

أ. أحمد مقرر تصميم أنظمة ومسارات التكوين

تخطيط التنفيذ

Implementation planning



مقدمة

يعدّ التخطيط لمرحلة تنفيذ مشروع التكوين خطوة أساسية لضمان حسن تنظيم مختلف الأنشطة المرتبطة به وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة.

فهو لا يقتصر على **تحديد الأهداف** فقط، بل يشمل كذلك **ضبط الإجراءات العملية، وتحديد الموارد اللازمة، وتوزيع الأدوار** بين المتدخلين، بالإضافة إلى **برمجة الزمن** المناسب لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ومن خلال هذا الإطار المنهجي، يساهم التخطيط في تأمين انتقال سلس من مرحلة **التصور** إلى مرحلة **التطبيق** الفعلي، مع ضمان الانسجام والفعالية في سير مشروع التكوين.

تعريف تخطيط التنفيذ

تخطيط وتنفيذ التكوين هو
عملية منظمة

تهدف إلى تصميم وتنظيم وتقديم أنشطة تعلم
من أجل تطوير كفاءات الموظفين.
وتشمل هذه العملية

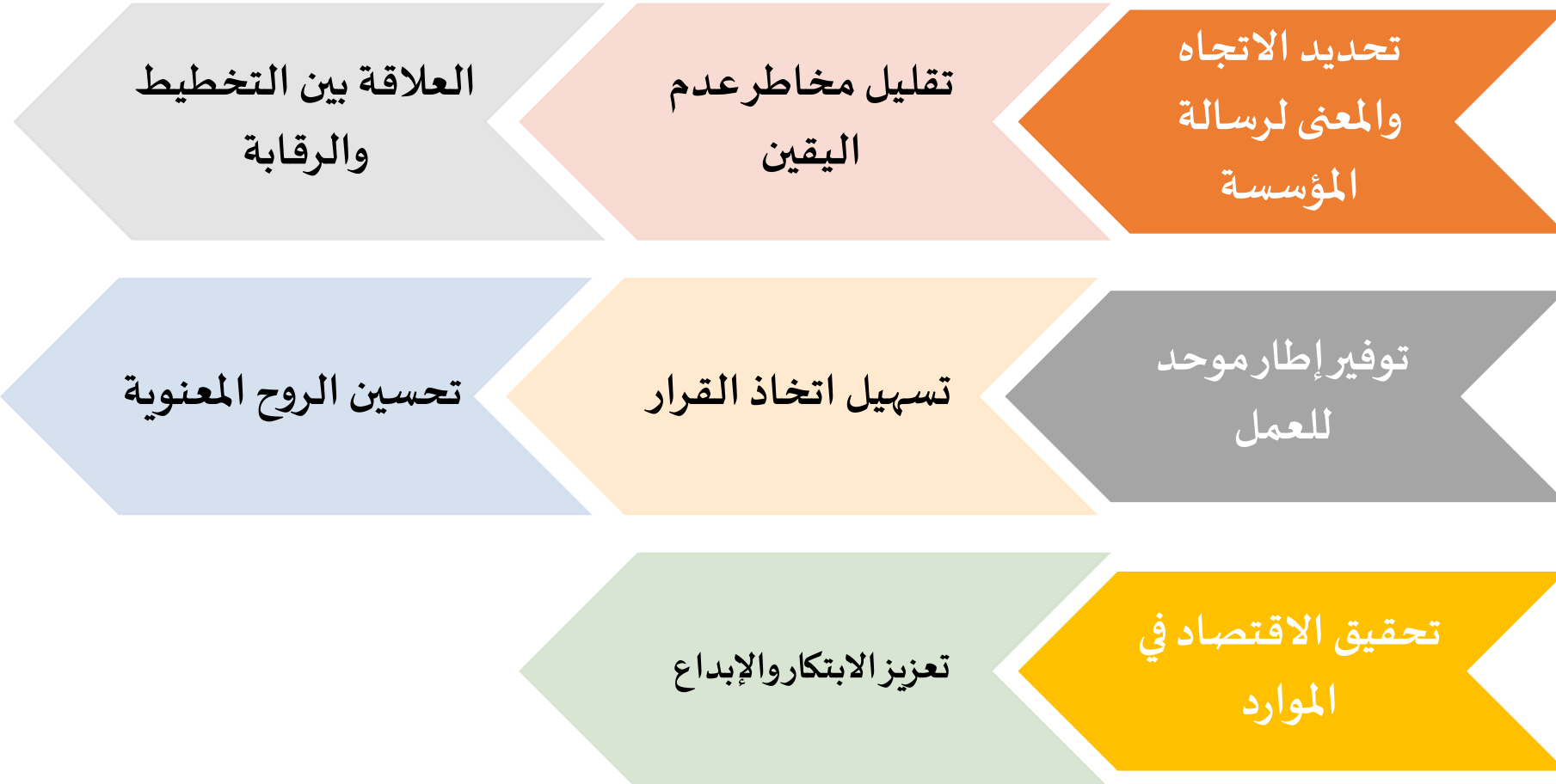
تحليل الاحتياجات، وتحديد الأهداف، والجوانب اللوجستية (مثل التواريخ، والأماكن، والمُؤطرين)،
بالإضافة إلى تقييم النتائج،
بما يضمن التوافق بين الأهداف البيداغوجية واحتياجات المؤسسة التشغيلية.

Scribd, *Missions Formateur senior*, consulté le 11 avril 2026, disponible sur :
<https://www.scribd.com/document/788247574/Missions-Formateur-senior>

خصائص التخطيط



أهمية التخطيط



مبادئ التخطيط

لخص كونتز (Koontz) المبادئ المتكاملة للتخطيط المفيد والفعال كما يلي:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف

يجب أن يساهم كل تخطيط في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بشكل مباشر وواضح.

- مبدأ أولوية التخطيط

يعد التخطيط الوظيفة الأولى والأساسية في الإدارة، إذ يسبق جميع الوظائف الإدارية الأخرى ويُشكل أساسها.

- مبدأ شمولية التخطيط

التخطيط وظيفة عامة تشمل جميع المديرين في مختلف المستويات التنظيمية، ولا يقتصر على مستوى إداري معين.

- مبدأ المرونة

يجب أن يتمتع التخطيط بالقدرة على التكيف مع التغيرات دون تكاليف كبيرة،

- مبدأ الدورية

يجب أن تكون الخطط مترابطة ومتكاملة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. كما ينبغي مراجعتها بشكل دوري، وتحسينها وتعديلها حسب المستجدات، مع ضمان متابعة تنفيذها.

أنواع التخطيط

التخطيط الاستراتيجي

يرتبط التخطيط الاستراتيجي بالقرارات المتعلقة بالأهداف طويلة المدى للمؤسسة مثل البقاء والنمو.

وهو يحدد **الأهداف بعيدة المدى** وتوزيع الموارد لتحقيقها، ويعد مسؤولية **الإدارة العليا**.

يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية

(الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف)،

ويهدف إلى وضع المؤسسة في موقع **تنافسي** قوي على المدى البعيد.

التخطيط التكتيكي

يترجم التخطيط التكتيكي الأهداف الاستراتيجية إلى خطط محددة تخص وحدات أو وظائف معينة مثل التسويق أو الموارد البشرية.

المدى الزمني: من سنة إلى سنتين

يركز على التنفيذ الجزئي للخطة الاستراتيجية

يشمل تحليل الموارد والعوائق والبدايل

التخطيط الإجرائي

يحدد الإجراءات التفصيلية اليومية في المستويات الدنيا من المنظمة،

مثل الإنتاج والموارد البشرية والجداول اليومية.

المدى الزمني: أقل من سنة

أقل تعقيدا

يركز على العمليات اليومية

مثال: اختيار المورد، تنظيم الفريق، تنفيذ المهام اليومية.

خطة التكوين

الفاعل						المراحل
الإدارة	المسؤولون السلمييون	إدارة الموارد البشرية	ممثلو العمال	الموظفون	مصلحة التكوين	
✓	✓	✓			✓	1. إعداد تشخيص الوضع (الكفاءات)
✓		✓				2. صياغة مشاريع المؤسسة: السياسة التكوينية والأولويات
✓	✓	✓		✓		3. حصر احتياجات التكوين: المشاريع، المشكلات، الأهداف
✓		✓			✓	4. ترجمة الأهداف إلى إجراءات تكوينية
✓	✓	✓			✓	5. المصادقة على المشروع البيداغوجي
✓	✓	✓	✓		✓	6. إعداد الميزانية، التفاوض، ترتيب الأولويات
✓	✓	✓			✓	7. صياغة الخطة في شكلها النهائي
✓	✓	✓			✓	8. عرض الخطة على الإدارة
		✓	✓			9. استشارة ممثلي العمال (IRP)
✓	✓			✓	✓	10. تبليغ الخطة للمستفيدين
✓	✓	✓		✓		11. إطلاق الإجراءات التكوينية
✓	✓	✓			✓	12. المتابعة والتقييم وإعداد التقارير ولوحات القيادة

مراحل إعداد خطة التنفيذ

المرحلة الأولى: تحديد الهدف

إن تحديد الهدف بدقة، وجعله واضحًا قدر الإمكان، يساهم في زيادة فرص تحقيقه. فكلما كان الهدف محددًا وواضحًا للجميع، كان المسار المؤدي إليه أكثر وضوحًا أيضًا.

الخطوة 2: تحليل الوضعية

الهدف في هذه المرحلة من إعداد خطة العمل هو تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمشروع.

ويعتبر الإطار الأنسب لذلك هو اعتماد تحليل **SWOT** لتشخيص الوضعية بشكل شامل.

فيما يلي بعض الأمثلة عن الأسئلة التي يمكن طرحها لإنجاح هذه المرحلة:

ما التراخيص اللازمة لإنشاء نموذج أولي؟

من هم أصحاب القرار، والعملاء، وكيف يمكن اختيار الموردين؟

ما طبيعة العلاقة التي تربطكم بكل طرف من هذه الأطراف؟

هل يوجد ضمن فريقكم شخص يتمتع بعلاقات جيدة معهم؟

هل تتوفر لديكم الميزانية اللازمة؟

هل من الضروري الحصول على قرض؟

إذا كان الأمر كذلك، هل لديكم الضمانات الكافية؟

ما هو الإطار القانوني الحالي؟

من يتحمل مسؤولية المخاطر المحتملة؟

هل أنتم على دراية بهذا المجال؟

بعد ذلك، يتم تصنيف الإجابات ضمن واحدة من الخانات الأربع: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات كما في المثال التالي:

ملخص تحليل SWOT

نقاط الضعف (Faiblesses) ضعف وضوح الميزانية عدم توفر بعض الموارد ذات الكفاءة ضعف اهتمام بعض الأطراف المعنية	نقاط القوة (Forces) عائد الاستثمار (ROI) يساوي 114% انخفاض التكاليف الثابتة توفر الموارد فريق عمل محفّز حوكمة جيدة للمشروع
التهديدات (Menaces) عدم موافقة النقابات على المشروع منافسة شديدة	الفرص (Opportunités) شراكات قوية تشريعات جديدة داعمة للمشروع نمو السوق

الخطوة 3: تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها

مرحلة محورية في بناء خطة العمل.

بمجرد تحديد الوجهة المرغوبة، وتكوين رؤية شاملة حول الوضعية والسياق المحيط، يمكن البدء في تحديد الإجراءات العملية التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الهدف النهائي.

كيف يتم ذلك عمليًا؟

إعداد قائمة مفتوحة تضم كل ما تعتقد أنه يجب القيام به، دون ترتيب أو تصنيف.

الهدف في هذه المرحلة هو جمع أكبر قدر ممكن من العناصر المفيدة، مع تقديم وصف مختصر لها، ثم الانتقال لاحقًا إلى عملية الفرز والتنظيم.

تعتمد على نتائج المراحل السابقة لتحديد الإجراءات التي تسمح بمعالجة نقاط الضعف أو سد الثغرات الموجودة.

ومن المهم جدًا أيضًا تحديد معايير واضحة تثبت نجاح تنفيذ كل إجراء.

الخطوة 4: تحديد أولويات الإجراءات

ما هي المهام الأكثر أولوية مقارنة بغيرها؟

هذا هو السؤال الأساسي الذي يجب الإجابة عنه في هذه المرحلة.

❖ اتباع منطق تطوري

يتم تصنيف الإجراءات وفق تسلسل منطقي تدريجي. إذ يعدّ حسن ترتيب الأولويات أمراً أساسياً لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوزيعها بكفاءة.

مثال:

إذا كنت ترغب في إنشاء موقع إلكتروني لبيع المنتجات، فإن الخطوة الأولى ستكون إنشاء الموقع، بينما تكون الخطوة النهائية هي إطلاق المنتجات على المنصة. لذلك، يجب احترام التسلسل المنطقي وعدم قلب المراحل.

في الغالب، يمكن تحديد بداية المشروع ونهايته بسهولة، لكن تبقى مجموعة من الإجراءات المتوسطة التي يجب ترتيبها بدقة في المسار الصحيح.

الخطوة 5: إسناد الأدوار والمسؤوليات

بالنسبة لكل إجراء مذكور في الخطة، يجب تحديد الشخص أو الأشخاص الذين سيتكفلون بتنفيذه. ولهذا الغرض، حاول تحديد وتسجيل كل طرف معني داخل خطة العمل مع مراعاة ملفه الشخصي. ضرورة تعيين مسؤول عن كل إجراء يتطلب تعاون عدة أشخاص. سيساهم ذلك في تسهيل الإشراف على كل عملية على مختلف المستويات.

الخطوة 6: تحديد الموارد اللازمة

على غرار المشاركين، يجب تخصيص الموارد الأخرى الضرورية لتنفيذ كل إجراء. وهذا يعني أنه يجب تحديد، على مستوى كل مهمة، الوسائل المادية والمالية والتقنية المحتملة اللازمة لتنفيذها.

ومن خلال تحديد الموارد المخصصة لكل إجراء، ستكون قادرا على تقييم مجمل الوسائل التي ستحتاجها لإنجاز مشروعك بنجاح.

كما سيسمح ذلك أيضا بتوزيع أفضل لاستخدام الوسائل المختلفة، ومعرفة الحدود، وعدم تجاوز التوقعات المحددة.

الخطوة 7: تحديد الجدول الزمني

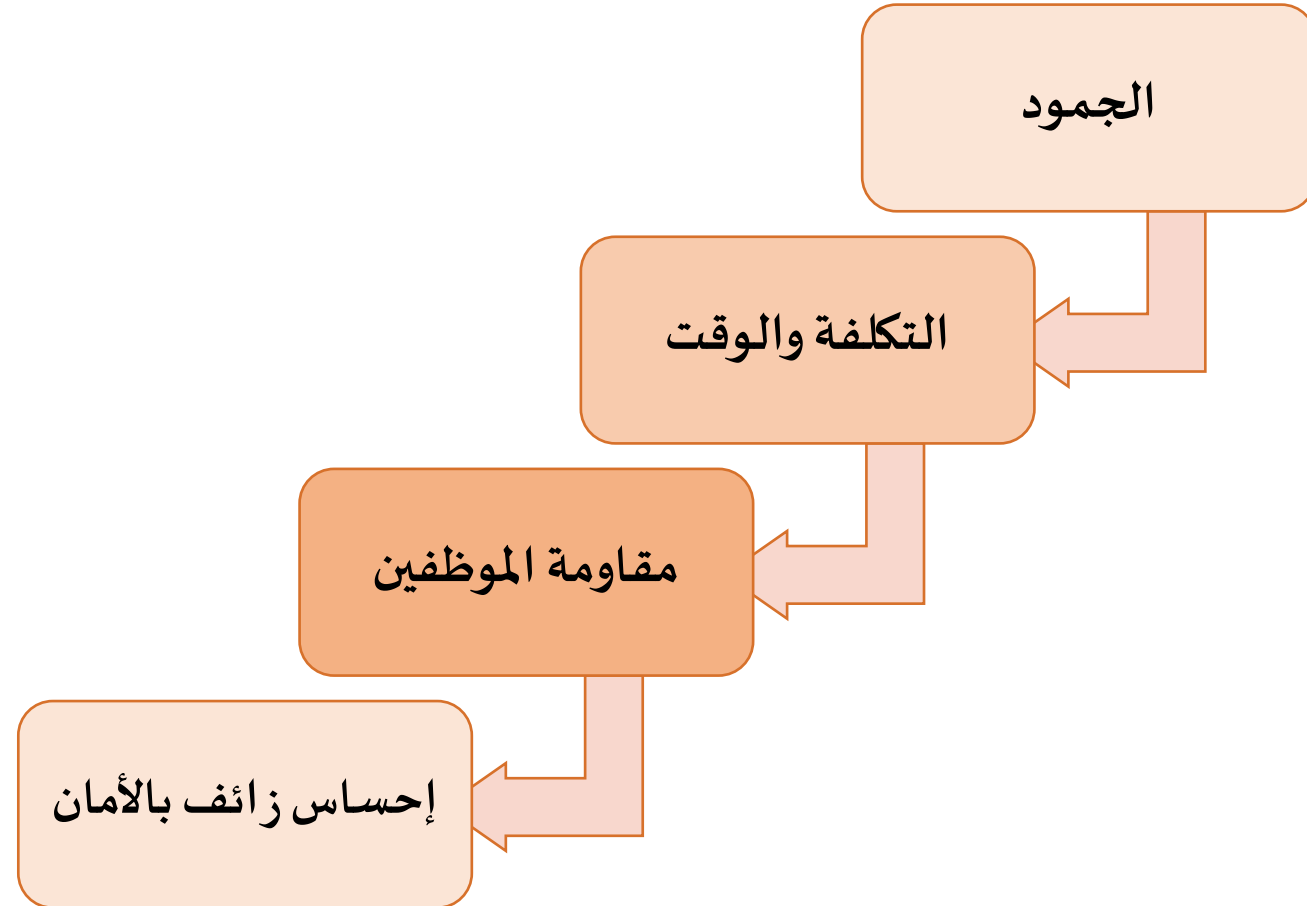
كم ستستغرق مدة المشروع؟

يجب أن تكون هذه المعلومة متاحة بسهولة في خطة العمل. يجب تحديد الإطار الزمني لكل إجراء. ينصح بإضافة مواعيد نهائية (deadlines) ، فهي تضمن تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد واحترام الجدول الزمني الموضوع مسبقاً. يستحسن الإشارة في كل إجراء إلى درجة التكرار (أسبوعي، شهري، فصلي...). قد تبدو هذه المعلومة بسيطة لكنها قد تكون مفيدة جداً للمنفذ.

الخطوة 8: تقييم وتكييف خطة العمل

عند إنشاء خطة العمل، من الضروري إدراك أن أشياء غير متوقعة قد تحدث أحياناً. خطة العمل ليست ثابتة، بل يجب تعديلها نظرياً وفقاً لكل عنصر جديد يظهر في المعطيات. وبما أنه من غير الممكن وغير المجدي إنشاء خطة جديدة كل يوم، وبما أن المفاجآت تظهر غالباً في الوقت غير المتوقع، فنحتاج في كثير من الأحيان إلى التحلي بالمرونة والقدرة على التكيف. ومن خلال المرونة والتأقلم مع التغيرات غير المتوقعة، ستحقق أفضل النتائج. لذلك، اعتبر الخطة مجرد دليل يوضح إلى أين تتجه، وكيف تصل، وما هي الخطوط العريضة التي يجب اتباعها. لكن لا تتقيد بها بشكل صارم، وإلا قد تجد نفسك في مواقف يصعب حلها!

حدود وانتقادات التخطيط



فشل التخطيط

