

دليل الأنشطة للمُدرّب في

أساسيات الإدارة

في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

2

سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية
تطوير قدرات الجمعيات
والمؤسسات الأهلية
(أدلة موجهة للعاملين)

● النظام المحاسبي المبسط و الإدارة المالية .

● أساسيات الإدارة .

● أساسيات العمل التتموي .

● المناصرة وكسب التأيد .

● التخطيط الإستراتيجي .

● تدبير التمويل .

● إدارة المشاريع .

جميعُ حقوقِ النشرِ محفوظةٌ للصندوقِ الاجتماعي
للتنمية-اليمن.

يجوزُ للمنظمات غير الربحية أن تقتبس أو تُعيد نشر
هذه المواد شرط أن تذكر اسمَ **الصندوقِ الاجتماعي
للتنمية-اليمن** "مصدراً لها.

لا يُسمحُ بالنشر للأغراض التجارية إلا في الحالات
التي يوافق عليها الصندوق الاجتماعي للتنمية، وبإذنٍ
خطيٍّ مُعمَّدٍ منه.

لا يُسمحُ بترجمة نصوص هذا المنتج إلى لغات أخرى،
ويجوز نسخ مقتطفات منه لأهداف غير تجارية شريطة
ذِكْرِ اسمِ **الصندوقِ الاجتماعي للتنمية-اليمن** "مصدراً
للمادة المنشورة أو المترجمة أو المُقتبسة.

للتواصل مع الصندوق حول النسخ أو الاقتباس من هذه

المادة، يمكنكم التواصل على: info@sfd-

yemen.org

الجزء الثالث : دليل المدرب

هذا الجزء من الدليل يشمل جميع الأنشطة الخاصة بالمدرب، إضافة إلى التوجيهات الخاصة بالمدرب والتي ترشده لكيفية تنفيذ الأنشطة بطريقة تضمن مشاركة المتدربين والخروج بنتائج تحسن أداء الجمعية / المؤسسة.

« الهدف من دليل المدرب الخاص بأساسيات الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

- توجيه المدرب لتتم العملية التدريبية بطريقة تشاركية.
- توجيه المدرب لتحقيق تطبيق عملي ومخرجات فعلية من واقع عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية.
- تمكين المدرب من تدريب الجمعيات/ المؤسسات الأهلية على الوظائف والعمليات الإدارية الضرورية الهدف من للعمل في الجمعيات/ المؤسسات الأهلية بشكل عملي يضمن تحسين أداءها، ويساعد على نقلها من المستوى الحالي إلى مستوى أعلى " وفق منهجية دليل وحدة التدريب في تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات/ المؤسسات الأهلية..

« منهجية التدريب على الدليل:

تعتمد منهجية التدريب في هذا الدليل على تحديد مستوى قدرات وأداء الجمعية مسبقاً قبل البدء في التدريب بناءً على دليل تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية والذي يشمل أربع مستويات من الأداء/ القدرات، ويهدف إلى تمكين الجمعيات والمؤسسات الأهلية من تحديد مستوى أدائها الحالي ومعرفة نقاط قوتها وكيفية تعزيزها ونقاط ضعفها وكيفية معالجتها، حيث سيتم التركيز على عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية ومجالها وقدراتها ومستوى أدائها، لتغطية الفجوة بين أدائها الحالي والأداء المطلوب، أما بالنسبة لقدرات الأفراد داخل الجمعية/ المؤسسة نفسها فسيتم تحديدها مع الجمعية/ المؤسسة لاحقاً، ومن ثم تكييف مواضيع التدريب المطروحة بناءً على قدرات المشاركين أنفسهم، لذلك سيتم ما يلي:

- إذا صنف مستوى أداء الجمعية/ المؤسسة الأهلية في المستوى الأول فسيتم تحديد متطلبات تقوم بها الجمعية/ المؤسسة ذاتياً لتتمكن من تلقي التدريب الذي سينقلها للمستوى الثالث مباشرة.
- إذا صنف مستوى أداء الجمعية/ المؤسسة في المستوى الثاني سيتم تدريبها لتحسين أدائها ونقلها إلى المستوى الثالث.
- أما إذا تم تصنيف مستوى أدائها في المستوى الثالث فسيتم تدريبها لتتمكن من تحسين أدائها، لتصل للمستوى الرابع.

- الجمعيات/ المؤسسات الأهلية في المستوى الرابع ليست مستهدفة ضمن هذه الحقيقية التدريبية.

من خلال ما سبق تتضح أهمية التطبيق العملي في هذا الدليل لتحقيق أهداف التدريب والنتائج المرجوة منه، لذلك سيتم ما يلي:

أولاً: تناول متطلبات البدء في التدريب الإداري للجمعيات/ المؤسسات الأهلية في مختلف المستويات، ليتم البدء وفق أسس سليمة، وبما يضمن تحقيق نتائج إيجابية للتدريب.

ثانياً: تنفيذ التطبيقات العملية خلال التدريب، لتحقيق التدريب العملي.

ثالثاً: تحديد مخرجات التدريب المطلوبة والتي سيتم على أساسها تقييم الجمعيات/ المؤسسات ومدى قدرتها على الانتقال للمستوى الأعلى، للحصول على مخرجات من واقع عملها تساعد على تطوير العمل في المجال الإداري، لتتمكن من متابعة التدريب وتقييمه.

رابعاً: تحديد مستوى الجمعية/ المؤسسة الأهلية في المجال الإداري، وما يتعلق به بهدف تذكرها بمستوى أدائها الحالي، وتحديد المستوى المطلوب الانتقال إليه كنتيجة لهذا التدريب.

متطلبات البدء في التدريب:

- متطلبات البدء في التدريب للمستوى الأول والثاني في حال التدريب لنقله للمستوى الثالث:
- 0 نسخة من تقرير تحديد القدرات المؤسسية للجمعية/ المؤسسة الأهلية وفق دليل تحديد القدرات المؤسسية، والذي يوضح المستوى الحالي للجمعية/ المؤسسة الأهلية، والمستوى التالي المفترض أن تنقل إليه.
 - 0 كادر إداري لا يقل عن ثلاثة بدوام في الجمعية/ المؤسسة الأهلية.
 - 0 فترة دوام محددة للجمعية/ المؤسسة الأهلية يداومون دواما كاملاً.

« خصوصية التدريب في الجمعية / المؤسسة الأهلية:

سيتم تحديد الاحتياج التدريبي بناءً على مهمة وطبيعة عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية إضافة إلى قدراتها في هذا المجال، وسيتم تحديد التدريب على هذا الأساس، ولكن لن يتم تحديد قدرات الأفراد المشاركين في التدريب، لذلك تبقى هذه النقطة ضمن خصوصية كل جمعية/ مؤسسة، حيث سيتم التعرف على قدرات المشاركين كما يلي:

0 يطلب المدرب من الجمعية/ المؤسسة أسماء المشاركين وخصائصهم ومؤهلاتهم ويمكن أن تحدد تلك البيانات في التقييم القبلي، ليتسنى للمدرب معرفة المواضيع التي يجب التركيز عليها وإعطائها الوقت اللازم وفق قدرات وخبرات المشاركين.

0 يقوم المدرب بالاطلاع على كل ما يتعلق بقدرات الجمعية/ المؤسسة في الموضوع الذي سيتم التدريب عليه، ومن ثم مقابلة المسؤولين في الجمعية لمعرفة ما لم يتم معرفته من الوثائق مثل مؤهلات ومستويات المتدربين العلمية وخبراتهم العملية، حتى يتمكن المدرب مع إدارة الجمعية من تحديد تفاصيل وخصوصية التدريب لكل جمعية/ مؤسسة.

0 عمل محضر تدريب، يتم فيه الاتفاق بين الجمعية/ المؤسسة الأهلية والصندوق الاجتماعي للتنمية على بنود محددة تشمل التوقيت المناسب للجمعية / المؤسسة بحسب عدد الساعات المحددة في البرنامج لضمان الالتزام بمتطلبات التدريب وآلية التقييم ..الخ. مما يضمن نجاح التدريب وتحقيق أثر مباشر.

يعتمد الدليل التدريبي آلية التدريب التشاركية حيث تعتمد خبرة المشاركين كمارسين في مجال عمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية كأساس للتدريب في عملية التعلم / التدريب التشاركي ، لذلك سيتم تحديد الخبرات الحالية للمشاركين أولاً عبر مجموعة من الأنشطة ثم عرض الآليات العلمية والعملية المتبعة وأسسها ومبادئها بناءً على خبرات المشاركين وإمكاناتهم ليقيموا بتحليل تلك الخبرات، ومن ثم إعادة تصورها بشكل آخر وفق المبادئ الجديدة التي تعلموها أثناء التدريب، وبذلك سيتم الربط بين ما يمتلكون من خبرات وإمكانات وبين المبادئ والمعارف الجديدة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في تأدية مهامهم داخل الجمعية/ المؤسسة. كما يعتبر العمل الجماعي مرتكز أساسي لعملية التدريب للجمعيات والمؤسسات الأهلية لأنه يدار بواسطة هيئة إدارية من المفترض أن تعمل الجمعية/ المؤسسة بشكل جماعي، وبذلك لا يكون المشاركون مستعدين فقط لتحمل مسؤولية عملية تعلمهم بل أيضاً مسئولون عن التفاعل مع المشاركين الآخرين في المجموعة، حيث أن المجموعة يمكن أن تكون قوية ومنتجة وفعالة في حال عملت بشكل تكاملي، لأن الأداء والنتائج والمخرجات من التعليم والتدريب تكون أكبر في العمل الجماعي، وبذلك يكون تحقيق نتائج التدريب وتحسين أداء الجمعية/ المؤسسة مسئولية الجميع.

نموذج تصميم المنهج التدريبي:

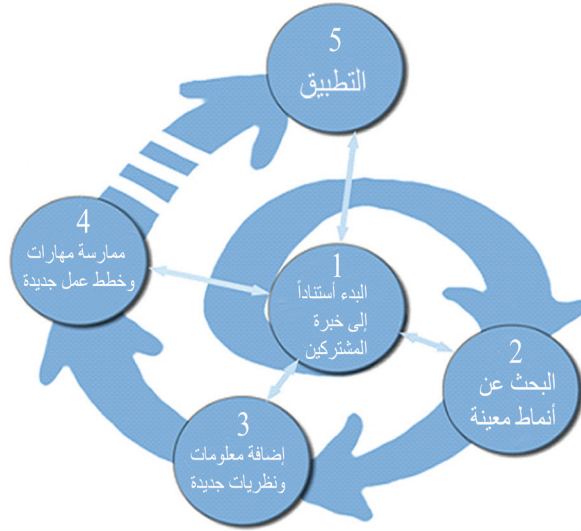
1. يُستخدم النموذج اللولبي كنموذج تصميم في إطار التخطيط للبرنامج التدريبي، ويتضمن هذا النموذج كل ما نعرفه بشأن تعلم البالغين بطريقة فاعلة، ويقدم هذا النموذج المقترحات التالية:
 1. يبدأ التعلّم انطلاقاً من خبرة المشاركين ومعرفتهم، حيث أن المنهج التعليمي المتبع يقوم على المشارك، ويهدف إلى تعزيز احترام الذات والثقة بالنفس وتطوير مفهوم إيجابي وواقعي للذات لدى المشاركين.
 2. بعد تشارك الخبرات، يحلّل المشاركون هذه الخبرات ويبحثون عن أنماط معينة (على سبيل المثال ما هي النقاط المشتركة؟).
 3. تُضاف معلومات ونظريات جديدة مستقاة من الخبراء، أو يتمّ خلق أفكار جديدة بشكل جماعي لإكمال معارف المشاركين وخبراتهم.
 4. يجب أن يطبّق المشاركون ما تعلّموه، وعليهم أن يمارسوا مهارات جديدة ويطوّروا استراتيجيات وخطط عمل.
 5. يجب أن يطبّق المشاركون ما تعلّموه في مرحلة لاحقة (عادةً عندما يعودون إلى منظماتهم وعملهم اليومي).

6. التفكير والتقييم هما جزء من تصميم البرنامج ويطبقان خلاله بشكل تلقائي، وليس فقط في نهايته.

مما سبق يمكن أن نلخص أهم مميزات النموذج اللولبي بأنه

يختلف النموذج اللولبي عن نموذج الخبراء في أنه يعطي أهمية كبرى لقيمة معرفة المشاركين وخبراتهم، عوضاً عن التركيز بشكل أساسي على معرفة المعلم أو الخبير لتحويل التعليم للمشاركين، كما هو الحال في نموذج الخبراء. كما يركز النموذج اللولبي على العمل الذي يؤدي إلى تغيير ما نتيجته لتبدل قدرات المشاركين على الفهم في حين أن نموذج الخبراء يسلط الضوء على المشاركين و يحافظ على الوضع القائم.

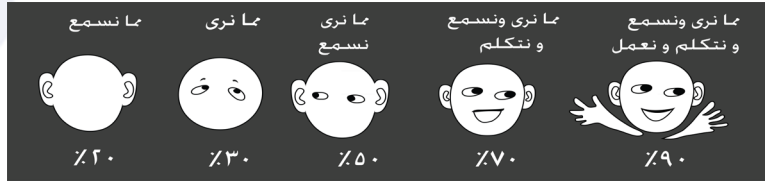
مخطط النموذج اللولبي



مخطط نموذج الخبراء



كما أوضحنا سابقاً بأن التطبيق العملي سيكون أساس عملية التدريب لأننا نتذكر:



التطبيقات التي ستتم للمستوى المطلوب نقله للثالث:

- إعداد الخطط.
- إعداد اللوائح .
- إعداد التقارير.
- أرشفة الوثائق.

التطبيقات التي ستتم للمستوى المطلوب نقله للرابع:

- تطوير الخطط بناءً على الجدوى.
- تطوير اللوائح وإعداد دليل عمليات للجمعية/ المؤسسة.
- تطوير نظام للأرشفة
- كيفية الوصول بالوظائف الإدارية للعمل المؤسسي.

مخرجات التدريب المطلوبة: <<

- مخرجات التدريب على أساسيات الإدارة المطلوبة من المستوى الذي سيتم نقله للثالث:

- § خطة تنفيذية.
- § هيكل تنظيمي.
- § لائحة.
- § نموذج تقرير.
- § محضر اجتماع.

- مخرجات التدريب المطلوبة من المستوى الذي سيتم نقله للمستوى الرابع:

- § تعديل الخطة التنفيذية.
- § تطوير الهيكل التنظيمي.
- § لائحة تنظيمية ودليل عمليات.
- § تقرير نهائي.
- § نظام أرشفة.

آلية التقييم: <<

سيتم التقييم على أساس مدى تحقق أهداف التدريب في مجال أساسيات الإدارة الموضحة في الدليل سواءً الأهداف الآنية أو الأهداف بعيدة المدى، ومدى تحسن أداء الجمعية/ المؤسسة وقدرات العاملين فيها للوصول لمستوى أداء أعلى، وسيتم التقييم كما يلي:

1- تقييم مباشر وينقسم إلى:

- § تقييم قبلي قبل الدورة: حيث يمكن للمدرب أن يقيس المستوى الأولي للمشاركين وقدراتهم لتحديد الفجوات بدقة، ليتم التركيز عليها.
- § تقييم بعدي مباشر للدورة: (عبر استمارة التقييم، للجانب النظري وما أنجز من تطبيقات عملية للجانب العملي).

2 - تقييم لاحق أو مرحلي:

- § سيتم تقييم مرحلي بعد فترة التدريب بمدة 6 أشهر بالاتفاق مع الجمعية / المؤسسة في محضر التدريب من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية، حيث سيتم التقييم للجانب العملي ومدى تحسن الأداء عبر استمارة تحديد القدرات الذاتية للجمعيات والمؤسسات الأهلية، إضافة إلى مدى تنفيذ المتطلبات التي طلبها المدرب أثناء التدريب والتكاليف الخاصة بالجمعية/ المؤسسة الموضحة في الدليل، وتحديد انعكاس التدريب على تحسن الأداء بإشراك عدد من المستفيدين من الجمعية/ المؤسسة لمعرفة كيف تم تطور العمل من وجهة نظرهم.

- 1- أعدت هذه الأدلة بناءً على احتياجات الجمعيات والمؤسسات بشكل عام، لذلك يجب على المدرب أن يحدد الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي لكوادر الجمعية قبل بدء التدريب مباشرة.
- 2- المخرجات المتوقعة من التدريب يجب أن تنفذ خلال الدورة ويرفق نسخة أولية من مسودتها النهائية مع تقرير التدريب.
- 3- يجب على المدرب الاطلاع على تقرير "تحديد القدرات المؤسسية للجمعية/ المؤسسة" قبل بدء التدريب والتحقق من توفر "متطلبات البدء في التدريب" بناءً على المستوى الحالي لأداء الجمعية/ المؤسسة.
- 4- اعتمد تصميم هذه الأدلة على خبرة المشاركين وتجاربهم السابقة كأساس لبدء التدريب، لذلك يجب عليك أن تبدأ بما لديهم في كل موضوع (حيث يجب أن تطلع على خططهم السابقة- الهيكل التنظيمي- طريقتهم في إدارة المشاريع... الخ) ليتم تقييمها ومن ثم العمل على تحسينها خلال الدورة.
- 5- جميع الأنشطة تم إعدادها من قبل فريق من المختصين وقد تم تطبيقها أكثر من مرة وعلى هذا الأساس تم اختيار الأنشطة الأكثر ملاءمة وفعالية، كما تم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة إلزامية وهي التي لا يمكن استبدالها بأنشطة أخرى من قبل المدرب لأنها الطريق الأنسب للحصول على مخرجات عملية وأنشطة أخرى اختيارية (التي تحتها خط) وهي التي يمكن للمدرب تغيير طريقة النشاط فقط مع عدم تغيير أو إهمال الموضوع وذلك بحسب طبيعة المشاركين إن لزم الأمر، وعليه نأمل من المدرب الالتزام بذلك.
- 6- بشكل عام يجب عليك كمدرّب أن:
 - تكون على إطلاع كامل بالمادة التدريبية ومستوعب بشكل كامل للمفاهيم والخطوات العملية الموضحة فيها.
 - تتبع التعليمات الموجودة في الأدلة وتشجع المشاركين على اتباعها.
 - يمكنك تغيير وقت التمارين بناءً على تحديدك لقدرات المشاركين وبالتالي الوقت اللازم لكل موضوع من المواضيع التدريبية.
 - دليل الأنشطة تم استخدامه بدلاً عن دفتر الملاحظات لذلك فمن الجيد إتاحة الفرص للمشاركين للكتابة عليه، ولكن عليك الموازنة بين التدريب والمشاركة وبين الكتابة على الدليل من قبل المشاركين.
 - تستخدم التقييم المعرفي قبل وبعد الدورة لتتمكن من قياس الاستيعاب والفهم للدليل.
 - تحدد توقعات المشاركين من الدورة وتقارنها بالأهداف وتناقشها معهم.
 - تتأكد في نهاية الدورة أنها حققت أهدافها.
 - تحضر جيداً للدورة وتكون مستعداً وأدواتك جاهزة.
 - تستخدم المواد التدريبية بحرص.
 - تكتسب الحس التنموي لإكساب المشاركين ذلك في كل دورة.
 - تستخدم الأنشطة الترفيهية الهادفة المرتبطة بمواضيع التدريب من دليل "تدريب المدربين"
 - تتذكر مستويات المعرفة وتربطها دائماً بالتدريب:

لا معرفة - لا وعي	لا وعي - لا معرفة
وعي - لا معرفة	معرفة - وعي

أنشطة بدء التدريب



تعليمات للمدرب:

تذكر أن توضح للمشاركين:

- أهداف الحقيبة التدريبية ومكوناتها.
- مراحل إعداد الحقيبة التدريبية.
- منهجية وآلية التدريب
- المخرجات المتوقعة من التدريب.

1- التعارف:



تعليمات للمدرب:

اشرح خطوات النشاط الخاص بالتعارف على النحو الآتي:

- اطلب من المشاركين النهوض من أماكنهم ليبحث كل مشارك عن زميل آخر للتعرف عليه من خلال الأسئلة المدرجة في الدليل.
- وضح للمشاركين أنه بعد التعارف، سيقوم كل مشارك بالتعريف بالشخص الذي تعرف عليه أمام الآخرين.

بما أنكم تعملون في جمعية / مؤسسة واحدة، فإن التعارف لابد أن يكون أعمق من الاسم والوظيفة لأنكم تعرفون ذلك عن بعضكم البعض، وبالتالي فما نحن بحاجة إليه هو تعميق التعارف من خلال النشاط التالي:

نشاط (أ):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على المشاركين في التدريب، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



30 دقيقة

- مجموعة ثنائية: عرف نفسك للمشاركين عن طريق الإجابة عن الأسئلة

التالية:

- الاسم - طبيعة العمل - سنوات العمل (ليتعرف عليك المدرب).
- أسأل أياً من المشاركين معك سؤالاً تريد معرفته عنه واجب عن السؤال الذي سيقوم المشارك الآخر بسؤالك.
- عرف زميلك الذي تعرفت عليه لباقي المشاركين، و من ثم سيقوم هو بتعريفك

للآخرين

٢- التوقعات والأهداف :



تعليمات للمدرب:

- اطلب من المشاركين القيام بكتابة التوقعات في كرت.
- اطلب من المشاركين تعليق الكروت، بعد الانتهاء من الكتابة.
- ناقش مع المشاركين توقعاتهم .
- اعرض أهداف الدورة وقارنها بتوقعات المشاركين.
- اشر إلى أهمية أن تظل ورقة التوقعات معلقة على الحائط حتى نهاية التدريب.
- وضح لهم أنه يمكنهم كتابة تلك التوقعات في دليل المدرب في وقت لاحق .

نشاط (ب):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على توقعات و أهداف التدريب لمحاولة التوفيق بين توقعاتك و الأهداف الخاصة بالدورة ما أمكن ذلك حيث أن أساس نجاح الدورة هو مدى تحقيقها لأهدافها ، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

- **عمل فردي:** اكتب توقعاتك من الدورة في الكرت الذي أمامك، وقم بتعليقه على اللوح ومن ثم استمع للمدرب بتركيز عند توضيحه لأهداف التدريب.
- شارك المجموعة مناقشة التوقعات من الدورة التدريبية وقارنها بالأهداف.

أهداف الدورة:-

أهداف الدورة:-
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

٣- مساهمة المشاركين في تحقيق أهداف الدورة

نشاط (ج) :



ستتمكنون من خلال هذا النشاط من تحديد مساهماتكم في تحقيق أهداف التدريب، وسيتمكنون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

تعليمات للمدرب:



- وضح للمشاركين أهمية مساهماتهم والتي تعتبر قواعد عمل وإرشادات لكل من المدربين والمشاركين.
- وضح للمشاركين أن تلك القواعد تسمح بالحصول على ديناميكيات فعالة للتدريب، كما أن تحديد قواعد العمل تنشئ مبادئ الاحترام المتبادل بين المشاركين، ويمكن أن تستخدم لمعالجة التدرج الهرمي الذي قد يمنع بعض المشاركين من التحدث.
- اطلب من المشاركين القيام بعملية العصف الذهني للخروج بقواعد العمل والمساهمات.
- اكتب ما تم الاتفاق عليه على ورقة حائط، ومن ثم قم بتعليقها لتكون مرجعية للجميع.



15 دقيقة

عصف ذهني: شارك الجميع في تحديد المساهمات للتقليل من المعوقات التي يمكن أن تواجه الدورة، وتقلل من الفعالية والمشاركة أثناء التدريب، وتحد من تحقيق الأهداف، حتى تتمكن من الخروج بقيمة حقيقية وكاملة من التدريب.

- اكتب المساهمات التي تم الاتفاق عليها في الجدول:

مساهمة المشاركين أثناء التدريب:
..... - الإلتزام بالوقت.
..... - إغلاق العاتف.
..... - عدم مقاطعة الآخرين..... الخ.
.....
.....

- أكتب المساهمات التي تم الاتفاق عليها في الجدول:

مساهمة المشاركين بعد التدريب: (توضيح)

- نقل المعارف و المعلومات للآخرين.

- تطبيق المعارف و المعلومات في العمل ... الخ.

المعارف و المهارات الفردية

نشاط (د):



20 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على المعارف والمهارات الموجودة لديك فيما يخص إدارة الجمعيات / المؤسسات الأهلية.

- **عمل فردي:** اجب على كافة الأسئلة الواردة في استمارة التقييم القبلي، مع الأخذ بالاعتبار ربطها بالعمل الإداري في جمعيتك / مؤسستك ما أمكن ذلك.

مستوى أداء الجمعية / المؤسسة الأهلية في المجال الإداري:

نشاط (هـ):

ستتمكنون من خلال هذا النشاط من تحديد مستوى جمعيتكم / مؤسستكم في المجال الإداري (الوظائف والعمليات الإدارية)، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كمايلي:

تعليمات للمدرب:

- راجع مخرجات تحديد قدرات الجمعية / المؤسسة الذي تم سابقاً، و اربطه بالمستوى الذي سيتم تحديده.

- **عمل جماعي:** مستعيناً بالجدول التالية شارك مجموعتك النقاش لتحديد مستوى جمعيتكم / مؤسستكم في المجال الإداري (الوظائف والعمليات الإدارية)، ثم قم بعرض ما توصلت إليه مجموعتك على المجموعات الأخرى.



40 دقيقة

أداء البرنامج	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى أولي من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى عالي من القدرات
أداء البرنامج القيادة (بمعنى الصفات القيادية للهيئات الإدارية)	طاقات الأفراد غير مستغلة وقدراتهم مختلفة. القيادة فردية لتشغيل وتسيير العمل ليس لديها ادراك للاحتياجات الحقيقية في المجتمع.	تستغل وتفعل بعض الطاقات في الإدارة وليس الكل. ليس لديها ادراك للاحتياجات الحقيقية في المجتمع.	تفعل جميع الطاقات. قناعات فريق العمل موحدة. تعرف الاحتياجات الاجتماعية وتتكيف مع التغيرات فيها.	تفعل جميع الطاقات. قناعات فريق العمل موحدة. تعرف الاحتياجات الاجتماعية وتتكيف مع التغيرات فيها.
الأهداف (بمعنى ما تريد الجمعية أن تحققه)	أهداف كثيرة تغطي مجالات متعددة أكبر من قدرات الجمعية. وضعت من قبل رئيس الجمعية. يتعلق بعضها بالرؤية والرسالة، محددة وواضحة لا توجد أهداف تشغيلية غير محدد. لا توجد أهداف تشغيلية.	محددة حسب أولوية. احتياجات المجتمع وضعت بحسب تقديرات وآراء قيادة المنظمة وجميع أعضائها. تتلائم مع إمكانيات الجمعية. ترجم الرؤية والهمة وتسمى لتحقيقها. لدى الجمعية أهداف تشغيلية.	محددة حسب أولوية واحتياجات المجتمع، ناتجة من تحليل مشكلات الفئات المستهدفة بمشاركتهم، تتلاءم مع قدرات وإمكانات الجمعية. ترجم الرؤية والهمة وتسمى لتحقيقها. محددة وواضحة وواقعية. لديها أهداف تشغيلية محددة وواضحة. محددة بزمن وقابلة للقياس. تحقق الاستراتيجية التيمية. لدى الجمعية عدة مستويات من الأهداف (عامة - استراتيجية - تشغيلية)	محددة حسب أولوية واحتياجات المجتمع، ناتجة من تحليل مشكلات الفئات المستهدفة بمشاركتهم، تتلاءم مع قدرات وإمكانات الجمعية. ترجم الرؤية والهمة وتسمى لتحقيقها. محددة وواضحة وواقعية. لديها أهداف تشغيلية محددة وواضحة. محددة بزمن وقابلة للقياس. تحقق الاستراتيجية التيمية. لدى الجمعية عدة مستويات من الأهداف (عامة - استراتيجية - تشغيلية)
عمليات اتخاذ القرار (بمعنى طريقته) اتخاذ القرار	فردية من قبل المسئول في المنظمة. لا تستند إلى معلومات كاملة.	استشارة لبعض الأعضاء. لا تستند لنظام معلومات. لا تقوم اعلى التحليل قبل اتخاذ القرار.	مشاركاً من أغلب الأعضاء. تبني على معلومات واضحة. تبني على تحليل سليم وتتم عبر خطوات واضحة.	نظام واضح لجميع العاملين في المنظمة لكي يتم صنع القرارات واتخاذها ومتابعتها تنفيذها مشاركاً واسعة مبنية على أساس واضح من المعلومات. تحليل سليم، كما يتم تفسير تلك القرارات

أداء البرنامج	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى أولي من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى عالي من القدرات
أداء البرنامج TODO	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى أولي من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى عالي من القدرات
الرقابة والتقييم	لا توجد	رقابة شخصية من قبل رئيس الجمعية. - تتم الرقابة بدون معايير	نظام للرقابة يتضمن التحقق من أن تنفيذ الأهداف والعمل الذي سيتم إنجازه يسير وفقاً للخطة الرسومية - تواجه المشكلات العملية التي تعترض العمل ويكون العمل الجيد. - يتم عن طريق مناقشة نجاح مشاريع الجمعية من عدمها. - تفتقر إلى معايير مسيقة لضمان أن عناصر الإنتاج المتاحة تستخدم بفعاليتها	تصحيح الأخطاء - تضمن التأكد من أن عناصر الإنتاج المتاحة مادية وبشرية داخل المنظمة تستخدم استعمالاً فعالاً وفقاً للخطة الموضوعية - يضمن أن تنفيذ الأهداف والعمل الذي سيتم إنجازه يسير وفقاً للخطة الرسومية - تواجه المشكلات العملية التي تعترض العمل وتكافئ العمل الجيد.
التقارير	تكتب تقارير عشوائية للشؤون الاجتماعية تشمل المديرية وأنشطتها. - التقارير غير مبنية وغير منظمة.	تكتب تقارير إدارية ومالية تحدد هيكلتها من الشؤون تشمل أنشطتها وميزانيتها الختامية. - التقارير غير مبنية وغير منظمة.	تكتب تقارير جيدة. - تعتمد على مهارة كاتبها. - لديها عدة أنواع من التقارير بحسب احتياجات العمل. - تعرض على الجمعية العمومية سنوياً قبل تقديمها للشؤون الاجتماعية إضافة إلى تقارير لجنة الرقابة أو الحاسب القانوني. - مصداق عليها من الجمعية العمومية.	طريقة محددة واضحة وموثقة وشعافة لا يتم كتابتها - التقارير وهيكلتها وأنواعها والمستولين عنها. - لديها عدة أنواع من التقارير بحسب احتياجات العمل. - تعد التقارير في كل المستويات خلال السنة (شهرية- ربعية... الخ) - لجنة الرقابة تناقش التقارير بشكل دوري ويعد منها ملخص سنوي يقدم للشؤون مصداق عليه من الجمعية العمومية.
الاجتماعات	- توجد اجتماعات نادرة في حال وجدت إشكالية أو موضوع ملح فقط.	- اجتماعات دورية شهرية بحسب القانون. - لا يحضرها الجميع. - يتم توثيقها بمحضر اجتماع من قبل مقرر. - لا يتم متابعة النتائج أو القرارات.	- توجد إجراءات واضحة وموثقة تحدد نوعية الاجتماعات وفق القانون ومواعيدها وآلية تنفيذها والدعوة لها. - لا يتم العمل بها دائماً. - يوجد نظام محدد وواضح لتوثيق (محاضر) الاجتماعات عبر المقرر - لا توجد متابعة	- توجد إجراءات واضحة وموثقة تحدد نوعية الاجتماعات لدى الجمعية ومواعيدها وآلية تنفيذها والدعوة لها. - يتم العمل بها. - يوجد نظام محدد وواضح لتوثيق مخرجات (محاضر) الاجتماعات. - يوجد نظام متابعة للقرارات والتكليفات الصادرة.

جمعيته / مؤسسته لديها مستوى عالٍ من القدرات	جمعيته / مؤسسته لديها مستوى جيد من القدرات	جمعيته / مؤسسته لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعيته / مؤسسته لديها مستوى أولي من القدرات	أداء البرنامح TODO
<ul style="list-style-type: none"> - نظام شفاف موثق بطريقة تمكن من نقله بسهولة لأي عامل جديد في المنظمة. - دوري يتضمن عناصر رئيسية تحدد حسب احتياجات العمل داخل المنظمة وحسب المسمى الوظيفي لكل عامل في المنظمة. - بعيداً عن الانحياز والتخمين. - يعتبر أساساً مكافأة العاملين أو لفت انتباههم. - يعتبر من الوثائق الهامة التي تساعد المنظمة على تحديد إمكانات مواردها البشرية و تحديد احتياجاتها. - تحدد المؤسسة نوعية التقييم ربعي - نصف سنوي - سنوي بدقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم دوري يتضمن عناصر رئيسية تحدد حسب احتياجات العمل داخل المنظمة وحسب المسمى الوظيفي لكل عامل في المنظمة. - يتم بعيداً عن الانحياز والتخمين. - يعتبر أساساً مكافأة العاملين أو لفت انتباههم 	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد تقييم شخصي من قبل رئيس المنظمة أو المسؤول المباشر. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا توجد 	تقييم الكوادر (أي تقييم الإدارة والعاملين والمتطوعين)
<ul style="list-style-type: none"> - نظام شفاف موثق بطريقة تمكن من نقله بسهولة لأي عامل جديد في المنظمة. - نظام يدرك أهمية العلاقات الإنسانية كمحرك للسلوك البشري الذي يقوم على مجموعة من الميول والاتجاهات والدوافع وأهمية الحوافز المعنوية لتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - نظام يدرك أهمية العلاقات الإنسانية كمحرك للسلوك البشري الذي يقوم على مجموعة من الاتجاهات والدوافع. - يركز على الحوافز المعنوية. - يدرك أن الحوافز المعنوية هي الملائمة للعمل الطوعي. - يوجه نحو تحقيق أهداف المنظمة - لا توجد معايير محددة لتوزيع الحوافز. - توزيع الحوافز لجميع العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> - نظام يدرك أهمية العلاقات الإنسانية كمحرك للسلوك البشري. - يوجه نحو تحقيق أهداف المنظمة. - عشوائي وغير مصمم بناءً على دراسة لطبيعة المنظمة وبالتالي فعدالته غير مضمونة. - حوافز للهيئة الإدارية فقط. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا يوجد إدراك لأهمية الحوافز وخاصة المعنوية. - يتم توزيع بعض الحوافز المادية من الهيئة الإدارية لبعضها البعض. 	نظام الحوافز (الحوافز المادية والمعنوية)
<ul style="list-style-type: none"> - القواعد والإجراءات محددة وتنظم سير العمل في الجمعية - موضحة للمهام والتوصيف الوظيفي لجميع العاملين. - يتم العمل بها والرجوع إليها - يتم مراجعتها دورياً للتوافق مع أهداف المنظمة وطرق العمل الجديدة. - تشمل كل إدارة لائحة تنظيمية ضمن اللائحة الأساسية للجمعية / المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - موضحة للمهام والتوصيف الوظيفي لجميع العاملين. - القواعد والإجراءات محددة وتنظم سير العمل في الجمعية 	<ul style="list-style-type: none"> - غير موضحة المهام والوصفات لجميع العاملين بشكل دقيق. - غير محدد للإجراءات وقواعد العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا توجد 	اللوائح الداخلية (الإجراءات المكتوبة التي توضح العمل)

أداء البرنامج	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى أولي من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى عالي من القدرات
الوثائق و الأرشيف	<ul style="list-style-type: none"> - لدى الجمعية بعض الأوراق والمستندات. - لا يوجد مكان محدد لأرشيفها. - يتم الاحتفاظ بها غالباً لدى رئيس الجمعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - حفظ عشوائي للرسائل والأوراق الهامة. - تحفظ في ملفات في مقر الجمعية. - لا يوجد شخص مسئول عن أرشيفها 	<ul style="list-style-type: none"> - توجد ملفات مرتبة مؤرشفة بتسلسل محدد تشمل جميع السجلات المذكورة في قانون الجمعيات والأحثة. - لدى الجمعية شخص مسئول عن تلك السجلات. - تحفظ الملفات في مقر بشكل مرتب في الجمعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - لديها طريقة محددة وواضحة للأرشيف. - يمكن لجميع العاملين الوصول إليها. - توجد ملفات مرتبة مؤرشفة بتسلسل محدد تشمل جميع السجلات المذكورة في قانون الجمعيات والأحثة. - لدى الجمعية شخص مسئول عن تلك السجلات. - تحفظ في مقر مرتب في الجمعية. - يوجد ملف عن الجمعية يعتبر بمثابة تعريف عن الجمعية من بدايتها حتى التاريخ المحدد. - يوجد ملف مخصص لكل مشروع وكل ما هو موجود لدى الجمعية.
خطى إستراتيجية (أي الخطى طويلة المدى 3-10 سنوات)	لا توجد	<ul style="list-style-type: none"> - أعدت بواسطة ميسر من خارج الجمعية وفق تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين بالمنظمة بشكل سريع. - غير مرتبة وغير محددة - مبرزانية سنوية وخطى تنفيذية ومؤشرات للتقييم والمتابعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - أعدت بواسطة الهيئة الإدارية. - تعتمد على دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين. - مرتبة وتستجيب للتغيرات المتواجدة التي تحدث في البيئة الخارجية. - نظرة بعيدة المدى تستخدم كمرشد للإدارة. - محددة بالأهداف التشغيلية وفق إمكانيات الجمعية - محددة بميزانية سنوية وخطى تنفيذية ومؤشرات للتقييم والمتابعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعد بواسطة الهيئة الإدارية والعاملين وبمشاركة المستفيدين. - مبنية على أساس دراسة وتحليل للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وفق منهجية محددة للمعنيين بالمنظمة. - مرتبة وتستجيب للتغيرات المتواجدة التي تحدث في البيئة الخارجية. - نظرة بعيدة المدى تستخدم كمرشد للإدارة. - محددة بالأهداف التشغيلية وفق إمكانيات الجمعية - محددة بميزانية سنوية وخطى تنفيذية ومؤشرات للتقييم والمتابعة. - نظام محدد للعمل واجراءاته التفصيلية مكتوبة وواضحة ومفصلة. - الدليل يوضح العمل الطوعي مكتوب وواضح لجميع العاملين. - مرتن ويحقق الإنتاجية والفاعلية. - يشكل بيئة عمل واضحة تمكن من متابعة تنفيذها بشكل واضح ومرن. - نظام موثق بطريقة تمكن من تقاها بسهولة لأي عامل جديد في المنظمة.
دليل العمل- إجراءات العمل	لا يوجد بشكل دليل بل أعراف وقواعد بسيطة للعمل غير مكتوبة.	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد لديها دليل للعمل مكتوب يحدد الخطوات العريضة للعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد لدى الجمعية دليل عمليات مكتوب ومفصل بدقة. - إجراءات العمل يتم تناقلها شفويًا. 	<ul style="list-style-type: none"> - الدليل يوضح العمل الطوعي مكتوب وواضح لجميع العاملين. - مرتن ويحقق الإنتاجية والفاعلية. - يشكل بيئة عمل واضحة تمكن من متابعة تنفيذها بشكل واضح ومرن. - نظام موثق بطريقة تمكن من تقاها بسهولة لأي عامل جديد في المنظمة.

أداء البراهج	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى جيد	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى أولي من القدرات	أداء البراهج
<p>الخطط</p> <p>(أي الخطط التنفيذية</p> <p>وخطط العمل</p>	<p>الخطط موضوعة على أساس المعلومات التي تم تحليلها من خلال معلومات موثوقة.</p> <p>تعد من قبل الهيئة الإدارية والمختصين.</p> <p>تشتمل الخطط التنفيذية على المكونات التالية (أهداف تشغيلية- فترة زمنية- مهام محددة - مسئول).</p> <p>لديها نقص في نظام رقابة وتقييم الخطط.</p>	<p>الخطط موضوعة على أساس المعلومات التي تم تحليلها من خلال معلومات موثوقة.</p> <p>تعد من قبل الهيئة الإدارية والمختصين.</p> <p>تشتمل الخطط التنفيذية على المكونات التالية (أهداف تشغيلية- فترة زمنية- مهام محددة - مسئول).</p> <p>لديها نقص في نظام رقابة وتقييم الخطط.</p>	<p>توجد خطط تنفيذية بسيطة غير مكتملة المكونات (غير مزمنة- بدون نظام أو خطط متابعة يدها رئيس الجمعية).</p>	<p>لا توجد خطط</p>	<p>الخطط</p> <p>(أي الخطط التنفيذية</p> <p>وخطط العمل</p>
<p>العلاقات</p> <p>الوظيفية</p> <p>(أي الوظائف</p> <p>الوجودية</p> <p>ونوعها</p> <p>وعلاقتها كل</p> <p>وظيفة مع</p> <p>الأخرى)</p>	<p>لدى الجمعية إطار علاقات واضح يمكن كل شخص من أداء مهامه دون تدخل أو إلغاء لدور بعض الأشخاص.</p> <p>يوضح السلطات والمسؤوليات</p> <p>يحلل الأهداف ويترجمها إلى مهام.</p> <p>هيكلها التنظيمي مطابق لنظامها الأساسي واللائحة الداخلية.</p> <p>لديها فريق ملتزم بالعمل ويعمل بروح الفريق.</p>	<p>لدى الجمعية إطار علاقات واضح يمكن كل شخص من أداء مهامه دون تدخل أو إلغاء لدور بعض الأشخاص.</p> <p>يوضح السلطات والمسؤوليات.</p> <p>يحلل الأهداف ويترجمها إلى مهام.</p> <p>هيكلها التنظيمي مطابق لنظامها الأساسي.</p>	<p>يتحمل عبء المهام شخص أو اثنين.</p> <p>السلطات والمسؤوليات غير واضحة.</p> <p>الهيكل التنظيمي حجمه أكبر من أعمال المنظمة.</p> <p>التزام الفريق غير كامل وغياب العمل بروح الفريق.</p>	<p>يقوم رئيس الجمعية بتحمل جميع أو أغلب المهام.</p> <p>الهيكل التنظيمي لا يتطابق مع النظام الأساسي.</p> <p>الوظائف لا تتلاءم مع مهام وأعمال الجمعية.</p> <p>غياب التزام كادر العمل في المنظمة وغياب العمل بروح الفريق.</p>	<p>العلاقات</p> <p>الوظيفية</p> <p>(أي الوظائف</p> <p>الوجودية</p> <p>ونوعها</p> <p>وعلاقتها كل</p> <p>وظيفة مع</p> <p>الأخرى)</p>
<p>الخطط موضوعة على أساس الأولويات.</p> <p>تعد بمشاركات جميع العنيتين على أساس علاقاتهم بالمنظمة.</p> <p>تبنى على بيانات سليمة تمارس في مختلف المستويات.</p> <p>تقوم المنظمة بإعداد أنواع من الخطط (خطرة استراتيجية- خطرة تنفيذية- خطرة عمل- خطرة مشروع..)</p> <p>مرتبطة بنظام متابعة موثوق ودقيق.</p> <p>مكتوبة وموثقة وتنتشر على العنيتين في الجمعية.</p> <p>تشمل الخطط على مكونات متكاملة (أهداف تشغيلية- فترة زمنية- مهام محددة - مسئول - مؤشرات للتقييم).</p>	<p>الخطط موضوعة على أساس الأولويات التي تم تحليلها من خلال معلومات موثوقة.</p> <p>تعد من قبل الهيئة الإدارية والمختصين.</p> <p>تشتمل الخطط التنفيذية على المكونات التالية (أهداف تشغيلية- فترة زمنية- مهام محددة - مسئول).</p> <p>لديها نقص في نظام رقابة وتقييم الخطط.</p>	<p>لدى الجمعية إطار علاقات واضح يمكن كل شخص من أداء مهامه دون تدخل أو إلغاء لدور بعض الأشخاص.</p> <p>يوضح السلطات والمسؤوليات</p> <p>يحلل الأهداف ويترجمها إلى مهام.</p> <p>هيكلها التنظيمي مطابق لنظامها الأساسي واللائحة الداخلية.</p> <p>لديها فريق ملتزم بالعمل ويعمل بروح الفريق.</p>	<p>توجد خطط تنفيذية بسيطة غير مكتملة المكونات (غير مزمنة- بدون نظام أو خطط متابعة يدها رئيس الجمعية).</p>	<p>لا توجد خطط</p>	<p>الخطط</p> <p>(أي الخطط التنفيذية</p> <p>وخطط العمل</p>

الوحدة الأولى:

المفاهيم الإدارية

« أهداف الوحدة الأولى :

في نهاية الوحدة سيكون لدى المشاركين معرفة بـ:

- (1) معنى الإدارة وأهميتها ومبادئها.
- (2) المستويات والمهارات الإدارية.
- (3) خصائص الإدارة في المنظمات الأهلية.



تعليمات للمدرب:

- استعرض مع المشاركين إجاباتهم حول تعريف الإدارة وناقش معهم أسباب اختيارهم لتلك الإجابة.
- قم بإعادة تلخيص التعريف بعد الاتفاق عليه، ومن ثم اكتب التعريف وعلقه في مكان مناسب للجميع.
- وضح للمشاركين أنه قد يختلف البعض حول صياغة التعريف، ولكن الأهم الاتفاق على معيار يتم الاعتماد عليه عند التعريف وهو أن يتصف التعريف بالدقة والوضوح والشمول والبساطة قدر الإمكان حتى يسهل أن نتعامل معه أثناء ممارسة العمل.



15 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على معنى الإدارة، وسوف يتكون هذا النشاط من

جزء واحد كما يلي:

- **عمل فردي:** فكر فردياً لبضع لحظات ثم ضع كلمة صح أمام التعريف

المناسب للإدارة من وجهة نظرك.

() تُعرف الإدارة بأنها: المعرفة الدقيقة لما نريد من الآخرين أن يقوموا

بعمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن الطرق وأرخصها.

() الإدارة هي: عملية توظيف الموارد التنظيمية (بشرية، مادية، مالية، معلوماتية)

لتحقيق الأهداف من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط

والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة).

الإدارة هي:

.....

.....

.....

.....

.....

خصائص الإدارة:

نشاط (2):



تعليمات للمدرب:



- تأكد من وجود أقلام وكروت لكل مجموعة ثنائية للكتابة عليها.
- لا تنس التأكيد على الوقت المخصص للنشاط.
- اهتم بمتابعة المشاركين، وإشراك الجميع أثناء عمل المجموعات، واحرص على إعادة عمل المجموعات للمسار الصحيح إذا حدث انحراف عنه.
- قم بإعادة تلخيص خصائص الإدارة قبل الانتقال للمحور التالي.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم خصائص الإدارة المتمثلة بكونها:

[فن - علم - سلوك إنساني متميز - فريق متجانس - اتخاذ القرارات وفقاً لأسس علمية،

سيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

- **عمل ثنائي:** في الكرت الذي أمامك وضع أنت وزميلك معنى أن من خصائص

الإدارة أنها [فن - علم - سلوك إنساني متميز - فريق متجانس - اتخاذ القرارات

وفقاً لأسس علمية، ثم استعرض ما توصلت إليه مع باقي المشاركين للخروج

بمعنى متفق عليه للخصائص المذكورة.

الإدارة فن لأنها: نسيج متميز من القدرات والمهارات الشخصية.

الإدارة علم لأنها: سلسلة من الإجراءات والأنشطة المنطقية والمتكافئة مثل (التخطيط، التنظيم،

التوظيف،الخ).

الإدارة سلوك إنساني لأنها: عملية إنسانية وسلوكية، والإنسان هو العنصر الأساسي فيها.

الإدارة فريق متجانس لأنها: تمثل مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة.

الإدارة اتخاذ قرارات وفقاً لأسس علمية لأنها: تستخدم أدوات مختلفة في اتخاذ القرارات منها

التحليلات الرياضية.

أهمية الإدارة :

نشاط (3):



تعليمات للمدرب:

وجه حوار المشاركين ولخص معهم أهمية الإدارة في نقاط، مع ربطها بتجاربه في العمل.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهمية الإدارة لتحسين الأداء في الجمعيات / المؤسسات الأهلية، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



10 دقائق

– **عمل فردي:** من وجهة نظرك هل للإدارة أهمية في تحسين أداء

الجمعيات/المؤسسات الأهلية؟ في حال الإجابة بنعم اكتب أهم

النقاط الدالة على أهمية الإدارة.

للإدارة أهمية كونها:

- تساعد على تحديد القواعد والوسائل والأساليب التي تسهل الوصول للأهداف.
- تمكن من الاستغلال الأمثل للموارد.
- تحدد من النزاعات.



تعليمات للمدرب:

- اشرح للمشاركين المستويات الإدارية الثلاث قبل الدخول في التمرين.
- لا تنسى التأكيد على الوقت المخصص للنشاط.
- قم بالمرور على المجموعات الثنائية والتأكد من توجيه الحوار بالشكل المطلوب.
- استعرض نتائج النشاط مع المشاركين، مع الأخذ بعين الاعتبار مناقشة الجميع في حال وجود تعارض في الطرح للخروج بإجابة متفق عليها.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من معرفة المهام الإدارية المطلوبة بحسب المستويات الإدارية المختلفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وسيكون النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

- **عمل ثنائي:** حدد مع زميلك أي من المهام التالية تتبع الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة الإشرافية.

- (الإدارة العليا) وضع وترتيب الأهداف العامة للمنظمة.
- (الإدارة العليا) وضع السياسات العامة للمنظمة.
- (الإدارة العليا) التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى).
- (الإدارة العليا) صنع القرارات الرئيسية الحاكمة.
- (الإدارة العليا) إدارة الأزمات الكبيرة.
- (الإدارة الوسطى) الربط بين مستويات الإدارة المختلفة في المنظمة.
- (الإدارة العليا) الإشراف على الإدارة الوسطى.
- (الإدارة الإشرافية) الإشراف والرقابة على عمليات التنفيذ أي على الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات.
- (الإدارة الإشرافية) المتابعة والتقييم والتقويم للمشروعات والبرامج.
- (الإدارة الإشرافية) تحقيق التنسيق والتعاون داخل كل مشروع أو برنامج.
- (الإدارة الإشرافية) إدارة الأزمات البسيطة أو الصغيرة.

المهارات الواجب توفرها في المدير:

نشاط (5):



تعليمات للمدرب:

- وجه نقاش المجموعات للخروج بالمهارات الواجب توفرها في المدير.
- قم بإعادة تلخيص ما طرح قبل الانتقال للمحور التالي.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم المهارات الواجب توفرها في المدير، سيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



10 دقائق

- **عمل جماعي:** شارك المجموعة النقاش حول أهم المهارات الواجب توفرها في المدير حتى يتحسن أداء الجمعية/المؤسسة.

أهم المهارات التي يجب توفرها في المدير:

- مهارات فنية تمكنه من القيام بالأعمال المطلوبة بشكل صحيح.
- مهارات فكرية تساعد على تحليل المشكلات والقيادة...الخ.
- مهارات إنسانية تمكنه من التعامل مع الآخرين...الخ.

خصائص الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

نشاط (6):



تعليمات للمدرب:

- اطلب من كل مجموعة عرض عملها على المجموعات الأخرى، ليتم مناقشتها.
- قم بإعادة تلخيص ما طرح من خصائص الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية قبل الانتقال للمحور التالي .

ستتمكن من خلال هذا النشاط من معرفة أهم خصائص الإدارة في الجمعيات / المؤسسات الأهلية لتتمكن من مراعاتها أثناء العمل في المرحلة القادمة، سيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

- **عمل جماعي:** ناقش مع باقي المشاركين في مجموعتك خصائص الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

أهم خصائص الإدارة في الجمعيات / المؤسسات الأهلية:

- صعوبة قياس الأثر للخدمات والبرامج والأنشطة المقدمة منها.
- أهدافها غير واضحة.
- مسئولية أمام العديد من الجهات.
- تعتمد على العمل الطوعي.
- لا يعتبر الربح أو المال العامل الرئيسي في اتخاذ القرار.



مرجعية نظرية مختصرة

تعريف الإدارة: عرف فريدريك تايلور - رائد مدرسة الإدارة العلمية - الإدارة بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين أن يقوموا بعمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن الطرق وأرخصها".

خصائص الإدارة : من خصائص الإدارة أنها " فن، علم، سلوك إنساني، فريق متجانس، واتخاذ قرار وفقاً لأسس علمية "، وجميعها تتكامل لتسيير نشاط المنظمات بكل أنواعها، لتحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية.

أهمية الإدارة:- تساعد على تحديد قواعد و وسائل وأساليب تسهل عمليات الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بدرجة عالية.

- تحد من إهدار الموارد المتاحة (مادية - مالية - بشرية).

- تحد من النزاعات بين الأفراد داخل المنظمة.

مستويات الإدارة: يمكن تحديد ثلاثة مستويات للإدارة [الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة الإشرافية].

المهارات الإدارية الواجب توفرها في المدير هي: [مهارة فكرية- مهارة إنسانية- مهارات فنية].

خصائص الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

- لديها أهداف غير محددة غير واضحة ومن الصعب قياس الأثر.

- مسئولة أمام عدد من الجهات المختلفة، وهياكلها وتنظيماتها الإدارية معقدة و متشعبة.

- تعتمد على العمل التطوعي بشكل رئيسي وغاية المنظمة أو رسالتها يمكن أن تؤثر على أسلوب الإدارة المتبع.

- لها قيم لا بد من تحقيقها ولا يعتبر الربح أو المال العامل الرئيسي لاتخاذ القرارات و تحديد الأولويات.

- العاملون فيها لهم حوافز مختلفة و متنوعة وتعتمد في تمويلها على داعمين و ممولين مختلفين.

الوحدة الثانية : الوظائف الإدارية

« أهداف الوحدة الثانية :

في نهاية الوحدة سيكون لدى المشاركين :

- (1) معرفة بالوظائف الإدارية وأهميتها.
- (2) قدرة على تطبيق الوظائف الإدارية في أعمالهم بكفاءة.

التقنيات المستخدمة في التدريب:

- عصف ذهني.
- حوار جماعي.
- عمل مجموعات.



تعليمات للمدرب:

- وضع للمشاركين أن هناك العديد من التعاريف للوظائف الإدارية كمسمى وكعناصر، وأنه لا يحق لنا أن نحكم بأنها صحيحة أو خاطئة، وإنما أن نأخذ العناصر التي تتوافق مع احتياج إدارتنا. كما أن الشكل القانوني للمنظمة لا يغير من الوظائف و العمليات الإدارية فيها.
- دون الخيارات الثلاثة في ورق فليب شارت، وقم بتعليقها في أماكن متفرقة، ثم أطلب من المشاركين الوقوف أمام الخيار المناسب من وجهة نظرهم.
- قف بين المشاركين وقم بمناقشة كل مجموعة عن سبب اختيارها، وشجع المجموعات الأخرى على مناقشتها.
- قم باستعراض الترتيب المتفق عليه.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على الوظائف الإدارية التي اختيرت في هذا الدليل - مع مراعاة معرفة الآراء المختلفة بخصوص تحديد وتعريف الوظائف الإدارية، سيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

- عمل ثنائي: ناقش مع زميلك تسلسل الخيار الذي ترونه مناسب

- لوظائف الإدارة الخمس الآتية [التوجيه - التنظيم - التخطيط - التوظيف - الرقابة - الرقابة] بوضع إشارة أمام الإجابة المختارة، أكتبوا مقترحكم للترتيب الصحيح عند استبعادكم للخيارات الثلاثة .

() [التوجيه - التنظيم - التخطيط - التوظيف - الرقابة] .

() [التخطيط - التوجيه - التنظيم - التوظيف - الرقابة] .

() [التوظيف - التخطيط - التوجيه - التنظيم - الرقابة] .

المقترح هو (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

الوظيفة الأولى: التخطيط

أهداف هذا الجزء:

- في نهاية التدريب على هذه الوظيفة سيكون لدى المشاركين:
 - معرفة بمعنى التخطيط وأهميته وأنواعه وخطواته.
 - قدرة على إنشاء خطة عامة بخطواتها الصحيحة.
 - خطة عمل واضحة عن كيف سيتم إدخال وتطوير التخطيط في مؤسساتهم وجمعياتهم.

تعريف التخطيط :

نشاط (8):



تعليمات للمدرب:



- قم بإعادة تلخيص ما طرح قبل الانتقال للمحور التالي.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على تعريف التخطيط، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد

كما يلي:



10 دقائق

- **عمل فردي :** فكر لبضع دقائق ماذا يعنى التخطيط بالنسبة لك، ثم اكتب

ما توصلت إليه في الكرت الذي أمامك.

- استعرض ما توصلت إليه مع باقي المشاركين لمحاولة الخروج بتعريف واحد مجمع

عليه.

التخطيط هو :

عملية تحديد واقع المنظمة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها،
والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف.

أهمية التخطيط:

نشاط (9):



تعليمات للمدرب:

- ناقش قصص المشاركين الدالة على أهمية التخطيط.
- اربط بين قصص المشاركين الدالة على أهمية التخطيط على مستوى العمل وعلى مستوى الحياة العامة.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهمية التخطيط ودوره في تحسين أداء الجمعية/ المؤسسة الأهلية، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي :



20 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك المجموعة التي ستكون ضمنها في مناقشة قصص عن أهمية التخطيط سواءً على مستوى جمعيتكم أو الجمعيات أخرى أو على المستوى الشخصي ، لتتوصل من خلال هذه التجارب إلى أهمية التخطيط بشكل عام وعلى مستوى إدارة الجمعيات بشكل خاص.

أهمية التخطيط لتحسين أداء الجمعيات/ المؤسسات الأهلية:

- التخطيط يساعد على تحديد الأولويات ورصد الموارد والإمكانيات المتاحة وتحديد أفضل الطرق لاستخدامها.
- التخطيط يبقي المنظمة وأعضاءها في المسار الصحيح.
- التخطيط يساعد على تحديد دقيق للأهداف والأدوار ومؤشرات قياس الأداء.
- التخطيط يساعد على الابتعاد عن الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات، واتخاذ القرارات بطريقة عقلانية وموضوعية.
- التخطيط يجنب المنظمة المفاجآت ويوفر الأمن النفسي للعاملين.



تعليمات للمدرب:

- اطلب من كل مجموعة عرض ما توصلت إليه لمناقشته مع باقي المجموعات.
- قُم بإعادة تليخيص ما طرح قبل الانتقال للمحور التالي.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من التمييز بين أنواع التخطيط والخطط المختلفة، وسيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



20 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في قراءة الجدول التالي جيداً، ومن ثم استكمال المعلومات الناقصة في الأعمدة الفارغة من العبارات التالية " قصيرة الأمد، الإدارة العليا، الخطة التنفيذية، الإدارة الوسطى، الخطة الاستراتيجية، مدراء الأقسام، خطة العمل، طويلة الأمد، متوسطة الأمد "

نوع الخطة	تعريفها	الفترة الزمنية	قائد عملية التخطيط
الخطة التنفيذية	وهي الخطة التي تجيب عن التساؤلات التالية: ما هي المهام المطلوبة؟ كيف سيتم إنجاز هذه المهام؟ من المسئول عنها؟ ما هي المدة الزمنية اللازمة لإنجازها؟ ما هي الموارد المطلوبة لإنجازها، وتأتي هذه الخطط لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أنشطة، وقد تعد الجمعية خطة تنفيذية للجمعية بشكل عام أو خطط تنفيذية منفصلة مثل (خطة التطوير، خطة العلاقات العامة، خطة التقييم وغيرها)، تحدد بحسب حجم نشاط الجمعية.	متوسطة الأمد	الإدارة الوسطى
خطة العمل	وتشمل تحديد النشاطات الرئيسة المأخوذة من الخطة التنفيذية، وتفصيلها في نشاطات فرعية، وتحديد الإجراءات اللازم اتخاذها لتنفيذ كل نشاط فرعي، والفريق المسئول عن تنفيذه والمدة الزمنية المتاحة لتنفيذه والموارد التي يحتاجونها لتنفيذه، ومن الطبيعي جداً أن يكون للخطة التنفيذية أكثر من خطة عمل، وتنفيذ خطط العمل هذه سيؤدي في المحصلة إلى تطبيق الخطة التنفيذية.	قصيرة الأمد	الإدارة التنفيذية
الخطة الاستراتيجية	وهي الخطة التي تعدها الجمعية لتوضح الصورة الكلية للجمعية وإطار العمل الخاص بها، وتعتبر خطة بعيدة المدى من 3-5 سنوات، تتضمن رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، ونقاط القوة والضعف في الجمعية.	طويلة الأمد	الإدارة العليا

خطوات التخطيط :

نشاط (11):



تعليمات للمدرب:

- اطلب من المشاركين قراءة كل خطوة من خطوات التخطيط، ومن ثم الاتفاق على مدلولها، ووضعها في المربع المناسب من وجهة نظرهم.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على التسلسل المنطقي لخطوات التخطيط، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

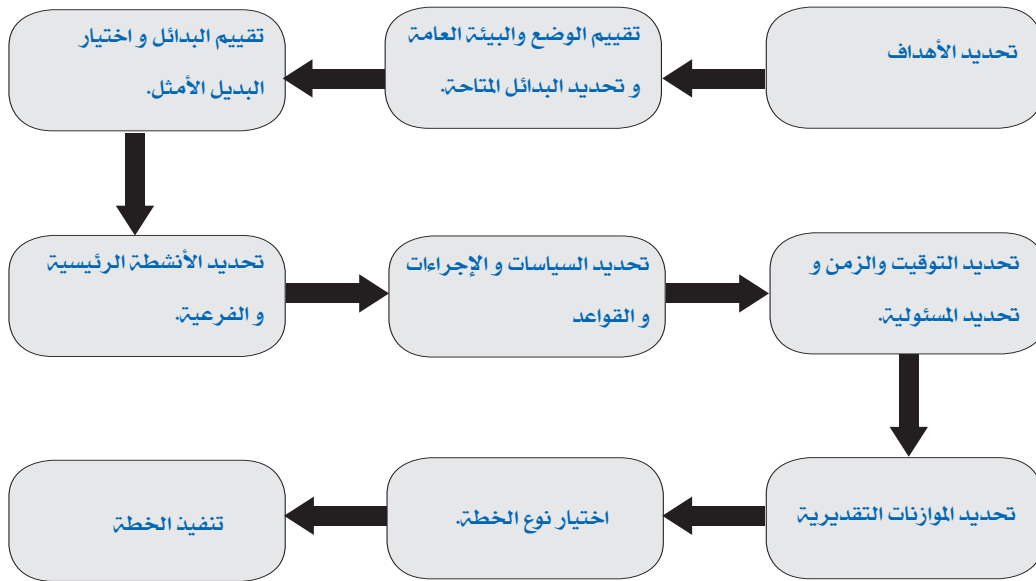


20 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في إضافة خطوات التخطيط المناسبة

للمخطط وفقاً للتسلسل المنطقي من وجهة نظرك مستعيناً بالخيارات التالية:

1 تحديد الموازنات التقديرية- تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية- تقييم الوضع والبيئة العامة و تحديد البدائل المتاحة- تحديد الأهداف- تحديد التوقيت والزمن وتحديد المسؤولية- تحديد السياسات والإجراءات والقواعد- تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل - تنفيذ الخطة - اختيار نوع الخطة و عكس تلك الخطوات بشكل خطة أ.





تعليمات للمدرب:

- يجب أن تكون مطلع على خطوات التخطيط في الجمعية قبل التدريب.
- ابدأ بشرح الصيغة الصحيحة للأهداف ومعايير الأهداف الجيدة وأنواعها.
- شارك الجميع في التأكد من مدى انطباق معايير الأهداف الجيدة على أهداف الجمعية السابقة.
- تأكد من كتابة الأهداف ومشاركة الجميع في كتابتها، تأكد من اتفاق الجميع عليها.
- ذكر المجموعة بتحضير أهداف الجمعية في وقت سابق.
- ذكر المشاركين بمعنى الأهداف وأنواعها.
- اطلب من المشاركين الرجوع لخطة الجمعية/المؤسسة السابقة ومراجعة تضمين الأهداف الجديدة في الخطة.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من التطبيق العملي لكل خطوة من خطوات التخطيط، وسيتمكن هذا النشاط من 6 أجزاء كما يلي:

1 - تحديد الأهداف:



50 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك المجموعة في كتابة أهداف جمعيتك/مؤسستك التي تم الاتفاق عليها في الدورة السابقة - دورة أساسيات العمل التنموي في المنظمات غير الحكومية.....

أهداف الجمعية/ المؤسسة :

- 1-
- 2-
- 3-

شارك المجموعة في إعادة صياغة الأهداف:

- -
- -

- **عمل جماعي:** بعد معرفتك بأنواع الأهداف ومعايير الأهداف الصحيحة شارك المجموعة

النقاش حول مدى انطباق تلك المعايير على الأهداف المحددة مسبقاً لجمعيتك/مؤسستك.

٢ - تحليل وتقييم البيئة الخارجية:



تعليمات للمدرب:

- لخص المحور السابق.
- وضح للمشاركين الخطوة الثانية في التخطيط وهي -
- تحليل وتقييم البيئة.
- اثر النقاش حول كيف كانت تتم تلك الخطوة أثناء إعداد الخطط السابقة للجمعية.
- ناقش المشاركين للخروج بمحاور تحليل البيئة الخارجية، وهل تم دراستها أثناء إعداد الخطة السابقة وإذا لم يتم دراستها، أطلب من المشاركين دراستها في إطار محدد.



50 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في مناقشة أهمية تحليل وتقييم البيئة

الخارجية في التخطيط، وهل تم عمل هذه الخطوة أثناء إعداد الخطة السابقة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية .

- ثم شارك المجموعات في مناقشة المحاور التي سيتم دراستها عند تحليل وتقييم البيئة الخارجية، وكيف ستتم ومتى ومسؤولية من، وتذكر علاقة تلك المحاور بأهداف الجمعية، وأخيراً اعكس النتيجة في خطة الجمعية/ المؤسسة الأهلية .

النتيجة التي تم التوصل إليها	المسؤولية	التوقيت	كيف ستم الدراسة	المحاور التي سيتم دراستها
				البيئة الخارجية المباشرة: - - -
				البيئة الخارجية غير المباشرة: - - -
				البيئة الداخلية: - - -

٣ - تحديد البدائل:



تعليمات للمدرب:

- لخص المحور السابق.
- اطلب من المشاركين استعراض التنبؤات والافتراضات التي تم التوصل إليها وقارنها بالواقع الفعلي ومن ثم اشرح معنى تحديد البدائل وتقييمها واختيار البديل الأفضل، ثم اطلب من المشاركين تحديد البدائل وفقاً للأهداف والدراسة التي قاموا بها ومن ثم تقييمها واختيار البديل / البدائل الأفضل والملائمة لقدرات وإمكانات الجمعية.



15 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في استعراض البدائل التي تم التوصل إليها بعد الدراسة، ومن ثم قارنها بالبدائل الموجودة في الخطة السابقة للجمعية لتعديلها إن لزم الأمر.

٤ - تحديد الأنشطة:



تعليمات للمدرب:

- لخص المحور السابق.
- وضح كيف يتم تحديد الأنشطة وأهمية معرفة جدول الأنشطة عبر دراسة البدائل التي تمت في الخطوات السابقة.



20 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك المجموعة النقاش حول الأنشطة التي تم عملها في الخطة السابقة للجمعية، وهل جميعها مرتبطة بالأهداف ومبنية على دراسة حقيقة مدروس جدوى عملها من عدمه (بمعنى هل كل نشاط ضروري أم يمكن استبداله بنشاط آخر أقل كلفة أو أكثر جدوى).

٥- تحديد التوقيت:



تعليمات للمدرب:

- لخص المحور السابق.
- وضح للمشاركين أهمية تحديد وقت الأنشطة في الخطة.
- وضح للمشاركين كيف يتم تحديد توقيت بداية ونهاية كل نشاط من أنشطة الخطة وعلاقتها ووقت النشاط بالأنشطة الأخرى.



20 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك المجموعة النقاش حول أهمية تحديد وقت كل نشاط من أنشطة خطة الجمعية/ المؤسسة الأهلية، ثم راجع مع المجموعة الوقت المحدد في خطة الجمعية/ المؤسسة الأهلية، وقوموا بتعديل الوقت إن لزم الأمر.

٦- تحديد المسؤولية:



تعليمات للمدرب:

- لخص المحور السابق.
- وضح كيف يتم تحديد المسؤولية بحسب التخصص والمهام المسندة للفرد.



15 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك المجموعة في مناقشة المسؤوليات الموزعة لتنفيذ الأنشطة في الخطة السابقة للجمعية/ المؤسسة الأهلية، وهل كانت مناسبة للمهام والتخصصات؟ ثم قم وزملاءك بتعديلها إن لزم الأمر.



تعليمات للمدرب:

- لخص المحور السابق.
- اعرض للمشاركين نماذج الخطط المقترحة وناقش الفروق بينها وبين نموذج الخطة التي اعتمدها الجمعية/ المؤسسة الأهلية.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من التطبيق العملي لإعداد خطة تنفيذية خاصة بجمعيته/ مؤسسته الأهلية، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



50 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في عكس خطوات التخطيط السابقة على شكل خطة مستخدماً أحد النماذج التالية:

نماذج مقترحة لخطط تنفيذية للجمعية / للمؤسسة الأهلية

[نموذج 1]

الهدف العام:

الأهداف الخاصة:

مسؤولية التنفيذ	الجدول الزمني للتنفيذ										الموارد		النتائج المتوقعة	النشاط الفرعي	النشاط الرئيسي	م
											مادية	بشرية				

[نموذج 2]

الشخص المسئول	الفترة الزمنية	الأنشطة	الهدف الخاص	الهدف العام
		نشاط أول	هدف خاص أول	
		نشاط ثاني		
		نشاط ثالث	هدف خاص ثاني	
		نشاط رابع		

على الجمعية/ المؤسسة الأهلية كلاً في مجال عمله عمل خطة تنفيذية للعام القادم وفقاً للأسس العلمية التي تم تناولها أثناء التدريب، وستكون أساساً للتقييم اللاحق للتدريب وكذلك لتقييم الجمعية/ المؤسسة الأهلية من قبل الصندوق الإجتماعي للتنمية.

الفرق بين الخطة والتخطيط:

نشاط (14):



تعليمات للمدرب:

- لخص المحور السابق.
- وضح للمشاركين الفرق بين الخطة والتخطيط.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من التعرف على الفرق بين الخطة والتخطيط، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



10 دقائق

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش للخروج بأهم النقاط الدالة على

الفرق بين الخطة والتخطيط، ثم دون أهم تلك الفروق في الجدول التالي:

الخطة	وظيفة التخطيط
هي المحصلة الرئيسية لعملية التخطيط، أي أنها ترجمة لعملية التخطيط، فهي قائمة تضم الأهداف المطلوب تحقيقها، والأنشطة والوسائل التي ستستخدم لتحقيق تلك الأهداف وتحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المطلوبة.	عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب حيث يبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها المنظمة، ودراسة أفضل السبل لتحقيقها.

صعوبات التخطيط في الجمعيات - المؤسسات الأهلية:

نشاط (15):



تعليمات للمدرب:

- لا تنس التأكيد على الوقت المخصص للنشاط.
- قم بالمرور على المجموعات الثنائية والتأكد من توجيه الحوار بالشكل المطلوب.
- استعرض نتائج النشاط مع المجموعات المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار مناقشة باقي المجموعات في حال وجود تعارض في الطرح للخروج بإجابة متفق عليها.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط في الجمعيات / المؤسسات الأهلية، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

- عمل ثنائي: شارك زميلك قراءة الصعوبات التي تعاني منها الكثير من الجمعيات

والمؤسسات الأهلية بدقة، ثم حدد فيما إذا كانت جمعيتك / مؤسستك تعاني من هذه

الصعوبات بوضع الخيار المناسب [نعم - لا] بين القوسين:

- () التغيير المستمر لطبيعة النشاطات التي تنفذها الجمعية أو المؤسسة، وبالتالي ضعف القدرة على التنبؤ لفترات طويلة.
- () عدم وجود موارد مالية ثابتة تمكن من وضع برامج ثابتة وطويلة الأمد.
- () الاعتماد على كوادر بشرية قليلة العدد مقارنة بمتطلبات العمل، لذا يصعب وصف المهام للوظائف بدقة.
- () الاعتماد على برامج ومشاريع متعددة، تتطلب أنواع مختلفة من التخطيط.
- () الاعتماد على ممولين يعملون بطرق وأساليب متنوعة مما يساهم في صعوبة إيجاد خطة واضحة.
- () تنوع الاحتياجات المجتمعية وتعددتها وتطورها المستمر مما يصعب من مهمة الجمعية أو المؤسسة في رسم برامج وخطط ثابتة تعمل على سد تلك الاحتياجات.

أخطاء وصعوبات تواجه التخطيط:

نشاط (16):



تعليمات للمدرب:



- استرجع مع المشاركين مفهوم العمل المؤسسي من دليل التنمية.
- احرص في هذا النشاط على شد تركيز المشاركين إلى أهمية وجود ممارسات التخطيط اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعياتهم / مؤسساتهم.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من التفريق بين الأخطاء والصعوبات التي تواجه وظيفة التخطيط، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

- عمل ثنائي: اقرأ بتمعن النقاط التالية ثم ناقش مع زميلك أيها منها خطأ

وأيها صعوبة تواجه التخطيط بوضع الرمز ص = صعوبة أو الرمز خ = خطأ.



15 دقيقة

- (خ) انفراد رئيس الجمعية/المؤسسة بعملية التخطيط.
- (ص) التغيير المستمر في طبيعة النشاطات التي تنفذها الجمعية/المؤسسة وبالتالي ضعف قدرتها على التنبؤ لفترات طويلة.
- (خ) المبالغة في طموح وأهداف الجمعية/المؤسسة.
- (ص) عدم وجود موارد مالية ثابتة تمكن من وضع برامج طويلة الأمد.
- (خ) اختيار الأساليب التخطيطية المعقدة.
- (ص) الاعتماد على كوادر بشرية قليلة العدد مقارنة بمتطلبات العمل.
- (خ) إغفال التقييم الكافي.
- (ص) تنوع الاحتياجات المجتمعية وتعددتها وتطورها المستمر، مما يصعب من مهمة الجمعيات/المؤسسات في رسم برامج وخطط ثابتة للعمل على سد تلك الاحتياجات.
- (خ) الإغراق في التفاصيل.
- (ص) الاعتماد على ممولين يعملون بطرق وأساليب متنوعة مما يصعب إيجاد الخطة الواضحة.

أفضل ممارسات التخطيط اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

نشاط (17):



تعليمات للمدرب:



- قبل أن يبدأ المشاركون التعامل مع استمارة قياس ممارسة التخطيط قم بشرح المفاهيم التي قد تكون غير واضحة لهم ووردت ضمن عبارات الاستمارة مثل: (ثقافة مؤسسة، مبدأ الجدوى، استراتيجيات المؤسسة والأداء).

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم ممارسات التخطيط التي تساهم في تحقيق العمل المؤسسي لجمعيتك/ مؤسستك، سيتكون هذا النشاط من 3 أجزاء كما يلي:



60 دقيقة

- **عمل جماعي:** مستعيناً بالاستمارة أدناه شارك مجموعتك مناقشة الممارسات التي يجب تطبيقها في التخطيط لتحقيق العمل المؤسسي لجمعيتك/ مؤسستك.

استمارة قياس ممارسات التخطيط اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي			
لا يوجد	نوعاً ما	يوجد	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1- تهتم الإدارة بغرس أهمية وظيفة التخطيط ودورها في تحسين أداء جمعيتك/ مؤسستك كقناعة وثقافة لدى كافة العاملين بها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2- تتم عملية التخطيط في جمعيتك/ مؤسستك بناءً على مبدأ الجدوى من كل نشاط يتم التخطيط له.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3- تقوم عملية التخطيط في جمعيتك/ مؤسستك بما يحقق استراتيجياتها وأهدافها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4- تحرص الإدارة في جمعيتك/ مؤسستك على تحويل التخطيط إلى نظام من خلال وضع مجموعة من السياسات والقواعد المحددة، والمتفق عليها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5- تهتم الإدارة في جمعيتك/ مؤسستك بتوثيق إجراءات التخطيط.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6- تحرص الإدارة في جمعيتك/ مؤسستك على اكساب فريق العمل المهارات اللازمة لعملية التخطيط.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7- تحرص الإدارة في جمعيتك/ مؤسستك على اسناد مهمة التخطيط للمؤهلين من فريق عملها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8- تهتم الإدارة في جمعيتك/ مؤسستك بتوثيق جميع النشاطات المنفذه لتوفر قواعد بيانات ومعلومات تمكنها من تقييم أوضاع العمل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9- تقوم الإدارة في جمعيتك/ مؤسستك بعملية المتابعة والتقييم المستمرة للبرامج والمشاريع والأنشطة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10- تحرص الإدارة في جمعيتك/ مؤسستك عند التخطيط لنشاط مستقبلي على تصميم آليات للمتابعة والتقييم ترتبط بأهداف ذلك النشاط.

استمارة قياس ممارسات التخطيط اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي			
يوجد	نوعاً ما	لا يوجد	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بتجزئة الخطط بحيث يكون لكل نشاط خطة منفصلة عن النشاطات الأخرى.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على المشاركة الحقيقية والفاعلة لجميع الأفراد المعنيين بالنشاط المراد التخطيط له .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بإعلام العاملين بمحتويات الخطط، ومراجعتها دورياً معهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بالمراجعة الدورية للخطة مع كافة أفرادها.

نتائج القياس:

- استخدم النسبة المئوية لاحتساب نتائج القياس وذلك على النحو التالي:
- 0 قم بتحويل الخيارات إلى قيم [يوجد=3 نوعاً ما=2 لا يوجد=1].
- 0 احسب النسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستمارة [العبارة = القيمة الممنوحة من المشارك للعبارة ÷ 100 × 3 =%]
- 0 احسب النسبة المئوية لممارسة التخطيط ككل [ممارسة وظيفة التخطيط = مجموع القيم الممنوحة من المشارك لكافة العبارة ÷ (عدد العبارات × 3) × 100 =%]
- 0 تأمل في النتائج التي حصلت عليها.
- 0 شارك المجموعة في النقاش حول نتائج القياس النهائي.
- 0 بعد اتفاق المجموعة على النتائج المدونة، على المجموعة التعليق عليها وذلك على النحو التالي:
- § إذا كانت نتائج القياس أقل من 50% هذا يعني أن ممارسة وظيفة التخطيط اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسستكم ضعيفة، وعليكم جميعاً الوقوف للتقييم والمراجعة حتى لا تتعرض مصالح جمعيتكم / مؤسستكم للتهديد.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 50% - 65% هذا يعني أن ممارسة التخطيط اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسستكم في المستوى المقبول، ولكنها ما تزال دون المستوى المطلوب وعلى الجميع الوقوف للتقييم والمراجعة حتى يتمكنوا من المعالجة في الوقت المناسب، ولمعرفة مواطن الضعف يمكن الرجوع للعبارات التي حصلت على أقل النتائج، ومناقشة سبل المعالجة.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 65%-75% هذا يعني أن ممارسة التخطيط اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسستكم جيدة، ولكنها لا تتناسب مع متطلبات المنافسة القوية، وعلى الجميع بذل المزيد من الجهد للحفاظ على ما حققتهم من مكاسب، ولمعرفة مواطن الضعف يمكن الرجوع للعبارات التي حصلت على أقل النتائج، ومناقشة سبل المعالجة.

§ إذا كانت نتيجة القياس من 75% - 85% هذا يعني أن ممارسة التخطيط اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم جيدة جداً، وعليكم جميعاً الحفاظ على تلك المكاسب والسعي لتحقيق مكاسب أكبر، بما يحقق نقلة نوعية لجمعيتكم / مؤسساتكم.

– **عمل جماعي :** شارك المجموعة في معرفة ما هي ممارسات التخطيط اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي التي لا توجد في الجمعية / المؤسسة؟

.....

.....

.....

– **عمل جماعي :** من خلال نتائج استمارة ممارسات التخطيط شارك المجموعة في توزيع المهام على المعنيين في الجمعية / المؤسسة بما يساعد على تحسين وظيفة التخطيط، وفقاً للجدول التالي:

المهام التي تساعد على ممارسات التخطيط	المسئول عن تنفيذها	آلية تنفيذها	تاريخ بدء التنفيذ	تاريخ انتهاء التنفيذ

مرجعية نظرية مختصرة

التخطيط هو :

عملية تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و الوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الأهداف.

أين تريد أن تصل؟

احتياجات، نشاطات، إجراءات، بدائل، مخاطر

أين نحن

أهمية التخطيط :

- يساعد على تحديد دقيق للأهداف والأدوار ومؤشرات القياس
- يساعد على الابتعاد عن الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات، لتتخذ القرارات بطريقة عقلانية موضوعية.
- يجنب المنظمة المفاجآت ويوفر الأمن النفسي للعاملين.
- الخطة نقطة ارتكاز لتقييم أداء الجمعية.

أنواع التخطيط:

- التخطيط الاستراتيجي: تخطيط بعيد المدى (أربع إلى خمس سنوات أو أكثر) و الذي يتم فيه تحديد رؤية ورسالة المنظمة و الأهداف العامة لها.
 - التخطيط التكتيكي : وهو تخطيط لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى و هو تخطيط متوسط المدى (سنة إلى ثلاث سنوات).
 - التخطيط التنفيذي (التشغيلي) : يركز على تحديد الاحتياجات و المسؤوليات المحددة على المستوى القريب (سنة أشهر إلى سنة) للمدراء التنفيذيين أو الأفراد العاملين.
- خطوات تنفيذ التخطيط :** تتمثل خطوات التخطيط بالنقاط التالية :

تحديد الأهداف - تقييم الوضع والبيئة العامة - تحديد البدائل المتاحة - تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل - تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية - تحديد السياسات والإجراءات والقواعد - تحديد التوقيت والزمن وتحديد المسؤولية - تحديد الموازنات التقديرية - اختيار نوع الخطة و عكس تلك الخطوات بشكل خطة - تنفيذ الخطة .

* لمزيد من المعلومات راجع دليل الخلفية النظرية.

الوظيفة الثانية: التنظيم

أهداف هذا الجزء:

- في نهاية التدريب على وظيفة التنظيم سيكون لدى المشاركين:
- معرفة بماهية التنظيم .
- إدراك لأهمية التنظيم في تحسين أداء الجمعيات / المؤسسات الأهلية.
- قدرة على إعادة التنظيم في الجمعية / المؤسسة الأهلية بما يسهل أداء المهام.

تعريف التنظيم:

نشاط (18):



تعليمات للمدرب:



- تأكد من توفر الكروت لتنفيذ النشاط.
- وجه حوار المشاركين للخروج بتعريف متفق عليه للتنظيم من خلال استخراج أهم كلمة تشير إلى التنظيم في كل كرت من الكروت المعروضة مع عدم التكرار، ثم اكتب التعريف المشترك وعلقه في مكان مناسب للرجوع إليه عند الحاجة.
- احرص على أن يكتب كل مشارك تعريف التنظيم الذي سيتم التوصل إليه في المربع الموجود في الدليل الخاص بكل مشارك.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على تعريف التنظيم وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما

يلي:



10 دقائق

- **عمل ثنائي:** اكتب أنت وزميلك على الكرت ماذا يعنى التنظيم بالنسبة لجمعيتكم / مؤسستكم الأهلية، ثم سلم الكرت للمدرب.

التنظيم هو:

- تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة منها إلى شخص يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، مع ضرورة تحديد السلطات، وتنسيق العلاقات عمودياً وأفقياً.
- وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الأفراد، وتنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة، وهذا يستدعي تحديد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم تحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة وتحديد العلاقات بينهم من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات.

أهمية التنظيم:

نشاط (19):



تعليمات للمدرب:



- قم بكتابة أهمية التنظيم في كروت وضعها على الطاولة ثم اطلب من كل مشارك بحسب الدور أن يأخذ أحد الكروت ويقرأها على المشاركين الآخرين ويضع درجة من 1-10 يحدد فيها مدى احتياج جمعيته أو مؤسسته لإضافة تلك الأهمية بدون تدخل من المشاركين الآخرين.
- اطلب من جميع المشاركين رأيهم في درجة الأهمية لاحتياج جمعيتهم / مؤسستهم للتنظيم.
- قبل البدء في خطوات التنظيم تأكد من مدى قناعة المشاركين بأهمية التنظيم..

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهمية التنظيم لجمعيتهك / مؤسستك، سيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

- **عمل فردي:** بحسب دورك خذ أحد الكروت الموضوعه أمامك واقرأها على المشاركين وضع درجة من 1-10 تحدد فيها أهمية التنظيم لجمعيتهك / مؤسستك.

خطوات التنظيم:

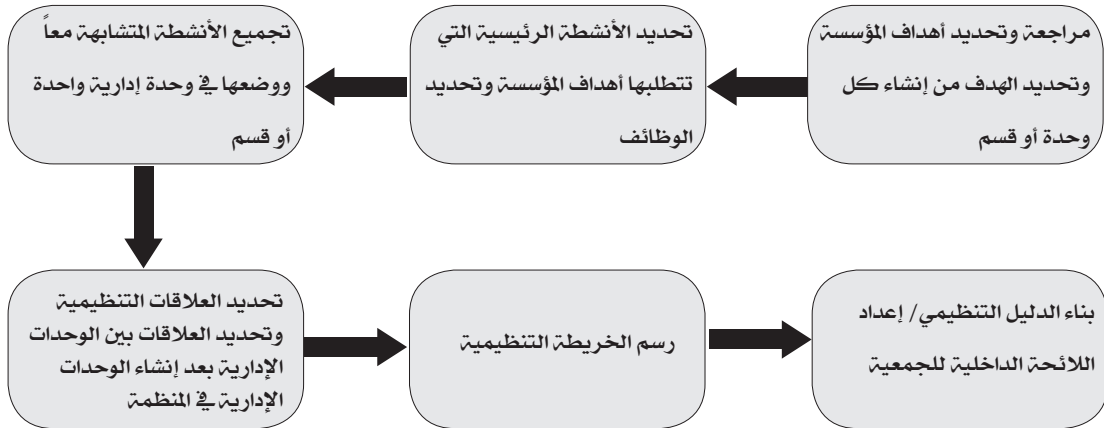
نشاط (20):



تعليمات للمدرب:

- اكد على ضرورة أن يحقق الموظف أهداف المنظمة .
- ناقش ما خرجت به المجموعات الثنائية مع باقي المشاركين.
- تأكد من أن جميع المشاركين قد قاموا بعمل الخطوة الأولى وابدأ بتبهيئتهم للخطوة الثانية واطلب منهم تحديد أنواع الوظائف / الأنشطة الرئيسية التي يتطلبها تحقيق الأهداف السابقة ويفترض أن تخرج المجموعة بتحديد للوظائف / الأنشطة الرئيسية الحالية التي تحقق الأهداف والوظائف / الأنشطة الرئيسية التي يفترض إضافتها ويفضل أن تبدأ بـضرب مثال " ما هي أول وظيفة تحقق هدف الجمعية في"

تتمثل خطوات التنظيم بالمخطط التالي:



ستتمكن من خلال هذا النشاط من بناء هيكل تنظيمي مناسب لجمعيتك / لمؤسستك، سيتكون هذا النشاط من تسعة أجزاء كما يلي:

أولاً) تحديد ومراجعة الأهداف:



تعليمات للمدرب:

- لخص المحور السابق.
- اطلب من المشاركين استعراض التنبؤات والافتراضات و الأهداف التي تم التوصل إليها وقارنها بالواقع الفعلي للمنظمة.
- وضح للمشاركين معنى أهداف المهمة / المسؤولية، و علاقتها بأهداف الجمعية / المؤسسة الأهلية.
- ناقش المشاركين حول أهداف مهمتهم في المؤسسة و أربطها بأهداف الجمعية / المؤسسة الأهلية.



10 دقائق

- **عمل فردي:** استحضر الأهداف التي تم عملها في مرحلة التخطيط و اكتبها ثم اكتب أهداف المهمة أو المسؤولية التي تقوم بها مستعيناً بالجدول التالي:

أهداف المهمة / مسؤوليتك	أهداف الجمعية / المؤسسة
.....
.....
.....
.....
.....
.....



15 دقيقة

- **عمل ثنائي:** اعرض الأهداف التي كتبتها على زميلك، اطلب منه إضافة أي أهداف يراها متعلقة بالعمل، كما يفترض أن تقوم أنت أيضاً بالاطلاع على الأهداف التي كتبها زميلك والإضافة عليها إن لزم ذلك.

ثانياً) تحديد الوظائف / الأنشطة الرئيسية:



تعليمات للمدرب:

- ناقش عمل المجموعة حتى يتم الاتفاق على عدد من الأنشطة أو الوظائف الرئيسية.



20 دقيقة

- **عمل جماعي:** في مجموعة عمل واحدة - أنت وأعضاء الهيئة الإدارية

والمشاركين - حددوا أنواع الوظائف / الأنشطة الرئيسية التي يتطلبها تحقيق الأهداف السابقة، ويفترض إضافة الوظائف المساندة لأي عمل (مثل الحسابات - الخ)، ثم اكتبوها كما يلي:

الوظائف الرئيسية	الوظائف المساندة
إدارة التعليم	إدارة الحسابات
إدارة الرعاية الإجتماعية	إدارة الإعلام
إدارة الصحة	السكرتارية

ثالثاً) تصنيف الوظائف / الأنشطة الرئيسية:



تعليمات للمدرب:

- ناقش عمل المجموعة حتى يتم الاتفاق على عدد من الأنشطة أو الوظائف الرئيسية.



20 دقيقة

- **عمل جماعي:**

- تمنع في الأنشطة / الوظائف الرئيسية التي تم التوصل إليها، وإن وجدت مجال لإضافة أي نشاط أو وظيفة جديدة قم بإضافتها.
- ضع علامة أو رقم معين للوظائف التي تراها متشابهة.
- حاول أن تجمع وتصيغ الأنشطة / الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة وكتبها على كرت وكرر العمل للوظائف / الأنشطة المتشابهة الأخرى، سلم الكروت للمدرب ليقوم بوضعها على اللوحة.

رابعاً) تحديد العلاقات:



تعليمات للمدرب:

بعد الاتفاق على الأنشطة / الوظائف الرئيسية اشرح ماذا يقصد بالعلاقات؟ وأهمية ربط الوظائف ببعض ووضعها في مستوياتها الإدارية المناسبة .



15 دقيقة

– **عمل فردي:** اكتب مسمى وظيفتك وعلاقتها بالوظائف الأخرى،

ثم حدد مستوى السلطة التي تتوقعها، ومستوى المسؤولية التي تراها.

مسمى وظيفتك:.....

نوع السلطة			المسؤولية المتوقعة لوظيفتك اتجاه الوظيفة الأخرى	العلاقة معها	الوظائف الأخرى
تنفيذية	تخصصية	استشارية			



30 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك باقي المجموعة في مناقشة كافة الوظائف - الأنشطة

الرئيسية للجمعية/ المؤسسة ومن ثم دونها في الجدول التالي:

المسؤوليات	الوظائف / الأنشطة الرئيسية

خامساً) رسم الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية):



30 دقيقة

- **عمل جماعي:** بناءً على العلاقات التي تم الاتفاق عليها مسبقاً حدد الوظيفة التي تقع تحت الوظيفة الأخرى على أساس أن العلاقة تلقي توجيهات وأوامر إدارية وغيرها، وما هي الوظيفة التي يقع مستواها بجانب الوظيفة الأولى على أساس أن العلاقة تعاون وتنسيق فقط أو علاقة سلطة متكافئة (مثل لجنة الرقابة).
- شارك المجموعة في رسم الهيكل التنظيمي لجمعيتك / مؤسستك الأهلية.
- شارك المجموعة في مقارنة الهيكل التنظيمي السابق لجمعيتك / مؤسستك الأهلية مع الهيكل المعد من قبل المجموع، ومن ثم حدد الخطوات المطلوب القيام بها لتطوير الهيكل التنظيمي في جمعيتكم / مؤسستكم الأهلية.

.....

.....

.....

.....

.....



10 دقائق

- **عمل جماعي:** شارك المجموعة في مناقشة العلاقة بين التنظيم والهيكل التنظيمي:

- التنظيم :

وظيفة إدارية تختص بتجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة منها إلى شخص يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، مع ضرورة تحديد السلطات، وتنسيق العلاقات عمودياً وأفقياً.

- الهيكل التنظيمي:

هو تحديد التركيب الداخلي للمنظمة، وعكسها بصورة توضح نوعية العلاقة بين أقسام المنظمة وخطوط الصلاحيات والمسئوليات، فضلاً عن تحديد وسائل الاتصال، وانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ أهداف المنظمة، وتمكين العاملين من العمل بروح الفريق الواحد، وتنفيذ استراتيجيات وسياسات المنظمة، كما أنه مصدر توضيحي هام للمنظمات الأخرى، وللجهات الداعمة لفهم كيفية سير العمل، إي أن الهيكل التنظيمي هو أحد مكونات وظيفة التنظيم.

(سادساً) إعداد اللوائح التنظيمية:



تعليمات للمدرب:

- اطلع على لائحة تنظيمية لجمعية / مؤسسة أهلية قبل التدريب.
- وجه النقاش بحيث يشتمل على مكونات اللائحة المتمثل بـ :
 - الهدف من تأسيس الجمعية/ المؤسسة لتكون المرشد لكل الأعمال والتوجه العام.
 - وصف وظيفي لكل وظيفة من الوظائف التي تم الاتفاق عليها سابقاً (من حيث مواصفات الشخص شاغل للوظيفة والمهام المتوقعة منه).
 - مسؤوليات كل شخص وسلطته المقابلة لتلك المسؤولية.
 - الحقوق التي لدى كل شخص مقابل المهام التي يؤديها والمؤهلات التي يمتلكها.
 - الأحكام العامة التي توضح المسائل المتعلقة بالإدارة مثل نصاب الاجتماع الذي يتم فيه فصل أي عضو - العقوبات...الخ.



30 دقيقة

- عمل جماعي: اجب عن الأسئلة التالية:

0 ما الذي يجب أن يوضح حتى لا تتداخل العلاقات والسلطات والمسئوليات والأعمال؟

.....

0 ما الذي يجب أن يحدد حتى يتم ضمان انتخاب أشخاص مؤهلين لشغل منصب الرئيس والنائب وغيره؟

.....

0 ما الذي يجب أن يحدد حتى يتم ضمان أنه لن يتم توظيف إلا أشخاص ذوى كفاءة؟

.....

0 ما الذي يجب أن يوضح حتى يشعر جميع العاملين بالعدالة داخل المنظمة؟

تحديد الواجبات و الحقوق و المسؤوليات و الأجور الخ

0 ما هي النواحي التي لم يشملها النظام الأساسي للجمعية / المؤسسة؟

.....

0 كيف يتعرف الموظف الجديد/ العضو المنتخب الجديد على آلية العمل داخل الجمعية/ المؤسسة؟

بالاطلاع على اللائحة التنظيمية / الدليل التنظيمي

.....

0 كيف تتأكد أن الجمعية/المؤسسة تسيير على نظام واحد الأساس فيه الجمعية/المؤسسة وليس طبيعة كل شخص يتأسس الجمعية.
وجود لائحة تنظيمية مفصلة

0 اكتبوا مكونات اللائحة التي تقترحونها لجمعيةكم / مؤسستكم ومن ثم ناقشوها بشكل جماعي مع المدرب.

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

تكليف جماعي: شارك باقي زملاءك في كتابة لائحة للجمعية/المؤسسة كلاً بحسب خبرته ومجال عمله على أن يتم تسليمها في اليوم الثاني لمراجعتها من قبل المجموعة.

أنواع الهياكل التنظيمية:

نشاط (21):



تعليمات للمدرب:



اعرض أنواع الهياكل التنظيمية الموجودة على لوحة عرض أو شرائح باور بوينت بحسب الإمكانيات الموجودة مع شرح مبسط لكل نوع.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أنواع الهياكل التنظيمية للتأكد من حسن اختيارك للهيكلة التنظيمي الذي قمت ببنائه لجمعيةك / مؤسستك، سيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



20 دقيقة

- **عمل جماعي:** لاحظ أنواع الهياكل التي سيعرضها المدرب وحدد الأقرب للهيكلة الذي قمت ببنائه لجمعيةك / مؤسستك، بعد اطلاعك على أنواع الهياكل هل ترى ضرورة لإعادة النظر في هيكل جمعيةك / مؤسستك؟ ولماذا؟

.....

.....

.....

العوامل المؤثرة على تصميم الهياكل التنظيمية:

نشاط (22):



ستتعرفون من خلال هذا النشاط على العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي لتتمكنوا من مراعاة تأثير تلك العوامل على هيكل جمعيتكم / مؤسستكم الحالي، سيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة النقاش حول العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي لجمعيتكم / مؤسستكم وتأثير تغييرها على الهيكل التنظيمي:

العامل	التغير المحتمل أن يحدث في المجال	تأثيره على الهيكل التنظيمي
إستراتيجية الجمعية		
الأساليب الإدارية (نطاق الإشراف- نظام الإدارة)		
كبير / صغر حجم المنظمة		
التكنولوجيا		

مبادئ التنظيم:

نشاط (23):



تعليمات للمدرب:

- قم بكتابة مبادئ التنظيم في كروت، ومن ثم قم بتوزيعها على المشاركين لمناقشتها.
- لخص للمشاركين مبادئ التنظيم الجيد.

ستتعرفون من خلال هذا النشاط على مبادئ التنظيم الجيد لتتمكنوا من معرفة مدى كفاءة الهيكل التنظيمي الذي قمتم ببنائه لجمعيتكم / مؤسستكم، سيتكون هذا النشاط من جزء كما يلي:



15 دقيقة

– **عمل فردي:** اقرأ الكرت الذي أمامك الذي يتناول أحد مبادئ التنظيم، ثم قُم بتوضيح ذلك المبدأ لباقي المشاركين، ثم وضح مدى انطباقه على الهيكل التنظيمي في جمعيتك، وكيف يمكن تعزيز هذا المبدأ في جمعيتك / مؤسستك كما يلي:

مبادئ التنظيم الجيد	مفهومك لهذا المبدأ	مدى انطباقه على هيكل الجمعية الذي تم بناءة	كيف ستعزز هذا المبدأ في تنظيم جمعيتك / مؤسستك

– **نقاش جماعي:** ما هو المبدأ الذي تفتقر إليه جمعيتكم / مؤسستكم؟ وكيف سيتم العمل على إيجاده.

.....

.....

.....

مفهوم التفويض:

نشاط (24):



10 دقائق

ستتعرف من خلال هذا النشاط على مفهوم التفويض، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

– **عمل فردي:** اكتب تعريف التفويض في الكرت الذي أمامك ثم سلم الكرت للمدرب لمناقشته مع باقي المشاركين.

التفويض:

عملية يتم بموجبها منح أو إعطاء الرئيس الإداري بعض اختصاصاته ليمارسها المرؤوس ابتداءً بدون تدخل منه، ولكنه يقوم بالإشراف والمتابعة.

نشاط (25):



15 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على مزايا التفويض، سيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش للخروج بأهم مزايا التفويض، ثم ناقش ما تم الخروج به مع المجموعات الأخرى للاتفاق عليه.

مزايا التفويض:

1. تخفيف العبء على الرئيس الإداري فيما يتعلق بالعمل التنفيذي الذي بإمكان مرؤوسيه القيام به، وتفرغه للقيام بالأعمال الجوهرية التي لا يستطيع أن يقوم بها غيره.
2. تنمية مهارات المرؤوسين وتدريبهم ورفع كفاءاتهم الوظيفية.
3. تبسيط إجراءات العمل، وسرعة إنجاز الأعمال وعدم تراكمها، وبالتالي رفع كفاءة الأداء.
4. قلة الوقوع في الأخطاء، نتيجة لعدم تراكم الأعمال على الرئيس الإداري.
5. بناء الثقة والتعاون بين الرئيس والمرؤوس.



15 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على معوقات التفويض، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش حول أهم معوقات التفويض، ثم ناقش ما تم الخروج به مع باقي المشاركين للاتفاق عليه.

- معوقات التفويض:

بالنسبة للرئيس الإداري:

- 1- حب السيطرة والتحكم في الأعمال، وبالتالي عدم تفويضها للمرؤوس.
 - 2- خوف الرئيس الإداري من تنمية كفاءة المرؤوس لاحتمال توليه منصبه.
 - 3- ضعف القدرة على التفكير والتخطيط، والهروب إلى العمل التنفيذي البسيط.
 - 4- الخوف من وقوع المرؤوس في الخطأ.
- بالنسبة للمرؤوس الإداري:
- 1- ضعف القدرة على تحمل المسؤولية والخوف من الوقوع في الخطأ، وعدم الثقة بالنفس.
 - 2- ضعف الحافز المادي والمعنوي للقيام بالأعمال الموكلة إليه.
 - 3- الأعباء الزائدة في العمل.
 - 4- افتقاده للروح التنافسية والمبادرة، والانغماس في المشاحنات مع رئيسه الإداري.
- من معوقات التفويض ذاته:

من أهم المعوقات: هو أن السلطة تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض، وإنما يتحمل الرئيس الإداري أخطاء مرؤوسيه أمام الإدارة العليا، وبالتالي يكون ذلك عائقاً أمام الرئيس الإداري الذي قد يخشى من وقوع مرؤوسيه في الخطأ؛ فيقوم بالاحتفاظ بالسلطة وتحمل المسؤولية.

إعادة بناء التنظيم:



15 دقيقة

ستتعرفون من خلال هذا النشاط على مفهوم إعادة التنظيم وفاعلية الهيكل التنظيمي ومدى فعالية هيكلكم التنظيمي الحالي، وهل أنتم بحاجة إلى إعادة بناء التنظيم من جديد أم لا؟ وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

- **عمل جماعي:** شارك المجموعة في الإجابة عن الأسئلة التالية:
- هل تظهر أخطاء تنظيمية أثناء العمل؟ مثل التداخل في المهام؟
 - هل الهيكل مفهوم لجميع العاملين؟
 - هل تنطبق جميع المبادئ التي تم توضيحها سابقاً؟

الصعوبات التي تواجه التنظيم في المنظمات غير الحكومية:

نشاط (28):



ستتعرفون من خلال هذا النشاط على أهم الصعوبات التي تواجه التنظيم في جمعيتكم/مؤسستكم لمساعدتكم على مواجهتها وسوف يتكون من جزء واحد كما يلي:



20 دقيقة

- عمل مجموعات: حدد أنت و زملائك الصعوبات التي يواجهها التنظيم في المنظمات غير

الحكومية بشكل عام، وفي جمعيتك/مؤسستك بشكل خاص؟

الصعوبات التي يواجهها التنظيم في المنظمات غير الحكومية

- التغيير المستمر في طبيعة النشاطات في المؤسسة يؤدي إلى صعوبة تحديد أوصاف وظيفية ثابتة للوظائف.
- العمل في المؤسسات يعتمد على تنفيذ مجموعة نشاطات متعددة متباينة؛ وبالتالي صعوبة تصميم وحدات إدارية ذات مهام محددة وثابتة، كما في البنوك والشركات والوزارات، بل إن العمل يعتمد على وجود مشاريع وبرامج ذات مدة محددة غالباً.
- الأفراد غالباً يعملون على أكثر من نشاط، وبالتالي يصعب وضع مسميات وظيفية وأوصاف لهؤلاء العاملين، مما يسبب نوعاً من عدم الاستقرار وعدم الرضا أحياناً.
- الاعتماد على موارد بشرية قليلة العدد، مقارنة بمتطلبات العمل، والأفراد العاملون يؤدون مهاماً متنوعة قد تتطلب معلومات ومهارات مختلفة، مما يسهم في صعوبة تقييم أدائهم، وكذلك احتياجاتهم للتدريب المستمر.
- الاعتماد على برامج ومشاريع متعددة، تتطلب أنواعاً مختلفة من التخطيط والتنظيم.
- الاعتماد على ممولين يعملون بطرق وأساليب متنوعة؛ مما يساهم في صعوبة إيجاد خطة واحدة.
- التغيير المستمر في النشاطات ينتج عنه حدوث تغيير مفاجئ في نطاق مسئولية أي جزء في التنظيم، بدون تفهم كامل لهذا التغيير من جانب كل الأفراد المعنيين.
- إصدار أوامر للمرؤوسين بدون علم رؤسائهم المباشرين؛ حيث يجب أن تكون مسارات المسألة واضحة بحيث تحافظ على انضباط العمل.
- الصراع المحتمل بين مجلس الإدارة ولجانه.

أفضل ممارسات التنظيم اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

نشاط (29):



تعليمات للمدرب:

- احرص في هذا النشاط إلى شد تركيز المشاركين على مدى وجود ممارسات التنظيم اللازمة لتحقيق عمل مؤسسي في جمعياتهم / مؤسساتهم.
- قبل أن يبدأ المشاركون التعامل مع استمارة قياس ممارسة وظيفة التنظيم تأكد من أن جميع المفاهيم الواردة في المقياس واضحة لهم.

ستتعرفون من خلال هذا النشاط على أهم ممارسات التنظيم العملية التي تساهم في تحقيق

العمل المؤسسي لجمعيتكم / مؤسساتكم وسيكون هذا النشاط من 4 أجزاء كما يلي:



60 دقيقة

- **عمل جماعي:** مستعيناً بالاستمارة أدناه شارك مجموعتك مناقشة الممارسات التي يجب تطبيقها في وظيفة التنظيم لتحقيق العمل المؤسسي لجمعيتك / مؤسساتك.

استهارة قياس ممارسات التنظيم اللازمة لتحقيق عمل مؤسسي:

يوجد نوعاً ما لا يوجد			فيما يلي بعض الممارسات التي يجب تطبيقها في التنظيم لتحقيق عمل مؤسسي في جمعيتك / مؤسستك، حدد مدى وجودها من خلال التأشير على المربع الملائم فيما يلي:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1- تهتم الإدارة بغرس أهمية وظيفة التنظيم كقناعة وثقافة لدى كافة العاملين بها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2- عملية التنظيم في جمعيتك / مؤسستك تحقق استراتيجياتها وأهدافها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على اتباع أفضل الممارسات لوظيفة التنظيم بما يلائم قدراتها، ويحقق الاستقرار الإداري.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تحويل وظيفة التنظيم إلى نظام داخل الجمعية / المؤسسة من خلال وضع مجموعة من (السياسات + القواعد) المتفق عليها من قبل الجميع.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بتوثيق وظيفة التنظيم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تأهيل فريق العمل لتحقيق وظيفة التنظيم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7- تمتلك الإدارة في جمعيتك / مؤسستك لوائح خاصة بكل إدارة أو قسم، وبما يتوافق مع حجمها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8- تشمل اللوائح التي تمتلكها جمعيتك / مؤسستك على تصميم مهام مبرمجة ومفصلة بدقة، تتضمن وصف جميع الخطوات اللازمة لإنجاز النشاطات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9- تقوم اللوائح التنظيمية التي تمتلكها جمعيتك / مؤسستك بتحديد الأعمال والمسؤوليات والمهام وتوزيعها على وظائف محددة بشكل موثق.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10- تشمل اللوائح التنظيمية التي تمتلكها جمعيتك / مؤسستك على تصميم الوصف الخاص بالمهام، لجميع النشاطات في المؤسسة، كالتدريب والمشاريع والعلاقات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11- تشمل اللوائح التنظيمية التي تمتلكها جمعيتك / مؤسستك على تحديد قواعد العمل التي يجب على العاملين اتباعها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بتطوير النماذج اليدوية أو الإلكترونية المستخدمة في متابعة سير العمل ووصفه وتقييمه.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بتحديد الإجراءات الواجب اتباعها لتنفيذ النشاطات بالمشاركة مع العاملين المعنيين بذلك النشاط.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على التطوير المستمر للهيكل والمهام والإجراءات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تطوير المهام والإجراءات للنشاطات بشكل مستمر.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تطوير أوصاف المهام للعاملين في نشاطات المؤسسة، بشكل يضمن تحقيقهم للأهداف الخاصة بكل نشاط.

نتائج القياس:

- استخدم النسبة المئوية لاحتساب نتائج القياس وذلك على النحو التالي:
- 0 قم بتحويل الخيارات إلى قيم [يوجد=3 نوعاً ما=2 لا يوجد=1].
- 0 احسب النسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستمارة [%] للعبارة = القيمة الممنوحة من قبل المشارك للعبارة ÷ 100×3 =%.
- 0 احسب النسبة المئوية لممارسة التنظيم ككل [%] لممارسة عملية التنظيم = مجموع القيم الممنوحة من قبل المشارك لكافة العبارة ÷ (عدد العبارات × 3) × 100 = ..%.
- 0 تأمل في النتائج التي حصلت عليها.

- عمل جماعي: شارك المجموعة في النقاش حول نتائج القياس النهائي.

- 0 بعد اتفاق المجموعة على النتائج المدونة، على المجموعة التعليق عليها وذلك على النحو التالي:
- § إذا كانت نتائج القياس أقل من 50% هذا يعني أن ممارسة وظيفة التنظيم اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسستكم ضعيفة، وعليكم جميعاً الوقوف للتقييم والمراجعة حتى لا تتعرض مصالح جمعيتكم / مؤسستكم للتهديد.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 50% - 65% هذا يعني أن ممارسة وظيفة التنظيم اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسستكم في المستوى المقبول، ولكنها ما تزال دون المستوى المطلوب وعلى الجميع الوقوف للتقييم والمراجعة حتى يتمكنوا من المعالجة في الوقت المناسب، ولمعرفة مواطن الضعف يمكن الرجوع للعبارات التي حصلت على أقل النتائج، ومناقشة سبل المعالجة.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 65%-75% هذا يعني أن ممارسة التنظيم اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسستكم جيدة، ولكنها لا تتناسب مع متطلبات المنافسة القوية، وعلى الجميع بذل المزيد من الجهد للحفاظ على ما حققتم من مكاسب، ولمعرفة مواطن الضعف يمكن الرجوع للعبارات التي حصلت على أقل النتائج، ومناقشة سبل المعالجة.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 75%-85% هذا يعني أن ممارسة التنظيم اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسستكم جيدة جداً، وعليكم جميعاً الحفاظ على تلك المكاسب والسعي لتحقيق مكاسب أكبر بما يحقق نقلة نوعية لجمعيتكم / مؤسستكم.

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة في معرفة ما هي ممارسات التنظيم اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي التي لا توجد في منظماتكم.

.....

.....

.....

– **عمل جماعي:** شارك في توزيع المهام على المعنيين في جمعيتك / مؤسستك وقم بإعدادها وفق الجدول التالي:

المهام التي تساعد على ممارسات التنظيم	المستول عن تنفيذها	آلية تنفيذها	تاريخ بدء التنفيذ	تاريخ انتهاء التنفيذ



مرجعية نظرية مختصرة

تعريف التنظيم:

وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الأفراد، وتنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة، وهذا يستدعي تحديد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم تحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة وتحديد العلاقات بينهم من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات (عقيلي، 1996).

أهمية التنظيم:

- § تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقاً في عملية التخطيط.
- § توضيح بيئة العمل.
- § تنسيق بيئة العمل.
- § يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانيات الأفراد حيث يتم توزيع الأعمال بين العاملين على أساس التخصص في العمل وسابق الخبرة.
- § يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض وبين الإدارات الأخرى في مختلف أجزاء التنظيم.
- § يحقق التنظيم أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء حيث يتم من خلال التنظيم تحديد الواجبات والمسئوليات لدى كل فرد في فريق العمل بالمنظمة.
- § يساعد التنظيم على تسهيل تدفق المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء المنظمة.
- § يؤدي التنظيم القائم على أساس منهجي سليم إلى تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد.

خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

- الخطوة الأولى: مراجعة الأهداف العامة وتحديد أهداف إنشاء الوحدات.
- الخطوة الثانية: تحديد الوظائف.
- الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة.
- الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات.
- الخطوة الخامسة: رسم الهيكل التنظيمي.
- الخطوة السادسة: بناء الدليل التنظيمي - اللائحة التنظيمية.

الوظيفة الثالثة: التوظيف

أهداف هذا الجزء:

- معرفة بمعنى التوظيف.
- إدراك بأهمية اتخاذ الخطوات الصحيحة في التوظيف لتحسين أداء جمعياتهم / مؤسساتهم.
- قدرة على ممارسة وظيفة التوظيف في جمعياتهم / مؤسساتهم بما يضمن كفاءة العمل .

تعريف التوظيف:

نشاط (30):



تعليمات للمدرب:

- احرص على الاطلاع على عملية التوظيف في المؤسسة / الجمعية قبل تناول هذه الوظيفة ليتم الربط بها أثناء التدريب.
- حاول مع المشاركين التوصل إلى تعريف محدد للتوظيف من خلال استخراج أهم كلمة تشير إلى التوظيف في كل كرت من الكروت المعروضة مع عدم التكرار.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على تعريف التوظيف وسيكون هذا النشاط من جزء واحد

كما يلي:



10 دقائق

- **عمل ثنائي:** اكتب أنت وزميلك على الكرت الذي أمامك ماذا يقصد بمصطلح التوظيف بالنسبة للجمعيات / للمؤسسات الأهلية، ثم سلم الكرت للمدرب.

التوظيف هو:

مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تهتم بتخطيط الموارد البشرية، بغرض توفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنظمة، ثم تنظيم جهودهم وتطويرهم وتدريبهم وتقييم أدائهم، وتحديد نظام المكافآت لهم وإدارة العلاقات الخاصة بالعمل بينهم، وتأمين نظام الأمان والسلامة لهم.

أهمية التوظيف:

نشاط (31):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهمية التوظيف، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

- عمل ثنائي: شارك زميلك النقاش حول أهمية التوظيف لمنظمتكم.

أهمية التوظيف:

1. يساعد في إيجاد معايير واضحة للموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
2. يساعد في تحليل العمل مما يسهل توزيع المهام على الأفراد.
3. يحسن العلاقات الإنسانية وظروف العمل.
4. يساعد على استقرار الموظفين والمحافظة عليهم في العمل، والتقليل من تدوير العمل.
5. يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف.

- إذا كنت مقتنع بأهمية التوظيف لجمعيتك/لؤسستك وتريد التعرف على الخطوات العملية لتطبيقها، اكتب أهم أسباب قناعتك:

..... §

..... §

..... §

خطوات التوظيف:

نشاط (32):



تعليمات للمدرب:



- وزع الأدوار بين المشاركين بفترة كافية ليتمكنوا من أداءها بالشكل المطلوب.

- قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين واطلب منهم استخراج الخطوات التي تتم في كل خطوة من خطوات التوظيف الأربعة بحسب ما ورد في المشهد، ومن ثم تدوينها في الجدول.

- ناقش مع المشاركين ما هي الخطوات التي لا تطبق على عملية التوظيف في جمعياتهم/مؤسساتهم، وآلية العمل بها مستقبلاً.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على خطوات التوظيف، وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش لتحديد من هو الشخص /

الأشخاص المسؤولين عن عملية التوظيف في جمعيتكم/مؤسستكم، ومن

ثم حدد مع مجموعتك ما هي مهامه وصلاحياته ومسؤولياته؟



15 دقيقة

المسئول عن عملية التوظيف في جمعيتي/مؤسستي هو

وتتمثل مهامه بـ

وتتمثل صلاحياته بـ

وتتمثل مسؤولياته بـ



– **عمل جماعي:** من خلال المشهد التمثيلي، شارك مجموعتك النقاش لاستخراج تفاصيل المهام المطلوبة من مختص التوظيف في كل خطوة من الخطوات الأربعة للتوظيف، ومن ثم قم بتدوينها في الجدول على النحو التالي:

الألية المقترحة للعمل بها مستقبلاً	(4) إنهاء خدمة الموظفين	(3) الانضمام	(2) الاختيار	(1) ما قبل دخول الموظف للمنظمة (التخطيط)
		1- التعريف بالمنظمة.	1- تلقي طلبات التوظيف.	1- الإعداد.
		2- التأهيل والتدريب المستمر	2- تعبئة طلبات أو نماذج التوظيف الرسمية	2- التخطيط للموارد البشرية.
		3- إدارة وتنظيم العلاقة (الحقوق والواجبات) بين الأفراد والمنظمة.	3- فحص المتقدمين بوسائل متعددة من أهم هذه الوسائل (المقابلات - الاختبارات).	3- الاستقطاب.
		4- تطوير العضوية.	4- اعداد القوائم و اختيار المرشحين و رفعها للإدارة العليا	
		5- المحافظة على الأعضاء الحاليين من التسرب.		
		6- التقييم.		

المشهد التمهيلي

دور (أ): دور مسئول التوظيف الجديد يُطلع رئيس المنظمة على ما قام به من مهام خاصة بالتوظيف.

دور (ب): دور رئيس المنظمة يناقش مسئول التوظيف حول المهام و الإجراءات التي قام بها.

التخطيط للتوظيف:

مسئول التوظيف: يدخل إلى مكتب رئيس المنظمة ويلقي عليه التحية ويخبره عن غرض زيارته له، وهو إطلاع على ما تم عمله في مجال التوظيف كما يلي:

” كما تعلمون من بداية استلامي لمهامي كمسئول عن التوظيف في المنظمة قمت بما يلي:

– المساهمة في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة بما في ذلك رسم الخريطة التنظيمية، وإعداد اللائحة التنظيمية للمنظمة وفق الأسس الإدارية السليمة.

– المساهمة في إعداد أنظمة دقيقة بما يحقق سهولة وإنسيابية العمل، ويضمن الالتزام بسياسات وأنظمة ولوائح المنظمة.

إعداد نظام تقييم شفاف يضمن فاعلية وعدالة التقييم.

– توثيق العمليات السابقة وتوضيحها لجميع العاملين بالمنظمة.

رئيس المنظمة: هذا جيد، وماذا عملت فيما يخص تخطيط الموارد البشرية فكما تعلم أن المنظمة بحاجة لتوظيف عدد من الموظفين نظراً لتوسع العمل.

مسئول التوظيف: ” بالطبع فالتخطيط للموارد البشرية للحصول على الأعداد المطلوبة من الموظفين

ذو الكفاءة لشغل الوظائف الشاغرة في الوقت المناسب من أهم أولوياتي، لذلك فقد قمت بما يلي:

§ إعداد دراسة متكاملة للوظائف الحالية للمنظمة وموظفيها وفقاً لرؤية ورسالة وأهداف المنظمة في إطار الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة ليتم معرفة الوظائف الحقيقية المطلوبة وتقدير موظفيها وكذلك تحديد العمالة الزائدة في المنظمة وفقاً لذلك.

§ تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للفترة الحالية و التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموظفين.

§ القيام بتحليل الوظائف المطلوبة و توصيفها و تحديدها (مواصفات الوظيفة).

○ تحليل الوظيفة : تحديد المعارف و المهارات والخبرات المطلوبة لتأدية الوظيفة، مثل تحديد المستوى التعليمي المطلوب لتأدية هذه الوظيفة و الخبرات المطلوبة في مجال الوظيفة.

○ توصيف الوظيفة: من خلال وصف للمهام والمسئوليات المحددة للوظيفة وعلاقة هذه الوظيفة مع الوظائف الأخرى وفقاً للمستويات الإدارية المتعددة رأسياً وأفقياً.

○ تحديد الوظيفة: ويتعلق ذلك بوصف نوعية الفرد الأفضل لأداء الوظيفة المطلوبة وذلك في ضوء المهارات والخبرات المطلوبة لممارسة الوظيفة.

الاختيار:

وقد حددت طريقة إختيار الموظفين بعد مناقشة زملاء في الجمعية وهي كما يلي :

1- تلقى طلبات التوظيف: من خلال مقابلة المتقدمين و استلام الطلبات يدويا أو بالبريد الإلكتروني ومن ثم تبويبها و أرشفتها يدويا و إلكترونيا وذلك بعد دراستها و التأكد من استيفاء المتقدمين لشروط الوظيفة المعلن عنها.

2- تعبئه طلبات أو نماذج التوظيف الرسمية و تكون عادة لمن تتوافر فيهم شروط ومواصفات الوظيفة المطلوبة.

3- فحص المتقدمين بوسائل متعددة ومن أهم هذه الوسائل المقابلات و الإختبارات، وأحيانا يتم الجمع بين الوسيلتين إلى جانب التحري عن المتقدمين من أماكن أعمالهم السابقة.

a. الإختبارات: و تتنوع الإختبارات بحسب مواصفات الوظيفة و توصيفها ومن أهم الإختبارات ما يلي:

i. إختبار القدرات الذهنية أو الجسدية أو الشخصية للمتقدم وذلك بحسب متطلبات الوظيفة.
ii. إختبار المهارات و الإهتمامات المهنية لمعرفة المهارات المكتسبة لدى المتقدم واهتماماته في مجال تخصصه.

iii. إختبار الذكاء و تحليل قيم ودوافع واتجاهات الفرد في حياته العامة.
b. المقابلات: و تهدف المقابلات إلى التعرف على الجوانب الشخصية للمتقدم والتي قد لا تظهر من خلال الإمتحانات، وهناك أنواع متعددة من المقابلات كما يلي:

i. المقابلات المخططة و تنظم وفقاً لمجموعة من الأسئلة ذات الصلة بطبيعة الوظائف المعلن عنها.
ii. مقابلات تتعلق بسلوك الموظف و كيفية حله للمشاكل التي يتعرض لها في حياته العامة والخاصة.

iii. مقابلات تهدف إلى خلق جو من التوتر والقلق والضغط النفسي على المتقدم لمراقبه كيفية تصرفه في الظروف الحرجة.

c. التحري عن المتقدمين: و تتم عملية التحري عن المتقدمين قبل أو بعد الانتهاء من الاختبارات الشفوية أو التحريرية، و تتم عملية التحري في مكان العمل السابق وفي الأماكن المتواجد فيها مثل الجامعة أو مراكز التدريب.

4- إعداد قوائم المتقدمين و إختيار الموظفين الأكثر تأهيلاً، يتم إعداد قوائم بالمؤهلين والذين اجتازوا الإختبارات و يتم ترتيبهم وفق التقديرات التي حصلوا عليها و ترفع إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرار النهائي.

الانضمام:

و في هذه المرحلة أقوم كمسؤول عن التوظيف بالترحيب بالموظف الجديد و أعطيه ملف يشمل أنظمة وقيم المنظمة ليعرف المنظمة أولاً وليعرف الآخرين بها لاحقاً.
ثانياً: أقوم بالمرور معه للمكاتب وبعدها أخبره بأنه سيتم تدريبه بحسب الإحتياج و أعطيه لائحة تشمل:

- § تنظيم الحقوق المالية الدورية للموظفين (الأجور والبدايات والحوافز والمكافآت)
- § تنظيم عمليات النقل والترقية .
- § تنظيم الإجازات .
- § تنظيم بيئة العمل (الإنضباط العام)
- § تنظيم تقديم الخدمات المتنوعة للعاملين .
- § الأرشفة اليدوية والإلكترونية .
- § تنظيم عملية الثواب والعقاب داخل المؤسسة .
- تنظيم الأنشطة الاجتماعية والترفيهية للعاملين بالتنسيق مع إدارة العلاقات العامة .

إنهاء الخدمة:

في هذه المرحلة أقوم بتوضيح النظم و الإجراءات الخاصة بتصحيح إنحرافات الموظفين و مخالفتهم للقواعد و الإجراءات و السياسات من خلال:

- 1- تحديد أنواع المخالفات من أمثلة ذلك عدم احترام مواعيد العمل الرسمي ، عدم المحافظة على ممتلكات المنظمة أو سمعتها.
 - 2- تحديد أنواع العقوبات وإجراءاتها مع مراعاة العاملين في تحديد هذه العقوبات من أمثلة ذلك أسلوب التأديب التدريجي وهو أسلوب يعتمد على اتخاذ إجراءات متعددة قبل الإستغناء عن الموظف ومنها توجيه تحذير شفوي، ثم تأنيب خطي في حالة المخالفة الثانية و في حالة المخالفة الثالثة يتم تعليق الموظف عن العمل لمدة معينة، وبعدها يمكن أن يصدر قرار الفصل من العمل.
- ويسمح للموظف خلال إصدار هذه المخالفات التظلم والدفاع عن نفسه سواءاً للإدارة الرئيسية المباشرة أو للإدارة العليا.
- هنا يدخل سكرتير الرئيس ليذكره ببدء الإجتماع مع الموظفين في قاعة الإجتماعات ينهي رئيس المنظمة لقاء مع مسؤول التوظيف بشكرة على جهودة المبذولة و يدعو للانضمام للإجتماع و ينتهي المشهد.

- استعرض عمل مجموعتك مع المجموعات الأخرى للمناقشة.

كيف تتم المحافظة على المتطوعين العاملين في الجمعية:

نشاط (33):



تعليمات للمدرب:

وضح للمشاركين أهمية عمل المتطوعين لنجاح الجمعية/المؤسسة.
- لخص مع المشاركين أهم الخطوات للمحافظة على المتطوعين العاملين في الجمعية/المؤسسة.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على كيفية المحافظة على المتطوعين العاملين في الجمعية/المؤسسة، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

- مجموعة ثنائية: وفق احتياج المتطوعين للعمل في جمعيتك/مؤسستك

ما هي الاستراتيجيات اللازمة من وجهة نظرك للحفاظ عليهم.

الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة للحفاظ عليهم	احتياج المتطوعين للعمل كموظفين في الجمعية/المؤسسة
	اكتساب الخبرة في وظيفة محددة.
	رغبة في اكتساب الخبرة في التعامل مع المجتمع وبناء الذات.
	شغل وقت فراغ.
	الحصول على مكانة في المجتمع.
	أخرى.....

معايير اختيار الموظف:

نشاط (34):



تعليمات للمدرب:

- وضع للمشاركين معنى المعيار، ثم قم بتوجيه المشاركين إلى كتابة معايير اختيار الموظفين للعمل في إدارة الخدمات والسكرتارية.
- وضع للمشاركين الفرق بين الشروط الأساسية الواجبة لتولي الوظيفة وبين معايير المفاضلة.
- لخص مع المشاركين المعايير العامة لاختيار الموظف لشغل أي وظيفة.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على معايير اختيار الموظف للبعد عن الاختيار العشوائي وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



20 دقيقة

- **عمل جماعي:** اقرأ هذه القصة مع مجموعتك:

رغبت جمعية الأمل في استقطاب (2) موظفين جدد لإدارة الخدمات والسكرتارية بالجمعية، تقدم للوظيفة (50) شاب وشابة بينهم أقارب وأصدقاء لرئيس الجمعية، ومن بينهم أيضاً من قدم توصيات ووساطات من جمعيات لها علاقة متميزة مع الجمعية.

- المطلوب من المجموعة مساعدة الجمعية في وضع معايير لاختيار العدد المطلوب للوظيفة من بين الخمسين شاب وشابة دون أن يتسبب ذلك في احراج المسؤولين في الجمعية مع الأقارب والأصدقاء.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الصعوبات التي تواجه التوظيف في المنظمات غير الحكومية:

نشاط (35):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم الصعوبات التي تواجه التوظيف في الجمعيات/المؤسسات الأهلية، لمساعدتها على مواجهتها، سيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش لتحديد الصعوبات التي تواجه التوظيف في الجمعيات /المؤسسات الأهلية.
- استمع إلى استعراض عمل المجموعات، وشارك في المناقشة للتوصل إلى الصعوبات التي تواجه التوظيف في الجمعيات/المؤسسات الأهلية.

- أهم الصعوبات التي تواجه التوظيف في الجمعيات/المؤسسات الأهلية:

- ضعف الموارد المالية مما يؤدي إلى عدم القدرة على تعيين الأفراد اللازمين لأداء العمل بحسب الكفاءة والقدرة والخبرة المطلوبة.
- التغيير المستمر في طبيعة النشاطات، وبالتالي ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية على المدى الطويل.
- الاعتماد على كوادر بشرية قليلة العدد مقارنة بمتطلبات العمل؛ وبالتالي صعوبة وصف المهام للوظائف بدقة.
- عدم توفر الموارد المالية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الاعتماد على المتطوعين؛ مما يربك العمل أحياناً، ولا يمكن الإدارة من ضبط جودة العمل أو التحكم بالمخرجات.
- العدد القليل من الأفراد يسبب ضغط في العمل، وبالتالي لا يمنح الوقت الكافي لهم لمتابعة وتدريب الكوادر الجديدة. وكذلك يسبب عدم الرضا من قبل الموظفين.
- اعتماد إجراءات تطوير وتدريب الأفراد العاملين على مخصصات محددة من المشاريع والبرامج التي لا تكون مبرمجة ضمن خطط المنظمة قد يضعف القدرة على إيجاد آليات مؤسسية طويلة الأمد لتطوير الموارد البشرية.

أفضل ممارسات التوظيف اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

نشاط (36):



تعليمات للمدرب:

- احرص في هذا النشاط على شد تركيز المشاركين لمدى وجود ممارسات التوظيف اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعياتهم / مؤسساتهم.
- قبل أن يبدأ المشاركون في التعامل مع استمارة قياس ممارسة وظيفة التوظيف تأكد من أن جميع المفاهيم الواردة في الاستمارة واضحة لهم.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم الممارسات العملية لوظيفة التوظيف التي تساهم في تحقيق العمل المؤسسي لجمعيتك / مؤسستك، سيتكون هذا النشاط من 3 أجزاء كما يلي:



20 دقيقة

- **عمل فردي:** حدد مدى وجود ممارسات التوظيف اللازمة لتحقيق عمل مؤسسي في جمعيتك / مؤسستك من خلال تعبئة الاستمارة التالية:

استمارة قياس ممارسات التوظيف اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي

لا يوجد	نوعاً ما	يوجد	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بغرس أهمية وظيفية التوظيف ودورها في تحسين أداء جمعيتك / مؤسستك كقناعة وثقافة لدى كافة العاملين بها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بتدريب كافة العاملين بها لتحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحققة لأهدافها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تطوير قيم ومعتقدات العاملين بما يحقق استراتيجياتها وأهدافها .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على اتباع أفضل ممارسات التوظيف، بما يلائم قدرات المؤسسة، ويحقق الاستقرار الإداري.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تحويل وظيفة التوظيف إلى نظام من خلال وضع مجموعة من (السياسات والقواعد) المحددة، والمتفق عليها من قبل الجميع.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بتوثيق وظيفة التوظيف وتحديثها بشكل دوري بحيث يتمكن أي عامل من معرفة إجراءات التوظيف من مصدر موثوق وبشكل فوري.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تصميم آليات واضحة مؤسسية وتتمتع بالشفافية لاختيار الموظفين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تأهيل فريق العمل بالمهارات اللازمة لعملية التخطيط الوظيفي، وتسند مهمة التوظيف للمؤهلين منهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تطوير إجراءات التوظيف الموثقة للتعامل مع الموارد البشرية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10- تقوم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بتطوير أنظمة مراجعة وتقييم أداء العاملين وربطها بالاحتياجات التدريبية والتطوير الوظيفي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على إيجاد نسبة من الوقت تخصص لمتابعة الأفراد حديثي التعيين لتدريبهم وتطوير قدراتهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12- تقوم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بتطوير آليات واضحة لزيادة أعداد المتطوعين وتصميم برامج خاصة بتوجيههم وتدريبهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13- تعتمد الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على معايير خاصة عند تعيين أفراد جدد منبثقة من حاجة المؤسسة ومن طبيعة نشاطاتها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14- تعتمد الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على آليات أكثر تنافسية في عمليات التعيين بعيداً عن المعرفة الشخصية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15- تسعى الإدارة في جمعيتك / مؤسستك إلى تطوير شراكة مع بعض المؤسسات أو الجهات المانحة لتوفير فرص لتدريب العاملين والاطلاع على تجاربهم المختلفة.

نتائج القياس:

- استخدم النسبة المئوية لاحتساب نتائج القياس وذلك على النحو التالي:
- 0 قم بتحويل الخيارات إلى قيم [يوجد= 3 نوعاً ما= 2 لا يوجد= 1].
- 0 احسب النسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستمارة [%] للعبارة = القيمة الممنوحة من قبل المشارك للعبارة ÷ 3 × 100 = %.
- 0 احسب النسبة المئوية لممارسة التوظيف ككل [%] لممارسة وظيفة التوظيف = مجموع القيم الممنوحة من قبل المشارك لكافة العبارة ÷ (عدد العبارات × 3) × 100 = %.
- 0 تأمل في النتائج التي حصلت عليها.
- 0 شارك المجموعة في النقاش حول نتائج القياس النهائي.
- 0 بعد اتفاق المجموعة على النتائج المدونة، على المجموعة التعليق عليها وذلك على النحو التالي:
- § إذا كانت نتائج القياس أقل من 50% هذا يعني أن ممارسة وظيفة التوظيف اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم ضعيفة، وعليكم جميعاً الوقوف للتقييم والمراجعة حتى لا تتعرض مصالح جمعيتكم / مؤسساتكم للتهديد.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 50% - 65% هذا يعني أن ممارسة وظيفة التوظيف اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم في المستوى المقبول، ولكنها ما تزال دون المستوى المطلوب وعلى الجميع الوقوف للتقييم والمراجعة حتى يتمكنوا من المعالجة في الوقت المناسب، ولمعرفة مواطن الضعف يمكن الرجوع للعبارات التي حصلت على أقل النتائج، ومناقشة سبل المعالجة.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 65%-75% هذا يعني أن ممارسة التوظيف اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم جيدة، ولكنها لا تتناسب مع متطلبات المنافسة القوية، وعلى الجميع بذل المزيد من الجهد للحفاظ على ما حققتم من مكاسب، ولمعرفة مواطن الضعف يمكن الرجوع للعبارات التي حصلت على أقل النتائج، ومناقشة سبل المعالجة.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 75% - 85% هذا يعني أن ممارسة التوظيف اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم جيدة جداً، وعليكم جميعاً الحفاظ على تلك المكاسب والسعي لتحقيق مكاسب أكبر، وبما يحقق نقلة نوعية لجمعيتكم / مؤسساتكم.

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة في معرفة ما هي ممارسات التوظيف اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي التي لا توجد في الجمعية/ المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

– **عمل جماعي:** شارك في توزيع المهام على المعنيين في الجمعية/ المؤسسة ليقوموا بإعدادها وفق الجدول التالي:

المهام التي تساعد على ممارسات التوظيف	المستول عن تنفيذها	آلية تنفيذها	تاريخ بدء التنفيذ	تاريخ انتهاء التنفيذ



مرجعية نظرية مختصرة

تعريف التوظيف:

هو مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تهتم بتخطيط الموارد البشرية، وذلك بغرض توفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنظمة، ثم تنظيم جهودهم وتطويرهم وتدريبهم وتقييم أدائهم، وتحديد نظام المكافآت لهم، وإدارة العلاقات الخاصة بالعمل بينهم، وتأمين نظام الأمان والسلامة لهم.

أهمية التوظيف:

- يساعد في إيجاد معايير واضحة للموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
- يساعد في تحليل العمل، مما يسهل توزيع المهام على الأفراد.
- يحدد معايير جيدة نستطيع الحكم من خلالها على إنجاز العاملين وكفاءتهم.
- يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف.

خطوات التوظيف:

هناك (4) خطوات رئيسية للتوظيف وهي:

- 1- قبل دخول العاملين للمنظمة:

ويتم فيها تأسيس نظام للضبط الإداري والتنظيمي للتوظيف في المنظمة، وتشتمل على (الإعداد- التخطيط للموارد البشرية).
- 2- الاختيار:

ويتم في هذه المرحلة إدارة وتنظيم دخول الموظفين الجدد إلى المؤسسة وتتضمن (تلقي طلبات التوظيف، تعبئة طلبات أو نماذج التوظيف الرسمية، فحص المتقدمين بوسائل متعددة، إعداد قوائم المتقدمين واختيار الموظفين الأكثر تأهيلاً).
- 3- انضمام الموظف / المتطوع للمنظمة:

ويتم في هذه المرحلة (التعريف بالمنظمة، التأهيل والتدريب المستمر، إدارة وتنظيم العلاقة (الحقوق والواجبات) بين الأفراد والمنظمة، المحافظة على الموظفين الحاليين من التسرب، التقييم).
- 4- تأديب الموظفين والاستغناء عن خدماتهم:

ويقصد بذلك وضع السياسات والإجراءات القانونية والتنظيمية لتأديب الموظفين أو إجراءات الاستغناء عنهم بالاستعانة بالتشريع الوطني الخاص بتعيين الموظفين والاستغناء عن خدماتهم.



الصعوبات التي تواجه وظيفة التوظيف في الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

- ضعف الموارد المالية مما يؤدي إلى عدم القدرة على تعيين الأفراد اللازمين لأداء العمل بحسب الكفاءة والقدرة والخبرة المطلوبة.
- التغيير المستمر في طبيعة النشاطات، وبالتالي ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية على المدى الطويل.
- العدد القليل من الأفراد بسبب ضغط في العمل، وبالتالي لا يمنح الوقت الكافي لهم لمتابعة وتدريب الكوادر الجديدة، وكذلك بسبب عدم الرضا من قبل الموظفين.

ممارسات التوظيف اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

- غرس أهمية وظيفة التوظيف ودورها في تحسين أداء المنظمة كقناعة وثقافة لدى العاملين في الجمعية/ المؤسسة.
- تحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المنظمة

الوظيفة الرابعة: التوجيه

أهداف هذا الجزء:

- في نهاية التدريب على وظيفة التوجيه سيكون لدى المشاركين: معرفة بماهية التوجيه.
- إدراك لأهمية التوجيه في تحسين أداء جمعياتهم / مؤسساتهم.
- قدرة على توجيه العاملين بما يضمن كفاءة وفعالية الأداء.

تعريف التوجيه وأهميته :

نشاط (37):



تعليمات للمدرب:



- دون ما يطرح من قبل المشاركين حول تعريف التوجيه.
- قُم بإعادة قراءة مادون على المشاركين وضع خط تحت الكلمات الأكثر عمقاً وارتباطاً بتعريف التوجيه، ثم قُم بتجميعها وإعادة صياغتها للخروج بتعريف متفق عليه من قبل الجميع .
- لخص أهمية وظيفة التوجيه مع المشاركين، وتأكد من قناعتهم بها قبل الانتقال للمحور التالي.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على تعريف التوجيه وأهميته، سيتكون هذا النشاط من جزئين:



15 دقيقة

- **عصف ذهني:** ما هو تعريف التوجيه من وجهة نظرك وما هي أهميته؟

التوجيه هو:

ارشاد المرؤسين أثناء تنفيذ أعمالهم بغية تحقيق أهداف المنظمة، وهو وظيفة مستمرة وملازمة لعملية التنفيذ تعيش العمل والعاملين طوال الوقت، وذلك من خلال كل مدير للمستويات الإدارية المختلفة.



15 دقيقة

– مجموعة ثنائية: إذا كنت مقتنعاً بأهمية وظيفة التوجيه

لجمعيته/مؤسستك، وتريد أن تعرف الخطوات العملية لتطبيقها اكتب أهم

أسباب اقتناعك :

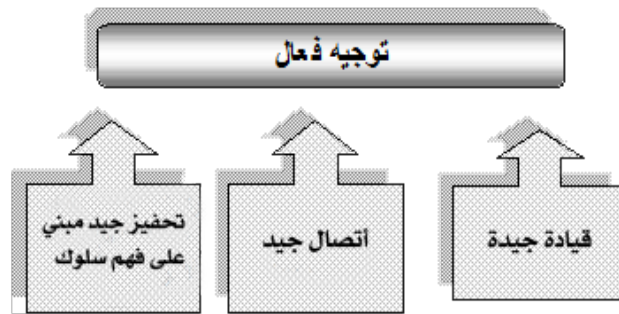
الحرص والتأكد من فهم الاهداف المتفق عليها

العمل على ضمان وضع الخطط موضع التنفيذ السليم

العمل على متابعة الانحرافات المتوقعة وتصحيحها

العمل على تحفيز الافراد نحو الاهداف المطلوبه

دعائم وظيفة التوجيه:



أولاً: القيادة:

نشاط (38):



تعليمات للمدرب:



- قُم باعادة صياغة تعريف القيادة المتفق عليه من قبل الجميع .
- أدر النقاش حتى يتم التوصل إلى أهم الفروق بين المدير والقائد.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أول دعامة من دعائم التوجيه الفعال وهي القيادة،

سيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:



20 دقيقة

– عمل فردي: فكر لبضع دقائق ما معنى القيادة بالنسبة لك ؟

القيادة هي :

- التأثير في الأفراد والجماعات ودفعهم نحو تحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة.
- صفات تميز الفرد وتؤثر في الآخرين من حوله.

- عمل جماعي : شارك مع المجموعة في تحديد أهم الفروق بين القائد والمدير.

القائد	المدير
- مهتم بالتأثير	- مهتم بالكفاءة
- يركز على الناس	- يركز على النظام والبنية
- يوجه الناس في اتجاه واضح.	- ينظم ويوظف
- يركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ .	- يطلب الطاعة العمياء من المرؤوسين ويعتمد على السلطة الرسمية.
- لديه رؤية طويلة الأجل	- لديه رؤية قصيرة الأجل
- يسأل: ماذا ؟ ولماذا ؟	- يسأل كيف؟ ومتى؟
- يتحدى الوضع الراهن	- يتقبل الوضع الراهن
- يركز على المستقبل	- يركز على الحاضر
- يوجه أنظاره للأفق	- يوجه أنظاره نحو العمل الحالي
- يختار أتباعه على أساس شخصيتهم ورؤيتهم المستقبلية	- يختار أتباعه على أساس الوصف الوظيفي
- يواجه المخاطر	- يتجنب المخاطر
- يأخذ بزمام المبادرة للقيادة	- يعطيه الآخرون منصباً

سمات القيادة في منظمات المجتمع المدني:

نشاط (39):

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم سمات القيادة في منظمات المجتمع المدني ،
سيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



10 دقيقة

– **عمل فردي:** اقرأ السمات التالية والتي تعتبر أهم السمات الخاصة بقيادات المنظمات الأهلية، ثم ضع خط تحت السمات التي لا تنطبق عليها:

- من أهم سمات القيادة في المنظمات الأهلية أنها :
- افراز مجتمعي ذو طبيعة طوعية وإرادية.
- نتاج لاحتياجات مجتمعية وتحديات تواجه المجتمع.
- بعيدة عن العمل الرسمي الحكومي ولا يصدر بتزكيتها قرار رسمي.
- قيادة محرّكة باعثة للهمم محفزة على العمل الجماعي قادرة على استقطاب المشاركة.
- لا تخضع تصرفات القائد لأي قانون.

نظريات القيادة:

نشاط (40):



تعليمات للمدرب:

- قم بشرح نظريات القيادة للمشاركين، اطلب منهم استخراج أبرز سماتها بحسب ما ورد في النشاط الجماعي.
- لخص مع المجموعة أهمية القيادة التشاركية في المنظمات الأهلية
- شارك المجموعة النقاش حول القيادة التي يتمنونها في جمعياتهم / مؤسساتهم.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم نظريات القيادة في منظمات المجتمع المدني ،
سيكون هذا النشاط من (3) أجزاء كما يلي:



20 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش حول أي نظرية من نظريات القيادة هي الأقرب لجمعيتكم/مؤسستكم.

نظريات القيادة	أبرز سماتها	صفات القائد وفقاً لها
نظرية السمات		أخلاق عالية + نشاط عالي + براعة مبدع + تفكير متزن
النظريات السلوكية		
النظريات الموقفية		كفاءة و مهارة إنسانية
القيادة بالمشاركة		



30 دقيقة

– **عمل جماعي :** اقرأ مع مجموعتك بعناية كل عبارة من عبارات الجدول التالي،

ومن ثم أجب بحسب ما تراه مناسباً لقائد جمعيتك/مؤسستك.

م	البيان	نعم	أحياناً	لا
1	يوجه اهتماماً كبيراً لما أقوله عندما أتحدث إليه.			
2	يتصل مع الآخرين بوضوح.			
3	جدير بالثقة.			
4	يهتم بالجميع			
5	لا يبذل طاقة كبيرة في تجنب الفشل.			
6	يجعل لعمل فريقه معنى أكبر.			
7	يركز على الموضوعات الأساسية في أي موقف يواجهه.			
8	يوضح المعنى الذي يقصده بفعالية وبطرق غير عادية غالباً			
9	لديه قدر كبيراً من احترام الذات.			
10	يستمتع بالإقدام على المخاطر المحسوبة بعناية.			

م	البيان	نعم	أحياناً	لا
11	يساعد فريقه في الشعور بكفاءة وقدرة أكبر فيما يقومون به من أعمال.			
12	الأولويات واضحة لديه .			
13	نادراً ما يغير موقفه بعد ما يتخذ موقفاً واضحاً.			
14	على صلة بمشاعر وأحاسيس الآخرين.			
15	يتدفق حيوية ونشاط عندما ينهمك في عمل ما.			
16	يظهر لنا دائماً أننا جميعاً جزءاً من المنظمة ولسنا فقط عاملين بها.			
17	يدفع الآخرين للتركيز على الموضوعات التي يرى أنها مهمة.			
18	يوصل للآخرين المشاعر والأحاسيس كما يوصل الأفكار			
19	يحيط الآخرين علماً بموقفه.			
20	يعرف تماماً موقعه ومدى مناسبته للعمل.			
21	يتعلم من الأخطاء ولا ينظر إليها باعتبارها كوارث بل فرص للتعلم.			
22	يشير جواً من المرح والسعادة حيثما وجد.			

تنويه: بالرجوع إلى نشاط الممارسات قم مع مجموعتك باحتساب النسبة المئوية، ومن ثم علق على النتيجة.

– **حوار جماعي:** شارك مجموعتك الحوار حول أهمية القيادة التشاركية في المنظمات الأهلية، ثم ناقش مع مجموعتك القيادة التي تتمنونها في جمعياتكم / مؤسساتكم.

القيادة التي نريدها في الجمعية/ المؤسسة هي :

.....

.....

.....

.....

افتراضات القيادة العليا تجاه توجيه المرؤوسين:

نشاط (41):



تعليمات للمدرب:

- تأكد من وضوح عبارات الاستمارة لجميع المشاركين.
- ناقش طريقة تحليل النتائج مع باقي المشاركين.
- ناقش مع المشاركين النتائج التي توصلوا إليها و التعليق عليها.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على افتراضات القيادة العليا تجاه توجيه المرؤوسين، سيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



20 دقيقة

- **عمل فردي:** تمثل العبارات التالية بعضاً من أنماط السلوك التي يمارسها المديرون والمشرفون في العمل، اقرأ كل عبارة جيداً ثم ضع علامة (X) في الخانة التي تعكس مدى انطباق مضمون هذه العبارة على سلوكك وتصرفاتك الفعلية في التعامل مع مرؤوسيك.

م	العبارة	غالباً	عادة	أحياناً	نادراً
1	طالما أنني أتحمّل المسؤولية بأكملها، أتوقع قبول المرؤوسين لقراراتي وتوجيهاتي.				
2	أشجع المرؤوسين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.				
3	أراقب العمل بدقة، حتى أضمن الإنجاز على الوجه المطلوب.				
4	أتغاضى عن بعض الأخطاء البسيطة التي يقع فيها المرؤوسين.				
5	أخطئ جيداً، وأتأكد من توزيع العمل على جميع المرؤوسين.				
6	عندما أشعر بالتزام المرؤوسين أخفف من رقابتي عليهم.				
7	أشرف على المرؤوسين بدقة حتى أضمن الحصول على نتائج أفضل.				
8	أتيح للمرؤوسين فرصة تحمل المزيد من المسؤولية في العمل.				
9	أعتمد على سلطاتي وصلاحيات في الضغط على المرؤوسين لبذل جهد أكبر في العمل.				
10	أتعاون مع المرؤوسين وأواجههم وأبدي لهم النصيحة عند الحاجة.				
11	أضطر لإنجاز العمل بنفسي عندما يفشل أحد المرؤوسين في إنجازه.				
12	أشجع المرؤوسين وأدعمهم عندما يتخذون القرارات بأنفسهم.				
13	أضع الأساليب الدقيقة للرقابة لأضمن إنجاز المرؤوسين للعمل.				
14	لا أمارس الرقابة الدائمة على المرؤوسين كونهم يعرفون ما هو متوقع منهم، ويؤدونه بالشكل المطلوب.				
15	أكلف المرؤوسين بالمهام التي تساعدني في تحقيق الأهداف ووضع معايير الأداء.				
16	أثق بالتزام المرؤوسين بأداء أعمالهم حتى في حالة عدم وجودي.				
17	أهتم بتسجيل الأهداف كتابة حتى لا يحدث سوء فهم في المستقبل.				

م	العبارة	غالباً	عادة	أحياناً	نادراً
18	أثق في أن المرؤوسين قادرين على إنجاز المهام التي أكلضهم بها.				
19	أمارس أسلوب الرقابة المشددة في حالة فشل المرؤوسين في إنجاز العمل.				
20	أؤكد من معرفة المرؤوسين بما هو متوقع منهم حتى يبذلون جهدهم في العمل.				
21	أهتم بإنجاز العمل على الوجه الأكمل أكثر من اهتمامي بحاجات المرؤوسين.				
22	أهتم بتوطيد العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين.				
23	أراقب جيداً فترات الراحة، حتى لا يضيع الوقت وتنخفض الإنتاجية.				
24	أهتم بتحفيز المرؤوسين وحثهم على العمل مادياً ومعنوياً.				
25	أهتم بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم نظراً لاهتمامهم بذلك أكثر من اهتمامهم بمعرفة أسباب قيامهم بالعمل.				
26	أخصص وقتاً للاستماع إلى أفكار وآراء المرؤوسين.				
27	أركز على توجيه المرؤوسين وقيادتهم وتعريفهم بأسلوب إنجاز العمل.				
28	أشجع المرؤوسين على وضع أهدافهم ومقاييس إنجازها.				
29	أضغط على المرؤوسين حتى يبذلون جهداً أكبر في العمل.				
30	أتعامل مع المرؤوسين كأفراد ناضجين وبالتالي يتصرفون بالمثل.				

تفريغ النتائج

· اجمع درجات العبارات ذات الأرقام الفردية وسجل المجموع في المربع التالي:

	نظرية (س): الاهتمام بالعمل
--	----------------------------

· اجمع درجات العبارات ذات الأرقام الزوجية وسجل المجموع في المربع التالي:

	نظرية (ص): الاهتمام بالعاملين
--	-------------------------------

الاتصال:

(لا يكفي أن يكون لك أفكاراً قيمة، بل يجب توصيل هذه الأفكار بطريقة قيمة أيضاً) "جون هجاي"

مفهوم الاتصال ومكوناته:

نشاط (42):



تعليمات للمدرب:

- دون ما يطرح من قبل المشاركين، ثم قم باستعراض ما طرح للخروج بتعريف متفق عليه من قبل الجميع.
- تأكد من وضوح كل مكون من مكونات الاتصال للمشاركين.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على مفهوم الاتصال ومكوناته كثاني دعامة من دعائم التوجيه، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



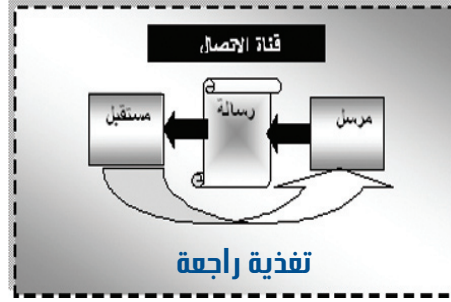
20 دقيقة

- **عصف ذهني:** من وجهة نظرك ما المقصود بعملية الاتصال؟

الاتصال:

هو عملية نقل البيانات والمعلومات والحقائق والأفكار والتوجيهات، أو تبادلها بين الأفراد والجماعات، وقد يكون الاتصال عامل مساعد في تحقيق علاقات فعالة داخل المنظمة أو مسبب للمشاكل في العلاقات أثناء العمل.

انظر إلى الشكل التالي والذي يوضح مكونات الاتصال، فكر فيما يعنيه كل مكون في عملية الاتصال.



العوامل المؤثرة في عملية الإتصال:

نشاط (43):



تعليمات للمدرب:



- تأكد من وضوح تعريف وعناصر عملية الاتصال للمشاركين.
- قسم المشاركين إلى مجموعتين، أحدهما تناقش العوامل المؤثرة إيجاباً على عملية الاتصال والأخرى تناقش العوامل المؤثرة سلباً على عملية الاتصال.
- تأكد من قدرة المشاركين على التمييز بين الاتصال بشكل عام والاتصال الإداري بشكل خاص.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على العوامل المؤثرة في عملية الاتصال، هذا بالإضافة إلى التمييز بين الاتصال بشكل عام والاتصال الإداري بشكل خاص، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



20 دقيقة

- **عمل جماعي:** بعد استيعابك لتعريف وعناصر عملية الاتصال، شارك مجموعتك النقاش للوصول إلى العوامل المؤثرة على عملية الاتصال، ومن ثم ميز مع مجموعتك بين الاتصال بشكل عام والاتصال الإداري بشكل خاص.

عناصر عملية الاتصال	العوامل المؤثرة إيجاباً على عملية الاتصال	العوامل المؤثرة سلباً على عملية الاتصال
مرسل (مصدر البيانات والمعلومات المطلوب نقلها للمستقبل)	الحرص على إيصال المعلومة	
رسالة (المعاني المطلوب توصيلها للمستقبل)	وضوح وسهولة الفكرة	عدم وضوح وسهولة الفكرة
قناة اتصال (الوسيلة التي تنتقل عن طريقها المعاني المطلوب توصيلها)	وجود وسائل حديثة وسريعة اختيار الوسيلة الملائمة	
مستقبل (الطرف المطلوب توصيل المعاني إليه)	الوعي والاهتمام	
تغذية راجعة (إدارة تبادل المشاعر بين المرسل والمستقبل)	اتمام الاتصال في الوقت المناسب	

من أهم مميزات الاتصال بشكل عام والاتصال الإداري بشكل خاص:

.....

.....

أهمية الإتصالات الإدارية:

نشاط (44):



تعليمات للمدرب:



- قم بتدوين النقاط الخاصة بأهمية الاتصالات الإدارية في كروت.
- وزع الكروت على المشاركين، ثم قم بمناقشة ترتيبها معهم بحسب أهميتها من وجهة نظرهم.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهمية الاتصالات الإدارية، سيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

- **عمل فردي:** اقرأ أهمية الاتصالات الإدارية المدونة في الكرت الذي أمامك، ومن ثم أعد ترتيبها مع باقي المشاركين وفق أهميتها لجمعيتك / مؤسستك .

أهمية الاتصالات:

- يساعد على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مستنداً إلى دقة ووضوح وسلامة المعلومات المتوفرة.
- يسهل تتبع نشاط العمل، والتعرف على كافة الأمور والرقابة عليه.
- يحرك ويفعل العمل في الوقت المناسب.

أنواع الاتصالات:

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أنواع الاتصالات الإدارية، سيتكون هذا النشاط من ثلاثة أجزاء كما يلي:

أ- اتصالات داخلية:

نشاط (45):



تعليمات للمدرب:

- وضح أنواع الاتصالات الإدارية المختلفة للمشاركين.



15 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش حول آلية الاتصالات الداخلية

في الجمعيات/المؤسسات الأهلية، ثم قدم مقترحات لتحسين عملية

الاتصالات الداخلية في جمعيتك/مؤسستك، وناقشها مع الهيئة الإدارية.

الاتصال	بين أي من الأقسام / المسئولين	لماذا يتم	أدوات الاتصال المستخدمة
من أسفل إلى أعلى			
من أعلى إلى أسفل			
اتصالات أفقية			

ب- اتصالات خارجية:



15 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في تحديد أدوات الاتصال المتاحة للتواصل مع البيئة الخارجية في الجمعيات/المؤسسات الأهلية، ثم حدد مميزاتها وعيوبها مستعيناً بالجدول التالي:

الفتنة	أدوات الاتصال	مميزاتها	عيوبها
المجتمع	بروشورات-لقاءات-.....	تصل لأكثر عدد	لا تصلح للفتنات الأممية
الحكومة	تقارير-.....		
المانحون	بروشورات - اتصالات هاتفية - لقاءات-.....		
الجمعيات والمؤسسات الأخرى	مناسبات وفعاليات بروشورات		

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في تقديم مقترحات لتحسين عملية الاتصالات الخارجية في جمعيتك/مؤسستك، وناقشها مع الهيئة الإدارية لإقرارها:

..... -
..... -
..... -

الاتصال الجيد:

نشاط (46):



20 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على الاتصال الإداري الجيد، سيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

- **عمل فردي:** اقرأ بتمعن العبارات التالية وضع كلمة (صح أو خطأ) بجانب كل عبارة من وجهة نظرك.

م	العبارات	صح / خطأ
1	كلما زاد عدد المستويات الإدارية زادت مشاكل الاتصال.	
2	كلما كان نطاق الإشراف محددًا كلما زادت قدرة المدير على الاتصال بمرؤوسيه.	
3	تصل المعلومات من خلال القنوات غير الرسمية بصورة أسرع من القنوات الرسمية وخاصة ما يمس مصالح العاملين.	
4	أن الفهم الجيد من جانب الأفراد للوصف الوظيفي يقلل إلى حد كبير من الاتصالات الشفهية بينهم وبين رؤسائهم.	
5	يشجع الاتصال الشفهي العاملين على حضور الاجتماعات أكثر من التركيز على العمل.	
6	الوضع الذي يكون عليه الفرد يلعب دوراً في نجاح الاتصال.	
7	يتعين على المدير إجادة قواعد اللغة حتى يكون إيصاله جيداً.	
8	يستطيع الحاسب الآلي أن يحل كافة مشاكل الاتصال تماماً.	
9	زيادة المعلومات مضر كقصها.	
10	معظم الأفراد ينصتون تماماً لرؤسائهم، ويستمعون بفتور لرؤوسيههم.	
11	من المستحسن عدم إخبار الأفراد بأخطائهم حتى لا يقل حماسهم وإقبالهم على العمل.	
12	يساعد الاتصال الشفوي على زيادة الروابط والتفاهم بين العاملين.	
13	يجب أن يخبر الرئيس المرؤوس بأخطائه أمام زملائه حتى يجنبهم الوقوع في نفس الأخطاء.	
14	لدوافع الفرد أثر كبير في نجاح عملية الاتصال.	
15	تزداد أهمية مهارة الاتصال في المستوى الإشرافي التنفيذي حيث يشرف الرئيس على عدد كبير من المرؤوسين.	
16	ينتشر الاتصال الأفقي في المنشآت الديمقراطية بينما يزيد الاتصال الرأسي الهابط في المنشآت الأوتوقراطية.	

م	العبارات	صح/ خطأ
17	يساند الاتصال غير الرسمي الاتصال الرسمي ويعززه في مواقف عديدة.	
18	تتمتع الرسائل الايجابية بتأثير قوي على العاملين أكبر من تأثير الرسائل السلبية.	
19	من الأفضل تعزيز كل اتصال شفوي بإيصال كتابي لضمان تحديد المسؤولية.	
20	لحظات الصمت أحياناً قد تكون أبلغ من الكلام في توصيل رسائل معينة.	

كيف نعمل على تحسين الاتصال:

تكليف منزلي: فكر كيف تُحسن عملية الاتصال في جمعيتك/مؤسستك، ثم ناقش مقترحاتك مع الهيئة الإدارية لاحقاً.

.....
.....

التحفيز :

تعريف التحفيز:

نشاط (47):



تعليمات للمدرب:



- حاول مع بقية المشاركين التوصل إلى تعريف محدد للتحفيز والدافعية من خلال استخراج أهم كلمة تشير إلى تعريف التحفيز في كل كرت من الكروت المعروضة من قبل المشاركين مع عدم التكرار.
- وضع للمشاركين العلاقة بين التحفيز والدافعية.
- وضع للمشاركين لماذا يعتبر التحفيز دعامة أساسية من دعائم التوجيه.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على تعريف التحفيز كثالث دعامة من دعائم التوجيه، وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:



15 دقيقة

– **عصف ذهني:** اكتب في الكرت الذي أمامك تعريف التحفيز، ثم سلم الكرت للمدرب.

التحفيز هو:

– مجموعة من العوامل التي لها أهمية في المحافظة على السلوك الإيجابي للموظف، وتحافظ على استمرارية هذا السلوك.
– عملية تأخذ بعين الاعتبار خلق الدافع للفرد لتوجيهه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة.
ومن هذان التعريفان نجد أن التحفيز يعني توفير مجموعة من الحوافز لخلق الدافع نحو سلوك معين.

– **مجموعة ثنائية:** اكتب في الكرت الذي أمامك تعريف الدافعية، ثم وضح العلاقة بين التحفيز والدافعية، سلم الكرت للمدرب.

الدافعية هي :

هي قوة داخلية في الإنسان توجهه باتجاه سلوك معين، ويصعب قياس الدافعية لدى الفرد لأنها قوة غير منظورة موجهة نحو إشباع حاجات ناقصة غير مشبعة، فهي وراء سلوك الفرد وتفسر سبب سلوكه سلباً أو إيجاباً.

تتمثل العلاقة بين التحفيز والدافعية بـ.....
.....
.....

طرق التحفيز

نشاط (48):



تعليمات للمدرب:



– تأكد من توثيق الطرق التي اعتمدها الجمعية المؤسسة للتحفيز لتكون المرجع لعملية التحفيز مستقبلاً.
– ناقش مع المشاركين طرق التحفيز ووجه النقاش لاتباع الطرق السلمية للتحفيز الأنسب للجمعية / للمؤسسة.



20 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على طرق التحفيز، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

– **عمل ثنائي** : حدد مع زميلك فيما لو كنتم المسئولين عن تحفيز العاملين، ما هي طرق التحفيز التي ستتبعونها وفقاً لقدرات جمعيتكم / مؤسستكم، ثم قوموا بعرض نتائج عملكم على باقي المجموعات.

طريقة التحفيز المعتمدة للمتطوعين في الجمعية - المؤسسة الأهلية	طريقة التحفيز المعتمدة للعاملين بأجر في الجمعية - المؤسسة الأهلية

نظريات التحفيز:

نشاط (49):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على نظريات التحفيز المختلفة، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



60 دقيقة

قياس الحاجات الإنسانية

– **عمل فردي**: العبارات التالية لها خمس استجابات مختلفة تتراوح بين أوافق تماماً و لا أوافق إطلاقاً، ضع علامة في الخانة التي تطابق استجابتك لكل عبارة منها.

تنويه : هذا النشاط وضعته مجموعة من المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.

العبارة					
لا أوافق	إطلاقاً	لا أوافق إلى حد ما	لا أعرف	أوافق تماماً	
٢-	١-	صفر	١+	٢+	
					1- يجب أن يرتبط منح العلاوات والمكافآت الاستثنائية بأداء الأعمال على خير وجه.
					2- يساعد تحديد المهام والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة بدقة العاملين على معرفة المطلوب منهم تماماً.
					3- لا بد من تذكير العاملين باستمرار بأن تقدمهم في وظائفهم مرهون بقدرتهم على تحقيق الأهداف.
					4- على المدير أن يولي قدراً كبيراً من الاهتمام بظروف العمل المحيطة بمروؤسيه.
					5- تنمية جو المودة والتعاطف بين المرؤوسين يعتبر أحد المهام الرئيسية للمدير في العمل.
					6- يؤثر عدم الاعتراف بأهمية الفرد عند قيامه بأعمال متميزة على كفاءته في العمل.
					7- غالباً ما يؤدي عدم اهتمام المدير بالنواحي الإنسانية في العمل إلى استياء العاملين.
					8- يرغب العاملون في الإحساس باستمرار بأنه يتم الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم في العمل.
					9- يتأثر استمرار العاملين بوظائفهم بدرجة كبيرة بالمكافآت والمزايا التي يحصلون عليها عند التقاعد.
					10- غالباً ما يمكن تحديد المهام الوظيفية بصورة تُحفز القائم بها على الإنجاز وتثير لديه التحديات التي تشحن همته.
					11- يرغب الكثير من العاملين في بذل قصارى جهدهم في العمل أي كان نوعه.
					12- ينعكس اهتمام الإدارة بالعاملين من خلال اهتمامها بالأنشطة الاجتماعية التي تتبناها بعد ساعات العمل.
					13- يُمثل عدم اعتزاز الفرد بالعمل الذي يؤديه في حد ذاته حافزاً سلبياً قد يدفعه إلى ترك العمل.
					14- يميل العاملون إلى الاعتقاد بأنهم أفضل من يقومون بوظائفهم، ولديهم حساسية في مواجهة إثبات عكس ذلك.

أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	لا أعرف	لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	العبارة
٢+	١+	مضرب	١-	٢-	
					15- على الإدارة أن تعطي اهتماماً كافياً بالعلاقات غير الرسمية التي تدور داخل جماعات العمل وتحاول الاستفادة منها.
					16- يهتم العاملون أساساً بالمكافآت المادية.
					17- يثير عدم مشاركة الإدارة العاملين الإدارة في اتخاذ القرارات إحساساً بعدم الاستقرار.
					18- يميل العاملون إلى القيام بجدولة أعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وتقليل الإشراف عليهم إلى أقل حد ممكن.
					19- يُفضل العاملون الوظائف التي توفر لهم الأمن والاستقرار حتى ولو كانت أقل جزاءً من الناحية المالية عن وظائف أخرى.
					20- يستدعى إنجاز الأعمال بالضرورة توفير المعدات اللازمة لها.
					21- للمكانة الوظيفية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد في المؤسسة دور هام في تحديد مدى التزامه بأهدافه.
					22- تلعب التأمينات التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها دوراً بارزاً في زيادة إخلاصهم للعمل.
					23- يُعتبر النجاح في العمل بالنسبة لبعض الناس مصدراً أساسياً للشعور بالاعتزاز الذاتي.
					24- يعتبر شعور العامل بالارتياح في علاقاته من العوامل الأساسية لزيادة إقباله على العمل.
					25- على القائد الإداري أن يولي قدراً كافياً من الاهتمام بالحاجات الحياتية للمرؤوسين كشرط لضمان تفرغهم للعمل.

استمارة تفرغ الإجابات

- انقل الدرجات التي أعطيتها لكل عبارة في الاستقصاء إلى المكان المخصص لها في الجداول التالية، ثم اجمع درجات كل جدول منها جمعاً جبرياً.

حاجات الأمن والأمان

الدرجة	العبارة
	2
	3
	9
	19
	22
	مجموع الدرجات

الحاجات الأساسية

الدرجة	العبارة
	1
	4
	16
	20
	25
	مجموع الدرجات

المركز والمكانة

الدرجة	العبارة
	6
	8
	14
	17
	21
	مجموع الدرجات

الحاجات الاجتماعية (الانتماء)

الدرجة	العبارة
	5
	7
	12
	15
	24
	مجموع الدرجات

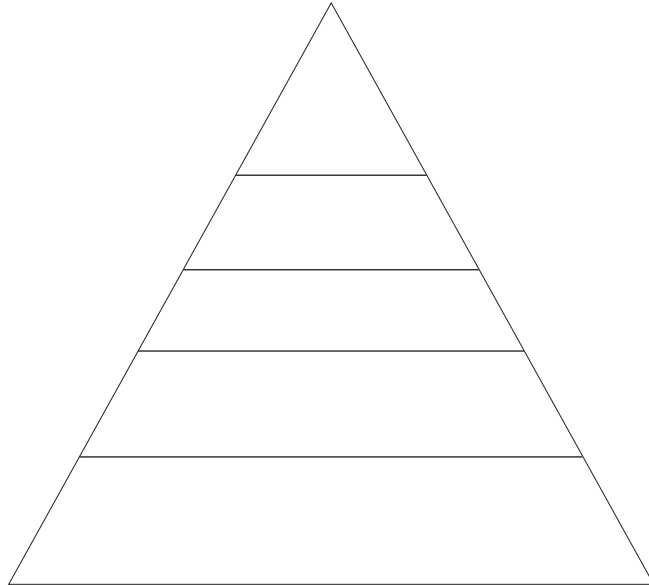
تحقيق الذات

الدرجة	العبارة
	10
	11
	13
	18
	23
	مجموع الدرجات

1- رتب في الجدول التالي الحاجات ترتيباً تنازلياً حسب مجموع كل منها:

المجموع	الحاجات
	-1
	-2
	-3
	-4
	-5

2- اكتب الحاجات التي حصلت فيها على أكبر مجموع في قاعدة الهرم والحاجات التي حصلت فيها على أقل مجموع في قمته مع مراعاة العلامات الحسابية، ثم رتب بقية الحاجات حسب مجموع كل منها. وفي حالة التساوي رجّح إحداهما حسب تقديرك الشخصي، بذلك تحصل على هرم الحاجات الإنسانية التي تدفعك للعمل، القاعدة تمثل الحاجات الأكثر إلحاحاً ونشاطاً وتأثيراً في سلوكك، بينما الحاجات الأقرب إلى القمة تمثل الحاجات الأقل إلحاحاً ونشاطاً في نظرك، وبالتالي أقلها في التأثير على سلوكك الحالي.



الصعوبات التي تواجه التوجيه في المنظمات الأهلية:

نشاط (50):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم الصعوبات التي تواجه وظيفة التوجيه في الجمعيات/ المؤسسات الأهلية، سيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش لتحديد الصعوبات التي

تواجهها وظيفة التوجيه في المنظمات الأهلية.

الصعوبات التي تواجهها وظيفة التوجيه:

- عدم الاعتماد على وصف واضح لمهام الوحدات العاملة في المنظمة.
- عدم الاعتماد على وصف واضح لمهام الأفراد/الوظائف.
- عدم الاعتماد على أنظمة تقييم أداء للأفراد.
- عدم اعتماد الرؤساء على التوجيه والإشراف بناء على خطط واضحة.
- عدم الاعتماد على خطط عمل مفصلة وواضحة.
- عدم وجود معايير واضحة وموثقة لاختيار الأفراد العاملين.

أفضل ممارسات التوجيه اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

نشاط (51):



تعليمات للمدرب:



– احرص في هذا النشاط على شد تركيز المشاركين لدى وجود ممارسات التوجيه اللازمة لتحقيق عمل مؤسسي في جمعياتهم / مؤسساتهم.

– قبل أن يبدأ المشاركون في التعامل مع استمارة قياس ممارسة التوجيه تأكد من أن جميع المفاهيم الواردة في المقياس واضحة لهم.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم ممارسات التوجيه اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في الجمعيات/ المؤسسات الأهلية، سيتكون هذا النشاط من ثلاثة أجزاء كما يلي:



60 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش حول مدى وجود ممارسات

التوجيه اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في الجمعيات/ المؤسسات الأهلية.

أفضل ممارسات التوجيه اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في الجمعيات / المؤسسات الأهلية:

يوجد	نوعاً ما	لا يوجد	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على غرس أهمية وظيفة التوجيه ودورها في تحسين أداء المؤسسة كقناعة وثقافة لدى العاملين فيها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على ضمان قيادة تشاركية توجه نحو تحقيق الأهداف.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3- تتبع الإدارة في جمعيتك / مؤسستك أفضل ممارسات التوجيه بما يحقق الاستقرار الإداري.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4- تتبع الإدارة في جمعيتك / مؤسستك أفضل ممارسات التوجيه بما يضمن عدم تفرد القائد بالقيادة واتخاذ القرار.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تحويل وظيفة التوجيه إلى نظام من خلال وضع مجموعة من (السياسات والإجراءات) المتفق عليها من قبل الجميع.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بتوثيق وظيفة التوجيه بحيث يتمكن أي عامل من معرفة إجراءات التوجيه من مصدر موثوق وبشكل فوري.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بتحديث إجراءات التوجيه بشكل دوري، بما يضمن ثبات العمل واستمراره ويحافظ على تراكم الخبرات والمعلومات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بتأهيل المدراء في المستويات الإدارية بمختلف المهارات اللازمة للقيام بوظيفة التوجيه.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تصميم آليات ونماذج لمتابعة أداء الموظفين وتقييمهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على بناء جزء من قدرات العاملين فيها من خلال عملية التوجيه.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11- يحرص المعنيون بالمستويات الإدارية المختلفة في جمعيتك / مؤسستك على تصميم خطط خاصة بمتابعة وتطوير أداء موظفيهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12- يحرص المعنيون بالمستويات الإدارية المختلفة في جمعيتك / مؤسستك على تطوير مهارات الاتصال والتواصل داخل العمل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13- يحرص المعنيون بالمستويات الإدارية المختلفة في جمعيتك / مؤسستك على تعزيز العمل الجماعي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14- يحرص المعنيون بالمستويات الإدارية المختلفة في جمعيتك / مؤسستك على اعتماد الاجتماعات الدورية كأحد أدوات الإدارة لتعزيز وظيفة التوجيه الإداري.

نتائج القياس:

- استخدم النسبة المئوية لاحتساب نتائج القياس وذلك على النحو التالي:
- 0 قم بتحويل الخيارات إلى قيم [يوجد=3 نوعاً ما=2 لا يوجد=1].
- 0 احسب النسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستمارة [%] للعبارة = القيمة الممنوحة من قبل المشارك للعبارة $\div 3 \times 100 = \dots\%$.
- 0 احسب النسبة المئوية لممارسة التوجيه ككل [%] لممارسة وظيفة التوجيه = مجموع القيم الممنوحة من قبل المشارك لكافة العبارة $\div (\text{عدد العبارات} \times 3) \times 100 = \dots\%$.
- 0 تأمل في النتائج التي حصلت عليها.

- عمل جماعي: شارك المجموعة في النقاش حول نتائج القياس النهائي.

- 0 بعد اتفاق المجموعة على النتائج المدونة، على المجموعة التعليق عليها وذلك على النحو التالي:
- § إذا كانت نتائج القياس أقل من 50% هذا يعني أن ممارسة وظيفة التوجيه اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم ضعيفة، وعليكم جميعاً الوقوف للتقييم والمراجعة حتى لا تتعرض مصالح جمعيتكم / مؤسساتكم للتهديد.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 50% - 65% هذا يعني أن ممارسة وظيفة التوجيه اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم في المستوى المقبول، ولكنها ما تزال دون المستوى المطلوب وعلى الجميع الوقوف للتقييم والمراجعة حتى يتمكنوا من المعالجة في الوقت المناسب، ولمعرفة مواطن الضعف يمكن الرجوع للعبارات التي حصلت على أقل النتائج، ومناقشة سبل المعالجة.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 65%-75% هذا يعني أن ممارسة التوجيه اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم جيدة، ولكنها لا تتناسب مع متطلبات المنافسة القوية، وعلى الجميع بذل المزيد من الجهد للحفاظ على ما حققتم من مكاسب، ولمعرفة مواطن الضعف يمكن الرجوع للعبارات التي حصلت على أقل النتائج، ومناقشة سبل المعالجة.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 75%-85% هذا يعني أن ممارسة التوجيه اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم جيدة جداً، وعليكم جميعاً الحفاظ على تلك المكاسب والسعي لتحقيق مكاسب أكبر، بما يحقق نقلة نوعية لجمعيتكم / مؤسساتكم.

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في معرفة ما هي ممارسات التوجيه اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي التي لا توجد في منظماتكم؟

.....

.....

.....

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في توزيع المهام على المعنيين في الجمعية/المؤسسة ليقوموا بإعدادها وفق الجدول التالي:

المهام التي تساعد على ممارسات التوجيه	المسئول عن تنفيذها	آلية تنفيذها	تاريخ بدء التنفيذ	تاريخ انتهاء التنفيذ



مرجعية نظرية مختصرة

تعتبر وظيفة التوجيه من الوظائف المستمرة و الملائمة لعملية التنفيذ فهي الوظيفة أو النشاط الذي يعايش العمل والتنفيذ والعاملين طوال الوقت وذلك من خلال مدراء المستويات الإدارية المختلفة، والذين يقومون بإرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذ أعمالهم بغية تحقيق أهداف المنظمة.

– المسؤوليات الرئيسية للتوجيه:

- 1- إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية السليمة والواعية والمفيدة.
- 2- حث وتحريك المرؤوسين نحو التقبل والتحمس والتنفيذ لما هو مطلوب.
- 3- ممارسة العمل في مناخ من التفاعل وجو العمل الصحي والملائم.

– أهمية وظيفة التوجيه:

- 1- التأكد من فهم الأهداف المتفق عليها لضمان الوصول إليها.
- 2- التأكد من أن كل موظف يؤدي ما عليه بالوسائل السليمة.
- 3- متابعة الانحرافات المتوقعة وتصحيحها في الوقت المناسب.
- 4- تحفيز الأفراد نحو الأهداف المطلوبة.

– دعائم عملية التوجيه:

يقوم المدير أو الرئيس الإداري بعملية التوجيه للمستويات الإدارية المتتابعة، لذلك لا بد أن تتوفر فيه صفات تعمل على إثارة الحماس بين المرؤوسين ويتوقف نجاح أي مدير في ممارسة عملية التوجيه على توافر دعائم هامة له وللعمل وللمنظمة، وتتمثل هذه الدعائم بما يلي:

- 1- القيادة الجيدة (أن يتحول المدير إلى قائد إداري وليس مجرد مدير رسمي).
- 2- الاتصال الجيد والفعال مع كافة أفراد فريق العمل.
- 3- التحفيز سواء كان مادياً أو معنوياً وسلوكياً، وهذا يتطلب فهم سلوك الأفراد والجماعات ودوافعهم وكيفية التعامل معهم.

الوظيفة الخامسة : الرقابة

أهداف هذا الجزء:

- في نهاية التدريب على هذه الوظيفة سيكون لدى المشاركين معرفة ب:-
- معنى الرقابة وأهميتها.
- أنواع ومجالات الرقابة.
- خطوات الرقابة.
- الصعوبات التي تواجه عملية الرقابة.

تعريف الرقابة:

نشاط (52):



10 دقائق

تعليمات للمدرب:



- اكد للمشاركين أن عليهم الاحتفاظ بالأسئلة حتى نهاية الوحدة وسوف يفتح النقاش لمن كان لديه سؤال ولم يتم الاجابة عليه خلال شرح وتوضيح الوحدة .
- احرص على أن تأخذ من كل كرت نقطه مختلفه عن الكرت الأخر للتعريف، شارك الجميع في التوصل لتعريف محدد.
- اكد للمشاركين الإطلاع على قانون الجمعيات و المؤسسات الأهلية رقم (1) لسنة 2002م و التعرف على الأدوات الرقابية لكلاً من الجمعية العمومية - الهيئة الإدارية - لجنة الرقابة و التفتيش.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على مفهوم الرقابة، وسيكون هذا النشاط من ثلاثة أجزاء

كما يلي :

عمل فردي: اطرح جميع الأسئلة التي تدور في ذهنك حول «الرقابة» في المنظمات غير

الحكومية واحرص على أن تتم الإجابة على أسئلتك بنهاية وحدة الرقابة.

.....

.....

عمل ثنائي: أكتب مع زميلك تعريف للرقابة من وجهة نظركما- ثم ليقوم أحدهما

بعرض التعريف على المشاركين وخلال ذلك سيقوم المدرب باستخلاص أهم محور في

التعريف.

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة النقاش للتوصل إلى التعريف الأنسب للرقابة من خلال أبرز المحاور في جميع التعريفات الثنائية

مما سبق يمكن تعريف الرقابة بأنها:

- هي التحقق من أن كل شيء يحدث وفقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المقررة، وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنظمة على تلافي وقوعها مرة أخرى، وتشمل الرقابة جميع ما في المنظمة من أموال و أفراد وأعمال.

أهمية الرقابة:



15 دقيقة

نشاط (53):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهمية الرقابة، وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:

– **عمل ثنائي:** من خلال التعريف الذي اتفقتم عليه شارك مع زميلك بتحديد أهمية الرقابة ومن ثم اكتبها في كرت وعلقها على اللوح.

من أهمية الرقابة أنها تساعد على:

1. التأكد من حسن سير العمل بحسب ما هو مخطط له.
2. التطوير المستمر وتحسين الأداء.
3. ضمان تحقق الكفاءة والفاعلية، وهي مرتبطة بشكل خاص بوظيفة التخطيط.
4. تعزيز قيم تعلم الأفراد، والتعلم المؤسسي.

عمل ثنائي : وضع العلاقة بين وظيفتي الرقابة والتخطيط.

– اعرض ما توصلت إليه مجموعتك للمجموعات الأخرى .

كما تتمثل العلاقة بين الرقابة والتخطيط في أن:

عناصر التخطيط المتمثلة بالأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات والخطط والبرامج والميزانيات تُعتبر معايير للرقابة.

أنواع الرقابة

نشاط (54):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أنواع الرقابة، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي :



15 دقيقة

– **عمل جماعي:** " الكثير من الجمعيات / المؤسسات الأهلية تعتقد أنه

لا يمكن القيام بوظيفة الرقابة إلا بعد انتهاء العمل.

ناقش مع المجموعة مدى صحة ذلك موضحاً الأنواع الأخرى للرقابة في الجمعيات / المؤسسات الأهلية.

هناك (3) أنواع للرقابة هي :

- رقابة مسبقة: تمنع حدوث انحراف، التي تسبق التنفيذ وحدث الانحرافات عن المعايير الموضوعية، وتسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوثها.
- رقابة متزامنة: وهي التي تكشف انحرافات الأداء أثناء تنفيذ النشاط.
- رقابة لاحقة: وتأخذ الخطوات التالية (قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ، وتحديد الانحراف - تصحيح الانحراف- الحالي- تحديد الخطوات العلاجية في المستقبل).

مجالات الرقابة:

نشاط (55):



تعليمات للمدرب:



- تأكد من توفر الكروت قبل بدء النشاط.
- وجه النقاش نحو تحقيق الهدف، ووضح للمشاركين ماقد يطرح من استفسارات.
- تأكد من تعرف المشاركين على المجالات التي تخضع للرقابة في الجمعية / المؤسسة.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم مجالات الرقابة وسيكون هذا النشاط من جزء واحد

كما يلي:

– **عمل فردي:** سجل في الكرت الذي أمامك أهم مجالات الرقابة من

وجهة نظرك؟ ثم قم بقراءتها على زملائك.



15 دقيقة

أهم مجالات الرقابة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

تتمثل في فحص و تقييم:

1. أداء الموارد البشرية.

2. الأداء المالي

3. المشاريع والبرامج

4. المدخلات

5. العمليات الإدارية

6. الإنجازات المحققة



15 دقيقة

- **عمل فردي:** هل جميع مجالات الرقابة مهمة لجمعيتك/

لمؤسستك وضح ذلك؟

.....

.....

.....

خطوات وظيفة الرقابة:

نشاط (56):



تعليمات للمدرب:

- أطلب من أحد المشاركين قراءة القصة .

- وضح للمشاركين ما قد يطرح من استفسارات.

- تعرف على آلية الرقابة في الجمعية مسبقاً حتى تساعدهم في معرفة

مدى تطبيقها لخطوات الرقابة الصحيحة.



20 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على خطوات الرقابة وسيكون هذا النشاط من

جزء واحدكما يلي:

- **عمل جماعي:** اقرأ مع مجموعتك القصة التالي:

" حصلت جمعية التميز على دعم لمشروع مطبخ الوجبات الجاهزة من قبل منظمة ما، ويعتبر

المشروع الأول الذي تحصل عليه الجمعية من قبل المنظمة، قامت الهيئة الإدارية للجمعية بتكليف

أحد أعضائها لتنفيذ المشروع، ولم تقوم بأي دور رقابي في أي مرحلة من مراحل المشروع المختلفة،

وبانتهاء تنفيذ المشروع اتضح ضعف مخرجاته، كما اتضح وجود انحراف كبير عن تحقق الأهداف

التي من أجلها دعم المشروع."

- وضح مع مجموعتك لو كنتم أعضاء في الهيئة الإدارية للجمعية ما هي الخطوات التي ستحرصون عليها لتتمكنوا من تحقيق الرقابة المطلوبة، وبالتالي مساعدة الشخص المكلف بالتنفيذ في معالجة الأخطاء أو الانحرافات في الوقت المناسب.

تتلخص خطوات وظيفة الرقابة في النقاط التالية:

- تحديد الهدف من الرقابة.
- وجود معايير للأداء واضحة.
- قياس الأداء الفعلي.
- تحديد الانحرافات وتصحيحها.

- بعد أن تعرفنا على خطوات وظيفة الرقابة، إلى أي مدى هي مطبقة في جمعيتك أو مؤسستك وضح ذلك؟

.....

.....

مسئولية وظيفه الرقابة:

نشاط (57)



ناقش المشاركين فيما يطرح للخروج بإجابات متفق عليها من قبل الجميع حول مسؤولية الرقابة.

سيساعدك هذا النشاط على تحديد مسؤولية الرقابة في جمعيتك / مؤسستك وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



10 دقائق

- **عمل فردي:** من خلال عملك في جمعيتك أو مؤسستك من هم

الأشخاص الذين يمارسون وظيفة الرقابة؟ وكيف يقومون بذلك؟
دون إجابتك في الكرت الذي أمامك ومن ثم سلمه للمدرب.

..... المعنيون بوظيفة الرقابة في جمعيتي / مؤسستي هم:.....

..... ويؤدون وظيفة الرقابة من خلال:.....

.....

.....

الصعوبات التي تواجه وظيفة الرقابة:

النشاط (58):

سيساعدك هذا النشاط على تحديد أهم الصعوبات التي تواجه وظيفة الرقابة في جمعيتك / مؤسستك، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



20 دقيقة

– **عمل جماعي** : شارك المجموعة التي ستكون ضمنها في تحديد

أهم الصعوبات التي تواجه وظيفة الرقابة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

- عدم وجود خطط عمل تفصيلية على مستوى نشاطات الأهداف والوقت اللازم لتنفيذها.
- عدم وجود سجلات أداء تبين شكل أداء الأفراد ووقته ونوعه.
- عدم وجود أدوار محددة للأفراد وانخفاض درجات التوجيه والإشراف المباشر من قبل الرؤساء.
- عدم برمجة مواعيد ومسئوليات الأفراد من عمليات المتابعة والتقييم.
- عدم وجود خطط تتضمن مؤشرات كمية ونوعية وزمنية دالة على تحقق الأهداف.
- عدم ربط نتائج التقييم والمتابعة بخطط التطوير والاستمرارية.

متطلبات وظيفة الرقابة :

النشاط (59):

ستتعرف من خلال هذا النشاط على متطلبات وظيفة الرقابة وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



20 دقيقة

– **مجموعات ثلاثية**: استعانت إحدى الجمعيات بمستشار خارجي

متخصص للقيام بعملية الرقابة على مختلف برامجها، وقد قام

المستشار بإعداد قائمة بأهم المتطلبات الواجب توفرها حتى يتمكن من القيام بعمله

وذلك على النحو التالي:

- خطط العمل التفصيلية على مستوى الأنشطة – الأهداف – والوقت اللازم لتنفيذها.
- المؤشرات الكمية والنوعية والزمنية الدالة على تحقق الأهداف.
- سجلات متابعة الأداء التي تبين شكل أداء الأفراد ووقته ونوعه.
- نتائج التقييم والمتابعة.

من وجهة نظر المجموعة هل من الممكن القيام بوظيفة الرقابة في الجمعيات / المؤسسات

الأهلية بدون توفر تلك المعلومات وضحو ذلك؟ وهل هناك متطلبات أخرى يمكن إضافتها

لتسهيل الرقابة.

تحويل الرقابة إلى نظام:

نشاط (60):



20 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على كيفية تحويل الرقابة إلى نظام، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

– **عمل جماعي:** ناقش مع مجموعتك كيف يمكن تحويل وظيفة

الرقابة إلى نظام داخل الجمعية / المؤسسة الأهلية؟

– استعرضوا ما توصلتم إليه مع المجموعات الأخرى، للخروج بخطوات متفق عليها من قبل الجميع.

خطوات تحويل الرقابة إلى نظام:

.....
.....
.....

أفضل ممارسات الرقابة اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

نشاط (61):



تعليمات للمدرب:

– احرص في هذا النشاط على شد تركيز المشاركين إلى مدى وجود ممارسات الرقابة اللازمة لتحقيق عمل مؤسسي في جمعياتهم / مؤسساتهم.

– قبل أن يبدأ المشاركون في التعامل مع استمارة قياس ممارسة الرقابة تأكد من أن جميع المفاهيم الواردة في المقياس واضحة لهم.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم الممارسات العملية لوظيفة الرقابة التي تساهم في تحقيق العمل المؤسسي لجمعيتك / مؤسستك الأهلية، وسيكون هذا النشاط من ثلاثة أجزاء

كما يلي:



60 دقيقة

– **عمل جماعي:** فيما يلي بعض الممارسات التي يجب تطبيقها في وظيفة

الرقابة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتك / مؤسستك، حدد مدى وجودها

من خلال التأشير على المربع الملائم فيما يلي:

أفضل ممارسات الرقابة اللازمة لتحقيق عمل مؤسسي:

لا يوجد	نوعاً ما	يوجد	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على غرس أهمية وظيفية الرقابة ودورها في تحسين أداء الجمعية/ المؤسسة كقناعة وثقافة لدى العاملين فيها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تأديت وظيفية الرقابة بما يحقق أهدافها وإستراتيجياتها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على اتباع أفضل ممارسات الرقابة بما يضمن حسن الأداء وتصحيح الأخطاء.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4- تتبع الإدارة في جمعيتك / مؤسستك أفضل ممارسات الرقابة بما يلائم قدراتها، ويحقق الاستقرار الإداري.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5- تشمل وظيفية الرقابة في جمعيتك / مؤسستك على جميع مكونات وأركان العمل مع التركيز على العمل وليس الأشخاص لشخصهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تحويل وظيفية الرقابة إلى نظام من خلال وضع مجموعة من (السياسات و الإجراءات) المعتمدة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بتوثيق نظام الرقابة بحيث يتمكن أي عامل من معرفة إجراءات الرقابة من مصدر موثوق وبشكل فوري.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8- تهتم الإدارة في جمعيتك / مؤسستك بتوثيق نظام الرقابة بما يضمن ثبات العمل، ولا يتأثر بتغير القيادات والعاملين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تأهيل مسئولو الرقابة بالمهارات اللازمة، والتي تمكنهم من تأديتها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على إعداد خطط الرقابة الدقيقة، وتحديد مسئوليات الأفراد عند المتابعة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تصميم آليات ونماذج لرقابة أداء الموظفين وتقييمهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على توثيق نتائج عمليات المتابعة وربطها بالتقييم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13- تحرص الإدارة في جمعيتك / مؤسستك على تحديد مؤشرات كمية وزمنية ونوعية ترتبط بالأهداف.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14- يحرص المعنيون بالمستويات الإدارية المختلفة في جمعيتك / مؤسستك على تصميم خطط خاصة بمتابعة وتطوير أداء موظفيهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15- يحرص المعنيون بالمستويات الإدارية المختلفة في جمعيتك / مؤسستك على تحديد مواعيد دورية لتنفيذ التقييم ومسئولية الأفراد منه.

أفضل ممارسات الرقابة اللازمة لتحقيق عمل مؤسسي:			
لا يوجد	نوعاً ما	يوجد	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16- يحرص المعنيون بالمستويات الإدارية المختلفة في جمعيتك/ مؤسستك على تحليل نتائج التقييم وربطها بعملية التطوير.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17- يحرص المعنيون بالمستويات الإدارية المختلفة في جمعيتك/ مؤسستك على تقبل الرأي والرأي الآخر من قبل جميع العاملين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18- يحرص المعنيون بالمستويات الإدارية المختلفة في جمعيتك/ مؤسستك على تعزيز العمل بروح الفريق.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19- يحرص المعنيون بالمستويات الإدارية المختلفة في جمعيتك/ مؤسستك على اعتماد الاجتماعات الدورية كأحد أدوات الإدارة لتعزيز الرقابة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20- يحرص المعنيون في المستويات الإدارية المختلفة في جمعيتك/ مؤسستك على تعديل الأهداف والنشاطات والمخرجات بناءً على مخرجات التقييم.

نتائج القياس:

- استخدم النسبة المئوية لاحتساب نتائج القياس وذلك على النحو التالي:
- 0 قم بتحويل الخيارات إلى قيم [يوجد=3 نوعاً ما=2 لا يوجد=1].
- 0 احسب النسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستمارة [% للعبارة = القيمة الممنوحة من قبل المشارك لكافة للعبارة ÷ 3 × 100 =%].
- 0 احسب النسبة المئوية لممارسة الرقابة ككل [% لممارسة وظيفة الرقابة = مجموع القيم الممنوحة من قبل المشارك لكافة العبارة ÷ (عدد العبارات × 3) × 100 =%].
- 0 تأمل في النتائج التي حصلت عليها.
- 0 شارك المجموعة في النقاش حول نتائج القياس النهائي.
- 0 بعد اتفاق المجموعة على النتائج المدونة، على المجموعة التعليق عليها وذلك على النحو التالي:
- § إذا كانت نتائج القياس أقل من 50% هذا يعني أن ممارسة وظيفة الرقابة اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم ضعيفة، وعليكم جميعاً الوقوف للتقييم والمراجعة حتى لا تتعرض مصالح جمعيتكم / مؤسساتكم للتهديد.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 50% - 65% هذا يعني أن ممارسة وظيفة الرقابة اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم في المستوى المقبول، ولكنها ما تزال دون المستوى المطلوب وعلى الجميع الوقوف للتقييم والمراجعة حتى يتمكنوا من المعالجة في الوقت المناسب، ولمعرفة مواطن الضعف يمكن الرجوع للعبارات التي حصلت على أقل النتائج، ومناقشة سبل المعالجة.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 65%-75% هذا يعني أن ممارسة الرقابة اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم جيدة، ولكنها لا تتناسب مع متطلبات المنافسة القوية، وعلى الجميع بذل المزيد من الجهد للحفاظ على ما حققتم من مكاسب، ولمعرفة مواطن الضعف يمكن الرجوع للعبارات التي حصلت على أقل النتائج، ومناقشة سبل المعالجة.
- § إذا كانت نتيجة القياس من 75%-85% هذا يعني أن ممارسة الرقابة اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم جيدة جداً، وعليكم جميعاً الحفاظ على تلك المكاسب والسعي لتحقيق مكاسب أكبر، وبما يحقق نقلة نوعية لجمعيتكم / مؤسساتكم.

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة في معرفة ما هي ممارسات الرقابة اللازمة

لتحقيق العمل المؤسسي التي لا توجد في منظماتكم؟

.....

.....

.....

.....

– **عمل جماعي:** شارك في توزيع المهام على المعنيين بوظيفة الرقابة في جمعيتك /

مؤسستك وفقاً للجدول التالي:

المهام التي تساعد على ممارسات الرقابة	المستول عن تنفيذها	آلية تنفيذها	تاريخ بدء التنفيذ	تاريخ انتهاء التنفيذ

تنويه :

– تأكد من أن جميع الأسئلة الواردة في النشاط (52) تم الإجابة عليها.

– على الجمعيات / المؤسسات الأهلية الرجوع إلى قانون الجمعيات و المؤسسات الأهلية رقم (1) لسنة 2001م لمزيد

من المعلومات حول الرقابة .



مرجعية نظرية مختصرة

تعريف الرقابة الإدارية:

الرقابة هي التأكد من أن النتائج التي تتحقق أو تحققت مطابقتاً للأهداف التي تم وضعها والاتفاق عليها.

أهمية الرقابة الإدارية:

- التأكد من حسن سير العمل بحسب ما هو مخطط له.
- التطوير المستمر وتحسين الأداء.
- تحقيق الكفاءة والفاعلية وهي مرتبطة بشكل خاص بوظيفة التخطيط.
- تعزيز قيم تعلم الأفراد والتعلم المؤسسي.

العلاقة بين التخطيط و الرقابة:

تعتبر وظيفة الرقابة وظيفته ملازمة لوظيفة التخطيط حيث تعتمد على التخطيط اعتماداً كلياً فعناصر التخطيط التي تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات والخطط والبرامج والميزانيات تعتبر معايير رقابية، وفي نفس الوقت فهي عوامل أساسية في بناء هيكل نظام الرقابة، في الواقع الضعلي .

أنواع الرقابة :

[رقابة مسبقة- رقابة متزامنة- رقابة لاحقة].

مجالات الرقابة والتقييم داخل الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

- فحص وتقييم أداء الموارد البشرية.
- فحص وتقييم للأداء المالي من الناحية القانونية والشكلية، ومدى مطابقتة النفقات للموازنة التخطيطية الموضوعية للمنظمة.
- فحص وتقييم المشاريع والبرامج التي تقدمها.

خطوات تنفيذ وظيفة الرقابة:

[تحديد الهدف من الرقابة- إيجاد معايير للأداء محددة وواضحة وفقاً للأهداف الموضوعية- قياس الأداء الفعلي- تحديد الانحرافات وتصحيحها].

مؤشرات الأداء المؤسسي:

هي العوامل التي يمكن قياسها مثل رضا المستفيدين - رضا العاملين- موقع المنظمة التنافسي- درجة المكاسب والنتائج- الالتزام بمعايير الأداء - الالتزام باستراتيجيات المؤسسة ورسالتها ورؤيتها- الإنتاجية.

مسئولية عملية الرقابة في الجمعيات / المؤسسات الأهلية:

تعتبر مسؤولية الرقابة في الجمعيات / المؤسسات الأهلية مسؤولية لجنة الرقابة ولكن على جميع أعضاء الهيئة الإدارية أن يؤديوا وظيفة الرقابة بشكل عام.

الوحدة الثالثة

العمليات الإدارية

- 0 اتخاذ القرار.
- 0 الاجتماعات.
- 0 الحفظ والأرشفة.
- 0 كتابة التقارير.

اتخاذ القرار

أهداف هذا الجزء:

- في نهاية التدريب على عملية اتخاذ القرار سيكون لدى المشاركين :
 - معرفة بمعنى القرار الإداري.
 - معرفة بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية، ومن ثم كيفية تطبيقها في الجمعيات / المؤسسات الأهلية.
 - طريقة خاصة بجمعياتهم / مؤسساتهم في عملية اتخاذ القرار، موثقة.

تعريف عملية اتخاذ القرار:

نشاط (62):

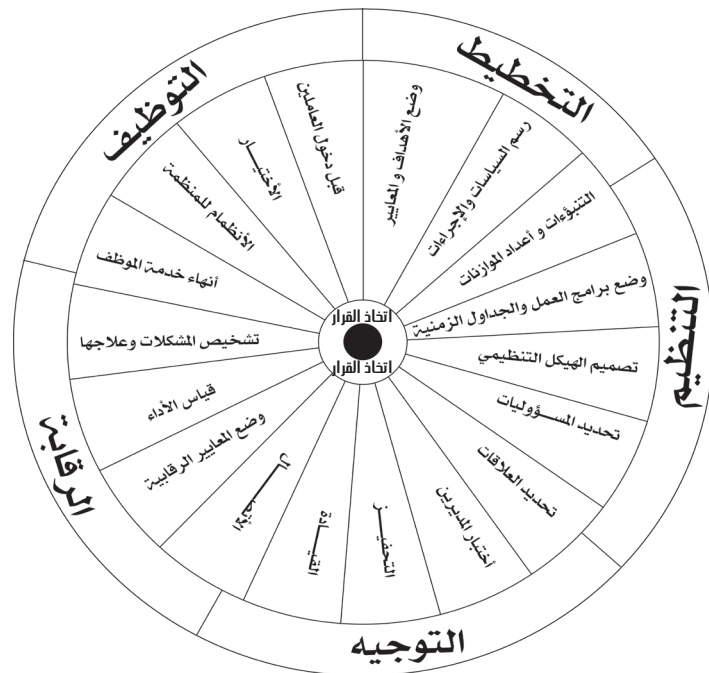


تعليمات للمدرب:



- بعد أن يتوصل المشاركون إلى أن جوهر الوظائف والعمليات الإدارية هو عملية اتخاذ القرار، لخص تعريف عملية اتخاذ القرار.
- قم بكتابة التعريف، ومن ثم تعليقه في المكان المناسب.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على تعريف عملية اتخاذ القرار الإداري بالنسبة للجمعيات / المؤسسات الأهلية، وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:





10 دقائق

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة التي ستكون ضمنها في معرفة أساس وجوهر الوظائف والعمليات الإدارية والتي يجعلها تتحقق وتخرج لحيز التنفيذ.



15 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك في النقاش مع باقي المجموعة والمدرّب للتوصل إلى تعريف محدد لعملية اتخاذ القرار من خلال استخراج أهم كلمة تشير له في كل كرت من الكروت المعروضة، مع مراعاة عدم التكرار.

عملية اتخاذ القرار هي :

جوهر العملية الإدارية بشكل عام، ويقصد بعملية اتخاذ القرار بأنها مجموعة الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار من أجل الوصول إلى الهدف الذي يسعى من أجله.

خطوات عملية اتخاذ القرار:

نشاط (63):



تعليمات للمدرّب:

- وزع المجموعات وذكر بأهمية وجود ميسر ومقرر، ومشاركة الجميع.
- ركز على مناقشة وتحليل قرار أو أكثر للجمعية/للمؤسسة، ومدى إتباعها لخطوات اتخاذ القرار.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري بالنسبة للجمعيات/



30 دقيقة

للمؤسسات الأهلية، وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة التي ستكون ضمنها في دراسة وتحليل كيف تم اتخاذ القرار الخاص باختيار مقر جديد لمركز تطوير الشباب اقتصادياً التابع لمؤسسة تنمية القيادات الشابة ثم ناقش أهم الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسة، مستعيناً بالجدول التالي:

خطوات اتخاذ القرار بشكل عام	ماذا عملت المؤسسة في هذه الخطوة
التعرف على الوضع (المشكلة)	
تحديد وتحليل الوضع (المشكلة)	
وضع الافتراضات	
توليد البدائل	
التقييم والاختيار	
التطبيق	
الرقابة والمتابعة	

(دراسة حالة)

في عام 2009م قررت مؤسسة تنمية القيادات الشابة أن تقوم بتغيير موقع أحد مراكزها ، كانت أسباب التغيير كثيرة و منها صغر المكان و عدم وجود قاعات تدريبية كبيرة لاستيعاب المشاريع القادمة للمركز وكذلك ضعف البنية التحتية للمبنى مما كان يسبب مشاكل كثيرة في الصيانة، إضافة إلى أن المبنى كان في شارع غير رئيسي و غير معروف، ورغم قربته من المواصلات إلا أنه من الصعب الوصول إليه بسبب زحمة السير، كانت الفترة المحددة لإيجاد مبنى جديد هي شهرين...

بعدها يجب ان يستقر المركز ليبدأ تنفيذ المشاريع في الموعد المتفق عليه مع الداعمين، بدء فريق العمل بالبحث عن الخيارات المتعددة وكان وجود مبنى بالموصفات المطلوبة صعب جداً، ورغم العثور على ما يقارب من 20 مبنى إلا أنه في كل مبنى كان هناك عيب و ميزة، تعددت الخيارات و احتار فريق البحث جداً، ودار نقاش شفهي بين فريق العمل حول الخيارات المختلفة، و تقرر اختيار إحداها كونه من وجه نظر الفريق الأنسب وكون الفريق مجبر على أن يتخذ القرار سريعاً نتيجة ضيق الوقت و ضرورة بدء المشاريع خلال شهر واحد فقط، وللأسف تبين بعد توقيع العقد ورؤية الأمور عن قرب أن هناك عيوباً رأيت الإدارة أنها جوهرية مثل عدم وجود حديقة، الشارع رغم قربته من المواصلات إلا أنه بعيداً عن المدينة، وعند تحليل المشكلة اتضح أن الفريق اختار المبنى لسعره المناسب و لوجود قاعات واسعة فيه، وتم فسخ العقد وخسرت المؤسسة مبلغ قدرة مائة ألف ريال يمني بسبب هذا القرار الخاطئ.

بعدها قرر فريق البحث أن يجتمع و يقوم بتحليل كتابي عن الآتي:

1- تحديد مميزات و عيوب المبنى القديم: تم الاتفاق أن مميزات المبنى القديم التي يجب الاحتفاظ بها هي الحديقة والسعر المناسب، وان العيوب التي يجب تفاديها هي كونه في شارع غير رئيسي وغرفه قليلة و صغيرة.

2- تحديد أولويات اختيار المبنى الجديد: و بناء على ما سبق تقرر أن أولويات المبنى الجديد هي: أولاً: الموقع و شرط الموقع ليس فقط قريباً من المواصلات و لكن أيضاً في شارع رئيسي على ان لا يكون سكني و يكون قريب من المدينة.

ثانياً: توفر ثلاث قاعات كبيرة على الأقل تكفي 30 شخصاً، وهما شرطان لا يتم التنازل عنهم مهما كان.

ثالثاً: السعر و توفر الحديقة.

3- عمل خطة بديلة في حالة عدم توفر المبنى بحسب الوصفات المطلوبة و أيضاً تم التحليل ما هي البدائل الموجودة وهي: إما أن نجد مبنياً بالموصفات المطلوبة أو عمل إصلاحات للمبنى الحالي أو تأجيل المشاريع إلى أن نجد المبنى المناسب.

القرار	مميزاته	عيوبه
تأجيل المشاريع إلى أن نجد المبنى المناسب.	- التركيز على الهدف وعدم التشتت. - توفير مبالغ المطبوعات التعريفية للمشاريع الجديدة التي سيضطر المركز إلى إعادة طباعتها عند الانتقال.	- عدم الالتزام بالخطّة المقدمّة للداعمين مما قد يثير غضبهم.
البقاء في المبنى الحالي و توسيعه و إصلاحه.	حل سريع ومتوفر.	الموقع غير جيد.

وبناءً على هذا التحليل المبسط قررت الإدارة أن تقوم بالتفاوض مع الجهات الداعمة لتأجيل المشاريع لفترة محددة وأخذت موافقتهم على التأجيل و استمرت عملية البحث التي كان من نتائجها : ثلاث مواقع جديدة وفي هذه المرة قام الفريق بعملية التحليل الكتابية و بحسب الأولويات المحددة مسبقاً، وكانت النتائج على النحو التالي:

الموقع	الموقع الأول	الموقع الثاني	الموقع الثالث
الموقع	ممتاز	جيد جداً	جيد
القاعات التدريبية	ممتاز	جيد	ممتاز
الحديقة	جيد	جيد	ممتاز
السعر	جيد	ممتاز	ممتاز

ربما يلاحظ من الجدول السابق أن الموقع الثالث هو أفضل المواقع كونه حصل على عدد ثلاثة امتياز، ورغم ذلك قررت الإدارة اختيار الموقع الأول كونه حقق أولويات المؤسسة وهما الموقع و توفر القاعات التدريبية، و بعد مرور أربعة أشهر ومن خلال تقييم سير العمل للمرحلة السابقة يمكننا القول أن الاختيار كان صائباً.

أهم الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسة :

- 1- إتخاذ القرار بشكل شفهي.
- 2- عدم تحليل الخيارات مسبقاً على ورق.
- 3- عدم تحليل العيوب و المميزات لكل مبنى لمعرفة أولويات إختيار المبنى الجديد.
- 4- عدم الاستعانة بمختص.
- 5- التسرع في إتخاذ القرار.
- 6- عدم وجود تحليل للبدائل.



15 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في مناقشة- أهم القرارات التي اتخذتها جمعيتك/ مؤسستك؟ وهل مرت بخطوات اتخاذ القرارات المدروسة أم لا؟

أنواع القرارات الإدارية :

نشاط (64):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أنواع القرارات الإدارية بالنسبة للجمعيات/ للمؤسسات الأهلية، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



20 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في مناقشة أنواع القرارات الإدارية بناءً على المعايير الواردة في الجدول التالي:

القرارات	المعيار
قرارات إدارية - إنتاجية فنية - تسويقية - مالية - موارد بشرية	وفقاً للوظائف الإدارية الأساسية
مبرمجة - غير مبرمجة	وفقاً لإمكانية برمجةها
استراتيجية - تكتيكية - تنفيذية	وفقاً لأهميتها
تحت ظروف التأكد - تحت ظروف المخاطرة - تحت ظروف عدم التأكد	وفقاً لظروف صناعتها

العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات وفعاليتها:

نشاط (65):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات وفعاليتها بالنسبة للجمعيات/ للمؤسسات الأهلية، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في مناقشة العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات وفعاليتها؟

أثر العوامل اللاحقة على عملية اتخاذ القرارات وفعاليتها:

- الاختلاف في نوع القيادة السائدة
- الاختلاف في الخبرة الشخصية.
- القوانين والميزانيات.
- الضغوط والعوامل الإنسانية

• مدى درجة صعوبة القرار:

نشاط (66):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على مدى درجة صعوبة القرار، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

- **عمل فردي:** ما هي في رأيك درجة صعوبة القرارات التالية، ضع لكلاً منها

درجة من 1 إلى 10 بحيث يعني الرقم 1 سهل جداً والرقم 10 صعب جداً.

- () ترك لك الاختيار بين الشاي والقهوة.
- () عليك أن تقرر إذا كنت ستسدد ثمن شيئاً اشتريته نقداً أو عن طريق تحويل مصري.
- () تم إخطارك بأنه يجب الاستغناء عن أحد أعضاء فريقك.
- () عرضت عليك وظيفة جديدة في إدارة مختلفة، وتعلم بأن أعضاء فريقك لا يريدونك أن تقبل الوظيفة وأنت محتار بين ولاءك لفريقك، ورغبتك في الانتقال إلى الوظيفة الجديدة.
- () تم اعتماد مجموعة من إجراءات العمل، وقد أخبرك رئيسك في العمل بأن أمامك ثلاثة أشهر لإعداد فريق العمل التابع لإشرافك، ومنطقة العمل الخاصة بك بسبب التغييرات التي سيتم إجراؤها، تعتبر الفترة كافية إذا بدأت من الآن.



مرجعية نظرية مختصرة

عملية اتخاذ القرارات هي:

الاختيار من بين البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف.

خطوات عملية اتخاذ القرارات: [التعرف على المشكلة - تحديد وتحليل المشكلة - وضع الافتراضات -

توليد البدائل - التقييم والاختيار - التطبيق - الرقابة والمتابعة].

أنواع القرارات:

- وفقاً للوظائف الإدارية الأساسية [قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية - قرارات تتعلق بالإنتاج - قرارات

متعلقة بالتسويق - قرارات متعلقة بالتمويل - قرارات متعلقة بشؤون العاملين (بشرية)].

- وفقاً لأهميتها [قرارات استراتيجية - قرارات تكتيكية (إدارية) - قرارات تنفيذية (تشغيلية)].

- وفقاً لإمكانية برمجتها [قرارات مبرمجة - قرارات غير مبرمجة].

- وفقاً لظروف صنعها [قرارات تحت ظروف التأكد - قرارات تحت ظروف المخاطرة - قرارات

تحت ظروف عدم التأكد].

- وفقاً للنمط القيادي لمتخذها [قرارات انفرادية - قرارات جماعية].

مزايا القرارات الجماعية:

- الدقة والصحة وغازرة المعلومات.
- المجموعة لديها خيارات وبدائل أكثر.
- الالتزام نحو قبول القرار الجماعي مقارنة بالقرار الفردي.
- تنمية قدرات أعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات.
- تعزيز الثقة بين الأعضاء، والقدرة على التفاهم وبالتالي الوصول إلى قرارات صائبة.

العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار وفاعليته:

- الاختلاف في نوع القيادة السائدة.
- الاختلاف في الخبرة الشخصية.
- أوامر الرؤساء والمرؤوسين.
- القوانين والميزانيات.
- الضغوط والعوامل الإنسانية.

كيف تتخذ الجمعية العمومية قراراتها:

يشترك جميع أعضاء الجمعية العمومية في اتخاذ القرار من خلال اجتماع عام يتحقق فيه مبدأ المساواة

في إعطاء كل عضو فرص متساوية في النقاش وإبداء الرأي والتصويت، ويعتمد القرار الحاصل على

أغلبية الأصوات، وفي حالة التساوي يرجح الجانب الذي فيه الرئيس.

وتصدر قرارات الهيئة الإدارية بالأغلبية المطلقة لعدد أعضائها الحاضرين، وعند تساوي الأصوات

يرجح الجانب الذي فيه الرئيس أيضاً.

أهداف هذا الجزء:

- معرفة معنى الاجتماع.
- معرفة بالخطوات السليمة للاجتماعات الإدارية، وكيفية تطبيقها.
- معرفة قانونية بالاجتماعات التي تعقد وفق قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية 2001 م في اليمن .
- طريقة خاصة بجمعيتهم / بمؤسستهم لإدارة الاجتماعات وستوثق.

تعريف الاجتماع:

نشاط (67):



تعليمات للمدرب:



- حاول مع بقية المشاركين التوصل إلى تعريف محدد للاجتماع من خلال استخراج أهم الكلمات التي تشير إلى تعريف الاجتماع في كل كرت من الكروت المعروضة أمامكم مع مراعاة عدم التكرار.
- ناقش ما سيتم التوصل إليه من قبل المشاركين حول تعريف عملية الاجتماع، ثم قُم بتلخيص ما سيطرح للخروج بتعريف متفق عليه من قبل الجميع.
- قُم بتعليق التعريف المتفق عليه في المكان المناسب للمشاركين ليتمكنوا من الرجوع إليه بسهولة.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على تعريف الاجتماع، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد

كما يلي:



15 دقيقة

- **عمل فردي:** فكر لدقائق كيف تتم عملية الاجتماعات في جمعيتك / مؤسستك، ومن ثم اكتب تعريف للاجتماع في الكرت الذي أمامك ثم قُم بتسليمه للمدرب.

الاجتماع هو:

هو لقاء بين شخصين أو أكثر بغرض تبادل المعلومات ومناقشتها، أو بحث مشكلة أو أكثر أو بغرض اتخاذ قرارات معينة أو جميع هذه الأمور معاً. وتعتبر الاجتماعات من آليات العمل الرئيسة التي تعتمد عليها معظم الإدارات في إنجاز أعمالها.



تعليمات للمدرب:



- وزع الأدوار بين المشاركين بفترة كافية ليتمكنوا من أداءها بالشكل المطلوب.
- قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين واطلب منهم استخراج خطوات عقد الاجتماعات الإدارية الناجحة من خلال الاستفادة من المشهد التمثيلي.
- اشرح للمشاركين الدور المطلوب من رئيس وأعضاء الاجتماع بما يحقق نجاح الاجتماع.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على خطوات إدارة الاجتماع الناجح لتتمكن من تطبيقها على اجتماعات جمعيتك / مؤسستك، وسيكون هذا النشاط من ثلاثة أجزاء كما يلي:



40 دقيقة

- **عمل جماعي:** من خلال المشهد التمثيلي المقدم، شارك مجموعتك النقاش لاستخراج أهم الخطوات الواجب اتباعها لعقد اجتماع إداري ناجح.

”مشهد تمثيلي“

اجتماع جمعية الأمل

دور الأمين العام للجمعية:

- يُحضر للاجتماع ويتواصل مع المشاركين تلفونياً ليحدد لهم موعد ومكان الاجتماع المقرر انعقاده يوم ... الساعة ... وهو الاجتماع الدوري للجمعية بدون أن يتم تحديد ما هي المواضيع التي ستطرح.
- ثم يقوم بالتأكد من ترتيب القاعة ووجود كافة المعينات وطباعة الأوراق اللازمة للاجتماع .

دور رئيس الجمعية:

- يبدأ الاجتماع ويحضر الجميع (رئيس الجمعية- الأمين العام- مسئول التخطيط- مسئول المشاريع- مسئول التدريب.....)، ويبدأ بالتحدث عن وجود ممول لمشروع توعية الفئات المهمشة ويريد من المشاركين إعداد وثيقة المشروع و تقديمها لتلك الجهة خلال أسبوع .

دور مسئول المشاريع : يجب بأن الجمعية لم تدخل في هذا المجال من قبل وان مجالها هو تدريب النساء على مهارات حرفية فقط وأن.....

رئيس الجمعية: يقاطعه بقوله بأن التمويل مهم للجمعية وأنه سيحقق نقلت كبيرة لها، وأنهم سيبحثون عن خبراء في التدريب والتوعية لتنفيذه والخ.

مسئول التخطيط: يقاطع بقوله إن الخطة التنفيذية لهذه السنة لم تشمل هذا النوع من البرامج وأن تنفيذه سيحتاج لخبرات لا توجد لدى الجمعية وسيستنفذ كل موارد الجمعية المادية والبشرية، ويعيقها عن تنفيذ خطتها لهذا العام.....

رئيس الجمعية: يقاطع بقوله على الجمعية أن تغتئم مثل هذه الفرص ويجب أن نجرب.

مسئول التدريب: يرفع يده للكلام ويطرح موضوع تدريب كوادر الجمعية لدى

مؤسسة القيادات الشابة، فالترشيحات التي تمت يوجد اعتراض عليها .

رئيس الجمعية: يجب بأن التحديد السابق للأسماء لن يتغير لأنه وفق التخصصات يحاول مسئول التخطيط الاعتراض ولكن لا يلتفت له.

الأمين العام والمقرر: يطرح موضوع مساهمة الجمعية في الدعم المقدم لهم من قبل الصندوق، ويطرح مسئول المشاريع دعوة منظمة سول لهم لحضور دورة تدريبية في نفس الوقت ويبدأ رئيس الجمعية بالرد على موضوع المساهمة، ويدق الباب ويفتح، وإذا بصاحب المقر المؤجر للجمعية يبلغهم بأنه تبقى لهم أسبوع لأخلاء المقر فيتذكرون الموضوع ويذهبون للبحث عن مقر جديد وينتهي الاجتماع.



15 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة النقاش حول الدور المطلوب من رئيس وأعضاء الاجتماع بما يحقق نجاح الاجتماع؟



15 دقيقة

– **عمل جماعي:** مستعينا بالجدول شارك المجموعة في النقاش حول مدى اتباع جمعية الأمل (في المشهد التمثيلي السابق) لخطوات الاجتماع الناجح.

رأيك			خطوات الاجتماعات
لم تتم	تمت بنوع من القصور	تمت بشكل كامل	
			– تحديد الهدف من الاجتماع
			– تحديد من الذي سوف يدعو للاجتماع
			– إعداد جدول الأعمال
			– اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع
			– إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع
			– أدي الرئيس دوره (راجع الخلفية النظرية)
			– أدي الأمين العام دوره (راجع الخلفية النظرية)
			– توثيق الاجتماع
			– تقييم الاجتماع
			– متابعة تنفيذ القرارات المتخذة
			– اكتمال النصاب القانوني



تعليمات للمدرب:

- احرص على شرح عناصر نموذج محضر الاجتماع التالي للمشاركين.
- ناقش مع المشاركين أهمية إضافة عناصر الاختلاف بين هذا النموذج و أحد محاضر اجتماع الجمعية/ المؤسسة بهدف التطوير.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أحد نماذج محاضر الاجتماع الإداري لتتمكن من تطوير اجتماعات جمعيتك / مؤسستك، وسيكون هذا النشاط من ثلاثة أجزاء كما يلي:



30 دقيقة

- **عمل جماعي:** قارن بين أحد محاضر الاجتماعات لجمعيتك / مؤسستك وبين النموذج المرفق، ثم وضع أوجه الاختلاف بينهما؟ وأهمية إضافة نقاط الاختلاف إن وجدت؟

نموذج محضر اجتماع

محضر اجتماع رقم.....

التوقيع	المشاركون			الزمن		اليوم والتاريخ	المكان
	الغائبون	الحاضرون	المدعوون				

سير الاجتماع والموضوعات الرئيسية التي تمت مناقشتها:

-- 0
-- 0
-- 0

المسئول عن متابعة تنفيذ القرارات	القرارات والتوصيات التي تم الاتفاق عليها

علامات نجاح أو فشل الاجتماع:

نشاط (70):



تعليمات للمدرب:



- لخص أهم علامات نجاح أو فشل الاجتماع في الجمعيات والمؤسسات.
- الأهلية قبل الانتقال للمحور التالي، وتأكد من قناعة المشاركين بها.
- قم بتوزيع نسخة من قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية على المجموعة قبل بدء الجزء الثاني من النشاط.
- اطلع بشكل جيد على البنود المتعلقة بالاجتماعات الواردة في قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (1) لسنة 2001م.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على بعض علامات نجاح أو فشل الاجتماع، وسيكون هذا النشاط من جزئيين كما يلي:



20 دقيقة

- **عمل جماعي:** قيم الاجتماعات في جمعيتك / مؤسستك وفقاً لعلامات النجاح أو الفشل على ضوء الاستمارة التالية:

رأيك			خطوات الاجتماعات
لا	إلى حد ما	نعم	
			1- قبل الاجتماع:
			هدف الاجتماع كان واضحاً للجميع
			التحضير كان جيد
			توفر الأدوات المساعدة
			2- بداية الاجتماع:
			حضور الجميع في الوقت المحدد.
			تم توجيه النقاش ليتم الوصول إلى قرار محدد سلفاً
			غياب أشخاص لهم دور أساسي في الاجتماع
			حضور أشخاص لا يعرفون سبب وجودهم.
			3- وسط الاجتماع:
			الخروج عن موضوع الاجتماع إلى موضوعات فرعية أو خارجية.
			الدخول في تفاصيل دقيقة وبالتالي فقدان التركيز على الهدف الأصلي للاجتماع.

رأيك			خطوات الاجتماعات
لا	إلى حد ما	نعم	
			عدم تشجيع لغة الحوار والمناقشة والاحترام المتبادل.
			مهاجمة الشخص الذي يقوم بعرض الموضوع والاعتراض على ترتيبه في عرض الموضوع مما يجعله غير قادر على استكمال الشرح.
			قيام المستمعين بالشرح الجانبي لبعضهم.
			سيطرة المصالح الشخصية على مناقشات الاجتماع
			السماح للحاضرين باستخدام الهاتف المحمول داخل غرفة الاجتماعات
			دخول وخروج الحاضرين من وإلى الاجتماع
			استدعاء أشخاص لحضور الاجتماع بعد بدء الاجتماع بمدة كبيرة
			٤- نهاية الاجتماع:
			طول زمن الاجتماع لساعات أكثر مما هو محدد له
			الانتهاء بقرارات غير واضحة
			٥- ما بعد الاجتماع:
			الكل مستاء ويشعر بالملل
			الأمور لا تتحسن.... لا يتم تنفيذ القرارات



20 دقيقة

- لخص أهم علامات نجاح أو فشل الاجتماع في جمعيتك / مؤسستك ؟

- **عمل جماعي:** شارك مع المجموعة النقاش و حدد إلى أي مدى يتم عقد اجتماعات
(الهيئة الإدارية - الجمعية العمومية - لجنة الرقابة و التفيتش) لجمعيتك /
مؤسستك وفق قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن رقم (1) لسنة 2001م.

.....
.....

المراحل المختلفة لعقد الاجتماعات الإدارية:

نشاط (71):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من الربط بين المراحل المختلفة لعقد الاجتماعات الإدارية، وخطوات كل مرحلة، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



20 دقيقة

- عمل فردي: حدد المرحلة التي تنتمي إليها الخطوة أو الإجراء التالي وذلك بوضع علامة صح أمام الاختيار المناسب.

الخطوات / الإجراءات			في أي مرحلة من مراحل إدارة الاجتماعات
بعد الاجتماع	أثناء الاجتماع	ما قبل الاجتماع	
			- توضيح الهدف من الاجتماع
			- كتابة محضر الاجتماع بشكله النهائي
			- تحديد المدعويين
			- تحديد هدف الاجتماع
			- إعداد جدول الاجتماع
			- تسجيل الحاضرين والغائبين
			- اختيار وتنظيم مكان الاجتماع
			- إعداد وإرسال الدعوات للمشاركين في الاجتماع
			- تجنب فرض الرأي على الحاضرين
			- إعطاء فرص متساوية للمشاركين لإبداء آرائهم
			- إرسال محضر الاجتماع للمشاركين الذين حضروا والذين لم يحضروا
			- التأكيد على الالتزام بقواعد وآداب الحديث والنقاش بين المشاركين
			- التأكد من إعطاء زمن ملائم لكل موضوع
			- متابعة القرارات التي تمخضت عن الاجتماع
			- التأكد من استيفاء مناقشة كل موضوع قبل اتخاذ القرار
			- اختيار أسلوب التعامل الملائم لطبيعة المشاركين
			- قراءة مسودة محضر الاجتماع على المشاركين من قبل المقرر
			- تقييم الاجتماع
			- الاختتام الجيد للاجتماع



مرجعية نظرية مختصرة

الاجتماع:

هو لقاء بين شخصين أو أكثر بغرض تبادل المعلومات ومناقشتها، أو بحث مشكلة أو أكثر أو بغرض اتخاذ قرارات معينة أو جميع ما ذكر.

أركان الاجتماع : [الموضوع- الهدف- الحضور- جدول الأعمال- مكان وزمان الاجتماع- معد أو مسئول الاجتماع- كاتب محضر الاجتماع].

أهمية الاجتماع:

- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية، بعكس القرارات الفردية
- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة، أو مع المنظمات الأخرى.

- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوضيح آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين.

المراحل الرئيسية لعقد الاجتماع الإداري:

المرحلة الأولى: ما قبل انعقاد الاجتماع: ويتم فيها [تحديد الهدف من الاجتماع والمدعوين- إعداد جدول الأعمال- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع].
المرحلة الثانية: أثناء انعقاد الاجتماع: ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب.

المرحلة الثالثة: ما بعد الانعقاد: وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها [توثيق الاجتماع- تقييم الاجتماع- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة].

الاجتماعات وفق قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (1) لسنة 2001م.
اجتماعات مجلس الأمناء: يجتمع مجلس الأمناء بصورة دورية، وبدعوة خطية من الرئيس أو من ينوب عنه، وذلك كل ثلاثة أشهر على الأقل، وله عقد اجتماعات استثنائية بناءً على طلب مسبب من رئيس المجلس، أو ثلثي عدد أعضائه، أو بناءً على طلب المؤسس أو المؤسسين.

اجتماعات الجمعية العمومية: يدعو رئيس الجمعية العمومية للاجتماع العادي كل سنة على الأقل، ويجوز دعوة الجمعية العمومية وفق ما نصت عليه المادة (29) من القانون رقم (1) بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتحدد اجتماعات الجمعية العمومية وفق ما نصت عليه المواد (26، 28) من القانون وكذا وفق ما نصت عليه المادة (31) من اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

اجتماعات الهيئة الإدارية:

تجتمع الهيئة الإدارية بصورة دورية بدعوة خطية من رئيسها أو من ينوب عنه أثناء غيابه مرة كل شهر على الأقل، ولها عقد اجتماعات استثنائية بناءً على طلب مسبب من رئيسها أو من ثلثي عدد أعضائها، أو من ثلث عدد أعضاء الجمعية العمومية.

الحفظ والأرشفة

أهداف هذا الجزء:

- معرفة عملية الحفظ والأرشفة (أهدافها، ومبادئها العامة).
- معرفة بأقسام الحفظ والأرشفة.
- معرفة بطرق التصنيف.
- قدرة على تقييم نظام الأرشفة لدى جمعياتهم / مؤسساتهم، وإعادة تنظيمه بالطريقة السليمة.

تعريف الحفظ و الأرشفة

نشاط (72):



تعليمات للمدرب:



- ناقش ما سيتم التوصل إليه من قبل المشاركين حول تعريف عملية الحفظ والأرشفة، ثم قُم بتلخيص ما سي طرح للخروج بتعريف متفق عليه من قبل الجميع.
- قم بتعليق التعريف المتفق عليه في المكان المناسب للمشاركين ليتمكنوا من الرجوع إليه بسهولة.
- لخص أهم النقاط المتعلقة بأهداف عملية الحفظ والأرشفة المتفق عليها من قبل الجميع.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على معنى عملية الحفظ والأرشفة وأهدافها، وسيكون هذا النشاط من جزئيين كما يلي:



20 دقيقة

- **مجموعات ثلاثية:** رتب الكلمات الآتية بحيث تصبح تعريفاً مناسباً للحفظ / للأرشفة .

- كل مادة تحمل معلومات وبيانات - عملية تسجيل وتوثيق - تحفظ للرجوع إليها مستقبلاً.
- وبأقل جهد وأقصر وقت - بنظام يضمن سلامتها - عملية ترتيب وتخزين للوثائق والمكاتبات وكافة المعاملات- ويمكن الوصول إليها بسرعة وسهولة .

الحفظ هو:

عملية تسجيل وتوثيق كل مادة تحمل معلومات وبيانات تحفظ للرجوع إليها مستقبلاً.

الأرشفة:

عملية ترتيب وتخزين للوثائق والمكاتب وكافة المعاملات بنظام
يضمن سلامتها، ويمكن الوصول إليها بسرعة وسهولة وبأقل
جهد وأقصر وقت.

- **مجموعات ثلاثية** : فكروا جيداً ثم استخدموا الكرت الذي أمامكم واكتبوا نقطتين
من أهداف الحفظ والأرشفة من وجهة نظركم، قوموا بقراءتها على باقي المشاركين.
- ناقشوا ما قمتم بكتابته مع باقي المشاركين، للخروج بمجموعة النقاط المتفق عليها
حول أهداف عملية الحفظ والأرشفة؟

تتلخص أهداف عملية الحفظ والأرشفة في أنها :

1. تمكن المنظمة من تسجيل وتوثيق التطورات التي تطرأ على موقف
معين خلال فترة طويلة.
2. تساعد على استمرار الخدمة.
3. تساعد على عملية التقييم.
4. تساعد على استبعاد المستندات والمعلومات والبيانات التي أصبحت غير
مطلوبة.

المبادئ العامة:

نشاط (73):



تعليمات للمدرب:



- تأكد من فهم المشاركين للمبادئ العامة لعملية الحفظ والأرشفة.
- لا تنس استعراض عمل المجموعات، ومن ثم إعادة تلخيص ما سي طرح
من قبلهم.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على المبادئ العامة في عملية الحفظ والأرشفة

وسيتكون هذا النشاط من جزء واحد.

- **عمل جماعي**: ناقش مع المجموعة المبادئ العامة لعملية الحفظ

والأرشفة، ثم قم مع مجموعتك باختيار (4) مبادئ هي الأهم من

وجهة نظركم لعرضها على المجموعات الأخرى؟



20 دقيقة

أهم المبادئ العامة لعملية الحفظ والأرشفة:

1. **الملائمة:** ملائمة السجلات لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها... الخ.
2. **الحكمة:** في التسجيل لتفادي الدخول في التفاصيل غير الهامة، أو حفظ وتوثيق أشياء لا داعي لها مما يسبب عبئاً على المنظمة، وصعوبة في استخراج المعلومات.
3. **الوعي:** بأهمية عملية التسجيل والتوثيق من قبل الموثق، ومدى تأثير ذلك على سياسة العمل بالمشروع.
4. **الاختصار:** في المساحة والاقتصاد في التكلفة.
5. **الأمان:** إن حفظ المعلومات في أماكن مناسبة يسهل الوصول إليها من قبل المعنيين، مع الأخذ بعين الاعتبار المحافظة على سريتها.
6. **البساطة:** سهولة الوصول إلى السجلات والملفات.
7. **المرونة:** (يراعى أي توسعات أخرى مستقبلية).

أقسام الحفظ والأرشفة

نشاط (74):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أقسام الحفظ والأرشفة، وسيكون هذا

النشاط من جزء واحد كما يلي:



20 دقيقة

- **مجموعة ثنائية:** [الحفظ الوسطي بين الحفظ الجاري والأرشيبي - الحفظ الأرشيبي - الحفظ الجاري] أربط مع زميلك بين الأقسام الثلاثة للحفظ والأرشفة وبين البيان الخاص بكل قسم؟

عنوان القسم	بيان القسم
الحفظ الأرشيبي	يشمل سجلات البيانات والمستندات التي لم تعد المنظمة بحاجة عاجلة لها، والتي غالباً ما يقتصر احتياج المنظمة لها على فترات متباعدة، ويتم حفظ هذه السجلات والمستندات عادةً تنفيذاً لاشتراطات القانون أو الداعمين أو نظام المنظمة الذي يحتم الاحتفاظ بها لفترة زمنية معينة ولأهداف محددة، أو لقيمتها التاريخية.
الحفظ الوسطي	هو تقسيم ثالث يتوسط التقسيمين الجاري والأرشيبي . و يستخدم عندما يكون حجم المحفوظات كبير لذلك هو قليل الاستخدام في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
الحفظ الجاري	يشمل سجلات البيانات والمستندات اللازمة في عمليات الإدارة اليومية للمنظمة والتي يتعين توفيرها والحصول عليها وتداولها بسرعة.

- هناك مجموعة من العوامل التي تحدد مدى الاحتفاظ بالسجلات والوثائق الخاصة بأي جمعية

أو مؤسسة أذكر هذه العوامل؟



تعليمات للمدرّب:

- ناقش ما توصلت إليه المجموعات حول تعريف وأنواع التصنيف، وتأكد من فهم المشاركين لذلك قبل الانتقال للمحور التالي.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على عملية التصنيف والترتيب وأنواعها، وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:



15 دقيقة

- **مجموعات ثنائية:** رتب الكلمات التالية بحيث تصبح تعريفاً مناسباً للتصنيف:

{ مجموعة من المستندات - تكوين - المراد حفظها - هو - على أساس معين. }

التصنيف هو: تكوين مجموعة من المستندات المراد حفظها على أساس معين.

- **مجموعات ثنائية:** من خلال التعريفات التالية للتصنيف فكر بشكل منفرد في نوع التصنيف المقصود من التعريف وضع عنوان له في المربع المقابل للتعريف.

نوع التصنيف	التعريف
الزمني والتاريخي	- هو التصنيف الذي يقوم بتقسيم الوثائق بحسب ورودها الزمني والتاريخي إلى الجمعية/المؤسسة.
الموضوعي	- هو التصنيف الذي يتم فيه تقسيم الوثائق إلى مجموعات طبقاً لمضمون الموضوعات التي تحتويها هذه الوثائق.
الهجائي	- نستعمل هذه الطريقة في التصنيف عندما يكون بالإمكان استخدام الأحرف في التدليل على محتوى الملف.
الجغرافي	- ويتم تقسيم الملفات ومضمونها من الوثائق بحسب المناطق الواردة منها، ويناسب هذا التصنيف الجهات التي لها فروع متعددة في مناطق مختلفة.

أنواع التصنيف (التصنيف الموضوعي):

نشاط (76):



تعليمات للمدرب:

- ناقش ما توصلت إليه المجموعات حول التصنيف الموضوعي ،
وتأكد من فهم المشاركين لذلك قبل الانتقال للمحور التالي.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على التصنيف الموضوعي، وسيتكون هذا النشاط من جزء واحد

كما يلي:



20 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في ترتيب وتصنيف المواضيع

التالية بناءً على الموضوع:

الإجازات - المشتريات - إدارة شئون الموظفين - التعيينات

التدريب - الميزانية - المصروفات - الإدارة المالية

الموردون - المخازن - المناقصات - إدارة السكرتارية - متابعة الصادر والوارد

من مراسلات - الأرشيف - إجازة اعتيادية - الإيرادات - متابعة الاتصالات -

إجازة مرضية - الجرد - كشوفات المستفيدين - تدريب فني - تدريب إداري

- الحسابات الختامية - أصول متداولة - الأثاث.

أ) ناقش ما توصلتم إليه مع باقي المجموعات؟

الموضوع "المجال"	البنود
إدارة شئون الموظفين	- الإجازات (إجازة اعتيادية، إجازة مرضية). - التعيينات. - التدريب (تدريب فني، تدريب إداري).
الإدارة المالية	- الميزانية، الحسابات الختامية، أصول متداولة، الأثاث، الإيرادات، الموردون، المناقصات، المخازن، المصروفات، المشتريات، الجرد.
إدارة السكرتارية	- الأرشيف، متابعة الصادر والوارد، كشوفات المستفيدين، متابعة الاتصالات.

نشاط (77):

تعليمات

ستتعرف من خلال هذا النشاط على التصنيف الزمني، وسيكون هذا النشاط

من جزء واحد كما يلي:

التصنيف الزمني (التاريخي):

- عمل جماعي: شارك مجموعتك في ترتيب وتصنيف المواضيع التالية بناءً

على التاريخ الزمني لصدورها:

- برنامج المخيم الصيفي 3 سبتمبر 1998م.
- رسالة شكر 1 يناير 2009م.
- دعوة مشاركة 4 يوليو 1999م.
- قائمة المدعوين 15/2/2008م.
- تقرير إدارة المشاريع 5/10/2001م.
- عرض سعر أثاث 30/10/1989م.
- تصور للمهرجان الصيفي 3/7/1999م.
- طلب دعم للمهرجان الصيفي 15/7/1999م.
- عقد شراكة مع مؤسسة إنجاز 6 يونيو 2005م.

الموضوع	التاريخ
عرض سعر أثاث.	30/10/1989م
برنامج المخيم الصيفي.	3 سبتمبر 1998م
تصور المهرجان الصيفي.	3/7/1999م
دعوة مشاركة	4 يوليو 1999م
طلب دعم المهرجان.	15/7/1999م
تقرير إدارة المشاريع.	5/10/2001م
عقد شراكة مع إنجاز.	6 يونيو 2005م
قائمة المدعوين.	15/2/2008م
رسالة شكر	1 يناير 2009م

نشاط (78):

التصنيف الهجائي:



تعليمات للمدرب:

- لخص ما ستتوصل إليه المجموعات حول التصنيف الهجائي،
- وتأكد من فهم المشاركين لذلك قبل الانتقال للمحور التالي.
- لا تنس التأكيد على التكليف المنزلي، ومناقشة نتائجه في اليوم التالي.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على التصنيف الهجائي، سيتكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:



15 دقيقة

– **عمل فردي:** رتب الملفات الخاصة بالأسماء التالية هجائياً:

ابتسام- سامي- حميد- راجح- خالد- مها- علي- كمال- طه- فايز-
بدر- حسام- لؤلؤة- إبراهيم - سعيد- شريف.

تنويه:(عند التشابه في الحرف الأول يتم النظر إلى الحرف الثاني وإذا تشابه الحرفان يتم النظر إلى الحرف الثالث).

الترتيب المقترح:

– ابتسام، إبراهيم، بدر، حسام، حميد، خالد، راجح، سامي، سعيد، شريف، طه، علي، فايز،
كمال، لؤلؤة، مها.

– **مجموعة ثنائية:** شارك زميلك بإعادة ترتيب النشاط (76) هجائياً.

– **تكليف منزلي:** قم بقراءة المزيد عن الأنواع الأربعة للتصنيف ثم حدد مزايا وعيوب كل نوع.

نشاط (79):



تعليمات للمدرب:

- احرص على إثارة النقاش وتوجيهه أثناء التطبيق العملي على أرشيف الجمعية/المؤسسة.
- اشرح وبشكل مفصل تصميم إدارة المحفوظات ، وتأكد من فهم المشاركين لذلك قبل الانتقال للمحور التالي.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من تطوير أرشيف جمعيتك/ مؤسستك، سيتكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:



40 دقيقة

– **عمل جماعي :** انتقل مع باقي المشاركين إلى أرشيف جمعيتك/مؤسستك

لتقييمه من حيث (الترتيب- سهولة الوصول للملفات- شمولية عملية التوثيق..... وأي نقاط أخرى تود إضافتها.

– **عمل جماعي:** من خلال فهمك لتصميم إدارة المحفوظات، في مجموعات العمل حدد

النظام المناسب لجمعيتك/مؤسستك؟ وأهم مزايا هذا النظام.

.....
.....

على الجمعية / المؤسسة تطوير نظام الأرشفة والحفظ لديها بناءً على مخرجات التدريب.



مرجعية نظرية مختصرة

تعريف الحفظ:

عملية تسجيل وتوثيق كل مادة تحمل معلومات أو بيانات تحفظ للرجوع إليها مستقبلاً.

تعريف الأرشفة:

هي عملية ترتيب وتخزين للوثائق والمكاتب وكافة المعاملات بنظام يضمن سلامتها ويمكن من الوصول إليها بسرعة وسهولة وبأقل جهد وأقصر وقت.

أهداف الحفظ و الأرشفة:

- تلخيص التطورات التي تطرأ مما يساعد على الإلمام بأطراف الموقف وجوانبه المختلفة وبالعوامل التي تناولته طوال تلك الفترة.

- يساعد التسجيل على استمرار الخدمة، فلا تتأثر كثيراً بتغير الشخص الذي يعمل على الموضوع فالسجل هو وسيلة الوصل بين الموظف القديم والجديد.

- التسجيل والتوثيق المستمر هو الأداة الأولى لإعداد التقارير العامة التي يحتاجها المختصون لمعرفة حركة العمل والتنظيم.

- استبعاد المستندات والمعلومات والبيانات التي أصبحت غير مطلوبة.

تقسيم الحفظ والأرشفة:

هناك (3) تقسيمات للحفظ والأرشفة [الحفظ الجاري - الحفظ الأرشيفي - الحفظ الوسط بين الحفظ الجاري والأرشيفي].

مبادئ عامة في الحفظ والأرشفة الجيدة [الملائمة - الحكمة - الأمان - البساطة - المرونة].

طرق التصنيف:

هناك العديد من طرق التصنيف نذكر منها: التصنيف الموضوعي - التصنيف الجغرافي - التصنيف الزمني والتاريخي - التصنيف الهجائي.

التقارير

أهداف هذا الجزء:

- معرفة التدريب على عملية إعداد التقارير سيكون لدى المشاركين:
- معرفة بمعنى التقارير وأهميتها وأنواعها ومكوناتها.
- معرفة بالخطوات السليمة لإعداد التقارير.
- قدرة على كتابة التقارير الخاصة بجمعياتهم / مؤسساتهم.

التقارير :

تعريف التقارير وأهميتها:

نشاط (80):



15 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على تعريف التقارير وأهميتها وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:

- **عصف ذهني:** اكتب في الكرت الذي أمامك تعريف للتقرير .

التقرير هو :

عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين، وتتضمن قدراً من التحليل المفصل لهذه المعلومات، وذلك للخروج بنتيجة معينة قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو التخطيط أو الرقابة على العمل.



15 دقيقة

- **مجموعة ثنائية:** في الكرت الذي أمامك اكتب أنت وزميلك ثلاث نقاط توضح أهمية التقرير.

.....

.....

.....

.....

تكمّن أهمية التقارير في كونها

- إحدى آليات المتابعة والتقييم والرقابة.
- تعد وسيلة للاتصال وتبادل المعلومات من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الأعلى.
- تعد وثائق رسمية تتناول الجوانب المختلفة لموضوع ما أو مشروع محدد.
- تصف مشكلات معينة وتفسرها بهدف المساعدة على حلها، أو تلامي الوقوع فيها.
- تشكل قاعدة معلومات يمكن الاستفادة منها في مجالات متعددة.
- وسيلة للتسويق والإعلام عن أنشطة وإنجازات الجمعية/ المؤسسة.
- تساعد في عملية التخطيط للمشاريع المستقبلية من خلال التوصيات والمقترحات.
- وسيلة لتوثيق الأعمال.

أنواع التقارير

نشاط (81):



تعليمات للمدرب:



- تذكر التحضير المسبق للكروت حتى تتمكن من تنفيذ النشاط بالشكل المطلوب.
- ناقش ما تم التوصل إليه من قبل المشاركين حول أنواع التقارير ثم قم بتلخيص ما طرح.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أنواع التقارير وسيكون النشاط من جزء واحد

كما يلي:



15 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك المجموعة في قراءة كروت المجموعة (أ) المتضمنة لأنواع المختلفة من التقارير، ثم قم مع مجموعتك بربطها بناءً على المعايير الأربعة المدونة في كروت المجموعة (ب).
- ناقش ما توصلت إليه مجموعتك مع المجموعات الأخرى لاستكمال بيانات الجدول التالي بحسب ما يتفق عليه.

نوع التقرير	المعيار
تقارير مكتوبة، تقارير شفوية.	بحسب طريقة تقديمها
تقرير اخباري، تقرير تحليلي.	بحسب طبيعة التقرير
تقرير رسمي، تقرير غير رسمي.	بحسب درجة رسمية التقرير
تقارير دورية، تقارير غير دورية.	بحسب الفترة الزمنية

- ما هو النوع الأكثر استخداماً في جمعيتكم/مؤسستكم؟ وضح ذلك.

النوع الأكثر استخداماً في جمعيتنا/مؤسستنا هو:

.....

.....

.....

مكونات التقرير:

نشاط (82):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على مكونات التقرير، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



30 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك المجموعة التي ستكون ضمنها في تحديد ما الذي يجب أن يكتب في كل مكون من مكونات التقرير بحسب الجدول التالي:

المكون	ماذا يكتب فيه
المقدمة	موضوع التقرير - هدف التقرير - كاتب التقرير وسلطة الكتابة - ملخص التقرير.
جسم التقرير	عرض للبيانات - تحليل البيانات.
نهاية التقرير	ملخص التقرير - اقتراحات وتوصيات - مراجع - ملاحق.

- اعرض عمل مجموعتك على المجموعات الأخرى، وشارك في النقاش الذي سيتم للخروج بنقاط متفق عليها من الجميع.

خطوات إعداد التقرير:

نشاط (83):



تعليمات للمدرب:



- تذكر إحصار نماذج من التقارير الجاهزة و إعطائها للمشاركين لتقييمها أثناء التدريب، سواء كانت تقارير من الجمعية / المؤسسة نفسها أو من جمعيات ومؤسسات أخرى. - من المهم جداً أن تقوم الجمعية/ المؤسسة بمراجعة تقاريرها السابقة، وتعد تقرير أثناء التدريب.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على خطوات إعداد التقرير، وستتمكن من تقييم التقارير، وإعداد تقرير جيد خاص بجمعيته/ مؤسسته، سيتكون النشاط من أربعة أجزاء كما يلي:



30 دقيقة

- **عمل جماعي:** ناقش مع مجموعتك الإرشادات العامة لكتابة التقارير، ثم وضع مدى قناعتك بها.

إرشادات عامة لكتابة التقرير

ينبغي أن تتبع النقاط التالية عند كتابة التقرير :

أ- لنفكر :

- إلى من نكتب التقرير ؟ - ما الذي نريدهم أن يعرفوا عنا ؟
- لماذا نريدهم أن يعرفوا ؟ - ما الذي نريد أن نقوله نحن ؟

ب- لنكتب :

- وصفاً سردياً يتناول العمل (برنامج، مشروع) من حيث موضوعه، أنشطته والظروف المحيطة به .
- إحصاءات مثلاً (عدد المستفيدين، الأعضاء، البرامج المنفذة، ومصادر التمويل).
- نتائج التقييم من قبل الفريق وغيرهم (تقييم داخلي، تقييم خارجي).
- التقديرات أو فرص النمو.

ج- لنتأكد :

- هل المضمون واضح .
- هل هو حقيقي .
- هل ينقل صورة عن الوضع والظروف.
- هل يعبر عن آلية العمل.



15 دقيقة

- عمل جماعي: شارك المجموعة النقاش لتحديد الخطوات التفصيلية لكتابة التقارير وفق المراحل الخاصة بكتابة التقارير مستعيناً بالجدول التالي:

المرحلة	الخطوات الرئيسية	الخطوات التفصيلية
المرحلة الأولى: قبل الكتابة:	1- الاستعداد:	تحديد الهدف من التقرير، تحديد فرضية أولية حول النتائج، توليد الأفكار، تحديد البيانات اللازمة.....
	2- تهيئة البيانات	تجميع البيانات، تحديد طرق التعامل مع البيانات، معرفة القارئ، بناء شكل أولي لجسد التقرير.....
المرحلة الثانية: أثناء الكتابة:	3- التحليل:	تحليل البيانات وتحويلها الى معلومات، تصميم الجداول والرسومات، استخلاص الحقائق، الوصول للنتائج، بناء التوصيات..
	4- الترتيب:	مراجعة البيانات والمعلومات، تصميم الشكل النهائي للتقرير..
	5- الكتابة:	بدء عملية كتابة التقرير وفق الهيكل المحدد..
المرحلة الثالثة: مراجعة التقرير	6- المراجعة:	مراجعة أولية لمحتوى التقرير، مراجعة تسلسل وترابط هيكل التقرير، مراجعة مدى ملائمة الملاحق وترتيبها.
	7- التحرير:	- كتابة التقرير بصورته النهائية. - طباعة التقرير. - مراجعة الصياغات وتصحيح الأخطاء.



30 دقيقة

- عمل جماعي: شارك المجموعة التي ستكون ضمنها في تقييم التقرير المقدم لكم من قبل المدرب من حيث (اكتمال مكوناته- نقاط القوة والضعف فيه- مراعاة القواعد العامة لكتابة التقرير...الخ).



30 دقيقة

- عمل جماعي: شارك المجموعة التي ستكون ضمنها في كتابة تقرير خاص بجمعيتك / مؤسستك، ومن ثم عرضه على المجموعات الأخرى لتقييمه.

القواعد العامة في كتابة التقارير:

نشاط (84):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على القواعد العامة في كتابة التقارير، وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:



15 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة في قراءة القواعد العامة لكتابة التقارير،

ومن ثم قم بإعادة ترتيبها مع مجموعتك:

لمراجعة ما كتب قبل الطباعة - تحديد قارئ التقرير - الاهتمام بالطرح

الموضوعي للمعلومات - الالتزام بأصول الكتابة - تحديد هدف التقرير - مراجعة

التقرير بعد الطباعة .

هل تقترح قواعد إضافية . ناقش مقترحاتك مع باقي المشاركين.

من القواعد العامة في كتابة التقارير:

§ تحديد قارئ التقرير.

§ تحديد هدف التقرير.

§ الاهتمام بالمعلومات بموضوعية.

§ الالتزام بأصول الكتابة.

§ مراجعة ما كُتب قبل الطباعة.

§ مراجعة التقرير بعد طباعته.



20 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة التي ستكون ضمنها في المراجعة النهائية

للتقرير الذي أعدته المجموعة الأخرى من حيث الالتزام بالقواعد العامة في

كتابة التقرير.



مرجعية نظرية مختصرة

تعريف التقرير الإداري:

هو عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين وتتضمن قدراً من التحليل المفصل لهذه المعلومات، وذلك للخروج بنتيجة معينة قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو التخطيط أو الرقابة على العمل.

أهداف التقرير الإداري:

نقل معلومات- تحليل ظاهرة- عرض انجازات- نقل أخبار- تحليل بيانات- عرض مشكلات- عرض حلول وبدائل.

أهمية الرقابة الإدارية:

- § إحدى آليات المتابعة والتقييم والرقابة واحدى وسائل الاتصال وتبادل المعلومات .
- § تعد وثائق رسمية تتناول الجوانب المختلفة لموضوع ما أو مشروع محدد.
- § تشكل قاعدة معلومات يمكن الاستفادة منها في مجالات متعددة.
- § وسيلة لتوثيق الأعمال.

أنواع التقارير : بحسب طرق تقديمها (تقارير مكتوبة، تقارير شفوية)- بحسب طبيعة التقارير (تقارير إخبارية، تقارير تحليلية)- بحسب درجة رسمية التقارير (تقارير رسمية، تقارير غير رسمية)- بحسب الفترة الزمنية التي يغطيها (تقارير دورية، تقارير غير دورية).

مظاهر الضعف و القوة في التقرير:

أهم مظاهر الضعف:

- إهمال بعض الحقائق الضرورية، وعدم وضوح هدف التقرير.
- طول التقرير أكثر من اللازم أو الاختصار المخل بالموضوع.
- عدم عرض المعلومات بشكل منطقي وموضوعي.

أهم مظاهر القوة:

- التقرير موجز مفيد وخالي من الأخطاء اللغوية والإملائية.
- الاهتمام بقارئ التقرير وفهم مركزه، خبراته، وأهمية التقرير بالنسبة له.
- يتضمن التقرير عدد من الرسومات التوضيحية والأشكال البيانية.

مراحل كتابة التقارير:

ثلاث مراحل (قبل الكتابة - أثناء الكتابة - بعد الانتهاء من الكتابة).

مكونات التقارير: يتكون التقرير من ثلاثة مكونات أساسية هي:

- § مقدمة التقرير وتتضمن: (موضوع التقرير- هدف التقرير- الجهة كاتبة التقرير وسلطة الكتابة - ملخص التقرير).
- § جسم التقرير: (عرض للبيانات- تحليل للبيانات).
- § نهاية التقرير: (ملخص التقرير- اقتراحات وتوصيات- مراجع - ملاحق).

ملاحق

التقييم القبلي والبعدي

عزيزي المشارك.. عزيزتي المشاركة..

دعنا ن فكر معا في بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالعمل الإداري في المنظمات الأهلية بصفة عامة وفي جمعيتك بصفة خاصة.

يرجى تسجيل إجاباتك على الأسئلة التالية:

1. كثيراً ما نسمع ونقرأ ونستخدم كلمة " الإدارة " في تعاملاتنا سواءاً في العمل أو خارجه.. ما هو مفهومك لهذه الكلمة؟

.....

.....

.....

.....

.....

2. ما رأيك في العبارات الواردة في الجدول التالي، سجل إجابتك في المكان المناسب ؟

العبـارات	صواب	خطأ
الإدارة فن
الإدارة علم
الإدارة سلوك إنساني
الإدارة هي وضع الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف
الإدارة هي القدرة على اتخاذ القرارات السليمة

3. للعملية الإدارية خمس وظائف هي:

. الوظيفة الأولى:

وتتضمن ما يلي:

- التعريف وهو:

.....

- الأهمية:

.....

- خطوات ومراحل التنفيذ وهي على النحو التالي:

.....

- الوظيفة الثانية:

وتتضمن ما يلي:

- التعريف وهو:

.....

- الأهمية:

.....

- مبادئ وخطوات التنفيذ:

.....

.....

.....

.....

.....

الوظيفة الثالثة:

وتتضمن ما يلي:

- التعريف:

.....

.....

.....

- الأهمية:

.....

.....

.....

- الخطوات وتشمل:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- الوظيفة الرابعة:

وتتضمن ما يلي:

- تعريفها وهو:

.....

.....

.....

- دعائم ومكونات هذه الوظيفة هي:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- الوظيفة الخامسة:

وتتضمن ما يلي:

-التعريف وهو:

.....

.....

.....

- الأهمية:

.....

.....

.....

- أنواعها هي:

.....

.....

.....

.....

.....

4. ماذا نعني بعملية اتخاذ القرار وهل ترتبط بالوظائف الإدارية السابقة:

.....

.....

.....

5. ما أهمية وظائف الإدارة لجمعيتك/مؤسستك؟ وهل تختلف الإدارة في الجمعيات عن غيرها من المنظمات الحكومية والخاصة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ما المستويات الإدارية في الجمعية/المؤسسة التي تديرها أو تعمل فيها؟ سجّل المستوى الإداري في مكانه الصحيح بحسب الشكل وعدد شاغلي كل مستوى؟



7. ما هي المهارات المطلوبة في كل مستوى من المستويات السابقة وهل هذه المهارات مطلوبة بنفس الدرجة في كل المستويات أم أنها تختلف من مستوى لآخر؟ أشرح إجابتك.

.....

.....

.....

8. ماذا تعني لك هذه المبادئ [تقسيم العمل . السلطة والمسئولية . وحدة القيادة . أولوية المصلحة العامة . المكافأة . المساواة . المركزية واللامركزية . روح الفريق الواحد]؟

.....

.....

.....

9. هل تعتبر العمل في جمعيتك/مؤسستك عمل منظم أم عشوائي، وضح أسباب اختيارك؟

.....

10. هل شاركت فريق جمعيتك/مؤسستك في وضع خطط قصيرة المدى أو استراتيجية؟ وهل تم تنفيذ هذه الخطط؟ وما هي الصعوبات التي واجهتها في تنفيذ الخطط؟

.....

11. هل لديكم نماذج لكتابة التقارير في جمعيتك/مؤسستك؟ ما هي مكوناته؟ وما هي مواصفات التقرير الناجح من وجهة نظرك؟

.....

12. متى تتم الاجتماعات في جمعيتك/مؤسستك؟

() دورية () شهرية () سنوية () أخرى.....

13. هل لديكم لائحة لإدارة الاجتماعية داخل الجمعية/المؤسسة أم لا؟

.....

14. ما هي أساسيات الاجتماع السليم من وجهة نظرك؟

.....

15. هل لديكم نظام للأرشفة والتوثيق داخل الجمعية/المؤسسة؟
 () نعم () لا

16. إذا كانت الإجابة لا كيف تتم المحافظة على الوثائق الناتجة عن العمل داخل الجمعية/المؤسسة اشرح بطريقتك الخاصة عملية التوثيق والأرشفة لديكم؟

.....

.....

هذا الجزء من التقييم يتم التعامل معه بعد الانتهاء من التدريب:

- أهم الأشياء التي تحتاج إلى تطويرها/ أو طورتها بعد التدريب في المستويات التالية:-

المستوى المعرفي:

المستوى المهاري:

مستوى العمل والسلوك في الإدارة:

.....

- ما هي الأشياء/الأوضاع التي يجب أن تتطور في جمعيتك/ مؤسستك ليتحسن العمل الإداري؟

.....

ثانياً: الجانب العملي:

من المهم أن تقوم جمعيتك/مؤسستك بعد الاستفادة من التدريب بتطوير ما يلي:

§ الخطة التنفيذية.

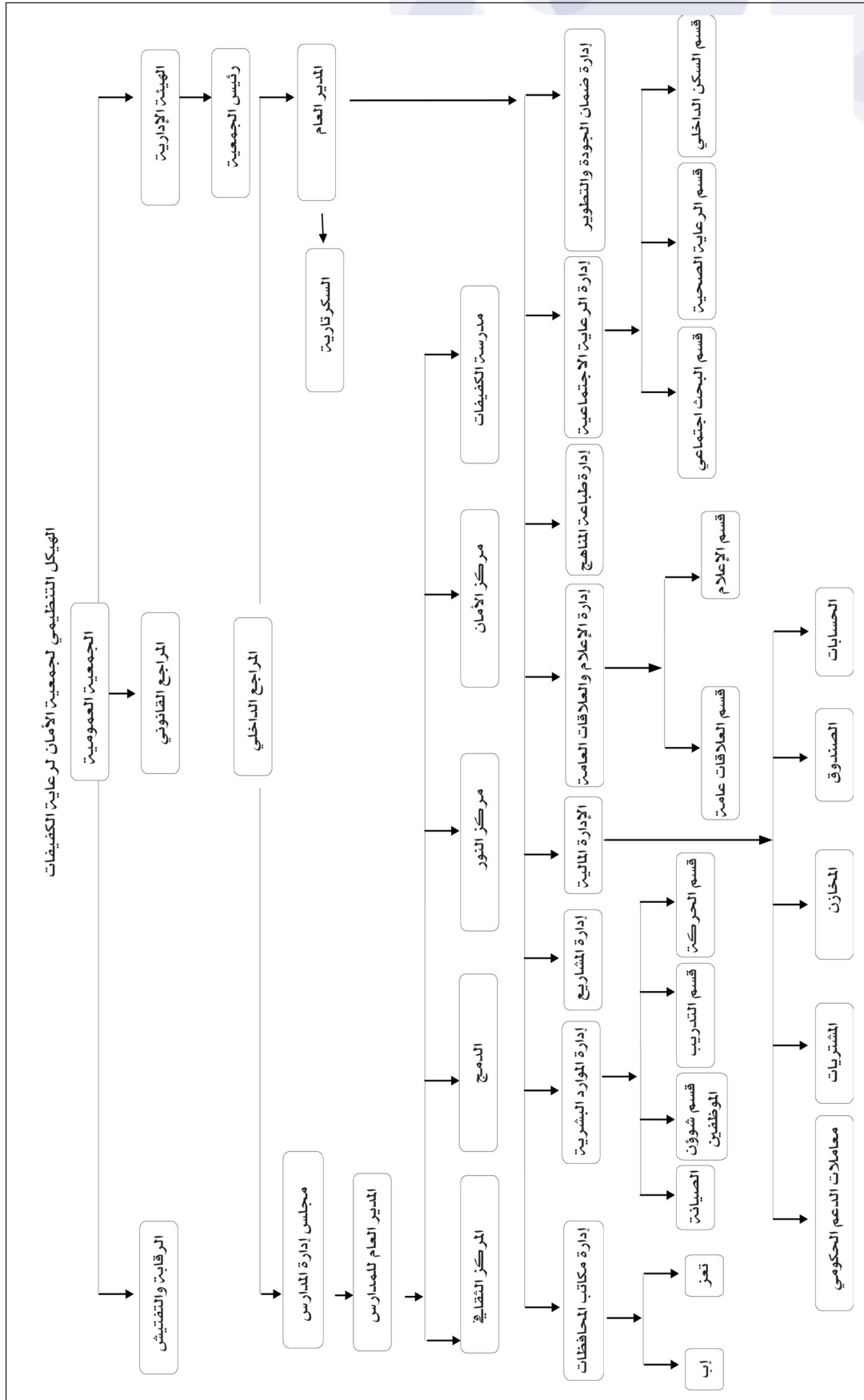
§ دليل العمليات التنظيمي لكلاً من التخطيط - التنظيم - التوظيف - الرقابة- الاجتماعات-

اتخاذ القرار.

§ نظام الأرشفة .

خطة إدارة الإعلام للعام 2010م

السياسة	الهدف العام	الهدف الخاص	المسئولية	تاريخ الانتهاء			
تتبع أثر الخدمة المقدمة للمستفيدين وتقييمها .	تقييم الأداء الإعلامي للأعوام السابقة.	قياس الانطباعات عن الجمعية لدى الجهات المختلفة (20) جهة	إدارة الإعلام	30/12/2010م			
م	المهمة	المسؤولية	الصلاحية	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	كيفية مراقبة الأداء	ملاحظات
1	تحديد عينات مختلفة من المجتمع عدد(100)	المختص الإعلامي		14/8/2010	17/8/2010	كشف بأسماء الجهات وعددها	
2	تصميم استمارة القياس وإعداد بياناتها	المصمم		17/8/2010	21/8/2010	استمارة التقييم وعددها	
3	النزول الميداني للتوزيع	المختص الإعلامي		21/9/2010	22/9/2010	كشف استلام الاستمارات	
4	تجميع الاستمارات	المختص الإعلامي		22/9/2010	29/9/2010	نسخ الاستمارات	
5	تحليل الاستمارات	المختص الإعلامي		1/10/2010		نتائج التحليل	
6	رفع التقارير			13/10/2010	20/10/2010	التقرير	



جمعية الأمان لرعاية وتأهيل الكفيفات

تقرير تقييم أداء العامل

الاسم الكامل :

المسمى الوظيفي :

الإدارة / القسم :

التقييم شامل للفترة من : إلى

عناصر التقييم	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	رديء	ملاحظات
1- القدرة على استيعاب قواعد وأساليب العمل المتبعة							
2- الالتزام بإجراءات وأساليب العمل المتبعة							
3- إنجاز العمل بالمستوى المطلوب و الموعد							
4- الاجتهاد والتجاوب مع ضغط العمل							
5- الترتيب و النظام في العمل والنظافة							
6- المبادرة و الابتكار في العمل و الاقتراح							
7- القدرة على العمل بدون مراقبة							
8- الاهتمام بتطوير وتحسين مستوى العمل							
9- تقبل اقتراحات و توصيات الرؤساء							
10- التعاون مع و مساعدة الزملاء كفريق عمل							
11- القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر							
12- القدرة على اتخاذ القرارات لمصلحة الشركة							
13- المرونة و القدرة على التكيف بأجواء جديدة							
14- الإخلاص للشركة و المحافظة على مصالحها و أسرارها							
15- المحافظة على ممتلكات الشركة							
16- الالتزام بأنظمة و سياسات الشركة							
17- احترام الغير							
18- المظهر							
19- التصرف الشخصي							
20- المستوى الفني الحالي							
معايير التقييم العام	احتساب التقييم العام	التكرار	العدل	الإجمالي	توصيات الرئيس المباشر		
90-100 ممتاز	ممتاز		5				
75-89 جيد جداً	جيد جداً		4				
55-74 جيد	جيد		3				
40-54 متوسط	متوسط		2				
25-39 ضعيف	ضعيف		1				
00-24 رديء	رديء		0				
			المجموع		اسم وتوقيع الرئيس المباشر		
			التقييم العام				
ملاحظات و توصيات المدير العام:							

مُعدو الدليل (بحسب الهجائية):

الاستاذة / خلود الحاج / ضابط مشاريع أول في الصندوق الاجتماعي للتنمية
الاستاذة / منى صالح الغشمي

فريق تطبيق الدليل:

الدكتورة / إلهام المتوكل
الاستاذ / عبدالله شريم

المراجعة النهائية :

الاستاذة / منى صالح الغشمي

إشراف ومراجعة عامة:

المرحومة المهندسة أمّة الولي الشرقي - رئيس وحدة التدريب والدعم المؤسسي.

التصميم:

الغلاف الخارجي: روناء للاعلان 01_212205 / rawnaa.adv@gmail.com

تم تطبيق الدليل مع جمعية الأمان لرعاية الكفيفات.

الناشر:

الصندوق الاجتماعي للتنمية- جميع حقوق الطبع محفوظة.

الحقوق الفكرية:

يسمح بالنسخ أو إقتباس أي جزء من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر، شريطة أن يذكر المصدر، وعليه لا يسمح باستخدام هذا الدليل أو جزءاً منه لأغراض تجارية، إلا بإذن خطي مسبق من الناشر.

يرجى ارسال ملاحظاتكم على ايميل : Kalhaj@sfd-yemen.org



سلسلة أدلة الحقبة التدريبية تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية