

الجمهورية اليمنية  
رئاسة مجلس الوزراء  
الندوق الاجتماعي للتنمية  
وحدة التدريب والدعم المؤسسي



الخلفية النظرية 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 التنموي .

المناصرة وكسب التأيد .

التخطيط الإستراتيجي .

تدبير التمويل .

إدارة المشاريع

جميعُ حقوقِ النشرِ محفوظةٌ للصندوقِ الاجتماعي  
للتنمية-اليمن.

يجوزُ للمنظماتِ غيرِ الربحية أن تقتبس أو تُعيد نشر  
هذه المواد شرط أن تذكرَ اسمَ **الصندوقِ الاجتماعي  
للتنمية-اليمن** "مصدراً لها.

لا يُسمحُ بالنشرِ للأغراضِ التجارية إلا في الحالات  
التي يوافق عليها الصندوقِ الاجتماعيِ التنمية، وبإذنٍ  
خطيٍّ مُعمَدٍ منه.

لا يُسمحُ بترجمةِ نصوصِ هذا المنتجِ إلى لغاتٍ أخرى،  
ويجوزُ نسخُ مقتطفاتٍ منه لأهدافٍ غيرِ تجاريةٍ شريطة  
ذِكْرِ اسمِ **الصندوقِ الاجتماعيِ للتنمية-اليمن** "مصدراً  
للمادة المنشورة أو المترجمة أو المُقتبسة.

للتواصلِ معِ الصندوقِ حولِ النسخِ أو الاقتباسِ من هذه  
المادة، يمكنكم التواصلِ على: [info@sfd-](mailto:info@sfd-yemen.org)  
[yemen.org](http://yemen.org)

## " إهداء "

إلى من غابت عن المكان الذي كانت تملأه بخداثة وخبرة المدين وتواضع المسئول حين يكون همه وضع بصمة بارزة في مسيرة حياته المنمزة .

والتي لو لا جهودها وخبرتها في العمل مع المنظمات غير الحكومية ما كان لهذا العمل أن يكتمل ليصبح من جمعا مهماً لكل العاملين في المجال الاجتماعي .  
لقد كانت هذه الحقيبة التدريسية واحدة من الطموحات التي تبنتها وعملت فيها كواحدة من فريق العمل كما كان شأنها دائماً .

فإلى روح م/ أمة الولي الشقي - رئيسة وحدة التدريب والدعم المؤسسي  
الطاهرة هدي هذا العمل المنمير ليكون خير خاتمة لخير حياة .

## كلمة افتتاحية

في إطار دعم الصندوق الاجتماعي للتنمية للمنظمات غير الحكومية في اليمن وخاصة تلك التي تشاركه هدفه في المساهمة في التخفيف من الفقر وتحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة من المجتمع ، قمنا بإعداد وإصدار هذه الحقيبة التدريبية والمكونة من سبعة أدلة تدريبية اشتملت على سبعة مواضيع رئيسية كل دليل مكون من ثلاثة أجزاء خضعت لمراحل عديدة من الإعداد والتطبيق والتقييم لضمان الجودة والفعالية والسلاسة والواقعية مستعينين بفريق كفوء من ذوي الخبرة والممارسة العملية والمعرفة الأكاديمية.

وقد راعينا عند إعداد هذه الحقيبة احتياجات الجمعيات /المؤسسات الأهلية بشكل عام، على أن يتم تحديد احتياجات الأفراد بشكل خاص في مرحلة لاحقة.

وقد صُممت الحقيبة لكي يستفيد منها جميع المعنيين بتدريب وبناء قدرات الجمعيات / المؤسسات الأهلية سواءً من الجهات أو الأفراد لتحقيق الهدف المشترك وهو تطوير وتنمية منظمات المجتمع المدني الشريك الأساس لجهود الحكومة في عملية البناء والتنمية، حيث أن قد أصبح اليوم علامة بارزة من علامات نهوض ورفي المجتمع اليمني.

في الختام وبكل مفردات التقدير وأسمى معاني الامتنان نتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إعداد وإخراج هذه الحقيبة متمنين للجميع دوام التوفيق والرفي والسداد.

### الصندوق الاجتماعي للتنمية

وحدة التدريب و الدعم المؤسسي





الصفحة	الموضوع
6	مقدمة الحقيقية التدريبية
6	مقدمة الخلفية النظرية لأساسيات الإدارة
<b>الوحدة لأولى: مفاهيم إدارية</b>	
16	تعريف الإدارة وأهميتها
16	- تعريف الإدارة
18	- خصائص الإدارة الناجحة
18	- أهمية الإدارة
19	- مستويات الإدارة
22	- الإدارة في المنظمات غير الحكومية
<b>الوحدة الثانية: وظائف الإدارة</b>	
<b>التخطيط</b>	
29	○ تعريف التخطيط وأهميته
34	○ خطوات عملية التخطيط
41	○ الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط
42	○ أفضل ممارسات التخطيط لتحقيق العمل المؤسسي
<b>التنظيم</b>	
44	○ تعريف التنظيم وأهميته
47	○ خطوات عملية التنظيم
59	○ الصعوبات التي تواجه عملية التنظيم
59	○ أفضل ممارسات التنظيم لتحقيق العمل المؤسسي
<b>التوظيف</b>	
61	○ تعريف التوظيف وأهميته
63	○ خطوات عملية التوظيف
70	○ الصعوبات التي تواجه عملية التوظيف
70	○ أفضل ممارسات التوظيف لتحقيق العمل المؤسسي
<b>التوجيه</b>	
72	○ تعريف التوجيه وأهميته
73	○ مكونات التوجيه (قيادة- اتصال - تحفيز) وخطوات كلاً منها
94	○ الصعوبات التي تواجه عملية التوجيه
94	○ أفضل ممارسات التوجيه لتحقيق العمل المؤسسي
<b>الرقابة</b>	
96	○ تعريف الرقابة وأهميتها
100	○ خطوات عملية الرقابة
104	○ الصعوبات التي تواجه عملية الرقابة
105	○ أفضل ممارسات الرقابة لتحقيق العمل المؤسسي
<b>الوحدة الثالثة: العمليات الإدارية</b>	
109	اتخاذ القرار
122	الاجتماعات
132	الأرشفة والتوثيق
142	التقارير

## نبذة:

## عن الحقبة التدريبية "تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية"

## مدخل:

إن بناء قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية هي عبارة عن عمليات متكاملة تستهدف تمكين العاملين والمتطوعين فيها من أداء مسؤولياتهم وفقاً لمتطلبات الدور المناط بالجمعية/ المؤسسة والذي يتوقعه المجتمع منها كشريك في التنمية للقطاع الحكومي والقطاع الخاص، ولتحقيق ذلك لا بد من توفير التدريب المناسب للجمعيات والمؤسسات الأهلية وفق منهجية مدروسة مبنية على أساس تطوير قدراتها الحالية بشكل تدريجي وتحسين نقاط الضعف لديها، ولذلك أعدت وحدة التدريب والدعم المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية حقيبة تدريبية متكاملة لبناء قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن وفق مستوياتها المختلفة.

## وتهدف الحقبة إلى:

- رفع مستوى أداء الجمعيات/ المؤسسات الأهلية ونقلها تدريجياً إلى مستوى أداء أفضل بما

يسهم في تمكينها من أداء دورها للمساهمة في التنمية.

ولتحقيق ذلك الهدف فإن الحقيبة تتضمن أدلة تدريبية في المجالات التالية:

1. أساسيات العمل التنموي في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
2. أساسيات الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
3. المحاسبة والإدارة المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
4. إدارة المشروعات في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
5. تدبير التمويل للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
6. التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
7. المناصرة وكسب التأييد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

و جميع الأدلة تم إعدادها لغير المختصين في المجالات الموضحة أعلاه، وإنما أعدت للممارسين

و العاملين في إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، بغض النظر عن تخصصاتهم ومؤهلاتهم، حيث

روعي في إعدادها تزويدهم بالخطوات العملية السهلة لتطبيق محتويات الأدلة وفق أسس سليمة ومبسطة، لذلك تم إعداد كل دليل من ثلاثة أجزاء كما يلي:

1. الجزء الأول: الخلفية النظرية للمادة والتي تحتوي على التعاريف والمفاهيم والخطوات... الخ.

2. الجزء الثاني: دليل المتدرب والذي يعتبر أداة التفاعل في التدريب بين المتدرب والمدرّب ويعمل على تحقيق الفائدة العملية للتدريب أثناء وبعد التدريب ويشمل على الأنشطة وملخص عام لكل موضوع من مواضيع المادة.

3. الجزء الثالث: دليل المدرّب ويشمل على توجيهات عامة للمدرّب تمكنه من تدريب الجمعيات وفق أسس تشاركية وعملية أكثر.

وتعتمد الحقبة على أساس تقسيم الجمعيات / المؤسسات الأهلية إلى مستويات مختلفة. ولذلك فقد تم تصنيف مستويات أداء الجمعيات في اليمن إلى 4 مستويات من الأداء تتدرج من المستوى الأول الذي يحتاج بشكل عام إلى بناء قدراته في عدة مجالات وصولاً إلى المستوى الرابع وهو المستوى المأمول التوصل إليه (بالاستفادة من خبرات اختصاصيين) وعليه لن يتم البدء في التدريب على محتويات الحقبة إلا بعد تحديد مستوى أداء الجمعية / المؤسسة الأهلية وذلك باستخدام دليل معد خصيصاً لهذا الغرض وهو تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات / المؤسسات الأهلية.

## مراحل إعداد الحقبة التدريبية كاملة :

### المرحلة الأولى: الإعداد وتم فيها :

- تحديد الاحتياجات التدريبية لعدد من الجمعيات والمؤسسات الأهلية وفق منهجية محددة تضمنها دليل "تحديد مستوى القدرات المؤسسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية" والتي تم من خلالها التوصل إلى الاحتياجات التدريبية لعدد من الجمعيات في أكثر من محافظة والتي تركزت في عدد من المواضيع التدريبية في (مجالات الإدارة - والمالية - وإدارة المشاريع - وتدريب التمويل... الخ).
- دراسة وتحليل نتائج التدريب التي تلقته عدد من الجمعيات من قبل العديد من المنظمات ومن ضمنها الصندوق الاجتماعي للتنمية من خلال تنفيذ عدد من الزيارات إلى تلك الجمعيات وإجراء مقابلات مع الحاصلين على التدريب وتحليل أثر التدريب على أداء تلك الجمعيات والمؤسسات.

- دراسة وتحليل العديد من مناهج التدريب التي تقدمها أغلب المنظمات الداعمة للجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن ومقابلة عدد من المسؤولين عن التدريب في تلك المنظمات.
- دراسة أدلة تدريبية لعدد من المنظمات خارج اليمن عربية وأجنبية وتحليل المواضيع التي تقدمها وربطها بسياق الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن.
- وبناءً على ذلك تم التوصل إلى :

0 تحديد للمواضيع الرئيسية والفرعية لمحتويات الحقيقة التدريبية.

0 تضمين الحقيقة آلية تدريب عملية تضمن الخروج بمخرجات فعلية من واقع الجمعيات والمؤسسات الأهلية يمكنها الاستمرار في تأدية أعمال الجمعيات عن طريقها.

0 اعتماد منهجية "تحديد مستوى القدرات المؤسسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية" كأساس للبدء في أي تدريب لأي جمعية/مؤسسة أهلية " ليتم نقل مستوى أدائها من المستوى الحالي إلى مستوى أداء أفضل واعتماد التغيير الايجابي في مستوى أداء الجمعية وفق المنهجية المذكورة كأساس للتقييم والمتابعة .

وتم الانتهاء من إعداد المسودة الأولى للحقيقة والتي شملت السبعة المجالات الرئيسية والمذكورة سابقاً وتشمل العديد من المواضيع الفرعية وقد امتدت فترة الاعداد لهذه المرحلة حوالي سنة ونصف .

### المرحلة الثانية: تطوير الحقيقة التدريبية وتم فيها:

تشكيل فريق من المدربين المؤهلين في المجالات السابقة إضافة إلى كونهم مؤسسين وأعضاء في جمعيات ومؤسسات ناجحة وقد أنجز الفريق المهام التالي:

- وضع خطة عمل لتطوير الحقيقة التدريبية.
- تحديد معايير يتم على أساسها مراجعة وتطوير الحقيقة التدريبية.
- مراجعة جزئية لمواد الأدلة التدريبية المحددة ضمن الحقيقة وفق تلك المعايير ومن ثم توزيع تلك المواد على أعضاء الفريق، كلاً بحسب تخصصه واهتمامه وخبراته المتراكمة وقوة جمعيته/ مؤسسته في المجال ليتم مراجعتها واقتراح التعديلات التي يراها مناسبة، ومن ثم مناقشة التعديلات من قبل الفريق، وبعد اعتمادها تسلم المادة لمدرّب آخر لمراجعتها مراجعة نهائية فنية ولغوية، بما يضمن ترابط المادة مع المواد الأخرى للحقيقة.
- تم تطبيق الأدلة التدريبية على جمعيات من مستويات مختلفة وفق معايير محددة مسبقاً وتضمين الدروس المستفادة من التطبيق في الأدلة.

## المرحلة الثالثة: التطبيق العام:

- تدريب مدربين على مواضيع الأدلة التدريبية وتضمين الأدلة في الدروس المستفادة من التطبيق.

- إتاحت الأدلة للتطبيق من قبل فروع الصندوق الاجتماعي وعدد من الجهات لتدريب الجمعيات وتضمين الأدلة الدروس المستفادة من التطبيق.

## المرحلة الرابعة: الطباعة النهائية وتم فيها:

- مراجعة نهائية للحقيبة التدريبية بشكل متكامل من قبل الفريق كاملاً

- طباعتها وإخراجها بالشكل النهائي (كإصدار أول).

## لمن هذه الحقيبة:

هذه الحقيبة التي تشمل سبعة مجالات رئيسية موجهة للعاملين والممارسين في مجال إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن أياً كانت تخصصاتهم ومستواهم العلمي، لذلك فقد تم وضع الدليل ليتناسب مع جميع الفئات.

## وهي من أجلك:

- إذا كنت مهتماً بالعمل الاجتماعي وخدمة مجتمعك.
- إذا كنت تطمح لتطوير قدراتك.
- إذا كنت مبادراً وإيجابياً.
- إذا كنت من غير المختصين في هذا المجال وتسعى لاكتساب أفكار عملية تجعل جمعيتك / مؤسستك الأهلية أفضل.
- إذا كنت تشعر أن الوقت والمال والكفاءة والقيادة ليست متوفرة بما فيه الكفاية.
- إذا كنت تريد أن تكتسب مهارات وخطوات عملية لتطوير أداء الجمعية/ المؤسسة الأهلية التي تنتمي إليها.

## و ليست من أجلك:

- إذا كنت تعمل في قطاع الجمعيات للاستفادة الشخصية.
- إذا كنت تعمل بشكل فردي وتخشى العمل الجماعي والمؤسسي.
- إذا كنت لا تؤمن بتمكين المستفيدين من جمعيتك/مؤسستك من الاعتماد على أنفسهم.
- إذا كنت تخشى التغيير والتطوير.



# مقدمة عن دليل أساسيات الإدارة

في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن

## مدخل:

تعتبر الإدارة هي العنصر الرئيسي الذي تستكمل به معادلة النجاح لأي منظمة تتوفر فيها العناصر الفنية والمادية بغض النظر عن وفرة أو شحة تلك العناصر، لأن الأهم من وفرة تلك العناصر هو القدرة على إدارتها وإلا لما أخطقت بعض المنظمات التي تتوفر فيها العناصر المادية والفنية ولما حققت بعض المنظمات النجاح بالرغم من تواضع إمكانياتها المادية والفنية. فإذا كانت جمعيتكم/مؤسستكم من المنظمات التي ترغب في النجاح والاستفادة من إمكانياتها الحالية وتطويرها فهذا الدليل يوفر لكم المعرفة والخطوات العملية للإدارة.

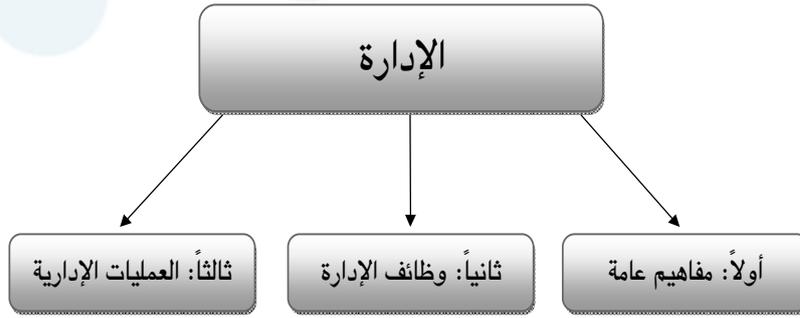
## أهداف الدليل:

- هذا الدليل يستهدف الجمعيات والمؤسسات الأهلية ويتناول بصورة أساسية تعزيز القدرات المؤسسية لهذه المنظمات بالآتي:
- 0 تزويد العاملين فيها بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكن من إدارة الجمعية/ المؤسسة الأهلية بشكل صحيح وتهيئ للتطبيق العملي واكتساب الخبرة العملية أثناء العمل وفق أسس سليمة
  - 0 تعريف الجمعيات/المؤسسات الأهلية بالمفاهيم الإدارية.
  - 0 تمكين الجمعية/المؤسسة الأهلية من أداء وظائف الإدارة وعملياتها المختلفة بكفاءة.

يقصد بالجمعيات والمؤسسات الأهلية الجمعيات والمؤسسات الأهلية اليمنية وفق قانون 2001م وأي مصطلح لمنظمات المجتمع المدني أو المنظمات غير الحكومية فإنما يشار به إلى الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

## مكونات الدليل:

- 1- الخلفية النظرية للدليل وتشمل توضيح للمفاهيم والتعاريف الخاصة بالإدارة كما يلي:
  - 0 مفاهيم عامة للإدارة.
  - 0 وظائف الإدارة الخمس (تخطيط-تنظيم-توظيف-توجيه-رقابة) وفق خطوات يسهل تطبيقها عملياً.
  - 0 العمليات الإدارية اللازمة لتنفيذ وظائف الإدارة وفق خطوات يسهل تطبيقها عملياً.
- 2- دليل الأنشطة للمتدرب وتشمل (84) نشاط عملي. (بالإضافة للمخصص لنهاية كل مرحلة).
- 3- دليل الأنشطة للمدرب وتشمل أنشطة دليل المتدرب إضافة إلى توجيهات للمدرب.



شكل رقم (1) يوضح مكونات الدليل.

## استخدام الدليل:

يتم استخدام الدليل بحسب الأجزاء المكونة له كما يلي:

- 1- الخلفية النظرية لأساسيات الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية ويحتوى على المعلومات الخاصة بالإدارة وبالتالي يمكن الاطلاع عليه والاستفادة من معلوماته بدون حضور دورة تدريبية.
- 2- دليل المدرب ويحتوى على الأنشطة التي تساعد في التطبيق العملي للمعلومات الموجودة في الخلفية النظرية وبالتالي لن يتم الاستفادة منه إلا بحضور دورة تدريبية.
- 3- دليل المدرب وهو مخصص لاستخدامات المدرب فقط لأنه يشمل التوجيهات لضمان كفاءة تطبيق الأنشطة والحصول على المخرجات المتوقعة من التدريب.

## وقفة

قبل أن تبدأ في قراءة الدليل، هل أنت مستعد للاستفادة منه؟

هل تشعر أن هذا الدليل من أجلك ومن أجل جمعيتك/مؤسستك؟  
إذا كان كذلك، فإنك ستستفيد منه استفادة كاملة وستضيف عليه من خبراتك.



# الوحدة الأولى

## مفاهيم إدارية

معايير الوحدة الأولى:

م	المحور	الهدف
1	تعريف الإدارة وأهميتها	الوصول إلى فهم مشترك وقناعة عالية بأهمية الإدارة لنجاح الجمعية / المؤسسة
2	مستويات الإدارة والمهارات الإدارية	التعريف بالمستويات الإدارية وأدوارها المختلفة والمهارات اللازمة لكل مستوى
3	الإدارة في المنظمات غير الحكومية غير الربحية	التعريف بخصائص المنظمات غير الحكومية غير الربحية عن غيرها من منظمات القطاع الخاص والحكومي

تذكر أن ..  
تعريف الشيء جزء من تصويره

## مفاهيم إدارية

## تعريف الإدارة بشكل عام:

لا يوجد تعريف موحد للإدارة نتيجة لتعدد المدارس في الإدارة، وبما أن المادة أعدت لغير المختصين في الإدارة، وليست لأغراض علمية بل للتطبيق من قبل الممارسين والعاملين في الجمعيات والمؤسسات غير الحكومية غير الربحية بغض النظر عن تخصصاتهم، فسنتطرق إلى بعض التعاريف ويمكن أن نصل إلى تعريف مشترك، وقد نختلف حول صياغة التعريف ولكن الأهم الاتفاق على معيار جيد يتم الاعتماد عليه عند تعريفنا للإدارة وهو:

أن يتصف التعريف بالدقة والوضوح والشمول والبساطة قدر الإمكان حتى يسهل فهمه والعمل به في حياتنا اليومية، لأننا نستخدم الإدارة في مختلف مناحي الحياة وفي مختلف المنظمات أياً كان نوعها.

## من التعاريف العامة للإدارة:

ويقصد بالكفاءة: الاستفادة المثلى من الموارد والترشيد في استخدامها، بينما يقصد بالفاعلية: تحقيق الأهداف بأفضل مستوى ممكن.

- يعرف فريدريك تايلور - رائد مدرسة الإدارة العلمية - الإدارة بأنها: " المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين أن يقوموا بعمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".
- هي عملية توظيف الموارد (بشرية، مادية، مالية، معلوماتية) لتحقيق الأهداف من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية كالخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة).

ويمكن تصنيف الاتجاهات المتعددة حول تعريف الإدارة إلى خمسة مجموعات رئيسية وذلك وفقاً لنظريات الإدارة المتعددة:

## 1- مدخل المهارات الشخصية (الإدارة فن):

الإدارة هي نسيج متميز من القدرات والمهارات الشخصية مثل الإبداع والابتكار في تحليل المشاكل واتخاذ القرارات وهذه الصفات تتوافر في فئة الأفراد الموهوبين.

## ٢- مدخل الإدارة العلمية " الإدارة علم " :

الإدارة هي سلسلة من الإجراءات والأنشطة المنطقية والمتكاملة وتتمثل في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة. وهي تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء الوظائف الإدارية، وتستفيد من أساسيات ونظريات العلوم الاجتماعية والإنسانية.

## ٣- مدخل العلاقات الإنسانية:

الإدارة هي عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى؛ فالإنسان هو العنصر الأساسي المحرك والموجه للعمل الإداري، ولذلك فالإدارة في حقيقتها هي فن وعلم التعامل مع البشر واستقطاب جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

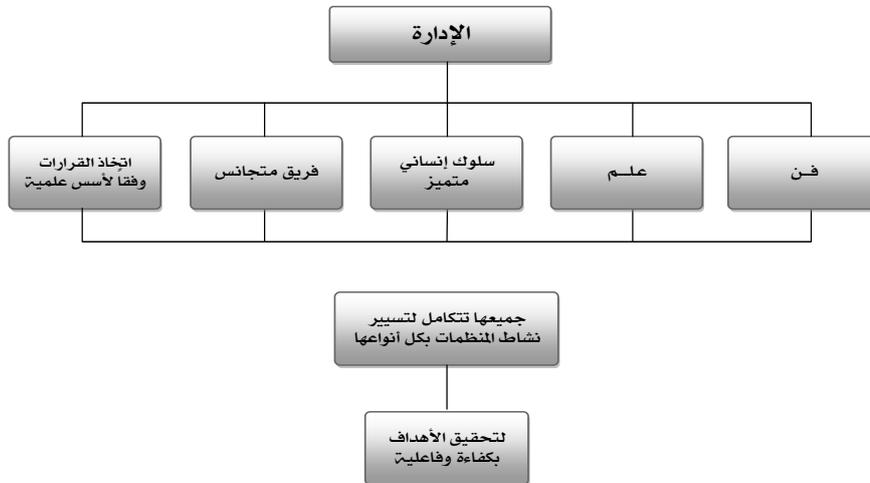
## ٤- المدخل الاجتماعي (بناء الفريق) :

تتمثل الإدارة في جهود مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة.

## ٥- مدخل اتخاذ القرارات:

الإدارة هي اتخاذ القرارات وفقاً لمنهج معين من أجل حل المشكلات، وذلك باستخدام أدوات مختلفة، منها التحليلات الرياضية.

و يمكن القول بأن مفهوم الإدارة -كنظام متكامل- يشمل جميع الاتجاهات السائدة؛ فالإدارة ليست مبنية على علم واحد، ولكنها تستخدم العديد من العلوم التطبيقية والإنسانية. الإدارة هي العملية التي تعنى بتدبير الموارد البشرية وغير البشرية في المنظمة، واستخدامها بكفاءة وفاعلية، من خلال القيام بالوظائف الإدارية والتي تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة واتخاذ القرارات وفقاً لأسس علمية صحيحة.



شكل رقم (2) يوضح مداخل الإدارة وأهميتها.

## « خصائص الإدارة الناجحة:

- التركيز على الجانب الإنساني في العمل، والاهتمام بتطوير العامل ليتطور العمل، كذلك الاهتمام بإظهار القدرات الشخصية والذاتية، واستغلالها في أماكنها الصحيحة، وربطها بتنمية قدرات العاملين العلمية.
- العمل المؤسسي البعيد عن الاعتبارات الشخصية والعشوائية؛ وذلك عن طريق التخطيط الجيد، والتطبيق العلمي والعمل للوظائف الإدارية.
- تكاملية الوظائف الإدارية الأساسية وترابطها مع بعضها.
- الاستفادة من الخبرات السابقة.
- القدرة على إيجاد الاعتماد المتبادل بين المنظمات، وتكامل أنشطتها وأهدافها.
- الدراسة الجيدة للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.

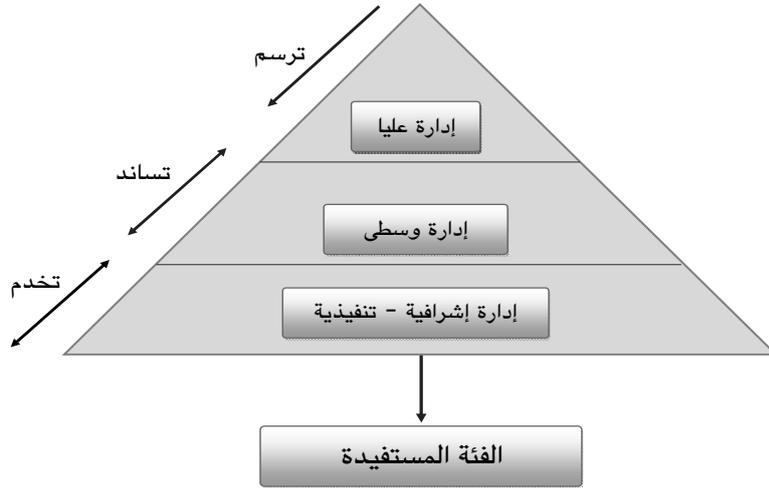
## « أهمية الإدارة:

تكمن أهمية الإدارة في كونها:

- تساعد على تحديد قواعد ووسائل وأساليب تسهل عمليات الوصول إلى الأهداف، وتحقيقها بدرجة عالية.
- تمكن من استغلال الموارد القليلة المتاحة باستخدام أفضل الطرق لتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.
- تساعد على حصر الموارد المتاحة والمطلوبة وحصر النشاطات والمهام الواجب تنفيذها (عن طريق التخطيط) وحصر الموارد البشرية، ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف (عن طريق التوظيف) ومتابعة الأعمال، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف (عن طريق الرقابة).
- تحد من إهدار الموارد المتاحة (مادية - مالية - بشرية).
- تحد من النزاعات بين الأفراد داخل المنظمة.

## مستويات الإدارة

يمكن تحديد ثلاث مستويات للإدارة وهي:



شكل رقم (3) يوضح مستويات الإدارة وأدوارها.

### الإدارة العليا: وهي مسؤولة عن:

- وضع وترتيب الأهداف العامة للمنظمة.
- السياسات العامة للمنظمة.
- تدبير الموارد وتوجيهها.
- التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى).
- ربط المنظمة بالبيئة المحيطة.
- صنع القرارات الرئيسية الحاكمة.
- إدارة الأزمات الكبيرة.
- الإشراف على الإدارة (الوسطى).

## الإدارة الوسطى: وهي مسؤولة عن:

- تلقي الاستراتيجيات والسياسات العريضة من الإدارة العليا وترجمتها في شكل أهداف وبرامج محددة يمكن تنفيذها.
- الربط بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.
- التخطيط متوسط المدى.
- إدارة الأزمات المتوسطة.
- الإشراف على الإدارة (التنفيذية).

## الإدارة الإشرافية: وهي مسؤولة عن:

- الإشراف والرقابة على عمليات التنفيذ أي الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات.
- المتابعة والتقييم للمشروعات والبرامج.
- تحقيق التنسيق والتعاون داخل كل مشروع أو برنامج.
- التخطيط قصير المدى.
- إدارة الأزمات البسيطة أو الصغيرة.

## المهارات الإدارية:

يتوقف أداء الوظائف والأنشطة الإدارية المختلفة داخل المنظمات بكفاءة وفاعلية على القدر المتوفر من المهارات الإدارية التي يمتلكها المديرون أو العاملون، والتي تتمثل في ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

### 1- مهارات فكرية:

ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور، ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ومن أمثلة ذلك: مهارة تحليل المشكلات، مهارة القيادة، مهارة الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة اتخاذ القرار. وهذه المهارات يتم اكتسابها عن طريق التأهيل والتدريب والخبرة المتراكمة.

## ٢- مهارات إنسانية:

ويقصد بها: القدرة على التعامل الفعال الناجح مع (الزملاء- المرؤوسين- الرؤساء - المستفيدين) القدرة على إنجاز عمل مع الآخرين. وتتضمن هذه المهارة القدرة على تحفيز الآخرين، وتطبيق نمط قيادي.

ومن أمثلة المهارات الإنسانية: الاتصال مع الآخرين، مهارة الإنصات، مهارة كسب الآخرين وكسب احترامهم....

## ٣- مهارات فنية:

ويقصد بها: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم والمتخصص. ومن أمثلة ذلك: مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة توزيع الأعمال، مهارة كتابة التقارير، مهارة العرض والتقديم، مهارة وضع الميزانية.

ونظراً لاختلاف المهارات السابقة فإن المزيج الملائم من هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري للشخص المسئول. وتتفاوت أهمية كل مهارة طبقاً للمستوى الإداري بحسب الشكل التالي:

مهارات فكرية		
	مهارات إنسانية	
		مهارات فنية
الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية المباشرة

شكل رقم (4) يوضح علاقات المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية.

### وتتكون القدرة الإدارية مما يلي:

1. المعرفة بعلم الإدارة.
2. القدرة المناسبة من الموهبة والاستعداد الشخصي.
3. الممارسة والخبرة.

## الإدارة في المنظمات غير الحكومية غير الربحية

### أساليب الإدارة في المنظمات غير الحكومية:

أسلوب الإدارة المستخدمة في المنظمات غير الحكومية أثار جدلاً، وقد اختلفت آراء الخبراء فيما إذا كان يجب أن تدار المنظمات غير الحكومية غير الربحية بنفس الأساليب والمفاهيم العامة للإدارة أو إدارة الأعمال والمستخدمت سلفاً في القطاع الحكومي والخاص، أو لا بد من وجود إدارة خاصة بها. وانقسمت الآراء إلى ثلاث مدارس مختلفة:

#### ١. المدرسة الأولى:

تدعو إلى أن الإدارة واحدة في كل المنظمات أيأ كان نوعها، والمنظمات غير الحكومية غير الربحية لا تختلف عن بقية المنظمات؛ فجميعها يجب أن تحقق هدفاً معيناً، وجميعها تحتاج إلى إدارة موارد بشرية ومالية، وهيكل تنظيمي... إلخ، وبالتالي على مديري المنظمات غير الحكومية غير الربحية استقطاب جميع الأساليب الإدارية من القطاع الخاص.

#### ٢. المدرسة الثانية:

تؤمن أيضاً بأهمية استقطاب المعلومات والأدوات من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، إلا أنه يجب تكييف الأساليب الإدارية بما يتناسب مع خصوصية نوع ونشاط المنظمات غير الحكومية غير الربحية، وبما يتناسب مع مبادئها وقيمتها.

#### ٣. المدرسة الثالثة:

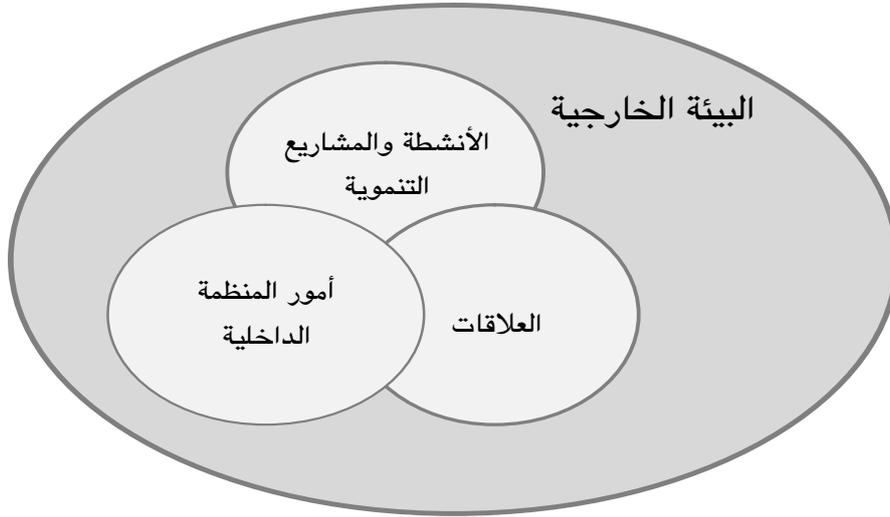
تؤمن بضرورة إيجاد إدارة جديدة خاصة بالمنظمات غير الحكومية غير الربحية لاختلاف نوعها، ونشاطها وأهدافها عن باقي المنظمات.

وبغض النظر عن الخلافات في وجهات النظر السابقة، فقد يكون هناك تشابه كبير بين إدارة المنظمات غير الحكومية وبين إدارة المنظمات الأخرى في القطاع الخاص والحكومي. وقد لا تختلف وظائف ومبادئ وتعاريف الإدارة من منظمة لأخرى، ولا يختلف أسلوب

الإدارة، إلا أن المنظمات غير الحكومية -مهما كان نوعها- يجب عليها إدارة أربع جوانب مرتبطة ببعضها وهي:

1. إدارة الأمور الداخلية للمنظمة من موارد بشرية ومالية وتنظيم، وإجراءات إدارية تنفيذية.
2. إدارة المشاريع التنموية التي تقوم بتنفيذها.
3. إدارة علاقاتها بالمجتمعات المحلية والفئة المستهدفة، والقطاعات الأخرى (حكومي وخاص).
4. إدارة البيئة الخارجية والتي تتحكم في الثلاث الجوانب السابقة.

ويركز هذا الدليل (أساسيات الإدارة) على أمور المنظمة الداخلية وسيتم التطرق للجوانب الأخرى في بقية أدلة الحقيبة التدريبية (بناء قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية)



شكل رقم (5) يوضح الجوانب الأربعة المترابطة لإدارة المنظمات غير الحكومية غير الربحية.

الجوانب الأربعة المترابطة لإدارة المنظمات غير الحكومية غير الربحية.

## « خصائص المنظمات غير الحكومية غير الربحية:

إن للمنظمات غير الحكومية مميزات وخصائص متعددة تجعلها مختلفة في طبيعتها عملها ونوعها، وبالتالي تجعل إدارتها أكثر تحدياً وصعوبة، وأيضاً أكثر أهمية. ويمكننا تلخيص هذه الخصائص في النقاط الرئيسية التالية:

## ١- من السهل أن يكون لديهما أهداف غير واضحة وغير محددة:

على المنظمات غير الحكومية جعل أهدافها محددة وواضحة، إلا أن الأهداف الاجتماعية والصحية والتعليمية والبيئية من الصعب تحديدها بدقة شديدة، وكلما حاولنا تحديد الأهداف بدقة كلما أصبح من الصعب على الجمعية/المؤسسة معرفة ما الذي تريد تحقيقه بشكل كمي. ومن ناحية أخرى هناك قوى مؤثرة مختلفة تؤثر في قرارات الجمعية/المؤسسة مثل أفراد العمل، الفئات المستهدفة، الداعمين، مجلس الإدارة، وبالتالي تميل الجمعيات إلى وضع أهداف عامة لإرضاء الجميع بدون التفكير عن سبل تحقيقها بفاعلية.

## ٢- صعوبة قياس الأثر:

إن صعوبة تحديد أهداف واضحة ودقيقة يترتب على ذلك صعوبة قياس أثرها، مثل: رفع نسبة الوعي لدى المجتمع، أو تلقي المواطنين نصائح صحية جيدة. أما في القطاع الخاص فيسهل قياس الأثر مثل: نسبة مبيعاته أو ارتفاع أرباحه أو قياس جودة المبيعات.

## ٣- مسألة أمار عدد من الجهات المختلفة:

كما ذكرنا سابقاً إن لمنظمات المجتمع المدني قوى مختلفة مؤثرة عليها مثل العاملين والداعمين والفئة المستهدفة وغيرها، وجميع هذه القوى لها أولويات مختلفة ولها آراء مختلفة عن الكيفية التي يكون عليها أسلوب الإدارة، وكيف يجب أن تكون ثقافة الجمعية والمؤسسة. وعليه فإن الجمعية والمؤسسة تعتبر مسئولة وملزمة أمام كل هذه القوى بتحقيق رؤيتها وإرضائها.

## ٤- الهياكل و التنظيمات الإدارية معقدة ومتشعبة:

الحاجة للجمعية/المؤسسة أن توازن بين الرغبات المختلفة لجميع المعنيين بالأمر (ممن تم ذكرهم سابقاً) قد ينتج عنها هيكل تنظيمي مركب يحتوي على أفراد، لجان، جماعات داعمة، جماعات مستهدفة ممن هم ذو سلطة وفي موقع شرعي لاتخاذ القرار. وبالتالي إنجاز الأعمال يستغرق وقتاً طويلاً بسبب أعمال التنسيق، والإدارة، والاستشارة للوصول إلى القرار النهائي.

## 0- تعتمد على العمل التطوعي بشكل رئيسي:

معظم العاملين في المنظمات غير الحكومية متطوعون سواء كانوا مجلس إدارة أو عاملين ومن دون أي عائد مالي. وبالتالي لابد من إدارة جيدة لعملية تحفيز هؤلاء المتطوعين. حيث يتوقع المتطوع في مقابل التزامه وعمله الاستماع لأرائه والمشاركة بفاعلية في عملية اتخاذ القرارات.

## 1- غاية المنظمة أو رسالتها ممكن أن تؤثر على أسلوب الإدارة المتبع:

إن غاية المنظمة تؤثر في الافتراضات لدى رؤسائها عن أسلوب الإدارة المتبع، فمثلاً في المنظمات التي تعمل الحملات والمناصرة يتخذ رؤساء المنظمات أسلوباً سياسياً في إدارتهم، و يستخدمون بناء جماعات ولجان لها نفس الآراء ووجهات النظر، ويقومون بالمناصرة لاتخاذ القرار بدلاً من أن يستخدموا أساليب اتخاذ القرارات الرسمية. بعكس المنظمات التي تعمل في مجال الصحة والتي تهدف إلى العلاج فهي تميل إلى الاستشارات والأخذ بعين الاعتبار استيعاب جميع وجهات النظر مما يصعب الوصول إلى القرار بشكل سريع. بينما تستخدم المؤسسات الخدمية مثل التدريب والتأهيل أساليب إدارية تقوم على التقييم لجودة الأداء، ويعتبر إرضاء الفئة المستهدفة (عملاؤها) هو العامل الرئيسي المؤثر في عملية اتخاذ القرارات.

## 2- لها قيم لابد من تحقيقها:

للعاملين وللأعضاء في الجمعية/المؤسسة قيم مشتركة وافتراضات معينة عن قيم الجمعية/المؤسسة وكيف يجب أن يكون أسلوب الإدارة المتبع، وبالتالي أي خرق لهذه القيم أو عدم الالتزام بها من الممكن أن يحدث نقص ثقة، وعدم تحفيز، وصراعات داخلية مختلفة. وهذا لا يعني أنه ليس لدى الشركات في القطاع الخاص قيم، ولكن في المنظمات غير الحكومية تعتبر القيم عاملاً محفزاً رئيساً للعاملين فيها، وتحقيقها يعتبر أساسياً.

## 3- لا يعتبر الربح أو المال العامل الرئيس لاتخاذ القرارات وتحديد الأولويات:

قد يكون الربح والعائد المالي أساس قرارات القطاع الخاص، ولكنه ليس كذلك في المنظمات غير الحكومية. فإتخاذ القرارات وتحديد الأولويات في الجمعية/المؤسسة يخضع لمفاوضات عديدة ومعقدة بين الجهات المختلفة المعنية بالأمر (كما ذكرنا سابقاً) والتي تختلف معاييرها من مؤسسة إلى أخرى.

## ٩- العاملون في الجمعية/ المؤسسة لهم حوافز مختلفة ومتنوعة:

تتنوع العاملين في الجمعيات/ المؤسسات بين متطوعين ومدفوعي الأجر وبسبب أن الجمعيات والمؤسسات تقوم على قيم ومبادئ إنسانية فقد ترتب على ذلك تنوع الحوافز لدي العاملين فيها. فمنهم من يحفزه العمل الخيري بسبب الدافع الديني، ومنهم من يحفزه العمل الاجتماعي وتكوين العلاقات، وآخر بسبب تحسين وضعه الاجتماعي أمام الآخرين (كمجلس الإدارة) أو بسبب الرغبة في تحسين المهارات والخبرات، واعتبار المنظمات غير الحكومية نقطة انتقال إلى مكان آخر وبأجر أكبر. وكل هذه الرغبات الكامنة تؤثر على إدارة الجمعيات والمؤسسات، مما يجعل عملية إدارتها تأخذ وقتاً وأولوية أكثر من أولوية تنفيذ الأهداف الخاصة بها.

### ١- تعتمد في تمويلها على داعمين وممولين:

تتصف المنظمات غير الحكومية (غير الربحية) بشحّة الموارد، وعدم ضمان استمرارية مصادر الدخل؛ مما يجعل إدارتها أكثر أهمية وصعوبة من إدارة القطاع الحكومي والخاص.

إضافة لما سبق يوضح الجدول التالي بعض الفروقات بين المنظمات غير الحكومية ومنظمات القطاع الخاص والحكومي:

المنظمات غير الحكومية التي لا تهدف للربح	القطاع الخاص	المنظمات الحكومية	مجال المقارنة
يتم جمعه من المنح والهبات والتبرعات	ملكية خاصة لفرد/ أفراد	تحده وتوفره الدولة منها الضرائب/ موارد الدولة	مصدر التمويل
ملكية عامة والأرباح إن وجدت تعود لصالح الجمعية ومشاريعها.	ملكية خاصة والأرباح تعود على المالك	ملك للشعب بالكامل ولا يوجد أرباح إن وجدت تعود لخزينة الدولة	ملكية رأس المال والأرباح
قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية	القانون التجاري	جميعها	القوانين الرئيسية
تهدف إلى خدمة فئة معينة	تهدف إلى الربح	تهدف إلى الخدمة العامة	أهدافها
الأغلب متطوعون أو بأجور رمزية	الأغلب مدفوعوا الأجر	مدفوعوا الأجر	العاملون



# الوحدة الثانية

## الوظائف الادارية

للإدارة وظائف عدة مرتبطة ببعضها البعض، بحيث أن النجاح في أي منها يؤثر ويتأثر بكفاءتها في باقي الوظائف. وقد اختلف العلماء والباحثون في تحديد واضح وموحد لها، فمنهم من يرى أن وظائف الإدارة تتمثل في:

- صنع القرار

- القيادة

- التخطيط

- الرقابة

ومنهم من يرى وظائف الإدارة في:

- تخطيط

- تنظيم

- توجيه

- رقابة

وهذا الدليل يتناول الخمس الوظائف الإدارية التالية:

1. التخطيط.

2. التنظيم.

3. التوظيف.

4. التوجيه.

5. الرقابة.

كما أن الوظائف الخمس السابقة لا تنفصل عن عملية تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.



### إذا لم تخطط فأنت تخطب للفشل

سيتم تناول وظيفة التخطيط من حيث:

المحور	الهدف
تعريف التخطيط وأهميته	الوصول لفهم مشترك وقناعة عالية بأهمية التخطيط لتحقيق الأهداف
خطوات عملية التخطيط	تمكين الجمعية/المؤسسة من التطبيق الفعلي للتخطيط
الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط	تعريف الجمعية/المؤسسة بالصعوبات المتوقعة لتلافيها أثناء التنفيذ
ممارسات التخطيط لتحقيق العمل المؤسسي	جعل عملية التخطيط تسهم في نقل عمل المنظمة إلى العمل المؤسسي

### تعريف التخطيط :

مصطلح التخطيط من المفاهيم التي ترد في علم الإدارة بمعانٍ متنوعة ومختلفة، ولكن جميعها تشترك في خيط فكري واحد، يتمحور في اعتبار التخطيط نشاطاً جوهرياً ومهماً للإدارة، ووظيفة حيوية للإدارة العليا، والتخطيط هو أساس الإدارة، وعلى قاعدته تؤسس الأعمدة الإدارية الأخرى، من تنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار.

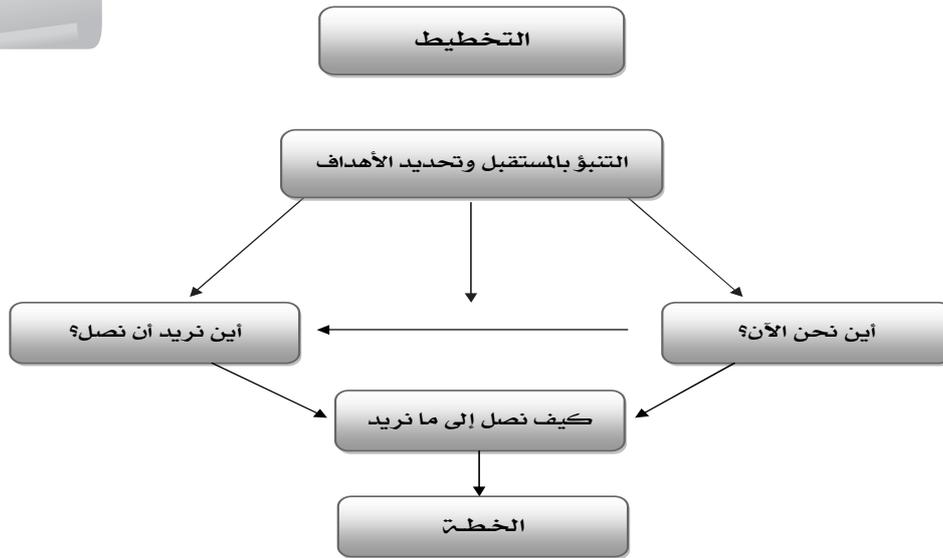
### وهناك العديد من التعاريف للتخطيط، والتي من أهمها:

- أنه التقرير المسبق لما يجب عمله، وكيف يتم، ومن الذي يقوم به.
- أنه عملية تحديد واقع المنظمة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف. فالتخطيط يحدد لنا "أين كنا؟ وأين نحن الآن؟ وأين نريد أن نصل؟ وكيف؟ وما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ وما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟"
- التخطيط هو التفكير المسبق للقيام بالعمل، ثم القيام بالعمل وفقاً لحقائق لا افتراضات.
- التخطيط هو عملية تحديد "احتياجات" والعمل على وضع أفضل الطرق "للاستجابة" لتلك الاحتياجات، كل ذلك ضمن دراسة لكل الأولويات والإمكانات المتوفرة.

## الخطوة:

- خطة مكتوبة  
بحبر شاحب  
خير من خطة  
محفوظة في  
أقوى ذاكرة.

هي المحصلة الرئيسية لعملية التخطيط، وهي عبارة عن قائمة تضم الأهداف المطلوب تحقيقها، والأنشطة والوسائل التي ستستخدم لتحقيق تلك الأهداف وتحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المطلوبة.



شكل رقم (6) يوضح عملية التخطيط.

ومن التعريفات السابقة نجد أن التخطيط -على الرغم من التعدد في تعريفه- إلا أن هناك عناصر يشملها أيضاً كان التعريف وهي:

- التنبؤ بالمستقبل؛ فالتخطيط يتعلق بالمستقبل وليس بالماضي أو الحاضر.
- أن التخطيط يعتمد على التفكير المسبق قبل القيام بالعمل، ويعتمد على التحليل والدراسة للبيئة والظروف المحيطة، والحصول على المعلومات عن الماضي والحاضر من أجل استشراف المستقبل وتهيئة للأوضاع المستقبلية ليسهل التعامل معها.
- أن التخطيط يبدأ بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل وينتهي بتحقيق هذه الأهداف.
- أن التخطيط هو نشاط يتضمن اختيار أو مفاضلة بين بدائل متاحة أمامنا ومرتبطة بحقائق محتملة للمستقبل، وبالتالي تصميم أنشطة ضرورية مترابطة تؤدي إلى تحقيق أهداف مستقبلية منشودة.

## أهمية التخطيط:

- يساعد على تحديد المدخلات والمخرجات كماً ونوعاً.
- يحدد التخطيط تسلسل خطوات العمل وتتابع مراحل التنفيذ ومسؤولية كل فرد في المنظمة وبالتالي يسهل التنظيم والرقابة مدى تنفيذها لخططها الموضوعية.
- التخطيط يوفر فهماً مشتركاً داخل المنظمة حول الأهداف والإنجازات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والخطوات اللازمة للتنفيذ.
- التخطيط يساعد على تحديد الأولويات ورصد الموارد والإمكانات المتاحة وتحديد أفضل الطرق لاستخدامها.
- التخطيط يبقي المنظمة وأعضائها في المسار الصحيح.
- التخطيط يساعد على تحديد دقيق للأهداف والأدوار ومؤشرات قياس الأداء.
- التخطيط يساعد على الابتعاد عن الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات، كما يساعد على اتخاذ القرارات بطريقة عقلانية وموضوعية.
- يجنب المنظمة المفاجآت ويوفر الأمن النفسي للعاملين.
- الخطة نقطة ارتكاز لتقييم أداء الجمعية.
- الخطة أداة يمكن استخدامها للتواصل مع بيئة العمل الخارجية.

## وقفة

قبل أن تبدأ في معرفة خطوات التخطيط:

هل أنت مقتنع بأهميته؟ هل تعتقد أن جمعيتك/مؤسستك بحاجة إليه؟  
إذا كان كذلك فإنك ستستفيد من توضيح تلك الخطوات وستطبقها بكفاءة.

## أنواع التخطيط والخطط:

يمكن تصنيف التخطيط والخطط الناتجة عنه بأكثر من طريقة، ووفقاً لطريقة التصنيف نستطيع تحديد محتويات الخطط الموضوعية، والطريقة التي سيتم تنفيذها بها، فهناك أربعة أبعاد على الأقل لتصنيف الخطط، وتتلخص فيما يلي:

### • التكرار:

أي عدد مرات تنفيذ الخطة، فبعض الخطط تصمم ليتم تنفيذها مرة واحدة، وغالباً ما تكون قصيرة المدى، وهذا النوع يتسم بعدم إمكانية تكراره، بينما هناك خطط تصمم ليتم تنفيذها مرة بعد أخرى، وتكون هذه الخطط الطويلة قابلة للتكرار.

### • الوقت/الزمن:

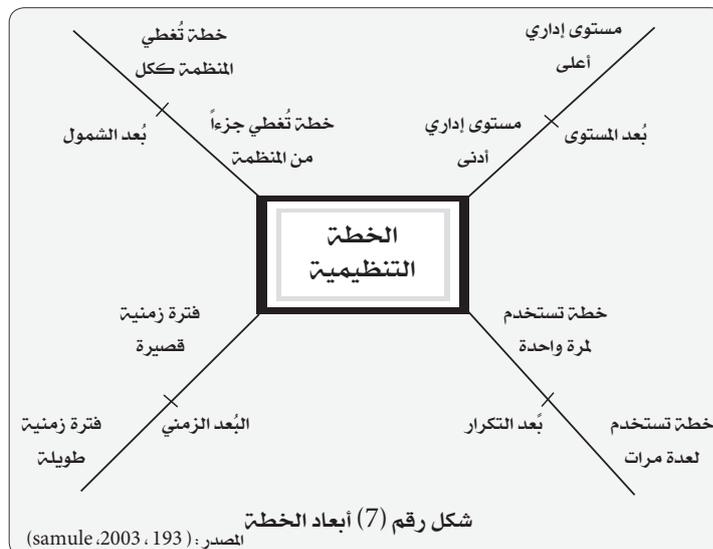
ويقصد به الوقت الذي يلزم لتنفيذ الخطة.

### • الشمول:

بعض الخطط تصمم لتشمل نظام الإدارة الكامل (البيئة التنظيمية، المدخلات، العمليات، والمخرجات) ويطلق عليها أساس التخطيط، والبعض الآخر من الخطط تصمم لتشمل جزءاً من نظام الإدارة، ومن أمثلة ذلك خطط التوظيف، حيث يعتبر جزءاً من مدخلات نظام الإدارة، وكلما زاد الجزء الذي تغطيه الخطة من نظام الإدارة كلما كان امتداد الخطة أكبر.

### • المستوى:

وهو مستوى المنظمة الذي تهدف إليه الخطة؛ فالمستويات الإدارية العليا لها خطط استراتيجية والمستويات الإدارية الوسطى لها خطط تنفيذية، والمستويات الإدارية التشغيلية لها خطط تشغيلية.



وعليه يمكن تصنيف التخطيط بحسب الهدف منه إلى:

## 1- التخطيط الاستراتيجي:

تخطيط طويل المدى لما قد يزيد عن ثلاث سنوات، وفيه تحدد رؤية المنظمة ورسالتها، وأيضاً الأهداف بعيدة المدى والمشتقة من الرؤية والرسالة.

## 2- التخطيط التنفيذي:

يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية عن طريق الإدارة الوسطى؛ وهي خطط لا تقل مدتها عن سنة ولا تزيد عن ثلاث سنوات.

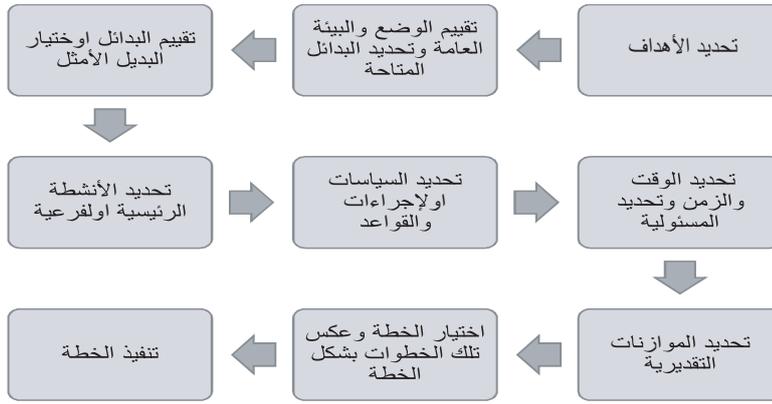
## 3- التخطيط التشغيلي:

تخطيط قصير المدى لا يزيد عن سنة، ويركز على وضع خطة عمل مكونة من عدد من الأنشطة والإجراءات لتنفيذ الخطة التنفيذية.

وفيما يلي جدول تفصيلي لأنواع التخطيط والخطط بحسب الهدف:

نوع التخطيط	نوع الخطة	تعريفها	الفترة الزمنية	من يقوم بالتخطيط	قائد عملية التخطيط ومتابعة تنفيذ الخطة
تخطيط استراتيجي	خطة إستراتيجية	وهي الخطة التي تعدها الجمعية لتوضع الصورة الكلية للجمعية وإطار العمل الخاص بها، وتعتبر خطة بعيدة المدى لمدة 3-5 سنوات، وتتضمن رسالة المنظمة ورؤيتها. الأهداف الاستراتيجية، نقاط قوة وضعف الجمعية، الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، أي أنها توضح ما تسعى الجمعية إلى تحقيقه، وكيف.	طويلة المدى	أعضاء الهيئة الإدارية، المدير التنفيذي، العاملون، المتطوعون، أفراد من الفئات المستهدفة، قيادات من المجتمع المحلي، مستشارون خارجيون	الإدارة العليا
تخطيط تنفيذي	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 لإنجازها؟ ما هي الموارد المطلوبة لإنجازها. وتأتي هذه الخطط لترجمة الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخطة الإستراتيجية إلى أنشطة، وقد تعد الجمعية خطة تنفيذية للجمعية بشكل عام أو خطط تنفيذية منفصلة، خطة تطوير، خطة علاقات عامة، خطة لتقييم الجمعية وغيرها، وتحدد بحسب حجم نشاط الجمعية.	متوسطة المدى	اللجان، العاملون، المتطوعون	الإدارة الوسطى
تخطيط تشغيلي	خطة العمل	وتشمل تحديد النشاطات الرئيسية 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 المدى	العاملون، المتطوعون، المشرفون	الإدارة التنفيذية تخطيط للبرامج، للأقسام، للمشاريع

## خطوات تنفيذ عملية التخطيط



شكل رقم (8) يوضح خطوات تنفيذ عملية التخطيط.

## أولاً: تحديد الأهداف:

يعتبر تحديد الهدف هو أول خطوة في أول وظيفة من وظائف الإدارة وهي التخطيط، وتحديد الهدف يعني تحديد النتيجة المراد التوصل إليها وما الذي تريد الجمعية/ المؤسسة تحقيقه ولذلك فإن نجاح الجمعية يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها.

## كيف تصيغ الجمعيات أهدافها:

عندما تصاغ الأهداف يجب مراعاة الآتي:

1. مراعاة الرؤية والرسالة: ترتبط الأهداف بصفة جوهرية برؤية ورسالة المنظمة والتي هي نابعة من الخدمة التي تقدمها الجمعية/ المؤسسة، والفئة المستهدفة التي تستفيد من هذه الخدمة. وعليه لا بد من تطابق الأهداف وتكاملها مع الرؤية والرسالة.
2. يجب أن تكون الأهداف نابعة من احتياجات المستهدفين.
3. تحديد نوع الهدف المراد صياغته وهناك نوعان من الأهداف للجمعية:

## الرؤية:

هي الأحلام و الآمال والرؤى المستقبلية الاستراتيجية للمنظمة. وتعتبر الرؤية هي المصدر الأساسي للشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

## الرسالة:

وهي الجزء الخاص بكيفية تحقيق الرؤية؟ والذي يحتوي على ما هو دور المنظمة الأساسي في تحقيقها. وغالباً ما تحتوي على المعلومات الآتية: نوع المنظمة، وسائلها لتحقيق الرؤية وفئتها المستهدفة ونطاقها الجغرافي.

## • الأهداف العامة:

الغرض العام أو النتيجة العامة، وهي الأهداف طويلة المدى، مثل بقاء الجمعية ونموها، والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## • الأهداف المحددة:

هو بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويمكن قياسها، وتشمل الأهداف قصيرة الأجل، ويعبر عنها بصورة كمية في إطار الأهداف العامة للجمعية. وفيما يلي يمكننا ذكر بعض معايير الأهداف الجيدة من حيث المضمون والصياغة حيث يجب أن:

- تحدد وفقاً لدور الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- تتلاءم مع حجم المنظمة وأنشطتها.
- مرتبطة باحتياجات مستهدفها.
- منسجمة مع قيم المؤسسة وأهدافها.
- دقيقة، واضحة ومحددة جيداً وتستخدم الكلمات الإيجابية.
- تشير الرغبة في التحدي لتنشيط معايير أداء مرتفعة، ولتشجيع التقدم.
- يمكن قياسها بحيث تكون مرتبطة بمعايير الأداء الكمية أو النوعية.
- يمكن تحقيقها من خلال قدرات الأفراد مع الأخذ في الاعتبار أي معوقات قد تؤثر في قدرة الفرد على تحقيق الأهداف، وقد يشمل ذلك نقص الموارد (المال، الوقت، المعدات، مساندة الآخرين) أو نقص الخبرة والتدريب، أو العوامل الخارجية التي تقع خارج سيطرة الفرد... الخ.
- مرتبطة بالوقت ويمكن تحقيقها خلال إطار زمني محدد (لا ينطبق ذلك على الأهداف المستمرة).

وتستخدم بعض المؤسسات الاختصار (الأهداف الذكية) SMART لتعريف الهدف الخاص  
الجيد:

محدد	S	= SPECIFIC
يمكن قياسه	M	= MEASURABLE
قابل للتحقيق	A	= ACHIEVABLE
ذو علاقة	R	= RELEVANT
مرتبط بالوقت	T	= TIME-RELATED

نلاحظ أن عدداً كبيراً  
من الجمعيات أهدافها  
غير محددة أو مركبة  
وهناك خلط بين الأهداف  
العامة والخاصة، كما  
أن أهدافها كبيرة جداً،  
وفي مجالات مختلفة،  
ولا تتلاءم مع قدرات  
وإمكانات الجمعية  
الحالية. غير واعية بأن  
ما نعجز عن قياسه نعجز  
عن إدارته.

### مثال:

قد يكون الهدف العام لجمعية ما:

- تحسين الوضع المعيشي للنساء الأرمال في ...

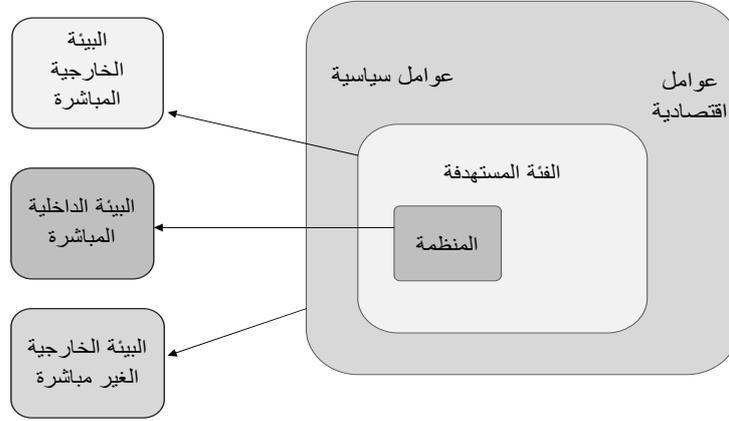
### الأهداف الخاصة:

- إكساب 100 امرأة مهارات حياتية في مجال...
- توفير قروض صغيرة وأصغر لمن اكتسبن مهارات عالية ويعملن بكفاءة

## ثانياً: تحليل وتقييم البيئة ووضع الافتراضات والمخاطر

تحليل و تقييم البيئة:

– **تحليل البيئة العامة (البيئة الخارجية غير المباشرة):** ويقصد بها دراسة واستكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والقانونية.



شكل رقم (9) يوضح علاقة المنظمة ببيئتها المباشرة وغير المباشرة.

– **تحليل البيئة الخارجية والداخلية المباشرة للمنظمة:** ويقصد بالبيئة الخارجية المباشرة، البيئة المحيطة بالمنظمة، والمتعلقة بالفئة المستهدفة، والمنظمات المماثلة، ويقصد بالبيئة الداخلية المباشرة؛ قدرتها الوظيفية والتنظيمية، وقدراتها الإدارية وتحليل مواردها. وهنا يمكن استخدام تقنية SWOT. وهي تقنية تحليل الفرص والتهديدات الخارجية وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية.

تحليل سوات: SOWT

عناصر القوة (بيئة داخلية)	عناصر الضعف (بيئة داخلية)
الفرص (بيئة خارجية)	التهديدات (بيئة خارجية)

– **وضع الافتراضات والمخاطر:** هي تحليل للمخاطر التي قد تعيق تحقيق الأهداف، وكيف يمكن تفاديها والتنبؤ بها، ووضع الافتراضات التي سوف تبني عليها الخطة بطريقة علمية ومنهجية، آخذين بعين الاعتبار عوامل البيئة الداخلية والخارجية، ويمكن تقسيم الفروض التخيطية إلى ثلاثة أنواع:

- فروض لا يمكن السيطرة عليها: مثل الأسعار...الخ.
- فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن ياتباع سياسات معينة يمكن الحد من تأثيرها مثل ارتفاع معدل دوران العمل.
- فروض يمكن السيطرة عليها، وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الجمعية مثل موقع الجمعية...إلخ

## ثالثاً: تحديد البدائل

ويتم ذلك ببناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك باتجاه أهدافك، والتي يتوقع أن تقدم أفضل النتائج للمخطط، وقد تكون استراتيجية محددة/ مجال محدد،...إلخ.

## رابعاً: تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل:

بعد تحديد البدائل المتاحة يتم تقييمها بناءً على قائمة من المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة في ضوء أهداف الجمعية؛ حيث يتم اختيار البدائل التي تحقق أهداف الجمعية في ظل الدور الذي اختارت العمل فيه. ومن ثم اختيار الاحتمال صاحب أفضل مزايا وأقل عيوب فعلية.

## خامساً: تحديد الأنشطة الفرعية والتفصيلية

ويتم ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

ما: الأنشطة التي يجب القيام بها؟

أين: سيتم التنفيذ؟

متى: سيتم التنفيذ؟

كيف: سيتم التنفيذ؟

لماذا: يجب تنفيذه بهذه الطريقة؟

## سادساً: تحديد السياسات والقواعد وإجراءات العمل

السياسات: هي المرشد للسلوك واتخاذ القرارات في المستقبل، وهي منبثقة عن أهداف المشروع لتحديد الاتجاه الذي يسير عليه العمل الإداري.

### مثال:

**الهدف:** رفع مهارات الفتيات ذوات الدخل المحدود في مجال استخدام الحاسب الآلي.

**السياسة تكون فيها:** التمييز في الأداء، العدالة في اختيار المتدربات.

وقد تكون السياسة عامة تتعلق بالمنظمة ككل، وقد تكون محددة لنشاط معين.

**القواعد:** هي عبارة عن مجموعة من التعليمات الأمرة المحددة، مثل: لا تمنح مقاعد الحاسب الآلي مجاناً إلا للفتيات ذوات الدخل المحدود.

**الإجراءات:** هي الخطوات التفصيلية التي تتبع لتنفيذ قاعدة أو سياسة معينة، مثل إجراءات التقديم للحصول على مقعد في دورة الكمبيوتر.

## سابعاً: تحديد التوقيت

من حيث الوقت اللازم لكل نشاط ووقت البداية والنهاية.

## ثامناً: تحديد المسؤولية

مسئولية تنفيذ كل نشاط بحسب التخصص والمهام الموكلة إليهم.

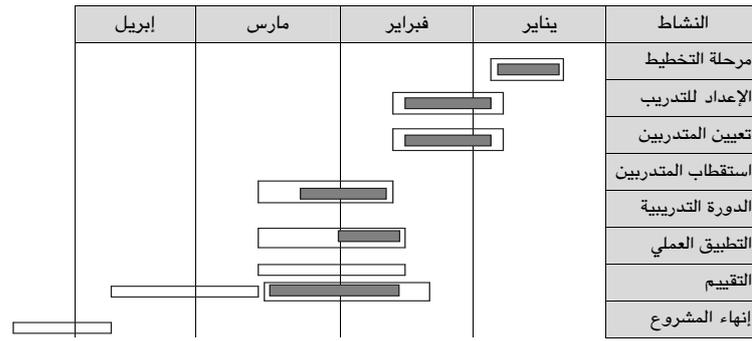
## تاسعاً: وضع الموازنات التقديرية

وضع جميع الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأنشطة.

## عاشراً: وضع خطوات التخطيط السابقة على شكل خطة مقترحة

بعد أن يتم اختيار الحل الأمثل، وتحديد الأنشطة الفرعية له، وتحديد الوقت والمسئولية، يتم وضع جميع ما سبق على شكل خطة، والتي تعتبر محصلة للعملية التخطيطية، ويمكن تعريف الخطة بأنها: (قائمة تضم الأهداف المطلوب تحقيقها، والتصرفات والوسائل التي ستستخدم لتحقيق تلك الأهداف، تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك، وكيف ستقيم الخطة).

وهناك العديد من أشكال الخطط، والتي يمكن للجمعية اختيار الشكل الملائم لها مثل: خرائط "جانت":



شكل رقم (10) نموذج لخريطة "جانت"

والمثل الآخر المصفوفة الإدارية:

الهدف:					
الأنشطة الرئيسية	النشاط الفرعي	الموارد المطلوبة	التكلفة	الوقت	الشخص المسئول

شكل رقم (11) نموذج المصفوفة الإدارية

يعتبر هذا الأسلوب أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً في عمليات التخطيط، ويمكن تعريف هذا الأسلوب بأنه عبارة عن خريطة ذات محورين: المحور الأول يمثل المخرجات، والمحور الثاني يمثل وحدات الزمن (الوقت) وبالتالي توضح هذه الخريطة الأعمال المخططة، والأعمال التي تم إنجازها وفقاً لمدى ارتباطها ببعضها البعض، وارتباطها بالوقت المحدد لكل منها.

## ما بعد التخطيط:

يفترض أن يتم البدء بتنفيذ الخطة بحسب الزمن المحدد، وبحسب المسؤوليات الموزعة، وما إذا كان الهيكل التنظيمي للمنظمة جاهزاً وملائماً لتنفيذ الخطة، ما لم يتم تهيئته، كما يجب أن يتم متابعة سير الخطة كما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها، أي أنه إذا أردنا تنفيذ الخطة، لا بد من تأدية الوظائف الأخرى، وهو ما سنقوم بتوضيحه لاحقاً.

### أخطاء شائعة في عملية التخطيط:

خلال المراحل المختلفة لعملية التخطيط عادة ما تحدث بعض الأخطاء من مختلف المستويات الإدارية المشاركة في إعداد الخطة، وقد تتعلق الأخطاء أحياناً بأسلوب العمل أو عدم الوضوح.

ومن أهم الأخطاء التي يواجهها المخططون ما يلي:

#### 1. إهمال الرئيس لمشاركة المعنيين في الجمعية/المؤسسة في التخطيط:

ينبغي أن يكون الرئيس قائداً لعملية التخطيط، وأن يلعب دوراً محورياً في كل خطواتها؛ لأن عدم قيامه بهذا قد يؤدي إلى الإخفاق والفسل في تحقيق أو الاستمرار في التخطيط، وخاصة عند استغراق القائمين عليه في تفاصيل لا داعي لها.

#### 2. انفرد الرئيس بالتخطيط:

ينبغي ألا ينفرد الرئيس مع جهاز التخطيط بأداء كل المهام التخطيطية، فمن ناحية قد يؤدي هذا الوضع إلى نوع من حكم الفرد أو السلطوية، ومن ناحية أخرى قد يؤدي عدم مشاركة الآخرين إلى افتقاد الخطة لعناصر هامة.

#### 3. رسالة المؤسسة:

من الشائع أن يعتقد العاملون أن الرسائل أمر معقد، ويتسم بالطابع الفلسفي، والواقع أن التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة ضروري لتوجيه جميع الأعمال والجهود نحو خدمة الأغراض التي أنشئت من أجلها، والعملاء الذين أنشئت لخدمتهم.

#### 4. المبالغة في الطموح في أهداف المؤسسة:

لا ينبغي الإفراط في تحديد الأهداف؛ فكلما زادت وتعددت الأهداف زادت احتمالات الخطأ، لذلك لا بد من الاهتمام بمؤشرات قياس الأهداف وبالفترة الزمنية المحددة لإنجاز كل هدف.

#### 5. اختيار الأساليب التخطيطية المعقدة:

ليس من الضروري أن نستخدم دائماً الأساليب التخطيطية المعقدة، كما قد لا نحتاج لكم ضخ من البيانات التفصيلية؛ لذلك يجب تركيز الاهتمام على توقع المشكلات والأخطاء التي قد تحدث، وأهم الاستجابات والقرارات الممكنة.

## ٦. أخطاء التنبؤ:

يصعب التنبؤ بالمستقبل، فمعظم أخطاء التنبؤ تكون عميقة الجذور؛ ولذا ينبغي دائماً -عند محاولة التنبؤ- أن نسترشد ببيانات عدة سنوات ماضية، ولا يجب أن نغفل أهمية استبعاد عوامل التضخم، ومراعاة وضع مجموعة كبيرة من الافتراضات والافتراضات المضادة التي تبني عليها عملية التنبؤ.

## ٧. قصور البدائل:

يعتبر أحد أسباب الفشل افتقار التصور الواسع المنظم للحلول البديلة، ذات الطابع الطموح والمجدد.

## ٨. إغفال التقييم الكافي:

يجب اختيار الحلول/البدايل بافتراض مواجهتها لأصعب الظروف، وذلك بتوجيه مجموعة من الأسئلة التي تبدأ بـ "ماذا يحدث لو...؟" لمعرفة قدرة المنظمة على الصمود في مواجهة الصعوبات التي ستقابلها عند تنفيذها للحلول وبحيث يتم اختيار مدى عملية هذه الحلول من كفاءة الجوانب المالية والإدارية.. وغيرها.

## ٩. الإغراق في التفاصيل:

مرة أخرى نحذر من الإغراق في التفاصيل؛ فعندما تضع خطة تمس أمراً ما، لاحظ أنه ينبغي أن تترك لمن سيقوم بالعمل في هذا المجال حرية وضع تفاصيل خطته.

## – الصعوبات التي تواجه المخططين في المنظمات غير الحكومية:

1. التغيير المستمر بطبيعة النشاطات التي تنفذها الجمعية/المؤسسة، وبالتالي ضعف قدرة التنبؤ لفترات طويلة.
2. عدم وجود موارد مالية ثابتة تمكن من وضع برامج ثابتة وطويلة الأمد.
3. الاعتماد على كوادر بشرية قليلة العدد مقارنة بمتطلبات العمل؛ لذا يصعب وصف المهام للوظائف بدقة.
4. الاعتماد على برامج ومشاريع متعددة، تتطلب أنواعاً مختلفاً من التخطيط.
5. الاعتماد على ممولين يعملون بطرق وأساليب متنوعة؛ مما يساهم بصعوبة اعتماد خطة واضحة.
6. تنوع الاحتياجات المجتمعية وتعددتها وتطورها المستمر؛ مما يصعب من مهمة المؤسسات في رسم برامج وخطط ثابتة للعمل على سد تلك الاحتياجات.

## « ٤- أفضل ممارسات التخطيط اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي

لجعل عملية التخطيط تساهم في تحقيق العمل المؤسسي داخل الجمعية/ المؤسسة لابد من ممارسات معينة تضمن ذلك ونوردها كما يلي:

- غرس أهمية وظيفة التخطيط ودورها في تحسين أداء المؤسسة كقناعة وثقافة لدى العاملين في الجمعية/ المؤسسة.
- التخطيط على مبدأ الجدوى من كل نشاط يتم التخطيط له.
- تنفيذ التخطيط بما يحقق استراتيجيات وأهداف الجمعية.
- اتباع أفضل ممارسات التخطيط بما يلائم قدرات المؤسسة.
- تحويل عملية التخطيط إلى نظام للتخطيط داخل الجمعية عبر:

0- وضع مجموعة من السياسات + القواعد والأساليب + إجراءات محددة + خطوات ثابتة ومرنة متفق عليها من قبل الجميع.

0- توثيق تلك الإجراءات، وتحديثها بشكل دوري، بحيث يتمكن أي عامل من معرفة إجراءات التخطيط من مصدر موثوق وبشكل فوري؛ بما يضمن ثبات العمل واستمراره، ويحافظ على تراكم الخبرات والمعلومات، ولا تتأثر بتغير القيادات والعاملين. (ويمكن تسمية الإجراءات الموثقة بدليل العمليات).

- تأهيل مسئولى التخطيط واكسابهم المهارات اللازمة لعملية التخطيط، وإسناد مهمة التخطيط للمؤهلين منهم.
- أن تمارس عملية التخطيط بحسب المستويات الإدارية وفق المهارات في كل مستوى.
- توثيق جميع النشاطات التي يتم تنفيذها حالياً من برامج ومشاريع؛ حتى يتوفر لنا قواعد بيانات ومعلومات تمكننا من تقييم أوضاع العمل على نقاط القوة والضعف في الأداء، وبالتالي استخدام تلك المعلومات في وضع تصورات مستقبلية عن النشاطات الواجب أو الممكن تنفيذها وشكل الأداء اللازم لإنجازها.
- وجود متابعة مستمرة يتم توثيق نتائجها، وتستخدم كمدخلات في عمليات تقييم النشاطات بشكل دوري يساهم في إعطاء المخطط معلومات مفيدة يستخدمها في وضع تصورات تساعد في تعديل الخطط.
- تصميم آليات للمتابعة والتقييم عند التخطيط لنشاط مستقبلي، ترتبط بأهداف ذلك النشاط، وتحدد مسئولية الأفراد في ذلك، والأوقات اللازمة للمتابعة والتقييم.

- ضرورة تجزئة الخطط إلى وحدات مخططة ترتبط بأنواع النشاطات، وأن يكون لكل نشاط خطة منفصلة عن النشاطات الأخرى.
- اعتماد المخطط على المشاركة الحقيقية والفاعلة لجميع الأفراد المعنيين بالنشاط المراد التخطيط له.
- اعتماد المخطط على خطط مكتوبة وموثقة يتم إعلام العاملين بمحتوياتها، ومراجعتها دورياً معهم.

## وقفه

تناولنا أول وظيفة من وظائف التخطيط وفق أربع محاور هي:

- 1- تعريف التخطيط وأهميته 2- خطوات عملية التخطيط-3- صعوبات التخطيط
- 4- ممارسات التخطيط اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في الجمعية، وستكون مخرجات هذه الوظيفة هي خطة تنفيذية للجمعية بناءً على قدرات الجمعية وإمكاناتها؛ لأنه على أساسها سيقوم أداء الجمعية، كما سيتم على أساسها بناء عملية التنظيم والتوجيه والتقييم.

## ثانياً: التنظيم

## لكل جهد منظر عائد مضاعف

سيتم توضيح وظيفة التنظيم من حيث:

م	المحور	الهدف
1	تعريف التنظيم وأهميته	الوصول لفهم مشترك ولقناعة عن أهمية التنظيم لضمان كفاءة التطبيق
2	خطوات عملية التنظيم	تمكين الجمعية/المؤسسة من التطبيق الفعلي
3	الصعوبات التي تواجه عملية التنظيم	تعريف الجمعية بالصعوبات المتوقعة لتلافيها أثناء التنفيذ
4	ممارسات التنظيم اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي	جعل عملية التنظيم تسهم في نقل عمل المنظمة لعمل مؤسسي ثابت

## تعريف الهيكل التنظيمي:

هو الإطار أو الخارطة التنظيمية الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة؛ حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. كما يعكس نوعية العلاقة بين أقسام المنظمة وخطوط الصلاحيات والمسئوليات، فضلاً عن تحديد وسائل الاتصال، وانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ أهداف المنظمة، وتمكين العاملين من العمل بروح الفريق الواحد؛ لتنفيذ استراتيجيات وسياسات المنظمة. وهي مصدر توضيحي هام للمنظمات الأخرى، وللجهات الداعمة لفهم كيفية سير العمل.

## 1- تعريف التنظيم وأهميته:

## تعريف 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.

ويتم ذلك عبر بناء هيكل تنظيمي للمنظمة، يشمل تلك الخطوات المذكورة في تعريف التنظيم ويؤطرها، حيث يعتبر وضع الهيكل التنظيمي المهمة الأساسية لعملية التنظيم، ومن هنا يأتي خلط البعض بين التنظيم والهيكل التنظيمي، وقد يشير البعض إلى الهيكل التنظيمي بأنه التنظيم، والعكس صحيح، وسوف تتضح عملية التنظيم وعلاقتها بالهيكل التنظيمي أكثر من خلال التعريف التالي:

## (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 المهام اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم تحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ المهام الرئيسية وتحديد العلاقات بينهم من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات (عقيلي، 1996).

ومن التعريفين السابقين يتضح أن التنظيم يحتوي على المكونات التالية:

1. هدف محدد يترتب عليه تحديد المهام الرئيسية والوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف.
2. وجود مجموعة من الأشخاص ممن ينفذون هذه المهام الرئيسية وفقاً للشروط والمواصفات اللازمة.
3. تحديد العلاقات وتنظيمها بين المستويات الإدارية المختلفة.
4. بناء هيكل تنظيمي، وهو ما سيتم الحديث عنه لاحقاً.
5. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة والمتتابعة، وكذلك لكل مركز وظيفي.

• **والسلطة هي:** الصلاحيات الممنوحة للإداري، وهي مرتبطة بالنشاط، وتعطي صاحبها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات، وكذلك القيام بعمل، أو الامتناع عن القيام بعمل. وتنقسم السلطات إلى ثلاثة أنواع:

• **السلطة التنفيذية:** وهي السلطة الآمرة التي لها حق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات لتنفيذ هذه القرارات.

• **السلطة الوظيفية:** هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من تخصصه الفني والمهني في مجال معين؛ كالمحاسبة، وصاحب هذه السلطة يمكن أن تكون له سلطة تنفيذية بالنسبة للموظفين التابعين له، وقد تكون له سلطة استشارية بالنسبة للأقسام الأخرى المختلفة.

• **السلطة الاستشارية:** وهي التي يكون لصاحبها الحق في تقديم المقترحات والاستشارات، وهذه المقترحات لا تعتبر ملزمة، بل هي مجرد توصيات يجوز لمتخذي القرار الأخذ بها أو لا.

## – المسؤولية:

وهي تعني الالتزام بالواجبات، والالتزام بالنتائج المترتبة على القيام بالواجبات واستخدام السلطة.

## أهمية التنظيم

التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أفضل، وأسلوب أكفأ؛ ومن ثم فإنه يحقق عدداً من الفوائد، منها:

- تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقاً في عملية التخطيط.
- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. المهام والمسؤوليات المكلف بها، والتقسيم

- التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
- تنسيق بيئة العمل: " بتطبيق العملية التنظيمية ستمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل؛ فهو يعتبر وسيلة مثلى لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال، وتحقيق الأهداف؛ بعيداً عن الازدواجية والتضارب في الاختصاصات.
  - يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات الأفراد؛ حيث يتم توزيع الأعمال بين العاملين على أساس التخصص في العمل وسابق الخبرة.
  - يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبينهم 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 التنظيم.
  - يؤدي التنظيم القائم على أساس منهجي سليم إلى تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد.
  - يساعد التنظيم على تظافر وتوحيد الجهود بين الأفراد في المنظمة، والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جميع أفراد التنظيم.
- يعتبر التنظيم وسيلة لتوزيع السلطة على الأفراد في جميع أجزاء المنظمة، ويؤدي إلى تحديد مصادر السلطة الرسمية في التنظيم على أساس التسلسل الهرمي.

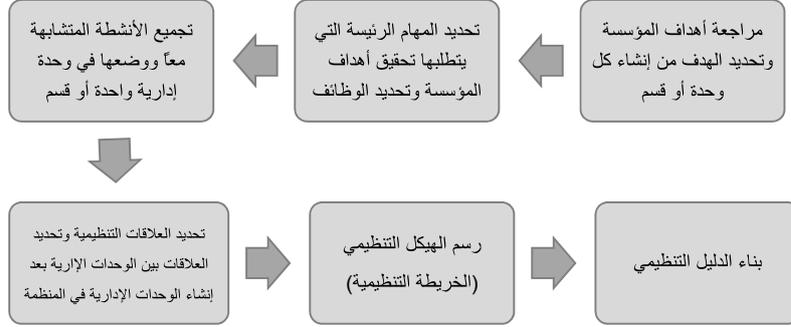
## وقفه

### قبل أن تبدأ في معرفة خطوات التنظيم:

هل أنت مقتنع بأهميته؟ هل تعتقد أن جمعيتك/مؤسستك بحاجة إليه؟  
إذا كان كذلك فإنك ستستفيد من توضيح تلك الخطوات وستطبقها بكفاءة.

## ٢- خطوات التنظيم (بناء الهيكل التنظيمي):

يبني الهيكل التنظيمي على مجموعة من الخطوات الأساسية وهي:



شكل رقم (12) يوضح خطوات التنظيم .

### الخطوة الأولى: مراجعة الأهداف العامة وتحديد أهداف إنشاء الوحدات

مراجعة أهداف المؤسسة، وتحديد الهدف من إنشاء كل وحدة أو قسم وهذا في حالة تكوين منظمة جديدة أما في حالة المنظمة القائمة فيتم مراعاة ومراجعة الأهداف العامة للمنظمة التي تم وضعها مسبقاً، أو في حالة تغيير كل أو بعض أهداف المنظمة؛ وفقاً للظروف المحيطة ولاحتياجات المستهدفين.

### الخطوة الثانية: تحديد الوظائف

تحديد عدد ونوعية الوظائف (الأنشطة الرئيسية) التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة عبر إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة؛ بحيث يوضع كل هدف مقابل جميع الأنشطة التي تحققه، مع مراعاة عدم تكرار الأنشطة في الأهداف القادمة. مثلاً: تحديد الأنشطة التي تحقق هدف المنظمة في ...

### الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة

تجميع الأنشطة المتشابهة معاً، ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

### الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً؛ بحيث يتم تجاوز حالات التقاطع أو التضارب التي قد تنشأ أثناء تنفيذ الأعمال، ولا بد من إيجاد التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة وفقاً للمستويات الإدارية المتعددة من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

## الخطوة الخامسة : رسم الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية)

عادة ما يرسم الهيكل رأسياً ثم أفقياً، ويحرص على التوازن بينهما؛ بحيث لا يكون رأسياً بشكل كبير؛ مما يفقد عملية الاتصال والرقابة، وكذلك الحال بالنسبة للتقسيم الأفقي والذي قد تؤدي المبالغة فيه إلى فقدان التعاون والتنسيق بين الوحدات الإدارية الأفقية.

## الخطوة السادسة: بناء الدليل التنظيمي

في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى باللائحة التنظيمية، وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، وعنوانها، وأهدافها، وسياساتها، وهيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءات الضابطة والمنظمة للعمل، وتقسيم النشاطات، وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات والأجور وآليات الترقية المتبعة في المنشأة، وسياساتها الداخلية والخارجية، والعلاقات الإدارية بين المستويات الإدارية المختلفة، وخطوط الاتصال، وأساليب العمل... وغيرها؛ حيث تعتبر اللائحة التنظيمية مكماً للخرائط التنظيمية، فبينما تبين الخريطة التنظيمية الهيكل التنظيمي بصورته الجامدة دون أن تبين معلومات أخرى فإن اللائحة التنظيمية تحتوي على معلومات واسعة ومفصلة عن المنشأة، وعن مختلف وحداتها، وعادة ما يتم توزيع اللائحة على مختلف المستويات الإدارية والعاملين، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية، وذلك ليتمكنوا من الإحاطة بجميع جوانب العمل في المنشأة، ولهذا فلا بد من مراقبته وتعديله بين الحين والآخر، وكلما اقتضت الظروف.

## أنواع الميائل التنظيمية :

### 1- الميائل التنظيمية البسيطة:

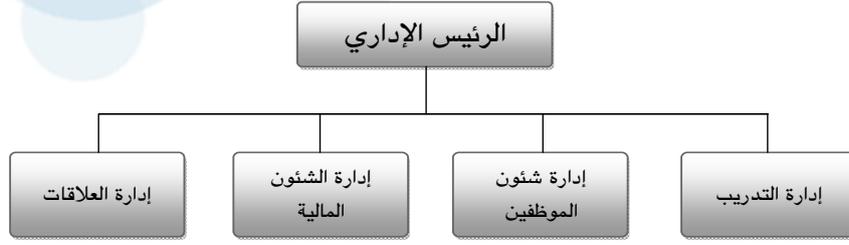
ويستخدم هذا الهيكل في المنظمات الناشئة وغير المقسمة أفقياً، وغالباً ما تتم إدارة هذه المنظمة من قبل مؤسسها.



شكل رقم (13) يوضح الهيكل التنظيمي المبسط .

### 2- الميائل التنظيمية بحسب الوظيفة:

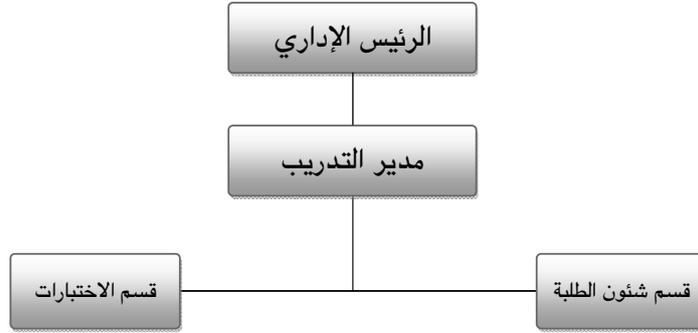
وهو الأكثر استعمالاً في المنظمات؛ حيث يتم تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات التنظيمية؛ بحيث تكون كل وحدة مختصة في أداء مهام وواجبات محددة، وهذا التقسيم قائم على التخصص في العمل مما يحسن الأداء، وقد يواجه هذا التقسيم الصعوبات عند تعدد المناطق الجغرافية.



شكل رقم (14) يوضح الهيكل التنظيمي بحسب الوظيفة.

### ٣- الهيكل التنظيمي حسب مراحل العمل:

وفي هذه الحالة يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل، ومن مزايا هذا التنظيم الاستفادة من التخصص، وسهولة الإشراف، والرقابة على عملية معينة، ويعاب عليه صعوبة التنسيق بين مراحل العمليات المختلفة.

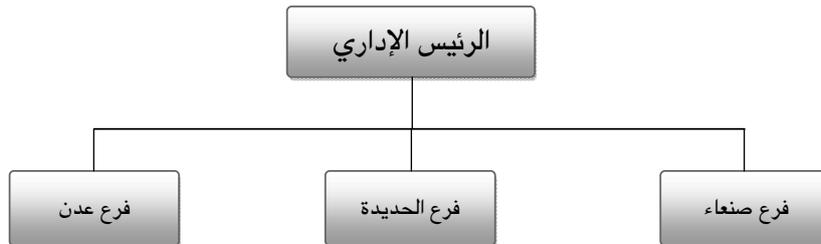


شكل رقم (15) يوضح الهيكل التنظيمي حسب مراحل العمل.

### ٤- الهيكل التنظيمي الجغرافي:

حيث يتم تقسيم أنشطة المنظمة حسب المناطق الجغرافية التي تعمل فيها، ويتم تخصيص وحدة تنظيمية لكل منطقة جغرافية يشرف عليها مدير.

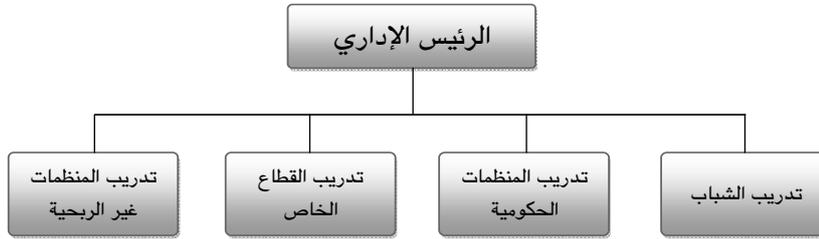
ويتميز هذا التقسيم السرعة في اتخاذ القرار، والسهولة في التنسيق والإنجاز، ويساعد على تنمية قدرات المديرين، ويؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة؛ مما يؤدي إلى بعض التضارب في السياسة الكلية للمنظمة.



شكل رقم (16) يوضح الهيكل التنظيمي الجغرافي.

## ٥- الهيكل التنظيمي حسب العملاء أو المستفيدين:

تعمل المنظمة على تقسيم أعمالها وأنشطتها حسب العملاء المتعاملين معها، ومن مزاياه: إمكانية التنسيق لنوع معين وموحد من العملاء ودعم خدمتهم، وأهم سلبياته: تعدد السياسات للعملاء، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، خاصة في بعض الظروف غير العادية التي قد تمر بها المنظمة.

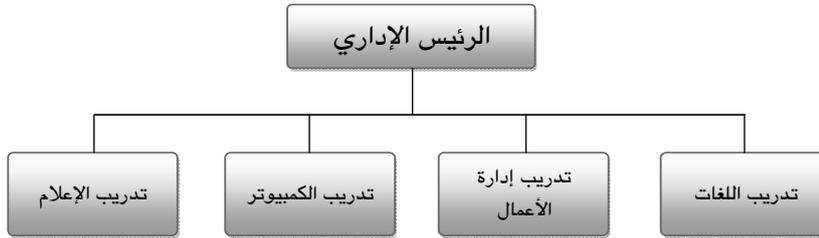


شكل رقم (17) يوضح الهيكل التنظيمي حسب العملاء أو المستفيدين.

## ٦- التقسيم حسب الخدمة المقدمة:

وهنا يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلعة المنتجة، أو الخدمة المقدمة، ويغلب استخدام هذا التنظيم في المؤسسات التي تنظمها معتمد على أساس وظيفي، وأهم إيجابيات هذا الهيكل: الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل، والتخصص في الأداء، وأيضاً التنسيق الجيد في العملية الإنتاجية لكل سلعة أو خدمة على حدة.

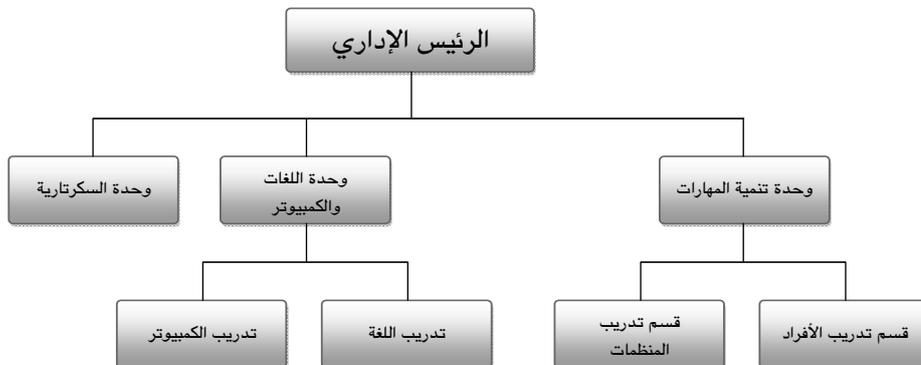
وأهم سلبيات هذا التنظيم: صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة، وخاصة الأنشطة المتشابهة، وصعوبة إيجاد كفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.



شكل رقم (18) يوضح الهيكل بحسب الخدمة المقدمة.

## ٧- الهيكل المصفوفي:

وهو من الهياكل التي تعمل به معظم المنظمات، حيث يتم فيه دمج مجموعة من الهياكل في هيكل واحد.



شكل رقم (19) يوضح الهيكل المصفوفي.

## العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي:

يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند تصميمه وصياغته منها:

- الاستراتيجية: فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف واستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة) فالتغيير في استراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- حجم المنظمة: يجب أن يعكس الهيكل حجم المنظمة الحقيقي؛ فلا يكون أكبر منها، وبالتالي يصبح عبئاً على المنظمة، أو أصغر وبالتالي يعيق أنشطة المنظمة، وقد اختلف البعض حول مدى تأثيره، ولكن الآثار واضحة من حيث درجة التعقيد والرسمية والمركزية.
- درجة التخصص: إن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ فإن كان التخصص في العمل منخفضاً كان الهيكل بسيطاً، والعكس صحيح.
- الموارد البشرية: عندما يكون المطلوب أفراداً ذوي قدرات بسيطة يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً أيضاً.
- الأساليب الإدارية المعتمدة: إن الأساليب الإدارية المعتمدة من قبل الإدارة تساهم في تغيير الهيكل التنظيمي، ويرجع اعتماد هذه الأساليب إلى قيم ومبادئ المؤسسة. ومن أمثلة ذلك تحديد نطاق الإشراف.
- نطاق الإشراف: ويقصد به عدد الرؤوس الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية، فإذا كان نطاق الإشراف واسعاً فسيؤدي ذلك إلى هيكل تنظيمي مسطح (أفقي)، حيث تكون المستويات الإدارية محدودة. أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقاً فسيؤدي ذلك إلى هيكل تنظيمي طولي (عمودي)، حيث تزداد المستويات الإدارية.
- نظام الإدارة (المركزية واللامركزية): إن وجود المركزية وتركز السلطة في الإدارة العليا، يقلل من حجم الهيكل التنظيمي، بينما وجود المركزية المخفضة أو اللامركزية يزيد من حجم الهيكل التنظيمي لوجود توزيع للاختصاصات، وعدم حصرها في يد الرئيس الأعلى.
- التكنولوجيا: التكنولوجيا إحدى المتغيرات الهيكلية؛ لأنها تؤثر -وبشكل مباشر ومستمر- على علاقات الأفراد بالمنظمة، وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم، وعلى المستويات الإدارية، وعلى الأداء والإنجاز. وغيرها.
- بيئة المنظمة: فالمنظمة لا بد من أن تتفاعل مع بيئتها، وتتكيف معها، ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء؛ لضمان استقرار وتطور المنظمة.
- دور حياة المنظمة: حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة، وهل هي في بداياتها أو في مرحلة تطورها، أو انحدارها؛ فالمنظمة تشبه الإنسان؛ تبدأ حياتها بنشأتها، وتنتهي بزوالها.
- الموقع الجغرافي للمنظمة: فالمنظمات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية كأن تكون إقليمية أو

عالمية تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المنظمة في المكان الواحد.

## إعادة التنظيم وفاعلية الهيكل التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي هو عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها من خلال تخطيط محكم يستهدف رفع كفاءة إدارة المنظمة، وتحقيق أقصى درجة من الفاعلية التنظيمية، وتعتبر عملية قياس فاعلية الهيكل التنظيمي مهمة لقياس مدى حاجة المنظمة لإعادة تنظيم أو معالجة العيوب التنظيمية إن وجدت، وفي هذه الحالة يتطلب الأمر -بالضرورة- قياس فاعلية الهيكل التنظيمي بالوحدة الإدارية، إما للتوصل إلى إبقاء هذا الهيكل على ما هو عليه، وإما بتعديله تعديلاً شاملاً أو جزئياً، بحسب ظروف كل حالة على حدة.

و تقوم فاعلية الهيكل التنظيمي على أبعاد أساسية ثلاثة هي:

- استبعاد الأخطاء التنظيمية التي تظهر في التطبيق.
- الفهم الجيد للهيكل التنظيمي.
- تطبيق المبادئ التنظيمية المشار إليها مع مراعاة أن ما يصلح من الحلول التنظيمية إنما يعتمد دائماً على ظروف وملابسات وأبعاد الموقف القائم.

ويطلب الأمر وجود مقاييس موحدة تكفل الموضوعية المطلوبة عند قياس فاعلية الهيكل التنظيمي، ويمكن إعداد مؤشرات قياس فاعلية الهيكل التنظيمي وتصنيفها في خمس مجموعات رئيسية، تشمل كل مجموعة على المؤشرات الرئيسية والفرعية المكونة لها، وذلك وفق التصور التالي:

## 1 - مدى وضوح الهدف من إنشاء الجمعية والأقسام والوحدات داخل الجمعية ومدى اتفاقها مع رسالة وسياسات الجمعية من حيث:

- ترجمة الهدف من الأسلوب الوصفي إلى الأسلوب الكمي.
- ارتباط الأهداف الموضوعية ببرامج وجداول زمنية.
- وضع معايير ومقاييس نمطية لمراجعة الأهداف بصفة دورية.
- مدى وضوح النطاق المكاني والنوعي للأهداف.
- تناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية.
- وضوح الهدف لكافة المستويات الإدارية.

## 2 - مدى ترجمة الاختصاصات العامة للهدف العام وكذا إبراز الهيكل للاختصاصات العامة من حيث:

- وجود اختصاصات ترتبط بتحقيق هدف أو أكثر.

### ٣- مدى التوازن في تنظيم العلاقات بين الاختصاصات المختلفة وعدم تضاربها أو ازدواجها من حيث:

- وحدة الهدف لكل وحدة إدارية.
- وحدة القيادة.
- تحديد نطاق الإشراف لكل مستوى من المستويات الإدارية المتعددة.

### ٤- مدى مرونة الهيكل التنظيمي المعتمد من حيث:

- استيعاب التغيرات التي تحصل في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية دون الإخلال بالهيكل التنظيمي المعتمد.

### ٥- مدى محافظة الهيكل التنظيمي المعتمد على الاستمرارية من حيث:

- مراعاة جوانب الدقة والموضوعية والواقعية في بناء الهيكل.
- وجود رؤية استراتيجية لقراءة التغيرات المستقبلية وأخذها بعين الاعتبار أثناء بناء الهيكل.

### وفي الأخير وجب التنويه إلى أن هناك نوعين من الهياكل التنظيمية هما:

- الهيكل التنظيمي الرسمي: ويتم وفق الخطوات السابقة.
- الهيكل التنظيمي غير الرسمي: وهو عبارة عن خريطة تنظيمية وهمية تنشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين العاملين في المنظمة (العميان، 2002م).

يعتمد وضع  
الـخـبـرات  
الاستشارية في  
الهيكل التنظيمي  
بحسب الوظائف،  
هل الاستشارات  
دائمة أم مؤقتة؟  
للإدارة العليا  
أم للوظائف  
التنفيذية؟  
الخ...

## مبادئ وخصائص التنظيم الجيد: «

### ١. مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

حيث يقوم على أساس أن تكون كل مجموعة من الأفراد أو كل فرد مسئولاً عن عمل معين، وذلك حسب تخصصه.

**مزايا تخصيص وتقسيم الأعمال:** يؤدي إلى إتقان العمل، وزيادة القدرة على إجادته؛ وبالتالي اكتساب المهارة والخبرة في الأداء.

**سلبات التخصص وتقسيم الأعمال:** قد يترتب على التخصص الملل، وعدم تنوع الخبرة والكفاءة في مجالات أخرى، ويترتب على ذلك انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد، وبالتالي ارتفاع معدل دوران الموظفين، حيث وأن:

$$\text{كفاءة الأداء} = \text{الخبرة والتخصص} \times \text{الدافعية}$$

فإذا كان هناك خبرة و كفاءة ولا توجد الدافعية لدى الموظف فإن الأداء سيكون صفرًا، ولذلك ظهرت نظريات متعددة تعمل على التوازن بين الاستفادة من التخصص، وفي نفس الوقت تجنب مساوئه وسلبياته مثل:

**تدوير العمل:** ويعنى ذلك تحريك الموظفين بين عدة أعمال وفي أوقات مختلفة.

**توسيع نطاق العمل:** توسيع نطاق عمل الموظف أفقياً.

**إثراء العمل:** ويترتب عليه تنمية المسار الوظيفي عن طريق التدريب والتأهيل للموظف، وترقيته إلى وظيفة أعلى، مما يفتح الباب لزيادة فرص الموظف للتحدي وتوسيع مسؤوليته واستقلالته في العمل.

**إعادة تصميم الوظائف:** وذلك على أساس أن التوصيف الوظيفي ليس توصيفاً ثابتاً، بل يمكن أن يتغير ويتوسع وفقاً لعدة عوامل؛ منها ما يتعلق بالعمل ذاته و توسيع نشاطه، ومنها ما يتعلق بالتنظيم الداخلي والتطور التكنولوجي للوظيفة، وكذلك العوامل المتعلقة بخصائص الفرد ذاته، القائم بالعمل من حيث كفاءته وقيمه وإبداعاته وتعليمه، ومستوى تطوره في العمل.

### ٢- مبدأ وحدة السلطة الأمرة (وحدة القيادة):

وهي من القواعد الهامة التي نادى بها العالم الفرنسي (هنري فايول) بأن المرؤوس يجب أن يتلقى أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد، حيث وأن الموظف قد يقع في شيء من اللبس والتضارب والضيق والقلق عندما تصدر إليه الأوامر من أكثر من رئيس، والتي قد تكون مختلفة ومتعارضة مع بعضها البعض،

وهذا يترتب عليه تشتت ولاء المرؤوس وعدم تركيزه على رئيسه الإداري المباشر الذي يعلوه.

### ٣- مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات:

هناك قاعدة تنظيمية هامة تقول: إن السلطة يجب أن توازي المسؤولية، فالسلطة هي مجموعة الصلاحيات الممنوحة للرئيس الإداري والتي بموجبها يحق له إصدار الأوامر والتعليمات، واتخاذ القرارات، والتي تتحقق بها أهداف عمله، ولكن نجد أنه مقابل ذلك يجب على الرئيس تحمل كل الأعباء والنتائج المترتبة على استعماله للسلطة الممنوحة له؛ فالمسؤولية تعني المحاسبة؛ أي أن الرئيس يكون مسؤولاً في حالة التقصير، ويعاقب على ذلك، وفي المقابل يكون مسئولاً عن النتائج الإيجابية لعمله ويكافأ على ذلك.

### ٤- مبدأ نطاق الإشراف:

ويتمثل في عدد المرؤوسين الذين يخضعون لرئيس إداري واحد. ويجب أن ندرك أن تحديد نطاق الإشراف للرئيس الإداري ليس مطلقاً، إنما يجب أن يتناسب مع طبيعة العمل الموكل إليه، ومع كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً مع القدرات القيادية للرئيس الإداري.

وكقاعدة عامة، أنه كلما ارتفع المستوى الإداري قل عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الإداري، والعكس صحيح.

### ٥- مبدأ المركزية واللامركزية:

تعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في التنظيم الإداري التي وجدت لتطوير التنظيم الإداري ولكل منهما مزاياه وعيوبه، ومجالات استخدامه المختلفة، موضحة فيما يلي:

#### المركزية الإدارية:

وتعني تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، وتتميز بعدة خصائص أهمها:

1. أن سلطة اتخاذ القرارات النهائية تكون بيدها.
2. أنها تقوم على أساس التدرج الهرمي، أو الرئاسي؛ حيث توجد وفقاً لمستويات إدارية متتابعة، وكل مستوى من هذه المستويات يخضع للمستوى الذي الأعلى منه.
3. أنها تقوم على أساس الخضوع والتبعية، وما يترتب على ذلك من وجوب طاعة المرؤوس لرئيسه الإداري الأعلى منه مباشرة.
4. السلطة الرئاسية، أو الرقابة الرئاسية؛ وتتمثل بحق الرئيس في مراقبة مرؤوسه، وأن تكون له سلطات رقابية متنوعة لممارسة هذا الحق.

## أنواع المركزية الإدارية:

1. المركزية المتشددة: وهي الأصل حيث تتركز السلطة الإدارية في يد الرئيس الإداري؛ فهو صاحب القرار النهائي في كل صغيرة وكبيرة. وهذا النوع من المركزية لا ينطبق إلا على المنشآت الحديثة النشأة، وذلك نتيجة لصغرها وقلّة موظفيها وقلّة مواردها، وبالتالي فإن النظام يتلاءم معها.
2. المركزية المخفضة: وهي النوع الثاني من أنواع المركزية الإدارية والمقصود منها تخفيف العبء على الإدارة العليا، وتوزيع المهام على المستويات الإدارية المتتابعة، ويكون ذلك بوسيلتين هامتين هما:

أ- التفويض.

ب - توزيع الاختصاصات وفقاً للوائح الداخلية بين الرئيس والمرؤوس.

ويفضل تطبيق المركزية المخفضة في كل المنظمات المختلفة أياً كان نوعها.

ونظراً لأهمية التفويض في العملية الإدارية - فإننا سنقدم نبذة مختصرة عنه كما يلي:

## التفويض:

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

## مزايا التفويض:

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

## مفوقات 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. عدم القدرة على التفكير والتخطيط، والهروب إلى العمل التنفيذي البسيط.

## 4. الخوف من وقوع المرؤوس في الخطأ.

بالنسبة للمرؤوس الإداري:

1. عدم القدرة على تحمل المسؤولية والخوف من الوقوع في الخطأ، وعدم الثقة بالنفس.
2. عدم وجود 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 مرؤوسه أمام الإدارة العليا، وبالتالي يكون ذلك عائقاً أمام الرئيس الإداري الذي قد يخشى من وقوع مرؤوسه في الخطأ؛ فيقوم بالاحتفاظ بالسلطة وتحمل المسؤولية.

## كيف يمكن التغلب على صعوبات التفويض:

1. تنمية القدرة القيادية للمفوض، بالتالي تنمية قدرته على تحديد الاختصاصات المناسبة للمرؤوس ليمارسها، مع احتفاظه بالاختصاصات الجوهرية.
2. حث وتدريب القائد على وضع نظام رقابة وإشراف على سير أعمال المرؤوس؛ وذلك تجنباً لوقوعه في الخطأ، مع التوازن في إتاحة الفرصة للمرؤوس لممارسة هذه الاختصاصات بدون تدخل دائم، كما يمكن وضع آلية إدارية تتمثل في رفع صورة من كل قرار يتخذه المفوض إلى قيادة الإداري وهو ما سيمكن القائد من الرقابة والتقييم أولاً بأول.
3. تدريب الموظف على ممارسة هذه الوظائف قبل القيام بها.
4. تنمية شعور القائد بأن التفويض نوع من المشاركة والمساهمة في رفع كفاءة وحدته؛ وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## اللامركزية الإدارية:

هي الأسلوب الثاني من أساليب التنظيم الإداري، ويعنى بها توزيع الاختصاصات والمهام بين هيئات إدارية متعددة، وذلك وفقاً لقانون صادر من السلطة التشريعية، والتي تمارس أعمالها على أساس الاستقلال المالي والإداري، وتخضع لرقابة قانونية من السلطة المركزية.

## خصائص النظام الإداري اللامركزي:

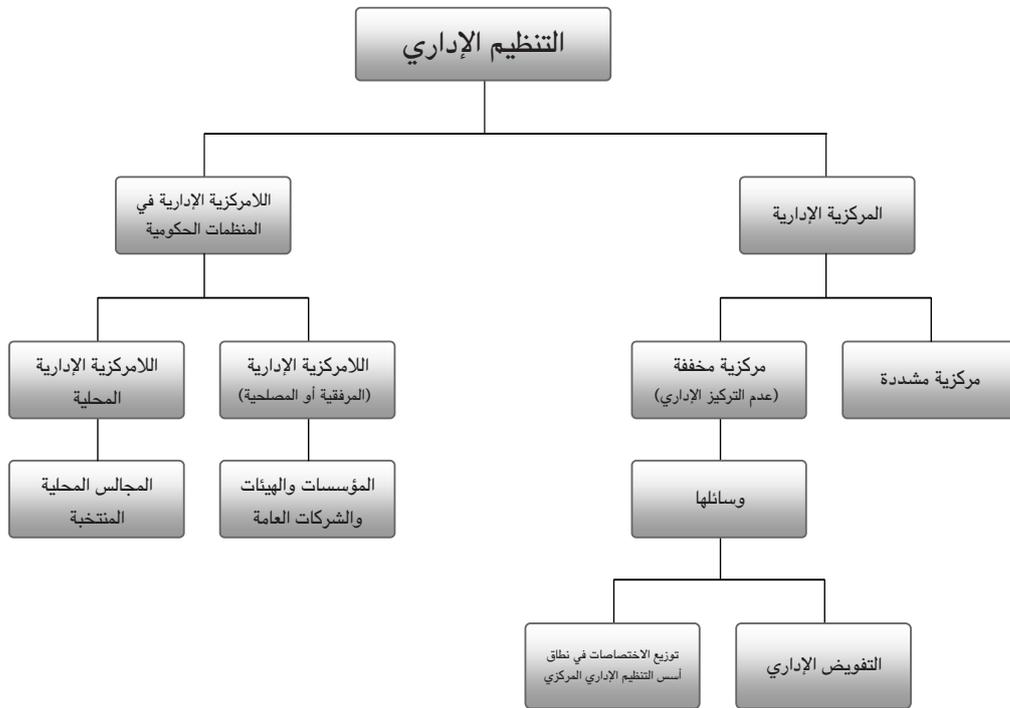
1. هو نظام يطبق بجانب نظام السلطة المركزية (المنظمة الأم) ويقوم على أساس المشاركة في ممارسة الاختصاصات وفقاً لقانون ينظم العلاقة بينهما.

2. يعتمد على الاستقلال المالي والإداري.

3. يخضع لرقابة قانونية من السلطة المركزية بحيث لا تتعارض مع استقلاله في ممارسة الاختصاصات.

يستخدم هذا النظام:

- في المنظمات الخاصة الكبيرة التي لها نشاط خارج إقليم الدولة.
- في المنظمات الحكومية؛ نتيجة لتضخم الجهاز الإداري للدولة، وتقديمه للخدمات في كل مجالات الحياة، وعلى مستوى إقليم الدولة ككل.
- في تنظيم علاقة المؤسسات والجمعيات الأهلية مع السلطة المركزية الممثلة في وزارة الشؤون الاجتماعية (في الجمهورية اليمنية)



شكل رقم (20) يوضح المركزية واللامركزية الإدارية.

### ٣- الصعوبات التي تواجه عملية التنظيم في المنظمات غير الحكومية:

- التغيير المستمر في طبيعة النشاطات في الجمعية/ المؤسسة يؤدي إلى صعوبة تحديد أوصاف وظيفية ثابتة للوظائف.
- العمل في الجمعيات/ 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 نوع من عدم الاستقرار والرضا أحياناً.
- الاعتماد على موارد بشرية قليلة العدد، مقارنة بمتطلبات العمل، والأفراد العاملين الذين 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، لأنه يحدث بدون تفهم كامل لهذا التغيير من جانب كل الأفراد المعنيين.
- إصدار أوامر للمرؤوسين بدون علم رؤسائهم المباشرين؛ حيث يجب أن تكون مسارات المساءلة واضحة بحيث تحافظ على انضباط العمل.
- الصراع المحتمل بين مجلس الإدارة ولجانه.
- الصراع المحتمل في الجهاز التنفيذي بين العاملين المتفرغين والعاملين المتعاونين والمتطوعين.

### ٤- أفضل ممارسات التنظيم اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

- لجعل وظيفة التنظيم تساهم في تحقيق العمل المؤسسي داخل الجمعية/ المؤسسة لا بد من ممارسات معينة تضمن ذلك ونوردها كما يلي:
- غرس أهمية وظيفة التنظيم ودورها في تحسين أداء المنظمة كقناعة وثقافة لدى العاملين في الجمعية/ المؤسسة.
- تنفيذ التنظيم بما يحقق استراتيجية وأهداف المنظمة.
- اتباع أفضل ممارسات التنظيم بما يلائم قدرات المنظمة، ويحقق الاستقرار الإداري، ويضمن عدم تضرد القائد بالقيادة واتخاذ القرار.

- تحويل وظيفة التنظيم إلى نظام داخل الجمعية عبر:
  - 0 وضع مجموعة من السياسات + القواعد والأساليب + الإجراءات المحددة + خطوات ثابتة ومرنة متفق عليها من قبل الجميع.
  - 0 توثيق تلك الإجراءات وتحديثها بشكل دوري بحيث يتمكن أي عامل من معرفة إجراءات التنظيم من مصدر موثوق وبشكل فوري، بما يضمن ثبات العمل واستمراره ويحافظ على تراكم الخبرات والمعلومات، ولا تتأثر بتغير القيادات والعاملين. ويمكن تسمية تلك الخطوات الموثقة (بدليل العمليات التنظيمي).
- تأهيل مسئول التنظيم بالمهارات اللازمة لعملية التخطيط، وإسناد مهمة التنظيم للمؤهلين منهم.
- إعداد لوائح خاصة بكل إدارة أو قسم، وذلك بما يتوافق مع حجم المنظمة، وتوثيقها ونشرها- وتحديثها بشكل مستمر، وتطويرها.
- العمل على إنشاء هياكل تنظيمية، ليس بالضرورة لوحدة إدارية قائمة، وإنما أيضاً للمشاريع والبرامج، وامتلاك القدرة على تطوير وتصميم تلك الهياكل بشكل مستمر.
- تصميم مهام مبرمجة ومفصلة بدقة، تتضمن وصف جميع الخطوات اللازمة لإنجاز النشاطات.
- تحديد الأعمال والمسؤوليات والمهام وتوزيعها على وظائف محددة بشكل موثق.
- تصميم الوصف الخاص بالمهام، لجميع النشاطات في المنظمة، كالتدريب والمشاريع والعلاقات.
- تحديد قواعد العمل التي على العاملين اتباعها.
- تطوير النماذج سواء اليدوية أو الآلية والممكن استخدامها في متابعة سير العمل وصفة تقييمه.
- تحديد الإجراءات الواجب اتباعها لتنفيذ النشاطات وذلك بالمشاركة مع العاملين المعنيين بذلك النشاط.
- المراجعة المستمرة للهياكل والمهام والإجراءات والأوصاف، وذلك حسب سير العمل وتقدمه، والعمل على تطويرها جميعاً بما يتناسب مع المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف.
- مراجعة المهام والإجراءات للنشاطات بشكل مستمر وتطويرها كلما اقتضى الأمر.
- تطوير أوصاف المهام للعاملين في نشاطات المنظمة، بشكل يضمن تقدمهم وضمان تحقيقهم للأهداف الخاصة بكل نشاط.

## وقفه

التنظيم هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، والمحصلة النهائية من التنظيم في المنظمة هو أن كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

## ثالثاً: التوظيف

### إن المصدر الرئيسي للتنافسية في هذا القرن

### هم أفرادنا الذين يعملون بشكل أكثر كفاءة

سيتم تناول وظيفة التوظيف كما يلي:

المحور	الهدف
تعريف التوظيف وأهميته	الوصول لفهم مشترك ولقناعة عن فهم واضح لضمان كفاءة التطبيق
خطوات تنفيذ التوظيف	تمكين الجمعية/ المؤسسة من التطبيق الفعلي
الصعوبات التي تواجه وظيفة التوظيف	تعريف الجمعية/ المؤسسة بالصعوبات المتوقعة لتلافيها أثناء التنفيذ
ممارسات التوظيف اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي	جعل وظيفة التوظيف تسهم في نقل عمل المنظمة لعمل مؤسسي ثابت

### – تعريف التوظيف وأهميته:

#### 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 نظم المكافآت لهم وإدارة العلاقات الخاصة بالعمل بينهم، وتأمين نظام الأمان والسلامة لهم.

ومن التعريف السابق يمكن القول بأن أهم العناصر والمكونات التي تقوم عليها عملية التوظيف هي:

1. تخطيط الموارد البشرية.
2. استقطاب الموظفين والمتطوعين.
3. الاختيار.
4. تعريف الموظفين الجدد بالمنظمة وآليات العمل فيها.
5. التدريب.
6. تصميم الأداء.

7. القرارات الخاصة بالتوظيف وما يتعلق بها من ترقية وتحديد المكافآت..إلخ
8. إنهاء الخدمة وما يترتب عليها من حقوق وواجبات.

### أهمية التوظيف:

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة والأساسية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية؛ لأنها تساهم بشكل مباشر في نجاح المنظمة أو فشلها؛ وذلك لكون العنصر البشري عنصراً حاسماً في حماية مستقبل الجمعية/المؤسسة وتحديد مصيرها. ويمكن تلخيص أهمية هذه الوظيفة كما يلي:

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. يحدد معايير جيدة نستطيع الحكم من خلالها على إنجاز العاملين وكفاءتهم.
5. يساعد في إيجاد آليات لتقييم أداء العاملين، ورسم خطط لتطوير قدراتهم، ووضع التدريب اللائم لهم.
6. يساعد على استقرار الموظفين والمحافظة عليهم في العمل، والتقليل من تدوير العمل.
7. يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف.

## وقفه

قبل أن تبدأ في معرفة خطوات التوظيف:

هل أنت مقتنع بأهميته؟ هل تعتقد أن جمعيتك / مؤسستك بحاجة إليه؟  
إذا كان كذلك فإنك ستستفيد من معرفة تلك الخطوات وستطبقها بكفاءة.

## أولاً: قبل دخول العاملين للمنظمة:

في هذه المرحلة يتم فيها تأسيس نظام للضبط الإداري والتنظيمي للمنظمة عبر وسائل وأدوات للوصول للعمل المؤسسي المنظم، والتي تشمل مايلي:

### 1- الإعداد:

- المساهمة في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة بما في ذلك رسم الخريطة التنظيمية، وإعداد اللائحة التنظيمية للمنظمة وفق الأسس الإدارية السليمة.
- الإشراف والمساهمة على إعداد أنظمة دقيقة بما يحقق سهولة وانسيابية العمل كما يضمن الالتزام بسياسات ونظم ولائحة المنظمة، ومتابعتها وتقييمها وتجديدها بما يتوافق مع مهمة المنظمة.
- نظام تقييم شفاف يضمن فاعلية وعدالة التقييم. (معدلات أداء - معايير قياس وتقييم/ أدوات للتقييم - نظام للتقييم/ معدلات للتقييم).
- توثيق العمليات السابقة وتوضيحها لجميع العاملين بالمنظمة.

### 2- تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هو الحصول على الأعداد المطلوبة من الموارد البشرية ذوي الكفاءة لشغل الوظائف الشاغرة في الوقت المناسب، وتتطلب هذه العملية ترجمة خطط وأهداف المنظمة في جداول زمنية تحدد المتطلبات من الموارد البشرية العاملة.

ويتم ذلك عبر سلسلة من الإجراءات التالية:

- دراسة متكاملة للوظائف الحالية للمنظمة وموظفيها وفقاً للرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والمحددة للمنظمة في إطار الظروف البيئية الخارجية والداخلية المحيطة بالمنظمة؛ ليتم معرفة الوظائف الحقيقية المطلوبة وتقدير موظفيها، وكذلك الوظائف غير المطلوبة، وتحديد العمالة الزائدة في المنظمة وفقاً لذلك.
- تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للفترة الحالية والتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموظفين.
- القيام بتحليل الوظائف المطلوبة وتوصيفها وتحديدتها (مواصفات الوظيفة):

### 0 تحليل الوظيفة: تحديد المعرفة والمهارات والخبرات المطلوبة لتأدية الوظيفة أي معرفة جميع الحقائق

والمعلومات المرتبطة بتأدية عمل معين، ومن أمثلة ذلك تحديد المستوى التعليمي المطلوب لتأدية هذه الوظيفة والخبرات المطلوبة في مجال الوظيفة مثل 3 إلى 5 سنوات.

• **توصيف الوظيفة:** وهى عبارة عن عملية وصف للمهام والمسئوليات المحددة للوظيفة، وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى وفقاً للمستويات الإدارية المتعددة رأسياً وأفقياً.

• **تحديد الوظيفة:** حيث يتم وصف نوعية الفرد الأفضل لأداء الوظيفة المطلوبة، وذلك في ضوء المهارات والتعليم والخبرة السابقة المطلوبة لممارسة الوظيفة. ومن أمثلة ذلك القدرات الذهنية لدى الفرد؛ والتي يتفرع منها قدرته على التحليل والاستنتاج، وربط الأفكار ببعضها... إلخ. والقدرة على التعبير والتأثير على الآخرين. أيضاً قد تتطلب الوظيفة صفات تتعلق بمظهر الشخص والتناسق الجسدي مثل الصفات الجسدية المطلوبة في الطيار.

• **الاستقطاب:** والتي تعني القيام بمجموعة من النشاطات والإجراءات المنظمة لجذب العمالة المطلوبة وفقاً للتخصصات المحددة في خطة الموارد البشرية الموجودة في المنظمة. والغرض من عملية الاستقطاب هي جذب أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين، ليتم اختيار الأفضل بينهم لشغل وظائف المنظمة وفقاً لمواصفات الوظيفة ومتطلباتها.

ومن أهم المبادئ التي تحرص عليها المؤسسات والجمعيات الخيرية في استقطابها للموظفين المؤهلين ما يلي:

- إتاحة الفرصة للجميع، وعدم حرمان أي فرد من فرصة التقدم للعمل طالما يحمل المواصفات المطلوبة للوظيفة.
- توفير معلومات واقعية عن الوظائف المطلوبة للمتقدمين؛ من حيث الراتب والحافز والمكافأة.. وغيرها من المنافع، ومجال عمل المنظمة، وحجم عملها؛ حيث تبالغ بعض المنظمات في إظهار وظائفها لجذب المتقدمين، وبشكل غير واقعي ولا يتم الالتزام بالشفافية مع الجمهور.

وتتم عملية الاستقطاب عن طريق:

1. **الاستقطاب داخل المنظمة:** وذلك عن طريق ترقية أو نقل الموظفين من قسم إلى آخر داخل المنظمة وهذه الوسيلة لها مزايا وسلبيات وذلك كما يلي:

#### • المزايا:

- تؤدي إلى رفع المعنويات لدى الموظفين داخل المنظمة.
- تقدير أفضل للكفاءات والتحفيز لتحسين الأداء.
- خفض تكلفة الاستقطاب من الخارج.

#### • السلبيات:

- قد يترتب عليها انخفاض معنويات الذين لا يترقون.
- قد تؤدي إلى الصراع على الترقية داخل المنظمة.
- الحاجة إلى برامج تدريب مكثفة للموظف في أعماله الجديدة، وكذلك لمن يحل مكانه في الوظيفة السابقة.

ويتم الاستقطاب الداخلي عن طريق الإعلان الداخلي للوظيفة الجديدة، أو بناءً على قاعدة المعلومات المتوفرة لدى الإدارة عن الموظفين الأكفاء في أعمالهم.

## ٢. الاستقطاب من خارج المنظمة:

وهذه الوسيلة تتم بعدة طرق:

- الاستقطاب من المنظمات المنافسة.
- الاستقطاب من الجامعات أو المعاهد المتخصصة أو شركات التوظيف.
- الإعلان عبر وسائل الإعلام المختلفة مثل الصحف، المواقع الإلكترونية،
- الإعلان باستخدام البريد الإلكتروني، أو التواصل الشخصي مع الجهات والأفراد المتصلين بالمنظمة، وممن تثق بهم إدارة المنظمة لترشيح بعض الأسماء لشغل الوظيفة.

### - مزايا الاستقطاب من الخارج:

- ضخ روح جديدة في المنظمة.
- أقل تكلفة من تدريب الموظفين الحاليين.
- اكتساب خبرات ومهارات وكفاءات جديدة في المنظمة.

### - سلبيات الاستقطاب من الخارج:

- قد لا يكون الاختيار الأفضل مما قد يترتب عليه وقوع أخطاء وبطء في العمل.
- قد يؤثر على معنويات الموظفين الآخرين العاملين في المنظمة ممن يشعرون بأحقيتهم في شغل هذه الوظيفة.

## ثانياً: الاختيار:

ويتم في هذه المرحلة إدارة وتنظيم دخول الموظفين الجدد إلى المؤسسة وتتضمن الخطوات التالية:

### ١. تلقي طلبات التوظيف:

يتولى المسئول عن التوظيف، وعادة تكون إدارة شؤون الموظفين أو المسئول الإداري مقابلة المتقدمين وتسلم الطلبات، وقد يكون التسليم يدوياً أو بالبريد الإلكتروني، ويتم تبويبها وأرشفتها يدوياً وإلكترونياً، وذلك بعد دراستها والتأكد من استيفاء المتقدمين لشروط الوظيفة المعلن عنها.

### ٢. تعبئة طلبات أو نماذج التوظيف الرسمية:

وتكون عادة لمن تتوافر فيهم شروط ومواصفات الوظيفة المطلوبة.

### ٣. فحص المتقدمين بوسائل متعددة ومن أهم هذه الوسائل:

وسيلتان هامتان هما المقابلات أو الاختبارات، وأحياناً يتم الجمع بين الوسيلتين إلى جانب التحري عن المتقدمين من أماكن عملهم السابقة، أو عن طريق معارفهم.

#### • الاختبارات:

وقد تتنوع الاختبارات بحسب مواصفات الوظيفة وتوصيفها ومن أهمها ما يلي:

- اختبار القدرات الذهنية أو الجسدية أو الشخصية للمتقدم، وذلك بحسب متطلبات الوظيفة.
- اختبار المهارات والاهتمامات المهنية، وذلك لمعرفة المهارات المكتسبة لدى المتقدم واهتماماته في مجال تخصصه.
- اختبار ذكاء وتحليل لقيم ودوافع واتجاه الفرد في حياته العامة.

#### • المقابلات:

وتهدف المقابلات إلى التعرف على الجوانب الشخصية للمتقدم والتي قد لا تظهر من خلال الامتحانات، وهناك أنواع متعددة من المقابلات ومنها:

- المقابلات المخططة وهي تنظم وفقاً لمجموعة من الأسئلة ذات الصلة بطبيعة الوظائف المعلن عنها.
- مقابلات تتعلق بسلوكهم، وكيفية حلهم لمشاكلهم التي تعترض حياتهم العامة والخاصة.
- مقابلات تهدف إلى خلق جو من التوتر والقلق والضغط النفسي على المتقدم، ومراقبة كيفية التصرف في الظروف الحرجة.

وقد تحتوي المقابلة على هذه الأنواع مجتمعة.

#### • التحري عن المتقدمين:

قد تتم عملية التحري عن المتقدمين قبل أو بعد الانتهاء من الاختبارات الشفوية أو التحريرية، وقد يتم التحري في مكان العمل السابق، أو في الأماكن المتواجدة فيها مثل الجامعة، ومراكز التدريب.

### ٤. إعداد قوائم المتقدمين واختيار الموظفين الأكثر تأهيلاً:

يتم إعداد قوائم بالمؤهلين، والذين اجتازوا الاختبارات، ويتم ترتيبهم وفقاً للتقديرات التي حصلوا عليها، وترفع إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرار النهائي.

### ثالثاً: مرحلة انضمام الموظف / المتطوع للمنظمة (بأجر رمزي):

ويتم في هذه المرحلة اتباع الخطوات التالية:

1. التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجهم بالمنظمة. حيث أن عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد، وإطلاعهم على سياسات وأنظمة وقيم

المنظمة ليعرف المنظمة أولاً، وليعرف الآخرين بها ثانياً.

2. التأهيل والتدريب المستمر (المفتوح):

التأهيل المستمر للعاملين في المؤسسة (الاستثمار البشري) بما يواكب التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسة، وبما يساعد الأفراد على تحقيق أهداف المنشأة. وتتعدد وسائل التأهيل لتشمل:

- التوجيه المستمر أثناء العمل.
- المنح الدراسية.
- زيارات تبادل الخبرات مع المؤسسات المماثلة والمتميزة.
- توفير مكتبة متخصصة، وتفعيل أثرها بالمسابقات، وتحفيز العاملين على مداومة الاطلاع التخصصي - الحلقات النقاشية.
- ورش العمل التخصصية.
- ويبقى التدريب أحد أهم وسائل التأهيل؛ حيث إنه العنصر الأكثر تأثيراً في صقل وتنمية النفس البشرية.

3. إدارة وتنظيم العلاقة (الحقوق والواجبات) بين الأفراد والمنظمة وتشمل:

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

4. تطوير العضوية:

تشمل الوظيفة الثالثة (التوظيف) مهمة خاصة بالجمعيات والمؤسسات الأهلية؛ وهي تطوير العضوية للمتطوعين الذين يقومون بشغل إحدى وظائف الجمعية/ المؤسسة، وليس عن المتطوعين الموسمين ذوي العلاقة ببعض البرامج المؤقتة، وتشمل مهمتين رئيسيتين وهما:

- المحافظة على الأعضاء الحاليين من التسرب:

ويتم ذلك من خلال تحديد احتياجات المتطوعين للعمل في الجمعية/ المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة للمحافظة عليهم كما يلي.

طريقة التعامل	احتياج المتطوع للعمل كموظف في المنظمة
تحديد إجراءات تكفل تعلم الموظف وإرساله لدورات مع جهات أخرى.	اكتساب الخبرة في وظيفة محددة.
إعطاؤه مهاماً للتعامل مع المجتمع وتشجيعه وتحفيزه.	رغبة في اكتساب الخبرة في التعامل مع المجتمع وبناء الذات.
إعطاؤه مهاماً تتناسب مع أوقات الفراغ لديه، وإعطاؤه أكثر من اختيار للمهام التي يريد أن يؤديها.	شغل وقت فراغه.
توضيح نتائج عمله التي قام بها على المنظمة والمجتمع لتحفيزه.	الحصول على مكانة في المجتمع.

### - استقطاب أعضاء جدد:

حتى يتم ضمان سير العمل في المنظمة ذات الموارد المحدودة التي تريد أن تخفض نفقاتها لتركز

على الإنفاق على مشاريعها؛ فإنه لا بد من استقطاب أعضاء جدد، وقد

ترجع أسباب ضرورة استقطاب أعضاء جدد إلى:

- الاحتياج لتخصصات محددة (مثلاً محاسب).

- تخفيف العمل عن بعض الموظفين المتطوعين السابقين.

ويتم العمل من خلال:

• تحديد الغرض من استقطابهم بدقة.

• تحديد المهام المطلوبة منهم.

• تحديد أماكن تواجد المستهدفين.

• تحديد الفترة الزمنية والوقت الملائم.

• إعداد تعريف عن المنظمة والمهمة، والمزايا التي سيحصل عليها

من خبرات وغيرها.

### 5. التقييم:

وضع نظام تقييم أداء العاملين بالمنظمة ومتابعة تنفيذ هذا النظام:

والتقييم يعني قياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم. وتتمثل أهمية تقييم أداء

العاملين فيما يلي:

1. إنهاء عملية موجهة لتحسين وتطوير أداء العاملين بالكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم،

وهذا يترتب عليه تطوير أداء المنظمة ككل.

2. تعمل على إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة نتيجة

للتقييم العادل بين العاملين، والذي يراعي الموضوعية ويستبعد الاعتبارات الشخصية.

مثلاً: تحديد الغرض من الاستقطاب: استقطاب محاسب جديد للجمعية، ليقوم بإعداد حسابات يدوية، ويفضل أن يكون في المستوى الرابع محاسبة أو خريج جديد ويراعى الوقت الملائم له.

3. يساهم في تحديد احتياجات الموظفين للتدريب والتأهيل.

### آليات وضع نظام التقييم:

1. تحديد أهداف التقييم وفقاً لاحتياجات الموظفين ومؤهلاتهم واحتياجات المنظمة.
2. وضع السياسات والإجراءات والقواعد المنظمة لعملية التقييم.
3. تحديد معايير الأداء لمعرفة مستوى الإنجاز الذي تحدده المنظمة للعاملين لكي يلتزموا به، وهذه المعايير قد تكون كمية أو نوعية أو كلاهما.
4. تحديد أساليب القياس مع مراعاة تناسبها مع طبيعة الوظيفة وتوصيفها الوظيفي مثل:
  - مقارنة أداء الموظف بفترة أخرى مختارة بعناية.
  - رأي الخبراء في الأداء الذي يقوم به الموظف.
  - دراسة الوقت الذي يتم العمل فيه.
5. اختيار أوقات زمنية محددة لإجراء التقييم.
6. ربط جيد بين نتائج التقييم و( نظام الترقيات - نظام المكافآت وزيادة الراتب - خطة التدريب).
7. نظام إجراءات للمتابعة والتقييم يشارك فيه أكثر من فرد ومستوى.
8. شمول وتوازن التقييم بحيث يشمل (مستوى سلوك وانضباط الموظف - مستوى الأداء الوظيفي - الإبداعات والابتكارات الخاصة - الاستعداد للنمو والترقي)، مع توزيع نسبي متوازن لكل عنصر من عناصر التقييم بحيث يضمن الفاعلية والشفافية، والعدالة والموضوعية.

### رابعاً: تأديب الموظفين و الاستغناء عن خدماتهم

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

**النظام التأديبي:** ويقصد به وضع النظم والإجراءات الخاصة بتصحيح انحرافات الموظفين ومخالفتهم للقواعد والإجراءات والسياسات المتعلقة بالمنظمة، ويجب أن يشمل أي نظام تأديبي على عناصر محددة كالتالي:

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 الاستغناء عن الموظف ومنها توجيه تحذير شفوي في حالة المخالفة الأولى، ثم لفت نظر أو إنذار خطي في حالة المخالفة الثانية، وفي حالة المخالفة الثالثة يتم تعليق الموظف عن العمل لمدة معينة وبعدها يمكن أن يصدر قرار الفصل من العمل.
  - ويسمح للموظف في خلال إصدار هذه المخالفات التظلم والدفاع عن نفسه سواء للإدارة الرئيسية

## 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.
- الاعتماد على كوادر بشرية قليلة العدد مقارنة بمتطلبات العمل؛ وبالتالي صعوبة وصف المهام للوظائف بدقة.
- عدم توفر الموارد المالية الذي يؤدي إلى زيادة الاعتماد على المتطوعين؛ مما يربك العمل أحياناً، ولا يمكن الإدارة من ضبط جودة العمل أو التحكم بالمرجات.
- 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:

- لجعل عملية التوظيف تساهم في تحقيق العمل المؤسسي داخل الجمعية/ المؤسسة لابد من ممارسات معينة تضمن ذلك ونوردها كما يلي:
- 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.
- تطوير وتنمية المعارف والمعلومات والقدرات والمهارات والاتجاهات والدوافع والقيم والمعتقدات بما يحقق استراتيجية وأهداف المنظمة.
- اتباع أفضل ممارسات التوظيف بما يلائم قدرات المنظمة، ويحقق الاستقرار الإداري، ويضمن عدم تضرد القائد بالقيادة واتخاذ القرار.

## تحويل وظيفة التوظيف إلى نظام داخل المنظمة عبر:

- وضع مجموعة من السياسات + القواعد والأساليب + الإجراءات المحددة + خطوات ثابتة ومرنة متفق عليها من قبل الجميع.
- توثيق تلك الإجراءات وتحديثها بشكل دوري، بحيث يتمكن أي عامل من معرفة إجراءات التوظيف من مصدر موثوق وبشكل فوري، بما يضمن ثبات العمل واستمراره ويحافظ على تراكم الخبرات والمعلومات، ولا تتأثر بتغير القيادات والعاملين.
- تأهيل مسئول التوظيف بالمهارات اللازمة لعملية التوظيف.
- إعداد لوائح خاصة بكل إدارة أو قسم؛ وذلك بما يتوافق مع حجم المنظمة وتوثيقها ونشرها، وتحديثها بشكل مستمر، وتطويرها.
- العمل على إنشاء هياكل تنظيمية للمشاريع والبرامج، وامتلاك القدرة على تطوير وتصميم تلك الهياكل بشكل مستمر.
- تطوير إجراءات موثقة وواضحة للتعامل مع الموارد البشرية.
- تطوير أنظمة لمراجعة وتقييم أداء العاملين وربطها بالاحتياجات التدريبية والتطوير الوظيفي.
- إيجاد نسبة من الوقت تخصص لمتابعة الأفراد حديثي التعيين لتدريبهم وتطوير قدراتهم.
- تطوير آليات واضحة لزيادة أعداد المتطوعين، وتصميم برامج خاصة بتوجيههم وتدريبهم.
- اعتماد معايير خاصة عند تعيين أفراد جدد منبثقة من حاجة المنظمة، وطبيعة نشاطاتها.
- اعتماد آليات أكثر تنافسية في عمليات التعيين وبعيداً عن المعرفة الشخصية.
- السعي الدائم لتطوير شراكة مع بعض المؤسسات أو الجهات المانحة لتوفير فرص لتدريب وتطوير القدرات.

## رابعاً: التوجيه

أنت مدير ناجح عندما تترك المنظمة التي كنت تديرها ناجحة، ويستطيع أن يصل مكانك العديد من الموظفين الذين كانوا يعملون تحت قيادتك.

سيتم توضيح وظيفة التوجيه من حيث:

المحور	الهدف
تعريف التوجيه وأهميته.	الوصول لفهم مشترك ولقناعة لضمان كفاءة التطبيق.
مكونات التوجيه (قيادة - اتصال - تحفيز) وخطوات كل منها.	تمكين الجمعية/ المؤسسة من التطبيق الفعلي.
الصعوبات التي تواجه عملية التوجيه.	تعريف الجمعية/ المؤسسة بالصعوبات المتوقعة لتلافيها أثناء التنفيذ.
ممارسات التوجيه اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي.	جعل عملية التوجيه تسهم في نقل عمل المنظمة لعمل مؤسسي ثابت.

### – تعريف التوجيه وأهميته:

تعتبر وظيفة التوجيه وظيفة مستمرة وملازمة لعملية التنفيذ، فهي الوظيفة أو النشاط الذي يعايش العمل والتنفيذ والعاملين طوال الوقت، وذلك من خلال مدراء المستويات الإدارية المتتابعة، والذي يقومون بإرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذ أعمالهم بغية تحقيق أهداف المنظمة.

### المسئوليات الرئيسة 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 الإيجابي، وفي جو من العمل الصحي والملائم.

### أهمية وظيفة التوجيه:

1. الحرص على التأكد من فهم الأهداف المتفق عليها لضمان الوصول إليها.
2. العمل على ضمان وضع الخطط موضع التنفيذ السليم، وأن كل موظف يؤدي ما عليه بالوسائل السليمة.
3. العمل على متابعة الانحرافات المتوقعة وتصحيحها في الوقت المناسب.
4. العمل على تحفيز الأفراد نحو الأهداف المطلوبة.

## دعائم عملية التوجيه:

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

1. القيادة الجيدة، حيث يتحول المدير إلى قائد إداري وليس مجرد مدير رسمي.
  2. القدرة على الاتصال والتواصل الجيد.
  3. التحفيز، سواءً كان بوسائل مادية أو معنوية أو سلوكية، وهذا يتطلب تفهم سلوك الأفراد والجماعات ودوافعهم وكيفية التعامل معهم.
- وسوف نتكلم عن هذه الدعائم بالتفصيل:

## – القيادة :

### تعريف القيادة وأهميتها:

بما أن المدير في جميع مستويات الإدارة هو الذي يمارس وظيفة التوجيه وإرشاد الرؤوسين فإنه يتعين أن تتوفر فيه صفة سلوكية هامة وهي " القيادة " فلا يكفي أن يكون المدير مديراً رسمياً بل يجب أن يتحول إلى مدير قائد.

فما هي القيادة؟ وما أهميتها؟ وكيف تكون؟

– للقيادة تعريفات متعددة منها ما يلي:

- القدرة على التأثير في الأفراد والجماعات ودفعهم نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة.
- صفات تميز الفرد وتؤثر في الآخرين من حوله.
- شخص خبير ذو صفات وقدرات خاصة تؤثر في الآخرين.
- شخص يمتلك قدرات غير عادية، يؤثر في الآخرين لتحقيق أهداف معينة.

## للقيادة جانبان:

**جانب مادي عملي:** يتمثل في شخصية القائد وقدراته ومعرفته وخبراته سواءً في العمل أو في أساسيات الإدارة.

**جانب سلوكي:** يتمثل في سلوكياته وأسلوبه ومنهجه في العمل مع العاملين ورؤيته ونظرتة إلى العاملين وإحساسه بمشاعرهم ثم قدرته التأثيرية عليهم.

## أهمية القيادة في إدارة المنظمات غير الحكومية:

تعتبر القيادة بما تمثله من صفات وبأبعادها الشاملة، حجر الزاوية في حياة المنظمات، ونجاحها واستمراريتها وريادتها، فالقادة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف والسياسات، وهم الذين ينظمون ويضعون الاختصاصات والسلطات التي يتم التفاعل معها، والاستجابة لها، وهم الذين يتابعون ويراقبون الرقابة البناءة، ويتخذون القرارات التصحيحية البناءة، وهم الذين يوجهون ويصدرون التعليمات والتوجيهات والإرشادات، ويؤثرون في سلوك واتجاهات الأفراد، واستدعاء طاقاتهم إذا حدثت الاستجابة والارتباط، والاحترام والثقة المتبادلان.

## الفرق بين المدير والقائد:

القائد	المدير
- يفعل الشيء الصواب	- ينفذ الأشياء بطريقة صحيحة
- مهتم بالتأثير	- مهتم بالكفاءة
- يبديع	- يعول على السيطرة
- يركز على الناس	- يركز على النظام والبنية
- يعول على الثقة	- يدير
- يوجه الناس في اتجاه واضح	- ينظم ويوظف
- يركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذه النفوذ	- يطلب الطاعة العمياء من الرؤوسين 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
- يعتمد في حساباته على مشاعره وأحاسيسه الداخلية.	- يسترشد من قراراته
- يختار أتباعه على أساس شخصيتهم ورؤيتهم المستقبلية	- يختار أتباعه على أساس الوصف الوظيفي
- يواجه المخاطر	- يتجنب المخاطر
- يلهم الناس نحو التغيير	- يحث على الالتزام بالمعايير
- يعمل خارج الأحكام التنظيمية والقوانين والسياسات والإجراءات	- يعمل ضمن الأحكام التنظيمية والقوانين والسياسات والإجراءات
- يعطي أهمية كبيرة للناس وأفكارهم ورؤاهم كأصول حقيقية	- يعطي أهمية كبيرة للأصول المادية والمالية والتكنولوجية
- يأخذ بزمام المبادرة للقيادة	- يعطيه الآخرون منصباً

## سمات خاصة لقيادات المجتمع المدني ومن بينها الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

- إن قيادات المجتمع المدني هي إفراد مجتمعي شعبي وقاعدي.
- إنها قيادة طبيعية طوعية وإرادية.
- إنها نتاج لاحتياجات مجتمعية، وتحديات تواجه المجتمع.
- إنها بعيدة عن العمل الرسمي الحكومي، ولا يصدر بتزكيتها قرار رسمي.
- قيادة محرّكة باعثة للهمم محفزة على العمل الجماعي، قادرة على استقطاب المشاركة.

ويوجد العديد من النظريات التي تفسر ماهية القيادة، وكيفية اكتسابها، وهي كما يلي:

1. نظريات تركز على أن القيادة نتاج تنشئة اجتماعية وسياسية متميزة، ومن ثم فإن القائد تتوافر له شخصية ومهارات خاصة تؤهله للقيادة.
  2. نظريات ترى أن القيادة تبرز في إطار مواقف أو أحداث اجتماعية وسياسية معينة، وتكون للقادة سمات شخصية تجعلهم أكثر استجابة للمواقف والأحداث.
  3. نظريات ترى أن القائد يولد ولا يصنع، ويوجد له مواصفات جسدية وذهنية تؤهله لدور القائد.
- وهنا يمكن أن نميز بين نموذجين من القيادة:

### قيادة إجرائية:

بمعنى قيادة تعمل على تنشيط الجماعة وتوجيهها، وتعتمد في ذلك على الثواب والعقاب، أو ما يمكن أن نطلق عليه نظرية التبادل، مثال ذلك أن يعطى أعضاء المنظمة الأهلية أصواتهم في الانتخابات في ضوء توقعهم لنتائج معينة ترتبط بهذا الشخص، وترتبط بتواجهه في موقع المنظمة (رئيس مجلس الإدارة).

### قيادة إصلاحية أو قيادة تغييرية:

وهي قيادة تتبنى رسالة ورؤية للواقع والمستقبل المأمول، في مجال العمل الأهلي، هذه القيادة لا تتوقف عند حد تحريك الأصوات في لحظات الانتخاب، وإنما تنجح في تعبئة الجماعة، واستقطاب مشاركتهم ومساندتهم، اعتماداً على ما تتوافر لدى هذا القائد من رسالة ورؤية للإصلاح أو التغيير، وما لديه من مهارات التأثير والإقناع للجماعة وهي قيادة تنزع إلى تغيير الواقع.

### سمات القائد وفقاً للنموذج الإصلاحي:

- لديه قدرات للتأثير في اتجاهات وسلوك أفراد المجتمع.
- لديه رؤية نقدية تحليلية لأوضاع المجتمع.

- لديه قدرات لطرح البدائل.
- لديه رؤية تنموية واضحة يتحرك نحوها، وليس الميل إلى معالجة المشكلات جزئياً.
- لديه رؤية متكاملة للعالم والمتغيرات المتسارعة.
- لديه قدرات لإدارة الاختلافات والخلافات بأسلوب ديمقراطي، ويتسم بالتسامح إزاء الآراء المخالفة.
- لديه مهارات إدارية وفنية وإنسانية، ومهارات شخصية وتحليلية، ومهارة النظر للأمور بشمولية...إلخ.
- يتميز بخصائص قيادية محرّكة، باعثة للهمم، محفزة على العمل الجماعي، قادرة على استقطاب المشاركة.

## نظريات ومداخل القيادة:

### أولاً: نظرية السمات ( نظرية الرجل العظيم):

تفترض هذه النظرية أن القائد يولد ولا يصنع، فهؤلاء القادة يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة.

ومن أهم صفات هذا القائد ما يلي:

1. مستوى غير عادي من الأخلاق الشخصية.
2. قدر كبير من الطاقة والنشاط.
3. البراعة في ترتيب الأعمال حسب أهميتها وأولوياتها.
4. القدرة على الابتكار والإبداع.
5. التفكير المتزن والمعتدل والواقعية.

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- اختلاف الصفات والخصائص التي تميز القادة على مر الأزمان.
- ظهور العديد من الحالات والمواقف التي أثبت القائد فيها نجاحه أحياناً، وفشله أحياناً أخرى.

## ثانياً: النظريات السلوكية:

وأهم نموذج لهذه النظرية نموذج الشبكة

وتقوم هذه الشبكة بالتركيز على السلوك الفعلي الظاهر للقائد، واهتماماته في العمل، وتحدد هذه النظرية للقائد اهتمامان هما:

1. الاهتمام بالعمل.

2. الاهتمام بالعاملين.

عالي ← الاهتمام بالعمل ← منخفض

عالي ↑ الاهتمام بالعاملين ↓ منخفض	٩-١ النمط الاجتماعي أو الإنساني							٩-٩ نمط الفريق الجماعي	عالي ↑ الاهتمام بالعاملين ↓ منخفض
				النمط المعتدل ٥-٥					
	١-١ النمط المتساهل والضعيف							١-٩ نمط المتسلط	

عالي ← الاهتمام بالعمل ← منخفض

شكل رقم (21) يوضح النظريات السلوكية للقيادة.

## نموذج الشبكة الإدارية في القيادة:

ووفقاً لهذه النظرية حددت أنماط للقيادة تتمثل في الآتي:

### ١. النمط المتساهل أو الضعيف:

وفيه يتصف القائد بقلّة الاهتمام بالعمل والعاملين معاً، والهدف الأساسي لذلك؛ فهو يحرص على البعد عن المشاكل وتجنب التصادم مع العاملين، وهو يبذل أقل ما يمكن من الجهد للاطمئنان على تنفيذ الأعمال.

### ٢. النمط الاجتماعي :

يتصف القائد بالاهتمام الكبير بالعاملين وقلّة الاهتمام بالعمل، والهدف الأساسي لهذا النمط من القيادة خلق مناخ عائلي (اجتماعي) مريح يثق من خلاله أن الأفراد سوف يثابرون في العمل.

### ٣. النمط المتسلط :

وفيه يتصف القائد بالاهتمام الكبير بالعمل وقلّة الاهتمام بالعاملين، ويرى هذا النمط أن تحقيق الأهداف لا يكون إلا بالضغط واستخدام القوة الشرعية والفردية عليهم لتحقيق الأهداف الكمية للإنتاج.

### ٤. النمط المعتدل:

وفيه يتصف القائد بالسعي لتحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف الإنتاج للمنظمة.

### ٥. نمط الفريق (القيادة الجماعية):

وفيه يتصف القائد بالاهتمام العالي بكل من العمل والعاملين، والقائد في هذا النمط يحاول خلق فريق عمل متماسك يقوم على أساس الاحترام والالتزام، ويحضى القائد هنا بالثقة والاحترام بين العاملين، ويتمكن من تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاج، ومن الرضا عن العمل.

### ثالثاً: النظريات الموقفية:

تعتمد هذه النظريات على أنه ليس هناك أسلوب واحد ديكتاتوري أو ديمقراطي في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وأنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً، بل نجد أن الموقف والظروف المحيطة قد يكون لها أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة، وتعتمد هذه النظرية على عدد القوى التي تكون متواجدة لدى القائد، أو لدى المرؤوسين، أو قوى في الموقف الموجود فيه القائد.

من أمثلة ذلك شخصية القائد من حيث كفاءته ومهاراته الإنسانية والفعلية، وخصائصه الجسمية.

كذلك الصفات المتوفرة في المرؤوسين من حيث توفر مهاراتهم، أو عدمها، كذلك القوى الموجودة في بيئة العمل؛ مثل طبيعة العمل ومدى تعقيده أو بساطته.

ومن أهم نماذج هذه النظرية نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانكارد، وكذلك نموذج طيف السلوك القيادي.

• نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانكارد، نموذج طبق السلوك القيادي: ينطلق هذان النموذجان من وجود نوعين من السلوك لدى القائد وهما:

- التوجيهي (مشابه للتركيز على العمل).

- والتدعيمي (مشابه للتركيز على العاملين) وتتباين مستويات السلوك من كل نوع لدى القائد اعتماداً على مستوى المرؤوسين من حيث الجودة والمعرفة، أو نضج العامل، أو الفريق، وبالتالي تتحدد أنماط القيادة وفقاً لهذه الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين.

### ١. القيادة التوجيهية:

تحدث عندما يعتمد القائد على الاتصال باتجاه واحد حيث يحدد واجبات المرؤوسين، ويبلغهم بما يفعلونه، ومتى؟ وأين؟

فالقيادة التوجيهية تحدد وتسيطر وتشرف على أعضاء الفريق.

### ٢. القيادة التدريبية:

تحدث عندما يعتمد القائد الاتصال بالتجديد، حيث يصغي ويشجع ويشرك العاملين في اتخاذ القرار.

### ٣. القيادة التدمجية:

تحدث في حالة وجود مرؤوسين لديهم ثقة كاملة في إنجاز مهامهم؛ عندها يفتح القائد الاتصال مع المرؤوس لتنشيط الإصغاء إليه ودعمه، ومشاركته في عملية اتخاذ القرار.

### ٤. القائد التفويضي:

وفي هذه الحالة يكون المرؤوس على درجة عالية من النضج تجاه المهام التي يؤديها، وعلى درجة عالية من التأهيل والاستعداد لتحمل المسؤولية، وعلى الرغم أن القائد قد يبقى مستمراً في تحديد المهام إلا أن مسؤولية التنفيذ تمنح للمرؤوس الذي أصبح ذو خبرة عالية، ويسمح له باتخاذ القرار حول الكيفية والتوقيت، والمكان لإنجاز العمل

## رابعاً: أنماط أخرى من القيادة:

- **القائد المميز:** هو القائد الذي يمكن مرؤوسيه من قيادة أنفسهم.
- **القيادة بالمشاركة:** العمل بنوع من التشارك بين المرؤوسين والقائد (تكوين فريق) وبعكس هذا النوع الحرص على صنع القرارات والسياسات بطريقة جماعية وفي إطار من الشفافية.
- **القيادة علم أساس الإدارة بالتجوال:** وهو منهج يقوم على ممارسة القيادة للزيارات والتجوال في الوحدات التنظيمية للاطلاع على واقع العمل عن كثب، ومعرفة التفاصيل التي لا يمكن أن يصل إليها من موقعه في المكتب، ولهذا الأسلوب مزايا أخرى من التحفيز، ورفع معنويات العاملين، والاستماع إلى آرائهم، والاتصال المباشر بهم.

## ما نوع القيادة اللازمة لجعل طموحاتنا حقيقية؟

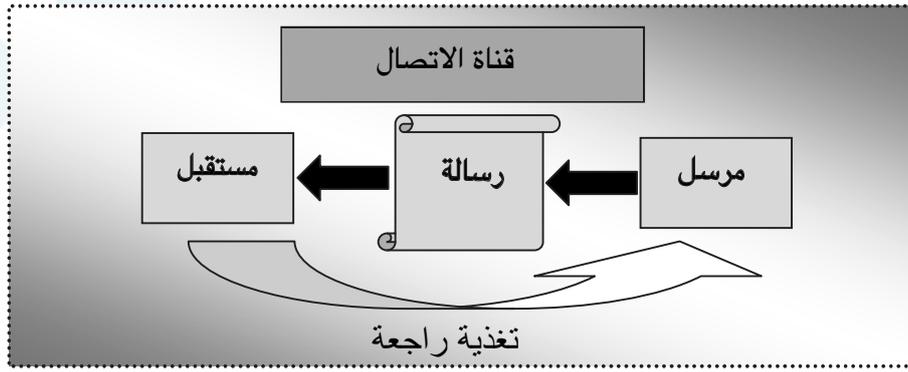
- **سلوكيات جديدة:** قيادة تجسد الصراحة - الانفتاح على المؤثرات - العمل على إنجاح الآخرين - العمل كفريق - الثقة، ولا يجب أن نكون قذوة في هذه السلوكيات فحسب بل ندرّب الآخرين على تبنيها.
- **التنوع:** قيادة تقدر تنوع القوى العاملة على كافة مستويات المنظمة، (السن - الجنس - العرق ..إلخ) تنوع في الخبرة، تنوع في وجهات النظر، الاستفادة من القدرات والخلفيات للمنظمات الأخرى، تشجيع التنوع في مراكز السلطة العليا.
- **التكرير:** قيادة تقدم تكريماً كبيراً للناجحين سواء مادياً أو معنوياً للأفراد والفرق، وتعتبر نجاحهم من نجاح المنظمة، وترحب بالأفكار الجديدة وإن اختلفت مع أفكارها.
- **الممارسات الأخلاقية للقيادة:** قيادة تعتبر قذوة في السلوك الأخلاقي؛ فتعترف بالخطأ، وتحترم آراء الآخرين.
- **الاتصالات:** قيادة لديها وضوح تام لأهداف المنظمة، والوحدة والأفراد وأن يعرف العاملون ما المطلوب منهم، وأن يتلقوا تقارير دورية صادقة عن أدائهم وعن طموحات مهنتهم.
- **التفويض:** قيادة تزيد من سلطة ومسؤولية العاملين الأقرب إلى الإنتاج وإلى الفئة المستهدفة.

## ٢- الاتصال

ونظراً لأن مجال الاتصال والتواصل واسع ومتشعب سنركز هنا على الاتصالات الإدارية والاتصالات التي تتعلق بعمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية كما يلي:

- **الاتصالات:** هي عملية نقل البيانات والمعلومات والحقائق والأفكار والتوجيهات، أو تبادلها بين الأفراد والجماعات، وقد يكون الاتصال عاملاً مساعداً في تحقيق علاقات فعالة داخل المنظمة أو مسبباً للمشاكل في العلاقات أثناء العمل.

## مكونات الاتصال:



شكل رقم (22) يوضح مكونات الاتصال .

## أهمية الاتصال:

1. اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مستنداً إلى دقة ووضوح وسلامة المعلومات المتوفرة.
2. سهولة تتبع نشاط العمل، والتعرف على كافة الأمور والرقابة عليه.
3. تحريك وتفعيل العمل في الوقت المناسب.

## أهداف الاتصال:

1. إدارة المنشأة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم.
2. شرح أهداف المنشأة وخططها وسياساتها للعاملين، والزبائن، (المستفيدين).
3. تعريف الأفراد العاملين بعملهم ومهامهم داخل المنشأة.
4. نقل اقتراحات وآراء العاملين للمستويات الإدارية العليا.
5. إصدار الأوامر والتعليمات لإنجاز الأعمال.
6. إحداث تأثير على النشاطات المختلفة، وذلك لخدمة مصلحة المنشأة.
7. إحداث تكامل لوظائف الإدارة وتنسيقها.

## شروط الاتصال الجيد:

1. وضوح الفكرة (موضوع الرسالة) وتحديد لها في ذهن المتصل.
2. سهولة الفكرة أي صياغة الرسالة بأسلوب يمكن من استيعابها بسرعة.
3. إتمام الاتصال بدقة وفي الوقت المناسب.
4. اختيار الوسيلة الملائمة التي تحقق أدنى تكلفة.

## أنواع الاتصالات:

## ١- اتصالات داخلية:

اتصالات إلى أسفل: التعليمات والتوجيهات.

اتصالات إلى أعلى: توصيل معلومات تساعد في اتخاذ القرار (تقارير ومقترحات).

الاتصالات الأفقية: التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات المستوى التنظيمي الواحد.

وقد تكون الاتصالات الداخلية إما رسمية أو غير رسمية، وتحدد طبيعة العمل والعلاقات الموجودة اختيار الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وبالطبع فإن المنظمة التي لها نظام اتصال داخلي فعال تكون أكثر قدرة على تحقيق علاقات ممتازة داخل وخارج المنظمة.

ومن أدوات الاتصال الداخلي: الاجتماعات الرسمية - اللقاءات غير الرسمية - الرسائل - المذكرات - التقارير - التلفزيون - الفاكس - الانترنت.. إلخ.

## ٢- اتصالات خارجية:

وتشمل كل الاتصالات مع الجهات الخارجية مثل الحكومة - المجتمع بشكل عام - الفئات المستهدفة - المانحون - الجمعيات والمؤسسات والمنظمات الأخرى في نفس القطاع.

ومع اختلاف الفئات تختلف أدوات الاتصال ولكل أداة مميزات وعيوب نوضحها كما يلي:

الفة	أداة الاتصال المتاحة	مميزات	عيوب
المجتمع	بروشورات - لقاءات	تصل لأكثر عدد	لا تصلح للفئات الأمية
الحكومة	تقارير	توفر معلومات وأرقام	تحتاج إلى شرح وتوضيح
المانحون	بروشورات - اتصال هاتفي - لقاءات	تحقق معرفة جيدة بعمل المنظمة	ليست كافية حيث كل مانح لديه توجه محدد قد لا يكون معروف لدى المنظمة
الجمعيات والمؤسسات الأخرى	مناسبات وفعاليات وبروشورات	توفر تعارف سريع وواسع	غالباً ما يكون الاتصال شكلي وغير جدي وأني ويغلب عليه المجاملة.

## العوامل التي تتوقف عليها وسائل الاتصالات :

تتوقف وسائل الاتصالات السمعية والكتابية والشفهية، وغيرها من الاتصالات على مجموعة من العوامل وهي:

1. الظروف المتاحة في العمل: وهي تتوقف على وسيلة الاتصال الموجودة داخل المنشأة سواء كانت (هاتف أو فاكس أو إنترنت).

2. أسلوب التعامل المتبع في العمل: ويخضع هذا العامل للتعليمات الخاصة بالمنشأة.
3. نوعية المعلومة المراد توصيلها: فأحياناً تكون هناك معلومة ضرورية تستدعي نقلها مباشرة للشخص الآخر عن طريق الهاتف، أو معلومة سرية تستدعي المقابلة الشخصية، أما إذا كانت معلومة عادية فيمكن إيصالها عن طريق السكرتارية.
4. الشخص المستقبل للاتصال: حيث يختلف اختيار الوسيلة باختلاف الشخص المستقبل مديراً مسئولاً كان أو شخصاً عادياً.

## وسائل الاتصال:

سنقوم باستعراض وجيز لكل وسيلة من وسائل الاتصال من حيث المميزات والعيوب وهي كالآتي:

وسيلة الاتصال	المميزات	العيوب
الاتصال الشفوي المباشر	يعطي ردود أفعال سريعة ومباشرة. تبادل سريع للمعلومات والأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها. يزيد من ثقة المرؤوس وينعكس على روحه المعنوية نتيجة اجتماع الرئيس معه.	لا يوفر الوقت لأن الكثير من الاجتماعات تستغرق وقتاً طويلاً دون الوصول إلى نتائج إيجابية. يتم إصدار قرارات سريعة دون حساب دقيق للنتائج.
الاتصال الآلي (غير المباشر)	حيث تتم بطريقة سريعة جداً لذا بالإمكان التواصل مع جميع فروع المنشأة خلال ثوان مهما كانت المسافة بعيدة، ومن أمثلة هذه الوسائل شبكات الكمبيوتر والإنترنت.	- تكاليف باهظة. - تقنية عالية تتطلب تدريب العاملين عليها. - يتطلب الصيانة الدورية. - بسبب طبيعتها السريعة تؤدي إلى جفاف في العبارات المستخدمة. - كثرة الأعطال الفنية.
الاتصال الكتابي	يعتبر مميّزاً لأنه مسجل ومدون ويمكن توثيقه، ولهذا بالإمكان استخدامه كوسيلة إثبات قانونية. يمكن وصولها لجمهور كبير وبطريقة سرية وبالإمكان توزيعه بالبريد. ويعتمد عليه في الدراسة عن بعد.	وقت وجهد كبير في إعداده. ليس كل المديرين ماهرين وقادرين على كتابته وصياغته بشكل جيد. تراكم الأوراق المحفوظة واحتمال تلفها. عدم فهم المعنى الموجود فيه بنفس الدقة.
الاتصال الحركي (غير اللفظي)	تتبع الاتصالات الحركية (غير اللفظية) الاتصالات الشفهية لتأكيد ما يقال. حركاتنا الجسمية أحياناً تعطي معلومات أكثر عنا وبكمية تفوق ما نفعله بالكلمات.	لا تخلو الاتصالات الحركية من العيوب حيث غالباً ما تفهم هذه الحركات بطريقة مغلوبة.

## من معوقات الاتصال:

1. عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال.
2. وجود آراء وفرضيات غير واضحة أو ناقصة في بعض جوانبها.
3. المحيط المادي للشخص.
4. الاختلافات في الإدراك.
5. تحريف المعلومة بالحدف أو الإضافة أو التشويه، للتأثير على متخذ القرار.
6. عدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء المرؤوسين يزيد من صعوبة الاتصال.

## كيف تعمل على تحسين الاتصال؟

- اعمل على توضيح أفكارك وبنها برموز سهلة مما يجعل تحليلها من المستلم أسهل، وفهمها أسرع؛ فقبل إعطاء الأمر أو إصدار التعليمات كن متأكداً من تفسير وتوضيح رسالتك.
- اختبر المعنى الحقيقي للرسالة، كيف لهجتك؟ كيف تعبيرك واختيارك لكلمات الرسالة؟
- تأكد من أن تصرفاتك مع كلماتك تؤيد تعليماتك.
- خذ في الاعتبار إجمالي الموقف المادي والإنساني في مسار التعليمات وهي تأثير مؤثرات البيئة على الاتصال، سواء أكانت التعليمات واضحة ومفهومة أو غير مفهومة.
- تابع اتصالاتك لتحصل على تغذية عكسية، حتى تتأكد من استلام رسالتك بدقة ووضوح ولتطمئن من جدوى متابعتك للاتصال.
- اصغ لمرؤوسيك وناقش مشاكلهم حتى تزيد من مقدار الثقة بينك وبينهم، واصل على تشجيعهم على الكلام.
- حاول الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة.
- كرر عملية الاتصال ( بطريقة غير مملّة ) حتى يتم التأكد من فهم ذلك الاتصال.
- احرص على توقيت عملية الاتصال واختيار وسيلة الاتصال المناسبة اللذان يؤديان إلى تحسين كبير في عملية الاتصال.
- بإمكانك استخدام طرقاً عديدة لمساعدة المرؤوسين لإيصال آرائهم صعوداً لرؤسائهم عن طريق:
  - صناديق الشكاوى.
  - سياسة الباب المفتوح.
  - عمل دراسات مسحية لمعرفة اتجاهات المرؤوسين.

• يجب على كل موظف الاهتمام بتنمية مهارة الاتصال لديه عبر الخطوات الآتية:

- التعبير الجيد والواضح.

- الإنصات الحسن.

- الفهم العميق.

### ٣- التحفيز:



#### تعريف التحفيز وأهميته:

من المسلم به أن المنظمة تعتمد على مدى التزام الموظفين، والجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة. لذلك نشط الكثير من الباحثين والمديرين في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز الموظف.

وهنا سنورد هذين التعريفين للتحفيز كما يلي:

- التحفيز: يقصد به مجموعة من العوامل التي لها أهمية في المحافظة على السلوك الإيجابي للموظف، وتحافظ على استمرارية هذا السلوك.
- التحفيز: عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين وحاجات المنظمة وتوفر مجموعة من الحوافز لخلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة.
- ومن هذين التعريفين نجد أن التحفيز يعني توفير مجموعة من الحوافز لخلق الدافع نحو سلوك معين.

#### الحوافز:

هي الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة. أو هي وسائل مادية أو معنوية توفرها إدارة المنظمة للأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها. عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.

#### أنواع الحوافز:

حوافز مادية . وحوافز معنوية.

وكل منها ينقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، وقد تكون حوافز فردية أو حوافز جماعية.

## أولاً : الحوافز المادية:

الحوافز المادية الايجابية:

الحوافز الفردية:

الأجر - المكافآت - العلاوات - البدلات - الترقيات.

الحوافز الجماعية:

اشترك في الأرباح - تأمينات - مساعدات مالية - تحسين نظام المعيشة - مشروع إسكاني - علاج - قروض - ايجاد نظام عادل للاجور والمكافآت والترقيات.

الحوافز المادية السلبية:

حوافز فردية: خصم من الراتب - حرمان من العلاوات والمكافآت والترقيات - توقيف عن العمل - فصل من العمل.

حوافز جماعية: حرمان المجموعة من العلاوات - حرمان المجموعة من الخدمات السابقة.

## ثانياً : الحوافز المعنوية

الحوافز المعنوية الايجابية:

الفردية: تقدير الجهود - شهادات تكريم - قائمة الشرف - الثناء.

جماعية: ظروف عمل مناسبة - اشتراك مع الإدارة في المسؤوليات - علاقات طيبة مع الرؤساء - نشاط رياضي - اشتراك في نادي.

الحوافز المعنوية السلبية:

فردية: إنذار - وضع الأسماء في القائمة السوداء.

جماعية: حرمان من الأنشطة - إنذار بالفصل الجماعي.

## الحوافز:

الدافع هو المحرك أو الحافز الداخلي للسلوك، فالسلوك لا يتحرك إلا نتيجة لمثير داخلي، ويتحرك الدافع نتيجة لشعور الفرد بحاجة غير مشبعة لديه تتطلب الإشباع. فالدافع يوجه سلوك الفرد باتجاه معين لإشباعها. فطالما بقيت الحاجة غير مشبعة استمر شعور الفرد بالقلق نسبياً وإذا لم تشبع تماماً ظل القلق على ما هو عليه وربما زاد وتطور إلى الإحباط.

كما يمكن تعريف الدافعية بأنها 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.

## السلوك الإنساني:

هو التصرف الخارجي للموس للإنسان وقد يكون هذا التصرف إيجابياً أو سلبياً، ويتميز سلوك الإنسان بثلاثة خصائص هامة هي:

- أن السلوك سبب؛ فالسبب هو الذي يحرك سلوك الفرد، والسبب قد يكون نقص حاجات ثانوية أو أساسية تحتاج إلى إشباع؛ فينشأ عنه الدافع وهو المحرك للسلوك نحو الهدف.
- أن السلوك الإنساني هو هادف، فهو لا يتحرك إلا لإشباع الحاجة.
- أن السلوك هو محصلة دوافع محرّكة له نحو الهدف.

العلاقة بين الدوافع والحوافز والسلوك وأثرهما على الفاعلية والكفاءة للموظف:

تعتبر الحوافز عنصراً خارجياً يخاطب الدافع لدى الفرد ليوجه سلوكه، أو التصرف الخارجي باتجاه إيجابي نحو المنظمة.

حاجات غير مشبعة - دوافع - حوافز - سلوك إيجابي لإشباع الحاجات

فإذا كانت الحوافز التي تخاطب الدوافع ملائمة لهذه الدوافع وفيها إشباع للحاجات فإنه يترتب عليه سلوك إيجابي، له تأثير على المنظمة ويدفع الفرد نحو زيادة الإنتاج والابتكار والإخلاص.

والعكس من ذلك إذا كانت الحوافز التي تخاطب الدوافع غير ملائمة وغير مشبعة لاحتياجات الفرد، فإنه يترتب عليه سلوك سلبي له تأثير على المنظمة، مثل الدوران الوظيفي- الإحباط- التوتر- كثرة الغياب - هبوط مستوى الأداء، ومن أمثلة ذلك إذا كانت الحاجات غير المشبعة لدى الموظف مادية تتمثل في الرغبة في الحصول على تحسين دخله ورفع مستواه المعيشي؛ فمنها ينشأ عنده قلق يدفعه إلى سلوك معين يهدف إلى الزيادة في الدخل فتبادر المنظمة بعد أن تعرف احتياجاته ودوافعه بتوفير الحوافز المناسبة كالمكافآت والعلاوات... إلخ، ومن ثم يختفي القلق إلى أن تستجد احتياجات أخرى.

## نظريات التحفيز (الدافعية):

ظهرت نظريات متعددة لكيفية التعرف على دوافع الموظفين، وبالتالي تحفيزهم بالحوافز الخارجية الملائمة لدوافعهم الداخلية، ومعرفة احتياجاتهم مما يدفعهم إلى التصرف الإيجابي الذي يعود بالخير على المنظمة، ويحقق أهدافها.

من هذه النظريات ما يلي:

## أولاً: نظرية الثواب والعقاب:

تعتبر من أقدم النظريات في مجال التحفيز، وتقوم النظرية على أساس تقديم مكافأة للأفراد

ومعاقبة المسيء والمخطئ، وخوف العامل من العقاب، ورغبته في الحصول على المكافأة كان الحافز وراء القيام بالسلوك الإيجابي.

## ثانياً: نظرية إبراهام ماسلو (مدرج الحاجات الإنسانية):

بنى ماسلو إطار نظريته على ثلاثة فروض رئيسية هي:

1. الناس كائنات غير تامة يمكن أن تؤثر احتياجاتهم على سلوكهم وخاصة الاحتياجات غير المشبعة.

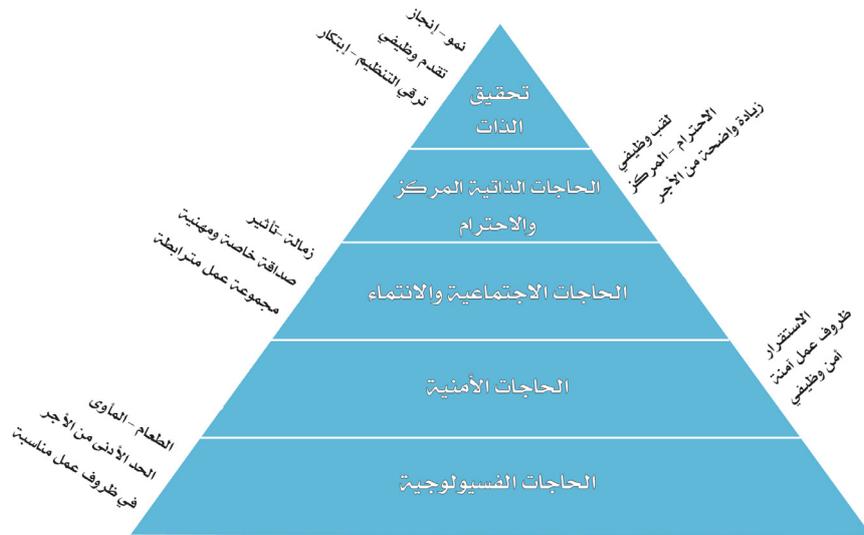
2. أن حاجات الفرد تترتب وفقاً لأهميتها، فهي تبدأ بالحاجات الأساسية (كالحاجات إلى الطعام والأمان والمأوى) وتنتهي إلى الحاجات الأكثر تركيباً (كتلك المتعلقة بالذاتية والنمو والإنجاز).

3. ينتقل الشخص بحاجاته من مستوى إلى مستوى تال في الترتيب عندما يتم إشباع الحاجات الأولى؛ فهو مثلاً قد ينتقل من تطلعه إلى الحاجات المركبة فقط عندما تشبع حاجاته الأساسية وهكذا.

ومن ثم فإن نظرية ماسلو تفترض أن الناس من وفق أعمالهم يدفعون إلى العمل لرغبتهم في إشباع مجموعة من الاحتياجات المتدرجة تصاعدياً، وبنفس الترتيب من أسفل إلى أعلى.

وقد اقترح ماسلو خمسة تقسيمات أو مجموعات من الحاجات وفقاً لأهميتها للفرد وهي:

1. الحاجات الفسيولوجية (كالتعام والمأوى، والحد الأدنى من المعيشة الكريمة).
2. حاجات الأمن والأمان.
3. الحاجات الاجتماعية والانتماء.
4. الحاجات الذاتية والمركز والاحترام.
5. الحاجة إلى تحقيق الذات.



شكل رقم (23) يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.

## ومن أهم الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو ما يلي:

1. أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركتين كبيرتين أنه لا يوجد ما يدل على وجود هذه المستويات الخمسة المتدرجة من الحاجات، بل إن ما ظهر هو وجود مستويين من الحاجات هي مستوى الحاجات الفسيولوجية ومستوى شامل أو عام من الحاجات التي يمكن أن تلي هذه الحاجات الفسيولوجية.
2. أن حاجات الفرد لا يمكن تحديدها بهذا الشكل والانتقال من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب، بل هي تتسم بالديناميكية حيث تتغير الحاجات الفردية دائماً نظراً لتعدد وتغير الموقف الذي يتعرض له الفرد.
3. افترضت النظرية أن الحاجة التي تم إشباعها لن تصير بعد ذلك دافعاً، وهذا وإن كان صحيحاً إلا أن هناك حقيقة أخرى وهي أن حاجات الأفراد لا يمكن عملياً إشباعها كلياً أو على الدوام، سواءً نتيجة تصرف واحد أو عدة تصرفات، فمن طبيعة الحاجات وجوب استمرار تحقيقها إذا أردنا استمرار عمل الفرد بكفاءة.

## ثالثاً: نظرية هيرزبرج (العامل المزدوج):

تقوم النظرية على وجود نوعين من العوامل المزدوجة، وذلك كما يلي:

1. مجموعة من العوامل التي تسبب في عدم رضا الفرد عن عمله أو وظيفته وشعوره بعدم الإشباع الوظيفي، وهذه عوامل تتعلق (بالمحيط الوظيفي).  
أي أن الظروف المحيطة بالوظيفة مثل الأجر- ظروف العمل - حسابات الشركة وتنظيمها- الأمان الوظيفي- المركز- مستوى العلاقات والرابط مع الزملاء... إلخ، يترتب على غيابها عدم الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى الإهمال والتأخير عن العمل، والغياب والرغبة في ترك العمل.  
وإذا ما توفرت هذه العوامل فإنها قد تزيل عدم الرضا أو أسباب عدم الرضا، ولكن ليس بالضرورة تحقيق الرضا، وقد لا يترتب على تواجدها تحفيز العاملين، وقد أطلق على هذه العوامل (العوامل الصحية) أو عوامل إزالة عدم الرضا.
2. أن هناك مجموعة من العوامل هي التي تسبب وجود الرضا والإشباع الوظيفي، وهي التي تدفع إلى العمل والأداء الجيد والتجديد والالتزام والارتباط، وهذه العوامل تتعلق بالوظيفة نفسها أي (بمحتويات الوظيفة) وهي:
  - أ - ألا تقتصر وظيفة الفرد على التنفيذ، وإنما تمتد إلى إعطائه مسؤوليات متنوعة ومتسعة في مجال مهنته.
  - ب - العمل الذي يتيح للفرد التطور والتقدم.
  - ج - الاعتراف من قبل الغير بالعمل والقائم به وأهميته.

د - أن يكون في العمل نوع من التحدي بالنسبة للفرد.

هـ - شعور الفرد بإنجاز شيء ما في عمله.

و - النمو والتنمية الشخصية للفرد والتي تتحقق نتيجة للعمل.

وقد سميت هذه العوامل ( بالدوافع ) باعتبارها دافعاً إلى تحسين الأداء والعمل، وبالتالي وفقاً لهذه النظرية فإن المنظمة يجب عليها إزالة عوامل عدم الرضا المحيطة بالوظيفة، ثم الاتجاه إلى محتويات العمل نفسه لإيجاد رضا العاملين ودفعهم إلى الأداء الأفضل.

### أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية:

1. أن منهج إغناء الوظيفة لا ينجح بالنسبة لكل الأفراد؛ فذلك يتوقف على طبيعة الفرد وطموحه ومدى تطلعاته لتحمل المسؤولية والإنجاز.
2. أن هناك من العوامل الصحية والتي تؤدي إلى عدم الرضا عند بعض الموظفين قد تؤدي إلى الرضا الوظيفي عند البعض الآخر، كما أن عدم الرضا يرجع إلى عوامل أخرى كالعمر أو المستوى الوظيفي والتنظيمي للفرد.
3. أن دراسة هيرزبرج ونظريته اهتمت وركزت على موضوع الرضا وعدم الرضا أكثر من اهتمامها بموضوع الدافعية في حد ذاتها والأداء.

### رابعاً: نظريات أخرى:

- نظرية الإنجاز: تركز على دوافع الإنجاز والتحصيل وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين يتوافر لديهم دافع التحصيل يتميزون بالقدرة على الخلق والابتكار وتحمل مسؤولية الأعمال الصعبة ويهتمون بالإنجازات في حد ذاتها أكثر من اهتمامهم بالمكافآت التي يحصلون عليها.
- نظرية التوقع: تنظر إلى الدوافع باعتبارها العملية التي تحكم اختبار الفرد لنوع النشاط الذي يؤديه، وذلك من خلال البدائل المتاحة أمام الفرد، ومفاضلته واختياره للبديل الذي يحقق الهدف، أو النتيجة التي ينشدها ويدرك إمكانية بذل الجهد اللازم لتحقيقها.

### أمثلة لدرجة التوقع ونشاط الدافع :

توقع قوي + اهتمام ورغبة في تحقيق الهدف = دافعية قوية للإنجاز.

توقع قوي + اهتمام ضعيف في تحقيق الهدف = دافعية ضعيفة للإنجاز.

توقع ضعيف + اهتمام بتحقيق الهدف = تحرك ضعيف.

• توقع قوي: ثقة كاملة في تحقيق الهدف.

• توقع ضعيف: عدم ثقة في تحقيق الهدف.

### الخطوة الأولى:

قم بإزالة الممارسات السلبية التي تقلل من التحفيز الطبيعي لموظفيك للاستفادة من قدرة موظفيك الطبيعية، وفيما يلي قائمة بالممارسات التي تثبط من عزيمته الموظفين في العمل ويجب تفاديها:

- ملء جو العمل بالسياسات.
- تكوين توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين.
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين اتباعها.
- تحديد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها.
- تشجيع المنافسة الداخلية بين الموظفين.
- حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم.
- تقديم النقد البناء بدلاً من التعليقات.
- القبول بمستوى أداء منخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذوو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا.
- معاملة الموظفين بشكل غير عادل.

### الخطوة الثانية:

على منطمتك أن توجد وتطور محفزات حقيقة يمكنها إثارة الموظفين وزيادة اندفاعهم. والتحفيز الطبيعي للموظفين يعتمد على أنّ كل الناس عندهم رغبات إنسانية للانتساب والإنجاز، وللسيطرة والسلطة على عملهم. إضافة لذلك، عندهم الرغبات للملكية والكفاءة والاعتراف، وأن يكون لعملهم معنى.

- إذا كان عمل موظفيك روتينياً، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين.
- أعط موظفيك فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بأعمالهم بها.
- شجّع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن جمعيتك/مؤسستك.
- شجّع التفاعل بين موظفيك وتكوين فرق العمل بينهم.
- يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنّب النقد القاسي.
- طوّر الأهداف والتحديات لكلّ موظف.

- قدّم الكثير من التشجيع.
- أظهر الإعجاب بأعمال موظفيك.
- طوّر مقياساً يظهر التقدم في الأداء توصل للدرجة الطبيعية للإنتاج عند موظفيك بإزالة متبذات التحفيز وإضافة محفزات غير مكلفة تقوم بتحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في موظفيك؛ لتقديم أقصى مستوى للأداء والإنتاجية لديهم.
- قيّم الأداء بإنصاف.
- ضع وصفاً وظيفياً واضحاً ومعقولاً لكلّ موقع ومنصب في جمعيتك/مؤسستك.
- استرشد بنموذج تقييم الموظفين عند المراجعة السنوية.
- تأكد من أن المراجع قد قام بما يجب عليه، ولديه البيانات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع، ويعرف الحقائق، وأنه قام بالتقييم بناءً على تحليل موضوعي للحقائق.
- طبّق كل النتائج بشكل متساوٍ على الجميع.
- قم بمراجعة أخرى إن لزم الأمر.
- وثّق جميع النتائج، الإيجابية والسلبية، اصغ إن كان لدى العاملين مشاكل في العمل، ناقش هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني، واستمع لما يقوله الموظفون بعناية. وضع أهدافاً لتحسن مساهمة الموظفين.
- وضّح توقّعاتك. من الممكن أن يؤدي الموظف عملاً مميّزاً وبارزاً، لكنه لا يمت بصلة للأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته، تذكر أنك تستأجر وتبقي الموظفين في العمل لإنجاز أدوار ومهام معينة؛ وأنت لا تخلق أدواراً لموظفيك.
- قدر الأعمال المتميزة. إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقّعات للأفضل، وأدى عملاً مميّزاً وبارزاً، دعه يعلم بأنك تقدّر مساهمته.
- شجّع الموظفين، التريبت على ظهور الموظفين في الوقت المناسب له أثر ملحوظ على معنوياتهم.

## « - الصعوبات التي تواجه وظيفة التوجيه في الجمعيات والمؤسسات الأهلية:»

- عدم الاعتماد على وصف واضح لمهام الوحدات العاملة في المنظمة.
- عدم الاعتماد على وصف واضح لمهام الأفراد/الوظائف.
- عدم الاعتماد على أنظمة تقييم الأداء 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.
- عدم وجود معايير تتمتع بالشفافية لقياس أداء العمل وإنجاز النشاط.
- مزاجية الموظفين في المنظمات أحياناً، وعدم قناعة الرؤساء بقدراتهم.
- اعتماد التفضيل الشخصي بدلاً من معايير العمل.

## « - أفضل ممارسات التوجيه اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:»

- لجعل وظيفة التوجيه تساهم في تحقيق العمل المؤسسي داخل الجمعية/ المؤسسة لا بد من ممارسات معينة تضمن ذلك ونوردها كما يلي:
- غرس أهمية وظيفة التوجيه ودورها في تحسين أداء المنظمة كقناعة وثقافة لدى العاملين في الجمعية/ المؤسسة.
- ضمان قيادة تشاركية توجه نحو تحقيق الهدف، وتحفز طاقات العاملين.
- اتباع أفضل ممارسات التوجيه بما يلائم قدرات المنظمة، ويحقق الاستقرار الإداري، ويضمن عدم تفرد القائد بالقيادة واتخاذ القرار، ويحقق مرونة كافية في الاتصال.
- تحويل وظيفة التوجيه إلى نظام داخل الجمعية عبر:
  - وضع مجموعة من السياسات + القواعد والأساليب + إجراءات محددة + خطوات ثابتة ومرونة متفق عليها من قبل الجميع.
  - توثيق تلك الإجراءات وتحديثها بشكل دوري؛ بحيث يتمكن أي عامل من معرفة إجراءات (الاتصال - التحفيز - ... إلخ) من مصدر موثوق وبشكل فوري، بما يضمن ثبات العمل واستمراره، ويحافظ على تراكم الخبرات والمعلومات، ولا تتأثر بتغير القيادات والعاملين.
- إعداد لوائح خاصة بكل إدارة أو قسم، وذلك بما يتوافق مع حجم المنظمة، وتوثيقها

ونشرها- وتحديثها بشكل مستمر .

- تطوير بطاقات وصف لمهام الوحدات العاملة وللوظائف في المنظمة.
- اعتماد خطط العمل التي تبين مسؤوليات الأفراد بدقة.
- تصميم آليات ونماذج لمتابعة أداء الموظفين وتقييمه.
- تصميم آليات واضحة مؤسسية تتمتع بالشفافية لاختيار الموظفين.
- تصميم الرؤساء لخطط خاصة بمتابعة وتطوير أداء موظفيهم.
- تطوير مهارات الاتصال والتواصل داخل العمل.
- تقبل الرأي والرأي الآخر من قبل جميع الأعضاء العاملين من خلال تعزيز عمل الفريق وروح الجماعة.
- اعتماد الاجتماعات الدورية كأحد أدوات الإدارة لتعزيز التوجيه والإشراف.

## وقفة

إن التوجيه هو الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة ويسعى إلى إرشاد المرؤوسين عبر قيادة حكيمة تشاركية ونظام اتصالات مرن وفعال وقدرة على التحفيز وتشغيل طاقات العاملين الكامنة بما يضمن تجاوز الصعوبات والإسهام في تحقيق العمل المؤسسي الذي يجعل العمل موجهاً نحو الهدف ويعتمد على المنظمة كنظام ولا يعتمد على الأشخاص.

## خامساً: الرقابة

سيتم توضيح وظيفة الرقابة من حيث:

المحور	الهدف
تعريف الرقابة وأهميتها	الوصول لفهم مشترك وقناعة عالية لضمان كفاءة التطبيق
خطوات عملية الرقابة	تمكين الجمعية/ المؤسسة من التطبيق الفعلي للرقابة
الصعوبات التي تواجه عملية الرقابة.	تعريف الجمعية/ المؤسسة بصعوبات الرقابة المتوقعة لتلافيها أثناء التنفيذ.
ممارسات الرقابة اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي.	جعل عملية الرقابة تسهم في نقل عمل المنظمة لعمل مؤسسي ثابت.

## 1- تعريف الرقابة الإدارية وأهميتها:

تعتبر الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الخمس الأساسية، حيث أشار إليها هنري فايول بقوله: "اخضع كل شيء للرقابة".

فإذا كان التخطيط المقدم للمسافرين يتمثل في خارطة الطريق والرحلة، والتنظيم يوضح وسائل الوصول إلى الهدف، والتوجيه يساعد على قيادة الفريق أثناء الرحلة، والتنسيق فيما بينهم، والقدرة على إرشادهم وتحفيزهم لمواصلة السير، فإن الرقابة تؤكد أن المسافرين يعرفون الطريق جيداً، وتؤكد صحة خارطتهم، وتحدد ما هي التحولات والتعديلات إن وجدت التي يجب عملها للحفاظ على سير الخطة كما هي، وبناءً عليه يمكن اتخاذ القرارات الصحيحة والحكيمة لمواصلة سيرهم حتى يتحقق الهدف.

## وللرقابة عدة تعريفات أهمها:

- يعرفها هنري فايول بأن الرقابة 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.

- الرقابة هي: التأكد من أن النتائج التي تتحقق أو تحققت مطابقة للأهداف التي تم وضعها والاتفاق عليها.
- ويرى كونترو ادونيل بأن الوظيفة الإدارية للرقابة هي قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد أن أهداف المنظمة، والخطط التي وضعت لتحقيق الأهداف قد أُنجزت، وعلى هذا فإن الرقابة تعتبر وظيفة كل مدير ابتداءً من المستويات الإدارية التنفيذية إلى المستويات الإدارية العليا.

## ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن :

1. الرقابة الإدارية نشاط إنساني، فالفرد يعتبر العنصر الأساسي في العملية الإدارية؛ فهو المحور الحركي للعملية وجوهرها؛ وهو وسيلة الإدارة إلى تحقيق أهدافها وغايتها؛ وهو اليد العاملة والعقل المفكر.
- والفرد هو الذي يمارس الرقابة؛ أي الرقيب والعضو القائم بالنشاط، وهو المراقب الذي يقيم الأداء للأفراد.

وينظر البعض إلى هذا العنصر من الناحية السلبية، على أنها أداة تفتيش وتخوين وسلطة في يد القائم بالرقابة، وأنها أداة لتصيد أخطاء العاملين، وينظر البعض الآخر إلى العنصر الإنساني بنظرة إيجابية، ويركز على العلاقات الإنسانية والتأثير السلوكي في القيام بالعملية الرقابية؛ حيث أنهم يرون أن الرقابة ليست أداة تصيد الأخطاء، أو أداة تحكمية، ولكن أداة لتوجيههم، وتقييم أخطائهم؛ باعتبارهم العنصر الهام في تحقيق الأهداف.

2. الرقابة هي مطابقة النتائج المحققة بالنتائج المخططة، فهي مقارنة بين المدخلات وما تهدف إليه والنتائج الفعلية التي تحققت.
3. الرقابة الإدارية تهدف إلى تحديد الانحرافات، ومنع حدوثها أو تصحيحها.

## أهمية الرقابة الإدارية:

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

## « العلاقة بين التخطيط والرقابة:

تعتبر وظيفة الرقابة ووظيفة ملازمة لوظيفة التخطيط، حيث تعتمد على التخطيط اعتماداً كلياً وترتبط به ارتباطاً وثيقاً فعناصر التخطيط التي تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات والخطط والبرامج والميزانيات تعتبر معايير رقابية، وفي نفس الوقت عوامل أساسية لبناء هيكل نظام الرقابة في الواقع الفعلي.

ومن ناحية أخرى يمكن للمخطط أن يستفيد عن طريق التغذية العكسية من نتائج القيام بعملية الرقابة في تعديل خطته بما يتلاءم والأوضاع التي تكشف عنها الرقابة.

### • مثال للعلاقة بين الرقابة والتخطيط:

الهدف: رفع مستوى وتنمية (50) مديراً من المنظمات غير الحكومية في المهارات الإدارية والقيادية.  
النشاط: دورة تدريبية لـ (50) مديراً من المنظمات غير الحكومية في مجال المهارات الإدارية والقيادية لمدة (30) ساعة خلال (16) يوماً بواقع (5) ساعات يومياً.

فوجود الهدف أو النشاط اللازم لتحقيق الهدف لا يعني أن الهدف قد تحقق أو أن النشاط نفذ في الوقت المحدد له.

ومن هنا تظهر عملية الرقابة في التأكد من أن الهدف قد تم فعلاً وأن النشاط قد تحقق في الزمن المحدد له في الخطة، وفي تحديد الانحرافات التي قد تظهر وتكون مخالفة عن المخطط له، وما هي أسبابها؟ وكيف يمكن معالجتها؟ سواءاً قبل البدء أو أثناء التنفيذ أو في المستقبل، فمثلاً قد يتم تدريب 50 مديراً من منظمات المجتمع المدني، وبالتالي فإن الهدف قد تحقق.

أو قد يتم تدريب 45 مديراً، وبالتالي هنا انحراف عن الهدف المحدد، ووفقاً للمعايير التي حددتها الخطة يمكن أن نحدد إذا كان هذا انحراف طبيعي أو سلبي.

أو قد يتم تدريب 35 مديراً فقط، وبالتالي نجد أن الهدف لم يتحقق بشكل كامل وأن هناك انحراف ملحوظ عن الخطة الموضوعية.

أو يمكن القول أن التدريب لم يتم لاعتذار المديرين عن الحضور، وبالتالي فإن الهدف لم يتحقق.

ومن هنا نستنتج أن:

1. وجود خطة لا يعني أن الهدف قد تحقق.

2. أن الإنجاز الفعلي قد يكون مخالفاً للإنجاز المخطط له.

وبالتالي لا بد أن ندرس ما هي أسباب الانحرافات، وإلى من تعود الأخطاء، وهل هي لعملية التخطيط ذاتها أو التنفيذ أو التفاؤل الكبير عند وضع الأهداف بما لا يتلاءم مع الإمكانيات البشرية والمالية. ووجود نظام رقابة فعال يبدأ من المدخلات وأثناء التنفيذ، وكذلك في تحليل النتائج يمكن أن يضمن تنفيذ الخطط الموضوعية في المواعيد المحددة، وأن يكون مستوى الإنجاز الفعلي يساوي تقريباً مستوى الانجاز المخطط له.

### أنواع الرقابة:

- **رقابة مسبقة:** تمنع حدوث انحراف؛ وهي التي تسبق التنفيذ وتمنع حدوث الانحرافات عن المعايير الموضوعية، وتسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوثها.
- **رقابة متزامنة:** وهي التي تكشف انحرافات الأداء أثناء تنفيذ النشاط.
- **رقابة لاحقة:** الخطوات التالية: قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ، وتحديد الانحراف - يؤدي إلى تصحيح الانحراف وتعديل الأداء الحالي وتحديد الخطوات العلاجية في المستقبل.

### مجالات الرقابة والتقييم داخل المنظمات غير الحكومية \_ غير الربحية:

1. فحص وتقييم أداء الموارد البشرية داخل المنظمات غير الحكومية باعتبارها أهم موارد المنظمة، ويتم التقييم في محورين:
  - فحص وتقييم منتظم لكفاءة وفعالية إدارة الموظفين، وكذلك فحص عوامل الحفز والأداء والرواتب والتدريب.
  - فحص وتقييم أداء الموظف داخل المنظمة ومدى التزامه ومدى تنفيذه للمهام والأنشطة الموكلة إليه.
2. فحص وتقييم للأداء المالي من الناحية القانونية والشكلية، ومدى مطابقتها للإنصاف للموازنة التخطيطية الموضوعية للمنظمة.
3. فحص وتقييم للمشاريع والبرامج التي تقدمها المنظمات، ويتم هذا التقييم والفحص من ثلاثة جوانب:

- فحص للمدخلات من حيث وضوح الأهداف ومدى مواءمتها، ورؤية المنظمة وكذلك للخطط والأنشطة والموازنات التقديرية الموضوعة للمشروع أو البرنامج المحدد، ومدى مواءمته للإمكانات المالية والبشرية والمادية.
- فحص وتقييم للعمليات الإدارية أثناء تنفيذ هذا البرنامج من حيث أنشطته، وإعطاء صورة واضحة عن عمليات الإنتاج أثناء التنفيذ، وأن البرنامج ينفذ ويسير بالاتجاه الصحيح أو لا.
- تقييم للإنجازات المحققة من البرنامج من جميع جوانبها المختلفة، ومدى ملاءمتها للأهداف والخطط والموازنات الموضوعة.

## ٢- خطوات تنفيذ وظيفة الرقابة:

للقابطة الفعالة خطوات عديدة يجب اتباعها لضمان تنفيذ عملية الرقابة بفاعلية وكفاءة، وهذه الخطوات هي:

### الخطوة الأولى: تحديد الهدف من الرقابة:

قد يكون الهدف من الرقابة عاماً، وهذا يعني خضوع المنظمة لشيء من الرقابة، وبهذا تكون عملية الرقابة شاملة لكل جزئيات النشاط الإداري من داخل المنظمة، وهي تتمثل في الإشراف والمتابعة، وقياس الأداء، وتحديد المهام، والرقابة تكون رأسية وفقاً للمستويات الإدارية المتتابعة.

أما الأهداف الخاصة للرقابة فتتضح من خلال ملاحظة ومتابعة نتائج أعمال محددة وقياسها بالنسبة لمعايير ونماذج محددة، ومن أمثلة ذلك الرقابة في المجال المالي؛ حيث تركز الرقابة على حسن استغلال الموارد المالية، وعدم تسرب الأموال وضياعها دون وجه شرعي.

### الخطوة الثانية: وجود معايير للأداء محددة وواضحة:

وفقاً للأهداف الموضوعة، تعرف بأنها ميزان أو رقم أو مستوى جودة معين يستخدم مقياساً للحكم على الإنجازات التي سوف تتحقق أو تحققها، والمفروض أن تعبر عن الأهداف الموضوعة والمحددة، وتحدد هذه المعايير عن طريق تحويل برنامج العمل الإداري اللازم مراقبته ومتابعته من قواعد وإجراءات وسياسات وخطط لازمة لتحقيق الهدف الموضوع إلى معادلات يمكن قياسها وتسجيل نتائجها، وما يدور من أعمال على جميع مستويات الإدارة بدقة فورية، وتحديد ما إذا كانت

العمليات التجارية تسير بصورة منتظمة، وإعطاء صورة كاملة عن الإنجاز، وما إذا كان يسير وفق نظام وإجراءات وخطط محددة مسبقاً، وما إذا كانت تؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد لها أم لا.

## وتنقسم معايير الأداء إلى معايير كمية ومعايير نوعية:

### • المعايير الكمية:

وهي معايير مادية ملموسة دقيقة ومن أمثلتها ما يلي:

**معايير مالية:** كمعايير تكلفة المبيعات، أو تكلفة الموارد، أو تكلفة العمالة.

**معايير طبيعية:** كمعايير كمية الإنتاج أو كمية المبيعات.

**معايير زمنية:** كمعيار المدة الزمنية التي ينبغي أن تؤدي بها الوظيفة أو الإجراء.

وتستخدم هذه المعايير كأصل عام في المنظمات التجارية التي يكون هدفها الربح، وتكون أعمالها واضحة ومحددة وقابلة للقياس باعتبارها أعمال محسوسة يمكن قياسها من حيث الوقت اللازم لأداء العمل...إلخ.

• **المعايير النوعية:** وهي معايير غير ملموسة وهي معنوية وذلك مثل درجة رضا الموظف أو الفئة المستهدفة التي تقدم لها الخدمة؛ فهذه معايير لا بد من البحث عن أدلة تحقق لنا القدر الكافي من المعرفة المعنوية لرضا العميل، أو رضا الموظف، ومن أمثلة ذلك بالنسبة للموظف عدم الدوران الوظيفي، وبالنسبة للعميل الاستفادة الدائمة من خدمة المنظمة، أو التغيير في قيم وسلوكيات المستفيد من البرنامج، بما يتلاءم مع أهداف هذا البرنامج.

وتعتبر المنظمات غير الحكومية وغير الربحية من المنظمات التي تقدم خدمات غير ملموسة ويصعب قياسها، وخاصة إذا ما تعددت أهداف الخدمات لإرضاء الداعمين الأساسيين للمنظمة كلما زادت صعوبة تحديد المعايير زادت تعقيداً ولذلك نجد أن الكثير من هذه المنظمات تركز في رقابتها على المدخلات بدلاً من المخرجات منها، وتميل إلى التركيز على الموارد المستخدمة في تحقيق الأداء أكثر من تركيزها على الأداء ذاته، وذلك نظراً لسهولة قياس المدخلات بدرجة أكبر.

## الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي:

وهي تعني التأكد ما إذا كان النشاط الفعلي يسير وفقاً للخطة الموضوعية، وما حدد له من أهداف. فعملية القياس تسعى إلى الإجابة على السؤال التالي: (كيف يسير العمل؟) ويتم القياس عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة لها، وفقاً لمعايير الأداء المحددة مسبقاً.

وعملية التعميم والمقارنة تعتبر عملية حركية مستمرة شاملة للنشاط الإداري ومنجزاته؛ فالمقصود منها ليس فقط التعميم والمقارنة للنتائج النهائية، بل هي شاملة لتعميم العمل قبل تنفيذه وأثناء تنفيذه، وبعد أداء العمل الإداري بهدف اكتشاف احتمالات الانحراف في الأداء عن مستوياته المستهدفة، ومن ثم اتخاذ قرارات التصحيح للمسارات وتأمين الوصول إلى الأهداف المرغوبة.

## وتتوقف فاعلية عملية التقييم على ما يلي:

- توفر المعلومات في الوقت المناسب، وتحديد أساليب تجميعها، لتقييم النتائج الفعلية، ومقارنتها بالنتائج المخططة.
- ومن أهم وسائل تدفق المعلومات - التقارير - الملاحظة الشخصية - التفيتش.
- نماذج التقييمات التي تطرح على الفئة المستهدفة، وغيرها من وسائل تدفق المعلومات إلى القائمين بالرقابة، وعملية التقييم والمقارنة تشمل الوسائل الإدارية أو المالية.
- التركيز في عملية التقييم والمقارنة بالنتائج المحققة أكثر من الاهتمام بطريقة أو أسلوب الأداء المبذول لتحقيق هذه النتيجة؛ مما يعطي العاملين مرونة أكثر في الأداء المبذول لتحقيق هذه النتيجة، وتعمل على تحفيزهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- التركيز على النتائج الهامة سواءً كانت مادية أو نوعية؛ طالما أنها تؤثر على الأهداف الرئيسية، ولا يعني ذلك أنه في حالة وجود صعوبات في قياس النتائج غير الملموسة، تجاهلها وعدم التركيز على رقابتها، بل يمكن الاستعانة بالمقاييس البديلة التي تكون لها علاقة بالنشاط ومحل الرقابة.

## الخطوة الرابعة: تحديد الانحرافات وتصحيحها:

- تعتبر عملية المقارنة والتقييم وسيلة لدفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف.
- كما تعتبر وسيلة لتصحيح مسار الأنشطة الإدارية عند انحرافها.

ويتم تحديد الانحرافات وفقاً لثلاث حالات هي:

1. اكتشاف الانحرافات ومنعها من الحدوث (الرقابة المانعة).
  2. اكتشاف الانحرافات بعد حدوثها وتصحيحها (الرقابة التصحيحية).
  3. تحديد مؤشرات الانحراف.
- مما سبق نجد أن تقييم النتائج النهائية أو اكتشاف الانحرافات ليس كافياً لإتمام عملية التقييم، بل يجب أن ينصرف إلى تقييم الأداء المتوقع حدوثه أثناء تنفيذه ومتابعته خطوة بخطوة، ثم مقارنة ذلك بالأهداف المقررة واستنباط مؤشرات الانحراف المتوقعة، والمعالجات اللازمة لهذه الانحرافات.

### خصائص الرقابة الإدارية الفعالة:

1. رقابة تقويمية لا تحقيقية.
2. التركيز على الجانب الموضوعي في تحليلها، وأن لا تنطلق من نتائج مفترضة مسبقاً؛ فهي ليست مقررة لانتقاد أي شخص أو أي هيئة.
3. تحقيق التوازن في نتائج الرقابة، وذلك عن طريق تحديد الجوانب الإيجابية في الأداء إلى جانب الجوانب السلبية، والتي لم يصل فيها الأداء إلى الحدود المتوقعة له.
4. أن جميع الملاحظات المكتشفة والنتائج والتوصيات يجب أن تستند إلى حقائق موثقة لا إلى مظاهر أو افتراضات.

## مؤشرات الأداء المؤسسي:

هي عبارة عن العوامل التي يمكن قياسها، والتي ينظر إليها من خلال المجالات التي تحدد الأداء الفعال ومن أمثلتها: رضا المستفيدين - رضا العاملين- موقع المنظمة التنافسي- درجة المكاسب والنتائج- الالتزام بمعايير الأداء - الالتزام باستراتيجيات المنظمة ورسالتها ورؤيتها الإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية والروح المعنوية.

### ويشترط أن:

- تعبر عن عناصر يمكن قياسها من خلال مناطق النتائج الرئيسية؛ والتي تستخدم فيما بعد في تحديد الأهداف.
- تكون (قيماً رقمية- نسباً مئوية- مشكلات مطلوب حلها)
- تستخدم المؤشرات في تحديد المطلوب قياسه، وليس تحديد القيمة والكمية، أو اتجاه التغيير؛ فالمؤشرات تخدم غرض تحديد المناطق المطلوب التركيز عليها.
- تمثل عوامل يمكن تتبعها على أساس مستمر لأقصى مدى ممكن.

### مسئولية عملية الرقابة في الجمعية / المؤسسة الأهلية:

تعتبر مسئولية الرقابة في الجمعية / المؤسسة الأهلية مسئولية لجنة الرقابة، والتي وضحتها قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية 2001م في المادة (36-37-38) ولكن على جميع الهيئات الإدارية أن تؤدي وظيفة الرقابة بشكل عام بما يساهم في تطوير الأداء.

### ٣- الصعوبات التي تواجه وظيفة الرقابة والتقييم في الجمعيات والمؤسسات:

- 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 بناءً على عمليات المتابعة والتقييم.
- عدم وجود خطط تتضمن مؤشرات كمية ونوعية وزمنية دالة على تحقق الأهداف.
- عدم ربط نتائج التقييم والمتابعة بخطط التطوير والاستمرارية.

## ع- أفضل ممارسات الرقابة اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

لجعل وظيفة الرقابة تساهم في تحقيق العمل المؤسسي داخل الجمعية/ المؤسسة لا بد من ممارسات معينة تضمن ذلك ونوردها كما يلي:

- غرس أهمية وظيفة الرقابة ودورها في تحسين أداء المنظمة كقناعة وثقافة لدى العاملين في الجمعية/ المؤسسة.
- تنفيذ الرقابة بما يحقق استراتيجيتها وأهداف المنظمة.
- اتباع أفضل ممارسات الرقابة بما يضمن تحسين الأداء وتصحيح الأخطاء.
- أن تشمل الرقابة جميع مكونات وأركان العمل مع التركيز على العمل وليس على الأشخاص لذواتهم.
- تحويل عملية الرقابة إلى نظام للرقابة داخل المنظمة عبر:
  - وضع مجموعة من السياسات والقواعد والاجراءات وأدلة العمل الواضحة والمرنة المتفق عليها من قبل الجميع.
  - توثيق تلك الإجراءات والأدلة وتحديثها بشكل دوري، بحيث يتمكن أي عامل من معرفة إجراءات الرقابة من مصدر موثوق، وبشكل فوري، بما يضمن ثبات العمل واستمراره، ويحافظ على تراكم الخبرات والمعلومات، ولا تتأثر بتغير القيادات والعاملين.
- تأهيل مسئولي الرقابة بالمهارات اللازمة لعملية الرقابة.
- أن تمارس بحسب المستويات الإدارية وفق المهارات في كل مستوى.
- تطوير خطط العمل بشكل يتضمن العناصر الواجب متابعتها.
- تحديد مسئوليات الأفراد عند المتابعة.
- تحديد الأوقات والأماكن والأعمال اللازمة لتنفيذ المتابعة.

- توثيق نتائج عمليات المتابعة وربطها بالتقييم.
- تحديد مؤشرات كمية وزمنية ونوعية ترتبط بالعمل والمخرجات والنشاطات والأهداف.
- تحديد مواعيد دورية لتنفيذ التقييم ومسؤولية الأفراد منه.
- توثيق نتائج التقييم وتحليلها وربطها بالخطط المستقبلية وعمليات التطوير.
- تعديل الأهداف والنشاطات وشكل المخرجات بناءً على مخرجات التقييم.

## وقفه

الرقابة هي الوظيفة الخامسة من وظائف الإدارة، وتشمل المتابعة والتقييم للعمل بشكل عام في كافة مجالاته ومكوناته، وتشمل أربع خطوات وهي إعداد معايير الأداء، ومتابعة الأداء الفعلي، وقياس الأداء، وتصحيح الانحرافات، وتعتمد اعتماداً كبيراً على وظيفة التخطيط؛ حيث تتم المراقبة على مدى ما تم تنفيذ ما خطط له؟ وهل تم بكفاءة وفاعلية؟

## خلاصة:

الوظائف الإدارية والتي تشمل ( تخطيط - تنظيم - توظيف - توجيه - رقابة ) هي الوظائف الإدارية التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات لتحقيق الأهداف، وسيتم توضيح كل وظيفة من حيث تعريفها وأهميتها - خطوات التنفيذ- الصعوبات التي تواجه الوظيفة- الممارسات اللازمة في كل وظيفة لتساهم في تحقيق ممارسة العمل المؤسسي للجمعيات والمؤسسات، كما تم تناول عملية اتخاذ القرارات.

# الوحدة الثالثة

## العمليات الإدارية

## العمليات الإدارية

يوجد العديد من العمليات الإدارية التي تتم لتأدية وظائف الإدارة وسيتم التركيز في هذا الدليل على أبرز العمليات الإدارية التي تتم في المنظمات غير الحكومية التي لا تهدف للربح وهي:

- اتخاذ القرار.
- الاجتماعات.
- الأرشفة والتوثيق.
- كتابة التقارير.

( والتي أعدت بشكل خطوات عملية قابلة للتطبيق )

## أولاً: اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية محور العملية الإدارية ومن المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ويتوقف مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهميتها وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعتها تنفيذها وتقويمها.

ولذلك فإنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفتها التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات .. الخ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه .. الخ، وعندما يمارس المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواءً عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفتها الرقابية فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات بصورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

### تعريف عملية اتخاذ القرار:

يوجد العديد من التعاريف لعملية اتخاذ القرار ومنها:

- إن عملية اتخاذ القرارات هي ترجمة فعلية لما هو مطلوب تحقيقه من أهداف ومهام، وهي مهمة تناط عادة بالمدير؛ سواءً كان هذا المدير في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية، وهذه المهمة المفترض ألا تتم بشكل فجائي لأنها عملية منسقة تجري وفق خطوات منطقية محكمة بإمكانات محددة.

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات 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.

- القرار يعتبر ترجمة لرغبة معينة تتحول إلى فعل في الواقع العملي، وهو أيضاً تعبير عن إرادة وتصميم معين من قبل جهة تعرف باسم متخذ القرار أو المدير أو المسئول، وهذه الرغبة أو الإرادة تتحول من الواقع العملي إلى فعل لإنجاز مهام تحدث تغييراً محدداً في البيئة التي يتخذ القرار بها.

- القرار هو حيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة، أو هو الطريقة المنظمة لمواجهة الموقف والمشكلات أثناء العمل، وتوفير المعلومات الكافية، وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر مناسبة، من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب؛ حسب الموقف وظروفه.
- عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار بين البدائل المختلفة لتحقيق الهدف.

## الفرق بين اتخاذ القرارات وتحليل المشكلات:

يعرف موضوع تحليل المشكلة على أنه عملية تحديد المشكلة وتعريفها، أما اتخاذ القرار فيهتم أساساً بموضوع الوصول إلى حل المشكلة التي تم تحليلها.

فالمصطلحان متقاربان ويكملان بعضهما البعض باعتبارهما يمثلان المراحل أو الخطوات اللازمة بالأسلوب العلمي لتحليل المشكلات وصنع القرارات) ولكن القرار طبعاً ليس دائماً حل لمشكلة معينة بل هو أكثر من ذلك هو إختيار بين البدائل المختلفة لتحقيق الهدف.

## أنواع القرارات:

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساساً للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظور إليها من زوايا مختلفة:

### أ. وفقاً للوظائف الأساسية في إدارة الأعمال :

وهذا التصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي:

**أ- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:** متخذ القرار في هذا النوع يتخذ قرارات تتعلق بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات العامة والفرعية والإجراءات التي تتبع في التنفيذ، وكذلك القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي وإسناد المناصب الإدارية فيه وتوجيه العاملين وإرشادهم وتحديد المعايير الرقابية.

**ب- قرارات تتعلق بالإنتاج:** يتضمن هذا النوع، قرارات عديدة كقرارات تحديد موقع المصنع وحجمه وحجم الإنتاج وسياساته (إنتاج مستمر أو بناء على الطلب أو إنتاج سلع محدودة أو متنوعة)، وقرارات ترتيب المصنع (التصميم الداخلي للمصنع) وأنواع الآلات. كذلك تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على عناصر الإنتاج والرقابة على الإنتاج وجودته.

**ج- قرارات متعلقة بالتسويق:** وتشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحديد نوعية السلعة ومواصفاتها، وتحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع التي توصلها إلى السوق. كما تتضمن القرارات المتعلقة بتعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها والقيام ببرامج الإعلان والدعاية وبحوث التسويق المستخدمة وتقديم خدمات البيع وما بعد البيع.

**د- قرارات متعلقة بالتمويل:** القرارات التي تتخذ في هذا المجال تحدد حجم رأس المال اللازم ورأس المال العامل والسيولة النقدية، وطرق التمويل (قروضاً مصرفية أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح). كما تتضمن تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها والإجراءات المحاسبية الخاصة بذلك.

**هـ- قرارات متعلقة بشؤون العاملين (بشرية):** تتخذ في هذا المجال قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد، وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم، وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها وتقويمها، وسياسات دفع الأجور والتعويضات والمكافآت. كما تتضمن تحديد أساليب الترقية والتقاعد والفصل من العمل، ومعالجة التأخير والغياب وشكاوي العاملين وعلاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.

## ٢. وفقاً لأهميتها:

حسب هذا المعيار نميز ثلاثة أنواع من القرارات كما قدمها Ansoff وهي:

**أ. قرارات إستراتيجية:** وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فهذا النوع يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة. فالقرارات الاستراتيجية تعنى بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي ستمارسه المؤسسة أو اختيار الأسواق والمنتجات من أجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط.

هذا النوع من القرارات يؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، وهي عادة تغطي مدة زمنية أطول من النوعين الآخرين.

**ب. قرارات تكتيكية (إدارية):** وهي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف، فهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد، تنظيم وتطوير الموارد المادية، البشرية، المالية والتكنولوجية. لأن التنظيم الإداري الجيد هو الذي يضمن تدفق الموارد الإنتاجية لتنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة.

تؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري (الإدارة الوسطى) أقل مما تؤخذ فيه القرارات الاستراتيجية.

**ج. قرارات تنفيذية (تشغيلية):** هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة، فهي قرارات روتينية بسيطة تعنى بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة، ومثل هذه القرارات تتطلب قدراً ضئيلاً من الإبداع والاستقلالية، كون معظمها إجراءات نمطية معينة. وتتعلق هذه القرارات بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف أو ضبط توقيت الموظفين، وجدولة إجازاتهم، وتنظيم حركة التوزيع والنقل والتسعير وغيرها. وتُصنع هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا.

### ٣. وفقاً لإمكانية برمجتها: لقد ميز الأستاذ H. Simon بين نوعين أساسيين هما:

**أ. القرارات المبرمجة:** هي "قرارات متكررة وإجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملتها، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث"، فإجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقاً. إلى أن القرارات المبرمجة تشبه القرارات التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة. بعبارة أخرى، "القرارات المبرمجة: هي القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلتى التعريف بالمشكلة وتصميم الحل، بل اتخاذ القرار فوراً وفق معايير مبرمجة سلفاً". ومثال القرارات المبرمجة: قرار منح إجازة للموظف أو مطالبة الزبائن المدينين عند مستوى معين من المديونية وفترة محددة من التأخير.. فهذه القرارات إذاً لا تحتاج إلى جهد وإبداع فكري.

**ب. القرارات غير المبرمجة:** وهي "جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنه لم يسبق لها الظهور من قبل، أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيراً أو معقداً أو بسبب أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة إلى وضع حل خاص مفصل لها"، فهي قرارات جديدة واستثنائية ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة، وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها، فهي حالات جديدة وليست متشابهة. لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري، لأنها تتطلب جهداً فكرياً ووقتاً كافياً لجمع المعلومات وتقديم البدائل ومناقشتها والبحث في احتمالات نتائجها، فهذه القرارات تحتاج إلى الإبداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة، وقد سماها جوردن Grdon بالقرارات الإبداعية ومثال على هذا النوع من القرارات: قرار إنشاء فرع جديد، أو قرار التوسع في سوق البيع إلى الأسواق الخارجية وأطلق على القرارات المبرمجة: القرارات التكيفية.

### ٤. وفقاً لظروف صناعة القرار:

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عدداً من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، ويمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى:

**أ- القرارات تحت ظروف التأكد:** هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب اتخاذه، وعليه فإن متخذ القرار يعي تماماً نتائج القرار وآثاره مسبقاً قبل اتخاذه.

**ب- القرارات تحت ظروف المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يُقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها، بمعنى آخر هي قرارات تتخذ في ظل ظروف معروفة من المحتمل حدوثها، ودرجة احتمال الحدوث هذه معروفة نسبياً أيضاً.

**ج- القرارات تحت ظروف عدم التأكد:** وهي القرارات التي غالباً ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي إذاً قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، ولكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها.

## 0. وفقاً للنمط القيادي المتخذ فيه القرار:

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين باتخاذها إلى:

**أ. قرارات انفرادية:** القرار الانفرادي هو الذي ينفرد متخذ القرار بصنعه دون مشاركة من يعنيه أمر القرار، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.

**ب. قرارات جماعية:** القرار الجماعي هو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي، ويمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من مشاركاتهم:

0 أفراد الجماعة ينصحون المقرر وهو الذي يتخذ القرار.

0 أفراد الجماعة لا بد أن يُجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومتخذ القرار يدير النقاش وينميه، وتدعى أيضاً القرارات الجماعية بالاتفاق.

0 أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، والفرق بين هذا النوع والذي يسبقه هو أنه هنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة، بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار، وهذا ما يسمى بالقرارات الجماعية بالأغلبية.

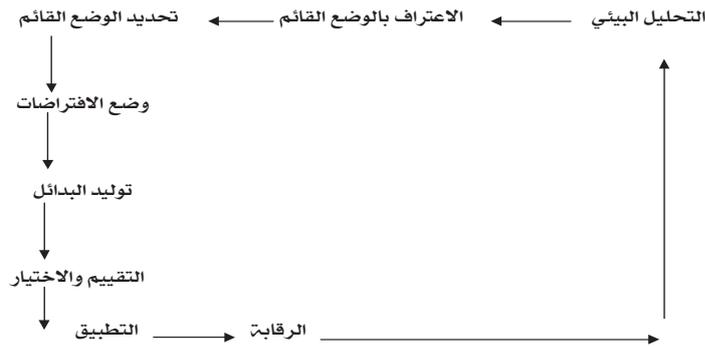
## مزايا القرارات الجماعية:

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

## خطوات عملية اتخاذ القرارات:

حدد معظم الباحثون أن عملية اتخاذ القرارات تمر بالخطوات التالية:

- التحليل البيئي
- التعرف على الوضع.
- تحديد وتحليل الوضع.
- وضع الافتراضات.
- توليد البدائل.
- التقييم والاختيار.
- التطبيق.
- الرقابة والمتابعة.



شكل رقم (24) يوضح خطوات عملية اتخاذ القرار.

## الخطوة الأولى: تحليل البيئة:

إن تحليل الوضع القائم يمكن من اكتشاف المشكلات قبل وقوعها أو فور ظهورها، ويعتبر ذلك من الأمور الحتمية لتحقيق نجاح المنظمة، ويكون ذلك عن طريق المراقبة والتحليل المستمرين لكل من البيئتين الداخلية والخارجية، ويتم ذلك بعدة وسائل منها:

1. جمع المعلومات عن المنافسين والعاملين في نفس المجال، وذلك لمقارنة ممارساتها بالممارسات التي تقوم بها الجمعية/المؤسسة.
2. الاستعانة بالمفكرين والمستشارين للبحث عن المشكلات التي قد تظهر، وغالباً ما تكون لديهم القدرة على ذلك.
3. الكشف المبكر عن نقاط الضعف، وعلامات الخطر في المتغيرات البيئية.

### الخطوة الثانية: التعرف على الوضع القائم/وتحديد:

إن التعرف على الوضع القائم يمكننا من تحديد ما الذي يجب أن يتخذ من قرار بشأنه - هل هي مشكله فيحلها - أم هو ظرف محدد أم فرصة يجب الاستفادة منها مثلاً، فإذا كانت مشكلة فمن الطبيعي أن نتعرف على المشكلة/الوضع القائم حتى نتمكن من التعامل معه، ويتم التعرف على المشكلة/الوضع الراهن عن طريق المعلومات التي تم جمعها أثناء تحليل البيئة، والتي ستنتج إمكانية التعرف على وجود المشكلة وضع غير مرغوب.

ومن أهم أساليب التعرف على وجود المشكلة (الوضع غير المرغوب) تصور الوضع المستقبلي المطلوب الوصول إليه، ثم مقارنة ذلك بالوضع الحالي، وتحديد الفروق وأسبابها.

### الخطوة الثالثة: تحليل الوضع القائم:

وفي هذه الحالة نقوم بتشخيص الوضع بصورة سليمة. "التشخيص السليم للوضع هو نصف الحل"، وهي أهم مرحلة في اتخاذ القرارات. وإذا وجدت مشكلة فإنه من الضروري عدم الخلط بين أعراض المشكلة والمشكلة الحقيقية؛ فالمشكلة هي وضع جديد غير مرغوب فيه، نتيجة تغير يطرأ على طريقة العمل أو بسبب ظروف معينة.

وقبل أن نبدأ بحل المشكلة يجب علينا أولاً فهمها. ولفهم المشكلة يجب التعرف على طبيعتها، وذلك بتحديدتها ثم تصنيفها على أساس من التجربة والخبرة. يلي ذلك القيام بتصنيف المشكلة، ويمكن تصنيف المشكلات بالقياس إلى ما تنطوي عليه من درجة المخاطرة. وبعد تحديد موقع كل مشكلة من حيث الأهمية، يمكننا التركيز على المشكلات الأخطر شأنًا على نجاح مشروعاتنا. أما المشكلات قليلة الخطورة فقد يُغض النظر عنها مؤقتاً إلى أن تتوافر الإمكانيات الكافية لحلها مستقبلاً.

وتحديد المشكلة يعتمد أساساً على الأسلوب المنطقي الرشيد، ويمكن القول بأن هناك عدداً من الأسئلة يمكن أن توصلنا إلى هذا المنطق، وهي أسئلة يجب أن نجد إجابات لها وهي ما يلي:

1. ماذا حدث؟ وماذا سيحدث؟
2. ما الجوانب التي أثرت أو ستؤثر عليها المشكلة؟

3. أين حدث أو سيحدث التأثير؟

4. متى حدثت أو ستحدث المشكلة؟

5. كيف حدثت المشكلة أو كيف ستحدث؟

6. لماذا حدثت المشكلة أو لماذا ستحدث؟

7. ما الذي يمكن القيام به لتكون أكثر نجاحاً؟

إن هذه الأسئلة ستؤدي إلى الغوص داخل المشكلة واكتشافها عن قرب، وتفتيتها إلى عناصر مختلفة للوصول إلى الأسباب الحقيقية لها، والتعامل مع كل جزء بصورة أكثر فاعلية.

### الفرق بين الأعراض والمشكلة؟

المقصود بتحديد المشكلة هو التأكد من أن ما نبذله من جهد وما نتخذه من قرارات موجهة بصورة مباشرة نحو المشكلة الفعلية وليس نحو أعراض أو مظاهر للمشكلة.  
من أمثلة الأعراض:

الدوران الوظيفي لا يعتبر المشكلة إنما عرض، المشكلة الأساسية: هي عدم رضا الموظفين - أو سوء اختيار العاملين عند التوظيف.

وتشخيص المشكلة المراد حلها واتخاذ القرار فيها يترتب عليه: تحديد الهدف الخاص من تناول هذه المشكلة، وتحديد نطاقها حتى يمكن تحديد عناصرها الأساسية، كما يتعين وضع المعايير التي تبرهن على أن المشكلة قد تم حلها.

### الخطوة الرابعة: وضع الافتراضات:

في هذه المرحلة لا بد أن نضع افتراضات عن العوامل المستقبلية المؤثرة في المشكلة المطروحة للدراسة، ونحدد الافتراضات التي نستطيع السيطرة عليها، والافتراضات التي لا نستطيع السيطرة عليها، ومدى تأثيرها على حل المشكلة المعروضة؛ فهي قد تمثل عائقاً رئيساً أمام نجاح الحل المطروح للمشكلة.

ومن الافتراضات التي لا نستطيع السيطرة عليها، الوضع الاقتصادي داخل الدولة عند إنتاج سلعة ما، أو القوانين الصادرة من الدولة؛ فهي من الافتراضات التي لا يمكن السيطرة عليها.

أما الافتراضات التي يمكن السيطرة عليها، افتراض ارتفاع أسعار المنتج في المستقبل نتيجة لارتفاع أسعار المواد الداخلة في إنتاجه، وبالتالي يمكن السيطرة من خلال تحديد السعر بما يتلاءم مع إنتاجه

وتحقيق هامش من الأرباح.

## الخطوة الخامسة: توليد بدائل الطول:

تتضمن هذه المرحلة وضع قائمة بالبدائل المعروفة (الاعتماد على الأسلوب المنطقي الرشيد) وكذلك مجموعة من البدائل الإضافية.

والهدف من وجود هذه البدائل هو ضمان الوصول إلى مرحلة التقييم والاختيار، وهناك مجموعة كافية من الحلول المحتملة.

## الخطوة السادسة: تقييم البدائل والاختيار من بين البدائل:

تعتمد عملية صنع واتخاذ القرار على التقييم المنهجي المنظم للبدائل؛ وفقاً للمعايير التي تم وضعها من قبل، والتي بموجبها تم تحديد النتائج المحتملة للبدائل المتعددة المتاحة، وكلما زادت درجة فاعلية تحديد النتائج المحتملة زادت فرص اختيار البدائل الفعالة، وقد لا يصل أي حل من الحلول المطروحة إلى درجة الكمال، بحيث يزيل جميع أضرار المشكلة أو آثارها، لكن يجب التركيز على البدائل التي تحقق ما يلي:

أ - الحد من الأضرار.

ب - تفادي الإضرار بجوانب أخرى من خطة العمل.

ج - جدوى مقبولة في إطار الموارد المتاحة.

ويمكن لكل بديل من تلك البدائل أن يؤدي إلى حل، وقد يحقق كل منها النتائج المطلوبة في إطار الإمكانيات المتوفرة، إلا أن اختيار البديل الأفضل يتوقف على أي العوامل المطلوبة في محصلة الحل يعد أكثر انسجاماً مع الظروف القائمة. ومن ناحية أخرى قد يتطلب أحد الحلول المطروحة توظيف موارد وإمكانات غير متوفرة أو باهظة الثمن، وعليه يمكن وضع قائمة مواصفات عامة للحلول المقبولة، فالحل المناسب هو الذي يحقق القدر الأدنى من النتائج المطلوبة، بشرط ألا يتطلب الحل تكاليف أو موارد أكثر مما هو متوفر.

## الخطوة السابعة: التطبيق ومتابعة الحل :

في هذه المرحلة يتم تبني البديل المختار وتطبيقه، ويجب اختيار الوقت الملائم لاتخاذ القرار، ووضع خطة للتنفيذ والمتابعة، وتحديد متى نحتاج إلى مراجعة النتائج، ومعرفة هل أوصلك القرار إلى الهدف أم لا.

ويجب القيام بعمل منظم لحل المشكلات كلما أمكن ذلك، لأن هذا الأسلوب - إضافة إلى فعاليته وجدواه - يتيح فرصة توثيق العمل والخبرة، وتكوين رصيد مسجل يمكن الرجوع إليه إذا نشأت أوضاع مشابهة في المستقبل مما يمنع التكرار وإهدار الإمكانيات.

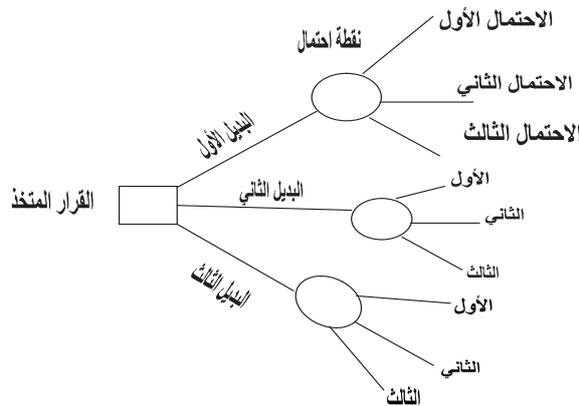
إلا أن عامل الوقت أو العوامل الأخرى الحساسة كالتقاضي القانونية والأمنية مثلاً، قد لا يسعنا في البحث عن الحل من خلال إجراءات منظمة، وفي هذه الحالة يجب التشاور بين القائمين على الحل وتقدير البدائل، مع العلم أنه يجب تدوين العمل والاحتفاظ بالوثائق والملفات كلما سنحت الفرصة.

## – شجرة القرارات:

شجرة القرارات هي تعبير مجازي لما يمكن أن يكون عليه الحال بالنسبة لمتخذ القرار، بحيث إذا اتخذ قراراً فإن هذا القرار الأساسي يمكن أن يتفرع عنه قرارات ثانوية تعتمد على مؤشرات أخرى، ومن هذه القرارات الثانوية يمكن أن تتفرع قرارات أكثر خصوصية، وذلك بالاعتماد على نسب احتمالية معينة؛ حيث يؤخذ في هذه الحالة كافة البدائل الممكنة للقرار وفق احتمال معين.

وبذلك نجد أن القرار الأساسي والقرارات الثانوية وما يرتبط بها من قرارات فرعية أخرى تشكل في مجموعها ما يشبه الشجرة بضروعها.

وشجرة القرار هي عبارة عن أسلوب كمي تصويري وبياني للعناصر والعلاقات التي تتكون فيها المشكلة، وفي ظل حالات المخاطرة المختلفة للطبيعة فالشكل البياني يعتبر بمثابة الدليل أو المرشد لمتخذ القرار نحو بيان ذلك الفرع من الشجرة الذي يمكن أن يؤدي إلى أفضل النتائج وأقل المخاطر.



شكل رقم (25) يوضح بدائل إتخاذ القرارات.

## النظريات والأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات:

هناك أساليب متعددة تساهم في إنجاح القرار المتخذ وسوف نختار منها أسلوبين:

### مصفوفة السلامة والقبول:

وتعني هذه النظرية أن أي قرار يتخذ لا بد أن يكون في ضوء عاملين نسميهما عامل (السلامة) وعامل (القبول) ويستخدم عامل السلامة لتصوير مدى أهمية أن يكون القرار سليماً بالنسبة للمنظمة أو ذا أهمية منخفضة:

O أهمية عامل السلامة:

#### (عامل السلامة مرتفع)

اختيار الداعمين الدوليين أو المحليين للمنظمة، فعامل السلامة في هذه الحالة مرتفع نتيجة لأهميته بالنسبة للمنظمة ومركزها داخل المجتمع، فالاختيار السليم يدعم قوة ومناخ المنظمة داخل المجتمع.

#### (عامل السلامة منخفض)

من أمثلة ذلك اختيار نوعية الأدوات المستخدمة في الطباعة أو في التنظيف، فمثل هذا القرار أهميته ضئيلة بالنسبة لسلامة المنظمة.

#### (عامل القبول)

يستخدم عامل القبول لتصوير مدى تأثير القرار على العاملين في المنظمة، فنجاح القرار يعتمد على قبول وتعاون هؤلاء الأفراد.

أهمية السلامة مرتفعة ↑ ↓ منخفضة	1 - أهمية السلامة مرتفعة والقبول منخفضة	2 - أهمية السلامة والقبول مرتفعة
	3 - أهمية السلامة والقبول منخفضة	4 - أهمية القبول مرتفعة والسلامة منخفضة
	منخفضة ←	مرتفعة →
	أهمية القبول	

شكل رقم (26) يوضح علاقة قبول القرارات بالسلامة المطلوبة.

الشروط الواجب توافرها لمتخذي القرار وفقاً لهذه المصفوفة:

المنطقة رقم (1): القرار له أهمية كبيرة بالنسبة لسلامة المنظمة، وبذلك يفضل استشارة الخبراء في هذا المجال.

المنطقة رقم (2): في هذه الحالة يتم استشارة الخبراء أو الفنيين، وكذلك إشراك الأفراد الذين يتأثرون بهذا القرار باعتباره هام بالنسبة للمنظمة والعاملين أيضاً.

المنطقة رقم (3): يمكن اتخاذ القرارات بدون عقد اجتماعات فهي قرارات تنفيذية لا تؤثر على السلامة أو القبول.

المنطقة رقم (4): من الضروري إشراك الأفراد الذين يتأثرون بالقرار في عملية اتخاذ القرار.

## خصائص القرارات:

يواجه المدير من المشاكل والموضوعات التي تحتاج إلى اتخاذ القرار وتمثل ضغوطاً عليه لبيت فيها وهناك بعض المشكلات والموضوعات البسيطة التي لا تحتاج إلى اتخاذ قرارات ونظراً لأن البيئة التي يعمل فيها المدير تختلف من قرار لآخر فإن النتائج التي تترتب على المسلك الذي يسلكه متخذ القرار يختلف من حالة لأخرى ولذلك نفرق بين أربع حالات تمثل خصائص القرارات الإدارية وهي كالآتي:

١. **اتخاذ القرارات في حالة التأكد:** وهذه الحالة يعرف متخذ القرار ماذا سيحدث بالضبط حيث لديه معلومات كاملة وواضحة عن النتائج المتوقع وهذا القرار يأخذ في حالة التأكد وقد يحدث مخاطرة في المستقبل ولكن حالة التأكد عند اتخاذ القرار كانت موجودة .

٢. **اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة:** إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات أو وجودها ولكنها غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة وتكون هناك مخاطرة إذا كان احتمال نجاح القرار يقل عن نسبة مائة بالمائة وإذا كانت نسبة النجاح تسعين بالمائة تعتبر مقبولة في المخاطرة وتعتبر المخاطرة كبيرة إذا قلت نسبة النجاح عن تسعين بالمائة.

٣. **اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد:** يعني أن المدير ليس لديه معلومات كاملة عن احتمالات النجاح أو الفشل للقرار، وهي الحالة التي لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد الاحتمالات التي تحدث لحل المشكلة. وعلى أي حال فإن بعض الكُتاب يرون ذلك من الناحية العلمية غير حقيقي حيث أنه من الممكن دائماً الاعتماد على الخبرة في تخمين احتمالات وقوع البدائل الممكنة، وعلى أي حال لا مفر من وجود حالات عدم التأكد في الواقع، والمديرون يحاولون استكمال المعلومات وتحويل حالة عدم التأكد إلى حالة عدم المخاطرة المحسوبة.

4. **حالة الصراع والمنافسة:** وهي الحالة التي تكون عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة لأن المدير عليه ضغوط من الطرف المنافس ومن خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار، والظروف المحيطة والبدائل المتاحة أمامه في اتخاذ القرار حيث يفترض أن المنافسين أو الخصوم يتصرفون بطريقة رشيدة كما لو كان لدينا مباراة معينة فإن افتراض رشدهم يمكننا من التنبؤ بتحديد الاستراتيجيات التي يختارونها.

## العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار وفاعليته:

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

## قرارات الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

### 1- قرارات الجمعية العمومية:

تنص المادة (280) من قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية 2001م على:

تتخذ قرارات الجمعية العمومية العادية بأغلبية الأعضاء الحاضرين، كما تصدر قرارات الجمعية العمومية غير العادية بالأغلبية المطلقة لعدد أعضاء الجمعية، مع مراعاة ما تنص عليه المادة (24) من هذا القانون.

### 2- قرارات الهيئة الإدارية:

كما توضح المادة (32) أن الهيئة الإدارية تتخذ قراراتها بالأغلبية وتتركز قرارات الهيئة الإدارية على تسيير الأداء داخل الجمعية أو المؤسسة.

## ثانياً: الاجتماعات

### – الاجتماع:

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، كما يعد الاجتماع من أهم الوسائل الاتصالية.



### أركان الاجتماع:

**الموضوع:** ماذا سيتم مناقشته؟

**الهدف:** ما هو الغرض الذي يسعى المجتمعون

لتحقيقه؟

**الحضور:** من سيشارك في الاجتماع؟

**جدول الأعمال:** كيف سيسير الاجتماع؟

**مكان وزمان الاجتماع:** متى وأين سيتم الاجتماع؟

**معد أو مسئول الاجتماع:** هو الشخص المسؤول عن إدارة الاجتماع سواء كان المدير أو من يكلفه برئاسة الاجتماع. وهو شخص يجب أن يلم بخطوات ومبادئ إدارة الاجتماعات، وأن يكون فعالاً، فهو الذي يبني علاقته مع بقية الأعضاء على التعاون والثقة والمساواة في إعطاء فرص الحديث لجميع الأعضاء بحيث يتيح لكل عضو أن يعبر عن آرائه وأفكاره بحرية.

**كاتب محضر الاجتماع:** وهو الشخص الذي يكتب جميع ما يدور في الاجتماع، ثم يقوم بتلخيصه ووضعه في صورته النهائية.

### أهمية الاجتماعات:

1. التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.

2. التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية، بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية تتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية.

3. التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة، أو مع المنظمات الأخرى.
4. إتاحة الفرصة للموظفين حديثي العمل للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة، وتدريبهم على الممارسة واكتساب الخبرة.
5. إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.
6. رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

## أنواع الاجتماعات:

### 1. من حيث المدة أو الزمن:

- اجتماعات دورية: وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه، ويغلب عليها الطابع الرسمي، ومن أمثلتها اجتماعات فريق العمل، اجتماع الوحدات، اجتماع مجلس الإدارة أو اجتماع قيادات الجمعية/ المؤسسة.
- اجتماعات غير دورية: وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدتها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

### 2. من حيث الشكل:

- اجتماعات رسمية: وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام، الفترة المحددة للعضو للكلام).
- اجتماعات غير رسمية: وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة، وتتسم بالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

### 3. من حيث المستوى:

- اجتماعات على المستوى الاقليمي أو الدولي: مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.
- اجتماعات على مستوى الدولة: مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى.
- اجتماعات على مستوى المنظمات: مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات.

## المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات:



### المرحلة الأولى: ما قبل انعقاد الاجتماع:

#### 1. تحديد الهدف من الاجتماع:

يحدده المدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع مع وجوب التفكير فيما إذا كان الاجتماع هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق ذلك الهدف. وهنا يجب التفرقة بين موضوع الاجتماع وهدف الاجتماع حيث وأن الهدف هو المُخْرَج المباشر للاجتماع مثل قرار معين، توطيد علاقات، الوصول إلى حل للمشكلة...إلخ.

#### 2. تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع:

شكل رقم (27) يوضح مراحل الاجتماع

يجب توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع، أهمها ما يلي:

- أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع.
- أن تتوفر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.
- أن تتوفر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.
- أن يكون قادراً على العمل الجماعي.
- ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين.
- ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (خجول وغير منفتح اجتماعياً).

#### 3. إعداد جدول الأعمال:

لتصميم جدول أعمال ناجح يجب اتباع التعليمات التالية:

- يجب أن يكون جدول الأعمال دقيقاً ومحدداً للهدف الرئيسي للاجتماع.
- تحديد قائمة مختصرة وبسيطة وواضحة بالموضوعات الضرورية المزمع طرحها للنقاش.
- ترتيب الموضوعات بشكل منطقي، مع تجميع الموضوعات المتشابهة معاً.

- تحديد وقت محدد وتخصيصه لكل موضوع لتفادي تجاوز حصص الوقت المحددة لموضوعات الاجتماع.
- يجب أن يحتوي جدول الأعمال على تفاصيل تاريخ انعقاد الاجتماع ووقته ومكانه والغرض منه.
- إرسال جدول أعمال واضح إلى المشاركين مقدماً قبل موعد الانعقاد، مع الأخذ في الحسبان إمكانية تعديله من قبلهم قبل الاجتماع.
- إلمام كل المشاركين بما هو متوقع منهم في الاجتماع.
- لا يتعدى وقت الاجتماع الوقت المحدد له قدر الإمكان.

#### 4. اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع:

يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار: مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، وكذلك مناسبة ترتيب طاولة ومقاعد الاجتماعات، وتوفير كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، وإيضاً توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة، وأخيراً خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين.

#### 5. إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع:

ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وأن يرفق معها جدول أعمال الاجتماع.

### المرحلة الثانية: أثناء انعقاد الاجتماع:

وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبدء ونهاية الجلسة)، 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. وفيما يلي شرح موجز للأدوار المتوقعة من الرئيس والأعضاء في الاجتماع.

#### أولاً: الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:

1. معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه العضو فيه.
2. قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
3. الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنبابة عضو آخر ملم بالموضوع.

4. عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.
5. الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالٍ من التحيز أو التعصب.
6. الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.
7. الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
8. الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.
9. الالتزام بأداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

### ثانياً: أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:

1. مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحددين.
2. أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع، وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي:
  - تشكيل الاجتماع: مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضاً، ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.
  - المرحلة العاصفة: مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.
  - مرحلة التطبيع: مرحلة العمل بنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم فيها الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو المطلوب منهم.
  - مرحلة الأداء: مرحلة النتائج، وفيها يولد المجتمعون إجماعاً ويحصلون على النتائج.
3. افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية: الترحيب بالمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصر الغائبين، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت.
4. اختيار مقرر ولجنة صياغة وقائع جلسة الاجتماع، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.

5. طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
6. إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.
7. توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه ( إيقاف النقاشات الجانبية، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة...إلخ).
8. حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.
9. فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين، وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.
10. اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض، المتعالي، المتعصب، الثرثار، المنطوي...إلخ).
11. بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن أقرب النتائج المحتملة للاتفاق.
12. اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعى في ذلك: إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليهم من مهام، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر.

## المرحلة الثالثة: ما بعد الانقضاء:

وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:

### أولاً: توثيق الاجتماع:

يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية:

- عنواناً يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.
- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.
- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.

• اسم رئيس الاجتماع.

• جدول الأعمال.

• ملخصاً عما تم الاتفاق عليه في كل بند من جدول الأعمال.

• خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.

• تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكيد الرئيس من خلوه من الأخطاء فإنه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه، ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

### ثانياً: تقييم الاجتماع:

يؤكد علماء الإدارة على أهمية قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييم كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة.

والطريقة البسيطة لفعل ذلك هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع - التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة - قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية:

• هل كان هذا الاجتماع مفيداً لك؟ نعم/لا.

• هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع؟ نعم/لا.

• هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع؟ نعم/لا.

• هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع؟ نعم/لا.

• هل لديك أي تعليقات أخرى؟ نعم/لا.

وبالإمكان إضافة أسئلة أخرى حسب ما يراه المسئول عن تقييم الاجتماع.

### ثالثاً: متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:

تعتبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائماً عن مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيراً ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

1. مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول.

2. مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة،

## الاجتماعات وفق قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية ا.م.

### 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.

### 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 مجلس الأمناء:

يجتمع مجلس الأمناء بصورة دورية، وبدعوة خطية من رئيسه أو من ينوبه أثناء غيابه، 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 مجلس الإدارة الناجح:

1. جعل جو الاجتماع بقدر الإمكان يشجع على المناقشة الحرة.
2. أن يكون رئيس المجلس ملماً بالقواعد والإجراءات الخاصة بعقد الاجتماعات.
3. تحضير جدول أعمال واضح.
4. عدم محاولة الحصول على إجماع جميع الأعضاء.
5. يمكن لمجلس الإدارة الجيد أن يستمر في جو أخوي رغم وجود اختلاف في وجهات النظر طالما منح الأعضاء الفرصة الكافية للتعبير عن آرائهم.
6. إدارة الاجتماع بلباقة واحترام حتى يمكن لجميع الأطراف المساهمة بفاعلية في الحوار.

7. تجنب حدوث الصراعات والتكتلات، واحترام الرأي والرأي الآخر.
8. اختيار المكان والزمان الملائمين للمشاركين.
9. احترام الوقت واستغلاله الاستغلال الأمثل، أي تحديد وقت معين لبدء الاجتماع وانتهائه، وتقسيم الوقت على البنود، وعدم إطالة وقت الاجتماع عما حدد له.
10. حضور المدير التنفيذي ومن يراه رئيس المجلس ضرورياً للحضور من الموظفين.
11. التقاء رئيس المجلس والمدير التنفيذي بعد الاجتماع للاتفاق على تنفيذ القرارات ومتابعتها.

### مؤشرات نجاح الاجتماعات في أي منظمة:

- دورية الاجتماعات.
- مخرجات الاجتماع وذلك من خلال محضر الاجتماع.
- آلية متابعة تنفيذ قرارات الاجتماعات.

### دلائل فشل الاجتماعات:

#### ما قبل الاجتماع:

- عدم وضوح الهدف من الاجتماع والمواضيع التي ستناقش والقرارات المطلوب اتخاذها.
- عدم التحضير الجيد للاجتماع بقراءة التقارير، والوقوف على الحقائق مما يؤدي إلى اعتماد الاجتماع على المهارات والجدل غير المجدي.
- عدم توفر أدوات مساعدة للاجتماعات في غرفة الاجتماعات، مثل عارض البيانات أو شاشة أو سبورة.

#### بداية الاجتماع:

- عدم احترام موعد الاجتماع، لذا قد يبدأ بعد موعده بربع أو نصف ساعة، والحاضرون يتوافقون تبعاً، أو عندما يتأخر منظم الاجتماع عن الحضور.
- توجيه المناقشة بالتلميح إلى القرار الذي يريد المدير اتخاذه قبل مناقشة الحقائق.
- عدم حضور أشخاص لهم دور أساسي في موضوع الاجتماع.
- وجود عدد من الحاضرين الذين لا يعرفون سبب وجودهم.

## وسط الاجتماع:

أولاً: الحوار:

- الخروج عن موضوع الاجتماع إلى موضوعات فرعية أو خارجية تماماً.
- الدخول في تفاصيل دقيقة، وبالتالي فقدان التركيز على الهدف الأصلي للاجتماع.
- عدم تشجيع لغة الحوار والمناقشة والحقائق والاحترام المتبادل.
- المزاح والضحك الزائد خلال الاجتماع.
- 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 المدير على الاجتماع حيث يصبح هو المتكلم الوحيد.
- سيطرة المصالح الشخصية على مناقشات الاجتماع.

ثانياً: أمور تنظيمية:

- السماح للحاضرين باستخدام التليفون المحمول داخل غرفة الاجتماعات.
- التدخين داخل غرفة الاجتماعات.
- دخول وخروج الحاضرين من وإلى الاجتماع.
- استدعاء أشخاص لحضور الاجتماع بعد بدء الاجتماع بمدة كبيرة.
- الأحاديث الجانبية بين الحاضرين.

## نهاية الاجتماع:

- طول زمن الاجتماع لساعات أكثر مما هو محدد له.
- عدم الانتهاء بقرارات واضحة.

## ما بعد الاجتماع:

- الكل مستاء وملتئم.
- الأمور لا تتحسن - لا يتم تنفيذ القرارات.

## الاجتماعات التالية:

- تكرار نفس الأخطاء كل اجتماع.

### (الذاكرة المؤسسية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية)

إن اعتماد الإدارة على المعلومات في اتخاذ القرارات الهامة في مختلف نواحي نشاط المنشأة تؤكد أهمية هذه المعلومات وأهمية حفظها وتصنيفها، وجعل هذه المعلومات في صورة تيسر على الإدارة سبل الحصول عليها عند الاحتياج إليها، والوثائق هي أحد المراجع الهامة التي تبرهن على مصداقية المنظمة ووجودها الفعلي، كما تعتبر المرجع الذي يحتكم إليه متى ما استدعى الأمر ذلك. وتعتبر عملية التوثيق والعمليات المرتبطة بها إحدى الركائز الأساسية لأي عمل تنظيمي، ويعتبر التوثيق واحد من أولويات الإدارة لما له من ارتباط مباشر بكل العمليات الإدارية على كافة المستويات، وتعكس المحفوظات الموجودة بالجمعية كفاءة واهتمام الهيئة الإدارية، وتختلف المحفوظات من منظمة لأخرى بحسب نشاطها وخدماتها.

### تعريف التوثيق:

اشتقت كلمة التوثيق من كلمة وثيقة وهي أداة الاتصال لنقل معلومة أو واقعة معينة أو حقائق أو شرح أنشطة، وقد تكون (ورقة، فيديو، تسجيل)، والتوثيق هو عملية الاحتفاظ بالوثيقة لأهميتها.

### تعريف الحفظ و الأرشفة:

هناك العديد من التعاريف للحفظ و الأرشفة منها:

- أن الحفظ هو عملية تسجيل وتوثيق كل مادة تحمل معلومات وبيانات تحفظ للرجوع إليها مستقبلاً.
  - ويعرفها آخرون بأنها كل مادة تحمل معلومات وبيانات تحفظ للرجوع إليها مستقبلاً.
  - بينما تُعرف الأرشفة بأنها عملية ترتيب وتخزين للوثائق والمكاتبات وكافة المعاملات بنظام يضمن سلامتها، ويمكن الوصول إليها بسرعة وسهولة بأقل جهد وأقصر وقت.
- ويعد الحفظ والأرشفة الذاكرة الحية للمنظمة لما تحويه المحفوظات من كم هائل من المستندات والمعاملات ومواد أخرى تتطلب طبيعته العمل في الجهاز الحكومي أو في المؤسسات لحفظها.
- ومادة الحفظ قد تكون أوراقاً أو أفلاماً أو شرائح، أو قد تكون المعلومات والبيانات مدونة على حجر أو على عظام أو على جلود... إلخ.

وكلمة محفوظات تطلق على ثلاثة أشياء هي:

- مادة المحفوظات.
- مكان المحفوظات.
- أعمال الحفظ.

### أهداف الحفظ والأرشفة:

1. تتمكن المنظمة التي تسجل وتوثق من تلخيص التطورات التي تطرأ على موقف معين خلال فترة طويلة في نقاط أساسية محددة؛ مما يساعد على الإلمام بأطراف الموقف وبجوانبه المختلفة، وبالعوامل التي تناولته طوال تلك الفترة.
2. يساعد التسجيل على استمرار الخدمة، فلا تتأثر كثيراً بتغيير الشخص الذي يعمل على الموضوع؛ فالسجل هو وسيلة الوصل بين الموظف القديم والجديد، وبذلك تضمن استمرار المشروعات.
3. التسجيل والتوثيق المستمر هو الأداة الأولى لإعداد التقارير العامة التي يحتاجها المختصون لمعرفة حركة العمل والتنظيم.
4. السجلات هي الأسس التي تُبنى عليها خطط المستقبل فبدون معرفة محددة لما حدث في الماضي يصعب وضع خطة تستمد أساسها من الخبرات المتراكمة على مر الزمن.
5. التسجيل هو الأداة الأولى لمتابعة الأهداف وتقييمها.
6. استبعاد المستندات والمعلومات والبيانات التي أصبحت غير مطلوبة، أو التي أصبحت بمرور الوقت غير مهمة.

### تقسيم الحفظ والأرشفة:

عادة ما تقسم المنظمات أوراقها وسجلاتها الهامة التي تريد الاحتفاظ بها إلى ما يلي:

- **الحفظ الجاري:** ويشمل سجلات البيانات والمستندات اللازمة في عمليات الإدارة اليومية للمنظمة والتي يتعين توفيرها والحصول عليها وتداولها بسرعة.
  - **الحفظ الأرشيفي:** ويشمل سجلات البيانات والمستندات التي لم تعد المنظمة بحاجة دائمة إليها، والتي غالباً ما يقتصر احتياج المنظمة إليها 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 الوسط بين الحفظ الجاري والأرشيفي:** قد يكون من المرغوب فيه إذا استدعت طبيعة العمل بالمنظمة، وجود تقسيم ثالث يتوسط التقسيمين.

### العوامل التي تحدد مدة الاحتفاظ بسجلات معينة:

- هناك عدد من العوامل التي تحدد مدة الاحتفاظ بسجلات تتضمن بيانات ومعلومات معينة هي:
1. مدى ازدحام المنظمة بإمكانيات الحفظ المتاحة لديها بالسجلات والملفات بما تتضمن من معلومات وبيانات.
  2. مدى أهمية البيانات والمعلومات المطلوب الاحتفاظ بها.
  3. المساحة التي يتطلبها حفظ سجلات وملفات معينة تحدد طول فترة حفظها.
  4. وجود مكان مناسب يمكن للمنظمة استخدامه للتوسع في حالة توسع نشاط المنظمة.
  5. اشتراط القانون أو الداعمين أو نظام المنظمة نفسها في الاحتفاظ ببعض السجلات والملفات والبيانات المتصلة بنشاط المنظمة لمدة معينة.

### مبادئ عامة في التوثيق والأرشفة الجيدة:

1. ملائمة السجلات لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها...إلخ.
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: والذي يتحقق بتحديد الهدف من عملية التوثيق والتسجيل، وتحديد ما الذي يجب على المنظمة توثيقه وتسجيله.
5. الأمان: إن حفظ المعلومات في أماكن مناسبة يسهل الوصول إليها من قبل المعنيين، مع الأخذ بعين الاعتبار المحافظة على سرية المعلومات المتضمنة فيها في حال وجود ضرورة لسرية المعلومات.
6. البساطة: سهولة الوصول إلى السجلات والملفات.
7. المرونة: (يراعى أي توسعات أخرى مستقبلية).

## تعريف التصنيف:

يمكن تعريف التصنيف بأنه تقسيم الأوراق والسجلات والمستندات إلى مجموعة ذات صفات مشتركة تحفظ كل مجموعة منها معاً في مكان واحد تحت اسم واحد؛ حتى يسهل معرفة مكان المستند أو السجل المطلوب، واستخراجه من بين المستندات أو السجلات الأخرى.

### 1) طرق التصنيف :

عند اختيار أي نظام للتصنيف أو لتنظيم المعلومات يجب أن يراعى أولاً وقبل كل شيء مناسبة ظروف وطبيعة العمل في المؤسسة، وظروف وطبيعة الأوراق المصنفة فيما يصلح لهذا، وما قد لا يصلح لغيره، وعموماً فإن أنواع التصنيف التي سيتم التعرف عليها هي:

### 1) التصنيف الموضوعي:

ونعني بالتصنيف الموضوعي، أن كل المستندات والأوراق المتعلقة بموضوع معين توضع معاً في ملف واحد حتى ولو وردت هذه المستندات من مصادر متعددة، وكذلك يحتوي الملف الخاص بالموضوع على رسائل من الأشخاص المختلفين.

تعتبر هذه الطريقة علمية وتتطلب معرفة دقيقة بالحفظ، وهي أكثر طرق التصنيف صعوبة بسبب التشابه في موضوع الورقة المراد تصنيفها؛ مما يتطلب من الأشخاص العاملين في عملية الحفظ أن يتدربوا على هذه الطريقة تدريباً كافياً. وأن عملية التصنيف الموضوعي تقوم على أساس نشاط المنظمة؛ بحيث تتم هذه العملية بطريقة منطقية تبدأ من الأصول مثال ذلك:

شؤون الموظفين يندرج تحته عدة موضوعات منها موضوع الإجازات ويتفرع من هذا الموضوع عدة فروع كالإجازات السنوية والمرضية والدراسية والأمومة، ويمكن أن نجعل هذه الطريقة أكثر تبسيطاً من خلال الطلب من الرئيس الذي تعرض عليه التأشير على الورقة في أي الملفات يجب أن توضع حتى لا يحدث اختلاف بين العاملين حول المكان الأنسب لحفظها.

### 2) التصنيف الجغرافي:

حسب هذه الطريقة يتم تقسيم الملفات إلى مجموعات حسب الموقع الجغرافي؛ فتوضع ملفات الأشخاص الذين يقطنون في حي أو مدينة أو محافظة أو قطر في ملف خاص. حيث توضع بطاقة إرشاد قبل اسم الحي أو المدينة أو المحافظة أو القطر، ومن ثم توضع ملفات الأشخاص الذين ينتمون إلى هذا الحي مرتبة ترتيباً أبجدياً أو هجائياً.

ويناسب هذا النظام بصفة خاصة المنظمات التي لها أنشطة في مناطق مختلفة حيث يخصص لكل قسم ملفاً تبعاً للمنطقة الجغرافية التي يتواجد بها، وكذلك تناسب المؤسسات الحكومية كوزارة الخارجية، وأيضاً وكالات السفر والسياحة وشركات الشحن.

### مزايا هذه الطريقة:

1. يمكن استخراج الملف بسرعة عند معرفة المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها صاحب الملف.
2. تقلل من إمكانية الخلط بين ملفات الأشخاص الذين تتشابه أسماءهم.
3. تغني عن استعمال الفهارس.

### عيوبها:

1. لا يمكن استخراج ملف أحد الأشخاص إلا إذا عرف اسمه وعنوانه.
2. قد يختلط الأمر على الموظفين الذين يقومون بالحفظ فيضعون بعض الملفات في غير مناطقها لجهلهم بأسماء المدن ومواقعها.

### ٣ ( التصنيف الزمني والتاريخي:

ترتب المحفوظات في هذه الطريقة بحسب التاريخ الذي وصلت فيه إلى المنظمة حيث يعتبر هو الأساس في عملية التصنيف، وتستعمل هذه الطريقة في كثير من المؤسسات مثل البنوك حيث ترتب أوراق القبض حسب تواريخ استحقاقها فتعمل لكل شهر درج توضع فيه ملفات بعدد أيام الشهر، وكذلك تستعمل في المكتبات لترتيب الصحف والمجلات.

إلا أن أشهر الأوراق التي ترتب حسب هذه الطريقة هي:

1. التعليمات التي تصدر في المنظمة تجمع سنة بسنة، مثل القرارات والقوانين.
2. مجموعة صور الخطابات الصادرة التي تجمع تاريخياً لتسهيل الرجوع إلى صورة عند الطلب.
3. أوراق الميزانية العمومية التي يفضل الكثيرون تجميعها سنة بسنة.

### ٤ ( التصنيف الهجائي:

تستعمل هذه الطريقة عندما يكون بالإمكان التعبير عن رؤوس الموضوعات المراد تصنيفها بكلمة واحدة رئيسية، أو عندما يكون أساس التصنيف خدمة معينة أو اسماً معيناً، وغالباً ما يتم اللجوء إلى التصنيف الهجائي للموضوعات بإحدى الطرق التالية:

## - الطريقة الهجائية البسيطة:

وذلك بإنشاء قائمة بالموضوعات وإنشاء ملف لكل موضوع تبعاً للاحتياجات، وترتب الملفات في الادراج هجائياً، وبحسب هذه الطريقة لا يحمل الملف رقماً وإنما يكون موقعه حسب ترتيب الموضوعات هجائياً، على سبيل المثال:

الاستعلامات	الحركة
الترقيات	الديوان
التعيينات	الصيانة

يلاحظ أن (أل) التعريف لم تؤخذ في الاعتبار. لذلك يجب أخذ الحيطة التامة عند عملية تصنيف الأوراق؛ لأنه قد يلاحظ وجود أكثر من ملف لنفس الموضوع مما يؤدي إلى الالتباس، ولكن سبب وجود أكثر من ملف يعود بشكل عام إلى وجود ملفات فرعية وأخرى رئيسية.

### مزايا هذه الطريقة:

1. سهولة الفهم ولا تحتاج لزم من طويل لتدريب الموظفين عليها.
2. وضوح محتويات الملف لذلك لا تحتاج إلى فهرسة.
3. تتصف بالمرونة والاقتصاد والكفاية.
4. سهولة اكتشاف الأخطاء خصوصاً الرسائل التي توضع في غير محلها.

### عيوب هذه الطريقة:

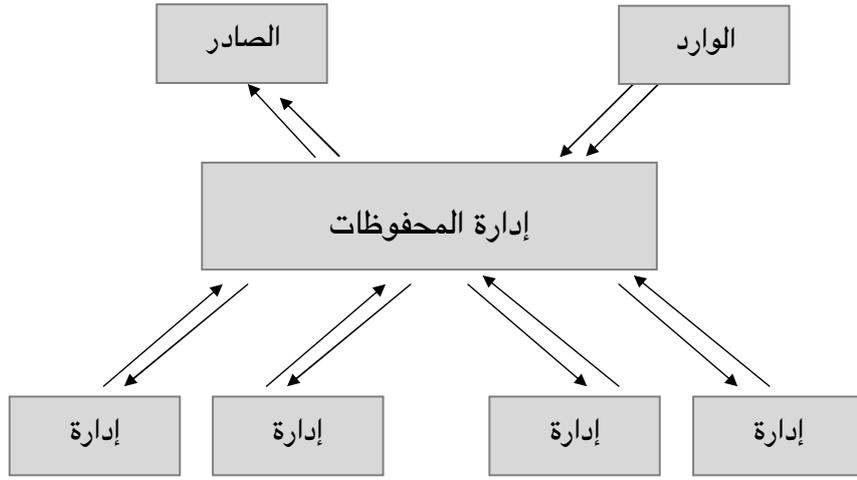
1. عدم وجود مكان ثابت للملف أي أن موقع الملف يتغير تبعاً لزيادة عدد الملفات الجديدة أو حذف بعض منها.
2. صعوبة اختيار الكلمة التي يمكن أن تكون بداية العنوان الذي سيتم التصنيف بناء عليه وخاصة في أسماء الشركات والجمعيات مثلاً الشركة اليمنية للتبغ والكبريت هل توضع تحت حرف "ت" بكلمة للتبغ أو بكلمة كبريت.
3. قد تزدحم بعض الملفات بالأوراق والبعض الآخر يبقى فارغاً.
4. هناك احتمال الخلط بين الأسماء المتشابهة خاصة الأسماء التي لا يوجد ما يميزها بكنية أو لقب.
5. عدم وجود ترتيب منطقي يربط بين الموضوعات.

## تنظيم وتصميم إدارة المحفوظات:

أما وقد عرضنا إجراءات الحفظ كان لزاماً علينا أن نناقش النظام الذي سيتم بمقتضاه حفظ المستندات، ويختلف هذا النظام من منظمة لأخرى حسب نشاط المنظمة، والذي يحدد نوع النظام، وسوف نستعرض مجموعة من هذه الأنظمة.

### أولاً: نظام مركزية (الأرشفة) ( الحفظ المركزي):

وطبقاً لهذا النظام تقوم إدارة واحدة بحفظ جميع مستندات المنظمة في مكان واحد، يطلق عليه إدارة المحفوظات.



شكل رقم (28) يوضح الحفظ المركزي

### أهم مزايا هذا النظام:

1. إخضاع جميع العاملين في مجال المحفوظات للإشراف والتوجيه والتدريب.
2. يحقق نوعاً من الاقتصاد في التكاليف والوقت.
3. يحافظ على سرية المراسلات والمحفوظات.
4. وجود جميع وثائق وملفات الوحدة الإدارية في مكان واحد.

### عيوبها:

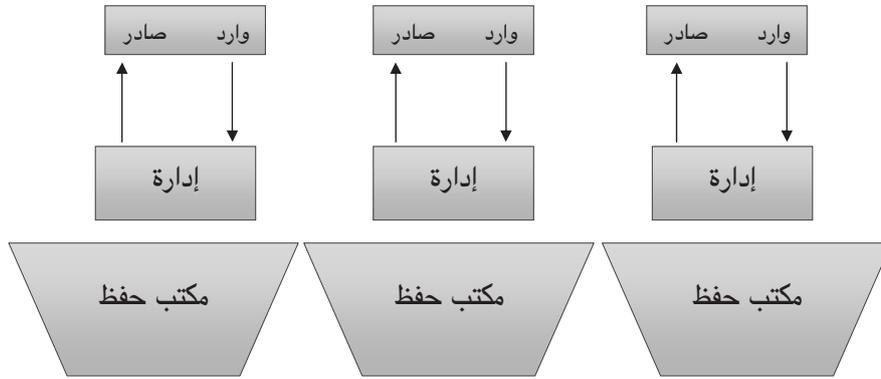
1. ضياع الوقت لبعد مركز الحفظ عن الإدارات.
2. البطء في وصول المعلومات.
3. تكرار المستندات والسجلات.

يجب أن يتم تنظيم إدارة المحفوظات على الأسس التالية:

1. خرائط التنظيم.
2. خرائط دورة العمل.
3. تسلسل الأعمال وانسيابها.
4. سهولة الإشراف على الموظفين.

### ثانياً: نظام الحفظ اللامركزي:

وهو النظام الذي تحتفظ بمقتضاه كل إدارة بمستنداتها لديها، وتقوم كذلك بجميع أعمال الاتصالات والمحفوظات مع غيرها من المنشآت بتلقي وتصدير كافة المراسلات.



شكل رقم (29) يوضح الحفظ اللامركزي

#### أهم مزايا هذا النظام:

- 1- وجود مستندات كل إدارة في مكتب الحفظ الخاص بالإدارة.
- 2- عدم تأخير استخراج المستندات.

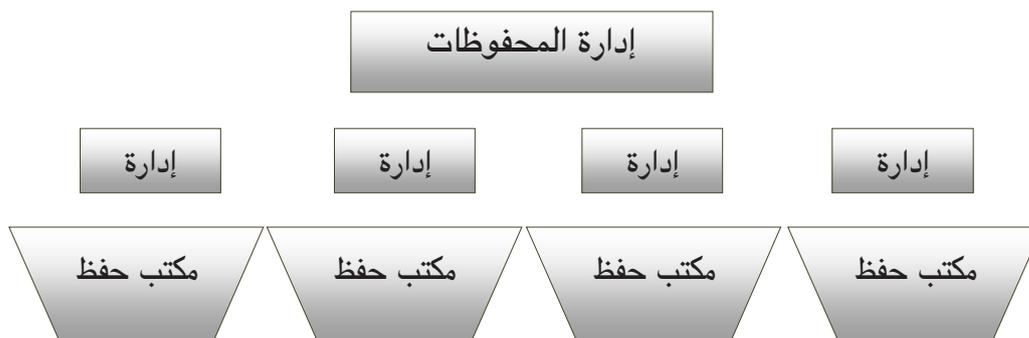
#### أهم عيوب هذا النظام:

- 1- عدم إخضاع العاملين لإشراف فني واحد.
- 2- يحتاج إلى تكاليف (يحمل المنظمة أعباء وتكاليف التجهيزات).
- 3- تكرار حفظ الملفات والمستندات لموضوع واحد.

## ثالثاً: نظام الحفظ اللامركزي تحت إشراف مركزي:

بمقتضى هذا النظام يتم إنشاء إدارة محفوظات، تكون مهمتها تلقي المراسلات الواردة من خارج المنشأة وتسليمها لكل إدارة.

وطبقاً لهذا النظام ينشأ في كل إدارة من إدارات المنشأة مكتب لحفظ أوراق ومستندات تلك الإدارة.



شكل رقم (30) يوضح الحفظ تحت إشراف مركزي

### عيوب هذا النظام:

هي نفس عيوب نظام الحفظ اللامركزي.

### مزاياه:

قيام مركز الاتصالات باستلام الوارد وتصدير الصادر يوفر كثير من الإمكانيات وخاصة في وسائل المواصلات.

## بعض الأمثلة لأنواع الملفات المتواجدة في المنظمات:

1. ملف الوارد والصادر.
2. ملف الموظفين.
3. ملف العضوية.
4. ملف دوام الموظفين.
5. ملف اجتماعات الهيئة الإدارية.
6. ملف اجتماعات الجمعية العمومية.
7. ملف الإجازات.
8. ملف الزوار.

9. ملف المتطوعين.
10. ملف القرية أو المدينة.
11. ملف العقود.
12. ملف المالية.
13. ملف التقارير.
14. ملف الداعمين.
15. ملف باسم المشاريع أو الأنشطة (بكل محتوياتها من عقود و تقارير وصور..إلخ)
16. ملف الأوراق الرسمية والتصريح الخاص بالمنظمة.

### الحفظ والأرشفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية وفق قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية (٢٠٠١):

تنص المادة (43) بأن على كل جمعية أو مؤسسة أهلية أن تحتفظ بسجلات ودفاتر دقيقة وكاملة لأعمالها المالية وفقاً للمعايير المحاسبية وأن تتبنى سياسة لحفظ سجلاتها ودفاترها المالية والإدارية وذلك على النحو التالي:

#### 1- الحفظ بصورة دائمة لـ:

- أ- أصل النظام الأساسي وأية تعديلات لاحقة عليه.
- ب- ملف الطلب لتأسيس الجمعية أو المؤسسة وأية طلبات أخرى للتعديلات أو التجديدات اللاحقة.
- ت- محاضر اجتماعات الجمعية العمومية والهيئة الإدارية وأية لجنة منبثقة عنهما بما في ذلك القرارات الصادرة عن تلك الاجتماعات والملحقات ذات العلاقة.
- ث- القواعد والنظم والإجراءات واللوائح التي تبنتها الجمعية العمومية أو الهيئة الإدارية أو أية لجنة منبثقة عنهما.

#### 2- الحفظ لفترة (9) سنوات لكل التقارير المالية.

#### 3- الحفظ لفترة (5) سنوات لكل الوثائق والسجلات الأخرى.

## رابعاً - التقارير:

### تعريف التقارير:

هي وسيلة اتصال تسعى إلى جمع وتحليل وتوثيق وعرض وتبادل بيانات ومعلومات مرتبطة بالأعمال والغايات للوقوف على مجموعة من الحقائق التي تساهم في اتخاذ القرارات ومتابعتها وتقييمها.

أما التقرير الإداري فهو 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.

ووفقاً للمفاهيم السابقة فإنه يتضمن ما يلي:

- شكل منظم من المعلومات.
  - مجموعة من الحقائق حول أمر معين تساهم في اتخاذ القرارات.
  - مجموعه من التوصيات والمقترحات لتطوير الأعمال.
- ويهدف التقرير بصفة عامة إلى:

- نقل المعلومات.
- تحليل ظاهرة.
- عرض إنجازات.
- نقل أخبار.
- تحليل بيانات.
- عرض مشكلات.
- عرض حلول و بدائل.

### أهمية التقارير:

- تُعد أحد آليات المتابعة والتقييم والرقابة حيث تمكن من متابعة ما يجري من المشاريع والبرامج والإطلاع عليها أولاً بأول.
- تُعد 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:

### أولاً: بحسب طريقة تقديمها:

#### 1- التقارير المكتوبة:

النماذج المطبوعة: نماذج خاصة تعالج معلومات روتينية، وتعكس معلومات رقمية وتستخدم بملء الفراغات الموجودة فيها.

المذكورة: من أكثر التقارير شيوعاً وتتألف من صفحة واحدة أو عدة صفحات، ولها عنوان واضح، وتاريخ محدد ومثبت فيها اسم الجهة المرسل والمرسل إليها.

المذكورة الداخلية: هي نوع من أنواع التقارير المختصرة التي يتم تبادلها بين العاملين بغرض نقل المعلومات أو التقارير.

الوثائق الخطية: تتضمن أعداداً متفاوتة من الصفحات، وتستعمل للإفادة بشأن قضايا تتطلب تدخلاً رسمياً لعرض الموضوع.

التقارير الدورية: هي التقارير التي تقدم بشكل منتظم عن سير العمل في المشاريع والبرامج، وعن الإنجازات التي تحققت بالمقارنة مع الأهداف الموضوع للبرامج والمشاريع حيث تساعد على معرفة نقاط القوة والضعف والمشكلات المحتملة.

#### 2- التقارير الشفهية:

هي التقارير التي تقدم بطريقة شفهية لتناول قضايا عاجلة لا بد من البت فيها بسرعة، وتدعم بتقارير مكتوبة لاحقاً، وعادة ما تكون قصيرة بحيث تتضمن النقاط الرئيسية، وتمتاز بأنها تشجع متلقي المعلومة على المشاركة في تقييم التقرير.

## ثانياً: بحسب طبيعة التقرير:

**تقرير إخباري:** تقديم أخبار معينة من شخص لآخر؛ بحيث لا يقدم الكاتب أي تحليلات أو توصيات أو تنبؤات خاصة بالمستقبل، وتقتصر فقط على تقديم الحقائق.

**تقرير تحليلي:** يتم عرض معلومات معينة، وتحليلها بغرض الوصول إلى نتائج معينة، أو تقديم توصيات خاصة بهذه المعلومات.

## ثالثاً: بحسب درجة رسمية التقارير:

**تقرير رسمي:** وهو التقرير الذي يأخذ شكلاً أو نمطاً معيناً عند إعداده، ويتكون من أجزاء محددة، وغالباً ما تأخذ أشكالاً ثابتة تصاغ بشكل نماذج، ويميل التخاطب فيها إلى الرسمية، وغالباً ما تناسب بتسلسل إداري معين.

**تقرير غير رسمي:** لا يتقيد بشكل معين، ويكون الأسلوب غير رسمي، بسيط وسهل، قصير ومختصر وقد يأخذ أشكالاً ثابتة ومحددة.

## رابعاً: بحسب الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير:

**تقارير دورية:** ويتم إعدادها على فترات زمنية منتظمة يومية، شهرية، سنوية... إلخ.

**تقارير غير دورية:** وهي التي لا يرتبط إعدادها بزمان معين، ويتم إعدادها حين تبرز الحاجة إليها، ومن أمثلة هذه التقارير تقارير الإنجاز، والتي تقدم وصفاً لما تم إنجازه خلال مهمة معينة مثلاً.

## خامساً: تقارير أخرى:

هناك أنواع كثيرة من التقارير يمكن تصنيفها حسب الغرض الذي تعد من أجله، وبحسب نوع المنظمة، فتقارير المنظمات الربحية والإنتاجية غير تقارير المنظمات الخدمية أو الطوعية، وبشكل عام نذكر بعضاً منها كما يلي:

1. **تقارير الرقابة على الأداء:** لقياس مستوى الإنجاز الفعلي مقارنة بما تم التخطيط له.
2. **تقارير التقييم:** وهي تقارير نهائية للمشروع أو البرنامج لقياس العائدات والأثر لتنفيذ برنامج أو مشروع معين، ويتم فيه صياغة الدروس المستفادة، مثل نقاط القوة والضعف للمشروع، والتوصيات المقترحة عند تخطيط المشاريع المستقبلية.
3. **تقارير المشاريع:** وهي تقارير دورية أثناء تنفيذ المشروع، أو تقرير نهاية المشروع والذي يصف فيه الأهداف، الأنشطة، التحديات والإنجازات وقصص النجاح للمشروع.
4. **تقارير مالية:** تتعدد أنواع التقارير المالية بتعدد الغرض منها فقد تتعلق بالماضي مثل تقارير الحسابات الختامية والميزانية العمومية، وقد تتعلق بالحاضر مثل التقارير التحليلية أو التقارير

التي تتعلق بالمسائل المستقبلية: كتقارير الموازنات التخطيطية، ودراسات الجدوى وغيرها، وأيضاً تقارير دورية أو نهائية للمشاريع.

5. **تقارير الجهات الداعمة:** وهي التي تشمل تقارير المشروع أو التقارير المالية أو تقارير التقييم، إلا أنها قد تختلف في أسلوبها و طريقة عرضها ومحتواها باختلاف الداعمين، ولكل داعم طريقته الخاصة التي يتوجب على المنظمة اتباعها.

6. **تقارير خاصة:** وتتميز بأنها تقارير غير دورية تعد لتغطية أحداث معينة، أو لدراسة ظاهرة معينة، أو قياس اتجاهات معينة...إلخ.

## شكل التقرير ومكوناته:

يتوقف شكل التقارير على مستوى الجهة أو الشخص الذي يقدم له لذا لا يوجد شكل جامد ومحدد للتقرير بل ينبغي أن تكون هناك مرونة في تحديد شكل التقرير، وذلك بحسب المستوى الإداري أو التنظيمي الذي يقدم إليه التقرير.

### المكونات:

يتكون التقرير بشكل عام من 3 أقسام هي:

#### - مقدمة وتحتوي على:

(موضوع التقرير- هدف التقرير- الجهة كاتبة التقرير وسلطة الكتابة- ملخص التقرير).

#### - جسم التقرير ويحتوي على :

(عرض للبيانات- تحليل للبيانات).

#### - نهاية التقرير وتحتوي على:

ملخص التقرير- اقتراحات وتوصيات- مراجع - ملاحق .

وتوجد مرونة في مكونات التقرير ووضعها في شكل مناسب يختلف بحسب حجم المنظمة وحجم العمل...إلخ، ولكن بشرط عدم إخلالها بمكونات التقرير الأساسية السابقة، ومن أمثلة ذلك ما يلي:

#### - أجزاء التقرير المطول:

- صفحة الغلاف.
- كلمة الشكر.
- صفحة المحتويات مع أرقام الصفحات.
- الخلاصة.

- مقدمة وتحتوي على:
  - تمهيد حول الموضوع.
  - نبذة تاريخية.
  - التكاليف.
  - الهدف من التقرير.
- المنهجية (أساليب جمع البيانات والمعلومات).
- التحليل - المعلومات والبيانات.
- النتائج.
- التوصيات.
- الملاحق.

#### أجزاء التقرير القصير:

إلى:.....

من:.....

الموضوع:.....

التاريخ:

المقدمة:

المنهجية:

التحليل:

النتائج:

الاقتراحات والتوصيات:



الخطوات الرئيسية	المرحلة	الخطوات التفصيلية
1- الاستعداد:	المرحلة الأولى: قبل الكتابة:	تحديد الهدف من التقرير ما إذا كان إخبارياً أم تحليلياً. تحديد فرضية أولية لنفسك حول النتائج تحاول أن تثبتها لاحقاً أثناء كتابة التقرير. توليد الأفكار. تحديد البيانات اللازمة ومصادرها. تحديد أدوات جمع البيانات.
2- تهيئة البيانات:		تجميع البيانات وحصرها. تحديد طرق التعامل مع البيانات وتحليلها. معرفة القارئ من حيث: منصبه بحيث تحدد حجم التقرير حيث أنه كلما كان منصبه عالياً تطلب تقرير موجز ومختصر. خلفيته عن موضوع التقرير. مجال اهتمامه بموضوعات التقرير. بناء شكل أولي لجسد التقرير والهيكل والأسلوب الذي سيتبع في عرض التقرير. تقرير الوقت والجهد والكلفة لإعداد التقرير. من كل ما سبق جهز خطة لكتابة التقرير.
3- التحليل:	المرحلة الثانية: أثناء الكتابة:	تحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات. تصميم الجداول والرسومات. استخلاص الحقائق والتعليقات. الوصول إلى النتائج. بناء التوصيات.
4- الترتيب:		مراجعة البيانات والمعلومات للتأكد من اكتمالها ودقتها. - تصميم الشكل النهائي لهيكل التقرير بحيث يضمن العرض المنظم والمنطقي للأفكار.
5- الكتابة:		بدء عملية كتابة التقرير وفق الهيكل المحدد.
6- المراجعة:	المرحلة الثالثة: بعد الانتهاء من الكتابة:	مراجعة أولية لمحتوى التقرير من حيث دقة وشمولية وملاءمة المعلومات. - مراجعة تسلسل وترابط هيكل التقرير. مراجعة مدى انسجام معلومات التقرير مع أجزاء الهيكل. مراجعة مدى ملاءمة الملاحق وترتيبها.
7- التحرير:		كتابة التقرير بصورته النهائية. طباعة التقرير. مراجعة الصياغات والأخطاء المطبعية واللغوية وتصحيحها وإصدار التقرير.

من خطوات كتابة التقرير يمكننا أن نستنتج أن المهارات اللازمة لكتابة التقرير هي كما يلي:

1. القدرة على التفكير المنطقي.
2. القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور.
3. القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار.
4. القدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة.

#### مظاهر الضعف و القوة في التقرير:

##### مظاهر الضعف:

1. إهمال بعض الحقائق الضرورية ظناً أن القارئ لديه خلفية عن الموضوع.
2. عدم وضوح هدف التقرير.
3. طول التقرير أكثر من اللازم أو الاختصار مما يخل بالموضوع.
4. عدم عرض المعلومات بشكل منطقي.
5. استخدام بعض الكلمات الصعبة وغير المألوفة.
6. تكرار الكلام. ل أو مواضيع طارئة.
7. عدم توحيد طريقة كتابة العناوين.
8. احتواء التقرير أكثر من هدف.
9. شكل التقرير غير منظم.

##### مظاهر القوة:

1. عدم وجود الأخطاء اللغوية والإملائية.
2. تقديم التقرير في الوقت الملائم.
3. كتابة مقدمة التقرير بموجز مفيد.
4. الاهتمام بقارئ التقرير وفهم مركزه وخبراته، وأهمية التقرير بالنسبة له.
5. تضمين التقرير عدداً من الرسومات التوضيحية والأشكال البيانية.

## نقاط تؤخذ بعين الاعتبار عند كتابة التقرير:

1. اكتب الفكرة التي ترد لذهنك فوراً.
2. فكر بصوت مرتفع أحياناً وتحدث مع الآخرين.
3. حدد النقاط الرئيسية التي ترغب بكتابتها في التقرير.
4. اكتب المقدمة بعد كتابة التقرير إن لم تستطع ابتداءً، كتابتها واجعلها تجيب على الأسئلة التالية: أين؟ متى؟ من؟... إلخ
5. لا تحاول كتابة التقرير من المرة الأولى.
6. قم بصياغة فرضية مؤقتة لنفسك تحاول أن تثبتها من خلال الكتابة.
7. ابدأ بالنقاط الأكثر أهمية ثم انتقل إلى الأقل أهمية.
8. استخدم عبارات تنم عن احترام الآخرين.
9. لا تفترض أن الأدلة والرسومات غير ضرورية.
10. قدم ملخصاً لا يتجاوز الصفحة، وضعه في بداية تقريرك.
11. اجعل تقريرك سهل القراءة وقصير الفقرات.
12. اعط شخصاً آخر التقرير ليقرأه بصورته النهائية قبل تصديره.
13. كتابة التقارير ليست مهارة تولد معنا، والتقنيات التي نطورها لكتابة التقارير ليست أشياء ثابتة وقد تتغير وتتطور.
14. تعتبر كتابة التقارير الجيدة من مهارات المهنة وعادة ما تأتي بالممارسة.
15. تذكر أن تقريرك سينوب عنك.
16. ضع نفسك في مكان قارئ التقرير وحاول انتقاد التقرير واستخراج الخلل فيه.

## قواعد عامة لكتابة التقارير الجيدة:



شكل رقم (31) يوضح قواعد لكتابة التقارير

## التقارير المطلوبة من الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية

يعتبر التقرير المالي والإداري المطلوب تقديمه لوزارة الشؤون الاجتماعية سنوياً هو التقرير الأساسي، ولكن هناك تقارير أخرى على الجمعيات تقديمها مثل تقارير تقدم للجمعية العمومية سنوياً أثناء اجتماعها وتقارير للمانحين تحدد بحسب طبيعة مجال عمل الجمعية/ المؤسسة والمانحين المتعاملين معها.

### خلاصة:

لتنفيذ وظائف الإدارة يجب تنفيذ العديد من الإجراءات الإدارية التنفيذية منها الاجتماعات وأهميتها في تسيير جميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وكتابة التقارير والتي تعطي صورة عن سير العمل في المنظمة، إضافة إلى الأرشيف والتوثيق، والتي تعتبر ذاكرة المنظمة، وضمان استمراريتها. إضافة إلى محور الوظائف الإدارية وهي إتخاذ القرارات والتي تكمن أهميتها في ترجمة جميع الوظائف والعمليات السابقة إلى واقع عملي.

## مراجع الدليل :

- 1- الملحم، إبراهيم بن علي - إدارة المنظمات غير الربحية- النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود.
- 2- بيريت م. ليكي - جورج ليكي - رود نابيير - جانيس م. روبنسن ترجمة د/ علا عبدالمنعم عبدالقوي، 2000م، إدارة الجمعيات الخيرية "غير الهادفة للربح" - الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- 3- سيد، جابر عوض و عبدالموجود، أبو الحسن- الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، 2003م، المكتب الجامعي الحديث
- 4- السلمي، علي - تطوير أداء وتجديد المنظمات - دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 5- تنمية المهارات القيادية والإدارية والسلوكية - نخبة من العلماء والباحثين - توثيق مركز القرار للاستشارات (أ.د. السيد عليوه وشركاه).
- 6- سلسلة "الأدلة الأرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، الإدارة بالنتائج.
- 7- أبو النصر، مدحت- إدارة الجمعيات الأهلية - مجموعة النيل.
- 8- الخضيرى، محسن أحمد- ديمقراطية الإدارة، الدار الجامعية.
- 9- الديب أبراهيم- دليل إدارة الموارد البشرية- مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع 2006م
- 10- بن مبارك - أحمد عوض، إدارة الجودة الشاملة- الدبلوم العالي في الإدارة لمنتسبات مركز تأهيل القيادات النسوية، 2004م.
- 11- الاصدارات الخاصة بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.
- 12- مؤسسة تنمية القيادات الشابة - مقدمة في الإدارة- برنامج أسس الإدارة- مبادرة تنمية قدرات الشباب - اقتصادياً بالتعاون مع مركز اللغات العالمية للفتيات .
- 13- سلسلة البنزنس إيدج- business edge - حقوق الطبع محفوظة لمعهد القيادة والإدارة 2003 م- تمويل الطبعة برنامج شراكة المؤسسات الخاصة- مؤسسة التمويل الدولية.
- 1- اتحاد نساء اليمن - الدليل التدريبي في مجال إدارة المكاتب والسكرتارية- مشروع بناء القدرات المؤسسية - إشراف منظمة كير- تمويل سفارة مملكة هولندا.
- 15- اتحاد نساء اليمن - الدليل التدريبي في مجال الإدارة الحديثة- مشروع بناء القدرات المؤسسية - إشراف منظمة كير- تمويل سفارة مملكة هولندا.
- 16- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية <http://www.ngoce.org>
- 17- سلسلة الإدارة المثلى- اتخاذ القرارات- مكتبة لبنان ناشرون - بيروت- لبنان الطبعة الأولى 2001م.
- 18- سلسلة الإدارة المثلى- تنظيم الوقت- مكتبة لبنان ناشرون - بيروت- لبنان الطبعة الأولى 2001م.
- 20- سلسلة الإدارة العملية- التفويض للأداء الناجح- مكتبة لبنان ناشرون - بيروت- لبنان الطبعة الأولى 2002م.
- 21- سلسلة الإدارة المثلى- التفويض الفعال - مكتبة لبنان ناشرون - بيروت- لبنان الطبعة الأولى 2001م.
- 22- جانيت شابيرو- nellshap@hexnet.co.za - الدليل الإرشادي - استعراض التخطيط / CICICUS
- 23- عبدالوهاب - سمير & البرادعي - لىلى إدارة الموارد البشرية " المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
- 24- مجموعة أدلة قدرات [qudorat@neareast.org](mailto:qudorat@neareast.org)
- 25- الأدلة التدريبية الخاصة بوحدة التدريب والدعم المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية.
- 26- النجار، فريد- التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 - الدار الجامعية.
- 27- فورسيث، باتريك- كيف تطور فريق العمل - دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 28- هوسي، دي أي - كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية - دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 29- لوينثال، جفري- إعادة هندسة المنظمة- دار المريح للنشر- ترجمة د. خالد بن عبدالله الدخيل و سرور علي إبراهيم سرور.

## مُعد الدليل:

الأستاذة/ خلود الحاج- ضابط مشاريع أول بوحدة التدريب والدعم المؤسسي- الصندوق الاجتماعي للتنمية.

## فريق تطوير الدليل (الاسماء بالمجائية):

الأستاذ/ أحمد إسحاق      الدكتورة/ إلهام محمد المتوكل  
الأستاذة/ خلود الحاج      الأستاذة / قبول محمد المتوكل  
الأستاذة / منى صالح الغشمي

## مراجعة نهائية:

الدكتورة / إلهام محمد المتوكل      الأستاذة / منى صالح الغشمي

## مراجعة لفوية

المستشار/ علي صالح الجمرة

## إشراف ومتابعة عامة:

م/ أمّة الولي الشرقي - رئيس وحدة التدريب والدعم المؤسسي.

## مراجعة عامة:

الأستاذ صالح الرازحي- رئيس وحدة التدريب والدعم المؤسسي

## التصميم:

الغلاف: روناء للإعلان 01212205 rawnaa.adv@gmail.com

الصفحات الداخلية: مكتب المنى للدعاية والإعلان- 777742918

## الصور:

مأخوذة من المنظمات التالية:

- 0 مؤسسة القيادات الشبابية.
- 0 جمعية البراءة الخيرية.
- 0 جمعية الأمان لرعاية الكفيفات.
- 0 جمعية كل البنات

## تم تطبيق الدليل مع جمعية الأمان لرعاية الكفيفات.

الناشر: الصندوق الاجتماعي للتنمية- جميع حقوق الطبع محفوظة

## الحقوق الفكرية:

يسمح بنسخ أو اقتباس 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 بأذن خطي مسبق من الناشر.

## الصندوق الاجتماعي للتنمية:

أنشئ عام 1997 م بموجب القانون رقم 10 لنفس العام كهيئة مستقلة مالياً وإدارياً للمساهمة في تنفيذ خطط الحكومة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

يتم الإشراف على الصندوق من قبل مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء، ويضم المجلس في عضويته ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، ويقوم المجلس بتحديد واعتماد السياسات والخطط العامة للصندوق، ويراقب مدى انجاز الأهداف والأداء العام للصندوق.

### يهدف إلى:

المساهمة في التخفيف من الفقر وتحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة من المجتمع من خلال العمل على زيادة الخدمات الأساسية، وتسهيل وصول المجتمعات المحلية الفقيرة إليها... كما يعمل على المساهمة في بلورة وتطوير منهجيات العمل المتعلقة بتوفير الخدمات الاجتماعية، وتمكين المجتمعات والمجالس المحلية من تنفيذ المهام التنموية في مناطقها.

### يسعى الصندوق الى تحقيق أهدافه من خلال ٤ برامج رئيسية، وهي كالتالي:

- تنمية المجتمع بهدف تسهيل الوصول الى الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الأساسية خصوصاً في المناطق الريفية المحتاجة لهذه الخدمات، وأيضاً بعض الأحياء في الحضر.
- بناء القدرات للشركاء المحليين، ودعم قدرات وتنظيم التجمعات المحلية وبعض الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.
- تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، ويهدف الى تنمية خدمات التمويل الصغير والأصغر من خلال دعم قدرات جهات وسيطة كالمنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل، وتنمية قطاع الأعمال لتقديم الخدمات المالية وغير المالية لصغار المستثمرين.
- برنامج الأشغال كثيفة العمالة الذي يهدف أساساً الى توفير فرص لامتصاص العمالة غير الماهرة بشكل مؤقت.



# سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية