



وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education and Higher Education

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير
الإدارة العامة للتخطيط والسياسات

دليل إعداد الخطط التشغيلية

إعداد
الإدارة العامة للتخطيط والسياسات
١٤٣٤ هـ - ٢٠١٣ م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« قائمة المحتويات »

الموضوع	رقم الصفحة
مصطلحات الدليل	٩
العمليات الأساسية لبناء الخطة التشغيلية	١٢
المرحلة الأولى : عملية التخطيط للتخطيط (التهيئة والتجهيز)	١٣
المرحلة الثانية : تشخيص الوضع الراهن للإدارة	١٣
المؤشرات التربوية...مدخل لتقييم أداء النظام التعليمي	٢٨
المرحلة الثالثة : مرحلة بناء الأهداف	٣٢
المرحلة الرابعة : بناء البرامج والمشاريع	٤١
الخاتمة	٥٩
المراجع العامة للدليل	٦٠

المقدمة

انطلاقاً من أهمية التخطيط في العملية التعليمية، وإيضالاً لرسالتنا التربوية، وإيماناً من الإدارة العامة للتخطيط والسياسات بأهمية تقديم الدعم الفني اللازم لجميع الإدارات، فقد جاء هذا الدليل؛ ليكون مرشداً وموجهاً للمسؤولين عن عمليات التخطيط بالإدارات، وخارطةً يستعان بها عند تصميم وبناء الخطط التشغيلية، بحيث يركز على مفاهيم عمليات التخطيط التشغيلي، وآليات إعداد الخطط من منطلق علمي، دون الحاجة إلى الدخول في التفاصيل الدقيقة والإجراءات الأساسية لإعداد الخطة. وتكمن أهمية هذا الدليل في إمكانية تطبيقه على مستوى جميع إدارات العموم بالوزارة، وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات، مع شيء من المرونة أثناء التطبيق، فليس الهدف من هذا الدليل قولبة التخطيط، أو وضعه ضمن إطارات ثابتة - جامدة - لا تقبل التطوير أو التغيير، لأننا نؤمن أن الجمود في التخطيط معناه الفشل في التخطيط، ولكن الهدف الحقيقي لهذا العمل هو تقديم مقترحات وإجراءات عمل مرنة تساهم في ترشيد القرار وتعمل على نجاح العمل التخطيطي بشكل عام، ونجاح الخطة التشغيلية للإدارة التعليمية بشكل خاص.

ويجدر القول أن لكل إدارة «خصوصية» تميزها عن غيرها من الإدارات مهما تقاربت أو تشابهت الأهداف، والإمكانات، والظروف، ومن هذه الخصوصية تختلف بعض إجراءات إعداد الخطة التشغيلية في الإدارات، لذا آثرنا أن تكون الأعمال منطلقها وحدة الهدف، بمنهجية علمية ملائمة لجميع المخططين، مهما اختلفت الممارسات.

فريق إعداد الدليل بالإدارة العامة للتخطيط والسياسات

مصطلحات الدليل

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

هو عملية فكرية منظمة، تتصور بها المنظمة مستقبلها، من خلال تحليل بيئة العمل، وتقويم قدراتها الذاتية، وصياغة رسالتها وأهدافها، واختيار الاستراتيجيات العامة والفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادرة على تحقيق أهدافها ورسالتها.

الخطة التشغيلية Operational plan

إطار عمل يتضمن مجموعة من الإجراءات المطلوب تنفيذها من قبل الإدارات والأقسام، في نطاق الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية للتنمية الوطنية، خلال فترة زمنية محددة (سنة واحدة)، وتتضمن بالإضافة لذلك الأهداف العامة والسياسات، والأهداف التفصيلية، ومجموعة البرامج والمشروعات المعتمدة في الخطة.

تشخيص الواقع Diagnosis

التشخيص عملية منظمة تهتم برصد ووصف وتحليل الوقائع الماضية والحاضرة للإدارة؛ لتحديد عوامل الضعف ومكامنها، عناصر القوة ومظاهرها، ورصد الفرص المتاحة التي يمكن توظيفها لصالحها، وما قد يواجهها من تهديدات ومخاطر.

التحليل الداخلي Internal Analysis

يحتوي التحليل الداخلي على فحص شامل لواقع الإدارة، وهو بالتحديد يتناول نواحي القوة والضعف لجميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة مثل (سياسات ونظم وإجراءات وقواعد العمل المطبقة، والتسهيلات المستخدمة والموارد البشرية والمالية المتاحة، وظروف العمل، كما يعكس وظيفة الإدارة ونظم اتخاذ القرار فيها ومدى انسياب المعلومات داخلها).

أ- نقاط القوة Strengths

هي الصفات الداخلية أو الظروف التي تسهم في زيادة قدرة الإدارة على تحقيق رسالتها. وهي مجموعة من القدرات والإمكانات التي تمثل نقاط دعم واستثمار سواء أكانت موارد مالية، أو إمكانات مادية، أو قدرات بشرية أو نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية عالية في تحقيق أهداف الإدارة ورسالتها.

ب- نقاط الضعف Weaknesses

هي مجموعة العوامل الداخلية للإدارة، والتي تحد من تحقيق الإدارة لأهدافها، كما أنها تمثل أوجه القصور والضعف في بنية العمل الداخلي، سواء كانت في الموارد أو الإمكانيات المادية أو البشرية أو نظم العمل المطبقة.

التحليل الخارجي External Analysis

يهتم التحليل الخارجي بالوقوف على الآثار المتوقعة على الإدارة نتيجة للأحداث والظروف المحلية والخارجية، وهي جميع العوامل غير الخاضعة لسيطرة الإدارة وتشمل:

أ- الفرص Opportunities

هي مواقف أو تغيرات قائمة أو محتملة في البيئة الخارجية، تؤدي إلى تدعيم المنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها متى ما أحسن استثمارها.

ب- التهديدات (التحديات) Threats

هي مواقف أو اتجاهات أو تغيرات قائمة أو محتملة في البيئة الخارجية، تؤدي إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها وذلك إذا لم تنجح المنظمة في تجنبها أو تحييدها.

القضايا Issues

هي مجمل نتائج تشخيص الواقع، وتعرف بأنها مقدار الفجوة بين الواقع والمستهدف، وتكون أساساً لبناء أهداف وبرامج الخطة لما لها من تأثير كبير على الأداء ويتم اختيارها وفق محددات معينة.

البرنامج Program

هو مجموعة من الأعمال المترابطة التي تنفذها الإدارة بطريقة منظمة، له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح، وذلك لتحقيق نتائج محددة ومطلوبة لتلبية الحاجات الاستراتيجية للقطاع أو المنظمة.



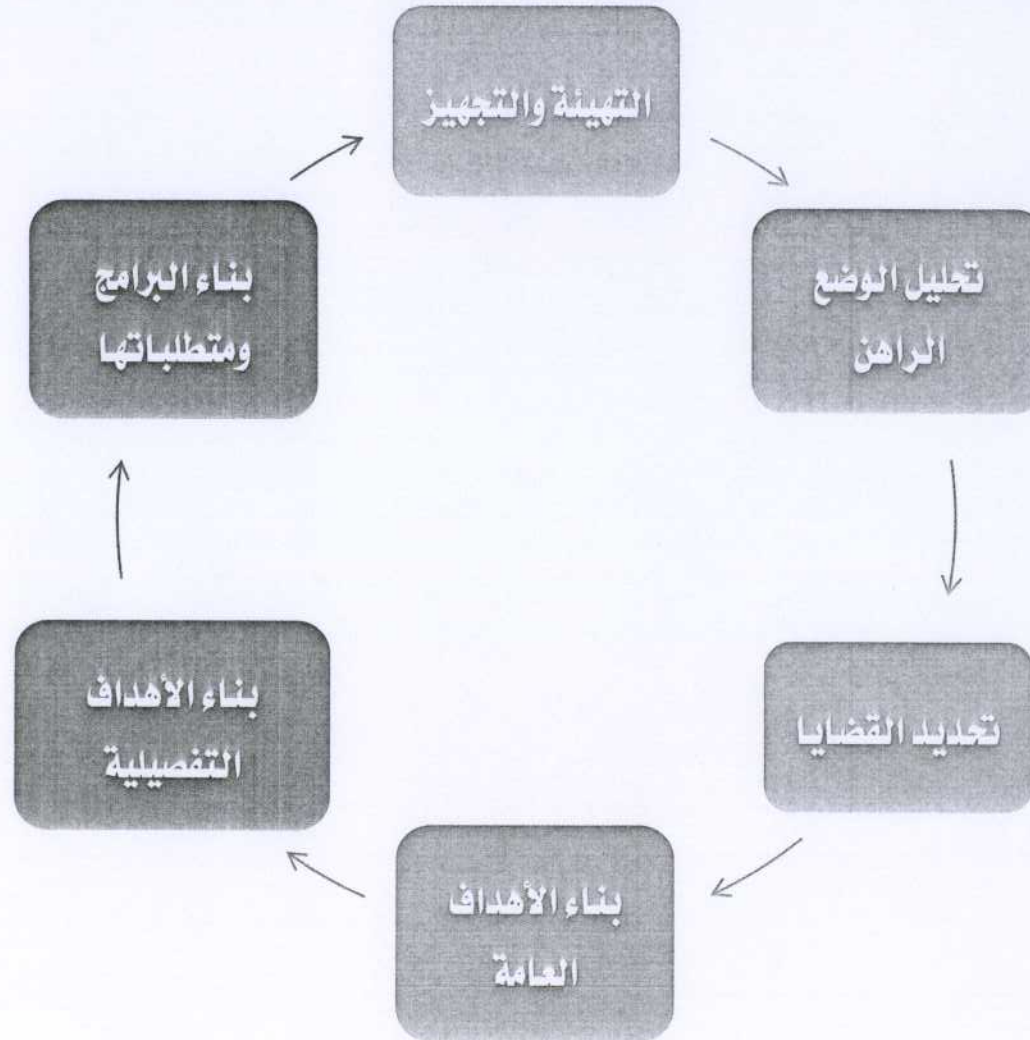
المؤشرات التربوية Educational Indicators

أدوات للقياس والتشخيص لتقدير قيمة متغيرات النظام التعليمي، بطريقة كمية دقيقة، ويلزم حسابها مراعاة عدد من المتغيرات الهامة والتي تؤثر في مدى دقة مخرجات المؤشر، كما يراعى عند التعامل معها الظروف الزمانية والمكانية، ويشترط فيها توفر الأسلوب العلمي في بنائها، وحساب قيمتها، مع توفر مواصفات القياس كالصدق والثبات والموضوعية.

قدرة النظام Over-all system ability

يقصد بها نمط القيادة الحالي، توفر الكفاءات المؤهلة (كماً ونوعاً) ، الموارد والإمكانات وتوافرها والقدرة على إدارتها، البنية الأساسية مثل المباني، المرافق التعليمية، التجهيزات وتكاملها ... الخ.

العمليات الأساسية لبناء الخطة التشغيلية



المرحلة الأولى: عملية التخطيط للتخطيط (التهيئة والتجهيز)

تعتبر عملية التهيئة والتجهيز، أو عملية التخطيط للتخطيط بمثابة الانطلاقة الأولى لعمليات إعداد الخطط التشغيلية، حيث تساعد هذه المرحلة على معرفة مدى استعداد الإدارة للقيام بعمليات التخطيط، ومدى وجود القدرة على الاستمرار في عمليات التحسين والتطوير. وتعطي هذه المرحلة نظرة استباقية لما سيحصل في عملية التخطيط. ومن الخطوات الإجرائية اللازمة في هذه المرحلة :

- ❖ تحديد مدى الالتزام بعملية التخطيط .
- ❖ تشكيل فريق التخطيط .
- ❖ تحديد الشركاء .
- ❖ تحديد الأدوار والمسؤوليات لفريق التخطيط .
- ❖ تحديد المعلومات ومصادرها .
- ❖ تحديد الموارد المطلوبة ، وكيفية تأمينها .
- ❖ تحديد المدة الزمنية لعملية التخطيط .
- ❖ تحديد آليات العمل .

المرحلة الثانية: تشخيص الوضع الراهن للإدارة

التشخيص هو : «عملية منظمة ومتراصة، تهدف إلى فهم موضوعي لواقع الإدارة، وتوظيف واستثمار هذا الفهم في تحديد أساليب ووسائل بناء مستقبلها».

كما أنه «عملية منظمة تهتم برصد ووصف وتحليل الوقائع الماضية والحاضرة للإدارة لتحديد عوامل الضعف ومكامنها، وعناصر القوة ومظاهرها، ورصد الفرص (المتاحة والمحتملة) التي يمكن توظيفها لصالحها، وما قد يواجهها من تهديدات (التحديات والمخاطر) ، وتحديد البدائل المناسبة».

كما يعد التشخيص عملية منظمة ومتراصة تهدف إلى فهم موضوعي لواقع الإدارة، وتوظيف واستثمار هذا الفهم في تحديد أساليب ووسائل بناء مستقبلها.

ومما سبق يمكن إيضاح بعض خصائص مفهوم التشخيص في النقاط الآتية:

١. التشخيص (عملية منظمة) فهو ضد العشوائية كونه يقوم على منهجية علمية.
٢. التشخيص (عملية مترابطة) حيث يقوم على عمليات مختلفة يعتمد بعضها على الآخر، وفق ترتيب منطقي .
٣. يؤدي التشخيص إلى فهم علمي (موضوعي) ودقيق لواقع الإدارة يقوم على ثقافة البيانات والمعلومات الحقيقية، ويظهر الواقع كما هو دون تزييف أو تجميل.
٤. يتيح التشخيص فرصة حقيقية لتوظيف فهم الواقع وتحليله في معرفة وتحديد الوسائل والأساليب اللازمة لبناء المستقبل (تصميم المستقبل).

والتشخيص له أهمية كبيرة في إعداد الخطط التشغيلية، وتتضح أهمية عملية التشخيص في تحقيق فوائد عديدة لصالح بيئة التخطيط (الإدارة) ومن هذه الفوائد ما يأتي :

- ❖ تحديد مستوى التدخل و المسؤولية من خلال تحديد القضايا الاستراتيجية في بيئة التخطيط.
- ❖ توفير المعايير الموضوعية اللازمة للحكم على الأداء سواءً (تقدير الأداء) أو (تقييم الأداء).
- ❖ دعم القرار وتوجيهه.
- ❖ المساهمة في مواجهة الفئات والقوى المعارضة للتغيير والتطوير.
- ❖ إعطاء العاملين في الإدارة والمستفيدين شعوراً بالأمان ومزيداً من الثقة في التخطيط.
- ❖ مراجعة قدرات وإمكانات الإدارة (المادية والبشرية) وتقدير مدى كفاءتها من حيث الكم والنوع وذلك سعياً لتحقيق مفهوم المؤسسة المتعلمة التي تستفيد من تجاربها وقدرات منسوبيها.
- ❖ توفير الفهم العميق (العلمي) للقضايا الحرجة ذات الأولوية (الأحق بالمواجهة والمعالجة) عند وضع الخطة.



بيئة التشخيص

تعد بيئة التخطيط (وهي بيئة المؤسسة أو الإدارة) المختبر الحقيقي لعملية التخطيط في جميع مراحلها، وهي بالتالي الميدان الحقيقي الذي تجري فيه عملية التشخيص أيضاً، ويجب أن نقوم بعملية تحليل البيئة بكل مكوناتها وعناصرها. وعادة ما ينظر إلى البيئة التي نقوم بتشخيصها (بيئة الإدارة) على أنها تنقسم إلى قسمين، هما:

❖ البيئة الداخلية للإدارة.

❖ البيئة الخارجية للإدارة.

البيئة الداخلية للإدارة

ويقصد بها: جميع المجالات والعوامل والعناصر والمتغيرات التي يمكن للإدارة (بيئة التخطيط) التحكم بها والسيطرة عليها، والإشراف عليها بشكل واضح وتقع داخل حدود تنظيم الإدارة، وقد نجدها بمسميات أخرى في أدبيات التخطيط مثل: المجموعة التنظيمية أو بيئة العمل أو البيئة التشغيلية. والبيئة الداخلية أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف الإدارة، بل وأيضاً سبل تحقيقها وبالتالي تحقيق رؤيتها ورسالتها. ويقوم المخطط التربوي بعملية التشخيص لهذه البيئة من خلال تحليل تلك العوامل والعناصر والمتغيرات التي يكون للإدارة سيطرة وإشراف عليها ولها - أي للعوامل والعناصر - تأثير إيجابي أو سلبي على عملها سواء كان التأثير شاملاً أو محدوداً، فإن كان التأثير إيجابياً فإن ذلك يعد ضمن نقاط القوة للإدارة، وإن كان التأثير سلبياً فإن ذلك يعد ضمن نقاط الضعف.

مكونات (عناصر) البيئة الداخلية:

يجب على فريق التشخيص عند القيام بإجراء عمليات تحليل البيئة الداخلية أن يهتم بدراسة كافة المجالات والمتغيرات (العوامل والعناصر من إمكانات وموارد) داخل الإدارة، سواءً المادية أو المعنوية، ويمكن توضيح المجالات التي يتناولها التحليل في البيئة الداخلية في الجدول التالي:



المجالات	المتغيرات (العوامل والعناصر)
البيئة التنظيمية	البنية التنظيمية: ❖ الدليل التنظيمي (الهيكل، المهام، مستويات التنظيم... إلخ). ❖ الأطر التنظيمية المرجعية (النظم، القواعد، اللوائح، القرارات، التعاميم). الثقافة التنظيمية: ❖ البعد التاريخي للإدارة. ❖ النموذج القيادي والإداري، (قيم واتجاهات وأخلاقيات الإدارة العليا). ❖ القيم المهنية (المؤسسية). ❖ نوع العلاقات المسيطرة في بيئة العمل.
البيئة المادية	❖ التجهيزات. ❖ المرافق والمباني. ❖ النظم المعلوماتية واستخداماتها.
التمويل	❖ مصادر التمويل. ❖ أوجه الإنفاق. ❖ السياسات والنظم المالية وإجراءات التمويل.



المجالات	المتغيرات (العوامل والعناصر)
الموارد البشرية	❖ تحديد الاحتياجات من العاملين والعاملات. ❖ أسس التكوين والإعداد. ❖ كفاءة العاملين والعاملات وتأهيلهم. ❖ معدلات دوران العاملين والعاملات. ❖ معدلات الحراك (تسرب العناصر المتميزة، معدل الاحتفاظ بهم).
النشاط الرئيس	❖ نوع النشاط (واحد أو متعدد). ❖ درجة المرونة (القابلية للتغيير والتطوير). ❖ مدى الارتباط بالمستفيدين وفئات المجتمع، وحجم المسؤولية الاجتماعية.

البيئة الخارجية للإدارة:

تتكون البيئة الخارجية من القوى والعوامل المختلفة والمحيطية ببيئة التخطيط (الإدارة)، وتؤثر هذه العوامل في الإدارة وفي أنشطتها وفي قدرتها على تحقيق أهدافها سلباً أو إيجاباً، فإن كان التأثير سلبياً نتج عن ذلك ما يعرف بالتهديدات وهي المخاطر والتحديات التي قد تحد من قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها، ولذلك عليها أن تعمل على مواجهتها والتغلب عليها أو تحييدها وتخفيف آثارها، وإذا كان تأثير هذه العوامل الخارجية إيجابياً على أداء الإدارة فإن هذا يعد بالنسبة للإدارة فرصاً يجب على الإدارة استثمارها.

وهناك بيئات خارجية لبيئة التخطيط (الإدارة) تعتبر فقيرة وهذا يشكل تحدياً بالنسبة لفريق التخطيط، بعكس بعض البيئات التي تعتبر غنية بما يتوفر فيها من فرص مختلفة يمكن الاستفادة منها في عملية التخطيط.

مكونات (عناصر) البيئة الخارجية:

يمكن توضيح مكونات البيئة الخارجية في الجدول التالي:

المجالات	المتغيرات (العوامل والعناصر)
الجغرافية	ويقصد بها البيئة الجغرافية بمناخها وتضاريسها وجميع مكوناتها
الاقتصادية	ويشير هذا البعد إلى النظام الاقتصادي الخارجي الذي تعمل فيه الإدارة، وما يتصف به من خصائص الاستثمار والموارد العامة ومعدلات التضخم ومعدلات البطالة وفرص الوظيفة وخلافه.
التقنية (التكنولوجية)	ويعبر هذا العامل عن مستوى المعرفة والتقدم والتجديد التقني (التكنولوجي)، وعلمية المجتمع، ودرجة تطوير المعرفة والقدرة على تطبيقها واستخدامها.
الاجتماعية	ويعبر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، والأدوار الاجتماعية، والمكانات الاجتماعية، والمنظمات الاجتماعية وتطوراتها.
الثقافية	وتضم القيم السائدة والمميزة للمجتمع، وما يؤمن به المجتمع من أعراف وتقاليد وعادات ومعتقدات وقواعد للسلوك، وكذلك الاتجاهات العامة لدى أفراد المجتمع.
القانونية والتنظيمية العليا	ويضم الاعتبار والنظم والقواعد القانونية العامة العليا، والوحدات التنظيمية المختلفة ذات السيادة في سن النظم والقوانين، والجهات ذات الرقابة العليا.
السياسية	ويقصد بها المناخ السياسي العام، ومدى تطبيق المركزية واللامركزية في المؤسسات الرسمية العامة في المجتمع.
السكانية (الديموجرافية)	وتعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة في المجتمع من حيث: أعدادها، وتوزيعها، وعمرها، وجنسها، وتركزها ومستوى تحضرها.



المتغيرات (العوامل والعناصر)	المجالات
ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم في النظام الأكاديمي العام في المجتمع، وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب العام للعاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.	التعليمية (الأكاديمية)

منهجية العمل التحليلي (كيف نشخص؟)

سوف يتم - في هذا الجزء - تناول تحليل الوضع الراهن بشكل عملي، وبعبارة أخرى: العمل التحليلي لواقع البيئة التعليمية، فبعد أن تنتهي المرحلة الأولى من عمليات التخطيط وهي مرحلة (التخطيط للتخطيط) أو مرحلة الاستعداد والتهيئة والتي بموجبها يتم الاتفاق على الانطلاق نحو بناء وإعداد خطة الإدارة يأتي دور عملية الرصد والتقصي المنهجي لواقعها بشكل دقيق من خلال ما يعرف (بتشخيص الواقع) أو (تحليل الوضع الراهن).

تشكيل فريق التشخيص:

لا يوجد عدد محدد لأعضاء الفريق - وإن جاءت بعض الاجتهادات بأرقام محددة - ويخضع عدد الفريق وآليات عمله إلى حجم الإدارة وظروفها، وطبيعة عملها ودرجة التعقيد التنظيمي فيها ونوع الخدمة أو الخدمات التي تقدمها ومدى اتساع شريحة المستفيدين من تلك الخدمات إلخ، ومن رصد تجربة التشخيص في كثير من إدارات التربية والتعليم، فقد يكون من المناسب أن نقول أن عدد الفريق يمكن أن يتراوح بين (٥ - ٧) أعضاء.

شروط نجاح فريق التشخيص:

- ❖ توفر الإرادة الحقيقية لدى القيادة في الإدارة.
- ❖ المسؤولية المهنية لدى أفراد الفريق، والعاملين في الإدارة.
- ❖ التنوع في مهارات وقدرات وخبرات أعضاء الفريق.
- ❖ توفر البيانات والمعلومات اللازمة (سواء المتعلقة بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية)، والقدرة على التعامل معها وتوظيفها.

خطوات عملية تشخيص الواقع:

يمر التشخيص (تحليل الوضع الراهن) بثلاث مراحل أو ثلاث عمليات رئيسة هي:

- ❖ جمع البيانات والمعلومات ووصفها.
- ❖ تحليل البيانات والمعلومات.
- ❖ صياغة النتائج (تحديد القضايا والبدائل الاستراتيجية).

أولاً : عملية جمع البيانات والمعلومات ووصفها

تعتمد هذه العملية على جمع كل ما يحتاجه المخطط من بيانات ومعلومات عن بيئة الإدارة الداخلية والخارجية ، وبالشكل الذي يساعده على وصف واقعها ، وتحديد الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بها.

الشروط اللازم توفرها في البيانات والمعلومات:

- ١- الدقة والوضوح.
- ٢- التزامن (أن تتفق مع الزمن والوقت).
- ٣- المرونة والانسائية في التدفق والاستدعاء.
- ٤- الموثوقية من حيث : الصحة والمصادقية - جهة المصدر.
- ٥- الكفاية والشمول.

أدوات وأساليب جمع البيانات والمعلومات وتوفيرها:

- | | | |
|---|--|----------------------------|
| ❖ استمارة التشخيص. | ❖ مجموعات التركيز. | ❖ الاستفادة من الإنترنت. |
| ❖ المقابلات. | ❖ إجراءات الدراسات والبحوث الإجرائية. | ❖ دراسة التقارير المختلفة. |
| ❖ الأسئلة الواعية (الذكية). | ❖ إجراء الدراسات التقويمية والاستطلاعية. | ❖ الملاحظة العلمية. |
| ❖ استدعاء البيانات والمعلومات من مراكز المعلومات المتخصصة داخل الإدارة وخارجها. | | |



أما عملية الوصف فإنها تشمل القيام بمعالجة البيانات اللازمة لإعطاء صورة دقيقة، ويمكن ربطها بمعلومات أخرى. وتتضمن هذه المعالجة استخراج المعدلات والنسب المختلفة من خلال البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية. بالإضافة إلى ذلك فإن عملية الوصف تتضمن التأكد من كفاية البيانات ووفائها بالمطلوب لإعطاء صورة شاملة لوضع الإدارة.

ثانياً: عملية تحليل البيانات والمعلومات

بعد أن تنتهي الإدارة من جمع البيانات والمعلومات ووضعها - وفق المنهجية السابقة - تبدأ في عملية (التحليل) وهذه العملية تعد روح مرحلة التشخيص وركيزتها، ويعتمد نجاح التشخيص على قدرة المخطط على إدارة عملية التحليل بشكل علمي وموضوعي، وهي ميدانه الفني الحقيقي.

ويجب أن تنتهي عملية التحليل بالنتائج التالية:

- ١- مقارنة ما تحقق من نتائج مع ما رسم من أهداف (في زمن الخطة).
- ٢- مقارنة أداء الإدارة في سنة الأساس مع أدائها في سنوات سابقة (المقارنة الذاتية).
- ٣- مقارنة الأوضاع الراهنة في الإدارة مع الإدارات المماثلة لها (المقارنة المماثلة).
- ٤- مقارنة أداء الإدارة مع أداء الإدارات المتقدمة، وفق المستويات المعيارية المتفق عليها (المقارنة المثالية).
- ٥- تصميم النموذج الاستراتيجي الإرشادي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تحديد مكان القوى والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد أبرز الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (شبكة التحليل الرباعي SWOT).
- ٦- تحديد أبرز القضايا الاستراتيجية التي تواجه الإدارة.
- ٧- تحديد أبرز القيم التي تؤمن بها الإدارة، وتعمل بموجبها (منظومة القيم المؤسسية)، والتي تتضمن القواعد الأخلاقية والمعتقدات المهنية والتعهدات السلوكية التي لا يمكن للإدارة مخالفتها.
- ٨- قدرة الإدارة على تحديد موقفها بشكل عام، بحيث تستطيع الإجابة عن هذا السؤال: (أين نحن؟).

أدوات ونماذج التحليل:

على الرغم من تعدد الأدوات والنماذج المستخدمة في عملية التحليل، إلا أن نموذج التحليل الرباعي (سوات SWOT) هو الخيار المفضل والمستخدم على نطاق واسع للتعامل مع البيئة التعليمية، لتحديد نقاط القوى أو نقاط الضعف الرئيسية التي يتصف بها النظام بالتعليمي (مع ملاحظة أنه يجب ألا ينظر إليه باعتباره النموذج الأوحيد فقط).

نموذج تحليل (سوات) SWOT analysis

تأتي كلمة (سوات) SWOT هي اختصار لأربع مفردات:

❖ القوة Strength

❖ الضعف Weakness

❖ الفرص Opportunities

❖ التهديدات Threats

وتعتبر هذه المفردات العناصر المختلفة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمات (المؤسسات والإدارات). وهو طريقة شائعة يمكن استخدامها في إعداد وتعديل الخطط، وطريقة لحل المشكلات وعمليات اتخاذ القرار.

وهو تقنية عامة يمكن تطبيقها من خلال الوظائف المتعددة والأنشطة، ولكن وبشكل خاص تكمن أهميته في تطبيقه في المراحل المبكرة لعملية التخطيط. ويقوم بتحديد تلك العناصر لمهمة محددة سواء في عملية التخطيط أو في غيرها. بالاهتمام الكافي بالموارد الداخلية والإمكانات (القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات). وهو القوة الدافعة لتحليل وضع المنظمة لتطوير الإستراتيجيات المناسبة لضمان المستقبل الأفضل. كما يعتبر الأساس الذي تعتمد عليه عملية تقييم قدرات وكفايات الإدارة. وهو من أهم دلائل التغيير، بل إنه المفتاح الثقاني لهذا التغيير. وهو الحافز على المشاركة في التجارب الجماعية عن طريق فرق العمل المختلفة، وقد خرج هذا النموذج على يد (إلبرت هنفري من جامعة ستانفورد بين عامي ١٩٦٠م - ١٩٧٠م).

يعد هذا النوع من التحليل الأنسب للأوضاع التعليمية وذلك لمناسبة العناصر الأساسية لهذه العملية للأوضاع المختلفة للمجال التعليمي. وذلك ما جعل العديد من الأنظمة التعليمية تأخذ بهذا النوع من التحليل. وتعكس العناصر المختلفة التي يتكون منها تحليل (سوات) بشكل شامل جميع ما تتكون منها البيئة التعليمية الداخلية والخارجية، وذلك لأن النظام التعليمي لا يعمل بمعزل عن الظروف الخارجية المحيطة به، بل إنه يؤثر ويتأثر بها بشكل يفوق العديد من المجالات والبيادين الأخرى. وتكمن أهمية هذا النموذج في إعطاءه فحصاً شاملاً لموقف الإدارة الإستراتيجي وأثر البيئة المحيطة بها. وتتمثل الاعتبارات والأسباب التي تبين مدى مناسبة تحليل (سوات) لنظامنا التعليمي أكثر من غيره من النماذج والأساليب الأخرى للتحليل فيما يأتي :

- ❖ يعطي ترتيباً منطقياً يساعد على الفهم الشامل للإدارة.
- ❖ يعتمد على التقييم الموضوعي للبيانات والمعلومات.
- ❖ أداة سهلة التعلم والاستخدام وخاصة في مجال العلوم الإنسانية.
- ❖ ملاءمته في تحليل نظامنا التعليمي بشكل خاص في المملكة العربية السعودية.
- ❖ تطبيقه لا يأخذ وقتاً طويلاً مقارنة بالأدوات الأخرى.
- ❖ الأداة الأكثر مناسبة لجميع أنواع القرارات التي يمكن اتخاذها، وذلك لكونه الأداة الأفضل في تطبيق استراتيجية تقييم خيارات اتخاذ القرار (por's & con's) تدريب (٦)

ويحسن في هذا الجزء مناقشة الأسس العامة التي يركز عليها نموذج (سوات) وهي:

- ١- تحديد الهدف العام من عملية التحليل (فالافتاح الأول لأي عملية هو وجود الوضوح في المراد عمله حقيقة وتبرير ذلك. والغاية من القيام من تحليل (سوات) يمكن أن يكون محدودة أو شاملة، أو على نطاق عام).
- ٢- اختيار المساهمين المناسبين (وذلك لأهمية الخروج بنتائج لا تعتمد فقط على وجهات النظر والاستشارات، بل أيضاً تلك المبنية على أسس علمية).
- ٣- تحديد المهام الخاصة بعملية البحث وجمع البيانات والمعلومات (إن إعداد البنية التحتية للمعلومات هو جوهر العمل الذي يعتمد عليه المحلل الاستراتيجي. ولن يكون ذا فاعلية إذا لم يتم توزيع المهام للبحث وجمع البيانات والمعلومات بشكل مهني دقيق).

٤- تفعيل دور ورش العمل الحقيقي

تعتمد قوائم تحليل (سوات) على نوعية الاجتماعات التي تتم من قبل فرق العمل، مما يتطلب خلق جو مناسب لإقامة ورش العمل التي تساعد في تدفق المعلومات بأسلوب سلس معتمداً على الشعور بالحرية لدى المشاركين في تبيان ما يشعرون به بعيداً عن اللوم، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أن تكون طريقة التفكير محددة وذات بعد تقييمي وتحليلي سواء خلال جمع البيانات والمعلومات أو تحديد عناصر (سوات).

٥- عمل قوائم نقاط القوة

حيث يمكن أن ترتبط بالبيئة أو مدى الوعي أو الناس أنفسهم سواء من ناحية المهارات أو القدرات أو الخلفية المعرفية.

٦- عمل قوائم نقاط الضعف

حيث تركز على الجوانب السلبية مما يتطلب نوعاً من المصادقية تعكس الواقع بشكل دقيق. كما تجيب عن السؤالين:

❖ ما المعوقات التي تمنع التقدم نحو الأمام؟

❖ ما العناصر التي تحتاج إلى تعزيز؟

٧- عمل قوائم الفرص

ويتم ذلك بتقييم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والسكانية... الخ وذلك لتحديد الفوائد التي يمكن الحصول عليها.

٨- عمل قوائم التهديدات (التحديات)

وهذا عكس ما تهدف إليه قوائم الفرص حيث يتم التركيز على الجوانب السلبية التي يمكن أن تلعب دور العائق.

٩- تقييم قوائم الأفكار مقابل الأهداف

وذلك لاختيار أهم النقاط التي يمكن التعامل معها خلال عملية التخطيط

١٠- المضي مباشرة بعملية التخطيط

بعد تحديد القوائم النهائية، يتم المضي بعملية التخطيط لبناء الخطة على معلومات حديثة.



تحليل بيئة العمل

(١) التحليل الداخلي

يشتمل التحليل الداخلي على فحص شامل وغير متحيز لواقع الإدارة، وهو بالتحديد يتناول نواحي القوة ونواحي الضعف والهيكل التنظيمي، كما يعكس وظيفة المؤسسة، ونظم اتخاذ القرار فيها، ومدى انسياب المعلومات داخلها. وفيما يلي توضيح لهذه الأمور:

(١) نقاط القوة

تعرف نواحي القوة بأنها تلك الصفات الداخلية، أو الظروف التي تسهم في قدرة الإدارة على تحقيق رسالتها (مهمتها). ومن الأمثلة المختارة لبعض نقاط القوة

- ❖ حماس المديرين والمشرفين والإداريين العاملين في الإدارة .

- ❖ الابتعاث والدورات .

- ❖ ارتفاع معدل انتظام العاملين .

- ❖ توفر ميزانية ، ودعم مالي جيد .

(٢) نقاط الضعف

يقصد بنقاط الضعف في المؤسسة تلك الخصائص الداخلية، والأحوال، والظروف التي تُحد من تحقيق رؤيتها أو تمنعها من تحقيق رؤيتها. وفي حين أن نواحي القوة تمثل إنجازاً، فإن نواحي الضعف عادة ما تشير إما إلى نقص في الأداء أو عدم القدرة عليه، إلا أن نواحي الضعف غالباً ما تكون ناتجة عن قصور في الأداء، ولذلك فهي ليست بالضرورة انعكاساً لقدرات المؤسسة، بل انعكاس إما لرؤيتها غير السليمة لترتيب الأولويات أو لقصور في قدرة الأداء الحالي.. ومن الأمور الجديرة بالاهتمام في هذا الصدد أن جميع المؤسسات لديها نواحي قصور وضعف، وسوف تستمر لديها هذه النواحي، ولكن الأمر المهم هنا أن نميز بين نواحي الضعف التي يمكن تجاوزها، والنواحي الجوهرية ذات الأثر القوي على إنتاجية المؤسسة وأوضاعها التنافسية، وهذا يعني أن بعض نواحي الضعف يمكن في بعض الأحيان التعايش معها، ومن المرهق أن نحاول التغلب عليها، كما قد يمثل مواجهتها إهداراً للموارد وإرهاقاً للمؤسسة التعليمية، كما أن الاهتمام بتلك الأمور البسيطة يعد نوعاً من المغالاة وتضييعاً لها. أما نواحي الضعف الجوهرية أو الحرجة فتتمثل في النواحي التي تؤثر على تحقيق الرؤية والأهداف، ومن هنا فإن تحديدها يصبح أمراً واجباً من أجل التصحيح والتصويب. وسوف ينعكس العمل التصحيحي على إنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية.

ومن الأمثلة المختارة لبعض نقاط الضعف:

- ❖ اختلاط المهام بين الإدارات.
- ❖ تكليف المشرفين والإداريين للعمل في أكثر من جهة.
- ❖ غياب المحاسبية والرقابة الذاتية.
- ❖ عدم وضوح التعاميم والتعليمات وتعارض بعضها مع بعض.

(ب) التحليل الخارجي

يهتم التحليل الخارجي بالوقوف على الآثار المتوقعة على المؤسسة نتيجة للأحداث والظروف المحلية. وهذه الممارسة تعتمد على إدراك أن هناك العديد من العوامل الخارجية لا يمكن السيطرة عليها، وبالتحديد فإن الغرض من التحليل الخارجي هو منع المفاجآت التي قد تؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها أو على الفرصة المتاحة لتحقيقها، وإن إدراكهم لما يعنيه مستقبل المؤسسة يتصف بكونه توجهاً أكثر واقعية. وتنقسم إلى قسمين :

(١) الفرص

وهي النشاطات أو القدرات الخارجية التي يمكن للمنظمة استغلالها ، وتمثل المواقف والاتجاهات والتغيرات التي قد تؤدي إلى تدعيم العمل في الإدارة ومساعدته في تحقيق أهدافه .

ومن أمثلتها :

- ❖ مشاركة أفراد المجتمع في العملية التربوية .
- ❖ مشاركة القطاع الخاص في دعم برامج الإدارة .
- ❖ توفر بيوت خبرة متخصصة في مجال التربية والتعليم .

(٢) التحديات (المخاطر)

وهي العوائق الخارجية عن إرادة المنظمة ، والتي تمنعها من تنفيذ نشاطاتها اللازمة للوصول إلى الهدف ، وهي أية مواقف أو اتجاهات أو تغيرات قائمة أو محتملة في البيئة الخارجية قد تؤدي إلى إعاقة العمل وعدم تحقيق أهدافه.



ومن أمثلتها :

- ❖ تأثير وسائل الإعلام.
- ❖ ظهور الأوبئة والأمراض.
- ❖ الكوارث البيئية المفاجئة.

ثالثاً: عملية تحديد القضايا الأساسية

يعد تحديد القضايا الأساسية أو الجوهرية من الأمور الهامة في عمليات التشخيص وفي هذه العملية يتم تحديد المجالات التي تواجه فيها الإدارة إمكانية تصحيح وضعها في المجال نفسه. ويتم تحديد القضايا الأساسية في ضوء قوة القضية وتأثيرها في الإنجاز، فبعد الانتهاء من عملية تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات (التحديات) يتضح موقف الإدارة ووضعها الحقيقي. وعملية التحليل هذه تحدد أربعة مواقف لأي إدارة حسب الآتي:

- ١- إدارة ذات نقاط قوة وفرص بشكل أكبر
- ٢- إدارة ذات نقاط قوة وتهديدات (تحديات) بشكل أكبر
- ٣- إدارة ذات نقاط ضعف وفرص بشكل أكبر
- ٤- إدارة ذات نقاط ضعف وتهديدات (تحديات) بشكل أكبر

وفي هذه الحالات الأربع فإن الإدارة لا بد لها وأن تخرج بقائمة من الاحتياجات تتدرج حسب أهميتها. ولا يمكن للمخطط الإستراتيجي تناول كل الاحتياجات في وقت واحد، إنما عليه أن يخضعها إلى نوع من الترتيب حسب الأولوية، بحيث يتم تحديد القضايا الإستراتيجية التي يجب على الإدارة أن تتعامل معها خلال فترة معينة من الخطة الإستراتيجية.

المؤشرات التربوية...مدخل لتقييم أداء النظام التعليمي

تهدف المؤشرات التربوية إلى وضع صورة كلية للنظام التربوي من خلال الوصف الصادق لهذا النظام ومختلف عناصره ، وبالتالي فهي تعمل على توفير البيئة المناسبة والأرض الصلبة لاتخاذ القرار التربوي السليم من خلال إبراز جوانب القوة وأوجه الضعف في النظام التربوي، وبما يتيح وضع الحلول المناسبة لمعالجة نواحي الخلل والقصور.

كما توفر المؤشرات التربوية المجال لعقد مقارنات بين الأوضاع التعليمية بالمناطق المختلفة ، ومن ثم بذل مزيد من الجهد لرفع مستوى جودة العملية التعليمية بالمناطق ذات الخدمات التعليمية الضعيفة ، وبالمثل تتيح المؤشرات التربوية الفرصة لمقارنة الأوضاع التعليمية بالدولة بغيرها من الدول وخاصة المتقدم منها بما يوضح مدى التطور والتحسين القائم وكذلك المرغوب تحقيقه.

مفهوم المؤشرات التربوية :

تعرف المؤشرات التربوية على أنها: «إحصاءات فردية أو مركبة مرتبطة بصورة أساسية بالعملية التعليمية، حيث إنها تفيد في تشخيص حالة النظام التعليمي من خلال مكوناته، ومدى ارتباط تلك المكونات وتغيرها بمرور الزمن ، وهذه المعلومات يمكن أن تستخدم للحكم على مدى التقدم نحو مجموعة من الأهداف أو المعايير ، أو مدى التغير في بعض النتائج السابقة ، أو المقارنة ببعض المعلومات الناتجة من مؤسسات أخرى أو دول أخرى».

كما يعرف المؤشر في جانبه العلمي بأنه: «دلالة كمية إحصائية ، فردية أو جماعية تصف بعض ملامح أداء النظام التعليمي ، في ضوء معايير معينة محلية أو دولية ، كما تستخدم في تحديد الموارد المتاحة (المدخلات) ، والمهام التي يتم أداؤها ، والطرائق والأدوات المستخدمة (العمليات) ، والحكم على مستوى النجاح النهائي المتحقق (المخرجات) ، مثل: معدلات حضور الطلاب ، والقيود والالتحاق بالبرامج والمقررات الدراسية ، وجودة التدريس».

كما ينظر إلى المؤشرات التربوية على أنها كل المتغيرات التي توفر على الأقل إحدى المعلومات التالية:

- ١- المعلومات التي تصف أداء النظام التعليمي في تحقيق أهدافه، وتوفر علامات مرجعية لقياس التقدم.
- ٢- المعلومات المتعلقة التي تصف الملامح المركزية للنظام، مثل: المدخلات، وتبعاً لذلك يتم فهم كيفية عمل النظام التعليمي.
- ٣- المعلومات التي تعمل على حل المشكلات والصعوبات.



٤- المعلومات المترابطة بالجوانب السياسية: فالمؤشرات التعليمية أو التربوية يجب أن تعكس وضع التعليم بصورة جيدة، وذلك لمساعدة صانعي السياسة على التغيير من خلال القرارات.

أهمية المؤشرات التربوية :

تكمن أهمية المؤشرات التربوية في قيمتها العملية، واستخداماتها في تحسين النظم التعليمية وتطويرها، حيث يتضح أن المؤشرات التربوية لها القدرة على وصف النظام التعليمي وصفاً دقيقاً، من خلال إحصاءات رياضية يتم تفسيرها بشكل منطقي، وبالتالي تقديم صورة دقيقة عن حقيقة النظام التعليمي، ومدى التقدم الحاصل في مخرجاته.

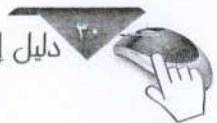
و يساعد العمل بالمؤشرات التربوية على تحقيق الفوائد التالية:

- ١- تكشف المؤشرات التربوية عن حالة النظام التعليمي ومدى تحقيقه لأهدافه.
 - ٢- تكشف عن المشكلات الهامة في إدارة النظام التربوي، وتستخدم كمقياس لمستوى تحقيق أهداف أو غايات التعلم.
 - ٣- تستخدم كأداة محاسبية للنظام التعليمي على مستوى الوزارة ومستوى الإدارات التعليمية.
 - ٤- تساعد في تخصيص الموارد المالية وإعادة تخصيصها لمعالجة أوجه القصور والخلل التي تظهرها المؤشرات.
 - ٥- يمكن استخدام المؤشرات على مستوى عام في عقد المقارنات بين الأنظمة التعليمية مع نفسها خلال فترة من الزمن، أو مع أنظمة تعليمية مشابهة.
 - ٦- إعطاء المعلومات والحقائق التي ينبغي أن يتصف بها النظام التعليمي.
 - ٧- الوقوف على مدى تحقق الأهداف المرسومة.
 - ٨- استخدام النسب لدراسة احتياجات المجتمع من المؤسسات التعليمية والهيئات الإدارية والتدريسية وغيرها .
- ونلاحظ أن هناك تأكيداً من قبل كثير من المنظمات الدولية، وبعض القطاعات الحكومية والأهلية العاملة في قطاع التعليم، على أن للمؤشرات أهمية كبيرة في رصد الواقع الحقيقي للتعليم، ومن خلاله يمكن العمل على إضفاء بعض التغييرات والتحسينات، انطلاقاً من الوصف الدقيق الذي توصلت له تلك المؤشرات، كما أن المؤشرات التربوية تكمن أهميتها في طريقة توظيفها في العملية التعليمية وتوجيه القرار التربوي، وبالتالي خلق فرص كبيرة في تطوير التعليم وتحسين مخرجاته.

خصائص المؤشرات التربوية :

من أهم خصائص المؤشرات التربوية التي يجب أن تتصف بها :

- ١- قابلية المؤشر للقياس.
- ٢- التعبير عن المؤشر بطريقة كمية.
- ٣- أن يتناول المؤشر جانباً محدداً من جوانب الأداء.
- ٤- إمكانية استخدام المؤشر الواحد في تقييم أكثر من مجال.
- ٥- إمكانية استخدامها في منظومة متكاملة.
- ٦- إمكانية استخدامها بطريقة جزئية.
- ٧- ارتكازها على معايير ومستويات محددة للتقويم.
- ٨- أن تتصف بالصدق والثبات .
- ٩- الدقة والموثوقية .



نماذج متنوعة من المؤشرات التربوية وفق تصنيف (المدخلات- العمليات- المخرجات)

مدخلات النظام	عمليات النظام	مخرجات النظام
نسبة الالتحاق الإجمالي حسب المرحلة	معدل الكثافة الصفية	معدل الطلاب المؤهلين
نسبة الالتحاق الصافي حسب المرحلة	نسبة النجاح النوعي حسب المرحلة	نسب النجاح النوعي للطلاب حسب الصف
معدل القيد الصافي	متوسط السنوات اللازمة للتخرج	نسب الطلاب المتفوقين في نتائج الثانوية العامة
معدل القيد الإجمالي	معدل الانتقال	نسبة الطلاب المتفوقين دراسيا وفق الاختبارات التحصيلية الوطنية
النسبة المئوية للملتحقين الجدد بالصف الأول الابتدائي الذين التحقوا برياض الأطفال	معدل الترفيع	نسبة الطلاب المتفوقين في اختبار القدرات
معدل معلم : طالب لكل مرحلة	معدل الرسوب	نسبة الطلاب المتفوقين دراسيا وفق الاختبارات التحصيلية الدولية
النسبة المئوية للإنفاق العام على التعليم من الناتج القومي	معدل التسرب	نسبة الطلاب الذين شاركوا في مؤتمرات أو أولمبياد عالمية
النسبة المئوية للإنفاق على التعليم من الإنفاق الحكومي	معدل البقاء للصف السادس	نسبة الطلاب الذين حصلوا على براءة اختراع
معدل المباني المستأجرة	معدل ساعات التدريب للمعلمين	النسبة المئوية للطلاب الذين ينهون التعليم الثانوي
معدل إداري / معلم	معدل السنوات المستثمرة للتخرج	معدل معرفة القراءة والكتابة للشباب (١٥-٢٤ سنة)
معدل حاسب آلي لكل طالب	معامل الكفاءة للنظام التعليمي	القدرة على القراءة.



مدخلات النظام	عمليات النظام	مخرجات النظام
النسبة المئوية للمعلمين الحاصلين على مؤهلات دراسية عليا	معدل المشاركة في المناسبات الوطنية و المجتمعية	التحصيل في الرياضيات والعلوم.
معدل المعلمون المؤهلون تربوياً حسب المستوى.	معدل مشاركة القطاع الخاص في التعليم	النسبة المئوية للطلاب الذين يتقنون مهارات التعليم الأساسي
النسبة المئوية للالتحاق في القطاع الخاص حسب المرحلة	متوسط نسبة غياب الطلاب الأسبوعي	النسبة المئوية للطلاب الحاصلين على درجات النجاح في الاختبارات النهائية حسب المرحلة
نسبة مختبر: مدرسة	متوسط نسبة غياب المعلمين الأسبوعي	النسبة المئوية للأفراد البالغين من العمر ١٤ سنة ويتقنون مهارات التعليم الأساسي

المرحلة الثالثة: مرحلة بناء الأهداف

الأهداف هي النتائج المراد تحقيقها، وهي تتمثل في الإجابة عن سؤال: ماذا تريد الإدارة تحقيقه؟. كما تعرف بأنها هي المقاصد أو الغايات التي ترغب الإدارة الوصول إليها في المستقبل وتحقيقها، وترتبط عادةً بالرؤية والرسالة وبمجملة التصورات المستقبلية والتحليلات العلمية بحيث تكون ترجمة لهما بصورة أكثر تفصيلاً وتحديدًا.

وتعرف الأهداف بأنها: « نتائج محددة تسعى الإدارة إلى تحقيقها وصولاً لتحقيق رسالتها الأساسية ». وتعد الأهداف ضرورية لنجاح الإدارة لأنها هي التي تحدد الاتجاه، بل وتساعد في التقييم، بل وتخلق مدى التعاون بين العاملين وتكشف الأولويات وتركز على التنسيق وتقدم أساس التخطيط الفعال والتنظيم والتحفيز والرقابة على الأنشطة المختلفة التي تقوم بها الإدارة. ويجب أن تتضمن الأهداف نوعاً من التحدي وأن تكون قابلة للقياس ومتجانسة ومعقولة وواضحة.

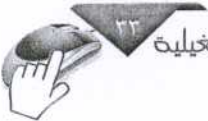


كما ترتبط الأهداف برسالة الإدارة ارتباطاً وثيقاً، بل إنها تنبثق من هذه الرسالة، حيث تصف النتائج النهائية للعمل. ويعد تحديد الأهداف ووضوحها الأساس لتحقيق نجاح الخطة. كما إن تحديد الأهداف هي مجموع النتائج والمخرجات التي تلتزم الخطة بتحقيقها، بشرط أن تكون محددة وقابلة للقياس. ومن الأفضل أن تكون الأهداف ذات عدد محدود وذلك لأنها تعتبر التزاماً بنتائج مرجوة معينة تحتاج إلى قياس، وبالتالي، فإن كثرتها قد تؤدي إلى نوع من التشتت أو التركيز على مجموعة دون الأخرى مما يؤثر سلباً على الوقت والتكلفة والجودة النوعية والكمية للخطة. وتعد الأهداف الواضحة ضرورية للنجاح لعدة أسباب، منها:

- ١- تساعد الأهداف العاملين على فهم دورهم المستقبلي في الإدارة.
- ٢- توفر الأهداف قاعدة لاتخاذ القرارات المتجانسة من قبل القيادات.
- ٣- التقليل من الصراعات المحتملة خلال مرحلة التنفيذ من خلال التوصل إلى إجماع على الأهداف التي تحكم عملية التنفيذ.
- ٤- تساعد الأهداف في تحديد أولويات الإدارة وتشجيع الأفراد وبالتالي بذل الجهد اللازم في سبيل تحقيقها.
- ٥- تستخدم الأهداف كمقاييس على أساسها يمكن تقييم الأفراد والمجموعات والإدارات والأقسام.
- ٦- توفر الأهداف أساس التصميم للوظائف والأنشطة التنظيمية.

وظائف الأهداف:

- توفير معايير دقيقة للأداء، فهي تركز الاهتمام على أنشطة المؤسسة التعليمية وتوجهات جهود أعضائها.
- توفير أساس للتحكم الإداري والقيادي الذي يرتبط على نحو وثيق بأنشطة المؤسسة التعليمية.
- توفير معايير إرشادية لعملية صنع واتخاذ القرار، وتبرير الإجراءات التنظيمية المتخذة.
- التأثير في البيئة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، والمساعدة في تحديد طبيعة التكنولوجيا المستخدمة فمما لا شك فيه أن طريقة تنظيم عمل المؤسسة تؤثر بشكل كبير على ما تحاول تحقيقه من أهداف مختلفة.
- الارتقاء بالتزامات الأفراد والجماعات بتطوير أنشطة المؤسسة، من خلال تركيز الاهتمام على السلوكيات الهادفة والمقصودة في الوقت نفسه الذي توفر فيه أساساً متيناً لدعم الدافعية الذاتية، والاستفادة من نظم المكافآت والتحفيز.
- توفير أساس مناسب لتقويم عمليات التغيير والنمو التنظيمي على المستوى المؤسسي.



مصادر اشتقاق الأهداف :

١- رؤية ورسالة المنظمة :

ترتبط الأهداف - عادةً - بالرؤية والرسالة بحيث تكون ترجمة لهما بصورة أكثر تفصيلاً وتحديداً

٢- نتائج تشخيص الواقع :

حيث تنطلق الأهداف من القضايا الاستراتيجية التي تم التوصل إليها بعد تشخيص الواقع فيتم تحليل كل مجال إلى عناصر أساسية يتم استيعابها عند صياغة الأهداف .

٣- الخطط ذات العلاقة :

لابد من الأخذ في الاعتبار الخطط المرتبطة بالإدارة مثل : خطة التنمية وما تضمنته من أهداف تتعلق بوزارة التربية والتعليم ويترتب عليها خطة عامة للوزارة، كما ينبغي الالتزام بما يرد في استراتيجية وزارة التربية والتعليم المتمثلة في الخطة المعتمدة والمعلنة للتعليم



العوامل المؤثرة في بناء الأهداف:



أنواع الأهداف في المجال التخطيطي

تنقسم الأهداف في عملية التخطيط إلى نوعين أساسيين هما الأهداف الاستراتيجية والأهداف التفصيلية:

(١) الأهداف الاستراتيجية (العامة)

وهي ما تهدف الإدارة إلى تحقيقه على المدى البعيد دون الدخول في تفاصيل دقيقة حول الإجراءات التي ستتبع لتحقيقها ودون أن ترتبط بزمن محدد. وترتبط تلك الأهداف ارتباطاً وثيقاً برسالة الإدارة، ولا تفصل الأهداف إلى إدارية أو إجرائية (عملية) أو بناءية، بل هي أهداف محددة للإدارة بمجملها. وببساطة تامة فإن الأهداف الاستراتيجية هي ما يجب على الإدارة أن تحققه إذا ما كانت تريد لنفسها أن تؤدي رسالتها وتحقيق رؤيتها وصادقة مع مبادئها. مثل هذه الأهداف تعتبر ترجمة للرؤية وللرسالة في صورة نتائج مستقبلية واضحة.

ويمكن النظر إلى الأهداف الاستراتيجية على أنها الشروط الموضوعية التي ينبغي العمل على تحقيقها لترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم والأسس التي تحكم رسالة الإدارة، وهي الصور التي تسعى الإدارة برسالتها إلى رسمها لما تتبناه من مفاهيم، وبوجه عام تمثل الأهداف الاستراتيجية آخر حلقات المستوى الاستراتيجي الذي يعتمد على النشاط العقلي، وهي همزة الوصل بين هذا المستوى وبين المستوى الإجرائي.

خصائص الأهداف الاستراتيجية

- ١- الوضوح .
- ٢- الواقعية وقبول التحقيق.
- ٣- تحديد نتيجة واحدة فقط قدر الإمكان.
- ٤- التوافق مع السياسات والأنظمة.
- ٥- الاختصار على إجابة الأسئلة التخطيطية (ماذا؟) (ومتى؟) وتجنب الإجابة عن الأسئلة (لماذا؟) و (كيف؟) .
- ٦- التسلسل المنطقي حسب الأولويات المحددة.
- ٧- التوجه نحو التطوير والتحسين.
- ٨- الإيحاء بروح التحدي والطموح.
- ٩- التناسق والتكامل فيما بينها.



ومن أمثلة الأهداف الإستراتيجية في التعليم ما يلي:

- ١- تحسين الكفاية الداخلية للإدارة العامة
- ٢- التطوير المهني للعاملين في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة.....
- ٣- تطوير أنظمة العمل بما يتوافق مع نظم الإدارة الإلكترونية.
- ٤- تهيئة بيئة عمل إيجابية محفزة على التميز في الأداء.
- ٥- نشر الثقافة القيادية في بيئة العمل.
- ٦- تنمية كفايات العاملين الإداريين في مجال العمل الإداري .

(٢) الأهداف التفصيلية

هي الأهداف التي يتم اشتقاقها من الأهداف الاستراتيجية ويغلب عليها التفصيل الدقيق والقابلية للقياس، ولا بد أن تكون الأهداف التفصيلية مرتبطة بأرقام ونسب محددة أو مرتبطة بآزمنة معينة. وتصب الأهداف التفصيلية مجتمعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يمكن أن يتبع كل هدف استراتيجي مجموعة من الأهداف التفصيلية.

إن تحديد الأهداف هو ما تلتزم الإدارة في خططها بتحقيقه، من نتائج، أو مخرجات محددة وقابلة للقياس. والمخططون يجب أن يركزوا على مطلب واحد للهدف التفصيلي، وهو أنه لا بد أن يكون قابلاً للقياس وقابلاً للإثبات وقابلاً للملاحظة. فإذا كان الهدف غير قابل للقياس فلن يكون هدفاً بل حلمًا أو أملاً أو فكرة. والأهداف العملية تعتبر شيئاً مختلفاً عن الخيال غير المنطقي، ذلك لأنه لا يتعرض للمخاطرة، ولا يحتوي على أية مطالب أو التزامات محددة المسؤولية. أما الأهداف الحقيقية فتوجد بها مخاطرة وتفرض المسؤولية عند متابعتها وتحقيقها. ولهذا فهي تعتبر التزامات بنتائج معينة ملحوظة تحتاج إلى قياسها (من حيث الوقت والتكلفة والجودة النوعية والكمية)، ويمكن إثباتها أو ملاحظتها.

وتمثل الأهداف التفصيلية علامات قصيرة الأجل يجب أن يتم تحقيقها في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويلعب التجانس بين الأهداف التفصيلية دوراً أساسياً في رسم الصورة المتكاملة للعمل الذي ينبغي أن يتم إنجازه خلال الفترة المحددة للخطة التشغيلية.



كما أن الأهداف الإستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تحديد السياسات العامة التي ستتبعها الإدارة في الوصول إلى ما تستهدفه خلال تنفيذ خطتها، فإن الأهداف التفصيلية تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهنا تصبح العملية متكاملة وتعتمد على بعضها بعضاً بما يساعد الإدارة في تحقيق رؤيتها على أكمل وجه.

ومن الأمور التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار تناسب الفترة الزمنية المحددة مع الأهداف التفصيلية بحيث لا تحدث فجوة بين ما تم رسمه في الخطة التشغيلية وبين الفترة الزمنية المتاحة.

وفي معظم الأحوال وبشكل تفصيلي، فإن هناك مختصراً يطلق على صفات الأهداف التفصيلية، حيث يمثل الحروف الأولى من كل كلمة (SMART)، حيث ينتمي كل حرف من المصطلح إلى صفة معينة، وفيما يلي شرح لكل صفة:

الدقة (Specific)

يجب أن يصاغ الهدف بكلمات واضحة ومعبرة بعيدة عن العمومية ولا تحتل أكثر من معنى حيث يكون الهدف واضحاً لمن أعده ولمن سيقوم بتنفيذه.

القابلية للقياس (Measurable)

ينبغي أن تشتمل صياغة الهدف التفصيلي على تحديد واضح لما سيتم إنجازه، ويحتوي الهدف التفصيلي - في الغالب - على تحديد النسبة المراد تحقيقها ليتمكن قياس ذلك التقدم المطلوب.

إمكانية التحقيق (Attainable)

ينبغي أن يتصف الهدف التفصيلي عند صياغته بالموضوعية والتي تعني مدى مراعاته للموارد والإمكانات (الحالية، والمتاحة) للإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار توفر المدى الزمني الذي يسمح بتحقيق الهدف.

الواقعية (Realistic)

من المتفق عليه أن تحتوي الأهداف على طموح يمكن الوصول إليه، حيث إنه من الخطأ أن يتجاوز هذا الطموح درجة الواقعية التي قد تؤدي إلى الفشل في تحقيق ذلك الهدف، كما أن الأهداف الضعيفة أو المتواضعة تعد أهدافاً غير واقعية، أيضاً.



مرتبطة بزمان (Time based)

ينبغي أن يكون الهدف مرتبطاً بزمانٍ محدد يمكن توقع تحقيق الهدف خلاله، كما أنه من الضروري ملاحظة أن يكون تحديد المدة الزمنية متفقاً مع طبيعة الهدف.

ومن الأمثلة على الأهداف التفصيلية:

- ❖ إكساب ٨٠ ٪ من المشرفين التربويين مهارة قيادة الحاسب الآلي (ICDL) .
- ❖ تحقيق ٨٥ ٪ من المعلمات على مستوى تقدير (ممتاز) في مستوى الأداء .
- ❖ تمكين ٥٠ ٪ من المرشدات الطالبات في المرحلة الثانوية من المهارات اللازمة لفهم خصائص مرحلة المراهقة .
- ❖ إكساب ٢٥ ٪ من مديري مدارس المرحلة الابتدائية المهارات الأساسية لإعداد الخطة التشغيلية للمدرسة .

تقنية بناء الهدف:

المقصد	الموضوع	المستفيد	المستهدف
دائماً ما يكون رأس الهدف، وهو الجانب الأدائي منه، الذي من خلاله يمكن تحديد نوع أو مستوى التدخل المطلوب إحداثه. وعادة ما تتم صياغة المقصد باستخدام (مصدر الفعل).	وهو المجال أو الجانب المطلوب إحداث التغيير فيه.	وهو الفئة المستهدفة أو المعنية (المقصودة) في أساس بناء الهدف، وقد تكون أفراداً أو وحدة إدارية أو نظاماً. ولا بد من ضبطها بشكل واضح ومحدد.	وهو مقدار التغيير ودرجة التحسين المطلوب إحداثه وهو شرط أساسي ورئيس في بناء الهدف وتحديد التفصيلي، حيث يتيح إمكانية قياس تحقق الهدف بشكل كمي (أعداد، نسب، معدلات).
المثال	المثال	المثال	المثال
إكساب تحسين تعريف تبصير تطوير الوصول تجسير	- التعلم التعاوني. - إدارة الصف. - بناء الخطط التشغيلية. - إعداد/ تصميم الحقائق التدريبية. - تصميم المناهج. - صناعة القرار وحل المشكلات. - رخصة الحاسب الآلي. - قيم الحوار. - إستراتيجيات التدريس الفعّال. - العلاقات الإنسانية. - دراسة الحالة.	- المتعلم. - المعلمون. - المشرفون التربويون. - إدارات التخطيط والتطوير. - شؤون الموظفين. - الشؤون المدرسية. - المدرسة. - إدارة المقاصف. - النقل المدرسي. - إدارة التوعية الإسلامية. - إدارة التوجيه والإرشاد. - إدارة نشاط الطالبات.	- ١٥٪ من مديري المدارس الابتدائية. - ٢٠٪ من المرشحات المستجدات. - ٥٠٪ من القيادات الإدارية. - ١٠٠ مختبر لغة إنجليزية. - ٥٠ مبنى حكومي. - ٥ حقائب تدريبية. - حاسب ١ : معلم ٣ - مرشدة ١ : مدرسة ٥ - ٩٠٪ من الأطفال في المرحلة العمرية.



وتعرف البرامج بأنها مجموعة الأنشطة العامة أو الرئيسية التي يفترض أن تتبثق منها المشروعات التنفيذية. ويتميز البرنامج بأنه لا يعطي خطوات تنفيذية دقيقة، وإنما ينتهي بمجموعة من الاستراتيجيات أو المسارات العامة التي تلعب دور المنطلق الذي تنطلق منه المشروعات. ويعرف المشروع بأنه مجموعة من الخطوات المتداخلة والتي وضعت خصيصاً لمهمة رئيسة من أجل تحقيق هدف رئيس من أهداف البرنامج، حيث يتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات والطرق. ويعرف أيضاً بأنه مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف المرسومة. وتشارك المشروعات دائماً في سمة واحدة وهي أنها عبارة عن مجموعة من الأعمال الإضافية التي يتوقع أن تنفذ كجزء من العمل.

وجدير بنا ذكر وجود تباين واختلافات في مجال التخطيط في تحرير الفرق بين البرنامج والمشروع. فمعظم التوجهات اعتبرت أن البرنامج أكثر شمولية من المشروع، فالبرنامج الواحد وفق هذه النظرة يرى أنه يشمل مجموعة من المشروعات، في حين بينت أدبيات أخرى أن المشروع أكبر وأكثر شمولية بحيث أنه يحتوي مجموعة من البرامج الفرعية. ولعل ذلك مرده ما تعتمد المؤسسة المتبنة للخطوة، وبالتالي فإن الخيار المطلق للإدارة التعليمية في تبني المفهوم والتصنيفات التي تراها مناسبة لها في إعداد خطتها هو الأمر المرجوح، فيمكن للإدارة التعليمية أن تعتبر البرنامج أكثر شمولية من المشروع وبالتالي تنطلق في تحزيم المشروعات ذات الهدف العام الواحد تبعاً لبرنامج معين. كما إن ذلك لا يعني ضرورة شمولية التحزيم لجميع المشروعات وذلك لأن الخطوة التشغيلية يمكن أن تحتوي على مجموعة من البرامج والمشروعات في آن واحد. وليس بالضرورة أن تخضع جميع المشروعات لعملية التحزيم. وفي هذا الدليل فقد تم استخدام كلا المصطلحين بحيث يتناسب وتوجه أي إدارة تتبنى أي من المصطلحين للتعبير الدقيق حول الإجراءات التفصيلية للعملية التنفيذية.

مميزات وشروط البرنامج الفعال :

- ١- يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف ، ولا بد أن تنتمي إليها .
- ٢- يركز على تحسين أداء العاملين بما يفي ومتطلبات التطوير .
- ٣- يركز على المخرجات وليس النتائج فقط .
- ٤- يركز على الأداء ويضع معايير عالية للعمل والجودة
- ٥- يحقق التوافق مع الإمكانيات المادية والبشرية للإدارة.



٦- يستفيد من الفرص والإمكانات المتاحة داخل الإدارة.

٧- يركز على عمليات التغيير النوعي داخل الإدارة سعياً لإيجاد الأفضل.

أعمال المسؤول عن البرنامج

إن مما يضمن تنفيذ البرنامج بالشكل المطلوب وجود من يتحمل مسؤولية الإعداد المسبق له ومتابعته فيما بعد، سواء جهة معينة أو شخص معين. وهي عادة ما تكون الجهة المسؤولة بشكل مباشر عن تنفيذ البرنامج، حيث يمكن أن تكون أحد المراكز أو الأقسام أو فرق العمل المكلفة أو لجنة معينة أو أحد الأشخاص المسؤولين بشكل مباشر داخل الإدارة. وتتمثل الأعمال الأساسية بالمسؤول البرنامج فيما يلي:

١- التخطيط للبرنامج ووضع جدولاً زمنياً مقبولاً لتنفيذ العمل

٢- اختيار أعضاء الفريق الذين سيقومون بتنفيذ الأعمال الرئيسة للبرنامج بعناية

٣- تحديد أهداف البرنامج لهم ونتائجه ومجاله.

٤- توزيع مسؤوليات العمل على الأشخاص المعنيين

٥- العمل على تأمين الاحتياجات المطلوبة (المادية والبشرية) .

٦- مراقبة ومتابعة التقدم الحادث في عمليات البرنامج.

النموذج العام لبرامج الخطة التشغيلية

الهدف العام :

الهدف التفصيلي:

[illegible]

التعريف بعناصر النموذج العام للخطة التشغيلية

الهدف العام : يتم كتابته من الأهداف العامة الخاصة بالخطة التشغيلية للإدارة.

الهدف التفصيلي : وهو الهدف الذي يتم اشتقاقه من الهدف العام، ويكون أكثر تفصيلاً.
البرامج / المشروعات

❖ يتم تسجيل أكثر من برنامج لكل هدف، بشرط أن تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف التفصيلية.

❖ يتم كتابة المسمى الرسمي للبرنامج / المشروع في الخانة الرئيسية بشكل مختصر ويمثل «اسم علم» مع تجنب الصياغات الخاصة بالأهداف والخطوات.
المدة الزمنية

وهي المدة المتوقعة التي يحتاجها البرنامج / المشروع ليتم تنفيذه بالكامل . ويتم تحديد المدة من خلال تحديد بداية البرنامج ونهايته (من-إلى) مع مراعاة أيام الإجازات الأسبوعية والعطل الرسمية.

بداية البرنامج / المشروع : التاريخ المتوقع للبداية .

نهاية البرنامج / المشروع : التاريخ المتوقع للانتهاء .

المتطلبات :

هناك ثلاثة أنواع من المتطلبات المتوقعة للبرنامج / المشروع . حيث تمثل الحد الأدنى اللازم للبدء بتنفيذ البرامج ولا تتضمن تفاصيل أو أعمال مطلوبة :

❖ الموارد البشرية : (متخصصين - مهنيين - فرق عمل - خبراء)

❖ الجوانب المادية : التجهيزات والأدوات والمواد

❖ التكلفة التقديرية المتوقعة (مالية) : المبلغ الإجمالي المتوقع .

الجهات المسؤولة:

❖ الجهة الرئيسية: وهي الإدارة / القسم الذي يقوم بتنفيذ البرنامج / المشروع ومسؤول عم مدى نجاحه أو فشله ، وهي الجهة التي تعد المعلومات التفصيلية للبرنامج / المشروع ابتداء .

❖ الجهات المساندة: وهي الإدارات والأقسام التي تسهم في نجاح البرنامج / المشروع بمهام معينة تشارك بها ، وتخضع لإدارة التربية والتعليم .
الدعم الخارجي :

وهي الجهات خارج جهاز الوزارة التي تهتم في تحقيق أهداف البرامج / المشروعات ، حيث يتم الاتصال بها والتنسيق لتحديد مهامها وادوارها في الخطة . كما يتم الاتفاق معها من بداية إعداد الخطط والبرامج .

توثيق برنامج / مشروع في الخطة التشغيلية

تقوم كل إدارة مسؤولة عن برامجها ، بالعمل على إعداد توصيف دقيق وشامل لكل برنامج ، بغية تحقيق الاستفادة المثلى ، وحتى يتم تحقيق مستهدفاته بدقة ، لذا فإنه يلزم استكمال نموذج خاص بتوثيق كل برنامج أو مشروع ، وسوف نتناول فيما يلي عرض مكونات النموذج بالتفصيل ، ثم يليها عرضاً للنموذج العام لتوثيق البرامج والمشروعات في الخطة .

١- معلومات عامة عن البرنامج / المشروع :

١. اسم البرنامج / المشروع : اسم مختصر يتم استخدامه في النموذج الرئيس للخطة التشغيلية
٢. الجهة المنفذة : إدارة التربية والتعليم
٣. أسم الإدارة / القسم : الإدارة / القسم المسؤول عن عملية التنفيذ
٤. اسم المسئول المباشر عن البرنامج / المشروع : هو الشخص المسئول المباشر عن الإعداد والتنفيذ للبرنامج / المشروع سواء رئيس الإدارة / القسم أو أحد العاملين



٢- أهداف البرنامج :

هي الهدف /الأهداف الخاصة بالبرنامج /المشروع ، وهي التي ترتبط بما يحقق محتوى البرنامج /المشروع وليست الأهداف العامة والتفصيلية للخطة التشغيلية .

٣- مؤشرات تحقيق البرنامج / المشروع :

يقصد بالمؤشرات هنا هي مجموعة من الأوصاف التي تساعد على تقييم خصائص أداء العمل والانتهاء منه. ووفقاً لهذا التعريف فقد تكون المؤشرات رقمية كالنسب والمعدلات أو وصفية كوجهات النظر أو التوجه المجتمعي. وتعتمد المؤشرات على إعطاء معلومات إجمالية عن البرنامج، حيث توفر المؤشرات الجيدة معلومات مفيدة وواسعة وبكميات كبيرة.

جوانب تركز عليها مؤشرات الأداء:

١- مؤشرات الأداء والسياسات وتتضمن:

❖ مؤشرات خاصة بالتأخير.

❖ مؤشرات خاصة بالكفاءة والفعالية.

❖ مؤشرات توضح درجة إنجاز الأهداف.

٢- مؤشرات جودة/ نوعية: وتكون على صورة أرقام توضح مدى التقدم في التنفيذ.

❖ التسرب من البرامج التعليمية والتدريبية.

❖ نسبة المخرجات التعليمية إلى المدخلات.

٤- علاقة البرنامج /المشروع بأهداف الخطة التشغيلية لإدارة التربية والتعليم :

أ - أهداف الخطة التشغيلية : الهدف العام : (نص الهدف في الخطة التشغيلية)

الهدف / الأهداف التفصيلية (نص الهدف في الخطة التشغيلية)

ب - الخطة العامة (إن وجدت)

الهدف العام (نص الهدف العام في الخطة العامة)

الهدف / الأهداف التفصيلية (النص الخطة العامة)

٥- وصف البرنامج / المشروع:

وصف البرنامج / المشروع: هو كتابة وصف شامل مختصر يركز على إبراز الجوانب التالية :

❖ اسم البرنامج / المشروع

❖ نوع البرنامج / المشروع : (دورة ، حلقة نقاش ، مؤتمر ، محاضرة ، ندوة ، ملتقى ، مهرجان ، دليل عمل ، مسابقة ، إصدار معين نشرة - مطوية - مجلة)

❖ الفئة المستهدفة

❖ المدة المخصصة للتنفيذ

❖ أهداف البرنامج / المشروع مصاغة بشكل إنشائي

❖ مخرجات ونواتج البرنامج / المشروع مصاغة بشكل إنشائي

٦- الميزانية التقديرية للمشروع/ البرنامج

يلعب تحديد الميزانية التقديرية دوراً مهماً في تبيان الجانب المادي لكل برنامج / مشروع. وتستخدم المنظمة أسلوباً تخطيطياً هاماً في تقدير الميزانيات حيث يحاول أن يترجم الأهداف التفصيلية للخطة التشغيلية إلى جوانب كمية ومالية تعبر عما سيحدث في المستقبل في هذه الخطة. وتلعب الميزانية التقديرية دور المرشد للمدير يرجع إليها في تحديد التصرفات واتخاذ لقرارات خلال تنفيذ الخطة. وتوضح الميزانية التقديرية الموارد التي سيتم استخدامها كالمخامات والعمال والخدمات المساندة والأموال والأصول الثابتة، حيث يتم تحديد مصادر هذه الموارد وكمياتها وقيمتها. وتعتبر الميزانية التقديرية أداة مهمة في التخطيط لدرجة أنه عند الموافقة عليها تصبح وثيقة أو خطة عمل يسترشد بها - وهناك نوعان من الميزانيات التقديرية حسب الزمن هي:



الميزانية التقديرية الجارية التشغيلية: وهي كل ما يخص الإنتاج والخدمة والموارد اللازمة، المواد والعمالة والخدمات ونتائج الأعمال المقررة. وعادة ما تغطي هذه الميزانية سنة تشغيلية واحدة.

الميزانية الرأسمالية الاستثمارية: حيث تعنى باستثمارات المنظمة (عمليات التكوين المالي). وتغطي عادة فترات أطول من سنة وقد تمتد إلى عشر سنوات. وغالبا ما ترتبط بمبالغ مالية ضخمة.

ويتطلب تقدير التكلفة المالية للبرنامج تحديد تفاصيل الأعمال اللازمة لتنفيذه ومتطلباته المادية والبشرية، حيث تتمثل أساليب إعداد التكلفة لأي برنامج في النقاط الأساسية التالية:

- ١- تقدير تكاليف المنشآت والمعدات والأجهزة والمستلزمات المطلوبة للبرنامج .
- ٢- تقدير تكاليف القوى البشرية العاملة في البرنامج (الأجور والمكافآت والبدلات والمستلزمات الخاصة لأعضاء الفريق والعاملين والعاملات في البرنامج / المشروع أو المشاركين - مواد، مصاريف الخ).
- ٣- تقدير التكاليف غير المباشرة كمصاريف التشغيل وغيرها.

كيفية تمويل المشروع/البرنامج

تنقسم مصادر تمويل البرامج التربوية والتعليمية إلى ثلاثة مصادر أساسية، هي:

- ١- الميزانية: وهي ما يعتمد من مخصصات مالية في بنود الميزانية، وهناك نشاطات (أقسام) لها بنود مثل التدريب والنشاط الطلابي والمستلزمات التعليمية... الخ، حيث يتم وضع ميزانية للبرامج وفق مخصص البند .
 - ٢- تمويل ذاتي: ويقصد به عوائد الاستثمارات في الإدارة مثل تأجير الأراضي، مراكز التدريب، والمرافق الأخرى... الخ .
 - ٣- القطاع الخاص: ويقصد به مشاركة الجهات الخارجية (مؤسسات القطاع الخاص، أولياء الأمور، المنظمات غير الربحية) أو أي جهة لا تخضع للإدارة أو نظامها في دعم البرامج بصور عديدة سواء مباشرة أو غير مباشرة كالهبات والتبرعات والهدايا ورعاية المناسبات... الخ
- ❖ ملاحظة: يمكن للبرنامج / المشروع أن يمول من قبل أكثر من مصدر، ولا بد من توضيحه بشكل مفصل.

مكونات البرنامج / المشروع ومراحلها :

تنقسم البرامج / المشروعات من ناحية الخطوات التنفيذية إلى نوعين أساسيين.

أ- البرامج / المشروعات ذات المراحل المتعددة

وهي البرامج / المشروعات التي تحتوي على عدة مراحل، ويتبع كل مرحلة مجموعة من الخطوات والإجراءات التنفيذية. وما يميز المرحلة عن الخطوة في البرامج / المشروعات أنه يمكن الوقوف عندها ومراجعة ما تم تنفيذه بالشكل الذي لا يخل بسير البرنامج / المشروع، وبالتالي فإن البرامج / المشروعات التي تحتوي على مراحل عادة ما تتميز بأنها تأخذ فترة طويلة في التنفيذ. وقد يكون للبرنامج / المشروع أكثر من مرحلة في عام أو أكثر من عام.

ب- برامج / مشروعات المرحلة الواحدة

ويعني ذلك أن البرنامج / المشروع يحتوي على مجموعة من الخطوات والإجراءات المعينة التي لا يمكن التوقف عندها خلال تنفيذ البرنامج / المشروع لأن ذلك سيؤثر سلباً على عملية التنفيذ.

٧- خطوات التنفيذ :

أ - الخطوات : الخطوات والإجراءات اللازمة لتنفيذ البرنامج / المشروع .

ب - وقت التنفيذ : يرتبط بالمدة المخصصة بالبرنامج / المشروع

مثال : الخطوة الأولى : للبرنامج / المشروع تبدأ مع بداية مدة البرنامج / المشروع في ٨ / ١٥

الخطوة الأخيرة : للبرنامج / المشروع تنتهي مع نهاية المدة المحددة للبرنامج / المشروع في ١١ / ١٥

ملاحظته : إذا كان البرنامج / المشروع يتكون من عدة مراحل فيتم وضع خطوات كل مرحلة على حدة ، ولا يمكن الجمع بين خطوات مرحلتين (لاختلاف الزمن والمخرجات) .

الفرق بين المرحلة والخطوة :

❖ تمثل المرحلة مجموعة من الإجراءات المتكاملة التي يمكن الوقوف عندها وقياس مستوى الانجاز ، ولا يكمل البرنامج / المشروع بالوقوف عندها .

❖ قد يستمر البرنامج / المشروع لعدة مراحل ولمدة تمتد إلى سنوات.



❖ وقت التنفيذ : الالتزام والتطابق مع المدة الزمنية التي سبق تسجيلها في نماذج الخطة التشغيلية (الرئيس + المالي).

❖ المخرجات المتوقعة للمرحلة :

- تطابق المخرج النهائي للبرنامج/المشروع مع المخرج النهائي للمرحلة (إذا كانت مرحلة واحدة)

- إذا كان البرنامج / المشروع على مراحل فالمخرج النهائي للبرنامج/ المشروع هو خلاصة مخرجات المراحل

❖ نواتج البرنامج/المشروع: وهي الآثار المتوقعة بعد تحقيق البرنامج/المشروع لمخرجاته بجودة عالية.

٨- فريق العمل المشارك في البرنامج / المشروع:

وهم الأفراد المساهمين في تنفيذ البرنامج ومنوط بهم أدوار أساسية أثناء عمليات التنفيذ والمتابعة والتقييم ، وهم على قسمين:

أ- المشاركون (داخل الإدارة)

ويتم تسجيل المعلومات الأساسية مثل الاسم - الوظيفة الأساسية - المهمة / الدور في تنفيذ البرنامج / المشروع

ويسجل جميع الأفراد الرئيسيين والمساعدين في التنفيذ (المنتمين للإدارة والوزارة) .

ب- المشاركون (خارج الوزارة)

ويقصد بهم الأفراد المشاركون في فريق العمل من خارج الإدارة التعليمية ويتبعون جهات حكومية أو خاصة.

٩- الجهات المساندة في تنفيذ البرنامج / المشروع:

❖ الجهات المشاركة من داخل الإدارة

ويقصد بها الجهات المشاركة في تنفيذ البرنامج من داخل إدارة التربية والتعليم والأقسام التابعة لها. وهذا يعكس دور الجهة المشاركة فقط وليس الأفراد.

❖ الجهات المشاركة من خارج الوزارة

يقصد بها الجهات التي لها دور في دعم وتنفيذ البرنامج/المشروع من خارج جهاز الوزارة وهو يعكس دور الجهة وليس الأفراد . ولا يلزم هذا الأمر

الجهات بإرسال أفراد بعينهم وإنما ممثل لهم يمكن أن يؤدي المهمة المطلوبة .

النموذج العام لتوثيق برنامج في الخطة التشغيلية

١- معلومات عامة عن البرنامج/المشروع:

اسم البرنامج:
اسم المسؤول المباشر عن المشروع/البرنامج:

٢- أهداف البرنامج

الأهداف الخاصة بالبرنامج

٣- علاقته بأهداف الخطة التشغيلية للقطاع/ الإدارة - الخطة العامة للوزارة

علاقته بالخطة العامة للوزارة	أهداف الخطة التشغيلية
☐ ورد في الخطة العامة للوزارة رقم الهدف () ☐ لم يرد في الخطة العامة للوزارة	الهدف العام المنتمى إليه البرنامج/ المشروع:
☐ وردت في الخطة العامة للوزارة أرقامها () ☐ لم ترد في الخطة العامة للوزارة	الهدف / الأهداف التفصيلية :



٤- وصف البرنامج/المشروع ومخرجاته:

وصف البرنامج	الوقت المتوقع للانتهاء من البرنامج	المخرج النهائي المتوقع للبرنامج

٥- التكلفة التقديرية للبرنامج: (وسيلة توفير كلفة البرنامج)

☐ لا يحتاج إلى تكلفة مالية . ☐ يحتاج إلى تكلفة مالية .

يحتاج إلى مصدر مالي (غير معتمد في الميزانية)			معتمد في الميزانية
تمويل خارجي		تمويل ذاتي	
المبلغ	المصدر/ الجهة المانحة		
			رقم الباب في الميزانية ()
			رقم البند في الميزانية ()
المجموع:		المجموع:	المجموع:

٦- مكونات البرنامج / المشروع (مراحل) :

المرحلة	وقت التنفيذ		المخرجات أو النواتج المتوقعة للمرحلة
	من	إلى	
الأولى	/ /	/ /	

٧- خطوات تنفيذ المرحلة الأولى :

الخطوة الأولى	
الخطوة الثانية	
الخطوة الثالثة	

تابع / مكونات البرنامج / المشروع (مراحل) :

المرحلة	وقت التنفيذ		المخرجات أو النواتج المتوقعة للمرحلة
	من	إلى	
الأولى	/ /	/ /	



تابع / خطوات تنفيذ المرحلة الثانية :

	الخطوة الأولى
	الخطوة الثانية
	الخطوة الثالثة
	الخطوة الرابعة

تابع / مكونات البرنامج / المشروع (مراحل) :

المرحلة	وقت التنفيذ		المخرجات أو النواتج المتوقعة للمرحلة
	من	إلى	
الأولى	/ /	/ /	

تابع / خطوات تنفيذ المرحلة الثالثة :

	الخطوة الأولى
	الخطوة الثانية
	الخطوة الثالثة
	الخطوة الرابعة

فريق العمل المشارك في البرنامج / المشروع :

المشاركون (خارج الوزارة)			المشاركون (داخل الإدارة / الوزارة)		
المهمة	الوظيفة	الاسم	المهمة	الوظيفة	الاسم

الجهات المساندة في تنفيذ البرنامج / المشروع:

المهام المطلوبة	الجهات المشاركة (خارج الوزارة)	المهام المطلوبة	الجهات المشاركة (داخل الإدارة / الوزارة)

التقدير المالي للبرنامج

تنقسم البرامج من الناحية المالية إلى نوعين أساسيين:

- ١- برامج لا تحتاج إلى تكلفة مالية لتنفيذها حيث يتم تنفيذها من خلال الموارد المتاحة داخل الإدارة ولا تحتاج إلى رصد مبلغ مالي للحصول عليها.
- ٢- برامج لا يمكن تنفيذها إلا بتوفر مبلغ مالي من خلال المصادر المالية المتنوعة لميزانية الإدارة. ويتطلب تقدير التكلفة المالية للبرنامج تحديد



تفاصيل الأعمال اللازمة لتنفيذه ومتطلباته المادية والبشرية، حيث تتمثل أساليب إعداد التكلفة لأي برنامج في النقاط الأساسية التالية:

١- تقدير تكاليف المنشآت والمعدات والأجهزة والمستلزمات المطلوبة للبرنامج.

٢- تقدير تكاليف القوى البشرية العاملة في البرنامج: كالأجور والمكافآت وبدلات والمستلزمات الخاصة لأعضاء الفريق...

٣- تقدير التكاليف غير المباشرة كمصاريف التشغيل وغيرها.

٤- بعد تحديد تكاليف كل مرحلة رئيسية يمكن وضع ميزانية تشغيلية للبرنامج.

كيفية تمويل البرنامج

تنقسم مصادر تمويل البرامج التعليمية إلى ثلاثة مصادر أساسية، هي:

١- الميزانية: وهي ما يعتمد من مخصصات مالية في بنود الميزانية، وهناك نشاطات لها بنود مثل التدريب والنشاط الطلابي والمستلزمات التعليمية.... الخ، فيتم وضع ميزانية للبرامج وفق مخصص البند.

٢- تمويل ذاتي: ويقصد به عوائد الاستثمارات في الإدارة مثل تأجير الأراضي، مراكز التدريب، والمرافق الأخرى..... الخ.

٣- القطاع الخاص: ويقصد به مشاركة القطاع الخاص أو أي جهة لا تخضع للإدارة أو نظامها في دعم البرامج بصور عديدة سواء مباشرة أو غير مباشرة كالهبات والتبرعات والهدايا ورعاية المناسبات... الخ

نموذج التكلفة المالية للخططة التشغيلية

يتوافق هذا النموذج مع النموذج الرئيس في المعلومات الرئيسة سواء الأهداف أو البرامج والمدة الزمنية والمتطلبات، كما يتميز عن النموذج الرئيس يتناوله التكلفة التقديرية للبرنامج / المشروع بشكل مفصل ويبين مدى ارتباط التكلفة بالميزانية واعتمادها:

مصدر التكلفة التقديرية:

- ❖ معتمدة: أي لها مستند أو مصدر رسمي في ميزانية الوزارة وفقا لباب أو بند معين.
- ❖ غير معتمدة: لم يرد ما يوضح مصدر التكلفة في أبواب وبنود الميزانية.
- ❖ تمويل خارجي: يمكن تبني دعمها ماليا من الجهات الخارجية (كالقطاع الخاص، أولياء الأمور، المتطلبات غير الحكومية).

النموذج العام للخطة المالية للإدارة للسنة من الخطة التشغيلية

اسم الإدارة :

المجموع العام لميزانية برامج السنة الأولى من الخطة التشغيلية :

الهدف العام :

الهدف التفصيلي :

ملاحظات	التكلفة المالية			المتطلبات	المدة	البرامج/المشروعات	م
	المجموع	مبالغ غير معتمدة	مبالغ معتمدة				

الخاتمة

فقد تعهدنا نحن منسوبي الإدارة العامة للتخطيط والسياسات على العمل بتفان وإخلاص، بغية تقديم جميع أنواع الدعم الفني لجميع القطاعات والإدارات بالوزارة، ونود ان نشير إلى أن إعداد دليل توصيفي لطبيعة العمل في الإدارات ليس بالأمر اليسير متى ما نظرنا إلى طبيعة العمل وحجمه ونوعيته في الإدارات من جهة، ونظرتنا إلى أن العمل في التخطيط هو عمل إبداعي خالص، لا يمكن ميكنته، وبالتالي تقييد زملاءنا المخططين بأطر ونماذج محددة.

ونحن إذ نقدم هذا الدليل للمستفيدين منه، فإننا نأمل أن يكون هذا الدليل فاعلاً في تحقيق أهدافه، ومساعداً في تنمية مهارات المخططين.

فريق الإدارة العامة للتخطيط والسياسات