

## اهداف التدريب :

- 1- تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف ذات الصلة باداء مهام وظائفهم بكفاءة وأقتصاد.
- 2- تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات ذات الصلة بوظائفهم .
- 3- التدريب يقلل من فاقد العمالة .
- 4- جعل الموظفين اكثر قابلية للأستخدام ربما في مواقع اعمال اخرى .
- 5- ترقية سلوك واتجاهات الموظفين بما يطابق قيم وأخلاقيات العمل بالمنظمة .
- 6- التدريب واعادة التدريب يقلل من الازخاء والوقت الضائع في التصحيح والتكلفة .

إذا نظرنا إلى القيادة كسمة من سمات الشخصية فإن معظم سمات الشخصية تكتسب، وإذا نظرنا إليها كدور اجتماعي فإنه يتحدد في إطار معايير اجتماعية مكتسبة أيضا . وهذا يجعلنا نرى بطعن القول القديم " إن القادة يولدون ولا يصنعون " ومن ثم فليس هناك حاجة إلى التدريب على القيادة . إن النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وتعليمها وإن " القائد يصنع أكثر مما يولد " ومن ثم يجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد.

وقد لاحظ (بافيلاس) سلوك ستة مشرفين على ملاعب للأطفال ووجد أنهم جميعا يقعون في أخطاء قيادية مقل اللجوء إلى أساليب أوتوقراطية مثل اتخاذ القرارات بأنفسهم وإصدار الأوامر وعدم إعطاء الأطفال فرصة تدريب على تحمل المسؤوليات . ثم أعطي ثلاثة من

المشرفين فرصة تدريب على تحمل المسؤوليات . ثم أعطى ثلاثة من المشرفين تدريباً على القيادة لمدة ثلاثة أسابيع ثم قارن بين سلوكهم و سلوك الثلاثة الآخرين الذين لم يعطوا هذا التدريب فوجد أن الثلاثة الذين أعطوا التدريب على القيادة قد ازداد استخدامهم للأساليب الديمقراطية في قيادة الجماعة وإدارة الملاعب وارتفع مستوى الروح المعنوية للأطفال وازداد حماسهم للنشاط واشتركهم فيه .

ومن طرق التدريب على القيادة تلك التي ابتدعها (مورينو) المعرفة باسم طريقة "القيام بالدور" حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما تكون بمواقف الحياة اليومية . ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتالية . فهو يبدأ بالتعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها ، ثم يأتي دور ممارسة السلوك ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة.

**ومن العوامل التي تساعد في التدريب على القيادة ما يلي :**

- التدريب العملي على القيادة في جماعات حيث يتم مناقشة أهداف الجماعة ومعرفة اتجاهاتهم وإدراك أسس العمل الجماعي فالجماعة أثر كبير في تحديد وتعديل سلوك الفرد وأحكامه واتجاهاته ومعاييرها وهذا يتيح أيضاً اكتساب الخبرة في كل من القيادة والتبعية .
- تبادل الاتصال وتبادل الآراء وتدري المشكلات والحلول بين المدربين والمتدربين في حرية ووضوح وتقارب الإطار المرجعي عند كل من الطرفين .

- التدريب والتعلم القائم على الخبرة والممارسة في وجود ديمقراطي وملاحظة المدرب في قيادته للجماعة وملاحظة باقي أعضاء الجماعة.
- التدريب على وضوح التفكير واتخاذ القرارات وسرعة البت في الأمور وخاصة الطارئة والمفاجئة .
- التدريب على النقد البناء والنقد الذاتي وتقبل النقد بما يضمن القدرة على تعديل السلوك إلى أفضل .
- إعطاء المسؤولية لكل شخص راغب فيها وقادر عليها ومستعد لتحملها .
- الاندماج الحقيقي الكامل في برامج التدريب بما يضمن تغير سلوك المتدرب بعد أنتها فترة التدريب .
- المشاركة الإيجابية العلمية من جانب المتدربين والتحمس لعملية التدريب .
- توافر المدرب الكفوء الدارس الذي يزود المديرين بالعلم والخبرة والذي يكون القدوة حسنة .
- دراسة علم النفس وخاصة علم النفس الاجتماعي للإحاطة بالسلوك الاجتماعي ودوافعه وللتفاعل الاجتماعي .... الخ .(علي السلمي ، 1970 ) (منصور بن عبدالعزيز ، 2011 ) (Kenneth,R.1989)

### **مبادئ التدريب :**

- تتمثل أهم مبادئ التدريب في التالي : (بنهان ، 1990 ) (Herbert,G.et (Miller,V.1979)(Phillips,J.1983 ) al 1980)

- 1- الهادفية : وهذا يعني أن للتدريب هدفا محددًا قابلاً للتطبيق وموضوعياً .
- 2- الاستمرارية : فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتمميته .
- 3- الشمول : بمعنى أن التدريب يوجه إلى العاملين في مختلف المستويات في المنظمة في ضوء الاحتياجات التدريبية ، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها .
- 4- التدرج من السهل إلى الصعب وحتى يصل إلى حل المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيداً .
- 5- النظام المفتوح بحيث يتسم البرنامج التدريبي بقدرته على مواجهة التغيرات الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة به ، وبالتالي تنعكس كفاءة البرنامج على التشغيل ، وعلى كفاءة النظام في إيجاد مخرجات جديدة .
- 6- مواكبة التطور : بمعنى أن التدريب يأتي لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية .

### **القيادة وفريق العمل :**

**أكبر من الفاعلية يحدد الباحثون المعايير التالية للفريق العمل :**

- أن تكون الأهداف المطلوب إنجازها طموحة نسبياً ، وواضحة ، وقابلة للقياس .
- أن تكون المهمة ذات معنى للجماعة ويفضل أن تكون المهمة واضحة ولها معايير إنجاز محددة .

- أن يتوافر في الفرد عدد من الخصائص الضرورية لإنجاز المهمة .
- أن تتوافر لفريق العمل درجة عالية من الاستقلالية في تقرير الأساليب المستخدمة في أداء العمل، وكيفية جدولة الأنشطة، وتحديد من يقوم بكل مهمة من المهام .

### بناء الفريق : إدارة فريق العمل بفاعلية

تظهر مشاكل جماعات العمل أو فرق العمل بمرور الزمن . وبمجرد ظهور أية مشاكل أو صعوبات، تبرز إلى ضرورة أتباع الأنشطة الخاصة " ببناء الفريق " . ويمكن التعبير عن عملية " بناء الفريق " كسلسلة من الأنشطة المخططة لجمع وتحليل البيانات عن المهام التي تؤديها الجماعة وأيضاً تنفيذ التغييرات البناءة لزيادة فعاليتها التشغيلية . وقد تعدد المداخل المستخدمة في بناء الفريق، إلا أنها تشترك جميعاً في الخطوات التي يوضحها الشكل الدائري المرفق (شفافية رقم 1 - 8.2) ويبدأ الشكل بخطوة الإحساس بوجود مشكلة أو احتمال ظهورها مستقبلاً داخل الجماعة ثم يبدأ أعضاء الجماعة في العمل معاً لجمع وتحليل البيانات والتي في ضوءها يتم تشخيص المشكلة . يلي ذلك خطوات وضع الخطط وأتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتقييم النتائج ثم إدخال أية صعوبات أو مشاكل جديدة يتم اكتشافها في حلقة " بناء الفريق " .

يشكل " بناء الفريق " إذن طريقة لتقييم الأداء الوظيفي لجماعة العمل واتخاذ الإجراء التصحيحي لتحسين فعالية الجماعة . وتمثل مراحل جمع وتحليل البيانات عناصر رئيسية في " دورة بناء الفريق " . ولكي

تتجح في هذه المرحلة يجب إجراء تقييم دقيق لمخرجات الجماعة – أداء المهمة – ولدرجة رضا أعضاء الجماعة . وهناك ضرورة أيضاً لتحديد كيفية تأثير عوامل المدخلات وعملية الجماعة على هذه المخرجات . وهنا يمكننا اتخاذ القرارات بشأن تعديل مدخلات الجماعة و/أو عمليات الجماعة لتعزيز فاعليتها مستقبلاً . وهناك عدة طرق لجمع البيانات عن الأداء الوظيفي لجماعة العمل . ومن أمثلة هذه الطرق : المقابلات المقننة وغير المقننة ، قوائم الأسئلة ، اجتماعات الجماعة ، والسجلات . ويجب على كل أعضاء الجماعة المشاركة في عملية جمع البيانات ، والمساعدة في تحليلها والتصرف بشكل جماعي لحل ومنع حدوث المشاكل التي تعوق فعالية فريق أو جماعة العمل .

#### ورقة تمرين (أ) – قائمة استقصاء قائد فريق العمل

حاول تقدير درجة قيامك بكل عنصر من العناصر التالية بوضع علامة (√) في الخانة الملائمة آخذاً في الاعتبار فريق العمل الذي يعمل معك في الوقت الحاضر :

الرقم	العنصر	نعم	بشكل جزئي	لا
1.	أقوم بتحديد المهام الرئيسية لفريق العمل .			
2.	أضع أهدافاً طموحة نسبياً لأداء كل مهمة رئيسية .			
3.	أحدد الحجم المثالي لأعضاء فريق العمل .			
4.	أحدد الإمكانيات الفنية لكل عضو في الفريق .			

الرقم	العنصر	نعم	بشكل جزئي	لا
5.	أحدد مزيج الشخصيات الذي يحتاجه الفريق .			
6.	أحدد إلى أي مدى أساهم برؤيتي المستقبلية وطرحها على الفريق			
7.	أحدد إلى أي مدى أقوم بتوجيه الفريق			
8.	أحدد مناخ العمل الذي يجب أن يسود .			
9.	أوافق على الأدوار التي يلعبها كل فرد في فريق العمل .			
10.	أحدد مناخ العمل الذي يجب أن يسود .			
11.	أقيم علاقة مفتوحة مع كل عضو في الفريق			
12.	أجري اجتماعات فعالة مع فريق العمل.			
13.	أؤكد على ارتباط فريق العمل بالمجموعات والفرق الأخرى .			
14.	أؤكد على ضرورة مراجعة الفريق لمدى فعاليته بشكل منتظم .			
15.	أتمسك بإجراء اجتماعات دورية للفريق خارج موقع العمل .			
16.	أوافق على قاعدة معينة وعي ضرورة احتفال المجموعة بنجاحها			
17.	لا اسمح باستمرار مستويات الأداء غير المرضية .			

الرقم	العنصر	نعم	بشكل جزئي	لا
18.	أؤكد على أن التدريب متاح لكل أعضاء الفريق .			
19.	أتصرف بشكل جيد مع كل عضو في الفريق .			
20.	أتأكد من أن كل عضو يستمتع بمشاركته في الفريق .			
21.	أتعامل مع الخلافات والمسائل الشخصية الصعبة بشكل خاص .			
22.	أضفي قيمي ومبادئ على الفريق			
23.	أحصل على معلومات مرتدة من مصادر خارجية لمعرفة مدى فعالية الفريق .			
24.	أبدي اهتماماً كبيراً بمسألة العدالة في المعاملة .			
25.	أطبق معيار " التباعد الاجتماعي Social Distance " عن الفريق			
	مجموع عدد الاستجابات في كل عمود			
	أضرب ناتج مجموع عدد الاستجابات X	3	1	صفر
	مجموع حواصل الضرب ( الدرجة الكلية )			

### القائد وادارة الاجتماعات :

الوجه الأول للاجتماعات يعتبر ناتج إيجابي ووجه مشرق للإنجازات التي تقوم بها المؤسسة ، بينما الوجه الآخر يصور الاجتماعات

على أنها مضيعة للوقت . ومن المؤكد أن الإدارة الناجحة هي التي تسعى  
جاهدة إلى ترسيخ الوجه الأول، وتجنب الوجه الآخر لها .

إن كل المؤسسات تعاني من الاجتماعات الطويلة والكثيرة .  
ولكن إلغاء الاجتماعات معناه تقف ضد الطبيعة البشرية وأن تهمل  
أهمية الإتصال في المؤسسة . وللتأكد من فعالية الاجتماعات يجب  
مراعاة ما يلي : ( محمد الصيرفي ، 2003 ) ( أحمد صقر عاشور ، 1997 )  
( طارق عبد الحميد ، 2005 )

- أبدأ الاجتماع في الوقت المحدد
- لا تبدأ الاجتماع قبل تحديد وقت نهايته .
- لا تقبل بامتداد أي إجتماع لأكثر من ساعتين مهما كانت المبررات.
- جهز جدول الأعمال ورتبها تبعا لأهميتها .
- لا تسمح بمقاطعة الاجتماعات إلا إذا اتصل أو حضر عميل له  
مشكلة .

حول الممرات . فمعظم الناس يدعون لعقد اجتماع يمكن  
استبداله بمكالمة هاتفية أو برسائل الفاكس ، أو باجتماع سريع

إن إدارة المنظمات لا تخلو بأي حال من وجود الاجتماعات التي  
تعتبر إحدى المهام الإدارية الضرورية . وحيث أن الوقت يعتبر عنصراً  
فعالاً ومؤثراً بدرجة كبيرة في الدورات والمسابقات الرياضية ، لهذا يجب  
أن تدرك الاجتماعات بفاعلية دون إضاعة الوقت . والإدارة الجيدة  
للاجتماعات يجب أن تخضع إلى أسس ومعايير علمية تسهم في إنجازها  
وزيادة فعاليتها .

وفي هذا الصدد أقترح Fitzwater ((1980)) الإشارات التالية والتي تسهم في إنجاز الاجتماعات الإدارية :

1. . جهز جدول الأعمال ووزعه في وقت مبكر .
2. . أدع فقط الأشخاص الواجب تواجدهم في الاجتماع .
3. . دائماً يبدأ الاجتماع في وقت الذي تم تحديده في الجدول .
4. . جهز الأدوات والأغراض الخاصة بالاجتماع .
5. . لا تعيد ما تم نقاشه للأشخاص المتأخرين في الحضور .
6. . عند بدء الاجتماع، اذكر باختصار أهداف الاجتماع .
7. . خصص وقتاً كافياً وملائماً لكل موضوع أو عنصر في جدول الأعمال .
8. . أعلن مسبقاً عن زمن الاجتماع ووقت الانتهاء .
9. . ابق دائماً داخل الاجتماع وحاول جاهداً عدم الخروج منه .
10. . اضبط وسيطر على المشاركين .
11. . اختر المكان المناسب للاجتماع .
12. . إن يعقد الاجتماع في الوقت المحدد واطرح السؤال التالي في نهاية الاجتماع :

**هل حققنا أهداف الاجتماع ؟**

فيما يلي استمارة لتقييم ادارة الاجتماعات من وجهة نظر المجتمعين .

ضع دائرة حول الرقم الذي يصف شعورك (أو تقييمك) لكل جملة من الجمل التالية، وذلك حول آخر اجتماع اشتركت فيه :

علما بأن الرقم (1) يعني معترضاً بشدة، و(2) يعني معترضاً، و(3) يعني محايداً، و(4) يعني موافقاً، و(5) يعني موافقاً تماماً .

م	العبارات	1	2	3	4	5
1	لقد فهمت الغرض من الاجتماع بوضوح					
2	الأفراد الذين يهمهم موضوع الاجتماع حضروا كلهم					
3	كان لدى جميع المشاركين الفرصة في المشاركة وإبداء الرأي					
4	كان لدي وقت كاف ومعلومات كافية لإعداد نفسي للاجتماع					
5	رئيس الاجتماع كان موفقاً في تنفيذ الاجتماع وعدم ضياع الوقت					
6	لقد فهمت ماذا تعني نتيجة الاجتماع بالنسبة لي					
7	أؤيد نتائج الاجتماع					
8	رئيس الاجتماع كان واعياً لكل الأفكار التي طرحت (أو عرضت)					
9	لقد فهمت الدور المتوقع لي أثناء الاجتماع					
10	الأفكار عرضت بوضوح وقد فهمها جميع المحاضرين					
11	كانت لدى المشاركين الرغبة في العمل الجماعي					
12	في نهاية الاجتماع كان كل فرد يعرف ما هو المطلوب منه بوضوح					
13	استغرق الاجتماع الوقت المناسب له					

1	2	3	4	5	العبارات	م
					أجندة الاجتماع كانت واضحة ومن السهل متابعة تنفيذها	14
					التسهيلات اللازمة للاجتماع كانت متوفرة ومريحة .	15
					المشاركة كانت موزعة على جميع الأفراد بالتساوي حيث أن كل فرد استغرق نفس الوقت في التعبير عن رأيه .	16
					تم إزالة المشاحنات (أو الخلافات ) بين الأفراد بسرعة .	17
					تم اتخاذ القرارات بطريقة عادلة للجميع	18
					تعامل جميع الأعضاء مع بعضهم باحترام	19
					كانت هناك الفرصة لرؤية جميع أعضاء الاجتماع من نفس المكان والمساعدات السمعية والبصرية كانت مريحة .	20

- إذا حصلت على أكثر من 80 درجة فأنا الاجتماع ممتاز .
- إذا حصلت على 64 - 80 درجة فإن الاجتماع جيد .
- إذا حصلت على 51 - 65 درجة فأنا الاجتماع متوسط .
- إذا حصلت على 50 درجة فأنا الاجتماع سيئ .

### الاتصال :

الاتصال يعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صور تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى

إذا كان هناك تعريف آخر للقيادة فأن التعريف هو الاتصال الجيد ، والاتصال كمهارة يعد امرا ضروريا للقائد في اداء عملة .

تعرض مفهوم الاتصال على العديد من الاجتهادات أثمرت عن إجماع فحواه الانتقال المتبادل للمعلومات من فرد إلى آخر بهدف تعديل سلوك أو تحقيق هدف

**ويشير إليها Ross :**

" تتضمن عملية الاتصال تصنيف، انتقاء، وإرسال الرموز بأسلوب يعين المستقبل على الإدراك والاستحضار الذهني للمرسل ".  
(Gary,T.1980 )

**وهي عند كل من Rusech, Bateson :**

" لا تشير عملية الاتصال إلى نقل الرسائل في صورتها اللفظية أو الصريحة فقط، بل تتضمن جميع العمليات التي يمكن للأفراد أن يمارسوا بها التأثير في الآخرين " (Leland,B.1970 )

والاتصال عملية ديناميكية تقتضيها طبيعة التنظيم الهرمي، وتستند على التبادل الجماعي لبيانات مدخلات ومخرجات النظام بما يؤدي إلى الارتداد النظام بما يؤدي إلى الاتداد الرجعي الدائري لتلك البيانات، فضلا عن كونها عملية اجتماعية هادفة تعمل على تحقيق الأهداف الوظيفية للعمل، إحداث التوافق والتعزيز الاجتماعي للفرد، وحيث يكون محك التفاعل مع الآخرين بما يحويه من جوانب سلوكية، دافعية، وتعلم.وللدلالة على أهمية الاتصال نذكر النقاط التالية :

1- يقضي القادة ما يقرب من (70%) من وقتهم في الاتصال حيث يقضون ذلك في القراءة والكتابة والمحادثة والاستماع .

2- معظم مشكلات القادة مع مرؤسيهم تعود الى الاتصال اما بسبب عدم توصيل المعلومات بطريقة سليمة ، واما بسبب عدم المعلومات المنقولة بين الطرفين .

ويمكن حصر أهداف الاتصال في ثلاث نقاط رئيسة هي :  
التأثير، والاخبار، التزويد بالمعلومات، والتعبير عن وجهة النظر .  
والاتصال قد يكون مباشرا أو غير مباشر، رسميا أو غير رسمي، لفظيا أو مكتوبا، مسموعا أو مرئيا أو جميعها . وقد صنف البعض الاتصال في ثلاثة أنواع وذلك حسب أطراف الاتصال وهي : (كمال ابوالخير، 1999)

الاتصال من جانب واحد : وفيه يتم ارسال المعلومات من جانب واحد وما على الطرف الآخر الا الاستقبال .

1- الحوار : ويتضمن تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل .

2- الحوار والثقة المتبادلة بين الطرفين : ويتعدى هذا النوع من الاتصال مجرد تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل الى ايجاد نوع من العلاقة المتبادلة بين الطرفين .

وتعتمد كفاية عملية الاتصال على كفاية ثلاثة عوامل متشابكة يمكن إدراجها تحت : (Lee,O. 1980)

### **أولا : الكفاية التنظيمية :**

تشير إلى التحديد الدقيق لمجموعة الوظائف المسئوليات والواجبات يحددها أبعادها هيكل تنظيمي منطقي الترتيب تحدد من خلاله قنوات الاتصال بين مختلف المستويات والوحدات التنظيمية الأفقية والرأسية .

وتتدخل عدد قنوات الاتصال في تحديد كم ونوع المعلومات التي يتلقها المدير، وحيث يرتبط زيادة قنوات الاتصال بانخفاض درجة التشوه التي تشوب عملية تدفق الاتصال .

كما تؤثر نوعية المناخ التنظيمي على كفاية وفعالية الاتصال الصاعد، إذ ترتبط دقة تدفق المعلومات الصاعدة بمستوى الثقة السائدة في العلاقة بين الأطر الإدارية ونوعية القيادة، وقد أكد Athanassiades، وجود ارتباط إيجابي بين درجة تشويه تدفق المعلومات في عملية الاتصال الصاعد والمناخ التنظيمي التسلسلي، على حين يكون الارتباط سالباً في ظل المناخ المستقل. (Michael, J., 1984)

### **ثانياً : الكفاية الإجرائية :**

وتحددها مجموعة المتغيرات تتضمن الأساليب والوسائل، حداتها قابلية الاستخدام، حمل المعلومات، تعدد قنوات الاتصال، المهارة الفردية، وجانب فني وظيفي يرتبط بحجم البيانات المطلوبة، كفايتها، عامل الزمن ومصداقية البيانات .

### **ثالثاً : الكفاية النفسية :**

مجموعة المكونات النفسية ذات الأثر في تحديد فاعلية وكفاية عملية الاتصال الناجمة عن أنماط التفاعل بين الأفراد تبرزها مدى الفهم المتبادل، انخفاض معدلات الإحباط الناتج عن سوء الاتصال أو الإدراك الخاطئ، التعامل الإنساني، القدرة على خلق مناخ صحي، القدرة على الحل والتغلب على عوائق الاتصال .

وتتوقف عملية التفاعل على قدرة الفرد على الإنصات بما تحويه من استعداد نفسي وجسدي لاستقبال المعلومات، استدعاء، تكوين

علاقات معينة، تخزين، أو استخدام في تكوين استجابة معينة، فهي عملية نشطة تعمل على اشتقاق واستظهار المعلومات، الاتجاهات، العواطف من خلال التخاطب اللفظي بهدف إثراء قدرة الفرد على التخطيط وصنع القرار .

وترتكز عملية الإنصات على ثلاثة محاور : صاعدة مع الرؤساء، أفقية مع القراء، وهابطة مع المرؤوسين، تعمل على تحقيق عدة أهداف في اتجاهين :

#### أ - في إطار خطة العمل :

تقديم المعلومات الخاصة بخطة أو وظيفة معينة، يساهم في تقديم الحد الأدنى من عنصر ب- المشاركة بما تتضمنه مع تغذية قلبية وأخرى رجعية، حفز الأفراد على الأداء .

ومن أجل تحسين الاتصالات الادارية يوضح عامر ( 1998) بصفة

#### اساسية على التالي :

- يتعين على المديرين والمستويات القيادية أن يدركوا، ويتعلموا عند مزاولتهم للاتصالات كيفية تحسين نقل كل من الكلمات، والأفكار، والمشاعر للتأكد من وصولها الى الطرف الثاني بنفس المعنى المقصود نسبيا مع الحرص على تلك الاعتبارات عند استقبال الرسائل كي يكون المعنى المفهوم قريب نسبيا الى المعنى المقصود .
- الحرص على تفهم، وحسن رد الفعل، والتعليق المحتمل من الطرف الثاني مع اعطاء أهمية خاصة للتغذية العكسية كعنصر تفاعلي وتكاملي من عناصر الاتصال .

- مراعاة اعتبارات معينة فنية وانسانية وسلوكية عند مزاوله عملية الاتصالات .
  - أفضلية وأهمية انشاء إدارة للاتصالات .
  - الاتجاه نحو الاتصالات الاكثر فعالية بمراعاة عدة جوانب وهي :
    - جانب اللغة .
    - الجانب الثقافي والاجتماعي .
    - الجانب التنظيمي .
    - جانب التقنية الحديثة .
  - التركيز على أهمية القائد الفعال في تحسين وتطوير الاتصالات .
- بالإضافة إلى ذلك فإن نجاح فرق العمل أساسه الاتصالات الفعالة بين أعضاء الفريق بعضهم ببعض، وكذلك بين أعضاء الفريق وأعضاء الفرق الأخرى . وتعتبر فرق العمل وحلقات الجودة من الوسائل المستخدمة في الاتصالات .
- كما أن نجاح المنظمة أو فشلها على طبيعة علاقتها مع عملائها، ففي أي مجال عمل تقوم به المنظمة سواء أكان متعلقا بالخدمات أو بيع السلع فإن العميل هو مفتاح النجاح . وإجراء الاتصالات مع العملاء يهدف إلى تحقيق مايلي :
- كسب ثقة العملاء الحاليين لأجل الاحتفاظ بهم .
  - استقطاب عملاء جدد إلى المنظمة وزيادة حصة السوق .
  - حل شكاوي العملاء وتخفيض معدلاتها إلى أقل حد ممكن .
  - تزويد العملاء بمعلومات عن المنظمة وتاريخها وادارتها وسياستها ومنتجاتها .
  - التعرف على آراء العملاء واتجاهاتهم والعمل على تلبية متطلباتهم .

## الإدارة بالأهداف :

الإدارة هي إدارة حضارة، إدارة المشاركة والرقابة الذاتية حيث يتم خلق قيم عمل جديدة ودعم طاقات الابتكار والرقابة الذاتية وتحقيق الذات من أجل رفاهية الفرد.

التخطيط بالمشاركة بين القائد و المرؤوسين، ووضع الأهداف بالمشاركة والاحترام المتبادل ونسج أهداف المنظمة وأهداف الأفراد قبل الحديث عن الإدارة بالأهداف نرى من الأجدر أن نتناول التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، ومن هذه التعريفات: ((الإدارة بالأهداف نظام إداري يسعى إلى تحقيق نوع من التعاقد السيكلوجي بين العاملين في المدرسة ورسالة المدرسة وأهدافها التربوية)). (( نظام إداري يتشارك فيه المديرين مع المرؤوسين بنشاط وفاعلية، في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس والتقييم وقابلة للإنجاز في وقت زمني محدد. ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساسياً لتقييم أداء جميع العاملين في الدائرة أو المؤسسة .

وعرفها اوديورن (Odiorne) : (( الرئيس والمرؤوس في منظمة إدارية ما، يحددان معاً الأهداف العامة، ويحددان مناطق المسؤولية الرئيسية لكل فرد في ضوء النتائج المتوقعة، واستخدام هذه المعايير كموجهات العمل للوحدة الإدارية مع الحرص على مشاركة جميع الأعضاء )) .

أما هميل (Humble) وهو من أشهر الإداريين البريطانيين الذين كتبوا عن الإدارة بالأهداف، فقد ركز في تعريفه على التخطيط التعاوني بين الإداريين بقوله : (( الإدارة بالأهداف، هي النظام الديناميكي الذي يوحد بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في الإنتاج والنمو وحاجات الإداري في المشاركة وتطوير نفسه )) .

ويعرفها جون (Jong S.Jun) الإدارة بالأهداف بأنها عملية توضع بواسطتها أهداف المنظمة من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في رموز من النتائج المتوقعة .

ويعرفها بيتر دركر بأنها : (( نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف، والالتزام بالعمل، إنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها ))

أما عثمان خيرى يرى أن الغرض من تطبيق الإدارة بالأهداف هو : (( استغلال مكتشفات العلوم السلوكية واستخدامها في المحتوى الإداري بغية زيادة الإنتاج، ورفع الروح المعنوية بين العاملين، واستخلاص أقصى ما يمكن استخلاصه من الفائدة المادية والنفسية من المشاركة والديمقراطية في الإدارة والإنتاج )) .

ويعرف شيرود (Sherwood) الإدارة بالأهداف بأنها إدارة تقوم على عناصر أساسية هي : التخطيط، والتعاون وحساب النتائج .

أما ربحي الحسن وزياد خوري فقد عرفا بالأهداف : (( بأنها أسلوب أداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة، والتي يبغى التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد، وكذلك وضع معايير يمكن بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف))

يلاحظ من خلال ما سبق من تعريفات لإدارة بالأهداف ما يلي :

1. التركيز على التخطيط التعاوني .

2. المشاركة في وضع الأهداف .
3. التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة لا على الأداء .
4. النجاح في العمل يقاس بفاعلية الأداء وآثاره الايجابية في العمل لا بكفاءة المرؤوس .
5. الأهداف التربوية للمدرسة تشتق من الرسالة التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها .
6. الإدارة بالأهداف تجعل أهداف المدرسة أهدافاً للعاملين، وأهداف العاملين أهدافاً للمدرسة .
7. تعمل الإدارة بالأهداف على رفع الروح المعنوية للعاملين
8. تقوم على مبدأ الديمقراطية .

وتؤكد معظم الدراسات الإدارية التي تناولت الإدارة بالأهداف، على أنها أسلوباً من أساليب العمل الإداري، ولا تمثل نظاماً إدارياً في حد ذاتها، وإن أهم ما يميزها، إنها تختلف عن الأسلوب التقليدي المتعارف (الإداري بالقوانين واللوائح) في أنها تضع كل تركيزها واهتماماتها حول مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة .

وقد ذكر بلقيس وعبداللطيف الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف على النحو التالي : (العمامرة ، 1999)

1. التركيز على النتائج بدل التركيز على النشاط .
2. ربط عملية التقويم بالأداء النهائي للعامل أو الموظف .
3. مساعدة المدير في التخطيط .

4. حفز المديرين واستثارة دافعتيهم للعمل .
5. زيادة التفاعل بين الرؤساء أو المرؤوسين أو بين المديرين والموظفين .
6. زيادة القدرات الإدارية .
7. الربط بين أهداف المنظمة وبين أهداف الدوائر الفرعية المكونة لها.
8. مساعدة المديرين على معرفة ماهية أعمالهم .

ويتفق جميع الأكاديميين في الإدارة العامة على الخواص التالية أو الشروط التالية للأهداف :

1. أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً دقيقة، حتى يمكن ملاحظة إنجازه أو عدمه، (( وأن يكون على شكل نتائج عمل يمكن تحديدها وبلوغها ضمن فترة زمنية محددة، ويمكن قياسها كذلك ))
2. يجب أن يكون الهدف معقولاً وواقعياً متمشياً مع الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة أو المؤسسة، فمن غير المعقول أن تكون شركة ما رأسمالها بضعة آلاف من الدنانير تهدف على زيادة الربح ملايين من الدنانير أو أن تكون المؤسسة ذات إمكانيات بشرية قليلة تهدف إلى تحقيق أهداف تتصل بنطاق من العمل واسع جداً، وعليه فأن الأهداف يجب أن تكون في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، فالطموح أمر مرغوب فيه ولكن يجب أن لا يصل إلى درجة الإحباط . فعملية صياغة الأهداف هامة جداً وتحتاج إلى دراسات وافية لمعرفة جميع مدخلات النظام، وعلاقة هذه المدخلات بالمخرجات المنوي

تحقيقها . فالتوازن والمعقولية أمران هاما ن يساعدان على ترشيد عملية صياغة الأهداف .

3. يجب أن تكون الأهداف مقيسة ، ولكي تكون الأهداف قابلة للقياس يجب أن تصاغ على شكل كمي حتى يسهل قياس مدى تحقيقها . ويقول ردن أن هناك عنصرين أساسيين ومقيسين لهدف هما : الزمن (How Soon) والكم (How Much) كما أن الأهداف يجب أن تشمل على الكيفية (How Well) والكلفة (How Much).

4. يجب أن يشترك الموظفون والمسؤولون عن تنفيذ الخطة في وضعها. ويترتب على ذلك رفع الروح المعنوية للموظفين ووضوح الأهداف لديهم ولا سيما عندما تكون هذه الأهداف أكثر واقعية .

5. يجب أن يتوافر الرشد في وضع الأهداف ، فالإدارة بالأهداف تؤكد على الرشد الذي يحتاج بدوره إلى تدريب الإداريين لتصبح لديهم الكفاءة المناسبة في صياغة الأهداف ، بالإضافة إلى أنه يساعد على رفع فعالية الجهاز الإداري .

تجدر الإشارة الى أن دراكر المشار اليه في عبدالسلام ابوقحف (2004) حدد ثماني مجالات رئيسة للأهداف الخاصة بالمنظمات وهي :

- 1- المركز التسويقي للمنظمة في علاقتها بالمنافسين .
- 2- الابتكار (مدى مساهمة الأهداف في تطوير الوسائل والأساليب الإنتاجية .
- 3- الموارد المالية الطبيعية (إستخدام الموال والموارد)
- 4- الربحية (تحديد مقدار الربح المطلوب تحقيقه .

- 5- الإنجاز الداري والتطوير .
- 6- إنتاجية العمال واتجاهاتهم .
- 7- الإنتاجية ( تحدد الإنتاجية المستهدفة )
- 8- المسؤولية الاجتماعية .

### **القيادة ..... والعلاقات العامة :**

لقد وصلت العلاقات العامة في سائر الأمم المتقدمة إلى مرتبة المهن العامة كالهندسة وامحاماة، وأصبحت مهنة لها قواعد وأصول، حتى وصلت العلاقات العامة هي وظيفة الادارة التي تقوم بتقييم اتجاهات الجمهور، وربط سياسات وأعمال فرد أو منظمة بالصالح العام، وتنفيذ برنامجا لكسب تأييد الجمهور وتفاهمه .

وعرفها رجال الأعمال بأنها توصيل الحقائق إلى الأصدقاء المرتقبين مع جميع الأدلة لكي يكونوا رأيا محددًا عن قيمة منطمتك وأهميتها بالنسبة لهم .

وقد اتفقت معظم المراجع في مجال الادارة على أن العلاقات العامة هي الفلسفة الادارية التي تسير عليها منظمة ما ، وهي فن وعلم يختص بمعالجة مسكلة صعبة هي كيفية خلق جو من التفاهم بين فرد أو منظمة وبين منظمات أو إناس آخرين . وشرح هذه السياسة للمجتمع . (الجبوري، 2001)

**ولقد عرفتها جمعية العلاقات العامة الأمريكية بأنها :**

نشاط أي هيئة أو مهنة في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة الجمهور : كالعلاء أو الموظفين أو المساهمين، أو الجمهور

بوجه عام لكي تحور سياساتها حسب الظروف المحيطة بها ، وشرح هذه السياسة للمجتمع .

اما معهد العلاقات العامة البريطاني يعرف العلاقات العامة بالتالي:

الجهود الارادية المرسومة المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين الهيئة وجمهورها .

ويلاحظ ان هناك اختلاف بين التعريفات السابقة إلا أن هناك إجماع بينها سواء أكان هذا الاجماع صراحة او ضمنا على قوة الرأي العام، فالهدف الذي تسعى إليه العلاقات العامة هو التأثير على الرأي العام ، وتحاول بكافة وسائلها الحصول على تأييد الجمهور وتعاونه، وكذلك مراعاة الصالح العام كضرورة لانشاء علاقات طيبة .

ويمكن القول أن نشاط العلاقات العتمة يجب أن يقوم أساسا على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة آرائها وتحسس مشكلاتها والتنبؤ العلمي باتجاهاتها ونقل نتيجة هذه الدراسة في أمانة وصدق لى المستويات الادارية العليا في المؤسسات والمنظمات التي تعمل بها لكي تأخذ هذه المؤسسات هذه الدراسات في الحسبان عندما تضع سياساتها المختلفة .

ويسترشد المشتغلون بالعلاقات العامة في المجال العملي بأسس

ومبادئ معينة بسردها فيما يلي :

- 1- العلاقات العامة تبدأ من داخل المنظمة .
- 2- مراعاة الأمانة والصدق واتباع الأسلوب المهني .
- 3- اتباع سياسة الافضاء وليس إخفاء الحقيقة .

- 4- اتباع طريقة البحث العلمي .
- 5- مساهمة المنظمة في رفاهية المجتمع .
- 6- نشر الوعي الثقافي والاقتصادي بين الجمهور .
- 7- كسب ثقة الجمهور.
- 8- تبادل التعاون والتنسيق مع المنظمات بعضها البعض وذلك من خلال تنظيم الأتصال .

### **وظائف العلاقات العامة :**

- 1- تعريف الجمهور بالمنظمة وشرح اهدافها والخدمات التي تقدمها باغة سهاة بسيطة بغية اهتمام الجمهور بها .
- 2- شرح سياسة المنظمة إلى الجمهور، او أي تعديل أو تغيير فيها بغية قبوله إياها والتعاون معها .
- 3- مساعدة الجمهور على تكوين رأيه وذلك بمده بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنيا على أساس من الواقع وأساس من الحقائق .
- 4- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع .
- 5- مد المنظمة بكافة التطورات التي تحدث في المجتمع والرأي العام .
- 6- حماية المنظمة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة عنها .

- 7- تهيئة جو صالح بين المنظمة والأفراد، وبين الأفراد بعضهم وبعض داخل المنظمة.
- 8- بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الادارة العليا ورفعها اليها .
- 9- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الادارية العليا والمتويات الدنيا وبالعكس داخل المنظمة.
- 10- التأكد من أن أهداف المنظمة وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من فئات الجمهور المختلفة.
- 11- تعمل كمنسق بين الادارات المختلفة في المنظمة لتحقيق الانسجام بين بعضها وبعض، وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي .
- 12- التعرف على اتجاهات وانطباعات الرأي العام حول ما تقدمه المنظمة من خدمات، وما تحققه من نتائج وذلك من خلال اجراء الأبحاث والدراسات العلمية الخاصة بذلك .
- 13- بحث وتدعيم التعاون والتنسيق مع وسائل الاعلام من اجل الاصلاح والبناء والنقد البناء لمصلحة المجتمع وتطويره .
- ( مساعد الهارون ، 1985 ) ( حسن خير الدين ، 1976 )

### القيادة وادارة المعرفة :

من الجدير ذكره أن نشير الى ان Druker 1998 بيتردراكر ينسب اليه السبق في طرحه مصطلح المعرفة منذ عام 1969 حيث اشار الى ان المعرفة تعتب مصدرا اقتصاديا مهما، وأكد على ان المؤسسات

التي ستظل متقدمة ومسيطره على الاسواق هي التي تتقدم على غيرها بالمعرفة .

ويشير الكبيسي (2009) الى ان هناك مجموعة كبيرة من التعاريف والمفاهيم لادارة المعرفة لكنها لاتخرج عن المعنى والمضمونالذي يكاد يجمع عليه جميع الذين عرفوها وهي حسب التالي :

9- هي جهود الموارد البشرية المستخدمة في جمع ونشر وأستثمار المعرفة التنظيمية والادارية عبر التقنيات والادوات ووسائل الاتصال المختلفة

10- هي حصيلة ما تبذله المنظمات من جهد لتعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكرى في الانشطة والمجالات الموجهه لتحقيق الاهداف .

11- هي العمليات التي تعنى باكتساب وأكتشاف وتكوين المعرفة وحفظها وتوثيقها واستعادتها وتوزيعها لتستخدم في حل المشكلات او اتخاذ القرارات .

12- هي جهد هادف ومنظم لتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة لدى الموارد البشرية مع الوسائل التقنية والبرامجية لحفظ ونقل وتبادل البيانات والمعلومات والوثائق والتقارير والسجلات يدويا أوشبكيا والكترونيا من أجل تعظيم القيم والمنافع المتحققة للمنظمات .

13- هي منظومة متكاملة ومترابطة من المهارات والخبرات والقيم مع التقنيات والشبكات للتعامل مع البيانات والمعلومات والنظريات وصولا الى قيم اضافية ولسلوكيات ابداعية لادامة التميز والتفوق ولبلوغ الاهداف وتحقيق الرؤية للمنظمة .

## إدارة الوقت :

يعد الوقت موردا هاما من موارد الادارة، إذ يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الاخرى، والوقت هو رأس المال الحقيقي للانسان، فهو مورد فريد وله خصائصه التي تميزه عن غيره من الموارد.

والدول المتقدمة تعتبر التخطيط لادارة الوقت ومواعيد العمل امرا هاما على اعتبار أن الوقت هو أثمن الموارد وأكثرها ندرة في عالمنا المعاصر، ويقاس التقدم والانجاز في الوقت الحاضر على الوقت والجهد الذي بذل في الانجاز، ويوصف العمل الاداري جيدا، اذا ما تم بأقل جهد وتكلفة واقصر وقت وبما يتفق مع المعقولية والانسانية، وبما يحقق الأهداف المرجوة .

ويشير أحمد إبراهيم (2003) ان ادارة الوقت هي مهارة سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لاستغلال وقته الاستغلال الأمثل، والتغلب على بعض ضغوط الحياة .

ويشير الخميس (2002) الى أن ادارة الوقت هي الكفاءة في استخدام الوقت المتاح لانجاز المهام بكفاءة وفاعلية وحل المشكلات الفنية والتظيمية المعدة بطريقة اذكى، وجهد اقل لتحقيق الهداف، فهي تعني إدارة الذات، لأنها تعني استخدام الوقت لتحقيق الأهداف المحددة سلفا .

من هذا المنطلق فإن القيادة الحكيمة باعتبارها نمط سلوكي مرن ومتطور يمكنها التعامل مع عامل الوقت بدقة وحذر، والتصدي لكل أمر من شأنه ضياع الوقت وهدره دون فائدة ن كما أنها تحرص

على وضع الأسس والمعايير وتوفير كل مقومات التنفيذ السليم لخطة إدارة الوقت داخل المنظمة .

وتشير أدبيات الإدارة الى أن مبادئ إدارة الوقت لدى القائد تتمثل

في التالي :

- 1- ادراك مهام ومسؤولية الوظيفة من خلال وضع قائمة محددة لهذه المهام ، ثم يقوم القائد بتقدير حجم الوقت الذي يستغرقه أداء تلك المهام، وهذا يستوجب طريقة سجل الوقت والذي يوضحها الشكل المبين أمام القائد .
- 2- على القئد أن يحدد أهداف وأولويات عمله اليومي ، وذلك من خلال إعداد قائمة يومية بما يريد القيام به من أعمال ، وهنا عليه أن يستقطع بضعة دقائق في بداية يوم العمل او في نهايته لتحديد تلك الاعمال له وللعاملين معه لكي يحقق التنسيق الضروري لسير العمل .وتلك العملية تساعد في الربط بين المهام والوقت المحدد للانتهاء منها مما يبدد القلق والتشتت الذهني والفوضى وعدم وضوح الرؤية، ويساعد على وضع إطار العمل اليومي مما يتيح الفرصة لانجازها بيسر وسهولة دون ضياع او تخبط .
- 3- أن الوقت عند القائد ليس مسألة دقائق او ساعات او ايام، بل هو أهداف ونتائج ينبغي تحقيقها في الوقت المحدد .
- 4- تعتبر ادارة الوقت عنصرا مهما من عناصر التخطيط الذي هو التفكير المنظم والمرتب لرسم البرامج الذي سيقوم بموجبة العمل وفقا للأهداف المطلوبة، فكل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث الى اربع دقائق في التنفيذ .

5- أن التخطيط الجيد للوقت ومجابهة كل العوامل المتسببة في هدره وضياعه، والحرص على استغلال كل ثانية ودقيقة في العمل المنتج المثمر يعد مؤشرا إيجابيا حول قدرة القائد على القيادة الفعالة الناجحة وذلك أن الاعمال والمهام مهما كانت بسيطة ومكررة فإنه لايمكن أن تتجزد دون تخطيط سليم وتنظيم لأوقات انجازها .

### **أنواع الوقت :**

بيشير أحمد ابراهيم (2003) الى يمكن تصنيف ادارة الوقت

الى :

### **الوقت التحضيري :**

يختص هذا النوع بالفترة التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، فهي فترة اعداد وجمع البيانات والحقائق، وتجهيز المستلزمات التي يحتاجها القائد قبل البدء بالعمل ( اعداد الاجهزة، وغرف الاجتماعات، والبيانات، والتقارير، وجدول الأعمال ..... الخ ) وبالتالي يتوجب على القائد أن يهيئ الارضية الصلبة التي يستند عليه الخطوات اللاحقة .

### **الوقت الانتاجي :**

وهو الوقت المخصص لتنفيذ الأعمال على أرض الواقع، وعلى القائد ملاحظة مسألة الموازنة بين الوقت الانتاجي والوقت التحضيري والابداعي بحيث يقسم الوقت الانتاجي الى قسمين :

أ- وقت الانتاج العادي أو المبرمج .

ب- وقت الانتاج الطارئ، او غير المبرمج .

وعادة ما يكون وقت الانتاج الطارئ محدودا ونادرا مما يتوجب على القائد اقتطاع قليلا من وقت الانتاج العادي لمواجهة الانتاج الطارئ .

### **الوقت الابداعي :**

هذا النوع من الوقت يخصص الى عملية التفكير والتحليل والتعليل والربط والاستنتاج ، وطرح الأفكار الجديدة والاستراتيجية ، وتوظيف التقنيات الاتصالية ، واتعامل والحد من المشكلات والمعوقات التي تواجه العمل والمنظمة ، واتخاذ القرارات الرشيدة القائمة على الموضوعية والفاعلية والواقعية .

### **الوقت غير المباشر أو العام :**

يخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات وأعمال فرعية لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علقته بالعاملين فيها وأسرههم ، وكذلك بالمؤسسات الاجتماعية ، والجماهير ، وجمعيات المجتمع المدني ، ووسائل الاعلام من خلال حضور ومشاركة القائد في المؤتمرات ، وحضور المحاضرات ، والندوات ، والمعارض لما من تلك البرامج والانشطة من مردود ايجابي على المنظمة و دورها في خدمة المجتمع .

### **منهج الادارة على المكشوف :**

هو ذلك المنهج الذي يدعو إلى كشف ( الارقام ، والمعلومات ، والخطط ) للعاملين بما يمكنهم من فهم السبب وراء كل عمل يؤدونه ومتابعة نتائج أدائهم ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للمنظمة .

وتعرف الادارة المفتوحة بأنها فلسفة تقوم على أن كل فرد في المنظمة قائدا او عاملا يمكن أن يكون له دور ايجابي في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة أرباحها ودعم مركزها التنافسي .

وعرفها John Case 1998 بأنها منهج يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين في أمور كانت تعتبر من قبل من صميم مسؤوليات الإدارة مثل تخفيض التكاليف ورفع مستوى جودة الانتاج وزيادة الأرباح والدعم المالي لمركز المنظمة .

John Schuster يرى ان منهج الادارة المفتوحة ( نظام متشابك من الأنشطة والعمليات اليومية تركز على ممارسات المشاركة في المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الجماعي بما يخلق منظمة أعمال تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسئولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المنظمة ليس كمستخدمين ولكن مفكرين ومخترعين ومنجزين للأهداف .

**من هذا المنطلق نرى ان منهج الادارة المفتوحة :**

- فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث التكامل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها المنظمة سواء أكانت ربحاً أو خسارة . وذلك من خلال فتح سجلات المنظمة ونشر المعلومات والتقارير المتعلقة بأداء المنظمة ومركزها المالي والتنافسي على جميع العاملين وذلك من خلال :

**1- التحديد الواضح لرسالة وأهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية من خلال :**

- فهم لرؤية المنظمة والمكانة التي تريد أن تحتلها في السوق .
- فهم لأبعاد الخطط المالية ( الامكانيات المالية للمنظمة )
- 2- تحويل هذه الخطط إلى أرقام حرجة ، وهي الأرقام المؤثرة أو التي تحدد نجاح المنظمة مثل ( صافي الربح ، العائد على الاستثمار

، معدل تشغيل المقاعد في شركات الطيران، معدل تشغيل الأسرة  
في المستشفيات ) فهذه الأرقام هي المرشد للمديرين والعاملين لن  
يروا بوضوح نتيجة أعمالهم، وهل هي تسير في الاتجاه الصحيح  
للأهداف .

3- اعداد البيانات والتقارير المحاسبية بطريقة تمكن العاملين من  
استخدامها في وظائفهم .

4- تصميم لوحة تظهر تطور الأرقام في المواقع الأمامية للعاملين .

5- إعطاء العاملين الفرصة لتعلم أساسيات الأعمال .

أن منهج الادارة المفتوحة من خلال تطبيق تلك المبادئ يعمل على  
معالجة أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والادارة من  
خلال المناقشات الصريحة للأرقام المتعلقة بنتائج وإنجازات المنظمة .

### **القيادة و إدارة التغيير :**

التغيير في الإدارة يعني إحداث التعديلات في الأهداف وسياسات  
الإدارة وفي اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وذلك لمواكبة اوضاع  
التنظيم ونشاطاته مع التغيرات الحاصلة في المناخ المحيط بالتنظيم من  
أجل إحداث التوافق بين التنظيم في المنظمة والتغيرات الحاصلة في البيئة  
المحيطة بها، إضافة الى تحسين وتطوير مستوى الإداء . ( السلمي ،  
1988 )

تعد القدرة على التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها  
المختلفة، فقيادة التغيير تعني " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى  
تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم  
للموارد البشرية والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة " .

وتشير الأكسو (2001) الى ان ادارة التغيير بأنها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية، والأمكانيات المادية والفنية المتاحة للمنظمة .

أوضح (Moran Brightman ,2000) أن هناك خصائص مشتركة بين الأفراد الذين يساعدون المنظمات والعاملين فيها على إدارة التغيير وهذه الخصائص التي يمكن أن نطلق عليها خصائص قادة التغيير وتشمل :

- صياغة التغيير في شكل نتائج مؤثرة على كل من التنظيم ككل وعلى الأفراد الذين سيقدمون الموارد الضرورية ويتحدون الآخرين بإنحيازهم للتغيير.
- خلق وتدعيم المناخ الذي يمكن الأفراد من اختيار التغيير الجديد وتجربة الطرق الجديدة لها للعمل.
- قيادة جهود التغيير بكل كلمة وفعل فقائد التغيير مسؤول عن خلق أسباب شرعية للتغيير والتغلب على الموارد المطلوبة والمقاومة.
- إظهار الإخلاص والتفاني المستمر من أجل جعل التغيير واقع، فالقائد يركز على النتائج والنجاح وتحليل المستقبل لتحديد أسباب حدوثه ليساعد الآخرين ليحاولوا مرة ثانية.
- التفاعل مع الأفراد والمجموعات داخل المنظمة لشرح ماذا ومتى وأين ولماذا التغيير، فقائد التغيير يستقل كل فرصة للتفاعل مع الآخرين لتحقيق شرعية التغيير وماتفهمه المنظمه ويستخدم كافة وسائل الإتصال لسد هذه الفجوة.

## أهداف إدارة التغيير :

يلخص مصطفى الشعراوي (1998) اهداف إدارة التغيير بالمنظمة

الى مايلي :

- 1- مواجهة الزيادة المستمرة في حدة المنافسة وتعقد محددات السوق .
- 2- الصراع من أجل البقاء والمحافظة على زيادة المنظمة في السوق .
- 3- التركيز على القيمة المضافة والنتائج المرجوة في الأعمال .
- 4- بناء وتطوير قدرة تنافسية للتنظيم لتحقيق التميز وسواء كان ذلك عن طريق زيادة الكفاءة أو خفض واستبعاد الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة أو تحسين جودة العمل والأداء .
- 5- بناء قدرة بشرية وتكوين مجموعات عمل قادرة على إنجاز الأعمال المعقدة والتي تحتوي على تخصصات متعددة متكاملة بهدف تقديم خدمة ذات جودة عالية بطريقة أسرع وأكثر مرونة للاستجابة إلى احتياجات اعميل بتكلفة معقولة .
- 6- تطبيق نظم الجودة الشاملة .
- 7- كسب قناعة العميل .

إن الأهداف السابق توضيحها تقودنا إلى تطبيق علم إدارة التغيير

ولتحقيق ذلك في المنظمة فإن ذلك يستلزم عدة عوامل منها :

أولا : ان تتوافر الرغبة الأكيدة في التغيير من جانب القيادة العليا في المنظمة ومن خلال رؤية واضحة، ورسالة محددة، واستراتيجيات المنظمة، وهذا شرط اساسي وضروري لتحقيق التغيير المنشود بنجاح .

ثانيا : قابلية المنظمة للتغيير :

أن اهم اسس التغيير هي :

- 1- الخيال او الأبداع بالتركيز على تحقيق أفضل النتائج عن طريق التطوير المستمر والخلق والابداع، وتطبيق أحدث التكنولوجيا وما وصل اليه العلم في ذلك .
- 2- الجدارة والكفاءة المهنية في الانجاز وهذا يستلزم الاستثمار في بناء القدرات البشرية، وزيادة القدرة على التعلم، ويجمع بعض العلماء على أن اكثر التنظيمات نجاحا هي ما يطلق عليه منظمة التعلم .
- 3- الانفتاح لتكوين العلاقات بالتحالف والمشاركة مع كل الأطراف التي تمكن من توسيع الأسواق، وتعظيم المنافع والفرص والابداعات .

ثالثا : القيادة :

أن البحث عن القيادة في عالم اليوم هو البحث عن نموذج جديد للقيادة حيث أن المشكلة الحقيقية تكمن في الحث عن القيادة الواعية المستندة على المبادئ في السلوك الانساني، وأهم هذه المبادئ هي القدوة والنموذج والتي تأتي من القائد من خلال عنصرين هما الشخصية والمقدرة، وينصح العالم ( د. كوفي) القادة بتوفير نموذج القدوة للآخرين من خلال ثلاث محاور :

- 1- توضيح المسار الاستراتيجي من خلال تحقيق التفاف العاملين حول رؤية مستقبلية واضحة يتعاطفون معها وتحقق أهداف المصلحة من عملاء ومساهمين وعلى القائد أن يضع نظام للقيم داخل المنظمة

بهدف تهيئة المناخ الصحي الذي يدفع إلى التقدم ويحقق أهداف  
ورسالة المنظمة .

2- توحيد الصفوف وتنسيق الجهود وذلك لضمان تجانس وتناغم النظم  
والتنظيمات والعمليات التي تتم بالمنظمة في اتجاه واحد نحو تحقيق  
الأهداف الاستراتيجية ورسالة المنظمة .

3- إطلاق ملكات العاملين وتمكين قدراتهم وذلك بتشجيع طاقاتهم  
الإيجابية الكامنة حيث تنطلق إبداعاتهم لتحقيق الأهداف .

### **دور القيادة في التغيير وتحسين الأداء :**

من خلال دراسة المنظمات التي واجهت مبادرات ناجحة للتغيير  
وبحث الأبعاد الأساسية للتغيير توصل ( Moran&Brightman, 2000 )  
إلى مجموعة من أبعاد التغيير منها :

- لا يحدث التغيير بشكل خطي ، وليس هناك تحديد واضح لبدايته أو  
نهايته فالتغيير يتكون من سلسلة متقاربة من الأحداث تؤدي إلى زيادة  
حالة الغموض التي يواجهها الأفراد بالمنظمة  
وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها ،  
ومن أبرزها :

1. إرادة جادة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من  
منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة  
التغيير ومسوغاته .

2. امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع لإحداث التغيير والتطوير في  
عناصر المؤسسة التعليمية وفعاليتها كافة : بنيتها ، وأساليب  
قيادتها ، وطرائق عملها ، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها .

3. القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد : البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه .

4. الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية .  
وباختصار تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من فوق، وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم، واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات المدرسية بصورة تعاونية .

### **طبيعة قيادة التغيير في المؤسسة التربوية وأبرزها ملامحها :**

يحرص قادة التغيير بصفة عامة على صياغة رؤية مشتركة للمدرسة، وتنمية الالتزام بتنفيذها وتعزيزها لدى جميع الفئات المعنية بالعملية التربوية من داخل المدرسة وخارجها بصفتهم شركاء مساهمين فيها، انطلاقاً من اعتبار التعليم "قضية مجتمعية مشتركة" . ويسعى قادة التغيير إلى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الرؤية، وترسيخ القيم والاتجاهات الجديدة والتجارب التطويرية داخل ثقافة المؤسسة التربوية .

ولقد اقترح (Sergiovanni, 1987) تسع قيم أساسية ينتجها ويطبقتها القادة الناجحون الذين يتفهمون الحاجة إلى التنسيق بين الجوانب التنظيمية وتلك المعنية بالثقافة المؤسسة لتحقيق التغيير الناجح

في المؤسسة التربوية والتي تسهم بفاعلية في تقديم فكرة ملخصة ومركزة حول قيادة التغيير في قطاع التربية والتعليم وتوضيح طبيعتها وأبرز ملامحها، وهي على النحو الآتي :

#### أ. القيادة بالغايات والأهداف :

وتشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة والمرتبطة بأهداف التنظيم المدرسي للعاملين في أنحاءه كافة . إن توضيح الغايات يساعد الناس على إدراك المغزى والهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أداءهم بنجاح وتميز .

#### ب. القيادة بالتمكين :

تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في المدرسة للمساهمة في صناعة القرارات التربوية، فعندما يشعر الناس بأن لديهم القوة والقدرة لاتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم، وأنهم يحظون بالثقة غالباً ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل . وعندما يستثمر قادة المدارس الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب، ويعدونهم ويؤهلونهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق التنظيم المدرسي، فإن العائد التربوي غالباً ما يكون عظيماً .

#### ج. القيادة كقوة دافعة للإنجاز :

تؤكد دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المدارس الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون مدارسهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، إنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم

ويضرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح .

#### د . القيادة بنشر السلطة وتفويضها :

ترتبط بالتمكن، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين المدرسة، فملما يستطيع المدير أن يمارس دور المعلم، فإن المعلمين يمكن أن يتحملوا بدوهم مسؤوليات قيادية وفقاً لمجالات تخصصهم، مما ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التربوية بمختلف أبعادها ومجالها .

#### هـ. القيادة بالرقابة النوعية :

تختلف الرقابة بالمدارس عن الرقابة في الشركات مثلاً، فهي تتجاوز الاهتمام بالبرنامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر اهتماماً بمواقف المعلمين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه، فالرقابة النوعية تعني بمعتقدات الناس وكيفية تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهماتهم، وتسعى إلى مدى الرضا الذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم .

#### و. القيادة بالتحول والتطور :

تلخص جهود قيادة الرامية إلى تحويل العاملين في المدرسة الذين يتصفون تلخص بالتزامهم المحدود تجاه غايات المدرسة وأهدافها وتغييرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمدرسة، وفي تحديد أهدافها وأولوياتها، ويتسموا بالحماس والدافعية

والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم المدرسي ونواتجه .

#### ز. القيادة بالبساطة والوضوح :

تتضمن الابتعاد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات .

#### ح. القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية :

يتضمن هذا المفهوم التأكد بشكل قوي على القيم المؤسسة ، وينص ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بينت عليها المؤسسة التربوية والتي لا تقبل المساومة بشأنها . وبعد أن يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكد عليها في أنحاء المؤسسة تتاح هنالك مجالات عدة مناسبة وفرص متعددة لتطبيق هذه القيم من قبل المهنيين والمختصين في المدرسة من خلال برامجهم التربوية المتنوعة ، وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال . والمطلوب هو التزام بهذه القيم العليا ، وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها ، فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح .

#### مهارات ادارة الازمات :

اصبحت الازمات قضية محورية وأساسية للأمم والشعوب ، واصبح فهمها والتعامل معها وادارتها بالشكل المناسب الذي منعكساتها السلبية ضرورة ترتبط بنوعية الوجود والمصير ، وقضية حياتية ماحة تبتثق من وحدة مسار الزمن واستمرارية في الماضي والحاضر والمستقبل . ولم يعد فهمها مقدمة لازمة للتعامل معها فقط أو

لتحقيق أهداف محددة منها وانما لفهم الحياة وادراك تحولاتها وتطوراتها وحركتها .

أن وعي وفهم وادراك علمي لادارة الازمات ومتابعة تطوراتها والتعامل مع نتائجها أصبحت قضية ترتبط في النهاية بوعي القائد وادراكه وقدرته على ضبط مسار الازمة وتطويق الكثير من نتائجها السلبية المحتملة، بل منع حدوث الازمة نفسها .

ان ادارة الازمات تهتم بدراسة اتخاذ القرارات الاساسية والاجراءات المناسبة ذات التأثير الجوهرى على الازمة التى يتم التعامل معها من قبل أطراف الأزمة وأصحاب القرار فيها . وهذه القرارات والاجراءات تترك تأثيراتها ومنعكساتها المباشرة على العوامل المؤثرة في الأزمة والدافعة لتطورها ( العوامل الخارجية والداخلية والسياسية والاقتصادية والبشرية والاستراتيجية وغيرها ) . أي تصيب جميع مكونات الأزمة . ويطلق على عملية التعامل مع تلك النوعية من القرارات المتعلقة بأزمة ما " ادارة الأزمات " أي المتابعة المستمرة لتعامل صانع القرار والقيادة المسؤولة في المنظمة مع الأزمات التي تواجههم بشكل دائم ومستمر مع محاولة ايجاد أفضل السبل لتحقيق ذلك من خلال " ادارة الأزمة " التى تهدف تحقيق الاستخدام الأفضل للقوى والامكانيات المتاحة، وايجاد وسائل وامكانيات جديدة وابداعها وفق متطلبات تداعيات الأزمة وتطوراتها في ظل الظروف المتغيرة، وتحويل الأزمة في النهاية من خلال الادارة الناجحة لمسارها الى وسيلة لمواجهة الأخطار وتحديات المحيطة بالمنظمة، واداة لتحقيق أهدافها . (محمد عبدالغني، 2004) (ماجد محمد ، 2002)

وبشيرداني كوكس وجون هوفر (1994) الى أن خطوات  
القائد وقت الأزمات تتمثل في :

- 1- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات .
- 2- تحديد الأهداف وقت الأزمات .
- 3- تخطيط الوقت أثناء الأزمات .
- 4- الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات .
- 5- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة .
- 6- حل المشكلات وقت الأزمات .وتتمثل خطوات حل المشكلة في :
  - حدد المشكلة وفرق بين الأسباب والظواهر .
  - اجمع كل المعلومات الممكنة حول المشكلة مع اجراء المشاورات مع من واجه مثلها من قبل .
  - ضع قائمة بالحلول من حيث انها متاحة أو ممكنة أو لها آثار جانبية.
  - اختر أنت والفريق الحل المناسب ثم الزمه ولا تبالغ في الحذر .

من وجهة نظر (Augustine)

فأن خطوات منع الأزمات تتمثل في التالي :

- مرحلة منع حدوث الأزمة .
- مرحلة منع اعداد لإدارة الأزمة .
- مرحلة إدراك والأعتراف بوجود أزمة .

- مرحلة إحتواء الأزمة .
- مرحلة الإستفادة من الأزمة .
- مرحلة حل الأزمة .

## القيادة الاستراتيجية :

تناولت العديد من الدراسات تعريف الاستراتيجية وتوضيح مفهومها حيث عرفت كما يلي : (بن دهيش ، 2005)

- 1- بوصفها خطة تتضمن الانتهاج الواعي لمسار معين من الأفعال الموجهة واذي تم تبنيه بشكل مقصود سلفا .
  - 2- بوصفها حيلة فإنها تتضمن اتخاذ موقف ما لمراوغة المنافس وإيهامه، ويبدو هذا واضحا في المجال العسكري .
  - 3- بوصفها نموذجا فإنها تتصل بنمط معين من السلوك يتكرر بشكل ثابت، إما من خلال تطوير نموذج من السلوك يكون قائما بالفعل .
  - 4- بوصفها وضعا وهنا تعني أن المنظمة تسعى أن المنظمة تسعى إلى توجيه ذاتها لكي تتبوأ وضعا معيناً يفرضه عليها الوسط الذي تعمل فيه .
  - 5- بوصفها منظورا هنا تعني أن المنظمة تحاول إبراز موقعها في المستقبل، والطريق الذي يجب أن تسلكه إلى ذلك الموقع .
- القائد الاستراتيجي ذو رؤية بعيدة المدى، وذو تفكير استراتيجي، والقدرة على ادارة التغيير وفي سبيل ذلك يقوم بالتالي :
- (الهاللي الشرييني ، 2003)