



القاموس التتموي الشامل

نحو ثقافة تنمية للجميع

اعداد:

مركز الدعم الفني وتنمية الموارد

اشراف علمي:

د. أشرف جلال

يونيو 2005

شكر وتقدير

يتقدم مركز الدعم الفني وتنمية الموارد بموفور الشكر لكل الجهات التتموية التي ساعدت في اخراج هذا القاموس ومنها الجمعية المصرية للصحة الانجابية وتنظيم الاسرة- فرع المنيا - و مركز المنظمات غير الحكومية ومركز خدمات التتمية وغيرها من المراكز الاخرى , كما يتقدم المركز بشكره الي السيد باتريك كرامب مدير هيئة انقاذ الطفولة بمكتب القاهرة والسيد احمد صبيح مدير مكتب المنيا والدكتورة سهام يا سين رئيس قطاع الصحة والدكتور اشرف جلال المشرف العلمي للقاموس.

رقم الصفحة	الموضوع
2 5-4	شكر وتقدير المقدمة
7-6	نبذة عن مركز الدعم الفني وتنمية القدرات
8	لماذا هذا القاموس
8	اهداف القاموس
8	كيف تستخدم القاموس
8	المنهجية المتبعة
8	المشاركة بالقاموس
9	النسخة الإلكترونية
9	اقسام القاموس
9	ملحقات القاموس
9	الاضافات

المقدمة:

تعد مشكلة التنمية من أبرز مشاكل المجتمع المصري لارتباطها الوثيق بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية، وتستند في ذلك إلى مستويين من الحركة أولهما يرتبط بكون الجمعيات الأهلية تمثل حلقة وصل في اتجاهين بين فئات المجتمع بكل فئاته من جانب والحكومة من جانب آخر، وثانيهما يتعلق بواقع رؤية الدولة لحدود دور جمعيات التنمية، وهو ما يتجلى بوضوح في خطاب الحكومة وتأكيداته على أهمية توسيع مساهمة الجمعيات في القضايا الاجتماعية التي تزايدت حدتها خلال العقد الأخيرين مثل قضايا الإرهاب والتفكك الأسري والعنف والتسول والإدمان وهي الأجندة التي تعمل الدولة على دفع القطاع الأهلي إلى تبنيها.

والحقيقة أن الأجندة السابقة تعكس قدراً من التطور في دور القطاع الأهلي في مصر يتواءم إلى حد ما مع تطور احتياجات المجتمع. وهاهو العقد الأخير من القرن العشرين يلقننا درساً بسيطاً وهو أن علينا أن نحترم كافة الفئات في المجتمع وأن نتعلم منها جميعاً. علينا أن نرتقى فوق مستوى التقسيم التقليدي الصارم بين الجهل والمعرفة، هذا التقسيم الذي يضع العراقيين في سبيل التفاهم والتواصل. في مجال التنمية برر هذا التقسيم التمييز بين مانحي المساعدات وبين متلقيها، وحال دون إنشاء جسور لعبور هوة الاتصال التي تفصل فيما بيننا، مما أدى إلى تقلص التنمية لتتخذ شكل سلسلة من المشروعات مثل تعبيد الطرق وتوفير التطعيمات والتي قد لا تؤدي إلى تحسين ظروف المعيشة على المدى البعيد.

يعلمنا هذا العقد من القرن أيضاً أن التنمية لا تتعلق فقط برفع مستويات المعيشة بل هي بالأحرى الانضمام إلى الآخرين في محاولة لتحديد النوعية المرجوة للحياة على أساس المدركات والقيم الشخصية، وبالرغم من أن التنمية تتطلب وجود نتائج ملموسة وتحسينات ملحوظة لنشل الناس من الفقر، إلا أن مشاركتهم في عملية التنمية هي التي تعطي المعنى لأي جهد تنموي.

يتطلب التخطيط التنموي وجود معلومات، والطريقة التي يتم بها تجميع هذه المعلومات واستخدامها يحدد إلى أي مدى يمكن للناس المشاركة في الأحداث التي تؤثر في حياتهم وكذلك طبيعة هذه المشاركة، وفي المناهج السابقة، كان البحث خطوة تسبق التنمية، وكانت المعلومات تستخلص من المستجيبين بحيث تتم معالجتها واستخدامها من قبل المهنيين أو المحترفين في مجال التنمية، ومن ثم تعاد إلى الناس على شكل سياسات وخدمات، وعليه فقد كانت

مركز الدعم الفني وتنمية الموارد

المعرفة المستفادة من المجتمع تقيم على يد أبناء غرباء تماماً عن المجتمع فيترك لهم حق تقرير ما هو مفيد منها وما هو غير جدي بالاهتمام. وهاهو عصر المعلومات يعمل الآن على رفع مستوى الوعي بين الناس فيما يخص البيانات كإحدى موارد العمل الاجتماعي والتنموي، كذلك بدأ المتخصصون في العلوم الاجتماعية (كذلك العلوم الأخرى) يدركون مدى غنى المعلومات المحلية والعديد منهم يقدرون المعرفة الواسعة التي يتمتع بها في أغلب الأحيان السكان المحليين بمختلف مستوياتهم فيما يتعلق ببيئتهم الطبيعية، مدى فاعلية العديد من الممارسات الصحية الدقيقة، ومدى تطور أنظمة إدارة موارد بعض المجتمعات.

وإيماناً من هيئة انقاذ الطفولة ومركز تنمية الموارد بدور المعرفة في تفعيل العملية التنموية قام المركز باعداد هذا القاموس التنموي

الذي يهتم جميع العاملين في التنمية ليؤكد المركز دوره الرائد وغير المسبوق في اشاعة الفكر التنموي في مصر والعالم العربي والشرق الاوسط

ويؤكد المركز علي شكره العميق لكل من ساهم في اخراج هذا العمل الي النور تأليفا وتجميعا واعدادا واخراجا مع التأكيد علي ان القاموس يمثل اسهاما مجمعا لاعمال العديد من الجهات منها علي سبيل المثال لا الحصر مركز خدمات التنمية - هيئة انقاذ الطفولة - والعديد من مؤسسات التدريب في العالم العربي.

نشأة المركز

بدأت فكرة انشاء مركز الدعم الفني وتنمية الموارد بالمنيا بمبادرة رائدة من قطاع الصحة بهيئة انقاذ الطفولة مكتب المنيا لتحقيق الاستمرارية للجمعيات الأهلية التي تعمل في مجال الصحة وتطوير أداء الجمعيات فنياً ومؤسسياً واحداث شراكة بين تلك الجمعيات وتوثيق النماذج الناجحة وتسويقها لمؤسسات أخرى وقد توجهت الجمعية المصرية للصحة الانجابية وتنظيم الأسرة بالمنيا بمقترح مشروع لهيئة انقاذ الطفولة لتحقيق تلك الأهداف وتم الموافقة على هذا المقترح ووقعت الاتفاقية في 2004/10/1 م .

ويعتبر مركز الدعم الفني وتنمية الموارد أحد المراكز المتخصصة في العمل مع منظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال الصحة خاصة والمجالات الأخرى عامة داخل محافظة المنيا وجمهورية مصر العربية ليصبح أحد الآليات والمبادرات المؤسسية لمواجهة التحديات التي تواجه هذه المنظمات ومساعدتها في تحقيق أهدافها التنموية في ظل التوجهات العالمية الراهنة وتحقيقاً للأهداف التنموية للألفية والتي تلقي بمزيد من المسؤوليات على عاتق هذه المنظمات في مقابل تخفيف العبء عن الدولة في هذه المجالات.

يضم المركز نخبة من المتخصصين في العمل المدني في مجال بناء القدرات الفنية والمؤسسية وتقديم الدعم الفني للبرامج الصحية وتوثيق النماذج الناجحة والمساهمة في شراكة دائمة بين تلك الجمعيات والجهات المعنية الأخرى (حكومة / قطاع خاص) ويتكون المركز من أربع وحدات رئيسية

1- وحدة بناء القدرات .

2- وحدة ادارة المعرفة .

3- وحدة الدعم الفني للبرامج الصحية .

4- وحدة التوثيق و الاعلام .

رؤية المركز

مركز الدعم الفني وتنمية الموارد بمحافظة المنيا يعتمد على منظومة عمل شاملة ومتكاملة ومتطورة تطبق الفكر التنموي بأساليب إبداعية خلاقة وتستند لخبرات المجتمع المحلي مع الاستعانة بالخبرات الخارجية المميزة (0)

رسالة المركز

رسالتنا هي احداث تغير ايجابي بالمجتمعات المحلية بارساء فكر التنمية الحديث بالجمعيات الأهلية ايماناً منا بدورها في تحقيق مستقبل أفضل لمجتمع محافظة المنيا خاصة وجمهورية مصر العربية عامة .

الهدف العام

دعم الجمعيات الأهلية فنياً ومؤسسياً وتمكينها من تطوير برامج ذات جودة عالية لتحقيق أهدافها التنموية وضمان استمراريته 0

الأهداف الاستراتيجية

- 1- الجمعيات الأهلية ذات قدرات عالية تمكنها من إدارة مشروعات بكفاءة وفاعلية 0
- 2- الجمعيات الأهلية قادرة على نقل الخبرات وتداول المعرفة بين الجهات الحكومية وغير الحكومية لتطوير وتحسين البرامج المقدمة 0
- 3- الجمعيات الأهلية قادرة على إدارة البرامج الصحية المقدمة للأمهات والأطفال وطلاب المدارس مطورة وذات جودة عالية 0
- 4- الجمعيات الأهلية ذات قدرات عالية تمكنها من توثيق وتسويق وترويج المخرجات 0

استراتيجيات المركز

- بناء القدرة المؤسسية للشركاء 0
 - تنمية الموارد البشرية 0
 - رفع الوعي والدعوة للممارسات التنموية الصحيحة 0
 - تطوير البيئة الداخلية والخارجية للجمعيات 0
 - اتباع التكنولوجيا المتطورة والاساليب التنموية الحديثة 0
 - تفعيل كافة الشركاء لخدمة عملية التنمية 0
 - اتباع الاسلوب المتكامل في عملية التنمية 0
 - توثيق النماذج الناجحة وتسويقها ونقلها إلى الآخرين 0
 - اشراك كافة المعنيين وتوضيح الفائدة العائدة على كل شريك 0
 - تيسير عمليات التشبيك بين الأطراف المختلفة 0
- مبادئ المركز
- التخطيط والمتابعة 0
 - الشفافية في التعامل 0
 - تشجيع البحث والاستكشاف 0

لماذا هذا القاموس؟

يأتي تجميع وتكوين هذا القاموس من اجل اشاعة الثقافة التنموية لجميع العاملين بمجال التنمية.

أهداف القاموس:

يسعى المركز من خلال هذا القاموس الي تحقيق الاهداف التالية:

- 1- تزويد القائمين علي العمل التنموي بأهم المصطلحات في هذ المجال.
- 2- وضع لبنة اساسية في مجال الثقافة التنموية يمكن للعديد من الجهات البناء عليها وتطويرها.
- 3- توحيد المصطلحات والمفاهيم المتداولة في مجال العمل التنموي.

كيف تستخدم القاموس؟

يمكن للمستخدم ان يستفيد من خدمات القاموس من خلال طريقتين:

الاولي:المستخدم من خلال الموقع الالكتروني باعطاء كلمة البحث وسيقوم الحاسب بالبحث في القاموس لاعطاء المصطلح او اقرب معني اليه.

الثانية: من خلال البحث في النسخة المطبوعة لتي تم تقسيمها حسب اقرب المجالات تجانسا مع بعضها البعض.

المنهجية المتبعة:

تم تجميع هذا القاموس من عديد من المصادر اعتمادا علي فكرة المصادر المفتوحة المتنوعة ومن العديد من الادلة التدريبية بحيث تم احيانا التعديل والحذف والاضافة والتنقيح بما يتلائم مع تبسيط مصطلحات ومفاهيم القاموس.

المشاركة بالقاموس:

تتاح المشاركة بالقاموس الي كل من :

- الهيئات والمنظمات المعنية بالتنمية
- الجمعيات الاهلية
- الافراد
- المؤسسات والشركات الخاصة المعنية بالتدريب والتنمية

النسخة الالكترونية:

تتاح من هذا القاموس نسخة الكترونية يمكن انزالها من الموقع الخاص بالمركز او الحصول عليها علي اسطوانة من عنوان المركز او الجمعيات التابعة له او الجمعية المصرية للصحة الانجابية وتنظيم الاسرة او هيئة انقاذ الطفولة وذلك ببرنامج PDF الذي يمكن ايضا انزاله من خلال رابط علي الموقع او من خلال الاسطوانة المرفقة.

اقسام القاموس:

نظرا لتشابك العديد من المصطلحات وامتدادها لكثر من مجال فقد تم اعداد المصطلحات بطريقة تكاملية دون النظر الي المجال الفرعي الذي تنتمي اليه بحيث تكون لدينا العديد من المصطلحات في العديد من المجالات ومن بينها:

- الادارة
- الاتصال
- الاقناع
- التنمية
- علم الاجتماع
- علم النفس
- التعليم
- التدريب
- المحاسبة
- البحوث
- مناهج وطرق التدريس

ملحقات القاموس:

اي مصطلحات جديدة ستضاف للقاموس سيقوم المركز باصدارها والتنويه عنها في ملحق يصدر كل شهرين ثم كل شهر حسب ما سيرد اليه من مصطلحات من جانب العديد من الاشخاص والجهات التنموية كما يمكن الحصول عليها مباشرة من خلال الموقع الالكتروني للمركز.

الاضافات: يمكن لاي جهة او فرد ان تبعث بأي اضافة علي هذا القاموس الي المركز الذي يخضع المادة المرسله للتحكيم العلمي لاقرارها مع اضافة اسم الشخص او الجهة صاحبة ذلك الاسهام.

المصطلحات

التعليم المصغر:

هو موقف تدريبي يتم في وقت قصير (حوالي 10 دقائق في المتوسط) و يشترك فيه عدد قليل من المتدربين (يتراوح عادة ما بين 5- 10) يقوم المدرب خلاله بتقديم مفهوم معين أو تدريب المشاركين على مهارة محددة . و يهدف التعليم المصغر إلى إعطاء المدرس فرصة للحصول على تغذية راجعة بشأن هذا الموقف التدريبي ، و في العادة يستخدم الشريط التلفزيوني لتسجيل هذا الموقف التدريبي ثم يعاد عرضه لتسهيل عملية التغذية الراجعة . و لكن هذا التسجيل لا يعتبر شرطاً أساسياً لإتمام التعليم المصغر .

و عموماً فإن اصطلاح التعليم المصغر (Microteaching) يطلق على مختلف أشكال التدريب المكثف الذي يتناول مهارات معينة ضمن زمن محدد باشتراك عدد من الدارسين . و قد استخدم التعليم المصغر في مجالات عديدة منها تدريب المعلمين قبل الخدمة ، و التدريب أثناء الخدمة و الإرشاد النفسي المصغر Micro Counseling و تدريب المشرفين و تدريب المحامين على المرافعة و تدريب مدرسي الكليات .

الحالات الدراسية :

1. هي سيرة تاريخية أو سيناريو يصف مجموعة من الظروف والأحداث الدراسية تقدم على شكل قصة تتضمن قضايا أو مشكلات دراسية مقصودة يشار إليها من خلال أسئلة محددة 0
2. وصف مكتوب لموقف تواجهه المؤسسة حيث يوضح هذا الوصف الخطوات التي مر بها الموقف الحالي إلى أن وصل صورته النهائية ، مما يعمق فهمنا للمشكلة التي تدور حولها الحالة الدراسية ويمكننا من إيجاد الحلول المناسبة لها 0
3. عبارة عن وصف لمواقف وأحداث مشكلة خيالية أو واقعية مستمدة من إحدى المؤسسات حيث أنها توضح المعالجة الفاشلة لهذه المواقف وذلك باستخدام الوصف الرمزي الذي يمنح المتدرب الفرصة الجيدة للقيام بالتحليل النقدي مما يكسبه مقاييس أكثر فعالية للحكم على الأمور التي يمر بها 0
4. موقف معقد يعطى للمتدرب للقيام بتحديد المشكلة أو نقطة الخلاف الرئيسة في هذا الموقف واقتراح ما يراه حلاً لعلاج هذا الموقف 0

النشاط التدريبي :

هو تمرين فكري أو تطبيق نفس حركي يمارسه المتدرب من أجل الوصول إلى معلومات جديدة أو إتقان مهارات عقلية أو حركية معينة وهادفة و تعتبر النشاطات والتمارين من المواد التدريبية الشائعة في تنظيم التدريب من خلال المجموعات الصغيرة فهي تساعد على استثمار خبرات المتدربين وتحفزهم على التفكير والتعاون في إنجاز المهمة ، و إذا ما أحسن بناء النشاطات أدت بالمتدربين إلى تحقيق أهداف المشغل ببسر وسهولة ، وبطريقة تمكن المتدرب من استيعاب الفكرة وتطبيقها 0

وتتنوع النشاطات وتختلف في قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة بناء على مدى ارتباطها بالهدف من جهة ومدى ارتباطها بخبرات المتدربين وتسلسلها مع البناء المعرفي والمهاري له من جهة أخرى إضافة إلى قدرتها على إثارة دافعيته للتفاعل معها ، وهذا يعتمد على خبرات معد النشاط ومهارته في مراعاة خلفيات المتدربين وتقديمه للمفاتيح التي تسهل على المتدرب فهم النشاط والتفاعل معه.

العصف الذهني :

العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة 0

المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني و تعد طريقة العصف الذهني في التدريب من الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة و يعتمد نجاح جلسة العصف الذهني على تطبيق أربعة مبادئ أساسية هي :

إرجاء التقييم - إطلاق حرية التفكير - الكم قبل الكيف - البناء على أفكار الآخرين .

المشغل التدريبي (ورشة العمل) .

طريقة عملية في التدريب تختلف عن غيرها من طرق التدريب ، تقوم على أساليب متنوعة تعرض في وقت واحد منها : المحاضرة والمناقشة والتجريب والتطبيق والاستنتاج يخطط لها قائد المشغل من خلال أنشطة عملية تنطلق من خبرات المتدربين السابقة وتبحث في موضوع تربوي أو علمي بهدف إكساب المتدربين معلومات ومهارات واتجاهات حول الموضوع نفسه .وللمشغل التدريبي مزايا وفوائد لا تتوافر لكثير من طرق التدريب الأخرى أهمها يستخدم المشغل التدريبي أساليب متنوعة في وقت واحد وبذلك تتم الإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه وتبعد الملل عن المتدربين و ينطلق من خبرات المتدربين ويقوم على نشاطهم ومشاركتهم و يوفر للمتدربين فرصاً كافية لتبادل الخبرات والآراء ويوفر للمتدربين فرصاً كافية لتجريب الخبرات المكتسبة وفحصها ويراعي الفروق الفردية ويحقق التكامل بين خبرات المتدربين و يوفر للمتدربين فرص التعلم التعاوني و يضع كلاً من المدرب والمتدرب في مكانه الصحيح من عملية التدريب فالمدرب مخطط ومعد للأنشطة ومحفز ومتابع ومقوم والمتدرب منفذ للنشاط ومتفاعل معه و يتخذ المنحنى العملي أسلوباً في التدريب و يوفر الفرص أمام المتدربين للإفصاح عن حاجاتهم وخبراتهم وتبادل الرأي والمشورة حولها .

تمثيل الأدوار :

هو أسلوب يقوم فيه المشاركون بتمثيل أدوار محددة لهم في شكل حالة أو سيناريو وذلك كمحاولة لمحاكاة الواقع ولابد أن يحدد أولاً ما هو الهدف الذي تريد الوصول إليه باستخدام هذا الأسلوب ؟ وما هو الموضوع الذي تود التركيز عليه ؟ وبمعنى آخر ينبغي أن تكون الحالة التمثيلية مرتبطة بموضوع البرنامج وأهدافه . ولذا لابد من كتابة السيناريو وتحدد الأدوار التي سيتم تمثيلها ويمكنك الاستعانة بالمشاركين لكتابة السيناريو . كذلك يمكنك عدم كتابة السيناريو والاكتفاء بإتاحة الفرصة للمشاركين كي يجتهدوا في التمثيل بدون التزام دقيق بنص مكتوب و ينبغي أن تكون الحالة التمثيلية واضحة ومفهومة للمشاركين و يحسن أن يكون السيناريو قصيراً ومركزاً .

مع اختيار الأفراد الذين سيقومون بالتمثيل ، وعادة يكون هؤلاء من الأفراد المشاركين أنفسهم كما يمكنك تكليف مجموعة أو بعض المجموعات بالقيام بهذه التمثيلية .

التمرين العملي :

هو أسلوب يقوم فيه المتدرب تحت ظروف محكمة بأداء العمليات أو المهارات التي يتم تدريبه عليها بحيث يتعلم

المتدرب عن طريق الممارسة وتحت إشراف المدرب 0

آلية تنفيذ الأسلوب :

هنا أربع آليات أساسية في تنفيذ التمرين العملي :

- الأداء المستقل : وفيه يقوم المتدرب بالعمل بشكل فردي طبقاً لمعدل التعلم الخاص بكل متدرب
- الأداء الجماعي : وفيه يقوم المتدربون بالعمل كجماعة خطوة بخطوة وحسب تسلسل الخطوات التي حددها المدرب 0
- الأداء في شكل فريق : وفيه يقوم المتدربون بأداء عمل معين يطلب أدائه إلى فريق عمل 0
- مدرب ومتدرب : وفيه يقسم المتدربون إلى عدة مجموعات تتكون كل مجموعة من فردين ويقوم فيها كل فرد بدور المدرب والمتدرب متبادلين الأدوار 0

الاستخدامات :

وهي نفس استخدامات أسلوب البيان العملي تقريباً لتدريب على العمليات الحركية (كالتمارين الرياضية وغيرها) والتدريب على المشكلات ومهارات التحليل و توضيح المبادئ (لماذا نعمل هذا الشيء بهذه الطريقة) و التدريب على تشغيل الأجهزة (كالحاسب الآلي - البرجكتور - الداتا شو - 000 وغيرها) التدريب على أسلوب الفريق في العمل (كيف يعمل الأفراد مع بعضهم البعض لفعل شيء ما) 0

البيان العملي :

في هذا الأسلوب يقوم المدرب بالأداء الفعلي أما المتدربين لعملية ما حيث يعرض ما يجب القيام به وكيفية القيام به

شارحاً لماذا وكيف وأين ومتى يتم ذلك 0

مفهوم البيان العملي :

هو أسلوب يقوم فيه المدرب بأداء ما يرغب في التدريب عليه أما المتدربين بشكل فعلي مستخدماً أسلوباً آخر

للتوضيح كالإلقاء أو التمارين وخلافه 0

استخدامات أسلوب البيان العملي :

الغرض الأساسي من البيان العملي هو بيان كيفية أداء عمل ما ومن أهم استخدامات هذا الأسلوب :

التدريب على العمليات الحركية (كالتمارين الرياضية وغيرها) 0

التدريب على المشكلات ومهارات التحليل 0

توضيح المبادئ (لماذا نعمل هذا الشيء بهذه الطريقة) 0

التدريب على تشغيل الأجهزة (كالحاسب الآلي - البرجكتور - الداتا شو - 000 وغيرها)

التدريب على أسلوب الفريق في العمل (كيف يعمل الأفراد مع بعضهم البعض لفعل شيء ما

المقال :

وهو فن من فنون النشر حديث النشأة ، ارتبط بظهور الصحافة ، ويقوم بعرض الأفكار والخواطر والآراء ووجهات النظر
بفكر كاتبه أو المعبرة عن نبض القراء واهتماماتهم 0

أ . أركان المقال الأساسية ثلاثة هي :

. المقدمة : وهي الجزء الأول منه ، وتهدف إلى تهيئة القارئ للغرض من المقال ، ويجب أن تكون قصيرة وسهلة

الأسلوب 0

. الغرض : وهو الجزء الأساسي للمقال ، ويهدف إلى التعبير عن الموضوع ويشترط ل عرضه : أن يستوعب الموضوع
ويلبي رغبات القارئ 0

. الخاتمة : وتهدف إلى حصر الأفكار ويجب أن تكون جامعة بإيجاز لفكرة المقال وجميلة الأسلوب 0

المعرفة :

تنقسم المعرفة لفرعين أساسيين :

1. المعرفة الضمنية (tacit)

2. المعرفة الظاهرية (explicit)

وقد أشار كل من (Nonaka and Takeuchi 1995) أن الأصول غير الملموسة كالقيم، والصورة الذهنية
للمنظمة، الحدس، الاستعارات، ونفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء والاهتمام بها لأنها تشكل قيمة
مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها الجمعية.

1. المعرفة الضمنية

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (How-Skills) Know والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكي.

2. المعرفة الظاهرية

وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف الجمعية ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل الجمعية الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب. وقد ميز Polanyi بين نوعين من

المعرفة عندما قال " أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول " We can Know more than we can tell" وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة.

تكملة لموضوع إدارة المعرفة. فالمعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها:

المعلومات - البيانات - القدرات - الاتجاهات

البيانات

البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

المعلومات

المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو

لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش. فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لا مكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

إدارة المعرفة :

عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها ، استخدامها، ونشرها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها الجمعية والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات ، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي.

التفاوض :

هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

التنظيم :

- أحد أهم العناصر في العملية التنموية حيث أن الإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى و الاهتمام الرئيسي في التنظيم ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به ، وتحديد جماعة العمل ، وتشكيل مراتب السلطة ، وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية .ويتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها ، ومستخدميه الذين سيباشرونها ويقومون بها وكذلك بين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات . وحتى ينظم الإداري المصادر المتوافرة وينسق بينها لا بد له من تصميم بناء رسمي للمهام ولعلاقات السلطة التي يتطلبها تحقيق فاعل وكفاء للأهداف .

- الإدارة عملية: أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري , و يعني البيئة الخارجية و الداخلية و الموارد البشرية و المادية إلا وهي التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة.
 - الإدارة عملية مستمرة: تأتي صفة الاستمرار لان الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع و الخدمات و لان هذه الحاجات في تغير مستمر, فذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة . فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك, و لكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.
 - الإدارة عملية اجتماعية: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك .
 - الموارد التي تتعامل معها الإدارة: الموارد البشرية و المادية مثل المواد الخام والآلات و الأموال.
 - التخطيط: التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له .
 - التنظيم: كيفية توزيع المسؤوليات و المهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة.
 - التوجيه: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - الرقابة: التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة. الموضوعية, و اذا وجد انحراف فيجب تعديله.
 - الهدف: الغاية المطلوب الوصول إليها.
 - الكفاية: الوصول إلى الهدف بأقل جهد و اقل تكلفة و أسرع وقت.
 - الفاعلية: الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.
- الاجتماعات:
- " عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين بما يحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن و يرضى غالبية الأعضاء.

الاستراتيجية:

هي وسائل تحقيق الأهداف و من أمثلتها التوسع الجغرافي والتنوع والاستيلاء على المنافسين والتكامل الرأسي والمشاركة والنفوذ للسوق.

السياسية:

هي التوجيهات أو الإرشادات العامة التي يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف التشغيلية الموضوعة واتخاذ القرارات وبالتالي هي :

- مرشد لصنع القرارات
- تقلل من تكرار المواقف والأعمال
- تساعد على تحقيق التكامل والتنسيق بين الأقسام والأفراد
- توفر وقت وجهد الإدارة العليا بعيداً عن التفاصيل

الإدارة الاستراتيجية

هي مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف الجمعية أو هي صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن الجمعية من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

مصفوفة SWOT

تختص مصفوفة SWOT بتحليل الفرص والتهديدات للموائمة وإحداث التوازن بين عنصر داخلي وآخر خارجي للوصول إلى الاستراتيجية البديلة المختلفة، وبالتالي فالشركة التي لها إدارة استراتيجية جيدة هي التي تعمل دائماً على الاستفادة من نقاط القوة لديها لاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على القيود والتهديدات المحيطة.

الرقابة الاستراتيجية

يقصد بها الرقابة التوجيهية التي يغطي نطاقها الزمني في العادة الفترة من بداية تنفيذ الاستراتيجية وحتى تحقيق النتائج المرجوة وقد يترتب عليها تعديل سواء في الاستراتيجية أو الأهداف بناءً على ما تظهره نتائج الرقابة أولاً بأول .

المراقبة الاستراتيجية

أحد أنواع الرقابة الاستراتيجية ولكنها لا ترتبط بعوامل أو قيود محددة وإنما تصمم بدرجة أكثر مرونة واتساعاً لمراقبة أية أحداث من داخل أو خارج الجمعية يمكن أن تؤثر على استراتيجيتها وتعتمد على الملاحظة الدقيقة والإطلاع الواسع على الدوريات المتخصصة والصحف والمؤتمرات ومتابعة الأحداث التي يمكن أن يكون لها تأثير على الجمعية واستراتيجياتها.

المهارات الفكرية

إحدى مهارات الإدارة الفعالة التي تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المنشأة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية ، وكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة للمهارات الفكرية وتقل الحاجة للمهارات الفنية.

المهارات الفنية

إحدى مهارات الإدارة الفعالة التي تتعلق بالعمل الذي يؤدي والتعامل مع الأشياء وتتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة ، وكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تقل الحاجة للمهارات الفنية والعكس صحيح.

- التغيير بالمشاركة :

يبدأ المدير الاستراتيجي عملية التغيير من خلال تهيئة وإعداد الفرد أو المجموعة أو كليهما من خلال ما يتجه لهم من معلومات جديدة حول الاستراتيجية المطلوب ثم يقنعهم بهذه المعرفة ويعمل على تكوين اتجاه إيجابي تجاه الاستراتيجية الجديدة يترتب عليه القيام بالسلوك المطلوب للالتزام بتنفيذ الاستراتيجية المطلوبة على المستوى الفردي ثم الجماعي. لا تتم إلا من خلال استخدام استراتيجية فعالة للمشاركة بإتاحة الفرصة للفرد منذ البداية للمشاركة في عملية صياغة الاستراتيجية في حدود المستوى المناسب لكل منهم.

يمكن الاستعانة بالقادة الرسميين وغير الرسميين وكسبهم في صف التغيير حتى تتم عملية التغيير بسهولة من خلال التقليد والقوة .

- التغيير بالدفع :

تبدأ عكس الحال في الدورة السابقة حيث يتم فرض التغيير الاستراتيجي المطلوب على سائر أنحاء المنظمة من جانب الإدارة الاستراتيجية العليا التي قامت وحدها بصياغة الاستراتيجية ثم تقوم بإصدار الأوامر للجهات التنفيذية المختلفة بضرورة الالتزام بالاستراتيجية الجديدة والبدء بتطبيقها فور اعتمادها وإعلام الجهات الدنيا بها، ويؤدي ذلك إلى التأثير على شبكات التفاعل والاتصالات وأنماط السلوك الجديدة على المستوى الفردي مما يؤدي لخلق معارف جديدة تؤدي إلى وجود افتراضات مسبقة تجاه أو ضد التغيير الاستراتيجي المطلوب .

وفي بعض الحالات التي يفرض فيها التغيير فإن السلوك الجديد يخلق نوعاً من المعرفة تؤدي بدورها للالتزام والافتتاع بالاستراتيجية الجديدة وكأنها بذلك تبدأ في الاقتراب من دورة التغيير بالمشاركة ولكن بطريق عكسية

المصادر الأولية

ما يتم من مسح لآراء المستهلكين والعملاء وبحوث التسويق والاجتماعات المهنية والمحادثات والمقابلات مع الأطراف المعنية المختلفة والمؤتمرات العلمية المتخصصة.

المصادر الثانوية

من أمثلتها الدوريات المتخصصة والصحف والتقارير والوثائق الحكومية والخلاصات والكتب والفهارس الدليل المتخصص ومعظم البرامج الجاهزة المخزنة في الكمبيوتر في مختلف المجالات

الرسالة :

عبارة عن جملة أو عدة جمل توضح ما يميز منشأة ما أو المميزات التنافسية لها بالمقارنة بالمنشآت الأخرى

الهدف :

هو النتيجة التي تحاول المنظمة تحقيقها في إطار رسالتها الأساسية ويعتبر مصيرى لنجاح المؤسسة وللتخطيط والدفع والرقابة الفعالة

السياسة :

بمثابة توجيهات أو إرشادات عامة يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف التشغيلية الموضوعية واتخاذ القرارات وتساعد على تحقيق التكامل

التحفيز :

هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت - كمدير- لا تستطيع أن تحفز مرعوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي

تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل.

اللجان : Committee

اللجنة هي بمثابة فريق عمل رسمي يتم تشكيلها للعمل في مجال مهمة معينة ومن قواعد مستمرة وهي غالباً تستمر في عملها كلجنة دائمة (للتخطيط او للتنسيق مثلاً) بالرغم من امكانية حدوث تغيير في اعضائها .

قوة العمل : Task Force

قوة العمل هي بمثابة فريق عمل رسمي ويتم تشكيلها لإنجاز هدف محدد ومن المتوقع ان يتم حلها حيث يتحقق الهدف . ولاشك ان الابتكار والتجديد مسألة هامة لقود العمل اذا ما شكلت لحل مشكلات صعبة او لتحديد اتجاهات لفرص محتملة .

فريق عبر الوظائف : Cross-Functional Team

يتشكل هذا الفريق من أعضاء ذوي وظائف مختلفة ومن وحدات مختلفة من المنظمة وذلك لإنجاز أهداف معينة مثل كسر الحواجز التي تفصل بين الوحدات او تعوق سريان العمل في المنظمة .

فريق عمل (تطوعي) للتحسين المستمر : Employee Involvement team

تعتبر حلقات الجودة (Quality Circle QC) مثلاً واضحاً على فريق العمل التطوعي والذي تم نقله عن الادارة اليابانية ومنهجية ادارة الجودة الشاملة TOM .

الفريق الموجه ذاتياً : Self-directed team

يتألف هذا الفريق عادة من 5-20 فرداً متعددي المهارات وقد شغلوا وتبادلوا جميعاً الوظائف المختلفة Rotation ، وهو فريق دائم ويستهدف انتاج خدمة او منتج متكامل ، وغالباً ما يتم انتخاب قائده من بين أعضائه . هضاً ويسمح لهذا الفريق بصلاحيات واسعة مثل الحق في الحصول على المعلومات والمعدات بل وضم أفراد جدد بما يضمن تحقيق المهام المنوط بها . ومن المتوقع من الفريق ذاتي الادارة ان يحقق مستوى متميزاً من الفعالة والفاعلية يحكم تكوينه ومهاراته وصلاحياته وتدريبه على الاتصال الفعال وحل صراعاته الداخلية والحلول الابتكارية للمشكلات .

الفريق بالفعل : Virtual team

وهو فريق عمل يتشكل لإنجاز مشروع او هدف مشترك ويعتمد فى اتصالاته بين أعضائه على تكنولوجيا الحاسبات حيث يتفرق الأعضاء جغرافياً اذ ان المنظمة الأم تنتشر وحداتها ومكاتبها سواء على مستوى الدولة او على مستوى العالم - أى فى دول متفرقة وقد تتغير قيادة الفريق ان يتم تبادلها بحسب المجالات او المراحل التنفيذية للمشروع .

"الإشاعة":

كل قضية أو عبارة نوعية مقدمة للتصديق ، وتتناقل من شخص الى شخص ، عادة بالكلمة المنطوقة ، وذلك دون أن تكون هناك معايير أكيدة للصدق .

الأهداف: الأهداف هي منجزات محددة يتوجب إنجازها بشكل كلي، أو ببعض الربط، من أجل تحقيق نتيجة أكبر وأشمل تهم النظام، فعلى سبيل المثال، المهمة التي تقوم بها منظمة ما.

الاستراتيجيات أو الأنشطة: وهي الأساليب التي يحتاجها النظام بشكل تام وكامل، أو لتحقيق الأهداف المرجوة.

الغايات: وهي الغايات التي يتوجب تحقيقها بشكل كلي أو لتحقيق الأهداف الموضوعه ضمن الخطة.

المهام: يوكل إلى الأشخاص لا سيما في المنظمات الصغيرة مهاماً عديدة من أجل تطبيق الخطة، فإذا كان نطاق الخطة ضيقاً جداً عندها تكون عادة المهام والأنشطة على نفس الحالة.

المصادر (الميزانية): تتضمن المصادر والأشخاص، والمواد والتكنولوجيا، والمال، الخ... وهي متطلبات تطبيق الإستراتيجيات أو العمليات وتكون تكاليف هذه المصادر عادة على شكل ميزانية.

مفهوم العلاقات العامة:

يوجد للعلاقات العامة عدة تعريفات لكن أبرزها الآتي:

هي فلسفة اجتماعية للإدارة في أي مؤسسة قائمة على تنسيق جهود اتصالية بين إدارة المؤسسة و جمهورها الداخلي والخارجي من أجل تفعيل دورها في المجتمع وتحقيق المصلحة الربحية، وتعزيز مكانتها وسمعتها. هي الجهود المستمرة والمخططة والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى كسب تأييد وتفاعل الجماهير تحقيقاً للمنفعة المتبادلة.

هي وظيفة مميزة للإدارة لتعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق المنفعة المتبادلة بينها وبين المجتمع.

العمل عن بعد:

- أو الاتصال عن بعد، بالعمل الذي يستلزم أن يؤدي في مكان ما بعيداً عن المكتب سواء كانت طبيعية العمل دوام كلي أو دوام جزئي أو في أيام معينة، والاتصال عادة يكون إلكترونياً، بدلاً من الانتقال إليه شخصياً. ومزاياه :
 - تقليل عدد المتواجدين في المكتب أو تجنب الانتقال إلى مبان جديدة أو مبان أكبر في المساحة والاتساع.
 - جعل الخدمات متاحة للعملاء في غير ساعات العمل الرسمية.
 - الاستفادة من العمالة الأقل أجراً والأكثر استعداداً للعمل في مراكز ومواقع مختلفة.
 - التقليل من الوقت الذي يستغرقه الموظفون المتنقلون في تقديم التقارير عن العمل إلى المكتب المركزي.
 - تواجد الموظفين في مواقع أقرب للفئات المستهدفة.

لغة الجسد

هي الجزء الأهم من أي رسالة تنتقل إلى الشخص الآخر بوساطة المقابلة. وإن ما بين (50-80%) من المعلومات يمكن أن تنقل بهذه الطريقة. وأن الرسالة غير الشفهية المنقولة هي غنية، ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير الوجه، والقرب من الشخص المتكلم، وحركات اليدين والقدمين، وملابس الشخص المتكلم، ونظراته، وتوتره، وانفعالاته وما إلى ذلك.

ثم يأتي في الأهمية نبرة وطبيعة صوتك حيث يمكن أن ينقل ما بين (15-30%) من الرسالة التي يمكن أن تنقلها إلى محدثك. لذلك فإذا كانت هاتان الطريقتان تشكلان (65-95%) مما يلتقطه الناس، فإنه لن يبقى أثر كبير للكلمات. وإذا اعتقدت أن هذا خطأ فلتأخذ الشخص الذي تتكلم معه وهو يتابع عمله ولا ينظر إليك. أعتقد أنه يفهمك كلياً وهو مطأطئ الرأس؟

مسؤوليات ومهام عضو مجلس الإدارة

- حضور جميع اجتماعات وأعمال مجلس الإدارة.
- يتم إعلام أو تبليغ العضو عن مهمة المنظمة، الخدمات، السياسات والبرامج.

- ✚ مراجعة جدول الأعمال والمواد المساعدة وذلك قبل اجتماعات مجلس الإدارة.
- ✚ تلبية حاجة اللجان أو قوى العمل وعرض القيام بأداء مهام خاصة.
- ✚ تقديم إسهام مالي شخصي للمنظمة.
- ✚ إخبار الآخرين عن المنظمة.
- ✚ مواكبة التطورات في مجال المنظمة.
- ✚ مساعدة المجلس في تنفيذ مسؤولياته المالية، وذلك مثل مراجعة بيانات المنظمة المالية السنوية

سمات عضو مجلس الإدارة:

- ✚ القدرة على الاستماع والتحليل والتفكير بصورة واضحة والعمل جيداً مع الناس إما فردياً أو ضمن مجموعة.
- ✚ على استعداد لتحضير اجتماعات المجلس وحضورها، وطرح الأسئلة وتحمل المسؤولية، ومواصلة العمل لإنجاز أي مهمة موكلة له، والقابلية على المساهمة في تنمية الموارد المالية للمنظمة.
- ✚ تطوير بعض المهارات الشخصية والعملية، وذلك مثل تنمية الموارد، وتنمية وتطوير وتجديد أعضاء مجلس الإدارة ومتطوعين آخرين، وقراءة وفهم البيانات المالية، والتعرف أكثر على طرق إعداد وتنفيذ وتقييم النشاطات والبرامج.

■ التنظيم فعال للهيئة:

1. إعداد وصف وظيفي مكتوب لأعضاء الهيئة.
2. وضع برنامج سنوي للاجتماعات محدد سلفاً.
3. إعداد مواد معلوماتية واضحة ومتكاملة بشكل دوري تتضمن مذكرة لجميع الأعضاء قبل أسبوعين إلى ثلاثة من كل اجتماع.
4. حفظ معايير دقيقة وكاملة لجميع الاجتماعات.
5. إبقاء الاجتماعات مختصرة والعمل على إثارة أوسع مشاركة ممكنة للأعضاء.
6. الطلب من كل عضو العمل في لجنة. واحدة تابعة للهيئة على الأقل (الأعضاء الجدد، يكفي العمل في لجنة واحدة).

7. نشر إنجازات ومساهمات الأعضاء بطرق متنوعة في دوريات المنظمة وفي الاجتماعات والمحاضر.

الثقافة المشتركة: هي نموذج للمعتقدات المشتركة والاتجاهات والافتراضات والقيم داخل المؤسسة، وهذه الأشياء التي تكوّن الثقافة المشتركة قد تكون غير واضحة ولكنها في غياب شكل التعليمات المباشرة تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والطريقة التي يتفاعلون بها كما أنها تؤثر بشدة في الأساليب التي يتم بها إنجاز الأعمال، وتتخذ الثقافة المشتركة الصور التالية:

القيم - الاعتقاد بما هو الأفضل والمفيد للمؤسسة وما هو نوع السلوك المرغوب فيه والقيم تشير إلى الجودة ورعاية الفئات المستهدفة، والعمل الجماعي والتفوق والابتكار والاهتمام بالأفراد.

القواعد - أي قواعد السلوك الشفوية - التي توفر التوجيه غير الرسمي عن كيفية التصرف، وهذه القواعد تشير إلى مظاهر السلوك مثل الأسلوب الذي يتبعه المديرون في معاملة الأفراد، وأخلاقيات العمل " كالعامل بجدية " ومدى أهمية ارتباط ذلك بالمكانة.

المناخ التنظيمي - كيفية إدراك الأفراد للثقافة المتوفرة لهم في منظماتهم ويمكن قياس إدراكهم بدراسة اتجاهاتهم.

أسلوب الإدارة - الأسلوب الذي يتصرف به المديرون بكفاءة والأسلوب الذي يمارسون به السلطة، وقد يكون المديرون مستبدين أو ديمقراطيين صارمين أو متساهلين

إدارة الثقافة هي: تطوير أو تدعيم ثقافة المؤسسة كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة. وهي الإدارة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها. والإدارة قد تدعم الثقافة الفعالة للمؤسسة أو تغير الثقافة غير الفعالة، وتدعيم ثقافة المؤسسة يتطلب تحليلاً أو تشخيصاً يتم تطبيقه باستخدام وسائل التدعيم اللازمة أو باستخدام وسائل التغيير كما أن برنامج التغيير الثقافي يركز في الظروف العادية على إعطاء الأولوية لمجال واحد أو مجالين من المجالات الثلاثة وهي نادراً

ما تشمل كل جوانب الثقافة بالمؤسسة، ولهذا يجب تحديد القيم الأصلية لكل حالة - قد تقتضي الضرورة تحديد المجالات التي تحتاج شدة الاهتمام كما أن هناك حداً لما يمكن أن ينفذ في الحال

إدارة التغيير:

التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة والمؤسسة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير بسلاسة ولن تنجح المؤسسة دائماً ولكنها على الأقل ستحاول، فيمكن لعملية التغيير أن تحدث صداماً. ويمكن أن يكون الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره على المؤسسة وعلى الموظفين. ومن ثم فإن إدارة التغيير الناجحة تتطلب تفهماً للآتي:

👉 الأنواع الرئيسية للتغيير.

👉 كيفية تأثير التغيير على الأفراد.

👉 عملية التغيير.

👉 كيفية إيجاد الالتزام بالتغيير.

التغيير الاستراتيجي

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية - ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد. ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملياً لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.

التغيير الوظيفي

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً ووضع النقاط على الحروف، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب.. وتشتد الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن ردّ الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله.

وظائف الاتصال

يضطلع الاتصال والإعلام بوظائف أساسية، باعتباره نشاطاً فردياً وجماعياً، يشمل كل الأفكار والحقائق والبيانات، والمشاركة فيها. ويمكن تحديد الوظائف الرئيسية التي يؤديها الاتصال والإعلام في أي نظام اجتماعي في الوظائف التالية:

- 1- **الوظيفية الإعلامية والإخبارية:** وتتمثل في جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والرسائل، والبيانات والصور والحقائق والآراء والتعليقات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية والبيئية والقومية والدولية، والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة، والوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات الصائبة.
- 2- **وظيفة التنشئة الاجتماعية:** وتنحصر هذه الوظيفة في توفير رصيد مشترك من المعرفة، يمكن الأفراد من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه، ودعم التآزر والوعي الاجتماعيين، وبذلك تكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة.
- 3- **وظيفة خلق الدوافع:** ويقصد بذلك أن الاتصال والإعلام، يساهم في دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكل مجتمع، وتشجيع الاختيارات الشخصية والتطلعات ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات، والتي تتجه نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.

4- وظيفة الحوار والنقاش: يساهم الاتصال والإعلام في توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة، وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهم الجميع محليا وإقليميا وعالميا.

5- وظيفة التربية: وتتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي، وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات في كافة مراحل العمر.

6- وظيفة النهوض الثقافي: يسعى الاتصال والإعلام إلى نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث، والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإيقاظ خياله، وإشباع حاجاته الجمالية، وإطلاق قدراته على الإبداع.

7- الوظيفة الترفيهية: وتتمثل في إذاعة التمثيليات الروائية والرقص والفن والأدب والموسيقى والأصوات والصور بهدف الترفيه والإمتاع على الصعيدين الشخصي والجماعي، وتنسية الناس المعاناة والصعوبات التي يواجهونها في حياتهم اليومية.

كفاءة الاتصال:

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية بصفة عامة السرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة وتسجيلها وتخصيصها على شخص معين وملائمة شكلها لموضوعها، بقائها في الذهن، تأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة، فمدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة.

والوسائل الشفهية في الاتصال توفر حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح. وبعض وسائل الاتصال ممكن أن تحفظ في سجلات وملفات. وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير.

الوسائل الكتابية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى ...الخ)، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، ويوضح العثيمين (1414هـ، ص25) أنه توجد

خمس شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف (c)، وهي أن تكون كاملة (COMPLETE)، ومختصرة (COCISE)، وواضحة (CLEAR)، وصحيحة (CORRECT)، ولطيفة (COURTEOUS).

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها : إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة ، أما أهم عيوبها فهي : البطء في إيصال المعلومات ، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

الوسائل غير اللفظية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس ... الخ) ، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم body language ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة (المدرسة) وداخل المجتمع أيضاً .

الاتصالات الرسمية :

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة ، وقد تكون داخلية (داخل الجمعية) وقد تكن خارجية (مع جمعيات أخرى)

(اتصالات هابطة :

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من مدير المدرسة إلى مختلف العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين ومستخدمين... الخ) ، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية ، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

ب (اتصالات صاعدة :

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء ، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير ، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها .

الاتصالات الأفقية :

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض) ، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على : تنسيق العمل ، وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ، ودعم صلات التعاون بين العاملين .

الاتصالات المتقابلة أو المحورية :

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً (مثل اتصال مدير المدرسة بمدرسين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى) ببعضهم البعض) ، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المدرسة ، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية .

الاتصالات غير الرسمية :

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء ، الشكاوي) ، ويمتاز هذا النوع من

الاتصالات بسرعه قياساً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات ، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية .

اتصال العجلة:

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

اتصال الدائرة:

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

اتصال السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

الاتصال المتكامل:

هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات ، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.

الإدراك الانتقائي :

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي

رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

اتخاذ قرار :

هو أكثر من مجرد اختيار ما تفعله. إذ إنه ينطوي على التزام منطقي وعاطفي مهما كان هذا الالتزام بسيطاً. إضافة إلى ذلك، فإنه غالباً ما يتضمن تقديم التزام بالنيابة عن الآخرين ولا سيما في مكان العمل أو الأسرة والطلب منهم أن يلتزموا بالتزامك.

إضافة إلى الالتزام، فإن القرار يحتاج أيضاً إلى عمل وهذا يشمل حل المشاكل. وفي الواقع، فإن أولى خطوات صنع القرار ربما تكون توضيح المشكلة التي سيتم حلها. وهناك أنواع عديدة لكل من هذه المشاكل والقرارات: فنية، وإدارية، وشخصية، ومالية. وبالطبع، فإن القرار الواحد غالباً ما ينطوي على مشاكل في أي أو كل جانب من هذه الجوانب غير أن حل مشكلة ما قد لا يتضمن بالضرورة عمل أي شيء في حين اتخاذ قرار ما سيؤدي دائماً إلى إجراء أو عمل من نوع ما. وهذا صحيح حتى لو قررنا ألا نفعل أي شيء: بمعنى أن اختيار اللافعل هو قرار له نفس قوة أي قرار آخر.

الحوار

من وسائل الاتصال الفعالة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة. إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجا دينيا حضاريا ينشده كثير من الناس.

الخلاف الشخصي يقع عندما يكون هناك طرفان أو أكثر يتعارضون في مواقفهم أو أساليبهم في التعامل مع موقف أو موضوع أو شخص معين، وأوضح أسباب الخلاف تتراوح فيما بين الاختلاف في الرأي، أو ظروف العمل

المتغيرة، أو توقعات عمل غير عملية من خلال السلوك التمييزي، (كالتمييز على أساس العنصر أو الجنس)، وحتى ضعف الاتصال أو عدم الانصياع لمعايير المؤسسة وقيمتها.

مجالات التقييم في المنظمات غير الحكومية:

مجالس الإدارة في المنظمات التطوعية، تشرف على جوانب عمل المنظمة بكاملها، من حيث: توجيه البرامج، وتحقيق الميزانية، وأداء المدير التنفيذي، بالإضافة إلى الناتج الذي تقدمه المنظمة، والذي يعد إنجازها. وبمعنى آخر العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي ما تحققه المنظمة في ضوء الموارد التي تستخدمها. والتقييم الجيد يجب أن يجيب عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما أغراض المنظمة؟ ما الذي تسعى المنظمة لتحقيقه؟ ويجب أن يتم تحديد ذلك بشكل واقعي وواضح، وبخلاف ذلك فإن جميع الأمور سوف يتعذر تحديدها أو سيعتذر تعرف مسيرة المنظمة.
- 2- على أي مدى تحققت تلك الأهداف؟ ولو حاولنا استعراض إنجاز إحدى المنظمات التطوعية العاملة في مجال الرفاه الاجتماعي، فإنه يمكن معرفة عدة الذين استفادوا من خدمات المنظمة، والتقييم هنا يدور حول السؤال الآتي: إلى أي مدى كان الوصول إلى تلك النتائج فعالاً وكاملاً؟ ومن هم المستفيدون، هل هم الأكثر فقراً؟ ما التكاليف غير المباشرة التي تحملتها المنظمة؟ ما الخدمة التي حصل عليها المستفيدون؟ والإجابة عن هذه الأسئلة تسهم في تحديد مدى فاعلية العمل الذي تؤديه المنظمة.
- 3- هل هناك أفضل؟ إن هذا السؤال يجب أن يطرح دوماً، بهدف الاستفادة من إمكانات المنظمة التطوعية بأعلى مستوى من المردود، وإذا كنا نحاول مساعدة الفقراء فهل المطروح هو تقديم العون المادي، أم تأهيل الفقراء للعمل؟ وإذا كان الغرض هو تحسين نوعية الحياة في المجتمع المحلي، فهل تم هذا التحسين مراعيًا الظروف الثقافية والبيئية ومستخدماً إمكانات البيئة؟ ويستهدف كل ذلك العمل الدائم لتطوير آليات التقييم.

الإصغاء (الإنصات) :

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم ، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية ، يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر الدراسات تقول أن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط 25% من قدراتنا في الإنصات .

الحديث المؤثر:

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال ، ويبين القعيد (1422هـ، ص 381،382) أن المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي :

- 1) **المتجنب** : وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين .
- 2) **المتردد** : وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث .
- 3) **المرحب** : وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث .
- 4) **الباحث** : وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث .

التدريب بأنه إجراء تعليمي يساعد الأفراد على اكتساب او تعليم المهارات والأفكار والاتجاهات والمعرفة اللازمة للوصول الى الاهداف المرسومة وفق خطط التنمية الشاملة.وهو عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لايصال الفرد الى وضع يخوله من الاضطلاع بوظيفة معينة وانجاز المهام التي تتطلبها، وجعله قادراً على متابعة العمل في الإدارة.

ومن ذلك نستطيع ان نستخلص عددا من الاهداف للتدريب:

- 1- زيادة الإنتاجية، وتحسين أسلوب الأداء.
- 2- تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم في مجالات عملهم علميا ومهنيا.
- 3- تغيير الاتجاهات والسلوك، وخاصة في مجالات علاقات العمل.
- 4- تمكين العاملين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم، ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والوسائل والأساليب الحديثة.
- 5- إكساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على إنجاز العمل دون الاعتماد على الآخرين.

والتدريب ذو اهمية بالغة لكل من الموظف والإدارة، حيث يمكن الموظفين من زيادة انتاجيتهم من خلال الاهتمام بتنميتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بواجباتهم وكذلك الاستفادة من التكنولوجيا وتسخيرها لتحسين أدائهم، مما يؤدي الى تحسين اداء الإدارة. وكذلك إكساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين مما يزيد من احترام الفرد لنفسه ويعزز بالتالي احترام الآخرين له. وكذلك إكساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة تؤهلهم لتحمل المسؤوليات والارتقاء بالعمل لشغل المناصب القيادية، وتنمية النواحي السلوكية للموظفين. لأن

العنصر البشري في أي مجتمع من المجتمعات هو الركيزة الأساسية لنمو المجتمع وتقدمه وازدهاره فالإنسان هو أداة الإدارة وهدفها في نفس الوقت، ولا يستطيع ان ينهض بهذا الدور ما لم يكن هناك تنمية لقدراته ومهاراته لأداء هذا الدور.

الإلقاء الناجح بأنه ذلك الإلقاء الذي يحقق هذه الأهداف عن طريق تصميم الإلقاء لا عن طريق الفرضيات. فالإلقاء المرجح له تحقيق تلك الأهداف هو الإلقاء الذي يتم تقديمه بثقة تامة من قبل أناس خططوا للإلقاء واستعدوا له استعداداً كبيراً.

الهيكل التنظيمي بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معاً. والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمؤسسة، وهي تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

المنظمات غير الحكومية بأنها هيئات غير ربحية أعضائها مواطنين، أو اتحاد مواطني بلد أو أكثر يقومون بنشاطات جماعية تستجيب لاحتياجات المجتمع الذي تعمل فيه. وهي نسيج غير حكومي (غير ربحي) وقد تكون كبيرة أو صغيرة دنيوية أو دينية وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة، بعضها يركز على قضايا محلية وبعضها الآخر يعمل على مستويات وطنية أو إقليمية أو دولية عالمية. والمنظمات غير الحكومية تختلف من حيث مهامها وتطبيقاتها العملية عن القطاعين الدولة والخاصة، ولكن بالرغم من تميزها عن القطاعين، إلا أنها تتضمن بعض الخصائص وذلك لارتباطها بقوى السوق من خلال الأنشطة المولدة للدخل، إلى جانب اهتمامها بقضايا اجتماعية.

جوانب التطوع:

جانب وظيفي CAREER

لإضافة العمل التطوعي في السيرة الذاتية حيث أنه يترك انطباعاً حسناً لدى أصحاب العمل، وأيضاً لتطوير المهارات أو تعلم مهارات جديدة، و أخيراً لأن العمل التطوعي يزيد من المعارف الشخصية وبذلك يسهل عملية الاتصال بين المتطوع و أصحاب العمل للحصول على وظيفة.

جانب اعتباري ESTEEM

حتى تشعر بالرضى عن نفسك, وتشعر أن هناك من يحتاجك, وتشعر أنك عضو فعال في هذا المجتمع.

جانب اجتماعي SOCIAL

للتصرف بما يطلبه منك المجتمع, مثال على ذلك أن تساعد الناس الأقل حظاً.

جانب قيمي VALUE

يسمح لك بالتصرف تبعاً للقيم العميقة الموجودة داخل النفس البشرية حول أهمية مساعدة الآخرين.

جانب الحماية PROTECTIVE

حتى تريح نفسك من المشاعر الحزينة التي تهاجسك من فترة لأخرى كالوحدة أو الذنب.

جانب استيعابي UNDERSTANDING

يجعلك أكثر قدرة على فهم الناس والجمعيات التي تخدم فئات معينة من المجتمع, ويجعلك أكثر قدرة على فهم نفسك.

لجنة التنمية:

هي إحدى اللجان الدائمة التي تنبثق من مجلس الإدارة, ويناط بها جنباً إلى جنب مع رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ومدير المصادر, قيادة مسيرة العمل في مجال تنمية المصادرة المالية, ويتمثل دور هذه اللجنة في تنمية الموارد كما يلي:

1. المساعدة على وضع السياسات والإجراءات الخاصة بعمل مجلس الإدارة فيما يتصل بطلب المنح واستلامها.
2. التأكد من قوة الأسانيد المؤيدة للدعم, وذلك عن طريق مراجعة رسالة المنظمة وأهدافها مع الموظفين ومع لجان مجلس الإدارة المناسبة.
3. المساعدة على وضع الخطط والإجراءات, لإشراف مجلس الإدارة كله على جمع الأموال.
4. المساعدة على وضع استراتيجيات المشاركة, وتطوير آفاق تلقي المنح الكبرى.
5. العمل كمصدر للمعلومات بشأن العوامل البيئية التي تؤثر في جمع الأموال بين مناطق المنظمة.
6. المساعدة على تقييم الآفاق المحتملة لزيادة مستوى المساهمات.
7. المساعدة على وضع تصور للمساهمات المالية من كل أعضاء مجلس الإدارة, أخذ زمام المبادرة بتقديم منحهم الخاصة.
8. التماس المنح على مختلف المستويات المطلوبة لبرامج المنح السنوية المخططة والخاصة.

إشراك أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين الآخرين في عملية تطوير والتماس المنح.

الإدارة المالية:

تهتم الإدارة المالية بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية إلى جانب إدارة النقدية واستثمارها وخلق مصادر منها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة من قبل الغير. وتعتبر الإدارة المالية وظيفة غير مستقلة عن بقية الوظائف الأخرى للمنظمة. وتساهم في تحقيق هدف/ أهداف المنظمة عن طريق القرارات والتصرفات الآتية:

أ. قرارات الاستثمار والتمويل طويل الأجل.

ب. إدارة رأس المال العامل.

ج. قرارات التمويل قصير الأجل.

الوظيفة المالية:

تتكون الوظيفة المالية من جميع الأنشطة المالية التي تهتم بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لها لتحقيق أهدافها، وبحركة هذه الأموال في المنظمة منذ نشأتها حتى تمام تصفيتها بعد استنفاد أغراضها.

النظم المحاسبية:

كما سبق الذكر، فإن الإدارة المالية تعتمد على النظم والأساليب المحاسبية أثناء عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتضم هذه النظم والأساليب المحاسبية الأدوات التالية⁽³⁾:

أ. الحسابات المالية.

ب. حسابات التكاليف.

ج. المراقبة الداخلية.

د. المحاسبة الإدارية.

ولكي تفي بأهدافها في أن تكون أداة تعتمدها الإدارة المالية في عملياتها المختلفة، يجب لهذه النظم أن تتوفر فيها الشروط التالية:

أ. الدقة الكاملة.

(3) د. أحمد حسين عبد المنعم، برنامج التخطيط والإدارة والمراقبة المالية لمديري جمعيات تنظيم الأسرة وأمناء المال.

ب. تقديم البيانات والمعلومات إلى الجهات المعنية.

ج. انتظام دورية البيانات.

د. وضوح البيانات.

1. **الحسابات المالية:** وهي عبارة عن النظام الذي يضم عمليات تجميع وتبويب وتحليل وعرض وتفسير البيانات المالية من أجل معرفة نتائج أعمال المنظمة وتصوير وضعها المالي، وعلاقتها مع الغير. وتلخص مخرجات هذا النظام من معلومات مالية في قائمة منها: قائمة الدخل / بيان الإيرادات (وتضم نتائج الأعمال) وقائمة المركز المالي (وهي عبارة عن الميزانية)، لتقديمها إلى الجهات المعنية سواء كانت مالكة للمنظمة ومشرفة عليها أم ممولة لها.

2. **حسابات التكاليف:** تعد حسابات التكاليف كنظام آخر يضم عمليات تجميع وتسجيل وتبويب وتحليل وعرض بيانات التكاليف بهدف مد المدير بمجموعة من المعلومات التحليلية التفصيلية التي تساعد على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

ويشمل نظام حسابات التكاليف عادة:

☞ نظام محاسبة التكاليف الفعلية.

☞ ونظام محاسبة التكاليف المحددة مقدماً (تقديرية أو معيارية).

وتتكون عناصر محاسبة التكاليف من مجموعة من الدورات المستندية التي ترتبط بالسجلات والدفاتر والبطاقات، ومن مجموعة من الأدلة أهمها دليل وحدات التكلفة (النشاط) ودليل عناصر التكلفة ودليل مراكز التكلفة، ومن مجموعة أسس وقواعد لتحميل التكاليف، وأخيراً من مجموعة قوائم وتقارير للتكاليف التي تعرض المعلومات التكاليفية والتي تعتبر أداة توصيلها للمستفيدين منها. والهدف من محاسبة التكاليف في المنظمة الأهلية التي لا ترمي إلى الربح هو استرداد النفقات ولا تعظيم الأرباح كما هو الشأن بالنسبة للمنظمة التي ترمي إلى الربح.

المراقبة الداخلية:

في مفهومها الواسع تتضمن المراقبة الداخلية:

☞ مراقبة إدارية لها أدواتها وأساليبها.

مراقبة محاسبية لها أدواتها وأساليبها.

وأخيراً ضبط داخلي له أدواته وأساليبه.

ومن ثم يتضح أن المراقبة الداخلية مرتبطة بكل النظم الأخرى في المنظمة وتتكامل معها.

وتهدف المراقبة الداخلية إلى التأكد من أن كل عمليات المنظمة سائرة بما يضمن منع الاختلاسات والمحافظة على أصول المنظمة وذلك من خلال التأكد من دقة البيانات والمعلومات المتوفرة للإدارة والجهات الخارجية حتى نضمن اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات.

ويعتبر جهاز المراجعة الداخلية أحد أجهزة الرقابة الأساسية في المنظمة. ومن ذلك فإن دور المراجعة الداخلية يتعدى دورها التقليدي إلى ما يلي (4):

الرقابة على الأداء بشكل تفصيلي.

الرقابة على التصرفات والقرارات وتقييمها وإعداد تقارير عنها للمستويات الإدارية الأعلى. وهذا تدعيماً لفكرة الرقابة الذاتية داخل المنظمة والحد بقدر الإمكان من أجهزة الرقابة الإدارية الداخلية وتدخلاتها.

الموازنة التقديرية هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل للمنظمة خلال هذه الفترة. وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوعة للمنظمة. بناء على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمنظمة والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها. وفي نفس الوقت تعتبر الموازنة التقديرية أداة رقابة تحاول مقارنة ما أنجز فعلياً بما تهدف إليه المنظمة وما هو متوقع. ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل أية انحرافات هامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الانحرافات الضارة وتشجيع النواحي الإيجابية.

1.1. **دفتر الصندوق** : يقسم هذا الدفتر إلى جزأين أحدهما للمقبوضات والآخر للمدفوعات إلا أنه من

الأفضل أن يكون هناك دفتران منفصلان أحدهما للمقبوضات والآخر للمدفوعات على أن يجري مسكهما

(4) د. أحمد حسين عبد المنعم، برنامج التخطيط والإدارة والمراقبة المالية لمديري جمعيات تنظيم الأسرة وأمناء المال.

وتوقيف رصيد الصندوق على أساس يومي وفي حال وجود أكثر من حساب بنكي للجمعية ينبغي مسك دفتر صندوق لكل حساب على أن يقع جمع كافة الدفاتر وتوقيفها في نهاية كل شهر.

أ. المقبوضات النقدية:

دفتر المقبوضات النقدية هو عبارة عن جدول يتضمن أعمدة بالعناوين التالية: التاريخ, البيان, المرجع, المبلغ, الجهات الممولة وتتفرع إلى جهات ممولة خارجية وجهات ممولة داخلية / محلية وتنقسم كل منهما إلى عدد من الممولين. ويوضع رمز الممول والمبلغ المالي لكل جهة أثناء تسجيل أية عملية.

ويمكن زيادة عدد أعمدة التحليل المبينة بالجدول حسب الاقتضاء وترحل البنود إلى دفتر الأستاذ في نهاية كل شهر ويكون الرقم الاصطلاحي أما رقم إشعار البنك أو رقم إيصال العيادة أو أي رقم آخر يحمله الإيصال.

1.1. دفتر الأستاذ:

يقسم دفتر الأستاذ الذي يكمل نظام القيد المزدوج لمسك الحسابات إلى ما يلي:

أ. حسابات الدخل والنفقات.

ب. حسابات الأصول (الموجودات), والمطالب (الخصوم) ويعرف دفتر الأستاذ بـ " دفتر الأستاذ العام" أو " دفتر الأستاذ الرسمي" وينبغي إعداد ميزان مراجعة كل شهر لتأكيد الصحة الحسابية للقيود في دفتر الأستاذ. يمثل الميزان قائمة بالمبالغ المدينة والدائنة في كل حساب في الدفتر ويجري على أساس هذا الميزان إعداد التقارير الإدارية الداخلية والتقارير السنوية ونصف السنوية والحسابات السنوية لتقديمها لمراجعي الحسابات والمدققين.

سجل الدائن.

يتضمن هذا السجل فواتير السلع المسلمة أو الخدمات المقدمة للمنظمة والتي لم يقع تسديدها. ويمكن الاحتفاظ بسجل لهذه البنود إما بواسطة نظام دفتر الأستاذ الدائنين أو نظام الفواتير المدفوعة وغير المدفوعة ويمكن جمع قائمة بالفواتير غير المدفوعة في نهاية كل شهر حيث ينبغي إبلاغ الإدارة بهذه الفواتير باعتبارها ديون مستحقة.

سجل الأصول الثابتة:

تمثل هذه الأصول بنوداً مثل الملكية العقارية غير المحددة للأراضي والمباني والأراضي والمباني المستأجرة والعربات ذات المحركات وأثاث المكاتب والتجهيزات. وينبغي تسجيل اقتناء هذه الأصول والتخلص منها أو بيعها في السجل المعد لذلك وذكر تاريخ الشراء والرقم المميز لها وصفتها وكلفتها وموقعها ومدة دوامها المتوقعة ومعدل الاستهلاك (بالنسبة للأراضي والمباني المستأجرة على مدى مدة إيجارها) وتاريخ التخلص منها وقيمة البيع في حال بيعها. وهذا ينبغي الحصول على إذن من لجنة الإدارة للجمعية قبل التخلص من أي أصل كما يجب إشعار لجنة الإدارة بالأسباب الداعية للتخلص من الأصل أو بيعه.

5.3. الحسابات العامة:

ينطبق كل ما يطبق على المنظمة من أنظمة المحاسبات والرقابة على فروع المنظمة إن كان لها فروع. وقد لا يتطلب حجم الفرع تطبيق الأنظمة بنفس العمق كما هو الحال بالنسبة لمقر المنظمة إلا أن المبادئ الأساسية تبقى هي نفسها بالنسبة للحالتين.

وينبغي على العاملين في الحسابات في المقر زيارة الفروع بصورة منتظمة للتأكد من العمل بالأنظمة وتنفيذها وتقديم المساعدة التقنية التي يتطلبها تدقيق الدفاتر والسجلات.

الرقابة الداخلية

نقول أنها إضافة إلى كونها مراجعة وتدقيقاً داخلياً للمنظمة، هي نظام للرقابة المالية وغيرها تضعه الإدارة لتسيير أعمال المؤسسة بصورة منتظمة وحماية موجوداتها وضمان أقصى ما يمكن من الدقة والموثوقية في سجلاتها. وتهدف الرقابة الداخلية إلى تحديد المسؤوليات مما يجعل الأفراد مسؤولين عن الممتلكات والمعلومات التي تخضع لإرادتهم ومراقبتهم ويمكن تحقيق ذلك بما يلي:

أ.أ. توزيع العمل والمهم بحيث لا يكون هناك شخص واحد في منصب يتحكم بمفرده بالمعاملات والأصول أو الحسابات وغيرها من سجلات المراقبة.

أ.ب. تنظيم سير العمل بحيث يستطيع أي موظف أثناء عمله بصورة منفردة أن يقوم بتدقيق عمل موظف آخر بصورة آلية.

صندوق المصروفات النثرية:

ينبغي أن يعتمد صندوق المصروفات النثرية على نظام السلفة المستديمة وينبغي أن يبقى في أدنى حد ممكن. كما ينبغي أن تودع في البنك كافة المحصلات النقدية وألا تودع في صندوق المصروفات النثرية إلا إذا كانت تسديداً لمصروفات نثرية. ويجب فحص دفتر صندوق المصروفات النثرية بصورة منتظمة وإجراء تفتيشات مفاجئة على الرصيد النقدي. كما يجب أن تؤيد كافة المدفوعات بمستندات يتعين إلغاؤها بإعطائها أرقاماً عند تسجيلها في دفتر صندوق المصروفات النثرية.

الجدوى الاقتصادية للمشروع:

هي عبارة عن عملية جمع المعلومات عن مشروع مقترح ومن ثم تحليلها لمعرفة إمكانية تنفيذ، وتقليل مخاطر وربحية المشروع. وبالتالي يجب معرفة مدى نجاح هذا المشروع أو خسارته مقارنة بالسوق المحلي واحتياجاته.

ومن هنا يجب عمل دراسة للسوق المحلي من حيث احتياجاته ومتطلباته وذلك بدراسة العناصر التالية:

1. دراسة السوق.
2. الدراسة الفنية.
3. الدراسة المالية.

المحاسبة في الجمعيات الخيرية:

هي العلم الذي يتضمن دراسة المبادئ التي يستند إليها في معالجة العمليات الدفترية لمنشأة ما بتدوينها، وتصنيفها، واستخراج نتائجها وتحليلها.

ويجدر في البداية أن نشير إلى الفرق بين محاسبة الجمعيات الخيرية، وبين محاسبة المنشآت الصناعية، أو التجارية، فالأولى هي أساس وعمار الحياة الاجتماعية، والثانية هي أساس وعماد الحياة الاقتصادية.

والمنشآت التجارية والصناعية تسعى لتحقيق الربح ولهذا تسمى بالمنشآت الربحية، أما الجمعيات الخيرية فهي مؤسسات غير ربحية أي لا تسعى إلى تحقيق الكسب المادي. فإذا حدث في سنة من السنوات أن زاد إيرادها عن مصروفها فلا يعتبر هذا كسباً أو ربحاً بالمعنى المعروف من كلمة الربح حيث يبقى في حسابات الجمعية، وإذا تقرر حل جمعية من الجمعيات لسبب أو لآخر فإن جميع ما تملكه الجمعية لا يوزع على الأعضاء وإنما يستخدم في ضوء ما نص عليه نظام الجمعية الأساسي.

تحليل القوائم المالية Financial Statement Analysis

إن تحليل القوائم المالية يعتبر بمثابة الخطوة الأولى في مراحل فهم وتفسير محتوى تلك القوائم لأغراض استخدامها في المجالات التي تهم مستخدميها سواء كان ذلك لأغراض الائتمان أو الاستثمار أو من وجهة نظر إدارة المشروع عند تقييم الأداء بالمقارنة بالمشروعات الأخرى وفي ظل الظروف الاقتصادية السائدة.

أدوات تحليل المالية Techniques of Financial Statement Analysis

هناك أدوات عديدة تستخدم عادة في مجال تحليل القوائم المالية. وتفاوت هذه الأدوات فيما بينها إنما يعكس تفاوتاً في درجة التحليل المطلوبة وكذلك تفاوتاً في مجالات استخدام نتائج التحليل بالإضافة إلى تفاوت احتياجات مستخدمي القوائم المالية. ويمكن لنا تلخيص الأدوات الأساسية في تحليل القوائم المالية فيما يلي:

1. التحليل الأفقي Horizontal Analysis

يهتم التحليل الأفقي بدراسة التغيرات التي تحدث لعناصر القوائم المالية من فترة مالية إلى فترة مالية أخرى. بمعنى أنه يهتم بدراسة مبالغ ونسب التغيرات، وهذا بطبيعة الحال يتطلب توفر مجموعة من القوائم المالية المقارنة Comparative حتى يمكن قياس مبالغ ونسب التغيرات ثم التوصل إلى نتيجة من تحليل التغيرات. ويمكن لنا القول أن التحليل الأفقي يساعد في فهم وتفسير الاتجاهات بين الفترات المالية لعناصر القوائم المالية.

2. التحليل الرأسي Vertical Analysis (التوزيع النسبي لعناصر القوائم المالية) – Common-Size Statement

يهتم التحليل الرأسي بقياس نسبة كل عنصر من عناصر القائمة المالية إلى قيمة أساسية في تلك القائمة تستخدم كأساس لقياس التوزيع النسبي لعناصر القائمة المالية. وعلى سبيل المثال يمكن قياس نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول ثم المخزون السلعي إلى إجمالي الأصول. وهكذا تتم نسبة كل عنصر من عناصر

الميزانية إلى إجمالي الميزانية. ويمكن بطبيعة الحال القيام بنوع آخر من التوزيع النسبي وهو نسبة كل عنصر من عناصر الميزانية إلى إجمالي المجموعة التي ينتمي إليها العنصر مثل نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول المتداولة، والمخزون إلى إجمالي الأصول المتداولة. في حين يتم نسبة العدد والآلات إلى إجمالي الأصول الثابتة وهكذا... يفهم من هذا أن التحليل الرأسي يهتم بقياس النسب المئوية لتوزيع عناصر القوائم المالية ولا شك أن هذا يساعد الإدارة في فهم مكونات القوائم المالية بطريقة أكثر سهولة حيث أن الاعتماد على القيم النقدية المطلقة بتلك القوائم قد لا يساعد على فهم مغزى محتوى تلك القوائم.

3. تحليل النسب المالية (المعدلات) Ratio Analysis

إن التحليل باستخدام النسب المالية Ratio يعتبر من أهم وسائل وأدوات التحليل للقوائم المالية ومن أكثرها شيوعاً لدرجة أن الغالبية تخطئ بين التحليل بالنسب المالية للقوائم المالية والتحليل المالي الذي هو أعم وأشمل من مجرد تحليل القوائم المالية.

علم الاقتصاد بأنه علم اجتماع يدرس التوظيف الأمثل للموارد الاقتصادية التي بطبيعتها محدودة نسبة إلى مايراد لها أن تشبعه من حاجات وتلبية رغبات. ويتحقق التوظيف الأمثل للموارد المتاحة عندما يتحقق من استخدامها أعلى عائد أو منفعة ممكنة وفي ظل أقل التكاليف و المحافظة على الموارد من الهدر وإذا منع الهدر زاد مايمكن أن تشبعه الموارد من حاجات أفراد المجتمع وما تلبية من رغبات حتى وإن كانت تلك الموارد المتاحة محدودة جداً.

فائدة تقييم البرنامج:

يزيد ويتحقق من تأثير الخدمات التي تقدمها المنظمة للفئات المستفيدة. فتقييم المخرجات شيء ضروري بالنسبة للمنظمات غير الحكومية حتى تتمكن من التأكد من أنها تساعد وتخدم فئاتها المستفيدة. وهناك العديد من المنظمات غير الحكومية التي تعتمد "تطورات" لتحديد احتياجات الفئات المستفيدة، وعادة ما تجد هذه المنظمات نفسها بين مجموعة كبيرة من الافتراضات والتخمينات، وهو ما قد يعرضنا للوقوع في أخطاء. والتقييم هو من أهم الإجراءات التي يمكن الاعتماد عليها بدل "التطورات" لتقليل نسبة الخطأ.

- ✶ يحسنّ مناهج وآليات إيصال الخدمة للفئات المستفيدة، فقد تصل المنظمة إلى حد تشعر وأنها توصل خدماتها من خلال عدد من النشاطات والفعاليات والاتصالات، وقد تكون كل هذه الآليات غير فعّالة ومكلفة، إما من خلال تقييم البرنامج فيإمكان المنظمة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في آليات إيصال خدماتها.
- ✶ يتحقق من أن المنظمة تقوم بتطبيق حقيقي لخطط عملها وخطط تحركها لتحقيق أهدافها وإيصال خدماتها وإحداث نوع من الاستفادة في نشاطاتها ومشاريعها.
- ✶ يقدم معلومات وبيانات واقعية يمكن استخدامها بعدة أشكال: للعلاقات العامة، للتشبيك مع منظمات أخرى تنفيذ برامج متشابهة، نموذج لتجربة ناجحة، لتوعية الرأي العام أو المجتمع المحلي ... وغيرها من الاستعمالات.
- ✶ يساعد المنظمة في " إدارة البرامج "، أي البرامج أكثر فائدة، أي البرامج يستجيب لها المجتمع المحلي.

المطوية

أداة مهمة من أدوات العلاقات العامة في عمل المنظمات غير الحكومية، حالها كحال بطاقة العمل الخاصة بك، بل تتجاوزها بالأهمية، حيث أن بطاقة عملك تعرف بك كفرد، بينما تعرف المطوية بالمنظمة بأكملها، فهي بمثابة ملخص عن المنظمة والخدمات التي تقدمها والفئات التي تستفيد من هذه الخدمات.

المطوية المعدة جيداً شيء أساسي لنجاح استخدامها كأداة في العلاقات العامة والاتصال مع الآخرين، ومن مواصفات المطوية الجيدة أنها مختصرة وتوصل القضايا الأساسية في عمل المنظمة من برامج ونشاطات وخدمات. المطوية الجيدة تترك انطباعاً لدى القارئ بأن هذه المنظمة نشيطة ولديها برامج تقدم خدمات مميزة للمجتمع، فالمطوية عبارة عن جسر أولي لبناء الثقة بين المنظمة وبين الآخرين، والمهم أن تترك لدى القارئ رغبة في معرفة المزيد عن المنظمة.

تعمل المطوية في اتجاهين، أولهما أنها تعرف بالمنظمة قبل أن يبادر موظف العلاقات العامة لديك بالاتصال مع الجهات الأخرى، أما الثاني فالمطوية تعمل كمرجع يمكن للمهتمين العودة إليه فيما بعد

الاستراتيجيات أو الأنشطة: وهي الأساليب التي يحتاجها النظام بشكل تام وكامل، أو لتحقيق الأهداف المرجوة.

الغايات: وهي الغايات التي يتوجب تحقيقها بشكل كلي أو لتحقيق الأهداف الموضوعية ضمن الخطة.

المهام: يوكل إلى الأشخاص لا سيما في المنظمات الصغيرة مهاماً عديدة من أجل تطبيق الخطة، فإذا كان نطاق الخطة ضيقاً جداً عندها تكون عادة المهام والأنشطة على نفس الحالة.

مفهوم العلاقات العامة:

يوجد للعلاقات العامة عدة تعريفات لكن أبرزها الآتي:

1. هي فلسفة اجتماعية للإدارة في أي مؤسسة قائمة على تنسيق جهود اتصالية بين إدارة المؤسسة و جمهورها الداخلي والخارجي من أجل تفعيل دورها في المجتمع وتحقيق المصلحة الربحية، وتعزيز مكانتها وسمعتها.
2. هي الجهود المستمرة والمخططة والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى كسب تأييد وتفاعل الجماهير تحقيقاً للمنفعة المتبادلة.
3. هي وظيفة مميزة للإدارة لتعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق المنفعة المتبادلة بينها وبين المجتمع.

لغة الجسد

هي الجزء الأهم من أي رسالة تنتقل إلى الشخص الآخر بوساطة المقابلة. وإن ما بين (50-80%) من المعلومات يمكن أن تنتقل بهذه الطريقة. وأن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي غنية، ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير الوجه، والقرب من الشخص المتكلم، وحركات اليدين والقدمين، وملابس الشخص المتكلم، ونظراته، وتوتره، وانفعالاته وما إلى ذلك.

ثم يأتي في الأهمية نبرة وطبيعة صوتك حيث يمكن أن ينقل ما بين (15-30%) من الرسالة التي يمكن أن تنقلها إلى محدثك. لذلك فإذا كانت هاتان الطريقتان تشكلان (65-95%) مما يلتقطه الناس، فإنه لن يبقى أثر كبير للكلمات. وإذا اعتقدت أن هذا خطأ فلتأخذ الشخص الذي تتكلم معه وهو يتابع عمله ولا ينظر إليك. أعتقد أنه يفهمك كلياً وهو مطأطئ الرأس؟

■ التنظيم فعال للهيئة:

- لوضع مرحلة إعداد فعالة لأعمال الهيئة واللجان:
8. إعداد وصف وظيفي مكتوب لأعضاء الهيئة.
 9. وضع برنامج سنوي للاجتماعات محدد سلفاً.

10. إعداد مواد معلوماتية واضحة ومتكاملة بشكل دوري تتضمن مذكرة لجميع الأعضاء قبل أسبوعين إلى ثلاثة من كل اجتماع.
11. حفظ معايير دقيقة وكاملة لجميع الاجتماعات.
12. إبقاء الاجتماعات مختصرة والعمل على إثارة أوسع مشاركة ممكنة للأعضاء.
13. الطلب من كل عضو العمل في لجنة. واحدة تابعة للهيئة على الأقل (الأعضاء الجدد, يكفي العمل في لجنة واحدة).
14. نشر إنجازات ومساهمات الأعضاء بطرق متنوعة في دوريات المنظمة وفي الاجتماعات والمحاضر.

الثقافة المشتركة

هي نموذج للمعتقدات المشتركة والاتجاهات والافتراضات والقيم داخل المؤسسة, وهذه الأشياء التي تكوّن الثقافة المشتركة قد تكون غير واضحة ولكنها في غياب شكل التعليمات المباشرة تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والطريقة التي يتفاعلون بها كما أنها تؤثر بشدة في الأساليب التي يتم بها إنجاز الأعمال, وتتخذ الثقافة المشتركة الصور التالية:

القيم -

الاعتقاد بما هو الأفضل والمفيد للمؤسسة وما هو نوع السلوك المرغوب فيه والقيم تشير إلى الجودة ورعاية الفئات المستهدفة, والعمل الجماعي والتفوق والابتكار والاهتمام بالأفراد.

القواعد -

أي قواعد السلوك الشفوية - التي توفر التوجيه غير الرسمي عن كيفية التصرف, وهذه القواعد تشير إلى مظاهر السلوك مثل الأسلوب الذي يتبعه المديرون في معاملة الأفراد, وأخلاقيات العمل " كالعامل بجدية " ومدى أهمية ارتباط ذلك بالمكانة.

المناخ التنظيمي -

كيفية إدراك الأفراد للثقافة المتوفرة لهم في منظماتهم ويمكن قياس إدراكهم بدراسة اتجاهاتهم.

أسلوب الإدارة -

الأسلوب الذي يتصرف به المديرون بكفاءة والأسلوب الذي يمارسون به السلطة, وقد يكون المديرون مستبدين أو ديمقراطيين صارمين أو متساهلين

إدارة الثقافة هي :

تطوير أو تدعيم ثقافة المؤسسة كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة. وهي الإدارة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها. والإدارة قد تدعم الثقافة الفعالة للمؤسسة أو تغير الثقافة غير الفعالة, وتدعيم ثقافة المؤسسة يتطلب تحليلاً أو تشخيصاً يتم تطبيقه باستخدام وسائل التدعيم اللازمة أو باستخدام وسائل التغيير كما أن برنامج التغيير الثقافي يركز في الظروف العادية على إعطاء الأولوية لمجال واحد أو مجالين من المجالات الثلاثة وهي نادراً ما تشمل كل جوانب الثقافة بالمؤسسة, ولهذا يجب تحديد القيم الأصلية لكل حالة - قد تقتضي الضرورة تحديد المجالات التي تحتاج شدة الاهتمام كما أن هناك حداً لما يمكن أن ينفذ في الحال

إدارة التغيير:

التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة والمؤسسة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير بسلاسة ولن تنجح المؤسسة دائماً ولكنها على الأقل ستحاول, فيمكن لعملية التغيير أن تحدث صداماً. ويمكن أن يكون الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره على المؤسسة وعلى الموظفين. ومن ثم فإن إدارة التغيير الناجحة تتطلب تفهماً للآتي:

- الأنواع الرئيسية للتغيير.
- كيفية تأثير التغيير على الأفراد.
- عملية التغيير.
- كيفية إيجاد الالتزام بالتغيير.

التغيير الاستراتيجي

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية - ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو

والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد. ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كامليين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.

التغيير الوظيفي

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً ووضع النقاط على الحروف، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب.. وتشتد الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن ردّ الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله.

وظائف الاتصال

يضطلع الاتصال والإعلام بوظائف أساسية، باعتباره نشاطاً فردياً وجماعياً، يشمل كل الأفكار والحقائق والبيانات، والمشاركة فيها. ويمكن تحديد الوظائف الرئيسية التي يؤديها الاتصال والإعلام في أي نظام اجتماعي في الوظائف التالية:

1- الوظيفة الإعلامية والإخبارية: وتتمثل في جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والرسائل، والبيانات والصور والحقائق والآراء والتعليقات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية والبيئية والقومية والدولية، والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة، والوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات الصائبة.

2- وظيفة التنشئة الاجتماعية: وتنحصر هذه الوظيفة في توفير رصيد مشترك من المعرفة، يمكن الأفراد من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه، ودعم التآزر والوعي الاجتماعيين، وبذلك تكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة.

3- وظيفة خلق الدوافع: ويقصد بذلك أن الاتصال والإعلام، يساهم في دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكل مجتمع، وتشجيع الاختيارات الشخصية والتطلعات ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات، والتي تتجه نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.

4- وظيفة الحوار والنقاش: يساهم الاتصال والإعلام في توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة، وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهم الجميع محليا وإقليميا وعالميا.

5- وظيفة التربية: وتتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي، وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات في كافة مراحل العمر.

6- وظيفة النهوض الثقافي: يسعى الاتصال والإعلام إلى نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث، والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإيقاظ خياله، وإشباع حاجاته الجمالية، وإطلاق قدراته على الإبداع.

7- الوظيفة الترفيهية: وتتمثل في إذاعة التمثيليات الروائية والرقص والفن والأدب والموسيقى والأصوات والصور بهدف الترفيه والإمتاع على الصعيدين الشخصي والجماعي، وتنسية الناس المعاناة والصعوبات التي يواجهونها في حياتهم اليومية.

كفاءة الاتصال:

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية بصفة عامة السرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة وتسجيلها وتخصيصها على شخص معين وملائمة شكلها لموضوعها، بقائها في الذهن، تأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة، فمدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة.

والوسائل الشفهية في الاتصال توفر حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح. وبعض وسائل الاتصال ممكن أن تحفظ في سجلات وملفات. وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير.

الوسائل غير اللفظية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... إلخ) ، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم **body language** ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني ويصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة (المدرسة) وداخل المجتمع أيضاً .

الاتصالات الرسمية :

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة ، وقد تكون داخلية (داخل الجمعية) وقد تكن خارجية (مع جمعيات أخرى)

(اتصالات هابطة :

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من مدير المدرسة إلى مختلف العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين ومستخدمين... إلخ) ، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية ، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

(ب) اتصالات صاعدة :

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء ، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون

بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير ، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها .

الاتصالات الأفقية :

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض) ، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على : تنسيق العمل ، وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ، ودعم صلات التعاون بين العاملين .

الاتصالات المتقابلة أو المحورية :

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً (مثل اتصال مدير المدرسة بمدرسين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى) ببعضهم البعض) ، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المدرسة ، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية .

الاتصالات غير الرسمية :

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء ، الشكاوي) ، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياساً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات ، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية .

اتصال العجلة:

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

اتصال الدائرة:

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم إتصالاً مباشراً.

اتصال السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

الاتصال المتكامل:

هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات ، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.

الإدراك الانتقائي :

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

اتخاذ قرار :

هو أكثر من مجرد اختيار ما تفعله. إذ إنه ينطوي على التزام منطقي وعاطفي مهما كان هذا الالتزام بسيطاً. إضافة إلى ذلك، فإنه غالباً ما يتضمن تقديم التزام بالنيابة عن الآخرين ولا سيما في مكان العمل أو الأسرة والطلب منهم أن يلتزموا بالتزامك.

إضافة إلى الالتزام، فإن القرار يحتاج أيضاً إلى عمل وهذا يشمل حل المشاكل. وفي الواقع، فإن أولى خطوات صنع القرار ربما تكون توضيح المشكلة التي سيتم حلها. وهناك أنواع عديدة لكل من هذه المشاكل والقرارات: فنية، وإدارية، وشخصية، ومالية. وبالطبع، فإن القرار الواحد غالباً ما ينطوي على مشاكل في أي أو كل جانب من هذه الجوانب غير أن حل مشكلة ما قد لا يتضمن بالضرورة عمل أي شئ في حين اتخاذ قرار ما سيؤدي دائماً إلى إجراء أو عمل من نوع ما. وهذا صحيح حتى لو قررنا ألا نفعل أي شئ: بمعنى أن اختيار اللافعل هو قرار له نفس قوة أي قرار آخر.

الحوار

من وسائل الاتصال الفعالة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة. إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجا دينيا حضاريا ينشده كثير من الناس.

الخلاف الشخصي

يقع عندما يكون هناك طرفان أو أكثر يتعارضون في مواقفهم أو أساليبهم في التعامل مع موقف أو موضوع أو شخص معين، وأوضح أسباب الخلاف تتراوح فيما بين الاختلاف في الرأي، أو ظروف العمل المتغيرة، أو توقعات عمل غير عملية من خلال السلوك التمييزي، (كالتمييز على أساس العنصر أو الجنس)، وحتى ضعف الاتصال أو عدم الانصياع لمعايير المؤسسة وقيمها.

مجالات التقييم في المنظمات غير الحكومية:

مجالس الإدارة في المنظمات التطوعية، تشرف على جوانب عمل المنظمة بكاملها، من حيث: توجيه البرامج، وتحقيق الميزانية، وأداء المدير التنفيذي، بالإضافة إلى الناتج الذي تقدمه المنظمة، والذي يعد إنجازها. وبمعنى آخر العلاقة

بين المدخلات والمخرجات, أي ما تحققه المنظمة في ضوء الموارد التي تستخدمها. والتقييم الجيد يجب أن يجيب عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما أغراض المنظمة؟ ما الذي تسعى المنظمة لتحقيقه؟ ويجب أن يتم تحديد ذلك بشكل واقعي وواضح, وبخلاف ذلك فإن جميع الأمور سوف يتعذر تحديدها أو سيعتذر تعرف مسيرة المنظمة.
- 2- على أي مدى تحققت تلك الأهداف؟ ولو حاولنا استعراض إنجاز إحدى المنظمات التطوعية العاملة في مجال الرفاه الاجتماعي, فإنه يمكن معرفة عدة الذين استفادوا من خدمات المنظمة, والتقييم هنا يدور حول السؤال الآتي: إلى أي مدى كان الوصول إلى تلك النتائج فعالاً وكاملاً؟ ومن هم المستفيدون, هل هم الأكثر فقراً؟ ما التكاليف غير المباشرة التي تحملتها المنظمة؟ ما الخدمة التي حصل عليها المستفيدون؟ والإجابة عن هذه الأسئلة تسهم في تحديد مدى فاعلية العمل الذي توديه المنظمة.
- 3- هل هناك أفضل؟ إن هذا السؤال يجب أن يطرح دوماً, بهدف الاستفادة من إمكانات المنظمة التطوعية بأعلى مستوى من المردود, وإذا كنا نحاول مساعدة الفقراء فهل المطروح هو تقديم العون المادي, أم تأهيل الفقراء للعمل؟ وإذا كان الغرض هو تحسين نوعية الحياة في المجتمع المحلي, فهل تم هذا التحسين مراعيًا الظروف الثقافية والبيئية ومستخدماً إمكانات البيئة؟ ويستهدف كل ذلك العمل الدائم لتطوير آليات التقييم.

الإصغاء (الإنصات) :

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم , واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية , يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر الدراسات تقول أن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد, كما تقول أننا نستعمل فقط 25% من قدراتنا في الإنصات .

الحديث المؤثر:

- وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال , ويبين القعيد (1422هـ, ص 381,382) أن المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي :
- (5) المتجنب : وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين .
 - (6) المتردد : وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث .
 - (7) المرحب : وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث .

8) الباحث : وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث .

التدريب بأنه اجراء تعليمي يساعد الافراد على اكتساب او تعليم المهارات والافكار والاتجاهات والمعرفة اللازمة للوصول الى الاهداف المرسومة وفق خطط التنمية الشاملة.وهو عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لايصال الفرد الى وضع يخوله من الاضطلاع بوظيفة معينة وانجاز المهام التي تتطلبها، وجعله قادراً على متابعة العمل في الادارة.

ومن ذلك نستطيع ان نستخلص عددا من الاهداف للتدريب:

- 6- زيادة الإنتاجية، وتحسين أسلوب الأداء.
- 7- تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم في مجالات عملهم علميا ومهنيا.
- 8- تغيير الاتجاهات والسلوك، وخاصة في مجالات علاقات العمل.
- 9- تمكين العاملين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم، ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والوسائل والأساليب الحديثة.
- 10- إكساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على إنجاز العمل دون الاعتماد على الآخرين.

والتدريب ذو اهمية بالغة لكل من الموظف والإدارة، حيث يمكن الموظفين من زيادة انتاجيتهم من خلال الاهتمام بتنميتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بواجباتهم وكذلك الاستفادة من التكنولوجيا وتسخيرها لتحسين أدائهم، مما يؤدي الى تحسين اداء الادارة. وكذلك إكساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين مما يزيد من احترام الفرد لنفسه ويعزز بالتالي احترام الآخرين له. وكذلك إكساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة تؤهلهم لتحمل المسؤوليات والارتقاء بالعمل لشغل المناصب القيادية، وتنمية النواحي السلوكية للموظفين. لأن العنصر البشري في أي مجتمع من المجتمعات هو الركيزة الاساسية لنمو المجتمع وتقدمه وازدهاره فالانسان هو اداة الادارة وهدفها في نفس الوقت، ولا يستطيع ان ينهض بهذا الدور ما لم يكن هناك تنمية لقدراته ومهاراته لأداء هذا الدور.

الإلقاء الناجح بأنه ذلك الإلقاء الذي يحقق هذه الأهداف عن طريق تصميم الإلقاء لا عن طريق الفرضيات. فالإلقاء المرجح له تحقيق تلك الأهداف هو الإلقاء الذي يتم تقديمه بثقة تامة من قبل أناس خططوا للإلقاء واستعدوا له استعداداً كبيراً.

الهيكل التنظيمي بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معاً. والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمؤسسة، وهي تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

المنظمات غير الحكومية بأنها هيئات غير ربحية أعضائها مواطنين، أو اتحاد مواطني بلد أو أكثر يقومون بنشاطات جماعية تستجيب لاحتياجات المجتمع الذي تعمل فيه. وهي نسيج غير حكومي (غير ربحي) وقد تكون كبيرة أو صغيرة دنيوية أو دينية وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة، بعضها يركز على قضايا محلية وبعضها الآخر يعمل على مستويات وطنية أو إقليمية أو دولية عالمية. والمنظمات غير الحكومية تختلف من حيث مهامها وتطبيقاتها العملية عن القطاعين الدولة والخاصة، ولكن بالرغم من تميزها عن القطاعين، إلا أنها تتضمن بعض الخصائص وذلك لارتباطها بقوى السوق من خلال الأنشطة المولدة للدخل، إلى جانب اهتمامها بقضايا اجتماعية.

جوانب التطوع:

جانب وظيفي CAREER

لإضافة العمل التطوعي في السيرة الذاتية حيث أنه يترك انطباعاً حسناً لدى أصحاب العمل. وأيضاً لتطوير المهارات أو تعلم مهارات جديدة، و أخيراً لأن العمل التطوعي يزيد من المعارف الشخصية وبذلك يسهل عملية الاتصال بين المتطوع و أصحاب العمل للحصول على وظيفة.

جانب اعتباري ESTEEM

حتى تشعر بالرضى عن نفسك، وتشعر أن هناك من يحتاجك، وتشعر أنك عضو فعال في هذا المجتمع.

جانب اجتماعي SOCIAL

للتصرف بما يطلبه منك المجتمع، مثال على ذلك أن تساعد الناس الأقل حظاً.

جانب قيمي VALUE

يسمح لك بالتصرف تبعاً للقيم العميقة الموجودة داخل النفس البشرية حول أهمية مساعدة الآخرين.

جانب الحماية PROTECTIVE

حتى تريح نفسك من المشاعر الحزينة التي تهاجسك من فترة لأخرى كالوحدة أو الذنب.

يجعلك أكثر قدرة على فهم الناس والجمعيات التي تخدم فئات معينة من المجتمع, ويجعلك أكثر قدرة على فهم نفسك.

لجنة التنمية:

هي إحدى اللجان الدائمة التي تنبثق من مجلس الإدارة, ويناط بها جنباً إلى جنب مع رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ومدير المصادر, قيادة مسيرة العمل في مجال تنمية المصادرة المالية, ويتمثل دور هذه اللجنة في تنمية الموارد كما يلي:

9. المساعدة على وضع السياسات والإجراءات الخاصة بعمل مجلس الإدارة فيما يتصل بطلب المنح واستلامها.

10. التأكد من قوة الأسانيد المؤيدة للدعم, وذلك عن طريق مراجعة رسالة المنظمة وأهدافها مع الموظفين ومع لجان مجلس الإدارة المناسبة.

11. المساعدة على وضع الخطط والإجراءات, لإشراف مجلس الإدارة كله على جمع الأموال.

12. المساعدة على وضع استراتيجيات المشاركة, وتطوير آفاق تلقي المنح الكبرى.

13. العمل كمصدر للمعلومات بشأن العوامل البيئية التي تؤثر في جمع الأموال بين مناطق المنظمة.

14. المساعدة على تقييم الآفاق المحتملة لزيادة مستوى المساهمات.

15. المساعدة على وضع تصور للمساهمات المالية من كل أعضاء مجلس الإدارة, أخذ زمام المبادرة بتقديم منحهم الخاصة.

16. التماس المنح على مختلف المستويات المطلوبة لبرامج المنح السنوية المخططة والخاصة.

إشراك أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين الآخرين في عملية تطوير والتماس المنح.

الإدارة المالية:

تهتم الإدارة المالية بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية إلى جانب إدارة النقدية واستثمارها وخلق مصادر منها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة من قبل الغير.

وتعتبر الإدارة المالية وظيفة غير مستقلة عن بقية الوظائف الأخرى للمنظمة. وتساهم في تحقيق هدف/ أهداف المنظمة عن طريق القرارات والتصرفات الآتية:

ت. قرارات الاستثمار والتمويل طويل الأجل.

ث. إدارة رأس المال العامل.

ج. قرارات التمويل قصير الأجل.

الوظيفة المالية:

تتكون الوظيفة المالية من جميع الأنشطة المالية التي تهتم بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لها لتحقيق أهدافها, وبحركة هذه الأموال في المنظمة منذ نشأتها حتى تمام تصفيتها بعد استنفاد أغراضها.

النظم المحاسبية:

كما سبق الذكر, فإن الإدارة المالية تعتمد على النظم والأساليب المحاسبية أثناء عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات, وتضم هذه النظم والأساليب المحاسبية الأدوات التالية⁽³⁾:

ت. الحسابات المالية.

ث. حسابات التكاليف.

ج. المراقبة الداخلية.

د. المحاسبة الإدارية.

ولكي تفي بأهدافها في أن تكون أداة تعتمد عليها الإدارة المالية في عملياتها المختلفة, يجب لهذه النظم أن تتوفر فيها الشروط التالية:

ت. الدقة الكاملة.

ث. تقديم البيانات والمعلومات إلى الجهات المعنية.

ج. انتظام دورية البيانات.

د. وضوح البيانات.

3. الحسابات المالية: وهي عبارة عن النظام الذي يضم عمليات تجميع وتبويب وتحليل وعرض وتفسير البيانات

المالية من أجل معرفة نتائج أعمال المنظمة وتصوير وضعها المالي, وعلاقتها مع الغير. وتلخص مخرجات

هذا النظام من معلومات مالية في قائمة منها: قائمة الدخل / بيان الإيرادات (وتضم نتائج الأعمال) وقائمة

(3) د. أحمد حسين عبد المنعم, برنامج التخطيط والإدارة والمراقبة المالية لمديري جمعيات تنظيم الأسرة وأمناء المال.

المركز المالي (وهي عبارة عن الميزانية), لتقديمها إلى الجهات المعنية سواء كانت مالكة للمنظمة ومشرفة عليها أم ممولة لها.

4. حسابات التكاليف: تعد حسابات التكاليف كنظام آخر يضم عمليات تجميع وتسجيل وتبويب وتحليل وعرض بيانات التكاليف بهدف مد المدير بمجموعة من المعلومات التحليلية التفصيلية التي تساعد على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

ويشمل نظام حسابات التكاليف عادة:

✓ نظام محاسبة التكاليف الفعلية.

✓ ونظام محاسبة التكاليف المحددة مقدماً (تقديرية أو معيارية).

وتتكون عناصر محاسبة التكاليف من مجموعة من الدورات المستندية التي ترتبط بالسجلات والدفاتر والبطاقات, ومن مجموعة من الأدلة أهمها دليل وحدات التكلفة (النشاط) ودليل عناصر التكلفة ودليل مراكز التكلفة, ومن مجموعة أسس وقواعد لتحميل التكاليف, وأخيراً من مجموعة قوائم وتقارير للتكاليف التي تعرض المعلومات التكاليفية والتي تعتبر أداة توصيلها للمستفيدين منها. والهدف من محاسبة التكاليف في المنظمة الأهلية التي لا ترمي إلى الربح هو استرداد النفقات ولا تعظيم الأرباح كما هو الشأن بالنسبة للمنظمة التي ترمي إلى الربح.

المراقبة الداخلية:

في مفهومها الواسع تتضمن المراقبة الداخلية:

✓ مراقبة إدارية لها أدواتها وأساليبها.

✓ مراقبة محاسبية لها أدواتها وأساليبها.

✓ وأخيراً ضبط داخلي له أدواته وأساليبه.

ومن ثم يتضح أن المراقبة الداخلية مرتبطة بكل النظم الأخرى في المنظمة وتتكامل معها.

وتهدف المراقبة الداخلية إلى التأكد من أن كل عمليات المنظمة سائرة بما يضمن منع الاختلاسات والمحافظة على أصول المنظمة وذلك من خلال التأكد من دقة البيانات والمعلومات المتوفرة للإدارة والجهات الخارجية حتى نضمن اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات.

ويعتبر جهاز المراجعة الداخلية أحد أجهزة الرقابة الأساسية في المنظمة. ومن ذلك فإن دور المراجعة الداخلية يتعدى دورها التقليدي إلى ما يلي (4):

الرقابة على الأداء بشكل تفصيلي.

الرقابة على التصرفات والقرارات وتقييمها وإعداد تقارير عنها للمستويات الإدارية الأعلى. وهذا تدعيماً لفكرة الرقابة الذاتية داخل المنظمة والحد بقدر الإمكان من أجهزة الرقابة الإدارية الداخلية وتدخلاتها.

الموازنة التقديرية هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل للمنظمة خلال هذه الفترة. وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوعة للمنظمة. بناء على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمنظمة والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها. وفي نفس الوقت تعتبر الموازنة التقديرية أداة رقابة تحاول مقارنة ما أنجز فعلياً بما تهدف إليه المنظمة وما هو متوقع. ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل أية انحرافات هامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الانحرافات الضارة وتشجيع النواحي الإيجابية.

1.2. دفتر الصندوق : يقسم هذا الدفتر إلى جزأين أحدهما للمقبوضات والآخر للمدفوعات إلا أنه من

الأفضل أن يكون هناك دفتران منفصلان أحدهما للمقبوضات والآخر للمدفوعات على أن يجري مسكهما وتوقيف رصيد الصندوق على أساس يومي وفي حال وجود أكثر من حساب بنكي للجمعية ينبغي مسك دفتر صندوق لكل حساب على أن يقع جمع كافة الدفاتر وتوقيفها في نهاية كل شهر.

أ. المقبوضات النقدية:

دفتر المقبوضات النقدية هو عبارة عن جدول يتضمن أعمدة بالعناوين التالية: التاريخ، البيان، المرجع، المبلغ، الجهات الممولة وتتفرع إلى جهات ممولة خارجية وجهات ممولة

(4) د. أحمد حسين عبد المنعم، برنامج التخطيط والإدارة والمراقبة المالية لمديري جمعيات تنظيم الأسرة وأمناء المال.

داخلية / محلية وتنقسم كل منهما إلى عدد من الممولين. ويوضع رمز الممول والمبلغ المالي لكل جهة أثناء تسجيل أية عملية.

ويمكن زيادة عدد أعمدة التحليل المبينة بالجدول حسب الاقتضاء وترحل البنود إلى دفتر الأستاذ في نهاية كل شهر ويكون الرقم الاصطلاحي أما رقم إشعار البنك أو رقم إيصال العيادة أو أي رقم آخر يحمله الإيصال.

5.3. الحسابات العامة:

ينطبق كل ما يطبق على المنظمة من أنظمة المحاسبات والرقابة على فروع المنظمة إن كان لها فروع. وقد لا يتطلب حجم الفرع تطبيق الأنظمة بنفس العمق كما هو الحال بالنسبة لمقر المنظمة إلا أن المبادئ الأساسية تبقى هي نفسها بالنسبة للحالتين.

وينبغي على العاملين في الحسابات في المقر زيارة الفروع بصورة منتظمة للتأكد من العمل بالأنظمة وتنفيذها وتقديم المساعدة التقنية التي يتطلبها تدقيق الدفاتر والسجلات.

الرقابة الداخلية نقول أنها إضافة إلى كونها مراجعة وتدقيقاً داخلياً للمنظمة، هي نظام للرقابة المالية وغيرها تضعه الإدارة لتسيير أعمال المؤسسة بصورة منتظمة وحماية موجوداتها وضمان أقصى ما يمكن من الدقة والموثوقية في سجلاتها.

وتهدف الرقابة الداخلية إلى تحديد المسؤوليات مما يجعل الأفراد مسؤولين عن الممتلكات والمعلومات التي تخضع لإرادتهم ومراقبتهم ويمكن تحقيق ذلك بما يلي:

أ.أ. توزيع العمل والمهم بحيث لا يكون هناك شخص واحد في منصب يتحكم بمفرده بالمعاملات والأصول أو الحسابات وغيرها من سجلات المراقبة.

أ.ب. تنظيم سير العمل بحيث يستطيع أي موظف أثناء عمله بصورة منفردة أن يقوم بتدقيق عمل موظف آخر بصورة آلية.

هي عبارة عن عملية جمع المعلومات عن مشروع مقترح ومن ثم تحليلها لمعرفة إمكانية تنفيذ، وتقليل مخاطر وربحية المشروع. وبالتالي يجب معرفة مدى نجاح هذا المشروع أو خسارته مقارنة بالسوق المحلي واحتياجاته.

ومن هنا يجب عمل دراسة للسوق المحلي من حيث احتياجاته ومتطلباته وذلك بدراسة العناصر التالية:

4. دراسة السوق.

5. الدراسة الفنية.

6. الدراسة المالية.

المحاسبة في الجمعيات الخيرية:

هي العلم الذي يتضمن دراسة المبادئ التي يستند إليها في معالجة العمليات الدفترية لمنشأة ما بتدوينها، وتصنيفها، واستخراج نتائجها وتحليلها.

ويجدر في البداية أن نشير إلى الفرق بين محاسبة الجمعيات الخيرية، وبين محاسبة المنشآت الصناعية، أو التجارية، فالأولى هي أساس وعمار الحياة الاجتماعية، والثانية هي أساس وعماد الحياة الاقتصادية.

والمنشآت التجارية والصناعية تسعى لتحقيق الربح ولهذا تسمى بالمنشآت الربحية، أما الجمعيات الخيرية فهي مؤسسات غير ربحية أي لا تسعى إلى تحقيق الكسب المادي. فإذا حدث في سنة من السنوات أن زاد إيرادها عن مصروفها فلا يعتبر هذا كسباً أو ربحاً بالمعنى المعروف من كلمة الربح حيث يبقى في حسابات الجمعية، وإذا تقرر حل جمعية من الجمعيات لسبب أو لآخر فإن جميع ما تملكه الجمعية لا يوزع على الأعضاء وإنما يستخدم في ضوء ما نص عليه نظام الجمعية الأساسي.

تحليل القوائم المالية Financial Statement Analysis

إن تحليل القوائم المالية يعتبر بمثابة الخطوة الأولى في مراحل فهم وتفسير محتوى تلك القوائم لأغراض استخدامها في المجالات التي تهم مستخدميها سواء كان ذلك لأغراض الائتمان أو الاستثمار أو من وجهة نظر إدارة المشروع عند تقييم الأداء بالمقارنة بالمشروعات الأخرى وفي ظل الظروف الاقتصادية السائدة.

أدوات تحليل المالية Techniques of Financial Statement Analysis

هناك أدوات عديدة تستخدم عادة في مجال تحليل القوائم المالية. وتفاوت هذه الأدوات فيما بينها إنما يعكس تفاوتاً في درجة التحليل المطلوبة وكذلك تفاوتاً في مجالات استخدام نتائج التحليل بالإضافة إلى تفاوت احتياجات مستخدمي القوائم المالية. ويمكن لنا تلخيص الأدوات الأساسية في تحليل القوائم المالية فيما يلي:

فائدة تقييم البرنامج:

يزيد ويتحقق من تأثير الخدمات التي تقدمها المنظمة للفئات المستفيدة. فتقييم المخرجات شيء ضروري بالنسبة للمنظمات غير الحكومية حتى تتمكن من التأكد من أنها تساعد وتخدم فئاتها المستفيدة. وهناك العديد من المنظمات غير الحكومية التي تعتمد "تطورات" لتحديد احتياجات الفئات المستفيدة، وعادة ما تجد هذه المنظمات نفسها بين مجموعة كبيرة من الافتراضات والتخمينات، وهو ما قد يعرضنا للوقوع في أخطاء. والتقييم هو من أهم الإجراءات التي يمكن الاعتماد عليها بدل "التطورات" لتقليل نسبة الخطأ.

- ✎ يحسن مناهج وآليات إيصال الخدمة للفئات المستفيدة، فقد تصل المنظمة إلى حد تشعر وأنها توصل خدماتها من خلال عدد من النشاطات والفعاليات والاتصالات، وقد تكون كل هذه الآليات غير فعالة ومكلفة، إما من خلال تقييم البرنامج فيإمكان المنظمة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في آليات إيصال خدماتها.
- ✎ يتحقق من أن المنظمة تقوم بتطبيق حقيقي لخطط عملها وخطط تحركها لتحقيق أهدافها وإيصال خدماتها وإحداث نوع من الاستفادة في نشاطاتها ومشاريعها.
- ✎ يقدم معلومات وبيانات واقعية يمكن استخدامها بعدة أشكال: للعلاقات العامة، للتشبيك مع منظمات أخرى تنفيذ برامج متشابهة، نموذج لتجربة ناجحة، لتوعية الرأي العام أو المجتمع المحلي ... وغيرها من الاستعمالات.
- ✎ يساعد المنظمة في " إدارة البرامج "، أي البرامج أكثر فائدة، أي البرامج يستجيب لها المجتمع المحلي. المطوية أداة مهمة من أدوات العلاقات العامة في عمل المنظمات غير الحكومية، حالها كحال بطاقة العمل الخاصة بك، بل تتجاوزها بالأهمية، حيث أن بطاقة عملك تعرف بك كفرد، بينما تعرف المطوية بالمنظمة بأكملها، فهي بمثابة ملخص عن المنظمة والخدمات التي تقدمها والفئات التي تستفيد من هذه الخدمات.

المطوية المعدة جيداً شيء أساسي لنجاح استخدامها كأداة في العلاقات العامة والاتصال مع الآخرين، ومن مواصفات المطوية الجيدة أنها مختصرة وتوصل القضايا الأساسية في عمل المنظمة من برامج ونشاطات وخدمات.

المطوية الجيدة تترك انطباعاً لدى القارئ بأن هذه المنظمة نشيطة ولديها برامج تقدم خدمات مميزة للمجتمع، فالمطوية عبارة عن جسر أولي لبناء الثقة بين المنظمة وبين الآخرين، والمهم أن تترك لدى القارئ رغبة في معرفة المزيد عن المنظمة.

تعمل المطوية في اتجاهين، أولهما أنها تعرف بالمنظمة قبل أن يبادر موظف العلاقات العامة لديك بالاتصال مع الجهات الأخرى، أما الثاني فالمطوية تعمل كمرجع يمكن للمهتمين العودة إليه فيما بعد

الأهداف:

الهدف يصف شيئاً يجب إنجازه نقطة من النقاط المستهدف الوصول إليها. وتحدد الأهداف أو الغايات (وهي مسميات يمكن استبدال بعضها بالآخر) ما هو متوقع إنجازه من جانب المؤسسات والوظائف والأقسام والفرق والأفراد. وهناك نوعان رئيسيان من الأهداف: أهداف العمل و الأهداف الشخصية.

أهداف العمل

أهداف العمل أو الأهداف العملية تشير إلى النتائج التي يتم تحقيقها والمساهمة التي يتم تقديمها لإنجاز أهداف الفريق أو القسم أو الشركة. وبالنسبة لمستوى الشركة ترتبط الأهداف بمهمة المؤسسة وجوهر القيم والخطط الاستراتيجية.

وعلى مستوى القسم أو الوظيفة ترتبط بأهداف الشركة وتعريف المهمة المحددة والأهداف والغايات التي يجب تحقيقها من جانب وظيفة أو قسم. وعلى مستوى الفريق ترتبط مرة ثانية بشكل خاص بهدف الفريق والمساهمة المتوقعة لإنجاز أهداف القسم أو الشركة.

وعلى المستوى الفردي ترتبط الأهداف بالوظيفة وتشير إلى المسؤوليات الأساسية ومناطق النشاط الرئيسية أو المهام الأساسية التي تتشكل منها وظيفة الفرد. وتركز أهداف العمل على النتائج التي يتوقع من الأفراد تحقيقها وكيف يساهمون في بلوغ أهداف الفريق والقسم والشركة والحفاظ على قيم المؤسسة الجوهرية.

الأهداف الشخصية

تتعلق الأهداف الشخصية أو أهداف التعلم بما يتعين على الأفراد القيام به أو تعلمه لتحسين أدائهم (خطط تحسين الأداء) أو معرفتهم ومهارتهم ومستوى كفاءتهم الكلية (التدريب وخطط التنمية الشخصية).

1. المشروع :

هو مجموعة من الأنشطة الغاية منها تحقيق أهداف معينة ومحددة لخدمة فئات أو مجموعات محددة.

2. **تخطيط المشروع:** هي عملية تحديد المراحل والإجراءات الخاصة بالمشروع ورصد الإمكانيات البشرية والإدارية والمالية.

3. **تقييم المشروع:** هي عملية قياس لمؤشرات محددة حول ما تم التخطيط له في المشروع ونتائج المشروع.

القيادة

هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.

أدوار القائد

هناك دورين أساسيين للقادة يجب عليهم الاهتمام بهما وهما:

1. إنجاز المهمة ولهذا تتواجد مجموعتهم. ويضمن القادة الوفاء بهدف المجموعة. وفي حالة عدم الوفاء بالهدف فإن النتيجة ستكون حالة من خيبة الأمل وعدم الاتساق والنقد وربما في النهاية تفكك المجموعة.
2. الحفاظ على العلاقات الفعالة ما بين أنفسهم وأعضاء جماعتهم، وبين الأفراد داخل المجموعة.

أساليب القيادة

هناك أساليب عديدة يتبناها القادة يمكن تصنيفها كما يلي:

◆ الموهوب / غير الموهوب: يعتمد القادة الموهوبون على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام والتحفيز وعلى الهالة المحيطة بهم. وهم عادة قادة خياليين يميلون لتحقيق الإنجازات، ويمكنهم تحمل المخاطر المحسوبة، ولديهم قدرات عالية في فنون الاتصال. أما القادة غير الموهوبين فيعتمدون بصورة أساسية على معارفهم (السلطة تذهب إلى من يعرف)، وعلى ثقتهم الكاملة بأنفسهم وهدوئهم، واتجاههم التحليلي في التعامل مع المشكلات.

- ◆ **الاستبدادي / الديمقراطي:** المديرون الاستبداديون يفرضون قراراتهم, ويستخدمون مواقعهم في إجبار الأفراد على تنفيذ ما يقال لهم. أما القادة الديمقراطيون فيشجعون الأفراد على المشاركة والاشتراك بأنفسهم في اتخاذ القرار.
- ◆ **المتمكن / المتحكم:** المدير المتمكن يلهم الأفراد من خلال رؤيته للمستقبل ويمكنهم من تنفيذ أهداف الفريق. أما المتحكم فهو يحرك الأفراد لإجبارهم على طاعتهم له.
- ◆ **إجرائي / تحويلي:** المدير الإجرائي يبادل المال والوظائف والأمن بالطاعة. أما المدير التحويلي يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق مزيداً من الأهداف.

صفات القيادة

- قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة, ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حددا عدداً من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء مع العلم بأن جون أداير حدد القدرات التالية:
- ◆ **الحماسة:** لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.
 - ◆ **الثقة:** الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد, فقد تقود إلى الغطرسة).
 - ◆ **الشدّة:** المرونة, الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة, والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.
 - ◆ **التكامل:** اصدق مع النفس, التكامل الشخصي, الرشد والأمانة التي تولد الثقة.
 - ◆ **الدفع:** في العلاقات الشخصية, رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.
 - ◆ **التواضع:** الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم, لا تكن متكبراً أو متغترساً.

الدراسة

ونعني بها تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير المناسب منها
الدراسة عملية متكررة بمعنى أننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات, وقد نضطر إلى استخدام دورة القرار عدة مرات قبل أن نتوصل إلى قرار نقتنع به.

الاستشارة

وهي عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث الموضوع وبتخاذ القرار وبتنفيذ الحل. وطبعاً هناك فرق بين الاستشارة والمشاركة. إذ إن الاستشارة تستخدم أشخاصاً آخرين لإثراء تفكيرنا في الحوارات والاجتماعات. كما أنها إجراء ينطوي على تعيين فرق كجزء من العملية. وغالباً ما تشكل الاستشارة جزءاً من عملية الدراسة.

الالتزام

وهو عامل أساسي في عملية اتخاذ القرار. ونعني به تحمل مسؤولية القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار، وإيجاد التزامنا الداخلي وجعله حقيقياً بإعلان القرار.

النقل (التواصل)

ونقصد بذلك شرح ما قرره ولماذا، وتنفيذ القرار بتوليد التزام به لدى الآخرين، وترويج الفوائد وتأمين العمل، وإجراء تفويض وتخطيط.

التفقد

وهو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤشرات الأداء وتعديل الخطط في ضوء التقدم، والتجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع ومراجعة القرار كجزء من دورة التعلم والإعداد للقرار التالي. إن صنع القرار ليس مجرد اتخاذه، وليس هناك قرار سيحقق النجاح بدون تعاون والتزام وحماس زملائك أو فريقك له. كم مرة سمعت أحد المدراء يقول: اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الصعب فيه هو جعل الآخرين يلتزمون به؟ ولذا فإن العديد من القرارات فشلت بسبب هذا الخلط المتمثل في أن المدير يرى مسؤوليته في تقرير ما يجب عمله ثم يعلن بكل بساطة قراره للموظفين.

إن الإدارة تعني الحصول على نتائج من خلال الآخرين واتخاذ القرار يعني جعل هذه النتائج تتحقق.

التغيير

هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة والمؤسسة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة ولن تنجح المؤسسة دائماً ولكنها على الأقل ستحاول, فيمكن لعملية التغيير أن تحدث صداماً. ويمكن أن يكون الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره على المؤسسة وعلى الموظفين.

نظم المعلومات الإدارية

هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية. وتدعم نظم المعلومات عملية التخطيط والإدارة ونشاطات المشروع داخل جمعية تنظيم الأسرة, بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرار.

إن نظم المعلومات الإدارية توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها, حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل منظمة ما (مثل المنظمات غير الحكومية أو جمعيات الأسرة).

الفريق

هو مجموعة أفراد, لها هدف مشترك تتناسب أعمال ومهارات كل فرد من أفرادها مع عمل ومهارات الآخرين.

الخيطان

الأساسيان في هذا التعريف, العمل المشترك والمشاركة المكتملة, هما مهمان جداً لفهم ما هو فريق العمل ... الفريق الفعال يمكن وصفه بفريق يحقق أهدافه بأكثر طريقة فعالة ثم يكون مستعداً لقبول مهمات أكثر تحدياً, إذا كان هذا مطلوباً.

الإدارة الديمقراطية

هي أسلوب إدارة يشرك العاملين في إبداء الرأي واقتراح الخطط واتخاذ القرارات (أسلوب العمل الفريقي).

وتتميز الإدارة الديمقراطية بأنها:

□ تنطلق من رؤيا ومبادئ وقيم مشتركة بين العاملين والمؤسسة.

- ❑ تعتمد على مبدأ المشاركة والتمكين المستمر للعاملين.
- ❑ تعمل على بناء الثقة والدوافع والالتزام لدى العاملين.
- ❑ تعتمد مبدأ الشفافية والتواصل المفتوح.
- ❑ تعتمد على الرقابة الذاتية.
- ❑ تجسد اتفاقية الربح المتبادل.

. القيادة الهزيلة:

وهي التي لا تهتم بالأشخاص ولا تهتم بالإنتاج, والمدير في هذا النمط من القيادة هو من النوع الذي لا يفعل شيئاً فهو يريد أن يترك وشأنه, سياسته الابتعاد عن المشاكل.

2. قيادة المهمات:

اهتمامها الرئيسي هو الإنتاج, المدير في هذا النمط قليل الاهتمام بالأشخاص ويدفعهم دفعاً للإنتاج المطلوب بأي ثمن, وهو مدير مستبد, عنيد في تفكيره, شديد المراس والبطش.

3. قيادة النادي :

الأشخاص أهم شيء ... شعارها الاهتمام بالأشخاص والعلاقات الحميمة بين المدير والأشخاص أما العمل فيهتم بنفسه.

4. قيادة الطريق الوسط:

المدير هنا يمارس قدراً كافياً من الضغط على العاملين للحصول على إنتاج متوسط ونفس الوقت يهتم بمشاعر موظفيه ومشاكلهم ويحاول إرضاءهم.

المدير لا يضع نصب عينه أهدافاً مثالية لا بالنسبة للإنتاج ولا لعلاقات العمل يبحث دائماً عن حل وسط.

5. قيادة الفريق:

قوامها الحد الأقصى من الاهتمام بالأشخاص والحد الأقصى من الاهتمام بالإنتاج عن طريق مشاركة الأشخاص واندماجهم في العمل والاهتمام بأحوالهم وأفكارهم والنهج الذي يتبعه هو نهج العمل الجماعي أو إدارة فريق العمل.

تقييم أو تقويم؟

هناك خلاف بين المهتمين بهذا المجال حول المصطلح الصحيح استعماله للتعبير على هذه العملية التي تهتم بقياس نشاط معين حسب معايير معينة.

فهنالك من يسمي هذه العملية بالتقييم رجوعاً على المعرفة قيمة الشيء حسب معيار تقاس به هذه القيمة, أما كلمة التقييم فهي تحتوي على معنى أوسع حيث تشمل عنصر الإصلاح وإدخال ما هو مناسب حسب حكم الملاحظ أو المهتم بالعملية وذلك لتغيير الحالة التي يوجد عليها الشيء (أو الموضوع) إلى حالة تعتبر أحسن من سابقتها.

2. ما هو التقييم؟

وأياً كان المصطلح فهناك عدة تعاريف لعملية التقييم. وقد يتبلور مفهوم هذه العملية بكيفية شاملة إذا ما أخذت كل هذه التعاريف بعين الاعتبار.

- التقييم هو مجموعة العمليات التي نقوم بها لمقارنة النتائج الفعلية للمشروع مع أهدافه. وذلك كطريقة للمساعدة على أخذ قرارات مقبلة من شأنها تحسين البرمجة في المستقبل مما يؤدي حتماً إلى دمج التقييم ضمن عمليتي التخطيط والبرمجة. وهذا يتطلب أولاً أن تكون الأهداف المراد تحقيقها موضوعة بصفة واضحة أثناء القيام بتخطيط المشروع.

وتتم مقارنة النتائج المحصل عليها من خلال النشاط مع هذه الأهداف باستعمال مقاييس علمية وعملية. وخلاصة الأمر أن التقييم يرتكز على ثلاث محاور هي:

1. مقارنة النتائج المحصل عليها بالأهداف المرسومة للمشاريع.
2. وضع المقاييس اللازمة.
3. دمج التقييم في التخطيط والبرمجة.

المواجهة البناءة

المواجهة البناءة أسلوب للتقريب بين طرفي الخلاف وغالباً ما تتم بوجود طرف ثالث يكون دوره هو خلق مناخ من التفاهم والتعاون بينهما.

وهذا الأسلوب يساعد أيضاً الطرفين للتعرف على وجهات النظر المختلفة لكل منهما. وهو عملية لتطوير التفاهم المشترك بينهما بهدف الوصول لحل يرضي الطرفين فتتم مواجهة المشاكل على أساس التحليل المشترك لهذه المشاكل

بمساعدة طرف ثالث وتحليل الحقائق المتعلقة بالموقف والتصرف الفعلي للطرفين. ويتم التعبير عن وجهات النظر وتحليلها ويتم أيضاً تحليلها بربطها بأحداث وتصرفات معينة وليس عن طريق ربطها بالاستنتاجات أو بدراسة الدوافع.

أما عن الطرف الثالث فله دور رئيسي في هذه العملية وهو دور صعب. ومسؤولية هذا الطرف هي ضرورة التوصل لاتفاق حول القواعد الأساسية للمناقشات التي تهدف لإظهار الحقائق وتقليل السلوك العدواني. ومن واجبه أيضاً مراقبة طرق التعبير عن وجهات النظر السلبية أثناء المناقشات وتشجيع الطرفين على تحديد المشاكل وتحديد أسبابها ودوافعها للوصول لحل مرضي للطرفين

التفكير الإبداعي

فهو قد يتجاوز الأعراف والتقاليد ويخرق المألوف بشجاعة وإقدام فلا يخضع لقواعد ثابتة أو قرارات محكمة لذا فإنه في الغالب يخيف ويوقع المتعاشين معه بالحذر والارتباك كما هو المعروف في طبيعة البشر من تخوفهم من كل جديد، لذلك فإن الفكر الخلاق قد لا يعدم أن يجد من يخالفه بشدة وينسب إليه النواقص، حتى يثبت مصداقيته وصحته بعد حين والأمر الذي يهون الخطب هو أنه بعد النجاح سيشكل انتصاراً كبيراً لأصحابه ويزيد من مصداقيتهم وكفاءتهم.

ولا يخلو الأمر من تعارض بين النمطين في التفكير، والحلّ الأمثل هو الجمع بين النمطين وأفضل طريقة لذلك هو فسح المجال لكلا الفكرين في العمل ولأفرادهما بالمواصلة.

يمكن للأسلوب التقليدي " الأمر والطاعة " في إدارة الأفراد أن يكون طريقة فعالة لحفزهم, ويجب إبلاغ العاملين بما عليهم عمله وكيفية عمله, وعليهم إما أن يتصرفوا كما أمروا وإما أن يكون عليهم تحمل الجزاء. ويكون الفصل غالباً هو آخر الحلول وفي بعض الأحيان يكون هو الحل الأول. وقد أطلق الباحث دوجلاس ماك جريجور Douglas MC Gregor على هذا الأسلوب نظرية (س) Theory x للإدارة. ونحن بحاجة إلى أساس محدد من نظام نظرية (س) في أي مؤسسة.

مقارنة بأسلوب نظرية (س), تنص نظرية (ص) على أن الالتزام الذاتي بالمسؤولية ينبع من الاستمتاع بالمسؤولية. فكلما تميزت القوى العاملة بالتعليم والمهارة, كلما أمكنا الاعتماد على تلك الدوافع الطبيعية, وتعمل نظرية (ص) بشكل جيد عندما تكون للأفراد أهداف قوية, وسوف يؤدي إدماج نظريتي (س) و (ص) إلى تحقيق أكبر قدر من الفاعلية في الإدارة.

استثمار الأفراد هو مساعدة المؤسسة على تطوير كل أفرادها لتحقيق أغراض العمل.

ومعيار (المستثمرون في الأفراد) - هو عبارة عن معيار يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تطوير عاملها, وقد تولد هذا المعيار من الدروس المأخوذة من أحسن ممارسات المؤسسات في المملكة المتحدة وفي الخارج, وهو قائم على المقدمة المنطقية القائلة بأن المستويات العليا من المهارة والخبرة تفيد كلاً من الفرد والمؤسسة على السواء.

ويمكن الوصول إلى برهان على تشجيع المؤسسة المستمر لعاملها ليطوروا مهاراتهم من أجل تحقيق أغراض المشروع - وسيكون الوصول إليه من خلال التقييم وفقاً للمبادئ الأربعة لهذا المعيار, والتي سيلي ذكرها فيما بعد.

منح الصلاحيات

هو عملية إعطاء الأفراد قدرات أوسع أو (سلطة) لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم. وهذا يعني حمل الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة لصالح المؤسسة وعملاتها. والغرض من منح الصلاحيات هو تحرير شخص ما من التحكم الشديد للتوجيهات والأوامر ومنحه حرية تحمل المسؤولية عن أفكاره وأفعاله وإطلاق العنان للموارد المختبئة والتي كانت ستظل محجوبة يصعب الوصول إليها.

١ وتوفر منح الصلاحيات " متسع " أكبر للأفراد لاستخدام قدراتهم من خلال تمكينهم وتشجيعهم على صنع القرارات بالقرب من مواقع التأثير.

إعداد الحقايب التدريبية إلى وضع خطة تنفيذية لعملية التدريب الفعلي, وذلك عن طريق إعداد المادة العلمية والخطوات الإجرائية اللازمة للتنفيذ, ويتم إعداد الحقايب التدريبية على أساس الأهداف التدريبية والمعارف والمهارات وطرق التدريب ووسائله التي تم اتخاذ قرارات بشأنها في مرحلة التصميم وذلك لضمان تخطيط وتنفيذ التدريب على أساس معايير علمية وفنية سليمة. وتمثل الحقيبة التدريبية للبرنامج المنتج النهائي لمراحل ما قبل التدريب وتستخدم لتحقيق الأغراض الأساسية التالية :

1. توضيح محتويات البرنامج تسلسل محتويات حقيبة المادة التدريبية

2. توضيح الوحدات التدريبية

3. توضيح الأدوار المشاركين

4. تستخدم كمرشد عام لإدارة

5. توفر المادة العلمية الأساسية

6. توفر أدوات قياس اكتساب

نموذج غلاف الحقيبة	مفتاح الحقيبة
فهرس المحتويات الرئيسية	
صور من الدليل المعتمد	
الوحدة التدريبية (رقم الوحدة)	
<ul style="list-style-type: none"> اسم الوحدة(ساعاتها) الهدف السلوكي موضوعاتها 	
الجلسة التدريبية (زمن الجلسة)	
<ul style="list-style-type: none"> اهداف الجلسة موضوعات الجلسة النشاطات التدريبية الاساسية (نوع النشاط) 	خطة المادة
المادة العلمية	
<ul style="list-style-type: none"> تعريفات مراحل وخطوات 	
التطبيقات	
<ul style="list-style-type: none"> التطبيق الادوات والنماذج الضرورية للتطبيق(متطلبات التنفيذ) 	المادة العلمية والتطبيقات
ادوات قياس اكتساب المهارات والمعارف(اختياري)	
نوع التقييم	التقييم
درجات التقييم	

<ul style="list-style-type: none"> ☒ اسم المادة ☒ اسم البرنامج ☒ اسم القطاع ☒ اسم معد الدليل ☒ تاريخ اعداد الدليل 	<p>غلاف الدليل</p>
<ul style="list-style-type: none"> ☒ اسم الوحدة ☒ رقم الوحدة ☒ زمن الوحدة ☒ رقم الجلسة ☒ زمن الجلسة ☒ الانشطة التدريبية ☒ اجراءات تنفيذ الانشطة ☒ الوسائل المساعدة 	<p>نموذج دليل تنفيذ الحقيبة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ☒ الشرائح الشفافة ☒ اسماء الافلام وارقام تصنيفها ☒ أي وسائل أخرى ☒ التقييمات 	<p>مرفقات دليل التنفيذ</p>

اتخاذ القرارات

هو نشاط إنساني مركب، وتبدأ عملية اتخاذ القرارات بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد ، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل للمشكلة المطروحة.

القرارات الشخصية

تخص المدير فرد وليس كعضو في التنظيم الإداري، وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين، بينما أن القرارات التنظيمية يمكن غالباً - إن لم يكن دائماً - تفويضها، وبذلك فالمدير يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأحياناً قد تتوافق كل من القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية، ويسهل اتخاذ أحدهما لتحقيق أهداف الأخرى، وأحياناً لا يتوافق نوعي هذين القرارين وتعيق إحدهما الأخرى.

القرارات الروتينية:

يرى ((ماكفار لاند)) أن القرارات الفريدة، وقرارات المرة الواحدة أو المرات المحدودة، و التي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية، بحيث أن أي خطأ قد يضر بالمنظمة ضرراً بليغاً.

ونجد أن القرارات الروتينية في الطرف العكسي للقرارات الرئيسية، حيث هي قرارات " كل يوم " ولها صفة التكرار، كما أن لها تأثيراً كبيراً على المنظمة ككل

القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في الإدارة.

أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

وبالنسبة للقرارات المبرمجة بالكامل يمكن غالباً هيكلتها، حيث توضح تفصيلاً طريقة تناول ومعالجة المشاكل الروتينية والمتكررة والمعروفة، ولذا نجد أن ظروف القرارات المبرمجة مؤكدة تماماً، أما القرارات غير المبرمجة فنجد أنها تتعامل مع مشاكل جديدة وغير معروفة وبذلك يستحيل حلها باستخدام الأساليب الروتينية - ولذا فإن ظروف القرارات غير المبرمجة غير مؤكدة على الإطلاق.

وبالنسبة للقرارات المبرمجة نجد أن متخذ القرار يستخدم عادة قواعد وسياسات معينة في اتخاذها، ولذا فإن الإجراءات الروتينية والمحددة سلفاً هي التي تتحكم في اتخاذها، وبذلك فإن برمجة هذه القرارات تماثل برمجة الحاسبات الآلية حيث أن (ب) تحدث عندما تقع (أ)، فمثلاً لو كانت سياسة المنظمة هي منح الفرد إجازة مرضية مدفوعة الأجر لمدة عشرة أيام فإذا لم يكن الفرد قد استنفذ هذه الإجازة فمن حق الموظف أخذ ما يقابل هذه نقداً، و لذا فإن الأمر – وفقاً لهذه السياسة – لا يتعدى الرجوع إلى ملف الموظف لحسم الأمر، وبحيث يمكن تبين مدى استحقاقه للمبلغ المستحق من عدمه، مما يعني أن هذا القرار مبرمج لأن السياسة هي التي تقرر ذلك.

أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة نجد أن المدير يستخدم الحكم والتقدير لاختيار بديل ما من البدائل المتاحة، وبذلك تعتمد فعالية هذا القرار على كفاءة متخذ القرار، حيث يتطلب اتخاذ درجة عالية من التأمل والحكمة والتي لا تتطلبها القرارات المبرمجة، كما نجد أن للقرارات غير المبرمجة درجات مختلفة، فكلما كانت القرارات أكثر تعقيداً و كلما زادت درجة عدم التأكد كلما أصبحت غير مبرمجة واحتاجت إلى قدر أكبر من الحكم والتقدير.

- التقييم هو مجموعة العمليات التي نقوم بها لمقارنة النتائج الفعلية للمشروع مع أهدافه. وذلك كطريقة للمساعدة على أخذ قرارات مقبلة من شأنها تحسين البرمجة في المستقبل مما يؤدي حتماً إلى دمج التقييم ضمن عمليتي التخطيط والبرمجة. وهذا يتطلب أولاً أن تكون الأهداف المراد تحقيقها موضوعة بصفة واضحة أثناء القيام بتخطيط المشروع.

وتتم مقارنة النتائج المحصل عليها من خلال النشاط مع هذه الأهداف باستعمال مقاييس علمية وعملية. وخلاصة الأمر أن التقييم يركز على ثلاث محاور هي:

4. مقارنة النتائج المحصل عليها بالأهداف المرسومة للمشاريع.

5. وضع المقاييس اللازمة.

6. دمج التقييم في التخطيط والبرمجة.

تعني كلمة قرار

البت النهائي والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف الى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزواج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي ايحائي.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي الى أفعال آنية. وحينما يكون هناك محل لقرار فانه بالتداعي لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول الى هذه النتيجة.

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله).

القائد " هو الفرد في مجموعة والذي له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة" أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم, و رغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غير قادرين على القيادة, ومن الواضح أن هؤلاء المديرين ذو نجاحات محدودة في المنظمة, وأن مصطلح القيادة الإدارية يعني أن كل من المهارات القيادية والإدارية ضرورية للمنظمة. ويجب على القائد الإداري أن يكون قادراً على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة.

1. القيادة الرسمية

تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية, وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات و المهام - يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة, و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين, وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أن أداء المساعدين.

2. القيادة غير الرسمية

تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية, ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين, والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات, ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية.

القيادة التي تحاول: الشخص (أ) يريد تغيير سلوك الشخص (ب), ومن الملاحظ أنه يحاول تحقيق ذلك.

2. القيادة الناجحة: الشخص (ب) يغير سلوكه كدالة لجهود الشخص (أ).

3. القيادة الفعالة: كدالة لتغير سلوكه فإن الشخص (ب) سيكون أكثر رضاء وسيتم مكافأته بشكل مناسب, أو

سيحقق هدفاً هاماً.

ونجد أن معظم المديرين يعملون وفقاً للنمط رقم (1) حيث يحاولون فقط التأثير على تغيير سلوك الموظف - ولسوء الحظ فإن هؤلاء المديرين ليس لديهم مهارة استخدام سلطاتهم الرسمية لتنسيق وتوجيه الموظف لتحقيق أهداف المنظمة.

القيادة الموروثة

تذهب هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعة من السمات والخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الأمانة والولاء والطموح والعداوة والابتكار وما إلى ذلك من الصفات الموروثة ومن ثم قيل بان هناك أشخاصاً يولدون ليكونوا قادة، ولو أن هناك نظريات حديثة تقول بان مثل هذه الصفات يمكن اكتسابها - جانب الوراثة- عن طريق العلم والتجربة أيضاً

النظرية الثانية : القيادة المكتسبة

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد الماهر يكتشف صفات القيادة الناجحة نتيجة عمله في الجماعات، ونتيجة ممارسته أعمال قيادة أفرادها وإذا كانت نظرية الوراثة تجذب أنظار لاهتمامهم الأساسي بالشخصية البشرية فان علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وهم يعترفون بوجود الشخصية البشرية يركزون اهتمامهم على اثر الجماعات في تكوين شخصية القائد وتؤكد هذه النظرية أهمية القيادة في نجاح المشروع كما تنادي بوجود توفر مهارات معينة في إفاضة تلك المهارات اللازمة لحل المشكلات وعلاج مختلف المواقف التي تمر بها في عمله

صفات القائد الناجح :

يعتبر القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية وفي جو نفسي يرضى عنه التابعون له، سواء كان القائد تولى القيادة بالأصالة أو الإنابة أو التفويض.

ومما سبق يعكس استخلاص الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح فيما يلي:

1. العقلية الصحيحة، والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوع هذا العمل.
2. أن يكون ديمقراطياً، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.
3. الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.
4. الحرص الشديد، و بصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
5. الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.

6. القابلية البدنية, وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم, بل يعني ألا يتسم القائد بتشويهه بدني معيب, أو مرض مزمن يقعه, ويفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي, بم يتلاءم مع مسؤوليته, وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل.
7. القدرة على تحمل المسؤولية, وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره والتابعين.
8. الإلمام بالأصول العلمية للإدارة, وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.
9. العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
10. القدرة على اكتساب الثقة.
11. المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع.

الإنتاجية : الإنتاجية مقياس يقيس العلاقة بين ما هو منتج والوسائل المستخدمة في عملية الإنتاج، وقيمتها الأساسية تكمن في أنها تمكننا من مقارنة أدائين أو أكثر مع بعضها البعض أو مع مستوى من الأداء المحدد مسبقاً.

العوامل المؤثرة في الإنتاجية

العامل الأول : الاستخدام الفعال للوسائل المتاحة أو الاستفادة من المعايير الإنتاجية

فالعوامل يمكن أن يساء استخدامها بطرق مختلفة؛ فبدء العمل متأخراً أو الانتهاء منه مبكراً أو التوقف عنه لأي سبب من الأسباب سيقلل الاستفادة من الوقت، وبالمثل فإن تبديد مادة بفقدانها أو سرقتها أو تعطيلها أو سوء استعمالها سيقلل من حجم الاستفادة منها.

العامل الثاني : الكفاءة والمهارة

وهي تعني السرعة والدقة في الإنتاج، ولكن هناك بالطبع عدداً آخر من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الاستفادة والكفاءة في العمل؛ مثل ضعف الإشراف وسوء ظروف العمل وعدم وجود حافز للعمل وضعف خطط العمل..

الإنتاجية الشخصية : وهي مقياس لما نحصل عليه في حياتنا مقارنة بما نبذله من أجل ذلك. فهي العلاقة بين ما نحصل عليه من إنتاج ومقدار ما نملكه من إمكانياتنا الشخصية، ومشكلتنا الوحيدة فقط هي أننا لن نكون قادرين على قياس إنتاجيتنا بدقة إلا إذا حددنا بجلاء الإنتاج والمعطيات الموجودة لمعايير محددة. والنقطة المهمة هنا أنه إذا وضعت مقاييس للإنتاجية الشخصية فلا تجعلها معقدة.

الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

والتخطيط

عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

التخطيط الاستراتيجي:

- يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:
1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
 2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
 3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2. التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3. التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند انتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

وظيفة التوجيه

يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرووسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستدخل في قرارك بكيفية توجيه مرووسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
4. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

الرقابة

معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

الإشراف

هو فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل. ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع. وقد يكون الإشراف من أصعب الفنون لأنه يحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية التي تثبت صحتها مع معظم الناس في أكثر الأحيان بطريقة ناجحة وفطرية.

التفكير

ببساطة هو عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس المعروفة. وبذلك فإن المعنى العام له هو البحث عن المعنى، سواء أكان هذا المعنى موجوداً بالفعل ونحاول العثور عليه والكشف عنه، أو استخلاص المعنى من أمور لا يبدو فيها المعنى ظاهر ونريد استخلاصه أو إعادة تشكيله من متفرقات موجودة

التفكير الإبداعي

يرى بعض الباحثين بأنه " القدرة على توليد فكرة أو سلوك، وأن الإنسان هو الذي يولد تلك الفكرة الابتكارية، ويظهر هذا في كل مجالات السلوك ".

التربية الإبداعية

مطلب ينبغي منذ نعومة الأظفار ويستمر في مراحل التربية المختلفة. على أن التربية السابقة على المدرسة والتربية في مراحل التعليم الابتدائي تلعبان الدور الأكبر في رعايته وتفتيقه، وذلك بتدريب التلميذ على العمل الشخصي والبحث الذاتي المستقل وإفساح المجال أمام أصحاب المواهب الفذة، وتعريف الصغار على عالم العلم والتكنولوجيا وتنمية روح النقد والتحليل والمناقشة وتكوين القدرة على المبادرة

الشخصية

هي النظام المتكامل من النزعات الثابتة الجسمية منها والنفسية، والتي تميز فرداً معيناً من الأفراد، وهي كذلك التي تقرر الأساليب المميزة لتكيفه مع بيئته المادية والاجتماعية، ونرى أن الشخصية مجموعة من الأهداف الموجهة تصدر منها آثار معينة في البيئة التي توجد فيها، ويطلق على هذه الآثار عادة السلوك الحيوي، والذي يظهر في

المجال السلوكي المحيط بالذات وتظهر فيه آثار قوى هذه الذات أو الشخصية، حيث أنها مزودة بقوى محركة أو بنزعات موجهة فيما حولها، فالشخصية إذاً كل متحد متكامل من النزعات النفسية والجسمية التي توجد في مجال معين تتأثر بعوامل جسمية ونفسية واجتماعية.

بينما يعرف بيرت الشخصية هي "ذلك النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً، والتي تعتبر مميزاً خاصاً للفرد، وبمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية والاجتماعية". كما يعرف ألبورت الشخصية بأنها التنظيم الديناميكي من نفس الفرد لتلك الاستعدادات النفسية والجسمية التي تحدد طريقته الخاصة للتوافق مع البيئة، والمقصود بالتنظيم الديناميكي أن تكوين الشخصية غير ثابت، بل إنه يتغير ويتبدل بمرور الوقت وتحدث مؤثرات بيئية واجتماعية وثقافية مختلفة، ويقصد بالاستعدادات النفسية الجسمية العادات والاتجاهات العامة والخاصة، وكذلك العواطف بمعنى أن الشخص نتاج العقل والجسم في وحدة متكاملة، ويتضح من التعريفين السابقين أهمية البيئة وأثر صفات الفرد في توافقه معها.

الشخصية هي وحدة متكاملة من الصفات التي تميز الفرد عن غيره، ولذلك تعددت التعريفات حولها بينما يعرف علماء النفس المعاصرون الشخصية هي تلك الأنماط المستمرة المتسعة نسبياً من الإدراك والتفكير والإحساس والسلوك التي تبدو لتعطي الناس ذاتيتهم المميزة، والشخصية تكوين اختزالي يتضمن الأفكار والدوافع والانفعالات والميول والاتجاهات والقدرات والظواهر المتشابهة، ويعد هذا التعريف شامل لمجمل من الصفات التي تبدو على شخصية الفرد وتعبر عنها، لكن هناك تعريف علمي أكثر شمولاً وتحديداً وتكاملاً هو تعريف جيمس دريفر " الشخصية اصطلاح يستخدم بمعاني مختلفة بعضها دارج وبعضها سيكولوجي، والشخصية هي التنظيم المتكامل الديناميكي للخصائص الفيزيائية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد، كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين في مظاهر الأخذ والعطاء في الحياة الاجتماعية، وتحليل أكثر تبدو بصفة أساسية أنها تشمل الطبيعي المكتسب من العادات والميول والعقد والعواطف والآراء والمعتقدات، كما تتضح من علاقاته بوسطه الاجتماعي..".

الثقافة

هي ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعرفة ، والمعتقد ، والفن ، والخُلق ، والقانون ، والعادات الاجتماعية وأية إمكانات اجتماعية أخرى بل وطبائع اكتسبها الإنسان كعضو في مجتمعه." وبعدهذا دأب هؤلاء على تقديم العديد من

التحسينات والتباينات على هذا التعريف العام لمعنى الثقافة ، لكن الأهم هو أن الجميع اتفقوا على أن الثقافة هي سلوك تعليمي كثيراً ما يتناقض مع السلوك الموهوب تراثياً.

وانطلاقاً من واقع أن كل مجتمع إنساني يتمتع بمنظومة من السلوك الذي تحكمه معايير قد تختلف نسبياً من مجتمع إلى آخر حتى داخل الثقافة الواحدة (مثل ذلك الثقافة العربية ومن لها من ثقافات فرعية تحكمها عوامل قسرية مثل العوامل الإقليمية والجغرافية وربما ازدواجية اللغة كحالة الجزائر بين أصول بربرية وأخرى عربية) ، كما تحكمها معايير أخرى تؤدي إلى ألوان أخرى من المعرفة مثل (الاستعمار والهجرات والحروب وما إلى ذلك من الأمور وربما ازدواجية اللغة مرة أخرى لكن هذه المرة نرى الازدواجية بين اللغتين الفرنسية والعربية في بلاد المغرب العربي) فإنه يتم تآلف الأفراد مجتمعياً وثقافياً. ويتمتع الإنسان بمنظومة هذا السلوك منذ ميلاده بل ويتطور ذلك السلوك وينمو معه طالما ظل يعيش في ذلك المجتمع.

1. الرؤية: Vision

هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

2. رسالة المنظمة: Mission

هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً . ويمكن تحقيقها بالإمكانيات الحالية..

3. الفرص والتحديات:

الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابياً عليها. والتحديات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر سلباً. وتقاس الفرص والتحديات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة.

4. نقاط القوة والضعف:

نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضاء المتعاملين معها.

5. البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها.

6. البيئة الداخلية:

وتتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة السائدة فيها، والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.

7. الاستراتيجية:

هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدرتها من الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الاستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف.

8. السياسات:

مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة.

التخطيط التنفيذي:

برنامج عمل متكامل مبني على أساس الاحتياجات الفعلية للمؤسسة يتمكن من خلاله العاملون من بلوغ أهدافهم في أوقات زمنية محددة.

مفهوم عملية صنع القرار:

العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار.

مهارة توكيد الذات

قدرة الشخص على التعبير الملائم " فظاً وسلوكاً " عن مشاعره وأفكاره وآرائه ومواقفه تجاه الأشخاص والأحداث والمطالبة بحقوقه دون ظلم أو عدوان

ويتركز توكيد الذات على تقدير الذات " أي : رؤية الفرد نفسه وما فيها من قدرات وكفاءات " وتقييم الفرد لتقدير الآخرين له " مدى احترامهم له ومكانته عندهم " فالمتزن يقدر نفسه حق قدرها دون غطرسة ، بخلاف المتكبر والبخس نفسه حقها .

الخلاف الخفي: وهو مصدر الخلاف ومنه ينشأ وأسبابه عديدة: فالغيرة والحسد والخوف على الرزق ... إلخ إلا أنه ينحصر في نوعين: خلاف خفي بسبب الرغبة في الاستقلال بالمسؤولية أو بسبب الرغبة في الاستقلال بالموارد وخصوصا عندما تكون شحيحة والأخير يسميه بعض الكتاب "بنزاع الحصص" وغالبا لا يتعدى الخلاف الخفي المشاعر الداخلية الناتجة عن عدم الرضى في المعاملة.

الخلاف الملاحظ: ويحدث حينما يدرك أحد الأطراف الداخلة في النزاع الخلاف الخفي لدى الطرف الآخر وينشأ من أجله خلاف محسوس.

الخلاف المحسوس: والفرق بينه وبين سابقه هو كما الفرق بين رؤية الشيء والشعور به. وفي هذه المرحلة من الخلاف يمكن لطرف ثالث لم يدخل في الخلاف أن يلاحظ أن هناك نزاع بين أطراف الخلاف وعادة ما يمكن البدء في حل الخلاف من هذه المرحلة قبل أن يستفحل الأمر إلى المرحلة التي تليه وهي مرحلة:

الخلاف الجلي: أو الظاهر، وهو الذي منه تظهر آثار الخلاف جلية إما بمشاعر متبادلة أو بأقوال حادة أو حتى بأعمال لا مسؤولة.

سياسة الانسحاب: وتجمع بين اهتمام قليل جدا بالنتائج واهتمام قليل جدا بالعلاقة مع الناس فالشخص المنسحب أو الهروبي شخص يرى الخلاف الذي نشأ هو خبرة لا نفع منها، وبالتالي فإن أحسن شيء هو الانسحاب من مصدر الخلاف - أنه مستعد لأن يذعن حتى يتلافى عدم التوافق أو التوتر، ولن يشارك أيضا في حل نزاع بين الآخرين. الهروبي يعمد إلى أن يغير موضوع الحديث بسرعة عندما يحس بأن هناك بداية لخلاف وقد يتغاضى عن ملاحظات أو نقد. طريقة أخرى بأن يرمي المسؤولية على فرد أكبر منه درجة أو قد يغفل أمر الخلاف على الأقل أن ينسى الطرف الآخر. وهذه السياسة إن كانت ناجحة في بعض حالات الخلاف إلا أنها تغفل أن أسباب الخلاف لا زالت قائمة واجتناب الخلاف لن يجعلها تختفي.

2 - سياسة الإكراه: وهي سياسة للذين يهتمون بالنتائج أو المهمة التي هم بصددتها ولا يلقون بالا للعلاقات مع الناس الآخرين أبدا. والأفراد الذين ينتهجون هذه السياسة يحرصون في أي خلاف أن يخرجوا منتصرين مهما كلفهم

ذلك، وتؤثر هذه السياسة على ألقاظهم وتصرفاتهم بينما تحل هذه السياسة الخلافات بشكل سريع فإنها تؤثر على الأهداف بعيدة المدى وعلى إنتاجية الأفراد ما دام أن هناك طرفا واحدا سيستمتع بالانتصار.

3 – سياسة التهينة: والأفراد الذين ينتهجون هذه السياسة يحاولون جهدا أن يتعاملوا مع الخلاف بجعل أرفاه راضية وسعيدة. فهم يهتمون بالعلاقة مع الناس إلى درجة كبيرة حتى لو تصادمت مع مصالحهم وواجباتهم. الأفراد من هذا الطراز يرون أن التحدي والمجابهة مدمرة، ولذا فهم عند بدء الخلاف يعمدون إلى أن يكسروا حاجز التوتر بطرفة أو بكوب من القهوة أو بأي نشاط اجتماعي كإقامة حفلة. وبالرغم من أن هؤلاء يقيمون علاقات ودية مع جميع الأفراد إلا أن سياستهم قد لا تفيد دائما وخصوصا في حالات الخلاف القوي.

4 – سياسة التسوية: أو إمساك العصا من المنتصف، وهي سياسة وسط بين التهينة والإكراه. وهذه السياسة تشعر الأطراف في أي نزاع أنهم رابحون لأول وهلة مع أنهم في حقيقة الأمر خاسرون، لأن هذه السياسة تعطي بعض الكسب لكلا الطرفين بدلا من نصر من جانب واحد، ولذا تعد هذه السياسة في معظم الخلافات سياسة مرضية. فيما سبق من سياسات ليس ضروريا أن ينتهجها أطراف النزاع أنفسهم، بل يمكن أن يقوم بفض النزاع طرف ثالث من خارج أطراف النزاع.

5 – سياسة التكامل: أو سياسة الأطراف الرابحة، وهي سياسة تمثل قمة النجاح والفعالية لحل الخلافات إلا أنها تتطلب مهارة إدارية واتصالية عالية المستوى. وهي طريقة مشتركة لحل المشاكل يلزم لجميع الأطراف افتراض وجود حل ما وبالتالي هم يجهدون لهزيمة المشكلة لا أنفسهم. وحتى تنجح هذه السياسة بشكل فعال لا بد من توفر أربعة مسلمات لدى الشخص الذي بصدد تطبيقها.

مفهوم الجماعات الضاغطة:

حظيت ظاهرة الجماعات الضاغطة، باهتمام كبير من طرف الباحثين في علم الاجتماع خاصة، والعلوم السياسية عامة، وقد أفرد لها الباحث الفرنسي "جون مينو" حيزا كبيرا في أبحاثه ومؤلفاته. وكما ذكرنا سابقاً، فإن هناك اتجاهات جذرية متأصلة تتكون في الجماعات الأولية كالأسرة، واتجاهات هامشية (سطحية) تتكون في الجماعات الثانوية، كالأحزاب والنقابات والجمعيات والتي تأتي من بينها "الجماعات الضاغطة" وهذه الجماعات تضم فئات معينة من أفراد الشعب لها مصالح متقاربة تدافع عنها وتحل مشاكلها كجماعات وأفراد. والجماعات الضاغطة تمثل مجموعة من الناس يتحدون

في عدة صفات، تجمعهم بعضهم ببعض، مصلحة أو مصالح معينة، ولكنهم لا يهدفون إلى تحقيق أرباح تجارية أو الاستيلاء على السلطة، كما هو الحال بالنسبة للشركات أو الأحزاب السياسية (10).

ولا شك ان هناك جماعات بعيدة نسبياً عن النشاط الحكومي، كالجمعيات الدينية وجمعيات حقوق الإنسان وغيرها، وجماعات أخرى لها اتصال مباشر بالنشاط السياسي، كما هو الحال بالنسبة لجمعيات الهيئات المهنية أو صغار الحرفيين والتجار، والتي قد تسعى إلى الضغط أو التأثير على السلطة التشريعية أو السلطات العامة من أجل تحقيق أغراضها أو المحافظة على مصالحها الذاتية. والجدير بالذكر أن هناك مئات من الجماعات التي تختلف في حجمها وأهميتها ودورها في التأثير على الرأي العام والسياسية العامة.

وترجع تسمية هذه الجماعات بـ"الجماعات الضاغطة" أو "جماعات التأثير" إلى تأثيرها أو ضغطها الذي تمارسه على الرأي العام والسياسة العامة، وإن كانت تختلف عن بعضها في هذه الدرجة من التأثير والضغط. إذ هناك من تمارس ضغطها بصورة مستمرة ومتنوعة، بينما نجد البعض الآخر منها لا تمارس هذا الضغط إلا بصفة متقطعة نتيجة ظروف طارئة.

وفي سياق تعرضه لهذه الظاهرة، أشار الباحث الفرنسي "جان مينو" إلى هذه الظاهرة بوضوح (الجماعات الضاغطة) حيث قال: "... لا توجد جماعات المصلحة في شكل تنظيم للضغط، إلا ابتداء من اللحظة التي يبدأ فيها المسؤولون استخدام التأثير على الجهاز الحكومي، وذلك من أجل تحقيق مطامحها، فنقابة المنتجين (مثلاً) توجد في شكل جماعة مصلحة، إذ تأسست وأصبحت تراقب بوسائلها الخاصة توزيع الزبائن بين أعضائها، ولكنها تصبح جماعة ضاغطة عندما تستهدف التوصل إلى الحكم" وأضاف "إن الجماعات الضاغطة كفئة تضم قطاعاً من الأنشطة لجماعات المصلحة، فإنها تركز على تحليل هذه الأنشطة من زاوية محددة"

تتمثل النقابات العمالية في تلك المنظمات التي يشكلها العمال الأجراء وينخرطون فيها بقصد توحيد مواقفهم والنضال بشكل جماعي، من أجل التمتع بمختلف حقوقهم المتعلقة بالمهام والوظائف التي يؤديونها لصالح غيرهم مقابل أجور معينة، كما هو معلوم، ذلك أن تشكيل هذه المنظمات العمالية والانخراط العمالي فيها يمكنهم من دراسة أوضاعهم المهنية وتحديد احتياجاتهم ومطالبهم وتوحيد جهودهم ومساعدتهم الجماعية لتلبية حاجياتهم ومطالبهم المشروعة.

أما الجمعيات المهنية فلا يقتصر تشكيلها والانضمام إليها على العمال الأجراء فقط، وإنما تضم فئات الأفراد الذين يمارسون مهناً ووظائف متطابقة أو متشابهة سواء بصورة حرة أو بصورة أجراء، حيث ينتظم الأفراد في هذه الجمعيات

المهنية قصد تطوير المهن المعنية وتحسين ظروف أدائها وتلبية حاجياتهم المرتبطة بها، ومما تجدر الإشارة إليه، هو أن هذه المنظمات النقابية والجمعيات المهنية يمكنها أن تؤثر بشكل أو بآخر على سير الأمور في المجتمع وتوجيه إجراءات النظام السياسي، وذلك حسب قدراتها ومعطيات الظروف التي توجد فيها، وإمكانيات الضغط التي تتوفر عليها مثل عمليات الإضراب عن العمل واتخاذ مواقف جماعية تعرقل تنفيذ قرارات السلطة الحاكمة

تقييم البيئة الخارجية:

ويعني رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدًا للمنظمة. وقد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية أو تمتد لتشمل العالم كله، نظرًا للاتجاه نحو عالمية التجارة وثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يسمع ويرى من فيه ما يحدث في أي مكان كأنها سوق واحدة.

ويؤدي التعرف على تلك البيئة إلى اكتشاف الفرص والتهديدات، فقد يؤدي تغيير طبيعة العلاقات السياسية إلى صنع فرص أو تهديدات للمنظمة بحسب اتجاه التغيير في هذه العلاقة، فعلى سبيل المثال فقد أدت أحداث 11 سبتمبر إلى تغيير هائل في النظرة للإسلام، وبالتالي التعامل مع المؤسسات الخيرية التي تأثرت تأثرًا بالغًا بهذا الحدث سلبيًا. ويمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى بيئة كلية وبيئة الصناعة أو البيئة المحلية.

القوى الاقتصادية:

وتتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة. وتتأثر المنظمات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي والعالمي، فالتضخم يؤثر في سلوك المشتري حيث يفضل أن يشتري الآن ويدفع فيما بعد، بل ويشترى بأكثر من دخله الحالي لشعوره بأن أسعار اليوم أفضل من أسعار الغد، ويعتبر ذلك فرصة للمنظمات التي لديها مركز مالي قوي يمكنها من جذب العملاء الذين يعتبرون أن شراء السلع هو أفضل أنواع الادخار. وتقليل الإنفاق الحكومي يمثل تهديدًا للمنظمة التي تتعامل مع الحكومة كشركات رصف الطرق، في حين أن زيادة الإنفاق الحكومي على التسليح هو فرصة لشركات الصناعات الحربية. وهذه بعض القوى الاقتصادية التي تؤثر في البيئة الكلية.

الميل للادخار، الميل للإنفاق، معدل التضخم، تقلب الأسعار، الضرائب والرسوم، ميزان المدفوعات، متوسط الدخل الفردي، إجمالي الناتج القومي، قيمة العملات الأجنبية، السياسات الاقتصادية، معدلات التصدير والرسوم، التكتلات الاقتصادية.

2. القوى الاجتماعية:

تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية المكانية و الحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية.

والتغير في القوى الاجتماعية قد يكون إيجابياً أي يصنع فرصة لبعض المنظمات، أو سلبياً أي يمثل تهديداً للبعض الآخر؛ فالتغير في ثقافة العمل يحدد الطريقة التي يفكر بها وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق كما تحدد أسلوب الاتصال به، وأسلوب إقناعه بالسلعة والخدمة.

زيادة عدد الملتزمين بالمشروع الإسلامي للتغيير فرض نوعاً جديداً في كثير من الصناعات والمنتجات، وأصبحت السياحة المرتبطة مثلاً بالحج والعمرة أروج بكثير من سياحة الشواطئ والملاهي، وكذلك ملابس النساء، أصبحت في الأعم الأغلب تنحو نحو التحشم والالتزام، وكثرت المدارس الدينية الخاصة لتلبي حاجة هذا التغير الاجتماعي. وهذه بعض القوى الاجتماعية التي تؤثر في البيئة الكلية: عدد المواليد، عدد الوفيات، معدل الزواج، معدل الطلاق، مستوى الثقافة والتعليم، عدد النساء العاملات، الرغبة في التعليم، القيم الدينية السائدة، المسؤولية الاجتماعية، عادات الشراء، أهمية الصحة والنظافة، توزيع السكان [السن، الجنس]، أهمية الجودة، كيف يقضي الناس أوقاتهم.

3 القوى السياسية:

القوى السياسية هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السيادية والسياسات الحكومية، مثل منح الحكومة معونات لصناعة ما، أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديداً للمنظمات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة وفي نفس الوقت فرصة للمنظمات الوطنية. وتعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث أحد التهديدات للمنظمات الصناعية التي عليها أن تدعى ذلك ليس فقط في خصائص المنتج ولكن في خصائص العبوة والغلاف، وتشكل قوانين الحماية الجمركية، أو تطبيق سياسة الدولة الأولى بالرعاية فرصاً للمنظمات التي تنتمي لمجموعة اقتصادية معينة. وترتبط القوى السياسية بالقوى الاقتصادية، فكثير من القرارات السياسية [كوقف التعامل مع منظمات دولية معينة] ما هو في الحقيقة إلا انعكاس لمتغيرات اقتصادية، ولذلك فإن تقييم أثر القوى السياسية في خلق الفرص والتهديدات ينبغي أن يتم باعتبارها قوى غير مستقرة وغير دائمة.

القوى التكنولوجية:

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمنظمة حيث تؤثر في صنع الفرص والتهديدات.

. وتتعرض بعض المنظمات لتهديد مباشر نتيجة لتفادم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع وخدمات وارتفاع التكلفة، في حين أن المنظمات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا يكون لديها فرص لجني ثمار تقدمها التكنولوجي لحين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستخدمه من تكنولوجيا.

. وعادة يؤثر التقدم التكنولوجي سلبياً على المنظمات الصغيرة التي لا تستطيع الحصول على التكنولوجيا الجديدة، بينما تستفيد المنظمات الكبيرة التي تملك إدارة بحوث وتطوير نادرة على متابعة التطورات التكنولوجية، كما تملك القدرة المالية اللازمة للحصول على كل جديد.

وظائف المشروع:

يُقصد بوظائف المشروع مجموعة الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المنظمة والتي تختلف من صناعة لأخرى وقد تختلف من منظمة لأخرى في نفس الصناعة.

فالوظائف التي تؤدي في مشروع صناعي تتضمن الإنتاج والمخازن والمشتريات والمبيعات، في حين أن الوظائف التي تؤدي في مشروع تجاري هي الشراء والتخزين والبيع، في حين أن البنك يحتوي على وظائف الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان والحسابات الجارية. وفيما يلي استعراض النجاح في بعض هذه الوظائف:

التسويق

يتضمن التسويق مجموعة من الأنشطة التي يتضمنها انسياب السلع والخدمات من مواطن الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك.

ويتحقق النجاح في وظيفة التسويق إذا توافرت نقاط القوة الآتية:

1. القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.

2. القدرة على التنبؤ.

3. وجود ميزانية كافية للإعلانات والجهود البيعية.
4. اقتناع العملاء بعدالة أسعار المنظمة.
5. القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والعملاء والاستفادة منها.
6. وجود منافذ توزيع تحتل المواقع الممتازة.
7. وجود رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة.
8. وجود تنظيم جيد لإدارة التسويق.
9. ولاء العملاء لمنتجات الشركة.
10. مرونة الأسعار بحيث يمكن تخفيضها إذا تغيرت ظروف التسوق.
11. وجود خدمات ما بعد البيع.
12. القدرة على تصفية الأنشطة الخاسرة.

الإنتاج:

تتضمن وظيفة الإنتاج مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات ويتحدد النجاح في وظيفة الإنتاج بتوافر نقاط القوة الآتية:

1. وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة.
2. القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل.
3. القدرة على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم منتج منخفض السعر.
4. القدرة على تخفيض وزيادة حجم الإنتاج.
5. انخفاض تكلفة المواد الخام وضمان توريدها بالسعر والجودة المناسبة.
6. موقع المصنع وقربه من المواد الخام.
7. الاعتماد على مستوى تكنولوجيا مناسب.
8. القدرة على تحقيق وفورات الحجم الكبير.
9. وجود الآلات وتجهيزات يمكن استخدامها لإنتاج أكثر من منتج.

المشتريات والمخازن:

تتضمن وظيفة المشتريات والمخازن مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى توفير مستلزمات الإنتاج والسلع الجاهزة في الأوقات المناسبة والمحافظة عليها من التلف أو الفقدان.

ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1. وجود علاقة طيبة مع الموردين.
2. القدرة على الشراء بكميات كبيرة.
3. تعدد مصادر التوريد.
4. توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء.
5. القدرة على توفير نفقات التخزين.
6. القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.
7. قرب المخازن من المواد الخام والأسواق.

التمويل:

تتضمن وظيفة التمويل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إدارة أموال المنظمة بطريقة تحقق الموائمة بين السيولة والربحية.

ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1. وجود نظام جيد للتكاليف والمحاسبة.
2. القدرة على الحصول على موارد مالية طويلة الأجل.
3. القدرة على الحصول على موارد مالية قصيرة الأجل.
4. وجود علاقات طيبة مع الممولين.
5. تحقيق معدل ربح مرتفع مع المحافظة على القدر المناسب من السيولة.
6. وجود هيكل تمويل مرن.

إدارة الموارد البشرية:

تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى توفير القوى العاملة المحفزة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1. وجود سياسات اختيار وتعيين وترقية جيدة.
2. توافر العمالة المدربة والماهرة والمحفزة.
3. انخفاض تكلفة العمالة بالمقارنة بالمنافسين.

4. وجود علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب.

5. استقرار العمالة وولائهم للمنظمة.

6. سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.

البحوث والتطوير:

تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المنظمة من خدمات وسلع.

ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1. وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث العلمية وتطويرها.

2. توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.

3. القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.

4. مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظ

الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1. وجود علاقة طيبة مع الموردين.

2. القدرة على الشراء بكميات كبيرة.

3. تعدد مصادر التوريد.

4. توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء.

5. القدرة على توفير نفقات التخزين.

6. القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.

7. قرب المخازن من المواد الخام والأسواق.

مفهوم الإقناع

• هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف.

• يقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الإقناع اما المستهدف او المستقبل فهو القائم بعملية الإقناع.

• و تحتاج عملية الإقناع ليس الى مهارة القائم بالحديث و المسئول عن الإقناع فقط و لكن ايضا الى وجود بعض

الاستعداد لدى المستهدف، او مساعدته على خلق هذا الاستعداد لديه .

ثانيا: العوامل المؤثرة علي عملية الإقناع

- التعرض الاختياري للإقناع.
- تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- تأثير قيادات الرأي.

BRAINSTORMING العصف الذهني

وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً بين نصف ساعة وساعتين تقريباً. وكما هو واضح في هذا التعريف فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم، وتوفير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل.

أسلوب دلفي DELPHI أو الاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجابة للمعلومات عن المستقبل. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضائه غير موجودين وجها لوجه

أسلوب الجماعة الصورية NOMINAL GROUP وتسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق. وهذا الأسلوب هو خليط ما بين الذهني ودلفي.

المفهوم الاقتصادي للتنمية

"التنمية هي توفير حد أدنى من مستوى المعيشة للأفراد بزيادة الإنتاج وتحقيق الرفاهية الاقتصادية التي تحقق بدورها الرفاهية الاجتماعية".

المفهوم الاجتماعي للتنمية

"التنمية هي توفير الفرص لممارسة الإنسان لحقوقه الاجتماعية والسياسية، وتأمين العدل الاجتماعي، وتكافؤ الفرص"

وهي أيضاً

"بناء وتحرير للطاقات الذاتية الخلاقة في الفرد والجماعة للنهوض بالمجتمع، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية

مفهوم التنمية الحديث ومؤشراتها

وظهر حديثاً عدة مفاهيم مختلفة للتنمية. نخص هنا بالذكر المفهوم الحديث للتنمية الذي تتبناه هيئة الأمم المتحدة وهو:

"العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية في المجتمعات المحلية ولمساعدتها على الاندماج في حياة الدولة والمساهمة في تقدمها بأكبر قدر مستطاع".

الشائعة؟

الشائعة هي معلومة تنتقل من شخص لأخر دون التأكد من صحة هذه المعلومة أو مصدرها.

التنمية المستدامة بأنها:

التنمية التي توفر احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة علي توفير احتياجاتهم المستقبلية

نجد أن هذا التعريف يجمع بين مفهوم التنمية الاقتصادية والحفاظ علي البيئة.

وهناك عدة تعريفات أخرى لمفهوم التنمية المستدامة قام بها علماء وباحثين وهيئات دولية يمكن عرض بعضها علي النحو التالي:

المجتمع المستمر أو "المستديم" هو الذي يلبي احتياجاته دون التقليل من فرص الأجيال المستقبلية

الاستمرارية

هي التخطيط علي المدى الطويل لضمان تحقيق التنمية الثقافية والاقتصادية والبيئية والصحية بمشاركة كافة فئات المجتمع

من هذه التعريفات يمكننا أن نستخلص أن التنمية المستدامة تمثل طريقة متكاملة للاستمرار وتحسين نوعية الحياة لجميع أفراد المجتمع من خلال:

- تقليل المخلفات والتلوث
- تحسين أحوال الفئات المهمشة
- الحفاظ علي الموارد الطبيعية
- تطوير التعاون بين جميع الجهات المعنية لتحسين الأداء
- تنمية الموارد المحلية وتنشيط الاقتصاد المحلي

مفهوم التنمية الشاملة

التنمية الشاملة أو المتكاملة هي تنمية في كل الجوانب، أي تشمل كل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، بحيث يصبح المجتمع قادراً على استغلال قدراته في مواجهة المشكلات الخاصة به. والتنمية الشاملة تعنى أيضاً الاهتمام بكل فئات وطبقات المجتمع، أي أنها شاملة في جوانب الحياة المختلفة وفي نفس الوقت شاملة لكل أفراد وفئات المجتمع.

المؤشر:

هو وسيلة تمكننا من قياس نجاح المشروع واستمراريته علي المدى البعيد وهناك عدة خصائص للمؤشر

الجيد:

- أن يكون مناسب للمجتمع ويتوافق مع ظروفه
- أن يكون مفهوم
- أن يكون قابل للتطبيق
- أن يوضح الاستمرارية علي المدى البعيد 25-50 سنة
- أن يوضح العلاقات بين العناصر المختلفة

□ أن يوضح الفرق بين معدلات استخدام المجتمع للموارد وتجدد هذه الموارد

الدوافع بأنها قوة داخلية في الإنسان تجعله يبحث عن شئ معين ومحدد وبالتالي توجه سلوكاً باتجاه هذا الشيء وعليه تعتبر الحاجات والرغبات من أبرز الدوافع الإنسانية ، فالحاجة تخلق الرغبة لدى الإنسان لإشباعها.

الحوافز:

هي مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الإنسان إلي بذل المزيد من الجهد والإتقان في العمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج.

الاتجاهات:

تتكون الاتجاهات نتيجة لاتصال الفرد بالبيئة لذا فهي تنتمي إلي العوامل المكتسبة في السلوك. إن الآراء والانطباعات تتكون نحو الأفراد الذين نتعامل معهم والاتجاهات التي نمتلكها في شخصيتنا وفي تكوينها نحو الناس ، وهنا لابد من توضيح الأمر بين الانطباع **Impression** أو الرأي **Opinion** وبين الاتجاه **Attitude**

المشاركة

المشاركة هي عملية تكون من خلالها الأطراف المعنية قادرة علي التأثير وتقسيم المسؤوليات الخاصة بمشروع أو مبادرة ما ، والقرارات والموارد المؤثرة علي هذا المشروع.

شفافية (2)

والمشاركة أيضا:

"عملية إسهام الأفراد بإرادتهم في أعمال تهم الجماعة وتزيد من فرصها في صنع واستغلال الفرص التي من شأنها أن تؤدي إلى تنمية ظروفهم المعيشية ووضعهم المجتمعي، سواء كان هذا الإسهام بالمال أو الجهد أو الرأي. والمشاركة المجتمعية تتم في إطار مؤسسات تكتسب شرعيتها من خدمتها للمجتمع ودور المجتمع في تحديد أنشطتها واتجاهاتها المستقبلية".

المشاركة غير الفعالة:

يتضمن هذا النوع إعلام الأطراف المعنية بمجريات المشروع أو المبادرة. وهنا تكون كافة المعلومات تابعة لخبراء وأطراف خارجين

المشاركة باستشارة الأطراف المعنية:

هذا النوع لا تتخلله أي مشاركة في اتخاذ القرار ولا يكونوا متحدى القرار تحت أي ضغط أو التزام للأخذ بآراء المجتمع.

المشاركة الفعالة:

في هذا النوع من المشاركة ، تتعاون كافة الأطراف المعنية في عملية التحليل إلى تصميم خطط العمل وتقوية المؤسسات والمجموعات المحلية. يعتمد هذا النوع علي مناهج تنموية تسمح بالأخذ بوجهات نظر وآراء متعددة لأطراف مختلفة وتتعاون هذه الأطراف في تحديد كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة .

مفهوم التنمية الريفية

التنمية الريفية هي مجموعة البرامج والمشروعات والعمليات التي تنفذ لإحداث تغيير اجتماعي ريفي مرغوب فيه ، نتيجة للتطوير والتنظيم المستمر لبيئة المجتمع الريفي وموارده المتاحة وتميئها إلى أقصى حد ممكن للعمل علي مواجهة المشكلات الموجودة بهذا المجتمع.

شفافية (2)

أهداف التنمية الريفية

- رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة دخل الفرد
- زيادة فاعلية ومستوى الأداء للخدمات والمجهودات الموجهة للمجتمع الريفي والتي تسهم في تحسين المستوى الصحي والثقافي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي للريف.
- المساهمة الإيجابية لأفراد المجتمع الريفي والمشاركة في الجهود التي تبذل لتحسين أحوال معيشتهم وخلق روح المبادرة عند القيادات المحلية والعمل الجماعي
- التنسيق بين جهود التنمية الريفية المختلفة ، لكي يستطيع الأهالي تنظيم أنفسهم لتحديد احتياجاتهم والتخطيط لها، وتنفيذ المشروعات معتمدين قدر الإمكان على مواردهم الذاتية وإلى جانب ما يقدم من معونات خارجية على شكل دعم مادي أو بشري.

شفافية (3)

مفهوم التنمية الحضرية

هو بناء مجتمع حضري متقدم ومتناسك عن طريق رفع كفاءة الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية بالمجتمع وتدعيم العلاقات بين الأفراد والجماعات فيه.

أهداف التنمية الحضرية

تدعيم ما يسمى بالتنمية الحضرية "المتكاملة" والمقصود بها:

الشمولية، أي تغطية جميع جوانب التنمية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو عمرانية

التوازن بين قطاعات التنمية المختلفة والتنسيق فيما بينهم

الاستفادة من التراث وتاريخ تطور المدن

تدعيم مشاركة المواطنين في جميع الجهود

التنمية بهدف موازرتها ورفع مستواها وتحسين

معدلات الاستفادة منها

تدعيم الجهد التنموي علي مستوى المناطق

والأحياء العشوائية لإعادة دمجها إلي تطور المدينة

وتجنب عزلها اجتماعياً واقتصادياً

القيادة هي:

هي جعل مجموعة من الناس قادرة علي القيام بعمل ما برضا واستمرارية لتحقيق هدف معين

القائد المستبد الدكتاتوري

* القائد الذي يحصل علي طاعة مرعوسيه بسبب الخوف.

* سلبي الدوافع، فالدوافع التي يقدمها لتحفيز مرعوسيه هي دوافع سلبية مثل الخوف

من الفصل، العصا والجزرة، ولكن بدون الجزرة، أي بدون التشجيع.

✳ نتائج ثابتة من الناحية الكمية ولكنها في تدهور كفي أو نوعي مستمر.

2- القائد الأوتوقراطي النظامي:

- ✳ السلطة تتركز في يد القائد "مركزية مطلقة"
- ✳ يحفز مرؤوسيه للعمل باستخدام أسلوب الثواب والعقاب، العصا والجزرة كاملة.
- ✳ حيث أن الخيوط في يديه فالعاملين معه كلهم تابع ينفذون أحلامه ورغباته ولا يحددون عن مسار تعليماته.
- ✳ يحتمي في اللوائح والقوانين.
- ✳ يحصل على النتائج من حيث الكم ولكن نوعية النتائج لا تهتمه فهي لا تكتب في التقارير. وكلا النوعين السابقين يقع في أحد النقيضين. فالقائد الأول يحتمي في سلطاته والثاني يحتمي في السلطة التي يخولها منصبه والقانون المنظم للعمل.

3- القائد الشعبي الديمقراطي:

- ✳ لا مركزية في السلطة ولا اتخاذ القرار
- ✳ يستشير مرؤوسيه
- ✳ المرعوسين يشتركون في اختيار الأهداف وتقسيم المهام وحل المشكلات.
- ✳ يتبع نظرية الحوافز حيث يؤمن بأن الإنسان يملك كل دوافع الخير والإنتاج ولا ينقصه إلا "الفرصة" ونتائجه تميل إلى الكيف وليس الكم.

4- القائد المتسيب (السلبى):

- ✳ لا سلطة علي الإطلاق حتى لو وجدت على الورق.
- ✳ القرار للمرعوسين عادة أو لأحدهم ولكنه ليس للقائد على أية أحوال.
- ✳ علاقته بمرؤوسيه محدودة بإعطائهم المعلومات التي يطلبونها.
- ✳ مشاركته في العمل محدودة جداً.

★ النتائج فوضوية وغير منتظمة، حيث أن هذا النوع من من القيادة يسمح للمرعوسين أن يسيروا في طرق غير مخطط لها.

5- قائد الموقف:

من أهم مواصفاته أنه قادر علي التكيف والمرونة تجاه المواقف، ومع تغير المواقف دقيقة بدقيقة يغير هذا القائد أسلوبه ليوائم الموقف دون تغيير في سياسته ولا معايير الأخلاقية. ولا يعتمد هذا الأسلوب علي "الفهولة" وتغيير الجلد ولكن علي القدرة علي قراءة الموقف والناس، وبذلك يستطيع القائد تشخيص الحالة الراهنة بدقة والحالة المرتقبة برؤية مميزة. وبالطبع فالموقف لا يحتمل قائداً كالهرباء يتلون بلون الموقف نفسه ولكن يتطلب إنساناً ذكياً يعي حجم: المسؤولية - السلطة - المشكلات - القوي الذاتية - قوي الآخرين - الالتزام - الإنجاز المطلوب وفريق العمل يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأشخاص تعمل معاً من أجل تحقيق هدف، ويكون بينهم توزيع أدوار وحساسية تجاه الآخرين وتعاون وتناسق ويكون لهم قائد ناجح.

والعمل من خلال فريق له مقومات تساعده علي النجاح وعوامل تتسبب في فشله

■ المدخلات :

■ هي الموارد والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية التي تعتمد عليها الإدارة وتستخدمها لمباشرة أعمالها وتحقيق الأهداف المرغوبة.

■ الأنشطة :

■ هي العمليات والإجراءات والوظائف التي تقوم بها الإدارة مستخدمة الموارد المتاحة من أجل تحقيق نتائج وأهداف تسعى إليها المنظمة.

■ المخرجات :

■ هي النتائج أو الأهداف التي قامت من أجلها منظمة الأعمال، وتحمل الإدارة مسئولية تحقيقها. وتتمثل في النهاية في السلع والخدمات التي تقدم للعملاء في الأسواق، والعوائد التي تتحقق لأطراف المنظمة من أصحاب رؤوس الأموال والعاملين بها.

■ المهارات الأساسية للمدير

■ عملية تطوير وتنمية المهارات الأساسية المطلوبة للمدير الاستراتيجي مستمرة ولا تتوقف. وهذه المهارات تجمع بين الموهبة، والعلم وإذا أردنا أن نتحدث بشئ من التفصيل عن أهم المهارات والصفات المطلوبة في أي مدير عموماً وفي المدير الاستراتيجي على وجه الخصوص فإننا يمكن أن نوجزها فيما يلي :-

■ القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.

■ القدرة على مواجهة وحل المشاكل.

- سلامة المنطق وصفاء الذهن.
- سرعة البديهة.
- الذكاء الفطري.
- القدرة على التحليل المنطقي.
- سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
- سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.
- التحرر من قيود الإلف والعادة الخاطئة.
- البصيرة النافذة، والإلهام الموفق.
- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه، وفي مرؤوسيه.
- التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به.
- فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم.
- القدرة على حسن الاستفادة بوقته وإدارته بفاعلية.
- الإمام الفنى العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.
- قوة الإرادة وشدة العزيمة التي لا تفتقر.

- مهارة إنسانية :

- وهى تلك التى ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

▪ 2- مهارات فكرية :

- تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة فى المنشأة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

▪ 3- مهارات فنية :

▪ وتتعلق بالعمل الذي يؤدي والتعامل مع الأشياء فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.

▪ أنواع المديرين :

▪ المجامل :

▪ حيث يؤدي واجبات اجتماعية، أو بروتوكولية كحضور حفلات زفاف أو غيرها، نحو الغداء مع العاملين، وافتتاح فروع جديدة، وحضور نشاطات اجتماعية، وتوقيع عقود بالنيابة عن المنشأة. وبالرغم من أن معظمها يكون من قبيل العلاقات الشخصية والاجتماعية التي غالباً ما تكون روتينية لا يمكن تجاهلها حيث تعتبر ضرورية لضمان عمل المنظمة، ولا تتضمن اتخاذ قرارات مهمة، إلا أنه لا يمكن تجاهلها، حيث تعتبر ضرورية لضمان عمل المنظمة بسلاسة ويسر.

▪ القائد :

▪ يقود، ويرشد، ويدفع ويحفز، ويطور ويشرف على العاملين وتدريبهم، ويستخدم الإدارة بالأهداف، ويعمل على إيجاد مناخ عمل مساعد ومشجع للإنجاز، ومتحد، يشيع الإحساس بالمسئولية في الآخرين، ويقوم بدور القدوة للآخرين.

▪ المنسق :

109

القاموس التنموي الشامل نحو ثقافة تنمية للجميع أدوار المعلومات	أدوار تعمل لتحقيق التكامل بين الأفراد
القرارات	باحث عن

- يحتفظ بشبكة من الاتصالات والعلاقات من أفراد ومديرين وزملاء خارج سلسلة الأفراد التي يرتبط بها، فيتعدى اتصاله وحدته الإدارية وينتشر في الوحدات والإدارات الأخرى في

المكانة والسلطة
الرسمية

المنشأة.

- الأدوار التي يقوم بها المدير
- (ب) أدوار المعلومات
- باحث عن المعلومات :
- حيث يكون دائم البحث عن المعلومات في البيئة المحيطة، ومن الأقسام والأفراد المحيطين به. بحيث يمكنه أن يعمل اقتراح (بوصفه المركز) لمركز أعصاب للمنشأة ويكون بمثابة النظر الثاقب لها والموجه الاستراتيجي لأعمالها.
- ناشر المعرفة :
- حيث يقوم بنقل المعلومات والقرارات إلى بقية الإدارة العليا والأشخاص المهمين في المنشأة، وسائر العاملين بها. وذلك من خلال مثلاً : نقل التعليمات، وتوضيح السياسات، وعقد اجتماعات مع العاملين.
- المتحدث الرسمي :
- حيث يقوم المدير هنا بإعطاء بعض المعلومات لأشخاص خارج نطاق وحدته، مثل الموردين أو الموزعين، أو المساهمين، أو الحكومة، أو بعض الضيوف البارزين.

- مبادر ومروج قرارات :
- حيث أنه يبحث دائماً عن تحسين وتطوير وحدته وجعلها أكثر قدرة لمواجهة الظروف البيئية المحيطة المتغيرة. لذا فإنه من خلال دوره كباحث عن المعلومات (المعرفة) قد يلتقط شيئاً جديداً من هنا أو من هناك يكون سبباً في مبادرته بفكرة قرار أو مشروع جديد يقوم هو به أو يفوض غيره للقيام به.
- معالج المشكلات والأزمات :
- وذلك باعتباره مستجيباً للضغوط المحيطة حيث تأتي مثل هذه الضغوط خارج نطاق تحكم المدير، وقد تكون من الشدة والسخونة لدرجة تجعله لا يستطيع أن يتجاهلها. مثل إضراب عمالي، أو مظاهرة، أو إفلاس أحد العملاء، أو إخلال مورد بشروط التعاقد. فالمدير لا بد أن يتدخل ويتعرف على مثل هذه المواقف ليحل هذه المشاكل أو الأزمات.
- 9 - مخصص للموارد :
- وهو المدير أو القائد الذي يقرر من سوف يأخذ ماذا ؟
- ومن أهم الموارد التي يمكن أن يوزعها المدير وقته كما أنه المسئول الأساسي عن تصميم الهيكل التنظيمي الذي يحدد الإطار العام لكيفية تقسيم العمل، وتكامله. كما أنه المسئول عن اتخاذ القرارات المهمة في المنشأة قبل أن يتم تنفيذها والتي يوزع من خلالها موارد المنشأة المختلفة، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية، ... إلخ.
- المفاوضات :

- حيث يقضى المديرون جزءاً كبيراً من وقتهم فى مفاوضات. سواء كان ذلك لحل مشكلة معينة كإضراب، أو شراء أصل من الأصول المهمة أو مع المقرضين، أو مع العملاء الرئيسيين للمنشأة.
- وذلك لأن المدير هو أكثر الأشخاص أهلية للقيام بهذا الدور لأنه يملك سلطة اتخاذ القرار ولديه المعلومات والقدرة على التصرف فى موارد المنظمة فى الوقت المناسب وهذا ما تتطلبه المفاوضات المهمة.
- وبصفة عامة يمكن القول بأن هذه الأدوار لا تعتبر منفصلة ولكنها متكاملة ومتداخلة بصورة عضوية لا يمكن فصل بعضها عن البعض الآخر، وإلا حدث الخلل فى الأداء العام للمنشأة.
- السلطة هي الحق فى اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها. والسلطة تعنى القوة أيضاً، فعندما يكون للفرد الحق فى تحديد تصرفات الآخرين، فإن له قوة ونفوذ عليهم فى هذه الحالة حيث يتحتم على الآخرين طاعته. وبالطبع فطاعة الآخرين للفرد قد تتحقق فى حالات لا يكون له فيها أى سلطة، مثلاً عندما تتوفر للفرد القدرة على الإقناع والتأثير على سلوك الآخرين.
- أولاً: السلطة الرئاسية: وهى الحق الخاص بإصدار الأوامر للمرؤوسين وتتدرج من أعلى مستوى إدارى إلى أدنى مستوى بالتنظيم. ومن السهل فهم هذا النوع من السلطة، حيث أن خط السلطة يكون واضحاً عادة، وكل فرد يعرف ممن يتلقى الأوامر ولأى فرد آخر يمكنه إصدار الأوامر.
- ثانياً: السلطة الاستشارية، وهى التى تساعد السلطة الرئاسية وتدعمها، وتنشأ الحاجة إليها من توسع حجم الأعمال وزيادة درجة التخصص والتى تحتاج معها إلى متخصصين وإخصائيين يعاونون المستويات الرئاسية فى إدارة العمل. فعندما يستعين المدير فى مستوى إدارى معين بمتخصص أو بمجموعة من المتخصصين لمعاونته فى عملية جمع وتحليل المعلومات لاتخاذ القرارات فإنهم يعتبرون مستشارون له، ويساعدونه فى مباشرة سلطته الرئاسية وليس من حقهم

اتخاذ القرارات وإنما يمكنهم تقديم النصيحة والرأى لصاحب السلطة الرئاسية الذى يتخذ بدوره القرارات اللازمة بناءً على قبوله أو رفضه للنصائح. والسلطة الاستشارية توجد على عدة أشكال، أو تتكون بواسطة وجود مستشارون أو متخصصون وأيضاً توجد فى صورة أجهزة متخصصة مثلاً جهاز البحوث، التخطيط والرقابة، المراقبة الداخلية.

- **ثالثاً :** السلطة الوظيفية : وهى تشبه السلطة الاستشارية وهى التى يتمتع بها مدير إدارة معينة على نشاط تابع لمستوى إدارى آخر ولكنه يرتبط وظيفياً بإدارته كالمخازن المركزية والمخازن الإقليمية، إدارة التدريب المركزية وإدارات التدريب فى المناطق، وهى قد تكون تابعة لمديرى المناطق رئاسياً ولكنها تابعة لمدير التدريب الخاص بالإدارة المركزية وظيفياً وجهاز التخطيط المركزى له سلطة وظيفية على القائمين بالتخطيط فى الوحدات التابعة لمستويات رئاسية أخرى. مثال آخر وهو السلطة الوظيفية لإدارة الأفراد أو شؤون الموظفين على كل الإدارات للتأكد من تطبيق قانون الموظفين وطلب هذه الإدارات الرأى من إدارة الأفراد قبل اتخاذ بعض القرارات.
- **أنماط القادة:**

النمط الإخباري هو الذى يحدد الأدوار، ويذكر الأفراد أين، ومتى، وكيف، وماذا يؤدي من مهام وأعمال. ويركز هذا النمط القيادي على فكرة الإشراف التقليدي على المرؤوسين. ويستخدم هذا النمط عندما يكون المرؤوسون من النوع الذى لا يستطيع، أو ليس على استعداد لتحمل المسؤولية تجاه العمل.

فهم لا يتصفون بالكفاءة فى أداء العمل المطلوب منهم. كما أنه ليست لديهم درجة عالية من الثقة فى قدرتهم على أداء هذا العمل . فهؤلاء الأفراد لا يتوافر فيهم أي من النضج الوظيفي أو النفسي اللازم لأداء العمل.

- أما النمط الإقناعي فهو يتضمن قيام القائد بتوجيه الأفراد للأعمال أو المهام المطلوبة منهم. أيضاً القيام بتدعيمهم ومعاونتهم في إنجاز هذه المهام. ويستخدم هذا النمط القيادي عندما يكون المرؤوسون على استعداد لأداء العمل، ولكن لا تتوافر لديهم القدرة على أدائه. فهم يتصفون بقدر عال من النضج النفسي، ولكنهم يفتقرون إلى النضج الوظيفي.
- ويركز النمط المشارك على عملية المشاركة في اتخاذ القرارات مع المرؤوسين . ويكون الدور الأساسي للقائد في هذا النمط العمل على تيسير ومساعدة الأفراد في بناء قدرتهم على اتخاذ القرارات. كما أنه يعد حلقة الاتصال الهامة بينه وبين المرؤوسين حيث يحصل منهم على المعلومات، ويقدم لهم ما لديه من المعلومات في نفس الوقت. ويصلح هذا النمط القيادي على أداء مهامهم بكفاءة عالية، ولكنهم يفتقرون إلى الدافع الداخلي للأداء. فهم يتمتعون بالنضج الوظيفي اللازم للعمل، ولكن يعوزهم النضج النفسي للقيام بالأداء أعمالهم.
- وأخيراً، فإن النمط التفويضي هو ذلك النمط الذي يترك للأخرين أداء الأعمال دون تدخل منه، ولا يقدم تدعيماً لمرؤوسيه إلا بناءً على حاجاتهم إليه. ويصلح هذا النمط عندما يتصف المرؤوسون بالقدرة والاستعداد لأداء المهام أو الأعمال المسندة إليهم، أي عندما يتصفون بكل من النضج الوظيفي والنفسي معاً.
- الهيكل التنظيمي
الشكل الرسمي الذي يصف العلاقات القائمة بين الوحدات المختلفة للتنظيم وهو النظام الذي يحدد الأدوار التنظيمية، والعلاقات بينها بلغة الاتصالات والسلطة وتدفق العمل

- ووفقاً لهذا التعريف نجد :
- أ - أن الهيكل التنظيمي يصف توزيع الوظائف والمسئوليات على الأفراد والأقسام في كل أرجاء التنظيم.
- ب - أن الهيكل التنظيمي يحدد Designates العلاقات الرسمية للتقارير فيما يبين عدد من المستويات التنظيمية وأيضاً نطاق الإشراف لكل من المديرين و المشرفين.
- ج - الهيكل التنظيمي يحدد المجموعات العاملة معاً من الأفراد داخل الأقسام المختلفة، ومجموعات الأقسام داخل التنظيم الكلى.
- د - الهيكل التنظيمي يضم تصميم الأنظمة للتأكد من فعالية التنسيق والاتصالات وتكامل الجهود في الاتجاهات الأفقية والرأسية.

إثراء العمل

- هو إعادة تصميم العمل (الوظيفة) الذى يسند الى فرد معين بحيث تزداد العمليات المتضمنة فى العمل ليكون الناتج ذا قيمة واضحة.
- يتم إثراء الوظيفة باضافة وإدماج عمليات الى العمل المعين كانت فى الاصل موزعة على اعمال اخرى.

التنسيق :

- يقصد بالتنسيق التوفيق بين جهود جماعات العمل التى تعمل على تحقيق هدف مشترك، وبث الانسجام بين أفرادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده فى تحقيق الهدف المشترك والإدارى الناجح هو الذى تكون مقدرته على التنسيق بمثابة العادة أو الغريزة. والتنسيق ضرورى بالنسبة لمختلف أوجه النشاط فى الإدارة العامة ويتم فى جميع الاتجاهات، فهناك التنسيق اللازم بين أوجه النشاط المختلفة فى الإدارة الواحدة، والتنسيق بين الإدارة والإدارات الأخرى.

- ثقافة المنظمة " Organization Culture " فثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات ، والتقاليد والأعراف والطقوس التي تميز منظمة عن منظمة أخرى . هذه المنظمة هي نتاج لكل المعاني المشتركة والتي تنتج التفاعل الاجتماعي بين العاملين في منظمة ما والتي تعكسها فكرة العمل الجماعي وأيضا نتيجة لكافة الجهود الإدارية المبذولة لخلق أنماط السلوك المرغوب فيها داخل المنظمة. فالمديرين يؤثرون في أنماط السلوك الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة من خلال كافة القواعد أو الإجراءات أو السياسات ، أو السلوك الشخصي لهم .فالمدير هو نموذج للأفراد يقتدون به ويعملون على تقليده . ومن الجوانب الهامة في العمل الجماعي محاولة المدير أن يفهم أو يحلل الجماعات التي تعمل معه وترفع التقارير عن أعمالها إليه .
- الدافعية هي عملية إثارة Arousal السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار، كما أنها تنظيم لنمط السلوك.

- يستخلص من هذا التعريف المفاهيم والحقائق التالية:
- تتعلق الدافعية بالسلوك الهادف إلى تحقيق نتيجة معينة.
- هناك التقاء بين الدوافع والتعلم في توجيه السلوك.
- يعتبر الدافع باعثاً للسلوك بالدرجة الأولى (أي أن السلوك ينشأ بسبب وجود دافع أو دوافع لدى الإنسان).

- الاتصال الفعال:
- الاتصال هو عملية نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات لفظياً وغير لفظياً بين الأفراد لتحقيق أغراض عامه أو خاصة . عملية الاتصال عملية دائرية ذات اتجاهين وليست محادثه من جانب واحد (دائرية بمعنى أن المرسل في بعض الأوقات يكون مستقبلاً والمستقبل في بعض الأوقات يكون مرسلًا) وقد يكون الاتصال لفظياً أو غير لفظياً

- دائرة الاتصال الفعال:
- تتكون دوائر الاتصال من مرسل يهدف إلى توصيل رسالة معينة إلى شخص آخر ليستقبلها وتحدث فيه الأثر المطلوب و يطمئن المرسل أن رسالته قد وصلت إلى المستقبل عن طريق مشاهدته أو سماعه رد فعل المستقبل أو ما نسميه بالتغذية المرتدة فيصبح المرسل مستقبلاً والمستقبل مرسلًا وتكتمل الدائرة وتتكرر الأدوار مع استمرار عملية الاتصال
- المرسل والمستقبل
- لكي تبدأ عملية الاتصال لابد أن يكون هناك طرفان للاتصال ، طرف منهم يبدأ بإرساله لمعلومة معينة للطرف الآخر ويسمى هذا الطرف (المرسل) ويقوم الطرف الآخر باستقبال هذه الرسالة والاستجابة لها إذا كانت ملائمة له (المستقبل)
- الرسالة
- الرسالة هي المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات التي تتم من أجلها عملية الاتصال بين طرفي الدائرة . ويمكن للرسالة أن تكون لفظية وتشتمل على ما ينطق به من كلمات وألفاظ ، أو تكون غير لفظية وتشتمل على كل ما هو غير منطوق مثل حركات الجسم ، تعبيرات الوجه أو الإيماءات ... الخ
- التغذية المرتدة (رجع الصدى)
- التغذية المرتدة هي رد فعل المستقبل للرسالة التي يتلقاها من المرسل ، ولذلك فاتجاه التغذية المرتدة دائماً يكون في عكس اتجاه الرسالة، وقد سميت بذلك الاسم لأنها ترتد من المستقبل للمرسل ليتعرف على مدى تفهم المستقبل للرسالة ومن ثم الاستمرار في عملية الاتصال.
- وكما كانت الرسائل لفظية وغير لفظية فإن التغذية المرتدة قد تكون لفظية أو غير لفظية كذلك

- الهدف والأثر
- الهدف:
- لا يمكن أن تبدأ دائرة الاتصال الفعال بدون تحديد مسبق لهدف المرسل من عملية الاتصال إذ أنه لا بد أن يسأل نفسه – لماذا يريد أن ينقل هذه المعلومة؟ وما هي النتيجة التي ينتظرها بعد انتهاء اتصاله مع الجمهور المستهدف؟
- الأثر:
- يجب أن يلاحظ المرسل أثناء عملية الاتصال وبعد الانتهاء منها الأثر الذي طرأ على الجمهور المستهدف؟ وهل حصل على نتيجة أم لا؟ إذ أنه لا فائدة من اتصال لا يغير معلومات أو اتجاهات المستهدفين أو سلوكياتهم أو إضافة شئ جديد لهم.؟

- أنواع الاتصال:
- ينقسم الاتصال إلى نوعين ، الاتصال اللفظي والاتصال الغير لفظي، وهما لا ينفصلان ولا يمكن الاستغناء عن أحدهما حيث أنهما متكاملان ومتلازمان.
- فمثلاً عندما نتحدث بالتليفون مع شخص آخر فإنك بالرغم من أن الشخص الآخر يسمع صوتك فقط ولا يراك إلا أنك تستخدم يديك وتعبيرات وجهك رغباً عنك وقد تعلقو نبرات صوتك أو تنخفض ، وكل هذه الأشياء تندرج تحت الاتصال الغير لفظي.

- الاتصال اللفظي:
- هو الاتصال الذي يتم عن طريق الألفاظ والكلمات والعبارات فيستخدم فيه اللسان ويستخدم المستقبل فيه الأذن ليسمع هذه الأصوات

- فى هذه الحالة تكون قناة الاتصال هى المواجهة المباشرة بين المرسل والمستقبل كما يحدث فى الاتصال الشخصي .
- ومن الممكن أيضاً أن تكون الوسائل السمعية والبصرية التى نستخدمها أثناء الشرح والمناقشة (مطوية – أو لوحة حائط) اتصالاً لفظياً إذا كان العميل يجيد القراءة والكتابة لأن هذا يعد نوعاً من الاتصال اللفظي المصحوب ببعض الوسائل الإيضاحية.

■ عوامل نجاح الاتصال اللفظي:

- المجاملات والتشجيع : إن استخدام كلمات المجاملة والتشجيع بين الحين والآخر فى الاتصال الشخصي لهما أثر كبير وهام فى نجاح عملية الاتصال حيث أنها تكسر الحاجز النفسي بين المرسل والمستقبل وتجعل الكلام والاتصال بينهما سهلاً وتشجع المستقبل على طرح الأسئلة والاستفسار . لذلك يجب الاهتمام بمجاملة المشاركين وتشجيعهم عندما يذكرون معلومات جيدة ولا تهاجمهم عندما يخطئون . فإن هذين العاملين يثران التغذية المرتدة ويضمنان استمرارها.
- الإنصات: لإنصات هو الاستماع إلي ما يقال باهتمام والتفكير فيه والتفاعل معه لإنصات الجيد للمستقبل يجعله يشعر بأهمية ما يقوله ويشجعه على المزيد من المشاركة والحديث وهذا فى حد ذاته مهم جداً فى عملية الاتصال ، كما أن الإنصات مهم جداً للمرسل حيث أنه يمكنه من فهم استفسارات المستقبل وبالتالي يستجيب لها.
- الوضوح والإعادة : من المهم الحرص على اختيار التعبيرات والكلمات الواضحة ، كما أن الوضوح فى مخارج الألفاظ ونطق الكلمات هام جداً لوصول الرسالة بصورة واضحة إلي المستقبل ، كما أن إعادة الرسالة أهمية كبيرة فى تثبيت المعلومات وتوضيح الأجزاء التى لم تكن واضحة فى المرة الأولى.

- الاتصال الغير لفظي:
- الاتصال الغير لفظي هو نوع من الاتصال لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات ولكن تستخدم فيه حركات اليد أو الجسم وتعبيرات الوجه أو العينين ، كما تستخدم فيه الوسائل البصرية البسيطة مثل الملصقات أو الصور .
- يستقبل المتلقي كل ما سبق عن طريق العين . لذلك فالاتصال غير اللفظي لا يتم إلا عن طريق الاتصال الشخصي المرئي (رؤية المستقبل للمرسل) وقد يستطيع المرسل عن طريقه تحسس الاستجابة لدى المستقبل دون أن ينطق بكلمة واحدة.
- عوامل نجاح الاتصال الغير لفظي:
- الابتسام والترحيب : الابتسام من العوامل إلهامه والأساسية فى نجاح الاتصال غير اللفظي لأنها تساعد على إيجاد الألفة والمودة بين المرسل والمستقبل وتكسر الحاجز النفسي بينهما فيسهل ذلك كثيراً عملية الاتصال اللفظي فيما بعد.
- تواصل العينين: تواصل العينين بين المرسل والمستقبل هام جداً لاستمرار الحديث بينهما وكثيراً ما يحدث فى حياتنا العملية أن يحدثنا شخص وننشغل عنه بالحديث أو بعمل شئ آخر ونحول نظرنا فنجد بعد فترة أن الحديث قد توقف لحين انتهائنا من العمل الآخر والنظر للشخص المتحدث .
- الإنصات: الإنصات الجيد من العوامل غير اللفظية التى تشجع وتساعد على التواصل الجيد بين الطرفين كما وضحنا من قبل.
- الاسترخاء والتلقائية: الاسترخاء والتلقائية وعدم التكلف والتصنع فى التعامل مع الناس هام جداً لنجاح الاتصال وفاعليته لأن الاسترخاء والتلقائية تجعل المستقبل يشعر بالراحة والرغبة فى التحدث والإفصاح عن مشاعره.

■ **إظهار الاهتمام بالمستقبل:** يجب أن يظهر المرسل اهتمامه بالمستقبل في جميع تصرفاته معه حتى يشعر المستقبل أن المرسل قد تفرغ له ولمشاكلته تماماً ، وهذا يشجعه على الحديث والرغبة في استمرار التواصل مع المرسل.

■ الصحة المهنية بأنها " الأنشطة المعنية بالصحة و علاقتها بالعمل و بيئة هذا العمل " ، و تشير دائرة المعارف نفسها أن " هذه الأنشطة كانت تتركز حتى وقت قريب حول الأمراض و الإصابات و الحوادث المهنية التي تحدث أثناء أو بسبب عمل معين أو من جراء بيئة عمل ما ، و لكن شيئاً فشيئاً اتسع هذا المفهوم لكي يشتمل على العوامل المتسببة في حدوث كثير من الأمراض و الأعراض المرضية غير ذات الصلة المباشرة بالعمل في مهنة بعينها بمعنى أن مفهوم الصحة المهنية امتد و اتسع لكي يبحث في انحراف صحة العاملين و المعرضين لتعرضات مختلفة عن الحدود المعروفة للمفهوم الأشمل للصحة

■ السياسات الرئيسية Major Policies

■ وهي تتعلق بالطبيعة الأساسية للمنظمة (الشركة)، من حيث خصائصها المميزة والاتجاه الأساسي لتحركها. وتوفر تلك السياسات الرئيسية الإطار العام الذي يمكن في ضوئه تحديد أهداف المنظمة.

■ 2- الأهداف Objectives

■ الأهداف هي التي تحدد النتائج المرغوب أن تصل إليها المنظمة في فترة زمنية مستقبلية. ويعبر عن الأهداف عادة في شكل كمي (مثل ذلك جنيهاً أو تواريخ زمنية).

■ 3- الاستراتيجية Strategy

■ الاستراتيجية هي المدخل أو الأسلوب الذي يتم اختياره لتحقيق من خلاله الأهداف المحددة. ويعتبر إعداد الاستراتيجيات من المراحل الحيوية في سبيل التخطيط طويل الأجل. وبالتالي فإن استراتيجية المنظمة توضح في تفصيل كيف يتسنى لها أن تنتقل من حيث هي قائمة إلى حيث يجب أن تكون في تاريخ مستقبل.

■ 4- السياسات الإجرائية Operating Policies

- السياسات هي إرشادات لاتخاذ القرارات. وتتبع السياسات الإجرائية للمنظمة من أهدافها واستراتيجيتها وطبيعة التنظيم القائم بها.
- إن دراسة السياسات الإدارية تفترض دراسة سابقة لأساسيات الإدارة توفر معلومات رئيسية عن مبادئ الإدارة ومجالاتها الوظيفية كالتسويق، والتمويل، والإنتاج، وإدارة الأفراد، ومن تصبح السياسة الإدارية بمثابة محاولة لإحداث التكامل بين تلك المجالات الوظيفية وبالتالي تساعد المنفذين في أداء أعمالهم وترشدهم إلى تبصر وجهة نظر الإدارة العليا للمنظمة.
- الاختلاف الايجابي : هو دراسة للتعرف على أفراد داخل المجتمع الذين لديهم سلوك متميز مؤثر يميزهم عن أقرانهم في نفس المجتمع ويستخدم أيضاً للتعرف على الموارد المتاحة داخل المجتمع وكيف تمكنت السيدات الاثني ينتمين لأسر فقيرة ذات الموارد المحدودة من الحفاظ على مقاوماتهن الصحية أثناء الحمل والولادة .

▪ جلسة الحموات :

- هي جلسة يتم فيها دعوة حموات السيدات المشاركات في ال IMPRESS (تحسين نواتج الحمل) لحضور جلسة واحدة على الأقل أثناء حمل زوجات أبنائهن وأثناء هذه الجلسة يتم التشديد على رعاية ما قبل الولادة وتناول الطعام والراحة أثناء الحمل ويتم الاهتمام بشكل خاص بتوفير المساعدة للسيدات الحوامل في أداء العمل اليومي .

▪ جلسة الغير مشاركات :

- وهي جلسة يحضرها السيدات اللاتي لم ينطبق عليهن معايير السيدات في فصول التغذية وسيتم استضافتهن مرة واحدة مع مجموعة فصل التغذية التي تم وزنهن معهم وتكون الاستضافة عند وصول احدى سيدات الفصل الى الشهر الثامن من الحمل ويتم تقديم تثقيف صحي لهم عن (الولادة الآمنة - رعاية السيدة بعد الولادة - - صحة وتغذية الطفل حديثي الولادة) ، ويتم في

هذه الجلسة توزيع كيس الولادة واستضافة الداية ويقوم طبيب الوحدة الصحية بتقديم النصائح لها بكيفية استخدام كيس الولادة .

- كيس الولادة :
- الكيس يحتوى على (سبرتو ابيض ومشبك سرّة ومشروط معقم وجوانتى ومفرش بلاستيك وصابونة وسرنجة) ويتم تسليمه فى الشهر الثامن من الحمل .
- معدل التردد فى الوحدة الصحية: عدد الحوامل المترددة / عدد الحوامل الجدد
- الجلسات العملى:-
- وهي جلسات الهدف منها الاتي
- الممارسات الصحية اثناء اعداد الوجبة
- مواصفات الوجبة المتكاملة للسيدة الحامل
- توثيق العلاقة بين فريق المشروع والسيدة
- اداة جذب للسيدات
- الجلسات هي (اعداد وجبة غذائية متكاملة (يتم اختيارها عن طريق السيدات)-عمل جلبيّة للمولود - صابون سائل)
- الزيارات المنزلية
- للسيدة داخل الفصل 2 زيارة شهريا
- للسيدة الغير منضمة للفصل 1 زيارة شهريا (ويتم تحديد رسالة الزيارة عن طريق الاستثمارات التي يتم ملاحا شهريا
- معامل كتلة الجسم = الوزن / مربع الطول

- زيادة الوزن : عندما يكون معامل كتلة الجسم بين 25 و 30 .
- البدانة : اذا كان معامل كتلة الجسم اعلى من 30 .
- الاختلاف الايجابي : هو دراسة للتعرف على أفراد داخل المجتمع لديهم سلوك متميز يميزهم عن أقرانهم في نفس المجتمع و تستخدم أيضا للتعرف على الموارد المؤثرة داخل المجتمع و كيف تمكنت الأسر الفقيرة ذات الموارد المحدودة من الحفاظ على نمو سليم لأطفالهم والاستمرار فيها في حين لم تستطع باقي الأسر
- يتم عمل هذه الدراسة من خلال حلقات النقاش المركزة مع أمهات وأباء وجدات الأطفال المتميزين ايجابياً 0
- حلقات النقاش المركزة : اتفاق مع المتطوعات على تجميع عدد 20 من أمهات الأطفال المتميزين إيجابيا ، و 20 من آباء الأطفال ، 20من جدات هؤلاء الأطفال لمناقشة دراسة الاختلاف الايجابي لاستخراج الوجبات الغذائية المستخدمة في فصول التغذية والرعاية الصحية السليمة للأطفال من خلال مجموعات النقاش
- الوزن الشامل : وزن جميع الأطفال في الفئة المستهدفة من سن 6 : 24 شهر بالقرية وتوابعها 0
- فصل التغذية : هي الأماكن الخاصة بتنفيذ المشروع الذي يتم من خلاله تحضير الوجبات الغذائية ومشاركة الأمهات مع المتطوعات في إعداد وتجهيز الوجبات واعطاء الرسائل الصحية للأمهات وودلك لمدة 12 يوم شهرياً 0
- بروتوكول إدارة وتنظيم فصل التغذية : هو عبارة عن خطوات تلتزم المتطوعة بتطبيقها أثناء تنفيذ فصل التغذية ويتم من خلاله وضع أسس التعامل داخل فصل التغذية 0
- الدعوة
- Advocacy

- هي تلك الجهود المنظمة و المخططة التي تقوم من خلالها المنظمة إحدى المنظمات غير الحكومية / المجموعات النشطة بتبني إحدى القضايا محور الاهتمام العام و نقل وجهة نظر الجمهور تجاه هذه القضية لصناع القرار . كما تتضمن أيضاً تعبئة الموارد البشرية و المادية اللازمة لإحداث تغيير إيجابي فيما يتعلق بالبرامج و السياسات أو الاتجاهات المتعلقة بهذه القضية .
- هم إما الأشخاص الذين لديهم السلطة و القدرة علي اتخاذ القرار لتحويل الحلول المقترحة إلى حقائق واقعية أو هم الهيئات أو الأفراد الذين ليست لهم سلطة مباشرة لتحقيق أهداف الدعوة إلا أنهم في مواقع تؤهلهم للتأثير علي المستهدفين الرئيسيين لاتخاذ القرارات .
- القاعدة الشعبية
- **Constituency**
- القاعدة الشعبية هي مجموع الأفراد / المنظمات / المؤسسات المهتمين برسالة الجمعية و أنشطتها العامة و بالتالي تنشأ لديهم الرغبة في مساندة الجمعية ؛ حيث يمثل المواطنون و الجماهير إحدى العناصر الهامة في بناء القاعدة الشعبية اللازمة ؛ بل أنهم يمثلون الغاية النهائية للبرامج التي يتم تنفيذها .
- صانع القرار
- **Decision maker**
- هو الفرد أو الجهة المسئول / المسئولة عن تحديد / أو تحليل المشاكل الإستراتيجية و التنظيمية و محاولة وضع تصورات مختلفة للحلول ؛ و طرح أفضل البدائل من بين هذه التصورات و متابعة توصيل تلك البدائل إلى متخذ القرار
- متخذ القرار
- **Decision taker**
- هو الفرد / الجهة التي تتوفر لديها سلطة اختيار أفضل البدائل من بين التصورات المطروحة لحل مشكلة ما و المعروضة من قبل صانعي القرار ؛ كما يمكن أن يكون صانع القرار هو نفسه متخذ القرار .
- الأساليب المختلفة لحملة الدعوة

- تكوين التحالفات
- استخدام وسائل الإعلام
- توعية القاعدة الشعبية
- التأثير علي صناع القرار
- الحلفاء
- هم الأفراد و المؤسسات و الهيئات التي إما تدعم القضية أو يمكن إقناعهم بدعم القضية أو يمكن أن يتعاونوا مع المنظمة في تنفيذ جهود الدعوة
- المعارضون
- هم الأفراد و المؤسسات و الهيئات التي إما أن يكونوا معارضين بشدة لقضية الدعوة أو يتحدثون ضدها معظم الوقت و من المحتمل أن يعارضوا القضية إلا إنهم قد يقتنعوا بها فيما بعد أو أن يكونوا في موقف المتردد
- القضية
- Issue
- هي مشكلة أو موقف ما يحظى باهتمام المجتمع تسعى المنظمة / المجموعة النشطة إلى معالجة أو تغييره بصورة إيجابية ؛ و تصاغ القضية في شكل هدف أو نتيجة تسعى المنظمة (و شركائها) إلى تحقيقه من خلال جهود الدعوة .
- الحكم الداخلي الديمقراطي
- Internal governance
- هي مجموعة المبادئ و الممارسات لمجلس إدارة المنظمة المنتخب و التي تتم بأسلوب يسمح بالشفافية يعظم و يوسع مشاركة المستويات المختلفة من أعضاء المنظمة في عملية صنع و إتخاذ القرارات التي تخص المنظمة و تنعكس علي تحقيق أهدافها ؛ بل و يسمح بحد من المسائلة للمسئولين عن إتخاذ القرارات داخل المؤسسة .
- المسائلة

Accountability

- هو حق الجمهور أو المنظمات المعنية في سؤال جهاز الحكم بمنظمة عن القرارات و السياسات المتعلقة بمنظمتهم وواجب جهاز الحكم في إعطاء كشف حساب عن قراراته و ممارساته للأطراف المعنية وفقاً لآليات و مبادئ متفق عليها .

الديموقراطية

Democracy

- الديموقراطية هي نظام سياسي يسمح بحرية التعبير عن الرأي و الفكر و العقيدة و هو نظام يتنافس فيه الأفراد و المنظمات في تحديد بدائل للسياسات العامة بصورة تتيح المشاركة الشعبية في عملية صنع القرار .
- و كما هو يطلق عليه بتعريف بسيط : الديمقراطية هي حكم الشعب بالشعب من أجل صالح الشعب .

- الوسائل الشفهية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات) ، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً وصراحة ، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم .

ونظراً للمهام المباشرة لمدير المدرسة فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها .

2- الوسائل الكتابية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى ...الخ) ، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية ، ويوضح العثيمين (1414هـ، ص25) أنه توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً

بحرف (c) ، وهي أن تكون كاملة (COMPLETE) ، ومختصرة (COCISE) ، وواضحة (CLEAR) ، وصحيحة (CORRECT) ، ولطيفة (COURTEOUS) .

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها : إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلّة التكلفة ، أما أهم عيوبها فهي : البطء في إيصال المعلومات ، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

4- الوسائل غير اللفظية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... الخ) ، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم body language ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة (المدرسة) وداخل المجتمع أيضاً .

أنواع الاتصالات :

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات ، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات مهمة بالنسبة لمدير المدرسة ذكرهما كل من العثيمين (1414هـ، ص 23، 24) ، والشماح ، وحمود (1420هـ، ص 228، 229) وهما :

أولاً: الاتصالات الرسمية :

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة ، وقد تكون داخلية (داخل المدرسة) وقد تكن خارجية (مع مدارس أخرى) ، وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي :

1- الاتصالات العمودية : وتنقسم إلى :

أ (اتصالات نازلة :

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من مدير المدرسة إلى مختلف العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين ومستخدمين...الخ) ، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية ، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

ب (اتصالات صاعدة :

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء ، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير ، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها .

2 - الاتصالات الأفقية :

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض) ، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على : تنسيق العمل ،

وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصرعات والاحتكاكات ، ودعم صلات التعاون بين العاملين .

3- الاتصالات المتقابلة أو المحورية :

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً (مثل اتصال مدير المدرسة بمدرسين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى) ببعضهم البعض) ، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المدرسة ، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية .

التمكين هو إعطاء سلطات رسمية، أو تدعيم إثبات الفرد لذاته وتأثيره علي الآخرين أما التعريف الأكثر مرونة والذي من الممكن ترجمته إلي أفعال من الممكن رصدها وقياسها فيتضمن:

التمكين من خلال زيادة الثقة في قدرات الفرد علي إنجاز مهام معينة بنجاح
التمكين من خلال زيادة وترسيخ العلاقات ما بين الأفراد والمؤسسات
التمكين كنتيجة لزيادة إمكانية الوصول إلي الموارد الاقتصادية المتاحة

ومن هنا يمكن القول بأن للتمكين أبعاد مختلفة من الممكن تلخيصها فيما يلي:

□ بعد شخصي: ويتضمن هذا البعد رؤية الفرد لذاته، وخلق مساحة من التحكم في أموره وإمكانية الحصول علي معلومات.

□ بعد اجتماعي: ويتضمن اكتساب قدرات قيادية علي المستوي المجتمعي ، والتضامن الاجتماعي والعمل علي الحصول علي الحقوق غير المتاحة.

□ بعد مؤسسي: ويتضمن تأسيس وتنظيم هيئات ومنظمات تمثل المجتمع بكافة طبقاته وتعمل علي تلبية احتياجاته ، بالإضافة إلي قيادة مثل تلك المنظمات.

بعد ثقافى: ويتضمن إعادة النظر في الأدوار المتوارثة للرجل والمرأة والقواعد التي تحكم تلك الأدوار.

بعد اقتصادي ويتضمن تأمين دخل الفرد والجماعة ، تملك أو إمكانية الوصول إلي الموارد واستغلالها بالإضافة إلي اكتساب قدرات تنظيمية.

السلوك : هو التصرفات الذي يصدر عن العنصر البشري سواء عقلية أو جسمانية، وسواء شعورياً أو لا شعورياً. ويعبر السلوك عن محصلة تفاعل الرغبة والقدرة والموقف.

الإدراك : هو عملية استقبال المثيرات الخارجية من خلال الحواس التي وهبها الله للإنسان، وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك وتصرفات.

التعلم: هو التغير النسبي في السلوك نتيجة للخبرة والتجربة.

الاتجاه: هو فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك إلى موقف نحو موضوع أو شيء أو فكرة معينة.

الدافع: هو تلك الحالة أو القدرة الداخلية التي تنبع من الفرد، والتي تنشط وتحرك الفرد، وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة.

الجماعة: يمكن النظر إلى الجماعة على أنها مجموعة من الأفراد يربط بينهم مجموعة من الروابط المستمرة، والاهتمامات المشتركة وينظم عملها مجموعة من القيم والأنماط التي توجه سلوك أعضائها، وتعطيه معنى واضح.

الثقافة هي مركب يحتوي على: المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاقيات، القانون، العادات، والقيم والتقاليد التي يكتسبها الفرد باعتباره عضواً في مجتمع.

الاتجاه هو فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك إلى موقف نحو موضوع أو شيء أو فكرة معينة.

مكونات الاتجاه :

يتكون الاتجاه من ثلاثة عناصر:

1. المكون الفكري ويطلق عليه أحياناً (العقيدة) وتبدو أهمية هذا العنصر في أن الفرد لا يمكن أن يكون له أي اتجاه ناحية موضوع معين إلا إذا كان لديه معرفة بهذا الموضوع .
2. المكون العاطفي يجب أن يصاحب العقيدة التي لدى شخص أو التي تكونت من خلال خبراته وتجاربه أو قراءاته بعض المشاعر التي تدعم الفكرة .

3. المكون السلوكي إذا توفرت العقيدة لدى الشخص، وتم دعمها بمشاعر معينة، فإنه سوف يميل إلى السلوك بطريقة معينة تجاه هذا الموضوع .

⑤ خصائص السلوك الإنساني:

يتسم السلوك الإنساني بالخصائص التالية:

1. السلوك الإنساني سلوك مسبب

ينتج السلوك عن بعض المؤثرات أو المثيرات سواء بيئية أو وراثية ويختلف الأفراد في السلوك تبعاً لتصورهم لهذه المؤثرات لاختلاف خصائصهم وثقافتهم، وظروفهم.

وقد تكون أسباب السلوك مادية أو معنوية، معروفة أو مجهولة

2. السلوك الإنساني سلوك موجه

يصدر السلوك لتحقيق هدف معين يتمثل في محاولة إشباع الرغبات والاحتياجات.

وقد يتمثل هدف السلوك في تحقيق بعض الجوانب الإيجابية أو تفادي بعض الجوانب السلبية

3. السلوك الإنساني سلوك مدفوع

فهناك دافع أو حافز وراء اتجاه السلوك إلى جهة معينة لتحقيق هدف معين

الدافعية تمثل العملية النفسية التي تضاف إلى كل من عملية الإدراك والتعلم والإتجاهات لإكمال العمليات النفسية الأساسية والتي تؤثر على السلوك الإنساني.

والدوافع هي الطاقات الكامنة في الكائن الحي ليسلك سلوكاً معيناً في العالم الخارجي، أو هو "التصرف الذي يحدث شخصاً ما على الرغبة في السلوك بطريقة معينة".

خصائص الدوافع :-

○ إن الدوافع معقدة حيث ترتبط بعضها مع البعض إرتباطاً وثيقاً.

○ قد يتغير دافع السلوك إلى دافع آخر.

○ قد لا يكون الإنسان واعياً لدوافعه الحقيقية في كثير من الأحيان.

○ سلوك الأفراد المتشابهة قد تصدر عن دوافع مختلفة.

تصنيف الدوافع:

هناك العديد من التقسيمات التي سيقف في تقسيم الدوافع، فهناك من قسمها إلى:

1- دوافع إيجابية. 2- دوافع سلبية.

ومن قسمها إلى:

1- دوافع شعورية. 2- دوافع لا شعورية.

ومن قسمها إلى :

1- دوافع داخلية نابعة من داخل الفرد. 2- دوافع خارجية مكملة.

ومن قسمها إلى :

1- دوافع أولية. 2- دوافع ثانوية.

المقصود بالشخصية:

تعددت التعريفات التي تتناول الشخصية، والتي يمكن إيجازها في أن الشخصية الإنسانية تتضمن:

أ- المظهر الخارجي للسلوك.

ب- إدراك داخلي للذات كقوة منظمة دائمة.

ج- النمط المحدد أو التنظيم للسمات سواء كانت سمات داخلية أو خارجية.

② عوامل ومحددات الشخصية (العوامل التي تؤثر على الشخصية):

[1] مجموعة المحددات البيولوجية:

أ- الوراثة: تنتقل الكثير من الصفات الوراثية التي تؤثر على الشخصية من جيل إلى آخر مثل: الذكاء.

ب- الخصائص الطبيعية، ومعدل النضج: يتحدد المظهر الخارجي للشخص على أساس بيولوجي، وهو أحد أركان الشخصية.

ج- دور الجهاز العصبي والمخ: تعتبر دراسة المخ والجهاز العصبي ضرورية لفهم الشخصية.

[2] مجموعة المحددات الاجتماعية:

أ- عملية التطويع الاجتماعي: وتعني محاولة تشكيل الفرد، عن طريق نقل مبادئ ومفاهيم الثقافة الاجتماعية إليه، حتى يسلك الفرد وفقاً لهم.

ب- عملية التقمص (الهوية): حيث يتقمص الشخص شخصية المثل الأعلى له.

ج- ترتيب الفرد في الأسرة: حيث يؤثر ذلك الترتيب في نمو شخصية الفرد والأهمية النسبية للدوافع المختلفة بالنسبة له.

د- تأثير الأفراد الآخرين: حيث يؤثر الأقارب والجيران والأصحاب في شخصية الفرد.

[3] مجموعة المحددات النفسية:

أ- العوامل المعرفية الموروثة: مثل الذكاء والاستعدادات الخاصة.

ب- العوامل المزاجية: وبعضها موروثة مثل: الانطواء، أو مكتسبة مثل العواطف.

مفهوم الجماعة:

يمكن النظر إلى الجماعة على أنها مجموعة من الأفراد يربط بينهم مجموعة من الروابط المستمرة، والاهتمامات المشتركة وينظم عملها مجموعة من القيم والأنماط التي توجه سلوك أعضائها، وتعطيه معنى واضح.

أنواع الجماعات :

- 1- الجماعات الرسمية : هذه الجماعات تتواجد في المنظمات المختلفة وأكثرها شيوعاً ما يطلق عليها بجماعات السلطة، وجماعات المهمة ، وتتكون الجماعات الأولى من الرئيس ومساعديه المباشرين. أما جماعات المهمة فهي عبارة عن تلك الجماعات التي تشكل للعمل على إنجاز مشروع معين أو مهمة معينة.
- 2- الجماعات غير الرسمية : وتتمثل هذه الجماعات فيما يطلق عليه بجماعات الصداقة، وجماعات المصلحة، وتتكون هذه الجماعات بطريقة غير رسمية طبقاً للمصالح المشتركة أو الاتجاهات. وعادة ما ينضم أعضاء التنظيم لمثل هذه الجماعات لإشباع حاجة الانتماء لديهم.

نظريات تكوين الجماعات:

1. نظرية القرب: تنص على أن شعور الأفراد بالانتماء للجماعة يظهر نتيجة للتقارب أو الجوار. (مثل: الطلاب والعمال).
2. نظرية الأنشطة/ التفاعل/ العاطفة: وفقاً لها كلما زادت الأنشطة المشتركة بين أفراد معينين، كلما زاد التفاعل بينهم، وكلما زادت الأنشطة التي يشتركون فيها.

3. نظرية التوازن: تنص النظرية على أن انجذاب الأفراد لبعضهم البعض يعتمد على اتجاهاتهم المشتركة نحو أهداف معينة.

4. نظرية التبادل: وتقوم فكرتها على أنه حتى يظهر الانتماء للجماعة، فلا بد أن يرى الفرد أن العائد من الانتماء يفوق التكلفة.

أبعاد الثقافة:

1. الثقافة المادية: تتمثل في النتائج المادية الملموسة للعمل الإنساني.

2. الثقافة غير المادية: تتمثل في الأفكار والقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد.

أشكال الثقافة:

العادات الشعبية :

1- العادة الشعبية هي الطريقة المعتادة التي يؤدي بها أبناء مجتمع معين الأشياء المختلفة ، وتكتسب الأجيال الجديدة في المجتمع تلك العادات إما بالتعلم المباشر أو بالملاحظة والتقليد مثل عادات الأكل والزواج

المحرمات :

2- هناك بعض أنواع العادات الشعبية التي يرتبط بها عنصر هام هو ضرورة التزام الفرد بها وإلا تعرض للعقاب والرفض الإجتماعي

النظم الإجتماعية

3- حينما تحتل بعض العادات درجة عالية من الأهمية النسبية بالنسبة لاشباع الحاجات الإنسانية، فإنها تميل إلى التراكم وتكوين ما يسمى بالنظم الإجتماعية مثل :

• النظام العائلي.

• النظام الديني.

• النظام التعليمي.

• النظام الإقتصادي.

القانون

4- وهو تمثيل قمة التنظيم الاجتماعي للسلوك الإنساني يحدد صراحة ما يجب على الفرد عمله وما يجب عليها الإمتناع عنه. كما يحدد العقوبة التي تنزل على من يخالف ما جاء به من قواعد وتعليمات.

اللغة

5- هي مجموعة من الأصوات التي تحمل معاني معينة تساعد الإنسان على نقل أفكاره ومشاعره وبالتالي يستطيع مشاركة غيره في تجاربه وخبراته الأمر الذي يمكن من نمو الثقافة وإنتشارها

أساليب تدريبية

التعليم المصغر:

هو موقف تدريبي يتم في وقت قصير (حوالي 10 دقائق في المتوسط) و يشترك فيه عدد قليل من المتدربين (يتراوح عادة ما بين 5- 10) يقوم المدرب خلاله بتقديم مفهوم معين أو تدريب المشاركين على مهارة محددة . و يهدف التعليم المصغر إلى إعطاء المدرس فرصة للحصول على تغذية راجعة بشأن هذا الموقف التدريبي ، و في العادة يستخدم الشريط التلفزيوني لتسجيل هذا الموقف التدريبي ثم يعاد عرضه لتسهيل عملية التغذية الراجعة . و لكن هذا التسجيل لا يعتبر شرطاً أساسياً لإتمام التعليم المصغر .

و عموماً فإن اصطلاح التعليم المصغر (Microteaching) يطلق على مختلف أشكال التدريب المكثف الذي يتناول مهارات معينة ضمن زمن محدد باشتراك عدد من الدارسين . و قد استخدم التعليم المصغر في مجالات عديدة منها تدريب المعلمين قبل الخدمة ، و التدريب أثناء الخدمة و الإرشاد النفسي المصغر Micro Counseling و تدريب المشرفين و تدريب المحامين على المرافعة و تدريب مدرسي الكليات .

الحالات الدراسية :

1. هي سيرة تاريخية أو سيناريو يصف مجموعة من الظروف والأحداث الدراسية تقدم على شكل قصة تتضمن قضايا أو مشكلات دراسية مقصودة يشار إليها من خلال أسئلة محددة 0
2. وصف مكتوب لموقف تواجهه المؤسسة حيث يوضح هذا الوصف الخطوات التي مر بها الموقف الحالي إلى أن وصل صورته النهائية ، مما يعمق فهمنا للمشكلة التي تدور حولها الحالة الدراسية ويمكننا من إيجاد الحلول المناسبة لها 0
3. عبارة عن وصف لمواقف وأحداث مشكلة خيالية أو واقعية مستمدة من إحدى المؤسسات حيث أنها توضح المعالجة الفاشلة لهذه المواقف وذلك باستخدام الوصف الرمزي الذي يمنح المتدرب الفرصة الجيدة للقيام بالتحليل النقدي مما يكسبه مقاييس أكثر فعالية للحكم على الأمور التي يمر بها 0
4. موقف معقد يعطى للمتدرب للقيام بتحديد المشكلة أو نقطة الخلاف الرئيسية في هذا الموقف واقتراح ما يراه حلاً لعلاج هذا الموقف 0

النشاط التدريبي :

هو تمرين فكري أو تطبيق نفس حركي يمارسه المتدرب من أجل الوصول إلى معلومات جديدة أو إتقان مهارات عقلية أو حركية معينة وهادفة و تعتبر النشاطات والتمارين من المواد التدريبية الشائعة في تنظيم التدريب من خلال المجموعات الصغيرة فهي تساعد على استثمار خبرات المتدربين وتحفزهم على التفكير والتعاون في إنجاز المهمة ، و إذا ما أحسن بناء النشاطات أدت بالمتدربين إلى تحقيق أهداف المشغل ببسر وسهولة ، وبطريقة تمكن المتدرب من استيعاب الفكرة وتطبيقها 0

وتتنوع النشاطات وتختلف في قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة بناء على مدى ارتباطها بالهدف من جهة ومدى ارتباطها بخبرات المتدربين وتسلسلها مع البناء المعرفي والمهاري له من جهة أخرى إضافة إلى قدرتها على إثارة دافعيته للتفاعل معها ، وهذا يعتمد على خبرات معد النشاط ومهارته في مراعاة خلفيات المتدربين وتقديمه للمفاتيح التي تسهل على المتدرب فهم النشاط والتفاعل معه.

العصف الذهني :

العصف الذهني أسلوب تعليمي وتربوي يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة 0

المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني و تعد طريقة العصف الذهني في التدريب من الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة و يعتمد نجاح جلسة العصف الذهني على تطبيق أربعة مبادئ أساسية هي :

إرجاء التقييم - إطلاق حرية التفكير - الكم قبل کیف - البناء على أفكار الآخرين .

المشغل التدريبي (ورشة العمل) .

طريقة عملية في التدريب تختلف عن غيرها من طرق التدريب ، تقوم على أساليب متنوعة تعرض في وقت واحد منها : المحاضرة والمناقشة والتجريب والتطبيق والاستنتاج يخطط لها قائد المشغل من خلال أنشطة عملية تنطلق من

خبرات المتدربين السابقة وتبحث في موضوع تربوي أو علمي بهدف إكساب المتدربين معلومات ومهارات واتجاهات حول الموضوع نفسه. وللمشغل التدريبي مزايا وفوائد لا تتوافر لكثير من طرق التدريب الأخرى أهمها يستخدم المشغل التدريبي أساليب متنوعة في وقت واحد وبذلك تتم الإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه وتبعد الملل عن المتدربين و ينطلق من خبرات المتدربين ويقوم على نشاطهم ومشاركتهم و يوفر للمتدربين فرصاً كافية لتبادل الخبرات والآراء ويوفر للمتدربين فرصاً كافية لتجريب الخبرات المكتسبة وفحصها ويراعي الفروق الفردية ويحقق التكامل بين خبرات المتدربين و يوفر للمتدربين فرص التعلم التعاوني و يضع كلاً من المدرب والمتدرب في مكانه الصحيح من عملية التدريب فالمدرب مخطط ومعد للأنشطة ومحفز ومتابع ومقوم والمتدرب منفذ للنشاط ومتفاعل معه و يتخذ المنحنى العملي أسلوباً في التدريب و يوفر الفرص أمام المتدربين للإفصاح عن حاجاتهم وخبراتهم وتبادل الرأي والمشورة حولها .

تمثيل الأدوار :

هو أسلوب يقوم فيه المشاركون بتمثيل أدوار محددة لهم في شكل حالة أو سيناريو وذلك كمحاولة لمحاكاة الواقع ولابد أن يحدد أولاً ما هو الهدف الذي تريد الوصول إليه باستخدام هذا الأسلوب ؟ وما هو الموضوع الذي تود التركيز عليه ؟ وبمعنى آخر ينبغي أن تكون الحالة التمثيلية مرتبطة بموضوع البرنامج وأهدافه .
ولذا لابد من كتابة السيناريو وتحدد الأدوار التي سيتم تمثيلها ويمكنك الاستعانة بالمشاركين لكتابة السيناريو . كذلك يمكنك عدم كتابة السيناريو والاكتفاء بإتاحة الفرصة للمشاركين كي يجتهدوا في التمثيل بدون التزام دقيق بنص مكتوب و ينبغي أن تكون الحالة التمثيلية واضحة ومفهومة للمشاركين و يحسن أن يكون السيناريو قصيراً ومركزاً .

مع اختيار الأفراد الذين سيقومون بالتمثيل ، وعادة يكون هؤلاء من الأفراد المشاركين أنفسهم كما يمكنك تكليف مجموعة أو بعض المجموعات بالقيام بهذه التمثيلية .

التمرين العملي :

هو أسلوب يقوم فيه المتدرب تحت ظروف محكمة بأداء العمليات أو المهارات التي يتم تدريسه عليها بحيث يتعلم المتدرب عن طريق الممارسة وتحت إشراف المدرب 0
آلية تنفيذ الأسلوب :

هنا أربع آليات أساسية في تنفيذ التمرين العملي :

- الأداء المستقل : وفيه يقوم المتدرب بالعمل بشكل فردي طبقاً لمعدل التعلم الخاص بكل متدرب
- الأداء الجماعي : وفيه يقوم المتدربون بالعمل كجماعة خطوة بخطوة وحسب تسلسل الخطوات التي حددها المدرب 0

- الأداء في شكل فريق : وفيه يقوم المتدربون بأداء عمل معين يطلب أدائه إلى فريق عمل 0
- مدرب و متدرب : وفيه يقسم المتدربون إلى عدة مجموعات تتكون كل مجموعة من فردين ويقوم فيها كل فرد بدور المدرب والمتدرب متبادلين الأدوار 0

الاستخدامات :

وهي نفس استخدامات أسلوب البيان العملي تقريباً لتدريب على العمليات الحركية (كالتمارين الرياضية وغيرها) والتدريب على المشكلات ومهارات التحليل و توضيح المبادئ (لماذا نعمل هذا الشيء بهذه الطريقة) و التدريب على تشغيل الأجهزة (كالحاسب الآلي - البرجكتور - الداتا شو - 000 وغيرها) التدريب على أسلوب الفريق في العمل (كيف يعمل الأفراد مع بعضهم البعض لفعل شيء ما) 0

البيان العملي :

في هذا الأسلوب يقوم المدرب بالأداء الفعلي أما المتدربين لعملية ما حيث يعرض ما يجب القيام به وكيفية القيام به شارحاً لماذا وكيف وأين ومتى يتم ذلك 0 مفهوم البيان العملي :

هو أسلوب يقوم فيه المدرب بأداء ما يرغب في التدريب عليه أما المتدربين بشكل فعلي مستخدماً أسلوباً آخر للتوضيح كالإلقاء أو التمارين وخلافه 0 استخدامات أسلوب البيان العملي :

الغرض الأساسي من البيان العملي هو بيان كيفية أداء عمل ما ومن أهم استخدامات هذا الأسلوب :

التدريب على العمليات الحركية (كالتمارين الرياضية وغيرها) 0

التدريب على المشكلات ومهارات التحليل 0

توضيح المبادئ (لماذا نعمل هذا الشيء بهذه الطريقة) 0

التدريب على تشغيل الأجهزة (كالحاسب الآلي - البرجكتور - الداتا شو - 000 وغيرها)

التدريب على أسلوب الفريق في العمل (كيف يعمل الأفراد مع بعضهم البعض لفعل شيء ما **التدريب** بأنه إجراء تعليمي يساعد الأفراد على اكتساب او تعليم المهارات والأفكار والاتجاهات والمعرفة اللازمة للوصول الى الاهداف المرسومة وفق خطط التنمية الشاملة.وهو عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لايصال الفرد الى وضع يخوله من الاضطلاع بوظيفة معينة وانجاز المهام التي تتطلبها، وجعله قادراً على متابعة العمل في الإدارة.

ومن ذلك نستطيع ان نستخلص عددا من الاهداف للتدريب:

- 11- زيادة الإنتاجية، وتحسين أسلوب الأداء.
- 12- تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم في مجالات عملهم علميا ومهنيا.
- 13- تغيير الاتجاهات والسلوك، وخاصة في مجالات علاقات العمل.
- 14- تمكين العاملين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم، ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والوسائل والأساليب الحديثة.

15- إكساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على إنجاز العمل دون الاعتماد على الآخرين.

والتدريب ذو اهمية بالغة لكل من الموظف والإدارة، حيث يمكن الموظفين من زيادة انتاجيتهم من خلال الاهتمام بتنميتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بواجباتهم وكذلك الاستفادة من التكنولوجيا وتسخيرها لتحسين أدائهم، مما يؤدي الى تحسين اداء الإدارة. وكذلك إكساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين مما يزيد من احترام الفرد لنفسه ويعزز بالتالي احترام الآخرين له. وكذلك إكساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة تؤهلهم لتحمل المسؤوليات والارتقاء بالعمل لشغل المناصب القيادية، وتنمية النواحي السلوكية للموظفين. لأن العصر البشري في أي مجتمع من المجتمعات هو الركيزة الأساسية لنمو المجتمع وتقدمه وازدهاره فالانسان هو اداة الإدارة وهدفها في نفس الوقت، ولا يستطيع ان ينهض بهذا الدور ما لم يكن هناك تنمية لقدراته ومهاراته لأداء هذا الدور.

ورش العمل

مجموعات العمل

تبادل الخبرة

المعرفة

المقال :

وهو فن من فنون النثر حديث النشأة ، ارتبط بظهور الصحافة ، ويقوم بعرض الأفكار والخواطر والآراء ووجهات النظر بفكر كاتبه أو المعبرة عن نبض القراء واهتماماتهم 0

أ . أركان المقال الأساسية ثلاثة هي :

. المقدمة : وهي الجزء الأول منه ، وتهدف إلى تهيئة القارئ للغرض من المقال ، ويجب أن تكون قصيرة وسهلة

الأسلوب 0

. الغرض : وهو الجزء الأساسي للمقال ، ويهدف إلى التعبير عن الموضوع ويشترط لعرضه : أن يستوعب الموضوع

ويلبي رغبات القارئ 0

. الخاتمة : وتهدف إلى حصر الأفكار ويجب أن تكون جامعة بإيجاز لفكرة المقال وجميلة الأسلوب 0

المعرفة :

تنقسم المعرفة لفرعين أساسيين :

1. المعرفة الضمنية (tacit)

2. المعرفة الظاهرية (explicit)

وقد أشار كل من (Nonaka 1995 and Takeuchi) أن الأصول غير الملموسة كالقيم، والصورة الذهنية للمنظمة، الحدس، الاستعارات، ونفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء والاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها الجمعية.

1. المعرفة الضمنية

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (Know) (How-Skills) والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكي.

2. المعرفة الظاهرية

وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف الجمعية ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل الجمعية الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب. وقد ميز Polanyi بين نوعين من

المعرفة عندما قال " أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول" "We can Know more than we can tell" وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة. تكملة لموضوع إدارة المعرفة. فالمعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها:
المعلومات - البيانات - القدرات - الاتجاهات

البيانات

البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقى.

المعلومات

المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو

لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش. فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لا مكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

إدارة المعرفة :

عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها ، استخدامها، ونشرها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها الجمعية والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات ، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي.

التوعية

التثقيف

النشر

الترويج

نقل النماذج

التسويق الاجتماعي

الإدارة

التنظيم :

أحد أهم العناصر في العملية التنموية حيث أن الإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى و الاهتمام الرئيسي في التنظيم ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به ، وتحديد جماعة العمل ، وتشكيل مراتب السلطة ، وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية. ويتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها ، ومستخدميه الذين سيشاركونها ويقومون بها وكذلك بين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات . وحتى ينظم الإداري المصادر المتوافرة وينسق بينها لا بد له من تصميم بناء رسمي للمهام ولعلاقات السلطة التي يتطلبها تحقيق فاعل وكفاء للأهداف .

الإدارة :

- الإدارة عملية: أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري , و يعني البيئة الخارجية و الداخلية و الموارد البشرية و المادية إلا وهي التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة.
 - الإدارة عملية مستمرة: تأتي صفة الاستمرار لان الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع و الخدمات و لان هذه الحاجات في تغير مستمر , فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة . فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك, و لكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.
 - الإدارة عملية اجتماعية: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك .
 - الموارد التي تتعامل معها الإدارة: الموارد البشرية و المادية مثل المواد الخام والآلات و الأموال.
 - التخطيط: التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له .
 - التنظيم: كيفية توزيع المسئوليات و المهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة.
 - التوجيه: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - الرقابة: التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة. الموضوعية, و اذا وجد انحراف فيجب تعديله.
 - الكفاية: الوصول إلى الهدف بأقل جهد و اقل تكلفة و أسرع وقت.
 - الفاعلية: الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.
- الاجتماعات:
- " عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين بما يحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن وبرى غالبية الأعضاء.

السياسية:

- هي التوجيهات أو الإرشادات العامة التي يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف التشغيلية الموضوعية واتخاذ القرارات وبالتالي هي :
- مرشد لصنع القرارات
 - تقلل من تكرار المواقف والأعمال
 - تساعد على تحقيق التكامل والتنسيق بين الأقسام والأفراد
 - توفر وقت وجهد الإدارة العليا بعيداً عن التفاصيل

هي أسلوب إدارة يشرك العاملين في إبداء الرأي واقتراح الخطط واتخاذ القرارات (أسلوب العمل الفريقي).

وتتميز الإدارة الديمقراطية بأنها:

- ❑ تنطلق من رؤيا ومبادئ وقيم مشتركة بين العاملين والمؤسسة.
- ❑ تعتمد على مبدأ المشاركة والتمكين المستمر للعاملين.
- ❑ تعمل على بناء الثقة والدوافع والالتزام لدى العاملين.
- ❑ تعتمد مبدأ الشفافية والتواصل المفتوح.
- ❑ تعتمد على الرقابة الذاتية.
- ❑ تجسد اتفاقية الربح المتبادل.

الإدارة الاستراتيجية

هي مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف الجمعية أو هي صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن الجمعية من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

التحفيز :

هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت - كمدير- لا تستطيع أن تحفز مرعوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل.

❖ **أسلوب الإدارة -** الأسلوب الذي يتصرف به المديرون بكفاءة والأسلوب الذي يمارسون به السلطة, وقد

يكون المديرون مستبدين أو ديمقراطيين صارمين أو متساهلين

إدارة الثقافة هي : تطوير أو تدعيم ثقافة المؤسسة كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة. وهي الإدارة التي تساعد المؤسسة

على تحقيق أهدافها. والإدارة قد تدعم الثقافة الفعالة للمؤسسة أو تغير الثقافة غير الفعالة, وتدعيم ثقافة المؤسسة

يتطلب تحليلاً أو تشخيصاً يتم تطبيقه باستخدام وسائل التدعيم اللازمة أو باستخدام وسائل التغيير كما أن برنامج التغيير الثقافي يركز في الظروف العادية على إعطاء الأولوية لمجال واحد أو مجالين من المجالات الثلاثة وهي نادراً ما تشمل كل جوانب الثقافة بالمؤسسة، ولهذا يجب تحديد القيم الأصلية لكل حالة - قد تقتضي الضرورة تحديد المجالات التي تحتاج شدة الاهتمام كما أن هناك حداً لما يمكن أن ينفذ في الحال

إدارة التغيير:

التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة والمؤسسة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير بسلاسة ولن تنجح المؤسسة دائماً ولكنها على الأقل ستحاول، فيمكن لعملية التغيير أن تحدث صداماً. ويمكن أن يكون الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره على المؤسسة وعلى الموظفين. ومن ثم فإن إدارة التغيير الناجحة تتطلب تفهماً للآتي:

- الأنواع الرئيسية للتغيير.
- كيفية تأثير التغيير على الأفراد.
- عملية التغيير.
- كيفية إيجاد الالتزام بالتغيير.

نظرية (س) في الإدارة

يمكن للأسلوب التقليدي " الأمر والطاعة " في إدارة الأفراد أن يكون طريقة فعالة لحفزهم، ويجب إبلاغ العاملين بما عليهم عمله وكيفية عمله، وعليهم إما أن يتصرفوا كما أمروا وإما أن يكون عليهم تحمل الجزاء. ويكون الفصل غالباً هو آخر الحلول وفي بعض الأحيان يكون هو الحل الأول. وقد أطلق الباحث دوجلاس ماك جريجور Douglas MC Gregor على هذا الأسلوب نظرية (س) Theory x للإدارة. ونحن بحاجة إلى أساس محدد من نظام نظرية (س) في أي مؤسسة.

نظرية (ص) في الإدارة

مقارنة بأسلوب نظرية (س)، تنص نظرية (ص) على أن الالتزام الذاتي بالمسؤولية ينبع من الاستمتاع بالمسؤولية. فكلما تميزت القوى العاملة بالتعليم والمهارة، كلما أمكنا الاعتماد على تلك الدوافع الطبيعية، وتعمل نظرية (ص) بشكل جيد عندما تكون للأفراد أهداف قوية، وسوف يؤدي إدماج نظريتي (س) و (ص) إلى تحقيق أكبر قدر من الفاعلية في الإدارة.

استثمار الأفراد هو مساعدة المؤسسة على تطوير كل أفرادها لتحقيق أغراض العمل.

ومعيار (المستثمرون في الأفراد) - هو عبارة عن معيار يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تطوير عاملها، وقد تولد هذا المعيار من الدروس المأخوذة من أحسن ممارسات المؤسسات في المملكة المتحدة وفي الخارج، وهو قائم على المقدمة المنطقية القائلة بأن المستويات العليا من المهارة والخبرة تفيد كلاً من الفرد والمؤسسة على السواء.

ويمكن الوصول إلى برهان على تشجيع المؤسسة المستمر لعاملها ليطوروا مهاراتهم من أجل تحقيق أغراض المشروع - وسيكون الوصول إليه من خلال التقييم وفقاً للمبادئ الأربعة لهذا المعيار، والتي سيأتي ذكرها فيما بعد

الإنتاجية : الإنتاجية مقياس يقيس العلاقة بين ما هو منتج والوسائل المستخدمة في عملية الإنتاج، وقيمتها الأساسية تكمن في أنها تمكننا من مقارنة أدائين أو أكثر مع بعضها البعض أو مع مستوى من الأداء المحدد مسبقاً.

العوامل المؤثرة في الإنتاجية

العامل الأول : الاستخدام الفعّال للوسائل المتاحة أو الاستفادة من المعايير الإنتاجية

فالوسائل يمكن أن يساء استخدامها بطرق مختلفة؛ فبدء العمل متأخراً أو الانتهاء منه مبكراً أو التوقف عنه لأي سبب من الأسباب سيقلل الاستفادة من الوقت، وبالمثل فإن تبديد مادة بفقدانها أو سرقتها أو تعطيلها أو سوء استعمالها سيقلل من حجم الاستفادة منها.

العامل الثاني : الكفاءة والمهارة

وهي تعني السرعة والدقة في الإنتاج، ولكن هناك بالطبع عدداً آخر من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الاستفادة والكفاءة في العمل؛ مثل ضعف الإشراف وسوء ظروف العمل وعدم وجود حافز للعمل وضعف خطط العمل..

الإنتاجية الشخصية : وهي مقياس لما نحصل عليه في حياتنا مقارنة بما نبذله من أجل ذلك. فهي العلاقة بين ما نحصل عليه من إنتاج ومقدار ما نملكه من إمكانياتنا الشخصية، ومشكلتنا الوحيدة فقط هي أننا لن نكون قادرين على قياس إنتاجيتنا بدقة إلا إذا حددنا بجلاء الإنتاج والمعطيات الموجودة لمعايير محددة. والنقطة المهمة هنا أنه إذا وضعت مقاييس للإنتاجية الشخصية فلا تجعلها معقدة.

الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

إدارة الموارد البشرية:

تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى توفير القوى العاملة المحفزة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1. وجود سياسات اختيار وتعيين وترقية جيدة.
2. توافر العمالة المدربة والماهرة والمحفزة.
3. انخفاض تكلفة العمالة بالمقارنة بالمنافسين.
4. وجود علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب.
5. استقرار العمالة وولائهم للمنظمة.
6. سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.

إدارة الموارد البشرية

الإدارة المالية

الإدارة المالية:

تهتم الإدارة المالية بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية إلى جانب إدارة النقدية واستثمارها وخلق مصادر منها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة من قبل الغير.

وتعتبر الإدارة المالية وظيفة غير مستقلة عن بقية الوظائف الأخرى للمنظمة. وتساهم في تحقيق هدف/ أهداف المنظمة عن طريق القرارات والتصرفات الآتية:

ج. قرارات الاستثمار والتمويل طويل الأجل.

ح. إدارة رأس المال العامل.

ج. قرارات التمويل قصير الأجل.

الوظيفة المالية:

تتكون الوظيفة المالية من جميع الأنشطة المالية التي تهتم بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لها لتحقيق أهدافها، وبحركة هذه الأموال في المنظمة منذ نشأتها حتى تمام تصفيتها بعد استنفاد أغراضها.

النظم المحاسبية:

كما سبق الذكر، فإن الإدارة المالية تعتمد على النظم والأساليب المحاسبية أثناء عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتضم هذه النظم والأساليب المحاسبية الأدوات التالية⁽³⁾:

ج. الحسابات المالية.

ح. حسابات التكاليف.

ج. المراقبة الداخلية.

د. المحاسبة الإدارية.

ولكي تفي بأهدافها في أن تكون أداة تعتمدها الإدارة المالية في عملياتها المختلفة، يجب لهذه النظم أن تتوفر فيها الشروط التالية:

ج. الدقة الكاملة.

ح. تقديم البيانات والمعلومات إلى الجهات المعنية.

ج. انتظام دورية البيانات.

د. وضوح البيانات.

(3) د. أحمد حسين عبد المنعم، برنامج التخطيط والإدارة والمراقبة المالية لمديري جمعيات تنظيم الأسرة وأمناء المال.

5. **الحسابات المالية:** وهي عبارة عن النظام الذي يضم عمليات تجميع وتبويب وتحليل وعرض وتفسير البيانات المالية من أجل معرفة نتائج أعمال المنظمة وتصوير وضعها المالي، وعلاقتها مع الغير. وتلخص مخرجات هذا النظام من معلومات مالية في قائمة منها: قائمة الدخل / بيان الإيرادات (وتضم نتائج الأعمال) وقائمة المركز المالي (وهي عبارة عن الميزانية)، لتقديمها إلى الجهات المعنية سواء كانت مالكة للمنظمة ومشرفة عليها أم ممولة لها.

6. **حسابات التكاليف:** تعد حسابات التكاليف كنظام آخر يضم عمليات تجميع وتسجيل وتبويب وتحليل وعرض بيانات التكاليف بهدف مد المدير بمجموعة من المعلومات التحليلية التفصيلية التي تساعد على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

ويشمل نظام حسابات التكاليف عادة:

☞ نظام محاسبة التكاليف الفعلية.

☞ ونظام محاسبة التكاليف المحددة مقدماً (تقديرية أو معيارية).

وتتكون عناصر محاسبة التكاليف من مجموعة من الدورات المستندية التي ترتبط بالسجلات والدفاتر والبطاقات، ومن مجموعة من الأدلة أهمها دليل وحدات التكلفة (النشاط) ودليل عناصر التكلفة ودليل مراكز التكلفة، ومن مجموعة أسس وقواعد لتحميل التكاليف، وأخيراً من مجموعة قوائم وتقارير للتكاليف التي تعرض المعلومات التكاليفية والتي تعتبر أداة توصيلها للمستفيدين منها. والهدف من محاسبة التكاليف في المنظمة الأهلية التي لا ترمي إلى الربح هو استرداد النفقات ولا تعظيم الأرباح كما هو الشأن بالنسبة للمنظمة التي ترمي إلى الربح.

المراقبة الداخلية:

في مفهومها الواسع تتضمن المراقبة الداخلية:

☞ مراقبة إدارية لها أدواتها وأساليبها.

☞ مراقبة محاسبية لها أدواتها وأساليبها.

☞ وأخيراً ضبط داخلي له أدواته وأساليبه.

ومن ثم يتضح أن المراقبة الداخلية مرتبطة بكل النظم الأخرى في المنظمة وتتكامل معها.

وتهدف المراقبة الداخلية إلى التأكد من أن كل عمليات المنظمة سائرة بما يضمن منع الاختلاسات والمحافظة على أصول المنظمة وذلك من خلال التأكد من دقة البيانات والمعلومات المتوفرة للإدارة والجهات الخارجية حتى نضمن اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات.

ويعتبر جهاز المراجعة الداخلية أحد أجهزة الرقابة الأساسية في المنظمة. ومن ذلك فإن دور المراجعة الداخلية يتعدى دورها التقليدي إلى ما يلي (4):

✓ الرقابة على الأداء بشكل تفصيلي.

✓ الرقابة على التصرفات والقرارات وتقييمها وإعداد تقارير عنها للمستويات الإدارية الأعلى. وهذا تدعيماً لفكرة

الرقابة الذاتية داخل المنظمة والحد بقدر الإمكان من أجهزة الرقابة الإدارية الداخلية وتدخلاتها.

الموازنة التقديرية هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل للمنظمة خلال هذه الفترة. وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوعة للمنظمة. بناء على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمنظمة والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها. وفي نفس الوقت تعتبر الموازنة التقديرية أداة رقابة تحاول مقارنة ما أنجز فعلياً بما تهدف إليه المنظمة وما هو متوقع. ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل أية انحرافات هامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الانحرافات الضارة وتشجيع النواحي الإيجابية.

1.3. **دفتر الصندوق** : يقسم هذا الدفتر إلى جزئين أحدهما للمقبوضات والآخر للمدفوعات إلا أنه من

الأفضل أن يكون هناك دفتران منفصلان أحدهما للمقبوضات والآخر للمدفوعات على أن يجري مسكهما وتوقيف رصيد الصندوق على أساس يومي وفي حال وجود أكثر من حساب بنكي للجمعية ينبغي مسك دفتر صندوق لكل حساب على أن يقع جمع كافة الدفاتر وتوقيفها في نهاية كل شهر.

أ. **المقبوضات النقدية**:

(4) د. أحمد حسين عبد المنعم، برنامج التخطيط والإدارة والمراقبة المالية لمديري جمعيات تنظيم الأسرة وأمناء المال.

دفتر المقبوضات النقدية هو عبارة عن جدول يتضمن أعمدة بالعناوين التالية: التاريخ، البيان، المرجع، المبلغ، الجهات الممولة وتتفرع إلى جهات ممولة خارجية وجهات ممولة داخلية / محلية وتنقسم كل منهما إلى عدد من الممولين. ويوضع رمز الممول والمبلغ المالي لكل جهة أثناء تسجيل أية عملية.

ويمكن زيادة عدد أعمدة التحليل المبينة بالجدول حسب الاقتضاء وترحل البنود إلى دفتر الأستاذ في نهاية كل شهر ويكون الرقم الاصطلاحي أما رقم إشعار البنك أو رقم إيصال العيادة أو أي رقم آخر يحمله الإيصال.

1.2. دفتر الأستاذ:

يقسم دفتر الأستاذ الذي يكمل نظام القيد المزدوج لمسك الحسابات إلى ما يلي:

ت. حسابات الدخل والنفقات.

ث. حسابات الأصول (الموجودات)، والمطالب (الخصوم) ويعرف دفتر الأستاذ بـ " دفتر الأستاذ العام" أو " دفتر الأستاذ الرسمي" وينبغي إعداد ميزان مراجعة كل شهر لتأكيد الصحة الحسابية للقيود في دفتر الأستاذ. يمثل الميزان قائمة بالمبالغ المدينة والدائنة في كل حساب في الدفتر ويجري على أساس هذا الميزان إعداد التقارير الإدارية الداخلية والتقارير السنوية ونصف السنوية والحسابات السنوية لتقديمها لمراجعي الحسابات والمدققين.

سجل الدائن.

يتضمن هذا السجل فواتير السلع المسلمة أو الخدمات المقدمة للمنظمة والتي لم يقع تسديدها. ويمكن الاحتفاظ بسجل لهذه البنود إما بواسطة نظام دفتر الأستاذ الدائنين أو نظام الفواتير المدفوعة وغير المدفوعة ويمكن جمع قائمة بالفواتير غير المدفوعة في نهاية كل شهر حيث ينبغي إبلاغ الإدارة بهذه الفواتير باعتبارها ديون مستحقة.

سجل الأصول الثابتة:

تمثل هذه الأصول بنوداً مثل الملكية العقارية غير المحددة للأراضي والمباني والأراضي والمباني المستأجرة والعربات ذات المحركات وأثاث المكاتب والتجهيزات. وينبغي تسجيل اقتناء هذه الأصول والتخلص منها أو بيعها في السجل المعد لذلك وذكر تاريخ الشراء والرقم المميز لها وصفتها

وكلفتها وموقعها ومدة دوامها المتوقعة ومعدل الاستهلاك (بالنسبة للأراضي والمباني المستأجرة على مدى مدة إيجارها) وتاريخ تخلص منها وقيمة البيع في حال بيعها. وهذا ينبغي الحصول على إذن من لجنة الإدارة للجمعية قبل التخلص من أي أصل كما يجب إشعار لجنة الإدارة بالأسباب الداعية للتخلص من الأصل أو بيعه.

5.3. الحسابات العامة:

ينطبق كل ما يطبق على المنظمة من أنظمة المحاسبات والرقابة على فروع المنظمة إن كان لها فروع. وقد لا يتطلب حجم الفرع تطبيق الأنظمة بنفس العمق كما هو الحال بالنسبة لمقر المنظمة إلا أن المبادئ الأساسية تبقى هي نفسها بالنسبة للحالتين.

وينبغي على العاملين في الحسابات في المقر زيارة الفروع بصورة منتظمة للتأكد من العمل بالأنظمة وتنفيذها وتقديم المساعدة التقنية التي يتطلبها تدقيق الدفاتر والسجلات.

الرقابة الداخلية

نقول أنها إضافة إلى كونها مراجعة وتدقيقاً داخلياً للمنظمة، هي نظام للرقابة المالية وغيرها تضعه الإدارة لتسيير أعمال المؤسسة بصورة منتظمة وحماية موجوداتها وضمان أقصى ما يمكن من الدقة والموثوقية في سجلاتها.

وتهدف الرقابة الداخلية إلى تحديد المسؤوليات مما يجعل الأفراد مسؤولين عن الممتلكات والمعلومات التي تخضع لإرادتهم ومراقبتهم ويمكن تحقيق ذلك بما يلي:

أ.أ. توزيع العمل والمهم بحيث لا يكون هناك شخص واحد في منصب يتحكم بمفرده بالمعاملات والأصول أو الحسابات وغيرها من سجلات المراقبة.

أ.ب. تنظيم سير العمل بحيث يستطيع أي موظف أثناء عمله بصورة منفردة أن يقوم بتدقيق عمل موظف آخر بصورة آلية

صندوق المصروفات النثرية:

ينبغي أن يعتمد صندوق المصروفات النثرية على نظام السلفة المستديمة وينبغي أن يبقى في أدنى حد ممكن. كما ينبغي أن تودع في البنك كافة المحصلات النقدية وألا تودع في صندوق المصروفات النثرية إلا إذا كانت تسديداً لمصروفات نثرية. ويجب فحص دفتر صندوق المصروفات النثرية بصورة منتظمة وإجراء تفتيشات مفاجئة على الرصيد النقدي. كما يجب أن تؤيد كافة المدفوعات بمستندات يتعين إلغاؤها بإعطائها أرقاماً عند تسجيلها في دفتر صندوق المصروفات النثرية.

الجدوى الاقتصادية للمشروع:

هي عبارة عن عملية جمع المعلومات عن مشروع مقترح ومن ثم تحليلها لمعرفة إمكانية تنفيذ، وتقليل مخاطر وربحية المشروع. وبالتالي يجب معرفة مدى نجاح هذا المشروع أو خسارته مقارنة بالسوق المحلي واحتياجاته.

ومن هنا يجب عمل دراسة للسوق المحلي من حيث احتياجاته ومتطلباته وذلك بدراسة العناصر التالية:

7. دراسة السوق.

8. الدراسة الفنية.

9. الدراسة المالية.

المحاسبة في الجمعيات الخيرية:

هي العلم الذي يتضمن دراسة المبادئ التي يستند إليها في معالجة العمليات الدفترية لمنشأة ما بتدوينها، وتصنيفها، واستخراج نتائجها وتحليلها.

ويجدر في البداية أن نشير إلى الفرق بين محاسبة الجمعيات الخيرية، وبين محاسبة المنشآت الصناعية، أو التجارية، فالأولى هي أساس وعمار الحياة الاجتماعية، والثانية هي أساس وعماد الحياة الاقتصادية.

والمنشآت التجارية والصناعية تسعى لتحقيق الربح ولهذا تسمى بالمنشآت الربحية، أما الجمعيات الخيرية فهي مؤسسات غير ربحية أي لا تسعى إلى تحقيق الكسب المادي. فإذا حدث في سنة من السنوات أن زاد إيرادها عن مصروفها فلا يعتبر هذا كسباً أو ربحاً بالمعنى المعروف من كلمة الربح حيث يبقى في حسابات الجمعية، وإذا تقرر حل جمعية من الجمعيات لسبب أو لآخر فإن جميع ما تملكه الجمعية لا يوزع على الأعضاء وإنما يستخدم في ضوء ما نص عليه نظام الجمعية الأساسي

تحليل القوائم المالية Financial Statement Analysis

إن تحليل القوائم المالية يعتبر بمثابة الخطوة الأولى في مراحل فهم وتفسير محتوى تلك القوائم لأغراض استخدامها في المجالات التي تهتم مستخدميها سواء كان ذلك لأغراض الائتمان أو الاستثمار أو من وجهة نظر إدارة المشروع عند تقييم الأداء بالمقارنة بالمشروعات الأخرى وفي ظل الظروف الاقتصادية السائدة.

أدوات تحليل المالية Techniques of Financial Statement Analysis

هناك أدوات عديدة تستخدم عادة في مجال تحليل القوائم المالية. وتفاوت هذه الأدوات فيما بينها إنما يعكس تفاوتاً في درجة التحليل المطلوبة وكذلك تفاوتاً في مجالات استخدام نتائج التحليل بالإضافة إلى تفاوت احتياجات مستخدمي القوائم المالية. ويمكن لنا تلخيص الأدوات الأساسية في تحليل القوائم المالية فيما يلي:

4. التحليل الأفقي Horizontal Analysis

يهتم التحليل الأفقي بدراسة التغيرات التي تحدث لعناصر القوائم المالية من فترة مالية إلى فترة مالية أخرى. بمعنى أنه يهتم بدراسة مبالغ ونسب التغيرات، وهذا بطبيعة الحال يتطلب توفر مجموعة من القوائم المالية المقارنة Comparative حتى يمكن قياس مبالغ ونسب التغيرات ثم التوصل إلى نتيجة من تحليل التغيرات. ويمكن لنا القول أن التحليل الأفقي يساعد في فهم وتفسير الاتجاهات بين الفترات المالية لعناصر القوائم المالية.

5. التحليل الرأسي Vertical Analysis أو (التوزيع النسبي لعناصر القوائم المالية) – Common

Size Statement

يهتم التحليل الرأسي بقياس نسبة كل عنصر من عناصر القائمة المالية إلى قيمة أساسية في تلك القائمة تستخدم كأساس لقياس التوزيع النسبي لعناصر القائمة المالية. وعلى سبيل المثال يمكن قياس نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول ثم المخزون السلعي إلى إجمالي الأصول. وهكذا تتم نسبة كل عنصر من عناصر الميزانية إلى إجمالي الميزانية. ويمكن بطبيعة الحال القيام بنوع آخر من التوزيع النسبي وهو نسبة كل عنصر من عناصر الميزانية إلى إجمالي المجموعة التي ينتمي إليها العنصر مثل نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول المتداولة، والمخزون إلى إجمالي الأصول المتداولة. في حين يتم نسبة العدد والآلات إلى إجمالي

الأصول الثابتة وهكذا... يفهم من هذا أن التحليل الرأسي يهتم بقياس النسب المئوية لتوزيع عناصر القوائم المالية ولا شك أن هذا يساعد الإدارة في فهم مكونات القوائم المالية بطريقة أكثر سهولة حيث أن الاعتماد على القيم النقدية المطلقة بتلك القوائم قد لا يساعد على فهم مغزى محتوى تلك القوائم.

6. تحليل النسب المالية (المعدلات) Ratio Analysis

إن التحليل باستخدام النسب المالية Ratio يعتبر من أهم وسائل وأدوات التحليل للقوائم المالية ومن أكثرها شيوعاً لدرجة أن الغالبية تخط بين التحليل بالنسب المالية للقوائم المالية والتحليل المالي الذي هو أعم وأشمل من مجرد تحليل القوائم المالية.

علم الاقتصاد بأنه علم اجتماع يدرس التوظيف الأمثل للموارد الاقتصادية التي بطبيعتها محدودة نسبة إلى مايراد لها أن تشبعه من حاجات وتلبية رغبات. ويتحقق التوظيف الأمثل للموارد المتاحة عندما يتحقق من استخدامها أعلى عائد أو منفعة ممكنة وفي ظل أقل التكاليف و المحافظة على الموارد من الهدر وإذا منع الهدر زاد مايمكن أن تشبعه الموارد من حاجات أفراد المجتمع وما تلبية من رغبات حتى وإن كانت تلك الموارد المتاحة محدودة جداً.

أ. المقبوضات النقدية:

دفتر المقبوضات النقدية هو عبارة عن جدول يتضمن أعمدة بالعناوين التالية: التاريخ, البيان, المرجع, المبلغ, الجهات الممولة وتتفرع إلى جهات ممولة خارجية و جهات ممولة داخلية / محلية وتنقسم كل منهما إلى عدد من الممولين. ويوضع رمز الممول والمبلغ المالي لكل جهة أثناء تسجيل أية عملية.

ويمكن زيادة عدد أعمدة التحليل المبينة بالجدول حسب الاقتضاء وترحل البنود إلى دفتر الأستاذ في نهاية كل شهر ويكون الرقم الاصطلاحي أما رقم إشعار البنك أو رقم إيصال العيادة أو أي رقم آخر يحمله الإيصال.

يتضمن التسويق مجموعة من الأنشطة التي يتضمنها انسياب السلع والخدمات من مواطن الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك.

ويتحقق النجاح في وظيفة التسويق إذا توافرت نقاط القوة الآتية:

1. القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.
2. القدرة على التنبؤ.
3. وجود ميزانية كافية للإعلانات والجهود البيعية.
4. اقتناع العملاء بعدالة أسعار المنظمة.
5. القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والعملاء والاستفادة منها.
6. وجود منافذ توزيع تحتل المواقع الممتازة.
7. وجود رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة.
8. وجود تنظيم جيد لإدارة التسويق.
9. ولاء العملاء لمنتجات الشركة.
10. مرونة الأسعار بحيث يمكن تخفيضها إذا تغيرت ظروف التسوق.
11. وجود خدمات ما بعد البيع.
12. القدرة على تصفية الأنشطة الخاسرة.

الإنتاج:

تتضمن وظيفة الإنتاج مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات ويتحدد النجاح في وظيفة الإنتاج بتوافر نقاط القوة الآتية:

1. وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة.
2. القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل.
3. القدرة على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم منتج منخفض السعر.
4. القدرة على تخفيض وزيادة حجم الإنتاج.
5. انخفاض تكلفة المواد الخام وضمان توريدها بالسعر والجودة المناسبة.

6. موقع المصنع وقربه من المواد الخام.
7. الاعتماد على مستوى تكنولوجيا مناسب.
8. القدرة على تحقيق وفورات الحجم الكبير.
9. وجود الآلات وتجهيزات يمكن استخدامها لإنتاج أكثر من منتج.

المشتريات والمخازن:

تتضمن وظيفة المشتريات والمخازن مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى توفير مستلزمات الإنتاج والسلع الجاهزة في الأوقات المناسبة والمحافظة عليها من التلف أو الفقدان. ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1. وجود علاقة طيبة مع الموردين.
2. القدرة على الشراء بكميات كبيرة.
3. تعدد مصادر التوريد.
4. توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء.
5. القدرة على توفير نفقات التخزين.
6. القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.
7. قرب المخازن من المواد الخام والأسواق.

التمويل:

تتضمن وظيفة التمويل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إدارة أموال المنظمة بطريقة تحقق الموائمة بين السيولة والربحية.

- ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:
1. وجود نظام جيد للتكاليف والمحاسبة.
 2. القدرة على الحصول على موارد مالية طويلة الأجل.
 3. القدرة على الحصول على موارد مالية قصيرة الأجل.
 4. وجود علاقات طيبة مع الممولين.
 5. تحقيق معدل ربح مرتفع مع المحافظة على القدر المناسب من السيولة.
 6. وجود هيكل تمويل مرن.

المصادر (الميزانية): تتضمن المصادر والأشخاص، والمواد والتكنولوجيا، والمال، الخ... وهي متطلبات تطبيق الإستراتيجيات أو العمليات وتكون تكاليف هذه المصادر عادة على شكل ميزانية.

الوظائف

وظائف المشروع:

يُقصد بوظائف المشروع مجموعة الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المنظمة والتي تختلف من صناعة لأخرى وقد تختلف من منظمة لأخرى في نفس الصناعة.

فالوظائف التي تؤدي في مشروع صناعي تتضمن الإنتاج والمخازن والمشتريات والمبيعات، في حين أن الوظائف التي تؤدي في مشروع تجاري هي الشراء والتخزين والبيع، في حين أن البنك يحتوي على وظائف الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان والحسابات الجارية

وظائف الاتصال

يضطلع الاتصال والإعلام بوظائف أساسية، باعتباره نشاطا فرديا وجماعيا، يشمل كل الأفكار والحقائق والبيانات، والمشاركة فيها. ويمكن تحديد الوظائف الرئيسية التي يؤديها الاتصال والإعلام في أي نظام اجتماعي في الوظائف التالية:

1- **الوظيفية الإعلامية والإخبارية:** وتتمثل في جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والرسائل، والبيانات والصور والحقائق والآراء والتعليقات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية والبيئية والقومية والدولية، والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة، والوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات الصائبة.

2- **وظيفة التنشئة الاجتماعية:** وتنحصر هذه الوظيفة في توفير رصيد مشترك من المعرفة، يمكن الأفراد من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه، ودعم التآزر والوعي الاجتماعيين، وبذلك تكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة.

3- **وظيفة خلق الدوافع:** ويقصد بذلك أن الاتصال والإعلام، يساهم في دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكل مجتمع، وتشجيع الاختيارات الشخصية والتطلعات ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات، والتي تتجه نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.

4- **وظيفة الحوار والنقاش:** يساهم الاتصال والإعلام في توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة، وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهم الجميع محليا وإقليميا وعالميا.

5- **وظيفة التربية:** وتتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي، وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات في كافة مراحل العمر.

6- **وظيفة النهوض الثقافي:** يسعى الاتصال والإعلام إلى نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث، والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإيقاظ خياله، وإشباع حاجاته الجمالية، وإطلاق قدراته على الإبداع.

7- **الوظيفة الترفيهية:** وتتمثل في إذاعة التمثيليات الروائية والرقص والفن والأدب والموسيقى والأصوات والصور بهدف الترفيه والإمتاع على الصعيدين الشخصي والجماعي، وتنسية الناس المعاناة والصعوبات التي يواجهونها في حياتهم اليومية.

التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

وظيفة التوجيه

يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمروؤسيك سيعتبر حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مروؤسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المروؤسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

5. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
6. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
7. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
8. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

الرقابة

معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

الإشراف

هو فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل. ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع. وقد يكون الإشراف من أصعب الفنون لأنه يحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية التي تثبت صحتها مع معظم الناس في أكثر الأحيان بطريقة ناجحة وفطرية.

جانب الوظيفة

الاتصال

التفاوض :

هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

لغة الجسد

هي الجزء الأهم من أي رسالة تنتقل إلى الشخص الآخر بوساطة المقابلة. وإن ما بين (50-80%) من المعلومات يمكن أن تنقل بهذه الطريقة. وأن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي غنية، ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير الوجه، والقرب من الشخص المتكلم، وحركات اليدين والقدمين، وملابس الشخص المتكلم، ونظراته، وتوتره، وانفعالاته وما إلى ذلك.

ثم يأتي في الأهمية نبرة وطبيعة صوتك حيث يمكن أن ينقل ما بين (15-30%) من الرسالة التي يمكن أن تنقلها إلى محدثك. لذلك فإذا كانت هاتان الطريقتان تشكلان (65-95%) مما يلتقطه الناس، فإنه لن يبقى أثر كبير للكلمات. وإذا اعتقدت أن هذا خطأ فلتأخذ الشخص الذي تتكلم معه وهو يتابع عمله ولا ينظر إليك. أعتقد أنه يفهمك كلياً وهو مطأطئ الرأس؟

كفاءة الاتصال:

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية بصفة عامة السرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة وتسجيلها وتخصيصها على شخص معين وملائمة شكلها لموضوعها، بقائها في الذهن، تأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة، فمدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة. والوسائل الشفهية في الاتصال توفر حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح. وبعض وسائل الاتصال ممكن أن تحفظ في سجلات وملفات. وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير.

الوسائل غير اللفظية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... الخ) ، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم **body language** ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة (المدرسة) وداخل المجتمع أيضاً .

الاتصالات الرسمية :

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة ، وقد تكون داخلية (داخل الجمعية) وقد تكن خارجية (مع جمعيات أخرى)

(اتصالات هابطة :

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من مدير المدرسة إلى مختلف العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين ومستخدمين... الخ) ، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية ، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

ب (اتصالات صاعدة :

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء ، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير ، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها .

الاتصالات الأفقية :

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض) ، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على : تنسيق العمل ، وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ، ودعم صلات التعاون بين العاملين .

الاتصالات المتقابلة أو المحورية :

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً (مثل اتصال مدير المدرسة بمدرسين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى) ببعضهم البعض) ، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المدرسة ، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية .

الاتصالات غير الرسمية :

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء ، الشكاوي) ، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياساً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات ، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية .

اتصال العجلة:

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

اتصال الدائرة:

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

اتصال السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

الاتصال المتكامل:

هذا النمط يتيح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات ، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.

الإصغاء (الإنصات) :

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم ، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية ، يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر الدراسات تقول أن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط 25% من قدراتنا في الإنصات .

الحديث المؤثر:

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال ، ويبين القعيد (1422هـ، ص 381،382) أن المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي :

(9) **المتجنب** : وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين .

(10) **المتردد** : وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث .

(11) **المرحب** : وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث .

الباحث : وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث .

الاتصالات العملية

النقل و التواصل

مفهوم الإقناع

- هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف.
- يقوم المرسل او المتحدث بمهمة الإقناع اما المستهدف او المستقبل فهو القائم بعملية الإقناع.
- و تحتاج عملية الإقناع ليس الى مهارة القائم بالحديث و المسئول عن الإقناع فقط و لكن ايضا الى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، او مساعدته على خلق هذا الاستعداد لديه .

ثانيا: العوامل المؤثرة علي عملية الإقناع

- التعرض الاختياري للإقناع.
- تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- تأثير قيادات الرأي.

الاتصال الفعال:

- الاتصال هو عملية نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات لفظياً وغير لفظياً بين الأفراد لتحقيق أغراض عامه أو خاصة . عملية الاتصال عليه دائرية ذات اتجاهين وليست محادثه من جانب واحد (دائرية بمعنى أن المرسل في بعض الأوقات يكون مستقبلاً والمستقبل في بعض الأوقات يكون مرسلًا) وقد يكون الاتصال لفظياً أو غير لفظياً

دائرة الاتصال الفعال:

تتكون دوائر الاتصال من مرسل يهدف إلي توصيل رسالة معينة إلي شخص آخر ليستقبلها وتحدث فيه الأثر المطلوب و يطمئن المرسل أن رسالته قد وصلت إلي المستقبل عن طريق مشاهدته أو سماعه رد فعل المستقبل أو ما نسميه بالتغذية المرتدة فيصبح المرسل مستقبلاً والمستقبل مرسلًا وتكتمل الدائرة وتتكرر الأدوار مع استمرار عملية الاتصال

المرسل والمستقبل

- لكي تبدأ عملية الاتصال لابد أن يكون هناك طرفان للاتصال ، طرف منهم يبدأ بإرساله لمعلومة معينة للطرف الآخر ويسمى هذا الطرف (المرسل) ويقوم الطرف الآخر باستقبال هذه الرسالة والاستجابة لها إذا كانت ملائمة له (المستقبل)

التغذية المرتدة (رجع الصدى)

- التغذية المرتدة هي رد فعل المستقبل للرسالة التي يتلقاها من المرسل ، ولذلك فاتجاه التغذية المرتدة دائماً يكون في عكس اتجاه الرسالة، وقد سميت بذلك الاسم لأنها ترد من المستقبل للمرسل ليتعرف علي مدى تفهم المستقبل للرسالة ومن ثم الاستمرار في عملية الاتصال.
- وكما كانت الرسائل لفظية وغير لفظية فإن التغذية المرتدة قد تكون لفظية أو غير لفظية كذلك

الرسالة

- الرسالة هي المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات التي تتم من أجلها عملية الاتصال بين طرفي الدائرة . ويمكن للرسالة أن تكون لفظية وتشتمل على ما ينطق به من كلمات وألفاظ ، أو تكون غير لفظية وتشتمل على كل ما هو غير منطوق مثل حركات الجسم ، تعبيرات الوجه أو الإيماءات ... الخ

البناء الداخلي

مجلس الإدارة

الجمعية العمومية

الحكم الداخلي

اللجان

المحاضر

العضوية

الانتماء

الإدراك الانتمائي

الرسالة :

عبارة عن جملة أو عدة جمل توضح ما يميز منشأة ما أو المميزات التنافسية لها بالمقارنة بالمنشآت الأخرى
الوسائل غير اللفظية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس...ألخ) ، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم **body language** ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني ويصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة (المدرسة) وداخل المجتمع أيضاً .

الوسائل الكتابية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى...ألخ)، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، ويوضح العثيمين (1414هـ، ص25) أنه توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف (c)، وهي أن تكون كاملة (COMPLETE)، ومختصرة (COCISE)، وواضحة (CLEAR)، وصحيحة (CORRECT)، ولطيفة (COURTEOUS) .

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها : إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة ، أما أهم عيوبها فهي : البطء في إيصال المعلومات ، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

قوة العمل : Task Force

قوة العمل هي بمثابة فريق عمل رسمي ويتم تشكيلها لإنجاز هدف محدد ومن المتوقع ان يتم حلها حيث يتحقق الهدف . ولاشك ان الابتكار والتجديد مسألة هامة لقود العمل اذا ما شكلت لحل مشكلات صعبة او لتحديد اتجاهات لفرص محتملة .

فريق عبر الوظائف : Cross-Functional Team

يتشكل هذا الفريق من أعضاء ذوى وظائف مختلفة ومن وحدات مختلفة من المنظمة وذلك لإنجاز أهداف معينة مثل كسر الحواجز التي تفصل بين الوحدات او تعوق سريان العمل فى المنظمة .

فريق عمل (تطوعى) للتحسين المستمر : Employee Involvement team

تعتبر حلقات الجودة (Quality Circle QC) مثلاً واضحاً على فريق العمل التطوعى والذي تم نقله عن الادارة اليابانية ومنهجية ادارة الجودة الشاملة TOM .

الفريق الموجه ذاتياً : Self-directed team

يتألف هذا الفريق عادة من 5-20 فرداً متعددي المهارات وقد شغلوا وتبادلوا جميعاً الوظائف المختلفة Rotation ، وهو فريق دائم ويستهدف انتاج خدمة او منتج متكامل ، وغالباً ما يتم انتخاب قائده من بين أعضائه . هضاً ويسمح لهذا الفريق بصلاحيات واسعة مثل الحق فى الحصول على المعلومات والمعدات بل وضم أفراد جدد بما يضمن تحقيق المهام المنوط بها . ومن المتوقع من الفريق ذاتى الادارة ان يحقق مستوى متميزاً من الفعالة والفاعلية يحكم تكوينه ومهاراته وصلاحياته وتدريبه على الاتصال الفعال وحل صراعاته الداخلية والحلول الابتكارية للمشكلات .

الفريق بالفعل : Virtual team

وهو فريق عمل يتشكل لإنجاز مشروع او هدف مشترك ويعتمد فى اتصالاته بين أعضائه على تكنولوجيا الحاسبات حيث يتفرق الأعضاء جغرافياً اذ ان المنظمة الأم تنتشر وحداتها ومكاتبها سواء على مستوى الدولة او على مستوى العالم - أى فى دول متفرقة وقد تتغير قيادة الفريق ان يتم تبادلها بحسب المجالات او المراحل التنفيذية للمشروع .

الأهداف: الأهداف هي منجزات محددة يتوجب إنجازها بشكل كلي، أو ببعض الربط، من أجل تحقيق نتيجة أكبر وأشمل تهم النظام، فعلى سبيل المثال، المهمة التي تقوم بها منظمة ما.

الاستراتيجيات أو الأنشطة: وهي الأساليب التي يحتاجها النظام بشكل تام وكامل، أو لتحقيق الأهداف المرجوة.

الغايات: وهي الغايات التي يتوجب تحقيقها بشكل كلي أو لتحقيق الأهداف الموضوعية ضمن الخطة.

المهام: يوكل إلى الأشخاص لا سيما في المنظمات الصغيرة مهاماً عديدة من أجل تطبيق الخطة، فإذا كان نطاق الخطة ضيقاً جداً عندها تكون عادة المهام والأنشطة على نفس الحالة.

مفهوم العلاقات العامة:

يوجد للعلاقات العامة عدة تعريفات لكن أبرزها الآتي:

هي فلسفة اجتماعية للإدارة في أي مؤسسة قائمة على تنسيق جهود اتصالية بين إدارة المؤسسة و جمهورها الداخلي والخارجي من أجل تفعيل دورها في المجتمع وتحقيق المصلحة الربحية، وتعزيز مكانتها وسمعتها. هي الجهود المستمرة والمخططة والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى كسب تأييد وتفاعل الجماهير تحقيقاً للمنفعة المتبادلة.

هي وظيفة مميزة للإدارة لتعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق المنفعة المتبادلة بينها وبين المجتمع.

العمل عن بعد:

- أو الاتصال عن بعد، بالعمل الذي يستلزم أن يؤدي في مكان ما بعيداً عن المكتب سواء كانت طبيعية العمل دوام كلي أو دوام جزئي أو في أيام معينة، والاتصال عادة يكون إلكترونياً، بدلاً من الانتقال إليه شخصياً. ومزاياه :
 - تقليل عدد المتواجدين في المكتب أو تجنب الانتقال إلى مبان جديدة أو مبان أكبر في المساحة والاتساع.
 - جعل الخدمات متاحة للعملاء في غير ساعات العمل الرسمية.
 - الاستفادة من العمالة الأقل أجراً والأكثر استعداداً للعمل في مراكز ومواقع مختلفة.
 - التقليل من الوقت الذي يستغرقه الموظفون المنتقلون في تقديم التقارير عن العمل إلى المكتب المركزي.
 - تواجد الموظفين في مواقع أقرب للفئات المستهدفة.

مسؤوليات ومهام عضو مجلس الإدارة

- ✚ حضور جميع اجتماعات وأعمال مجلس الإدارة.
- ✚ يتم إعلام أو تبليغ العضو عن مهمة المنظمة، الخدمات، السياسات والبرامج.
- ✚ مراجعة جدول الأعمال والمواد المساعدة وذلك قبل اجتماعات مجلس الإدارة.
- ✚ تلبية حاجة اللجان أو قوى العمل وعرض القيام بأداء مهام خاصة.
- ✚ تقديم إسهام مالي شخصي للمنظمة.
- ✚ إخبار الآخرين عن المنظمة.
- ✚ مواكبة التطورات في مجال المنظمة.
- ✚ مساعدة المجلس في تنفيذ مسؤولياته المالية، وذلك مثل مراجعة بيانات المنظمة المالية السنوية

سمات عضو مجلس الإدارة:

- ✚ القدرة على الاستماع والتحليل والتفكير بصورة واضحة والعمل جيداً مع الناس إما فردياً أو ضمن مجموعة.
- ✚ على استعداد لتحضير اجتماعات المجلس وحضورها، وطرح الأسئلة وتحمل المسؤولية، ومواصلة العمل لإنجاز أي مهمة موكلة له، والقابلية على المساهمة في تنمية الموارد المالية للمنظمة.
- ✚ تطوير بعض المهارات الشخصية والعملية، وذلك مثل تنمية الموارد، وتنمية وتطوير وتجنيد أعضاء مجلس الإدارة ومتطوعين آخرين، وقراءة وفهم البيانات المالية، والتعرف أكثر على طرق إعداد وتنفيذ وتقييم النشاطات والبرامج.

■ التنظيم فعال للهيئة:

- لوضع مرحلة إعداد فعالة لأعمال الهيئة واللجان:
- 15. إعداد وصف وظيفي مكتوب لأعضاء الهيئة.
- 16. وضع برنامج سنوي للاجتماعات محدد سلفاً.
- 17. إعداد مواد معلوماتية واضحة ومتكاملة بشكل دوري تتضمن مذكرة لجميع الأعضاء قبل أسبوعين إلى ثلاثة من كل اجتماع.
- 18. حفظ معايير دقيقة وكاملة لجميع الاجتماعات.
- 19. إبقاء الاجتماعات مختصرة والعمل على إثارة أوسع مشاركة ممكنة للأعضاء.

20. الطلب من كل عضو العمل في لجنة. واحدة تابعة للهيئة على الأقل (الأعضاء الجدد, يكفي العمل في لجنة واحدة).

21. نشر إنجازات ومساهمات الأعضاء بطرق متنوعة في دوريات المنظمة وفي الاجتماعات والمحاضر.

الثقافة المشتركة

هي نموذج للمعتقدات المشتركة والاتجاهات والافتراضات والقيم داخل المؤسسة, وهذه الأشياء التي تكوّن الثقافة المشتركة قد تكون غير واضحة ولكنها في غياب شكل التعليمات المباشرة تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والطريقة التي يتفاعلون بها كما أنها تؤثر بشدة في الأساليب التي يتم بها إنجاز الأعمال, وتتخذ الثقافة المشتركة الصور التالية:

القيم -

الاعتقاد بما هو الأفضل والمفيد للمؤسسة وما هو نوع السلوك المرغوب فيه والقيم تشير إلى الجودة ورعاية الفئات المستهدفة, والعمل الجماعي والتفوق والابتكار والاهتمام بالأفراد.

القواعد -

أي قواعد السلوك الشفوية - التي توفر التوجيه غير الرسمي عن كيفية التصرف, وهذه القواعد تشير إلى مظاهر السلوك مثل الأسلوب الذي يتبعه المديرون في معاملة الأفراد, وأخلاقيات العمل " كالعامل بجدية " ومدى أهمية ارتباط ذلك بالمكانة.

المناخ التنظيمي -

كيفية إدراك الأفراد للثقافة المتوفرة لهم في منظماتهم ويمكن قياس إدراكهم بدراسة اتجاهاتهم.

أسلوب الإدارة -

الأسلوب الذي يتصرف به المديرون بكفاءة والأسلوب الذي يمارسون به السلطة, وقد يكون المديرون مستبدين أو ديمقراطيين صارمين أو متساهلين.

اللوائح

١٨ المناخ التنظيمي - كيفية إدراك الأفراد للثقافة المتوفرة لهم في منظماتهم ويمكن قياس إدراكهم بدراسة

اتجاهاتهم

التغيير الاستراتيجي

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية - ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد. ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كامليين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.

التغيير الوظيفي

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً ووضع النقاط على الحروف، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب.. وتشتد الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله

اتخاذ قرار :

هو أكثر من مجرد اختيار ما تفعله. إذ إنه ينطوي على التزام منطقي وعاطفي مهما كان هذا الالتزام بسيطاً. إضافة إلى ذلك، فإنه غالباً ما يتضمن تقديم التزام بالنيابة عن الآخرين ولا سيما في مكان العمل أو الأسرة والطلب منهم أن يلتزموا بالتزامك.

إضافة إلى الالتزام، فإن القرار يحتاج أيضاً إلى عمل وهذا يشمل حل المشاكل. وفي الواقع، فإن أولى خطوات صنع القرار ربما تكون توضيح المشكلة التي سيتم حلها. وهناك أنواع عديدة لكل من هذه المشاكل والقرارات: فنية، وإدارية، وشخصية، ومالية. وبالطبع، فإن القرار الواحد غالباً ما ينطوي على مشاكل في أي أو كل جانب من هذه الجوانب غير أن حل مشكلة ما قد لا يتضمن بالضرورة عمل أي شئ في حين اتخاذ قرار ما سيؤدي دائماً إلى إجراء أو عمل من نوع ما. وهذا صحيح حتى لو قررنا ألا نفعل أي شئ: بمعنى أن اختيار اللافعل هو قرار له نفس قوة أي قرار آخر.

الحوار

من وسائل الاتصال الفعالة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة. إن في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجا دينيا حضاريا ينشده كثير من الناس.

الهيكل التنظيمي بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معاً. والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمؤسسة، وهي تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

لجنة التنمية:

هي إحدى اللجان الدائمة التي تنبثق من مجلس الإدارة، ويناط بها جنباً إلى جنب مع رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ومدير المصادر، قيادة مسيرة العمل في مجال تنمية المصادرة المالية، ويتمثل دور هذه اللجنة في تنمية الموارد كما يلي:

17. المساعدة على وضع السياسات والإجراءات الخاصة بعمل مجلس الإدارة فيما يتصل بطلب المنح واستلامها.
 18. التأكد من قوة الأسانيد المؤيدة للدعم, وذلك عن طريق مراجعة رسالة المنظمة وأهدافها مع الموظفين ومع لجان مجلس الإدارة المناسبة.
 19. المساعدة على وضع الخطط والإجراءات, لإشراف مجلس الإدارة كله على جمع الأموال.
 20. المساعدة على وضع استراتيجيات المشاركة, وتطوير آفاق تلقي المنح الكبرى.
 21. العمل كمصدر للمعلومات بشأن العوامل البيئية التي تؤثر في جمع الأموال بين مناطق المنظمة.
 22. المساعدة على تقييم الآفاق المحتملة لزيادة مستوى المساهمات.
 23. المساعدة على وضع تصور للمساهمات المالية من كل أعضاء مجلس الإدارة, أخذ زمام المبادرة بتقديم منحهم الخاصة.
 24. التماس المنح على مختلف المستويات المطلوبة لبرامج المنح السنوية المخططة والخاصة.
- إشراك أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين الآخرين في عملية تطوير والتماس المنح.

تقييم أو تقويم؟

هناك خلاف بين المهتمين بهذا المجال حول المصطلح الصحيح استعماله للتعبير على هذه العملية التي تهتم بقياس نشاط معين حسب معايير معينة.

فهناك من يسمي هذه العملية بالتقييم رجوعاً على المعرفة قيمة الشيء حسب معيار تقاس به هذه القيمة, أما كلمة التقويم فهي تحتوي على معنى أوسع حيث تشمل عنصر الإصلاح وإدخال ما هو مناسب حسب حكم الملاحظ أو المهتم بالعملية وذلك لتغيير الحالة التي يوجد عليها الشيء (أو الموضوع) إلى حالة تعتبر أحسن من سابقتها.

. ما هو التقويم؟

وأياً كان المصطلح فهناك عدة تعريف لعملية التقييم. وقد يتبلور مفهوم هذه العملية بكيفية شاملة إذا ما أخذت كل هذه التعاريف بعين الاعتبار.

- التقييم هو مجموعة العمليات التي نقوم بها لمقارنة النتائج الفعلية للمشروع مع أهدافه. وذلك كطريقة للمساعدة على أخذ قرارات مقبلة من شأنها تحسين البرمجة في المستقبل مما يؤدي حتماً إلى دمج التقييم

ضمن عمليتي التخطيط والبرمجة. وهذا يتطلب أولاً أن تكون الأهداف المراد تحقيقها موضوعة بصفة واضحة أثناء القيام بتخطيط المشروع.

وتتم مقارنة النتائج المحصل عليها من خلال النشاط مع هذه الأهداف باستعمال مقاييس علمية وعملية. وخلاصة الأمر أن التقويم يرتكز على ثلاث محاور هي:

7. مقارنة النتائج المحصل عليها بالأهداف المرسومة للمشاريع.

8. وضع المقاييس اللازمة.

دمج التقويم في التخطيط والبرمجة.

مفهوم الجماعات الضاغطة

والجماعات الضاغطة تمثل مجموعة من الناس يتحدون في عدة صفات، تجمعهم بعضهم ببعض، مصلحة أو مصالح معينة، ولكنهم لا يهدفون إلى تحقيق أرباح تجارية أو الاستيلاء على السلطة، كما هو الحال بالنسبة للشركات أو الأحزاب السياسية والتي قد تسعى إلى الضغط أو التأثير على السلطة التشريعية أو السلطات العامة من أجل تحقيق أغراضها أو المحافظة على مصالحها الذاتية. والجدير بالذكر أن هناك مئات من الجماعات التي تختلف في حجمها وأهميتها ودورها في التأثير على الرأي العام والسياسية العامة.

الخلاف □

الخلاف الشخصي

يقع عندما يكون هناك طرفان أو أكثر يتعارضون في مواقفهم أو أساليبهم في التعامل مع موقف أو موضوع أو شخص معين، وأوضح أسباب الخلاف تتراوح فيما بين الاختلاف في الرأي، أو ظروف العمل المتغيرة، أو توقعات عمل غير عملية من خلال السلوك التمييزي، (كالتمييز على أساس العنصر أو الجنس)، وحتى ضعف الاتصال أو عدم الانصياع لمعايير المؤسسة وقيمها.

الخلاف الخفي: وهو مصدر الخلاف ومنه ينشأ وأسبابه عديدة: فالغيرة والحسد والخوف على الرزق ... إلخ إلا أنه ينحصر في نوعين: خلاف خفي بسبب الرغبة في الاستقلال بالمسؤولية أو بسبب الرغبة في الاستقلال بالموارد وخصوصاً عندما تكون شحيحة والأخير يسميه بعض الكتاب "بنزاع الحصص" وغالبا لا يتعدى الخلاف الخفي المشاعر الداخلية الناتجة عن عدم الرضى في المعاملة.

الخلاف الملاحظ: ويحدث حينما يدرك أحد الأطراف الداخلة في النزاع الخلاف الخفي لدى الطرف الآخر وينشأ من أجله خلاف محسوس.

الخلاف المحسوس: والفرق بينه وبين سابقه هو كما الفرق بين رؤية الشيء والشعور به. وفي هذه المرحلة من الخلاف يمكن لطرف ثالث لم يدخل في الخلاف أن يلاحظ أن هناك نزاع بين أطراف الخلاف وعادة ما يمكن البدء في حل الخلاف من هذه المرحلة قبل أن يستفحل الأمر إلى المرحلة التي تليه وهي مرحلة:

الخلاف الجلي: أو الظاهر، وهو الذي منه تظهر آثار الخلاف جلية إما بمشاعر متبادلة أو بأقوال حادة أو حتى بأعمال لا مسؤولة

السياسات □

8. السياسات:

مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة.

سياسة الانسحاب: وتجمع بين اهتمام قليل جدا بالنتائج واهتمام قليل جدا بالعلاقة مع الناس فالشخص المنسحب أو الهروبي شخص يرى الخلاف الذي نشأ هو خبرة لا نفع منها، وبالتالي فإن أحسن شيء هو الانسحاب من مصدر الخلاف - أنه مستعد لأن يذعن حتى يتلافى عدم التوافق أو التوتر، ولن يشارك أيضا في حل نزاع بين الآخرين. الهروبي يعمد إلى أن يغير موضوع الحديث بسرعة عندما يحس بأن هناك بداية لخلاف وقد يتغاضى عن ملاحظات أو نقد. طريقة أخرى بأن يرمي المسؤولية على فرد أكبر منه درجة أو قد يغفل أمر الخلاف على الأقل أن ينسى الطرف الآخر. وهذه السياسة إن كانت ناجحة في بعض حالات الخلاف إلا أنها تغفل أن أسباب الخلاف لا زالت قائمة واجتئاب الخلاف لن يجعلها تختفي.

2 - سياسة الإكراه: وهي سياسة للذين يهتمون بالنتائج أو المهمة التي هم بصدها ولا يلقون بالا للعلاقات مع الناس الآخرين أبدا. والأفراد الذين ينتهجون هذه السياسة يحرصون في أي خلاف أن يخرجوا منتصرين مهما كلفهم ذلك، وتؤثر هذه السياسة على أفاظهم وتصرفاتهم بينما تحل هذه السياسة الخلافات بشكل سريع فإنها تؤثر على الأهداف بعيدة المدى وعلى إنتاجية الأفراد ما دام أن هناك طرفا واحدا سيستمتع بالانتصار.

3 – سياسة التهذئة: والأفراد الذين ينتهجون هذه السياسة يحاولون جهداً أن يتعاملوا مع الخلاف جعل أرافه راضية وسعيدة. فهم يهتمون بالعلاقة مع الناس إلى درجة كبيرة حتى لو تصادمت مع مصالحهم وواجباتهم. الأفراد من هذا الطراز يرون أن التحدي والمجابهة مدمرة، ولذا فهم عند بدء الخلاف يعمدون إلى أن يكسروا حاجز التوتر بطفرة أو بكوب من القهوة أو بأي نشاط اجتماعي كإقامة حفلة. وبالرغم من أن هؤلاء يقيمون علاقات ودية مع جميع الأفراد إلا أن سياستهم قد لا تفيد دائما وخصوصا في حالات الخلاف القوي.

4 – سياسة التسوية: أو إمساك العصا من المنتصف، وهي سياسة وسط بين التهذئة والإكراه. وهذه السياسة تشعر الأطراف في أي نزاع أنهم رابحون لأول وهلة مع أنهم في حقيقة الأمر خاسرون، لأن هذه السياسة تعطي بعض الكسب لكلا الطرفين بدلا من نصر من جانب واحد، ولذا تعد هذه السياسة في معظم الخلافات سياسة مرضية. فيما سبق من سياسات ليس ضروريا أن ينتهجها أطراف النزاع أنفسهم، بل يمكن أن يقوم بفض النزاع طرف ثالث من خارج أطراف النزاع.

5 – سياسة التكامل: أو سياسة الأطراف الرابحة، وهي سياسة تمثل قمة النجاح والفعالية لحل الخلافات إلا أنها تتطلب مهارة إدارية واتصالية عالية المستوى. وهي طريقة مشتركة لحل المشاكل يلزم لجميع الأطراف افتراض وجود حل ما وبالتالي هم يجهدون لهزيمة المشكلة لا أنفسهم. وحتى تنجح هذه السياسة بشكل فعال لا بد من توفر أربعة مسلمات لدى الشخص الذي بصدد تطبيقها.

سياسة التغيير

سياسة التطوير

القيادة

القيادة

هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبييرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.

هناك أساليب عديدة يتبناها القادة يمكن تصنيفها كما يلي:

◆ الموهوب / غير الموهوب: يعتمد القادة الموهوبون على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام والتحفيز وعلى الهالة المحيطة بهم. وهم عادة قادة خياليين يميلون لتحقيق الإنجازات، ويمكنهم تحمل المخاطر المحسوبة، ولديهم قدرات عالية في فنون الاتصال. أما القادة غير الموهوبين فيعتمدون بصورة أساسية على معارفهم (السلطة تذهب إلى من يعرف)، وعلى ثقتهم الكاملة بأنفسهم وهدوئهم، واتجاههم التحليلي في التعامل مع المشكلات.

الاستبدادي / الديمقراطي: المديرون الاستبداديين يفرضون قراراتهم، ويستخدمون مواقعهم في إجبار الأفراد على تنفيذ ما يقال لهم. أما القادة الديمقراطيون فيشجعون الأفراد على المشاركة والاشتراك بأنفسهم في اتخاذ القرار. □

□ المتمكن / المتحكم: المدير المتمكن يلهم الأفراد من خلال رؤيته للمستقبل ويمكنهم من تنفيذ أهداف الفريق. أما المتحكم فهو يحرك الأفراد لإجبارهم على طاعتهم له.

◆ إجرائي / تحويلي: المدير الإجرائي يبادل المال والوظائف والأمن بالطاعة. أما المدير التحويلي يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق مزيداً من الأهداف.

صفات القيادة

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حددا عدداً من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء مع العلم بأن جون أداير حدد القدرات التالية:

◆ الحماسة: لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.

◆ الثقة: الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تفقد إلى الغطرسة).

◆ الشدة: المرونة، الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.

◆ التكامل: اصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة التي تولد الثقة.

◆ الدفاء: في العلاقات الشخصية، رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.

◆ التواضع: الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، لا تكن متكبراً أو متغطرساً. □

الالتزام

وهو عامل أساسي في عملية اتخاذ القرار. ونعني به تحمل مسؤولية القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار، وإيجاد التزامنا الداخلي وجعله حقيقياً بإعلان القرار.

النقل (التواصل)

ونقصد بذلك شرح ما قررته ولماذا، وتنفيذ القرار بتوليد التزام به لدى الآخرين، وترويج الفوائد وتأمين العمل، وإجراء تفويض وتخطيط.

التفقد

وهو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤشرات الأداء وتعديل الخطط في ضوء التقدم، والتجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع ومراجعة القرار كجزء من دورة التعلم والإعداد للقرار التالي. إن صنع القرار ليس مجرد اتخاذه، وليس هناك قرار سيحقق النجاح بدون تعاون والتزام وحماس زملائك أو فريقك له. كم مرة سمعت أحد المدراء يقول: اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الصعب فيه هو جعل الآخرين يلتزمون به؟ ولذا فإن العديد من القرارات فشلت بسبب هذا الخلط المتمثل في أن المدير يرى مسؤوليته في تقرير ما يجب عمله ثم يعلن بكل بساطة قراره للموظفين.

2. قيادة المهمات:

اهتمامها الرئيسي هو الإنتاج، المدير في هذا النمط قليل الاهتمام بالأشخاص ويدفعهم دفعا للإنتاج المطلوب بأي ثمن، وهو مدير مستبد، عنيد في تفكيره، شديد المراس والبطش.

3. قيادة النادي :

الأشخاص أهم شيء... شعارها الاهتمام بالأشخاص والعلاقات الحميمة بين المدير والأشخاص أما العمل فيهتم بنفسه.

4. قيادة الطريق الوسط:

المدير هنا يمارس قدراً كافياً من الضغط على العاملين للحصول على إنتاج متوسط ونفس الوقت يهتم بمشاعر موظفيه ومشاكلهم ويحاول إرضاءهم.

المدير لا يضع نصب عينه أهدافاً مثالية لا بالنسبة للإنتاج ولا لعلاقات العمل يبحث دائماً عن حل وسط.

5. قيادة الفريق:

قوامها الحد الأقصى من الاهتمام بالأشخاص والحد الأقصى من الاهتمام بالإنتاج عن طريق مشاركة الأشخاص واندماجهم في العمل والاهتمام بأحوالهم وأفكارهم والنهج الذي يتبعه هو نهج العمل الجماعي أو إدارة فريق العمل. □

المواجهة البناءة

المواجهة البناءة أسلوب للتقريب بين طرفي الخلاف وغالباً ما تتم بوجود طرف ثالث يكون دوره هو خلق مناخ من التفاهم والتعاون بينهما.

وهذا الأسلوب يساعد أيضاً الطرفين للتعرف على وجهات النظر المختلفة لكل منهما. وهو عملية لتطوير التفاهم المشترك بينهما بهدف الوصول لحل يرضي الطرفين فتتم مواجهة المشاكل على أساس التحليل المشترك لهذه المشاكل بمساعدة طرف ثالث وتحليل الحقائق المتعلقة بالموقف والتصرف الفعلي للطرفين. ويتم التعبير عن وجهات النظر وتحليلها ويتم أيضاً تحليلها وربطها بأحداث وتصرفات معينة وليس عن طريق ربطها بالاستنتاجات أو بدراسة الدوافع.

أما عن الطرف الثالث فله دور رئيسي في هذه العملية وهو دور صعب. ومسؤولية هذا الطرف هي ضرورة التوصل لاتفاق حول القواعد الأساسية للمناقشات التي تهدف لإظهار الحقائق وتقليل السلوك العدواني. ومن واجبه أيضاً مراقبة طرق التعبير عن وجهات النظر السلبية أثناء المناقشات وتشجيع الطرفين على تحديد المشاكل وتحديد أسبابها ودوافعها للوصول لحل مرضي للطرفين □

منح الصلاحيات

هو عملية إعطاء الأفراد قدرات أوسع أو (سلطة) لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم. وهذا يعني حمل الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة لصالح المؤسسة وعملائها. والغرض من منح الصلاحيات هو تحرير شخص ما

من التحكم الشديد للتوجيهات والأوامر ومنحه حرية تحمل المسؤولية عن أفكاره وأفعاله وإطلاق العنان للموارد المختبئة والتي كانت ستظل محجوبة يصعب الوصول إليها.

١ وتوفر منح الصلاحيات " متسع " أكبر للأفراد لاستخدام قدراتهم من خلال تمكينهم وتشجيعهم على صنع القرارات بالقرب من مواقع التأثير.

تعني كلمة قرار

البت النهائي والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف الى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي ايحائي.

□

اتخاذ القرارات

هو نشاط إنساني مركب، وتبدأ عملية اتخاذ القرارات بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد ، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل للمشكلة المطروحة □

القرارات الروتينية:

يرى ((ماكفار لاند)) أن القرارات الفريدة، و قرارات المرة الواحدة أو المرات المحدودة، و التي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية، بحيث أن أي خطأ قد يضر بالمنظمة ضرراً بليغاً □

القرارات الشخصية

تخص المدير فرد وليس كعضو في التنظيم الإداري، وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين، بينما أن القرارات التنظيمية يمكن غالباً – إن لم يكن دائماً – تفويضها، وبذلك فالمدير يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأحياناً قد تتوافق كل من القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية، ويسهل اتخاذ أحدهما لتحقيق أهداف الأخرى، وأحياناً لا يتوافق نوعي هذين القرارين وتعيق إحداهما الأخرى □

القائد

"هو الفرد في مجموعة والذي له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة" أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم, و رغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غير قادرين على القيادة, ومن الواضح أن هؤلاء المديرين ذو نجاحات محدودة في المنظمة, وأن مصطلح القيادة الإدارية يعني أن كل من المهارات القيادية والإدارية ضرورية للمنظمة. ويجب على القائد الإداري أن يكون قادراً على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة.

□

2. □ القيادة الرسمية

تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية, وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات و المهام - يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة, و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين, وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أن أداء المساعدين.

2. القيادة غير الرسمية

تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية, ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين, والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات, ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية.

القيادة التي تحاول: الشخص (أ) يريد تغيير سلوك الشخص (ب), ومن الملاحظ أنه يحاول تحقيق ذلك.

2. القيادة الناجحة: الشخص (ب) يغير سلوكه كدالة لجهود الشخص (أ).

3. القيادة الفعالة: كدالة لتغير سلوكه فإن الشخص (ب) سيكون أكثر رضاء وسيتم مكافأته بشكل مناسب, أو

سيحقق هدفاً هاماً.

□□

القيادة الموروثة

تذهب هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعة من السمات والخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الأمانة والولاء والطموح والعداوة والابتكار وما إلى ذلك من الصفات الموروثة ومن ثم قيل بان هناك

أشخاصاً يولدون ليكونوا قادة، ولو أن هناك نظريات حديثة تقول بان مثل هذه الصفات يمكن اكتسابها - جانب الوراثة- عن طريق العلم والتجربة أيضاً

القيادة المكتسبة

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد الماهر يكتشف صفات القيادة الناجحة نتيجة عمله في الجماعات، ونتيجة ممارسته أعمال قيادة أفرادها وإذا كانت نظرية الوراثة تجذب أنظار لاهتمامهم الأساسي بالشخصية البشرية فان علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وهم يعترفون بوجود الشخصية البشرية يركزون اهتمامهم على اثر الجماعات في تكوين شخصية القائد وتؤكد هذه النظرية أهمية القيادة في نجاح المشروع كما تنادي بوجود توفر مهارات معينة في إفادة تلك المهارات اللازمة لحل المشكلات وعلاج مختلف المواقف التي تمر بها في عمله

صفات القائد الناجح :

يعتبر القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية وفي جو نفسي يرضى عنه التابعون له، سواء كان القائد تولى القيادة بالأصالة أو الإنابة أو التفويض.

ومما سبق يعكس استخلاص الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح فيما يلي:

10. العقلية الصحيحة، والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوع هذا العمل.
11. أن يكون ديمقراطياً، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.
12. الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.
13. الحرص الشديد، و بصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
14. الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.
15. القابلية البدنية، وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم، بل يعني ألا يتسم القائد بتشويه بدني معيب، أو مرض مزمن يقعه، ويفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بم يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل.
16. القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره والتابعين.

17. الإلمام بالأصول العلمية للإدارة. وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.
18. العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
10. القدرة على اكتساب الثقة.
12. المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع.

□

مفهوم عملية صنع القرار:

العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرک والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار.

مهارة توكيد الذات

قدرة الشخص على التعبير الملائم " فظاً وسلوكاً " عن مشاعره وأفكاره وآرائه ومواقفه تجاه الأشخاص والأحداث والمطالبة بحقوقه دون ظلم أو عدوان
ويتركز توكيد الذات على تقدير الذات " أي : رؤية الفرد نفسه وما فيها من قدرات وكفاءات " وتقييم الفرد لتقدير الآخرين له " مدى احترامهم له ومكانته عندهم " فالمتزن يقدر نفسه حق قدرها دون غطرسة ، بخلاف المتكبر والبخس نفسه حقها .

القيادة هي:

هي جعل مجموعة من الناس قادرة على القيام بعمل ما برضا واستمرارية لتحقيق هدف معين

القائد المستبد الدكتاتوري

- * القائد الذي يحصل علي طاعة مرعوسيه بسبب الخوف.
- * سلبي الدوافع، فالدوافع التي يقدمها لتحفيز مرعوسيه هي دوافع سلبية مثل الخوف من الفصل، العصا والجزرة، ولكن بدون الجزرة، أي بدون التشجيع.
- * نتائج ثابتة من الناحية الكمية ولكنها في تدهور كفي أو نوعي مستمر.

2- القائد الأوتوقراطي النظامي:

- ★ السلطة تتركز في يد القائد "مركزية مطلقة"
- ★ يحفز مرؤوسيه للعمل باستخدام أسلوب الثواب والعقاب، العصا والجزرة كاملة.
- ★ حيث أن الخيوط في يديه فالعاملين معه كلهم تابع ينفذون أحلامه ورغباته ولا يحدون عن مسار تعليماته.
- ★ يحتمي في اللوائح والقوانين.
- ★ يحصل على النتائج من حيث الكم ولكن نوعية النتائج لا تهتمه فهي لا تكتب في التقارير. وكلا النوعين السابقين يقع في أحد النقيضين. فالقائد الأول يحتمي في سلطاته والثاني يحتمي في السلطة التي يخولها منصبه والقانون المنظم للعمل.

3- القائد الشعبي الديمقراطي:

- ★ لا مركزية في السلطة ولا اتخاذ القرار
- ★ يستشير مرؤوسيه
- ★ المرعوسين يشتركون في اختيار الأهداف وتقسيم المهام وحل المشكلات.
- ★ يتبع نظرية الحوافز حيث يؤمن بأن الإنسان يملك كل دوافع الخير والإنتاج ولا ينقصه إلا "الفرصة" ونتائجه تميل إلى الكيف وليس الكم.

4- القائد المتسبب (السلبى):

- ★ لا سلطة علي الإطلاق حتى لو وجدت على الورق.
- ★ القرار للمرعوسين عادة أو لأحدهم ولكنه ليس للقائد على أية أحوال.
- ★ علاقته بمرؤوسيه محدودة بإعطائهم المعلومات التي يطلبونها.
- ★ مشاركته في العمل محدودة جداً.
- ★ النتائج فوضوية وغير منتظمة، حيث أن هذا النوع من من القيادة يسمح للمرعوسين أن يسيروا في طرق غير مخطط لها.

- قائد الموقف:

من أهم مواصفاته أنه قادر علي التكيف والمرونة تجاه المواقف، ومع تغير المواقف دقيقة بدقيقة يغير هذا القائد أسلوبه ليوائم الموقف دون تغيير في سياسته ولا معايير الأخلاقية. ولا يعتمد هذا الأسلوب علي "الفهولة" وتغيير الجلد ولكن علي القدرة علي قراءة الموقف والناس، وبذلك يستطيع القائد تشخيص الحالة الراهنة بدقة والحالة المرتقبة برؤية مميزة. وبالطبع فالموقف لا يحتمل قائداً كالهرباء يتلون بلون الموقف نفسه ولكن يتطلب إنساناً ذكياً يعي حجم: المسؤولية - السلطة - المشكلات - القوي الذاتية - قوي الآخرين - الالتزام - الإنجاز المطلوب وفريق العمل يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأشخاص تعمل معاً من أجل تحقيق هدف، ويكون بينهم توزيع أدوار وحساسية تجاه الآخرين وتعاون وتناسق ويكون لهم قائد ناجح.

والعمل من خلال فريق له مقومات تساعده علي النجاح وعوامل تتسبب في فشله

المناظرة

التعاون

التخطيط □

والتخطيط

عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

5. ماذا نريد أن نفعل؟

6. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

7. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل للغايات: وهي الغايات التي يتوجب تحقيقها بشكل كلي أو لتحقيق الأهداف الموضوعية ضمن الخطة.

الأهداف:

الهدف يصف شيئاً يجب إنجازه نقطة من النقاط المستهدف الوصول إليها. وتحدد الأهداف أو الغايات (وهي مسميات يمكن استبدال بعضها بالآخر) ما هو متوقع إنجازه من جانب المؤسسات والوظائف والأقسام والفرق والأفراد. وهناك نوعان رئيسيان من الأهداف: أهداف العمل و الأهداف الشخصية.

الأهداف الشخصية

تتعلق الأهداف الشخصية أو أهداف التعلم بما يتعين على الأفراد القيام به أو تعلمه لتحسين أدائهم (خطط تحسين الأداء) أو معرفتهم ومهارتهم ومستوى كفاءتهم الكلية (التدريب وخطط التنمية الشخصية).

أهداف العمل

أهداف العمل أو الأهداف العملية تشير إلى النتائج التي يتم تحقيقها والمساهمة التي يتم تقديمها لإنجاز أهداف الفريق أو القسم أو الشركة. وبالنسبة لمستوى الشركة ترتبط الأهداف بمهمة المؤسسة وجوهر القيم والخطط الاستراتيجية.

وعلى مستوى القسم أو الوظيفة ترتبط بأهداف الشركة وتعريف المهمة المحددة والأهداف والغايات التي يجب تحقيقها من جانب وظيفة أو قسم. وعلى مستوى الفريق ترتبط مرة ثانية بشكل خاص بهدف الفريق والمساهمة المتوقعة لإنجاز أهداف القسم أو الشركة.

وعلى المستوى الفردي ترتبط الأهداف بالوظيفة وتشير إلى المسؤوليات الأساسية ومناطق النشاط الرئيسية أو المهام الأساسية التي تتشكل منها وظيفة الفرد. وتركز أهداف العمل على النتائج التي يتوقع من الأفراد تحقيقها وكيف يساهمون في بلوغ أهداف الفريق والقسم والشركة والحفاظ على قيم المؤسسة الجوهرية.

تخطيط المشروع: هي عملية تحديد المراحل والإجراءات الخاصة بالمشروع ورصد الإمكانيات البشرية والإدارية والمالية. □

الدراسة

ونعني بها تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير المناسب منها
الدراسة عملية متكررة بمعنى أننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات، وقد نضطر إلى استخدام دورة القرار عدة مرات
قبل أن نتوصل إلى قرار نقتنع به.

الاستشارة

وهي عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث الموضوع وبتخاذ القرار وبتنفيذ الحل. وطبعاً هناك فرق
بين الاستشارة والمشاركة. إذ إن الاستشارة تستخدم أشخاصاً آخرين لإثراء تفكيرنا في الحوارات والاجتماعات. كما
أنها إجراء ينطوي على تعيين فرق كجزء من العملية. وغالباً ما تشكل الاستشارة جزءاً من عملية الدراسة.

التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى
الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:
4. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
5. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
6. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2. التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم
به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري
جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز
على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3. التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

التفكير

ببساطة هو عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس المعروفة. وبذلك فإن المعنى العام له هو البحث عن المعنى، سواء أكان هذا المعنى موجودا بالفعل ونحاول العثور عليه والكشف عنه، أو استخلاص المعنى من أمور لا يبدو فيها المعنى ظاهر ونريد استخلاصه أو إعادة تشكيله من متفرقات موجودة

1. الرؤية: Vision

هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

3 الفرص والتحديات:

الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابياً عليها. والتحديات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر سلباً. وتقاس الفرص والتحديات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة.

4. نقاط القوة والضعف:

نقاط القوة هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.

5. البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها.

تقييم البيئة الخارجية:

ويعني رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة. وقد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية أو تمتد لتشمل العالم كله، نظراً للاتجاه نحو

عالمية التجارة وثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يسمع ويرى من فيه ما يحدث في أي مكان كأنها سوق واحدة.

ويؤدي التعرف على تلك البيئة إلى اكتشاف الفرص والتهديدات، فقد يؤدي تغيير طبيعة العلاقات السياسية إلى صنع فرص أو تهديدات للمنظمة بحسب اتجاه التغيير في هذه العلاقة، فعلى سبيل المثال فقد أدت أحداث 11 سبتمبر إلى تغيير هائل في النظرة للإسلام، وبالتالي التعامل مع المؤسسات الخيرية التي تأثرت تأثرًا بالغًا بهذا الحدث سلبيًا. ويمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى بيئة كلية وبيئة الصناعة أو البيئة المحلية.

6. البيئة الداخلية:

وتتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة السائدة فيها، والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.

القوى الاقتصادية:

وتتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة. وتتأثر المنظمات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي والعالمي، فالتضخم يؤثر في سلوك المشتري حيث يفضل أن يشتري الآن ويدفع فيما بعد، بل ويشترى بأكثر من دخله الحالي لشعوره بأن أسعار اليوم أفضل من أسعار الغد، ويعتبر ذلك فرصة للمنظمات التي لديها مركز مالي قوي يمكنها من جذب العملاء الذين يعتبرون أن شراء السلع هو أفضل أنواع الادخار. وتقليل الإنفاق الحكومي يمثل تهديدًا للمنظمة التي تتعامل مع الحكومة كشركات رصف الطرق، في حين أن زيادة الإنفاق الحكومي على التسليح هو فرصة لشركات الصناعات الحربية. وهذه بعض القوى الاقتصادية التي تؤثر في البيئة الكلية.

الميل للادخار، الميل للإنفاق، معدل التضخم، تقلب الأسعار، الضرائب والرسوم، ميزان المدفوعات، متوسط الدخل الفردي، إجمالي الناتج القومي، قيمة العملات الأجنبية، السياسات الاقتصادية، معدلات التصدير والرسوم، التكتلات الاقتصادية.

2. القوى الاجتماعية:

تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية المكانية و الحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية.

والتغير في القوى الاجتماعية قد يكون إيجابياً أي يصنع فرصة لبعض المنظمات، أو سلبياً أي يمثل تهديداً للبعض الآخر؛ فالتغير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق كما تحدد أسلوب الاتصال به، وأسلوب إقناعه بالسلعة والخدمة.

فزيادة عدد الملتزمين بالمشروع الإسلامي للتغيير فرض نوعاً جديداً في كثير من الصناعات والمنتجات، وأصبحت السياحة المرتبطة مثلاً بالحج والعمرة أروج بكثير من سياحة الشواطئ والملاهي، وكذلك ملابس النساء، أصبحت في الأعم الأغلب تنحو نحو التحشم والالتزام، وكثرت المدارس الدينية الخاصة لتلبي حاجة هذا التغير الاجتماعي. وهذه بعض القوى الاجتماعية التي تؤثر في البيئة الكلية: عدد المواليد، عدد الوفيات، معدل الزواج، معدل الطلاق، مستوى الثقافة والتعليم، عدد النساء العاملات، الرغبة في التعليم، القيم الدينية السائدة، المسؤولية الاجتماعية، عادات الشراء، أهمية الصحة والنظافة، توزيع السكان [السن، الجنس]، أهمية الجودة، كيف يقضي الناس أوقاتهم.

3. القوى السياسية:

القوى السياسية هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السيادية والسياسات الحكومية، مثل منح الحكومة معونات لصناعة ما، أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديداً للمنظمات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة وفي نفس الوقت فرصة للمنظمات الوطنية. وتعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث أحد التهديدات للمنظمات الصناعية التي عليها أن تدعى ذلك ليس فقط في خصائص المنتج ولكن في خصائص العبوة والغلاف، وتشكل قوانين الحماية الجمركية، أو تطبيق سياسة الدولة الأولى بالرعاية فرصاً للمنظمات التي تنتمي لمجموعة اقتصادية معينة. وترتبط القوى السياسية بالقوى الاقتصادية، فكثير من القرارات السياسية [كوقف التعامل مع منظمات دولية معينة] ما هو في الحقيقة إلا انعكاس لمتغيرات اقتصادية، ولذلك فإن تقييم أثر القوى السياسية في خلق الفرص والتهديدات ينبغي أن يتم باعتبارها قوى غير مستقرة وغير دائمة.

القوى التكنولوجية:

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمنظمة حيث تؤثر في صنع الفرص والتهديدات. وتتعرض بعض المنظمات لتهديد مباشر نتيجة لتقادم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع وخدمات وارتفاع التكلفة، في حين أن المنظمات التي تعتمد

على مستوى أعلى من التكنولوجيا يكون لديها فرص لجني ثمار تقدمها التكنولوجيا لحين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستخدمه من تكنولوجيا.

. وعادة يؤثر التقدم التكنولوجي سلبياً على المنظمات الصغيرة التي لا تستطيع الحصول على التكنولوجيا الجديدة، بينما تستفيد المنظمات الكبيرة التي تملك إدارة بحوث وتطوير نادرة على متابعة التطورات التكنولوجية، كما تملك القدرة المالية اللازمة للحصول على كل جديد.

التنمية

المفهوم الاقتصادي للتنمية

"التنمية هي توفير حد أدنى من مستوى المعيشة للأفراد بزيادة الإنتاج وتحقيق الرفاهية الاقتصادية التي تحقق بدورها الرفاهية الاجتماعية".

المفهوم الاجتماعي للتنمية

"التنمية هي توفير الفرص لممارسة الإنسان لحقوقه الاجتماعية والسياسية، وتأمين العدل الاجتماعي، وتكافؤ الفرص"

وهي أيضاً

"بناء وتحرير للطاقات الذاتية الخلاقة في الفرد والجماعة للنهوض بالمجتمع، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية"

مفهوم التنمية الحديث ومؤشراتها

وظهر حديثاً عدة مفاهيم مختلفة للتنمية. نخص هنا بالذكر المفهوم الحديث للتنمية الذي تتبناه هيئة الأمم المتحدة وهو:

"العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية في المجتمعات المحلية ولمساعدتها على الاندماج في حياة الدولة والمساهمة في تقدمها بأكبر قدر مستطاع".

الشائعة؟

الشائعة هي معلومة تنتقل من شخص لأخر دون التأكد من صحة هذه المعلومة أو مصدرها.

التنمية المستدامة بأنها:

التنمية التي توفر احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة علي توفير احتياجاتهم المستقبلية

نجد أن هذا التعريف يجمع بين مفهوم التنمية الاقتصادية والحفاظ علي البيئة.

وهناك عدة تعريفات أخرى لمفهوم التنمية المستدامة قام بها علماء وباحثين وهيئات دولية يمكن عرض بعضها علي النحو التالي:

المجتمع المستمر أو "المستديم" هو الذي يلبي احتياجاته دون التقليل من فرص الأجيال المستقبلية

الاستمرارية

هي التخطيط علي المدى الطويل لضمان تحقيق التنمية الثقافية والاقتصادية والبيئية والصحية بمشاركة كافة فئات المجتمع

من هذه التعريفات يمكننا أن نستخلص أن التنمية المستدامة تمثل طريقة متكاملة للاستمرار وتحسين نوعية الحياة لجميع أفراد المجتمع من خلال:

تقليل المخلفات والتلوث



- تحسين أحوال الفئات المهمشة
- الحفاظ علي الموارد الطبيعية
- تطوير التعاون بين جميع الجهات المعنية لتحسين الأداء
- تنمية الموارد المحلية وتنشيط الاقتصاد المحلي

مفهوم التنمية الشاملة

التنمية الشاملة أو المتكاملة هي تنمية في كل الجوانب، أي تشمل كل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، بحيث يصبح المجتمع قادراً على استغلال قدراته في مواجهة المشكلات الخاصة به. والتنمية الشاملة تعنى أيضاً الاهتمام بكل فئات وطبقات المجتمع، أي أنها شاملة في جوانب الحياة المختلفة وفى نفس الوقت شاملة لكل أفراد وفئات المجتمع.

مفهوم التنمية الريفية

التنمية الريفية هي مجموعة البرامج والمشروعات والعمليات التي تنفذ لإحداث تغيير اجتماعي ريفي مرغوب فيه ، نتيجة للتطوير والتنظيم المستمر لبيئة المجتمع الريفي وموارده المتاحة وتنميتها إلى أقصى حد ممكن للعمل علي مواجهة المشكلات الموجودة بهذا المجتمع

أهداف التنمية الريفية

- رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة دخل الفرد
- زيادة فاعلية ومستوي الأداء للخدمات والمجهودات الموجهة للمجتمع الريفي والتي تسهم في تحسين المستوي الصحي والثقافي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي للريف.

- المساهمة الإيجابية لأفراد المجتمع الريفي والمشاركة في الجهود التي تبذل لتحسين أحوال معيشتهم وخلق روح المبادرة عند القيادات المحلية والعمل الجماعي
- التنسيق بين جهود التنمية الريفية المختلفة ، لكي يستطيع الأهالي تنظيم أنفسهم لتحديد احتياجاتهم والتخطيط لها، وتنفيذ المشروعات معتمدين قدر الإمكان علي مواردهم الذاتية وإلي جانب ما يقدم من معونات خارجية علي شكل دعم مادي أو بشري.

مفهوم التنمية الحضرية

هو بناء مجتمع حضري متقدم ومتناسك عن طريق رفع كفاءة الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية بالمجتمع وتدعيم العلاقات بين الأفراد والجماعات فيه.

أهداف التنمية الحضرية

تدعيم ما يسمى بالتنمية الحضرية "المتكاملة" والمقصود بها:

الشمولية، أي تغطية جميع جوانب التنمية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو عمرانية

التوازن بين قطاعات التنمية المختلفة والتنسيق فيما بينهم

الاستفادة من التراث وتاريخ تطور المدن

تدعيم مشاركة المواطنين في جميع الجهود

التنمية بهدف موازرتها ورفع مستواها وتحسين

معدلات الاستفادة منها

تدعيم الجهد التنموي علي مستوى المناطق

والأحياء العشوائية لإعادة دمجها إلي تطور المدينة

وتجنب عزلها اجتماعياً واقتصادياً

أخرى

"الإشاعة":

كل قضية أو عبارة نوعية مقدمة للتصديق ، وتتناقل من شخص الى شخص ، عادة بالكلمة المنطوقة ، وذلك دون أن تكون هناك معايير أكيدة للصدق .

خصائص للمؤشر الجيد:

- أن يكون مناسب للمجتمع ويتوافق مع ظروفه
 - أن يكون مفهوم
 - أن يكون قابل للتطبيق
 - أن يوضح الاستمرارية علي المدى البعيد 25-50 سنة
 - أن يوضح العلاقات بين العناصر المختلفة
 - أن يوضح الفرق بين معدلات استخدام المجتمع للموارد وتجدد هذه الموارد
- الدوافع بأنها قوة داخلية في الإنسان تجعله يبحث عن شئ معين ومحدد وبالتالي توجه سلوكاً باتجاه هذا الشيء وعليه تعتبر الحاجات والرغبات من أبرز الدوافع الإنسانية ، فالحاجة تخلق الرغبة لدى الإنسان لإشباعها.

الحوافز:

هي مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الإنسان إلي بذل المزيد من الجهد والإتقان في العمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج.

الاتجاهات:

تتكون الاتجاهات نتيجة لاتصال الفرد بالبيئة لذا فهي تنتمي إلي العوامل المكتسبة في السلوك. إن الآراء والانطباعات تتكون نحو الأفراد الذين نتعامل معهم والاتجاهات التي نمتلكها في شخصيتنا وفي تكوينها نحو الناس ، وهنا لابد من توضيح الأمر بين الانطباع Impression أو الرأي Opinion وبين الاتجاه Attitude

المشاركة

المشاركة هي عملية تكون من خلالها الأطراف المعنية قادرة علي التأثير وتقسيم المسؤوليات الخاصة بمشروع أو مبادرة ما ، والقرارات والموارد المؤثرة علي هذا المشروع

والمشاركة أيضا:

"عملية إسهام الأفراد بإرادتهم في أعمال تهم الجماعة وتزيد من فرصها في صنع واستغلال الفرص التي من شأنها أن تؤدي إلى تنمية ظروفهم المعيشية ووضعهم المجتمعي، سواء كان هذا الإسهام بالمال أو الجهد أو الرأي. والمشاركة المجتمعية تتم في إطار مؤسسات تكتسب شرعيتها من خدمتها للمجتمع ودور المجتمع في تحديد أنشطتها واتجاهاتها المستقبلية".

□

المشاركة غير الفعالة:

يتضمن هذا النوع إعلام الأطراف المعنية بمجريات المشروع أو المبادرة. وهنا تكون كافة المعلومات تابعة لخبراء وأطراف خارجين

المشاركة باستشارة الأطراف المعنية:

هذا النوع لا تتخلله أي مشاركة في اتخاذ القرار ولا يكونوا متحدى القرار تحت أي ضغط أو التزام للأخذ بآراء المجتمع.

المشاركة الفعالة:

في هذا النوع من المشاركة ، تتعاون كافة الأطراف المعنية في عملية التحليل إلى تصميم خطط العمل وتقوية المؤسسات والمجموعات المحلية. يعتمد هذا النوع على مناهج تنموية تسمح بالأخذ بوجهات نظر وآراء متعددة لأطراف مختلفة وتتعاون هذه الأطراف في تحديد كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة . □

□

الشخصية

هي النظام المتكامل من النزعات الثابتة الجسمية منها والنفسية، والتي تميز فرداً معيناً من الأفراد، وهي كذلك التي تقرر الأساليب المميزة لتكيفه مع بيئته المادية والاجتماعية، ونرى أن الشخصية مجموعة من الأهداف الموجهة تصدر منها آثار معينة في البيئة التي توجد فيها، ويطلق على هذه الآثار عادة السلوك الحيوي، والذي يظهر في المجال السلوكي المحيط بالذات وتظهر فيه آثار قوى هذه الذات أو الشخصية، حيث أنها مزودة بقوى محرّكة أو بنزعات موجهة فيما حولها، فالشخصية إذاً كل متحدٍ متكامل من النزعات النفسية والجسمية التي توجد في مجال معين تتأثر بعوامل جسمية ونفسية واجتماعية.

بينما يعرف بيرت الشخصية هي "ذلك النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً، والتي تعتبر مميزاً خاصاً للفرد، وبمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية والاجتماعية". كما يعرف ألبورت الشخصية بأنها التنظيم الديناميكي من نفس الفرد لتلك الاستعدادات النفسية والجسمية التي تحدد طريقته الخاصة للتوافق مع البيئة، والمقصود بالتنظيم الديناميكي أن تكوين الشخصية غير ثابت، بل إنه يتغير ويتبدل بمرور الوقت وتحدث مؤثرات بيئية واجتماعية وثقافية مختلفة، ويقصد بالاستعدادات النفسية الجسمية العادات والاتجاهات العامة والخاصة، وكذلك العواطف بمعنى أن الشخص نتاج العقل والجسم في وحدة متكاملة، ويتضح من التعريفين السابقين أهمية البيئة وأثر صفات الفرد في توافقه معها.

الشخصية هي وحدة متكاملة من الصفات التي تميز الفرد عن غيره، ولذلك تعددت التعريفات حولها بينما يعرف علماء النفس المعاصرون الشخصية هي تلك الأنماط المستمرة المتسعة نسبياً من الإدراك والتفكير والإحساس والسلوك التي تبدو لتعطي الناس ذاتيتهم المميزة، والشخصية تكوين اختزالي يتضمن الأفكار والدوافع والانفعالات والميول والاتجاهات والقدرات والظواهر المتشابهة، ويعد هذا التعريف شامل لمجمل من الصفات التي تبدو على شخصية الفرد وتعتبر عنها، لكن هناك تعريف علمي أكثر شمولاً وتحديداً وتكاملاً هو تعريف جيمس دريفر " الشخصية اصطلاح يستخدم بمعاني مختلفة بعضها دارج وبعضها سيكولوجي، والشخصية هي التنظيم المتكامل الديناميكي للخصائص الفيزيائية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد، كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين في مظاهر الأخذ والعطاء في الحياة الاجتماعية، وتحليل أكثر تبدو بصفة أساسية أنها تشمل الطبيعي المكتسب من العادات والميول والعقد والعواطف والآراء والمعتقدات، كما تتضح من علاقاته بوسطه الاجتماعي...". □

4. المشروع :

هو مجموعة من الأنشطة الغاية منها تحقيق أهداف معينة ومحددة لخدمة فئات أو مجموعات محددة. □

5. تقييم المشروع: هي عملية قياس لمؤشرات محددة حول ما تم التخطيط له في المشروع ونتائج المشروع. □

مصفوفة SWOT

تختص مصفوفة SWOT بتحليل الفرص والتهديدات للموائمة وإحداث التوازن بين عنصر داخلي وآخر خارجي للوصول إلى الاستراتيجية البديلة المختلفة، وبالتالي فالشركة التي لها إدارة استراتيجية جيدة هي التي تعمل دائماً على الاستفادة من نقاط القوة لديها لاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على القيود والتهديدات المحيطة.

الرقابة الاستراتيجية

يقصد بها الرقابة التوجيهية التي يغطي نطاقها الزمني في العادة الفترة من بداية تنفيذ الاستراتيجية وحتى تحقيق النتائج المرجوة وقد يترتب عليها تعديل سواء في الاستراتيجية أو الأهداف بناءً على ما تظهره نتائج الرقابة أولاً بأول .

المراقبة الاستراتيجية

أحد أنواع الرقابة الاستراتيجية ولكنها لا ترتبط بعوامل أو قيود محددة وإنما تصمم بدرجة أكثر مرونة واتساعاً لمراقبة أية أحداث من داخل أو خارج الجمعية يمكن أن تؤثر على استراتيجيتها وتعتمد على الملاحظة الدقيقة والإطلاع الواسع على الدوريات المتخصصة والصحف والمؤتمرات ومتابعة الأحداث التي يمكن أن يكون لها تأثير على الجمعية واستراتيجياتها.

المهارات الفكرية

إحدى مهارات الإدارة الفعالة التي تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المنشأة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية ، وكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة للمهارات الفكرية وتقل الحاجة للمهارات الفنية.

التغيير

هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة والمؤسسة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير بسلاسة ولن تنجح المؤسسة دائماً ولكنها على الأقل ستحاول، فيمكن لعملية التغيير أن تحدث صداماً. ويمكن أن يكون الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره على المؤسسة وعلى الموظفين.

- التغيير بالمشاركة :

يبدأ المدير الاستراتيجي عملية التغيير من خلال تهيئة وإعداد الفرد أو المجموعة أو كليهما من خلال ما يتجه لهم من معلومات جديدة حول الاستراتيجية المطلوب ثم يقتنعهم بهذه المعرفة ويعمل على تكوين اتجاه إيجابي تجاه الاستراتيجية الجديدة يترتب عليه القيام بالسلوك المطلوب للالتزام بتنفيذ الاستراتيجية المطلوبة على المستوى الفردي ثم الجماعي. لا تتم إلا من خلال استخدام استراتيجية فعالة للمشاركة بإتاحة الفرصة للفرد منذ البداية للمشاركة في عملية صياغة الاستراتيجية في حدود المستوى المناسب لكل منهم.

يمكن الاستعانة بالقادة الرسميين وغير الرسميين وكسبهم في صف التغيير حتى تتم عملية التغيير بسهولة من خلال التقليد والقدوة .

- التغيير بالدفع :

تبدأ عكس الحال في الدورة السابقة حيث يتم فرض التغيير الاستراتيجي المطلوب على سائر أنحاء المنظمة من جانب الإدارة الاستراتيجية العليا التي قامت وحدها بصياغة الاستراتيجية ثم تقوم بإصدار الأوامر للجهات التنفيذية المختلفة بضرورة الالتزام بالاستراتيجية الجديدة والبدء بتطبيقها فور اعتمادها وإعلام الجهات الدنيا بها، ويؤدي ذلك إلى التأثير على شبكات التفاعل والاتصالات وأنماط السلوك الجديدة على المستوى الفردي مما يؤدي لخلق معارف جديدة تؤدي إلى وجود افتراضات مسبقة تجاه أو ضد التغيير الاستراتيجي المطلوب .

وفي بعض الحالات التي يفرض فيها التغيير فإن السلوك الجديد يخلق نوعاً من المعرفة تؤدي بدورها للالتزام والافتئاع بالاستراتيجية الجديدة وكأنها بذلك تبدأ في الاقتراب من دورة التغيير بالمشاركة ولكن بطريق عكسية

المصادر الأولية

ما يتم من مسح لآراء المستهلكين والعملاء وبحوث التسويق والاجتماعات المهنية والمحادثات والمقابلات مع الأطراف المعنية المختلفة والمؤتمرات العلمية المتخصصة.

المصادر الثانوية

من أمثلتها الدوريات المتخصصة والصحف والتقارير والوثائق الحكومية والخلاصات والكتب والفهارس الدليل المتخصص ومعظم البرامج الجاهزة المخزنة في الكمبيوتر في مختلف المجالات

المنظمات غير الحكومية بأنها هيئات غير ربحية أعضائها مواطنين، أو اتحاد مواطني بلد أو أكثر يقومون بنشاطات جماعية تستجيب لاحتياجات المجتمع الذي تعمل فيه. وهي نسيج غير حكومي (غير ربحي) وقد تكون كبيرة أو صغيرة دنيوية أو دينية وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة، بعضها يركز على قضايا محلية وبعضها الآخر يعمل على مستويات وطنية أو إقليمية أو دولية عالمية. والمنظمات غير الحكومية تختلف من حيث مهامها وتطبيقاتها العملية عن القطاعين الدولة والخاصة، ولكن بالرغم من تميزها عن القطاعين، إلا أنها تتضمن بعض الخصائص وذلك لارتباطها بقوة السوق من خلال الأنشطة المولدة للدخل، إلى جانب اهتمامها بقضايا اجتماعية.

جوانب التطوع:

CAREER جانب وظيفي

لإضافة العمل التطوعي في السيرة الذاتية حيث أنه يترك انطباعاً حسناً لدى أصحاب العمل، وأيضاً لتطوير المهارات أو تعلم مهارات جديدة، و أخيراً لأن العمل التطوعي يزيد من المعارف الشخصية وبذلك يسهل عملية الاتصال بين المتطوع و أصحاب العمل للحصول على وظيفة.

ESTEEM جانب اعتباري

حتى تشعر بالرضى عن نفسك، وتشعر أن هناك من يحتاجك، وتشعر أنك عضو فعال في هذا المجتمع.

SOCIAL جانب اجتماعي

للتصرف بما يطلبه منك المجتمع، مثال على ذلك أن تساعد الناس الأقل حظاً.

VALUE جانب قيمي

يسمح لك بالتصرف تبعاً للقيم العميقة الموجودة داخل النفس البشرية حول أهمية مساعدة الآخرين.

PROTECTIVE جانب الحماية

حتى تريح نفسك من المشاعر الحزينة التي تهاجسك من فترة لأخرى كالوحدة أو الذنب.

UNDERSTANDING جانب استيعابي

يجعلك أكثر قدرة على فهم الناس والجمعيات التي تخدم فئات معينة من المجتمع، ويجعلك أكثر قدرة على فهم نفسك.

فائدة تقييم البرنامج:

يزيد ويتحقق من تأثير الخدمات التي تقدمها المنظمة للفئات المستفيدة. فتقييم المخرجات شيء ضروري بالنسبة للمنظمات غير الحكومية حتى تتمكن من التأكد من أنها تساعد وتخدم فئاتها المستفيدة. وهناك العديد من المنظمات غير الحكومية التي تعتمد "تطورات" لتحديد احتياجات الفئات المستفيدة، وعادة ما تجد هذه المنظمات نفسها بين مجموعة كبيرة من الافتراضات والتخمينات، وهو ما قد يعرضنا للوقوع في أخطاء. والتقييم هو من أهم الإجراءات التي يمكن الاعتماد عليها بدل "التطورات" لتقليل نسبة الخطأ.

يحسن مناهج وآليات إيصال الخدمة للفئات المستفيدة، فقد تصل المنظمة إلى حد تشعر وأنها توصل خدماتها من خلال عدد من النشاطات والفعاليات والاتصالات، وقد تكون كل هذه الآليات غير فعالة ومكلفة، إما من خلال تقييم البرنامج فيمكن المنظمة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في آليات إيصال خدماتها. يتحقق من أن المنظمة تقوم بتطبيق حقيقي لخطط عملها وخطط تحركها لتحقيق أهدافها وإيصال خدماتها وإحداث نوع من الاستفادة في نشاطاتها ومشاريعها.

يقدم معلومات وبيانات واقعية يمكن استخدامها بعدة أشكال: للعلاقات العامة، للتشبيك مع منظمات أخرى تنفيذ برامج متشابهة، نموذج لتجربة ناجحة، لتوعية الرأي العام أو المجتمع المحلي... وغيرها من الاستعمالات. يساعد المنظمة في "إدارة البرامج"، أي البرامج أكثر فائدة، أي البرامج يستجيب لها المجتمع المحلي. المطوية أداة مهمة من أدوات العلاقات العامة في عمل المنظمات غير الحكومية، حالها كحال بطاقة العمل الخاصة بك، بل تتجاوزها بالأهمية، حيث أن بطاقة عملك تعرف بك كفرد، بينما تعرف المطوية بالمنظمة بأكملها، فهي بمثابة ملخص عن المنظمة والخدمات التي تقدمها والفئات التي تستفيد من هذه الخدمات.

المطوية المعدة جيداً شيء أساسي لنجاح استخدامها كأداة في العلاقات العامة والاتصال مع الآخرين، ومن مواصفات المطوية الجيدة أنها مختصرة وتوصل القضايا الأساسية في عمل المنظمة من برامج ونشاطات وخدمات.

المطوية

المطوية الجيدة تترك انطباعاً لدى القارئ بأن هذه المنظمة نشيطة ولديها برامج تقدم خدمات مميزة للمجتمع، فالمطوية عبارة عن جسر أولي لبناء الثقة بين المنظمة وبين الآخرين، والمهم أن تترك لدى القارئ رغبة في معرفة المزيد عن المنظمة.

تعمل المطوية في اتجاهين، أولهما أنها تعرف بالمنظمة قبل أن يبادر موظف العلاقات العامة لديك بالاتصال مع

الجهات الأخرى، أما الثاني فالمطوية تعمل كمرجع يمكن للمهتمين العودة إليه فيما بعد □

الإدراك الانتقائي :

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

نظم المعلومات الإدارية

هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية. وتدعم نظم المعلومات عملية التخطيط والإدارة ونشاطات المشروع داخل جمعية تنظيم الأسرة، بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرار.

الفريق

هو مجموعة أفراد، لها هدف مشترك تتناسب أعمال ومهارات كل فرد من أفرادها مع عمل ومهارات الآخرين

التفكير الإبداعي

فهو قد يتجاوز الأعراف والتقاليد ويخرق المألوف بشجاعة وإقدام فلا يخضع لقواعد ثابتة أو قرارات محكمة لذا فإنه في الغالب يخيف ويوقع المتعاشين معه بالحذر والارتباك كما هو المعروف في طبيعة البشر من تخوفهم من كل جديد، لذلك فإن الفكر الخلاق قد لا يعدم أن يجد من يخالفه بشدة وينسب إليه النواقص، حتى يثبت مصداقيته وصحته بعد حين والأمر الذي يهون الخطب هو أنه بعد النجاح سيشكل انتصاراً كبيراً لأصحابه ويزيد من مصداقيتهم وكفاعتهم.

ولا يخلو الأمر من تعارض بين النمطين في التفكير، والحل الأمثل هو الجمع بين النمطين وأفضل طريقة لذلك هو فسح المجال لكلا الفكرين في العمل ولأفرادهما بالمواصلة

مطلب ينبغي منذ نعومة الأظفار ويستمر في مراحل التربية المختلفة. على أن التربية السابقة على المدرسة والتربية في مراحل التعليم الابتدائي تلعبان الدور الأكبر في رعايته وتفتيقه، وذلك بتدريب التلميذ على العمل الشخصي والبحث الذاتي المستقل وإفساح المجال أمام أصحاب المواهب الفذة، وتعريف الصغار على عالم العلم والتكنولوجيا وتنمية روح النقد والتحليل والمناقشة وتكوين القدرة على المبادرة

الثقافة

هي ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعرفة ، والمعتقد ، والفن ، والخُلق ، والقانون ، والعادات الاجتماعية وأية إمكانات اجتماعية أخرى بل وطبائع اكتسبها الإنسان كعضو في مجتمعه. "وبعدئذ دأب هؤلاء على تقديم العديد من التحسينات والتباينات على هذا التعريف العام لمعنى الثقافة ، لكن الأهم هو أن الجميع اتفقوا على أن الثقافة هي سلوك تعليمي كثيراً ما يتناقض مع السلوك الموهوب تراثياً.

البحوث والتطوير:

تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المنظمة من خدمات وسلع.

ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1. وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث العلمية وتطويرها.
 2. توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.
 3. القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.
 4. مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظ
- الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:
1. وجود علاقة طيبة مع الموردين.
 2. القدرة على الشراء بكميات كبيرة.
 3. تعدد مصادر التوريد.
 4. توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء.

5. القدرة على توفير نفقات التخزين.

6. القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.

7. قرب المخازن من المواد الخام والأسواق.

■ المدخلات :

■ هي الموارد والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية التي تعتمد عليها الإدارة وتستخدمها لمباشرة أعمالها وتحقيق الأهداف المرغوبة.

■ الأنشطة :

■ هي العمليات والإجراءات والوظائف التي تقوم بها الإدارة مستخدمة الموارد المتاحة من أجل تحقيق نتائج وأهداف تسعى إليها المنظمة.

■ المخرجات :

■ هي النتائج أو الأهداف التي قامت من أجلها منظمة الأعمال، وتحمل الإدارة مسئولية تحقيقها. وتتمثل في النهاية في السلع والخدمات التي تقدم للعملاء في الأسواق، والعوائد التي تحقق لأطراف المنظمة من أصحاب رؤوس الأموال والعاملين بها.

■ المهارات الأساسية للمدير

■ عملية تطوير وتنمية المهارات الأساسية المطلوبة للمدير الاستراتيجي مستمرة ولا تتوقف. وهذه المهارات تجمع بين الموهبة، والعلم وإذا أردنا أن نتحدث بشئ من التفصيل عن أهم المهارات والصفات المطلوبة في أي مدير عموماً وفي المدير الاستراتيجي على وجه الخصوص فإننا يمكن أن نوجزها فيما يلي :-

■ القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.

■ القدرة على مواجهة وحل المشاكل.

■ سلامة المنطق وصفاء الذهن.

- سرعة البديهة.
 - الذكاء الفطري.
 - القدرة على التحليل المنطقي.
 - سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
 - سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.
 - التحرر من قيود الإلف والعادة الخاطئة.
 - البصيرة النافذة، والإلهام الموفق.
 - حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه، وفي مرؤوسيه.
 - التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به.
 - فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم.
 - القدرة على حسن الاستفادة بوقته وإدارته بفاعلية.
 - الإمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.
 - قوة الإرادة وشدة العزيمة التي لا تفتر.
- مهارة إنسانية :
- وهى تلك التى ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.
 - 2- مهارات فكرية :
 - تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة فى المنشأة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.
 - 3- مهارات فنية :
 - وتتعلق بالعمل الذى يؤدي والتعامل مع الأشياء فهى تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.

▪ أنواع المديرين :

▪ المجامل :

- حيث يؤدي واجبات اجتماعية، أو بروتوكولية كحضور حفلات زفاف أو غيرها، نحو الغداء مع العاملين، وافتتاح فروع جديدة، وحضور نشاطات اجتماعية، وتوقيع عقود بالنيابة عن المنشأة. وبالرغم من أن معظمها يكون من قبيل العلاقات الشخصية والاجتماعية التي غالباً ما تكون روتينية لا يمكن تجاهلها حيث تعتبر ضرورية لضمان عمل المنظمة، ولا تتضمن اتخاذ قرارات مهمة، إلا أنه لا يمكن تجاهلها، حيث تعتبر ضرورية لضمان عمل المنظمة بسلاسة ويسر.

▪ القائد :

- يقود، ويرشد، ويدفع ويحفز، ويطور ويشرف على العاملين وتدريبهم، ويستخدم الإدارة بالأهداف، ويعمل على إيجاد مناخ عمل مساعد ومشجع للإنجاز، و متحد، يشيع الإحساس بالمسئولية في الآخرين، ويقوم بدور القدوة للآخرين.

▪ المنسق :

- يحتفظ بشبكة من الاتصالات والعلاقات من أفراد ومديرين وزملاء خارج سلسلة الأفراد التي يرتبط بها، فيتعدى اتصاله وحدته الإدارية وينتشر في الوحدات والإدارات الأخرى في المنشأة.

▪ الأدوار التي يقوم بها المدير

▪ (ب) أدوار المعلومات

▪ باحث عن المعلومات :

■ حيث يكون دائم البحث عن المعلومات في البيئة المحيطة، ومن الأقسام والأفراد المحيطين به. بحيث يمكنه أن يعمل اقتراح (بوصفه المركز) لمركز أعصاب للمنشأة ويكون بمثابة النظر الثاقب لها والموجه الاستراتيجي لأعمالها.

■ ناشر المعرفة :

■ حيث يقوم بنقل المعلومات والقرارات إلى بقية الإدارة العليا والأشخاص المهمين في المنشأة، وسائر العاملين بها. وذلك من خلال مثلاً : نقل التعليمات، وتوضيح السياسات، وعقد اجتماعات مع العاملين.

■ المتحدث الرسمي :

■ حيث يقوم المدير هنا بإعطاء بعض المعلومات لأشخاص خارج نطاق وحدته، مثل الموردين أو الموزعين، أو المساهمين، أو الحكومة، أو بعض الضيوف البارزين.

■ مبادر ومروج قرارات :

■ حيث أنه يبحث دائماً عن تحسين وتطوير وحدته وجعلها أكثر قدرة لمواجهة الظروف البيئية المحيطة المتغيرة. لذا فإنه من خلال دوره كباحث عن المعلومات (المعرفة) قد يلتقط شيئاً جديداً من هنا أو من هناك يكون سبباً في مبادرته بفكرة قرار أو مشروع جديد يقوم هو به أو يفوض غيره للقيام به.

■ معالج المشكلات والأزمات :

■ وذلك باعتباره مستجيباً للضغوط المحيطة حيث تأتي مثل هذه الضغوط خارج نطاق تحكم المدير، وقد تكون من الشدة والسخونة لدرجة تجعله لا يستطيع أن يتجاهلها. مثل إضراب عمالي، أو

مظاهرة، أو إفلاس أحد العملاء، أو إخلال مورد بشروط التعاقد. فالمدير لابد أن يتدخل ويتعرف على مثل هذه المواقف ليحل هذه المشاكل أو الأزمات.

■ 9 - مخصص للموارد :

- وهو المدير أو القائد الذى يقرر من سوف يأخذ ماذا ؟
- ومن أهم الموارد التى يمكن أن يوزعها المدير وقته كما أنه المسئول الأساسى عن تصميم الهيكل التنظيمى الذى يحدد الإطار العام لكيفية تقسيم العمل، وتكامله. كما أنه المسئول عن اتخاذ القرارات المهمة فى المنشأة قبل أن يتم تنفيذها والتى يوزع من خلالها موارد المنشأة المختلفة، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية، ... إلخ.

■ المفاوضات :

- حيث يقضى المديرون جزءاً كبيراً من وقتهم فى مفاوضات. سواء كان ذلك لحل مشكلة معينة كإضراب، أو شراء أصل من الأصول المهمة أو مع المقرضين، أو مع العملاء الرئيسيين للمنشأة.
- وذلك لأن المدير هو أكثر الأشخاص أهلية للقيام بهذا الدور لأنه يملك سلطة اتخاذ القرار ولديه المعلومات والقدرة على التصرف فى موارد المنظمة فى الوقت المناسب وهذا ما تتطلبه المفاوضات المهمة.
- وبصفة عامة يمكن القول بأن هذه الأدوار لا تعتبر منفصلة ولكنها متكاملة ومتداخلة بصورة عضوية لا يمكن فصل بعضها عن البعض الآخر، وإلا حدث الخلل فى الأداء العام للمنشأة.

■ السلطة هي

الحق فى اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها. والسلطة تعنى القوة أيضاً، فعندما يكون للفرد الحق فى تحديد تصرفات الآخرين، فإن له قوة ونفوذ عليهم فى هذه الحالة حيث يتحتم على الآخرين طاعته.

وبالطبع فطاعة الآخرين للفرد قد تتحقق في حالات لا يكون له فيها أى سلطة، مثلاً عندما تتوفر للفرد القدرة على الإقناع والتأثير على سلوك الآخرين.

■ **أولاً: السلطة الرئاسية:** وهى الحق الخاص بإصدار الأوامر للمرؤوسين وتدرج من أعلى مستوى إدارى إلى أدنى مستوى بالتنظيم. ومن السهل فهم هذا النوع من السلطة، حيث أن خط السلطة يكون واضحاً عادة، وكل فرد يعرف ممن يتلقى الأوامر ولأى فرد آخر يمكنه إصدار الأوامر.

■ **ثانياً: السلطة الاستشارية،** وهى التى تساعد السلطة الرئاسية وتدعمها، وتنشأ الحاجة إليها من توسع حجم الأعمال وزيادة درجة التخصص والتى تحتاج معها إلى متخصصين وإخصائيين يعاونون المستويات الرئاسية فى إدارة العمل. فعندما يستعين المدير فى مستوى إدارى معين بمتخصص أو بمجموعة من المتخصصين لمعاونته فى عملية جمع وتحليل المعلومات لاتخاذ القرارات فإنهم يعتبرون مستشارون له، ويساعدونه فى مباشرة سلطته الرئاسية وليس من حقهم اتخاذ القرارات وإنما يمكنهم تقديم النصيحة والرأى لصاحب السلطة الرئاسية الذى يتخذ بدوره القرارات اللازمة بناءً على قبوله أو رفضه للنصائح. والسلطة الاستشارية توجد على عدة أشكال، أو تتكون بواسطة وجود مستشارون أو متخصصون وأيضاً توجد فى صورة أجهزة متخصصة مثلاً جهاز البحوث، التخطيط والرقابة، المراقبة الداخلية.

■ **ثالثاً: السلطة الوظيفية:** وهى تشبه السلطة الاستشارية وهى التى يتمتع بها مدير إدارة معينة على نشاط تابع لمستوى إدارى آخر ولكنه يرتبط وظيفياً بإدارته كالمخازن المركزية والمخازن الإقليمية، إدارة التدريب المركزية وإدارات التدريب فى المناطق، والتى قد تكون تابعة لمديرى المناطق رئاسياً ولكنها تابعة لمدير التدريب الخاص بالإدارة المركزية وظيفياً وجهاز التخطيط المركزى له سلطة وظيفية على القائمين بالتخطيط فى الوحدات التابعة لمستويات رئاسية أخرى.

مثال آخر وهو السلطة الوظيفية لإدارة الأفراد أو شئون الموظفين على كل الإدارات للتأكد من تطبيق قانون الموظفين وطلب هذه الإدارات الرأي من إدارة الأفراد قبل اتخاذ بعض القرارات.

■ أنماط القادة:

النمط الإخباري هو الذي يحدد الأدوار، ويذكر الأفراد أين، ومتى، وكيف، وماذا يؤدي من مهام وأعمال. ويركز هذا النمط القيادي على فكرة الإشراف التقليدي على المرؤوسين. ويستخدم هذا النمط عندما يكون المرؤوسون من النوع الذي لا يستطيع، أو ليس على استعداد لتحمل المسؤولية تجاه العمل.

فهم لا يتصفون بالكفاءة في أداء العمل المطلوب منهم. كما أنه ليست لديهم درجة عالية من الثقة في قدرتهم على أداء هذا العمل. فهؤلاء الأفراد لا يتوافر فيهم أي من النضج الوظيفي أو النفسي اللازم لأداء العمل.

■ أما النمط الإقناعي فهو يتضمن قيام القائد بتوجيه الأفراد للأعمال أو المهام المطلوبة منهم. أيضاً القيام بتدعيمهم ومعاونتهم في إنجاز هذه المهام. ويستخدم هذا النمط القيادي عندما يكون المرؤوسون على استعداد لأداء العمل، ولكن لا تتوافر لديهم القدرة على أدائه. فهم يتصفون بقدر عالٍ من النضج النفسي، ولكنهم يفتقرون إلى النضج الوظيفي.

■ ويركز النمط المشارك على عملية المشاركة في اتخاذ القرارات مع المرؤوسين. ويكون الدور الأساسي للقائد في هذا النمط العمل على تيسير ومساعدة الأفراد في بناء قدرتهم على اتخاذ القرارات. كما أنه يعد حلقة الاتصال الهامة بينه وبين المرؤوسين حيث يحصل منهم على المعلومات، ويقدم لهم ما لديه من المعلومات في نفس الوقت. ويصلح هذا النمط القيادي على

أداء مهامهم بكفاءة عالية، ولكنهم يفتقرون إلى الدافع الداخلي للأداء. فهم يتمتعون بالانضج الوظيفي اللازم للعمل، ولكن يعوزهم الانضج النفسي للقيام بالأداء أعمالهم.

- وأخيراً، فإن النمط التفويضي هو ذلك النمط الذي يترك للأخرين أداء الأعمال دون تدخل منه، ولا يقدم تدعيماً لمروؤسيه إلا بناءً على حاجاتهم إليه. ويصلح هذا النمط عندما يتصف المرؤوسون بالقدرة والاستعداد لأداء المهام أو الأعمال المسندة إليهم، أي عندما يتصفون بكل من الانضج الوظيفي والنفسي معاً.

▪ الهيكل التنظيمي

- الشكل الرسمي الذي يصف العلاقات القائمة بين الوحدات المختلفة للتنظيم وهو النظام الذي يحدد الأدوار التنظيمية، والعلاقات بينها بلغة الاتصالات والسلطة وتدفق العمل
- ووفقاً لهذا التعريف نجد :
 - أ - أن الهيكل التنظيمي يصف توزيع الوظائف والمسئوليات على الأفراد والأقسام في كل أرجاء التنظيم.
 - ب - أن الهيكل التنظيمي يحدد Designates العلاقات الرسمية للتقارير فيما يبين عدد من المستويات التنظيمية وأيضاً نطاق الإشراف لكل من المديرين و المشرفين.
 - ج - الهيكل التنظيمي يحدد المجموعات العاملة معاً من الأفراد داخل الأقسام المختلفة، ومجموعات الأقسام داخل التنظيم الكلي.
 - د - الهيكل التنظيمي يضم تصميم الأنظمة للتأكد من فعالية التنسيق والاتصالات وتكامل الجهود في الاتجاهات الأفقية والرأسية.

إثراء العمل

- هو إعادة تصميم العمل (الوظيفة) الذي يسند الى فرد معين بحيث تزداد العمليات المتضمنة في العمل ليكون الناتج ذا قيمة واضحة.

- يتم إثراء الوظيفة بإضافة وإدماج عمليات الى العمل المعين كانت فى الاصل موزعة على اعمال اخرى.

■ التنسيق :

يقصد بالتنسيق التوفيق بين جهود جماعات العمل التى تعمل على تحقيق هدف مشترك، وبث الانسجام بين أفرادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده فى تحقيق الهدف المشترك والإدارى الناجح هو الذى تكون مقدرته على التنسيق بمثابة العادة أو الغريزة

■ ثقافة المنظمة " Organization Culture "

■ ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات ، والتقاليد والأعراف والطقوس التي تميز منظمة عن منظمة أخرى . هذه المنظمة هي نتاج لكل المعاني المشتركة والتي تنتج التفاعل الاجتماعي بين العاملين في منظمة ما والتي تعكسها فكرة العمل الجماعي وأيضا نتيجة لكافة الجهود الإدارية المبذولة لخلق أنماط السلوك المرغوب فيها داخل المنظمة. فالمديرين يؤثرون في أنماط السلوك الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة من خلال كافة القواعد أو الإجراءات أو السياسات ، أو السلوك الشخصي لهم .فالمدير هو نموذج للأفراد يقتدون به ويعملون على تقليده . ومن الجوانب الهامة في العمل الجماعي محاولة المدير أن يفهم أو يحلل الجماعات التي تعمل معه وترفع التقارير عن أعمالها إليه .

■ الدافعية

هي عملية إثارة Arousal السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار، كما أنها تنظيم لنمط السلوك.

التغذية المرتدة (رجع الصدى)

- التغذية المرتدة هي رد فعل المستقبل للرسالة التي يتلقاها من المرسل ، ولذلك فاتجاه التغذية المرتدة دائماً يكون في عكس اتجاه الرسالة، وقد سميت بذلك الاسم لأنها تترد من المستقبل للمرسل ليتعرف علي مدي تفهم المستقبل للرسالة ومن ثم الاستمرار في عملية الاتصال.
- وكما كانت الرسائل لفظية وغير لفظية فإن التغذية المرتدة قد تكون لفظية أو غير لفظية كذلك

الهدف:

- لا يمكن أن تبدأ دائرة الاتصال الفعال بدون تحديد مسبق لهدف المرسل من عملية الاتصال إذ أنه لا بد أن يسأل نفسه – لماذا يريد أن ينقل هذه المعلومة؟ وما هي النتيجة التي ينتظرها بعد انتهاء اتصاله مع الجمهور المستهدف؟

الأثر:

- يجب أن يلاحظ المرسل أثناء عملية الاتصال وبعد الانتهاء منها الأثر الذي طرأ على الجمهور المستهدف ؟ وهل حصل على نتيجة أم لا؟ إذ أنه لا فائدة من اتصال لا يغير معلومات أو اتجاهات المستهدفين أو سلوكياتهم أو إضافة شئ جديد لهم.؟

الاستراتيجية Strategy

- الاستراتيجية هي المدخل أو الأسلوب الذي يتم اختياره لتحقيق من خلاله الأهداف المحددة. ويعتبر إعداد الاستراتيجيات من المراحل الحيوية في سبيل التخطيط طويل الأجل.

السياسات الإجرائية Operating Policies

- السياسات هي إرشادات لاتخاذ القرارات. وتتبع السياسات الإجرائية للمنظمة من أهدافها واستراتيجيتها وطبيعة التنظيم القائم بها.

الاختلاف الايجابي :

هو دراسة للتعرف على أفراد داخل المجتمع الذين لديهم سلوك متميز مؤثر يميزهم عن أقرانهم في نفس المجتمع ويستخدم أيضاً للتعرف على الموارد المتاحة داخل المجتمع وكيف تمكنت السيدات اللاتي ينتمين لأسر فقيرة ذات الموارد المحدودة من الحفاظ على مقاوماتهن الصحية أثناء الحمل والولادة .

جلسة الحموات :

- هي جلسة يتم فيها دعوة حموات السيدات المشاركات في ال IMPRESS (تحسين نواتج الحمل) لحضور جلسة واحدة على الأقل أثناء حمل زوجات أبنائهن وأثناء هذه الجلسة يتم التشديد على رعاية ما قبل الولادة وتناول الطعام والراحة أثناء الحمل ويتم الاهتمام بشكل خاص بتوفير المساعدة للسيدات الحوامل في أداء العمل اليومي .

جلسة الغير مشاركات :

- وهي جلسة يحضرها السيدات اللاتي لم ينطبق عليهن معايير السيدات في فصول التغذية وسيتم استضافتهن مرة واحدة مع مجموعة فصل التغذية التي تم وزنهن معهم وتكون الاستضافة عند وصول احدى سيدات الفصل الى الشهر الثامن من الحمل ويتم تقديم تثقيف صحي لهم عن (الولادة الآمنة - رعاية السيدة بعد الولادة - - صحة وتغذية الطفل حديثي الولادة) ، ويتم في هذه الجلسة توزيع كيس الولادة واستضافة الداية ويقوم طبيب الوحدة الصحية بتقديم النصائح لها بكيفية استخدام كيس الولادة .

كيس الولادة :

- الكيس يحتوى على (سبرتو ابيض ومشبك سرّة ومشروط معقم وجوانتى ومفرش بلاستيك وصابونة وسرنجة) ويتم تسليمه في الشهر الثامن من الحمل .

معدل التردد في الوحدة الصحية:

عدد الحوامل المترددة / عدد الحوامل الجدد

الجلسات العملية:-

وهي جلسات الهدف منها الاتي

- الممارسات الصحية اثناء اعداد الوجبة
- مواصفات الوجبة المتكاملة للسيدة الحامل
- توثيق العلاقة بين فريق المشروع والسيدة
- اداة جذب للسيدات
- **الجلسات** هي (اعداد وجبة غذائية متكاملة (يتم اختيارها عن طريق السيدات)-عمل جلبيية للمولود - صابون سائل)

الزيارات المنزلية

- للسيدة داخل الفصل 2 زيارة شهريا
- للسيدة الغير منضمة للفصل 1 زيارة شهريا (ويتم تحديد رسالة الزيارة عن طريق الاستثمارات التي يتم ملاحا شهريا

- معامل كتلة الجسم = الوزن / مربع الطول
- زيادة الوزن : عندما يكون معامل كتلة الجسم بين 25 و 30 .
- البدانة : اذا كان معامل كتلة الجسم اعلى من 30 .

الاختلاف الايجابي :

هو دراسة للتعرف على أفراد داخل المجتمع لديهم سلوك متميز يميزهم عن أقرانهم في نفس المجتمع و تستخدم أيضا للتعرف على الموارد المؤثرة داخل المجتمع و كيف تمكنت الأسر الفقيرة

ذات الموارد المحدودة من الحفاظ على نمو سليم لأطفالهم والاستمرار فيها في حين لم تستطع باقي الأسر

▪ يتم عمل هذه الدراسة من خلال حلقات النقاش المركزة مع أمهات وأباء وجدات الأطفال المتميزين ايجابياً 0

حلقات النقاش المركزة :

اتفاق مع المتطوعات على تجميع عدد 20 من أمهات الأطفال المتميزين إيجابيا ، و 20 من آباء الأطفال ، 20 من جدات هؤلاء الأطفال لمناقشة دراسة الاختلاف الايجابي لاستخراج الوجبات الغذائية المستخدمة في فصول التغذية والرعاية الصحية السليمة للأطفال من خلال مجموعات النقاش **الوزن الشامل :**

وزن جميع الأطفال في الفئة المستهدفة من سن 6 : 24 شهر بالقرية وتوابعها 0

فصل التغذية :

▪ هي الأماكن الخاصة بتنفيذ المشروع الذي يتم من خلاله تحضير الوجبات الغذائية ومشاركة الأمهات مع المتطوعات في إعداد وتجهيز الوجبات واعطاء الرسائل الصحية للأمهات وذلك لمدة 12 يوم شهرياً 0

بروتوكول إدارة وتنظيم فصل التغذية :

هو عبارة عن خطوات تلتزم المتطوعة بتطبيقها أثناء تنفيذ فصل التغذية ويتم من خلاله وضع أسس التعامل داخل فصل التغذية 0

الدعوة

- هي تلك الجهود المنظمة و المخططة التي تقوم من خلالها المنظمة إحدى المنظمات غير الحكومية / المجموعات النشطة بتبني إحدى القضايا محور الاهتمام العام و نقل وجهة نظر الجمهور تجاه هذه القضية لصناع القرار . كما تتضمن أيضاً تعبئة الموارد البشرية و المادية اللازمة لإحداث تغيير إيجابي فيما يتعلق بالبرامج و السياسات أو الاتجاهات المتعلقة بهذه القضية .
- هم إما الأشخاص الذين لديهم السلطة و القدرة علي اتخاذ القرار لتحويل الحلول المقترحة إلى حقائق واقعية أو هم الهيئات أو الأفراد الذين ليست لهم سلطة مباشرة لتحقيق أهداف الدعوة إلا أنهم في مواقع تؤهلهم للتأثير علي المستهدفين الرئيسيين لاتخاذ القرارات .

القاعدة الشعبية Constituency

- القاعدة الشعبية هي مجموع الأفراد / المنظمات / المؤسسات المهتمين برسالة الجمعية و أنشطتها العامة و بالتالي تنشأ لديهم الرغبة في مساندة الجمعية ؛ حيث يمثل المواطنون و الجماهير إحدى العناصر الهامة في بناء القاعدة الشعبية اللازمة ؛ بل أنهم يمثلون الغاية النهائية للبرامج التي يتم تنفيذها .

صانع القرار Decision maker

- هو الفرد أو الجهة المسئول / المسئولة عن تحديد / أو تحليل المشاكل الإستراتيجية و التنظيمية و محاولة وضع تصورات مختلفة للحلول ؛ و طرح أفضل البدائل من بين هذه التصورات و متابعة توصيل تلك البدائل إلى متخذ القرار

متخذ القرار Decision taker

- هو الفرد / الجهة التي تتوفر لديها سلطة اختيار أفضل البدائل من بين التصورات المطروحة لحل مشكلة ما و المعروضة من قبل صانعي القرار ؛ كما يمكن أن يكون صانع القرار هو نفسه متخذ القرار .

الأساليب المختلفة لحملة الدعوة

- تكوين التحالفات
- استخدام وسائل الإعلام
- توعية القاعدة الشعبية
- التأثير علي صناع القرار

الحلفاء

- هم الأفراد و المؤسسات و الهيئات التي إما تدعم القضية أو يمكن إقناعهم بدعم القضية أو يمكن أن يتعاونوا مع المنظمة في تنفيذ جهود الدعوة

المعارضون

- هم الأفراد و المؤسسات و الهيئات التي إما أن يكونوا معارضين بشدة لقضية الدعوة أو يتحدثون ضدها معظم الوقت و من المحتمل أن يعارضوا القضية إلا إنهم قد يقتنعوا بها فيما بعد أو أن يكونوا في موقف المتردد

القضية Issue

- هي مشكلة أو موقف ما يحظى باهتمام المجتمع تسعى المنظمة / المجموعة النشطة إلى معالجة أو تغييره بصورة إيجابية ؛ و تصاغ القضية في شكل هدف أو نتيجة تسعى المنظمة (و شركائها) إلى تحقيقه من خلال جهود الدعوة .

الحكم الداخلي الديمقراطي Internal governance

- هي مجموعة المبادئ و الممارسات لمجلس إدارة المنظمة المنتخب و التي تتم بأسلوب يسمح بالشفافية يعظم و يوسع مشاركة المستويات المختلفة من أعضاء المنظمة في عملية صنع و إتخاذ القرارات التي تخص المنظمة و تنعكس علي تحقيق أهدافها ؛ بل و يسمح بحد من المسائلة للمسئولين عن إتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

المساءلة Accountability

- هو حق الجمهور أو المنظمات المعنية في سؤال جهاز الحكم بمنظمة عن القرارات و السياسات المتعلقة بمنظمتهم وواجب جهاز الحكم في إعطاء كشف حساب عن قراراته و ممارساته للأطراف المعنية وفقاً لآليات و مبادئ متفق عليها .

الديموقراطية Democracy

- الديموقراطية هي نظام سياسي يسمح بحرية التعبير عن الرأي و الفكر و العقيدة و هو نظام يتنافس فيه الأفراد و المنظمات في تحديد بدائل للسياسات العامة بصورة تتيح المشاركة الشعبية في عملية صنع القرار .
- و كما هو يطلق عليه بتعريف بسيط : الديموقراطية هي حكم الشعب بالشعب من أجل صالح الشعب .

- الوسائل الشفهية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات) ، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً وصراحة ، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم .

ونظراً للمهام المباشرة لمدير المدرسة فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها .

السلوك :

هو التصرفات الذي يصدر عن العنصر البشري سواء عقلية أو جسمانية، وسواء شعورياً أو لا شعورياً. ويعبر السلوك عن محصلة تفاعل الرغبة والقدرة والموقف.

الإدراك : هو عملية استقبال المثيرات الخارجية من خلال الحواس التي وهبها الله للإنسان، وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك وتصرفات.

التعلم: هو التغير النسبي في السلوك نتيجة للخبرة والتجربة.

الدافع: هو تلك الحالة أو القدرة الداخلية التي تنبع من الفرد، والتي تنشط وتحرك الفرد، وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة.

الجماعة: يمكن النظر إلى الجماعة على أنها مجموعة من الأفراد يربط بينهم مجموعة من الروابط المستمرة، والاهتمامات المشتركة وينظم عملها مجموعة من القيم والأنماط التي توجه سلوك أعضائها، وتعطيه معنى واضح

الاتجاه: هو فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك إلى موقف نحو موضوع أو شيء أو فكرة معينة.

مكونات

الاتجاه :

يتكون الاتجاه من ثلاثة عناصر:

4. المكون الفكري ويطلق عليه أحياناً (العقيدة) وتبدو أهمية هذا العنصر في أن الفرد لا

يمكن أن يكون له أي اتجاه ناحية موضوع معين إلا إذا كان لديه معرفة بهذا الموضوع .

5. المكون العاطفي يجب أن يصاحب العقيدة التي لدى شخص أو التي تكونت من خلال

خبراته وتجاربه أو قراءاته بعض المشاعر التي تدعم الفكرة .

6. المكون السلوكي إذا توفرت العقيدة لدى الشخص، وتم دعمها بمشاعر معينة، فإنه

سوف يميل إلى السلوك بطريقة معينة تجاه هذا الموضوع .

⑥ خصائص السلوك الإنساني:

يتسم السلوك الإنساني بالخصائص التالية:

4. السلوك الإنساني سلوك مسبب

ينتج السلوك عن بعض المؤثرات أو المثيرات سواء بيئية أو وراثية ويختلف الأفراد في السلوك تبعاً

لتصورهم لهذه المؤثرات لاختلاف خصائصهم وثقافتهم، وظروفهم.

وقد تكون أسباب السلوك مادية أو معنوية، معروفة أو مجهولة

5. السلوك الإنساني سلوك موجه

يصدر السلوك لتحقيق هدف معين يتمثل في محاولة إشباع الرغبات والاحتياجات.

وقد يتمثل هدف السلوك في تحقيق بعض الجوانب الإيجابية أو تفادي بعض الجوانب السلبية

6. السلوك الإنساني سلوك مدفوع

فهناك دافع أو حافز وراء اتجاه السلوك إلى جهة معينة لتحقيق هدف معين

الدافعية تمثل العملية النفسية التي تضاف إلى كل من عملية الإدراك والتعلم والإتجاهات لإكمال العمليات النفسية الأساسية والتي تؤثر على السلوك الإنساني.

والدوافع هي الطاقات الكامنة في الكائن الحي ليسلك سلوكاً معيناً في العالم الخارجي، أو هو "التصرف الذي يحدث شخصاً ما على الرغبة في السلوك بطريقة معينة".

خصائص الدوافع :-

○ إن الدوافع معقدة حيث ترتبط بعضها مع البعض إرتباطاً وثيقاً.

○ قد يتغير دافع السلوك إلى دافع آخر.

○ قد لا يكون الإنسان واعياً لدوافعه الحقيقية في كثير من الأحيان.

○ سلوك الأفراد المتشابهة قد تصدر عن دوافع مختلفة.

تصنيف الدوافع:

هناك العديد من التقسيمات التي سيقتم في تقسيم الدوافع، فهناك من قسمها إلى:

1- دوافع إيجابية. 2- دوافع سلبية.

ومن قسمها إلى:

1- دوافع شعورية. 2- دوافع لا شعورية.

ومن قسمها إلى :

1- دوافع داخلية نابعة من داخل الفرد. 2- دوافع خارجية مكملة.

ومن قسمها إلى :

2- دوافع ثانوية.

1- دوافع أولية.

المقصود بالشخصية:

تعددت التعريفات التي تتناول الشخصية، والتي يمكن إيجازها في أن الشخصية الإنسانية تتضمن:

- أ- المظهر الخارجي للسلوك.
 - ب- إدراك داخلي للذات كقوة منظمة دائمة.
 - ج- النمط المحدد أو التنظيم للسمات سواء كانت سمات داخلية أو خارجية.
- ⑤ عوامل ومحددات الشخصية (العوامل التي تؤثر على الشخصية):

[1] مجموعة المحددات البيولوجية:

- أ- الوراثة: تنتقل الكثير من الصفات الوراثية التي تؤثر على الشخصية من جيل إلى آخر مثل: الذكاء.
- ب- الخصائص الطبيعية، ومعدل النضج: يتحدد المظهر الخارجي للشخص على أساس بيولوجي، وهو أحد أركان الشخصية.
- ج- دور الجهاز العصبي والمخ: تعتبر دراسة المخ والجهاز العصبي ضرورية لفهم الشخصية.

[2] مجموعة المحددات الاجتماعية:

- أ- عملية التطويع الاجتماعي: وتعني محاولة تشكيل الفرد، عن طريق نقل مبادئ ومفاهيم الثقافة الاجتماعية إليه، حتى يسلك الفرد وفقاً لهم.
- ب- عملية التقمص (الهوية): حيث يتقمص الشخص شخصية المثل الأعلى له.
- ج- ترتيب الفرد في الأسرة: حيث يؤثر ذلك الترتيب في نمو شخصية الفرد والأهمية النسبية للدوافع المختلفة بالنسبة له.
- د- تأثير الأفراد الآخرين: حيث يؤثر الأقارب والجيران والأصحاب في شخصية الفرد.

[3] مجموعة المحددات النفسية:

- أ- العوامل المعرفية الموروثة: مثل الذكاء والاستعدادات الخاصة.
- ب- العوامل المزاجية: وبعضها موروثة مثل: الانطواء، أو مكتسبة مثل العواطف.

مفهوم الجماعة:

يمكن النظر إلى الجماعة على أنها مجموعة من الأفراد يربط بينهم مجموعة من الروابط المستمرة، والاهتمامات المشتركة وينظم عملها مجموعة من القيم والأنماط التي توجه سلوك أعضائها، وتعطيه معنى واضح.

أنواع الجماعات :

- 1- الجماعات الرسمية : هذه الجماعات تتواجد في التنظيمات المختلفة وأكثرها شيوعاً ما يطلق عليها بجماعات السلطة، وجماعات المهمة ، وتتكون الجماعات الأولى من الرئيس ومساعديه المباشرين. أما جماعات المهمة فهي عبارة عن تلك الجماعات التي تشكل للعمل على إنجاز مشروع معين أو مهمة معينة.
- 2- الجماعات غير الرسمية : وتتمثل هذه الجماعات فيما يطلق عليه بجماعات الصداقة، وجماعات المصلحة، وتتكون هذه الجماعات بطريقة غير رسمية طبقاً للمصالح المشتركة أو الاتجاهات. وعادة ما ينضم أعضاء التنظيم لمثل هذه الجماعات لإشباع حاجة الانتماء لديهم.

نظريات تكوين الجماعات:

5. نظرية القرب: تنص على أن شعور الأفراد بالانتماء للجماعة يظهر نتيجة للتقارب أو الجوار. (مثل: الطلاب والعمال).
6. نظرية الأنشطة/ التفاعل/ العاطفة: وفقاً لها كلما زادت الأنشطة المشتركة بين أفراد معينين، كلما زاد التفاعل بينهم، وكلما زادت الأنشطة التي يشتركون فيها.
7. نظرية التوازن: تنص النظرية على أن انجذاب الأفراد لبعضهم البعض يعتمد على اتجاهاتهم المشتركة نحو أهداف معينة.
8. نظرية التبادل: وتقوم فكرتها على أنه حتى يظهر الانتماء للجماعة، فلا بد أن يرى الفرد أن العائد من الانتماء يفوق التكلفة.

أبعاد الثقافة:

3. الثقافة المادية: تتمثل في النتائج المادية الملموسة للعمل الإنساني.
4. الثقافة غير المادية: تتمثل في الأفكار والقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد.

أشكال الثقافة:

العادات الشعبية :

5- العادة الشعبية هي الطريقة المعتادة التي يؤدي بها أبناء مجتمع معين الأشياء المختلفة ، وتكتسب الأجيال الجديدة في المجتمع تلك العادات إما بالتعلم المباشر أو بالملاحظة والتقليد مثل عادات الأكل والزواج

المحرمات :

6- هناك بعض أنواع العادات الشعبية التي يرتبط بها عنصر هام هو ضرورة التزام الفرد بها وإلا تعرض للعقاب والرفض الإجتماعي

النظم الإجتماعية

7- حينما تحتل بعض العادات درجة عالية من الأهمية النسبية بالنسبة لاشباع الحاجات الإنسانية، فإنها تميل إلى التراكم وتكوين ما يسمى بالنظم الإجتماعية مثل :

● النظام العائلي.

● النظام الديني.

● النظام التعليمي.

● النظام الإقتصادي.

القانون

8- وهو تمثيل قمة التنظيم الاجتماعي للسلوك الإنساني يحدد صراحة ما يجب على الفرد عمله وما يجب عليها الإمتناع عنه. كما يحدد العقوبة التي تنزل على من يخالف ما جاء به من قواعد وتعليمات.

اللغة

6- هي مجموعة من الأصوات التي تحمل معاني معينة تساعد الإنسان على نقل أفكاره ومشاعره وبالتالي يستطيع مشاركة غيره في تجاربه وخبراته الأمر الذي يمكن من نمو الثقافة وإنتشارها

