

الباب الاول
قواعد ادارة المشروعات



الفصل الاول

- تمهيد.
- تعريف المشروع الاستثمارى.
- تعريف ادارة المشروعات.
- الاستعداد قبل اتخاذ القرار.



ادرس جيداً كل الجوانب قبل اتخاذ القرار

تمهيد

- ١- تعريف المشروع الطبى :- المشروع هو عملية أو نشاط مقيد بزمان ، يتم القيام به من أجل تقديم منتج طبى أو خدمة طبية بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة .
- ٢- إدارة المشروعات :- إدارة المشروعات (Project Management) هو تخصص يتعلق بتنظيم وإدارة الموارد المتاحة للمشروع بالطريقة التي تمكن تحقيق المشروع لاهدافه وبراعة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة

الادارة السليمة هي مفتاح النجاح للمشروعات

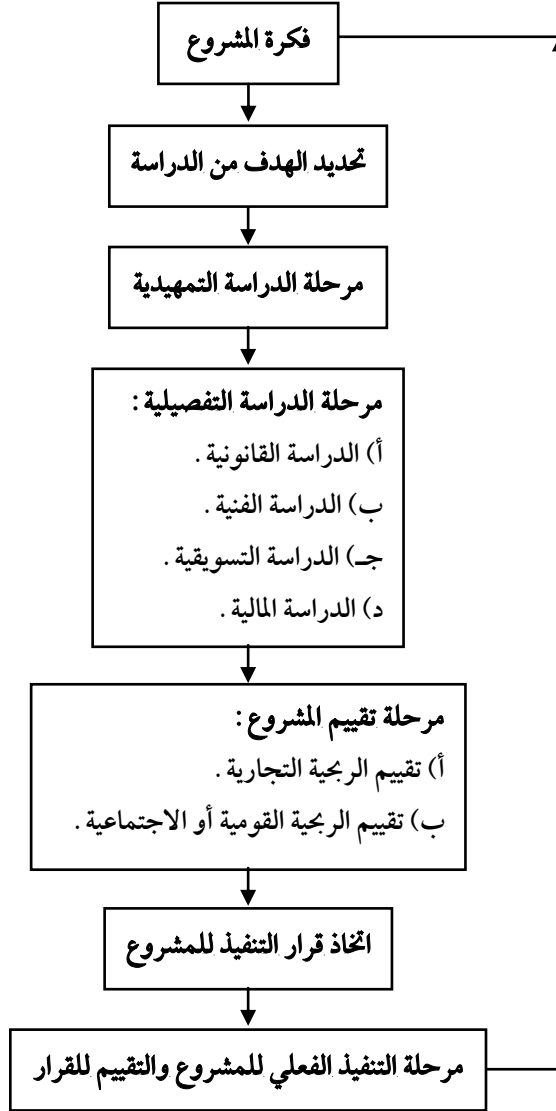


أ- مقاييس كفاءة المشروع :- إن المقاييس الثلاثة لكفاءة أي مشروع هي الوقت ، التكلفة والجودة ، وغالباً ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل تكلفة وأعلى جودة . بشكل واقعي فإن هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض ، حيث في معظم الحالات يتطلب إنهاء المشروع في وقت أقصر استثمارات أكبر وبالتالي تكلفة أعلى وكذلك الأمر في حال طلب جودة تنفيذ عالية . لذلك يكون على المدير إيجاد حل عام مناسب عن طريق الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة .

بد البدء في إقامة المشروع :- دراسة الجدوى هي المحرك الأساسي لإنشاء أي مشروع أو إضافة نشاط أو التوسع في المشروع أو غيرها من الأمور التي تستلزم تقييمًا " للقرار قبل اتخاذه ، وكلما كانت دراسة الجدوى دقيقة وتعتمد على بيانات واضحة ودقيقة كانت النتائج التي تحققها والقرارات التي تتخذ بناء عليها سليمة وصائبة . وأي مشروع مهما كان حجمه يحتاج لدراسة جدوى للتعرف على مدى إمكانية تنفيذه أم لا .

(راجع كتاب قواعد الاستثمار الناجح - الباب الثاني قواعد اعداد دراسة الجدوى)

**** رسم توضيحي يظهر خطوات ومراحل دراسة الجدوى ****



التغذية العكسية:- هي التي تظهر مدى كفاءة المشروع في الواقع العملي وبالتالي تظهر الإيجابيات والسلبيات عند تشغيل المشروع .
ت- اختبار قدرتك على إدارة مشروع خاص بك :- يتيح لك إقامة مشروع خاص بك التمتع

بالعديد من المزايا ولكنه أيضا يتطلب استعداد كبير وتحمل للمسئولية كاملة، لذا قبل أن تبدأ في تنفيذه اختبر قدرتك على إقامة مشروعك الخاص عن طريق تحليل نقاط القوة والضعف بالنسبة لك سواء كصاحب عمل أو كمدير، وذلك من خلال :-

١- الإجابة على الأسئلة الاسترشادية التالية :-

- ١ . هل تملك مقومات البدء في إقامة مشروع خاص بمفردك، حيث تكون مسئوليتك المباشرة أن تفكر وتنفذ وتتابع تنفيذ كل الأنشطة الرئيسية والفرعية الخاصة بمشروعك؟
- ٢ . هل تملك المرونة في التعامل مع الناس باختلاف طباعهم سواء كانوا عملاء أو وكلاء أو موظفي بنوك أو حكومة أو العاملين بالمشروع؟
- ٣ . هل لديك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة؟
- ٤ . هل لديك القدرة على تحمل الضغوط المختلفة والعمل لساعات طويلة لإدارة المشروع؟

- ٥ . ما هي قدرتك على التخطيط الجيد والتنظيم السليم؟
- ٢ - توفر بعض المواصفات الخاصة في صاحب المشروع (الناجح) مثل :-
 - ١ . الإصرار والمثابرة .

- ٢ . القدرة على تحقيق الأهداف والرغبة في تحقيق المزيد .
- ٣ . الاستقلالية والثقة بالنفس . .
- ٤ . القدرة على حل المشاكل ودراسة المخاطر المحتملة قبل وقوعها .
- ٥ . وضوح الرؤية والهدف .
- ٦ . القدرة على إدارة الموارد المتوفرة له بشكل جيد .
- ٧ . القدرة على منافسة الغير وتحمل منافسة الآخرين .
- ٨ . القدرة على العمل الشاق وتحمل الفشل .

ملحوظة : الشخص الذي يتخذ قراراً بأن يكون صاحب مشروع خاص به لا يولد بهذه المواصفات ، انما يمكن تعلم هذه المواصفات واكتسابها بالتدريب أو بالخبرات الحياتية .

٣- **تعلم أن تكون مبدع:-** الإبداع يعنى القدرة على توليد أفكار أو وسائل جديدة لمواجهة المشاكل المتعلقة بالعمل ولكي ترفع من قدرتك لابد أن تبدأ أي نشاط بجمع معلومات عنه بأي

وسيلة (القراءة والاطلاع - استشارة الخبراء - متابعة الآخرين والاستفادة من تجاربهم . . . الخ)، ثم التفكير بشكل موضوعي مجرد من العواطف حتى تتولد عندك مجموعة أفكار بناءة، ثم تقوم بتحليل هذه الأفكار لمعرفة مدى القدرة على تحقيقها وتفعيل هذه المقدرة عن طريق خطوات يمكن تنفيذها ومتابعتها .

٤- **تعلم أن تكون مبتكر:** الابتكار يعنى القدرة على تطوير فكرة أو منتج موجود بالفعل وتستطيع اكتساب صفة الابتكار عن طريق :-

- دراسة ردود أفعال المرضى تجاه منتج معين او خدمة طبية ما خاصة الغير راضيين عن هذا المنتج او الخدمة .
- ملاحظة أية تغييرات في التركيبة الديموجرافية للمرضى (مثل إنشاء مدن جديدة مما يتطلب تلبية احتياجات جديدة في هذه المجتمع الجديد . . . الخ) .
- توليد أفكار جديدة .
- ملاحظة وجود مشكلة قائمة تتطلب حل غير مسبوق .

***** يجب عليك أن تتذكر دائماً الاتى *****

- البحث دوماً عن أفكار جديدة .
- البحث دوماً عن حلول سهلة يمكن تنفيذها ولا تتطلب استثمارات كبيرة .
- **** أن تبدأ صغيراً وتكبر بالممارسة ، خير من أن تنتظر أن تبدأ كبيراً ثم تجد نفسك عاجزاً عن إدارة هذا النشاط الكبير .**

٥- دراسة أسباب فشل بعض المشروعات:- المؤسسة الطبية هى في الاساس مشروع والنجاح في عالم الأعمال يعتمد على التخطيط والتنظيم الجيد، كما يعتمد على مواجهة الصعوبات وتقلبات السوق بمرونة ، لذا لابد من دراسة الأسباب التي تؤدي إلى فشل أي مشروع لتفاديها والتقليل من الصعوبات التي يمكن أن تواجهك في البداية وتحول دون تحقيق النجاح ، ويمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى فشل أي مشروع كالآتي :-

- ١ . عدم وجود الخبرة الكافية أو المال اللازم للمشروع .
- ٢ . عدم ملائمة المكان لطبيعة النشاط أو لطبيعة العملاء .
- ٣ . صرف مبالغ طائلة على تجهيز المكان أو الشراء بالآجل وبالتقسيت بشكل كبير مما

- يخلق عجزاً في السيولة ودفع فوائد عالية .
- ٤ . استخدام القروض ورأس المال في الاستخدامات الشخصية .
- ٥ . التوسع في المشروع بدون استعدادات كافية .
- ٦ . المنافسة غير المدروسة .
- ٧ . انخفاض العائد (الايادات) نتيجة لعدم دراسة السوق بشكل كاف أو نتيجة لضعف الجودة .
- C. Dorf Richard, J. L. Critical Path Method. The Engineering Handbook. Ed. Richard
Boca Raton CRC Press LLC, 2000^(١) .

(١) حمدي سلمى إبراهيم . إدارة المشروعات الصغيرة إلى أين؟ الناشر مكتبة الامير للتوزيع ، ٢٠٠٥ .

الفصل الثانى

- تعريف الإدارة ووظائفها.
- تعريف الإدارة كنظام.
- المستويات الإدارية وممارستها للوظائف الإدارية.
- التحديات التي تواجهها الإدارة الحديثة.
- مسئوليات الإدارة الحديثة.
- قواعد التدريب.



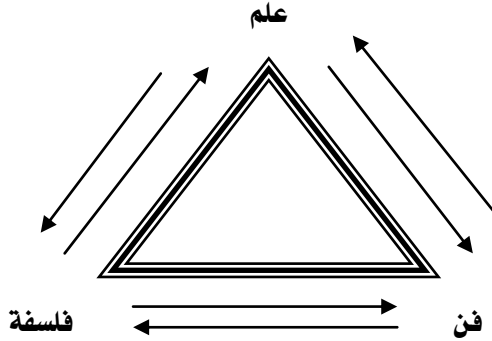
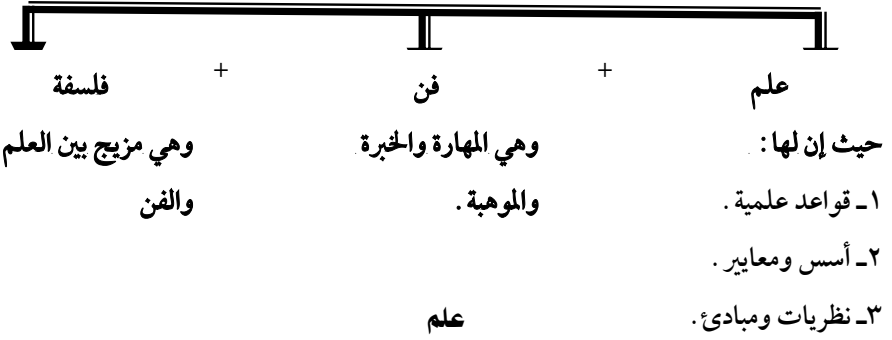
الوظائف الادارية نظام متكامل

أولاً: تعريف الإدارة ووظائفها

١- ماهية الإدارة:-

*الإدارة: هى عنصر حاسم ، وحيوي لنجاح أي مشروع ، وهي مزيج من ثلاثة عناصر

هامة وهي :-



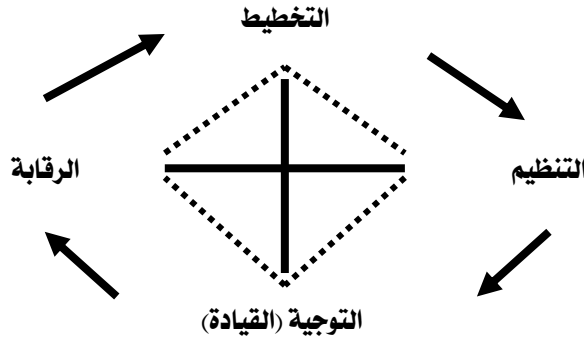
وعلى ذلك فمدير المشروع يجب أن يجمع بين العلم بقواعده ، ومعايره ، والمهارة ، والخبرة ، وأيضاً الفلسفة التي يجمع من خلالها بين خبراته ، ومهاراته ، والقواعد العلمية . والإدارة علم له علاقة بالعلوم الأخرى مثل العلوم الإجتماعية والسلوكية والرياضية . . . الخ فهو يؤثر ويتأثر بالعلوم الأخرى .

٢- تعريف المنظمة الطبية:-

وهي عبارة عن ارتباط شخصين ، أو أكثر بشكل متعمد من أجل إنتاج منتج ، أو خدمات طبية ولهم هدف مشترك ، ويذلون جهودهم من أجل تحقيق هذا الهدف المشترك من خلال الموارد والإمكانات المتاحة .

٣- تعريف الإدارة:-

الإدارة عبارة عن : عملية ما ، الهدف منها تحقيق أهداف المنظمة من خلال أربع وظائف أساسية وهي : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة .
وهذه الوظائف عبارة عن : حلقات متصلة ومتداخلة ، فلا يمكن فصل إحداها عن الأخرى بمعزل عن باقي وظائف الإدارة ، بل هي وظائف مترابطة ومتكاملة .
ويتضح ذلك من خلال العرض التوضيحي التالي :
" تفاعل وتكامل وتداخل الوظائف الإدارية "



الإدارة = تخطيط + تنظيم + توجيه + رقابة .

* التخطيط Planning :

هو عملية وضع الأهداف والخطط لتحقيق هذه الأهداف وفقا لظروف وإمكانات المنظمة .
والتخطيط يمثل النارة التي تسترشد بها المنظمة عند القيام بواجباتها ومسئولياتها وأعمالها لتحقيق الأهداف والآمال التي ترغب وتهدف لتحقيقها .

(أ) وضع الأهداف :-

١- أهمية تحديد الأهداف :-

- (١) الأهداف التي تحددها المنظمة تمثل اتجاه المنظمة بشكل عام في إدارة شئونها .
- (٢) يساعد تحديد الأهداف بدقة لتحقيق الاستفادة والإستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة لدى المنظمة .
- (٣) الأهداف هي الإطار الذي توضع على أساسه الخطة وبالتالي فهي تحدد إطار العمل

والمهام والمسئوليات لكل أفراد المنظمة .

٤) الأهداف تؤدي لتوحيد جهود المنظمة والاستفادة من الخبرات المتنوعة لأفراد المنظمة .

٥) الأهداف المحددة بدقة تمثل وسيلة رقابة هامة على الأداء لتنفيذ الأعمال .

٦) الأهداف تمثل دافعا " وحافزا " قويا " لكل أفراد المنظمة للقيام بواجباتهم ومسئولياتهم

ومهامهم في إطار الخطة التي تم وضعها بناء " على الأهداف التي تم تحديدها مسبقا " .

٧) الأهداف الموضوعية والمحددة تحقق نوع من الالتزام الداخلي لكل فرد من أفراد المنظمة

للقيام بمهامه وواجباته .

٢- أنواع الأهداف من حيث البعد الزمني :-

*تنقسم الأهداف من حيث البعد الزمني لعدة أنواع وهي :-

أهداف قصيرة الأجل	أهداف متوسطة الأجل	أهداف طويلة الأجل
أقل من سنة	من سنة إلى ٥ سنوات	أكثر من ٥ سنوات

• أنواع الأهداف من حيث درجة الإهتمام :-

أهداف فردية (شخصية)	أهداف (عامة)
وهي الأهداف المرتبطة بمصلحة فرد واحد في المنظمة .	وهي الأهداف المرتبطة بمصلحة المنظمة بشكل عام .

* وأياً كان نوع الهدف عام أو فردي أو متوسط أو طويل المدى أو قصير فهناك شروط

هامة يجب توافرها في الهدف وسوف نتناولها فيما يلي .

٣- الشروط الواجب توافرها في أهداف المنظمة منها ما يلي :-

١) المشاركة :- حيث أنه يجب أن توضع الأهداف بالمشاركة بين أفراد المنظمة حيث إن

المشاركة في وضع الأهداف تحقق نوع من الالتزام لدى كل فرد من أفراد المنظمة مما

يؤدي للمشاركة الإيجابية لكل أفراد المنظمة في تنفيذ الخطة .

٢) الوضوح والبساطة :- حيث يجب أن تكون الأهداف واضحة وبسيطة حتى يمكن أن

يفهمها ويستوعبها كل أفراد المنظمة .

٣) الواقعية :- حيث يجب أن توضع أهداف المنظمة وفقا " للظروف المحيطة بها ووفقا "

للإمكانيات المتاحة لها حتى لا تصطدم المنظمة بالواقع عند تنفيذ الخطة مما يؤدي

لإصابة أفراد المنظمة بالإحباط وبالتالي عدم تمكنهم من القيام بواجباتهم ومسئولياتهم .

٤) المرونة :- حيث يجب أن توضع الأهداف بحيث تتلاءم مع الظروف المختلفة والأمور الطارئة فقد تحصل أمور طارئة لم تكن في حساباتها أثناء وضع الأهداف ولهذا يجب أن تكون الأهداف مرنة بحيث تتلاءم مع المستجدات والظروف الطارئة الغير متوقعة .

٥) القبول :- يجب أن تكون الأهداف التي تحددها المنظمة مقبولة من أفراد المنظمة كما ذكرنا سابقا " وأيضا " أن تتماشى مع العادات والعائدات والقيم السائدة في المجتمع حتى يمكن تنفيذها .

(ب) الخطة :-

بناءً على الأهداف التي تم تحديدها يتم وضع الخطة التي من خلالها نحقق أهداف المنظمة في الواقع العملي حيث تمثل :-

الخطة :- الطرق والوسائل المختلفة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التي تم تحديدها وفقا " للإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة حيث تحدد الخطة مراحل العمل والقيام بالمهام والتوقيت اللازم لكل مرحلة .

١) أهمية الخطة :- للخطة الموضوعة العديد من الفوائد نوجزها فيما يلي :-

١) تمثل الخطة الإطار العام للعمل ومراحله والإطار الذي يتم تحديد المهام والمسئوليات والواجبات بناء " عليها .

٢) الخطة تمثل وسيلة للمتابعة والرقابة على الأداء .

٣) الخطة تمثل الإطار الذي تتخذ في حدوده القرارات .

٤) الخطة تمثل الإستعداد لمواجهة المشاكل وذلك لأنها تقوم على أساس التنبؤ بالمستقبل في ضوء المعلومات التي تم توفيرها من الماضي والحاضر .

٥) تمثل الخطة تسلسلا " وتتابعا " لمراحل التنفيذ .

٦) تساعد الخطة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

**** ملحوظة ****

قد تتخذ الخطة أحد الأشكال التالية :-

(أ) خطط مكتوبة	(ب) خطط ذهنية
حيث يشترك فيها المسئولين في المنظمة ويقومون بتدوين الخطة وعناصرها .	وهي خطط يشترك فيها أفراد المنظمة في وضعها ولكنها لا تدون ولكن يمكن نسيان بعض عناصرها ويصعب استخدامها كمعيار للأداء وكوسيلة للرقابة ولهذا تفضل الخطط المكتوبة .

(٢) الشروط الواجب توافرها في الخطة : - هناك بعض الشروط الهامة الواجب توافرها في الخطة ومن هذه الشروط مايلي :-

(١) الشمولية :- حيث يجب أن تشمل الخطة مصلحة كل فرد من أفراد المنظمة وأن توازن بينها فلا تهدف لتحقيق مصلحة فرد في المنظمة على حساب مصلحة باقي أفراد المنظمة مما يؤدي للصراع والكراهية ونشوب الخلافات .

(٢) المشاركة :- حيث يجب أن يشارك في وضعها كل أفراد المنظمة حتى يلتزم كل فرد بدوره ومسئولياتها كما تم تحديدها في الخطة وتعتبر المشاركة تخلق الالتزام لدى الأفراد في المنظمة وتخلق لديهم الولاء للمنظمة .

(٣) الواقعية :- حيث يجب أن توضع بناء على الموارد الفعلية المتاحة للمنظمة .

(٤) المرونة :- حيث يجب أن تتعامل الخطة مع الظروف المختلفة التي تحيط بالمنظمة وألا تكون جامدة .

(٥) يجب أن تقسم الخطة لمراحل :- حيث يتم تقييم العمل والأداء في كل مرحلة ثم الانتقال للمرحلة التالية بحيث تقوم على مبدأ تقسيم العمل وذلك بان يتم تحديد مسئوليات وواجبات كل فرد في المنظمة .

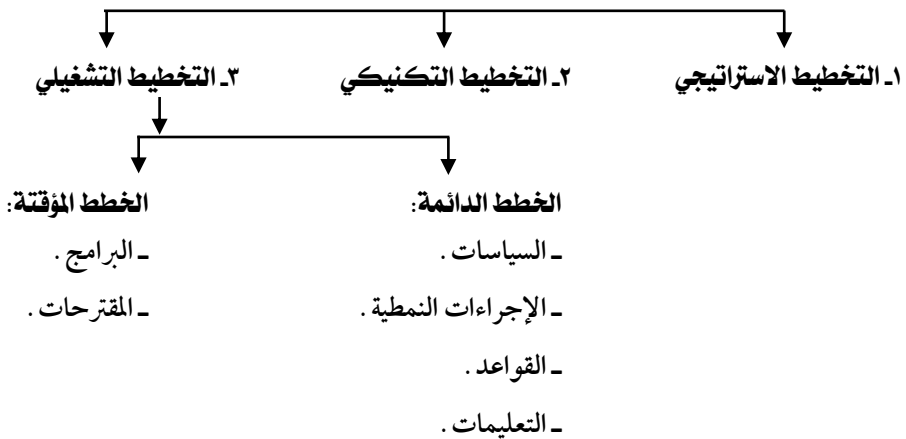
(٦) الترابط :- حيث يجب وضع الخطة بحيث يتم الترابط بين أجزاء الخطة ومراحلها بحيث تمثل كل مرحلة إستكمالاً " لمرحلة أخرى حتى لا يؤدي ذلك لتشتيت جهود أفراد المنظمة .

(٧) البساطة والوضوح :- حيث يجب أن يتم وضع مراحل الخطة ومسئوليات كل فرد بشكل بسيط وواضح حيث تتوافق مع إمكانيات كل فرد من أفراد المنظمة وحتى يمكن تقييمها ببساطة وبالتالي إمكانية تنفيذها .

٨) يجب وضع توقيت لمراحل الخطة :- يجب أن يتم تحديد وقت محدد لكل مرحلة ولكل مهمة من مهام الخطة حتى يمكن تنفيذها في الوقت المناسب فما هي فائدة تنفيذ مهام في الخطة مرتبطة بالإستعداد للإمتحانات إذا تم وضعها بعد إنتهاء الإمتحانات؟
فالتوقيت لازم للرقابة ولتقييم الأداء وبالتالي كفاءة التنفيذ لكل فرد من أفراد المنظمة .

إن القدرة على التخطيط السليم تعتبر من أهم مقومات نجاح المنظمة وتميزها .

٣- أنواع التخطيط على أساس المدى التأثيرى :-



أ- تعريفات هامة :-

١- الأهداف : وهى النتيجة أو الغاية إلى يهدف للوصول إليها ، أى أن الأهداف تمثل الإطار العام للعمل وبناء عليه تتحقق المشاركة والتنسيق والتفاعل بين كل الأنشطة المكونة للمشروع .

٢- القيم : هى مجموعة المبادئ والأفكار التى يؤمن بها الفرد وهى الإطار للأغراض والأهداف والغايات لهذا الفرد .

٣- الغايات : هى أهداف قصيرة الأجل أى تتعامل مع الزمن القريب .

٤- الاستراتيجية : هى الإطار العام الذى يضم الأهداف طويلة المدى والسياسات الرئيسية والخطط الموضوعية لتحقيق هذه الأهداف في إطار ماهية المشروع ونوعية نشاطه وهى تعنى وضع الأهداف الرئيسية طويلة المدى وكذلك تحديد الطرق والوسائل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . وتشمل الاستراتيجية كل عناصر وأقسام

المنظمة وكذلك تؤثر على العلاقات بين المنظمة والبيئة الخارجية .

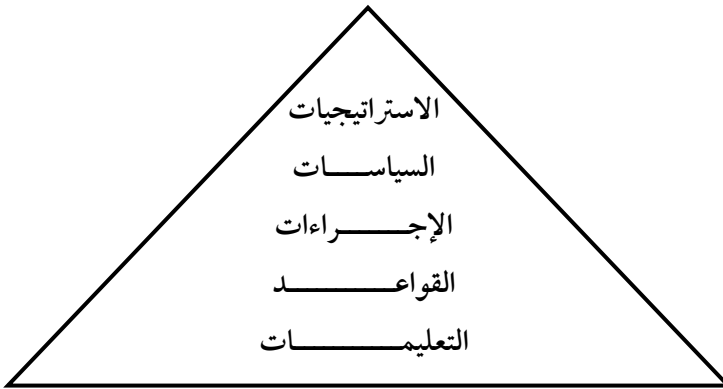
بـ عناصر الاستراتيجية :-

المقصود بها العوامل التي تحدد شكل الاستراتيجية ومضمونها ، ويمكن اختصارها في أربعة

عناصر وهي :

- ١- الفرص المتاحة وما يصاحبها من مخاطر .
- ٢- الطاقات والموارد والإمكانات المتاحة للمشروع .
- ٣- القيم والآمال الشخصية .
- ٤- الالتزامات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع .
- ٥- السياسة : هي نوع من الخطط تستخدم أكثر من مرة في ضوء الخطوط العريضة للاستراتيجية وذلك لتحقيق الأهداف كما أنها الوسيلة لتحقيق الهدف .
- ٦- الإجراءات : هي تصرفات نمطية روتينية لابد من اتباعها في مجالات معينة للعمل .
- ٧- القواعد : هي مبادئ محددة توضح ما يجب الالتزام به في التصرفات وما يجب الامتناع عنه وتحدد الجزاءات المترتبة على المخالفة .
- ٨- التعليمات : وهي قواعد جامدة يلزم تطبيقها حرفياً وهي محددة بدقة ويمكن توضيح المصطلحات السابقة من خلال النموذج التالي :-

هيكل التخطيط الإداري



* التنظيم Organizing : هو عملية تنظيم كافة موارد المنظمة المادية ، والبشرية من أجل

تنفيذ الخطة التي تم وضعها ، وأيضا تحقيق أهداف المنظمة وفقاً لما حددته التخطيط .

• حيث يعني التنظيم الأتي :-

- أ) تحديد الأنشطة والمهام وفقاً " للخطة التي تم وضعها .
- ب) توزيع المسؤوليات والمهام على كل فرد في المنظمة .
- ج) توزيع السلطات لكل فرد في المنظمة .
- د) تحديد العلاقات ووسائل الإتصال داخل المنظمة .
- هـ) التنسيق والربط بين الأنشطة المختلفة ومجهودات كل أفراد المنظمة .

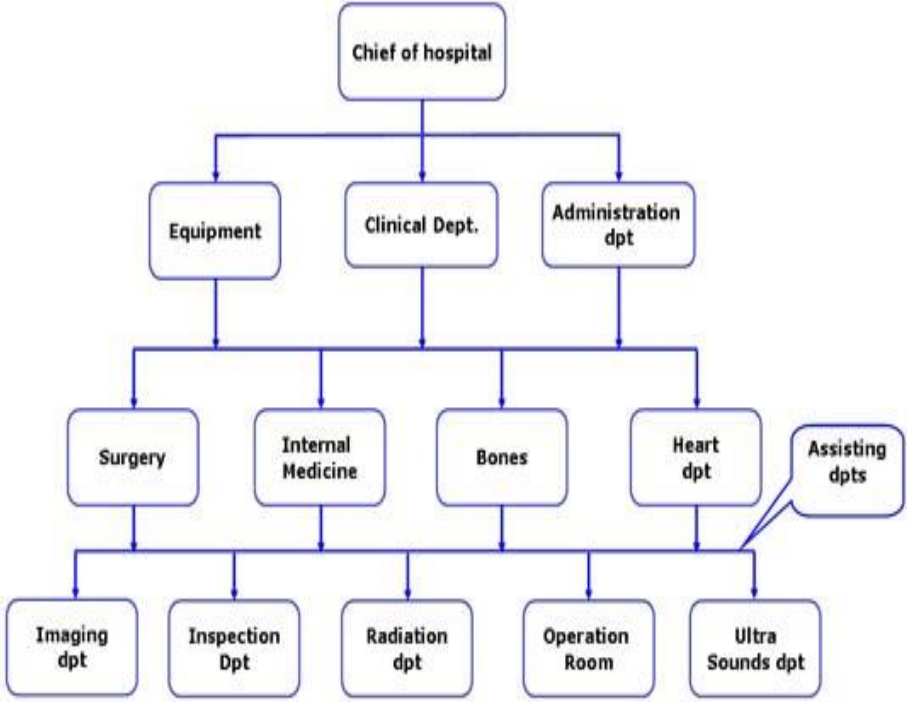
* الهيكل التنظيمي :-

من خلال وظيفة التنظيم يتم تحديد الهيكل التنظيمي الذي يوضح العلاقات والإنصالات بين أفراد المنظمة وبناءً عليه يتم تحديد السلطات والمسؤوليات . وقنوات الاتصال بين كافة الاطراف المكونة للهيكل التنظيمي .

**** الخلاصة ****

التنظيم يتم من خلاله تنفيذ الخطة الموضوعة في الواقع العملي وبالتالي تتحدد بناءً عليه الكفاءة في تحقيق الأهداف التي تسعى الخطة لتحقيقها .

"نموذج لهيكل تنظيمي لمستشفى"



* الرقابة Controlling

- والمقصود بالرقابة هي المتابعة للأداء والتنفيذ الفعلي لكل فرد من أفراد المنظمة وفقا " للمهام والمسؤوليات التي تم تحديدها سابقا " ومطابقتها مع الخطة الموضوعة للتأكد من مدي التطابق بينهم وتحديد الإنحرافات وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .
- يمكن إيجاز خطوات عمليات الرقابة فيما يلي :-

- (١) تحديد الأداء المعياري للمهام والمسؤوليات وفقا " للخطة الموضوعة والتوقيت المحدد للمهام والمسؤوليات .
- (٢) المتابعة والرقابة على الأداء الفعلي لكل فرد في المنظمة ومدي الالتزام بالتوقيت المحدد لكل مهمة .

(٣) المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري .

(٤) تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري .

(٥) اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح هذه الانحرافات .

*** صور الرقابة ***

وتتخذ الرقابة إحدى صورتان التاليتان :-

رقابة ذاتية	رقابة خارجية
وهي الرقابة الداخلية للفرد حيث يقوم بمراقبة نفسه والتأكد من التزاماته بمسئولياته ومهامه في ضوء المصلحة العامة للمنظمة وفقا " لدوره في الخطة التي وضعها المنظمة .	وهي رقابة المسؤولين وفقا " للمستويات الادارية على باقي أفراد المنظمة للتأكد من قيام كل فرد بمهامه ومسئولياته .

**** ملحوظة هامة ****

القدوة من أهم الحوافز والدوافع للإلتزام من أفراد المنظمة بمسئولياتهم ومهامهم والقدوة الأساسية للمنظمة تتمثل في المديرين ولهذا يجب أن يظهروا التزامهم وتحمسهم في القيام بمهامهم ومسئولياتهم من أجل دفع وتحفيز باقي أفراد المنظمة وذلك بشرط ألا تكون الرقابة تصيدية للأخطاء بل يجب أن تكون إرشادية تعاونية من أجل المصلحة المشتركة .

*** التوجيه Directing :-**

بناءً على عملية الرقابة على الأداء لأفراد المنظمة يتم تحديد الأداء الفعلي والانحرافات عن الأداء المعياري الموجود في الخطة ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وذلك بتوجيه الأفراد وإرشادهم للأداء المعياري المطلوب وفقا " للخطة وأيضا " إجراء التعديلات اللازمة في الخطة بما يتلاءم مع الظروف الواقعية وذلك بما يتفق مع مبدأ المرونة في الهدف وفي الخطة .

• ويتخذ التوجيه عدة صور وهي :-

- (١) التوجيه القبلي :- وهو الإرشاد والتوجيه لكل أفراد المنظمة قبل قيامهم بمهامهم وتدريبهم على إمكانية القيام بالمهام المطلوبة منهم وإكسابهم بالمهارات اللازمة لذلك .
- (٢) التوجيه المتزامن :- وهو التوجيه المستمر والمتزامن مع الأداء حيث يتم متابعة أداء أفراد

المنظمة باستمرار وتوجيه الإرشادات اللازمة لهم باستمرار أثناء التنفيذ .
٣) التوجيه البعدي :- وهو التقييم للأداء بعد تنفيذ المهام حيث يتم توجيه الإرشادات والتوجيه بناء " على الاداء الفعلي .

**** الخلاصة ****

إن التوجيه والإرشاد من أهم مقومات النجاح في القيام بالمهام فليس هناك شخص يعرف كل شيء ومن أفضل أنواع التوجيه والإرشاد هو الإرشاد المستمر بشرط أن يعطى مساحة من الحرية للفرد في تنفيذ مهامه لإظهار قدراته ومهاراته .

**** وعلى ذلك ****

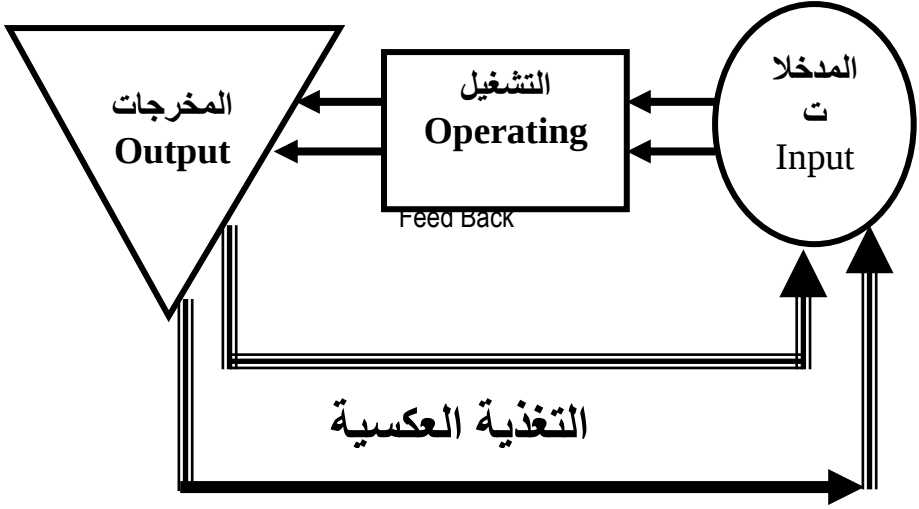
ملحوظة رقم ١: فالإدارة عبارة عن مزيج من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي وظائف متشابهة ومتداخلة ومتتابعة .

ملحوظة رقم ٢: الإدارة الفعالة من أهم مقومات نجاح المنظمة وتفوق أفرادها وتميزهم ولهذا يجب أن يتم تدريب كل افراد المنظمة على كيفية القيام بهذه الوظائف الإدارية حتى تقوم بدورها في المنظمة .

ثانياً: تعريف الإدارة كنظام

حيث إن الإدارة هي عملية لها مجموعة من المكونات لها مدخلات ثم تشغيل لهذه المدخلات ثم الحصول على المخرجات ثم التغذية العكسية للتعرف على مدي جودة المخرجات وإجراء التعديلات اللازمة في التشغيل والمدخلات ، وسيتم عرض النظام الإداري من خلال النموذج التالي :-

١-	المدخلات	Input
٢-	التشغيل	Operating
٣-	المخرجات	Output
٤-	التغذية العكسية	Feed Back



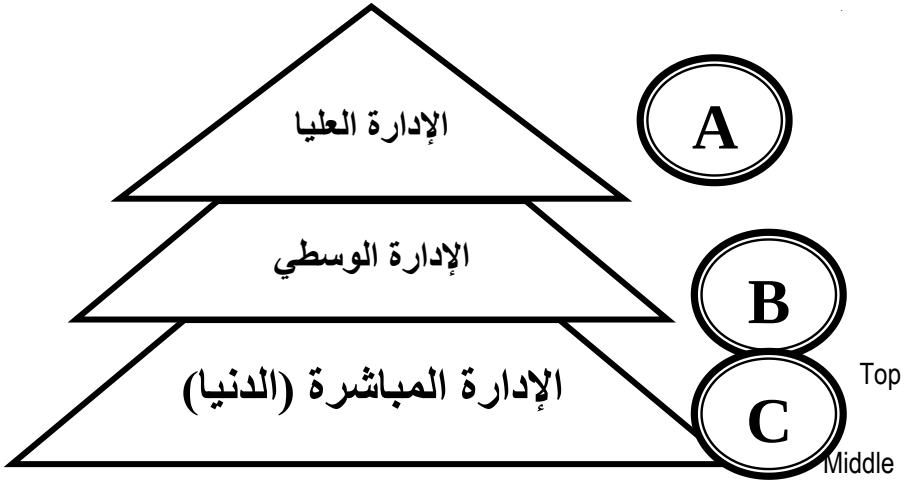
في ظل الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة على المستوى الإقليمي ، والمستوي الدولي ووفقاً للظروف الداخلية بالمنظمة .

وهي توفير معلومات عن :-

- ١- النتائج ومدي توافقها وتطابقها مع ما خطط له .
- ٢- متطلبات التحسين والتعديل وفقاً لإحتياجات البيئة المحيطة وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة .

ثالثاً: المستويات الإدارية وممارستها للوظائف الإدارية

هناك ثلاث مستويات إدارية ، وهي كما يلي :-



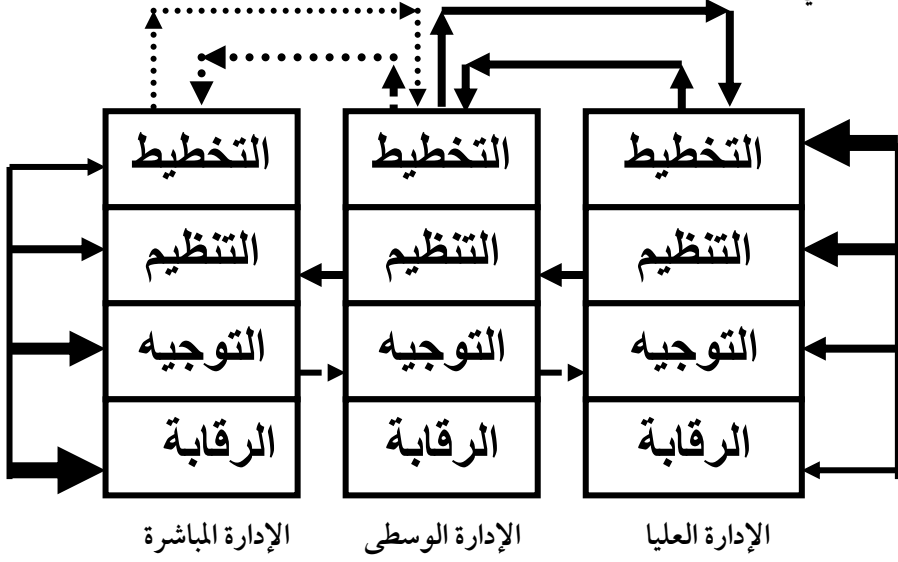
First Line

والمستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطي والدنيا) تمارس الوظائف الإدارية الأربعة السابق ذكرها من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) ولكن بمساحات مختلفة وفقاً لمسؤوليات وسلطات ومهام كل مستوى إداري .



• وسوف نعرض من خلال نموذج توضيحي ممارسة المستويات الإدارية للوظائف

الإدارية كما يلي :-



*ويتضح من النموذج الموضح ما يلي :-

- ١- أن كل المستويات الإدارية تمارس الوظائف الإدارية الأربعة .
- ٢- أن المساحات التي تمارس من خلالها المستويات الإدارية للوظائف الإدارية مختلفة وفقاً لطبيعة مهام وسلطات كل مستوي .
- ٣- كلما اتجهنا لأعلي في المستوي الإداري زادت المساحة المخصصة للتخطيط وانخفضت المساحة المخصصة للتوجيه والعكس ، فكلما اتجهنا للمستوي الإداري الأدنى زادت المساحة المخصصة للتوجيه وذلك لأن الارتباط والاحتكاك بين المستوي الإداري المباشر أكثر مع العاملين .

رابعاً: التحديات التي تواجهها الإدارة الحديثة

تواجه الإدارة الحديثة للمؤسسات الطبية العديد من التحديات التي تعتبر اختباراً لقياس مدي قدرتها وكفاءتها في مواجهة هذه التحديات وسوف نعرض هذه التحديات لكونها دافعاً قوياً لتطوير المؤسسات الطبية من أدائها للقيام بالوظائف والأنشطة المختلفة بالكفاءة التي تمكنها

من الاستمرار والتوسع وسنعرض أهم هذه التحديات فيما يلي :

- ١- اختلاف العادات والتقاليد بين كل منطقة وأخرى .
- ٢- تنوع القوانين والتشريعات .
- ٣- اختلاف الظروف الاجتماعية بين كل منطقة وأخرى .
- ٤- التطور التكنولوجي الهائل وضرورة المواكبة لهذه التطورات .
- ٥- التطور العلمى المستمر وضرورة المتابعة المستمرة لهذه التطورات خاصة في المجال الطبى .
- ٦- ظهور امراض واورثة جديدة وسهولة انتقالها بين دول العالم لسهولة السفر والانتقال يخلق ضغوطا على الادارة وتحديا بضرورة الاستعداد لمواجهة هذه الامراض والاورثة .
- ٧- التحديات الداخلية للمنشأة .
- ٨- تعاظم المسئوليات وتعددتها أمام الإدارة .

خامساً: مسئوليات الإدارة الحديثة

فالإدارة الحديثة للمؤسسات الطبية أصبحت تتحمل العديد من المسئوليات تجاه العديد من الجهات مما يخلق أعباء جديدة عليها وبالتالي على كل وظائف وأنشطة المنظمة وهناك ضرورة لإلقاء الضوء على بعض هذه المسئوليات التي تتحملها الإدارة الحديثة حتى تستطيع القيام بالأنشطة المختلفة بالكفاءة المطلوبة ومن هذه المسئوليات ما يلي :-

١- مسئولية إدارة المنظمة تجاه أصحاب المشروع (الملاك) :- فمن المسئوليات الأساسية التي تتحملها إدارة المنظمة هي مسئولياتها تجاه أصحاب المشروع ، وهي تعظيم إيرادات وأرباح المشروع لأقصى حد ممكن ، وهذه المسئولية من خلالها يتم تقييم أصحاب المشروع لكفاءة الإدارة ومن ثم استمرار الإدارة في إدارة المنظمة أم لا ، وفي السابق كانت هذه النظرة هى المسيطرة على فكر الإدارة للمنظمة ولكن في الآونة الأخيرة ظهر الاهتمام بالعديد من المسئوليات الأخرى تجاه جهات متعددة .

٢- مسئولية إدارة المنظمة تجاه القوانين والتشريعات :- حيث أن المنظمة لا تعمل بمعزل عن القوانين والتشريعات التي تعمل بها الدولة التي توجد بها المنظمة ، وبالتالي فهناك مسئولية

قانونية على الإدارة، وحيث إن مخالفة هذه القوانين قد يعرقل أو يحول دون قيام المنظمة بمهامها لذلك لابد من الإلمام والفهم الجيد لهذه القوانين المرتبطة بنشاط المنظمة وذلك مع الاستعانة بذوي الخبرة القانونية للقيام بهذه المسؤولية .

٣- **مسئولية إدارة المنظمة تجاه المساهمين :-** والمقصود بالمساهمين هم حملة الأسهم (في حالة شركات المساهمة) الذين يستثمرون أموالهم في أسهم المنظمة ومن مسؤوليات إدارة المنظمة تجاه المساهمين ما يلي :-

- ١- تحقيق عائد مناسب ومقبول من استثمارات المساهمين .
- ٢- الشفافية والصدق في عرض نتائج الاستثمار ومد المساهمين بالمعلومات الدقيقة عن وضع وخطط المنشأة وأهدافها ونتائج الاستثمار .
- ٣- المحافظة على حقوق المساهمين وعلي أموالهم بعدم المجازفة الغير محسوبة مما قد يعرض مصالح وأموال المساهمين للمخاطر والخسارة .
- ٤- الاتصال الفعال مع المساهمين من خلال اللقاءات الدورية والنشرات والاجتماعات .

٤- **مسئولية الإدارة تجاه المجتمع (المسئولية الاجتماعية) :-** وهي مسئولية إدارة المنظمة تجاه البيئة المحيطة بأن تحافظ على صلاحيتها وحمايتها من التلوث والحفاظ على القوانين البيئية وأيضاً مراعاة التقاليد والعادات الموجودة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة الطبية والمساهمة في التجميل والتطوير للبيئة ومن أهم المسؤوليات الاجتماعية على المشروع وهي دفع الضرائب وكذلك الرسوم المختلفة للمرافق وغيرها من الخدمات العامة التي يستفيد منها المشروع وألا تتخلص المنظمة من مخلفاتها خاصة مع الخطورة الكبيرة التي تنتج عن المخلفات الطبية بشكل يؤدي لتلوث البيئة وانتشار الاوبئة والامراض ، وفي الدول المتقدمة هناك اهتمام شديد ومتزايد بالمسئولية الاجتماعية على المنظمات تجاه البيئة وأيضاً مسئولية المنظمة تجاه التنمية بكافة أنواعها للمجتمع وفي مختلف مجالاته .

٥- **مسئولية إدارة المنظمة تجاه العاملين :-** وهناك التزامات ومسؤوليات على إدارة المنظمة تجاه العاملين بها ومنها ما يلي :-

- ١- توفير نظام عادل للتوظيف وفقاً للإمكانيات والقدرات والمؤهلات للمتقدمين للوظائف بالمنظمة .

- ٢- توفير نظام عادل للأجور والحوافز .
- ٣- توفير الظروف الصحية للعمل .
- ٤- توفير نظام للتأمين الصحي والتأمينات بأنواعها .
- ٥- توفير جو اجتماعي وترفيهي مناسب للعاملين مثل النوادي والرحلات الخ .
- ٦- مسئولية إدارة المنظمة تجاه العملاء المتعاملين معها :- ومن هذه المسئوليات ما يلي :-
- ١- العمل بجد لتحديد الاحتياجات الحقيقية للمرضى والعمل على إشباعها .
- ٢- توفير الخدمات المختلفة التي يحتاجها المرضى .
- ٣- العمل دائماً للحفاظ على رضا العميل من خلال السعي الدائم لإشباع حاجاته ورغباته وتقديم خدمة طبية متميزة له .
- ٤- الحفاظ على مصلحة العملاء من خلال المصلحة المشتركة بين العميل والمؤسسة الطبية .
- ٧- مسئولية إدارة المنظمة تجاه المنظمات الأخرى :- وهذه المسئولية من منطلق أن قرارات المنشأة تؤثر وتتأثر بقرارات المنظمات الأخرى حيث إن مخرجات أي مشروع تمثل مدخلات لمشروع آخر وعلي ذلك يجب الحفاظ على مصلحة المنظمة دون الإضرار بمصلحة المنظمات الأخرى ويتضح هذا الترابط بين المنظمات من خلال الشكل التوضيحي التالي :-



* وبالتالي يجب على المنشأة ألا تتخذ قرارات من شأنها الإضرار بمصالح المنشآت الأخرى .

ومن أهم واجبات المنشآت الحديثة والمتطلعة للتطوير والتوسع والاستمرار أن تقوم

بمسئولياتها تجاه الجهات التي تحدثنا عنها واطاعة في حساباتها دور المنشأة في النظام الاقتصادي ودورها في التنمية الاقتصادية للمجتمع ، فالمنشأة جزء من الكيان الاقتصادي للمجتمع وهذه من مسؤوليات الإدارة الحديثة .

سادساً: إدارة العلاقات العامة

تعتبر إدارة العلاقات العامة من إحدى الإدارات الهامة بالمستشفى وذلك لما تقدمه من خدمات متعددة :

أولاً العلاقات الداخلية :

- ١- المرور اليومي على المرضى وحل جميع المشاكل التي تقابلهم أثناء تواجدهم بالمستشفى .
- ٣- حجز للمؤتمرات والندوات ومناقشة الرسائل (ماجستير – دكتوراه) وذلك بملئ الاستمارات الخاصة بها وكتابة نوع المناقشة أو المؤتمر مع توقيع مدير المستشفى عليها وإصدار أمر دفع لها وذلك تحت حساب النشاط العلمي .



٣- بيان بالمدرجات التي يتم تأجيرها من إدارة العلاقات العامة

الوقت	ايجار	السعة	ملاحظات
		فرد	
		فرد	

٤- خدمات التغذية والفندقة .

٥- كما تقدم إدارة العلاقات العامة جميع الخدمات اللازمة مثل :

* الإعداد للندوات والنشاطات العلمية المختلفة بإعداد القاعات والمدرجات

والإشراف على النظافة والتنسيق مع الإدارة الهندسية .

* التنسيق مع إدارة التغذية والكافتيريا في حالة وجود احتياج خدمات فندقية أو أماكن أخرى خارجية .

* التنسيق مع الإدارة الهندسية لتواجد الفنيين المختصين بالتشغيل .

٦- قسم الترجمة : يتبع إدارة العلاقات العامة عدد ٢ أخصائي ترجمة ١ مترجم لغة انجليزية

و ١ مترجم لغة فرنسية حيث يقومون على استقبال الوفود الأجنبية لزيارة المستشفى والإعلان عنها في الجرائد اليومية كما يقوم القسم بجميع أعمال الترجمة اللازمة للمستشفى وأيضاً كتابة التقارير الطبية باللغة الأجنبية حسب الطلب وكذا الفواتير إذا لزم الأمر .

٧- التواصل مع رجال الصحافة والتلفزيون .

٨- قسم الاستعلامات : تم توزيع الاستعلامات في المستشفى كالآتي :

* عدد ٢ أخصائي علاقات عامة بالرسبشن الرئيسى بالمستشفى مع وجود جهاز كمبيوتر لتسهيل عملية الاستعلام .

* عدد ١ أخصائي علاقات عامة مع جهاز كمبيوتر في استقبال العيادات الدور الأول .

* عدد ١ أخصائي علاقات عامة بجميع الأدوار بالتبادل مع إدارة خدمة المواطنين .

* عدد ١ أخصائي علاقات عامة بقسم الفحص الشامل لاستقبال الشخصيات والترحيب بهم وتوضيح فكرة الفحص لجميع العملاء .

* عدد ٢ أخصائي علاقات عامة باللجنة الطبية لمقابلة أعضاء هيئة التدريس والمرور عليهم بالأقسام الداخلية .

* عدد ١ أخصائي علاقات عامة في المعمل .

مما يساهم في رفع مستوى الأداء بالمستشفى وتحسين سير العمل .

٩- النشر والإعلان : حيث تقوم الإدارة بنشر كل ما يصل إليها من إعلانات خاصة

بالمستشفى (وظائف خالية) من إدارة شئون العاملين وأيضاً الممارسات والمناقصات من إدارة المشتريات حيث ينشر الإعلان ليومين متتالين في الجرائد الرسمية .

١٠- تأجير الأجهزة :

- تأجير جهاز Data Show .

- تأجير جهاز Over Head Projector .

١١- أعمال أخرى :

١- عمل اسلايدز من كتب أو مجلات أو أشعة .

٢- عمل اسلايدز بالكمبيوتر .

٣- عمل اسلايدز من اسلايدز .

٤- عمل صور من اسلايدز .

٥- عمل صور نيجاتيف من كتب أو مجلات أو أشعة ملونة أو أبيض واسود .

٦- تصوير العمليات الجراحية .

٧- تصوير السادة الزائرين بالمستشفى .

٨- تصوير الندوات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه .

ثانياً : العلاقات الخارجية : يقوم هذا القسم بالترتيب والإعداد لوصول الوفود أو الخبراء

الأجانب ويقوم مندوب القسم باستقبالهم بالمطار .

وكذلك القيام بتنظيم رحلات ثقافية وترفيهية للوفود الأجنبية للتعرف على حضارة البلد

المضيف ، ومتابعة الفريق الطبى للمستشفى ذهاباً وإياباً على مدار ٢٤ ساعة كل حسب الفترة

التي يعمل بها .

سابعاً : إدارة العملية التدريبية

١- التدريب هو عملية هادفة تسعى لتطوير العنصر البشري بتزويده بالمعلومات والمعارف

اللازمة لتنمية قدراته ومهاراته وتعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته

وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة

والسرعة والاقتصاد .

التدريب عملية مستمرة ومنظمة محورها الفرد وتهدف لإحداث تغييرات مستهدفة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة وواضحة حالياً ومستقبلاً يتطلبها الفرد والعمل والمنظمة التي يعمل بها .

التدريب نشاط مخطط له يهدف لإحداث تغييرات إيجابية من مهارات ومعارف وذلك لمساعدة الأفراد في إنجاز المهام الموكلة لهم حالياً ومستقبلاً بما يحقق أهداف المنظمة .

ملحوظة:

إنك لن تستطيع أن تخوض كل التجارب .
ولكنك تستطيع أن تستفيد من تجارب الآخرين وذلك عن طريق التدريب وبذلك تحقق المستوى المطلوب من الخبرة فبالترتيب تكتسب الخبرة .



التدريب عبارة عن:-

أ- عملية

ب- مستمرة

ت- منظمة

ث- مخطط لها

ج- تتعامل مع الحاضر والمستقبل

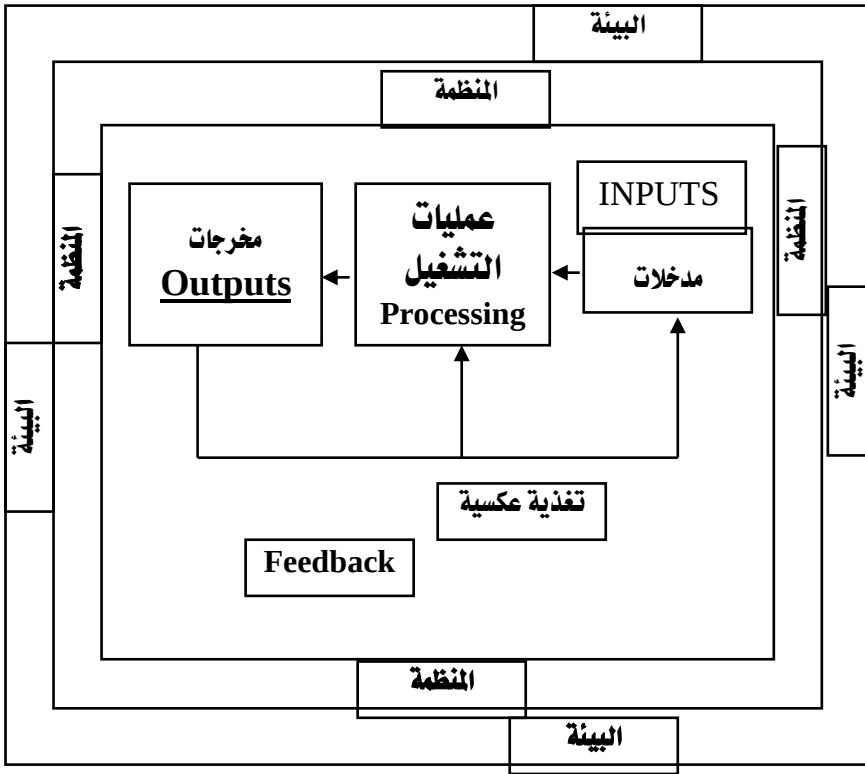
ح- تشمل كافة مجالات العمل

خ- تسعى لتحقيق أهداف المنظمة

د- تهدف لتطوير الأداء والمهارات

٢- التدريب كنظام

أ- التدريب عبارة عن نظام له مدخلاته وعملية تشغيله لمدخلاته للحصول على مخرجاته وكذلك التغذية العكسية للتعديل والتصحيح والتطوير .
ويتضح ذلك من خلال العرض القادم .



يتم التدريب في ضوء أهداف المنظمة وإمكانياتها وأيضاً وفقاً للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وعلى ذلك عند إدارة العملية التدريبية يجب الاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة والظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة (ظروف سياسية - اجتماعية - اقتصادية - سياسية الخ).

(ب) مكونات نظام التدريب :-

المخرجات	التشغيل	المدخلات
• التغيير في مهارات واتجاهات وسلوك المتدربين . • تحقيق الأهداف الشخصية للمتدربين . • تحقيق أهداف المنظمة . • زيادة كفاءة الأداء للعمل والمهام . • زيادة الإنتاجية . • زيادة رفاهية وتطور المجتمع .	• تحديد الاحتياجات التدريبية • وضع خطط التدريب . • تصميم برامج التدريب . • التنفيذ الفعال للبرامج التدريبية . • التقييم لعناصر التدريب :- • أالمدرّبون . • بالبرامج . • جالمتدربون .	<u>إمكانيات بشرية :-</u> ١- المدرّبون . ٢- المتدربون . ٣- فريق التدريب . <u>إمكانيات مادة :-</u> ١- قاعات التدريب . ٢- ميزات التدريب ٣- الوسائل المساعدة في التدريب مثل شاشات العرض والحاسب الآلي (DATA SHOW)

****أهمية التغذية العكسية****

تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الأداء التدريبي من خلال التحديث والتصحيح للمدخلات والتشغيل للعملية التدريبية وبالتالي زيادة كفاءة النتائج المحققة (المخرجات) .

٣- أهمية التدريب:-

(أ) أهمية التدريب بالنسبة للفرد:-



- ١- يؤدي التدريب إلى التطوير الذاتي للأفراد ويرفع مستوى طموحهم .
- ٢- يؤدي التدريب إلى تحسين معدلات الأداء بالنسبة للفرد .
- ٣- يؤدي التدريب لزيادة ثقة الفرد بنفسه من خلال تقليل اعتماده في العمل على الآخرين وذلك من خلال اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة من خلال التدريب .
- ٤- يؤدي التدريب لزيادة قدرة الأفراد على الابتكار والتطوير .
- ٥- التدريب يوفر الفرصة لرفع مستوى الأفراد وتطلعهم للتقدمي مما يعتبر دافعاً وحافزاً " للإتقان والتفاني في العمل .
- ٦- التدريب يمكن الفرد من الاستفادة من خبرات الآخرين وبالتالي تحسين وتطوير الأداء .

ب) أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة الطبية:-



- ١- التدريب يساعد في تقليل الفجوة بين التطوير التكنولوجي في المنشأة والعاملين بها حيث يتم التدريب للعمالة الحالية على الوسائل التكنولوجية الجديدة دون التضحية بهم .
- ٢- التدريب يؤدي لتحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية .
- ٣- التدريب يؤدي لتحسين سلوكيات الأفراد في المنظمة مما ينعكس على الأداء بالإيجاب .
- ٤- التدريب يؤدي لتحسين وضع المنظمة التنافسي وذلك من خلال تحقيق درجة الجودة المطلوبة .
- ٥- التدريب ينمي روح التعاون بين أفراد المنظمة من خلال التقائهم حول خبرات جديدة يكتسبونها معاً من خلال التدريب وأيضاً فترة التقائهم خلال البرامج التدريبية .
- ٦- التدريب يخلق نوع من الانتماء والولاء تجاه المنظمة مما يؤدي لزيادة جهد أكثر من أجل المنشأة .
- ٧- التدريب يخلق نوع من التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد .
- ٨- التدريب يكتشف وينمي المهارات للأفراد وبالتالي يقلل من الاعتماد على الخبرات الخارجية .
- ٩- التدريب يؤدي لتحسين الأداء في المجتمع بصفة عامة .

***ويتضح مما سبق أهمية التدريب للفرد وللمنظمة والمجتمع فالتدريب من أهم مقومات تحقيق الأفراد والمنظمة لأهدافهم .

*** فالفرد والمنظمة يقومون بالتدريب لتحقيق الأهداف في ظل ظروف البيئة المحيطة ثم يتم إعادة التصحيح والتعديل في الأداء وفقا " للمتغيرات والظروف المحيطة ثم يتم التدريب لإحداث التعديل والتغيير المطلوب والمستهدف للتكيف مع المتغيرات .

ينقسم التدريب للعديد من الأنواع وفقاً لعدة معايير كما يلي :-



ونتناول هذه الانواع بايجاز فيما يلي :-

أ- التدريب التوجيهي العام: ويتم هذا النوع من التدريب خلال الستة أشهر الأولى من

استلام العامل للعمل ويتعرف خلال هذا التدريب على حقوقه وواجباته وكذلك الأعمال المحظورة عليه القيام بها خلال حياته الوظيفية ، كما يتضمن أيضاً تعريف العامل بالبناء التنظيمي للجهة التي يعمل بها وعن مكانه في هذا البناء (مكانة في المنظمة وفقاً للهيكل التنظيمي) .

بـ التدريب التخصصي: ويأتي بعد التدريب التوجيهي العام ويتضمن التعليمات الخاصة بوظيفة معينة ، ومعدلات الأداء الوظيفية الخاصة بها وقواعدها لإكساب المتدرب المهارات التي يتطلبه تخصصه في العمل .

تـ التدريب التنشيطي: ويتضمن هذا النوع من التدريب تزويد العامل بما هو جديد في مجال التخصص الذي يمارسه ، وهذا التدريب يلزم العاملين القدامى لأنه يرفع من كفاءتهم العملية والعلمية ويؤكد تطورهم المستمر .

ثـ التدريب التأهيلي: وهو التدريب الذي يؤهل العامل لتولى وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسئوليات جديدة .

حـ التدريب العلاجي: ويتضمن هذا النوع من التدريب أي نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يهدف إلى تصحيح قصور ملحوظ في معارف الموظف ومهاراته واتجاهاته وهذا النوع من التدريب يظهر عند الحاجة إليه وحسب مقتضيات العمل .

ثانياً: أنواع التدريب من حيث عدد الأفراد الذين يتم تدريبهم:-

بالتدريب الجماعي		أالتدريب الفردي
------------------	--	-----------------

ينقسم التدريب من حيث عدد الأفراد إلى نوعين :-

أ. التدريب الفردي: ويتم هذا التدريب في بيئة العمل ، وهذا النوع من التدريب مكلف ويحتاج إلى درجة عالية من الكفاءة والمهارة من المدرب بالإضافة إلى أنه يحتاج إلى وقت طويل .



ب. التدريب الجماعي: ويتم في مجموعات للتدريب ، ويحتاج التدريب الجماعي إلى استعدادات وتجهيزات معينة لتنفيذه إلا انه يتميز بأنه يتيح الفرصة لتبادل الخبرات وآراء بين الدارسين وتحقيق التعاون والتآلف بينهم " للاستفادة مزايا التدريب كفريق .



ثالثاً: أنواع التدريب وفقاً للمكان الذي يتم فيه

أ- تدريب في موقع العمل ب- تدريب خارج موقع العمل ج- تدريب بمعرفة جهة خارجية

وينقسم التدريب وفقاً للمكان الذي يتم فيه إلى :-

أ- تدريب في موقع العمل on –the job training حيث نفس بيئة العمل ونفس الآلات وفى نفس المكان .

ب- تدريب خارج موقع العمل off –The – Job training ولكن في نفس داخل المنظمة ومعرفتها .

ج- تدريب بمعرفة جهة خارجية External Training وفى هذا النوع من التدريب تقع مسئولية تخطيط وإعداد وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتنفيذ البرامج على جهة منفصلة عن إدارة المنشأة ومتخصصة في التدريب الاستعانة بمراكز متخصصة في التدريب) .

رابعاً: أنواع التدريب وفقاً للمضمون :-

أ- التدريب الإداري.

ب- التدريب الإشرافي.

ج- التدريب التخصصي.

د- التدريب على أعمال حرفية ومعاونة.

ينقسم التدريب وفقاً للمضمون إلى :-

١- التدريب الإداري: وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهتم بتدريب رجال الإدارة بمستوياتهم المختلفة سواء إدارة وسطي أو إدارة عليا ، وبرامج التدريب الإداري تكون عادة متكاملة ومعدة لتدريب الطبقة الحالية من المديرين والعاملين ، وتعمل على توفير الطبقة الإدارية المثقفة ذات المفاهيم العميقة لأصول الإدارة .

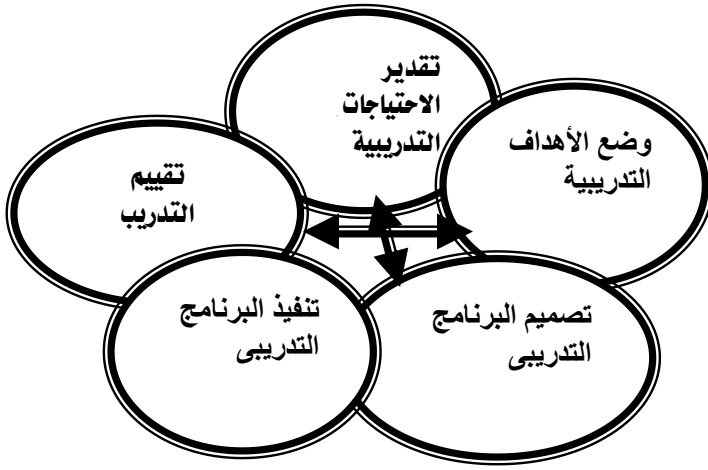
٢- التدريب الإشرافي: وتدل كلمة المشرف في أغلب الأحيان على مركز أو درجة أكثر مما تدل على وظيفة أو مهنة ، والتدريب الإشرافي يقصد به ذلك النوع من التدريب الذي يعد المشرفين للتعامل مع الآخرين والعمل من خلال الجماعة ، وإعدادهم كقادة يحددون جميع الجهود للجماعة التي تعمل معهم لتقديم عمل جماعي منسق .

٣- التدريب التخصصي: وهو التدريب الذي يعمل على تعميق المعلومات التخصصية لعملية محدودة أو مهارة وظيفية خاصة تدخل في إطار عمل الفرد ، ويهدف هذا النوع إلى تنمية وتثبيت المعارف والمهارات المكتسبة خلال التدريب الأساسي وتعميقها وتوسيعها والارتقاء بكفاءة الفرد إلى المستوى المطلوب لأداء مهنة أو وظيفة معينة "

٤- التدريب على أعمال حرفية ومعاونة: ويهدف هذا النوع من التدريب إكساب العاملين بعض المهارات الخاصة بوظائف محددة مثال ذلك عمال التشغيل ، والملاحظين...

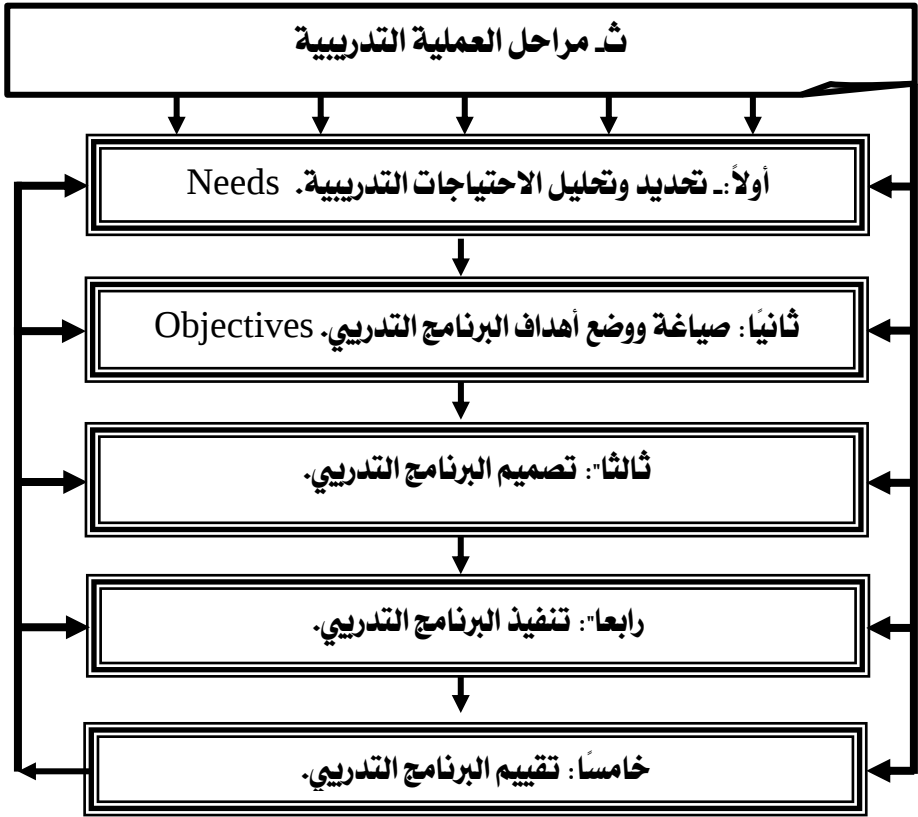
٥- نموذج العمليات المتداخلة.

*** ينظر للعملية التدريبية على أنها مجموعة عمليات متداخلة ومتصلة تؤثر في بعضها البعض وتشكل خطوات فرعية تنتج في النهاية النظام التدريبي كما يوضحه الشكل التالي :-



وينتج عن إتباع هذا النموذج ما يلي :-

- أ- أن نتائج كل عملية فرعية لا تصبح نتيجة نهائية في حد ذاتها بل أنها تستمر لإعادة العمل مرة أخرى مع الخطوة التالية متأثرة بها وقد يعاد صياغتها كنتيجة للاندماج مع الخطوة التالية وبالتالي التعديل والتطوير المستمر للأداء .
- ب- ينتج عن ذلك مجموعة من الأسئلة المحددة تريد إجابات محددة وبالتالي تحدد مجهود التدريب " .



وسوف نتناول هذه المراحل بالتفصيل فيما يلي :-

أولاً: تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. Needs :

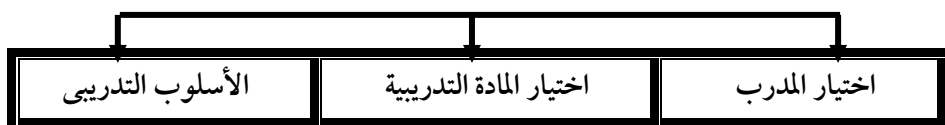
* أن تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية تمثل المكون الأساسي الذي يجب أن تبدأ من خلاله عملية تصميم وتنفيذ وتقييم العملية التدريبية . وبدون تحديد وتحليل دقيق للاحتياجات التدريبية فإن الجهود المبذول في التدريب يصبح بدون فائدة ، ليس هذا فقط بل أيضا يولد اتجاهات سلبية تجاه العملية التدريبية باعتبار أنها بدون هدف أو فائدة .

* ويستخدم مفهوم الاحتياجات التدريبية للتعبير عن مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد خاصة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته ، لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة أكبر . كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي إحدى الحلقات الأساسية التي يتكون منها النشاط التدريبي .

١- أهمية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية :- تعتبر الاحتياجات التدريبية هى الأساس

الذى يمكن الاستعانة به في تصميم البرامج التدريبية . وهى المنارة التى يتم الاسترشاد بها عند تصميم البرامج التدريبية إن تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية يساعد على حسن اختيار المدرب والمادة التدريبية والأسلوب التدريبي الملائم لقدرات ومستوى الأفراد من حيث المهارة أو المستوى التنظيمى تساعد في تطوير البرامج القائمة وزيادة فعاليتها لتلبية الاحتياجات التدريبية للأفراد وللمنظمة .

وتساعد في الاتى :-



- تساعد على إحداث تجانس وتوافق بين المشاركين في البرنامج التدريبي وذلك عن طريق التقليل من الفروق الفردية بين الأفراد .
- تساهم الاحتياجات التدريبية المحددة والمحللة بشكل دقيق في إعداد خطة التدريب .
- تسهيل مهمة إعداد الحقائق التدريبية حيث تعد بالشكل الذى يلبي الاحتياجات التدريبية .

٢- أنواع الاحتياجات التدريبية :- وسوف نعرض أنواعها بشيء من التفصيل فيما يلى :-

أ- احتياجات المنظمة :- عندما يتم تحديد احتياجات المنظمة فإن هذه الاحتياجات تعبر عن احتياجات كلية ووشاملة فهى تركز على أهداف المنظمة بشكل عام مثل تحسين الإنتاجية رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق مناخ عمل مناسب ، تحسين الوضع التنافسى للمنظمة بين المنظمات الأخرى ، أو زيادة كفاءة الأداء التنظيمى بشكل عام .

ب- احتياجات الوظيفة :- تتطلب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالوظيفة القيام بدراسة دقيقة لمحتويات الوظائف المختلفة والحصول على المعلومات الكافية عن واجبات ومسئوليات كل وظيفة ومن ثم تحديد ما هى المعارف والمهارات اللازمة لاتخاذ الواجبات والمسئوليات .

ت- احتياجات الموظف :- يتم التركيز هنا على الفرد نفسه ومدى حاجته للتدريب وتهدف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لفرد إلى معرفة ما إذا كان الفرد يؤدي عمله بالشكل المطلوب أم لا وإن هناك حاجة إلى رفع مهاراته ومعارفه لأداء وظيفة ما .

٣- البيئة العملية لتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية :-

أولاً: البيئة التي تتم فيها عملية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة :-
تختلف نظرة المنظمات لنشاط التدريب ومن ثم عملية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية ، وقد تكون نظرة المنظمة لنشاط التدريب واحدة من الأشكال الثلاثة الآتية :-

١- الاقتراب غير المترابط للتدريب .

٢- الاقتراب النظمي للتدريب

٣- اقتراب التوجه الإستراتيجي للمستقبل .

وهذه الإقترابات الثلاثة تساعد في معرفة الإطار والكيفية التي تقوم بها المنظمات في تحديد احتياجاتها للتدريب والتنمية ، ليس هذا فقط ولكن تساعد أيضا في معرفة مدى العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والسياسات المتبعة في المنظمة ومفهوم إدارة التغيير في المنظمة .

أولاً: الاقتراب غير المترابط :- يهتم بالمعارف فقط والمنظمات التي تبني هذا الاقتراب لها خصائص في ممارسة العملية منها أن :-

- التدريب ليس مرتبطاً بأهداف المنظمة .

- التدريب ينظر إليه كنوع من الترف وضياع الوقت .

- طرق تنفيذ التدريب ليس لها إطار نظمي .

- التدريب يتم اكتشافه بواسطة المديرين ومسؤولي التدريب .

- التركيز يكون على البرامج المعرفية .

- التركيز يكون على نظام البرامج غير المتصلة ، على عكس نظام البرامج المتواصلة للموظف والمنظمات ، والهيئات المنتمية لهذه المجموعة لا تمارس أى نوع من تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل حقيقى أو أنهم قد يقومون بها من وقت لآخر بالمصادفة .

ثانياً : الاقتراب النظمى :- يهتم بالمعارف والمهارات معاً والمنظمات والهيئات التى تبنى هذا

الاقتراب تتصف بالآتى :-

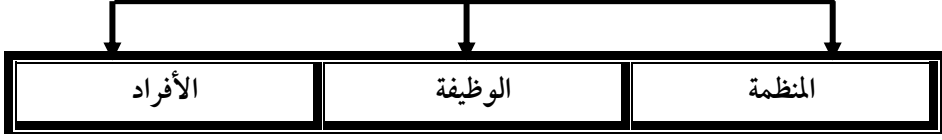
- التدريب مرتبط باحتياجات الموارد البشرية .
- التدريب يتم في إطار نظمى من خلال علاقته بنظام التقييم .
- التأكيد على البرامج التى تحتوى على كم من المعارف ولكن أيضا هناك اهتمام بتوسيع دائرة المهارات داخل تصميم البرامج التدريبية .
- هناك ربط بين احتياجات المنظمة والعملية التدريبية يشجع المنظمة لتبنى العديد من المداخل التنموية أفرادها ويمكن القول بأن هناك تنمية مهنية مستمرة .
- يساهم المشرفون التنفيذيون في عملية التدريب والتنمية من خلال دورهم كمقيمين لأداء الأفراد .
- الأنشطة التى تتم قبل وبعد التدريب تعمل على تسهيل عملية نقل ما تعلمه المتدرب إلى الحياة الوظيفية .

ثالثاً :- اقتراب التوجه الإستراتيجى نحو المستقبل :- الهيئات والمنظمات التى تبنى

الاقتراب تتصف بالآتى :-

- التدريب والتنمية المستمرة للأفراد تدرك على أنه عملية مهمة لاستمرار حياة المنظمة في ظل المتغيرات السريعة في البيئة المحيطة .
- التدريب بنظر إليه على أنه سلاح تنافسى .
- التدريب مرتبط بكل من إستراتيجية المنظمة والأهداف الفردية .
- هناك تأكيد بأن يكون التدريب أثناء العمل وبالتالي تصبح عملية التعلم أنشطة مستمرة .
- البرامج التدريبية المتخصصة متاحة من خلال التنوع في محتويات البرامج (معارف - سلوك - اتجاهات)
- هناك أشكال جديدة للأنشطة التدريبية مثال ذلك التدريب المفتوح والتعليم عن بعد وبرامج التدريب الذاتى .
- زيادة الاهتمام بقياس فعالية التدريب والتنمية .

٤- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :- وفقاً لكلا " من :-



هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية وسوف نعرفها

فيما يلي :-

أولاً: الاحتياجات التدريبية للمنظمة (التقييم المؤسسي) :- وذلك عن طريق دراسة وضع

المنظمة للتعرف على مدى وجود العدد المناسب من الأفراد اللازمين لأداء عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد المهارات الإدارية والتخصصية التي تحتاجها المنظمة حالياً ومستقبلاً بحيث تتأكد من الإمداد المنتظم للمنظمة من هذه المهارات .

أيضاً يمكن تحديد الاحتياجات من خلال دراسة كفاءة المنظمة حيث تتصف المنظمة بأنها ذات كفاءة عالية لو استطاعت أن تحقق أهدافها وتكون قادرة على الإدارة والمحافظة على عملياتها الداخلية وقادرة على التكيف والاستجابة للقوى الخارجية المؤثرة عليها ويمكن تحليل الكفاءة التنظيمية من خلال :

- دراسة الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل للمنظمة
- دراسة مدخلات المنظمة ومقارنتها بالمخرجات
- دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة .

ثانياً: الاحتياجات التدريبية للوظيفة :- ليس من الممكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدون

الاتفاق على الوظيفة المحتاجة للتدريب وكيف يتم أدائها ، كما أنه لا بد أن يكون هناك اتفاق واضح حول معايير أداء الوظيفة وهذه المعايير تكون مفيدة عندما يريد مصمم البرنامج تقييم العملية التدريبية وأن يظهر الفوائد التي عادت من جراء عملية التدريب . وفي مرحلة التحليل الوظيفي يتم التركيز على الوظيفة أكثر من الفرد ويشتمل التحليل الوظيفي بغرض التدريب على الجمع المنظم للبيانات وتحليلها من أجل الحصول على معلومات عن تحديد المهام المكونة للوظيفة والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة والمهارات اللازمة لأدائها .

ويهدف التحليل الوظيفي إلى المساهمة في تحديد العناصر الرئيسية للتدريب التالية :-

- القدرات والمهارات والسلوك اللازم لأداء الكفاء للوظائف .
 - تحديد محتويات البرنامج التدريبي .
 - الحصول على بيانات مفيدة من أجل تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية .
- ترتبط مرحلة التحليل الوظيفي بتحديد أهداف برامج التدريب وبذلك تحديد معايير تقييم برامج التدريب .

ثالثا : الاحتياجات التدريبية للأفراد :- ويتم التركيز في هذه المرحلة على الفرد ذاته من حيث قدراته ومهاراته وكذلك المدخلات المطلوبة من أجل أداء الوظيفة أو النمو أو التطور في اتجاه النمو الوظيفي .

ويقوم مصمم البرنامج بجمع بيانات بهدف التعرف على المشاكل التي يعاني منها الفرد والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب مثل : -

- بيانات عن التأهيل العلمي والخبرة العلمية .
- بيانات عن النواحي الشخصية للأفراد .
- بيانات عن التطور الوظيفي في المنظمة وغيرها من الأعمال السابقة .
- بيانات عن الأداء الفعلي للأفراد وتستخرج هذه البيانات من سجلات الأفراد وتقارير تقييم الأداء والتطور الوظيفي .

٥- طرق جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية :- يوجد مجموعة أدوات جمع البيانات من

الأفراد مثل :-

أ- الاختبارات :-

شفهي	(١) الاختبارات
رقمي	

والمقصود بالاختبارات هو ملاحظة ووصف كيف يقوم الفرد بعمله في موقف محدد، والاختبار قد يوضع في شكل مهام شفوية أو رقمية، وأسلوب الاختبارات يعتبر من أسهل الأساليب المباشرة المستخدمة في تقدير الاحتياجات التدريبية والتي تتم عن طريق توجيه بعض

الأسئلة المحددة وفحص وتقييم الإجابات ولكن قد يكون أسلوب الاختبارات أسلوب ضعيف الاستخدام بالنسبة لتصميم البرامج التدريبية ذلك أن البيانات المجمعة عن طريق الملاحظة أو المقابلة تعبر عن بيانات أداء الحقيقة وسوف تكون أكثر إفادة من المواقف المصطنعة التي تتم من خلال نظام الاختبار .



ب- الاستقصاء (الاستبيان) (التقويم للبرنامج التدريبي) :-

وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تصميمها في استمارة ويتم توجيهها لمجموعة من الأفراد (المتدربين) ثم يتم تسجيل إجاباتهم وآرائهم تجاه هذا الموضوع وهي من أكثر الوسائل انتشاراً للحصول على البيانات .

** أهم الشروط الواجب توافرها في قائمة الاستقصاء الجيدة :-

- ١- يجب أن تكون الاستمارة ذات حجم معقول .
- ٢- يجب أن تبدأ الاستمارة بعنوان يدل على الهدف من الاستمارة .
- ٣- يجب أن تتضمن الاستمارة إرشادات الإجابة عن الاستمارة .
- ٤- يجب أن يسهل قراءة الاستمارة بأن تكتب بخط واضح ومألوف .
- ٥- يجب الاقتصار على الأسئلة المهمة .
- ٦- يجب الترتيب المنطقي للأسئلة .
- ٧- يجب اختيار الوقت المناسب لتقديم استمارة الاستقصاء .
- ٨- يجب ألا تكلف الاستمارة أعباء مالية على المتدرب حتى لا يتجنب الرد عليها من تكاليف إعادة إرسالها .

- ٩- يجب عدم التحيز لأى من الأفراد المتدربين .
- ١٠- يجب الترتيب المنطقى للأسئلة .
- ١١- يجب توفير الطمأنينة للمتدرب بسرية المعلومات والتأكيد على ذلك حتى يجب عن الاستمارة بصراحة .
- ١٢- يجب توضيح مدى أهمية الاستمارة وأهمية الإجابات عليها حتى يشعر المتدرب بأهمية إجاباته .
- ١٣- يجب أن تبدأ الاستمارة بالأسئلة البسيطة لتشجيع المتدرب على استكمال الإجابة .
- ١٤- يجب التفسير لبعض المصطلحات التى قد تذكر في الأسئلة والتى لا يستطيع أن يفهمها إلا المتخصصون في هذا المجال .
- ١٥- يجب استخدام المفردات اللغوية بشكل محدد وواضح .
- ١٦- يجب الطباعة الواضحة والسليمة للاستمارة مع تجنب الأخطاء اللغوية ويجب ترك فراغات كافية للإجابة فيها .
- ١٧- يجب مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد عند تصميم الاستمارة .
- ١٨- تفضل الأسئلة المغلقة ونصف المغلقة حتى توفر الجهد والوقت على المتدرب .



٣) المقابلة :- وتعتبر المقابلة من أقوى الوسائل التى تستخدم للعديد من الأغراض

وبالعديد من الأشكال والطرق . وفي حالة تحديد الاحتياجات فإن المقابلة تعتبر من الوسائل الأساسية ويلاحظ أن المقابلة لا يحسن استخدامها بسبب عدم الإعداد الجيد لها أو عدم وجود مهارة لدى الشخص الذى يجرى المقابلة .

والهدف من المقابلة هو جمع المعلومات اللازمة عن طريق الحوار وجهاً لوجه وهذه المعلومات قد تتضمن نتائج العمل ، معلومات ، سلوك ، اتجاهات ، آراء ، قيم ، عادات ، . . . وهكذا . وبالتالي فإن الإعداد الجيد للمقابلة يساعد في الحصول على كمية مناسبة من المعلومات التى تفيد في تحديد الاحتياجات التدريبية .

وفي بعض الحالات قد تكون المقابلة هى الوسيلة الوحيدة لجمع المعلومات وفى أحيان أخرى تشترك المقابلة مع أداة أو أكثر من أدوات جمع البيانات الأخرى .

أنواع المقابلة : -

أ- المقابلة المقتنة :- وهى المقابلة التى تدار بواسطة أسئلة محددة لا يخرج الحوار عنها .
ب- المقابلة غير المقتنة :- وهى التى تدار بواسطة حوار لا يتقيد بأسئلة محددة ولكن حسب ما يتطلبه الموقف .

ج- وأيضاً هناك المقابلة الفردية والمقابلة الجماعية .

مزايا المقابلة :-

- الحصول على معلومات وجهاً لوجه يساعد في اكتشاف مدى جديتها ويساعد أيضاً في تكملتها لو أنها تحتاج لإيضاح .
- تساعد المقابلة في استكشاف الجوانب المختلفة لشخصية الفرد المستقصى وانطباعاته .
- مرنة وتساعد الفرد الذى يقوم بإجراء المقابلة لاختيار أنسب المداخل لجمع المعلومات اللازمة .

عيوب المقابلة :

- أنها مكلفة وتحتاج لوقت للتجهيز لها وتنفيذها وتقييم النتائج .
- المعلومات التى يتم الحصول عليها أثناء المقابلة تحكم من خلال فهم الشخص الذى تتم معه المقابلة للسؤال وتفسير الشخص الذى يجرى المقابلة للإجابة .
- المقابلة تتأثر إلى حد كبير بخلفية الشخص الذى يجرى المقابلة ومهارته ووجهة نظره وخبراته ورد فعل الشخص الذى تجرى معه المقابلة .

- قد يحتاج بعض الأشخاص الذين تجرى معهم المقابلة إلى وقت طويل للعملية التمهيدية للحصول منهم على معلومات مفيدة .
- أحياناً تكون ذاكرة الشخص المستقصى غير جيدة وبالتالي تضلل الفرد الذى يقوم بالمقابلة .

- المعلومات التى تم الحصول عليها من المقابلة غالباً ما تحتوى على معلومات ليس لها علاقة بالموضوع ومعلومات لها أهمية ومن ثم قد تحتاج إلى إعادة النظر فيها .

٤) الملاحظة الشخصية : - العديد من مشكلات التطوير والتنمية تصبح واضحة من خلال

الملاحظة الماهرة والمنظمة للعمل والعمليات مثل ذلك ملاحظة الاجتماعات الإدارية وطرق تعامل المدير مع مرؤوسيه أو ملاحظة الموظف خلال عمله اليومى . والملاحظة كأسلوب يستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال في تحليل مشكلات السلوك والعمل أكثر منه في تحليل المشكلات التنظيمية والإدارية مثل ذلك ملاحظة سلوك الأفراد مع بعضهم البعض أو سلوك المجموعات مع بعضها البعض ، وعن طريق الملاحظة يمكن الحصول على معلومات نوعية مثال ذلك ما يحدث فعلاً وما هو موجود من اتجاهات وأيضاً يمكن الحصول على معلومات كمية مثال ذلك تكرار حدوث شئ ما .

١٤- مزايا الملاحظة : -

- مفيدة في الحصول على الصورة العامة للموقف .
- تفيد في الحصول على معلومات يصعب الحصول عليها عن طريق وسائل أخرى مثل المقابلة والاستمارة .

٢٤- حدود استخدام الملاحظة : -

- فقد تلاحظ ما يبدو على السطح وبالتالي تحتاج إلى المزيد من الاستفسار لتوضيح بعض الأشياء عن عمق .

- لو أنه تم تطبيق الملاحظة بشكل مناسب فإنها تحتاج إلى وقت وشخص مدرب .
- ولكن على القائم بتحديد الاحتياجات أن يأخذ في اعتباره عدة معايير عند اختيار أداة جمع البيانات اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات وهى : -
- ١- الدرجة المطلوبة من مشاركة العاملين .

٢- الوقت المتاح لعملية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية .

٣- معيار التكلفة .

٤- نوع البيانات وكميتها المطلوبة لإقناع الإدارة بالاحتياج للتدريب .

**** من خلال العمليات السابقة يمكن الخروج بالمعلومات الآتية عن الاحتياج التدريبي :-**

- تحديد موقع الاحتياج التدريبي وتحديد ما هي الوحدات أو المجالات الوظيفية التي سوف تستفيد من التدريب .
- حجم الفجوة التدريبية وتحديد من سيتم تدريبهم وعددهم وكم عدد المرات والأسابيع التدريبية التي سيتم تدريبهم خلالها .
- المحتوى التدريبي وتحديد المعلومات ومجالات الخبرة والمهارات والمعارف اللازم إكسابها للمتدربين .

ثانياً: صياغة ووضع أهداف البرنامج التدريبي :- Objectives: أول خطوة في تصميم

برنامج التدريب الجيد هي صياغة أهدافه ، وحيث إن التدريب يحمل تغييراً في المهارات والقدرات والمعارف والاتجاهات والسلوك فهناك شروط للهدف الفعال يجب مراعاتها ومنها :-

١- الواقعية . ٢- الوضوح .

٣- البساطة . ٤- القابلية للقياس .

٥- المرونة . ٦- الموضوعية وعدم التحيز .

٧- يتناسب مع الإمكانيات المتاحة . ٨- المشاركة .

**** ووضع الأهداف التدريبية بشكل غير دقيق يتسبب في ضياع مجهودات كل من المدربين**

والمتدربين ، ذلك لأنها لا تحدّد بالضبط نتيجة التدريب أي ما الذي سوف يكون المتدرب قادراً على أدائه بعد التدريب والمعايير التي يقاس بها هذا الأداء والظروف التي يمكن أن يكون فيها هذا الأداء ناجحاً ، صحيح أن التحديد الدقيق لما سوف سيكون المتدرب قادراً على أدائه بعد التدريب صعباً لأنه قد تتدخل ظروف وعوامل أخرى تؤثر على التدريب وتشارك في تكوين النتيجة التي يحصلها الفرد بعد التدريب ، ولكن واجب على المخطط أن يضع الأهداف الممكن تحقيقها على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت وفي إطار من الظروف التنظيمية والبيئية التي تحيط بعمل المتدرب .

صياغة أهداف التدريب لها ثلاث مكونات رئيسية :-

(١) الأداء Performance : والمقصود بالأداء ماذا سوف يكون المتدرب قادراً على أدائه

بعد فترة التدريب ، والمراد هنا ليس ما سوف يكون المدرب قادراً على توصيله ولكن ما اكتسبه المتدرب . العبرة ليس بما يعرف المدرب ولكن العبرة بما تعلم المتدرب .

(٢) الظروف المحيطة بالأداء Condition : ويقصد بها القيود والمعوقات التي يتوقع أن

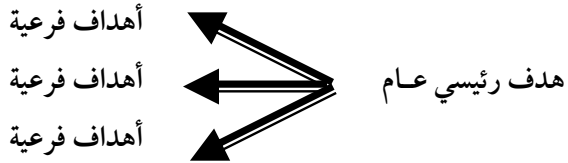
توجد أثناء إنجاز الأداء وليس المقصود هنا الظروف التي تواجه عملية التعلم نفسها ولكن الأداء النهائي .

(٣) معايير الأداء Criterion : وهو مقدار الأداء المطلوب كما ونوعاً

وتحديد الأهداف التدريبية لا بد أن يتم من خلال صياغة :-

أ- الهدف الرئيسي (العام) :- ويقصد به النتيجة الكلية أو المحصلة النهائية للبرنامج

التدريبي بأكمله وهو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج التدريبي ، بمعنى أن كل الجهودات للتدريب تدور حوله وتهدف الوصول إليه .



ب- الأهداف الفرعية (المرحلية) وهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية والتي قد يكون

تحقيق الواحد منها منوطاً " بكل جلسة تدريبية .

وقد صنف جورج أورديون الأهداف التدريبية التي تسعى عملية تحديد الاحتياجات

التدريبية إلى الكشف عنها في ثلاث مجموعات وهي :-

أولاً: الأهداف العادية :- وهي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات

الكفاءة المعتادة ، وتقوم بدعم قدرات ومهارات الأفراد دون تحقيق الانطلاق بهذه القدرات والمهارات إلى آفاق أو مجالات أعلى .

ثانياً: أهداف حل المشكلات :- وهي الكشف عن المشكلات المحددة التي تعاني منها

المنظمة ، ثم معرفة وتحليل أسبابها ودوافعها وبالتالي تصميم العملية التدريبية إذا كان علاج هذه المشكلات هو التدريب من أجل التغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها .

ثالثاً:- الأهداف الابتكارية:- وهى من أعلى مستويات المهام التدريبية لتحقيق نتائج غير عادية ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم وأحداث حالة من الحركة الإيجابية التي تتجه نحو تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية .

**** مزايا التحديد الدقيق للأهداف التدريبية :-**

ان التحديد الدقيق للأهداف التدريبية وإبلاغ الأطراف المعنية بها واقتناعهم بها يحمل عدة مزايا ويحى على رأس هذه المزايا حصر مجهودات المشتركين في العملية التدريبية في الأهداف المحددة ، وبالتالي إعطاء هذه المجهودات معنى عميق والحصول على أكبر عائد منها ، وكذلك التعاون من هؤلاء الأفراد واستعدادهم لإنجاح التدريب وحسن استغلال الوقت والإمكانيات الأخرى المتاحة وتقرير ما إذا كان من الأحسن لبلوغ هذه الأهداف إجراء التدريب داخل المنظمة أو خارجها . وتساعد أيضا الصياغة الجيدة للأهداف في التصميم الجيد لمحتويات البرنامج التدريبي والاتصال الكفء بين المدربين والمتدربين ، كما أن التحديد الجيد للأهداف التدريبية يساعد من ناحية حسن التعليم لوجود الحافز وأيضا إمكانية الاختيار السليم للأساليب من خلال المدربين

كما أن التحديد الدقيق يساعد في التقييم الدقيق للبرنامج التدريبي وقياس مدى فعالية التدريب في الواقع العملي .

ثالثاً:- تصميم البرنامج التدريبي:-

تمهيد

يقصد بالمنهج التدريبي كيفية تغطية المعارف والمهارات التي تم التوصل إليها عند تحليل الاحتياجات التدريبية التي يستهدفها البرنامج وتصميم المنهج التدريبي يبدأ من تحديد الأداء المستهدف المراد الوصول إليه ، أي ما هو المطلوب من المشاركين في البرنامج . والخطوة التالية هي البحث عن الأنشطة التدريبية التي يمكن من خلالها معالجة المفاهيم السابقة وتوصيلها للمتدربين . بعد ذلك يتم ضبط الأنشطة المقترحة للوصول للأداء المستهدف مع الأهداف التدريبية مرة أخرى حتى تكون أكثر دقة وبعد ذلك يتم البحث عن الأساليب التدريبية الملائمة ثم وضع المفاهيم والأهداف والأساليب والوقت اللازم في التسلسل الملائم وهو ما يطلق عليه الأجندة التدريبية . ثم بعد ذلك يتم صياغة وتصميم المواد التدريبية اللازمة لتغطية الموضوعات المطروحة خلال البرنامج التدريبي .



- ١- ارشادات يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم البرنامج التدريبي وهى :-
 - ١- الاختلاف والتباين بين المشاركين في البرنامج التدريبي الذي صمم البرنامج من أجلهم ، وقد تكون هذه الاختلافات في الفئة العمرية أو الخلفية والتعليم والخبرة الوظيفية أو المستوى الوظيفي ، ومن ثم يجب الرجوع للأهداف المصاغة للبرنامج التدريبي والتأكد من أنها موضوعة بشكل قابل للقياس .
 - ٢- مراعاة تسلسل المحتوى ونوعيته .
 - ٣- اختيار الأسلوب التدريبي الذي سوف يتبع بما يناسب ثقافة وخلفيات وطبيعة المشاركين .
 - ٤- يجب أن يؤخذ في الاعتبار عدد الأيام المراد إجراء التدريب خلالها ومدتها الزمنية ، وهل سوف يقدم البرنامج التدريبي على شكل موضوع تدريبي واحد أم أنه سوف يكون خليط من عدد من الموضوعات .
 - ٥- دراسة ما يملكه الأفراد فعلا من المعارف والمهارات وماذا سوف يضيف إليهم هذا البرنامج .
 - ٦- إن تصميم البرامج التدريبية يجب ان يكون لتلبية احتياجات تدريبية فعلية والبعد عن البرامج التدريبية الترفيحية .
 - ٧- أن يراعى في تصميم البرامج التدريبية استغلال الإمكانيات المتاحة بقدر الإمكان .
 - ٨- ألا يؤدي تنفيذ البرامج التي تم تصميمها إلى تعطيل العمل لفترات طويلة .

- ٩- أن يصمم البرنامج بحيث يلائم مستوى المشاركين .
- ١٠- أن يراعى في وضع شروط الالتحاق بالبرنامج تقارب مستوى المشاركين .
- ١١- تحديد الحد الأدنى والأقصى للمجموعة الواحدة التي ستشارك في البرنامج .
- ١- مراعاة واقعية الأهداف المحددة للبرامج التي يتم تصميمها .
- ٢- عدم ازدحام المنهج بالمعينات التدريبية .
- ٢- خطوات تصميم المنهج التدريبي :- ويستلزم إعداد المنهج التدريبي القيام بمجموعة خطوات كالآتي :
- ٢/ أ- تنظيم وسلسلة المحتوى وذلك عن طريق :-
- ١- تنظيم محتوى البرنامج التدريبي في شكل وحدات تدريبية بحيث تكون كل وحدة تدريبية عبارة عن مجموعات متجانسة من المعارف والمهارات التي يمكن للمتدرب تعلمها بشكل مستقل عن بقية الوحدات التدريبية الأخرى للبرنامج .
- ٢- تنظيم محتوى كل وحدة تدريبية في شكل موضوعات تدريبية بحيث يكون كل موضوع تدريبي عبارة عن مجموعة متجانسة من المعارف والمهارات التي يحقق التدريب عليها هدفاً متميزاً من أهداف الوحدة التدريبية ويجب أن يراعى تلاقي الازدواجية والتداخل بين مكونات البرنامج .
- ٢/ ب- اختيار الأنشطة والمعينات التدريبية :- وفي هذه الخطوة يتم تحديد الطرق التدريبية التي سوف تستخدم في التدريب سواء إن كانت (المحاضرة - تمثيل الأدوار - الندوة - الحالات العملية . .) أيضاً يجب على مصمم البرنامج أن يحدد ما هي المعينات التدريبية التي سوف تلزم للعملية التدريبية مثل (جهاز عرض الشرائح - السبورة - الفيديو - التلفزيون . . .) ، ويراعى أن اختيار الطرق والمعينات التدريبية يتوقف على مستوى خبرة المشاركين ونوع البرنامج والوقت المتاح والأجهزة المتاحة . بالإضافة إلى الدرجة المطلوبة من مشاركة أعضاء البرنامج .
- وتعتبر الطرق التدريبية أحد الأبعاد الحيوية في العملية التدريبية فهي الوسيلة التي يستخدمها المدرب لإحداث التغيير الذي يتفق مع أهدافه المختارة ، فهذه الوسائل تحاول أن تنقل المتدرب من الموقف السائد الذي يمارس فيه نشاطه إلى الموقف المستهدف الذي يتمشى مع الأهداف ، ولتحقيق هذا الانتقال لابد للمدرب أن يلجأ إلى وسائل وأساليب محددة الفعالية من جهة ومتناسبة مع طابع المواقف ومتطلباتها من جهة ثانية .

وعلى ذلك يجب على المدرب أن يستعين بأكثر من أسلوب لتقديم مادته فهو مهما كان ناجحاً فإن ذلك لا يعنى دوام نجاحه في كل جلسة تدريبية وكلما زاد عدد الجلسات التدريبية وزادت مدتها كلما زاد عبء المدرب في نقل موضوعاته بشئ من التنوع والمهارة الحيوية وقبل أن نناقش بعض الأساليب التدريبية الشائعة التي يمكن أن يستعين بها المدرب في أداء مهمته بفعالية أكثر من أن يضع أسلوب أو طريقة واحدة فإننا يجب أن نلم بالعوامل المؤثرة في اختيار طريقة التدريب المناسبة .

٢/ ب / ١- العوامل المؤثرة في اختيار طريقة التدريب :- تختلف الطرق التدريبية المستخدمة نتيجة لعدد من العوامل كآلاتي :-

١- الملائمة :- حيث يجب أن يكون الأسلوب مناسباً لموضوع التدريب وللمجموعة المتدربين .

٢- الفاعلية والتشويق :- يجب أن يختار المدرب الأسلوب الفعال في التدريب والذي يثير اهتمام الأفراد وانتباههم ومشاركتهم بفعالية وجدية .

٣- اعتماد المدرب على الأسلوب :- حيث يستخدم بعض المدربين أحد الأساليب بسهولة أكثر من غيره إلا أن اعتماد المدرب عليه يفرض نوعاً من الجمود وعدم المرونة في قيادة الجلسة التدريبية . والمدرب الناجح هو الذي يستخدم أكثر من أسلوب ليجعل من جلسته التدريبية شيقة .

٤- الوقت والتسهيلات المادية :- بمعنى أن المدرب لا يستطيع اختيار الأسلوب دون أن يأخذ في اعتباره الميزانية المخصصة للتدريب والموقف المالي .

٥- حجم مجموعة المتدربين :- المجموعة الصغيرة يناسبها التطبيق العملي أو المناقشة أو تمثيل الأدوار أو الحالات في حين أن المجموعة الكبيرة تتطلب تنظيمًا أكبر وبالتالي تتجه إلى قدر من الرسمية أكبر مما يجعل المحاضرة أسلوب مناسب أكثر من غيره .

٦- نوع البرنامج التدريبي ومستواه :- الأساليب التدريبية تختلف باختلاف نوع التدريب المنفذ للمجموعة ، فتدريب المهندسين غير تدريب الأطباء ، كذلك فالتدريب الحرفي يختلف عن تدريب الإدارة . أو الإشراف فكل نوع منها يستدعي أسلوب تدريبي معين .

٧- **تخصّصية المدرب** :- هناك نوع من المدربين يعد عمله التدريبي إعداداً كاملاً ويعد الخطط التفصيلية ويفهم الموقف التدريبي بذلك يكون منطقياً ومرتباً ومنظماً في تفكيره وعمله ، وهناك على النقيض من ذلك المدرب والذي يسهل سحبه بعيداً عن هدف التدريب ، ولا شك أنه يوجد من هذين النوعين شخصيات مختلفة في سلوكها واتجاهاتها ودوافعها كلها تحدد الأساليب التدريبية الواجب إتباعها .

٨- **اتجاهات مجموعة المتدربين** :- فاتجاه المجموعة نحو البرنامج التدريبي ونحو المدرب يؤثر بشكل واضح على الأسلوب التدريبي والمدرب الناجح هو الذي يستطيع أن يقف على اتجاهات المجموعة قبل اجتماعه بهم لأول مرة ليعدل من أساليبه التدريبية وفق هذه الاتجاهات .

٢/ ب/ ٢ **الأنواع المختلفة لأساليب التدريب** :- يمكن للمدرب أن يختار من بين الأساليب التدريبية التالية ، الأسلوب الذي يراه أكثر مناسبة لموضوعه .

أولاً: المحاضرة :- يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه تقديم مضمون الموضوع بمعرفة خبير أو محاضر لمجموعة من المتدربين يظلون طوال المحاضرة سلبين ، ونعني بكلمة سلبى هنا أن المتدرب لا يستجيب استجابة نشطة خلال جلسة التدريب اللهم إلا أن يقوم بتدوين بعض المذكرات طوال مدة الجلسة إلى أن يحين وقت الأسئلة في نهاية المحاضرة وقد تأخذ المحاضرة نفسها صوراً وأشكالاً مختلفة وذلك بأن يعتمد المحاضر على تقديم عرض بالصور المتحركة أو باستخدام التليفزيون ذي الدائرة المغلقة أو الشرائح الناطقة أو تقدم المحاضرة باستخدام جهاز التسجيل فقط اعتماداً على نقل الرسالة عن طريق السمع . وتستخدم المحاضرة بهدف نقل مجموعة من المعلومات والمعارف والخبرات والاتجاهات إلى الآخرين عن طريق التحدث والإنصات ويمتاز أسلوب المحاضرة بأنه أقل أساليب التدريب تكلفة سواء في إعداد مادته أو تقديم هذه المادة كما أن تكلفة المواد للمساعدات التدريبية التي تستخدم خلالها إنما توزع على عدد كبير من الدارسين أو المتدربين المشتركين في التدريب وبذلك تقل التكلفة النسبية للفرد وذلك نظراً لأن المحاضرات يمكن أن يشترك في حضورها عدد كبير نسبياً من المتدربين عن أي أسلوب آخر .

أما إذا قيّمنا أسلوب المحاضرات على أساس تقييمنا للتدريب فإننا لا نفضل اختياره كأسلوب تدريبي نظراً لأن نظم استجابة المتدربين فيه لا تكون متاحة في العملية التدريبية لأن استجابة أو رد الفعل يأتي بعد التدريب نفسه ، ولا يأتي أثناءه وبسبب طبيعة الموقف السلبي تقل استجابة المتدربين وتضعف التغذية العكسية ولذلك يجب على المتدرب أن ينتظر حتى يختبر ليكشف كيف يتقدم ، فموقف الاختيار فقط هو الذي يمكن أن يعطيه التغذية العكسية التي يحتاجها ، والمدرّب ليست لديه أي فرصة لملاحظة استجابة المدرّب لغير أسلوبه أو طريقة تقديمه للموضوع أو حتى التأكد من حدوث التغيير السلوكي المستهدف ، هذا بالرغم من أن هناك بعض من المحاضرين المتمرسين يمكنهم الإحساس بالتغيير الذي يحدث لمستمعيهم ويمكنهم عندئذ أن يحكموا على مدى فاعليتهم خلال فترة المحاضرة .

ثانياً : أسلوب الندوة الموجهة :- عبارة عن حلقة نقاشية لدراسة وشرح ومناقشة موضوع محدد سلفاً ويشترك في تقديم الموضوع اثنين أو أربعة محاضرين أو مدرّبين من المتخصصين والخبراء في مجال الندوة . ويقوم كل واحد من أعضاء الحلقة بالتالي بشرح جانب من جوانب موضوع البحث من وجهة نظره ويجوز لأي من المتحدثين أن يعلق على المادة التي قدمها زميله أو ينفذها أو يكتفي باستكمال الجانب المخصص له . ثم يترك للدارسين في نهاية الحلقة بعضاً من الوقت للتعليق أو الاستفسار أو المناقشة . ويقوم كل عضو من المحاضرين المشتركين في الحلقة بتحضير وتجهيز الجزء الذي سيتناوله بمفرده في العادة دون الاشتراك أو الرجوع إلى زملائه المشتركين في الحلقة .

ويمكن للأعضاء الاستعانة بمساعدات الإيضاح السمعية والبصرية أثناء حلقات النقاش مثل البروجيكتور أو السينما أو السبورات بأنواعها .

وتختلف حلقات النقاش عن المحاضرة في أنها تقدم للدارسين في وقت واحد عدة خبرات متنوعة لأشخاص مختلفين بينما تقتصر المحاضرة على تقديم خبرة فرد واحد في الموضوع وهو المحاضر . وتمتاز حلقات النقاش بنفش ميزات المحاضرة في عدة جوانب منها أن حلقات النقاش لا تشترط عدداً محدداً للدارسين الذين يسمح

لهم بحضورها إذ يمكن حضور أي عدد منهم طالما إن المكان يسمح بذلك . كما تمتاز أيضاً بأنها قليلة التكلفة سواء في إعداد مادتها أو في تقديم هذه المادة بالمقارنة بأي وسيلة أخرى وذلك لأن التكلفة الكلية توزع على عدد كبير من الدارسين فتتخفض بالتالي التكلفة النسبية للفرد . و تمتاز حلقات النقاش عن المحاضرة في أن تنوع وتتابع المتحدثين يبعد إلى حد ما الملل عن نفوس الدارسين الذي كثيراً ما تلاحظه في المحاضرات .

وحلقات النقاش أسلوب تدريبي فعال ولكنه لا يكون كذلك في كل الموضوعات . وتؤكد فعاليته في عرض الموضوعات التي تقدم معارف ، ومعلومات نظرية للدارسين والمتدربين أو تحاطب اتجاهاتهم . ولكنه لا يجدي في الموضوعات التي من شأنها رفع مستوى المهارة أو تنمية القدرات العملية . كما انه من المآخذ التي تؤخذ على أسلوب حلقات النقاش وإن كان ذلك لا يعيبها - هو أن ما بين الدارسين من تفاوت وفروق لا يكون موضع اعتبار بالنسبة للمحاضرين لهذا قد يعد الحديث المثار في الندوة غاية في الصعوبة بالنسبة للبعض وغاية في السهولة بالنسبة للآخرين ووسطاً بالنسبة للبعض الثالث .

ثالثاً: أسلوب دراسة الحالة :- في هذا الأسلوب نكتسب الخبرة التدريبية من خلال وصف متقن لحياة واقعية أو ظروف مماثلة . فيقدم لمجموعة صغيرة حالة معقدة مطابقة لمشكلة في الحياة العملية لتصبح الحالة موضوعاً للمناقشة . ماذا نفعل؟ وكيف كان يمكن نحاش المشكلة؟ وما هي نتائج المشكلة؟ ويتعلم المتدرب من خلال تحليله وتمحيصه للمشاكل المقدمة في الحالة موضوع البحث من خلال المستندات المرفقة بها ، وتتخذ نتائج التحليل شكل نماذج يتم مناقشتها بمعرفة المتدرب . وغالباً ما تتم دراسة الحالة في مجموعات صغيرة العدد حتى تتاح الفرصة لتبادل الخبرات واستنباط الخبرة التعليمية من خلال هذا التبادل ، ويحسن أن توضع المعايير المحددة للتغيير السلوكي بعناية أكثر في دراسة الحالة ، ويتم تهيئة الظروف للاستجابات وردود الفعل بالاستعانة بمستندات الحالة نفسها . ويمكن ملاحظة المستويات أثناء تقديم الحلول ويقوم الدارس بتعميم الحلول التي يصل إليها على الحالات الخاصة .

ويهيئ أسلوب دراسة الحالة للأفراد المتدربين فرصة طيبة للتمرين على حل المشكلات بالإضافة إلى الفائدة التي تعود عليهم من المناقشات التي تثار ، كما أنه لا يؤدي إلى زيادة ملموسة في مهارات العلاقات الإنسانية والاتصالات والتبسيط فحسب وإنما ينشط ملكة التساؤل والاستفسار . وغالبية التكاليف التي يتحمل بها هذا الأسلوب تكون في إعداد المواد التي تقدم للمتدربين أي مواد الحالات . وحتى تكتمل المستندات المقدمة في الحالة يلزم أن يتم إجراء بحوث مستفيضة للوصول إلى الشكل الملائم والمناسب للحالات ويمكن العثور على حالات معدة ومجهزة للدراسة من الجامعات ، إذ لديها خبرة طويلة وممارسة عملية في هذا المجال ، وبصفة عامة فإن أسلوب ودراسة الحالة لا يعتبر مكلف حيث يمكن الاستعانة بالحالات الجاهزة المشابهة مع التعديل فيها وفقاً للظروف بعد الاستئذان من صاحبها .

رابعاً : أسلوب تمثيل الأدوار :- هذا الأسلوب عبارة عن طريقة يمكن بها خلق مواقف من الحياة العادية يحصل فيها المشتركون على فرصة ممارسة العلاقات الإنسانية . ويمكن الحصول على أحسن النتائج إذا تخيل المشتركون أنفسهم كما لو كانوا في المواقف الحقيقية وإذا اتخذوا من هذه المواقف التي تشرح لهم نفس المشاعر والاتجاهات كما لو كانت تعرض عليهم في الواقع .

ويقوم المدرب في تمثيل الأدوار بدور المخرج . حيث أنه المرجع الوحيد وسط الجماعة في استخدام هذا الأسلوب . ويرى بعض الكتاب أن دور المدرب في هذا المجال يتناول أربع نقاط رئيسية عليه مراعاتها ، وتمثل هذه النقاط فيما يلي :-

١- التخطيط :- شاملاً الهدف والأسلوب الذي يتبع بالنسبة للأفراد الذين سيقومون بالأدوار وكذا بقية أفراد الجماعة من المتدربين .

٢- إعداد الجو المناسب :- وذلك عن طريق تمهيد الجو وتهيئة الاستعداد النفسي لجماعة المتدربين ، وإعدادهم لها سيقومون به .

٣- التمثيل :- التقدم بالدارسين الذين سيقومون بأدوارهم أمام بقية المتدربين . أي اختيار من سيقومون بتمثيل الموقف من ضمن المتدربين .

٤- قياس رد الفعل :- حيث يقود المدرب المناقشة ويقوم بتحليل النتائج وبذلك

يمكن أن يتعرف على رد فعل المتدربين وهنا يثار تساؤل هام وهو كيف يقيس المدرب ردود فعل الدارسين؟ حيث إن هناك طرق عديدة يستطيع المدرب إتباعها لقياس ردود فعل الدارسين ونعرض فيما يلي بعض الطرق التي يمكن للمدرب إتباعها لقياس ردود فعل الدارسين : -

أ- المناقشة الحرة :- أسهل وأكثر الطرق انتشاراً للحصول على ردود أفعال المتدربين تجاه الموقف وهي أن يقوم المدرب بسؤال القائمين بالملاحظة والمشاركين في أداء الأدوار بالتعبير عن آرائهم تجاه الموقف وبعد أن يتغلب الأفراد على التردد السائد في أول الأمر ستأخذ المناقشة مجراها وهناك فرق كبير في أن يحصل المدرب على مناقشة حامية لا تصل إلى شيء وبين الحصول على ردود أفعال بناءة .

ب - الجماعات الصغيرة :- إذا كانت المجموعة التدريبية كبيرة الحجم ، فعلى المدرب تقسيمها إلى جماعات صغيرة وعلى كل جماعة مناقشة وتحليل ما شاهده ، وعليها أيضاً أن تحدد من بين أعضائها مقرر الكتابة وبعد انتهاء هذه الجماعات الصغيرة ، فعلى المقررين الاجتماع مع بعضهم البعض لتقديم تقاريرهم . ومن محاسن هذه الطريقة أن كل المشاركين في الجماعات الصغيرة تتاح لهم فرصة الاشتراك في المجموعات المختلفة ، فيصبح سهلاً للأفراد أن يكونوا أكثر صراحة في تقويمهم ومناقشتهم .

ت - التعليقات الفردية المتعاقبة :- وفي هذا الأسلوب يسأل كل دارس أن يعطى تعليماً واحداً قصيراً ، من جملة واحدة عما شاهده وعلى كل دارس أن يعطى تعليقه دون مقاطعة من بقية أفراد الجماعة وعلى المدرب كتابة هذه التعليقات على السبورة حيث تستخدم بعد ذلك كنواة للمناقشة الجماعية التالية . ومن مميزات هذه الطريقة أنها تتيح الفرصة لكل فرد في الجماعة ، صغيرة كانت أو كبيرة في وجهة نظره ، وميزه أخرى وهي أن الأفراد عادة يكرهون ما قيل من أفكار ، وهذه الطريقة تتيح الفرصة للأفراد للتفكير للحصول على أفكار وآراء ووجهات نظر جديدة .

ث - الاستقصاء :- ومن الممكن إعطاء القائمين بالملاحظة استقصاء حاوياً أسئلة مختلفة متصلة بالمشكلة التي شاهدها . وهذه الاستقصاءات عادة ما توجه

للدارسين لأنماط السلوك المراد تحليلها وهى توفر الكثير من الوقت والجهد .

جـ - دليل الملاحظة :- من الممكن أن يستخدم المدرب دليل للملاحظة وهذا الدليل عادة ما يوزع على القائمين بالملاحظة تساعدهم على ما يجب عليهم ملاحظته وتحليله من الموقف الذي يلاحظونه وهذا الدليل

عادة إذا وزع على القائمين بالتمثيل يشعرون بالنواحي التي ستكون محل نقد وتحليل . ومن ثم تكون حافزاً على تفادى الأخطاء التي من الممكن أن يقعوا فيها .

خامساً : أسلوب الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات :- إذا أعيدت الموضوعات الحام التي تشكل الحالة إلى ملفات المستندات التي استخرجت منها أصلاً لتكون موضوع الدراسة ، يكون ذلك بدء أسلوب الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات . وأسلوب الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات كما يدل عليه اسمه يضع في جعبة المتدرب كياناً لمادة تتضمن الموضوعات المستهدفة والتي تؤدي إلى الاستجابة التدريبية المرغوب فيها وهذه المواد قد تأخذ شكل تقارير أو مذكرات منها ما هو مهم ومفيد للحالة موضوع الدراسة ومنها ما يعتبر أمور جانبية ، وهذه المواد توضع كلها أو بعضها في درج واحد في وقت واحد ويقوم المتدربين بمعالجة هذه المواد واتخاذ الإجراءات الضرورية لإخراجها من درجهم .

ويستخدم هذا الأسلوب وما فيه من تمارين لتدريب المديرين على اتخاذ القرارات الحاسمة أو تدريب الكتبة على إنجاز أعمالهم اليومية ، ونظراً لأهمية إعداد المواد المذكورة بدرجة عالية من الكفاءة ، فإنه يمكن التحكم ومراقبة الظروف التي تتم فيها ردود الفعل والاستجابات ويمكن أن تتدرج سلسلة التمارين الموجودة في (الدرج) من البساطة إلى التعقيد ، كما يمكن ملاحظة الاستجابات التدريبية أثناء تداول مثل تلك المواد ، ويمكن كذلك إعداد تقارير مستمرة عنها .

وإذا لم يستطع المدرب أن يتخذ إجراء فوري مباشر لتزويد المتدرب بالتغذية العكسية اللازمة عن استجاباته وردود فعله فقد يفقد الكثير من فائدة التدعيم المباشر وإعادة تثبيت الأفعال الصحيحة السليمة . ومع ذلك فإنه إذا أمكن تقسيم هذه التمارين الموجودة في الدرج إلى وحدات صغيرة فإن ذلك قد يمنع حدوث

مشكلة التراكم والتعقيد . والمدرّب يتلقّى تغذية عكسية في شكل مواد كاملة الإعداد والصنع ويكون لديه فرص طيبة لتقييم فاعلية أسلوبه التدريبي .

سادساً: التمارين :- يقوم المدرّب بإعطاء المشاركون مهمة محددة تقود إلى نتائج محددة من خلال إرشادات يعطيها المدرّب وهو غالباً ما يكون تمرين أو اختبار للمعارف قد تم تقديمها قبل استخدام أسلوب التمارين . وقد تستخدم التمارين لقياس المعرفة الحالية للمشاركين من أجل الإمداد بمعارف جديدة أو تطوير وتعديل المعرفة الحالية .

سابعاً: أسلوب المماريات الإدارية :- وفيه يتم إمداد المشاركون بمجموعة من البيانات حول أداء منظمة ما وموقفها المالي وموقفها التنافسي والسوق الذي تعمل به ويطلب من المشاركون أن يلعب أحد الأدوار الإدارية كرئيس للمنظمة ويطلب منه تصحيح الأوضاع ، وغالباً ما يتم تقسيم المشاركون إلى مجموعات ووضعهم في مناقشة لمعرفة قدرة كل مجموعة على اتخاذ القرارات المناسبة . حدث تقدم في استخدام أسلوب المماريات الإدارية بحيث أصبح يتم استخدام أجهزة الكمبيوتر وهذا وفر الكثير من الوقت وأصبح يعطى نتائج دقيقة وأكثر من محاولة للمشاركين .

٣- تحديد الوقت المخصص للبرنامج والجدول الزمني :-

من أجل ضمان تغطية كل محتويات البرنامج بشكل متوازن ، فلا بد من تحديد الوقت المخصص للتدريب لكل موضوع من موضوعات الوحدة التدريبية بالدقيقة ويتم جمع الوقت الخاص بكل الموضوعات المتعلقة بالوحدة التدريبية ويتم جمع الوقت المخصص للتدريب لكل الوحدات التدريبية وصولاً إلى الوقت الخاص بكل البرنامج ويتم تحديد المنهاج التدريبي للبرنامج على نموذج يوضح عليه المحتوى التدريبي بشكل متسلسل والأنشطة التدريبية المستخدمة والوسائل التدريبية المساعدة والوقت المخصص للتدريب . ويمكن الاستعانة بخريطة جانت لوضع الجدول الزمني للتدريب وتتناول هذه الطريقة فيما يلي :-

خريطة الجدول الزمني أو خريطة جانت GanttChart :

أولاً : تعريف خريطة جانت :- خريطة الجدول الزمني هي عبارة عن رسم بياني يوضح الجدول الزمني لعمل ما مثل مشروع إنشائي أو عملية تدريب أو عملية تطوير أو مشروع تطوير

وتصنيع وتسويق مُنتج جديد . فهذه الخريطة تُستخدم الخطوط العرضية Bars لتوضيح الزمن الذي تستغرقه كل خطوة من خطوات المشروع ومتى تبدأ ومتى تنتهي . وبالتالي فهذه الخريطة تساعدنا على التخطيط للمشروع وعلى نقل هذا التخطيط لمديرينا وزملائنا وكل من له علاقة بالمشروع . هذه الخريطة تُعتبر وسيلة جيدة جدا " في متابعة تطور الأعمال وعرض هذه المتابعة بشكل يسهل استيعابه بسرعة . فيمكننا أن نستخدم خطوطا " أفقية أخرى لتحديد الوقت الفعلي لتنفيذ الأعمال بمعنى أن الخريطة يظهر عليها الزمن المخطط والفعلي هذه الخريطة منسوبة إلى Henery Gantt والذي ابتكرها في عام ١٩١٧ ومازالت مستخدمة حتى الآن بل هي أشهر وسيلة مستخدمة في عرض الجداول الزمنية .

ثانيا : أهمية إعداد جدول زمني :- ماذا لو لم نعد جدول زمني للمشروع؟

إذن لا يعلم أحد متى ينتهي المشروع ولا يُمكننا توقع الخطوات التي تؤثر على انتهاء المشروع بسرعة ولا يُمكننا تمييز الخطوات التي يُمكننا القيام بها في آن واحد ولا يُمكننا تنظيم مواردنا ولا يُمكن للعاملين في المشروع من معرفة متى يأتي دورهم في المشروع ولا يُمكن للمشاريع الأخرى تنسيق أعمالها مع هذا المشروع

١- فالجدول الزمني يجعلنا نخطط للمشروع بشكل جيد إذ أنه يوضح لنا الموارد المطلوبة وكيفية استغلالها ويساعدنا على تقليل زمن التنفيذ عن طريق تنفيذ بعض الخطوات بشكل متواز أو عن طريق بدء بعض الخطوات في مرحلة مبكرة .

٢- كذلك فإن الجدول الزمني هو وسيلة للتنسيق مع كافة الأطراف المشاركة والمتأثرة بالمشروع أو خطواته فافترض أننا سنقوم بعملية تركيب ماكينة جديدة . وافترض أننا لم نعد جدول زمني . كيف ستسير الأمور؟ لن نستطيع أن نقول أننا نعمل بمعدل جيد لأنه لا توجد أي خطة مُسبقة . عندما نحتاج لمسئولي التركيبات الميكانيكية ستفاجئهم بالطلب وقد يكونون غير مستعدين وكذلك الحال عندما نحتاج لمسئولي التركيبات الكهربائية ومسئولي التشغيل وهكذا . قد يكون من الممكن أن نقوم ببعض الأعمال الكهربائية والميكانيكية بشكل متواز لضغط الوقت ولكننا لن ننتبه لذلك . قد نُفاجأ في وقت متأخر أن عملية ما لم يتم إجراؤها سوف تتسبب في تعطيل كل شيء مع أنه كان يُمكن تنفيذها في أي وقت سابق . كذلك فإن تنسيق استخدام

الموارد (مثل أدوات النقل أو الحمل أو أجهزة الحاسوب...) بين الأعمال المختلفة سيكون مشكلة كبيرة. إن كان ولا بد من إعداد جدول زمني

٣- إن خريطة الجدول الزمني خريطة جانتي Gantt Chart سهلة الفهم وقراءتها أيسر بكثير من قراءة جدول به بعض المواعيد والأزمنة. ولذلك فهي شائعة الاستخدام منذ زمن بعيد.

٤- أن إعداد خريطة الجدول الزمني لا يتطلب وقتاً كبيراً في رسمها لأن برامج الحاسوب تجعل هذا يسيراً بل ولو رسمت باليد فإنها لا تأخذ وقتاً كبيراً

ثالثاً : كيف تقوم بإعداد جدول زمني؟

لنبدأ بجدول زمني بسيط :

* اكتب اسم المشروع أو العملية أعلى الصفحة مع اسم الجهة المصدرة للجدول وتاريخ الإصدار.

* ارسم جدولاً "مكوناً" من عمود صغير إلى اليمين والآخر بباقي عرض الصفحة.

* دَوِّن الأعمال في العمود الأيمن.

* ضَع مقياساً للزمن أعلى العمود الأيسر.

* ارسم خطأ "أو مستطيلاً" يوضح زمن تنفيذ كل خطوة من الخطوات.

* بعد التنفيذ يمكننا أن نوضح الزمن الفعلي للتنفيذ مقارنة بالمخطط.

**** ملحوظة :** جميع الأمثلة المذكورة لا تمثل خطوات نموذجية لعمل ما ولكنها مجرد أمثلة

لتوضيح طريقة إعداد خريطة جدول زمني.

مثال : انظر إلى المثال التالي الذي يوضح جدول تدريب مجموعات العاملين وكذلك

المشرفين على مدار عدة أسابيع . لاحظ سهولة فهم مواعيد التدريب

شركة - قسم التدريب									
جدول تدريب العاملين على نظام الحاسب الجديد									
الأسبوع التاسع	الأسبوع الثامن	الأسبوع السابع	الأسبوع السادس	الأسبوع الخامس	الأسبوع الرابع	الأسبوع الثالث	الأسبوع الثاني	الأسبوع الأول	الخطوات
									المشرفين
									المجموعة أ
									المجموعة ب
									المجموعة ج
									المجموعة د
									ملحوظة يبدأ التدريب في
									مدير التدريب:

انظر إلى المثال السابق الذي يوضح الجدول الزمني لأعمال التدريب . هذا المثال يوضح كيف أمكن تقسيم البرنامج التدريبي إلى عدة مجموعات وكيفية توضيح الجدول الإجمالي لكل مجموعة باللون الأزرق .

*يمكنك أن تضيف بعض الأعمدة التوضيحية للجدول الزمني مثل رقم مسلسل في أقصى اليمين ، واسم المسئول عن كل عمل في عمود تالي لعمود الأعمال .

* كذلك يمكنك إضافة ملاحظات أسفل الجدول حسب الحاجة . يمكننا أن نستخدم أحد البرامج شائعة الاستخدام مثل ميكروسوفت وورد MSWord أو إكسل Excel أو أحد البرامج المتقدمة مثل ميكروسوفت بروجكت MSProject أو غيرها لإعداد خريطة جانت

*من المهم أن يتم إعداد الجدول الزمني بناء على أفضل التوقعات للأوقات التي تستغرقها كل خطوة وكذلك التسلسل اللازم للخطوات .

*هذا يعني أن يتم اسشارة كل الأطراف المشاركة في المشروع . أحيانا يحاول المديرون فرض جدول زمني أقصر مما هو متوقع لتحفيز العاملين على الوصول إلى نتائج أفضل . هذا قد يكون مفيدا " إن كان هذا التخفيض في مدة التنفيذ عن وعي بظروف العمل . لاحظ أن الجدول الزمني القصير جدا " يجعل العاملين يفقدون الأمل في تحقيقه ولذلك فقد يعملون ببطء شديد لأنهم على أي حال ملامون وإما أن يحاولوا تحقيق الجدول الزمني على حساب جودة العمل .

لذلك فإنه ينبغي أن يكون تقدير الزمن المتوقع على أساس الخبرة السابقة ورأي المختصين

رابعاً " :- ماذا بعد إعداد الجدول الزمني؟

*أحياناً" يتم إعداد جدول زمني لكي يكون هناك جدول زمني أي أن الموضوع يتم كاستكمال أوراق رسمية وليس عن قناعة وفهم لقيمة وجود جدول زمني .
*فلا بد أن يتم إعداد الجدول الزمني بعناية وباتفاق الأطراف المشاركة في العمل .
*ثم بعد ذلك يتم متابعة تنفيذ الجدول الزمني وتُحاول جميع الأطراف الالتزام به ويقوم المديرون بالمتابعة وتحديد أسباب أي حيود عن الجدول الزمني الموضوع وذلك بشكل دوري أثناء عملية التنفيذ .

*بعد الانتهاء من العمل يتم تقييم عملية التنفيذ بالكامل والمشاكل التي أدت لتأخر التنفيذ إن كان هناك تأخير ويتم حفظ هذه المعلومات للاستفادة منها في المرات القادمة . كذلك فإنه من خلال متابعة التنفيذ فإننا قد نجد أن تنفيذ خطوتين في وقت واحد قد تسبب في تعطيل العمل أو العكس . كذلك قد نلاحظ أن بعض الخطوات يمكن الاستغناء عنها وذلك بإجرائها مسبقاً مثل أن يتم تجميع بعض الأجزاء ويتم استبدال المجموعة بدلاً من استبدال كل جزء على حدة أو أن يتم شراء أدوات تساعدنا على أداء العمل بسرعة .

خامساً " : وكيفية تقدير الزمن الذي سيستغرقه عمل أقوم به لأول مرة؟

*الجدول الزمني عبارة عن تقدير للزمن الذي تستغرقه كل خطوة من خطوات العمل .
*فهي عملية تقديرية تهدف لتنظيم ومتابعة العمل ولكنها تحتل الخطأ . أنت عندما تستقيظ في الصباح وتقرر ارتداء ملابس ثقيلة أو خفيفة فإنك تقدر حالة الطقس في ذلك اليوم . هل تستطيع معرفة الطقس تحديداً ؟ بالطبع لا ولكنك تستخدم أحسن تقدير بناء على حالة الطقس قبل خروجك وربما بناء على النشرة الجوية التي تحتل الخطأ أيضاً " . فكذلك الجدول الزمني نحاول الوصول فيه لأحسن تقدير . حتى وإن كان العمل يتم لأول مرة فلا شك أنه يمكننا بناءً على تشابه العمل مع أعمال أخرى وبناء على فهمنا للعمل أن نعطي تقديراً " جيداً " في معظم الأوقات في المشاريع الصغيرة التي تقوم بها جهة واحدة كإصلاح عطل كهربائي أو تعيين موظفين جدد فقد يكون بإمكان شخص واحد تقدير الأوقات اللازمة لكل خطوة .

*أما في المشاريع التي يشترك فيها أكثر من جهة أو تخصص فينبغي استشارة الجهات

المختصة في تقدير الأوقات اللازمة لكل خطوة من الخطوات التي يقومون بها خاصة إذا كانت هذه الخطوات ليس لها جداول زمنية في مشاريع سابقة .

* لاحظ أننا نهدف بالجدول الزمني إلى تنسيق العمل ولا نههدف إلى فرض جدول زمني لا علاقة له بالواقع مما يتسبب في تعطيل العمل وإصابة جو العمل بالتوتر عليّ أن أفترض أوقاتاً طويلة لكل خطوة لكي أظهر في النهاية وكأنني قمت بإنجاز العمل في وقت قياسي!!!

* هذه أحد آفات إعداد الجدول الزمني وهو أن يزعم المسئول عن العمل أو عن خطوة فيه أنه يحتاج ضعف أو أضعاف الوقت الذي يعتقد هو أنه يحتاجه فعلاً بمعنى أن يزعم أنه يحتاج عشر ساعات بينما هو يعلم أنه يحتاج من ساعتين إلى أربع ساعات . الهدف من ذلك أن يضمن أنه في جميع الأحوال سوف يقوم بالعمل في وقت أقل من المخطط وبذلك يكون مشكوراً في كل الأحيان . هذا إخلال بالأمانة .

* فأنت عندما تسأل عن الوقت الذي تحتاجه فإنك لابد وأن تكون صادقاً . لاحظ أن الكذب في خريطة جانت أو الجدول الزمني هو كأي كذب . إما أن تكون صادقاً أو أن تكون كاذباً " المتابعة الجيدة لتنفيذ الجدول الزمني قد تبين الحالات التي يببالغ فيها المسئول عن العمل . كذلك فإننا عندما نحتفظ بالجدول الزمنية المخططة والفعلية بحيث يتم الرجوع إليها عند القيام بأعمال مماثلة فإننا نستطيع أن نعتبر أن زمن التنفيذ الفعلي في المرة السابقة هو المخطط في المرة القادمة . بذلك نتغلب بشكل ما على المبالغة في تقدير الزمن من الدوافع للكذب في إعداد الجدول الزمنية أن يلام المسئول عن العمل عن أي تأخير بدون تقدير لظروف العمل التي أدت إلى التأخير . يجب على المديرين إدراك أن هذا لا يدفعه إلى إتقان عمله في المرة القادمة ولكنه يدفعه لتجنب اللوم بأي طريقة الجداول الزمنية تحتاج وقتاً لإعدادها .

سادساً : أليس من الأفضل توفير هذا الوقت وهذا المجهود؟

* نعم الجداول الزمنية تستهلك وقتاً ومجهوداً ولكن الفائدة منها أكبر بكثير من المجهود المبذول في إعدادها .

* لاحظ قيمة الوقت الذي يضيع أثناء تنفيذ العمل نتيجة سوء التخطيط أو سوء التنسيق .

غالبا ما يكون أي تأخير في التنفيذ له قيمة مادية عالية مثل توقف الإنتاج أو تأخر ظهور المنتج الجديد للسوق أو وجود غرامات تأخير وغير ذلك

سابعا " : متى لا يكون من المفيد إعداد جدول زمني ؟

عندما يكون الأمر بسيطا " وغير متعلق بأفراد كثيرة وليس أمرا " ذي بال مثل أن تقوم بكتابة خطاب . ولكن قد يكون الامر متعلق بشخص واحد ولا يهتم به غيره ومع ذلك يكون من المفيد أن يقوم بإعداد جدول زمني . لماذا؟ لأن هذا يساعده على متابعة نفسه في التنفيذ ومعرفة الموارد المطلوبة للتنفيذ . مثال ذلك أن تقرر أن تقوم بتنفيذ عمل ما على مدار عدة سنوات أو عدة أشهر كأن تقوم بتطوير مهاراتك في شيء ما أو تقوم بالإعداد للزواج أو تقوم بالتجهيز لمشروعك الخاص أو تقوم بمشروع دراسي . الجدول الزمني في هذه الحالة يُشجعك على تنفيذ خطتك والوصول إلى هدفك ويساعدك في الإعداد لكل شيء .

ثامنا " : أليس من الأفضل أن أخفي الجدول الزمني عن الرؤوسين لكي يظلوا متحفزين؟

بعض المديرين يتصورون أن عليهم أن يُخبروا الرؤوسين دائما " بأنهم متأخرين في التنفيذ لكي يكونوا دائما متحفزين . هذا أسلوب غير سليم . بالطبع هذا لا يخلو من الكذب عليهم وهذا أمر مرفوض في جميع الاحوال . كما وأنه لا يُشعر العاملين بالمشاركة الحقيقية ويجعلهم يفقدون الثقة في المدير . وبالطبع ينكشف الامر لهم ويجعلهم ذلك لا يستجيبون لطلب المدير لهم بالاجتهاد لتنفيذ العمل في وقت أقل

تاسعا " : لا تخاطر بأمان العاملين لكي تلتزم بالجدول الزمني !

* كثيرا " ما يقوم العاملون والمديرون بالتنازل عن احتياطات الأمان لكي يتم انهاء العمل في أقل مدة زمنية .

* هذا أمر خاطئ تماما " لأن أي خسائر مادية لتأخر العمل لن تُساوي فقد أصبع أو يد أو ساق أحد العاملين .

* عليك أن تُصر على الالتزام بمبادئ الأمان الصناعي وأن تأخذها في الحُسبان عند إعداد الجدول الزمني . حتى وإن تسببت هذه الاحتياطات في تأخير التنفيذ فلا بد من الالتزام بها . هذا لا يعني افتعال مشكلات غير حقيقية ولكن المطلوب هو الالتزام بالمبادئ المعروفة للأمان الصناعي والصحة المهنية . بالإضافة لذلك فإن عدم الالتزام بمبادئ

الأمان قد يؤدي إلى إصابات وحوادث ينتج عنها تأخر العمل كثيرا . وكذلك قد تحدث بعض الحوادث التي ينتج عنها تلف للآلات أو المواد مما يؤدي إلى تأخر التنفيذ.

****هناك بعض الملاحظات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم البرنامج التدريبي**

وهي :-

١- الاختلاف والتباين بين المشاركين في البرنامج التدريبي الذي صمم البرنامج من أجلهم . وقد تكون هذه الاختلافات في الفئة العمرية أو الخلفية والتعليم والخبرة وما يعلمون من معارف ومهارات (الفروق الفردية بين الحاضرين) الوظيفية أو المستوى الوظيفي ، ومن ثم يجب الرجوع للأهداف المصاغة للبرنامج التدريبي والتأكد من أنها موضوعة بشكل قابل للقياس .

٢- يجب النظر للبرنامج التدريبي على أنه حلقة مكتملة في سلسلة تنمية الفرد الوظيفية career development .

٣- مراعاة تسلسل المحتوى ونوعيته .

٤- اختيار الأسلوب التدريبي الذي سوف يتبع بما يناسب ثقافة وخلفيات وطبيعة المشاركين . (اللغة المناسبة للمتدربين)

٥- كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار عدد الأيام المراد إجراء التدريب خلالها ومدتها الزمنية ، وهل وسوف يقدم البرنامج التدريبي على شكل موضوع تدريبي واحد أو أنه سوف يكون خليط من عدد من الموضوعات .

٦- دراسة ما يملكه الأفراد فعلا من المعارف والمهارات وماذا وسوف يضيف إليهم هذا البرنامج .

٤- إعداد دليل البرنامج التدريبي :-

الخطوة الأخيرة في تصميم البرنامج التدريبي هي إعداد دليل للبرنامج ويشتمل هذا الدليل على ما يلي :-

١- اسم البرنامج .

٢- الهدف العام للبرنامج والأهداف التفصيلية .

٣- الفئات التي يستهدفها البرنامج .

٤- شروط القبول في البرنامج والمقصود بها أن يتم التأكد من أن مستوى المشاركين المعرفي والتعليمي يكفي لتمكينهم من متابعة العملية التدريبية بشكل فعال بالإضافة إلى التأكد من تجانس المشاركين وأخيراً فإن وضع شروط قبول للبرنامج يساعد على عملية تبادل الخبرة بين المشاركين .

٥- التخطيط والإعداد للجلسة التدريبية :-

الإعداد للعرض والتقديم الفعال يتضمن الخطوات الآتية

١- تحليل الحاضرين من حيث :-

١- العدد ٢- الخلفية العلمية والمهنية

٣- الاتجاهات والميول والأهداف ٤- الأعمار

٢- تحديد الهدف :-

هل الهدف هو الإقناع أو الأخبار أو المقارنة وما هو الموضوع الرئيسي للعرض

٣- التخطيط للعرض :-

أ- استخدام الموضوعات الرئيسية لتحديد الإطار العام للعرض بطريقة منطقية .

ب- تصميم الإطار العام للعرض لبيان ما إذا كان يتناسب مع هدف العرض

ت- القيام بالبحث اللازم لجمع البيانات الملائمة

ث- مراجعة الإطار العام للتأكد من احتوائه لكل البيانات الملائمة .

ج- تصميم الوسائل الإيضاحية

ح- توقع أسئلة من الحاضرين وإعداد الإجابات الخاصة بها .

خ- إعداد ومكان العرض وتجهيز الوسائل الإيضاحية .

٤- اختيار وسائل الإعداد :-

الاستعانة ببعض بطاقات الملاحظات ، وذلك للمساعدة في استمرار تدفق أفكار العرض

واختيار الشكل المناسب لبطاقات الملاحظات .

٥- الاستخدام الفعال للوسائل الإيضاحية :-

أ- الوسائل الإيضاحية يجب أن تكون واضحة ومن السهل التعامل معها ويمكن رؤيتها من

أي موقع في مكان العرض .

ب-الوسائل الإيضاحية يجب أن تساعد على إيضاح مدلول وأهمية أفكار العرض .
ت- اختيار الوسائل الإيضاحية الملائمة للغرض من العرض ، حجم القاعة ، عدد الحاضرين .

ث- تجنب الإبهار في استخدام هذه الوسائل

٦- تحديد الاستراتيجية الخاصة بالعرض :-

أ- إدارة الوقت . ب- أسلوب ترتيب الأفكار والموضوعات .

ج- خصائص الحاضرين . د- مشاركة وتفاعل الحاضرين .

٧- إعداد سيناريو العرض يتضمن الخطوات الخمس التالية :-

١- الافتتاح

أ- خلق القبول لدى المشاركين . ب- توضيح الأرضية المشتركة بينك وبينهم .

ج- بيان منفعة متبادلة من البرنامج .

٢- التقديم :-

أ- جذب الانتباه . ب- عرض أهم الموضوعات .

ج- خريطة سير التدريب والبرنامج .

٣- عرض الموضوعات :-

أ- استخدام النقاط . ب- استخدام الأمثلة .

ج- أن يكون ملخصاً مركزاً واضحاً جامعاً لكل ما سبق .

د- لا يثير الشك في ما تم تحصيله . هـ- يوضح ما بعد انتهاء التدريب .

٤- الإغلاق :-

أ- يقيس الأثر من التدريب (تقييم) .

٥- شكر وتوديع المتدربين .

نموذج خطة جلسة

اسم الموضوع :-

الهدف :-

المحتوى :-

- ١-.....
- ٢-.....
- ٣-.....

الأدوات المستخدمة :- شفافات - لوحات ورقية - أقلام

الأساليب المستخدمة:-

العصف ذهني - سؤال وجواب

اليوم الأول: الجلسة الأولى (ساعتان)

الموضوع	المضمون	الأداة	الوقت
تعارف وتقديم			

رابعاً: تنفيذ البرنامج التدريبي

تمر عملية تنفيذ البرنامج التدريبي بالمراحل التالية :-

١- الترويج للبرامج التدريبية حيث تعتمد برامج التدريب التي تعقد في أي منشأة على ثلاثة عوامل :-

♦ مقدار التأييد الذي تلقاه هذه البرامج من الإدارة .

♦ محتويات البرنامج

♦ استعداد العاملين في المنشأة لتقبل هذه البرامج تلقائياً .

ملحوظة: يتأكد اقتناع رجال الإدارة بالبرامج التدريبية من خلال التسهيلات التي يقدمونها

من خلال الموافقة على تفرغ الأفراد للتدريب وإعطاء البيانات اللازمة لتقدير الاحتياجات ، كما

يتأكد اقتناع العاملين بالبرامج التدريبية بناء على تقديرهم للفوائد المتوقع أن يحققوها من وراء

الاشتراك فيها ، ولذلك يجب أن تشرح هذه الفوائد للمرشحين لحضور هذه البرامج

ورؤسائهم .

***تناول وظيفة الترويج عدة أنشطة من أهمها :-

- دراسة سوق التدريب لمعرفة رغبات المتدربين ونواحي النقص والقصور الواجب تغطيتها وأنواع البرامج التدريبية الأخرى الموجودة في سوق التدريب والتي يمكن أن تعتبر بديلة لبرامج جهاز التدريب .
 - إعداد البرامج التدريبية المطلوبة لتغطية احتياجات المتدربين من حيث طبيعة هذه البرامج ونوعيتها .
 - القيام بالحملات الإعلانية اللازمة لترويج برامج التدريب والحصول على أكبر عدد ممكن من المتدربين بالإضافة إلى العمل على نشر الوعي التدريبي .
- ب- اختيار المرشحين للتدريب (المتدربين) : -

وهنا يجب الاتى :-

- تحديد العدد الذي يمكن للبرنامج التدريبي الواحد استيعابه .
 - تحديد المستوى الإداري والمستويات التي سيتم الاختيار منها .
 - اختيار الأشخاص الذين سيقبلون في البرنامج .
- ت- وضع خطة لتنفيذ البرامج التدريبية : -
- وتمثل خطة التنفيذ للبرنامج التنفيذي التقرير أو الصورة النهائية لما يجب عمله في مجال النشاط التدريبي على مدار فترة زمنية معينة، فهي تحتوى على نتائج الاحتياجات داخل المنشأة وخارجها وعلى امتداد الفترة الزمنية التي تعبر عنها الخطة التدريبية ثم بعد ذلك يتم تحديد المكان والاتصال بالمدرسين والمتدربين " .

خامساً: تقييم البرنامج التدريبي

أ- أهمية تقييم البرنامج التدريبي وفقا " للأسباب التالية : -

- ١- إن هدف التقييم الأساسي يتمثل في ضرورة معرفة وتحديد مدى تحقق الأهداف من البرنامج التدريبي .
 - ٢- والهدف منه قياس مدى تأثير التدريب على إنتاجية المتدرب وكفاءته ومساهمته في تقليل التكاليف ، وأيضا في الروح العامة للعمل (أنواع التقييم) .
- ويختلف وقت التقييم ، فهناك تقييم قد يسبق تنفيذ البرنامج التدريبي ويقصد منه التأكد من

أن الأهداف والتصميم يصاغ بشكل سليم ، وهناك تقييم يتم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي ويهدف منه تصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء عملية التنفيذ ، وهناك تقييم بعد انتهاء برنامج التدريب ويقصد منه قياس مدى الإفادة الفعلية للمتدرب بعد عودته لمقر عمله ويكون بعدها بفترة كافية .

وهناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لإجراء عملية التقييم مثال ذلك الاستمارة والمقابلة والملاحظة أو السجلات ، وكل وسيلة يتوقف استخدامها على مناسبتها للموقف الذي سوف تستخدم فيه " .

ب-الصعوبات التي تواجه عملية تقييم التدريب :-

١- نقطة البداية في أي تقييم هي الوصول إلى تحديد واضح وشامل للهدف ، فتقييم التدريب يستلزم تحديد ما هو الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها ، ثم أنه قد يزيد التدريب من مهارات الموظف وقدراته غير أن زيادة حجم العمل أو عدم وجود إمكانيات كافية أو عدم ملائمة العمل لممارسة ما تدرب عليه تعد من العوامل التي قد تمنع الاستفادة من التدريب وبالتالي قد يصعب قياس نتائج التدريب بشكل دقيق .

٢- مجال التدريب الإداري يتمثل معظمه في نواحي غير ملموسة يصعب قياسها كمياً مثل درجة التغيير في سلوك واتجاهات المتدربين .

٣- المتدربون في النهاية هو المقررون لمدى فاعلية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابهم للمعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة ومدى قدرتهم أو رغبتهم في استخدام الأنماط السلوكية الجديدة في عملهم بعد التدريب ، وبالتالي قد تتأثر عملية التقييم بأسباب تعود للأفراد أنفسهم .

٤- أي تنمية للأفراد لابد وأن يصاحبها عملية تطوير إداري في الأجهزة وفي التنظيمات وفي الإمكانيات وفي ذات المجتمع الذي تعيش فيه كل هذه الاعتبارات " .

ملحوظة: وما سبق يتضح أن تقييم العملية التدريبية هي عملية مستمرة تبدأ مع كل خطوة من خطوات التدريب سواء أثناء التخطيط والإعداد والتنفيذ وبعد التنفيذ لضمان نجاح العملية التدريبية بشكل متكامل وحتى لا يحدث خطأ مع بداية تحديد الاحتياجات التدريبية مما يترتب عليه عدد من الأخطاء الأخرى مثل خطأ في تقدير الأهداف التدريبية وبالتالي التنفيذ ثم النتائج .

الفصل الثالث

الصفات والخصائص الواجب أن تتوفر في المدير
المهارات الواجب أن يكتسبها المدير
مقومات وعوامل النجاح والتميز في العمل



أولاً: الصفات والخصائص الواجب أن تتوفر في المدير

أدّمهيد هناك العديد من الصفات والخصائص المهنية والشخصية الواجب توافرها في المدير أياً كان موقعه في المستوي الإداري سواء كان ضمن مستوي الإدارة العليا أو مستوي الإدارة الوسطي أو مستوي الإدارة المباشرة لكن مع اختلاف درجة الأهمية لهذه الخصائص والمهارات وفقاً لكل مستوي إداري ولكن نؤكد على ضرورة توافرها في المدير أياً كان المستوي الإداري الذي ينتمي إليه .

- ويجب أن نستوعب جيداً أن المدير الناجح جزء من رأس المال للمشروع حيث غالباً تنعكس شخصية مدير المؤسسة الطبية على المؤسسة الطبية التي يرأسها بشكل مباشر ، فالصورة التي تتكون عن مدير المؤسسة الطبية عند الجمهور ووسائل الإعلام

- والمستثمرين والعاملين لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة الطبية الحالي والمستقبلي .
 - ولقد أثبتت التجارب أن صورة مدير المؤسسة الطبية وسلوكه يمكن أن يكون لهما كبير الأثر على أسعار أسهم المؤسسة الطبية وثقة العميل في المؤسسة الطبية والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها ، لذلك يتعين على كل مدير تحمل مسؤوليته في الالتزام الفعلي بأخلاقيات العمل .
 - وأيضاً أكدت الأبحاث أن سمعة المؤسسة الطبية وسمعة رئيسها أمران لا ينفصلان ، بل إنهما وجهان لعملة واحدة ، فسمعة المؤسسة الطبية تتأثر بسمعة رئيسها .
 - والمدير الناجح يجمع بين الحدس والخبرة والقدرة على مواجهة الأزمات .
- تذكر أن:**

*** يجب أن يحقق المدير التوازن بين التحكم والتمكين في تعامله مع موظفيه .

*** يواجه المدير تحدياً كبيراً يتعلق بتحقيق التوازن بين الرغبة في منح الموظفين الحرية في العمل من ناحية ، ومن الناحية الأخرى الحاجة إلى الإطلاع على مجريات الأمور في العمل ، ولمواجهه هذا التحدي يكون أمام المدير حل من اثنين في التعامل مع كل موظف إما التحكم وإما التمكين .

*** إذا نجح المدير في تحقيق هذا التوازن تتحسن العلاقة بينه وبين موظفيه ، وبالتالي يقبل الموظف على العمل ، إلا أن الكثير من المديرين في الواقع لا يتمكنون من حفظ هذا التوازن ، وتظهر أعراض على المدير عندما ترجح كفة التحكم على التمكين ومنها " حث الموظفين على الفشل " .

*** من المعروف والواضح أن المديرين عادة لا يعاملون كل الموظفين بالطريقة نفسها ، فسلوكهم تجاه الموظف يعتمد على إدراكهم المبكر لأداء كل شخص .

وعلي وجه الخصوص يميل المديرين إلى التعامل بطرق يغلب عليها التحكم مع من يدركون ضعفه من الموظفين .

ويدفع ذلك الموظف إلى المزيد من سوء الأداء ، مما يؤدي بالمدير إلى الاستمرار في السلوك القاسي معه ، وهكذا . . . وفي هذه الحالة يتوقف الموظف عن محاولة تحسين أدائه في العمل وبالتالي يفقد المدير الفرصة في تحقيق الاستفادة الكاملة من قدرات هذا الموظف وعندما يدخل

المدير في هذه الدائرة يفقد قدرته على النظر إلى أداء الموظف من زاوية جديدة ومن هنا تبدأ الكارثة .

- المدير يضع التوقعات للموظفين الذين يرأسهم ، فعندما يبدو أحد الموظفين نشطاً وميلاً للعمل ومستعداً للتواصل مع المدير ، يبدأ المدير في إدارته وتوجيهه بحماس إلا أنه في بعض الحالات يجد المدير نفسه متجنباً التعامل مع أحد الموظفين بخيلاً في توجيهه ، وفي النهاية يدمر هذا الموظف لمجرد أن علاقتهما معاً ليست على ما يرام .
- على ذلك : لا بد أن يكون المدير موضوعياً في التقييم لمروءوسيه وألا يعتمد على العلاقات الشخصية في تحديد أسلوب تعامله مع موظفيه .



ب- أهم صفات وخصائص المدير المتميز

- ١- **يجب أن يكون المدير حسن المظهر:-** حيث أن المدير هو واجهة المؤسسة الطيبة وهو القدوة لمروءوسيه وبالتالي لا بد أن يهتم بمظهره مهندماً ونظيفاً ومتناسق الألوان .
- ٢- **يجب أن يكون المدير واثقاً في نفسه:-** حيث أن ثقة المدير في نفسه تنعكس على مروءوسيه مما ينعكس على العمل بشكل إيجابي وأساس الثقة تنبع من المعرفة والخبرة والكفاءة في إنجاز المهام ولهذا يجب أن يكون المدير واثقاً في نفسه بعيداً عن الغرور فلا بد أن يكون المدير متواضعاً مع حفاظه على هيئته ووقاره والثقة في النفس منبعها الثقة بالله تعالي بأنه هو الذي يهب الرزق والنجاح .
- ٣- **يجب أن يكون المدير حسن السلوك:-** والمقصود بذلك هو مراعاة التعامل الأخلاقي في التعامل مع الآخرين حيث إن سوء الخلق في التعامل مع الموظفين أو العملاء يؤدي لفقدانهم الثقة في المدير وفي المؤسسة الطيبة .

٤- **يجب أن يكون المدير اجتماعي:** فالمدیر يقابل الكثير من الناس بمختلف المستويات كل يوم ويتعامل مع فئات وثقافات وأعمار مختلفة لهذا يجب أن يكون اجتماعي قادراً على بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين وأيضاً أن يكون لديه القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة والمختلفة حتى يستطيع القيام بمهام عمله بالكفاءة المطلوبة .

٥- **يجب أن يكون المدير لبقاً و متمكناً من لغة الحوار:** حيث أن المدير هو واجهه المؤسسة الطبية وكثيراً ما يحضر المعارض والمؤتمرات والندوات ومن الوارد جداً أن يطلب منه إدلاء حديث تليفزيوني أو للصحافة فإذا لم يكن لبقاً و متمكناً من لغة الحديث والحوار فسوف يظهر بمظهر غير جيد مما يقلل من حجم المؤسسة الطبية المتمثلة بالتأكيد في صورة مديرها ولهذا يجب أن يتدرب المدير على قواعد وأساسيات الحوار الجيد حتى يمثل مؤسسته بشكل جيد ويكون واجهه مشرفة لها .

٦- **يجب أن يتسم المدير بالمرونة في التفكير مع الإستقلالية في الرأي:** والمقصود بذلك هي (الإدارة الديمقراطية) التي تسمح بالحرية في التعبير عن الآراء والمقترحات ثم دراستها وتحليلها مع احتفاظ المدير بإستقلالية في إبداء الرأي أو إتخاذ القرار وأن يكون لديه الشخصية المؤثرة التي تمكنه من إتخاذ القرار .

٧- **يجب أن يكون المدير قادراً على استنباط الأفكار الجديدة:** والمقصود بذلك أن يكون المدير مرناً وليس جامداً في التفكير وأن يكون مبدعاً ومتطلعاً للجديد وذلك بأن يستنبط الأفكار الجديدة من أجل التطوير والتحديث .

٨- **يجب أن يكون لدى المدير المثابرة والإلحاح على المعرفة:** والمقصود بذلك أن يكون المدير دائم الإطلاع والبحث عن الجديد وأن يكون لديه المثابرة في الحصول على المعرفة في مجال عمله والمجالات التي تخدم عمله ويجب أن يتذكر دائماً أن :-

المعرفة والعلم هما أساس النجاح!!!!!!

٩- **يجب أن يكون المدير مثقفاً ودائم الإطلاع:** والمقصود بذلك هي إيمان المدير بأهمية التطوير الذي لن يحدث دون الإطلاع والدراسة ولهذا يجب أن يحضر الندوات والمؤتمرات في مجال عمل مؤسسته الطبية وكذلك المعارض الطبية وأن يقرأ البحوث

والدراسات والتجارب للمؤسسات الأخرى في مجال عمله وذلك حتى يستطيع تكوين قاعدة ثقافية عريضة تمكنه من الإنطلاق نحو التطوير والتحديث .

١٠- **يجب أن يكون المدير لديه الإصرار على التفوق والنجاح المستمر:-** والمقصود بذلك أن يكون المدير طموحاً فهذا الطموح يعد حافزاً أو دافعاً له للعمل والنجاح وأيضاً يعد دافعاً لمروءوسيه للعمل والتطوير لكن مع مراعاة ضرورة أن يكون الطموح واقعي قابلاً للتنفيذ على أرض الواقع حتى لا يكون مجرد أحلام حيث إن المدير يواجه أزمات مختلفة لهذا يجب أن يكون لديه الإصرار على النجاح والتفوق .

١١- **يجب أن يكون المدير قادراً على الربط والتكامل بين الأفكار والحلول:-** والمقصود بذلك أن يكون المدير ملماً إماماً جيداً بخطوات ومراحل إتخاذ القرار فيجب أن يحدد المشكلة ويحللها ويجمع البيانات للحصول على المعلومات وطرح البدائل للحل واختبار البدائل ثم اختيار البديل الأنسب وتنفيذه وتقييمه وهذا يتطلب أن يسعى المدير دائماً للمعرفة والتعلم .

١٢- **يجب أن يكون المدير لديه النظرة المتفائلة والتغلب على الصعوبات والعوائق:-** فكما ذكرنا أن التفاؤل بالنجاح يعد حافزاً ودافعاً للعمل للتغلب على الصعاب والعوائق والمشكلات التي تواجه المشروع ولهذا يجب أن يكون المدير واثقاً بالله في النجاح وأن يأخذ بالأسباب والإجتهاد حتى يخلق بداخله الأمل وكذلك بداخل مرؤوسيه .

١٣- **يجب أن يكون المدير لديه القدرة على الإقناع:-** حيث أن المدير يتخذ القرارات ومن الوارد أو المحتمل جداً أن يعارض بعض الموظفين هذا القرار وهذا يتطلب من المدير أن يتروي في إتخاذ القرار وألا يتخذه إلا بعد الدراسة وأن تتوافر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع إقناع مرؤوسيه بالهدف من إتخاذ هذا القرار وكذلك لابد أن يكون لديه القدرة لإقناع العملاء بنشاط مؤسسته ومنتجاته والخدمات التي يقدمها والقدرة على الإقناع تعتمد أساساً على مدى توافر المعلومة وقوة الشخصية والثقة بالنفس .

١٤- **يجب أن يكون المدير ملماً إماماً كافياً بأوجه النشاط للمنشأة:-** فالمدير هو القائد للمنشأة فكيف نتصور أن قائداً لا يلم بجوانب العمل لمن يقودهم، حتماً سيؤدي هذا لحجب معلومات وحقائق كثيرة عن المدير لعدم قدرته على فهم الأمور، ولكن لا

نطلب من المدير أن يكون خبيراً في كل تخصصات المؤسسة الطبية التي يديرها بل يجب أن يكون لديه الحد الأدنى من المعلومات الذي يساعده في الإلمام بأوجه أنشطة المنشأة مع ضرورة الإستعانة بالمختصين في المؤسسة الطبية كلاً في تخصصه ومجال عمله .

١٥- **يجب أن يكون المدير موضوعياً في حكمه على الأمور**:- والمقصود بالموضوعية هي النظرة الحيادية للموضوع بعيداً عن الأهواء والمصالح والعلاقات الشخصية ولكي يكون المدير موضوعياً يجب أن تعتمد قراراته على المعلومات والحقائق والبراهين وهذا يتطلب منه المعرفة والإستعانة بالمختصين لتوفير القدر الكافي من المعلومات لإتخاذ القرار حتى يحافظ على ثقة وولاء مرؤوسيه فيه .

١٦- **يجب أن يكون المدير ناضجاً عاطفياً**:- والمقصود بذلك هي قدرة المدير على التحكم في عواطفه بالألا يميز مثلاً في التعامل بين النساء والرجال فذلك من شأنه التقليل من احترام المرؤوسين له ولهذا يجب أن يكون المدير قادراً على التحكم في عواطفه في كافة تعاملاته وأن يتخذ قراراته بناءً على المعلومات والحقائق وليس وفقاً " للأهواء الشخصية .

١٧- **يجب أن يكون المدير لديه قدراً من الجرأة**:- فالمدير يتعامل مع مواقف متنوعة ومتعددة وهناك من المواقف ما يحتاج للجرأة ولكن لا بد أن تكون الجرأة محسوبة حيث إن الجرأة الغير محسوبة والغير مدروسة تكون تهوراً وقد تؤدي لنتائج غير مرغوبة على الإطلاق .

تذكر دائماً

فكر جيداً..... أدرس جيداً..... اتخذ قراراً..... كن جريئاً بحذر

١٨- **يجب أن يكون المدير متعدد المهارات الإنسانية والفكرية والفنية**:- حيث أن المدير في حاجة للمهارات الإنسانية في تعاملاته مع مرؤوسيه وعملائه وكذلك المهارات الفكرية التي تمكنه من التخطيط والتطوير للمؤسسة الطبية وأيضاً في حاجة للمهارات الفنية في مجال عملها حتى يستطيع الرقابة والمتابعة والإشراف على العمل .

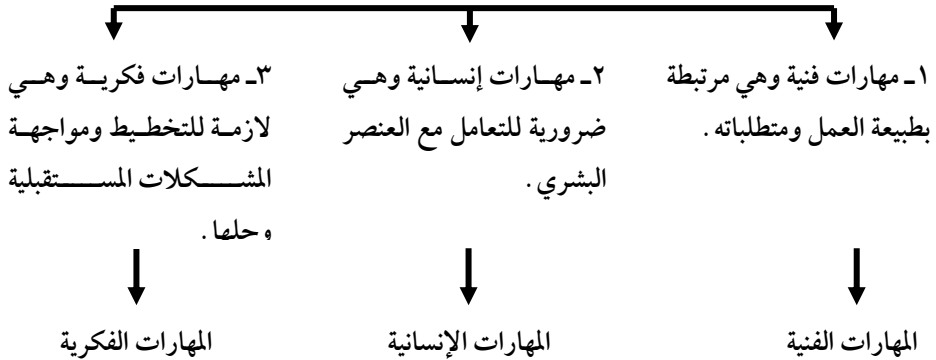
١٩- **يجب أن يكون المدير منظمًا ودقيقًا**:- حيث أن الدقة والنظام هما أساس النجاح فالمدير الدقيق والمنظم هو مدير ناجح حتى يستطيع متابعة كل ارتباطاته ومهامه بشكل منظم دون عناء وبشكل كفاء ، وكذلك الدقة تؤدي لتحقيق النتائج الجيدة والإيجابية وبالتالي فالدقة والنظام هما أساس النجاح والتفوق .

٢٠- **يجب أن يكون المدير مهتمًا بالتدريب والبحوث والتطوير**:- خاصة في عصر الإنفتاح الثقافي والعولمة فكما ذكرنا أن ما يحدث في أقصى العالم يؤثر على أدناه وعلي ذلك

فيجب على المدير أن يهتم بالتدريب لرفع المستوي المهاري وتنمية قدرات مرؤوسيه وكذلك الإهتمام بالبحوث والدراسات لتوفير المعلومات الكافية لإتخاذ القرار حيث إن البحوث والدراسات هما أهم أدوات المدير للتطوير والتحديث والتميز .

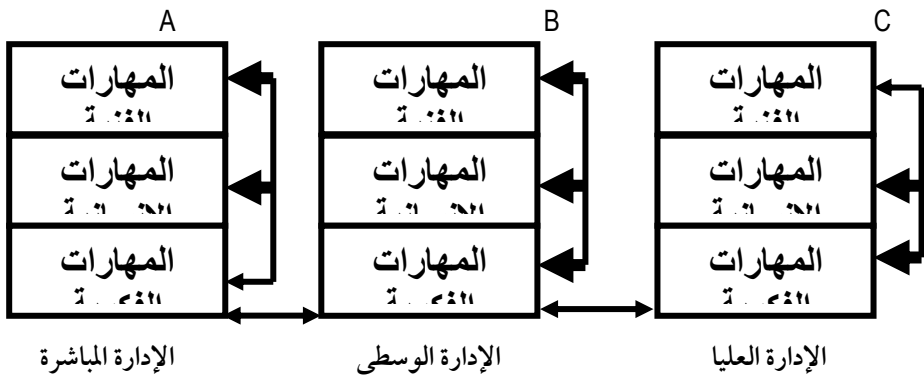
*** نخلص مما سبق أن المدير هو القائد وهو واجهه المؤسسة الطبية ولهذا يجب أن يهتم دائماً بمتطلبات النجاح وأن يسعى دائماً لتطوير ذاته ومرؤوسيه والمؤسسة الطبية التي يعمل بها .
تـ المهارات الواجب أن يكتسبها المدير .

هناك العديد من المهارات الإدارية التي يجب أن يكتسبها كل مدير بكافة المستويات الإدارية ولكن مع اختلاف المساحة لاستخدام هذه المهارات وفقاً لموقع ومهام المستوي الإداري وهذه المهارات هي :-



*** ويتضح ذلك من خلال النموذج التالي :-

(نموذج المهارات الإدارية)



ويتضح من النموذج الموضح ما يلي :-

- ١- في المستوى الإداري المباشر تكون المهارات الفنية في أعلى مساحتها ، والمهارات الفكرية في أقل معدلاتها ومساحتها ، وذلك لأن هذا المستوى الإداري هو المستوى المرتبط مباشرة بالعمل وتنفيذ المهام ، وبالتالي فهو يحتاج لمهارات فنية أكثر مع ضرورة التمتع بقدر من المهارات الفكرية وفقاً لإحتياجات العمل .
- ٢- في المستوى الإداري الأعلى ، تكون المساحة للمهارات الفنية أقل ما يمكن ، والمساحة للمهارات الفكرية أعلى ما يمكن ، حيث إنها تقوم بعملية التخطيط للمستقبل ووضع الأهداف والخطط ، وبالتالي فهي تحتاج لمهارات فكرية أكثر مع ضرورة الإلمام بقدر مناسب من المهارات الفنية حتى يمكن إجراء عمليات الرقابة ، والتوجيه بنجاح .
- ٣- في المستوى الإداري المتوسط (الوسطي) يجمع بشكل متساوي بين المساحة للمهارات الفكرية ، والمهارات الفنية فهو حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا .
- ٤- المهارات الإنسانية متساوية بين كافة المستويات الإدارية العليا ، والوسطي ، والدنيا ، وكلما تمتع المدير بالقدر الكافي من المهارات الإنسانية ساعده ذلك لتنفيذ المهام وتحقيق الهدف وهي من سمات المدير الحديث .



ث- مقومات وعوامل النجاح والتميز في العمل :-

- ١- يجب الاستيعاب الكامل لواجباتك ومسئولياتك تجاه الآخرين .

- ٢- يجب تجنب الإحساس بالإحباط عند مواجهة مشكلة .
- ٣- يجب التدريب والتطوير المستمر على مهام ومسؤوليات عملك .
- ٤- يجب التعايش والتفاعل المستمر مع الآخرين للوقوف على طبيعة الحقائق .
- ٥- يجب التدريب على كيفية استخدام أساليب جمع البيانات تجاه مشكلة ما أو موضوع معين .
- ٦- يجب ألا تقضي وقتك كله في حل مشكلة ما وإهمال باقي المهام والمسؤوليات .
- ٧- يجب الدراسة الجيدة وفقا " لخطوات الأسلوب العلمي قبل اتخاذ أي إجراء أو قرار .
- ٨- يجب الإلمام بالتحديات المختلفة التي تواجهك للاستعداد لمواجهةها .
- ٩- يجب أخذ آراء الآخرين بعين الاعتبار والاستفادة منها (المشاركة) .
- ١٠- يجب أن تتعامل باحترام مع الآخرين دون تمييز أو تفرقة .
- ١١- يجب تجنب الحكم على الآخرين وفقا " للمظهر بل يجب تكوين الحكم بناء " على معلومات دقيقة .
- ١٢- يجب عليك اللجوء لذوى الخبرة عندما يتعدي الموضوع حدود قدراتك وخبراتك .
- ١٣- يجب عليك ألا تستخدم مصطلحات العمل عند الحديث مع الآخرين فهم غير مجربين على فهم المصطلحات الخاصة بعملك .
- ١٤- يجب وضع معايير دقيقة لتقييم أدائك في عملك باستمرار .
- ١٥- يجب التخطيط جيدا " لعملك ويجب تحديد الأهداف الواجب تحقيقها مع تحديد وسيلة تحقيقها وفقا " للإمكانيات المتاحة .
- ١٦- يجب تدعيم أسلوب العمل كفريق مع الآخرين حيث إن مهامك وأنشطتك متداخلة ومتشابكة ولهذا يجب الاستيعاب لمفهوم العمل كفريق .
- ١٧- يجب عليك أن تحافظ على مظهرك مهنديا " ونظيفا " فهو عنوان شخصيتك .
- ١٨- يجب أن تحافظ على هدوءك عند التعامل مع الآخرين وان يكون لديك القدرة على التحكم في انفعالاتك .
- ١٩- يجب ألا توعد الآخرين إلا إذا كان قادرا " على الوفاء بالوعد وأن تتابع وعودك باستمرار .

- ٢٠- حاول أن تشعر الآخرين بأنك تسعى دائماً " لمصلحتهم .
- ٢١- يجب أن تحافظ على علاقاتك بالآخرين في إطار العمل حتى لا تؤثر هذه العلاقات على العمل .
- ٢٢- يجب عليك أن تكون دائم الاطلاع على مجريات الأمور داخل وخارج عملك .
- ٢٣- يجب عليك أن تجمع المعلومات وتدرس الشخص أو الجهة التي ستتعامل معها قبل لقائك معها تدعيماً " لموقفك قبل التعامل أو اللقاء الفعلي معهم .
- ٢٤- يجب أن تضع هدفك في النجاح متضمناً " هدف المؤسسة الطبية التي تعمل بها فنجاحك يتوقف على نجاحها في مجال عملها .
- ٢٥- يجب أن تكون مبسماً " وبشوشاً " وبسيطاً " ومتواضعاً " في التعامل مع الآخرين .
- ٢٦- يجب أن تظهر احترامك وولائك للمنظمة الطبية التي تعمل بها .
- ٢٧- يجب أن تكون أميناً " وملتزماً " بسياسة مؤسستك الطبية وأن تكون متحمساً " في الحديث مع الآخرين .
- ٢٨- يجب أن تتقبل النقد بصدر رحب فليس هناك انسان كامل لا يخطأ بل يجب أن تأخذ النقد على أنه مؤشراً " أو دافعا " للتطوير .
- ٢٩- يجب أن تحافظ على احترامك للآخرين مهما كان مستوي العلاقة بينكم .
- ٣٠- يجب ألا تخطأ في منافسيك أمام الآخرين فذلك من شأنه فقد الآخرين لاحترامهم وثقتهم فيك فإن كان لابد من النقد فلا بد أن يستند على حقائق ووقائع محددة .
- ٣١- يجب أن تتجنب الكآبة عند التعامل مع الآخرين فهي من شأنها تحقيق نتائج سلبية .
- الإرشادات السابقة تعتبر توجيهات هامة لكل شخص يعمل في مجال الادارة في أى مستوى ادارى ويجب الاسترشاد بها من أجل تحقيق التميز والنجاح في العمل.**

الفصل الرابع

- فن القيادة.
- ادارة فريق العمل.



القائد المتميز هو الذى يتفاعل جيدا مع فريقه
اولا:- فن القيادة (انجاز الأعمال من خلال الآخرين):-



تمهيد

بعملك كمدير فانك تمارس القيادة ، ولكن الحاجة لممارسة هذه القيادة تعتمد على حجم

السلطة الممنوحة لك ومدى استقلالية المنصب الذي تشغله والعمل المسموح لك بالقيام به .
جميعنا يمارس القيادة بشكل يومي إن لم يكن على مدار الساعة . على كل حال ، عندما تتعامل مع أناس من ثقافات متنوعة ، أو جنسيات متعددة ، أو أشخاص من عصبيات متعددة في العمل ، عليك أن تكون ماهرا في التنقل من نمط لآخر من أنماط القيادة . لمساعدتك في فهم العملية القيادية ، والاختلافات بين الأنماط القيادية المتعددة ، وكيف يمكن استخدامها ، سنبين أولا التعريف ، وسنضرب أمثلة للقيادة ، ثم سنتوسع في المفهوم .

١- ما هي القيادة؟ : القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف . عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين ، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض ، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء ، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد . عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقا في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد . النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا ، ستمارس القيادة لمدى ما .

حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة . ومنها :-

- الشعور بأهمية الرسالة : الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد .
- الشخصية القوية : القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والمشكلات والازمات بشجاعة وجراة وثبات .
- الإخلاص : ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة
- النضج والآراء الجيدة : شعور مشترك ، براعة وذوق ، بصيرة وحكمة ، والتمييز بين المهم وغير المهم .
- الطاقة والنشاط : الحماس ، الرغبة في العمل ، والمبادرة .
- الحزم : الثقة في اتخاذ القرارات العاجلة والاستعداد للعمل
- التضحية : يضحي برغبته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام أي يؤثر الآخرين على نفسه .
- مهارات الاتصال والتخاطب : فصاحة اللسان وقوة التعبير .
- القدرات الإدارية : القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء ... الخ .

القائمة السابقة ليست قائمة شاملة لجميع الصفات ، ولكنها نموذج لبعض أهم الصفات في القائد الجيد.

٢- أنماط القيادة:- القيادة تتضمن قيام القادة بتحفيز العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم . وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة ، يجب أن تكون مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف ، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف .
عندما نتحدث عن أنماط القيادة ، فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين .
أمثلة على الأنماط القيادية:

- المستبد (الديكتاتور) . الذى يصدر اوامر دون نقاش .
- النرجسى (المعجب بذاته) . الذى يحب الاطراء على شخصه طول الوقت .
- الديموقراطي . الذى يسمع الاخرين ويشاركونه الراى فى القرار
- المتشكك. الذى لا يثق بقدرات الاخرين
- المتساهل . الذى يتنازل عن الكثير من صلاحياته للآخرين .
- الموضوعى . الذى يركز على النتائج الملموسة القابلة للقياس .
- الودود . الذى يهتم بالجانب الانسانى والعلاقات الانسانية .
- * يوجد العديد من انماط القادة وهذه الانماط كمثال وليست على سبيل الحصر .
- * لكل نمط اهميته وفقا " لطبيعة الموقف والظروف المحيطة به .
- *الأسلوب الديموقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية ، (امرکم شورى بینکم) لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية مما يخلق الالتزام لدى الاشخاص.

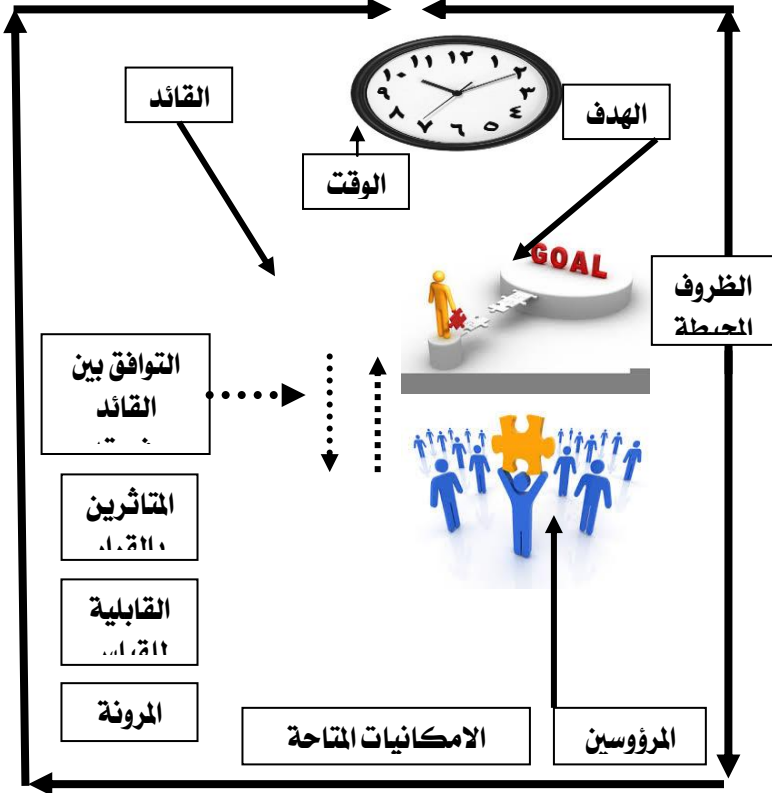
٣- مكونات الوضع القيادي:- هنالك ١٠ مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهه عندما تتخذ قرارا " يتعلق بالقيادة أو أنماطها وهذه المكونات هي:-
١ . (القائد) .

٢ . (المروسين) وهم الذين سيساعدون في إنجاز الأعمال المطلوبة .

٣ . (الهدف) المراد تحقيقه ، والعمل المطلوب إنجازه .

- ٤ . (الظروف) المحيطة ومنها ما هو خارج السيطرة ومنها ما هو يمكن التحكم فيه .
- ٥ . (المتأثرين بالقرار) ومنهم من هم داخل المنظمة ومنهم من هم خارجها .
- ٦ . (الامكانيات) المتاحة للقائد .
- ٧ . (الوقت) المتاح والمناسب لاتخاذ مثل هذا القرار .
- ٨ . (التوافق) وهو الانسجام بين القائد ومروؤسية .
- ٩ . (المرونة) وهى مدى القدرة على احداث تعديلات في القرار لمواجهة اى ظروف طارئة .
- ١٠ . (القابلية للقياس) وهى مدى القدرة على قياس النتائج المترتبة على اتخاذ هذا القرار .
- ** ان دراسة كل عنصر من العناصر السابقة له اهمية بالغة لاتخاذ القرار بشأن تحديد نمط القيادة المناسب وفقا " للموقف وظروفة .**

**** نموذج يوضح مكونات الوضع القيادي ****



٤- مقياس الكفاءة الإدارية:- يمكننا تقويم الأشخاص لمعرفة مدى صلاحيتهم للقيادة من خلال تحديد مدى توافر الصفات المطلوبة للقيادة بفاعلية فيهم . فكلما زاد توافر هذه الصفات في القائد يعني ذلك ارتفاع كفاءته القيادية ومنها ما يلي :-

أ- الريادة : يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة ، ويكونون محط أنظار من حولهم ، وكثيرا ما يحتلون مركز الصدارة ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل . كما نجد على الطرف الآخر أناسا يرضيهم أن يكونوا تابعين لا توكل إليهم مهام من أي نوع . بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة .

ب- الابداع في التفكير : بعض الناس مستقلّون مبدعون في تفكيرهم ، ولهم " آراءهم الخاصة " في معظم الأمور . فهم يحللون الأمور ويفسرونها ويتوصلون إلى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل . بينما هناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك ، وكثيرا ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين ، قبل أن يُعملوا فكرهم .

ت- الشخصية المؤثرة : يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم ، بينما يخلّف البعض الآخر انطباعا سيئا " بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم . ويلقى صاحب الشخصية البشوشة الترحيب في كل مكان وتأتية الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه ، بينما الشخصية المنفردة قلما يسعى إليها الناس ، وغالبا ما يكون صاحبها مهملًا من الآخرين .

ث- التواصل مع الناس : بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وعلى توصيل أفكاره بصورة تلقائية وواضحة ، بينما على الضد من ذلك ، هناك من يتحدث ببطء وبتردد وبطريقة غير جذابة . وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين . المطلوب هنا تقويم الشخص مقارنة بغيره . هل يفهم الناس ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون إليه في سر و متعة عندما يتكلم؟

ج- أمين ويمكن الاعتماد عليه: بعض الناس موثوق بهم لدى الآخرين ، ويعتبرون أمنا في جميع المواقف ، ويحوزون على احترام الجميع . والصورة المقابلة هو الشخص الذي لا أمانة له ولا يمكن الاعتماد عليه في شيء . والمطلوب دراسة المرشح كما تعرفه أنت شخصا وبناء على ما عرف عنه وتحديد موقعه في ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله .

ح- الشخصية القوية: بمعنى ان يكون القائد ذو شخصية قوية قادر على المواجهة

للمشكلات والقيادة للآخرين وتحمل المسؤولية والتأثير في الآخرين .

٥- أقوال في القيادة:- تنعكس أخلاق وكفاءة القائد على الرجال الذين يختارهم، والذين يظهرون ويتجمعون حوله، أرني القائد وسوف أخبرك عن رجاله، أرني الرجال وسوف أخبرك من قائدهم، وعلى هذا لكي تحصل على ولاء موظفيك الأكفاء، كن رئيساً مخلصاً كفؤاً. أرثر و. نيوكمب الرجال هم الذين يصنعون التاريخ وليس العكس، ففي الفترات التي لا تتقدم ولا تتطور فيها القيادة يظل المجتمع متوقفاً تماماً . ويطراً التقدم حينما تصبح الفرصة مواتية لقادة جزئيين، بارعين يستطيعون تغيير الأمور نحو الأفضل هاري س. ترومان .

من الصعب أن تتبع قائداً لا طموح له ولا مثلاً . جيمس بورن الذي يقود الرجال يجب أن يتخذ قراره بسرعة . . . يجاهد . . . يتكلم بسهولة ووضوح وصراحة . . . يتعاون يساعد . . . يعمل بثقة كبيرة . . . مخلصاً . . . صادقاً . . . مؤمناً عنده هدف ومبدأ عالي وذكي وكفؤ دودج . . . إن أعظم القادة هم . . . الذين يهتمون بإحاطة أنفسهم بمساعدين ومعاونين أذكى منهم ويكونون صرحاء في الاعتراف بذلك . وعلى إستعداد للدفع لهذه الكفاءات من أساسيات القيادة تغيير الأشياء . . . قبل تغييرها من شخص مبدع آخر!!!



القائد الناجح هو من يتقدم فريقه ويحفزهم نحو الهدف

ثانياً: ادارة فريق العمل.



يجب ان يستوعب كل عضو في الفريق مهمته جيداً

١- ماهية فريق العمل:-

ماهية فريق العمل هو (مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محدداً ويحاولون من خلال التعاون والمشاركة لإنجاز أهدافهم وأهداف المنظمة ويحققون المكاسب المرغوبة).

٢- المبادئ الأساسية لفريق العمل:-

١- يتكون من مجموعة من الأفراد أكثر من ٣ والعدد المناسب هو من ٧ : ١٥ فرد .

٢- يشترك جميع الأفراد في إنجاز عمل محدد مشترك .

٣- أسلوب العمل يعتمد على الديمقراطية .

٤- يسعون لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة .

٣- مبررات وجود فريق العمل:-

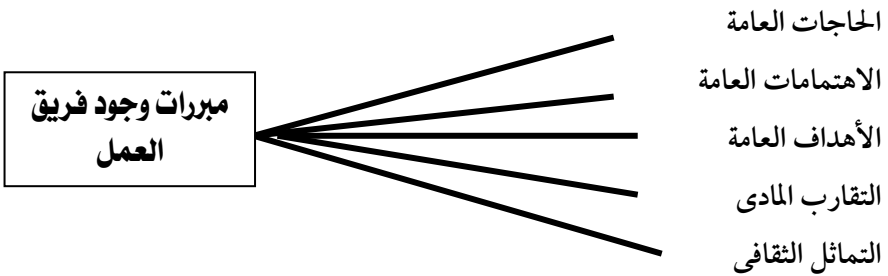
أ- وجود احتياجات عامة للأفراد : مثل الطعام والأمن يشترك فيها الأفراد ويحتاجون للتعاون لتحقيق هذه الأهداف .

ب- وجود اهتمامات عامة لدى الأفراد : مثل الأطباء لهم اهتمام مشتركة تجمعهم جميعاً .

ت- وجود أهداف مشتركة للأفراد : مثل مجلس الإدارة لهم أهداف مشتركة تجمعهم معاً كفريق عمل .

ث- وجود تقارب في المكان بين الأفراد : مثل العاملين في دور واحد يعملون كفريق عمل واحد .

ج- وجود تماثل ثقافي بين الأفراد : مثل المهاجرين في بلد ما تجمعهم ثقافات واحدة تجعلهم كفريق عمل واحد .



٤- فاعلية فريق العمل:-

أ- فاعلية فريق العمل تسعى لتبجيتين أساسيتين هما :

١- المخرجات الإنتاجية .

٢- الرضا الشخصي .

*** فاعلية فريق العمل تعتمد على مدى تحقيق التوافق بين أهداف الشخص وأهداف

المنظمة .

ب- العوامل المؤثرة على الفاعلية لفريق العمل :-

١- الهيكل التنظيمي . ٢- استراتيجية التنظيم . ٣- البيئة التنظيمية .

٤- الثقافة التنظيمية . ٥- نظم المكافآت .

*** لا بد أن يعرف المدير بعض المعلومات عن الفريق مثل :

١- نوع الفريق . ٢- هيكل الفريق . ٣- تركيبة الفريق .

٤- حجكم الفريق . ٥- أدوار الفريق .

*** ومن المهم جداً الإلمام بخصائص فريق العمل الفعال وذلك لإعداد فريق عمل فعال

وفقاً لهذه الخصائص وسوف نعرض بعض هذه الخصائص فيما يلي .

ت- خصائص فريق العمل الفعال :-

١- أن يسعى لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد .

٢- يهتم بأداء المهام والرقابة على الأداء .

٣- يحدد الموارد المطلوبة للعمل وكيفية استخدامها .

٤- أن يكون بين الأفراد تعاون واتصال مستمر .

٥- وجود ديمقراطية وحرية التعبير بين الأفراد في الفريق .

٦- أن يكون للفريق القدرة على حل المشكلات بالمشاركة الجماعية .

٧- أن يكون هناك تماسك وروح الجماعة بين الأفراد في الفريق .

٨- تؤخذ المخاطرة في الحسبان .

٩- أن يتسم الفريق بالمرونة في التعامل مع البيئة المحيطة .

١٠- التقييم الدوري لعمل الفريق .

١١- أن يكون متطور باستمرار .



ث- مفهوم تماسك جماعة العمل :- هو زيادة التعاون والمشاركة بين أعضاء فريق العمل ويزداد التفاعل والاندماج بين أعضاء الفريق ، وأن يقتنع أعضاء الفريق بضرورة التعاون والعمل من خلال جماعة فريق العمل .

١- من الأسباب التي تؤدي لفقد التماسك بين جماعة فريق العمل هي :-

- ١- شعور الأفراد بسيطرة عضو قديم على الجماعة .
- ٢- زيادة عبء التوجيه الذاتي للسلوك مما يؤدي للملل .
- ٣- وجود حالات عدم اتفاق بين أعضاء الفريق في حل مشكلة ما .
- ٤- زيادة حدة المنافسة بين جماعة الفريق والتصادم بينهم .
- ٥- التوبيخ واللوم المستمر لبعض الأعضاء يؤدي للتشتت بينهم .
- ٦- عدم رضا أعضاء الجماعة عن عمل الجماعة .
- ٧- التشدد في التوجيه لأعضاء الفريق مما يخلق المقاومة مع الآخرين .

٢- الأولويات التي يحددها العضو عند تشكيل فريق العمل :-

- ١- أن يضع الفرد مصلحة فريق العمل قبل مصلحته الشخصية .
- ٢- تحديد كل فرد توقعاته عن العمل وأهميته في الفريق .
- ٣- أن يكون اتفاق مباشر على العمليات الأساسية للفريق .
- ٤- أن يكون هناك اقتناع من كل عضو بأهمية عمله في الفريق .
- ٥- العوامل التي تساهم في بناء فريق عمل فعال :-

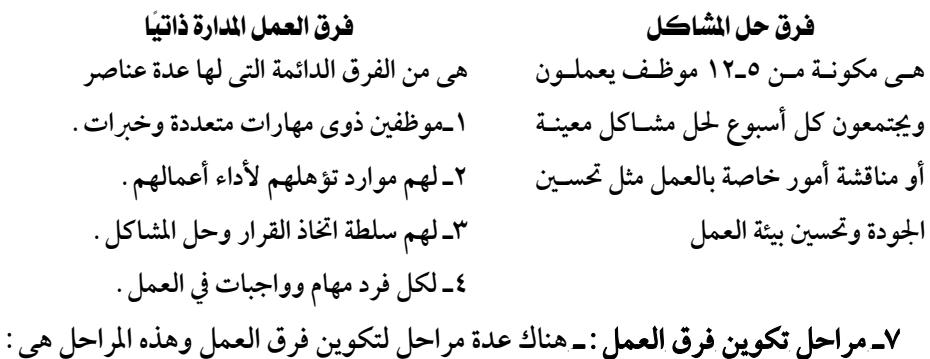
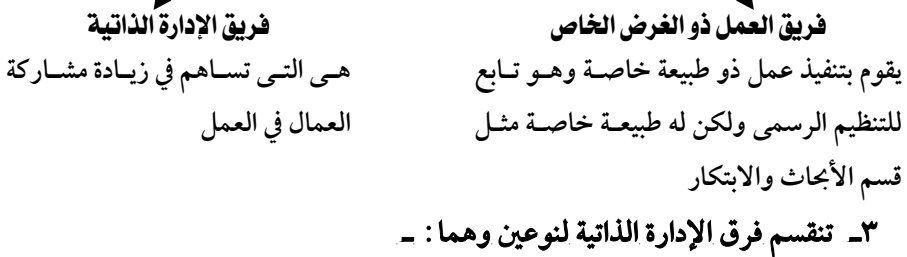
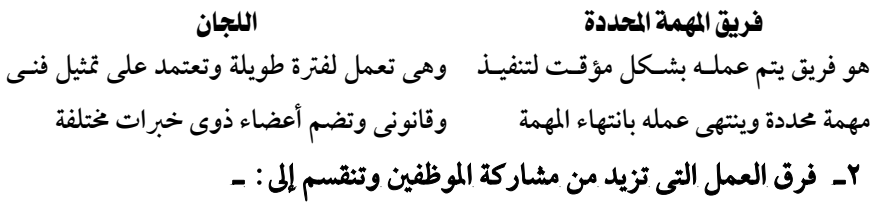
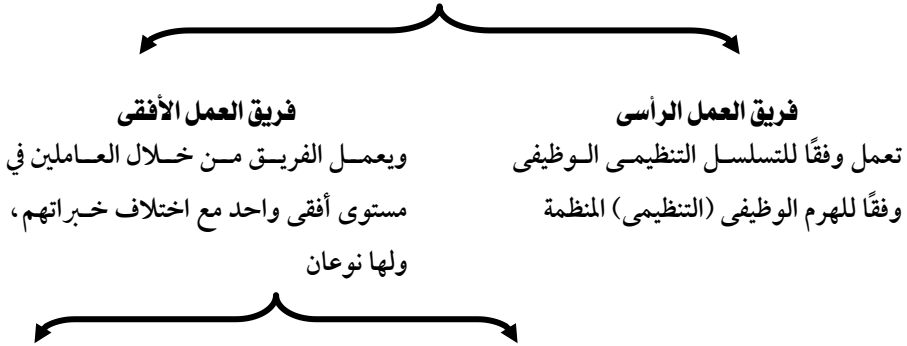
- ١) القيم والاتجاهات : شرح قيم المنظمة للعاملين كأفراد في جماعة الفريق .
- ٢) المهام والمكافآت : تحديد مهام فريق العمل ودور كل عضو في الفريق .
- ٣) تقرير الأهداف التعاونية : ويتم تحديد مهمة الفريق والغرض منها ودور كل فرد لدوره في تحقيق هذه المهمة .

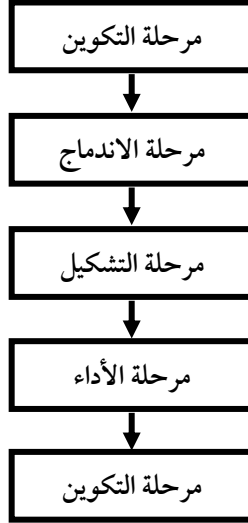
٤) العمل معاً : أى المشاركة والتعاون بين الأفراد للعمل كفريق .

٦- أنواع فرق العمل :-

١) فرق العمل الرسمية : وهى جزء من الهيكل التنظيمى الرسمى للمنظمة ، وتنقسم

لنوعين هما :





وسوف نتناول هذه المراحل بشئ من التفصيل فيما يلي :-

١) **التكوين** : وهى مرحلة تكوين فريق العمل وانصهار الأعضاء في الجماعة وتقبلهم لأهداف ونظام الفريق ووضع معايير ونظم العمل .

٢) **مرحلة الاقتحام أو الاندماج** : وهى مرحلة اندماج الأفراد في الجماعة وأن يتم التوافق بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة .

٣) **مرحلة الصياغة أو التشكيل** : وهى مرحلة التكامل والاندماج والاتفاق الجماعى بين أفراد الجماعة ، والتخلص من الخلافات الشخصية والتمسك بقواعد الجماعة .

٤) **مرحلة الأداء** : وهى المرحلة التى يتم فيها كل فرد تنفيذ مهمته المحددة في الفريق ، ويلتزم كل فرد بواجباته تجاه الفريق ، وكل فرد يعمل في تخصصه لتحقيق التكامل في أهداف المنظمة .

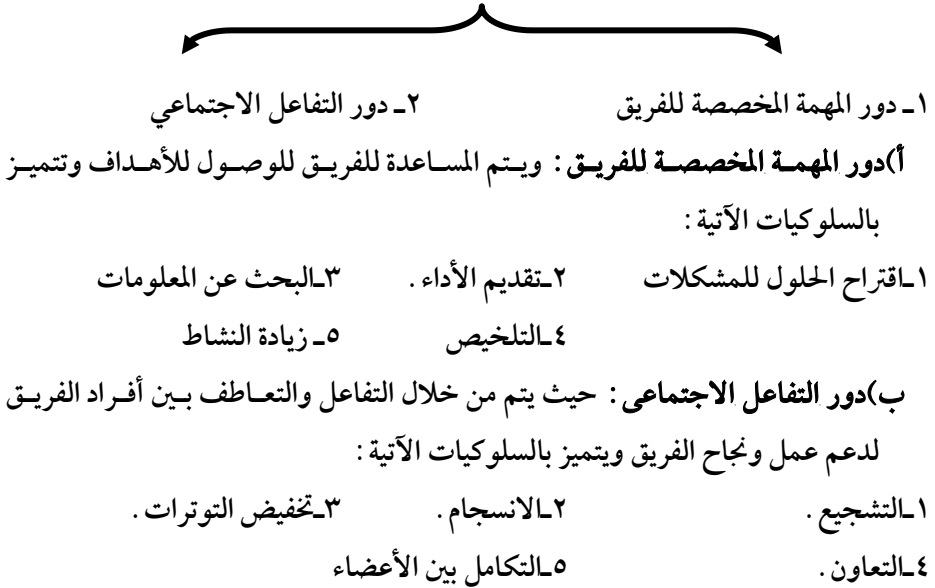
٥) **مرحلة التفكك أو التشتت** : وهى تحدث في اللجان وفرق المهمة المحددة التى ينتهى دورها بنهاية المهمة المطلوبة منها .

٨- **خصائص فريق العمل الواجب مراعاتها** :- هناك بعض الخصائص التى تساعد فريق العمل في تحقيق مهامه وهى :

١) حجم فريق العمل : والحجم المناسب هو من ٥-١٢ عضواً وهناك عدة أنواع حسب حجم الفريق وهي :



٢) أدوار الأعضاء : حيث لابد من التحديد لدور كل عضو لتحقيق التكامل بين الأفراد في العمل لتحقيق النجاح للفريق ، ويتم ذلك من خلال دورين هامين هما :



*** لابد من التوافق بين هدف الفرد وهدف المنظمة وبما يتلائم مع أهداف المجتمع أو البيئة .

٩- قواعد النجاح في قيادة فريق العمل منها ما يلي :-

١) وضع الأهداف حيث ان وجود الهدف يعد حافز للأعضاء الفريق وهو المنارة التي يسترشد بها الفريق في عمله ويجب أن يكون الهدف مرن، واقعي، مقبول، قابل للقياس، موضوعي بعيد عن المصالح الشخصية، بوضع على أساس المشاركة.



٢) يجب على القائد للفريق أن يعرض القدوة ونماذج التجارب المشابهة للعمل المكلف به الفريق.

٣) يجب أن يسعى قائد الفريق لتطوير الأداء بصفة مستمرة وأن يقنع الآخرين بأن هناك مستوى أفضل من الأداء يمكن الوصول إليه أي أنه هناك المزيد يمكن إنجازه.



٤) يجب على قائد الفريق أن يعطى لأعضاء فريقه فرصة الابتكار والتطوير ولا يتعامل معهم على أنهم مجرد قطع شطرنج.

٥) يجب على القائد إلا يستخدم العقاب كأساس للقيادة بل يجعل الهدف كأساس للقيادة ويجعل الهدف من التوجيه هو الارتقاء بالأداء لتحقيق الأهداف.

٦) يجب على القائد أن يقيم الأداء دائماً بالنتائج فهي المعيار الحقيقي على مدى كفاءة الأداء.

٧) يجب دعم الثقة في نفوس أعضاء الفريق فهي تنعكس على آدائهم في تعاملهم مع الآخرين .

٨) يجب على القائد أن يضع في حسبانته دائماً المشاكل والأزمات فليس هناك عمل دون أزمات أو مشاكل ويجب تدريب أفراد الفريق على مواجهة المشاكل بشكل عقلائي .

٩) يجب على قائد الفريق أن يضع عينه على المستقبل مع الاستفادة من تجارب الأمس .

١٠) يجب على القائد أن يدعم القدرة على الفوز في أعضاء فريقه وأن يأهلهم للنصر والفوز .

١٠- معوقات الاتصال بين أعضاء الفريق وطرق التغلب عليها : مقاطعة الآخرين :

وللتغلب عليها يجب الآتي :-

- انتظر حتى ينتهي محدثك (المرسل) . كلامه .

- أنصت بعقل مفتوح .

- لا تتسرع في الرد .

*** الاستئثار بالحديث : وللتغلب عليها يجب :-**

- خير الكلام ما قل ودل .

- أعطى فرصة للطرف الآخر .

- لا تكرر ما تقوله .

- الاستئثار بالحديث يجعل الآخرين لا يهتمون بما تقول .

*** السخرية من المتحدث : وللتغلب عليها يجب :-**

- لا تتهكم على من يتحدث معك .

- احترامك لنفسك يكمن في احترامك للآخرين .

- لا تضحك دون سبب وتحكم في تصرفاتك وانفعالاتك .

*** النقد غير البناء : وللتغلب عليها يجب الآتي :-**

- لا تركز على أخطاء الآخرين . ركز على السلوك ولا تصف الشخص نفسه .

- تذكر أنك تتعامل مع إنسان له مشاعر وأحاسيس .

*** تصيد الأخطاء : وللتغلب عليها يجب الآتي :-**

- لا تستدرج محدثك كي يخطئ.
- لا تكون غامضاً في حوارك.
- لا تستخدم أسئلة الاستدراج.

*** التسرع في الأحكام : وللتغلب عليها يجب :-**

- أنصت بموضوعية للآخرين .
- تجنب تحيزاتك الشخصية وكن موضوعي .
- حلل ما يقوله بعقل مفتوح .

***المجادلة وللتغلب عليها يجب الآتي :-**

- لا تتعصب لرأيك .
- احترم وجهة نظر الآخرين .
- الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية .
- فيجب التغلب على معوقات الاتصال حتى يمكن الاتصال بالطرف الآخر بشكل فعال .
- إن النشاط الاتصالي مع من حولك له أهمية جوهرية في لاي شخص للقيام بمهامه ولذلك يجب الإلمام والتدريب المستمر لهذه الوسائل للقيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة ولتكوين علاقات قوية ومستمرة مع الآخرين .

تذكران

راسمالك الحقيقي يقدر بحجم وقوة العلاقات مع الآخرين واستمرارها

الفصل الخامس



ادارة وتنظيم الوقت والأعمال
قواعد التفاوض الناجح
قواعد اتخاذ القرار ومواجهة المشكلات

أولاً: ادارة وتنظيم الوقت والأعمال

تمهيد:-

- الوقت يعتبر من أهم عناصر رأس المال ولقد ظهرت أهمية الوقت على مر العصور وفي مختلف الأوساط ويتضح ذلك من خلال العديد من الأمثلة ومنها ما يقول: " الوقت من ذهب " ومثل آخر " الوقت من المال " للتعبير عن أهمية الوقت .
وأهمية الوقت وتقديره تختلف من شعب لآخر ومن مجتمع لآخر فمثلاً في الدول المتقدمة نجد أن الناس تقدر الوقت بدرجة كبيرة فكل دقيقة لها معنى وفائدة على عكس الدول النامية نجد أن الكثيرين لا يعطون للوقت أهميته الواجبة وعلى ذلك فإدارة وتنظيم الوقت تعتبر من أهم مقومات النجاح والتفوق للشعوب

- وتوضح أهمية الوقت في أنه ثروة لا يمكن تخزينها أو تجديدها أو اختراعها، والإدارة الفعالة للوقت هي الطريق للتفوق والنجاح بإذن الله
- حدد لنفسك وقتاً للتفكير حتي تستطيع ترتيب أفكارك وأنصحك باستخدام الورقة والقلم في تسجيل الأفكار حتي تستفيد من نتاج تفكيرك وحتى لا ترهق ذاكرتك وعقلك في إستعادة ما خططت له . حتي تحقق هدفك يجب أن تجزئ التنفيذ للمهام لعدة مراحل حتي تستطيع تقييم نفسك خطوة بخطوة على طريق النجاح في تحقيق الهدف .

*** الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ***



ثانياً: أنواع الوقت

للوقت في حياتنا ثلاثة أنواع:

أ- وقت الفرد	ب- وقت الجماعة	ت- وقت المجتمع
--------------	----------------	----------------

- ١- وقت رسمي الانواع فيما يلي :-
- أ) وقت الفرد :- وهو الوقت الذي يستغرقه الفرد في ممارسة إلتزاماته اليومية وإحتياجاته الأساسية مثل الأكل ، النوم ، ... وهو وقت من الصعب إدارته في غير ما خصص له
- ب) وقت الجماعة وينقسم إلي :-
- ١- وقت رسمي :- وهو الوقت المخصص لممارسة الأعمال التي تتم في إطار مؤسسي أو
- ٢- وقت غير رسمي

رسمي مثل المصانع والمدارس والجامعات..... الخ وهذا النوع من الوقت من السهل

إدارته وتنظيمه والرقابة عليه أكثر من الوقت الغير رسمي

٢- وقت غير رسمي : وهو الوقت المخصص لممارسة الأعمال خارج الإطار الرسمي مثل

العلاقات الاجتماعية مثل النوادي والمناسبات الاجتماعية المختلفة الخ .

ت) وقت المجتمع :- وهو الوقت المخصص لممارسة المناسبات والاحتفالات العامة

كالمواسم والأعياد....

* والأنواع السابقة للوقت متداخلة ويصعب الفصل بينها

ثالثاً: عوامل إهدار الوقت

هناك العديد من العوامل التي تؤدي لإهدار الوقت وضياعه ومنها :-

- ١- عدم وجود خطة محددة للمهام والأعمال .
- ٢- عدم التنظيم للوقت وفقاً للمهام المحددة
- ٣- عدم الالتزام بالخطة والتوقيتات للمهام
- ٤- عدم تدوين الخطة مما يؤدي للنسيان
- ٥- عدم الالتزام بالمواعيد المخصصة للمهام
- ٦- عدم الإلمام بقواعد إدارة الوقت
- ٧- عدم المتابعة لتنفيذ المهام ومدى الالتزام بالخطة
- ٨- عدم توافر المرونة في الخطة الزمنية لمواجهة الأمور الطارئة
- ٩- عدم وجود أهداف محددة للمهام
- ١٠- عدم تحديد الأولويات للأعمال

* تذكر أن*

تنظيم الوقت من أهم مقومات تفوق الشعوب المتقدمة..... فنظم وقتك

جيداً..... حتى تلحق بقطار التقدم والتفوق.....

رابعاً: خطوات تنظيم وإدارة الوقت

هناك العديد من الخطوات الواجب إتباعها لتنظيم وإدارة الوقت بكفاءة ونعرضها فيما

يلي :-

أ) تحديد طبيعة العمل ومسئوليته والمهام التي يتطلبها العمل :- حيث أنه من الضروري تحديد طبيعة العمل الذي نقوم به وتحديد المهام اللازمة لكل مهمة وذلك لاستثمار الوقت والاستفادة منه بأقصى قدر ممكن .

وفيما يلي نعرض نموذج يمكن الاستعانة به في تحليل المهام والأعمال مع تحديد الوقت اللازم لكل مهمة .

(قائمة تحليل المهام)

التاريخ /

م	المهام المطلوب إنجازها	الوقت اللازم لكل مهمة	التوقيت المناسب لكل مهمة بداية التنفيذ نهاية التنفيذ	ملاحظات
	الوقت الإجمالي			

* إرشادات هامة لإعداد قائمة المهام *

- ١- يجب تخطيط المهام بدقة مع تحديد الوقت اللازم لكل مهمة قبل القيام بها
- ٢- يجب إعطاء الوقت الكافي لكل مهمة لإنجازها (إعطاء كل أمر أهميته الواجبة)
- ٣- يجب أن تكون هناك مرونة للتعامل مع الطوارئ والأمور الغير متوقعة
- ٤- يجب تجنب المهام الغير مهمة والغير مفيدة بقدر الامكان
- ٥- يجب ترتيب المهام وفقاً للأولوية ودرجة الأهمية
- ٦- يجب القيام بالمهام الروتينية أثناء الوقت المتاح لديك بشكل محدود حيث إن هذه المهام لا تحتاج جهد وتفكير كبير لأنك اعتدت على إنجازها
- ٧- يجب تجميع المهام المتشابهة معاً لتقليل الوقت المستغرق في إنجازها

٨- يجب الانتهاء من إنجاز المهام أولاً بأول ويجب عدم الانتقال لمهمة جديدة دون إنجاز المهمة السابقة إلا للضرورة

٩- يجب تسجيل نتيجة إنجاز المهام أولاً بأول حتى لا تنسى شيئاً وحتى لا ترهق الذاكرة لتسجيل وإسترجاع ما تم إنجازه

١٠- يجب تقسيم المهام المركبة والمعقدة لعدة أجزاء ومراحل حتى يمكن إنجازها بسهولة

١١- يجب تحديد التوقيت المناسب لإنجاز كل مهمة وفقاً لدرجة الأولوية

١٢- يجب وضع أوقات الراحة بين المهام حتى لا تصاب بالملل والإرهاق بما قد يؤثر بالسلب على أدائك

ب) وضع الخطة الزمنية للعمل :- وهنا يجب وضع الجداول لتنظيم الوقت وفقاً للمهام التي تم تحديدها فيما سبق وتنقسم هذه الجداول لعدة أنواع ومنها :-

١) جدول شهري	٢) جدول أسبوعي	٣) جدول يومي
--------------	----------------	--------------

وسوف نعرض هذه النماذج فيما يلي :-

نموذج (١) جدول أعمال شهري

(التاريخ) شهر سنة

م	الأسبوع	المهام	ما تم إنجازه	مرحل الي
١	الأول منإلي			
٢	الثاني منإلي ...			
٣	الثالث منإلي			
٤	الرابع منإلي			

ويحتوي هذا الجدول على الخطوط العريضة والمهام الرئيسية والعامة وغالباً لا يحتوي على

التفاصيل

نموذج (٢) جدول أعمال أسبوعي

(التاريخ) منإلي

م	اليوم	المهام	ما تم إنجازه	مرحل الي
	السبت			
	الأحد			

			الأثنين	
			الثلاثاء	
			الأربعاء	
			الخميس	
			الجمعة	

ويحتوي هذا الجدول على المهام الأكثر تفصيلاً عن الجدول الشهري ويحتوي هذا الجدول على المهام التي تخصه بالجدول الشهري بشكل أكثر تفصيلاً.
نموذج (٣) جدول أعمال يومي

التاريخ / ... / ...

م	المهام المطلوب إنجازها	التوقيت من الي	ما تم إنجازه	مرحل الي	ملاحظات

ويحتوي هذا الجدول على تفاصيل المهام ويوضح بناءً على الخطة الأسبوعية والشهرية لكن بشكل تفصيلي .

(نماذج إشرادية لتنظيم الوقت)
(١) جدول المقابلات الأسبوعية

من إلي

م	اليوم	التاريخ	الجهة التي سيتم إجراء المقابلة معها	ما تم أثناء المقابلة	تقييم المقابلة	ملاحظات
١	السبت	 / /				
٢	الأحد	 / /				
٣	الاثنين	 / /				
٤	الثلاثاء	 / /				
٥	الأربعاء	 / /				

٦	الخميس	 / /			
٧	الجمعة	 / /			

تحديد جدول المقابلات الأسبوعية يساهم في تنظيم الوقت وأيضاً إعداد الجدول اليومي بدقة دون أن ننسي مقابلاتنا خلال الأسبوع .

(٢) جدول الزيارات الأسبوعية

من.....إلى.....

م	اليوم	التاريخ	الجهة التي سيتم زيارتها	ما تم أثناء الزيارة	تقييم الزيارة	ملاحظات

ويمكن إعداد نموذج للزيارة حتى يتم الإعداد للزيارة بشكل جيد للاستفادة من الوقت بأقصى درجة ممكنة ولتنظيم العمل والسعي لتحقيق نتائج إيجابية من الزيارة

(٣) نموذج زيارة

- التاريخ المحدد للزيارة..... / /
- التوقيت المخصص للزيارة.....
- الجهة التي سيتم زيارتها أو الشخصية.....
- طبيعة عمل هذه الجهة أو الشخصية.....
- موضوع الزيارة (سبب الزيارة).....
- ما تم في الزيارة.....
- تقييم الزيارة.....
- ملاحظات ومقترحات.....

(ويمكن الاستعانة بالنماذج المتعلقة باستخدام التليفون لتنظيم الوقت .)

التاريخ: التوقيت:

اسم المتصل: رقم تليفونه:

.....: مهنته

.....الموضوع:-

(٥) مكالمة تلفون صادرة رقم ()

التاريخ: التوقيت:

اسم المتصل به:

..... مهتته : رقم تليفونه

..... الموضوع :-

..... الرد:

.....

مهارات استخدام التليفون: إن استخدام التليفون يعتبر من الأمور الهامة التي يترتب عليها الانطباع عنك وعن شركتك ولذلك يجب أن تسأل نفسك الأسئلة التالية :-

س ١ كيف يرد موظفي الشركة على التليفون؟

س ٢ هل يستخدمون لغة العمل أم لغة شخصية؟

س٣ ما هي المهارات الواجب اكتسابها لموظفي الشركة؟

ارشادات استخدام التليفون

١- رفع السماعه بعد الرنة الثالثة .

٢- التحية للمتصل بمجرد رفع السماعة.

٣- أبلغ المتصل باسمك .

- ٤- إسأل المتصل إذا كان يرغب في الانتظار على الخط .
- ٥- أشكر المتصل على الانتظار .
- ٦- يجب أن تحبر الشخص الذي ستحول له المكالمة عن شخصية المتصل والموضوع باختصار .
- ٧- تجنب إصدار أي أصوات جانبية أثناء حديثك مع المتصل .
- ٨- إذا أنقطع الخط فعاود الاتصال بالعميل .

عند تناول موضوع الإتصال فإنه من الضروري دراسة قواعد استخدام الهاتف كأحد وسائل الإتصال ، حيث يتم من خلاله إتمام العديد من الصفقات والمعاملات وتكوين العديد من العلاقات التجارية والعامة في أماكن مختلفة من العالم دون أن يكون هناك تعامل مباشر مع الآخرين حيث يتم من خلاله تكوين الإنطباع عن الشركة والعاملين بها لدى الطرف الآخر ولذلك فإنه من الضروري دراسة قواعد استخدام الهاتف كأحد أهم وسائل الإتصال الفعالة .

(قواعد التعامل التجاري من خلال مكالمة الهاتف)

هناك سبعة خطوات يمكن من خلالها إتمام التعاملات التجارية مع الآخرين وهي

كالتالي :-

١- التحية :-

أهلاً	صباح الخير	مساء الخير
-------	------------	------------

وأفضلها السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

٢- تحديد الموضوع (سبب المكالمة أو الإنصال) .

٣- عرض المساعدة على الطرف الآخر من خلال توجيه أحد الأسئلة للطرف الآخر

ومنها :-

- هل أستطيع مساعدتك؟

- كيف أساعدك؟

٤- تبادل المعلومات مع الطرف الآخر : حيث أن جوهر المحادثة الهاتفية هو تبادل

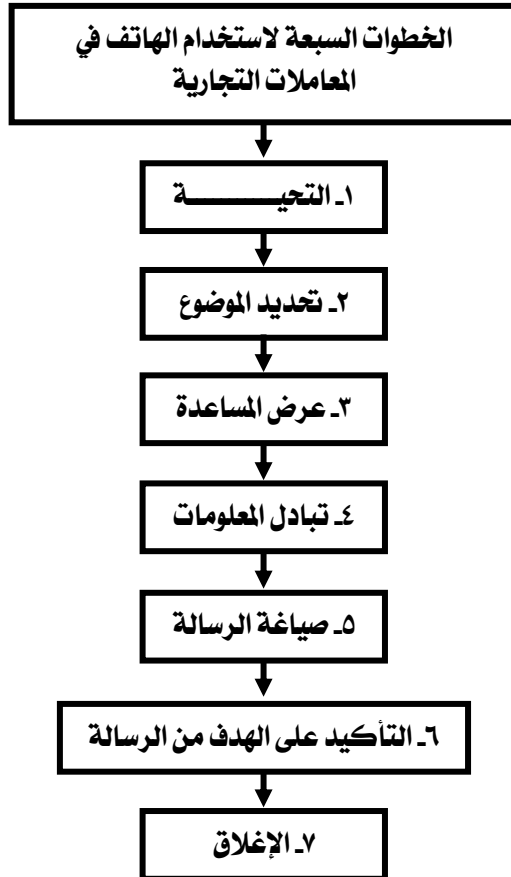
للمعلومات والعروض والأفكار والخدمات بين طرفي الإتصال .

٥- صياغة الرسالة :- لكي يتم تحقيق التفاهم والتفاعل بين طرفي الإتصال فلا بد من

التحديد الدقيق للرسالة الهاتفية ومضمونها بما يتناسب مع ثقافة وإمكانيات الطرف الآخر .

٦- التأكيد على الهدف من الرسالة :- من خلال التأكيد على القرار الذي يتم اتخاذه من خلال المحادثة الهاتفية بين الطرفين كنتيجة تم التوصل إليها من خلال الإتصال الهاتفي .

٧- الإغلاق للمحادثة الهاتفية :- لابد من الإغلاق الجيد للإتصال الهاتفي من خلال سؤال الطرف الآخر عن أي استفسار آخر وشكره على اتصاله والتعبير له عن الرغبة والأمنية في لقاءه بشكل مباشر ولذلك لخلق انطباع جيد لدى الطرف الآخر .



إتيكيت وأداب استخدام الهاتف

هناك العديد من الآداب والسلوكيات الواجب إتباعها لخلق انطباع جيد لدى الطرف

الأخر ومنها ما يلي :-

١- اللباقة في التعامل مع الآخرين :- يجب أن تكون مهذباً في التعامل مع الطرف الآخر وأن تستخدم ألفاظاً مهذبة ولاتقة أثناء الحديث .

٢- إحترام رأي الآخرين :- يجب احترام فكر وعقلية ورأي الطرف الآخر وتذكر دائماً أن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية .

٣- كن إيجابياً مع الطرف الآخر :- كن إيجابياً ومفيداً للطرف الآخر وأعرض المعلومة في حدود سلطاتك للطرف الآخر بشكل سليم ودقيق .

٤- تعامل بإيجابية مع شكاوي الطرف الآخر :- يجب أن تتعامل مع شكاوي الطرف الآخر بكل احترام وتقدير وإيجابية وأن تعمل على مساعدة الطرف الآخر في التخلص من المشكلة بسبب الشكوى .

٥- كن أميناً في التعامل :- يجب عليك أن تكون أميناً في التعامل مع الطرف الآخر فذلك من شأنه تقوية جسور الثقة بينكم .

ت) لتنفيذ المهام وفقاً للخطة الزمنية المحددة يتطلب ما يلي :- وذلك بعد ما يتم تحديد المهام وكذلك تحديد خطة العمل (الخطة الزمنية) يتم تنفيذ الأعمال والمهام ويجب مراعاة الآتي :-

١- الالتزام بالخطة الزمنية الموضوعه

٢- التطوير المستمر للخطة الزمنية وفقاً للمتغيرات والظروف الطارئة

٣- تنفيذ الأعمال وفقاً للأولويات ودرجة الأهمية وفقاً للخطة الزمنية

٤- التأكد من تنفيذ المهام وفقاً للمعايير الموضوعه ووفقاً للخطة الزمنية

٥- تسجيل نتائج تنفيذ المهام أولاً بأول للاستعانة بها في عملية التقييم

ث) التقييم والمتابعة للتنفيذ وفقاً للخطة الزمنية :- والمقصود بها ضرورة التقييم للأعمال

من حيث كفاية الوقت اللازم للتنفيذ للمهام بكفاءة ومدي الالتزام بالخطة الزمنية ، ومدي كفاءة الخطة الزمنية وذلك بتحديد الانحرافات السلبية والإيجابية للعمل على تصحيحها وذلك بالتطوير المستمر للخطة الزمنية

الانحرافات السلبية هي :- بأن يكون الوقت المستغرق للمهمة فعلياً أكبر من الوقت

المخصص له في الخطة

الانحرافات الإيجابية هي :- بأن يكون الوقت المستغرق للمهمة فعلياً أقل من الوقت

المخصص له في الخطة والتقييم أمر ضروري وهام وذلك للتطوير المستمر للخطة الزمنية

(ملخص لمراحل وخطوات إدارة الوقت)

أ) تحديد طبيعة العمل والمهام

ب) وضع الخطة الزمنية للمهام

ج) تنفيذ المهام وفقاً للخطة الزمنية المحددة

د) التقييم والمتابعة للتنفيذ وفقاً للخطة الزمنية

خامساً: الإرشادات العامة لإدارة الوقت بكفاءة

١- ضرورة التحديد الدقيق للمهام ومسئوليات العمل

٢- ضرورة التحديد الدقيق للوقت اللازم للمهام

٣- ضرورة ترتيب المهام وفقاً لدرجة الأولوية والأهمية

٤- ضرورة الالتزام بالخطة الزمنية الموضوعية

٥- ضرورة أن تحتوي الخطة على المرونة لمواجهة الأمور الطارئة

٦- ضرورة وضع جداول زمنية شهرية وأسبوعية ويومية

٧- ضرورة تحديد الأهداف والأولويات للمهام

٨- ضرورة الإنجاز للمهام أولاً بأول . (لا تؤجل عمل اليوم للغد).

٩- ضرورة وضع أوقات الراحة والترفيه في الحسبان عند وضع الخطة الزمنية

١٠- ضرورة المتابعة المستمرة لتنفيذ المهام وفقاً للخطة الزمنية

١١- ضرورة التفكير الجيد قبل تقدير الوقت اللازم للمهام

١٢- يفضل ألا تبدأ يومك بمهام صعبة أو محبطة إلا لضرورة حتى تستطيع إستكمال يومك

بحماس

١٣- حاول دائماً وضع بدائل لمهامك فرما يتم تأجيل أو إلغاء مهمة ما قمت بتحديد لها في

جدول أعمالك وذلك بأن تنتقل لمهمة أخرى لكي تستفيد من الوقت بأقصى قدر ممكن

١٤- ضرورة التسجيل المستمر لنتائج تنفيذ المهام أولاً بأول لسهولة التقييم والمتابعة

والتطوير للخطة الزمنية باستمرار

- ١٥- يفضل تجميع المهام المتشابهة معاً لسهولة تنفيذها وتوفيراً للوقت .
- ١٦- ضرورة تنفيذ المهام أولاً بأول
- ١٧- يجب تدوين الخطة الزمنية لإمكانية تنفيذها والالتزام بها وتقييمها وتطويرها باستمرار
- ١٨- ضرورة الاستخدام المنظم والمفيد للتليفون لتجنب إهدار الوقت
- ١٩- ضرورة التنظيم للمقابلات والإعداد لها قبل القيام بها
- ٢٠- ضرورة التنظيم للزيارات قبل القيام بها والإعداد لها جيداً

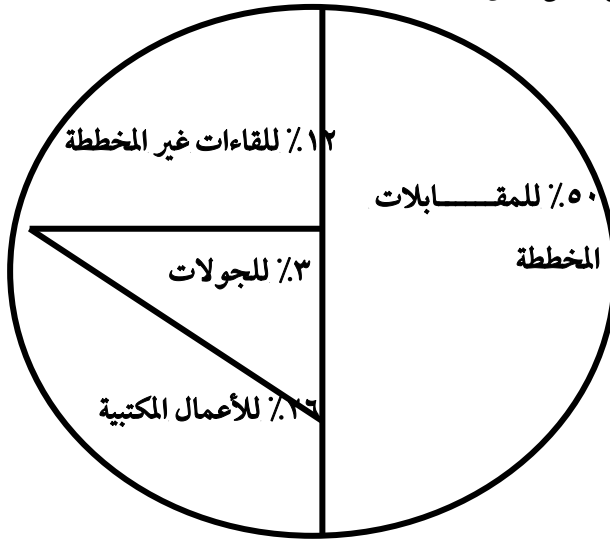
نموذج توضيحي

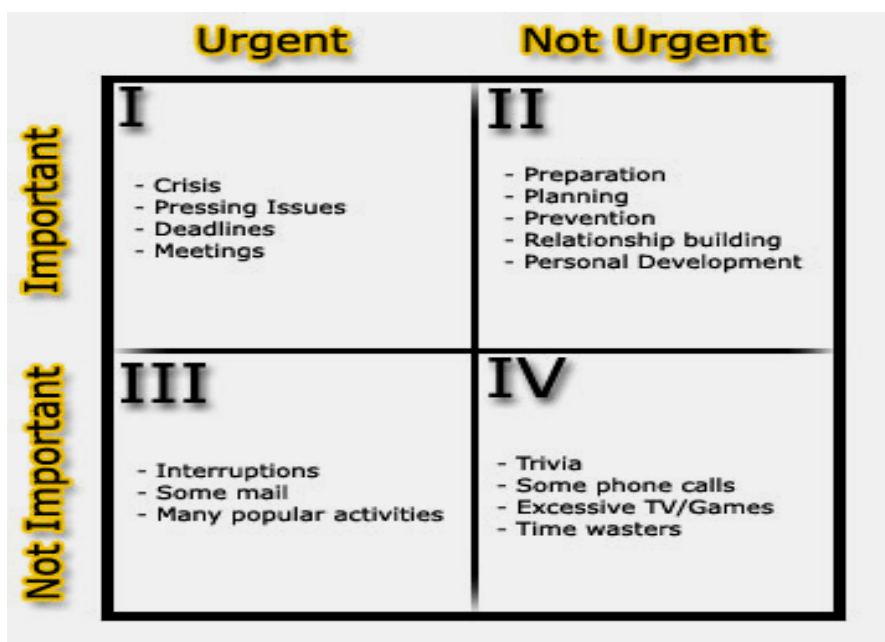
ويمكن للمديرون الاستفادة من الشكل التالي لقضاء أوقاتهم بشكل فعال، وتختلف هذه النسب وفقاً للمستوى الإداري وموقع المدير والمهام المسندة إليه .

حيث نجد أن :-

- ١- ٥٠٪ للمقابلات المخططة وفقاً لجدول الأعمال اليومية .
- ٢- ١٢٪ للمقابلات الطارئة وغير المخططة .
- ٣- ٣٪ للجولات .
- ٤- ٢٦٪ للأعمال المكتبية .
- ٥- ٨٪ للمكالمات التليفونية .

والهدف من تنظيم الوقت هو الاستفادة من كل دقيقة من وقت المدير داخل نطاق العمل . واستثمارها بأفضل شكل ممكن .





ثانياً- قواعد التفاوض مع الجهات المتعاملة مع المؤسسة الطبية:-
 أى تحديد الجدول الزمنى لعملية التفاوض بأن يتم التحديد لجدول أعمال الاجتماع للقاء
 التفاوضى بحيث يحدد الموضوعات والمدة الزمنية المقترحة لكل موضوع مع تحديد توقيتات البداية
 والنهاية ويمكن الاستعانة بالنموذج التالى :-

جدول أعمال اجتماع

م	الموضوعات	التوقيت		العضو المتحدث في الموضوع
		من	إلى	
				ما يستجد من أعمال

ويجب تحديد القضايا الهامة والملحة أولاً ثم القضايا الثانوية وذلك للاستفادة من الوقت بأقصى قدر ممكن وذلك بمناقشة الموضوعات الأكثر الأهمية مع تحديد المتحدث في هذا الموضوع من الفريق وتحديد ساعات العمل والراحة فقد يستغرق اللقاء التفاوض أياماً أو شهوراً كما في القضايا الدولية على الحدود مثلاً .



الاجتماع التفاوضى*

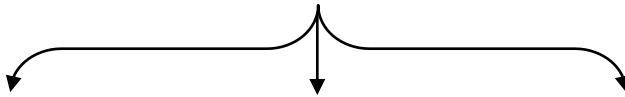
تتكون الاجتماعات من رئيس الاجتماع وسكرتير وأعضاء ويختلف عدد هؤلاء الأعضاء حسب شكل الاجتماع ونوعه ومستوى الموضوعات التى ستطرح للمناقشة .



*** خطوات وشروط عقد الاجتماع ***

- ١- ضرورة قيام رئيس الاجتماع والسكرتير بتحديد الموضوعات التي ستطرح في الاجتماع (جدول الأعمال).
- ٢- يراعى اختيار الموضوعات ذات الأهمية للأعضاء والمؤسسة .
- ٣- أن يتناسب حجم الاجتماع مع الوقت المخصص .
- ٤- ترتيب الموضوعات ترتيباً منطقياً .
- ٥- دراسة الموضوعات دراسة كافية .
- ٦- تحديد عدد الأعضاء الذين سوف يشتركون في الاجتماع .
- ٧- تحديد موعد وتاريخ عقد الاجتماع .
- ٨- توجيه الدعوة قبل عقد الاجتماع بوقت كاف ويرفق بها جدول الأعمال وبعض المذكرات التفسيرية لبعض الموضوعات المراد مناقشتها لضمان التفاعل .
- ٩- تحديد لغة التفاوض : - أى تحديد اللغة التى سيتم بها التفاوض فقد تكون لغة فرق التفاوض مختلفة عن بعض مما يتطلب الاستعانة بأعضاء يجيدون لغة الطرف الآخر أو الاستعانة بترجمين .

- ١٠- تحديد مكان التفاوض :- أى التحديد للمكان الذى سيتم إجراء المفاوضات فيه وهناك عدة احتمالات لمكان التفاوض وهى :-



(أ) (ب) (ج)

داخل الشركة أما على أرض محايدة أو على أرض الفريق الآخر

(أ) داخل الشركة: لا شك إن إجراء المفاوضات داخل الشركة له نقاط إيجابية كثيرة من أهمها سهولة استدعاء الخبراء المساهمة في التفاوض إذا لزم الأمر مع ضرورة الاستعداد لإجراء المفاوضات في أى مكان آخر .

(ب) على أرض محايدة: وهى مكان لا يخضع لسيطرة أو قيادة الفريق الأول أو الثانى في

هذه الحالة سوف يضطر كل جانب لاصطحاب خبرائه وأدواته للمكان الذى سيتم القيام بالتفاوض فيه .

جـ) على أرض الفريق للآخر : أى إجراء المقابلة في مكان الفريق الآخر وفى مقره وفى هذه الحالة سوف تقل السيطرة لفريق التفاوض على المكان ويحدث نوع من القلق والرهبة لعدم الدراية بالمكان - أو محتوياته .

لـذا

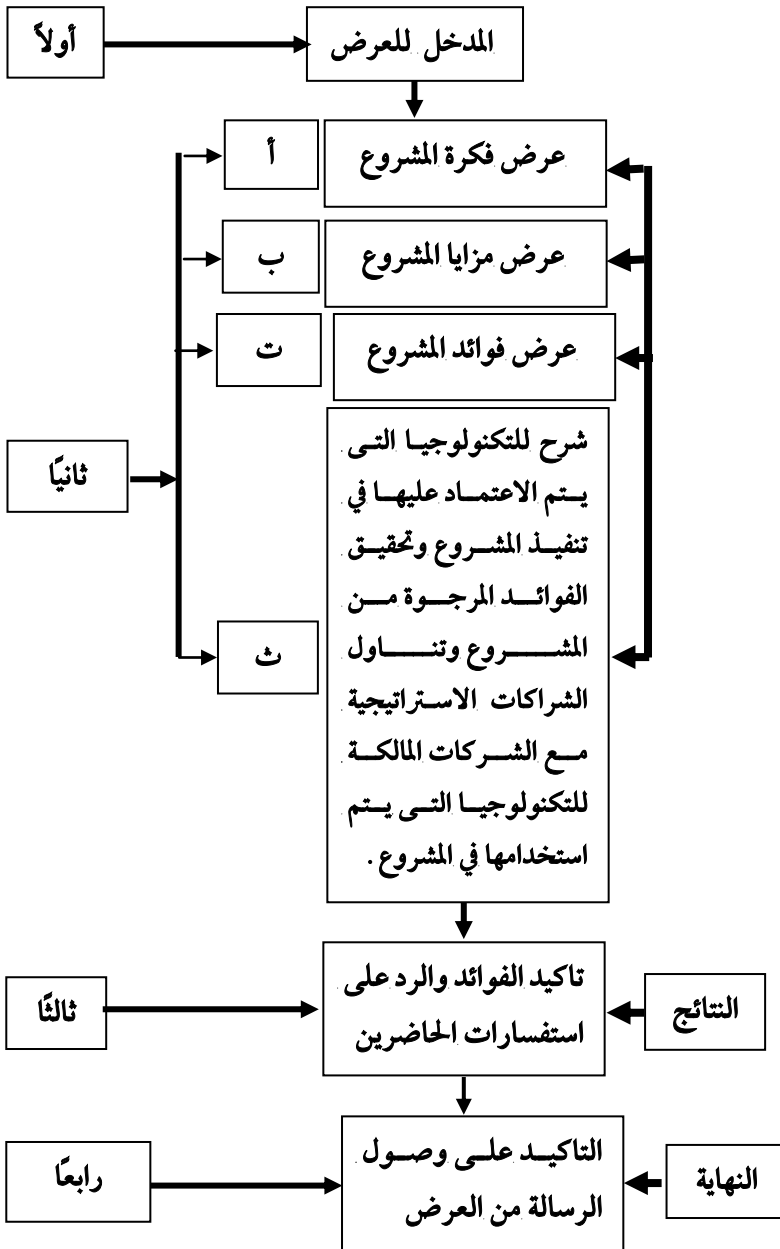
على المفاوض الجيد أن يكون مستعداً وقادراً على التكيف مع أى مكان لإجراء التفاوض سواء في الشركة أو في مكان محايد أو في مكان الفريق الآخر . ويفضل الاستعانة بكمبيوتر محمول لسهولة التخزين والاسترجاع للبيانات والمعلومات التى يحتاجها فريق التفاوض في أى مكان يجرى عليه التفاوض .

ت- الأخطاء الشائعة عند عرض المعلومات :-

يجب تجنب هذه الأخطاء حتى يمكن توصيل المعلومة بشكل فعال وسليم للطرف الآخر ومن هذه الأخطاء ما يلي :-

- ١- عدم الحماس .
- ٢- إطفاء الأنوار لاستخدام الأجهزة أثناء العرض .
- ٣- عدم التعبير لتوصيل المعلومة .
- ٤- قراءة ما يستطيع الجمهور قراءته .
- ٥- ضعف الصوت .
- ٦- عدم الاهتمام بالمظهر .
- ٧- التكلف .
- ٨- التجمل الزائد .
- ٩- مهاجمة الحضور .
- ١٠- عدم الإبداع .
- ١١- الانطباع السيئ .
- ١٢- عدم تحديد الهدف من اللقاء أو عرض المعلومة .
- ١٣- عدم تسلسل الأهداف .
- ١٤- عدم الاعتذار مقدماً عن عدم القدرة على الحضور .
- ١٥- التأكيد أن المادة مهمة .
- ١٦- إفاضة الحديث .
- ١٧- الملل .
- ١٨- الوقوف في مكان ثابت .
- ١٩- عدم النظر للحضور .
- ٢٠- عدم المشاركة مع الحاضرين .
- * يجب تجنب هذه الأخطاء لضمان وصول المعنى المطلوب للفريق الآخر .

ث- نموذج لخطوات العرض لموضوع التفاوض .



* القواعد الذهبية للتفاوض الناجح *

- ١- يجب الإعداد الجيد لعملية التفاوض قبل اللقاء التفاوضى .
- ٢- يجب التدريب الجيد والمستمر لأعضاء فريق التفاوض .
- ٣- يجب الاختيار الجيد لأعضاء فريق التفاوض بما يتناسب مع قدرات وإمكانيات كل عضو ووفقاً للدور المطلوب منه في اللقاء التفاوضى .
- ٤- يجب أن يكون الفريق التفاوضى لديه القدرة على التكيف مع أى ظروف وفى أى مكان وفى أى توقيت .
- ٥- يجب التخطيط لعملية التفاوض بشكل جيد .
- ٦- يجب المرونة والقدرة على التكيف لأعضاء الفريق ووجودهم ضمن الفريق وتقبل الآخرين في الفريق .
- ٧- يجب الصياغة الدقيقة والواضحة والمحددة لبنود العقد النهائى الذى تم الاتفاق عليه .
- ٨- يجب الالتزام بحدود السلطات والمسئوليات لأعضاء الفريق .
- ٩- يجب الالتزام بتنفيذ مسئوليات الاتفاق للحفاظ على المصداقية أمام الطرف الآخر .
- ١٠- يجب الاستعانة بالمستشارين والمتخصصين إذا لزم الأمر (فلا يوجد إنسان يعرف كل شئ) .
- ١١- يجب الاحترام الكامل لكل أعضاء الفريق الآخر فالتفاوض يقوم على أساس المصالح المشتركة وليس مجرد نزاع بين طرفين .
- ١٢- يجب دراسة الفريق الآخر وأعضاؤه جيداً لتحديد أعضاء الفريق القادرين على تكوين الفريق الذى يمكن أن يتفاوض مع الطرف الآخر .
- ١٣- يجب التدريب الجيد على استخدام الوسائل التعبيرية مثل وضع الجسم ونبرة الصوت وحركة اليد والعين والمظهر وغيرها من الوسائل التعبيرية (الغير لفظية) لما لها من تأثير فعال في الحوار مع الطرف الآخر .
- ١٤- يجب التعرف على احتياجات الطرف الآخر حتى تصبح مفاوضاً جيداً .
- ١٥- يجب أن يثق المفاوض بإمكانياته وبأدائه وأن يؤمن بأهمية تحسين الأداء في التفاوض

أى أنه ليس هناك حد يمكن الوقوف عنده بل لابد من التطوير المستمر في الأداء وذلك يتطلب التدريب المستمر .

١٦- يجب على المفاوض أن يحدد أولوياته وأن يكون مستعداً للتنازل عن النقاط الأقل أهمية .

١٧- يجب على المفاوض التفكير والتروى قبل إصدار أى موافقة قد يندم عليها فيما بعد .

١٨- يجب أن يكون المفاوض مرناً وغير متعصب فلا بد أن يتقبل أداء الآخرين ووجهات نظرهم .

١٩- يجب أن يحدد المفاوض أهدافه بدقة مع تحديد القضايا القابلة للتسوية والغير قابلة للتسوية .

٢٠- يجب أن تكون أهداف التفاوض واقعية وواضحة ومرنة ومقنعة ومحددة بدقة ومقبولة وقابلة للقياس .

٢١- يجب تحديد الأهداف وفقاً للأولويات فالأهداف الهامة يتم تناولها وتحديد لها أولاً ثم الأقل أهمية .

٢٢- يجب على المفاوض أن يستفيد من خبرات الأعضاء الذين شاركوا من قبل في عمليات التفاوض .

٢٣- يجب على المفاوض ألا يترك مائدة التفاوض وهو في حالة غضب مهما كان السبب .

٢٤- يجب أن يرتدى المفاوض ملابس مريحة ومنسقة حتى لا تسبب له ضيقاً خاصة في حالة الجلسات الطويلة .

٢٥- يجب أن يتدرب المفاوض على مهارات الإنصات للآخرين .

٢٦- يجب الحزم والجدية في التدريب لأعضاء الفريق المشاركون في عملية التفاوض وفقاً لخطة زمنية مكتوبة وواضحة ومحددة المراحل والخطوات .

٢٧- يجب أن يصل المفاوض لمكان الاجتماع قبل الموعد بوقت كافى وذلك حتى يمكنه الألفة مع المكان واكتشاف محتوياته والاسترخاء قبل اللقاء مع الفريق الآخر .

٢٨- يجب الإعداد الدقيق لجدول الأعمال وأن يتم إعداده بشكل سهل وبسيط مع تحديد الوقت المخصص لكل بند وتحديد الشخص المتحدث في هذا البند .

- ٢٩- يجب إرسال صورة من جدول الأعمال للجهات المعنية قبل اللقاء بوقت كافى .
- ٣٠- يجب التسجيل للمناقشات والمقترحات والأداء ونقاط الخلاف ونقاط الاتفاق التى تمت أثناء التفاوض .
- ٣١- يجب مراعاة بعض الترتيبات داخل مكان الاجتماع ومنها ما يلى :-
- أ- وضع ساعة حائط في مكان ظاهر للحاضرين جميعاً .
- ب- يجب مراعاة وجود المشروبات والماء بقدر كافى مع التجهيز الوجبات في حالة الجلسات الطويلة والتى تتخللها استراحات .
- ت- يجب اختيار الكراسى المريحة .
- ث- يجب مراعاة الإضاءة الصحية في المكان .
- ج - يجب التأكيد على وسائل العرض والوسائل الإيضاحية بأنها تعمل وفى حالة جيدة مع ترتيب الكراسى على مسافات متساوية .
- ح- التأكد من وجود أوراق وأقلام أمام كل عنصر من الفريقين لتدوين الملاحظات وكذلك المناديل الورقية .
- خ- يجب المراجعة لدرجة الحرارة في مكان الاجتماع وذلك بحيث تكون ملائمة لظروف الحاضرين .
- د- يجب التأكد من سلامة خطوط الهاتف ومعداته وكذلك الفاكس .
- ذ- يجب التأكد من ملائمة حجم الصوت مع مستوى القاعة بحيث لا يكون ضعيف أو أقوى من اللازم مما قد يؤثر في استقبال الأطراف الأخرى لهذا الصوت مما قد يمثل عائقاً للاتصال بين الأطراف .
- ٣٢- يجب التأكد من الاتصال البصرى بين القائد وأعضاء فريقه .
- ٣٣- يجب أن يكون المفاوض قوى الملاحظة لردود أفعال أعضاء الفريق الآخر وبالتالي استنباط معلومات هامة عن مدى تقبلهم للعروض المقدمة .
- ٣٤- يجب أن يبدأ المفاوض للحوار مع الفريق الآخر بنقاط عامة تحظى بقبول عام من كافة الأطراف مع التركيز على ضرورة الوصول لاتفاق من البداية .
- ٣٥- يجب على المفاوض أن يوجه اهتمام كافى للمقترحات المقدمة من الطرف الآخر .

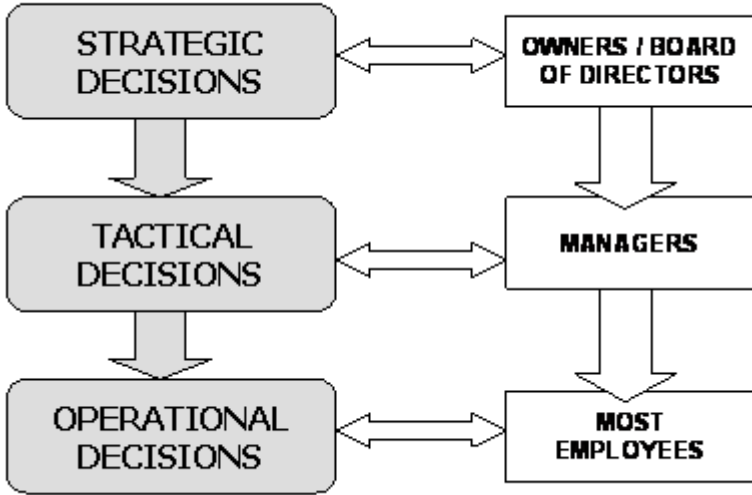
- ٣٦- يجب استخدام روح الدعابة في الوقت المناسب ولا تستخدمها بدون داع حتى لا تقلل من وقارك أمام الطرف الآخر .
- ٣٧- يجب على المفاوض ألا يكون هجومي في حوار له بل يجب أن يتحدث بدون انفعال مع الاحتفاظ بالحماس وفقاً للموقف .
- ٣٨- يجب على المفاوض ألا يقدم تنازلات كثيرة في البداية وإلا يتمسك بشدة رأى معين فقد يحتاج للتخلي عن هذا الرأى فيما بعد مما يسبب له حرجاً أمام الآخر .
- ٣٩- يجب على المفاوض الانتظار والإنصات التام للطرف الآخر حتى ينهى حديثه مع ابتسامه خفيفة وعدم مقاطعة الآخرين .
- ٤٠- يجب على المفاوض أن يظهر للطرف الآخر بان التنازلات التى يقدمها تمثل له خسارة فادحة وذلك لتعظيم حجم هذه التنازلات أمام الطرف الآخر وذلك يساعد في الحصول على نقاط إيجابية لصالح المفاوض مقابلة بالتنازلات التى قام المفاوض .
- ٤١- يمكن للمفاوض أن يطلب استراحة للتفكير في أمر ما إذا تطلب الأمر اتخاذ قرار هام أو تطلب الموقف الموافقة على اقتراح هام .
- ٤٢- يجب على المفاوض الهدوء في المقابلة مع أى حيلة يقوم بها الطرف الآخر مع عدم الانفعال بل يأخذ وقت كافى للتفكير .
- ٤٣- يجب على المفاوض الحفاظ على وعوده فذلك يؤثر على مصداقيته وكذلك مصداقية الشركاء وان يتابع المفاوض تنفيذ هذه الوعود .
- ٤٤- يجب على المفاوض الإمام بالأنواع المختلفة للمفاوضة وصفات كل نوع مع التدريب على كيفية التعامل مع كل نوع .
- ٤٥- يجب أن يتدرب المفاوض على قراءة تعبيرات الوجه ومدلولها .
- ٤٦- يجب ألا يذكر المفاوض كلمة " أبداً " على الإطلاق فهى سد أمام الاتفاق ولكن يستخدم كلمة " كيف " فهى تثبت رغبتك في الوصول لاتفاق بين الطرفين .
- ٤٧- يجب على المفاوض ألا يحاول دائماً إضعاف مكانة الطرف الآخر فقد يؤدي ذلك لتحويل الطرف الآخر لسلوكه بشكل عدوانى .
- ٤٨- يجب ألا يوقع المفاوض على الاتفاق ما لم يقتنع به وان يعرض أقل التنازلات في

البداية فقد لا يضطر لعرض تنازلات أكبر مستقبلاً.

٤٩- يجب أن يسجل المفاوض كل الاتفاقات التي تم التوصل إليها في ختام المفاوضات ثم يقرئها بصوت هادئ ومؤثر للتأكيد على البنود التي تم الاتفاق عليها.

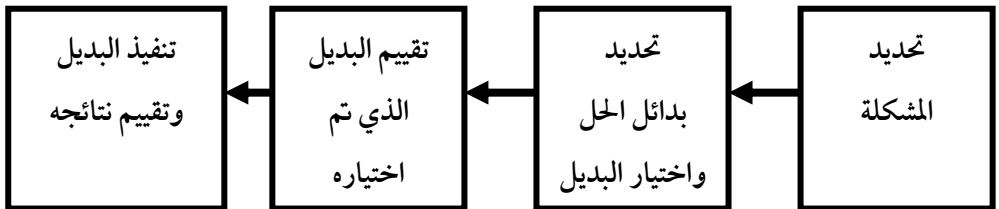
٥٠- يجب على المفاوض الختام بتوقيع العقود في جو ودي وترفيهي لخلق الود والصدقة والانسجام بين الأطراف بما قد يؤثر بشكل إيجابي عند تنفيذ بنود العقد في الواقع العملي ويقدم العرض النهائي بواسطة قائد الفريق.

ثالثاً " :- قواعد اتخاذ القرار ومواجهه المشكلات .



إن مدير أي منظمة أياً كان حجمها يمارس كل دقيقة في العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، وجوهر العملية الإدارية هي اتخاذ القرارات ، ولهذا سوف نتعرض لعملية اتخاذ القرارات فيما يلي :-

((خطوات عملية اتخاذ القرار))



• وعلي ذلك فقبل اتخاذ أي قرار يجب مراعاة هذه المراحل حتى نستطيع اتخاذ قراراً صائباً، وسوف نتعرض بشيء من التفصيل لهذه الخطوات من خلال العرض التالي . . .

أولاً: مرحلة تحديد المشكلة وأسبابها ونتائجها :-

وهذه المرحلة تعتبر من أهم مراحل اتخاذ القرار ، فهي المرحلة التي يبني ويعتمد عليها في باقي مراحل اتخاذ القرار ، وتحديد المشكلة بشكل جيد هو في حد ذاته جزء من الحل ، وعند تحديد المشكلة يجب الإجابة على التساؤلات التالية وهي :-

س ١ ما هي مظاهر المشكلة؟ س ٢ ما هي أطراف المشكلة؟

س ٣ ما مدي خطورة المشكلة؟ س ٤ ما هي الأسباب التي أدت لهذه المشكلة؟

س ٥ ما هي النتائج والتأثيرات المترتبة على هذه المشكلة الحالية والمتوقعة؟

س ٦ من هم أصحاب التأثير في هذه المشكلة؟

س ٧ ما هي العناصر التي لا يمكن التأثير فيها ، والعناصر الخاضعة للتغيير؟

وللإجابة على هذه التساؤلات يجب جمع المعلومات بشكل كاف عن المشكلة ومظاهرها وأسبابها حتى يتم تحديدها بشكل محدد .

١- تعريف المشكلة وتحديدها :- هي عبارة عن وجود فجوة بين وضع موجود ووضع مرغوب فيه أو مخطط له ، أي أن المشكلة هي انحراف عن النتائج المرغوبة أو المتوقعة .

**** تحديد الفارق بين الظواهر والمشكلة كما يلي ****

- الظواهر والأعراض : هي المظاهر التي يمكن ملاحظتها والتي تدل على وجود

المشكلات ، ولكنها لا تمثل في حد ذاتها بل هي مرشد للمشكلة .

- المشكلة : هي السبب أو العائق الذي نريد تحديده .

**** تحديد الفارق بين الحقيقة والقيمة كما يلي :-**

- الحقيقة : هي ظواهر لا تتغير بتغير نظرة الإنسان من شخص لآخر وهي أسهل في

تحديدها جيداً .

- القيمة : وهي أشياء يمكن الاختلاف عليها من شخص لآخر وفقاً لوجهه نظره وماضيه

والظروف المحيطة بها .



نموذج (١) التعريف المبدئي للمشكلة :- والتحديد والإدراك العام بوجود خلل أو مشكلة

ما ، ويتم وصف المشكلة بشكل عام كما يلي :-

.....

ويتم جمع المعلومات والحقائق عن المشكلة حتى يمكن دراستها بشكل أكثر تفصيلاً من

خلال الإجابة على النماذج التالية :-

أ) الأشخاص الذين تشملهم المشكلة وتؤثر عليهم :-

من هم هؤلاء الأشخاص؟ كيف يتأثرون بالمشكلة؟

ب) الأشخاص الذين يؤثرون في المشكلة؟

من هم هؤلاء الأشخاص؟ كيف يؤثرون في المشكلة؟

ت) ما هي الظروف المحيطة بالمشكلة؟

ما هي الظروف؟ متى حدثت؟ كيف أثرت في المشكلة؟

ث) ما هي الإجراءات التي تم إتباعها حتى الآن لحل المشكلة؟

ما هي الإجراءات؟ كيف تم اتخاذها؟ متى تم اتخاذها؟

ج) ما هي العناصر للمشكلة التي تخضع للسيطرة؟

..... ١-

٢-

٣-

٢- تحديد أسباب المشكلة :- فبعد ما يتم تحديد المشكلة بكل عناصرها يتم البحث كما ذكرنا عن الأسباب التي أدت لهذه المشكلة وهي المسببات للمشكلة وتحديد هذه المسببات بدقة يساهم بدرجة كبيرة في حل المشكلة .

٣- تحديد النتائج المترتبة على المشكلة :- وهي تحديد للعناصر التي ترتبت عليها هذه المشكلة والأطراف التي تأثرت بوجود هذه المشكلة ، ويمكن الاستعانة بالنماذج التي ذكرناها سابقاً في تحديد المشكلة وتحديد مظاهرها وكذلك تحديد النتائج المترتبة عليها .

• طرق جمع البيانات والحقائق عن المشكلة :-

هناك العديد من الطرق لجمع البيانات والحقائق عن المشكلة ، وكلما كانت هذه الوسائل دقيقة كانت المعلومات التي نحصل عليها دقيقة ، وسوف نتعرض لبعض هذه الوسائل ، ومنها ما يلي :-

- أ- الملاحظة الشخصية .
- ب- المقابلة الشخصية .
- ت- الاتصال التليفوني .
- ث- الاطلاع .
- ج- التجربة .
- ح- الاستقصاء .

أ- الملاحظة الشخصية :- وهي استخدام المهارة في الملاحظة للمشكلة وتسجيل النتائج والبيانات ، وتتميز بالسهولة والبساطة ولكنها تحتاج لتكلفة عالية نسبياً وتركز على السلوك الظاهري فقط .

** شروط الملاحظة الجيدة :-

- ١- أن تكون محددة بهدف واضح وليس مجرد ملاحظة عشوائية .
- ٢- أن تكون مخططة بوقت ومكان وعناصر محددة .
- ٣- تدريب الأفراد القائمين بالملاحظة .
- ٤- الموضوعية وعدم التحيز .
- ٥- التدوين الكامل لنتائج الملاحظة حتى لا يحدث تحريف لها .
- ٦- مقارنة نتائج الملاحظة لأكثر من فرد لضمان الموضوعية .

(راجع كتاب ادارة الذات وعلم الفراسة للمؤلف)

ب- **المقابلة الشخصي** :- وهي المقابلة وجهاً لوجه وتحتاج لتكلفة عالية ووقت كبير وتحتاج

لمتخصصين لإجراء المقابلات ، ويجب أن يتم تحديد الهدف منها ، وتنقسم لنوعين وهما :-

- **مقابلة مقننة** :- حيث يتم الإعداد مسبقاً للأسئلة والمكان والتوقيت وكل عناصر المقابلة .

- **مقابلة غير مقننة** :- وهي التي نترك فيها الحرية للطرف الآخر في التعبير عن وجهه نظره دون تدخل .

• وهناك عدة طرق للمقابلة الشخصية وهي :-

١- **المقابلة الفردية** (فرد مع فرد) .

٢- **المقابلات الجماعية** (مجموعة مع مجموعة) .

٣- **مجموعة باحثين مع شخص واحد** .

٤- **باحث واحد مع مجموع أشخاص** .

• **شروط المقابلات الجيدة هي :-**

١- **يجب تهيئة المكان للمقابلة بشكل جيد** .

٢- **يجب تحديد موعد يناسب أطراف المقابلة** .

٣- **يجب التخطيط المسبق للمقابلة** .

٤- **يجب توافر المرونة لمواجهة المواقف الطارئة** .

٥- **يجب التدريب الجيد لمن سيقوم بالمقابلات** .

٦- **يجب عدم التحيز لنتائج المقابلات** .

٧- **يجب التسجيل الفوري لنتائج المقابلة** .

ث- **الاتصال التليفوني** :- حيث يتم الاتصال عن طريق التليفون ثم يتم توجيه الأسئلة

وتدوين الإجابات وهي منخفضة التكاليف نسبياً ، وتتميز بالسرعة في الحصول على البيانات

وتتجنب المواقف المحرجة التي قد تحدث أثناء المقابلات الشخصية ويجب أن يتم توافر الشروط

التالية لضمان جودة الاتصال التليفوني ، منها ما يلي :-

١- **الاختيار الدقيق للأشخاص الذين تتناسب معهم هذه الوسيلة** .

٢- يجب أن تكون المكالمات محددة وغير طيلة حتى لا يشعر الآخرون بالملل .

٣- يجب التدريب الجيد للقائمين بالاتصالات التليفونية .

٣-١ اطلاع :- وهي القراءة للسجلات والدوريات والمستندات المرتبطة بموضوع المشكلة

وهي من الوسائل التقليدية بالرجوع إلى مكونات ومحتويات الأرشيف ، وتتميز بالتوفير في الوقت والجهد والتكلفة .

ج- التجربة :- وهي وسيلة هامة لجمع المعلومات ، حيث يتم وضع الفروض والمؤثرات

على عناصر التجربة ثم تسجيل النتائج المترتبة على هذه التجربة وتكون التجارب لها نوعين ، ميدانية أو معملية وهناك عناصر لا يمكن إخضاعها للتجربة مثل العناصر الاجتماعية والمؤثرات السياسية والاقتصادية .

ح- الاستقصاء :- وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تصميمها مسبقاً في استمارة ، ثم

يتم توجيهها لمجموعة من الأشخاص (عناصر المشكلة) ويتم تسجيل إجاباتهم وأرائهم تجاه هذه المشكلة .

١- أنواع الأسئلة المستخدمة في الاستقصاء :-

١- الأسئلة المغلقة (إجابات محددة) .

٢- الأسئلة المفتوحة (ليس لها إجابات محددة) .

٣- الأسئلة نصف المغلقة (تحتوي على إجابات محددة وتوجد فرصة لإضافة إجابات غير محددة) .

٤- الأسئلة البسيطة (التي تتناول فكرة واحدة) .

٥- الأسئلة المركبة (حيث يتناول السؤال أكثر من فكرة أو موضوع في نفس الوقت)

٦- الأسئلة التحيزية (هي الأسئلة التي تهدف لتأكيد معلومة أو حقيقة محددة) .

٢- طرق تقديم الاستقصاء هي :-

١- الاتصال المباشر (المقابلة الشخصية) .

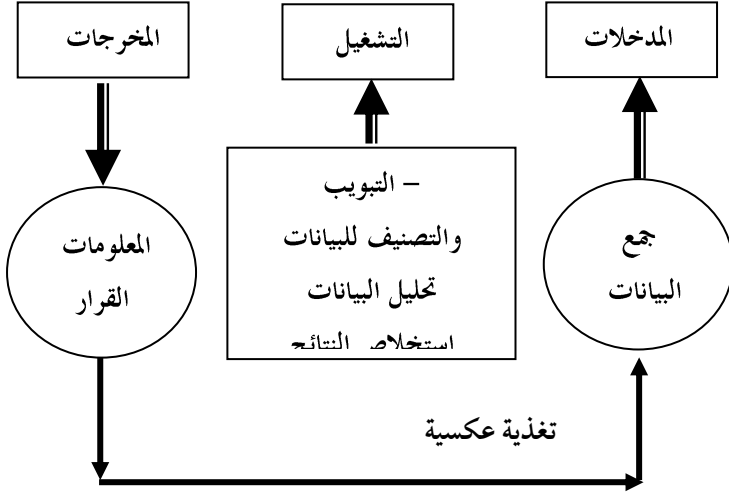
٢- عن طريق البريد .

٣- عن طريق الاتصال التليفوني .

٣- الشروط الواجب توافرها في الاستقصاء الجيد هي :-

- ١- يجب أن تكون الاستمارة ذات حجم معقول .
 - ٢- يجب أن تبدأ الاستمارة بعنوان يدل على الهدف من الاستمارة .
 - ٣- يجب أن تتضمن الاستمارة إرشادات الإجابة عن الاستمارة .
 - ٤- يجب أن يسهل قراءة الاستمارة بأن تكتب بخط واضح ومألوف .
 - ٥- يجب الاقتصار على الأسئلة المهمة .
 - ٦- يجب الترتيب المنطقي للأسئلة .
 - ٧- يجب اختيار الوقت المناسب لتقديم استمارة الاستقصاء .
 - ٨- يجب ألا تكلف الاستمارة أعباء مالية على المبحوث حتى لا يتجنب الرد عليها .
 - ٩- يجب عدم التحيز لأي من الأفراد المبحوثين .
 - ١٠- يجب توفير الطمأنينة للمبحوث بسرية المعلومات والتأكيد على ذلك حتى يجيب عن الاستمارة بصراحة .
 - ١١- يجب توضيح مدى أهمية الاستمارة وأهمية الإجابات عليها حتى يشعر المبحوث بأهمية أجاباته .
 - ١٢- يجب أن تبدأ الاستمارة بالأسئلة البسيطة لتشجيع المبحوث على استكمال الإجابة .
 - ١٣- يجب التفسير لبعض المصطلحات التي قد تذكر في الأسئلة والتي لا يستطيع أن يفهمها إلا المتخصصون في هذا المجال .
 - ١٤- يجب استخدام المفردات اللغوية بشكل محدد وواضح .
 - ١٥- يجب الطباعة الواضحة والسليمة للاستمارة مع تجنب الأخطاء اللغوية ويجب ترك فراغات كافية للإجابة فيها .
 - ١٦- يجب مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد عند تصميم الاستمارة .
 - ١٧- تفضل الأسئلة المغلقة ونصف المغلقة حتى توفر الجهد والوقت علي المبحوث .
- وبعد أن يتم جمع البيانات بالوسائل المختلفة يتم التحليل والتبويب لها لاستخلاص النتائج .

• تحديد المشكلة وأسبابها ونتائجها كنظام نعرضها كما يلي :-



ثانياً: تحديد بدائل الحل الممكنة للمشكلة وتقييمها :- فبعد ما يتم جمع البيانات وتحديد المشكلة وتحديد أسبابها وكذلك النتائج المترتبة عليها يتم وضع البدائل الممكنة لحل المشكلة . ويفضل الاعتماد بفرق العمل عند تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة للاستفادة من الخبرات والمهارات المختلفة لأعضاء فريق العمل .

**** الخصائص الواجب توافرها في الأسلوب الجيد لتحليل ووضع البدائل الممكنة لحل المشكلة ، ومنها ما يلي :-**

(١) **الموضوعية:** بمعنى أن يأخذ الأسلوب في الحسبان الإمكانيات المتاحة للمشروع وقدرات المنفذين فيه ، بحيث لا يتطلب إمكانيات جديدة بقدر الإمكان ، ويمكن تنفيذه بواسطة المهارات والقدرات المتاحة للمنفذين حتى لا يكون ضرباً من ضروب الخيال ، كما يجب أن يشتمل على حدود للمسموحات المقبولة حيث أننا نتعامل مع بشر .

(٢) **المرونة:** بمعنى أن يتكيف هذا الأسلوب مع الظروف والملازمات المحيطة بالمشكلة وألا يكون جامداً لا يقبل مواجهة الظروف المتغيرة وألا يحيط المشكلة بستار من الظروف الثابتة الجامدة .

(٣) **الاقتصادية:** بمعنى أن يأتي بثمار اقتصادية ، أي أن العوائد الناتجة من تطبيق هذا الأسلوب اكبر من تكاليف تطبيقها وإلا ما فائدة تطبيقه .

(٤) **الوضوح والفهم:** لابد أن يكون هذا الأسلوب واضح بالدرجة التي تساعد على فهمه من قبل منفذه ، وألا يشتمل على كلمات مطاطة تحمل أكثر من معنى حتى نقضي على البلبلة

وسوء الفهم وعدم الوضوح .

(٥) **البساطة:** بمعنى أن يتسم هذا الأسلوب بالبساطة وألا يكون معقداً وبه كثيراً من الإجراءات ، حتى لا يتضرر المنفذين والمنفذ منه .

(٦) **الملائمة:** بمعنى أن يكون هذا الأسلوب المختار لحل المشكلة ملائماً لمن هم موضع المشكلة وينتهج أساليب وطرق تتناسب مع مستواهم الوظيفي ، فمثلاً المستويات العليا تحتاج للإقناع والتحليل وإظهار أهمية الأسلوب الجديد أما المستويات الدنيا فتحتاج للبرهنة والإثباتات والربط بالمصالح الشخصية .

(٧) **مراعاة البعد الإنساني:** بمعنى أننا نؤمن أننا نتعامل مع بشر... ولذلك فالأسلوب المختار يجب أن يراعي الاعتبارات الإنسانية ويحاول أن يحقق الرضاء الشخصي والجماعي عند العاملين .

(٨) **الشمولية:** بمعنى أن نحاول أن يكون هذا الأسلوب محققاً للنظرة الشمولية عند حل المشكلة ، فقد يؤدي إلى حل المشكلة محل الدراسة ولكنه يهد لخلق مشاكل أخرى فرعية فالنظرة الشاملة توصل للحل الجذري للمشكلة مع أخذ الأعراض الجانبية الناتجة لهذا الحل في الحسبان .

(٩) **الواقعية:** يجب أن يكون الأسلوب المستخدم ليس أسلوباً علاجياً فقط بل يحاول أن يتنبأ بالانحرافات ويعمل على منع وقوعها ، فالوقاية خير من العلاج .

*وعند تقييم البدائل المقترحة للحل يجب مراعاة مدي توافر العناصر السابقة الذكر في البديل المقترح ، والبديل الذي تتوافر فيه هذه العناصر بأعلى درجة عند التقييم يمثل البديل المناسب لحل المشكلة .

ثالثاً : الاختيار للبديل المناسب :- فعملية التقييم للبدائل المقترحة التي ذكرناها فيما سبق ينتج عنها تحديد أنسب البدائل وأكثرها فائدة لحل المشكلة موضوع البحث ، حيث يتم استبعاد البدائل غير الواقعية وتحديد البديل المناسب (يفضل هذا التقييم للبدائل من خلال فرق عمل للاستفادة من المهارات ووجهات النظر المختلفة لأعضاء الفريق) .

رابعاً : القرار :- وهي مرحلة اتخاذ القرار بشأن البدء في تنفيذ البديل الذي تم اختياره ويتم اتخاذ القرار في المستوي الإداري الأعلى ثم يتم تنفيذ المستويات الإدارية له .

كل المستويات تتخذ القرارات مع اختلاف تأثيراتها ومساحة تنفيذها ونوعيتها .

خامساً : تقييم القرار :- وهي التغذية العكسية التي تظهر مدي كفاءة البديل عند تنفيذه في الواقع العملي ، وما هي التحديات والمعوقات التي واجهها أثناء التنفيذ وذلك لإجراءات التعديلات والتغييرات إما بالاستمرار في تنفيذ هذا القرار أو الانتقال لبديل آخر من قائمة البدائل المقترحة للحل التي تم تحديدها في المراحل السابقة .