



# إدارة المشروعات التنموية للجمعيات الأهلية



# المحتويات

1. مقدمة
2. التخطيط
3. التنظيم
4. التوجيه
  1. التوجيه
  2. القيادة
  3. التحفيز
  4. التدريب
5. المتابعة والتقييم
6. مهارات إدارية متنوعة
  1. الاتصالات
  2. التفاوض
  3. التوثيق
  4. إدارة الأزمات
  5. إدارة الاجتماعات
  6. إدارة الوقت
7. المراجع العربية و الأجنبية

## مقدمة.....

في السنوات الأخيرة اتسعت الرقعة التي تشغلها المنظمات الغير حكومية في المجتمع كما امتد مجال عملها إلى الصحة، التعليم، البيئة وكذا الاقتصاد، ومن هنا فقد باتت هذه المنظمات ذات تأثير قوي على القاعدة الشعبية وكذلك صانعي القرار فيما يتعلق بالسياسات التي تحكم التخطيط والاقتصاد. إن المنظمات الغير حكومية تلعب دور الوسيط بين القطاع الخاص والقطاع الشعبي كما أنها تعمل جاهدة على تيسير دور رأس المال الخاص في الاستثمار في التنمية البشرية وكذلك في البيئة ومن هنا تتبين أهمية الإدارة الصائبة للمنظمات الغير حكومية بوجه عام وإدارة المشروعات التي تقوم بها تلك المنظمات بوجه خاص.

### **تعريف المشروع / البرنامج :**

#### **المشروع**

"هو حزمة من الانشطة المخططة والمحددة والتي يمكن تخطيطها

وتمويلها وتنفيذها وتشغيلها وتحليلها كوحدة منفصلة."

#### **البرنامج**

"هو مجموعة متكاملة من الموارد والانشطة في صورة مشروعات".

وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الأحيان يكون المشروع جزءاً من عدة أجزاء تشكل برنامجاً متكاملًا، أو بمعنى آخر يكون المشروع مرحلة من عدة مراحل تكمل بعضها البعض.

#### **إذا فالمشروع عبارة عن:**

- 1- حزمة من الأنشطة
- 2- في قطاع محدد
- 3- يتم في منقطة محددة
- 4- لمدة محددة
- 5- تنفذه هيئة محددة
- 6- بمساعدة هيئة ممولة أو استشارية محددة
- 7- بهدف تحقيق نتائج محددة

## عناصر المشروع:

ويتكون المشروع كنظام من عدة عناصر وهي:

1- المدخلات: هي مجموعة الموارد التي يمتلكها المشروع والتي تمثل الموارد الأولية للمشروع في خلال مدة زمنية معينة، حتى يمكنه تشغيل النظام. مثال ذلك الاستثمارات المتاحة والإمكانات المالية، والقوى البشرية، والمعلومات الداخلية والخارجية، عدد ونوع المنشآت، نوع المعدات والإمداد .. الخ. ويجب أن تتناسب هذه الوسائل من حيث الكمية والنوعية مع الأهداف المطلوب تحقيقها.

2- العمليات: هي مجموعة الأنشطة التي تُستغل بها المدخلات للمشروع تحقيقاً للنتائج المتوقعة من المشروع.

3- المخرجات: هي النتائج المتحصل عليها على مستوى المشروع من خلال تنفيذ الأنشطة باستخدام مدخلات المشروع.

وهناك ثلاثة أنواع من المخرجات، ويمكن توضيحها في مثال لمشروع تحسين الخدمات الصحية في قرية ما والذي يشمل على: تدريب مثقفات صحيات، انشاء وحدات لتقديم الخدمة و التوعية الصحية للمنتفعات:

- **المخرجات الأدائية**: مثل عدد الأفراد المتدربين.
- **مخرجات تقديم الخدمات**: مثل عدد نقاط تقديم الخدمات ونوعية الخدمة المقدمة.
- **مخرجات الانتفاع بالخدمة**: مثل عدد المنتفعات اللاتي يترددن على العيادة وعدد مرات الحضور لجلسات التوعية.

4- النتائج والأثر: يقصد بها النتائج المتوقع حدوثها على مستوى الفئات المستهدفة والتي تعزي لنشاطات المشروع وما نتج عن مخرجاته.

وهناك نوعان من النتائج يرتبطان بنوعين من المراحل الزمنية، وهما:

- \* **النتائج الانتقالية** المتمثلة في التغييرات السلوكية مثل تأخير انجاب الطفل الأول لسنوات عديدة عقب الزواج.
- \* **نتائج طويلة الأمد** مثل التغييرات في النمط الانجابي وانتشار الأمراض والوفيات والخاصة باستدامة المنظمات والتي يمكن قياسها فقط بعد انقضاء عدة سنوات.

## **تعريف إدارة المشروعات :**

**هي الوسيلة التي تتبعها المنظمات لتحقيق الأهداف المرجوة والمعنية من إقامة هذا المشروع**

فمهما كان النشاط الذي يقوم به المشروع صناعياً أم زراعياً أم تجارياً أو لتقديم خدمات ومهما كان الهدف منه هو تحقيق الربح أو عدم تحقيق الربح، فإن المشروع يجب أن يضع لنفسه إطاراً متكاملاً للإدارة يتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

## **أهمية إدارة المشروعات للجمعيات الأهلية :**

تعني المنظمات الغير حكومية بالعمل أساساً في التنمية البشرية. فالالتزام و المثالية و القدرة علي التعامل مع المجتمع المدني و كذلك الثقافات المختلفة هي نوعية العمل الذي تضعه هذه المنظمات نصب أعينها كما تعني هذه المنظمات في أداء عملها بكفاءة دون أي تأخير في سير العمل أو ضياع و سوء استغلال للموارد ، فالممولين و الفئات المستهدفة كلاهما يتطلع إلي الكمال في تقديم هذه الخدمات و لذا فإن المنظمات غير الحكومية لابد أن تعني في المقام الأول بنوع مستوي الأداء لتقديم الخدمة لطالبيها.

وإذا كانت هناك إمكانية لوضع أساسيات المشروع التنموي على الورق من حيث:

- نقطة البداية تاريخ بدء المشروع)
- نقطة النهاية نهاية المدة المحددة لإنجاز الأعمال المطلوبة)
- المهام والأهداف الواجب تنفيذها وكذا المدى الزمني الذي يمكن تنفيذ هذه المهام خلاله.

فإن معظم الهيئات التي تعمل في التنمية تحرص على انتهاء مشاريعها في الوقت المحدد بالجودة المطلوبة والتكلفة التي لا تتعدى حدود التمويل ولذا فإن الزمن، الجودة والتكلفة تمثل الأضلاع الثلاثة لمثلث النجاح. ومن هنا جاءت أهمية إدارة المشروعات للجمعيات الأهلية.

## مدير المشروع

لا يمكن أن نتكلم عن إدارة المشروعات التنموية دون الحديث عن الدينامو المحرك لهذه العملية وهو مدير المشروع.

فنجاح أى مشروع وتحقق لطفه يتوقف الى حد بعيد، على نجاح المدير فى إدارة هذا المشروع، وعلى كفايته وفعاليته، وتنفيذ مسؤولياته فى أداء وظيفته.

فالمدير هو الشخص المسؤول عن سلوك الآخرين فى إنجاز وظيفته، والمحافظة على المعايير المقررة للمعلية حيث الجودة، بالإضافة إلى المحافظة على المواد المستعملة والعناية بها، وتقديم الخدمات اللازمة، والإشاد الضرورى للمرؤوبين الذين يقعون تحت إدارته.

إن وظيفة المدير هى الحصول على الهدف، وتحقيق ذلك، يجب تقدير العلاقات الإنسانية التى لها الأثر الكبير فى كل إجراء ضرورى لأى مدير ناجح. إذ على المدير تقع مسؤولية معرفة العلاقة التى تربط مرؤوبيه بأعماله، وذلك بسبب انه يمثل الإدارة أهم، ويمثل الموظف فى أهم الإدارة. كما أنه مسؤول عن تنسيق وجوده ووجود مرؤوبيه ضمن التنظيم العام الداخلى للمنظمة التى يعمل فيها.

فإدارته هى فن العمل بالناس، بموجب سلطة شرعية، وتعاون طلق وفاعلية كبرى مشتركة، لاداء العمل وتحقيق اللطف.

إن مفتاح المدير الناجح، هو التدريب الذى يتضمن فى عاده ما يتضمن: تنمية المهارات والمعرفة والعادات والاتجاهات الضرورية لانجاز الوظائف المقررة لكل فرد.

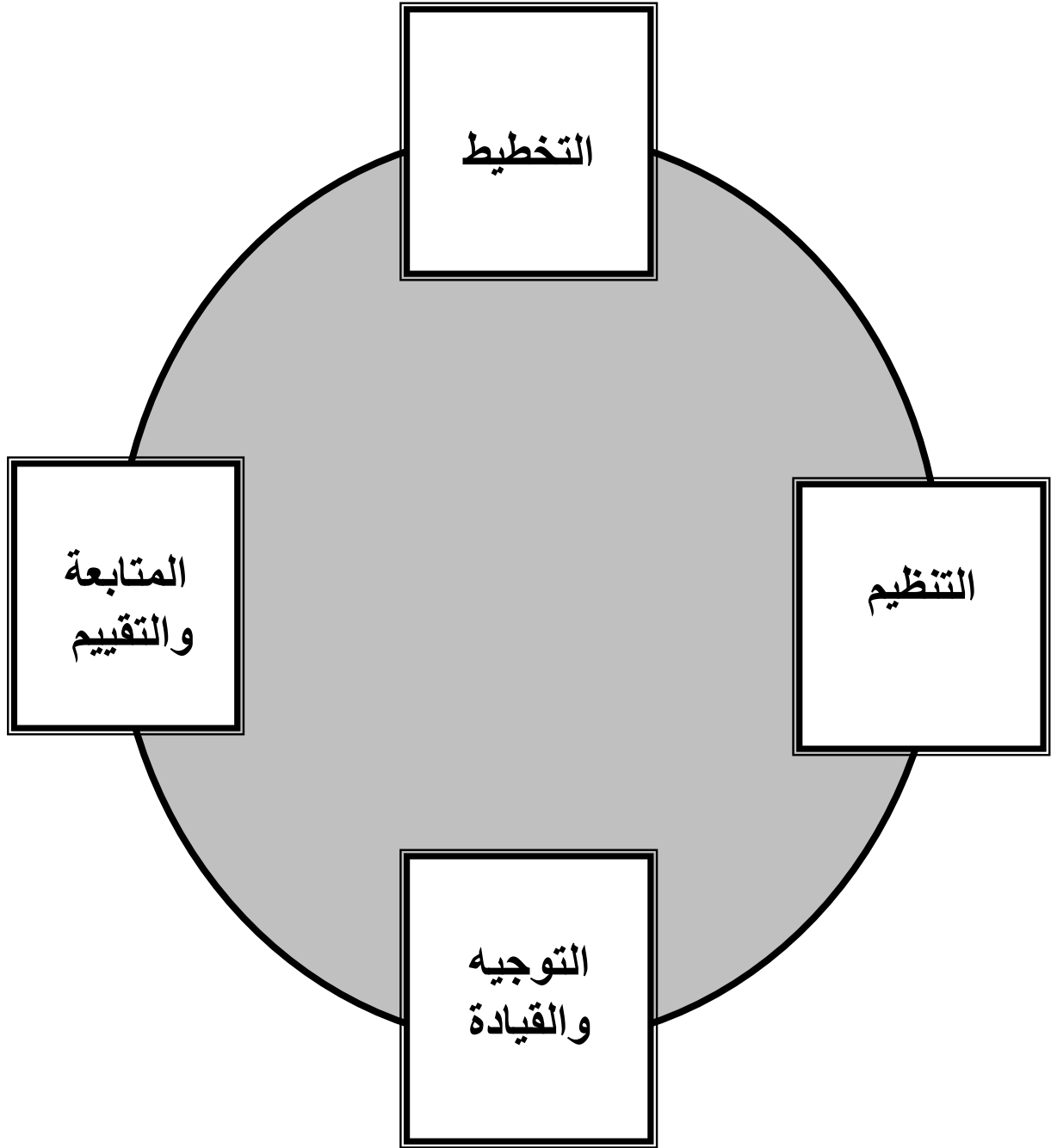
والمدير الناجح، هو الذى يعث الجماعات البشرية التى تقع تحت ادارته، فيحفزها على العمل كفريق، ويزودها بالسياسات والإجراءات اللازمة والمساعدة التى تحتاج إليها، والتشجيع الذى تستحقه بأسلوب ليس فيه استعلاء، ولا يستدل به على التوجيه بشكل ملحوظ.

فالعمل الشاق للمدير، هو أن يخفى دلخال مشروع، البنية التى تسهل على تحقيق أهدافه. ولشك أن المدير يتأثر بالبنية الخارجية، التى يجب على المنظمة أن تعمل فيها، والتى لا يمكن للمدير لها القوة التى تمكنه من التأثير عليها، كسياسة المجتمع، او الظروف الاقتصادية، او العلاقات الدولية... ولكن دلخال مشروع فهو مسؤول عن البنية التى سيعلف فيها مرؤوبيه، وهو ثم فإن المدير القدير يخفى الظروف التى تمكنه من القيام بالعمل بفاعلية وكفاءة، ويعملها، فإن المدير يخطط عمليات مرؤوبيه، ويختارها، ويدربهم، ويظم علاقات العمل فيما بينهم، ويوجه عملهم، ويقيس النتائج الفعلية....

والبرغم من اختلاف وظائف المنظمات والمشاريع، من منظمة لأخرى، وهو مشروع لآخر... إلا أن وظائف المدير لاتختلف، بل هى مشتركة بينهم جميعاً، وهو ثم

فأن وظائف المدير تعتبر علاقة وشراكة لكل نشاط انساني مضم....

وبالرغم من عمارة فاق كتاب الإدارة وخبرائها، على قائمة واجبة لوظائف المدير، إلا أن أكثر القوائم انتشاراً وقبولاً لتصنيف أنشطة المدير، هي تلك التي تجمع هذه الأنشطة حول الوظائف الأربع التالية:-





## 1- ال تخطيط:

أن التخطيط هو، عملية اتخاذ قرارات، لأنه يظوي على البدائل. فالتخطيط يتضمن تحديد للاهداف اولا ثم تحديد ما يجب عمله من اجل تحقيق هذه الاهداف. وبالرغم من التخطيط المثار، حول الذي ينبغي ان يقوم به التخطيط؟ ومتى؟ إلا أن التخطيط لا يمكن فصله عن الاداء الإداري، لأن كل المديرين تقع عليهم مسؤولية التخطيط، بغض النظر عن مستواهم الإداري، ولهذا هو في قمة الهرم التنظيمي، أم في وسطه في أدناه....

## 2- ال تنظيم:

ما لاشك فيه، ان التنظيم، هو هيكل مقصود للدوار، عن طريق تمييز وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق لهدف المشاة، وكل جزء منها، وتجميع هذه الأنشطة، وتخصيص مدير لكل مجموعة منها وتفويض السلطة للمقيام بها، وتوفير تنسيق علاقات السلطة أفقياً وعمودياً في الهيكل التنظيمي.... أن تطبيق مبادئ التنظيم، يعتبر على جنب كبير من الأهية. والتنسيق وليد التنظيم، فلا يمكن ان يوجد تنسيق بدون تنظيم. فالتنسيق، هو وضع المرؤوسين في المراكز المختلفة التي يبينها الهيكل التنظيمي، وهو ثم فإن الوظيفة تستلزم بالضرورة تحديد المواصفات والمستلزمات اللازمة لكل من يتولى مركزاً معيناً، مع تقديم الحوافز اللازمة لضمان فاعلية الأداء...

## 3- ال توجيه:

إنه في الطبيعي جداً، ان يظوي ال توجيه على الأنشطة المتعلقة بالارشاد، وتوجيه المرؤوسين، والاشراف عليهم. فال تخطيط والتنظيم في ذاتهما، لا يؤديان إلى الوصول للهدف، إنما في الضرورى توجيه المرؤوسين عند تنفيذهم الأهل.

ف بوسطة ال توجيه الفعال يمكن للمدير أن يخفى بين مرؤوسيه فهما هيقاً وتقديراً لمفاهيم المشاة ولهدفها وسياساتها. فمتى عرف المرؤوسون هدفه الاور، زاد حماسهم وتحفزهم للاتجاه نحو الهدف.. فال توجيه السليم الناجح، يهي المرؤوسين ويمنحهم الكفاءة نحو تحقيق هدف المنظمة..

## 4- المتابعة والتقييم:

كما هو معروف في الإدارة بوجه عام فإن الوظيفة الرابعة للمدير هي الرقابة أما في إدارة المشروعات فسقوم باستخدام المتابعة والتقييم وهي التي تجبر الأحداث على التمشي مع الخط الموضوع، وهو ثم فهي تقيس الأداء، وتصحح الانحرافات السلبيّة، وتشجع الاتجاهات الصحيحة، وتؤكد تحقيق الخط، ولا تكون سديفاً مسلطاً الا صياد الأخطاء أو المخالفات.

فالوظائف الأربع السابق ذكرها والتي تسمى بالوظائف الحيوية للإدارة، هي التي يمكن المدير بواسطتها أن يدير المجموعة المادية والبشرية، للوصول إلى الهدف دلخ البنية او المحيط، ناهيك على انها العلامات المميزة بين المدير وغير المدير..

كما يمكن تلخيص هذه الوظائف الحيوية في شكل ورقة توجيه لأى مدير يضعها نصب عينيه، كلما جلس على مقعده على النحو التالى:-

أى جددهفك، ومدى العلى الواج اتباعها

خَ طَّ هَ °

للموصول إليه.

أى وزع العلى بين الجماعة وحد السلطة اللازمة.

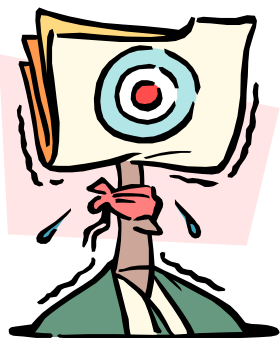
زَ طَّ م °

أى ادفع مرؤوسيك للمقيام بمهامهم بحماس وثقة.

وَجَّ هَ °

أى تأكد من المسير على الخطه الموضوع.

تابع ←



## الهدف من الدليل التدريبي

لقد تم إعداد هذا الدليل من قبل مجموعة تدريب المدربين في مجال الإدارة

الحكومية **NGOSC** ، والذي نسعى من خلاله إلى تزويد الإداريين بالمنظمات بأهم المعارف الإدارية وإكسابهم مزيد من المهارات لتطوير أداءهم في إدارة المشروعات مما يعمل على زيادة مساهمات المنظمات في عملية التنمية.

### ما تم مراعاته في وضع هذا الدليل :

- ◆ ان يقدم هذا الدليل خطوات مبسطة في صورة منهجية متسلسلة بصورة منطقية الترابط والبناء تساعد على فهم ادارة البرامج التنموية للجمعيات وبصورة جيدة وبمجهود اقل
- ◆ توجيه الانتباه الى بعض المفاهيم التي تساعد على تطوير العمليات الحالية لادارة برامج الجمعية

### الهدف العام :

رفع قدرات مديري ومسئولى الجمعيات نحو اداء افضل في مجال إدارة المشروعات التنموية

### الأهداف المحددة؛

أعطاء القائمين على إدارة المشروعات, معلومات ومهارات في الموضوعات الآتية:

1. التخطيط
2. التنظيم
3. التوجيه
4. المتابعة والتقييم
5. بعض المهارات الإدارية الأخرى



التخطيط

## اهم النقاط التي سوف يتناولها الدليل في موضوع التخطيط لادارة البرامج التنموية

1. تعريف التخطيط .
2. اهمية التخطيط.
3. الاطار المنهجي للتخطيط.
4. انواع التخطيط
5. دورة حياة المشروع.
6. الاطار المنطقي للتخطيط.
7. المناخ المؤثر على التخطيط ( فكرة عن التحليل الرباعي)
8. موقع المشروع على خريطة التخطيط الاستراتيجي للجمعية الاهلية.
9. تخطيط المشروع ( للمراحل التنفيذية )
10. معايير وضع الاهداف للمراحل التنفيذية .
11. الاهداف العامة والمحددة والانشطة التنفيذية وكيفية التخطيط لتزاولها.
12. السياسات والاجراءات التي سوف يتم التنفيذ من خلالها.
13. الجدول الزمني وبرنامج العمل.
14. مواصفات الخطة الناجحة.

## التخطيط

### تعريف التخطيط:

هو عبارة عن تحديد اهداف للفترة المقبلة ( سواء لمنشأة او منظمة) وتحديد ما يجب عمله من اجل تحقيق هذه الاهداف.

من هذا التعريف يمكن القول ان التخطيط يتضمن تحديد للاهداف اولاً ثم تحديد ما يجب عمله من اجل تحقيق هذه الاهداف، وما يجب عمله من اجل تحقيق هذه الاهداف يتمثل في وضع السياسات المرشدة لتحقيق الاهداف ووضع الاستراتيجيات التي تبين مسالك او الطرق العريضة لتحقيق هذه الاهداف، وكذلك وضع خطط العمليات وهي الخطط التي تبين كيف تنفذ الاهداف والسياسات والاستراتيجيات عند اداء أنشطة المنظمة المختلفة.

### أهمية التخطيط:

1. التقليل من المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة في المستقبل.
2. التعرف على المشكلات او المعوقات التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة في سبيل تحقيق اهدافها.
3. الاستعداد المبكر بحلول عديدة لمواجهة المشاكل المعوقة والعمل على حلها قبل حدوثها.
4. معرفة امكانية وقدرات العاملين في المنطقة المستهدفة وطاقاتهم الذهنية والعملية والعلمية.
5. تقليل الوقت اللازم لتحقيق اهداف المنظمة وذلك لان الاداء يسير وفق خطة منظمة وبرامج زمنية محددة.

6. تحليل المتغيرات المتوقعة ومحاولة الاستفادة منها وتوجيهها واستغلالها فى سبيل تحقيق اهداف المنظمة.
7. اعداد الكوادر الادارية والفنية اللازمة فى مراحل العمل المستقبلية فى المنظمة.
8. توفير معايير موضوعية لمراقبة الاداء ومتابعة تنفيذ البرامج فى المنظمة.

## الاطار المنهجى للتخطيط:

1. تحديد ودراسة العوامل المتاحة وفق اعداد الخطة ومعرفتها بدقة.
2. استشعار اهمية القيام بعمل ما مستقبلا، وهذا يتحدد فى ضوء الهدف الموضوع للمنظمة.
3. تحديد الفروض الاساسية التى تحكم هذا العمل والمطلوب تحقيقه فى ضوء الهدف المراد الوصول اليه.
4. جمع المعلومات او البيانات المتعلقة بالموقف الحالى ومعرفة العقبات والمعوقات التى تظهر والعمل على دراستها وتحليلها ومعرفة اسبابها والطرق والوسائل التى تجنب المشروع اياها.
5. اقتراح خطة مبدئية فى ضوء المعلومات المتاحة وهى عبارة عن الخطوط العريضة التى سوف تحدد الملامح النهائية للخطة المراد وضعها.
6. بلورة الخطة المبدئية بعد دراستها وتحليلها وتوضيح اى غموض بها فى صورة خطة متكاملة.
7. بعد الموافقة النهائية على الخطة يتم قرار بالبدء فى تنفيذها.
8. وضع اطار زمنى وبرنامج محدد لمراحل تنفيذ الخطة.
9. متابعة تقييم الخطة والعمل على تصحيح اى انحرافات تحدث وقت التنفيذ وتذليل اى عقبات تعترض عملية التنفيذ.

## أنواع التخطيط:

1. التخطيط الاستراتيجي
2. التخطيط التكتيكي (التشغيلي)

### أولاً : التخطيط الاستراتيجي

- ▲ هو العملية التي يتم فيها تحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة في استخدام الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، ويتطلب معلومات بالبيئة داخل وخارج المنظمة.
- ▲ وهو أيضا الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية وخطط العمل المحورية لصياغة هوية المنظمة وغاية وجودها ومسارات العمل الأساسية في ظل ما يحيط بالمنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

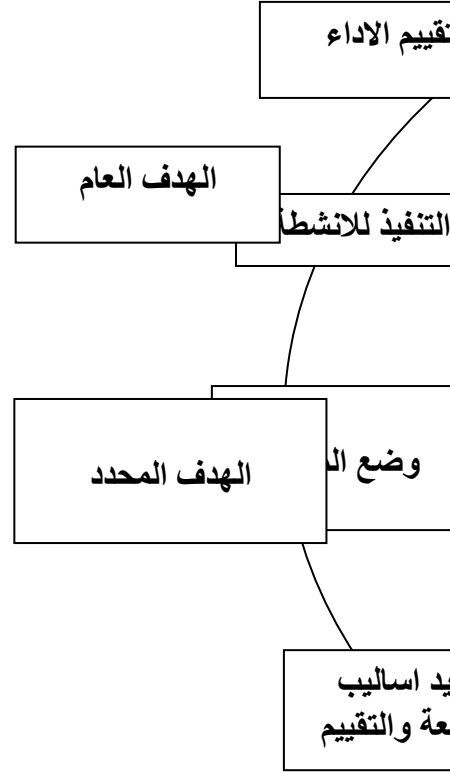
### ثانياً : التخطيط التكتيكي (التشغيلي)

يختص بوضع الخطط المتكررة (الدورية) على المدى القريب، ويقوب به المستويات الأقل في الإدارة.



# دورة حياة المشروع

تقدير الاحتياجات



## الاطار المنطقي لتخطيط المشروع

الافتراضات الهامة	مصادر تحقيق من التنفيذ	مؤشرات الانجاز	البيان
			الهدف العام
			نتائج المشروع ( الاهداف المحددة )
			المخرجات
			المدخلات

ملحوظة:

فى بعض الاحيان يتم استبدال المدخلات بالتاثير الاجتماعى - الاقتصادى - البيئى  
( IMPACT .

### المناخ المؤثر على التخطيط للمشروع ( PEST )

1. المناخ السياسى. POLITICAL
2. المناخ الاقتصادى ECONOMIC
3. المناخ الاجتماعى. SOCIETY
4. المناخ التكنولوجى. TECHNOLOGY

يوضح هذا المناخ الاحتياج الضروري للتحليل الاستراتيجي لكلا من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي سوف تنفذ المشروع حيث تتضح ما هي الفرص والتهديدات التي سوف تظهر من خلال التحليل للبيئة الخارجية للمنظمة وايضا ما هي نقاط الضعف والقوة التي يمكن ان تظهر من خلال تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

**موقع المشروع على خريطة التخطيط الاستراتيجي للجمعية الاهلية**

## **تخطيط المشروع:**

حتى نتمكن من وضع الخطة فى المكان المناسب وحتى تدخل حيز التنفيذ العملى سوف نركز على بعض العناصر الهامة التالية:

1. الاهداف وكيف يمكن تحديدها بدقة.
2. الانشطة ودورها فى عملية التخطيط.
3. السياسات والاجراءات اللازمة لتسير الخطة عاى هداها.
4. الموازنة المالية.
5. الجدول الزمنى وبرنامج العمل.

## **معايير وضع الاهداف:**

يجب ان يتعلق الهدف بموضوع واحد ومحدد ولا يجب ان ياغ بشكل غامض او بطريقة مبالغ فيها.

يجب ان يتعلق الهدف بنتيجة لا بنشاط يمكن تحقيقه، فالهدف هو نتيجة النشاط وليس انجاز النشاط).

يجب ان ياغ بطريقة يمكن قياسها ( فى شكل كمى او كىفى).

يجب ان يتضمن الهدف وقت محدد لتنفيذه.

يجب ان يكون الهدف محفزا ولكن فى نفس الوقت قابل للتنفيذ.

## **الهدف العام**

يصف الوضع المتوقع او النتيجة النهائية بعد اكتمال تنفيذ الانشطة والتدخلات المخططة بالمشروع او البرنامج، والهدف العام هو بمثابة الحل للمشكلة التى تم تحديدها، ويعمل الهدف العام بمثابة الدليل الذى يقود المشروع سواء فى مرحلة تصميم الانشطة او تنفيذها، ولا بد ان يرتبط الهدف العام بجوهر المشكلة ومن خلال وضع الهدف العام يتم توليد الاهداف المحددة التى تؤدى الى تحقيق الهدف العام.

مثال:

" رفع كفاءة اعضاء الشبكة فى مهارات الادارة والتسويق بنهاية عام 2005"

## **الهدف المحدد**

تعتبر الاهداف المحددة من اهم مكونات تصميم المشروع او البرنامج، وهى النتائج  
المرحلية التى تحقق الولى الى الهدف العام، وتكون موضوعات الاهداف المحددة  
مرتبطة باسباب المشكلة، وتعمل معا على تحقيق الهدف العام.

## والاهداف المحددة لا تشمل

- الاستراتيجيات الخاصة بكيف سنحقق ذلك.
  - الأنشطة التي تختص بكيف سيتم تحقيق ذلك.
  - والهدف المحدد عبارة عن فعل مقياس نسبة) + المكان تاريخ)، بمعنى انه لا بد ان يكون محدد نوع سن فئة قرية ، قابل للقياس عدد نسبة)، واقعى قابل للتحقيق ، له نتيجة يحقق نتيجة او انجاز ، محدد بوقت سيتم انجازه فى وقت محدد).
  - ويراعى فى صياغة الاهداف المحددة استعمال كلمات تعبر عن احداث قابلة للقياس بجانب ان تكون فى صورة ايجابية زيادة رفع تحسين تنمية).
- مثال:

- تنفيذ عدد --) من برامج التدريب فى مجال الادارة والتسويق لاجزاء الشبكة بحيث يكونوا قادرين على القيام بمهامهم الادارية، والتسويقية حسب المعايير المحددة سلفا وذلك خلال 12 شهر من بداية المشروع.

## الأنشطة :

### تصميم الأنشطة

- لا بد ان يتم تميم الأنشطة بناء على الاهداف المحددة وذلك لان الأنشطة لا بد ان تقود الى تحقيق الاهداف المرجوة من المروع او البرنامج، واذا فانه يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق كل هدف على حدة ثم الهدف التالى، حتى يتم الانتهاء من تحديد الأنشطة لجميع الاهداف المحددة.
- وللوصول الى النتائج المرجوة من الأنشطة يمكن ما يعرف بالاستراتيجية وهى الوسيلة او الاسلوب الذى يتحقق به الهدف، وهى ايضا الاختيار بين البدائل او طرق الحلول المقترحة لعلاج المشكلة وتحقيق الاهداف، وترجع اهمية الاستراتيجية الى انها تضمن التنسيق بين المكونات المختلفة للمشروع وتمنع التعارض والتضارب بين الأنشطة المختلفة.
- ولذا فان الاستراتيجية تجمع الأنشطة المتشابهة فى مكونات يطلق عليها مكونات الأنشطة او مجالات الأنشطة مثل أنشطة التدريب - التوعية - تبادل الخبرات)، والهدف من تجميع الأنشطة هو تسهيل جدولتها عند وضع خطط العمل.
- وعملية تحديد الأنشطة فى غاية الاهمية لانها تمثل الادوات التى ستم من خلالها تحقيق الاهداف، كما انها تتضمن اختيار اساليب التنفيذ، واذا لم يتم اختيارها بعناية قد تكون السبب فى فشل المشروع او البرنامج مهما كانت جودة الخطوات السابقة.

ويجب ان يراعى عند تصميم ووضع الانشطة ما يلى:

1. ان تتوافق الانشطة مع الاستراتيجية.
2. الخطوات التنفيذية الاساسية اللازمة لتحقيق النشاط.
3. عدد مرات تكرار النشاط خلال فترة المشروع.
4. الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ النشاط.
5. تحديد الاطار الزمنى لكل نشاط علاقتة بباقي الانشطة.

**ويجب توضيح:**

1. النتائج المتوقعة من هذا النشاط.
2. مؤشرات التحقق من هذا النشاط.

**وبالتالى فان الانشطة لابد ان تحدد:**

1. الاساليب التنفيذية (هنعمل ايه؟).
2. من سيقوم بالمهمة (مين؟).
3. متى يتم التنفيذ والانجاز (متى؟).

## **السياسات والاجراءات ترسم اطار لسير عملية تنفيذ الخطة**

**أولاً : السياسات :**

**هل السياسة نوع من انواع التخطيط؟**

الاجابة لا لانها تمثل القنوات التى يجب ان تجرى القرارات التنفيذية بالمنظمة بها حتى تصل الى الهدف النهائى، والسياسات قد تكون صريحة او ضمنية تاتى من خلال تصرفات معينة لقادة المنظمة فى المستويات الادارية العليا وبصفة متكررة، فيقوم افراد المنظمة فى المستويات الادارية الادنى باتباع نفس النهج والاسلوب الذى يتبعه رؤسائهم باعتبار ذلك تنفيذ سياسة ضمنية للمنظمة.

**مبررات وجود سياسات فى المنظمة:**

السياسات تساعد فى منع وقوع الانحراف عن مسلك معين او مسالك معينة وذلك لانها تضع ارشادات فى السير فى هذا السلوك، وتسهل السياسات عملية تفويض السلطة، حيث ان وجود مثل هذه السياسات تمكن المساعدين من اتخاذ معظم القرارات دون الرجوع الى رؤسائهم. تمكن السياسات من خلق تناسق بين وحدات المنظمة، لان السياسات يجب ان تتبع بواسطة جميع الوحدات داخل المنظمة. كما انها تخلق روح المبادرة لدى الافراد حيث ان وجود بعض الارشادات عن السلوك تشجع الافراد فى اتخاذ القرارات لان احتمال الخطأ بسيط نتيجة لاتباعهم مثل هذه السياسات.

كما ان السياسات تعتبر اطار معقول فى وضع الخطط، كما ان وجود سياسات معينة غالبا يؤثر على الهيكل التنظيمى للمنظمة، لان هذه السياسات عادة تنفذ بواسطة افراد فى تنظيم معين، وهذا التنظيم لابد ان يتناسب مع امكانية تنفيذ سياسات المنظمة.

### كيف يتم رسم سياسات فعالة:

اقترح العالم زيجلر بعض السمات التى تكون السياسات الفعالة:

1. المرونة.
2. الشمولية.
3. التنسيق.
4. الاخلاقية.
5. الوضوح

### انواع السياسات:

يمكن تقسيم السياسات على اساس تدرجها او على اساس المستوى الادارى الذى وضعت من اجله كالتالى:

1. السياسات العامة.
2. السياسات الثانوية.
3. السياسات الوظيفية.
4. السياسات الفرعية.

### السياسات العامة:

تعد بواسطة الادارة العليا ولخدمتها، وهى عادة متصلة بتنفيذ الغرض العام من المنظمة، وبذلك متلة بارشادات بخو خطوط الانتاج، والسلوك الاخلاقى العام للمنظمة.

### السياسات الثانوية:

وهى تستخدم بواسطة الادارة العليا ايضا، وهى ايضا ترشد فى اختيار مناطق التوزيع، وخليط الانتاج، وتحديد السوق الموجة اليه النشاط التسويقي، مثال على ذلك ان النشاط التويقي لشركة س ستركز فى محافظة الشرقية، والدقهلية، والقليوبية. وهذه السياسات توضع ايضا بواسطة الادارة العليا وتخدمها فى توجيه قراراتها فى نفس الوقت.

### السياسات الوظيفية:

وهى السياسات التى تتعامل مع القطاعات الوظيفية المختلفة فى المنظمة مثل الانتاج، التسويق، التمويل، البحوث، مثال على ذلك سوف تقبل الشركة س مردودات المبيعات اذا تم خلال شهر من تاريخ البيع (تعتبر سياسة وظيفية فى ادارة البيع).



## السياسات الفرعية :

وهي سياسات مساعدة لتنفيذ السياسات الوظيفية وتتعلق بالعمل اليومي في المنظمة مثل السياسات المتعلقة بفترات الراحة، سياسات الصيانة، سياسات الأمن في المنظمة..... الخ.

## ثانياً : الإجراءات

وهي ليست سياسة، والإجراءات هي تحدد الخطوات المتتالية اللازمة لتنفيذ سياسة معينة أو غرض محدد. مثل إجراءات قبول احد المتطوعين في احد الجمعيات.

وهي عبارة عن التجهيزات اللازمة للتنفيذ الفعلى في المنظمة وغالبا ما يشار اليها على انها نوع من انواع الخطط في بعض الاحيان، وتستخدم الإجراءات في اقسام معينة من المنظمة مثل قسم الانتاج او قسم البيع. مثال: ( قسم المبيعات يلزم باستلام البضائع المباعة اذا رغب العميل في ارجاعها بعد تحديد عدد من الإجراءات الموضوعه.

## عوامل تراعى عند وضع السياسات:

1. يجب ان ياخذ واضعى السياسات اهداف المنظمة فى الاعتبار، وذلك لانه بناء على فهمه الشامل لهذه الاهداف، كما انه يتجنب وجود تناقض بين السياسات والاهداف المحددة.
2. يجب ان يراعى واضعى السياسات الظروف الاجتماعية للمجتمع وعادات افرادهم وثقافتهم، لانه لا ينبغى ان تتناقض سياسات المنظمة مع الظروف الاجتماعية المحيطة بالمنظمة بل يجب ان تكون منسجمة معها.
3. هذا علاوة على ان الهيكل التنظيمى للمنظم قد يؤثر فى وضع السياسات ففى المنظمات العالمية ذات الفروع المتعددة فى الدول الاجنبية، يمكن ان يؤثر ذلك على اختلاف السياسات فكل منطقة او دولة مختلفة عن الاخرى، وخاصة فيما يتعلق بوضع سياسة العمل، الاجور، وسياسات الاختيار والتعيين.
4. ينبغى ان تتناسب السياسات مع الظروف العامة مثل السياسات السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية.

## **الجدول الزمني لتنفيذ الأنشطة المخططة :**

### **خطوات وضع البرامج الزمنية لخطط التنفيذ**

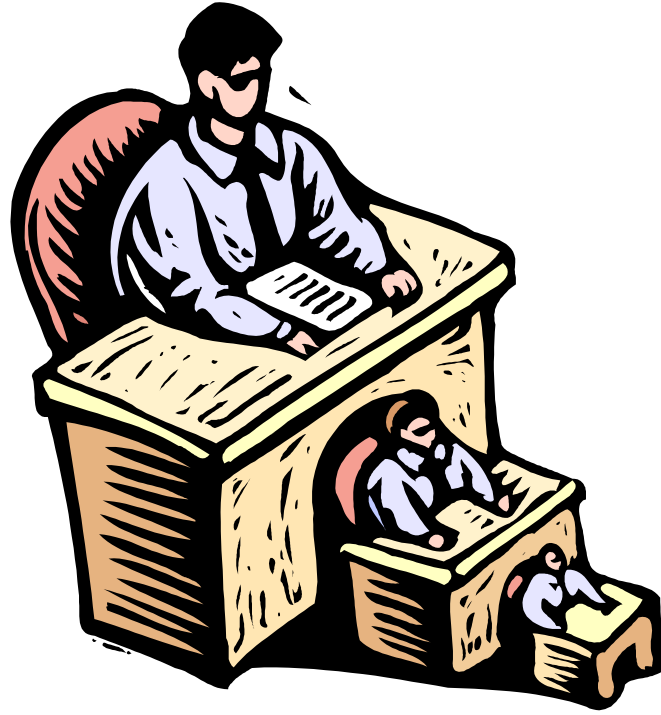
1. تقسيم العمليات المطلوب اتمامها الى عمليات فرعية وتقسيم الفرعية الى عمليات غيرة وهذا بدوره يودي الى تحسين التخطيط حيث يعطى الاهتمام الملائم لكل جزء من اجزاء العمل.
2. ملاحظة التسلسل الزمني لهذ العمليات اي العمليات تاتي الاول؟ واي العمليات تاتي مؤخرا؟ وكذلك اللة ودرجة الارتباط بين العمليات بعضها ببعض.
3. اتخاذ قرارات عن كيفية تنفيذ العمليات والعنار المادية والبشرية" كمياتها ونوعها" الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف.
4. تقدير الوقت اللازم لكل عملية باستخدام دراسة الوقت والحركة.
5. تحديد وقت الابداء ووقت الانتهاء"بالشهر والاسبوع واليوم والساعة لكل عملية من العمليات الفرعية، وربط العمليات بعضها ببعض).
6. بالنسبة للبرامج الجديدة يجب تحديد المسؤولين عن تنفيذ البرنامج او اجزائها او خطواتها المختلفة

## خطة التنفيذ

متى			المدخلات	من؟	كيف؟		ماذا؟
3	2	1			الاطراف المسئولة	طريقة التنفيذ	الانشطة

## مواصفات التخطيط الناجح

1. مناسبة الخطة المختارة للمنظمة وموقفها، وما اذا كانت الخطة تحاول ان تحقق توازن فعال بين ظروف المنظمة الداخلية وامكانياتها وظروفها الخارجية من جانب اخر.
2. مساعدة الخطة المنظمة على تفجير فر تسويقية جذابة ومربحة.
3. تساعد المنظمة على الهروب من التهديدات التي تواجهها بل وتوجيهها لصالحها.
4. تركيز عملية التخطيط على وجود خطة تنفيذية لها بكافة تفاصيلها لكل ارجاء المنظمة.
5. مساعدة المنظمة فى الوصول الى تحقيق معايير الاهداف الموضوعية سلفا.
6. عدم محاولة الاستعانة بالخبراء من خارج المشروع لوضع الخطط حيث ان ادارة المنظمة يجب ان تكون اكثر دراية بظروف المنظمة ووضع ما يناسب هذه الظروف.
7. النظر الى الامور بنظرة واسعة فالتخطيط عملية واسعة متشابكة مترابطة ويجب النظر اليها على هذا الاساس.
8. استخدام الاحصائيات والارقام مع معرفة مدلولاتها الحقيقية فالارقام فى ظاهرها غالبا ما تكون مضللة.
9. النجاح فى تحديد موعد نهائى للانتهاء من وضع الخطة الاساسية والخطط الفرعية.
10. انسجام الخطط مع بعضها البعض حيث ان الفشل فى احد الخطط يستتبعه فشل فى باقى الخطط المرتبطة بها.
11. عدم انفصال المخططين عن المنفذين.
12. تحديد المسؤولية عند تنفيذ كل جزء من اجزاء التخطيط.



التشظيم

## التنظيم

# الإطار الفكري للتنظيم

## التنظيم

### ■ تعريف التنظيم:

- التنظيم يعنى تحديد الإطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الأهداف
- انه تحديد السلطات و المسؤوليت و العلاقات بين الأشخاص داخل المنظمة بقصد العمل على تحقيق اهدافها.

### تعريف التنظيم تبعا لوليم سكوت:

هو عملية التنسيق بين الأفراد في علاقاتهم ببعضهم البعض من اجل تحقيق النتائج التي وجدوا من اجلها؛ وهو اداة هدفها النهائي الغاء القوى التي تعرقل التعاون الانساني و الإقلال من الصراعات التي تبتعد عن القيم بهدف تحقيق العلاقات الإنسانية وتوفير الاتصال الجيد فيما بين العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.

### ■ تعريف السلطة:

السلطة هي حق إصدار الأوامر؛ كما. أنها حق طلب كيفية معينة من الأداء، والسلطة ليست بلا حدود فلا يستطيع المدير أو المشرف أن يوقع عقوبات على العاملين إلا في حدود قواعد معينة فقد و كذلك قد يحتاج المدير التنفيذي إلى موافقة مجلس الإدارة قبل إصدار أمر معين أو انفاق مبلغ كبير من المال لتوسيع النشاط. مستويات الهرم او الخريطة التنظيمية تحدد نطاق السلطة عن طريق تحديد نطاق الإشراف و ابعاده المحددة في التوصيف الوظيفي و بالتالي في العلاقات بين المستويات (من يشرف على من و ما هي حدود الإشراف) في الخريطة التنظيمية؛

وكذلك فان السلطة الفعالة تعتمد الى حد بعيد على درجة قبول المرؤوسين لها؛ فيجب على المديرين النظر إلى السلطة بناء على حقائق الموقف من أسفل إلى أعلى ليتأكدوا من قبول العاملين لأمر ما أو خطة ما قبل التنفيذ. فقد يواجه أي تغيير في أنماط العمل بمقاومة .

## المسؤولية

### تعريف المسؤولية:

ان المسؤولية هي التزام من الشخص نحو نفسه اولا قبل ان يكون التزاما نحو الغير؛ كما انها التزاما نحو المنظمة و محيط العمل لتحقيق نتائج محددة في وقت محدد، ففي مقابل هذا الالتزام فان المسلية تحوى في ذاتها السلطة اللازمة لتحقيق تلك النتائج ولذلك فانه من الضروري النظر الى السلطة على انها الوجه الآخر للمسئولية ولذا فانه لا بد من الحصول على السلطة الكافية التي تمكن من تحقيق النتائج المرجوة.

### تمرين عملي

\*\*\*\*\*

- أمامك مجموعة من المسؤوليات ( بالعمود أ ) المنوط بها بعض المديرين في إحدى المنظمات، والمطلوب منك اختيار السلطات المناسبة والتي تقابل هذه المسؤوليات من ( العمود ب ):

العمود (ب) سلطات	العمود ( أ ) مسؤوليات
[ ] حق طلب استفتاء المستندات .	1- دراسة طلبات الالتحاق بالوظائف.
[ ] المسائلة المالية .	2- البحث عن مصادر تمويل.
[ ] التوجيه .	3- إعداد التقارير المالية.
[ ] طلب قوائم المشكلات ونتائج الأبحاث وتحليل الواقع .	4- المتابعة وتقييم الأداء.
[ ] تكليف المحاسب بإعداد القوائم المالية المطلوبة .	5- الاعتماد .
[ ] رفض طلبات الالتحاق الخاصة بالأشخاص الغير مطابقين للشروط .	6- المراجعة المالية .

### مفهوم التنظيم في المنظمات الغير حكومية

■ مفهوم التنظيم في المشروع

من اهم وظائف مدير المشروع تصميم هيكل تنظيمي للمشروع يتناسب مع سير و تنفيذ العمل بالمشروع لتحقيق الأهداف و النتائج المتفق عليها . و يستخدم اصطلاح التنظيم (**Organization**) لتحديد :

- **الوظيفة :** و هو كيف ينظم و يرتب هيكل الوحدات الصغيرة و علاقتها ببعضها و يحدد العلاقات بينها و نظام سير العمل
- **نظام المؤسسه ككل**

### اهمية التنظيم في المشاريع التابعة للمنظمات الغير حكومية

يرجع اهميه وجود تنظيم في المشاريع التابعه للمنظمات الغير حكومية الى : ضرورة تقسيم العمل و التنسيق بين جميع العاملين بالمشروع و كذلك التنسيق بين الوحدات المختلفة و ذلك للوصول الى تقديم احسن خدمة ممكنة للجهات المستهدفه بحيث لا يضل العميل طريقه بين الوحدات المختلفة . و تبنى جميع انواع التنظيمات على فكرة تنظيم العمل لان الأفراد عندما يتخصصوا يكتسبون خبرة اكبر و ذلك :

- **لعدم قدرة الشخص على التواجد في مكانين في وقت واحد.**
- **تنمية المعرفة و زيادة المهارات و احتياج الأفراد الى التعاون مع الآخرين لتحقيق الأهداف.**

و بالتالي ففي حالة تقسيم العمل بين وحدات مختلفة فلا بد من التنسيق بين هذه الوحدات تنسيقا واضح المعالم بحيث تظهر صورة المشروع في النهاية كوحدة متكاملة.

و التنظيم هو وسيلة للتنسيق باستحداث نظاما للسلطة حيث تقسم الأغراض و الأهداف الى وحدات عمل مخصصة بدءا من نقطة معينة و تتصاعد الى اعلى بحيث تصل في النهاية الى تجميع هذه الوحدات في كل متكامل.

#### ■ **علاقات السلطة:**

ان المنظمات الغير حكومية تأخذ دائما الشكل الهرمي، و هذا يعنى انها تتكون من عدد من المستويات التي تتسع عند القاعدة و تضيق تدريجيا كلما اتجهنا صعودا، الى ان يصبح على قمة المنظمة فرد واحد. و هذا الفرد يتمتع بسلطة نهائية على المنظمة ككل، يكون مصدر السلطة هي الجمعية العمومية.

#### ■ **مفهوم السلطة:**

بالرجوع الى النظرية التقليدية مرة اخرى، نجد انها تفترض ان خطوط السلطة في المنظمة تظهرها الخريطة التنظيمية، و هي الخطوط التي تربط بين الوحدات



التنظيمية المختلفة، و لسوء الحظ فان خطوط السلطة تعطي صورة خاطئة عن الطريقة التي تمارس بها السلطة داخل المنظمة، و ذلك لأنها تظهر فقط نوعا واحدا من السلطة، و هو النوع المرتبط بالتسلسل الرسمي لمستويات التنظيم، و بمعنى اخر فإنها تظهر السلطة التي يمارسها رئيس الوحدة التنظيمية على مرؤوسيه، و لكنها لا تظهر نوعا اخر من السلطة الذي قد يمارسه نفس الشخص على زملائه الذين يتساوون معه في المستوى التنظيمي، و هذا النوع الأخير يجمع العديد من الكتاب على انه اكثر اهمية من النوع الرسمي.

ان استعداد الفرد لتنفيذ المقترحات بصرف النظر عن مدى اقتناعه بوجاهتها يمثل العامل الاساسى في علاقات السلطة

### حدود السلطة

هناك دائما حدود لطاعة، او بمعنى اخر انه اذا حاولنا ان نحمل السلطة خارج نطاق نقطة معينة يمكن ان نسميها منطقة موافقة المرؤوس، فإننا سنواجه التمرد و عدم الطاعة من الآخرين.

1 - ان الفرد الذي يقبل السلطة ينبغي ان يفهم ما هو مطلوب منه و لذا فان وجود نظم فعال للاتصال داخل التنظيم، من شأنه ان يحقق الفهم المشترك، و هذا يقلل من عوائق الممارسة السليمة للسلطة

2- ان المقترحات و الأوامر التي تتعارض مع الأفكار او المبادئ الرئيسية للمرؤوس او تهدد مصلحته الشخصية، سوف تواجه بمقاومة من ذلك المرؤوس

3- ان الأوامر الصادرة قد يكون من الصعب تنفيذها، لان المرؤوس يفتقد القدرة الذهنية او الموارد المادية الضرورية لتنفيذها. و هذه المشكلة تعتبر من المشاكل المألوفة في المنظمات.

### السلطة و تقسيم العمل

**كيف يمكن ان تسهل السلطة السلوك المتعاون داخل المنظمة ؟**

### السلطة و تقسيم العمل

ان السلطة ضرورية لتحقيق درجة اكبر من المرونة عند تقسيم العمل و يعنى هذا انه في حالة عدم وجود قبول للسلطة فان كل فرد في المنظمة سوف يتصرف بما يتراءى له و سوف يختار ما يقوم به من اعمال و مالا يود ان يقوم به و ان كل قرار يصدر يجب ان يمر بسلسلة لا حصر لها من محاولات اقناع كل فرد بذلك القرار و في مثل هذه الأحوال فان السلوك المتعاون داخل المنظمة سوف ينعم و لذا فلا بد للشخص الملك للسلطة ان يستخدم سلطته في تقسيم الأعمال المنيطة لكل فرد في

المنظمة بما يتراءى له من امكانيات و مؤهلات الأفراد العاملين في المنظمة و نفترض هنا ان الشخص القائم على راس المنظمة لديه من الخبرة و المعرفة ما يؤهله للقيام بهذا الدور. ومن هنا نهم اهمية السلطة في تسهيل تقسيم العمل.

### السلطة و التخصص

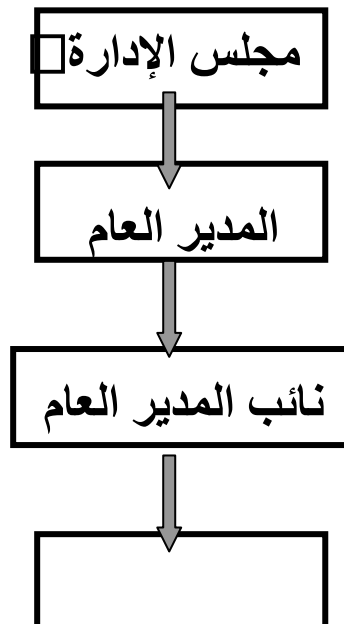
اذا كانت السلطة ترتبط ارتباطا وثيقا بتقسيم العمل كما اوضحنا، فان ارتباطها بالتخصص يكون اكثر وثوقا. و الواقع فان استخدام السلطة للحصول على مزايا التخصص ليس امرا مقصورا على المنظمات فحسب، بل هو من الظواهر المألوفة في حياتنا اليومية. فعندما يقبل الفرد اقتراحا من طبيبه بتناول نوعا معينا من الأدوية و عندما يوافق نفس الشخص او شخص آخر على نصيحة محاميه بضرورة النص على شرط معين في عقد من العقود التي يبرمها مع الغير، فان ذلك يعنى قبولاً للسلطة. و سبب القبول في هاتين الحالتين انه لا يملك الثقافة الطبية او القانونية اللازمة، و بالتالي فانه يقبل الاقتراحات المقدمة من الأفراد الذين يملكون الثقافة و الخبرة، و يحدث ذلك دون معرفة من جانب هذا الشخص بالأسباب التي تدعو الطبيب الى التوصية بنوع معين من الدواء دون سائر الأنواع الأخرى، او الأسباب التي تدعو المحامى الى التمسك بشرط معين. و هذا يعنى ان التخصص يساعد على قبول السلطة. و ما نجده في الحياة اليومية من الأمثلة المشابهة، نجده ايضا في التنظيمات الإدارية من حيث ارتباط قبول السلطة بظاهرة التخصص.

### السلطة التنفيذية و السلطة الاستشارية

#### 1- السلطة التنفيذية : Line Authority

علاقة سلطة مباشرة

عند النظر الى السلطة التنفيذية باعتبارها علاقة سلطة فإنها تعطى حقا للرئيس في توجيه عمل المرؤوس و بالتالي فهي علاقة قيادة، فهذه العلاقة القيادية تمتد من قمة التنظيم الى ادنى مستوى له و تسمى سلسلة القيادة



مدير الوحدة □



المشرف

### الإسهام في تحقيق اهداف المنظمة

- ان السلطة التنفيذية تمثل المراكز التنظيمية المسؤولة عن انجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- ان المراكز التنفيذية في المنظمة هي تلك المسؤولة مباشرة عن خلق و توزيع الخدمات او ادارة هذه الأنشطة.
- و ينبغي ملاحظة ان اساس التمييز بين السلطة التنفيذية و السلطة الاستشارية ليس الوظيفة او العمل نفسه، بل مدى الإسهام المباشر للوظيفة المعنية في انجاز اهداف المنظمة.

### السلطة الاستشارية *Staff Authority*

ان السلطة الاستشارية تتمثل اساسا في تقديم النصح بمعنى اخر، فان الاستشاري هو احد اعضاء الفريق الاداري، و يملك الحق في توجيه النصح و التوجيهات الى المديرين التنفيذيين. معنى ذلك ان المنظمة يمكن ان تعمل بدون استشاريين، خصوصا اذا كانت صغيرة الحجم. و معنى ذلك ايضا ان خدمات الاستشاريين تنشأ نتيجة الزيادة في حجم المنظمة و زيادة عبء العمل على المدير المسؤول بناء عليه، فل الوظيفة الأساسية للاستشاريين هي تخفيف العبء عن كاهل الإدارة العليا. من ناحية اخرى، و نتيجة لزيادة حجم المنظمة ايضا، فان العمليات تصبح اكثر تعقيدا، و تظهر الحاجة الى خدمات متخصصة، هذه الخدمات يقدمها الاستشاريون.

## مشاكل العلاقات بين التنفيذيين و الاستشاريين

ان الازدواجية التي يتضمنها القيادة، لاقات التنفيذية والعلاقات الاستشارية لابد ان يخلق مشاكل ترتبط بتداخل العلاقات الشخصية. فهناك سلطة تنفيذية تملك حق القيادة ، و هناك سلطة استشارية تملك حق تقديم النصح. ان الأسباب الكامنة وراء هذه المشاكل ترجع عادة الى الطريقة التي ينظر بها كل فريق للدور الذي يؤديه في المنظمة فيما يتعلق بناحيتين هما **المسئولية، الأهمية الوظيفية**

### 1- المسئولية Responsibility

من المسائل المتفق عليها بصفة عامة، ان المدير التنفيذي يكون مسؤولا عن تحقيق اهداف المنظمة، فان القيود تبدأ في الظهور عند استخدام الاستشاريين، لان هذا الاستخدام يعنى ضمنا ان يتشاور التنفيذي معهم. و عادة ما يرى التنفيذيون في هذا التشاور نوعا من التدخل في سلطتهم الإدارية و تنعكس هذه الرؤيا في بعض العبارات التي يستخدمها التنفيذيون في هذا الصدد مثل

" ان الاستشاريين غير عمليين " ، " ان الاستشاريين لا يقدرّون المسائل

الفنية" ، " ان التشاور يعنى التأخر" و لعل اخطر الاتهامات في هذا الصدد اعتقاد التنفيذيين بان الاستشاريين يحصلون على كل التقدير في حالة النجاح، و لا يتحملون اى مسئولية في حالة الفشل.

### 2- الأهمية الوظيفية Importance of Function

اذا كان تعدى الاستشاريين يمثل السبب الاول للنزاع من وجهة نظر المديرين التنفيذيين ، فان فكرة كون الوظائف الاستشارية وظائف مكملة او ثانوية ، ومن ثم اقل اهمية، هذه الفكرة تمثل السبب الرئيسي للنزاع من وجهة نظر الاستشاريين.

كي نتفهم موقف الاستشاريين في هذا الصدد، من الضروري معرفة الخصائص الشخصية لهذه الفئة من المديرين. كقاعدة عامة ، هم رجال حديثو السن طموحون ، يبتغون التقدم السريع ، حاصلين على مستوى تعليمي اكبر و اكثر تخصصا بالمقارنة بزملائهم التنفيذيين و الاستشاري على وعى تام بان السبب الرئيسي لتعيينه في المنظمة هو خبرته التخصصية ، و ان فرصته الوحيدة في التقدم و تحقيق طموحاته

تتمثل في ترويج الأفكار التي يتقدم بها ، و عندما يرفض المدير التنفيذي هذه الأفكار او يقيدها ، فان ذلك يدخل ضمن سلطة القرارات التي يتمتع بها التنفيذي ، و لكن من زاوية الاستشاري ، فان المدير التنفيذي يقف عقبة في سبيل تقدمه .

## تقديم مفهوم التنفيذيين و الاستشاريين

ان الصراع المحتدم و الدائم بين التنفيذيين و الاستشاريين ، يعتبر من المشاكل الخطيرة التي تهدد فعالية المنظمة ، و قد خضعت هذه الظاهرة للعديد من الدراسات التجريبية التي استهدفت التخفيف من حدة هذه المشكلة ، و قد خرجت هذه الدراسات بعدد من التوصيات الخاصة بعلاج هذا الوضع ، هذه التوصيات هي :

- 1- ان المدير التنفيذي يتحمل المسؤولية النهائية لنجاح او فشل المنظمة ، و بالتالي لا بد ان يملك السلطة النهائية في اتخاذ القرارات ، اما الوظيفة الاستشارية فهي بالتعريف - تقديم الخدمة او النصح عند طلبها
- 2- ان تقديم الخدمة او النصح يمثل ضرورة غير مشروطة بطلب التنفيذيين لها .
- 3- ضرورة حث المديرين التنفيذيين على طلب النصح من الاستشاريين.
- 4- ضرورة مثل الطرفين - التنفيذي و الاستشاري- امام سلطة اعلى للفصل في المنازعات التي تفصل بينهما.

## ما المقصود باصطلاح الهيكل التنظيمي

\*يعرف الهيكل التنظيمي على انه وسيلة المنظمه في تحقيق اهدافها(دراكر 1974)  
\*انه وسيلة المنظمة في الرقابه على العاملين و كيفية توزيع الأنشطة و المسؤوليت  
(بوشنمان ؛ هيشنسكى 1985)  
ان التعاريف السابقة رغم تباينها؛ الا انها تبرز خاصيتين اساسيتين للهيكل التنظيمي  
هما:

1- ان العمل المطلوب انجازه يتم تقسيمه، ثم يعاد تجميعه في وحدات اداريه. ان  
الكلمة المستخدمة لوصف عملية تحليل، تقسيم ثم تجميع العمل في وحدات هي كلمة  
(التكوين التنظيمي) *Departmentation*

2- ان رئيس كل من المجموعات المكونة لابد ان يتعامل مع رئيس اعلى كي يمكن  
تحقيق المستوى المطلوب من التنسيق. كما ان عدد المجموعات التي ترفع تقاريرها  
الى الرئيس الأعلى تأخذ نفس النمط التنظيمي الذي تم على اساسه تنظيم العمل من  
وجهة نظر الرئيس الأعلى فان عدد المجموعات المكونة و الواجب التنسيق بينها، او  
بمعنى اخر ادارتها، يطلق عليها اصطلاح نطاق الإشراف  
معنى ما تقدم ان موضوع الهيكل التنظيمي يشمل ناحيتين اساسيتين هما التكوين  
التنظيمي و نطاق الإشراف

## التكوين التنظيمي

يقصد باصطلاح التكوين التنظيمي عملية تجميع الأعمال و الأفراد في شكل وحدات  
ادارية، وهذه العملية تمثل الخطوة الأولى في بناء الهيكل التنظيمي. و يمكن فهم هذه  
العملية بسهولة من حقيقة ان رجلا احدا مهما كانت قدراته لا يستطيع انجاز جميع  
اعمال المنظمة بمفرده. و حتى لو استطاع هذا الشخص القيام بكل العمل عندما يكون  
حجم العمل صغيرا، فان نمو ذا الحجم يجعل من الصعوبة بمكان على نفس الفرد  
القيام بكل العمل مهما اوتى من قوة و مهارة. عندئذ يصبح من الضروري تقسيم  
العمل الكلى و اشراك افراد آخرين معه، و مع استمرار النمو في حجم العمل فان  
التقسيم السابق يعاد تقسيمه مرة اخرى، و تستمر هذه العملية باستمرار نمو حجم  
العمل.

## نطاق الإشراف

يطلق على اصطلاح (نطاق الإشراف) تسميات متعددة منها نطاق الرقابة، نطاق  
التمكن، نطاق الإدارة، وكلها تسميات لا تخل بالمضمون. عموما فان المعنى

المقصود بهذا الاصطلاح هو انه بعد تحديد اسس تجميع الأنشطة، و سواء اكانت الأساس الوظيفي او السلعي او الجغرافي او غيرها، او كان الأساس المستخدم و الجمع بين عدد من هذه الأسس، فان الخطوة المنطقية الثانية في تكوين الهيكل التنظيمي تتمثل في السؤال التالي:

**كم عدد الوحدات التي تقع تحت اشراف فرد واحد؟ و ينبغي ملاحظة ان** الاصطلاح السابق له تأثيره المباشر على عدد المستويات فقط، يمية في المنظمة، و بالتالي فانه يؤخذ كمؤشر لمدى طول او قصر خطوط الاتصال في المنظمة، على سبيل المثال لو ان المنظمة تضم عددا من العاملين قدره (64) و قررت ان يكون نطاق الإشراف مكونا من ثمانية افراد، فسوف يكون هناك ثمانية مشرفين يوجهون اعمال العاملين، كما يكون هناك رجل واحد لتوجيه اعمال المشرفين، في هذه الحالة فان الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة يسمى (الهيكل المسطح). من ناحية اخرى لو قررت نفس المنظمة ان يكون نطاق الإشراف مكونا من اربعة فقط، فان نفس العدد من العاملين سوف يحتاجون الى 16 مشرفا، يحتاجون الى اربعة مديرين لتوجيه اعمالهم. هؤلاء المديرون الأربعة يتم توجيههم بواسطة مدير آخر، و العكس. في هذه الحالة يزيد عدد المستويات الإدارية في المنظمة، و عندئذ يطلق على الهيكل التنظيمي ( الهيكل الطويل Tall Organization )

من التعريف السابق يتضح ان نطاق الإشراف عندما يكون ضيقا ( عدد اقل من المرؤوسين)، فان خطوط الاتصال تكون طويلة، على العكس من ذلك، اذا كانت خطوط الاتصال قصيرة، فمعنى هذا ان نطاق الإشراف قد ازداد.

لقد كانت النظرية التقليدية للتنظيم من مؤيدي نطاق الإشراف الضيق، و بالتالي خطوط الاتصال الطويلة، اما الكتابات التنظيمية و الإدارية الحديثة، فإنها تروج لنطاق الإشراف الواسع، و لذا فسوف نحاول بشيء من التفصيل دراسة اسباب تفضيل النطاق الضيق، ثم نحاول دراسة ظروف بعض المنظمات التي عمدت الى زيادة نطاق

**\* عند الشروع في بناء الهيكل التنظيمي للمشروع التنموي فلا بد ان نضع نصب**  
**اعينا المبادئ الرئيسية لاي تنظيم وهي:**

#### **1- مبدأ الأهداف:**

إن أهداف المشرع لها أهمية رئيسية في تحديد هيكل المشروع.

## 2- مبدأ وحدة الأهداف:

إن المشروع كوحدة متكاملة وكل جزء فيه يجب أن يسعى للوصول إلى أهداف واحدة.

## 3- مبدأ أولوية أهداف المنظمة:

إن المشروع قد يخفق إذا عمل العاملون أو بعض الجماعات بها إلى تفضيل اهتماماتهم الشخصية عن مصالح المنظمة.

## 4- مبدأ التسلسل:

إن مطلباً تنظيمياً أساسياً، هو وجود سلسلة من السلطة المباشرة من الرئيس إلى المرؤوسين خلال التنظيم كله.

## 5- مبدأ وحدة الأمر:

إن كل شخص في التنظيم يجب أن يكون له رئيس مباشر واحد فقط.

## 6- مبدأ منافذ الإشراف:

يجب أن تتصل الوحدات التنظيمية المختلفة بمنافذ إشرافية واضحة ومحددة. بحيث تكون أعمال كل وحدة تحت الإشراف المباشر من وحدة واحدة على المستوى التنظيمي الأعلى المباشر.

## 7- مبدأ المستويات التنظيمية :

إن عدد مستويات السلطة يجب أن تكون عند الحد الأدنى

## 8- مبدأ الوظائف :

إن الوظائف هي التكوينات الأساسية التي يبني المدير حولها هيكلاً تنظيمياً فعالاً

## 9- مبدأ السلطة :

لا ينبغي أن يتضمن التنظيم سوى تلك الوظائف المطلوبة المتصلة بعضها ببعض بأسلوب بسيط وواضح ، والتي يرافقها تحديد واضح للسلطة والمسئولية للمختصين بممارستها .

## 10- مبدأ التماثل الوظيفي :

يجب تجميع الواجبات واسنادها للأفراد بناء على درجة تماثلها الوظيفي.

## 11- مبدأ نطاق الإدارة ( الإشراف ) :

إن هناك حداً لعدد الأفراد وألوان النشاط التي يستطيع مدير واحد أن يديرهم بكفاية .

## 12- مبدأ التفويض :

يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن ، متوافقة في ذلك مع حجم الرقابة الضروري بحيث يتم التنسيق واتخاذ القرارات عند أقرب نقطة للعمل نفسه .

## 13- مبدأ التحديد :

إن واجبات وسلطات ومسئوليات وعلاقات كل إنسان في التنظيم يجب أن تحدد بوضوح وبشكل تام ، ويفضل أن يكون ذلك كتابة .

## 14- مبدأ تعادل السلطة والمسئولية :

إن السلطة والمسئولية يجب أن يتعادلا . فأى إنسان لا ينبغي أن يضطلع بمسئولية إلا إذا منح سلطة كافية تمكنه من تحمل تلك المسئولية .



- 15- **مبدأ المسؤولية الثابتة :**  
إن الفرد يحقق أداء أفضل في أي وقت إذا كانت مسؤولية إنهاء عمل محدد ثابتة بالنسبة لهذا الفرد .
- 16- **مبدأ التخصيص الكامل :**  
إن السلطة والمسؤولية اللازمتين لكل نشاط من أجل التشغيل الفعال للمنظمة يجب تحديدها بوضوح لشخص معين .
- 17- **مبدأ المسؤولية النهائية :**  
إن مسؤولية الأفراد الذين يحتلون موقع سلطة أعلى عن أعمال مرؤوسيهم هي مسؤولية مطلقة ، ولا تعفى عملية التفويض المدير من المسؤولية أو السلطة أو المساءلة .
- 18- **مبدأ المسؤولية :**  
إن هناك بعض المسؤوليات الأساسية في كل فرد مركز للقيادة الإدارية .
- 19- **مبدأ الاتصالات الأفقية :**  
إن المديرين عند أي مستوى في التنظيم يمكنهم الاتصال بالمديرين الآخرين ، واتخاذ القرارات وإعداد الخطط أو القيام بأعمال تعاونية بالنسبة لأي موضوع في إطار سلطاتهم ومسئولياتهم بشرط :  
أ- أن يكون الاتصال بمعرفة وموافقة الرؤساء المباشرين .  
ب- يحصلوا على موافقة الرؤساء الأعلى مباشرة قبل القيام بالعمل المتفق عليه .
- 20- **مبدأ الاستثناء :**  
إن كل مدير عند كل مستوى يجب أن يتخذ كل القرارات في نطاق سلطاته ولا يرفع لرئيسه إلا تلك الأمور التي لا يستطيع هو اتخاذ قرار في شأنها ( بسبب سلطته المحدودة ) .
- 21- **مبدأ العلاقات التنظيمية المتزايدة :**  
مع كل إضافة من الأفراد إلى الهيكل التنظيمي بأن عدد العلاقات التنظيمية يتزايد بمعدل أكبر من معدل زيادة الأفراد .
- 22- **مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب :**  
إن الكفاية التنظيمية القصوى تتطلب تسكيناً فعالاً للأفراد . فيجب اختيار كل فرد وتسكينه في وظيفته بحرص ودقة بحيث تحقق تكوين مطالب الوظيفة والتكوين الشخصي للفرد أفضل مزيج ممكن .
- 23- **مبدأ الجماعات التنظيمية غير الرسمية :**  
توجد في داخل كثير من الهياكل التنظيمية الرسمية جماعات تنظيمية غير رسمية يكون لها تأثير في عمليات المنظمة كلها .
- 24- **مبدأ التوازن التنظيمي :**  
إن نمو الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة يجب أن يتوافر بقدر الإمكان مع أهميتها النسبية .

## اسس بناء الهيكل التنظيمي في المنظمات الغير حكوميه :

يبنى الهيكل التنظيمي على احد اربعة اسس و يجب ان نلاحظ ان التنظيم هو شيء ديناميكي و ليس جامداً، و انه لا يوجد هيكل تنظيمي ثابتاً او مثالياً و فعلاً في جميع الحالات. لذلك فقد نجد النظام المناسب لمرحلة معينه قد لا يكون مناسباً في مرحله اخرى من مراحل المشروع.

### اولاً: بناء على الغرض:

اي تجميع جميع الأنشطة التي تؤدي الى تحقيق الغرض المناط المؤسسه فوحدات متكاملة تجمع كل هؤلاء الذين يقومون بالخدمة / تحقيق الغرض ، فمثلاً وزارة التعليم تضم بجانب المدرسين و ادارى المدارس معماريين ومهندسين و اطباء و رجال قانون و سائقين ..... الخ او وحدة الإنتاج الحيواني بالمشروع ، و تشمل التربية - التغذية - صحة الحيوان - الإرشاد - تصنيع المنتج و تسويقها.

### المزايا:

- وضع جميع الأنشطة تحت نظر منسق واحد، و الذي يتحكم في الأفراد و الوحدات التي تؤدي هذه العملية
- من السهل فهم مغزى التنظيم بواسطة الأفراد المستفيدة

- يشكل قاعدة جيدة لزيادة ولاء الأفراد للمؤسسة او المشروع

### العيوب:

- ضرورة التنسيق بين الوحدات لمنع و معالجة التعارض و عدم الوضوح بين الوحدات، حيث ان احتمالات التداخل بين الوحدات كبير
- قد لا يوجد عمل ك لبعض العمليات الفنية ، بما يسمح بإنشاء وحدات فرعية
- يمكن لبعض الأفراد فقدان الهدف و الرؤية، لان الوظيفة الالغقد تكون ذات خصص مختلف، و ليس لديها الخبرة لتقييم العمل الفني للوحدات او الأفراد الأدنى.

- قد تتحول المؤسسة ( المشروع ) الى وضع مستقل بسهولة

### ثانيا: بناء على العمليات الفنية

و هذا التنظيم يعمل على تميع كل الأفراد، الذين يستخدمون مهارات معينة او تكنولوجيايات محددة في وحدات مستقلة مثل وحدات الشؤون القانونية المركزية التي تخدم كل الاجهزة الحكومية، وحدات الصيانة المركزية

### المزايا:

- يضمن افضل استخدام للمهارات الفنية
- تؤدي كمية العمل الكبيرة المتاحة لكل قسم الى استخدام افضل الإمكانيات
- تشجع التنسيق في جميع الأمور الفنية بالمؤسسة، لان تجمع الأفراد ذوي الخبرات المتماثلة في مكان واحد يساعد على تبادل الخبرة و المهارات.
- يتناسب مع اهتمامات الأفراد بالنسبة للترقي في السلم الوظيفي (ترقية فنية)

### العيوب:

- من الصعب استخدام هذا النظام في مشروعات التنمية
- يشكل خطورة على تحقيق الأهداف ، حيث ان الوحدات تركز على كيفية اداء العمل و ليس على الإنجاز الذي تم.
- يؤدي هذا التنظيم الى استعلاء الأفراد الفنيين حسب التخصص و عدم رغبتهم في التعاون مع الآخرين ، و التضرر من الرقابة من السلطات الأعلى بالمشروع
- تزداد الحاجة الى تنسيق فعال لتحقيق الأهداف .
- يعمل الأفراد غير المتخصصين خارج التنظيم رغم احتمال قيامهم بالساهمة في النشاط .

عند تنظيم الوحدات على اساس العمليات الفنية تكون مهام مدير المشروع الأساسية هي:

- الاهتمام بالتنسيق بين الوحدات .
- التنسيق الزمني بين الأنشطة المختلفة.

- ضمان اداء الخدمات المطلوبة فعلا للأفراد المستهدفين.

### ثالثا : بالتوجه الى المجموعات المستهدفة

و يبنى هذا التقسيم على اساس الأفراد / الأشياء التي تتعامل معها المؤسسة بغض النظر عن الغرض او العملية التي تقوم بها مثل مؤسسات رعاية الأطفال / كبار السن (خدمات تعليمية - صحية - ترفيهية .....الخ) ، محلات المبيعات الضخمة (اقسام لكل صنف)

#### المزايا :

- تسهيل تقديم الخدمة و التنسيق بين احتياجات العملاء ( الأفراد المستفيدة)
- زيادة مهارات التعامل مع نوعية محددة من الأفراد

#### العيوب :

- لا يشجع التخصص ، حيث ان الوحدات تؤدي وظائف متعددة
- قد تنشأ خطورة من تسلط بعض المجموعات المستفيدة ذات الضغط الاكثر
- قد تعطى المؤسسة لنفسها الحق في او تكتسب مسؤوليات كبيرة تجاه المجموعات المستهدفة ، و بالتالي تتحكم فيها .

و هنا تكون مهمة المدير الأساسية:

تناسب مستوى الخدمات المقدمة مع احتياجات الأفراد.

ان يكون العمل في المواقع المختلفة جزء من البرنامج العام الكلي

#### رابعا : بالفرق ذات المسؤوليات المحددة

وهذا التنظيم يبنى على اساس تجميع كبالغرض.صين الازمن لإنهاء عملية معينة متميزة وواضحة، و يمكن انجازها في فترة زمنية محددة بمراد محددة ( المشروعات - فرق العمل -.....) و هي يمكن ان تعتبر صورة التنظيم بالغرض .

#### المزايا:

- المرونة في تكوين الفريق و توفير الموارد
- تحفيز العاملين للإنجاز الفردي في اطار الفريق
- لا يمنع اختلاف الغرض من حالة لأخرى من ان اسس التنظيم قابلة للاستخدام في الحالات المختلفة
- يمكن استخدام نفس الأساس في تنظيم الوحدات الفرعية

#### العيوب:

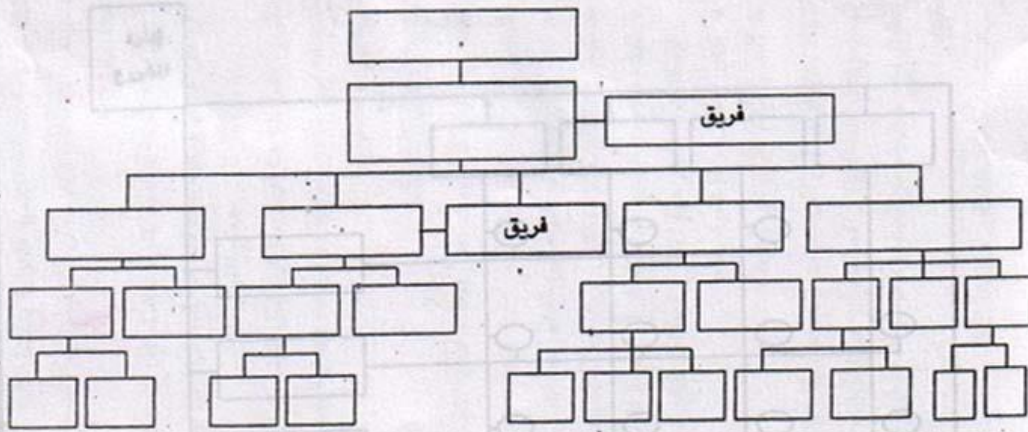
- الاتفاق على المهام يكون اكثر صعوبة مما في النظم الأخرى
- استمرارية القيام بالأنشطة غير مضمون، الا اذا اخذت في الاعتبار منذ البداية.
- القيام بالأنشطة يكون اسرع من اتخاذ القرارات، و قد يصبح هو الاعتبار الأهم في بعض الحالات
- يصعب تطبيق العقوبات في حالات عدم تنفيذ الأنشطة او تحقيق الأهداف

### **التنظيم و التنسيق**

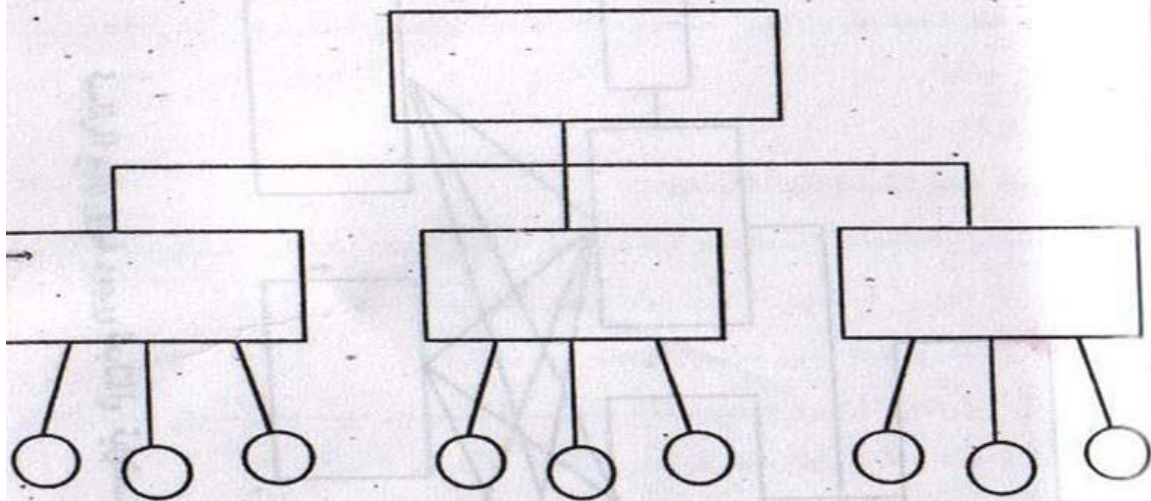
يجب ان نؤكد ان اهم وظائف التنظيم هي التنسيق بين الأنشطة، و تزداد الحاجة الحاجة الى التنسيق في مواضع تداخل الاختصاصات بين الوحدات المختلفة، و تختلف الحاجة الى التنسيق و حجمه باختلاف نوع التنظيم. و يتم التنسيق داخل الوحدات، اما عن طريق:

- **التعليمات الصادرة من المستوى الأعلى**
- **مشاركة من العاملين في نفس المستوى**

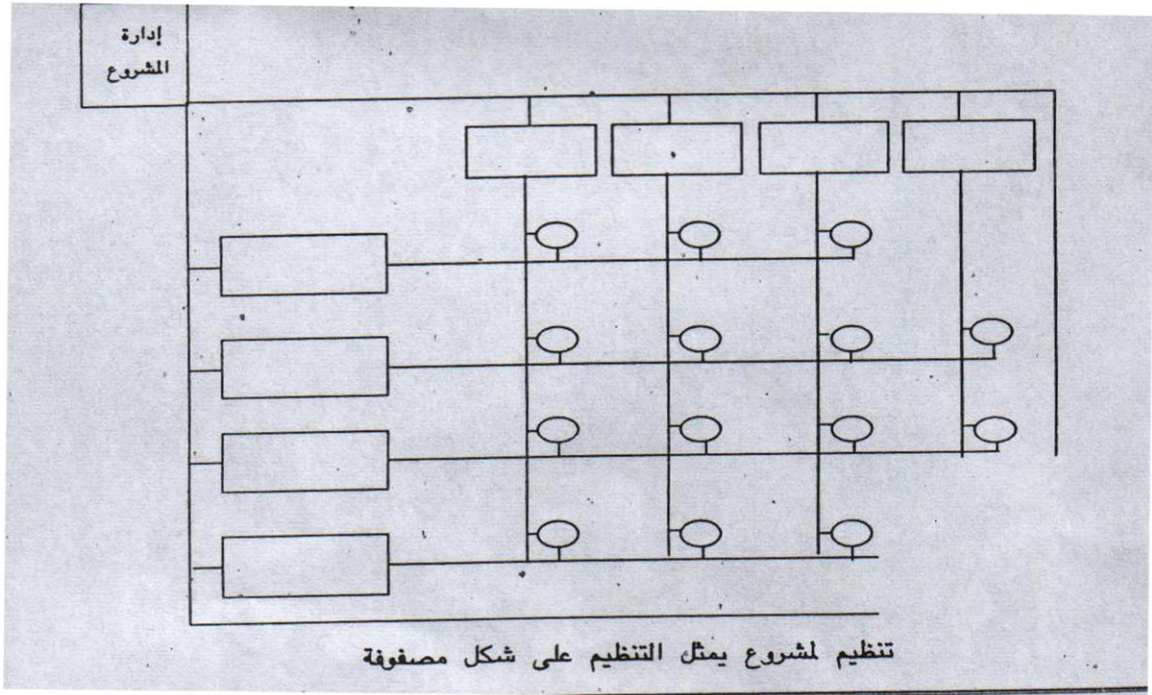
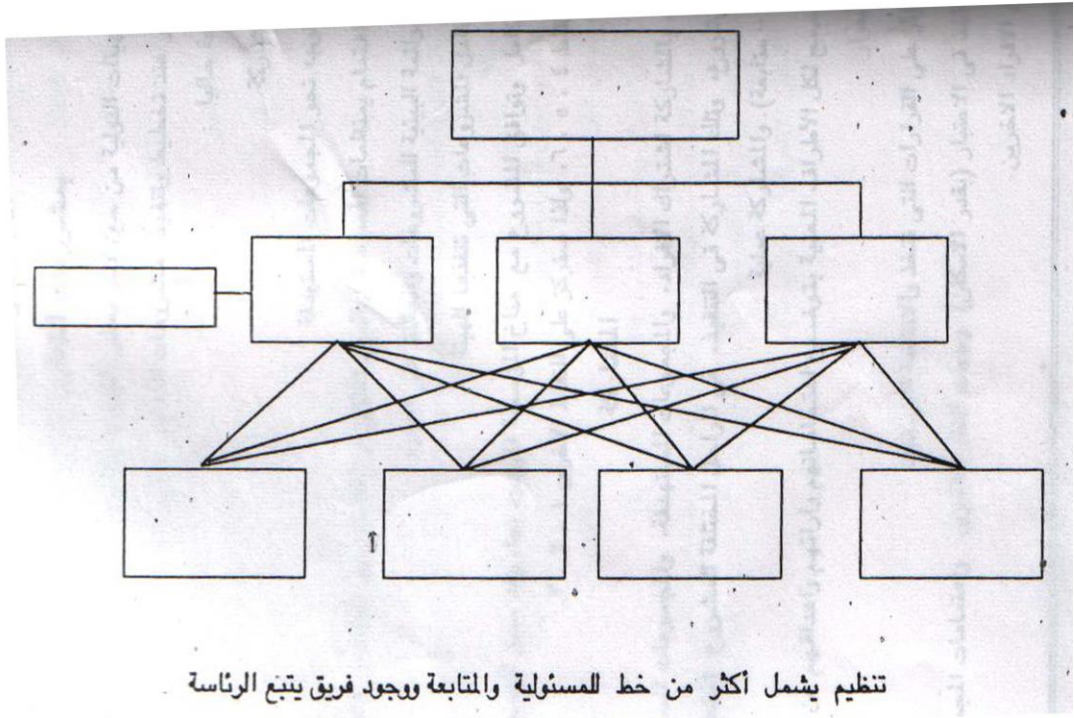
و يمكن ان يتم التنسيق بين الوحدات فيما بينها على نفس المستوى، و لكن عندما تنشأ المشاكل فلا بد ان يتم التنسيق على المستوى الأعلى. ووسائل التنسيق على مستوى الوحدات هي جزء من التنظيم، و من اهمها - الاجتماعات - اللجان - المنسقين. الخ) كلما اجت المؤسسة الى درجة اكبر من التنسيق لإنجاز اعمالها ( اجتماعات رسمية اكثر - لجان اكثر - عدد اكبر من المنسقين.....الخ) كلما كان هذا دليلا على عدم كفاءة التنظيمي السائد في المؤسسة.



تنظيم لمشروع يشمل المسؤولية ووجود أكثر من فريق يتبع الرئيس مباشرة



تنظيم هرمي تقليدي



### مثال تطبيقي

كيف نحدد عدد المرؤوسين المطلوبين في قسمك

سنعطيك طريقتين لتحديد عدد المرؤوسين في قسمك ، الطريقة الاولى

تعتمد على ان حجم عبء العمل يختلف من وقت لآخر ، و انه يمكن زيادة او

تخفيض عدد المشرفين بشيء من الحرية ، اما الطريقة الثانية تعتمد على تقدير احتياجاتك من المشرفين عبر سنة كاملة

### 1- كيف تأخذ فى الحساب الانتاج فى تحديد حجم العمالة :

اليك الخطوات التالية :

- 1- انظر الى جداول العمل فى قسمك خلال الشهر القادم مثلا
- 2- حول كمية العمل المطلوبة الى عدد ساعات عمل مطلوبة ، ان اردت المساعدة اسال خبير التنظيم فى منطمتك عن عدد الساعات المطلوبة لانجاز الاعمال او الجداول المخططة للانتاج
- 3- اقسم ما حصلت عليه فى الخطوة السابقة على عدد ساعات العمل التى يعملها المشرف الواحد ، فتحصل على عدد الايام المطلوبة لتحقيق العمل المطلوب
- 4- اقسم ما حصلت عليه فى الخطوة السابقة على عدد ايام العمل فى الشهر الواحد فتحصل على عدد المشرفين المطلوبين فى الشهر و هم المشرفين المباشرين اللازمين لإنجاز العمل
- 5- قدر عدد المشرفين غير المباشرين و المساعدين مثل : المناوبين و المساعدين و عمال التجهيز و عمال النظافة و الخدمات ، اصف ما قدرته على الخطوة السابقة .

6- قدر عدد العاملين المطلوبين للاحلال فى حالات الغياب

7- اصف الخطوات 4،5،6 للحصول على عدد العاملين المطلوبين

مثال:

- 1-مطلوب زيارة 1000 منزل خلال الشهر القادم فى قرية ما
- 2- عدد ساعات العمل المطلوبة 1000 منزل 3X ساعات للزيارة =3000 ساعة عمل
- 3- عدد ايام العمل المطلوبة 3000 /7 ساعات فى اليوم =429 يوم
- 4- عدد العاملين المطلوبين فى الشهر 22/422 يوم فى الشهر =19.50 عامل
- 5- عدد العاملين غير المباشر 3 عامل
- 6- عدد العاملين اللازمين لمواجهة حالات الغياب =0.50 عامل
- 7- عدد العاملين المطلوبين =19.50 + 3 + 0.50 =23 عامل



كيف يمكن تحديد حجم العمالة لسنة كاملة؟

اليك الخطوات التالية :

يجب ان تبدأ بما توصلنا اليه فى (1) و هى عبارة عن تحديد عدد العاملين اللازمين و كذلك اللازمين لمواجهة عبء العمل الموجود فى القسم (سواء كانوا عاملين مباشرين او غير مباشرين) اضع بعد ذلك عدد من العاملين اللازمين لمواجهة الانقطاع عن العمل و للتبسيط عليك النموذج التالى ، و هو يتضمن ايضا مثالا عمليا



موازنة العمالة في قسم ..... لعام .....		
كلي	فرعي	البند
		١ - عدد العمال اللازمين لمواجهة عبء العمل الحالي :
	١٩ر٥	المباشرين .....
	٣	+ غير المباشرين .....
٢٢ر٥		= المجموع .....
		٢ - إضافة عدد من العمال لمواجهة :
		الأعياد .....
	٠ر٥	الاجازات السنوية .....
	١ر٥	+ اجازات مرضية وعارضة .....
	٠ر٥	+ اجازات أخرى .....
٢ر٥		= المجموع .....
		٣ - عدد العمال المطلوبين في بداية المدة :
٢٥		مجموع البندين ١ ، ٢ .....
		٤ - اضافة عدد من العمال لمواجهة الاحلال :
		المعاش .....
	٠ر٥	+ الترقية .....
	٠ر٥	+ النقل .....
	٠ر٥	+ الفصل .....
	٠ر٥	+ الاستقالة .....
	٠ر٢٥	+ الأمراض المهنية والحوادث الصناعية .....
	٠ر٢٥	+ الوفاة .....
٢ر٥		= المجموع .....
		٥ - عدد العمال المطلوبين أو المراد التخلص منهم بسبب :
	٢	تغيير في حجم عبء العمل .....
	-	تغيير في التكنولوجيا .....
	٠ر٥ -	تغيير في تنظيم القسم .....
١ر٥		= اجمالي .....
٢٩		٦ - اجمالي عدد العمال المطلوبين مجموع العمود ( كلي )

نموذج لتحديد حجم العماله المطلوب

## ■ تفويض السلطة

منظمة تتكون من عدد من البرامج والأنشطة ، كما أن كل نشاط يتضمن عدداً من الوظائف كل منها يتكون من عدد من المهام والأعباء – وتعطى الوظيفة لشاغلها سلطات ومسئوليات يجب أن تكون متعادلة . وكلما زاد نطاق الإشراف عن عدد محدود (5-7 أفراد ) يتطلب المرء تفويض قدر من السلطات للغير نظراً لأن نطاق : الوقت – التذكر – المعرفة – التخصص – الابتكار – الطاقة الجسمانية – المكان .. محدودة جميعاً . والمسئولية التزام لا يمكن تفويضه .

### لماذا التفويض ؟

1. لمحدودية الوقت والطاقة البشرية لكل فرد في المنظمة .
  2. لتحديد مجال المراقبة .
  3. لتوفير النمو الوظيفي .
  4. لزيادة التنافس في المستويات التنظيمية .
  5. لتوفير فرص التطوير الإداري .
  6. لتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات .
- التفويض يخفف من الضغط الناجم عن تكاثر المسؤوليات .

### عناصر التفويض :

1. تحديد حجم العمل أو المهام الكلية .
2. تحديد حجم السلطة .
3. استقطاب كافة الموارد اللازمة لإنجاز العمل .
4. تحديد المسئولية لتنفيذ العمل .

فهناك تفاعل بين السلطة والمسئولية والواجبات . ولا بد من موازنة السلطة والمسئولية للحصول على نتائج أفضل . وتتضمن السلطة الحقوق التالية : التفويض الجزئي – استخدام المخصصات المالية – توجيه العاملين – تخصيص الموارد بأسلوب مثالي .

### خطوات عملية التفويض الفعال :

1. تقييم الواجبات .
2. تحديد المساعدين .
3. مجالات التفويض واتخاذ القرارات .
4. تحديد السلطات .
5. تحديد المسؤوليات .

أي أن العملية التفويضية تشمل التقدم من بداية محددة إلى نهاية محددة ، ثم الاتفاق على مجموعة الخطوات المتناسقة التي تساهم في تقديم الأفراد والمنظمات أي التفويض . والإنجاز يعنى تقسيم الواجبات وتعيين المساعدين وتحديد الهدف والسلطة والمسئولية وهى: المبادئ الأساسية اللازمة للوصول إلى التفويض الناجح.

### مهارة التفويض

- فهو يتضمن :

1. القدرة على اختيار الوقت المناسب للتفويض .
2. إجادة التفويض تعنى المعرفة الدقيقة لإجراءات وطرق العمل .
3. تنامى علاقات الثقة والأمانة المتبادلة .
4. الاهتمام بالجوانب المعنوية للغير في العمل .
5. معرفة الوقت المناسب للحول الوسط والتفاوض .
6. التفويض يهتم بالفردية والصحة النفسية .

### عقبات التفويض :

( أ ) من جانب المرءوس وتضم فقدان الثقة في النفس - الخوف من النقص - نقص المعلومات - نقص الدافع الإيجابى - الرجوع للرئيس في المواقف الصعبة .

(ب) من جانب الرئيس وتشمل فقدان الثقة في الغير - الغرور والإعجاب بالذات - الخوف من الفشل - فقدان القدرة على إعطاء التعليمات المناسبة - الاعتقاد بأنه يستطيع أداء العمل بطريقة أفضل .

- كما قد يعود التردد في التفويض إلى رؤساء المدير ذاته . فقد يكون المناخ الإدارى أقل ملائمة لفكرة التفويض .

### تأثير التفويض الفعال على خط سير العمل

إن التفويض الفعال يحقق الثقة بالنفس - الأمان والاطمئنان للغير- توافق الأهداف - التعاطف مع الغير - الإبداع - التعاون - المبادرة والتطور .

حالة عملية

الحاج كريم صالح صاحب مطبعة بالعتبة الخضراء ، ويعمل لديه عشرون فنياً ولديه عشرة أولاد يعمل جميعهم بالمطبعة .. يجب أن تصدر أوامر الشغل

باستمرار من الحاج كريم صالح ويقوم هو شخصياً بالصرف والتحصيل . والحاج كريم له شخصية قوية ويسيطر بالكامل على المطبعة والمنزل وعلى أولاده وزوجاته وأيضاً العمال العشرين . ويكاد يتدخل في كل صغيرة وكبيرة في حياتهم ، ويسير العمل بانتظام طالما يتواجد صاحب المطبعة والعكس عندما يتم غيابه . ويرفض أولاد الحاج كريم صالح إنجاز أي عمل في حالة مرضه أو سفرة لأداء فريضة العمرة أو في حالة الأمطار وصعوبة حضوره إلى المطبعة وهو مريض الآن من كثرة أعباء العمل

وفى اجتماع غير رسمي وأولاد صاحب المطبعة أثيرت المشكلات التالية :

- [1] عدم الوفاء بالالتزامات وفق المواعيد المقررة .
- [2] التأخير في السداد والتحصيل .
- [3] تزمير العملاء .
- [4] مزايا المركزية المطلقة – ورفض اللامركزية – والخوف من التفويض .

• المطلوب منك توضيح الإجابات للاستفسارات التالية :

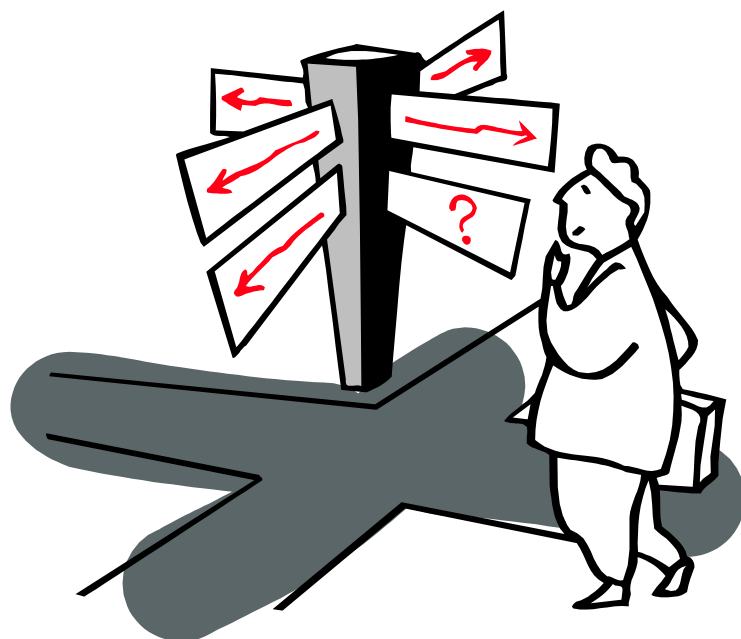
1. هل يجب على صاحب المطبعة التفويض ؟
2. كيف يمكن تنفيذ برنامج التفويض بالمطبعة ؟ وماذا يحقق ؟
3. هل يحل التفويض مشكلات المطبعة المقدمة على الإفلاس ؟

## المساءلة Accountability

هو عبارة عن الالتزام المترتب على المسؤولية او الحساب عن الاستخدام الملائم للسلطة

عندما يحصل شخص ما على قرض من احد البنوك، فان ذلك يحمله التزاما برد الأموال التي اقترضها و الا تعرض للحساب، و بالمثل فان المرؤوس عندما يقبل المسؤولية و السلطة اللازمين لإنجاز عمل ما، فان ذلك يحمله التزاما بإنجاز ذلك العمل، مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة له. ان هذا الالتزام من جانب المرؤوسين، من وجهة النظر التنظيمية، يطلق عليه اصطلاح " المساءلة" معنى ذلك ان المرؤوس يساءل امام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة اليه، و عن انجاز المسؤوليات – الواجبات – المحددة له.

ان هناك طريقة سهلة للتمييز بين مفهومي المسؤولية و المساءلة، وذلك من خلال تذكر ان المرؤوس يكون مسئولا عن انجاز العمل المخصص له، و يساءل بواسطة رئيسه عن الأداء المرضي لهذا العمل



# التوجيهية

# التوجيه والقيادة

## مقدمة :

ربما يتوافر في ادارة مشروع ما , التخطيط الجيد والتمويل المؤثر والتنظيم الفعال والإشراف المناسب .  
إلا أن ذلك لا يؤتي ثماره ولا يكون له أثر بدون قيادة فعالة ومؤثرة ومحفزة تستطيع أن تحرك كافة القطاعات نحو تحقيق أهداف الجمعية .  
ومن هنا تأتي أهمية القيادة . فهي تعتبر محور من المحاور الرئيسية في عملية الإدارة و هي أحد الأساليب المستخدمة في توجيه العاملين بالمشروع من أجل تحقيق و إنجاز عمل ما .  
والتوجيه هو من أهم أعمال القيادة ، والوظيفة التوجيهية هي وظيفة دائمة و مستمرة طالما هناك أداء في المشروع و تتطلب قدراً كبيراً من التفكير و الابتكار و معرفة قدرات الأفراد و إمكانيات العاملين و المداخل الصحيحة في توجيههم بما يتناسب مع المواقف المختلفة .

وسنتناول في هذا الجزء من الدليل الوظيفة الثالثة التي يقوم بها مدير المشروعات وهي التوجيه و القيادة و سنتعرف على أهم المهارات التي يجب ان يكتسبها المدير الناجح و أهم التحديات التي تواجهه .

## وسيشمل هذا الجزء من الدليل الموضوعات التالية:

1. التوجيه
2. القيادة
3. التحفيز
4. التدريب



## التوجيه Directing

### تعريف التوجيه :

تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الادارية التي يقوم بها المدير في المنظمة. ويمكن تعريف التوجيه بأنه:

هو عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل. كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة.

وتعتبر هذه العملية من الوظائف الصحية ويرجع سبب صعوبتها إلى أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوى مركبة يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحياناً معها. وهذا يتطلب من المدير أن يتفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة.

والتوجيه هو جزء رئيسي من عملية القيادة ، والتي تتطلب من الرئيس أن يقضى بعض الوقت مع الافراد من أجل الاستماع والانصات والملاحظة ، ثم تقديم النصح والارشاد والتعليمات اللازمة التي تيسر مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم ويؤدي ذلك الى ظهور صورة من الحماس وحب العمل وإجادته في نفس الوقت .

### ماالاداعي لوجود توجيه في وجود تخطيط وتنظيم ورقابة؟

من الخطأ الاعتقاد أن ما يتم الاتفاق عليه في الخطط سوف ينتقل تلقائياً -خلال الهيكل التنظيمي والاورام والقواعد المنظمة للعمل- الى العاملين كي ينفذوه بنفس الفهم والكفاءة المطلوبة, لذلك فان التوجيه يقوم بترجمة وتبسيط وتسهيل مايراه المخططون الى المنفذين بما يجعلهم قادرين على اداء العمل المطلوب منهم بالصورة التي توقعها المخططين .

### أسباب التوجيه :

- ♣ عندما يقوم الموجه في العمل بمراقبة اعضاء الفريق, فانه يعمل على مساعدتهم على مساعدة أنفسهم **Help Them Help Themselves**
- ♣ يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
- ♣ يوفر التوجيه اتصال مباشر بوظائف المرؤوسين ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضاء عن أعمالهم عندما عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.
- ♣ يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب عل نقاط ضعفهم في الاداء والتغلب على ما يواجههم من مشكلات في العمل من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير اثناء متابعة الاداء مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.
- ♣ يستخدم التوجيه والارشاد كثيرا للنهوض سريعا بالمستخدمين الجدد في وقت قصير وذلك بالالمام بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يشعر بها أعضاء الفرق المكونة حديثا ويكون هذا النوع ملازما ومصاحبا للتدريب المهني.
- ♣ إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف للمنظمة.
- ♣ والتوجيه في الوقت ذاته, يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه في تصحيح الأداء فهو يدرّبهم ويعمل على تنمية مهاراتهم.

## **مبادئ التوجيه :**

هناك مبدآن من مبادئ الإدارة لهما أهميتهما في مجال التوجيه وهما:

### **1- مبدأ تجانس الأهداف:**

إن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة. وأن يؤدي تحقيق أهداف الفرد في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة.

### **2- مبدأ وحدة الرئاسة وحدة الأمر)**

يعتبر من المبادئ التي تعتمد عليها وظيفة التوجيه حيث تبين أن الأشخاص المرؤوسين يتجاوبون أكثر عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد. ومثل هذا التوجيه يساعد على تجنب تقسيم الولاء لأكثر من رئيس، ويتجنب الأوامر المتعارضة.

## **متطلبات التوجيه :**

**الإتصال :** نرى أن عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال فالتوجيه يتم من المدير – القائد

– إلى المرؤوسين في المنظمة والاتصال بهم لتوجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة.

**المعلومات:** التوجيه السليم يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد الى الالتزام بالأداء وفقاً للخطة والبرامج الموضوعه مسبقاً.

### أولاً: الأوامر

تعرف الأوامر بأنها:

#### **القرارات التي يصدرها المدير ويطلب من مرؤوسيه تنفيذها.**

والأوامر من أهم وسائل التوجيه، ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة ادارية من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب.

وهناك خصائص معينة للأمر يجب أن يدركها المدير أو الرئيس ويلتزم بها عند إصدار أوامره إلى المرؤوسين. ومن هذه الخصائص:

أ- أن يكون الأمر معقولاً وقابلًا للتنفيذ. وهذا يعني أن يكون المرؤوس لديه القدرة على تنفيذ هذا الأمر.

ب- أن يكون الأمر كاملاً بحيث لا يترك سؤالاً في ذهن المرؤوس بلا إجابة، بل يجب أن يتضمن الحل المطلوب تأديته من ناحية الكم والكيف، ومكان القيام به، والزمن الذي يجب أن يستغرقه هذا العمل.

ج- أن يكون الأمر واضحاً بالنسبة للمرؤوسين وذلك حتى يضمن الرئيس أو المدير تنفيذ ما هو مطلوب من هذا الأمر بالفعل.

د- أن يكون الأمر مكتوباً وذلك حتى لا يساء فهمه أو يتعرض للنسيان، وحتى يسهل الرجوع إليه عند الحاجة وفي المسائل الهامة أو المعقدة.

### ثانياً: التعليمات

الاداة الثانية الهامة من أدوات التوجيه هي التعليمات وتعرف بأنها:

**"الايضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي صدرت الأوامر بشأنها".**

وتتميز التعليمات بأنها أكثر تفصيلاً وتوضيحاً لكيفية أداء الأعمال وبيان الخطوات اللازمة لهذا الأمر والتي يجب اتباعها في عملية التنفيذ وتوضح أهمية التعليمات من حيث أنها تساعد العاملين في المشروع على معرفة الأسلوب الأمثل لانجاز العمل المكلف به.

## الوصايا العشر للتوجيه الفعال

1. لا تصدر توجيهات أو أوامر إلا عند الضرورة.
2. احرص أن تحدد بدقة من سيقوم بالعمل ومتى وأين وكيف.
3. تابع تنفيذ الأمر بعد اصداره.
4. كن واضحاً في توجيهاتك وأطلب من المرؤوس شرح ما يفعله وكيف.
5. تكلم مباشرة مع الشخص المسئول بدل من وجود وسيط.
6. وضح الهدف من التوجيه.
7. لا توجه العامل أمام الآخرين.
8. شجع من التزم بالتوجيه وأعط فرصة لمن لم يصح أدائه بغير قصد.
9. أختار الألفاظ المناسبة والواضحة والمحددة.
10. أختار المكان المناسب للتوجيه.

# Leadership القيادة

## مفهوم القيادة :

هي القدرة على ممارسة التأثير على الآخرين لكي يعملوا معا في سبيل تحقيق هدف مشترك, وهذا التأثير يكون في ( معتقداتهم, قيمهم, اتجاهاتهم, سلوكياتهم )

ونرى من التعريف السابق أن هناك عددا من الشروط اللازم توافرها في القيادة من أهمها:

- 1- توافر جماعة من الأفراد وهو ما يسمى بالعنصر الانساني في المنظمة.
- 2- توافر عدد من الأفراد لديهم القدرة على التأثير الايجابي في سلوك الآخرين والمرووسين (القادة).
- 3- ضرورة وجود هدف تسعى هذه الجماعة من الأفراد إلى تحقيقه.

## أهمية القيادة :

إن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

## أيهما أفضل القائد أم الرئيس؟

يجب أن نفرق بين مفهوم القيادة والرئاسة، حتى ولو تشابهت المسؤوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين، والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف.

فنجد أن القائد يستمد سلطته من داخل الجماعة نفسها فهي التي ارتضت لقيادته وخلعت عليه صفة القيادة، بينما الرئيس يستمد سلطته من خارج الجماعة من لائحة العمل ونظامه، ومن المؤسسة التي أصدرت قرارا بتعيينه لشغل هذه الوظيفة الرئاسية، ومنحته قدرا من السلطة لكي يتمكن من القيام بهذه المسؤولية.

وإذا أردنا المفاضلة بين الرئاسة والقيادة، لوجدنا أن لكل منها مزايا وعيوب، فالرئاسة وإن كانت تضمن استمرارية العمل وإنجاز الأعمال، إلا أنها قد تؤدي إلى

انخفاض الروح المعنوية بين العاملين. والقيادة وإن كانت تشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للأعضاء إلا أنها لا تضمن الانضباط وقد تؤدي إلى التسبب وعدم تحقيق الأهداف للنهائية.

لذلك فإن العاملين في مجال الإدارة حاولوا أن يجمعوا بين كل من الرئاسة والقيادة، وفي نفس الوقت الابتعاد عن سلبيات كل منها، وذلك عن طريق إيجاد كوادر من العاملين في المنظمة نطلق عليهم مفهوم القادة الإداريين.

## **العلاقة بين القيادة والإدارة:**

### **هل كل مدير قائد؟ وهل كل قائد مدير؟**

حتى تتضح الصورة لابد من معرفة الاختصاصات والصفات التي تحدد القائد والصفات والاختصاصات التي تحيط بالمدير.

فالمدير يقوم بجميع الوظائف الإدارية مثل:

- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه.
- رسم الخطط والسياسات لبلوغ الهدف.
- تنظيم العمل بين الأفراد في المنظمة.
- توجيه الأفراد وتصحيح مسار الأداء.
- التنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة.
- مراقبة تنفيذ الأداء.
- اتخاذ القرارات المناسبة.
- حل المشكلات بين العاملين.
- توفير جو من المحبة بين الأفراد في المنظمة حتى يتم العمل بروح الفريق الواحد.

وبذلك يتضح لنا أن المهام التي يقوم بها المدير تشمل في طياتها واجبات القائد في التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو الهدف المحدد وبالتالي فالقائد ليس بالضرورة أن يمارس مهام المدير كاملة. أما المدير فهو يمثل وظيفه معينة يتطلب توافر مهارات قيادية فيها حتى يمكن أدائها بأحسن وسيلة ممكنة.

**لذا فمن الضروري أن يكون كل مدير قائد وليس من الضروري أن يكون كل قائد مدير**

ولكن اجتماع الصفتان - القيادة والقدرة الإدارية - في شخص واحد يؤهلانه إلى تحقيق العمل المطلوب منه بصورة أفضل فالقائد ذو المهارة الإدارية أفضل من القائد الذي تتقصه المهارة الإدارية.

## **القيادة الإدارية :-**

"هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال, وقدرته على توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهمهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

## **معايير الإختيار لمنصب القادة :-**

إن من الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها هو نجاح وفاعلية القيادات الإدارية، وهذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات.

ومن هنا أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم من أهم ما تعني به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها.

وقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء، عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين:

الأولى: معايير شخصية تدور حول السمات الشخصية للقائد).

الثانية: معايير موضوعية مرتبطة بمركز القيادة وعلاقة القائد بالمرؤوسين).

## **اعتبارات تحديد النمط القيادي :-**

لا يوجد نموذج قيادي أمثل يعم في كل الظروف و الحالات بل يتحدد النموذج المناسب وفقاً لبعض الاعتبارات العلمية و العملية التالية:

### **1- عوامل تتعلق بالقائد:**

مثل الخصائص السلوكية والصفات الشخصية ومعرفته ، وقيمه ، وخبراته .... الخ).

### **2- عوامل تتعلق بالمرؤوسين:**



مثل الاختلافات بين مجموعات العمل في الصفات والخصائص, وحجم المجموعة, ودرجة التعاون, الاستعداد علي التطور, والقدرة علي مواجهة المشاكل.

### 3- عوامل تتعلق بالموقف:

مثل طبيعة تكوين المجموعة , والمناخ التنظيمي السائد , القيود البيئية , المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية .... الخ.

### 4- عوامل تتعلق بالوقت:

مثل الوقت المتوفر بدراسة القرار قبل اتخاذه أو المواقف التي تتطلب سرعة التعرف بخطورتها أو أهميتها.

## **الصفات الشخصية والإدارية والمهارات للقائد الإداري الناجح :**

- ♣ الكفاءة , الاجتهاد والمثابرة, اتساع الأفق .
- ♣ الشجاعة .
- ♣ الموضوعية .
- ♣ التمسك بالقيم الأخلاقية .
- ♣ القدرة علي التفويض بالسلطات والصلاحيات للآخرين .
- ♣ تحمل المسؤولية والروح المعنوية العالية والصبر و الإيثار
- ♣ سرعة البديهة والأخذ بزمام المبادرة .
- ♣ اقتناص الفرص البديلة .
- ♣ القدرة علي إنجاز المهام .
- ♣ التخطيط .
- ♣ الابتكار والإبداع .
- ♣ القدرة على خلق روح العمل الجماعي بين فريق العمل.
- ♣ القدرة علي التأثير في الآخرين .
- ♣ القدرة علي التأثير في الأفراد من نوى الميول والقدرات والاتجاهات المختلفة
- ♣ مهارات الاتصال (الانصات, التحدث, الإقناع)
- ♣ الاتزان الانفعالي .

- ♣ حسن معالجة المشكلات والقدرة علي البت في الأمور .
- ♣ القدرة علي التعامل مع المواقف الحرجة باتخاذ قرارات حاسمة .
- ♣ عدم التحيز .

## الوصايا العشر للقيادة الفعالة

- 1 استخدم وسائل الاتصال المناسبة.
- 2 لا تركز على اللوائح والإجراءات في العمل أكثر من التركيز على مهارات المرءوسين.
- 3 لا تتجاهل آراء ومقترحات ووجهات نظر ونصائح المرؤوسين وشكاواهم.
- 4 لا تتجاهل التنظيمات غير الرسمية.
- 5 لا تستخدم أسلوب قيادي لا يتلاءم مع العاملين.
- 6 حاول دائماً إحاطة المرءوسين علماً بالإنجازات التي يحققونها خاصة إذا كانت متميزة وإيجابية.
- 7 لا تهتم فقط بإنجاز العمل والأهداف وتتجاهل العنصر الإنساني تماماً.
- 8 حاول دائماً إحاطة المرؤوسين بالمعلومات حتى لا يؤدي حجبها عنهم إلى انتشار الشائعات.
- 9 الاهتمام بالتفاصيل وتجاهل الأهداف الرئيسية.
- 10 شجع الشعور بتحمل المسؤولية لدى المرؤوسين كتفويض بعض السلطات لهم.

# التحفيز Motivation

## تعريف التحفيز

هو النظام الذي تضعه الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الإمتناع عن سلوك غير مرغوب فيه.

## ما الفرق بين الدافع والحافز؟

**الدافع:** حالة أو قوى داخلية تتبع من داخل الفرد تدفعه إلى أن يوجه سلوكه تجاه تحقيق الأهداف.

**الحافز:** هي القوة الناتجة عن المتغيرات الموجودة في المحيط الخارجي والتي تؤدي إلى تحريك الدوافع

## المقارنة بين الحوافز والدافع

الحوافز	الدوافع	مقارنة
مثير خارجي يعمل على خلق وتحريك المثير الداخلي (لدافع) ويوجه الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز بما يؤي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة	مثير داخلي وقوة تتبع من داخل الفرد تثير فيه الرغبة وتدفعه لتوجيه سلوكه وتصرفاته لإشباع هذه الرغبة	<b>التعريف</b>

<p>* حوافز مادية</p> <p>* حوافز معنوية</p>	<p>* التكوين النفسي للفرد</p> <p>* ثقافة المجتمع والقيم والأفكار</p> <p>* الظروف الاقتصادية</p> <p>* التطور التكنولوجي</p> <p>* التعليم وخبرات الحياة</p> <p>* التأثير المتبادل بين العوامل السابقة</p>	<p><b>العوامل المؤثرة</b></p>
--	---	-----------------------------------

**ومن هنا نجد أن السلوك الانساني = الفرد X البيئة**

وإذا أراد المدير فهم سلوك المرئوس فيجب عليه أن:

أولاً: الالمام ببعض الشيء عن الفرد نفسه.

ثانياً: الالمام بالبيئة التي يعيش فيها الفرد.

ثالثاً: تناول كل ذلك في منظور الدافعية.

### **هدف التحفيز:**

تحقيق التفاعل بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد والعكس حيث يختلف أنماط البشر في التحفيز.

### **أنواع الحوافز:**

#### **أولاً: الحوافز الايجابية و السلبية**

**الحوافز الايجابية:** هي المتغيرات التي تسهم في انتاجية الفرد وتحثه على القيام بالسلوك المطلوب فتزيد من اهتمامه بالعمل ومستوى أدائه.

**الحوافز السلبية:** هي المتغيرات التي تحد من اهتمام الفرد بالعمل أو الإمتناع عن سلوك معين مرغوب فيه مما يؤثر سلباً عليه وبالتالي على انتاجيته مثل لائحة الجزاءات.

#### **ثانياً: الحوافز الفردية والجماعية**

**الحوافز الفردية:** تمنح لفرد بعينه. وقد تكون ايجابية أو سلبية. ايجابية في شكل مادي أو معنوي, أو سلبية في شكل عقاب يوقع عليه.

**الحوافز الجماعية:** وتستخدم لحث فريق العمل على الترابط والتعاون لتحقيق أداء جماعي فعال.

### **ثالثاً: الحوافز المادية والمعنوية**

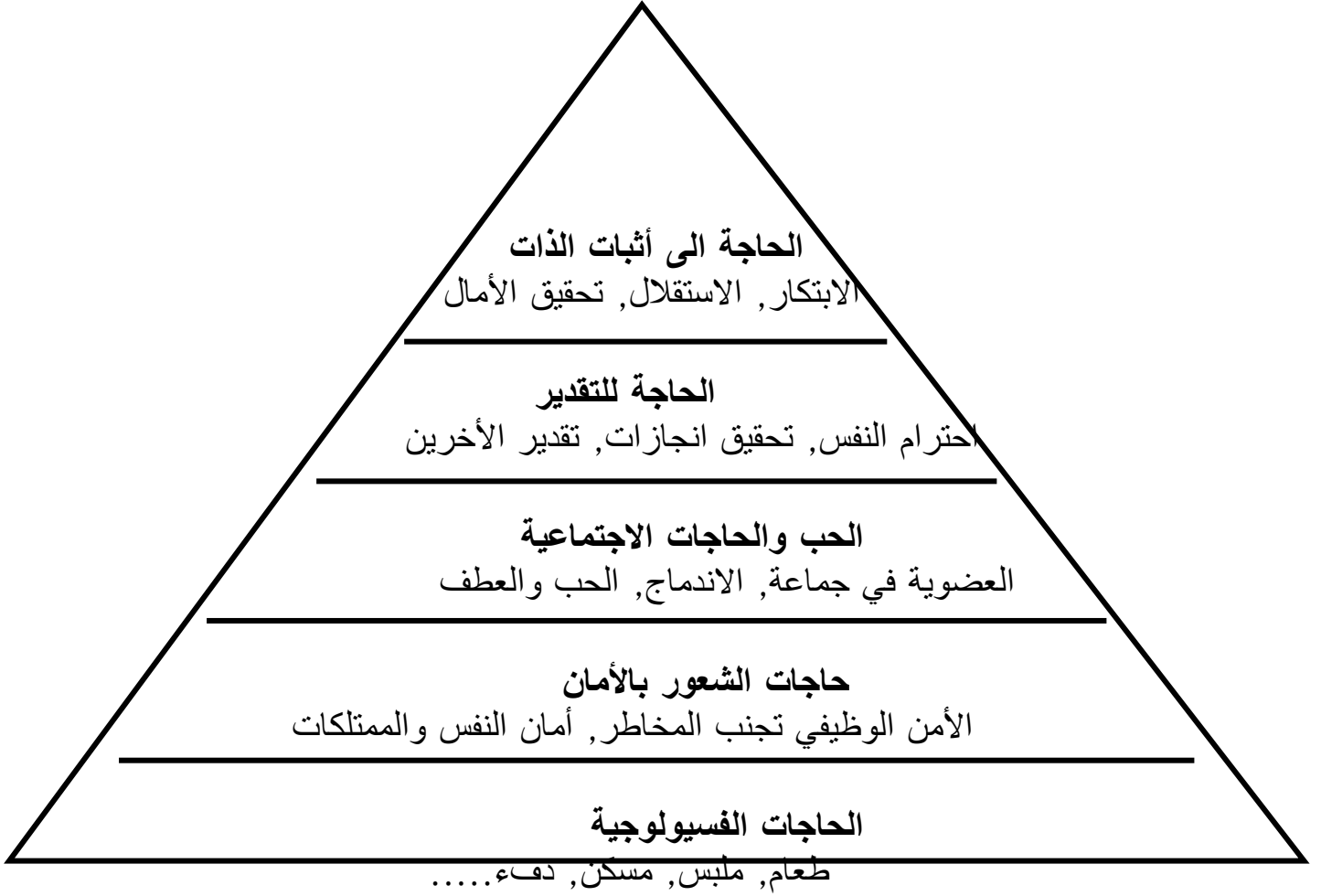
**الحوافز المادية:** تكون ايجابية عندما تعتمد على المكافآت المادية مثل المنح. أما السلبية فتعتمد علىالعقاب المادي مثل الخصم من الراتب.

**الحوافز المعنوية:** هذه أيضاً قد تكون ايجابية أو سلبية.

الإيجابية تتمثل في تقديم الشكر للفرد أو الثناء عليه أمام زملائه. أما السلبية فتتمثل في استخدام اللوم والتوبيخ أو وسائل الإهانة للفرد أمام زملائه.

## نظرية الحاجات : Need Theory

وضع ابراهام ماسلو **Maslow** نظاماً هرمياً خماسياً للحاجات بحيث يكون الترتيب من القاعدة الى القمة زمنياً حيث يعبر ذلك عن تاريخ الفرد في أشباع رغباته وتنمو رغبات الفرد تصاعدياً حيث تحقق الرغبات الأدنى ثم الأعلى. ويعتمد هذا الترتيب على الأهمية النسبية لأشباع الحاجات في القاعدة أولاً وإلى حد معين حتى تتمكن الحاجات في المستويات الأخرى التالية من الظهور وممارسة تأثيرها على الأفراد.



### 1- الحاجات الفسيولوجية : physiological Needs

وهي التي تعبر عن حاجات الإنسان الأساسية وهي التي تحظى بالمرتبة الأولى وكما يذكر ماسلو أن الإنسان يستطيع الحياة بالخبز وحده ، ولكي يظل الإنسان حياً فإن جسمه يحتاج إلى أن يقوم بوظائفه المختلفة ، وعدم قيام الجسم بأي من هذه الوظائف يؤدي لعدم الاتزان وعندما يشبع الجسم حاجاته الأساسية هذه ، فإن حاجات أخرى سوف تظهر بعدما يتحرر من سيطرة الحاجات الفسيولوجية الحاجات الأخرى بصورة متداخلة حيث يحدث تزايد في تأثير الحاجات الأخرى كلما تناقص تأثير الحاجات الفسيولوجية.

## 2- حاجات الشعور بالأمان: Safety Needs

لايكتفى الإنسان بإشباع حاجاته الأساسية ، ولكنه يبحث عن الشعور بالأمان أي أمناً وضامناً الحصول على احتياجاته الأساسية باستمرار ، وان يحقق الاستقرار من خلال تواجده في بيئة اجتماعية آمنة وقيم روحية ودينية ونظام اجتماعي عادل ومستقر

## 3- حاجات الحب والانتماء: Love and Belonging Needs

وتنطلق هذه الحاجات من الطبيعة الاجتماعية للإنسان ، وهي تعبر عن الرغبة في علاقات الحب والحنان والارتباط بالناس والجماعات حيث تظهر الحاجة للتعاطف ، أو رغبة في التقارب مع الآخرين ، وتحقيق المشاركة الوجدانية ، ويبحث الفرد من خلال هذه الحاجة عن الأصدقاء وشريك الحياه والأطفال

## 4- الحاجة للتقدير self- Esteem Needs

وتتضمن هذه الحاجة مفهوم القبول الاجتماعي ومعنى ذلك أن يكون الفرد مقبولاً من الجماعة بل ويلقى التقدير والاحترام منها ويؤدي ذلك الى تحقيق الشعور بالثقة لدى الفرد ويؤدي إشباع هذه الحاجة الى شعور الفرد بتميزه عن البعض ، وتؤثر نجاحاته وفشله في إشباع هذه الحاجة 0 وتؤثر شدة فاعلية هذه الحاجة لتجعله يعمل على تخطي العقبات التي تصادفه ، ويسعى من خلال الابتكار والتجديد والمنافسة الى تحدى قدراته

## 5- الحاجة الى أثبات الذات: Self-Actualization

يقول عنها ماسلو انها تعبر عن رغبة الفرد المتزايدة للتعبير عن ذاته والوصول الى أقصى مايمكن ويسعى الفرد من خلال هذه الحاجة الى أن يحقق وجوده في المجتمع المحيط به والبعيد عنه بالصورة التي يرى فيها نفسه

وقد حقت هذه النظرية ما يلي:

- 1- قدمت إطاراً مناسباً لنوعيات الحاجات المختلفة يمكننا استخدامه في قياس اختلاف الأفراد في درجة إلحاح هذه الحاجات ودرجة الإشباع الذي حققوه بالنسبة لكل حاجة.
- 2- أوجدت العلاقة بين إشباع حاجات العاملين وبين مستوى أدائهم في الوظيفة.
- 3- تساعد المديرين في التعرف على الحاجات غير المشبعة للعامل ومحاولة إشباع هذه الحاجات عن طريق الحوافز المناسبة وفقاً لكل موقف.



## والسؤال إذن : كيف يستطيع مدير المشروع إشباع هذه الحاجات؟

### حاجات الفرد وطرق الإدارة في إشباعها

الحاجات	طرق الإدارة في إشباعها
الفسولوجية	<ul style="list-style-type: none"><li>- حوافز الأجر ونظمها وأنواعها المختلفة.</li><li>- طرق العمل المناسبة.</li></ul>
الأمن والأمان	<ul style="list-style-type: none"><li>- برامج التأمين الصحي والتعويضات والمعاشات.</li><li>- ظروف آمنة للعمل خالية من الأخطار.</li><li>- وظائف مستقرة.</li></ul>
الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"><li>- إعادة تصميم خطوات العمل.</li><li>- تحليل وتصميم العمل بما يسمح بالتفاعل والارتباط والتداخلات الاجتماعية.</li><li>- فرص للعمل الجماعي.</li></ul>
الاحترام والتقدير	<ul style="list-style-type: none"><li>- مكانة وظيفية هامة.</li><li>- مسمى مناسب للوظيفة.</li><li>- تقدير العمل المميز.</li><li>- وظيفة تحتوي على مسؤوليات جسيمة.</li></ul>
تحقيق الذات	<ul style="list-style-type: none"><li>- فرص ترقّ وتقدم.</li><li>- فرص الابتكار والإبداع والتفكير الخلاق.</li><li>- توافر عوامل التحدي بالوظيفة.</li><li>- تحقيق إنجازات.</li></ul>

## **من أشكال التحفيز داخل العمل:**

### **1. المكافآت:**

وهي عامل مهم في تحفيز العاملين لا يجب إغفاله، ولكن لا يجب أن يكون العامل الحاكم في العلاقة بين الإدارة والعاملين.

### **2. الترقى:**

يتم اختيار من يشغل المناصب الأعلى من العاملين الذين قاموا بإنجازات أو تميز أداؤهم خلال الفترات السابقة للاختيار، مع عدم إغفال قياس كفاءتهم مع القدرات المطلوبة لشغل الوظيفة. والترقية عموماً هو حافظ هام وحيوي.

### **3. التفويض:**

تفويض المرؤوسين يعطيهم الشعور بالمسؤولية وينمي قدراتهم ويمنحهم قدراً مناسباً من السلطات تهيئة لهم لتولي مهام أكبر.

### **4. الأمان الوظيفي:**

هو مطلب من المطالب الحيوية لمزيد من العطاء دون الخوف من المستقبل.

### **5. الاحترام والكلمة الطيبة والتقدير الأدبي:**

حافظ هام لغالبية الناس، وهو عامل أساسي لبذل المزيد من الجهد.

### **6. المشاركة في الإدارة:**

عن طريق التقدم بالاقتراعات لتعديل إجراء أو تطوير أداء وصولاً إلى التحسين المستمر.

### **7. المشاركة في الأرباح:**

يجب أن يشعر العاملون أنهم "يملكون" المشروع بما يعني حقهم في الحصول على نصيبهم من الأرباح المعنوية أي جانب من الفخر بالنتائج والتقدير على الجزء المبذول.

### **8. العدل:**

مجرد إحساس العاملون بأن الكل سواسية في المدح أو الذم وأن كل يأخذ من التقدير على قدر مساهماته، فإن ذلك يعطيهم الشعور بأن هناك عدل في المعاملة.

## 9. ربط الأجر بالأداء:

الأجر يجب أن يكون على قدر الجهد المبذول، سواء كان ماديا أو معنويا.

## 10. التدريب وحضور المؤتمرات:

يعتبر حضور المؤتمرات والندوات والتدريبات فرصة طيبة لتكريم بعض المجتهدين ولتنمية قدراتهم ورفع كفاءاتهم.

## 11. التحفيز الذاتي:

يجب أن يعطى العاملون الفرصة لتأهيل النفس نحو مزيد من بذل الجهد ورفع كفاءة الأداء ذاتيا عن طريق توفير مصادر المعلومات والمشاركة في دوائر الحوار وتقديم المقترحات.

# إدارة التدريب Training Management

## مفهوم التدريب:

هو رفع مستوى إنتاج العامل بالمشروع وإكسابه خبرات جديدة في العمل أو توجيهه لعمل جديد أو وظيفة جديدة، أو تدريبه أيضاً لتغيير سلوكه.

## أهمية التدريب:

- ◆ يعتبر التدريب والمران من العوامل المهمة التي تستند إليها الإدارة في:
  - ◆ حل الكثير من المشاكل التي تواجهها.
  - ◆ زيادة الكفاية الإنتاجية.
  - ◆ حل أو تخفيف مشاكل التغيب والانقطاع عن العمل.
  - ◆ تفادي أو تقليل الحوادث الصناعية.
  - ◆ تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية.

ولا شك أن أي برنامج للتدريب لن يكون فعالاً إلا إذا اقتنعت الإدارة ابتداءً من المدير العام بفوائده وأهميته كما يجب أن يؤمن الموظفون والعمال بالفوائد التي ستعود عليهم من تطبيقه وأن يكون لديهم الرغبة الملحة في التدريب.

## مراحل التدريب:

### 1- التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

وتشمل هذه البرامج إلى الترحيب وتهنئة العامل وقبوله عضواً عاملاً في المنظمة، إعطائه معلومات دقيقة وكافية عن المنظمة وعن السياسات والنظم واللوائح المتبعة. وعن الخدمات التي تقدمها ثم تقديم شرح تفصيلي خاص لكل موظف أو عامل بتفاصيل وظيفته وهذا ما يعرف أحياناً بدليل العمل).

ويمكن أن يتخذ التدريب قبل الالتحاق بالعمل الخطوات التالية:  
أولاً: اعطاء بيانات ومعلومات عامة عن المنظمة بواسطة إدارة الأفراد.  
ثانياً: اعطاء بيانات ومعلومات خاصة بالوظيفة بواسطة رئيس العمل المختص.  
ثالثاً: متابعة الموظف أو العامل في الأسابيع الأولى.

## 2- التدريب أثناء الوظيفة لاكتساب المهارات:

وهو التدريب أثناء العمل ويهدف إلى إكساب العامل للمهارات اللازمة لتأدية عمله بكفاءة وإلى وقوف العامل على أحدث أساليب العمل في ميدان تخصصه والتقدم العلمي الحديث.

## 3- تدريب المشرفين والرؤساء:

يحوز موضوع تدريب المشرفين والرؤساء عناية كبيرة من المهتمين بالإدارة نظراً لأهميته المتزايدة التي تعطي لمركز رئيس العمل في الوقت الحالي، إذ يمثل رؤساء الأعمال الصلة المباشرة بين العمال والإدارة لأنهم الهيئة التي تنفذ السياسات الإدارية المختلفة في محيط العمل ولهذا فإن الاتفاق قام على وجوب اعطائهم التدريب والمران للقيام بمهمتهم. ويشمل إعداد المشرفين:

1- التدريب الفني.

2- معلومات عن التدريب على إدارة الأعمال.

## **تقييم برامج التدريب :**

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات الهامة لبحوث العمليات والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب.  
وتحتوي عملية التقييم أساساً على تحديد المقاييس التي تستخدم كمعايير لفاعلية التدريب وتصميم لاستراتيجية التقييم. وهذان العنصران يكونان معاً خطة تقييم نشاط أو برنامج تدريب.

## **معايير فاعلية التدريب :**

تقاس فاعلية التدريب بالاثار التي أنتجها، فالهدف من نشاط التدريب هو تحقيق منفعة معينة بالنسبة للفرد وأيضاً بالنسبة للمنظمة:-

## 1- رد فعل المشتركين في برامج التدريب:

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برامج التدريب كأساس لتقييم فاعلية هذه البرامج ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء.

## 2- التعليم:

يمكن قياس مستوى التعليم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياساً مباشراً ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب.

## 3- سلوك الفرد في العمل:

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد وتقييم هذا التغيير. ويمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس التغيير ويمكن أن يقوم بهذا القياس الرئيس المباشر للفرد أو زملاء الفرد في العمل أو مرسوميه المباشرين أو الفرد ذاته. ومثل هذا القياس يجب أن يقوم على قياس التغيير بعد مرور بضعة شهور من انتهاء برنامج التدريب.

## 4- ناتج الأداء التنظيمي للتدريب:

تقاس فاعلية التدريب هنا بأثرها على النتائج كمقياس التكلفة وكمية الإنتاج وجودته وقيمة المبيعات والربح ومعدل دوران العمل والغياب والشكاوي وغيرها مما يعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم كمعيار للأداء التنظيمي. وهذا المقياس يقيس عائد التدريب بالنسبة للمشروع ولأهداف المنظمة مباشرة وهو يمثل الاختبار الأخير لفاعلية التدريب.

## الوصايا العشر لبرنامج تدريبي فعال

1. حدد المسئول عن تنفيذ برامج التدريب.
2. تأكد أن التدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المشروع والمنظمة، ويعمل على تحقيقها.
3. تعرف على احتياجات العاملين وخذ رأيهم في برنامج التدريب ومحتوياته .
4. قم بعمل جدول يقسم المهن إلى أهداف.
5. حدد مقدار المهارة التي يراد أن يكتسبها العامل.
6. حدد الزمن الذي يراد أن يكتسب فيه العامل تلك المهارة.
7. استخدم عامل الاقناع لدفع الموظفين الى الاقبال على التدريب والاقناع فيما يساعدهم في تنمية مواهبهم وقدراتهم.
8. اقنع الرؤساء المباشرين بأهمية التدريب.
9. حاول مراعاة استخدام أساليب التدريب الحديثة التي تتفق مع محتويات البرنامج وأنواعها ومستوى المدربين.
10. ضرورة وضع نظام تدريبي يكفل تزويد وحدات التدريب بالمدربين اللازمين والذي يتفق مع برامج التدريب.



# المتابعة والتقييم



# المتابعة

## مقدمة:

من الصعب أن يكون هناك عمل إنساني كامل أو شبه كامل مع متغيرات عالمنا الحاضر التي تتسم بالتنافس والسرعة والكثافة وعدم الثبات، فإنه من المعتاد أن نجد هناك قصوراً، أو عوامل لم يتم أخذها في الحسبان.

ومن هنا تأتي المتابعة كعملية قياس للأداء، وتصحيح للأخطاء، وتدارك للقصور، وإعادة الدراسة والتقييم والتوجيه للخطط التنفيذية الموضوعة لتنفيذ المشروع.

وعلى هذا فإن بدء تنفيذ المشروع ليس نهاية المطاف، بل أنه بداية لرحلة جديدة تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة مترابطة من النشاط الإداري، وهي مرحلة المتابعة الوقائية للمشروع، والتي تتنبأ بالانحراف، والقصور قبل وقوعه ومعالجته فوراً، ولا تنتظر حتى يقع هذا الانحراف،. ولذا فإن المتابعة ليس فقط للتأكد من سلامة الدراسة التي أجريت، بل أيضاً للتأكد من سلامة التنفيذ ذاته وعدم تعارضه أو اختلافه مع ما هو مخطط بالفعل.

ومن هنا فإن متابعة تنفيذ المشروع تعد من أهم أسباب نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها، بل لقد أظهرت الدراسات التي أجريت على المشروعات المتعثرة أن أغلبها يعود إلى غياب المتابعة الفعالة.

## تعريف عملية المتابعة:

"هي مجموعة من العمليات المنظمة والمستمرة، يتم فيها ملاحقة التنفيذ للتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطط المحددة، للعمل علي تلافيتها قبل حدوثها"

## **أهداف عملية المتابعة :**

- التعرف علي مدى توافق التنفيذ مع الخطة الزمنية.
- التعرف علي مدى توافق ميزانية المشروع مع الموازنة الموضوعة له.
- التأكد من أن الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
- التأكد من أن التنفيذ يتم بالجودة المطلوبة.
- التعرف علي المشكلات التي تنشأ أثناء التنفيذ و التأكد من وصولها للإدارة.
- الاكتشاف المبكر لأي انحراف فى سير المشروع.
- الإبراز المبكر لنقاط القوى و الضعف فى المشروع.
- متابعة أداء القائمين علي المشروع.

## **التخطيط لعملية المتابعة**

فى البرامج الناجحة لابد أن تتوازي خطة العمل مع خطة المتابعة و أن تحدد وسائل المتابعة منذ بداية المشروع. ويجب أن يجيب التخطيط على الأسئلة التالية:

- **من** يقوم بالمتابعة (عناصر خارجية- مسئولو المشروع- الفئة المستهدفة- آخرون).
- **ماذا** يتم متابعته (مخرجات- تأثيرات- مردودات).
- **كيف** تتم المتابعة (الأنشطة التي تتم من خلالها المتابعة).
- **متي** تتم المتابعة (البرنامج الزمني للمتابعة).
- **ما** هي عناصر المتابعة (الأفراد- المواقف المالية- التسهيلات).
- **هل** هناك قيود (عوامل خارجية- قيود تنفيذية).

## **طرق وأدوات المتابعة :**

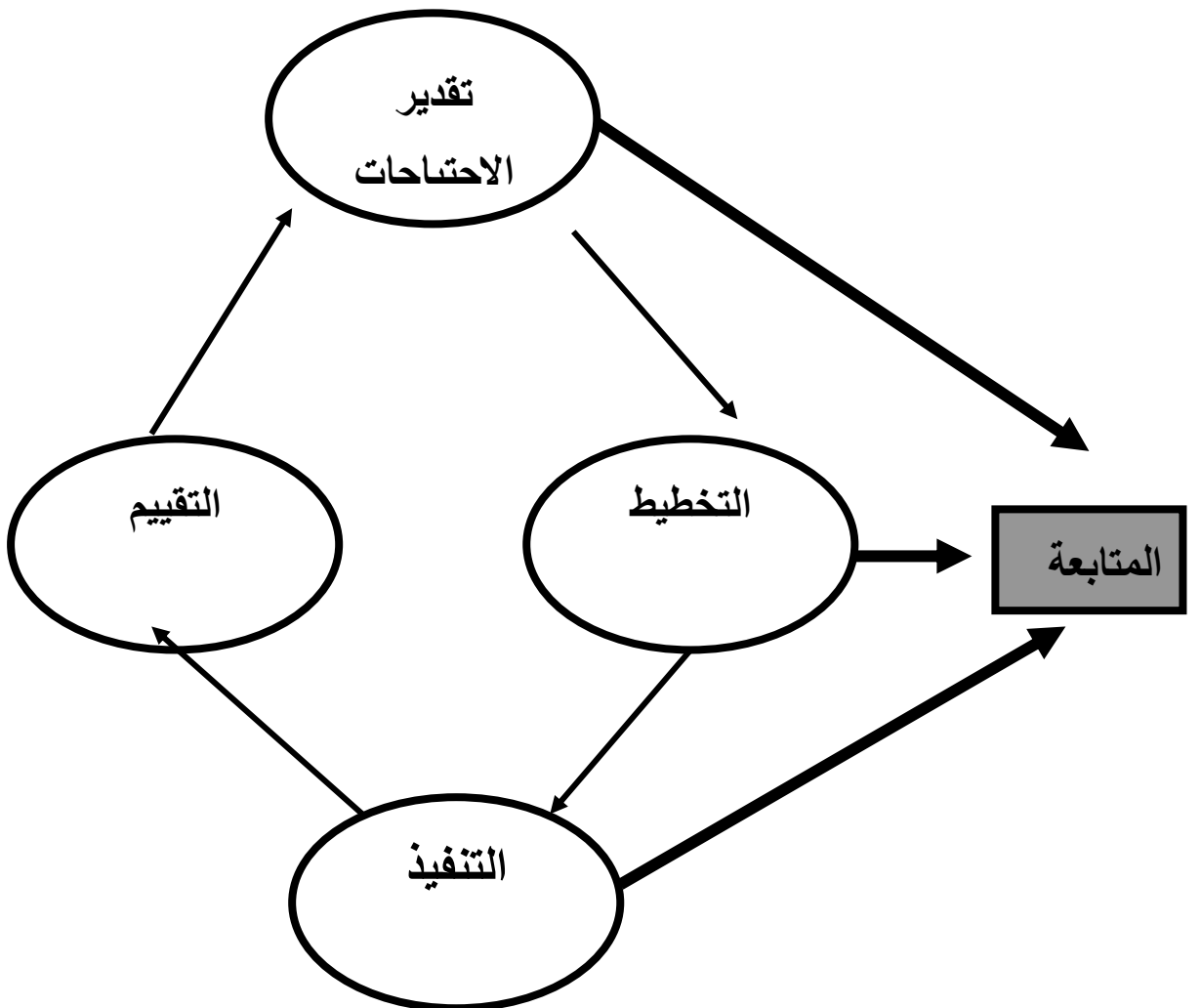
- الملاحظة.
- الزيارات الميدانية.
- المقابلات (الفردية أو الجماعية).
- الاجتماعات.
- تقارير تقدم المشروع.

متى تتم عملية المتابعة :

"المتابعة هي عملية مستمرة ومتلازمة مع التنفيذ.  
وهناك متابعة قبل البدء في تنفيذ الأنشطة وتكون أثناء  
مراحل التخطيط"

\*\*\*\*

## دورة حياة المشروع



**نموذج لعملية المتابعة**  
**مثال لنموذج يمكن ان يستخدم فى جمع البيانات الخاصة بعملية المتابعة**

العناصر التي سوف يتم جمع بيانات عنها	ما الذى سوف نتابعه	ماهى السجلات التي يجب حفظها من اجل المتابعة	من سيقوم بجمع البيانات	من سوف يستخدمها	ما هو القرار الذى يجب ان يتخذ
انشطة المشروع					
التكلفة والمصروفات					
العاملون والاشراف					
النتائج					

## أنواع المتابعة :

### من حيث الجهة :

- **متابعة داخلية :** و تتم بواسطة متخصصين داخل نطاق الوحدة الإدارية.
- **متابعة خارجية :** و تتم بواسطة الأجهزة الرقابية المختلفة خارج الجهة - علي سبيل المثال (الجهاز المركزي للمحاسبات و مركز المعلومات و قطاع الأعمال العام بمجلس الوزراء و جهاز المتابعة و الرقابة بمجلس الوزراء).

### من حيث المكان .

**المتابعة الميدانية:** تقوم علي الزيارات الميدانية لموقع المشروع والوقوف علي الطبيعة علي ما تحقق فعلاً من تقدم في تنفيذ المشروعات ولمس المشاكل والعقبات عن قرب ومحاولة معرفة أسبابها وعلاجها.

#### مزايا هذا الأسلوب:

أن المتابعة تتم علي الطبيعة ، و التعرف مباشرة علي أماكن الخلل و الانحراف.

#### سلبيات هذا الأسلوب:

- 1- الحاجة إلي عدد كبير من المختصين أو ذوي الخبرة العملية.
- 2-التكلفة العالية.
- 3-صعوبة توفير البيانات و المعلومات.
- 4-الزيارة الميدانية عملية عارضة و ليست دورية.

**المتابعة المكتبية:** تقوم علي طلب تقارير دورية و غير دورية مكتوبة عن الإنجاز ومقدار التقدم الدوري الذي يحدث فعلاً في تنفيذ وإقامة المشروع ومقارنة ما تم إنجازه وفقاً لهذه التقارير مع الخطة.

#### مزايا هذا الأسلوب:

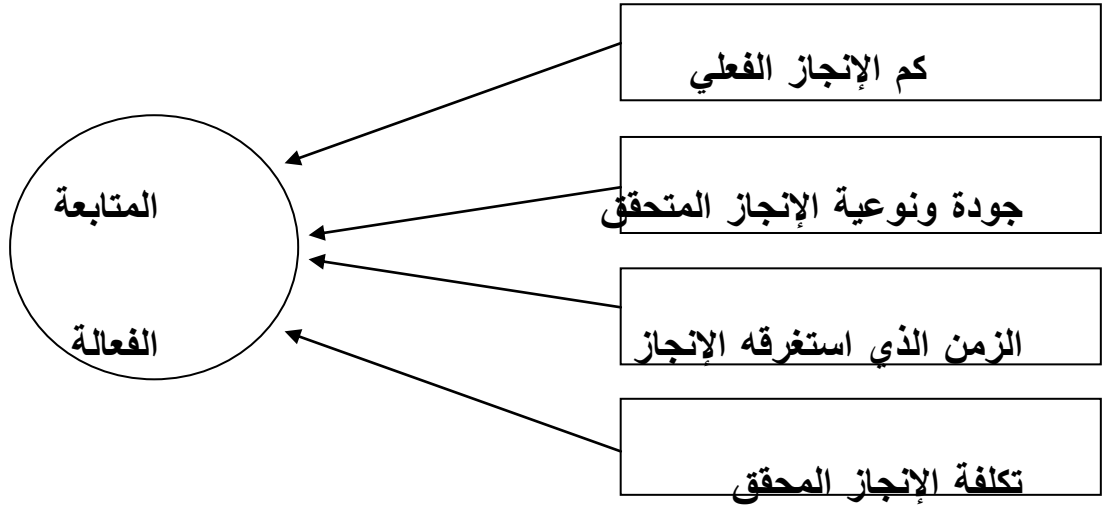
- 1-يُمكن من إعداد استمارات نمطية يسهل التعامل بها.
- 2-توفير إمكانية الحاسب الآلي.
- 3-عدم الحاجة إلي عدد كبير من العاملين.
- 4-التدفق السريع للبيانات و المعلومات.

## عيوب هذا الأسلوب:

- 1-انعدام العلاقة المباشرة بين المسئول عن تعبئة الاستثمارات و من يتولى تحليلها.
- 2-عدم إتاحة الفرصة للمسئول عن المتابعة للوقوف مباشرةً علي أماكن الخلل و الانحراف و أسباب تعثر التنفيذ والانحراف عن الأهداف المحددة في الخطة بسبب بعد جهاز المتابعة عن مواقع العمل والإنتاج ، فإن ذلك يتطلب من العاملين فيه توافر الخبرة و الكفاءة بشكل مناسب.

## المتابعة الفعالة :

لكي تكون المتابعة على المشروع فعالة, يجب أن تحقق أربع جوانب يظهرها الشكل التالي:



### 1- كم الإنجاز الفعلي :

كم الإنجاز الذي تحقق وهل هو مساوي تماماً لكم الإنجاز الذي سبق تحديده في التخطيط، أم أن هناك انحراف، وهل هذا الانحراف بالزيادة أم بالنقص وما هي أسبابه، وكيفية معالجته، وتكلفة هذه المعالجة.

### 2- جودة ونوعية الإنجاز المتحقق:

مدى جودة هذا الإنجاز، هل هو بالجودة المطلوبة، أم أقل، أم أعلى، وما مدى تأثير اختلاف الجودة علي باقي عناصر الإنجاز.

### 3- الزمن الذي استغرقه الإنجاز:

مدى تزامن توقيتات التنفيذ الفعلي مع التوقيت المخطط للتنفيذ، وهل التنفيذ الفعلي سابق للمخطط، أم أنه متأخر أو متخلف عنه.

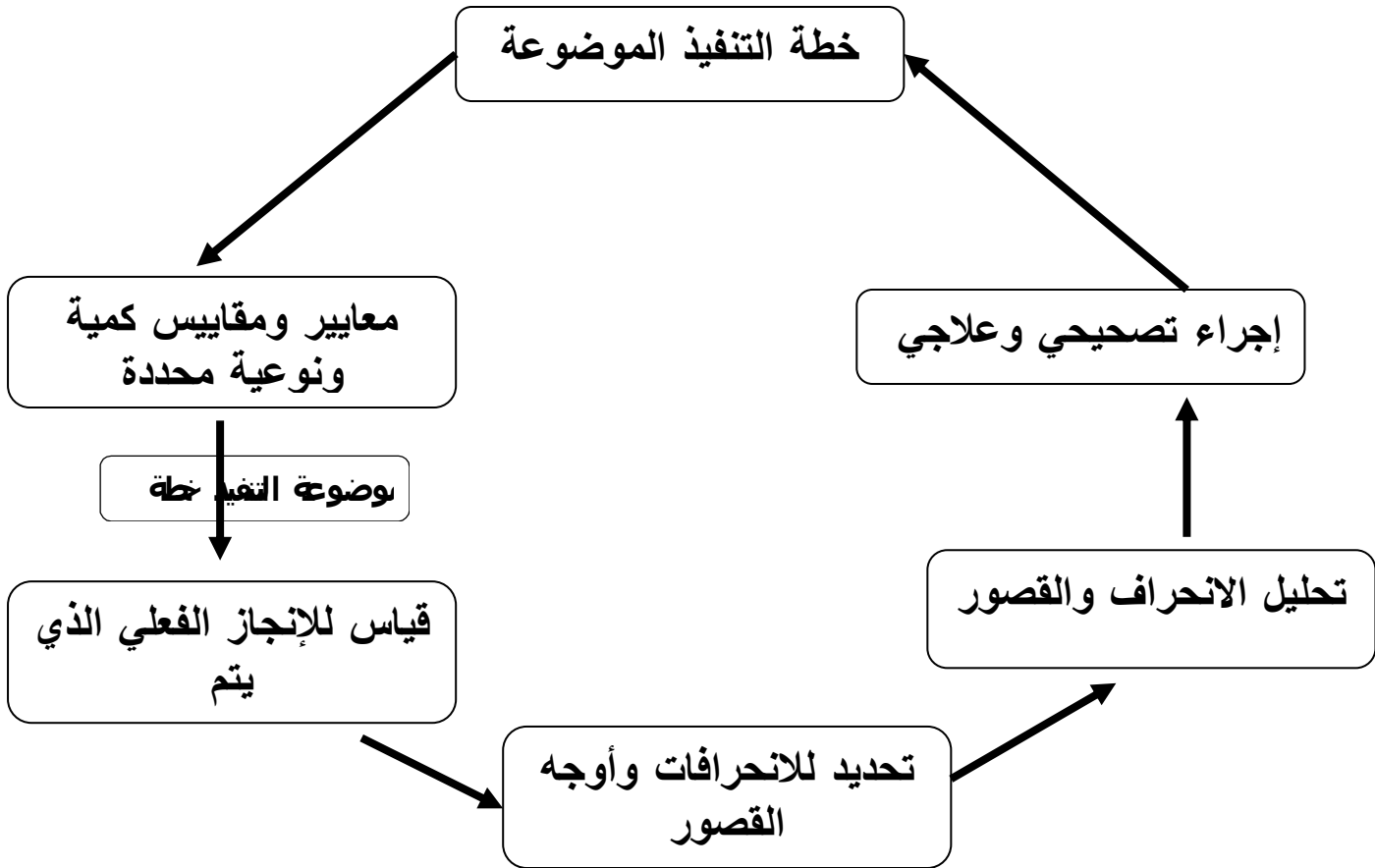
### 4- تكلفة الإنجاز المحقق:

تكلفة الإنجاز الذي تحقق، وهل تطابق التكلفة المخططة، أم أنها ازدادت وإلي أي حد، وهل يمكن للمشروع الاستمرار في ضوء هذه التكلفة المرتفعة أم يتعين البدء في البحث عن مصدر جديد من مصادر التمويل، أو مراجعة المشروع أو التحول لنشاط آخر.

وتتم عملية متابعة المشروعات من خلال القيام بفحص دوري مستقل يتناول كل نشاط من أنشطة تنفيذ المشروع، أو لجزء من هذا النشاط بحيث يتم التأكد من أن الإنجاز الذي تم يتناسب مع الخطة التنفيذية دون أي مخالفة أو انحراف أو قصور.

### **عناصر المتابعة :**

هناك عدة عناصر أساسية يجب توافرها لضمان حسن سير عملية المتابعة، والتي يوضحها لنا الشكل التالي:



### **أ - خطة التنفيذ الموضوعية :**

إن البداية لمتابعة تنفيذ أي مشروع هي وجود خطة لهذا التنفيذ، وحتى تكون الخطة عملية يتعين أن تحتوي علي أربع جوانب هي:

- 1- الجانب الكمي للأعمال المتعين تنفيذها.
- 2- الجانب الزمني.
- 3- الجانب المادي الخاص بالتكاليف المادية.



#### 4- الجانب الكيفي الخاص بجودة الأعمال.

#### ب- وضع مجموعة المعايير والمقاييس الكمية والنوعية المحددة:

حيث يتعين أن يتم وضع مجموعة من المعايير الكمية والنوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية، وهي تشمل جانبيين أساسيين هما:

1- كم الإنجاز المتعين تحقيقه خلال الوقت المخطط.

2- تكلفة وجودة الإنجاز المتعين الالتزام بها.

ومن هنا يتعين وضع مجموعة من المعايير المادية التي تقيس كم الإنجاز المادي، ومعايير نوعية تمثل جودة المنتجات والخدمات.

ويفضل أن يتم التعبير عن هذه المقاييس في شكل جداول للإنجاز ومن خلال وحدات نمطية محددة يسهل حصرها ومتابعتها بالنسبة للمشروع الجاري تنفيذه.

#### ج- قياس للإنجاز الفعلي الذي يتم فعلاً:

حيث يتعين أن يتم قياس الأداء والإنجاز الفعلي الذي تم فعلاً في المشروع، ومقارنة ما تم فعلاً بالمعايير أو ما كان يجب أن يتم، والتحقق من أن كل شئ يتم فعلاً، وأنه ليس هناك ما يقلق بشأن كم، أو نوعية، أو زمن، أو تكلفة هذا الإنجاز وتوافق هذا كله مع الخطط. وعلى هذا فإن قياس الإنجاز يتم في ضوء ما تم وضعه من أهداف تنفيذية محددة كمياً وكيفياً، وتكلفة، وزمناً.

#### د - تحديد للانحرافات وأوجه القصور:

ويتم ذلك من خلال مقارنة نتائج الإنجاز الذي تم فعلاً، بالمعايير الموضوعية والأهداف المحددة، والوصول إلى الفجوة بينهما، وما إذا كانت فجوة إيجابية، أو فجوة سلبية، وتشخيص الفجوة وتوصيفها بدقة لمعرفة كينونة الانحراف، وأوجه القصور الذي حدث في تنفيذ المشروع.

#### هـ- تحليل الانحراف والقصور:

يتعين معرفة لماذا؟ وكيف؟ وبأي شئ حدثت هذه الانحرافات أو القصور؟ ومن المسئول عنها؟

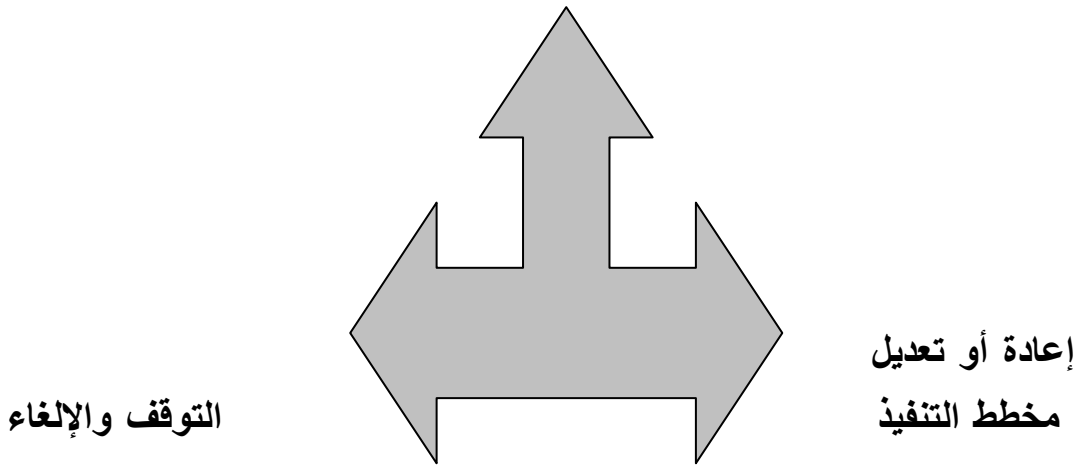
#### و - تصحيح الانحرافات والقصور وضمان عدم حدوثها مرة أخرى:

ويتم ذلك باتخاذ الإجراءات الصحيحة المناسبة التي يتم بها معالجة القصور الذي حدث.

## **القرارات الناتجة عن المتابعة :**

وبناء على نتائج تلك المتابعات فإن إدارة المشروع تتخذ القرارات اللازمة والتي تتعلق بما يلي:

### **اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية**



### **اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية :**

والإجراءات التصحيحية هي تلك الإجراءات الفورية التي يتم تنفيذها عند حدوث مشكلة ما تعترض تنفيذ المشروع. أما الإجراءات الوقائية فهي تلك الإجراءات التي يتم التخطيط لها وتنفيذها لتفادي حدوث هذه المشكلة مرة أخرى في نفس المشروع. وكذلك يتم وضع توصيات حاکمة للمشروعات المماثلة لتوحي حدوث مثل تلك المشكلات من خلال الإجراءات الوقائية التي تم التخطيط لها.

### **إعادة أو تعديل مخطط التنفيذ :**

ويمكن أن يتم هذا عند حدوث حيود ملحوظ في تنفيذ المشروع ويصعب أن يتم اتخاذ أي إجراءات تصحيحية تعيد الأمور إلي نصابها. ويتم التعديل بحيث تتم مراعاة الأهداف العامة للمشروع وأن يكون التعديل محدوداً بقدر الإمكان في الأنشطة (مراعاة للتكلفة الإجمالية للمشروع).

### **التوقف والإلغاء :**

ويتم هذا عند التأكد من أن الأهداف المتوقعة لن يتم تحقيقها في ظل الظروف المختلفة المحيطة بالمشروع أو عند استخدام وسائل تنفيذ غير مناسبة وفقاً للبيئة التي يتم فيها التنفيذ.

# التقييم

## مقدمة

يعد "التقييم" واحد من أهم مراحل العملية الإدارية وجزء لا يتجزأ من عملية إدارة أي مؤسسة أو مشروع أو برنامج سواء كان ذو صفة تجارية أو تنموية أو غيرها. فالتقييم يعد أداة هامة في قياس التقدم والإنجاز المتحقق طبقاً لأهداف المشروع، وقياس كفاءة وفاعلية الأداء والجهد المبذول في هذا الصدد وتوضيح التغييرات المطلوبة والمساعدة علي التخطيط بفاعلية أكثر من اجل المستقبل.

والتقييم له أهمية خاصة بالنسبة للعمل التنموي، فالمشروعات التنموية لا تتضمن فقط تقديم خدمات أو أنشطة علي المدى القصير أو المتوسط، لكنها تسعى إلي إحداث تغييرات مجتمعية بعيدة المدى ذات طابع كفي. ومن هنا فإن التقييم لا يقتصر فقط علي تقييم كمي- أي التعامل فقط مع أشياء يمكن أن تحصى أو تقاس مثل عدد الأفراد المشتركين في المشروع أو عدد المنتجات أو الخدمات المنتجة أو كمية الموارد المادية المتاحة أو المطلوبة أو التكلفة المالية لمشروع ما- ولكنه يضم أيضاً عناصر يصعب حسابها أو قياسها مثل التحولات والتطورات في السلوك أو الاتجاهات أو القدرات أو القيم أو الدوافع.... الخ. وأهمية هذه العناصر تكمن في أنها تساعد علي شرح لماذا يبدأ مشروع ما في مكان معين بطريقة معينة ولماذا يحوي نقاط قوة وضعف معينة كما تشرح المشاكل والحلول والنتائج المتوقعة وغير المتوقعة.

## ط معنى التقييم؟

"هو العملية التي نحكم بواسطتها على قيمة شيء ما سواء كان مشروع أو برنامج أو كفاءة بعض الأفراد وهو النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى نجاح المشروع و إمكانية التوسع أو الانكماش و كذلك مدى كفاءة وفاعلية الموارد"

## وضع خطة التقييم:

عند وضع خطة التقييم يجب أن تجيب الخطة على الأسئلة التالية :-

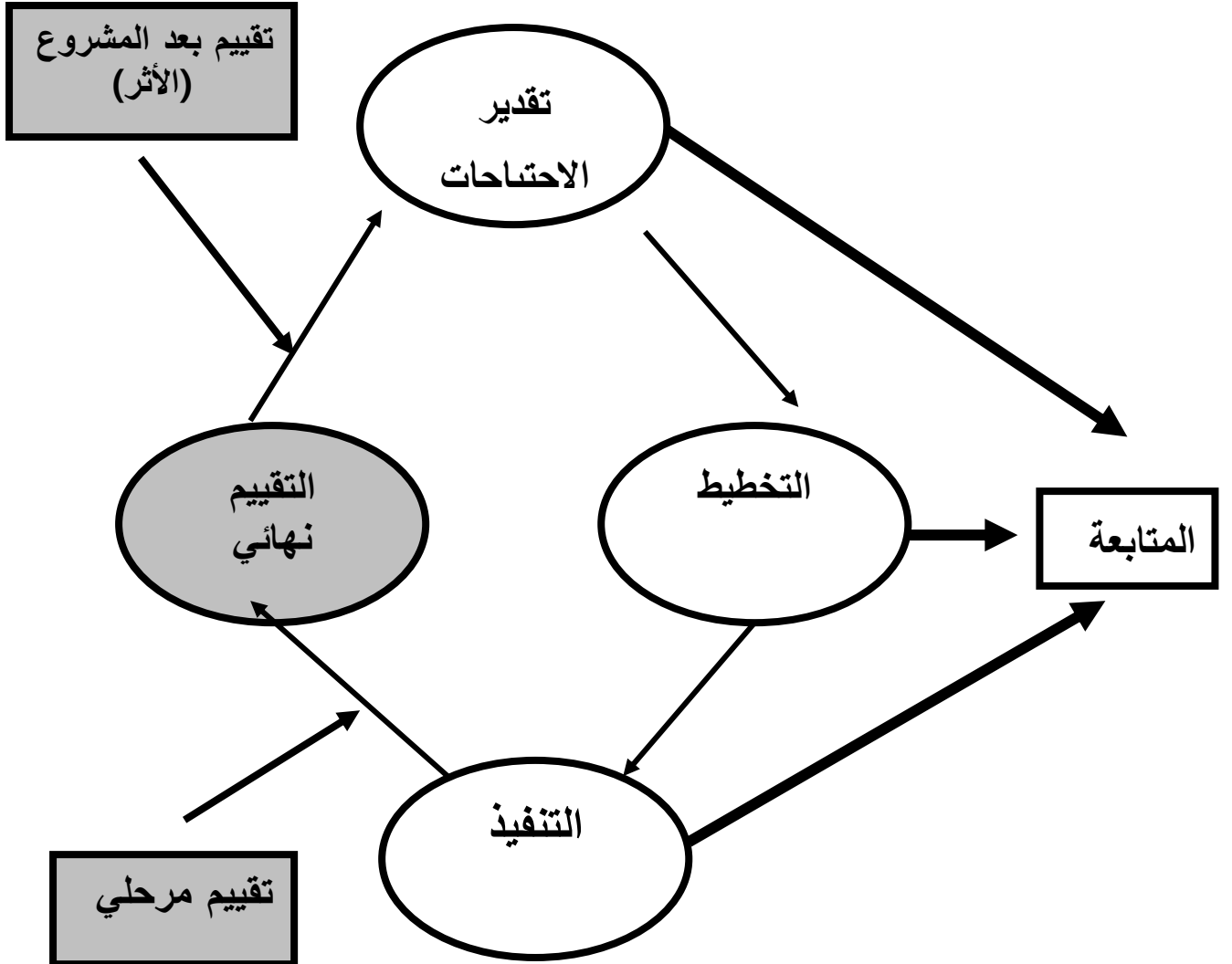
1. متى سيتم التقييم؟
2. ماذا نقيم؟ ( النتائج التي نريد الوصول إليها من خلال تنفيذ المشروع)
3. لمن التقييم؟

4. من سيقوم بالتقييم؟
5. كم ستستغرق عملية التقييم؟
6. ما المعلومات المطلوبة للتقييم وكيفية الحصول عليها؟

## متى يتم التقييم؟

التقييم اما مرحلي أو نهائي أو بعد نهاية المشروع بفترة زمنية (6 شهور أو سنة مثلاً)

### دورة حياة المشروع



## لماذا التقييم؟

للتقييم فوائد ومزايا عديدة على عدة مستويات:

### بالنسبة للمشروع والمنظمة :

- سهوله اتخاذ القرارات الجماعية.
- الوقوف على مدى تقدم و فاعلية المشروع.
- قياس اثر المشروع و مدى تحقيقه للأهداف المطلوبة .
- تحديد سياسة التوسع أو الانكماش **بالنسبة** للمشروع الذي تنفذه المنظمة.
- لمعرفة ما إذا كانت الفئات **المستهدفة** قد استفادت بالفعل من النتائج المتوقعة للمشروع.
- لتجنب تكرار نفس الأخطاء في المشاريع القادمة .
- لتقديم النتائج لجهة التمويل .
- يمكن أن يزيد من درجة المصداقية لدي كل من جهة التمويل و القاعدة الشعبية و فريق العمل بالمنظمة.

### بالنسبة للفرد الموظف :

- تشخيص نقاط الضعف.
- يعطي الموظف صورة عما هو مطلوب منه بالتحديد .
- يصبح قادرا على مناقشة الأولويات.
- يحصل على تغذية مرتدة عن أدائه.
- يستخدم كأساس لتطوير العاملين **بواسطة** رؤسائهم من خلال التوجيه و النصح.
- يستخدم التقييم كأساس للترقية ومنح العلاوات والمكافآت و الحوافز.
- تستخدم نتائجه في تحديد الاحتياجات التدريبية.

### بالنسبة للرئيس المباشر :

- يساعد التقييم في معرفة مدي كفاءة العاملين.
- يلعبه على فهم مهارات العاملين بالمشروع بشكل افضل .
- تحفيز الموظفين مع وضع متكامل للإرشاد و التنمية.

## ط الفرق بين المتابعة و التقييم؟

الهدف	المتابعة	التقييم
الهدف	- مدى تنفيذ الأنشطة الموضوعه - تحسين كفاءة الأداء	- مدى تحقيق أهداف المشروع - التخطيط المستقبلي و قياس الأثر
العلاقة بمراحل المشروع	مرتبطة بمرحلتي التخطيط والتنفيذ	مرتبط بجميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومتابعة
التركيز	تركز علي الأنشطة قصيرة المدى	يركز علي الأهداف الإستراتيجية مثل الآثار و النتائج التي تم تحقيقها
التوقيت	بصورة مستمرة ومنتظمة	عملية مرحلية حسب خطة المشروع - عند منتصف المشروع - في نهاية المشروع - بعد انتهاء المشروع بفترة
من المسؤول	أساساً أفراد من داخل المشروع (المديرون وقدمو الخدمة)	المديرون, المشرفون, الممولون أو استشاريون مختارون من الممول
من المستفيد	المديرون والمشرفون	متخذو القرار وصانعو السياسات



العلاقة بين المتابعة والتقييم	توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعية له والنتائج التي تحققت	يقوم التقييم باقتراح اساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة
-------------------------------	--	---

## ماذا نقيم؟

1. التقييم بمدى تحقيق الأهداف
2. التقييم بخط سير العملية التنفيذية
3. التقييم بقياس الأثر الذي حققه المشروع حيث أن معظم المنظمات الغير حكومية تميل إلى تقييم البرامج بمدى ما حققته في تغيير البيئة المحيطة حيث أن الغرض الأساسي من المشروعات التنموية هي إيصال الخدمة إلى الفئة المستهدفة

**مثال :** برنامج إبطال التدخين لعدد 5000 من المراهقين في الفئة العمرية

13-19 سنة خلال عام .....

مؤشر النجاح: 2000 مراقب قد توقفوا عن التدخين بعد ستة اشهر من بداية البرنامج

## مستويات التقييم:

كما أشرنا في مقدمة الدليل أن المشروعات تتكون من عدة مكونات:

1. المدخلات.
2. العمليات أو الأنشطة.
3. المخرجات.
4. الأثر

والتقييم يمكن أن يركز على احدى أو عدد من هذه المكونات.

## الفرق بين تقييم العمل و تقييم الأثر

تقييم الأثر	تقييم العمل	
يركز علي المجتمع المستفيد من المشروع	يركز علي المشروع (مراحل التصميم و إدارة المشروع)	1
يكون بعد فترة زمنية طويلة من تنفيذ	يمكن تنفيذه أثناء تنفيذ المشروع	2

المشروع.		
يحتاج إلى إزالة العوامل الخارجية الأخرى التي تؤثر على حالة المجتمع أثناء و بعد انتهاء المشروع.	3	يمكن تنفيذه في وجود عوامل خارجية.
يركز على أثر المشروع على المجتمع ومقارنته بما كان عليه.	4	يعتمد على جهاز المتابعة و أدواته.

## من الذي يقيم؟

يوجد نوعين من المقيمين:

- 1- مقيم داخلي (ذاتي) أو فريق من داخل المشروع أو ممن يعرفون المشروع جيداً.
- 2- مقيم خارجي شخص أو فريق لم يشارك في المشروع.

## مزايا و عيوب التقييم الداخلي و الخارجي

الداخلي	الخارجي
- يعرف المشروع جيداً	- يستطيع أن يرى المشروع بنظرة جديدة
- يجد صعوبة في أن يكون موضوعياً.	- غير مشترك شخصياً في المشروع لذا فمن السهل أن يكون موضوعياً.
- قد يكون متحيز لأنه جزءاً من الهيكل التنظيمي و السلطة في المشروع.	- غير متحيز لأنه ليس جزءاً من الهيكل التنظيمي للمشروع
- توجد شبهة بأن التوصيات فيها شئ للمصلحة الشخصية للمقيم.	- لا توجد شبهة بأن التوصيات فيها شئ للمصلحة الشخصية للمقيم.
- قد يكون غير مدرب خاصة في طرق التقييم و ما لديه من تدريب ليس أكثر من الآخرين و في المشروع.	- مدرب علي طرق التقييم و ربما لديه خبرة في التقييمات الأخرى و يعتبر كخبير بالنسبة للمشروع.
- البرنامج مألوف لديه لذا فهو يفهمه و يستطيع أن يفسر السلوك و الاتجاهات الشخصية.	- هو شخص خارجي قد لا يتفهم المشروع أو ظروف تنفيذه أو الأفراد المشتركين فيه.
- معروف للمشروع لذا فهو لا يمثل تهديداً أو قلقاً.	- ربما يسبب قلقاً لعدم تأكد الأعضاء المشاركين في المشروع من دوافعه.
- أقل تكلفة.	- أكثر تكلفة



--	--	--	--	--

## **معايير تقييم المشروع:**

### **الفاعلية : Effectiveness**

إلي أي مدى نجح المشروع في تحقيق أهدافه؟  
فهي قدرة الأنشطة التي تم تنفيذها أن تصب في النتائج المخطط لها.

### **الكفاءة و الجودة : Efficiency**

هي العلاقة بين التكلفة و العائد.  
فهي قدرة المؤسسة/ المشروع علي تحقيق الأنشطة الخاصة بالمشروع والمخطط لتنفيذها خلال فترة زمنية محددة في ظل موارد متاحة.

### **الملائمة : Relevant**

هل المشروع ملائم لاحتياجات الفئات المستهدفة.

### **التأثير : Impact**

و تتمثل في نتائج المشروع الاجتماعية والفنية والبيئية والاقتصادية علي الأفراد و المجتمعات المحلية التي يستهدفها المشروع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، و قد تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية ، كما قد تكون علي المدى القريب أو البعيد.

### **الاستمرارية : Sustainability**

و تتمثل في مدى قدرة الفئات المستهدفة علي الاعتماد علي أنفسهم في العثور علي الموارد المطلوبة للمشروع. وهل ستستمر أنشطة المشروع وآثاره بعد سحب الدعم الخارجي.

## المعلومات المطلوبة للتقييم:














### معلومات كمية:

تتعلق بالتعداد حيث إنها تعالج أعداداً أو إحصائيات وتعطينا كميات شاملة

### معلومات نوعية:

تحتوى على تقارير مكتوبة أو محادثات مسجلة مثل ملاحظات ميدانية أو رسوم بيانية وهذه المعلومات تخبرنا برود فعل وانطباعات الأشخاص وبالتالي فهي لا تقدر بثمن فى كل تقييم يشمل تفاعلات اجتماعية.

## مصادر المعلومات لعملية التقييم:

- مقترح المشروع. 
- خطة العمل. 
- الهيكل التنظيمي وفريق ادارة للمشروع. 
- الموازنة والميزانية. 
- التقارير المالية. 
- حسابات المشروع (إيرادات ومصروفات). 
- تقارير تقدم العمل. 
- تقارير المتابعة. 
- تقارير الخبراء الفنيين. 
- استمارات الاستبيان والمسوح 
- مقابلات شخصية 
- المجموعات النقاشية. 
- دراسة حالات. 
- مراجعة المستندات والسجلات 



# مهارات إدارية متنوعة



# ادارة الاتصالات Communication Management

## مقدمة :

ان تنفيذ الأعباء الملقاة على التنظيم الإداري تعتمد - إلى حد كبير - على حجم وقيمة الحقائق والبيانات التي يستطيع التنظيم تجميعها والحصول عليها من البيئة المحيطة به وعلى قدرته في توصيل هذه البيانات والمعلومات الى جميع المراكز المسؤولة في الوقت المناسب، وبما يضمن اتخاذ قرارات سليمة. ولقد فقدت النظريات التقليدية قيمتها-، والتي كانت تبني على اعتبار الاتصال عملية ثانوية- بعدما تبين أن الاتصال هو العصب الحساس والعامل المؤثر في قدرة وكفاية المشروع نحو تحقيق أهدافه.

## تعريف الإتصال :

إن أصل كلمة الاتصال يعود الى كلمة لاتينية تعني:  
"الاتصال بين فردين وأكثر بغرض التفاهم".

والإتصال يعني وجود نظام يكفل توصيل البيانات والمعلومات الواردة من خارج المشروع إلى كافة أجزائه والمعلومات الصادرة من المشروع إلى المجتمع المحيط به، وكذلك بين المستويات الإدارية المختلفة.

وتستخدم كلمة الإتصال بمعاني متعددة تدرج من التفاعل بين الأفراد الى استخدام شبكات الإتصال التكنولوجية.

## الهدف من الإتصال :

توصيل قدر من المعلومات والحقائق من جهة تملكها إلى جهة تحتاجها لانجاز عمل أو اتخاذ قرار أو لتغيير سلوك أو غيرها.

## أهمية الاتصال في العملية الادارة :

ان الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فهو يخدم كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الادارية يتم بسهولة ويسر.

والاتصال يساعد على انجاز التخطيط الاداري بفاعلية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الاداري والتطبيق الفعال للرقابة الادارية، هذا بالاضافة إلى ضرورته للتوجيه الاداري، والمدير كما تعلم يقوم بأداء العملية الادارية والاتصال يساعده على أداء هذه العملية.

ولا تقل أهمية الاتصال عن أهمية وفعالية نظام المعلومات، لكون الاتصال يمثل وظيفة حيوية من وظائف الإدارة بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص. فعلمية الاتصال في الأجهزة الإدارية بمثابة الخيط الذي يربط بين الإدارات المختلفة فيها برباط موحد من الفهم المتبادل وينظر البعض الى الاتصال على أنه يشكل محور الارتكاز في أي تنظيم إداري.

وقد عبر بعض العلماء عن الاتصال في المنظمات باعتباره

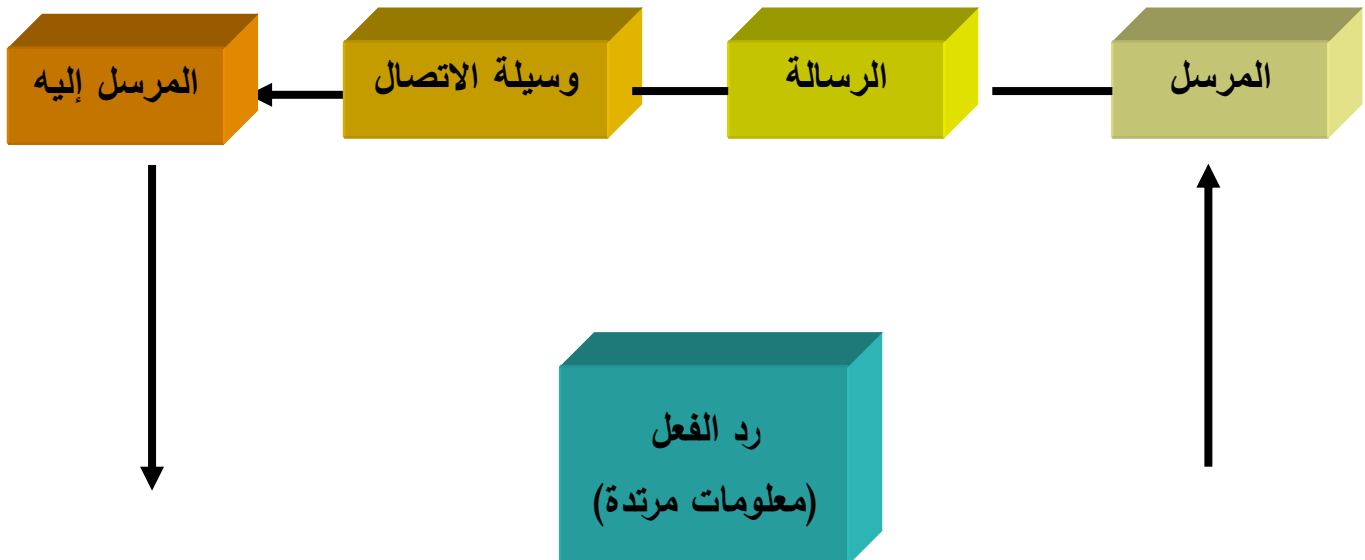
### "ماء الحياة في نشاطات المنظمة"

ان الاتصال في المنظمات أي كانت طبيعتها وحجمها انما يعتبر الوسيلة الفعالة التي تمكن الرئيس من احكام الاشراف على المرؤوسين وكذلك يتمكن من أن يتعرف على آثار الأنشطة والفاعليات داخل المشروع وعن طريق المعلومات والبيانات يتم تنفيذ الخطط واتباع السياسات بموجب الاجراءات المحددة ووفقاً لبرامج التوقيت.

### مكونات نظام الاتصال :

وكما اشرنا، فالإتصال هو عملية نقل وتدفق وتبادل البيانات والمعلومات والحقائق والمشاعر بين شخصين أو أكثر بإحدى وسائل الاتصال على أن تصل المعلومات أو المعاني بنفس المعنى أو الهدف المتوقع من عملية الاتصال مع التأكيد على استجابة المستقبل للرسالة بفاعلية.

وفي ضوء المفهوم السابق يمكن تحديد مكونات نظام الاتصال كما يلي:





## 1- المرسل "المصدر" : Sender

وهو الطرف الأول في عملية الاتصال والذي يدرك وجود حاجة أو فكرة أو معلومات وبالتالي هو المبادر لنقلها وتبادلها مع الطرف الآخر، وقد يكون المرسل هو المدير أو أحداً غيره أو المنظمة ذاتها. وهناك عدة عوامل تؤثر على المرسل أهمها:

- مدى توافر مهارات الاتصال الجيدة لديه.
- اتجاهات وشخصية المرسل وأثرها على اتصالاته.
- الخبرة والمعرفة السابقة المتوفرة لديه.
- المحيط الشخصي، والمواقف الاجتماعية والثقافية ودرجة انعكاسها على اتصالاته.

## 2- الرسالة: Message

وتتضمن المعنى أو الفكرة أو المعلومة التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المرسل إليه وذلك بعد صياغتها في لغة مفهومة. وقد تكون الرسالة في صورة كلمات شفوية أو مطبوعة أو رسوم بيانية أو تعبيرات الوجه، أو إحياءات اليد. ويجب صياغة الرسالة بدقة ووضوح مع اختيار الكلمات التي تتفق وطبيعة المستقبل وتثير اهتمامه وتجذب انتباهه وتؤثر عليه، وأن تكون الرسالة غير مطولة وغير معقدة المعلومات لتحقيق فعالية استقبالها بحيث تعطي صورة طبق الأصل في ذهن المستقبل كما يريدتها ويقصدها المرسل تماماً.

## المرسل إليه: "المستقبل" Receiver

وهو مستقبل الرسالة الذي يبادر بترجمتها وتفسيرها حتى يمكنه الاستجابة لها وتنفيذها، والملاحظ أن المرسل والمستقبل شخصان مختلفان، إلا أن الفرد قد يكون مرسلًا أو مستقبلًا للرسالة حسب الموقف. الأمر هنا يتطلب أخذ شخصية المستقبل بعين الاعتبار أثناء اعداد الرسالة بما يحقق هدف جذب انتباهه ووحدة فهمه، وهذا يتطلب التفهم الدقيق لقدرات المرسل إليهم من العاملين، مع أهمية الإحاطة بالخصائص الاجتماعية والنفسية والاقتصادية للمرسل إليهم لما لها من أثر ملموس على إدراكهم للرسالة وترجمتها وتفسيرها ومن ثم درجة الاستجابة.

## الاستجابة: التغذية المرتدة Feedback

ويقصد بها عملية استرجاع المعلومات كمؤشر عن درجة استجابة المرسل إليه (المستقبل للرسالة)، وتأخذ التغذية العكسية عدة صور منها: قيام المستقبل بإخبار المرسل بعدم فهم الرسالة، أو حاجته لإجراء بعض التعديلات عليها، أو من خلال تنفيذ مضمون الرسالة، وهنا يحاط المرسل بمدى استجابة المرسل إليه للرسالة. وتستخدم التغذية المرتدة لتقييم فعالية الاتصال، لهذا يمكن قياس درجة الاستجابة بتنفيذ الرسالة على اساس كمي أو نوعي.

## معوقات الاتصال :

### معوقات خاصة بالمرسل:

- نقص فى مهارات الاتصال.
- استخدام لغة وألفاظ غير مألوفة للمستقبل.
- تحريف معنى الرسالة.
- استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة لنقل الرسالة.

### معوقات خاصة بالرسالة:

- كثرة المعلومات فى الرسالة مما يؤدى إلى عدم استيعابها.
- وجود معلومات فى الرسالة تتعارض مع القيم والعادات والتقاليد للمستقبل.
- احتواء الرسالة على معلومات متناقضة.

### معوقات خاصة بالمستقبل:

- الخجل من التصريح بعدم المعرفة من قبل المستقبل.
- الاختلافات الفردية بين المرسل والمستقبل فى حاجاتهم وهدفهم ومصالحهم الشخصية.
- وجود مؤثرات خارجية سلبية تؤثر على الحالة المزاجية والنفسية للمستقبل.

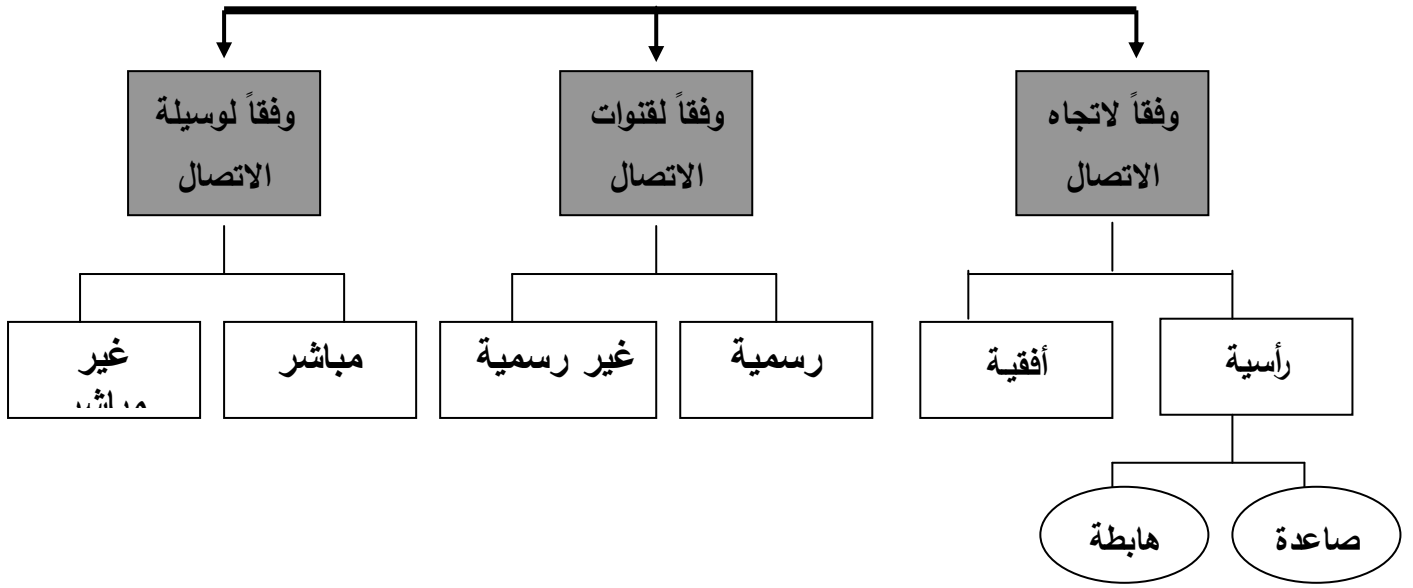
### معوقات خاصة بالبيئة المحيطة:

- الضوضاء, الشوشرة, المقاطعات..
- بعد المسافة.
- عطل فى أجهزة الاتصال(الفاكس, التليفون, الكومبيوتر...)

## ما هي أنواع الاتصال؟

يمكن تقسيم أنواع الاتصالات والتميز بينها وفقاً لعدد من الاعتبارات وهي:

- 1- اتجاه الاتصال: الاتصال الرأسي، الاتصال الأفقي.
- 2- قنوات الاتصال: الاتصالات الرسمية، الاتصالات غير الرسمية.
- 3- وسيلة الاتصال: اتصال مباشر، اتصال غير مباشر.



## أولاً: أنواع الاتصالات وفقاً لاتجاه الاتصال

**الاتصالات الرأسية: Vertical Communication** وتنقسم إلى اتصالات رأسية هابطة واتصالات رأسية صاعدة.

**الاتصال الرأسي الهابط: Downward Communication** وهو الاتصال من أعلى

لأسفل داخل التنظيم وبالتالي يكون الاتصال من الإدارة إلى العاملين من خلال التعليمات والأوامر والقرارات لتوجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسية.

**الاتصال الرأسي الصاعد: Upward Communication** فهو ذلك الاتصال الذي

يحدث من أسفل التنظيم إلى أعلى المستويات الإدارية أي من العاملين إلى الإدارة.

**الاتصالات الأفقية: Horizontal Communication**: وهو الاتصال الذي يتضمن

تبادل الرسائل بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف إبقائهم على علم بكل مجريات الأمور، فضلاً عن تبادل المعلومات والبيانات الواردة ووجهات النظر عن الموضوعات والمسائل المشتركة بينهم، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات

وخطوات لحل المشكلات القائمة التي تهم كافة الأطراف المعنية المشتركة في عملية الاتصال.

## ثانياً: أنواع الاتصال حسب قنوات الاتصال

**الاتصالات الرسمية:** "القنوات الرسمية" Formal: وهي الخطوط أو المسارات التي حددها التنظيم الرسمي بمقتضى نظام السلطة ومدى تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة، بحيث تتدفق المعلومات من خلال هذه القنوات دون تحريف وبحيث تتبع خطوط السلطة الرسمية.

وقصر هذه الخطوط ووضوحها من العوامل الهامة لفاعلية تنظيم الاتصالات ويتم نقل رسائل رسمية من خلال هذه القنوات في جميع الاتجاهات رأسياً صاعداً وهابطاً وأفقياً وباستخدام وسائل الاتصالات المباشرة وغير المباشرة.

## الاتصال غير الرسمي: "القنوات غير الرسمية" Informall

**Communication:** تنشأ في كل منشأة، ويقصد بها الاتصالات التي تتم بين الأفراد بعيداً عن القنوات الرسمية للاتصال في الهيكل الرسمي للتنظيم. وتتم هذه الاتصالات بين العاملين في مختلف المستويات بصفاتهم الشخصية حيث يقوم الأفراد بتبادل الآراء والأفكار والمعلومات الخاصة بحياتهم الشخصية أو عملهم في المنظمة.

وتهدف هذه الاتصالات إلى تحقيق حاجات اجتماعية أو اقتصادية للأفراد، ويطلق عليها عادة اسم "شبكة الشائعات" Grapevine لارتباطها في أذهان بعض المديرين بأنها عقبة أمام تحقيق أهداف المنظمة، ويصعب مراقبتها أو السيطرة عليها، إلا أن المديرين الواقعيين الأكفاء يعرفون بوجود هذه الشبكة غير الرسمية للاتصالات ويحتاجونها بل يعتمدون عليها في تدعيم الاتصال الرسمي لزيادة فعاليته لخدمة أهداف التنظيم.

## ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية:

ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم أو عن الأحوال العامة التي تسترعي اهتمامهم وتستحوذ على تفكيرهم. الشكاوي والتعليمات التي تصل من صغار العاملين إلى الرئيس الأعلى للمنظمة مباشرة متخطية بذلك المستويات التي تقع بين صغار العاملين وبين الرئيس الأعلى.

## ثالثاً: أنواع الاتصال حسب الوسيلة

**الاتصال المباشر أو الشخصي:** ومن أهم أنواعه: المؤتمرات، الاجتماعات، اللجان، الشرائط الصوتية المسجلة، وسائل الإذاعة الصوتية، مكبرات الصوت، التليفون، المقابلة الشخصية، الباب المفتوح ... وخلافه.

**الاتصال غير المباشر أو الكتابي:** ويعتمد على الوسائل غير المباشرة للاتصال وبموجبه تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيراً، مع مراجعتها من المتخصصين قبل إرسالها. ومن أمثله: التقارير، المنشورات، كتيبات، الخطابات الدورية، لوحات الإعلانات، صحيفة الأخبار، المجلات والجرائد، النماذج، الإجراءات، وسائل الإيضاح البصرية، الخرائط.. وغيرها.

### وسائل الاتصال:

- 1- الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة.
- 2- المؤتمرات.
- 3- المكالمات التليفونية.
- 4- البريد الإلكتروني e-mail
- 5- البريد الصوتي Voice mail
- 6- الفاكس
- 7- المجلات والجرائد الداخلية (التي تصدرها المنظمة).
- 8- التقارير.
- 9- الخطابات البريدية المباشرة.
- 10- الملصقات على الحائط.
- 11- النشرات الدورية.
- 12- النشرات الخاصة.

### تحديد واختيار وسيلة الاتصال:

- أن اختيار أحد هذه الوسائل يتوقف على عدد من الاعتبارات مثل:
- ◆ نوع الرسالة المطلوب توصيلها
  - ◆ ومدى أهميتها
  - ◆ درجة السرية الواجب توافرها
  - ◆ عدد المطلوب الاتصال بهم
  - ◆ السرعة اللازمة في الاتصال
  - ◆ التكلفة التي يمكن تحملها.



وعلى ضوء مثل هذه الاعتبارات وغيرها يمكن للمدير أو المشرف أن يختار الوسائل التي تحقق فاعلية الاتصال.

## على المدير الناجح وضع خطة للاتصالات قبل البدء في المشروع

### مكونات خطة الاتصال:

1. أسلوب الاتصال (اجتماع, تقرير....)
2. من المسئول عن الاتصال (المرسل)
3. لمن ستوجه الرسالة (المرسل اليه).
4. كيف سيتم توصيل الرسالة (بريد, بريد الكتروني, شفهيًا....)
5. متى سيتم توصيل الرسالة ( يومياً, اسبوعياً....)

### مثال لخطة اتصال

النشاط ( أسلوب الاتصال )	القائم به ( المرسل )	المرسل اليه	التوقيت
تقرير شخصي	العاملين بالمشروع	- مدير القسم - مدير المشروع	اسبوعي
تقرير المشروع	مدير المشروع	- المنظمة - الجهة المانحة	شهري
اجتماعات (أ)	- مدراء الأقسام		مرتين اسبوعياً
اجتماعات (ب)	- العاملین بالمشروع		شهرياً
اجتماعات (ج)	- مدير المشروع - المنظمة - الجهة المانحة		شهرياً

## الوصايا العشر للاتصال الفعال

- 1- تذكر دائماً أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية أي هي تأثير الناس على الناس
- 2- خطط جيداً وحدد هدفك من عملية الاتصال .
- 3- حدد إلى من ستوجه الرسالة .
- 4- حاول أن تتنبأ بالاستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر .
- 5- اختر الظروف المناسبة لعملية الاتصال .
- 6- حدد وسيلة الاتصال المناسبة .
- 7- هيئ العلاقة بينك وبين مستقبل الرسالة .
- 8- ضمن رسالتك منفعة تهم المستقبل .
- 9- تذكر أن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة
- 10- استخدم لغة بسيطة وواضحة .

وسنقوم هنا بالقاء الضوء على بعض مهارات الاتصال الأساسية في القائد وتشمل مهارات الانصات والتحدث والإقناع وكذلك كتابة التقارير.

## مهارة الانصات

### تعريف الأنصات:

هو تركيز الانتباه على آراء وأفكار ومشاعر وتعبيرات الآخرين اللغوية والجسدية. وعدم الإعتماد على محتوى الكلمات ولكن محاولة الوصول إلى إتجاهات المتحدث.

### الفرق بين الإستماع والإنصات:

- **الإستماع** يكون قاصراً على إستقبال الرسالة عضوياً عن طريق الأذن.
- **الإنصات** هو إعمال العقل بكامل طاقته في كل ما تم إستقباله وذلك عن طريق معالجة الرسالة المستقبلية ذهنياً بالتفسير.

### أدوات الإنصات:

الإنصات مرحلة تلى الاستماع ونستخدم فيها ليس الأذن فقط وإنما الأذن - العين - الفكر - وحركات الجسم .

### لماذا لا ننصت؟

- نحن ن فكر بأسرع مما نتكلم بسبعة أضعاف وهذا يجعلنا ننشغل بأحكامنا على حديث المتحدث.
- رغبتنا في التعبير عن أنفسنا بدلاً من الإنصات.
- عدم إهتمامنا بما يقال.
- تشتيت الإنتباه نتيجة أحاديث جانبية أو ضوضاء.

### الوصايا العشر لمهارة الانصات:

- 1- جهز نفسك لعملية الإنصات ... استرخ وهيئ ذهنك .
- 2- رتب المعلومات التي تسمعها منطقياً في ذهنك .
- 3- استمع للأفكار كاملة وليس مجرد كلمات .
- 4- لا تتسرع في الحكم ... بل دع محدثك يكمل حديثه .
- 5- لا تدع مشاعرك تؤثر على إنصاتك إذا اختلفت مع محدثك .
- 6- لا تبعد وجهك عن محدثك (العين تنصت أيضاً) .
- 7- أكتب نقاطاً تتذكرها إذا طال الحديث .
- 8- استفسر من محدثك في حالة عدم وضوح الحديث .
- 9- تأكد من أن محدثك يقول المعنى الذي وصلتك (هل تقصد؟).

10- هـى الظروف الملائمة لتفادى التثنت (الضوءاء ... الخ) .

## مهارة التحدث

### كيف تعد نفسك قبل بداية الحديث؟

- الإعداد الجيد لموضوع الحديث... فهو خير مصادر الثقة.
- تكوين فكرة مسبقة عن الشخص الذي ستتحدث إليه.
- جهاز مواد مساعدة تدعم حديثك (خريطة ، إحصائيات ، صور فوتوغرافية).
- الإسترخاء الذهني والعضلي.
- اختيار الزي الملائم.

### الوصايا العشر لتكون متحدثاً فعالاً:

- 1- تجنب الوجه غير المعبر - التعبيرات المبالغ فيها - تعبيرات الضيق
- 2- تجنب النظرات الحادة أو النظر المباشر عن قرب.
- 3- أعرف نقط ضعفك في الحديث .
- 4- صحح كلماتك حينما تخطئ .
- 5- كن هادئ في حركة عنقك وتجنب الحركات المتكررة نتيجة العصبية الزائدة.
- 6- تكلم بصوت واضح ومرتفع .
- 7- تنفس بانتظام وبهدوء .
- 8- تجنب اللعثة - الصوت المنخفض - الإستمرار على نغمة واحدة.
- 9- تجنب البرطمة.
- 10- تجنب الملابس غير اللائقة أو المبالغ فيها.

# مهارة الإقناع

## تعريف الإقناع:

"هو الترغيب عن طريق العقل والمنطق والمعرفة لجعل الآخرين يقبلوا تغيير آرائهم أو اتجاهاتهم أو سلوكياتهم"

ومهارة الإقناع هي إحدى المهارات اللازمة لمدير المشروع الفعال وتعتمد بالأساس علي مهارات الاتصال وتستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والحديث مع القيادات

## الوصايا العشر لمهارة الإقناع :

1. اقتنع أنت بما تحاول أن تقنع به الآخرين .
  2. جهز نفسك ( من ستقنع وبماذا ولماذا ؟ ) .
  3. المصالح والقيم هي التي تحرك الناس . دورك هو اكتشاف هذه المصالح لتضع يديك علي مداخل التعامل معهم .
  4. استخدم أسلوباً مناسباً لعرض فكرتك .
  5. استخدم كل أدواتك ( معلومات ، إشارات ، حركات الجسم ) .
  6. قسم الموضوع حتى تسهل عليك المهمة .
  7. كن صبوراً طويل البال ، ولا تكن يئوساً .
  8. ضع نفسك مكان من تحدثه ، واحترم وجهة نظره .
  9. أنصت لتعليقات من تحدثه .
  10. لا تهاجم وجهة نظر من أمامك حتى لا تبدو متعصباً لأفكارك .
- راعي كل هذه الإرشادات حينما تريد أن تقنع شخصاً ما فقط لا تفاجأ إذا لم يفتنع فقد لا يحدث الاقتناع من جولة واحدة . وهناك بعض الحالات يكون من الصعب إقناع الآخرين بالأفكار الجديدة وذلك لأن الإنسان يكون في حالة توازن مع أفكاره ومعطياته وعندما يفاجأ بفكرة جديدة يأخذ ردود الأفعال التالية :
- ينكر الفكرة - يتعاش معها - يبحث عن أفكار تفسدها

# كتابة التقارير

## مقدمة :

تعد كتابة التقارير أحد أهم الوسائل في نجاح العملية الإدارية لأي مشروع وبرنامج، مع ملاحظة أننا نقصد التقرير في صورته العلمية المقننة وليس الروتينية. وهي أحد الوسائل الفعالة في عملية الاتصال.

## أهمية التقارير :

إن الانتظام في كتابة التقارير بصورة علمية مقننة يحقق الآتي:

- المتابعة
- تدارك الأخطاء
- توثيق مراحل المشروع - البرنامج
- الاتصال وتبادل المعلومات بين فريق العمل.
- وسيلة للتقييم.

## قواعد وأسس كتابة التقرير :

ولكتابة التقرير قواعد وأسس يمكن تحقيقها من خلال تتبع ما يلي:

1. طرح أسئلة أولية (مرحلة ما قبل الكتابة)
2. محتوى التقرير
3. التأكد من جودة التقرير.

## أولاً: طرح أسئلة أولية قبل كتابة التقرير

تعتبر هذه الأسئلة بمثابة أسئلة استرشادية توجه كاتب التقرير أثناء الكتابة مما يضمن أن يكون التقرير وافياً قدر الإمكان وذلك كما يلي:

### **\* لمن تتوجه بكتابة التقرير؟**

- المدير المباشر
- فريق العمل الذي يتعاون معك
- الجهة المانحة.
- الوزارات المختصة التي يتبعها المشروع - البرنامج فنياً.
- مشروع مماثل.

### \* ما هو المطلوب شرحه - عرضه - تقديمه؟

- جودة الأداء التنظيمي / الإداري.
- مدى تحقق الأهداف العامة للمشروع.
- رصد مستجدات.
- حصر الأعداد والتعليق عليها.

### \* ما الهدف من وراء هذا الشرح في تصور من تتوجه إليهم؟

- التقييم بمستوياته وأنواعه.
- حدوث مشكلة.
- تقرير دوري.
- نهاية مرحلة / نهاية المشروع.
- تحديد الدعم.

### \* ما الذي تود التأكيد عليه في تقريرك؟

- مدى ما تحقق من إنجاز.
- توجيه النظر لبعض المشاكل أو المعوقات.
- رصد احتياجات.
- توصيات.
- نقل وجهة نظر من الميدان / فريق العمل / أطراف أخرى.

## ثانياً: محتوى التقرير

### 1) مقدمة عامة تتضمن:

- الهدف من التقرير.
- المنهج المستخدم في كتابة التقرير.
- العناصر التي يتضمنها التقرير.

### 2) خلفية عامة عن المشروع تتضمن:

- معلومات أساسية عن المشروع.
- وصف راهن للمشروع / البرنامج : بدايته - مساره - وصفه الحالي.
- موجز لأهداف المشروع - البرنامج وخطوطه العامة.
- بعض الإحصائيات / الأرقام الأساسية (مالية - برامجية).

### 3) وجهة نظر موضوعية حول ما وصل إليه المشروع:

- من المشاركين
- من المستفيدين.



- نتائج التقييم والمتابعة الدورية / المرحلية.

#### 4) الموضوع المطلوب إثارته أو التركيز عليه :

- مدخله.
- أسبابه.
- النتائج المترتبة.

#### 5) نظرة مستقبلية وتتضمن :

- أفكار عملية.
- توصيات.
- مقترحات بتعديلات / تغييرات.

### ثالثاً: التأكد من جودة التقرير

- مدى وضوح الأفكار وتسلسلها.
- مدى صدق وصحة ما جاء في التقرير.
- هل يعكس الهدف من كتابته.
- إلى أي مدى يجيب التقرير عن الأسئلة الأولية المطروحة.
- مدى الاستدلال بالإحصائيات والحقائق والبيانات .. الخ وتوظيفها في التقرير.
- الاستعانة بالوسائل الحديثة في تقديم التقرير (إن أمكن) مثل:
  - الأشكال التوضيحية.
  - الرسومات البيانية
  - الجداول
  - الصور الفوتوغرافية
  - القدرة على تقديمه شفاهة مع استخدام الوسائل الحديثة في هذا المجال مثل الشرائح والشفافات والباوربوينت والدايتا شو.

### ملحوظة :

- يتوقف حجم التقرير على الهدف منه وتوقيت كتابته بالنسبة لمراحل المشروع.

يمكن عمل ملخص للتقرير في صفحة للقراءة الأولية والسريعة.

# التفاوض Negotiation

## مقدمة:

التفاوض ليس عملية حسابية يمكن الحصول فيها علي النتائج طبقا لخطوات أو معدلات ثابتة ولكنه نشاط يخضع لعديد من المؤثرات النفسية والخارجية طبقا لظروف البيئة التي نعيش فيها

وأنت -كمدير للمشروع- في حاجة لزيادة لياقاتك التفاوضية. وحتى تصل إلي درجة عالية من اللياقة التفاوضية عليك أن تبدأ بمجموعة من التمرينات التي تساعدك علي السعي المتدرج لزيادة قدرتك علي التأثير في الآخرين والحصول علي ما تريد وإصدار القرارات العقلانية .

أنك تعودت أن ترى العالم بنظارتك أنت ولكن عليك الآن أن ترى العالم بنظارة الآخرين وليس معني ذلك وكما يعتقد البعض خطأ أنه مطلوب منك تغيير قيمك أو اتجاهاتك ولكن يجب أن تعرف منهم كيف يروا الواقع حتى تستطيع أن تجد لهم بعض العذر فيما يقولون ولا تعاملهم طبقا لما تراه أنت ولكن عاملهم طبقا لما يرونه هم.

## مفهوم عملية التفاوض:

هي عملية اجتماع بين طرفين أو أكثر بهدف التوفيق بين وجهات النظر لتحقيق مصالح مشتركة.

## هدف التفاوض:

يهدف التفاوض إلي صياغة أو بناء أوإنهاء صراع أو نزاع أو تحقيق مشروع مشترك .

## التفاوض علم وفن وأدب:

التفاوض نشاط اجتماعي يحتاج إليه الإنسان منذ بدء الخليقة. ولذلك كانت المهارات التفاوضية التي يستخدمها الإنسان السابق نتاج فنون مارسها وأبدع بعض جوانبها وحقق من خلالها الكثير من التقدم والتطور في الحياة .

ومن الطبيعي أن يكون هناك مستفيد وخاسر ولكن الفنون التفاوضية ساهمت في تقريب المسافة ورسم الحدود الدنيا التي يجب عدم تجاوزها من خلال التفاوض .

**التفاوض علم:** إن الوصول إلي نظريات وقوانين علمية يمكن تطبيقها هي مرحلة حديثة يجب العمل بها.

**التفاوض فن:** في استخدام الأسلوب والتكتيك والمهارات التي اكتشفها الإنسان ومارسها منذ القدم

**التفاوض أدب:** في استخدام الكلمة والرمز في التعبير بالصورة التي تخدم الهدف

## **الفطرة التفاوضية ( هل المفاوض يولد أم يصنع ) :**

يعرف الإنسان التفاوض عند مولده .. فسلح المولود الجديد في مواجهة العالم الجديد الذي يخرج إليه هو الصراخ والبكاء . ولا يأخذ المولود وقتا طويلا حتى يكتسب بصورة فطرية أولي المهارات التفاوضية حيث يستطيع أن يعبر عن حاجته للغذاء أو شعوره بالألم من خلال الصراخ وإذا تجاهلنا لفترة وجيزة سوف يزيد من صراخه مستثمرا أقصى درجات لياقته التفاوضية ليجبر أمه والمحيطين به علي تحقيق ما يريد .

فالتفاوض مهارة إنسانية تحتاج إلي اختيار الشخصية المناسبة لاكتسابها أو تطويرها واستخدامها . وليس معنى ذلك أن التفاوض يمكن أن يكون حكرا علي فئة اجتماعية أو صفة وراثية معينة ولكن الوصول إلي درجة مناسبة من المهارة وتحقيق مستوى إبداعي يحتاج إلي الاستعداد الشخصي للقيام بهذه المهمة .

## **دخول مجال التفاوض :**

ينظر الي التفاوض علي أنه مواجهة المشكلات الصعبة والمزمنة وهو يشبه محاولة الفرد تحطيم جبل من الصخر وفي حالة مواجهة المشاكل الأقل تعقيدا يبدو الفرد وكأنه يحاول إذابة جبل من الجليد .

ولذلك عند دخول المجال التفاوضي عليك أن تحدد نوع الجبل التفاوضي وتسعي إلي اكتشاف قاعدته وتحاول أن تبدأ في تكسيرها وإذابتها بشكل تدريجي حتى تتمكن من

توسيع مجالات الاتفاق والفهم المشترك للأمور والسعي للوصول للهدف الذي كان مستحيلا .

ويبدأ التفاوض بالكلمة الشفهية ويمر بعدة مراحل حتى يصل في النهاية إلي التعاقد وصياغة الاتفاقيات بشكل محكم .

## **الإعداد لعملية التفاوض:**

1. تحديد الأهداف
2. تحديد القيود
3. تحديد قضايا التفاوض
4. تجهيز بيانات الطرف الآخر والظروف المحيطة
5. تحديد الاستراتيجيات البديلة
6. تحديد لغة التفاوض
7. تحديد مكان التفاوض
8. تحديد طريقة الإعداد للمفاوضة عصف ذهني - جلسة افتتاحية - تمثيل أدوار

## **تذكر أن:**

- ◆ السلوك التفاوضي هو أداء إنساني ناتج من تفاعل الشخصية مع البيئة التفاوضية
- ◆ تكوين الشخصية التفاوضية المناسبة ترتبط بالوراثة الاجتماعية التي نشأ عليها الفرد أو ما قدمته من اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو ممارسة العملية التفاوضية.
- ◆ الشخصية التفاوضية تحمل الكثير من القيم التي تساهم في تكوين اتجاهاتها نحو الإيمان بالتفاوض بصورة إيجابية.
- ◆ نجاح الأداء التفاوضي يرتبط بدرجة الرضا التي يسببها للشخصية التفاوضية وما يمثله ذلك من تغذية عكسية تساعد في إعطاء المزيد من التطوير في الأداء التفاوضي.
- ◆ درجة الرضا في البيئة التفاوضية التي تحوى طرفي التفاوض في وقت معين تمثل عنصرا هاما في ضمان استمرار وانطلاق العملية التفاوضية حيث أنه في حالة رفض البيئة التفاوضية للأداء التفاوضي فإن استمرار العملية التفاوضية نفسها يصبح مهددا بالتوقف .

## الوصايا العشر للتفاوض الفعال

1. الاستعداد النفسي للقيام بعملية التفاوض .
2. قبول التفاوض كقيمة إيجابية لحل المشكلات .
3. السعي الدائم لاكتساب المعارف والمهارات الضرورية في علوم ومهارات التفاوض .
4. تكوين ثروة أدبية لغوية لاستخدامها في المواقف التفاوضية .
5. مهارة التعامل مع الآخرين .
6. التقدير الصحيح للأمور .
7. الابتكار وتوليد الأفكار .
8. السيطرة علي الأعصاب والتحكم في التصرفات أثناء الأزمات.
9. استخدام المعلومات والمهارات بدرجة عالية ومناسبة.
10. الصبر مع التصميم والمحاولة المستمرة وعدم اليأس لبلوغ الهدف.

# إدارة التوثيق Documentation Management

## مقدمة:

إن كيفية حفظ وتوثيق المستندات واحدة من أهم الخطوات في إدارة المشروعات التنموية. هذه الجزئية تتحدث بإيجاز عن حفظ المستندات بالطريقة التقليدية (أعمال كتابية) وكذا عن نظم المعلومات. فكلما اتسع المشروع وتتنوع نشاطاته، كلما صار من الأصعب تبسيط الدورة المستندية وتبادل المعلومات بين مختلف فرق العمل وكذا صانعي القرار. لذا فإنه من البديهي أن يقوم مدير المشروع بوضع خطة للتوثيق وتبادل المعلومات قبل بداية المشروع

## أهمية التوثيق:

- عدم وجو توثيق بالمشروع يؤدي الى:
- ♦ صعوبة الحصول على المعلومات الهامة
- ♦ جهد مضاعف
- ♦ وقت مضاعف
- ♦ تكلفة زائدة.
- ♦ أداء العمل مرتين.
- ♦ التخبط والتشتت.

## أشكال المستندات:

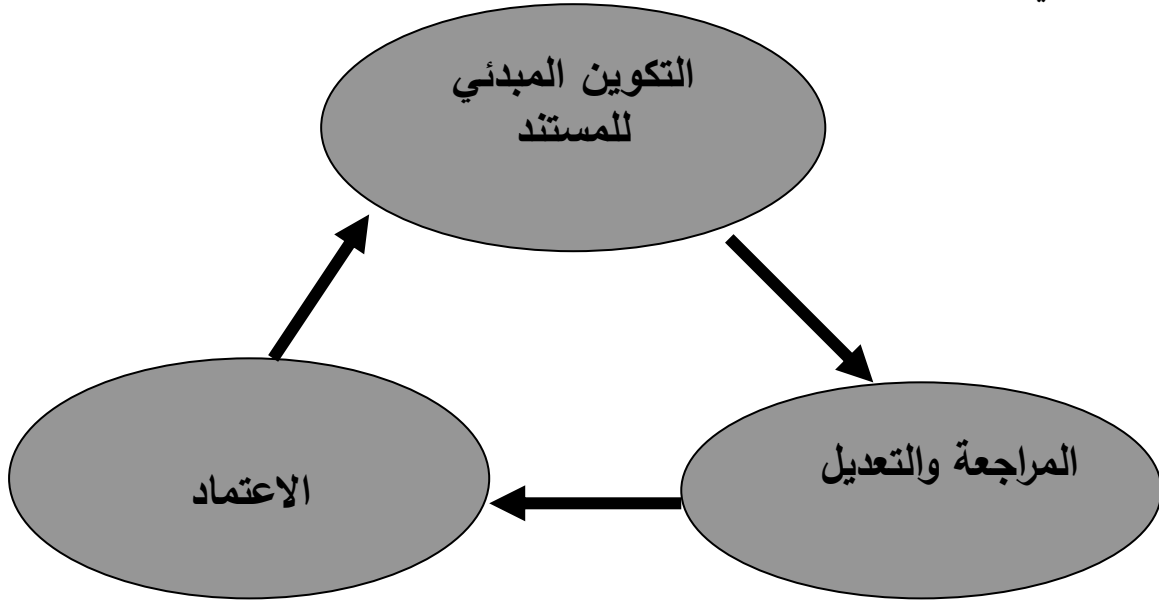
### ولكن ما هي المستندات التي نعيها؟

بشكل أساسي نعى أى شئ يتعلق بجوهر أعمال المشروع. فبعض المشروعات تقوم بحفظ مستندات متنوعة عن الأعمال بحيث تعكس نشاطاتها المختلفة مثل:

1. التقارير المختلفة.
2. القوائم الأسبوعية للمستفيدين من المشروع.
3. وقائع الاجتماعات.
4. بيانات مالية.
5. ملخصات عن المؤتمرات والمناقشات.
6. ملفات المراسلات.
7. صور فوتوغرافية
8. أفلام فيديو
9. قصاصات عن ما كتبه الآخرون عن المشروع (الصحف).

## **دورة حياة المستند (الدورة المستندية):**

حينما يقول أحد العاملين أنه يحتاج إلى أسبوعين لانتهاء تقرير أو مستند معين فهل يعني ذلك أنه يحتاج إلى أسبوعين لكتابة التقرير وتحضير المستند فقط أو يحتاج إلى أسبوعين لكتابته وإنهاء جودة مراجعته واعتماده؟ إذاً فمن المهم جداً أن يكون مدير المشروع ملماً إلماماً تاماً بدورة حياة المستند منذ خروجه إلى النور وحتى اعتماده وتوثيقه وحفظه. وليس من الضروري أن تمر جميع المستندات بدورة حياة متساوية فقد تلغي بعض الخطوات تبعاً لنوعية وأهمية المستند.



### **1- التكوين المبدئي للمستند: Initial Document Creation**

في هذه الخطوة يتم تكوين المستند أو كتابة التقرير (أو الموضوع المعني) فإذا لم تكن هناك حاجة لمراجعة أو توثيق واعتماد هذا المستند فتمثل هذه النقطة كذلك خطوة النهاية التي تسبق الحفظ أو التسليم. ومعظم الجهد المبذول في تكوين مستند يتم في هذه الخطوة وإن كانت الخطوات التالية تستغرق وقت أطول ولكن لا تحتاج إلى نفس الجهد.

### **2- المراجعة والتعديل: Feedback and Modification**

وتبعاً لأهمية هذا المستند قد يتم الاكتفاء بمراجعة المشرف المباشر أو قد يحتاج المستند إلى مراجعته من أكثر من مستوى إداري كأن يرفع إلى مدير المشروع أو إلى رئيس مجلس الإدارة ويتم إجراء التعديلات اللازمة والناجمة عن المراجعة ثم يرسل إلى الخطوة التالية.

### **3- الاعتماد: Approval**



بعد الانتهاء من مراجعة المستند واجراء التعديلات اللازمة يكون جاهزاً للاعتماد.

## **عملية إدارة المستندات : Document management Process**

الجزئية التالية لابد أن توضع في الخطة الموضوعية للدورة المستندية وليس من المهم أن تتم بترتيب محدد ولكن الأهم أن تكون مكتملة

### **حفظ المستندات : Document Repository**

من المهم جداً أن يتفق جميع العاملين في المشروع على مكان وطريقة موحدة لحفظ المستندات الخاصة بمختلف النشاطات، قد يكون هذا الحفظ في أرشيف أو قد يكون على اسطوانات مدمجة وحفظها على الحاسب الآلي أو برامج ادارة سابقة التجهيز .. الخ. ومن وظيفة مدير المشروع التأكد من هذه الخطوة فإذا قام كل فريق عمل بحفظ مستنداته على حدة فإن ذلك سيشكل صعوبة كبيرة في إيجاد المستندات الهامة حين الاحتياج لها وخاصة إذا تغير بعض العاملين في المشروع.

يجب أن يتعرف فريق العمل بالمشروع على صورة المستند الذي يتم حفظه. هل سيتم حفظه في صورته النهائية بعد التعديل والتوثيق أو سيتم كذلك حفظ المسودات؟ وذلك لاحتساب حدوث أي مشكلة في المستقبل والرجوع إلى المسودات كقرينة.

### **تكوين البنية الأساسية لكيفية البحث عن مستند : Logical / Physical**

#### **Organizational Structure**

بعد الانتهاء من الاتفاق على مكان وكيفية حفظ المستند لابد من وجود طريقة منطقية لكيفية تنظيم المستندات وسهولة الحصول عليها عند البحث عنها.

### **أدوات التعامل مع المستند : Document Tools**

قد لا تشكل هذه الجزئية مشكلة إذا كان حجم المشروع صغيراً وعدد العاملين محدوداً أما في حالة المشاريع متعددة النشاطات وكذلك اختلاف التوزيع الجغرافي ؟؟؟؟؟؟ لابد هنا من الاتفاق على طريقة وبرنامج محدد للتعامل مع المستند ففي حالة استخدام الحاسب الآلي لابد من الاتفاق مثلاً على استخدام برنامج يقوم باستخدامه الجميع مثل الـ WordPerfect, أو Word Processing وكذلك إذا قررنا أن نتعامل عن طريق Word 2000 فلا بد أن نتأكد أن جميع المعنيين في الدورة المستندية لديهم هذا البرنامج لسهولة تداول، وفتح وتعديل المستند.

## قواعد التعامل مع المستند : Access Rules

هذه القواعد تصف من له الحق في معاينة ومراجعة أي مستند ومن له الحق في التعديل.

## تعيين أمين حفظ المستندات : Repository Librarian

بعد اتمام معظم هذه الخطوات من البديهي تعيين الفرد القائم بتنظيم هذه العملية. وإذا كان المشروع كبيراً قد يحتاج الأمر إلى فريق عمل متكامل. و تعتبر مسؤوليات أمين حفظ المستندات ما يلي:

- تنسيق بين أنشطة فرق العمل بخصوص حفظ المستندات.
- إنشاء و الحفاظ علي و دعم المستندات المحفوظة في شكل ثابت و متابعتهم بشكل متطابق.
- تعريف و حل كل المشاكل المتعلقة بحفظ المستندات.
- المتابعة و التحكم في الوسائل و الطرق الحديثة المرتبطة بحفظ المستندات.
- تحديد متي يتم وضع المستندات الضرورية في أرشيف الحفظ الخاص بها ، و متي يتم تقييم الأرشيف و تنظيفه.

## الفهرسة ومفاتيح الكلمات : Keywords/Indexing

بناءً علي مدي النظم التكنولوجية التي يتم من خلالها إدارة و حفظ المستندات ، فإنه يجب أن يسهل لنا البحث عن أي مستند من خلال هذا النظام المستخدم. فعملية البحث هذه لا بد أن تتم من خلال الإستعانة باستخدام أي من الطرق التالية في نظام حفظ السجلات والتي يجب أن تحدد من البداية:

### أولاً: طريقة اسم المستند:

**ثانياً: طريقة مفاتيح الكلمات:** فعند حفظ المستند يجب أن يشتمل عملية حفظه علي كلمات وصفية و التي ترتبط بالملف المراد حفظه ، و التي من خلال هذه العملية يسهل لأي فرد الحصول علي هذا المستند من خلال مفتاح الكلمة الخاص به (خاصة في حالة عدم معرفة اسم المستند أو مكان وجوده).

أمثلة من المستندات التي سيتم وضع محتوياتها بشكل مبسط يجب أن تشتمل علي (عنوان المستند ، الموضوع ، المحرر أو اسم الشخص صاحب المستند ، البيانات الموجودة بالمستند و مفتاح الكلمات).

## النسخ : Versioning

يجب أن يقرر مدير المشروع هل سيتم حفظ عدة نسخ من المستند أم فقط النسخة النهائية. علي سبيل المثال: المستند الأصلي سيتم تسميته بالمستند (س ص ع - تعريف المشروع - النسخة الأولى) - فإنه عند مراجعة و تصحيح نفس المستند فيما بعد فإنه سيتم إطلاق اسم جديد له (س ص ع - تعريف المشروع - النسخة الثانية)

### **Document Status : موقف المستند**

عندما يحتاج المستند أن يأخذ موافقة عليه في حين أن عملية الموافقة ستأخذ وقت طويل فإنه من المهم أن يتم تحديد موقف الموافقة علي هذا المستند. فعلي سبيل المثال يمكن استخدام أسماء:

1. مستند مبدئي أو درا فت
2. مستند لا يزال العمل قائم به
3. مستند نهائي

فعندما يتم إنشاء المستند يكون (درا فت) ، و عندما يرسل للموافقة عليه (لا يزال العمل قائم به) وعندما يأخذ الموافقة النهائية (نهائي).

### **Purging : إزالة المستندات**

عملية إزالة المستندات القديمة هامة للتأكد من أن المعلومات الموجودة بحافظة المستندات متصلة بالمستند ذاته. و من أن إلي آخر يقوم أمين حفظ المستندات بعملية حفظ المستندات و المعلومات في الأرشيف و التي لم يعد هناك لها أي استخدام ، و يقوم بإزالتها من حافظة المستندات.

### **Standard Document Format : تصميم استمارة ثابتة للمستند**

سيكون من السهل علينا أن نفتح و نقرأ أي مستند طالما صمم له استمارة خاصة و ثابتة له مسبقاً. فعلي سبيل المثال فإن فريق المشروع يجب أن يتفق علي شكل و حجم ثابت لحروف الكتابة في المستند. بالإضافة فإن فريق العمل يمكن له أن ينشئ رؤوس و نهايات الصفحات و جدول المحتويات بشكل ثابت للمستند. هذا سيساعد علي إعطاء شكل ثابت و قبول للمستند لمن سيقوم باستخدامه فيما بعد.

### **Repository Periodic Review : المراجعة الدورية لحافظة المستندات**

إذا كان المشروع كبير و طريقة حفظ المستندات معقدة ، فإنه يجب أن يتم عمل جدول مراجعة دورية لحافظة المستندات ، و كل عمليات إدارة المستندات من أن إلي

آخر. فالقائم علي حفظ هذه المستندات سيكون مسئولاً عن تنسيق عملية المراجعة. و  
عملية المراجعة سيتم من خلالها التأكد من:

- نظام الحفظ دائم التخلص من المستندات القديمة.
- المستندات محفوظة و مخزنة في المكان الصحيح لها.
- المستندات تم تبويبها و تقسيمها بشكل يسهل الحصول عليها عند الحاجة إليها في أي وقت.
- المستندات يتم الإضافة عليها بشكل دوري أو مستمر أو علي الأقل في نهاية كل مرحلة من مراحل العمل.

## **إجراءات تحديث حافظة المستندات : Repository Update Procedures**



أعضاء فريق العمل سيقومون بإرسال المستندات إلي القائم علي حفظها (أمين حفظ المستندات)، و الذي سيقوم باتخاذ الإجراءات التالية:

1-يقوم أعضاء فريق العمل بإرسال المستندات بعد أخذ الموافقة النهائية عليها أو بنهاية كل مرحلة من مراحل العمل. يقوم فريق العمل باستكمال نموذج شرح المستندات المرسلة للحفظ ، مفتاح كلمات المستند ، تاريخ الموافقة علي هذه المستندات ، ملف الحفظ .....الخ.

2-يقوم أمين حفظ المستندات بالتأكد من أن هذه المستندات قد تم الموافقة عليها للحفظ ، و أنها قد اتبعت المعايير القياسية للمشروع ، و في حالة عدم ملاءمتها فإنه يجب إرجاع المستندات مرة أخرى لأعضاء فريق العمل كي يتم تصحيحها.

3-و إذا استوفت المستندات كافة الإجراءات السابقة يقوم أمين حفظ المستندات بإيداعها في ملفها الخاص بها و يقوم بتحديث أية بيانات مرتبطة بها و بشكل دوري.

# إدارة الأزمات Crisis Management

## تعريف الأزمة :

هي تغير مفاجئ حاد غير مرغوب فيه يترتب عليه تهديدات غير متوقعة لحياة الإنسان أو ممتلكاته أو كليهما ويسبب فزع الأفراد والمجتمع .

انها لحظة حاسمة أو وقت حرج أو موقف بلغ مرحلة حرجة وحالة من عدم الاستقرار تنبئ بحدوث تغيير حاسم وشيك، قد تكون نتائجه غير مرغوبة أو على العكس من ذلك.

## خصائص الأزمة :

والأزمة لها ملامح وخصائص أساسية استقر عليها الرأي ..

**الخاصية الأولى:** أنها لا تأتي فرادى، وإنما هي أشبه بقطع الدومينو التي ما أن سقطت إحداها حتى تهاوت باقي القطع على التوالي.

**الخاصية الثانية:** إنها لا تأخذ اللونين الأبيض والأسود، ولكنها تأتي على شاشة كبيرة أو عريضة Scope بالألوان المجسمة وبأصوات ديجيتال يجعلها مسموعة ومرئية ومؤثرة.

**الخاصية الثالثة:** إنه تجمع دائماً بين الهام والعاجل) أو حاصل ضرب العنصرين معاً، فكلمة أزمة في حد ذاتها لا بد أن تعني أن هناك أمراً هاماً يجب التصرف بشأنه (ارتفاع مستوى المياه أوقات الفيضان، كثرة حالات الغش في الامتحانات أو تسربها) وإن هذه الظواهر لا يمكن تأجيل حلها أو إغفالها أو التقليل من وزنها وأثرها، بل يجب العمل على حلها فوراً.

## مراحل الأزمة :

وتشتمل الأزمة على أربع مراحل مختلفة، وقد لوحظ أن أسماءها تبدو متسقة مع المصطلحات الطبية حيث اعتبرت الأزمة كالمرض، وهذه المراحل هي:

1. مراحل ظهور أعراض الأزمة.
2. مرحلة وقوع الخطورة الفعلية للأزمة.
3. مرحلة التصعيد في خطورة الأزمة كالمرض المزمن.
4. مرحلة النقاهاة أو الخروج من الأزمة.

### المرحلة الأولى: مرحلة الانذار المبكر أو مرحلة نذير وقوع أزمة)

وعادة ما تكون هذه مرحلة، هي نقطة التحول) إذا ما أدركناها في الوقت المناسب.

### المرحلة الثانية: مرحلة الأزمة الحادة)

التي تمثل في حقيقة الأمر نقطة اللاعودة حيث لا يكون عندئذ بوسعنا استعادة الأرض التي فقدناها، فلقد وقع الضرر بالفعل تخيل ما حدث في مفاعل تشيرنوبيل، ومن انفجار سفينة الفضاء تشالينجر أو غير ذلك من الأمثلة التي انتقلت من مرحلة الانذار المبكر إلى مرحلة الأزمة الحادة).

### المرحلة الثالثة: مرحلة الأزمة المزمنة)

وهي مرحلة تنظيف ما تبقى من الفريسة على افتراض أن هناك بقايا أصلاً، ويطلق على هذه المرحلة عادة مرحلة التنظيف أو ما بعد الوفاة) مثل أزمة الدروس الخصوصية التي ما زلنا حتى الآن نتبع آثارها.

### المرحلة الرابعة: مرحلة الخروج من الأزمة)

هي مرحلة التسوية للأزمة تلك التي يسترد فيها الفرد أو النظام الاقتصادي أو الدولة عافيته.



## **أنواع الأزمات :**

يمكن تصنيف الأزمات علي الوجه التالي :

1. **أزمة عالمية** : وهي التي تؤثر علي البيئة مثل الحروب تلوث مياه الأنهار والبحار.
2. **أزمات قومية** : وهي تلك التي تصيب منطقة معينة يجمعها أبعاد مشتركة مثل المستوى العربي أو المستوى الأفريقي أو الآسيوي حيث تصيب تكتل دون الآخر .
3. **أزمات بلاد العالم الثالث** : وتلك التي تنتج عن كثير من الأمراض السلوكية والفقر الإداري الذي يتسم به العالم الثالث بسبب سوء صحة النظم بتلك البلاد.
4. **أزمات محلية** : مثل الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية أو بسبب كارثة طبيعية مثل الزلزال البراكين .
5. **أزمة تنظيمية وإدارية** : وهي تلك التي تختص بها منظمات الأعمال بسبب التعرض لمواقف وأحداث مفاجئة ( إنتاجية - تمويلية - تسويقية ) أو بسبب مشكلات تراكمت علي مدار الزمن ولم تتخذ فيها أي إجراء بصددها . ومن ثم أصبحت تفرز أزمات دورية علي مدار الوقت.
6. **أزمات أسرية** : وهي التي تقع علي نطاق الأسرة أو جماعة معينة مثل وفاة العائل أو تهدم المسكن.
7. **أزمات فردية** : وهي التي تصيب فردا ما بصورة ما إما بصورة مادية أو معنوية مثل الطلاق أو المرض أو ترك العمل لأسباب تعسفية . الخ .

## أسباب الأزمات :

1. اعتبارات خارجة عن إدارة الإنسان كما هو الوضع بالنسبة للكوارث الطبيعية مثل الزلزال والبراكين .
2. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية للتعامل مع الأحداث والمواقف وقد يؤدي القصور في الإمكانيات إلي تفاقم الوضع ومضاعفة الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة بما قد يتسبب في إيجاد أزمات تابعة كان من الممكن تلاشيها في اللحظة الأولى .
3. إهمال الإنذارات والإشارات التي تسبق وقوع الأزمة إيدانا بوقوعها مع عدم جدية وسوء تقدير الموقف.
4. سلبية الاستعداد سواء علي المستوى الفردي أو المستوى الاجتماعي وعدم المبادرة وعدم اليقظة.
5. تعارض الأهداف مع المصالح.
6. عدم المواجهة وعدم الصراحة وعدم الانفتاح الناتج عن ظاهرة الخوف الوظيفي.
7. عدم التعاون والنزاع الهدام.
8. عدم وجود وقبول القرارات مع عدم مناسبة سير العمل مما يؤدي بدوره لكثير من المشكلات.
9. عدم ملائمة القادة لما وكل إليهم من مهام مما يؤدي إلي ظهور كثير من المشكلات والأزمات.
10. عدم المراجعة الدورية بمعنى المفهوم الاستاتيكي وليس الديناميكي للمواقف والممارسات المختلفة .

## **أدارة الأزمات :**

"إن من يعاني من أزمة ما لا تتاح له أبداً رفاهية التعامل مع أزمة واحدة في المرة الواحدة. فالأزمات لا تأتي فرادي، ولا تأتي أبداً باللونين الأبيض والأسود، بل أنها دائماً تأتي على شاشة عريضة بالألوان وبأصوات ديجتال .. فلا يكفي أن نتنبأ بحالة الطقس دون أن نفعل شيئاً بشأنه .." □

إن مواجهة الأزمات وطرق التعامل معها، وإدارتها بحكمة في أسرع وقت، لم يعد يعتمد فحسب على الاستعدادات المنصوص عليها في اللوائح والقوانين المتعلقة بإطفاء الحرائق - مثلاً - ولكنها استراتيجيات إدارية دقيقة ومتعددة، وواضحة. وتتضمن كيفية التنبؤ المبكر بالأزمات لحماية كيان المنشأة والعاملين فيها والمتعاملين معها، بنفس الأهمية التي تحدد بها كيفية إدارة هذه الأزمات حال وقوعها، للخروج منها بأقل قدر من الخسائر المادية والمعنوية. ولا توجد منشأة اليوم بمنأى عن الوقوع في "أزمة".

## **أهمية إدارة علم الأزمات :**

- يفيد في الحماية من الخطر في حدود الممكن .
- تحقيق التصرف الموضوعي الذي يعتمد علي تكامل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب الذي يخفف حدة الأزمة .

## **منهجية التعامل مع الأزمة :**

1. عدم إهمال المؤشرات والإنذارات الخاصة بالأزمات .
2. الاستعداد الإيجابي للأزمة .
3. التوعية اللازمة مع أخذ الاحتياطات الكافية .
4. القضاء علي ظاهرة الخوف الوظيفي .
5. حسن استخدام الموارد المتاحة ( مادية وبشرية ومعنوية ) .
6. حسن إدارة النزاع .
7. اختيار القيادات الملائمة سواء عن طريق التعيين الجديد أو التدريب الجيد .
8. تنمية المهارات والتركيز علي التنمية الفردية .
9. تحديد الاحتياجات التدريبية .

10. تنمية العلاقات الإنسانية .
11. تنمية المهارات الإدراكية والانفتاح علي العالم .
12. المساندة القومية وتوحيد الجهودات .
13. الاستعداد الدوري وحسن إدارة الاجتماعات .
14. تحسين مهارات الاتصال .
15. ترشيد إجراءات سير العمل والتركيز علي جودة وقبول القرارات الإدارية
16. الاستفادة من الجانب التتموي للأزمة مع الاستفادة من التجارب تحسبا للأحداث المستقبلية علي المستوى الشخصي والجماعي .

## مراحل إدارة الأزمة :

### **أن إدارة الأزمات تبدأ من توقعها**

#### المرحلة الأولى : اكتشاف إشارات الإنذار

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي نبئ باحتمال وقوع الأزمة .

#### المرحلة الثانية : الاستعداد والوقاية .

#### المرحلة الثالثة : احتواء الأضرار والحد منها

ضرورة إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة .

#### المرحلة الرابعة : استعداد النشاط

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج ( معدة مسبقا وتم اختبارها ) قصيرة وطويلة الأجل .

#### المرحلة الخامسة : التعلم

المرحلة الأخيرة هي التعلم وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي, فالتعلم أمر حيوي .

## القيادات البديلة فى الأزمات :

يمثل تنشيط دور القيادات البديلة والصف الثانى رصيذا هاما عند مواجهة الازمات حيث يتيح ذلك الفرصة للقيادة الرئيسية فى استثمار كفاءة القيادات البديلة فى التفاعل مع الاجزاء المختلفة اللازمة.

وغالبا ما تحمل هذه القيادات مؤهلات وخبرات مختلفة يصعب توفرها فى فرد واحد وهذا يعنى أهمية استثمار أفكار وخبرات التفاصيل الدقيقة والمتخصصة وتعطى القيادات البديلة الفرصة للقيادة الاساسية للتفرغ للامور والقضايا الاستراتيجية المتعلقة بقيادة الازمة وعدم الغرق فى الفرعيات والتفاصيل الدقيقة على حساب الدور الأكثر أهمية وهو متابعة الجهود فى اتجاه الهدف وتوفير الامكانيات اللازمة لذلك .

ولقد ظهرت الحاجة الى تكوين فريق متخصص لمواجهة الازمات وتدريب أفراده على طبيعة العمل الذى سوف تقوم به.

### مهام فريق الأزمات:

ومن الخطأ أن يعتقد البعض أن المقصود بهذا الفريق هو القيام بتنفيذ بعض الاجراءات التى تفرزها الازمة طوال الوقت ولكن عليه:

- أن يقوم باستقبال البيانات والمعلومات وتحليلها.
- أن يراقب الاوضاع عن قرب.
- أن يقوم بتحليل الظروف.
- أن يتنبأ بالأزمة قبل وقوعها .
- أن يحلل الامكانيات المتاحة.
- أن يقترح أقرب الحلول الى الممكن وليس أقربها الى المستحيل.
- أن يقدم المشورة فى كل ما يطلب منه من القوى المشاركة فى المواجهة.

### الشروط العامة لاختيار فريق ادارة الازمات:

- ⊗ التخصصات المختلفة والمكاملة لبعضها.
- ⊗ القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل .
- ⊗ ضبط الانفعالات والتفكير العلمى .
- ⊗ القدرة على الانتباه والوعي والحرص .
- ⊗ السرعة فى اتخاذ القرارات .

## ❖ التفاؤل والطموح وقوة الارادة.

ويجب الانخراط بين فريق ادارة الازمة والفرق التنفيذية المكلفة بمهام داخل الازمة نفسها ففريق ادارة الازمات هو كيان مستمر وثابت داخل الكيانات المختلفة ويعتبر في كثير من الاحيان جزء من الهيكل التنظيمي

يمثل فريق قيادة الازمة داخل جسم الازمة العقل الذى يعطى الاوامر والتعليمات فى تعاون وثيق مع القيادة التتمثل قلب الازمة وتبقى العلاقة بين القلب والعقل فى الازمة هى مصدر القوة فى تحقيق النجاح فى المواجهة واستمرار الحياة للكيان الذى هدده الازمة

### **التدريب على قيادة الازمات :**

يحتاج التدريب على قيادة الازمات الى العمل على اكساب المستهدفين العمل بفاعلية عند قيادة الازمة

ويعتمد تدريب القيادات فى هذا المجال على استخدام اساليب المحاكاة بحيث تتاح الفرصة لان يمارسوا بصورة قريبة من الواقع وقريبة من ظروف الازمة وكيفية مواجهتها بحيث يتم وضعهم فى الاماكن والمواضع الفعلية التى يتوقع أن يكونوا فيها أثناء ادارتهم الازمة

### **يجب مراعاة الاتى عند تدريب القيادة:**

- ✓ ادارة القائد الازمة تعنى ان ذلك قد يتطلب منه أن يمكث وقتا طويلا فى ظروف من الاجهاد والتوتر ومن أهم مايميز تدريب القائد على مواجهة الازمات هو تعريضه الى حجم مماثل للتوتر والاجهاد المتوقع
- ✓ أهم ما يوجه القائد فى الازمة هو صعوبة الحصول على المعلومات ويجب أن يتدرب على كيفية العمل فى ظل نقص المعلومات
- ✓ تنوع عمليات تدريب الفرد حسب تخصصه وحسب المجالات الى يمكن أن يشارك فيها أثناء قيادة الازمة
- ✓ اختيار القيادات التى تناسب صحتها الجسمية والعقلية التعامل مع الازمات ويكون لديها الاستعداد والرغبة فى اكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية للعمل
- ✓ التدريب على العمليات المختلفة العقلية والبدنية التى قد تفرضها ظروف الازمة
- ✓ دراسة الخبرات والتجارب الناتجة من ازمات سابقة والاستفادة منها
- ✓ التطوير والتحديث المستمر للمعلومات والمهارات المستخدمة فى مجال الازمات

## **الجانب الإيجابي للأزمة :**

وبرغم كل العيوب والمشكلات المترتبة على وجود أزمة فإن للأزمة نتائج إيجابية منها:

- ظهور الأبطال.
- سرعة التغيير.
- مواجهة المشكلات الطارئة المستترة".
- إمكانية تغيير الأشخاص.
- استحداث استراتيجيات جديدة.
- تطوير أنظمة الإنذار المبكر.
- ظهور مميزات تنافسية.

# ادارة الاجتماعات Meeting Management

إن الاجتماعات وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين. كما أنها ما فتئت وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأفراد.

## أنواع الاجتماعات:

### (1) اجتماع توصيل المعلومات: Information-Giving Meeting

يتخذ المدير قراراً بعقد اجتماع ما لتوصيل بعض المعلومات للعاملين.

### (2) اجتماع الحصول على المعلومات: Information-Getting Meeting

إن الهدف من هذا النوع من الاجتماعات هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الاجتماعات ما يسمى بـ"اجتماع عصف الأفكار *Brainstorming Meeting*"، الذي يسمح لجميع الحاضرين بالمشاركة بأرائهم ووجهات نظرهم، مما يساعد على بروز أفكار كثيرة ومختلفة. وهنا يتعين على الرئيس أن يدير الاجتماع بطريقة معينة تتيح لجميع الحاضرين التعبير عن آرائهم وعدم السماح لأي من الأعضاء بالسيطرة على الاجتماع أو تقييد حرية الآخرين في طرح الأفكار.

### (3) اجتماع حل المشكلات: problem-Solving Meeting

يستهدف هذا النوع من الاجتماعات التوصل إلى حلول مفضلة ومقبولة لمشكلة معينة، خاصة إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ. وعادة ما يلجأ المدير إلى مثل هذا النوع مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بموافقة جميع الموظفين عليه.

### (4) اجتماع تكوين الاتجاهات: Attitude-Creating Meeting

الاتصالات الشفاهية تتفوق على الاتصالات الكتابية، لما تتجه من فرص التأثير المباشر للرئيس على الموظفين وإقناعهم بوجهة نظر معينة.

### (5) الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي: Instructional Meeting



يمكن استخدامها لتوجيه العاملين وتحسين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم.

## تتمثل الخطوات الرئيسية لإدارة الاجتماع في الإعداد والتحضير له وفي قيادته واختتامه.

### التحضير للاجتماع:

يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التحضير له. وعادة ما يتضمن التحضير للاجتماع ما يلي:

#### (1) تحديد الأهداف من الاجتماع:

يجب تحديد الهدف من الاجتماع بوضوح وأن تتم صياغته قبل الاجتماع.

#### (2) اختيار المشاركين:

إن هدف الاجتماع هو الذي يحدد عدد أعضائه سواء أكان هؤلاء الأعضاء من داخل المشروع أو المنظمة، أم كانوا ممثلين للمجتمع أو لمنظمات أخرى ، على أن يراعي في اختيار الأفراد مدى الفائدة التي يحققها الاجتماع من مشاركتهم فيه.

#### (3) تحديد وقت الاجتماع:

إن الاعتبار الأساسي الذي يحدد وقت الاجتماع (بداية وانتهاء) هو أن يكون بمقدور الأفراد الالتزام به. ذلك لأن تحقيق أهداف الاجتماع يصبح أمراً متعزراً إذا كانت لديهم اتجاهات سلبية تجاه التوقيت.

#### (4) تحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع:

إن اختيار مكان عقد الاجتماع مسألة مهمة ، فإذا كان المكان غير مريح أو سيئ التهوية أو كثير الضوضاء فإن ذلك يؤثر سلباً على تحقيق أهداف الاجتماع. وتراعى عادة في تصميم قاعة الاجتماع أهداف الاجتماع وعدد المشاركين فيه. فقد يفضل أحياناً "النمط المسرحي Theater Style"، وذلك بوضع كراسي من غير مناضد. وقد يفضل أحياناً أخرى (بخاصة في حالة اجتماع حل المشكلات) الجلوس حول منضدة، بما يمكن كل فرد من المشاركين من مشاهدة الآخر وسماعه. ويجب أن تجهز وتختبر الوسائل السمعية والبصرية والمواد الإعلامية قبل الاجتماع بوقت كاف

#### (5) إعداد جدول الأعمال:

يأتي جدول الأعمال لبيين الموضوعات التي يتوجب تغطيتها لتحقيق أهداف  
الاجتماع.

## (6) إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها:

بعد أن يستقر الرأي على موعد الاجتماع ومكانه وأهدافه، تعد بطاقة الدعوة للأعضاء، ويتم إرسالها قبل بدء الاجتماع بوقت كافٍ. وتتضمن هذه البطاقة عادة تحديداً لوقت بدء الاجتماع ووقت الانتهاء منه ومكانه وأهدافه وأسماء المشاركين فيه. كما يجب أن يرفق بهذه البطاقة جدول أعمال الاجتماع، وكذا المذكرات والبحوث والدراسات الخاصة بالموضوعات التي ستعرض للنقاش.

### الاجتماع الناجح

- ♦ يأخذ وقتاً كافياً للتخطيط .
- ♦ يكون في المكان المناسب والوقت المناسب للمشاركين.
- ♦ الغرض من الاجتماع معروف لدى المشاركين.
- ♦ يتم فيه الالتزام بالمواعيد المحددة بالجدول الزمني للاجتماع .

### يكون الاجتماع فعالاً :

- ♦ إذا حدثت المساهمة الفعلية من عدد كبير من الحاضرين .
- ♦ إذا استغل وقت الاجتماع في بحث أمور نافعة .
- ♦ إذا لم يحتكر البعض كل المناقشات ولم تتحول الجلسة الى مناقشات حادة .
- ♦ إذا شعر الموظف أنه تعلم شيئاً جديداً أو أنه أثمر شيئاً في الاجتماع .
- ♦ إذا خرج الجميع من الاجتماع وهم شاعرون بالارتياح والسرور والحماس .
- ♦ إذا شعر الموظفون بأنه اجتماعهم وأنه أتاحت الفرصة لهم للتعبير عما في نفوسهم.
- ♦ إذا كان وقت الاجتماع متناسب مع عدد المواد المطروحة للمناقشة علماً بأن أنسب فترة للاجتماع ساعتان .
- ♦ إذا أخذت قرارات الاجتماع للتنفيذ والمتابعة .

## **ما يجب أن يحتويه تقرير الاجتماع:**

1. التاريخ الذي تم فيه الاجتماع.
2. الوقت الذي تم فيه الاجتماع.
3. المكان الذي تم فيه الاجتماع.
4. عدد الحاضرين وأسمائهم ومراكزهم بالنسبة للمشروع.
5. ملخص لآخر اجتماع وما خرج به من توصيات..
6. ما تم إنجازه منذ الإجماع الأخير.
7. ما استجد من مشاكل وعقبات في الفترة بين الاجتماعين.
8. خطة الفترة القادمة.
9. النقاشات والأسئلة.
10. التوصيات.

## الوصايا العشر لإدارة وقيادة الاجتماعات

1. إبدء فى الموعد المحدد بالضبط.
2. قم باختيار ميسر للاجتماع ان كنت لا تفضل ادارته بنفسك.
3. وضح الهدف العام من الاجتماع.
4. اشرح القواعد والحدود التي ستم فى إطار الاجتماع.
5. اعرض الموضوع باختصار وراجع العناصر الرئيسية مع التركيز على النقاط الهامة التي يتناولها الاجتماع وتدوينها.
6. ابدأ بالبند أو الموضوعات التي يسهل الاتفاق عليها.
7. شجع أعضاء المجموعة على المناقشة و حاول إثارة اهتماماتهم.
8. تعامل بلباقة وحكمة مع الأمور والمواقف التي لا تتعلق بالاجتماع وتعرض استمراره.
9. تجنب الوقوع فى مصيدة الجدل الشخصى مع أحد أفراد المجموعة.
10. اعرض ولخص ما يتم التوصل إليه من نتائج وتأكد من خروجه على هيئة تقرير.

# إدارة الوقت Time Management

## مقدمة :

"وافرغ من عمل يومك ولا تأخره لغدك، وأكثر مباشرته بنفسك، فإن لغد أموراً وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذي أخرت، وأعلم أن اليوم الذي مضى ذهب بما فيه، فإذا أخرت عمله اجتمع عليك عمل يومين، وإذا أمضيت لكل يوم عمله أرحت بذلك نفسك، وجمعت أمر سلطانك"

(من كتاب طاهر بن الحسين لابنه عبد الله عندما ولاه المأمون مصر)

الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى. كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان. فعلى المدير الممارس أن يكتشف أساليب وتقنيات جديدة في إدارة الوقت، بما من شأنه التعامل معه كمورد، شأن غيره من الموارد (بل أكثر أهمية منها) التي تستدعي التخطيط والتنظيم والرقابة. فالطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد هويته من حيث قيمه التي يؤمن بها واتجاهاته في العمل.

وقد قال أحد العلماء: **Time Management is Self-Management**  
"إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين".

إذن فإدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل. إنها عملية مستمرة متصلة يمكن تجزئتها إلى عمليات فرعية أو الثماني خطوات التالية:

## خطوات إدارة الوقت :

- 1- التعرف على كيفية قضاء الوقت، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة.
- 2- تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجة تتناسب مع ما أنفق عليها من وقت.

- 3- التقييم الذاتي، وهذا يتضمن تقييم القدرات، وما يستطيع القيام به، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف.
- 4- تحديد الأهداف والأولويات.
- 5- إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف.
- 6- تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد.
- 7- تبني أساليب وحلول ملائمة لمواجهة آفات الوقت.
- 8- المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير.

## **تسجيل الوقت : Recording Time**

كثيراً ما نسمع المدير يردد "ليس لدي الوقت الكافي". إن المشكلة الحقيقية ليست عدم توافر الوقت، وإنما عدم التمكن من التخطيط الفعال لتوظيف الوقت، حتى بات التقييم الموضوعي لعمل المدير يقوم على الركائز الأساسية التالية:

- هل يحصل على النتائج المطلوبة في الوقت المتاح؟
- هل يعرف ما هو المطلوب منه؟
- هل يستطيع تحديد أولوياته؟
- هل يعرف المواعيد النهائية التي يجب أن يتم فيها العمل، ويستطيع أن يتنبأ، بقدر كبير من الدقة، بمقدار الوقت الذي يستغرقه كل عمل، ويقوم بوضع خطته بناء على هذا الأساس؟.

إن علاج ما يشكو منه هذا المدير وغيره من الشاكين يبدأ من تسجيل الوقت. والتسجيل ليس بدعة ولا هو اختراع معقد، بل هو أسلوب سهل ومتبع في كثير من المجتمعات الإدارية. إن التسجيل يعطي إجابة واضحة عن كيفية قضاء المدير لوقته بهدف التصويب. إنه يقوم على تزويد المدير بحقائق ومعلومات عن وقته. وإذا كان المدير لا يستطيع إدارة أي مورد بدون حقائق ومعلومات عن ذلك المورد، فإن هذا يصدق تماماً على مورد الوقت.

## **يتضمن تسجيل الوقت:**

- ◆ رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة
- ◆ الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة.
- ◆ تحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط.



## الهدف من تسجيل الوقت:

1. تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط.
2. إبراز الأنشطة غير المهمة والمهمة بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى، وزيادة الوقت المخصص للأخرى.
3. التعرف على مضيعات الوقت.
4. تخطيط وقت المدير وإعادة توزيعه على الأنشطة حسب أهميتها وحسب درجة إسهامها في تحقيق الأهداف.

## متى يتم تسجيل الوقت:

يتم تسجيل الوقت لمرتين أو ثلاث مرات في السنة. كذلك لابد من التسجيل عند حدوث تغييرات مهمة في الوظيفة التي يشغلها المدير، أو عند وجود ظروف جديدة فرضت تغييرات في عادات العمل. وبشكل عام، فإن السجل اليومي يعتبر من أفضل الأساليب للحصول على المعلومات الضرورية عن كيفية قضاء المدير لوقته

## سجلات الوقت : Time Record Log

تتعدد سجلات الوقت وفقاً للهدف ونوع النشاط المزمع السيطرة عليه. والنموذج التالي هو أحد الأمثلة لسجلات الوقت وهو سجل يومي للوقت

### السجل اليومي للوقت

الاسم: \_\_\_\_\_ اليوم: \_\_\_\_\_  
التاريخ:

ما يحدث من (مقاطعات)			الأهمية	النشاط	الوقت
طبيعة المقاطعة	آخرون	هاتف			
			5 4 3 2 1		8.00
			5 4 3 2 1		8.30
			5 4 3 2 1		9.00
			5 4 3 2 1		9.30
			5 4 3 2 1		10.00
			5 4 3 2 1		10.30
			5 4 3 2 1		11.00
			5 4 3 2 1		11.30
			5 4 3 2 1		12.00
			5 4 3 2 1		12.30
			5 4 3 2 1		13.00
			5 4 3 2 1		13.30
			5 4 3 2 1		14.00

## يتطلب استخدام هذا النموذج:

1. تسجيل كل نشاط يقوم به المدير
2. متى يقوم به.
3. ما هو الوقت الذي يستغرقه أداء كل نشاط.
4. تسجيل الأنشطة كما يفعلها في الحال، ولا ينتظر حتى نهاية اليوم مخافة النسيان.
5. أن يكون مفصلاً
6. استخدام الرموز والاختصارات إن أمكن، مع تبيان المقصود منها
7. تبيان أهمية النشاط بوضع دائرة حول الرقم الذي يمثل ذلك. وتقاس الأهمية بمدى إسهام النشاط في تحقيق الأهداف (ولاشك أن عمود الأهمية" يزود المدير بصورة كاملة عن مدى فعاليته في توظيف وقته).
8. تسجيل ما يحدث له في عمود (المقاطع) مع توضيح مصدر هذه (المقاطع) وطبيعتها والمتسبب فيها.

## تحليل الوقت : Time Analyses

إن تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة ولكنه يوضح، كما سبق أن ذكرنا، كيفية استخدام الوقت، ليصار إلى إعادة تنظيمه. وعلى ذلك، بعد تسجيل الوقت لا بد من تحليله، وهي الخطوة الأولى لإدارته، لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستنفذ الوقت، والأنشطة التي تسبب ضياعاً له ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها.

### الهدف من تحليل الوقت:

- 1- التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير أن يقوم بها، ولا ينجم عنها أية نتيجة مفيدة.
- 2- ما هي المهام التي يقوم بها المدير حالياً ويستطيع تفويضها للآخرين؟
- 3- ما هي الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير ويستطيع السيطرة عليها
- 4- ما هي الأنشطة التي يقوم بها وتؤدي إلى ضياع وقت المرؤوسين؟.

قد يكون الرئيس سبباً في ضياع وقت المرؤوسين. فالرئيس حقيقة ليس على وعي بمقدار الوقت الذي يستغرقه المرؤوس لإنجاز المهام. وبالتالي فإنه لا يعطي وزناً كافياً لكمية العمل الإضافي التي تؤثر على وقت المرؤوس أو على قدرته على إكمال المهام. وهذا شئ غير عادل، ولكنها حقيقة لا بد من التعامل معها.

إن حل هذه المشكلة مسئولية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس، فيقع على عاتق المرؤوس وضع بدائل الحل، ومنها:

1. إعداد وصف واقعي وعلمي للوظيفة التي يشغلها، بحيث يأتي هذا الوصف خلواً من الواجبات والمسئوليات التي لا تمت لوظيفته بصلة. ومن ثم يجري إطلاع الرئيس على هذا الوصف المكتوب ليبين الواجبات التي تستهلك جزءاً كبيراً من وقت المرؤوس.
2. تسجيل وتحليل الوقت الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطة الوظيفة.
3. تقديم ببعض المقترحات المناسبة لتوفير الوقت وعرضها على الرئيس لمناقشتها.

### تحليل الأنشطة باستخدام مصفوفة المستعجل والمهم:

يكتسب النشاط قيمته من إسهامه في تحقيق الأهداف، فكلما كان إسهامه كبيراً كانت قيمته عالية وكان أكثر أهمية.

إن المشكلة التي تواجه المدير عادة هي أنه يعيش في توتر وقلق فيما بين ما هو مستعجل وما هو مهم من الأنشطة.

إن المصفوفة التالية ذات قيمة عالية في تحليل الأنشطة. وبالتالي معرفة نسبة الوقت المنقضي على ما هو مهم وعلى ما هو مستعجل.

	مهم	غير مهم
مستعجل	1	3
غير مستعجل	2	4

يعتقد المدير أن كل ما يعمل به مهم، وهذا ليس صحيحاً، إذ لو حاول أن يحلل الأنشطة التي يقوم بها وفق المصفوفة المشار إليها لاتضح له إذا ما كان أميناً مع نفسه) أن بعض الأنشطة التي يقوم بها أكثر أهمية من بعض. بل أنه يقضي وقتاً طويلاً في القيام بأنشطة غير مهمة.

إذا أراد المدير أن يسيطر على وقته ويزيد من فعاليته فعليه أن يحدد أهدافه تماماً وأن يعمل على تحديثها باستمرار، فالأهداف تحول بينه وبين القفز في المجهول أو بينه وبين العمل غير الهادف، وتضعه في الاتجاه الإيجابي.

### **تحديد الأهداف : Setting Objectives**

إذا أراد المدير أن يسيطر على وقته ويزيد من فعاليته فعليه أن يحدد أهدافه تماماً وأن يعمل على تحديثها باستمرار، فالأهداف تحول بينه وبين القفز في المجهول أو بينه وبين العمل غير الهادف، وتضعه في الاتجاه الإيجابي.

### **أهمية وضع الأهداف:**

إن وضع أهداف واضحة هي المقدمة الأولى لحسن توظيف الوقت المتاح. ومن خلال الأهداف يمكن للمرء أن يقيم ما إذا كان نشاط بعينه يمثل توظيفاً أحسن للوقت من غيره من الأنشطة. ومن خلال الأهداف كذلك يمكن وضع سلم للأولويات. وقديماً قيل، "عندما لا تعرف إلى أين تتجه فإن كل الطرق توصلك".

وسواء أكان الأمر متعلقاً بإدارة الوقت الشخصي أو بإدارة الوقت الوظيفي فإن الأهداف تظل المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد، وهي المحور الأساسي للعملية التخطيطية، وبدونها تؤدي الجهود إلى لا شيء. فبالأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة، وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً كذلك.

## هرم الأهداف:

إن شرط الهرمية والانسجامية بين الأهداف أمر لا يجوز التضحية به. فالأهداف طويلة المدى تبنى على الأهداف قصيرة المدى في هيئة سلم قاعدته الأهداف طويلة المدى، ومنتصفه الأهداف السنوية فالربعية، وقمته الأهداف الشهرية فالأسبوعية فاليومية. وإن تحقيق الأهداف اليومية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الأسبوعية، وهكذا. وإذا ما أدرك المدير ضرورة الأخذ بفكرة سلم الأهداف، أمكنه تجزئة الأهداف السنوية الى أهداف ربعية فشهريه فأسبوعية.

## تدوين الأهداف:

إن تدوين الأهداف مهارة شأنها شأن أي مهارة يمكن تطويرها والهدف الجيد يحمل في طياته بذور تنفيذه وأمكانات تحقيقه.

## معايير وضع الأهداف الجيدة:

- أ) أن يتم وضع الأهداف من قبل الفرد المعني.
- ب) أن تكون الأهداف مكتوبة.
- ت) أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.
- ث) أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس.
- ج) أن تتضمن الأهداف جداول زمنية لتحقيقها.

## Priorities : وضع الأولويات

إن أولئك الناس الذين لا يملكون إلا هدفاً واحداً يمكنهم أن يخلدوا إلى الراحة، لأن العمل الشاق الذي يتضمنه وضع الأولويات لا وجود له في ظل وحدانية الهدف. ولكن ما كشفه الواقع العملي يؤكد أن معظم المنظمات والناس لديهم أكثر من هدف واحد في حياتهم وفي أعمالهم، الأمر الذي يفرض استكمال الخطوة التالية لخطوة وضع الأهداف وتدوينها، وهي خطوة وضع الأولويات، فأهم وظيفة لتحديد الأهداف هي المساعدة في وضع الأولويات، وتغدو الأولوية على هذا النحو بحكم ارتباطها العضوي بالأهداف.

## تعريف الأولوية:

هي شئ ما يتطلب اهتماماً قبل غيره، أو أنها بديل يتقدم على غيره من البدائل.

ولكي تنتقل الأولوية من دائرة التمني والأمل إلى دائرة الفعل، فإنها تتطلب قراراً للقيام بها، ووقتاً يخصص لتنفيذها.

إن كل واحد لديه معايير مختلفة ليقرر ما يجب أن يفعله خلال اليوم.

**وفيما يلي قائمة بالمعايير الشائعة التي تحكم طريقتنا في تخصيص الوقت:**

- إننا نعمل الشئ الذي نحب أن نعمله قبل أن نعمل الشئ الذي نكرهه.
- إننا نعمل الأشياء التي نعرف كيفية عملها بصورة أسرع من الأشياء التي لا نعرف كيفية عملها.
- إننا نعمل الأشياء السهلة قبل الأشياء الصعبة.
- إننا نعمل الأشياء التي تحتاج إلى وقت قليل قبل الأشياء التي تحتاج إلى وقت كثير.
- إننا نعمل الأشياء التي تتوافر لها إمكانيات تنفيذها قبل الأشياء التي لا تتوافر لها هذه الإمكانيات.
- إننا نعمل الأشياء المجدولة كالاتجاهات) قبل الأشياء غير المجدولة.
- إننا نعمل الأشياء المخططة قبل الأشياء غير المخططة.
- إننا نستجيب لطلبات الآخرين قبل الاستجابة لطلباتنا.
- إننا نعمل الأشياء العاجلة قبل الأشياء المهمة.
- إننا نستجيب للأزمات والطوارئ.
- إننا نعمل الأشياء التي تثير اهتمامنا قبل الأشياء التي لا تثير هذه الاهتمامات.
- إننا نرجئ العمل إلى أن يقترب الموعد النهائي للإنجاز.
- إننا نستجيب للتنفيذ وفق قاعدة من يريد ذلك".
- إننا نستجيب للتنفيذ وفق قاعدة تأثير نتائج العمل علينا".
- إننا نؤثر تنفيذ المهام الصغيرة على المهام الكبيرة.
- إننا نعمل الأشياء وفقاً لمواعيد وصولها إلينا.
- إننا نعمل وفقاً لقاعدة تأثير النتائج على الجماعة"

وبتوضيح أكثر، أن المعايير التي تحكم تخصيص الوقت تتمثل في الآتي:

- 1- طلبات الآخرين Demands of Others
- 2- القرب من الموعد النهائي Closeness of Deadlines
- 3- الوقت المتاح Amount of Time Available
- 4- درجة الاستمتاع Degree of Enjoyment
- 5- وقت الوصول Order of Arrival
- 6- درجة (المألوفية) Degree of Familiarity
- 7- تحديد ما هو مهم Determining What is Important

تختلف الأهداف الشخصية عن التنظيمية في أن الأخيرة يتم تحديدها بمنطق وحرص كبيرين، وتتم مناقشتها مع الآخرين، ويجري تعريفها بدقة، ويتم الالتزام بها عقلياً، في حين أن الأهداف الشخصية تكون أهدافاً خاصة، ويكون الالتزام بها عاطفياً، ولا تعني شيئاً مهماً إلا للشخص نفسه، وربما لا يعرف عنها أحد سواه. وبالتالي، فإن التناقض بين الأهداف الشخصية والتنظيمية إنما هو تناقض بين ما يمثل التزاماً عاطفياً وما يمثل التزاماً عقلياً. وتميل الأهداف الشخصية إلى أن تحتل موقع الصدارة والأولوية في مثل هذه الحالة. ولسوء الحظ فإنه من الصعب أحياناً تجنب حالات التناقض بين هذه الأهداف.

والخلاصة، أن مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف تزيد من التزامهم، وإذا ما تم وضع الأهداف فإنه لا بد من تجزئتها إلى أهداف يومية، حتى إذا ما تحقق الهدف اليومي ازدادت ثقة المدير بنفسه ورغب في تحقيق أهداف أكبر.

إن الأهداف والأولويات تقود إلى الإنجاز، وعندما يحقق المدير الأنشطة المهمة فإنه يصبح مدمناً على الإنجاز، إذا صح القول. إن وضع أهداف يومية أو أسبوعية أو شهرية وربع سنوية وسنوية لا بد أن يصبح عادة مؤسسية ونمطاً من أنماط الحياة. إن الوصول إلى الأهداف التخطيطية يشجع على المضي لتحقيق أهداف أخرى قد ينظر إليها أحياناً بأنها غير قابلة للتحقيق.

## **تخطيط الوقت : Time Planning**

يميل بعض المديرين إلى اتباع أسلوب "الادارة يوماً بيوماً day to day Management حتى يكاد يتلاشى الوقت المخصص للتفكير، ويتعاضم على حسابه الوقت المخصص للتنفيذ، فيلجأون إلى القيام بالمهام الروتينية مما يؤدي إلى أن كثيراً من الأولويات لا تعطي الأهمية اللازمة، ويحول ذلك بين المدير والفعالية، لأن الفعالية، تعني عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة.

### **المنهج المنظم لتخطيط الوقت:**

عند وضع الأهداف للأسبوع التالي، لا بد أن يسأل المدير نفسه الأسئلة التالية:

**ماذا يجب أن يعمل؟** على المدير أن يتذكر أنه لا يستطيع أن يقوم بهدف ما، فالهدف هو نتيجة لنشاط يتحقق من خلال الوقت، فهو يستطيع أن يقوم بنشاط ما.

**متى يجب أن يعمل؟** وهذا يعني أن تتم الأنشطة بالترتيب الزمني المناسب وفي غير ذلك فإن التنفيذ لن يخلو من الصور المختلفة لضياع الوقت.

**أين يجب أن يعمل؟** فالمناقشة التي تتم في المكتب مثلاً لاتخاذ قرار ما قد تتعرض (لمقاطعات) على عكس ما تكون عليه في قاعة الاجتماعات.

**من الذي يجب أن يفعل؟** وعندما يشار سؤال من الذي " يجب أن يقوم بالمهام، فإن التفويض الفعال سيساعد المدير في أن يكون تخطيطه ناجحاً، ولا بد من أن يجيب المدير في إطار سؤال أشمل عن سؤال مفاده، ما الذي يقوم به بنفسه، وما الذي يقوم به الآخرون؟.

**ما هي الأولويات؟** إن وضع الأولويات أمر مهم، فالخطط لن تنفذ أحياناً كما تم تدوينها بسبب عوامل البيئة المتسمة بالتعقيد والتغير. وعندئذ فإن التغيير يجب أن يتم على أساس الأولوية الأولى.

**ما هو مقدار الوقت المستغرق؟** إن المدخل المناسب لتخطيط الوقت هو أن تجزأ الأهداف الأسبوعية إلى أنشطة، وأن يحدد الوقت اللازم لإتمام كل نشاط وفق خطط أسبوعية ويومية.





## مضيعات الوقت : Time Wasters

هو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري, أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة, ولا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله.

ومفهوم مضيعات الوقت هو مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمان والأمكنة والأشخاص. فما يعتبر مضيعة للوقت هذا الشهر قد يصبح توظيفاً جيداً له الشهر القادم والعكس صحيح.

### العوامل المسببة في إهدار الوقت:

هناك العديد من العوامل التي تتسبب في إهدار الوقت والتي يمكن أن يطلق عليها مضيعات الوقت وهي:

#### 1- عوامل اجتماعية وأسرية :

- عادات سلبية لا تؤدي إلى استثمار الوقت كالحديث عن الآخرين.
- تقاليد اجتماعية قديمة مثل الضيافة في مكان العمل.
- النزاع والخلافات الأسرية.

#### 2- عوامل صحية ونفسية :

- الحالة الصحية.
- الحالة المزاجية والنفسية.
- الشعور بالملل.

#### 3- عوامل تتعلق بالعمل :

- الزيارات غير المخططة.
- التليفونات العارضة.
- سوء وسائل الاتصال المادية.
- الوقت المستغرق في الانتظار (لمقابلة أو لحديث مع الرئيس... الخ)
- المكالمات التليفونية الخاصة أثناء العمل.
- الأزمات المفاجئة.
- تعدد الاجتماعات واللجان غير المفيدة.
- الصراعات والنزاعات مع الزملاء.
- كثرة التوقيعات على البريد.
- عدم التفويض الكافي للسلطة.
- عدم كفاءة نظام المحفوظات داخل.
- صعوبة الحصول على البيانات.
- عدم كفاءة ودقة المعلومات.
- المناسبات الاجتماعية التي تتطلبها العلاقة بالعمل.
- عدم وجود جدول زمني لفترات الراحة أثناء العمل.

## 4- عوامل شخصية :

- افتقار الانضباط الذاتي.
- التعود على تأجيل الأعمال للغد أو تأجيل البت فيها.
- الكسل
- عدم المقدرة على الرفض أو استخدام كلمة "لا" عند اللزوم.

## السيطرة على مضيعات الوقت:

تخطيط جيد للوقت × إجراءات إيجابية لمواجهة (مضيعات) الوقت = إدارة فعالة للوقت.

إن المنهج المقترح هنا للسيطرة على (مضيعات) الوقت يقوم على خمس خطوات أساسية هي:

**(1) جمع البيانات:** إن فهم طبيعة (مضيعات) الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فليس كافياً الاعتراف بأن الزائرين مثلاً يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم، والتعرف كذلك على أسباب الزيارة وظروفها. ومثل هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من سجل الوقت الذي سبقت الإشارة إليه.

**(2) التعرف على الأسباب المحتملة:** بعد أن يتم التعرف على (مضيعات) الوقت، لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع من هذه (المضيعات)، فهل هو المدير نفسه، أم الآخرون، أم البيئة، أم ماذا؟ وإذا ما كان المدير مسؤولاً عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين، فما سبب ذلك، أهى عادات المدير، أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة، أم غير ذلك من الأمور؟.

**(3) وضع الحلول الممكنة:** وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من (مضيعات) الوقت على حدة، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه.

**(4) اختيار أكثر الحلول جدوى:** ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من (مضيعات) الوقت، لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية.

**(5) تنفيذ الحل المختار:** عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييم هذا الحل، بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فعاليته في حل المشكلة. فإذا ما تبين أن المشكلة مازالت قائمة، فلابد من إعادة العملية بأكملها، بدءاً بجمع البيانات وانتهاء بتنفيذ الحل الممكن، وهكذا.

## النصائح الرئيسية لمواجهة مضيعات الوقت

" تعلم أن تقول لا "

" لا تقع في مصيدة التأجيل "

" سيطر على الاتصالات الهاتفية الواردة "

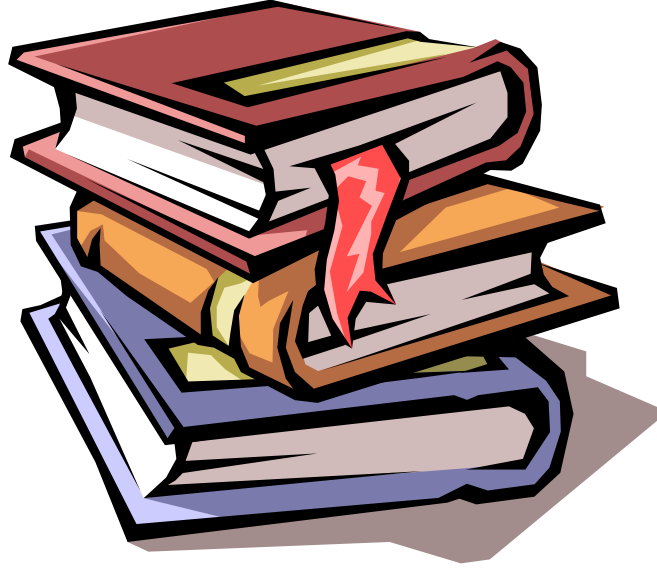
" سيطر على الأعمال الورقية وفوضى المكتب "

" تحكم في أعداد الزائرين "

"فوض بعض المهام"

## الوصايا العشر للإدارة الفعالة للوقت

- 1- التخطيط الجيد مع استخدام الجدول الزمني.
- 2- وجود نظم واضحة ومحددة للعمل.
- 3- تفويض السلطة.
- 4- وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة.
- 5- توافر نظام المعلومات الإدارية والوسائل الآلية.
- 6- وجود نظام كفاء للحفاظ.
- 7- الاختيار الجيد للمعاونين والمرؤوسين.
- 8- تنظيم مواعيد العمل.
- 9- توفير جهاز كفاء لأعمال السكرتارية.
- 10- الاعتقاد على قول كلمة "لا".



المراجع

## المراجع العربية

### التخطيط:

1. الادارة الاستراتيجية- د/ عبد الحميد مصطفى ابو ناعم-
2. الادارة الفعالة- د/ عبد الفتاح دياب-
3. دورات تدريبية فى الادارة -مركز خدمة المنظمات الغير حكومية

### التنظيم:

### التوجيه والقيادة:

1. أساسيات الادارة (1)- مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح
2. أساسيات الادارة (2)- مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح
3. الإدارة الفعالة- د. عبد الفتاح دياب- مطبعة النيل/الجيزة- ج.م. ع
4. إدارة الوقت-. نادر أحمد أبو شيخة- دار المجدلاوي للنشر والتوزيع- عمان-الأردن
5. إدارة المؤسسات الإجتماعية- أ.د. أحمد مصطفى خاطر والمجموعة- المكتبة الجامعية بالإسكندرية-ج.م.ع
6. مركز الفسطاط للدراسات و الاستشارات- التقييم الذاتي و كتابة التقارير.-



1. د/ سعيد زكي نصار - التقييم المالي و الاقتصادي و الاجتماعي للمشروعات.  
المكتبة الأكاديمية - عربية للطباعة و النشر - القاهرة.
2. د/ محسن أحمد الخضيرى - دراسات الجدوى و تقييم المشروعات- الدار الفنية للنشر و التوزيع - القاهرة.
3. د/ علي السلمي - التخطيط و المتابعة - مكتبة غريب - القاهرة.
4. مرجع رئيس القرية في الإدارة المحلية و تخطيط المشروعات- المكتب الاستشاري - كيمونكس
5. دليل تخطيط و تصميم المشروعات التنموية- هيئة كير الدولية - مصر.
6. دليل متابعة و تقييم المشروعات الصغيرة (ورشة عمل)- جبريل للتدريب و الاستشارات -
7. متابعة و تقييم المشروعات - المجلس القومي للسيدات الزنجيات.

## References

### *Directing & Leadership:*

<http://www.tenstep.com/index.html>

<http://www.hyperhot.com/project.htm>

<http://www.tenstep.com/8.0ManageDocuments.htm>

[http://www.hyperhot.com/pm\\_tra.htm](http://www.hyperhot.com/pm_tra.htm)

[http://www.hyperhot.com/pm\\_intro.htm](http://www.hyperhot.com/pm_intro.htm)

<http://www.cpm.ul.ie/>

<http://news.zdnet.co.uk/business/employment/0,39020648,2126799,00.htm>

<http://www.enro.org/pm-course/>

<http://www.mzt.hr/mzt/hrv/djelatnosti/medjunar/bilatera/izrael/galillee2002.htm>

### *Monitoring & Evaluation:*

1. [http://global.finland.fi/julkaisut/yleis/pdme/basic.htm#\\_Toc393865598](http://global.finland.fi/julkaisut/yleis/pdme/basic.htm#_Toc393865598)

2. <http://www.fs.fed.us/eco/monitorm.htm#s1>

3. Near East Foundation.  
Community Development Practice support Network  
Evaluation Manual.