

التواصل	Huddle	الدورة	Le plan	الورشة		المشروع
	مؤهل	Group	بارع		ماهر	Project
	Outil	الادارة	Meeting	الارادة	Work	shop
تمكن		Deft	الاداة		Charge	مهام
Register	أهلية	Savoir-	Faire		مهارة	Reunion
توثيق	Cours		تخطيط	Atelier		اجتماع

دليل المهارات العشر

قادر		متقن	Compte	كفو		متمكن
	الفعالية		إبداع	Rendu	Agenda	Versed
إتقان	Efficacite	براعة	Activity	قدرة		كفاءة
	Proces-	verbal	رغبة	Budget	الميزانية	
الحملة		الخطة		التقرير	Minutes	الاتصال
Seminar	تساور	Tasks	الحضر	Skilled	الاجندة	

بسم الله الرحمن الرحيم

دليل المهارات العشر

م	الموضوع	الصفحة
	▪ الغلاف	1
	▪ قائمة محتويات الكتاب	2
	▪ المقدمة	3
	- أهمية المهارات لكل شخص منتج وانجاز أي عمل	3
	▪ مثلث الانجاز	4
	▪ التخطيط الصحي (تعريفه، أهميته، أنواعه، أساليبه)	5
	- عملية التخطيط	5
	- أهمية التخطيط	5
	- أنواع التخطيط	6
	- أساليب التخطيط	7
	- تحليل سوات	8
	- التخطيط الموجه بالأهداف	9
	- خطوات عملية التخطيط الصحي	9
	▪ الحد الأدنى من المؤهلات	10
	- منهجية الكتاب	10
	المهارات العشر	11
1	- كيفية اعداد ورقة عمل وصياغة فكرة ما	12
2	- كيفية اعداد خطة تشغيلية (مجدولة)	14
3	- كيفية اعداد ميزانية مالية (بنود ومستحقات)	17
4	- كيفية الاعداد لنشاط (ورشة عمل) أو فعالية (دورة تدريبية)	18
5	- كيفية اعداد خطة لتغطية فعالية ميدانية	26
6	- كيفية اعداد خطة لحملة موسعة	35
7	- كيفية اعداد مقترح مشروع عمل	40
8	- كيفية كتابة تقرير (نشاط، أو فعالية، أو دورة، أو حملة ... الخ)	44
9	- كيفية اعداد أجندة اجتماع وكتابة محضر الاجتماع	53
10	- كيفية اعداد قوائم البيانات الأساسية (المتوفر، الاحتياج، التكلفة)	55
	المراجع	58
	الفهرس	59

المقدمة

أهمية المهارات لكل شخص منتج وانجاز أي عمل

في أي مجال تعمل اليوم لابد لك أن تعرف كيف تُعدُّ مقترحا لمشروع وأن تضع له ميزانية تشغيلية، وكذلك خطة زمنية للتنفيذ توضح الأهداف والأنشطة والمؤشرات مع الجهة المسؤولة عن التنفيذ وفترة التنفيذ إضافة الى التكاليف التقديرية للنشاط.

كما لا بد لمن يعمل بأي جهة رسمية كانت أو خاصة أن يكون قادرا على الاعداد لأي فعالية تدريبية أو تشاورية كدورات التدريب وورش العمل واحتساب التكلفة التقديرية لأي منها وفقا للتفاصيل المزمع تنفيذها إضافة الى القواعد العامة لاحتساب التكلفة.

ولأن مثل تلك الفعاليات كثيرة في مختلف مجالات عملنا اليوم سواء كانت في مؤسسات الاتصال أو الاعلام أو القانون أو الصحة ... الخ؛ فإن المعني أو الشخص الملقى على عاتقه التحضير لها بشكل سريع أيضا في كثير من الاحيان. الخطط الميدانية لتغطية الفعاليات الشعبية والوطنية قد تختلف من مجال لآخر فعلى سبيل المثال: التغطية الميدانية الصحية والاعلامية والثقافية لفعالية وطنية حاشدة قد تختلف وفقا لأجندة وأنشطة القطاعات المختلفة المزمع تنفيذها ومع دور تلك الجهات وأهميته - ومع بقاء الجانب الأمني والصحي هما الأكثر أهمية خصوصا أثناء فترة الفعالية؛ الا أن المنهجية في اعداد خطط وميزانية وتقارير كل تلك التغطيات لا تختلف كثيرا.

وكذلك الحال اذا ما تحدثنا عن الاعداد لأجندة اجتماع ما وكتابة محضر ذلك الاجتماع بناء على ما تم فيه من اتفاقات أو تكاليف مؤقتة تلزم متابعتها. الجدير بالذكر أن كل مهارة من المهارات العشر يتم اجراء دورة خاصة بها كدورات كتابة التقارير واعداد المشاريع ودورات التخطيط الاستراتيجي وغيرها في حين يجمع هذا المختصر أهم ما يحتاج اليه رواد المعرفة عنها جميعا. ولن نطيل في التقديم لأهمية اكتساب تلك المهارات لندخل في الموضوع وتناول كل منها تفصيلا.

والله الموفق

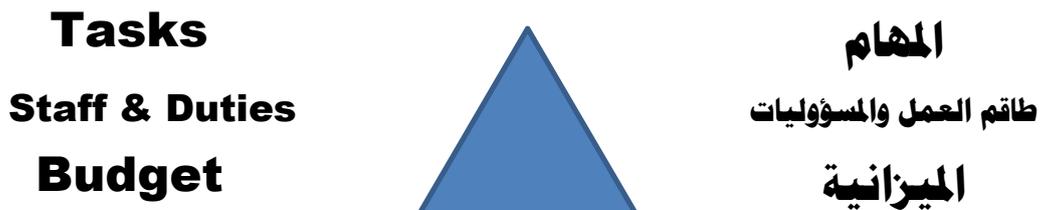
مثلث الانجاز

ان انجاز أي مهمة أو عمل والتخطيط له يلزم من يقوم به بالنظر الى 3 أركان رئيسية وأساسية لإنجاز ذلك العمل واعداد الخطة على الوجه الأمثل والأكمل بصورة تنفادي حصول أي عائق أثناء التنفيذ على سبيل المثال عند التغافل عن ادراج أي من العناصر التفصيلية الصغيرة المندرجة تحت بند من بنود الميزانية قد يتسبب بإشكاليات موازية لحجم ذلك العنصر وأهميته خلال تنفيذ النشاط أو الفعالية طور التخطيط لها.

هذه الثلاثة الأركان الأساسية للتخطيط والتنفيذ هي كما في الشكل أدناه:

- المهمة أو جملة المهام المراد انجازها وهي عنوان العمل أو النشاط والموضحة تبعا في أهدافه.
- طاقم العمل المطلوب لتنفيذ الفعالية وفقا لنوعها (مدربون، منسون، مشاركون، مسهلون، مشرفون، محصنون ميدانيون اضافة الى جامعي البيانات وموظفي غرف العمليات) وفقا لنوع الفعالية أو النشاط المزمع تنفيذها.
- الميزانية والتمويل الذي يغطي مستحقات طواقم العمل التنفيذية الموضحة أعلاه وفقا لنوع النشاط وحجمه ومدته ونوعية المهام (تدريب، تنسيق، اعداد أدلة، طباعة، جمع بيانات ... الخ) وكذلك النفقات اللازمة لإتمام التنفيذ كالقرطاسية وتكاليف مكان التدريب وغيرها.

مثلث الانجاز



التخطيط الصحي

- ما هو التخطيط؟
- ما أهمية التخطيط؟
- ما أنواع التخطيط؟
- ما هي أساليب التخطيط؟
- ما أهمية قائمة البيانات الأساسية؟
- ما هي خطوات عملية التخطيط الصحي؟

عملية التخطيط

التخطيط: عملية ادارية يتم خلالها توظيف الموارد المتاحة لتحقيق نتائج معينة في فترة زمنية محددة.

- الخطة أم القرار؟ أيهما أولاً؟!

تتضمن عملية التخطيط: تحليل الوضع القائم، دراسة الخيارات المتاحة – تمهيداً لصنع القرار المتمثل بوضع الخطة.

أهمية التخطيط

- وسيلة ادارية هامة لرفع مستوى الأداء وتحسينه ورفع معدلات الانتاج عبر تحقيق الأهداف المعدة لذلك.
- أداة استشراف المستقبل وتقليل نسب المخاطر والمفاجآت.
- طريقة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة والمحتملة.
- بالتخطيط تسهل عملية الرقابة والمتابعة والتقييم.
- يساعد في تقويم الأداء أثناء التنفيذ.
- يمنح العاملين الثقة والراحة النفسية بتحديد المهام والمسئوليات.

أنواع التخطيط

وفقا لاعتبارات عدة يمكن تصنيف نمط عملية التخطيط من أهم تلك الاعتبارات: مدى التأثير والمدى الزمني. كما سيأتي توضيحه:
➤ أولا: أنواع التخطيط بحسب مدى تأثيره:

● التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

أهم أنواع التخطيط واقعية وقدرة على تلبية الاحتياجات المستقبلية، ويركز على تحقيق أهداف بعيدة المدى. ويتم من خلال اختيار أفضل الخيارات والوسائل لتحقيق الأهداف المرسومة.

تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي بتحليل الوضع الحالي (.). ويتطلب هذا النوع قدرات تنظيمية وقيادية وإدارية عالية.

تخضع توجهات التخطيط الاستراتيجي للرؤية السياسية. وتعتبر **الخطة الخمسية (2006-2010م)** – أحد الأمثلة على التخطيط الاستراتيجي.

● التخطيط التنفيذي (Operational Planning)

يستخدم هذا النوع من التخطيط لبناء خطط تفصيلية عملية – لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالخطط الاستراتيجية. وتحتوي التفاصيل الدقيقة الخاصة بالتنفيذ – بحيث تحدد المسؤوليات، ومكان وزنت التنفيذ، ونوعية الأنشطة وكيفية تنفيذها. وعادةً ما يكون مداها الزمني لعام أو أقل.

➤ ثانيا: أنواع التخطيط بحسب المدى الزمني:

● تخطيط بعيد المدى:

يستخدم هذا النوع من التخطيط لفترات طويلة – عادةً من 5 سنوات وما فوق. ويتطلب قدرة على التنبؤ بالأوضاع المستقبلية المراد تحقيقها والوصول إليها. لذلك ينبغي أن يكون التخطيط مرناً وقابلاً للتكيف مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ ومثال ذلك: **استراتيجية اصلاح القطاع الصحي (1998م)**.

● تخطيط متوسط المدى:

يستخدم لفترات زمنية ليست بطويلة ولا قصيرة وعادةً ما تكون أكثر من سنتين الى خمس سنوات. مثل: التخطيط بتحليل المشكلة والتخطيط الموجه بالأهداف – كما سيأتي.

● تخطيط قصير المدى:

يستخدم للتخطيط للمدى القريب لتنفيذ أنشطة معينة ويركز عادةً على حل مشاكل معينة بذاتها وتكون الفترة الزمنية في الغالب سنة واحدة.

أساليب التخطيط

تختلف الأساليب المتبعة في التخطيط باختلاف طرق جمع البيانات وتحليلها. لكن أهم تلك الأساليب وأكثرها فاعلية: تحليل المشكلة (سوات) والتخطيط الموجه بالأهداف – وسيأتي تفصيلهما نظرا لأهميتهما. إضافة الى هذين الاسلوبين هناك:

❖ التقييم السريع بالمشاركة:

- يعتمد هذا النوع على استعمال الوسائل النوعية المتعددة للتعرف على الأوضاع المحلية وهناك تقنيات عديدة يمكن اختيار المناسب منها وتطبيقه بحسب الظروف المحيطة. كما أن جمع البيانات فيه يعتمد على:
- مشاركة المجتمع المحلي – الأشخاص الفاعلين مع تمثيل كافة أطرافه.
- المرونة في اختيار الأدوات الملائمة لتقييم الأوضاع المحيطة.
- محاولة استنباط حقيقة الوضع القائم وتلمس الحقيقة أثناء جمع المعلومات لا الحكم عليه مسبقا.
- استخدام عدة مصادر للتأكد من (صلاحية وموثوقية) المعلومات؛ كاستخدام ثلاث تقنيات بحثية مختلفة للتأكد من موضوع واحد.

❖ التخطيط المبني على الحقوق:

هو الأسلوب المتبع من قبل المنظمات الدولية وغير الحكومية: التي تعمل في مشاريع التنمية وحقوق الانسان وبتزايد الاهتمام به – نظرا لارتباطهما. يعتمد هذا الاسلوب على دفع الناس وتخويلهم بالمطالبة بحقوقهم وحرّيّاتهم. حيث يشارك المستهدفون بالبرامج والمشاريع المخطط لها في عملية التخطيط.

ومبادئ التخطيط المبني على الحقوق:

- المساواة
- العدالة والانصاف
- المسؤولية
- التمكين
- المشاركة

تحليل سوات

SWAT ANALYSIS

Assessed Problem (Situational Analysis)	تحليل الوضع (المشكلة المراد تحليلها)	
نقاط الضعف (WEAKNESS)	نقاط القوة (STRENGTH)	البيئة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> • ما الذي نستطيع تطويره؟ • ما الذي لا نتقن عمله؟ • ما الذي علينا تجنبه؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي الفوائد؟ • ما هي الموارد؟ • ما الذي يراه الآخرون فينا من ميزات؟ • ما الذي نتقن عمله؟ 	
الفرص (OPPORTUNITIES)	التحديات/التهديدات/المخاطر (THREATS)	البيئة الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> • ما هي الفرص التي تناسب أهدافنا؟ • ما هي الاتجاهات التي نهتم بها ويمكن الاستفادة منها؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي العقبات التي تواجهنا؟ • ما الذي يفعله منافسونا؟ • هل تغيرت متطلبات الخدمة التي نقدمها؟ • هل تهدد نقاط ضعفنا أداء الجهة التي نعمل فيها؟ 	

جدول رقم (1) يوضح الجوانب المستهدفة بالتحليل في نمط التخطيط

(نقاط القوة + الفرص) - (نقاط الضعف + المخاطر)

التخطيط الموجه بالأهداف

- هو الأسلوب الأكثر شيوعاً وانتشاراً في أوساط العاملين بالقطاع الصحي على مختلف المستويات. كما أن جميع المانحين لا زالوا ينبغونه أسلوب التخطيط الموجه بالأهداف في دعم نظام المديرية الصحية.
- يتبع مبدأ التخطيط بالمشاركة في هذا الأسلوب أيضاً - فمقدمو الخدمة والقيادات الصحية والقطاعات ذات الصلة وممثلي المجتمع المدني والسلطة المحلية تشارك في عملية التخطيط وصياغة الخطة الصحية للمديرية.
- تتم مناقشة المشاكل وصياغة الحلول من قبل مجاميع عمل صغيرة - بديلاً عن البيروقراطية الإدارية بحيث يصبح المستفيدون والمنفذون هم المخططون.
- كما أنه قائم على مبدأ تسلسل الأفكار بصورة منطقية وسهلة الاستيعاب تسهم في التوصل إلى أهداف واقعية تستخلص من المشاكل القائمة.
- يعتمد على المرئية والشفافية فأراء المشاركين تكتب على بطاقات كما أن الخطة تحظى بإجماع المشاركين وبهذا تصبح فرص تحقيقها أكثر خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ وبالموارد المتاحة لها.

خطوات عملية التخطيط الصحي

تبدأ عملية التخطيط بجمع البيانات الصحية وتحليل الوضع وتنتهي بوضع خطة تنفيذية لتحقيق النتائج التي تم الاتفاق على التوصل إليها. الشكل رقم (1) يوضح مراحل تدرج العملية التخطيطية التي ستنفذ في هذا الدليل والمبنية على استخدام نمط التخطيط الموجه بالأهداف.

صياغة الخطة التنفيذية

وضع الإطار المنهجي للخطة

صياغة البدائل

تحليل المشكلة

ترتيب المشاكل بحسب الأولويات

عصف ذهني

تحليل الوضع والبيانات الصحية

شكل رقم (1) يوضح خطوات عملية التخطيط الصحي

المؤهلات

هناك حد أدنى من المؤهلات أو القدرات اللازمة لمن يسعى لامتلاك هذه المهارات وهي كالتالي:

- التعامل مع الكمبيوتر والطباعة بشكل جيد واجادة استخدام البرامج الأساسية فيه كالورد والاكسل والبوربوينت.
- مستوى مقبول من اللغة الانجليزية.

ولهذا فإن احدى أهم السياسات الواجب رسمها حاليا هي اعداد كوادر لديها من المؤهلات أعلاه الحد الأدنى تكون قادرة على اكتساب المهارات ويتم ذلك عبر عقد دورات تدريبية في الكمبيوتر واللغة ويضاف الى ذلك دورات:

- التخطيط الاستراتيجي
- الادارة العامة
- ادارة الطوارئ والازمات والكوارث
- الجودة

منهجية الدليل

انطلاقا من مثلث الانجاز الذي سبق استعراضه أعلاه؛ فان منهجية الكتاب في شرح متطلبات الاعداد للخطط والميزانية لجميع الأنشطة بالترتيب التالي:

- أولا: قائمة المهام المطلوبة مفصلة ومرتبة بحسب الأولوية المعتادة أثناء العمل على أرض الواقع.
- ثانيا: طاقم العمل ومسئوليات كل منهم من قائمة المهام المطلوبة المذكورة آنفا قبل وبعد وأثناء الفعالية.
- ثالثا: الميزانية التشغيلية الاجمالية لجميع بنود الميزانية اللازمة لإجراء وتنفيذ الأنشطة والفعاليات والتخطيط لها طبعا.

المهارات العشر

كيفية اعداد ورقة عمل وصياغة فكرة

كثيرا ما تولد لدينا فكرة تدور حول:

- طريقة حل مشكلة ما أو
- تناول زاوية هامة تحتاج تسليط الضوء عليها ودراستها أو
- تمثل أسلوبا مقترحا لإنجاز عمل ما

الأمثلة كثيرة ومتعددة ولكننا بصدد الحديث عن كيفية صياغة تلك الفكرة بأسلوب علمي عملي يوضح للجميع ما المراد بها وما يوصل اليها بطريقة متعارف عليها عند جميع المعنيين.

العناصر الرئيسية لصياغة فكرة ما واعداد ورقة عمل

- المقدمة
- الهدف العام (الرئيسي)
- الأهداف الخاصة
- الخطوات أو الاجراءات
- الاحتياجات واللوازم
- المؤشرات

أولا: قائمة المهام المطلوبة:

- كتابة المشكلة أو الموضوع التي تدور الفكرة المراد صياغتها حوله بعبارات واضحة مختصرة تتضمن الاشارة الى حجم تلك المشكلة أو أهمية الموضوع.
- المقدمة: وتشمل العبارة أعلاه وتبرير مقتضب نابع من حجم المشكلة وأهمية الموضوع؛ لتنفيذ هذه الفكرة بالطريقة والاسلوب المقترحين أدناه.
- الهدف العام (الرئيسي) من تنفيذ هذه الفكرة والذي يحقق حلا – هو الأمتل من وجهة نظر صاحب الفكرة – للمشكلة أو الأسلوب الأمتل لتناول الموضوع بصياغة واضحة مختصرة أيضا.
- الأهداف الخاصة: وهي 4 الى 5 أهداف تنطوي تحت الهدف العام وتصب في تحقيقه والوصول الى ما نص عليه من حل للإشكالية أو تناول للموضوع.
- الخطوات أو الاجراءات المنشودة لتحقيق الأهداف الخاصة: وهي قائمة المهام والأنشطة المزممة والمسندة الى مسؤولي تنفيذها وطريقة التنفيذ – من وجهة

- نظر معد ورقة العمل وصاحب الفكرة - والتي تحقق الأهداف الخاصة وبالتالي الهدف العام للفكرة وصولاً لحل الاشكالية أو تناول الموضوع.
- الاحتياجات واللوازم لتنفيذ تلك المهام والأنشطة من كوادر وماديات وتنسيق وغيره.
- المؤشرات المفترض تحقيقها والتي يمكن تقييم سير تنفيذ الخطة ومدى تأثيرها ونجاحها عبرها.
- اعداد الملخص لجميع ما تم عمله في عبارة سهلة تختصر النتائج وتحليلها وقراءة المؤشرات بطريقة موضوعية وما تم تحقيقه.

ثانياً: طاقم العمل ومسئوليات كل منهم:

- صاحب الفكرة أو ورقة العمل
- جميع من أسندت اليهم المهام والأنشطة المقترحة
- جهة التمويل
- الجهة المشرفة على التنفيذ والاشراف والمتابعة والتقييم (محايدة)
- جميع المعنيين والمستهدفين بالفكرة

ثالثاً: الميزانية التشغيلية:

- وبنودها تأتي من قائمة الخطوات والاحتياجات التي في الخطة وتختلف الميزانية التشغيلية وفقاً للفكرة وحجم الاشكالية وأهمية الموضوع ... الخ.

كيفية اعداد خطة تشغيلية (مجدولة)

تُعدُّ الخطط التشغيلية في جداول ومهما اختلفت نماذج الخطط التشغيلية من مؤسسة الى أخرى فإن عناصر الخطة الرئيسية لا بد أن تشمل:

- الأهداف الرئيسية
 - الأهداف الفرعية (لكل هدف رئيسي)
 - الأنشطة التي تلبي الأهداف الفرعية (لكل هدف فرعي)
 - المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الأنشطة (غالبا ما تكتب ربعية للخطط السنوية)
 - الجهة المسؤولة عن التنفيذ و أسلوب التنفيذ
 - الميزانية التشغيلية لتنفيذ الأنشطة والأهداف (الممول منها وغير الممول)
 - مؤشرات الأداء لكل نشاط
- ويفضل اضافة عمود لنسبة الانجاز لغرض تقييم حجم المنجز والخطة نهاية العام أو الفترة المحددة لهذه الخطة. وفي ما يلي نموذج لخطة تشغيلية.

الخطة التشغيلية المقترحة للإدارة العامة للطوارئ و الإسعاف للعام 2018م								
مؤشرات الأداء	الميزانية التشغيلية	الجهة المسؤولة			المتطلبات	اسلوب التنفيذ	المدة	المجالات و الأهداف التفصيلية و المهام
		الدعم الخارجي	المساعدة	المنفذة				
مجال 1: الطوارئ و الإسعاف: الهدف الرئيسي رقم (1):								
							نشاط: 1.1.1	هدف فرعي: 1.1
							نشاط: 2.1.1	
							نشاط: 3.1.1	
							نشاط: 1.2.1	هدف فرعي: 2.1
							نشاط: 2.2.1	
							نشاط: 3.2.1	
							نشاط: 1.3.1	هدف فرعي: 3.1
							نشاط: 2.3.1	
							نشاط: 3.3.1	
مجال 2: الرعاية الحرجة: الهدف الرئيسي رقم (2):								
							نشاط: 1.1.2	هدف فرعي: 1.2
							نشاط: 2.1.2	
							نشاط: 3.1.2	
							نشاط: 1.2.2	هدف فرعي: 2.2
							نشاط: 2.2.2	
							نشاط: 3.2.2	
							نشاط: 1.3.2	هدف فرعي: 3.2
							نشاط: 2.3.2	
							نشاط: 3.3.2	

الاحتياجات الطارئة - خطة الاستجابة الإنسانية للعام 2018م - وزارة حقوق الإنسان

م	القطاع	النشاط / المشروع - أهدافه	مكونات إجراءات النشاط / المشروع	المستهدفين / المستفيدين	التكلفة المالية	المدة الزمنية لتنفيذ
1	الحماية والتعزيز	حماية اللاجئين والتازحين	<ul style="list-style-type: none"> • توعوية وتنقيف • بناء قدرات ودورات تدريبية • تقييم الاحتياجات وفق النوع الاجتماعي • رصد الانتهاكات وإصدار التقارير 	<ul style="list-style-type: none"> • المجتمعات المحلية المستضيفة • اللاجئين والتازحين • المعتنقين في مراكز الاحتجاز والجهات الرسمية • الصحفيين والإعلاميين • منظمات المجتمع المدني 	\$ 1,000,000	سنة كاملة
2	الحماية والتعزيز	حماية الطفولة حماية المعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة	<ul style="list-style-type: none"> • تأسيس نظام حماية الطفل • بناء الخطط الوطنية الموحدة لحماية الطفولة • تنفيذ البرامج التوعوية وبرامج بناء القدرات • تقييم الاحتياجات وفق النوع الاجتماعي • تأسيس المراكز الرياضية والثقافية في الأحياء • رصد الانتهاكات وإصدار التقارير 	<ul style="list-style-type: none"> • الجهات الحكومية ذات العلاقة • الأطفال والنشء • الكادر التربوي • كوادرات الجهات ذات العلاقة • المؤسسات الوطنية المعنية 	\$ 2,000,000	سنة كاملة
3	الحماية والتعزيز	تنمية المرأة وحماية المرأة وفق القرار 1325	<ul style="list-style-type: none"> • تأسيس نظام حماية وتنمية المرأة • بناء خطط وطنية شاملة لحماية وتعزيز دور المرأة • تنفيذ البرامج التوعوية وبناء القدرات • تقييم الاحتياجات الأساسية والضرورية • تأسيس المراكز الرياضية والثقافية والحرفية • رصد الانتهاكات وإصدار التقارير 	<ul style="list-style-type: none"> • الجهات الحكومية ذات العلاقة • المؤسسات المدنية • المرأة في الأرياف والمناطق النائية • المرأة النازحة والمرأة في الحضر 	\$ 2,000,000	سنة كاملة

رسم توضيحي 1 خطة الاستجابة وزارة حقوق الإنسان



الجمهورية اليمنية
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل

مشروع الأولويات الطارئة لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل 2018م

القطاع	النشاط أو المشروع	أهداف ومكونات المشروع	الجهة المستهدفة أو المستفيدين	التكلفة المالية	المدة الزمنية للتنفيذ
	- تشغيل مشروع قسم تأمين المرأة من خلال الولادة النظيفة والأمنة (إنتاج 50 ألف علية ولادة آمنة وتنظيعة في المنازل)		الأسر الفقيرة الأسر الفقيرة	50 ألف دولار	
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل قطاع الرعاية الاجتماعية)	تدريب العاملين في قضاء الأحداث ومؤسسات الأحداث : اخصائيين، مدراء، قضاة، محامين حول العدالة التصالحية	حماية الاطفال من عاقبة اشغال العنف	الأطفال	100 الف دولار	من يناير إلى ديسمبر 2018م
الاجتماعية)	انشاء اماكن صديقة آمنة للأطفال والتازحين .	حماية الاطفال من عاقبة اشغال العنف .	الأطفال	80 الف دولار	من يناير إلى ديسمبر 2018م

رسم توضيحي 2 خطة الاستجابة وزارة الشؤون الاجتماعية



الجمهورية اليمنية
وزارة الصحة العامة والسكان
قطاع التخطيط والتنمية الصحية
الإدارة العامة للتخطيط

الإطار العام لخطة وزارة الصحة العامة والسكان للعام 2017م

الهدف العام للقطاع :-

الهدف الفرعي للإدارة العامة / البرنامج :- الإدارة العامة لخدمات الطوارئ و الإسعاف و برنامج الرعاية الطبية للتازحين

مؤشر التحقق	مصادر التمويل	مكان التنفيذ (الجغرافي)	المستهدف العددي و النسبي	التكلفة العالية التقديرية		المسنول عن التنفيذ	الفترة الزمنية للتنفيذ				الأنشطة المخططة
				ممول	غير ممول		4	3	2	1	

رسم توضيحي 3 الاطار العام لخطة وزارة الصحة 2017م

كيفية اعداد ميزانية مالية (بنود ومستحقات)

تُعدُّ ميزانية الخطط التشغيلية في جداول ومهما اختلفت نماذج الميزانية المالية من مؤسسة الى أخرى فإن بنود الميزانية الرئيسية لا بد أن تشمل:

- حوافز طواقم العمل (مع مراعاة معايير الجهة المانحة أو الممولة)
 - حوافز المستهدفين بالنشاط أو الفعالية
 - المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الأنشطة (غالبا ما تكتب ربعية للخطط السنوية)
 - المدة الزمنية للنشاط
 - تكاليف مكان اقامة النشاط
 - تكاليف القرطاسية اللازمة للنشاط
 - تكاليف البوفية وغيرها
 - وتوقيع المسئول عن تنفيذ النشاط
- وفي ما يلي نموذج لميزانية مالية خاصة باقامة دورة تدريب مدربين على مستوى المحافظات (12 محافظة):

الخطة المالية للتدريب التكاملي للكوادر الصحية في الجمهورية اليمنية - المرحلة الاولى ابريل - مايو 2018م						
دورة تدريب المدربين على مستوى المحافظات (الأحد 22 ابريل - الخميس 26 ابريل 2018م)						
1_	الغلاصة وزارة الصحة	دورة الواحدة ايام فعليه 7	عدد المحافظات 11	المكان المحافظات	عدد الدورات	اجمالي كلي للمشاركين
	عدد المشاركين	المختبر	المعالجة	فرق الاستجابة	اجمالي كلي للمشاركين	عدد الدورات
	48	48	48	48	144	12
	م	البيان	عدد الدورات	العدد	اجمالي المبلغ	ملاحظة
	1	بدل المتدربين الداخليين	11	144	3,960,000	
	2	بدل المتدربين الخارجيين	-	-	-	
	3	المدربين الخارجيين	11	3	3,234,000	مدرب لكل جزئية من جزئيات التدريب
	4	منسقين داخليين - سكرتاريا ومالية	11	2	605,000	
	5	الإشراف العام	11	1	770,000	
		الاجمالي 1		150	8,569,000	
	1	بوفية		150	600,000	
	2	قرطاسية بما فيها الوحات الاعلانية		150	150,000	
	3	شنت	1	150	450,000	
	4	مطبوعان		150	150,000	
	8	ايجار قاعة	11	1	330,000	
		الاجمالي 2			1,680,000	
		الاجمالي العام 2+1			10,249,000	

الاعداد لنشاط أو فعالية (ورشة عمل أو دورة تدريبية)

أولاً: قائمة المهام:

وهي الاجراءات والخطوات اللازم عملها من قبل طواقم العمل لإنجاز المهمة الرئيسية. وفي حالة الاعداد لدورة تدريبية على سبيل المثال فإننا بحاجة الى القيام بالمهام التالية:

- اعداد خطة الدورة الفنية كاملة وصياغتها بوضوح كمشروع العمل الرئيسي والتي تتضمن التالي:

- عنوان النشاط (الدورة أو ورشة العمل) ومجالها
- أهداف النشاط العامة والخاصة
- المستهدفون بالنشاط (عدددهم والجهات التي يتبعونها)
- الاجراءات والخطوات
- مؤشرات نجاحها

- اعداد الميزانية المالية اللازمة لتنفيذ النشاط وبنودها الرئيسية كما يلي:

- اعداد الخطة الفنية للنشاط (لجنة)
- أجور طواقم العمل (8) وحوافز المستهدفين (24) ويتم احتسابها وفقا لأدوار كل منهم والمنطقة التي تم ترشيحهم منها (داخل أو خارجي).
- تكاليف اعداد وطباعة الأدبيات (32 نسخة)
- نفقات (ايجار) المكان والمستلزمات
- القرطاسية كاملة (32 نسخة)
- البوفية (32 وجبة افطار، 32 قارورة ماء، 32 علبة عصير أو 4 ثلاثجات شاي سعة 8 أكواب، 32 وجبة غداء، 16 علبة مناديل ورقية).

- اعداد قوائم المستهدفين عبر صياغة مذكرات الى الجهات التي يتبعونها لطلب

الترشيح ومتابعة الترشيح والتواصل معهم والمستهدفون بالنشاط هم إما:

- المتدربون (في الدورات التدريبية) أو
 - المختصون والمعنيون (في ورش العمل)
- ويجب أن لا يتجاوز عدد المستهدفين في الدورات التدريبية 24 متدربا لضمان جودة التدريب ومخرجات الدورة.

- اعداد قائمة بطاقم العمل اللازم لإنجاز النشاط وفقا للتخصصات والمهارات والقدرات المطلوبة والتي تضمن تحقيق أهداف الدورة الرئيسية ونجاح مؤشراتها وجودة مخرجاتها وهم في حالة الدورات التدريبية وورش العمل:

- المدربون (وعددهم مدرب واحد لكل 8 متدربين)
- المنسقون (واحد للدورة أو ورشة العمل)
- المسهلون (اثنان لكل دورة أو ورشة عمل)
- المشرفون (واحد للدورة أو ورشة العمل)
- المسئول المالي.

فيصبح اجمالي عدد منظمي الدورة التدريبية أو ورشة العمل 8 أشخاص. ويفضل أن تصاغ قائمة سلفا بالمعايير اللازم توفرها في كل منهم للالتزام بها عند الاعداد والتخطيط لكل الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة أو الجهة المعنية بالتنفيذ.

- اعداد أدبيات النشاط والتي تشمل كل مما يأتي:

- برنامج الدورة (جدول المواضيع والايام) ويفضل أن يتم بالمناقشة مع المدربين والمشرفين سلفا واقراره بعد ذلك وتعميمه على المعنيين من قبل المختص (المسهلين).
- اعداد مادة الدورة كاملة بنسختها (الورقية والاليكترونية).
- اعداد الاختبارين القبلي والنهايي.
- اعداد استمارة تقييم المستهدفين لكافة جوانب الدورة (محاضرين، مواضيع، خدمات، تغذية، بدلات ... الخ).
- اعداد مادة التمارين المزمع القيام بها وورق العمل ومتطلبات مجموعات العمل في الدورة (كبطائق الحقائق، والكروت وقصاصات مطبوعة ... الخ).

- توفير مكان ومستلزمات تنفيذ النشاط وتجربتها قبل انطلاق الفعالية وهي كالتالي:

- مكان اقامة النشاط تتوفر الكهرباء ومكبرات الصوت ودورات المياه وأماكن الصلاة والأكل وغيرها والمصعد في حال كان مرتفعا وزيارته قبل الفعالية لفحص ذلك والتأكد منه.
- أجهزة (اللابتوب، البروجكتر، التوصيلات، مؤشر الليزر، الطابعة).
- البوفية (وجبة الإفطار والغداء والمشروبات والمناديل الورقية).

- القرطاسية كاملة وتشمل:
 - اعداد اللوحة التعريفية الرئيسية بالدورة والتي تحمل عنوان الدورة والراعي والممول ومراجعتها جيدا قبل وبعد الطباعة. وكذلك الارشادية الى مكان الفعالية.
 - اعداد الكروت التعريفية الخاصة بالمتدربين والمدربين وغيرهم بالاسم والعمل.
 - كشوف توقيع مشاركي الدورة وكتابة الأسماء والعناوين البريدية.
 - مواد التدريب المستهلكة (لوحة للكتابة، أفلام سبورة، لوحات ورقية مع حواملها، كروت ملونة، صمغ كبير جاف، دباسة ودبابيس ... الخ). اضافة الى
 - ملف المتدرب والذي يجب أن يحتوي على مادة الدورة بنسختها الورقية والاليكترونية وقلم أزرق وبرنامج الدورة اضافة الى دفتر ملاحظات وبطاقة المشاركة مع حامل البطاقة.
 - اعداد شهادات المشاركة الخاصة بالنشاط.

- اعداد تقرير عن الفعالية يشمل ما يلي:

- سير الفعالية بصورة عامة
- تحليل نتائج الاستبيان الخاص بالمستهدفين
- ادراج التوصيات التي خرجت بها الدورة
- أهم العوائق والاشكالات التي واجهت سير الدورة أو النشاط

ثانيا: الطاقم والمسئوليات:

طاقم العمل المطلوب لتنفيذ النشاط كما سبق أعلاه هم:

- مُعدُّو الخطة
 - المنسق
 - المسهل
 - المسؤول المالي
 - المدرب
 - المستهدف (المتدرب أو المختص)
 - المشرف
- ولكل منهم مسؤولية من قائمة المهام يعنى بها ليتم العمل بتناغم وسلاسة والا فستظهر كثير من الاختلالات أثناء تنفيذ النشاط حتما وتنعكس سلبا على النتائج المرجوة منه وعلى رضا المستهدفين حتما.

الجدير بالذكر أن قائمة المهام المذكورة تفصيلا أعلاه متسلسلة بحسب ما هو مطلوب أولا بأول كما جرت به عادة منفذي الأنشطة على أرض الواقع العملية لكن ادراجها هنا تحت المسؤول عن القيام بها سيخلط ذلك الترتيب قليلا باختلاف الشخص المعني ولذلك يجدر أن تفهم كالتالي: قبل الفعالية عند التحضير لها، وأثناء الفعالية، وبعد الانتهاء منها.

• مُعَدُّو الخطة:

- اعداد مقترح يحمل فكرة اجراء النشاط والهدف منه والاجراءات أو الخطوات المقترحة للسير قدما الى تنفيذه في حال اعتمد من قبل الجهة المختصة انطلاقا من تقدير جدواه.
- وهنا يأتي دور البراعة في ابتكار الافكار وصناعة المشاريع التي تصل في نهاية المطاف اما للإبداع ولمعان صاحبها أو لتلبية الاحتياجات بدلا من الانكفاء امامها عجزا من قبل من يفترض به ايجاد الحلول ومعالجة الاشكاليات وازاحة العراقيل بأفق جديد غير سلوك الطريق الذي أوصله لحالة التعثر والحاجة.

• المنسق/ون:

- قبل الفعالية منسق النشاط معني ب:
 1. اعداد قائمة بالمشاركين (المدربين والجهات التي يتبعها المستهدفين) وصياغة مذكرات الترشيح للجهات أو الدعوات وتسليمها للمسهل لإيصالها ومتابعة تلك الجهات.
 2. التواصل مع المدربين أولا بأول قبل موعد النشاط وأخذ مادة الدورة والامتحانات القبليّة والبعديّة والتمارين المزمع تنفيذها وغيرها لإعداد نسخ اليكترونية وورقية منها بعدد المشاركين بالدورة منها.
- أثناء الفعالية منسق النشاط معني ب:
 3. ادارة حلقات التدريب وتقديم المدربين للمستهدفين.
 4. اعداد كروت التعارف والترتيب العشوائي للمتدربين وفقا للكروت التعريفية الخاصة بكل متدرب بداية الفعالية وعقب التسجيل والافتتاح.
 5. صياغة قواعد العمل أثناء النشاط مع المتدربين (الالتزام، حسن الاصغاء، اغلاق الهواتف ... الخ) وتعليقها في لوحة داخل مكان النشاط.
 6. جمع توقعات المستهدفين عن الدورة في كروت ملونة وتعليق ما هو حقيقي منها على لوحة في مكان التدريب.

7. شرح فائدة الامتحانات القبلية والبعدية وتوضيح ما هو غامض فيها للمستهدفين. مساعدة المدربين في توضيح مهام مجاميع العمل وماهية التمارين.

- بعد الفعالية منسق النشاط معني ب:-
- 8. صياغة ورقة التوصيات التي خرجت بها الفعالية وطباعتها وقرائنها على المشاركين عند انتهاء النشاط.
- 9. رفع تقرير نهائي لمشرف الدورة يتضمن تحليل استمارة التقييم الخاصة بالمستهدفين.
- 10. اعداد صيغ الشهادات وفقا لأدوار المشاركين ورفعها لمشرف الدورة لمراجعتها ليتم سحبها ودفعها للمسهل لإتمام توقيعها وختمها وتوزيعها.

• المسهل/ون:

- قبل الفعالية المسهل للنشاط معني ب:-
- 1. ايصال مذكرات الترشيح أو الدعوة للجهات المحددة له والحصول على قائمة المرشحين (أسماء وأرقام هواتف).
- 2. نسخ الأدبيات التي تم جمعها من قبل المنسق وفقا لإجمالي عدد المشاركين بالدورة واعداد ملفات المتدربين كاملة.
- 3. زيارة مكان النشاط قبل الفعالية ووضع اللوحة التعريفية الخاصة بالنشاط في مكان تنفيذه. واللوحات الارشادية الورقية الدالة الى مكان الفعالية.
- 4. تجهيز كامل القرطاسية الخاصة بالنشاط والتأكد من وجود كل ما هو مطلوب قبل الفعالية في مكان اقامة تنفيذ النشاط.
- 5. التأكد من توفر وعمل كافة الأجهزة المطلوبة والمذكورة أعلاه (الكمبيوتر، الطابعة، البروجيكتور، مؤشر الليزر، مكبرات الصوت .. الخ). وتوفر الكهرباء والمياه في مكان إقامة الفعالية.

- أثناء الفعالية المسهل للنشاط معني ب:-
- 6. تسجيل المستهدفين خلال النصف ساعة المخصصة بداية الفعالية في كشف الحضور (رقم 1).
- 7. توزيع ملفات المتدربين والقرطاسية في مكان التدريب.
- 8. تجهيز البوفية في مكان التدريب.

9. توزيع التقييم القبلي والنهائي واستمارة تقييم الفعالية وجمعها بعد ملئها من قبل المستهدفين وحفظها حتى نهاية الدورة.
10. توقيع كشف الحضور (رقم 2) عقب الاستراحة المحددة في برنامج النشاط. ورفع لمشرف الدورة لتوقيعه وتسليمه للمسئول المالي لكي يتم صرف مستحقات المشاركين وفقا له.
11. اعداد كشف مطبوع بأسماء المستهدفين الذين حضروا وأرقامهم وعناوين بريدهم الإلكتروني في جدول وطبع نسخ منه وفقا لعددهم لتوزيعه على الجميع نهاية الدورة.

- بعد الفعالية المسهل للنشاط معني بـ:

12. جمع ما تبقى من قرطاسية الدورة وحفظ الأجهزة التي تخص منظمي الدورة والجهة المنظمة لها.
13. وضع الأوراق التي جمعت من المستهدفين أثناء الدورة في ملفات كافي وتسليمها للمشرف (الامتحانات القبلية والبعدية واستمارات التقييم) عقب انتهاء الدورة.
14. متابعة توقيع وختم الشهادات الخاصة بالمشاركين في الدورة والتواصل مع المشاركين عند جهوزيتها لتسليمهم اياها بما لا يتجاوز 3 أيام في حال وزعت عقب انتهاء الفعالية.

● المسؤول المالي:

- قبل الفعالية المسئول المالي للنشاط معني بـ:
 1. اعداد الخطة المالية (الميزانية) وفقا لأجندة الدورة أو الورشة.
 2. استلام المخصص المالي الخاص بالنشاط من الممول ودفع تكاليف البنود للمعنيين.
 3. جمع الفواتير وسندات التحصيل (للوquود، والمشتريات، وايجار المكان ... الخ).
- أثناء الفعالية المسئول المالي للنشاط معني بـ:
 4. توزيع حوافز المشاركين عند انتهاء الدورة وفقا لكشف الحضور رقم 2 المعتمد من مشرف الدورة.
- بعد الفعالية المسئول المالي للنشاط معني بـ:
 5. عمل الإخلاءات ورفعها لمشرف الدورة عقب انتهاء الدورة.

• **المدرّب/ون:**

- قبل الفعالية المدرّب معني بـ:
 1. اعداد برنامج الدورة بالتنسيق مع مشرف الدورة وبما يحقق أهداف النشاط والغرض من اقامته.
 2. اعداد مواد الأدبيات (مادة التدريب، التمارين، الامتحانات القبلية والبعديّة) وتسليمها لمشرف الدورة والمسهل ليتم اعداد نسخ المشاركين وملفات المستهدفين.
- أثناء الفعالية المدرّب معني بـ:
 3. التدريب والإشراف على أداء مجموعات وحلقات العمل والاجابة على استفسارات المشاركين وتوجيههم.
 4. تصحيح أوراق الامتحان القبلي مباشرة لرسم تصور عن مدى ادراك المستهدفين بموضوع ومادة النشاط والهدف من اقامته.
- بعد الفعالية المدرّب معني بـ:
 5. تصحيح الامتحان البعدي ورفع تقرير متكامل عند نهاية الدورة عن مدى تحقيق أهداف النشاط ومستوى المتدربين ورفع له لمشرف الدورة.

• **المستهدفون (المتدرب/ون أو المختص/ون):**

- أثناء الفعالية المستهدف معني بـ:
 1. الالتزام بقواعد العمل المتوافق عليها عند بداية انطلاق الفعالية والحرص على الانتباه والتحصيل والمشاركة الفاعلة في النقاش.

• **المشرف/ون:**

- قبل الفعالية مشرف النشاط معني بـ:
 1. الاشراف الكامل على تنفيذ جميع الاجراءات وعمل منظمي النشاط.
 2. مراجعة جميع مواد الأدبيات قبل نسخها للمستهدفين.
- أثناء الفعالية مشرف النشاط معني بـ:
 3. التواجد وقت التدريب وتوزيع الشهادات عند نهاية الدورة في حال تم ذلك حينها.
- بعد الفعالية مشرف النشاط معني بـ:
 4. اعداد التقرير النهائي عن الدورة.

ثالثاً: الميزانية التشغيلية لتنفيذ الدورة:

الخطة المالية للتدريب التكاملي للكوادر الصحية في الجمهورية اليمنية - 2018م						
تكاليف فرق العمل الفني للاعداد والتحضير والتنسيق وطباعة الأدلة						
ملاحظة	بيان المخصصات				البيان	م
	اجمالي المبلغ	القسط اليومي	الايام	العدد		
	1,200,000	10,000	15	8	اللجنة الفنية المكلفة لاعداد خطة لمواجهه وباء الدفتريا	1
	560,000	7,000	10	8	فريق اعداد الخطة المالية والفنية	2
	600,000	6,000	10	10	فريق اعداد دليل المتدربين	3
	500,000	5,000	10	10	فريق التنسيق والمتابعة المالية والإدارية	5
	10,000,000				تكاليف طباعة الدليل ، والاستمارات والسجلات	6
	1,000,000	10,000	10	10	الإشراف العام والمتابعة لفرق العمل من قبل قيادة الوزارة	7
	13,860,000			46	الاجمالي العام	

رسم توضيحي 4 يوضح ميزانية الاعداد والتحضير لخطة تدريب كوادر المرافق الصحية بالجمهورية

الخطة المالية للتدريب التكاملي للكوادر الصحية في الجمهورية اليمنية - 2018م											
ملخص عام لاجمالي التكلفة المالية											
م	المحافظة	عدد المديرية	عدد المرافق الصحية بحسب النوع				دورة التدريب للعاملين للمراكز الصحية والوحدات الصحية		دورة التدريب للعاملين بالمستشفيات المرجعية والريفية ومكاتب الصحة المجتمعية		اجمالي كلي 2+1
			مستشفى مرجعي	مستشفى ريفي	مركز صحي	وحدة صحية	اجمالي المرافق	العدد للمشاركين والمدربين	العدد للمشاركين والمدربين	العدد للمشاركين والمدربين	
42,272,600	17,125,700	489	25,146,900	522	329	190	121	12	6	20	محافظة اب
22,281,400	13,927,300	369	8,354,100	287	139	5	116	12	6	10	محافظة الامانة
41,948,500	15,500,300	463	26,448,200	563	419	351	56	9	3	26	محافظة الحديدة
16,695,100	5,892,800	168	10,802,300	218	174	160	9	4	1	9	محافظة المحويت
91,828,700	38,157,700	609	53,671,000	665	404	202	174	22	6	23	محافظة تعز
35,296,500	15,161,300	477	20,135,200	416	305	253	44	6	2	31	محافظة حجة
26,654,700	12,369,500	311	14,285,200	379	240	146	84	8	2	16	محافظة صنعاء
13,112,800	3,826,500	101	9,286,300	189	136	92	41	3	0	6	محافظة ريمة
8,110,400	5,809,000	170	2,301,400	88	41	3	35	0	3	8	محافظة عدن
19,033,900	7,620,100	249	11,413,800	231	165	131	30	2	2	15	محافظة صعدة
30,864,000	14,980,500	401	15,883,500	329	258	212	31	13	2	20	محافظة عمران
16,827,600	8,251,900	219	8,575,700	175	141	121	12	7	1	11	محافظة ابين
24,664,800	12,519,300	361	12,145,500	247	170	118	42	8	2	20	محافظة البيضاء
18,738,600	6,310,700	175	12,427,900	272	189	144	39	5	1	9	محافظة الضالع
18,045,700	9,640,400	248	8,405,300	201	133	80	43	9	1	12	حضرموت المكلا
8,564,100	5,474,900	161	3,089,200	71	50	36	10	3	1	9	محافظة المهرة
20,287,100	8,692,800	260	11,594,300	259	182	138	38	5	1	16	حضرموت سيئون
21,740,400	10,870,900	301	10,869,500	228	173	140	24	8	1	17	محافظة شبوة
10,259,700	5,655,900	171	4,603,800	102	65	42	20	3	0	12	محافظة الجوف
2,771,100	1,349,700	25	1,421,400	43	23	13	10	0	0	2	محافظة سقطرى
33,363,500	11,209,900	287	22,153,600	460	327	248	66	11	2	12	محافظة نمار
22,577,100	16,030,200	378	6,546,900	138	118	81	16	19	2	14	محافظة مارب
23,146,600	9,719,300	269	13,427,300	269	204	168	28	7	1	15	محافظة لحج
569,084,900	256,096,600	6,662	312,988,300	6,352	4,385	3,074	1,089	176	46	333	الاجمالي 1
63,220,000											تدريب المدربين على مستوى المركز والمحافظات
13,860,000											اجمالي 3 تكلفة الاعداد والتحضير والطباعة
646,164,900											اجمالي كلي 3+2+1

رسم توضيحي 5 يوضح ملخص عام لميزانية تدريب كوادر المرافق الصحية في الجمهورية

كيفية اعداد خطة لتغطية فعالية ميدانية

- **أولاً: قائمة المهام المطلوبة:**
- تشكيل اللجنة التحضيرية على مستوى الوزارة كون هناك مشاركة لمختلف القطاعات في أغلب الأوقات وخصوصاً عندما تكون عاليات احتفالية حاشدة. وتتألف هذه اللجنة من:
 - وزير الصحة العامة والسكان
 - وكيل قطاع الخدمات والرعاية الصحية
 - مدير مركز الاعلام والتثقيف الصحي
 - مدراء عموم الطوارئ والاسعاف والخدمات والمنشآت الخاصة والامداد الطبي
 - عمليات الطوارئ الصحية
 - المسئول المالي
- تعقد اللجنة التحضيرية اجتماعها لتحديد قائمة الأنشطة المقترحة تنفيذها – والتي ستبنى خطة الفعالية الميدانية وميزانيتها - عليها وتناقش أيضاً في اجتماع اللجنة المنظمة العليا للفعالية مع مختلف القطاعات وأبروها الجهات الأمنية. فعلى سبيل المثال:
 - فعاليات تعبوية ميدانية ووطنية (مؤتمر صحي، بيان رسمي، فلاشات، لوحات)
 - اقامة مخيمات طبية في الميدان
 - تجهيز فرق الاسعاف والاخلاء الميدانية
 - نزول مستشفى ميداني أو أكثر موقع الفعالية
 - نزول عربات جمع الدم والتبرع الى ميدان الفعالية
 - جهوزية المشافي المجاورة وباقي المشافي ليوم الفعالية ... الخ
- اعداد الخطة الفنية الميدانية للفعالية وميزانيتها لترفع للجنة التحضيرية وعبرها للجنة المنظمة العليا للفعالية. وتشمل هذه الخطة الجوانب الفنية المتعلقة بقائمة الأنشطة المقترحة أعلاه كالتالي:
 - عدد المخيمات الطبية وموقعها في الميدان والكوادر المطلوبة لها
 - عدد سيارات الاسعاف المطلوبة للميدان واماكن توزيعها
 - عدد الفرق الاسعافية المتحركة في الميدان وكوادرها
 - عدد قرب الدم المراد جمعها والكوادر المطلوبة

- عتائد الامداد الطبي المطلوبة للمخيمات والمستشفيات الميدانية والمستشفيات العامة للاستجابة لأي حادثة ... الخ
- اضافة الى الميزانية التقديرية المطلوبة لتغطية جميع تلك النفقات.
- تعديل تفاصيل الخطة الفنية الميدانية عقب الاجتماع مع اللجنة المنظمة للفعالية بحسب التوافق مع الخطط المقدمة من باقي القطاعات.
- اعداد جداول (أسماء وأرقام) فرق العمل المركزية والميدانية والكوادر الطبية لتغطية الفعالية في المخيمات والمستشفيات الميدانية وفرق الاسعاف والاخلاء وعربات بنك الدم اضافة الى فرق الامداد الميدانية.
- اعداد خرائط توزيع الأنشطة في الميدان وتحديد مواقعها عليها.
- أدبيات مواد التعبئة الصحية الوطنية والميدانية.
- التأكد من جهوزية عتائد الامداد الطبي واستعداد سيارات الاسعاف وعربات بنك الدم والمستشفيات الميدانية والعامة.

- اعداد مواد الاعلام والتثقيف الصحي الميدانية والتعبئة الصحية الوطنية للكوادر الصحية وكافة المجتمع (المقروءة والمسموعة والمرئية) ويجب ايلاء هذا الباب أهمية كبرى لما له من دور تعبوي في الميدان وتأثير على المجتمع فهو يمثل إحدى أهم القطاعات الأساسية والقوة لبقية أفراد المجتمع:
- فلاشات مرئية تبتث على القنوات المرئية
- لوحات عملاقة تعبوية تمثل القطاع الصحي
- لوحات تعريفية داخل الميدان
- لوحات ارشادية ميدانية توضح اماكن المرافق والاخلاء وخطوط الطوارئ
- فعاليات تعبوية ميدانية عبر فرق متحركة
- حلقات اذاعية قبل انطلاق الفعالية تعبوية وتثقيفية الخ

- اعداد الميزانية التشغيلية اللازمة بحسب التعديل المقر من قبل اللجنة المنظمة للفعالية وتعميدها رسميا لاستكمال المعاملات المالية واستخراجها. وأهم بنودها:
- حوافز فرق الاسعاف الطبي والاخلاء الميدانية وسائقي سيارات الاسعاف
- حوافز الفرق الطبية في المخيمات والمستشفيات الميدانية
- قيمة المحروقات اللازمة لسيارات الاسعاف وعربات الدم والمستشفيات الميدانية
- حوافز اللجنة التحضيرية ومعدّي الخطة الفنية وميزانيتها
- تكاليف عتائد الامداد الطبي والدعم اللوجستي المطلوبة
- تكاليف أنشطة التعبئة والتثقيف الصحي (الفلاشات واللوحات والحلقات وغيرها)

- **ثانياً: طاقم العمل ومسئوليات كل منهم:**
- اللجنة التحضيرية
- فريق عمليات الطوارئ الصحية
- الفرق الطبية والإسعافية الميدانية
- فرق الإمداد المركزية والميدانية
- فريق التعبئة الصحية والتثقيف الميداني
- فريق الخدمات والمنشآت الخاصة
- المسئول المالي

● **اللجنة التحضيرية:**

- قبل الفعالية:
 1. اعداد قائمة الأنشطة المقترح تنفيذها وفقا لحجم ومكان الفعالية والامكانيات المتاحة.
 2. اعداد امقترح الخطة الفنية الميدانية والميزانية التقديرية لها.
 3. عرض المقترح على اللجنة المنظمة العليا ومناقشة ماهيتها والهدف منها.
 4. اقرار الصيغة النهائية للخطة الفنية الميدانية بعد التنسيق مع القطاعات للبدء بتنفيذها.
 5. تكليف فرق العمل المركزية والميدانية.
 6. متابعة والاشراف على جميع الفرق والخطوات التي تم انجازها أولا بأول.
 7. اصدار جميع التكاليف والتعميمات الداخلية الخاصة بتنفيذ الخطة الى المشافي ومكاتب الصحة وبنوك الدم وغيرها.

- أثناء الفعالية:

- 8. الاشراف الكامل على أداء الفرق وسير تنفيذ الخطة في الميدان وتلافي أي نقص أو خلل في الحال.

- بعد الفعالية:

- 9. اعداد التقرير الكامل عن سير الفعالية بما يشمل الخطط والمؤشرات والعراقيل التي تم مواجهتها وأهم التوصيات من فرق العمل المركزية والميدانية لرفعها والنظر في تلافيها مستقبلا وعدم الوقوع فيها مجددا.

● **فريق عمليات الطوارئ الصحية:**

- قبل الفعالية:

- 1. التنسيق الكامل بين فرق العمل المركزية والميدانية.

2. التواصل مع جميع الكوادر الطبية والاسعافية المكلفة بتغطية الفعالية ميدانياً.
3. رسم خرائط ميدانية توضح مواقع المخيمات والمستشفيات الميدانية وأماكن توزيع سيارات الاسعاف في الميدان وخارجه وطرق لإخلاء وغيرها.
4. التنسيق مع عمليات القطاعات الأخرى كعمليات الداخلية والاعلام وغيرها.
5. تدريب الفرق الميدانية على جميع تلك الخرائط وطرق الاخلاء ومواقع المخيمات والمشافي ... الخ.
6. ابلاغ الجهات المعنية بأي تعاميم صادرة عن اللجنة التحضيرية ومتابعة التزامها بتلك التعميمات.

- أثناء الفعالية:

7. الاشراف الميداني الكامل والتنسيق ومتابعة جميع مرافق الخدمة الميدانية واحتياجاتها أولاً بأول وربطها مع اللجنة التحضيرية في حال اقتضى الأمر مباشرة.
8. متابعة باقي الفرق المركزية والميدانية (الامداد، التعبئة، الخدمات .. الخ) ورفع تقارير يومية عنها.

- بعد الفعالية:

9. رفع تقرير فني مفصل للجنة التحضيرية عن سير الفعالية يشتم عدد الحالات التي اسعفت وتلك التي استقبلت في المخيمات وعن أي عراقيل أو اشكاليات حدثت وتوصيات فريق العمليات ... الخ

● الفرق الطبية والاسعافية الميدانية:

- قبل الفعالية:

1. التدريب على جميع تفاصيل الخطة الميدانية وزيارة الميدان قبل الفعالية.

- أثناء الفعالية:

2. التواجد في الميدان.
3. الالتزام بقواعد العمل المتوافق عليها.
4. التواصل مع العمليات في حال اقتضى الأمر وعدم تجاوز الأدوار.

- بعد الفعالية:

5. كتابة تقرير مختصر بما تم القيام به وما تم استهلاكه والاشكاليات التي تم مواجهتها في الميدان والتدريب الذي سبقه.

● **فرق الامداد المركزية والميدانية:**

- قبل الفعالية:
 1. اعداد عتائد الامداد كاملة الموضحة في الخطة.
 2. نقل العتائد الى اميدان الفعالية ومن ثم توزيعها على مرافق تقديم الخدمة في الميدان.
 3. اعداد كشوفات صرف واخلاء ميدانية لما يتم تزويد فرق الاسعاف والفرق الطبية الميدانية به (كحقائب الاسعاف ونقالات الجرحى وغيرها).
- أثناء الفعالية:
 4. متابعة والاشراف على استخدام الأدوية والمستلزمات في مرافق الخدمة الميدانية والحفاظ عليها فيما دون الضرورة.
- بعد الفعالية:
 5. اعادة المخزون المتبقي في الميدان الى مخازن الامداد وعمل استمارات الاسترجاع.
 6. كتابة تقرير مفصل عن سير عملية التغطية أثناء الفعالية وحجم المستهلك من عتائد الامداد مقارنة بحجم الاستجابة ورفع ذلك التقرير للجنة التحضيرية عقب انتهاء الفعاليات.

● **فريق التعبئة الصحية والتثقيف الميداني:**

- قبل الفعالية:
 1. اعداد برنامج التعبئة الصحية المقرر تنفيذه والرفع به للجنة التحضيرية.
 2. اعداد مواد الفلاشات وصيغ اللوحات التعبوية والارشادية.
 3. تدريب فرق التوعية والفرق الشبابية والكشفية في الميدان من مختلف القطاعات.
- أثناء الفعالية:
 4. الاسهام في التوعية الميدانية.
- بعد الفعالية:
 5. رفع تقرير مفصل عن جميع الأنشطة التعبوية الوطنية والميدانية التي أجريت ومؤشرات تنفيذها وأثرها على حركة باقي الفرق (سيارات الاسعاف والاخلاء مثلا، أو عدد قرب الدم التي جمعت بالتغطية الاعلامية المواكبة للفعاليات وعمل التثقيف الصحي في الميدان ... الخ).

● فريق الخدمات والمنشآت الخاصة:

- قبل الفعالية:

1. اعداد خطة الاستجابة للمستشفيات العامة والخاصة المحيطة في الميدان وباقي المشافي في المدينة.
2. صياغة التعميمات والمعايير المطلوبة من المستشفيات لضمان جهوزيتها.
3. العمل على توفير كم من الامداد يكفي لتزويد تلك المستشفيات في حال وقع حادث وتم الاخلاء اليها.
4. متابعة التزام تلك المستشفيات بحثثيات التعميمات الصادرة اليها من اللجنة التحضيرية ومعالجة أي اشكاليات تواجهها قبل وأثناء الفعالية أولاً بأول.
5. زيارة الطوارئ وأقسام العناية المركزة واعداد تقرير كامل عنها قبل انطلاق أنشطة الفعالية الميدانية عنها.
6. اعداد كشوف بكافة الكودر المناوبة وتلك التي تحت الاستدعاء قبل وأثناء الفعالية في تلك المستشفيات ورفد فريق عمليات الطوارئ بها.

- أثناء الفعالية:

7. متابعة التزام وجهوزية المستشفيات واحتياجاتها عند اللزوم ودعمها.

- بعد الفعالية:

8. رفع تقرير متكامل عن سير العملية وتجاوب المستشفيات وجهوزيتها وجميع الاشكاليات والمعوقات التي واجهتها والتوصيات المقترحة ورفعها للجنة التحضيرية.

● المسئول المالي:

- قبل الفعالية:

1. اعداد الميزانية الخاصة بالخطة الفنية الميدانية لتغطية الفعالية.

- أثناء الفعالية:

2. الصرف والاخلاء المباشر في الميدان لكافة الاحتياجات الطارئة ومستحقات الفرق الميدانية وفرق العمل المركزية.

- بعد الفعالية:

3. استكمال صرف المستحقات الخاصة بطواقم العمل وعمل الاخلاءات.
4. رفع تقرير مفصل عن سير عملية التغطية والمعوقات وأهم التوصيات للجنة التحضيرية.

- ثالثاً: الميزانية اللازمة لتنفيذ الفعالية:

يجدر الإشارة الى انه عند وضع الميزانية المالية يجب الاخذ بعين الحسبان فترة الاعداد والتنفيذ ويوم على الاقل عقب انتهاء الفعالية لجميع الكوادر والنفقات التشغيلية اللازمة لتغطية كافة المستحقات اللازمة لاستعادة الأدوية والمستلزمات والعربات وغيرها من الميدان اضافة الى مراعاة جهود اللجنة التحضيرية ولجان اعداد الخطة والميزانية المنبثقة عنها.

كما يجدر الإشارة الى أن تعديل الميزانية قبل وأثناء وبعد الفعالية وبحسب ما هو ممول من عدمه أو حدوث أي طارئ وبالنظر الى المخرجات عقب الفعالية أمر وارد.

أهم بنود الميزانية:

- حوافز طواقم العمل:

- طواقم سيارات الاسعاف (السائقون والتمريض المرافق)
- المسعفون الميدانيون
- طواقم المخيمات الطبية (الأطباء والمرضون)
- طواقم عربات نقل الدم (الفنيون والمختبرات)
- طواقم عربات المشافي الميدانية (أطباء وممرضون وغيرهم)
- طواقم الامداد الطبي الميدانية والمركزية
- طواقم التعبئة الصحية الميدانية والمركزية
- طواقم المستشفيات (الخدمات والمنشآت الخاصة)
- طاقم العمليات (المركزية والميدانية)
- اللجنة التحضيرية

- محروقات سيارات الاسعاف وعربات نقل الدم والمستشفيات الميدانية

- قيمة الأدوية والمستلزمات الطبية اللازمة

- قيمة القرطاسية واللوحات الارشادية

- النثریات

وفيما يلي ناودج للميزانية المالية التي تم اعدادها لتغطية الفعاليات الوطنية الميدانية للعامين 2017م و 2018م.

كيفية اعداد خطة لحملة وطنية موسعة

المقصود بالحملة مجموعة الأنشطة الميدانية التي تقوم بها فرق متحركة لتقديم الخدمة الي المستفيدين (المستهدفين) مباشرة عبر إيصالها إليهم ..

أسباب تنفيذ الحملات الموسعة:

- إما لصعوبة وصول المستهدفين الى الخدمة أو
- لضمان تغطية جميع المستهدفين بلا استثناء ..

أنواع الحملات:

- تختلف نوع الحملة وفقا للهدف الرئيسي منها والجهة المنظمة لها والخدمة المقدمة للمستهدفين منها؛ فقد تكون الحملة:
 - بحثية: كعملية التعداد السكاني، أو
 - صحية: لإجراء تحصين ضد مرض ما، أو
 - سياسية: كحملات الاقتراع الشعبي المباشر في الانتخابات، أو
 - تعبوية: كالتى ينفذها مركز الإعلام والتنقيف الصحي، كما أنها قد تكون
 - دعائية: لترويج صنف ما أو سلعة للشركات الكبرى وغيرها ..

- كما أن الحملات تختلف بحسب خارطة التغطية المخطط لها قد تكون اما:
 - وطنية: تشمل جميع مناطق الجمهورية دون استثناء (محافظات، مديريات، دوائر انتخابية ... الخ).
 - موسعة: تشمل غالبية المناطق في الجمهورية لكن ليس جميعها لسبب أو ظرف أو لغرض معين من قبل مقدمي الخدمة ..
 - محددة: تقتصر على عدد محدد من المحافظات أو المديريات دون غيرها كالتى تستهدف محافظات انتشر فيها مرض أو استكمال انتخابات لم تتم فيها ... الخ

● كما أنها تختلف أيضا في نطاق وصولها فتكون اما:

- من منزل إلى منزل: لتشمل جميع المنازل في الجمهورية ..
- عبر مراكز محددة ثابتة أو مؤقتة (في المدارس مثلا) يدعى جميع المستهدفين للوصول إليها خلال فترة الحملة .. وقد تكون

- خليط من النوعين السابقين أي عبر فرق متحركة تقدم الخدمات من منزل إلى منزل وأخرى في مراكز ثابتة سعياً لرفع نسب التغطية والوصول إلى المستهدفين ..

الجدير بالذكر أن الحملات ومنفذيها بحاجة إلى مهارات عالية من مهارات الاتصال المباشر وإلى تدريب كبير وخبرة في هذا المجال للحصول إلى أفضل نتائج تحقيق لأهداف الحملة.

كما أن الحملات بحاجة إلى تعبئة مجتمعية بارزة ومتعددة القطاعات (تغطية إعلامية، إرشادية، شبابية، طوعية، سياسية، رسمية ... الخ) تروج لها وتحفز المجتمع للتجاوب معها وتواجه أي شائعات قد تنتشر عنها؛ لضمان الحصول على أفضل نتائج وسد أي فجوات في مهارات الاتصال المباشر المؤكد وجودها بين الفرق الميدانية ..

كم أن الحملة بحاجة لخطة فنية محكمة تضعها لجنة من ذوي المهارة - أولاً - ثم الخبرة - ان وجدت - في هذا المجال لإعداد خطة تفصيلية تشمل جميع الإجراءات والتفاصيل اللازمة حتى انتهاء الحملة وما بعد انتهائها من أنشطة لازمة لجمع البيانات وادخالها وتحليلها والخروج بنتائج مفيدة على أرض الواقع وملبية للأهداف التي من أجلها تم تنفيذ الحملة والترويج لهذه النتائج بما يضمن تحقيق الفائدة من جمعها. مراعاة لما قد ينفق من نفقات طائلة قد تتجاوز في بعض الأوقات حد المليار ريال لتغطية ميزانية حملة واحدة منها .. وعليه؛ فإن الإعداد لحملة وطنية وتنفيذها يتطلب التالي:

- أولاً: قائمة المهام المطلوبة:

- تكليف لجنة تحضيرية ينبثق منها:
 - لجنة إعداد الخطة الفنية
 - لجنة إعداد الميزانية المالية
 - لجنة إعداد خطة التعبئة للحملة
- الخطة الفنية للحملة يجب أن يتم صياغتها وإعادة تعديل أي شيء فيها أثناء الإعداد للحملة ويجب أن تشمل:
 - تسمية الحملة او عنوانها الرئيسي
 - الأهداف العامة والخاصة للحملة

- المكونات الاساسية للحملة (تسجيل واقتراع، أو مسح وتحصين، أو توعية وتوزيع أدوية أو غيره).
 - نوع وآلية الحملة وفقا للأهداف والمكونات (من منزل إلى منزل أو عبر مراكز ثابتة).
 - المستهدفون تفصيلا (جغرافيا، تقسيما اداري، وحدات سكنية، فئات عمرية).
 - المنفذون ميدانيا (المعايير، الشبكات الميدانية المتخصصة، التدريب اللازم).
 - الاجراءات المركزية اللازمة (التعميمات، الاجتماعات مع القطاعات، أعداد خطط التغطية والتعبئة للحملة).
 - احتياجات الحملة من طواقم عمل مختلفة وأماكن ووسائل نقل واتصال وأدبيات وأدلة وقرطاسية وغيرها وحجم تلك الاحتياجات.
 - إعداد الأدبيات (استمارات ودفاتر التسجيل، دليل التدريب، الخرائط الميدانية وخطوط السير، استمارات الإبلاغ على مختلف المستويات، اللوحات والملصقات وغيرها).
 - آليات البلاغ على جميع المستويات (المديريات، المحافظات، المركز).
 - العمليات الخاصة بالحملة وجمع البيانات من مختلف المستويات.
 - الإشراف على الحملة سير عملية الأعداد والتحضير والتنفيذ وتحصيل النتائج والتقييم على مختلف المستويات.
 - النتائج المطلوبة من الحملة تحقيقها وحجم الإنجاز منها.
 - المؤشرات لتنفيذ الحملة ومدى نجاحها.
- صياغة خطة الحملة الفنية والمالية أعلاه للرفع بها إلى رئاسة الوزراء لإقرار ودعوة كافة القطاعات إلى تبنيها والعمل كل في مجاله بما يسعى لنجاحها وتحقيق أهدافها ..

ثانيا: طاقم العمل ومسئوليات كل منهم:

- فريق اعداد الخطة الفنية والمالية
- المنفذون في الميدان
- شبكة البلاغات
- فريق العمليات
- المشرفون
- فريق التعبئة لحملة (متعدد القطاعات)

- ثالثاً: الميزانية التشغيلية:

بنود الميزانية الرئيسية:

- حوافز لجان أعداد الخطة الفنية والمالية والتغطية
- حوافز طواقم العمل الميدانية والمركزية والإشراف
- تكاليف اعداد وطباعة الأدبيات الخاصة بالحملة
- نفقات نقل وتوزيع وإعادة جمع السجلات والنتائج ووسائل نقل الفرق الميدانية
- تكاليف قرطاسية الفرق الميدانية والمركزية
- تكاليف التدريب للفرق الميدانية والعمليات
- تكاليف أنشطة وفعاليات التغطية للحملة (فلاشات، لوحات، بوسترات ... الخ)
- تكاليف ما قد يتم توزيعه (من أدوية ولقاحات وبطاقات انتخابية ووو ... الخ)
- تكاليف جمع وإدخال وتحليل البيانات وإصدار النتائج مركزياً
- تكاليف فعاليات إعلان نتائج الحملة (مؤتمر صحفي)

ويجدر الإشارة الى أنه في حالة الاعداد لميزانية الحملات الموسعة تبرز هناك قضية فارق صرف العملات والتي قد تصل الى مبالغ كبيرة - كما سترى في المثال التالي - وعليه يجب ادراج عمود خاص بسعر الصرف الرسمي المحلي وكذلك عمود يوضح فارق الصرف بين السعر الرسمي والسعر المتداول واجمالي كل واحد منهما.

وفيما يلي ملخص للميزانية المالية التي أُعدت لتغطية حملة المسح الوطني للأمراض المزمنة التي رافقت الحملة الوطنية للتحصين ضد شلل الأطفال والمسح التغذوي (من منزل الى منزل) أكتوبر 2017م

ميزانية المسح الوطني للأمراض المزمنة أكتوبر 2017 - أتم المرافقة للحملة الوطنية للتحصين
ضد شلل الأطفال والمسح التغذوي (من منزل الى منزل)

			الإجمالي العام للميزانية التشغيلية مع التدريب	نوى العاملة على مستوى الـ
المعادن بالدولار	المعادن بالريال	المعتمدة		الكادر
بالسعر الرسمي	بسعر السوق			العدد
ريال 250	للدولار 350			الايام
	تقريبا			البديل
والمركز				
8,756,000	30,646,000	\$87,560	21,890,000	محافظة إب
2,218,400	7,764,400	\$22,184	5,546,000	محافظة أبين
5,076,400	17,767,400	\$50,764	12,691,000	محافظة الأمانة
3,742,400	13,098,400	\$37,424	9,356,000	محافظة البيضاء
1,386,000	4,851,000	\$13,860	3,465,000	محافظة الجوف
7,991,600	27,970,600	\$79,916	19,979,000	محافظة الحديدة
2,191,200	7,669,200	\$21,912	5,478,000	محافظة الضالع
2,355,600	8,244,600	\$23,556	5,889,000	محافظة المحويت
709,200	2,482,200	\$7,092	1,773,000	محافظة المهرة
8,874,800	31,061,800	\$88,748	22,187,000	محافظة تعز
5,710,000	19,985,000	\$57,100	14,275,000	محافظة حجة
2,192,400	7,673,400	\$21,924	5,481,000	حضر موت المكلا
382,400	1,338,400	\$3,824	956,000	سقطة
2,029,600	7,103,600	\$20,296	5,074,000	حضر موت سيئون
5,254,800	18,391,800	\$52,548	13,137,000	محافظة ذمار
3,226,400	11,292,400	\$32,264	8,066,000	محافظة شبوه
2,677,200	9,370,200	\$26,772	6,693,000	محافظة صعده
4,130,800	14,457,800	\$41,308	10,327,000	محافظة صنعاء
1,777,200	6,220,200	\$17,772	4,443,000	محافظة ريمة
2,492,000	8,722,000	\$24,920	6,230,000	محافظة عدن
3,569,600	12,493,600	\$35,696	8,924,000	محافظة عمران
2,748,000	9,618,000	\$27,480	6,870,000	محافظة لحج
1,380,800	4,832,800	\$13,808	3,452,000	محافظة مأرب
80,872,800	283,054,800	\$808,728	202,182,000	الإجمالي العام محافظات
8,198,400	28,694,400	\$81,984	20,496,000	نفقات مركزية
89,071,200	311,749,200	\$890,712	222,678,000	الإجمالي العام

رسم توضيحي 6 ملخص عام لميزانية المسح الوطني للأمراض المزمنة 2017م

كيفية اعداد مقترح مشروع عمل

يشهد عالم التجارة والصناعة سباقاً متسارعاً يُعزّز تفكير كثيرٍ من أصحاب رؤوس الأموال في استثمار أموالهم في عدّة مشروعات؛ لتحقيق دخلٍ وأرباحٍ ماليّة، وكذلك من أجل المساهمة في تقديم مجموعة من الفوائد للمجتمع ضمن مجال عمل كلِّ مشروع.

عموماً، تحتاج المشروعات فكرةً مُحدّدةً ورئيسيّةً، واهتماماً بالتخطيط والتنظيم والدراسة الدقيقة، وإدراك بيئة العمل التي سيعمل فيها المشروع. يفاقم المشروع بناءً على تصميمات ونماذج ووسائل إنتاجيّة، تُساعد على تحقيق أهداف مُحدّدة بشكلٍ مُسبق،

ويُمثّل المشروع عمليّة استثماريّة تشمل عدّة نشاطات تتكامل معاً، تُطبّق أثناء مُدّة معينة من الزمن، كما يُشكّل وسيلة وأداة من أدوات تحسين المجتمعات، سواءً أكانت طبيعته خدميّة أم ربحيّة؛ إذ تحرص أغلب المشروعات على تطبيق فلسفة معتمدة على تحقيق التنمية الكاملة للمُنشآت والأفراد.

• كيفية كتابة فكرة المشروع

بعد اختيار فكرة المشروع، يجب على صاحب الفكرة إعداد خطة عمل وتنفيذها لإقامة المشروع، وتشتمل الخطة على عدّة خطوات تُساعد على صياغة فكرة المشروع ورقياً؛ لتحويلها إلى فكرة واقعيّة قابلة للتنفيذ، أو التخلي عنها والبحث عن فكرة جديدة أكثر نجاحاً، والآتي معلومات عن كيفية كتابة فكرة المشروع.

• وصف المشروع

المقصود بوصف المشروع: توضيح موجز وقصير عن طبيعة المشروع، ويشمل مجموعة من المعلومات الأساسيّة هي: الاسم التجاري، وطريقة تنظيم عمل المشروع، وأسماء أصحاب فكرة المشروع، ومعلومات أُخرى؛ مثل اسم الشركة التي يتبع لها المشروع.

• تحديد خدمات أو منتجات فكرة المشروع:

في هذا الجزء يتم تقديم وصفٍ لنوعية الخدمات أو المنتجات التي ستنتج بعد تطبيق المشروع، وذكر التوقعات حول كمية المبيعات أو الأرباح، والمميّزات الخاصة بالخدمات أو المنتجات، وطريقة التسعير المعتمدة.

● إعداد خطة تسويقية:

هي مراجعة لمجموعة من الظروف الخاصّة ببيئة عمل المشروع؛ بهدف اختيار السوق الذي سيستهدفه، وتحديد نقاط الضعف والقوة، وطريقتي بيع خدمات أو منتجات المشروع وترويجها.

● وصف قطاع تنفيذ فكرة المشروع:

في هذا الجزء يتم تحديد المجال الذي يعمل فيه المشروع، ودراسة الظروف السائدة في قطاع العمل مثل: الانكماش والتوسع، كما تتم دراسة الآليات التي تُمكن الشركات من المشاركة في قطاع العمل.

● دراسة العملاء المتوقعين:

هي دراسة رغبات العملاء وحاجاتهم، وأعدادهم، ووصفهم، وأماكن وجودهم، حتّى تتوافق مع منتجات المشروع أو خدماته التي ستُطرح في السوق المُستهدف.

● إدراك نوعية المنافسة:

هي دراسة حجم المنافسة ونوعيتها، عن طريق التعرف على الشركات والمشروعات الأخرى التي تُقدّم منتجات أو خدمات مطابقة أو مشابهة داخل السوق المُستهدف، ويشمل إدراك المنافسة معرفة نقاط الضعف والقوة عند المنافسين، ومعرفة كيفية حصول المشروع على موقع ومكان في السوق ضمن المنافسين الموجودين فعلياً في السوق.

● الاهتمام بالترويج والإعلان:

هو اختيار صاحب فكرة المشروع للطريقة التي ستساعده في توصيل الخدمات أو المنتجات إلى العملاء في السوق المُستهدف؛ فيجب تحديد الأماكن المناسبة للترويج، والحملات الإعلانية، والقنوات المُخصّصة لتوزيع خدمات المشروع أو منتجاته، ومن الأمثلة على هذه القنوات: شبكة الإنترنت، والاتصال الهاتفي، والإعلانات، والمعارض، وغيرها.

● اختيار موقع تنفيذ فكرة المشروع:

أي تحديد عنوان فعلي للشركة أو المنشأة المسؤولة عن تنفيذ المشروع، مثل: اختيار موقع مُستقل كمحل تجاريّ، أو ضمن مجمع تجاريّ.

- **البحث عن الموردين:**

هو التعاقد مع موردين أو مُصدّرين للمواد الخاصة بالمشروع، أو المكونات التي تُساعد على تطبيقه؛ لذلك من المهم تحديد مدى حاجة المشروع إلى وجود موردين، واختيار الطرق الصحيحة والمناسبة للتواصل معهم.
- **اختيار فريق الإدارة:**

يتم عن طريق دراسة طبيعة الموارد البشرية داخل المنشأة؛ لمتابعة تطوّر المشروع ونموّه، ومن المهم تحديد الخصائص التي يجب أن يتميّر بها فريق الإدارة، وتشمل: القدرات التجارية والتسويقية والفنية.
- **إعداد الخطة المالية:**

هذه الخطوة تعتمد على التفكير بالخطوات السابقة ووضع توقعات مالية لها، ويشمل إعداد الخطة المالية جميع التوقعات الحالية والمستقبلية وفقاً لفرضيات معقولة. وتُساعد هذه الخطة على الحصول على تمويل ماليّ في حال الحاجة إليه؛ لذلك يجب تحديد مجموعة من الأمور ضمن محتويات الخطة المالية، مثل: رأس المال الذي يُساعد على بداية المشروع، والمال المتوفّر عند صاحب فكرة المشروع، والمال الذي يحتاجه المشروع للمباشرة بتنفيذه.
- **مهارات صاحب المشروع وصفاته**

يجب أن يتميّر صاحب فكرة المشروع بمجموعة من المهارات والصفات التي تُساعده على تحقيق النجاح في مشروعه، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ هذه المهارات والصفات:

 - امتلاك العزيمة للنجاح في المشروع.
 - العمل بجدية ومعرفة حاجات العملاء؛ وذلك بالمحافظة على وجود المشروع ضمن مستوى تنظيمي جيّد.
 - التميّز بالمسؤولية أثناء التعامل مع الحاجات المالية للمشروع.
 - الاستعداد للمجازفات المدروسة ومواجهة التحديات الناتجة عن تأثير المنافسة.
 - الاهتمام بتنظيم الوقت، وإعداد جدول مواعيد بشكل يوميّ.
 - التعلّم من الأخطاء السابقة.
 - تبني الأفكار الجديدة المناسبة التي تُساعد على زيادة نسبة المبيعات، وتساهم في تعزيز التأقلم أثناء التعامل مع المنافسين.

● أسباب فشل المشروع

- تتعرّض أفكار المشروعات للفشل نتيجةً لعدد من الأسباب المؤثرة ومنها:
- غياب المسؤولين عن المشروع.
- عدم الاعتماد على بنية أساسية للمشروع.
- تجاهل إعداد خطة مفصلة للمشروع.
- تطبيق إستراتيجية غير صحيحة في صناعة القرارات الخاصة بالمشروع.
- عدم الاستفادة من الموارد أو الميزانية الخاصة بالمشروع بشكل فعال.
- غياب قنوات التواصل بين أعضاء فريق عمل المشروع.
- تجاوز الهدف والفكرة الرئيسية للمشروع.

● أسس نجاح المشروع

- تتجح أفكار المشروعات بسبب الاهتمام بتطبيقها وفقاً لمجموعة من الأسس، ومنها:
- توفير الدعم لفكرة المشروع من الإدارة العليا.
- معرفة الأشخاص الذين يهتمون بفكرة المشروع، والمساهمة في تحقيق التوقعات الخاصة بهم.
- تطبيق خطة مناسبة جيدة، مع الحرص على الإعلان عن أهداف المشروع.
- امتلاك ثقافة تهتمّ بتحقيق هدف المشروع.
- الاعتماد على فريق عمل ملتزم، يتميز بالفعالية والالتزام.
- بناء قنوات تواصل جيدة.

كيفية كتابة تقرير (نشاط، أو فعالية، أو دورة، أو حملة)

تُعتبر التقارير وسيلة من وسائل الاتصال الكتابيّ الفعّال لنقل المعلومات في مختلف مواقع العمل الصحية والسياسية والتجارية والاعلامية ... الخ، أيّاً كان دور أو موقع العامل - طالبا أو موظفاً أو مسؤولاً أو غير ذلك.

كتابة التقارير هي الأخرى مهارة من مهارات الاتصال الكتابي - باتت أمراً ملحاً في عصرنا هذا وجميع العاملين في كافة المواقع بحاجة إلى تطويرها للاتصال فيما بينهم داخل المنشأة الواحدة ومع نظرائهم في المنشآت الأخرى.

كيف يكون تقرير جيداً؟

إنّ لكتابة التقارير متعة لا يدركها سوى من كان ملماً بمهارات كتابة التقرير، إذ يمكن تحويل كتابة التقرير إلى عمل احترافي في عملك، ووسيلة تستطيع من خلالها مراقبة ماذا تفعل وتقيمه والاستفادة من تجاربك.

ما هو التقرير؟

هو: المُلخّص الذي يتم إعداده وكتابته بالتفصيل سواءً كان كتابياً أو إلكترونياً لتبيان موضوع أو حدث معين مع توثيق نتائج وتفاصيل وحقائق معيّنة وتقديم توصيات وأفكار تخدم نتائج الحدث، وعادةً ما تكون كتابة التقرير بعد الانتهاء من العمل الموكّل إلى ذلك الشخص؛ لإطلاع الشخص المسؤول بالنتائج كتابياً أو إلكترونياً، بصورة موثقة.

أهمية التقارير

رغم تنوع وتعدد طرق الاتصال في المنشآت، إلاّ أن التقارير المكتوبة لها أهداف عديدة أهمها:

- تساعد التقارير على نقل المعلومات وإيصالها وفهمها. وتمكّن القارئ من الوصول إلى المعلومة التي يبحث عنها بسهولة.
- تمثل التقارير معلومة ميدانية يمكن أخذ القرارات بناءً عليها.
- يعدّ التقرير مصدراً مهماً من مصادر المعلومات التي يمكن استخدامها كأداة مراقبة وتقييم للأعمال والمشاريع كما يوضّح لنا كل ما هو جديد في الميدان.
- تقدم حلول وأفكار عملية جديدة تساعد في حلّ المشاكل من خلال التوصيات والمقترحات.

- أن التقارير مائة رسمية يمكن من خلالها والمحاسبة والمقارنة والتقييم ... الخ.
- تُشكل التقارير مائة معلومات وأحداث مؤثقة يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.

أنواع التقارير

تختلف أنواع التقارير باختلاف نمطها وزمنها واختلاف طبيعتها وأهدافها:

- **التقارير من حيث رسميتها:**
 - تقرير رسمي: يأخذ نموذجاً معيناً عند تنظيمه كالذي ذكر أعلاه (مقدمة، صلب، خاتمة)، ويكون طابعه رسمي، ويُستخدم فيه ألفاظ ومصطلحات مُتناولة في بيئة العمل وقد يكون مُطولاً.
 - تقرير غير رسمي: لا يتميز بنمط معين، يتم فيه ذكر المرسل والمستقبل فقط ومحتوى الموضوع باختصار، عادة ما يتم تداولها بالمذكرات الداخلية بين المنشآت.

التقارير من حيث الفترة الزمنية:

- تقارير دورية: وهي التقارير التي يتم إصدارها حسب تسلسل زمني معين، فقد تصدر بشكل يومي، أو أسبوعي، أو شهري، أو ربع سنوي، أو نصف سنوي، أو تقارير سنوية، وهذه الأنواع من التقارير تعتمد على المنشآت التجارية في طبيعة عملها كإصدار تقارير الأرباح، والمبيعات، وغيرها من التقارير الذي يخدم طبيعة عمل المنشأة.
- تقارير غير دورية: وهي التقارير التي لا يرتبط إصدارها بوقت محدد، ويتم تنظيمها حين تحتاجها المنشأة حسب وقوع الحدث، فمثلاً حصل شيء غير متوقع حدوثه يتم إعداد تقرير يضم معلومات معينة تخدم الحدث، وقد يحدث فقط مرة واحدة خلال فترة زمنية طويلة للمنشأة، أو مثلاً تم تحقيق هدف وإنجاز معين في مرحلة ما، سوف يتم إعداد تقرير بهذا الإنجاز.

التقارير من حيث نمط إصدارها وأهدافها:

- التقارير الإخبارية، السياسية، المالية، التحليلية، المستقبلية، التكنولوجية، وغيرها من التقارير، هذا النوع من التقارير تعتبر غير دورية لأنها تُصدر وفقاً لزمان غير محدد أو متوقع، وتصدر بسبب حدوث ظاهرة معينة أو حدث مفاجئ، فلا يمكن توقعها.

- **التقارير من حيث طبيعتها ومضامينها:**
- التقارير الأكاديمية: وهي تقارير عن البحوث العلمية، وتصدر حسب حاجتنا لها.
- التقارير الوصفية: وهي التقارير التي تصف الظاهرة كما هي موجودة وفي العادة تجيبنا على أسأله متى؟ وكيف؟ ومن؟ ومثال على ذلك تقارير الرحلات.
- التقارير الإخبارية: وهي تلك التقارير التي تبثها أجهزة الإعلام من تلفزيون وإذاعة، ومثال على ذلك التقارير السياسية.
- التقارير الإحصائية: إنَّ أهمَّ ما يميّز هذه التقارير هي الأرقام، وقد ترمز هذه الأرقام لبشر أو أمراض، ومثال على ذلك التقارير التي تقدّمها مراكز الإحصاء عن أعداد السكان سنوياً.
- بل على التحليل والمقارنة ومثال على ذلك التقارير الرياضية التي تقارن بين أداء فريقين.
- التقارير الإدارية: إن هذه التقارير في الغالب تكون مطبوعة وبنودها واضحة وتحتاج إلى ملاءمات بكلمات مناسبة، ومثال على ذلك تقارير المديرين في الشركات عن الموظفين. هناك أمر هام جداً إن هذه التقارير تقدم حسب الحاجة فقد تقدم سنوياً أو شهرياً أو يومياً حسب الحاجة لهذه التقارير.

- **أولاً: قائمة المهام المطلوبة:**

الخطوات والمراحل لاعداد وكتابة التقرير

خطوات كتابة التقرير كالتالي:

- جمع وتنظيم المعلومات
- تحديد الأفكار الرئيسية
- صياغة المسودة الأولى
- إعادة الصياغة
- قياس قابلية القراءة (الوضوح، الدقة، الإيجاز، عدم التكرار)
- التدقيق اللغوي
- تصحيح الطباعة

مراحل كتابة التقرير

● مرحلة إعداد التقرير

بهذه الخطوة يجب أن تحدّد الإطار العام للتقرير حتّى يكون تقريراً فعّالاً، وأن تحدّد موضوع التقرير، والهدف منه، ومن هو قارئ هذا التقرير وماذا يستفيد

من قرائته، بالإضافة إلى ما هي المعلومات والنتائج التي يحتاجها القارئ من التقرير، وكيفية إيصالها له بالطريقة المناسبة، ويُفضّل معرفة الخلفية العلمية أو الثقافية للقارئ حتى يتمّ انتقاء كلمات مناسبة له.

● مرحلة تنظيم وتنسيق التقرير

تتضمن هذه المرحلة تدوين الأفكار الرئيسيّة والفرعيّة للتقرير بتسلسل منطقي، ففي بداية التقرير تكون صفحة عليها عنوان التقرير، والتاريخ، وعدد الصفحات، والجهة التي سيقدّم التقرير لها، ومحتويات التقرير أي المواضيع التي سوف يطرحها التقرير، والمرفقات والملاحق الأخرى بالتقرير، ثم يلي ذلك المقدّمة، فلا بدّ أن يتمّ ذكر الأسباب التي دعت الكاتب إلى كتابة التقرير، كما ينبغي أن تُعطي المقدمة للقارئ فكرة وافية عن كلّ ما يحيط بهذا الموضوع وعن المعلومات والحقائق التي استخدمها الكاتب، بحيث يصبح قارئ التقرير لديه فكرة أوليّة عن الموضوع وهنا لا بدّ من استخدام عناوين معبرة و واضحة للأفكار التي سوف تُطرح ولا تجعل القارئ يتنبأ بالموضوع.

● مرحلة صلب التقرير

في هذه المرحلة يتمّ عرض القضية الرئيسيّة للموضوع، ويتمّ ذكر النقاط الرئيسيّة والفرعية أي يتمّ سرد كافة الوقائع والأحداث التي وقعت بسلاسة وبساطة، ووضوح، كما يجب أن تكون المعلومات كاملة، ودقيقة، وعند الانتقال من فقرة لأخرى يجب أن يراعي الكاتب أن تكون الفقرات قصيرة، ومختصرة، وشاملة مع مراعاة التسلسل المنطقي بين الفقرات، كما أن توفر جداول، ورسوم بيانية، ودراسات وتحليل، لها أثر كبير على القارئ في فهم المعلومات واستيعابها على أن يتمّ مراعاة مستوى القارئ.

● مرحلة الخاتمة

تحتوي الخاتمة على النتائج التي تمّ التوصل إليها، مع وجود التوصيات المقترحة، عادة يتمّ دمج التوصيات والخلاصة بنفس العنوان، والتوصيات تكون عادةً اقتراحات وأفكار مستقبلية تساعد في حل مشكلة معينة، كان التقرير يتحدث عنها كما أنّها توصي في اتخاذ القرارات العملية اللازمة للفترة القادمة، بالإضافة قد تحتوي الخاتمة الرأي الشخصي دون تحييز إلى فكرة أو شخص ما، مع ذكر الملاحق والمراجع وتثبيتها، كما يتمّ تلخيص أبرز ما تمّ تناوله في هذا التقرير.

عناصر التقرير الرئيسية:

إنّ طريقة كتابة التقرير تختلف من تقرير لآخر، لكن هناك عناصر أساسية يجب مراعاتها في أثناء كتابة التقرير ومن هذه العناصر:

- **الغلاف:** يستخدم الغلاف لحماية التقرير من التلف أو الاتساخ، فقد يستخدم غلاف بلاستيكي لتقارير مشاريع العمل الكبيرة جداً لكي يحفظها لمدة أطول، وفي حالة استخدام غلاف فلا بد أن يكون من الممكن التعرف على بيانات التقرير الأساسية دون الحاجة لفتح التقرير.
- **صفحة العنوان:** وتشتمل على العنوان والجهة المقدم إليها واسم المعد للتقرير وتاريخ إصدار التقرير.
- **الملخص:** هو ملخص لما يحتويه التقرير، فهو يعتبر وسيلة مساعدة لقارئ التقرير لأنها توفر وقتاً كثيراً، في حالة عدم وجود ملخص فإننا نضطر لقراءة التقرير بأكمله.
- **جدول المحتويات:** هو جدول يوضح رقم الصفحة التي يبدأ بها كل قسم من أقسام التقرير بحيث يكون من السهل الوصول لأقسام معينة بشكل مباشر، وفي العادة لا يستخدم جدول المحتويات في التقارير القصير لأنه يكون التصفح في التقرير سهلاً.
- **قائمة الأشكال:** عندما يكون التقرير يحتوي على عدد كبير من الأشكال التوضيحية فيكون من الضروري وضع قائمة خاصة بالأشكال.
- **قائمة الجداول:** إن هذه القائمة توضح رقم الصفحة الموجود بها كل جدول.
- **المقدمة:** يجب أن توضح ثلاثة أشياء وهي: موضوع التقرير وخلفيته، الهدف من التقرير أو من الدراسة، وحدود الدراسة أو التقرير.
- **قلب التقرير:** يعد أكبر عناصر التقرير وهو يتكوّن من عدة أجزاء وأقسام.
- **الاستنتاجات أو التوصيات:** وهي المعلومات التي استنتجت من بيانات التقرير.
- **المرفقات:** وهي ما يتم إرفاقها بالتقرير، تعتبر معلومات غير أساسية

التقرير الإداري

تستخدم التقارير الإدارية كطريقة من طرق الاتصالات التي تتميز بالكفاءة في الربط بين جميع الوحدات الإدارية، سواء أكانت هذه التقارير شفوية أو مكتوبة؛ حيث تحرص الإدارة العليا في المؤسسة من جهة، والمروّسون من جهة أخرى على استخدامها على حد سواء، بهدف توفير أداة تُساعد على متابعة أداء العمل، ومعرفة نوعية الإنجاز وحجمه وفقاً للخطة الاستراتيجية الخاصة بالشركة.

تُعرّف التقارير الإدارية بأنها:

أدوات تُساهم في جمع كافة المعلومات الصادرة من المواقع الإدارية المتعددة؛ بهدف الوصول إلى أحكام حول مدى فعالية تطبيق المسؤوليات الموكلة إلى الوحدات الإدارية المختلفة، كما تُستخدم هذه التقارير كأسسٍ لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الأخطاء عند الحاجة لذلك.

كيفية كتابة تقرير إداري

تتم كتابة التقرير الإداري على مرحلتين، وهما: إعداد التقرير وكتابة التقرير. وفيما يأتي معلومات عن هاتين المرحلتين:

➤ إعداد التقرير الإداري

قبل المباشرة بكتابة التقرير الإداري يجب الحرص على الإعداد الجيد له؛ حيث يُمثّل الإعداد عنصراً أساسياً من عناصر التقارير بشكل عام. ويمكن تلخيص مراحل إعداد التقرير الإداري بما يلي:

- **التجهيز والإعداد:** وتشمل هذه المرحلة الأجزاء الآتية: أسئلة التقرير، وتشمل تحديد الهدف الخاص به، والاستخدامات المقترحة له، وطريقة الحصول على معلوماته، ومعرفة الجهات أو الأشخاص الذين قد يفيدهم التقرير. قارئ أو مُستلم التقرير، ويشمل تحديد الجهة أو الشخص الذي سيستلم التقرير، ومعرفة معلوماته السابقة حول موضوع التقرير، وطريقة كتابة التقرير التي تتناسب معه ومع هدفه من هذا التقرير. المعلومات الخاصة بالتقرير، وتشمل نوعية وصدق مصادرها، وشمول هذه المعلومات، والاستراتيجية المستخدمة في تحليلها.
- **تنظيم وتصميم هيكل التقرير:** وهي مرحلة اختيار الرؤية الخاصة بالتقرير، وبناء هيكله العام.

➤ كتابة التقرير الإداري

كتابة التقرير الإداري هي المرحلة التي تبدأ فيها كتابة التقرير، وتشمل الخطوات الآتية:

- **اختيار موضوع التقرير الإداري:** وهو تحديد الفكرة الرئيسية التي سيكتب عنها التقرير؛ حيث تُساهم في توضيح الغرض من كتابته.
- **استخدام مراجع لمعلومات التقرير الإداري:** وهو الاستعانة بالمصادر المناسبة للحصول على معلومات تُساهم في كتابة نص التقرير، مثل الاستعانة بالكتب، وبشبكة الإنترنت، كما يجب قراءة جميع المعلومات التي تمّ الحصول عليها، وتدوين ملاحظات عنها، لتوثيقها عند استخدامها في كتابة التقرير الإداري.

إعداد خطة للتقرير الإداري:

وهي خطة تنظيمية تُساهم في ترتيب الأفكار الخاصة بالتقرير من أجل استخدامها لاحقاً في الكتابة. وتكون عادة الخطة في شكلها الأول خريطة ذهنية، حيث يتم وضع فكرة مركزية تتفرع منها الأفكار الأخرى. ويجب الانتباه إلى أن هذه الخريطة في بدايتها قد تكون على شكل مخططات أو رسومات، يتم الاعتماد عليها لاحقاً عند وضع خطة التقرير الإداري.

كتابة نص التقرير الإداري:

- وهي المباشرة في كتابة جميع فقرات وبيانات التقرير، وتشمل الآتي:
- كتابة فقرة مقدمة التقرير الإداري.
- كتابة جملة مفتاحية في بداية كل فقرة من فقرات التقرير، مع المحافظة على استخدام كلمات الوصل بين فقرة وأخرى حتى يبدو التقرير متسقاً.
- كتابة جميع الاستنتاجات التي تم الوصول إليها من خلال التقرير الإداري.
- كتابة قائمة المحتويات والمراجع الخاصة بالتقرير الإداري.
- تحرير التقرير الإداري والتأكد من محتوياته. ويقوم بذلك أشخاص آخرون غير القائمين على كتابة التقرير.

أجزاء التقرير الإداري:

يحتوي التقرير الإداري على مجموعة من الأجزاء الأساسية، ويجب أن يحرص الشخص المسؤول عن إعداد التقرير على توفر جميع هذه الأجزاء، وكتابتها بطريقة صحيحة ودقيقة؛ حتى تُساهم في توضيح محتوى وهدف التقرير الإداري. وفيما يأتي معلومات عن هذه الأجزاء:

- **العنوان:** وهي الصفحة الرئيسية للتقرير الإداري، وتحتوي على معلومات عن اسم الجهة والإدارة اللتين صدر عنهما التقرير، والعنوان الرئيسي له، واسم الشخص الذي كتبه، وتاريخ كتابته.
- **مقدمة التقرير الإداري:** هي الصفحة التي تحتوي على جميع الأفكار العامة عن التقرير. وتشمل المقدمة غالباً الموضوع الرئيسي، وتوضح أهمية التقرير، وتعرض هدفه الأساسي، وتُكتب مقدمة التقرير غالباً بعد إعداد جميع صفحات التقرير الأخرى؛ لأنها تحتوي على مجموعة من الأفكار الواردة في كل صفحاته.
- **محتوى التقرير الإداري:** هي الصفحة (أو الصفحات) الأساسية في التقرير، والتي تحتوي على أكبر كمية من معلوماته، ويجب أن توزع على شكل فقرات تعتمد على تنظيم مُحدّد.

- **خاتمة التقرير الإداري:** هي صفحة مهمة في التقرير الإداري، وتحتوي على مجموعة من المعلومات الأساسية، مثل خلاصة التقرير، والنتائج التي تم الوصول لها، بالإضافة إلى مجموعة من المقترحات.

فوائد التقرير الإداري:

يُعدّ التقرير الإداري من الوسائل المهمة والفعّالة في عمل الإدارة؛ بسبب دوره في نقل المعلومات بين كافة المستويات المهنية والفنية والإدارية؛ لذلك يُقدّم التقرير الإداري فوائدًا للعمليات الإدارية، وتُخصّص هذه الفوائد وفقاً للنقاط الآتية:

- **دعم التخطيط:** هو دور التقرير الإداري في تقديم معلومات تساهم في عملية التخطيط، حيث تعتمد الإدارة على المعلومات الواردة لها في التقارير الإدارية؛ كتوصيات المشرفين على المهام المتنوعة، والآراء ووجهات النظر، والقدرات المتاحة، والنتائج السابقة، من أجل إعداد الخطط الخاصة بالعمل التي تتميز بالموضوعية، وإمكانية التنفيذ، وامتلاك مقومات الوصول إلى النجاح.

- **تعزيز ومساندة الرقابة:** هو اعتماد عملية الرقابة على التقرير الإداري؛ حيث تسعى الرقابة إلى بناء مقارنة بين النتائج الفعلية والمهام الخاصة بالخطة المُصممة في مرحلة التخطيط، بناءً على معايير وأسس الأداء المُحددة وفقاً لاتفاق مسبق. ويعتمد نجاح المقارنة على حصول الإدارة على المعلومات اللازمة؛ من خلال التقارير الإدارية الواردة لها حول الإنجازات المُنفذة فعلياً.

- **تفعيل دور الإشراف:** هو دور التوجيه داخل المؤسسة في تقييم جميع النشاطات، ومتابعة الأداء الخاص بالموظفين، فيُساهم التقرير الإداري في عرض معلومات عن كافة الإنجازات، ويُساعد على تقديم وصف حول طبيعة الأهداف المحققة، ويُحدّد الأخطاء التي حصلت، كما يُقدّم تحليلاً دقيقاً لأسبابها وطريقة حدوثها؛ من أجل تجنبها في المستقبل.

مقومات التقرير الجيد

الاختصار والدقة. الوضوح. التسلسل في كتابة الأفكار. مراعاة المصدقية والإقناع في كتابة التقرير. يجب أن يحتوي على عناوين رئيسية وعناوين داخلية. أن يتحدث التقرير عن الهدف المطلوب.

نصائح عامة في كتابة التقارير

- عند كتابة أي تقرير يجب أن تأخذ عدة أمور بعين الاعتبار منها:
 - التأكد من مصداقية المعلومات والحقائق والمواضيع الني جُمعت، والتحرّي عنها بدقة.
 - استخدام لغة الجمهور المناسبة له، أي بمستوى خلفية قارئ التقرير، حتى لا تستهين أو تقلل من شأن الجمهور.
 - تدوين الأفكار بإيجاز، واختصار، ودقّة، وشموليّة، وبساطة في التعبير، فالقارئ قد يتشتت انتباهه ويفقد اهتمامه بإنهاء القراءة للآخر.
 - سرد الأفكار والمواضيع بتسلسل منطقي سلس، واضح، غير متشعب.
 - التأكد من القواعد اللغويّة واللفظيّة بدقة.
 - التأكد من تنسيق التقرير، كاستخدام خط واضح، لون مناسب، مسافات معتدلة، أي أن تكون الهيئة العامة للتقرير تُريح نظر القارئ.

ثانياً: طاقم العمل ومسئوليات كل منهم:

- ملاحظ أن مكونات التقرير لا تتعدى:
 - معدو التقرير
 - الجانب الذي تولى التغطية الاعلامية
 - الفرق الميدانية التي قد يشمل التقرير أدائها والمخرجات

ثالثاً: الميزانية التشغيلية:

- يجب أن تشمل ميزانية المشروع أو العمل أو الفعالية تكاليف اعداد واخراج التقرير النهائي للفعالية.

كيفية اعداد أجندة اجتماع وكتابة محضر الاجتماع

أهمية كتابة المحضر وطباعته وتوثيقه وأرشفته وتوزيعه على المعنيين

قد يتطلب كتابة محضر اجتماع ما واعداد اجندته مهارات تواصل أكثر من تلك التي يحتاجها معدو التقارير؛ وذلك لأن محاضر الاجتماعات تمثل ما يشبه الاتفاقية وان لم يكن هذا المفهوم متصورا لدى الكثيرين خصوصا المبتدئون في العمل الاداري والمالي وغيره رغم أهميتها لجميع مناحي الحياة وسائر الاجتماعات أيًا كان غرضها وموضوعها. فمُعِدُّ المحضر لا بد وأن يكون مدركا لكل تفاصيل الاجتماع ومتمكنا على استيعاب كل ما يذكر أثناءه ولو على سبيل الاستشهاد بتجربة سابقة أو مراجعة لحدث ما – ومن هنا تأتي حتمية تمتع معد المحضر بالقدر الأدنى من لغة أصحاب الاجتماع. كما أنه ملزم بتدوين كل اتفاق تم عقده في الاجتماع مهما كان صغيرا أو كبيرا من وجهة نظره. ولأن جميع ما تم الاتفاق عليه في أي اجتماع سيبنى عليه لاحقا؛ فلا بد من ذكر من أسندت اليه أي مهمة بالاسم وأي تفصيل آخر يلزم لرفع الالتباس كما في حالات تشابه الاسماء بين موظفين أو غيره.

أهمية اعداد الاجندة لاجتماع ما

أجندة الاجتماع هي الاطار الذي يسير به أي اجتماع وتمثل بنوده مرجعا لمعد المحضر يركن اليها حال اعداد المحضر كما أنها تمثل الخطوط العريضة لمتابعي تنفيذ كل ما تم التوافق عليه في هذا الاجتماع والاشراف على انجاز المهام المسندة فيه من قبل من تم تكليفهم بها.

- أولا: قائمة المهام المطلوبة:

- التواجد في جميع لحظات الاجتماع واستيعاب كل نقاط الأجندة الخاصة به.
- تدوين ما تم التطرق اليه من قبل جميع الحاضرين (منسوبا الى كل شخص).
- تدوين ما تم التوافق عليه من قبل جميع الحاضرين وذكر من تحفظ – ان وجد.
- تدوين جميع من أسندت اليهم المهام بالاسم وتوضيحها عند تشابه الاسماء.
- اعداد ملخص لما خرج به الاجتماع من مخرجات وفقا لأجندته الرئيسية – وهو ما يتم الاطلاع عليه في أي اجتماع يعقب هذا الاجتماع.
- ارسال نسخة حال اتمام طباعة مسودة المحضر للمسئول المباشر لمراجعتة.
- ارسال نسخ لجميع الحاضرين ومن أسندت اليهم أي مهام كمخرج من مخرجات الاجتماع اضافة الى المعنيين بالمتابعة والاشراف على انجاز المهام.
- حفظ نسخة (اليكترونية) منه في أرشيف المؤسسة كمرجع يمكن العودة اليه.

- **اعداد أجندة اجتماع ما:**
- الاجندة هي النقاط الرئيسية التي يفترض أن يت طرحها للنقاش خلال الاجتماع وهي تعبر عن الأهداف الرئيسية التي من أجلها تم الدعوة لعقده من قبل جهة ما. كما أنها هي الاطار – كما سبق ذكره – الذي يحول دون اغفال موضوع ما يجب تناوله في الاجتماع كما تمنع تجاوز النقاط الرئيسية ذات الأهمية الى غيرها مما قد يتطرق اليه بعض من حضروا الاجتماع لأي سبب كان.
- ولذلك لا بد أن تكتب الأجندة بحرص شديد وأن تراجع وترسل لجميع المعنيين بالاجتماع سلفا وقبل فترة لا تقل عن 72 ساعة لهم لمراجعته وارسال ملاحظاتهم وفي المقدمة اطلاعهم عليها.

مما يجب أن يذكر في الأجندة:

- موعد الاجتماع (اليوم والتاريخ والشهر والسنة)
- مكان الاجتماع (موضحا العنوان جيدا ان كان خارج المتعارف عليه)
- الجهة التي دعت الى الاجتماع (اسم، بريد اليكتروني، تلفون، عنوان)
- أسماء من يفترض بهم تناول بنود الأجندة وعرضها.

ثانيا: طاقم العمل ومسئوليات كل منهم:

- الشخص أو المسئول أو الجهة التي دعت الى الاجتماع
- مُعدُّ الاجندة والمحضر
- السكرتارية أو الطباعة
- التوثيق والأرشفة
- المعنيون بالمتابعة والاشراف

قائمة البيانات الأساسية

تأتي أهمية قائمة البيانات الأساسية من كونها المدخل الأساسي لتحديد المشكلات المحورية أو الرئيسية والقاعدة الأساسية للتخطيط الصحي إذ عبرها تُعرف الاحتياجات وبها يتم تحليل الوضع الصحي.

❖ قائمة البيانات الأساسية حول الوضع الصحي في منطقة سكانية ما (محافظة أو مديرية أو دولة) تشمل ما يلي:

- الوضع الصحي للسكان (جميع المؤشرات الحيوية).
- وضع النظام الصحي فيها (الموافق الصحية والخدمية).
- الظروف المحيطة والبيئة التي يعيش فيها ذلك المجتمع.

❖ قائمة البيانات الأساسية حول وضع مرفق صحي ما (وحدة، مركز، مستشفى ريفي أو مركزي) تشمل ما يلي:

- الوضع الصحي للسكان في المنطقة والزام وحجم الاحتياج وفقاً للظروف.
- حجم الخدمة الصحية التي يقدمها المرفق (المؤشرات كعدد الحالات المستقبلية ومعدل الرقود ودوران السرير وعدد العمليات التي أجريت في السنة ومخرجات العناية وأقسام الطوارئ ... الخ).
- الوضع العام للمرفق الصحي (سعة وفاعلية؛ كفاءة وجودة) – توفرًا واحتياجاً – لجميع الاساسيات التالية:
 - الكوادر الصحية والبشرية العاملة فيه – وفقاً لنمط المرفق النموذجي (شاملة تدريب وتأهيل وتصنيف وحوافز وبدل نوبات ... الخ).
 - التجهيزات الطبية والصيانة.
 - ميزانية السرير التشغيلية (تشمل كافة الخدمات كالتغذية والكهرباء والنظافة والأمن ... الخ).
 - الأدوية والمستلزمات (لا سيما الاسعافية والطارئة والانعاش والحرارة والتخدير والأمراض المزمنة الخ).
 - المحروقات (ديزل وبتروول) ومصادر الطاقة والمياه والأكسجين.
- قبل اجراء عملية التخطيط يفترض اجراء مسح صحي في المنطقة المراد التخطيط لها – يوفر البيانات المطلوبة أي قائمة البيانات الأساسية.

قائمة البيانات الأساسية حول الوضع الصحي في مديرية

م	بيانات	النتيجة	ملاحظات
1	مستشفى المديرية		
2	مركز صحي		
3	وحدات صحية		
4	معدل عدد الوحدات الثابتة		
5	متوسط عدد غرف المركز الصحي		
6	متوسط عدد غرف الوحدات الصحية		
7	الغرف حالتها جيدا		
8	الغرف مجهزة التجهيز		
9	اجمالي عدد العاملين في المديرية		
10	الفتيون الى اجمالي العاملين		
11	عدد الاطباء في المديرية		
12	عدد المساعدين الطبيين		
13	عدد المرضى		
14	عدد الممرضات		
15	عدد القابلات 3 سنوات		
16	عدد قابلات المجتمع		
17	عدد الممرضات		
18	عدد الممرضين		
19	الوحدات التي بها قابلات أو ممرضات		
20	المتوسط اليومي للمرضى على		
	أ. المستشفى		
	ب. المركز الصحي		
	ج. الوحدة الصحية		
21	الاجمالي السنوي للمرضى على جميع المرافق الصحية		
22	معدل المرضين على السكان		
23	المرافق المسجل لديها عدد الحوامل في منطقة الزمام		
24	المرافق المسجل لديها عدد الأطفال المصابون بسوء التغذية		
25	المرافق المسجلة للنسبة المستهدفة والحد لخدمات تنظيم الأسرة في منطقة الزمام		
26	اجمالي عدد الأطفال المستهدفين دون العام في منطقة الزمام السكاني الأول للمرفق		
27	اجمالي عدد الأطفال المستهدفين دون العام ممن استكملوا جميع جرعات التحصين في منطقة الزمام السكاني الأول للمرفق		
28	اجمالي عدد الأطفال المستهدفين دون العام ممن تلقوا جرعات التطعيم ضد الحصبة		
29	عدد الوحدات التي تطبق برنامج استهداف تكلفة الدواء		
30	عدد المرافق التي تعتمد ميزانية من المشروع		
31	هل يوجد مجلس صحي في المديرية؟		
32	هل يجتمع بصورة دورية؟		
33	هل توجد محاضر للأجتماعات؟		
34	هل تم تشكيل لجان ومجالس للمرافق الصحية في المديرية؟		
35	هل عملها يعبر بشكل مرضي؟		
36	هل يوجد بالمديرية مستوصف أو مستشفى يجمع القطاع الخاص؟		
37	ما طبيعة العلاقة الالامية بين القطاعين العام والخاص؟		
38	ما طبيعة العلاقة المتوقعة؟		
39	عدد الصيدلة وفتني الصيدلة في المديرية		

جدول رقم (2) قائمة البيانات الأساسية لإجراء مسح ميداني صحي في المديرية

قائمة البيانات الأساسية حول وضع مرفق صحي

احتياج المستشفيات من المحروقات (ديزل) لسنة 2017م												
م	المحافظات	المستشفيات	عدد الأسرة	عدد الوحدات	عدد المولدات	عدد مطن بونك	ساعات التشغيل في اليوم	الاستهلاك اليومي	الاستهلاك الشهري	الاستهلاك الربيعي	الاستهلاك السنوي	المحافظة السكنية
1	الأمانة	م. الثورة	870	5	5	1040-150	24	4,295	131,850	395,550	1,582,200	237,330,000
2		م. الجمهوري	590	5	5	590-450-260-100-5	24	2,180	65,400	196,200	784,800	117,720,000
3		م. الطقويت	360	3	3	450-260-100	24	1,500	45,000	135,000	540,000	81,000,000
4		م. السبعين	1,000					1,000	30,000	90,000	360,000	54,000,000
5		م. زايدة	150	2	2	1000-500	24	850	25,500	76,500	306,000	45,900,000
6		مركز الأورام	120	2	2	350+120	24	350	10,500	31,500	126,000	18,900,000
7	صنعاء	م. منته	140	1	1	225	24	600	18,000	54,000	216,000	32,400,000
8		م. ضلاع	80	1	1	185	24	400	12,000	36,000	144,000	21,600,000
9		م. جعانة	80	1	1	185	24	300	9,000	27,000	108,000	16,200,000
10		م. مناخة	60	2	2	150	24	300	9,000	27,000	108,000	16,200,000
11		م. عومرة	30	2	2	140-25	22	110	3,300	9,900	39,600	5,940,000
12		م. وعلان	30	1	1	45	16	80	2,400	7,200	28,800	4,320,000
13		م. القار	30	1	1	120	12	100	3,000	9,000	36,000	5,400,000
14		م. العر	30	2	2	35-35	24	200	6,000	18,000	72,000	10,800,000
15		م. سيان	30	1	1	35	8	40	1,200	3,600	14,400	2,160,000
16	حضان	م. الجمهورية	1,000					1,000	30,000	90,000	360,000	54,000,000
17		م. الوحدة	100					100	3,000	9,000	36,000	5,400,000
18	لحج	م. الثورة	100					100	3,000	9,000	36,000	5,400,000
19		م. الجمهوري	320	2	2	400-400	24	800	24,000	72,000	288,000	43,200,000
20		م. الوحدة	100					100	3,000	9,000	36,000	5,400,000
21		م. العر	100					100	3,000	9,000	36,000	5,400,000
22		م. القار	100					100	3,000	9,000	36,000	5,400,000
23	اب	م. الثورة	300	5	5	420-320-250-250-30	24	1,000	30,000	90,000	360,000	54,000,000
24		م. وحدة العام	222	4	4	400-190-60-45	24	766	22,980	68,940	275,760	41,364,000
25		م. الأورام والطفل	150	3	3	550-56-56	24	240	7,200	21,600	86,400	12,960,000
26		م. العدين	85	3	3	100-100-50	15	140	4,200	12,600	50,400	7,560,000
27		م. بوه العام	75	1	1	150	12	180	5,400	16,200	64,800	9,720,000
28		م. ناص	67	3	3	200-74-65	24	192	5,760	17,280	69,120	10,368,000
29		م. علي عبدالقوي	65	2	2	200-60	14	180	5,400	16,200	64,800	9,720,000
30		م. البناديعان	33	2	2	75	4	50	1,500	4,500	18,000	2,700,000
31		م. الزاهل	30	2	2	300-100	12	100	3,000	9,000	36,000	5,400,000
32		م. العر	30	1	1	200	12	100	3,000	9,000	36,000	5,400,000
33	شمار	م. ذمار العام	276	3	3	500-160-160	24	860	25,800	77,400	309,600	46,440,000
34		م. الوحدة الطبيي	150	1	1	150	24	484	14,520	43,560	174,240	26,136,000
35	البيضا	م. الثورة	94	4	4	350-350-100-27	6-6-6-6	505	15,150	45,450	181,800	27,270,000
36		م. دماغ	70	3	3	150-100-25	18	260	7,800	23,400	93,600	14,040,000
37	طارب	م. الرئيس	100					100	3,000	9,000	36,000	5,400,000
38	م. حروب		100					100	3,000	9,000	36,000	5,400,000

رسم توضيحي 5 البيانات الأساسية لحساب احتياج المشافي من الوقود (الديزل)

الميزانية التشغيلية الاجمالية لسرير الواحد لسنة 2017م						
م	المحافظات	المستشفيات	عدد الأسرة	ميزانية تشغيل السرير	الشهرية	السنوية
1	الأمانة	م. الثورة	870	12,000	313,200,000	3,810,600,000
2		م. الجمهوري	590	12,000	180,000,000	2,190,000,000
3		م. الطقويت	360	18,000	194,400,000	2,365,200,000
4		م. السبعين				
5		م. زايدة	150	12,000	54,000,000	657,000,000
6		مركز الأورام	120	12,000	43,200,000	525,600,000
7	صنعاء	م. منته	140	7,000	29,400,000	357,700,000
8		م. ضلاع	80	7,000	16,800,000	204,400,000
9		م. جعانة	80	7,000	16,800,000	204,400,000
10		م. مناخة	60	5,000	9,000,000	109,500,000
11		م. عومرة	30	5,000	4,500,000	54,750,000
12		م. وعلان	30	5,000	4,500,000	54,750,000
13		م. القار	30	5,000	4,500,000	54,750,000
14		م. العر	30	5,000	4,500,000	54,750,000
15		م. سيان	30	5,000	4,500,000	54,750,000

رسم توضيحي 6 البيانات الأساسية لحساب نفقات السرير التشغيلية الاجمالية

جدول رقم (3) قوائم البيانات الأساسية لاحتياجات المستشفيات الريفية والمركزية

المراجع

- فيصل القرعان، دورة حياة المشاريع وإدارتها، صفحة: 4. بتصرّف.
- المركز الوطني للأعمال، خطة عمل المشروع، سلطنة عُمان: الهيئة العامة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، صفحة: 1-3. بتصرّف.
- USAID - IRAQ، برنامج تجارة للتنمية الاقتصادية في المحافظات-النهوض بالقطاع الخاص في العراق-كيف تبدأ مشروعك، صفحة: 7-8. بتصرّف.
- جامعة حماة، مقدمة في إدارة المشاريع، صفحة: 4-5. بتصرّف.
- كيف ترفع مهاراتك في الاتصال (كتاب): أحمد ماهر، دار النشر الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة النشر 2014، رقم الصفحة (427).
- مهارات كتابة التقارير (مقالة)، إعداد: عادل صالح.
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2015)، دليل كتابة التقارير، صفحة 9. بتصرّف.
- جامعة المجمعة، برنامج إعداد وكتابة التقارير السنوية للجامعة، السعودية، صفحة 7، 8، 9. بتصرّف.
- وزارة التربية، مهارة إعداد التقارير، الكويت: التوجيه الفني العام للغة الفرنسية دورة المرشحين لوظيفة موجه فني، صفحة 5. بتصرّف.
- التوجيه الفني العام للعلوم (2014 - 2015)، مهارة كتابة التقارير، الكويت، صفحة 3. بتصرّف.
- "Reporting to management | Meaning | Objectives or Purpose",
accountlearning.com, Retrieved 25-11-2017. Edited.
- ↑ Government of Western Australia, Easy steps for report writing, Page 1، 3.
Edited.
- http://mawdoo3.com/%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9_%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%A9_%D9%81%D9%83%D8%B1%D8%A9_%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9.
- http://mawdoo3.com/%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA_%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%A9_%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1.
- http://mawdoo3.com/%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82%D8%A9_%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%A9_%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1_%D8%B9%D9%86_%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9.
- http://mawdoo3.com/%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9_%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%A9_%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A

الفهرس

م	الموضوع	الصفحة
	■ الغلاف	1
	■ قائمة محتويات الكتاب	2
	■ المقدمة	3
	- أهمية المهارات لكل شخص منتج وانجاز أي عمل	3
	■ مثلث الانجاز	4
	■ التخطيط الصحي (تعريفه، أهميته، أنواعه، أساليبه)	5
	- عملية التخطيط	5
	- أهمية التخطيط	5
	- أنواع التخطيط	6
	- أساليب التخطيط	7
	- تحليل سوات	8
	- التخطيط الموجه بالأهداف	9
	- خطوات عملية التخطيط الصحي	9
	■ الحد الأدنى من المؤهلات	10
	- منهجية الكتاب	10
	المهارات العشر	11
1	- كيفية اعداد ورقة عمل وصياغة فكرة ما	12
2	- كيفية اعداد خطة تشغيلية (مجدولة)	14
3	- كيفية اعداد ميزانية مالية (بنود ومستحقات)	17
4	- كيفية الاعداد لنشاط (ورشة عمل) أو فعالية (دورة تدريبية)	18
5	- كيفية اعداد خطة لتغطية فعالية ميدانية	26
6	- كيفية اعداد خطة لحملة موسعة	35
7	- كيفية اعداد مقترح مشروع عمل	40
8	- كيفية كتابة تقرير (نشاط، أو فعالية، أو دورة، أو حملة ... الخ)	44
9	- كيفية اعداد أجندة اجتماع وكتابة محضر الاجتماع	53
10	- كيفية اعداد قوائم البيانات الأساسية (المتوفر، الاحتياج، التكلفة)	55
	المراجع	58
	الفهرس	59

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ