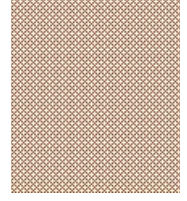




بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملك عبدالعزيز آل سعود

جمعية الكشافة العربية السعودية
مفوضية تنمية القيادات



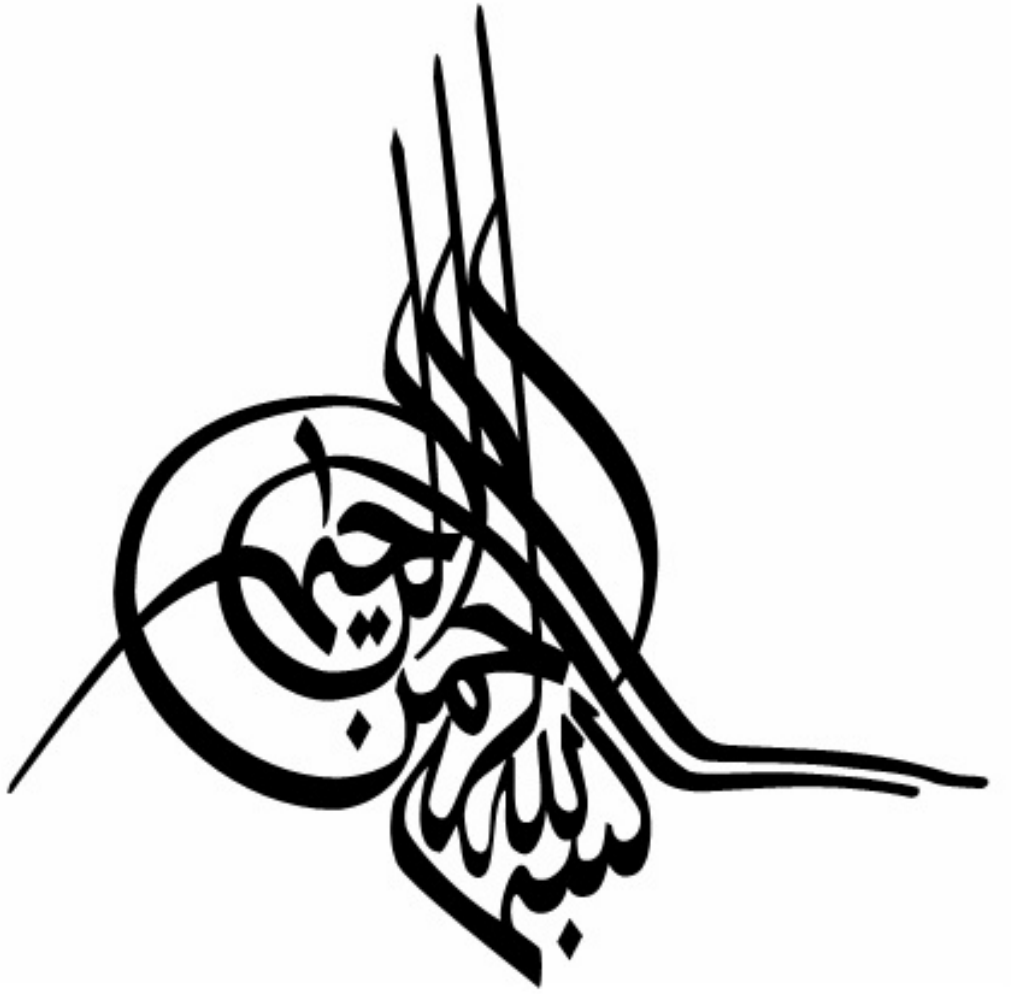
سلسلة الأدلة التنفيذية
لدراسات دليل التأهيل القيادي الكشفي الخليجي

دليل تنفيذ دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية (الإجرائي والعلمي)

رقم (٦)

٣٢٠١٧ - ١٤٣٨ هـ

تم إقرار هذا الدليل
في الاجتماع رقم (١٩) لمجلس إدارة
جمعية الكشافة العربية السعودية
المنعقد بتاريخ ١٤٤٠/١/٢٠ هـ
بالقرار رقم ١٤٤٠/١٤٧



مقدمة الدليل :

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد :

خطت جمعية الكشافة العربية السعودية - بفضل الله - خطوات واسعة ومحكمة في التأهيل القيادي الكشفي بالمملكة، فقد أعدت وأصدرت دليلاً شاملاً ووافياً لهذا الغرض أصبح دليلاً خليجياً موحداً للتأهيل الكشفي، اشتمل على تفاصيل وافية لكافة المهام الكشفية والدراسات التأهيلية، ومنها ما ورد في (الفصل الثاني) من الدليل المتعلق بتأهيل المفرغين في القطاعات الكشفية ، وتحديد دراسة (تأهيل قادة مراكز التدريب الكشفية)، والذي احتوى توصيفاً للدراسة تضمن هدفها العام وأهدافها الخاصة، ومدتها، وقادتها، وعدد المتدربين فيها وشروط التحاقهم بها، والمشروعات الشخصية المطلوبة من كل واحد فيهم، بالإضافة إلى عناوين موضوعاتها (المحتوى التدريبي) .

وقد رأت الجمعية ضرورة مراجعة الدليل وآليات تقديمه وتطبيقه عملياً في الميدان الكشفي، رغبة في الوصول به إلى تحقيق الفاعلية المنشودة، وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بموضوعات الدراسات فيه، وقد تولت لجنة تنمية القيادات بالجمعية هذا الأمر فقامت بتحليل المحتوى التدريبي للدراسات، ووضع عناصر تفصيلية لكل موضوع من موضوعاتها، بالإضافة إلى كتابة الهدف العام لكل موضوع فيها والأهداف الخاصة المنشود تحقيقها من وراء تقديمه، بُغية تحقيق نقلة نوعية أخرى للدليل يتحقق معها تأهيل متميز للقيادات، وفي ذات الوقت يكون ما يقدم في الدراسات موحداً وموصفاً توصيفاً دقيقاً قدر الإمكان، وأصدرت اللجنة أدلة إجرائية لكل دراسة من الدراسات التأهيلية الواردة في دليل التأهيل القيادي الكشفي الخليجي، للمساعدة على زيادة كفاءة وفاعلية القيادات المكلفة بالتدريب في الدراسات للقيام بدورهم على الوجه الأكمل من خلال مضمون تدريبي موحد ومحدد يقدم في الدراسات مهما كان موقع تنفيذها.

ولتحقيق ذلك قامت اللجنة بتحليل محتوى كل موضوع من موضوعات الدراسات التأهيلية في الدليل إلى عناصر جزئية مؤداها تحقيق الهدف المراد من الموضوع، بعيداً عن الاختصار المخل الذي قد لا يحقق الهدف الأساس منه، أو الإسهاب الممل والتكرار الذي قد يجعل الأمر يبدو وكأن في تنظيم دليل التأهيل القيادي وترتيب موضوعاته خلل، ولأن بعض ما كان يقدم في الدراسات المختلفة قد يبدو متبايناً ومتخالفاً حسب الاجتهاد في فهم الهدف المنشود، وقد يبدو متبايناً ومتخالفاً حسب فهم عنوان الموضوع المطروح وهدفه، مع اليقين التام بكفاءة القيادات المكلفة بالتدريب في الدراسات الكشفية وحرصهم على تحقيق الفائدة القصوى للمتدربين، وأن ما ينتج من اختلافات في ما يقدم هو نتيجة البحث عن الأفضل والأكمل.

وهذا الدليل هو واحد من الأدلة التي أصدرتها اللجنة في هذا المجال وأسرتها (سلسلة الأدلة التنفيذية لدراسات دليل التأهيل القيادي الكشفي الخليجي)، وخصص هذا الجزء من هذه السلسلة ليكون (الدليل الإجرائي والعلمي لتنفيذ دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية) ويتضمن ما يلي :

١. التوصيف الأساسي للدراسة كما ورد في دليل التأهيل الكشفي الخليجي.
٢. مخطط تنفيذي لموضوعات الجلسات التدريبية في الدراسة يشمل هدف كل جلسة وأغراضها، ومفردات (عناصر) الموضوع والتوقيت المخصص - المقترح - له، متبوعا بمحتوى معرفي مختصر للموضوع يمكن العودة إليه عند الحاجة، وهو يُعتبر الحد الأدنى المفترض أن يحصل عليه المتدرب تحت هذا العنوان أو ذاك من عناوين الدراسة .
- آملين أن يؤدي الالتزام بما ورد في هذا الدليل إلى تأهيل القيادات الكشفية بشكل متجانس وموحد ومنضبط لتحقيق الأهداف المنشودة.
- والتوصية هي أن يتم العمل بهذا الدليل بدءا من تاريخ اعتماد الجمعية له ويطبق في جميع الدراسات التي تنفذها الجمعية أو القطاعات الأخرى التابعة لها .
- وختاماً يبقى هذا الدليل جهد بشري معرض للنقص والتقصير، ونطمح أن يزودنا كافة الأخوة المطلعين عليه من القادة الكشفيين أو التربويين أو المدربين المتخصصين بملاحظاتهم ومقترحاتهم عليه إسهاما منهم في اكتمال الفائدة، سائلين المولى عز وجل أن يجزل المثوبة للجميع إنه سميع مجيب وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .
- والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

أعضاء لجنة تنمية القيادات ١٤٣٨ هـ :

رئيس اللجنة	- د . عبدالله شويل الغامدي
نائبا للرئيس	- أ . مسفر بن إبراهيم فتح الدين
عضو	- د . يوسف بن صالح الهقاص
عضو	- د . أنور بن عبدالله أبو عباة
عضو	- م . رمزي بن أحمد مهدي
عضو	- أ . محمد بن حنوف الرويلي
مقرر	- أ . محمد بن سليمان السويد

رقم الصفحة	فهرس الدليل :
٤	● مقدمة الدليل
٦	● الفهرس
٧	● التوصيف الأساسي لدراسة قادة مراكز التدريب الكشفية
١٠	● دليل تنفيذ دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية (الإجرائي والعلمي)
١١	١. دور قائد مركز التدريب الكشفي واحتياجاته
١٧	٢. تنظيم مراكز التدريب الكشفية
٢٥	٣. أسس التخطيط والتنفيذ والتقييم للبرامج الكشفية
٤١	٤. أسس الاتصال
٥١	٥. إدارة الاجتماعات
٦١	٦. العلاقات العامة
٧٥	٧. الإدارة المكتبية
٩٤	٨. إدارة المخازن
١١١	٩. صيانة وتشغيل المنشآت
١٢٠	١٠. إدارة قواعد البيانات الإلكترونية
١٢٨	● الخاتمة

التوصيف الأساسي لدراسة قادة مراكز التدريب الكشفية

دور المتدرب: يقود المركز الكشفى إداريا وفنيا.

الهدف العام للدراسة: تأهيل المتدرب إداريا وفنيا لقيادة مركز التدريب الكشفى بفاعلية وكفاءة.

الأهداف الخاصة للدراسة:

في نهاية الدراسة يتوقع من كل متدرب أن :

١. يصف دور قائد مركز التدريب الكشفى ويحدد احتياجاته.
٢. يخطط لأنشطة المركز الكشفى وفق خطة القطاع / الإدارة.
٣. يشرف على تنفيذ برامج المركز بكفاءة.
٤. يقوم خطة المركز .
٥. يفعل اللائحة المنظمة لعمل المراكز الكشفية.
٦. يدير أعمال المركز بفاعلية .

المحتوى التدريبي للدراسة :

الموضوع	الزمن المقترح
دور قائد مركز التدريب الكشفى واحتياجاته	٦٠ د
تنظيم مراكز التدريب الكشفية	١٢٠ د
أسس التخطيط والتنفيذ والتقييم للبرامج الكشفية	٢٤٠ د
أسس الاتصال	١٢٠ د
إدارة الاجتماعات	٢٤٠ د
العلاقات العامة (المفاهيم الأساسية، التطبيقات، المهرجانات، المعارض..)	٢٤٠ د
الإدارة المكتبية (السجلات ، التوثيق ، الأرشفة ، الحاسب ، ...)	٣٦٠ د
إدارة المخازن (الحفظ ، العهد ، التصنيف ، الفهرسة) .	٢٤٠ د
صيانة وتشغيل المنشآت	٢٤٠ د
إدارة قواعد البيانات الإلكترونية	١٨٠ د
عرض المشروعات الشخصية	٢٤٠ د
المجموع =	٢٢٨٠

المشروعات الشخصية والأنشطة التطبيقية للدراسة :

يعد كل متدرب مشروعين شخصيين تحددهما هيئة التدريب قبل انعقادها، على أن يكون بينها:

١. تصميم برنامج لأحد أنشطة المركز .
٢. تصميم برنامج على الحاسب الآلي يخدم عمله بالمركز .
٣. تجربة ناجحة نفذها في مجال عمله يمكن الاستفادة منها.

مدة الدراسة : لا تقل عن (٦ أيام) متتالية (بواقع لا يقل عن ٣٨ ساعة) .

قيادة الدراسة :

يتولى قيادة الدراسة مفوض تنمية قيادات ، ويعاونه خمسة آخرون لا يقل مؤهلهم الكشفي عن مساعد مفوض تنمية قيادات ، على أن يكون لديهم خبرة في مجال الإشراف الكشفي ، ويمكن الاستعانة بالمختصين في مجالهم في تقديم بعض الجلسات التدريبية .

عدد المتدربين : مابين (٢٤ إلى ٤٠) متدرباً في الدراسة الواحدة .

شروط الالتحاق بالدراسة :

١. أن يكون المرشح حاصلاً على شارة مساعد مفوض (تنمية قيادات ، تنمية مراحل ، خدمة المجتمع و تنميته) كحد أدنى.
٢. أن يكون حاصلاً على مؤهل علمي مناسب .
٣. أن تكون لديه خبرة كشفية سابقة لا تقل عن ثلاث سنوات .
٤. أن يحصل المرشح على توصية من المشرف الكشفي في القطاع / الإدارة .
٥. أن يقدم مشروعاً شخصياً واحداً وفق ما ذكر سابقاً.

شهادة الاجتياز :

- تختص الجمعية وحدها بمنح شهادات اجتياز الدراسة مع التقديرات، مع الأخذ بالاعتبار أن تقدم قيادتها شهادة حضور لكل مشارك حضر ما لا يقل عن ٨٠% من برنامجها.

ملحوظات عامة :

- يمكن لقيادة الدراسة إضافة بعض العناوين للمشروعات الشخصية والأنشطة التطبيقية بما يخدم واقع الجمعية وخصوصياتها .
- يراعى أن يكون ضمن برنامج الدراسة فقرات ثقافية وترويحية مناسبة.

البرنامج الزمني المقترح لدراسة قادة مراكز التدريب الكشفية

اليوم	الفترة المسائية				راحة	الفترة الصباحية			
	٨-٧	٧-٦	٦-٥	٥-٤		١٢-١١	١١-١٠	١٠-٩	٩-٨
الاول	أسس الاتصال	تنظيم مراكز التدريب الكشفية	-	-	دور قائد المركز الكففي واحتياجاته	وأعراض وتعليمات الدراسة	افتتاح	أمور إدارية وتجهيز	
الثاني	إدارة الاجتماعات				أسس التخطيط والتنفيذ والتقييم للبرامج الكشفية				
الثالث	الإدارة المكتبية (السجلات ، التوثيق ، الأرشيف ، الحاسب ، ...)				العلاقات العامة (المفاهيم الأساسية، التطبيقات، المهرجانات، المعارض ..)				
الرابع	صيانة وتشغيل المنشآت				إدارة المخازن (الحفظ ، العهد ، التصنيف ، الفهرسة)				
الخامس	أمور إدارية (إعداد نتائج وتقرير الدراسة)	حفل ختام الدراسة			عرض المشروعات الشخصية	إدارة قواعد البيانات الإلكترونية			

- ملاحظة: توضع فترة راحة لمدة (نصف ساعة) بعد كل ساعتي تدريب، على أن لا تؤثر على الفترات المخصصة للتدريب ذاته .
- المشاريع الشخصية: يتم عرض المشاريع الشخصية بصورة جماعية وفي قاعة تدريبية واحدة للجميع، على أن تكون لجنة التقييم واحدة لكل المشاركين .

ص.ب ٧٦٦ الرياض ١١٤٢١ هاتف ٤٠٣٩٩١١ فاكس ٤٠٣٦٧٦٩ P.O.Box 766 Riyadh 11421 Tel: 4039911 Fax: 4036769
www.scouts.org.sa scouts@scouts.org.sa



دليل تنفيذ

دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية

(الإجمالي والعلمي)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملك عبدالعزيز آل سعود



مفوضية تنمية القيادات

دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية

دور قائد مركز التدريب الكشفي واحتياجاته

[لجنة تنمية القيادات]

١٤٣٨ هـ

رقم الجلسة التدريبية : (١)

دور قائد مركز التدريب الكشفي واحتياجاته

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : ٦٠ دقيقة

<p>(١) : هدف الجلسة العام :</p> <ul style="list-style-type: none"> • أن يصف المتدرب دور قائد مركز التدريب الكشفي ويحدد احتياجاته.
<p>(٢) : في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن يكون قادرا على أن :</p> <ul style="list-style-type: none"> • يشرح دور قائد مركز التدريب الكشفي. • يبين صفات قائد مركز التدريب الكشفي. • يعدد مهام ومسؤوليات قائد مركز التدريب الكشفي. • يوضح اختصاصات قائد مركز التدريب الكشفي . • يستنتج احتياجات قائد مركز التدريب الكشفي

(٣) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية :

الوقت بالدقيقة	م	مفردات (عناصر) الموضوع
١٠	١	دور قائد مركز التدريب الكشفي.
١٠	٢	صفات قائد مركز التدريب الكشفي.
١٠	٣	مهام ومسؤوليات قائد مركز التدريب الكشفي.
١٠	٤	اختصاصات قائد مركز التدريب الكشفي .
٢٠	٥	احتياجات قائد مركز التدريب الكشفي وكيفية إشباعها .
٦٠		الإجمالي =

دور قائد مركز التدريب الكشفي واحتياجاته

دور قائد مركز التدريب الكشفي :

أ. دوره :

قيادة مركز التدريب الكشفي والإشراف عليه فنياً وإدارياً .

ب. من هو :

هو قائد كشفي مؤهل تأهيلاً علمياً وكشفيًا، أوكلت إليه عمليتي الإشراف وقيادة العمل في مركز تدريب أو مخيم كشفي، ويكون عضواً بلجنة التدريب، له تجارب واسعة يستطيع من خلالها تطوير عمله إلى الأفضل .

صفات قائد مركز التدريب الكشفي.

من الصفات المرغوب أن تكون في قائد مركز التدريب الكشفي ما يلي :

١. أن يكون لبقاً وذو شخصية قيادية .
٢. أن يكون يتحلى بالوعد والقانون الكشفي سلوكاً وعملاً .
٣. أن يكون قادراً على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين والجهات ذات العلاقة.
٤. أن يكون قادراً على الإبداع والتطوير .
٥. أن يكون لديه الاستعداد لتطوير نفسه .
٦. أن يكون لديه القدرة على التخطيط والتنفيذ وإدارة البرامج .
٧. أن يكون مرناً يستطيع أن يعمل بروح الفريق الواحد .

مهام ومسئوليات قائد المركز :

١. الإشراف على مركز التدريب الكشفي إدارياً وفنياً .
٢. إعداد السجلات والبيانات اللازمة لتسهيل سير العمل بالمركز الكشفي.
٣. إعداد التقارير الفترية والإحصاءات اللازمة عن سير العمل بالمركز واقتراحات التطوير .
٤. تحديد احتياجات المركز من الأدوات والأجهزة اللازمة والاستفادة منها لتنفيذ البرامج والتشغيل .
٥. التنسيق مع مسؤولي الجمعية الكشفية والمناطق والمفوضية وقادة المجموعات والفرق بشأن الاستفادة من إمكانيات المركز الكشفي في تنفيذ برامجهم المتنوعة .
٦. إعداد السجلات الخاصة (العهد والاجتماعات والميزانيات ... الخ) بالمركز الكشفي .
٧. تنظيم مواعيد التدريب للفرق الكشفية بالمركز بالتنسيق مع (المفوض، المشرف، القائد الكشفي).
٨. استقبال الفرق الكشفية الزائرة للمركز الكشفي وإعداد البرامج اللازمة لها .

٩. المحافظة على مقر المركز ومتابعة تنظيمه وصيانتته ونظافته ورفع التقارير اللازمة إلى الإدارة أو الجهة المسؤولة .
١٠. الإشراف على صرف مخصصات المركز وفق القواعد واللوائح المالية المنظمة لذلك .
١١. تعزيز المخصصات المالية بالمركز بالتمويل الذاتي من المؤسسات والأفراد .
١٢. المحافظة على عهد المركز ويعمل على تشغيل المركز وتهيئته للعمل.

اختصاصات قائد المركز :

١. يضع بالتعاون مع المدربين خطة النشاط بالمركز الكشفي وبرنامجها الزمني والتعليمات المنظمة باستخدام مرافق المركز الكشفي ومتابعة التنفيذ .
٢. المتابعة الميدانية لبرامج النشاط والإشراف على العاملين بالمركز الكشفي .
٣. عقد الاجتماعات الدورية لهيئة التدريب بالمركز الكشفي وتوزيع المسؤوليات وتحديد المهام .
٤. المساهمة في تنفيذ بعض البرامج التدريبية .
٥. الإسهام مع المدربين في إعداد النشرات الفنية الخاصة بالهوايات والمناهج الكشفية .
٦. المساعدة في تقييم نشاط الفرق الكشفية التي تزور أو تشارك في أنشطة المركز الكشفي .

احتياجات قائد المركز :

١. الفهم والمعرفة : أن يتعرف على :

- دور قائد مركز التدريب الكشفي واحتياجاته .
- أهداف ومبادئ الحركة الكشفية .
- الطريقة الكشفية التقاليد الكشفية .
- مبادئ الإدارة والإشراف .
- اللوائح المنظمة لمركز التدريب الكشفي .
- الهياكل التنظيمية المحلية والإقليمية والعالمية للحركة الكشفية .
- خصائص النمو للمراحل الكشفية .
- احتياجات قادة الوحدات الكشفية وكيفية إشباعها .
- دور الحركة الكشفية اتجاه المجتمع .
- نظام التأهيل القيادي .
- مهمة الحركة الكشفية ودورها التربوي .
- أسس الاتصال / التقييم .

٢. المهارات : أن يكون قادراً على :

- مهارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الإدارة) .
- مهارة التعامل مع الراشدين .
- مهارة التدريب .
- إقامة العلاقات الخارجية .
- ممارسة المهارات والفنون الكشفية .
- استخدام الوسائل المعينة للتدريب .
- إعداد وتنظيم السجلات المركز الكشفي .
- تسويق البرامج الكشفية وجلب القطاع الخاص لتمويل برامج المركز الكشفي .
- تنظيم المعارض الكشفية والإنتاجية .
- مهارة التخطيط والتنفيذ وتقويم البرامج الكشفية .
- تنظيم وإدارة الاجتماعات القيادية .
- مهارات إدارية (سكرتارية، توثيق، تقاريرالخ)
- تطبيقات بالحاسب الآلي .
- صيانة وتشغيل المركز .
- إشباع حاجات الفتية والقادة .
- تنمية العلاقات العامة .
- قادراً على التجديد والابتكار .
- تقدير العمل الجماعي .
- محترماً للعاملين معه واحترام آرائهم وتشجيعهم وتكريمهم .
- محافظاً على العهد والأدوات والمنشئة الكشفية .

● كيفية إشباع احتياجاته :

يتم إشباع هذه احتياجات قائد مركز التدريب الكشفي من خلال إتاحة الفرص له بناء على تعدد احتياجاته وتنوعها، ويجب أن تشمل العملية التدريبية (معارف ومهارات وسلوكيات) تمكنه من إشباع احتياجاته، ويكون ذلك من خلال مختلف أنواع التدريب، وفق التالي :

١. التدريب الرسمي :

- من خلال برنامج مخطط له .

- مشاركة القائد في التنفيذ.

٢. التدريب الذاتي :

- الإطلاع والقراءة.
- الدراسات والأبحاث .
- الزيارات والمشاهدات.
- ملاحظة أعمال الآخرين.

٣. التدريب التطبيقي (الدراسات والأبحاث) :

- بالأنشطة العملية والميدانية.
- التدرُّب على المهارات التي يحتاجها.

٤. التدريب بدعم ومساعدة الآخرين

- أثناء الجلسات غير الرسمية.
- أثناء الزيارات واللقاءات.
- العمل مع الآخرين.
- خلال الجلسات والاجتماعات.
- من خلال تبادل الأفكار والخبرات.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملك عبدالعزيز آل سعود



مفوضية تنمية القيادات

دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية

تنظيم

مركز التدريب الكشفي

[لجنة تنمية القيادات]

١٤٣٨ هـ

رقم الجلسة التدريبية : (٢)

تنظيم مركز التدريب الكشفي

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : ١٢٠ دقيقة

(١) : هدف الجلسة العام :
• أن يتعرف المتدرب على تنظيم مركز التدريب الكشفي ونظامه .

(٢) : في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :
• يشرح أهداف المركز .
• يعدد هيئة الإشراف على المركز واختصاصاتهم .
• يكتب مدة تكليف قائد المركز وامتيازاته .
• يحدد مخصصات المركز ومصادرها .
• يوضح طريقة الإشراف على المركز ومتابعة برامجه.

(٣) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية :

م	مفردات (عناصر) الموضوع	الوقت بالدقيقة
١	تعريف المركز وأهدافه.	١٥
٢	هيئة الإشراف على المركز واختصاصاتها.	٢٠
٣	شروط ترشيح العاملين بالمركز واختصاصاتهم.	٢٥
٤	قائد المركز (تكليفه امتيازاته) .	٢٠
٥	المركز الكشفي (ميزانيته، صيانتة، تأثيره، مواعيد العمل به) .	٢٠
٦	برامج المركز ومتابعتها.	٢٠
	المجموع =	١٢٠

تنظيم مركز التدريب الكشفي

(١) . تعريف المركز :

هو منشأة تربوية تقيمها وزارة التعليم (أو الجهات الأخرى) في المناطق والمحافظات لشغل أوقات فراغ الطلاب (الكشافين) بما يعود عليهم وعلى مجتمعهم بالفائدة .

(٢) . أهداف المركز الكشفي :

١. خدمة النشاط الكشفي بمدارس التعليم العام (أو القطاعات الأخرى) .
٢. تحسين مستوى الأداء في الفرق الكشفية وصقل مهارات أعضائها .
٣. إتاحة الفرصة للكشافين لممارسة هواياتهم المتعددة .
٤. تأهيل القيادات الكشفية وتوحيد أسلوب التدريب الكشفي على مستوى الإدارات (الجهة) .
٥. تنظيم البرامج الكشفية (مسابقات، حفلات، مهرجانات، مخيمات، دراسات، معارض) .
٦. خدمة الوحدات الكشفية في الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة بعد موافقة هيئة الإشراف .
٧. إقامة المخيمات والمعسكرات ودراسات القادة التي تنظمها (الجهة) أو جمعية الكشافة العربية السعودية .

(٣) . هيئة الإشراف على المركز واختصاصاتها :

أ . تشكل الهيئة في كل مراكز من :

١. مدير التعليم بالمنطقة أو المحافظة أو (الجهة) رئيساً
٢. رئيس النشاط الطلابي نائباً
٣. مشرف النشاط الكشفي مقررراً
٤. قائد مركز التدريب الكشفي عضواً
٥. أحد مفوضي القطاعات الكشفية عضواً
٦. عضو من رجال الأعمال المحبين للحركة الكشفية عضواً
٧. أحد أولياء أمور الكشافين عضواً
٨. أحد رواد النشاط الكشفي بالمنطقة أو المحافظة عضواً

ب . تختص الهيئة بما يلي :

١. اعتماد خطة العمل بالمركز والإشراف على تنفيذها .
٢. دراسة معوقات التنفيذ للبرامج والنشاطات واقتراح الحلول المناسبة لها .

٣. الإشراف على الموارد المالية للمركز والنظر في قبول الهبات من الهيئات والأفراد بما يخدم النشاط الكشفي .

٤. اعتماد صرف الميزانية اللازمة لنشاط المركز خلال العام .

٥. اعتماد تشكيل لجنة التدريب والبرامج برئاسة المشرف الكشفي بحيث لا يقل عدد أعضائها عن خمسة وتكون اجتماعاتها شهرية .

ج . اجتماعات الهيئة :

تجتمع الهيئة في بداية العام الدراسي ثم تجتمع كل ثلاثة أشهر ويجوز أن تجتمع في أي وقت عند الحاجة بدعوة مت رئيسها وتكون قراراتها وتوصياتها بأغلبية الأصوات.

(٤) . شروط ترشيح العاملين بالمركز :

أ. قائد مركز التدريب :

١. أن يكون سعودياً مقيماً في المدينة التي بها المركز ومن المتميزين خلقاً ونشاطاً .
٢. أن يكون حاصلاً على مؤهل تربوي مناسب .
٣. أن يكون حاصلاً على الشارة الخشبية، وملماً بأكثر من هواية كشفية .
٤. أن لا تقل خبرته الكشفية عن ثلاث سنوات ولا يقل تقديره العام في السنتين الأخيرتين عن جيد جداً .
٥. أن يكون من المشهود لهم بالقوة الحسنة .
٦. أن يكون لديه القدرة والحماس والرغبة على قيادة المركز وقادراً على تكوين العلاقات الاجتماعية مع القيادات الكشفية والمجتمع المحلي والجهات ذات العلاقة .

ب. المدربون :

١. أن يكونوا من المؤهلين للتدريب الكشفي، ويفضل ممن حضروا دورات تخصصية.
٢. ألا تقل خبرتهم السابقة في مجال العمل عن ثلاث سنوات .
٣. أن يكونوا من ذوي الميول الفنية والمهنية .
٤. عدد المدربين في المركز يحدد طبقاً لبرامجه وخطته ويمكن الاستعانة بالمتخصصين في المراكز والمعاهد الفنية .

ج. العاملون الآخرون :

١. إداري : ويكلف من العاملين بالجهة ومن المجيدين لبرامج الكمبيوتر للعمل بالمركز.
٢. عاملان متفرغين : يقومان بمهمتي النظافة والزراعة أيضاً .
٣. حارس .
٤. سائق : من إدارة الجهة مع حافلة ومحركاتها .

(٥) . اختصاصات قائد المركز والمدربون :

أ . قائد المركز :

- ١ . يضع بالتعاون مع المدربين خطة النشاط بالمركز وبرنامجها الزمني والتعليمات المنظمة لاستخدام مرافق المركز .
- ٢ . المتابعة الميدانية لتنفيذ برامج المركز والإشراف على العاملين فيه.
- ٣ . عقد الاجتماعات الدورية لهيئة التدريب وتوزيع المسؤوليات عليهم وتحديد المهام لهم .
- ٤ . الإسهام مع المفوضين في تنفيذ بعض برامج تدريب المفوضيات .
- ٥ . الإسهام مع المدربين في إعداد النشرات الفنية الخاصة بالهوايات والمناهج الكشفية.
- ٦ . إعداد السجلات والبيانات اللازمة لتسهيل سير العمل بالمركز وتوثيقه .
- ٧ . إعداد التقارير الفترية والإحصاءات اللازمة عن سير العمل بالمركز واقتراحات التطوير.
- ٨ . مساعدة المشرف الكشفي في تقييم الفرق الكشفية في نهاية العام .
- ٩ . تحديد احتياج المركز من الأدوات والأجهزة اللازمة لتنفيذ البرامج وتشغيل المركز .
- ١٠ . تنسيق الاستفادة من إمكانيات المركز مع كافة الراغبين في تنفيذ برامجهم فيه.

ب . المدربون :

- ١ . إعداد برامج تدريب الهوايات التي تساعد على اكتشاف الموهوبين في المجالات المختلفة، وتوفير الرعاية اللازمة لهم (كل حسب اختصاصه) .
- ٢ . مساعدة قائد المركز في وضع التعليمات المنظمة لاستخدام مرافق المركز .
- ٣ . تنفيذ برنامج التدريب بالمركز وفق التخصصات .
- ٤ . متابعة تجهيز الورش بما تحتاج إليه من أدوات، وحصر احتياجاتها وصيانتها.
- ٥ . تنسيق استخدام ورش الهوايات وتحديد برنامج زمني لكل نشاط .
- ٦ . إعداد النشرات الفنية للبرامج واعتمادها من قائد المركز وفق التخصصات .
- ٧ . إعداد وتجهيز معرض لمنتجات ورش الهوايات في نهاية العام .
- ٨ . إعداد التقارير اللازمة عن برامج التدريب المنفذة واقتراح تطوير البرامج وأسلوب تنفيذها .

ج . العاملون الآخرون :

١ . الإداري :

- تنظيم وحفظ السجلات والمكتبات والبيانات اللازمة لتنظيم العمل.
 - إدخال وحفظ بيانات القادة والكشافين والتقارير الختامية للبرامج في الحاسب.
 - متابعة المكاتبات والأعمال الإدارية داخل وخارج المركز .
- ٢ . عمال النظافة : القيام بخدمات النظافة والزراعة بالمركز، وما يكلفهم به قائد المركز.

٣. الحارس : حراسة منشآت المركز وعهده، وري الأشجار وتقليمها والمحافظة عليها .
٤. السائق : نقل المرتادين إلى المركز ونشاطاته الخارجية ويمكن تكليف أكثر من سائق لتنفيذ البرامج وفق برنامج المركز .

(٦) . تكليف قائد المركز وامتيازاته

- أ . مدة التكليف : يكلف لمدة سنتان قابلة للتجديد حسب نشاطه وتميزه ورأي مدير الجهة فيه .
- ب . امتيازاته :
- ١ . يفرغ قائد المركز في الإدارات (الجهات) التي بها منشآت للمركز قائمة، أما الإدارات (الجهات) التي تستخدم جزءاً من منشأة أخرى كمركز يفرغ لمدة ثلاثة أيام فقط.
- ٢ . يمنح مكافأة مالية نظير عمله خارج وقت الدوام الرسمي وفق الأنظمة.

(٧) . التأثير والصيانة :

- ١ . يعتبر المركز كأى منشأة أخرى تتبع الإدارة (الجهة) وتقوم وفق ما لديها من صلاحيات واعتمادات بصيانتته ومرافقه.
- ٢ . تقوم الإدارة (الجهة) بتأمين ما يحتاجه المركز من مستلزمات وأدوات مكتبية وأثاث من مستودعاتها، وفي حالة عدم توفر المطلوب فيها تطلب التأمين كالمعتب .
- ٣ . يساهم الكشافون في أعمال الصيانة والنظافة والزراعة بالمركز .
- ٤ . يمكن الاستعانة بالقطاع الخاص في تأثيث وصيانة المركز حسب ما تراه هيئة الإشراف.

(٨) . الميزانية :

- أ . الواردات : كل ما يخصص للمركز من اعتمادات، سواء من ميزانية الإدارة (الجهة)، أو من مخصصات البرامج المركزية المنفذة فيه، أو من مشاركة القطاع الخاص (وفق ما تراه الهيئة المشرفة على المركز) .

ب . المصروفات : يتم الصرف على الآتي :

- ١ . صيانة الأدوات والمعدات الكشفية بالمركز .
 - ٢ . تأمين المستلزمات المستهلكة لورش الهوايات .
 - ٣ . تأمين أدوات النظافة والزراعة .
 - ٤ . تأمين بعض الجوائز للمسابقات والنشاطات داخل المركز .
 - ٥ . تأمين المرطبات واللوجبات الخفيفة .
- ملاحظة:** يتولى أحد أعضاء هيئة المركز مسئولية حصر وتسجيل الإيرادات والمصروفات بموجب مستندات الصرف النظامية وإعداد السجلات اللازمة لذلك .

(٩) . مواعيد العمل بالمركز :

١. خلال أيام الأسبوع :

يكون العمل بالمركز طوال أيام الأسبوع ما عدا يومي الجمعة والسبت للإدارات (للجهات) التي فيها منشآت كشفية وثلاثة أيام في الأسبوع في الإدارات (الجهات) التي خصصت جزءاً من منشأتها كمركز تدريب، إضافة إلى الأيام المخصصة للبرامج التدريبية، وتكون فترة التدريب للأشبال من بعد صلاة العصر حتى العشاء، ويتوقف نشاط المركز أيام الاختبارات وقبل موعد الاختبارات الفصلية بخمسة عشر يوماً .

٢. خلال أيام العطلات الأسبوعية :

تحدد فترة نشاط كحد أعلى للأشبال بتسع ساعات، وللكتشافين بعشر ساعات بدون مبيت، ونشاط المتقدم يمكن أن يمتد أكثر من ذلك وفق ظروف كل دائرة (جهة)، ويتم تنظيم فترات العمل في المركز الصيفية أو الرمضانية بقرار من الإدارة أو الجهة وفق ما لديها من أنظمة وتعليمات .

(١٠) . البرامج والمتابعة :

أ . برامج مركز التدريب :

١. الدورات التشييطية والدراسات الأولية .
٢. دورات عرفاء الطلاب ورؤساء السداسيات ومساعدتهم على المناهج الكشفية .
٣. الدورات التدريبية للهوايات لجميع المراحل .
٤. معسكرات اليوم الكامل ونهاية الأسبوع والمسابقات وحفلات السمر والمهرجانات.
٥. أنشطة الفرق والمفوضيات بالتنسيق مع قادتها .
٦. البرامج التدريبية والمعسكرات المركزية الخاصة بالوزارة وجمعية الكشافة العربية السعودية .

ب . المتابعة الميدانية :

يقوم مشرف النشاط الكشفي بالمتابعة وفق التالي :

١. الدراسة الميدانية لمعوقات التنفيذ واقتراح الحلول المناسبة لها .
٢. المتابعة الميدانية للنشاط الكشفي المنفذ بالمركز (تدريب، هوايات، خدمات، مسابقات) وتقديم تقارير عنها .
٣. اقتراح الميزانية المناسبة للمركز ومتابعة صرفها وفقاً لحجم النشاط وعدد المستفيدين منه .
٤. الإشراف المباشر على المركز ونشاطاته وتقويم العمل به ومدى الجهد المبذول من العاملين وحثهم على مضاعفة الجهود .
٥. اقتراح سبل تطوير لعمل بالمركز وتقديمه إلى هيئة الإشراف على المركز .

أحكام عامة :

١. يقوم المشرف الكشفي بالإدارة (الجهة) بإعداد التقرير الفني عن قائد المركز في نهاية كل عام ويعتمد من رئيس القسم والمدير الأعلى .
٢. كل ما يحتويه المركز من عهد ثابتة أو منقولة تقيد عهدة على قائده .
٣. يحتفظ المركز بالأدوات والمعدات الكشفية المخصصة للإدارة كعهدة ثابتة لديه، وله الحق في استخدامها في نشاطاته .
٤. تشكل لجنة إعلامية من بعض القادة الكشفيين مهمتها التعريف بالمركز وأهدافه وإبراز نشاطه وتزويد الجهات الإعلامية بالأخبار والموضوعات .
٥. توثق جميع نشاطات المركز بالصور والوسائط الأخرى المناسبة .
٦. يتم التكليف بالعمل خارج وقت الدوام وتحدد مدته للعاملين حسب حاجة العمل وما يتوفر من اعتمادات مالية ووفق التعليمات .
٧. يتم نقل الكشافين للبرامج بشكل جماعي من وإلى المركز وعلى قائده متابعة ذلك شخصياً .
٨. يجب على قادة الفرق الكشفية إشعار أولياء أمور الأشبال والكشافين ببرامج المركز والأنشطة العامة ومواعيد حضورهم وانصرافهم وأخذ موافقتهم على ذلك.

توضيح واستدراك مهم :

صدرت لائحة نظام مراكز التدريب الكشفية بتعميم معالي وزير المعارف رقم ٣٩/٤٣٥ في بتاريخ ١١/٦/١٤١٨هـ، ومحتواها هو ما ورد في هذا الموضوع .
وصدر بعد ذلك من وزارة التعليم نظام "شاغلي الوظائف التعليمية" والذي يتضمن ضوابط تفريغ المعلمين للأعمال الإدارية، ومنهم قائد مركز التدريب الكشفي، وأعطى هذا النظام للإدارات التعليمية صلاحية احتساب قائد المركز تحت مسمى "مشرف تربوي" ضمن الأعداد المخصصة لكل إدارة في حال رغبت بذلك.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملك عبدالعزيز آل سعود



مفوضية تنمية القيادات

دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية

أسس التخطيط

والتنفيذ والتقييم للبرامج الكشفية

[لجنة تنمية القيادات]

١٤٣٨ هـ

رقم الجلسة التدريبية : (٣)

أسس التخطيط والتنفيذ والتقييم (للبرامج الكشفية)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : ٢٤٠ دقيقة

(١) : هدف الجلسة العام :
• أن يخطط المتدرب البرامج الكشفية .

(٢) : في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :
• يتعرف برامج المركز .
• يوضح مفهوم التخطيط.
• يشرح أسس التخطيط الناجح.
• يستنتج مقومات التخطيط.
• يعدد مراحل التخطيط .
• يوضح مراحل بناء الخطة .
• يستنتج العقبات التي تؤثر على التخطيط وطرق مواجهتها.

(٣) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية :

م	مفردات (عناصر) الموضوع	الوقت بالدقيقة
١	برامج المركز الكشفي: (أنواعها، الأسس التربوية لها، شروطها، عوامل نجاح تخطيطها ومحاورة) .	٣٠
٢	مفهوم التخطيط .	٢٠
٣	أسس التخطيط الناجح .	٢٥
٤	مقومات التخطيط.	٤٠
٥	مراحل التخطيط .	٤٠
٦	مراحل بناء خطة البرامج الكشفية .	٦٠
٧	عقبات قد تؤثر على التخطيط وطرق مواجهتها.	٢٥
	المجموع =	٢٤٠

أسس التخطيط والتنفيذ والتقييم (للبرامج الكشفية)

مقدمة :

التخطيط هو العنصر الأول والأهم في وظائف الإدارة الناجحة، والتي تُعرّف بأنها إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). ويعتبر التخطيط هو الأساس اللازم لتنفيذ الأعمال على جميع المستويات، فهو ضروري لتنفيذ البرامج على أسس علمية مدروسة توضح طرق ووسائل تنفيذها مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت. كما أن الواقع العملي والتجربة أثبتتا أهمية الاعتماد على التخطيط في جميع نشاطاتنا وتصرفاتنا وجعلها جميعاً مقرونة بخطة واضحة تحدد خطوات وإجراءات تنفيذها.

أولاً : برامج مركز التدريب الكشفي :

(أ) . أنواعها :

١. برامج ذات طابع اجتماعي : رحلات، زيارات، مخيمات، الملتقيات التربوية .
٢. برامج ذات طابع ثقافي أدبي : حفلات سمر، ندوات ثقافية وأمسيات شعرية، مسابقات أدبية (كتابة القصة والمقال والشعر) .
٣. برامج ذات طابع ديني : تلاوة القرآن وحفظه، تفسيره، الحديث الشريف، محاضرات، خطب وكلمات توجيهية .
٤. برامج ذات طابع علمي : ابتكارات علمية، جمع العينات والآثار، دورات تشغيل الحاسب وصيانتها، برامج الانترنت.
٥. برامج ذات طابع مهني وفني : معارض الرسم والأشغال، متاحف، تصوير فوتوغرافي، دورات (نجارة، سباكة، كهرباء، ميكانيكا) .
٦. برامج ذات طابع رياضي وكشفي : مباريات رياضية، مسابقات القفز والجري والسباحة، معسكرات خلوية، إسعافات أولية، خدمة عامة .

(ب) . الأسس التربوية لها : يجب أن تكون

١. مخططة وفق أهداف واضحة يمكن تنفيذها.
٢. مساهمة في تحقيق أهداف النشاط الكشفي .
٣. مناسبة للمراحل العمرية للمستفيدين وخصائصهم وحاجاتهم وقدراتهم .
٤. متفقة مع رغبات المستفيدين وملائمه لمستوياتهم .
٥. شاملة ومتنوعة ومحقة لخبرات عملية يكتسبها المستفيدون.

٦. غير مخالفة لتعاليم الدين الإسلامي ومرتبطة ومعززة للمواد الدراسية .
٧. تسهم في نمو المستفيدين عقلياً وعملياً وثقافياً وأخلاقياً .
٨. واقعية ومتكاملة ومرنة تتناسب مع كل المشاركين فيها وفق قدراتهم واستعداداتهم.
٩. تسهم في خدمة البيئة وتستقطب طاقات المستفيدين من أجلها .
١٠. تعزز الاتجاهات الايجابية لدى المستفيدين وتحقق رغباتهم وميولهم .

(ج) . شروطها :

١. أن تكون مثيرة للاهتمام وجذابة ومتجددة .
٢. أن تساعد على الإنجاز لتظهر النتائج أولاً بأول .
٣. أن تفتح المجال أمام تجارب ومعلومات ومهارات وأفكار جديدة مفيدة مثيرة ومقبولة .
٤. أن تكون فيه روح المنافسة الشريفة .
٥. أن تشمل معظم المجالات بشكل متوازن .
٦. أن لا تتكرر الأنشطة فيه .

(د) . عوامل نجاح التخطيط لها :

١. تضافر جهود قائد المركز مع المشرفين على النشاط الكشفي .
٢. تعاون قادة الوحدات الكشفية ومنتسبيها مع قائد المركز والمنفذين للبرامج .
٣. توفر الإمكانيات المادية والمالية والفنية والتجهيزات .
٤. خبرات القائمين على تنفيذها وتغانيهم في ذلك وتحملهم مسؤولية تحقيق الأهداف بفعالية .
٥. تحقيق الجوانب التالية :

- تحديد نوع البرنامج المزمع تنفيذه هل هو معرض أو مسابقة أو رحلة .. الخ
- وضع أهداف واضحة للبرنامج المراد تنفيذه متفقه مع الهدف الأساس له .
- المواءمة بين إمكانيات المركز وبين البرنامج المزمع تنفيذه .
- استشارة ذوي الخبرة من القادة الكشفيين أو المتخصصين من خارجهم .
- التنسيق مع قادة الوحدات الكشفية لأخذ موافقات المستفيدين وأولياء أمورهم .
- التنبؤ بالصعوبات التي قد تعترض التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها .
- إعداد الأمور المالية ووضع خطة للصرف وما يتبعها من مرافق وتجهيزات وأمور فنية
- الإحاطة بمضامين وخصائص البرنامج .
- تحديد أعداد المستفيدين والمنفذين والجهات الأخرى المشاركة ومخاطبتهم.
- وضع جدول زمني مفصل لتنفيذ البرنامج يتضمن مواقع التنفيذ .
- تحديد بداية البرنامج وكيفيته وتحديد نهايته بما يضمن ويحقق النجاح بإذن الله .

(هـ) . محاور تخطيطها :

يلزم لنجاح أي عملية تخطيط مسبق مبرمج يراعى كافة الجوانب لأي جزء فيه، سواء كانت لتخطيط برنامج قصير المدى كإقامة معسكر أو مخيم أو دورة، أو برنامج بعيد المدى نسبيا كعمل خطة للمركز على مدار العام، ذلك يعتمد على ثلاثة محاور رئيسية هي :

١. المشاركون : يجب الاهتمام بهم (مستفيد، منفذ) بمراعاة الأمور التالية :

- إعداد قائمة بأسمائهم .
 - معرفة طرق الاتصال بهم .
 - إخبارهم مسبقاً بالهدف من البرنامج .
 - إعطائهم الوقت الكافي للموافقة على المشاركة فيه .
٢. البرنامج : وهو من الأسس الهامة في عملية التخطيط، ولوضعه علينا إتباع التالي :
- تحديد الهدف منه.
 - وضع تفصيل كامل له من البداية إلى النهاية بتوقيته .
 - توزيع الأعمال والمسؤوليات فيه .
 - وضع آلية المتابعة فيه وتحديد المسئول عنها .

٣. التجهيز :

- إعداد وترتيب الإمكانات والمستلزمات قبل التنفيذ في مواقع تنفيذ مناسبة .
- الأدوات والخامات اللازمة للتنفيذ بما فيها التغذية .
- وسائل الاتصال، المواصلات، اللوحات الإرشادية .

ثانياً : التخطيط لبرامج المركز الكشفي :

(١) . مفهوم التخطيط :

هو الطريق الذي يرشدنا إلى سبل تنفيذ أهدافنا بكفاءة وفعالية عالية بعيداً عن العشوائية والارتجال التي تؤدي إلى إهدار الطاقات والإمكانات دون الوصول إلى الأهداف والغايات المنشودة. أما في الاصطلاح فقد تعددت الآراء حول تعريف التخطيط، وقد عرفوه بأنه :

- وضع الأهداف في برنامج عمل قابل للتنفيذ .
- رسم صورة واضحة للمستقبل، وتحديد الخطوات والإجراءات الفعالة المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وتكلفة ممكنة .
- التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لذلك المستقبل .
- عمل ذهني يبحث في إمكانية التحكم في ظروف المستقبل من خلال الوضع الراهن .
- وأخيراً : هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

ويتميز التخطيط بأنه :

١. عملية منظمة تتضمن معلومات وخطوط عريضة .
٢. عملية متداخلة قد تكون معقدة ومتشابكة .
٣. عملية لها أهداف وافتراسات يتم من خلالها رسم إطار منظم لمشروع أو نشاط أو برنامج معين يتحقق به المأمول .
٤. يجعل البرنامج المخطط له إيجابيا يتوخى النجاح بتضافر جهود كل المخططين والمنفذين له.

(٢) . أسس التخطيط الناجح : يمكن إجمالها في ما يلي :

١. الواقعية : أن لا تكون الخطة مبالغ فيها أو فيها شيء من الخيال، بل يجب تكون في حدود الإمكانيات البشرية والمادية ويمكن تنفيذها .
٢. المرونة : أن لا تكون الخطة جامدة لا يمكن تغييرها، بل يجب أن تتسم بقابلية التغيير والتحريك والتبديل داخل أجزائها حسب الظروف والأحوال التي تصاحب التنفيذ .
٣. الشمولية : أن يتنوع محتوى الخطة في المادة والطريقة والأماكن وغيرها، كما يجب أن تشمل تلبي جميع احتياجات ورغبات المستفيدين.
٤. البساطة والوضوح : أن تكون الخطة مبسطة واضحة وغير معقدة بالرموز والأرقام وكثرة التشعبات، يستطيع كل من يطلع عليها فهمها سواء كان مستفيدا منها أو منفذا أو غيرهم.
٥. المشاركة : أن يشارك كل منفذ أو مستفيد أو داعم في وضع الخطة، وأن لا يستأثر المشرف الكشفي برأيه عند وضعها، بل عليه الاستفادة من خبرات وتجارب وتطلعات واقتراحات الآخرين، بما يحقق رغبات المستفيدين والوصول إلى المنفعة والفائدة للجميع .
٦. التناسق والانسجام : أن تكون جميع أجزاء الخطة وبرامجها متناسقة ومنسجمة مع بعضها البعض دون تعارض أو تكرار، كما أنه يخدم بعضها البعض الآخر وهكذا .
٧. الفعالية : أن تكون المخرجات الناتجة عن هذا التخطيط لهذه البرامج بعد تنفيذها أكبر من التكاليف المنصرفة عليها سواء التكاليف المادية أو البشرية .

(٣) . مقومات التخطيط

تتضمن عملية التخطيط عدداً من المقومات الأساسية تتمثل في (تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، والإجراءات، وأخيراً بلورة طرق العمل ونقصد به الوسائل والإمكانات).

(أ) . الأهداف : الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافاً إستراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.

- العوامل الواجب توافرها في الأهداف :
 ١. درجة الوضوح : فدرجة وضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا، من أهمها:
 - المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
 - مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.
 - المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.
 ٢. القناعة بالهدف : فكلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية.
 ٣. الواقعية في الهدف : والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية :
 - أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه وليس شيئاً مستحيلاً.
 - أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.
 - أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.
 ٤. التناسق والانسجام : يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.
 ٥. مشروعية الهدف : يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.
 ٦. القابلية للقياس : إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء.
- وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:
 - مقياس زمني : أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.
 - مقياس كمي : أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.
 - مقياس نوعي : وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.
- (ب) . التنبؤ : التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.
- الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:
 ١. أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.
 ٢. أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.
 ٣. أن يكون التنبؤ مفيداً، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.

٤. غير مكلف : فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.

٥. أن يكون واضحًا.

ومهما كان التنبؤ دقيقًا فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

(ج) . السياسات : هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفًا بمعرفة

الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في مختلف المستويات عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

• **مهم جدًا:** يرتبط التخطيط بسياسية الجهة المسؤولة، ذلك أن التخطيط غالباً ما يكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

(د) . الإجراءات : هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام

الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمامها.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال، فمثلاً: (التخطيط لرحلة خلوية) يتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على المخطط لها أن يقوم بها ابتداء من إرسال المخاطبات الرسمية للجهات المعنية للموافقة على تنفيذ الرحلة، ومخاطبة أصحاب موقع الوصول والتخيم لأخذ موافقتهم، ومن بعد ذلك طلب موافقات أولياء الأمور، وتجهيز الرسائل والمستلزمات، وتأمين الرقابة أثناء السير، و الخ، وصولاً إلى تنفيذ الرحلة فعلاً والانتهاء منها وعودة الجميع إلى منازلهم سالمين .

(هـ) . الوسائل والإمكانات : إن الأهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه

الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

• المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:

١. الدقة في تحديد الاحتياجات.

٢. مراعاة الإمكانيات الفعلية والمتوفرة في حينها.

٣. تحديد الفترة الزمنية.

٤. وضع التكلفة المالية التقديرية.

٥. تحديد المصدر الذي سيُستعان به في توفير احتياجات الخطة المادية أو البشرية.

(٤) . مراحل التخطيط :

للتخطيط الناجح أربعة مراحل متتالية لبلوغ الأهداف المنشودة، وهي مراحل : (الإعداد، التنظيم، التنفيذ، التقويم)، وذلك على النحو التالي :

(أ) . مرحلة الإعداد : هناك أسس ومقومات يجب القيام بها عند إعداد الخطة، منها :

- دراسة الموقف الحالي من حيث توافر الإمكانيات المادية والبشرية والخبرات اللازمة وما الشيء الذي لم يكتمل بعد وما مدى إمكانية توفره في المستقبل .
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها من تنفيذ الخطة .
- تحديد الفترة الزمنية لتنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف المرجوة.
- تحديد البرامج التي ستدرج في الخطة لتحقيق الأهداف المرسومة .
- تحديد القيادات المطلوبة لتنفيذ الخطة المقترحة .
- تحديد الخامات اللازمة للتنفيذ .
- تحديد خطوات التنفيذ والبرنامج الزمني لكل خطوة أو مرحلة .
- توفير المعدات والأدوات المطلوبة واللازمة لتنفيذ البرامج .
- وضع بدائل للبرامج المقترحة للتحويل إليها في حالة إعاقة البرنامج المقترح ويجب أن لا يؤثر ذلك البديل على الخطة الأساسية ولا أهدافها .
- كتابة الخطة، على أن يوضح فيها (البرنامج والزمن ومكان التنفيذ ومسئولية التنفيذ والمتابعة والمبالغ المالية والأدوات اللازمة) لتنفيذها .
- مناقشة الخطة مع المنفذين لها والمستفيدين منها وتعديل ما يحتاج إلى تعديل .
- يجب عرض الخطة على المسؤولين في الجهة التي يتبعها المشرف الكشفي لإقرارها، ويكون ذلك بمثابة الضوء الأخضر لبدء تنفيذها .
- إعلان الخطة ليكون الجميع على علم ودراية بها خصوصاً المنفذين والمستفيدين .

(ب) . مرحلة التنظيم : وتتمثل في النقاط التالية :

- توزيع الأعمال المراد تنفيذها على المكلفين بالتنفيذ، وتحديد سلطاتهم ومسؤولياتهم في الأعمال المكلفين بها، ووضع لجان تحضيرية وتنفيذية إن دعت الضرورة .
- توزيع الإمكانيات والموارد المالية حسب الاحتياج وبالقدر الكافي وتحديد المسئول عنها
- تحديد العلاقات بين الأجزاء المنفذة للخطة لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف .
- تحديد فترات زمنية في البرنامج للتنفيذ .

(ج) . مرحلة التنفيذ : وهي بمثابة المصحح والمرشد للقائد تساعده على ما يلي :

- استغلال أحسن الظروف الجوية لتنفيذ البرنامج المعد في زمنه المحدد .
- العمل على حسن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة واستغلالها على أحسن وجه .
- الاستعداد الدائم لمواجهة المواقف الغير متوقعة .
- العمل على عدم تداخل الأعمال والمسؤوليات .
- تصحيح الأخطاء فور وقوعها لتلافي إهدار الجهود والطاقات والموارد المتاحة .
- حسن الاستفادة من الإعلام والاتصالات .
- تحسين العلاقة مع المرتبطين بالخطة .
- التأكد من توفر الموضوعية والبساطة والمرونة والواقعية خلال هذه المرحلة .
- توفير الرقابة المالية والإدارية والمتابعة المستمرة لسير الخطة .

(د) . مرحلة التقويم : التخطيط لا يعني النهاية، بل يستمر إلى ما بعد التنفيذ لتقويمه ومعالجة

الأخطاء التي قد تكون وقعت فيه لنقاديها مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال :

١. الاستفتاء : يكون بتوزيع استبانة متكاملة على المنفذين للبرنامج والمستفيدين منه لمعرفة مستوى البرنامج ومدى تحقيقه للأهداف المرسومة .
٢. استطلاع الرأي : يكون من خلال جلسة عامة مفتوحة أو من خلال التصريحات غير الرسمية، يتم من خلال رصد سلبيات البرنامج وإيجابياته .
٣. التقارير: المقدمة من منفذي البرنامج لمعرفة أهم سلبيات وإيجابيات البرنامج، ودراسة المقترحات المقدمة فيها .
٤. الإنجاز: وذلك بوضع معيار رقمي لمستواه (٩٠% ، ٨٠% ، ...) فإذا كان مستوى الإنجاز ومخرجات البرنامج عالية فهذا يعني أن البرنامج كان مناسباً وجيداً، وأن المنفذين على قدر من الجودة والإتقان، وإن كان العكس استدعى ذلك وضع خطة أو برنامج آخر لتحسين المخرجات مستقبلاً .
٥. الملاحظات : وهي التي يتم ملاحظتها خلال التنفيذ ومعرفة أسبابها والعمل على علاجها قدر المستطاع أولاً بأول لتدارك الأمر قبل فوات الأوان .
٦. الاعتراف بالفضل لأهله .

(هـ) . عوامل ومرتكزات الخطّة الناجحة : تنجح الخطّة إذا تحققت فيها العوامل التالية :

- تحديد احتياجات الأفراد والجماعات أو احتياجات الجهة المسؤولة .
- تحديد أولويات البرامج التي تحتاج إليها الجهة.
- تقدير التكلفة المادية للبرنامج .

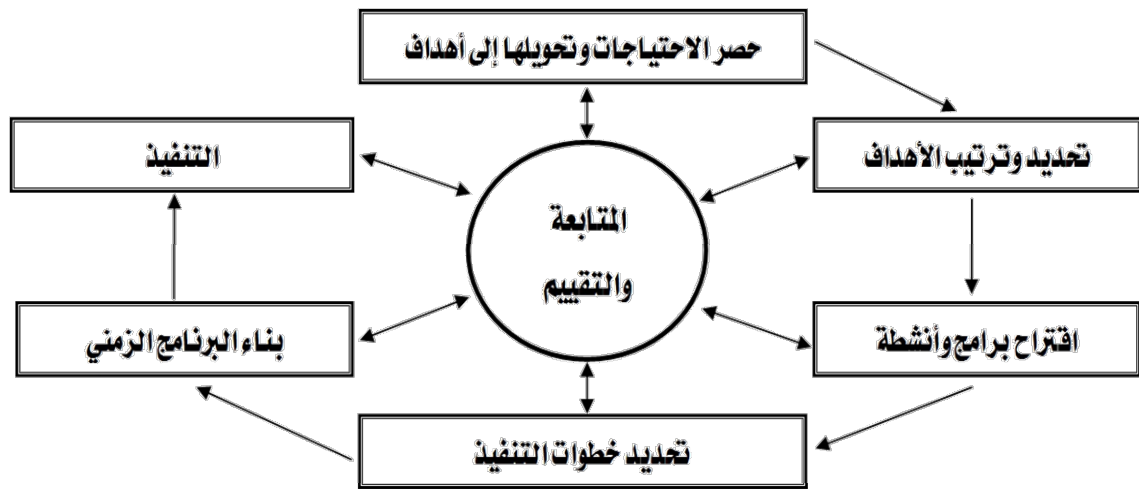
- تحديد الوقت المناسب لإقامة البرنامج وحددت المدة الكاملة له .
- تقدير الظروف والإمكانات المتوفرة .
- التنبؤ بالصعوبات والعوائق التي قد تعترض البرنامج قبل التنفيذ.

(٥) . مراحل بناء الخطة :

النجاح يبدأ بحلم، وعندما يتولد الحلم يتعين علينا تحويله إلى حقيقة، ولكي نصل إليها نحتاج إلى خطة ناجحة، ويستلزم هذا الأمر وضع ورسم الخطوات التالية :

- الإعداد الفني والإداري المتكامل .
- التحويل والتجهيز للأدوات والمواد والأجهزة اللازمة .
- اتخاذ القرارات المنظمة وإبلاغها لمن يلزم .
- تنفيذ خطوات البرنامج والمتابعة المستمرة له .
- الرقابة كل ما يتم القيام به وتقييمه حرصاً على معرفة نقاط القوة لتعزيزها، والضعف لتلافيه.

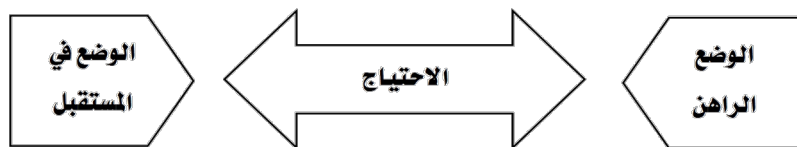
والخطة الناجحة تمر بمراحل عدة لبنائها يمكن بيانها بالشكل التالي :



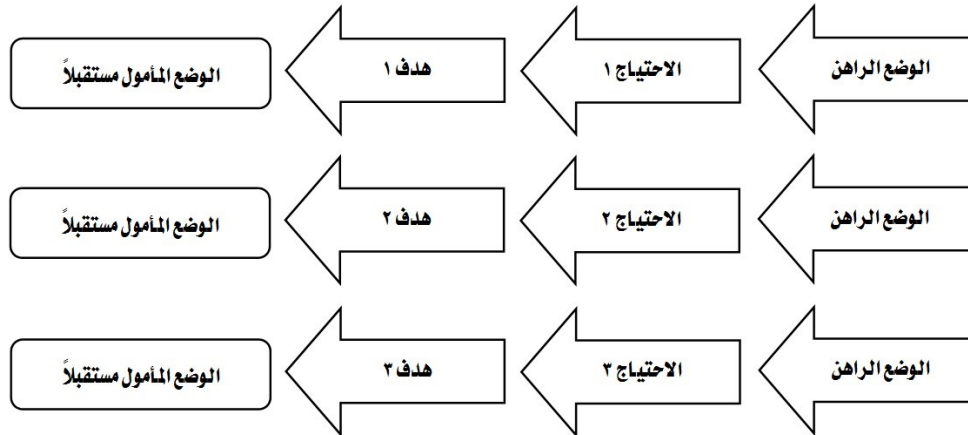
وسنتناول كل مرحلة من هذه المراحل بشيء من التفصيل كالتالي :

١ . المرحلة الأولى : حصر الاحتياجات وتحويلها إلى أهداف

والاحتياج مرحلة ما بين الوضع الذي أنت عليه الآن وبين الطموح أو الوضع الذي ترغب في تحقيقه مستقبلاً، كما في الشكل :



لذا يمكن تحويل هذه الاحتياجات إلى أهداف نسعى إلى تحقيقها كالتالي :

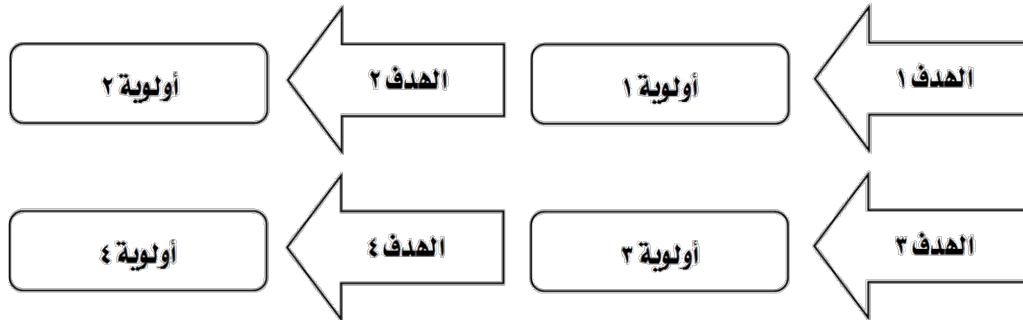


والهدف : هو الغاية التي يراد تحقيقها وإشباعها، ويشق من الاحتياج كما يمكن أن يشق أكثر من هدف من احتياج واحد .

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نذكر أن الهدف يجب أن يصاغ بشكل يجعلك قادراً على قياسه، كما أن الهدف الجيد يتكون من : (سلوك، ظرف، معيار)، وللمزيد حول صياغة الأهداف وشروطها يمكن الرجوع إلى الكتب التربوية المتخصصة بهذا الموضوع .

٢. المرحلة الثانية : ترتيب الأهداف

يتم في هذه المرحلة ترتيب الأهداف التي اشتقت من الاحتياجات حسب أهميتها وأولويتها. مثل:



٣. المرحلة الثالثة : اقتراح البرامج والأنشطة

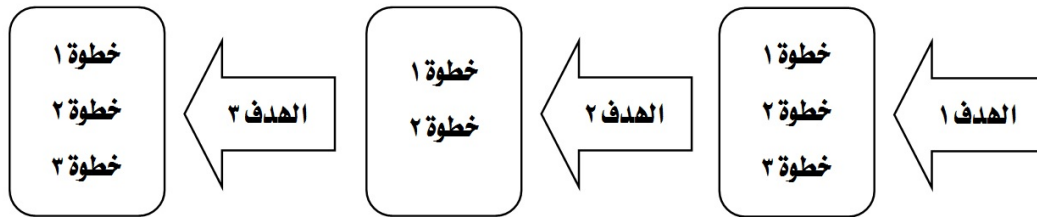
في هذه المرحلة يتم وضع واقتراح البرامج والأنشطة المحققة للأهداف وفق الأولويات، مع ضرورة أن يلاحظ عند اختيار أي برنامج أو نشاط أن :

١. يكون مرتبطاً بشكل رئيسي بالأهداف التي تم رسمها وتحديدها من الاحتياجات .
٢. متوافقاً مع سياسة الجهة أو المنظمة التي يتم العمل تحت إطارها .
٣. يكون نابعاً من المنهج الذي تسير عليه الجهة مثل: المنهج الكشفي بمجالاته المتعددة .

٤. يكون متوافقاً مع القدرات والإمكانات الشخصية لك أو لمن يعمل معك .

٤. المرحلة الرابعة : تحديد خطوات تنفيذ الخطة

حيث إن كل هدف تم رسمه وضع له برنامج أو نشاط يحققه، ولهذا ينبغي تحديد خطوات لتنفيذه، كما أنه يمكن تنفيذ أكثر من خطوة لتحقيق هدف واحد .



كما تشمل خطوات التنفيذ على عدد من الأسئلة ترشدنا للتنفيذ، وذلك لكل خطوة من كل هدف
مثل: (لماذا؟، لمن؟ ، ماذا؟ ، كيف؟ ، أين؟ ، متى؟ ، من؟ ، كم؟ ، هل؟) .

• الخطوات التسع لتصميم البرامج :

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يحتاجها كل من أراد تصميم برنامج، وتعتبر مفاتيح مهمة لإخراج برنامج ناجح ومبدع بجهد قليل وتكلفة أقل، وذلك على النحو التالي :

م	الخطوة	التوضيح
١	لماذا ؟ (الهدف)	• يهتم بصناعة هدف البرنامج، ويستحسن أن ألا تزيد أهداف البرامج الصغيرة خصوصاً عن هدفين أو ثلاثة ليسهل تطبيقها وملاحظتها.
٢	لمن ؟ (المستفيدون)	• يحدد الفئة المستفيدة من البرنامج مع ضرورة تحديد الفئات العمرية لهم وبيئتهم المعيشية والعادات السائدة في مجتمعهم، ليكون البرنامج وفق احتياجاتهم فعلاً وبما يتناسب معهم.
٣	ماذا ؟ (البرنامج)	• يحدد المحتوى الذي سيقدم للمستفيدين (كميته، نوعه، لغته، مجاله، مستواه، الخ) .
٤	كيف ؟ (طريقة التنفيذ)	• يحدد الأسلوب الذي سيقدم به البرنامج وطريقته، وهل سيكون (مسابقة، مخيم، ألعاب، دورة، رحلة، ... الخ) وكيف.
٥	أين ؟ (مكان التنفيذ)	• يحدد المكان الذي سينفذ فيه البرنامج، وموقعه بالتحديد، فلا يكفي كتابة (مدرسة كذا) مثلاً، بل لابد من كتابة الموقع بالتحديد فيها (المسرح، فصل ثالث/ج، المسرح، ملعب الطائرة، المعمل، .. الخ) .

م	الخطوة	التوضيح
		<ul style="list-style-type: none"> • وإن كان التنفيذ في مكان يحتاج لخطابات ومراسلات مسبقة للتنسيق، فتكتب اسم (الجهة) فقط ويضاف (الموقع) بعد تحديده مع الجهة، مثلاً مكان التنفيذ مقر (نادي الصداقة)، موقع التنفيذ فيه يؤجل إلى ما بعد التنسيق مع النادي وليكن في (الصالة المغطاة) مثلاً، وهكذا.
٦	متى ؟ (توقيت التنفيذ)	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد تاريخ تنفيذ البرنامج ووقته (صباحاً مساءً) ومدته بالضبط، وربط ذلك بالأوقات المناسبة للفئة المستفيدة.
٧	من ؟ (المنفذون)	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد من هم المقدمين للبرنامج أو المشاركين في تقديمه (عددهم، مستوياتهم، دور كل منهم بالضبط، ... الخ).
٨	كم ؟ (الميزانية والأدوات)	<ul style="list-style-type: none"> • يُعنى بتوقع كل شيء يتعلق بالبرنامج قابل للعد (الميزانية، الأدوات والمستلزمات، خامات التنفيذ، الجوائز والهدايا، ... الخ).
٩	هل ؟ (التقييم وآلياته)	<ul style="list-style-type: none"> • يعطي تقييم للبرنامج أثناء التنفيذ وفي نهايته (هل وصلت فكرة البرنامج، هل تحقق الهدف منه، وبمختلف الطرق الممكنة، ... الخ).

٥. المرحلة الخامسة : بناء البرنامج الزمني

في هذه المرحلة يتم توزيع الخطوات السابقة في المرحلتين الثالثة والرابعة على أيام الأسبوع على مدار الفترات الزمنية المحددة لممارسة الأنشطة (عام دراسي مثلاً) لكي يسهل تنفيذها عملياً، كالتالي:

الشهر	الأسبوع	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	ملحوظات
الأول	الأول						
	الثاني						
	الثالث						
	الرابع						
الثاني	الأول						
	الثاني						
	الثالث						
	الرابع						

ثم يمكن نقل البرامج الفرعية تلك إلى النموذج العام الآتي :

نموذج البرنامج الزمني للخطة العامة								
الشهر	الأسبوع	الهدف	البرنامج (النشاط)	مسؤولية التنفيذ	الزمن	الميزانية	عدد المستفيدين	متطلبات التنفيذ
الأول	١							
	٢							
	٣							
	٤							
الثاني	١							
	٢							
	٣							
	٤							

والاستمرار هكذا مع بقية الشهور خلال الفترة المحدد لممارسة النشاط وفق الخطة .

٦. المرحلة السادسة : التنفيذ

تذكير : قبل البدء بالتنفيذ يجب التنويه إلى أمرين مهمين هما :

١. كتابة بنود تعليمات الخطة، وذلك لضبط تنفيذها حسب ما وضعت له .
٢. إقرار الخطة من قبل الجهة ذات الصلاحية التابع لها المشرف من أجل المتابعة.

وتعد مرحلة التنفيذ من المراحل المهمة، إذ إنها تمثل ترجمة الخطة إلى واقع عملي يمارس من خلاله ما تم رسمه واجتهد في اختياره من عناصر (برامج، أنشطة الخ) .
وذلك للانتقال من الوضع الراهن الذي نحن فيه إلى الوضع المأمول الذي نبتغيه، وهنا لا بد من الإشارة إلى عنصر (المرونة) لاستيعاب المستجدات والعوائق التي قد تطرأ أثناء التنفيذ .

٧. المرحلة السابعة : المتابعة والتقييم

هذه المرحلة تتميز بأنها مستمرة مع كل المراحل الستة السابقة، ولا بد من تقييم الخطة في نهاية كل برنامج، وفي نهاية كل فترة زمنية للخطة، والمتابعة والتقييم هي المرحلة الأخيرة .
وتعتمد هذه المرحلة على تحليل المعلومات الناتجة عن تنفيذ بنود الخطة وتقييم الأداء، ويتم جمع هذه المعلومات إما عن طريق الاستبانة أو تصويت المستفيدين والمنفذين أو من خلال التقارير عن كل برنامج تم تنفيذه.

ونتيجة لهذا التحليل تظهر مخرجات تتمثل في ما يلي:

- إما أن يكون التنفيذ نجاحاً دون صعوبات وبالتالي تكون الأهداف المرسومة تحققت.
- أو أن يكون هناك معوقات ظهرت أثناء تنفيذ الخطة، وهذا يجعلنا نعيد النظر في خطوات التنفيذ أو اللجوء للبدائل لتحقيق الأهداف المحددة.

(٦) . عوامل وعقبات قد تؤثر على التخطيط وطرق مواجهتها :

١. عدم توفر البيئة الجيدة لسوء العلاقات الإنسانية، ولمواجهة ذلك يتم تشجيع الروح الإنسانية والود والصداقة بين الجميع .
٢. صياغة الخطة دون أسس علمية واضحة، مما قد يؤدي إلى الفوضى والشعور بالاستياء وعدم الرضا والاعتراض على تنفيذها ومقاومتها، ولمواجهة ذلك يتم تكوين فكره إجمالية عن عملية التخطيط، ومعرفة الدور لمرحلة صياغة الخطة، ودراسة الواقع على أساس علمي صحيح .
٣. نقص البيانات والإحصاءات الأساسية لإعداد الخطة، مما يؤدي بالخطة إلى الفشل وعدم القدرة على تحقيق الأهداف، ولمواجهة ذلك يتم دراسة الواقع دراسة متأنية، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة والاستناد إلى خطط سابقة ناجحة .
٤. قلة المنفذين المدربين أو المؤهلين لتنفيذ الخطة، فقد لا يجد واضع الخطة من يقف معه في وضعها ومن كان يتوقع مساعدتهم له، ولمواجهة ذلك يتم تدريب العاملين معه بصفة مستمرة على عملية التخطيط والتنفيذ .
٥. عدم توزيع المسؤوليات بصورة واضحة ومحددة، وغموض الأهداف، ولمواجهة ذلك يتم: صياغة الخطة بصورة بسيطة مفهومه، وتحديد أهدافها بصورة واضحة وباشتراك الجميع ليشعروا بالمسؤولية المشتركة في تنفيذها .
٦. عدم توفر الوقت والمال اللازمين، فإعداد الخطة وتنفيذها يحتاج إلى مدى زمني مناسب وأموال بقدر معين، ولمواجهة ذلك يتم دراسة الإمكانيات المادية والبشرية أولاً، وتحديد نوع الخطة ومداها الزمني، والاستناد إلى الواقع والدراسة الصحيحة، والعمل على توفير الإمكانيات اللازمة لإنجاح عملية التخطيط.
٧. مقاومة بعض العاملين للتجديد والتحديث التي قد تشملها الخطة، ولمواجهة ذلك يتم المفاهمة والإقناع والعلاقات الإنسانية والتدريب .
٨. عدم اشتغال الخطة على بدائل جيدة يمكن اللجوء إليها عند الضرورة، ولمواجهة ذلك يتم تدريب العاملين والقائمين على الخطة لتكون الخطة مرنة وقابلة للتعديل، وإيجاد عدد كاف من البدائل وفقاً لما يستجد من ظروف تعترض تنفيذ الخطة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملك عبدالعزيز آل سعود



مفوضية تنمية القيادات

دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية

أسس الاتصال

[لجنة تنمية القيادات]

١٤٣٨ هـ

رقم الجلسة التدريبية : (٥)

أسس الاتصال

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : ١٢٠ دقيقة

(١) : هدف الجلسة العام :
• أن يتواصل المتدرب مع الآخرين بكفاءة .

(٢) : في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :
• يوضح مفهوم الاتصال.
• يشرح عناصر الاتصال .
• يوضح أساليب الاتصال .
• يعدد أنواع الاتصال .
• يستنتج عوائق الاتصال.
• يوظف مهارات الإتصال في التدريب

(٣) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

م	مفردات (عناصر) الموضوع	الوقت بالدقيقة
١	مفهوم الاتصال وخصائصه.	١٥
٢	عناصر عملية الاتصال.	٢٠
٣	أساليب الاتصال.	٢٠
٤	أنواع الاتصال .	٢٠
٥	عوائق الاتصال.	١٥
٦	مهارات الاتصال في التدريب.	٣٠
	المجموع =	١٢٠

أسس الاتصال

مقدمة :

الإنسان يمضى يومه متحدثا، ومتحدثا إليه، وكاتباً وقارئاً ومستجيباً للعديد من الرموز، فقد يتصل بأشخاص كثيرين ممن يقولون له أشياء معينة ويطلبون منه أشياء ويذكرونه بأشياء أخرى وقد يشعر الإنسان بالرضا عن يومه بقدر ما يتمكن من النجاح في اتصاله ولهذا يوجد الاتصال في كل لحظة وفي كل مكان وهو شيء لا غنى عنه . وإذا كان الإنسان يقوم باختيار سلوكه الاتصالي فمعنى ذلك إن الاتصال ليس عشوائيا .

أولا : مفهوم الاتصال :

هناك تعريفات عديدة للاتصال Communication، ولعل أكثرها شمولاً هو ذلك الذي يشير إلى الاتصال على أنه : (عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي، وتتميز بالانتشار في الزمان والمكان، فضلا عن استمراريته وقابليتها للتنبؤ)، ويتضمن هذا التعريف مجموعة خصائص ذات مغزى في فهم الاتصال الإنساني، هي :

١. انتشار الاتصال في الزمان والمكان :

يستخدم الإنسان نسق رمزي { نتحدث برمز شفوية أو منطوقة - ونكتب برمز مدونه أو مكتوبة - استخدام إشارات غير لفظية - الحركات والأفعال } والإنسان يجد الاتصال من حوله في كل مكان وكل لحظة من لحظات حياته اليومية ، وتشير الدراسات إلى أن المجتمعات تقوم دائما بتطوير نسق الرموز للتأكيد على بقائها وتطورها.

٢. استمرارية الاتصال :

يمتد الاتصال من الماضي مارا بالحاضر ومتجها للمستقبل وليس لديه بداية او نهاية واضحة أو فاصلة فهو جزء من حياة الإنسان يتدفق ويتغير كما تتغير بيئته ، ومعظم الأحيان يتوقف رأى الإنسان على خبرته السابقة ، وتمتد استمرارية الاتصال على منح التغذية المرتدة Feedback أهمية، أي على تبادل ردود الأفعال ونتائجها .

٣. الاشتراك والمشاركة في المعنى :

يرى كثيرا من الباحثين أن الاتصال لا يهدف إلى توصيل المعلومات فقط بل إلى خلق المعنى، ولأن هناك العديد التي تثير معنى حول الإنسان وعدم استطاعته الانتباه لها فإنه يطور أسلوب انتقائي وكلما زادت خبرته زادت كفاءته في عملية الانتقاء والتفاعل مع الآخرين .

٤. القابلية للتنبؤ :

عملية الاتصال ليست عملية عشوائية، فنحن نستطيع أن نتنبأ بها وبرود أفعالها .

ثانياً : عناصر عملية الاتصال :

وهي تتكون من عدة عناصر كالتالي :

١. المرسل :

هو الذي يقوم بأعداد الرسالة والذي يهدف منها أن يدرك ويفهم المستقبل المعلومات الواردة في الرسالة .

٢. الرسالة :

هي المعلومات التي يريد المرسل أن يوصلها إلى المستقبل وهي عادة ترجمة للرموز والمعاني التي يضيفها المرسل على الرسالة ويجب أن يهتم المرسل بتحريرها جيداً .

٣. الوسيلة :

هي التي بها تنتقل الرسالة، ومن أنواعها :

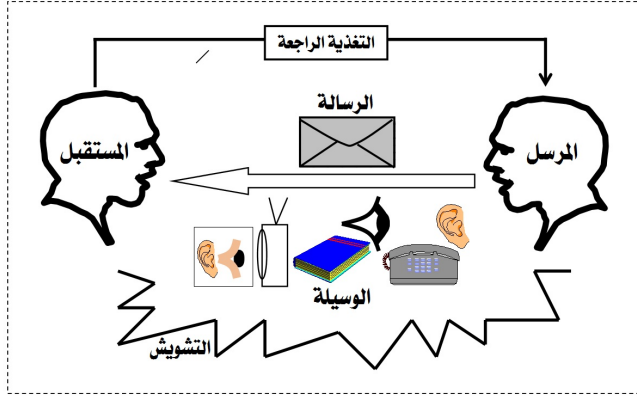
- الهواء : (الشم - السمع) تنقل رسائل (الروائح - الكلمات) .
- الضوء : (البصر) تنقل رسائل (الصور والحركات) .
- الأسلاك والموجات الكهرومغناطيسية : (السمع - البصر) تنقل رسائل (الصور - الكلمات) .
- الاتصال المباشر : (اللمس - التذوق) تنقل رسائل (الأحاسيس والمعاني - الطعم) .

٤. المستقبل :

هو الشخص المراد إيصال الرسالة له ليدركها ويفهمها جيداً ويستخدم المستقبل كثيراً من الأحاسيس الإنسانية لاستقبال الرسالة (الشم، السمع، اللمس، البصر، التذوق) .

٥. التغذية الراجعة :

وهي المعلومات التي يرسلها المستقبل لبيان مدى فهمه للرسالة وهي التي تؤكد على عملية استمرارية الاتصال كخاصية من خصائص الاتصال الإنساني .



ثالثاً : أساليب الاتصال

هي الطرق المميزة للتعامل في المواقف المتبادلة بين الأشخاص، ويمكن للشخص أن يتصرف طبقاً لأكثر من أسلوب، ويمكن تحديد هذه الأساليب في خمسة أنواع مختلفة هي :

١. أسلوب العدوان واللوم : يميل الشخص الذي يستخدم هذا الأسلوب إلى أن يتصرف دائماً مع الآخرين مستخدماً لهجة الطلب، وهو دائماً يظهر أخطاء الآخرين وينقدهم باستمرار على نحو تسوده الغطرسة والتعالي، وهو غالباً متسلط بفرض آرائه على الآخرين بالقوة على حساب مشاعرهم، وهدفه النهائي تحقيق الفوز والسيطرة .

٢. أسلوب الاسترضاء وعدم الجزم : يحاول الشخص الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يستسمح الآخرين وإنكار ذاته، وهو نادراً ما يرفض أمراً، ويتحدث كما لو كان عاجزاً، فهو يحتاج إلى من يؤيده ويسانده، وهو غالباً غير قادر على التعبير عن نفسه .

٣. الأسلوب العقلي : الأشخاص الذين يستخدمون هذا الأسلوب يعلقون أهمية قصوى على حساب كل ما يفعلونه مع الآخرين ومعالجته معالجة عقلية، ولهذا فإنه أسلوب يستلزم قدرة فائقة على أن يظهر الإنسان بمظهر الهدوء والرصانة والالتزان، فلا يسمح بمشاعره أن تخرج إلى حيز الوجود .

٤. الأسلوب الملتوي أو الاحتكاري : وأصحاب هذا الأسلوب يستخدمون أسلوب المناورات الملتوية، وأسلوب احتكار مشاعر الآخرين وعواطفهم واستغلالها، ويقوم هذا الأسلوب على أساس عدم الاندماج في المواقف المتبادلة بين الأشخاص، وذلك للمحافظة على ذاتهم بعيدة عن أطراف الاتصال غير المريحة .

٥. الأسلوب الواضح والمباشر : يتميز الأشخاص الذين يستخدمون هذا الأسلوب بقدرتهم على الإفصاح عن حقوقهم والتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وحاجاتهم بطريقة مباشرة وشريفة ومستقيمة، فأفعالهم تضاهي أقوالهم وهم قادرون إلى حد كبير على أن ينفذوا ما وعدوا به .

وهناك نقاط أساسية تتعلق بأساليب الاتصال تتمثل في أن :

١. هناك الكثير من أساليب الاتصال المتاحة أمام الأشخاص، وهناك سبل مختلفة ومتباينة للاستجابة في المواقف المتبادلة بينهم، وإن كل شخص يستخدم هذه الأساليب في موقف أو آخر .

٢. كل أسلوب منها يعتبر فعالاً وإيجابياً في مواقف معينة .

٣. الاستخدام المعتاد لنموذج واحد بالذات في جميع المواقف دون تمييز لطبيعة الموقف، هو الذي يمكن أن يتسبب في المشكلات المتصلة بالعلاقات بين الأشخاص .

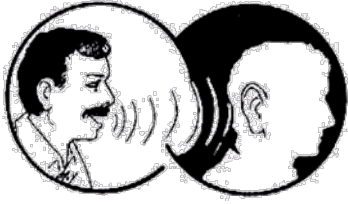
رابعاً : أنواع الاتصال:

للاتصال نوعان هما : لفظي وغير لفظي :

(أ) . الاتصال اللفظي: هو الاتصال الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل. الاتصال اللفظي له مدة واسع من المدلولات، حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضافة معاني أخرى للرسالة.

في الواقع لا تظهر فواصل بين نوعي الاتصال، إذ أنهما يستخدمان معاً لدعم كل منهما الآخر في توصيل القيم والأحاسيس، إلا أننا عادةً نركز على الاتصال اللفظي وهذا الأمر قد يؤدي إلى عدم فاعلية وكفاءة الاتصال عند حدوث أي نوع من التوافق أو التعارض بين اتصالنا اللفظي وغير اللفظي.

وللاتصال اللفظي (أربع) مقومات أساسية هي :



١. وضوح الصوت.

٢. التكرار.

٣. المجاملة والتشجيع والتجاوب.

٤. التغذية الراجعة.

(ب) . الاتصال غير اللفظي : هو الاتصال الذي لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل

الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما:

١. لغة الجسد، مثل:

- تعبيرات الوجه.
- حركة العينين والحاجبين.
- اتجاه وطريقة النظر.
- حركة ووضع اليدين والكفين.
- حركة ووضع الرأس والأرجل.
- حركة ووضع الشفاه والفم واللسان.
- وضع الجسم... إلخ.

٢. الاتصال الرمزي :

لتوصيل القيم والأحاسيس للمتلقي، مثل :

- الشعر: اللحية، الشارب، الحلاقة، ... الخ .
- العلامات: مثل الوشم، آثار الجروح، ... الخ.

- نوع وألوان الملابس.
- نوع وموديل السيارة.
- المقتنيات (جوال، آيباد، ساعة، ... الخ).
- المسافة بينك وبين الآخرين.

• وللاتصال غير اللفظي خمسة مقومات هي:



- تواصل العينين.
- الابتسام.
- إظهار الاهتمام.
- الاسترخاء.
- التجاوب.

• مميزات الاتصال الفعال :

- تقوية العلاقات.
- يساعد في لبناء الثقة والتعاون.
- يساعد على إزالة اللبس وسوء الفهم ويقلل المشاكل والخلافات.

خامساً : عوائق الاتصال

يمكن وصف عوائق الاتصال بأنها عدم أداء عنصر أو أكثر من عناصر الاتصال بعملة بكفاءة، ويمكن حصر عوائق الاتصال على النحو التالي :

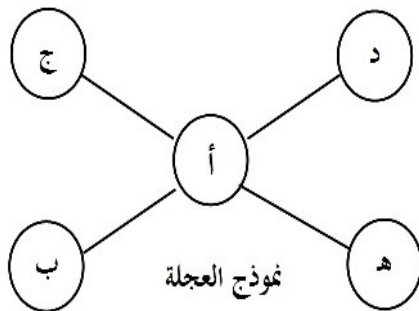
العنصر	العوائق
المرسل :	<ul style="list-style-type: none"> - كتابة الرسالة من وجه نظر المرسل الفردية، لأن لكل فرد وجه نظر خاصة. - عدم قدرة المرسل على تصميم وصياغة الرسالة بحيث تنقل المعلومات التي يريد نقلها للمستقبل . - استخدام قناة اتصال خاطئة . - استخدام وقت خاطئ . - المعلومات المرتدة الخاطئة تؤدي إلى رسائل أخرى مرسلة غير جيدة.
الرسالة :	<ul style="list-style-type: none"> - سوء تصميم الرسالة من قبل المرسل . - عدم استخدام رموز ومعاني مناسبة .

العائق		العنصر
النوع	العائق	الوسيلة :
الصوت	- وجود ضوضاء أثناء عملية نقل الرسالة .	
الضوء	- عدم وضوح الرؤية (وجود ضباب أو أتربة أو ضوء زائد) .	
الأسلاك	- سوء حالة الأسلاك او قطع بها . - استخدام أجهزة رديئة .	
الأثير	- استخدام أجهزة رديئة . - وجود عوائق (أجهزة تشويش) .	
الحواس	- وجود خلل في الحواس .	
الأفراد	- قد تمر الرسالة عبر أشخاص وسطاء مما يؤدي إلى تحوير وتحريف الرسالة .	
المستقبل:	- فهم الرسالة بأسلوب شخصي . - وجود خلل أو ضعف في بعد حواس المستقبل . - وجود خلل أو ضعف في أجهزة الاستقبال .	التغذية الراجعة :
	- قد تعمل التغذية الراجعة (المعلومات المرتدة) إلى فهم خاطئ من جانب المرسل عن رسالتهم يعمل على سوء إيصال الرسائل التالية .	

سادساً : نماذج وأشكال الاتصال :

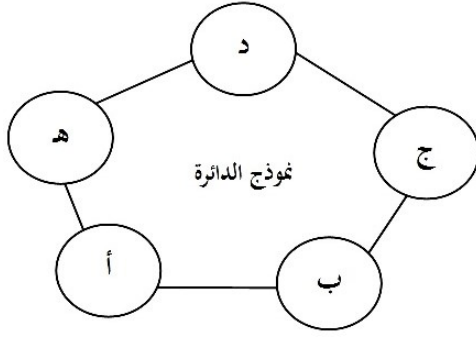
هناك عدة نماذج أو أشكال أو نظم للاتصال، يمكن أن توجد في المنظمة منها ما يلي :

١. نموذج على شكل عجلة :



حيث يوجد عضو اتصال في الوسط (أ) وأربعة أعضاء آخرين على الإطار (ب - ج - د - هـ) وفي هذا النموذج يسمح للعضو (أ) أن يتصل بأي فرد من الأعضاء الأربعة ولكن لا يستطيع كل منهم إلا الاتصال بـ (أ) فقط .

٢. نموذج على شكل دائرة :



وفيه يسمح لكل فرد أن يتصل بالفرد الذي على يمينه أو على يساره مثل طبيعة الاتصال بين العمال على خط الإنتاج إذا كانت مواقع وحدات العمل متباعدة نسبياً .

سابعاً : مهارة الاتصال في التدريب :

يقوم المشرف الكشفي بتدريب القيادات الكشفية لهذا كان لابد من التطرق إلى التعريف بعلاقة مهارات الاتصال بالتدريب، فبناءً على تعريف الاتصال يمكننا تعريف التدريب بأنه نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرب) إلى شخص أو أشخاص آخرين (متدربين) بحيث يفهمون محتوى أو يكتسبون مهارة بشكل صحيح، وبالرجوع إلى مكونات دائرة الاتصال وربطها بالتدريب يمكن الوصول إلى التالي :

١. الهدف : من الضروري أن يكون الهدف من الاتصال في التدريب معروفاً قبل البدء فيه،

وبشكل عام فإن هدف التدريب يجب أن يكون :

- محدداً.
- مُصاغاً بأسلوب واضح.
- يتناسب مع قدرات المدرب.
- يتناسب مع احتياجات المتدرب.
- يمكن تحقيقه في الإطار العام للتدريب.

٢. المُرسِل (المدرب) : هو الذي يقوم بنقل الرسالة "المحتوى التدريبي" من خلال قناة اتصال

"أساليب التدريب" إلى المتلقين "المتدربين" ويعتبر المدرب محور عملية الاتصال التدريبي.

٣. الرسالة (المحتوى التدريبي) : يجب أن يتم إعدادها ومراجعتها مسبقاً قبل عرضها على

المتدربين، ويجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق بواسطة المتدرب؛ ولذلك يجب مراعاة اختيار المعينات التدريبية وأساليب التدريب المناسبة لتوصيل المحتوى أو المهارة للمتدربين بصورة بسيطة وسهلة.

٤. قناة الاتصال (أسلوب التدريب) : وهي الأداة "معينات التدريب" أو أساليب التدريب التي تمّ استخدامها من قبل المدرب في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة للمتدربين، ويجب على المدرب أن يراعي الفروق الفردية بين المتدربين وذلك عند اختياره قناة الاتصال "أساليب التدريب" والمعينات التدريبية في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة المحددة.
٥. المتلقين (المتدربين) : هم الأفراد الذين يتلقون المحتوى التدريبي أو المهارة أو الاتجاه المحدد والذين يُتوقع منهم استيعاب ذلك وإظهار ما يدلّ على الفهم "التغذية الراجعة" ثمّ تطبيق ما تم التدريب عليه.
٦. التغذية الراجعة (الاستجابة) : وهي ما يصدر عن المتلقي "المتدرب" والذي يفيد بأنه تلقى المحتوى التدريبي واستوعبه تماماً، وأيضاً ما سيقوم المتدرب بأدائه من مهام أو مهارات أو أعمال أو اتجاهات نتيجة لما اكتسبه من خلال التدريب.
٧. بيئة الاتصال (بيئة التدريب) : وهي كل المؤثرات المحيطة بالمكان والمتدربين من تجهيزات القاعة، الأجهزة والمعدات، حالة الجو، الخدمات، والتسهيلات المتوفرة ... الخ.
٨. معوقات الاتصال في التدريب :
- الاضطراب والسرعة في العرض.
 - عدم الاهتمام بردود فعل الآخرين.
 - التعالي والفوقية.
 - التناقض بين الاتصاليين اللفظي وغير اللفظي.
 - التقديم الخاطئ.
 - الشرود وعدم الانتباه.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملك عبدالعزيز آل سعود



مفوضية تنمية القيادات

دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية

إدارة الاجتماعات

[لجنة تنمية القيادات]

١٤٣٨ هـ

رقم الجلسة التدريبية : (٧)

إدارة الاجتماعات

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : ٢٤٠ دقيقة

(١) : هدف الجلسة العام :
• أن يدير المتدرب الاجتماعات بكفاءة .

(٢) : في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :
• يشرح مفهوم الاجتماعات.
• يوضح أنواع الاجتماعات .
• يبين أهمية الاجتماعات.
• يذكر المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات .
• يستخدم قواعد إدارة الاجتماعات.
• يطبق الاجتماعات عملياً .

(٣) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية :

م	مفردات (عناصر) الموضوع	الوقت بالدقيقة
١	مفهوم الاجتماعات.	١٥
٢	أنواع الاجتماعات .	٤٠
٣	أهمية الاجتماعات.	٢٠
٤	المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات : - ما قبل انعقاد الاجتماع . - أثناء الانعقاد الاجتماع . - مرحلة ما بعد انعقاد الاجتماع .	٩٠
٥	قواعد إدارة الاجتماعات.	٣٠
٦	تطبيق عملي على الاجتماعات (الإعداد ، والتنفيذ ، كتابة التقارير)	٤٥
	المجموع =	٢٤٠

إدارة الاجتماعات

(١) . مفهوم الاجتماعات :

للإجتماعات عدد كبير من التعريفات التي أوردها المتخصصون، ومهما اختلفت وجهات النظر في تعريفهم للإجتماعات فهي في النهاية كلمة للدلالة على التثام عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين يهدف للتوصل إلى هدف محدد، ومن التعريفات ما يلي :

- الإجتماعات هي : عبارة عن لقاء مجموعة من الأفراد ينتمون غالباً إلى كيان تنظيمي واحد في مكان محدد ووقت محدد، لتبادل الأفكار والمعلومات وتدارس القضايا والمشاكل المختلفة التي تهم المنفعة العامة المشتركة بينهم، وذلك لغرض اتخاذ القرار والخروج بمواقف متفق عليها.
- ويعرفها الباحث " فهد العثيمين " : بأنها (عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين) .
- الإجتماعات الفعالة : هي التي تُحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن وبرضا غالبية الأعضاء .

وفي ضوء هذه التعريفات تتمثل أركان الاجتماع في وجود عدد معين من الناس يتفاعلون معاً لتحقيق هدف محدد بالإضافة إلى توافر الإمكانيات المادية المناسبة، ولا تزال الاجتماعات وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين، كما أنها وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش.

(٢) . أنواع الاجتماعات :

يشير كثير من الباحثين إلى وجود عدة أنواع للإجتماعات تبعاً لتعدد أسس تصنيفها ، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها :

١- من حيث المدة أو الزمن :

أ. اجتماعات دورية : وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافة ، ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات .

ب. اجتماعات غير دورية : وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدھا) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة .

٢ - من حيث الشكل :

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

٣ - من حيث المستوى :

- أ. اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي : مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة .
- ب. اجتماعات على مستوى الدولة : مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى .
- ت. اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص: مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات .

٤ - وفي تصنيف آخر لأنواع الاجتماعات فإن الاجتماعات الأكثر شيوعاً هي:

- أ. اجتماع توصيل المعلومات: على المدير أو المسؤول بأن المعلومات المراد توصيلها لن تفهم إلا إذا قام بتوضيحها بنفسه.
- ب. اجتماع الحصول على المعلومات: هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين يعتبر هذا النمط من الاجتماعات يتجه من إمكانية التعرف على صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين، يسمى هذا النوع من الاجتماع "اجتماع عصف الأفكار" الذي يسمح لجميع الحاضرين بالمشاركة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- ج. اجتماع حل المشكلات: تهدف إلى التوصل لحلول مفضلة ومقبولة لمشكلة معينة، إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ.
- د. اجتماع تكوين الاتجاهات: تهدف لتكوين اتجاهات معينة أو تعديل الأفكار والاتجاهات القديمة وتقبل ما هو جديد منها.
- هـ. الاجتماع توجيهي أو إرشادي: يهدف توجيه العاملين وتحسين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم.
- و. اجتماع تنسيقي: وهو الذي يكون هدفه التنسيق لتنفيذ برنامج أو نشاط ، وفيه توضح الخطوط العريضة للبرنامج ، واقتراح أسماء المنفذين وأماكن التنفيذ ومواعيدها .

(٣) . أهمية الاجتماعات :

تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية ، وتأتي أهميتها لدورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية :

١. التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.
٢. التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتنسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية .
٣. التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى .
٤. إتاحة الفرصة لحديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب) .
٥. إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين ، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين .
٦. رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات .

(٤) . المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات :

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة ، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة ، ويشير كينان إلى أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي : (قبل وأثناء وبعد) انعقاد الاجتماع، وذلك وفق التفصيل التالي :

(أ) . مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع :

- تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع ، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور من أهمها :
١. تحديد الهدف من الاجتماع : (المدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع)
 ٢. تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع : (المدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه) ، ويجب توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها :

- أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع
- أن تتوفر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع .

- أن تتوفر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع .
- أن يكون قادرا على العمل الجماعي .
- ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين .
- ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (خجول وغير منفتح اجتماعيا)

٣. إعداد جدول أعمال الاجتماع : (رئيس الاجتماع والسكرتير) : لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جدا في إنجاح الاجتماع ، وينبغي أن لا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع ، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق اقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع ، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي : الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه ، وأسماء المشاركين فيه ، ومواضيع المناقشة الروتينية ، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل ، وأي أعمال أخرى تستجد .

٤. اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع : (السكرتير تحت إشراف الرئيس) ، فنجاح الاجتماعات يتطلب توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع، ومن تلك العوامل:

- مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين.
- مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات.
- توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات.
- توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة.
- خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين .
- وبخصوص شكل الاجتماع فذلك يعتمد إلى حد كبير على الهدف من الاجتماع، وأنسب شكلين هما (الشكل الدائري والبيضاوي) حيث يتيحان اكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين.

٥. إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع : (السكرتير تحت إشراف الرئيس) ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع .

(ب) . مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع :

وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة

السابقة ، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب ، ومن هذه الأدوار :

١. الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع :

- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه .
- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية .
- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب ، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه .
- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيسه .
- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب .
- الاستفسار عن معلومات أو موضوعات غير واضحة أو غير مفهومة أثناء الاجتماع .
- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم .
- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش .
- الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار .

٢. أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع :

- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.
- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها ، وتلك المراحل الأربع هي :

أ. تشكيل الاجتماع : مرحلة البدء بالاجتماع ، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم .

ب. المرحلة العاصفة : مرحلة النقاش والرد ، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية ، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع .

ج. مرحلة التطبيق : مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم

د. مرحلة الأداء : مرحلة النتائج ، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج .

- افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية : الترحيب بالمشاركين ، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم ، وحصر الغائبين ، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة ، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة ، والتأكيد على الالتزام بالوقت .
- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع ، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.
- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد ، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع .
- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية ، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة الخ) .
- حفظ النظام داخل الاجتماع ، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه .
- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها .
- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لمنط شخصية كل فرد منهم (المعارض، والمتعالي، والمتعصب، والثرثار، والمنطوي الخ) .
- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج ، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول ، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق .
- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء ، ويراعى في ذلك : إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها ، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات ، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه ، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام ، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر .

(ج) . مرحلة ما بعد الانعقاد :

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

١ . توثيق الاجتماع :

يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، على أن تستعمل صيغة الماضي عند كتابته، ويسجل فيه وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية.

ويكون وفق النقاط التالية :

- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده .
- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين .
- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا .
- اسم رئيس الاجتماع .
- جدول الأعمال، وملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند منه .
- خلاصة توزيع المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية .
- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي .
- وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء، يقوم والأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه، ثم توزيع نسخة منه لكل عضو مشارك فيه .

٢. تقييم الاجتماع :

يعتبر تقييم الاجتماع من قبل رئيسه والأعضاء المشاركين فيه خطوة هامة تهدف إلى التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع لتفاديها في الاجتماعات المقبلة. والطريقة البسيطة للقيام بذلك، هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع والتي لا يجب أن يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية :

- هل كان هذا الاجتماع مفيداً لك ؟ نعم / كلا .
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل لديك أي تعليقات أخرى ؟ نعم / كلا .

(٥) . قواعد إدارة الاجتماعات :

يعتبر إدارة أي اجتماع فن يجب على إداري النجاح ان يتقنه ، ولإدارة أي اجتماع يجب كما يقول الباحث "كينان" حصول الاجتماعات، ومع ذلك فإن الفكرة العامة لكثير من الأشخاص الذين شاركوا في اجتماعات سيئة التنظيم وتفتقر إلى السيطرة والتوجيه هي أن تلك الاجتماعات كانت مضيعة أو ضياعاً للوقت، وكثيراً ما تدل أو تشير عباراتهم عن جوانب الضعف في تلك الاجتماعات، ولهذا يجب على (مدير الاجتماع) أن يتعرف على أنماط سلوك الأعضاء الذين سيحضرون الاجتماع ليستطيع التعامل معهم ، كل حسب نمط سلوكه.

- ويمكن إيجاز هذه الأنماط وآليات التعامل معها في التالي :
- العضو المتكبر أو المتعالي : وجه إليه أسئلة صعبة، أو أعد تعليقاته للأعضاء لمناقشتها.
 - العضو سريع الرد : لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة اشكره واقترح اشتراك أفراد آخرين من الأعضاء في المناقشة.
 - العضو المعترض : يعترض على كل فكرة تطرح حافظ على هدوء أعصابك، اشكره على أفكاره الجيدة، واطرح أفكاره الخاطئة على الأعضاء لمناقشتها.
 - العضو الثرثار : يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة قاطعه، واشكره، ثم اطرح النقاط المطلوب مناقشتها، وتابع الموضوع.
 - العضو المشاغب : يعمل على عرقلة سير الاجتماع احتفظ بهدوئك، ووضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.
 - العضو المتعصب : يرفض تمامًا تقبل الأفكار الأخرى، اطرح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة، وذكره بضيق وقت الاجتماع وباستعدادك لمناقشة أفكاره معه بعد الاجتماع.
 - العضو الهادئ: لا يشارك في المناقشة اثن عليه، وشجعه على الاشتراك في المناقشة بتوجيه الأسئلة السهلة إليه.
 - العضو الهامس : يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي لا تحرجه، ادعه باسمه واسأله سؤالاً سهلاً، أو أعد النقطة الأخيرة للحديث، واسأله عن ملاحظاته حولها.
 - العضو المخطئ : يقدم ملاحظات بغير عناية علق على ملاحظاته بالقول: "هذه وجهة نظر في الموضوع، ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى؟ (اذكر وجهة النظر الصحيحة).
 - العضو الراغب في المساعدة : يشارك ضمن الحدود الدنيا للمشاركة ويعلن عن رغبته في مساعدة الآخرين له لا يشارك في المناقشة شجعه بصورة مستمرة لتقديم أفكاره، بخاصة عندما تخف الحماسة تجاه مناقشة الموضوع المطروح.
 - العضو الخائف : لا يشارك في المناقشة اسأله أسئلة، واثن عليه كلما كان ذلك ممكناً، واجعله يشعر بأهميته.
 - العضو المشاجر: يرفض أفكار الآخرين اعرض أفكاره على المجموعة لتحكم عليها.
 - العضو غير المهتم : لا يشارك في المناقشة اسأله عن طبيعة وظيفته، وبين له كيف يمكنه أن يفيد من مناقشة الموضوع المطروح للنقاش.
 - العضو الذكي : يطرح أسئلة خادعة وفيها قدر من الحيلة والبراعة كن يقظاً للأسئلة التي يطرحها، وقم بعرضها على المجموعة للإجابة عنها.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملك عبدالعزيز آل سعود



مفوضية تنمية القيادات

دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية

العلاقات العامة

(المفاهيم الأساسية وتطبيقاتها)

[لجنة تنمية القيادات]

١٤٣٨ هـ

رقم الجلسة التدريبية : (٦)

العلاقات العامة

(المفاهيم الأساسية، تطبيقاتها)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : ٢٤٠ دقيقة

<p>(١) : هدف الجلسة العام :</p> <ul style="list-style-type: none"> • أن يبني المتدرب علاقات عامة إيجابية مع الآخرين .
<p>(٢) : في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :</p> <ul style="list-style-type: none"> • يشرح مفهوم العلاقات العامة وأهميتها . • يبين أهمية العلاقات العامة . • يعدد وسائل العلاقات العامة. • يوضح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة. • يفصل وظائف العلاقات العامة. • يخطط لتنظيم معارض ومهرجانات كشفية .

(٣) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية :

الوقت بالدقيقة	مفردات (عناصر) الموضوع	م
٢٠	- مفهوم العلاقات العامة .	١
٢٠	- أهمية العلاقات العامة.	٢
٢٠	- وسائل العلاقات العامة .	٣
٢٠	- المبادئ الأساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة .	٤
٤٠	- وظائف العلاقات العامة .	٥
١٢٠	- تطبيقات عملية على التخطيط لتنظيم معارض ومهرجانات الكشفية .	٦
٢٤٠	المجموع =	

العلاقات العامة

(المفاهيم الأساسية، تطبيقاتها)

مقدمة :

ظهرت الحاجة للعلاقات العامة أواخر القرن التاسع عشر، وتم تقنينها ووضع أسسها ومبادئها، وتدريسها في بدايات القرن العشرين، ورغم ذلك فالعلاقات العامة بوصفها نشاطاً اتصالياً يهدف إلى تحقيق التفاهم المتبادل هي قديمة قدم المجتمعات البشرية، وقد اتخذت ممارساتها أشكالاً متعددة، تطورت مع نشوء المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتعددت تبعاً لذلك منطلقاتها واتجاهات ممارستها.

مفهوم العلاقات العامة :

رغم أن مصطلح العلاقات العامة أصبح شائعاً في ميدان الإدارة والعلوم الإدارية، بل حتى في الحياة اليومية، إلا إن ذلك لا يدل على وضوح مفهومه أو بساطة مضمونه، فمن الممكن يستعمل اللفظ عدد من الأشخاص وكل منهم يعنى به شيئاً مختلفاً عن الآخر لأن العلوم الاجتماعية النظرية يصعب فيها - حتى الآن - وضع تعريف شامل جامع مانع لكثير من مصطلحات تلك العلوم، حيث تتداخل العديد من الجوانب والمؤثرات في الظواهر الاجتماعية .

وقد عرّف عدد من الباحثين والدارسين مصطلح العلاقات العامة، فجاءت تعريفات بعضهم وصفاً لما يجب أن تكون عليه، وبعضهم لونها بوجهة نظره التي تكشف عن خبرته الشخصية، وفريق ثالث اختصر فأصبح غير مفهوم ويحتاج إلى شرح وتفسير، والفريق الرابع جعل تعريفه واسعاً فضفاضاً كأن العلاقات العامة تشمل النشاط الإنساني بأكمله .

التعريف اللغوي للعلاقات العامة :

تشير كثير من الدراسات والمعاجم اللغوية إلى أن كلمة العلاقات العامة تتكون من كلمتين مترجمتين عن اللغة الانجليزية وهما PUBLIC RELATIONS، الكلمة الأولى Public ومعناها الجمهور العام، والكلمة الثانية Relations ومعناها العلاقات، وعلى هذا تكون الترجمة الصحيحة للكلمتين معاً علاقات الجماهير أو العلاقات مع الجماهير .

والواقع إن التسمية الدارجة لعلاقات الجمهور أو الجماهير في اللغة العربية " العلاقات العامة " قد أضافت بعض الغموض لغير المختصين، ولكن ذلك لم يبلغ حقيقة إن العلاقات العامة إنما وجدت لكي تهتم بعلاقة المؤسسات وهي شخصيات اعتبارية بجماهير مختلفة تحيط بالمنظمة وتتعامل وتؤثر فيها وتتأثر بها .

وبعد استعراض أكثر من مائة تعريف للعلاقات العامة نستطيع استخلاص العناصر الرئيسة لتعريف العلاقات العامة وهي :

- ١- العلاقات العامة وظيفة إدارية رئيسة: فهي إحدى مسؤوليات الإدارة والعاملين داخل المنشأة، وتمارس هذه الوظيفة بواسطة أحد أجهزة البناء الوظيفي ذات المستوى الإداري العالي في المنظمة، لأن برامج العلاقات العامة لا بد أن تكون متسقة مع سياسة المنظمة .
- ٢- للعلاقات العامة عدد من الوظائف منها: وظائف استشارية تتمثل في تقديم النصيحة والمشورة للإدارة مما يساهم في ترشيد القرارات الإدارية، ووظائف تنفيذية تتمثل في العمليات الاتصالية والإعلامية والبحوث والدراسات .
- ٣- للعلاقات العامة جانب فلسفي : يضع مصالح الجمهور في المقام الأول لسلوك المنشأة لأن العلاقات العامة ليست نشاطاً أنانياً يخدم مصالح المنظمة فحسب، ولكنه على الأقل يوازن بين مصالحها ومصالح الجمهور والبيئة المحيطة بها، ولذلك تضع العلاقات العامة البرامج التي تتفق مع الصالح العام، وتسعى إلى تعديل سياستها وتطويرها لتأمين المصالح المشتركة، وهذه الفلسفة كل متكامل يضم الجانبين السياسي والاجتماعي، لأن إقامة المجتمع السليم (الجانب الاجتماعي) يبدأ من فكر الإدارة العليا لينعكس بعد ذلك على المنظمة كاملة .
- ٤- للعلاقات العامة جانب مهني تطبيقي أو فني : يتميز بالمرونة، والاجتهاد وتعدد الآراء، والكيفية التي تتناسب وظروف كل منطقة ومجتمعها، وحسب القدرات والإمكانات للعاملين في جهاز العلاقات العامة، حيث يعمل فيها مختصون يحتاجون إلى مهارات اتصالية وبحثية وإدارية، ولكل منهم استعدادات فردية خاصة يمكن تنميتها بالتدريب .
- ٥- للعلاقات العامة جانب علمي : تستند فيه إلى مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية، حيث تعتمد كثير من جوانبها على بحوث الاتصال والرأي العام، وتستعين بالأساليب العلمية الحديثة، وتتضمن عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية، والجانب العلمي في العلاقات العامة يحيط الجانب التطبيقي ويضع له الأصول الثابتة .
- ٦- تقوم العلاقات العامة على أساس علاقتها بالجمهور : (الداخلي والخارجي والبيئة) لأن المنشأة نظام متفاعل في داخله ومنفتح على البيئة، ومهمة العلاقات العامة إحداث تغييرات إيجابية في المنظمة والرأي منطلقاً من المصالح المشتركة .
- ٧- تستعمل العلاقات العامة مجموعة من الوسائل والأدوات : ومنها وسائل الإعلان، والاتصال المزدوج المتمثل في تزويد الجمهور بالمعلومات وتقديم وجهات نظر الجمهور وآرائه للمنظمة من خلال البحوث والدراسات الميدانية وجمع المعلومات المتعلقة بفهم السلوك البشري وتحليله .
- ٨- تلتزم العلاقات العامة في جميع تصرفاتها ونشاطاتها بالقيم والمبادئ الأخلاقية .
- ٩- للعلاقات العامة مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها وتتطلب منها .

- ١٠- تستعين العلاقات العامة بالخبراء والمختصين الاستشاريين .
- ١١- يرتبط وجود العلاقات العامة بوجود المنشأة .
- ١٢- تختلف على تطبيقات العلاقات العامة بناء على اختلاف أهداف المنشأة وطبيعتها ونوعية الجمهور .

وبناء على هذه العناصر يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها :

(وظيفة من وظائف المؤسسات الاعتبارية، تمثلها في صلاتها بالجمهور والبيئة، وتقوم على الحقيقية والاتصال المزدوج، ولها وظائف استشارية وإعلامية واتصالية بهدف تحقيق التقاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها) .

أهمية العلاقات العامة :

أقر المؤتمر الكشفي العالمي السادس والثلاثون الذي انعقد باليونان في يوليو ٢٠٠٢ سبعة مجالات تمثل أولويات إستراتيجية للحركة الكشفية على مستوى العالم يتم التركيز عليها في كافة المستويات، من بينها أولوية تسمى: (صورة الحركة الكشفية)، وتضمن التقرير الرسمي الصادر عن المؤتمر شرحاً لتلك الأولوية كالتالي : (تهدف هذه الأولوية الإستراتيجية إلى تقوية الاتصالات والشراكة وتنمية الموارد الكشفية في كافة المستويات، وذلك لأهميتها في دعم العمل وإنجاز مهمة الحركة الكشفية)، ويستطرد التقرير: هناك ثلاثة موضوعات ذات صلة لنجاح الكشفية هي :

- **الاتصالات :** وهي مسألة أساسية للكشفية على كل المستويات من أجل جذب الأعضاء، وتشجيع القادة المتطوعين والمتفرغين للالتحاق بها.

- **الشراكة :** لأن الكشفية ليست منعزلة المجتمع وهي جزء منه تحتاج مشاركته أفراداً أو منظمات لتحقيق الفائدة لكل الأطراف التي لا يستطيع كل منها منفرداً الوصول إليها بمفرده .

- **الموارد :** كثير من الموارد المتاحة للكشفية حالياً يمكن توفيرها من خلال علاقاتها بالآخرين .

وعلى ذلك فإن العلاقات العامة والإعلام في الكشفية يمثلان أهمية كبرى في كونهما المرآة التي تعكس صورة الحركة وتدعمها في المجتمع بكافة شرائحه ومؤسساته، وبالتالي تؤثر في دعم كافة الوظائف الأخرى بالجمعية ويظهر تأثيرها جلياً في المجالات التالية :

١. **تنمية العضوية :** فالعلاقات العامة تسمح للكشفية بالتواصل مع أعضائها وبالتالي الاحتفاظ بهم،

ومن جهة أخرى، تساعد على الوصول إلى أعضاء جدد وجذبهم إليها .

٢. **تنمية الموارد المالية:** التواصل الفعال مع المجتمع يسهل طلب الدعم والرعاية للأنشطة والبرامج

التي تتبناها الكشفية منهم، بالإضافة إلى تعرف الأفراد والمجتمع على البرامج التي تقوم به

الكشفية مما يشكّل تعاطفاً معها خاصة إذا كانت تلك البرامج تهمهم وتتصل بحاجاتهم وبالتالي

لن يترددوا في دعمها.

٣. **التوعية بالدور التربوي للحركة:** فالعلاقات العامة تساعد الكشفية في توعية الأفراد والمجتمع حول قضايا معينة، مثل: توعيتهم بدورها التربوي الفعال والمؤثر في تنمية وتطوير المجتمع من خلال تربية النشء والشباب.
٤. **كسب التأييد:** العلاقات العامة تعتبر من انجح الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الكشفية لكسب تأييد ومؤازرة الأفراد والمجتمع.
٥. **تحقيق الاستقرار والاستمرار:** لن يتمكن الأفراد والمجتمع من تكوين الصورة الإيجابية حول الكشفية دون تواصلها معهم، فكافة الأدوار التي تؤديها العلاقات العامة تؤدي في النهاية إلى استمرارية الكشفية في أداء دورها تجاه المجتمع وأفراده، وبقاء ذلك على المدى البعيد.
٦. **سياسة تنمية القيادات :** أولت الكشفية العلاقات العامة والإعلام اهتماماً كبيراً وحرصت على توفير وتأهيل القائمين بهذه المهمة بوصفها إحدى الوظائف الهامة التي يتضمنها الهيكل القيادي للجمعية، وحرصت سياسة تنمية القيادات على الاهتمام بشاغلي تلك المهام ووضعت نظام لتأهيلهم على أسس علمية تساعد على القيام بدورهم بكفاءة، في إطار سعيها إلى توفير ودعم وتأهيل ومتابعة وتقويم أداء كافة المهام الكشفية .

وسائل العلاقات العامة :

تطورت وسائل العلاقات العامة في الاتصال بالعصر الحديث إلى درجة ملحوظة، سواء كانت من حيث الوقت أو الفعالية أو التكلفة أو سهولة الاستخدام، وعلى مسؤول العلاقات العامة أن يختار الوسائل المناسبة في الوقت المناسب لتكون مؤثرة بالشكل المرغوب، وبالتالي يتمكن من توصيل رسالته وتوفير الوقت والجهد والمال، ومن هذه الوسائل ما يلي :

١. وسائل اتصال شخصية غير مباشرة :

- **التقارير :** هي عرض الحقائق الخاصة بموضوع، مشكلة، حدث، أو أقوال معينة عرضاً تحليلياً مبسطاً، وعن طريق التقرير تعكس الصورة الحقيقية للمنظمة، وعند كتابة التقارير يجب على رجل العلاقات العامة أن يحترم الإجراءات الخاصة بالبحث العلمي .
- **الإعلانات :** وسيلة واسعة الانتشار في مختلف أنواع المؤسسات، يستعملها الإداريون في إخبار العمال والموظفين بالأوامر والتعليمات والتوجيهات، وتسهل لوحة الإعلانات على رجل العلاقات العامة الوصول إلى الجمهور الداخلي، وتساعد على القضاء على الشائعات أو المعلومات التي لا أساس لها من الصحة .

٢. وسائل اتصال شخصية مباشرة :

- **الزيارات :** تستخدم للاتصال بأفراد الجمهور الداخلي والخارجي، وذلك بدعوتهم للمناسبات الكشفية، وإطلاعهم خلال الزيارة على جهود الكشفية في خدمة المجتمع .
- **الاجتماعات :** وفيها فرصة للالتقاء بالجمهور الداخلي أو الخارجي ومعرفة اتجاهاتهم وآرائهم لدراستها، والإطلاع على مقترحاتهم ورصدها بغرض رسم الخطط على أسس واقعية .
- **المقابلات :** عبارة عن مواجهة بين اثنين يدور بينهما نقاش أو حوار حول الكشفية وبرامجها، وعادة تكون ناجحة مع ذوي النفوذ والمناصب الكبيرة في المجتمع، وتحتاج إلى تخطيط مسبق .

٣. وسائل الاتصال الاجتماعي :

- **المجلة الكشفية :** وهي مسمى مطلق لأي مطبوع تصدره الكشفية دوريا أو في مناسبات معينة، وبواسطة هذه الوسيلة يزود الجمهور بكافة المعلومات والبيانات التي من الممكن الاستفادة منها بغرض التغيير والتثقيف، أو للدعاية والإعلان لزيادة الثقة وتحسين الصورة .
- **النشرات :** موجهة للجمهور الداخلي أو الخارجي، وهي عبارة عن صفحة واحدة أو عدة صفحات، يسهل حملها ومراجعة ما فيها، وتعالج هذه موضوعات تهم المجتمع، أو أخبار عن النشاطات التي نفذتها الكشفية، وكل ما يدعم ثقة الجمهور بها .
- **الكتيبات :** هي صورة مصغرة للكتاب تهيأ بكيفية تستميل قارئها، تتناول موضوعا واحدا أو عدة مواضيع، تشرح من خلالها البرامج أو الخدمات التي تقدمها الكشفية .
- **الندوات :** وتستخدمها العلاقات العامة لتحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين، من أجل مناقشة موضوعات تطرح للبحث والدراسة .
- **المؤتمرات :** عبارة عن مناقشة وتبادل فكري، وهي من أهم نشاطات العلاقات العامة، تقدم فرصة للدعاية للكشفية، لأنها تضم عدد كبير من الأعضاء القادمين من كل مكان وعدد كبير من قادة الرأي، وتساهم كثيرا في تحقيق الهدف المنشود من ورائها .
- **المعارض :** وسيلة لعرض جهود الكشفية وبرامجها، بهدف التعريف بأهداف الكشفية وأنشطتها، وإعلام الجماهير بدورها الاجتماعي والخدمي .
- **الاحتفالات :** هي من أقوى الوسائل التي تقيد العلاقات العامة في تكوين صلات بالجماهير وكسب ودها، وتختلف هذه الحفلات باختلاف الغرض منها .
- **المواقع الإلكترونية :** وهي ثورة كبيرة وجديدة في الإعلام الجديد (فيسبوك، تويتر، ... الخ)، ويتميز هذا النوع من الوسائل بأنه يصل لفئة الشباب أكثر من غيرهم .

٤. وسائل الاتصال الجماهيرية :

- **الصحف :** وهي وسيلة سهلة ورخيصة لإيصال الرسالة الإعلامية للكشفية
- **الإذاعة :** جمهورها هو الجمهور العام الذي تستطيع الوصول إليه متخطية كل الحواجز، وقد يعرض فيها تقارير صوتية عن البرامج والأنشطة أو مقابلات أو حوارات، ... الخ .
- **التلفزيون :** له نفس خصائص الإذاعة إضافة على قدرته على استخدام الصورة المتحركة والألوان، ويعتبر من أهم وسائل العلاقات حيث يستطيع الدخول إلى جميع البيوت، ومخاطبة جميع فئات المجتمع.

المبادئ الأساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة :

من أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها العلاقات ما يلي :

١. **الاتصال :** ويعني اتخاذ جميع الوسائل اللازمة للوصول إلى المستهدفين الذين نهتم بالوصول إليهم بغرض تدعيم الصورة الحقيقية للكشفية ومبادئها وأساليبها والحاجة التي تدعو لوجودها وتمييزها لديهم، وهي تعمل على خلق الفرص المتاحة للاتصال بـ .

١. المسؤولين عن الإدارات والقطاعات الحكومية .

٢. المسؤولين عن المؤسسات والهيئات الأهلية والخاصة.

٣. جميع أفراد المجتمع وذلك لجذب انتباههم وحتى يكون لديهم فهم كامل.

٢. **المعلومات :** ومعناها توصيل أخبار معينة إلى جمهور معين بواسطة معينة فالمعلومات يقصد بها نشر المعرفة على نطاق واسع وهذا يتطلب دراسة وفهم (علم النفس، علم الاجتماع، ثقافة عامة) حتى يمكن تحقيق الهدف من تقبل الجمهور لهذه المعلومات واستيعابها.

٣. **الصورة الصادقة :** وهي تعتبر رأس المال المعنوي، فهي الفكرة التي تعمل العلاقات على أن يكونها كل من يريد أن يهتم بالحركة الكشفية، وعليه فإن خلق صورة صادقة لا يكون إلا نتيجة الاتصال الصحيح بإعطاء معلومات حقيقية، وهذا يحتاج إلى عمل مدروس جيد، وبرامج وأنشطة متطورة تثير اهتمام الناس، لتطبع في الأذهان صورة صادقة عن الحركة وأهدافها .

العوامل التي تساعد على نجاح العلاقات العامة في الكشفية :

١. برامج وأنشطة الحركة

٢. برامج الخدمة العامة

٣. القادة الكشفيين

٤. صيانة الموارد الطبيعية والبشرية

وظائف العلاقات العامة :

في ضوء أهداف العلاقات العامة يمكن تحديد وظائف العلاقات العامة وهي :

الوظيفة الأولى : الوظيفة الاستشارية

تنقسم الوظائف الإدارية بشكل عام إلى قسمين : وظائف استشارية، ووظائف تنفيذية، وتصنف العلاقات في بعض نشاطاتها ضمن الوظائف الاستشارية، وقد نمت الوظيفة الاستشارية للعلاقات العامة وازدهرت في السنوات الأخيرة، وبصفة خاصة في المنظمات التي تتعدد المسؤوليات التنفيذية لمديرها فيحتاجون إلى مساعدة وخبرة الاستشاريين في إعداد الخطط، وتحديد الأهداف وإقرار السياسات التنفيذية وأسلوب العمل فيها .

وتتمثل الوظيفة الاستشارية للعلاقات العامة في المهام التالية :

١. معاونة الإدارة العليا في دراسة مشكلات المنظمة ووضع الخطط والبرامج، وتحديد طرق تنفيذها .
 ٢. إحاطة الإدارة العليا في المنظمة بردود فعل الجمهور التي أحدثتها سياسات المنظمة وخططها وقراراتها، واقتراح الحلول للتغلب على ما قد يقع من مشكلات .
 ٣. تقديم المشورة والنصح لإدارة المنظمة لتحقيق الاتصال الجيد، وإيجاد صورة طيبة لها عند الجمهور .
 ٤. المشاركة في رسم السياسات الرئيسية للمنظمة والمساعدة في صنع القرارات الإدارية المتعلقة بها لتحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة واتجاهات المتعاملين معها وتمثيل المصلحة العامة في اجتماعات مجالس إدارة المنظمة .
 ٥. اكتشاف الأزمات قبل وقوعها، وتحديد المواقف التي تهدد المنظمة، فالعلاقات العامة تتوقع الأزمة وتدرجها قبل أن توجد لنفسها مركزاً استراتيجياً ووضعاً يؤثر على المنظمة وكيانها ونشاطاتها وأهدافها .
 ٦. ولا يقتصر تقديم العلاقات العامة للمشورة وإسداء النصيحة على الإدارة العليا بل يتعداه إلى جميع الإدارات الوسطى والتنفيذية، لأحاطتها بالاتجاهات العامة للتطورات الداخلية والخارجية وتأثيراتها على المجموعات المختلفة .
- ولكي تحقق العلاقات وظيفتها الاستشارية، يجب على الإدارة أن تؤمن بأهمية مشورات العلاقات العامة وضرورتها لدعم أهداف المنظمة ونشاطاتها .

الوظيفة الثانية : الوظيفة الإعلامية

تقوم العلاقات العامة بوظيفة إعلام الجمهور بالحقائق عن المنظمة من حيث التعريف بها وأهدافها ورسالتها وخططها وإنجازاتها وأهميتها للمجتمع وبرامجها وخدماتها وما يطرأ عليها من تحسينات، وتشرح هذه السياسة وتوضح وجهة نظر المنظمة، كما تشرح استعمال السلعة أو طريقة الاستفادة من الخدمة وتنتشر الوعي بين العاملين في المنظمة فتقدم خدماتها وإنتاجها إلى الجمهور بأسلوب يذكي اهتمام الجمهور بالمنظمة وأنشطتها لتترك لدى الجمهور انطباعاً كافياً بمقدرتها في مجال عملها فيتهيأ الجمهور لقبولها والاندماج معها .

ومن الأنشطة التي تندرج تحت الوظيفة الإعلامية :

- تجهيز المواد الإعلامية للنشر في وسائل الإعلام كالأخبار والتقارير الصحفية، وتزويد وسائل الإعلام بها .
- تحديث موقع المنظمة على الانترنت ومتابعة رسائل زوار الموقع .
- الإعداد لمقابلات الإعلاميين .
- عقد المؤتمرات الصحفية .
- حجز مساحات الإعلان وأوقاتها في وسائل الإعلام .
- متابعة ما ينشر أو يذاع في وسائل الإعلام عن المنظمة وعرضه على إدارتها وتزويد الأقسام المعنية فيها بنسخة منه وتزويد العاملين بتقرير عنه .
- إعداد النشرات الدورية (صحيفة المنظمة أو مجلتها) .
- كتابة المقالات والخطب .
- تسجيل الأشرطة الصوتية وأفلام الفيديو والأحاديث الإذاعية والتلفزيونية .
- تجهيز شرائح العرض المصورة .
- إصدار صحف الحائط .
- إقامة الاحتفالات وإعداد برامجها الخاصة .
- إعداد المعارض وتجهيزها .
- كتابة التقارير الإعلامية .
- تنفيذ إعلانات المنظمة .
- إنتاج برامج إذاعية وتلفزيونية خاصة .

الوظيفة الثالثة : الوظيفة الاتصالية

تؤمن الوظيفة الاتصالية شبكة من الاتصالات الداخلية، والخارجية بين المنظمة وكل الأفراد والجمعيات والهيئات التي تربطها علاقات خاصة بها، أو لها تأثير على سير العمل فيها، وتؤدي العلاقات العامة في هذه الشبكة الاتصالية مهمة الوسيط بين الإدارة العليا والجمهور، وتتجاوز معهم من أجل إيجاد نوع من التفاهم والانسجام والتكيف

ومن مهام العلاقات العامة التي تقوم بها في اتصالاتها الداخلية :

- تخطيط الاتصالات الداخلية بين المستويات التنظيمية في المنظمة .
- توثيق العلاقة بين أقسام المنظمة وشعبها وتشجيع الاتصالات بين المستويات الإدارية.
- عقد لقاءات الإدارة العليا بالعاملين في المنظمة .
- ومن مهام العلاقات العامة التي يقوم بها في اتصالاتها الخارجية :
- تنظيم استقبالات المنظمة وزيارتها .
- إقامة الصلات مع وسائل الإعلام لإثارة اهتمامهم بالمنظمة .
- الاتصال الشخصي ببعض فئات الجمهور وقادة الرأي .
- إرسال مندوبين عن المنظمة للمدارس والنوادي ومؤسسات المجتمع المدني لفتح حوار معها عن المنظمة .
- وتقيم العلاقات العامة اتصالاتها الداخلية والخارجية على أساس الاتصال المزدوج، وذلك لكسب تأييد الجمهور للمنظمة ودفعهم للتحدث عن احتياجاتهم ومطالبهم ووجهة نظرهم، بهدف الاستفادة من ذلك في تعديل سياسة المنظمة وبرامجها، لتتوافق مع الرأي العام للجمهور، ولتحقيق التكيف والانسجام .

الوظيفة الرابعة : وظيفة التخطيط

يحتل التخطيط مكاناً بارزاً في العملية الإدارية، فهو الوظيفة الأولى التي تسبق العمليات الإدارية الأخرى، وهو وظيفة من وظائف الإدارة التي لا تنتهي إلا بتحقيق الهدف، وهي أيضاً وظيفة رئيسة من وظائف العلاقات العامة الحديثة، وقد أشار إليها كوتليب "وسنتر" في نموذجهما، الذي يصف عملية العلاقات العامة لتأكيد أهميتها .

وتتخذ وظيفة التخطيط جانباً آخر يتعلق بالبحوث والدراسات، المتعلقة بالجمهور وبرامج المنظمة ونشاطات العلاقات العامة، لأن العمل العشوائي غير المدروس يؤدي إلى تبديد الموارد وإساءة استعمال الوسائل وتوظيف الرسائل، ويؤدي إلى الوقوع في أخطاء تضر بالمنظمة وسمعتها وعلاقاتها بالجمهور .

يقصد بوظيفة التخطيط في العلاقات العامة :

- رسم سياسة العلاقات العامة وتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها في ظل الأهداف العامة للمنظمة .
- وضع البرامج التنفيذية وإعداد الاعتماد المالي اللازم لها، وتحديد التوقيتات المناسبة وأماكن تنفيذ كل برنامج ومسؤولية تنفيذه .

ويقصد بها أيضاً :

- دراسة اتجاهات الجمهور الداخلي ومعرفة احتياجاته وميوله وما يفكر فيه وما يؤمله من مؤسسته، واقتراح البرامج والخطط المناسبة لتلك الميول والاتجاهات .
- دراسة موقف الجمهور الخارجي من المنظمة والعوامل المؤثرة فيه .
- دراسة وسائل التأثير في اتجاهات الرأي العام وتزويد أقسام المنظمة بها لوضع البرامج المناسبة التي تحقق أهداف المنظمة وتكسب الرأي العام .
- دراسة الظروف التي تحيط بالمنظمة، وتوقع الأحوال المستقبلية لمراعاتها عند وضع الخطط والبرامج .
- تحليل ما ينشر في وسائل الإعلام عن المنظمة .
- قياس نجاح نشاطات العلاقات العامة والحملات الإعلامية .
- قياس تأثير برامج العلاقات العامة .
- دراسة جدوى البرامج الاتصالية قبل التنفيذ، وتقويمها بعده .

الوظيفة الخامسة : وظيفة العلاقات الاجتماعية والشؤون العامة

ومن مهام هذه الوظيفة :

- حل المشكلات الإنسانية والاجتماعية التي يتعرض لها الجمهور الداخلي في المنظمة .
- استثمار المناسبات العامة (كالأعياد والأيام الوطنية) لتنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين .
- تنظيم النشاطات الثقافية والرياضية والاجتماعية .
- خدمة أقسام المنظمة وإدارتها .
- خدمة العاملين في المنظمة وتقديم التسهيلات العامة لهم .

الوظيفة السادسة : وظيفة التوثيق :

- يعد توثيق نشاطات المنظمة ومراحل تطورها وتاريخها وبيانات العاملين فيها، وظيفة هامة يسند القيام بها إلى العلاقات العامة ومن أبرز مهامها :
- إعداد التقارير السنوية عن المنظمة .
 - الاحتفاظ بنماذج لمطبوعات المنظمة .
 - تصوير وتسجيل نشاطات المنظمة وبرامجها .
 - إعداد أرشيف كامل لأوجه نشاطات المنظمة .
 - تصوير شخصيات المنظمة .
 - الاحتفاظ ببيانات عن السير الشخصية للعاملين ذوي المكانة .
 - إعداد مكتبة متخصصة والإشراف على نشاطها .
 - إنشاء نظام متكامل للمعلومات المتعلقة بالمنظمة مثل : أسماء العاملين ومؤهلاتهم وتاريخ المنظمة ونظامها الإداري ومراحل تطورها وشخصياتها الهامة، والدراسات البحثية التي قامت بها العلاقات العامة للاستفادة منها في المستقبل .

دور العلاقات العامة في الأحداث الخاصة

- الأحداث الخاصة هي النشاطات المخططة التي تقوم بها المؤسسات بهدف كسب مزيد من الاهتمام الإعلامي بقضية أو موضوع أو مناسبة محددة، وتشمل : الاحتفالات بكل أشكالها واللقاءات والاجتماعات والمؤتمرات والمهرجانات والندوات والمحاضرات والمسابقات وتشمل أيضاً احتفالات المناسبات والمشاركة في أسابيع التوعية العامة وتتصف الأحداث الخاصة بالخصائص التالية :
- انتقاء العفوية، بمعنى أنها توجد لأن شخصاً أو أشخاصاً قد خططوا لها وصنعوها
 - في الغالب تتم صناعتها لأهداف آنية لتغطيتها وإنتاجها إعلامياً .

دور العلاقات العامة في الأحداث الخاصة :

- يمكن أن تكون العلاقات العامة مشاركا في الأحداث الخاصة مع الإدارات الأخرى في المنظمة أو مستقلة به، بمعنى أنها تتولى كل النشاطات المرتبطة به ولا يشاركها فيه أي إدارة، فعندما تكون مشاركاً يوكل لها عادة : الإعلام والنشر والدعوات وتسهيلات السفر والإقامة والهدايا .

أعمال العلاقات قبل الحدث :

- الإعلان .
- تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات والتقارير والمقابلات والتنسيق معها في ذلك .
- تصميم وإعداد المطبوعات والنشرات وبطاقات التسجيل والتعريف .

- إعداد قوائم المدعوين .
- طباعة بطاقات الدعوة وإرسالها في الوقت المناسب .
- الحصول على قوائم المشاركين من اللجان الأخرى .
- الاتصال بالمشاركين وإنهاء حجوزات سفرهم وإقامتهم .
- إعداد قاعة الاجتماعات أو مكان الحفل ووسائل النقل .
- إعداد مركز إعلامي وتجهيزه بالهاتف والفاكس وآلات التصوير وأجهزة النسخ .

تطبيق عملي

- يتم تقسيم المشاركين في البرنامج إلى مجموعات صغيرة (٥ - ٦) في كل مجموعة .
- تكلف كل مجموعة بوضع خطة تفصيلية (ضمن مهام العلاقات العامة) لأحد البرامج الكشفية (معرض، مخيم، مهرجان، دراسة ، الخ) على أن يراعى في ذلك كافة الجوانب المتعلقة به وفق الفترات المعروفة (قبل، أثناء، بعد) ويتم وضع وتسجيل كل ما يمكن أن تقوم به العلاقات العامة خلال تلك الفترات الثلاث مصنفة، ووضع النماذج والبيانات وكتابة نماذج الخطابات المستخدمة وتصنيفها، ورسم مخططات كروكية لمواقع البرنامج المقترح ، ... الخ
- تعرض بعد ذلك كل مجموعة إنتاجها على المجموعات الأخرى بطريقة مشوقة في أحد الأركان بموقع البرنامج ، ويستمر المعرض حتى نهاية البرنامج .
- تفتح كل مجموعة سجلا خاصا لأخذ آراء الآخرين على المعرض ومحتوياته وتعليقاهم .
- قد يكون هذا الجزء من البرنامج هو الجزء التطبيقي الذي يقيم عليه المشاركون .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملك عبدالعزيز آل سعود



مفوضية تنمية القيادات

دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية

الإدارة المكتبية

(السجلات، التوثيق، الأرشفة، الحاسب، ..)

[لجنة تنمية القيادات]

١٤٣٨ هـ

رقم الجلسة التدريبية : (٤)

الإدارة المكتبية

((السجلات ، التوثيق ، الأرشفة ، الحاسب ، ..))

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : ٣٦٠ دقيقة

(١) : هدف الجلسة العام :
• أن يدير المتدرب مكتبه بكفاءة .

(٢) : في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :
• يوضح مفهوم الإدارة المكتبية .
• يشرح ميكنة العمل المكتبي .
• يعدد أنواع المحفوظات .
• يشرح التنظيم الفني للمحفوظات (التصنيف ، الترقيم ، الفهرسة) .
• يشرح الإدارة الإلكترونية : مفهومها وأهدافها ، فوائدها ، معوقاتهما ، أنماطهما ، خطوات الانتقال إليها .
• يطبق بعض مهارات الإدارة المكتبية والإلكترونية .

(٣) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية :

م	مفردات (عناصر) الموضوع	الوقت بالدقيقة
١	مفهوم الإدارة المكتبية .	٢٠
٢	ميكنة العمل المكتبي .	٣٠
٣	أنواع المحفوظات .	٢٥
٤	التنظيم الفني للمحفوظات (التصنيف ، الترقيم ، الفهرسة) .	٦٠
٥	الإدارة الإلكترونية : (مفهومها ، أهدافها ، وظائفها ، فوائدها ، معوقاتهما ، أنماطهما ، خطوات الانتقال إليها) .	١٠٥
٦	تطبيق عملي على (التصنيف والترقيم والفهرسة والأرشفة) والإدارة الإلكترونية	١٢٠
	المجموع =	٣٦٠

الإدارة المكتبية

(السجلات ، التوثيق ، الأرشفة ، الحاسب ، ..)

مفهوم الإدارة المكتبية :

لم تعد وظيفة المكتب في وقتنا الحاضر تقتصر على استلام البيانات والمعلومات وتسجيلها وحفظها فقط، بل أصبح المكتب الآن مركزاً هاماً لتقديم خدمة معلومات جيدة إلى كافة إدارات وأقسام الجهة لسرعة اتخاذ القرارات والتخطيط السليم لإعمال الجهة.

لذلك فإن الإدارة المكتبية بما تشمله من الأعمال المكتبية أصبحت فرعاً مهماً من فروع علم الإدارة. وتطورت تطوراً ملحوظاً في أهدافها ومبادئها ووظائفها خاصة بعد إدخال التقنية الحديثة من آلات وأجهزة ومعدات وأنظمة إلكترونية للاتصالات والحفظ، مما جعل الأعمال المكتبية عنصراً رئيسياً في العمل وليس ثانوياً كما كان من قبل.

ويلاحظ أنه كلما كانت المعلومات كاملة ودقيقة ويتم توفيرها في الوقت المناسب، فإن ذلك ينعكس على سلامة القرارات الإدارية التنفيذية، كما أن التباطؤ أو الخطأ في تداول المعلومات أو البيانات بين الإدارات أو الجهات المعنية سيؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة، مع ما قد يترتب على ذلك من آثار مختلفة ضارة بالمشروع أو الجهة المعنية.

لهذا يجب أن تتوفر عدد من القدرات في المسئول عن المنشأة، وعليه أن يتعلمها ويتدرب عليها لتنمية قدراته ومنها :

١. معرفة أصول إدارة وتنظيم المكاتب .
٢. معرفة اختصاصات الإدارات التي يتعامل معها أو يشرف عليها.
٣. تعلم الأسلوب السليم للكتابة على الحاسب بالدقة والسرعة اللازمة .
٤. معرفة النواحي المتعلقة بالاتصالات الكتابية، والتي تشمل :
 - إعداد وصياغة المراسلات والمذكرات والقرارات والتقارير الخاصة بمختلف أنواعها .
 - تنفيذ إجراءات البريد الوارد والبريد الصادر وكيفية تداول المراسلات الداخلية بين الإدارات بالجهة التي يتبعها.
 - مهارة استخدام الأجهزة المكتبية المختلفة للاتصالات المكتبية .
 - الإلمام بالطرق العلمية السليمة لتنظيم حفظ المعلومات والوثائق الخاصة.

ميكنة العمل المكتبي :

لا شك أن استخدام الحاسبات الإلكترونية يظهر بصورة ملموسة في المكاتب أكثر من أي مكان آخر. ولقد تطورت المكاتب منذ أن بدأت الاستعانة بالحاسبات وبصورة مذهلة، وذلك في عصر استخدام الورق إلى عصر الاستعانة بالإلكترونيات.

فظهر الأجهزة والمعدات المكتبية الحديثة مع التطور التكنولوجي في الاتصالات يعني أن الخطابات والمذكرات يمكن أن تعد وتراجع أوتوماتيكياً مما يحقق السرعة في تداولها ولقد أصبح إرسال الخطابات عن طريق البريد العادي أسلوب قديم بعد إمكانية استخدام البريد الإلكتروني والفاكس . ويترتب على الأخذ بميكنة العمل الإداري تخفيض التكاليف وزيادة السرعة في تدفق البيانات، كما يقدم أنظمة متقدمة لحفظ المعلومات، بالإضافة إلى أنه يتضمن مجموعة من الوسائل البديلة للاتصالات.

مميزات ميكنة العمل المكتبي :

١. **زيادة السرعة :** حيث أن أعداد وتوزيع المستندات باستخدام الأجهزة الآلية أو الوسائل الإلكترونية أسرع من القيام بها يدوياً.
٢. **انخفاض الوقت اللازم لتدفق المعلومات :** نظراً لانخفاض الوقت اللازم لإعداد وتسليم المستندات، فإنه يؤدي بالتالي إلى انخفاض الوقت ما بين إعداد المعلومات واستخدامها.
٣. **تخفيض التكاليف :** على الرغم من زيادة حجم الاستثمار اللازم لشراء الأجهزة للأخذ بنظام العمل المكتبي المتكامل، إلا أنه في المدى الطويل سوف تنخفض نفقات التشغيل عن النظام اليدوي نظراً لانخفاض تكاليف العمال (الأجور).
٤. **تحسين الجودة :** فالخطابات والتقارير والمستندات الأخرى تكون نظيفة ومرتبطة وتتميز بالثبات وتحتوي على أخطاء قليلة إن لم تكن منعدمة بعكس الحال في الطرق اليدوية.

الأنظمة الفرعية لنظام العمل المكتبي:

تستخدم أجهزة ومعدات نظام العمل المكتبي المتكامل في إعداد المستندات المكتوبة ومضاعفة عدد نسخها، ونقل البيانات، وحفظ واستدعاء المعلومات. ويحتوي النظام المتكامل على مجموعة من الأنظمة الفرعية مثل معالجة الكلمات والنصوص لإعداد التقارير والمراسلات، والبريد الإلكتروني لتصدير واستلام الخطابات والمذكرات والتقارير، وشبكة التليفونات لربط مجموعة من الكلمات في شكل مؤتمر، أو عقد المؤتمرات عن بعد بالصوت والصورة معاً.

طرق ترتيب وحفظ المحفوظات :

١. ما هي المحفوظات :

إن كلمة المحفوظات بمعناها الكبير تعني تجميع كافة الوثائق التي تحمل معلومات يمكن الرجوع إليها مستقبلاً، والمحفوظات هي عبارة عن مجموعة الوثائق التي تنتج عن نشاط أي منظمة أو منشأة للرجوع إليها عند الحاجة مستقبلاً.

ويقصد بالوثيقة هنا : أي مادة تحمل معلومات سواء كانت ورقة أو شريطاً مسجلاً أو مصوراً أو كتابياً أو خريطة أو إحصائية أو بياناً إلى غير ذلك من أنواع الوثائق التي تحمل معلومات سواء في المنظمات الحكومية أو في المنشآت الاقتصادية أو في البنوك.

وتعتبر عمليات الحفظ من أهم النشاطات المكتبية التي يمارسها السكرتير إذ يقع على عاتقه تسهيل وصول المعلومات إلى المختصين وأيضاً تزويد الإدارة بالحقائق والبيانات والأرقام التي تتيح لهم اتخاذ القرارات على أسس موضوعية. وبالتالي مساعدتها على إنجاز عملها وتحقيق أهداف أجهزتها. وبمرور الزمن ودخول العالم عصر التقنيات الحديثة ومع كثرة الوثائق والمعلومات في كافة مجالات العمل الإدارية والمالية والفنية ظهرت أساليب وطرق جديدة للتعامل مع المحفوظات وترتيبها على أساس علمي بالرغم من تعدد وتنوع الوسائط المستخدمة للحفظ والتي تشمل:

١. الوسائط التقليدية: الملفات - السجلات - المظاريف.

٢. المصغرات. ٣. الحاسب الآلي.

وتشتمل المحفوظات على أشكال متعددة منها : المكاتبات (الرسائل) ، التقارير بأنواعها المختلفة، المستندات (المالية ، الإدارية و القانونية) الرسومات ، البرقيات ، الصحف ، الفواتير ... الخ، وتنقسم المحفوظات إلى أنواع متعددة و ذلك على النحو التالي:

٢. أنواع المحفوظات :

أ. محفوظات نشيطة :

وهي الوثائق الحية المتداولة التي ترجع إليها إدارات الجهة بصفة مستمرة لإنجاز الأعمال، وهي تحفظ في وحدات المحفوظات في كل إدارة - أي أنها تحت أيدي الموظفين حسب أعمالهم وتخصصاتهم. وترجع إليها الإدارة بشكل منتظم لتصرف مهامها اليومية .

ب. محفوظات متوسطة النشاط :

وهي ما يطلق عليها (المؤقتة) وتتمثل في السجلات والمستندات التي تدعو الحاجة للرجوع إليها على فترات متباعدة حسب طبيعة العمل في الجهة، وهذا النوع من المحفوظات يحفظ بوحدات الحفظ اللامركزية في الإدارات.

ج. محفوظات غير نشيطة :

وهي السجلات والأوراق والمستندات التي لا تدعو الحاجة للرجوع إليها لانتهاء العمل بها أو لعدم الحاجة إليها أو لمرور سنوات عليها، هذا بعد أن فرزها وتقسيمها إلى قسمين :

١- **مستديمة :** وهي تلك الأوراق والسجلات والوثائق التي تحوي مبادئ والتزامات ذات صلة بالصالح العام أو ذات قيمة تاريخية وهذه بالطبع لا يمكن الاستغناء عنها ومن أمثلتها: العقود والاتفاقات والقرارات السارية المفعول و الصكوك...إلخ.

٢- **منتهية :** وتشمل الأوراق التي انتهى العمل بها تماماً، ولم تعد لها قيمة وأهمية بالنسبة للمنظمة ولا حاجة للرجوع إليها مثل : (المسودات، صور المراسلات الزائدة، بطاقات الدعوة والتهاني بالمناسبات المختلفة، الإعلانات التي انتهت) فكل هذه المحفوظات وما شابهها لا بد من النظر في التخلص منها حتى لا تتراكم و تأخذ حيزاً يمكن الاستفادة منه للحفظ.

٣. الأهداف الرئيسية لإدارة المحفوظات :

- تيسير الاستفادة من المعلومات التي تضمها الوثائق، بمعنى سرعة توصيل المعلومات إلى المستفيدين ليستطيع كل مسئول بالجهة أداء عمله بكفاءة وفاعلية.
- المحافظة على الوثائق من التلف أو الضياع أو الحريق أو إفشاء المعلومات السرية بها.

التنظيم الفني للمحفوظات :

تمر المحفوظات في أي منظمة بثلاث مراحل رئيسية هي : (التصنيف، الترقيم، إعداد الفهارس).

(١) . **التصنيف :** يمثل التصنيف المرحلة الأولى من مراحل تنظيم المحفوظات وهو من الجوانب التنظيمية الهامة التي لا بد من مراعاتها عند تنظيم المحفوظات.

والتصنيف هو تكوين مجموعات متشابهة من الوثائق ذات الصفات أو الخصائص المتجانسة، وفصل الوثائق غير المتشابهة تبعاً لدرجة اختلافها، بغرض التعرف عليها أي منها بسهولة، بمعنى تكوين مجموعات لكل صنف على حدة .

• طرق التصنيف :

١. تصنيف موضوعي (وهو تجميع المعلومات ذات الموضوع الواحد في محيط ثم في ملف ليكون المرجع الأساسي للإدارة، بمعنى تجميع المعلومات التي تخص موضوعاً واحداً في ملف واحد يحمل اسم هذا الموضوع كالأجازات، التقارير، الانتخابات) .
- وكمثال على التصنيف الموضوعي:
- الأبواب : (الشؤون الإدارية) .

- الفصول : لو أخذنا (شؤون المستخدمين) منها يمكن تقسيمه إلى عدة فصول :
 - التعيينات.
 - الإجازات.
- ولو أخذنا فصل (الإجازات) وقسمناه إلى موضوعات لأخذ كل موضوع ملف خاص به :
 - ملف الإجازات الاعتيادية.
 - ملف الإجازات المرضية.
- ٢. تصنيف جغرافي (يقصد به تصنيف الوثائق أو تجميع المعلومات حسب الفروع الوارد منها أو الصادر إليها أوراق مثل فرع جدة، ويتم التصنيف المكاني بصرف النظر عن الموضوعات التي تحويها الملفات فقد تكون الموضوعات مختلفة و لكنها تخص جهة أو إدارة واحدة) ، ومن أمثلة التصنيف المكاني :
 - إدارة التعليم بجدة (باب) :
 - تتبثق عن هذا الباب عدة فصول :
 - النشاط الطلابي
 - النشاط الكشفي.
 - النشاط الاجتماعي.
- ومن هذه الفصول تتبثق موضوعات والتي تأخذ ملفات وهكذا .
- ٣. تصنيف زمني (تصنيف الوثائق أو المعلومات حسب تاريخ صدورها سواء سنوية أو شهرية مثل ميزانيات سنة / إيرادات لسنة وحسب طبيعتها بصرف النظر عن موضوعها أو المكان) ، ومن أمثلة التصنيف الزمني :
 - الميزانية : تكون ملفات على النحو التالي:
 ١. ملف ميزانية ١٤٢٥ هـ.
 ٢. ملف ميزانية ١٤٢٦ هـ.
- ٤. تصنيف اسمي (وهو تصنيف الوثائق والأوراق حسب الأسماء وتشمل الفئات، أي حسب أسماء أصحابها سواء موظفين أو جمهور مثل: محمد أحمد، شركة كذا،.. الخ).
 - أسماء الموظفين (المستخدمين) وبفئاتهم المختلفة الذين يعملون بالجهة.
 - أسماء المؤسسات التجارية التي تتعامل معها الجهة.
- ٥. تصنيف شكلي (وهو تصنيف الوثائق والمستندات حسب شكلها الذي تظهر به أسطواني، مستطيل أو مربع مع مراعاة النوع أيضاً كالفواتير، التعاميم، القرارات، الأوامر، السجلات فيتم وضع كل منها في ملف حسب شكله.

(٢) . الترميم (الترميز) : الترميز المرحلة الثانية من مراحل التنظيم الفني للمحفوظات، ويمكن

تعريفه بأنه عملية تحويل الموضوعات، إلى أرقام أو حروف أو رموز أو الجمع بينهم لتعطي دلالة على الشيء الذي تعبر عنه، فتعتبر تلك الرموز أرقاماً للوثائق، بحيث يتم ترتيب الوثائق تبعاً لرموزها التي تعتبر عاملاً أساسياً في فهرسة تلك الوثائق.

• عند القيام بتصميم ووضع نظام للترميز ينبغي أن تتوفر في ذلك النظام الملامح الآتية:

١. التفرد : بمعنى أن يكون الرمز المخصص لحالة معينة منفرداً ولا يعني ذلك عدم

تكراره لنوع آخر من البيانات، بل يجب أن يكون منفرداً في نفس حقل البيانات.

٢. الإيجاز: يجب أن يكون الرمز مختصراً قدر الإمكان، وفي الحقيقة فإن الرمز يكاد

يكون كذلك في مجال المعلومات حتى يحقق الهدف من استخدامه.

٣. المعنى : أن يكون الرمز ذا معنى.

٤. القابلية للتوسع : بحيث يستوعب رموز جديدة لحالات جديدة.

٥. المرونة : بمعنى القابلية للتعديل والتغيير.

٦. القابلية للمعالجة : أي يكون قابلاً لإجراءات العمليات عليه يدوياً في النظم اليدوية

والإلكترونية في أنظمة الحاسب الآلي.

• طرق الترميم : تستخدم في ترميز وترقيم الملفات أو المحفوظات طرق متعددة تشمل:

(الطريقة الرقمية المركبة، والهجائية المركبة، والهجائية الرقمية "المزدوجة"، والعشرية) وسنفضل في كل طريقة على حدة ، كالتالي :

١. الطريقة الرقمية المركبة : حيث يبدأ الترميم من (١-٢-٣-٤ إلى ما لا نهاية) مثل

الملف رقم (٥/١/٣) نجد أن الرقم : (٣) يشير للباب، (١) يشير للفصل، (٥) يشير إلى الموضوع، وهذه الطريقة سهلة وتتسم بالمرونة ويمكن أن تستوعب عدداً كبيراً من

الأبواب والفصول والموضوعات، كما أنها من أكثر الطرق استخداماً وانتشاراً .

٢. الطريقة الهجائية المركبة : حيث يبدأ الترميم من (أ- ب - ت - ث وصولاً إلى ي)

ووفقاً لهذه الطريقة يعطي الباب رمزاً هجائياً، و الفصل رمزاً و الموضوع ثلاثة رموز ويمكن أن توضح هذه الطريقة بالمثال التالي:

• الأبواب :

أ. الإدارة العليا.

ب. الشؤون الإدارية.

• الفصول : إذا أخذنا باب (الشؤون الإدارية) فيمكن تقسيمه إلى عدد من الفصول :

○ (ب / أ) شؤون الموظفين.

- (ب / ب) العلاقات العامة.
 - ولو أخذنا مثلاً فصل شؤون الموظفين (ب / أ) فيمكن أن نشير إلى رموز ملفاته (موضوعاته) كما يلي:
 - (ب / أ / أ) ملف التعيينات.
 - (ب / أ / ب) ملف الإجازات.
٣. الطريقة الهجائية الرقمية (المزدوجة) : وهي تجمع بين الحروف والأرقام وهي أفضل طريقة للترقيم نظراً لمرونتها كما أنها أساس الترقيم المستخدم في التقنيات الحديثة بعد دخول الحاسب في أعمال المكاتب وذلك لقصور الطريقة الهجائية على ٢٨ حرف فقط ، يمكن توضيح هذه الطريقة بمثال و ذلك على النحو التالي:
- الأبواب :

- أ. الإدارة العليا.
 - ب. الشؤون الإدارية.
 - ج. الشؤون المالية.
- الفصول: إذا أخذنا باب الشؤون المالية فيمكن تقسيمه إلى عدد من الفصول وعلى حسب الترميز الموضح :
 - (ج / أ) خارج الدوام.
 - (ج / ب) المكافآت.
- الملفات " الموضوعات ": يمكن فتح ملفات للفصل الخاص بالمكافآت ويكون ترميز هذه الملفات كالاتي:

- (ج / ب / ١) ملف مكافآت معسكرات اليوم الكامل.
 - (ج / ب / ٢) ملف مكافآت الدورات التدريبية.
٤. الطريقة العشرية : تأخذ هذه الطريقة مسمى (ديوي) و ذلك نسبة إلى اسم الشخص الذي استحدثها وهو "ميلفيل ديوي" المتخصص في حقل المكتبات والتوثيق وذلك لاستخدامها أساساً في تصنيف وترميز الكتب بالمكتبات.
- تبدأ الطريقة العشرية من رقم (١٠٠) وتنتهي عند الرقم (٩٩٩). أما التنظيم الذي وضعه ديوي لهذه الطريقة يمكن تلخيصه على النحو التالي:
١. الأبواب ترقيم بالمئات.
 ٢. الفصول ترقيم بالعشرات.
 ٣. الموضوعات ترقيم بالآحاد.

ثم استخدم (ديوي) هذه الطريقة في ترمز ملفات بعض الأجهزة الإدارية الصغيرة ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

- الأبواب:

○ ١٠٠ الإدارة العليا.

○ ٢٠٠ الشؤون الإدارية.

- **الفصول :** لو أخذنا باب الشؤون الإدارية أعلاه يمكن تقسيمه إلى فصول و تكون أرقام هذه الفصول وتكون أرقام هذه الفصول على النحو التالي :

○ ٢١٠ العلاقات العامة.

○ ٢٢٠ شؤون الموظفين.

- **أما الملفات لفصل شؤون الموظفين تأخذ أرقاماً بالآحاد وذلك كما يلي:**

○ ٢٢١ التعيينات.

○ ٢٢٢ الإنذارات.

يلاحظ بأن الطريقة العشرية تختلف عن طرق الترميز التي سبق ذكرها ويمكن أن نوجز هذا الاختلاف في مسألتين أساسيتين:

١. لا يوجد بالطريقة العشرية تقسيمات مثال/...../...../..... كما هو الحال بالنسبة للطرق الأخرى.

٢. على عكس الطرق الأخرى الطريقة العشرية تقرأ من اليسار إلى اليمين.

٥. **وهناك طرق (الترميز) ومنها :** الترميز المتسلسل، الترميز بالتقسيم، الترميز بالعدد المعنوي، الترميز بالمجموعة الهرمية .

(٣) . **إعداد الفهارس :** عملية إعداد الفهارس هي المرحلة الثالثة من مراحل التنظيم الفني

للمحفوظات، وهي المرحلة المتممة لمرحلتَي التصنيف والترميز، ويمكن أن تعرف الفهرسة بأنها (وصف كامل للوثائق والمعلومات التي تحويها تلك الوثائق بطريقة تسهل استرجاعها بأسرع وقت وأقل جهد)، وهناك عدة أشكال للفهرسة نركز هنا على أهم شكلين وهما :

١. **فهرس السجل :**

وهو عبارة عن دفتر كبير مجلد أو أوراق سائبة تكون محفوظة في ملف مقوى تحافظ عليها وعلى ما تحتويه من بيانات ومعلومات، ومن أهم عيوبه صعوبة الإضافة له أو الحذف منه، تعرضه للتلف السريع، عدم محافظته على سرية المعلومات لأنه مكشوف.

٢. فهرس البطاقات :

- وهو عبارة عن كروت من ورق مقوى وبمقاسات مختلفة وذلك حسب طبيعة استخدامه وحجم الدرج أو الحافظات التي يحفظ فيها، . هنالك نوعان لها هي :
- بطاقات إرشادية : مستطيلة ولها بروز من الناحية اليمنى من أعلى أو من أماكن مختلفة من الحافة العلوية للبطاقة، للدلالة على ما بعدها من بطاقات حيث يكتب على هذا البروز الرقم الخاص بالملفات الإدارية أو الملفات الاسمية.
 - بطاقات عادية : مستطيلة الشكل أيضاً وتخصص واحدة منها لكل ملف، يسجل عليها اسم الملف ورقمه ومكان وجوده في أجهزة الحفظ، من مزاياها سهولة الإضافة لها أو الحذف منها - تعيش لمدة طويلة - تحافظ على سرية المعلومات.

نظام الحفظ وطرق إدارته :

الحفظ هو عملية ترتيب الوثائق المختلفة في أوعية الحفظ المتاحة داخل الأرشيف بنظام محدد يضمن سلامتها ويمكن بموجبه الوصول إلى أي وثيقة منها بسرعة عن الحاجة. وتعتبر عملية الحفظ عملية فنية فعلاً. ذلك أن الوثائق الخاصة بالمنظمات والمنشآت مختلفة ولها أنواع شتى وأحجام مختلفة وأشكال متعددة وأن حفظها جميعاً بطريقة واحدة لا تناسب طبيعة الوثيقة، وعند الحفظ يجب مراعاة الأسس والقواعد الآتية :

١. التأكد من انتهاء إجراءات معالجة موضوع الورقة قبل البدء في حفظها.
٢. التأكد من وجود تأشيرة الموظف المختص بما يفيد الحفظ في مكان يتفق عليه.
٣. حفظ الأوراق المطلوب حفظها بسرعة أولاً بأول ودون تأجيل.
٤. تحديد رقم الملف الذي ستحفظ فيه الورقة بدقة.
٥. ترقيم أوراق الملف الواحد بأرقام متسلسلة حسب تواريخ حفظها ويوضع الرقم سواء باليد أو بأجهزة الترقيم الحديثة في الجهة اليسرى العلوية.
٦. إعداد قائمة بالمحتويات لكل ملف تسجل فيه كافة الأوراق أولاً بأول.

(أ) . طرق حفظ الوثائق والمستندات :

تختلف طرق وأساليب الحفظ، لأن كل منظمة أو مؤسسة تسعى لإتباع طريقة أو أسلوب يتوافق مع إمكانياتها المادية و المساحات المخصصة للحفظ.

فيما يلي نعرض بإيجاز طرق الحفظ المختلفة و المستخدمة في كثير من المنظمات:

- ١- **طريقة الحفظ الرأسي :** تكون بوضع جميع المستندات والوثائق والرسائل التي تخص شخص معين أو موضوع واحد في ملف خاص ثم تحفظ الملفات خلف بعضها وفي وضع رأسي وفي أدراج أو رفوف بأحجام مناسبة بحيث يكون كعب الملف إلى أسفل وفتحته إلى أعلى وتبرز

في أعلاه زوائد أو نتوءات صغيرة للمساعدة على التعرف على اسم الشخص أو الموضوع أو الحروف والأرقام المستخدمة، وذلك لسهولة استخراج الملف المطلوب وبالسرية المطلوبة. وتتميز هذه الطريقة ببعض المزايا ومنها:

١. سرعة وضع الوراق أو المستندات الجديدة في الملف مع سرعة استخراجها.
٢. المحافظة على المستندات بحالة جيدة.
٣. المحافظة على وضع الملفات بحيث لا تتعرض للسقوط.
٤. يمكن الاستغناء عن الفهارس إذ إن الملفات تكون موضوعة ومرتبطة في أقسامها خلف بطاقات الإرشاد.
٥. تساعد هذه الطريقة إذا استخدمت لحفظ البطاقات ذات العلاقة بالعاملين، المستودعات أو لأي موضوعات خاصة بالعمل بالجهة مع ملاحظة أن هذه الموضوعات عادة ما تكون متنوعة و متعددة.

ويعاب على هذه الطريقة عدم حفظ المستندات أو المعاملات في مكان معين داخل الملف الأمر الذي قد يستغرق وقتاً للحصول على معاملة أو مستند معين داخل المعاملات والمستندات والتي عادة ما تكون مبعثرة داخل الملف.

٢- **الحفظ الواقف :** ويصلح هذا النوع للعديد من الوثائق مثل الخرائط الملفوفة أسطوانياً وعلب المحفوظات الاسطوانية، والأشرطة المسجلة أو المصورة، والملفات الإفرنجية (الكرتون) وكذلك الكتب والكتالوجات، وكلها تحفظ واقفة - وفي هذا النوع من الحفظ توضع الوثائق عمودياً، ويكتب على ظهر الوثيقة ما يميزها ليسهل الحصول عليها وتعتبر أفضل الطرق من زاوية الاستغلال الاقتصادي الأمثل لمكان الحفظ بشرط استخدام المعدات المناسبة لهذه الطريقة مثل الدواليب ذات الأرفف.

٣- **طريقة الحفظ الأفقي :** ويصلح هذا النوع من الحفظ للوثائق كبيرة الحجم كالسجلات والمظاريف الكبيرة والخرائط غير الملفوفة والرسوم الهندسية التي تحتفظ بحالتها دون طي مع تمييزها بورقة صغيرة يمكن التعرف عليها. ولهذه الطريقة عيوب أهمها صعوبة استخراج المحفوظات وتعرضها للتلف والتمزق السريع ولذلك تحتاج إلى حذر شديد عند استخدامها.

٤- **طريقة الحفظ الرأسي المعلق :** وفقاً لهذه الطريقة تكون الملفات معلقة رأسياً من طرفيها على سلكين أو قضيبين ممتدين على حافتي درج الحفظ بحيث يمكن تحريك الملفات بسهولة كما يمكن فتحها دون حاجة إلى رفعها من مكانها وإخراجها من الدرج للاطلاع على بعض الأوراق المحفوظة فيها (وهذه عادة ما يطلق عليها الملف العلاقي).

٥- طريقة الحفظ الجانبي : هنالك شكلان رئيسيان يندرجان تحت هذه الطريقة :

- أ. تحفظ الملفات بجانب بعضها البعض على أرفف خشبية أو معدنية مغلقة أو مكشوفة وتكون مرتكزة على جانبها العرضي مثال : حفظ الملفات الصندوقية.
- ب. قد تكون الملفات محفوظة على أرفف خشبية أو معدنية و مرتكزة على قواعدها مع تدوين الاسم أو الموضوع و الرقم و الرمز على زوائد من الجانب العرضي لسهولة معرفته وما بداخله .

٦- وهناك طرق أخرى كخزانة الأرفف الدوارة، والخزانة المحمولة وغيرها ..

(ب) . الأسس الواجب مراعاتها لتنظيم الحفظ بالأرشف :

١. تجهيز مكان مناسب يصلح لعمليات الحفظ.
٢. تزويد المكان بأوعية حفظ مناسبة للوثائق (دواليب خشبية أو معدنية ذات الأرفف) .
٣. إتباعه طريقة الحفظ المناسبة لكل وثيقة (رأسي، أفقي، واقف، .. الخ)

(ج) . الإجراءات الواجب إتباعها عند حفظ الأوراق في الملفات :

١. ترميم الأوراق الممزقة إن وجدت.
٢. تخريم الأوراق، وذلك بطي الورقة من المنتصف تماماً لتحديد مكان التخريم.
٣. تهذيب الأوراق، أي طي الزائد منها عن حافة الملف العليا أو السفلى.
٤. ترتيب الأوراق، تبعاً لرموزها أو تواريخها، ثم إيداع الأوراق بالملفات.
٥. ترقيم الأوراق بالرقم التسلسلي (باليد أو بالرقامة) .
٦. تثبيت الأوراق في قائمة محتويات الملف والتي تثبت بغلاف الملف الداخلي.
٧. إجراء المراجعة اللازمة للتأكد من سلامة الحفظ.
٨. حفظ الملفات في الأوعية إن كانت أرفف أو أدراج أو دواليب.

(د) . الأسس الواجب مراعاتها أثناء صيانة المحفوظات :

١. تحديد أغلفة الملفات التي تتمزق نتيجة لكثرة الاستعمال.
٢. إعادة تثبيت الأوراق في الملفات عند تفككها من جراء التداول.
٣. ترميم الأوراق التي تتمزق نتيجة سوء استعمال الملف.
٤. حماية الملف مما يتعرض له من عوامل رطوبة وحشرات وحريق.
٥. المحافظة على سرية الملفات والوثائق التي يضر إفشاؤها بالمصلحة العامة.

الإدارة الإلكترونية :

التغيير من السنن الإلهية التي أودعها الله تعالى في الكون مثل تقلب الليل والنهار، وتغير الفصول الأربعة. قال تعالى { يُقَلِّبُ اللَّهُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةً لِّأُولِي الْأَبْصَارِ } (سورة النور: ٤٤). وقال تعالى { كُلَّ يَوْمٍ هُوَ فِي شَأْنٍ } (سورة الرحمن: ٢٩). وقد فطر الله الكائن البشرية على حب التغيير والانتقال من حال إلى أحوال كثيرة. وقد شهد التاريخ البشري تحولات كثيرة ومن أهمها: الثورة الزراعية ثم الثورة الصناعية ثم الثورة المعلوماتية، وجاء في الأمثال : المعلومات قوة (Information is power). وقد بدأت الثورة المعلوماتية في منتصف القرن الميلادي المنصرم عندما تم اختراع جهاز الحاسب الآلي، أعقب ذلك ظهور شبكات الحاسب الآلي في السبعينيات الميلادية. ثم الشبكات المحلية في الثمانينات، وفي التسعينيات الميلادية ظهرت شبكة الإنترنت العالمية .

(١) . مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعددت تعريفات الإدارة الإلكترونية ومنها :

- الإدارة الإلكترونية مصطلح إداري يقصد به: مجموعة العمليات التنظيمية التي تربط ما بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط ونتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير.
- الإدارة الإلكترونية هي : منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.
- الإدارة الإلكترونية : تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة بهدف إدخال الشفافية الكاملة والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين الأداء داخل أي منظمة.
- الإدارة الإلكترونية : هي بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.

(٢) . أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع، فإن الأهداف هي الثمرة التي يجنيها المسؤولون في المنشأة في نهاية المشروع. ويمكن تلخيصها فيما يلي:
١. تطوير الإدارة العامة: الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقدانها. وتقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات، مع زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الموظفين والمستفيدين والجهات التابعة لها وغيرها.

٢. **تحسين الخدمات:** تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة، وخفض التنقل، والقدرة على التواصل في أي وقت وأي مكان، وسهولة الوصول للمعلومات.
٣. **إدارة بلا أوراق :** فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا نستخدمه بكثافة ولكن يوجد الأرشفة الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية
٤. **خفض المصاريف:** تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية، مع صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
٥. **إدارة بلا مكان :** لأنها تعتمد بالأساس علي التليفون الجوال، أو اللابتوب المحمول، بهدف تحقيق التواصل مع الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء و إقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" أو من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
٦. **إدارة بلا زمان :** تستمر ٢٤ ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة ٢٤ ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا
٧. **إدارة بلا تنظيمات جامدة :** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد علي صناعة المعرفة.

(٣) . وظائف الإدارة الإلكترونية

- ١- **وظيفة التخطيط :** ينطوي التخطيط على محاولة استشراف المستقبل و التنبؤ به والاستعداد لهذا المستقبل، والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها وتعتمد على التفكير الخلاق من خلال بلورة الحقائق والمعلومات عن موقف معين، ومن ثم يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل؟، وما هو الواجب عمله؟، ومتى؟، وما هي المواد اللازمة لإنجازه؟، ويرتكز التخطيط على دعامة أساسية، تتضمن تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، ورسم السياسات، تحديد الإجراءات والقواعد، ثم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.
- ٢- **وظيفة التنظيم :** تنطوي هذه الوظيفة عل تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط، ثم تقسم وتجزئة في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام. وتتضمن هذه الوظيفة أيضا تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة وبمستوياتها المتنوعة.

٣- **وظيفة التوجيه :** وتهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

٤- **وظيفة الرقابة :** تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم

(٤) . فوائد الإدارة الالكترونية:

- السرعة في إنجاز العمل.
- المساعدة في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات بشكل الدائم بين يدي متخذي القرار.
- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء.
- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني.
- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.
- رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

(٥) . استخدامات الإدارة الإلكترونية :

- إدارة الملفات بدلاً من حفظها .
- استعراض المحتويات بدلاً من القراءة .
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها .
- البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد .
- الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات .
- الإنجازات بدلاً من المتابعة .
- اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة .
- التجهيز الناجح للاجتماعات.

(٦) . معوقات الإدارة الالكترونية :

- الخوف من التغيير.
- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
- غياب التشريعات المناسبة.
- نقص الاعتمادات المالية.

- قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة.
- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
- عدم توفر وسائل الاتصالات المناسبة.
- معوقات انتشار الانترنت مثل التكلفة العالية واللغة الإنجليزية.

(٧) . سبلات الإدارة الإلكترونية، منها:

- انقطاع التيار الكهربائي، أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة.
- رداءة البرمجيات المطورة، أو ضعف الصيانة البرمجية.
- عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية.

(٨) . أنماط الإدارة الإلكترونية :

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها. ومن تلك الأنماط ما يلي:

- ١- **الحكومة الإلكترونية :** تُعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية. ومن ذلك إنجاز الخدمات الحكومية من المنزل دون مراجعة إدارتها (الجوازات والمرور، برنامج نور .. الخ) .
- ٢- **التجارة الإلكترونية :** وهي تتعلق بتبادل المعلومات والخدمات والبيع والشراء عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة. من خلال الدفع بالبطاقات البنكية.
- ٣- **الصحة الإلكترونية :** وتتمثل في توفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية. فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى، وهكذا.
- ٤- **التعليم الإلكتروني :** حيث يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت (التعليم عن بعد) .
- ٥- **النشر الإلكتروني :** حيث يمكن متابعة الأخبار والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

(٩) . مراحل الانتقال للإدارة الالكترونية:

أ . مرحلة الإدارة التقليدية :

الإدارة التقليدية هي تلك التي يتم تنفيذ الأعمال بالمعاملات الورقية كما هو متعارف عليه. وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات ومكاتب، وفي حالة ضياع المعاملة في أي مرحلة من مراحل تنقلها فإن ذلك يؤثر على نتائج العمل، هذا إذا علمنا أن عشرات أو مئات العمليات الإدارية تتم في اليوم الواحد. ومن السلبات في الإدارة التقليدية ما يلي:

- ١- تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم وضياع البعض سهواً أو عمداً.
- ٢- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات.
- ٣- التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات الورقية وإصلاح التالف منها.
- ٤- توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية.

ب . مرحلة الفاكس والتلفون :

هذه المرحلة وسيطة بين المرحلة الأولى التقليدية والمرحلة التي ستأتي فيما بعد، وفيها تم استخدام تكنولوجيا الفاكس والتلفون الثابت، بحيث كان الموظف العادي يستخدم التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، وكانت خدماته معقولة التكلفة، ويستفيد من ذلك في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل دون أي مشاكل، واستطاع كذلك استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق وغيرها.

ج . مرحلة الإدارة الالكترونية :

في هذه المرحلة تم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد ازدياد عدد مستخدمي شبكة الانترنت وتوفر الحاسبات سواء بشكل شخصي أو في أماكن العمل وبمقابل مالي معقول مما سمح لجميع الفئات باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية و بالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة و بأكثر فعالية كمّية و نوعية (جودة) .

(١٠) . خطوات تحويل المنشأة إلى إدارة الكترونية :

للتحول إلى الإدارة الإلكترونية تحتاج المنشأة إلى عدة مراحل لتتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها، ويمكن إيجازها فيما يلي :

١ . قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة :

لأن القناعة التامة والرؤية الواضحة والرغبة لديهم في تحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية يدفعهم لأن يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

٢. تدريب وتأهيل الموظفين :

لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة لأن الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية لهم أو تأهيلهم على رأس العمل.

٣. توثيق وتطوير إجراءات العمل :

من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

٤. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية :

يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

٥. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً :

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها .

٦. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً :

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في العمل وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق، وعلى سبيل المثال: نموذج طلب تسجيل كشاف أو فرقة أو قائد وهو من النماذج التي تستخدم بكثرة، فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه مثلاً.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملك عبدالعزيز آل سعود



مفوضية تنمية القيادات

دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية

إدارة المخازن

(الحفظ، العهد، التصنيف، الفهرسة)

[لجنة تنمية القيادات]

١٤٣٨ هـ

رقم الجلسة التدريبية : (٩)

إدارة المخازن

(الحفظ ، العهد ، التصنيف ، الفهرسة)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : ٢٤٠ دقيقة

(١) : هدف الجلسة العام :
• أن يدير المتدرب المخازن الكشفية بكفاءة.

(٢) : في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :
• يشرح مفهوم التخزين .
• يذكر أهداف التخزين ووظيفته
• يوضح دور أمين المخازن ومسؤولياته.
• يذكر شروط تصميم المخازن والأمن والسلامة فيها.
• يفصل الأعمال المخزنية .
• يبين قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية .
• يعدد السجلات والنماذج الرسمية المستخدمة في المخازن .

(٣) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية :

م	مفردات (عناصر) الموضوع	الوقت بالدقيقة
١	مفهوم التخزين.	٢٠
٢	أهداف التخزين ووظيفته .	٣٠
٣	أمين المخازن (دوره ومسؤولياته واختصاصاته) .	٤٥
٤	تصميم المخازن والأمن والسلامة فيها .	٤٥
٥	الأعمال المخزنية .	٤٥
٦	قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية (ما له خصوصية بالمركز) .	٣٠
٧	السجلات والنماذج الرسمية المستخدمة في المخازن (المستودعات) .	٢٥
	المجموع =	٢٤٠

إدارة المخازن

(الحفظ ، العهد ، التصنيف ، الفهرسة)

(١) . مفهوم التخزين:

هو الاحتفاظ بالموجودات بكميات مناسبة لحين طلبها في مخازن أو مستودعات قريبة من جهة الاستخدام على أن يتوافر في هذه المخازن أسلوب التخزين المناسب للمواد المخزنة.

(٢) . وظيفة التخزين :

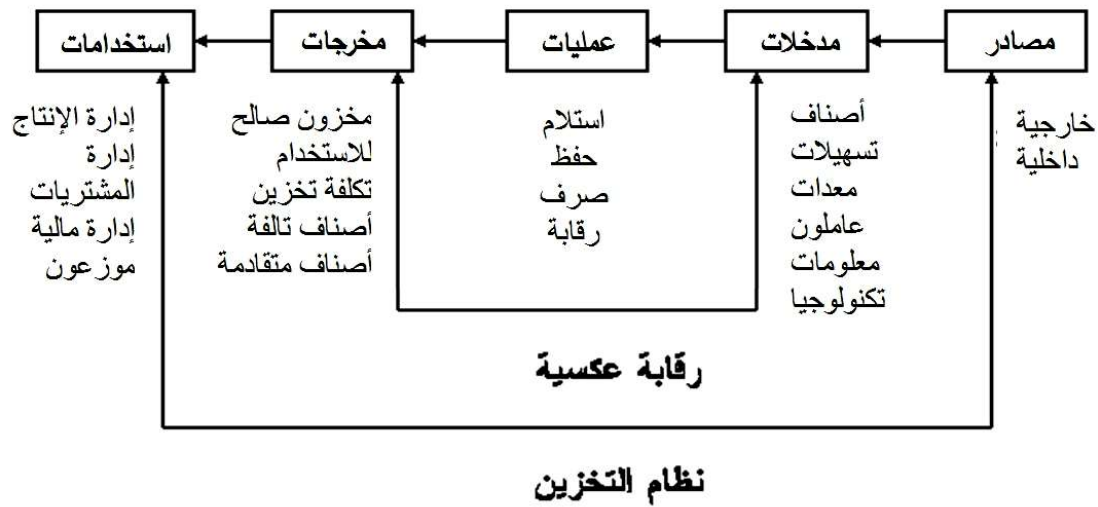
١. الاحتفاظ بالموجودات والعهد باختلاف أنواعها.
٢. الاحتفاظ بكميات مناسبة من الأصناف لأنه:
 - إن كانت الكميات اقل مما يجب تعرض المستخدم إلى التوقف.
 - إن كانت الكميات أكبر مما يجب ارتفع المخزون وزادت التكلفة وارتفعت أرقام التالف.
٣. المحافظة على الموجودات سليمة وعدم تعرضها للتلف أو تغير المواصفات مع الزمن وذلك بتوفير المكان المخزني المناسب للمادة المخزنة.
٤. التخزين قد يتم لفترة زمنية تطول أو تقصر حسب الحاجة إلى هذه المواد المخزنة.
٥. من الأفضل أن يكون التخزين في أماكن قريبة من جهة الاستخدام لتفادي الانتظار.
٦. لابد من توفر الشروط المناسبة للتخزين من إضاءة، تهوية، إنارة، عاملين مناسبين، تناسب المكان المخزني مع طبيعة الصنف المخزن، ووسائل المناولة فيه.
٧. لابد من وجود أسلوب مناسب لضبط عمليات الاستلام، والفحص، والصرف، والمناولة، والتخطيط، والرقابة.
٨. يبنى الأسلوب المخزني على نظم معلومات سليمة (بطاقة لكل صنف، دفتر به حركة كل صنف وسجلات توفر بيانات حقيقية عن المخزون).

(٣) . أهداف التخزين :

١. توفير احتياجات المؤسسة من المواد والعدد والمعدات اللازمة للأعمال المختلفة في حالة سليمة وبالجودة المناسبة لضمان عدم نفادها وتحقيق استمرارية العمل.
٢. تخزين المواد في حالة سليمة وصالحة للاستخدام وبالكميات المطلوبة.
٣. توفير بيانات دقيقة عن المخزون للتنسيق بين برامج العمل التوفير وخطط التخزين المتاحة.
٤. ضمان عدم ضياع أو تلف أو سرقة الأصناف المختلفة من خلال وضع نظام دقيق للاستلام والاحتفاظ وصرف المواد المخزونة

(٤) . المعلومات التي يوفرها نظام التخزين :

١. توفير صورة واضحة لأرصدة جميع الأصناف بالمخازن عند طلبها.
٢. تحديد الحد الأدنى والأعلى للصرف من كل صنف وكمية الطلب .
٣. تزويد إدارة الجهة بالمعلومات اللازمة عن العهد وأوجه استخدامها والتالف منها.
٤. تسجيل أرصدة المخزن الفعلي في نهاية العام (الجرد) مع مقارنتها بالعهد المسجلة وإظهار الفروق.
٥. توفير أي بيانات قد تحتاجها الإدارات المختلفة.
٦. يمكن إيضاح نظام التخزين كاملا وفق التصميم التالي :



(٥) . أمين المخازن (دوره ومسئوليته واختصاصاته) :

(أ) . الأعمال الإدارية والمكتبية :

١. استلام ومطابقة الأصناف المؤمنة والموردة للمنظمة وإيداعها بالمخازن وتسجيلها ضمن الأرصدة المخزنية وإحاطة المسؤولين عن أية مخالفات أو تجاوزات سواء في المواصفات أو في الكميات.
٢. تخصيص المساحات والأماكن التخزينية التي تتوافق مع خصائص الأصناف وطبيعة مكوناتها من حيث التهوية، الرطوبة، الحرارة، وأشعة الشمس .. الخ
٣. متابعة أرصدة الأصناف ومراجعتها بصفة دورية وتوضيح معدلات التالف والنقص ومدى توافقها مع الحدود التخزينية المسموح بها وإفادة الجهات المختصة عند الوصول إلي "الحد الأدنى من المخزون" .

٤. استخدام السجلات والبطاقات الرسمية لتسجيل أرصدة المخازن من الأصناف وتصميم غيرها عند الحاجة لتسهيل التعامل معها عند طلبها واستلامها وبما يمنع التداخل في المسميات أو الازدواج أو التعارض في أغراض الاستخدام .
٥. العمل على صيانة الأصناف ورقابتها بما يحقق فرص الاحتفاظ بخصائصها ومكوناتها
٦. اتخاذ احتياطات الأمن المخزني ضد السرقة والحريق والتلف والتقديم .الخ
٧. عزل الأصناف الراكدة والتالفة والمتقدمة وإرسال قوائم تحتوى سردا وتوصيفا لتلك الأصناف وكمياتها ونوعياتها للوحدات المسؤولة عن التصرف فيها لاتخاذ القرار اللازم بشأن كل منها.

(ب) .الأعمال المرتبطة بالمخزون :

أولا : الاستلام :

- بناء على صورة من أمر الشراء الصادر إلى المورد أو بيانات التوريد من المستودعات.
- مراجعة الكميات الواردة بغرض التأكد من أن :
 - الكمية : مطابقة لما صدر به أمر الشراء أو التوريد .
 - المواصفات : متفقة في الوزن والكيل والشكل والعدد والقياس مع ما طلب.
 - الوقت : هل سيتم استلام الأصناف في الوقت المحدد.
 - التالف أو الناقص : يعد تقرير عن التالف وذلك في حالة وجوده ويتم إخطار المورد بأسرع ما يمكن.
 - التسجيل : تسجيل الأصناف الواردة في سجلات العهدة الرسمية .

ثانيا : الفحص:

- تتم بواسطة أمين المخزن : في حالة الأصناف العادية.
- تم بواسطة فني : في حالة الأصناف الفنية وأدوات الصيانة.
- الفحص عند المورد : وذلك لفحص عمليات التصنيع.
- رفض الشحنة : ويتم بواسطة الفاحص بعد عمل تقرير بذلك

ثالثا : الصرف:

- يتم بناء على إذن صرف موقع عليه من المرخص له بذلك ويجب أن تحدد مستويات للصرف، وتسجيل ذلك في الجهات المختصة لإنزال العهد من الرصيد، إذا كانت الأصناف تنتقل إلى جهة أخرى.
- إعداد سندات استلام مؤقتة للعهد والأصناف التي تصرف على سبيل الإعارة لاستخدامها في أداء غرض أو برنامج أو نشاط، وإعادتها بعد ذلك .

رابعاً : التصنيف:

هناك تصنيفات عديدة للمخازن سنتناول ما يتناسب مع الهدف من هذا الموضوع :

- التصنيف حسب لائحة المخازن الحكومية :
 - أصناف مستديمة : لا تقني بالاستعمال ويجب إعادتها بعد الاستغناء عنها مثل الأثاث والعدد والآلات وقطع الغيار .
 - أصناف قابلة للاستهلاك : تقني تماما بالاستخدام مثل المواد الخام والوقود والأدوات الكتابية .
 - أصناف غير صالحة للاستخدام : تعتبر تالفة ولا يمكن إصلاحها مثل الحديد الخردة والملابس المستهلكة والجلود التالفة .
- التصنيف حسب أهمية الصنف للاستخدام VED :
 ١. أصناف هامة وحيوية Vital
 ٢. أصناف متوسطة الأهمية Essential
 ٣. أصناف قليلة الأهمية Desirable
- التصنيف حسب مصادر التوريد :
 ١. مصادر حكومية للتوريد Government
 ٢. مصادر عادية Ordinary
 ٣. مصادر محلية Local
 ٤. مصادر خارجية Foreign

وفي كل الأحوال الشكل التالي يوضح تسع مستويات للأصناف يمكن تصنيفها بناء عليها .

مدى أهمية الصنف	عالية	أهمية عالية صعوبة منخفضة (3)	أهمية عالية صعوبة متوسطة (6)	أهمية عالية صعوبة عالية (9)
	متوسطة	أهمية متوسطة صعوبة منخفضة (2)	أهمية متوسطة صعوبة متوسطة (5)	أهمية متوسطة صعوبة عالية (8)
	منخفضة	أهمية منخفضة صعوبة منخفضة (1)	أهمية منخفضة صعوبة متوسطة (4)	أهمية منخفضة صعوبة عالية (7)
		منخفضة	متوسطة	عالية
مدى صعوبة الحصول على الصنف				

(٦) . تصميم المخازن والأمن والسلامة فيها:

أ . العوامل المؤثرة على تصميم المخزن :

- نوعية التخزين وهل هو مؤقت أم دائم.
- مواصفات وخصائص المواد المطلوب تخزينها.
- مواقع المخازن، والمساحات اللازمة لتخزين المواد سواء كانت مباني أم أرض فضاء.
- معدات النقل والرفع والمناولة اللازمة.
- طرق التخزين والاستلام والصرف والتداول اللازمة لكل صنف أو مجموعة أصناف.

ب . طبيعة المواد المراد تخزينها :

- حجم ووزن الوحدة المتداولة من الصنف والكمية التي تطلب عادة ومعدل الطلب.
- الحد الأقصى للمخزون من الأصناف.
- المساحة اللازمة للتخزين والمناولة.
- اشتراطات الوقاية والاحتياطات الخاصة بنوعية المواد كالحرارة أو التبريد أو التهوية.

ج . الأهداف المرجوة في تصميم المخزن :

- تحقيق كفاية المخازن الكلية وأغراض التخزين.
- كفاية ارتفاعات الأسقف.
- اختيار الأرضيات المناسبة لمعدات النقل والمناولة.
- التوزيع السليم للمساحات ومراعاة قربها من أقسام العمل.
- مراعاة قوانين الوقاية ضد الحريق.
- اختيار نوع المنشأة المناسبة (مباني، هناجر معدنية.. الخ) بما يحقق الأمن وتهيئة ظروف مناسبة للعمل ولحفظ المواد.
- الاستثمار الأمثل للمساحات والفراغات فيه .

د . التخطيط الداخلي للمخزن :

١ . العوامل الواجب مراعاتها عند التخطيط الداخلي للمخزن :

- سهولة استقبال الأصناف الواردة ، ووضعها في أماكنها الخاصة بها .
- سهولة سحب الأصناف من الموقع وصرفها .
- الاستخدام الأمثل للفراغات العلوية.
- الاستخدام الأمثل للمساحة والأرضيات وترك مساحات لمرور معدات النقل والأفراد.
- وقاية المواد من الراكد والتالف.

- سهولة جرد المخزون، وأعمال مراقبته.
- سهولة استخدام وسائل المحافظة على المخزون: تهوية وإنارة وتكييف... الخ.
- سهولة اكتشاف حالات السرقة والضياع والعمل على منعها.
- يستحسن أن يكون مكتب أمين المخزن مجاوراً له حتى يكون تحت نظره.
- مراعاة ترقيم الأرفف وعمل خريطة شاملة لكل مخزن على حدة تبين ممراته ومجموعات الرفوف فيه وأرقامها ويوضع رقم الصنف بالقلم الرصاص في مكان واضح بجوار كل منها ليتمكن تغييره بسهولة عند تغيير الصنف.

٢. الأوعية المخزنية ومستلزماتها المفترض تأمينها في المخازن:

- الأرفف والصناديق والأدراج والأوعية المختلفة الأشكال والأنواع.
- الهياكل المعدنية وحوامل المواد.
- السلالم للوصول إلى الأصناف المرتفعة.
- الصهاريج والخزانات والبراميل المختلفة لتخزين السوائل .

هـ . أمن وسلامة المخازن:

١. الحوادث العامة بالمخازن :

• الأسباب العامة للحوادث بالمخازن :

- سوء التصميم الداخلي للمخازن ومناطق الاستلام والفحص والتفريغ.
- سقوط الأفراد أثناء القيام بالعمليات المخزنية المختلفة سواء عند رص الأصناف أو عند الصعود إلى الأماكن المرتفعة.
- سقوط الأشياء على الأفراد أثناء عمليات الرفع والتداول أو أثناء التخزين.
- عدم نظافة الأرضية أو وجود مواد مسكوبة على الأرض أو وجود معوقات في الطريق والممرات قد يؤدي إلى التزحلق أو الإصابة أثناء العمل.
- الإهمال في إجراء التوصيلات الكهربائية وعدم صيانتها.
- عدم اتخاذ الاحتياطات الكافية ضد الحريق.
- عدم الانتباه أثناء العمل وشرود الذهن.

• إرشادات لمنع الحوادث داخل المخازن :

- يجب استعمال الطريقة الصحيحة في مناولة وتحميل ورص المواد.
- يجب المحافظة على نظافة المكان لأن نظافة المكان من أهم عوامل السلامة.
- يجب استعمال الطرق الصحيحة لتخزين ومناولة المواد الخطرة .

- يجب عند فتح صناديق الخشب نزع جميع المسامير وجمعها في وعاء ولا تترك تتراكم على الأرض أو دقها في الألواح للإقلال من الإصابات.
- استخدام الملابس الواقية يجنب الكثير من الحوادث والإصابات ومن أمثلتها : القفاز ، والخوذة الصلبة والنظارات ، والأحذية.



٢. الحرائق (أسبابها، والحد منها) :

- نظرية الاشتعال :
 - تشتعل الحرائق إذا توافرت لها ثلاثة عناصر رئيسية: (الوقود، الأوكسجين، درجة الحرارة).
 - طرق إطفاء الحريق :
 - التجويع : وهو إبعاد الوقود عن الحريق.
 - الإخماد : ويتم عن طريق وقف موارد الأوكسجين كلياً أو تقليل موارده.
 - التبريد : بتخفيض درجة الحرارة للمادة المشتعلة إلى أقل من درجة احتراقها.
 - الحد من الحرائق (الأمن والسلامة) :
 - توفير أجهزة إنذار ومنافذ للهروب بالمخازن وتوفير الرشاشات العلوية للمياه .
 - يجب تزويد المخازن بما يلزم من أجهزة إطفاء الحريق حسب مصدرها أو سببها، والأوعية المملوءة بالرمال (الجرادل) وغيرها من معدات إطفاء الحرائق .
 - يجب أن تكون معدات إطفاء الحريق في مكان ظاهر ، وفي متناول اليد وأن يكون الوصول إليها خالياً من أية عوائق مع التأكد من معرفة العاملين بطريقة استعمالها وتدريبهم عليها بين كل فترة وأخرى.
 - لا يجوز استعمال البنزين في النظافة أو في إزالة الشحوم، والفصل في التخزين بين المواد القابلة للاشتعال وباقي المواد، وإن كانت الكميات كبيرة يستحسن تخصيص مخزن لها إذا كان ذلك في الإمكان .
 - عدم السماح بالتدخين مطلقاً داخل المخازن والأفنية، ويجب وضع اللافتات المنذرة بذلك في أماكن ظاهرة
 - عدم السماح بتراكم القمامة والمخلفات المبللة بالزيوت والشحوم داخل أو بالقرب من المخازن بل يجب جمعها في أوعية معدنية خاصة.
 - استخدام الملابس الواقية يجنب الكثير من الحوادث والإصابات ومن أمثلتها: القفازات، والخوذة الصلبة والنظارات، والأحذية.
 - نشر تعليمات الأمن والسلامة على العاملين والتدريب عليها.

(٧) . الأعمال المخزنية :

أ . تلف وإتلاف المواد المخزنية والعمل على وقايتها :

- أسباب التلف والإتلاف : تتعرض المادة إلى التلف الجزئي أو الكلي نتيجة :
 - كثرة الاستخدام وطول فترة التخزين خاصة المصنوعة من القماش أو المطاط.
 - تعرض المواد لظروف مناخية من حيث درجة الحرارة والرطوبة والجفاف والغبار.
 - عدم إتباع الطرق المناسبة في التخزين كوضع الأصناف القابلة للكسر في صناديق.
 - عدم تغليف المواد التي تحتاج إلى تغليف.
- وقاية المواد وصيانتها :
 - الوقاية من الظروف الجوية وخاصة في حالة التخزين في العراء لفترات طويلة وفي فصول متباعدة خلال السنة وهنا يلزم الاحتياطات بتوفير الأغذية والمظلات واستخدام العبوات الملائمة.
 - الوقاية من البلل داخل المخازن بسبب الرش ورطوبة الجدران أو كسر مواسير المياه ويراعى في هذه الحالة إتباع الطرق السليمة لرص المواد.
 - الوقاية من الصدأ (التآكل) وخاصة في الأجهزة والمعدات وقطع الغيار والعدد والأصناف وهذه كلها يلزم حفظها في مكان جاف وحمايتها بالأغلفة المانعة للرطوبة وطلاؤها بالشحم أو الزيت.
 - وقاية الأجهزة الدقيقة والمنسوجات من الغبار وذلك بتوفير أجهزة امتصاص الغبار وتنقية الهواء منه ومداومة عمليات النظافة اليدوية والآلية.
 - الوقاية من الحشرات والجراثيم وهنا يجب استخدام المبيدات مع مراعاة عدم تأثيرها على الأصناف المخزنة.
 - وقاية الأصناف من الصدمات والاحتكاك أثناء التداول أو التخزين نتيجة للسقوط، وإجراءات الصيانة الدورية لها وصيانة أرضيات ومعدات التخزين.

ب . التخزين وطرق المناولة والمخاطر السلبية :

- العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند القيام بعملية الرص والترتيب :
 - أن يكون لكل نوع أو صنف بطاقة.
 - يراعى تخزين المواد المستلمة حديثاً بجانب مثيلاتها الموجودة بالعهد .
 - أن تكون المخازن والأرفف والأرضيات على درجة عالية من النظافة وحسن الترتيب
 - الانتباه لطبيعة المادة المطلوب نقلها (صلبة - سائلة - غازية) لتفادي الخطر .

- توفر الأدوات والأفراد الفنيين اللازمين لتشغيل معدات المناولة التالية :
 - عربات النقل اليدوية : وهي ذات عجلة واحدة أو عجلتين أو أربعة عجلات ، ومن مخاطره : إمكانية سقوط الحمل منها، او اندفاعها عند السير بها في المنحدرات .
 - الآلات الرافعة (الشوكية) : ومنها صغيرة الحجم تستخدم لنقل المواد داخل المخازن وفى الأبنية الخارجية، ومنها ما يدار بالديزل، ومنها بالكهرباء .
 - معدات مساعدة (أخرى) : شاكوش فتح الصناديق ، ساحب مسامير (كماشة) ، قاطع أسلاك ، ماكينة حزم الصناديق .

ج . الطرق السليمة للتخزين ومناولة المواد داخل المخازن :

١. تخزين الخيام : أن تكون جافة ولا يوضع بداخلها أدوات حديدية أو خلافة، وتكون كامل أجزائها معها ، والتأكد من نظافتها قبل طيها وحفظها على رفوف ، أما الأوتاد فتحفظ في صناديق ويفضل جمع احتياج كل خيمة في سلك حديدي واحد .
٢. تخزين الحبال : بتعليقها في الهواء وعدم وضعها على الرفوف مباشرة ، ويكون كل صنف على حدة .
٣. تخزين الأدوات الكشفية : يفضل تعليق ما يمكن تعليقه، وتشحيم الأدوات المستخدمة كالبلطة والفأس ... الخ .
٤. تخزين الفرش وتوابعه وحقائب الظهر : يوضع فرش النوم والبطانيات والمخدات بعد تغليفها بطبقة من النايلون على حاملات حديدية مغطاة بطبقة من الخشب مرفوعة عن الأرض، وترص حقائب الظهر وما في حكمها حسب النوع في رفوف .
٥. تخزين ووقاية المواسير والأخشاب : من الأنسب تخزينها في أماكن جافة بقدر المستطاع وبعيداً عن مصادر الرطوبة، مع تجنب تعريضها للرياح المحملة بالأملاح.

د . التخطيط والرقابة على المخزون :

- الأسباب التي تؤدي إلى زيادة المخزون: سوء التقدير عند توفير الاحتياج وعدم مراعاة الحدود المختلفة للمخزون حيث أن لكل صنف بالمخزون ثلاثة حدود هي :
 ١. الحد الأدنى (حد الخطر) : وهي الكمية التي يجب توافرها بالمخازن من صنف معين لمقابلة الطوارئ في حالة عدم وصول كميات جديدة منه حسب السياسة المرسومة.
 ٢. حد الطلب : وهي الكمية التي يجب توافرها في المخازن من صنف معين، ويبدأ عندها اتخاذ إجراءات طلب جديد له للوصول برصيد الصنف إلى الحد الأقصى له .
 ٣. الحد الأقصى : وهو أقصى كمية يمكن الاحتفاظ بها في المخزون من الصنف الواحد، وأي زيادة عن هذا الحد يعتبر زيادة في المخزون.

• صور وأشكال زيادة المخزون:

١. المواد والأصناف الزائدة عن الحاجة: وهي التي تزيد كمياتها عن الحد الأقصى ويمكن الاستفادة منها بالصرف خلال فترة زمنية معقولة، أو توزيعها على الوحدات أو المراكز الفرعية للاستفادة القصوى منها ، حتى لا تتحول إلى ربيع أو تلف.
٢. المواد والأصناف الراكدة والفائضة: وهي الكميات التي لا يمكن استخدامها على المدى القريب، أو غير متوقع استخدامها خلال فترة زمنية مستقبلية مع الاعتبار أن هذه المواد صالحة للاستعمال وجيدة ويمكن إعادة استخدامها في غير أغراضها الأساسية.
٣. المواد والأصناف التالفة: وهي التي تغيرت مواصفاتها في التخزين بسبب طول فترة تخزينها وبشكل قلل مواصفاتها الفنية لكنه لم يفقدها طبيعة استخدامها، ويمكن الاستفادة منها في العمل بأقل جودة أو بعد تحضيرات تؤدي إلى تقليل أثار التلف.
٤. الأصناف التالفة: وهي التي فقدت مواصفاتها بسبب طول فترة تخزينها مما أدى إلى عدم إمكانية الاستفادة منها في الغرض الذي خزنت من أجله، أو التي استهلكت من كثرت الاستخدام، ويقتضى الأمر البحث عن تصريف لها مثلاً : (الإعادة لمستودعات الربيع بالجهة، البيع، ... الخ).

• توصيات للحد من المخزون الزائد والراكدة والمستغنى عنه :

١. المراجعة المستمرة للأصناف المخزنة ومراقبة الحد الأدنى والحد الأقصى وفقاً للقواعد المخزنية السليمة.
٢. وقف عملية الشراء أو الطلب لأصناف الجديدة والمواد إلا في حالات معينة ونادرة.
٣. مراجعة طلبات شراء أو صرف المواد الفائضة والصادرة لإدارة الجهة للتأكد من عدم وجود بعضها ضمن قوائم التوريد .
٤. التعاون المستمر بين إدارة المخزون في المنشأة والإدارة المسؤولة عن المخزون في الجهة ومحاولة دراسة إمكانية الاستفادة من الأصناف الزائدة أو المستغنى عنها في عمليات أخرى ولو بكفاءة أقل أو بتكلفة أعلى.

(٨) . قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية :

- تعريف العهد : يعتبر عهدة كل صنف مستديم يصرف لتحقيق أو تأدية خدمة معينة أو تسهيلها، وتنقسم العهد إلى نوعين :
- ١. عهد الإدارات أو المواقع : وهي الأصناف التي تتركب في الجهات الحكومية كالمكيفات أو طفايات الحريق، أو تلك التي تستخدم بها كالأثاث والآلات المكتبية وما يماثلها.

٢. العهد الشخصية : وهي الأصناف التي تسلم لموظف بذاته وفقاً لطبيعة العمل الذي يؤديه مثل سماعة الطبيب وحقيبة اليد.

• قيد العهد :

يتعين على مراقب العهد بوحدة مراقبة المخزون قيد الأصناف المصروفة عهدة على الإدارة أو الموقع أو الموظف، في بطاقات العهد (نموذج رقم ٨) من واقع مستند الصرف يبين بها جميع البيانات المتعلقة بالصنف.

• نقل العهد :

عند اقتضاء نقل عهدة من إدارة أو موقع أو موظف إلى آخر يجب إجراء معاينة العهدة من قبل المسلم والمستلم، وإعداد محضر بنقل العهدة من أصل وصورتين يعتمد من المسؤول المختص ويتم توزيعه كالاتي :

- يرسل الأصل إلى وحدة مراقبة المخزون لإجراء قيود نقل العهدة.
- تسلم الصورة الأولى للمسلم ، وتسلم الصورة الثانية للمستلم.

• المسؤولية عن العهد :

- تعتبر الإدارات والمواقع مسئولة عما بحوزتها من أصناف العهد المصروفة لاستعمالها وعلى رؤسائها وضع الضوابط لحسن الرقابة والمحافظة عليها وصيانتها حتى تسقط من عهدتهم.
- يعتبر من بحوزته صنفاً أو أكثر من أصناف العهد الشخصية مسئولاً عنها مسؤولية كاملة من حيث حسن استعمالها والمحافظة عليها حتى تسقط من عهده.

• إرجاع الأصناف إلى المستودعات :

١. حالات إرجاع الأصناف :

- ترجع الأصناف للمستودعات عند الضرورة كل ثلاثة شهور تقريباً وفقاً للتالي:
 - عند انتهاء الغرض الذي صرفت من أجله أو حالة الاستغناء عنها.
 - عند زيادتها عن الحاجة الفعلية أو لعدم صلاحيتها أو تلفها .
- يكون البت في أمر الأصناف المرجعة، في المستودعات المركزية والفرعية ، من اختصاص لجنة تشكلها السلطة المختصة، من ثلاثة أعضاء على الأقل ، تبدي توصياتها بشأن الأصناف المرجعة من حيث إضافتها إلى مخزون المستودع ، فيما إذا كانت جديدة أو صالحة للاستعمال – أو إصلاحها إذا كانت الفائدة من إعادة استعمالها تربو على تكاليف الإصلاح مع بيان نوع الإصلاح المطلوب مبدئياً، أو التخلص منها، عن طريق البيع أو الإتلاف وذلك مع مراعاة المصلحة العامة .

٢. تنظيم القيود الخاصة بالأصناف المرجعة :

بعد معاينة وفحص الأصناف المرجعة بمعرفة اللجنة المختصة بذلك تضع توصياتها على مستند الإرجاع بشأن التصرف في كل حالة على حدة وموافقة صاحب الصلاحية، وتسلم صورة من مستند الإرجاع إلى مراقبة المخزون لإثبات قيد الأصناف المرجعة الجديدة والصالحة للاستعمال (وتسعر حسب متوسط أسعار توريدها في السنة الأخيرة مع حسم مبلغ يتناسب ومدة استخدامها) ، وكذلك تسلم صورة إلى مراقب العهد لإسقاط العهدة عن الإدارة أو القسم أو الموقع أو عن الموظف المعني .

٣. بيع الأصناف المرجعة :

يتعين قبل البيع إبلاغ مراكز التدريب والإعداد المهني إذ قد تحتاج لتلك الأصناف أو بعضها ، وبالنسبة للأصناف المتبقية يتم إشعار الجهات الحكومية إذ قد تكون بحاجة إليها. ومن ثم تتبع إجراءات البيع ، عند إتمام البيع تعد الجهة المختصة بالبيع مستند صرف أصناف رجيع (نموذج رقم ١٠) ، يحال بعد موافقة صاحب الصلاحية إلى إدارة المستودعات.

٤. إتلاف الأصناف المرجعة :

يتم إتلاف الأصناف المرجعة التي لم يتيسر استعمالها أو إصلاحها أو بيعها أو الاستفادة منها ، سواء ما أمكن نقله وإرجاعه أو ما يصعب نقله من مواقع استخدامه ، وذلك بعد أخذ موافقة السلطة المالية المختصة وموافقة وزارة المالية والاقتصاد الوطني في هذا الشأن.

وتجرى عملية الإتلاف بمعرفة لجنة تشكل لهذا الغرض من ثلاثة أعضاء يكون من بينهم عضو فني أن اقتضى الحال ، وتعد محضراً بذلك - على أنه لإتلاف الأصناف التي تقرر إتلافها تعد الجهة المختصة بالإتلاف مستند صرف أصناف رجيع (نموذج رقم ١٠) من أصل وأربع صور يرسل إلى إدارة المستودعات .

(٩) . السجلات والنماذج الرسمية المستخدمة في المخازن (المستودعات) :

أولاً : عند الاستلام :

١. إشعار استلام مؤقت تحت الفحص : (نموذج رقم ١)

ويستعمل هذا النموذج لإثبات ورود الأصناف واستلامها بصفة مؤقتة، إلى أن يتم فحصها أو تحليلها مخبرياً ولا تجري أية قيود بموجب هذا النموذج.

[illegible]

٢. محضر فحص ومعاينة

[illegible]

٣. مذكرة استلام : (نموذج رقم ٢)

ويستعمل هذا النموذج لإثبات استلام الأصناف بعد فحصها وقبولها وتسليمها بصفة نهائية لأمين أو مأمور المستودع المختص.

[illegible]

٤. محضر استلام : (نموذج رقم ٣) ويستعمل هذا النموذج لإثبات استلام الأصناف

التي تدعو الضرورة لاستخدامها مباشرة كمواد الإعاشة اليومية والمحروقات أو لتركيبها بصفة مباشرة في مواقع العمل للأغراض المخصصة لها.

[illegible]

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملك عبدالعزيز آل سعود



مفوضية تنمية القيادات

دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية

تشغيل

وإدارة وصيانة المنشآت

[لجنة تنمية القيادات]

١٤٣٨ هـ

رقم الجلسة التدريبية : (٨)

إدارة وتشغيل وصيانة المنشآت

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : ٢٤٠ دقيقة

(١) : هدف الجلسة العام :
• أن يدير المتدرب عملية صيانة المنشآت الكشفية .

(٢) : في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :
• يشرح مفهوم صيانة المنشآت.
• يبين أهمية صيانة المنشآت وأهدافها .
• يصنف أنواع الصيانة المختلفة للمنشآت .
• يوضح خطوات تطبيق الصيانة.

(٣) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

م	مفردات (عناصر) الموضوع	الوقت بالدقيقة
١	مفهوم إدارة وصيانة المنشآت .	٢٠
٢	أهمية الصيانة وأهدافها	٣٠
٣		٣٠
٤	أنواع الصيانة : (الوقائية، التصحيحية، الإسعافية) .	٤٠
٥	خطوات تطبيق الصيانة (ورش تطبيقية) .	١٢٠
	المجموع =	٢٤٠

إدارة وتشغيل وصيانة المنشآت

مقدمة :

نجاح المنشآت يعتمد على كيفية إدارة وتشغيلها. وهناك الكثير من الأشخاص يديرون منشآتهم ولكن بسبب عدم وجود المعرفة، ينتهي بهم المطاف إلى فراغ دون أن يحققوا الهدف المنشود من وجودهم في إدارة المنشأة. لأن من المهم أن ينظر المسئول إلى الكيفية التي ينبغي تدار بها منشأته وتعمل. وأن يكون لديه فهم واضح حول خطة عملها من أجل تحقيق أهدافها.

إدارة المنشآت وتشغيلها :

مفهوم تشغيل المنشأة يعني تحليل مفصل لكيفية توفير مخرجات جيدة سواء كانت عينية أو برامج وأنشطة، وتكون بكفاءة عالية تُحقق الهدف المنشود من وجودها، ومن المهم جداً أن يحدد المسئول عن المنشأة مواطن القوة في منشأته ليتمكن من الاستفادة منها ووضع إستراتيجية بناء على ذلك لخطة العمل لديه، كما يجب أن تنص خطته بوضوح على المنهج المتبع في التشغيل، والذي سيعتمد على العاملين لديه في المنشأة، لهذا من الضروري إنشاء هيكل للعمل المطلوب منه بحيث يمكنه التعرف بسهولة على الأشخاص المؤهلين للقيام بكل مهمة على حدة وتوزيع الأعمال عليهم، وهذا يتطلب معرفة مؤهلات العاملين والعمل على تطويرها وتنميتها باستمرار لأن تنفيذ العمل في أيديهم ونجاحه يعتمد عليهم.

إن تحقيق الهدف الأساس من وجود المنشأة، وتحقيق المخرجات المتوقعة منها، يعتمد بصورة كبيرة على مدى نجاح إدارتها، حيث لا يمكنك العمل بشكل جيد إذا وجد نقص أو خطأ في الإدارة، لأن هناك العديد من التحديات التي تتطلب عليها إدارة المنشأة تشمل مجمل الأعمال الضرورية لنجاحها. لذلك يجب على المسئول عنها التأكد من تنفيذ كافة جوانب الإدارة في المنشأة، كالتالي :

١. إدارة الجانب المالي :

وهو واحد من أكبر التحديات في إدارة المنشآت، لأنه في كثير من الأحيان يكون السبب الذي يؤدي إلى فشلها في أداء الدور المطلوب منها بكفاءة، بل إن عدم كفاية التمويل أو عدم القدرة على إدارته بصورة جيدة قد يوقف أو يحد من العمل فيها، وهنا لا بد أن يكون لدى المسئول عن المنشأة المهارة والقدرة على الاستفادة القصوى من التمويل المخصص له، والعمل على توفير استمرار وجود التمويل إما بالطرق الرسمية من الجهة التي يتبع لها، أو عن طريق الدعم والرعاية من غيرها وفق الأنظمة والقوانين المنظمة لذلك، وكذلك خفض المصروفات والنفقات وضبطها قدر الإمكان دون الإخلال بالكفاءة المطلوبة .

٢. إدارة البرامج والأنشطة :

إدارة المنشأة تشمل إدارة البرامج والأنشطة فيها، وهذا قد يكون الهدف الأساس الذي يجب التركيز عليه، لأنه مهما كانت الإدارة جيدة ورائعة، وكانت مخرجاتها من الأنشطة والبرامج ضعيفة أو لا ترقى إلى المستوى المطلوب، كان ذلك دليلاً عن وجود خلل في مكان ما لدى تلك الإدارة، لأن أي منشأة حكومية أو خاصة لم تُنشأ لمجرد الوجود، بل كانت بالتأكيد لأهداف تنتظر الجهة المسؤولة عنها أن تتحقق فيها ومنها، وهذا هو ما يسمى "العائد المرتقب" في المشاريع، لهذا نجد أن من أهم مهمات الشخص الذي يدير المنشأة هي وضع إستراتيجية جيدة لمنشأته تضمن أن تتحقق مخرجاتها من البرامج والأنشطة المستهدف تحقيقها منها وفيها بالقدر المنتظر منها وأكثر، وتوظيف جهود كافة العاملين في المنشأة والمتعاونين معها والاستفادة من قدراتهم لتنفيذ تلك الإستراتيجية وتحقيق الهدف المنشود منها.

٣. إدارة العاملين :

إن أفضل طريقة لإدارة وتشغيل المنشآت هي تمكين العاملين فيها بالتدريب ليصبحوا أكثر خبرة وقدرة على أداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة، ولضمان سلاسة إدارة المنشأة وتشغيلها بالصورة المطلوبة لابد من الاستماع إلى العاملين فيها والاهتمام بهم وبتلبية احتياجاتهم، والمدير الجيد هو الذي يعرف كيفية التواصل مع العاملين معه، والذي يتذكر دائماً أنه لا يمكن تشغيل المنشأة بصورة جيدة إذا وجدت صراعات لم يتم حلها بين العاملين معه، ولهذا عليه أن يحرص على مساعدتهم لتحسين حياتهم العملية والشخصية أيضاً، لأنه بذلك لا يساعد العامل ليصبح أفضل فقط، بل يساعد عمل منشأته ليكون الأفضل .

صيانة المنشآت :

(أ) . تعريف الصيانة :

نظراً للتكلفة المالية الباهظة لإنشاء وتجهيز المنشآت، فإن من البديهي أن تتم المحافظة على تلك المكونات الباهظة القيمة من جميع المؤثرات التي تؤدي إلى تلفها أو إنقاص عمرها الافتراضي، وذلك بالمحافظة على هذه مكوناتها وأدواتها بإجراء الصيانة الصحيحة المخططة والمدرسة لجميع مكونات المنشأة بدون استثناء، وتكمن المشكلة في كثير من الأحيان في أن إدارة المنشأة تتجاهل دور الصيانة الصحيحة بجميع أنواعها المختلفة بدوافع متعددة ومنها (عدم المسؤولية عن الصيانة ووجود جهات أخرى مسئولة عنها، عدم وجود موارد مالية للصيانة، عدم وجود متخصص للصيانة في المنشأة، الخ) .

وقد لجأت بعض إدارات المنشآت إلى اعتماد نظام الصيانة التقليدية القديمة (الإسعافية) وهي صيانة الإصلاح وقت حدوث العطل، وعندها سيكون الضرر أكبر، والأثر على كفاءة المنشأة أكبر بكثير، مع ما قد يتم دفعه من أموال وجهود لتلك الصيانة نتيجة تجاهل تطبيق الصيانة الصحيحة بجميع أنواعها وهي (مجموعة الإجراءات وسلسلة العمليات المستمرة التي يجب القيام بها بهدف جعل المنشأة في وضع الاستعداد التام للعمل) .

وقد تنبعت الإدارة الحديثة للمنشآت في مختلف أنحاء العالم لذلك وتخلت عن الاعتماد على نظام الصيانة الإسعافية منذ عهد الخمسينات وطورت برامج الصيانة لديها لتشمل جميع أنواع الصيانة الوقائية والتوقعية والرقابية والإنتاجية وغيرها من الأنواع المختلفة التي تضمن الحفاظ على مكونات المنشأة وزيادة عمرها الافتراضي وجودة وزيادة كفاءتها .

وفي هذا الجزء من الموضوع سيتم إلقاء الضوء عن الطريقة الصحيحة لتطبيق الصيانة بجميع أنواعها على مكونات المنشأة المختلفة .

(ب) . أهمية وأهداف الصيانة :

الصيانة عملية مستمرة حتى في حال توقف البرامج والأنشطة، لأن عدم استخدام المرافق والأدوات لفترة من الوقت قد يجعلها تتعرض للإهمال أو التلف نظرا لعدم الاهتمام المباشر بها، مما يجعل بعض الأعطال أو التلفيات بها تكبر أو تتضخم دون الشعور بذلك، ومن أمثلة ذلك (الصدأ، والأرضة، وتسرب المياه، والحوادث الكهربائية، انتهاء الصلاحية، الخ) .

ويبرز الدور المهم لعمليات الصيانة في تحقيق الأهداف الآتية :

١. المحافظة الدائمة على الحالة الجيدة للمنشأة ومراقبتها لضمان حسن الأداء وبالتالي كفاءة المخرجات .

٢. الإقلال من حدوث الأعطال والتلفيات وما قد تسببه من خسائر سواء في الأموال أو في عدم الاستفادة من الأدوات الموجودة لتعطّلها مثلا .

٣. زيادة العمر الافتراضي للآلات وبالتالي الحصول على عائد أكثر جدوى .

٤. تحقيق ظروف تشغيل مستقرة وبالتالي زيادة شروط ومناخ السلامة لمرافق المنشأة وأدواتها .

(ج) . معرفة أنواع الصيانة :

تنقسم أعمال الصيانة حسب نوع العمل إلى الآتي :

١. الصيانة الوقائية : وهي مجموعة الفحوصات والخدمات التي تتم بصفة دورية وحسب

خطة زمنية موضوعة (تحدد من قبل مدير المنشأة، و أو من قبل الفنيين ذو الخبرة

القائمين بالصيانة) لمعالجة القصور إن وجد قبل وقوع العطل أو التوقف عن العمل

والاستفادة من هذا المرفق أو تلك الآلة.

وتتم عمليات الصيانة الوقائية يوميا وأسبوعيا وشهريا حيث الفحص الدوري الظاهري لأجزاء ومرافق المنشأة، وأجراء عمليات النظافة والتنظيف المستمرة، وتغير بعض الأجزاء البسيطة إذا لزم ذلك .

٢. الصيانة التصحيحية أو العلاجية المخططة : وهي مجموعة العمليات التي تتم لإصلاح

المرافق في المنشأة أو الآلات حسب خطة زمنية موضوعة، يتم فيها :

- تغير الأجزاء التالفة أو الأجزاء التي انتهت عمرها الافتراضي .
- إجراء عمليات الإصلاح على بعض الأجزاء لإعادة الاستعمال مرة أخرى مثل (إصلاح الجزء المتآكل أو المتشقق جزئيا من الخيام مثلا، أو إصلاح الأبواب التي بها كسر، أو سد الشقوق التي قد تظهر في أحد الجدران، أو معالجة طفح المجاري، ... الخ .)

- إجراء عمليات الصيانة الدورية للإنارة ودورات المياه مثلا، أو إجراء مسح كامل

على كافة المعدات بالمنشأة للتأكد من سلامتها وصلاحياتها للعمل.

٣. الصيانة الإسعافية أو الطارئة : وهي مجموعة العمليات التي تتم لإصلاح الأعطال

الطارئة التي قد تقع أثناء التنفيذ نتيجة لحدوث تلف مفاجئ في مرفق أو آلة أو جهاز، وعادة ما يكون سبب هذه الأعطال ناتج من عدم إتباع الطريقة الصحيحة للاستخدام أو عدم تطبيق الصيانة الوقائية الصحيحة .

(د) . خطوات تطبيق الصيانة :

قبل البدء في سرد خطوات تطبيق الصيانة لابد أن نذكر أنه من واجبات الإدارة المسؤولة عن المنشأة تحديد الشخص المسئول عن الصيانة من الإدارة المسؤولة عن الصيانة في الجهة التي يتبع لها المركز أولا، أو تكليف أحد العاملين بها ليكون مسئولا مباشرا عنها، لأنه سيكون الشخص الذي سيتابع مواطن التلف أو الأضرار الواقعة ويسجلها لديه ويعرفها حق المعرفة كما يعرف أساسات المنشأة وتمديداتها الصحية والكهربائية وما شابه ذلك، ويعرف أيضا كافة المعدات والأدوات والآلات بالجهة، ومدى جودتها ومتطلباتها وتواريخ أعطال كل ما سبق وماذا تم لها سابقا من صيانة، وهو الذي سيجعل على عاتقه عبء تنفيذ هذه خطوات تطبيق الصيانة، ولابد من دعمه بالكامل من قبل الإدارة لتذليل كل الصعوبات التي قد تعترض تنفيذ خطوات تطبيق الصيانة .

ونلخص خطوات تطبيق الصيانة الصحيحة فيما يلي :

١. تحديد الأماكن والمواقع والآلات والأجهزة المراد صيانتها: ويتم ذلك بحصر كافة مكونات

المنشأة التي تحتاج إلى صيانة وترتيبها حسب الأهمية، في جدول أولي يوضح

مواصفات المكونات وعددها وموقعها في المنشأة وغيرها من المعلومات المهمة اللازمة للتعرف على كل مكون من مكونات المنشأة .

٢. التأكد من توفر جميع المخططات للمنشأة أو الكتالوجات للآلات : إن توفر مخططات المنشأة (الإنشائية أو الكهربائية أو التمديدات الأرضية وما شابهها)، والكتالوجات الخاصة بتشغيل وصيانة وقطع غيار الآلات والمعدات في المنشأة، يعتبر من أهم الأمور التي يجب عدم إغفالها في تطبيق عمليات الصيانة، إذ أن تلك المخططات والكتالوجات تسهل على مسؤولي الصيانة أو تنفيذها سرعة الوصول للخلل أو معرفة طريقة التشغيل الصحيحة وعمليات الصيانة وقطع الغيار للآلات والمعدات وبالتالي يسهل صيانتها، وفي حالة عدم وجود تلك المخططات أو الكتالوجات يتبع آلائي :

- مخاطبة الإدارة الهندسية بالجهة لتزويد المنشأة بصورة عن المخططات الإنشائية الكاملة للمبنى .
- مخاطبة المورد للآلات أو المعدات للحصول على الكتالوجات اللازمة، وفي حالة تعذر الحصول عليها منهم فيتم مخاطبة أو زيارة أي منشأة مماثلة ومحاولة الحصول على نسخة من تلك الكتالوجات أو خطه الصيانة للآلات والمعدات المماثلة لديهم.
- إذا تعذر وجود منشأة مماثلة فيتم الاستفادة بخبراء الصيانة الموجودين في المنشأة أو خارجها .

٣. تحديد عمليات الصيانة : يتم الاطلاع على كل تفاصيل المخططات للمباني وفق المكان الذي فيه المشكلة أو الخلل، أو تعليمات الشركة الصانعة في الكتالوجات الخاصة بالآلات والمعدات الخاصة بصيانتها الوقائية والإصلاحية وقطع الغيار المطلوبة، ويستلزم الإطلاع الدائم والمستمر على تلك المخططات والكتالوجات وقراءتها واستيعابها قبل البدء في أعمال الصيانة والرجوع إليها كل ما دعت الحاجة لذلك. ويقصد بعمليات الصيانة هنا: كل إجراء لا بد أن يقوم به فريق الصيانة نحو جزء معين من المنشأة أو الآلة .

٤. عمل نماذج وجداول الصيانة : بعد تحديد عمليات الصيانة المطلوبة يقوم مسؤول الصيانة بالمنشأة بتسجيلها في نماذج يتم تصميمها حسب نوع الأعمال، فالأعمال اليومية يتم تجميعها في نموذج، والأعمال الأسبوعية يتم تجميعها أيضا في نموذج آخر، والشهرية وهكذا .

ويتم إطلاع فريق الصيانة على تلك النماذج لمعرفة ما تم من إجراءات للصيانة سابقا، زمن ثم يتم حفظها في السجلات الخاصة بالصيانة بالمنشأة .

٥. عمل خطة الصيانة : بعد ما تم حصر جميع عمليات الصيانة المطلوبة لجميع مكونات المنشأة وتمت معرفة أنواع الصيانة لكل عملية، يتم وضع تصور مستقبلي لعمليات الصيانة وفق خطة صيانة زمنية (أسبوعية، شهرية، سنوية) وفق الاحتياج وكثرة الاستخدام، مع مراعاة ما يلي :

- توفر العمالة الفنية للصيانة في الجهة، أو التمويل الذي يمكن به دفع تكاليف إحصارهم من الجهات الخارجية المتخصصة .
- توفر قطع الغيار والعدد والأدوات اللازمة.
- أن لا تكون في أوقات الذروة والمواسم.
- أن لا تكون في إجازات الأعياد وإجازات الفنيين .

٦. اختيار العمالة الفنية المدربة : من أهم العناصر التي ترفع كفاءة عملية الصيانة للمنشأة أو الآلات والمعدات فيها وخفض تكاليفها هو عنصر العمالة الفنية المدربة لإعمال الصيانة، لأن انتقاء الأفراد الذين يتوسم فيهم القدرة على استيعاب الأشياء ومكونات الوحدات في المنشأة والمعدات و القدرة على تمييز الأعطال وأسبابها وإصلاحها بإنجاز أعمال الصيانة في وقت قصير، كل ذلك يقلل من فترة توقف العمل في جزء من المنشأة أو في هذه الآلة أو تلك، كما أن العمالة الفنية المدربة تخفض تكلفة الصيانة لأنها تستطيع الكشف على الوحدات المستهدفة بالصيانة ومعرفة ما يمكن استبداله منها أو ما يتم تنظيفه أو إصلاحه وإعادة تركيبه مرة أخرى، ونستخلص من ذلك أن استخدام العمالة الفنية المدربة يؤدي إلى :

- رفع كفاءة تشغيل مرافق المنشأة ووحداتها.
- تقليل التلفيات أثناء عملية الصيانة.
- تقليل الأدوات وقطع الغيار المستهلكة في الصيانة .
- تقليل الوقت اللازم للصيانة وإتمامه في أقصر وقت ممكن .
- الاستعداد التام لمواجهة الظروف الطارئة والحالات الحرجة .

٧. العدد والأدوات : مما لا شك فيه أن توفر العدد والأدوات اللازمة لعمليات الصيانة المختلفة له تأثير مباشر في نجاح خطط الصيانة الموضوعة للموقع وتنفيذها في الوقت المحدد لها دون أي تأخير .

ويتم تحديد العدد والأدوات المناسبة واللازمة لكل عمل مطلوب من واقع الخبرة والتجربة، ويتم تسجيلها في نماذج خاصة تحفظ في السجلات الخاصة بالصيانة.

٨. عمل نظام لتسجيل معلومات الصيانة : لابد أن يكون لدى إدارة المنشأة أو مسؤول الصيانة بها نظام كامل (الكتروني أو ورقي) لتسجيل كل عمليات الصيانة التي أجريت لمرافق المنشأة أو الآلات والمعدات فيها بكل تفاصيلها الدقيقة التي تم القيام بها، وأسماء من قام بها وأرقام التواصل معه، حيث أن تلك المعلومات التي تسجل في هذا النظام تكون بمثابة المرجع الأول والأخير لتقارير الصيانة التي يتم رفعها للإدارة وتقدير الموازنات وخطة الصيانة وشراء الأدوات قطع الغيار وخطة المراقبة غيرها من الأمور التنظيمية الأخرى، والجدير بالذكر أنه كلما حافظت المنشأة على تنظيم أعمال الصيانة كلما أدى ذلك إلى نجاح عمليات الصيانة في المنشأة وتحقيق أهدافها .

٩. مراقبة تنفيذ الخطة : ويقصد بها :

- تحديد الاختلافات بين ما تم تحديده في خطة الصيانة وبين ما تم إنجازه بالفعل، وذلك بإصدار تقرير شهري عن جميع إنجازات أعمال الصيانة ومقارنتها بالأعمال الموضوعة بالخطة مسبقا .
- تحديد وتحليل أسباب الاختلاف (إن وجد) مثلا تقصير وإهمال فريق الصيانة، نقص أو زيادة في العمالة، نقص في الأدوات والعدد، عدم توفر قطع الغيار وغيرها.
- دراسة أسباب الاختلافات إن وجدت من قبل مسؤولي الصيانة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الممكنة لإنهاء هذه الأسباب، ويمكن رفع التوصيات ومتطلبات الإجراءات التصحيحية للأقسام ذات العلاقة في الجهة التي تتبع لها المنشأة للمساهمة في إنهاء هذه الأسباب .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملك عبدالعزيز آل سعود



مفوضية تنمية القيادات

دراسة قادة مراكز التدريب الكشفية

إدارة قواعد

البيانات الإلكترونية

[لجنة تنمية القيادات]

١٤٣٨ هـ

رقم الجلسة التدريبية : (٨)

إدارة قواعد البيانات الإلكترونية

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : ١٨٠ دقيقة

(١) : هدف الجلسة العام :
• أن يبني المتدرب قاعدة بيانات كشفية .

(٢) : في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :
• يشرح ماهية قواعد البيانات الإلكترونية ونشأتها.
• يبين أهمية قواعد البيانات .
• يعدد أنواع (تركيبات) قواعد البيانات.
• يذكر لغات قواعد البيانات ومكوناتها .
• يتعرف طريقة عمل قاعدة بيانات .
• ينشئ قاعدة بيانات باستخدام برنامج Excel أو Access .

(٣) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية :

م	مفردات (عناصر) الموضوع	الوقت بالدقيقة
١	ماهية قواعد البيانات وكيف نشأت وتطورت.	١٠
٢	أهمية قواعد البيانات.	٢٠
٣	أنواع (تركيبات) قواعد البيانات .	٢٠
٤	لغات قواعد البيانات ومكوناتها.	٢٠
٥	طريقة عمل قاعدة بيانات (نظري) .	٢٠
٦	إنشاء قاعدة بيانات باستخدام برنامج Excel أو Access . (عملي) .	٩٠
	المجموع =	١٨٠

قواعد البيانات الإلكترونية

(١) . مقدمة :

مع التطور الكبير والهائل في التقنيات المستعملة، ومع زيادة التّعوّل والاعتماد على شبكة الإنترنت، كان لزاماً على المطوّرين أن يطوروا حافظَةً للبيانات بطريقة يُمكن من خلالها توظيف المعلومات بأفضل وأسهل شكل؛ فالبيانات ضرورية وبشكل كبير خاصةً في يومنا هذا؛ إذ إنّ مُعالجتها تؤدّي إلى إعطاء النّتائج وبالسّرعة القصوى لأصحاب الأعمال، حيث يُمكنهم من خلال هذه البيانات المُعالجة اتّخاذ القرارات المُناسبة لهم في أعمالهم ووظائفهم المُختلفة.

وكثيراً ما نسمع مصطلح قواعد البيانات في المؤسسات، والشركات، والإعلام، وفي مواقع الإنترنت، ونرى أن خلل قد حدث في قاعدة البيانات حين نتصل بموقع ما، ونسمع أنه تم اختراق هذا الموقع أو ذاك وسرقة قاعدة البيانات منه.

عندما تفتح برنامج Word، وتكتب موضوعاً، ثم تحفظه باسم معين، وبعد فترة تأتي وتبحث عن الملف، فتكتب اسمه في خانة البحث من أبدأ ويظهر لك، ثم تبحث عن كلمة في الملف وتجدها، وتعرف كم مرة وردت في الموضوع هذا نموذج لبيانات مرتبة، ومصنفة في ملف معين، ماذا لو كان عندنا حجم هائل من البيانات، وبها أرقام وحسابات، وتعتمد على بعضها البعض؟، وكيف سيتم الوصول إليها والتحكم بها؟ .

نظام أرقام الهواتف في أجهزة الجوال هو أحد قواعد البيانات، بحيث يمكن الوصول للاسم المراد من اسمه الأول، أو الأخير، أو بريده الإلكتروني، أو رقم منزله، إذا كانت هذه البيانات مسجلة فيه. ولا يختلف مفهوم قاعدة البيانات عن مفهوم سجلّ البيانات الخاصّة بالموظّفين والموجود في قسم الموارد البشرية، فهي عبارة عن جداول منطقية مُترابطة مع بعضها البعض عن طريق علاقات منطقية مكتوبة بلغة برمجية مُعينة، ويتكوّن كل جدول (Table) من مجموعة من الحقول (Fields) مربوطة ببعضها البعض بطريقة منطقية لتسهيل عملية استرجاع المعلومات وطلبها من قاعدة البيانات عن طريق أوامر برمجية.

وهذا يصل بنا إلى أن علم قواعد البيانات: هو علم من مجال تكنولوجيا المعلومات، يدرسه المبرمجون ومهندسو الحاسوب، ويقومون بإنشاء قواعد للبيانات وربطها ببعضها البعض لاستخدامها في المؤسسات والشركات، ويستفيد منها مستخدمون عاديون في أعمالهم الإدارية والتجارية، وتسهل عليهم الوصول للبيانات وتحديثها.

(٢) . ماهية قاعدة البيانات ؟ :

- لقواعد البيانات تعريفات عديدة، لكنها في النهاية تؤدي لذات المفهوم، ومن تلك التعريفات :
- مجموعة من الجداول التي بداخلها بيانات تخص جهة ما، مترابطة فيما بعضها البعض بطريقة منظمة وبشكل يُسهل استدعائها من خلال أوامر محدده من خلال نظام قاعدة البيانات .
- مجموعة بيانات مرتبة، بشكل منطقي وتسلسلي واضح، تربطها علاقات رياضية منطقية، تترتب على شكل جداول من جدول فأكثر، في كل جدول مجموعة من الصفوف والأعمدة، التي تميز البيانات التي تكون فيه، فمثلاً جدول بيانات الموظفين فيه الأعمدة التالية:

- (رقم الموظف - اسم الموظف - قسم الموظف) كالتالي :

رقم الموظف	اسم الموظف	قسم الموظف
١	أحمد	مدير
٢	مصطفى	رئيس قسم
٣	محمد	مدير مبيعات

- عندما تملأ الحقول بالبيانات؛ سنجد أن محتوى العمود:

○ الأول هو : (١ - ٢ - ٣) .

○ الثاني هو : (أحمد - مصطفى - محمد) .

○ الثالث هو : (مدير - رئيس قسم - مدير مبيعات) .

وهكذا للعديد من الجداول، التي تخص الأنظمة المحوسبة والتي ترتبط مع بعضها البعض، من خلال الأرقام الفريدة لكل جدول.

(٣) . كيف نشأت وتطورت ؟

بدأت فكرة قواعد البيانات كعمل بحثي تابع لشركة الحواسيب المشهورة (IBM) في عام ١٩٦٩م، وظلت هذه الفكرة مجال دراسة العديد من الباحثين في مجال علم الحاسوب، حيث بدأ التفكير بإيجاد برمجيات خاصة للتعامل مع البيانات ذات الحجم الكبير والطبيعة المتنوعة وتوحيد أسلوب التعامل معها، وبدأت أنواع مختلفة من أنظمة قواعد البيانات في الظهور أهمها النظام الهرمي، حيث ترتبط مكونات النظام مع بعضها البعض بشكل شجرة (Tree) .

حتى قامت شركة (Oracle) بالعمل على بناء أول نظام خاص بقواعد البيانات، وبدأت الشركات تتنافس فيما بينها، حتى دخلت شركة (Microsoft) أكبر شركة منافسة في أنظمة البرمجيات إلى عالم قواعد البيانات، ومع أنها لم تدخل مجال المنافسة في وقت مبكر إلا أنها عملت على تصميم برنامج متطور سهل الاستخدام أصبح واحداً من أفضل وأشهر برامج قواعد البيانات وهو (Microsoft Access).

مع ظهور العديد من البرامج المتخصصة في قواعد البيانات، وترتيبها، وتصنيفها بأفضل الطرق الممكنة، ظل برنامج (Microsoft Access) يتطور في كل إصدار خاص فيه، ضمن حزمة برمجية مايكروسوفت أوفيس، واختص أكسس في جمع البيانات المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقات منطقية، وعمل على توزيعها في حقول متعددة وجداول تربط بينها علاقة، نصية، أو رقمية، فاستطاع أن يثبت كفاءته كواحد من أفضل برامج قواعد البيانات منذ تصميمه إلى الآن.

(٤) . أهمية ومميزات قواعد البيانات :

تمتاز قواعد البيانات بسهولة التخزين والسرعة وتقليل المعلومات غير المفيدة، مقارنة بنظام الملفات القديم حيث يتم التخزين بطريقة صعبة، مع ما يتطلبه من مساحة كبيرة جداً للتخزين، بالإضافة إلى صعوبة إيجاد الملفات المطلوبة بسرعة ودقة وغيرها الكثير، أما قواعد البيانات فلها أهمية كبيرة في الأعمال المختلفة، واستخدامها سهل سبل الحياة للناس وللمؤسسات بشتى أنواعها بسرعة وقوة أداء، وأهميتها تبرز في العديد من النقاط والتي منها:

- سرعة الوصول إلى البيانات التي تتضمنها القاعدة واسترجاعها في أي وقت، فهي تسهل عملية الدخول إلى البيانات ومعالجتها أو توظيفها في أعمال مختلفة في المستقبل، وهي بذلك توفر الجهد والوقت عند البحث داخل محتوياتها، فمن خلال نقرة واحدة على (on click) نستطيع استخراج البيانات المطلوبة، والحصول على نسخة مطبوعة منها.
- البيانات في قواعد البيانات موحدة، بدون تكرار ولا تشابه، مما يختصر وقت الاستدعاء، ويسرع تنفيذ الإجراءات، بعكس النظام القديم الذي يتطلب وجود ملف للموظف الواحد في أكثر من قسم مثلاً، مما يؤدي إلى تراكم الملفات بالأقسام ويصعب الوصول إليها في الوقت المحدد .
- توفير أمن وحماية للبيانات، وتلك من أهم مميزات قواعد البيانات التي تتيح إمكانية تخصيص كلمة سر لها، وهذه الميزة من وسائل الأمان المهمة في حماية قواعد البيانات من الاختراق والتخريب، مما يساهم في حفظها وضمان عدم العبث فيها من قبل الأشخاص الآخرين، فالبيانات تكون باستضافة نظام آمن ومحمي ضد التغييرات الخارجية، بعكس نظام الحفظ القديم الذي لا يوجد أي ضمانه فيه للأمن والحماية فربما مع الوقت تتآكل الأوراق نتيجة الرطوبة أو ماشابه ذلك، أو يتم سرقة المستندات والوثائق منه أو ضياعها.
- تسهل قواعد البيانات وبشكل كبير جداً عملية التعديل على هذه البيانات في المستقبل، فمن الممكن العمل على تعديل أي حقل في قاعدة البيانات بالإضافة أو الحذف، خلال وقت قصير، ودون إلحاق الضرر بباقي البيانات المستخدمة .

(٥) . أنواع (تركيبات) قواعد البيانات:

لقواعد البيانات مجموعة من الأنواع (التركيبات)، وهي تختلف حسب المنطقية الرياضية التي تأسست عليها، ومن تلك الأنواع :

أ . **قاعدة البيانات العلائقية** : وهي أبسط أنواع قواعد البيانات الذي لا يتصف بالتعقيد مقارنة بغيرها، وهذه القاعدة من أكثر القواعد التي يستخدمها الإنسان من أجل تنسيق المعلومات، كما أنها تعتمد على ربط الجداول والمعلومات بطريقة أسهل من أجل سرعة الوصول إلى المعلومات المطلوبة .

ب . **قاعدة البيانات ذات التركيب الهرمي** : يعمل هذا النوع من قواعد البيانات على ترتيبها بشكل هرمي يشبه أغصان الأشجار وفروعها، وتعتمد هذه القاعدة على مبدأ التسلسل الهرمي في العمل، حيث أنها تقوم بعمل تسلسل من الأصل، أو الجذر، حيث يبدأ هذا النظام في التفرع على شكل أقسام، ويقوم مبدأ عمله على الوصول إلى البيانات بطريقة متسلسلة ومتفرعة، وتكون إما من أسفل للأعلى أو من الأعلى للأسفل .

ج . **التركيب الهيكلي لقاعدة البيانات** : وهذا التركيب يعتمد على العلاقة التنظيمية التي تربط بين عناصر البيانات، ويكون على شكل هيكل بين المعلومات والبيانات .

د . **قاعدة البيانات ذات التركيب الشبكي**: يعد هذا النوع من قواعد البيانات ذات تفرعات عديدة، له القدرة على ضم الفئة الواحدة تحت أكثر من فرع منطقي، بعكس بعض الأنواع السابقة الذي ترتبط فيه الفئة بفرع واحد.

(٦) . لغات قواعد البيانات ومكوناتها :

تكتب قواعد البيانات بلغات وبرامج مختلفة :

- برمجية أكسس Access وكذلك إكسيل Excel من منتجات مايكروسوفت المكتبية تعتبر من أكثر أنواع قواعد البيانات استخداماً وشهرة والأسهل للمستخدمين.
- وهنالك أيضاً برمجيات أخرى مثل : MySQL التابعة أيضاً لنفس الشركة، وبرمجية Oracle لقواعد البيانات والمنتشرة كثيراً بين المطورين لخصائصها المميزة والمتقدمة.
- كما توجد بيانات مختلفة لبناء قواعد البيانات، أهمها : بايثون و PHP، والفيربيرد، والبوستجرس، والسايبيز، و Informix، والعديد من البيانات الأخرى.

تتكون قواعد البيانات من أربعة مكونات أساسية :

- أ . البيانات. ب . المعدّات. ج . البرامج. د . المستخدمين.

(٧) . طريقة عمل قاعدة بيانات

من المعروف عند بناء النظام بأنه يمرّ بمراحل وهي: (جمع المتطلبات، وتحليل البيانات والنظام، وتصميم قواعد البيانات، وواجهة المستخدم، وبرمجة النظام وتنفيذ، واختبار النظام، وتجهيز النظام).

وهذا الأمر يعرف بدورة حياة تطوير البرمجيات، وكل مرحلة تعتمد على المرحلة التي تسبقها، وإذا لم تكن المرحلة السابقة ناجحة فإنّ النظام غير ناجح.

وأيّ نظام قد نجده في الوقت الحالي الشرط الأساسي لبنائه هو قاعدة البيانات؛ فهي اللبنة الأساسية لنجاح أيّ نظام، وبالتالي النظام الناجح والفعال هو الذي يحتوي على قاعدة بيانات سليمة ومُصمّمة بشكل صحيح، وإنّ طريقة عمل قاعدة البيانات لا تحتاج إلى

موهبة أو مهارة؛ بل تحتاج إلى دراسة عميقة ومختصة في مجال تصميم وتطوير قواعد البيانات، وقاعدة البيانات يتم فيها تخزين جميع البيانات المطلوبة على شكل جداول وحقول مترابطة مع بعضها البعض على شكل حقول مشتركة فيما بينها، وبالتالي إنشاء قاعدة بيانات تحتاج إلى إتباع طرق معينة وهذا ما سنقوم بالتعرّف عليه من خلال موقع موضوع.

خطوات إنشاء قاعدة بيانات :

إنّ تصميم قاعدة البيانات يحتاج لدراسة مختصة وليست هوائية، إذ أنّ أهمية قواعد البيانات تكمن في أنها تنتج البيانات وتربطها ببعضها، وبفعل إدارة قواعد البيانات بالإمكان استرجاعها والتعديل عليها. تمر عملية تصميم قاعدة البيانات بمراحل متعددة كأى نظام محوسب، الخطوات المتقدمة تعتمد على الخطوات التي سبقتها لذلك يجب أن تكون البداية صحيحة للحصول على قاعدة البيانات المطلوبة، لنعتمد كمثال نظام قاعدة بيانات المكتبة :

١. **المرحلة الأولى :** مرحلة جمع البيانات وهي مرحلة مهمة لأخذ ومعرفة الخطوط العريضة للنظام الذي سوف يتم برمجة قاعدة البيانات له، وطرق جمع المعلومات كثيرة منها: المقابلات الشخصية، ومراقبة أداء المستخدمين وتسجيل الأخطاء والمعيقات التي تواجههم، ففي نظام المكتبة يتم البحث عن الكتب، وتصنيف أسمائها، وكيفية تقسيم المجموعات، والمصنفات، ومعرفة آلية الاستعارة والحجز والإعادة، ومعرفة كافة المستخدمين للمكتبة.

٢. **المرحلة الثانية :** تتمثل في تحليل البيانات التي تم جمعها، واستخراج منها مستخدم النظام، العمليات في النظام، تسلسل العمليات، القيود والشروط في استخدام النظام.

٣. **المرحلة الثالثة :** تتمثل في ربط البيانات التي تم تحليلها ببعضها البعض، كربط المستخدم بالمهام، فالزبون يقوم باستعراض للكتب، يقوم بعملية إعارة، يقوم بعملية شراء ودفع مثلاً، يقوم بعملية مناقشة كتاب وهكذا، ومدير التصنيفات يقوم باستعراض الكتب المرجعة، يربط الكتب الجديدة مع الأقسام الخاصة بها بعد إعطاء كل كتاب رقم خاص به.

٤. **المرحلة الرابعة :** تتمثل بعمل تخطيط أولي لجدول قاعدة البيانات، اسم الجدول والحقول التي بداخله، وتحديد المفتاح الرئيسي الذي يميز كل جدول عن غيره ويتم تعريف الجدول والوصول إليه من خلاله.

٥. **المرحلة الخامسة:** ربط الجداول مع بعضها البعض بالعلاقات التي تربطها، فمثلاً جدول الزبون علاقته مع جدول الكتاب علاقة واحد لمتعدد، فالزبون الواحد بإمكانه أن يستعير أكثر من كتاب، وتكون علاقة متعدد لمتعدد إذا كان الكتاب يحتوي على أكثر من نسخة، يعني أن تكون النسخة الأولى مع زبون والنسخة الأخرى مع زبون آخر.

٦. **المرحلة السادسة:** بعد التأكد من العلاقات بين الجداول، نقوم بإنشائها على برامج إدارة قواعد البيانات، والتي أهمها برنامج مايكروسوفت أكسس، برنامج الأوراكل، ويكون استخدام برامج قواعد البيانات حسب نظام الجهة التي تتعامل معها، ولكل برنامج طريقة استخداماته الخاصة. في برنامج الأكسس نقوم بإنشاء الجداول وتسميتها، ومن ثم يتم إدخال أسماء الأعمدة (الحقول) بالجدول وتحديد نوع بيانات كل حقل وتحديد حقل المفتاح الرئيسي، بعدها تتم عملية إدخال البيانات على الجدول، وستظهر لك رسائل التنبيه في حال كانت البيانات المدخلة تختلف عن نوع البيانات المدرج للعمود.

نحتاج لمتابعة الخطوات بشكل عملي وبدقة أكبر، المهم أن تكون البيانات التي تم تحليلها صحيحة، والعلاقات التي تم ربط الجداول بها صحيحة، فهي أساس برمجة قاعدة البيانات السليمة.

مراجع مفيدة :

- "جولة في عالم قواعد البيانات، الجزء الأول"، الباحثون السوريون - ٢٠١٥.
- W3school (2012), "SQL", W3school.
- Ramez Elmasri & Shamkant B. Navathe (2010), FUNDAMENTALS OF Database Systems SIXTH EDITION.

خاتمة :

نود الإشارة إلى أنه تم الاستعانة في إنجاز هذا العمل بعدد من المصادر المتنوعة، كمنشورات المنظمة الكشفية العربية والدولية، وبعض المقالات والصفحات والمواقع المتخصصة والكشفية على الشبكة العنكبوتية ويصعب حصر كل ما سبق أو توثيقه في قوائم، لأن العمل في مجمله اقتباسات متعددة نُقلت بتصرف أحيانا، وبإضافة وتوسع في أحيان أخرى، ولأنها في الأساس تمثل نتاج خبرات كشفية عالمية متراكمة يشترك فيها ويمارسها جميع الكشافين حول العالم.

انتهى،،،