاء والحد من النفقات, وتنمية الموارد ورفع كفاءتها.

وهو يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتنوعة المادية والبشرية والتكنولوجية.

- اختيار أمثل الوسائل:

يعتمد نجاح الخطة على اختيار الوسائل المتوافقة والمحقة للأهداف المراد تحقيقها, فقد وصلت أدبيات التخطيط أن المخطط الناجح هو ذلك الذي يفكر في الوسيلة حالما يفكر في وضع الأهداف المراد تحقيقها ومما لا شك فيه أن انتهاج أسلوب التخطيط القائم على أسس علمية سيساعد القائمين على الإدارة على تحقيق حسن اختيار المدخلات بما يتوافق ويساعد على تحقيق الأهداف.

- المساعدة على رفع كفاءة الخطط:

من أساليب التخطيط وضع خطة تعمل على حصر كل المدخلات ورصد تفاعلاتها في اتجاه الأهداف المحددة, بتوافر مبدأ استمرارية الخطط التعليمية وبناء بعضها على نتائج البعض الآخر, ومن خلال عملية التقييم التي تعد صلب العملية التخطيطية تستطيع الإدارة حصر التطور والتقدم الذي حدث لكل مدخل من المدخلات وعلاقة كل مدخل بالمدخلات الأخرى, وبذلك يرتفع مستوى كفاءة الخطط المؤسسية.

- أن التخطيط يهتم بالمشكلات وما يعنيه ذلك من توفير المناخ اللازم لنجاح العمل

وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة. كما أن التخطيط يهتم بمشكلات العاملين

وتوفير المناخ اللازم للعمل وزيادة الإنتاجية وفي ضوءه يتم وضع قواعد

الرقابة على التنفيذ لمتابعة ما ينجز من عمل وتقويمه.

والتخطيط السليم هو القاعدة التي ينظم العمل في ضوءها, كما يتم في ضوءه

وضع قواعد الرقابة على التنفيذ لمتابعة ما ينجز من عمل وتقويمه.

- التخطيط يزيد من قدرة الفرد والمؤسسة على التكيف لاحتمالات المستقبل وأحداثه

والتنبؤ بأحداثه, وتحديد أفضل أساليب العمل في ضوء مل يتوقع حدوثه.



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

- يساعد على بلورة الاهداف والتي هي اولى خطواته.
- يحقق الارتباط والتوافق المنطقي بين القرارات التي ترتبط جميعها بأهداف المؤسسة.
- يسهم في إحداث التطويرات عن طريق إتاحة فرص الاختبار والتجريب.
- يقلل من احتمالات الخطأ في تحقيق الأهداف.
- يساعد التخطيط على تحديد مشكلات المستقبل وتحليلها واتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.
- يساعد على اختيار الأساليب والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف.
- يزيد من فعالية أداء الإداريين لأن الأهداف تكون واضحة ومحددة أمامهم مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء الأهداف المطلوبة.
- يؤدي التخطيط إلى ترتيب الأولويات, وبدون التخطيط فإن المدير قد يقدم مهمات أقل أهمية عن مهمات أخرى أكثر أهمية, ويعطيها وقتاً أكثر مما تحتاج.
- يؤدي التخطيط الدقيق والسليم إلى فرصة تفعيل مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف للمؤسسة.
- يمكن التخطيط المدير من السير في عمله وإنجاز مهماته اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية بانتظام ودقة وثقة ووضوح.
- يستفيد المدير من التخطيط في الاستفادة من تجاربه السابقة في التخطيط, وتجاربه الآخرين, وتلافي السلبيات والعيوب.
- إن التخطيط يؤدي إلى التزام المدير وشعوره بأن التخطيط أولى مهماته الرئيسية, ويؤدي كذلك إلى السعي نحو تنمية وتدريب وتطوير نفسه ومرؤوسيه.
- يؤدي التخطيط إلى التطوير والتحسين والابتكار والإبداع لدى المرؤوسين والرئيس.



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

- يؤدي التخطيط إلى تحديد المدير لمهامه الرئيسية والصعبة ولمهامه البسيطة والسهلة، وتفويض مرؤوسيه لمهامه البسيطة والسهلة وتفرغه للمهام الصعبة والرئيسية.

و تتلخص نقاط أهمية التخطيط بالتالي:

- يجنب إدارة المؤسسة والعاملين فيها الكثير من المفاجآت.

- يحدد ويوضح أهداف المؤسسة.

- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية.

- يقلل من اتخاذ قرارات اعتباطية وشخصية.

- يوفر الأمن النفسي للعاملين.

- أساسي لبقية الوظائف الإدارية الأخرى.

### تحليل SWOT التحليل الثنائي

يقوم فريق التخطيط بعمل التحليل الثنائي وذلك بدمج كل من التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف وبعض المديرين بسبب وعيهم التلقائي لموضوع التخطيط ويقومون بإجراء تحليل البيئة وتحليل الأداء الداخلي ولكن يصعب عليهم دمجها في إطار واحد يساعدهم في الخروج بدلالات تساهم في وضع الخطط وتحديد الأهداف ويصور الجدول نموذج للتحليل يساعد علي الدمج.

تقييم الأداء الداخلي		نقاط القوة والفرص
أهم نقاط الضعف هي:	أهم نقاط القوة هي :	
.....	.....	
.....	.....	
المطلوب هو: 1- تعظيم استغلال الفرص. 2- تقليل نقاط الضعف.	المطلوب هو: 1- تعظيم استغلال نقاط القوة. 2- تعظيم استغلال الفرص.	أهم الفرص هي: ..... ..
المطلوب هو:	المطلوب هو:	أهم التهديدات هي:



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

1- تقليل التهديدات. 2- تقليل نقاط الضعف.	1- تقليل التهديدات. 2- تعظيم استغلال نقاط القوة.	..... ..	
---	---	-------------	--

ويقدم التحليل الثنائي المطروح على أربعة من التفاعلات ( $4=2 \times 2$ ) بين كل

من الفرص والتهديدات ونقاط الضعف وتمثل التفاعلات في الآتي:

1- الفرص  $\times$  نقاط القوة : إذا وقعت المؤسسة بهذا المربع فهي مؤسسة محظوظة لأن أمامها فرص سانحة ولديها نقاط قوة وعلى المؤسسة أن تتعرف على الإستراتيجية التي توظف بها مواردها الداخلية القوية وتستغل الفرص المحيطة بها.  
2- الفرص  $\times$  نقاط الضعف : إذا صنفت المؤسسة في هذا المربع يجب أن يكون توجهها مركزا على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص بالبيئة الخارجية والمشكلة بأن نقاط الضعف قد تمنع ذلك الاستغلال والحل هو تدريب العاملين أو التعاون مع شركات ذات خبرة.

3- نقاط القوة  $\times$  التهديدات : إذا كانت المؤسسة بهذا المربع فتركيزها الأساسي بكيفية استغلال نقاط القوة الداخلية للمشروع إلي أقصى حد لمواجهة التهديدات الخارجية ويمكن استغلال نقاط القوة لذلك واستخدام العمالة المدربة والرخيصة.

4- نقاط الضعف  $\times$  التهديدات : إذا كانت المؤسسة بهذا المربع فهي بوضع لا تحسد عليه ويجب أن تهدف المؤسسة لتقليل نقاط الضعف والتهديدات وتحارب للبقاء و الإستراتيجية المناسبة هنا تخفيض العمليات التي لا تريح كافيا أو ذات التكلفة العالية أو تصفية بعض الوحدات.

مثال :

قامت مؤسسة لإنتاج الملابس الجاهزة بتحليل البيئة الخارجية بهدف الكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجهها وتحليل الأداء الداخلي للتعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة بها ونتيجة دمج التحليلين وفحص التفاعلات الأربع أمكن





## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

التوصل إلي بعض المقترحات التي تعكس التوجه العام للمؤسسة في تحركاتها المستقبلية أو الملامح العامة للتخطيط الاستراتيجي بها.

تقييم الأداء الداخلي		تقييم البيئة الخارجية
نقاط القوة هي : 1- مركز مالي جيد 2- طاقة إنتاجية غير مستغلة 3- إمكانية الحصول على براءات اختراع	نقاط الضعف هي: 1- منتجات المؤسسة قديمة 2- حصة محدودة في السوق 3- أنظمة حوافز وجزاءات سيئة 4- إدارة عليا تنفيذية ضعيفة	
يجب استغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة مع الدخول في منتجات جديدة والحصول على براءات اختراعها وتطويرها.	يفترح التغيير إلي منتجات جديدة وتمويل ذلك وتعديل أنظمة الإدارة في المؤسسة على الأخص الإدارة العليا وأنظمة الحوافز والجزاءات.	الفرص هي: 1- توافر مصادر للتمويل 2- خروج منافسين 3- علاقات ممتازة مع الموردين



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

يقترح غلق أو تصفية الأقسام أو المصانع أو الفروع أو المنتجات.	استغلال المركز المالي والطاقة الإنتاجية في تغيير تكنولوجيا المؤسسة ومنتجاتها وأحجامها.	التهديدات هي: 1- تغيير في تكنولوجيا الصناعة 2- ازدياد المنافسة الأجنبية 3- تدهور تفضيل المستهلك لمنتجات المؤسسة
--	--	--

### الفرق بين الرؤية والهدف

الرؤية في اللغة : ما نراه بشكل سليم بالعين أو العقل أو القلب.  
والهدف : المرتفع من البناء أو الكتيب، وهدف إلى الشيء: أسرع إليه أو سدد إليه.  
فالرؤية هي : نظرة الإنسان المستقبلية لذاته أو لأمر ما إذا تحققت الأهداف.  
بالتالي الأهداف : النقاط التي لا بد من إنجازها مجتمعة حتى نصل للرؤية.

### ما الذي يحقق الأهداف

إنها النشاطات .. التي تأتي مجتمعة لتحقيق هدفا ما .. والتي تتفرع بعد ذلك إلى..



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

مهام يومية او اسبوعية غالبا لإتمام النشاطات .. ودون شك لابد ان يكون لكل شيء .. إطار زمني محدود به حفاظا من التسبب .. وقبل كل ذا وجود الرؤية الواضحة المستقبلية ..

### تحديد الأولويات وصناعة الأهداف

يجب ان نقوم بالمهام ذات درجة عالية من الأهمية والتركيز على الأنشطة التي تحقق عائدا كبيرا وإذا وجد صعوبة في تحديدها فقاعدة (20\80) ستساعدك: وهي تقترح ان عددا صغيرا نسبيا من الأسباب يؤدي الى حدوث نسبة كبيرة من النتائج او ان بعض المهام تعتبر مثمرة أكثر من غيرها والسر هو أن تعرف ما هي هذه المهام وتركز عليها وايضا من الجائز أنك تقضي 80% من وقتك في العمل على أنشطة لا تحقق لك إلا 20% من النتائج وهذا ليس استغلال جيد للوقت.

### 6 خطوات نحو الهدف

1. كن واثقا أن الهدف الذي تعمل من أجله، هدف تريده فعلا.. وليس مجرد أمر رائع .
2. الهدف الذي تضعه لا يتعارض بتاتا مع أهدافك الأخرى .
3. فكر واكتب الهدف بصيغة المضارع، وبصورة إيجابية .
4. اكتب الهدف بتفاصيل متكاملة .
5. بكل الأحوال، اجعل أهدافك عالية بما يتناسب مع رغبتك وقدراتك .



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

6. النقطة المهمة : اعد صياغة الهدف بشكل واضح " الصيغة النهائية" .

### الأهداف الذكية SMART

S	Specific	ان يكون الهدف دقيقاً ومحدداً
M	Measurable	ان يكون قابلاً للقياس
A	Achievable	ان يكون قابلاً للإنجاز
R	Realistic	ان يكون واقعياً
T	Time	ان يكون له إطار زمني

1- الدقة والتحديد : برؤية واضحة عامة لنفسك .. وإجابة على تساؤلاتها :

مثلا : ما الذي أريد فعله؟ ولماذا مهم أن أقوم به؟ وكيف سأقوم به؟

ولمزيد من الدقة، ضع أسئلة ثم أجب عليها بشكل مبسط وواضح :

من : المشتركون في هذا الهدف ؟

ماذا : أرغب في تحقيقه فعلا ؟

أين : سيكون موقع الهدف للبدء به ؟

متى : ابتداء الإطار الزمني ؟

ما هي : الاحتياجات الأساسية والقيود المفروضة ؟

لماذا : أسباب أو فوائد محددة مبسطة من إنجاز الهدف ؟

2- قابل للقياس :

If you can't measure it, you can't manage it

اجعل لهدفك معايير ومراحل قصيرة تعلمك بنتائج تحقيقك الهدف ..

وبالتالي، تستطيع البقاء في مسارك الصحيح، والوصول حسب تقديرك ..

اسأل نفسك : ما مؤشر نجاح الهدف وتحقيقه؟ بكم؟ وكم أنجزت؟



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

3- قابل للتحقيق : فترسم صورة المسار اللازم، بوضع قائمة باهدافك عموماً

لتطور موافك، مؤهلاتك وقدراتك، مهاراتك

والإمكانيات اللازمة لنجاح الهدف.

عندما تعرف هدفك بوضوح، وتذكر إمكانياتك، وما الذي تحتاجه للوصول..

تصبح حركاتك أكثر ثباتاً وقوة مهما كان الطريق وعراً أو شائكاً..

لأنك ترى النهاية السعيدة.

4- واقعي : القناعة لا تتنافى مع الطموح، كيف هذا ؟

فهناك أهداف عالية جداً وواقعية.

لابد من الإرادة والقدرة، والثقة بأن الهدف يمكن تحقيقه ليكون واقعياً.

حدد هل أنجزت أهدافاً مماثلة سابقاً..

وابحث عن الظروف اللازمة لتحقيقه.

5- محدود بإطار زمني : المهم أن تضع تاريخ بدء وانتهاء..

وكم المدة اللازمة الكافية لكل مرحلة ..

بدون نقطة النهاية، لا تجد تقييماً واضحاً .. أو حتى متى تقيم عملك..

إضافة للتكاسل والتسويف، والشعور بأنك قادر على البدء في أي وقت ..

الأخطر من ذلك.. قد يأتي وقت لا ينفع فيه البدء في الهدف المطلوب .

### التخطيط الفعال لإنجاز الأهداف

• استخدام فكرة تحديد المهمة لتحديد الأهداف والأولويات الخاصة بالمهام

والمشروعات.

• قسم المهام الكبيرة الى اجزاء صغيرة تسهل ادارتها كل في اطار الزمني.

• استخدم الخطط لتحديد ما يجب فعله ومن سيقوم به وتوقيت ذلك.



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

- لا تبالغ في التخطيط فالامور سوف تتغير.
- لا تنس ان التخطيط يمكن ان تتغير دائما ولكن الفشل في التخطيط هو خطة للفشل.

### كيفية تنظيم النفس لإنجاز الأهداف

- يجب ان تكون واضحا بشأن المهمة التي تؤديها.
- ضع خطة أسبوعية أو يومية.
- كن واقعيًا فأنت لن تنجز الا قدرًا محددًا من المهام كل يوم.
- قم بمراجعة خطتك على مدار اليوم.
- إذا حاصرتك الضغوط ففكر ما الذي يمكنك اسقاطه من المهام اليوم.

### الخطوات التمهيديّة لبناء الخطة:

- 1- تحديد الأهداف الكبرى للخطة.
- 2- تنظيم جهاز التخطيط أو الأجهزة الفنية المعنية بهذا الأمر وتحديد مهامهم واختصاصاتهم.
- 3- وضع دليل إرشادي يهدي المخطط بأن يحتوي عمله على الأهداف الكبرى وعلى بنية جهاز التخطيط وكذلك المبادئ والأساليب التي ستتبع.
- 4- إشراك الرأي العام بالمجتمع في الخطة ليدرك مقاصدها ويساهم في تنفيذها.

### الخطوات التي يجب القيام بها قبل وضع الخطة:

- 1- تحديد حاجات العاملين والمجتمع المحلي من خلال ما يلي:
  - أ - الاجتماعات والمقابلات الفردية أو الجماعية
  - ب - دراسة جميع السجلات التراكمية



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

ج - إجراء دراسات مسحية

2- تحديد الإمكانيات البشرية والمادية في المؤسسة والمجتمع المحلي وذلك من خلال:

أ - دراسة واقع البيئة المؤسسية والمجتمع المحيط بالمؤسسة

ب - تحديد مواهب وقدرات العاملين وأفراد المجتمع و المسؤولين.

3- دراسة أساليب المتابعة والتقييم والتقويم

4- دراسة الخطة السنوية السابقة ونتائج تقويمها

**الخطوات التي يجب القيام بها عند وضع الخطة:**

1- تحديد المجالات التي تحتويها الخطة.

2- تحديد الحاجات في كل مجال وترتيبها حسب الأهمية.

3- ترجمة الحاجات إلى أهداف محددة قابلة للتحقيق مع مراعاة الإمكانيات المتاحة.

4- تحديد الأنشطة والإجراءات والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف.

5- تحديد الشخص المسؤول (أو الأشخاص)، أو الجهة المسؤولة عن عملية التنفيذ.

6- تحديد الزمن اللازم لعملية التنفيذ.

7- تحديد أساليب التقويم وأدواته.

8- تحديد مؤشرات النجاح وأساليب المتابعة.

**تقويم الخطة والأهداف:**

يصنف التقويم إلى:



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

( أ ) تقويم تكويني ( مستمر ) : ويقصد به التقويم الذي يلزم جميع مراحل الخطة ( التحضير ، الإعداد ، التنفيذ ) ويقوم به الشخص المنفذ للنشاط وليس له وقت محدد أو إطار موحد بل يخضع لسيطرة المقوم.

( ب ) التقويم البعدي : ويقصد به التقويم الذي يتم بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة. قد يكون هذا التقويم داخليا أو خارجيا.

الهدف الإجمالي للتقويم البعدي هو التعرف على مدى التغير الذي طرأ على أداء المؤسسة وفق معايير قد تم تحديدها سلفا عند صياغة الأهداف. ويذكر أن عددا من المؤسسات تتجاهل جانب التقويم ويسرد عددا من المبررات منها على سبيل المثال : ( أ ) التخوف من النتائج التي تتكشف عنه والتي قد تكون غير إيجابية . ( ب ) تفشي أسرار المؤسسة. ( ج ) إظهار جوانب الضعف لدى بعض العاملين. وهنا يعول على مدير المؤسسة في خلق ثقافة إيجابية في المؤسسة قائمة على الصراحة والمكاشفة. و من الجوانب الهامة عن التقويم هي إعداد تقرير ختامي يمكن تقسيمه إلى جزأين أحدهما يتناول الجانب النوعي للأداء ( يشمل الجوانب الإدارية في إدارة الخطة ) والجزء الآخر كمي.





## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

الجزء النوعي	الجزء الكمي
آلية جمع البيانات للخطة	عدد حالات الغياب والطبيبات والاستقالة
وضوح أهداف الخطة وارتباطها بالأولويات	عدد حالات التكريم
مدى تحديد إجراءات تنفيذ الخطة	نسبة زيادة الإيرادات
مدى تحديد زمن تنفيذ أنشطة الخطة	عدد حالات التخريب بالمؤسسة
مدى تحديد احتياجات تنفيذ الأنشطة	الأعمال الخيرية التي قامت بها المؤسسة
مدى وضوح مؤشرات نجاح الأهداف	المساعدات التي حصلت عليها المؤسسة
وجود وقت للعاملين في المؤسسة لتبادل الخبرات	البرامج التدريبية التي نفذتها المؤسسة

إن تقويم الخطة والأهداف يساعد على الآتي :

1. التشخيص المستمر لجميع جوانب الخطة.
2. التعرف على السلبيات أثناء العمل ، من أجل العمل على علاجها ، والإيجابيات والعمل على تدعيمها.
3. التعرف على مستوى أداء العاملين للأعمال الموكلة إليهم.
4. تحديد خطوات التطوير والتحسين للخطة المؤسسية مستقبلاً.

أدوات التقويم :

1. الزيارات الميدانية للعاملين أثناء العمل في أماكن تأديته.



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

2. الاجتماعات الدورية للعاملين لمناقشة المشكلات والعقبات والصعوبات لإيجاد حل لها .

3. قراءة التقارير والملخصات المكتوبة عن سير العمل بعناية والاهتمام بما تحتويه من معلومات

### خطوات التقويم :

1. حدد المجالات التي تريد تقويمها أو المشكلات التي تريد حلها.
2. اختر الوسائل والأدوات الملائمة لتقويم المجال ، ودرّب الأشخاص الذين يتولون عملية التقويم .
3. حدد طريقة إجراء عملية التقويم وزمانها ومكانها.
4. حلل البيانات والمعلومات واستخلص منها النتائج.
5. عدّل آلية التنفيذ ووسائله لتحقيق نتائج الأعمال وتحقيق أهدافها.
6. جرب الحلول والمقترحات قبل الأخذ بها كمبدأ يسار عليه.



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

نصائح عامة للمخططين:

- حدد لزملائك دورا في بناء وإعداد الخطة وتنفيذها. حدد أبعاد الخطة (الأهداف ، والعناصر، الإجراءات والوسائل والأنشطة اللازمة ، والمنفذين ، ووقت التنفيذ ، والتقويم).
- حدد المستفيدين من الخطة (العاملون في المؤسسة ، المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة).
- اجعل الخطة مرنة قابلة للحذف والإضافة لمواجهة الحاجات الطارئة والصعوبات المتوقعة.
- اجعل من الخطة أسلوب عمل لجميع العاملين في المؤسسة.
- ابدأ بالأولويات وفكر في الأهم ثم المهم.
- راع الإمكانات البشرية والمادية المتاحة في المؤسسة عند إعداد الخطة.
- راع التغيرات المستمرة نتيجة لتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتقنية عند إعداد الخطة.
- ضع أهداف الخطة في صورة إجرائية بحيث يمكن تنفيذها في زمن محدد ويمكن تقويمها بسهولة.
- احرص على استمرار تقويم الخطة جنبًا إلى جنب مع تنفيذ الخطة لتعديل الإجراءات وحل المشكلات في حينها.
- حدد النتائج النهائية من التقويم واستفد منها باعتبارها تغذية راجعة عند إعداد الخطط اللاحقة وتطويرها.
- احرص على أن تكون الخطة شاملة لجميع الأنشطة والبرامج والأعمال في المؤسسة.
- اعلم أن المدير القادر على التخطيط قادر على تحقيق الأهداف من عمله الذي يؤديه .



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

### المراجع

- 1- التخطيط وإدارة الوقت ... الاستشاريون العرب للإدارة ونظم المعلومات
- 2- حياتك في إدارة الوقت... محمد فتحي
- 3- مصيدة الوقت... اليك ماكينزي
- 4- إدارة الوقت... إيان فليمنج
- 5- من هنا أبدأ: إدارة وقتك... فرنسيس كي
- 6- فن إدارة الوقت... محمد ديماس
- 7- INTEX ... Stress and Time Management
- 8- Marion E Haynes ... Make Every Minute Count
- 9- Hisham Altalib... Training Guide for Islamic Workers



## معهد القادة الامني للدراسات والتدريب الاهلي

الخاتمة:

وأخيراً لآبد من صدق النية وسلامة الطريقة، فلنخلص لله في نياتنا ولنتمس الصواب في أعمالنا. فالغاية التي نسعى إليها تستحق أن يبذل في سعيها كل جهد.... إنه عمل يبقى لما بعد الموت.

فلنتق الله في الأمانة التي بين أيدينا... وما علينا إلا أن نسأل أنفسنا قبل أي تصرف... ما أثر ذلك في المستقبل وفي الأمة أجمع، فإن كان أثره إيجابياً يتناسب مع مبادئ الإسلام وغاياته فلنقدم عليه، وإلا فلنراقب الله تعالى ولنمتنع عنه.