

دليل الأنشطة للمتدرب في

# أساسيات الإدارة

في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

2

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

● النظام المحاسبي المبسط و الإدارة المالية .

● أساسيات الإدارة .

● أساسيات العمل التتموي .

● المناصرة وكسب التأيد .

● التخطيط الإستراتيجي .

● تدبير التمويل .

● إدارة المشاريع .

جميعُ حقوقِ النشرِ محفوظةٌ للصندوقِ الاجتماعي  
للتنمية-اليمن.

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

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

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

للتواصل مع الصندوق حول النسخ أو الاقتباس من هذه  
المادة، يمكنكم التواصل على: [info@sfd-](mailto:info@sfd-yemen.org)  
[yemen.org](http://yemen.org)

## الجزء الثاني : دليل المتدرب

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

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

- الاستفادة من المعلومات الموجودة في الخلفية النظرية لمادة الإدارة و تحويلها لخطوات قابلة للتطبيق ليتمكن المشاركون من خلالها من اكتساب المهارات اللازمة في إدارة الجمعية أو المؤسسة.
- تمكين المشاركين من التفاعل الإيجابي مع التدريب للخروج بمخرجات عملية تستفيد منها الجمعية في عملية الإدارة.
- تحمل المشارك لمسؤولية التدريب وبالتالي مسؤولية جودة التطبيق العملي في مجال أساسيات الإدارة في الجمعيات و المؤسسات الأهلية.

### « منهجية التدريب على الدليل:

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

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

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

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

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

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

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

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

## « متطلبات البدء في التدريب:

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

## « خصوصية التدريب في الجمعية / المؤسسة الأهلية:

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

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

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

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

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

## نموذج تصميم المنهج التدريبي:

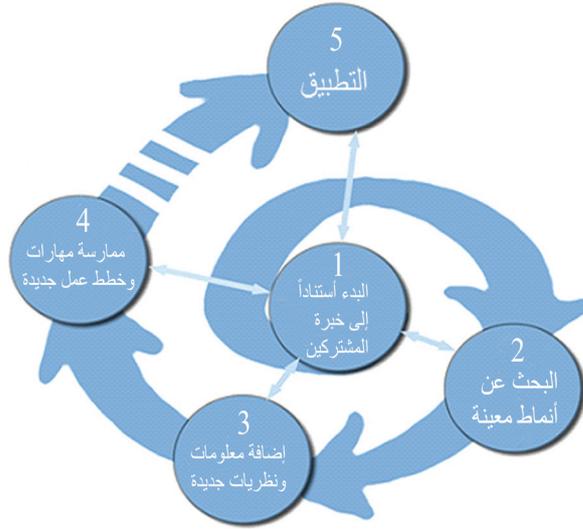
1. يُستخدم النموذج اللولبي كنموذج تصميم في إطار التخطيط للبرنامج التدريبي، ويتضمن هذا النموذج كل ما نعرفه بشأن تعلم البالغين بطريقة فاعلة، ويقدم هذا النموذج المقترحات التالية:
  1. يبدأ التعلّم انطلاقاً من خبرة المشاركين ومعرفتهم، حيث أن المنهج التعليمي المتبع يقوم على المشارك، ويهدف إلى تعزيز احترام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

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

مما سبق يمكن أن نلخص أهم مميزات النموذج اللولبي بأنه

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

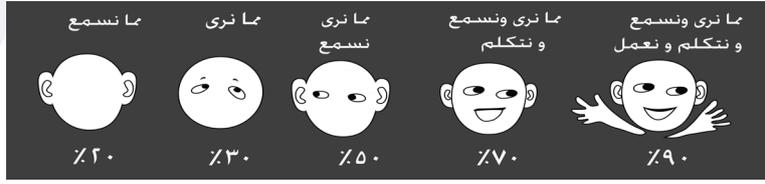
### مخطط النموذج اللولبي



### مخطط نموذج الخبراء



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



### التطبيقات التي ستتم للمستوى المطلوب نقله للثالث:

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

### التطبيقات التي ستتم للمستوى المطلوب نقله للرابع:

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

## مخرجات التدريب المطلوبة: <<

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

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

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

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

## آلية التقييم: <<

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

### 1- تقييم مباشر وينقسم إلى:

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

### 2 - تقييم لاحق أو مرحلي:

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



# أنشطة بدء التدريب

## 1- التعارف:

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

### نشاط (أ) :



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



30 دقيقة

### – مجموعة ثنائية: عرف نفسك للمشاركين عن طريق الإجابة عن الأسئلة

التالية:

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

## ٢- التوقعات والأهداف :

## نشاط (ب):



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



15 دقيقة

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

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

### ٣- مساهمة المشاركين في تحقيق أهداف الدورة

نشاط (ج):



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



15 دقيقة

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

- اكتب المساهمات التي تم الاتفاق عليها في الجدول:

مساهمة المشاركين أثناء التدريب:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- أكتب المساهمات التي تم الاتفاق عليها في الجدول:

مساهمة المشاركين بعد التدريب: (توضيح)
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

## المعارف و المهارات الفردية

نشاط (د):



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

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



20 دقيقة

## مستوى أداء الجمعية / المؤسسة الأهلية في المجال الإداري:

نشاط (هـ) :



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

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



40 دقيقة

أداء البرنامج	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى أولي من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية/ مؤسسة لديها مستوى عالي من القدرات	
أداء البرنامج القيادة (بمعنى الصفات القيادية للهيئة الإدارية)	طاقات الأفراد غير مستغلة وقدراتهم مختلفة. القيادة فردية لتشغيل وتسيير العمل ليس لديها ادراك للاحتياجات الحقيقية في المجتمع.	طاقات الأفراد غير مستغلة وقدراتهم مختلفة. القيادة فردية لتشغيل وتسيير العمل ليس لديها ادراك للاحتياجات الحقيقية في المجتمع.	تستغل وتفعل بعض الطاقات في الإدارة وليس الكل. ليس لديها ادراك للاحتياجات الحقيقية في المجتمع.	تفعل جميع الطاقات. قناعات فريق العمل موحدة. تعرف الاحتياجات الاجتماعية وتتكيف مع التغيرات فيها. تعمل على التخطيط وتشجع التزام الآخرين بها. والأهداف والأهداف	تفعل جميع الطاقات. قناعات فريق العمل موحدة. تعرف الاحتياجات الاجتماعية وتتكيف مع التغيرات فيها. تعمل على التخطيط وتشجع التزام الآخرين بها. والأهداف والأهداف
الأهداف (بمعنى ما تريد الجمعية أن تحققه)	أهداف كثيرة تغطي مجالات متعددة أكبر من قدرات الجمعية. وضعت من قبل رئيس الجمعية. يتعلق بعضها بالروية والرسالة، محددة وواضحة	أهداف كثيرة تغطي مجالات متعددة أكبر من قدرات الجمعية. وضعت من قبل رئيس الجمعية. يتعلق بعضها بالروية والرسالة، محددة وواضحة	أهداف كثيرة تغطي مجالات متعددة أكبر من قدرات الجمعية. وضعت من قبل رئيس الجمعية. يتعلق بعضها بالروية والرسالة، محددة وواضحة	محددة حسب أولوية واحتياجات المجتمع، ناتجة من تحليل مشكلات الفئات المستهدفة بمشاركته، تتلاءم مع قدرات وإمكانات الجمعية. ترجم الرؤية والهمة وتحقيقتها. محددة وواضحة وواقعية. لديها أهداف تشغيلية محددة وواضحة. محددة بزمن وقابلة للقياس. تحقق الاستراتيجية التيمية. لدى الجمعية عدة مستويات من الأهداف (عامّة - استراتيجية - تشغيلية)	
عملية اتخاذ القرار (بمعنى طريقة اتخاذ القرار)	فردية من قبل المسئول في المنظمة. لا تستند إلى معلومات كاملة.	فردية من قبل المسئول في المنظمة. لا تستند إلى معلومات كاملة.	مشاركة من أغلب الأعضاء. تبنى على معلومات واضحة. تبنى على تحليل سليم وتتم عبر خطوات واضحة.	نظام واضح لجميع العاملين في المنظمة لكي يفهم صنع القرارات واتخاذها ومتابعة تنفيذها مشاركة واسعة مبنية على أساس واضح من المعلومات. تحليل سليم، كما يتم تفسير تلك القرارات	

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

جمعيته / مؤسسته لديها مستوى عالٍ من القدرات	جمعيته / مؤسسته لديها مستوى جيد من القدرات	جمعيته / مؤسسته لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعيته / مؤسسته لديها مستوى أولي من القدرات	أداة البرنامح TODO
<p>نظام شفاف موثق بطريقة تمكن من نقله بسهولة لأي عامل جديد في المنظمة.</p> <p>دوري يتضمن عناصر رئيسية تحدد حسب احتياجات العمل داخل المنظمة وحسب المسمى الوظيفي لكل عامل في المنظمة.</p> <p>بعيداً عن الانحياز والتخمين.</p> <p>يعتبر أساساً لكافة العاملين أو لفت انتباههم.</p> <p>يعتبر من الوثائق الهامة التي تساعد المنظمة على تحديد إمكانات مواردها البشرية وتحديد احتياجاتها.</p> <p>تحدد المؤسسة نوعية التقييم ربعي - نصف سنوي - سنوي بدقة.</p>	<p>تقييم دوري يتضمن عناصر رئيسية تحدد حسب احتياجات العمل داخل المنظمة وحسب المسمى الوظيفي لكل عامل في المنظمة.</p> <p>يتم بعيداً عن الانحياز والتخمين.</p> <p>يعتبر أساساً لكافة العاملين أو لفت انتباههم</p>	<p>يوجد تقييم شخصي من قبل رئيس المنظمة أو المسؤول المباشر.</p>	لا توجد	تقييم الكوادر (أي تقييم الإدارة والعاملين والمتطوعين)
<p>نظام شفاف موثق بطريقة تمكن من نقله بسهولة لأي عامل جديد في المنظمة.</p> <p>نظام يدرك أهمية العلاقات الإنسانية كمحرك للسلوك البشري الذي يقوم على مجموعة من الميول والاتجاهات والدوافع وأهمية الحوافز المعنوية لتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.</p>	<p>نظام يدرك أهمية العلاقات الإنسانية كمحرك للسلوك البشري الذي يقوم على مجموعة من الاتجاهات والدوافع.</p> <p>يركز على الحوافز المعنوية.</p> <p>يدرك أن الحوافز المعنوية هي الملائمة للعمل الطوعي.</p> <p>يوجه نحو تحقيق أهداف المنظمة</p> <p>لا توجد معايير محددة لتوزيع الحوافز.</p> <p>توزع الحوافز لجميع العاملين.</p>	<p>نظام يدرك أهمية العلاقات الإنسانية كمحرك للسلوك البشري.</p> <p>يوجه نحو تحقيق أهداف عشوائي وغير مصمم بناءً على دراسة لطبيعة المنظمة وبالتالي فعدالته غير مضمونة.</p> <p>حوافز للهيئة الإدارية فقط.</p>	<p>لا يوجد إدراك لأهمية الحوافز وخاصة المعنوية.</p> <p>يتم توزيع بعض الحوافز المادية من الهيئة الإدارية لبعضها البعض.</p>	نظام الحوافز (الحوافز المادية والمعنوية)
<p>القواعد والإجراءات محددة وتنظم سير العمل في الجمعية</p> <p>موضحة للمهام والتوصيف الوظيفي لجميع العاملين.</p> <p>يتم العمل بها والرجوع إليها</p> <p>يتم مراجعتها دورياً للتوافق مع أهداف المنظمة وطرق العمل الجديدة.</p> <p>تشمل كل إدارة لائحة تنظيمية ضمن اللائحة الأساسية للجمعية / المؤسسة.</p>	<p>موضحة للمهام والتوصيف الوظيفي لجميع العاملين.</p> <p>القواعد والإجراءات محددة وتنظم سير العمل في الجمعية</p>	<p>غير موضحة المهام والوصفات لجميع العاملين بشكل دقيق.</p> <p>غير محدد للإجراءات وقواعد العمل.</p>	لا توجد	اللائح الداخلية (الإجراءات المكتوبة التي توضح العمل)

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

جمعيّة/ مؤسسة لديها مستوى عالٍ من القدرات	جمعيّة/ مؤسسة لديها مستوى جيد من القدرات	جمعيّة/ مؤسسة لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعيّة/ مؤسسة لديها مستوى أولي من القدرات	أداء البرناج TO DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخطط موضوعة على أساس الأولويات.</li> <li>- تعد بمشارك جميع العنّيين على أساس علاقتهم بالمنظمة.</li> <li>- تبنى على بيانات سليمة تمارس في مختلف المستويات.</li> <li>- تقوم المنظمة بإعداد عدة أنواع من الخطط (خطّة استراتيجية- خطّة تنفيذية- خطّة عمل- خطّة مشروع..)</li> <li>- مرتبطة بنظام متابعة موثوق ودقيق.</li> <li>- مكتوبة وموثقة وتنتشر على العنّيين في الجمعية.</li> <li>- تشمل الخطط على مكونات متكاملة (أهداف تشغيلية- فترة زمنية- مهام محددة - مسؤول - مؤشرات للتقييم).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخطط موضوعة على أساس الأولويات التي تم تحليلها من خلال معلومات موثوقة.</li> <li>- تعد من قبل الهيئة الإدارية والمختصين.</li> <li>- تشمل الخطط التنفيذية على الكونات التالية (أهداف تشغيلية- فترة زمنية- مهام محددة - مسؤول).</li> <li>- لديها نقص في نظام رقابة وتقييم الخطّة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجد خطط تنفيذية بسيطة غير مكتملة الكونات (غير مزمنة- بدون نظام أو خطّة متابعة يدها رئيس الجمعية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا توجد خطّة</li> </ul>	<p>الخطط (أي الخطط التنفيذية وخطط العمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لدى الجمعية إطار علاقات واضح يمكن كل شخص من أداء مهامه دون تدخل أو إلغاء لدور بعض الأشخاص.</li> <li>- يوضح السلطات والمسؤوليات</li> <li>- يحل الأهداف ويترجمها إلى مهام.</li> <li>- هيكلها التنظيمي مطابق لنظامها الأساسي واللائحة الداخلية.</li> <li>- لديها فريق ملتزم بالعمل ويعمل بروح الفريق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لدى الجمعية إطار علاقات واضح يمكن كل شخص من أداء مهامه دون تدخل أو إلغاء لدور بعض الأشخاص.</li> <li>- يوضح السلطات والمسؤوليات.</li> <li>- يحل الأهداف ويترجمها إلى مهام.</li> <li>- هيكلها التنظيمي مطابق لنظامها الأساسي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتحمل عبء المهام شخص أو اثنين.</li> <li>- السلطات والمسؤوليات غير واضحة.</li> <li>- الهيكل التنظيمي حجمه أكبر من أعمال المنظمة.</li> <li>- التزام الفريق غير كامل</li> <li>- غياب العمل بروح الفريق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقوم رئيس الجمعية بتحمل جميع أو أغلب المهام.</li> <li>- الهيكل التنظيمي لا يتطابق مع النظام الأساسي.</li> <li>- الوظائف لا تتلاءم مع مهام وأعمال الجمعية.</li> <li>- غياب التزام كادر العمل في المنظمة وغياب العمل بروح الفريق.</li> </ul>	<p>العلاقات الوظيفية (أي الوظائف الوجودية ونوعها وعلاقتها كل وظيفة مع الأخرى)</p>





الوحدة الأولى:

# المفاهيم الإدارية

## « أهداف الوحدة الأولى :

في نهاية الوحدة سيكون لدى المشاركين معرفة بـ:

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

## تعريف الإدارة :

نشاط (1):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على معنى الإدارة، وسوف يتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

– **عمل فردي:** فكر فردياً لبضع لحظات ثم ضع كلمة صح أمام التعريف المناسب للإدارة من وجهة نظرك.

( ) تُعرف الإدارة بأنها: المعرفة الدقيقة لما نريد من الآخرين أن يقوموا بعمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن الطرق وأرخصها.

( ) الإدارة هي: عملية توظيف الموارد التنظيمية (بشرية، مادية، مالية، معلوماتية) لتحقيق الأهداف من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة).

الإدارة هي:

.....

.....

.....

.....

.....

## خصائص الإدارة:

نشاط (2):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم خصائص الإدارة المتمثلة بكونها:  
 [ فن - علم - سلوك إنساني متميز - فريق متجانس - اتخاذ القرارات وفقاً لأسس علمية]،  
 سيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



15 دقيقة

**عمل ثنائي:** في الكرت الذي أمامك وضح أنت وزميلك معنى أن من خصائص الإدارة أنها [ فن - علم - سلوك إنساني متميز - فريق متجانس - اتخاذ القرارات وفقاً لأسس علمية]، ثم استعرض ما توصلت إليه مع باقي المشاركين للخروج بمعنى متفق عليه للخصائص المذكورة.

الإدارة فن لأنها: .....

.....

الإدارة علم لأنها: .....

.....

الإدارة سلوك إنساني لأنها: .....

.....

الإدارة فريق متجانس لأنها: .....

.....

الإدارة اتخاذ قرارات وفقاً لأسس علمية لأنها: .....

.....



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



10 دقائق

**– عمل فردي:** من وجهة نظرك هل للإدارة أهمية في تحسين أداء الجمعيات/المؤسسات الأهلية؟ في حال الإجابة بنعم اكتب أهم النقاط الدالة على أهمية الإدارة.

للإدارة أهمية كونها:

.....

.....

.....

## المستويات الإدارية:

نشاط (4):



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



15 دقيقة

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

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

## المهارات الواجب توفرها في المدير:

نشاط (5):



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



10 دقائق

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة النقاش حول أهم المهارات الواجب توفرها في

المدير حتى يتحسن أداء الجمعية/المؤسسة

أهم المهارات التي يجب توفرها في المدير:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





## مرجعية نظرية مختصرة

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

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

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

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

- تحد من النزاعات بين الأفراد داخل المنظمة.

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

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

## خصائص الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

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

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

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

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

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



# الوحدة الثانية : الوظائف الإدارية

## « أهداف الوحدة الثانية :

في نهاية الوحدة سيكون لدى المشاركين :

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



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



15 دقيقة

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

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

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

المقترح هو .....

## الوظيفة الأولى: التخطيط

### أهداف هذا الجزء:

- معرفة معنى التخطيط وأهميته وأنواعه وخطواته.
- قدرة على إنشاء خطة عامة بخطواتها الصحيحة.
- خطة عمل واضحة عن كيف سيتم إدخال وتطوير التخطيط في مؤسساتهم وجمعياتهم.

### تعريف التخطيط :

نشاط (8):



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



10 دقائق

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

ما توصلت إليه في الكرت الذي أمامك.

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

عليه.

التخطيط هو:

.....

.....

## أهمية التخطيط:

نشاط (9):



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



20 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة التي ستكون ضمنها في مناقشة قصص عن أهمية

التخطيط سواءً على مستوى جمعيتكم أو الجمعيات أخرى أو على المستوى الشخصي ، لتتوصل من خلال هذه التجارب إلى أهمية التخطيط بشكل عام وعلى مستوى إدارة الجمعيات بشكل خاص.

أهمية التخطيط لتحسين أداء الجمعيات/ المؤسسات الأهلية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



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



20 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في قراءة الجدول التالي جيداً، ومن ثم استكمال

المعلومات الناقصة في الأعمدة الفارغة من العبارات التالية " قصيرة الأمد، الإدارة العليا، الخطة التنفيذية، الإدارة الوسطى، الخطة الاستراتيجية، مدراء الأقسام، خطة العمل، طويلة الأمد، متوسطة الأمد ".

نوع الخطة	تعريفها	الفترة الزمنية	قائد عملية التخطيط
	وهي الخطة التي تجيب عن التساؤلات التالية: ما هي المهام المطلوبة؟ كيف سيتم إنجاز هذه المهام؟ من المسئول عنها؟ ما هي المدة الزمنية اللازمة لإنجازها؟ ما هي الموارد المطلوبة لإنجازها، وتأتي هذه الخطط لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أنشطة، وقد تعد الجمعية خطة تنفيذية للجمعية بشكل عام أو خطط تنفيذية منفصلة مثل (خطة التطوير، خطة العلاقات العامة، خطة التقييم وغيرها)، تحدد بحسب حجم نشاط الجمعية.		
	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.		
	وهي الخطة التي تعدها الجمعية لتوضيح الصورة الكلية للجمعية وإطار العمل الخاص بها، وتعتبر خطة بعيدة المدى من 3-5 سنوات، تتضمن رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، ونقاط القوة والضعف في الجمعية.		

## خطوات التخطيط :

نشاط (11):



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



20 دقيقة

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

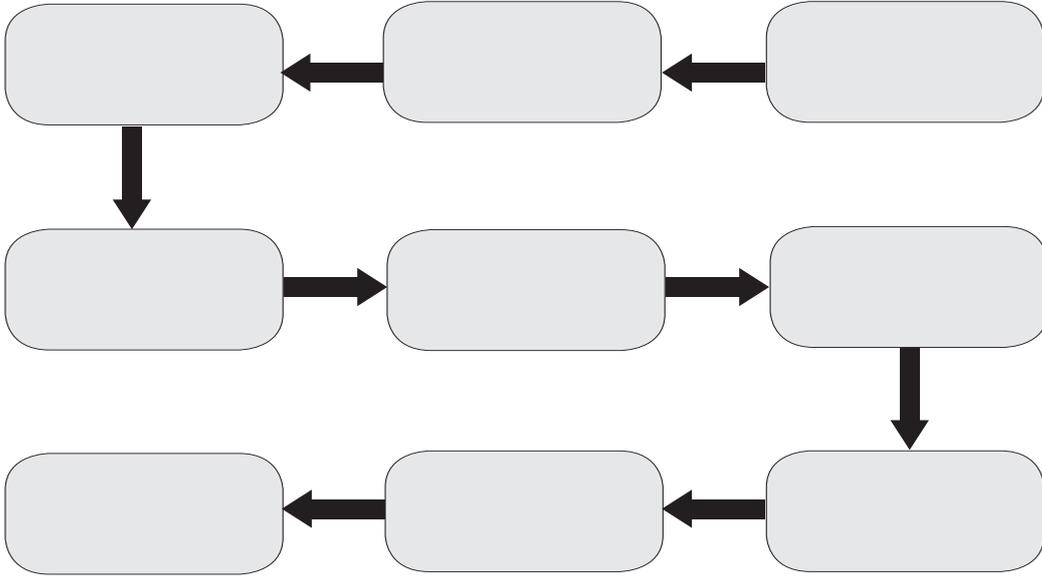
للمخطط وفقاً للتسلسل المنطقي من وجهة نظرك مستعيناً بالخيارات التالية:

[ تحديد الموازنات التقديرية- تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية- تقييم الوضع والبيئة

العامّة و تحديد البدائل المتاحة- تحديد الأهداف- تحديد التوقيت والزمن وتحديد

المسؤولية- تحديد السياسات و الإجراءات و القواعد- تقييم البدائل و اختيار البديل الأمثل

- تنفيذ الخطة - اختيار نوع الخطة و عكس تلك الخطوات بشكل خطّة].



## نشاط (12):



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



50 دقيقة

## 1 - تحديد الأهداف:

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

أهداف الجمعية/ المؤسسة:

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....

شارك المجموعة في إعادة صياغة الأهداف:

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

- **عمل جماعي:** بعد معرفتك بأنواع الأهداف ومعايير الأهداف الصحيحة شارك المجموعة النقاش حول مدى انطباق تلك المعايير على الأهداف المحددة مسبقاً لجمعيتك/مؤسستك.



50 دقيقة

## ٢ - تحليل وتقييم البيئة الخارجية:

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في مناقشة أهمية تحليل وتقييم البيئة الخارجية في التخطيط، وهل تم عمل هذه الخطوة أثناء إعداد الخطة السابقة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية .
- ثم شارك المجموعات في مناقشة المحاور التي سيتم دراستها عند تحليل وتقييم البيئة الخارجية، وكيف ستتم ومتى ومسؤولية من، وتذكر علاقة تلك المحاور بأهداف الجمعية، وأخيراً اعكس النتيجة في خطة الجمعية/ المؤسسة الأهلية .

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

## ٣ - تحديد البدائل:



15 دقيقة

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

## ٤ - تحديد الأنشطة:



20 دقيقة

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

## ٥- تحديد التوقيت:



20 دقيقة

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

## ٦- تحديد المسؤولية:



15 دقيقة

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

## تطبيق عملي لإعداد خطة تنفيذية:

نشاط (13):



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



50 دقيقة

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

## نماذج مقترحة لخطط تنفيذية للجمعية / للمؤسسة الأهلية

### [نموذج 1]

الهدف العام: .....

الأهداف الخاصة: .....

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

### [نموذج 2]

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

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

## الفرق بين الخطة والتخطيط:

نشاط (14):



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



10 دقائق

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش للخروج بأهم النقاط الدالة على الفرق بين الخطة والتخطيط، ثم دون أهم تلك الفروق في الجدول التالي:

الخطة	وظيفة التخطيط

## صعوبات التخطيط في الجمعيات – المؤسسات الأهلية:

نشاط (15):



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



15 دقيقة

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

والمؤسسات الأهلية بدقة، ثم حدد فيما إذا كانت جمعيتك / مؤسستك تعاني من هذه الصعوبات بوضع الخيار المناسب [ نعم – لا ] بين القوسين:

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

## أخطاء وصعوبات تواجه التخطيط:

نشاط (16):



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



15 دقيقة

– **عمل ثنائي:** اقرء بتمعن النقاط التالية ثم ناقش مع زميلك أيها منها خطأ

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

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

## أفضل ممارسات التخطيط اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

نشاط (17):



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

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



60 دقيقة

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

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

### نتائج القياس:

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

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

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

.....

.....

.....

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

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

## مرجعية نظرية مختصرة

### التخطيط هو :

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

أين تريد أن تصل؟

احتياجات، نشاطات، إجراءات، بدائل، مخاطر

أين نحن

### أهمية التخطيط :

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

### أنواع التخطيط:

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

### خطوات تنفيذ التخطيط : تتمثل خطوات التخطيط بالنقاط التالية :

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

\* لمزيد من المعلومات راجع دليل الخلفية النظرية.

## الوظيفة الثانية: التنظيم

### أهداف هذا الجزء:

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

### تعريف التنظيم:

نشاط (18):



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

يلي:



10 دقائق

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

التنظيم هو:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## أهمية التنظيم:

نشاط (19):



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



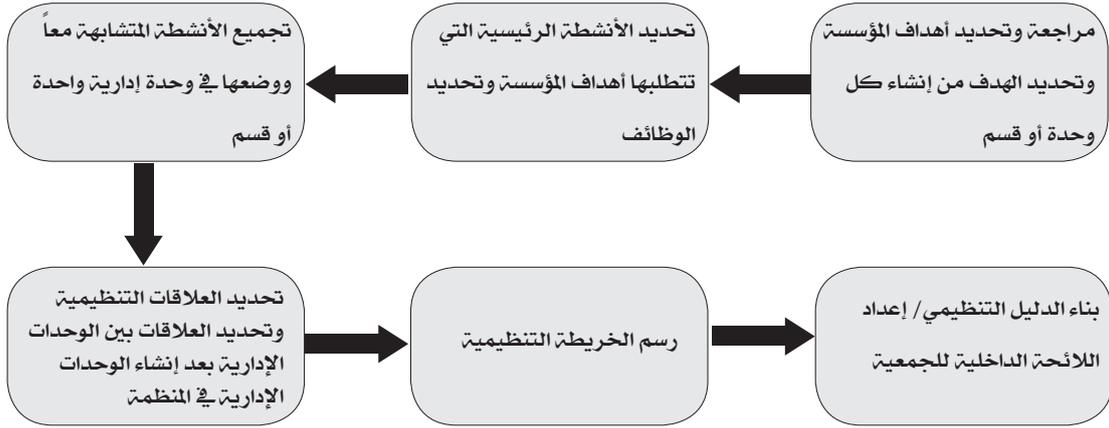
15 دقيقة

– **عمل فردي:** بحسب دورك خذ أحد الكروت الموضوعه أمامك وقرأها على

المشاركين وضع درجة من 1-10 تحدد فيها أهمية التنظيم لجمعيتك / مؤسستك.



تتمثل خطوات التنظيم بالمخطط التالي:



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

## (أولاً) تحديد ومراجعة الأهداف:



10 دقائق

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

أهداف مهمتك / مسئوليتك	أهداف الجمعية/ المؤسسة
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....



15 دقيقة

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

## (ثانياً) تحديد الوظائف / الأنشطة الرئيسية:



20 دقيقة

– **عمل جماعي:** في مجموعة عمل واحدة – أنت وأعضاء الهيئة الإدارية والمشاركين – حددوا أنواع الوظائف / الأنشطة الرئيسية التي يتطلبها تحقيق الأهداف السابقة، ويفترض إضافة الوظائف المساندة لأي عمل (مثل الحسابات – الخ)، ثم اكتبوها كما يلي:

الوظائف المساندة	الوظائف الرئيسية
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## (ثالثاً) تصنيف الوظائف / الأنشطة الرئيسية:



20 دقيقة

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

## (رابعاً) تحديد العلاقات:



15 دقيقة

– **عمل فردي:** اكتب مسمى وظيفتك وعلاقتها بالوظائف الأخرى،  
ثم حدد مستوى السلطة التي تتوقعها، ومستوى المسؤولية التي تراها.  
مسمى وظيفتك:.....

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



30 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك باقي المجموعة في مناقشة كافة الوظائف – الأنشطة  
الرئيسية للجمعية/ المؤسسة ومن ثم دونها في الجدول التالي:

المسئوليات	الوظائف / الأنشطة الرئيسية



30 دقيقة

## خامساً) رسم الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية):

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

.....

.....

.....

.....

.....



10 دقائق

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

- التنظيم :

.....

.....

.....

.....

.....

- الهيكل التنظيمي:

.....

.....

.....

.....

.....

## (سادساً) إعداد اللوائح التنظيمية:



30 دقيقة

- عمل جماعي: اجب عن الأسئلة التالية:

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

.....

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

وغيره؟

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

المؤسسة؟

.....

0 كيف تتأكد أن الجمعية/ المؤسسة تسير على نظام واحد الأساس فيه الجمعية/ المؤسسة

وليس طبيعة كل شخص يترأس الجمعية.

.....

0 اكتبوا مكونات اللائحة التي تقترحونها لجمعيتكم/ مؤسستكم ومن ثم ناقشوها بشكل جماعي

مع المدرب.

1-.....

2-.....

3-.....

4-.....

5-.....

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

## أنواع الهياكل التنظيمية:

نشاط (21):



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



20 دقيقة

– **عمل جماعي:** لاحظ أنواع الهياكل التي سيعرضها المدرب وحددوا الأقرب للهيكل الذي قمت ببنائه لجمعيته/ مؤسستكم، بعد اطلاعكم على أنواع الهياكل هل ترون ضرورة لإعادة النظر في هيكل جمعيته/ مؤسستكم؟ ولماذا؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## العوامل المؤثرة على تصميم الهياكل التنظيمية:

نشاط (22):



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



15 دقيقة

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

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

## مبادئ التنظيم:

نشاط (23):



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



15 دقيقة

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

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

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

.....

.....

.....

.....

.....

## مفهوم التفويض:

نشاط (24):



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



10 دقائق

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

التفويض:

.....

.....

.....

نشاط (25):



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



15 دقيقة

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

مزايا التفويض:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## الصعوبات التي تواجه التنظيم في المنظمات غير الحكومية:

نشاط (28):



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



20 دقيقة

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

الحكومية بشكل عام، وفي جمعيتك/مؤسستك بشكل خاص؟

الصعوبات التي يواجهها التنظيم في المنظمات غير الحكومية

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## أفضل ممارسات التنظيم اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

نشاط (29):



ستتعرفون من خلال هذا النشاط على أهم ممارسات التنظيم العملية التي تساهم في تحقيق العمل المؤسسي لجمعيتكم / مؤسستكم وسيكون هذا النشاط من 4 أجزاء كما يلي:



60 دقيقة

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

## استمارة قياس ممارسات التنظيم اللازمة لتحقيق عمل مؤسسي:

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

## نتائج القياس:

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

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

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

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

.....

.....

.....

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

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



## مرجعية نظرية مختصرة

### تعريف التنظيم:

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

### أهمية التنظيم:

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

### خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

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

## الوظيفة الثالثة: التوظيف

### أهداف هذا الجزء:

- في نهاية التدريب على هذه الوظيفة سيكون لدى المشاركين:
- معرفة بمعنى التوظيف.
- إدراك بأهمية اتخاذ الخطوات الصحيحة في التوظيف لتحسين أداء جمعياتهم/مؤسساتهم.
- قدرة على ممارسة التوظيف في جمعياتهم / مؤسساتهم بما يضمن كفاءة العمل .

### تعريف التوظيف:

نشاط (30):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على تعريف التوظيف وسيتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



10 دقائق

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

التوظيف هو:

.....

.....

.....

.....

## أهمية التوظيف:

نشاط (31):



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



15 دقيقة

– **عمل ثنائي:** شارك زميلك النقاش حول أهمية التوظيف لمنظمتكم.

### أهمية التوظيف:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

..... §

..... §

..... §

## خطوات التوظيف:

نشاط (32):



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



15 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش لتحديد من هو الشخص / الأشخاص المسؤولين عن عملية التوظيف في جمعيتكم / مؤسستكم، ومن ثم حدد مع مجموعتك ما هي مهامه وصلاحياته ومسؤولياته ؟

المسئول عن عملية التوظيف في جمعيتي / مؤسستي هو .....

وتتمثل مهامه بـ .....

وتتمثل صلاحياته بـ .....

وتتمثل مسؤولياته بـ .....



40 دقيقة

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

النحو التالي:

(1) ما قبل دخول الموظف للمنظمة (التخطيط)	(2) الاختيار	(3) الانضمام	(4) إنهاء خدمة الموظفين	الآلية المقترحة للعمل بها مستقبلاً

## المشهد التمثيلي

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

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

### التخطيط للتوظيف:

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

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

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

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

إعداد نظام تقييم شفاف يضمن فاعلية وعدالة التقييم.

- توثيق العمليات السابقة وتوضيحها لجميع العاملين بالمنظمة.

**رئيس المنظمة:** هذا جيد، وماذا عملت فيما يخص تخطيط الموارد البشرية فكما تعلم أن المنظمة

بحاجة لتوظيف عدد من الموظفين نظراً لتوسع العمل.

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

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

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

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

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

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

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

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

## الاختيار:

- وقد حددت طريقة اختيار الموظفين بعد مناقشة الزملاء في الجمعية وهي كما يلي :
- 1- تلقى طلبات التوظيف: من خلال مقابلة المتقدمين و استلام الطلبات وقد يكون التسليم يدويا أو بالبريد الإلكتروني ومن ثم تبويبها و أرشفتها يدويا و إلكترونيا وذلك بعد دراستها و التأكد من استيفاء المتقدمين لشروط الوظيفة المعلن عنها.
  - 2- تعبئه طلبات أو نماذج التوظيف الرسمية و تكون عادة لمن تتوافر فيهم شروط ومواصفات الوظيفة المطلوبة.
  - 3- فحص المتقدمين بوسائل متعددة ومن أهم هذه الوسائل المقابلات والإختبارات، وأحيانا يتم الجمع بين الوسيلتين إلى جانب التحري عن المتقدمين من أماكن أعمالهم السابقة.
- a. الإختبارات: و تتنوع الإختبارات بحسب مواصفات الوظيفة و توصيفها ومن أهم الإختبارات ما يلي:
- i. إختبار القدرات الذهنية أو الجسدية أو الشخصية للمتقدم وذلك بحسب متطلبات الوظيفة.
  - ii. إختبار المهارات والإهتمامات المهنية لمعرفة المهارات المكتسبة لدى المتقدم واهتماماته في مجال تخصصه.
  - iii. إختبار الذكاء و تحليل قيم ودوافع واتجاهات الفرد في حياته العامة.
- b. المقابلات: وتهدف المقابلات إلى التعرف على الجوانب الشخصية للمتقدم والتي قد لا تظهر من خلال الإمتحانات، وهناك أنواع متعددة من المقابلات كما يلي:
- i. المقابلات المخططة وتنظم وفقاً لمجموعة من الأسئلة ذات الصلة بطبيعة الوظائف المعلن عنها.
  - ii. مقابلات تتعلق بسلوك الموظف وكيفية حله للمشاكل التي يتعرض لها في حياته العامة والخاصة.
  - iii. مقابلات تهدف إلى خلق جو من التوتر والقلق والضغط النفسي على المتقدم لمراقبه كيفية تصرفه في الظروف الحرجة.
- c. التحري عن المتقدمين: وتتم عملية التحري عن المتقدمين قبل أو بعد الانتهاء من الاختبارات الشفوية أو التحريرية، وتتم عملية التحري في مكان العمل السابق وفي الأماكن المتواجد فيها مثل الجامعة أو مراكز التدريب.
- 4- إعداد قوائم المتقدمين واختيار الموظفين الأكثر تأهيلاً، يتم إعداد قوائم بالمؤهلين والذين اجتازوا الإختبارات ويتم ترتيبهم وفق التقديرات التي حصلوا عليها و ترفع إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرار النهائي.

## الانضمام:

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

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

## إنهاء الخدمة:

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

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

- استعرض عمل مجموعتك على المجموعات الأخرى للمناقشة.

## كيف تتم المحافظة على المتطوعين العاملين في الجمعية:

نشاط (33):



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



15 دقيقة

- **مجموعة ثنائية:** وفق احتياج المتطوعين للعمل في جمعيتك/مؤسستك ما هي الاستراتيجيات اللازمة من وجهة نظرك للحفاظ عليهم.

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



## الصعوبات التي تواجه التوظيف في المنظمات غير الحكومية:

نشاط (35):



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

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

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## أفضل ممارسات التوظيف اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

نشاط (36):



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



20 دقيقة

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

## استمارة قياس ممارسات التوظيف اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي

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

## نتائج القياس:

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

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

.....

.....

.....

.....

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

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



## مرجعية نظرية مختصرة

### تعريف التوظيف:

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

### أهمية التوظيف:

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

### خطوات التوظيف:

هناك (4) خطوات رئيسية للتوظيف وهي:

- 1- قبل دخول العاملين للمنظمة:  
ويتم فيها تأسيس نظام للضبط الإداري والتنظيمي للتوظيف في المنظمة، وتشتمل على (الإعداد- التخطيط للموارد البشرية).
- 2- الاختيار:  
ويتم في هذه المرحلة إدارة وتنظيم دخول الموظفين الجدد إلى المؤسسة وتتضمن ( تلقي طلبات التوظيف، تعبئة طلبات أو نماذج التوظيف الرسمية، فحص المتقدمين بوسائل متعددة، إعداد قوائم المتقدمين واختيار الموظفين الأكثر تأهيلاً).
- 3- انضمام الموظف / المتطوع للمنظمة:  
ويتم في هذه المرحلة (التعريف بالمنظمة، التأهيل والتدريب المستمر، إدارة وتنظيم العلاقة (الحقوق والواجبات) بين الأفراد والمنظمة، المحافظة على الموظفين الحاليين من التسرب، التقييم).
- 4- تأديب الموظفين والاستغناء عن خدماتهم:  
ويقصد بذلك وضع السياسات والإجراءات القانونية والتنظيمية لتأديب الموظفين أو إجراءات الاستغناء عنهم بالاستعانة بالتشريع الوطني الخاص بتعيين الموظفين والاستغناء عن خدماتهم.



### الصعوبات التي تواجه وظيفة التوظيف في الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

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

### ممارسات التوظيف اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

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

## الوظيفة الرابعة: التوجيه

أهداف هذا الجزء:

- معرفة بماهية التوجيه.
- إدراك لأهمية التوجيه في تحسين أداء جمعياتهم / مؤسساتهم.
- قدرة على توجيه العاملين بما يضمن كفاءة وفعالية الأداء.

### تعريف التوجيه وأهميته :

نشاط (37):



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



15 دقيقة

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

التوجيه هو:

.....

.....

.....



15 دقيقة

– مجموعة ثنائية: إذا كنت مقتنع بأهمية وظيفة التوجيه

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

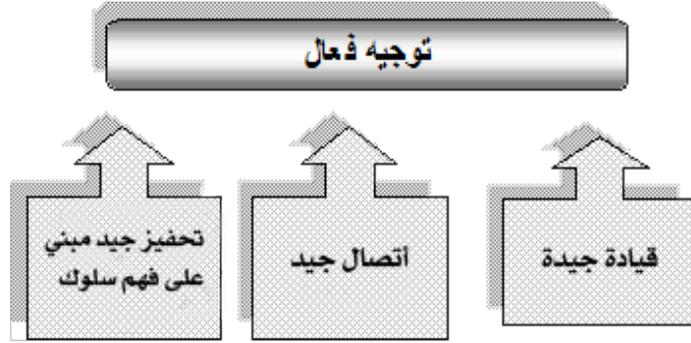
أسباب اقتناعك :

.....

.....

.....

### دعائم وظيفة التوجيه:



### أولاً: القيادة:

نشاط (38):



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

سيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:



20 دقيقة

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



## سمات القيادة في منظمات المجتمع المدني:

نشاط (39):

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



10 دقيقة

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

من أهم سمات القيادة في المنظمات الأهلية أنها :

.....

.....

.....

.....

.....

## نظريات القيادة:

نشاط (40):

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



20 دقيقة

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

نظريات القيادة	أبرز سماتها	صفات القائد وفقاً لها
نظرية السمات		
النظريات السلوكية		
النظريات الموقفية		
القيادة بالمشاركة		



30 دقيقة

– **عمل جماعي :** اقرأ مع مجموعتك بعناية كل عبارة من عبارات الجدول التالي، ومن ثم أجب بحسب ما تراه مناسباً لقائد جمعيتك/مؤسستك.

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

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

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

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

القيادة التي نريدها في الجمعية/المؤسسة هي :

.....

.....

.....

.....

## افتراضات القيادة العليا تجاه توجيه المرؤوسين:

نشاط (41):



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



20 دقيقة

– **عمل فردي:** تمثل العبارات التالية بعضاً من أنماط السلوك التي يمارسها

المديرون والمشرفون في العمل، اقرأ كل عبارة جيداً ثم ضع علامة ( X ) في

الخانة التي تعكس مدى انطباق مضمون هذه العبارة على سلوكك وتصرفاتك الفعلية

في التعامل مع مرؤوسيك.

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

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

## تفريغ النتائج

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

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

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

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

## الاتصال:

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

## مفهوم الاتصال ومكوناته:

نشاط (42):



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



20 دقيقة

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

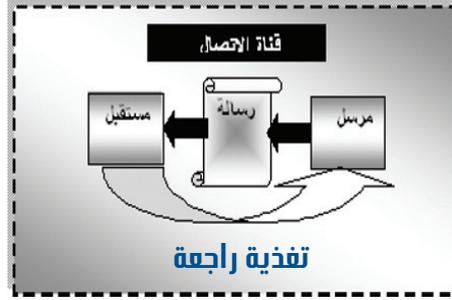
## الاتصال:

.....

.....

.....

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



## العوامل المؤثرة في عملية الإتصال:

نشاط (43):



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



20 دقيقة

– **عمل جماعي :** بعد استيعابك لتعريف وعناصر عملية الاتصال، شارك

مجموعتك النقاش للوصول إلى العوامل المؤثرة على عملية الاتصال، ومن ثم ميز

مع مجموعتك بين الاتصال بشكل عام والاتصال الإداري بشكل خاص .

عناصر عملية الاتصال	العوامل المؤثرة إيجاباً على عملية الاتصال	العوامل المؤثرة سلباً على عملية الاتصال
مرسل (مصدر البيانات والمعلومات المطلوب نقلها للمستقبل)		
رسالة (المعاني المطلوب توصيلها للمستقبل)		
قناة اتصال (الوسيلة التي تنتقل عن طريقها المعاني المطلوب توصيلها)		
مستقبل (الطرف المطلوب توصيل المعاني إليه)		
تغذية راجعة (إدارة تبادل المشاعر بين المرسل والمستقبل)		

من أهم مميزات الاتصال بشكل عام والاتصال الإداري بشكل خاص:

.....

.....

## أهمية الاتصالات الإدارية:

نشاط (44):



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

كما يلي:



15 دقيقة

– **عمل فردي:** اقرأ أهمية الاتصالات الإدارية المدونة في الكرت الذي أمامك،

ومن ثم أعد ترتيبها مع باقي المشاركين وفق أهميتها لجمعيتك / مؤسستك .

**أهمية الاتصالات:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## أنواع الاتصالات:

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

## أ- اتصالات داخلية:

نشاط (45):



15 دقيقة

**عمل جماعي:** شارك مجموعتك النقاش حول آلية الاتصالات الداخلية في الجمعيات/المؤسسات الأهلية، ثم قدم مقترحات لتحسين عملية الاتصالات الداخلية في جمعيتك/مؤسستك، وناقشها مع الهيئة الإدارية.

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

## ب- اتصالات خارجية:



15 دقيقة

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

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

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

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

## الاتصال الجيد:

نشاط (46):



20 دقيقة

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

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

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

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

## كيف نعمل على تحسين الاتصال:

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

.....

.....

## التحفيز :

### تعريف التحفيز:

نشاط (47):



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



15 دقيقة

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

### التحفيز هو:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

### الدافعية هي :

.....

.....

.....

تتمثل العلاقة بين التحفيز والدافعية ب.....

.....

.....

## طرق التحفيز

نشاط (48):



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



20 دقيقة

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

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

## نظريات التحفيز:

نشاط (49):



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

### قياس الحاجات الإنسانية



60 دقيقة

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

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

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

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

## استمارة تفرغ الإجابات

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

## حاجات الأمن والأمان

الدرجة	العبارة
	2
	3
	9
	19
	22
	مجموع الدرجات

## الحاجات الأساسية

الدرجة	العبارة
	1
	4
	16
	20
	25
	مجموع الدرجات

## المركز والمكانة

الدرجة	العبارة
	6
	8
	14
	17
	21
	مجموع الدرجات

## الحاجات الاجتماعية (الانتماء)

الدرجة	العبارة
	5
	7
	12
	15
	24
	مجموع الدرجات

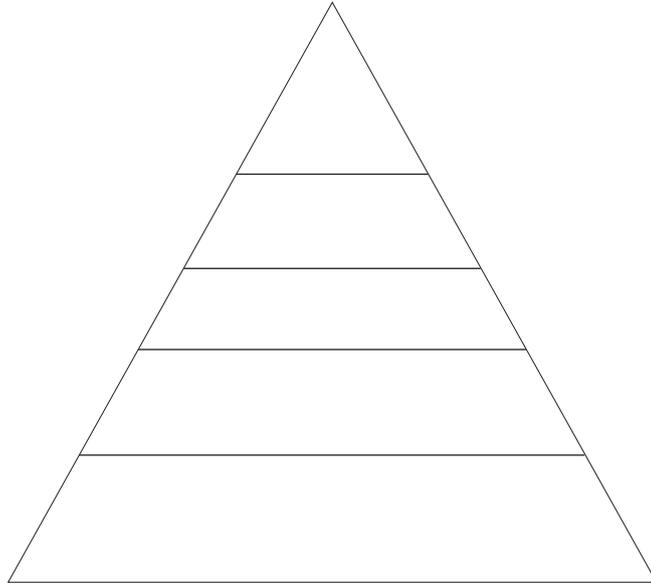
## تحقيق الذات

الدرجة	العبارة
	10
	11
	13
	18
	23
	مجموع الدرجات

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

المجموع	الحاجات
	-1
	-2
	-3
	-4
	-5

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



## الصعوبات التي تواجه التوجيه في المنظمات الأهلية:

نشاط (50):



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



15 دقيقة

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

تواجهها وظيفة التوجيه في المنظمات الأهلية.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## أفضل ممارسات التوجيه اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

نشاط (51):



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



60 دقيقة

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

التوجيه اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في الجمعيات/ المؤسسات الأهلية.

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

## نتائج القياس:

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

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

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

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في معرفة ما هي ممارسات التوجيه اللازمة

لتحقيق العمل المؤسسي التي لا توجد في منظماتكم؟

.....

.....

.....

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في توزيع المهام على المعنيين في الجمعية/المؤسسة

ليقوموا بإعدادها وفق الجدول التالي:

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



## مرجعية نظرية مختصرة

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

### – المسؤوليات الرئيسية للتوجيه:

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

### – أهمية وظيفة التوجيه:

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

### – دعائم عملية التوجيه:

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

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

## الوظيفة الخامسة : الرقابة

أهداف هذا الجزء:

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

### تعريف الرقابة:

نشاط (52):



10 دقائق

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

**عمل فردي:** اطرح جميع الأسئلة التي تدور في ذهنك حول «الرقابة» في المنظمات غير الحكومية واحرص على أن تتم الإجابة على أسئلتك بنهاية وحدة الرقابة.

.....

.....

**عمل ثنائي:** أكتب مع زميلك تعريف للرقابة من وجهة نظركما- ثم ليقوم أحدهما بعرضه على المشاركين وخلال ذلك سيقوم المدرب باستخلاص أهم محور في التعريف.

.....

.....

.....

.....

.....

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

مما سبق يمكن تعريف الرقابة بأنها:

.....

.....

.....

## أهمية الرقابة:



15 دقيقة

نشاط ( 53 ):



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

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

من أهمية الرقابة أنها تساعد على:

.....

.....

.....

.....

**عمل ثنائي :** وضح العلاقة بين وظيفتي الرقابة والتخطيط.  
– اعرض ما توصلت إليه مجموعتك للمجموعات الأخرى .

كما تتمثل العلاقة بين الرقابة والتخطيط في أن:

.....

.....

.....

## أنواع الرقابة

نشاط (54):



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



15 دقيقة

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

لا يمكن القيام بوظيفة الرقابة إلا بعد انتهاء العمل.

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

هناك (3) أنواع للرقابة هي :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## مجالات الرقابة:

نشاط (55):



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

كما يلي:



15 دقيقة

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

وجهة نظرك؟ ثم قم بقراءتها على زملائك.

أهم مجالات الرقابة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية  
تتمثل في فحص و تقييم:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



15 دقيقة

– **عمل فردي:** هل جميع مجالات الرقابة مهمة لجمعيتك /  
لمؤسستك وضح ذلك؟

.....

.....

.....

## خطوات وظيفة الرقابة:

نشاط (56):



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



20 دقيقة

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

" حصلت جمعية التميز على دعم لمشروع مطبخ الوجبات الجاهزة من قبل منظمة ما، ويعتبر  
المشروع الأول الذي تحصل عليه الجمعية من قبل المنظمة، قامت الهيئة الإدارية للجمعية بتكليف  
أحد أعضائها لتنفيذ المشروع، ولم تقوم بأي دور رقابي في أي مرحلة من مراحل المشروع المختلفة،  
وبانتهاء تنفيذ المشروع اتضح ضعف مخرجاته، كما اتضح وجود انحراف كبير عن تحقق الأهداف  
التي من أجلها دعم المشروع."

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

تتلخص خطوات وظيفة الرقابة في النقاط التالية:

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

## مسئولية وظيفه الرقابة:

نشاط (57)



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

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



10 دقائق

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

الأشخاص الذين يمارسون وظيفة الرقابة؟ وكيف يقومون بذلك؟

دون إجابتك في الكرت الذي أمامك ومن ثم سلمه للمدرب.

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

.....

..... ويؤدون وظيفة الرقابة من خلال:

.....

.....

## الصعوبات التي تواجه وظيفة الرقابة:

النشاط (58):



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



20 دقيقة

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

أهم الصعوبات التي تواجه وظيفة الرقابة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## متطلبات وظيفة الرقابة :

النشاط (59):



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



20 دقيقة

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

متخصص للقيام بعملية الرقابة على مختلف برامجها، وقد قام

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

وذلك على النحو التالي:

– خطط العمل التفصيلية على مستوى الأنشطة – الأهداف – والوقت اللازم لتنفيذها.

– المؤشرات الكمية والنوعية والزمنية الدالة على تحقق الأهداف.

– سجلات متابعة الأداء التي تبين شكل أداء الأفراد ووقته ونوعه.

– نتائج التقييم والمتابعة.

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

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

لتسهيل الرقابة.

## تحويل الرقابة إلى نظام:

نشاط (60):



20 دقيقة

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

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

الرقابة إلى نظام داخل الجمعية / المؤسسة الأهلية؟

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

خطوات تحويل الرقابة إلى نظام:

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

## أفضل ممارسات الرقابة اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

نشاط (61):



60 دقيقة

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

كما يلي:

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

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

من خلال التأشير على المربع الملائم فيما يلي:

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

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

## نتائج القياس:

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

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

لتحقيق العمل المؤسسي التي لا توجد في منظماتكم؟

.....

.....

.....

.....

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

مؤسستك وفقاً للجدول التالي:

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

تنويه :

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

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

من المعلومات حول الرقابة .



## مرجعية نظرية مختصرة

### تعريف الرقابة الإدارية:

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

### أهمية الرقابة الإدارية:

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

### العلاقة بين التخطيط و الرقابة:

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

### أنواع الرقابة :

[ رقابة مسبقة- رقابة متزامنة- رقابة لاحقة ].

### مجالات الرقابة والتقييم داخل الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

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

### خطوات تنفيذ وظيفة الرقابة:

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

### مؤشرات الأداء المؤسسي:

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

### مسئولية عملية الرقابة في الجمعيات / المؤسسات الأهلية:

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



# الوحدة الثالثة

## العمليات الإدارية

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

## اتخاذ القرار

أهداف هذا الجزء:

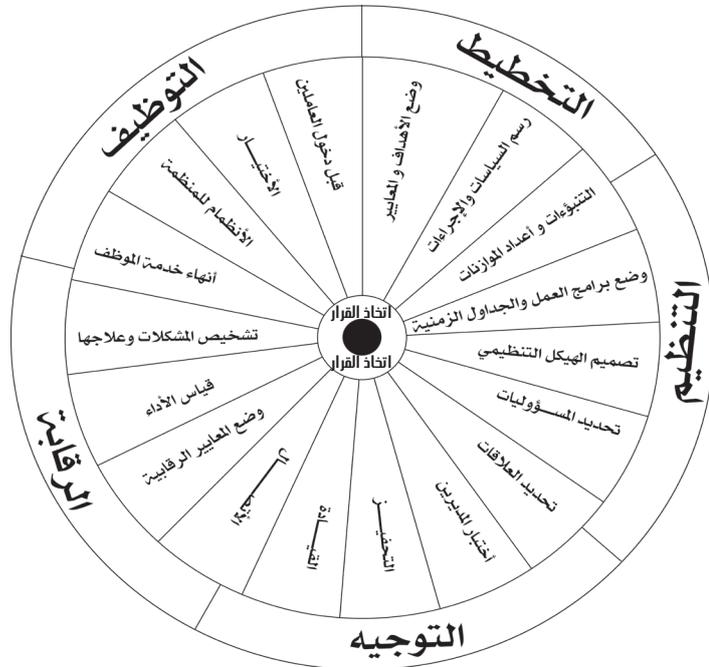
- في نهاية التدريب على عملية اتخاذ القرار سيكون لدى المشاركين :
  - معرفة بمعنى القرار الإداري.
  - معرفة بالخطوات السليمة لاتخاذ القرارات الإدارية، ومن ثم كيفية تطبيقها في الجمعيات / المؤسسات الأهلية.
  - طريقة خاصة بجمعياتهم / مؤسساتهم في عملية اتخاذ القرار، موثقة.

### تعريف عملية اتخاذ القرار:

نشاط (62):



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





10 دقائق

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



15 دقيقة

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

عملية اتخاذ القرار هي :

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

## خطوات عملية اتخاذ القرار:

نشاط (63):



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



30 دقيقة

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

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

وذلك لدراسة الحالة التالية :

### ( دراسة حالة )

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

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

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

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

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

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

ثالثاً: السعر و توفر الحديقة.

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

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

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

الموقع	الموقع الأول	الموقع الثاني	الموقع الثالث
الموقع	ممتاز	جيد جدا	جيد
القاعات التدريبيّة	ممتاز	جيد	ممتاز
الحديقة	جيد	جيد	ممتاز
السعر	جيد	ممتاز	ممتاز

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

#### أهم الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسة :

.....

.....

.....

.....

.....

.....



15 دقيقة

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

## أنواع القرارات الإدارية :

نشاط (64):



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



20 دقيقة

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

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

## العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات وفعاليتها:

نشاط (65):



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



15 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في مناقشة العوامل المؤثرة على

عملية اتخاذ القرارات وفعاليتها؟

أثر العوامل اللاحقة على عملية اتخاذ القرارات وفعاليتها:

---



---



---



---

## • مدى درجة صعوبة القرار:

نشاط (66):



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



15 دقيقة

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

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

( ) ترك لك الاختيار بين الشاي والقهوة.

( ) عليك أن تقرر إذا كنت ستسدد ثمن شيئاً اشتريته نقداً أو عن طريق تحويل مصرفي.

( ) تم إخطارك بأنه يجب الاستغناء عن أحد أعضاء فريقك.

( ) عرضت عليك وظيفة جديدة في إدارة مختلفة، وتعلم بأن أعضاء فريقك

لا يريدونك أن تقبل الوظيفة وأنت محتار بين ولاءك لفريقك، ورغبتك في الانتقال

إلى الوظيفة الجديدة.

( ) تم اعتماد مجموعة من إجراءات العمل، وقد أخبرك رئيسك في العمل بأن أمامك

ثلاثة أشهر لإعداد فريق العمل التابع لإشرافك، ومنطقة العمل الخاصة بك بسبب

التغييرات التي سيتم إجراؤها، تعتبر الفترة كافية إذا بدأت من الآن.



## مرجعية نظرية مختصرة

### عملية اتخاذ القرارات هي:

الاختيار من بين البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف.

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

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

### أنواع القرارات:

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

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

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

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

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

تحت ظروف عدم التأكد ].

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

### مزايا القرارات الجماعية:

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

### العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار وفاعليته:

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

### كيف تتخذ الجمعية العمومية قراراتها:

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

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

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

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

يرجح الجانب الذي فيه الرئيس أيضاً.

# الاجتماعات

أهداف هذا الجزء:

- معرفة التدريب على عملية إدارة الاجتماعات سيكون لدى المشاركين
- معرفة بمعنى الاجتماع.
- معرفة بالخطوات السليمة للاجتماعات الإدارية، وكيفية تطبيقها.
- معرفة قانونية بالاجتماعات التي تعقد وفق قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية 2001 م في اليمن .
- طريقة خاصة بجمعيتهم / بمؤسستهم لإدارة الاجتماعات وستوثق.

## تعريف الاجتماع:

نشاط (67):



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

كما يلي:



15 دقيقة

- **عمل فردي:** فكر لدقائق كيف تتم عملية الاجتماعات

في جمعيتك / مؤسستك، ومن ثم اكتب تعريف للاجتماع في الكرت الذي أمامك و ثم قم بتسليمه للمدرب.

الاجتماع هو:

.....

.....

.....

.....

## خطوات إدارة الاجتماعات

نشاط (68):



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



40 دقيقة

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

## ”مشهد تمثيلي“ اجتماع جمعية الأمل

### دور الأمين العام للجمعية:

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

### دور رئيس الجمعية:

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

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

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

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

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

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

مؤسسة القيادات الشابة، فالترشيحات التي تمت يوجد اعتراض عليها .

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

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



15 دقيقة

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



15 دقيقة

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

رأيك			خطوات الاجتماعات
لم تتم	تمت بنوع من القصور	تمت بشكل كامل	
			1- قبل الاجتماع:
			- تحديد الهدف من الاجتماع
			- تحديد من الذي سوف يدعو للاجتماع
			- إعداد جدول الأعمال
			- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع
			- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع
			2- أثناء انعقاد الاجتماع:
			- أدى الرئيس دوره (راجع الخلفية النظرية)
			- أدى الأمين العام دوره (راجع الخلفية النظرية)
			3- ما بعد الانعقاد:
			- توثيق الاجتماع
			- تقييم الاجتماع
			- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة
			- اكتمال النصاب القانوني



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



30 دقيقة

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

### نموذج محضر اجتماع

محضر اجتماع رقم.....

المشاركون			الزمن		اليوم والتاريخ	المكان
التوقيع	الغائبون	الحاضرون	المدعوون			

سير الاجتماع والموضوعات الرئيسية التي تمت مناقشتها:

.....- 0

.....- 0

.....- 0

المسئول عن متابعة تنفيذ القرارات	القرارات والتوصيات التي تم الاتفاق عليها

## علامات نجاح أو فشل الاجتماع:

نشاط (70):



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



20 دقيقة

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

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

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



20 دقيقة

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

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

.....  
.....

## المراحل المختلفة لعقد الاجتماعات الإدارية:

نشاط (71):



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



20 دقيقة

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

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



## مرجعية نظرية مختصرة

### الاجتماع:

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

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

### أهمية الاجتماع:

- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية، بعكس القرارات الفردية
- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة، أو مع المنظمات الأخرى.
- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوضيح آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين.

### المراحل الرئيسية لعقد الاجتماع الإداري:

المرحلة الأولى: ما قبل انعقاد الاجتماع: ويتم فيها [ تحديد الهدف من الاجتماع والمدعوين- إعداد جدول الأعمال- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع ].

المرحلة الثانية: أثناء انعقاد الاجتماع: ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب.

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

الاجتماعات وفق قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (1) لسنة 2001م.

اجتماعات مجلس الأمناء: يجتمع مجلس الأمناء بصورة دورية، وبدعوة خطية من الرئيس أو من ينوب عنه، وذلك كل ثلاثة أشهر على الأقل، وله عقد اجتماعات استثنائية بناءً على طلب مسبب من رئيس المجلس، أو ثلثي عدد أعضائه، أو بناءً على طلب المؤسس أو المؤسسين.

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

### اجتماعات الهيئة الإدارية:

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

## الحفظ والأرشفة

### أهداف هذا الجزء:

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

## تعريف الحفظ و الأرشفة

نشاط (72):



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



20 دقيقة

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

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

الحفظ هو:

.....

.....

الأرشفة:

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

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

تتلخص أهداف عملية الحفظ والأرشفة في أنها :

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

## المبادئ العامة:

نشاط (73):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على المبادئ العامة في عملية الحفظ والأرشفة وسيكون هذا النشاط من جزء واحد.



20 دقيقة

- **عمل جماعي**: ناقش مع المجموعة المبادئ العامة لعملية الحفظ والأرشفة، ثم قم مع مجموعتك باختيار (4) مبادئ هي الأهم من وجهة نظركم لعرضها على المجموعات الأخرى؟

## أهم المبادئ العامة لعملية الحفظ والأرشفة:

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

## أقسام الحفظ والأرشفة

نشاط (74):



20 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أقسام الحفظ والأرشفة، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

## - مجموعة ثنائية: [ الحفظ الوسطي بين الحفظ الجاري والأرشيبي -

الحفظ الأرشيبي - الحفظ الجاري] أربط مع زميلك بين الأقسام

الثلاثة للحفظ والأرشفة وبين البيان الخاص بكل قسم؟

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

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

أو مؤسسة أذكر هذه العوامل؟



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



15 دقيقة

– **مجموعات ثنائية:** رتب الكلمات التالية بحيث تصبح تعريفاً مناسباً

للتصنيف:

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

التصنيف هو: .....

– **مجموعات ثنائية:** من خلال التعريفات التالية للتصنيف فكر بشكل منفرد في

نوع التصنيف المقصود من التعريف وضع عنوان له في المربع المقابل للتعريف.

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

## أنواع التصنيف (التصنيف الموضوعي):

نشاط (76):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على التصنيف الموضوعي، وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



20 دقيقة

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

التالية بناءً على الموضوع:

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

أ) ناقش ما توصلتم إليه مع باقي المجموعات؟

الموضوع "المجال"	البنود
إدارة شئون الموظفين	
الإدارة المالية	
إدارة السكرتارية	





15 دقيقة

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

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

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

الترتيب المقترح:

.....

.....

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

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

نشاط (79):



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

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

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



40 دقيقة

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

العمل حدد النظام المناسب لجمعيتك /مؤسستك؟ وأهم مزايا هذا النظام.

.....

.....

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



## مرجعية نظرية مختصرة

### تعريف الحفظ:

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

### تعريف الأرشفة:

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

### أهداف الحفظ و الأرشفة:

- تلخيص التطورات التي تطرأ مما يساعد على الإلمام بأطراف الموقف وجوانبه المختلفة وبالعوامل التي تناولته طوال تلك الفترة.
- يساعد التسجيل على استمرار الخدمة، فلا تتأثر كثيراً بتغير الشخص الذي يعمل على الموضوع فالسجل هو وسيلة الوصل بين الموظف القديم والجديد.
- التسجيل والتوثيق المستمر هو الأداة الأولى لإعداد التقارير العامة التي يحتاجها المختصون لمعرفة حركة العمل والتنظيم.
- استبعاد المستندات والمعلومات والبيانات التي أصبحت غير مطلوبة.

### تقسيم الحفظ والأرشفة:

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

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

### طرق التصنيف:

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

## التقارير

### أهداف هذا الجزء:

- معرفة معنى التقارير وأهميتها وأنواعها ومكوناتها.
- معرفة بالخطوات السليمة لإعداد التقارير.
- قدرة على كتابة التقارير الخاصة بجمعياتهم / مؤسساتهم.

### التقارير :

### تعريف التقارير وأهميتها:

نشاط (80):



15 دقيقة

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

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

التقرير هو:

.....

.....

.....

.....



15 دقيقة

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

.....

.....

.....

.....



المعيار	نوع التقرير

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

النوع الأكثر استخداماً في جمعيتنا/مؤسستنا هو:

.....

.....

.....

## مكونات التقرير:

نشاط (82):



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



30 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك المجموعة التي ستكون ضمنها في تحديد ما

الذي يجب أن يكتب في كل مكون من مكونات التقرير بحسب

الجدول التالي:

المكون	ماذا يكتب فيه
المقدمة	
جسم التقرير	
نهاية التقرير	

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

## خطوات إعداد التقرير:

نشاط (83):



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



30 دقيقة

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

### إرشادات عامة لكتابة التقرير

ينبغي أن تتبع النقاط التالية عند كتابة التقرير:

أ- لنفكر:

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

ب- لنكتب:

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

ج- لنتأكد:

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



15 دقيقة

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

المرحلة	الخطوات الرئيسية	الخطوات التفصيلية
المرحلة الأولى: قبل الكتابة:		
المرحلة الثانية: أثناء الكتابة:		
المرحلة الثالثة: مراجعة التقرير		



30 دقيقة

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



30 دقيقة

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

## القواعد العامة في كتابة التقارير:

نشاط (84):



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



15 دقيقة

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

ومن ثم قم بإعادة ترتيبها مع مجموعتك:

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

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

التقرير بعد الطباعة .

هل تقترح قواعد إضافية؟ ناقش مقترحاتك مع باقي المشاركين.

من القواعد العامة في كتابة التقارير:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



20 دقيقة

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

للتقرير الذي أعدته المجموعة الأخرى من حيث الالتزام بالقواعد العامة في

كتابة التقرير.



## مرجعية نظرية مختصرة

### تعريف التقرير الإداري:

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

### أهداف التقرير الإداري:

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

### أهمية الرقابة الإدارية:

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

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

### مظاهر الضعف و القوة في التقرير:

#### أهم مظاهر الضعف:

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

#### أهم مظاهر القوة:

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

### مراحل كتابة التقارير:

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

#### مكونات التقارير: يتكون التقرير من ثلاثة مكونات أساسية هي:

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



## مُعدو الدليل [بحسب الهجائية]:

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

## فريق تطبيق الدليل:

الدكتورة / إلهام المتوكل  
الاستاذ / عبدالله شريم

## المراجعة النهائية :

الاستاذة / منى صالح الغشمي

## إشراف ومراجعة عامة:

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

## التصميم:

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

## تم تطبيق الدليل مع جمعية الأمان لرعاية الكيفيات.

## الناشر:

الصندوق الاجتماعي للتنمية- جميع حقوق الطبع محفوظة.

## الحقوق الفكرية:

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

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



# سلسلة أدلة الحقبة التدريبية تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية