



وزارة الشباب والرياضة  
الاتحاد العام للكشافة والمرشدات - 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 احتياجات المجتمع. وتأتي هذه الجهد في ظل إيمانها العميق بدور قائد التدريب الذي يمثل حجر الزاوية والركن الأساس من أركان العملية التدريبية والتربية، فمهنة التدريب والقيادة لم تعد تقوم على الفطرة والموهبة والممارسة فحسب، بل لابد من إتقان الأصول والقواعد والأساليب الفنية القائمة على أسس علمية مستمدّة 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 تعزيز القيم المهنية الداعمة، إضافة إلى تمكينهم من تحقيق تربية ناجحة للقادة و الفتية والتطوير المهني عمليّة مؤسسيّة 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 دائمًا الهدف الرئيسي من وضع نظام التأهيل.

"المرونة التي تناسب كل من المتدربين والمدربين وتلبى احتياجات الجمعيات والمجتمع" "الشمول الذي يغطي مجالات الحركة الكشفية ويساعد القادة على أداء دورهم بكفاءة" "وسوف يكون "الأسلوب الذي يجري به تطبيق أنظمة التأهيل مسؤليه مفوضي التدريب الأهلي ومساعدتهم على كافة المستويات". ثم الميسريين الذين يتحملون المسؤلية.

### المباشرة حيال القادة

ويجب الا تنتهي التجربة ولا تهمل التقييم ولا تتردد 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 والتنمية القيادية بالاتحاد العام للكشافة والمرشدات لن تتعرض لكل صغيرة وكبيرة في أنظمة التأهيل القيادي وإنما 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 وبالخبرات الممكنة والمتحدة مع الالتزام بعناصر التأهيل

مع اطيب التمنيات بالتوفيق والرقي دائمًا  
لجنة التدريب والتنمية القيادية



# فهرس الدليل

## رقم الصفحة

٢

**مقدمة الدليل**

٣

**الفهرس**

٤

**التصنيف الأساسي 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  
بالمجتمعية

٧١

- الإتجاهات الحديثة في التدريب

٨٥

- تصميم البرامج التدريبية - نماذج و تطبيقات

١٣

- القيادة - نظريات و مفاهيم

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

٢٧

- مهارات حل المشكلات و اتخاذ القرار

٢٢٧

- تقييم البرامج التدريبية

٢٤٦

- إعداد التقارير و تحليل البيانات

**الخاتمة**



## التصنيف الأساسي لدراسة قادة التدريب

- دور المتدرب : أن ينفذ المتدرب سياسة تنمية القيادات بفرعه ويفعلها بالإسلوب الأمثل .
- الهدف العام للدراسة : تأهيل قادة قادرين على توفير و 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 بإسلوب العلمي .
  - (9) يحلل البيانات و يعد التقارير بطريقة صحيحة .
- مقتراح الموضوعات الرئيسية للمحتوى التدريبي للدراسة :

## الزمن المقترن

## الموضوع

60 د	دور قائد التدريب و ا流氓جهوداته.
180 د	سياسة تنمية القيادات في الجمعية ( تحليل و دراسة ) .
180 د	تحديد الاحتياجات التدريبية و طرق إشباعها .
180 د	تصميم البرامج التدريبية ( نماذج و تطبيقات )
180 د	تقييم البرامج التدريبية
120 د	أسس الاتصال و تنمية الموارد البشرية .
180 د	مهارات العلاقات الإنسانية في التدريب ( قيادة ، تحفيز ، ....).



## الزمن المقترن

180 د  
120 د  
180 د  
120 د  
540 د

## الموضوع

- 8- تصميم أنظمة التأهيل لجميع المهام
- 9- الإتجاهات الحديثة في التدريب .
- 10- أساليب التخطيط الاستراتيجي.
- 10- إعداد التقارير وتحليل البيانات .
- 12- عرض المشروعات الشخصية .

## • المشروعات الشخصية والأنشطة التطبيقية للدراسة :

يعد كل متدرب مشرعين 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 مفهوم تنمية قيادات بخبرة عالية ، ويعاونه ما لا يقل عن ستة من مفهومي قيادات ، و يمكن الاستعانة بالمحترفين 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 ( أساساً أو متطوعاً ) ضمن هيئة التدريب في دراسة أو أكثر بعد حصوله على إجازة مساعد قائد تدريب .

• شهادة الإجتياز :

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

• ملاحظات عامة :

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



# دليل تنفيذ دراسة قادة التدريب





# دور ومهام واحتياجات قادة التدريب





## دور ومهام واحتياجات قادة التدريب

## (1) رقم الجلسة التدريبية

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 .
- يستنتاج 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 فرعه، ويفعلها بالأسلوب الأمثل.  
وهذا يعني أنه يعمل على .....

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

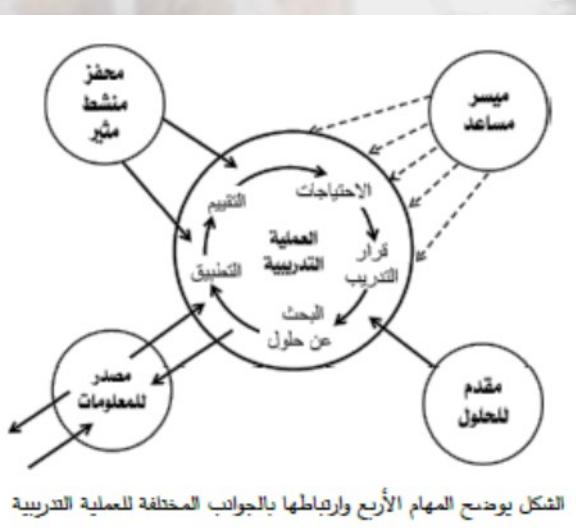
### (2). مهام قائد التدريب

قادة التدريب لهم دور إيجابي في تنفيذ سياسة تنمية القيادات في فروعهم / جمعياتهم، من خلال ما يقومون به من جهود فاعلة لتطبيقها بصورة عملية في كل الممارسات والأنشطة والبرامج الكشفية فيها ، وقيامهم كذلك بتهيئة الظروف الملائمة للبدء في تدريب وتأهيل القيادات و من في حكمهم ، و توفير العناصر الضرورية لحفظ القوه الدافعه والإستماراريه في هذا المجال

وليقوم قادة التدريب بدورهم كما يجب في فرعه جمعيته يلزمهم أن يقوم بأربع مهام .

وهي أن يكون :

- 1 = محظزا (منشطا - مثيرا).
- 2 = ميسرا (مساعدا).
- 3 = مقدما للحلول.
- 4 = مصدرا للمعلومات.





وبتحليل المهام الأربع السابقة سنجد أن دور قائد التدريب هو خليط بين هذه المهام والتي لا يمكن التخلص عنها أو إغفالها، خاصة وأن هذه المهام والتي تمثل مهارات ضرورية يجب ان توفر فيه للقيام بعمله وبدوره كما يجب في قطاعه وعليه سنجد:

### 1. قائد التدريب كمحفز (منشط - مثير):

هناك بعض القيادات يتجنبن عن التدريب من تقاء انفسهم لأسباب متعددة ، لأن بعضهم لا يرى له مبرراً لشعورهم بأنهم مؤهلون بما فيه الكفاية لأداء الاعمال الموكلة إليهم ، بينما يجد البعض الآخر صعوبة في التغيير فليس من السهل عليهم التخلص مما ألفوه ليقتربوا عالماً جديداً يجهلونه ، وهناك نوع ثالث لا يرغب في خوض أي موقف تدريبي يذكره بأيام الدراسة ولا يرغب في الاستمتاع بهذه التجربة الشيقة .

و هنا يأتي دور قائد التدريب في مساعدة القيادات على التغلب على هذا التردد عن طريق التوجيه و توفير المعلومات الموضوعية عن مستوى الأداء 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 أدائه و معرفة مدى تقدمه و مدى احتياجه لمزيد من التدريب ، ووضع الإستراتيجية الملائمة التي تمكنه من تحقيق ذلك .

### 2. قائد التدريب كميسير (مساعد) :

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

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

وفي هذه العملية يؤدى قائد التدريب دوره كميسير (مساعد) و عليه لا 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 بتقديم الملايين الذي يمكن للمتدرب من خلاله أن يتعرف على مستوى أدائه الحالي و مدى تقدمه و احتياجاته لمزيد من التدريب ، و عندئذ يكون قد قام بتقديم الظروف التي يمكن من خلالها إشباع هذه الاحتياجات و كذلك توفير فرص التدريب بشرط مراعاة ( ما هو متوفّر أو متاح - المدة - المجال - المرونة في مواجهة تلبية احتياجات الأفراد ) .



## 3. قائد التدريب كمقدم حلول :

لدى بعض القيادات استعداداً كبيراً 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 دائماً 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 معاً، وإن قائد التدريب لا توفر لديه حلول لجميع المشاكل أو الموارد لإشباع كل الاحتياجات لذا عليه أن يكون قادراً 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 الالزمة لهم ليقوموا بهذا الدور في فروعهم و جمعياتهم بنجاح و كفاءة، تنقسم إلى خمسة أقسام عامة ، وهي كالتالي :

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

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

و سنوردها بشيء من التفصيل كالتالي :

أولاً : 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 يلى :

- 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) .
- الإتجاهات 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 .

ثانياً : 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 دوراً أساسياً في مهمته لمساعدة الآخرين على التعلم ، و لإشباع هذا الجانب يحتاج ما يلى :

- اختيار و تعين و تدريب و الاستفادة من أعضاء هيئة التدريب بما فيهم الميسرين.
- مهارات العلاقات الإنسانية في التدريب (قيادة، تحفيز .....).
- أسس الاتصال وتنمية الموارد البشرية.
- الإتجاهات 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، و ذلك لإكتساب ثقة المتدربين و تقبلهم له و اكتسابهم إياها بأسهل الطرق.

ولإشباع هذا الجانب يحتاج ما يلى:

- 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 متكمال ، 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 يلى:

- تحديد الاحتياجات التدريبية في الظروف المختلفة وطرق إشباعها.
- تحليل أدوار ومسؤوليات القيادات الكشفية.
- التخطيط طويلا المدى للتدريب.
- تصميم وتقديم وتعديل البرامج التدريبية لإشباع الاحتياجات.
- تنظيم البرامج التدريبية.
- القدرة على تقييم الجلسة التدريبية.



#### خامساً : مهارات التنفيذ :

تلعب مهارات التنفيذ دوراً أساسياً في القدرة على استخدام طرق وأساليب التدريب المختلفة لتنمية وتطوير مواد التدريب المناسبة، وكذلك استخدام الموارد الأخرى المتاحة لدى الآخرين، و لتنظيم فريق عمل متتكامل لإدارة الأنشطة التدريبية.

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

- تنفيذ سياسة تنمية القيادات في فرعه / جمعيته وتفعيلاها 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 كمدرب.

#### (4). محتوى التأهيل الرسمي لقائد التدريب

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

- وعناوين جلسات الدراسة هي كالتالى :-
- دور قائد التدريب واحتياجاته .
- سياسة تنمية القيادات في الجمعية (تحليل و دراسة ).
- الاتجاهات الحديثة في التدريب (أنظمة التأهيل، وأنواع الدورات ،.....).



- مهارات العلاقات الإنسانية في التدريب (قيادة ، تحفيز ، .....).
- تحديد الاحتياجات التدريبية وطرق إشباعها.
- تصميم البرامج التدريبية (نماذج وتطبيقات).
- أسس الاتصال وتنمية الموارد البشرية.
- تقييم البرامج التدريبية.
- إعداد التقارير والتحليل الإحصائي.
- إعداد وعرض المشروعات الشخصية.

**خاتمة :**

بالتأكيد لا يمكن إشباع كل احتياجات قائد التدريب من خلال التأهيل الرسمي الموضح جلساته أعلاه، ولذلك يستطيع القائد استكمال إشباع تلك الاحتياجات عن طريق :

### تشبع عن طريق التدريب

الأبحاث و دراسات	بدعم الآخرين	التمكيني	الذاتي	غير الرسمي	ال رسمي
الإجابة على أسئلة مرتبطة بالعملية التدريبية -- إجراء التجارب والأبحاث	أثناء الزيارات واللقاءات -- العمل مع الآخرين -- خلال الجلسات والاجتماعات	بالأنشطة العملية و الميدانية -- التدريب على المهارات التي يحتاجها	الإطلاع والقراءة -- الزيارات المشاهدات -- ملاحظة أعمال الآخرين	أثناء الجلسات غير الرسمية -- من خلال تبادل الأفكار والخبرات	من خلال برنامج آخر مخطط له كهذه الدراسة -- مشاركة القائد في التنفيذ



## توصيف المهام القيادية الدائمة في دليل التأهيل

**المهمة : قائد التدريب**

### العنصر التوصيف

<b>توفير القيادة</b>	يتم اختيارهم من بين القادة الكشفيين الحاصلين على شارة مفوض / مساعد قائد التدريب ، ومن المسجلين لدى الفرع / الجمعية المركزية . ينفذ أو يساعد في تنفيذ سياسة تنمية القيادات في قطاعه، و يفعلها بالأسلوب الأمثل 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- يتبع 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 والبرامج التدريبية في الفرع / المنطقة / الجمعية 1- دور مفوض / مساعد قائد التدريب و احتياجاته . 2- مساعد قائد التدريب : - سياسة تنمية القيادات (تاريخ ومفهوم و عناصر) - 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
<b>المقابلة</b>	



## 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 التدريب (التأهيل)	<ul style="list-style-type: none"><li>- دراسة مساعد قائد التدريب للمساعد .</li><li>- دراسة مفهوم تنمية قيادات للمفهوض .</li><li>- دورة متقدمة في قيادة الجلسات التدريبية .</li><li>- دورة في تقنيات التدريب</li></ul>
الدعم	<ul style="list-style-type: none"><li>- تزويـد القائد بالنشرات و المطبوعات المناسبة .</li><li>- إشراـكه في حلقات النقاش المرتبطة بالدور</li><li>- تقديمـ الحواـفـز المـادـية و المـعنـوـية</li><li>- الـزيـاراتـ المـتـتابـعة</li></ul>
المتابعة و التقييم	<ul style="list-style-type: none"><li>- إشراـكه فيـ المناسبـاتـ المرـتـبـطـةـ دـاخـلـياـ و خـارـجـياـ عن طـرـيقـ قـائـدـ التـدـريـبـ بـالـفـرعـ /ـ الـمنـطـقـةـ /ـ الـجـمـعـيـةـ</li></ul>
القرار المستقبلي	<p>لجنة يشكلها قائد التدريب بالمنطقة / الجمعية</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- يرشـحـ لـلـمـهمـةـ القـائـدـ الذـيـ يـمـتـلـكـ موـهـبـةـ التـدـريـبـ .</li><li>- أن يكون المرشـحـ لـدـرـاسـةـ قـائـدـ التـدـريـبـ حـاـصـلـاـ عـلـىـ درـاسـةـ مـسـاعـدـ قـائـدـ التـدـريـبـ.</li></ul>
أحكام عامة	<ul style="list-style-type: none"><li>- أن يكون المرشـحـ قدـ شـارـكـ (ـأسـاسـيـاـ أوـ مـطـوـعاـ)ـ ضـمـنـ هـيـنـةـ التـدـريـبــ فيـ ثـلـاثـ درـاسـاتـ أوـ أـكـثـرـ .</li><li>- أن يحصلـ المرـشـحـ عـلـىـ توـصـيـةـ منـ قـائـدـ التـدـريـبــ فيـ الفـرعـ/ـ الـمنـطـقـةـ/ـ الـجـمـعـيـةـ</li></ul>





# سياسة الراشدون في الكشفيّة (تحاليل 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 .
- يدرك 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 جذب القيادات و اختيارهم و تعينهم	45
7	- التدريب و الدعم و التنمية الشخصية للقادة	45
8	- متابعة و تقييم أداء القادة	20
	الإجمالي =	180



## سياسة الراشدون في الحركة الكشفية

### أولاً : تاريخ سياسة تنمية القيادات :

من 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 المسئولية .

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

و عندما نتأمل في تاريخ التدريب العالمي سوف نلاحظ أنه 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 للشارات الخشبية أيضاً في إنجلترا .
- 1918 م أنشيء المركز الكشفي العالمي 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 (1961) تم تأسيس (اللجنة العالمية للتدريب)، وهي أول لجنة تهتم بالتدريب في الحركة الكشفية، و بذلك خطت الحركة خطوة صحيحة نحو نشر التدريب و ضرورة الاهتمام به في كل المكاتب الكشفية الإقليمية الخمس المنتشرة في كل العالم، بدلاً من النزوع في مكان واحد.



وبعد مرور ثمانية أعوام من تأسيس هذه اللجنة، أي في عام (1969م) وبعد أن عقدت عدة اجتماعات متواصلة تم وضع خطة أو ما يسمى (بالياسة 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 ، وأسمتها (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 يلى :

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

وقد قامت السياسة العالمية للتدريب على مبدأين هامين هما :

الأول : مبدأ الوحدة ، فالمحافظة على وحدة الهدف و الطريقة الكشفية شيء أساسى 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 ومساعديهم.

وأصبح 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 ومساعديهم ، يتضمن نظام التأهيل :

- مبادئ تعليم الراشدين .
- استخدام المجموعات الصغيرة .
- طرق ووسائل التدريب .
- مهارات قيادة القيادة .
- مهارات إدارة وتحطيط التدريب .
- أنظمة التأهيل القيادي .

ج. تدريب قادة القيادة : وهم القادة المسؤولين عن تدريب قادة التدريب، و يختلف محتوى نظام تدريب قادة القيادة وفقا لاختلاف احتياجاتهم مما يستدعي تدريبيهم تدريبا خاصا بمعرفة جمعياتهم .

و بعد التطبيق والتجريب و عمليات التقويم لـ (السياسة العامة للتدريب) ، اتضح أنها قد ركزت على بعض المهام في الجمعيات الكشفية وأغفلت بعض المهام وبعض 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 العالمي الذي عقد في ملبورن باستراليا عام 1988 م حيث ناقش أعضاء المؤتمر مجموعة من المشكلات المتعلقة بـ "السياسة العالمية للتدريب" والتي كان من أهمها :

1. ان عددا كبيرا من الجمعيات تواجه مشكلات في جذب و توفير و تعين القيادة للمهام المختلفة .
2. وجود مشكلات في تدريب و تأهيل القيادة 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 تبنى المكتب الكشفي العالمي في مؤتمر باريس عام 1990م (سياسة تنمية القيادات) ثم اقرها المؤتمر الكشفي العالمي (1993م) بمدينة بانكوك في تايلاند بصفة نهائية، ووافقت عليها الدول العربية المشاركة بالمؤتمر و منذ ذلك الحين أصبحت سياسة تنمية القيادات هي السياسة المعتمدة عالمياً و عربياً.

ولقد اتخذت سياسة تنمية القيادات مبدأ (أن العمل الكشفي كل لا يتجزأ تؤثر كل جزئية منه في غيرها ضعفاً و قوة)، و عندما اتخذت السياسة العالمية كلمة التنمية فإنها تدرك بأن 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.

## ثانياً : 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 الإستفادة من طاقاتهم، لتقديم برامج مشوقة و مثيرة و جذابة للفتية و الشباب أعضاء الحركة الكشفية و المحافظة عليهم.

## ثالثاً : أهداف السياسة :

1- من أهم أهداف سياسة تنمية القيادات أن تكون برنامجاً منظماً لإدارة الموارد البشرية داخل الجمعية الكشفية، ولا يقتصر عملها أو تركيزها على مهام المدربين فقط بل تهتم بكلة 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 مزيداً من الإلتزام على القادة المتطوعين، حيث أصبحت هناك معايير محددة لتقدير المهام المختلفة و تحديد فترات شغلها، بحيث لا تستمرة بصفة دائمة دون وجود مبررات موضوعية لذلك .

3- أصبحت هناك مرونة في انتقال القادة من مهمة كشفية لأخرى بناء على الخبرات و الاتجاهات و الاستعدادات و الميول التي يتمتع بها شاغل المهمة، و لاحتياجات 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 أن يجددوا معلوماتهم ومهاراتهم أولاً بأول لمواجهة التغيرات التي تحدث في العالم من حولهم، و جاءت سياسة تنمية القيادات كرؤية شاملة للاهتمام بكافة الموارد البشرية داخل الجمعية من أجل إدارة الجمعية بشكل متكامل و موضوعى و منظم ، مع الأخذ في الاعتبار أهمية إدارة الحركة الكشفية لصلاحة 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 مقتضرا على تدريب و تأهيل المدربين و قادة الوحدات و مهام أخرى قليلة، بل أصبح دورهم يشمل و يهتم بكافة المهام الموجدة بالجمعية.

## رابعا : 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 الكشافة و الجوالة و من خاللهم 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، كشافة، متقدم، جوالة) في هيئة واحدة و يساعدون على استمرار النشاط و يعاونون في توفير القادة و تسهيل عمل المفوضين .

3- المفوضون : وهم الذين يقدمون خدمة معاونة لفرق الكشفية المختلفة و المجموعات الكشفية و القادة و ليس بالضرورة أن يكون اتصالهم مباشرا بالفتية و لكن ارتباطهم لا بد أن يكون وثيقا 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 لعاونة 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 قادتها 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 ) العهدة ، السكرتير مدير مركز التدريب، المسئول عن توفير الموارد المالية ... الخ).

7- وبالإضافة إلى : هؤلاء تدعوا سياسة تنمية القيادات إلى الاهتمام بكل من يستطيع أن يؤدي دورا مؤثرا في توفير و دعم و مساندة و تدريب القيادة مثل مسئولي المؤسسات التربوية و الشبابية.

### خامساً : أهمية سياسة تنمية القيادات

سياسة تنمية القيادات عبارة عن برنامج منظم لإدارة الموارد البشرية بالجمعية الكشفية من أجل تحسين فعالية والتزام وداعية القيادة. 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 القيادة 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 كيما، و أن يكون لديها كذلك رؤية واضحة عن احتياجاتها من الموارد القيادية و التعامل مع القيادة 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 لا ي 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 المكافف 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 .

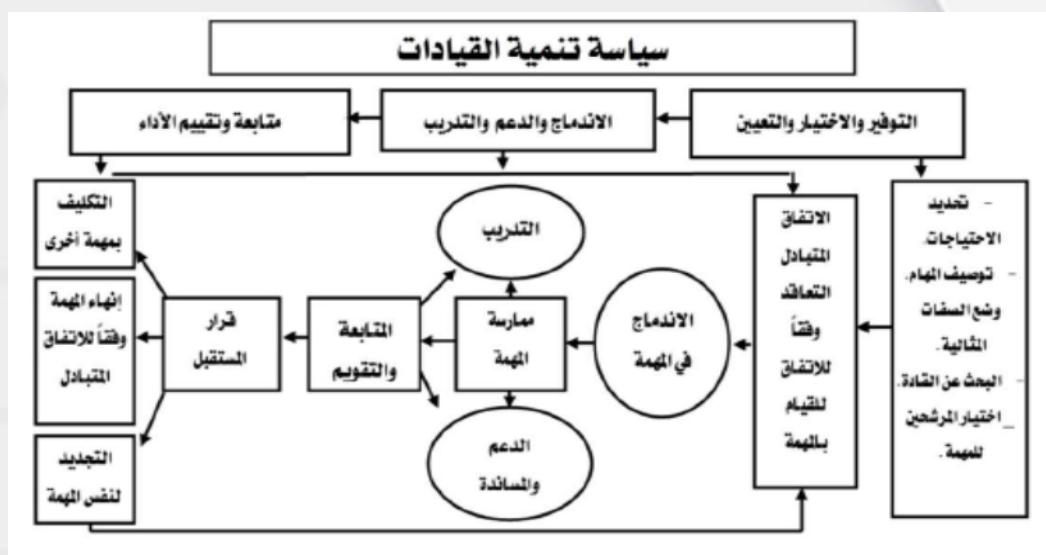


## سادساً : عناصر سياسة تنمية القيادات

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 يعني أن دورة حياة القائد في الكشفية هي سلسة من الخطوات المتتابعة و المترابطة كالتالي :

- توصيف المهمة .
- توفير القيادة وفقاً للتوصيف و الموصفات المثالية .
- اتخاذ قرار قبل التعين في المهمة .
- التعين لفترة محددة من الوقت .
- تحديد احتياجات الفرد التدريبية و مدى توافقها مع برامج التدريب الذاتي .
- التدريب والدعم أثناء القيام بالمهمة أو المهمة .
- تقويم الأداء .
- التقويم في نهاية الفترة والاتفاق على التجديد أو التعين لمهمة جديدة .

وسنتناول كل عنصر من العناصر الثلاث الأساسية بشيء من التفصيل و الإيضاح .



## العنصر الأول

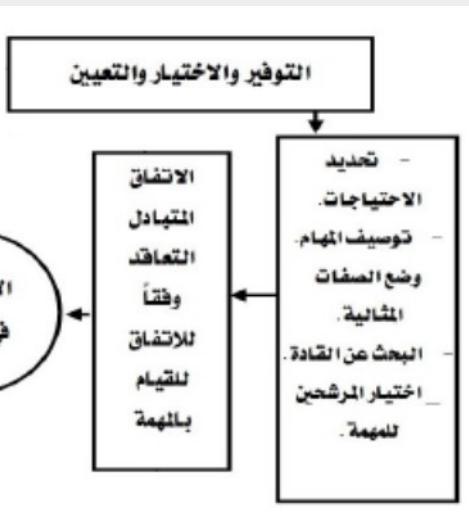
### من عناصر سياسة تنمية القيادات

**توفير وجذب القادة و اختيارهم وتعيينهم**

#### أولاً توفير و جذب القادة :

من أبرز المشكلات التي تواجه الحركة الكشفية هي كيفية الحصول على العدد الكافي من القادة ذوى الكفاءات المطلوبة للوفاء برسالتها ، و هي مشكلة لها بعد كمى اي العدد الكافى من القادة و بعد كيفي اي قادة يسعون لإنجاز مهامهم و يملكون 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 المسئولية 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 .... الخ.

ب . الحد من التسرب ب :

- توفير الحافز.

الحرص على الأسلوب المشوق لتقديم العمل الكشفي وربطه بتلبية احتياجات الفتية و الشباب في المجتمع .. الخ.



(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 المسئولة في القطاعات والجهات الأخرى.

ب . البحث عن مصادر لقادة من :

- عشائر الجوالة بالجامعات .

- كليات التربية .

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

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

- س 1 : ما هي الموارد القيادية الالازمة لتسخير أعمال الجمعية ؟

- س 2 : ما هي الموارد المتاحة منها حاليا ؟

- س 3 : من أين وكيف 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 موضحا بها كل مهمة كشفية، ومن ثم يسهل علينا تحديد أي فجوات موجودة و كذلك اي مهمة لم يتم شغلها و أن تقرر من هم القادة الذين يحتاجهم و بآي 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 اي منظمة تطوعية و لهذا فإن توصيف المهمة بدقة يعد خطوة هامة في سبيل تكليف الشخص المناسب لها .



### • ما هو توصيف المهمة ؟

توصيف المهمة هو عبارة مكتوبة تصف ما سيقوم به شاغل اي مهمة، و كيف سيقوم بها و تحت اي ظروف سيؤدي المهمة، لتحديد عناصر المهمة و قائمة بالمعرف 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 واضحًا في أذهاننا طبيعة المهمة وما تتضمنه من المسؤوليات و المستويات المتوقعة للأداء و الخطوة التالية بعد ذلك هي تحديد متطلبات المهمة و يعني بذلك نوع المعرف و المهارات و الاتجاهات و الكفاءات التي يحتاجها الشخص للقيام بمهامه على أكمل وجه و اضعين في اعتبارنا أن هناك بعض المهام التي تتطلب مؤهلات خاصة .

### (3) . تحديد الموصفات المثالية ( الخصائص المثالية )

بعد أن نضع قائمة بالموصفات البدنية و العقلية و العاطفية و الروحية لشخص ما فمن هو الذي نسعى لتكييفه بالمهمة، من المهم أن تكون حريصين على أن تكون هذه الموصفات المثالية مستندة على الواقع ، و يجب أن نضع خطوات واضحة بين الصفات الأساسية وبين أي 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 أمين الصندوق مثلا يحتاج أن يكون قادرًا على ضبط الحسابات و إقتراح أساليب الاستثمار ... الخ لكن في نفس هذا الشخص إذا لم يكن متصفًا 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 أيضًا .

### ثانيا : اختيار القادة و تعينهم :

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

#### (1). اختيار القادة :

بعد أن نضع توصيف المهمة و الموصفات المثالية سوف نبدأ في البحث عن الشخص الذي نريد أن نوفره، في البداية نستخدم الموصفات المثالية و نضع قائمة بالأشخاص الممكن الاتصال بهم ، و من ثم نحدد الأولويات بحيث نضع الشخص الذي 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 تتصل ببقية المرشحين الآخرين .



## (2) . مقابلة المرشحين :

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

## ( ب ) . الاتفاق المتبادل ( تعين القادة )

و هو الذي 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 مسؤوليات محددة و مدة محددة ، و ليس مما نوع و طريقة الاتفاق فسواء كان اتفاقا مكتوبا أو شفهيا فالمهم هو مضمون و محتوى الاتفاق و نتائجه .

و يتضمن الاتفاق نموذجا لتکلیف القائد الجديد بالمهمة و يوافق عليه الطرفان و يحدد فيه حقوق وواجبات و مسؤوليات و التزامات كلا الطرفين و بعد استكمال الإجراءات الالزمة يصبح تکلیف 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 التعين لاي وظيفة او 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 عبرا عن أنفسهما و توقعاتهما قبل التمسك بـ أي التزام .

## (2). بنود الاتفاق المتبادل :

- طبيعة و مجال المسؤولية .
- الأهداف المطلوب تحقيقها .
- النتائج التي سيتم تقييمها .
- الاحتياجات التدريبية و كيفية وضعها .
- فترة التكليف بالمهمة ( سنة - سنتين - ثلاث سنوات .....الخ).
- 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 والقائد :

قبول التكليف بالمهمة يتضمن مجموعة من التزامات الجمعية والتزامات القائد الجديد .

أولاً : التزامات الجمعية في الاتفاق المتبادل :

- توفير إطار تنظيمي واضح و محدد ي العمل من خلاله القائد يتسم بالعدالة والانصاف .
- توفير برنامج تنمية و تطوير للقائد الجديد يأخذ في اعتباره المهارات المتوفرة لديه و يتطور قدراته الشخصية والوظيفية .
- 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 والأدوات التي تساعده على أداء مهمته .

ثانياً : التزامات القائد في الإتفاق المتبادل :

- التمسك بالوعد و القانون الكشفي و قبول قيادة الفتية في الكشفية .
- العمل على تحقيق هدف و مبادئ و طريقة الحركة الكشفية .
- الإلتزام بسياسة ولوائح 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 وواجب رعايتهم و معاملتهم باحترام .... الخ .

ثالثاً : الاندماج في المهمة :

الهدف من عملية الاندماج هو أن يجعل المرشح الجديد يشعر بالترحيب و أن اتصاله و علاقاته مع المحيطين به خاصة في الفترات الأولى من عمله سيكون إيجابيا و يترك انطباعا 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 الالزمة 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 تتبعها، استراتيجياتها، الخطة التنظيمية لها) و ذلك عن طريق إمداد الفرد بالمراجع الأولية والأساسية و النظام الأساسي للجمعية و المهمة التي تتبعها ..... الخ.



- 2- التعرف على المطبوعات و المجلات 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 المالية 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.

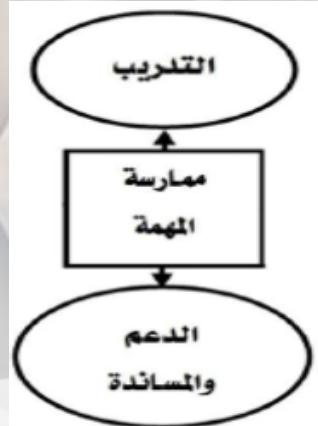
## العنصر الثاني

### من عناصر سياسة تنمية القيادات

#### التدريب و الدعم و التنمية الشخصية للقادة

##### أولاً : التدريب :

كل مهمة تحتاج لإمكانات و قدرات و اتجاهات و ملكات فنية لذا فإن التدريب يعد ضرورياً 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 تقييماً للقائد و تحديداً 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 تساعده 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 وفقاً لاتفاق الذي تم معهم قبل تكليفهم بهذه المهمة و يتحقق ذلك من خلال خطوات التسلسلي المنطقي لوضع برنامج تدريبي للقيادة وفقاً للتالي :

- تحديد نوع المهمة (الدور) .
- تحليل الاحتياجات التدريبية لكل مهمة (معارف ، مهارات ، اتجاهات ) .
- التعرف على ما يتتوفر 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 ، غير رسمي ) .
- توفير طرق ووسائل التدريب لتقديم التدريب بصورة مشوقة و جذابة .
- وضع برنامج للتدريب الشخصي لكل قائد وفقاً للأتي : (الاستعداد ، الاتجاهات ، الخبرات السابقة، الاحتياجات الفعلية، طبيعة المهمة) .
- التقويم .

### ثانياً : 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 عملياً و يستكمel البرامج التدريبية المطلوبة لأداء المهمة بنجاح .

#### (1). دور الميسر :

مساعدة القادة على تقدير احتياجاتهم الخاصة و ضمان أن هناك خطوات تم إنجازها لتلبية هذه الاحتياجات و أن يكون ميسراً و متالفاً مع كل المجالات المرتبطة بأدوار القادة .



(2). مهام الميسر :

- ينمي الروح القيادية والداعية للعمل في الحركة الكشفية.
- يشجع على التقدم من خلال نظام تدريبي متكامل ومتواصل.
- يكون مسؤولاً 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 والإحساس بالآخرين .
- الإدراك لمهاراته واحتياجاته وتأثيره 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

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



ثالثاً : التنمية الشخصية للقادة ( المساندة ) :

عندما تم تقديم سياسة تنمية القيادات ثارت عدة تساؤلات و كلها تتمحور حول أن أي تغيير ينظر إليه على أنه تهديد شخصي لأصحاب المصلحة والاهتمام في الحركة الكشفية .  
و هناك واحد أو أكثر من الأسئلة التالية يسألها القائد في لحظة معينة خلال ممارسته النشاط الكشفي و هي :

- ما مدى الأمان في المهمة التي أتواها ؟
- هل تؤثر سياسة تنمية القيادات على القادة القدامى بشكل سلبي ؟
- هل انضمامي للحركة الكشفية يؤثر على فرصي 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 الذي 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 أن يعتمد

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

3- التأهيل والاستعداد للمهمة :

القائد في حاجة إلى أن يكون متالفا مع المهمة التي سيتولى مسؤولياتها 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 أن 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 تعبّر عن مدى نجاحهم في إنجاز أعمالهم كما تحدد إلى أي 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 تساعده على تحديد الاحتياجات الجديدة سواء من التدريب أو الدعم فهي هامة جداً وأصبحت من الممارسات المتداولة و الدارجة في الكثير من الجمعيات .

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

- تجديد لنفس المهمة .

- تكليف بمهمة جديدة .

- إنهاء التكليف بال مهمة .

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 يتضمان 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 (المرحلة 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، ويلتزم بالمبادئ الأساسية للكشافة، ويستطيع أن يحدد ويناقش قضايا الفتية، ويستطيع الإشراف على الأفراد وإدارة الأنشطة المختلفة، وينمى علاقته بالأباء وأولياء الأمور .

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

### (4) أهمية المتابعة للقائد :

وذلك لجعل الفرد يركز على الأداء ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة ، وهي فرصة لمواجهة الصعوبات التي تواجه العمل أولاً بأول للوصول لأفضل مستوى من الإنجاز ، والإمام المسؤولين بالفرص المتاحة لمعرفة مدى تقدم القادة في مسؤولياتهم ومستويات آرائهم لتحقيق الأهداف .

فالهدف معرفة الآراء وتشجيع القائد على تحسين مسارات عمله بقدر ما يستطيع وهذه المعرفة والتشجيع لا يأتي فقط من المديرين أو المسؤولين بل من القادة ذاتهم ومعرفتهم ورأيهم مما يقومون به فعلاً ومدى الإجادة في عملهم .

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

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

فالتركيز يكون على التحسين والإنجاز وليس على تصيد الأخطاء والنقد.

فالذي يجب أن نهتم به هو معرفة مدى التقدم الحادث والصعوبات الموجودة ونوع المساعدة الضرورية وذلك إذا أردنا أن نحسن من الأداء .



## (5) خطوات عملية المتابعة :

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

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

## (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 مسانته في نجاح عمل الفريق ككل ؟

د- ما أهم 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، وعلى الفرد أن يفكر في الأسلوب الذي يساهم به إنجاح 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 مفيدة للمعلومات عند إجراء عملية المتابعة.

## (7) مواجهة الصعوبات :

لدى كل منا صعوبات تواجهه في العمل وقد تكون على وعي بها ونستطيع التعامل معها وأحيانا أخرى تواجهنا متاعب في التصدي لها وقد تتعرف على المشاكل بأنفسنا و في أحيانا أخرى قد ينبهنا إليها المسؤولين أو الرؤساء. و إذا واجهت الفرد مشكلة فمن المهم أن يطلع المسؤول عليها من أجل عمل مراجعة و متابعة و بمثل فعل 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 المسؤول 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.



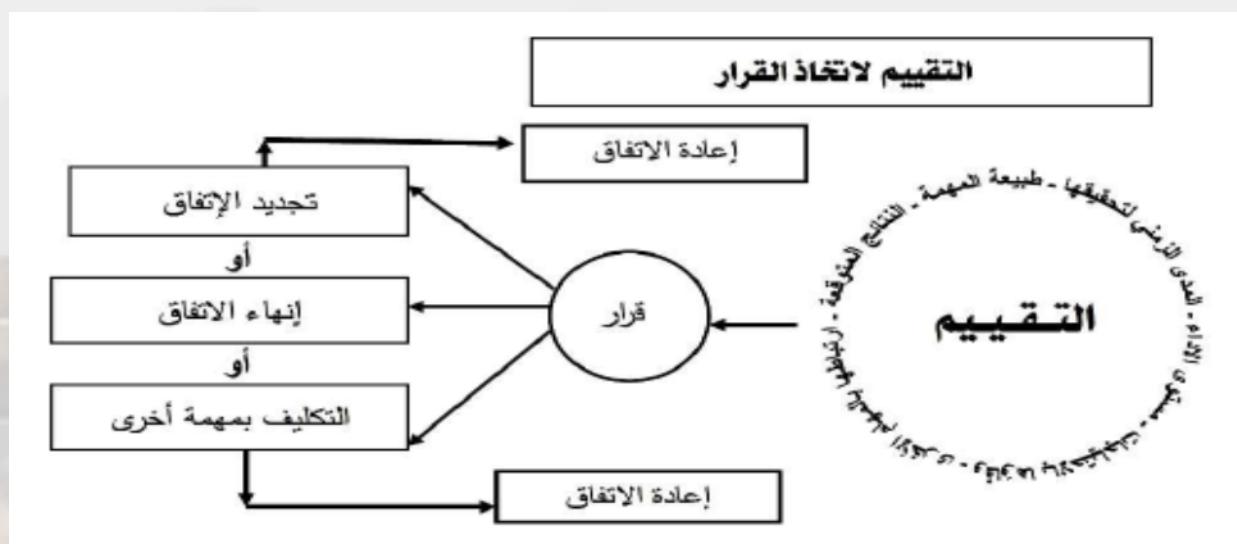
و إذا ظهرت صعوبات في الأداء و تجاهلناها فقد تحول إلى قاعدة ثابتة و من المهم محاولة تجنب ذلك بحل المشكلات و الصعوبات أولاً بأول و ذلك بالطبع يعتمد على اتجاهات الأفراد و التزامهم وعلى اتجاهات المسؤولين و تشجيعهم و دعمهم للأفراد .

#### (8) تقديم الدعم :

لتحقيق أهداف اي عمل و حسن متابعته فإن الناس يحتاجون للدعم سواء من منظمتهم أو من مديرיהם او زملائهم فإذا لم يعمل الناس معاً و يدعم كل منهم الآخر فلن يتحقق شيء و رغم ذلك فإن الدعم لا يأتي فقط من الخارج فكل منا يستطيع بدرجة معينة أن يدعم نفسه و الدعم أثناء العمل أيضاً مسألةأخذ و عطاء فلا نستطيع أن نعمل مع الآخرين دون أن نمدthem 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 .

#### ثانياً : تنفيذ تقييم الأداء

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



و على الرغم من سهولة الموقف إلا أن هناك بعض العقبات التي تصادفها عند التطبيق العملي فربما يتحول التقييم للأداء إلى شيء معقد جداً 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 لكي تكون تلك الحقيقة واقعاً حياً يجب أن يكون هناك اتفاق صريح من البداية ينص على أن الطرفين يتحملان المسئولية عن كل فعل تم اتخاذه من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة و التي تم الاتفاق عليها مسبقاً و يجب علينا أن نراجع ما يحدث من أجل أن نفهم لماذا اتخذ العمل هذا و من ثم علينا أن نتخدن القرارات التي تتعلق بالخطوات المستقبلية .

وهكذا يتضح ان الأمر ليس مسألة تقييم شخص لأخر او تقييم شخص لأداء شخص آخر، ان الأمر يعني شريكين في المسئولية يهدفان لوضع تصور صحيح للعمل وهذا لا يعني 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 تتوجه 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 ومن ثم يحاول الشخص تبرير موقفه 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 يؤدى و بقدر كبير إلى تحمل المسئولية حيث يزيد من مسئولية 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 الذى تطوع للمشاركة معه في العمل .

#### (1) ديناميكية تقييم الأداء

فكرة ترك تقييم الأداء 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 ومن 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) معاً أو بعبارة أخرى هي عملية موازنة واعية بين تحقيق الفرد لذاته وفي 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 يbedo أنه يحمل معنى سلبي ، حيث يطرح الكثيرون سؤالاً مoadah : لماذا يجب أن تقيم ادائى إذا كنت متطوعا بوقتي و خدماتي الشخصية للجمعية ؟ ، و ذلك ادى لتعقيد الموضوع منذ بدأ التطوع في الكشفية و نحن جميعا لدينا مسلمات معينة حول كوننا متطوعين .

و أحد 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 نوعا من الاعتبار و الفخر الشخصي فكثيرا ما نستاء إذا أخبرنا أحد أتنا بعملنا .... و السبب هو مسلماتنا الأساسية حول مفهوم التطوع .

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

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

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

- هل يوجد اي 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 ؟

- ما هي الأشياء المحددة التي أحتج للقيام بها في السنة القادمة لتنميتي الشخصية ؟

و بمعونة المستشارين و القادة الكبار يستطيع القادة بأمان و بدون تهديدات أن يراجعوا نظام تقييمهم و يطوروا أولوياتهم التي ستتعاونهم على رسم إستراتيجياتهم 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 التفتح بحيث أن من يترك مهمته اختياريا أو يتركها مبكرا لا يحدث له نوع من الضرر أو المساس بمصلحته كما أن مساهمات من تنهي مهمتهم يجب أن نعرف 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 لاي مهمة كلما أمكن ذلك ، و بوجود هذا الشكل من العلاقة و تنميتها سوف يكون هناك قبول و إدراك لمفهوم و مغزى ترك أو إنهاء المهمة .



## تحديد الاحتياجات التدريبية وطرق اشباعها



## تحديد الاحتياجات التدريبية وطرق اشباعها

## (3) رقم الجلسة التدريبية

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 180 دقيقة

## هدف الجلسة العامة

- ❖ 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 للأحتياجات التدريبية .
- يكشف التحديات التي تقف أمام تحديد الاحتياجات التدريبية .
- يتعرف على نماذج حديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية .

## (2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

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



## تحديد الاحتياجات التدريبية وطرق اشباعها

(١) مفهوم الاحتياجات التدريبية :

الاحتياج في اللغة يعني 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 لائقاً 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 تحدد 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 المعرف 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 يتاسب التدريب مع الاحتياجات الحقيقية للمتدرب، مع وضع خبراته السابقة في الاعتبار، و هذا يتطلب تقييماً له و تحديداً لنظام أو برنامج تدريبيه .

• إنها عملية مستمرة غير منتهية و ذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو الإنسانية و غيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً و تدريباً ملائماً و مستمراً لمواجتها .

• وأخيراً : 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 يلى:

- توفر معلومات أساسية يتم بناء عليها وضع الخطط التدريبية.
- تقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- تحسن فعالية و كفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل، بعيداً عن الهدر في النفقات .
- يتقرر في ضوئها تصميم محتوى برامج تدريب موجهة لنتائج متوقعة، والوسائل المستخدمة في التدريب، وكذلك تقييم برامجه.
- تحدد الأفراد المستهدفين من التدريب و نوع التدريب المطلوب لهم و النتائج المتوقعة منهم .
- تحديداتها يساعد في تشخيص المشكلات ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى أحقيّة 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 نسبياً بدلاً عن الموضوعات كبيرة الأهمية وغير معقدة.
- تضمن الجداول 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، وقد صاغ "هوفمان" ذلك بشكل قاطع عندما قال متأسفاً : "يتم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد لاحتياجات الفعلية " .



### (3) ترتيب الاحتياجات التدريبية :

هناك عدة طرق لترتيب الاحتياجات التدريبية ، بحيث يمكن ترتيبها كالتالي :

أ. حسب الهدف ، مثل :

- احتياجات عادية : لتحسين أداء الأفراد ، مثل دورات المدرسين المعينين حديثا 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 مستقبلا في المنظمة أو العاملين حاليا بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلا 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) .

ه . حسب مكان التدريب أو جهته ، مثل :

- احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماد على الخبرات الداخلية .

- احتياجات تدريبية خارج العمل اعتمادا على مراكز و هيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة .

### (4) التقدير الفعال للاحتجاجات التدريبية :

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



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

فلاحتياج 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) وهي النقص في المعرف 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 طبقاً 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 حقيقة 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 المصفوفة على النحو التالي :

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



**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 بمهام 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 الأداء بين المستويين الثاني و الرابع .

- مستويات التدريب المطلوبة :**

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

- المستوى الأول التدريب التنويري :**

و الغرض منه رفع الوعى 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 قدرًا كافياً من المعارف و المهارات و الاتجاهات حول موضوع ما .

- النوع الثاني : المتدربون الذين يملكون قدر مناسب من المعارف و الاتجاهات الالازمة 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 الأداء للمتدرب في بيئة تشبه 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 والخبرات 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 :

تکاد تجمع أدبيات التدريب على أن مدخل 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*

و سنعرضها بشيء من التفصيل كالتالي :

(ا) . 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، و دراسة 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 التألف و الفاقد . - تكاليف المواد . - تكاليف العمل .

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

و. تحليل المناخ التنظيمي .*Organizational Climate*

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

- الاتجاهات و الرؤى . - مستويات الرضا . - ردود أفعال العاملين .



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

المهمة (المهنة) : هي نشاط عام يميز حياة إنسان عن آخر وتشمل طبيعة ما يؤديه الإنسان في التنظيم من أدوار وواجبات ومسؤوليات ومهام محددة في مستوى القيادي وفق مهاراته وعارفه وتحصيله العلمي .

وهذا الأسلوب يشمل دراسة وصف المهمة (المهنة) ومواصفات شاغلها، و هنا تجرى مقارنة وصف المهمة بمواصفات شاغل المهمة و استنباط أهم المعارف والمهارات والكفايات والقدرات والصفات 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 ووضع مواصفات لها ومتطلباتها ذلك بالإضافة على الأسئلة التالية :

- ما الأعمال التي يقوم بها الفرد ؟

- كيف يقوم بأدائه ؟

- ما الأدوات والوسائل المستخدمة لأدائها ؟

- ما النتائج المتوقعة ؟

- ما المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال بفعالية ؟

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

المدخلات :

- إجراء مقابلات مع العاملين أو الرؤساء المشرفين . - ملاحظة أداء العاملين .

- دراسة الوثائق و السجلات . - استخدام الاستبيانات أو سجل العمل .

- فحص البيئة التي يتم فيها الأداء .

العمليات : عملية التحليل نفسها .

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



- العناصر الأساسية التي تشملها عملية تحليل (المهام) كالتالي :
  - اسم المهمة و موقعها في الهيكل التنظيمي .
  - خلاصة المهمة، جملة أو جملتين تعطى فكرة عامة عن المهمة .
  - المهام المطلوبة، وهذه عادة تتطلب لائحة كاملة للمهامات 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 الذي 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 :

- وضحة لا تبس 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 تكافتها.

سلبياتها : - صعوبة الإعداد .

- لا تعتبر دليلا كافيا للتعبير الحر .

#### 2. المقابلة :

مفهومها : مواجهة شخصية بين مسئول التدريب وبين 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 .



ايجابياتها : - توفر فرصة كافية لإبداء الرأي .

- تعطى الحرية للمتدربين للتعبير والافصاح عن المشكلات وطرق معالجتها .

سلبياتها : - صعوبة تطبيقها على عدد كبير .

- تتطلب وقت طويلاً .

- قد تسبب الإحراج لبعض المتدربين .

### 3. الاختبارات :

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

ايجابياتها : - 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 .

ايجابياتها : - تقديم معلومات واضحة لمسؤولي التدريب .

- تقدم مقتراحات 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 .

ايجابياتها : - 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 طويلاً .



## 6. اللجان الاستشارية :

مفهومها : هي فريق عمل من خبراء و مسؤولين لهم علاقة وثيقة و خبرة كافية لكي 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 تمكّن 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 لواح تحتوى أجزاء من مهام شاغلي المهام الوظيفية و الأعباء التي يقومون بها و الاحتياجات التدريبية التي تناسب كل منهم، بحيث يقومون بالإشارة إلى البند 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 منفرداً أو مع الآخرين أو من الأفعال و مردود الأفعال التي تتضمنها علاقته مع غيره من الأفراد ، و هو مزيج من تكوين داخلي وصفات شخصية و طبيعة الموقف و متطلباته .

## • مفهوم تحليل الفرد :

هو قياس أدائه عند قيامه بعمل معين و تحديد مدى نجاحه في الوصول إلى المستوى المطلوب و كذلك المعارف و المهارات التي تلزمها 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 محددة .

## • مدخل دراسة تحليل الفرد :

- مواصفات 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 تمثل 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 والبيانات :**
  1. **مصادر المعلومات والبيانات :**
    - مصادر مباشرة : من الأفراد أو العمل المؤدي 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 والبيانات :**
    - **الطرق الإحصائية :** وهي الطرق التي تستخدم فيها الأرقام للتسليل 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 قياساً بعدد الوحدات المقبولة .

### (6). مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية :

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

1. المتدرب : لأن 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 ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب و تحديد احتياجاته .
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 والتقنيات وطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور باز ومؤثر في شؤون التدريب .

لكن لا يمكن لاي جهة من هذه الجهات تحديد الاحتياجات التدريبية دون وجود الطرف المباشر وهو المتدرب، والا أصبح هدف البرنامج التدريبي المبني على التحديد غير مفهوم تماماً 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 اي منظمة سواء حكومية او 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 وخطة للتدريب، هذه تدعم تحديد الاحتياجات التدريبية لنسبيها .



· منظمات لديها وضوح كامل في متطلبات التدريب ولكن الإدارة العليا فيها لا تؤمن بالتدريب أو لا تتتوفر فيها إمكانات 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 :

التجهيز نحو الكسب المادي المباشر.	الجهل بأهمية وقيمة التدريب كاستثمار.
التكلفة المادية .	الجهد المبذول أكثر من المردود.
احتكار المعرفة.	مصلحة الشخصية .

#### (8) نماذج حديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية :

1. (نموذج دوجان ليرو) وهو نموذج الفجوة بين أدائيين ويتمثل ب :

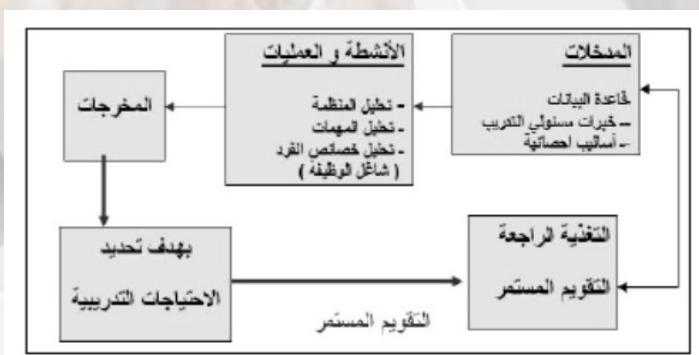
- جمع معلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة .
- مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير المحددة .
- اكتشاف وجود فجوة أو عدم وجود فجوة بين الأداء وبين المعاينة .
- تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة .
- تحديد مدى معرفة الأفراد المعينين بأدائهم .
- تصميم برنامج تدريبي لمعالجة الفجوة المكتشفة .

2. (نموذج الين بيرنستاين) وهو نموذج إجراء التقدير المنظم للاحتياجات التدريبية ويتمثل في :

- اختيار إستراتيجية تتصل بالحاجات المرتبطة بالكتفاءات 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 .

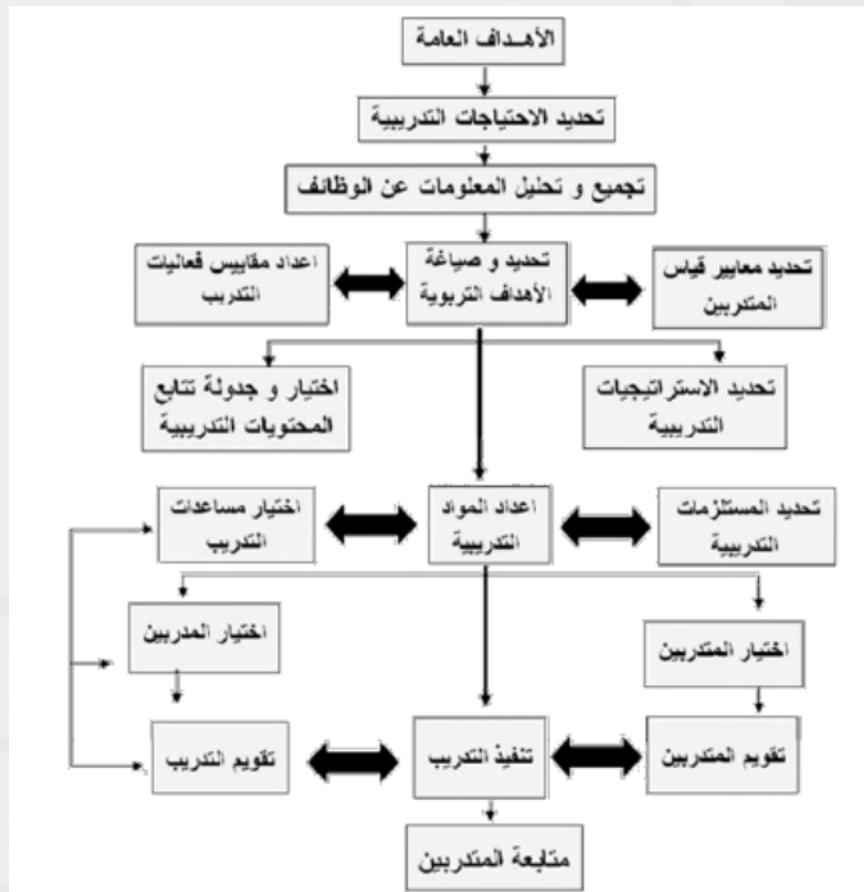
3. نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية

وفق منحنى النظم :





#### 4. نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية :



**خاتمة :**

تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات، ويساعد على جعل النشاط التدريبي ناشطاً هادفاً ذا معنى للمتدربين، و يجعله ناشطاً واقعياً يوفر كثيراً من الجهد و النفقات ، ان مشكلة التدريب تتركز في كثير من الأحيان في عدم تحديد

الاحتياجات التدريبية الدقيقة التي تشبعها البرامج التدريبية، ومن ثم فإن الجهد التدريبي يفقد هدفه الدقيق، وبالتالي يحدث التشتيت والضياع .

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

**المرفقات :** استماره تحديد الاحتياجات التدريبية لسكرتارية الجمعية .



## نموذج استبيان

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

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

## نموذج لبعض الأسئلة خلال المقابلة:

هل لك أن تعطينا فكرة عن طبيعة عملك ؟

هل تعرضكم أية مشكلات في سير العمل ؟

ما هي هذه المشكلات ؟

هل تلقيتم تدريبات في الجمعية ؟

ما هي البرامج التدريبية التي شاركتم 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

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

الاسم	الوظيفة

م	الجدول التدريبية	المحتوى	مقدمة
١	التدريس Teaching	استخدام التكنولوجيا في التدريس Use of technology in teaching نظام الساعات المعتمدة Credit hour system نظام الامتحانات وتقويم الطلاب Student evaluation معايير الجودة في المؤسسة التعليمية Quality standards in teaching النشر العلمي الدولي International publishing of research ادارة 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 الادارة الجامعية University administration الجانب المالية والقانونية في الجامعات Legal and financial aspect in university environment ادارة الوقت والمجتمعات Time and conference management مهارات الاتصال في انماط التعليم المختلفة Communication skills العرض الفعال Effective presentation تنظيم المؤتمرات العلمية Conference organization أخلاقيات سلوك المهنة Code of ethics	الاستمارة
٢	البحث العلمي Scientific research		
٣	القيادات والإدارة Management and leadership		
٤	الاتصال والتعامل مع المجموعات Communication and interaction		
٥			
٦			
		البرامج / الدورات التدريبية التي تقتربها ولم تذكر في الجدول السابق	



**نموذج لقائمة حصر الاحتياجات التدريبية للجمعية**

**للعام التدريبي 2020 – 2021**

تكاليف التدريب	مكان التدريب	جهة التدريب	تاریخ التدريب				نکتب الأولوية 3 2 1	اسم البرنامج التدريبي	عدد الأشخاص المطلوب تدريبهم	عدد شاغلي المهمة	المهمة					
			نهاية		بداية											
			سن	شهر	سن	شهر										

**نموذج تحليل العمل لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية**

..... المهمة :

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



## 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 على 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

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



## تصميم أنظمة التأهيل القيادي لجميع المهام

عند الانضمام للحركة الكشفية لن يكون القائد الجديد ممتلكاً لكل القدرات والاتجاهات المطلوبة للقيام بأعباء مهمته الجديدة ، فهذه القدرات يمكن تزويده بها خلال فترة من الزمن وبواسطة مجموعة من الخبرات التعليمية وسلسلة من الخطوات ، وطبيعة 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 والخطوات 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 يؤدونه وهو قابل للنقاش والتطوير والتعديل .

من خلال تجربة جادة وتحليل واقعى للنتائج التي نتوصل إليها مع مراعاة توفر ضرورات النجاح والتي منها :

- تحديد المسؤولين عن التأهيل على المستوى المركزي والفروع .
- توفير الميسرين .

وليس بالضرورة أن يكون الميسرين أشخاصاً متفرغين لهذه المهمة بل يمكن أن يكونوا من بين قادة التدريب ومساعديهم و المفوضين و مساعديهم و قادة الوحدات الكشفية المؤهلين .

- وضع خطة عملية تضمن تحفيز القادة و تشجيعهم للإقبال على النظام والاقتناع بجدواه .
- توفير المراجع والإمكانيات التي تسهل على القادة الإفاده من النظام .
- إبراز القيمة التربوية التي يمكن الحصول عليها من تطبيق النظام و ممارسته من خلال أنواع التدريب المختلفة .
- التركيز و التأكيد على التدريب الذاتي باعتباره تدريباً مستمراً 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 ل القيام بدوره المطلوب منه بكفاءة .

إشباع احتياجات القائد المختلفة .

مساعدة القائد للحصول على المعارف والخبرات 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 الهمة .

تحديد احتياجات الدور .

تحديد محتوى التدريب .

التقدير والإجازة .

تطبيق النظام :

أولاً : يتم توزيع المتدربين وفقاً لمناطقهم وإن أمكن وفقاً لظروفهم و إمكانياتهم في مجموعات صغيرة يشرف عليها أحد الميسرين .

ثانياً : 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 والأنشطة .

• دورة في نهاية التأهيل لاستكمال التدريب الرسمي و التطبيقات العملية .



ثالثاً : كما يتولى المسؤول 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 للقيادة في المجموعة .
- الدور الذي يقوم به كل منهم .
- القدرات الخاصة والإمكانيات الثقافية لدى كل منهم و الخبرات السابقة .
- الوقت المتاح .
- تحديد الأعمال 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 .
- توخي المرونة والواقعية في الخطة و بما يكفل مشاركة المتدرب في كل مراحلها .
- عقد لقاءات دورية للمرشدين للتشاور في تطوير أساليب 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 إلى المدة المطلوبة لكل خطوة مما يساعد على إمداد القادة الجدد بكل المعلومات الخاصة بالخطوات المتسلسلة للتدريب المطلوب الذي يؤهلهم رسمياً لتولي هذه المهمة و ببساطة تساعدهم على اكتساب المهارات الضرورية المطلوبة .



## تحديد المهام :

يوجد بكل جمعية أكثر من مهمة ، ولذلك فمن الضروري أن يكون لديها أكثر من نظام للتدريب و غالبية قادة الحركة الكشفية يتصلون مباشرة بالفتية والشباب عن طريق قيادة فرق الأشبال أو الكشافة أو يارشادهم لفرق الكشاف المتقدم أو عشائر الجوالة وهذا العمل يتطلب قدرًا من المهارات والاتجاهات في مجال العلاقات مع الفتية والشباب وبالذات في مجال تخطي البرامج وتنفيذ أنشطة الشباب .

ولكن هناك عدداً من القادة لا يتصل مباشرة بالفتية والشباب بل يعمل مع الراشدين في الجمعية و هؤلاء هم قادة المجموعات الكشفية والمفوضون والإداريون و تتركز مجموعة المهارات التي يحتاجونها في مجال التعامل مع الراشدين و تخطيط و إدارة الأنشطة الكشفية في منطقة معينة و توفير الدعم المادي و المعنوي لقيادة الوحدات .

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

كما أن هناك قيادات أخرى يتطلب تدريبيها أسلوبًا خاصًا وهم المترغبون وعلى الرغم من أن احتياجاتهم قد يتم توفيرها من خلال نظام التدريب الخاص بقادة القادة إلا أن هناك عدداً من الجوانب المعينة الخاصة بعملهم ، وظروف أخرى مرتبطة بأنشطتهم لا يمكن أن تغطيها هذه الأنظمة .

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

و تمثل الخطوة الأولى لوضع نظام التأهيل في إعداد قائمة بالوظائف و المهام المختلفة في الجمعية و التي تتطلب أنظمة معينة للتأهيل مراعية في ذلك دور و احتياجات القائد التدريبية و يجب أن يكون الأساس الأول عند وضع نظام التأهيل هو الرغبة في خدمة الأفراد و المجتمع يابجاية من خلال تقديم برنامج يتصل بحاجات و تطلعات الفتية والشباب و يتماشى 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 المعرف و المهارات و الاتجاهات الأساسية المطلوبة لأداء عملهم بكفاءة تامة كما يجب ألا ننسى النمو الشخصي للقائد و الأنشطة التي تدفعه و تدعمه بحيث تكون أيضاً جزءاً من نظام التأهيل فالتنمية الشخصية حاجة ضرورية لكل فرد و تعد أحدى وسائل الرضا عن العمل بما يمكنه من أدائه بشكل ملائم .



### تحديد الخطوات :

ت تكون اي خطوة من خطوات نظام التأهيل من مجموعة من التجارب والخبرات المكتسبة سواء رسمية او غير رسمية و يجب عدم التقليل من شأنها او الخلط بينها وبين 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 او دورة المعلومات العامة و القيام بمهمة شخصية او أكثر فيما يتعلق بعض الخبرات الميدانية و زيارة الوحدات الأخرى او الدراسة الشخصية لعدة مصادر تتعلق بعمله ... إلخ – وبعد ذلك تتم الخطوات التالية بانتظام و في تسلسل منطقي ليتمكن القائد بعد إمامته بنظام التأهيل من أن يتعرف بالضبط على ماهية العمل الذي سينفذه وكيفية أدائه له وأسباب تنفيذه للعمل بهذا الأسلوب بصفة خاصة و بمعنى آخر يمكنه الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية :

**ماذا ؟ - كيف ؟ - لماذا ؟**

كما يجب عليه تربية معلوماته حول الحركة الكشفية و موقعه و دوره فيها و قدراته على استخدام الطريقة الكشفية و قيادة الأنشطة التي يتطلبتها دوره و عليه أيضاً أن ينمى قدراته القيادية الشخصية ليس فقط من خلال الإيمان بمبادئ و مثل الحركة و لكن يجب أن يكون ملماً 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 أن الفهم الواضح للحركة الكشفية و دور القائد الكشفي شيء ضروري في المراحل المبكرة لعملية التدريب فالعديد من قادتنا عملوا ككشافين أو جواليين في الحركة و نتيجة لذلك لديهم العديد من المهارات التي تساعدهم 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 للتربية 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 اتجاه 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 ؟ ما هي خصائص الفتية و الشباب ؟ ... إلخ أما الجزء الثاني من التدريب (الأساسي) فسوف يوضح كيفية إدارة وحدة كشفية و كيفية تحطيط أنشطة البرنامج و كيفية تنفيذها و كيفية الاتصال بالآخرين .... الخ 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 تكرارا في أسلوب العرض و لكنه يستمع إلى مناقشات جديدة لم يسبق له أن سمعها أو شارك فيها في دورة المعلومات او 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 أيضا إلى الاتجاه و الخبرة و المعرفة و المهارة المكتسبة سابقا .

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 تعزيز فهمه بالاتجاهات المختلفة لوقعه ، وبالمثل فإن دورة قادة التدريب لن تكون تكراراً لدورة مساعد قادة التدريب فيجب التركيز على الجوانب التي تهم 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 تتبع الخطوات بتسلسل منطقي مع تجنب التكرار و التداخل و لكنه يقدم أيضا مجموعة من الخبرات التعليمية المتنوعة ببعض الاحتياجات يكون من الأفضل إشباعها خارج حدود الدورة التدريبية الرسمية فترى أن 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 أن ينظم قدامى القادة حفلات و امسيات للترحيب بالقادة المعينين حديثا و ذلك يكون له اثر قوى في إعطائهم دفعه قوية لحضور أنشطة التدريب عن جلسات الفصول الدراسية و النزرة المعمقة 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 مرشد 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 توفر 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 الوطنى 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 والاستمرارية :

يعتبر الوقت أحد العوامل الهامة في تصميم أنظمة التأهيل المناسبة ولا توجد قواعد ثابته لتحديد موعد بدء التدريب . ولكن هناك أسلوباً منطقياً في استخدام التوقيت السليم فالشخص يتعلم بحماس أكبر عندما يشعر بالحاجة لإنقاص معرفة جديدة أو مهارة جديدة أو اتجاه جديد لحل أي مشكلة قد تواجهه بشكل مستمر يومياً . أو للتحسين أداء عمله و نتيجة لذلك فمن الأفضل أن يبدأ التدريب عندما يكون القائد قد اكتسب بعض الخبرات الميدانية . و أصبح مدركاً لنوعية المشاكل التي سيواجهها و اهتماماً بالتعرف على أساليب حلها و بمعنى آخر فإن فترة قصيرة من الخبرات الميدانية ستتشجع و تدعم الحافز الحقيقي لديه للتعلم . فإذا كان ذلك صحيحاً فلا يجب أن تكون دورة المعلومات العامة معدة سلفاً للقائد الجديد حتى يحصل بموجتها 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 أي مشكلة دون أن نبحث من جانبنا عن الحلول الملائمة فنبدأ في البحث حولنا عن أفكار جديدة مبتكرة للوصول للحل ، و حلولنا الفردية قد تكون صحيحة و يمكننا أن نتأكد منها عن طريق خبرة التدريب وقد تكون خاطئة أيضاً و لا يمكننا معرفة ذلك إذا لم نبحث عن مصدر خارجي للاستفاده منه .

و هناك مسألة أخرى تمثل في استمرارية نظام التدريب حيث لا توجد أيضاً قاعدة محددة و لكنها تعتمد على المنطق فالمعدل المتوسط من الزمن المطلوب لتفطير 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 المتالية 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 و حرمائهم من الاستمرار فيها .

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



## نظام التأهيل و تعيين القادة :

وفي النهاية فإن هناك صلة واضحة بين الخطوات المختلفة في اي 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 مراكمهم فإن هناك ضرورة لإجراء متابعة مستمرة على الوضع السائد مع تحديد المستمر للمعرفة والمهارات والاتجاهات ولتحقيق ذلك يجب الربط بين تعيين الشخص واستمرارية تدريبيه لفترة محددة بشرط أن نحدد المعلومات والخبرات التي هم في حاجة إليها مع تحديد الزمان و المكان المناسبين لتدريبهم عليها .



## الأتجاهات 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 (الكتابات - 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 للأخرين كثيرة ومتعددة ، 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 تلقى المعلومات ، كلما زادت قدرة المتلقى على تذكر المعلومة .

و التدريب عملية تسعى لتطوير العنصر البشري بتزويده بالمعلومات و المعرف الالازمة، 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 ممكн من الجودة و السرعة و الاقتصاد، لذلك يعتبر التدريب مفتاح النجاح على المستوى الفردي أو مستوى المنظمات ، و أفضل استثمار للمسؤول 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 المعرف .

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

( ١ ) معايير التدريب الناجح وفق الاتجاهات الحديثة :

التدريب ليس مجرد صب كم المعلومات في أذهان و أسماء المتدربين ، بل هو مفتاح للولوج 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 .

اشراك المتدربين في الاعداد و تعميم برامج التدريب .

مشاركة إدارة الجهة في التدريب من خلال الجوانب العملية، لأن ذلك يعتبر حافزاً للمتدربين بالإضافة إلى كونه اعترافاً بأهمية التدريب و أنه جزء لا يتجزأ من الدور الذي يقومون به تجاه المنظمة و منتسبيها لتحسين الأداء ، ويمكن أن تمثل مشاركتهم في ما يلى :

- افتتاح الدورات لحث المتدربين على حسن الأداء .

- المتابعة أثناء تنفيذ الدورات .

- اختتام الدورات والإجابة عن استفسارات المتدربين .

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

ومن مقاصد الاتجاهات الحديثة في التدريب ما يلى :

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

- المحتوى التدريبي يركز على الموضوعات ذات الصلة بالموضوع .

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

- تتم عملية التدريب بصورة رسمية وغير رسمية .

- توظيف واسع لمساعدات التدريب باختلاف أنواعها .

- استخدام طرائق تدريبية واسعة النطع .

- يكون المنحنى التدريبي مركزاً على النظرية و التطبيق .

- تقييم نتائج التدريب بطرق متعددة .



( ٢ ) مداخل التدريب :



( ٣ ) من الأساليب الحديثة في التدريب :

تغيرت وتطورت 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 المدرب فيه يعتمد على كافة حواسه لتقديم المعلومة، و من كل الوسائل الممكنة ، و تنوعت أساليب التدريب الحديثة ، و سنتناول في هذا الموضوع أشهرها كالتالي :

أولاً : أسلوب التدريب أثناء المهمة :

ويمكن ذلك باتباع مبادئ الإدارة الجيدة و منها :

١. القيادة و النموذج : يحصل العاملون على جرعات تدريبية عالية عند عملهم مع رئيس جيد ، يعمل بمثابة قائد لهم بالنصائح و التوجيه و الإرشاد و المساعدة .

٢. التدريب الحمييم : 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 توفير مزايا محددة في المدرب الحمييم 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، ويعتمد على تقديم المشورة والتوجيه ، وقد يكون عن طريق اللقاءات المنتظمة ، والمجتمعات الثانية ذات العلاقات الحميمة الشخصية بين المدرب والمتدرب .

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 معينه لإنجاز مهمة ما ، بعد أن يقدم المدير الفعال للموظف لجنة عن المهمة المفوضة ، ويعتبر التفويض أقوى أنواع التدريب ، لأنّه يتم من خلال الممارسة العملية .

5. التدريب بتبدل الوظائف : ويتم ذلك بتشجيع القادة والمطوعين بالانتقال من وظيفة إلى أخرى ، الأمر الذي يوفر مهارات جديدة من خلال المهمة الجديدة ، وتتوفر اندفاعاً للموظف للعمل ، وتنزيد من تحديات العمل التي تتطلب إثبات الذات إلى غيرها من الطموحات ، فضلاً عن زيادة الخبرة واكتساب المعرفة .

6. إغناء المهمة والمهارات المتعددة : إغناء المهمة هو أسلوب لزيادة مسؤوليات المهمة ، لجعلها أكثر رحاء للموظف ، أما إغناء المهارات فهو يعطي فرصة للموظف لكي يتدرّب ويتطّور .

7. الإلّاق و الإعارة : إعارة الموظف والإعارة في دائرة أو جهة أخرى أو مجال آخر ، يمكن أن يكون تدريباً فعالاً لزيادة المعلومات والمهارات .

#### ثانياً : أسلوب التدريب خارج المهمة :

هذا النوع من التدريب غالباً ، يكون خارج نطاق العمل ويكون منظماً ، وقد 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 ، والذى يحتوى 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 ، ولكن نوع سلبياته وإيجابياته .

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

3. القراءات الخاصة : تشكل القراءات الخاصة للكتب والمجلات والدوريات – في مختلف المواضيع المهنية – نوعاً من التدريب لا يمكن إغفاله ، خصوصاً إذا خضع لبرنامج مخطط وبارك ولكن هذه القراءات لا تكفي وحدها ، بل لابد من دعمها بالممارسة والتطبيق .

4. التدريب عن طريق الحاسوب : وذلك باستعمال التدريب المبرمج على شكل أقراص مدمجة ، ويتمتاز هذا النوع من التدريب بالدقة والوضوح .



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 ، ولكن هذا النوع باهظ التكاليف لذلك هو ذو حدود صيغة .

6. التدريب على المخاطرة : وهو التطوير والتدريب من خلال ممارسة نشاطات تتسم بالصعوبة والمخاطرة مثل : (فرضيات الأخلاص ، ألعاب المخاطرة ، ..... الخ ) ، ويعتمد هذا النوع على القوة الجسدية وقدرة التحمل ، ولهذا النوع منافع مثل النضج و الثقة و الممارسة، ولا يخلو هذا التدريب من مضر ، ولا بد من اتخاذ كافة الاحتياطات للسلامة فيه قبل تنفيذه .

ثالثاً : أسلوب التدريب عن بعد ( التعليم الإلكتروني ) :

في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة ، ولدواعي مالية و اقتصادية ، وللحاجة 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 ، والذي يتم بشكل مبدئي عندما تفصل المسافة الطبيعية ما بين المدرب والمتدرب ، حيث تستعمل التكنولوجيا مثل الصوت و الصورة ، المعلومات ، و المواد المطبوعة إضافة لعملية الاتصال التي قد تتم وجهاً لوجه ، لسد الفجوة في مجال توجيه التدريبات .

هذه الفرص و البرامج أتاحت للبالغين فرصة أخرى للتدريب ف بواسطتها يمكن الوصول إلى الأشخاص الأقل حظاً 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 جلياً في وقتنا الراهن في التعليم الجامعي خصوصاً ، 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 وجهاً 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 ، وذلك عندما تكون الوسائل و التقنيات المتبعة ملائمة لوضع التعلم ، هذا بالإضافة إلى التفاعل المباشر الذي يحدث بين طالب و آخر و التغذية الراجعة من المدرب للطالب 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 التخاطب الصوتي الجماعي ، و برامج التواصل الحديثة التي يكون الصوت أحد استخداماتها ، كما يوجد نوع ثان من الوسائل الصوتية غير التفاعلية وهي الوسائل ذات الاتجاه الواحد مثل أشرطة التسجيل .

الثاني : الصوت و الصورة (الفيديو) : وسائل الصوت و الصورة التدريبية تتضمن الصور الثابتة كالشراوح 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 ، فكلمة 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 الحالات .

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

• التدريبات المدارة بواسطة الكمبيوتر : حيث يستعمل الكمبيوتر لتنظيم التدريبات ، و متابعة سجلات المدرب و قياس مدى تطورهم ، 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 على 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 للتعلم الفردي ينبع عن طريق توصيل جهاز الفيديو عن طريق تقنية تمكن من دمج المواد المخزنة على شريط أو أسطوانة الفيديو على البرامج التعليمية المقترحة بواسطة الحاسوب الآلي أو الكمبيوتر اللوحي ، و في هذا النوع من التدريب تعرض المادة التدريبية بطريقة مناسبة ، و يتفاعل المدرب على البرنامج و تشمل استجابات المتدربين ، و تقدم لهم تغذية راجعة فورية لتصحيح أخطائهم وتعديل سلوكهم .



### 3. الأطراف الرئيسية الفعالة للتدريب عن بعد :

التدريب الفعال عن بعد لا يتم بشكل ارتجالي، وإنما من خلال العمل الدؤوب والجهود الحثيثة للعديد من الأفراد والمنظمات، والبرامج الناجحة في مجال التدريب عن بعد تعتمد على الجهد المستمر والمتكاملة لكل من : المتدربين ، والهيئة التدريبية ، والرشدين و الفرق الفنية ، والإداريين ..

#### ( أ ) المتدرب :

توفير الحاجات التدريبية للمتدرب هو حجر الأساس لجميع البرامج الفعالة للتدريب عن بعد ، وهو التقياس الذي يتم على أساسه تقييم كل جهد يبذل في هذا الحقل ، بغض النظر عن السياق التدريبي ، فإن المهمة الأساسية للمتدرب هي التعلم وهي مهمة شاقة حتى في أحسن الظروف حيث تتطلب الحماس والتخطيط والقدرة على تحليل وتطبيق المضمون التدريبي المراد تعليمه ، و عند إيصال المعلومات عن بعد فإن هناك تحديات سلبية يمكن أن تنت ج حيث أن المتدربين في كثير من الأحيان بعيدون عن بعضهم ومن يشاركونهم نفس الخلفيات والاهتمامات ، إضافة إلى عدم إتاحة الفرصة أمامهم لتفاعل مع المدرس ، بل يجب عليهم الاعتماد على وسائل الاتصال التقنية لسد الفجوة التي تحول دون المشاركة الصافية .

#### ( ب ) الهيئة التدريبية ( مهارات وقدرات ) :

إن نجاح أي جهد للتدريب عن بعد تقع على كاهل الهيئة التدريبية، فهي نظام التدريب التقليدي لقاعدة التدريب، تشمل مسؤولية المدرس : تنظيم محتويات الجلسة، وفهم أفضل لاحتياجات المتدرب . ويتوارد على المدرسين عن بعد أن يُعدُّو أنفسهم لمواجهة تحديات خاصة، ومن هنا فعل المدرس أن :

- يطور فهما عمليا حول صفات واحتياجات المتدربين عن بعد في ظل غياب الاتصال المباشر وجهاً لوجه .
- يتبع مهارات تدريبية تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والتوقعات المتنوعة والمتباينة للمتقفين .
- يطور فهما عمليا لтехнологيا التوصيل، مع استمرار تركيزه على الدور التدريبي الشخصي له .

#### ( ح ) الميسرون والوسطاء ( في الموقع ) :

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

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



#### ( د ) فريق الدعم الفني :

إن هؤلاء الأشخاص هم الجنود المجهولين في عملية التدريب عن بعد فهم يقومون بالتأكد من أن الكم الهائل من التفصيات 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 ، وإدارة المصادر التقنية ..... إلخ .

إن الأفراد القائمين على الدعم هم حقا الأساس الذي يحافظ على تنسيق الجهد معاً في مجال التدريب عن بعد .

#### ( ه ) الإداريون :

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

#### 4. مميزات التعلم عن بعد :

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

#### 5. عيوب التعلم الإلكتروني :

- أهمية تحفيز المدربين 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 إجاده استخدام الكمبيوتر و فهم المواد المتاحة لن يستطيع المتدرب القيام بشيء .



- المتدرب لا يقابل وجهاً لوجه مع الأشخاص الآخرين .

- فقدان تطبيق مهارات التدريب و توجيهها التوجيه الصحيح من قبل المدرب .

- وأخطر العيوب من وجهة نظر تدريبية هو فقدان السيطرة على العملية التدريبية رغم الثقة في المتدرب ، وأغلب 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 .

## رابعاً : أساليب التعليم التعاوني :

كثير ما يرد إلى ذهاننا مصطلحين نسمعهما نعتقد أنهما متزادفين ألا و هما " التعليم و التعلم " ، ولكن عند الرجوع إلى ذكر مفهوم كل واحد منها نجد أنهما مختلفين ، كالتالي :

التعليم : هو مجهد شخصي لمعرفة وإرشاد شخص آخر على التعلم .

التعلم : هو مجهد شخصي و نشاط ذاتي يصدر عن المتعلم نفسه ، وقد 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 تناسب و قدراته و اتجاهاته .

- تعلم تنافسي : و فيه يتنافس المتدربون فيما بينهم لتحقيق هدف تعليمي محدد يتحققه 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 " التعليم التعاوني " .

## 1. مفهوم التعليم التعاوني :

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



## 2. العناصر الأساسية للتعلم التعاوني :

- (أ) الاعتماد المتبادل الإيجابي : وهو من أهم العناصر إذا يجب أن يستشعر المتعلم أن بتعاونه مع زملائه لتحقيق الهدف المطلوب يتحقق النجاح وأن نجاحه نجاح لزملائه ، وهذا مرهون بالتكافل مع أفراد المجموعة فإما ينجحوا سوياً أو يفشلاً سوياً .
- (ب) التفاعل المعزز وجهاً لوجه : يتلزم كل فرد في المجموعة تقديم المساعدة والتفاعل الإيجابي وجهاً لوجه مع زميل آخر في نفس المجموعة ، وتشجيع كل فرد للأخر وتقديم المساعدة والدعم بين بعضهم كل هذا يعتبر تفاعلاً معززاً وجهاً 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 وال الحوار 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 .

### خامساً : أساليب التدريب المبني على الكفايات :

تعتمد هذه البرامج على تحديد أهداف واضحة وصريحة لتدريب متربين محددين ، و تعمل هذه البرامج على تحقيقها ، و تشير كفايات المترب إلى قدرته على إنجاز أهداف التدريب المتعددة الجوانب ، و تشمل الكفايات التدريبية جانبياً أحدهما معرفية و الآخر مهاري ، و تشتمل الكفايات من الفهم الواضح لدور المترب ، و تتضمن معارف و مهارات و سلوك .

بالإضافة إلى تمكّن المترب من مواد تخصصية تتضمّن قدرات تشخيصية ومهارات سلوكيّة ، فإن كل الأساليب التي تسهم في تنمية تلك المهارات يمكن أن تُستخدم في إطار الكفايات ، ويتم هذا النوع من التدريب التالي :

- تحديد الكفايات الأساسية للمترب .
- ترتيب هذه الكفايات تبعاً لأهمية الحاجة إليها .
- تخطيط البرامج التدريبية المناسبة لتحقيق هذه الكفايات .
- التخطيط لتنفيذ التدريب و تطبيق الخطة .
- المتابعة و التقويم و التغذية الراجعة، و استمرارية التدريب حتى تبني الكفاية لدى المترب .



سادساً : أسلوب التدريب المبني على الأداء :

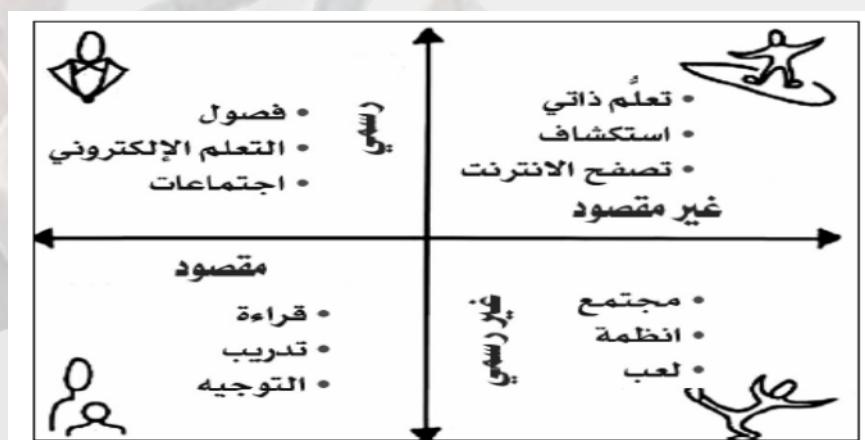
1. يعتمد هذا الأسلوب على مفهوم الأداء الذي يعني الفعل والعمل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة و التمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية.
2. وتحتوي هذه البرامج المعارف والقدرات والمهارات والمهام المطلوب أداؤها من المتدرب، كما تحتوى على معايير الأداء المنشودة والتي يطلع عليها العضو قبل بدء التدريب .
3. ويفيد هذا النوع من التدريب في التدريب العملي على المهارات ويساعد على إظهار الفروق الفردية بين المتدربين .

سابعاً : أسلوب تدريب الموظفين الجدد :

هذا الأسلوب من أولويات التدريب في الشركات، واستفادت الكشفية منه أيضاً فدربت طلاب الجامعات ليكونوا قادة كشفيين في المستقبل، ومن أنواع هذا التدريب ما يلى:

1. التدريب على الصنعة : يرتبط هذا الأمر بالتدريب على الصنعة بالمهارات الحرفية اليدوية ، وأيضاً هو مرتبط بالوظائف الاحترافية كالمحاماة .
2. التدريب الاستقرائي : لا يكون الموظف بارعاً عندما يدير إدارته، ما لم يُدرب له تدريباً استقرائياً الذي يؤهله للوظيفة الجديدة .
3. تدريب خريجي الجامعات : وهذا التدريب لا يختلف عن سابقه ، ولكن قد تحدث بعض المشاكل هنا في أن تكون شهادة المتدرب مهنية بحثه كالمحاسبة ، وقد تكون غير مهنية كال التاريخ ، و تتضاعف المشكلة عندما يحصل هؤلاء على مناصب إدارية ، لذا يجب هنا التدريب على المهارات الالزمة مع التشجيع على تطوير النواحي المهنية .

ثامناً : أساليب أخرى :





#### ٤. أثر استخدام الأساليب الحديثة في التدريب :

بعد استعراض مجموعة من الأساليب والاتجاهات الحديثة في التدريب ، نستطيع أن نتبين مقدار الأثر الذي انعكس على التدريب وعلى المستفيدون منه واستخداماته ، حيث :

- أصبح المتدرب يشارك فعلياً 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 وليس 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 الحقائب التدريبية المحكمة بعيداً عن الارتجال .
- أصبح التدريب ضرورة وليس ترفاً .
- أصبح التدريب عملية تنمية و تطوير شامل و متكملاً و مستمراً مبني على أساس مخطط له إستراتيجياً 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 برنامجاً تدريبياً 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**

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



## تصميم البرامج التدريبية

### مقدمة :

للتدريب دوراً كبيراً لرفع مستوى و كفاءة العاملين في المنظمات لذا كان لابد من وضع سياسات عامة له تبدأ بوضع الأسس العلمية لجمع و حصر و تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من الفرد و الجماعة تمثل 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 ، بمحنوي تدريبي خاص بها ، تنفذ في بيئة تدريبية تتوافر فيها الإمكانيات ، بأساليب ووسائل مناسبة ، لتحقيق تنمية و تطوير قدرات و مهارات المتربدين المستهدفين منه، ويتم تقييم مخرجاته، ويشمل جوانب نظرية و عملية وورش تدريب .

#### (2) . أهمية تصميم البرامج التدريبية :

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

فكمما 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 أيضاً المدخل والبوابة الصحيحة و العلمية لنشاط التدريب .

إن تصميم البرامج التدريبية و تحديدها بدقة يساعدان على تحقيق هدف التدريب في المنظمات لتحقيق الأهداف الإنتاجية المطلوبة، خصوصاً بعد أن تحولت النظرة الخاطئة للتدریب من أنه مصروف سابقاً إلى أنه استثمار ، فالعائد منه يعطى تطوراً و تقدماً ملمساً في الأداء البشري يعكس 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 يلبى الاحتياجات التدريبية.



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

• يعتبر أولى خطوات إعداد الحقيقة 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 يبني على متطلبات أداء المهمة.

5. يجب التركيز على المهارات أكثر من المعارف المباشرة.

6. التزام الدقة في تحديد الأوقات الالازمة لمواد وموضوعات البرنامج.

7. أن يشمل موضوعات توافق التطورات الحديثة في مجال التنظيم والإدارة.

8. التحقق من صلاحية البرنامج قبل تنفيذه.

(4) . من يصمم البرنامج التدريبي :

يصمم البرنامج التدريبي (مسئول التدريب بالجمعية) و يمكنه 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 لشيء 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 وتقديرها و ذلك من أجل تصميم برامج تدريبية تساعده على التعلم بطريقة أفضل وأسرع ، 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 :

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

وسنتناول 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 الامريكي خلال عام 1970 م من قبل مركز جامعة ولاية فلوريدا لتقنيولوجيا 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 "مرؤنته" ، فعلى سبيل المثال يمكن استخدامه على حد سواء مع التدريب الفردي أو التقليدي في مجموعات، بالإضافة إلى ذلك كثيرا ما تتناسب مراحله مع احتياجات المستخدم ، و يمكن استخدامه كذلك مع نماذج أخرى مثل تطوير التطبيقات السريعة (RAD) و تقرير 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 قابا عاما تشتراك فيه جميع نماذج التصميم التعليمي الأخرى باحتواها 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 وفعاليته و جاهزيته للتطبيق العملي، ويكون من خمس مراحل رئيسية متتابعة، ويستمد النموذج اسمه منها، وتتلخص مراحله في الشكل التالي:

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



مع ضرورة التنبيه إلى أنه في المراحل الثلاث الأولى (التحليل ، التصميم ، التجربة) يتم (التطوير و التحسين) للوصول إلى الصورة المثلث ل البرنامج قبل مرحلة الاستخدام (التنفيذ) .

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

ومراحل أسلوب (ADDIE) لتصميم برامج التدريب هي :

أولاً : مرحلة التحليل Analysis :

1. تحليل الاحتياج

2. تحليل الأهداف.

3. تحليل المادة التدريبية.

4. تحليل المتدربين.

5. تحليل البيئة التدريبية.

ثانياً : مرحلة التصميم (Design)

1. إعداد أسلوب التدريب.

2. إعداد الوسائل التدريبية.

3. إعداد الإمكانيات الطبيعية.

4. إعداد أدوات التقويم.

ثالثاً : مرحلة التجربة والتطوير Development

1. التجربة الإفرادي والتطوير.

2. التجربة مع مجموعات صغيرة.

3. التجربة في مكان الاستخدام والتطوير.

رابعاً : مرحلة التنفيذ Implementation

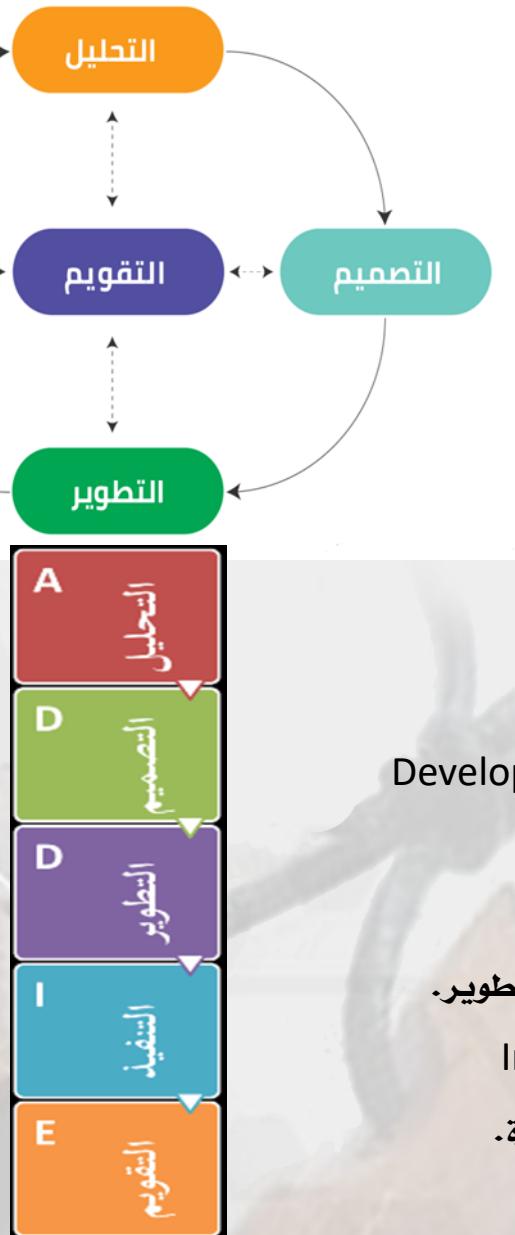
1. أسلوب العرض للمجموعات الكبيرة.

2. أسلوب الدراسات الحرة المستقلة.

3. أسلوب التفاعل في مجموعات.

خامساً : مرحلة التقويم Evaluation

1. تقويم تحصيل المتدرب.



2. تقويم الخطة التدريبية.



وستتناول 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 مصادرها، و الحلول الممكنة لها، و تحال 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 مرحلة التصميم ، التطوير يتم في كل جزئيات مرحلة التحليل التي تشمل ما يلى :

#### (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 مجالى العلم والتدريب.

في هذه المرحلة يجب أن نحدد نقاط هامة مثل :

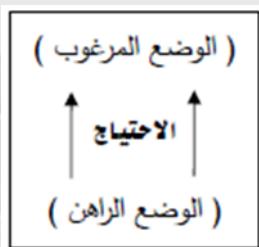
من هم المتدربون ؟ وكم عددهم ؟ وما هو مستواهم ؟

أين سيتدرُّب المتدربون ؟ في قاعة تدريب أم عن بعد ؟

ما هو هدف التدريب ؟

ما هي البيئة التي سيتعامل معها وما هي 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 تصنف على نحو مجمل الإمكانيات التي يتوسَّع 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.



وينبغي لتصميم التدريب الجيد أن يكون قادراً على وضع أهداف واضحة بطرق يمكن قياسها، وذلك على النحو التالي :

1- صياغة الأهداف صياغة سلوكية في مجالات ثلاث :

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

تصاغ الأهداف سلوكياً حسب شروط معينة.

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

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 المثلثة التي سينتهجها لتقديم المحتوى وتقويمه، ويستلزم ذلك التالي :

كتابة الأهداف العامة.

كتابة الأهداف العلمية.

تحليل المهام.

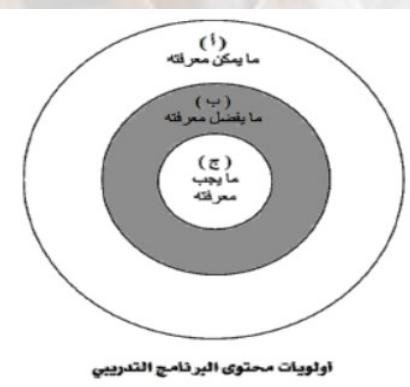
التطوير.

ويجب على المدرب هنا أن يختار محتويات البرنامج وفقاً للأولويات كالتالي :

• ما يجب معرفته: وتمثل هذه الأولوية القصوى، وتعنى المعلومات الأساسية التي يجب أن تقدم للمتدرب لتمكينه من أداء مهام وظيفته، كما أنها 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، وجنسيهم، و بنائهم الجسمية، ..... الخ .
3. **الخصائص الاجتماعية** : و المتمثلة في خلفيتهم الاجتماعية، و المستوى الاقتصادي، و الحالة الزوجية ، ..... الخ .
4. **الخصائص النفسية** : والمتمثلة بميولهم ودوافعهم واتجاهاتهم نحو المادة، وكيفية إدراكمهم واستجابتهم لمثيرات أو طرق أو أساليب معينة للتدريب أو تفضيلهم للتعلم 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 والشخص، فإذا كان البرنامج أساسياً أو هاماً بحيث يعطي معلومات أو معرفة أولية فيمكن أن يضم عدداً كبيراً، ويقل العدد في البرامج المتخصصة.

و يجب أن يتحقق التجانس بين المتدربين من الناحية الوظيفية أو الشخص أو حسب المؤهل أو أن يكون الأساس هو المشكلات الواحدة التي تواجهه مجموعة من المتدربين و أحياناً يستحسن أن تكون المجموعة المتدربة 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 .

## (ه) 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 المتوفرة 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 والتشجيع المعنوي ونوعية العلاقات الإدارية.

4. الموارد المالية : وتشمل الأماكن وأنواع الأجهزة ونظمها بالإضافة إلى المعدات والخامات اللازمة للإنتاج والتنفيذ .

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.

وتشمل 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 المدرس الملائم هو العمود الفقري لعملية التدريب و يتم اختيار المدرس وفقاً لنوع و برنامج التدريب و الموضوع الذي سيقدمه أو المهارة التي سيقوم بتنميتها عند المتدربين ، و هناك شروط أساسية يجب توفرها في المدرس :

أن يكون متخصصاً في الموضوع الذي سيتحدث فيه.

أن يكون مهتماً و حريضاً على الأداء الجيد مطلعاً على الجديد المبتكر فيه.

أن يكون على إلمام بالمبادئ النفسية والسلوكية لعملية التعلم.

أن يكون مهتم بالتدريب و حريص على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين.

أن يوفر له الوقت الكافي لديه للإعداد للجذبة التدريبية واعطائها 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 والمسودات الأولية لتطوير البرنامج التدريبي، وفيها يتم وصف الأساليب والإجراءات و التي تتعلق بكيفية تنفيذ عمليتي التعليم والتعلم ( اي توضع المواصفات بشكل ورقي، و ترجمة التحليل إلى خطوات واضحة قابلة للتنفيذ ) ، و تشتمل مجموعة من الخطوات :

(أ) صياغة الأهداف الإجرائية والخاصة :

حيث تتم صياغة الأهداف بعبارات واضحة وبطريقة علمية محددة، يكون المدرس 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 ممكنتين، وبأقل تكلفة اقتصادية .

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

كيف سأرتّب الأفكار والمعلومات 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 يعني العمل على تطوير الأسلوب كجزء من الإعداد ] .

### (د) إعداد الوسائل التدريبية :

1. وسائل تخدم الأهداف، تتناسب بالمحتوى، صادقة.

2. وسائل تقدم خبرات مباشرة و خبرات مصورة.

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

### (ه) 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 مثلاً 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 يعني العمل على تطوير الإمكانيات كجزء من الإعداد ].



## (و) إعداد أدوات التقييم :

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

## 2. من أنواع أدوات التقويم :

- الاختبارات.

- الموضوعات المقالية .

- اختبار استخدام أجهزة الوسائل .

## 3. التطوير . [ يعني 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 وصفاً لكل ما يتعلق بالبرنامج التدريبي، بما في ذلك المحتوى، فالتصميم يصف محتوى المقرر فقط، ولا يتضمن المحتوى نفسه.

## ثالثاً : مرحلة التجربة و التطوير ( Development ) :

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

## (أ) التجربة الفرادي ثم التطوير :

و تعنى القيام بتجربة التصميم الذي 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 البعدى.

3. الاستفادة من آراء المتخصصين.

## (ب) التجربة مع مجموعة صغيرة ثم التطوير:

بعد أن تم التجربة الفرادي، 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 التجربة الأفرادي.
2. التعرف على المشكلات الأكثر دقة في المواد التدريبية.
3. تقرير إمكانية تطبيق المواد التدريبية في مكان الاستخدام.
4. استخدام الاستبيانات للمجموعة الصغيرة للاجابة عليها و تسجيل انطباعات افرادها شفهيا او تحريريا .

(ج) التجربة في مكان الاستخدام ثم التطوير :

وهذه هي المرحلة الأخيرة من التجربة 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.

رابعا : 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 واستخدام الوسائل التدريبية من قبل المدرب .
2. مواجهة الفروق الفردية من خلال تنوع الخبرات وتهيئة المناخ المناسب للمتدرب .
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 والإرشاد و كتابة الملاحظات و ليس التعليم بمفهومه التقليدي.
  - (د) التأكد من :
    1. تحسين فهم المتدربين، ودعم إتقانهم للأهداف .
    2. إجراء الاختبار التجاري 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 .

#### خامساً : 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 تكويانيا أو ختاميا :

1. التقويم التكويوني : 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 : ويكون في العادة بعد تنفيذ الصيغة النهائية من التعليم و التعلم، ويقيم هذا النوع الفاعلية الكلية للتدريب، ويستفاد من التقويم النهائي في اتخاذ قرار حول الاستمرار في التدريب باستدامه 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 والتقويم .

2. ملاحظة سير العملية التدريبية ككل .

3. استخلاص ملاحظات المتدربين على الخطة التدريبية شفهيا و تحريريا .

4. استخدام الاستبيانات لتقويم الخطط التدريبية .

، Stephen &amp; Staley (7) نموذج استيفن و استانلى

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

يتكون هذا النموذج من أربع مراحل أساسية هي :

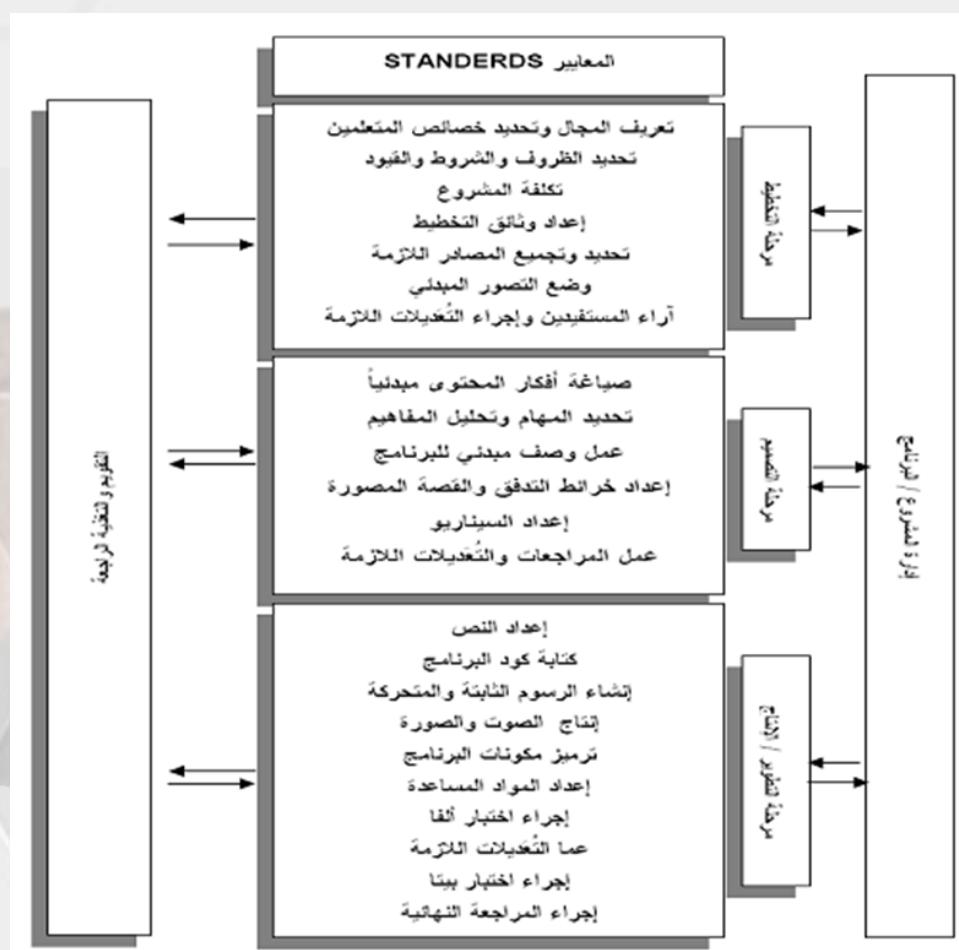
3- مرحلة التطوير

1- مرحلة التخطيط

4- مرحلة الإنتاج

2- مرحلة التصميم

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 الخطى التسلسلى .



## (9) نموذج جيرلاش و ايلى : 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 الخطى ، وهو مكون من ثلاث مراحل أساسية هي :

**تحديد المحتوى** .

**تحديد الأهداف** .

**تقييم السلوك** .

وعند تفصيل هذه المراحل الرئيسية نجد أنها تنقسم إلى عشر خطوات .

الشكل التالي يعرض تخطيط نموذج "جيرلاش وايلى" 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 ، و المناسبة خصائص المتعلمين .
- (ج) تقرير و قياس السلوك المدخلى للمتعلمين قبل التدريس، و يتحقق عن طريق إجراء بعض الاختبارات و المقاييس :
- اختبارات قبلية تحصيلية .
  - مقاييس اتجاهات علمية .
  - المناقشات و الأسئلة الشفوية .

### تقرير و قياس السلوك المدخلى للمتعلمين قبل التدريس



- (د) تحديد إستراتيجية التدريس : يتم في هذه المرحلة تقرير إستراتيجية التدريس و تكنولوجيا التعليم للموضوع المطلوب تدريسه .
- (ه) 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 البعدى .
- مقياس الاتجاه البعدى .
- ملء بطاقة الملاحظات .

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

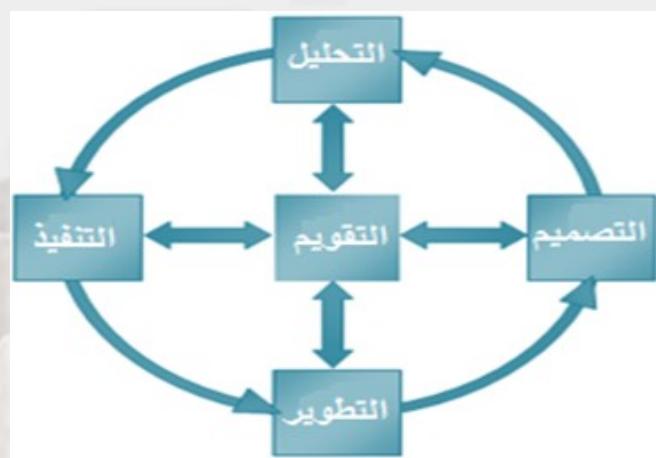
- التقويم المستمر المبدئي .
- التقويم التكوي니 .
- التقويم التجميعي .

(10) التصميم عملية مستمرة

تنقسم المراحل المختلفة في النموذج العام ADDIE، وكذلك

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

يعنى أن الإجراءات التي تشتمل عليها مرحلة ما لا تنتهي بالانتقال إلى المرحلة التالية، بل إنه يمكن العودة إليها مرات عديدة أثناء تصميم 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 على نظريات القيادة و مفاهيمها الحديثة .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

يعرف مفهوم القيادة

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

يشرح السلوك القيادي .

يعدد الدوافع للقيادة

ينذكر أنواع القيادة و المناخ الاجتماعي .

ينذكر أشكال القيادة

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

م	عناصر الموضوع	الوقت بالدقيقة
1	مفهوم القيادة	10
2	نظريات القيادة (نظيرية السمات - النظرية الوظيفية ,,, الخ	35
3	السلوك القيادي.	20
4	الدوافع للقيادة	15
5	أنواع القيادة و المناخ الاجتماعي.	20
6	أشكال 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 بان ما يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة .. و القيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع 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 لجماعة.

#### القيادة و الرئاسة :

القيادة: تنبع من داخل الجماعة و تظهر تلقائيا غالبا و تكون مسبوقة 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 يصيرون أتباعا له .

الرئاسة: تنبع نتيجة النظام المتباع 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:

نظريّة 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 بقدراته 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 وبين الأتباع واضح في الميول و القيم و الاتجاهات مما قد يجعل التفاهمن بين



القائد والأتباع أكثر صعوبة مما لو كان ذكاؤه أقرب إلى متوسط ذكاء الجماعة مع زيادة غير كبيرة .. كذلك لوحظ أن القائد يميل إلى أن يكون أعني ثقافة وأثري معرفة و أوسع أفقاً و أبعد نظراً و أنفذ بصيرة و أقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها و أحسن تصرفها و أعلى مستوى في الإدراك و التفكير و أفضل من جهة الطلاق اللغوية و الحكم في الحكم.

**السمات الانفعالية:** نجد القادة يتضمنون بالثبات الانفعالي والنجاح 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 وكذلك نجد ان القائد أمييل 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 ميلاً إلى المشاركة والإسهام بشكل إيجابي 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 الإللام به و الافتخار به و الأمانة و حسن السمعة و التمتع بعادات شخصية حسنة و التمسك بالقيم الروحية و الإنسانية و المعاير الاجتماعية و التواضع .

#### النظرية الوظيفية :

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

#### التخطيط: للأهداف القريبة المدى و البعيدة المدى

وضع السياسة : و القائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاثة مصادر : مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة ( كما في الجماعة العسكرية ) و مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة كل ومن القائد نفسه حيث تفويضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها .. في حالة الشقة الكاملة فيه .

**الإيديولوجية:** و هنا 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 لخبرة الفنية والإدارية 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 والوساطة :** وهنا يكون القائد حكماً و وسيطاً فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة.  
**الثواب والعقاب :** حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على الضبط والربط في الجماعة.

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

#### النظرية الموقفية :

وتتظر هذه النظرية إلى وظائف القيادة والسلوك التي يعبر عنها والتي يقوم بها الفرد في موقف معين على إنها هي القيادة .. تشير هذه النظرية أن عضو الجماعة أي أن عضو الجماعة قد يصبح قائداً في موقف قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم.

وتقول هذه النظرية أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت له الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية. ويضرب أصحاب هذه النظرية الأمثل للناس بان قادة الفكر والعقيدة والمخترعين من أمثال إديسون مخترع الفونوغراف وفورد مخترع السيارة لو كانوا قد ظهراً في وقت القرن السابع عشر حيث لم يكن التقدم العلمي يساعدهما ويهديهما الطريق لظهور عبقريتهم ما تيسر لهما تبوء المكان الذي احتلاه حين مهد التقدم العلمي الطريق لظهور هذه العبقرية.

#### النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل 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 تعددت 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 أن القيادة تقوم على عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يتفاعل مع الجماعة و يشاركها اتجاهاتها و أهدافها و أمالها و مشكلاتها و سلوكياتها الاجتماعي.



نظريّة الرجل العظيم؛ يؤكد أصحاب هذه النظريّة أن بعض الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتسمون به من قدرات و مواهب عظيمة و خصائص و عقريّة غير عاديّة تجعل منهم قادة أيّا كانت المواقف الاجتماعيّة التي يواجهونها من أوائل الدعاة إلى هذه النظريّة هو فرانسيس جالتون . ولدينا 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 : فالجامعة تنتظر من القائد ان يكون أكثر الأعضاء مبادرة بالعمل و أكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعيّة .. فهو أول من تتوقع منه الجامعة ان يبدأ بالسلوك و التصرف و كذلك تتوقع الجامعة منه ان يكون أكثر مثابرة و أقوى احتمالا و مستوى طموحة أعلى من الفرد المتوسط.

**التفاعل الاجتماعي :** فالجامعة تنتظر من القائد ان يكون أكثر الأعضاء مساهمة و نشاطا و ايجابية في التفاعل الاجتماعي في شيء أكثر من الوعي الاجتماعي و بدرجة أكبر 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 الاجتماعيّة و تركيز السلطة و القوة في يده.

**التمثيل الخارجي للجامعة :** و هنا يعمل القائد كمثل خارجي للجامعة 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 سلامته التماسك الاجتماعي.

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

**التخطيط و النظام و التنظيم :** و القائد بالاشتراك مع أعضاء الجماعة يستطيع بقدر اكبر من غيره على عملية تخطيط السلوك الجماعي للجامعة 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 فعن طريقه عادة تصل المعلومات إلى أعضاء الجماعة و تنتقل المعلومات منها إلى الجماعات الأخرى.**



القبول والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع؛ ويشترط أن يعبر عن هذا التقبل والاعتراف وال العلاقات الوطيدة و مراعاة مشاعر الآخرين و ان يترجم هذا كله سلوكيا.

التوافق النفسي والاجتماعي؛ وهذا ضروري جدا في السلوك القيادي ويرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالتقد و تقبليه بروح طيبة والاستفادة منه و الاعتراف بالأخطاء والمبادرة على إصلاحها.

ويتبين 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 استشارة اهتمام القائد مما يساعد على نجاحه و تحقيق مصالحة الجماعة .. وإدراك الجماعة أخطاء القائد و مواطن ضعفه حتى يمكن للجماعة توجيهه وسد النقص لديه بلياقة تحقيقاً لصالح الجماعة .. وعلى الجماعة تسوية المسائل البسيطة من تقاء نفسها تخفيضاً للعبء عن القائد.

#### الدافع للقيادة:

الرغبة في الجزاء المادي الحاجة إلى السيطرة من حيث الشعور والمكانة و يقابلها الحاجة إلى الخضوع والتبعية والاعتماد على الغير من جانب الأتباع .. وقوة القائد بالنسبة للإتباع وال الحاجة للشعور بالقوة والرغبة في استخدامها في معاملته للإتباع .. و الحاجة لمكانة العالية والشهرة مما يضفي على القائد قوة وسلطة و تعود عليه بالجزاء المادي .

#### القائد والأتباع:

يعتبر الأتباع بأنهم خالقو القيادة على الأقل من ناحيتين :  
أولاً : لا يمكن ان تكون هناك قيادة من غير أتباعاً يؤثر تأثيراً ايجابياً في تقدم الجماعة نحو تحقيق هدفها و من ثم تختاره قائداً لها .. وإذا اعتبرنا ان القائد هو نجم الجماعة وأهم عضو فرد فيها و انه بؤرة سلوك أعضاء الجماعة وهو الشخص المركزي في الجماعة و له اكبر سلطان فيها فان هذا لا يعني ان باقي الاعضاء أو الأتباع وليس لهم أهمية في التفاعل الاجتماعي و ان العلاقات المتبادلة بين القائد والأتباع تتضح في الاتصال بين الطرفين و تتحدد من خلال التفاعل الاجتماعي و تحديد المعايير الاجتماعية و ادوار كل من القائد والأتباع و كذلك 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 شديداً و الخوف شديداً كانت العلاقة و الدية و ان كان الحب كبيراً و الخوف قليلاً أو منعدماً كانت العلاقة نقية و ان كان الحب قليلاً أو منعدماً و الخوف كبيراً كانت العلاقة طغياناً.



## أنواع القيادة و المناخ الاجتماعي

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

- القيادة الديمocrاطية : ( 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 سنهem عشر سنوات قسموا إلى ثلاثة نواد و لكل ناد له خمسة أطفال و لكل ناد اسم معين.

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

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

### القيادة الديمocratie:

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 الجميع.

الخطة الشاملة: و الخطوات للوصول إلى أهداف الجماعة نوقشت بطريقة ديمocratie.. و كان لكل طفل حرية اختيار رفقاء العمل والأعمال التي يرغب في القيام بها. كان الرائد أن يستخدم الثواب و العقاب بطريقة موضوعية و لا ذاتية و يشارك مع الجماعة اشتراكاً معنوياً و لا مادياً ( إذا طلبت منه النصيحة فإنه يجب إجابة مرنة باقتراح عدة حلول و يترك للأفراد حرية المفضلة بينهما و الاختيار منها )

### النادي الثاني

### القيادة الأوتوقراطية :

وضعت سياسة النادي و أوجه النشاط بمعرفة الرائد وحده .

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

لم يكن للفرد حرية في اختيار رفقاء العمل بل عين الرائد و لم يشارك 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 يعملا 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

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

اما عن نتائج التجربة فكانت على النحو التالي :

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

## المناخ الديمocrطي :

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 الديمocrطي ينطوي على ود أكثر وتذمر أقل.

## المناخ الأوتوقراطي :

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

وتجنب العقاب .. لم يكن هناك جو من الثقة المتبادلة لا بين الأفراد بعضهم البعض ولا بين الأفراد والرائد ..

وظهر ان المناخ الأوتوقراطي يخلق كراهية نحو الرائد وجهت عن طريق الإبدال إلى أفراد أغرب أو أفراد آخرين في الجماعة.

## مناخ الحرية المطلقة :

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

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

## المناخ الديمocrطي :

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

## المناخ الأوتوقراطي :

Sad في فيه شعور بالصد والإحباط والحرمان وبالتالي بالقلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية في الجماعة.



### القيادة الديمocraticية :

**المتاخ الاجتماعي :** يسود فيه إشباع الحاجات كل من القائد والأعضاء ويسود الاحترام المتبادل للحقوق وتحدد السياسات نتيجة المناقشات الجماعية والقرارات الجماعية وتتوزع المسؤوليات و العمل دائما يكون بناء على مناقشة قرار جماعي.

**القائد :** يشتراك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء في مناقشتهم ويعاونهم ويوجههم ويحيط الأعضاء علما بخطوات العمل دائما و الهدف الذي تسعى الجماعة لتحقيقه هي التي تحدده ويترك الجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد و يكون موضوعيا في مدحه و نقده لعمل الأفراد و يشجع النقد الذاتي.

**الأفراد :** يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي و عندما يحتاجون إلى مشورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك للأعضاء حرية الاختيار و لهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم و ميولهم و هم أكثر تحسناً و اندفاعاً للعمل و يفيد كل منهم حسب قدراته .. و الجماعة أكثر تماسكاً و ترابطاً و دواماً و الشعور (نحن) قوي و الروح المعنوية مرتفعة .

### القيادة الدكتاتورية :

**المتاخ الاجتماعي :** دكتاتوري استبدادي إرغامي أو توقياطي تسلطي.

**القائد :** يحدد بنفسه السياسة تحديداً كلياً و يعطي خطوات العمل و يحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ولا يشتراك مع الجماعة أبداً فعليها إلا حين يعرض عملاً من الأعمال كنموذج و يعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة و توقف نشاطها معيناً لها لتحمل محلها رغبته .. و يظل محور انتبا乎 الجماعة و يهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى لقد يعمل على انقسام الجماعة و تقليل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك.

**الأفراد :** 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 تناهى حدثت ازمة شديدة قد تؤدي الى انحلال الجماعة او الهبوط بالروح المعنوية لها.

**السلوك الاجتماعي :** يميذه روح العداون و السلوك التخريبي و كثرة المنافسة او الخنوع و السلبية و العجز و اللامبالاة و يشعر الأفراد بالقصور و العجز و يزداد اعتمادهم على القائد و يسود انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض وبينهم وبين 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 )

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

**القائد :** محايده لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة و إظهار الاستعداد للمعاونة و يترك الجبل للفرد 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 تتحى يكون الإنتاج في غيابه مساوياً أو أقل أو أكثر مما لو كان موجوداً حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.

السلوك الاجتماعي: يتميز بان الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين القائد متوسطة والتذمر والقلق بدرجة متوسطة.

أشكال القيادة :

#### ١ - القيادة الجماعية :

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

وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي أي اشتراك القادة للأعضاء في القيادة وبمعنى هذا تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات و وضع سياسات و إصدار الأوامر و كلما ازدادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً 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 تربية 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. وتنظيم المجتمع وتعاون الجماعات فيه و تحسين السلوك الاجتماعي.

و بين مميزاته القيادة الجماعية ما يلي :

• تؤدي إلى تربية شخصية الفرد سواء كان قائداً أم عضواً تشعر كل فرد في الجماعة بأن من الممكن له أن يجهد نفسه بعض الأوقات قائداً أو موجهاً للجماعة .

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

• تكمل للفرد حق تقرير مصيره في حدود مصالح الجماعة .

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



• يتسم بالديمقراطية و تنقى 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 الإيجابية .

• تزيد فعالية الجماعة و تكفل تحقيق أقصى استغلال مهارات 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 النهاية فيما يتصل بعمل الجماعة .

• قد تؤدي إلى فوضى و عدم تحديد المسؤولية و ان يصبح لكل فرد الحق في ان يقول الكلمة النهاية 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 إلى نفسه كونه قائدا و الى مرؤوسيه بوصفهم اعضاء جماعة يتولى قيادتها .. ان على القائد الإداري ان يدرس جماعته من حيث الأدوار التي يقوم بها افرادها تماسك الجماعة و بناء أهدافها .. و عليه ان يكون تأثيره في سلوك اعضاء الجماعة و توجيهه لهم في سبيل تحقيق اهداف الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيدا عن الأوتوقратية و التسلطية و البيروقراطية.

أسس القيادة الإدارية :

توقف 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 المرؤوسيين و طبيعة الجماعة.

إعطاء المرؤوسيين قدر كبيرا من الحرية وضع خطة العمل و تحديد الأهداف و الإشراف الذي يتسم بالمراقبة العامة (غير الشديدة والمتوصلة) والتعليمات المفصلة .. و مساعدة المرؤوسيين في معالجة مشاكلهم المتعلقة بالعمل مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى بالإنتاج كما و كيما و زيادة الروح المعنوية في الجامعة.

العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة و تضامنا و قوة بنائها مما يحسن أداء المرؤوسيين و يقلل التجاهم 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 أشراك المرؤوسيين في اتخاذ القرارات.



- ضمان حرية الاتصال والتواصل وجهاً لوجه بين كل أعضاء الجماعة.
- العمل على ضمان الأمان والراحة في العمل جسمياً ونفسياً.
- إظهار الود والفهم وتبادل الاحترام في علاقات العمل وفي كل أنماط السلوك الاجتماعي.
- الاهتمام بالأفراد والانتباه لهم وحسن الإصغاء إليهم.
- التقبل المتبادل مع المرؤوسيين وفهم مشكلاتهم و العمل على حلها.
- التفاهem المتبادل مع المرؤوسيين و تقبل معاييرهم و فهم إطارهم المرجعي.
- العمل على تحويل العمل المتمركز حول الذات إلى عمل متمركز حول الجماعة.
- زيادة التعبير التلقائي عن المشاعر والمعاني.
- النقص على نقص اعتماد أعضاء الجماعة على القائد.
- التقليل إلى أقصى حد ممكن من استخدام قوة المركز والسلطة.
- أتباع المنهج العلمي في الوصول إلى القرار السليم عن طريق الأسلوب الصحيح واستشارة أهل العلم والخبرة في داخل الجماعة وخارجها.
- مراعاة أسس العلاقات العامة.
- مساعدة الجماعة في تحقيق أهدافها.
- تنسيق جهود الجماعة والتعاون و تشجيع التعاون بينهم.
- مساعدة الأفراد على الاندماج مع الجماعة و التوافق الاجتماعي.
- الاهتمام بأفراد الجماعة والدفاع 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 وتعاونهم وكلها لابد من إحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف.

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

تربية فن القيادة

يهم المسؤولون في القوات المساعدة بتربية فن القيادة و هذا يعني تمنية 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





و دراسة التاريخ العربي و خلق قادة جدد .. وقد قال الحكمي الصيني ساما " القائد يصنع أكثر مما يولد انك تستحق لقب القائد العظيم إذا رتب قواك بصورة فنية و ركزتها بطريقة صحيحة و دفعتها للقتال في الوقت المناسب و أدرتها بحكمة و بكفاءة بحق و حرستها بعافية 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 تفزيذها و قوة الملاحظة و الذكاء و الشفقة و القوة و الصراحة و المjalمة و الدباء و اليقظة و الإسراف و البخل و الكرم و العفو و فن القتال.

رأي ليدل هارت : روح القيادة هي الشجاعة الهاذة وقت الخطر و المهوء الروحي وقت الشدة و روح الإدراك و المعقول و العبرية العسكرية.

رأي مارشال ويغل : الصلابة و الشباب و الذكاء و الشجاعة و المرونة و التصرف بقصد 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 أيها إخوتي أيها الرجال وأيها الرفاق وأيها الزملاء )

ويجب مطالعة حياة القادة و مذكراتهم و قراءة الأحداث التاريخية.

رأي مارشال منتجومري : مراعاة العامل الإنساني و الاحتفاظ بثقة الجنود و دراسة نفسياتهم و التعمق في دراسة علم النفس و خاصة نفسية خصوصه أنواع القيادة العسكرية :

القيادة الاقاعية : تعتمد على قدرة القائد و مهاراته و من محاسنها سيادة الروح المحبة و الكفاءة و الروح الإيجابية 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 العدائى و الكبت و الانفجار و سيادة روح السلبية.

## مبادئ القيادة العسكرية :

معرفة الرجال و الجنود و العمل على رعاية شئونهم .. 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 سلية و حاسمة في الوقت المناسب .. البحث عن يمكنه تحمل المسؤولية و توسيع تنمية الجنود .. استخدام القيادة طبقاً للقدرات الشخصية له و استخدام القيادة طبقاً للقدرات الشخصية له و استخدام الوحدة طبقاً لقدراتها و تحمل مسؤولية الأعمال و عدم الهرب منها و الاعتراف بشخصيته و المحافظة على كرامتها و الجمع بين العزم 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 الإيجابية للجندي مثل التدين و الإيمان بالله و بقضائه و قدره و الرابط و الروح المعنوية و روح الفريق



وتتع بالمرونة والشهامة والنجدة والرجلة والذود والشرف والكرامة والعاطفية والبساطة والتقشف والقناعة وقوة التحمل والصبر والعناد والذكاء وروح الدعاية وفي نفس الوقت يجب العمل على التخلص من الصفات السلبية وعلاجها وأهمها:

عدم الموضوعية والبالغة والتهويل والاستكانة وحب الاستقرار والرغبة والسعى نحو الراحة واللامبالاة والبعد عن (الأنماطيه) والظاهر بالقدرة أو المعرفة أو بالفهم على أساس (الفهلوه).

#### اختيار القادة :

يتيح في كثير من الأحيان المنهج السوسيومترى (منهج قياس العلاقات الاجتماعية) في اختيار القادة .. ويجا البعض إلى طريقة الاختبارات الموقفية في دراسة القيادة و اختيار القادة وفي هذه الطريقة يوضع عدد من الأفراد في موقف يقومون فيه بسلوك اجتماعي مثل مناقشة موضوع أو حل مشكلة .. ولا يكون بينهم من أعطى أي مسؤولية .. وبعد ذلك يتم ملاحظة الأفراد وأي منهم يكون أكثر مبادرة و انشط و أكثر تأثيرا في سلوك الآخرين . وهذا هو يكون القائد .. وقد وجد ان في هذه الطريقة أفضل من اللجوء إلى اختبارات الشخصية وتقدير 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 قائدا المناقشة قد يترك المجال لغيره لقيادة تنفيذ الخطة التي نتجت عنها المناقشة ..

ولقد لاحظ العالم النفسي جيب Gabb بعد ان درس الاختبارات الموقفية في الجيش الألماني والقوات المسلحة البريطانية والجيش الأمريكي والقوات المساعدة في الجيش الاسترالي وفي الصناعة .. وفي الجيش الأمريكي أثناء الحرب العالمية الثانية .

استخدمت طرق لاختيار القادة في مهام حربية مثل أعمال المخابرات وغيرها على أساس من ملاحظة السلوك في نماذج مصغره من الواقع العمليه التي يختار لها القادة.

ولقد ساهم علماء النفس في اختيار المرشحين لمراكز الضباط في الجيش البريطاني بواسطة مجلس الضباط العظام .. وقد ذكر فرنون وباري ان اختيارهم كان يتم بطريقة تحديد السمات العامة للقائد أي عن طريق تقدير المرشحين على عدد من السمات التي يظن أنها تميز القادة من غيرهم وعن طريق إجراء مقابلات شخصية مع المرشحين .. لتقدير هذه السمات وقياسها.

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



قد حاول كلا من جولدمان و فراس Goldman and Fraas : استكشاف آثار طرق اختيار القادة على سلوك الجماعة و هذه الطرق هي :

- اختيار الجماعة لقائد 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.

و حسب الزمن الذي استغرقه الأداء و عدد المحاولات المستقرقة 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 تتتفوق على الجماعة من غير قائد من حيث الأداء و الزمن المستغرق في تنفيذه ..  
وان الأتباع يتقبلون قائدهم إذا اختاروه أو إذا ثبت 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 يتتفاس 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 .

يدرك 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

### أولاً : 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، ويرغب أن تكون كل الأجزاء 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 الجهد و إيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف .

إن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منتظمة، 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 بالقيادة بالشكل الذي يحقق إشباع رغباتهم و تلبية طلباتهم لأنهم اشتراكوا بتقانيمهم في تحقيق أهدافها .

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

و العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلى 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 مكافحتهم .

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 اتجاهاتهم .



## ثانياً : أهداف العلاقات الإنسانية :

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

1. تنمية و توثيق الروابط بين القيادات الكشفية لإيجاد الثقة المتبادلة .
2. التعاون في حل المشكلات التي تعرّض العمل، وخلق بيئه صحية للعلاقات الإيجابية .
3. تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئه العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية و التفاهم الوثيق و تقوية الثقة المتبادلة .
4. رفع كفاءة العمل و تحسين الإنتاجية و تبادل الخبرات و المعلومات ، و التي تأتي كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون .
5. إشاع 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 .

## ثالثاً : أهمية العلاقات الإنسانية في بيئه العمل :

للعلاقات الإنسانية أهمية كبرى في بيئه 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 أدائه ، و الذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءاتهم في الأداء بسبب الشعور بائلل .
3. تخفف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسخير أمور العاملين و تنظيمهم ، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين سيكون ذلك عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم و بالتالي على مستوى أدائهم .
4. تشكيلها يعتبر العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل ، كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهد 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 متباون في الحقوق و الواجبات، و ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي و خصوصاً ما يثير الدوافع للعمل و الإنتاج .



6. تمنع حالات الفشل 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. توجّج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئـة العمل من الألفة والمحبة و التعاون و الصدق و الأمانة .
8. تمنع التصرفات السلبية كالجمادات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل .
9. هي من العوامل التي تؤدي إلى إشعاع الرغبات الثانوية للعاملين ، مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم ، أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمان والاطمئنان والمكانة الاجتماعية ، وكل هذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم .
10. تلبـي حاجـات العـامـلـين الإـنسـانـية ، لأن :
- الإنسان يقضـى ثـلـث عـمـرـه فـي عـمـلـه .
  - يعتمد القـائـدـ المـديـرـ عـلـىـ الآـخـرـينـ وـ الآـخـرـينـ يـعـتمـدـونـ عـلـيـهـ .
  - الإـنـسـانـ بـطـبـعـهـ يـحـبـ تـقـدـيرـ الآـخـرـينـ وـ اـحـتـرـامـهـ لـهـ .

#### رابعاً : أساليب بناء العلاقات الإنسانية :

- من أهم الوسائل التي تبني عليها العلاقات الإنسانية ما يلى :
1. التواضع : وهي صفة لابد من توفرها في أصحاب المسؤولية .
  2. التشجيع : لابد أن يختار المسؤول الجيد من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه .
  3. التعاون : أن يشجع المسؤول العاملين معه على العمل الجماعي و يشعرهم بأنه واحد منهم .
  4. الشوري : للشوري أهمية كبيرة في العمل ، لأنـهـ أـسـلـوبـ يـعـقـمـ جـوـ الـعـلـاقـاتـ الإـنـسـانـيةـ منـ خـلـالـ تـوـثـيقـ رـابـطـةـ الـأـلـفـةـ وـ الـمـحـبـةـ بـيـنـ الـمـسـئـولـ وـ الـعـامـلـينـ معـهـ ، مماـ يـؤـدـيـ إـلـىـ تـحـقـيقـ الرـضـاـ وـ الـطـمـائـنـيـنـةـ ، الـتـيـ تـؤـدـيـانـ بـالـتـالـيـ إـلـىـ سـرـعـةـ تـقـبـلـ الـقـرـارـ وـ الـعـمـلـ عـلـىـ تـنـفـيـذـهـ بـالـصـورـةـ الـمـطلـوبـةـ .
  5. العدالة : و تعنى الموضوعية و الابتعاد عن التحيز من أهم صفات الإنسانية .
  6. القدوة : القدوة الحسنة في تحلى المسؤول بالسلوك الراقي يجعله قدوة لمن هو أدنى منه .



5. المسؤولية : الشعور بها يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين .
6. الرحمة : بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية .
- خامساً : 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 أساسى من أركان نجاح المنظمات و إداراتها، ومن المفيد استعراض بعض الدعائم والأسس و المتطلبات التي ينبغي مراعاتها و الأخذ بها من إدارات المنظمات لتوفير جو من العلاقات الإنسانية فيها و أهمها ما يلى :
1. أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين فيها بتهيئة جو العمل المناسب لهم ، وأن تتبع حالاتهم الشخصية داخل بيئه العمل و خارجها .
  2. أن تراعى الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة .
  3. أن تضمن حسن اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب وهذا يستدعي القيام بـ :
    - توصيف وتحليل المهمة الذي سيقوم بها كل فرد .
    - معرفة قدرات ومؤهلات الأفراد المرشحين ، ورغباتهم .
    - وضع الفرد المناسب في المهمة المناسبة له، بحيث لا تكون فوق مستوىه ، ولا أقل من كفاءته، وأن تكون عملية شغل الوظائف دقيقة قدر الإمكان .
  4. أن تراعى الكرامة الإنسانية و معاملة الأفراد باحترام كال التالي :
    - 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 فرصاً للترقي والتقدم وفتح أبواب المستقبل أمامهم .
    - حد الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم التبليدة والثناء عليهم وجعل الموقف في صورة تحدي إداري بالنسبة لهم وإظهار العمل في صورة بسيطة .
    - مراعاة شعور الأشخاص و إبراز صفاتهم الطيبة و مدحهم بها و سؤالهم عن أحوالهم وأسرهم و إشعارهم بالاهتمام بهم و مناداتهم بأسمائهم و مقابلتهم بالابتسامة .
    - الابتعاد عن اللوم المباشر و تحويره عند اللزوم ، لأن الادعاء بأن الأعذار سبب الإهمال نوع من التأنيب الخفي .
    - الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضاً ، ومحاولة معاونتهم في الحصول على



- احترام آراء العاملين و التحدث معهم فيما يحبونه دون إشارة كثيرة من الجدل العقيم .
- 5. الاهتمام بتجديف معلومات العاملين واطلاعهم على كل جديد بأسلوب متتطور يختلف عن أسلوب الحفظ والتعليم النظري ، ومن الأفضل أن يكون ذلك بطريقة المناقشة و تبادل الآراء .
- 6. وضع لوائح وأساليب لتنظيم العمل تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح المعنوية للجامعة ويزيد من حماسهم مع مراعاة ما يلى :
  - أن تتناسب مع اللوائح والقرارات مع تخصص و كفاءة كل شخص في المنظمة.
  - أن توضح طريقة التنفيذ والوسائل التي يمكن استخدامها .
  - أن يربط الأشخاص بعضهم البعض بوسائل اتصال سليمة و تحديد العلاقة بين المهام بحيث يعرف كل شخص حدود مهمته و صلحياته و علاقته بالآخرين للأعلى والأدنى .
  - وضع مقاييس لمتابعة و تقييم إنتاج العاملين .
- 7. تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين والمنظمة، بحيث يأخذ العامل كامل حقوقه منها ، وأن يقوم هو كذلك بتأدية الواجبات المترتبة عليه بكفاءة .
- 8. أسس أخرى مهمة في العلاقات الإنسانية أثناء العمل :
  - الاحترام و التعاون .
  - غض النظر عن أخطاء الآخرين وزلاتهم .
  - عدم التدخل في شؤون الآخرين - البعد عن التكبر والاستهزاء والازدراء .
  - الناس يكرهون النصيحة في العلن - تقديم الهدية و عدم نسيان المعروف .
  - الاعتراف بالخطأ حين وقوعه .
  - عدم الإكثار من اللوم.
  - الابتعاد عن الأنما .
  - الناس يكرهون من لا ينسى الزلات
  - تقديم الخدمة دون الأمر .
  - ابتسام للناس يبتسمون لك .



## سادساً : 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 ومحظوظ و ذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم )، والمدرب الناجح هو الذي يحرك المتدربين في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، وهناك خمسة عناصر ينبغي غرسها في نفوس المتدربين وهي :

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

## سابعاً : أنماط المتدربين وكيفية التعامل معهم :

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

### 1. المتدرب الودود ذو الشخصية البسيطة :

#### أسلوب التعامل معه :

#### خصائصه :

- هادئ و بشوش و تتميز أعصابه بالاسترخاء.
- قابلة باحترام و حافظ على الإصغاء الجيد .
- المحافظة على مناقشة الموضوع و عدم يثق الناس و يثق بنفسه أيضاً .
- يرحب بزواره، و يتقبله الآخرين .
- يحافظ على المواعيد .
- طيب القلب و يحب الآخرين .
- حسن المعاملة و العشر، و كثير المرح .
- لديه الشعور بالأمان، وليس للزمن عنده قيمة.
- حافظ على المواعيد ، وأفهمه مدى أهمية الوقت .
- يتحاشى الحديث حول العمل .
- يرى نفسه بخير و الآخرين بخير أيضاً .



## 2. المتدربي الخشن :

### أسلوب التعامل معه :

- اضبط أعصابك و حافظ على هدوئك .
- حاول أن تصفعه إليه جيدا .
- تأكد من ذلك على استعداد تام للتعامل معه
- لا تحاول إثارته بل جادله بالتي هي
  
- حاول أن تستخدم معلوماته و أفكاره.
- كن حازما عند تقديم وجهة نظرك .
- أفهمه إن الإنسان يُحترم بقدر احترامه
  
- رد على مسامعه الآيات و الأحاديث
  
- استعمل معه أسلوب : نعم ..... و لكن .

### خصائصه :

- قاسي في تعامله حتى على نفسه أحيانا
- لا يتفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم .
- يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصليبه برأيه .
  
- 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
  
- يرى نفسه أنه بخير و لكن الآخرين ليسوا بخير.

## 3. المتدربي المتردد :

### أسلوب التعامل معه :

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

### خصائصه :

- يفتقر إلى الثقة بنفسه
- تظهر عليه علامات الخجل و القلق .
- تتصرف 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 التأكيديات .
  
- يرى نفسه أنه ليس بخير و الآخرين بخير



#### 4. المتدرب الذي تتصف ردود فعله بالبطء والبرود :

##### أسلوب التعامل معه :

- عالجه بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد
- وجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطولة .
- استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة.
- كن بطريقاً في التعامل معه ولا تتسرع .
- أظهر له الاحترام والود .

- يتميز بالبرود و يصعب التفاهم معه .
- يتميز بدرجة عالية من الإصغاء و يتفهم المعلومات.

#### 5. المتدرب الشرار :

##### أسلوب التعامل معه :

- قاطعه في منتصف حديثه، و عندما يحاول استعادة أنفاسه قل له : يا سيدى... ألسنا بعيدين عن الموضوع المتفق عليه ؟
- أثبت له أهمية الوقت وأنك حريص عليه .
- أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه، وذلك بالنظر إلى ساعتك .. و بالتنفس و ... الخ .

- 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 .

#### 6. المتدرب المعارض دائماً :

##### أسلوب التعامل معه :

- تعرف على وجهة نظره من خلال موقف إيجابية معه.
- ادعم وجهة نظرك بالأدلة للرد على اعترافاته
- أكد له أن عدداً من الشواهد التي تؤيد أفكارك.
- عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة .
- قدم أفكارك الجديدة بالتدريج .
- لتكن دائماً صبوراً في تعاملك معه .

- لا يبالى بالآخرين و يترك أثراً سيئاً لديهم
- سلبي في طرح وجهة نظره و يفتقر إلى الثقة
- تقليدي لا تغريه الأفكار الجديدة و يصعب حثه
- لا مكان لخيال عنده ، وهو شخصية جامدة
- عنيد صلب، يضع الكثير من الاعتراضات.
- يذكر كثيراً تاريخه الماضي .

##### خصائصه

##### خصائصه :



## 7. المتدرب مدعى المعرفة :

### أسلوب التعامل معه :

- تمسّك أعصابك و حافظ على هدوئك التام .
- تقبل تعليقاته ، ولكن اعرض وجهة نظرك .
- الجا في مرحلة ما إلى الإطراء والمدح .
- اختر وقتا مناسبا و قاطعه في مواضيع معينه .
- لتكن واقعيا معه دائما .
- لا تفكّر في الانتقام منه أبدا .
- استعمل أسلوب : نعم .... ولكن .

### خصائصه :

- لا يصدق كلام الآخرين ودائما يبدى اعتراضه
- متعالي و يحب السيطرة الكلامية و يميل للسخرية .
- عنيد ، رافض ، و متمسّك برأيه .
- يفتخر و يتحدث عن نفسه طيلة الوقت.
- شكاك و يرتاتب بدوافع الآخرين .
- يحاول أن يعلمك حتى عن عملك أنت .

## 8. المتدرب الخجول :

### أسلوب التعامل معه

- اطلب منه تقديم وجهة نظره .
- قل له : إن الإنسان يُحترم لعلوماته، وإظهارها للاستفادة منها .
- حاول أن ت العمل على زيادة ثقته بنفسه وذلك بوضعه في مواقف مضمون نجاحها .
- لا تقدم له البدائل وأعطه الحل ليثبتت عليه.

### خصائصه

- يفتقد إلى الثقة في نفسه
- من السهولة إرباكه .
- متحفظ و يتبدل لونه لأقل مؤثر
- يحاول الاختباء خلف الآخرين .
- يتصف سلوكه عامة بالفشل في حياته العملية والخاصة .

## 9. المتدرب العنيد :

### أسلوب التعامل معه

- أشرك الآخرين معك لتتوحد الرأي أمام رأيه .
- اطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكي تتوصلا إلى اتفاق .
- أخبره بأنك ستدرس وجهة نظره فيما بعد .
- استعمل أسلوب : نعم ..... ولكن .

### خصائصه

- يتجاهل وجهة نظرك و لا يرغب في الاستماع إليها .
- يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده
- صلب ، قاس في تعامله .
- ليس لديه احترام للأخرين و يحاول النيل منهم .



## 10. المتدرّب المفكّر الإيجابي :

### خصائصه

- يتصف بموافقه الإيجابية الجادة المعقولة.
- يصغي جيداً، متحمس، ذكي، يهتم بالنتائج:
- مفاوض جيد ويووجه الأسئلة البناءة.
- يعترض بأسلوب لبق مقبول .
- واقعي ويتخذ قراراته بهدوء وعقلانية

## 11. المتدرّب المتعالي

### خصائصه

- لا تحاول استخدام السؤال المفتوح معه، لأنّه ينتظر ذلك ليحاوّل إثبات أنّ لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك، لأنّه يشعر عند توجيه السؤال المفتوح إليه أنه هو حلال المشاكل ، وأن رأيك لا يمثل أي قيمة بالنسبة له .
- استعمل أسلوب : نعم ..... و لكن .

### أسلوب التعامل معه

- عالجه بالمراهقة و التسويف : أخبره أنك ستفكر طلبه و تحدثه في شأنه لاحقاً ، و عندها تستطيع أن تفكّر فعلاً بما ستخبره ، قل له انتي مرتبطة بمواعيد كثيرة، أرجو ألا تتوازن في الاتصال بي مرة ثانية .

## 12. المتدرّب كثير المطالب

### خصائصه

- صعب المراس ، و لكنه ليس من الشاكين أو الغضبانين .
- يصعب التعامل معه بكثرة المطالب .
- يحرجك بإلحاحه لأن تؤدي له خدمة عند سفره مثلاً .



## 13. المتدرّب الباحث عن الأخطاء :

## خصائصه

## أسلوب التعامل معه

- لا تفقد السيطرة على أعصابك معه .
- لا تفتح له الباب الكامل ليقول كل ما عنده .
- اصح إليه بدرجة عالية .
- أفهمه أن لكل إنسان حدود يجب أن يلتزم بها .
- لا تعطيه الفرصة للسيطرة الكلامية .
- استعمل معه أسلوب : نعم ..... و لكن .

- مقولته المشهورة : الهجوم خير وسيلة للدفاع
- يتصيد الأخطاء على درجة عالية .
- لديه دائماً مجموعة من الأسئلة ليواجه بها الآخرين .
- تراه يتنقل من مكان لآخر بحثاً عن الأخطاء
- ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين .

## 14. المتدرّب كثير الشكوى :

## خصائصه

## أسلوب التعامل معه

- اصح إليه جيداً لتفهم وضعه، و صياغة مشكلاته بجمل توحى إليه بأننا معه و نتفهم مشكلاته .
- لا تحاول أن تسدّي إليه النصح ، بل صادق على صحة الشكوى ليشعر صاحبها بالارتياح .
- تقمص مشكلاته عاطفياً، إذا اضطُررت للتعامل مع مثل هذا المتدرّب .

- 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 ... الخ .

## ثامناً : 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 فرضاً المتربّين و ارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير و الشعور بالانتماء و المشاركة .

و العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات مجاملة تقال للأخرين وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم لقدرات المتربّين و طاقاتهم و ظروفهم و دوافعهم و حاجاتهم و استخدام كل هذه العوامل لحفظهم على التدريب .

و للغرب في هذا المبدأ فنون ، فقد أوجدوا دستوراً للتحفيز ينطوي تحت عبارة "الممسة الإنسانية" ( Human Touch ) و جعلوا لها تفسيراً 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 مجده .	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 تفرداته .	8
9	C : Contact him.	اتصل به .	9
10	H : Honor Him .	أكرمه	10

## ( ١ ) 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 - الاباعث ) حيث :

- الحاجة : تشير إلى نقص في شيء معين يؤدي استكماله بالمدرب إلى استعادة توازنه .

- الحافز : يشير على زيادة توتر المتدرب نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة ، و يجعله مستعدا للقيام باستجابات خاصة بهدف إشباعها .

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

## ( ٢ ) نظريات التحفيز :

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



## هرم ماسلو



(أ) نظرية ماسلو Maslow للاحاجات الشخصية :

إبراهام ماسلو عالم سيكولوجي اهتم بدراسة الأسباب التي تؤثر على رضا المدربين و الجماعات بوجه عام ، وقد قام بوضع نظرية لاحتياجات الإنسانية ، على شكل هرمي يوضح الاحتياجات الفردية للأشخاص ، ورتب الاحتياجات الفردية للأشخاص ورتب الاحتياجات فيه حسب أهميتها و ضرورة تلبيتها بتسلاسل منطقي و عملي ، دور المدرب أو القائد يأتي في قيامه بتلبية الاحتياجات المختلفة للفريق الذي يقوم بتدريبه أو بقيادته طبقا للتسلاسل الهرمي لهذه الحاجات ، كما هو موضح أعلاه، ابتداء من الحاجات الأساسية ثم الأمان 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 مما 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" وبالتالي فإن الجوهر الأساسي في رضا المدربين : ( 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. أما المستوى الثالث للاحاجات الإنسانية فهو "الانتماء" و عند هذا المستوى فإن الفرد يكون بحاجة إلى : ( أن يتم الإصغاء إليه ، أن يحافظ على ما يجري ) .

4. وبالنسبة 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 ) .



## Mc Gregor

Théorie X

Théorie Y

( ب ) نظرية [X] و [Y] : MC Gregor

و هي 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 المدربين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم ، و اختيار الأسلوب المناسب لدفعهم

من خلالها ، وهي كالتالي :

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

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

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

والطريقة الثانية في النهاية هي الأفضل ، ولكن لابد من الانتباه إلى محاذيرها وهي :

- أن يسيء المدربين استخدام السلطة المنوحة لهم .
- عدم وجود سياسات صارمة تجاه المدربين .
- أحياناً لا يهتمون بسياسة المنظمة ويسير كل واحد منهم بمفرده .



(ج) نظرية التوازن covey :

لخص صاحب النظرية [أربع] احتياجات البشر : (الروح ، الجسد ، العقل ، العاطفة ) ، و أكد على ضرورة إحداث التوازن في تلبية متطلبات هذه الاحتياجات الرابع تحت شعار: "أن أعيش وأحب وأنعلم وأنترك ورأي أثراً طيباً" ، و المفتاح الأساسي لإشباعها هو التوازن و التفاعل و إعطاء كل ذي حق حقه و ذكر كذلك أن الإنسان يملك

[أربع] قدرات هي :

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

وأكد covey أن التوازن المطلوب لا يكون بين الحاجات الأربع فقط ، بل بين القدرات الأربع للإنسان كذلك ، وأن نظام الحواجز في أي منظمة " خاصة أو عامة" لابد أن يراعى تحقيق التوازن المنشود من أجل تحقيق قدر كبير من الدافعية والتحفيز وبالتالي تحقيق مستوى عال من الأداء والإنتاجية .

(د) نظرية (5E's) خمسية التحفيز :

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

1. الاستحواذ على القلوب (Emotion) : و تعنى أننا إذا استطعنا أن نصل إلى أعلى مكان في الإنسان وهو القلب فسنحصل عندها على أحسن أداء ، ومن استراتيجياتها وضع رؤية تفجر الطاقات الكامنة لدى الموظف تكون باعثاً ومحركاً ودافعاً له للإنجاز ، و تحقيق الاستقرار الوظيفي له ، فعندما يشعر بالاهتمام من المسئول عنه فذلك يحقق له التوازن في عمله و حياته معاً .

2. التلاحم والاندماج (Engagement) : بمعنى عدم الشعور بالعزلة أو الاغتراب ، بل بالتلاحم والانتفاء والتعاون ، ومن استراتيجياته الإصغاء الفعال له ، و الاهتمام بآرائه و مقرراته و استطلاع رأيه ، و الاتصال المزدوج به (الأخذ والعطاء) ، و تبادل الخبرات والمعلومات معه .

3. الشراكة والملكية (Entrepreneur) : ومن استراتيجياتها إسقاط الحواجز المعنوية بمعنى عدم إغفال الباب أمام الموظف حتى لا يشعر و كأنه يعمل لحساب غيره ، و إتباع أسلوب الإدارة على المكشوف ، و عدم إخفاء وضع المنظمة عنه ، لأن ذلك يعني عدم الثقة فيه ، و مشاركته في السراء والضراء وليس في اتخاذ القرارات فقط ، بل في تحمل النتائج الإيجابية والسلبية ، حتى يشعر بالشراكة والملكية والتقارن في العمل والإبداع .

4. تعزيز التعليم والتدريب (Education) : ومن استراتيجياته الأمن الوظيفي ، و ليس المهمة الآمنة والاهتمام بتدريبيه حتى يطور قدراته ، و لينتفع بذلك في حال انتهاء مهمته و التحاقه بمهمة أخرى ، و تشجيعه على التعليم



4. تعزيز التعليم والتدريب (Education) : ومن استراتيجياته الأمان الوظيفي ، وليس المهمة الآمنة والاهتمام بتدريبيه حتى يطور قدراته ، ولينتفع بذلك في حال انتهاء مهمته والتحاقه بمهمة أخرى ، وتشجيعه على التعليم المستمر ، لأنه لا تطوير لمنظمة دون تطوير أفرادها .

5. التمكين وتحرير العقل (Empower) : وهذا يعني منح الحرية الحقيقية في التصرفات والأفعال في ضوء سياسات معايدة، ومن استراتيجياته حرية المحاولة والخطأ ، وتفويض الصالحيات لهم في بعض جوانب العمل، ووضعه أمام تحديات حقيقة لاستشارة حماسه بفكرة عقيرية جديدة، قد تحقق نتائج مذهلة .

### ( 3 ) طرق التحفيز في التدريب :

1. الثناء والتقدير : تقدير المتدرب أقوى وسيلة يمكن إتباعها لتحفيزه، فالتقدير ينمى بداخله الشعور بالقيمة والثقة واحترام الذات .

2. المكافأة : تدفع المتدرب إلى مزيد من البذل والعطاء، وتشجعه على التميز والاستمرارية .

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

4. التدريب : و يكون بأحدث الأساليب ليتطور كفاءة المتدرب و يرفع من قدراته ، و بالتالي يتحسين أدائه فيشعر بقيمة أفضل ، و يزيد عطاوه و إنتاجه و جده و كفاءته، و هو أهم وسائل التحفيز .

5. الثقة : الثقة تعطي مساحة من الارتياح والشعور بالحرية والمسؤولية، 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 سيد نفسه مثلاً بالمهام والواجبات والهموم وسيتحول فريق العمل معه إلى خامل يفقد الشعور بالثقة والحماس للعمل .

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

7. الإنجاز : مساهمة المتدرب و مشاركته في وضع الأهداف ، و تكوين تصور لطبيعة وكيفية تحقيقها على النحو الأفضل ، تعطي له قيمة والإحساس بتقدير الذات، و يجعل لديه القدرة على الإنجاز و تحقيق النجاح مستقبلاً .

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

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



10 . التفويض لأن تفويض الهم للأخرين 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 المتدربين و قدراتهم ، مما يسهل فرص ترقيتهم في المستقبل ، والأهم من ذلك هو أن التفويض يحفز المتدربين ويزيد من تقديرهم لأنفسهم ، ويشعرهم بقيمتهم الذاتية .

11 . العرض على المشاركة في التغييرات : وذلك ياتي باتباع أسلوب الإدارة على المكشوف ، وإطلاع الجميع على التغييرات 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 للتغييرات الحادثة تتبدل مخاوفه .

12 . احترام الوقت : لأن عنصر الوقت من أهم العوامل التي تخلق الشعور بتقدير الذات ، فالاحترام أووقات المتدربين يعمق شعورهم بتقدير الذات ويشجعهم ، ويعملهم قيمة الوقت واحترامه ، وعلى النقيض فإن عدم احترام أووقاتهم من شأنه أن يثبط همتهما ، ويقلل من فرص تحفيزهم .

ختاما :

تحفيز المتدربين يعني الوقوف على ما يثير دافعيتهم للانطلاق بشكل أفضل ، ويتتحقق ذلك بفهم حاجاتهم الفردية وخلق الفرص لترغيبهم في التدريب ، لأن من فوائد تدريب الأشخاص المتحفزين ما يلى :

- سيعتنقون تدريبهم مع المستويات المطلوبة وفي حدود الوقت والمدة المعطاة .

- سيعملون بجد أكبر لأنهم راغبون فيما يقومون به .

- سيشرفون بأنفسهم على الأداء ، ولن يحتاجوا إلى كثير من المراقبة .

- ستكون معنوياتهم مرتفعة مما يخلق جواً ممتعاً في محیط التدريب .





# السلسل المنطقي

## لوضع برنامج تدريبي





## التسلسل المنطقي لوضع برنامج تدريبي

رقم الجلسة التدريبية (9)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 180 دقيقة

**هدف الجلسة العام**

- ❖ يتعرف المتدرب على 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
	<b>الإجمالي =</b>	180



## التسلسل المنطقي لوضع برنامج تدريبي

عند تولى عمل جديد أو مسؤولية 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 إلى تغيير إيجابي في معرفتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وتساعدهم على أداء المهام المسندة إليهم . وهذا أمر صعب لن يتحقق إلا إذا كانت الخبرات التعليمية مخططة بعناية لتحقيق حاجات كل فرد . لذلك لابد من اتباع الخطوات التالية في تحضير أي برنامج تدريبي . وهذا ما يطلق عليه (التسلسل المنطقي لوضع برنامج تدريبي) ويطبق عادة اثناء الاعداد لجامعة تدريبية أو لدورة أو حين وضع الخطة الخمسية للجمعية في التدريب .

يعطي 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 للمشارك 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 ندرب هؤلاء الأفراد؟ والإجابة على هذا السؤال ليست بسيطة . فنجاح اي دراسة تدريبية لا يتوقف على مهارة المدربين فحسب و إنما يعتمد أيضا على احتياجات المشاركين في المستقبل .

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

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

وتعتبر هذه البنود أساساً عاماً 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 تدريبيه .



## ( 2 ) - التعرف على الاحتياجات :

من خلال تحليل دور القائد يمكن وضع قائمة بالاحتياجات الضرورية التي تساعده في مهمته . اي الاشياء المطلوب معرفتها والمهارات الواجب اكتسابها . فعلى سبيل المثال اذا اراد قائد المجموعة الكشفية قيادة وحدات في مجموعته طبقاً للمبادئ الاساسية لحركة الكشف وبما يتمشى مع اللوائح والأنظمة 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 و الاتجاهات 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 بقادة المجموعات الكشفية فان الاهداف تتلخص في :

- اتاحة الفرصة امام المشاركين للحصول على فكرة واضحة عن مسؤولياتهم .  
- مواجهة الاحتياجات التدريبية العاجلة للمشاركين .  
- مساعدة المشاركين في التخطيط للتدريب المستقبلي .

## ( 4 ) الاغراض :

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



- يشرح العناصر الأساسية للطريقة الكشفية .
  - يحدد الظروف التي يمكن بموجبها تعديل الطريقة وفقاً للمراحل السنية المختلفة .
  - يعرض الحالات التي يمكن أن تطبق فيها هذه الطريقة .
  - يطبق الطريقة ويعدها طبقاً للظروف المحلية مع احترام المبادئ الأساسية لحركة الكشافة .
- وفي المثال السابق يمكننا تحديد ثلاثة أنواع مختلفة من الأغراض 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 .
  - يتاح 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 أجل تحقيق الأهداف المذكورة .. على أن يكون النهج منا بحيث يسمح بإضافة ما يشبع احتياجات الدارسين من موضوعات أثناء الدورة . فعلى سبيل المثال يمكن ان

يتضمن النهج لدورة تدريبية خاصة بقادة المجموعات الكشفية الموضوعات التالية :

- ديناميكية الجماعات
- الخبرة العملية لعمل الجمعيات
- أساليب الادارة
- هدف ومبادئ وطريقة الحركة الكشفية
- التخطيط
- تحليل الدور الشخصي
- العلاقات مع الآخرين

(6) - **اختيار طريقة التدريب :**

ومع اعتبار ادراج كل الموضوعات في محتوى الدورة وتحديد الأغراض لكل منها فإنه من الممكن اختيار أفضل الطرق ملائمة لكل موضوع . والشكل التوضيحي التالي يعطى فكرة عن العلاقة بين الأغراض وعدد محدود من طرق التدريب



طرق التدريب	البيان العملي	المناقشة	المتأدة المستديرة	التحفيظ	الاتجاهات	المهارات	المعرفة
المحاورة							★
الحديث							★
البيان العملي						★	
المناقشة						★	★
المتأدة المستديرة						★	★
التحفيظ						★	★
مجموعات تبادل الأفكار						★	★
دراسة الحالة						★	★
النماذج المحسنة (نخته الرمل)						★	★
سلة الوراد						★	★
تمثيل الأدوار						★	★
لعبة الإدارة						★	★
القاعدة						★	★
التمرين						★	★
المشروع						★	★
الورشة الدراسية						★	★

#### (7) - البرنامج :

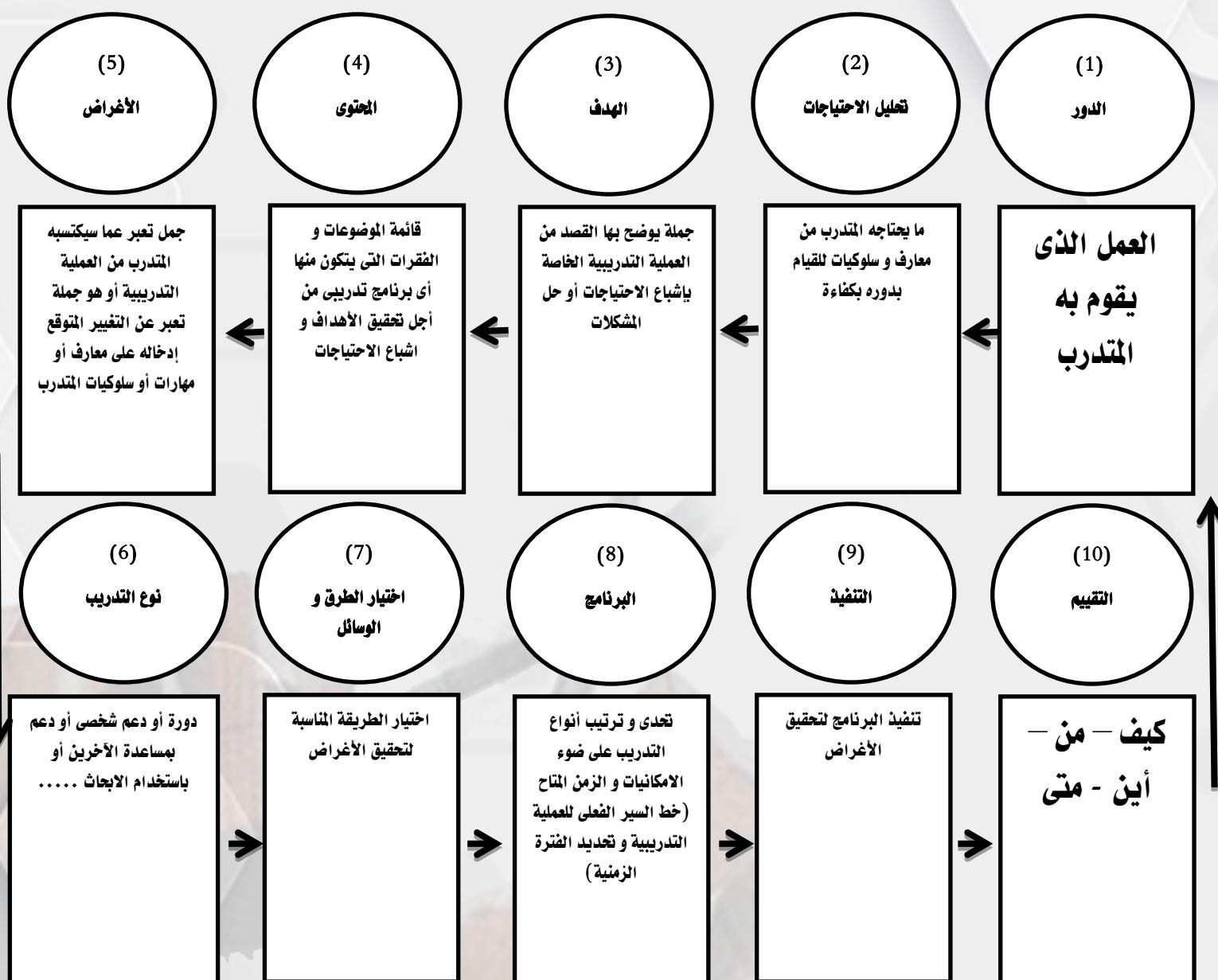
عندما تكون لدينا فكرة واضحة عما نتمنى ان نحققه وعن الطرق التي نستخدمها لتحقيق ذلك علينا ان نقارن بين متطلبات البرنامج والموارد المتاحة ويفضل معرفتنا للطرق التي نرغب في استخدامها، علينا ايضا ان نتعرف على الوقت، والمعدات والخبرة والتسهيلات التي نحتاجها وقد تضطرنا الموارد المتاحة ( او غير المتاحة ) لإجراء بعض التعديل . ومع ذلك فمن الافضل اجراء تعديل على المشروع الذي تم اعداده من البداية بأسلوب سليم حيث أنه يعتمد على احتياجات المشاركين بدلا من اعتبار الموارد اولا . ومن ثم يتم تحطيم 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 ضوئها ادخال التعديل على برنامج التدريب وتدور الدائرة مرة اخرى لتأكد 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 أساس الاتصال في التدريب وتنمية 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

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



## الاتصال في التدريب وتنمية الموارد البشرية

أولاً : أسس الاتصال في التدريب :

(1) مفهوم الاتصال :

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار 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 :

أ. 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.

ب. المرسل : هو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال و له حاجة للاتصال نت أجل التأثير على الآخرين .

و هناك مهارات يجب أن يتتصف بها المرسل وهي :

• بساطة ووضوح اللغة .

• التعبير عن الأهداف بدقة .

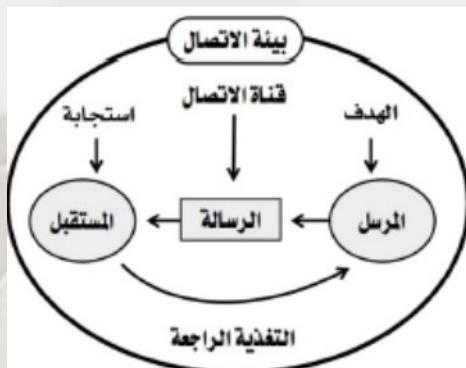
• التحضير الجيد والإلمام بالموضوع، و اختيار أسلوب العرض المناسب .

• 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 تتصرف 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 .

لَا تتحمل أكثراً من معنى .

**مرتبة ترتيباً منطقياً.**

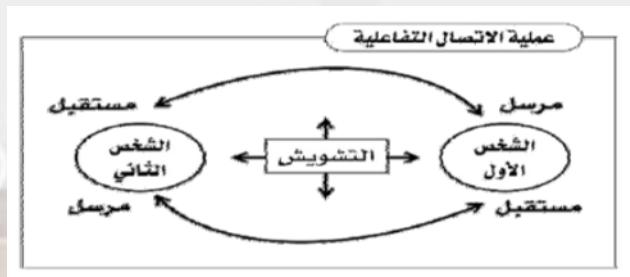
جـ. قناة الاتصال : هي حلقة الوصل بين المرسل و المستقبل و التي ترسل عبرها الرسالة، لذا يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطريق الاتصال .

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 والمستقبل الأدوار، ليصلا معا إلى تحقيق الهدف من التدريب، ومن مميزاتها أنها تعمل على تقوية العلاقات.

تساعد في بناء الثقة و التعاون .

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

(4) التدريب والاتصال :

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



وبالرجوع إلى مكونات دائرة الاتصال الثمانية وربطها 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 .

مصاغا 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 الملقين (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 وأساليب التدريب المناسبة لتوسيع 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 يراعي الفروق الفردية بين المتدربين، و ذلك عند اختياره قناة اتصال "أساليب التدريب" و المعينات التدريبية في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة المحددة .

5. الملقين (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 يتدرّب عليه.

6. التغذية الراجعة : وهي ما يصدر عن الملقن (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 اكتسيه 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 تقديمها للمادة التدريبية (العرض و التقديم) فهنا تظهر مهارات المدرب المتمكن و إتقانه لما يقدمه .

و سنسنعرض بعضاً من هذه المهارات :

أولاً : بداية البرنامج و افتتاحه :

(أ) قبل البدء في التدريب :

1. الحرص على التواجد المبكر : قبل الموعد المحدد بثلاثين دقيقة على الأقل، إن لم يكن قبل ذلك ، فالتبكير في دخول القاعة سوف يجنب المدرب كثيراً من المواقف المحرجة ومن أكبر الأخطاء التي يقع فيها المدربون هي دخول قاعة التدريب في الوقت المحدد أو متأخراً ولو لدقائق قليلة، لأنه ستنتابه الحيرة بين الترحيب و الافتتاح في الوقت المحدد، وبين 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 المنطقية 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 بلسانيه 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 تلقي المعلومة، أما التذكر فهو القدرة على تخزين المعلومة ثم استعادتها للذاكرة بعد يومين من تلقيتها، وأوضحت الدراسة أيضاً 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 حواساً أكثر لدى المتدربين كلما ارتفعت نسبة فهم معلوماته و ما يقدمه ) .

## ( ب ) الافتتاح والتعارف :

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 بـ (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 التدرب تشاركي فالجميع يستفيد من الجميع .
5. التعرف على المتدربين و التعارف بينهم و يفضل تبيان كيفية ذلك مثل : (الاسم ، العمل ، الجهة، ..... الخ) ، مع الحرص على أن تكون عملية التعارف دون تطويل من جانب المتدربين، مع إتاحة الفرصة لكل منهم لتقديم نفسه بالشكل الذي يجيده ، و امتدح الخبرة الطويلة، و التعليقات الطويلة، و التعليقات الطريفة مهمة لكسر الحاجز ، ومن الضروري تجهيز لافتات بأسماء المشاركين توضع أمام كل واحد منهم مكتوبة بخط كبير مع التوضيح أن التعارف الحقيقي و التقارب المطلوب سيأتي من خلال الإسهام في المناوشات 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، مواعيد الوجبات، التأكيد على مواعيد الحضور و الانصراف وفق البرنامج، تعليمات و توجيهات عامة، و يمكن التعديل في حدود ضيقه بعد الاستماع لوجهات النظر بما لا يخل بالبرنامج و الهدف .
8. البدء دون استثناء في المواعيد المحددة للجلسات التدريبية لوضع المتأخرین تحت إحساس نفسى بالحرج ، وهذا يقلل من التأخر خصوصا صباحاً أو بعد انتهاء فترات الراحة .



(ج) التعرف على التوقعات :

و هو عمل لا يقدم عليه في البداية إلا المدرب المتمكن و الواقع في كفاءته و قدراته و حسن إعداده للمادة التدريبية ، فكل متدرب حضر ولديه توقعاته الخاصة لما سيتحققه من معارف و مهارات و أفكار ، فاتح 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 تنمي إحساسهم بالإسهام في بناء هيكل البرنامج ، و تنزع من ذهانهم تماماً أنهم جاءوا ليستمعوا إلى محاضرة ، و هذا الإحساس الجيد سيثير تعليقات مرحة و سيدعم الألفة و يزيد من التقارب بينهم وبينك، وسينهار 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 ب حاجتهم إلى المزيد ، محاضرة قصيرة مكثفة .... الخ ) ومن المهم ألا يشعر المتدربون منذ البداية بالعجز والاحباط .
2. اطلب من المتدربين فتح دليل البرنامج (الموزع عليهم) ، و استعرض الجدول الزمني للبرنامج موضحاً ارتباط تسلسل الجلسات بهدف البرنامج .
3. أوضح للمتدربين أن بإمكانهم دائماً الرجوع إلى المادة التدريبية المكتوبة لمزيد من الاستفادة بعد انتهاء التدريب ، وأن ما سترعرضه عليهم هو ملخص مرجي فقط .

ثانياً : القواعد الرئيسية في مهارات العرض و التقديم :

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

1. الوقفة والحركة :

يجب التنبه لطريقة الوقوف أمام الجمهور والمتدربين، فهم يلاحظون الطريقة التي يتحرك بها المدرب وقد يقلدونها أو يعلقون عليها سلباً أو إيجاباً، ومن مهاراتها :

- حركة وضع الرأس والأرجل .
- حركة وضع اليدين والكفين .
- حركة وضع الشفاه والفم واللسان .
- المواجهة بين القدمين وبين الذراعين .



- الوقوف منتصباً و معتدلاً ، 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 طبيعياً في إشارات اليدين و لا تبالغ فتكون مصدر تشويش .
- تجنب الإيماءات الموحية بالتوتر .
- اتجه بجميع بدنك إلى محدثك .
- تذكر أن يسارك هو يمين الجمهور ( والعكس ) و ذلك عندما تود :
  - بناء ألفة .

تحفيز أحد جنبي الدماغ .

### 1. الإشارة إلى الماضي أو المستقبل .

## 3. تعبيرات الوجه :

العبارات الصادرة عن الوجه تفضح صاحبها، فأحياناً تدرك أن الذي أمامك يتظاهر بغير ما يبطن و البعض يفسر من ابتسام و ابتسامته غير واقعية و يقول (الابتسامة الصفراء مثلاً) ، ومن مهارات تعبيرات الوجه :

- حركة العينين و الحاجبين .
- اتجاه و طريقة النظر .
- حافظ على التبسم و الإشراق 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 والأحساس للمتلقى مثل :

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

### 5. الاتصال البصري :

المتحدث يتshuffle على الحديث إذا كان المستمع مضغ له ، و الاتصال البصري هو الإصغاء أو جزء منه، و أيضاً المدرس الماهر يجعل اتصاله البصري موزعاً على جميع من أمامه ، و الاتصال البصري 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 بصري عشوائي و تجنب الحركة المروحة .
- الابتسام ، إظهار الاهتمام .

### 6. المظهر الخارجي ( الملابس و الهناء ) :

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

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



### 7. استخدام المساعدات البصرية :

- هناك مقوله : 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 النبرة تمثل 38% من الرسالة .

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

1. درجة الصوت ( مرتفع - منخفض )
  - تغير درجة الصوت لشد الانتباه .
  - التحدث بصوت منخفض عند الجمل المراد التأكيد عليها .
  - الصوت المرتفع رعنونه وايذاء 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. نبرة و طبقة الصوت ( حادة ، رخيمة ، غليظة ) :

- نوع نبرة الصوت .
- النبرة المنخفضة تناسب العرض الوجданى و التأثير العاطفى .
- النبرة العالية تناسب الحماس و الفرح .
- السكتة و الوقفة و الصمت :
  - من أهم عوامل التأثير الصوتي .
  - نظم و خطط و قفاتهاك .
- إن أفطع شيء هو متحدث لا يسكت لبرهة .
- الوقفة و الصمت تشده انتباه السامعين إليك .



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

- إيقاع جرس الكلمة و موافقته للسياق .
- الكلمات المchorة 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 :

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

ثانياً : منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد :

تواجده المنظمات في العصر الحديث ( ومنها الكشافة ) ضغوط و تحديات تتتمثل 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 ألمت 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 يستدعي 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 :

ا. اللامبالاة : اي التجاهل و كان الأمر لا يعنيها ، و ترك الأمور تجري في أعنتها ، و أن ما يجرى على الساحة لا يخصها .



ا. اللامبالاة : اي التجاهل و كأن الأمر لا يعنيها ، و ترك الأمور تجري في أعناتها ، و أن ما يجرى على الساحة لا يخصها .

ii. التسليم : اي أن الإدارة هنا و سيلتها الخضوع ورفع الراية البيضاء لمنافسيها .

iii. التكيف : اي القبول بالمتغيرات دون التسليم لها كلياً، و تعديل اوضاع الإدارة وفقاً للمتغيرات ، و الاستفادة من الفرص التي تخلقها تلك المتغيرات ، و تقليل الأثار السلبية لها بقدر الإمكان .

iv. المواجهة : وهي مدخل القوة ، و مدخل الصلابة ، و التعامل الجريء مع المتغيرات ، و الابتعاد عن الهروب و الاستسلام و التكيف لها و معها، و مواجهة هذه المتغيرات و تطويقها لاستغلال ما بها من فرص مفيدة .

## ( 2 ) أدوات الإدارة في مواجهة المتغيرات :



ا. إعادة وضع الأهداف : تحديد رسالة المنظمة وأهدافها .

ii. وضع الاستراتيجيات و تحديد السياسات : قد يتم الإبقاء على الأهداف كما هي من حيث المستوى و النطاق و البعد الزمني ، وتعديل 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 .

## iii. 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 .

## iv. التطوير التنظيمي : وهذا يستلزم إعادة تنظيم :

- الإدارات و المسؤوليات .

- الأفراد العاملين (الأعداد و النوعيات) .

- البرامج و الأنشطة .

- إجراءات العمل .



**خلاصة ما تقدم :** (المورد البشري الفعال) يعتبر وسيلة الإدارة الرئيسية في المواجهة التي تتخذها أسلوباً 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 "

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

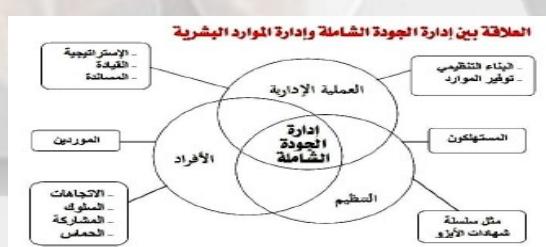
(أ) مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

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 يجعل كل فرد في المنظمة على علم بأن الجودة هي الهدف الأساسي للمنظمة ، و تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من مبادئ ذكر منها ما يتعلق مباشرة بالمورد البشري :

- 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 .

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

البشري في ما يلى :



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



( ب ) تخطيط الموارد البشرية :

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

( ج ) الأبعاد الأساسية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية :

البعد الزمني : تحديد الفترة الزمنية التي يتم إعداد الخطة لها، و يمكن 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 : يعني هذا التخطيط بإعداد الموارد البشرية وفقاً 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، اي أن يتم التوصيل إلى أدق 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 أداؤه ، و التغيرات التكنولوجية المتوقعة ، و التغيرات التنظيمية المزمع إحداثها، و احتياجات الإحلال بسبب حركة و تحول (المنتسبين) الحالية .



ما سبق نجد أن الخطوات المنهجية لخطوة تخطيط الموارد البشرية تتمثل في خطوتين هامتين هما :

تقدير و تحديد نوعيات الأعمال و الأفراد المطلوبين . و تهتم هذه الخطوة بالتوصل إلى تصنیف نوعی للوظائف المطلوب توافرها بالمنظمة لأداء مختلف الأنشطة التي تمارس فيها.

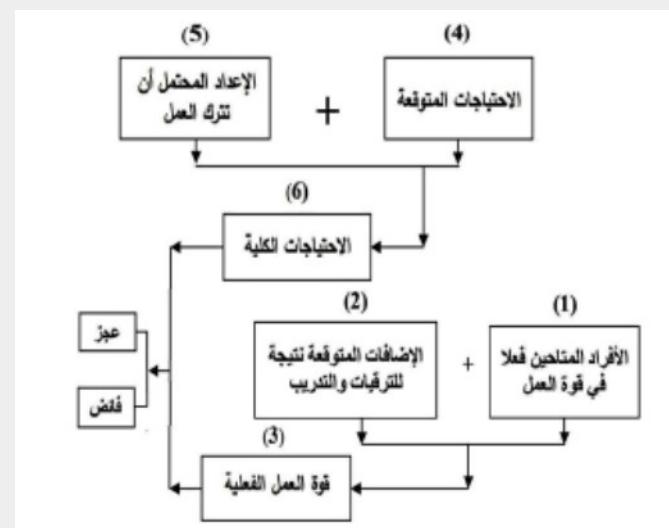


( د ) كيف تخطط المنظمات لواردها البشرية

أولاً : وضع عناصر التخطيط و التي يعبر عنها الشكل التالي :

ثانياً : الخطوات المنهجية لخطيط الموارد البشرية :

يتكون البرنامج المنهجي لخطيط 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 لخطيط الموارد البشرية تمثل في خطوتين هامتين هما :

- تقدير و تحديد نوعيات الأعمال ، و نوعيات الأعمال ، و نوعيات الأفراد المطلوبين : تهتم هذه الخطوة بالتوصل إلى تصنيف نوعي للوظائف المطلوب توافرها في المنظمة لأداء مختلف الأنشطة التي تمارس فيها .
- تقدير و تحديد عدد الأفراد اللازمين للقيام بهذه الأنشطة .





# ادارة وبناء فرق العمل





## ادارة وبناء فرق العمل

رقم الجلسة التدريبية (11)

الزمن المخصص للجلسة ( بالدقيقة ) : 120 دقيقة

هدف الجلسة العام

- يتعرف المتدرب على كيفية إدارة وبناء فرق العمل .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

- يذكر مفهوم بناء فريق العمل وأهدافه .
- يشرح مفهوم فريق العمل .
- يذكر مؤشرات الحاجة الى بناء فرق العمل وفوائده .
- يعدد خصائص فرق العمل الفعالة وأنواعها .
- يذكر معوقات بناء فرق العمل .
- يشرح أهمية العمل بروح الفريق في الكشفية .
- يشرح منهجية بناء فرق العمل وآثار القيادة فيها .

(2) : مخطط تنفيذ الجلسة التدريبية

الوقت بالدقيقة	عناصر الموضوع	م
10	نشأة وتطور منهجية فرق العمل	1
10	مفهوم فريق العمل وبناؤه	2
15	أهداف بناء فرق العمل	3
10	مؤشرات الحاجة الى بناء فرق العمل	4
10	فوائد إدارة وبناء فرق العمل	5
15	خصائص فرق العمل الفعالة وأنواعها	6
10	أنواع فرق العمل و منهجية بنائها	7
10	آثار القيادة في بناء فرق العمل	8
10	معوقات بناء فرق العمل	9
20	أهمية العمل بروح الفريق في الكشفية	10
120	= الإجمالي	





## إدارة وبناء فرق العمل

### 1. المقدمة :

لقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوخ 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 والشيوخ للمفاهيم الإدارية المختلفة أضحت يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على حد سواء وذلك انطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الاستقرار والنمو وصولاً إلى 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 المتتسارع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق التقدم والإزدهار ، كما أن الإهتمام في العقود الأخيرتين من القرن الماضي بإدارة الجودة الشاملة تزايد كثيراً وسعت المنظمات للتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعده على وجود فرق العمل وتوسيس للعمل الجماعي .

ولقد أدى تطور الاتصالات وتقنية المعلومات إلى إسراع في عملية البيئة ، وتبذل العولة كمتغير رئيس في السنوات الأخيرة ساهم في ظهور مصطلحات مثل القرية الكونية ، إقتصاد السوق ، إقتصاد المعلومات ، المنافسة ، التغيير التخصيص ، 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 ومتتفقاً مع متطلبات واحتياجات العملاء على اعتبار أن العاملين هم أكثر الناس التصاقاً بأعمالهم وهم الأقدر والأجرد على إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة لتنسق مخرجات المنظمة مع المتطلبات المتغيرة لهؤلاء العملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في المجتمع .

ومن هنا سعت المنظمات في السنوات الأخيرة إلى بناء فرق عمل مكونة من العملاء ، والموردين والعاملين بالمنظمة إنطلاقاً من مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة حتى يتتسنى 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 المتتسارعة حيث سارعت المجتمعات في مختلف بلدان العالم إلى المطالبة بإعادة النظر في مخرجات العملية التعليمية وذلك للتوازن 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 كمخرج نهائي للحركة الكشفية يتأثر بعده عوامل وينظر المجتمع وكذلك كافة الأسر إلى 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 تمكناها 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 والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المركبات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

عرف جابلونסקי 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 ديمنج.

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 بالنماذج 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 المتتسار للتكنولوجيا ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول والتحول الإداري وشروع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.



### ٣، مفهوم فريق العمل:

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على انه "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 ، وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما تتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل .

وتكون أغلب المجموعات التي - لا تعتبر فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها :

" أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة ، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعا من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها " .

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها :

" تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الانشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار 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 التقنية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل وال العلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً 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 لجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل يجعل من الجماعة وحدة متماضكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة 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 والرؤوسيين.

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 للمدرب 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 تؤدي 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 وال العلاقات.

6- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.

7- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.

8- عدم فاعلية المجتمعات 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 تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتواجدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسانية 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 أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتنازع، 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 ومتناهياً 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 ونتائجها 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 (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 ويشارك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالاجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشارك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنع له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة.

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 والرمسيات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمانة والمرافقة.
- 7- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- 8- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنتهم 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 الموقف الصعب التي تواجهه الفريق، والعمل

على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفظ 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 مقترنات حل المشكلات، وتسويقة النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

8- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات لآخرين 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- الألا 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:



- ٤- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- ٥- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
- ٦- نوع المهمة ودرجة تعقدتها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنفياتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، وكل منها خصائصه ذكر منها:



- ١- فرق عمل الإدارة العليا.
- ٢- فرق العمل الوظيفية.
- ٣- فرق العمل المتعددة الوظائف.
- ٤- دوائر مراقبة الجودة.
- ٥- فرق العمل الموجهة ذاتياً.
- ٦- فرق العمل المدارنة ذاتياً.
- ٧- فرق العمل الافتراضية.
- ٨- 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 المناطقة بهذه الفرق:

- ١- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
- ٢- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
- ٣- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.
- ٤- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، معالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.
- ٥- 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 معاً 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 بالمهنة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المسؤولين بدرجة عالية.

### 6- فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وخصائص متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكن فتتعلم هذه الفرق وتشترك 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 وتقدير الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشاعة حاجات تقدير الذات والنمو وال حاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويوثر 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 الاقترانية :



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 والتضخم 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 مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية 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 و تتطلب من قائد الفريق (بني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

##### 2- مرحلة العصف (الصراع) :

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات 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 والسعى 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:

يبداً 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 يتوجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

## 4- مرحلة الأداء:

يبداً التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتنسم 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 بالدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات الالزمة لهذه العملية ويمكن أيضاً منهجية الصيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:



- 1- تحديد الحاجة للفريق.
- 2- تعين 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 :

هناك العديد من تعريفات القيادة، فالبعض يعرفها على أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المطلوب" ، 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 التغيير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به من خلال التدريب والحاقة بفرق العمل، ولكن يرجع ذلك أيضاً إلى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائماً 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 محیطها، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الإنساني للأفراد بغرض 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 ينتهي إليها ويعمل فيها، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأذى بمقدراتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات، وفي فرق العمل على القائد أن يدرك الأمور والظواهر التالية :

- فهم الطبيعة البشرية ، والإختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم 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 احتياجات 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 حافزاً ذاتياً قوياً



• جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد.

• يثق الناس بحدسهم وأحساسهم 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 بيدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي :

أولاً، النمط ( 1 ، 1 ) القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحده الأدنى .

ثانياً، النمط ( 9 ، 1 ) 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 الإنسانية والاجتماعية .

ثالثاً، النمط ( 1 ، 9 ) قيادة النادي الاجتماعي : يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جداً بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي .

رابعاً، 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 بغض النظر الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتيسير 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 المستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبني 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 يتنتظر منه أداؤه 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 وفقاً لفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين ، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتقدمة 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 والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطورات العاملين .

الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وأغفال دور الأفراد بشكل أو باخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلاج بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم وجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة إلى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر التصالقاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وايضاحها على النحو التالي :

### • المعوقات التنظيمية :

1. المعوقات الثقافية
2. التركيز على إنجاز العمل
3. ضعف التفكير الإستراتيجي
4. الهيكل التنظيمي
5. نظم الحواجز 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 يتتوفر 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 جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعده 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 المقصود فأن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فأن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لأن خصائص وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة .

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال اذا 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 و تعمل كمؤسسة تقدم للأفراد خدمات تعليمية تربوية توancock استمرار وتطور الحياة و تدعم مسيرة المجتمع الإنسانية وتحقق للأفراد الرضا النفسي والعمل الشرييف ، والكشفية بهذا المفهوم شأن اجتماعي يهم الجميع ، قادة المجتمع ، أولياء الأمور ، مسئولي الهيئات ، ويكون مدير و المؤسسات الكشفية مسئولين أمام الجميع في تنفيذ السياسات التعليمية و التربوية وتحقيق أهدافها .



يقصد بالإدارة الكشفية " كل نشاط منظم مقصود هادف تتحقق من ورائه الأهداف 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 وارسال حركة العمل بها على أحسن تمكّنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء ويعتبر مدير المدرسة هو المسئول عن تنسيق الجهد وتنظيمها بغية الوصول إلى الأهداف التعليمية المرسومة من قبل المخططين والمسئولين في الإدارة الكشفية .

المؤسسة الكشفية الناجحة هي تلك التي يؤمن مدريوها 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، ويختلطون 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، ويعيداً 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 الالزمة للنجاح وانطلاقاً مما تم التعرض له في الورقة من نقاط عدة عن منهجية بناء وإدارة فرق العمل يمكن أن تنصح إدارة المدرسة أن تضع في اعتبارها الأمور التالية :
- ضرورة التزام مدير المدرسة وقادتها 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 سيواجهه بالرفض والمانعة 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 ملائم لرفع مستوى التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق الإداري بالمدرسة.
- التسلح بسلاح الصبر واعطاء الفرصة لأعضاء الفريق حتى يتعودوا العمل بالطريقة الجديدة وتوفير كل متطلبات النجاح من حواجز وأدوات العمل الاجتماعي.
- الاعتناء بالعمل الجماعي والحرص على أن تكون الحواجز جماعية وعدم تشجيع العمل الفردي مهما كانت ضغوط العمل ومتطلبات الإنجاز المحددة سلفاً.
- وجود الأنظمة والضوابط المعززة للعمل الجماعي، وكذا تحديد المهام والمسؤوليات والنشاطات المختلفة في بيئه المدرسة على أساس ومعايير تدعم العمل الجماعي .
- العمل على حسن اختيار أعضاء الفريق لتحقيق الانسجام والتكامل في مهاراتهم وبما يتفق مع متطلبات مهمة الفريق .



## التغيير (ادارة ام قيادة)





## التغيير (ادارة ام قيادة)

رقم الجلسة التدريبية (12)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 120 دقيقة

**هدف الجلسة العام**

- أن يتعرف المتدرب على التغيير و مفاهيمه .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

- يعرف مفهوم التغيير.
- يشرح تاريخ مفهوم التغيير.
- يعدد اهداف التغيير.
- يشرح مراحل التغيير.
- يوضح مفهوم القيادة التحويلية.

(2) : مخطط تنظيم الجلسة التدريبية

عنصر الموضوع	م	الوقت بالدقيقة
مفهوم التغيير	1	20
تاريخ مفهوم التغيير	2	15
اهداف التغيير	3	30
مراحل التغيير	4	30
القيادة التحويلية	5	25
الإجمالي =		120



## التغيير (ادارة ام قيادة)

تهيئة : 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 تشغله عقلية القيادات الإدارية والمناجمنتية وذلك لأسباب مقنعة؛ أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القيادة 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 العقود 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 تسخيره .

ولهذا تهدف هذا المدخلة إلى دراسة أهمية إسهام القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي وتسويقه، من خلال التأكيد على ماهية ومفهوم القيادة التحويلية الذي يُعد من أكثر المفاهيم ملائمة لقيادة التغيير .

### الماهية العلمية للتغيير التنظيمي :

لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير، هذه المقوله لم تكن صحيحة مثلاً ما 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 ولفترات طويلة من الزمن، منصباً 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. ) (M. Crozier) إلى غاية الاتجاه الترشيدى الذي تبناه "كروزيه" (M. Simon) 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 ابعاده 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 سوسنولوجياً 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 تعبّر 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 تتصرف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسرعى 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، الهيكلة، 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 مدرستة



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 والتكييف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز، لذلك فالتحفيز 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.
- التوسيع والانتشار.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع.

ثانياً: إدارة التغيير التنظيمي: ونحاول استعراض بعض المفاهيم والسميات المرتبطة بدراسة إدارة التغيير التنظيمي، حيث نسهل 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، وكل 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، فالتغيير عملية تستخدمنا المنظمة لتصميم تنفيذ وتقدير 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: يُعد مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت وتطورت خلال العقود 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.

تمثل إدارة التغيير في رد الفعل المتبوع 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 والخطيط، 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 ومداته.

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي أيضاً بأنها العملية التي من خلالها تبني قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعرف والتقنيات، مقابل التخلی 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: تمثل هذه المراحل في الفترات المختلفة التي تتطلبها إدارة التغيير التنظيمي وهي كما يلي :

أ. فترة الإعلام: وهي الفترة الزمنية التي بموجبها يدرك المدراء التغيرات الخارجية، من خلال جمع ومعالجة المعلومات (نظام الإعلام الاستراتيجي).

ب. فترة رد الفعل: تمثل 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 بـ 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 العوافر.



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 وتحتاج إدارة التغيير قيادة لها مسؤولية نشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة، والدفع بشكل مستمر ومتوافق 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 لِإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى إستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية، مما يتيح بجلاء أن للقيادة أيضا دوراً فعالاً وبارزاً في التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة، وإيجاد زخم للتغيير حتى وإن لم يتم تحديد الوضع المستقبلي للمؤسسة.

**ثالثاً: ماهية القيادة التحويلية:** أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساساً 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 مرؤوسيهم 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 المرؤوسيين، فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، وذئمت تلك القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الإفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

وتميز بين نوعين من القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية، فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المذاق بين الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء 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 أيضاً 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 لتفعيل القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة.

ويمكن تقديم استبانة متعددة العناصر بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد هي :

- **الجاذبية (التأثير المثالي) :** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقدم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
- **الحفز الإنهامي :** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدى، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- **الاستشارة 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، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطاء.

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 الحرجية، الاستجابة للازمات، دور المثال الذي يقتدي به، رواية القصص والغرافات والأساطير، وكذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واحتياج وتسريح الموظفين، وكذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والإجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المراافق، ومن ثم فإن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة، وبالتالي فإن بقاء أي منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدها 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



ومسأله رسالتهم وتحفظ الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية، وتعود تلك كل هذه الصفات لقيادة التحويلية. ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية لقيادة التحويلية، ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير التنظيمي الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغييرات.

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 التغييرات التنظيمية واعتبرها أن التغييرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي.

وهناك من اتخذ موقفاً متوازناً في نظريته لقيادة التحويلية والتي ربطها بغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين، وتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية.

١. **الكفاءات الأساسية لقيادة الفعالة:** ويمكن تحديد مجموعة من هذه الكفاءات الأساسية لقيادة 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 بنى على أساس تفهم عميق لاحتياجات المؤسسة ودعم بمجموعة من الأدوات والعمليات.
- مشاركة وإدماج العاملين: جميع العاملين في المؤسسة لبناء الالتزام بعملية التغيير، التنفيذ والمحافظة 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.

٢. **صياغة الرؤية:** تتطلب القيادة رؤية إستراتيجية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية لعمل 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 لفهم الحاجة لهذا النوع من التغيير.



وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير التنظيمي، فان على القائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعده 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 إيجابياتها 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، فإذا كان 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 ناجحا، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية للمؤسسة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

• العقلانية: لوصف ماذا تحتاج للرؤية، أو لماذا تحتاج 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، خصوصا الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.



٤. الاتصال؛ يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية 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 المهام الأساسية للقيادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المؤسسة للمستقبل الأمثل، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لنصرفات من قبل جميع الأفراد في المؤسسة، حيث لا بد للقائد أن يبئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله، وإن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية، ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لختلف المستويات الإدارية، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس تقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الاتصال الفعال المستمر 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؛ ولكن يكون الاتصال فعولاً 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 المصداقية.
- التغذية العكسية.

٥. 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 الإمكانيات 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 للتغيير للتكيف مع بيئته



وظروف عدم التأكيد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكيد أن التغيير يسير حسب الخطة، فقد أكدت بعض الدراسات أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير التنظيمي يرجع لمقاومة التغيير، لهذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

6. التحفيز والإلهام: يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام 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 القيادة و الفتية وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أقناع ايجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير.

ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت القيادة و الفتية الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً وأحد مظاهر القيادة التحويلية تمثل في القدرة على تحفيز والهام 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 الصنوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتبين أن فكرة التمكين تتطلب التخلص من 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 والرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتقويض، أما بالنسبة لدور الرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويبين دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث تميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات الرؤوسين على التفكير بمفردتهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

فالقائد المبدع يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها، حيث أن القيادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية المستقبل بدلاً من الاعتماد على أساليب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تبدع مناخ المشاركة وتهيئة الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.

وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تميز بقدرتها على توفير السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية



الذاتية للقادة و الشباب للوصول إلى الهدف، و تميز القيادات التي لديها توقعات وظموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للقادة و الشباب و تحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

#### الخاتمة :

من خلال ما تم تقديمها 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 و نماذج 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 لجمعيته**

(2) : مخطط تنظيم الجلسة التدريبية

م	عناصر الموضوع	الوقت بالدقيقة
1	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	15
2	مثلاً التخطيط الاستراتيجي	15
3	أساليب اعداد خطة استراتيجية	10
4	- أسلوب تحليل الأسئلة العرجة	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	أسلوب التخطيط للطوارئ أو التخطيط الموقفي S.E.M	10
9	أسلوب التخطيط المقاس بالأداء	10
10	أسلوب فايفر للتخطيط P FIEFFER	10
11	شرح تفصيلي لأسلوب SWOT	30
12	مثال تطبيقي	40
	الإجمالي =	180



## اساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تهدف إلى الاستعداد لاتخاذ القرارات المستقبلية الصحيحة لوصول لهدف وغاية ورؤية محددة والتخطيط الاستراتيجي هام جداً للأفراد والمؤسسات خاصة والدول بشكل عام ويكون من ثلاثة نقاط هامة جداً.

دراسة وتحليل الواقع (أين أنا الأن ؟)

تخيل وصياغة الرؤية المستقبلية (أين أريد أن أذهب ؟)

رسم خريطة لوصول 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 العرجة**

**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 )**

**أسلوب التخطيط للطوارئ أو التخطيط الموقفي S.E.M**

**أسلوب التخطيط المقاس بالأداء**

**أسلوب فايفر للتخطيط P FIEFFER**



## مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي مفهوم ي العمل على وضع رؤية معينة للمستقبل البعيد وليكن 20 عام من الآن ثم تحويل هذه الروية إلى أهداف واضحة محددة طويلة المدى وتجزئه هذه الأهداف إلى أهداف تفصيلية وتجزئه 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 وبنفيذها 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 و نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمنظمة التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة لتصميم المستقبل والسعى لجعل هذا التصميم واقعي

**لماذا التخطيط الاستراتيجي هام جداً للمؤسسة (الكشفية)**

- بناء رؤية واضحة للمنظمة (الكشفية) تجعلها تسير في طريق مستقيم تجاه تحقيقها
- معرفة الموارد التي تستخدمنها المؤسسة (الكشفية) واستغلال هذه الموارد الاستغلال الأمثل
- التكامل بين أفراد العمل فلكل فرد مهمة يعمل عليها لتنفيذ جزء من صورة كلية للمؤسسة (الكشفية)
- التنظيم والتوجيه والرقابة بين الإدارة (مجلس الأداة) والعاملين (الفنيين وغير الفنيين) في المنظمة (الكشفية)
- معرفة الأولويات بناء على الاحتياجات الضرورية التي تم معرفتها بالدراسة والتحليل
- تقليل المخاطر المتوقعة وزيادة القدرة الاستعدادية للفرض لانتهازها
- التوازن بين التفكير والتخطيط والتنفيذ ومعرفة المتطلبات لعمليات التنفيذية مما يقلل مشاكل التنفيذ و يجعل 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 الموجة:

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 (الكسفية) على الوصول إليها وتحقيقها؟

ما هو واقع المؤسسة الان - الموقف الحالي للمؤسسة (الكسفية) مقارنة بالمهمة والأهداف العامة؟

ما نوعية البيانات التي تعامل معها المؤسسة (الكسفية) - ونوعية الشرائح (المراحل العمرية) التي تغاطبها و تستهدفها؟

نوعية البيانات (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 ( SWOT نقاط قوة - ضعف - تهديدات - فرص )

يعتمد هذا الأسلوب بشكل مباشر على الدراسة والتحليل للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة (الكسفية) وتحديد النقاط الظاهرة في كل جانب من جوانب المؤسسة (الكسفية) في الجهات الأربع 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 باستراتيجيات مختلفة وسيتم شرح نموذج سوات للتخطيط بشكل أكثر تفصيلاً لاحقاً.

### بناء الخطة باستخدام النموذج الرباعي سوات SWOT

كيفية تحويل تحليل سوات إلى خطة إستراتيجية متكاملة؟

### 2. أسلوب تحليل مجالات العمل S.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 المجال 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 (الكسفية) في المجالات والميادين المختلفة . ووضع خطة لحفظ على مجال معين والتخصص فيها وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة (الكسفية) في هذا المجال والحصول على حصة سوقية أكبر ودراسة الميادين الأخرى التي من الممكن أن تنتقل إليها مستقبلاً .



### 3. أسلوب استخدام السيناريوهات (الخطيط بالسيناريو S.U.M)

الخطيط 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 الخطيط بالسيناريو على محاولة توقع سيناريوهات مختلفة ممكناً أن تحدث مستقبلاً بناء على مقدمات ومعلومات موجودة حالياً فكل فعل ردة فعل وكل خطوة نتيجة وبعدها يتم وضع خطة لكل السيناريوهات حتى يكون بديلاً إذا حدث أي خلل في الخطة الرئيسية تكون البديل جاهزة للتنفيذ ويتم وضع هذه السيناريوهات بناء على التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة وفهم القوى المؤثرة في السوق (الشرائح العمرية المستهدفة) من القوى السياسية والأقتصادية والبيئية (الهيئات الشبابية الأخرى) ولكن ما يجعل الخطيط بالسيناريو أمراً صعب هو كثرة الاحتمالات وخاصة إن كل احتمال مبني على توقعات ليست وقائمة وكل احتمال خطة خاصة به فكلما زاد عدد الاحتمالات فهو أمر جيد وسيء في نفس الوقت. جيد في تكثير البديل والخيارات المتاحة ل المنظمة مستقبلاً وإن المنظمة جاهزة مسبقاً بالمحاكاة للسيناريو المتوقع مستقبلاً. سيء 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 الواقعية والدراسة لقوى السوق والمنافسين والشريحة المستهدفة والقوى المؤثرة على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة (الكشفية) ولكي يحقق الخطيط بالسيناريو الهدف المرجو منه يجب وضع في الاعتبار الخطيط للطوارئ.

### 4. أسلوب الخطيط للطوارئ أو الخطيط الموقفي : S.E.M

ويعتمد هذا النوع من الخطيط على الوقت التنفيذي للخطة ستظهر مجموعة من العقبات والمشاكل التي لم تكن ظاهرة أثناء التنفيذ فالخطيط للطوارئ يضع بدائل لهذه العقبات حتى لا تؤثر على مسار المؤسسة تجاه تحقيق الغاية المرجوة ويعتبر جزء من الخطيط بالسيناريو التخطيط للمخاطر والاستعداد لها ووضع خطة للطوارئ في حالة حدوث خطأ غير متوقع.

### 5. أسلوب الخطيط 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 الخطيط بأنه يتم قياس أداء المؤسسة اعتماداً على الأداء الكلي للسوق فيكون الهدف مثال:

أفضل من الأداء السوقى بنسبة 10% (نمو العضوية بالكشفية بنسبة 10٪ أعلى من الهيئات الشبابية الأخرى)



## 6. اسلوب فايفر للتخطيط : P FIEFFER

اسلوب فايفر هو نموذج شامل بعض الأساليب التي تم تحديدها مسبقا ويقسم التخطيط إلى مراحل منها مرحلة الإعداد ل الخطة : التخطيط للتخطيط يتم تجهيز بعض البيانات المهمة للبدء في عملية التخطيط مثل فريق التخطيط - مدة الخطة و مدة كتابة الخطة - وتكلفة كتابة الخطة - ونموذج التخطيط الأفضل ل العمل عليه مرحلة القيام باستعراض القيم و تحديد الرؤية والرسالة . مرحلة تحديد مجالات العمل للمنظمة و الوحدات التي من الممكن أن تستقل مستقبلا . مرحلة دراسة الواقع وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة و تحديد الموارد . مرحلة تحليـل الفجـوات بـين الواقع وـالرؤـية المستـقبلـية . مرحلة التنفيـذ وـبدء كـتابـة الخـطـط التـشـفـيـلـية قـصـيرـة المـدى الـتـي تـكـون مـن ( أـهدـافـ - وـسـائـلـ - سـيـاسـاتـ - اـجـراءـاتـ ) مرحلة وضع مؤشرات الأداء والقياس ل الخطة كل 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: ( SWOT )



اختلاف الباحثين فيمن هو أول من استخدم تحليل سوات فقال البعض في عام 1960 قام البرت هموري ( رجل اعمال واستشاري معروف في عالم الادارة ) 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 تطويريه فيما بعد في بريطانيا لتصل إلى الصورة الخاصة بهااليوم وقال البعض الآخر:



إن تحليل سوات قبل هذا الوقت بكثير وإنه يرجع إلى ما قبل الميلاد وأول من تكلم عنه الإمبراطور الصيني سون تزو صاحب كتاب فن الحرب وكانت تسمى بالتحليل الرباعي  
ما هو تحليل سوات ؟ !

سوات ( SWOT ) تحليل سوات يتكون من أربعة أحرف اختصار لأربعة كلمات وهي :

Strengths	( نقاط القوة )
Weaknesses	( نقاط الضعف )
Opportunities	( الفرص والمحاولات )
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 إلى شكل رباعي الأجزاء ويكون من أربعة عناصر رئيسية وهذه العناصر منها ما هو :

**عوامل داخلية :** اي تستطيع المؤسسة التحكم بها وهي ( نقاط القوة - نقاط الضعف ).

**عوامل خارجية :** لا تستطيع المؤسسة التحكم بها وهي ( الفرص - المخاطر ).

و سنشرح كل واحدة بالتفصيل وكيفية استخدامها

**أولاً العوامل الداخلية:**

**نقطة القوة:**

أو عناصر القوة وهي النقاط التي تمتلكها المؤسسة (الكشفية) والتي تميز هذه المؤسسة عن المؤسسات الأخرى.

وتنقسم نقاط القوة إلى (نقطة قوة داخلية - نقطة قوة خارجية)

**نقطة قوة داخلية :** هي النقاط داخل المؤسسة نفسها مثل :

امتلاك مدیر ناجح (قيادة فعالة).

امتلاك موارد (بشرية و مادية ) ضخمة في المؤسسة (الكشفية).

**نقطة قوة خارجية :**

1- التعامل مع الجهات الحكومية (الجهات الإدارية المشرفة على الحركة الكشفية)



## 2- مكانة المؤسسة (الكسفية) في السوق (العمل مع الفتية والشباب)

نقاط الضعف :

وهي النقاط التي لابد 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 (الكسفية) (برامج متعددة ومبتكرة جاذبة للشباب).
- 2 - عند توافر قسم خاص بالتسويق (لجان تنمية العضوية والاعلام بالفروع والمركبات).

نقاط ضعف خارجية:

- 1 - عدم وجود اسم تسويقي للشركة (الكسفية)
- 2 - عدو توافر وكلاء للمؤسسة (الكسفية) 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 الأن 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 (الكسفية) فرصة مستقبلية في الشراكة معها.

أما عن الفرص الموجودة حاليا سيتم ادارتها تحت عناصر نقاط القوة في المؤسسة (الكسفية)  
التهديدات :

هي المخاطر الخارجية التي ممكن ان تهدد المؤسسة (الكسفية) 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 إلى 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

وتقام عن طريق عمل اجتماع خاص للعاملين في المؤسسة (الكشفية) وشرح لهم استراتيجية تحليل سوات SWOT (T)

ومما تتكون . وبعد معرفة النموذج يتم عمل جلسة عصف ذهني للعاملين وفي نقط سريعة يتم عملية العصف أولاً بتوجيه السؤال الصحيح المباشر أو غير مباشر مثل في الجانب الخاص

نقاط القوة

1- ما هي الأشياء التي نمتلكها ولا يمتلكها أحداً من المنافسين ؟

2- ما هي الميزات التي تؤدي إلى 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 أن 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 مستقبلياً؟

2- ما الوسائل التي من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الربح والمبيعات (العضوية) مستقبلياً؟

3- ما الأماكن التي يمكن إنشاؤها فيها فروع للمؤسسة (مفوضيات وفروع كشفية) مستقبلياً؟

في الجانب الخاص بالتهديدات

1- ما المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى تأخر الشركة مستقبلياً؟

2- من المنافسين الذين يشكلون خطراً مستقبلياً على المؤسسة؟



٣- كيف ممكن أن تؤثر حالة الاقتصاد على الشركة مستقبلياً؟

هذه بعض الأمثلة للأسئلة التي من الممكن أن يتم سؤالها خلال عملية العصف الذهني والآن يأتي دور الإجابات ويجب على مدير المجتمع أن لا يقلل من إجابة شخص حتى لو كانت الإجابة الأولى ضعيفة فالتحفظ والصبر وعدم تشتيت المعلومات سيأتي بما لن تتوقع. ودائماً تبعد في الأنوار ما لا تجده في البحر والحيطان . ومن الضروري جداً اثناء عملية العصف الذهني أن لا يسمح المسؤول عن الجلسة بالخروج من عملية العصف بأي موضوع جانبي . وبعد توجيهه الأسئلة الصحيحة بناء على الإجابات الخاصة بها يتم تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص داخل المؤسسة . بعد عملية العصف سيظهر عدد كبير جداً من الإجابات في كل جانب من جوانب تحليل سمات من الممكن ان تصل هذه الإجابات إلى العشرات فهل يتم كتابتها كلها؟!

يتم تنقية هذه الإجابات ويمكن استخدام التصويت او المناقشة و اختيار في كل جانب من ثلاث اجابات كحد ادنى الى عشرة إجابات بناء على الأولويات وعلى الأكثر تواجداً على ارض الواقع .

فماذا بعد تحديد العناصر الخاصة بكل جانب من الجوانب الأربع؟

هنا يأتي وقت كتابة الخطة الإستراتيجية فكل ما سبق هو عملية التجهيز لخطة الإستراتيجية بتحليل عناصر المؤسسة (الجمعية) للإجابة على سؤال أين نحن الآن؟

وتبدأ كتابة الخطة بتحويل تلك العناصر التي تم كتابتها إلى أهداف للمؤسسة ورؤية عامة مستقبلية للمؤسسة كيف كيف هذا؟

يتم هذا عن طريق اربع قواعد سريعة

- ١- العناصر الخاصة بجانب نقاط القوة يتم تحويله إلى هدف الحفاظ عليها وتطويرها.
- ٢- العناصر الخاصة بنقاط الضعف يكون الهدف الخاص بها هو معالجتها وتحويلها لنقاط قوة.
- ٣- العناصر الخاصة بالفرص يكون الهدف الخاص بها كيفية الاستعداد واستغلال هذه الفرص.
- ٤- العناصر الخاصة بالتهديدات يكون الهدف الخاص بها كيفية وضع برنامج وقائي لحماية من هذه المخاطر.

مثال للتوضيح:

اكتشفت المؤسسة (الجمعية) (أ) إن لديها في نقاط القوة ثلاثة عناصر وهي:

- ١- مدير ناجح وكفاء للمؤسسة (الجمعية).
- ٢- مكان مميز من جهة الشكل ويسهل الوصول إليه.



3- رقم واحد في السوق (العمل الشبابي) في المنتج الخاص بها.

فيكون الهدف هو الحفاظ على هذه العناصر وتطويرها وهذا عن طريق تحويل تلك النقاط إلى ثلاثة أهداف وهي :

1- الحفاظ على المدير الناجح والكافء (القائد) ووضع خطة خاصة لجعله أكثر قوة وكفاءة.

2- الحفاظ على الشكل الخاص بالمكان وتطويره دائمًا وتيسير الوصول إليه.

3- وضع خطة خاصة للحفاظ على المكانة الأولى في السوق والحفاظ على الريادة (جذب الفتية والشباب).

هذا بالنسبة إلى العناصر الخاصة بـ نقاط القوة

نقاط الضعف يكون الهدف الخاص بها هو علاج تلك النقاط وتحويلها لنقط قوة ترتكز عليها المؤسسة فيما بعد فإن كانت من نقاط الضعف على سبيل المثال :

- ضعف الموارد المالية

يتم تحويل تلك النقطة إلى هدف وهو :

- الحصول على ممولين أو شركاء للمؤسسة (الكشفية) أو وضع خطة خاصة للحصول على موارد أعلى

الفرص : يكون الإستعداد للفرصة والحصول عليها هدف

فلو كانت أحد العناصر في جانب الفرص هي

- التعاقد مع مؤسسة كبيرة (شراكات)

فيتم تحويل تلك الفرصة إلى هدف بالإجابة على سؤال

- ما الإمكانيات التي تحتاجها للتعاقد مع هذا المؤسسة وماذا نمتلك منها الآن ؟

ويتم وضع خطة للحصول على هذه الإمكانيات للإستعداد الدائم لهذا الفرصة.

التهديدات : 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 والشباب) الفترة القادمة

يكون الهدف

- كيفية الحصول على مميزات لا يمتلكها هذا المنافس ولا يستطيع أن يقوم بالمنافسة معنا فيها



وبهذه المرحلة نكون قد حددنا الأهداف الخاصة بالمؤسسة (الجمعية) للعمل عليها مستقبلاً و يأتي السؤال الأخير في كتابة الخطة كيف سنصل إلى هذه الأهداف ؟

ويتم تحديد لكل هدف خطة خاصة به وللوسائل التي سيتم استخدامها للوصول إلى هذا الهدف وتحويل تلك الخطة إلى

مهامات قصيرة المدى وتوزيع هذه المهامات على العاملين في المؤسسة كلاً حسب الدور الخاص به . وبهذا أصبح لدينا رؤية كاملة عن وضع المؤسسة (الجمعية) حالياً ورؤية كاملة للوضع التي نريد أن تكون عليه المؤسسة (الجمعية) مستقبلياً وكيفية الوصول وتحقيق تلك الرؤية . وبهذا ستكون نكون قد أجبنا على الأسئلة الأربع التي تم سردهم في أول الموضوع

-أين نحن الآن ؟

-أين نريد أن تكون مؤسستنا (جمعيتنا) غداً ؟

-كيفية الوصول وتنفيذ هذا ؟

-معرفة الفجوات التي بين الوضع الحالي والرؤية المستقبلية.

ونختتم بتوضيح بعض النقاط الهامة في تحليل سوات ( SWOT )

من يفيد تحليل سوات :

تحليل سوات يفيد بشكل أكبر في التخطيط التشغيلي (الخطط أقل من سنة) لأنه يتم بالتفاصيل جداً وبالواقع الحالي

ويسهل توقع مخاطر وفرص المستقبل القريب . ولكنه في التخطيط الإستراتيجي (الخطط أكثر من ثلاث سنوات) تكون نتيجته أضعف ولكن مازالت مؤسسات كبيرة تستخدمة وتعتمد عليه بشكل كلي لسهولة ومرنة النموذج وفي بقية النماذج الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي يتم استخدامه لتحليل وضع المؤسسة حالياً وهذا فهو لا غنى عنه .

- تحليل سوات يمكن أن يتم الاستفادة منه على مستوى الأفراد والمؤسسات الصغيرة والكبيرة فتحليل سوات يتمتع بمرنة عالية تمكنه من التعامل مع الخطط الشخصية للأفراد وخطط البيزنس للمؤسسات والشركات .

ونؤكد أخيراً إن تحليل سوات من أهم الأدوات في العملية التخطيطية التي يجب أن يستخدم سواء كنت تعمل علي استراتيجية سوات أو استخدمت أحد الإستراتيجيات الأخرى . ويتميز بسهولة الاستخدام ومرنة تغيير التفاصيل ويكون ممتاز جداً في الخطط الشخصية والخطط قصيرة المدى الخطط التشغيلية للمؤسسات .



## مهارات حل المشكلات وتخاذل القرار





## مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

رقم الجلسة التدريبية (14)

الزمن المخصص للجلسة (بالدقيقة) : 120 دقيقة

هدف الجلسة العام

- يتعرف المتدرب على مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار .

في نهاية الجلسة يتوقع من كل متدرب أن :

يشرح مفهوم حل المشكلات ومفهوم عملية اتخاذ القرار.

يعدد مراحل عملية اتخاذ القرار وأهميتها .

يعرف تطوير مهارة اتخاذ القرار

يعدد خطوات حل المشكلات بطرق إبداعية

يشرح استراتيجية قبعات التفكير الاست

(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 الاست	15
	= الإجمالي	120



## مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

### تعريف حل المشكلات واتخاذ القرارات

تعتبر حل المشكلات من المهارات الأساسية، التي تعنى 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 البديل الأخرى، والتتبؤ بنتائجها وما لا تتنفيذه، 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 المعينين بحلها وحدهما، 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، وال فترة الزمنية المطلوبة للتطبيق، وما هي النتائج المتوقعة، ومن المسؤول عن متابعتها . بعد البدء بالتنفيذ تتطلب الخطة عملية مراقبة وتتابع لخط سير العمل، لتقادي أي خلل، وبعدها يتم التأكد من نجاح تنفيذ الحل وواقعية النتائج نظرياً وعملياً . أما آلية اتخاذ القرارات، فهي تتخصص بتحديد المشكلة أو التحدي في الموقف الحاصل، وال مباشرة 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 تطلب الأمر.

أهمية اكتساب مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات تكمن أهمية هذه المهارات بدوام الحاجة لها، في عمليات مستمرة، ولا بد أنها تنمو معها عدداً من المهارات الأخرى، كمهارة النقد البناء، التي تسهم في البحث بتفاصيل المشكلة وأبعادها المختلفة، وكذلك اتخاذ القرارات، فهي مهارة مثيرة في النتائج المستقبلية والقرارات المتخذة الآن، وتساهم حتماً في تحقيق النجاح أو الفشل في المستقبل، كما يرتكز 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 يومياً، على مستوى الفرد والأسرة وبيئة العمل والمجتمع.



## مفهوم عملية اتخاذ القرار

تُصنف عملية اتخاذ القرار ضمن استراتيجيات التفكير، إلى جانب مهارة حل المشكلات التي تعبر بصورة عامة عن آلية اتخاذ القرار واستراتيجياته، وتحتطلب عملية اتخاذ القرار بصورة عامة استخدام مهارات التفكير العليا مثل التحليل، والاستقراء، والتقويم، والاستباط، وتصنف مهارة اتخاذ القرار كأحدى 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 تعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي يجب على الفرد توخي الدقة والإتقان في أدائها، فتحديد المشكلة وتشخيصها مرحلة حساسة تترتب عليها حياثيات 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، وتخلف المشكلات باختلاف طبيعتها فقد تكون مشاكل ظرئة، أو مشاكل روتينية.

## جمع البيانات والمعلومات والبدائل

يعتمد القرار الصائب على الحصول على أكبر كم ممكن من المعلومات والبيانات تجاه الحل المقترن، وبعد التأكد من وجود المشكلة وتحديدها بدقة تبدأ عملية اختيار البدائل، وجمع المعلومات الالازمة والمتوفرة عن معظم الخيارات والحلول المقترنة، ودراسة مزاياها وعيوبها والنتائج المرتبة عند اختيار أحدها، وتخالف طبيعة الحلول والبدائل تبعاً لاختلاف المشكلة أو الزمن التي ظهرت فيه، وقد تكون المعلومات أولية تجمع 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 و اختيار أفضلها

عند جمع المعلومات عن الحلول المناسبة وطرح الأفكار والخبرات السابقة عنها، واستشارة أهل الخبرة في المجال الخاص بها يصبح الفرد ملماً بجميع السلبيات والإيجابيات و نقاط القوة و نقاط الضعف المتعلقة بكل بديل، ويجب أن يستقر الاختيار بين بديلين على الأقل، ويتم تفضيل أحدهما عن الآخر تبعاً لمقابلة يجري من خلالها تقييم مميزات وإضافات كل بديل، ولا ثهمَل في هذه الحالة مقارنة العيوب، الأمر الذي سينتج عنه قرار منطقي بمزايا أكثر وعيوب أقل، بناءً على القياس والتنبؤ لأثار كل بديل.

### اختيار البديل المناسب



بعد عملية جمع المعلومات وتحديد الحلول وطرح الخيارات ودراسة النتائج الإيجابية والسلبية التي ستترتب عليها، بالإضافة إلى التأكيد من أن البديل المتاح يلبي كافة متطلبات حل المشكلة بفائدة أكبر وضرر أقل، يصبح الاختيار النهائي والسليم لواحد من البدائل المناسبة مطلباً مهماً في عملية اتخاذ القرار، وبعد 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 وضع لها، 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

تكمِن 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، وتم بالاختيار السليم باستخدام التفكير المنطقي، ودراسة كافة المتغيرات المتاحة والنتائج المترتبة على هذا القرار.



## تطوير مهارة اتخاذ القرار

تطور مهارة اتخاذ القرار بالتدريب المستمر والدراسة والتجربة واكتساب الخبرة من التجارب السابقة، وللأتى إرشادات قد تحسّن من قدرة الفرد في عملية اتخاذ القرار:

مراجعة وتحديد المشكلة بدقة وحذر قبل طرح البدائل.

مراجعة الحقائق العلمية والابتعاد عن التشبت برأي معين والتحيز له، والتحلي بالمرؤنة والسلامة. أن تكون عملية طرح البدائل وعرضها بطريقة موضوعية وحيادية، هدفها حل المشكلة الحاصلة. مراعاة الراحة البدنية والجسدية والنفسية، فلا يجوز أن يتخد 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 ابداعية

### تعريف مهارة حل المشكلات

تواجه الفرد عدّة مشكلات في مختلف مراحل الحياة، وهي تتفاوت في حجمها، وأهميتها، وأولويتها، بالإضافة إلى طرق إدراكتها، وأساليب السعي إلى حلّها، ففي الوقت الذي تتكرّر فيه المشكلة ذاتها، فإنه قد يتوجّب حلّها بطرق مختلفة، تبعاً للسياق، وفي كثير من الأحيان يقع الإنسان تحت ضغط العجلة لحلّ مشكلة ما، مما قد يُفقده فرصة فهم تفاصيل المشكلة، وتتأمّل 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 أمرٌ 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



عنّ يُعبر عن مهاراته، و نقاط قوته، ويثبت قدراته، وجاهزيته، لتقديم الحلول، والمبادرة، والتعاون أكثر ممّن يبتكر المشكلات، ويبني العوائق، ويراكِم الصعوبات أمام سير العمل، والإنجاز.



## خطوات حل المشكلات بطرق إبداعية

تتغير وجهة النظر نحو المشاكل التي تعترض طريق الفرد على المستوى الشخصي، وعلى مستويات الدراسة، والعمل، والأسرة، عندما يتم الاعتقاد بأن هناك فرصة تكمن في داخل كل مشكلة، حيث إن المشكلة لم تكن إلا لثقل، علماً بأن من الخطوات التي تساعده على حل المشكلة، خاصة في مجال العمل، ما يلي:

تحديد المشكلة وتحليلها أشار أحد المستشارين في مجال حلول المشكلات بالطرق الإبداعية، وهو توماس ويديل، إلى أن الخطوة الأولى في حل أيّة مشكلة هي محاولة تحديدها، وإعادة النظر فيها، وقد تعتبر هذه الخطوة من أكثر الخطوات التي يهمها الناس عند مواجهة مشكلاتهم، كما يتبع المستشار توماس القول بأنّ معظم الناس يقفزون إلى البحث عن الحل دون التأمل للحظة في ماهية المشكلة، وسؤال أنفسهم (هل هذه هي المشكلة حقاً؟)، ولذلك فإنّ إهمال تحليل المشكلة، وفهم طبيعتها، وحجمها، ومدى تأثيرها، وعدد مرات تكرارها، قد يشتت الجهود عن مسارها، ويفتح المجال أمام ظهور مشاكل أخرى. البحث عن أسباب المشكلة إنّ التعرّف على أسباب المشكلة جزء لا يتجزأ من خطوات حلّها، فمعالجة الأسباب، وتحسينها، يُنبئ بضمان عدم تكرار المشكلة، ومن المهم في هذه الخطوة جمّع المعلومات، والأفكار، خصوصاً من الأشخاص الذين لم يقع عليهم التأثير البالغ جراء المشكلة، حيث قد يكون هذا الشخص صديقاً، أو زميلاً، أو مديرًا في العمل، فالبحث يشمل أكبر قدر ممكن، بالإضافة إلى الله لا غنى عن تدوين الإجابات، والنصائح الواردة من الأشخاص حول المشكلة، أما المشاكل العميقـة، فيجدر التشاور حولها، حتى يتم تمييز أولويتها، حتى وإن تعددت، إذ إن دور الفرد أثره البالغ في الفريق، ومن الأسئلة التي قد تساعده على فهم أسباب المشكلة:

ما هي مظاهر وجود المشكلة، وكيف تتم المشكلة؟

أين حدثت المشكلة، ومتى كان ذلك؟

مع من حدثت، أو تكررت المشكلة؟

لماذا تحدث المشكلة، وكيف يكون وصفها؟

## تحديد البدائل المتوفّرة لحل المشكلة

إنّ المضي قدماً، لإيجاد البدائل، وفهمها، يتطلّب ممارسة العصف الذهني في محاولة، لإيجاد أكبر قدر ممكّن من الأفكار، والاقتراحات، دون إهمال أيّة فكرة، أو انتقادها، وجمع الأفكار في العصف الذهني يتبعه تقييم إجمالي لها، واختيار الأكثر ملاءمة من بينها.



## وضع خطة لتطبيق أفضل البدائل

لدى مقارنة البدائل، والحلول المقترنة، يجب اعتماد المنهجية الأنسب، للبدء بخطوات تنفيذها، بحيث يتم اختيارها، لتنماشى على المدى الطويل، مما يؤدي إلى ضمان عدم تكرار المشكلة، مع التأكيد من واقعية حلّ المترقب، وتوفّر مواردّها، ومُتطلباتها، من وقت، وجهد، ومال، بالإضافة إلى دراسة حجم المخاطر المنوطة بتنفيذ منهجية الحلّ، والتفكير بما لها، أي كيف سيبدو العمل بعد الانتهاء من حلّ المشكلة؟، ولضمان نجاح تنفيذ الخطة، فإنه لا بدّ من توزيع المسؤوليات، وإحصاء الموارد، والوقت المطلوب، وجدولة المهام زمنياً، مع توضيح مؤشرات نجاح الخطة، وتفاصيلها.

## مراقبة تطبيق الخطة

تجري عملية المراقبة وفق مسارين رئيسين: 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 فاعلية ونجاح حلّ الخطة

يتم التحقق من نجاح حلّ الخطة بعد إتمام تنفيذها، بحيث يعود سير بقية العمليات، والأنشطة بأسلوب سلس، ويسير دون عوائق، أو عقبات، وهنا من الأفضل الاستفادة من تجربة الحلّ، واستثمارها، لضمان عدم تكرار مثل تلك المشاكل، واستخلاص الفوائد منها، وتلخيصها، وتدوينها، حتى تكون مرجعية مختصرة في حال تكرار المشكلة.

## الاستراتيجيات المتبعة في حلّ المشاكل

إن فهم الاستراتيجيات التي تؤسس عليها منهجية حلّ المشكلات من شأنه أن يساهم في تحقيق التوازن، والتعامل السليم في مواقف الضغوطات، وهو أمرٌ يزيد من فاعلية، وانسجام الأفراد المتخصصين في إعداد، وتنفيذ خطط الحلول، ومن أهمّ تلك الاستراتيجيات ما يلي:

- التفكير التباعدي (الإنجليزية Divergent Thinking):** تتطلب هذه الاستراتيجية مجموعة من المهارات، وهي مصممة، لتنمية القدرة على توليد، وابتكار الأفكار الجديدة، والمتعددة، حيث يُفضل استخدام العصف الذهني، لجمع أكبر عدد ممكّن من الأفكار المقترنة دون الحكم عليها، أو تقييمها، ويتم ذلك خلال فترة زمنية قصيرة، مع ضرورة تقبل الأفكار المطروحة كلّها، وتدوينها، لمناقشتها، وتصفيتها لاحقاً، وهذا بلا شك يتطلب قدراً من المرونة، والتفاعل الإيجابي، لقبول الأفكار، فمحاولة ابتكار حلول إبداعية تستدعي تنوع الخيارات، وضمان اختيار أفضلها، أو دمجها، لتكوين منظومة حلول متكاملة دون الخروج عن محور فكرة البحث.



• التفكير التقاري (بالإنجليزية Convergent Thinking): يرتكز نجاح هذه الاستراتيجية على آلية جمع البيانات، وشكل تدوينها خطوة أولى، لأنّها ستشتخدم كحجر أساس لبناء هذه الاستراتيجية، إذ تهدف إلى تلخيص المقترنات، و اختيار المقترن الأفضل، أو دمج أكثر من خيار، وتوزيعها بناء على خطة مرحلية منظمة، حيث يمكن قياس مدى المقدرة على تنفيذ التفكير التقاري من خلال مدى دقة المعايير، والأهداف التي يتم انتقاء أفضل المقترنات التي تتعلق بها، علما بأنّ هذه الاستراتيجية تتطلب أيضا التحلي بالموضوعية، والصبر، والإيجابية، والمثابرة، والوضوح، فليست الأفكار كلها قابلة للتطبيق الفوري، ولا الأفكار المقترنة تكون كلها مرفوقة. أساليب تقوية مهارة حل المشكلات بطرق إبداعية يعتمد الإنسان على مهاراته في تنمية إنجازه، وفاعليته في الأسرة، والعمل، والمجتمع، وعلى المستوى الشخصي، حيث تحتاج المهارات دوما إلى ما يقويها، ويصلق تفاصيلها، حتى يصل صاحبها إلى احترافها، وإتقان تطبيقها، ومن الأساليب المتبعة، لتنمية مهارة حل المشكلات ما يلي:

- التدرب على ممارسة العصف الذهني، وبناء الخرائط الذهنية.
- اتباع نهج التساؤل (ماذا لو) في محاولة لاختبار فعالية الحلول المقترنة ضمن الأطروحات المتعددة.
- الاحتفاظ بمدونة، لتسجيل الأفكار الإبداعية ، إذ إن الاحتفاظ بها يمكن الفرد من الرجوع إليها . مساندة الألغاز المنطقية، وممارسة بعض الألعاب التي تبني التفكير المنطقي، وتحفز النشاط الذهني.

## استراتيجية قبعات التفكير الست

القبعات الست للتفكير six thinking hats ، هي طريقة حديثة مبتكرة للتفكير ، تجعلنا نفكر بشكل افضل ونكتسب ادوات التفكير الصحيح.

أوجد هذه الطريقة في التفكير الطيب البريطاني ادوارد دي بونو عام 1992 والذى يعتبر رائد التفكير الابداعي 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 وليس حقيقة تمثل كل قبعة نوع من انواع التفكير وتأخذ لون يميزها ”القبعة البيضاء، الحمراء، السوداء، الصفراء، الخضراء، الزرقاء“

الهدف من هذه القبعات الافتراضية : التعود على ممارسة التفكير سداسي الأبعاد.

بماذا استفيد من هذه القبعات الافتراضية

• استخدام القبعات في حل المشكلات واتخاذ القرارات الحكيمه.

• استخدام القبعات في تطوير وتنمية مهارات التفكير لي ولآخرين

• اداة تفكير فعالة تشجع التفكير المتوازي ”اي الاعتراف بوجهات النظر الأخرى“

### لمن هذه القبعات:

كل من يبحث عن تنظيم التفكير وبناء وإدارة فرق العمل وجميع الباحثين والمعلمين والمربين والموظفين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام من ذوي المسؤوليات الإدارية والإشرافية والتنفيذية، وكل من يريد تعلم أساليب التفكير القوي

## من اين جاءت فكرة القبعات الست؟

تقوم الفكرة ياختصار على ان التفكير التقليدي للبشر لا يكون فعال في الغالب وان التفكير عندهم مقسم الى ستة افراط 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 وحادي الجانب يفتقد للابداع والمرنة كما يتشتت معظم الناس بفكرة واحدة او يتخيرون لافكارهم مما ينتج عن ذلك سوء الاتصال مع الآخرين واصدار الاحكام الخاطئة والتهور، كما انه لا يوصل الى الحلول بطريقة مرنة وسهلة وابداعية ومن هنا جاءت الحاجة الى ايجاد طريقة التفكير بالطبعات الست.

## لماذا القبعات الست؟

-ارتباط القبعات بالرأس منطقة العقل والتفكير.

-سهولة ارتداء وخلع القبعة ( تبديل القبعة= تبديل التفكير).

-المرنة وامكانية تبديل القبعات.

-ربط التفكير بلون ورمز.



### القبعة البيضاء

تستخدم عند وجود موضوع جديد او عند دراسة موقف ما وجمع المعلومات حوله ، اي انها تختص بالبيانات والمعلومات والحقائق التي تحتاجها لفكرة او موقف معين.

### القبعة السوداء

تستخدم عند دراسة موضوع ما ومعرفة ابعاده السلبية المحتملة ، اي انها ترتبط بالتحذيرات والمخاطر والتدقيق في العاقيل والعقبات والمشاكل والاخطاء ولا تعطي حلول ومقررات.

### 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 مقررات في موضوع ما او عند البحث عن حلول وبدائل لمشاكل ظهرت في القبعة السوداء ، كما انها تحت على العصف الذهني والتفكير خارج الصندوق .

### القبعة الصفراء

تستخدم عند النظر الى الجانب الايجابي والشرق لموضوع ما وتركز على المزايا والفوائد المتحققـة 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 المؤسساتي والمكتبي او فيما يتعلق بالمجتمعات وكتابة التقارير ، وانما يكون فعالا ايضا باستخدامة في كل النشاطات اليومية كالتواصل والتحدث مع الاخرين 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 ، فيها حبذا لو نحن نحذو حذوهم في هذا المجال التنموي.



## روعه التفكير بالقبعات الست

"إن الأسلوب الذي نفكر به يحدد مسارنا في المستقبل"

عبارة قالها ادوارد دي بونو بعد دراسة للتفكير وانماطه المختلفة ليخرج لنا بعد ذلك بمجموعة من انماط التفكير تساعده على الوصول الى نتائج ناجحة ياذن الله في مختلف مجالات الحياة وهذه الجملة تبين لنا اهمية 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 - الموضعي أي المبني على المعلومات والحقائق والأرقام والإحصاء والتساؤلات والمعطيات . اي انها لا تعتمد ولا تبني على اي رأي لأنها حيادية تحدد احتياجاتنا من المعلومات اي المواد الخام التي سوف نبني عليها قرارانا

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 والتخيين ، أي لا حاجة الى تبرير الأفكار أو الاستدلال عليها أي أنها 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؟



### ثالثاً: القبعة السوداء "السلبية"

هي نوع من أنواع التفكير الناقد المنطقي تهتم بدراسة المخاطر والنقص والمشاكل المستقبلية وحلولها وهي مهمة جداً 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؟

### رابعاً: القبعة الصفراء "الإيجابية"

هي نوع من أنواع التفكير المنطقي تهتم بدراسة الفوائد (الم蕊ة والكاميرا) والأرباح المستقبلية ، تدفع إلى سرعة تطبيق القرارات .

القبعة الصفراء تكون تساؤلاتها كالتالي :

- 1- ما هي الفوائد؟
- 2- ما هي الإيجابيات؟
- 3- ما الذي سوف نجنيه؟

### خامساً: القبعة الخضراء "المبدعة"

أي التفكير الإبداعي أي النظر للأفكار والاحتمالات الجديدة وتعديل الأفكار والخطاء أي البحث عن زوايا جديدة لرؤية الموضوع بصورة جديدة وهو لون الأشجار والنبتة الجديدة كال فكرة الجديدة .

القبعة الخضراء تكون تساؤلاتها كالتالي :

- 1- ما هو الجديد بالفكرة؟
- 2- ماذا لو؟
- 3- كيف نصح الخطاء؟
- 4- كيف نجدد ونطور؟

حتى تكون مبدع يجب ان تخلص من :



حتى تكون مبدع يجب ان تتخلص من:

- 1- الإيجاءات السلبية: أنا ضعيف، الناس لا تثق بي، لا أحمل شهادة، ليس لي مكاني الابداع والتغيير، لا يمكن تغيير الواقع
- 2- معوقات الإبداع: الشعور بالنقص وعدم الثقة بالذات، الخوف من الاستهزاء والاحراج، انعدام نفسية التحدى أو المجازفة، الجمود أو الروتين القاتل، الرضى بالواقع والرکون اليه.
- 3- قاتلات الإبداع: جربنا هذه الفكرة من قبل، ستكلف هذه الفكرة مالا كثيرا، هذا مستحيل، لا تحتاج الى تغيير.

سادساً: القبعة الزرقاء "الشمولية"

وهي التفكير الشمولي - التفكير في التفكير - أعلى مراتب التفكير وهي تستخدم للتحكم في عمل وظائف القبعات الخمس الأخرى وترتيبها وزمتها - القائد - وهي تهتم بالخطوة التالية والشخص العام وأهم الاستنتاجات والقرارات أي تجسد دور المنسق العام او النظم او المدير.

القبعة الزرقاء تكون تساؤلاتها كالتالي:

- 1- أين نحن الآن؟ وما هي الخطوة القادمة؟
- 2- ماذا عن ترتيب استخدام القبعات؟
- 3- ماذا عن الوقت الشخص لكل قبعة؟
- 4- ماذا عن طريقة تفكيرنا؟ وهل نجرب تغيرها؟
- 5- ما هي المخرجات أو النتائج أو ما هو الوضع الراهن؟

أنواع تسلسل القبعات يكون على ثلاثة أنماط:

- 1- التسلسل الثابت: وهو نبدأ بالقبعة الخضراء ثم الحمراء ثم البيضاء.
- 2- التسلسل المرن: وهو نبدأ بالقبعة الحمراء ثم البيضاء أو السوداء.
- 3- التسلسل المتغير: وهو نبدأ بالقبعة الخضراء ثم الحمراء ثم أي قبعة تفضلونها ملاحظات في التطبيق

قد يستخدم الإنسان قبعة او اكثر في نفس الوقت

التفكير بالطبعات ليس مجرد التخلص من التفكير الموجود اصلا ولكن ترتيب أفكار الإنسان

تدريب عملي على استخدام القبعات ست:

استحضر مشكلة او موضوع مهم انت مقبل عليه

تخيل نفسك ترتدي القبعات واحدة تلوى الآخر وتفكر بها وكأنها شخصيتك الأصلية



مثال ان ترتدي ثم القبعة الخضراء للبحث عن الإبداعات والإبتكارات التي يمكن ان تكون في الموضوع ثم القبعة البيضاء وتجمع المعلومات الهامة والتي يحتاج اليه الموضوع ثم القبعة الحمراء وتفكر في مشاعرك تجاه هذا الموضوع "ما تحبه فيه وما لا تحبه - ما هو شيق وما هو ممل "... ثم القبعة الصفراء وتدرس احتمالات الفوز والنجاح والمكاسب التي يمكن تحقيقها من هذا الموضوع ثم القبعة السوداء حيث تستطيع بها ان تفك 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- القبعة البيضاء :

يقدم المدرب في بداية الجلسة :

• الحقائق الأساسية والأفكار الرئيسية .

• المعلومات والبيانات المتوفرة .

• 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 القبعة البيضاء تعريف المتدربين بالحقائق الأساسية. وبعد استكمال هذه الحقائق ينتقل المدرب إلى القبعة الحمراء، ويقول: ارتدوا الآن قبعتكم الحمراء .

#### 2- القبعة الحمراء :

يعطي المدرب الفرصة للمتدربين للتعبير عن مشاعرهم وأحساسهم نحو موضوعات التدريب، ويعبر المتدربين عن مشاعرهم ويتفهمون مشاعر شخصيات موضوع الجلسة إن وجدت .

ويُفي هذه المرحلة يسمح للمتدربين بفترة قصيرة حرّة يبدون فيها مشاعرهم مثل :

- أحب هذه الشخصية .
- أكره القرار الذي اتخذ بشأن..... الحمراء :

تعبر عن المشاعر

• أنا مندهش من هذا الموقف.

• أشعر بأن خطراً ما سوف يواجه.....

وبعد أن عبر المتدربون عن مشاعرهم لفترة قصيرة من 2-4 دقائق ينتقل المدرب إلى القبعة الثالثة ويقول: (اخلعوا القبعة الحمراء . لنلبس الآن القبعة 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 الموضوع .
- سلوك المرأة إيجابي جدا.
- هذه المعركة كانت ضرورية .
- تم اتخاذ القرار بالأغلبية .
- استمع للأب 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 المدربين وضع خطط للتنفيذ على ضوء ما تم في القبعات السابقة من معلومات ومشاعر وسلبيات وإيجابيات ومقترنات فيحددون خطوات التنفيذ مثل :

- تشكييل لجان للعمل .....
- الاتصال بمؤسسات أخرى .....
- جمع الأدوات وتجهيزها ... إلخ.

واليآن سنقدم نموذجا لنشاط تطبيقي باستخدام القبعات الست .

### نشاط تطبيقي في القبعات الست

المجال : تاريخ .

الموضوع : ميادين القتال مع الروم في بلاد الشام .

المرحلة الكشفية : الكشاف المتقدم

#### 1- القبعة البيضاء : المعلومات والحقائق

يعرض القائد معلومات وحقائق من الموضوع مثل :

- جهز أبو بكر رضي الله عنه أربعة جيوش لكل جيش قائد، ووجهه معينه .
- قرر تعين 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 لأن 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 أيضا

- لأن يقول الكشافون مثلًا :

- 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 عبيدة .

- 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 دمشق بالصلح .

- إرسال أبي عبيدة تقاريره إلى الخليفة عمر للسماح له بفتح جديد في الجزيرة .

### 5- القبعة الخضراء :

يمكن أن يثير القائد أسئلة إبداعية أو يطلب من الكشافين تقديم مقتراحات 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 ؟





## مقترنات من الكشافين :

- يمكن أن تتطور مشاركة المرأة في القتال مباشرة .
- اقترن لو أنذر المسلمين 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 للMuslimin التخطيط لمعركة ناجحة مع أعدائهم لو استخدمو مهارة خالد بن الوليد .

## 6- القبة الزرقاء :

يطلب القائد من الكشافين التفكير في إعداد خطط مثل :

- خطة لإدارة شؤون الفرقة استناداً إلى خطط خالد بن الوليد .

- مناقشة أصحاب مقترنات القبة 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 البلاقاء في الأردن، وانتصر على أهلها .

3- تقسيم الجيش إلى أربعة جيوش شت وحدة الجيش .

4- شعرت بالفخر وأنا أتابع حركة الجيوش .

5- لدى إحساس عظيم بقوة المسلمين إذا اتحدوا .

6- كانت معارك المسلمين حاسمة في نشر الإسلام .

7- أعجبني تشاور القادة معاً .

8- كان إعفاء خالد من قيادة الجيش موقفاً غير مفهوم .

9- الموقف واضح، قوة المسلمين في وحدتهم دائمة .

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 استخدمو العنف في فتوحاتهم .
- 15- علينا أن نفكر باستراتيجية جديدة لاحفاظ على وحدة المسلمين .

الحل :

- |         |                   |
|---------|-------------------|
| (بيضاء) | 2 ، 1             |
| (سوداء) | 8 ، 3             |
| (حمراء) | 5 ، 4             |
| (زرقاء) | 14 ، 11 ، 12 ، 10 |
| (خضراء) | 9                 |

#### **ملاحظات على استراتيجية التدريب بالطبعات الست :**

إن استخدام استراتيجية التدريب بالطبعات الست يمكن أن يحقق أغراض التعليم الجيد من خلال :

- 1- تقديم نشاطات متنوعة، تبدأ بالمعلومات والحقائق وتتنوع حسب متطلبات استخدام كل قبعة، فكل قبعة دور معين، وهذا الدور يتطلب نشاطاً مختلفاً فالجلاسة التدريبية إذن مجموعة أنشطة متنوعة .
  - 2- إنها استراتيجية تسمح للمتدرب بالمشاركة في جميع مراحل الجلاسة التدريبية بدءاً من البحث عن المعلومات (القبعة الصفراء) وحتى تقديم التوجيه والتنظيم (القبعة الزرقاء) .
  - 3- إنها استراتيجية تسمح للمتدرب بالقيام بعمليات استقصاء لجمع المعلومات، وبعمليات التفكير الإيجابي (القبعة الصفراء) والتفكير النقدي (القبعة السوداء)، والتعبير عن المشاعر (القبعة 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 قبعة معينة ليقدم لنا معلومة، وأخرى ليقدم نقداً وثالثة ليقدم مقترحات وهكذا ...
- كما يمكن أن تستخدم في عمليات المراجعة أو تلخيص موضوع الجلاسة 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 .
- يتمكن 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 لتقدير التدريب	5
	أسلوب شركة بيل . The bell System	5
	أسلوب كيرو Ciro لتقدير التدريب .	5
	أسلوب كيرك باتريك لتقدير 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 أي من المصطلحين "تقييم أو تقويم" مع اختلاف المراد من كل منها . 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" .

#### أولاً : مفهوم التقييم :

التقييم هو إصدار حكم .

ونعني 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 والإداريين في قيادة العمل التدريبي و تحقيق أهداف البرنامج .

و التقييم بمعناه الحرفي 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 الموضعية بغرض تنمية الموارد البشرية بها" .

وقد عرف (Worthen) التقويم بأنه "报 告 文 件" 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 الالازمة على البرنامج و بجميع عناصره ليصل إلى ما هو مرجو منه .

و يمكن التوصل إلى خلاصة للتعریفات السابقة في أن تقييم التدريب :

-عملية وليس نتيجة . - حاجة وليس غاية . - منحة وليس محنة . - استثمار وليس ترف .



## ثانياً : مبررات تقييم التدريب

لتقييم التدريب تسعة مبررات يمكن إدراجها هنا بصورة مختصرة كالتالي :

1. لتحديد ما إذا 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، والمدرب)، ومن أهداف عملية التقييم التعرض لهذه المكونات نقداً وقياساً وتطويراً.
3. لتحديد شكل العلاقة بين التكلفة والائد في البرنامج التدريبي، لأن السبب الأكثر انتشاراً لإجراء التقييم هو معرفة ما إذا كان البرنامج يبرر تكاليفه المصرفة عليه أم لا ؟.
4. لتحديد من الذي ينبغي اشتراكه في البرنامج التي ستعقد مستقبلاً، يعمل تقييم التدريب في بعض الأحيان على تحديد فوائد البرنامج ، وابلاغها إلى المتوقع اشتراكهم في هذا البرنامج فيما بعد، ويساهم 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 والمعارف التي تلقوها، الامر الذي له انعكاساته فيما بعد على تقييمهم في الجماعية .
6. للاستفادة من بيانات تقييم برنامج ما في تكرار أو تسويق ذات البرنامج مستقبلاً .
7. لتحديد ما إذا كان البرنامج مناسباً أم لا أو بمعنى (هل كان التدريب هو الحل أم لا؟، وهنا يأتي دور التقييم في إعطاء تصور بما إذا كان التدريب مطلوباً فعلاً أم لا .
8. لتأسيس قاعدة بيانات تساعد على اتخاذ القرار بشأن مستقبل برنامج تنمية الموارد البشرية، ويمكن استغلال هذه المعلومات بواسطة أفراد مختلفين مهتمين بالبرنامج، مثل المدربين وإدارة تنمية الموارد البشرية وكبار 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 كلّي إذا مورست بطريقة حكيمة .



### ثالثاً : أنواع التقييم :

للتقييم ثلاثة أنواع : (قبل التدريب ، أثناء التدريب ، بعد التدريب ).

#### 1. تقييم قبل التدريب (تشخيصي)

و تمثل 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 الموضوعة له، وفي حال وجود اي خلل فإن التقييم يساعد على تصحيح المسار).

- تقييم أداء المدرب و المتدرب خلال تنفيذ البرنامج : و يشمل (قياس تحصيل و اداء المتدربين و معرفة مدى تجاوبهم مع المدرب و ارتباط ما يقدمه بهمائهم و واجباتهم 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 المتتابعة التي يتحققها).

#### 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) .
- رابعاً : 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 تستخدمنها كبرى الشركات و المنظمات في تقييم العملية التدريبية و هي :

(هـ) نموذج وور و بيرث دوراكام

(أ) أسلوب باركر

(و) أسلوب كيرك باتريك لتقدير التدريب

(ب) أسلوب شركة بيل

(ز) أسلوب الأسئلة الثمانية (8WS)

(ج) أسلوب كيرو

(د) نموذج هامبلين

### (أ) أسلوب باركر Parker لتقدير 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 مساعدة البرنامج في تطوير الأداء ، و يأتي التقييم في القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك تاريخ العمل ، نوعيته، التوثيق، 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 التغيرات الأخرى .

#### 3. رضاء 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 .



### ٤. كمية المعرفة التي اكتسبها المشارك : Participant Knowledge

يقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي استوعبها المشاركون ويفضل فيه إجراء اختبارات للمعلومات قبل وبعد الدورة التدريبية لقياس مقدار المعرفة والمعلومات التي تم اكتسابها.

نخلص من ذلك أن برنامج تنمية الموارد البشرية طبقاً لنموذج باتريك وباركر يتم تقييمه على أساس المشاركين الذين يتم تدريبيهم وردود أفعالهم الشخصية تجاه البرنامج وبمقدار المعلومات الجديدة التي تم استيعابها فضلاً عن تطبيق مواد البرنامج.

### (ب) أسلوب شركة بيل The Bell System

هذا الأسلوب جاء نتيجة دراسة قامت بها عدة شركات وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج التدريبي وهي :

#### ١. مخرجات ردود الأفعال Reaction out Comes

يمثل أراء المشاركين في البرنامج ككل أو في محتوياته التفصيلية مثل العدة، المواد، طرق التدريب....الخ.

#### ٢- مخرجات الإمكانيات Capability Out Comes

يشمل : ما يتوقع أن يعرفه المشاركين أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجهونه في نهاية البرنامج .

#### ٣. مخرجات التطبيق Application Out comes

يتضمن ما يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو ينتجهونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعد لهم البرنامج .

#### ٤- 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 الموارد والوقت والجهد والموارد المستثمرة. المستويات الأربع الأولى تمثل الأهداف الفورية للتدريب وما تبقى يمثل النتائج على المدى البعيد .

### (ج) أسلوب كIRO لتقدير التدريب :

وهو أسلوب فريد لتصنيف التقييم و توجد أربعة أصناف رئيسية لتقدير 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 النهاية :** أوجه القصور المعينة بالجمعية التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج .

- **الأهداف المتوسطة :** التغيرات في سلوك القادة في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهاية .

- **الأهداف الفورية :** المعارف الجديدة و المهارات أو وجهات النظر التي ينبغي للقادة اكتسابها لتعديل 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 فستتناوله بشيء من التفصيل، و خاصة التفسير الحديث لنموذج التقييم و استخدامه و مضامينه و أمثلة لأدواته و أساليبه .

**(1) . المستوى الأول : [ رد فعل ] Reaction**

**1. وصف و خصائص تقييم رد فعل :**

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 استغلالاً مفيدة لوقتهم ؟
- هل أعجبهم المكان والأسلوب والتقويم والأمور 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 وأساليب تقييم ردة الفعل :

- استمارات تغذية راجعة حول رد الفعل الذاتي الشخصي على تجربة التدريب .
- ردود أفعال شفهية، يمكن تدوينها وتحليلها .
- 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 انطباعاً ايجابياً عند روایة تجربتهم للأخرين .
- مهم للأخرين 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 مقصوداً من تعليمهم ؟
- هل جرب المتدربون ما كان مقصوداً 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 وبعد التدريب .
  - يمكن أيضا استخدام المقابلات أو الملاحظات قبل وبعد على الرغم من أن ذلك يستهلك وقتا و قد يكون غير متماسك .
  - ينبغي أن تكون أساليب التقييم على ارتباط وثيق بأهداف التعلم .
  - القياس والتحليل ممكن و سهل على نطاق المجموعة .
  - ينبغي وضع درجات و قياسات موثوقة وواضحة بغية الحد من خطر عدم تماسك التقييم .
  - كل أساليب التقييم ورقيا أو الكترونيا أو بالاتصال بالإنترنت أو بال مقابلة ممكنة .
3. علاقته بالموضوع ومدى عمليته :
- وضعه سهل نسبيا إلا أنه بحاجة إلى مزيد الاستثمار والتفكير 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 .
  - تصاعد التكلفة إذا ما كانت الأنظمة المصممة بشكل سيء مما يزيد من العمل المطلوب للقياس والتحليل .

## ( ٣ ) المستوى الثالث : [ السلوك ] Behavior

## 1. وصف وخصائص 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 والمهارات الازمة ؟
- هل ظهر تغيير ملحوظ و قابل للقياس في نشاط وأداء المتدربين عند عودتهم إلى وظائفهم
- هل استمر التغيير في السلوك والمعرفة الجديدة ؟
- هل باستطاعة المتدرب نقل ما تعلمته 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 والمقابلة على امتداد فترة زمنية من أجل تقييم التغيير و جدواه واستدامته .
- عمليات التقييم الغير مدرسة السريعة غير موثوقة لأن الأشخاص يتغيرون بطرق مختلفة باختلاف الوقت .
- ينبغي أن تكون عمليات التقييم متقدمة 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 المتدرب وهو مؤشر ذو أهمية إلا أنه ذاتي و غير موثوق أيضاً. لذا ينبغي قياسه بطريقة محددة و متماضكة .
- التغذية الراجعة 380 درجة أسلوب مضيق ولكن 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 ت نحو أكثر إلى النجاح عند دمجها ضمن بروتوكولات الإدارة و القيادة القائمة .
- من الصعب إدخال عمليات التقييم من خلال الاتصال بالإنترنت و الكترونيا فعمليات التقييم ت نحو أكثر إلى النجاح عند دمجها ضمن بروتوكولات الإدارة و القيادة القائمة .
- قد يكون التقييم الذاتي مفيداً 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 و مهارة المراقبين و خاصة المدراء المسؤولين عاملان هامان و لكم من أصعب التحكم بهما .
- من الصعب إدارة و تحليل عمليات التقييم المتقدمة و المتواصلة وهي غير ممكنة عملياً 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 حيويا وإن كان موضعاً للتحدي.

- تقييم تغير السلوك ممكن إذا ما أعطى دعماً جيداً واهتمامًا من قبل المدراء المسؤولين أو المتدربين. لذا فإنه من المفيد إقحامهم منذ البداية وتعريفهم بفوائده لهم بما يرتبط بتقييم المستوى "4" أدناه.

### ٤) المستوى الرابع : [ النتائج Results ]

#### ١. وصف وخصائص 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 المؤسساتي ، على سبيل المثال : أعداد الشكاوى ، حركة عناصر العاملين ، التأكيل ، حالات الفشل، الهدر، عدم الالتزام ، معدلات الجودة، تحقيق المعايير القياسية و الحصول على المصادقات ، النمو ، القدرة على الاحتفاظ .... الخ.

#### ٢. أمثلة لأدوات واساليب 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 بالدخلات و التأثير لدى المتدرب وكيفية ذلك - من المهم تحديد المسئولية والأهمية والاتفاق عليهما مع المتدرب في بداية التدريب بحيث يفهم ما الذي سيخضع لقياس .

#### ٣. علاقته بالموضوع ومدى 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 تكرر و نطاق ما تغير من هيكليات و مسئوليات 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 كيريك باتريك نموذجه الأصلي، قام أصحاب نظريات آخرون (مثل جاك فيليبس)، وحتى كيريك باتريك نفسه، بالإشارة إلى مستوى خامس محتمل وهو تحديداً (العائد على الاستثمار ROI )، ويمكن إدخال العائد على الاستثمار ROI ضمن المستوى الرابع لـ كيريك باتريك 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 النهاية) .

(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 المثلث لتقدير 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 السالف الذكر [ التفاعل "ردة الفعل" ، التعلم، التطبيق "السلوك" ، النتائج و العائد] على هذه الأسئلة الثمانية، وذلك على النحو التالي :

أولاً : لماذا نقيم التدريب ؟

رغم بديهيّة السؤال فإن بعض الإجابات التي تشير إليها بعض الأدباء تقول إن الأغراض الأساسية لتقدير 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 .



ثانياً : ماذا نقيم ؟

هل نقيم درجة التزام الإدارة العليا بالتدريب ؟

هل نقيم المحتوى المتكامل للمنهج التدريبي الذي نقدم ؟

هل نقيم الأساليب والدورات التدريبية المستخدمة ؟

هل نقيم الإنفاق على التدريب ؟

هل نقيم نقل أثر التدريب إلى موقع العمل ؟

هل يمكن أن نقيم عملية التقييم ذاتها ؟

ثالثاً : من يقيم ؟

هل نقيم المدرب كمدرب في البرنامج ؟

هل نقيم المتدرب كمتدرب في البرنامج ؟

هل نقيم دور المدير المباشر للمتدرب ؟

رابعاً : من يُقيِّم ؟

(المدرب، المتدرب، المدير) يمكن أن يمارسوا دوراً في عملية التقييم ، فتارة هم من يقيم (Whom) وتارة من يقيم (Who) ، ورغم أن هذا صحيح تماماً 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 .

خامساً : متى نقيم التدريب ؟

**الجدول رقم (١) 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

المراحل	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

المراحل	قبل	أثناء	بعد	متابعة
الإنتاجية	1	-	1	1
الانتظام	1	-	1	1
الشكوى	1	-	1	1
المنازعات	1	-	1	1
التكلفة / العائد	-	-	1	1

سادساً : أين نقيّم ؟

- بمعنى هل نجري 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 ؟

سابعاً : بآي أداة نقيّم ؟

وما نعنيه بهذا السؤال هو كيفية التعامل مع أدوات و طرق التقييم المختلفة، من أمثلة :

1. استماراة متابعة و تقييم متدرب و التي يستوفيها المدرب عن كل متدرب في البرنامج .
2. استماراة 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 وبعد التدريب لقياس و تقييم درجة التغير عندهم .
7. تقارير التتبع و المراقبة أثناء العمل، لتحديد مدى التحسن في مهارات المتدربين .
8. تقارير الإنتاجية وهي تقيس التحسن الفعلي في الأداء بناءً على معلومات حقيقة من العمل .
9. المسوحات التي تتم بعد التدريب ، و تجرى دوريًا لقياس التقدم المستمر و درجة تحسن الأداء .
10. رأي الخبراء المتخصصون في إعداد البرامج و المناهج التدريبية .
11. تقويم المدربين على أيدي اختصاصيين محترفين لتحديد كفاءات المدربين و قدراتهم الفعلية .
12. عمليات مقارنة الاحتياجات والأهداف ، والتي يقوم بها المدربون و المسؤولون والأعضاء المتدربون في التدريب لتحديد مدى تطابق أهداف البرنامج مع الاحتياجات، ومدى تناسب البرنامج مع استعدادات المتدربين .
13. تحليل التكاليف، ويتم احتساب كافة المتدرب الواحد من التجهيزات و الطعام و التسهيلات و المصروفات و السفر و غيرها ومن ثم نحسب تكالفة 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 يجري من نشاط .
16. التقارير الشفوية ، و تشتهر في بعض عناصرها مع الملاحظة الشخصية من حيث نقل المعلومات شفويًا بالاتصال الشخصي المباشر دونما الحاجة للحضور إلى مقر عمل المتدربين بعد التدريب .. الخ.
17. وهناك أيضًا 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 :

عيوبها	مزاياها	أداة التقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بدائل سابقة التحديد .</li> <li>- اختبارات الإجابات .</li> <li>- الاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء .</li> <li>- قد لا تعكس المشاعر الحقيقية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إمكانية المعايرة .</li> <li>- سرعة المعالجة .</li> <li>- سهولة العرض</li> </ul>	<p><b>مسح الاتجاهات</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد تشكل تهديداً للمشارك .</li> <li>- احتمال وجود علاقة ضعيفة مع أداء العمل.</li> <li>- الاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء.</li> <li>- احتمال وجود تحيز بالظاهير .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض تكاليف شراوتها .</li> <li>- سهولة تجميع الدرجات .</li> <li>- سرعة المعالجة .</li> <li>- سهولة العرض .</li> <li>- إمكانية واسعة للعينات .</li> </ul>	<p><b>الاختبارات الكتابية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قصور المعرفة بمعايير حفظ السجلات .</li> <li>- تعارض نظام المعلومات .</li> <li>- الطبيعة غير المباشرة للبيانات .</li> <li>- تحتاج تحويل إلى نموذج قابل للاستخدام.</li> <li>- إعداد السجلات لأغراض أخرى .</li> <li>- ارتفاع تكاليف الجمع أحياناً .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محل ثقة .</li> <li>- موضوعية .</li> <li>- قائمة على أساس العمل .</li> <li>- سهولة المراجعة .</li> <li>- أقل حظ من التأثير الارتجاعي</li> </ul>	<p><b>سجلات الأداء</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتمال التقاطع .</li> <li>- الخلفية السابقة للمقيم تجاه المُقيم لها تأثير.</li> <li>- لا يمكن الاعتماد عليها وحدها .</li> <li>- ضرورة الاستعانة بمراقبين مدربين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود تهديد للمشارك .</li> <li>- طريقة ممتازة لقياس التغير بالسلوك .</li> </ul>	<p><b>الملاحظة</b></p>



وهذه مقارنة بسيطة لبعض أدوات التقييم الشائعة :

عيوبها	مزاياها	أداة التقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤثرات ذات ردود أفعال عالية .</li> <li>- ارتفاع التكاليف .</li> <li>- التهديد وجهاً لوجه .</li> <li>- عمل مكثف .</li> <li>- ضرورة الاستعانة بمدربيين .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المرونة .</li> <li>- فرصة التحقق .</li> <li>- إمكانية العمل .</li> <li>- اتصال شخصي .</li> </ul>	<b>المقابلات الشخصية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تستهلك وقتاً .</li> <li>- عادة ما تكون المحاكاة صعبة .</li> <li>- تكاليف عالية للتنمية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتمادية .</li> <li>- المحاكاة .</li> <li>- الموضوعية .</li> </ul>	<b>اختبار الأداء</b>

ثامناً : كيف نُقِيم التدريب

إذا نجحنا في الإجابة على الأسئلة : 1. لماذا نُقِيم ؟

2. وماذا نُقِيم ؟

3. ومن يُقِيم ؟

4. ومن الذي يُقِيم ؟

5. كيف نُقِيم ؟

فإنه لا يتبقى إلا أن نحاول معاً الإجابة على السؤال :



خامساً : أسئلة التحقق من فاعلية التقييم :

- هل له صلة بالاحتياجات التدريبية و مواكب لها ؟ (1) محتوى التدريب :

- وهل يعد أحدث ما هو متوفّر في هذا المجال ؟

- هل الطرق والأساليب المستخدمة هي الأنسب للموضوع ؟

- وهل تلك هي الأنسب لأساليب التعلم لدى المتدربين ؟

- ما هي مادة البرنامج التدريبي ؟

- وهل كانت جديدة بالنسبة للمتدرب ؟ أم أنها خليط ؟

- وهل كانت مفيدة له كمادة للثبيت و المراجعة ؟

- هل كانت لدى المدرب المهارات الضرورية لتقديم المادة بطريقة تشجع على التعلم ؟ (4) مهارات المدرب :

- هل فترة التدريب مناسبة لمادة الأساسية للتعلم ؟

- وهل عولجت بعض الأوجه باستفاضة بينما عجل في بعض الأوجه ؟

- هل أowie في التدريب بالأهداف المرسومة له ؟

- وهل استطاع المتدرب تحقيق أي من أهدافه الشخصية ؟

- وهل تم بالفعل تحقيق الأهداف الموضوعة ؟

- هل أغفلت بعض الجوانب المهمة من البرنامج التدريبي ؟

- وهل أدخلت أي مادة غير أساسية في التدريب ؟

- ما هو القدر من التعلم المحتمل تطبيقه عند العودة للعمل ؟

- وما العوامل التي تعيق أو تساعد في نقل التعلم ؟ (أثر التدريب) .

- هل كانت الدورة التدريبية المنفذة أنسب الوسائل لتحسين أداء المهمة ؟ (9) الملائمة :

- ما مقدار الزيادة في كفاءتك أو فاعليتك نتيجة للتدريب ؟ ولماذا ؟

- ما أوجه العمل الجديدة التي أدخلتها أو السابقة التي استبدلتها أو عدلتها كنتيجة للتدريب ؟ (10) الكفاءة :

- وما أوجه التعلم التي لم تطبقها ؟ ولماذا ؟

- مع مرور الوقت ومحاولة تطبيق ما تم تعلمه، هل هناك أي تعديلات ترغب القيام بها على أي من إجاباتك الآتية حول التحقق من الفاعلية ؟ (11) تطبيق التعلم :

(2) طريقة التدريب :

(3) مقدار التعلم :

(4) مهارات المدرب :

(5) طول التدريب :

(6) الأهداف :

(7) الإغفالات :

(8) التعلم :

(9) الملائمة :

(10) الكفاءة :

(11) تطبيق التعلم :

(12) الإدراك المتأخر :



## 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 .

ينذكِر أنواع التقارير ومراحل إعدادها وكتابتها .

يتعرّف بالمشكلات التي تواجه كاتب التقرير .

يسُتَنَّتِجُ الأخطاء الشائعة في كتابة التقارير وطرق تجنبها .

يبين الهدف من تحليل البيانات و مراحلها .

يستخدم برامج تحليل البيانات " برنامج مايكروسوفت أكسل " .

(2) : مخطط تنظيم الجلسة التدريبية

م	عناصر الموضوع	الوقت بالدقيقة
1	مفهوم التقارير و أهميتها .	10
2	أنواع التقارير و مراحل إعدادها و كتابتها .	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 أكسل " .	30
	الإجمالي =	120



## إعداد التقارير وتحليل البيانات

### أولاً : إعداد التقارير

مفهوم التقارير: التقرير في اللغة : السكينة ، قرت بمعنى سكت 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 قدراً من الحقائق و المعلومات حول موضوع معين ، أو شخص معين ، أو حالة معينة ، بناء على طلب محدد ، أو وفقاً لغرض مقصود ، و تحليلها و ذكر الاقتراحات والتوصيات ) .

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 شفهية ، أو تحريرية ) .

و عرفه د. أحمد شوقي رضوان في كتابة " التحرير العربي " بأنه : ( يعني في أساسه تقديم قدر من المعلومات حول أمر من الأمور، 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 أي منظمة مورداً لا ينضب من البيانات و المعلومات التي يلزم توفيرها للمستويات المختلفة من الإدارة لتقدير هذه المستويات الإدارية و الفنية بمتابعة الأنشطة و تقييم و تقويم العمل داخل المنظمة .

و يعتمد التنظيم الإداري 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 المسئولة في الوقت المناسب، و بما يضمن اتخاذ قرارات سليمة .

ولما كانت هذه البيانات و المعلومات من الوفرة بحيث يصعب متابعتها بشكل مطلق فإن المهمة الأساسية للتقارير هي تقديم هذه البيانات و المعلومات في صورة ملخصة منسقة تبرز الاهتمام منها ، و بهذا تصبح التقارير وسيلة هامة من وسائل الاتصال و أداة فعالة لخدمة الإدارة في تقديم ملخص وافي و نقل صورة دقيقة لما يجري داخل المنشأة .

وهناك فرق بين البيانات و المعلومات كما في الجدول التالي :



البيانات	العلومات
- حقائق غير منظمة لا تفيد مباشرة في صنع القرارات .	- حقائق منظمة تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات .
- بمثابة المنتج في نظام المعلومات .	- بمثابة ماده 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 ، وللربط بينها و بين البيئة المحيطة .

غير أن تلك الاحتياجات من البيانات و المعلومات تختلف طبقاً للمستويات الإدارية للمنظمة ( إدارة عليا ، إدارة تنفيذية ، إدارة عمليات ) ، فكلما تدرجنا إلى المستويات العليا في التنظيم كلما احتاجت إلى بيانات و معلومات مركزية و ملخصة 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 ، ومن ثم فكلما أردنا تقريراً كافياً صالحًا و مفيدة فنياً و شكلياً و موضوعياً كلما اقتضى الأمر جمع أكبر قدر من البيانات بطريقة صحيحة ثم عرضها في شكل مناسب .

وباختصار يمكن القول بأن أهمية التقارير تتمثل في أنها :

تعمل على مساعدة الإدارة لأداء مهامها الأساسية على الوجه الأكمل في :

- التخطيط .
- التوجيه والإشراف .
- المتابعة والتقييم .

تعطى المعلومات الازمة التي تساعده 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 الأقسام الإدارية المختلفة .

تفسير موقف أو ظاهرة معينة .



عرض أفكار أو مقترنات جديدة .

توفير الدراسات الالازمة لاتخاذ القرار .

و تمثل مراحل إعداد التقرير في : جمع البيانات المرتبطة به ، و تفريغها و تبويبها ، ومن ثم تحليلها ، واستخراج النتائج و التوصيات ، وبعد ذلك كتابة التقرير ونشره ، وسنتناول هذه الجزئية بشيء من التفصيل لاحقا .

ويظهر 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 :

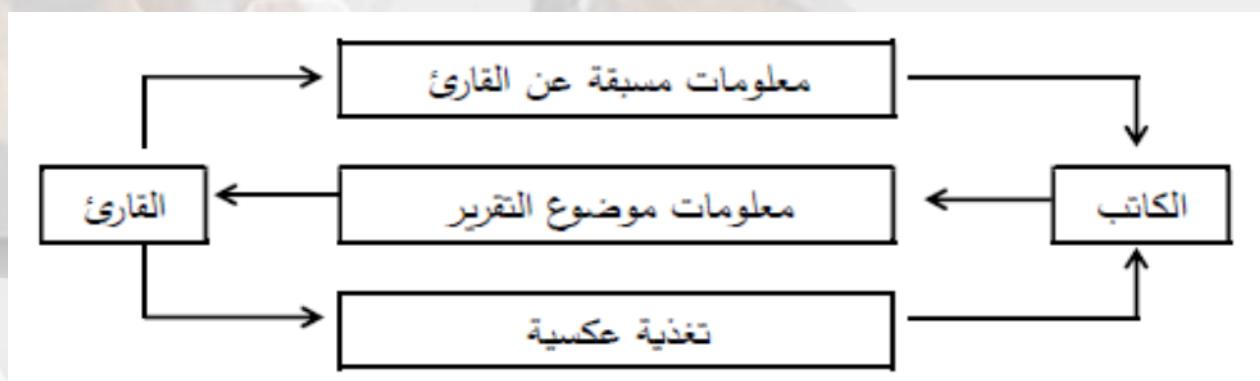
القدرة على التفكير المنطقي .

القدرة على الاستنتاج و الرابط بين الأمور .

القدرة على التعبير و الصياغة و اختيار الألفاظ و التعبيرات المناسبة .

و غياب هذه المهارات و عدم تمييزها 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 و ردود 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 .

### ( ٣ ) أنواع التقارير :

يمكن تقسيم التقارير إلى مجموعات من حيث :

4. شكل التقرير
5. الجهة الموجه إليها التقرير.
6. المنهج الذي يتبعه التقرير .

1. زمن الإصدار
  2. الهدف من التقرير .
  3. محتوى التقرير .
- ( أ ) من ناحية الزمن :

1. تقارير دورية : وهي التي تغطي فترات زمنية ثابتة ، عادة ما تحددها نظم العمل بالمنشأة و قد 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 بأمور غير عادية أو نادرة الوجود و تمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسية للمنشأة و تتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضاً أو استثنائية .

( ب ) من ناحية الهدف :

1. تقارير متابعة : وهي التقارير التي تكون مرتبطة بخطة موضوعية أو برنامج أو مشروع جاري تنفيذه ، و عادة ما تتضمن عملية مقارنة بين ما هو واقع فعلاً و ما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة أو البرنامج الموضوع ، و توضيح الانحرافات و تقديم تحليل لها و بيان مسبباتها . ومن أمثلتها تقارير متابعة تنفيذ المشروعات التنموية ، وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعية أو إعادة توزيع للموارد المتاحة .
2. تقارير معلومات : وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينة ، و تسمى أحياناً "تقارير إخبارية" .
3. تقارير الدراسات : وهي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجري داخل الجمعية أو في الهيئات الخارجية .
4. تقارير تقييم الأداء : وهي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعة مسبقاً ، و منها تقارير تقييم الأفراد ، أو تقييم أداء جهة معينة ، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكتفي أحياناً بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات .



## ( ج ) من ناحية المحتوى :

1. تقارير مالية و محاسبية : وهي التقارير التي تعبر عن مواقف مالية ، و تتضمن معلومات محاسبية ممثلة بالأرقام ، ومن أمثلة هذه التقارير حسابات الأرباح و الخسائر و الميزانية .
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 و الوظيفي ، كذلك الجانب السلوكى ، كما تتضمن معلومات عن نشاطه و إنتاجه خلال فترة معينة، و من أمثلتها التقارير السنوية لتقدير الأفراد ، و تقارير الاختبار للمعینين الجدد .

## ( د ) من ناحية الشكل :

1. تقارير مسبقة التصميم : و تكون في شكل نماذج مطبوعة و على الكاتب ملئها مثل تقارير الحقائب المفقودة بالرحلات الجوية و تقارير الصيانة الدورية للآلات ، و تقارير تقييم أداء الأفراد .
2. تقارير فردية : لا يتحتم فيها الالتزام بنمط معين أو أساس محدد بها .

## ( ه ) من ناحية التوجيه :

1. تقارير داخلية : وهي التقارير التي توجه لجهات داخلية، اي ترفع للمستويات الإدارية المختلفة داخل الجمعية او لإدارات أخرى داخل الجمعية أيضاً .
2. تقارير خارجية : وهي التقارير التي توجه إلى جهات خارج المنشأة ، مثل جهات الرقابة الحكومية المختلفة ، و الأجهزة المركزية و الإحصائية و الجهات المانحة و غيرها .

## ( و ) من حيث المنهجية :

1. تاريخية : و تتناول الأحداث الماضية بالتحليل و توضح تطورها .
2. وصفية : و تقدم توصيفاً كاملاً لظاهرة أو حدث ما و تكون محتوياتها في شكل فقرات و صفيحة و تكتب بأسلوب قصصي أو روائي ، و من أمثلتها دراسات الجدوى و تقارير دراسة السوق و اتجاهات المستهلكين .
3. إحصائية : و تشتمل على تحليل احصائي مدعم للمواقف و الأحداث داخل أو خارج الجمعية .
4. مقارنة : و تتناول إعداد المقارنات بين نتائج الجمعية أو أنشطة المنظمات الشبابية المعاشرة .



( ٤ ) مراحل إعداد وكتابة التقرير :

تتم عملية إعداد وكتابة التقرير بأربعة مراحل أساسية هي :

1. مرحلة الإعداد والتجهيز .
2. مرحلة التنظيم والبناء الهيكلـي .
3. مرحلة الكتابة .
4. مرحلة المراجعة .

المرحلة الأولى : الإعداد والتجهيز :

ويتم في هذه المرحلة تحديد ما يلى :

(i) الإطار العام للتقرير : ويشمل تحديد الموضوع بوضوح وتحديد المجالات التي يغطيها التقرير ، فمثلا يجب أن يعرف القارئ أن التقرير يغطي أنشطة البيع و الترويج ، أو أن الدراسة تشمل إدارات المالية و المبيعات و لا تشمل إدارة خدمات العملاء .

(ii) الهدف من إعداد التقرير : ويجب أن يكون واضحـاً و محدداً 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 ..... الخ) .

- ماذا يعرف مسبقاً عن موضوع التقرير ؟ وماذا يحتاج أن يعرف ؟

- ما أسلوب الكتابة الذي يناسبه ؟

- ماذا سيفعل بالقرير و ما الإجراءات التي ستتخذ بناء عليه ؟

(iv) معلومات التقرير :

- تحديد مصادر البيانات و المعلومات الالازمة للتقرير .

- التأكيد إن كانت كاملة و صحيحة و مرتبطـة بموضوع التقرير .

- التأكيد من توفرها في يد كاتب التقرير .



المرحلة الثانية : التنظيم والبناء الهيكلية : وتشمل :

1. تحديد الم نطاق العام للتقرير :

- تحديد العناوين الرئيسية والفرعية لضمان وحدة البناء الهيكلية للتقرير .

- تحديد وسائل الإيضاح والأشكال التي سيتم استخدامها .

- تحديد مراجع التقرير الواردة فيه مع توفير بياناتها من حيث الاسم والتاريخ والمصدر .

2. تصميم الهيكل العام للتقرير :

- بداية التقرير (صفحة الغلاف ، المحتويات ، ملخص عام ، المقدمة ) .

- صلب التقرير (عرض المعلومات ، الجداول ، الأشكال ، التحليل ) .

- خاتمة التقرير (النتائج ، التوصيات ، الملحق ) .

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 :

ويراعى العناصر التالية أثناء الكتابة :

- الأسلوب المناسب لكتابة صيغ و عبارات التقرير .

- التنسيق المنظم لعناصر التقرير و العناوين و الفقرات .

- م الواقع وسائل الإيضاح والأشكال 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 و يحتوى على مراحل التوصل إلى النتائج و التوصيات .

- الملحق 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 تكاملاها ووضوح الرسالة منه . كما تتضمن مراجعة و تأكيد الضبط الإملائي و اللغوی 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 .

- الملحق .



( ٥ ) مشكلات تواجه كاتب التقرير :

أولاً : مشكلات تتعلق بأهداف التقرير :

- عدم وضوح الهدف في ذهن المسؤولين .
- عدم وضوح الهدف في ذهن كاتب التقرير.

ثانياً : مشكلات تتعلق بالمعلومات :

- ندرة المعلومات .
- سرية المعلومات أو حجبها .
- عدم دورية المعلومات .
- غياب أجهزة المعلومات .

ثالثاً : مشكلات تتعلق بموضوع التقرير :

- عدم الترابط بين أجزائه .
- عدم إتباع التسلسل .
- عدم تحديد الحجم الامثل للتقرير .
- قصور الاستدلال على صحة النتائج .

رابعاً : مشكلات تتعلق بشكل التقرير :

- عدم الالتزام بالهيكل المنهجي للتقرير .

خامساً : مشكلات تتعلق باللغة والأسلوب :

- عدم القدرة على التعبير .
- الأخطاء الإملائية .
- الأخطاء الشكلية .
- أخطاء استعمال مصطلحات في غير موضعها .



سادساً : مشكلات تتعلق بكاتب التقرير :

- عدم الدراسة .
- الاستعجال .
- التدخل برأيه الخاصة وقيمه الشخصية .
- عدم انتقاءه الوقت والظروف الملائمة للكتابة .

سابعاً : مشكلات تتعلق بقارئ التقرير :

- الالامبالاة والإهمال .
- فرض إرادته وآرائه على التقرير عند إعداده .

ثامناً : ما يجب تجنبه عند كتابة التقرير :

- الصفات التي قد تعنى الجزم أو الحكم المطلق ، مثل : الحل المثالي ، خسائر فادحة .
- الأحكام الشديدة والقاطعة فقد تكون هناك بعض المعلومات لو وصلت لتغيير الصورة .
- استخدام الكلمات المثيرة للمشاعر مثل : كارثة ، نابغة ، استحالة ، خيالي ، جنوني .
- استخدام الضمير الأول ( أنا ) .

استخدام الجمل والعبارات المطولة والتي يمكن الاستعاضة عنها بكلمة واحدة أو جملة قصيرة مثل ذلك : ( في هذه اللحظة من الزمن ) بدلاً من ( الان ) .

الألفاظ والعبارات الفنية و خاصة اللغات الأخرى ، و القارئ لا يعمل في نفس المجال .

الاختصارات دون ذكر الكلمة أو الجملة كاملة معها .

- جعل التقرير فني جداً ، ولكن أجعله في مستوى مناسب للقارئ ومستواه الاداري 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 .



( ٦ ) الأخطاء الشائعة في كتابة التقارير :

تنقسم الأخطاء الشائعة التي تحدث عند كتابة التقارير إلى أربعة أقسام رئيسية هي :

أولاً : أخطاء تتعلق بغياب أحد الأركان الرئيسية للتقرير :

- غياب صفحة الغلاف .

- غياب صفحة المحتويات في حالة التقارير الطويلة .

- غياب المقدمة المناسبة للتقرير .

- غياب الهيكلة الواضحة للتقرير .

- غياب العناوين الرئيسية أو الفرعية المناسبة للموضوع .

- قصر التقرير على عرض النتائج .

- غياب الخاتمة المبلغة للتقرير .

- غياب التوصيات أو المقترنات .

- غياب المراجع وذلك في حالة استخدام مراجع بالتقرير .

ثانياً : أخطاء تتعلق بصياغة التقرير :

ما يخص الغلاف :

- غياب العنوان الواضح أو صياغته في صورة عامة أو طويل نسبياً .

- غياب اسم الجهة التي اعدت التقرير أو الخطأ في اسمها .

- غياب اسم الجهة المقدم لها التقرير أو الخطأ في اسمها او ذكر الاسم المختصر لها .

- غياب تاريخ تقديم التقرير أو ذكره غير واضح .

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 لعناصر المختلفة أو اختلافها عن جسم التقرير .



ما يخص المقدمة :

- غياب التناسب بين حجم وصياغة المقدمة وحجم وأهمية 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 والشكر على الجهة طالبة التقرير ، إظهار أهمية التقرير وحجم الجهد المبذول به ) .

ما يخص جسم التقرير :

- الهيكلة غير المناسبة للتقرير .
- غياب وضع العناوين الرئيسية والفرعية ونظام تمييزها .
- تكرار العناوين أو احتلال الأرقام التي تميزها .
- التكرار غير المفيد وطول الفقرات او الجمل .
- غياب الحد الفاصل بين الحقائق والأراء واستعمال كلمات مبهمة المعاني .
- المبالغة في استخدام الأشكال البيانية والجدواں أو عمليات حسابية طويلة و معقدة .

ما يخص النتائج :

- غياب المنطق في عرض الغرض أو غياب وحدة الترتيب في عرض النتائج .
- الإسهاب او الاقتباس غير المناسب في العرض .

ما يخص التوصيات و المقترنات :

- تجاوز التوصيات و المقترنات لحدود القارئ المستهدف من التقرير .
- غياب الفصل بين المقترنات 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 الملاحظات :

- غياب وحدة النقط (مرفق ، ملحق ) .
- غياب الترتيب المنطقي للملاحظ وفقاً لذكرها في التقرير .

ثالثاً : أخطاء تتعلق بالإخراج والشكل 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 .

رابعاً : أخطاء تتعلق باللغة :

- أخطاء إملائية أثناء كتابة التقرير و نسخه .
- الأخطاء اللغوية الناجمة عن النحو والصرف لأنفاظ و معانى التقرير .

خامساً : الوصايا العشر لكتابه تقرير فعال :

1. له بداية ووسط ونهاية .
2. أن يكون كاملاً ، ودقيقاً وصادقاً .
3. أن يكون مختصراً بقدر الإمكان وبسيطاً .
4. أن يكون موضوعياً غير محكوم بآرائك ورغباتك وأحكامك الشخصية .
5. أن يكون له ترتيب و تتبع منطقي و تقسيم و ترقيم الأجزاء .
6. أن يكتب في لغة واضحة و مباشرة .
7. أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمه فيه (أو المأثم) .
8. أن يستخدم الإيضاحات البينية كلما كان ذلك فعالاً .
9. أن يكون له خلاصة تعبر عن معطيات التقرير .
- 10) ان يكون خالياً من الأخطاء .



## ذانياً : تحليل البيانات :

### ( 1 ) مفهومها :

كلمة بيانات : مفرداتها 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 بآي 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 والأحداث .
- 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 المثلية 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 لا بد من مراعاة الدقة عند إدخال البيانات و عدم السهو أو الخطأ المعمد أو غير المعمد ولا حتى الفهم غير الكافي لإدخال البيانات .
- تشغيل البيانات : وهي عبارة عن حصر و عدد عدد الحالات لكل متغير أو خاصية بحيث يكون الهدف من هذه العملية :

تحديد التوزيع المترعرع 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 مضيدة : تتم من أجل استنتاج المعلومات التي تساعده على الأسئلة التي تم تحديدها مسبقاً، وهذه البيانات يفضل أن يكون تنفيذها و تخطيطها بشكل جماعي لتنوع الآراء ل الحصول 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 استكشافي
  - تحليل وصفي
  - تحليل تنبؤي
  - تحليل استنتاجي
  - تحليل ميكانيكي
  - تحليل سببي
- تحليل إحصائي : هو تحليل يرتبط بالكثير من البرامج مثل : ( Excel , Statical , SAS ) ( وهي تخص المعالجات الإحصائية ، وهذا النوع هو الأهم لقائد 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 الموارف و غيرها .

و أصبح يامكان 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 ( و سنتناوله بشيء من التفصيل :



## برنامج مايكروسوفت اكسيل

(أ) مزايا برنامج (Microsoft Excel) :

يُوفر برنامج Excel للجدال الإلكتروني أربع مزايا رئيسية هي :

1. كتاب للعمل ويضم :

- كتاب العمل : هو النوع الافتراضي من أنواع ملفات الإدخال وهو 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 والأعمدة .

- الخلية : هي الوحدة الأساسية لتركيب صفحة العمل وهي ناتجة عن تقاطع الصف مع العمود و يتم إدخال كافة البيانات لصفحة العمل في هذه الخلايا .

2. إجراء المهام الحسابية .

3. توفير ميزة قواعد البيانات .

4. إنشاء الرسوم البيانية .

(ب) واجهة تطبيق (Microsoft Excel) :



تألف واجهة برنامج (Excel) بعد تشغيله من ورقة عمل واحدة أو أكثر وكل ورقة عمل تتكون من :

- 65536 صفا مرقما من (1 - 65536).



- 256 عمود معنونة من (Z - AA) تليها (AA - AZ) حتى (IV).
- تسمى منطقة التقاء بين الصف و العمود بالخلية ، و تسمى كل خلية استنادا إلى موقعها بالنسبة للصف و العمود ، مثلا يطلق على الخلية الأولى ورقة العمل A1 و هكذا ، حيث A هو اسم العمود و الرقم 1 هو رقم الصف .

(ج) مكونات شاشة (Microsoft Excel) :

- |                  |                   |                  |
|------------------|-------------------|------------------|
| 3- أشرطة الأدوات | 2- شريط القوائم   | 1- شريط العنوان  |
| 6- عناوين الصفوف | 5- عناوين الأعمدة | 4- شريط الصيغة   |
| 9- شريط الحالة   | 8- الخلايا        | 7- أشرطة التمرير |

(د) المصنفات وأوراق العمل في (Microsoft Excel) :

المصنف في Excel هو الملف ، حيث تعمل ضمنه البيانات و التي نقوم ب تخزينها ، و لأنه يامكان كل مصنف أن يحتوى على عدة أوراق ، يمكنك تنظيم أنواع مختلفة من المعلومات و المتعلقة بعضها 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 أسم الورقة النشطة منسقا دوما بالنطء الأسود العريض ، و يمكنك إعادة تسمية الأوراق ، و إضافة أوراق أو حذفها ، و نقل الأوراق أو نسخها ضمن المصنف أو إلى مصنف آخر .

(ه) إدخال البيانات و تحريرها في ورقة العمل :

(1) كتابة الأرقام أو النص :

ننقر نقرأ 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 اليسار إلى اليمين .
- للوصول إلى أول السطر نضغط Home ، ونضغط Ctrl + Home للوصول إلى بداية المستند ، وإلى نهاية المستند نضغط End ، 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 : لمحاذة 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 إكسيل بإعطاء أوراق العمل أسماء افتراضية مثل ورقة 1 ورقة 2 وهكذا ، ولكنك تستطيع تغيير هذه المسميات 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 ننقر عليه نقرأ مزدوجا ثم نكتب الاسم الجديد و نضغط زر Enter .
- زيادة عدد ورقات العمل : العدد الافتراضي لصفحات العمل هو ثلاثة صفحات ، ومن الممكن زيادة هذا العمل العدد حسب الحاجة ، من خلال فتح قائمة إدراج Insert اختر الأمر "ورقة عمل" ، أو من خلال استخدامنا لفتحي Shift + F11 .
- حذف ورقة عمل : أختر أمر تحرير Edit ثم ننقر 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 :

- نقر القائمة " ملف "
- نقر الأمر " إغلاق "

سنلاحظ أنه تم إغلاق المصنف بأكمله و اختفاء القوائم عدا قائمة ملف و تعليمات .

( 7 ) فتح ملف البيانات :

- نقر 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 تتالف من عوامل حسابية ومن تلك العمليات :

الجمع التلقائي لصفوف و الأعمدة .

جمع صفوف وأعمدة متعددة .

إنشاء صيغ حسابية بسيطة .

إنشاء الصيغ بواسطة معالج الدالات : فالصيغ البسيطة تتالف من عوامل حسابية ومن مراجع الخلايا ، أما الصيغ الأكثر تعقيدا فقد تتضمن أرقاماً و دالات ، وفي Excel توجد مئات من دالات أوراق العمل لمساعدة 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 ) :

تحسب ورقة العمل العلاقات بين الأرقام والتغيرات التي تطرأ على الأرقام لكن من الصعب ملاحظة مختلف الميول في بحر الأرقام .

كما أن فهم العلاقات بين الأرقام يصبح أسهل عند تبيينها رسومي في التخطيطات لأن هذه الأخيرة تجعل المعلومات أكثر وضوحا ، ويمكن إنشاء تخطيط لإظهار تغيرات البيانات مع الوقت أو كيفية تنسيق إجراء البيانات مع بعضها بشكل عام بعد تخطيط البيانات ، ويمكن 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 أيضا عند تغيير القيم في بيانات ورقة العمل يعرض التخطيط القيم الجديدة تلقائيا .

#### 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 (Pie Chart) ، والدائي (Bar Chart) ، والمساحي (Area Chart) وغير هذه الانواع ، وكل تخطيط وظيفة ایضاً تختلف عن الآخر .

و لكل نوع من هذه التخطيطات استخدامات معينة، اي 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 .

وتبعاً لنوع التخطيط يمكن عرض البيانات بعدة طرق كالتالي :

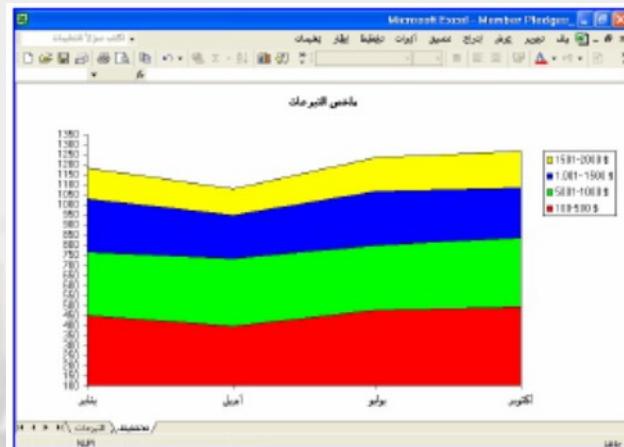
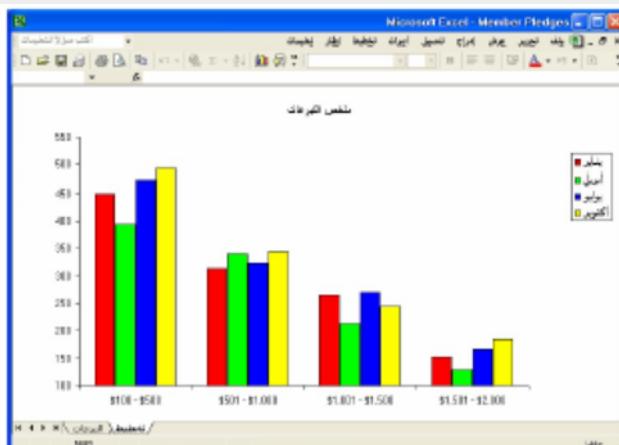
1. تقارن التخطيطات الشرطية و تخطيطات سلاسل البيانات كأرقام المبيعات في عدة مناطق أو في عدة سنين و التخطيطات الشرطية أفضل للمقارنة بين العناصر في حين أن تخطيطات الأعمدة أفضل لإظهار التغيرات على مر الزمن .

2. تظهر التخطيطات الدائرية العلاقة بين الأجزاء والكل .



3. تعتبر التخطيطات المساحية والخطية التخطيطات الأفضل لإظهار مدى التغير الحاصل في القيم على مر الوقت، ومع استعمال مختلف أنواع التخطيطات نستطيع معرفة آيا منها يناسب البيانات أكثر من غيره .

في الصفحة التالية نماذج من التخطيطات التي يمكن إنشاؤها :





**SCOUTS®**  
مصر

العنوان: ٥ شارع شنن - متفرع من ش الجلاء - القاهرة -  
جمهورية مصر العربية  
ص.ب: 1446

ت: (202) 25766313 ف: (202) 25766422  
[الموقع الالكتروني](http://www.egyptscouts.com) : [البريد الالكتروني](mailto:info@egyptscouts.com) :