حقيبة تدريبية

دورة التدريب على مهارات أخصائي التخطيط (الاستراتيجي / التشغيلي / التنفيذي) Planning specialist skills training ((strategic/operational/executive

6 May 2024 | د. محمد العامري | المشاهدات: 7,858



التـدريب علـى مهـارات أخصـائي التخطيـط (الاسـتراتيجي / التشغيلـي / التنفيـذي) Planning specialist skills training ((strategic/operational/executive

مقدمة

شاع استخدام التخطيط على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين. وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط أن المؤسسات التي تخطط تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط Wheelen and Hunger, 1998 فالتخطيط كأسلوب إداري يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص. فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقاءها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف. فقد أشارت نتائج الدراسة التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للتخطيط إلى أن علاقة إيجابية تربط بينهما. فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدار استراتيجيًا تمتعت بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجيا. إن نتائج هذه الدراسات تعني أن التخطيط كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات يعتبر مسؤولا عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن (Greenly, 1986). وقد سبقت مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات العامة ذات الطبيعة الإستراتيجية كوزارات الدفاع مثلًا في العديد من الدول غيرها من المؤسسات في هذا المضمار حتى منتصف الثمانينات من القرن الماضي. حيث شهدت المؤسسات غير الساعية إلى الربح في العديد من دول العالم نشاطًا كثيفًا في مجال التخطيط

بحيث أصبح التخطيط ملازمًا ومسببًا للنجاحات المبهرة فيها خلال الحقبة الأخيرة من القرن العشرين.
قد أدركت الكثير من المجتمعات أهمية التخطيط كأسلوب مهم للتنمية البشرية من خلال أحداث المواءمة بين احتياجات المجتمع وإمكانياته المادية والبشرية..
إن هذا البرنامج التدريبي (التدريب على مهارات أخصائي التخطيط (الاستراتيجي / التشغيلي / التنفيذي)) يركز على إكساب المشاركين المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة للقيام بعمليات التخطيط بفاعلية وكفاءة عالية، تمكنهم من قيادة عمليات التخطيط في منظماتهم، وتدريب منسوبي منظماتهم ونقل المعارف والخبرات إليهم. حيث نتوقع بنهاية البرنامج التدريبي أن يمتلك المشاركين بإذن الله الجدارات التي تمكنه ممارسة التخطيط (الإستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي) وسوف يكون قادراً على القيام بمهام أخصائي التخطيط في منظمته.
حيث تم استقصاء وتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لأخصائي التخطيط (الإستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي) وتحديد الجدارات المطلوبة (المعارف والمهارات والاتجاهات والخبرات) المطلوبة والمحققة للكفاءات التي تسهم بإذن الله في تنفيذهم لمهامهم وفق معايير أداء متميزة، وبناء عليه تم تصميم وبناء هذه الحقيبة التدريبية، وفق منهجية علمية مقننة.
وفي هذا البرنامج التدريبي سوف تناقش، تفسر وتشرح وتحلل عمليات التخطيط علي أنواعها المختلفة، أهميتها ومكانتها داخل المجتمع وبالنسبة لكل فرد وبين المؤسسات والمنظمات المختلفة.

لمشاهدة تسجيل كامل لفعاليات البرنامج التدريبي:

وفيما يلي معلومات عن الدورة:

مسمى البرنامج التدريبي: التدريب على مهارات أخصائي التخطيط (الاستراتيجي / التشغيلي / التنفيذي)

(Planning specialist skills training (strategic/operational/executive

عدد الأيام والساعات التدريبية

عدد الفترات التدريبية في اليوم الواحد	عدد الساعات التدريبية في الفترة الواحدة	عدد الأيام التدريبية	مجموع عدد الساعات التدريبية
فتره تدريبية	5 ساعات	10 أيام تدريبية	50 ساعة تدريبية

الهدف العام للبرنامج التدريبي

بنهاية هذا البرنامج التدريبي (التدريب على مهارات أخصائي التخطيط (الاستراتيجي / التشغيلي / التنفيذي)) نتوقع أن المشاركون قد حققوا النتائج الآتية (بمشيئة الله):
تنمية وصقل جدارات المشاركين الخاصة بعمليات التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي، ليتمكنوا من القيام بعمليات أخصائي التخطيط، وقيادة فرق التخطيط في منظماتهم، للقيام بعمليات بناء الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية بفاعلية وكفاءة عالية، وتقييم الخطط وتحسين النتائج.

الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي

ومن اهداف هذا البرنامج التدريبي التالي :

1- تعريف المشاركين بمفهوم واهمية مهارة التخطيط والإدارة الاستراتيجية وعناصرها وابعادها المختلفة.
2- أن يحدد المشاركين مفهوماً واضحاً للتخطيط الاستراتيجي بما يتناسب مع حاجتهم وحاجات منظمتهم.
3- أن يتمكن المشاركين بشكل عملي تطبيقي من التفريق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التنفيذي والتخطيط التشغيلي.
4- أن يدرك المشاركين فوائد التخطيط الإستراتيجي لتحسين وضع منظمته وسد فجوة الأداء الإستراتيجي بين واقعها ووضعها المستقبلي المأمول.
5- إطلاع المشاركين على عناصر ومكونات ونماذج التخطيط الاستراتيجي بشكل عام.
6- أن يتعرف المشاركين على مراحل ودورة إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية في المنظمات.
7- أن يتعرف المشاركين على كيفية وضع رؤية استراتيجية وتحديد رسالة وقيم منظمتهم ويتمكنوا من تطبيق ذلك بشكل عملي.

8- أن يتمكن المشاركين بشكل عملي تطبيقي من إجراء تحليل للوضع الراهن الذي تعيشه منظماتهم لمعرفة نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات.

9- أن يتمكن المشاركين بشكل عملي تطبيقي من وضع أهداف إستراتيجية لخطتهم الإستراتيجية بما يتوافق مع تطلعاتهم وتطلعات منظماتهم.

10- أن يتمكن المشاركين بشكل عملي تطبيقي من رسم الخطط الإستراتيجية ذات منهجية علمية كفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظماتهم والمتوافقة مع طبيعية العمل.

11- أن يتمكن المشاركين بشكل عملي تطبيقي من إتقان استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي في مجال الإدارة.

12- أن يتمكن المشاركين بشكل عملي تطبيقي من تطبيق إستراتيجيات وآليات أدوات تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية لتحقيق رؤية ورسالة منظماتهم.

13- أن يتمكن المشاركين بشكل عملي تطبيقي من جدولة خططهم التشغيلية بشكل يحدد ماذا ومتى وأين ومن، ومن المسئول عن التنفيذ.

14- أن يتمكن المشاركين بشكل عملي تطبيقي من تحديد مميزات وعيوب طرق تقويم ومراجعة الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية والتمكن من مهارات عملية التقويم للخطط.

الوحدات المعرفية والمهارية للبرنامج

في هذه البرنامج التدريبي سيتعلم المشارك بإذن الله:

الوحدة التدريبية الأولى: التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation

ويشتمل على المواضيع الفرعية التالية:

- **(المدخل للتخطيط) مقدمة:**
  - نشأة وتعريف ومزايا وفوائد وعيوب ومنهجية ومرونة التخطيط
  - العوامل الدافعة للتخطيط
  - الخصائص والصعوبات التي تواجه التخطيط.
- أنواع التخطيط/ Kinds of Planning
  - التخطيط حسب التأثير.
  - التخطيط حسب المدى الزمني.
  - التخطيط حسب الوظيفة Planning by Function
  - التخطيط حسب المستوى التنظيمي
  - أساليب التخطيط Planning Methods
  - أساليب التنبؤ/ أسلوب البرمجة الخطية Linear Programming
  - أسلوب التخطيط (الشبكي Network planning Method
  - بالأهداف Management by Objectives
  - شجرة القرارات Decisions Tree
  - مصفوفة القرارات Decisions Matrix: / البيئة المناسبة لعمل التخطيط.
- **(دليل مصطلحات التخطيط)**
  - مقدمة / دليل المصطلحات (الإدارية/التخطيط/ الأهداف/إدارة المشاريع/ مؤشرات الأداء/إدارة التغيير/ إدارة المخاطر / الجودة / الإدارة المالية ومحاسبة التكاليف ا(تصور شامل لعملية التخطيط).
  - مقدمة / نموذج لإدارة التأكيدية/ Certainty
  - نموذج آلية بناء نظام التخطيط المؤسسي
  - مستويات التخطيط/ Planning levels

- نموذج عمليات بناء الخطة مكونات عملية التخطيط.

مقدمة عن التخطيط الاستراتيجي

- الإستراتيجية تعريفها
- ماهيتها الإدارية
- تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- ما هو التخطيط الإستراتيجي
- علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتخطيط
- متى تحتاج إلى تخطيط إستراتيجي؟
- فوائد التخطيط الاستراتيجي
- العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الاستراتيجية
- معوقات التخطيط الاستراتيجي
- متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية
- خصائص ومستويات التخطيط الاستراتيجي
- التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات والمعلومات
- خطوات التخطيط الإستراتيجي
- عشر خطوات للتخطيط الإستراتيجي.

نموذج التخطيط المبني على النتائج Outcome -Based Planning (OBF)

- النموذج الخطي Linear Model
- النموذج التكيفي Adaptive Model
- النموذج التفسيري Interpretive Model
- النموذج الكلي Macro Model
- النموذج الجزئي Micro Model
- النموذج الموضوعي Objective Model
- النموذج التحليلي Analysis Model
- النموذج الوصفي Descriptive Model
- نموذج هارفارد Harvard Model
- نموذج أصحاب المصالح Stakeholders Model
- النموذج التنافسي Competitive Model
- نموذج التخطيط Planning Model
- نموذج السبعة أبعاد Seven Dimensions Model
- نموذج ستنير Steiner Model
- نموذج هوشين كانري Hoshin Model
- نموذج كوفمان Kaufman Model
- نموذج فايفر Pfeffer Model
- نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي
- نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية Issue-Based Planning
- نموذج التالف Alignment Model
- التخطيط القائم على السيناريو Scenario Planning
- التخطيط الاستراتيجي العضوي Organic Planning .

(الإعداد للتخطيط الإستراتيجي) مقدمة

- مقومات ونظام ومتطلبات الإعداد للتخطيط الإستراتيجي
- مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية.
- أدوار العاملين في التخطيط الإستراتيجي.
- دور رئيس مجلس الإدارة في التخطيط الإستراتيجي.
- دور الرئيس التنفيذي في التخطيط الإستراتيجي.
- دور مدير التخطيط.
- دور مديري الإدارات الوظيفية.
- دور رؤساء الأقسام التنفيذية.
- مداخل إعداد الخطة الإستراتيجية.

الوحدة التدريبية الثانية: التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

ويشتمل على المواضيع الفرعية التالية:

(الرسالة والرؤية) مقدمة

- الرسالة / ما هي رسالة المنظمة
- خطوات إعداد الرسالة
- العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة
- معايير الرسالة الجيدة.
- الرؤية.
- مقدمة عن الرؤية.
- ما هي الرؤية؟
- هل هناك فرق بين الرؤية والتخطيط الإستراتيجي.
- الفرق بين الرؤية والرسالة.
- هل رؤية فرد أم رؤية منظمة؟
- ما هي أهمية وجود الرؤية؟
- خطوات وضع الرؤية.
- عناصر صياغة الرؤية.
- أمثلة عملية على صياغة الرؤية.
- شروط تطبيق الرؤية.

(الأهداف العامة ومؤشرات الإنجاز) مقدمة

- الأهداف العامة
- مجالات تحديد الأهداف العامة
- أنواعها خصائصها والمعادلة السليمة لها
- كيف يتم صياغة الأهداف العامة؟
- أمثلة من صياغة الأهداف
- تسلسل الأهداف (من الأهداف العامة إلى الأهداف التنفيذية).
- علاقة تسلسل الأهداف مع الإستراتيجيات والخطط.
- مؤشرات الإنجاز (أو معايير النجاح) / العلاقة بين الأهداف ومؤشرات الإنجاز.

خطوات إعداد مؤشرات الإنجاز

- أولًا: تحديد المؤشرات
- ثانياً: تحديد درجة التسلسل في مؤشرات الإنجاز
- ثالثاً: تحديد درجة مساهمة كل وحدة في تحقيق مؤشرات الإنجاز

- رابعاً: تحديد المساهمة الفردية في تحقيق مؤشرات الإنجاز.

دراسة البيئة الخارجية مقدمة

- أولًا جمع معلومات عن البيئة الخارجية.
- ثانياً: اكتشف التهديدات أو الفرص.
- طرق أخرى في اكتشاف الفرص والتهديدات (أو تحليل الصناعة).
- ثالثاً: حلل التهديدات أو الفرص/ تحليل التوزان.

دراسة البيئة الداخلية مقدمة.

- أولًا: حدد معلومات الخاصة بالأداء الداخلي واجمعها.
- ثانياً: اكتشف نقاط الضعف ونقاط القوة.
- ثالثاً: حلل نقاط الضعف ونقاط القوة.
- طريقة أخرى للتحليل / تحليل التوزان.
- تحديد الموقف الإستراتيجي مقدمة.
- الموقف الاستراتيجي المنفرد.
- الموقف الإستراتيجي (أو التحليل) المزدوج.
- الموقف الإستراتيجي ما بين الهجوم والانسحاب.
- الموقف الإستراتيجي في شكل خلايا متعددة.

الوحدة التدريبية الثالثة: التخطيط التنفيذي Action plan

ويشتمل على المواضيع الفرعية التالية:

البدائل الإستراتيجية العليا (الإستراتيجية الكلية)

- مقدمة
- خطوات صياغة الإستراتيجية الكلية
- حدد هل أنت مهاجم أم مدافع؟
- حدد إستراتيجياتك تجاه المنافسين
- حدد إستراتيجياتك التنافسية
- حدد إستراتيجيات أعمالك
- تحديد الإستراتيجية وفقاً لدورة حياة المنظمة
- تحديد إستراتيجيتك وفقاً لنوع نشاطك

اختيار الإستراتيجية المناسبة

- مقدمة

أدوات تقييم واختيار الإستراتيجية المناسبة

تقييم البدائل الإستراتيجية

النوع الأول: أدوات التحليل على مستوى المنظمة (تحليل المحافظ)

- أولًا: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية
- ثانياً: نموذج جنرال إليكتريك

النوع الثاني: أدوات التحليل على مستوى النشاط

- معايير الاختيار النهائي للاستراتيجيات
- العوامل المؤثرة في تحديد شكل الإستراتيجيات

الانتقال من التخطيط الإستراتيجي الكلي إلى الأنواع الأخرى للتخطيط

- مقدمة
- أولًا: ماهي أنواع التخطيط الإستراتيجي؟
  - التخطيط الإستراتيجي الكلي Corporate strategic planning
  - التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال Business units strategic planning
  - التخطيط الإستراتيجي الوظيفي Functional strategic planning
  - التخطيط الإستراتيجي التشغيليOperational strategic planning
- شكل الخرائط الإستراتيجية
- استخدام أسلوب قائمة النتائج المتوازنة في التنفيذ
- مقدمة التخطيط الإستراتيجي الوظيفي (السياسات)
  - أولًا: الأهداف الوظيفية
    - ماهية وطبيعة الأهداف الوظيفية
    - أنواع الأهداف الوظيفية
  - ثانياً: الإستراتيجيات الوظيفية (أو السياسات)

ماهية التخطيط التنفيذي

- مقدمة
- ما معنى التخطيط التنفيذي؟
- التحول من التخطيط الإستراتيجي للتنفيذي
- فوائد الخطة التنفيذية
- مكونات الخطة التنفيذية
- متطلبات وضع الخطة التنفيذية
- مقارنة بين الخطة الإستراتيجية والخطة التنفيذية
- نطاق الخطة التنفيذية
- مسؤولية تنفيذ الخطة التنفيذية
- العلاقة بين الصياغة الإستراتيجية والخطة التنفيذية
- صياغة الخطة التنفيذية
- التخطيط الاستراتيجي التنفيذي على مستوى الأقسام
- إجراءات إعداد الخطط الإستراتيجية التنفيذية
- ملاحظات على الاستراتيجيات التنفيذية هيكلية الخطة التنفيذية
- خطوات إعداد الخطة التنفيذية
- تحديد الزمن الذي يستغرقه النشاط في الخطة التنفيذية
- تحديد فترة البرنامج في الخطة التنفيذية

التمهيد لإعداد التخطيط التنفيذي

- مقدمة
- الاعتبارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية
- الزمن
- الاعلام والمعرفة بالخطة الاستراتيجية
- حشد الجهود وتعبئة العاملين
- وضع مستويات الأداء
- نقل الخطة الاستراتيجية من التصميم إلى التنفيذ
- دور المدير كحلقة وصل في التخطيط الإستراتيجي
- منهجية تطوير واعتماد وتنفيذ ومراقبة الخطة الإستراتيجية

- **دورة التخطيط الإستراتيجي عبر المستويات التنظيمية المختلفة**
  - أشكال ونماذج ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية

- **تحديد مؤشرات النجاح اللازمة لتحقيق الإستراتيجية**

كيفية إعداد قائمة مؤشرات النجاح الحرجة

  - هل المنظمة مهيأة لمقاومة التغيير؟
  - التخطيط الموقفي
  - كيفية اكتشاف الحاجة إلى التخطيط الموقفي
  - نصائح تساعد على التنفيذ
  - تطبيقات تنفيذية لهذه الإستراتيجية
  - ماهي مؤشرات النجاح؟
  - الهيكل الهرمي لمؤشرات الإنجاز

- **خطوة بخطوة في إعداد الخطة التنفيذية**
  - مقدمة
  - خطوات إعداد الخطط التنفيذية
  - الجدول الزمني للتخطيط
  - تطبيقات
  - خطوات التخطيط التنفيذي في منظمتك
  - خطوات إعداد الميزانية العمومية لمنظمتك

- **ماهية وطبيعة الأهداف التنفيذية**
  - مقدمة
- أنواع الأهداف التنفيذية
- أولًا: الأهداف التنفيذية على مستوى الإدارات
- ثانياً: الأهداف على مستوى الأقسام
  - تصعيد أهداف الأقسام إلى إدارتها المعنية
  - ما هي الخطوات التي تتبعها لتحديد الأهداف؟
  - إجراءات وضع الأهداف
  - تسلسل الأهداف
  - التطبيقات
  - الأهداف على مستوى الإدارات
  - الأهداف على مستوى الأقسام

- **كيف تحدد الأنشطة التنفيذية والموارد المطلوبة**
  - مقدمة
  - أرقام المبيعات والإنتاج هما حجرا الزاوية في تحديد حجم عبء العمل
- أولًا: كيف تحدد حجم عبء العمل في المجالات الوظيفية المختلفة
- التسويق والمبيعات
- الإنتاج الأفراد والشؤون الإدارية
- ثانياً: تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة للتنفيذ
- كيف يتم تحديد حجم الموارد المطلوبة؟
- خطوات تحديد الموارد المطلوبة

- ماهي الموارد المطلوبة؟
  - مفاتيح المعرفة
  - الأهداف المرحلية المرجوة (الربعية) Targets
  - نموذج بناء خطة العمل الإجرائي
  - خرائط الإنسياب (التدفق) Flow Charts
  - الهدف الإجرائي (السلوكي)Behavioral objectives

أنواع الخطط التنفيذية

- مقدمة
- أولًا: الخطط التنفيذية
- ثانيا: التنبؤ وتحليل الاتجاه العام
- ثالثا: جدول العمل
- رابعاً: خرائط العمل / مخطط غانت Gantt Chart
- خامساً: شبكات الأعمال
- سادساً: البرامج
- سابعاً: قوائم العمل
- ثامناً: أجندة المكتب

إعداد الميزانيات التقديرية

- مقدمة
- هل تعرف ما هي الميزانيات التقديرية؟
- ما هي العلاقة بين الميزانية التقديرية والتخطيط؟
- ما هي أنواع الميزانية التقديرية؟
- الميزانيات التقديرية الجارية والاستثمارية
- الميزانيات التقديرية العينية والمالية والنقدية
- كيف يمكن إدارة وتنظيم العمل في الميزانيات التقديرية؟
- إدارة الموازنة
- لجنة الموازنة
- دور قسم التكاليف
- دليل الموازنات
- تعزيز الإدارة العليا للموازنة
- ماهي خطوات إعداد الموازنات؟
- الدعوة لإعداد الموازنات والتحضير لها

تحديد الأهداف التنفيذية في شكل مناسب للموازنات

- التنبؤ بحجم المبيعات أو حجم الإنتاج
- إعداد الموازنات العينية على مستوى الأقسام والإدارات
- إعداد الموازنات المالية على مستوى الأقسام والإدارات
- إعداد موازنات المواد
  - أولًا: المواد المباشرة
  - ثانياً: المواد الغير مباشرة
- إعداد موازنة العمالة والأجور
- إعداد موازنة الخدمات

- إعداد موازنة الانفاق الرأسمالي
- إعداد قائمة التدفق النقدي التقديرية
- إعداد قائمة الدخل التقديرية
- إعداد الميزانية العمومية التقديرية

الرقابة على أداء الخطط التنفيذية

- مقدمة
- أنواع وخطوات الرقابة
- كيف تستخدم الموازنات كأداة للرقابة؟
- مثال على الرقابة بواسطة الموازنات
- تحليل انحرافات الرقابة
- أسباب وتصحيح الأداء المنخفض
- كيف تعالج انخفاض أداء مرؤوسيك؟

أولًا: تحديد أهداف العمل

ثانياً: التدريب

ثالثاً: توفير ظروف العمل المناسبة

رابعاً: إعادة تنظيم العمل

خامساً: النقل

سادساً: النقل

سابعاً: تقديم المشورة

ثامناً: عقاب المرؤوس

تاسعاً: إرهاق المرؤوس

الوحدة التدريبية الرابعة: التخطيط التشغيلي Operational Planning

ويشتمل على المواضيع الفرعية التالية:

البدائل الإستراتيجية العليا (الإستراتيجية الكلية)

- مقدمة
- خطوات صياغة الإستراتيجية الكلية

مفهوم الخطة التشغيلية

- مقدمة
- تعريف
- أهداف وظائف التخطيط التشغيلي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي
- الخطة التشغيلية والخطة التنفيذية
- الموازنة التخطيطية والموازنة التشغيلية
- الخطة التشغيلية وخطة العمل
- الموازنة التشغيلية والموازنة الرأسمالية
- السياسة التشغيلية والكفاءة التشغيلية
- المصروفات التشغيلية والمصروفات العمومية
- الخطة التشغيلية والموازنة العامة
- الخطة التشغيلية والميزانية العمومية
- التخطيط التشغيلي والتحسين المستمر للأداء

- عناصر وجوانب ومستلزمات ومقدمات تمهد وما يتعين مراعاته لوضع الخطة التشغيلية
- سلبيات غياب الخطة التشغيلية

أنواع الموازنات التشغيلية

- مقدمة
- الفرق بين الموازنة التخطيطية والموازنة التشغيلية
- موازنة الإنتاج
- موازنة الاحتياجات من المواد
- موازنة المشتريات
- موازنة الأجور
- موازنة المصروفات الصناعية
- موازنة المصروفات البيعية
- موازنة المصروفات الإدارية والعمومية
- خطوات وضع الخطة التشغيلية مقدمة التهيئة لإعداد الخطة التشغيلية

أنواع الموازنات التشغيلية

- مقدمة
- الفرق بين الموازنة التخطيطية والموازنة التشغيلية
- موازنة الإنتاج
- موازنة الاحتياجات من المواد
- موازنة المشتريات
- موازنة الأجور
- موازنة المصروفات الصناعية
- موازنة المصروفات البيعية
- موازنة المصروفات الإدارية والعمومية
- خطوات وضع الخطة التشغيلية مقدمة التهيئة لإعداد الخطة التشغيلية

- خطوات صياغة الخطة

الخطوة الأولى: تشكيل فريق لوضع الخطة التشغيلية

الخطوة الثانية: جمع المعلومات

الخطوة الثالثة: تحديد الأهداف

الخطوة الرابعة: الخريطة الذهنية

الخطوة الخامسة: تحليل الأهداف

الخطوة السادسة: صياغة الأهداف بطريقة SMART

الخطوة السابعة: الوسائل Means

الخطوة الثامنة: تحديد المشاريع

الخطوة التاسعة: توثيق المشاريع

الخطوة العاشرة: إدارة ومتابعة المشاريع

الإطار العام للخطة التشغيلية

- مقدمة
- جداول الخطة التشغيلية
- نموذج الخطة التشغيلية رقم (2)

- نموذج الخطة التشغيلية رقم (3)
- نموذج الخطة التشغيلية رقم (4)
- متابعة تنفيذ مشروع في الخطة التشغيلية
- استنباط وتوثيق فكرة المشروع

المفاهيم التي وردت في نماذج إعداد المشروع

- مقدمة ومعلومات عامة عن المشروع
- البيانات التعريفية للمشروع
- فترة تنفيذ المشروع
- خلفيته Background
- هدفه Targets
- مخرجاته المتوقعة Outcomes
- مؤشرات الأداء له Key Performance Indicator
- الفئات المستهدفة Targeted groups
- الموظف المسؤول (أو فريق العمل) Coordinator
- الإدارات المشاركة
- الجهات الخارجية المشاركة بالمشروع
- الأنشطة التشغيلية لتنفيذ المشروع
- الجدول الزمني للمشروع
- الموازنة السنوية للمشروع حسب الأنشطة
- المخاطر والتحديات له

متابعة وتقييم الخطة التشغيلية

- مقدمة
- الفرق بين المتابعة والتقييم
- فوائد وضرورات المتابعة والتقييم
- مسؤوليات وضرورات المتابعة والتقييم
- المشاركون في عملية المتابعة والتقييم
- القضايا الرئيسية التي تخضع للتقييم
- أساليب تقييم نتائج الخطة
- فوائد ومضار التقييم الداخلي والخارجي
- المعلومات المطلوبة لعملية المتابعة والتقييم
- وسائل الحصول على البيانات

- الاستبيان المفتوح Opened Questionnaires
- المقابلات Interviews
- مجموعات التركيز Focus Groups
- المسوحات بالعينة
- البيانات الرسمية / الاجتماعات الموسعة Community Meeting
- التقارير الميدانية Fieldwork Reports
- الترتيب Ranking
- العروض Visual Audio Stimuli
- الرسوم الذاتية Self-Drawing

- **معايير المتابعة والتقييم M&E Indicators**
  - أولًا: معايير المتابعة
  - ثانياً: معايير التقييم
  - مخطط المتابعة والتقييم في الخطة التشغيلية
  - خصائص معايير المتابعة والتقييم
  - الانحرافات عن الخطة Deviating From Plan
  - تعديل الخطة Changing the plan
  - مراحل المتابعة والتقييم
  - تصميم نظام المتابعة التقييم Designing of M&E System
  - توقيتات تقارير المتابعة والتقييم Timing of Monitoring & evaluation
  - أنواع تقارير المتابعة والتقييم حسب مراكز المسؤولية
  - محتويات تقارير المتابعة والتقييم Components of M&E Reports
  - قياس تقدم العمل على مستوى المشروع في الخطة التشغيلية
  - قياس تقدم العمل على مستوى الهدف الفرعي
  - قياس تقدم العمل على مستوى الخطة الاستراتيجية
  - تقييم أداء المشروع
  - تقييم أداء الأهداف الفرعية
  - تقييم أداء الأهداف الاستراتيجي
  - تقييم أداء الخطة الاستراتيجية
- نموذج متابعة مشروع في الخطة التشغيلية (1)
- نموذج متابعة خطة تشغيلية (2)
- نموذج متابعة خطة تشغيلية (3)
  - نقاط ضرورية لإنجاح عملية المتابعة
  - محدودية المتابعة والتقييم

- **نموذج خطة تشغيلية لمنظمة صغيرة**
  - مقدمة
  - نطاق عمل ونشاط المنظمة
  - أسباب الاهتمام
  - الهيكل التنظيمي للمنظمة
  - أهداف ورؤية ورسالة المنظمة
  - تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
  - تحليل ثقافة المنظمة
  - جدول بالأهداف الإستراتيجية
  - الخطة التنفيذية للمنظمة
  - الخطة التشغيلية لسنة _____
  - نموذج للمشروع رقم (1) من الخطة التنفيذية
  - متابعة الخطة التشغيلية للمنظمة

مـلاحظة : نسعى في مؤسسة مهارات النجاح للاستشارات التعليمية والتربوية دوماً للتحسين المستمر للحقائب التدريبية ، ولما تقتضيه ظروف التدريب التفاعل والسعي الحثيث لتلبية الاحتياج التدريبي الفعلي للمشاركين في البرنامج التدريبي فإن المدرب قد يضيف 20% بالزيادة أو النقص على محتوى الحقيبة التدريبية حتى تتناسب مواقع التدريب الفعلي للمشاركين مع مراعاة الجودة و

المهنية في تقديم البرنامج التدريبي .

المستهدفون من البرنامج التدريبي

مدراء الإدارات العليا و المدراء التنفيذيين و رؤساء الأقسام و المشرفين والموظفين و الآباء والمعلمين و الباحثين عن تطوير الذات و مهارات النجاح ومهارات العمل الإداري وكافة شرائح المجتمع .

شروط ترشيح المشاركين في البرنامج التدريبي

شروط يجب توفرها في المتدرب للموافقة على ترشيحه لحضور البرنامج التدريبي

1. الترشيح وفق المعايير الشروط هذه.
2. أن يكون المرشح لحضور البرنامج التدريبي من ضمن الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي وهم حيث تم تصميم البرنامج التدريبي ليتوافق مع احتياجاتهم المحددة وتم تكيف الأمثلة والنماذج أثناء تصميم البرنامج التدريبي ليتناسب محتوياته مع احتياجاتهم الفعلية وطبيعة عملهم.
3. أن يكون متفرغاً للتدريب خلال كامل الفترة التدريبية للبرنامج التدريبي.
4. الالتزام بحضور كامل الفترات التدريبية. حيث لن نمنح شهادة لمن يتجاوز غيابه 10% من كامل الفترات التدريبية.
5. أن يلتزم بتطبيق كافة التقنيات والمهارات المطلوبة من مدرب البرنامج التدريبي.
6. أن يكون ممن تتوفر فيه الصفات النفسية والجسدية والوظيفية والعلمية التي تمكنه من القيام بالعلمية التدريبية.
7. يفهم المرشح لحضور البرنامج التدريبي أن مجرد حضوره للبرنامج لا يعني اجتيازه للبرنامج بل يجب أن يبذل الجهد الذي يجعله يجتاز البرنامج التدريبي ليتمكن من الحصول على شهادة البرنامج التدريبي.

ثالثاً : التنظيمات الفنية للبرنامج التدريبي

طريقة التدريب المتبعة في تقديم الحقيبة التدريبية

سيقوم المدرب بإذن بتوظيف عدد من الاستراتيجيات التدريبية حسب سياق الحقيبة التدريبية لتفعيل عملية التعلم خلال البرنامج التدريبي ومن هذه الإستراتيجيات التدريبية :

1-المحاضرة التدريبية Lecture training

أقدم وأكثر طرائق التدريب والتدريس استخداماً وتكاد لا تخلو أي طريقة تدريبية أو تدريسية قليلًا أو كثيراً من المحاضرة حيث تعتمد على الإلقاء المباشر من المدرب فيشرح المعلومات مستعيناً من حين لآخر بالسبورة بينما يستمع المتدربين إلى ما يقوله المدرب .

المحاضرة طريقة اقتصادية فعالة في عالم التدريس والتدريب حيث لا تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية أضف إلى ذلك مناسبتها للعديد من المواد وقدرتها على الاستخدام في مجالات عدة .

ولكن على الرغم من ذلك يجب الحذر من استغراقها لوقت أكبر من المخصص لها ، والإسراع في الإلقاء لإنهاء المادة ، والتمحور حول الذات وتهميش المتدربين ، والجمود وعدم الحيوية صوتاً وحركة ، والتأكيد على معلومات معروفة مسبقاً وبالمقابل الإتيان بمعلومات معقدة للمتدربين ، وإكثارها من المفاهيم وإقلالها من الشرح ، والاندفاع والحماس أكثر من المطلوب .

ولإنجاحها سيعمد المدرب إلى استعمال السبورة والوسائل المعينة ، والمناقشة والمقارنة ، وملاحظة المتدربين ومدى تجاوبهم معه ، وعرض رأيه بوضوح والتأكيد على الأفكار الرئيسية للمحاضرة ، والتمهل وأخذ النفس للراحة له وللمتدربين ، والحفاظ على روح المرح من وقت لآخر والتنويع في نغمات الصوت والحركة .

2-التعليم المصغر Microteaching

هو نشاط تدريبي ينظمه المدرب على المشاركين في دورات إعداد المدربين ، أو المشرف على الطلاب المعلمين في كليات التربية ،

أو المشرف التربوي مع المعلمين المبتدئين للتدريب على مهارة تعليمية محددة ، من خلال إعداد وتقديم درس مصغر (5 – 10 دقائق) أمام خمسة أو ستة من الزملاء الذين يتناوبون تأدية دور الطلاب الحقيقيين ، ثم إتباع الدرس بجلسة تغذية راجعة (8 – 10 دقائق) يقدمها المشرف وبقية المشاركين في بيئة يسودها الدعم والثقة .

3-المناقشة Discussion

المناقشة ليست مجرد تسميع ولا مجرد حديث بين مجموعة من الناس بل هي أنشطة تعليمية وتدريبية تقوم على المحادثة التي يتبعها المدرب مع متدربيه حول موضوع الدرس ويهدف من خلالها إلى تحديد مستوى التعلم الذي وصل إليه المتدربين ، وذلك اعتماداً على تصنيف " ثورندايك " للتعلم .

ولهذا فإن المدرب بعد كل مقطع تعليمي تدريبي " ستسأل مع متدربيه سؤال " ماذا تعلمنا ؟ " وسيبحث من خلال إجابات المتدربين على المستوى الذي وصل إليه المتدربين وما تعلمه المتدرب فعلًا .

وقد يخطئ البعض في فهم دور المدرب فيقصره على طرح الأسئلة بينما يتعدى دوره ذلك فهو يحرص على إيصال المعلومات للمتدربين بطريقة الشرح والتلقين وطرح الأسئلة ومحاولة ربط المادة قدر الإمكان للخروج بخلاصة أو تعميم للمادة .

والمدرب باعتباره قائد للمناقشة قادر على انتزاع أفكار واستجابات ومعلومات المتدربين إضافة لمعرفته بقدرات المتدربين ولديه قدره على السيطرة على موضوع النقاش بإذن الله.

ويجب أثناء المناقشة الاستعانة بالوسائل لتدوين الأفكار والخبرات ، والحذر من الملل والرتابة وخلوها من الإثارة ، وتحويلها إلى حصة تسميع معلومات لأنه تم تحضيرها مسبقاً وحفظها ، والتمادي في كثرة الأسئلة ، وتشتيت انتباه المتدربين بكثرة الضوضاء والمقاطعة والإجابات الجماعية ، والتركيز في الأسئلة على مجموعة من المتدربين .

ولإنجاح المناقشة سيعمد المدرب لإشراك جميع المتدربين لإكسابهم المعرفة ، وسينمي ثقة المتدربين في أنفسهم من خلال تعويدهم الحديث لزملائهم ومدربهم ، وسيزيد من مهارات التواصل مع الغير من خلال المشاركة والفهم والتفاعل الجماعي ، وسيستعين بالخبرات والوسائل لإثراء المناقشة وإضافة جوا من الحيوية وتعويد المتدربين على أدبيات الحوار والمناقشة كاحترام الرأي الآخر وعدم المقاطعة .

4-الورشة التربوية Educational Workshop

ويطلق على عليها " المشغل التربوي " أيضاً ، وهي لقاء عملي تعاوني لمجموعة صغيرة من المتدربين أو المشاركين (10 – 30 مشاركاً) على امتداد يوم عمل كامل أو أكثر ، من أجل اكتساب معارف ومهارات تطبيقية ، أو لمعالجة مشكلة تربوية أو تنظيمية ، أو إنجاز مشروع أو نموذج تربوي محدد .

ويمكن تعريفها أيضاً " بأنها لقاء تربوي مهني مكثف لمجموعة من التربوين العاملين أو المتدربين الذين يركزون على إنجاز مهامات أو اكتساب مهارات تفصيلية في موضوع أو تخصص معين .

5-التعلم بلعب الأدوار Role Playing Learning Strategy

ويطلق عليها تمثيل الأدوار أيضاً ، وهي إستراتيجية تدريبية وتدريسية تعليمية تحاكي مواقف وظواهر وقضايا الحياة الحقيقة ، حيث يتقمص المتدربين المشاركين فيها أدوار شخصيات أو موضوعات المادة الدراسية كما هي في العالم الواقعي ، فهي لذلك نوع من التمثيل أو " الدراما " غير المنظمة.

وتشمل الأمثلة على هذه الشخصيات الإنسان وغيره من الكائنات الحية ، إضافة على الجمادات والمجردات .

6-التعليم التعاوني Cooperative Learning

هو إستراتيجية تدريبية وتدريسية قائمة على تقسيم المتدربين المشاركين إلى مجموعات صغيرة متفاوتة القدرات ، ليعملوا وتعلموا من بعضهم بعضاً ، وتحملوا مسؤولية مشتركة عن تعلمهم ، ويقوموا بناء على الإنجاز الفردي وعلى إنجاز المجموعة ، بحيث يرتبط نجاح المتدرب بنجاح زملائه في المجوعة نفسها ، مما يدفعهم إلى العمل التعاوني المشترك .

7-التعلم الذاتي Autonomous Learning

ويطلق عليها أيضاً " التعلم المستقل " ، وهي إستراتيجية تدريبية وتدريسية يحتل فيها المتدرب مركز العملية التدريبية ، ويتحول فيها المدرب إلى دور المساند الميسر الذي يهيئ للمتدرب درجة عالية من الاستقلالية الفردية والمشاركة النشطة في التعامل مع المواقف والنشاطات داخل القاعة التدريبية وخارجها .

وتتميز هذه الإستراتيجية عن غيرها بتعظيمها لدور المتدرب في اختياراته وقراراته ، وتوفيرها قدراً أكبر من التفاعلية المطمئنة مع المدرب والزملاء والمصادر ، إضافة إلى مراعاتها العالية للفروق الفردية من خلال توفير تعلم فردي خاص بالمتدرب حسب قدراته واستعداداته وحاجاته .

والهدف من التعلم الذاتي هو تكوين الفرد المسؤول عن تعلمه ، وذلك بالحد من الاتكالية الفكرية والاعتماد المفرط على المدربين في الفهم وحل المشكلات ، فهو يركز على بناء شخصية مستقلة ومسؤولة عن اختياراتها وقراراتها ، كما يعمل على إعدادها للمشاركة في سياقات حياتيه حقيقة تتيح لها فرصاً أكبر للنجاح في الحياة وتدربها وتعودها على الاستمرار في التعلم مدى الحياة .

ويتفهم المدرب في هذه الإستراتيجية التدريبية أن المتدرب متعلم نشط له اهتماماته وحاجاته وأسئلته ومشاكله المتفردة ، وأن التعلم عملية إبداعية مركزها ذهن المتدرب وليس إملاءات المدرب ، وأن بيئة التعلم تتوفر فيها خيارات كثيرة من المصادر والخبرات هي البيئة الحقيقة لهذا الإبداع .

8-التعلم بأسلوب حل المشكلات Problem – based instruction

إستراتيجية تدريبية يستخدمها المدرب لتنمية العمليات الفكرية العليا لدى المتدربين ودفعهم إلى دور نشط في الموقف التعليمي وذلك من خلال عرض مشكلة حياتية واقعية لتكون نقطة انطلاق لنشاطات وحوارات صفية موجهة نحو تشخيص المشكلة وتحليها والبحث عن حلول مقترحة لها عن طريق مهارات ذهنية وعمليات بحثية ينميها المدرب لدى متدربيه .

ودور المدرب في هذا النوع من التدريب يبدأ بعرض المشكلة وطرح الأسئلة المحفزة للبحث والاستقصاء والحوار ثم ينتقل بعد ذلك إلى دور الميسَّر والمساند لنمو وتطور التفكير والحوار والنشاط التدريبي .

9-دراسة الحالة Case Study

هي عرض وصفي مكثف لموقف أو نموذج واقعي لغرض البحث التربوي أو لفائدة التدريب والتعلم .

وتتطلب دراسة الحالة عرضاً تفصيلياً لجميع عناصرها وتفاعلاتها ومتغيراتها ، ويشمل ذلك وصفاً مكثفاً للحالة التي تجري دراستها أو تقويمها ، والظروف والعناصر البشرية والمادية التي تقع في سياقها ، والقيم الثقافية والمؤسسية التي تتضمنها ، والبواعث الراسخة التي تحركها .

10-العصف الذهني Brainstorming

هو نشاط منظم يتعاون فيه مجموعة من الأفراد على طرح أكبر عدد من الأفكار حول موضوع أو مشروع أو مشكلة محددة ، دون أي نقد أو اعتراض أو طلب إيضاح إلا بعد انتهاء جلسة العصف الذهني .

وهو أحد الأساليب المستخدمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط للتطوير والتغيير ، وتوليد الأفكار التجديدية المبدعة للمؤسسات العامة والخاصة .

ويستخدم العصف الذهني في البرامج التدريبية أيضاً ، وذلك للحد من الأسلوب الإلقائي المباشر ، ولتحفيز المتدربين على المشاركة النشطة في بيئة خالية من النقد والاعتراض .

11-التغذية الراجعة Feedback

هي الاستجابات المقصودة التي تهدف إلى إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب لتسير العملية في الاتجاه الصحيح ، وتقوم على أساس التعرف على الصعوبات التي تواجه المتدرب ومحاولة التغلب عليها والتعرف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها . ويمكن التعبير عنها بما يتلقاه المتعلم من ملاحظات أو توجيهات أو إيضاحات أو تعزيز أو انتقاد حول نوع أو مستوى أدائه التعليمي .

وكما يستخدم المدربين والمعلمون والمربون التغذية الراجعة مع طلابهم ، فإن المشرفين والقادة يستخدمونها أيضاً مع زملائهم لذات الأهداف .

ويقسم بعض الباحثين التغذية الراجعة إلى عدة أنواع منها :

- التغذية الراجعة الفورية ، من أجل توفير الاستجابات المفيدة في تعزيز أو توجيه التدريب والتعليم والتعلم أثناء الموقف التعليمي والتدريبي أو بعده مباشرة لتعزيز السلوك الصحيح أو تقديم البدائل المناسبة .
- التغذية الراجعة المؤجلة ، لتوفير الاستجابات المفيدة بعد مرور فترة زمنية على السلوك التعليمي أو التعليمي ، ويكون التأجيل لأسباب يقتضيها الموقف أو واقع أو ظرف المتلقي لتلك التغذية الراجعة .
- التغذية الراجعة الصريحة ، لتوفير الاستجابات التي تظهر مدى سير التعلم أو العمل في الاتجاه الصحيح أو الاتجاه الخطأ ، وتوفير الإجابات أو التوجيهات الصحيحة في حالة الخطأ بصورة مباشرة .
- التغذية الراجعة غير الصريحة ، التي تؤدي نفس الدور الذي تحققه التغذية الصريحة ولكنها تقدم الاستجابات بطريقة غير مباشرة .

الأدوات والمستلزمات المكتبية للبرنامج التدريبي

يلتزم شريك النجاح المنفذ للبرنامج التدريبي (مركز التدريب المنفذ للبرنامج التدريبي) أو المنسق القائم على التخطيط والإعداد للبرنامج التدريبي بتوفير المستلزمات المكتبية الهامة لتطبيق ورش العمل في البرنامج التدريبي والتنسيق المباشر مع المدرب حيث قد يستحدث المدرب مستلزمات إضافية لغرض تفعيل الورش التدريبية .

(ملاحظة : توفير هذه الأدوات من مسؤولية الجهة المنفذة والمنسق وهي تعد متطلب أساسي لضمان جودة إخراج البرنامج التدريبي) .

وفي ما يلي بيان بأهم التجهيزات والأدوات المكتبية للبرنامج التدريبي :

1- اضافة شعار الجهات المنظمة على المادة العلمية التدريبية للبرنامج التدريبي إن أحببتم ذلك .

2- طباعة المادة العلمية التدريبية للبرنامج التدريبي (المذكرة) للمشاركين .

3- ارجو اعداد الأدوات التدريبية التالية وذلك لأهميتها في إنجاح البرنامج التدريبي :

أ. وجود جهاز العرض (الداتا شو) (البروجكتر) مع التأكد من جودة إخراجه للصورة مع إستخدام كامل الإضاءة بالغرفة .

ب .وجود شاشة عرض لجهاز العرض (الداتا شو) (البروجكتر) مقاس لا يقل عن 3م عرض في 2م إرتفاع والتأكد من جهاز العرض يظهر صورة تغطي كافة المساحة حيث يجب أن تخرج صورة العرض التقديمي بنفس المقاس .

ج. وجود تجهيزات صوتية بالقاعة مكونة من مكسر للصوت وسماعات صوت موزعة بشكل فني يضمن جودة إخراج الصوت في القاعة .

د. وجود ميكرون للاسلكي جيبي (علاق) للمدرب ذو جودة صوت عالية ومتوافق مع جهاز التنظيمي الصوتي في القاعة .

هـ . وجود ما لا يقل عن (4) ميكروفونات لا سلكية للمشاركين للتعليق والمداخلات والتأكد من عدم تداخل الأصوات وجودة إخراج الصوت .

و. أوراق A4 بيضاء عدد 1 علبة لاستخدام في ورش العمل .

ز. أرواق A3 بيضاء عدد 1 علبة لاستخدام ورش العمل .

ح. عدد 2 حامل سبورة ورقية للإستخدام المدرب داخل قاعة التدريب يضوع أحدهما على جانبي وقوف المدرب في قاعة التدريب .

ك. اربعة اقلام للكتابة لكل مجموعة عمل وتكون اقلام ملونة كبيرة مثل اقلام السبورة الورقية (فلومستر) وهي بالوان احمر واخضر و اسود وازرق .

لـ . عدد 2 شريط لاصق شفاف لكل مجموعة لاستخدام في ورش العمل .

م. عدد 1 مسطرة لكل مجموعة عمل .

ن. اقلام عادية كتابة عادية زرقاء لكل مشارك في البرنامج التدريبي .

س. اقلام مرسام (قلم رصاص لكل مشارك في البرنامج التدريبي .

ع. دفتر ورقي لكتابة الملاحظات لكل مشارك في البرنامج التدريبي .

ف. براية للأقلام الرصاص لكل مجموعة عمل (توضع على طاولة من طاولات المشاركين) .

ص. مقص صغير لقص الأوراق يوضع على كل طاولة من طاولات المشاركين (ورش العمل) .

ق- اعداد جلسة المشاركين على شكل طاولات مستديرة لكل مجموعة عمل بواقع 6 مشاركين كحد اقصى لكل مجموعة عمل .

9- الطلب من مقر التدريب او الجهة المنفذ بها البرنامج باننا سنقوم بتعليق اوراق على جدارن قاعة التدريب والتأكيد عليهم بذلك (هذا أمر مهم لضمان إخراج أركان مجموعات العمل).

10- التأكيد على أهمية البداية في الوقت المحدد للبرنامج والانتهاء في الوقت المحدد .

11- تجهيز لوحة (بنر) إعلامية ترحيبية بالمشاركين وتعريف بالبرنامج واقترح أن تكون كتالي :

أ - لوحة مقاس عرض 4 متر وارتفاع 2 متر ترحيب بالمشاركين وتوضع في المسرح ثم تنقل للمدخل .

ب - لوحتين برنر ارتفاع 3م وعرض 1.30م وتوضع في المدخل واحدة والثانية في القاعة .

12- التأكيد على أهمية البداية في الوقت المحدد للبرنامج والانتهاء في الوقت المحدد .

13- طباعة المستند المرفق مع هذا البريد والذي يحوي تمارين وأنشطة البرنامج التدريبي على أوراق مقاس A3 وبعدد 3 نماذج لكل مجموعة عمل .

مواصفات القاعة التدريبية المطلوبة

1. توفر مسجد أو مصلى قريب من الصالة التدريبية ويراعى أن لا يبعد عن الصالة مسافة تزيد عن 50 متر (في حالة الدورات النسائية و الرجالية لابد من وجود مصليين منفصلين) علماً بأننا نستوقف مع كل أذان للصلاة و إعطاء فرصة للمتدربين للاستعداد للصلاة و تأديتها على أن لا تتجاوز تلك الفترة أكثر من 20 دقيقة تشمل فترة استراحة و صلاة .

2. وجود دورات مياه مناسبة و نظيفة و قريبة من الصالة (في حالة الدورات النسائية و الرجالية لابد من وجود دورتين للمياه احدهما نسائية و الأخرى رجالية و منفصلة و قريبة للصالة) .

3. وجود مواقف لسيارات المتدربين بشكل نظامي و مناسب و أمن و قريب من الصالة التدريبية .

4. وجود لوحات إرشادية لمقر البرنامج داخل المقر تحمل اسم المؤسسة و البرنامج والمدرب و مقر الدورة و تاريخها و زمن البدء و النهاية .

5. يتم تنسيق جلوس المتدربين بالتنسيق مع المدرب و يشترط فصل مقاعد النساء عن الرجال بما يتناسب مع شريعتنا و المبادئ و القيم في المجتمع المطبق به الدورة .

و يجلس المتدربين أما على شكل ورش عمل دائرة (على كل طاولاة دائرة من 6 إلى 8 مشاركيين كحد أقصى) وتكون الطاولات لها خاصية التعديل و التغيير و يجب أن تكون الكراسي مريحة ومتحركة ويتم الاتفاق مع المدرب على الوضعية المناسبة لجلوس المتدربين و التي تضمن راحتهم والتواصل العيني الجيد بينهم وبين المدرب و المعينات التدريبية و تسهل حركة المدرب .

6. لابد من وجود صوتيات جيدة في الصالة و وجود لاقط جيبي محمول متحرك (لاسلكي) .

7 . توضع طاولة لأدوات المدرب و هي جهاز الحاسب الآلي و الحقائب و الأدوات التدريبية .

8 . لابد من وجود شاشة عرض كبيرة و سبورة ورقية كبيرة .

9 . يتم التنسيق مع إدارة الصالة أنه سيتم تعليق أوراق الشروحات على حامل (ستاند) أو جدار الصالة .

10 . يتم التأكد من جودة التهوية للصالة و القدرة على تجدد الهواء بها .

11 . إنارة الصالة يجب ان تكون جيده و سيتحسن الإنارة البيضاء .

12 . يجب أن لا تكون بالصالة صور تشتت الانتباه او تتنافى مع القيم أو إعلانات لجهات أخرى .

13. في الدورات التي ويكون فيها دائرة تلفزيونية لمتدربين رجال و نساء يراعي جاهزية الدائرة التلفزيونية و أن الأخوات لديهم شاشتين أحدهما بالعرض التدريبي و الأخرى عرض فيديو للمدرب و لديهم ميكرفونات متحركة لغرض الاتصال بين الصالتين .

14. يمنع التدخين داخل الصالة التدريبية منعاً باتاً .

15 . يتم تكليف عمال للنظافة يقومون بتنظيم و تنظيف الصالة و ترتيبها و تعطير أجوائها قبل بدء البرنامج التدريبي و أثناء فترة التوقف للصالة أو الاستراحة .

16. يتم تهوية الصالة بفتح جميع الشبابيك فيها قبل بدء البرنامج التدريبي بساعة لتجديد الهواء و الطاقة و الأكسجين في الصالة كما يتم ذلك بشكل دوري في كل استراحة توقف .

17. يتم ترتيب مذكرات المتدربين و كراسيهم و التأكد من صلاحيتها قبل البرنامج التدريبي وأثناء فترات الاستراحة .

18 ـ تقوم الجهة المنظمة و إدارة الدورة بإعداد بطاقة بأسماء المتدربين توضع أمام كل متدرب لتسهيل التعارف بين المتدربين و تعرف المدرب عليهم .

19. تقوم الجهة المنظمة بطباعة بطاقات للمتدربين تحمل شعار الجهة التدريبية وشعار مهارات النجاح و مسمى البرنامج التدريبي و تعلق على صدر المدرب و يتم استلامها من سكرتارية الدورة عند بوابة الصالة التدريبية و عند خروج المتدرب لخارج الصالة يتم تسليمها لسكرتارية الدورة لحساب زمن حضور المتدرب و لضبط النظام و الحضور بالدورة

20. يراعى في الألوان ديكور الصالة أن تكون فاتحة و هادئة .

21. تستبعد كل الكراسي الزائدة عن عدد المتدربين بالصالة و يراعى ذلك بشكل دوري .

22. يوضع للمدرب كرسيين مرتفعين ليتمكن الحضور من رؤية المدرب أثناء التطبيقات و أثناء جلوسه على الكرسي .

23. يراعى وجود طابعة بالصالة التدريبية لغرض طباعة النماذج التدريبية الطارئة .

24. توضع طاولة استقبال بجانب بوابة الصالة التدريبية من الجهة الخارجية و تقوم سكرتارية الدورة باستعمالها في استقبال المتدربين و تنسيق الحضور و الانصراف و الرد على الاستفسارات .

25. يوضع ستاند ترحيبي خارج بوابة القاعة التدريبية باسم المؤسسة وشعارها و البرنامج والمدرب و مقر الدورة و تاريخها و زمن البدء و النهاية و يرحب فيه بالمشاركين .

26. توضع لوحة إعلانية كبيرة داخل الصالة التدريبية توضع خلف المدرب و تحمل اسم المؤسسة و شعارها البرنامج والمدرب و مقر الدورة و تاريخها.

27. توضع لوحات ترحيبه وتحفيزية للمتدربين بالمداخل و الممرات الموصلة لمقر الدورة .

29. يتم التأكد بشكل دوري من نظافة دورات المياه و تعطيرها و تعقيمها و توضع بها لوحات ترحيبه بالمتدربين .(راجع الملحقات ـ ملحق التصميم المثالي للصالة التدريبية)

30- وجود عدد (2) جهاز حاسب آلي لإدارة عروض الدورة التدريبية.

31- وجود عدد (2) شاشة تلفزيون أمام المدربين لإدارة عروض البوربوينت بحج مناسب للرؤية.

البوفيه

يعد بوفيه للمتدربين بواقع مرتين في كل فترة تدريبية حسب جدول الفترات التدريبية والموضح به فترات الإستراحة ويشمل على مياه + عصيرات طازجة + معجنات + شاي + قهوة + كبتشينو + كيك (ويراعى التجديد و الابتكار و حسن التقديم) .

كما يتم وضع المواد التالية على طاولة المتدربين و لكل متدرب :

- قنينة مياه صحية نقية و أصلية كبيرة وتكون جديدة وباردة .
- يوضع كوب زجاجي نظيف لكل متدرب بجانب قنينة الماء .
- لكل متدربين توضع علبة محارم صحية جديدة على طاولة المتدربين .
- توضع على كل طاولة مجموعة من الحلوى التي تذاب بالمص و تكون من النوع المنعش الذي يحوي كمية سكاكر طبيعية للمساعدة على التنشيط .

الملازم التدريبية والمذكرات و المواد

تقدم لكل متدرب حقيبة تدريبية تحتوي على التالي :

- العرض التقدمي للبرنامج التدريبي مطبوعة بتنسيق برنامج Microsoft Office PowerPoint
- المادة العلمية للبرنامج التدريبي مطبوعة بتنسيق Microsoft Office Word .
- تمارين البرنامج التدريبي مطبوعة بتنسيق Microsoft Office Word

أساليب تقييم البرنامج التدريبي

1. وسائل تقويم من قبل المدرب و إدارة الدورة

التدريب هو عبارة عن سد فجوة الأداء و حتى ينجح البرنامج التدريبي فهناك منظومة من العوامل تساهم في إنجاح البرنامج و هي المدرب و إدارة الدورة و الخدمات و الصالة التدريبية والحقيبة التدريبية و الأهداف التدريبية و المتدربين و البيئة التدريبية الداخلية و الخارجية وعليه يتم تقويم الدورة قبل و أثناء و بعد لدورة حيث يتم عقد اجتماع قبل البرنامج التدريبي لتأكد من الاحتياجات التدريبية للمتدربين و معرفة الأهداف التدريبية لهم و للجهة التدريبية و استعراض البرنامج التدريبي و توزيع المهام على المشاركين في التنفيذ (راجع الملحقات - ملحق الاجتماع التقويمي للبرنامج -أهداف الاجتماع القبلي) كما يعقد اجتماع يومي بعد نهاية البرنامج التدريبي يومياً بربع ساعة و يستمر لمدة 30 دقيقة ويضم المدرب والجهة الهيئة التدريبية و مدير البرنامج و مدير الخدمات لاستعراض برنامج اليوم التدريبي و مناقشة وسائل التحسين في اليوم التالي (راجع الملحقات - ملحق الاجتماع التقويمي للبرنامج – اجتماع تقويم اليوم التدريبي) كما يعقد اجتماع ختامي بعد نهاية البرنامج التدريبي و لمدة ساعة للتقويم النهائي للبرنامج و يذكر به توصيات للتحسين في البرنامج عند عرضه مرة أخرى (راجع الملحقات - ملحق الاجتماع التقويمي للبرنامج – اجتماع التقويم النهائي للبرنامج)

و يعتمد في التقويم الأولي لوحة التوقعات واستمارات الخبرات للمتدربين (راجع الملحقات - ملحق لوحة التوقعات و استمارة الخبرات للمتدربين) حيث يتم الطلب من المشاركين تعبئة هذه الاستمارات قبل بدء البرنامج التدريبي أما التقويم أثناء و بعد البرنامج فيعتمد على أساليب الملاحظة و القياس و استمارات التقويم من المتدربين بشكل يومي ولوحة التقويم .

2 . وسائل التقويم من قبل المتدربين

أ. استمارات الخبرات (راجع الملحقات - ملحق لوحة التوقعات و استمارة الخبرات للمتدربين)

ب . استمارة التقويم اليومي و النهائي (راجع الملحقات . ملحق استمارة تقويم برنامج تدريبي)

ج . لوحة التقييم اليومي (راجع الملحقات - ملحق لوحة التقييم اليومي)

د . سلة الاقتراحات (راجع الملحقات - ملحق سلة الاقتراحات)

و يتم دراسة هذه الوسائل التقويمية بشكل دوري و تحليلها باستخدام برنامج اكسل بشكل يومي (راجع الملحقات - ملحق تحليل استمارة التقويم للبرنامج التدريبي)

بطاقة المتدربين ودورها في حساب الحضور والغياب للمتدربين

1. تقوم البرنامج التدريبي بإعداد بطاقات للمتدربين (تعلق على الصدر) و لوحات أسمية (توضع أمام كل متدرب أثناء جلوسه في الصالة التدريبية) لكل مشارك من المشاركين .
2. يخصص ركن خاص عند مدخل الصالة التدريبية لاستلام وتسليم البطاقات واللوحات الاسمية .
3. تقوم إدارة البرنامج التدريبي بوضع لوحة تنبيه للمشاركين بأهمية استلام البطاقة واللوحة عن الدخول للقاعة وتسليمها عن الخروج منها .
4. عند دخول المتدرب للقاعة بعد كل ستراحة أو فترة تدريبية أو خروجه منها يجب عليه أن يقوم بتسليم البطاقة واللوحة الاسمية .
5. تقوم إدارة البرنامج التدريبي بإحتساب وقت خروج ودخول المتدرب للصالة من خلال وجود اللوحة والبطاقة في ركن الاستلام .

شروط اجتياز البرنامج تدريبي

حتى يتمكن المتدرب من اجتياز البرنامج التدريبي لأبد من توفر الشروط و الضوابط التالية فيه :

1. حضور المتدرب ما لا يقل عن 90% من عدد ساعات البرنامج التدريبي مهما كانت الظروف التي يقدمها المتدرب وفي حال غياب المتدرب لمدة تصل في مجموعها خلال كامل فترة البرنامج التدريبي لمدة تزيد عن 5% من ساعات البرنامج التدريبي ساعة ونصف يقوم مدير البرنامج التدريبي بتوجيه خطاب تنبيه أولي للمتدرب وفي حال تواصل غياب المتدرب لمدة تزيد عن 10 % من مجموع

ساعات البرنامج التدريبي خلال كامل البرنامج التدريبي يتم مخاطبة المتدرب وإشعاره بعدم توفر شروط اجتياز البرنامج التدريبي فيه نظاماً ولا يتم منحه بأي حال من الأحوال شهادة اجتياز البرنامج التدريبي.

2. أن ينفذ المتدرب كافة التمارين العلمية التي يطلبها منه المدرب في إطار البرنامج التدريبي .

شهادات البرامج التدريبية

يحصل المشارك متى ما اجتاز شروط المشاركة على الشهادة المعتمدة التالية :

- شهادة حضور للبرنامج التدريبي معتمدة من الجهة المنفذة للبرنامج التدريبي .

ضوابط عامة لابد من مراعاتها أثناء تنظيم البرنامج التدريبي

1. سيطبق على هذا البرنامج التدريبي معايير مؤسسة مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية في إعتماد المحتوى العملي والفعاليات العملية للبرنامج التدريبي حيث يجب أن يكون كامل البرنامج التدريبي متوافق مع التالي :

أ. التوافق مع ضوابط وأحكام الشريعة الإسلامية والكتاب والسنة النبوية .

حيث أن كافة البرنامج التدريبي من جوانبه التنظيمية والعلمية وأنشطته وفعالياته يجب أن تنضبط بضوابط وأحكام الشريعة الإسلامية والكتاب والسنة النبوية .

ب. المبادئ والقيم .

حيث أن كافة البرنامج التدريبي من جوانبه التنظيمية والعلمية وأنشطته وفعالياته يجب أن تراعي المبادئ والقيم للمجتمع المقام به البرنامج التدريبي وبما يتوافق مع الشريعة الإسلامية .

ج. إحترام عقول المشاركين .

حيث يجب أن يجتهد كافة أطراف العلمية التدريبية في تقديم ما يحترم عقول المشاركين ، ويلبي إحتياجهم التدريبي ، ويضمن جودة العلمية التدريبية والتوازن بين المتعة والفائدة في العلمية التدريبية .

د. المنهجية العلمية .

ونعني بها أن كل ما يقدم في هذا البرنامج يجب أن يحوي إحالة لمراجع ومصادر عملية ذات مرجعية علمية مؤصلة ودقيقة ، ويمكن للجميع تطبيقة وفق هذه المنهجية العلمية .

ه. مراعاة الآثار .

إن كافة العلمية التدريبية بكافة جوانبها التنظيمية والعلمية وأنشطتها وفعالياتها يجب أن تراعي مبدئ أن يكون البرنامج التدريبي إيجابياً للمدرب وللمتدرب وللجهة المنظمة وللمجتمع ويراعي آثار ما سيقدم فيها على الجانب الديني والروحي والاجتماعي والصحي والأسري والإقتصادي والعلمي والعلمي والنفسي والعقلي .

2. المدرب الدكتور محمد بن علي شيبان العامري هو قائد فريق العمل في البرنامج التدريبي و يعبر رئيس الفريق و له الحق في الطلب من الجميع مضاعفة الجهد و العطاء كما أن له وحده حق التقييم الفني للمشاركين وإعتماد منحهم للشهادات من عدمه بناء إنجازهم للمعايير إجتياز البرنامج التدريبي .

3. يقوم منسق الدورة أو مديرها بعقد جلسة تعريفية خاصة مع المدرب قبل بدء البرنامج التدريبي بيوم على أقل تقدير يوضح له خلفية المشاركين و احتياجاتهم التدريبية و أبرز المشكلات التي تواجههم و تواجه المجتمع المحيط بيئتهم و خلفياتهم الدينية و الطائفية والثقافية و الدينية و الاقتصادية و الاجتماعية و الوظيفية .

4. تعقد يومياً في نهاية اليوم التدريبي جلسة لتقييم كل يوم تدريبي تضم المدرب و مدير الدورة والمنسق وذلك لدراسة ملاحظات المتدربين و المدرب و إدارة الدورة و العمل على تفعيل الدورة .

5. يمنع التدخين داخل الصالة التدريبية أو الممرات المؤدية إليها أو في دورات المياه و خاصة فريق تنظيم البرنامج الإداري و التسويقي و التدريبي .

6. يلتزم جميع الفريق التدريبي و الإداري و التسويقي باحترام أوقات الصلاة و أدائها في أوقاتها جماعة مع المتدربين لأنهم يمثلون قدوة لغيرهم حيث سيتم التوقف مع الأذان مباشرة لأداء الصلاة و لا يجوز بأي حال تأخيرها أو تعطيلها .

7. يمنع دخول أي شخص غير مشارك في البرنامج التدريبي لداخل القاعة إلا بإذن خاص من المدرب شخصياً و بما يخدم البرنامج التدريبي و للمدرب و حده حق تحديد دخوله من عدمه .

8. لا يسمح داخل البرنامج التدريبي مطلقاً بالإختلاط بين الرجال والنساء سواءً كان أثناء جلسات العمل أو التطبيق الفعلي للبرنامج التدريبي أو جلسات الإستراحة أو البوفية .

9. سيتم أخذ لقطات فوتوغرافية للدورة و المتدربين لغرض التوثق في موقع مهارات النجاح (WWW.SST5.COM) و في مطبوعات و أدلة و معارض المؤسسة و في كل ما من شأنه إبراز خدمات المؤسسة التدريبية علماً بأننا نراعي النقاط التالية عند عملية التوثيق :

1. عدم تصوير المشاركات إلا بالتنسيق و فق ضوابط المجتمع و قيمه.

2. عدم التصوير لغرض التصوير بل يكون التصوير للتوثيق .

3. سيتم حذف كل صورة نرى أنها لا تحافظ على رونق التدريب و المتدربين .

10. عدم تصوير أو تسجيل الجلسات التدريبية إلا بعد إستاذن المدرب أو مدير البرنامج التدريبي وإشعار المتدربين والمتدربات للتنبه ويجب أخذ موافقة خطية من كل متدرب بموافقته على تصويره ضمن البرنامج التدريبي ويجب أن يكون ذلك الإذن مكتوباً و موقعاً من المتدرب أو ولي أمره في حال كونه قاصراً . ويكون نص الموافقة بشكل التالي :

في حال عدم رغبتك في التصوير التوثيقي للدورة نرجو إبلاغنا و إن كنت لا تمانع في ذلك فنرجو إكمال البيانات التالية :

( ) أوافق على أن تظهر صوري ضمن التوثيق الإعلامي للدورة و يحق لمهارات النجاح الاستفادة من تلك الصور في توثيق الدورة و استخدامها في موقعها الإلكتروني وعروضها التدريبية في العالم العربي .

11. يمنع بشكل قطعي على كل أطراف العلمية التدريبية (المدربين – المتدربين – الجهة المنظمة – الجهاز الإداري – الجهاز الفني – المساعدين – المنسقين – المسوقين) وكل من له علاقة بالبرنامج التدريبي التلفظ بما يسئ إلا أي جهة أو كيان و سياسة أو ثقافة أو أشخاص أو دول خارج إطار الدورة التدريبية .

12. لا يجوز الحديث أو توزيع إي إعلان أو برشور دعائي لأي جهة تدريبية أو مدربين أو جهات أخرى مهما كان نشاطها داخل الدورة التدريبية أو في سياقها أو في ردهاتها .

13. يمنع بشكل قطعي على كل أطراف العلمية التدريبية (المدربين – المتدربين – الجهة المنظمة – الجهاز الإداري – الجهاز الفني – المساعدين – المنسقين – المسوقين) وكل من له علاقة بالبرنامج التدريبي مهاجمة المدربين الأخرين أو الجهات التدريبية أو الاستخفاف بهم أو الإساءة إليهم

14. في حال حاجة احد المتدربين للتصوير بكاميرته الخاصة أو الكاميرا الملحقة بهاتفة المحمول لابد من الإستذان من الشخص أو المجموعة التي يود تصويرها ولا تتحمل الجهة المنظمة أو الجهاز التدريبي تبعات تصرفه الفردي .

15. في حال رغب أحد المتدربين أو المتدربات أو الجهة المنظمة أو أحد أطراف العملية التدريبية في تسجيل الدورة كاملة أو مقطع منها صوتياً أو تسجيل فيديو فلا بد من التنسيق مع إدارة الدورة و أخذ موافقتهم و نحن في العادة نسعد بمثل هذا التوثيق و نرحب به فقط نرجو التنسيق معنا .

16. لا يجوز جلب الاطفال إلى مقر الصالة التدريبية مطلقاً حتى لا يؤثر ذلك على مجريات العملية التدريبية .

17. لا يجوز للمتدرب أو المتدربة مطلقاً جلب أحد الأفراد مهما كانت صفته لمقر الصالة التدريبية و الطلب منه حضور جزء من الدورة مهما كانت الظروف و في حال رغبتك في ذلك نرجو التنسيق المسبق مع إدارة الدورة .

18. جهاز الهاتف الجوال (المحمول / الخلوي / النقال) وسيلة فعالة للاتصال و التواصل إلا أنه غير مرحب به أثناء سير الدورة التدريبية و لهذا سيطلب بشكل حازم من كافة المشاركين من المتدربين والمدربين خاصة والجهاز التنظيمي للبرنامج عدم استعماله مطلقاً أُثناء البرنامج التدريبي و من الممكن أن يكون أما مغلق أو على الصامت .

التغطية الإعلامية للبرنامج التدريبي

يتم تشكيل لجنة إعلامية من قبل شريك النجاح المنفذ للبرنامج التدريب بالتعاون مع العميل المقدم له البرنامج التدريبي لتغطية البرنامج التدريبي وإبرازه إعلامياً من خلال التالي :

- تغطية صحفية بالصحف اليومية .

- تغطية تلفزيونية من خلال تنظيم رسالة إعلامية عبر القنوات الفضائية .
- التغطية الإعلامية من خلال موقع المنظمة المقدم لها البرنامج التدريبي الإلكتروني .
- التوثيق الإعلامي لفعاليات البرنامج التدريبي .
- التغطية الإعلامية وإبراز التقرير التدريبي للبرنامج التدريبي والتقرير المصور على الموقع مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية .
- التغطية الإعلامية وإبراز التقرير التدريبي للبرنامج التدريبي والتقرير المصور على الموقع الإلكتروني لشريك النجاح المنفذ للبرنامج التدريبي>