



وزارة الشباب و الرياضة
الاتحاد العام للكشاف و المرشدات - مصر

دليل دراسة تأهيل قادة التدريب



لجنة التدريب و التنمية القيادية



تقديم

تسعى النظم التربوية ومنها الحركة الكشفية إلى بناء منظومة عملية تطبيقية تهدف إلى تحسين وتطوير ممارسات ومهارات مدربيها وقادتها، لتكون أكثر كفاءة وفعالية في تلبية احتياجاتهم واحتياجات المجتمع. وتأتي هذه الجهود في ظل إيمانها العميق بدور قائد التدريب الذي يمثل حجر الزاوية والركن الأساس من أركان العملية التدريبية والتربوية، فمهنة التدريب والقيادة لم تعد تقوم على الفطرة والموهبة والممارسة فحسب، بل لابد من إتقان الأصول والقواعد والأساليب الفنية القائمة على أسس علمية مستمدة من الأطر والنظريات التدريبية والتربوية والنفسية، إلى جانب التدريب والتأهيل والإعداد، فنوعية المدرب هي مفتاح تحسين أداء القائد و الفتى والتنمية القيادية هي تلك العملية التي تستهدف تحقيق أربعة أهداف تتمثل في: إضافة المعارف المهنية الجديدة، وفي تنمية المهارات والممارسات الأدائية، وفي تعميق القيم المهنية الدائمة، إضافة إلى تمكينهم من تحقيق تربية ناجعة للقادة و الفتية والتطوير المهني عملية مؤسسية شاملة من الأنظمة المعرفية، وأنظمة الإعداد والتدريب التي تركز على بناء مجموعة من القيم والاتجاهات والمهارات والتي تهدف إلى زيادة فعالية أداء القادة، وتسعى إلى تطوير كفاياتهم التربوية والإنتاجية غير أنه يبقى دائما امامنا الهدف الرئيسي من وضع نظام التأهيل "المرونة التي تناسب كل من المتدربين والمدربين وتلبي احتياجات الجمعيات والمجتمع" الشمول الذي يغطي مجالات الحركة الكشفية و يساعد القادة على أداء دورهم بكفاءة" وسوف يكون "الأسلوب الذي يجرى به تطبيق أنظمة التأهيل مسئولية مفوضي التدريب الأهلي و مساعديهم على كافة المستويات". ثم الميسريين الذين يتحملون المسئولية المباشرة حيال القادة

ويجب الا تنتهي التجربة ولا تهمل التقييم ولا تترد في إعادة النظر فيما نرى انه يستحق ذلك من العناصر - مادام أداء القائد لدوره بكفاءة هو الهدف النهائي كما أسلفنا مما يؤكد أهمية اشراك المسؤولين عن البرامج في عملية التأهيل القيادي على كافة المستويات

كما أن أدلة التأهيل القيادي لجميع المهام التي تقدمها لجنة التدريب و التنمية القيادية بالاتحاد العام للكشافة و المرشدات لن تتعرض لكل صغيرة و كبيرة في أنظمة التأهيل القيادي وانما الهدف منها إعطاء نماذج لما يمكن أن يقدم خلال مراحل التأهيل وعلى القائمين على التأهيل أن يأخذوا بما يشاءون منه أو الاستعانة بأية مراجع أخرى و بالخبرات الممكنة و المتاحة مع الالتزام بعناصر التأهيل

مع اطيب التمنيات بالتوفيق و الرقي دائما
لجنة التدريب و التنمية القيادية



فهرس الدليل

رقم الصفحة

٢

مقدمة الدليل



٣

الفهرس



٤

التوصيف الاساسي لدراسة قائد التدريب



٦

دليل تنفيذ دراسة قائد التدريب



٧

- دور و مهام قائد التدريب و احتياجاته

١٨

- الراشدون في الكشفية - تحليل و دراسة

٤٢

- تحديد الاحتياجات التدريبية و طرق إشباعها

٦١

- تصميم أنظمة التأهيل القيادي لجميع المهام بالجمعية

٧١

- الإتجاهات الحديثة في التدريب

٨٥

- تصميم البرامج التدريبية - نماذج و تطبيقات

١٠٣

- القيادة - نظريات ومفاهيم

١١٩

- مهارات العلاقات الإنسانية في التدريب

١٣٨

- التسلسل المنطقي لوضع برنامج تدريبي

١٤٥

- الاتصال في التدريب و تنمية الموارد البشرية

١٦١

- إدارة و بناء فرق العمل

١٨٠

- التغيير - إدارة ام قيادة

١٩٤

- أساليب و نماذج التخطيط الاستراتيجي

٢٠٧

- مهارات حل المشكلات و اتخاذ القرار

٢٢٧

- تقييم البرامج التدريبية

٢٤٦

- إعداد التقارير وتحليل البيانات

الخاتمة





التوصيف الأساسي لدراسة قادة التدريب

- ♦ دور المتدرب : أن ينفذ المتدرب سياسة تنمية القيادات بفرعه ويفعلها بالإسلوب الأمثل .
- ♦ الهدف العام للدراسة : تأهيل قادة قادرين على توفيرو تأهيل و متابعة القيادات الكشفية و دعمهم ، وفق سياسة تنمية القيادات و الخطة الإستراتيجية للجمعية .
- ♦ الأهداف الخاصة للدراسة :
- في نهاية الدراسة يتوقع من كل متدرب أن :
- (1) يصف دور قائد التدريب و يحدد احتياجاته .
- (2) يحلل سياسة تنمية القيادات في الجمعية .
- (3) يشرح الإتجاهات الحديثة في التدريب .
- (4) يطبق مهارات العلاقات الإنسانية في التدريب (القيادة، التحفيز،).
- (5) يحدد الاحتياجات التدريبية بدقة وكفاءة وطرق إشباعها.
- (6) يصمم البرامج التدريبية بإسلوب علمي .
- (7) يمارس أسس الاتصال الفعالة لتنمية الموارد البشرية .
- (8) يقوم البرامج التدريبية بالإسلوب العلمي .
- (9) يحلل البيانات و يعد التقارير بطريقة صحيحة .
- ♦ مقترح الموضوعات الرئيسية للمحتوى التدريبي للدراسة :

| الموضوع | الزمن المقترح |
|---|---------------|
| 1- دور قائد التدريب و احتياجاته. | 60 د |
| 2- سياسة تنمية القيادات في الجمعية (تحليل و دراسة) . | 180 د |
| 3- تحديد الاحتياجات التدريبية و طرق إشباعها . | 180 د |
| 4- تصميم البرامج التدريبية (نماذج و تطبيقات) | 180 د |
| 5- تقييم البرامج التدريبية | 180 د |
| 6- أسس الإتصال و تنمية الموارد البشرية . | 120 د |
| 7- مهارات العلاقات الإنسانية في التدريب (قيادة ، تحفيز،). | 180 د |



| الموضوع | الزمن المقترح |
|---------------------------------------|---------------|
| 8- تصميم أنظمة التأهيل لجميع المهام | 180 د |
| 9- الاتجاهات الحديثة في التدريب . | 120 د |
| 10- أساليب التخطيط الاستراتيجي. | 180 د |
| 10- إعداد التقارير و تحليل البيانات . | 120 د |
| 12- عرض المشروعات الشخصية . | 540 د |

♦ المشروعات الشخصية و الأنشطة التطبيقية للدراسة :

يعد كل متدرب مشروعين شخصيين ،(جلستين تدريبيتين من بين موضوعات تحددهما هيئة تدريب الدراسة قبل إنعقادها)، على أن تكون مدة كل جلسة 30-35 دقيقة .

♦ مدة الدراسة : لا تقل عن (7 أيام) متتالية (بواقع لا يقل عن 48 ساعة تدريب) .

♦ قيادة الدراسة : يتولى قيادة الدراسة مفوض تنمية قيادات بخبرة عالية ، و يعاونه ما لا يقل عن ستة من مفوضي تنمية القيادات ، و يمكن الاستعانة بالمختصين في مجالهم في تقديم بعض الجلسات التدريبية .

♦ عدد المتدربين : ما بين (18- 30) متدرب في الدراسة الواحدة .

♦ شروط الالتحاق بالدراسة :

1. أن يكون حاصلا على دراسة مساعد مساعد قائد تدريب قبل سنتين على الأقل من بداية الدراسة .

2. أن يكون المرشح قد شارك (أساسيا أو متطوعا) ضمن هيئة التدريب في دراسة أو أكثر بعد حصوله على إجازة مساعد قائد تدريب .

♦ شهادة الإجتياز :

للجمعية المركزية أن تمنح الإجتياز ، و لهيئة التدريب منح إفادة حضور لمن حضر 90% على الأقل من برنامج الدراسة .

♦ ملاحظات عامة :

يمكن لقيادة الدراسة إضافة بعض العناوين للمشروعات الشخصية و الأنشطة التطبيقية بما يخدم واقع الجمعية و خصوصياتها .



دليل تنفيذ دراسة قادة التدريب





دور ومهام واحتياجات قادة التدريب





دور ومهام واحتياجات قادة التدريب

رقم الجلسة التدريبية (1)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 60 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ تعريف المتدربين بدور قائد التدريب و تحديد احتياجاته .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

- يشرح دور قائد التدريب .
- يعدد مهام قائد التدريب .
- يستنتج احتياجات قائد التدريب .
- يصف محتوى التأهيل الرسمي لقائد التدريب.

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|---|------------------------------------|----------------|
| 1 | دور قائد التدريب. | 10 |
| 2 | مهام قائد التدريب. | 20 |
| 3 | احتياجات قائد التدريب. | 20 |
| 4 | محتوى التأهيل الرسمي لقائد التدريب | 10 |
| | الاجمالى = | 60 |



قائد التدريب دور ومهام واحتياجات

(1) . دور قائد التدريب:

ينفذ سياسة تنمية القيادات في فرع، ويضعها بالأسلوب الأمثل.
وهذا يعنى أنه يعمل على

- (1) تنفيذ إستراتيجية الجمعية في فرع فيما يخص تنمية القيادات.
- (2) توفير القيادات الكشفية في فرع.
- (3) متابعة القيادات الكشفية وتأهيلهم ودعمهم.
- (4) تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات في فرع / جمعياته و يعمل على إشباعها.
- (5) تصميم البرامج التدريبية ويقودها في فرع / جمعياته بأسلوب علمي.
- (6) تقويم القيادات الكشفية والبرامج التدريبية في فرع / جمعياته.

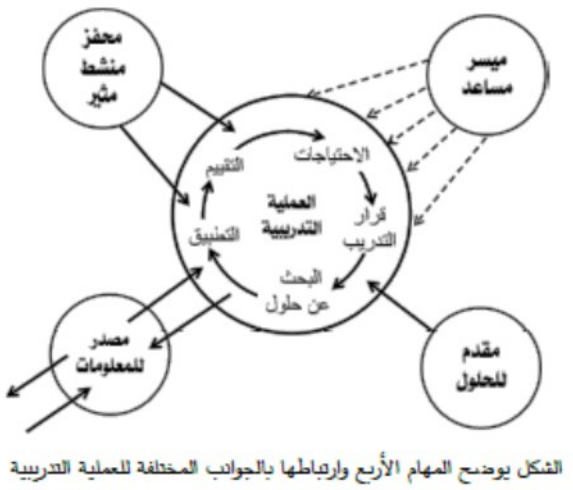
(2) . مهام قائد التدريب

قادة التدريب لهم دور إيجابى في تنفيذ سياسة تنمية القيادات في فروعهم / جمعيتهم، من خلال ما يقومون به من جهود فاعلة لتطبيقها بصورة عملية في كل الممارسات و الأنشطة و البرامج الكشفية فيها ، و قيامهم كذلك بتهيئة الظروف الملائمة للبدء في تدريب و تأهيل القيادات و من في حكمهم ، و توفير العناصر الضرورية للحفاظ على القوى الدافعة و الإستمرارية في هذا المجال

و ليقوم قادة التدريب بدورهم كما يجب في فرع
جمعياته يلزمه أن يقوم بأربع مهام .

و هي أن يكون :

- 1 = محفزا (منشطا - مشيرا).
- 2 = ميسرا (مساعد).
- 3 = مقدا للحلول.
- 4 = مصدرا للمعلومات.





وبتحليل المهام الأربعة السابقة سنجد أن دور قائد التدريب هو خليط بين هذه المهام والتي لا يمكن التخلي عن إحداها أو إغفالها، خاصة وأن هذه المهام والتي تمثل مهارات ضرورية يجب ان تتوفر فيه للقيام بعمله وبدوره كما يجب في قطاعه وعليه سنجد:

1. قائد التدريب كمحفز (منشط – مشير):

هناك بعض القيادات يحجب عن التدريب من تلقاء انفسهم لأسباب متعددة ، لأن بعضهم لا يرى له مبررا لشعورهم بأنهم مؤهلون بما فيه الكفاية لأداء الاعمال الموكلة إليهم ، بينما يجد البعض الآخر صعوبة في التغيير فليس من السهل عليهم التخلي عما ألفوه ليقترحوا عالما جديدا يجهلونه، و هناك نوع ثالث لا يرغب في خوض أي موقف تدريبي يذكره بأيام الدراسة ولا يرغب في الاستمتاع بهذه التجربة الشيقة .

وهنا يأتي دور قائد التدريب في مساعدة القيادات على التغلب على هذا التردد عن طريق التوجيه و توفير المعلومات الموضوعية عن مستوى الاداء و مدى التقدم الشخصي ، و عليه ان ينظر إلى الأمور بنظرة موضوعية فاحصة للتعرف على أوجه الضعف و تحديد المشاكل التي يمكن حلها عن طريق مساعدة الأفراد على التعرف على مدى احتياجهم للتدريب .

و يقوم قائد التدريب في مرحلة لاحقة بتشجيع و تحفيز المتدربين على عملية التقييم و استرجاع الحقائق و الملاحظات الموضوعية و التي يمكن للمتدرب من خلالها تحليل ادائه و معرفة مدى تقدمه و مدى احتياجه لمزيد من التدريب ، ووضع الإستراتيجية الملائمة التي تمكنه من تحقيق ذلك .

2. قائد التدريب كميسر (مساعد) :

هناك عدد قليل من القيادات لديهم إمام بالخطوات المتعاقبة للعملية التدريبية، لكنهم لا يعرفون من أين أو كيف تكون البداية كما انهم يتوقعون مسبقا أن يقتصر دورهم في العملية التدريبية على الاستماع و الإنصات الجيد أكثر من استعدادهم للمشاركة بصورة فعالة فيها.

و هنا يتولى قائد التدريب تقديم المساعدة لهم عن طريق توضيح كيفية تحديد الاحتياجات و الأغراض التدريبية مع اختيار و تعديل و تقييم الحلول .

وفي هذه العملية يؤدي قائد التدريب دوره كميسر (مساعد) و عليه ألا يضع نفسه محل القائد المتدرب الذي عليه هو أن يقوم بتحديد المشاكل و حلها بنفسه ، بشرط أن تتوافر له المعلومات و المساعدات الملائمة و المتصلة بهذا الموضوع ، و يقوم مفوض القيادات بتهيئة المناخ الذي يمكن للمتدرب من خلاله أن يتعرف على مستوى أدائه الحالي و مدى تقدمه و احتياجه لمزيد من التدريب ، و عندئذ يكون قد قام بتهيئة الظروف التي يمكن من خلالها إشباع هذه الاحتياجات و كذلك توفير فرص التدريب بشرط مراعاة (ما هو متوفر أو متاح - المدة - المجال - المرونة في مواجهة تلبية احتياجات الأفراد) .



3. قائد التدريب كمقدم حلول :

لدى بعض القيادات استعدادا كبيرا للتعلم من خبرات الآخرين لكن الخطورة تكمن في أن العديد من احتياجات التدريب قد يتم التعبير عنها في صورة أنها حلول جاهزة للمشاكل، و مثل هذه الحلول الجاهزة قد لا تكون دائما مناسبة لتلك المشاكل .

و ليتمكن قائد التدريب من تقديم حلول ذاتية الفاعلية، عليه أن يختار الوقت المناسب و الطريقة الملائمة مع تقديم اقتراحات عن كيفية تطبيق تلك الحلول و تعديلها بما يتلائم مع أوضاع و ظروف القادة المتدربين و ليكون لها تأثيرها الإيجابي عليهم .

4. قائد التدريب كمصدر للمعلومات :

يتطلب نجاح التدريب التقاء كل من الاحتياجات و الموارد معا، ولأن قائد التدريب لا تتوفر لديه حلول لجميع المشاكل أو الموارد لإشباع كل الاحتياجات لذا عليه أن يكون قادرا على العمل كمصدر للمعلومات أو همزة وصل بين القائد المتدرب و الموارد المتاحة، و التي تشمل الوثائق و فرص التدريب غير الرسمية و الخبرات و التجارب و الأشخاص إلخ .

(3). احتياجات قائد التدريب:

لتحقيق الأهداف الخاصة بتدريب مفوضى تنمية القيادات، نجد أن الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها من خلال تحليل دورهم و مهامهم و الاتجاهات و المهارات و المعلومات اللازمة لهم ليقوموا بهذا الدور في فروعهم و جمعياتهم بنجاح و كفاءة، تنقسم إلى خمسة أقسام عامة ، و هي كالتالي :

1. الفهم و المعرفة .
2. مهارات تكوين العلاقات .
3. المهارات التخصصية .
4. مهارات التخطيط .
5. مهارات التنفيذ .

وهذه الاقسام تشكل المجالات الخمس للتعلم التي يجب أن تكون موجودة في اي منهج أو (نموذج) للتدريب و التأهيل لإشباع الاحتياجات .

و سنوردها بشيء من التفصيل كالتالي :

أولا : الفهم و المعرفة :

يجب أن يكون قائد التدريب ذو خبرة كشفية و معرفة و فهم لمبادئ و أساليب الحركة الكشفية، لأن ذلك سيساعده على فهم القادة الذين يتولون تدريبهم و مساعدتهم على تطوير أداء عملهم من أجل تطبيق المبادئ الكشفية و ممارسة الأسلوب الكشفي مما يساعده على الإقتراب منهم و فهم أفكارهم و تسهيل عملية الاتصال بينهم .



- و لإشباع هذه الجانب يحتاج ما يلي :
- دور قائد التدريب و احتياجاته التدريبية و كيفية إشباعها .
- تفسير و تطبيق المبادئ الأساسية للحركة الكشفية .
- معرفة أنظمة التأهيل القيادي و المتخصص في الجمعية .
- سياسة تنمية القيادات (تحليل و دراسة) .
- الاتجاهات الحديثة في التدريب .
- أهداف ووسائل و محتوى برامج تدريب قادة الوحدات الكشفية .
- أساسيات إعداد التقارير و التحليل الإحصائي .
- المهام الموكلة إليه في العمل الكشفي .
- أساليب و طرق التدريب المستخدمة داخل و خارج الحركة الكشفية .

ثانيا : مهارات تكوين العلاقات :

و تتضمن فهم القيادات و تجاربهم السابقة و احتياجاتهم و قدراتهم الشخصية ، و تلعب قدرة قائد التدريب على الاتصال بفاعلية و الاستماع و توجيه المشورة دورا أساسيا في مهمته لمساعدة الآخرين على التعلم ، و لإشباع هذا الجانب يحتاج ما يلي :

- اختيار و تعيين و تدريب و الاستفادة من أعضاء هيئة التدريب بما فيهم الميسرين.
- مهارات العلاقات الإنسانية في التدريب (قيادة، تحفيز).
- أسس الإتصال وتنمية الموارد البشرية.
- الاتجاهات الحديثة في التدريب (أنظمة التأهيل، أنواع الدورات،).
- القدرة على قيادة مجموعات العمل.
- القدرة على تقديم الخبرات التدريبية.
- ممارسة دور الميسر في التدريب.
- ممارسة القيادة مع هيئة التدريب كفريق عمل واحد.



ثالثا : المهارات التخصصية :

يحتاج قائد التدريب أثناء ممارسته لدوره أن تكون لديه القدرة العملية على أداء بعض المهارات التخصصية بكفاءة عالية سواء الكشفية أو التدريبية، وذلك لاكتساب ثقة المتدربين و تقبلهم له و اكتسابهم إياها بأسهل الطرق.

ولإشباع هذا الجانب يحتاج ما يلي:

- القدرة على تصميم البرامج التدريبية.

- القدرة على إعداد التقارير و التحليل الإحصائي .

- القدرة على تدريب قادة الوحدات على استخدام المنهج الكشفي لتحقيق أهداف الحركة .

- القدرة على استخدام طرق التدريب واساليبه بكفاءة.

- القدرة على استخدام تقنيات التدريب بإتقان .

- المشاركة بالخبرات في تطبيق المهارات الكشفية و خصوصا الأهداف الخاصة بالتنمية الروحية و العقلية والاجتماعية.

رابعا : مهارات التخطيط :

تعتبر مهارات التخطيط من أهم المهارات التي يحتاجها قائد التدريب، و من تلك المهارات القدرة على تخطيط و تنظيم جلسة تدريبية أو اجتماع أو اي نوع آخر من أنشطة التدريب، و كذلك وضع البرنامج الزمني و إعداد التجهيزات المناسبة في الوقت المحدد لكي تمضي عملية التدريب بسهولة و فاعلية، و كذلك القدرة على وضع خطة للعملية التدريبية كاملة، و إنتهاج أسلوب منظم للتدريب على المدى القصير عند تنظيم جلسة واحدة أو برنامج تدريبي متكامل ، ووضع خطة التدريب على المدى المتوسط و الطويل ، و بالتأكيد فإن مهارة التخطيط من أهم المهارات بالنسبة لقائد التدريب للقيام بدورة كما يجب.

ولإشباع هذا الجانب يحتاج ما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية في الظروف المختلفة وطرق إشباعها.

- تحليل أدوار ومسئوليات القيادات الكشفية.

- التخطيط طويل المدى للتدريب.

- تصميم وتقييم وتعديل البرامج التدريبية لإشباع الاحتياجات.

- تنظيم البرامج التدريبية.

- القدرة على تقييم الجلسة التدريبية.



خامسا :مهارات التنفيذ :

تلعب مهارات التنفيذ دورا أساسيا في القدرة على استخدام طرق وأساليب التدريب المختلفة لتنمية و تطوير مواد التدريب المناسبة، وكذلك استخدام الموارد الأخرى المتاحة لدى الآخرين، و لتنظيم فريق عمل متكامل لإدارة الأنشطة التدريبية.

و تعتمد كفاءة قائد التدريب على قدرته على التحكم في هذه المهارات، ولا يمكن تحقيق ذلك من خلال الدورات التدريبية فقط و لكن بالتنمية الشخصية و من خلال التدريب العملي المستمر الذي يعد الوسيلة الوحيدة الملائمة لذلك، و لإشباع هذا الجانب يحتاج ما يلي :

- تنفيذ سياسة تنمية القيادات في فرع / جمعياته وتفعيلها بالإسلوب الأمثل.
- إدارة البرامج التدريبية بكفاءة.
- تقييم البرامج التدريبية.
- استخدام طرق وأساليب تدريب القادة.
- القدرة على استخدام الوسائل المعينة في التدريب.
- توفير الموارد والتسهيلات الخاصة بالتدريب.
- تطبيق الاتجاهات الحديثة في التدريب.
- إدارة وتقويم البرامج والأنشطة التدريبية وفق الأسس العلمية.
- تقويم التدريب في محيط عمله بصفة مستمرة.
- الأساليب الفنية للتدريب وخاصة في الدورات المتقدمة مثل المشروعات الشخصية.
- الإستمرار في المشاركة في الأنشطة التدريبية كمدرّب.

(4). محتوى التأهيل الرسمي لقائد التدريب

لتلبية احتياجات قائد التدريب، تم وضع برنامج تدريبي يحتوي على عدد من الجلسات التدريبية التي تشبع جانباً من تلك الاحتياجات، ضمن التأهيل الرسمي في هذه الدراسة، و يمكن إشباع بقية الاحتياجات بالطرق الأخرى التي سيتم ذكرها لاحقاً .

و عناوين جلسات الدراسة هي كالتالي :-

- دور قائد التدريب و احتياجاته .
- سياسة تنمية القيادات في الجمعية (تحليل و دراسة) .
- الاتجاهات الحديثة في التدريب (أنظمة التأهيل، و أنواع الدورات ،).

- ## خاتمة :

تشبع عن طريق التدريب

| الرسمي | الغير الرسمي | الذاتي | التمكيني | بدعم الآخرين | أبحاث ودراسات |
|---|--------------------------------|------------------|----------------------------------|--------------------------|---|
| من خلال برنامج آخر مخطط له كهذه الدراسة | أثناء الجلسات غير الرسمية | الإطلاع والقراءة | بالأنشطة العملية والميدانية | أثناء الزيارات واللقاءات | الإجابة على أسئلة مرتبطة بالعملية التدريبية |
| -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| مشاركة القائد في التنفيذ | من خلال تبادل الأفكار والخبرات | المشاهدات | التدرب على المهارات التي يحتاجها | العمل مع الآخرين | إجراء التجارب والأبحاث |
| -- | -- | -- | -- | -- | -- |



توصيف المهام القيادية الدائمة في دليل التأهيل

المهمة : قائد التدريب

| العنصر | التوصيف |
|--------------|---|
| توفير القادة | يتم اختيارهم من بين القادة الكشفيين الحاصلين على شارة مفوض / مساعد قائد التدريب ، ومن المسجلين لدى الفرع / الجمعية المركزية . |
| الدور | ينفذ أو يساعد في تنفيذ سياسة تنمية القيادات في قطاعه، و يفعلها بالأسلوب الأمثل |
| المهام | 1- ينفذ أو يساعد في تنفيذ إستراتيجية الجمعية في قطاعه فيما يخص تنمية القيادات . 2- يقوم بتوفير أو يساعد في توفير القيادات الكشفية في الفرع / المنطقة / الجمعية . 3- يتابع أو يساعد في متابعة القيادات الكشفية و تأهيلهم و دعمهم . 4- يحدد أو يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات في الفرع / المنطقة / الجمعية و يعمل على إشباعها . 5- يصمم أو يساعد في تصميم البرامج التدريبية و يقودها في قطاعه بأسلوب علمي . 6- يقوم أو يساعد في تقويم القيادات الكشفية و البرامج التدريبية في الفرع / المنطقة / الجمعية |
| الاحتياجات | 1- دور مفوض / مساعد قائد التدريب و احتياجاته . 2- لمساعد قائد التدريب : - سياسة تنمية القيادات (تاريخ ومفهوم وعناصر) - مبادئ تعليم الراشدين . - تصميم الجلسات التدريبية (الأهداف، المحتوى، الاستراتيجيات) - أنظمة التأهيل القيادي المتخصص - طرق التدريب الحديثة - تقنيات التدريب (إنتاج و استخدام) - أسس تقديم المشورة - قيادة البرامج التدريبية (هيئة التدريب ، البيئة التدريبية) و تقويمها . 3- لقائد التدريب : - سياسة تنمية القيادات في الجمعية (تحليل و دراسة) - الاتجاهات الحديثة في التدريب (أنظمة التأهيل، أنواع الدورات) - مهارات العلاقات الإنسانية في التدريب (قيادة ، تحفيز ،) - تحديد الاحتياجات التدريبية و طرق إشباعها . - تصميم البرامج التدريبية (نماذج و تطبيقات) - أسس الاتصال و تنمية الموارد البشرية - تقييم البرامج التدريبية إعداد التقارير و التحليل الإحصائي - مساعد تنمية القيادات بالفرع / المنطقة عن طريق قائد التدريب بالمنطقة - لقائد التدريب بالفرع / المنطقة عن طريق قائد التدريب بالجمعية |
| المقابلة | |



توصيف المهام القيادية الدائمة في دليل التأهيل

المهمة : قائد التدريب

| العنصر | التوصيف |
|--------------------|--|
| الاتفاق المتبادل | ما بين قائد التدريب بالفرع / المنطقة / الجمعية و القائد المرشح |
| برامج | 1- دراسة مساعد قائد التدريب للمساعد . |
| التدريب | 2- دراسة مفوض تنمية قيادات للمفوض . |
| (التأهيل) | 3- دورة متقدمة في قيادة الجلسات التدريبية . |
| الدعم | 4- دورة في تقنيات التدريب |
| | 1- تزويد القائد بالنشرات و المطبوعات المناسبة . |
| | 2- إشراكه في حلقات النقاش المرتبطة بالدور |
| | 3- تقديم الحوافز المادية و المعنوية |
| | 4- الزيارات المتتابة |
| المتابعة و التقييم | 5- إشراكه في المناسبات المرتبطة داخليا و خارجيا |
| القرار المستقبلي | عن طريق قائد التدريب بالفرع / المنطقة / الجمعية |
| أحكام عامة | لجنة يشكلها قائد التدريب بالمنطقة / الجمعية |
| | 1- يرشح للمهمة القائد الذى يمتلك موهبة التدريب . 2- أن يكون المرشح لدراسة قائد التدريب حاصلا على دراسة مساعد قائد التدريب. |
| | 3- أن يكون المرشح قد شارك (أساسيا أو متطوعا) ضمن هيئة التدريب في ثلاث دراسات أو أكثر . |
| | 4- أن يحصل المرشح على توصية من قائد التدريب في الفرع/ المنطقة/ الجمعية |



سياسة الراشدون في الكشفية (تحليل ودراسة)



سياسة الراشدون في الحركة الكشفية (تحليل و دراسة)

رقم الجلسة التدريبية (2)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 180 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ يحلل المتدرب عناصر سياسة الراشدون في الكشفية و يدرسها .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

- يوضح مفهوم سياسة تنمية القيادات
- يتعرف على تاريخ سياسة تنمية القيادات .
- يبين أهمية سياسة تنمية القيادات و المستفيدون منها .
- يذكر أهداف سياسة تنمية القيادات .
- يحلل عناصر سياسة تنمية القيادات (تحليل و دراسة).

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|---|--|----------------|
| 1 | مفهوم سياسة تنمية القيادات . | 5 |
| 2 | تاريخ سياسة تنمية القيادات . | 10 |
| 3 | أهمية سياسة تنمية القيادات . | 10 |
| 4 | أهداف سياسة تنمية القيادات و المستهدفون منها | 20 |
| 5 | عناصر سياسة تنمية القيادات | 25 |
| 6 | - توفير و جذب القيادات و اختيارهم و تعيينهم | 45 |
| 7 | - التدريب و الدعم و التنمية الشخصية للقادة | 45 |
| 8 | - متابعة و تقييم أداء القادة | 20 |
| | الإجمالي = | 180 |



سياسة الراشدون في الحركة الكشفية

أولا : تاريخ سياسة تنمية القيادات :

مر التدريب في الحركة الكشفية بمراحل عديدة من التدرج و التطور حتى وصل إلى هذا التوجه الجديد نحو الاهتمام بالقيادات الكشفية و المنتسبين للحركة الكشفية .
فالتدريب هو عملية صقل للمتدرب و تأهيل له ليكون قادرا على أداء الدور المنوط به ليكون على قدر المسؤولية .

و التدريب للقيادات الكشفية بدأ بعد تأسيس و نشأة الحركة الكشفية بأربعة أعوام و ذلك لما له من عظيم الفائدة و الأثر في نقل الخبرات القيادية و تبادل المهارات و المعارف و اكتساب السلوكيات العامة و هو مجال أيضا للتعرف على الطاقات المتميزة و الاستفادة منها .

و عندما نتأمل في تاريخ التدريب العالمى سوف نلاحظ انه في عام :

- 1907 م نشأة الحركة الكشفية .

- 1911 م أقيمت أول دورة لقادة الفرق الكشفية في إنجلترا و تبعها دورتان في العامين التاليين .

- 1913 م كانت أول دراسة للشارة الخشبية أيضا في إنجلترا .

- 1918 م أنشئ المركز الكشفي العالمى في لندن جلويل بارك .

- 1919 م أقيمت أول دورة تدريبية في المركز الكشفي بلندن .

- 1922 م أقيمت أول دورة لقادة الأشبال .

- 1928 م أقيمت أول دورة لقادة الجوالة .

- 1947 م أقيمت أول دورة تجريبية لنواب رؤساء المخيمات في جلويل بارك .

- 1956 م أقيم أول تدريب جماعي لنواب رؤساء المخيمات في جلويل بارك .

(1) اللجنة العالمية للتدريب :

في عام (1961م) تم تأسيس (اللجنة العالمية للتدريب)، وهي أول لجنة تهتم بالتدريب في الحركة الكشفية، و بذلك خطت الحركة خطوة صحيحة نحو نشر التدريب و ضرورة الإهتمام به في كل المكاتب الكشفية الإقليمية الخمس والمنتشرة في كل العالم، بدلا من التوقف في مكان واحد.



و بعد مرور ثمانية أعوام من تأسيس هذه اللجنة، اي في عام (1969م) و بعد أن عقدت عدة اجتماعات متواصلة تم وضع خطة أو ما يسمى (بالسياسة العالمية للتدريب) و التي تعنى بالطريقة التي سوف يسير عليها التدريب الكشفي .

(2). السياسة العالمية للتدريب:

قدمت اللجنة العالمية للتدريب في عام 1969 م خطتها التي تعنى بالطريقة التي سوف يسير عليها التدريب الكشفي ، و أسمتها (السياسة العالمية للتدريب) ، بحيث ركزت و اهتمت بالوحدة و المرونة في التدريب .

وفي عام 1977م تم إقرار السياسة العالمية للتدريب من قبل المنظمة الكشفية العالمية، وتضمنت هذه السياسة ما يلي:

- الموضوعات المتصلة بمجال تدريب قادة الوحدات (الفرق) وقادة التدريب ومساعدتهم.
- أهداف وأغراض التدريب وأساليبه.
- أنواع التدريب.
- شروط الاشتراك في الأنشطة التدريبية.

وقد قامت السياسة العالمية للتدريب على مبدئين هامين هما:

- الأول : مبدأ الوحدة ، فالمحافظة على وحدة الهدف و الطريقة الكشفية شيء أساسي في هذه السياسة .
- الثاني : مبدأ ، بحيث تتكيف الحركة الكشفية مع تباين المجتمع و البيئة التي يعيش فيها الفتية و الشباب .

وتركت السياسة العالمية للتدريب مسئولية التدريب لكل جمعية كشفية حيث اعتبرت كل جمعية كشفية مسئولية كاملة عن تدريب قادة الوحدات و قادة القادة و قادة التدريب ومساعدتهم.

و أصبح محتوى نظام التدريب وفق التالي :

- أ. تدريب قادة الوحدات (الفرق) ، يتضمن نظام التأهيل :
- هدف ومبادئ الحركة الكشفية .
- احتياجات الفتية و الشباب .
- الطرق و المهارات الكشفية .
- مهارات قيادة الفتية و الشباب .
- مهارات الإدارة و التخطيط و التنفيذ للوحدة (الفرقة) .



ب. تدريب المدربين : وهم قادة التدريب و مساعديهم ، يتضمن نظام التأهيل :

- مبادئ تعليم الراشدين .
- استخدام المجموعات الصغيرة .
- طرق ووسائل التدريب .
- مهارات قيادة القادة .
- مهارات إدارة و تخطيط التدريب .
- أنظمة التأهيل القيادي .

ج. تدريب قادة القادة : وهم القادة المسؤولين عن تدريب قادة التدريب، و يختلف محتوى نظام تدريب قادة القادة وفقا لاختلاف احتياجاتهم مما يستدعى تدريبهم تدريباً خاصاً بمعرفة جمعياتهم .

و بعد التطبيق و التجريب و عمليات التقويم لـ (السياسة العامة للتدريب) ، اتضح أنها قد ركزت على بعض المهام في الجمعيات الكشفية و أغفلت بعض المهام و بعض المنتسبين للحركة الكشفية . و على أثر ذلك بدء الإهتمام بدراسة كافة السلبيات التي ظهرت من خلال تطبيق السياسة العالمية للتدريب ، و لمعالجة هذا القصور أو الضعف الناتج عن تطبيق السياسة، تم طرح خطة جديدة بسياسة جديدة سميت (سياسة تنمية القيادات الكشفية) .

(3) السياسة العالمية لتنمية القيادات الكشفية :

بدأت فكرة السياسة العالمية لتنمية القيادات خلال المؤتمر الكشفي العالى الذى عقد في ملبورن باستراليا عام 1988 م حيث ناقش اعضاء المؤتمر مجموعة من المشكلات المتعلقة بالسياسة العالمية للتدريب " و التي كان من أهمها :

1. ان عددا كبيرا من الجمعيات تواجه مشكلات في جذب و توفير و تعيين القادة للمهام المختلفة .
2. وجود مشكلات في تدريب و تأهيل القادة للمهام المختلفة بها لأن التدريب يتركز بصفة أساسية على قادة الوحدات و المدربين مع ضعف الاهتمام بالمهام الأخرى .
3. لا يوجد تجديد في شاغلي المهام القيادية، وأن فترة شغلهم لتلك المهام القيادية إما أن تكون طويلة جدا أو قصيرة جدا، كما لا تتضح معايير التقويم الموضوعية التي يمكن على أساسها بقاء القائد في منصبه أو تركه لمنصب آخر.



ومن هذا المنطلق و بناء على الرغبة في مواجهة الكثير من المشكلات التي تواجه الجمعيات الكشفية فقد تبني المكتب الكشفي العالمى في مؤتمر باريس عام 1990م (سياسة تنمية القيادات) ثم اقرها المؤتمر الكشفي العالمى (1993م) بمدينة بانكوك في تايلاند بصفة نهائية، ووافقت عليها الدول العربية المشاركة بالمؤتمر و منذ ذلك الحين أصبحت سياسة تنمية القيادات هي السياسة المعتمدة عالميا وعربيا.

و لقد اتخذت سياسة تنمية القيادات مبدأ (أن العمل الكشفي كل لا يتجزأ تؤثر كل جزئية منه في غيرها ضعفا وقوة)، و عندما اتخذت السياسة العالمية كلمة التنمية فإنها تدرك بان هذه الكلمة لها مدلول كبير فهي تعنى بأنها توظيف جهود الكل من أجل الصالح العام، و على ذلك فهي لا تهتم بجانب واحد فقط و إنما تشمل كل جوانب الحياة، فالتنمية ليست مجرد تحسين ظروف المعيشة و إشباع الحاجات، و لكنها هدف مستمر و قدرة على التغيير و النمو و التطور من أجل التقدم.

ثانيا : مفهوم سياسة تنمية القيادات :

سياسة تنمية القيادات هي عبارة عن : رؤية شاملة للاهتمام بكافة الموارد البشرية داخل التنظيم الكشفي من أجل (تحسين الدافعية ، الإلتزام ، و القدرات لدى القادة لتقديم برامج أفضل للفتية و الشباب و تدبير إدارة الجمعية الكشفية بشكل أكثر كفاءة) .

و ذلك بهدف تمكين الجمعيات الكشفية من : توفير القيادات و المسؤولين، وتنمية قدراتهم، و تأهيلهم،

و الاستفادة من طاقاتهم، لتقديم برامج مشوقة و مثيرة و جذابة للفتية و الشباب أعضاء الحركة الكشفية و المحافظة عليهم.

ثالثا : أهداف السياسة :

1- من أهم أهداف سياسة تنمية القيادات أن تكون برنامجا منظما لإدارة الموارد البشرية داخل الجمعية الكشفية، ولا يقتصر عملها أو تركيزها على مهام المدربين فقط بل تهتم بكافة القيادات العاملة في الحركة الكشفية و لكل المهام الموجودة داخل الجمعية، حيث أنها تهتم بتنمية معارفهم و مهاراتهم، و إكسابهم الإتجاهات المطلوبة لإنجاز أهداف الجمعية الكشفية.

2- أضافت سياسة تنمية القيادات مزيدا من الإلتزام على القادة المتطوعين، حيث أصبحت هناك معايير محددة لتقويم المهام المختلفة وتحديد فترات شغلها، بحيث لا تستمر بصفة دائمة دون وجود مبررات موضوعية لذلك .

3- أصبحت هناك مرونة في انتقال القادة من مهمة كشفية لأخرى بناء على الخبرات و الإتجاهات و الاستعدادات و الميول التي يتمتع بها شاغل المهمة، و للاحتياجات و الضرورات التي تقدرها الجمعية الكشفية .



4- ركزت سياسة تنمية القيادات بشكل أكبر على أهمية التنمية الشخصية للقادة خاصة مع التسارع المعرفي الهائل الذي تتسم به الحياة المعاصرة مما يستوجب على القادة ان يجددوا معلوماتهم و مهاراتهم أولا بأول لمواجهة التغيرات التي تحدث في العالم من حولهم، و جاءت سياسة تنمية القيادات كروية شاملة للاهتمام بكافة الموارد البشرية داخل الجمعية من أجل إدارة الجمعية بشكل متكامل و موضوعي و منظم ، مع الأخذ في الاعتبار أهمية إدارة الحركة الكشفية لمصلحة الفتية و الشباب و تحقيق مهمة الحركة الكشفية في المجتمع و ليس مجرد الاقتصار على تدريب و تأهيل القادة .

5- أضافت سياسة تنمية القيادات -مع هذه النظرة الواسعة- أهمية كبيرة لدور التدريب والتأهيل

القيادي والتنمية الشخصية للقادة بكافة مستوياتهم و أدوارهم، حيث لم يعد دور المسؤولين عن الموارد البشرية بالجمعية مقتصرًا على تدريب و تأهيل المدربين و قادة الوحدات و مهام أخرى قليلة، بل أصبح دورهم يشمل و يهتم بكافة المهام الموجودة بالجمعية.

رابعاً : المستهدفون من السياسة :

تضم الحركة الكشفية أكثر من 29 مليون عضو و تعتمد على خدمات ما يزيد على 2.8 مليون من القادة المتطوعين و المتفرغين، و تهتم سياسة تنمية القيادات بجميع القادة المهتمين بتحقيق أهداف الحركة الكشفية ، و يمكن تعريف هؤلاء القادة على النحو التالي :-

1- قادة الفرق و مساعدوهم : وهم الذين يتولون قيادة فرق الأشبال و الكشاف و الجوالة و ممن خلائهم يمكن تحقيق جزء كبير من أهداف الحركة الكشفية عن طريق البرامج التي يعاونون في تقديمها للفتية و الشباب .

2- قادة المجموعات و مساعدوهم : و هم الذين يشرفون على قادة الفرق في أكثر من وحدة و لأكثر من مرحلة (أشبال، كشاف، متقدم، جوالة) في هيئة واحدة و يساعدون على استمرار النشاط و يعاونون في توفير القادة و تسهيل عمل المفوضين .

3- المفوضون : وهم الذين يقدمون خدمات معاونة للفرق الكشفية المختلفة و المجموعات الكشفية و القادة و ليس بالضرورة أن يكون اتصالاتهم مباشرة بالفتية و لكن ارتباطهم لابد أن يكون وثيقاً بالقادة (مفوضو خدمة و تنمية المجتمع، مفوضو العلاقات و الاعلام) .

4- (المدربون) قادة التدريب و مساعدوهم: وهم الذين يمكنهم المساعدة في تقديم التدريب الرسمي و غير الرسمي و لديهم الكفاءة و الاستعداد لمعاونة القادة في تنمية المعارف و المهارات و الاتجاهات المطلوبة للنجاح في أداء المهام المكلفين بها.



5- مجالس الإدارة و اللجان : و هم القادة المتطوعون و المتفرغون لخدمة الحركة الكشفية و تسهيل أعمال الفرق الكشفية و قاداتها من خلال توليهم مهام التخطيط و الإدارة و الاتصال الخ.

6- الإداريون : وهم الذين يتولون مهام غير فنية و لكنها تتصل و تؤثر في العمل الكشفي مثل (أمين)

العهد ، السكرتير، مدير مركز التدريب، المسئول عن توفير الموارد المالية ... الخ).

7- و بالإضافة إلى : هؤلاء تدعو سياسة تنمية القيادات إلى الاهتمام بكل من يستطيع أن يؤدي دورا مؤثرا في توفير دعم و مساندة و تدريب القادة مثل مسئولو المؤسسات التربوية و الشبابية.

خامسا : أهمية سياسة تنمية القيادات

سياسة تنمية القيادات عبارة عن برنامج منظم لإدارة الموارد البشرية بالجمعية الكشفية من أجل تحسين فعالية والتزام ودافعية القادة. مما يؤدي إلى توفير برامج أفضل للفتية والشباب وإدارة الجمعية الكشفية بشكل أكثر كفاءة وهي تؤكد على مجموعة من الخطوات الإرشادية المتكاملة من جذب و توفير و تدريب و دعم و متابعة و تقويم القادة و تحقيق هدف ورسالة الحركة الكشفية.

و من أجل أن تفي الحركة الكشفية برسالتها تؤكد سياسة تنمية القيادات على ضرورة أن يتوافر لدى الجمعية الكشفية القيادات اللازمة للقيام بوظيفتها بفاعلية من أجل تكوين الموارد القيادية و المحافظة عليها كما و كيفا، و أن يكون لديها كذلك رؤية واضحة عن احتياجاتها من الموارد القيادية و التعامل مع القادة في إطار رؤية متكاملة تبدأ من : (توفير القائد ، توصيف مهمته ، الاتفاق معه على مجموعة من الالتزامات ، و استمرار دعمه و تأهيله للقيام بدوره، مع التقييم البناء لإدائه من أجل مصلحته و مصالح الجمعية و مصالح الشباب).

و جعلت السياسة لكل جمعية الحق و المسئولية في تصميم نظام مناسب لتدريب و دعم و تنمية قياداتها لكافة المهام و من كافة المستويات الموجودة بالجمعية وفق ظروفها ورؤيتها و هذا النظام يشمل دمج القائد الجديد و إمداده بالتدريب الأساسي و التدريب و الدعم المتواصلين خلال مدة شغله لاي مهمة ، إلى جانب ذلك من المهم التركيز على التنمية الشخصية للقادة حتى يكون لديهم الدافع للاستمرار في الحركة.

من ناحية أخرى هناك مرونة في هذا النظام حيث يضع في اعتباره الخبرات السابقة و المهارات المتوافرة لدى القائد المكلف باي مهمة، بحيث يتم الاعتراف بهذه الخبرات و الاستفادة منها ووضعها في الاعتبار.

كما تؤكد السياسة أيضا على أهمية اكتساب القائد لمهارات إضافية و معارف جديدة لكي تسهل من تحوله و انتقاله من مهمة إلى أخرى .

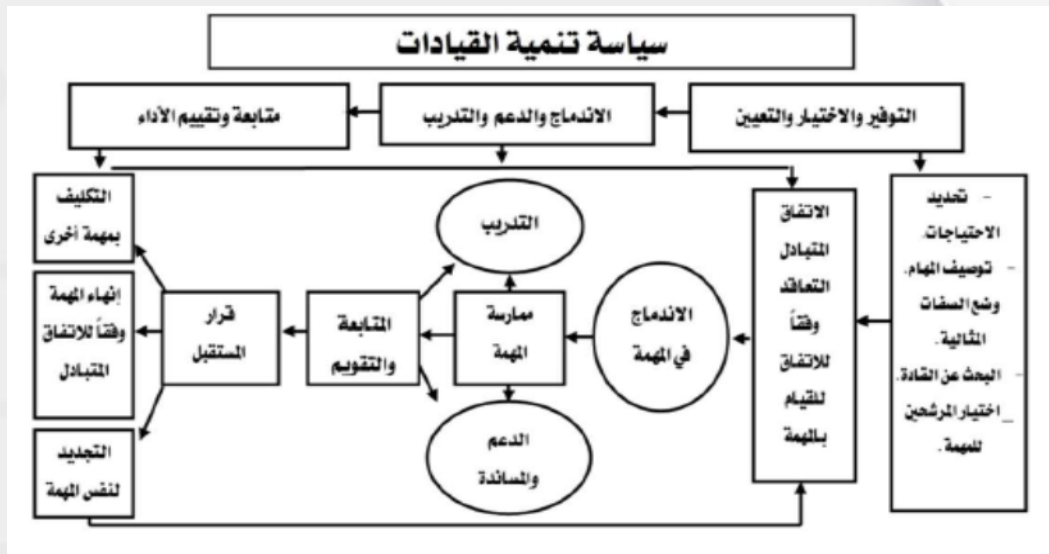


سادسا : عناصر سياسة تنمية القيادات

تعتمد سياسة تنمية القيادات على ثلاثة عناصر هي :

1. جذب وتوفير القيادات وتعيينهم.
2. الاندماج وتدريب ودعم وتنمية الشخصية للقادة.
3. متابعة وتقييم القادة.

وهي موضحة بالتفصيل و الترابط مع بعضها البعض في الشكل التالي :



وهذا يعنى أن دورة حياة القائد في الكشفية هي سلسلة من الخطوات المتتابعة و المترابطة كالتالي :

- ♦ توصيف المهمة .
- ♦ توفير القادة وفقاً للتوصيف و المواصفات المثالية .
- ♦ اتخاذ قرار قبل التعيين في المهمة .
- ♦ التعيين لفترة محددة من الوقت .
- ♦ تحديد احتياجات الفرد التدريبية و مدى توافقها مع برنامج التدريب الذاتي .
- ♦ التدريب والدعم أثناء القيام بالمهمة أو المهمة.
- ♦ تقويم الأداء.
- ♦ التقويم في نهاية الفترة والاتفاق على التجديد أو التعيين لمهمة جديدة.
- و سنتناول كل عنصر من العناصر الثلاث الأساسية بشيء من التفصيل و الإيضاح .



العنصر الأول

من عناصر سياسة تنمية القيادات

توفير وجذب القادة واختيارهم وتعيينهم

أولا توفير وجذب القادة :

من أبرز المشكلات التي تواجه الحركة الكشفية هي كيفية الحصول على العدد الكافي من القادة ذوي الكفاءات المطلوبة للوفاء برسالتها ، وهي مشكلة لها بعد كمي أي العدد الكافي من القادة و بعد كيسي أي قادة يسعون لإنجاز مهماتهم ويملكون الكفاءات اللازمة .

و ليس هناك إجابات سهلة لتوفير القادة و لكن بإتباع الخطوات المنطقية و المنظمة ستزيد فرص نجاحنا في تحقيق ذلك ، ولا يوجد شخص واحد بمفرده يستطيع أن يحمل على عاتقه مسؤولية جذب و توفير القادة حيث أن المسؤولية جماعية يشارك فيها الجميع .

(أ). كيفية توفير القادة :

يمكن توفير القادة بعدد من الطرق والأساليب، ومنها:

(1) . المحافظة على القيادات العاملة : عن طريق:

أ. رفع مستوى الأداء ب :

- الدعم والتدريب المستمر.

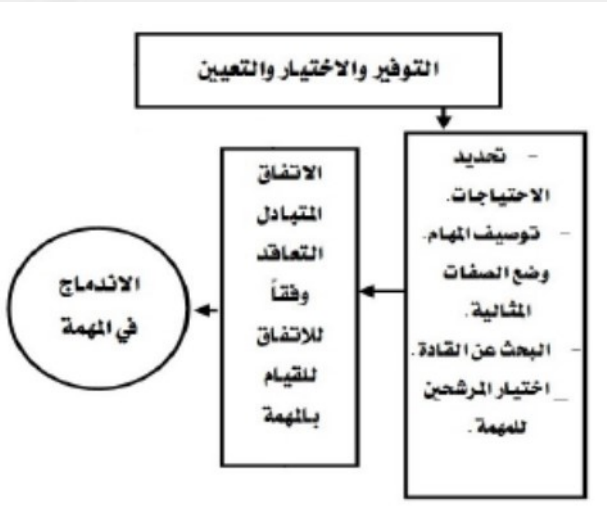
- إتاحة الفرصة للممارسة العملية إلخ.

ب . الحد من التسرب ب :

- توفير الحافز.

- الحرص على الأسلوب المشوق لتقديم العمل الكشفي و ربطه بتلبية احتياجات الفتية و

الشباب في المجتمع .. إلخ.





(2) . البحث عن قادة جدد : عن طريق :

أ . دعم المصادر القيادية من :

- قدامى الكشافين و الجوالين يمكن تكليفهم بأدوار قيادية .
- أولياء الأمور ممن يرغبون في التطوع للعمل الكشفي كقادة .
- رواد الحركة الكشفية المؤهلون .
- كافة القيادات المسؤولة في القطاعات والجهات الأخرى .

ب . البحث عن مصادر للقادة من :

- عشائر الجوالة بالجامعات .
- كليات التربية .

- اي مصدر آخر يمكن الاستفادة منه في قادة جدد ذوو كفاءة .

و هناك ثلاثة أسئلة من المهم الإجابة عنها قبل التفكير في توفير القادة :

- س 1 : ماهي الموارد القيادية اللازمة لتسيير أعمال الجمعية ؟
- س 2 : ماهي الموارد المتاحة منها حالياً ؟
- س 3 : من أين و كيف يمكننا توفير و استكمال هذه الموارد ؟

و يمكن وضع جداول خاصة بذلك لتبيين مقدار النقص أو الزيادة و تحديد الاحتياجات .

(ب) . مراحل توفير القادة :

(1) . تحديد المهام المطلوب شغلها :

و ذلك بوضع قائمة بالمهام المطلوبة و المناسبة لظروف و احتياجات الجمعية أو القطاع و بهذه القائمة الكاملة سوف تكون أمامنا صورة نموذجية موضحاً بها كل مهمة كشفية، ومن ثم يسهل علينا تحديد أي فجوات موجودة و كذلك أي مهمة لم يتم شغلها و أن تقرر من هم القادة الذين نحتاجهم و بأي المهام سيتم تكليفهم .

(2) . توصيف المهام :

نميل في كثير من الأحيان على تكليف الشخص بمهمة ما بناء على اعتبارات الصداقة أكثر من اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب و هذا من العوائق الأساسية في إدارة أي منظمة تطوعية و لهذا فإن توصيف المهمة بدقة يعد خطوة هامة في سبيل تكليف الشخص المناسب لها .



• ماهو توصيف المهمة ؟

توصيف المهمة هو عبارة مكتوبة تصف ما سيقوم به شاغل اي مهمة، وكيف سيقوم بها و تحت اي ظروف سيؤدي المهمة، لتحديد عناصر المهمة و قائمة بالمعارف و المهارات و الاتجاهات المطلوبة لحسن القيام بالمهمة .

• من أين يبدأ توصيف المهمة ؟

يبدأ توصيف المهمة من المرحلة الأولى من عناصر سياسة تنمية القيادات اي قبل عملية تكليف القائد بالمهمة و التعاقد معه ومن المهم أن يكون واضحاً في أذهاننا طبيعة المهمة وما تتضمنه من المسؤوليات و المستويات المتوقعة للأداء و الخطوة التالية بعد ذلك هي تحديد متطلبات المهمة و نعني بذلك نوع المعارف و المهارات و الاتجاهات و الكفاءات التي يحتاجها الشخص للقيام بمهمته على أكمل وجه واضعين في إعتبارنا أن هناك بعض المهام التي تتطلب مؤهلات خاصة .

(3) . تحديد المواصفات المثالية (الخصائص المثالية)

بعد أن نضع قائمة بالمواصفات البدنية و العقلية و العاطفية و الروحية لشخص ما فمن هو الذى نسعى لتكليفه بالمهمة، من المهم أن نكون حريصين على أن تكون هذه المواصفات المثالية مستندة على الواقع ، و يجب أن نضع خطاً واضحاً بين الصفات الأساسية و بين اي صفات أخرى .

و هناك بالطبع صفات سلبية يمكن أن تؤثر في تأهيل الفرد لمهمة ما حتى لو افترضنا امتلاك الشخص لكل المهارات التي تحتاجها المهمة و من هذا المنطلق فإن امين الصندوق مثلاً يحتاج أن يكون قادراً على ضبط الحسابات و إقتراح أساليب الاستثمار... الخ لكن في نفس هذا الشخص إذا لم يكن متصفاً بالأمانة الشخصية الكاملة فإن الإغراءات أمامه قد توقعه في الكثير من المشكلات التي لن تؤثر في شخصه فقط بل على الجمعية الكشفية و على سمعة العمل و الزملاء أيضاً .

ثانياً : اختيار القادة و تعيينهم :

(أ) . اختيار القادة و مقابلتهم (جذب) :

(1). اختيار القادة :

بعد أن نضع توصيف المهمة و المواصفات المثالية سوف نبدأ في البحث عن الشخص الذى نريد أن نوفره، في البداية نستخدم المواصفات المثالية و نضع قائمة بالأشخاص الممكن الاتصال بهم ، و من ثم نحدد الأولويات بحيث نضع الشخص الذى يتسم بالصفات المطلوبة في أعلى القائمة باعتباره أقوى المرشحين لشغل المهمة و ينصح في هذه المرحلة في حالة انطباق الشروط و موافقة المرشح للمهمة على القيام بها ألا نتصل ببقية المرشحين الآخرين .



(2) . مقابلة المرشحين :

يعقد اجتماع مع المرشح الذى وقع عليه الاختيار من أجل شرح أبعاد المهمة و مبررات اختياره و يمكن إتاحة وقت له للتفكير قبل الوصول لقراره النهائى و يجب عدم استخدام نفوذنا و إتاحة مزيد من الوقت للشخص لتجهيز نفسه و تهيئتها .

(ب) . الاتفاق المتبادل (تعيين القادة)

و هو الذى يتم بين القائد الجديد المكلف بالمهمة و بين الجمعية الكشفية أو الفرع و هو اتفاق بين طرفين يحدد ملامح و جوانب العلاقة بينهما كما يؤكد على موافقة كلا الطرفين على قبولهما لتحمل مسئوليات محددة و لمدة محددة ، و ليس مهما نوع و طريقة الاتفاق فسواء كان اتفاقا مكتوبا أو شفويا فالمهم هو مضمون و محتوى الاتفاق و نتائجه .

و يتضمن الاتفاق نموذجا لتكليف القائد الجديد بالمهمة و يوافق عليه الطرفان و يحدد فيه حقوق و واجبات و مسئوليات و التزامات كلا الطرفين و بعد استكمال الإجراءات اللازمة يصبح تكليف القائد الجديد بالمهمة ساري المفعول و يصبح القائد عضوا في فريق العمل بالجمعية الكشفية أو الفرع .

(1) . هدف الاتفاق المتبادل :

حيث ان الاتفاق المتبادل يسبق التعيين لاي وظيفة أو مهمة فإنه يساعد على تجنب موقف تكون فيه الجمعية قادرة على وضع شروطها و شرح المطلوب من القائد ادائه بينما لا يتم النظر إلى طموحات و حاجات و قدرات القائد بعين الاعتبار و من ثم يصبح إجراء الاتفاق المتبادل طريقة لإيجاد توازن صحيح و ضمان أن كلا الطرفين الجمعية و القائد الجديد قد عبأ عن أنفسهما و توقعاتهما قبل التمسك باي التزام .

(2) . بنود الإتفاق المتبادل :

- طبيعة و مجال المسئولية .
- الأهداف المطلوب تحقيقها .
- النتائج التي سيتم تقييمها .
- الاحتياجات التدريبية و كيفية وضعها .
- فترة التكليف بالمهمة (سنة - سنتين - ثلاث سنواتالخ).
- نوع المتابعة و التقييم .
- توقيت إجراء المتابعة (في نهاية الفترة - في منتصفها - في كليهما) .
- الالتزامات و التوقعات المتبادلة بين الجمعية و القائد .



(3). الإلتزامات المتبادلة بين الجمعية و القائد :

قبول التكليف بالمهمة يتضمن مجموعة من التزامات الجمعية و التزمات القائد الجديد .

أولا : التزمات الجمعية في الاتفاق المتبادل :

- توفير إطار تنظيمي واضح و محدد يعمل من خلاله القائد يتسم بالعدالة و الانصاف .
- توفير برنامج تنمية و تطوير للقائد الجديد يأخذ في اعتباره المهارات المتوفرة لديه و يطور قدراته الشخصية و الوظيفية .
- مراعاة الاحتياجات الشخصية له عند التكليف بالمهمة .
- إتاحة الفرصة له لخدمة و تنمية المجتمع .
- التقدير و الاعتراف بمساهمات و إنجازات القائد .
- إتاحة الفرصة له للمشاركة في الأنشطة الخارجية .
- تسهيل حصوله على الموضوعات و الأدوات التي تساعد على أداء مهمته .

ثانيا : التزمات القائد في الاتفاق المتبادل :

- التمسك بالوعد و القانون الكشفي و قبول قيادة الفتية في الكشفية .
- العمل على تحقيق هدف و مبادئ و طريقة الحركة الكشفية .
- الإلتزام بسياسة و لوائح الجمعية الكشفية و تقبل قراراتها .
- تقديم و نشر الحركة الكشفية في المجتمع .
- التحلى بالخلق الطيب بحيث يمثل نموذجا و قدوة للفتية و القادة .
- قبول مسؤولية العمل مع الفتية و واجب رعايتهم و معاملتهم باحترام الخ .

ثالثا : الاندماج في المهمة :

الهدف من عملية الاندماج هو أن نجعل المرشح الجديد يشعر بالترحيب و أن اتصاله و علاقاته مع المحيطين به خاصة في الفترات الأولى من عمله سيكون إيجابيا و يترك انطبعا طيبا لديه و ذلك يتطلب الإعداد الجيد لتلبية الاحتياجات الخاصة بكل فرد و بذلك تساهم فترة الاندماج في المهمة في تحقيق الأمان النفسي للقائد إضافة إلى إمداده بالمعلومات اللازمة لحسن قيامه بالعمل .

و فترة الاندماج في المهمة يجب أن تتضمن :

- 1- التعرف على الجمعية (أهدافها، مبادئها، ثقافتها، أساليب عملها، ملخص تاريخي عنها، رؤيتها التربوية التي تتبناها، استراتيجياتها، الخطة التنظيمية لها) و ذلك عن طريق إمداد الفرد بالمراجع الأولية و الأساسية و النظام الأساسي للجمعية و المهمة التي تتبناهاالخ.



- 2- التعرف على المطبوعات و المجالات الخاصة بالأقسام المختلفة .
 - 3- معرفة المهمة المكلف بها الشخص ، ما المتوقع ان يقوم به ؟ كيفية اداء العمل ...الخ.
 - 4- البدء في معرفة الأشخاص المحيطين سواء من القادة الآخرين و الزملاء من قادة الفرق الأخرى و أعضاء نفس الفريق فحين يتولى الشخص قيادة وحدة كشفية فسيقابل الأعضاء و يكون علاقات و اتصالات و يبدأ العمل معهم .
 - 5- البدء في معرفة المكان و الظروف المحيطة من خلال :
 - التنظيم و الهيكل الإداري للجمعية .
 - التعرف على مقر العمل و الإدارات و الأقسام المختلفة و العناوين المهمة .
 - التعرف على التجهيزات المتوفرة و اللازمة للعمل .
 - التعرف على الإجراءات الإدارية المطلوبة و النواحي الماليه المتبعة الخ.
- يشعر القائد الجديد أنه عضو في أسرة ولا يشعر بالعزلة، و تزداد رغبته و دافعيته للتعاون و المشاركة مع المحيطين به في تحقيق أهداف العمل ، كما يشعر بالمتعة و السعادة في ممارسة العمل مما ينعكس في نهاية المطاف على التجويد و الاتقان في العمل الخ.

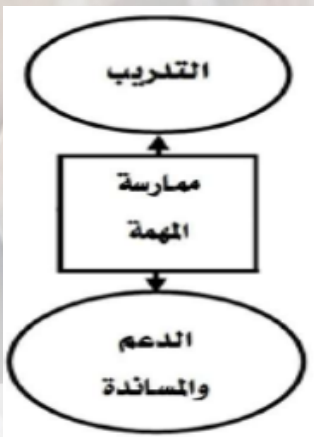
العنصر الثاني

من عناصر سياسة تنمية القيادات

التدريب و الدعم و التنمية الشخصية للقادة

أولا : التدريب :

كل مهمة تحتاج لإمكانات و قدرات و اتجاهات و ملكات فنية لذا فإن التدريب يعد ضروريا للقائد لكي يتمكن من اداء مهمته بنجاح ، و من الضروري أن يتناسب التدريب مع الاحتياجات الحقيقة للقائد مع وضع خبراته السابقة في الاعتبار و هذا يتطلب تقييما للقائد و تحديدا لنظام أو برامج تدريبية و بهذه الطريقة يشعر القائد الجديد بالتقدير الذي يطلق طاقاته و براعته .





إن سياسة تنمية القيادات تهدف إلى تقديم التدريب لكل المهام القيادية في الحركة الكشفية بهدف تزويد القادة بالمعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعد على تلبية الاحتياجات التدريبية المطلوبة لكل مهمة كشفية .

لذلك يحتاج القادة إلى فرص التأهيل و التدريب المستمر بما يمكنهم من الوفاء بمتطلبات المهام المكلفين بها وفقا للاتفاق الذي تم معهم قبل تكليفهم بهذه المهمة و يتحقق ذلك من خلال خطوات التسلسل المنطقي لوضع برنامج تدريبي للقادة وفقا للتالي :

- تحديد نوع المهمة (الدور) .
- تحليل الاحتياجات التدريبية لكل مهمة (معارف ، مهارات ، اتجاهات) .
- التعرف على ما يتوفر لدى القائد المرشح للقيام بالمهمة من هذه الاحتياجات .
- تحديد ما يحتاجه القادة من (المعارف ، المهارات ، الاتجاهات) .
- تحديد الأهداف من البرنامج التدريبي .
- تحديد المحتوى .
- تحديد الأغراض التعليمية .
- اختيار نوع التدريب المناسب (رسمي ، غيررسمي) .
- توفير طرق ووسائل التدريب لتقديم التدريب بصورة مشوقة و جذابة .
- وضع برنامج للتدريب الشخصي لكل قائد وفقا للآتي : (الاستعداد ، الاتجاهات ، الخبرات السابقة، الاحتياجات الفعلية، طبيعة المهمة) .
- التقويم .

ثانيا : الدعم الشخصي :

الدعم الشخصي للقادة يكون بتخصيص ميسر (أو موجه) لكل قائد جديد أو مجموعة من القادة الجدد، ويكون هذا المرشد بمثابة الناصح المخلص و الرفيق و الصديق الذي يؤثر في القائد و يشجعه و يقوى دافعيته نحو العمل، و يضمن أن القائد الجديد يطبق عمليا و يستكمل البرامج التدريبية المطلوبة لأداء المهمة بنجاح .

(1). دور الميسر :

معاونة القادة على تقدير احتياجاتهم الخاصة و ضمان أن هناك خطوات تم إنجازها لتلبية هذه الاحتياجات و أن يكون ميسرا و متألّفا مع كل المجالات المرتبطة بأدوار القادة .



(2). مهام الميسر :

- ينمي الروح القيادية والدافعية للعمل في الحركة الكشفية.
- يشجع على التقدم من خلال نظام تدريبي متكامل ومتواصل.
- يكون مسئولاً أو يساعد في تقويم القادة.
- ينظم ويجهز القادة من أجل الحصول على التدريب الرسمي المحدد.
- يحافظ على العلاقة مع القادة الذين يتلقون برامج التدريب الرسمي ويساهم في استمراره.

(3) صفات الميسر :

- النضج .
- الوعي الذاتي و الإحساس بالآخرين .
- الإدراك لمهاراته و احتياجاته و تأثيره في الآخرين .
- القدرة على التكيف عند الضرورة .
- القدرة على معاونة الآخرين دون أن يظهر أنه (يعرف كل شيء).
- الصبر و الفهم عند تعثر القائد في مواجهة بعض الصعوبات .
- الاستعداد للتعامل مع بعض جوانب الإحباط التي قد يتعرض لها القادة إذا سار مشروع أو فكرة عكس المتوقع له أو إذا تدخلت عوامل خارجية في عدم تحقيق التقدم و النمو .

(4) . أنواع الدعم المقدم للقادة :

دعم القادة

| معلومات | موارد | إدارة | تنمية الشخصية | دعم شخصي | تقييم منتظم |
|--|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> معلومات عن الأنظمة و الخطط تعريف بالمسئوليات و السلطات معرفة و فهم | <ul style="list-style-type: none"> مواد كتابية مجلات مطبوعات خبرات معدات تنفيذ برامج | <ul style="list-style-type: none"> دعم إداري دعم السكرتارية فرص التمويل التأمينات | <ul style="list-style-type: none"> توجيه ميداني اجتماعات دورية تدريب ذاتي مشروعات مراجعة | <ul style="list-style-type: none"> تلبية الاحتياجات الشخصية دعم الإحساس بالروح الكشفية العمل ضمن جماعة قيادية الاعتراف بالمؤهلات | <ul style="list-style-type: none"> اجتماعات لمتابعة التقدم تقييم الإنجازات تقارير و توثيق |



ثالثا : التنمية الشخصية للقادة (المساندة) :

عندما تم تقديم سياسة تنمية القيادات ثارت عدة تساؤلات و كلها تتمحور حول أن اي تغيير ينظر إليه على أنه تهديد شخصي لأصحاب المصلحة و الاهتمام في الحركة الكشفية .

و هناك واحد أو اكثر من الأسئلة التالية يسألها القائد في لحظة معينة خلال ممارسته النشاط الكشفي و هي :

- ما مدى الأمان في المهمة التي أتولاها ؟
- هل تؤثر سياسة تنمية القيادات على القادة القدامى بشكل سلبي ؟
- هل انضمامي للحركة الكشفية يؤثر على فرصى الوظيفية خارج إطار الكشفية ؟
- هل برامج التدريب و الدعم بالجمعية تتيح فرص التنمية الشخصية ؟
- هل يتم التأكد من ان التكليف بالمهمة يتم وفق المواصفات المناسبة ؟

كل هذه الأسئلة و غيرها تمثل تعبيرا عن الاهتمام الذى يتضمن (أربعة) جوانب رئيسية هي :

1- الشعور بالأمان في المهمة :

يحتاج للشعور بشكل واضح بالأمان في مهمته و هذه تمثل حقيقة أيضا في الحركة الكشفية رغم أن الغالبية هي مهام تطوعية .

2- معرفة الفرص المتاحة للتنمية الذاتية المستمرة :

يحتاج القائد أن يعرف أين سيجد الدعم و التدريب عندما يحتاجهما ولا يوجد إنسان يستطيع ان يعتمد

بشكل كامل على قدراته و إمكانياته الشخصية سواء كانت معارف أو مهارات او اتجاهات .

3- التأهيل و الاستعداد للمهمة :

القائد في حاجة إلى أن يكون متألّفا مع المهمة التي سيتولى مسئولياتها و ان يحصل على الدعم و التدريب المناسبين لأداء هذه المهمة بكفاءة .

4- اهتمام و دعم الميسرين " القادة الكبار " :

القائد أيضا في حاجة إلى وجهة نظر مختلفة لمراجعة ما يقوم به و يؤديه و الميسر أو الموجه يلعب دورا هاما في تقويم أداء القائد و اقتراح الإرشادات المناسبة للتنمية الشخصية .



العنصر الثالث

من عناصر سياسة تنمية القيادات

متابعة و تقييم أداء القادة

أولاً : متابعة الأداء :

(1) . تعريف المتابعة :

ليس هناك أدنى شك في ان عملية المتابعة هي جزء هام من عناصر سياسة تنمية القيادات وهي تعطى الفرصة لتنمية الحركة الكشفية و القادة الراشدين كأفراد أو كفرق عمل ، و هي تعكس الاهتمام و الحرص بين القادة و تعبر عن مدى نجاحهم في إنجاز أعمالهم كما تحدد إلى اي مدى يسير القادة في الاتجاه الصحيح و مدى التحسن الذي يطرأ على أعمالهم و ما الجوانب التي يمكن أن تحتاج لتعديل أو تغيير أو إضافة .

(2) أنواع المتابعة :

هناك نتائج مختلفة لعملية المتابعة فمن حيث المبدأ هناك نوعان من المتابعة :

أ- متابعة مرحلية : وهي التي تساعد على تحديد الاحتياجات الجديدة سواء من التدريب أو الدعم فهي هامة جدا و أصبحت من الممارسات المتداولة و الدارجة في الكثير من الجمعيات .

ب- في نهاية فترة العمل (التقييم) : و يمكن ان تقود إلى ثلاث نتائج :

- تجديد لنفس المهمة .

- تكليف بمهمة جديدة .

- إنهاء التكليف بالمهمة .

وفي هذه الجزئية من الموضوع سنتناول النوع الأول من المتابعة (المرحلية)، لأن في أغلب حالات المتابعة و التقييم يكون تجديد المهمة أو التكليف بمهمة جديدة هي النتيجة المألوفة و كلا الخيارين يتضمنان قبول تحديات و أنشطة جديدة للتطور و النمو ، و هناك بالطبع خيارا آخر وهو أن يترك الشخص بناء على قرار وفقا لاتفاق متبادل مع الجمعية .

و المهم في كل هذه الخيارات أن ننظر إليها و نتعامل معها بكل الاحترام و الفهم مع ضرورة التعامل بعناية مع الأفراد ومهما كانت المتابعة سواء مرحلية أو نهاية الفترة فيجب أن يكون السلوك في المسألتين انعكاسا للروح الكشفية .



(3) المتابعة (المرحلية) الأولية للقائد :

يجب إجراء متابعة أولية للقائد الجديد المكلف بالمهمة يقوم بها المرشد الشخصي ليتأكد من أن خطة التدريب المطلوبة متوافقة مع القائد الجديد او مع من تجدد له المهمة .

كما يجب أن تكون قائمة المتابعة عملية، لكي يتم التأكد من أن القائد الجديد تتوفر لديه النواحي التالية :

- يطبق المهارات الأساسية، و يلتزم بالمبادئ الأساسية للكشافية، و يستطيع أن يحدد و يناقش قضايا الفتية، و يستطيع الإشراف على الأفراد و إدارة الأنشطة المختلفة، و ينمى علاقته بالآباء و أولياء الأمور .

- وعلى ضوء هذه المتابعة يوصى المشرف يتولى القائد الجديد قيادة نشاط خلوي مثلاً أو حضور دورة تدريبية، أو تلقى التدريب المناسب للمهمة وإتاحة الفرصة أمامه للتنمية الشخصية، و ذلك كله يهدف إلى تشجيع التنمية الشخصية المستمرة للقائد.

(4) أهمية المتابعة للقائد :

وذلك لجعل الفرد يركز على الأداء و مدى تحقيقه للأهداف المرجوة ، و هي فرصة لمواجهة الصعوبات التي تواجه العمل أولاً بأول للوصول لأفضل مستوى من الإنجاز ، و لإلزام المسؤولين بالفرص المتاحة لمعرفة مدى تقدم القادة في مسئولياتهم و مستويات آرائهم لتحقيق الأهداف .

فالهدف معرفة الآراء و تشجيع القائد على تحسين مسارات عمله بقدر ما يستطيع و هذه المعرفة و التشجيع لا يأتي فقط من المديرين او المسؤولين بل من القادة ذاتهم و معرفتهم و رأيهم عما يقومون به فعلاً و مدى الإجابة في عملهم .

و عند متابعة الأداء ينبغي التركيز بشكل أساسي على النتائج من أجل توضيح مدى الفجوة الموجودة بين الوضع الحالي و الأهداف المرجو تحقيقها، و يكون من المفيد أن يكون لدى القائد الذي يتم متابعة أدائه فكرة ورؤية ذاتية عن مدى التقدم الذي يقوم به و عن المجالات و الجوانب التي يمكن أن يحسن أدائه فيها.

و المفتاح الأساسي في هذه المتابعة هو رؤية إلى أي مدى يوجد جسر و حلقة وصل تضيق الفجوة في الأداء و ليس مجرد معرفة مدى الهوة الموجودة .

فالتركيز يكون على التحسين و الإنجاز و ليس على تصيد الأخطاء و النقد.

فالذي يجب ان نهتم به هو معرفة مدى التقدم الحادث و الصعوبات الموجودة و نوع المساعدة الضرورية و ذلك إذا أردنا أن نحسن من الأداء .



(5) خطوات عملية المتابعة :

عملية المتابعة تمت الجمعية بصورة واضحة عما يحدث ، كما أنها تحدد مدى اتساع الفجوة الموجودة في الأداء ، ومن ثم يمكن إجراء التحسينات اللازمة و إنجاز خطة متابعة الأداء ، و يوجد (ثلاثة) خطوات في هذه العملية :

1- تقييم الفرد لذاته . 2- مواجهة الصعوبات . 3- تقييم الدعم اللازم .

(6) تقييم الفرد لذاته :

يتم تقييم الفرد لذاته إذا قام بتقدير أدائه في ضوء 4 جوانب هي :

- أ- ما مدى نجاحه في تحقيق أهدافه ؟
- ب- ما مدى التطور الذي حدث في الأداء ؟
- ج- ما مدى مساهمته في نجاح عمل الفريق ككل ؟
- د- ما اهم العقبات التي تعوق تحقيق الأهداف ؟

ويستطيع الشخص أن يعرف سبل تحسين طريقة أدائه والتفكير فيما يقوم به فعلا و ما التغيير المطلوب إحداثه لجعل العمل أكثر فعالية، و على الفرد أن يفكر في الأسلوب الذي يساهم به في نجاح عمل الفريق.

و عموما فإن التقييم الذاتي عنصر مهم من عناصر متابعة الأداء فالشخص ذاته هو أكثر الناس دراية بما يقوم به فعلا في مجال عمله الكشفي كذلك بالطبع فإن المسؤولين أو الزملاء لديهم أفكار عديدة عن أداء العاملين في المنظمة من خلال ملاحظتهم و تعاملهم مع الآخرين ومن المهم أن يحتفظ الفرد نفسه بسجل يدون فيه إنجازاته و الأوقات التي ينجز فيها أعماله بشكل جيد و الصعوبات التي تواجهه و يحاول التغلب عليها ، و سجل الأداء هذا سوف يكون مصدرا مفيدا للمعلومات عند إجراء عملية المتابعة.

(7) مواجهة الصعوبات :

لدى كل منا صعوبات تواجهه في العمل وقد نكون على وعى بها ونستطيع التعامل معها وأحيانا أخرى تواجهنا متاعب في التصدي لها وقد نتعرف على المشاكل بأنفسنا و في أحيانا أخرى قد ينبهنا إليها المسؤولين أو الرؤساء. و إذا واجهت الفرد مشكلة فمن المهم أن يطلع المسئول عليها من أجل عمل مراجعة و متابعة و بالمثل فعلى المدير أن يقرر إجراء متابعة و مراجعة إن لاحظ بروز إحدى المشكلات و بهذه الطريقة يستطيعان السيطرة على الصعوبات بشكل بناء و أحيانا بشكل بناء و أحيانا يكون من الصعب ان نعرض مشكلة على الشخص المسئول حتى لا نتعرض للنقد رغم حاجتنا للدعم من أجل التغلب على المشكلة و لذلك فإن رد الفعل الذي لا يحمل انتقادا للشخص يمثل دعما ممتازا لأنه يعتبر الصعوبات أساسا لتحقيق أداء أفضل من الأداء الحالي.



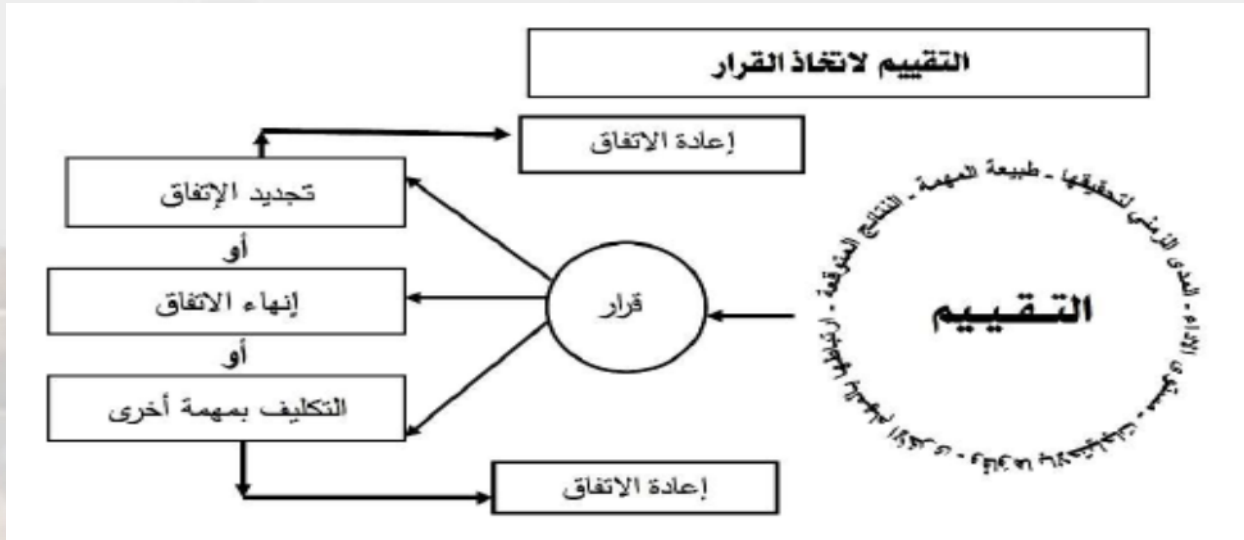
و إذا ظهرت صعوبات في الأداء و تجاهلناها فقد تتحول إلى قاعدة ثابتة و من المهم محاولة تجنب ذلك بحل المشكلات و الصعوبات أولا بأول و ذلك بالطبع يعتمد على اتجاهات الأفراد و التزامهم وعلى اتجاهات المسؤولين و تشجيعهم و دعمهم للأفراد .

(8) تقديم الدعم :

لتحقيق أهداف اي عمل و حسن متابعته فإن الناس يحتاجون للدعم سواء من منظماتهم أو من مديريهم أو زملائهم فإذا لم يعمل الناس معا و يدعم كل منهم الآخر فلن يتحقق شيء ورغم ذلك فإن الدعم لا يأتي فقط من الخارج فكل منا يستطيع بدرجة معينة أن يدعم نفسه و الدعم أثناء العمل أيضا مسألة أخذ و عطاء فلا نستطيع أن نعمل مع الآخرين دون أن نمدهم بالدعم الذي يحتاجونه أو نلقى الدعم منهم و رغم كل شيء فمهما كان مناخ العمل يتسم بالتعاون فلا زال من الصعب على الكثيرين أن يصرحوا بأنهم يحتاجون للمساعدة .

ثانيا : تنفيذ تقييم الأداء

إن تنفيذ تقييم الأداء على مبدأ بسيط و مباشر : طرفان يجتمعان معا و يتباحثان فيما قد تم عمله لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا و يكتبان العمل الجيد و في نفس الوقت يكتبان العوائق التي تسببت في بعض الخلل ثم يقرران معا ما هو العمل الذي يجب أن ينفذ .



و على الرغم من سهولة الموقف إلا أن هناك بعض العقبات التي نصادفها عند التطبيق العملي فربما يتحول التقييم للأداء إلى شيء معقد جدا و بالإضافة إلى أنه عندما نقوم بتقييم الأداء في هيئة تطوعية هناك عدة عوامل لها جوانب كبيرة من الأهمية .



إن محور موضوع التقييم هذا هو الأداء و ليس الشخص نفسه و لكى تكون تلك الحقيقة واقعا حيا يجب أن يكون هناك اتفاق صريح من البداية ينص على ان الطرفين يتحملان المسؤولية عن كل فعل تم اتخاذه من اجل تحقيق الأهداف الموضوعة و التي تم الاتفاق عليها مسبقا و يجب علينا أن نراجع ما يحدث من اجل ان نفهم لماذا اتخذ العمل هذا و من ثم علينا أن نتخذ القرارات التي تتعلق بالخطوات المستقبلية .

وهكذا يتضح ان الأمر ليس مسألة تقييم شخص لآخر او تقييم شخص لأداء شخص آخر، ان الأمر يعنى شريكين في المسؤولية يهدفان لوضع تصور صحيح للعمل وهذا لا يعنى بالضرورة أن تتفق وجهات نظر الاثنين من بداية الاجتماع فربما تختلف وجهات نظرهما في البداية و لكن من الضروري أن تظل المناقشة بينهما إيجابية و بناءة و غير سلبية على الإطلاق و تتجه هذه المناقشة في النهاية لتكوين رأي موحد و اتفاق على طريقة العمل المستقبلية.

إن هذه العملية لا يمكن أن تحدث إذا أحس الشخص بأنه سوف يتم الحكم على عمله - حتى ولو بطريقة غير مباشرة - أو أن يشعر بأنه موضع تساؤل أو أنه يقوم بما كان يجب القيام به و من ثم يحاول الشخص تبرير مواقفه أمام المسؤولين كما أن عملية تقييم الأداء يستحيل أن تتم بصورة صحيحة إذا كان أحد الطرفين يشعر بأنه أفضل من الآخر أو لديه سيطرة على الآخر فلا يكون التركيز على تحديد الأخطاء و السلبيات بل على كيفية البحث عن حلول للمشاكل التي تواجه الطرفين .

إن تقييم الأداء يؤدي و بقدر كبير إلى تحمل المسؤولية حيث يزيد من مسؤولية الشخص عن طريق دعمه بمنحه سلطة اتخاذ القرار بكامل حريته و إتاحة الفرصة له لينمو و يعمل على نهج خاص به كجزء من فريق العمل المسئول الذي تطوع للمشاركة معه في العمل .

(1) ديناميكية تقييم الأداء

فكرة ترك تقييم الاداء سواء كان يتم تنفيذه عن طريق مقابلة شخصية أو عن طريق فريق العمل فإن تقييم الأداء عملية التقاء لوجهتي نظر حول احتياجات الجمعية من جهة و هي تتركز في السعي نحو تحقيق رسالتها و احتياجات القادة من جهة أخرى و هم الذين التزموا بالعمل التطوعي مع الجمعية و لكنهم يرغبون في نفس الوقت إلى إرضاء ذاتهم أو تحقيق احتياجات شخصية مقبولة في إطار العمل و القواعد المتعارف عليها و هي بلا شك أحد دوافعهم للمساهمة في أعمال الجمعية، و المجموعة الأولى من الاحتياجات هي احتياجات جماعية بينما المجموعة الثانية هي احتياجات فردية و ديناميكية تقييم الأداء تكمن في التقاء هذين البعدين و من أجل أن يحدث ذلك لابد من وجود حوار بين البعدين أو (الاتجاهين) الجماعي و الفردي و هذا الحوار يجب أن يأخذ في اعتباره الاتجاهين (التقييم الجماعي) (التقييم الفردي) معا أو بعبارة أخرى هي عملية موازنة واعية بين تحقيق الفرد لذاته و في نفس الوقت تحقيق المصلحة العامة للجمعية الكشفية و حتى تظل فكرة وروح العمل التطوعي متوازنة و مقبولة من جميع الأطراف .



(2) فكرة ترك أو إنهاء المهمة في السياسة :

مصطلح التقدير أو التقويم يبدو أنه يحمل معنى سلبي ، حيث يطرح الكثيرون سؤالاً مؤداه : لماذا يجب أن تقيم ادائي إذا كنت متطوعاً بوقتي و خدماتي الشخصية للجمعية ؟ ، و ذلك ادى لتعقيد الموضوع منذ بدأ التطوع في الكشفية و نحن جميعاً لدينا مسلمات معينة حول كوننا متطوعين .

وأحد هذه المسلمات هي ان الدور الأساسي للمتطوع هو أن يخدم دون أن يتم الحكم عليه و إذا كان لابد من التقويم فمن المهم أن يكون من أجل تنمية القادة و تطوير قدراتهم .

وفي كثير من الثقافات ربما يكون الاحتفاظ بالمكانة و الوضع نوعاً من الاعتبار و الفخر الشخصي فكثيراً ما نستاء إذا أخبرنا أحد أننا بعملنا و السبب هو مسلماتنا الأساسية حول مفهوم التطوع .

فالقضية هي إذن : كيف نجعل مسألة ترك أو إنهاء المهمة أو التقاعد تأخذ شكلاً له مردود إيجابي ؟ .

وفي هذا الجانب يجب أن نكون يقظين، بحيث إذا لم يكن لدينا مزيد من الإضافة و المساهمة الفعالة فالأفضل أن نبادر بإرادتنا بالانسحاب أو ترك المهمة بطيب خاطر .

و بعبارة أخرى التقاعد يعتبر مسألة ذاتية التوجيه من خلال عملية تقييم شخصي للذات و هناك مجموعة أسئلة تعكس رؤية القادة في الماضي و الحاضر و تعدهم للمستقبل و هي :

- هل يوجد أي تغييرات أود أن أراها تحدث في مهمتي و تؤدي إلى تحسين كفاءتي ؟

- هل استخدمت كل قدراتي في مهمتي الحالية ؟

- وإذا لم يكن فكيف استخدمها بكفاءة أكثر ؟

- ماهي الأشياء المحددة التي أحتاج للقيام بها في السنة القادمة لتنميتي الشخصية ؟

و بمعاونة المستشارين و القادة الكبار يستطيع القادة بأمان و بدون تهديدات أن يراجعوا نظام تقييمهم و يطوروا أولوياتهم التي ستعاونهم على رسم إستراتيجيتهم من أجل القيام بمهمة جديدة أو التجديد لنفس المهمة أو الانسحاب و إنهاء المهمة .

و تحتاج الجمعية بعد ذلك إلى توفير جو تربوي و ثقافي قائم على مشاعر الحب و المودة. و إيجاد جو من الثقة و الأمانة و الفهم و التفات بحيث أن من يترك مهمته اختيارياً أو يتركها مبكراً لا يحدث له نوع من الضرر أو المساس بمصلحته كما أن مساهمات من تنهي مهمتهم يجب أن نعترف بها و نقدرها حتى بشكل رمزي إن لم يكن بشكل عملي .

إضافة إلى ذلك من المهم أن نعرف أن ترك أو إنهاء المهمة ليس نهاية المطاف فيجب أن نرحب دائماً بمن يترك مهمة ما و نحتاج لاستمرار العلاقات معهم من خلال الإصدارات الإخبارية أو دعوتهم لأي مهمة كلما أمكن ذلك ، و بوجود هذا الشكل من العلاقة و تنميتها سوف يكون هناك قبول و إدراك لفهم و مغزى ترك أو إنهاء المهمة .



تحديد الاحتياجات التدريبية وطرق اشباعها





تحديد الاحتياجات التدريبية وطرق اشباعها

رقم الجلسة التدريبية (3)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 180 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ يحدد المتدرب الاحتياجات التدريبية بكفاءة .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

- يوضح مفهوم الاحتياجات التدريبية .
- يبين أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- يصنف الاحتياجات التدريبية .
- يعدد أساليب التحديد الفعال للإحتياجات التدريبية .
- يكشف التحديات التي تقف أمام تحديد الاحتياجات التدريبية .
- يتعرف على نماذج حديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية .

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|---|--|----------------|
| 1 | مفهوم الاحتياجات التدريبية . | 10 |
| 2 | أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية . | 15 |
| 3 | تصنيف الاحتياجات التدريبية . | 20 |
| 4 | أساليب التحديد الفعال للأحتياجات التدريبية و مصادرها . | 90 |
| 5 | تحديات أمام تحديد الاحتياجات التدريبية . | 15 |
| 6 | نماذج حديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية . | 30 |
| | الإجمالي = | 180 |



تحديد الاحتياجات التدريبية وطرق اشباعها

(1) مفهوم الاحتياجات التدريبية :

الاحتياج في اللغة يعنى الافتقار و النقص و الحاجة تعنى القصور عن المطلوب ، و الاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه .

الاحتياجات التدريبية هي : مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد و المتعلقة بمعارفه و مهاراته، و خبراته، سلوكه، و اتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية .

و يعرفها البعض بأنها : التفاوت بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون، و للوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، و السلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، و يلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه .

و يمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي :

- ♦ هي مجموعة المهارات و المعارف و الاتجاهات المحددة التي يحتاجها المتدرب من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة و فاعلية ، لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .
- ♦ من الضروري أن يتناسب التدريب مع الاحتياجات الحقيقية للمتدرب، مع وضع خبراته السابقة في الاعتبار، و هذا يتطلب تقييما له و تحديدا لنظام أو برنامج تدريبيه.
- ♦ إنها عملية مستمرة غير منتهية و ذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو الإنسانية و غيرها من الظروف التي تتطلب إعدادا و تدريبا ملائما و مستمرا لمواجهتها .
- ♦ و أخيرا : الحاجة التدريبية ببساطة تتمثل في المعادلة التالية :

[وصف المهمة + معايير أدائها - (ناقص) المستوى الذي يؤدي فيه الموظف مهام المهمة]

ومن سمات الحاجات التدريبية أنه :

- ♦ إذا تساوى الأداء الحالي مع الأداء المنشود فليس هناك حاجة تدريبية (على سبيل الفرض).
- ♦ إذا كانت مستويات الأداء المرغوب بها تتعلق بالمعدات أو الآلات و ليس بأداء الفرد، فلسنا أمام حاجة تدريبية بل أمام حاجة لتغيير الخط الإنتاجي .



(2) أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتلخص فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية بما يلي :

- ♦ توفر معلومات أساسية يتم بناء عليها وضع الخطط التدريبية.
 - ♦ تقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
 - ♦ تحسن فعالية و كفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل، بعيدا عن الهدر في النفقات .
 - ♦ يتقرر في ضوءها تصميم محتوى برامج تدريب موجهة لنتائج متوقعة، والوسائل المستخدمة في التدريب، وكذلك تقييم برامجها.
 - ♦ تحدد الأفراد المستهدفين من التدريب و نوع التدريب المطلوب لهم و النتائج المتوقعة منهم .
 - ♦ تحديدها يساعد في تشخيص المشكلات ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى أحقية هذه المشكلة أو تلك لبرنامج تدريب من عدمه.
 - ♦ توفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات العلمية والعملية، الوظائف، المسؤوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
 - ♦ تسهل توفير وثائق ومواد للتدريب.
 - ♦ تزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
 - ♦ تساعد المدربين على تصميم برامج تلبى احتياجات المتدرب بدقة.
 - ♦ تساعد على تجنب إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبيا بدلا عن الموضوعات كبيرة الأهمية والغير معقدة.
 - ♦ تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية لأنها توفر المعلومات التالية :
 - تحديد نوع التدريب المطلوب و مكان إجراء التدريب .
 - الجدول الزمني للأنشطة التدريبية .
 - الموارد المطلوبة للتدريب (موارد بشرية، مالية، الخ).
 - اختيار و تصميم مواد و أساليب التدريب المناسبة .
 - عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية .
- وعلى الرغم من كثرة الحديث عن الاحتياجات التدريبية ، فإن ذلك لم يقابله القدر الذي يستحقه من الاهتمام و الجدية في التنفيذ، و قد صاغ "هوفمان" ذلك بشكل قاطع عندما قال متأسفا :
"يتم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد للاحتياجات الفعلية " .



(3) تصنيف الاحتياجات التدريبية :

هناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية ، بحيث يمكن تصنيفها كالتالي :

أ. حسب الهدف ، مثل :

- احتياجات عادية : لتحسين أداء الأفراد ، مثل دورات المدرسين المعيّنين حديثاً في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية .
- احتياجات تشغيلية : لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة .
- احتياجات تطويرية : لزيادة فعالية المنظمة، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلاً في المنظمة أو العاملين حالياً بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلاً حسب خطة الاحتياجات من الكوادر .

ب. حسب الفترة الزمنية ، مثل :

- احتياجات عاجلة (آنية ، غير مخططة) .
- احتياجات قريبة المدى (مخططة) .
- احتياجات مستقبلية (تطويرية / خطة بعيدة المدى) .

ج. حسب حجم التدريب أو كثافته ، مثل :

- احتياجات فردية .
- احتياجات جماعية .

د. حسب طريقة التدريب أو أسلوبه ، مثل :

- احتياجات لتدريب عملي في الموقع (تطبيقي) .
- احتياجات لتدريب معرفي في قاعات (نظري) .

هـ. حسب مكان التدريب أو جهته ، مثل :

- احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماداً على الخبرات الداخلية .
- احتياجات تدريبية خارج العمل اعتماداً على مراكز و هيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة .

(4) التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية :

هناك الكثير من الصعوبات التي قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشاكل متعلقة بالموارد من حيث الوقت و التكاليف إضافة إلى العديد من الصعوبات المختلفة و المتعلقة بالمفاهيم و السمات المؤسسية.



و ادراك هذه الأمور في المراحل الأولى يساعد بشكل عام في تصميم إجراءات عملية لتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل ملائم .

فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) و الوضع المأمول أو المثالي (ما يجب ان يكون) .



إذا طبقنا هذا المفهوم (على متدرب ما) فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات) و هي النقص في المعارف و الخبرات و السلوك و الاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب .



ميزة هذا النموذج أنه يفرق بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عملية تقدير الاحتياجات على النحو التالي :

- ♦ تأهيل المرشح للمهمة : باختيار و توفير التدريب المناسب له طبقا لمهمته التي يعمل بها.
- ♦ تفصيل المهمة على المرشح: بأن يعاد تحديد وصف المهمة (مهام و مسؤوليات شاغل المهمة) لتتناسب مع معارف و مهارات و اتجاهات .
- ♦ معرفة مستوى الاحتياج : هناك مشكلة حقيقية تظهر عند قياس فجوة القدرات ، و ذلك بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي للمعارف و المهارات و الاتجاهات لشخص ما كلياً أو جزئياً، و لتسهيل هذا الأمر فإن هناك (5) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما في الاحتياج التدريبي ، و يمكن تحديد نوع التدريب بناء على مستوى الأداء المطلوب على مستويات الأداء تعكسها المصنوفة على النحو التالي :

| | |
|----------|---|
| الإتقان | القدر المثالي من المعارف ، المهارات و الاتجاهات . |
| الدقة | معارف ، مهارات و اتجاهات الأداء الدقيق . |
| الكفاية | قدر مناسب من المعارف ، المهارات و الاتجاهات للقيام بمهام وظيفة محددة. |
| النقص | قدر غير كافٍ من المعارف، المهارات و الاتجاهات عن الموضوع . |
| الانعدام | لا يملك اي معلومات عن الموضوع . |



نوع التدريب : إن التركيز على نوع التدريب المطلوب يؤدي إلى زيادة في الكفاءة و يحسن في الأداء لدى الفرد نحو وظيفته .

| | |
|----------|---|
| الانعدام | إن معرفة الشخص بهذا الموضوع معدومة تمام . |
| النقص | إن لديه بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية . |
| الكفاية | لديه قدر مناسب من المعارف و المهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال . |
| الدقة | لديه المستوى المطلوب لتحقيق دقة و انتظام الأداء . |
| الإتقان | الجمع بين الدقة و السرعة في الأداء . |

ملاحظة : في معظم الأحيان يوجه التدريب لمعالجة فجوات الداء بين المستويين الثاني و الرابع .

• مستويات التدريب المطلوبة :

بعد تحديد فجوة الاحتياج التدريبي تأتي مرحلة المعالجة وهي تحديد مستوى التدريب المطلوب للفرد لردم تلك الفجوة، و هناك أربع مستويات للتدريب :

• المستوى الأول التدريب التنويري :

و الغرض منه رفع الوعي لدى المستهدفين فيما يتعلق بأهمية موضوع أو أمر ما .

و هذا النوع من التدريب يهدف في المقام الأول إلى ردم الفجوة بين المستوى الأول و الثاني من الاحتياجات التدريبية .

• المستوى الثاني التدريب التشغيلي :

هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين :

- النوع الأول : المتدربون الذين لا يملكون قدرا كافيا من المعارف و المهارات و الاتجاهات حول موضوع ما .

- النوع الثاني : المتدربون الذين يملكون قدر مناسب من المعارف و الاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة و هذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى أداء الذين في المستوى الأول و الثاني إلى المستوى الثالث .

• المستوى الثالث : التدريب التطبيقي :

هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب و يفيد في متابعة التدريب التشغيلي ، و هدفه تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية، و هذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى المستوى الرابع .





• المستوى الرابع : التدريب التبادلي :

و هذا النوع من التدريب يكون للقيادات العليا يتم فيه تبادل المعارف و الخبرات مع قيادات أخرى يشترط في هذا النوع من التدريب أن يكون المتدربون في نفس الدرجة الوظيفية و نفس المهنة و يتم على شكل ندوات أو حلقات نقاش .

(5) أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية :

تكاد تجمع أدبيات التدريب على أن مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاثة هي :

1. أسلوب تحليل المنظمة أو التنظيم Organizational Analysis .

2. أسلوب تحليل المهمة (العمل) Job Analysis .

3. أسلوب تحليل الفرد (السلوك) Behavior Analysis .

وسنعرضها بشيء من التفصيل كالتالي :

(أ) . أسلوب تحليل المنظمة أو التنظيم Organizational Analysis :

يتضمن دراسة المنظمة ككل عن طريق المسح التنظيمي و يغطي :

أ. دراسة و استيعاب الأهداف الحالية للمنظمة .

ب. دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف، الموارد، الأساليب " الحالية و المستقبلية .

ج. تحليل الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة و القوانين و الأنظمة و التعليمات المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسامها، ودراسة فعاليات التدريب و أنواعه، و مشكلاته و الموارد المتاحة، و الاحتياجات التدريبية المستقبلية، وما يتصل بذلك من قضايا .

د. دراسة و تحليل القوى العاملة بهدف الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة و توزيعاتها على المنظمة، مواصفاتها الحالية و المستهدفة، دوراتها .. إلخ .

هـ . تحليل مؤشرات الكفاءة بهدف تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة وذلك من خلال عدة مؤشرات منها :

- تكاليف العمل . - تكاليف المواد . - نسبة التالف و الفاقد .

- مدى الانتفاع من المعدات المتاحة . - مؤشرات الإنتاجيات الكلية : المخرجات / المدخلات .

و. تحليل المناخ التنظيمي Organizational Climate :

يمثل التنظيم في إطاره العام مستويات و طبيعة التفاعل الإنساني الذي يتم بداخله ممثلاً :

- ردود أفعال العاملين . - مستويات الرضا . - الاتجاهات و الروح المعنوية .



(ب) أسلوب تحليل المهمة (المهمة) Job Analysis .

المهمة (المهمة) : هي نشاط عام يميز حياة إنسان عن آخر و تشمل طبيعة ما يؤديه الإنسان في التنظيم من أدوار وواجبات و مسؤوليات و مهام محددة في مستواه القيادي وفق مهاراته و معارفه و تحصيله العلمي .

وهذا الأسلوب يشمل دراسة وصف المهمة (المهمة) ومواصفات شاغلها، و هنا تجرى مقارنة وصف المهمة بمواصفات شاغل المهمة و استنباط أهم المعارف و المهارات و الكفايات و القدرات و الصفات التي تنقص شاغلي المهام .

• تحليل المهمة Job analysis :

عملية لتحقيق و دراسة دقيقة متأنية منتظمة للوظائف (المهام) و ذلك عن طريق جمع المعلومات عنها لمعرفة طبيعتها و خصائصها و تحديد وصف لها و وضع مواصفات لها و متطلباتها ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية :

- ما الأعمال التي يقوم بها الفرد ؟

- كيف يقوم بأدائها ؟

- ما الأدوات و الوسائل المستخدمة لأدائها ؟

- ما النتائج المتوقعة ؟

- ما المؤهلات و القدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال بفعالية ؟

و يمكن النظر إلى تحليل المهمة كنظام يتكون من مدخلات و عمليات و مخرجات كالتالي :

◇ المدخلات :

- ملاحظة أداء العاملين .

- إجراء مقابلات مع العاملين أو الرؤساء المشرفين .

- استخدام الاستبيانات أو سجل العمل .

- دراسة الوثائق و السجلات .

- فحص البيئة التي يتم فيها الأداء .

◇ العمليات : عملية التحليل نفسها .

◇ المخرجات : (وصف المهمة، مواصفات المهمة، تحليل المهام) .



• العناصر الأساسية التي تشملها عملية تحليل (المهام) كالاتي :

- اسم المهمة و موقعها في الهيكل التنظيمي .
- خلاصة المهمة، جملة أو جملتين تعطى فكرة عامة عن المهمة .
- المهام المطلوبة، وهذه عادة تتطلب لائحة كاملة للمهام التي تشملها المهمة المقصودة بالتدريب، مع الإشارة إلى توزيع وقت المتدرب بين هذه المهام .
- علاقة المهمة بالمهام الأخرى في الهيكل التنظيمي (ما فوقها و ما تحتها مباشرة).
- الإشراف و يقصد به عدد الذى يشرف عليهم شاغل المهمة و أسماء مهامهم.
- الأساليب المستخدمة في تحليل المهمة :

1. الاستبيان :

- مفهومها : لائحة تحوى على عدد من الأسئلة تهدف للتعرف على الاحتياجات التدريبية .
- شروطها : - لابد أن تتوفر بها مجموعة من الشروط منها :
- واضحة لا لبس فيها .
- لها إجابة واحدة محددة .
- سهولة حصر و تبويب الإجابات .
- موضوعية تلبى الغرض منها طويلا .
- أن لا تستنزف وقتا .
- إيجابياتها : - إمكانية وصولها لأكبر عدد بوقت طويل .
- محدودية تكلفتها.
- سلبياتها : - صعوبة الإعداد .
- لا تعتبر دليلا كافيا للتعبير الحر .

2. المقابلة :

- مفهومها : مواجهة شخصية بين مسئول التدريب و بين المتدرب للتعرف على احتياجات التدريبية .
- شروطها : المقابلة تتطلب :
- صياغة الأسئلة بشكل محدد و التحضير الكافي.
- الإصغاء الفعال و عدم المقاطعة .
- الابتعاد عن الاستنتاج الفوري من الإجابات المطروحة .



إيجابياتها : - توفر فرصة كافية لإبداء الرأي .

- تعطى الحرية للمتدربين للتعبير و الافصاح عن المشكلات و طرق معالجتها .

سلبياتها : - صعوبة تطبيقها على عدد كبير .

- تتطلب وقت طويل .

- قد تسبب الإحراج لبعض المتدربين .

3. الاختبارات :

مفهومها : تهدف إلى تحديد أوجه القصور في الأداء و تشخيصه و بذلك تكون وسيلة لتحديد

احتياجات المتدربين .

إيجابياتها : - سهولة الحصول على نتائجها و الموازنة بينها .

سلبياتها : - عدم توفر الاختبارات المناسبة .

- تقدم مؤشرات عامة لا يمكن اعتبارها نهائية .

4. دراسة التقارير و السجلات :

مفهومها : دراسة تقويمية لتحديد نقاط القصور و الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب .

إيجابياتها : - تقديم معلومات واضحة لمسئولي التدريب .

- تقدم مقترحات لعلاج مواطن الضعف .

سلبياتها : - بعضها غير موضوعي .

- لا يمكن اعتمادها كوسيلة وحيدة .

5. الملاحظة :

مفهومها : تقوم على ملاحظة سلوك شاغل المهمة و المواقف المرافقة له و تسجيلها و كذلك

العلاقات المصاحبة للسلوك مثل الالتزام بقواعد العمل و كيفية استخدام الأجهزة .

إيجابياتها : - سلوك الملاحظين تلقائي مما يكسبها تلقائية أكبر .

- توفر مصدر للمعلومات عن السلوك للذين لا يستطيعون التعبير عن أنفسهم .

سلبياتها : - تحتاج لأشخاص مدربين للقيام بها .

- تستغرق وقت طويل .



6. اللجان الاستشارية :

مفهومها : هي فريق عمل من خبراء و مسئولين لهم علاقة وثيقة و خبرة كافية لكى يقررون المهام والأعباء التي تتكون منها المهمة ومن ثم التعرف على الحاجات التدريبية.

7. مفكرة العمل اليومية :

مفهومها : هي سجل للأعمال التي يؤديها الموظف لمدة زمنية (أسبوع ، شهر) و تمكن من التعرف الفعلي على طريقة الأداء، الوقت المستغرق، الظروف المحيطة، حتى يمكن الاستفادة منها يتطلب أن تكون معلوماتها دقيقة و صحيحة .

8. قوائم الاحتياجات التدريبية :

مفهومها : هي جداول أو لوائح تحتوى أجزاء من مهام شاغلي المهام الوظيفية و الأعباء التي يقومون بها و الاحتياجات التدريبية التي تناسب كل منهم، بحيث يقومون بالإشارة إلى البنود التي تلائم حالتهم و تسد حاجاتهم التدريبية .

9. تحليل الدراسات و البحوث العلمية :

مفهومها : حيث يمكن الاستفادة من البحوث و الدراسات المبدئية التي تجريها جهات متخصصة مثل: المعاهد و الجامعات على وظائفها بغرض تحليلها أو تقويمها أو تحديد الاحتياجات التدريبية لها .

(ج) أسلوب تحليل الفرد (السلوك) :

سلوك الفرد يتكون من الأنشطة التي يؤديها في حياته اليومية منفردا أو مع الآخرين أو من الأفعال و مردود الأفعال التي تتضمنها علاقته مع غيره من الأفراد ، و هو مزيج من تكوين داخلي و صفات شخصية و طبيعة الموقف و متطلباته .

♦ مفهوم تحليل الفرد :

هو قياس أداءه عند قيامه بعمل معين و تحديد مدى نجاحه في الوصول إلى المستوى المطلوب و كذلك المعارف و المهارات التي تلزمه لتحسين أدائه الحالي و المستقبلي ، و التحليل هنا ينصب على القدرات و الدوافع الفردية و الذاتية التي يتمتع بها الفرد مقارنة بما تتطلبه المهمة من مواصفات محدده .

♦ مداخل دراسة تحليل الفرد :

- المواصفات الوظيفية : يصنف الأفراد من حيث المؤهلات ، التخصصات، الخبرات، المعارف المهارات التي يتمتع بها .



- الخصائص الشخصية : يصنف الأفراد من حيث الجنس ، السن ، القدرات، الاستعداد للتعلم ، التدريب ، الطموح ، الدوافع .

- الجوانب السلوكية : دراسة سلوك الفرد في المهمة من حيث معدلات الأداء مستوى التحصيل، الانجاز ، التفاعل مع الآخرين ، علاقته بالزملاء و الآخرين ومدى توافق أهدافه الشخصية مع أهداف المنظمة .

♦ أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد :

- الملاحظة أو المشاهدة .

- دراسة سجلات الأداء .

- قياس اتجاه العاملين و الروح المعنوية .

- سجلات العاملين (الملفات الشخصية الوظيفية) .

- قوائم الانتقاء (يجزئ العمل إلى عدة إجراءات و يطلب من الموظف تحديد حاجته التدريبية عند كل منها) .

♦ المقاييس المستخدمة لقياس الأداء :

وهي تتمثل في مقاييس أو معدلات : نوعية أو كمية، أو زمنية، أو سلوكية.

ولا بد أن تكون هذه المقاييس واضحة و محددة و معروفة للأفراد العاملين حتى يمكن استخدامها تحليل الفرد وصولاً لتحديد احتياجاته التدريبية ، وقد يستخدم أكثر من مقياس واحد أو عدة مقاييس مجتمعة .

♦ طرق جمع المعلومات و البيانات :

1. مصادر المعلومات و البيانات :

- مصادر مباشرة : من الأفراد أو العمل المؤدى أو من المنتفعين أو المتعاملين ، و تشمل المشاهدة، الملاحظة، الفحوص، المقابلة إلخ.

- مصادر غير مباشرة: من السجلات والوثائق والتقارير والدراسات والبحوث المتعلقة بأداء الفرد.

2. أساليب جمع المعلومات و البيانات :

- الطرق الإحصائية : وهي الطرق التي تستخدم فيها الأرقام للتدليل على الحاجة مثل عدد الوحدات ، عدد الساعات ، التقديرات ، الأوزان ، إلخ .

- طريقة الحساب النقدي: من خلال استخدام وحدة نقدية معتمدة مقربة مثل تكلفة الوحدة المنتجة ، تكلفة ساعة العمل .



- الوقت : استخدام وقت أداء مهمة محددة كمدخل لتحديد الاحتياج التدريبي .
- المتوسطات الحسابية : احتساب النسب المؤدية لعدد من العناصر منها دوران العمل ، ساعات العمل الإضافية .
- طريقة إنجاز العمل : من خلال معرفة عدد المراحل التي يمر بها الإنتاج ، عدد الوحدات المنتجة قياسا بعدد الوحدات المقبولة .

(6). مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية :

1. المتدرب : لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره .
 2. الرئيس المباشر : الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية .
 3. اختصاصي التدريب : وهو شخص متفرغ لشؤون التدريب الفنية و تقع علي عاتقه مسئوليات تحديد الاحتياجات التدريبية .
 4. الخبير المتخصص و المستشار : وهو شخص ينتمى إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب و تحديد احتياجه .
 5. الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) : بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله من موقعه التابع لها .
 6. مراكز التدريب المختصة : وهي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، لأنها تمتلك من الخبرات و التقنيات و الطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور باز ومؤثر في شؤون التدريب .
- لكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الاحتياجات التدريبية دون وجود الطرف المباشر وهو المتدرب، وإلا أصبح هدف البرنامج التدريبي المبني على التحديد غير مفهوم تماما عنده، و أصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه.

(7) تحديات أمام تحديد الاحتياجات التدريبية :

بالرغم من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في أي منظمة سواء حكومية أو خاصة إلا أن الموقف الإداري من تحديد الاحتياجات يختلف منظمة لأخرى :

أ. الموقف الإداري من تحديد الاحتياجات ، كالتالي :

- ♦ منظمات لديها وضوح كامل في خطط العمل المستقبلية بالإضافة إلى وجود إمكانيات بشرية و مادية و خطة للتدريب، هذه تدعم تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبيها .

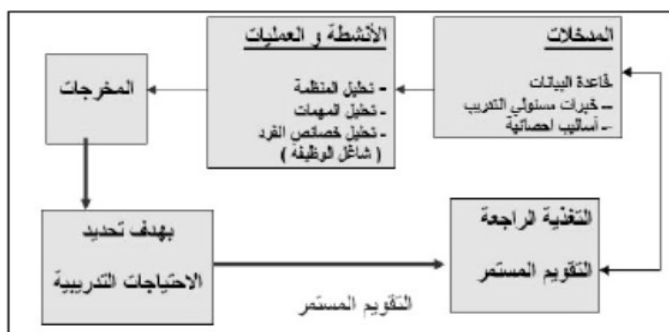


- ♦ منظمات لديها وضوح كامل في متطلبات التدريب ولكن الإدارة العليا فيها لا تؤمن بالتدريب أو لا تتوفر فيها إمكانيات بشرية، وهذا يشكل عائق.
- ♦ منظمات لا يوجد لديها تصور علمي محدد تجاه التدريب ولا تقوم به، مع وجود فرص تدريبية على شكل أرقام في التقارير السنوية، وهذا يشكل عائق .
- ب . أسباب مقاومة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية :

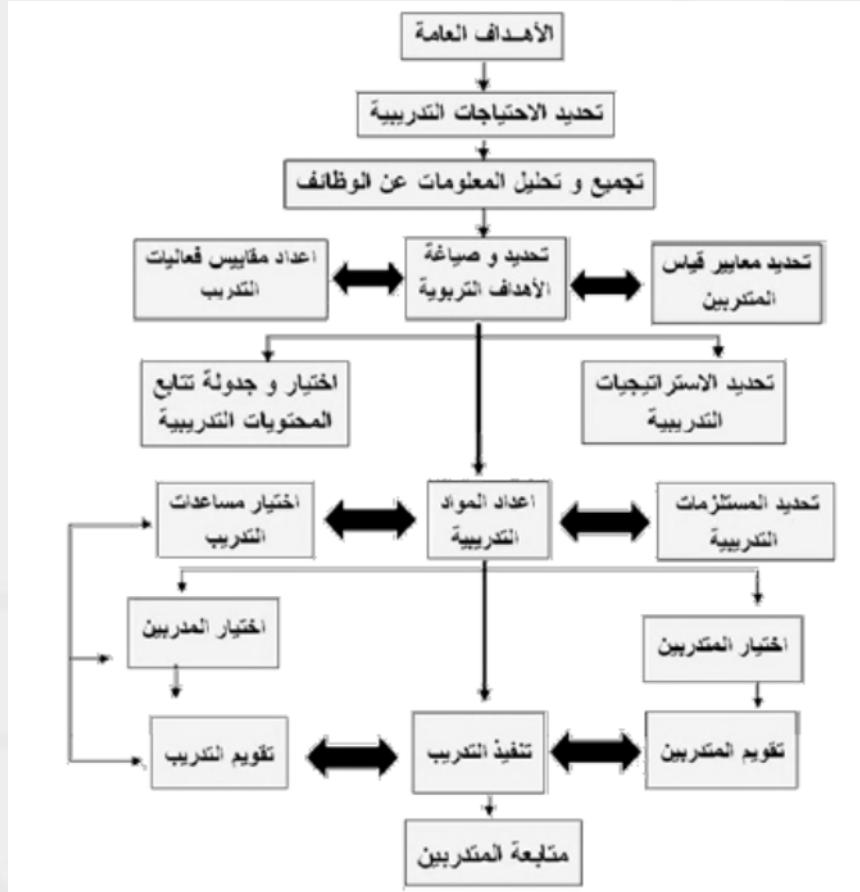
| | |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| الجهل بأهمية وقيمة التدريب كاستثمار. | التوجه نحو الكسب المادي المباشر. |
| الجهد المبذول أكثر من المردود. | التكلفة المادية . |
| المصلحة الشخصية . | احتكار المعرفة. |

(8) نماذج حديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية :

1. (نموذج دوجان ليرو) وهو نموذج الفجوة بين أدائيين ويتمثل بـ :
 - ♦ جمع معلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة .
 - ♦ مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير المحددة .
 - ♦ اكتشاف وجود فجوة أو عدم وجود فجوة بين الأداء و بين المعايير .
 - ♦ تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة .
 - ♦ تحديد مدى معرفة الأفراد المعنيين بأدائهم .
 - ♦ تصميم برنامج تدريبي لمعالجة الفجوة المكتشفة .
2. (نموذج الين بيرنستاين) وهو نموذج إجراء التقدير المنظم للاحتياجات التدريبية ويتمثل في :
 - ♦ اختيار إستراتيجية تتصل بالاحتياجات المرتبطة بالكفاءات و تتعلق بتحليل الأداء .
 - ♦ تحديد الاحتياجات التدريبية و المتمثلة في الأداء المرغوب من الأداء الفعلي .
 - ♦ التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتدريب و الحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى .
 - ♦ تحسين الأهداف التدريبية .
3. نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منحنى النظم :



4. نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية :



خاتمة :

تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات، و يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمتدربين، و يجعله نشاطا واقعا يوفر كثيرا من الجهود و النفقات ، ان مشكلة التدريب تتركز في كثير من الأحيان في عدم تحديد

الاحتياجات التدريبية الدقيقة التي تشبعها البرامج التدريبية، ومن ثم فان الجهد التدريبي يفقد هدفه الدقيق، و بالتالي يحدث التشتت و الضياع .

أن فعالية [تخطيط ، تصميم ، تنفيذ التدريب] يعتمد أساسا على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية ، حيث أنها عملية يترتب عليها تقديم النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، و مستوى الأداء المطلوب ، و يترتب عليه أيضا تقرير أهداف التدريب بدقة .

المرفقات : استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية للسكرتارية بالجمعية .



نموذج استبيان

يرجى وضع إشارة × إزاء الحاجة التدريبية ودرجتها بما يتواءم وحالتك :

| م | الحاجة التدريبية | كبيرة | متوسطة | قليلة | لا حاجة |
|----|--------------------------------|-------|--------|-------|---------|
| 1 | أساليب المصف الذهني | | | | |
| 2 | تعليم الكبار | | | | |
| 3 | تقويم البرامج التدريبية | | | | |
| 4 | تحديد الاحتياجات التدريبية | | | | |
| 5 | إدارة الوقت | | | | |
| 6 | تطوير الحقائق التدريبية | | | | |
| 7 | إعداد الخطط التدريبية | | | | |
| 8 | توظيف المعينات التدريبية | | | | |
| 9 | إدارة أنماط المشاركين | | | | |
| 10 | أسلوب العمل في مجموعات | | | | |
| 11 | أساليب كسر الجمود | | | | |
| 12 | إعداد الجلسات التدريبية | | | | |
| 13 | مهارات التدريب | | | | |
| 14 | مهارات الإقناع | | | | |
| 15 | إدارة المناقشات | | | | |
| 16 | مهارات شد الانتباه | | | | |
| 17 | إعداد تقارير التدريب | | | | |
| 18 | بناء المواد والأنشطة التدريبية | | | | |
| 19 | إعداد مخيم كشفي | | | | |
| 20 | النظام المرصوص | | | | |

نموذج لبعض الأسئلة خلال المقابلة :

هل لك أن تعطينا فكرة عن طبيعة عملك ؟

هل تعترضكم أية مشكلات في سير العمل ؟

ما هي هذه المشكلات ؟

هل تلقيتكم تدريبات في الجمعية ؟

ما هي البرامج التدريبية التي شاركتكم فيها ؟

هل لكم أية طلبات ؟

هل لديك فكرة عن احتياجات تدريبية لكم ؟



نموذج لاستمارة تحديد احتياجات تدريبية

استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية

الهدف من تعبئة الاستمارة

١ - تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لمصفوفة البرامج المعتمدة من مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية كنموذج للاختبار

| الاسم | الوظيفة |
|-------|---------|
| | |

| م | الجدارات التدريبية | موضوعات المجال التدريبي | لا أحتاج | أحتاج | أحتاج بشدة |
|---|--|--|----------|-------|------------|
| ١ | التدريس Teaching | استخدام التكنولوجيا في التدريس Use of technology in teaching | | | |
| | | نظام الساعات المعتمدة Credit hour system | | | |
| | | نظام الامتحانات وتقييم الطلاب Student evaluation | | | |
| | | معايير الجودة في المؤسسة التعليمية Quality standards in teaching | | | |
| | | النشر العلمي الدولي International publishing of research | | | |
| ٢ | البحث العلمي Scientific research | إدارة الفريق البحثي Research team management | | | |
| | | كيف تكتب مشروعاً بحثياً تنافسياً How to compete for research fund | | | |
| | | أخلاقيات البحث العلمي Research ethics | | | |
| | | التخطيط الاستراتيجي Strategic planning | | | |
| | | الإدارة الجامعية University administration | | | |
| ٣ | القيادات والإدارة Management and leadership | الجوانب المالية والقانونية في الجامعات Legal and financial aspect in university environment | | | |
| | | إدارة الوقت والاجتماعات Time and conference management | | | |
| | | مهارات الاتصال في أنماط التعليم المختلفة Communication skills | | | |
| | | العرض الفعال Effective presentation | | | |
| | | تنظيم المؤتمرات العلمية Conference organization | | | |
| ٤ | الاتصال والتعامل مع المجموعات Communication and interaction | أخلاقيات سلوك المهنة Code of ethics | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

البرامج/ الدورات التدريبية التي تفتقر لها ولم تذكر في الجدول السابق

| | |
|---|--|
| ١ | |
| ٢ | |
| ٣ | |
| ٤ | |
| ٥ | |
| ٦ | |



نموذج لقائمة حصر الاحتياجات التدريبية للجمعية
للعام التدريبي 2020 – 2021

| المهمة | عدد شاغلي المهمة | عدد الأشخاص المطلوب تدريبهم | اسم البرنامج التدريبي | تكتب الأولوية 3 2 1 | تاريخ التدريب | | | | جهة التدريب | مكان التدريب | تكاليف التدريب |
|--------|------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------------|---------------|-----|-------|-----|-------------|--------------|----------------|
| | | | | | بداية | | نهاية | | | | |
| | | | | | شهر | سنة | شهر | سنة | | | |
| | | | | | | | | | | | |

نموذج تحليل العمل لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية
المهمة :

| م | وصف و تحليل نشاطات المهمة (المهام و الواجبات) | المعارف و المهارات و القدرات المطلوبة في شاغل المهمة | الاحتياج التدريبي لشاغل المهمة |
|---|---|--|--------------------------------|
| | | | |



تصميم أنظمة التأهيل القيادي لجميع المهام بالجمعية



تصميم أنظمة التأهيل القيادي لجميع المهام

رقم الجلسة التدريبية (4)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 120 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ يتعرف المتدرب علي كيفية تصميم أنظمة التأهيل القيادي لجميع المهام بالجمعية .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

يذكر تعريف نظام التأهيل وفوائده .

مميزات النظام وآلية تطبيقه .

كيفية تصميم نظام التأهيل القيادي

تحديد المهام ونظام التأهيل وتعيين القادة

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|---|----------------------------|----------------|
| 1 | تعريف نظام التأهيل | 10 |
| 2 | فوائد نظام التأهيل | 15 |
| 3 | مميزات النظام | 15 |
| 4 | تطبيق النظام | 15 |
| 5 | تصميم نظام التأهيل القيادي | 25 |
| 6 | تحديد المهام | 10 |
| 7 | تحديد الخطوات | 15 |
| 8 | نظام التأهيل وتعيين القادة | 15 |
| | الإجمالي = | 120 |



تصميم أنظمة التأهيل القيادي لجميع المهام

عند الانضمام للحركة الكشفية لن يكون القائد الجديد ممتلكا لكل القدرات والاتجاهات المطلوبة للقيام بأعباء مهمته الجديدة ، فهذه القدرات يمكن تزويده بها خلال فترة من الزمن و بواسطة مجموعة من الخبرات التعليمية و سلسلة من الخطوات ، و طبيعة و مدى كل خبرة تعليمية و مستوى و مدة و مكان كل خطوة و حجم الوقت المطلوب لاستكمال كافة الخطوات ، كل ذلك يمكن وضعه فيما يسمى بنظام التأهيل ، هذا البرنامج سوف يمد القادة الجدد بالحركة الكشفية بكافة المعلومات و الخطوات المتتابعة للتدريب اللازم لتأهيلهم كقادة معترف بهم .

إن أنظمة التأهيل القيادي لمختلف مستويات التدريب . والتي تمت مناقشتها في أكثر من ندوة وتم شرحها في أكثر من دراسة ويجب أن تكون دائمة التطوير وفقاً لتطوير حاجات القادة وشمولية الدور الذي يؤديه وهو قابل للنقاش والتطوير والتعديل .

من خلال تجربة جادة و تحليل واقعي للنتائج التي نتوصل إليها مع مراعاة توفر ضرورات النجاح و التي منها :

- تحديد المسؤولين عن التأهيل على المستوى المركزي و الفروع .
- توفير الميسرين .

وليس بالضرورة أن يكون الميسرين أشخاصا متفرغين لهذه المهمة بل يمكن أن يكونوا من بين قادة التدريب و

مساعديهم و المفوضين و مساعديهم و قادة الوحدات الكشفية المؤهلين .

- وضع خطة عملية تضمن تحفيز القادة و تشجيعهم للإقبال على النظام و الاقتناع بجدواه .
- توفير المراجع و الإمكانيات التي تسهل على القادة الاستفادة من النظام .
- إبراز القيمة التربوية التي يمكن الحصول عليها من تطبيق النظام و ممارستها من خلال أنواع التدريب المختلفة .
- التركيز و التأكيد على التدريب الذاتي باعتباره تدريبا مستمرا يواكب الفرد في مختلف مراحل حياته .

تعريف نظام التأهيل :

ما هو إلا مجموعة من الخطوات محددة الشروط والأهداف والمحتوى والأساليب ومستويات التنفيذ تتناسب مع ظروف وإمكانات واحتياجات القادة .



فوائد نظام التأهيل (لماذا نؤهل القادة ؟) :

- النظام وسيلتنا لمساعدة القائد للقيام بدوره المطلوب منه بكفاءة .
- إشباع احتياجات القائد المختلفة .
- مساعدة القائد للحصول على المعارف و الخبرات و تكوين الاتجاهات .
- حل المشاكل و التغلب على الصعوبات التي تواجه القادة .

مميزات النظام :

- سهولة الأداء
- وضع الخبرات السابقة في الاعتبار .
- إتاحة فرصة التدريب الإضافي لتولى جميع المهام .

خطوات وضع النظام :

- تحديد دور القائد في المهمة .
- تحديد احتياجات الدور .
- تحديد محتوى التدريب .
- التقدير والإجازة .
- تحديد الفترات الزمنية للتدريب .
- نوع التدريب (رسمي – غير رسمي)
- مسئولية التنفيذ .

تطبيق النظام :

أولا : يتم توزيع المتدربين وفقا لمناطقهم وإن امكن وفقا لظروفهم وإمكانياتهم في مجموعات صغيرة يشرف عليها أحد الميسرين .

ثانيا : في بداية كل مرحلة من مراحل التأهيل يجتمع المسئول عن التأهيل بالمرشحين و يناقش معهم .

© نظام التأهيل

© الاحتياج

© الدور

- ♦ دورة رسمية للتدريب الرسمي الضروري .
- ♦ المشروعات الشخصية و الأنشطة .
- ♦ دورة في نهاية التأهيل لاستكمال التدريب الرسمي و التطبيقات العملية .



ثالثا : كما يتولى المسئول عن التأهيل مناقشة نظام التأهيل مع المرشحين و تحليله و الوصول إلى خطة عملية لتطبيقه في المجموعات و بمساعدة المرشدين و ذلك بمراعاة :

- ♦ الاحتياجات الفعلية للقادة في المجموعة .
- ♦ الدور الذي يقوم به كل منهم .
- ♦ القدرات الخاصة و الإمكانيات الثقافية لدى كل منهم و الخبرات السابقة .
- ♦ الوقت المتاح .
- ♦ تحديد الاعمال التي يقومون بها كأفراد .
- ♦ تحديد الأعمال التي يمكن تأديتها كجماعة .
- ♦ وضع خطة و برنامج زمني للإنجاز يلتزم به كل أفراد المجموعة .
- ♦ تحديد نظام متفق عليه للمتابعة و التقييم بحيث يتيح للفرد فرصة المشاركة في عمليتي المتابعة و التقييم و الإجازة .
- ♦ توخى المرونة و الواقعية في الخطة و بما يكفل مشاركة المتدرب في كل مراحلها .
- ♦ عقد لقاءات دورية للمرشدين للتشاور في تطوير أسلوب عملهم و بما يكفل نجاح مهمتهم و يمنح المتدرب بعد اجتيازه مرحلة التدريب الرسمي شهادة معتمدة من جمعيته .

تصميم نظام التأهيل القيادي

يتعلق كل قسم من هذا الجزء بوضع خطوات نظام التأهيل القيادي و التي يجب الاهتمام بكل خطوة منها حسب ترتيبها عند تصميم الأنظمة .

و سوف يوضح نظام التدريب طبيعة و مجال كل فترة تعليمية و المستوى و الموقع بالإضافة الى المدة المطلوبة لكل خطوة مما يساعد على امداد القادة الجدد بكل المعلومات الخاصة بالخطوات المتسلسلة للتدريب المطلوب الذي يؤهلهم رسميا لتولى هذه المهمة و ببساطة تساعدهم على اكتساب المهارات الضرورية المطلوبة .



تحديد المهام :

يوجد بكل جمعية أكثر من مهمة ، و لذلك فمن الضروري ان يكون لديها أكثر من نظام للتدريب و غالبية قادة الحركة الكشفية يتصلون مباشرة بالفتية و الشباب عن طريق قيادة فرق الأشبال أو الكشفة او يارشادهم لفرق الكشف المتقدم أو عشائر الجواله و هذا العمل يتطلب قدرا من المهارات و الاتجاهات في مجال العلاقات مع الفتية و الشباب و بالذات في مجال تخطي البرامج و تنفيذ أنشطة الشباب .

و لكن هناك عددا من القادة لا يتصل مباشرة بالفتية و الشباب بل يعمل مع الراشدين في الجمعية و هؤلاء هم قادة المجموعات الكشفية و المفوضون و الإداريون و تتركز مجموعة المهارات التي يحتاجونها في مجال التعامل مع الراشدين و تخطيط و غدارة الأنشطة الكشفية في منطقة معينة و توفير الدعم المادي و المعنوي لقادة الوحدات .

أما قادة التدريب فهم يمثلون جماعة اخرى و عليهم تنمية المهارات الأساسية ليصبحوا مسئولين عن عملية التعلم مع رسم الاتجاهات الملائمة لتشجيع القادة على التعلم و عليهم تنمية قدراتهم على تحديد احتياجات التدريب الخاصة بالأشخاص الآخرين ، و وضع الخبرات التعليمية الملائمة لإشباع هذه الاحتياجات و تنمية الوسائل الضرورية لتدعيم و تنفيذ هذه الخبرات التعليمية .

كما أن هناك قيادات أخرى يتطلب تدريبها أسلوبا خاصا وهم المتفرغون و على الرغم من أن احتياجاتهم قد يتم توفيرها من خلال نظام التدريب الخاص بقيادة القادة إلا أن هناك عددا من الجوانب المعينة الخاصة بعملهم ، و ظروف أخرى مرتبطة بأنشطتهم لا يمكن أن تغطيها هذه الأنظمة .

و في هذه الحالة لابد من تصميم نظام معين لكل مجموعة و بمعنى آخر فان كل مهمة ستتطلب تدريباً خاصاً وفقاً للنظام الموضوع لها و الذي يحتوي على مجموعة من الخبرات التعليمية يتم التدريب عليها سواء بالطريقة الرسمية او غير الرسمية .

و تتمثل الخطوة الأولى لوضع نظام التأهيل في اعداد قائمة بالوظائف و المهام المختلفة في الجمعية و التي تتطلب أنظمة معينة للتأهيل مراعية في ذلك دور و احتياجات القائد التدريبي و يجب أن يكون الأساس الأول عند وضع نظام التأهيل هو الرغبة في خدمة الأفراد و المجتمع بإيجابية من خلال تقديم برنامج يتصل بحاجات و تطلعات الفتية و الشباب و يتمشى مع مبادئ و أساليب الحركة الكشفية و أن يكون ذا حافز أساسي لكل القادة .

لذا يجب أن نزودهم بأنظمة التأهيل و هي عبارة عن سلسلة من الخبرات لتنمية المعارف و المهارات و الاتجاهات الأساسية المطلوبة لأداء عملهم بكفاءة تامة كما يجب ألا ننسى النمو الشخصي للقائد و الأنشطة التي تدفعه و تدعّمه بحيث تكون أيضاً جزءاً من نظام التأهيل فالتنمية الشخصية حاجة ضرورية لكل فرد و تعد احدى وسائل الرضا عن العمل بما يمكنه من أدائه بشكل ملائم .



تحديد الخطوات :

تتكون اي خطوة من خطوات نظام التأهيل من مجموعة من التجارب و الخبرات المكتسبة سواء رسمية أو غير رسمية و يجب عدم التقليل من شأنها أو الخلط بينها و بين الدورة التدريبية . فالخطوة الأولى في تدريب قائد الوحدة على سبيل المثال قد تتطلب اللقاء الشخصي و فترة من الممارسة الميدانية (العملية) في الوحدة و تنتهي بجلسة تقييم لما تم ثم المشاركة في دورة تمهيدية أو دورة المعلومات العامة و القيام بمهمة شخصية أو أكثر فيما يتعلق ببعض الخبرات الميدانية و زيارة الوحدات الأخرى أو الدراسة الشخصية لعدة مصادر تتعلق بعمله . الخ – و بعد ذلك تتم الخطوات التالية بانتظام و في تسلسل منطقي ليتمكن القائد بعد إلمامه بنظام التأهيل من أن يتعرف بالضبط على ماهية العمل الذي سينفذه و كيفية أدائه له و أسباب تنفيذه للعمل بهذا الأسلوب بصفة خاصة و بمعنى آخر يمكنه الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية :

ماذا ؟ - كيف ؟ - لماذا ؟

كما يجب عليه تنمية معلوماته حول الحركة الكشفية و موقعه و دوره فيها و قدرته على استخدام الطريقة الكشفية و قيادة الأنشطة التي يتطلبها دوره و عليه أيضا أن ينمي قدراته القيادية الشخصية ليس فقط من خلال الإلمام بمبادئ و مثل الحركة و لكن يجب أن يكون ملما بالقواعد التربوية للطريقة الكشفية و مدى علاقتها باحتياجات و طموحات الفتية في كل مرحلة سنية .

و يتم ربط كل مجموعة من الأسئلة بمستوى معين من التدريب أو إحدى خطوات النظام بما يساعد على تبسيط العملية التدريبية، و مع ذلك يمكن القول ان الفهم الواضح للحركة الكشفية و دور القائد الكشفي شيء ضروري في المراحل المبكرة لعملية التدريب فالعديد من قادتنا عملوا ككشافين أو جوائين في الحركة و نتيجة لذلك لديهم العديد من المهارات التي تساعد في مواقعهم الجديدة و لكنهم مع هذا قد لا يكون لديهم الفهم الواضح و الصحيح لدورهم القيادي حيث أنه ليس هناك علاقة بين الاستمرار في ممارسة النشاط الكشفي و بين الدور القيادي الجديد الخاص لتربية النشء و الشباب .

و يعتبر السؤال التالي : ماذا سنفعل مع مجموعة الفتية أثناء اجتماع مساء يوم الجمعة ؟ من الأسئلة الأساسية و الهامة التي تواجه كل قائد جديد كما تعتبر الخطوة الأولى في نظام التأهيل و اجابة هذا السؤال يجب ان تكون مباشرة وواضحة فربما تكون الخطوة الأولى هي اهم خطوة في نظام التأهيل فلا بد أن تساهم في تنمية افتحاه الصحيح للعمل عند القائد الجديد و تشجيعه للحصول على مزيد من التدريب . وإذا لم يتمكن التدريب من تقديم الإجابة التي يتوقعها القائد فسيكون لذلك تأثير سلبي كبير على اقناعه بالحركة و مبادئها . وهكذا الحال في كل مرحلة من مراحل التدريب و التي يجب أن تقوم كل خطوة منها بالإجابة على مجموعة معينة من الأسئلة و تحديد الوقت اللازم لها مع عدم إغفال تحديد وقت ولو ضئيل للعوامل الأخرى .



و يجب الاهتمام بالإعداد بحيث تشمل مرحلة التدريب الأولى الإجابة على تساؤلات القادة التي تدور حول ماهية الحركة ؟ دور القائد ؟ ماهية التنظيم الكشفي ؟ ماهي خصائص الفتية و الشباب ؟ ... إلخ أما الجزء الثاني من التدريب (الأساسي) فسوف يوضح كيفية إدارة وحدة كشفية و كيفية تخطيط أنشطة البرنامج و كيفية تنفيذها و كيفية الاتصال بالآخرين إلخ وفي النهاية فإن المرحلة المتقدمة من التدريب ستتيح الفرصة لدراسة وفهم النظام التعليمي للكشفية و مبادئها .

و اتباع هذا النظام يجنب التكرار و التجاوزات في دراسة المواد المختلفة في مناهج التدريب فالطريقة الكشفية على سبيل المثال قد يركز عليها منهج دورة المعلومات و الدورة الأساسية و الدورة المتقدمة و لكن من خلال نظام التأهيل المناسب سوف يكون التركيز الجيد في كل دورة على جانب معين فقط و لن يجد المشارك في الدورة المتقدمة تكراراً في أسلوب العرض و لكنه يستمع إلى مناقشات جديدة لم يسبق له أن سمعها أو شارك فيها في دورة المعلومات أو الدورة الأساسية و نقل التركيز من نقطة إلى نقطة أخرى مع تطوير النظام ليضمن الاستمرار في عملية التدريب حيث تتبع كل خطوة سابقتها مع الإشارة أيضاً إلى الاتجاه و الخبرة و المعرفة و المهارة المكتسبة سابقاً .

و رغم أن معظم الأمثلة السابقة تشير إلى اوضاع قائد الوحدة إلا أن نفس المبدأ ينطبق على وظائف أخرى فيجب أن يتلقى المفوض معلومات كاملة و دقيقة عن عمله و يعمل على تنمية المهارات الضرورية و تعميق فهمه بالاتجاهات المختلفة لموقعه ، و بالمثل فإن دورة قادة التدريب لن تكون تكراراً لدورة مساعدي قادة التدريب فيجب التركيز على الجوانب التي تهتم كل مجموعة على حدة و الشكل التوضيحي التالي يوضح مفهوم الخطوات المتسلسلة و الاختلاف في درجة التركيز حول الأسئلة الثلاثة (ماذا ؟ كيف ؟ لماذا ؟) لكل خطوة .

اختيار الخبرات التعليمية :

قد تتضمن كل خطوة من نظام التأهيل مجموعة من الخبرات التعليمية المتنوعة و ليس مجرد دورات تدريبية فقط و نظام التأهيل لا يتضمن فقط تتابع الخطوات بتسلسل منطقي مع تجنب التكرار و التداخل و لكنه يقدم أيضاً مجموعة من الخبرات التعليمية المتنوعة فبعض الاحتياجات يكون من الأفضل إشباعها خارج حدود الدورة التدريبية الرسمية فنرى ان شرح ماهية الحركة و تشكيل الهيكل التنظيمي للجمعية يمكن تحقيقه بشكل أفضل عن طريق المقابلة الشخصية بين القائد المستجد و قائد مجموعته الكشفية .

و كذلك يمكن ان ينظم قدامى القادة حفلات و امسيات للترحيب بالقادة المعينين حديثاً و ذلك يكون له اثر قوى في إعطائهم دفعة قوية لحضور أنشطة التدريب عن جلسات الفصول الدراسية و النظرة المتعمقة للمشاكل المتعددة التي تنشأ بين العمل اليومي لفرقة الكشافة يمكن تحقيقها بصورة أفضل عن طريق التحليل الذي يقوم به القائد من خلال خبرته الميدانية عند العمل في مشروع خاص به ليقدمه لمجموعة من القادة الآخرين أو لمرشد المجموعة . و في حالة تجاهل أنظمة التدريب لطبيعة الخبرات التعليمية فإن أغلب الخبرات المكتسبة ستكون في صورة دورات تدريبية .



مستويات التنفيذ :

يجب أن يشير نظام التدريب إلى المستويات المختلفة التي تتوفر فيها الخبرات التعليمية و يمكن تقديم جزء من التدريب الضروري داخل الفرقة التي يعمل بها القائد أما الخبرات الأخرى فسوف تقدم في الحى أو المحافظة و ذلك لأن المشاركين يكونون جماعات متعددة من نفس المنطقة الجغرافية و في النهاية يمكن تقديم الخبرات الأخرى بشكل مباشر على المستوى الوطني على أن يشرف عليها مركزيا هيئة التدريب الوطنية و أيضا يجب أن يحدد نظام التدريب المستوى و الخطوات المعينة التي تتيح تنفيذ عملية التدريب على أكمل وجه .

عامل الوقت و الاستمرارية :

يعتبر الوقت أحد العوامل الهامة في تصميم أنظمة التأهيل المناسبة ولا توجد قواعد ثابتة لتحديد موعد بدء التدريب . و لكن هناك أسلوبا منطقيا في استخدام التوقيت السليم فالشخص يتعلم بحماس أكبر عندما يشعر بالحاجة لاكتساب معرفة جديدة أو مهارة جديدة أو اتجاه جديد لحل اي مشكلة قد تواجهه بشكل مستمر يوميا . أو لتحسين أداء عمله و نتيجة لذلك فمن الأفضل ان يبدأ التدريب عندما يكون القائد قد اكتسب بعض الخبرات الميدانية . و أصبح مدركا لنوعية المشاكل التي سيواجهها و اهتمامه بالتعرف على أساليب حلها و بمعنى آخر فان فترة قصيرة من الخبرات الميدانية ستشجع و تدعم الحافز الحقيقي لديه للتعلم . فإذا كان ذلك صحيحا فلا يجب أن تكون دورة المعلومات العامة معدة سلفا للقائد الجديد حتى يحصل بموجبها على شهادة بل يجب دعوة القائد الجديد لحضور دورة المعلومات العامة بعد أن يقضى بالفعل عدة أسابيع مع فرقته . ولا يجب أن تطول فترة المعلومات العامة حتى لا تتحول إلى أداء روتيني . و نحن لا نستطيع مواجهة اي مشكلة دون ان نبحث من جانبنا عن الحلول الملائمة فنبدا في البحث حولنا عن أفكار جديدة مبتكرة للوصول للحل ، و حولنا الفردية قد تكون صحيحة و يمكننا أن نتأكد منها عن طريق خبرة التدريب و قد تكون خاطئة أيضا و لا يمكننا معرفة ذلك إذا لم نبحث عن مصدر خارجي للإستفادة منه .

و هناك مسألة أخرى تتمثل في استمرارية نظام التدريب حيث لا توجد أيضا قاعدة محددة و لكنها تعتمد على المنطق فالمعدل المتوسط من الزمن المطلوب لتغطية كل الموضوعات التي يتضمنها نظام تأهيل قائد الوحدة يتراوح بين عام و نصف إلى عامين و إذا كانت هذه الفترة قصيرة فإن النتيجة ستطلب سلسلة من الدورات المتتالية من بينها فترات قصيرة من العمل الميداني لتطبيق ما تعلمه القائد في الدورة و تحديد الاحتياجات المطلوب اشباعها في الدورة التالية .

اما إذا طال وقت التدريب فإن ذلك قد ينتج عنه شعور القادة بالإحباط نتيجة لعدم قدرتهم على استكمال الخطة المعدة لتنميتهم وحرمانهم من الاستمرار فيها .

بالإضافة الى أن تصميم برامج التدريب طويلة المدى قد لا تكون لها علاقة بالموضوع عند الأخذ في الاعتبار تنظيم القيادة .



نظام التأهيل وتعيين القادة :

وفي النهاية فإن هناك صلة واضحة بين الخطوات المختلفة في أي نظام و بين عملية تعيين القادة في منصب أو آخر داخل الجمعية .

فشرط الحصول على الشارة الخشبية أو تعيين الفرد كمفوض أو مدرب يرتبط بنظام التأهيل الذي يجب أن يكون واضحا لكل فرد في الجمعية، و هناك حقيقة واقعة وهي أن البيئة التي يكون التغيير فيها سمة واضحة يصبح التدريب المستمر ضرورة ملحة و يجب أن يكون قاعدة يتبعها كل القادة . ومهما كانت مراكزهم فإن هناك ضرورة لإجراء متابعة مستمرة على الأوضاع السائدة مع التحديد المستمر للمعرفة والمهارات والاتجاهات ولتحقيق ذلك يجب الربط بين تعيين الشخص واستمرارية تدريبه لفترة محددة بشرط أن نحدد المعلومات والخبرات التي هم في حاجة اليها مع تحديد الزمان و المكان المناسبين لتدريبهم عليها .



الاتجاهات الحديثة في التدريب





الاتجاهات الحديثة في التدريب

رقم الجلسة التدريبية (5)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 120 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ يتعرف المتدرب على الاتجاهات الحديثة في التدريب .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

يوضح معايير التدريب الناجح وفق الاتجاهات الحديثة .

يشرح الأساليب الحديثة في التدريب .

يستنتج أثر استخدام الأساليب الحديثة في التدريب .

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|---|--|----------------|
| 1 | معايير التدريب الناجح وفق الاتجاهات الحديثة . | 20 |
| | الأساليب الحديثة في التدريب | 0 |
| 2 | - أسلوب التدريب أثناء المهمة و خارجها | 15 |
| 3 | - أسلوب التدريب عن بعد (التعلم الإلكتروني) . | 20 |
| 4 | - أسلوب التعليم التعاوني | 15 |
| 5 | - أسلوب التدريب المبني على (الكفايات - الأداء) | 15 |
| 6 | - أسلوب تدريب الموظفين الجدد | 15 |
| 7 | أثر استخدام الأساليب الحديثة في التدريب | 20 |
| | الإجمالي = | 120 |



الاتجاهات الحديثة في التدريب

مدخل :

طرق توصيل المعلومة للآخرين كثيرة و متنوعة ، فمنها ما هو مسموع ومنها ما هو مكتوب و منها ما هو مرئي ، و منها ما يجمع بين واحدة أو أكثر مما سبق ، و معلوم أنه كلما زادت الحواس المستخدمة في تلقي المعلومات ، كلما زادت قدرة المتلقي على تذكر المعلومة .

و التدريب عملية تسعى لتطوير العنصر البشري بتزويده بالمعلومات و المعارف اللازمة، و تنمية قدراته، و مهاراته، و تعديل اتجاهاته و قناعاته ، و ذلك من أجل رفع مستوى كفاءته و تحسين أدائه و زيادة إنتاجه و تحقيق أهدافه الخاصة و الوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة و السرعة و الاقتصاد، لذلك يعتبر التدريب مفتاح النجاح على المستوى الفردي أو مستوى المنظمات ، و أفضل استثمار للمسئول هو تدريب العاملين من حوله، لأن التدريب سيدخله باب المنافسة العالمية .

و مع تطور العصر و الثورة المعلوماتية الجديدة تغيرت و تطورت النظرة و الفهم للتدريب ، لأن الفهم التقليدي للتدريب كان ينظر إليه على أنه وسيلة لتحقيق الأرباح و تحسين الإنتاجية من خلال معالجته لمشكلات نقص المهارات أو المعلومات و كذا المعارف .

أما الاتجاهات الحديثة في التدريب تعتمد على المشاركة الفعالة بين المدرب و المتدرب أثناء التدريب، و بالتالي المتلقي للتدريب يعتمد على كافة حواسه لتلقي المعلومة ، و هذا ما يجعله يتذكرها بسهولة .

(1) معايير التدريب الناجح وفق الاتجاهات الحديثة :

التدريب ليس مجرد صب كم المعلومات في أذهان و أسماع المتدربين ، بل هو مفتاح للتوغل إلى مساحات من الإبداع و الجودة و كسب قيم من المسؤولية و الإيمان بأهمية فهم حاجات المتدرب و متطلباته و كسب مهارات في علاج مشكلاته و تصحيح أخطائه .



و للتدريب الناجح معايير وفق الاتجاهات الحديثة هي كالتالي :

ربط كل جزئيات التدريب بأهداف التدريب .

تدريب أكبر قدر من المتدربين .

قياس و تقييم النتائج .

التركيز على المستفيدين .

التركيز على التدريب الواقعي لبيئة العمل .

اشتراك المتدربين في الاعداد و تعميم برامج التدريب .

مشاركة إدارة الجهة في التدريب من خلال الجوانب العملية، لأن ذلك يعتبر حافزا للمتدربين بالإضافة إلى كونه اعترافا بأهمية التدريب و أنه جزء لا يتجزأ من الدور الذي يقومون به تجاه المنظمة و منتسبيها لتحسين الأداء ، و يمكن أن تتمثل مشاركتهم في ما يلي :

- افتتاح الدورات لبحث المتدربين على حسن الأداء .

- المتابعة أثناء تنفيذ الدورات .

- اختتام الدورات و الإجابة عن استفسارات المتدربين .

- متابعة تنفيذ المهارات بعد التدريب و مكافأة المتميزين في الأداء .

ومن مقاصد الاتجاهات الحديثة في التدريب ما يلي :

- فلسفة التدريب فيها مرتكزة على تحسين الأداء و المهارات و تغيير الاتجاهات .

- المحتوى التدريبي يركز على الموضوعات ذات الصلة بالموضوع .

- يتبادل المشاركون الخبرات مع غيره من المشاركين فيه ، أن يكون المشاركون في هذا المشاركون في هذا الاتجاه مرسل و مستقبل للخبرات و المعلومات .

- تتم عملية التدريب بصورة رسمية و غير رسمية .

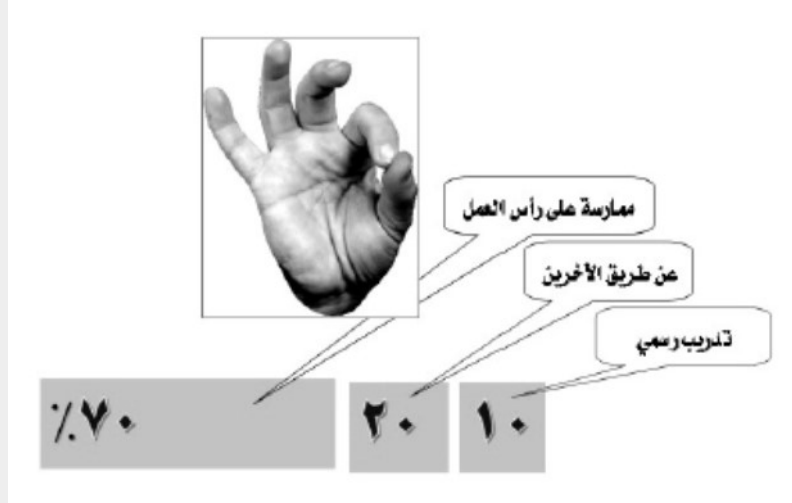
- توظيف واسع لمساعدات التدريب باختلاف أنواعها .

- استخدام طرائق تدريبية واسعة التنوع .

- يكون المنحنى التدريبي مركزا على النظرية و التطبيق .

- تقييم نتائج التدريب بطرق متعددة .

(2) مداخل التدريب :



(3) من الأساليب الحديثة في التدريب :

تغيرت و تطورت النظرة و الفهم للتدريب مع الثورة المعلوماتية الجديدة و التقنيات الحديثة التي ظهرت في العالم، و الاتجاهات الحديثة في التدريب تعتمد على المشاركة الفعالة بين المدرب و المتدرب أثناء التدريب ، و المتدرب فيه يعتمد على كافة حواسه لتلقى المعلومة، و من كل الوسائل الممكنة ، و تنوعت أساليب التدريب الحديثة ، و سنتناول في هذا الموضوع أشهرها كالتالي :

أولا : أسلوب التدريب أثناء المهمة :

ويمكن ذلك بإتباع مبادئ الإدارة الجيدة ومنها :

1. القيادة و النموذج : يحصل العاملون على جرعات تدريبية عالية عند عملهم مع رئيس جيد ، يعمل بمثابة قائد لهم بالنصح و التوجيه و الإرشاد و المساعدة .
2. التدريب الحميم : يعتبر قلب التدريب أثناء المهمة ، و يقوم به الرئيس المباشر أو أحد زملاء القائد المتدرب ، بحيث يكون المدرب قريب من المتدرب ، و يمدّه بأفضل أنواع التعليم و التدريب ، و حتى نحصل على ذلك فمن الضرورة توفر مزايا محددة في المدرب الحميم وهي :

- أن يكون خبيراً بمهنته .
- أن يكون خالياً من العادات السيئة (قدوة) .
- أن يكون واضح المعلومات .
- أن يكون صبوراً وواثقاً .



3. التدريب التشاوري : وهو عبارة عن عملية تعليم مساندة للمتدرب من قبل رئيسه المباشر أو زميله في العمل ، و يعتمد على تقديم المشورة و التوجيه ، و قد يكون عن طريق اللقاءات المنتظمة ، و الاجتماعات الثنائية ذات العلاقات الحميمة الشخصية بين المدرب و المتدرب .

4. تفويض التدريب إلى شخص آخر : يعتبر التدريب من أهم الممارسات الإدارية التي تقوم بها الإدارة الجيدة ، فهو يفتح آفاق التطوير للآخرين ، فيعتمد المدير الفعال على تفويض الموظف الذي أبدى قدرات معينة لإنجاز مهمة ما ، بعد أن يقدم المدير الفعال للموظف لمحة عن المهمة المفوضة ، و يعتبر التفويض أقوى أنواع التدريب ، لأنه يتم من خلال الممارسة العملية .

5. التدريب بتبديل الوظائف : و يتم ذلك بتشجيع القادة و المتطوعين بالانتقال من وظيفة إلى أخرى ، الأمر الذي يوفر مهارات جديدة من خلال المهمة الجديدة ، و توفر اندفاعا للموظف للعمل ، و تزيد من تحديات العمل التي تتطلب إثبات الذات إلى غيرها من الطموحات ، فضلا عن زيادة الخبرة و اكتساب المعرفة .

6. إغناء المهمة و المهارات المتعددة : إغناء المهمة هو أسلوب لزيادة مسئوليات المهمة ، لجعلها أكثر رضاء للموظف ، أما إغناء المهارات فهو يعطى فرصة للموظف لكي يتدرب و يتطور .

7. الإلحاق و الإعارة : إعارة الموظف و إلحاقه في دائرة أو جهة أخرى أو مجال آخر ، يمكن أن يكون تدريبا فعالا لزيادة المعلومات و المهارات .

ثانيا : أسلوب التدريب خارج المهمة :

هذا النوع من التدريب غالبا ، يكون خارج نطاق العمل و يكون منظما ، و قد يتراوح بين ساعات إلى عدة أشهر ، وقد يحمل أسماء متعددة منها (ورشة عمل) أو حلقة تدريبية .

1. الدورات التدريبية القصيرة : يظل هذا النوع من التدريب هو العمود الفقري لعملية التدريب ، و الذي يحتوي على مدرب بمساعدة آلة عرض لمجموعة من الأشخاص يجلسون على هيئة حرف (U) داخل الجهة لأفرادها فقط ، أما الدورة التدريبية المفتوحة فهي متاحة للجميع برسم محدد ، و لكن نوع سلبياته و إيجابياته

2. الدورات التدريبية الطويلة : تتم عادة خارج مقر المهمة ، فئة محددة في مكان محدد لفترة محددة ، يتبعها فترة تدريب تطبيقي ، و تختتم غالبا بإعطاء شهادة تدريب .

3. القراءات الخاصة : تشكل القراءات الخاصة للكتب و المجلات و الدوريات - في مختلف المواضيع المهنية - نوعا من التدريب لا يمكن إغفاله ، خصوصا إذا خضع لبرنامج مخطط و بارع و لكن هذه القراءات لا تكفي وحدها ، بل لابد من دعمها بالممارسة و التطبيق .

4. التدريب عن طريق الحاسوب : و ذلك باستعمال التدريب المبرمج على شكل أقراص مدمجة ، و يمتاز هذا النوع من التدريب بالدقة و الوضوح .



5. التدريب عن طريق المحاكاة : و هو أسلوب تدريبي على جهاز المحاكاة الذي يولد بيئة تطبيقية تحاكي البيئة الحقيقية ، حيث يتم اختيار و تقييم الممارسات التدريبية ، و لكن هذا النوع باهظ التكاليف لذلك هو ذو حدود ضيقة .

6. التدريب على المخاطرة : وهو التطوير و التدريب من خلال ممارسة نشاطات تتسم بالصعوبة و المغامرة مثل : (فرضيات الإخلاء ، ألعاب المخاطرة ، إلخ) ، ويعتمد هذا النوع على القوة الجسدية و قوة التحمل ، و لهذا النوع منافع مثل النضج و الثقة و الممارسة ، ولا يخلو هذا التدريب من مضار ، ولا بد من اتخاذ كافة الاحتياطات للسلامة فيه قبل تنفيذه .

ثالثا : أسلوب التدريب عن بعد (التعلم الإلكتروني) :

في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة ، و لدواعي مالية و اقتصادية ، و للحاجة المتزايدة إلى فرص تدريبية إضافية دون الحاجة لزيادة ميزانيات إضافية ، بدأت العديد من المؤسسات التدريبية حول العالم في مواجهة هذا التحدي من خلال تطوير برامج التدريب عن بعد ، و الذي يتم بشكل مبدئي عندما تفصل المسافة الطبيعية ما بين المدرب و المتدرب ، حيث تستعمل التكنولوجيا مثل الصوت و الصورة ، المعلومات ، و المواد المطبوعة إضافة لعملية الاتصال التي قد تتم وجها لوجه ، لسد الفجوة في مجال توجيه التدريبات .

هذه الفرص و البرامج أتاحت للبالغين فرصة أخرى للتدريب فبواسطتها أمكن الوصول إلى الأشخاص الأقل حظا سواء من حيث ضيق الوقت أو المسافة أو الإعاقة الجسدية ، هذا عدا عن أن هذه البرامج تساهم في رفع مستوى الأساس المعرفي للعاملين وهم في موقع عملهم ، وظهر هذا النوع من التدريب جليا في وقتنا الراهن في التعليم الجامعي خصوصا ، و سنتناوله بشيء من التفصيل كالتالي :

يتساءل كثير من المدربين حول الكفاءة التدريبية لبرامج التدريب عن بعد مقارنة بالبرامج التي يتعلم بها المتدرب بالطريقة التقليدية (التي تتم وجها لوجه) ، إن الأبحاث التي تقارن ما بين التدريب عن بعد و بين التدريب التقليدي تشير إلى أن التدريب و الدراسة عن بعد يمكن أن تكون لهما نفس فعالية التدريب التقليدي ، و ذلك عندما تكون الوسائل و التقنيات المتبعة ملائمة لموضوع التعلم ، هذا بالإضافة إلى التفاعل المباشر الذي يحدث بين طالب و آخر و التغذية الراجعة من المدرب للطلاب في الأوقات المحددة و الملائمة .



كيف يتم إيصال التدريب عن بعد ؟ :

هناك مجال واسع من الخيارات التكنولوجية المتاحة أمام المدرب عن بعد و التي تقع ضمن أربعة أصناف رئيسية هي :

الأول : الصوت : الوسائل التدريبية السمعية و التي تتضمن تقنيات الاتصال التفاعلية بالهاتف و عبر المتحدث الصوتي الجماعي ، و برامج التواصل الحديثة التي يكون الصوت أحد استخداماتها ، كما يوجد نوع ثان من الوسائل الصوتية غير التفاعلية و هي الوسائل ذات الاتجاه الواحد مثل أشرطة التسجيل .

الثاني : الصوت و الصورة (الفيديو) : وسائل الصوت و الصورة التدريبية تتضمن الصور الثابتة كالشرائح الصورية ، و الصور المتحركة التي سبق إنتاجها مثل الأفلام و أشرطة الفيديو ، و الصور المتحركة بالاشتراك مع وسائل التخاطب الجماعي و برامج التواصل الحديثة التي تكون الصورة أحد استخداماتها (حيث تكون الصورة ذات اتجاه واحد أو اتجاهين ، أما الصوت فيكون ذو اتجاهين) .

الثالث : البيانات : حيث تقوم أجهزة الكمبيوتر بإرسال و استقبال المعلومات بشكل إلكتروني ، فكلما البيانات تستعمل هنا لوصف الفئة الواسعة من الوسائل التدريبية، ومن تطبيقات استعمال الكمبيوتر كوسيلة تعليمية مباشرة ليقدم دروساً فردية .

الرابع : المطبوعات : تشكل المطبوعات عنصراً أساسياً في برامج التدريب عن بعد كونها الأساس الذي تنطلق منه جميع وسائل إيصال المعلومات الأخرى و التي تتضمن أنواعاً مختلفة ، مثل : الكتب ، المرفقات التدريبية ، كراسات الوظائف الدراسية و خلاصة الحلقات الدراسية ، و دراسة الحالة .

و هناك خيارات أخرى تجمع بين واحد أو اثنين من الخيارات الرئيسية السابقة كالتالي :

♦ التدريبات المدارة بواسطة الكمبيوتر : حيث يستعمل الكمبيوتر لتنظيم التدريبات ، و متابعة سجلات المتدرب و قياس مدى تطوره ، و ليس بالضرورة أن تصل المعلومات بحد ذاتها عن طريق الكمبيوتر ، وفي أحيان كثيرة يتم الجمع بين الأسلوب السابق "البيانات" و أسلوب التدريب بواسطة الكمبيوتر و الأمثلة على ذلك الرسائل الإلكترونية ، الفاكس ، التخاطب الحى عبر الكمبيوتر ، و تطبيقات الإنترنت .

♦ التدريب المبني على الفيديو التفاعلي : هذا النوع من التدريب يجمع بين مزايا التعليم عن طريق الفيديو ، و التعليم عن طريق الكمبيوتر ، وهو نظام للتعليم الفردي ينتج عن طريق توصيل جهاز الفيديو عن طريق تقنية تمكن من دمج المواد المخزنة على شريط أو اسطوانة الفيديو على البرامج التعليمية المقترحة بواسطة الحاسب الآلي أو الكمبيوتر اللوحي ، و في هذا النوع من التدريب تعرض المادة التدريبية بطريقة مناسبة ، و يتفاعل المتدرب على البرنامج و تشمل استجابات المتدربين ، و تقدم لهم تغذية راجعة فورية لتصحيح أخطائهم وتعديل سلوكهم .



3. الأطراف الرئيسية الفعالة للتدريب عن بُعد:

التدريب الفعال عن بعد لا يتم بشكل ارتجالي، وإنما من خلال العمل الدؤوب و الجهود الحثيثة للعديد من الأفراد و المنظمات ، و البرامج الناجحة في مجال التدريب عن بعد تعتمد على الجهود المستمرة و المتكاملة لكل من : المتدربين ، و الهيئة التدريبية ، و المرشدين و الفرق الفنية ، و الإداريين ..

(أ) المتدرب :

توفير الحاجات التدريبية للمتدرب هو حجر الأساس لجميع البرامج الفعالة للتدريب عن بعد ، و هو المقياس الذي يتم على أساسه تقييم كل جهد يُبذل في هذا الحقل ، بغض النظر عن السياق التدريبي ، فإن المهمة الأساسية للمتدرب هي التعلم و هي مهمة شاقة حتى في أحسن الظروف حيث تتطلب الحماس و التخطيط و القدرة على تحليل و تطبيق المضمون التدريبي المراد تعليمه ، و عند إيصال المعلومات عن بعد فإن هناك تحديات سلبية يمكن أن تنتج حيث أن المتدربين في كثير من الأحيان بعيدون عن بعضهم ممن يشاركونهم نفس الخلفيات و الاهتمامات ، إضافة إلى عدم إتاحة الفرصة أمامهم للتفاعل مع المدرب ، بل يجب عليهم الاعتماد على وسائل الاتصال التقنية لسد الفجوة التي تحول دون المشاركة الصفية .

(ب) الهيئة التدريبية (مهارات و قدرات) :

إن نجاح أي جهود للتدريب عن بعد تقع على كاهل الهيئة التدريبية، ففي نظام التدريب التقليدي لقاعدة التدريب، تشمل مسئولية المدرب: تنظيم محتويات الجلسة، وفهم أفضل لحاجات المتدرب. ويتوجب على المدربين عن بعد أن يعدّوا أنفسهم لمواجهة تحديات خاصة، ومن هنا فعلى المدرب أن:

- يطور فهما عمليا حول صفات و احتياجات المتدربين عن بعد في ظل غياب الاتصال المباشر و جها لوجه .
- يتبع مهارات تدريبية تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات و التوقعات المتنوعة و المتباينة للمتلقين .
- يطور فهما عمليا لتكنولوجيا التوصيل، مع استمرار تركيزه على الدور التدريبي الشخصي له .

(ح) الميسرون و الوسطاء (في الموقع) :

في كثير من الأحيان يرى المدرب أن من المفيد الاعتماد على وسيط في الموقع ليكون حلقة الوصل بين المتدرب والمدرّب، ولكي يكون دوره فاعلا عليه أن يستوعب وجوب تقديم الخدمة للمتدرب، بالإضافة إلى توقعات المدرّب منه . والأهم من ذلك أن يكون لدى المرشد الرغبة في تنفيذ تعليمات المدرّب .

و مما يعزز دور الوسيط في أداء الخدمة التدريبية ، وجود ميزانية و تقنيات جيدة، حتى لو كانت خبرته في مجال التقنيات التدريبية قليلة ، حيث يقوم الميسرون بتجهيز المعدات و جميع التقنيات التدريبية و الإشراف على الاختبارات كأنهم عيون و آذان المدربين .



(د) فريق الدعم الفني :

إن هؤلاء الأشخاص هم الجنود المجهولين في عملية التدريب عن بعد فهم يقومون بالتأكد من أن الكم الهائل من التفاصيل المطلوبة لنجاح البرنامج التدريبي قد تم التعامل معها بفاعلية . ففي معظم البرامج الناجحة للتدريب عن بعد يتم توحيد مهام الخدمات الداعمة لتشمل تسجيل المتدرب ، نسخ و توزيع المواد ، تأمين الكتب ، وحماية حقوق الطبع و وضع البرامج و عمل التقارير الخاصة بالدرجات ، و إدارة المصادر التقنية إلخ .

إن الأفراد القائمين على الدعم هم حقا الأساس الذي يحافظ على تنسيق الجهود معا في مجال التدريب عن بعد .
(هـ) الإداريون :

رغم أن الإداريين يؤثرون عادة في التخطيط لبرنامج التدريب عن بعد لمنظمة ما ، إلا أنهم كثيرا ما يفقدون السيطرة لصالح المديرين الفنيين حالما يصبح البرنامج قيد التنفيذ ، إن الإداريين الفاعلين في مجال التدريب عن بعد هم أكثر من مجرد أناس يقدمون الأفكار ، إنهم يقومون مجتمعين بعملية البناء ، و صنع القرار ، و هم المحكمون ، و يعملون عن قرب مع القائمين على الأمور الفنية و على الخدمات الداعمة ، لضمان أن المصادر التكنولوجية قد تم الاستفادة منها في المهمة التدريبية للمؤسسة بفاعلية ، و هم يحافظون على التركيز على الجانب الأكاديمي ، مع ملاحظة أن تلبية الحاجات التدريبية للمتدرب عن بعد هي مسئوليتهم الأولى و الأخيرة .

4. مميزات التعلم عن بعد :

- يوفر الوقت و يعتبر بديلا عن سفر الفرد لحضور حدث تدريبي و العودة إلى مكان إقامته .
- تلقى التعلم وفقا لسرعة و إمكانيات الفرد الخاصة و في الوقت الذي يختاره .
- المحتوى يتسم بالتحديد و التوافق اي لا يعتمد على أداء المديرين أو الميسرين .
- عدم الاحتياج إلى مدرب لتوصيل التدريب .
- نمط التعلم يوافق أغلب الناس لارتباطه برغباتهم .
- يتحكم المتدرب في العملية و يتحمل مسئولية تعلمه .

5. عيوب التعلم الإلكتروني :

- أهمية تحفيز المتدربين لأنفسهم لتنفيذ هذا التدريب .
- المعلومات و البيانات المجردة لا يمكننا التأكد من استخدام المتدرب لها .
- عدم التأكد من أن المتدرب قد تعلم اي شيء .
- بدون إجادة استخدام الكمبيوتر و فهم المواد المتاحة لن يستطيع المتدرب القيام بشيء .



- المتدرب لا يتقابل وجها لوجه مع الأشخاص الآخرين .
- فقدان تطبيق مهارات التدريب و توجيهها التوجيه الصحيح من قبل المدرب .
- و أخطر العيوب من وجهة نظر تدريبية هو فقدان السيطرة على العملية التدريبية رغم الثقة في المتدرب ، و أغلب التطورات التي تمت في التعلم الإلكتروني تهدف لحل هذه المشكلة .
- 6. المجالات المناسبة للتعلم الإلكتروني :
- تشغيل بيانات مثل ملء نماذج أو أسئلة .
- تعلم معلومات واقعية مثل أسماء الأقسام أو وسائل الاتصال الموجودة في الجمعية أو شروط الحصول على شارة معينة .
- النماذج النظرية مثل نموذج الراشدين في الكشفية أو أدوات الإدارة .
- رابعا : أسلوب التعليم التعاوني :
- كثير ما يرد إلى أذهاننا مصطلحين نسمعهما نعتقد أنهما مترادفين ألا وهما " التعليم و التعلم " ، و لكن عند الرجوع إلى ذكر مفهوم كل واحد منهما نجد أنهما مختلفين ، كالتالي :
- التعليم : هو مجهود شخصي لمعرفة و إرشاد شخص آخر على التعلم .
- التعلم : هو مجهود شخصي و نشاط ذاتي يصدر عن المتعلم نفسه ، و قد يكون بمعونة و إرشاد من المدرب ، و له ثلاثة أنواع ، كالتالي :
- تعلم ذاتي : و فيه يتعلم المدرب بناء على الاعتماد على النفس لتحقيق أهداف تعليمية تتناسب و قدراته و اتجاهاته .
- تعلم تنافسي : و فيه يتنافس المتدربون فيما بينهم لتحقيق هدف تعليمي محدد يحققه متدرب واحد أو مجموعة قليلة .
- تعلم تعاوني : و فيه يعمل المتدربون مع بعضهم البعض داخل مجموعات صغيرة يساعد كل منهم الآخر لتحقيق هدف تعليمي مشترك كي يصل أفراد المجموعة إلى مستوى الإتقان .
- و سنتحدث بشيء من التفصيل عن النوع الثالث من التعلم ألا وهو " التعلم التعاوني " .

1. مفهوم التعلم التعاوني :

هو التعلم ضمن مجموعات صغيرة من (2 - 6) متعلمين بحيث يسمح لهم بالعمل سويا و بفاعلية ، و مساعدة بعضهم البعض لرفع مستوى كل فرد منهم لتحقيق الهدف التعليمي .



2. العناصر الأساسية للتعليم التعاوني :

(أ) الاعتماد المتبادل الإيجابي : وهو من أهم العناصر إذا يجب أن يستشعر المتعلم أن يتعاون مع زملائه لتحقيق الهدف المطلوب يتحقق النجاح وأن نجاحه نجاح لزملائه ، وهذا مرهون بالتكاتف مع أفراد المجموعة فإما ينجحوا سويا أو يفشلوا سويا .

(ب) التفاعل المعزز وجهها لوجه : يلتزم كل فرد في المجموعة بتقديم المساعدة والتفاعل الإيجابي وجهها لوجه مع زميل آخر في نفس المجموعة ، وتشجيع كل فرد للآخر وتقديم المساعدة والدعم بين بعضهم كل هذا يعتبر تفاعلا معززا وجهها لوجه من خلال التزامهم لتحقيق هدف مشترك .

(ج) المهارات الشخصية : في التعليم التعاوني يتعلم كل فرد المهام (الأكاديمية) بجانب المهارات الاجتماعية اللازمة للتعاون كاتخاذ القرار ومهارات القيادة والحوار وغيرها من المهارات ذات الأهمية لنجاح المجموعة .

(د) معالجة عمل المجموعة : من خلال مناقشة أفراد المجموعة قراراتهم حول بقاء المجموعة واستمرار التصرفات المفيدة وتعديل التصرفات التي تحتاج إلى تعديل لتحسين عمل المجموعة .

خامسا : أسلوب التدريب المبني على الكفايات :

تعتمد هذه البرامج على تحديد أهداف واضحة وصريحة لتدريب متدربين محددين ، وتعمل هذه البرامج على تحقيقها ، وتشير كفايات المتدرب إلى قدرته على إنجاز أهداف التدريب المتعددة الجوانب ، وتشمل الكفايات التدريبية جانبين أحدهما معرفي والآخر مهاري ، وتشتمل الكفايات من الفهم الواضح لدور المتدرب ، وتتضمن معارف ومهارات وسلوك .

فبالإضافة إلى تمكن المتدرب من مواد تخصصية تتضمن قدرات تشخيصية ومهارات سلوكية ، فإن كل الأساليب التي تسهم في تنمية تلك المهارات يمكن أن تستخدم في إطار الكفايات ، ويتم هذا النوع من التدريب التالي :

- تحديد الكفايات الأساسية للمتدرب .
- ترتيب هذه الكفايات تبعا لأهمية الحاجة إليها .
- تخطيط البرامج التدريبية المناسبة لتحقيق هذه الكفايات .
- التخطيط لتنفيذ التدريب وتطبيق الخطة .
- المتابعة والتقويم والتغذية الراجعة ، واستمرارية التدريب حتى تبنى الكفاية لدى المتدرب .

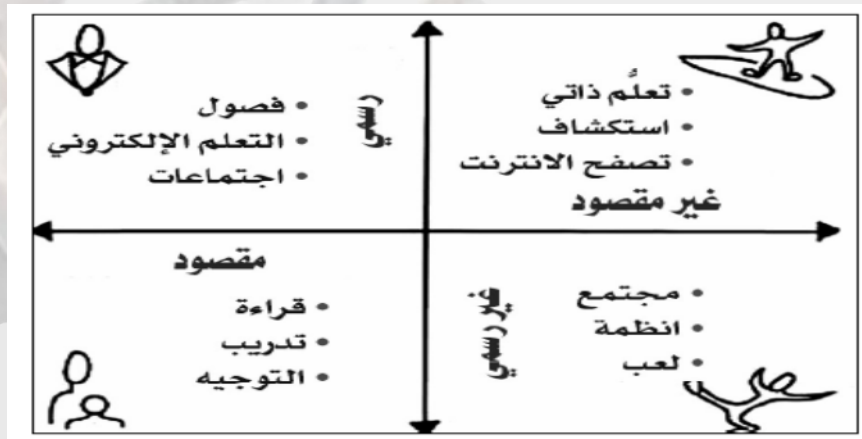


سادسا : أسلوب التدريب المبني على الأداء :

1. يعتمد هذا الأسلوب على مفهوم الأداء الذي يعنى الفعل والعمل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة و التمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية.
2. و تحتوى هذه البرامج المعارف و القدرات و المهارات و المهام المطلوب أدائها من المتدرب، كما تحتوى على معايير الأداء المنشودة و التي يطلع عليها العضو قبل بدء التدريب .
3. و يفيد هذا النوع من التدريب في التدريب العملي على المهارات و يساعد على إظهار الفروق الفردية بين المتدربين .

سابعا : أسلوب تدريب الموظفين الجدد :

- هذا الأسلوب من أولويات التدريب في الشركات، واستفادت الكشفية منه أيضا فدربت طلاب الجامعات ليكونوا قادة كشفيين في المستقبل، و من أنواع هذا التدريب ما يلي:
1. التدريب على الصنعة : يرتبط هذا الامر بالتدريب على الصنعة بالمهارات الحرفية اليدوية ، و أيضا هو مرتبط بالوظائف الاحترافية كالمحاماة .
 2. التدريب الاستقرائي : لا يكون الموظف بارعا عندما يدير إدارته، ما لم يدرب له تدريبا استقرائيا الذي يؤهله للوظيفة الجديدة .
 3. تدريب خريجي الجامعات : و هذا التدريب لا يختلف عن سابقه ، و لكن قد تحدث بعض المشاكل هنا في أن تكون شهادة المتدرب مهنية بحتة كالمحاسبة ، و قد تكون غير مهنية كالتاريخ ، و تتضاعف المشكلة عندما يحصل هؤلاء على مناصب إدارية ، لذا يجب هنا التدريب على المهارات اللازمة مع التشجيع على تطوير النواحي المهنية .
- ثامنا : أساليب أخرى :





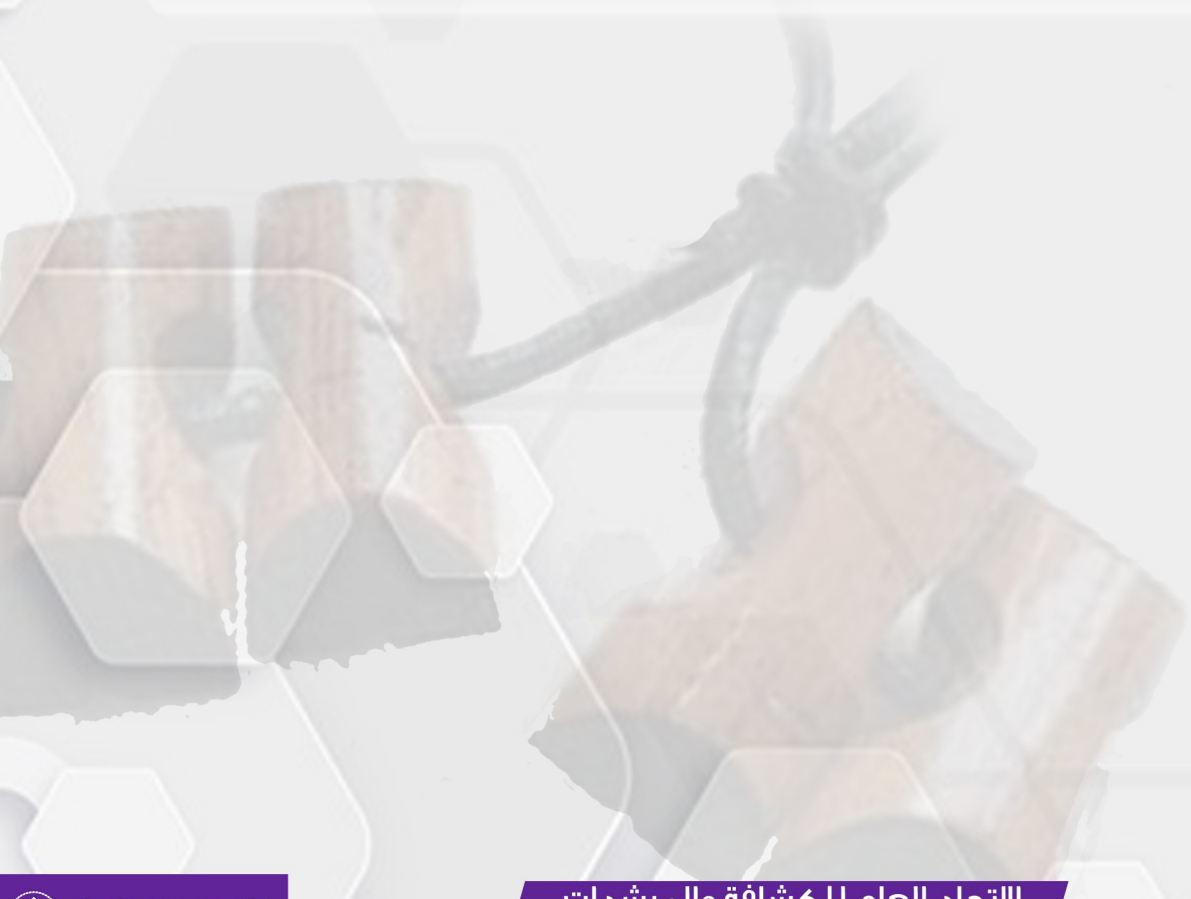
4. أثر استخدام الأساليب الحديثة في التدريب :

بعد استعراض مجموعة من الأساليب والاتجاهات الحديثة في التدريب ، نستطيع أن نتيين مقدار الأثر الذي انعكس على التدريب و على المستفيدين منه و استخداماته ، حيث :

- أصبح المتدرب يشارك فعليا في اتخاذ قرار تدريبية و تحديد ما يحتاجه و ما لا يحتاجه .
- أصبح التدريب يتم بناء على رصد الاحتياجات الفعلية للتدريب قبل تنفيذه .
- أصبح التدريب يعتمد على وسائل حديثة مثيرة للاهتمام و مشوقة .
- أصبح التدريب يتعلق بكل المجالات و التخصصات و لكل مستويات العاملين .
- أصبح التدريب يهتم بتنمية الفرد من كافة الجوانب و ليس التركيز على المهمة فقط .
- أصبح التدريب موجه لمعالجة المشكلات و تحقيق مستوى عال من الأداء بعد أن كان يقتصر على تزويد الموظفين بأهداف و سياسات المنظمة و قوانينها فقط .
- أصبح التدريب يقوم على أساس بناء الحقائق التدريبية المحكمة بعيدا عن الارتجال .
- أصبح التدريب ضرورة و ليس ترفا .
- أصبح التدريب عملية تنمية و تطوير شامل و متكامل و مستمر مبنى على أساس مخطط له إستراتيجيا مع توضيح الرؤية و الرسالة و القيمة و العائد من عملية التدريب .
- أصبح التدريب يعمل على الاستغلال الأمثل للطاقات الكامنة و الغير مستغلة داخل الجمعية و تحويلها إلى طاقات فعالة في اتجاه زيادة الإنتاجية و الجودة داخلها .
- أصبح التدريب يرتبط بالاحتياجات الفعلية لسوق العمل .
- أصبح التدريب موجه لكل الموظفين مهما اختلفت فئاتهم أو مستوياتهم العلمية و العملية .



تصميم البرامج التدريبية (نماذج وتدريبات)





تصميم البرامج التدريبية

رقم الجلسة التدريبية (6)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 180 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ يصمم المتدرب برنامجا تدريبيا بكفاءة .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

- يوضح مفهوم البرنامج التدريبي .
- يذكر أهمية تصميم البرامج التدريبية .
- يشرح الأسس التي يجب مراعاتها عند تصميم البرنامج التدريبي .
- يتعرف على نماذج حديثة لتصميم التدريب

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|---|---|----------------|
| 1 | مفهوم البرنامج التدريبي | 10 |
| 2 | أهمية تصميم البرامج التدريبية | 15 |
| 3 | الأسس التي يجب مراعاتها عند تصميم البرنامج التدريبي | 25 |
| 4 | من يصمم البرنامج التدريبي | 10 |
| 5 | نماذج عالمية لتصميم التدريب | |
| | - النموذج العام لتصميم التدريب (ADDIE) بالتفصيل | 90 |
| | - نموذج استيفن و استانلى Stephan & Staley . | 10 |
| | - نموذج برين بلوم Brain Blum . | 10 |
| | - نموذج جيرلاش و إيلي Gerlach & Ely . | 10 |
| | الإجمالي = | 180 |



تصميم البرامج التدريبية

مقدمة :

للتدريب دورا كبيرا لرفع مستوى و كفاءة العاملين في المنظمات لذا كان لابد من وضع سياسات عامه له تبدأ بوضع الأسس العلمية لجمع و حصر و تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من الفرد و الجماعة تتمثل في مجموعة التطورات و التغيرات في المعلومات و الخبرات و الارتقاء بمعدلات الأداء و تعديل السلوك و هذا يتمثل في الهدف المحدد الذي يسعى اي برنامج تدريبي إلى تحقيقه .

(1) . مفهوم البرنامج التدريبي :

البرنامج التدريبي هو : مجموعة من الجلسات التدريبية المصممة بناء على احتياجات تدريبية محددة بدقة، لتحقيق أهداف معينة ، بمحتوى تدريبي خاص بها ، تنفذ في بيئة تدريبية تتوافر فيها الإمكانيات ، بأساليب ووسائل مناسبة ، لتحقيق تنمية و تطوير قدرات و مهارات المتدربين المستهدفين منه، و يتم تقييم مخرجاته، و يشمل جوانب نظرية و عملية وورش تدريب .

(2) . أهمية تصميم البرامج التدريبية :

حصل التدريب حاليا على مكان متميز في الإدارة الحديثة للهيئات و المنظمات، ومع تنامي الاتجاه الحديث نحو دور الموارد البشرية في تطوير و تجويد الإنتاج، لم يعد من المقبول أن يكون النشاط التدريبي معتمدا على الاجتهادات في إدارة هذا النشاط للبحث عن بعض الفوائد أو الآثار غير الملموسة .

فكما تمثل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات المخطط لإنشائها أو لتطويرها البوابة الصحيحة لاتخاذ القرار في هذا المجال، فإن دراسة تصميم البرامج التدريبية للمشروع التدريبي على مستوى المنظمة أو على مستوى البرنامج تمثل أيضا المدخل و البوابة الصحيحة و العلمية لنشاط التدريب .

إن تصميم البرامج التدريبية و تحديدها بدقة يساعدان على تحقيق هدف التدريب في المنظمات لتحقيق الأهداف الإنتاجية المطلوبة، خصوصا بعد أن تحولت النظرة الخاطئة للتدريب من أنه مصروف سابقا إلى أنه استثمار ، فالعائد منه يعطى تطورا و تقدما ملموسا في الأداء البشري ينعكس في النهاية على تحقيق الزيادة أو التحديث أو الجودة المطلوبة في المنظمة .

و لتصميم البرامج التدريبية أهمية في تحقيق أهداف التدريب لأنه :

• النشاط الفعال الذي يلبي الاحتياجات التدريبية.



• المدخل الرئيسي لعملية بناء خطة التدريب التي تصمم بناء على ما تم الكشف عنه من احتياجات تدريبية.

• يعتبر أولى خطوات إعداد الحقبة التدريبية.

(3) . الأسس التي يجب مراعاتها عند تصميم البرنامج التدريبي:

1. يجب أن يلبي الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة.
2. يجب أن يركز على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب.
3. يجب أن يتماشى مع أهداف الجمعية.
4. يجب أن يبنى على متطلبات أداء المهمة.
5. يجب التركيز على المهارات أكثر من المعارف المباشرة.
6. التزام الدقة في تحديد الأوقات اللازمة لمواد وموضوعات البرنامج.
7. أن يشمل موضوعات تواكب التطورات الحديثة في مجال التنظيم والإدارة.
8. التحقق من صلاحية البرنامج قبل تنفيذه.

(4) . من يصمم البرنامج التدريبي:

يصمم البرنامج التدريبي (مسئول التدريب بالجمعية) ويمكنه الالتقاء بـ :

- بالرؤساء المباشرين لشاغلي المهام المراد تصميم البرنامج لتلبية احتياجاتهم التدريبية.
- عينة ممثلة من شاغلي هذه المهام.
- بعض المتخصصين من خارج الجمعية.

(5) . نماذج حديثة لتصميم التدريب:

التصميم التدريبي هو عملية تخطيط منهجية تسبق التنفيذ أو هندسة شيء ما وفق معايير محددة ويستخدم هذا المصطلح في كثير من المجالات، حيث أنه - على سبيل المثال - لا يمكننا بناء منزل دون أن نقوم بعمل مخططات هندسية لبنائه.

و علم تصميم التدريب من العلوم الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وهو إجراءات مختلفة تتعلق باختيار المادة التدريبية المراد تصميمها وتحليلها وتنظيمها وتطويرها و تقويمها و ذلك من أجل تصميم برامج تدريبية تساعد على التعلم بطريقة أفضل و أسرع ، وتساعد المدرب على إتباع أفضل الطرق التدريبية لتحقيق الأهداف في أقل وقت و جهد ممكنين .



و هناك نماذج عالمية شائعة للتصميم التدريبي والتعليمي ، نذكر و منها :

1. نموذج ADDIE .
2. نموذج استيفن و استانلى .
3. نموذج برين بلوم .
4. نموذج جيرلاش و ايلى .
5. نموذج ديك و كارى
6. نموذج آشور (وغيرها) .

و سنتناول بعض هذه النماذج بالتفصيل مع التركيز على النموذج الأول ADDIE.

(6) . النموذج العام لتصميم التعليم (ADDIE) :

نموذج ADDIE من تصميم نظم التعليم (ISD) تم تطويره أول مرة للجيش الامريكى خلال عام 1970 م من قبل مركز جامعة ولاية فلوريدا لتكنولوجيا التعليم . و "ADDIE" هو اختصار خمس مراحل (التحليل و التصميم و التطوير و التنفيذ و التقييم) لبرنامج تطوير المناهج التعليمية .

و قد تم تكييف ADDIE في وقت لاحق لاستخدامه من قبل جميع فروع القوات المسلحة الأمريكية، و أصبح من أفضل الممارسات المستخدمة على نطاق واسع ، و كثيرا ما يستخدم من خلال القطاع الخاص .

وأبرز مميزات نموذج ADDIE وواحدة من مناطق الجذب فيه هي "مرونته" ، فعلى سبيل المثال يمكن استخدامه على حد سواء مع التدريب الفردي أو التقليدي في مجموعات، بالإضافة إلى ذلك كثيرا ما تتناسب مراحلها مع احتياجات المستخدم ، و يمكن استخدامه كذلك مع نماذج أخرى مثل تطوير التطبيقات السريعة (RAD) و تقريب نموذج المتعاقبة (SAM) .

و يعد هذا النموذج ADDIE واحد من أفضل نماذج تصميم التدريب و التعليم في العالم، فهو يزود المصمم بإطار اجرائي يضمن أن تكون المنتجات التعليمية ذات فاعلية و كفاءة في تحقيق الأهداف .

ويمثل النموذج العام ADDIE قالباً عاماً تشترك فيه جميع نماذج التصميم التعليمي الأخرى بإحتوائها على جميع مراحل النموذج العام، لكنها قد تختلف عنه في توسعها في مرحلة معينة دون أخرى، و بالتالي هو يعتبر أساس نماذج التصميم التعليمي.

ويستخدم هذا النموذج غالبا نظرا لبساطته وفعاليتها وجاهزيته للتطبيق العملي، ويتكون من خمس مراحل رئيسية متتابعة، ويستمد النموذج اسمه منها، وتتلخص مراحلها في الشكل التالي :

| | | |
|---|------------------|-----------------------------------|
| A | (Analysis) | الأولى : مرحلة التحليل |
| D | (Design) | الثانية : مرحلة التصميم |
| D | (Development) | الثالثة : مرحلة التجريب و التطوير |
| I | (Implementation) | الرابعة : مرحلة التنفيذ |
| E | (Evaluation) | الخامسة : مرحلة التقويم |



مع ضرورة التنبيه إلى أنه في المراحل الثلاث الأولى (التحليل ، التصميم ، التجريب) يتم (التطوير و التحسين) للوصول إلى الصورة المثلى للبرنامج قبل مرحلة الاستخدام (التنفيذ) .

و لعل العيب الأكثر شيوعا في ADDIE ، هو أنه يعتبر عملية خطية للتصميم التعليمي و أكثر تكلفة و قد يستغرق وقتا أطول من غيره ؟

ومراحل أسلوب (ADDIE) لتصميم برامج التدريب هي :

أولا : مرحلة التحليل Analysis :

1. تحليل الاحتياج

2. تحليل الأهداف.

3. تحليل المادة التدريبية.

4. تحليل المتدربين.

5. تحليل البيئة التدريبية.

ثانيا : مرحلة التصميم (Design)

1. إعداد أسلوب التدريب.

2. إعداد الوسائل التدريبية.

3. إعداد الإمكانيات الطبيعية.

4. إعداد أدوات التقويم.

ثالثا : مرحلة التجريب و التطوير Development

1. التجريب الإفرادي والتطوير.

2. التجريب مع مجموعات صغيرة.

3. التجريب في مكان الاستخدام والتطوير.

رابعا : مرحلة التنفيذ Implementation

1. أسلوب العرض للمجموعات الكبيرة.

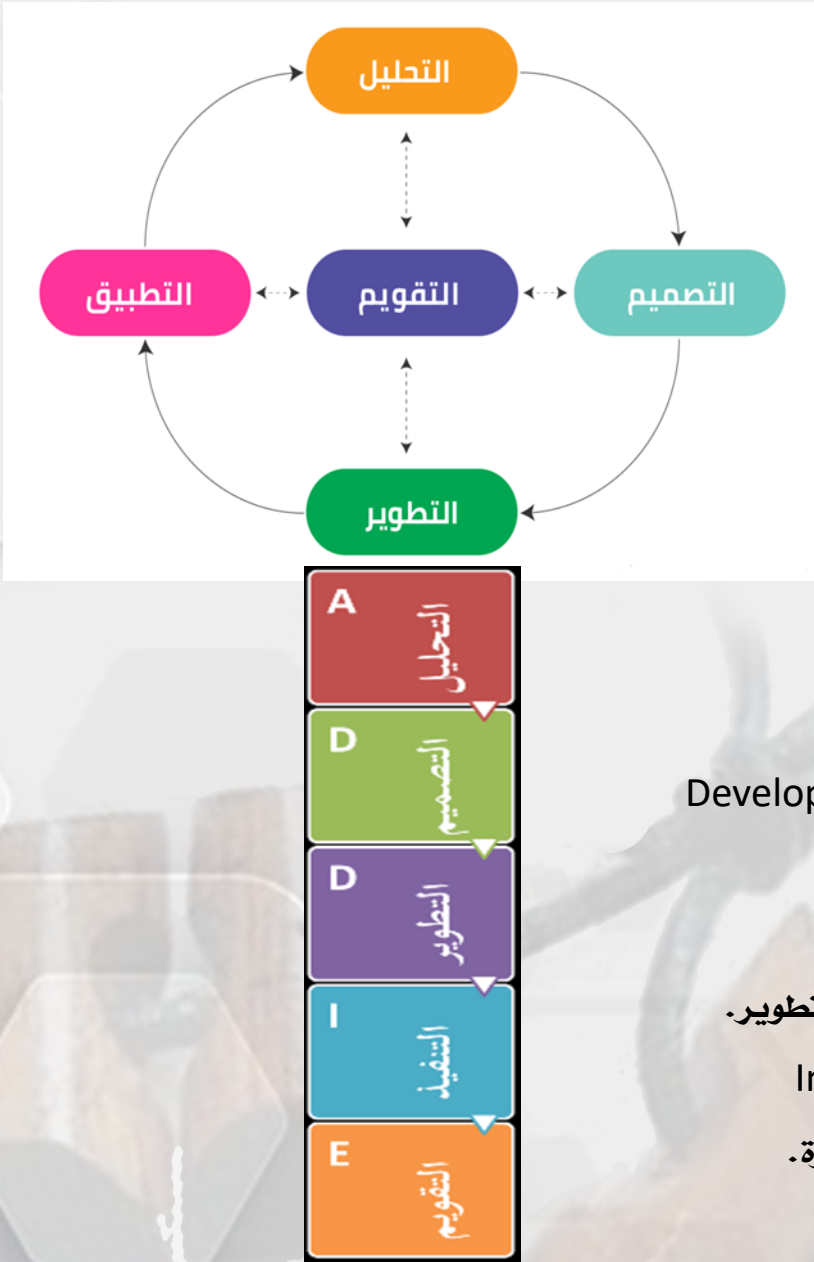
2. أسلوب الدراسات الحرة المستقلة.

3. أسلوب التفاعل في مجموعات.

خامسا : مرحلة التقويم Evaluation

1. تقويم تحصيل المتدرب.

2. تقويم الخطة التدريبية.





وسنتناول مراحل أسلوب [ADDIE] لتصميم برامج التدريب بالتفصيل كالتالي :

أولاً : مرحلة التحليل Analysis :

تمثل مرحلة التحليل حجر الأساس لجميع المراحل الأخرى، فخلال هذه المرحلة تحدد المشكلة، و مصدرها، و الحلول الممكنة لها، و تحلل جميع الجوانب المتعلقة بالعملية التعليمية و التي تمثل مدخلات النظام ، و تشمل مخرجات هذه المرحلة في العادة الأهداف و قائمة بالمهام أو المفاهيم التي سيتم تحقيقها من خلال البرنامج ، و مخرجات هذه المرحلة تكون مدخلات لمرحلة التصميم ، التطوير يتم في كل جزئيات مرحلة التحليل التي تشمل ما يلي :

(أ) تحليل الاحتياج :

الاحتياجات التدريبية هي الفجوة بين ما يعرفه المتدرب والمهارات التي نريد أن يكتسبها والدافع من تحديد هذه الاحتياجات، ليتم التأكد من أن هناك حاجة لما سيتم تصميمه، كما أن تحديد هذه الفجوة يجعلنا نواكب التغيرات والتطورات الحديثة في مجالي العلم والتدريب.

في هذه المرحلة يجب أن نحدد نقاط هامه مثل:

من هم المتدربون ؟ وكم عددهم ؟ وما هو مستواهم ؟

أين سيتدرب المتدربون ؟ في قاعة تدريب أم عن بعد ؟

ماهو هدف التدريب ؟

ماهي البيئة التي سيتعامل معها وماهي إمكانيات التدريب ؟

و ليكون التدريب أفضل ، نقوم بتحليل ثلاث مناطق هامة هي :

1- وصف الوضع الراهن . (قدرات المتدربين الحالية) .

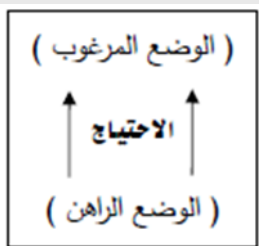
2- وصف الوضع المرغوب . (غايات العمل المراد تحقيقها)

3- الاحتياج (المادة التي يجب تعلمها) .

4- التطوير .

(ب) تحليل الأهداف :

و تحديد الأهداف هذا يكون بشكل عام و ليس بشكل محدد و اجرائي دقيق، لأن الأهداف هي التي تصف على نحو مجمل الإمكانيات التي بوسع المتدرب أن يظهرها بعد تفاعله مع التدريب، و تكمن أهمية تحديدها في أنها تساعد المدرب أو المصمم على اختيار (المحتوى) المادة التدريبية بطريقة تتفق مع خصائص المتدرب لمساعدته على بلوغ الأهداف بأقل جهد و أقصر وقت، و كذلك وضع الاستراتيجيات المناسبة لتعليمها و تقويمها.





و ينبغي لمصمم التدريب الجيد أن يكون قادرا على وضع أهداف واضحة بطرق يمكن قياسها، و ذلك على النحو التالي :

1- صياغة الأهداف صياغة سلوكية في مجالات ثلاث :

أهداف معرفية ، أهداف عاطفية ، أهداف حركية في مستوياتها المختلفة .

تصاغ الأهداف سلوكيا حسب شروط معينة.

يجب مراعاة شكل تسلسل الأهداف حسب مفاهيم المادة العلمية التي نتناولها.

2- التطوير .

(ج) تحليل المادة العلمية :

هذه الخطوة تساعد على تحديد المهام الثانوية أو الفرعية التي يجب أن يقوم بها المتدرب لتحقيق المهمة الرئيسية أو الهدف التدريبي، حيث يتم بداية تحليل المادة العلمية (المحتوى) وتجزئتها إلى حقائق ومفاهيم ومبادئ وإجراءات، ثم يتم تنظيمها في تسلسل منطقي (من السهل إلى الصعب، ومن المحسوس إلى المجرد).

والتحليل يمكن المدرب من التعرف على الطريقة المثلى التي سينتهجها لتقديم المحتوى وتقويمه، ويستلزم ذلك التالي:

كتابة الأهداف العامة.

كتابة الأهداف العلمية.

تحليل المهام.

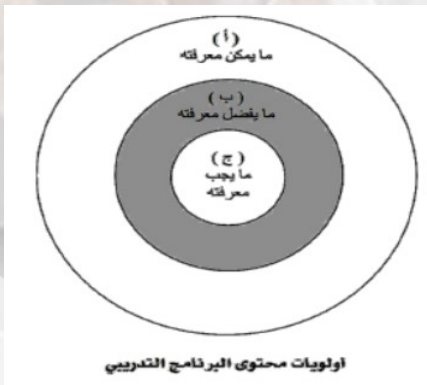
التطوير.

ويجب على المدرب هنا أن يختار محتويات البرنامج وفقا للأولويات كالآتي:

- ما يجب معرفته: وتمثل هذه الأولوية القصوى، وتعنى المعلومات الأساسية التي يجب أن تقدم للمتدرب لتمكينه من أداء مهام وظيفته، كما انها تمثل المعلومات التي لا يستطيع المتدرب فهم الموضوع بدونها.

- ما يفضل معرفته: وتعنى المعلومات التي تساعد المتدرب في فهم الموضوع.

- ما يمكن معرفته: وتمثل هذه الفئة المعلومات الإضافية للموضوع، ولكنها ليست أساسية لفهمه.





(د) تحليل خصائص المتدربين :

اكتشاف خصائص المتدربين و معرفتها يساعد على تحديد مستوى الخبرات التعليمية و الأنشطة المناسبة لها ، و يساهم في اختيار استراتيجيات التعليم ، حيث يقوم المدرب أو المصمم بتحليل دقيق لخصائص المتدربين المستهدفين بالتدريب، مثل :

1. الخصائص العلمية : وتشمل مستوياتهم التعليمية، والثقافية، وكذلك معرفتهم ومهاراتهم السابقة و اتجاهاتهم نحو المادة التعليمية.
2. الخصائص الجسمية : و المتمثلة في قدراتهم الحسية وأعمارهم، وجنسهم، و بنياتهم الجسمية، الخ .
3. الخصائص الاجتماعية : و المتمثلة في خلفيتهم الاجتماعية، و المستوى الاقتصادي، و الحالة الزوجية ، الخ .
4. الخصائص النفسية : و المتمثلة بميولهم ودوافعهم واتجاهاتهم نحو المادة، وكيفية إدراكهم و استجاباتهم لمثيرات أو طرق أو أساليب معينة للتدريب أو تفضيلهم للتعليم السمعي أو البصري ... الخ، و هذا مهم في عملية الاختيار المناسب للوسائل التعليمية.
5. التطوير .

ومن المهم وضع المتدربين الملائمين في البرامج الملائمة وذلك من حيث العدد والتخصص، فإذا كان البرنامج أساسيا أو هاما بحيث يعطى معلومات أو معرفة أولية فيمكن أن يضم عددا كبيرا، ويقل العدد في البرامج المتخصصة.

و يجب أن يتحقق التجانس بين المتدربين من الناحية الوظيفية أو التخصص أو حسب المؤهل أو أن يكون الأساس هو المشكلات الواحدة التي تواجه مجموعة من المتدربين و أحيانا يستحسن أن تكون المجموعة التدريبية متنوعة، و ذلك في الحالات التي يراد فيها تنمية مهارات واحدة لأفراد مختلفين حتى لا تحدث فجوات في التحصيل، وكذلك حتى يحدث تقارب فكري و تبادل وجهات النظر بين المتدربين .

(هـ) تحليل البيئة التدريبية :

ينبغي هنا معرفة الموارد المختلفة التي تسهل عمليات التصميم و التطوير و التنفيذ و التقويم و كذلك معرفة العوائق التي تعيق هذه العمليات و منها :

1. الموارد التعليمية : و تشمل المواد التعليمية و المصادر المتاحة و خطة التعليم و ظروف الموقف التعليمي .
2. الموارد البشرية : و تشمل كفايات المتدربين و خبراتهم بالإضافة إلى توفر المختصين بالتقنيات التربوية في الجهة أو المنظمة .



3. الموارد الإدارية : وتشمل الدعم الإداري و التشجيع المعنوي و نوعية العلاقات الإدارية.
4. الموارد المالية : وتشمل الأماكن و أنواع الأجهزة و نظمها بالإضافة إلى المعدات و الخامات اللازمة للإنتاج و التنفيذ .
5. التطوير .

وتشمل مخرجات هذه المرحلة في العادة الأهداف العامة، وخصائص المتعلمين، وقائمة بالمهام أو المفاهيم التي سيتم تحقيقها من خلال الوسيلة، وتعريفاً بالمشكلة والمصادر والمعوقات، وتكون هذه المخرجات مدخلات لمرحلة التصميم.

و تشمل مخرجات هذه المرحلة في العادة الأهداف العامة ، و خصائص المتعلمين ، و قائمة بالمهام أو المفاهيم التي سيتم تحقيقها من خلال الوسيلة ، و تعريفاً بالمشكلة و المصادر و المعوقات، و تكون هذه المخرجات مدخلات لمرحلة التصميم .

كما أن وجود المدرب الملائم هو العمود الفقري لعملية التدريب و يتم اختيار المدرب وفقاً لنوع و برنامج التدريب و الموضوع الذي سيقدمه أو المهارة التي سيقوم بتنميتها عند المتدربين ، و هناك شروطاً أساسية يجب توفرها في المدرب :

- أن يكون متخصصاً في الموضوع الذي سيتحدث فيه.
- أن يكون مهتماً وحريصاً على الأداء الجيد مطلعاً على الجديد المبتكر فيه.
- أن يكون على إلمام بالمبادئ النفسية والسلوكية لعملية التعلم.
- أن يكون مهتماً بالتدريب وحريصاً على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين.
- أن يوفر له الوقت الكافي لديه للإعداد للجلسة التدريبية وإعطائها حقها من تغطية جوانب الموضوع سواء كانت محاضرة أو نقاش أو تمثيل أدوار.
- وربما أهمها أن تكون لديه القدرة على الاتصال واستخدام النقاش بصورة جيدة.

ثانياً : مرحلة التصميم " الإعداد " (Design) :

في هذه المرحلة يتم وضع المخططات و المسودات الأولية لتطوير البرنامج التدريبي، وفيها يتم وصف الأساليب و الإجراءات و التي تتعلق بكيفية تنفيذ عمليتي التعليم و التعلم (أي توضع المواصفات بشكل ورقي، و ترجمة التحليل إلى خطوات واضحة قابلة للتنفيذ) ، و تشمل مجموعة من الخطوات :

(أ) صياغة الأهداف الإجرائية والخاصة :

حيث تتم صياغة الأهداف بعبارات واضحة وبطريقة علمية محددة، يكون المتدرب قادر على فعلها بعد انتهاء التدريب.



(ب) تنظيم المحتوى التدريبي:

تعرف عملية تنظيم المحتوى التدريبي بأنها تلك الطريقة التي بها يتم تجميع أجزاء المحتوى التدريبي وتركيبها على نسق معين مع تحديد العلاقات الداخلية التي تربط بين أجزائه والعلاقات الخارجية التي تربطه بموضوعات أخرى ، بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التدريبية التي وضع هذا المحتوى من أجل تحقيقها في أقصر وقت وجهد ممكنين، و بأقل تكلفة اقتصادية .

من الضروري عند القيام بعملية تنظيم المحتوى أن يطرح المدرب مجموعة من الأسئلة على نفسه مثل :

كيف سأرتب الأفكار و المعلومات التي جاءت في المحتوى التدريبي ؟

هل أبدأ بعرض الأفكار العامة ثم أتبعها بالأمثلة أم أقوم بعكس ذلك ؟

كيف أقدم التغذية الراجعة ؟

(ج) إعداد أسلوب التدريب :

1. أسلوب العرض و طريقته .

2. أسلوب التفاعل بين المجموعات الصغيرة .

3. التطوير [و يعنى العمل على تطوير الأسلوب كجزء من الإعداد] .

(د) إعداد الوسائل التدريبية :

1. وسائل تخدم الأهداف، تناسب المحتوى، صادقة.

2. وسائل تقدم خبرات مباشرة و خبرات مصورة.

3. التطوير . [ويعنى العمل على تطوير الوسائل كجزء من الإعداد] .

(هـ) إعداد الإمكانيات الطبيعية:

1. الميزانية: و تقسم إلى تكاليف مباشرة و غير مباشرة فالتكاليف المباشرة تشمل رواتب و مكافآت المتدربين و المعدات و التسهيلات الخاصة بالبرنامج، و الغير مباشرة تشمل الجهد المبذول في الإعداد، و الوقت الضائع المستقطع من عمل المتدربين، ... الخ، و يجب كذلك تقدير العائد من وراء البرنامج، و المتمثل في صورة زيادة الإنتاجية مثلا أو تحسين الجودة أو خفض تكاليف المواد أو المعدات.

2. القاعات التدريبية: وتشمل مساحاتها ومواصفاتها، وتوافقها مع عدد المتدربين.

3. الأجهزة: و هي المساعدة للمدرب لينجح في تنفيذ البرنامج بكفاءة و فاعلية.

4. المواد الخام: كل ما يحتاجه التدريب من مستلزمات ورقية أو مكتبية، و غيرها .

5. التطوير . [و يعنى العمل على تطوير الإمكانيات كجزء من الإعداد] .



(و) إعداد أدوات التقييم :

1. يتم إعداد أدوات التقييم في ضوء الأهداف الإجرائية و مجالاتها، و أنواع الأدوات المناسبة لقياس كل هدف ، ومن ثم تحديد محكات الأداء لكل هدف ، و عدد الأسئلة عالية و صياغتها و تنظيمها ثم تقويم الأدوات .

2. من أنواع أدوات التقييم :

- الاختبارات.

- الموضوعات المقالية .

- اختبار استخدام أجهزة الوسائل .

3. التطوير . [ويعنى العمل على تطوير أدوات التقييم كجزء من الإعداد] .

ملاحظة :

عند نهاية مرحلة التصميم تكون وثيقة تصميم التدريب الخاصة بالبرنامج التدريبي جاهزة، و هذه الوثيقة تشبه مخططات التصميم المعماري، حيث تشمل وصفا لكل ما يتعلق بالبرنامج التدريبي، بما في ذلك المحتوى، فالتصميم يصف محتوى المقرر فقط، ولا يتضمن المحتوى نفسه.

ثالثا : مرحلة التجريب و التطوير (Development) :

يتم في مرحلة التطوير ترجمة مخرجات عملية التصميم من مخططات وسيناريوهات إلى مواد تعليمية حقيقية، ويجب أن نراعى عند إنتاجها إخراجها بشكل فني بحيث تثير دافعية المتدربين للتعلم و تتوفر فيها عناصر الأمان، وفي هذه المرحلة تتم الخطوات التالية :

(أ) التجريب الافرادي ثم التطوير :

و تعنى القيام بتجريب التصميم الذى تم إعداده على شخص واحد فقط بغية التطوير بالإضافة أو الحذف أو التعديل إن استلزم الأمر، وفي هذه الجزئية يتم :

1. التعرف على المشاكل الجوهرية في النسخة الأولية للمواد التدريبية وتنقيحها.

2. استخدام الاختبار القبلي والاختبار البعدي.

3. الاستفادة من آراء المتخصصين.

(ب) التجريب مع مجموعة صغيرة ثم التطوير :

بعد أن تم التجريب الافرادي، وتم القيام بالتعديل المطلوب، يتم التطبيق على مجموعة صغيرة

من المتدربين، وذلك بهدف التطوير بالإضافة أو الحذف أو التعديل إن استلزم الأمر، وفي هذه

الجزئية يتم :



1. تقرير فعالية التطويرات الجوهرية التي أجريت بعد التجريب الافرادي.
2. التعرف على المشكلات الأكثر دقة في المواد التدريبية.
3. تقرير إمكانية تطبيق المواد التدريبية في مكان الاستخدام.
4. استخدام الاستبيانات للمجموعة الصغيرة للإجابة عليها و تسجيل انطباعات أفرادها شفهيًا أو تحريريًا .

(ج) التجريب في مكان الاستخدام ثم التطوير :

وهذه هي المرحلة الأخيرة من التجريب قبل التطبيق، حيث يتم التطبيق في مكان الاستخدام الفعلي، مع ملاحظة أنه يجب أن يكون عدد أفراد المجموعة التجريبية بحجم العدد الأصلي للمجموعة المقرر استخدام البرنامج معها، وبعد هذه الخطوة يتم:

1. تقرير فعالية التطويرات السابقة.
2. استخدام الاختبارات والاستبيانات وملاحظات المدرب.
3. تقرير الاستخدام النهائي للبرنامج بعد التطوير.

رابعاً : مرحلة التنفيذ (Implementation) :

في هذه المرحلة يتم القيام الفعلي بالتدريب، سواء كان في قاعة التدريب، أو بالتعليم الإلكتروني، أو من خلال برمجيات الكمبيوتر، أو غيرها، و تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق الكفاءة و الفاعلية في التدريب، وهذه المرحلة تشمل :

(أ) أسلوب العرض للمجموعة الكبيرة :

1. تقديم الخبرات التدريبية المتنوعة و استخدام الوسائل التدريبية من قبل المدرب .
2. مواجهة الفروق الفردية من خلال تنويع الخبرات و تهيئة المناخ المناسب للمتعلم .
3. محاولة إشراك أكبر عدد من المتدربين في عملية التعلم .

(ب) أسلوب الدراسات الحرة المستقلة :

1. اعتماد المتدرب على ذاته مثل التعليم المبرمج .
2. عدم إغفال : الاعداد لما قبل التعلم، الدافعية، الفروق الفردية، المشاركة الفاعلة، الإنجاز الناجح ، المعرفة بالنتائج، الممارسة، سرعة عرض المادة، التتابع المتدرج للمحتوى .

(ج) أسلوب التفاعل في المجموعة الصغيرة :

1. جمع المتدربين في مجموعات صغيرة بعد تهيئة مناخ التعلم .



2. المشاركة الإيجابية و التفاعل بين أعضاء المجموعة أثناء عرض المواد و الوسائل التدريبية من خلال المناقشات و الوصول إلى قرارات معينة .
3. دور المدرب هنا هو التوجيه و الإرشاد و كتابة الملاحظات و ليس التعليم بمفهومه التقليدي.
- (د) التأكد من :

1. تحسين فهم المتدربين، ودعم إتقانهم للأهداف .
 2. إجراء الاختبار التجريبي و التجارب الميدانية .
 3. أن المواد و النشاطات التدريبية تعمل بشكل جيد مع المتدربين، و أن المدرب مستعد و قادر على استخدام هذه المواد .
 4. تهيئة الظروف الملائمة من حيث توفر الأجهزة و جوانب الدعم الأخرى المختلفة، اي استخدام المنتج في البيئة التعليمية على الفئة المستهدفة .
- خامسا : مرحلة التقويم (Evaluation) :

في هذه المرحلة يتم قياس مدى كفاءة و فاعلية عمليات التعليم و التعلم، التقويم يتم خلال جميع مراحل عملية تصميم التدريب، اي خلال المراحل المختلفة و بينها و بعد التنفيذ أيضا، (اي يتم الحكم على المنتج) ، وقد يكون التقويم تكوينيا أو ختاميا :

1. التقويم التكويني : وهو تقويم مستمر أثناء كل مرحلة و بين المراحل المختلفة، و يهدف إلى تحسين التعليم و التعلم قبل وضعه بصيغته النهائية موضوع التنفيذ .
2. التقويم الختامي : و يكون في العادة بعد تنفيذ الصيغة النهائية من التعليم و التعلم، و يقيم هذا النوع الفاعلية الكلية للتدريب، ويستفاد من التقويم النهائي في اتخاذ قرار حول الاستمرار في التدريب باستخدامه أو التوقف عنه .

وفي هذه المرحلة يتم تقويم تحصيل المتدرب و تقويم الخطة التدريبية، كالتالي :

(أ) تقويم تحصيل المتدرب :

1. استخدام الاختبارات الشفهية و التحريرية (مقالية، موضوعية).
2. استخدام اختبار قبلي قبل تطبيق البرنامج التعليمي .
3. قد نستخدم الاختبارات البعدية بالاستعانة بالوسائل التدريبية من أجل قياس أهداف يصعب قياسها بالاختبارات التحريرية المعروفة .



(ب) تقويم الخطة التدريبية :

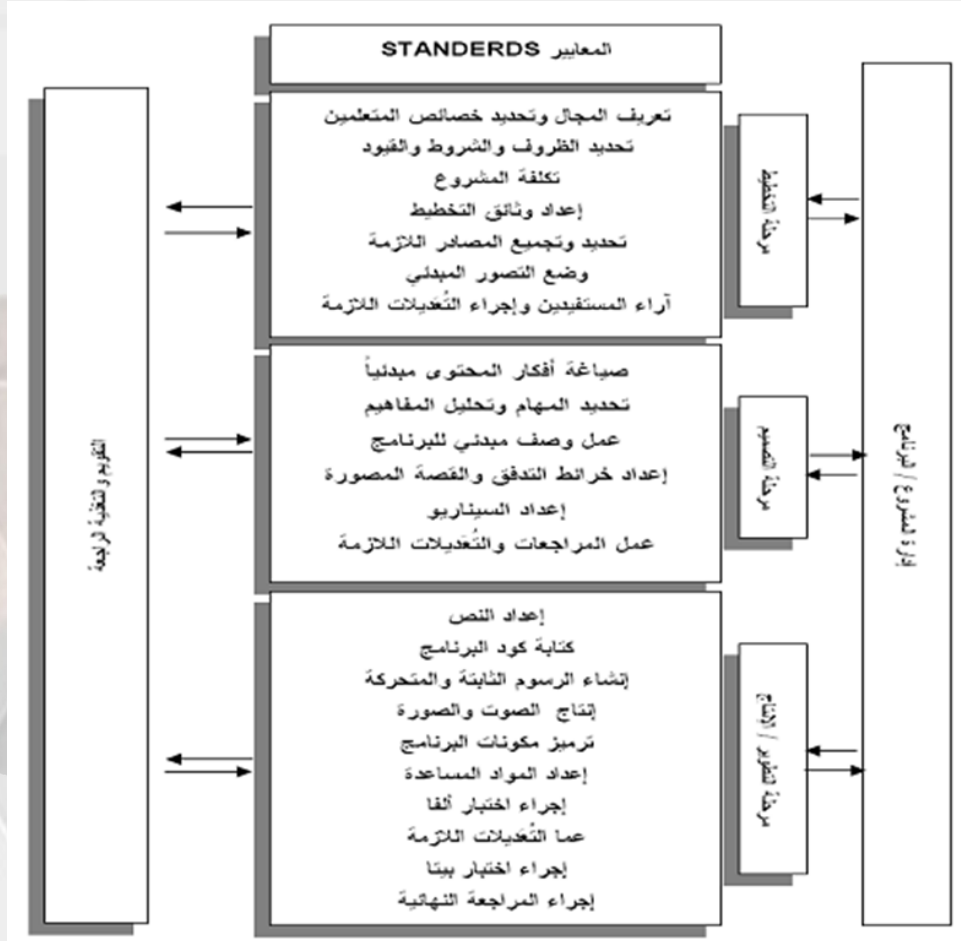
1. ملاحظة سلوك المتدرب أثناء الاستخدام و التقويم .
2. ملاحظة سير العملية التدريبية ككل .
3. استخلاص ملاحظات المتدربين على الخطة التدريبية شفها و تحريرها .
4. استخدام الاستبيانات لتقويم الخطط التدريبية .
- (7) نموذج استيفن و استانلى Stephen & Staley :

يتعرض هذا النموذج لخطوات تصميم و إنتاج برمجيات الكمبيوتر التعليمية، متعددة الوسائط بالإضافة إلى إدارة المشروع (البرنامج) ، و التقويم و التغذية الراجعة .

يتكون هذا النموذج من أربع مراحل أساسية هي :

- 1- مرحلة التخطيط
- 2- مرحلة التصميم
- 3- مرحلة التطوير
- 4- مرحلة الإنتاج

و الشكل التالي يوضح كافة خطوات هذا النموذج :





(8) نموذج برين بلوم Brain Blum :

يعد هذا النموذج واحد من نماذج إنتاج برمجيات الكمبيوتر التعليمية متعددة الوسائط و يتكون من ثمان مجموعات من المراحل، و يعتمد هذا النموذج الشكل الخطي التسلسلي .



و عملية إنتاج البرامج تمر بثمان مراحل وفقا لهذا النموذج :

- تحديد فريق العمل .
- إجراء التحليل .
- التصميم التعليمي .
- تصميم التفاعل .
- تطوير البرنامج .
- إنتاج البرنامج .
- إجراء عمليات التقييم و المراجعة .
- توزيع البرنامج .

(9) نموذج جيرلاش و ايلي Gerlach & Ely :

يركز هذا النموذج على أن المدرب هو محور و مقوم العملية التعليمية و التدريبية، وليس مجرد الناقل للجوانب التعليمية فقط .

شكل النموذج و خصائصه :

يعتمد هذا النموذج الشكل الخطي ، وهو مكون من ثلاث مراحل أساسية هي :

- تحديد المحتوى .
- تحديد الأهداف .
- تقويم السلوك .

وعند تفصيل هذه المراحل الرئيسية نجدها تنقسم إلى عشر خطوات .

الشكل التالي يعرض تخطيط نموذج "جيرلاش وايلي" للتصميم التعليمي :
مكونات النموذج :

يتكون النموذج من ثلاث مراحل أساسية يتم تقسيمها إلى عشر خطوات :

(أ) تحديد الأهداف التربوية : يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف التربوية للموضوع المطلوب تدريسه





- (ب) تحديد المحتوى : يراعى تغطية الأهداف ، ومناسبة خصائص المتعلمين .
- (ج) تقرير وقياس السلوك المدخلي للمتعلمين قبل التدريس، و يتحقق عن طريق إجراء بعض الاختبارات و المقاييس :
- اختبارات قبلية تحصيلية .
 - مقياس اتجاهات علمية .
 - المناقشات و الأسئلة الشفوية .

تقرير وقياس السلوك المدخلي للمتعلمين قبل التدريس



- (د) تحديد إستراتيجية التدريس : يتم في هذه المرحلة تقرير إستراتيجية التدريس و تكنولوجيا التعليم للموضوع المطلوب تدريسه .
- (هـ) تنظيم المجموعات للتعلم : يتم من خلال تقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة و الاستعانة ببعض الأجهزة التقنية .
- (و) تحديد وتوزيع وقت التدريس : يتم وضع خطة زمنية لتدريس الموضوع تتضمن :
- عرض العرض النظري .
 - التطبيق العملي .
 - استخدام الوسائل التعليمية .
- (ز) تخصيص المكان و تنظيمه .
- (ح) التنظيم السيكولوجي : يتم في هذه الخطوة :
- تجهيز بعض المراجع المتعلقة بموضوع الدرس .
 - تحضير برنامج كمبيوتر .



(ط) تقويم الأداء : يتم في هذه الخطوة :

- تطبيق اختبار التحصيل البعدي .
- مقياس الاتجاه البعدي .
- ملء بطاقة الملاحظات .

(ي) تحليل نتائج التغذية الراجعة : يتم عن طريق :

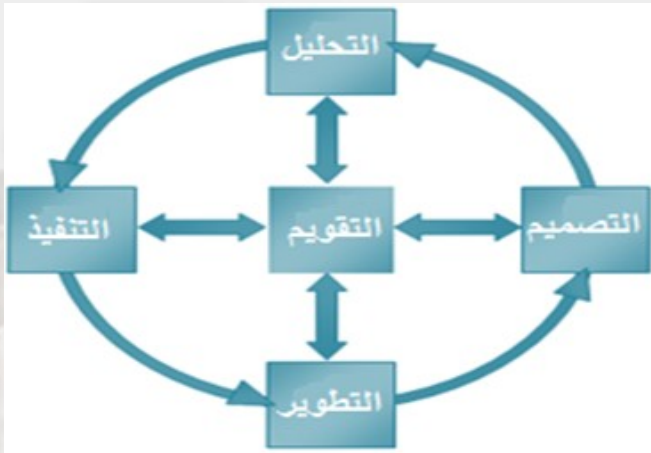
- التقويم المستمر المبدئي .
- التقويم التكويني .
- التقويم التجميعي .

(10) التصميم عملية مستمرة

تتسم المراحل المختلفة في النموذج العام ADDIE، وكذلك

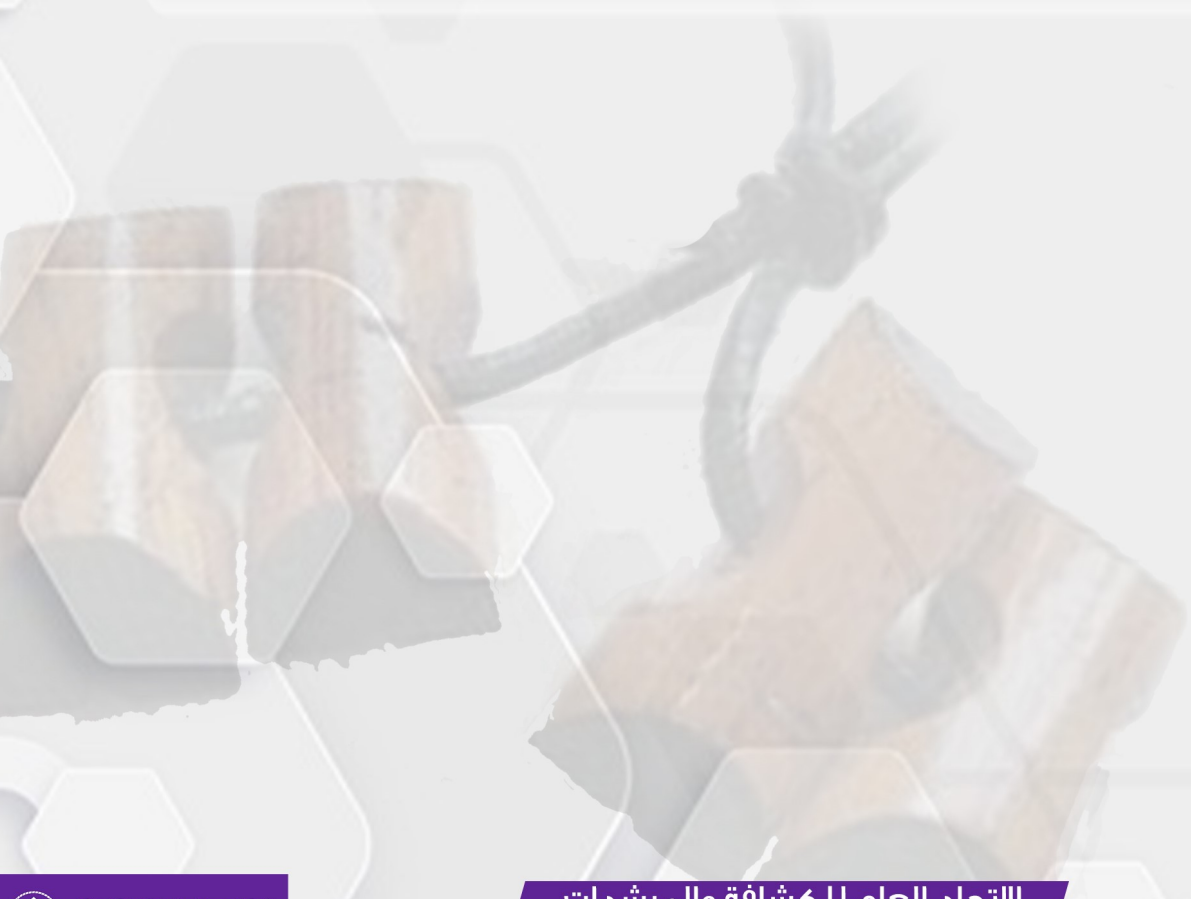
في معظم نماذج تصميم التعليم و بالاستمرارية طيلة عملية تصميم المنتج التعليمي .

بمعنى أن الإجراءات التي تشتمل عليها مرحلة ما لا تنتهي بالانتقال إلى المرحلة التالية، بل إنه يمكن العودة إليها مرات عديدة أثناء عملية التصميم في ضوء التغذية الراجعة المرحلية لإجراء التعديلات اللازمة للوصول إلى أفضل ما يمكن الوصول إليه في المنتج التعليمي.





القيادة (نظريات ومفاهيم)





القيادة (نظريات ومفاهيم)

رقم الجلسة التدريبية (7)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 120 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ أن يتعرف المتدرب علي نظريات القيادة و مفاهيمها الحديثة .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

يعرف مفهوم القيادة

يعدد نظريات القيادة (نظرية السمات – النظرية الوظيفية - النظرية الموقفية – النظرية التفاعلية نظرية الرجل العظيم)

يشرح السلوك القيادي .

يعدد الدوافع للقيادة

يذكر أنواع القيادة و المناخ الاجتماعي .

يذكر اشكال القيادة

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|---|---|----------------|
| 1 | مفهوم القيادة | 10 |
| 2 | نظريات القيادة (نظرية السمات – النظرية الوظيفية ,, الخ | 35 |
| 3 | السلوك القيادي . | 20 |
| 4 | الدوافع للقيادة | 15 |
| 5 | أنواع القيادة و المناخ الاجتماعي . | 20 |
| 6 | اشكال القيادة | 20 |
| | الإجمالي = | 120 |



القيادة (نظريات ومفاهيم)

مفهوم القيادة

القيادة هي عبارة عن دور اجتماعي يقوم به فرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة و يتسم هذا الدور بأن ما يقوم به يكون له القوة و القدرة على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة .. و القيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد و الأتباع حيث تبرز سمة القيادة و التبعية .. القيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة و تحريك الجماعة نحو الأهداف و تحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء و الحفاظ على تماسك الجماعة و تيسير الموارد للجماعة .

القيادة و الرئاسة :

القيادة: تنبع من داخل الجماعة و تظهر تلقائيا غالبا و تكون مسبقة بعملية تنافس من قبل عدد من أعضاء الجماعة .. و الجماعة هي التي تحدد هدفها و ليس القائد و التفاعل الديناميكي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة .. و سلطة القائد يخلعها عليه تلقائيا أفراد الجماعة الذي يختارونه كقائد و يصبحون أتباعا له .

الرئاسة: تنبع نتيجة النظام المتبع أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه .. و هي تسعى إلى تحقيق هدف الجماعة و لكن لا يوجد تفاعل بينه و ما بين أعضاء الجماعة حيث يحافظ على مكانته بكونه رئيسيا فهو يعتبر وسيلة للسلطة و للسيطرة على الجماعة و دفعها لتحقيق مصالحه .

نظريات القيادة :

نظرية السمات: ركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية القائد و سمات القائد و خصائصه الجسمية و العقلية و الانفعالية و الاجتماعية .. وأثبتت الدراسات ان سمات القائد تختلف من جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها و الظروف الاجتماعية .. و لكن تم الاجتماع على ان القائد بشكل عام يتسم بقدرته على التأثير .

و نتجت عن العديد من الدراسات العديد من السمات التي تميز القائد :

السمات الجسمية : و نجد ان القائد اميل إلى ان يكون أطول من الأتباع و أثقل وزنا منهم خصوصا حين يشترط في القائد يكون أقوى من الجماعة و حين يكون هدف الجماعة هو القتال مع غيرها و هنا نجد ان القادة اميل إلى ان يكونوا أكثر حيوية و أوفر نشاطا من الأتباع .

السمات العقلية المعرفية : و هنا نجد ان القادة أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الأتباع خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبيعة أكاديمية .. لوحظ ان القائد الذي تزيد نسبة ذكائه عن متوسطة ذكاء أفراد الجماعة بأكثر من انحرافين معياريين يكون الفارق بينه و بين الأتباع واضحا في الميول و القيم و الاتجاهات مما قد يجعل التفاهم بين



القائد و الأتباع أكثر صعوبة مما لو كان ذكاؤه اقرب إلى متوسط ذكاء الجماعة مع زيادة غير كبيرة .. كذلك لوحظ ان القائد يميل إلى ان يكون أغنى ثقافة و أثرى معرفة و أوسع أفقا و ابعد نظرا و أنفذ بصيرة و اقدر على التنبؤ بالمفاجآت و الاستعداد لها و أحسن تصرفا و أعلى مستوى في الإدراك و التفكير و أفضل من جهة الطلاقة اللغوية و احكم في الحكم .

السمات الانفعالية: نجد القادة يتصفون بالثبات الانفعالي و النضج الانفعالي و قوة الإرادة و الثقة بالنفس و معرفة النفس و ضبط النفس .

السمات الاجتماعية: و هنا نجد ان القادة يتسمون أكثر من الأتباع بالتعاون و تشجيع روح التعاون بين الأعضاء و القدرة على التعامل مع الجماعة و كذلك نجد ان القائد أميل إلى الانبساطية و روح الفكاهة و المرح بين الأتباع و اقدر الاحتفاظ بأعضاء الجماعة و مراعاة مشاعرهم و كسب ثقتهم فيه و ثقتهم في أنفسهم وهو أكثر أعضاء الجماعة ميلا إلى المشاركة و الإسهام بشكل ايجابي في النشاط الاجتماعي و انه الأكثر من حيث المهارة الاجتماعية و له القدرة على خلق روح معنوية عالية في الجماعة و ابرع في لم شملها و الإبقاء عليها .

سمات عامة: و هذه تشمل حسن المظهر المعقول و المحافظة على الوقت و معرفة العمل و الإلمام به و الافتخار به و الأمانة و حسن السمعة و التمتع بعادات شخصية حسنة و التمسك بالقيم الروحية و الإنسانية و المعايير الاجتماعية و التواضع .

النظرية الوظيفية :

ويعني ذلك بان القيادة هي القيام بالوظائف الاجتماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها و إنها وظيفة تنظيمية و يهتم أصحاب هذه النظرية بكيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة .. فقد يكون توزيع الوظائف الاجتماعية على نطاق واسع وقد يكون ضيقا جدا لدرجة ان الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد . وظائف القائد في الجماعة

التخطيط: للأهداف القريبة المدى و البعيدة المدى

وضع السياسة: و القائد هنا يتحرك في إطار تجدد فيه الأهداف من ثلاث مصادر: مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة (كما في الجماعة العسكرية) و مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل و من القائد نفسه حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها .. في حالة الثقة الكاملة فيه .

الإيديولوجية: و هما ينظر إلى القائد كإيديولوجي فهو في الكثير من الأحيان قد يعمل كمصدر لأفكار و معتقدات و قيم الأعضاء .

الخبرة: و هنا ينظر إلى القائد كخبير و مصدر للخبرة الفنية و الإدارية و المعرفة في الجماعة .

الإدارة و التنفيذ: و تحريك التفاعل الاجتماعي و تنسيق سياسة و أهداف الجماعة و مراقبة تنفيذ السياسة و تحقيق الأهداف .



الحكم و الوساطة : وهنا يكون القائد حكما ووسيطا فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة.
الثواب و العقاب: حيث يكون القائد هو مصدر الثواب و العقاب و هذا يمكنه من المحافظة على الضبط و الربط في الجماعة.

نموذج يحتذى: و مثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة
رمز للجماعة : و استمرارها في أداء مهمتها.
صورة الأب : و رمز مثالي للتوحد و التقمص.

النظرية الموقفية :

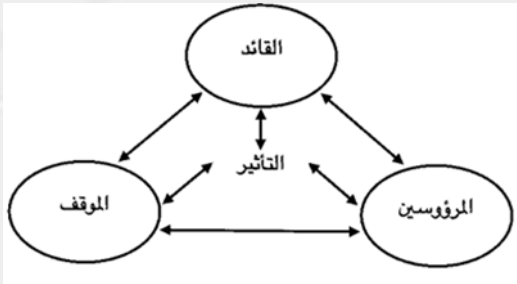
و تنظر هذه النظرية إلى وظائف القيادة و السلوك التي يعبر عنها و التي يقوم بها الفرد في موقف معين على إنها هي القيادة .. تشير هذه النظرية ان عضو الجماعة أي ان عضو الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام الوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف .. ومعروف ان الفرد الذي يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر . فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم .
 و تقول هذه النظرية ان القائد لا يظهر لا إذا تهيأت له الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية . و يضرب أصحاب هذه النظرية الأمثال للناس بان قادة الفكر و العباقرة و المخترعين من أمثال إديسون مخترع الفونوغراف و فورد مخترع السيارة لو كانا قد ظلوا في وقت القرن السابع عشر حيث لم يكن التقدم العملي يساعدهما و يمهدهما الطريق لظهور عبقريتهما لما تيسر لهما تبوء المكان الذي احتلاه حين مهد التقدم العلمي الطريق لظهور هذه العبقرية.

النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل و التفاعل بين التغيرات الرئيسية:
القائد : و شخصيته و نشاطه في الجماعة .
الأتباع : اتجاهاتهم و حاجاتهم و مشكلاتهم
الجماعة نفسها : بناؤها و العلاقات بين أفرادها و خصائصها و أهدافها و ديناميكياتها ..
المواقف : كما تحددها العوامل المادية و طبيعة العمل و ظروفه .
 و تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع و إدراك القائد لنفسه و إدراك الأتباع له و إدراكه لهم و الإدراك المشترك بين كل من القائد و الأتباع للجماعة و الموقف .
 و هذا يعني ان القيادة تقوم على عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يتفاعل مع الجماعة و يشاركها اتجاهاتها و أهدافها و آمالها و مشكلاتها و سلوكها الاجتماعي .



نظرية الرجل العظيم: يؤكد أصحاب هذه النظرية ان بعض الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتسمون به من قدرات و مواهب عظيمة و خصائص و عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها من أوائل الدعاة إلى هذه النظرية هو فرانسيس جالتون .
و لدينا مثال عربي يمثل بالرئيس جمال عبد الناصر و مثل غربي في رئيس وزراء بريطانيا السابق تشرشل .
السلوك القيادي :



أهم خصائص السلوك القيادي :
المبادرة و الابتكار و المثابرة و الطموح : فالجماعة تنتظر من القائد ان يكون أكثر الأعضاء مبادرة بالعمل و أكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية .. فهو أول من تتوقع منه الجماعة ان يبدأ بالسلوك و التصرف و كذلك تتوقع الجماعة منه ان يكون أكثر مثابرة و أقوى احتمالا و مستوى طموحة أعلى من الفرد المتوسط .

التفاعل الاجتماعي : فالجماعة تنتظر من القائد ان يكون أكثر الأعضاء مساهمة و نشاطا و ايجابية في التفاعل الاجتماعي في شيء أكثر من الوعي الاجتماعي و بدرجة اكبر من الذكاء الاجتماعي و ينتظر منه ان يكون أكثر ودا و حرارة في استجاباته الانفعالية .

السيطرة: و قد يكون لدى القائد رغبة أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة و علو المركز و المكانة الاجتماعية و تركيز السلطة و القوة في يده .

التمثيل الخارجي للجماعة: و هنا يعمل القائد كمثل خارجي للجماعة و كسفير لها لدى الجماعات الأخرى و الأفراد الآخرين خارج الجماعة .

العلاقات العامة: و هنا يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم البعض و هو يعمل كحارس و رقيب على سلامة التماسك الاجتماعي .

التكامل: القائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته و يحترم مبدأ القيادة الاجتماعية و يعمل على تدعيمه .

التخطيط و النظام و التنظيم: و القائد بالاشتراك مع أعضاء الجماعة يضطلع بقدر اكبر من غيره على عملية تخطيط السلوك الاجتماعي للجماعة و تنظيم هذا السلوك و تنسيقه و توجيهه و تركيز انتباه الأعضاء على الهدف .

الإعلام و يلعب القائد دورا هاما كرجل إعلام في الجماعة و يطلعها على حقائق الأمور فغن طريقه عادة تصل المعلومات إلى أعضاء الجماعة و تنتقل المعلومات منها إلى الجماعات الأخرى .



التقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع ؛ ويشترط ان يعبر عن هذا التقبل والاعتراف والعلاقات الوطيدة ومراعاة مشاعر الآخرين وان يترجم هذا كله سلوكيا.

التوافق النفسي والاجتماعي؛ وهذا ضروري جدا في السلوك القيادي ويرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه والاعتراف بالأخطاء والمبادرة على إصلاحها.

ويتضح اثر الجماعة في سلوك القائد الناجح كما يلي :

تفاعل الجماعة مع القائد ومساعدته في تنفيذ ما يخططه أو يشير إليه مما يصل الجماعة إلى هدفها المنشود .. استخدام اللياقة في استثارة اهتمام القائد مما يساعد على نجاحه وتحقيق مصلحة الجماعة .. وإدراك الجماعة أخطاء القائد ومواطن ضعفه حتى يمكن للجماعة توجيهه وسد النقص لديه بلياقة تحقيقا لمصالح الجماعة .. وعلى الجماعة تسوية المسائل البسيطة من تلقاء نفسها تخفيفا للعبء عن القائد.

الدوافع للقيادة :

الرغبة في الجزاء المادي

الحاجة إلى السيطرة من حيث الشعور والمكانة ويقابلها الحاجة إلى الخضوع والتبعية والاعتماد على الغير من جانب الإلتباع .. وقوة القائد بالنسبة للإلتباع والحاجة للشعور بالقوة والرغبة في استخدامها في معاملته للإلتباع .. والحاجة للمكانة العالية والشهرة مما يضيف على القائد قوة وسلطة وتعود عليه بالجزاء المادي .

القائد والأتباع :

يعتبر الإلتباع بأنهم خالقو القيادة على الأقل من ناحيتين :

أولا : لا يمكن ان تكون هناك قيادة من غير أتباع احدهم يؤثر تأثيرا ايجابيا في تقدم الجماعة نحو تحقيق هدفها ومن ثم تختاره قائدا لها .. وإذا اعتبرنا ان القائد هو نجم الجماعة وأهم عضو فرد فيها وانه بؤرة سلوك أعضاء الجماعة وهو الشخص المركزي في الجماعة وله اكبر سلطان فيها فان هذا لا يعني ان باقي الأعضاء أو الأتباع وليس لهم أهمية في التفاعل الاجتماعي وان العلاقات المتبادلة بين القائد والأتباع تتضح في الاتصال بين الطرفين وتحدد من خلال من خلال التفاعل الاجتماعي وتحديد المعايير الاجتماعية وادوار كل من القائد والأتباع وكذلك فان علاقة الاتصال هذه ليست ذات طرف واحد .

أما عن العلاقات الانفعالية بين القائد والأتباع فإنها تقوم أما على الحب و أما على الخوف فان كان الحب شديدا و الخوف شديدا كانت العلاقة والدية وان كان الحب كبيرا و الخوف قليلا أو منعما كانت العلاقة نقية و ان كان الحب قليلا أو منعما و الخوف كبيرا كانت العلاقة طغيانا.



أنواع القيادة و المناخ الاجتماعي

أجريت العديد من الدراسات حول أنواع القيادة و المناخ الاجتماعي و بصفة خاصة:

القيادة الديمقراطية : (الاقناعية)

القيادة الديكتاتورية : (أو الاستبدادية أو الإرغاميه أو الأوتوقراطية)

القيادة المفوضية: (أو الحرية المطلقة)

و أجريت هذه الدراسة على مجموعة من التلاميذ في مرحلة دراسية واحدة و سنهم عشر سنوات قسموا إلى ثلاث نواد و لكل ناد له خمسة أطفال و لكل ناد اسم معين.

و قد تم تقسيم الأطفال على أسس الصفات الشخصية (الصفات الجسمية الذكاء الميل إلى الطاعة الاستعداد للقيادة أنماط العلاقات الشخصية المتبادلة الاستعداد للتعاون مع الجماعة و الميل للمشاجرة .. الخ

النادي الأول نادي الديمقراطية : حيث حددت هذه الجماعة و نتيجة هذه الدراسات تم وصف المناخات الاجتماعية :

القيادة الديمقراطية:

سياسة النادي و أوجه النشاط اتفق عليها نتيجة لمناقشة جماعية و قرار جماعي بأخذ الأصوات مع تشجيع القائد و مشاركته و كانت أهداف النشاط معروفة للجميع.

الخطة الشاملة: و الخطوات للوصول إلى أهداف الجماعة نوقشت بطريقة ديمقراطية .. و كان لكل طفل حرية اختيار رفاق العمل و الأعمال التي يرغب في القيام بها. كان الرائد ان يستخدم الثواب و العقاب بطريقة موضوعية و لا ذاتية و يشترك مع الجماعة اشتراكا معنويا و لا ماديا (إذا طلبت منه النصيحة فانه يجيب إجابة مرنة باقتراح عدة حلول و يترك للأفراد حرية المفاضلة بينهما و الاختيار منها)

النادي الثاني

القيادة الاوتوقراطية :

وضعت سياسة النادي و أوجه النشاط بمعرفة الرائد وحده .

أملت الخطوات و العمل و أوجه النشاط أما أهداف النشاط فكانت غير معروفة و لن تبلغ الأفراد أولا بأول بل أعطيت خطوة واحدة في الوقت الواحد.

لم يكن للفرد حرية في اختيار رفاق العمل بل عين الرائد و لم يشترك في نشاط الجماعة و إنما كان من الجائز ان يوضح و يشرح طريقة العمل للأعضاء .



النادي الثالث

القيادة المفوضية (الحرية المطلقة)

كان هناك حرية مطلقة للأفراد في نوع النشاط والسلوك وفي أن يعملوا بأقل مشاركة من جانب الرائد.

كانت هناك حرية مطلقة في تحديد الأهداف

كان اختيار الأصدقاء ورفاق العمل بحرية تامة

كان الرائد حياديا تماما في جميع تصرفاته ولم يكن هناك أي محاولة لتقدير الخدمات والأدوات الموجودة وبيان

أنه على استعداد لإبداء النصيحة والمعونة إذا طلبت منه ولم يكن هناك ثواب أو عقاب بل حياد كامل.

أما عن نتائج التجربة فكانت على النحو التالي :

من حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين الرائد..

المناخ الديمقراطي:

أشاع جوا من الثقة المتبادلة والتجاوب التلقائي بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين الرائد.. فكانوا يعرضون

عليه مشكلاتهم وأسرارهم وكما اهدي بعضهم من إنتاجهم للرائد.. وحرص الأفراد على حصول على التقدير من

بعضهم البعض وهكذا كان المناخ الديمقراطي ينطوي على ود أكثر وتذمر أقل.

المناخ الأوتوقراطي:

جعل الأفراد أكثر اعتمادا على القائد مما جعلهم في حالة من الانتباه إليه للحصول على الثواب

وتجنباً للعقاب.. لم يكن هناك جو من الثقة المتبادلة لا بين الأفراد بعضهم البعض ولا بين الأفراد والرائد..

وظهر أن المناخ الأوتوقراطي يخلق كراهية نحو الرائد وجهت عن طريق الإبدال إلى أفراد أغراب أو أفراد آخرين

في الجماعة.

مناخ الحرية المطلقة :

كانت الثقة المتبادلة فيه على درجة متوسطة بين المناخ الديمقراطي والمناخ الأوتوقراطي.

من حيث التذمر والقلق بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين الرائد.

المناخ الديمقراطي:

لم يتضح فيه أي شعور بالقلق بل كان هناك شعور بالاستقرار والراحة النفسية والمسالمة.

المناخ الأوتوقراطي:

ساد فيه شعور بالصد والإحباط والحرمان وبالتالي بالقلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية

في الجماعة.



القيادة الديمقراطية :

المناخ الاجتماعي : يسود فيه إشباع الحاجات كل من القائد و الأعضاء و يسود الاحترام المتبادل لحقوق و تحديد السياسات نتيجة المناقشات الجماعية و القرارات الجماعية و تتوزع المسؤوليات و العمل دائما يكون بناء على مناقشة قرار جماعي.

القائد : يشترك في مناقشات الجماعة و يشجع الأعضاء في مناقشتهم و يعاونهم و يوجههم و يحيط الأعضاء علما بخطوات العمل دائما و الهدف الذي تسعى الجماعة لتحقيقه هي التي تحدده و يترك الجماعة حرية توزيع العمل بين الافراد و يكون موضوعيا في مدحه و نقده لعمل الافراد و يشجع النقد الذاتي.

الافراد : يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي و عندما يحتاجون إلى مشورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات و يترك للأعضاء حرية الاختيار و لهم حرية اختيار رفاق العمل و الأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم و ميولهم و هم أكثر تحمسا و اندفاعا للعمل و يفيد كل منهم حسب قدراته .. و الجماعة أكثر تماسكا و ترابطا و دواما و الشعور (نحن) قوي و الروح المعنوية مرتفعة .

القيادة الدكتاتورية :

المناخ الاجتماعي : دكتاتوري استبدادي إرغامي أوتوقراطي تسلطي.

القائد : يحدد بنفسه السياسة تحديدا كليا و يعطي خطوات العمل و يحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد و لا يشترك مع الجماعة اشتراكا فعليا إلا حين يعرض عملا من الأعمال كنموذج و يعطي اوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة و توقف نشاطا معيناً لها لتحل محلها رغبته .. و يظل محور انتباه الجماعة و يهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى لقد يعمل على انقسام الجماعة و تقليل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك.

الافراد : ينفذون خطوات العمل خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة الكاملة و ليس لهم حرية في اختيار رفاق العمل بل يعين القائد العمل و رفاق العمل.

إذا ترك القائد مكانه او تنحى حدثت أزمة شديدة قد تؤدي الى انحلال الجماعة او الهبوط بالروح المعنوية لها. السلوك الاجتماعي : يميزه روح العدوان و السلوك التخريبي و كثرة المنافسة او الخنوع و السلبية و العجز و اللامبالاة و يشعر الافراد بالقصور و العجز و يزداد اعتمادهم على القائد و يسود انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض و بينهم و بين القائد و يسود التملق و للقائد مع كرهه و يسود الشعور بالصد و الإحباط و الحرمان و القلق و عدم الاستقرار و حدة الطبع و انخفاض الثقة.

القيادة الفوضوية: (الحرية المطلقة)

المناخ الاجتماعي: فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة و القائد بحرية مطلقة كاملة دون ضابط.

القائد: محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة و إظهار الاستعداد للمعاونة و يترك الحبل لفرده و الجماعة و تعليقاته على العمل سطحية لا يحاول بها تنظيم مجرى العمل أو تحسينه و لا يمدح و لا يذم.



الأفراد: يختارون الأصدقاء و رفاق العمل بحرية كاملة

إذا ترك القائد مكانه أو تنحى يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو اقل أو أكثر مما لو كان موجودا حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.

السلوك الاجتماعي: يتميز بان الثقة المتبادلة و الود بين الأفراد بعضهم البعض و بينهم و بين القائد متوسطة و التذمر و القلق بدرجة متوسطة.

أشكال القيادة :

1- القيادة الجماعية :

تتضمن القيادة الجماعية توزيع المسؤوليات القيادية بين أفراد الجماعة حسب قدرات كل منهم .. القيادة الجماعية ضد تركيز القيادة في يد فرد بل ينتظم الأعضاء في تنظيم ينبع من تعاون المجموع في تحديد الأهداف و العمل معا على الوصول اليها وهكذا نجد ان القيادة الجماعية تنبع من المبادئ الديمقراطية.

و في القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي أي اشتراك القادة للأعضاء في القيادة و بمعنى هذا تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات و وضع سياسات و إصدار الأوامر و كلما ازدادت المشاركة الايجابية كلما كان ذلك محققا لمفهوم القيادة الجماعية.

و تحدد القيادة الجماعية و تتطور حسب بناء الجماعة و نوع الاتصال بين أعضائها و بين القائد و نوع العلاقات الاجتماعية بينهم و مراكز القوة فيها و حرية الحركة فيها.

و هذا من بين أهداف القيادة الجماعية ما يلي :

خدمة الفرد من حيث الاهتمام به و إشباع حاجاته في الحرية و المساواة و سائر الحاجات العاطفية و المادية و الاجتماعية الأخرى.

خدمة الجماعة من حيث تنمية القدرة على القيادة و تحقيق الولاء و التعاون و اكتسابها الخبرة بالعمليات الجماعية و تحقيق الثقافة الجماعية و تنظيم العمل و شعور الأفراد بالرضا و زيادة الإنتاج و تحمل مسؤوليات القيادة و الاعتماد على النفس و تكامل الشخصية. و تنظيم المجتمع و تعاون الجماعات فيه و تحسين السلوك الاجتماعي.

و بين مميزاته القيادة الجماعية ما يلي :

• تؤدي إلى تنمية شخصية الفرد سواء كان قائدا أم عضوا تشعر كل فرد في الجماعة بان من الممكن له ان يجهد نفسه بعض الأوقات قائدا أو موجه للجماعة .

• تخفف العبء عن القائد و تقلل اعتماد الأعضاء على القائد اعتمادا كلياً و تزيد من اعتمادهم على أنفسهم و تحمل المسؤولية الجماعية.

• تكمل للفرد حق تقرير مصيره في حدود مصالح الجماعة .

• تعتبر الطريق السليم لحل مشكلة التوافق الفرد مع المجتمع و تواصل المجتمع مع الفرد



• تتسم بالديمقراطية وتنقي النفوس من النزعات الفردية و الاتجاهات الاستبدادية التسلطية أو الاتجاهات الفوضوية.

• تدفع القائد للتفاعل مع الجماعة و الانسجام معها و الاحتفاظ لأعضائها بحريتهم في المشاركة و المساهمة الايجابية .

• تزيد فعالية الجماعة و تكفل تحقيق أقصى استغلال لمهارات كل عضو من أعضاء الجماعة حيث تنطلق طاقات الأعضاء و ابتكاراتهم مما يحقق لخدمة الجماعة و تحقيق أهدافها.

و من عيوب القيادة الجماعية: توزيع الوظائف القيادية بين أعضاء الجماعة على نطاق واسع ما يلي:

• قد تؤدي إلى الفوضى و عدم تحديد المسؤولية و ان يصبح لكل فرد الحق في ان يقول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة .

• قد تؤدي إلى فوضى و عدم تحديد المسؤولية و ان يصبح لكل فرد الحق في ان يقول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة .

• قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية و الابتكارية في الجماعة .

• قد تثير الصراع بين القائد و الأتباع .

2- القيادة الإدارية :

المدير في مؤسسة ما ينظر الى نفسه كونه قائدا و الى مرؤوسيه بوصفهم اعضاء جماعة يتولى قيادتها .. ان على القائد الإداري ان يدرس جماعته من حيث الأدوار التي يقوم بها أفرادها تماسك الجماعة و بناء أهدافها .. و عليه ان يكون تأثيره في سلوك أعضاء الجماعة و توجيهه لهم في سبيل تحقيق أهداف الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيدا عن الأوتوقراطية و التسلطية و البيروقراطية.

أسس القيادة الإدارية :

تتوقف الأسس على عدة أمور حسب المواقف و الأسلوب القيادي المتبع و طبيعة العمل و حسب جنس القائد أي ذكر أو أنثى و حجم الجماعة صغيرة أو كبيرة و تتوقف على مهارات الإداري حاجات المرؤوسين و طبيعة الجماعة.

إعطاء المرؤوسين قدر كبيراً من الحرية وضع خطة العمل و تحديد الأهداف و الإشراف الذي يتسم بالمراقبة العامة

(غير الشديدة والمتواصلة) والتعليمات المفصلة .. و مساعدة المرؤوسين في معالجة مشاكلهم المتصلة بالعمل مما يؤدي

إلى ارتفاع مستوى الإنتاج كما و كيفاً و زيادة الروح المعنوية في الجماعة.

العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة و تضامناً و قوة بنائها مما يحسن أداء المرؤوسين و يقلل التجائهم إلى الإدارة في كل كبيرة و صغيرة

القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من أسلوب القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

و تقوم القيادة الإدارية المتمركزة حول الجماعة على عدة أسس أهمها:

• توزيع المسؤولية و أشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.



- ضمان حرية الاتصال و التفاعل وجها لوجه بين كل أعضاء الجماعة.
- العمل على ضمان الأمن و الراحة في العمل جسميا و نفسيا.
- إظهار الود و الفهم و تبادل الاحترام في علاقات العمل و في كل أنماط السلوك الاجتماعي .
- الاهتمام بالأفراد و الانتباه لهم و حسن الإصغاء إليهم.
- التقبل المتبادل مع الرؤوسين و فهم مشكلاتهم و العمل على حلها.
- التفاهم المتبادل مع الرؤوسين و تقبل معاييرهم و فهم إظهارهم المرجعي.
- العمل على تحويل العمل المتمركز حول الذات إلى عمل متمركز حول الجماعة.
- زيادة التعبير التلقائي عن المشاعر و المعاني.
- النقص على نقص اعتماد أعضاء الجماعة على القائد.
- التقليل إلى أقصى حد ممكن من استخدام قوة المركز و السلطة.
- اتباع المنهج العلمي في الوصول إلى القرار السليم عن طريق الأسلوب الصحيح و استشارة أهل العلم و الخبرة في داخل الجماعة و خارجها.
- مراعاة أسس العلاقات العامة.
- مساعدة الجماعة في تحقيق أهدافها.
- تنسيق جهود الجماعة و التعاون و تشجيع التعاون بينهم.
- مساعدة الأفراد على الاندماج مع الجماعة و التوافق الاجتماعي.
- الاهتمام بأفراد الجماعة و الدفاع عن مصالحهم و التوفيق بين مصلحة الجماعة و مصلحة المؤسسة.
- المعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة.

3- القيادة العسكرية:

القيادة العسكرية هي التأثير على الرجال و توجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم و ثقتهم و احترامهم و ولائهم و تعاونهم و كلها لا بد من إحراز النصر في المعركة و تحقيق الهدف.

القائد العسكري الجيد : هو الذي يتجلى بالسمات القيادية الديمقراطية و الثقافة العامة و التدريب العملي و الصحة النفسية و لقد قال القائد الانجليزي مونتجومري " لا بد للقائد ان يتعمق في دراسة على النفس و خاصة نفسية خصومه " و قال القائد الألماني روميل " ان مكان القائد في مقدمة الصفوف و ليس الخلف مع هيئة الأركان و قال نابليون بونابرت " كل جندي يحمل عصا المارشالية في جعبته " من دلائل النجاح في القيادة العسكرية ارتفاع الروح القتالية للجماعة و التزام الأفراد بقواعد الضبط و الربط و ارتفاع الروح المعنوية و سيادة روح الفريق.

تربية فن القيادة

يهتم المسئولون في القوات المسلحة بتربية فن القيادة و هذا يعني تقنية المهارة في القيادة و على أساس ان القيادة هبة و اكتساب و يجب ان تكون ديمقراطية (لبناء جيش الأحرار) و يهتمون بتنمية الشعور بالمسؤولية و التدريب العملي



• ودراسة التاريخ الحربي وخلق قادة جدد .. وقد قال الحكيم الصيني ساما " القائد يصنع أكثر مما يولد انك تستحق لقب القائد العظيم إذا رتبت قواك بصورة فنية وركزتها بطريقة صحيحة و دفعتها للقتال في الوقت المناسب و أدرتها بحكمة و بكفاءة بحق و حرسها بعناية و وزنت الأمور بدقة" . لقد تعددت الآراء بخصوص الكفاءة في القيادة العسكرية فيما يلي بعض هذه الآراء:

رأي سقراط : توفير المؤن و العتاد و وضع الخطط و القدرة و النشاط في تنفيذها و قوة الملاحظة و الذكاء و الشفقة و القوة و الصراحة و المجاملة و الدهاء و اليقظة و الإسراف و البخل و الكرم و العفو و فن القتال.

رأي ليدل هارت : روح القيادة هي الشجاعة الهادئة وقت الخطر و الهدوء الروحي وقت الشدة و روح الإدراك و المعقول و العبقرية العسكرية.

رأي مارشال ويغل : الصلابة و الشباب و الذكاء و الشجاعة و المرونة و التصرف بصدد التعليمات الجامدة و الإدراك العام و معرفة الشؤون العامة و معرفة كافة الأسلحة و التكتيك و الاستراتيجيات و التطور العلمي و احترام التخصص و الاتصال الدائم بالجنود و استخدام مفردات معبرة مثل (يا أولادي أيا إخوتي أيها الرجال أيها الرفاق و أيها الزملاء)

و يجب مطالعة حياة القادة و مذكراتهم و قراءة الأحداث التاريخية.

رأي مارشال منتجومي : مراعاة العامل الإنساني و الاحتفاظ بثقة الجنود و دراسة نفسياتهم و التعمق في دراسة علم النفس و خاصة نفسية خصومه

أنواع القيادة العسكرية :

القيادة الاقناعية : تعتمد على قدرة القائد و مهاراته و من محاسنها سيادة الروح المحبة و الكفاءة و الروح الايجابية و الإقبال على العمل و حسن التصرف.

القيادة الإرغامية : تعتمد على قوة القائد و سيطرته و من عيوبها عدم الرضا و عدم الكفاءة و الجمود و عدم الحب و الشعور العدائي و الكبت و الانفجار و سيادة روح السلبية.

مبادئ القيادة العسكرية :

معرفة الرجال و الجنود و العمل على رعاية شؤونهم .. المداومة على إعلام الجنود أي وضعهم بالصورة .. ان يكون القائد القدوة الحسنة و المثل الأعلى للجنود .. لتأكد ان المهمة المطلوبة عملها مفهومة و جعل الأوامر حاسمة و مقبولة .. الإشراف على تنفيذ الأوامر و تدريب الرجال على العمل كفريق و جعل القرارات سليمة و حاسمة في الوقت المناسب .. البحث عن يمكنه تحمل المسؤولية و تولي تنمية الجنود .. استخدام القيادة طبقا للقدرة الشخصية له و استخدام القيادة طبقا للقدرة الشخصية له و استخدام الوحدة طبقا لقدراتها و تحمل مسؤولية الأعمال و عدم الهرب منها و الاعتراف بشخصيته و المحافظة على كرامتها و الجمع بين الحزم و العطف في معاملته و استخدام الثواب و العقاب بحكمة و استغلال تأثير الكلمة الطيبة و المشاركة الوجدانية و استغلال ذكاء الجندي و سائر الخصائص الايجابية للجندي مثل التدين و الإيمان بالله و بقضائه و قدره و الربط و الروح المعنوية و روح الفريق



وتتبع بالمرونة و الشهامة و النجدة و الرجولة و الذود و الشرف و الكرامة و العاطفية و البساطة و التقشف و القناعة و قوة التحمل و الصبر و العناد و الذكاء و روح الدعابة و في نفس الوقت يجب العمل على التخلص من الصفات السلبية و علاجها و أهمها:

عدم الموضوعية و المبالغة و التهويل و الاستكانة و حب الاستقرار و الرغبة و السعي نحو الراحة و اللامبالاة و البعد عن (الأناماليه) و التظاهر بالقدرة أو المعرفة أو بالفهم على أساس (الضلوه) .

اختيار القادة :

يتيح في كثير من الأحيان المنهج السوسيومتري (منهج قياس العلاقات الاجتماعية) في اختيار القادة .. و يلجأ البعض إلى طريقة الاختبارات الموقفية في دراسة القيادة و اختيار القادة و في هذه الطريقة يوضع عدد من الأفراد في موقف يقومون فيه بسلوك اجتماعي مثل مناقشة موضوع أو حل مشكلة .. و لا يكون بينهم من أعطى أي مسؤولية .. و بعد ذلك يتم ملاحظة الأفراد و أي منهم يكون أكثر مباداة و انشط و أكثر تأثيرا في سلوك الآخرين . و هذا هو يكون القائد .. وقد وجد ان في هذه الطريقة أفضل من اللجوء إلى اختبارات الشخصية و تقدير السمات كوسيلة لاختيار القادة.

لاحظنا في السابق ان القيادة تختلف مفهومها من موقف إلى آخر و من جماعة إلى أخرى فقد تنتقل القيادة من فرد إلى آخر عندما يتغير الموقف .. فمثلا قائد المناقشة قد يترك المجال لغيره لقيادة تنفيذ الخطة التي نتجت عنها المناقشة ..

و لقد لاحظ العالم النفسي جيب Gabb بعد ان درس الاختبارات الموقفية في الجيش الألماني و القوات المسلحة البريطانية و الجيش الأمريكي و القوات المسلحة في الجيش الاسترالي و في الصناعة .. و في الجيش الأمريكي أثناء الحرب العالمية الثانية .

استخدمت طرق لاختيار القادة في مهام حربية مثل أعمال المخابرات و غيرها على أساس من ملاحظة السلوك في نماذج مصغرة من المواقف العملية التي يختار لها القادة .

و لقد ساهم علماء النفس في اختيار المرشحين لمراكز الضباط في الجيش البريطاني بواسطة مجلس الضباط العظام .. و قد ذكر فرنون و باري ان اختيارهم كان يتم بطريقة تحديد السمات العامة للقائد أي عن طريق تقدير المرشحين على عدد من السمات التي يظن إنها تميز القادة من غيرهم و عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع المرشحين .. لتقدير هذه السمات و قياسها .

اتضح ان هذه الطرق التقليدية لاختبار القادة بعيدة إلى حد كبير عن الكمال و يوصى فيرنون Vernon بان هذه الاختبارات ان كانت بعيدة عن الكمال إلا أنها تساهم في زيادة صدق الاختبار و من هذه الاختبارات اختبارات الذكاء و الشخصية و التوافق النفسي .



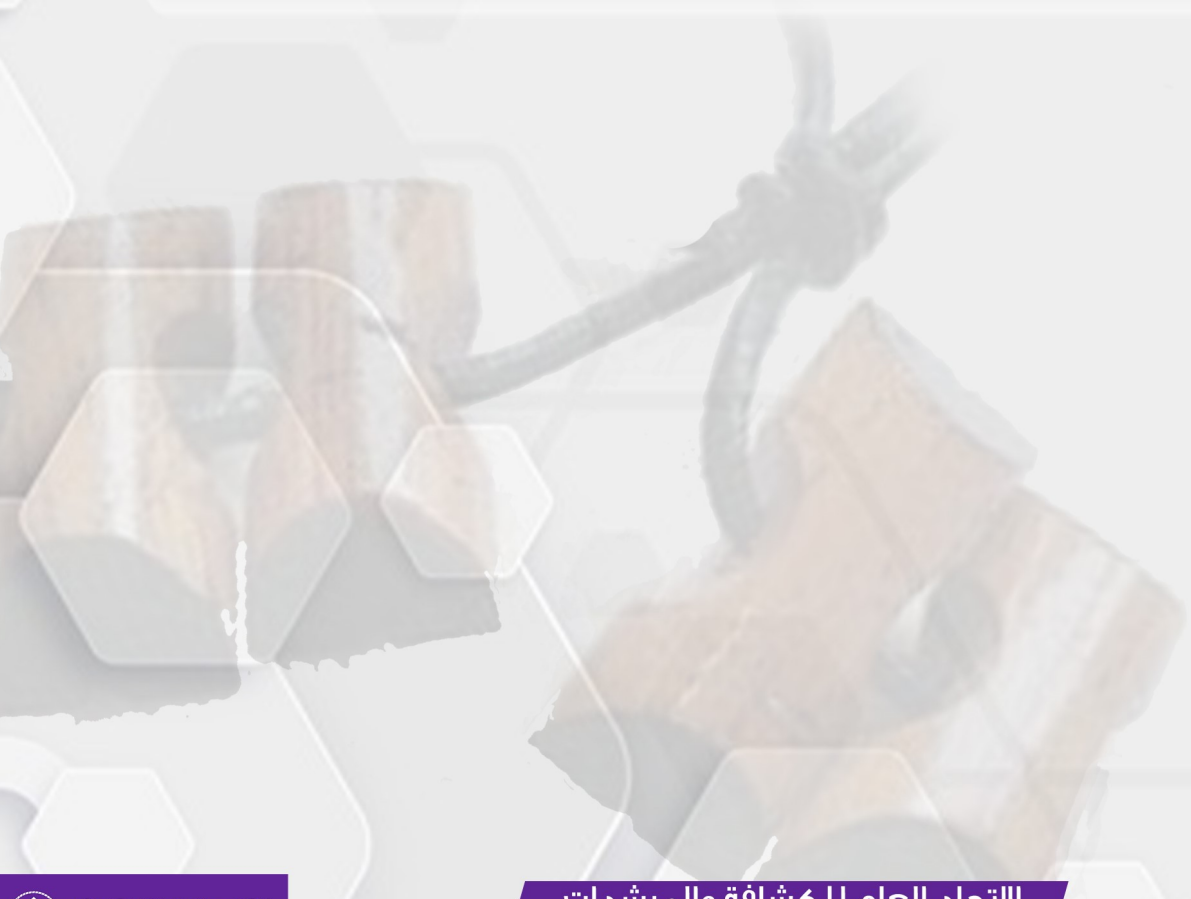
قد حاول كلا من جولدمان و فراس Goldman and Fraas : استكشاف أثار طرق اختيار القادة على سلوك الجماعة وهذه الطرق هي :
اختيار الجماعة للقائد بالانتخاب (قائد منتخب)
اختيار القائد حسب القدرة على القيام بعمل محدد في الجماعة (قائد مختار)
تعين القائد (قائد معين)
لا يوجد قائد في الجماعة (بدون قائد) و طلبا من كل جماعة تحت كل طريقة القيام بعمل معين.

وحسب الزمن الذي استغرقه الأداء و عدد المحاولات المستغرقة فيما يتعلق بالزمن أو وقت الأداء كان أحسن أداء تحت نظام (القائد المختار) يليه نظام (القائد المنتخب) يليه نظام (بدون قائد) و ثم نظام (القائد المعين) لوحظ ان الجماعة بدون قائد تفوق الأداء في الأداء الجماعة ذات القائد المعين .

في النهاية ان الجماعة ذات القائد تتفوق على الجماعة من غير قائد من حيث الأداء و الزمن المستغرق في تنفيذه .. و ان الأتباع يتقبلون قائدهم إذا اختاروه أو إذا اثبت سلوكه انه جدير بالقيادة و خاصة إذا لم يكن يعلم ان حسن أدائه يلاحظه أعضاء الجماعة لكي يختاروه للقيادة .. أي ان حسن أدائه كان تلقائيا حيث لم يكن يتنافس من اجل القيادة .



مهارات العلاقات الإنسانية في التدريب





العلاقات الإنسانية في التدريب

رقم الجلسة التدريبية (8)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 120 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ يوظف المتدرب العلاقات الإنسانية في التدريب.

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

- يوضح مفهوم العلاقات الإنسانية .
- يذكر أهداف العلاقات الإنسانية و أهميتها .
- يشرح أساليب بناء العلاقات الإنسانية و متطلبات تفعيلها في المنظمات .
- يحلل أنماط المتدربين ، و كيفية التعامل معهم .
- يشرح أهمية التحفيز في التدريب

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|---|--|----------------|
| 1 | مفهوم العلاقات الإنسانية | 10 |
| 2 | أهداف العلاقات الإنسانية و أهميتها . | 15 |
| 3 | أساليب بناء العلاقات الإنسانية و متطلبات تفعيلها في المنظمات . | 20 |
| 4 | أنماط المتدربين ، و كيفية التعامل معهم . | 45 |
| 5 | التحفيز في التدريب . | 30 |
| | الإجمالي = | 120 |



العلاقات الإنسانية في التدريب

أولا : مفهوم العلاقات الإنسانية :

العلاقات الإنسانية تعتبر من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين ، و توفير بيئة عمل مناسبة و مشجعة لممارسة المهمة بكل قدرة على التميز و المستوى العالي من الإنجاز ، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته، و يرغب أن تكون كل الأجواء و التعاملات في بيئته الحياتية و العملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج و التعالي وبرود التعامل .

و تظهر الفعالية و الحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية في أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور و الإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة و يبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلوا على إنتاج متميز، إضافة إلى ذلك فالأفراد هم من يستجيبون عاطفيا و معنويا عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود و إيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف .

إن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية ، التي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي ، وروح الفريق الواحد يشجع الجمعية على زيادة الاهتمام بالقادة بالشكل الذي يحقق إشباع رغباتهم و تلبية طلباتهم لأنهم اشتركوا بتفانيهم في تحقيق أهدافها .

و العلاقات الإنسانية تعمل على تحفيز القادة و المتطوعين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة منهم ، و محصلة هذه الجهود ستكون كبيره لأنها تنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية .

و العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات القادة بالجمعية من خلال : حسن السلوك و سلامة النية في التعامل ، الأدب و التقدير المتبادل، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين، تشجيع الآخرين على الإنجاز لغرض مكافئتهم .

و تعرف العلاقات الإنسانية بأنها : عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي و تحقيق الأهداف المرغوبة .

و يعرفها آخرون بأنها : الإطار الذي يتم من خلاله التوفيق بين تحقيق المطالب البشرية و تحقيق أهداف العمل ، و يتحدد ذلك من خلال علاقة الرئيس ، بالمرؤوس و اتجاهاتهما .



ثانيا : أهداف العلاقات الإنسانية :

العلاقات الإنسانية هي في الأساس الروابط التي تنشأ بين الناس نتيجة لتفاعلهم أو عملهم سويا و تتضمن بناء علاقات سليمة و طويلة الأمد مع الآخرين و الاحتفاظ بها، و التعامل الفعال مع الصراعات ومن أهم أهداف العلاقات الإنسانية ما يلي :

1. تنمية و توثيق الروابط بين القيادات الكشفية لإيجاد الثقة المتبادلة .
2. التعاون في حل المشكلات التي تعترض العمل، وخلق بيئة صحية للعلاقات الإيجابية.
3. تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية و التفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة .
4. رفع كفاءة العمل و تحسين الإنتاجية و تبادل الخبرات و المعلومات ، و التي تأتي كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون .
5. إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للأفراد لتحقيق ذواتهم و إبراز قدرتهم ، و بالتالي تحقيق أهداف الجمعية التي يعملون فيها .
6. تعزيز الانتماء للعمل و إثارة الدافعية للمساهمة في تطويره و تحسينه .

ثالثا : أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل :

للعلاقات الإنسانية أهمية كبرى في بيئة العمل و العاملين و ذلك لأنها :

1. توفر الرضا الوظيفي للقادة في الجمعية .
2. تعمل على زيادة حيوية العمل ، و القضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه ، و الذي غالبا ما يكون حاجزا بين العاملين وبين كفاءاتهم في الاداء بسبب الشعور بالملل .
3. تخفف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين و تنظيمهم ، فعندما يكون التنظيم مفرض بشكل لا يراعى إنسانية العاملين سيكون ذلك عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم و بالتالي على مستوى أدائهم .
4. تشكيلها يعتبر العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الاداء في العمل ، كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود و تحقيق الإنجاز المتميز و الإبداع في العمل .
5. تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية ، أو حالات التشاحن و الحقد و التحاسد ، وتوفر لهم روح العمل الجماعي، و بالتالي يكون الجميع متساوون في الحقوق و الواجبات، و ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي و خصوصا ما يثير الدوافع للعمل و الإنتاج .



6. تمنع حالات الفضل في المهام ، فقد أثبتت الدراسات أن 80% من تلك الحالات تكمن في صعوبة التعامل مع الآخرين ، لأن تحقيق أهداف الجمعية لا يتم بدون التعاون معهم .
7. تُوَجَّح الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة و المحبة و التعاون و الصدق و الأمانة .
8. تمنع التصرفات السلبية كالمجاملات التي تتسبب بحالة التسبب في العمل .
9. هي من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين ، مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم ، أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن و الاطمئنان و المكانة الاجتماعية ، وكل هذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم .
10. تلبي حاجات العاملين الإنسانية ، لأن :

- الانسان يقضى ثلث عمره في عمله .
- يعتمد القائد المدير على الآخرين و الاخرين يعتمدون عليه .
- الإنسان بطبعه يحب تقدير الآخرين و احترامهم له .

رابعاً : أساليب بناء العلاقات الإنسانية :

من أهم الوسائل التي تبنى عليها العلاقات الإنسانية ما يلي :

1. التواضع : وهي صفة لا بد من توفرها في أصحاب المسؤولية .
2. التشجيع : لا بد أن يختار المسئول الجيد من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه .
3. التعاون : أن يشجع المسئول العاملين معه على العمل الجماعي و يشعرهم بأنه واحد منهم.
4. الشورى : للشورى أهمية كبيرة في العمل ، لأنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة و المحبة بين المسئول و العاملين معه، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا و الطمأنينة، التي تؤديان بالتالي إلى سرعة تقبل القرار و العمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة .
5. العدالة : و تعنى الموضوعية و الابتعاد عن التحيز من أهم صفات الإنسانية .
6. القدوة : القدوة الحسنة في تحلى المسئول بالسلوك الراقي يجعله قدوة لمن هو أدنى منه .



5. المسؤولية : الشعور بها يؤدي إلى الإحساس بالإيثار و حب الآخرين .

6. الرحمة : بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية .

خامسا : متطلبات تفعيل العلاقات الإنسانية في المنظمات :

التنظيم الرسمي للمنظمات و لوائحها و قوانينها لا تكفي لوحدها للنجاح في العمل ، ولابد من التركيز مع ذلك على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح المنظمات و إدارتها، ومن المفيد استعراض بعض الدعائم و الأسس و المتطلبات التي ينبغي مراعاتها و الأخذ بها من إدارات المنظمات لتوفير جو من العلاقات الإنسانية فيها و أهمها ما يلي :

1. أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين فيها بتهيئة جو العمل المناسب لهم ، و أن تتابع حالاتهم الشخصية داخل بيئة العمل و خارجها .

2. أن تراعى الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة .

3. أن تضمن حسن اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب و هذا يستدعى القيام بـ :

- توصيف و تحليل المهمة الذي سيقوم بها كل فرد .
- معرفة قدرات و مؤهلات الأفراد المرشحين ، ورغباتهم .
- وضع الفرد المناسب في المهمة المناسبة له، بحيث لا تكون فوق مستواه ، ولا أقل من كفاءته، و أن تكون عملية شغل الوظائف دقيقة قدر الإمكان .

4. أن تراعى الكرامة الإنسانية و معاملة الأفراد باحترام كالتالي :

- حفظ ماء وجه العامل إذا شعر المسئول بخطئه ، و تقديم الحل له بشكل اقتراح و ليس أمر .
- المعاملة العادلة بدون تحيز ولا تكتلات تفرق ولا تجمع .
- منح العاملين فرصا للتقدم و التقدم و فتح أبواب المستقبل أمامهم .
- حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم النبيلة و الثناء عليهم و جعل الموقف في صورة تحدى إداري بالنسبة لهم و إظهار العمل في صورة بسيطة .
- مراعاة شعور الأشخاص و إبراز صفاتهم الطيبة و مدحهم بها و سؤالهم عن أحوالهم و أسرهم و إشعارهم بالاهتمام بهم و مناداتهم بأسمائهم و مقابلتهم بالابتسام .
- الابتعاد عن اللوم المباشر و تحويره عند اللزوم ، لأن الادعاء بان الأعذار سبب الإهمال نوع من التأنيب الخفي .

- الاستماع للعاملين في مسائل العمل و الأمور الشخصية أيضا ، و محاولة معاونتهم في الحصول على



- احترام آراء العاملين و التحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم .
- 5. الاهتمام بتجديد معلومات العاملين واطلاعهم على كل جديد بأسلوب متطور يختلف عن أسلوب الحفظ و التعليم النظري ، ومن الأفضل أن يكون ذلك بطريقة المناقشة و تبادل الآراء .
- 6. وضع لوائح و أساليب لتنظيم العمل تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح المعنوية للجماعة و يزيد من حماسهم مع مراعاة ما يلي :
- أن تتناسب مع اللوائح و القرارات مع تخصص و كفاءة كل شخص في المنظمة .
- أن توضح طريقة التنفيذ و الوسائل التي يمكن استخدامها .
- أن يربط الأشخاص بعضهم ببعض بوسائل اتصال سليمة و تحديد العلاقة بين المهام بحيث يعرف كل شخص حدود مهمته و صلاحياته و علاقته بالآخرين للأعلى والأدنى
- وضع مقاييس متابعة و تقييم إنتاج العاملين .
- 7. تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين و المنظمة، بحيث يأخذ العامل كامل حقوقه منها ، و أن يقوم هو كذلك بتأدية الواجبات المترتبة عليه بكفاءة .
- 8. أسس أخرى مهمة في العلاقات الإنسانية أثناء العمل :
- الثقة و التعاون .
- الاحترام و التقدير
- الرحمة و المحبة .
- غش النظر عن أخطاء الآخرين وزلاتهم .
- عدم التدخل في شئون الآخرين - البعد عن التكبر و الاستهزاء و الازدراء .
- الناس يكرهون النصيحة في العلن - تقديم الهدية و عدم نسيان المعروف .
- عدم الإكثار من اللوم .
- الاعتراف بالخطأ حين وقوعه .
- الابتعاد عن الأنا .
- عدم التركيز على السلبيات دون الإيجابيات .
- الناس يكرهون من لا ينسى الزلات
- الناس يحبون من يصحح أخطائهم دون تجريح .
- تقديم الخدمة دون الأمر .
- مناداة الناس بأحب الأسماء إليهم .
- ابتسم للناس يبتسمون لك .
- تفهم عواطف الآخرين .



سادسا : العلاقات الإنسانية و التدريب :

القيادة الفعالة هي محصلة العلاقات الإنسانية بين المدرب و المتدربين في المواقف التدريبية المختلفة للوصول إلى الهدف المشترك، لأن القيادة هي : (عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط و ذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم)، و المدرب الناجح هو الذى يحرك المتدربين في الاتجاه الذى يحقق مصالحهم على المدى البعيد، و هناك خمسة عناصر ينبغي غرسها في نفوس المتدربين وهي :

1. التحكم بمسار الوقت و الإمساك بزمامه، و إنفاق كل ثانية منه لتحقيق شيء هادف .
2. التركيز على الانجازات الحقيقية الملموسة، و الاهتمام بالنتائج أكثر من الاهتمام بالعمل ذاته .
3. التعرف على نقاط القوة و الضعف ، و العمل على تنمية عوامل القوة و إزالة عوامل الضعف .
4. التمحور في المهمة حول مجالات رئيسية محددة، و فعل ذلك بتحديد الأولويات و الالتزام بها .
5. وضع الثقة الكاملة بالله سبحانه و تعالى ، و الطموح في الوصول إلى ما يريدون تحقيقه .

سابعا : أنماط المتدربين وكيفية التعامل معهم :

يواجه المدرب أنواعا كثيرة من المتدربين لهم شخصيات مختلفة تتباين في الأفكار و طريقة التعامل، و معظم المشكلات إنما ظهرت لاختلاف طرق التفكير، و هناك حاجة لمعرفة أنماط المتدربين ليتعامل المدرب معها من منطلق معرفته لفكرهم و شخصيتهم ، و سنتناول في الجزء التالي بعض خصائص المتدربين وفق أنماطهم ، و كيفية التعامل معهم :

1. المتدرب الودود ذو الشخصية البسيطة :

أسلوب التعامل معه :

خصائصه :

- هادئ و بشوش و تتميز أعصابه بالاسترخاء.
- يثق بالناس و يثق بنفسه أيضا .
- يرغب في سماع الإطراء من الآخرين .
- طيب القلب و يرحب بزواره، و يتقبله الآخرين
- غير منظم ولا يحافظ على المواعيد
- حسن المعاملة و المعشر، و كثير المرح .
- لديه الشعور بالأمان، وليس للزمن عنده قيمة.
- يتحاشى الحديث حول العمل .
- يرى نفسه بخير و الآخرين بخير أيضا .
- هادئ و بشوش و تتميز أعصابه بالاسترخاء.
- يثق بالناس و يثق بنفسه أيضا .
- يرغب في سماع الإطراء من الآخرين .
- طيب القلب و يرحب بزواره، و يتقبله الآخرين
- غير منظم ولا يحافظ على المواعيد
- حسن المعاملة و المعشر، و كثير المرح .
- لديه الشعور بالأمان، وليس للزمن عنده قيمة.
- يتحاشى الحديث حول العمل .
- يرى نفسه بخير و الآخرين بخير أيضا .



2. المتدرب الخشن :

خصائصه :

- قاسى في تعامله حتى على نفسه أحيانا
- لا يتفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم .
- يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصلبه برأيه .
- أحسن

- يحاول أن يترك لدى الآخرين انطباعا بأهميته
- مغرور في نفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلوه.
- لديه القدرة على المناقشة مع التصميم على الآخرين

وجهة نظره .
المناسبة

- ### أسلوب التعامل معه :
- اضبط أعصابك و حافظ على هدوئك .
 - حاول أن تصغى إليه جيدا .
 - تأكد من أنك على استعداد تام للتعامل معه
 - لا تحاول إثارتة بل جادله بالتى هي
 - حاول أن تستخدم معلوماته و أفكاره.
 - كن حازما عند تقديم وجهة نظرك .
 - أفهمه إن الانسان يُحترم بقدر احترامه
 - ردد على مسامعه الآيات و الأحاديث
 - استعمل معه أسلوب : نعم.....و لكن .

3. المتدرب المتردد :

خصائصه :

- يفتقر إلى الثقة بنفسه
- تظهر عليه علامات الخجل و القلق .
- تتصف مواقفه غالبا بالتردد .
- يجد صعوبة في اتخاذ القرار .
- يضيع وسط البدائل العديدة .
- يميل للاعتماد على اللوائح و الأنظمة .
- كثير الوعود ولا يهتم بالوقت .
- يطلب المزيد من المعلومات و التأكيدات .
- يرى نفسه أنه ليس بخير و الآخرين بخير

أسلوب التعامل معه :

- محاولة زرع الثقة في نفسه .
- خفف من درجة قلقه و خجله بأسلوب الوالدية
- الرعاية
- ساعده على اتخاذ القرارات و أظهر له مساوئ التأخير في ذلك.
- اعمل على توفير نظام معلومات جيد لتزويده.
- أعطه مزيدا من التأكيدات .
- أفهمه أن التردد يضر به و بعلاقاته مع الآخرين
- أفهمه أن الناس تحترم القادر على اتخاذ القرار.



4. المتدرب الذى تتصف ردود فعله بالبطء و البرود :

أسلوب التعامل معه :

- يتميز بالبرود و يصعب التفاهم معه .
- يتميز بدرجة عالية من الإصغاء و يتفهم المعلومات.
- عالج به بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد
- وجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطولة .
- لا يعترض على الأفكار المعروضة .
- استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة.
- كن بطيئا في التعامل معه ولا تتسرع .
- يظهر له الاحترام و الود .
- لا يميل للآخرين فهو غير عاطفي .
- يتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه

5. المتدرب الثرثار :

خصائصه

أسلوب التعامل معه :

- كثير الكلام و يتحدث عن اي شيء وكل شيء
- يعتقد أنه مهم .
- يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث و النقاش .
- يقع في الأخطاء العديدة .
- واسع الخيال ليثبت وجهة نظره .
- قاطعه في منتصف حديثه، و عندما يحاول استعادة أنفاسه قل له: يا سيدى... ألسنا بعيدين عن الموضوع المتفق عليه ؟
- أثبت له أهمية الوقت و أنك حريص عليه .
- أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه، وذلك بالنظر إلى ساعتك .. و بالتنفيخ و ... إلخ .

6. المتدرب المعارض دائما :

خصائصه

أسلوب التعامل معه :

- لا يبالي بالآخرين و يترك أثرا سيئا لديهم
- سلبي في طرح وجهة نظره و يفتقر إلى الثقة
- تقليدى لا تغريه الأفكار الجديدة و يصعب حثه
- لا مكان للخيال عنده ، و هو شخصية جامدة
- عنيد صلب، يضع الكثير من الاعتراضات.
- يذكر كثيرا تاريخه الماضي .
- تعرف على وجهة نظره من خلال موقف إيجابية معه.
- ادم وجهه نظرك بالأدلة للرد على اعتراضاته
- أكد له أن عددا من الشواهد التي تؤيد أفكارك.
- عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة .
- قدم أفكارك الجديدة بالتدريج .
- لتكن دائما صبورا في تعاملك معه .



7. المتدرب مدعى المعرفة :

خصائصه :

- لا يصدق كلام الآخرين ودائما يبدي اعتراضه
- تمسك أعصابك و حافظ على هدوئك التام .
- متعالي و يحب السيطرة الكلامية و يميل
- تقبل تعليقاته ، و لكن اعرض وجهة نظرك .
- للسخرية .
- الجأ في مرحلة ما إلى الإطراء و المدح .
- عنيد ، رافض ، و متمسك برأيه .
- يفتخر و يتحدث عن نفسه طيلة الوقت.
- شكاك و يرتاب بدوافع الآخرين .
- لا تفكر في الانتقام منه أبدا .
- استعمل أسلوب : نعم و لكن .
- يحاول أن يعلمك حتى عن عملك أنت .

8. المتدرب الخجول :

خصائصه

- يفتقد إلى الثقة في نفسه
- اطلب منه تقديم وجهة نظره .
- من السهولة إرباكه .
- قل له : إن الانسان يُحترم لمعلوماته، و إظهارها
- متحفظ و يتبدل لونه لأقل مؤثر
- للاستفادة منها .
- يحاول الاختباء خلف الآخرين .
- حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه و ذلك
- يتصف سلوكه عامة بالفشل في حياته
- بوضعه في مواقف مضمون نجاحها .
- العملية و الخاصة .
- لا تقدم له البدائل و أعطه الحل ليثبت عليه.

9. المتدرب العنيد :

خصائصه

- يتجاهل وجهة نظرك و لا يرغب في الاستماع
- أشرك الآخرين معك لتوحد الراي أمام رأيه .
- إليها .
- اطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة
- يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده
- لكي تتوصلوا إلى اتفاق .
- صلب ، قاس في تعامله .
- أخبره بأنك ستدرس وجهة نظره فيما بعد .
- ليس لديه احترام للآخرين و يحاول النيل
- استعمل أسلوب : نعم ولكن .
- منهم .



10. المتدرب المفكر الإيجابي :

خصائصه

- يتصف بمواقفه الإيجابية الجادة المعقولة.
- يصغى جيداً، متحمس، ذكى، يهتم بالنتائج؛
- مفاوض جيد ويوجه الأسئلة البناءة.
- يعترض بأسلوب لبق مقبول .
- واقعى و يتخذ قراراته بهدوء و عقلانية
- ليكون تعاملك معه إيجابيا بمنهج ناضج .
- اتبع التسلسل المنطقي في أحاديثك معه.
- لا تأخذ كل ما يطرحه قضايا مسلم بها.
- كن أميناً في تعاملك معه .
- تقبل تحدياته و استجب لها بفاعلية .

11. المتدرب المتعالي

خصائصه

- يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها وأن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق .
- يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين ،
- ويحاول إيصالهم إلى المواقف الحرجة.
- يعامل الآخرين بتعال لاعتقاده أنه فوق الجميع .
- لا تحاول استخدام السؤال المفتوح معه، لأنه ينتظر ذلك ليحاول إثبات أن لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك، لأنه يشعر عند توجيه السؤال المفتوح إليه أنه هو حلال المشاكل ، وأن رأيك لا يمثل أي قيمة بالنسبة له .
- استعمل أسلوب : نعم و لكن .

12. المتدرب كثير المطالب

خصائصه

- صعب المراس ، و لكنه ليس من الشاكين أو الغضبانيين .
- يصعب التعامل معه بكثرة المطالب .
- يحررك بإلحاحه لأن تؤدي له خدمة عند سفره مثلاً .
- عالجه بالمرأوخة و التسوية : أخبره أنك ستفكر طلبه و تحدثه في شأنه لاحقاً ، و عندها تستطيع أن تفكر فعلاً بما ستخبره ، قل له انني مرتبط بمواعيد كثيرة، أرجو ألا تتوانى في الاتصال بي مرة ثانية .



13. المتدرب الباحث عن الأخطاء :

خصائصه

أسلوب التعامل معه

- مقولته المشهورة : الهجوم خير وسيلة للدفاع
- يتصيد الأخطاء على درجة عالية .
- لديه دائما مجموعة من الأسئلة ليواجه بها الآخرين .
- تراه يتنقل من مكان لآخر بحثا عن الأخطاء
- ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين .
- لا تفقد السيطرة على أعصابك معه .
- لا تفتح له الباب الكامل ليقول كل ما عنده.
- اصغ إليه بدرجة عالية .
- أفهمه أن لكل إنسان حدود يجب أن يلتزم بها
- لا تعطيه الفرصة للسيطرة الكلامية .
- استعمل معه أسلوب : نعم و لكن .

14. المتدرب كثير الشكوى :

خصائصه

أسلوب التعامل معه

- كثير الشكوى : اذا حاولت تقديم النصيحة له يقول : يبدو لي عدم فهمك الأمر .
- لو سألت : كيف حالك اليوم ؟ عندها يقص علينا قصة حياته كلها، متاعبه مع عائلته، مشاكله المالية، متاعبه مع مديره ... إلخ .
- اصغ إليه جيدا لتفهم وضعه، و صياغة مشكلته
- بجمال توحى إليه بأننا معه و نتفهم مشكلته .
- لا تحاول أن تسدى إليه النصح ، بل صادق على صحة الشكوى ليشعر صاحبها بالارتياح .
- تقمص مشكلاته عاطفيا، إذا اضطررت للتعامل مع مثل هذا المتدرب .

ثامنا : التحفيز في التدريب :

العلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج و التنظيم في جو يسوده التفاهم و الثقة المتبادلة فرضا المتدربين و ارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير و الشعور بالانتماء و المشاركة . و العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات مجاملة تقال للآخرين و إنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم قدرات المتدربين و طاقاتهم و ظروفهم و دوافعهم و حاجاتهم و استخدام كل هذه العوامل لحفزهم على التدريب .

و للغرب في هذا المبدأ فنون ، فقد أوجدوا دستورا للتحفيز ينطوي تحت عبارة " اللمسة الإنسانية" (Human Touch) و جعلوا لها تفسيرا بحيث أن كل حرف من حروف هذه الكلمة يرشد إلى طريق خاص في معاملة و إشباع الحاجات لدى الفرد كالتالي :



| | | | |
|----|---------------------------------|----------------|----|
| 1 | H : Hear Him . | استمع إليه | 1 |
| 2 | U : Understand his feeling . | احترم شعوره . | 2 |
| 3 | M : Motivate his desire . | حرك رغبته . | 3 |
| 4 | A : appreciate his efforts . | قدر مجهوده . | 4 |
| 5 | N : News Him . | مده بالأخبار . | 5 |
| 6 | T : Train Him . | دربه . | 6 |
| 7 | O : Open his Eyes. | أرشده . | 7 |
| 8 | U : Understand his uniqueness . | تفهم تفرده . | 8 |
| 9 | C : Contact him. | اتصل به . | 9 |
| 10 | H : Honor Him . | أكرمه | 10 |

(1) مفهوم التحفيز :

التحفيز كلمة يونانية الأصل تعنى يحرك أو يدفع ، و يعرف التحفيز على أنه فعل أو قول يدفع شخصا لأن يحدث فعلا ، و عرفه آخرون بأنه : عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، و المدرب لا يستطيع أن يحفز المتدربين ، لكنه يستطيع أن يوجد لهم أو يذكرهم بالدوافع التي تدفعهم و تحفزهم على إتقان و سرعة التدريب .

و عرف علماء النفس مفهوم الدافعية بأنه : (حالة داخلية في الفرد تستثير سلوكه، و تعمل على استمرار ذلك السلوك و توجيهه نحو تحقيق هدف معين) ، وهو مفهوم عام مركب يشمل عدة مفاهيم من ضمنها : الحاجة – الحافز – الباعث (حيث :

- الحاجة : تشير إلى نقص في شيء معين يؤدي استكمالها بالمتدرب إلى استعادة توازنه .
- الحافز : يشير على زيادة توتر المتدرب نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة ، و يجعله مستعدا للقيام باستجابات خاصة بهدف إشباعها .

- الباعث : يشير إلى الشيء الذي يهدف إليه المتدرب و يوجه استجاباته نحوه أو بعيدا عنه .

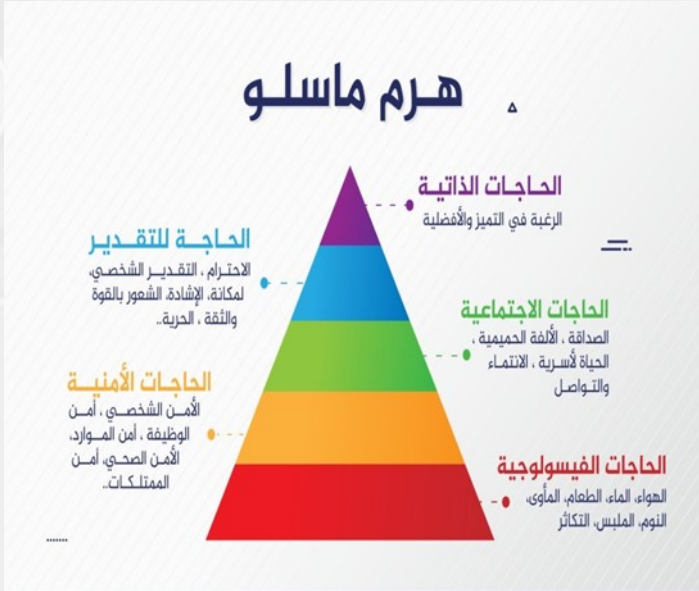
(2) نظريات التحفيز :

هي نظريات تتناول كيفية التعامل مع الطبيعة الإنسانية للأفراد و تفهم نفسياتهم بهدف الوصول إلى رفع و تنمية مهاراتهم في أداء المهام الموكلة إليهم ، و من اهم تلك النظريات ما يلي :



(أ) نظرية ماسلو Maslow للحاجات الشخصية :

إبراهيم ماسلو عالم سيكولوجي اهتم بدراسة الأسباب التي تؤثر على رضا المتدربين و الجماعات بوجه عام ، وقد قام بوضع نظرية للاحتياجات الإنسانية ، على شكل هرمي يوضح الاحتياجات الفردية للأشخاص ، ورتب الاحتياجات الفردية للأشخاص و رتب الاحتياجات فيه حسب أهميتها و ضرورة تلبيتها بتسلسل منطقي و عملي ، ودور المدرب أو القائد يأتي في قيامه بتلبية الاحتياجات المختلفة للفريق الذي يقوم بتدريبه أو بقيادته طبقا لتسلسل الهرم لهذه الحاجات ، كما هو موضح أعلاه ،



ابتداء من الحاجات الأساسية ثم الأمن والأمان والاجتماعية والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات .

إن المدرب أو القائد الذي يستشعر الحاجات الخمس وفق تصنيف ماسلو ، و الخصائص العشر (المشار لها سابقا) و التي يريدها المتدربون في آن واحد معا هو يسير على درب النجاح ، و نلاحظ أن بعض الخصائص العشر تتناسب مع بعض الخصائص العشر تتناسب مع بعض الحاجات حيث :-

1. الحاجة الإنسانية الأولى هي " البقاء " و بالتالي فإن الجوهر الأساسي في رضا المتدربين : (التدريب مع مدرب فعال ، التفكير الذاتي) .
2. المستوى الثاني من الحاجات هو " الأمن " و عند هذا المستوى فإن الفرد يكون بحاجة إلى : (رؤية النتيجة النهائية لعمله ، أن ينخرط في عمل ممتع) .
3. اما المستوى الثالث للحاجات الإنسانية فهو " الانتماء " و عند هذا المستوى فإن الفرد يكون بحاجة إلى : (أن يتم الإصغاء إليه ، أن يحاط علما بما يجري) .
4. و بالنسبة إلى " التقدير الشخصي " فإن الفرد يكون بحاجة إلى : الاحترام ، الاعتراف) .
5. و عند تحقيق مستوى الذات و هي الحاجة العليا و الخبرة فإن الفرد يكون بحاجة إلى : (التحدي ، تطوير المهارات) .



(ب) نظرية [X] MC Gregor و [Y]:

وهي من أبرز النظريات التي تناولت العامل البشري في الإدارة ، و ركزت على سلوك الثواب و العقاب للأفراد و مدى تأثير المكافأة و الجزاءات في العمل ، كما ركزت على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية و فلسفة الطبيعة البشرية ، و بنيت على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم ، و اختيار الأسلوب المناسب لدفعهم

من خلالها ، وهي كالتالي :



1. (نظرية X) : تعتبر الشخصية متشائمة جدا تفترض الخطأ في كل المحيطين بها إلى أن يثبت العكس ، و تقوم فروضها على أن الفرد : كسول ، يكره العمل و التدريب ، غير طموح ، يتملص من المسؤولية ، يبحث عن ما يعفيه من المساءلة ، لا يتحرك إلا بالمال .

و بالتالي يكون المدرب أو القائد وفقا لهذه النظرية : (منفردا بالقرارات دون الرجوع إلى أحد و يهيمن على سير التدريب ، وكل خطوة تتم في التدريب تكون تحت إشرافه ، لا يثق إلا بنفسه ، و يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل ، ولا يقبل كلمة نقد توجه إليه) .

2. (نظرية Y) : تعتبر الشخصية متفائلة بشكل كبير ، و نفترض الصواب في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس ، تقوم فروضها على أن : الناس دائما تستمتع بالتدريب ، التدريب المحبب كاللعب لا إرهاق فيه ولا ملل ، تحقيق الإنجاز عامل مهم كالأجر تماما ، المتدربون ملتزمون بطبيعتهم ، و مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة ، وعلى الإدارة أن تكون : قراراتها بالتشاور ، و يشعر المتدربون بالانتماء ، و يساعدون على تطوير أنفسهم بشكل جماعي .

و الطريقة الثانية في النهاية هي الأفضل ، و لكن لابد من الانتباه إلى محاذيرها وهي :

- أن يسئ المتدربين استخدام السلطة الممنوحة لهم .
- عدم وجود سياسات صارمة تجاه المتدربين .
- أحيانا لا يهتمون بسياسة المنظمة و يسير كل واحد منهم بمفرده .



(ج) نظرية التوازن covey :

لخص صاحب النظرية [أربع] احتياجات للبشر : (الروح ، الجسد ، العقل ، العاطفة) ، و أكد على ضرورة إحداث التوازن في تلبية متطلبات هذه الاحتياجات الأربع تحت شعار: " أن أعيش و أحب و أتعلم و أترك ورائي أثرا طيبا " ، و المفتاح الأساسي لإشباعها هو التوازن و التفاعل و إعطاء كل ذي حق حقه و ذكر covey كذلك أن الإنسان يملك

[أربع] قدرات هي :

1. إدراك الذات " قوة الشخصية " .
2. الضمير الحى " قوة الإيمان " .
3. الإدارة المستقلة " قوة الاستجابة " .
4. الخيال المبدع " قوة العقل " .

و أكد covey أن التوازن المطلوب لا يكون بين الحاجات الأربع فقط ، بل بين القدرات الأربع للإنسان كذلك ، وأن نظام الحوافز في أي منظمة " خاصة أو عامة " لابد أن يراعى تحقيق التوازن المنشود من أجل تحقيق قدر كبير من الدافعية و التحفيز و بالتالي تحقيق مستوى عال من الأداء و الإنتاجية .

(د) نظرية (5E's) خماسية التحفيز :

سميت النظرية بهذا الاسم لن كل عناصرها تبدأ بحرف (E) باللغة الإنجليزية و هي :

1. الاستحواذ على القلوب (Emotion) : و تعنى أننا إذا استطعنا أن نصل إلى أعلى مكان في الإنسان وهو القلب فسنحصل عندها على أحسن أداء ، و من إستراتيجياتها وضع رؤية تفجر الطاقات الكامنة لدى الموظف تكون باعثا و محركا و دافعا له للإنجاز ، و تحقيق الاستقرار الوظيفي له ، فعندما يشعر بالاهتمام من المسئول عنه فذلك يحقق له التوازن في عمله و حياته معا .
2. التلاحم و الاندماج (Engagement) : بمعنى عدم الشعور بالعزلة أو الاغتراب ، بل بالتلاحم و الانتماء و التعاون ، و من إستراتيجياتها الإصغاء الفعال له ، و الاهتمام بأرائه و مقترحاته و استطلاع رأيه ، و الاتصال المزدوج به (الأخذ و العطاء) ، و تبادل الخبرات و المعلومات معه .
3. الشراكة و الملكية (Entrepreneur) : و من إستراتيجياتها إسقاط الحواجز المعنوية بمعنى عدم إقفال الباب أمام الموظف حتى لا يشعر وكأنه يعمل لحساب غيره ، و إتباع أسلوب الإدارة على المكشوف ، و عدم إخفاء وضع المنظمة عنه ، لأن ذلك يعنى عدم الثقة فيه ، و مشاركته في السراء و الضراء و ليس في اتخاذ القرارات فقط ، بل في تحمل النتائج الايجابية و السلبية ، حتى يشعر بالشراكة و الملكية و التفاني في العمل و الإبداع .
4. تعزيز التعليم و التدريب (Education) : و من إستراتيجياتها الأمن الوظيفي ، و ليس المهمة الآمنة و الاهتمام بتدريبه حتى يطور قدراته ، و لينتفع بذلك في حال انتهاء مهمته و التحاقه بمهمة أخرى ، و تشجيعه على التعليم



4. تعزيز التعليم و التدريب (Education) : ومن استراتيجياته الأمن الوظيفي ، و ليس المهمة الأمانة و الاهتمام بتدريبه حتى يطور قدراته ، و لينتفع بذلك في حال انتهاء مهمته و التحاقه بمهمة أخرى ، و تشجيعه على التعليم المستمر ، لأنه لا تطوير لمنظمة دون تطوير أفرادها .

5. التمكين و تحرير العقل (Empower) : وهذا يعنى منح الحرية الحقيقية في التصرفات و الأفعال في ضوء سياسات مساعدة، ومن استراتيجياته حرية المحاولة و الخطأ ، و تفويض الصلاحيات لهم في بعض جوانب العمل، ووضعه أمام تحديات حقيقة لاستثارة حماسه بفكرة عبقرية جديدة، قد تحقق نتائج مذهلة .

(3) طرق التحفيز في التدريب :

1. الثناء و التقدير : تقدير المتدرب أقوى وسيلة يمكن إتباعها لتحفيزه، فالتقدير ينمى بداخله الشعور بالقيمة و الثقة و احترام الذات .

2. المكافأة : تدفع المتدرب إلى مزيد من البذل و العطاء، و تشجعه على التميز و الاستمرارية .

3. الترقية : تعتبر حافز قوى للعمل بجدية أكبر للوصول إلى نتائج أكبر ، و الناس تتطلع دائما إلى فرص الترقى، فإذا توفرت سيكون ذلك مساعد لتحقيق مستقبل أفضل .

4. التدريب : و يكون بأحدث الأساليب ليطور كفاءة المتدرب و يرفع من قدراته ، و بالتالي يتحسن أداءه فيشعر بقيمة أفضل ، و يزيد عطاؤه و إنتاجه و جهده و كفاءته، و هو أهم وسائل التحفيز .

5. الثقة : الثقة تعطى مساحة من الارتياح و الشعور بالحرية و المسؤولية، وعدم الثقة في المتدرب تعنى عدم الثقة في قدراته ، و بالتالي سيقوم المدرب بأداء كل المهام بنفسه ، من مراجعة أعمال المتدربين و توجيه النقد إليهم إلخ ، وفي الأخير سيجد نفسه مثقلا بالمهام و الواجبات و الهموم و سيتحول فريق العمل معه إلى خامل يفقد الشعور بالثقة و الحماس للعمل .

6. الهدف : إن مشاركة المتدرب في وضع و رسم أهداف التدريب و المنظمة و تبنيتها ، و مراعاة واقعية هذه الأهداف حتى يتمكن فيما بعد تحقيقها بصورة أفضل، تضمن نتائج عملية جيدة ، و تنمى داخله الشعور بالقيمة و الانتماء .

7. الإنجاز : مساهمة المتدرب و مشاركته في وضع الأهداف ، و تكوين تصور لطبيعة و كيفية تحقيقها على النحو الأفضل، تعطى له قيمة و الإحساس بتقدير الذات، و تجعل لديه القدرة على الإنجاز و تحقيق النجاح مستقبلا .

8. المصادقية : تعنى أن ينسب كل عمل إلى صاحبه ، ليكون السعي إلى النجاح مبنيا على أساس من العدل و الإنصاف ، و عدم التحيز أو المحاباة لأحد على حساب الآخر .

9. صنع القرار : و يكون بإشراك الجميع في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم، دون أن يأتي من يقرر عنهم و تفرض عليهم، وهذا أحد أهم و أنجح أبواب التحفيز أن يضع الفرد النظام الذي يطبقه .



10 . التفويض لأن تفويض المهام للآخرين بصورة فعالة يعتبر من أكثر أساليب التحفيز تأثيرا ، فهو يتيح مساحة أكبر من الوقت للتركيز على الأمور الأكثر أهمية ، وفي نفس الوقت يساعد على تنمية مهارات المدربين و قدراتهم ، مما يسهل فرص ترقيتهم في المستقبل ، و الأهم من ذلك هو أن التفويض يحفز المدربين و يزيد من تقديرهم لأنفسهم ، و يشعرهم بقيمتهم الذاتية .

11 . الحرص على المشاركة في التغييرات: وذلك بإتباع أسلوب الإدارة على المكشوف، وإطلاع الجميع على المتغيرات الجديدة حال حدوثها في التدريب أو المنظمة بشكل عام، لأن هذا من شأنه أن يقضى على الشائعات ويزيد من شعورهم بالأمان والاستقرار، فحين يدرك كل شخص ماذا يدور حوله من أسباب للتغيرات الحادثة تتبدد مخاوفه .

12 . احترام الوقت : لأن عنصر الوقت من أهم العوامل التي تخلق الشعور بتقدير الذات، فاحترام أوقات المدربين يعمق شعورهم بتقدير الذات و يشجعهم ، و يعلمهم قيمة الوقت و احترامه ، و على النقيض فإن عدم احترام أوقاتهم من شأنه أن يثبط همتهم ، و يقلل من فرص تحفيزهم .

ختاما :

تحفيز المدربين يعنى الوقوف على ما يثير دافعيتهم للانطلاق بشكل أفضل، و يتحقق ذلك بتفهم حاجاتهم الفردية و خلق الفرص لترغيبهم في التدريب ، لأن من فوائد تدريب الأشخاص المتحفزين ما يلي :

- سيتطابق تدريبهم مع المستويات المطلوبة وفي حدود الوقت و المدة المعطاة .
- سيعملون بجد أكبر لأنهم راغبون فيما يقومون به .
- سيشرفون بأنفسهم على الأداء ، و لن يحتاجوا إلى كثير من المراقبة .
- ستكون معنوياتهم مرتفعة مما يخلق جوا ممتعا في محيط التدريب .



التسلسل المنطقي لوضع برنامج تدريبي





التسلسل المنطقي لوضع برنامج تدريبي

رقم الجلسة التدريبية (9)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 180 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ يتعرف المتدرب علي كيفية إدارة وبناء فرق العمل .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

يشرح مفهوم التسلسل المنطقي .

يعدد خطوات التسلسل المنطقي .

يستخدم التسلسل المنطقي عند وضع برنامج تدريبي

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|----|-------------------------|----------------|
| 1 | مفهوم التسلسل المنطقي . | 10 |
| 2 | خطوات التسلسل المنطقي . | 10 |
| 3 | تحليل الدور . | 20 |
| 4 | التعرف على الاحتياجات . | 20 |
| 5 | تعريف الأهداف . | 20 |
| 6 | الأغراض . | 20 |
| 7 | تعريف المحتوى . | 20 |
| 8 | اختيار طريقة التدريب . | 20 |
| 9 | البرنامج | 20 |
| 10 | التقييم | 20 |
| | الإجمالي = | 180 |



التسلسل المنطقي لوضع برنامج تدريبي

عند تولي عمل جديد أو مسئولية جديدة فالناس عادة ما يكون لديهم قدر ما من المعلومات والمهارات والاتجاهات نتيجة لخبراتهم السابقة أو لتأثير بيئتهم الثقافية والاجتماعية عليهم أو لخبراتهم الشخصية بالحياة .

والتدريب الذي سيتلقونه من أجل تحسين أداء عملهم الجديد يتكون من سلسلة من الخبرات التعليمية التي تؤدي عادة الى تغيير إيجابي في معرفتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وتساعدهم على أداء المهام المسندة اليهم . وهذا أمر صعب لن يتحقق الا اذا كانت الخبرات التعليمية مخططة بعناية لتحقيق حاجات كل فرد . لذلك لابد من اتباع الخطوات التالية في تخطيط اي برنامج تدريبي . وهذا ما يطلق عليه (التسلسل المنطقي لوضع برنامج تدريبي) ويطبق عادة اثناء الاعداد لجلسة تدريبية أو لدورة أو حين وضع الخطة الخمسية للجمعية في التدريب .

يعطى الشكل التوضيحي التالي فكرة عن هذه الخطوات . وسوف يتم شرح كل خطوة على حدة .

(1) تحليل الدور :

إن العلاقة الوثيقة بين الخبرة التعليمية و الدور الفعلي للمشاركة تعتبر إحدى العوامل الأساسية لنجاح تدريب القادة .. فالخطوة الأولى في اتجاهاتنا نحو التدريب تشتمل على التعرف على دور المتدرب و تحليله بالتفصيل .. و بما يساعد على الإجابة على السؤال الأساسي: لماذا ندرّب هؤلاء الأفراد؟ والإجابة على هذا السؤال ليست بسيطة . فنجاح اي دراسة تدريبية لا يتوقف على مهارة المدربين فحسب و إنما يعتمد ايضا على احتياجات المشاركين في المستقبل .

فعلى سبيل المثال يمكننا أن نضع بشكل عام دور و مهام قائد المجموعة الكشفية طبقا للنوائح و الأنظمة المعمول بها في الجمعية و التي تتلخص في :

- قيادة مجموعة من الراشدين طبقا للمبادئ الأساسية والتربوية لحركة الكشف بما يتماشى مع سياسة جمعيته .
- ضمان استمرارية توفير القادة لكل وحدة في المجموعة .
- توفير قادة الوحدات التابعة له .

وتعتبر هذه البنود أساسا عاما لقائد اية مجموعة كشفية ويمكن أن يتضمنها البرنامج التدريبي ولكنها في الوقت نفسه قد لا تفي بالاحتياجات الشخصية للدارس و التي يجب التعرف عليها قبل و اثناء الدورة التدريبية من القائد نفسه حتى تحدد الهدف من تدريبه .



(2) - التعرف على الاحتياجات :

من خلال تحليل دور القائد يمكن وضع قائمة بالاحتياجات الضرورية التي تساعد في مهمته . اي الاشياء المطلوب معرفتها والمهارات الواجب اكتسابها . فعلى سبيل المثال اذا اراد قائد المجموعة الكشفية قيادة قادة الوحدات في مجموعته طبقاً للمبادئ الأساسية لحركة الكشف وبما يتمشى مع اللوائح والانظمة المعمول بها في الجمعية عليه أن :

يتعرف على : (المعرفة)

- مبادئ القيادة

- هدف ومبادئ الحركة الكشفية .

يكون قادراً على قيادة مجموعة من القادة من خلال : (المهارات)

- ادارة الاجتماعات .

- حفظ السجلات .

أن يكون : (الاتجاهات)

- منفتحاً للعمل مع الآخرين .

- محبوباً .

- قادراً على تكوين العلاقات مع الراشدين .. الخ

ويمكننا بهذه الطريقة تحديد قائمة بالمعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة ولكن لا يمكننا توضيح كم المعرفة والمهارات والاتجاهات التي لدى المشاركين نتيجة خبراتهم الشخصية و معرفتهم السابقة . وهذا امر يجب ان يتم توضيحه اثناء المرحلة الاولى من عملية التدريب .

(3) - تعريف الاهداف :

الهدف هو مفهوم عام للنوايا التي يقصدها المدرب من وجهة نظره - فعلى سبيل المثال في حالة دورة تدريبية خاصة بقيادة المجموعات الكشفية فان الاهداف تتلخص في :

- اتاحة الفرصة امام المشاركين للحصول على فكرة واضحة عن مسئولياتهم .

- مواجهة الاحتياجات التدريبية العاجلة للمشاركين .

- مساعدة المشاركين في التخطيط للتدريب المستقبلي .

(4) الاغراض :

الغرض هو عبارة محددة توضح ما نتوقعه من المتدرب بعد الانتهاء من التدريب . وبمعنى آخر فالغرض هو التعريف الدقيق للتغير المتوقع حدوثه في اتجاهات ومهارات المتدرب نتيجة للخبرة التعليمية التي سيكتسبها أثناء التدريب . فمثلاً يمكن القول كنتيجة لجلسة تدريبية عن الطريقة المستخدمة في الحركة الكشفية سوف يكون كل مشارك قادراً على أن :



- يشرح العناصر الأساسية للطريقة الكشفية .
- يحدد الظروف التي يمكن بموجبها تعديل الطريقة وفقا للمراحل السنية المختلفة .
- يعرض الحالات التي يمكن ان تطبق فيها هذه الطريقة .
- يطبق الطريقة ويعد لها طبقا للظروف المحلية مع احترام المبادئ الأساسية للحركة الكشفية .
- وفي المثال السابق يمكننا تحديد ثلاثة انواع مختلفة من الاغراض التي تتوافق مع مجالات التعلم الثلاثة (المعرفة - المهارات - الاتجاهات) .
- شرح العوامل الأساسية للطريقة الكشفية أو معرفة الظروف التي تجعل هذه الطريقة ملائمة للمراحل السنية المختلفة هذا أمر يرتبط بالمعرفة .
- يتيح الفرص .. وهذا أمر يرتبط بالقدرة على تنفيذ المهارات . (غرض عصبي عقلي يرتبط بالأداء)
- احترام المبادئ الأساسية .. وهذا أمر يرتبط بالاتجاهات . (غرض مؤثر يرتبط بالسلوكيات)
- (5) - تعريف المحتوى :

يتضمن قائمة بكل الموضوعات التي ستتناولها الدورة التدريبية من اجل تحقيق الاهداف المذكورة .. على ان يكون المنهج مرنا بحيث يسمح بإضافة ما يشبع احتياجات الدارسين من موضوعات اثناء الدورة . فعلى سبيل المثال يمكن ان

يتضمن المنهج لدورة تدريبية خاصة بقيادة المجموعات الكشفية الموضوعات التالية :

- الخبرة العملية للعمل الجماعي
- ديناميكية الجماعات
- هدف ومبادئ وطريقة الحركة الكشفية
- أساليب الادارة
- تحليل الدور الشخصي
- العلاقات مع الآخرين
- التخطيط
- الخ... إلخ .

(6) - اختيار طريقة التدريب :

ومع اعتبار ادراج كل الموضوعات في محتوى الدورة وتحديد الاغراض لكل منها فانه من الممكن اختيار افضل الطرق ملائمة لكل موضوع . والشكل التوضيحي التالي يعطى فكره عن العلاقة بين الاغراض وعدد محدود من طرق التدريب



| الاتجاهات | المهارات | المعرفة | طرق التدريب |
|-----------|----------|---------|------------------------------|
| | | ★ | المحاضرة |
| | | ★ | الحديث |
| | ★ | | البيان العملي |
| ★ | | ★ | المناقشة |
| ★ | | ★ | المائدة المستديرة |
| | | ★ | التنشيط الفكري |
| | | ★ | مجموعات تبادل الأفكار |
| ★ | ★ | ★ | دراسة الحالة |
| | ★ | | النماذج المجسمة (تخته الرمل) |
| ★ | ★ | ★ | سلة الوارد |
| ★ | | ★ | تمثيل الأدوار |
| ★ | ★ | ★ | لعبة الإدارة |
| | ★ | | القاعدة |
| | ★ | ★ | التمرين |
| | ★ | ★ | المشروع |
| | ★ | | الورشة الدراسية |

(7) - البرنامج :

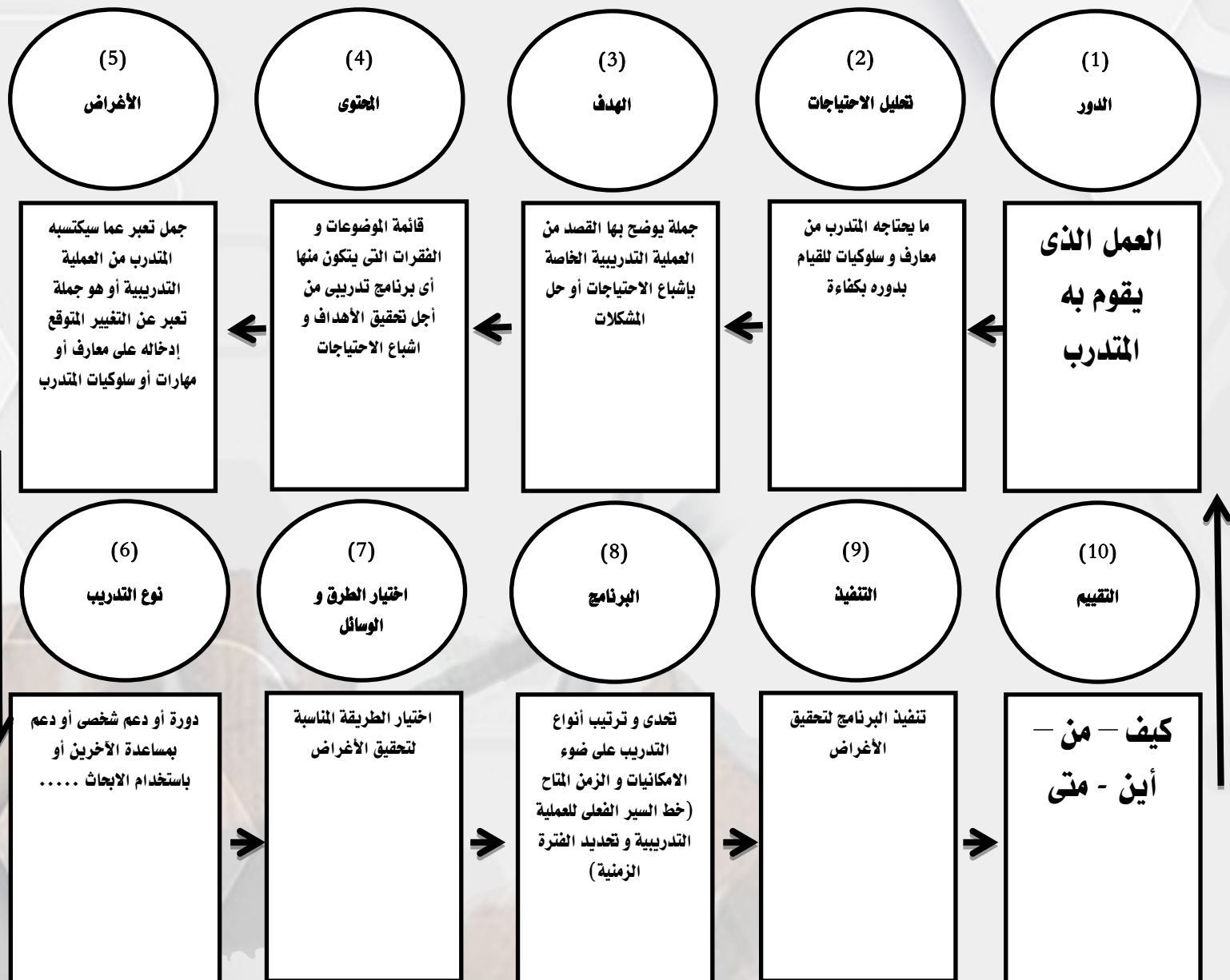
عندما تتكون لدينا فكرة واضحة عما نتمنى ان نحققه وعن الطرق التي نستخدمها لتحقيق ذلك علينا ان نقارن بين متطلبات البرنامج والموارد المتاحة ويفضل معرفتنا للطرق التي نرغب في استخدامها، علينا ايضا ان نتعرف على الوقت، والمعدات والخبرة والتسهيلات التي نحتاجها وقد تضطرنا الموارد المتاحة (أو غير المتاحة) لإجراء بعض التعديل . ومع ذلك فمن الافضل اجراء تعديل على المشروع الذى تم اعداده من البداية بأسلوب سليم حيث أنه يعتمد على احتياجات المشاركين بدلا من اعتبار الموارد اولا . ومن ثم يتم تخطيط المشروع كله على هذا الاساس .



(8) - التقييم :

بعد الانتهاء من اختيار البرنامج وتنفيذ النشاط يتم اجراء التقييم لتحديد مدى ما تم تحقيقه من الاغراض وما تم اشباعه من الاحتياجات ونتيجة لهذا التقييم سوف تظهر احتياجات جديدة - ويمكن على ضوءها ادخال التعديل على برنامج التدريب وتدور الدائرة مرة اخرى لتؤكد لنا ان التسلسل المنطقي لوضع برنامج تدريبي هو عملية مستمرة •

التسلسل المنطقي لوضع برنامج تدريب





الاتصال في التدريب وتنمية الموارد البشرية





الاتصال في التدريب وتنمية الموارد البشرية

رقم الجلسة التدريبية (10)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 240 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ يوظف المتدرب أسس الاتصال في التدريب و تنمية الموارد البشرية .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

- يوضح مفهوم الاتصال .
- يشرح مكونات دائرة الاتصال و علاقتها بالتدريب .
- يمارس مهارات العرض و التقديم .
- يذكر مداخل الإدارة للتعامل مع المتغيرات من حولها .
- يستنتج أدوات الإدارة في مواجهة المتغيرات .

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|---|--|----------------|
| 1 | أولا : أسس الاتصال في التدريب : | - |
| 2 | - مفهوم الاتصال . | 20 |
| 3 | - مكونات دائرة الاتصال و علاقتها بالتدريب . | 45 |
| 4 | - مهارات العرض و التقديم . | 90 |
| 5 | - ثانيا : منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد : | - |
| 6 | - مداخل الإدارة للتعامل مع المتغيرات من حولها . | 30 |
| 7 | - أدوات الإدارة في مواجهة المتغيرات . | 25 |
| 8 | - إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة . | 30 |
| | الإجمالي = | 240 |



الاتصال في التدريب وتنمية الموارد البشرية

أولاً : أسس الاتصال في التدريب :

(1) مفهوم الاتصال :

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى شخص آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في التدريب أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، يعرف الاتصال بأنه : نقل رسالة من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) بحيث يتم فهمها بشكل صحيح من قبل المستقبل .

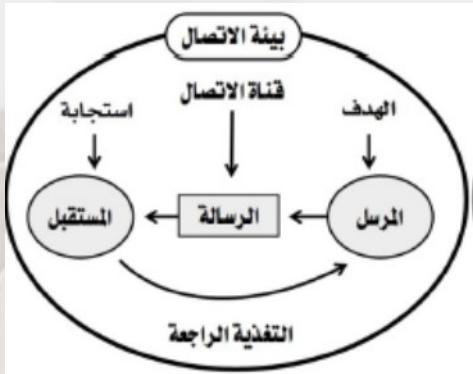
(2) مكونات دائرة الاتصال :

لدائرة الاتصال ثمانية مكونات هي على النحو التالي :

- الهدف : وهو الغرض من الاتصال أو الغرض من نقل الرسالة للمستقبل، و يجب أن يكون الهدف واضح و مصاغاً بأسلوب يجعل المرسل يوفر كافة الوسائل لتحقيقه.
- المرسل : هو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال و له حاجة للاتصال نت أجل التأثير على الآخرين .

و هناك مهارات يجب أن يتصف بها المرسل و هي :

- بساطة ووضوح اللغة .
- التعبير عن الأهداف بدقة .
- التحضير الجيد و الإلمام بالموضوع، و اختيار أسلوب العرض المناسب .
- الانتباه إلى ردود الفعل وملاحظة ما يطرأ على المستقبل من تغيرات .



- إظهار الاهتمام بالمستقبل و تشجيعه و خلق الثقة بالنفس .

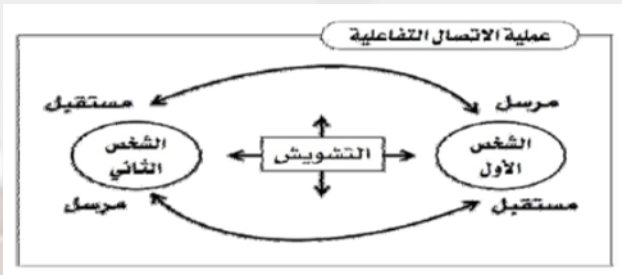
ت. المستقبل : هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل .

ث. الرسالة : هي الناتج المادي و الفعلي للمرسل، و لضمان وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل يفضل أن تتصف بالآتي :



- ت. الرسالة : هي الناتج المادي و الفعلي للمرسل، و لضمان وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل يفضل أن تتصف بالآتي :
- أن تكون الرسالة بسيطة وواضحة و مختصرة .
 - لا تحمل أكثر من معنى .
 - مرتبة ترتيباً منطقياً .
- ج. قناة الاتصال : هي حلقة الوصل بين المرسل و المستقبل و التي ترسل عبرها الرسالة، لذا يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطريق الاتصال .
- ح. التغذية الراجعة : هي المعلومات الراجعة من المستقبل و التي تسمح للمرسل بتكوين حكم نوعي حول فاعلية الاتصال .
- خ. الاستجابة : هو ما يقرر أن يفعله المستقبل تجاه الرسالة إما سلباً أو إيجاباً، الحد الأعلى للاستجابة هو أن يقوم المستقبل بما هدف المرسل، كما أن الحد الأدنى للاستجابة هو قرار بتجاهل الرسالة أو أنه لا يفعل أي شيء حول الرسالة .
- د. بيئة الاتصال : المقصود ببيئة الاتصال هو الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره المختلفة .

(3) عملية الاتصال التفاعلية :



هي عملية يتبادل فيها الطرفان المرسل و المستقبل الأدوار، ليصلا معا إلى تحقيق الهدف من التدريب، ومن مميزات أنها تعمل على :

- تقوية العلاقات .

تساعد في بناء الثقة و التعاون .

تساعد على إزالة اللبس وسوء الفهم و تقلل المشاكل و الخلافات .

(4) التدريب و الاتصال :

بناء على تعريف الاتصال يمكن أن نعرف التدريب بأنه : نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرب) إلى شخص أو أشخاص آخرين (متدربين)، بحيث يتم فهم المحتوى أو اكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المتدربين .



و بالرجوع إلى مكونات دائرة الاتصال الثمانية و ربطها بالتدريب يمكن الوصول إلى الآتي :

1. الهدف : من الضروري أن يكون الهدف من الاتصال في التدريب معروفا قبل البدء فيه، و بشكل عام فإن هدف التدريب يجب أن يكون :

محددا .

مصاغيا بأسلوب واضح .

يتناسب مع قدرات المدرب .

يتناسب مع احتياجات المتدرب .

يمكن تحقيقه في الإطار العام للتدريب .

2. المرسل (المدرب) : هو الذي يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى المتلقين (المتدربين). و يعتبر المدرب محور عملية الاتصال التدريبي .

3. الرسالة (المحتوى التدريبي) : يجب أن يتم إعدادها و مراجعتها مسبقا قبل عرضها على المتدربين ، و يجب أن تكون واضحة و محددة و قابلة للتطبيق بواسطة المتدرب ، و لذلك يجب مراعاة اختيار المعينات التدريبية و أساليب التدريب المناسبة لتوصيل المحتوى أو المهارة للمتدربين بصورة بسيطة و سهلة .

4. قناة الاتصال (أسلوب التدريب) : عبارة عن الأداة "المعينات التدريبية أو أساليب التدريب " التي يتم استخدامها من قبل المدرب في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة للمتدربين، و يجب على المدرب أن يراعى الفروق الفردية بين المتدربين، و ذلك عند اختياره قناة الاتصال "أساليب التدريب" و المعينات التدريبية في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة المحددة .

5. المتلقين (المتدربين) : هم الأفراد الذين يتلقون المحتوى التدريبي أو المهارة أو الاتجاه المحدد، و الذين يتوقع منهم استيعاب ذلك ، و إظهار ما يدل على الفهم (التغذية الراجعة)، ثم تطبيق ما يتدرب عليه.

6. التغذية الراجعة : وهي ما يصدر عن المتلقي (المتدرب) و الذي يفيد بأنه تلقى المحتوى التدريبي و استوعبه تماما .

7. الاستجابة : هي ما سيقوم المتدرب بأدائه من مهام "مهارات أو أعمال" اتجاهات نتيجة لما اكتسبه من خلال التدريب .

8. بيئة الاتصال (بيئة التدريب) : هي كل المؤثرات المحيطة بالمكان والأفراد المرتبطين بالتدريب من تجهيزات القاعة، الأجهزة و المعدات، حالة الجو، الخدمات، و التسهيلات المتوفرة... الخ.



(5) مهارات العرض و التقديم :

إن من أهم ما يتميز به أي مدرب هي المهارات التي يتقنها في تقديمه للمادة التدريبية (العرض و التقديم) فهنا تظهر مهارات المدرب المتمكن و إتقانه لما يقدمه .

وسنستعرض بعضاً من هذه المهارات :

أولاً : بداية البرنامج و افتتاحه :

(أ) قبل البدء في التدريب :

1. احرص على التواجد المبكر : قبل الموعد المحدد بثلاثين دقيقة على الأقل، إن لم يكن قبل ذلك ، فالتبكير في دخول القاعة سوف يجنب المدرب كثير من المواقف المحرجة ومن أكبر الأخطاء التي يقع فيها المدربون هي دخول قاعة التدريب في الوقت المحدد أو متأخراً ولو لدقائق قليلة، لأنه ستتنباه الحيرة بين الترحيب و الافتتاح في الوقت المحدد، و بين اختيار و ضبط أجهزة العرض و التقييم ، و ترتيب أوراقه و تمارينه، مما يضطره للدخول في الموضوع بسرعة و إلقاء أسئلة عشوائية و الجميع ينظرون إليه مما يزيد من توتره .

2. اللغة الرمزية : هي اللغة التي تشارك في مخاطبة الآخرين مع اللغة المنطوقة و اللغة التعبيرية، بل إن تأثيرها المتمثل في (المظهر) يسبق دائماً تأثير حديث و تعبيرات المدرب .

3. اختيار المساعدات و الوسائل : التدريب المسبق على استخدام جهاز الكمبيوتر و بروجكتور العرض و الوسائل الأخرى يمنح الثقة، و هذا يحتاج إلى فحص التوصيلات، تثبيت الأسلاك على الأرض ، ضبط الصورة على سطح شاشة العرض ، و معرفة طريقة إيقاف الأجهزة في حالة عدم الحاجة إليها ، و يمكن الاستعانة بفني متخصص لذلك، كذلك ضبط الشريحة الأولى التي يبدأ بها العرض على شاشة جهاز الكمبيوتر ، و يترك بروجكتور العرض مغلقاً حتى يبدأ التقديم، بعد التأكد من وضوح الكلمات و الصورة فيه .

4. التركيز على الحواس : ذكرت إحدى الدراسات أن الإنسان العادي في المتوسط بعد 48 ساعة يتذكر من المعلومات التي تلقاها النسب التالية :

10% إذا قرأها فقط .

20% إذا سمعها فقط .

30% إذا شاهدها فقط .

50% إذا شاهدها و سمعها فقط .

80% إذا كرر ذكر نفس المعلومة عدت مرات بلسانه بعد أن يسمعها و يراها .

90% إذا قام بأداء و فعل ما قدم له من معلومات (تطبيق عملي باستخدام أكثر من

حاسة) .



والاستيعاب يقصد منه الفهم فور تلقى المعلومة، أما التذكر فهو القدرة على تخزين المعلومة ثم استعادتها للذاكرة بعد يومين من تلقيها، وأوضحت الدراسة أيضا أن هذه النسب ليست مؤكدة في جميع الحالات، فالله عز وجل عوض من فقدوا حاسة أو أكثر بنسبة استيعاب و تذكر أعلى عند استخدامهم لحواسهم المتبقية .

و نخرج من هذا بنتيجة مفادها : (أنه كلما استخدم المدرب حواسا أكثر لدى المتدربين كلما ارتفعت نسبة فهم معلوماته و ما يقدمه).

(ب) الافتتاح و التعارف :

1. يفضل أن يتم الافتتاح من قبل منسق البرنامج أو المشرف على التدريب إن وجد فهو يشعر أنه جاء من أجل هذا الغرض ، ليعطي فرصة ليتحدث عن البرنامج و عن المدرب و عن الأهداف و ان يتبادل الحديث التمهيدي مع المتدربين إذا أراد .

2. البدء ب (البسملة و الحمد لله) ثم الترحيب بالمتدربين .

3. توجيه الشكر للجهة أو المسئول او الإدارة التي نظمت البرنامج (بدون تزلف أو نفاق ، أو تفريط في المديح) .

4. الترحيب بالمتدربين و إشعارهم أن التدريب تشاركي فالجميع يستفيد من الجميع .

5. التعرف على المتدربين و التعارف بينهم و يفضل تبين كيفية ذلك مثل : (الاسم ، العمل ، الجهة،إلخ) ، مع الحرص على أن تكون عملية التعارف دون تطويل من جانب المتدربين، مع إتاحة الفرصة لكل منهم لتقديم نفسه بالشكل الذى يجيده ، و امتدح الخبرة الطويلة، و التعليقات الطويلة، و التعليقات الطريفة مهمة لكسر الحاجز ، ومن الضروري تجهيز لافتات بأسماء المشاركين توضع أمام كل واحد مهم مكتوبة بخط كبير، مع التوضيح أن التعارف الحقيقي و التقارب المطلوب سيأتي من خلال الإسهام في المناقشات و أعمال الجماعات و المجموعات .

6. يقدم المدرب نفسه و يوضح خبراته (دون تطويل ولا مبالغة ، و بتواضع) .

7. استعراض نظام البرنامج (المدة، عدد الجلسات، الساعات التدريبية، فترات الراحة، ومواعيد

الواجبات، التأكيد على مواعيد الحضور و الانصراف وفق البرنامج، تعليمات و توجيهات عامة، و

يمكن التعديل في حدود ضيقة بعد الاستماع لوجهات النظر بما لا يخل بالبرنامج و الهدف .

8. البدء دون استثناء في المواعيد المحددة للجلسات التدريبية لوضع المتأخرين تحت إحساس نفسى بالخرج ، و هذا يقلل من التأخر خصوصا صباحا أو بعد انتهاء فترات الراحة .



(ج) التعرف على التوقعات :

و هو عمل لا يقدم عليه في البداية إلا المدرب المتمكن و الوثائق في كفاءته و قدراته و حسن إعداده للمادة التدريبية ، فكل متدرب حضر و لديه توقعاته الخاصة لما سيحققه من معارف و مهارات و أفكار ، فأتح لهم الفرصة ، و لتحقيق ذلك :

1. وفر أقلام فلوماستر متوسط الحجم ، ولوح ورقى أو سبورة بيضاء أو أوراق ملونة صغيرة .
2. شجع كل متدرب أن يسجل توقعاته على إحدى الوسائل المتوفرة مباشرة، ثم صنف التوقعات على اللوحة .
3. مشاركة المتدربين منذ اللحظات الأولى و حركتهم في اتجاه اللوحة و عكسها لتسجيل أفكارهم تنمى إحساسهم بالإسهام في بناء هيكل البرنامج ، و تنزع من أذهانهم تماما أنهم جاءوا ليستمعوا إلى محاضرة ، و هذا الإحساس الجيد سيثير تعليقات مرحية و سيدعم الألفة و يزيد من التقارب بينهم و بينك، و سينهار الحاجز الجليدي بينكم منذ اللحظة الأولى للبرنامج .

(د) عرض و تقديم أهداف و عناصر البرنامج الرئيسية :

1. هناك أكثر من طريقة لبدء البرنامج منها : (طرفة ، قصة ذات ارتباط بالبرنامج ، سؤال صعب حتى يشعر المتدربون بحاجتهم إلى المزيد ، محاضرة قصيرة مكثفة الخ) ومن المهم ألا يشعر المتدربون منذ البداية بالعجز و الاحباط .
2. اطلب من المتدربين فتح دليل البرنامج (الموزع عليهم) ، و استعرض الجدول الزمني للبرنامج موضحا ارتباط تسلسل الجلسات بهدف البرنامج .
3. أوضح للمتدربين أن بإمكانهم دائما الرجوع إلى المادة التدريبية المكتوبة لمزيد من الاستفادة بعد انتهاء التدريب ، و أن ما ستعرضه عليهم هو ملخص مرئي فقط .

ثانيا : القواعد الرئيسية في مهارات العرض و التقديم :

(أ) مهارات توظيف (الصورة) في الاتصال غير اللفظي :

1. الوقفة والحركة :

يجب التنبيه لطريقة الوقوف أمام الجمهور والمتدربين، فهم يلاحظون الطريقة التي يتحرك بها المدرب وقد يقلدونها أو يعلقون عليها سلبا أو إيجابا، ومن مهاراتها:

- حركة وضع الرأس و الأرجل .
- حركة ووضع اليدين و الكفين .
- حركة ووضع الشفاه و الفم و اللسان .
- المجافاة بين القدمين و بين الذراعين .



- الوقوف منتصبا و معتدلا ، و توزيع وزنك بالتساوي .
- تجنب حركات القفز و الحركات الراقصة .
- التحرك و المحافظة على التحرك و لكن بأسباب و عدم المبالغة .

2. الإيماءات :

حركة اليدين و الإيماءات باي طريقة لها مدلولات و معان كثيرة فعليك التنبه لذلك ، ومن مهارات الإيماءات و لغة الجسد :

- وظف إيماءاتك في شرح ما تود أن تقوله .
- كن طبيعيا في إشارات اليدين و لا تبالغ فتكون مصدر تشويش .
- تجنب الإيماءات الموحية بالتوتر .
- اتجه بجميع بدنك إلى محدثك .
- تذكر أن يسارك هو يمين الجمهور (و العكس) و ذلك عندما تود :
- بناء ألفة .

تحفيز أحد جانبي الدماغ .

1 الإشارة إلى الماضي أو المستقبل .

3. تعبيرات الوجه :

التعبيرات الصادرة عن الوجه تفضح صاحبها، فأحيانا تدرك أن الذي أمامك يتظاهر بغير ما يبطن و البعض يفسر من ابتسم و ابتسامته غير واقعية و يقول (الابتسامة الصفراء مثلا) ، ومن مهارات تعبيرات الوجه :

- حركة العينين و الحاجبين .
- اتجاه و طريقة النظر .
- حافظ على التبسم و الإشراف و تجنب التجهم .
- وظف تعبيرات الوجه في تجسيد الفكرة دون مبالغة .
- اتجه بوجهك نحو جمهورك و ليس وسائلك و أدواتك .
- أظهر الارتياح و السرور .



4. الاتصال الرمزي :

و هو كل ما يوصل القيم و الأحاسيس للمتلقى مثل :

- الشعر : (اللحية ، الشارب ، الحلاقة ، الخ) .
- العلامات الظاهرة : الوشم ، أثر الجروح ، إلخ .
- نوع الساعة و القلم و الحذاء .
- طريقة ارتداء الملابس و العطور .
- المسافة بينك و بين الآخرين .

5. الاتصال البصرى :

المتحدث يتشجع على الحديث إذا كان المستمع مصغ له ، و الاتصال البصرى هو الإصغاء أو جزء منه ، و أيضا المدرب الماهر يجعل اتصاله البصرى موزعا على جميع من أمامه ، و الاتصال البصرى مقيد بحسب عادات و ثقافة الشعوب ، و هو يساعد على :

- معايرة الجمهور .
- المحافظة على اتصال الجمهور بك و بمحاضرتك :
- التواصل بالعينين ، انظر نحو الوجه أو فوق الرأس لا إلى العين مباشرة
- استخدم اتصال بصرى عشوائي و تجنب الحركة المروحية .
- الابتسام ، إظهار الاهتمام .

6. المظهر الخارجى (الملابس و الهندام) :

معظم البشر يحكمون على الفرد من خلال مظهره، و لذلك الملابس و الهيئة يجب أن :

- تظهر جتهك (كشفي ، مهندس ، طبيب ، عسكري ، الخ) .
- تناسب الموضوع .
- تناسب الحاضرين .
- تناسب مركزك الاجتماعى .
- ثم هل ملابسك :
- نظيفة .
- مهندمة و مرتبة .
- مناسبة لحجمك .
- هل الألوان متناسقة . - هل تتناسب مع الجو (حار ، بارد) .



7. استخدام المساعدات البصرية :

- هناك مقولة : أنا أنسى ما سمعته ، و أذكر ما رأيته ، و أفهم ما عملته .
- الصورة تساوى ألف كلمة .
- استخدمها بقدر يحسن أداؤك و لكن لا يلغى دورك .
- هي طريقة لجذب و زيادة الانتباه .
- الصوت و النبذة تمثل 38% من الرسالة .

(ب) مهارات توظيف (الصوت و الصورة) في الاتصال غير اللفظي :

1. درجة الصوت (مرتفع - منخفض)

- تغير درجة الصوت لشدة الانتباه .
- التحدث بصوت منخفض عند الجمل المراد التأكيد عليها .
- الصوت المرتفع رعوته وإيذاء و الصوت المنخفض مجهد للسامعين .

2. سرعة الصوت :

- التحدث بسرعة عند المعلومات المعروفة .
- التحدث ببطء عند المعلومات الجديدة و تأكيد أهمية الحديث .
- الأجزاء المختلفة تتطلب سرعات مختلفة .
- مراعاة استماع السامعين .

3. نبذة و طبقة الصوت (حاددة ، رخيمة ، غليظة) :

- نوع نبذة الصوت .
- النبذة المنخفضة تناسب العرض الوجداني و التأثير العاطفي .
- النبذة العالية تناسب الحماس و الفرح .
- السكته و الوقفة و الصمت :
- من أهم عوامل التأثير الصوتي .
- نظم و خطط و قفاتك .
- إن أفضع شيء هو متحدث لا يسكت لبرهة .
- الوقفة و الصمت تشد انتباه السامعين إليك .



(ج) مهارات توظيف (الكلمات) في الاتصال اللفظي :

- إيقاع جرس الكلمة و موافقته للسياق .
- الكلمات المصورة و المجسدة للفكرة .
- انتقاء الكلمات و العبارات و التراكيب اللغوية و البيان الواضح .
- تجنب الكلمات العلمية المتخصصة .
- تجنب الكلمات السوقية المبتذلة .

(6) السمات الشخصية للمدرب الجيد :

- 1- الانصات الجيد
- 2- المرونة .
- 3- توصيل المعلومة بصورة واضحة .
- 4- تقبل آراء الآخرين .
- 5- الاتصال اللفظي الفعال .
- 6- الاتصال غير اللفظي الفعال .
- 7- الثقة في النفس .
- 8- المشاركة .
- 9- تقمص الأدوار بصورة جيدة .
- 10- رحابة الصدر .
- 11- الواقعية .
- 12- الانفعال المتوازن .
- 13- التمكن من المادة العلمية .
- 14- البساطة في الأداء .
- 15- التلقائية .
- 16- الإبداع و الابتكار .

ثانيا : منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد :

تواجه المنظمات في العصر الحديث (ومنها الكشافة) ضغوط و تحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية و الخارجية المؤثرة على استقرارها، و تحسين الإنتاجية و الجودة يتطلب تغييرات ديناميكية في جميع النواحي للجمعية لضمان بقائها و استمراريتها .

ولقد أدت التحولات التي أمت بعالمنا اليوم إلى العديد من المتغيرات التي شملت جميع نواحي الحياة الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية ، الثقافية ، إلخ ، و اتسمت هذه المتغيرات بالسرعة في كل المجالات ، و كذلك اتساع نطاقها و مجالها مما يستدعى مواكبتها و الاستفادة منها .

(1) مداخل الإدارة للتعامل مع المتغيرات من حولها :

إن مداخل الإدارة التي يمكن بها التعامل مع المتغيرات من حولها لا تخرج عن كونها واحدة من أربع أساليب متاحة أمامها هي :

أ. اللامبالاة : أي التجاهل و كأن الأمر لا يعنينا ، و ترك الأمور تجري في أعنتها ، و أن ما يجري على الساحة لا يخصها .



- أ. اللامبالاة : اي التجاهل و كأن الأمر لا يعنيتها ، و ترك الأمور تجري في أعنتها ، و أن ما يجري على الساحة لا يخصها .
- إ. التسليم : اي أن الإدارة هنا و سيلتها الخضوع ورفع الراية البيضاء لمنافسيها .
- إ. التكيف : اي القبول بالمتغيرات دون التسليم لها كليةً ، و تعديل أوضاع الإدارة وفقا للمتغيرات ، و الاستفادة من الفرص التي تخلقها تلك المتغيرات ، و تقليل الآثار السلبية لها بقدر الإمكان .
- إ. المواجهة : وهي مدخل القوة ، و مدخل الصلابة ، و التعامل الجريء مع المتغيرات ، و الابتعاد عن الهروب و الاستسلام و التكيف لها و معها، ومواجهة هذه المتغيرات و تطويعها لاستغلال ما بها من فرص مفيدة .

(2) أدوات الإدارة في مواجهة المتغيرات :



- أ. إعادة وضع الأهداف : تحديد رسالة المنظمة و أهدافها .
- إ. وضع الاستراتيجيات و تحديد السياسات : قد يتم الإبقاء على الأهداف كما هي من حيث المستوى و النطاق و البعد الزمني ، وتعدل الإدارة إستراتيجيتها لتتفق مع الواقع الجديد .
- وذلك يتطلب مرحلتين : المرحلة الأولى (مرحلة الدراسة) :

- تحديد السوق (مجال العمل) ، العملاء ، المنافسين .

- رسم السياسات و الاستراتيجيات الجديدة لتساعد الإدارة في تحقيق أهدافها .

إ. إعادة صياغة خطط و برامج العمل :

قد لا تكون المتغيرات العالمية من الشدة و التأثير بحيث يتطلب الأمر إجراء تعديلات على الأهداف و الإستراتيجيات ، لكنها قد تتطلب فقط إعادة صياغة الخطط و برامج العمل .

إ. التطوير التنظيمي : وهذا يستلزم إعادة تنظيم :

- الإدارات و المسؤوليات .

- الأفراد العاملين (الأعداد و النوعيات) .

- البرامج و الأنشطة .

- إجراءات العمل .



خلاصة ما تقدم : (المورد البشرى الفعال) يعتبر وسيلة الإدارة الرئيسية في المواجهة التي تتخذها أسلوبا لمقابلة المتغيرات الجديدة ، ولم تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات تمارس وظائف إدارة الأفراد التقليدية و المتمثلة في : إجراءات التعاقد و صرف المستحقات و إعداد سجلات حفظ بيانات العاملين ، و متابعة الاجازات و النقل و الترقية إلخ، بل أصبحت إدارة ينظر إليها على أنها واحدة من أهم الوظائف في المنشآت الحديثة أنها تستهدف : " تكوين نواة عمل مستقرة و فعالة و الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة "

(3) إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة :

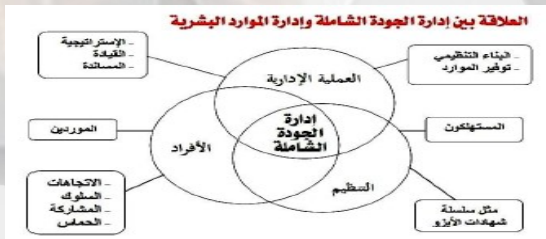
(أ) مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

هي عبارة عن خلق و تطوير قاعدة من القيم و المعتقدات هدفها تحسين و تطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل ، فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة ، و تجعل كل فرد في المنظمة على علم بأن الجودة هي الهدف الاساسي للمنظمة ، و تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من مبادئ نذكر منها ما يتعلق مباشرة بالموارد البشرى :

- استخدام طرق حديثة للتدريب و التعليم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة .
- استخدام أساليب حديثة في الإشراف ، وأن يكون هدفها مساعدة العمالة .
- لكي يعمل أعضاء المنظمة بطريقة فعالة يجب أن يشعروا بالأمان و الاطمئنان في أعمالهم .
- إزالة ما يحرم العاملين من الزهو و التفاخر بالعمل ، و التخلص من نظام تقويم المستوى و الجدارة .
- تنفيذ برامج تدريبية لكل العاملين بالمنظمة للتحسين الذاتي و مواكبة التقدم التكنولوجي .
- إشراك جميع العاملين في المنظمة بمجموعات عمل لإنجاز العمليات الإنتاجية و الإدارية .

و يتضح تركيز المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المورد

البشرى في ما يلي :



- مشاركة جميع الأفراد .
- التعاون في فريق العمل .
- الملكية و الإدارة الذاتية .



(ب) تخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية هو ذلك النشاط الذى يتضمن دراسة الظروف المتغيرة في المستقبل، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو ما يتعلق بتوسعات المشروع المستقبلية، وذلك بغية معرفة مدى ملائمة هيكل العمالة الحالي (المنتسبين) للمتغيرات المستقبلية، لتحديد الفائض أو العجز من التخصصات المختلفة لرسم السياسات اللازمة لامتناس الفائض و توفير العجز .

(ج) الابعاد الأساسية لتوظيف الموارد البشرية :

البعد الزمني : تحديد الفترة الزمنية التي يتم إعداد الخطة لها، ويمكن تقسيم تخطيط الموارد البشرية من حيث البعد الزمني إلى ثلاثة أنواع هي :

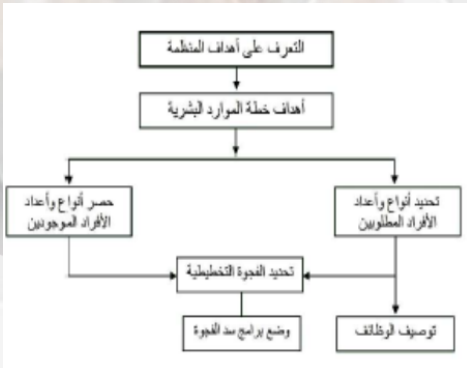
- التخطيط طويل المدى : وضع الأهداف العامة المراد تحقيقها في الأمد الطويل دون الدخول في تفاصيل الإجراءات و الوسائل و السياسات التي يجب إتباعها لتحقيقها .
- التخطيط متوسط المدى : يتضمن تحديد الأهداف التي يراد تحقيقها خلال فترة الخطة على ضوء الأهداف التي سبق تحديدها في التخطيط طويل الأجل، كما أنه يتضمن تفصيلا للإجراءات و الوسائل و السياسات التي يجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف.
- التخطيط قصير المدى : يعنى هذا التخطيط بإعداد الموارد البشرية وفقا لمستويات المهارة و الخبرة المناسبة في وقت قصير من أجل تلبية الاحتياجات العاجلة للمنظمة مع حصر و إعادة توزيع (المنتسبين) بما يضمن الاستخدام الأمثل لهم ، وذلك عن طريق برامج التدريب السريع أو إعادة التدريب أثناء تأدية العمل .

البعد النوعي : يقصد به تحديد التخصصات المطلوبة بصورة واضحة و دقيقة دون الاعتماد على التحديد العام فقط، أي أن يتم التوصيل إلى أدف التخصصات الممكنة .

البعد الكمي : يقصد به أن تحدد المنظمة عدد الأفراد المطلوبين لكل تخصص من التخصصات المطلوبة ، وهذا بدوره يتطلب ضرورة تحليل حجم عبء العمل المطلوب أدائه ، و التغيرات التكنولوجية المتوقعة ، و التغيرات التنظيمية المزمع إحداثها، و احتياجات الإحلال بسبب حركة و تحول (المنتسبين) الحالية .

مما سبق نجد أن الخطوات المنهجية لتخطيط الموارد البشرية تتمثل في خطوتين هامتين هما :

تقدير و تحديد نوعيات الأعمال و الأفراد المطلوبين . و تهتم هذه الخطوة بالتوصل إلى تصنيف نوعى للوظائف المطلوب توافرها بالمنظمة لأداء مختلف الأنشطة التي تمارس فيها.



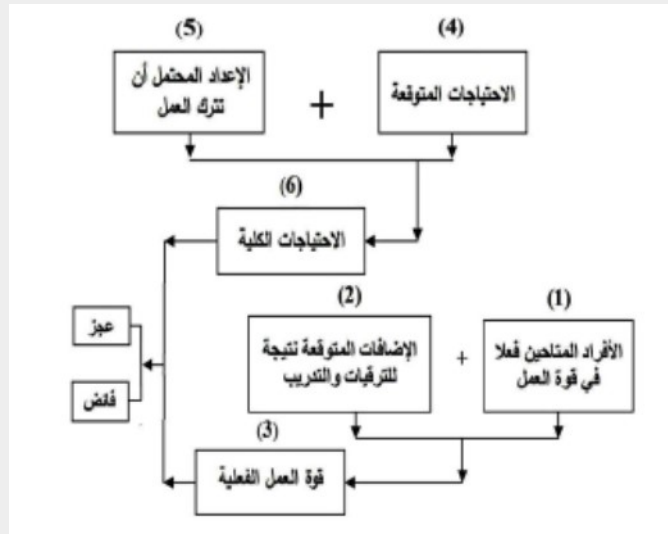


(د) كيف تخطط المنظمات لمواردها البشرية

أولاً : وضع عناصر التخطيط و التي يعبر عنها الشكل التالي :

ثانياً : الخطوات المنهجية لتخطيط الموارد البشرية :

يتكون البرنامج المنهجي لتخطيط الموارد البشرية من الخطوات التالية و التي يجب على اي مؤسسة تسير فيها بكل دقة حتى يتمكن في النهاية التوصل إلى خطة دقيقة :

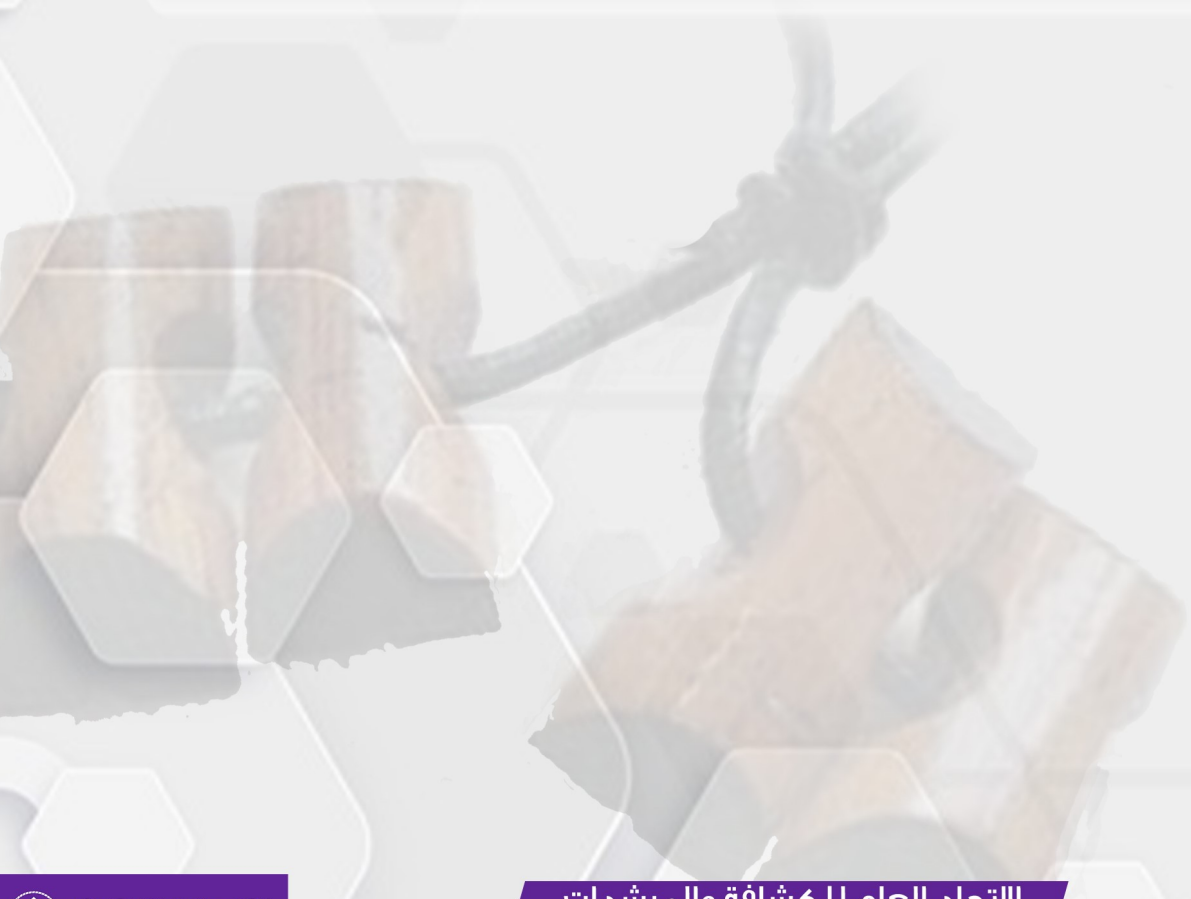


مما سبق نجد أن الخطوات المنهجية لتخطيط الموارد البشرية تتمثل في خطوتين هامتين هما :

- تقدير و تحديد نوعيات الأعمال ، و نوعيات الأعمال ، و نوعيات الأفراد المطلوبين : تهتم هذه الخطوة بالتوصل إلى تصنيف نوعى للوظائف المطلوب توافرها في المنظمة لأداء مختلف الأنشطة التي تمارس فيها .
- تقدير و تحديد عدد الأفراد اللازمين للقيام بهذه الأنشطة .



إدارة وبناء فرق العمل





إدارة وبناء فرق العمل

رقم الجلسة التدريبية (11)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 120 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ يتعرف المتدرب علي كيفية إدارة وبناء فرق العمل .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

- يشرح مفهوم فريق العمل .
- يذكر مؤشرات الحاجة الى بناء فرق العمل وفوائده .
- يحدد خصائص فرق العمل الفعالة وأنواعها .
- يشرح منهجية بناء فرق العمل و أثر القيادة فيها .
- يذكر مفهوم فريق العمل وأهدافه .
- يذكر معوقات بناء فرق العمل .
- يشرح أهمية العمل بروح الفريق في الكشفية .

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|----|------------------------------------|----------------|
| 1 | نشأة و تطور منهجية فرق العمل | 10 |
| 2 | مفهوم فريق العمل و بناؤه | 10 |
| 3 | أهداف بناء فرق العمل | 15 |
| 4 | مؤشرات الحاجة الى بناء فرق العمل | 10 |
| 5 | فوائد إدارة وبناء فرق العمل | 10 |
| 6 | خصائص فرق العمل الفعالة و أنواعها | 15 |
| 7 | أنواع فرق العمل و منهجية بنائها | 10 |
| 8 | أثر القيادة في بناء فرق العمل | 10 |
| 9 | معوقات بناء فرق العمل | 10 |
| 10 | أهمية العمل بروح الفريق في الكشفية | 20 |
| | الإجمالي = | 120 |



إدارة وبناء فرق العمل

1 : المقدمة :

لقد أدى التطور في الفكر الإداري الى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها إدارة الجودة الشاملة ، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الإستراتيجية ، وإدارة علاقات العملاء ، والتركيز على الكفاءة المحورية ، وكذلك إدارة الموارد البشرية وغيرها .

هذا التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة أضحي يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على حد سواء وذلك انطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الإستقرار والنمو وصولاً الى تحقيق رضى العملاء والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمات نشاطها ، ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم وتتأثر به كافة منظمات المجتمع ، ومن أهم التغيرات العالمية من حولنا التطور التقني المتسارع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق التقدم والإزدهار ، كما أن الإهتمام في العقدين الأخيرين من القرن الماضي بإدارة الجودة الشاملة تزايد كثيراً وسعت المنظمات للتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعد على وجود فرق العمل وتؤسس للعمل الجماعي .

ولقد أدى تطور الإتصالات وتقنية المعلومات الى الإسراع في عوثة البيئة ، وتبرز العوثة كمتغير رئيس في السنوات الأخيرة ساهم في ظهور مصطلحات مثل القرية الكونية ، إقتصاد السوق ، إقتصاد المعلومات ، المنافسة ، التغيير التخصص ، والديموقراطية وغيرها ، كل هذه التغيرات وغيرها تؤكد على أن أحد أهم عوامل النجاح الحاسم للمنظمات هو في توظيف إمكانات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة من خلال تمكينها وتحفيزها للعمل وفقاً لما تراه ملائماً ومتفقاً مع متطلبات واحتياجات العملاء على اعتبار أن العاملين هم أكثر الناس التصاقاً بأعمالهم وهم الأقدر والأجدر على إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة لتتوافق مخرجات المنظمة مع المتطلبات المتغيرة لهؤلاء العملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في المجتمع .

ومن هنا سعت المنظمات في السنوات الأخيرة الى بناء فرق عمل مكوّنة من العملاء ، والموردين والعاملين بالمنظمة إنطلاقاً من مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضى العملاء وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية أفضل في الصناعة التي تعمل بها .

لم تكن العملية التعليمية في منأى عن تأثيرات التغيرات العالمية المتسارعة حيث سارعت المجتمعات في مختلف بلدان العالم الى المطالبة بإعادة النظر في مخرجات العملية التعليمية وذلك للتوائم مع



متطلبات المراحل الحالية والمستقبلية والمدرسة لا يمكن النظر إليها بشكل مختلف عن بقية منظمات المجتمع عندما يتطلب الأمر تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارتها للتأثير في المخرجات النهائية لها ، فالمواطن الصالح و القائد المجتمعي الناجح كـمخرج نهائي للحركة الكشفية يتأثر بعدة عوامل وينظر المجتمع وكذلك كافة الأسر الى الكشفية كموقع مهم لصقل مواهب الأبناء وإكسابهم المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع متطلبات العصر الحديث بعد خروجهم و بدأ حياتهم العملية ، وأن تكون الكشفية على درجة عالية من المرونة تمكنها من التوافق المستمر مع الطلبات والتوقعات والتغيرات التي تحدث داخل وخارج المجتمع .

2: نشأة وتطور منهجية فرق العمل:

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها " استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر" ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود د. أدوارد ديمينج.

وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (1949)، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام 1981م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعوثة الفكر الإداري، وعوثة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول والتغيير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.



3: مفهوم فريق العمل:

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم " .

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات " ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين

الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل .

و تكون أغلب المجموعات التي - لا تعتبر فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الافراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر اليها على أنها اكثر اهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة الى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها:

" أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء الى جماعة معينة ، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها " .

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها :

" تجميع لعدد معقول من الافراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في اطار واحد من المبادئ والاهداف المشتركة " .

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو الحالة الوظيفية ، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة .

ومن هنا يتضح ان ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة .

4: مفهوم بناء فريق العمل:

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.



وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة

للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

5 : أهداف بناء فرق العمل:

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

- 1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- 2- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- 3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمروسين.
- 4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- 5- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- 6- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- 7- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- 8- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.



9- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

6: مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

- 1- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- 2- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- 3- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- 4- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- 5- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- 6- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- 7- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- 8- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- 9- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- 10- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

7 : فوائد إدارة وبناء فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق لتحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه



الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

- 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.
- 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
- 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
- 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
- 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (1985م - 1990م)، أشارت النتائج إلى أن (80%) من



القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (60%) عن السنوات السابقة، وأن (37%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (12%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (1.4%) إلى (0.7%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (7%) إلى أقل من (3%) خلال نفس الفترة.

8 : خصائص فرق العمل الفعالة :

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاه.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- 1- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- 2- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- 3- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- 4- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- 5- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- 6- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- 7- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- 8- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- 1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.



3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

5- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل

على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

6- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

7- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

8- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

1- الاثلا رسمية.

2- وضوح المهام والأهداف.

3- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.

4- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

5- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضير في إدارة الصراعات والخلافات.

6- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

9: أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:

" درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.

" الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟

" نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:



1- فرق عمل الإدارة العليا.

2- فرق العمل الوظيفية.

3- فرق العمل المتعددة الوظائف.

4- دوائر مراقبة الجودة.

5- فرق العمل الموجهة ذاتياً.

6- فرق العمل المدارة ذاتياً.

7- فرق العمل الافتراضية.

1- فرق عمل الإدارة العليا:

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

1- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

2- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.

3- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.

4- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

2- فرق العمل الوظيفية:

وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم بيئتها بالثبات.



3- فرق العمل متعددة الوظائف:

يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

4- فرق دوائر الجودة:

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معا لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

5- فرق العمل الموجهة ذاتياً:

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة الرؤوسين بدرجة عالية.

6- فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء.
- وضع جداول العمل.
- تحديد الموازنات المطلوبة.
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات.
- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والفرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه



الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتيا، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

7- فرق العمل الافتراضية:



ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

" إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.

- " يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
- " تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.
- " إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

10: منهجية بناء فرق العمل :

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

1- التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألفة لهم، وتتصف العلاقات بال رسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقته الاختلافات البشرية الفردية.

2- مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء وجهات النظر، ويقوم السلوك



2- مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

3- مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

4- مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:



1- تحديد الحاجة للفريق.

2- تعيين قائد للفريق.

3- توضيح المهمة، والتوقعات.

4- تشكيل الفريق.

5- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.

6- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.

7- توزيع المهام وتحديد الأدوار.

8- المحافظة على الأداء الفعال.



11 : أثر القيادة في بناء فرق العمل:

هنالك العديد من تعريفات القيادة، فالبعض يعرفها على أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" ، وكذلك تعرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" ، ولقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير، ويأتي هذا التغير إلى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة ، ولتطبيقات الجودة في المنظمات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والإندماجات ، ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل وأهم أسباب التغير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به من خلال التدريب والحاقه بفرق العمل، ولكن يرجع ذلك أيضا إلى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائما للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل .

اسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الاتصالات بين أعضاء الفريق، وكذلك يوجه أنشطة الفريق المختلفة ويتخذ القرارات ، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي في ظل ظروف معينة ، أما حاليا فقد قام العديد من القادة الناجحون في التغيير من طرق عملهم ، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة إلى حدود محيطها، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الأنساني للأفراد بفرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة .

أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات، وفي فرق العمل على القائد أن يدرك الأمور والمفاهيم التالية:

- " فهم الطبيعة البشرية ، والإختلاف بين الأفراد وتنوع إحتياجاتهم ورغباتهم .
- " حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق .
- " حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط .
- " كل فرد في الفريق له إحتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق .
- " الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء.
- " المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزا ذاتيا قويا



" جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد.

" يثق الناس بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات.

" الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله.

وفي مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل من (بالاك & موتون) هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي :

أولاً: النمط (1 ، 1) القيادة السلبيه أو القيادة الفقيرة : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحده الأدنى .

ثانياً: النمط (1 ، 9) القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة : وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته ، فهو لا يهتم بمشاعرهم ورغباتهم أو علاقاتهم الانسانية والاجتماعية .

ثالثاً: النمط (1 ، 9) قيادة النادي الاجتماعي : يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جداً بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي .

رابعا: النمط (5 ، 5) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي .

خامساً: النمط (9 ، 9) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة : وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما ويعني ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويحقق إشباع رغباتهم واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العالية والفعالية .

إن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في التوجيه، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتتسم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبنى على الثقة والتكاملية.

لذلك فإن القائد عليه القيام بالوظائف التالية :

1. ان يشرح للفريق هدفه أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ويحدد لكل فرد دوره في تحقيق الهدف وما ينتظر منه أداءه والعمل على تحقيق الترابط بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين .



2. التشجيع على المشاركة ومتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف وإبداء التفهم لأفكار العاملين.
3. استخدام أساليب العمل الجماعي في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات.
4. المساعدة في وضع معايير عادلة وموضوعية للأداء.
5. إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد.

12 : معوقات بناء فرق العمل :

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقا لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين ، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة ، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والضمم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين .

الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة الى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر التصاقا بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي :

• المعوقات التنظيمية :

1. المعوقات الثقافية
2. التركيز على إنجاز العمل
3. ضعف التفكير الإستراتيجي
4. الهيكل التنظيمي
5. نظم الحوافز والمكافآت



" المعوقات الفردية :

1. معتقدات قائد الفريق : تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق
 2. المهارات : هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافٍ لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .
 3. المكان : الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبه جدا ويكون التعاون ضعيفا بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون .
 4. عدد أعضاء الفريق : يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد ، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة .
- ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لأن من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص الغلة " على مثل هذا النوع من الفرق ، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق .

13 : أهمية العمل بروح الفريق في الكشفية :

الكشفية حركة تربوية وتعمل كمؤسسة تقدم للأفراد خدمات تعليمية تربوية تواكب استمرار وتطور الحياة وتدعم مسيرة المجتمع الإنسانية وتحقق للأفراد الرضا النفسي والعمل الشريف ، والكشفية بهذا المفهوم شأن اجتماعي يهم الجميع ، قادة المجتمع ، أولياء الأمور ، مسئولو الهيئات ، ويكون مديرو المؤسسات الكشفية مسئولين أمام الجميع في تنفيذ السياسات التعليمية و التربوية وتحقيق أهدافها .



يقصد بالإدارة الكشفية " كل نشاط منظم مقصود هادف تتحقق من ورائه الاهداف التربوية المنشودة من الأنشطة الكشفية وهي بذلك ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية وبذلك تهدف الإدارة الكشفية إلى تنظيم المؤسسة الكشفية وإرساء حركة العمل بها على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء ويعتبر مدير المدرسة هو المسئول عن تنسيق الجهود وتنظيمها بغية الوصول إلى الأهداف التعليمية المرسومة من قبل المخططين والمسئولين في الإدارة الكشفية .

المؤسسة الكشفية الناجحة هي تلك التي يؤمن مديروها بأهمية العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد، ويعملون على تنمية مهارات العمل ضمن الفريق لدى القيادات الكشفية، وبما يحقق زيادة إسهامهم في العمل ومشاركتهم في القرار وكل ذلك سيعود بفوائد كثيرة على المدرسة والمعلمين والطلبة والمجتمع بأسره ومن إيجابيات الأخذ بأسلوب فرق العمل في الإدارة التربوية ما يلي:

- " تكون المدارس أكثر قرباً والتصاقاً في المجتمع بدلاً من الابتعاد عنه.

- " إتاحة الفرص للمديرين في تعلم مهارات جديدة جراء عملهم المباشر مع الآخرين.
- " زيادة شعور المديرين بالمسؤولية حيث أنهم يعملون، ويخططون مع المعلمين، وبما يؤدي إلى خلق إحساس عالي بأهمية مقابلة احتياجات الأفراد داخل وخارج المدرسة.
- " تحسين عملية الاتصال داخل وخارج المدرسة.

- " أداء العمل داخل المدرسة في جو من الجماعية والحرية، والشعور بالأمن والطمأنينة، وبعيداً عن التنافس الفردي.

- " تحسين مستوى الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب من خلال قرارات تعليمية جماعية، ويلتزم بها المعلمين تؤدي إلى نتائج أفضل.

- " تحقيق النمو المهني لكافة العاملين بالإدارة التربوية وذلك نتيجة لتحملهم مسؤوليات متعددة وكثيرة وللتحول إلى العمل بأسلوب فرق العمل في المدرسة يتطلب ذلك العديد من الإجراءات والشروط اللازمة للنجاح وانطلاقاً مما تم التعرض له في الورقة من نقاط عدة عن منهجية بناء وإدارة فرق العمل يمكن أن ننصح إدارة المدرسة أن تضع في اعتبارها الأمور التالية:

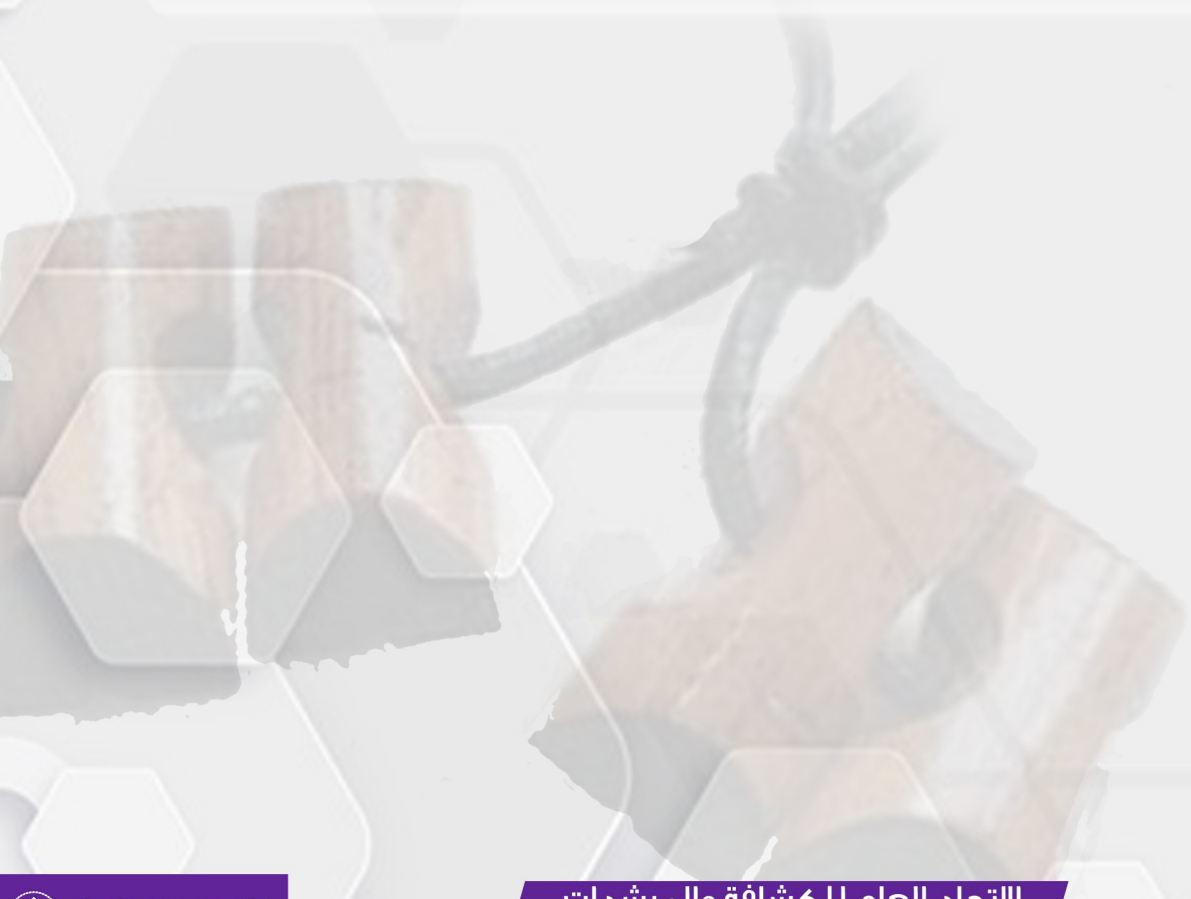
- ضرورة التزام مدير المدرسة وقائدها بهذه المنهجية والعمل على توفير البيئة المناسبة والرفع من مهاراته الشخصية والإلمام بمتطلبات النجاح وتوفير الدعم اللازم لأعضاء المدرسة.
- أن يدرك مدير المدرسة إن التحول من الطرق التقليدية للأداء إلى أسلوب فرق العمل سيواجه بالرفض والممانعة ولذلك من المهم تعلم أساليب إدارة التغيير والإقناع وأساليب إدارة الاجتماعات بفعالية.



- إعادة النظر بالهيكل التنظيمي للمدرسة إذا كان يوجد والحد من التسلسل الهرمي الغير مجدي لرفع مستوى التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق الإداري بالمدرسة.
- التسليح بسلاح الصبر وإعطاء الفرصة لأعضاء الفريق حتى يتعودوا العمل بالطريقة الجديدة وتوفير كل متطلبات النجاح من حوافز وأدوات العمل الاجتماعي.
- الاعتناء بالعمل الجماعي والحرص على أن تكون الحوافز جماعية وعدم تشجيع العمل الفردي مهما كانت ضغوط العمل ومتطلبات الإنجاز المحددة سلفا.
- وجود الأنظمة والضوابط المعززة للعمل الجماعي، وكذا تحديد المهام والمسئوليات والنشاطات المختلفة في بيئة المدرسة على أسس ومعايير تدعم العمل الجماعي .
- العمل على حسن اختيار أعضاء الفريق لتحقيق الانسجام والتكامل في مهاراتهم وبما يتفق مع متطلبات مهمة الفريق .



التغيير (إدارة ام قيادة)





التغيير (إدارة ام قيادة)

رقم الجلسة التدريبية (12)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 120 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ أن يتعرف المتدرب علي التغيير و مفاهيمه .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

يُعرف مفهوم التغيير .

يشرح تاريخ مفهوم التغيير .

يعدد اهداف التغيير .

يشرح مراحل التغيير .

يوضح مفهوم القيادة التحويلية .

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|---|---------------------|----------------|
| 1 | مفهوم التغيير | 20 |
| 2 | تاريخ مفهوم التغيير | 15 |
| 3 | اهداف التغيير | 30 |
| 4 | مراحل التغيير | 30 |
| 5 | القيادة التحويلية | 25 |
| | الإجمالي = | 120 |



التغيير (إدارة ام قيادة)

تهديد : من أهم مميزات القرن الواحد والعشرين عملية التغيير والرقمية التي جعلت المجتمع الإنساني كخلية النحل أو النمل، حيث أن الكل في تغير وتغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية والمناجمنية وذلك لأسباب مقنعة: أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر.

وقد يتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير في كون مهام القائد الرئيسية هي تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة؛ وبالتالي فإن القدرة على التعامل مع التغيير التنظيمي بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه مسمى القائد التحويلي، ووفقاً لدراسة الجمعية الأمريكية للإدارة فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير التنظيمي، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير التنظيمي محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقدين الماضيين.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، ولمواجهة هذه التحديات فإن المنظمات (ومنها الحركة الكشفية) تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير التنظيمي ومن ثم تسييره.

ولهذا تهدف هذا المداخلية إلى دراسة أهمية إسهام القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي وتسييره، من خلال التأكيد على ماهية ومفهوم القيادة التحويلية الذي يعد من أكثر المفاهيم ملائمة لقيادة التغيير.

الماهية العلمية للتغيير التنظيمي:

لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير، هذه المقولة لم تكن صحيحة مثلما هي اليوم، فقد فرضتها التحولات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات، لذلك من الأهمية بما كان التعرض لتطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي، ثم محاولة معرفة مكونات ومحددات التغيير وفهمها.



1. تطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي؛ كان تركيز الباحثين في علم الاجتماع، وعلماء اجتماع التنظيم على وجه التحديد وفترات طويلة من الزمن، منصبا على قضايا معينة، كالتوازن والتكامل والاتساق وغيرها، أما قضية التغيير على مستوى التنظيمات، فقد ظلت بعيدة عن اهتمامات الباحثين والعلماء، والسبب الأساسي في ذلك يكمن في الحالة النظامية المستقرة لهذه التنظيمات، لكن في السنوات الأخيرة تغير التركيز نحو قضايا وجوانب أخرى مغايرة لما كان سائداً في التنظيمات مثل: القوة والصراع والتغيير، وغيرها من الموضوعات.

ولقد كانت أفكار وتحليلات علماء اجتماع التنظيم، تبحث عن عوامل الاستقرار والتوازن داخل التنظيمات، ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبارين:

يتمثل الاعتبار الأول في ذلك التصور الذي يفترض أن التنظيم بطبيعته يحتاج إلى المزيد من الثبات، حتى يستطيع أن يحقق وظائفه وأهدافه. ويمكن تتبع مثل هذا التصور في نموذجي "فيبر وسيمون" (Weber and H. M.) إلى غاية الاتجاه الترشدي الذي تبناه "كروزيه" (M. Crozier) أو ما يسمى بنظرية التحليل الإستراتيجي.

أما الاعتبار الثاني فيعبر عن الاتجاه الذي استعان بالفرد والجماعة الصغيرة في دراسة مشكلات التنظيم، وما يتسم به هذا الاتجاه من قصور، نتيجة ابتعاده عن تحليل الأبعاد التاريخية التي نشأت في ظلها هذا الجماعات وتأثيرات البيئة المحيطة على التنظيم بشكل عام، والحقيقة أن هناك عدة أسباب وجهت علماء اجتماع التنظيم نحو تحليل التنظيمات تحليلاً سوسيولوجياً يناسب الواقع التنظيمي والظروف الاجتماعية المستجدة، يمكن تلخيصها في عنصرين رئيسيين هما:

أولاً: اتساع نشاط الحركة النقابية، من خلال الإضراب بغية تغيير الواقع التنظيمي.

ثانياً: نمو الاتجاه الراديكالي، من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي واستبداله بواقع تنظيمي جديد يستجيب لطموحات الطبقة العاملة.

2. مفهوم التغيير التنظيمي وطبيعته: التغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها. لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

ومن الصعوبة إعطاء تعريف دقيق ومحدد للتغيير، وذلك لاتساع مجالاته. فقد يشمل التغيير الإستراتيجية، الهيكلية، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير، التكنولوجيا، لكن هناك من عرفه على أنه ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، كما عرفه (D. Holt) بأنه عملية مدروسة



ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز، لذلك فالتغيير التنظيمي هو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولات المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن.

3. أهداف التغيير التنظيمي:

- إن منظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير التنظيمي من أجل مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، وباختصار فإن الأهداف الأساسية للتغيير التنظيمي يمكن حصرها كما يلي:
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.
- ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعزيز الكفاءة والفعالية.
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية.
- التوسع والانتشار.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع.

ثانياً: إدارة التغيير التنظيمي: ونحاول استعراض بعض المفاهيم والمسميات المرتبطة بدراسة إدارة التغيير التنظيمي، حيث نستهل بتحديد مفهوم إدارة التغيير التنظيمي، الذي يعد موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب، لعل منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير التنظيمي، كما أن هناك عدة أنواع من التغيير، ولكل منها مسمى مختلف، مثل: التغيير المخطط والتغيير الطارئ التغيير الاستراتيجي والتغيير غير الاستراتيجي التغيير الجذري والتغيير التدريجي.

ويستخدم مفهوم إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ، وقد وردت في الأدبيات تعريف عدة لإدارة التغيير، منها على سبيل المثال، فالنموذج عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

من هذا السياق سنتعرض إلى مفهوم إدارة التغيير التنظيمي ومراحلها، وأخيراً أساليب إدارة التغيير التنظيمي.

1. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي: يعد مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وهي ما تزال طور البناء والتبلور، حيث تدفع لنا المطابع كل يوم إضافة جديدة من خلال بحث أو كتاب في الشرق والغرب. ويأتي الاهتمام بإدارة التغيير باعتبارها أداة لتقنين



التغييرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية وأهواء شخصية.

لذلك كانت إدارة التغيير التنظيمي باعتبارها عملاً مستمراً يهدف لزيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات، وحل المشاكل الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير.

تتمثل إدارة التغيير في رد الفعل المتبع للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة، وإتباع الأساليب الملائمة لحلها، ولعل ذلك يستدعي الإجابة الواضحة على عدة تساؤلات أهمها: لماذا التغيير (Why) ؟ من يقوم بالتغيير (Who) ؟ متى يتم التغيير (When) ؟ كيف يتم التغيير (How) ؟ ما هي مجالات التغيير؟ ما هي الوسائل والأدوات التي تمكن من تأمين عملية التغيير التنظيمي ؟

فإدارة التغيير التنظيمي تقتضي القيام بالوظائف الإدارية التقليدية: التوقع والتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة، والتي تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث.

ومن هذا المنطق فإن إدارة التغيير التنظيمي هي محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه.

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي أيضاً بأنها العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير التنظيمي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة.

2. مراحل إدارة التغيير التنظيمي: تتمثل هذه المراحل في الفترات المختلفة التي تتطلبها إدارة التغيير التنظيمي وهي كما يلي :

أ. فترة الإعلام: وهي الفترة الزمنية التي بموجبها يدرك المدراء التغييرات الخارجية، من خلال جمع ومعالجة المعلومات (نظام الإعلام الإستراتيجي).

ب. فترة رد الفعل: تتمثل في الفترة التي تستغرقها إدارة المؤسسة حتى تستجيب للتغيرات، وهناك اختلاف في تعامل المؤسسات مع التغيير، فتوجد هناك الإدارة البطيئة وهناك الإدارة السريعة (التي لا تستغرق وقتاً طويلاً)، وهناك أيضاً الإدارة النائمة (ليس لها نظام للترصد واليقظة) ... الخ.

ج. فترة التصميم: تبدأ هذه الفترة عندما يقرر المدير القيام برد فعل، وتنتهي عند الانتهاء من تصميم خطة المواجهة، حيث يتم اللجوء إلى مستشارين من خارج المؤسسة لتجنب الحساسيات الداخلية أو يتم إشراك النقابة وإطارات المؤسسة في اتخاذ القرارات.

د. فترة التنفيذ: يتم في هذه الفترة تجسيد وتطبيق الإجراءات المتخذة، أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع من خلال تأثير السلطة الرسمية والشخصية الكاريزما تيه للمدراء، والمرونة الداخلية، ومختلف الحوافز.



هـ. فترة التأثير: في هذه الفترة يتم تقييم مدى التأثيرات الناتجة على تطبيق الإجراءات المتخذة في التعامل مع التغيير، بمعنى الحكم على ما تم فعله.

هذا وتتطلب إدارة التغيير قيادة لها مسؤولية نشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة، والدفع بشكل مستمر ومتواصل لتحقيقها وفي أي جهد للتغيير، يمثل (تنفيذ التغيير) مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

وتتضمن إدارة التغيير الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية، وفي إدارة جهود التغيير التنظيمي تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى إستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية، مما يتيح بجلاء أن للقيادة أيضا دور فعال وبارز في التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة، وإيجاد زخم للتغيير حتى وإن لم يتم تحديد الوضع المستقبلي للمؤسسة.

ثالثا: ماهية القيادة التحويلية: أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

فالقيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، وتسمى تلك القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

ونميز بين نوعين من القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية، فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شي ذو قيمة، وبعبارة أخرى: فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول عليه على سبيل المثال، زيادة في المكافآت، وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال.

وفي مراجعة لأدبيات القيادة والتغيير التنظيمي التي تتضمن أيضا القيادة الجاذبة والقيادة ذات الرؤية فإن أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، والإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي،



وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة.

ويمكن تقديم استبانة متعددة العناصر بُنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد هي:

- **الاجاذبية (التأثير المثالي):** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
- **الحفز الإلهامي:** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- **الاستثارة الفكرية:** وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
- **الاعتبار الفردي:** وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

رابعاً: إسهام القيادة التحويلية في إدارة التغيير: ضمن أدبيات القيادة، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير التنظيمي، حيث يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير التنظيمي، وبالتالي يمكن مناقشة وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة، وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للازمات، دور المثال الذي يقتدي به، رواية القصص والخرافات والأساطير، وكذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين، وكذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والإجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق، ومن ثم فإن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة، وبالتالي فإن بقاء أي منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة، وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير.

ومن أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا، فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيرات، تمتلك كما يطلق عليها صفات القيادة التحويلية.

ويمكن تحديد القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي



ومسألة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطي بتولي زمام الأمور القيادية، وتعود تلك كل هذه الصفات للقيادة التحويلية. ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير التنظيمي الذي يجلبه القائد التحويلي يركز على أسلوبين من التغيرات.

وهناك من ركز وبشكل أساسي على التغيير التنظيمي الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين، بالإضافة إلى أن يمكن إيجاز دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين. وهناك من ركز على بشكل أساسي على التغيرات التنظيمية واعتبرا أن التغيرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي.

وهناك من اتخذ موقفا متوازنا في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين، وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية.

1. الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة: ويمكن تحديد مجموعة من هذه الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، والتي تتضمن ما يلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير: حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المؤسسة لتبني التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي: التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المؤسسة ودعم مجموعة من الأدوات والعمليات.
- مشاركة وإدماج العاملين: جميع العاملين في المؤسسة لبناء الالتزام بعملية التغيير، التنفيذ والحفاظ على التغييرات، بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- تطوير القدرات: التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير، ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير.

2. صياغة الرؤية: تتطلب القيادة رؤية إستراتيجية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة، وقادة التغيير قادة لهم رؤية، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير التنظيمي وأثاره المحتملة، وقد تبدو أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير التنظيمي وإبراز أهميته، فمن الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة لهذا النوع من التغيير.



وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير التنظيمي، فإن على القائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وعند طرح القائد للرؤية لا بد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي.

يمكن تخيل الرؤية الفعالة وتحقيقها، ورؤيتها، فهي مرنة، ويمكن إيصالها، وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير التنظيمي الفعال، ومن إجاباتها ما يلي:

- توضيح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.

- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

3. الإستراتيجية: أوضحت أدبيات التغيير التنظيمي أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند تنفيذ التغيير التنظيمي، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة.

والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية، وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ إستراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المؤسسة.

وكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية للمؤسسة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

- العقلانية: لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.
- أصحاب المصالح: مناقشة أصحاب المصالح في المؤسسة، وماذا سيقدم لهم التغيير.
- أهداف الأداء: تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المؤسسة للتغيير.
- العمليات والبناء التنظيمي: كيف سيكون البناء التنظيمي للمؤسسة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
- أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.
- وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير التنظيمي إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، خصوصاً الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.



4. الاتصال: يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

ومن أهم أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المؤسسة للمستقبل المأمول، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المؤسسة، حيث لابد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية، ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها.

إن الفشل في تبني إستراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير، ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير؛ ولكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من توافر عناصر أساسية يمكن تحديدها فيما يلي:

- البساطة والبعد عن المصطلحات الفنية المعقدة.
- استخدام البلاغة والمثال التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال.
- تنوع الطرح والنقاش.
- التكرار.
- القدوة الحسنة وإظهار المصادقية.
- التغذية العكسية.

5. التزام وقناعة القيادة: يتوقف نجاح التغيير التنظيمي على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المؤسسة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

ويتطلب التغيير الفعال الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الأعداد وبذل الإمكانات المادية والبشرية لدعم التغيير، والتي تستدعي أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير التنظيمي.

وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير التنظيمي تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة



وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة، فقد أكدت بعض الدراسات أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير التنظيمي يرجع لمقاومة التغيير، لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

6. **التحفيز والإلهام:** يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل وفي أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، حيث أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف الجمعية باحتياجات القادة و الفتية وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أفعال إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير.

ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت القادة و الفتية الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكنًا وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين، ومما ينبغي التركيز عليه أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير التنظيمي عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين فيه، لكن ينبغي الإشارة إلى أن من الأسباب الداعية لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول، الاعتماد بشكل رئيسي على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف.

7. **تمكين العاملين:** أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين والافتراض من الرئيس إلى الرئيس، ففي فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث تتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

فالقائد المبدع يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافضة عليها، حيث أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تبذل مناخ المشاركة وتهئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.

وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على توفير السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية



الذاتية للقادة و الشباب للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للقادة و الشباب وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

الخلاصة:

من خلال ما تم تقديمه يمكن القول أن التغيير التنظيمي فعل إداري له قابلية التعديل والتسيير وفق ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه الفاعل، باعتبار أن الفعل الثقافي له دور حاسم في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة والذي يتوقف إلى حد كبير على قدرات وشخصية الفاعل القائد.

ففي قرن المعلوماتية والتكنولوجية الرقمية أصبحت القيادة معادلة ينبغي مراعاتها والاهتمام بها لأن القادة و الشباب لهم قابلية للتبعية للرئيس الذي له دور كبير في مسيرة التطورات والتغيرات على مستوى الأقسام الفرعية على حد سواء.



اساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي





اساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي

رقم الجلسة التدريبية (13)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 180 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ يتعرف المتدرب على أساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

يشرح مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعدد أساليب اعداد خطة استراتيجية

يطبق احد أساليب التخطيط الاستراتيجي عند وضع خطة لجمعية

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|----|---|----------------|
| 1 | مفهوم التخطيط الاستراتيجي | 15 |
| 2 | لماذا التخطيط الاستراتيجي | 15 |
| 3 | أساليب اعداد خطة استراتيجية | 10 |
| 4 | - أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة | 10 |
| 5 | أسلوب تحليل سوات (S W O T) | 10 |
| 6 | أسلوب تحليل مجالات العمل L.O.B.S | 10 |
| 7 | أسلوب استخدام السيناريوهات التخطيط بالسيناريو (S.U,M) | 10 |
| 8 | اسلوب التخطيط للطوارئ أو التخطيط الموقفى S.E.M | 10 |
| 9 | أسلوب التخطيط المقاس بالأداء | 10 |
| 10 | اسلوب فايفر للتخطيط P FIEFFER | 10 |
| 11 | شرح تفصيلي لاسلوب SWOT | 30 |
| 12 | مثال تطبيقي | 40 |
| | الإجمالي = | 180 |



اساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تهدف إلى الاستعداد لاتخاذ القرارات المستقبلية الصحيحة للوصول لهدف وغاية ورؤية محددة والتخطيط الاستراتيجي هام جداً للأفراد والمؤسسات خاصة والدول بشكل عام ويتكون من ثلاثة نقاط هامة جداً .

دراسة وتحليل الواقع (أين أنا الآن ؟)

تخيل وصياغة الرؤية المستقبلية (أين أريد أن أذهب ؟)

رسم خريطة للوصول إلى الرؤية (كيف سأصل إلى ما أريد ؟)

من خلال هذا العرض سنقوم بالإجابة على سؤال كيف تكتب خطة استراتيجية ؟
وسيتضمن المقال العناصر الآتية:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

لماذا التخطيط الاستراتيجي هام جداً للمؤسسة

أساليب اعداد خطة استراتيجية

أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة

أسلوب تحليل سوات (S W O T) نقاط قوة - ضعف - تهديدات - فرص)

أسلوب تحليل مجالات العمل L.O.B.S

أسلوب استخدام السيناريوهات التخطيط بالسيناريو (S.U.M)

اسلوب التخطيط للطوارئ أو التخطيط الموقفي S.E.M

أسلوب التخطيط المقاس بالأداء

اسلوب فايفر للتخطيط P FIEFFER



مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي مفهوم يعمل على وضع رؤية معينة للمستقبل البعيد وليكن 20 عام من الآن ثم تحويل هذه الرؤية إلى أهداف واضحة محددة طويلة المدى وتجزئة هذه الأهداف إلى أهداف تفصيلية وتجزئة الأهداف التفصيلية إلى برامج وإجراءات ومهام ومعرفة المتطلبات التي يحتاجها كل هدف لتحقيقه ووضع مؤشر قياس أداء ومؤشر تنفيذ خاص به وربطه بجدول زمني محدد وتوزيع هذه المهام وتنفيذها وتجميعها نصل إلى تحقيق الرؤية العامة التي تهدف المؤسسة الانتقال إليها ويتم كل هذا بطريقة محددة واقعية قابلة للتنفيذ وفي إطار تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد المخاطر والفرص ونقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمنظمة التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة لتصميم المستقبل والسعي لجعل هذا التصميم واقعي

لماذا التخطيط الاستراتيجي هام جدا للمؤسسة (الكشفية)

- بناء رؤية واضحة واقعية للمنظمة (الكشفية) تجعلها تسير في طريق مستقيم تجاه تحقيقها
- معرفة الموارد التي تستخدمها المؤسسة (الكشفية) واستغلال هذه الموارد الاستغلال الأمثل
- التكامل بين أفراد العمل فكل فرد مهمة يعمل عليها لتنفيذ جزء من صورة كلية للمؤسسة (الكشفية)
- التنظيم والتوجيه والرقابة بين الإدارة (مجلس الأداة) والعاملين (الفتيان وغير الفتيان) في المنظمة (الكشفية)
- معرفة الأولويات بناء على الاحتياجات الضرورية التي تم معرفتها بالدراسة والتحليل
- تقليل المخاطر المتوقعة وزيادة القدرة الاستعدادية للفرص لانتهازها
- التوازن بين التفكير والتخطيط والتنفيذ ومعرفة المتطلبات للعمليات التنفيذية مما يقلل مشاكل التنفيذ ويجعل العملية التنفيذية أكثر سرعة وثبات
- فتح الباب أمام العاملين لابتكار وسائل وأفكار جديدة للوصول إلى الهدف بشكل أسرع

أساليب إعداد خطة استراتيجية

أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة:

من خلال هذا الأسلوب يتم تحديد مجموعة من الأسئلة ويتم الإجابة على هذه الأسئلة والإجابات ستشمل على الخطة التي يجب السعي في تنفيذها ومن هذه الأسئلة

ما هي القيمة المضافة والمهمة التي تسعى المؤسسة في تنفيذها ؟



ما الأهداف التي تعمل المؤسسة (الكشفية) على الوصول إليها وتحقيقها ؟

ما هو واقع المؤسسة الآن – الموقف الحالي للمؤسسة (الكشفية) مقارنة بالمهمة والأهداف العامة ؟

ما نوعية البيئات التي تتعامل معها المؤسسة (الكشفية) - نوعية الشرائح (المراحل العمرية) التي تخاطبها وتستهدفها؟

نوعية البيئات (الثقافية والاجتماعية) المستقبلية المتوقع التعامل معها قريباً سواء عن عمد أو اضطراري؟

ما العقبات التي تعيق تحقيق الأهداف بشكل أسرع وبدرجة أكبر؟ وما الذي يمكن فعله للوصول إلى تحقيق الرؤية بشكلها الأمثل المرجو؟

1. أسلوب تحليل سوات (S W O T نقاط قوة – ضعف – تهديدات – فرص)

يعتمد هذا الأسلوب بشكل مباشر على الدراسة والتحليل للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة (الكشفية) وتحديد النقاط الظاهرة في كل جانب من جوانب المؤسسة (الكشفية) في الجهات الأربعة نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص المتوقعة – المخاطر أو التهديدات المتوقعة. وبعد تحديد الجوانب يتم تحويلها إلى أهداف ووضع وسائل ومتطلبات وجدول زمني وتوزيع المهام لتنفيذ هذه الأهداف ويتم وضع الأهداف بإستراتيجيات مختلفة وسيتم شرح نموذج سوات للتخطيط بشكل أكثر تفصيلاً لاحقاً .

بناء الخطط باستخدام النموذج الرباعي سوات S W O T

كيفية تحويل تحليل سوات إلى خطة إستراتيجية متكاملة ؟

2. أسلوب تحليل مجالات العمل L.O.B.S

أولاً يجب التفرقة بين التخصص والمجال

المجال : هو الهيكل العام مثل المجال الصحي أم التخصص : مثل مراكز التجميل .

المجال : يكون عام يحتوي على أكثر من تخصص مختلف ، ولكن التخصص سيكون أكثر تركيزاً على نقطة معينة ويكون المفهوم الحديث (نيتش) وهو التخصص من داخل التخصص في مثالنا السابق المجال هو الطبي الذي يحتوي على تخصصات مختلفة مثل مراكز التجميل – طب الأطفال – الجراحة – طب العيون – طب الأسنان ... هكذا النيتش يكون مراكز التجميل المتخصصة للأطفال . ويعتمد هذا الأسلوب في التخطيط على تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة (الكشفية) في المجالات والميادين المختلفة . ووضع خطة للحفاظ على مجال معين والتخصص فيها وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة (الكشفية) في هذا المجال والحصول على حصة سوقية أكبر ودراسة الميادين الأخرى التي من الممكن أن تنتقل إليها مستقبلاً .



3. أسلوب استخدام السيناريوهات (التخطيط بالسيناريو S.U.M)

التخطيط بالسيناريو من أهم الأساليب التي لا غنى عنها حتى لو قمت باستخدام نموذج آخر ويعتمد هذا النموذج أو الأسلوب على تكثير الاحتمالات .

المستقبل هو من الغيبيات التي لا يعلمها إلا الله وقدرة الإنسان على التنبؤ بها تكون عاجزة ومحدودة ولهذا يعتمد نموذج التخطيط بالسيناريو على محاولة توقع سيناريوهات مختلفة ممكن أن تحدث مستقبلا بناء على مقدمات ومعلومات موجودة حاليا فلكل فعل ردة فعل ولكل خطوة نتيجة وبعدها يتم وضع خطة لكل السيناريوهات حتى يكون بديل إذا حدث أي خلل في الخطة الرئيسية تكون البدائل جاهزة للتنفيذ ويتم وضع هذه السيناريوهات بناء على التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة وفهم القوي المؤثرة في السوق (الشرائح العمرية المستهدفة) من القوي السياسية والاقتصادية والبيئية (الهيئات الشبابية الأخرى) ولكن ما يجعل التخطيط بالسيناريو أمرا صعب هو كثرة الاحتمالات وخاصة إن كل احتمال مبني على توقعات ليست وقائع ولكل احتمال خطة خاصة به فكلما زاد عدد الاحتمالات فهو أمر جيد وسيئ في نفس الوقت . جيد في تكثير البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة مستقبلا وإن المنظمة جاهزة مسبقا بالمحاكاة للسيناريو المتوقع مستقبلا . سيئ في كثرة الأفكار وكثرة الخطط وزيادة التخوفات والمخاطر والفرص والتشتت بين كل هذا وعدم التركيز واستهلاك وقت وتكلفة كبيرة في الأبحاث .

ولهذا يجب التوازن وتحديد عدد معين من السيناريوهات يتم العمل عليها بناء على الفرضيات الواقعة والدراسة لقوي السوق والمنافسين والشريحة المستهدفة والقوي المؤثرة على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة (الكشفية) ولكي يحقق التخطيط بالسيناريو الهدف المرجو منه يجب وضع في الاعتبار التخطيط للطوارئ .

4. أسلوب التخطيط للطوارئ أو التخطيط الموقفي : S.E.M

يعتمد هذا النوع من التخطيط على الوقت التنفيذي للخطة ستظهر مجموعة من العقبات والمشاكل التي لم تكن ظاهره أثناء التنفيذ فالتخطيط للطوارئ يضع بدائل لهذه العقبات حتى لا تؤثر على مسار المؤسسة تجاه تحقيق الغاية المرجاة ويعتبر جزء من التخطيط بالسيناريو التخطيط للمخاطر والاستعداد لها ووضع خطة للطوارئ في حالة حدوث خطأ غير متوقع .

5. أسلوب التخطيط المقاس بالأداء:

يتم استخدام هذا الأسلوب مع المؤسسات (الغير كشفية) كثيرة التغيير في السوق (تنمية العضوية في الكشفية) بشكل سريع مثل سوق الأسهم والبورصات التي تتغير البيانات فيها في ثواني معدودة .
ويختلف هذا الأسلوب عن باقي أساليب التخطيط بأنه يتم قياس أداء المؤسسة اعتمادا على الأداء الكلي للسوق فيكون الهدف مثال :

أفضل من الأداء السوقي بنسبة 10% (نمو العضوية بالكشفية بنسبة 10% أعلى من الهيئات الشبابية الأخرى)



6. أسلوب فايفر للتخطيط : P FIEFFER

أسلوب فايفر هو نموذج شامل بعض الأساليب التي تم تحديدها مسبقا ويقسم التخطيط إلى مراحل منها

مرحلة الإعداد للخطة : التخطيط للتخطيط يتم تجهيز بعض البيانات المهمة للبدء في عملية التخطيط مثل فريق التخطيط - مدة الخطة ومدة كتابة الخطة - وتكلفة كتابة الخطة - ونموذج التخطيط الأفضل للعمل عليه

مرحلة القيام باستعراض القيم وتحديد الرؤية والرسالة .

مرحلة تحديد مجالات العمل للمنظمة و الوحدات التي من الممكن أن تستقل مستقبلا .

مرحلة دراسة الواقع وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد الموارد .

مرحلة تحليل الفجوات بين الواقع والرؤية المستقبلية .

مرحلة التنفيذ وبدء كتابة الخطط التشغيلية قصيرة المدى التي تتكون من (أهداف - وسائل - سياسات - إجراءات)

مرحلة وضع مؤشرات الأداء والقياس للخطة ككل وللأهداف وللخطط التشغيلية .

توزيع المهام والبدء في شرح الخطة وشرح المهام الخاصة بكل قسم ومهام فريق العمل .

ويمكن بعد الانتهاء من كتابة الخطة يتم استخدام التخطيط بالسيناريو لوضع احتمالات وبدائل إذا حدث شيء غير متوقع أثناء تنفيذ مسار الخطة .

ويعتبر التخطيط بأسلوب فايفر من أفضل الأساليب في التخطيط الاستراتيجي وأسلوب SWOT من أفضل النماذج في دراسة وتحليل الواقع للمؤسسات وفي التخطيط التشغيلي

تحليل سوات: (S W O T)

اختلف الباحثين فيمن هو أول من استخدم تحليل سوات فقال البعض :

في عام 1960 قام البرت همفري (رجل اعمال واستشاري معروف في عالم الإدارة) وكان ما زال في هذا الوقت طالب في معهد ستانفورد قام مع مجموعة من زملاءه ببحث عن أسباب فشل التخطيط المشترك ومن خلال هذا البحث ظهر تحليل سوات وتم تطويرها فيما بعد في بريطانيا لتصل إلى الصورة الخاصة بها اليوم

وقال البعض الآخر:





إن تحليل سوات قبل هذا الوقت بكثير وإنه يرجع إلي ما قبل الميلاد وأول من تكلم عنه الإمبراطور الصيني سون تزو صاحب كتاب فن الحرب وكانت تسمى بالتحليل الرباعي
ما هو تحليل سوات ؟!

سوات (S W O T) تحليل سوات يتكون من أربعة احرف اختصار لأربعة كلمات وهي :

Strengths (نقاط القوة)

Weaknesses (نقاط الضعف)

Opportunities (الفرص والمجاولات)

Threats (التهديدات والمخاطر)

والهدف من إجراءه هو تحليل عناصر المؤسسة (الكشفية) بصورة واقعية وفعالة ومعرفة الموارد التي تمتلكها المؤسسة (الكشفية)

كما يظهر من المعاني الخاصة بالاسم ينقسم تحليل سوات الي شكل رباعي الأجزاء ويتكون من أربعة عناصر رئيسية وهذه العناصر منها ما هو:

عوامل داخلية : اي تستطيع المؤسسة التحكم بها وهي (نقاط القوة – نقاط الضعف) .

وعوامل خارجية : لا تستطيع المؤسسة التحكم بها وهي (الفرص – المخاطر) .

وسنشرح كل واحدة بالتفصيل وكيفية استخدامها

أولا العوامل الداخلية:

نقاط القوة:

أو عناصر القوة وهي النقاط التي تمتلكها المؤسسة (الكشفية) والتي تميز هذه المؤسسة عن المؤسسات الأخرى.

وتنقسم نقاط القوة إلي (نقاط قوة داخلية – نقاط قوة خارجية)

نقاط قوة داخلية : هي النقاط داخل المؤسسة نفسها مثل :

إمتلاك مدير ناجح (قيادة فعالة) .

إمتلاك موارد (بشرية و مادية) ضخمة في المؤسسة (الكشفية) .

نقاط قوة خارجية :

1- التعامل مع الجهات الحكومية (الجهات الإدارية المشرفة على الحركة الكشفية)



2- مكانة المؤسسة (الكشفية) في السوق (العمل مع الفتيّة والشباب)

نقاط الضعف :

وهي النقاط التي لا بد للمؤسسة أن تمتلكها ولكن لا تمتلكها في الوقت الحالي أو تمتلكها ولكنها ليست مكتملة وتنقسم أيضا إلى:

نقاط ضعف داخلية:

1- عدم توافر عنصر الإبداع في المؤسسة (الكشفية) (برامج متجددة ومبتكرة جاذبة للشباب) .

2- عند توافر قسم خاص بالتسويق (لجان تنمية العضوية والاعلام بالفروع والمركزيات) .

نقاط ضعف خارجية:

1- عدم وجود اسم تسويقي للشركة (الكشفية)

2- عدو توافر وكلاء للمؤسسة (الكشفية) في المناطق البعيدة (المفوضيات في القرى والمراكز البعيدة عن المقر)

وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن التقسيم إلى نقاط قوة ونقاط ضعف مباشرة بدون التقسيم إلى داخلية وخارجية

ثانيا العوامل الخارجية:

الفرص :

هي الفرص الغير موجودة الآن ولكن من الممكن أن يتم إيجادها مستقبليا

مثل لو لدينا مؤسسة (غير كشفية) تقدم خدمات (شبابية او اجتماعية او تربوية) من الممكن أن يكون لديها (الكشفية) فرصة مستقبلية في الشراكة معها .

أما عن الفرص الموجودة حاليا سيتم ادراجها تحت عناصر نقاط القوة في المؤسسة (الكشفية)

التحديات :

هي المخاطر الخارجية التي ممكن ان تهدد المؤسسة (الكشفية) مستقبليا

مثل ظهور منافس جديد في السوق (العمل الشبابي)

حركة تقلب في السوق ستؤدي إلى رفع اسعار الخامات (تكلفة الأنشطة الكشفية)



كيفية تحويل تحليل سوات إلي خطة كاملة للمؤسسة وسنذكر العناصر التالية :

—كيف يتم تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص لتحليل سوات (SWOT)

—ماذا بعد تحديد عناصر كل جانب من الجوانب

—نقاط هامة في تحليل سوات

كيف يتم تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص في المؤسسة:

يتم تحديد تلك النقاط عن طريق جلسات العصف الذهني

وتتم عن طريق عمل إجتماع خاص للعاملين في المؤسسة (الكشفية) وشرح لهم استراتيجية تحليل سوات (S W O T)

ومما تتكون . وبعد معرفة النموذج يتم عمل جلسة عصف ذهني للعاملين وفي نقاط سريعة تتم عملية العصف أولا بتوجيه السؤال الصحيح المباشر أو الغير مباشر مثل في الجانب الخاص

نقاط القوة

1- ما هي الأشياء التي نمتلكها ولا يمتلكها أحدا من المنافسين ؟

2- ما هي المميزات التي تؤدي إلي استقرار ونمو المؤسسة (الكشفية) في السوق (نمو العضوية)؟

في نقاط الضعف

1- ما النقاط السلبية التي نمتلكها وتؤخر عملية النمو والتطور ؟

2- ما الأشياء الرئيسية التي يجب ان تكون في المؤسسة (غير الكشفية) وغير موجودة لدينا ؟

3- ما العوائق التي تمنع هذه المؤسسة (الكشفية) من أن تصبح رقم واحد في السوق المحلي (النشاط الشبابي)؟

في الجانب الخاص بالفرص

1- ما الشراكات المرجح التعاقد معها مستقبليا؟

2- ما الوسائل التي من الممكن ان تؤدي إلي زيادة الربح والمبيعات (العضوية) مستقبليا؟

3- ما الأماكن التي ممكن إن ننشأ فيها فروع للمؤسسة (مفوضيات وفروع كشفية) مستقبليا؟

في الجانب الخاص بالتهديدات

1- ما المخاطر التي ممكن ان تؤدي إلي تأخر الشركة مستقبليا ؟

2- من المنافسين الذين يشكلون خطر مستقبلي علي المؤسسة ؟



3- كيف ممكن أن تؤثر حالة الاقتصاد علي الشركة مستقبليا ؟

هذه بعض الأمثلة للأسئلة التي من الممكن أن يتم سؤالها خلال عملية العصف الذهني

والأن يأتي دور الأجابات ويجب علي مدير الاجتماع أن لا يقلل من إجابة شخص حتي لو كانت الإجابة الأولى

ضعيفة فالتحفيز والصبر وعدم تشتيت المعلومات سيأتي بما لن تتوقع . ودائما تجد في الأنهار ما لا تجده في البحار والمحيطات . ومن الضروري جدا اثناء عملية العصف الذهني أن لا يسمح المسئول عن الجلسة بالخروج من عملية العصف بأي موضوع جانبي . وبعد توجيه الأسئلة الصحيحة بناء علي الإجابات الخاصة بها يتم تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص داخل المؤسسة . بعد عملية العصف سيظهر عدد كبير جدا من الإجابات في كل جانب من جوانب تحليل سوات من الممكن ان تصل هذه الإجابات إلي العشرات فهل يتم كتابتها كلها ؟!

يتم تنقية هذه الإجابات ويمكن استخدام التصويت او المناقشة واختيار في كل جانب من ثلاث اجابات كحد ادني الي عشرة إجابات بناء علي الأولويات وعلي الأكثر تواجدا علي ارض الواقع .

فماذا بعد تحديد العناصر الخاصة بكل جانب من الجوانب الأربعة؟

هنا يأتي وقت كتابة الخطة الإستراتيجية فكل ما سبق هو عملية التجهيز للخطة الإستراتيجية بتحليل عناصر

المؤسسة (الجمعية) للإجابة علي سؤال أين نحن الآن ؟

وتبدأ كتابة الخطة بتحويل تلك العناصر التي تم كتابتها إلي أهداف للمؤسسة ورؤية عامة مستقبلية للمؤسسة كيف

كيف هذا ؟

يتم هذا عن طريق اربع قواعد سريعة

- 1- العناصر الخاصة بجانب نقاط القوة يتم تحويله إلي هدف الحفاظ عليها وتطويرها.
- 2- العناصر الخاصة بنقاط الضعف يكون الهدف الخاص بها هو معالجتها وتحويلها لنقاط قوة.
- 3- العناصر الخاصة بالفرص يكون الهدف الخاص بها كيفية الاستعداد واستغلال هذه الفرص.
- 4- العناصر الخاصة بالتهديدات يكون الهدف الخاص بها كيفية وضع برنامج وقائي للحماية من هذه المخاطر.

مثال للتوضيح:

أكتشفت المؤسسة (الجمعية) (أ) إن لديها في نقاط القوة ثلاثة عناصر وهي :

- 1- مدير ناجح وكفاء للمؤسسة (الجمعية) .
- 2- مكان مميز من جهة الشكل و يسهل الوصول إليه .



3- رقم واحد في السوق (العمل الشبابي) في المنتج الخاص بها .

فيكون الهدف هو الحفاظ علي هذه العناصر وتطويرها وهذا عن طريق تحويل تلك النقاط إلي ثلاثة اهداف وهي :

1 - الحفاظ علي المدير الناجح والكفاء (القائد) ووضع خطة خاصة لجعله أكثر قوة وكفاءة .

2- الحفاظ علي الشكل الخاص بالمكان وتطويره دائما وتسهيل الوصول إليه .

3- وضع خطة خاصة للحفاظ علي المكانة الأولى في السوق والحفاظ علي الريادة (جذب الفتية و الشباب) .

هذا بالنسبة إلي العناصر الخاصة ب نقاط القوة

نقاط الضعف يكون الهدف الخاص بها هو علاج تلك النقاط وتحويلها لنقاط قوة تركز عليها المؤسسة فيما بعد فإن كانت من نقاط الضعف علي سبيل المثال :

- ضعف الموارد المالية

يتم تحويل تلك النقطة إلي هدف وهو :

- الحصول علي ممولين أو شركاء للمؤسسة (الكشفية) أو وضع خطة خاصة للحصول علي موارد أعلي

الفرص : يكون الإستعداد للفرصة والحصول عليها هدف

فلو كانت أحد العناصر في جانب الفرص هي

- التعاقد مع مؤسسة كبيرة (شركات)

فيتم تحويل تلك الفرصة إلي هدف بالإجابة علي سؤال

- ما الإمكانيات التي نحتاجها للتعاقد مع هذا المؤسسة وماذا نمتلك منها الآن ؟

ويتم وضع خطة للحصول علي هذه الإمكانيات للإستعداد الدائم لهذا الفرصة .

التحديات : يتم وضع خطة وقائية لعدم التعرض لهذا التهديد وتلاشي الخطر قبل حدوثه فالوقاية من التهديدات هدف

مثال عنصر من العناصر في جانب التهديدات والمخاطر

- ظهور منافس قوي في السوق (جذب الفتية و الشباب) الفترة القادمة

يكون الهدف

- كيفية الحصول علي مميزات لا يمتلكها هذا المنافس ولا يستطيع أن يقوم بالمنافسة معنا فيها



وبهذه المرحلة نكون قد حددنا الأهداف الخاصة بالمؤسسة (الجمعية) للعمل عليها مستقبليا

ويأتي السؤال الأخير في كتابة الخطة كيف سنصل إلي هذه الأهداف ؟

ويتم تحديد لكل هدف خطة خاصة به وللوسائل التي سيتم استخدامها للوصول إلي هذا الهدف وتحويل تلك الخطة إلي

مهام قصيرة المدى وتوزيع هذه المهام علي العاملين في المؤسسة كلا حسب الدور الخاص به . وبهذا أصبح لدينا رؤية كاملة عن وضع المؤسسة (الجمعية) حاليا ورؤية كاملة للوضع التي نريد ان تكون عليه المؤسسة (الجمعية) مستقبليا وكيفية الوصول وتحقيق تلك الرؤية . وبهذا ستكون نكون قد اجبنا علي الأسئلة الأربع التي تم سردهم في أول الموضوع

– أين نحن الآن؟

– أين نريد ان تكون مؤسستنا (جمعيتنا) غدا ؟

– كيفية الوصول وتنفيذ هذا ؟

– معرفة الفجوات التي بين الوضع الحالي والرؤية المستقبلية.

ونختتم بتوضيح بعض النقاط الهامة في تحليل سوات (SWOT)

لن يفيد تحليل سوات :

تحليل سوات يفيد بشكل أكبر في التخطيط التشغيلي (الخطط أقل من سنة) لأنه يهتم بالتفاصيل جدا وبالواقع الحالي

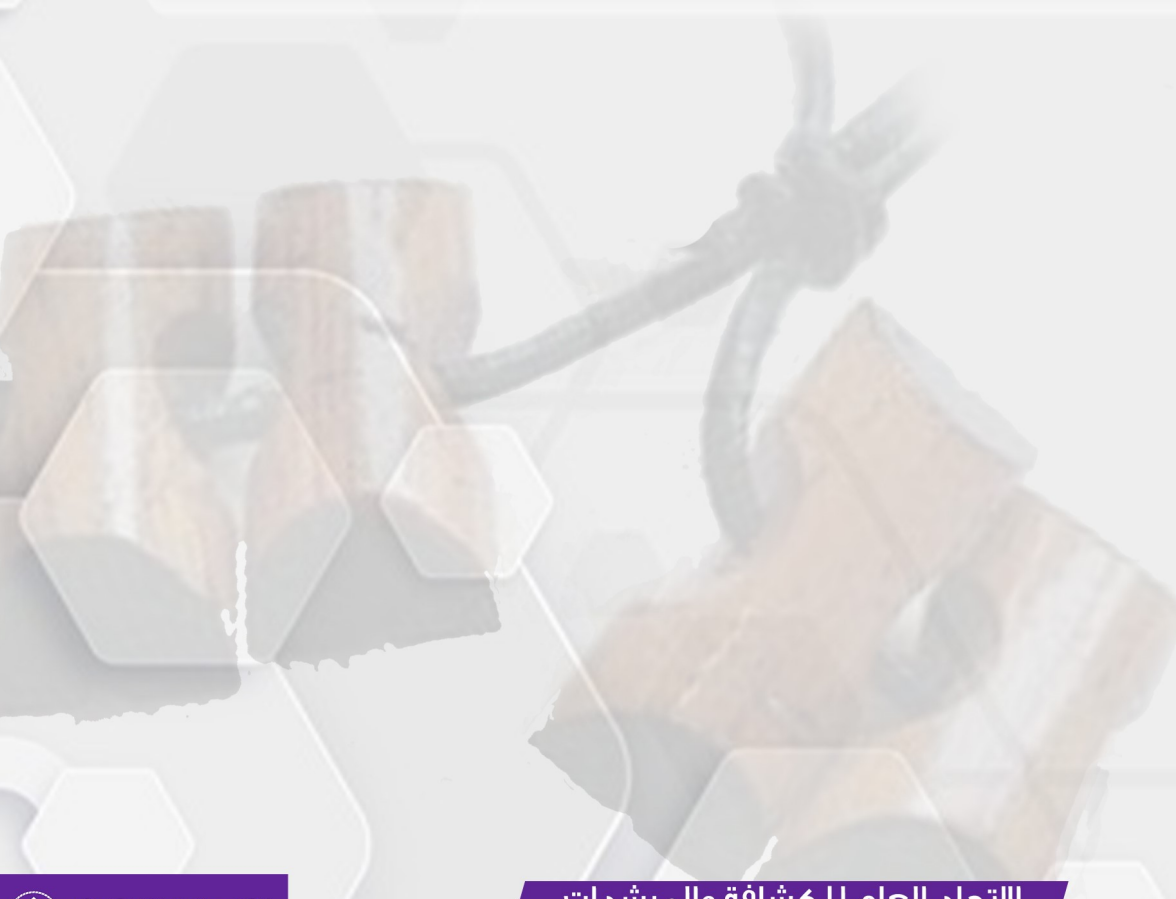
ويسهل توقع مخاطر وفرص المستقبل القريب . ولكنه في التخطيط الإستراتيجي (الخطط أكثر من ثلاث سنوات) تكون نتيجته اضعف ولكن مازالت مؤسسات كبيرة تستخدمه وتعتمد عليه بشكل كلي لسهولة ومرونة النموذج وفي بقية النماذج الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي يتم استخدامه لتحليل وضع المؤسسة حاليا ولهذا فهو لا غني عنه .

- تحليل سوات يمكن ان يتم الاستفادة منه علي مستوي الأفراد والمؤسسات الصغيرة والكبيرة فتحليل سوات يتمتع بمرونة عالية تمكنه من التعامل مع الخطط الشخصية للأفراد وخطط البيزنس للمؤسسات والشركات .

ونؤكد أخيرا إن تحليل سوات من أهم الأدوات في العملية التخطيطية التي يجب ان يستخدم سواء كنت تعمل علي استراتيجية سوات أو استخدمت أحد الإستراتيجيات الأخرى . ويتميز بسهولة الاستخدام ومرونة تغيير التفاصيل ويكون ممتاز جدا في الخطط الشخصية والخطط قصيرة المدى الخطط التشغيلية للمؤسسات .



مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار





مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

رقم الجلسة التدريبية (14)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 120 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ يتعرف المتدرب علي مهارات حل المشكلات و اتخاذ القرار .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

يشرح مفهوم حل المشكلات ومفهوم عملية اتخاذ القرار.

يعدد مراحل عملية اتخاذ القرار وأهميتها.

يُعرف تطوير مهارة اتخاذ القرار

يتقن مهارة حل المشكلات بطرق إبداعية

يعدد خطوات حل المشكلات بطرق إبداعية

يذكر الاستراتيجيات المتبعة في حل المشكلات

يشرح استراتيجية قبعات التفكير الست

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|---|--------------------------------------|----------------|
| 1 | مفهوم حل المشكلات | 10 |
| 2 | مفهوم عملية اتخاذ القرار | 10 |
| 3 | مراحل عملية اتخاذ القرار | 15 |
| 4 | أهمية عملية اتخاذ القرار | 15 |
| 5 | تطوير مهارة اتخاذ القرار | 10 |
| 6 | مهارة حل المشكلات بطرق إبداعية | 10 |
| 7 | خطوات حل المشكلات بطرق إبداعية | 15 |
| 8 | الاستراتيجيات المتبعة في حل المشكلات | 20 |
| 9 | استراتيجية قبعات التفكير الست | 15 |
| | الإجمالي = | 120 |



مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

تعريف حل المشكلات واتخاذ القرارات

تعتبر حل المشكلات من المهارات الأساسية، التي تُعنى بدراسة تفاصيل المشكلة، والصعوبات المرافقة لها، بهدف معرفة حلها، مع القدرة على تنفيذه ومتابعته، لضمان عدم تكرار حدوث المشكلة.

يعتبر اتخاذ القرارات عملية فكرية منهجية ومنظمة، تتطلب القدرة على جمع الخيارات المتاحة، وموازنة أضرارها ومنافعها، بالإضافة لمقارنتها مع البدائل الأخرى، والتنبؤ بنتائجها ومآلات تنفيذها، حتى يتمكن الشخص من اتخاذ قراره على أساس منطقي موثوق ومُحكم.

خطوات ومبادئ حل المشكلات واتخاذ القرارات إن إتقان المهارات يتطلب معرفة مبادئها وممارسة خطواتها، إذ لا يمكن حل المشكلات كلها بذات النمط والأدوات، وكذلك القرارات الصائبة، ومن أهم تلك المبادئ والخطوات ما يأتي:

تحديد المشكلة بمعرفة وصفها، وأسبابها، وظروف حدوثها الزمانية والمكانية، والأشخاص المعنيين بحدوثها وحلّها، فالفهم الصحيح يزيد من إمكانية حلها، إذ يمكن اعتبار كل مشكلة فرصة لبداية جديدة. اختيار طريقة حل المشكلة، بمنهجية واقعية قليلة المخاطر، وقابلة للتطبيق الفوري، والتي تضمن عدم تكرار المشكلة مجدداً. وضع خطة لتنفيذ القرار المتخذ بشأن حل المشكلة، بتوضيح السياسات والإجراءات الجديدة، والفترة الزمنية المطلوبة للتطبيق، وماهي النتائج المتوقعة، ومن المسؤول عن متابعتها. بعد البدء بالتنفيذ تتطلب الخطة عملية مراقبة وتتبع لخط سير العمل، لتفادي أي خلل، وبعدها يتم التأكد من نجاح تنفيذ الحل وواقعية النتائج نظرياً وعملياً. أما آلية اتخاذ القرارات، فهي تتلخص بتحديد المشكلة أو التحدي في الموقف الحاصل، والمباشرة بجمع الحلول والخيارات الممكنة، ثم تقييم الأضرار والمنافع لكل خيار محتمل، واعتماد الخيار الأنسب وتنفيذه، وأخيراً تقييم أثر القرار وتبعات تنفيذه، ليتم تصحيح المسار إن تطلّب الأمر.

أهمية اكتساب مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات تكمن أهمية هذه المهارات بدوام الحاجة لها، في عمليات مستمرة، ولا بد أنها تنمّي معها عدداً من المهارات الأخرى، كمهارة النقد البناء، التي تساهم في البحث بتفاصيل المشكلة وأبعادها المختلفة، وكذلك اتخاذ القرارات، فهي مهارة مثيرة في النتائج المستقبلية والقرارات المتخذة الآن، وستساهم حتماً في تحقيق النجاح أو الفشل في المستقبل، كما يركز القرار الجيد على الحقائق وليس على التخمينات، وهذا يزيد من أهميته ومنطقيته، إن هذه المهارات تتطلب النزاهة، والحيادية، والتحلي بالمسؤولية الذاتية، والمهارات القيادية العامة، بذلك تتضاعف أهمية هذه المهارات لترابطها وضرورة الحاجة لها يوميا، على مستوى الفرد والأسرة وبيئة العمل والمجتمع.



مفهوم عملية اتخاذ القرار

تُصنّف عملية اتخاذ القرار ضمن استراتيجيات التفكير، إلى جانب مهارة حل المشكلات التي تعبّر بصورة عامة عن آلية اتخاذ القرار واستراتيجياته، وتتطلب عملية اتخاذ القرار بصورة عامة استخدام مهارات التفكير العليا مثل التحليل، والاستقراء، والتقييم، والاستنباط، وتُصنّف مهارة اتخاذ القرار كإحدى عمليات التفكير المركبة، إلى جانب مهارات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد، وتعتبر عملية اتخاذ القرار من أكثر المهارات أهمية في حياة الفرد، فالإنسان يتعرض للكثير من المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ القرار السليم بالاختيار المناسب، وعليه فمن الممكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية الاختيار الأفضل والمناسب من بين البدائل والخيارات المتاحة أمام الفرد لحل مشكلة معينة، أو الخروج من مأزق معين، أو تحديد هدف معين، أي اعتماد الأمر الأفضل والأمثل لتحقيق النتائج السليمة البعيدة قدر الإمكان عن أي أضرار يتوجب معالجتها في وقت لاحق.

مراحل عملية اتخاذ القرار

تسير عملية اتخاذ القرار في تدرج واضح وسلس، حيث قسمت هذه العملية إلى خمس مراحل، لكل مرحلة عدد من الإجراءات والخطوات التي يجب اتباعها ليصل الفرد إلى القرار الصائب الذي يعود عليه بالعواقب السليمة والنتائج الجيدة، وسيتم ذكر المراحل على النحو الآتي: تحديد المشكلة وتشخيصها تعدّ هذه المرحلة من أهم المراحل التي يجب على الفرد توخي الدقة والإتقان في أدائها، فتحديد المشكلة وتشخيصها مرحلة حساسة تترتب عليها حيثيات سير جميع المراحل القادمة، فالخطأ في هذه المرحلة يؤدي إلى الفشل في جميع الخطوات التي تتبعها مهما كان مستوى الدقة في الاختيار، وتظهر المشكلة من الاختلاف بين الوضع الحالي والوضع الذي من المفترض الوصول إليه، ويجب تحديد موضع الخلل الواقع بشكل دقيق وواضح ومدى ارتباطه بالجوانب الأخرى للوضع الراهن، وتختلف المشكلات باختلاف طبيعتها فقد تكون مشاكل طارئة، أو مشاكل روتينية.

جمع البيانات والمعلومات والبدائل

يعتمد القرار الصائب على الحصول على أكبر كم ممكن من المعطيات والبيانات تجاه الحل المقترح، فبعد التأكد من وجود المشكلة وتحديد بدقتها تبدأ عملية اختيار البدائل، وجمع المعلومات اللازمة والمتوفرة عن معظم الخيارات والحلول المقترحة، ودراسة مزاياها وعيوبها والنتائج المترتبة عند اختيار أحدها، وتختلف طبيعة الحلول والبدائل تبعاً لاختلاف المشكلة أو الزمن التي ظهرت فيه، وقد تكون المعلومات أولية تُجمع بالتواصل المباشر أو الزيارات الميدانية، وقد تكون المعلومات كمية ونوعية تحوي الأرقام والإحصاءات، وقد تكون على شكل الآراء والحقائق والخبرات التي يقدمها أصحاب الخبرة والمستشارون ووجهات نظرهم تجاه مشكلة أو وضع معين، ويكون كل ذلك للوصول إلى الحل المناسب للمشكلة واتخاذ القرار الصائب.



التقييم العلمي للبدائل واختيار أفضلها

عند جمع المعلومات عن الحلول المناسبة وطرح الأفكار والخبرات السابقة عنها، واستشارة أهل الخبرة في المجال الخاص بها يُصبح الفرد ملماً بجميع السلبيات والإيجابيات ونقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بكل بديل، ويجب أن يستقر الاختيار بين بديلين على الأقل، ويتم تفضيل أحدهما عن الآخر تبعاً لمفاضلة يجري من خلالها تقييم مميزات وإضافات كل بديل، ولا تُهمل في هذه الحالة مقارنة العيوب، الأمر الذي سينتج عنه قرار منطقي بمزايا أكثر وعيوب أقل، بناءً على القياس والتنبؤ لآثار كل بديل.

اختيار البديل المناسب

بعد عملية جمع المعلومات وتحديد الحلول وطرح الخيارات ودراسة النتائج الإيجابية والسلبية التي ستترتب عليها، بالإضافة إلى التأكد من أن البديل المتاح يُلبّي كافة متطلبات حل المشكلة بفائدة أكثر وضرر أقل، يصبح الاختيار النهائي والسليم لواحد من البدائل المناسبة مطلباً مهماً في عملية اتخاذ القرار، فبعد اكتمال الصورة النهائية للحلول يأتي دور الفرد في الاختيار، ثم التهيئة لعملية التنفيذ.



تنفيذ القرار ومتابعته بعد عملية اختيار البديل المناسب تأتي عملية التنفيذ، وتتبعها بداية ظهور الآثار النتائج المترتبة عليها سلبية كانت أم إيجابية، وبروز نقاط القوة والضعف، وبدء عملية تقييم النتائج المترتبة، ومدى كفاءتها في تلبية المتطلبات التي وُضعت لأجلها، وفي حال عدم تحقق النتائج المرجوة من القرار يجب إعادة هيكلة قرارات بديلة وتصحيحية؛ لسد الثغرات الحاصلة، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة من جديد.

أهمية عملية اتخاذ القرار

تكمن أهمية عملية اتخاذ القرار بارتباطها الشديد بالحياة اليومية والمواقف التي يتعرض لها الفرد في حياته على جميع الأصعدة وفي شتى المجالات، فتترافق عملية اتخاذ القرار في حياة الإنسان مع ظهور الكثير من المواقف والمشكلات التي يجب حلها واتخاذ الإجراءات المناسبة تجاهها، وقد تكون قرارات مصيرية تتحدد بها مسيرة حياة الفرد ومستقبله بالنجاح أو الفشل، أو تكون قرارات روتينية عادية، وتتم بالاختيار السليم باستخدام التفكير المنطقي، ودراسة كافة المتغيرات المتاحة والنتائج المترتبة على هذا القرار.



تطوير مهارة اتخاذ القرار

تتطور مهارة اتخاذ القرار بالتدريب المستمر والدراسة والتجريب واكتساب الخبرة من التجارب السابقة، والآتي إرشادات قد تحسّن من قدرة الفرد في عملية اتخاذ القرار:

مراجعة وتحديد المشكلة بدقة وحذر قبل طرح البدائل .

مراعاة الحقائق العلمية والابتعاد عن التشبث برأي معين والتحيز له، والتحلي بالمرونة والملاسة .

أن تكون عملية طرح البدائل وعرضها بطريقة موضوعية وحيادية، هدفها حل المشكلة الحاصلة .

مراعاة الراحة البدنية والجسدية والنفسية، فلا يجوز أن يتخذ الفرد قراراً معيناً وهو في حالة من الإرهاق أو التعب النفسي .

الابتعاد عن الاستهانة أو التضخيم تجاه بعض المعلومات . تجنب القيام ببعض الإجراءات غير معروفة النتائج .

مهارة حل المشكلات بطرق إبداعية

تعريف مهارة حلّ المشكلات

تواجه الفرد عدّة مُشكلات في مختلف مراحل الحياة، وهي تتفاوت في حجمها، وأهميتها، وأولويتها، بالإضافة إلى طرق إدراكها، وأساليب السعي إلى حلّها، ففي الوقت الذي تتكرّر فيه المشكلة ذاتها، فإنّه قد يتوجّب حلّها بطرق مختلفة، تبعاً للسياق، وفي كثير من الأحيان يقع الإنسان تحت ضغط العجلة لحلّ مشكلة ما، ممّا قد يفقده فرصة فهم تفاصيل المشكلة، وتأمّل أفضل حلّ لها. تتزايد أهمية إتقان مهارة حلّ المشكلات مع تزايد واجبات، ومسؤوليات الإنسان، ففي القطاع الوظيفي لا يمكن الاستغناء عن مهارة حلّ المشكلات، وكونها مهارة أمر يترك الباب مفتوحاً أمام



كلّ من يرغب في اكتسابها، وتفعيلها على المستوى الشخصي، والأسري، والوظيفي، حيث إنّها من المهارات التي تُفضّل الإشارة إليها في السيرة الذاتية، وحتى أثناء المقابلة الشخصية، فأرباب العمل عادة ما يبحثون عمّن يُعبّر عن مهاراته، ونقاط قوّته، ويثبت قدراته، وجاهزيّته، لتقديم الحلول، والمبادرة، والتعاون أكثر ممّن يبتكر المشكلات، ويبني العوائق، ويُرآكم الصعوبات أمام سير العمل، والإنجاز.



خطوات حلّ المشكلات بطرق إبداعية

تتغير وجهة النظر نحو المشاكل التي تعترض طريق الفرد على المستوى الشخصي، وعلى مستويات الدراسة، والعمل، والأسرة، عندما يتم الاعتقاد بأنّ هناك فرصة تكمن في داخل كلّ مشكلة، حيث إنّ المشاكل لم تكن إلّا لحلّ، علماً بأنّ من الخطوات التي تساعد على حلّ المشاكل، خاصّة في مجال العمل، ما يلي:

تحديد المشكلة وتحليلها أشار أحد المستشارين في مجال حلول المشكلات بالطرق الإبداعية، وهو توماس ويديل، إلى أنّ الخطوة الأولى في حلّ أيّة مشكلة هي محاولة تحديدها، وإعادة النظر فيها، وقد تُعتبر هذه الخطوة من أكثر الخطوات التي يُهملها الناس عند مواجهة مشكلاتهم، كما يتابع المستشار توماس القول بأنّ معظم الناس يقفزون إلى البحث عن الحلّ دون التأمّل للحظة في ماهيّة المشكلة، وسؤال أنفسهم (هل هذه هي المشكلة حقاً؟)، ولذلك فإنّ إهمال تحليل المشكلة، وفهم طبيعتها، وحجمها، ومدى تأثيرها، وعدد مرّات تكرارها، قد يُشكّل الجهود عن مسارها، ويفتح المجال أمام ظهور مشاكل أخرى. البحث عن أسباب المشكلة إنّ التعرف على أسباب المشكلة جزء لا يتجزأ من خطوات حلّها، فمعالجة الأسباب، وتحسينها، يُنبئ بضمان عدم تكرار المشكلة، ومن المُهمّ في هذه الخطوة جمع المعلومات، والأفكار، خصوصاً من الأشخاص الذين لم يقع عليهم التأثير البالغ جرّاء المشكلة، حيث قد يكون هذا الشخص صديقاً، أو زميلاً، أو مديراً في العمل، فالبحث يشمل أكبر قدر مُمكن، بالإضافة إلى أنّه لا غنى عن تدوين الإجابات، والنصائح الواردة من الأشخاص حول المشكلة، أمّا المشاكل العميقة، فيجدر التشاور حولها، حتى يتمّ تمييز أولويّتها، حتى وإن تعدّدت، إذ إنّ لدور الفرد أثره البالغ في الفريق، ومن الأسئلة التي قد تساعد على فهم أسباب المشكلة:

ما هي مظاهر وجود المشكلة، وكيف تتم المشكلة؟

أين حدثت المشكلة، ومتى كان ذلك؟

مع من حدثت، أو تكرّرت المشكلة؟

لماذا تحدثت المشكلة، وكيف يكون وصفها؟

تحديد البدائل المتوفرة لحلّ المشكلة

إنّ المُضيّ قدماً، لإيجاد البدائل، وفهمها، يتطلب ممارسة العصف الذهنيّ في محاولة، لإيجاد أكبر قدر مُمكن من الأفكار، والاقتراحات، دون إهمال أيّة فكرة، أو انتقادها، وجمع الأفكار في العصف الذهنيّ يتبعه تقييم إجماليّ لها، واختيار الأكثر ملاءمة من بينها.



وضع خطة لتطبيق أفضل البدائل

لدى مقارنة البدائل، والحلول المقترحة، يجب اعتماد المنهجية الأنسب، للبدء بخطوات تنفيذها، بحيث يتم اختيارها، لتنماشى على المدى الطويل، مما يؤدي إلى ضمان عدم تكرار المشكلة، مع التأكد من واقعية خطة الحل المرتقب، وتوفر مواردها، ومتطلباتها، من وقت، وجهد، ومال، بالإضافة إلى دراسة حجم المخاطر المنوطة بتنفيذ منهجية الحل، والتفكير بمآلاتها، أي كيف سيبدو العمل بعد الانتهاء من حل المشكلة؟، ولضمان نجاح تنفيذ الخطة، فإنه لا بد من توزيع المسؤوليات، وإحصاء الموارد، والوقت المطلوب، وجدولة المهام زمنياً، مع توضيح مؤشرات نجاح الخطة، وتفصيلها.

مراقبة تطبيق الخطة

تجري عملية المراقبة وفق مسارين رئيسيين: أولهما تتبع تنفيذ مؤشرات نجاح الخطة، وثانيهما التأكيد على تنفيذ الخطة وفق الجدول الزمني المعد لها، أما إن لم يتم إنجاز المسارين معاً، فالأحرى أن تُعاد مراجعة واقعية الخطة، بالإضافة إلى مراجعة كفاية مواردها، ومدى الأولوية المخصصة لها.

التحقق من فعالية ونجاح خطة الحل

يتم التحقق من نجاح خطة الحل بعد إتمام تنفيذها، بحيث يعود سير بقية العمليات، والأنشطة بأسلوب سلس، وميسر، دون عوائق، أو عقبات، وهنا من الأفضل الاستفادة من تجربة الحل، واستثمارها، لضمان عدم تكرار مثل تلك المشاكل، واستخلاص الفوائد منها، وتلخيصها، وتدوينها، حتى تكون مرجعية مختصرة في حال تكرار المشكلة.

الاستراتيجيات المتبعة في حل المشاكل

إن فهم الاستراتيجيات التي تؤسس عليها منهجية حل المشكلات من شأنه أن يساهم في تحقيق التوازن، والتعامل السليم في مواقف الضغوطات، وهو أمر يزيد من فاعلية، وانسجام الأفراد المتخصصين في إعداد، وتنفيذ خطط الحلول، ومن أهم تلك الاستراتيجيات ما يلي:

- التفكير التباعدي (Divergent Thinking: الإنجليزية): تتطلب هذه الاستراتيجية مجموعة من المهارات، وهي مصممة، لتنمية القدرة على توليد، وابتكار الأفكار الجديدة، والمتنوعة، حيث يفضل استخدام العصف الذهني، لجمع أكبر عدد ممكن من الأفكار المقترحة دون الحكم عليها، أو تقييمها، ويتم ذلك خلال فترة زمنية قصيرة، مع ضرورة تقبل الأفكار المطروحة كلها، وتدوينها، لمناقشتها، وتصفيها لاحقاً، وهذا بلا شك يتطلب قدراً من المرونة، والتفاعل الإيجابي، لتقبل الأفكار، فمحاولة ابتكار حلول إبداعية تستدعي تنوع الخيارات، وضمان اختيار أفضلها، أو دمجها، لتكوين منظومة حلول متكاملة دون الخروج عن محور فكرة البحث.



- التفكير التقاربي (بالإنجليزية: Convergent Thinking) يركز نجاح هذه الاستراتيجية على آلية جمع البيانات، وشكل تدوينها كخطوة أولى، لأنها ستستخدم كحجر أساس لبناء هذه الاستراتيجية، إذ تهدف إلى تلخيص المقترحات، واختيار المقترح الأفضل، أو دمج أكثر من خيار، وتوزيعها بناءً على خطة مرحلية منظمة، حيث يمكن قياس مدى القدرة على تنفيذ التفكير التقاربي من خلال مدى دقة المعايير، والأهداف التي يتم انتقاء أفضل المقترحات التي تتعلق بها، علماً بأن هذه الاستراتيجية تتطلب أيضاً التحلي بالموضوعية، والصبر، والإيجابية، والمثابرة، والوضوح، فليست الأفكار كلها قابلة للتطبيق الفوري، ولا الأفكار المقترحة تكون كلها مرفوضة. أساليب تقوية مهارة حلّ المشكلات بطرق إبداعية يعتمد الإنسان على مهاراته في تنمية إنجازاته، وفاعليته في الأسرة، والعمل، والمجتمع، وعلى المستوى الشخصي، حيث تحتاج المهارات دوماً إلى ما يقوّيها، ويصقل تفاصيلها، حتى يصل صاحبها إلى احترافها، وإتقان تطبيقها، ومن الأساليب المثبتة، لتنمية مهارة حلّ المشكلات ما يلي:

- التدريب على ممارسة العصف الذهني، وبناء الخرائط الذهنية.
- اتباع نهج التساؤل (ماذا لو) في محاولة، لاختبار فاعلية الحلول المقترحة ضمن الأطروحات المتعددة.
- الاحتفاظ بمُدونة، لتسجيل الأفكار الإبداعية، إذ إنّ الاحتفاظ بها يُمكن الفرد من الرجوع إليها. مساندة الأنغاز المنطقية، وممارسة بعض الألعاب التي تُنمي التفكير المنطقي، وتُحفز النشاط الذهني.

استراتيجية قبعات التفكير الست

القبعات الست للتفكير six thinking hats، هي طريقة حديثة مبتكرة للتفكير، تجعلنا نفكر بشكل أفضل ونكتسب أدوات التفكير الصحيح.

أوجد هذه الطريقة في التفكير الطبيب البريطاني ادوارد دي بونو عام 1992 والذي يعتبر رائد التفكير الإبداعي ومهارات التفكير ومبتكر نظام كورت cort في التدريس الحديث.





ما هي قبعات التفكير الست؟

القبعات الستة هي طريقة مبتكرة في التفكير وهي عبارة عن مجموعة قبعات رمزية او افتراضية وليست حقيقية تمثل كل قبعه نوع من انواع التفكير وتأخذ لون يميزها ” القبعة البيضاء، الحمراء، السوداء، الصفراء، الخضراء، الزرقاء“

الهدف من هذه القبعات الافتراضية : التعود على ممارسة التفكير سدا سي الأبعاد.
بماذا استفيد من هذه القبعات الافتراضية

- استخدام القبعات في حل المشكلات واتخاذ القرارات الحكيمة.
- استخدام القبعات في تطوير وتنمية مهارات التفكير لي وللآخرين
- اداة تفكير فعالة تشجع التفكير المتوازي ” اي الاعتراف بوجهات النظر الأخرى“

لن هذه القبعات:

كل من يبحث عن تنظيم التفكير وبناء وإدارة فرق العمل وجميع الباحثين و المعلمين والمربين والموظفين و مديري الإدارات ورؤساء الأقسام من ذوي المسؤوليات الإدارية و الإشرافية و التنفيذية، وكل من يريد تعلم اساليب التفكير القويم

من اين جاءت فكرة القبعات الست؟

تقوم الفكرة باختصار على ان التفكير التقليدي للبشر لا يكون فعال في الغالب وان التفكير عندهم مقسم الى ستة انماط والتي تقوم على اساس التفكير المتوازي الفعال، وبذلك يكون لكل نمط تفكير رمز (قبعة) ولون محدد يرتديها الشخص بشكل مجازي حسب طريقة تفكيره في لحظة ما.

وحيث ان معظم الناس في الغالب يفكرون بشكل عرضي واحادي الجانب يفتقد للابداع والمرونة كما يتشبث معظم الناس بفكرة واحدة او يتحيزون لافكارهم مما ينتج عن ذلك سوء الاتصال مع الآخرين واصدار الاحكام الخاطئة والمتهورة، كما انه لا يوصل الى الحلول بطريقة مرنة وسهلة وابداعية ومن هنا جاءت الحاجة الى ايجاد طريقة التفكير بالقبعات الست.

لماذا القبعات الست؟

- ارتباط القبعات بالرأس منطقة العقل والتفكير.
- سهولة ارتداء وخلع القبعة (تبديل القبعة= تبديل التفكير).
- المرونة وامكانية تبديل القبعات.
- ربط التفكير بلون ورمز.



قبعات للتفكير الست



القبعة البيضاء

تستخدم عند وجود موضوع جديد او عند دراسة موقف ما وجمع المعلومات حوله ، اي انها تختص بالبيانات والمعلومات والحقائق التي نحتاجها لفكرة او لموقف معين .

القبعة السوداء

تستخدم عند دراسة موضوع ما ومعرفة ابعاده السلبية المحتملة ، اي انها ترتبط بالتحذيرات والمخاطر والتدقيق في العراقيل والعقبات والمشاكل والاختفاء ولا تعطي حلول ومقترحات .

القبعة الحمراء

تستخدم لطرح المشاعر والاحاسيس المرتبطة بالقرارات حيث انها مرتبطة بالحدس الداخلي ، ولا تهتم بالبحث عن اسباب ومبررات تلك المشاعر بل بما نشعر به الان .

القبعة الخضراء

تستخدم عند الحاجة الى مقترحات في موضوع ما او عند البحث عن حلول وبدائل لمشاكل ظهرت في القبعة السوداء ، كما انها تحث على العصف الذهني والتفكير خارج الصندوق .

القبعة الصفراء

تستخدم عند النظر الى الجانب الايجابي والمشرق لموضوع ما وتركز على المزايا والفوائد المتحققة اي انها تناقش القيمة والفائدة المرجوة .

القبعة الزرقاء

تستخدم لضبط التفكير وتوجيهه بالاتجاه الصحيح اي انها تدير التفكير وتبدي الملاحظات والاستنتاجات وتقوم بوضع خطط التنفيذ من وجهة نظر شمولية .

استخدام القبعات

ومما يجدر بالذكر ان استخدام آلية القبعات الست للتفكير لا يقتصر فقط على العمل المؤسسي والمكتبي او فيما يتعلق بالاجتماعات وكتابة التقارير ، وانما يكون فعالا ايضا باستخدامه في كل النشاطات اليومية كالتواصل والتحدث مع الآخرين والتعرف على اصدقاء جدد او اي فكرة او موضوع او مشروع يقدم عليه كل منا ، وهي آلية تفكير متقدمة يستخدمها الناس في اغلب دول العالم المتقدم ، فيا حبذا لو نحذو حذوهم في هذا المجال التنموي .



روعة التفكير بالقبعات الست

"إن الاسلوب الذي نفكر به يحدد مسارنا في المستقبل"

عبارة قالها ادوارد دي بونو بعد دراسة للتفكير وأنماطه المختلفة ليخرج لنا بعد ذلك بمجموعة من أنماط التفكير تساعد على الوصول الى نتائج ناجحة بإذن الله في مختلف مجالات الحياة وهذه الجملة تبين لنا أهمية التفكير في صناعة الأحداث والتحكم في المسارات اما بتوجيهنا الى اتجاه صحيح او.....
لذلك نولى شرح قبعات ادوارد دي بونو الست

أولاً: القبعة البيضاء " الحيادية. "

أي التفكير الحيادي – الموضوعي أي المبني على المعلومات والحقائق والأرقام والإحصاء والتساؤلات والمعطيات. اي انها لا تعتمد ولا تبني على أي رأي لأنها حيادية تحدد احتياجاتنا من المعلومات أي المواد الخام التي سوف نبني عليها قراراتنا

عندما نلبس القبعة البيضاء تكون تساؤلاتها كالتالي:

- 1- ما هي المعلومات والمعطيات التي لدينا حول هذا الموضوع؟
- 2- ما هي المعلومات الناقصة التي نحتاجها؟
- 3- ما هي المعلومات الناقصة الأخرى حول هذا الموضوع؟
- 4- كيف ومتى وأين سوف نحصل على بقية المعلومات؟

ثانياً: القبعة الحمراء " العاطفية "

وهي تمثل التفكير المبني على العواطف والمشاعر الداخلية والحدس والتخمين، أي لا حاجة الى تبرير الأفكار أو الاستدلال عليها أي انها تعطي مساحة للعواطف والمشاعر حتى ترى الأمور بوضوح أكثر .. وينصح بعدم لبس هذه القبعة لفترة طويلة.

عندما نلبس القبعة الحمراء تكون تساؤلاتها كالتالي:

- 1- ما الذي أعجبك في هذه الفكرة أو الموضوع؟
- 2- ما شعورك في هذه الفكرة أو الموضوع؟
- 3- ما الذي لم يعجبك في هذه الفكرة او الموضوع؟



ثالثا: القبعة السوداء ” السلبية“

هي نوع من أنواع التفكير الناقد المنطقي تهتم بدراسة المخاطر والنقص والمشاكل المستقبلية وحلولها وهي مهمة جدا في إقامة المشاريع التجارية والأنشطة المستقبلية. وينصح باعتدال في استخدام هذه القبعة. عندما نلبس القبعة السوداء تكون تساؤلاتها كالتالي:

- 1- هل هذه الفكرة قابلة للتطبيق؟
- 2- هل هذا حقيقي وصحيح؟
- 3- هل هذا مناسب لنا؟
- 4- ذا عن المشكلات أو المخاطر أو المحاذير؟
- 5- ما هي نقاط الضعف؟

رابعا: القبعة الصفراء ” الايجابية“

هي نوع من أنواع التفكير المنطقي تهتم بدراسة الفوائد (الرؤية والكامنة) والأرباح المستقبلية ، تدفع إلى سرعة تطبيق القرارات.

القبعة الصفراء تكون تساؤلاتها كالتالي:

- 1- ما هي الفوائد؟
- 2- ما هي الايجابيات؟
- 3- ما الذي سوف نجنه؟

خامسا: القبعة الخضراء ” المبدعة“

أي التفكير الإبداعي أي النظر للأفكار والاحتمالات الجديدة وتعديل الأفكار والأخطاء أي البحث عن زوايا جديدة لرؤية الموضوع بصورة جديدة وهو لون الأشجار والنباتة الجديدة كالفكرة الجديدة.

القبعة الخضراء تكون تساؤلاتها كالتالي:

- 1- ما هو الجديد بالفكرة؟
 - 2- ماذا لو؟
 - 3- كيف نصحح الأخطاء؟
 - 4- كيف نجدد ونطور؟
- حتى تكون مبدع يجب ان تتخلص من:



حتى تكون مبدع يجب ان تتخلص من:

- 1- الإيحاءات السلبية: أنا ضعيف، الناس لا تثق بي، لا أحمل شهادة، ليس بإمكانى الإبداع والتغيير، لا يمكن تغيير الواقع
- 2- معوقات الإبداع: الشعور بالنقص وعدم الثقة بالذات، الخوف من الاستهزاء والاحراج، انعدام نفسية التحدي أو المجازفة، الجمود أو الروتين القاتل، الرضى بالواقع والركون اليه.
- 3- قاتلات الإبداع: جربنا هذه الفكرة من قبل، ستكلف هذه الفكرة مالا كثيرا، هذا مستحيل، لا نحتاج الى تغيير.

سادسا: القبة الزرقاء ” الشمولية“

وهي التفكير الشمولي – التفكير في التفكير - أعلى مراتب التفكير وهي تستخدم للتحكم في عمل وظائف القبعات الخمس الأخرى وترتيبها وزمنها – القائد – وهي تهتم بالخطوة التالية والملخص العام وأهم الاستنتاجات والقرارات أي تجسد دور المنسق العام او المنظم او المدير.

القبة الزرقاء تكون تساؤلاتها كالتالي:

- 1- أين نحن الآن؟ وما هي الخطوة القادمة؟
- 2- ماذا عن ترتيب استخدام القبعات؟
- 3- ماذا عن الوقت المخصص لكل قبة؟
- 4- ماذا عن طريقة تفكيرنا؟ وهل نجرب تغييرها؟
- 5- ما هي المخرجات أو النتائج أو ما هو الوضع الراهن؟

أنواع تسلسل القبعات يكون على ثلاثة انماط:

- 1- التسلسل الثابت: وهو نبدأ بالقبة الخضراء ثم الحمراء ثم البيضاء.
- 2- التسلسل المرن: وهو نبدأ بالقبة الحمراء ثم البيضاء أو السوداء.
- 3- التسلسل المتغير: وهو نبدأ بالقبة الخضراء ثم الحمراء ثم أي قبة تفضلونها

ملاحظات في التطبيق

قد يستخدم الانسان قبة او اكثر في نفس الوقت التفكير بالقبعات ليس مجرد التخلي عن التفكير الموجود اصلا ولكن ترتيب أفكار الانسان تدريب عملي على استخدام القبعات الست:

استحضر مشكلة او موضوع مهم انت مقبل عليه

تخيل نفسك ترتدى القبعات واحدة تلوى الأخر وتفكر بها وكأنها شخصيتك الأصلية



مثال ان ترتدى ثم القبة الخضراء للبحث عن الإبداعات والإبتكارات التي يمكن ان تكون في الموضوع
ثم القبة البيضاء وتجمع المعلومات الهامة والتي يحتاج اليه الموضوع
ثم القبة الحمراء وتفكر في مشاعرك تجاه هذا الموضوع " ما تحبه فيه وما لا تحبه - ما هو شيق وما هو مممل "...
ثم القبة الصفراء وتدرس احتمالات الفوز والنجاح والمكاسب التي يمكن تحقيقها من هذا الموضوع
ثم القبة السوداء حيث تستطيع بها ان تفكر في المخاطر والسلبيات وكيف تحل

التدريب وفق القبعات الست :

إن التدريب وفق القبعات الست هو أحد أشكال ومهارات تعلم التفكير، حيث يستخدم المدرب القبعات في مختلف مراحل التدريب على النحو التالي :

1- القبة البيضاء :

يقدم المدرب في بداية الجلسة :

- الحقائق الأساسية والأفكار الرئيسية .
- المعلومات والبيانات المتوافرة .

• عرض الحقائق والمعلومات الرئيسية .

ويمكن أن يستخدم المدرب عدة أساليب في عرض الحقائق مثل : (المحاضرة، المناقشة، الأسئلة والإجابات، الاستقصاء ... إلخ) فليس هناك طريقة محددة والمهم في استخدام القبة البيضاء تعريف المتدربين بالحقائق الأساسية. وبعد استكمال هذه الحقائق ينتقل المدرب إلى القبة الحمراء، ويقول: ارتدوا الآن قبعاتكم الحمراء .

2- القبة الحمراء :

يعطي المدرب الفرصة للمتدربين للتعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم نحو موضوعات التدريب، ويعبر المتدربين عن مشاعرهم ويتفهمون مشاعر شخصيات موضوع الجلسة إن وجدت .

وفي هذه المرحلة يسمح للمتدربين بفترة قصيرة حرة يبدون فيها مشاعرهم مثل :

- أحب هذه الشخصية .
- أكره القرار الذي اتخذ بشأن..... الحمراء :

تعبير عن المشاعر

- أنا مندهش من هذا الموقف .
- أشعر بأن خطراً ما سوف يواجهه.....

وبعد أن عبر المتدربون عن مشاعرهم لفترة قصيرة من 2 - 4 دقائق ينتقل المدرب إلى القبة الثالثة ويقول :
(اخلعوا القبة الحمراء . لنلبس الآن القبة السوداء) .



3- القبعة السوداء :

يعلن المدرب أننا نرتدي القبعة السوداء، وبناء على ذلك يطلب من المتدربين تقديم ملاحظات ونقد على الموقف في موضوع الجلسة التدريبية، فيقدمون تعليقات وأحكاما سلبية مثل :

- هذه شخصية لا يجوز أن تكون قائدة .
- ارتكبت هذه الشخصية الأخطاء التالية ...
- إن القرارات المتخذة كانت دماراً .
- سيؤدي هذا الحل إلى المصائب التالية .
- إن العيش في الجبال محفوف بالمخاطر التالية.....
- إن استهلاك الماء على هذا النحو سيؤدي إلى.....
- وبعد انتهاء النقد، يعلن المدرب الانتقال إلى القبعة الصفراء.

4- القبعة الصفراء :

يعلن المدرب أن القبعة الصفراء تتطلب البحث عن الإيجابيات والفوائد، فيقدم المتدربون تعليقات إيجابية مثل :

- إن الموقف الجيد هو.....
- هذا أفضل قرار يمكن أن يتخذ في مثل هذا الموضع .
- سلوك المرأة إيجابي جداً.
- هذه المعركة كانت ضرورية .
- تم اتخاذ القرار بالأغلبية .
- استمع الأب إلى آراء جميع أفراد الأسرة .
- وبعد انتهاء هذا الدور يعلن المدرب الانتقال إلى القبعة الخضراء .

5- القبعة الخضراء :

يعلن المدرب أننا بموجب هذه القبعة نبحث عن أفكار جديدة، مقترحات جديدة، تغيرات ضرورية؛ إضافية، حذف، تعديل، فيقدم المتدربون آرائهم ومقترحاتهم مثل :

- اقترح تشكيل مجلس لإدارة المجموعة الكشفية .
- اقترح أن تكون إدارة المجموعة الكشفية دورية .
- اقترح أن يكون حجم المجموعة الكشفية.....
- يمكن إضافة شخصية جديدة لهذا الموقف
- وبعد انتهاء هذا الدور يطلب المدرب ارتداء القبعة الأخيرة .



6- القبعة الزرقاء :

يعلن المدرب أن القبعة الزرقاء هي قبعة التنفيذ، يطلب من المتدربين وضع خطط للتنفيذ على ضوء ما تم في القبعات السابقة من معلومات ومشاعر وسلبيات وإيجابيات ومقترحات فيحددون خطوات التنفيذ مثل :

- تشكيل لجان للعمل.....
 - الاتصال بمؤسسات أخرى.....
 - جمع الأدوات وتجهيزها ... إلخ.
- والآن سنقدم نموذجاً لنشاط تطبيقي باستخدام القبعات الست .

نشاط تطبيقي في القبعات الست

المجال : تاريخ .

الموضوع: ميادين القتال مع الروم في بلاد الشام .

المرحلة الكشفية : الكشف المتقدم

1- القبعة البيضاء: المعلومات والحقائق

يعرض القائد معلومات وحقائق من الموضوع مثل :

- جهاز أبو بكر رضي الله عنه أربعة جيوش لكل جيش قائد، ووجهه معينه .
- قرر تعيين خالد بن الوليد قائداً، ونقله من العراق إلى الشام .
- الخطة السابقة، وخطة خالد.

-معركة أجنادين، اليرموك، دمشق، بيت المقدس، الجزيرة .

-يطلب من الكشافين إثارة أسئلة بهدف استكمال المعلومات الناقصة لديهم أو الحصول على معلومات جديدة .

2- القبعة الحمراء: المشاعر

يطلب القائد من الكشافين التحدث عن :

-مشاعر المسلمين في المعارك المختلفة.

-مشاعر الروم.

-مشاعر القيادات الإسلامية .

في القبعة الحمراء يتحدث الكشافين عن مشاعرهم تجاه الأحداث . ويمكن أن نطلب إليهم التحدث عن مشاعر الآخرين .

-مشاعر المسلمين حين عين خالد بن الوليد، مشاعرهم حين عزل .

-مشاعر خالد بن الوليد حين عزل.



-مشاعر الكشافين نحو الأحداث المختلفة .

-مشاعرهم نحو المعارك السابقة، مشاعرهم نحو الأوضاع العربية الحالية .

3- القبعة السوداء :

يطلب القائد من الكشافين تقديم ملاحظاتهم عن السلبيات والأخطاء والنقد كأن يقول الكشافون وهي وجهات نظر قد تكون صحيحة أو لا :

-خوض معركة غير متكافئة في العدد والعتاد .

-تقسيم الجيش إلى أربعة جيوش بدلاً من جيش واحد.

-نقل خالد بن الوليد في أثناء المعركة ثم عزله بعد انتصاره.

4 - القبعة الصفراء :

يطلب القائد من الكشافين تقديم ملاحظاتهم عن إيجابيات ومواقف سليمة في هذا الموضوع – وهي وجهات نظر أيضاً – كأن يقول الكشافون مثلاً :

-وجود خالد على رأس القيادة .

-التزام الجيوش بالسير على الخط المرسوم .

-اتخاذ خالد قراراً قتالياً سريعاً أكبر حشد في أجنادين .

-استجابة أبي بكر للتقرير الذي أعده أبو عبيد.

-ازدياد حماس المسلمين ورغبتهم في إنهاء فتح الشام.

-تدارس خالد بن الوليد خطة الأعداء بالتشاور مع القادة الآخرين.

-مشاركة النساء في المعركة .

-استجابة المسلمين لطلب حاكم دمشق بالصلح .

-إرسال أبي عبيدة تقاريره إلى الخليفة عمر للسماح له بفتح جديد في الجزيرة .

5- القبعة الخضراء :

يمكن أن يشير القائد أسئلة إبداعية أو يطلب من الكشافين تقديم مقترحات من شأنها إحداث تغيير في سير المعارك في حينها . مثل :

-ماذا لو بقي خالد بن الوليد ولم يعزل؟

-ماذا لو خسر المسلمون معركة أجنادين؟

-ماذا لو كان جيش المسلمين موحداً بدلاً من أربعة جيوش؟



مقترحات من الكشافين :

- يمكن أن تتطور مشاركة المرأة في القتال مباشرة .
 - اقترح لو أنذر المسلمون الروم قبل الحرب، ليتجنبوا ويلات الحرب.
 - إن أي عمل ناجح يتطلب مشاركة في القرار كما حدث مع خالد بن الوليد حين استشار القادة قبل معركة اليرموك .
 - كان يمكن أن يبقى الجيش موحداً بقيادة خالد بن الوليد .
 - لماذا غاب اسم خالد بن الوليد عن ذاكرة المسلمين؟ كيف يمكن إحياء هذا الاسم؟
 - يمكن للمسلمين التخطيط لمعركة ناجحة مع أعدائهم لو استخدموا مهارة خالد بن الوليد .
- #### 6- القبعة الزرقاء :

- يطلب القائد من الكشافين التفكير في إعداد خطط مثل :
- خطة لإدارة شؤون الفرقة استناداً إلى خطط خالد بن الوليد .
 - مناقشة أصحاب مقترحات القبعة الخضراء ! السوداء ! الصفراء !
 - تلخيص الانطباعات عن أسباب انتصار المسلمين .
 - وضع خطوات تنفيذية لمعركة ناجحة مع العدو .
 - وضع خطوات تنفيذية لإقامة معسكر تدريبي، رحلة، إدارة حوار.....

تمرين

ميز بين القبعات :

- فيما يلي عدد من العبارات . بين أي قبعة تعكس كل عبارة .
- 1- جهز الخليفة أربعة جيوش وجعل لكل جيش قائداً .
 - 2- وصل جيش أبو عبيدة إلى البلقاء في الأردن، وانتصر على أهلها .
 - 3- تقسيم الجيش إلى أربعة جيوش شتت وحدة الجيش .
 - 4- شعرت بالفخر وأنا أتابع حركة الجيوش .
 - 5- لدي إحساس عظيم بقوة المسلمين إذا اتحدوا .
 - 6- كانت معارك المسلمين حاسمة في نشر الإسلام .
 - 7- أعجبتني مشاور القادة معا .
 - 8- كان إعفاء خالد من قيادة الجيش موقفاً غير مفهوم .
 - 9- الموقف واضح، قوة المسلمين في وحدتهم دائماً .
 - 10- لو تأجلت معارك المسلمين لأمكن فتح بلاد الشام دون قتال.



- 11- إن خلاصة الموقف : الوحدة طريق النصر.
- 12- إذا أردنا أن نخوض معركة علينا بالوحدة أولاً .
- 13- حين يبدأ المسلمين بالمعركة عليهم أن يراعوا حقوق دماء الأبرياء .
- 14- لا يجوز اتهام المسلمين بأنهم استخدموا العنف في فتوحاتهم .
- 15- علينا أن نفكر باستراتيجية جديدة للحفاظ على وحدة المسلمين .

الحل :

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| 1 ، 2 (بيضاء) | 3 ، 8 (سوداء) |
| 4 ، 5 (حمراء) | 6 ، 7 (صفراء) |
| 9 ، 11 ، 12 ، 14 (زرقاء) | 10 ، 15 (خضراء) |

ملاحظات على استراتيجية التدريب بالقبعات الست :

- 1- استخدام استراتيجية التدريب بالقبعات الست يمكن أن يحقق أغراض التعليم الجيد من خلال :
 - 1- تقديم نشاطات متنوعة، تبدأ بالمعلومات والحقائق وتتنوع حسب متطلبات استخدام كل قبة، فكل قبة دور معين، وهذا الدور يتطلب نشاطاً مختلفاً فالجلسة التدريبية إذن مجموعة أنشطة متنوعة .
 - 2- إنها استراتيجية تسمح للمتدرب بالمشاركة في جميع مراحل الجلسة التدريبية بدءاً من البحث عن المعلومات (القبة الصفراء) وحتى تقديم التوجيه والتنظيم (القبة الزرقاء) .
 - 3- إنها استراتيجية تسمح للمتدرب بالقيام بعمليات استقصاء لجمع المعلومات، وعمليات التفكير الإيجابي (القبة الصفراء) والتفكير النقدي (القبة السوداء)، والتعبير عن المشاعر (القبة الحمراء) .
 - 4- إنها استراتيجية تنسجم مع متطلبات التفكير الإبداعي، حيث تتطلب أن يقدم المتدربون مقترحات تطوير، وأفكاراً جديدة لتعديل الأوضاع وتنظيمها .
 - 5- إنها استراتيجية يمكن أن تستخدم في عرض التدريب وتقديمه . كما يمكن أن تستخدم في تقويم تعلم موضوع التدريب، كأن نطلب من المتدرب ارتداء قبة معينة ليقدم لنا معلومة، وأخرى ليقدم نقداً وثالثة ليقدم مقترحات وهكذا ...
- كما يمكن أن تستخدم في عمليات المراجعة أو تلخيص موضوع الجلسة التدريبية أيضاً .



تقييم البرامج التدريبية



تقييم البرامج التدريبية

رقم الجلسة التدريبية (15)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 180 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ يقوم المتدرب البرامج التدريبية بكفاءة .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

- يوضح مفهوم التقييم .
- يصنف أنواع التقييم .
- يعرف نماذج حديثة أكثر أهمية في تقييم التدريب .
- يمكن من إجابة التحقق من فاعلية التقييم .

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|---|---|----------------|
| 1 | مفهوم التقييم | 20 |
| 2 | مبررات تقييم التدريب | 15 |
| 3 | أنواع التقييم | 15 |
| 4 | النماذج الحديثة الأكثر أهمية في تقييم التدريب | |
| | أسلوب باركر Parker لتقييم التدريب | 5 |
| | أسلوب شركة بيل The bell System . | 5 |
| | أسلوب كيرو Ciro لتقييم التدريب . | 5 |
| | أسلوب كيرك باتريك لتقييم التدريب (بالتفصيل). | 45 |
| | أسلوب الأسئلة الثمانية 8WS . (بالتفصيل) . | 45 |
| 5 | أسئلة التحقق من الفاعلية و التقويم | 25 |
| | الإجمالي = | 180 |



تقييم البرامج التدريبية

مقدمة

يصح في اللغة إطلاق اي من المصطلحين "تقييم أو تقويم" مع اختلاف المراد من كل منهما . فالاصطلاح "تقييم" يستخدم عندما يكون المراد هو إصدار حكم على عمل ما . أما "تقويم" فيستخدم عندما يكون المراد هو تصويب الأمر إلى جانب إصدار الحكم اي أن مصطلح "تقويم" هو الأكثر شمولية من "تقييم" .

أولا : مفهوم التقييم :

التقييم هو إصدار حكم .

و نعى به اصطلاحا أنه مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها طبقا للاحتياجات التدريبية الفعلية، هذا إلى جانب أنه عملية قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه البرنامج في كفاءاتهم و قدراتهم و مهاراتهم، إضافة إلى مدى نجاح المدربين في القيام بواجباتهم في تنفيذ البرنامج ، كما يهدف التقييم إلى التعرف على مدى كفاءة المشرفين و الإداريين في قيادة العمل التدريبي و تحقيق أهداف البرنامج . و التقييم بمعناه الحر في كما يعرفه د. عبد الرحمن توفيق : تحديد قيمة أو وزن أو معنى لشيء ما .

ومن الناحية التدريبية يقصد به "العملية المنظمة التي تقوم بها الإدارة لتكوين قرار عن مردود برامج التدريب الموضوعة بغرض تنمية الموارد البشرية بها " .

وقد عرف (Worthen) التقويم بأنه "تقرير رسمي حول جودة و فاعلية أو قيمة برنامج أو مشروع أو منهج أو هدف تربوي " .

على أية حال فإن المراد بالتقييم الذي نحن بصدده هو إصدار حكم ما على عملية التدريب في الجمعية ككل أو على برنامج تدريبي معين من حيث هل حقق أهدافه و بلغ المتدربون فيه المستوى المنشود أم لا ؟ و ذلك بغية إدخال التعديلات و التحسينات اللازمة على البرنامج و بجميع عناصره ليصل إلى ما هو مرجو منه .

و يمكن التوصل إلى خلاصة للتعريفات السابقة في أن تقييم التدريب :

-عملية و ليس نتيجة . -حاجة و ليس غاية . -منحة و ليس محنة . -استثمار و ليس ترف .



ثانيا : مبررات تقييم التدريب

لتقييم التدريب تسعة مبررات يمكن إدراجها هنا بصورة مختصرة كالتالي :

1. لتحديد ما اذا كان البرنامج قد حقق أهدافه، فكل برنامج يتم تصميمه بطريقة صحيحة لابد أن يكون له أهداف توضع في شكل مصطلحات مقبولة للجميع، ومن أهم أغراض عملية التقييم هو الإجابة على السؤال (هل حقق البرنامج أهدافه أم لا ؟) .
2. لتحديد التحسينات المطلوب إدخالها على مكونات البرنامج التدريبي المختلفة، وهي :
(بيئة التعليم، محتويات البرنامج، المساعدات التدريبية، مكان التدريب، الجدول الزمني للبرنامج، والمدرّب)، ومن أهداف عملية التقييم التعرض لهذه المكونات نقداً وقياساً وتطويراً.
3. لتحديد شكل العلاقة بين التكلفة والعائد في البرنامج التدريبي، لأن السبب الأكثر انتشاراً لإجراء التقييم هو معرفة ما إذا كان البرنامج يبرر تكاليفه المصروفة عليه أم لا ؟.
4. لتحديد من الذي ينبغي اشتراكه في البرامج التي ستعقد مستقبلاً، يعمل تقييم التدريب في بعض الأحيان على تحديد فوائد البرنامج ، و إبلاغها إلى المتوقع اشتراكهم في هذا البرنامج فيما بعد، و يساهم في تحديد ما إذا كانوا بحاجة إلى الاشتراك في مستويات أعلى من هذا البرنامج مستقبلاً.
5. لتحديد المتدربين الذين حققوا أعلى أو أدنى استفادة من البرنامج، حيث يمكن للتقييم أن يحدد من هم المتدربون الذين نجحوا ومن الذين أخفقوا في تطبيق المهارات و المعارف التي تلقوها، الامر الذي له انعكاساته فيما بعد على تقييمهم في الجمعية .
6. للاستفادة من بيانات تقييم برنامج ما في تكرار أو تسويق ذات البرنامج مستقبلاً .
7. لتحديد ما اذا كان البرنامج مناسباً أم لا أو بمعنى (هل كان التدريب هو الحل أم لا؟، وهنا يأتي دور التقييم في إعطاء تصور عما إذا كان التدريب مطلوباً فعلاً أم لا .
8. لتأسيس قاعدة بيانات تساعد على اتخاذ القرار بشأن مستقبل برنامج تنمية الموارد البشرية، و يمكن استغلال هذه المعلومات بواسطة أفراد مختلفين مهتمين بالبرنامج، مثل المدربين و إدارة تنمية الموارد البشرية و كبار المسؤولين الذين ينبغي عليهم توزيع الموارد البشرية على البرامج التي ستعقد مستقبلاً .
9. (وهو الأهم) التقييم أداة لتحديد قيمة البرنامج التدريبي و ليس نجاح أهدافه فقط، لأنه أداة مراقبة جودة برنامج التدريب بشكل كلى إذا مورست بطريقة حكيمة .



ثالثا : أنواع التقييم :

للتقييم ثلاثة أنواع : (قبل التدريب ، أثناء التدريب ، بعد التدريب) .

1. تقييم قبل التدريب (تشخيصي)

و تتمثل هذه المرحلة في :

- تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية : و ذلك بإخضاعها إلى تحليل للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب ، و التأكد من ارتباط تلك الاحتياجات بأهداف و سياسات الجمعية .
 - تقييم تصميم البرنامج التدريبي : و ذلك بتصميم أو اختيار البرنامج أو البرامج المناسبة لاحتياجات الجمعية التدريبية .
 - يقيم في المتدرب بهذه المرحلة : (احتياجاته، معلوماته، دافعيته، سلوكه).
 - يقيم في البرنامج بهذه المرحلة : (أهدافه، التنظيم، التصميم، تمويله) .
- #### 2. التقييم أثناء التدريب (بنائي) :

- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي : و يشمل (تقييم الوسائل المستخدمة في التدريب، الوقت المخصص له و توزيعه، الطرق و التقنيات المستخدمة فيه و غير ذلك، للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعية له، وفي حال وجود أي خلل فإن التقييم يساعد على تصحيح المسار).
- تقييم أداء المدرب و المتدرب خلال تنفيذ البرنامج : و يشمل (قياس تحصيل و أداء المتدربين و معرفة مدى تجاوبهم مع المدرب و ارتباط ما يقدمه بمهامهم وواجباتهم العملية، و يأتي دور التقييم لتصحيح المسار بما يتلاءم مع متطلبات و قدرات المتدربين).
- يقيم في المتدرب بهذه المرحلة : (ردود الفعل تجاه التدريب، المعلومات، السلوك، حضوره و مشاركته).
- يقيم في البرنامج بهذه المرحلة : (أهدافه، تنظيمه، سير عملية التدريب (الجلسات)، النتائج المتتابة التي يحققها).

3. تقييم ما بعد التدريب (نهائي) :

- تقييم المتدربين للبرنامج بعد نهايته : و يشمل (أهداف البرنامج التدريبي، مواضيع التدريب ووسائله، الطرق المستخدمة، وقت البرنامج و مدته، قاعات التدريب، قدرات المدرب)، لأن المتدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية، ورأيه عامل رئيسي في اتخاذ قرارات التغيير ووضع التصورات المستقبلية له، مع ملاحظة موضوعية تقييم المتدربين .



- تقييم أثر التدريب : وهذا هو الهدف النهائي لعملية التقييم ، حيث أن هدف التدريب رفع كفاءة العاملين و بالتالي زيادة و تطوير مخرجات الجمعية .
- يقيم في المتدرب بهذه المرحلة : (ردود أفعاله، معلوماته، رضاه، تحصيله أو نتائجه).
- يقيم في البرنامج بهذه المرحلة : (أهدافه، محتواه ، توقيته ، نتائجه) .

رابعا : النماذج العالمية الأكثر أهمية في تقييم التدريب

هناك الكثير من النماذج المستخدمة في عملية تقييم التدريب وهي منتشرة و متعددة الاستخدامات، و لكن أكثرها أهمية "سبعة" نماذج تستخدمها كبرى الشركات و المنظمات في تقييم العملية التدريبية و هي:

- | | |
|--------------------------------------|--------------------|
| (هـ) نموذج وور و بيرث دوراكام | (أ) أسلوب باركر |
| (و) أسلوب كيرك باتريك لتقييم التدريب | (ب) أسلوب شركة بيل |
| (ز) أسلوب الاسئلة الثمانية (8WS) | (ج) أسلوب كيرو |
| | (د) نموذج هامبلين |

(أ) أسلوب باركر Parker لتقييم التدريب :

قام باركر بتقسيم دراسات تقييم المعلومات إلى أربعة مجموعات منطقية هي:

1. أداء العمل Job Performance :

هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل و تحديد مدى مساهمة البرنامج في تطوير الأداء ، و يأتي التقييم في القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك تاريخ العمل ، نوعيته، التوقيت، توفير النفقات بالإضافة إلى التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل و التي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء .

2. أداء المجموعة Group :

وهو يحدد تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل و يفضل بالنسبة لهذا التقييم جمع بيانات ما قبل و بعد المقارنة و التطورات التي طرأت و محاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى .

3. رضا المشارك Participant Satiation :

وهو يحدد مدى رضا المشاركين عن البرنامج و يشمل ذلك محتويات البرنامج ، طرق التدريب ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وفيه تستخدم عادة استمارات استطلاع الرأي التي توزع في نهاية الدورة التدريبية و المقابلات مع المشاركين .



4. كمية المعرفة التي اكتسبها المشارك Participant Knowledge :

يقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق و الأساليب أو المهارات التي استوعبها المشاركون و يفضل فيه إجراء اختبارات للمعلومات قبل و بعد الدورة التدريبية لقياس مقدار المعارف و المعلومات التي تم اكتسابها.

نخلص من ذلك أن برنامج تنمية الموارد البشرية طبقا لنموذج باتريك و باركر يتم تقييمه على أساس المشاركين الذين يتم تدريبهم وردود أفعالهم الشخصية تجاه البرنامج و بمقدار المعلومات الجديدة التي تم استيعابها فضلا عن تطبيق مواد البرنامج .

(ب) أسلوب شركة بيل The Bell System :

هذا الأسلوب جاء نتيجة دراسة قامت بها عدة شركات و تم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج التدريبي و هي :

1. مخرجات ردود الأفعال Reaction Out Comes :

يمثل آراء المشاركين في البرنامج ككل أو في محتوياته التفصيلية مثل العدة، المواد، طرق التدريب الخ.

2- مخرجات الإمكانيات Capability Out Comes :

يشمل : ما يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجون في نهاية البرنامج .

3. مخرجات التطبيق Application Out comes :

يتضمن ما يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو ينتجون في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعد لهم البرنامج .

4- مخرجات القيمة Worth Out comes :

تعد أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه، و هذا الناتج يعتبر مؤشر إلى أي مدى استفادت المؤسسة من التدريب، آخذين في الاعتبار الموال و الوقت و الجهد و الموارد المستثمرة. المستويات الأثنين الأول تمثل الاهداف الفورية للتدريب و ما تبقى يمثل النتائج على المدى البعيد .

(ج) أسلوب كيرو Ciro لتقييم التدريب :

وهو أسلوب فريد لتصنيف التقييم و توجد أربعة أصناف رئيسية لتقييم الدراسات و هي في مجملها تشكل اختصار كلمة "Ciro" .



• تقييم السياق Context Evaluation :

يتضمن الحصول على و استخدام معلومات عن الوضع العملي (البيئة المحيطة) لتقدير النواحي التدريبية المطلوبة لتقدير ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب .

وهنا يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف وهي :

- الأهداف النهائية : أوجه القصور المعينة بالجمعية التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج .

- الأهداف المتوسطة : التغيرات في سلوك القادة في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية .

- الأهداف الفورية : المعارف الجديدة و المهارات أو وجهات النظر التي ينبغي للقادة اكتسابها لتغيير سلوكهم حسب المطلوب للوصول إلى الأهداف المتوسطة .

• تقييم المدخلات Input Evaluation :

يتكون من الحصول على معلومات عن موارد التدريب الممكنة .

• تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation :

يكون تقييم ردود الأفعال من المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي و ممارسة العمل الفعلي .

• تقييم النتائج Outcome Evaluation :

يكون تقييم النتائج من قبل المختصين في عملية تقييم التدريب من المسؤولين في المنظمة و من خلال عدة وسائل في عملية تقييم التدريب.

(د) أسلوب كيرك باتريك لتقييم التدريب :

أسلوب كيرك باتريك له أربعة مستويات لكي تتحقق النتيجة المطلوبة من عملية تقييم التدريب بالشكل الصحيح ، و لأن هذا الأسلوب هو الأشهر عالميا في تقييم التدريب فسنتناوله بشيء من التفصيل، و خاصة التفسير الحديث لنموذج التقييم و استخدامه و مضامينه و أمثلة لأدواته و أساليبه .

(1) . المستوى الأول : [ردة الفعل Reaction]

1. وصف و خصائص تقييم ردة الفعل :

تقييم رد الفعل يتم من خلال معرفة شعور المتدربين حول التدريب أو التعلم أو تجربة التعلم مثلا :



- هل أحب المتدربون التدريب و استمتعوا به ؟
 - هل اعتبروا التدريب على علاقة بالموضوع ؟
 - هل كان استغلالا مفيدا لوقتهم ؟
 - هل أعجبهم المكان و الأسلوب و التوقيت و الأمور المحلية الخ ؟
 - مستوى المشاركة .
 - الارتياح للتجربة .
 - الجهد المطلوب للاستفادة إلى أقصى حد من التعلم .
 - ما تبين من إمكانيات للتطبيق العملي من التعلم .
2. أمثلة لأدوات و أساليب تقييم ردة الفعل :
- استمارات تغذية راجعة حول رد الفعل الذاتي الشخصي على تجربة التدريب .
 - ردود أفعال شفوية، يمكن تدوينها و تحليلها .
 - تقييم أو إعطاء علامات من قبل المتدربين من خلال الاتصال بالإنترنت .
 - دراسات مسح أو استبيانات لاحقة أو تقارير خطية يعطيها المتدربون إلى مدراءهم عند عودتهم إلى أعمالهم .
3. علاقته بالموضوع و مدى عمليته :
- يمكن إجراؤه فور انتهاء التدريب .
 - من السهل جدا الحصول على رد فعل و تغذية راجعة .
 - جمع أو تحليل التغذية الراجعة غير مكلف بالنسبة للمجموعات .
 - من المهم أن نعرف أن الناس لم يشعروا بالانزعاج أو خيبة الأمل .
 - من المهم أن نعطي الناس انطبعا ايجابيا عند رواية تجربتهم للآخرين .
 - مهم للآخرين الذين قد يقررون خوض نفس التجربة .
- (2) المستوى الثاني : [التعلم Learning]
1. وصف و خصائص تقييم التعلم :
- تقييم التعلم هو قياس الزيادة في المعرفة قبله و بعده .
 - هل تعلم المتدربون ما كان مقصودا من تعليمهم ؟
 - هل جرب المتدربون ما كان مقصودا أن يجربوه ؟



- ما هو مدى التقدم أو التغيير لدى المتدربين بعد التدريب بالاتجاه أو المجال المقصود ؟

2. أمثلة لأدوات وأساليب تقييم التعلم :

- تقييم أو اختبارات تتم بشكل نموذجي قبل و بعد التدريب .
 - يمكن أيضا استخدام المقابلات أو الملاحظات قبل و بعد على الرغم من أن ذلك يستهلك وقتا و قد يكون غير متماسك .
 - ينبغي أن تكون أساليب التقييم على ارتباط وثيق بأهداف التعلم .
 - القياس و التحليل ممكن و سهل على نطاق المجموعة .
 - ينبغي وضع درجات و قياسات موثوقة و واضحة بغية الحد من خطر عدم تماسك التقييم .
 - كل أساليب التقييم ورقيا أو الكترونيا أو بالاتصال بالإنترنت أو بالمقابلة ممكنة .
3. علاقته بالموضوع و مدى عمليته :

- وضعه سهل نسبيا إلا أنه بحاجة إلى مزيد الاستثمار والفكر بالمقارنة مع تقييم رد الفعل.
- جدواه عالية ومعد لتدريب معين مثل المهارات القابلة لتحديد كما أو المهارات الفنية.
- أقل سهولة بالنسبة للتعلم المعقد مثل تطوير المواقف المعروفة بصعوبة تقييمه .
- تتصاعد التكلفة إذا ما كانت الأنظمة مصممة بشكل سيء مما يزيد من العمل المطلوب للقياس و التحليل .

(3) المستوى الثالث : [السلوك] Behavior

1. وصف و خصائص تقييم السلوك :

- تقييم السلوك يتم بقياس مدى تطبيق التعلم خلال العمل، و يمكن ذلك بعد التدريب فورا أو بعدة أشهر بناء على الحالة :
- هل وضع المتدربون ما تعلموه موضع التنفيذ عند عودتهم إلى العمل ؟
- هل تم استخدام المعرفة و المهارات اللازمة ؟
- هل ظهر تغيير ملحوظ و قابل للقياس في نشاط و أداء المتدربين عند عودتهم إلى وظائفهم
- هل استمر التغيير في السلوك و المعرفة الجديدة ؟
- هل باستطاعة المتدرب نقل ما تعلمه إلى شخص آخر ؟
- هل يدرك المتدرب التغيير الذي حصل في سلوكه و معرفته و مستوى مهاراته ؟



2. أمثلة لأدوات وأساليب تقييم السلوك :

- هناك حاجة للملاحظة و المقابلة على امتداد فترة زمنية من أجل تقييم التغيير و جدواه و استدامته .
 - عمليات التقييم الغير مدروسة السريعة غير موثوقة لأن الأشخاص يتغيرون بطرق مختلفة باختلاف الوقت .
 - ينبغي أن تكون عمليات التقييم متقنه و متواصلة و تحول بعد ذلك إلى أداة تحليل ملائمة .
 - ينبغي أن تصمم عمليات التقييم بشكل يخفف من المحاكمة الذاتية للمقيم حيث أنها عامل متغير قد يؤثر على موثوقية و تماسك القياس .
 - راي المدرب وهو مؤشر ذو أهمية إلا أنه ذاتي و غير موثوق أيضا. لذا ينبغي قياسه بطريقة محددة و متماسكة .
 - التغذية الراجعة 380 درجة أسلوب مفيد و لكن ينبغي عدم استعمالها قبل التدريب لأن المجيبين عليها قد يبدوا رأيهم حول التغيير المفترض بعد التدريب، و يمكن تحليلها بالنسبة لمجموعات من المجيبين و المتدربين .
 - يمكن تصميم عمليات التقييم حول سيناريوهات أداء ذات علاقة و مؤشرات أو معايير محددة و رئيسية للأداء .
 - من الصعب إدخال عمليات التقييم من خلال الاتصال بالإنترنت و الكترونيا فعمليات التقييم تنحو أكثر إلى النجاح عند دمجها ضمن بروتوكولات الإدارة و القيادة القائمة .
 - من الصعب إدخال عمليات التقييم من خلال الاتصال بالإنترنت و الكترونيا فعمليات التقييم تنحو أكثر إلى النجاح عند دمجها ضمن بروتوكولات الإدارة و القيادة القائمة .
 - قد يكون التقييم الذاتي مفيدا باستخدام معايير و قياسات مصممة بعناية .
- ## 3. علاقته بالموضوع و مدى عمليته :

- قياس تغير السلوك كميا و تفسيره أصعب من تقييم رد الفعل و التعلم .
- لن تكون أنظمة الإجابة البسيطة و السريعة كافية على الأغلب .
- تعاون ومهارة المراقبين و خاصة المدراء المسؤولين عاملان هامين و لكم من الصعب التحكم بهما .
- من الصعب إدارة و تحليل عمليات التقييم المتقنة و المتواصلة وهي غير ممكنة عمليا بدون نظام جيد التصميم منذ البداية .
- تقييم التنفيذ و التطبيق مهم للغاية، حيث أنه لا فائدة تذكر من رد الفعل الجيد و الزيادة



الجدية في المقدرة إذا لم يتغير شيء عند العودة إلى العمل. لذا فإن التقييم في هذا المجال يعد حيويًا وإن كان موضعًا للتحدي .

- تقييم تغير السلوك ممكن إذا ما أعطى دعماً جيداً و اهتماماً من قبل المدراء المسؤولين أو المتدربين . لذا فإنه من المفيد إقحامهم منذ البداية و تعريضهم بضوائده لهم بما يرتبط بتقييم المستوى "4" أدناه .

(4) المستوى الرابع : [النتائج Results]

1. وصف و خصائص تقييم النتائج :

- تقييم النتائج يتم بقياس مدى تأثيرها من خلال أداء المتدرب على العمل أو المحيط - أنه الاختبار اللاذع .

- يقيس بشكل نموذجي مؤشرات الأداء الرئيسية في العمل أو المؤسسة مثل :

- الأحجام ، القيم ، النسب المئوية ، مقاييس الزمن، العائد على الاستثمار و غيرها من النواحي القابلة للتحديد كمياً من الأداء المؤسسي ، على سبيل المثال : أعداد الشكاوى ، حركة عناصر العاملين ، التآكل ، حالات الفشل، الهدر، عدم الالتزام ، معدلات الجودة، تحقيق المعايير القياسية و الحصول على المصادقات ، النمو ، القدرة على الاحتفاظالخ.

2. أمثلة لأدوات و اساليب تقييم النتائج :

- يمكن استخدام العديد من القياسات الموجودة مسبقاً من خلال الأنظمة المعتادة للإدارة و تنظيم التقارير .

- التحدي يكون في تحديد ما الذي سيتم ربطه بالمدخلات و التأثير لدى المتدرب وكيفية ذلك - من المهم تحديد المسؤولية و الأهمية و الاتفاق عليهما مع المتدرب في بداية التدريب بحيث يفهم ما الذي سيخضع للقياس .

3. علاقته بالموضوع و مدى عمليته :

- ليس هناك صعوبة خاصة في تقييم النتائج إفرادياً، أما في مؤسسة بأكملها فإن الأمر يشكل تحدياً أكبر بكثير، على الأقل بسبب الاعتماد على الإدارة المباشرة و على تكرار و نطاق ما تغير من هيكلية و مسؤوليات و أدوار مما يعقد عملية ردها إلى أسباب واضحة .

- هناك أيضاً عوامل خارجية تؤثر إلى حد كبير على أداء العمل والمؤسسة مما يغطي السبب الحقيقي للنتائج الجيدة أو السيئة.

منذ وضع كيرك باتريك نموذج الأصيل، قام أصحاب نظريات آخرون (مثل جاك فيليبس)، وحتى كيرك باتريك نفسه، بالإشارة إلى مستوى خامس محتمل و هو تحديداً (العائد على الاستثمار ROI)، و يمكن إدخال العائد على الاستثمار ROI ضمن المستوى الرابع لكيرك باتريك " النتائج "،



لذا فإن إدخال مستوى خامس لا فائدة منه إلا إذا كان التقييم من حيث "العائد على الاستثمار ROI" قد يتعرض للإهمال أو النسيان عند الرجوع ببساطة إلى مستوى النتائج .

(هـ) نموذج هامبلين : و يقيس (رد الفعل، التعلم، السلوك الوظيفي ، الأداء، القيمة النهائية) .

(و) نموذج وور و بيرت دور اكام : و يقيس : المدخلات، ردود الفعل، النتائج و يشتمل على : تحديد أهداف التدريب، إنشاء أدوات التقويم، استخدام تلك الأدوات، استعراض النتائج) .

كل النماذج السابقة أجمعت على قياس :

[الأداء "في البرنامج" ، ردود الأفعال "بعد البرنامج" ، النتائج "المتحققة"] .

(ز) أسلوب الأسئلة الثمانية 8WS :

إن الطريقة المثلى لتقييم التدريب في أي منظمة تكون بإجراء حوار بين الأطراف المعنية بالتدريب من خلاله يتم التوصل إلى إجابات على أسئلة ثمانية تسمى (طريقة الأسئلة الثمانية 8WS)، وهي تساؤلات ضرورية حول تقييم التدريب و تتلخص هذه الطريقة بأن يتم عرض كل مستوى من مستويات التقييم السالفة الذكر [التفاعل "ردة الفعل" ، التعلم، التطبيق "السلوك" ، النتائج و العائد] على هذه الأسئلة الثمانية، و ذلك على النحو التالي :

أولا : لماذا نقيم التدريب ؟

رغم بديهية السؤال فإن بعض الإجابات التي تشير إليها بعض الأدبيات تقول إن الأغراض الأساسية لتقييم التدريب هي :

1. قياس ما تم من الخطة وما تحقق من أهدافها .
2. قياس فاعلية البرامج التدريبية في الخطة بصفة مستمرة ومدى الاعتماد عليها و صلاحيتها.
3. تقييم و قياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من كفاءة و فاعلية و الفائدة التي عادت عليهم.
4. قياس كفاءة المدربين أنفسهم و مدى قيامهم بواجباتهم .
5. التعرف على فاعلية التدريب و العائد منه و الآثار المترتبة عليه مقارنة بالاستثمارات المالية التي صرفت من أجله .



ثانيا : ماذا نقيم ؟

- هل نقيم درجة التزام الإدارة العليا بالتدريب ؟
- هل نقيم المحتوى المتكامل للمنهج التدريبي الذى نقدم ؟
- هل نقيم الأساليب و الدورات التدريبية المستخدمة ؟
- هل نقيم الإنفاق على التدريب ؟
- هل نقيم نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل ؟
- هل يمكن أن نقيم عملية التقييم ذاتها ؟

ثالثا : من يقيم ؟

- هل نقيم المدرب كمدرب في البرنامج ؟
- هل نقيم المتدرب كمتدرب في البرنامج ؟
- هل نقيم دور المدير المباشر للمتدرب ؟

رابعا : من يُقيّم ؟

(المدرب، المتدرب، المدير) يمكن أن يمارسوا دورا في عملية التقييم ، فتارة هم من يقيم (Whom) وتارة من يقيم (Who) ، ورغم أن هذا صحيح تماما إلا أنه لا يمنع من إشراك أطراف أخرى في عملية التقييم و منهم من نسميهم اليوم بـ : الاستشاريون المحليون (وهم ليسوا موظفين دائمين لدى الجهة)، وكذلك مدراء إدارات التدريب أو الموارد البشرية في المنظمة، وغيرهم .

خامسا : متى نقيم التدريب ؟

الجدول رقم (1) عناصر تقويم برامج التدريب

| المرحلة | قبل | أثناء | بعد | متابعة |
|---------------|-----|-------|-----|--------|
| أهداف التدريب | 1 | 1 | 1 | – |
| تنظيم التدريب | 1 | 1 | – | – |
| عملية التدريب | – | 1 | – | – |
| نتائج التدريب | – | 1 | 1 | 1 |



الجدول رقم (2) عناصر تقويم المتدرب

| المرحلة | قبل | أثناء | بعد | متابعة |
|------------|-----|-------|-----|--------|
| الاحتياجات | 1 | - | - | - |
| رد الفعل | - | 1 | 1 | - |
| المعلومات | 1 | 1 | 1 | - |
| السلوك | 1 | 1 | 1 | 1 |
| الأداء | 1 | - | 1 | 1 |

الجدول رقم (3) عناصر تقويم الأداء التنظيمي

| المرحلة | قبل | أثناء | بعد | متابعة |
|------------------|-----|-------|-----|--------|
| الإنتاجية | 1 | - | 1 | 1 |
| الانتظام | 1 | - | 1 | 1 |
| الشكاوى | 1 | - | 1 | 1 |
| المنازعات | 1 | - | 1 | 1 |
| التكلفة / العائد | - | - | 1 | 1 |

سادسا : أين نقيم ؟

- بمعنى هل نجرى تقييمنا داخل قاعة التدريب فقط ؟
- أو يمكن أن ينتقل معنا التقييم إلى موقع العمل ؟
- و بمعنى آخر هل يمكن أن يتم تقييم التدريب على رأس العمل ؟

سابعا : بأي أداة نقيم ؟

- وما نعينه بهذا السؤال هو كيفية التعامل مع أدوات و طرق التقييم المختلفة، من أمثلة :
1. استمارة متابعة و تقييم متدرب و التي يستوفيهها المدرب عن كل متدرب في البرنامج .
 2. استمارة استطلاع رأي المدرب عن كفاية تجهيزات التدريب و تفاعل المتدربين مع البرنامج .
 3. تقارير تقييم أداء المتدربين أثناء العمل نتيجة للتدريب الذي حصلوا عليه .



4. اختبارات قصيرة للمتدربين خلال البرنامج التدريبي أو بعد انتهائه .
5. الحالات و التمارين العملية وورش العمل خلال البرنامج .
6. مقارنة معدلات أداء الأفراد قبل و بعد التدريب لقياس و تقييم درجة التغير عندهم .
7. تقارير المتابعة و المراقبة أثناء العمل، لتحديد مدى التحسن في مهارات المتدربين .
8. تقارير الإنتاجية و هي تقيس التحسن الفعلي في الأداء بناءً على معلومات حقيقة من العمل .
9. المسوحات التي تتم بعد التدريب ، و تجرى دورياً لقياس التقدم المستمر و درجة تحسن الأداء .
10. رأي الخبراء المتخصصين في إعداد البرامج و المناهج التدريبية .
11. تقييم المدربين على أيدي اختصاصيين محترفين لتحديد كفاءات المدربين و قدراتهم الفعلية .
12. عمليات مقارنة الاحتياجات و الأهداف ، والتي يقوم بها المدربون و المسؤولون و الأعضاء المتدربون في التدريب لتحديد مدى تطابق أهداف البرنامج مع الاحتياجات، ومدى تناسب البرنامج مع استعدادات المتدربين .
13. تحليل التكاليف، و يتم احتساب كلفة المتدرب الواحد من التجهيزات و الطعام و التسهيلات و المصاريف و السفر و غيرها ومن ثم نحسب تكلفة التدريب الكلية للفرد الواحد .
14. تحليل فعالية الإنفاق، وهو دراسة مقارنة لكل فعالية من فعاليات برامج التدريب مع حجم الإنفاق عليها .
15. الملاحظات الشخصية، وتعنى الحضور إلى مناطق العمل و تدوين ملاحظات شخصية عما يجرى من نشاط .
16. التقارير الشفوية ، و تشترك في بعض عناصرها مع الملاحظة الشخصية من حيث نقل المعلومات شفويا بالاتصال الشخصي المباشر دونما الحاجة للحضور إلى مقر عمل المتدربين بعد التدريب .. الخ.
17. وهناك أيضا عدد من الأدوات و الطرق منها : (نماذج الاستقصاء، مسوح الاتجاهات، الاختبارات التحريرية ، اختبارات الأداء، المقابلات الشخصية، الملاحظة، سجلات الأداء).



وهذه مقارنة بسيطة لبعض أدوات التقييم الشائعة :

| أداة التقييم | مزاياها | عيوبها |
|---------------------|--|---|
| مسح الاتجاهات | <ul style="list-style-type: none"> - إمكانية المعالجة . - سرعة المعالجة . - سهولة العرض | <ul style="list-style-type: none"> - بدائل سابقة التحديد . - اختبارات الإجابات . - الاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء . - قد لا تعكس المشاعر الحقيقية . |
| الاختبارات الكتابية | <ul style="list-style-type: none"> - انخفاض تكاليف شراؤها . - سهولة تجميع الدرجات . - سرعة المعالجة . - سهولة العرض . - إمكانية واسعة للعينات . | <ul style="list-style-type: none"> - قد تشكل تهديدا للمشارك . - احتمال وجود علاقة ضعيفة مع أداء العمل. - الاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء. - احتمال وجود تحيز بالمفاهيم . |
| سجلات الأداء | <ul style="list-style-type: none"> - محل ثقة . - موضوعية . - قائمة على أساس العمل . - سهولة المراجعة . - أقل حظ من التأثير الارتجاعي | <ul style="list-style-type: none"> - قصور المعرفة بمعايير حفظ السجلات . - تعارض نظام المعلومات . - الطبيعة غير المباشرة للبيانات . - تحتاج تحويل إلى نموذج قابل للاستخدام. - إعداد السجلات لأغراض أخرى . - ارتفاع تكاليف الجمع أحيانا . |
| الملاحظة | <ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود تهديد للمشارك . - طريقة ممتازة لقياس التغير بالسلوك . | <ul style="list-style-type: none"> - احتمال التقاطع . - الخلفية السابقة للمُقيم تجاه المُقيم لها تأثير. - لا يمكن الاعتماد عليها وحدها . - ضرورة الاستعانة بمراقبين مدربين. |



وهذه مقارنة بسيطة لبعض أدوات التقييم الشائعة :

| أداة التقييم | مزاياها | عيوبها |
|-------------------|---|--|
| المقابلات الشخصية | <ul style="list-style-type: none"> - المرونة . - فرصة التحقق . - إمكانية العمل . - اتصال شخصي . | <ul style="list-style-type: none"> - مؤثرات ذات ردود أفعال عالية . - ارتفاع التكاليف . - التهديد وجها لوجه . - عمل مكثف . - ضرورة الاستعانة بمدربين . |
| اختبار الأداء | <ul style="list-style-type: none"> - الاعتمادية . - المحاكاة . - الموضوعية . | <ul style="list-style-type: none"> - تستهلك وقتا . - عادة ما تكون المحاكاة صعبة . - تكاليف عالية للتنمية . |

ثامنا : كيف نُقيّم التدريب

1. لماذا نُقيم ؟
 2. وماذا نُقيم ؟
 3. ومن يُقيم ؟
 4. ومن الذى يُقيم ؟
 5. كيف نقيم ؟
- فإنه لا يتبقى إلا أن نحاول معا الإجابة على السؤال :

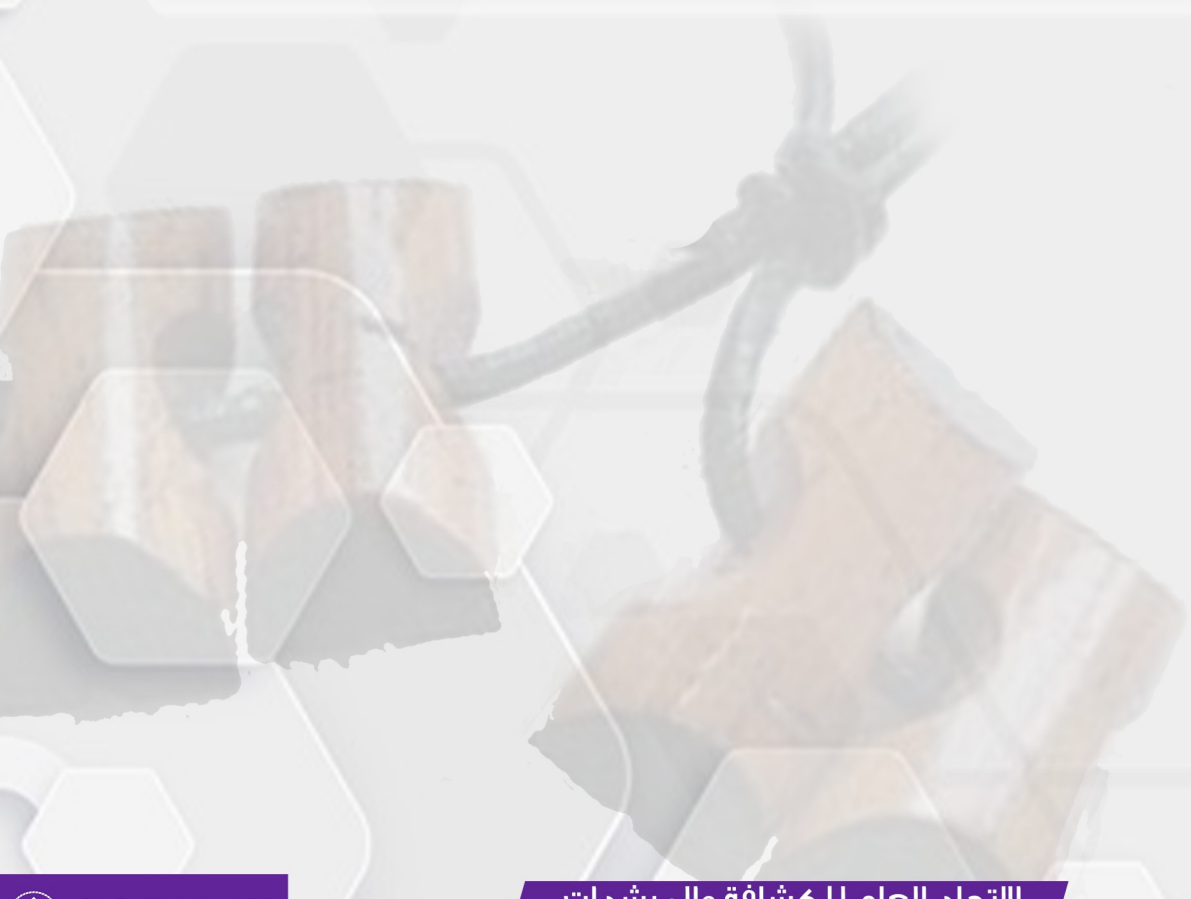


خامسا : أسئلة التحقق من فاعلية التقييم :

- (1) محتوى التدريب :
 - هل له صلة بالاحتياجات التدريبية و مواكب لها ؟
 - وهل يعد أحدث ما هو متوفر في هذا المجال ؟
- (2) طريقة التدريب :
 - هل الطرق و الأساليب المستخدمة هي الأنسب للموضوع ؟
 - وهل تلك هي الأنسب لأساليب التعلم لدى المتدربين ؟
 - ما هي مادة البرنامج التدريبي ؟
- (3) مقدار التعلم :
 - وهل كانت جديدة بالنسبة للمتدرب ؟ أم أنها خليط ؟
 - وهل كانت مفيدة له كمادة للتثبيت و المراجعة ؟
- (4) مهارات المدرب :
 - هل كانت لدى المدرب المهارات الضرورية لتقديم المادة بطريقة تشجع على التعلم ؟
- (5) طول التدريب :
 - هل فترة التدريب مناسبة للمادة الأساسية للتعلم ؟
 - وهل عولجت بعض الأوجه باستفاضة بينما عجل في بعض الأوجه ؟
- (6) الأهداف :
 - هل أوفي التدريب بالأهداف المرسومة له ؟
 - وهل استطاع المتدرب تحقيق اي من أهدافه الشخصية ؟
 - وهل تم بالفعل تحقيق الأهداف الموضوعة ؟
- (7) الإغضالات :
 - هل أغضلت بعض الجوانب المهمة من البرنامج التدريبي ؟
 - وهل أدخلت اي مادة غير أساسية في التدريب ؟
- (8) التعلم :
 - ما هو القدر من التعلم المحتمل تطبيقه عند العودة للعمل ؟
 - وما العوامل التي تعيق أو تساعد في نقل التعلم ؟ (أثر التدريب) .
- (9) الملائمة :
 - هل كانت الدورة التدريبية المنفذة أنسب الوسائل لتحسين أداء المهمة ؟
- (10) الكفاءة :
 - ما مقدار الزيادة في كفاءتك أو فاعليتك نتيجة للتدريب ؟ ولماذا ؟
- (11) تطبيق التعلم :
 - ما أوجه العمل الجديدة التي أدخلتها أو السابقة التي استبدلتها أو عدلتها كنتيجة للتدريب ؟
 - وما أوجه التعلم التي لم تطبقها ؟ ولماذا ؟
- (12) الإدراك المتأخر :
 - مع مرور الوقت ومحاولة تطبيق ما تم تعلمه، هل هناك اي تعديلات ترغب القيام بها على اي من إجاباتك الآتية حول التحقق من الفاعلية ؟



إعداد التقارير وتحليل البيانات





إعداد التقارير وتحليل البيانات

رقم الجلسة التدريبية (16)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 120 دقيقة

هدف الجلسة العام

❖ يكتب المتدرب تقريراً بطريقة صحيحة و يحلل البيانات .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

- يوضح مفهوم التقارير وأهميتها .
- يذكر أنواع التقارير ومراحل إعدادها وكتابتها .
- يتعرف المشكلات التي تواجه كاتب التقرير .
- يستنتج الأخطاء الشائعة في كتابة التقارير وطرق تجنبها .
- يبين الهدف من تحليل البيانات و مراحلها .
- يستخدم برامج تحليل البيانات " برنامج مايكروسوفت أكسل " .
- يوضح مفهوم تحليل البيانات .
- يشرح أصناف تحليل البيانات .

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

| م | عناصر الموضوع | الوقت بالدقيقة |
|---|---|----------------|
| 1 | مفهوم التقارير وأهميتها . | 10 |
| 2 | أنواع التقارير ومراحل إعدادها وكتابتها . | 15 |
| 3 | المشكلات التي تواجه كاتب التقرير | 15 |
| 4 | الأخطاء الشائعة في كتابة التقارير وطرق تجنبها . | 15 |
| 5 | مفهوم تحليل البيانات | 10 |
| 6 | الهدف من تحليل البيانات و مراحلها . | 10 |
| 7 | أصناف تحليل البيانات | 15 |
| 8 | برامج تحليل البيانات " برنامج مايكروسوفت اكسل " . | 30 |
| | الإجمالي = | 120 |



إعداد التقارير وتحليل البيانات

أولاً : إعداد التقارير

مفهوم التقارير: التقرير في اللغة : السكينة ، قرت بمعنى سكنت و يقال : قر الكلام بمعنى فرغه و صبه في أذن السامع ، و نقول :

أقررت الكلام لفلان بمعنى بينته حتى عرفه .

أما في اصطلاح : فيعرف بأنه (ضرب من ضروب الكتابة الوظيفية يتضمن قدرا من الحقائق و المعلومات حول موضوع معين ، أو شخص معين ، أو حالة معينة ، بناء على طلب محدد ، أو وفقا لغرض مقصود، و تحليلها و ذكر الاقتراحات و التوصيات) .

و قد عرف البعض التقرير بأنه : (وسيلة اتصال خاصة بوصف موضوع معين ، و يتضمن حقائق و بيانات و معلومات تعرض على القارئ ، من أجل اتخاذ توصية ، أو قرار ، و هي أما أن تكون شفوية ، أو تحريرية) .

و عرفه د . أحمد شوقي رضوان في كتابة " التحرير العربي " بأنه : (يعنى في أساسه تقديم قدر من المعلومات حول أمر من الامور ، و يكتب بناء على طلب بهدف اتخاذ قرار على ضوء ما تضمنه من معلومات) .

و عرف في قاموس " أكسفورد " بأنه : وصف يقدمه شخص إلى آخر حول أمر جرى تحريره على وجه الخصوص) .
(2) أهمية التقارير :

تعتبر العمليات اليومية داخل اي منظمة موردا لا ينضب من البيانات و المعلومات التي يلزم توفيرها للمستويات المختلفة من الإدارة لتقويم هذه المستويات الإدارية و الفنية بمتابعة الأنشطة و تقييم و تقويم العمل داخل المنظمة .

و يعتمد التنظيم الاداري في تنفيذ الأعباء الملقاة عليه - إلى حد كبير - على حجم و قيمة الحقائق و البيانات التي يستطيع التنظيم تجميعها و الحصول عليها من البيئة المحيطة به و على قدرته في توصيل هذه البيانات و المعلومات إلى جميع المراكز المسؤولة في الوقت المناسب، و بما يضمن اتخاذ قرارات سليمة .

ولما كانت هذه البيانات و المعلومات من الوفرة بحيث يصعب متابعتها بشكل مطلق فإن المهمة الاساسية للتقارير هي تقديم هذه البيانات و المعلومات في صورة ملخصة منسقة تبرز الهام منها ، و بهذا تصبح التقارير وسيلة هامة من وسائل الاتصال و أداة فعالة لخدمة الإدارة في تقديم ملخص واف و نقل صورة دقيقة عما يجري داخل المنشأة .

و هناك فرق بين البيانات و المعلومات كما في الجدول التالي :



| المعلومات | البيانات |
|---|--|
| - حقائق منظمة تفيد مباشرة في صنع القرارات . | - حقائق غير منظمة لا تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات . |
| - بمثابة المنتج في نظام المعلومات . | - بمثابة مادة خام في نظام المعلومات . |
| - مخرجات لنظم المعلومات . | - مدخلات لنظم المعلومات . |

لذلك تحتاج جميع المستويات الإدارية في المنظمة إلى بيانات و معلومات متنوعة لخدمة أغراضها في التخطيط و التنظيم و الرقابة و صنع القرارات في مختلف المجالات كالإنتاج و التسويق و الأفراد ، و للربط بينها و بين البيئة المحيطة .

غير أن تلك الاحتياجات من البيانات و المعلومات تختلف طبقا للمستويات الإدارية للمنظمة (إدارة عليا ، إدارة تنفيذية ، إدارة عمليات) ، فكلما تدرجنا إلى المستويات العليا في التنظيم كلما احتاجت إلى بيانات و معلومات مركزه و مخصصة في شكل تقارير حتى تتمكن من فهمها و اتخاذ التصرفات و القرارات المناسبة بأقصى سرعة ممكنة ، و كلما اتجهنا إلى المستويات الإدارية الدنيا كلما احتاجت إلى درجة كبيرة من التفصيل في المعلومات .

التقارير و علاقتها بالبيانات :

تعتبر التقارير من أهم صور عرض البيانات بعد تحويلها إلى معلومات ، و من ثم فكلما أردنا تقريراً كافياً صالحاً و مفيداً فنياً و شكلياً و موضوعياً كلما اقتضى الأمر جمع أكبر قدر من البيانات بطريقة صحيحة ثم عرضها في شكل مناسب .

و باختصار يمكن القول بأن أهمية التقارير تتمثل في أنها :

تعمل على مساعدة الإدارة لأداء مهامها الأساسية على الوجه الأكمل في :

- التخطيط .
- التوجيه و الإشراف .
- المتابعة و التقييم .
- تعطى المعلومات اللازمة التي تساعد على تدارك الأخطاء و المشاكل و محاولة حلها .
- وسيلة اتصال فعالة بالجهات الرسمية المعنية و أفراد المجتمع و الجهات المانحة و غيرها .
- وسيلة للتوثيق و التسجيل عن النشاطات و الإنجازات و المشكلات و أساليب معالجتها .
- وسيلة لتبادل المعلومات بين المستويات و الاقسام الإدارية المختلفة .
- تفسير موقف أو ظاهرة معينة .



عرض أفكار او مقترحات جديدة .

توفير الدراسات اللازمة لاتخاذ القرار .

و تتمثل مراحل إعداد التقرير في : جمع البيانات المرتبطة به ، و تفرغها و تبويبها ، ومن ثم تحليلها ، و استخراج النتائج و التوصيات ، و بعد ذلك كتابة التقرير و نشره ، و سنتناول هذه الجزئية بشيء من التفصيل لاحقا .

و يظهر الشكل التالي علاقة البيانات بكل من التقارير و اتخاذ القرارات :



مهارات كاتب التقرير :

يعتقد البعض أن كتابة التقارير أمر سهل أو بسيط ، لكنها في الواقع عملية لها أصول علمية يجب أن تراعى ، كما أنها تتطلب مهارات في كاتب التقرير تساعد على زيادة فاعلية التقرير مثل :

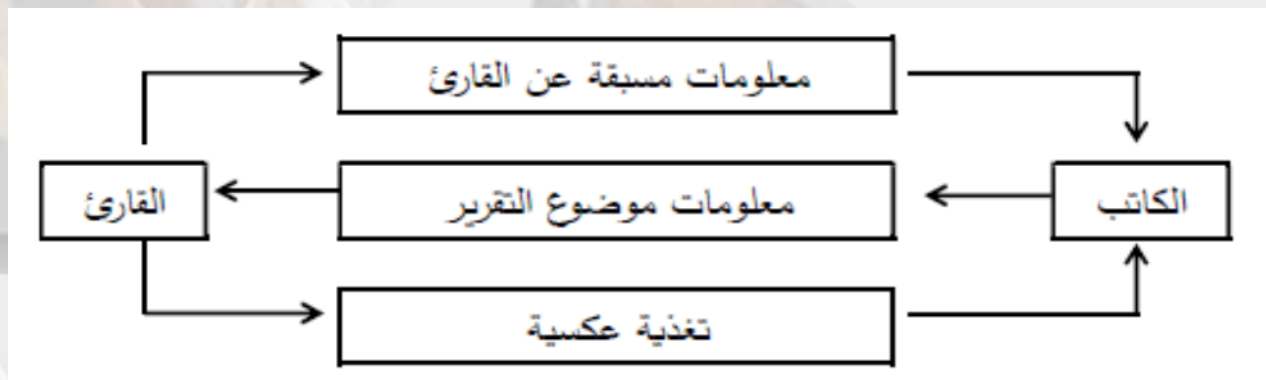
القدرة على التفكير المنطقي .

القدرة على الاستنتاج و الربط بين الأمور .

القدرة على التعبير و الصياغة و إختيار الألفاظ و التعبيرات المناسبة .

و غياب هذه المهارات و عدم تنميتها قد يؤدي إلى فشل الفرد في أداء عمله ، فقد تكون الفكرة صائبة أو التوصية صحيحة أو الاقتراح في مكانه المناسب و يحقق الكثير من الفوائد للمنشأة ، إلا أن عدم القدرة على التعبير السليم و المقنع قد يحول دون موافقة القارئ عليه و الأخذ به ، لأن القارئ عنصر أساسي و مهم يجب أن يدرس بعناية قبل البدء في إعداد التقرير ، كما يجب أن تدرس ملاحظاته وردود فعله أثناء و بعد إعداد التقرير .

و يمكن تصور العلاقة بين الكاتب و القارئ كما في الشكل التالي :





و يختلف أسلوب كتابة التقرير عن المقالة ، ففيه تظهر الأفكار بوضوح ولا يترك شيء ليفهمه القارئ بطريقته . فإذا قرأ التقرير عدة أفراد فيجب أن يفهموا منه نفس الشيء و يصلوا إلى نفس الرسالة التي يهدف إليها التقرير .

(3) أنواع التقارير :

يمكن تقسيم التقارير إلى مجموعات من حيث :

1. زمن الإصدار
2. الهدف من التقرير .
3. محتوى التقرير .
4. شكل التقرير
5. الجهة الموجه إليها التقرير .
6. المنهج الذي يتبعه التقرير .

(أ) من ناحية الزمن :

1. تقارير دورية : وهي التي تغطي فترات زمنية ثابتة ، عادة ما تحددها نظم العمل بالمنشأة وقد تكون هذه التقارير : يومية ، أسبوعية ، شهرية ، ربع سنوية (كل ثلاثة شهور) ، نصف سنوية (كل ستة شهور) ، سنوية .
2. تقارير غير دورية : وهي التي تغطي فترات زمنية غير ثابتة ، و تختلف من تقرير لآخر و عادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة و تسمى هذه التقارير "الاستثنائية" باعتبارها ترتبط بأمر غير عادية أو نادرة الوقوع و تمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسية للمنشأة و تتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضا أو استثنائية .

(ب) من ناحية الهدف :

1. تقارير متابعة : و هي التقارير التي تكون مرتبطة بخطة موضوعية أو برنامج أو مشروع جاري تنفيذه ، و عادة ما تتضمن عملية مقارنة بين ما هو واقع فعلا و ما كان يجب أن يتم وفقا للخطة أو البرنامج الموضوع ، و توضيح الانحرافات و تقديم تحليل لها و بيان مسبباتها . و من أمثلتها تقارير متابعة تنفيذ المشروعات التنموية ، و قد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعية أو إعادة توزيع للموارد المتاحة .
2. تقارير معلومات : و هي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينة ، و تسمى أحيانا " تقارير إخبارية " .
3. تقارير الدراسات : و هي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجرى داخل الجمعية أو في الهيئات الخارجية .
4. تقارير تقييم الأداء : و هي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياسا بمعايير موضوعية مسبقا ، و منها تقارير تقييم الأفراد ، أو تقييم أداء جهة معينة ، و قد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكفي أحيانا بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات .



(ج) من ناحية المحتوى :

1. تقارير مالية ومحاسبية : وهي التقارير التي تعبر عن مواقف مالية ، و تتضمن معلومات محاسبية ممثلة بالأرقام ، ومن أمثلة هذه التقارير حسابات الأرباح والخسائر والميزانية .
2. تقارير الأنشطة : وهي التقارير التي تعكس الأنشطة المختلفة بالمنشأة ، و يطلق عليها البعض "تقارير إدارية" للتمييز بينها وبين التقارير المالية .
3. تقارير الأفراد : و تتضمن معلومات عن الأفراد ، تمثل الجانب الشخصي والوظيفي ، كذلك الجانب السلوكي ، كما تتضمن معلومات عن نشاطه وإنتاجه خلال فترة معينة ، و من أمثلتها التقارير السنوية لتقييم الأفراد ، و تقارير الاختبار للمعينين الجدد .

(د) من ناحية الشكل :

1. تقارير مسبقة التصميم : و تتكون في شكل نماذج مطبوعة و على الكاتب ملئها مثل تقارير الحقائب المفقودة بالرحلات الجوية و تقارير الصيانة الدورية للألات ، و تقارير تقييم أداء الأفراد .
2. تقارير فردية : لا يتحتم فيها الالتزام بنمط معين أو أساس محدد بها .

(هـ) من ناحية التوجيه :

1. تقارير داخلية : وهي التقارير التي توجه لجهات داخلية ، اي ترفع للمستويات الإدارية المختلفة داخل الجمعية أو لإدارات أخرى داخل الجمعية أيضا .
2. تقارير خارجية : وهي التقارير التي توجه إلى جهات خارج المنشأة ، مثل جهات الرقابة الحكومية المختلفة ، و الأجهزة المركزية والإحصائية والجهات المانحة وغيرها .

(و) من حيث المنهجية :

1. تاريخية : و تتناول الأحداث الماضية بالتحليل و توضح تطورها .
2. وصفية : و تقدم توصيفا كاملا لظاهرة أو حدث ما و تكون محتوياتها في شكل فقرات و صفية و تكتب بأسلوب قصصي أو روائي ، و من أمثلتها دراسات الجدوى و تقارير دراسة السوق و اتجاهات المستهلكين .
3. إحصائية : و تشمل على تحليل إحصائي مدعم للمواقف و الأحداث داخل أو خارج الجمعية .
4. مقارنة : و تتناول إعداد المقارنات بين نتائج الجمعية أو أنشطة المنظمات الشبابية المناظرة .



(4) مراحل إعداد وكتابة التقرير :

تمر عملية إعداد وكتابة التقرير بأربعة مراحل أساسية هي :

1. مرحلة الإعداد والتجهيز .

2. مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي .

3. مرحلة الكتابة .

4. مرحلة المراجعة .

المرحلة الأولى : الإعداد والتجهيز :

و يتم في هذه المرحلة تحديد ما يلي :

(i) الإطار العام للتقرير : ويشمل تحديد الموضوع بوضوح وتحديد المجالات التي يغطيها التقرير ، فمثلا يجب أن يعرف القارئ أن التقرير يغطي أنشطة البيع والترويج ، أو أن الدراسة تشمل إدارات المالية والمبيعات ولا تشمل إدارة خدمات العملاء .

(ii) الهدف من إعداد التقرير : ويجب أن يكون واضحا ومحددا في جملة واحدة ، مثل (الهدف من إعداد التقرير هو تقديم توصيات بشأن أسلوب العمل في المرحلة القادمة لمواجهة التوسعات المحتملة في نشاط الجمعية .

(iii) قارئ التقرير :

- من هو ؟ (المدير المباشر ، فريق العمل ، الجهة المانحة ، جهات حكومية إلخ) .

- ماذا يعرف مسبقا عن موضوع التقرير ؟ وماذا يحتاج أن يعرف ؟

- ما أسلوب الكتابة الذي يناسبه ؟

- ماذا سيفعل بالتقرير وما الإجراءات التي ستتخذ بناء عليه ؟

(iv) معلومات التقرير :

- تحديد مصادر البيانات والمعلومات اللازمة للتقرير .

- التأكد إن كانت كاملة وصحيحة ومرتبطة بموضوع التقرير .

- التأكد من توفرها في يد كاتب التقرير .



المرحلة الثانية : التنظيم و البناء الهيكلي : و تشمل :

1. تحديد المنطق العام للتقرير :

- تحديد العناوين الرئيسية و الفرعية لضمان وحدة البناء الهيكلي للتقرير .
- تحديد وسائل الإيضاح و الأشكال التي سيتم استخدامها .
- تحديد مراجع التقرير الواردة فيه مع توفير بياناتها من حيث الاسم و التاريخ و المصدر .

2. تصميم الهيكل العام للتقرير :

- بداية التقرير (صفحة الغلاف ، المحتويات ، ملخص عام ، المقدمة) .
- صلب التقرير (عرض المعلومات ، الجداول ، الأشكال ، التحليل) .
- خاتمة التقرير (النتائج ، التوصيات ، الملاحق) .

ملحوظة : تحتوى صفحة الغلاف على :

- إسم موضوع التقرير .
- كاتب التقرير و مركزه الوظيفي .
- الجهة المرسل منها التقرير .
- الجهة المرسل إليها التقرير .
- تاريخ كتابة التقرير .

المرحلة الثالثة : كتابة التقرير :

و يراعى العناصر التالية أثناء الكتابة :

- الأسلوب المناسب لكتابة صيغ و عبارات التقرير .
- التنسيق المنتظم لعناصر التقرير و العناوين و الفقرات .
- مواقع وسائل الإيضاح و الأشكال و الجداول .
- المقدمة و تكامل عباراتها مع محتويات التقرير .
- ملخص التقرير و يشتمل على الهدف و الإجراءات و المنهجية .



- التوصيات ومنهج العمل المستقبلي .

- جسم التقرير ويحتوى على مراحل التوصل إلى النتائج و التوصيات .

- الملاحق وتتضمن العناصر المستخدمة في التقرير وغير المدرجة في جسم التقرير .

- قائمة المراجع مسلسلة حسب ذكرها داخل جسم التقرير .

المرحلة الرابعة : المراجعة :

و تتضمن مراجعة كافة عناصر التقرير و تأكيد وحدتها و تكاملها ووضوح الرسالة منه . كما تتضمن مراجعة و

تأكيد الضبط الإملائي و اللغوي لعبارات التقرير .

الهيكل العام للتقرير :

أ . بداية التقرير : - صفحة الغلاف .

- صفحة المحتويات .

- ملخص عام .

- المقدمة (الخلفية ، الأهداف ، المجال) .

ب . صلب التقرير : - عرض المعلومات و الحقائق .

- الجداول و الرسوم البيانية .

- الدراسة و التحليل .

ج . خاتمة التقرير : - النتائج .

- التوصيات .

- الملاحق .



(5) مشكلات تواجه كاتب التقرير :

أولا : مشكلات تتعلق بأهداف التقرير :

- عدم وضوح الاهداف في ذهن المسؤولين .
- عدم وضوح الاهداف في ذهن كاتب التقرير .

ثانيا : مشكلات تتعلق بالمعلومات :

- ندرة المعلومات .
- سرية المعلومات أو حجبها .
- عدم دورية المعلومات .
- غياب أجهزة المعلومات .

ثالثا : مشكلات تتعلق بموضوع التقرير :

- عدم الترابط بين أجزائه .
- عدم إتباع التسلسل .
- عدم تحديد الحجم الامثل للتقرير .
- قصور الاستدلال على صحة النتائج .

رابعا : مشكلات تتعلق بشكل التقرير :

- عدم الالتزام بالهيكل المنهجي للتقرير .
- إقحام و حشو بعض التفاصيل في غير موضعها .

خامسا : مشكلات تتعلق باللغة و الأسلوب :

- عدم القدرة على التعبير .
- الأخطاء الإملائية .
- الأخطاء الشكلية .
- أخطاء استعمال مصطلحات في غير موضعها .



سادسا : مشكلات تتعلق بكاتب التقرير :

- عدم الدراية .
- الاستعجال .
- التدخل بآرائه الخاصة و قيمه الشخصية .
- عدم انتقائه الوقت و الظروف الملائمة للكتابة .

سابعا : مشكلات تتعلق بقارئ التقرير :

- اللامبالاة و الإهمال .
- فرض إرادته و آرائه على التقرير عند إعداده .

ثامنا : ما يجب تجنبه عند كتابة التقرير :

- الصفات التي قد تعنى الجزم أو الحكم المطلق ، مثال : الحل المثالي ، خسائر فادحة .
- الأحكام الشديدة و القاطعة فقد تكون هناك بعض المعلومات لو وصلت لتغيرت الصورة .
- استخدام الكلمات المثيرة للمشاعر مثل : كارثة ، نابغة ، استحالة ، خيالي ، جنوني .
- استخدام الضمير الأول (أنا) .
- استخدام الجمل و التعبيرات المطولة و التي يمكن الاستعاضة عنها بكلمة واحدة أو جملة قصيرة مثال ذلك : (في هذه اللحظة من الزمن) بدلا من (الان) .
- الألفاظ و التعبيرات الفنية و خاصة اللغات الأخرى ، و القارئ لا يعمل في نفس المجال .
- الاختصارات دون ذكر الكلمة أو الجملة كاملة معها .
- جعل التقرير فني جدا ، و لكن اجعله في مستوى مناسب للقارئ و مستواه الإداري و المهني .
- إدراج أكثر من فكرة في فقرة واحدة ، و استخدام الجمل القصيرة ، و علامات الفصل غير المناسبة .
- استخدام الكلمات و العبارات السلبية ، مثل : لا يمكن قبول هذا الرأي او الاقتراح .



(6) الأخطاء الشائعة في كتابة التقارير :

تنقسم الأخطاء الشائعة التي تحدث عند كتابة التقارير إلى أربعة أقسام رئيسية هي :

أولا : أخطاء تتعلق بغياب أحد الأركان الرئيسية للتقرير :

- غياب صفحة الغلاف .
- غياب صفحة المحتويات في حالة التقارير الطويلة .
- غياب المقدمة المناسبة للتقرير .
- غياب الهيكلية الواضحة للتقرير .
- غياب العناوين الرئيسية أو الفرعية المناسبة للموضوع .
- قصر التقرير على عرض النتائج .
- غياب الخاتمة المبلورة للتقرير .
- غياب التوصيات أو المقترحات .
- غياب المراجع و ذلك في حالة استخدام مراجع بالتقرير .

ثانيا : أخطاء تتعلق بصياغة التقرير :

ما يخص الغلاف :

- غياب العنوان الواضح أو صياغته في صورة عامة أو طويل نسبيا .
- غياب اسم الجهة التي اعدت التقرير أو الخطأ في اسمها .
- غياب اسم الجهة المقدم لها التقرير أو الخطأ في اسمها أو ذكر الاسم المختصر لها .
- غياب تاريخ تقديم التقرير أو ذكره غير واضحا .

ما يخص صفحة المحتويات :

- غياب التوحيد بين مستويات التقرير .
- غياب التنسيق التفصيلي لعناصر المحتويات .
- غياب التطابق بين العناوين في صفحة المحتويات وفي جسم التقرير .
- غياب ترقيم صفحات التقرير المقابلة للعناصر المختلفة أو اختلافها عن جسم التقرير .



ما يخص المقدمة :

- غياب التناسب بين حجم وصياغة المقدمة وحجم واهمية التقرير .
- غياب أحد عناصر المقدمة : الخلفية ، الهدف ، المنهج ، الخاتمة ، أو الترتيب المنطقي لها .
- غياب وحدة الموضوع في المقدمة ، او اختلاف ما ذكر في المقدمة عن جسم التقرير .
- المبالغات المعتادة (العبارات المثيرة ، الغموض ، الثناء و الشكر على الجهة طالبة التقرير ، إظهار أهمية التقرير و حجم الجهد المبذول به) .

ما يخص جسم التقرير :

- الهيكلة غير المناسبة للتقرير .
- غياب وضع العناوين الرئيسية و الفرعية و نظام تمييزها .
- تكرار العناوين أو اختلاط الأرقام التي تميزها .
- التكرار غير المفيد و طول الفقرات او الجمل .
- غياب الحد الفاصل بين الحقائق و الآراء و استعمال كلمات مبهمه المعاني .
- المبالغة في استخدام الأشكال البيانية و الجداول أو عمليات حسابية طويلة و معقدة .

ما يخص النتائج :

- غياب المنطق في عرض الغرض أو غياب وحدة الترتيب في عرض النتائج .
- الإسهاب او الاقتضاب غير المناسب في العرض .

ما يخص التوصيات و المقترحات :

- تجاوز التوصيات و المقترحات لحدود القارئ المستهدف من التقرير .
- غياب الفصل بين المقترحات أو العرض غير المنطقي لها .

ما يخص الملخص :

- قصر الملخص على عرض النتائج أو إهمال بعض عناصر الموضوع .
- الإسهاب في بعض العناصر أو الاختصار الشديد للبعض الآخر .



ما يخص الملحقات :

- غياب وحدة اللفظ (مرفق ، ملحق) .
- غياب الترتيب المنطقي للملاحق وفقا لذكرها في التقرير .
- غياب نظام تمييز الملاحق .

ثالثا : أخطاء تتعلق بالإخراج و الشكل العام للتقرير :

- استخدام نوعية غير مناسبة من الورق أو مقاس غير متداول .
- استخدام طريقة تجليد غير مناسبة لحجم و طبيعة التقرير .
- سوء استخدام و تعدد مقاسات الخطوط في صفحة الغلاف أو في التقرير بصفة عامة .
- ترك أجزاء خالية في الصفحات أو في بداية الفقرات دون مبرر .
- غياب وحدة الترقيم أو انتظامها .

رابعا : أخطاء تتعلق باللغة :

- أخطاء إملائية أثناء كتابة التقرير و نسخه .
- الأخطاء اللغوية الناجمة عن النحو والصرف لألفاظ و معانى التقرير .

خامسا : الوصايا العشر لكتابة تقرير فعال :

1. له بداية ووسط ونهاية .
2. أن يكون كاملا ، ودقيقا و صادقا .
3. أن يكون مختصرا بقدر الإمكان و بسيطا .
4. أن يكون موضوعيا غير محكوم بأرائك و رغباتك و أحكامك الشخصية .
5. أن يكون له ترتيب و تتابع منطقي و تقسيم و ترقيم الأجزاء .
6. أن يكتب في لغة واضحة و مباشرة .
7. أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمه فيه (أو الملائم) .
8. أن يستخدم الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك فعلا .
9. أن يكون له خلاصة تعبر عن معطيات التقرير .
10. أن يكون خاليا من الأخطاء .



ثانيا : تحليل البيانات :

(1) مفهومها :

كلمة بيانات : مفردتها بيان و هي : معلومات تفصيلية حول شخص أو شيء ما يمكن من خلالها الاستدلال عليه . تحليل البيانات بالإنجليزية (Data analysis) : هو تغيير (تجهيز) المعلومات التي يمكن الكشف عنها بأي شكل من الأشكال من قبل الباحث ، و تحويل الكامن من المعلومات إلى معلومات واضحة .

و تحليل البيانات كذلك هي عملية تنظيم و ترتيب البيانات من أجل إخراجها و إبرازها على شكل معلومات يتم استخدامها بهدف الإجابة على أسئلة معينة ، و مرحلة تحليل البيانات تأتي بعد جمع المعلومات و تنظيمها بشكل مرتب ليسهل تحليلها ، و يتم تحليل البيانات لعدة أسباب منها :

- زيادة قدرة الباحث في تفسير المتغيرات التي تؤثر في ظاهرة معينة .
- تسمح بالوقوف على مدى جوهر تأثير المتغيرات على الظاهرة .
- تمكن الباحث من تقدير البيانات المجتمعية من واقع بيانات العينات الاحتمالية المأخوذة من المجتمع .

(2) الهدف من تحليل البيانات :

- شرح و توضيح العلاقة بين الأثر و السبب لظاهرة ما ، لوضع تصور للأمور و الأحداث .
- الحصول على إجابات واضحة لأسئلة محددة .
- التوصل إلى استنتاج يخص ظاهرة معينة .
- البحث عن ظاهرة ما ، ثم ربطها بالواقع و دراسة أبعادها و آثارها ، و الطرق المثلى للتعامل معها .

(3) مراحل تحليل البيانات :

- إدخال البيانات : حيث تأتي بعد عملية جمع المعلومات بحيث يقوم الباحث بإدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام بعض البرامج الحاسوبية مثل برنامج SPSS و برنامج Excel ، و هنا لابد من مراعاة الدقة عند إدخال البيانات و عدم السهو أو الخطأ المتعمد أو غير المتعمد ولا حتى الفهم غير الكافي لإدخال البيانات .
- تشغيل البيانات : وهي عبارة عن حصر و عد عدد الحالات لكل متغير أو خاصية بحيث يكون الهدف من هذه العملية :

تحديد التوزيع المتكرر للمتغيرات التي تخضع للتحليل .

عمل بعض التحليلات الإحصائية البسيطة للبيانات بشكل عام .



التلخيص أو الوصفية للمتوسط الحسابي و النسب المئوية .

- تحليل البيانات ثم تحويلها إلى معلومات مهمة و مفيدة : تتم من أجل استنتاج المعلومات التي تساعد في الإجابة على الأسئلة التي تم تحديدها مسبقا، و هذه البيانات يفضل أن يكون تنفيذها و تخطيطها بشكل جماعي لتنوع الآراء للحصول على تحليل دقيق .

- تفسير و تحويل المعلومات إلى نتائج : هنا تعتمد على عملية ربط الحقائق أو الأمور التي حددت من خلال تحليل البيانات مع المؤشرات و الغرض من تحليل البيانات ، مع مراعاة أن المعلومات التي تم الحصول عليها و جمعت تتحول إلى أدلة للإجابة على الأسئلة التي تم طرحها .

(4) أصناف تحليل البيانات :

أحد التصنيفات لتحليل البيانات يصنفه إلى :

- تحليل وصفي

- تحليل استنتاجي

- تحليل سببي

- تحليل ميكانيكي

- تحليل إحصائي

- تحليل إحصائي : هو تحليل يرتبط بالكثير من البرامج مثل : (Excel , Statical , SAS) وهي تخص المعالجات الإحصائية ، و هذا النوع هو الأهم للقائد الكشفي .

(5) برامج تحليل البيانات :

ظهر العديد من برامج الجداول الإلكترونية في بداية الأمر كبرامج مالية ، ثم تطورت إلى برامج مالية و محاسبية خاصة بإجراء الحسابات المالية كإعداد الرواتب و الموازنات و غيرها .

و أصبح بإمكان القادة الكشفيين استخدام بعض تلك البرامج لتحليل البيانات الإحصائية و استخلاص النتائج و رسم المخططات التي تعبر عنها بكل يسر و سهولة، و بما يتناسب مع المهام المطلوبة منهم في ما يتعلق بتحليل البيانات في العمل الكشفي .

ومن البرامج التي ظهرت مؤخرا لإدارة البيانات و تحليلها و تميزت بسهولة استخدامها برنامج (Excel) الذي يأتي ضمن حزمة (Microsoft Office) وسنتناوله بشيء من التفصيل :



برنامج مايكروسوفت اكسيل

(أ) (مزايا برنامج (Microsoft Excel) :

يوفر برنامج Excel للجداول الإلكترونية أربع مزايا رئيسية هي :

1. كتاب للعمل و يضم :

- كتاب العمل : هو النوع الافتراضي من أنواع ملفات الإدخال و هو مجموعة من صفحات العمل حيث إن كل صفحة عمل عبارة عن جدول .

- صفحة العمل (ورقة العمل) : جدول إلكتروني لأكسل حيث أنها تتضمن العديد من الصفوف و الأعمدة .

- الخلية : هي الوحدة الأساسية لتركيب صفحة العمل و هي ناتجة عن تقاطع الصف مع العمود و يتم إدخال كافة ابيانات لصفحة العمل في هذه الخلايا .

2. إجراء المهام الحسابية .

3. توفير ميزة قواعد البيانات .

4. إنشاء الرسوم البيانية .

(ب) واجهة تطبيق (Microsoft Excel) :

تتألف واجهة برنامج (Excel) بعد تشغيله من ورقة عمل واحدة أو أكثر و كل ورقة عمل تتكون من :

- 65536 صفا مرقما من (1- 65536) .





- 256 عمود معنونة من (A – Z) تليها (AA - AZ) حتى (IV).

- تسمى منطقة التقاطع بين الصف و العمود بالخلية ، و تسمى كل خلية استنادا إلى موقعها بالنسبة للصف و العمود ، مثلا يطلق على الخلية الأولى ورقة العمل A1 والتي تليها B1 وهكذا ، " حيث A هو اسم العمود و الرقم 1 هو رقم الصف " .

(ج) مكونات شاشة (Microsoft Excel) :

- | | | |
|------------------|-------------------|------------------|
| 1- شريط العنوان | 2- شريط القوائم | 3- أشرطة الأدوات |
| 4- شريط الصيغة | 5- عناوين الأعمدة | 6- عناوين الصفوف |
| 7- أشرطة التمرير | 8- الخلايا | 9- شريط الحالة |

(د) . المصنفات و أوراق العمل في (Microsoft Excel) :

المصنف في Excel هو الملف ، حيث تعمل ضمنه البيانات و التي نقوم بتخزينها ، و لأنه بإمكان كل مصنف أن يحتوى على عدة أوراق ، يمكنك تنظيم أنواع مختلفة من المعلومات و المتعلقة ببعضها في ملف واحد .
و تستعمل أوراق العمل لسرد البيانات و تحليلها ، و يمكنك إدخال البيانات و تحريرها في أوراق عمل عديدة في الوقت نفسه ، و إنجاز الحسابات استنادا إلى بيانات من أوراق عمل متعددة ، و يمكنك إضافة أوراق التخطيطات لإنشاء تخطيطات من بيانات ورقة العمل .

و تظهر أسماء الأوراق على علامات تبويب في أسفل الإطار ، و لكي تنتقل من ورقة إلى أخرى عليك النقر فوق علامات تبويب الأوراق ، و يكون اسم الورقة النشطة منسقا دوما بالتمط الأسود العريض ، و يمكنك إعادة تسمية الأوراق ، و إضافة أوراق أو حذفها ، و نقل الأوراق أو نسخها ضمن المصنف أو إلى مصنف آخر .

(هـ) إدخال البيانات و تحريرها في ورقة العمل :

(1) كتابة الأرقام أو النص :

ننقر نقرا مزدوجا فوق الخلية حيث نريد إدخال البيانات .

إذا تضمنت الخلية بيانات من قبل ننقر حيث نريد الكتابة .

نكتب الرقم أو النص و نضغط مفتاح الإدخال Enter .



(2) التنقل في نطاق خلايا ورقة العمل :

- نكتب الرقم أو النص في الخلية المحددة الأولى .

- نضغط مفتاح الإدخال Enter للتنقل ضمن نطاق محدد من الأعلى إلى الأسفل أو Shift + Enter للانتقال من الأسفل إلى الأعلى . أو Tab للانتقال من اليمين إلى اليسار أو Shift + Tab إلى اليمين .

- للوصول إلى أول السطر نضغط Home ، ونضغط Home + Ctrl للوصول إلى بداية المستند ، وإلى نهاية المستند نضغط End + Ctrl ، تنقلنا إلى نهاية سطر الكتابة .

- يمكن استخدام مؤشر الماوس في التنقل و النقر فوق الخلية الذي نريد إدخال البيانات فيها .

(3) تنسيق البيانات :

- تنسيق الخط و الحجم و النمط: يمكن من شريط الأدوات استخدام تطبيق خط ، أو حجم خط أو نمط خط مختلف على البيانات في الخلايا المحددة ، كما أنه يمكن تنسيق الأحرف داخل الخلايا بشكل مستقل .

- المحاذاة : لمحاذاة محتويات الخلايا من البيانات و الأرقام يمكن استخدام أزرار المحاذاة في شريط الأدوات التنسيق .

- تنسيق الأرقام : يمكن استخدام أزرار تنسيق الأرقام في شريط أدوات التنسيق لتطبيق تنسيقات الأرقام الأساسية بعد تحديد الخلايا المراد تنسيق الأرقام فيها .

(4) تنسيق أوراق (صفحات) العمل :

- تغيير اسم ورقة العمل : يقوم برنامج مايكروسوفت إكسل بإعطاء أوراق العمل أسماء افتراضية مثل ورقة 1 ، ورقة 2 وهكذا ، ولكنك تستطيع تغيير هذه التسميات الافتراضية و ذلك من خلال النقر المزدوج على اسم الورقة . فلو أردنا تغيير اسم الـ "ورقة 1" نقوم بالاتجاه إلى اسم الورقة في أسفل الصفحة و نقر عليه نقرأ مزدوجا ثم نكتب الاسم الجديد و نضغط زر Enter .

- زيادة عدد ورقات العمل : العدد الافتراضي لصفحات العمل هو ثلاث صفحات ، ومن الممكن زيادة هذا العدد حسب الحاجة ، من خلال فتح قائمة إدراج Insert نختار الأمر " ورقة عمل " ، أو من خلال استخدامنا لمفتاحي Shift + F11 .

- حذف ورقة عمل : اختر أمر تحرير Edit ثم نقر على أمر " حذف ورقة " .



(5) حفظ ملفات البيانات :

نقوم بحفظ البيانات بالنقر على الأمر (حفظ باسم) Save As في قائمة ملف لعرض مربع الحوار حفظ

باسم .

(6) إغلاق ملف البيانات :

- ننقر القائمة " ملف "

- ننقر الأمر " إغلاق "

سنلاحظ أنه تم إغلاق المصنف بأكمله و اختفاء القوائم عدا قائمة ملف و تعليمات .

(7) فتح ملف البيانات :

- ننقر الأمر فتح Open من القائمة ملف لعرض مربع الحوار فتح .

- نحدد فيه المجلد (الدليل) الذي نريد فتح الملف الموجود فيه .

- نحدد الملف المراد من قائمة الملفات .

- ننقر الزر فتح Open .

(و) الحسابات في (Microsoft Excel) :

من الممكن القيام بعدد من العمليات الحسابية مع البيانات باستعمال دالات الصيغ التي تتألف من عوامل

حسابية ومن تلك العمليات :

الجمع التلقائي للصفوف و الأعمدة .

جمع صفوف و أعمدة متعددة .

إنشاء صيغ حسابية بسيطة .

إنشاء الصيغ بواسطة معالج الدالات : فالصيغ البسيطة تتألف من عوامل حسابية ومن مراجع الخلايا ، أما الصيغ

الأكثر تعقيدا فقد تتضمن أرقاما و دالات ، وفي Excel توجد مئات من دالات أوراق العمل للمساعدة على

تأدية الحسابات المتخصصة بسهولة .

تسمية نطاق الخلايا : كل مجموعة مستطيلة من الخلايا تسمى نطاق .

إنشاء الصيغ بمراجع نسبية و مطلقة .



نسخ و نقل البيانات بين الخلايا و أوراق العمل .

نقل الخلايا ضمن ورقة العمل نفسها .

(ز) التخطيطات البيانية في (Microsoft Excel) :

تجسب ورقة العمل العلاقات بين الأرقام و التغيرات التي تطرأ على الأرقام لكن من الصعب ملاحظة مختلف الميول في بحر الأرقام .

كما أن فهم العلاقات بين الأرقام يصبح أسهل عند تبينها رسومي في التخطيطات لأن هذه الأخيرة تجعل المعلومات أكثر وضوحاً ، و يمكن إنشاء تخطيط لإظهار تغييرات البيانات مع الوقت أو كيفية تنسيق إجراء البيانات مع بعضها بشكل عام بعد تخطيط البيانات ، و يمكن إعادة ترتيبها أو إضافة البيانات بفضل Microsoft Excel و معالج التخطيطات Chart Wizard .

و يمكن بسهولة تحويل البيانات إلى تخطيطات ديناميكية تستعمل في العروض التقديمية أو التقارير .

و أيضاً عند تغيير القيم في بيانات ورقة العمل يعرض التخطيط القيم الجديدة تلقائياً .

إنشاء التخطيطات

هناك طريقتان لإنشاء التخطيطات بواسطة معالج التخطيطات Chart Wizard :

1 - إنشاء تخطيط على نفس ورقة العمل .

2 - إنشاء التخطيط على ورقة عمل أخرى .

توجد هناك عدة أنواع من التخطيطات منها : الشريطي (Bar Chart) ، و الدائري (Pie Chart) ، و المساحي (Area Chart) و غير هذه الأنواع ، و لكل تخطيط وظيفة إيضاح تختلف عن الأخرى .

و لكل نوع من هذه التخطيطات استخدامات معينة، أي أنه التخطيط المستخدم يعتمد على نوع البيانات الرقمية المراد إبرازها كي يتمكن التخطيط من التعبير عنها بشكل يسهل على القارئ معرفة و فهم هذه البيانات .

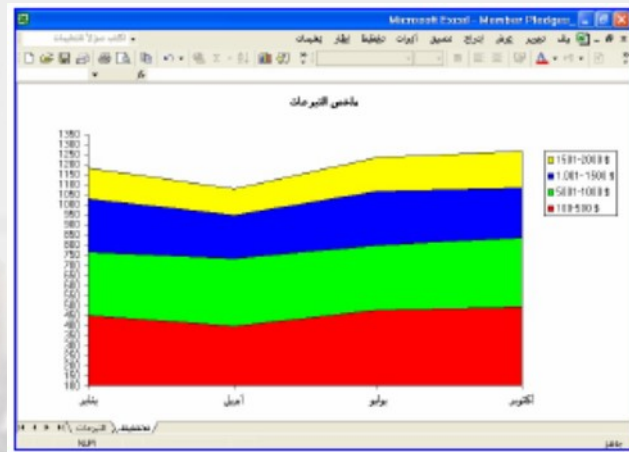
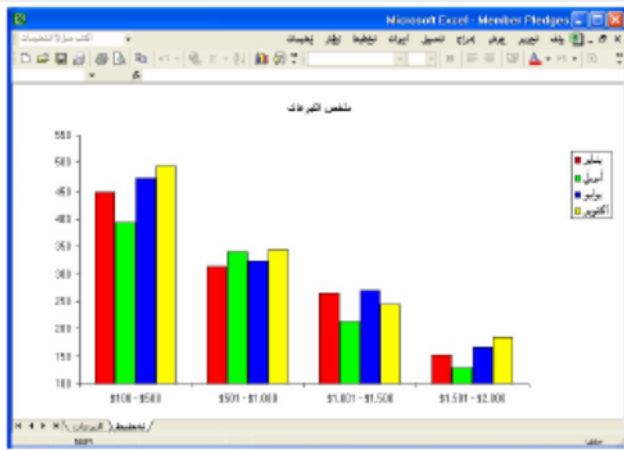
و تبعاً لنوع التخطيط يمكن عرض البيانات بعدة طرق كالتالي :

1. تقارن التخطيطات الشريطية و تخطيطات سلاسل البيانات كأرقام المبيعات في عدة مناطق أو في عدة سنين و التخطيطات الشريطية أفضل للمقارنة بين العناصر في حين أن تخطيطات الأعمدة أفضل لإظهار التغيرات على مر الزمن .

2. تظهر التخطيطات الدائرية العلاقة بين الأجزاء والكل .

3. تعتبر التخطيطات المساحية و الخطية التخطيطات الأفضل لإظهار مدى التغير الحاصل في القيم على مر الوقت، ومع استعمال مختلف أنواع التخطيطات نستطيع معرفة أيها يناسب البيانات أكثر من غيره .

في الصفحة التالية نماذج من التخطيطات التي يمكن إنشاؤها :





SCOUTS®
مصر

العنوان: 5 شارع شنن - متفرع من ش الجلاء - القاهرة -

جمهورية مصر العربية

ص.ب: 1446

ت: 25766313 (202) ف: 25766422 (202)

الموقع الإلكتروني : www.egyptscouts.com

البريد الإلكتروني : info@egyptscouts.com