

برنامج المعلمين الجدد

المساق التدريبي (٢٠)
أساسيات ومبادئ في العمل الإداري
(التخطيط)

اليوم الثاني

الأهداف وأهميتها في التخطيط



النتاج العام لليوم الثاني

- تمكين الإداريين/ الإداريات من توظيف آلية صياغة الأهداف وفقاً لـ (SMART) في الخطة الإدارية.



النتائج الخاصة لليوم الثاني

- في نهاية هذا اليوم التدريبي ستكونون قادرين على:
- توضيح مفهوم الأهداف وأهميتها في عملية التخطيط.
 - توضيح خصائص الأهداف وفقاً ل (SMART).
 - توضيح كيفية صياغة أهداف التخطيط وفقاً ل (SMART).
 - توضيح هرمية الأهداف وتوظيفها في عملية التخطيط.
 - تحديد المجالات التي توضع لها الأهداف ضمن الخطة.
 - توظيف آلية صياغة الأهداف وفقاً ل (SMART) في الخطة الإدارية.
 - تقدير أهمية الأهداف ووضوحها في عملية التخطيط.

فعاليات اليوم الثاني

الزمن	الفعاليات
٢٠ دقيقة	النشاط (١/٢): النشاط الافتتاحي
٤٠ دقيقة	النشاط (٢/٢): مفهوم الأهداف وأهميتها في التخطيط
٧٠ دقيقة	النشاط (٣/٢): الأهداف وفقاً لـ SMART
٢٠ دقيقة	النشاط (٤/٢): هرمية الأهداف
٣٠ دقيقة	استراحة
٨٠ دقيقة	النشاط (٥/٢): توظيف الأهداف وفقاً لـ (SMART)
١٥ دقيقة	النشاط (٦/٢): نشاط ختامي
١٥ دقيقة	التقويم الختامي لليوم

نشاط (١/٢): النشاط الافتتاحي

زمن النشاط ٢٠ دقيقة

قصة وعبرة

ذات مرة تحمّس رجلٌ لكتابة الأهداف الشخصية والمهنية للسنة الجديدة في أواخر شهر ديسمبر، وبعد مضي شهر وتحديدًا في منتصف تشرين الثاني وجد نفسه أمام السنة الجديدة من الموازنة والتقارير وإنجازات العام الماضي وكان قد نسي كل شيء يتعلق بما وضعه من أهداف وإنهمك في أعماله المختلفة وفي تفاصيل الحياة الكثيرة ووترتها المتسارعة...

هل تبدو لكم قصة مألوفة؟

أجل! كلنا ذاك الرجل!



تعقيب...

- سواء حققنا جزءًا من الأهداف العام الماضي أم لم نحققها، فإننا نفكر في وضع أهداف جديدة في العام التالي لأن الأهداف تمنح الدافع وتساعد على تطوير الأعمال والمُضيّ قُدما لإنجاح العمل..
- لكن المشكلة تكمن في تحديد الأهداف بطرق تقليدية عشوائية مما قد يؤدي إلى نسيان الأهداف أو التخلي عنها. فما الحل؟
هو الأهداف الذكية

نشاط (٢/٢): مفهوم الأهداف وأهميتها في التخطيط

زمن النشاط . ٤ دقيقة

- ليس المهم فقط أن نتقن وضع الأهداف **ولكن** الأهداف يجب أن تكون واضحة المعالم ويجب **أن نركز عليها** حتى لا نصل إلى أهداف أخرى غير التي نريد.



ما المقصود بالأهداف؟

النتائج التي تحاول المنظمة أو المؤسسة الوصول إليها وإنجازها موظفة كل الجهود والطاقات من أجل تحقيق مرحلة من المراحل التي تقع على الطريق الذي يوصلها إلى الرؤية.

وتعتبر مصيرية للمنظمة لأنها تحدد لها الاتجاهات وأساس التقويم والأولويات وتسمح بالتنسيق وتعد ضرورية للتخطيط الفعال والتنظيم والدفع والتحفيز وأنشطة الرقابة.

(الكرخي، مجيد (٢٠١٣). التخطيط المبني على النتائج. قطر: بيت الغشام للنشر والترجمة.)

مهمة ضمن نشاط (٢/٢)

- العمل ضمن أربع مجموعات حيث تعمل كل مجموعة على كتابة أهمية الأهداف في عملية التخطيط.
- توجيه المجموعات أن استعراض الصفائف سيكون من خلال تدوير صفائف المجموعات مع عقارب الساعة حيث تعطي المجموعة لأولى صحيفتها إلى المجموعة الثانية والثانية إلى الثالثة... إلخ.
- تطلع كل مجموعة على عمل المجموعة الأخرى وتعمل على إضافة نقاط إضافية لم تكتبها المجموعة.

أهمية الأهداف في عملية التخطيط

أهمية الأهداف في التخطيط

تحدد شبكة السياسات والإجراءات والميزانيات
التقديرية والبرامج التقديرية.

توفير مقاييس للتقييم.

تحدد النتائج المتوقعة
والنقاط النهائية التي
يجب الوصول إليها.

تنشيط الجهود
وتوجيهها.

توفير مستلزمات
الرقابة.

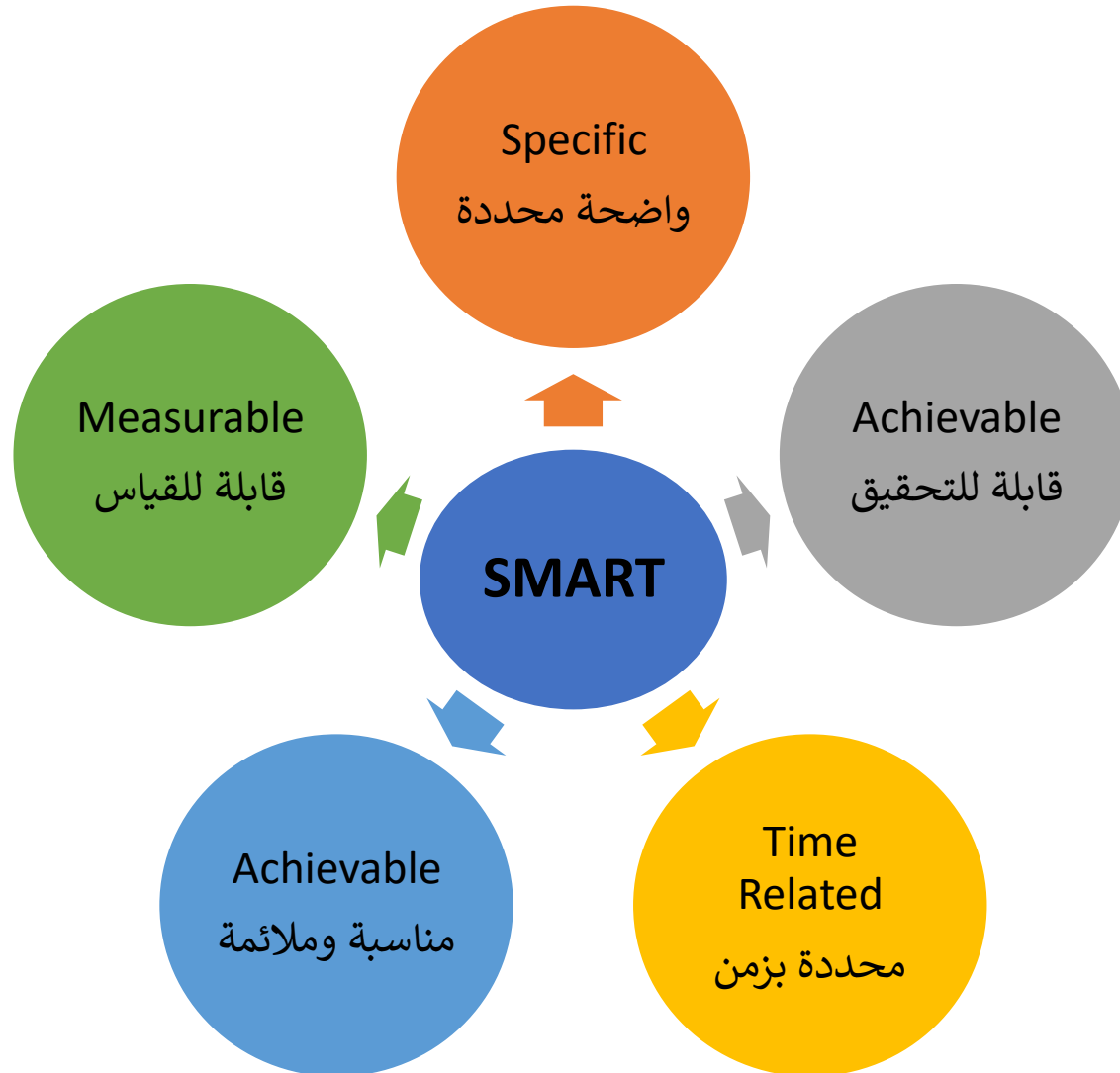
نشاط (٣/٢): الأهداف وفقًا لـ SMART

زمن النشاط ٧٠ دقيقة

ماذا تعني **SMART**؟



خصائص الأهداف وفقاً لـ (SMART)



خصائص الأهداف وفقاً لـ (SMART)

- **Specific:** أن يكون الهدف الرئيس محدد وواضح المعالم والمحتويات ولا يُحدث التباس أو يشوبه الغموض ويمكن التعرف عليه من أين نبدأ وإلى أين ننتهي لإنجاز المهمة.

- **Measurable:** أن يكون الهدف الرئيس قابل للقياس أي أن الأهداف توضع لتحقيق شيء وعليه يمكن التعرف ببساطة ووضوح على هذا الشيء وبذلك نستطيع قياس مدى تحقق الهدف الرئيس.



خصائص الأهداف وفقاً لـ (SMART)

- **Achievable**: أن يكون الهدف الرئيس قابل للتحقيق فليس للهدف أي معنى إذا تعذر تحقيقه وبالتالي لا بد من ملاحظة كل الظروف المحيطة بالمنظمة أو المؤسسة ومدى ملائمتها وكفايتها لتحقيق الهدف.
- **Relevant**: أن يكون الهدف الرئيس ملائم، وبقدر ما تكون الظروف ملائمة لوضع الهدف الرئيس فإن الهدف الرئيس نفسه لا بد أن يتلاءم مع واقع المنظمة أو المؤسسة وحاجاتها واهتماماتها والفئات المستفيدة منها.
- **Time Related**: أن يكون الهدف الرئيس له وقت محدد لإنجازه.

مهمة ضمن نشاط (٣/٢)

- قراءة النشرة (٢/٣) والعمل على مناقشتها من خلال الجلوس في حوض السمك.
- تجلس مجموعة صغيرة من المشاركين والمشاركات في منتصف القاعة (حوض السمك) ويقف باقي المشاركين والمشاركات حولهم في الدائرة الكبيرة.
- تبدأ المجموعة الصغيرة بمناقشة الموضوع (كيفية صياغة لأهداف الذكية) ويسمح في حال وجود استفسار أو مداخله من أعضاء المجموعة الكبيرة بطرحها على المجموعة الصغيرة.



عند صياغة الهدف يجب أن يُحدد:

- النشاط أو الخدمة التي تنوي المؤسسة أو المنظمة تقديمها.
- الفئة المستهدفة (متعلمين ومتعلمات، إداريون وإداريات، عاملون وعاملات، أولياء الأمور.. إلخ)
- المشكلة أو القضية المراد معالجتها.
- النتائج المرغوب بها.
- أهمية المجال أو النطاق المشمول بالقضية.
- القوانين النافذة والصلاحيات الممنوحة والتعليمات ذات الأولوية.

كيف يصاغ الهدف؟

- البدء في صياغة الهدف الرئيس بصيغة مثل: (تمكين الموظفين...، تطوير استخدام التكنولوجيا...، تعزيز التماسك الأسري...إلخ).
- استخدام الخطوط العريضة من أجل توضيح ما تريده المؤسسة أو المنظمة وترغب في تحقيقه.
- تحديد الفئة أو الجهة المستهدفة التي ستقدم لها الخدمة أو ذات العلاقة بالهدف.
- الإشارة إلى المجال الذي يتضمنه الهدف الرئيس.
- تحديد الأولويات وترتيبها.
- أن تتراوح أهداف المنظمة أو المؤسسة من (٦-٨) أهداف.

أساليب تحديد الأهداف



نشاط (٤/٢): هرمية الأهداف

تعرف بسلسلة الوسائل والغايات حيث أن الأهداف في المستويات الأدنى تقود لإنجاز المستويات الأعلى منها والمستويات الأعلى للأهداف هي غايات مستهدفة مرتبطة مباشرة بتحقيق الأهداف الأدنى منها كوسائل.



هرمية الأهداف



(العامري والغالي، صالح وظاهر. (٢٠١٤). الإدارة والأعمال. عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.)

مهمة ضمن نشاط (٤/٢)

كيف يمكن توظيف هرمية الأهداف في عملية التخطيط؟

- عمل جلسة عصف ذهني ضمن المجموعات السابقة للإجابة عن السؤال.
- الاستماع إلى المجموعات وتسجيل النقاط المتشابهة.



استراحة



نشاط (٥/٢): توظيف الأهداف وفقاً لـ (SMART)

زمن النشاط ٨٠ دقيقة

توظيف الأهداف يتطلب :

- تحديد مجالات الأهداف الرئيسية.
- تحديد مؤشرات كل مجال.
- صياغة الأهداف ضمن المجالات المحددة.

(لدويهيس، عيد. (٢٠٠٧)، تعلم التخطيط في ساعات، مبادئ التخطيط والتخطيط التشغيلي. الكويت: معهد الكويت للأبحاث العلمية.)

مجالات الأهداف الرئيسية

هي المجالات التي سيبدل فيها الوقت والجهد والإمكانات المادية والبشرية وهي مهمة ومؤثرة على أداء المؤسسة.

ومن أمثلتها:

- التعليم
- المجتمع المحلي
- البنية التحتية
- زيادة الإنتاجية
- التدريب

مهمة نشاط (٥/٢)

- العمل ضمن أربع مجموعات حيث تحدد كل مجموعة مجالات الأهداف الرئيسة التي سيتم العمل في ضوءها عند البدء بعملية التخطيط باستخدام المخططات المفاهيمية أو الخريطة الذهنية.
- عرض عمل المجموعات.



مؤشرات الأداء

- هي مؤشرات لقياس فاعلية كل مجال من مجالات الأهداف ويتم تحديد المقياس وليس الكم أو الاتجاه.
- المؤشر عادة ما يكون:
 - رقم أو نسبة
 - مشكلة يراد التغلب عليها مثل تكلفة إنشاء مدرسة في منطقة ما.
 - عمل معين يراد تحقيقه مثل تدريب ١٢٠ معلم/ة جديد/ة على توظيف التكنولوجيا ومعرفة المتغيرات على المتعلمين والمتعلمات وتحصيلهم الأكاديمي.

شروط مؤشرات الأداء

- أن تكون قابلة للقياس مثل نسبة استخدام الميزانية وعدد المشاريع.
- حالة أو ظاهرة أو عملية متغيرة يمكن تتبعها مثل المتغيرات في بيئات مدارس الذكور.
- يمكن أن يكون هناك أكثر من مؤشر لكل مجال هدف مثل زيادة عدد المشاريع والتدريب أثناء العمل.
- المؤشرات تتسلسل منطقيًا ويعتمد عليها في وضع الأهداف.

مهمة ضمن نشاط (٥/٢)

- العمل ضمن المجموعات السابقة على صياغة أهداف في ظل المجالات التي تم تحديدها في المهمة السابقة بحيث يتم مراعاة خصائص الأهداف ثم كتابة مؤشرات الأداء.
- استعراض عمل المجموعات.



نشاط (٦/٢): النشاط الختامي

هدف وصورة جماعية

زمن النشاط ١٥ دقيقة



التقويم الختامي لليوم

- المدة الزمنية: ١٥ دقيقة
- توجيه المشاركين والمشاركات إلى الوقوف بشكل دائرة.
- الطلب من كل مشارك تقديم معلومة عن اليوم التدريبي أو فكرة تطبيقية بحيث تكون الحركة عكس عقارب الساعة بدءاً من المشارك/ة الذي /التي يقف على يمين المدرب/ة. (مراعاة عدم التكرار)

المراجع والمصادر

- الدويهييس، عيد. (٢٠٠٧)، تعلم التخطيط في ساعات، مبادئ التخطيط والتخطيط التشغيلي. الكويت: معهد الكويت للأبحاث العلمية.
- العامري والغالي، صالح وطاهر. (٢٠١٤). الإدارة والأعمال. عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد (٢٠١٣). التخطيط المبني على النتائج. قطر: بيت الغشام للنشر والترجمة.