### 

ورشة تدريبية في مجال تطوير المهارات والكفايات الإدارية والإشرافية لمديري ومشرفي مؤسسات التعليم والتدريب المهني

Workshop on Developing Managerial and Supervisory Skills and Competences for TVET Institutions Principals and Supervisors

26-28/آذار –March 2019

Workshop Manager and Facilitator: Key Expert 2: CD&TOT Component-SESIP

Abdelbasit Saleh



#### أعزائي

أرحب بكم في هذا البرنامج التدريبي، راجيا" أن نوفق في تحقيق أهدافه بيسر وفاعلية.

جاء في مصابيح المعرفة :

**علمني كيف أصطاد خير من أن تطعمني سمكة**

لا أظن أن الوقت المتاح لنا يسمح بطهي أو شوي السمك ، ولكنه قد يكون مناسبا" لا بل وسنجعله مناسبا" لتعلم إصطياد السمك ، والله أسأل أن يوفقنا في ذلك

وأخيرا" أرجو أن لا يتردد الواحد منكم في طرح وجهات نظره في أي من مواضيع هذا الورشة، حتى وإن جاءت مخالفة لما يمكن أن يطرح من قبلي أو من قبل الزملاء المشاركين في هذا اللقاء المبارك

**Content المحتوى**

|  |  |
| --- | --- |
| **رقم الصفحة** | **الموضوع** |
| **4** | **وصف الورشة** |
| **6** | **الإدارة والعملية الإدارية** |
| **13** | **الإدارة والقيادة والمدير القائد** |
| **19** | **تحفيز العاملين واستثارة دافعيتهم** |
| **24** | **إدارة الذات والوقت** |
| **40** | **إدارة النمو المهني الوظيفي** |
| **51** | إدارة الوقت |
| **59** | التخطيط |
| **66** | الإتصالات |
| **80** | حل المشاكل واتخاذ القرارات |
| **85** | إدارة التغيير |
| **88** | إدارة الأداء |
| **107** | إدارة الجودة الشاملة |

**Workshop Description**

**وصف الورشة**

**Workshop on Developing Managerial and Supervisory Skills and Competences for TVET Institutions Principals and Supervisors**

**ورشة تدريبية في مجال تطوير المهارات والكفايات الإدارية والإشرافية لمديري ومشرفي مؤسسات التعليم والتدريب المهني**

**مكان الورشة: فندق كمبنسكي /عمان**

**الفئة المستهدفة : المديرون والمشرفون العاملين في مؤسسات التعليم والتدريب المهني**

**منسق الورشة: هيام نكاي /أمانة سر مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني**

**مدير وميسر الورشة : الخبير المتقدم:تطوير المناهج وتدريب المدربين المهندس عبدالباسط صالح**

**المقدمة**

تأتي هذه الدورة ثمرة تعاون بين مشروع الدعم الفني ومعهد التدريب والتطوير التابع لمؤسسة التدريب المهني أحد أبر الشركاء في مشروع الدعم الفني لبرنامج المهارات للتوظيف والدمج الإجتماعي

وتأتي هذه الورشة في سياق الوقوف على مهارات وكفايات مديري ومشرفي التعليم والتدريب والمهني والتقني من ناحية ورفع مستوى أدائهم في الجوانب الإشرافية

**الأهداف**

تهدف الورشة إلى تطوير المهارات والكفايات الإشرافية لمديري ومشرفي التعليم المهني والتقني . بعد الانتهاء من الورشة والمشاركة في أنشطتها وخبراتها ، حيث سيتمكن كل مشارك من:

* **تتبع تطور الإدارة التأريخي والعلمي**
* **تحديد موقع المشرف في التنظيم وأدواره وجوانب عمله في العملية الإدارية**
* **تحديد نمطه القيادي وتوظيفه**
* **بناء فرق العمل والعمل بروح الفريق**
* **تحفيز العاملين واستثارة دافعيتهم**
* **تعرف جوانب شخصيته ومكنونتها وإدارتها**
* **إدارة وقته بأقل قدر من المضيعات**
* **تطوير آليات للنمو المهني والوظيفي**
* **تتبع دورة التخطيط والوقوف على كافة مراحلها ومستويات التخطيط فيها وتقناته**
* **تطوير مهارت الإتصال الشفية منها والمكتوب وغير اللفظي منها**
* **نحليل المشاكل واتخاذ القرارات**
* **تقبل التغيير وإدارته**
* **تطوير منهجية نظامية لإدارة الأداء**
* **تطبيق مبادئ الجودة الشاملة**
* **تطوير مخطط السمات العامة للمدير والمشرف**

**الاستراتيجيات والأساليب والتقنيات**

سيتم تنفيذ الورشة حول المشاركة الكاملة للمشاركين. سيتم توظيف الاستراتيجيات الاستقرائية والاستنتاجية والتفاعلية و باستخدام الأساليب والطرائق التالية ؛

* **Multimedia pretentions and demonstrations**
* **العروض والعروض المحوسبة**
* **Individual and group discussions**
* **مناقشات فردية وجماعية**
* **Working groups**
* **مجموعات العمل**
* **Brainstorming**
* **العصف الذهني**
* **Brain writing**
* **الكتابة الذهنية**

**Content and timetable**

**المحتويات والجدول الزمني**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Day and Date**  **اليوم والتاريخ** | **Sesson1**  **الجلسة 1**  **09.00-10.30** | **Coffee break**  **10.30-11:00**  **استراحة قهوة** | **Session2**  **11:00-12.45**  الجلسة 2  10،30-12،00 | **Coffee break**  **12.45-13.15** | **Session3**  **13.15-14.45**  الجلسة3  13،00-15،00 | **14:45:**  **16:00** |
| **الثلاثاء 26** | الإفتتاح  تقديم الأهداف والمحتوى  مقدمة في الإدارة |  | Leadership  القيادة  مجموعة عمل |  | **إدارة الذات والوقت**  مجموعة عمل  تقييم اليوم الأول | **Lunch**  **غداء** |
| **الأربعاء 27** | دورة التخطيط  مجموعة عمل |  | الإتصالات  مجموعة عمل |  | حل المشاكل واتخاذ القرارات  إدارة التغيير  مجموعة عمل  تقييم اليوم الثاني |  |
| **الخميس 28** | إدارة الأداء  إدارة الجودة الشاملة  مجموعة عمل |  | تطوير مخطط السمات العامة للمدير والمشرف  مجموعة عمل |  | تطوير مخطط السمات العامة للمدير والمشرف  مجموعة عمل  تقييم الورشة واختتامها |  |

**الادارة والعملية الادارية**

#### **الادارة: حقائق ومفاهيم**

* الادارة والانسان صنوان متلازمان فهي قديمة قدم الانسان نفسه.
* الادارة في جوهرها خدمة وان تدير الافراد على سبيل المثال ان تخدمهم وقديما قالت العرب: "كبير القوم خادمهم".
* ما انتجه الانسان من حضارة وتقنية على مر العصور لم يكن محض صدفة او فعل عشوائي بل جاء في سياق الفعل الواعي والمنظم والمتناسق والموجه.
* ما كانت السماء لتمطر ذهبا او فضة وما استخلاف الانسان في الارض الا لتكريس مفهوم العبادة الحقة المرتبط او المقترن ابتداءاً بالعمل الصالح المنتج البنّاء وطبقا لنواميس وضعها رب البرية.
* ما النواميس الا جملة النظم القيمية والمادية التي من شأنها ضبط حركة الانسان وفعله وضبط حركة المادة وفي سياق تطورها الطبيعي والمصنع وليس في ذلك من غاية سوى سعادة الانسان ورخائه في دنياه وآخرته.
* الانسان كعضوية حية لا ينهض ويقوى الا من خلال الجماعة ومنذ آدم عليه السلام لحينه والانسان في سعي دائم لتأطير نفسه في جماعة/ منظمة بدأ بالاسرة وانتهاءاً بالدولة التي يراها البعض سائرة الى زوال في اطار المجتمع الانسان الكلي.
* المنظمات/ المنظمة ما هي الا جملة من العناصر (أفراد، مواد، راس المال، أفكار وقت) التي تنتظم وفق نسق معين ويؤدي كل منها الوظائف المطلوبة منه لتحقيق الاهداف التي من شأنها كانت المنظمة وتبعا لذلك ما الادارة الا:

((جملة الفعاليات المنسقة والمنظمة لجهود الافراد في تلك المنظمة لتحقيق اهدافها، ولكن ليس بأي ثمن او كلفة بل بأقلها وأكثرها فاعلية وكفاءة ومن خلال الاستثمار الفعال لعناصر الانتاج المتنوعة)).

* ولكي تكون المنظمة فعالة فلا بد لها من ادارة واعية متبصرة وهذه لن تكون الا في سياق نهج علمي منضبط ومتوازن ومن هنا راحت الادارة تتطور كعلم بعد ان كانت جملة ممارسات وافعال وعمليات يبدعها المديرون على اختلاف مسوياتهم في اطار المنظومة الثقافية السائدة.
* تطورات الادارة في سياق الحقب الزمنية المتعاقبة في ثلاثة محاور او مسارب اساسية هي:
* المسرب التقليدي الكلاسيكي الذي كانت فيه الادارة تستند الى مفاهيم سلطوية وبيروقراطية.
* المسرب الانساني او مسرب العلاقات الانسانية الذي راحت النظرة فيه الى المنظمات تتطور اتجاه كونها لم تعد منظمات اقتصادية اقتصادية هدفها تحقيق الارباح وحسب بل تعدت تلك الحدود الى كونها منظمات اجتماعية كذلك يعمل فيها الافراد وبما يكتنزون من قيم ومشاعر واحاسيس وطاقات واحتياجات بقصد الوصول الى افضل انتاج وفي ظل حالات متقدمة من التكيف والرضى الاجتماعي والمادي.
* المسرب السلوكي الذي استند الى علم النفس الاجتماعي والصناعي والذي جاء اضافة كمية ونوعية للمسربين الاول والثاني.
* الادارة كعلم قائم على منهج البحث والتجريب الذي انتج جملة المفاهيم والقواعد والنظريات الادارة المتداولة لم يتبلور الا مع بواكير الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر وراح يتطور على نحو مضطرد حتى اللحظة وهو في عمليه تطور مستمرة.
* من ابرز علماء الادارة الذين كانت لهم مساهمة واضحة في بلورة مفهوم الادارة كعلم:
* شارنر بيج: الذي ادر كتاباً عام 1832 بعنوان " اقتصاديات الالات واصحاب المصانع.
* هنري تاون: الذي افصلح عن افكاره في مقالة نشرها عام 1886 تحت عنوان "المهندس كاقتصادي".
* هنري جانت: الذي ابدع مخططه الشهير عام 1910.
* فريدرك تايلر: رائد الحركة العلمية في الادارة ولعل من اهم مؤلفاته كتاب "مبادئ الادارة العلمية الذي نشره 1911.
* هنري فايول: المهندس الفرنسي الذي نشر كتابه الادارة الصناعية والعامة عام 1916.
* والقائمة لا تنتهي.
* لا احد يستطيع انكار الحضارات الانسانية المختلفة(الهندية، الفرعونية، الصينية، اليونانية، الرومانية) ومساهماتها البارزة في الادارة ، بيد انه يجدر بنا التأكيد على دور الحضارة العربية والاسلامية التي طورت وابدعت جملة من المبادئ ونماذج السلوك الاداري التي يمكن انجازها على النحو الاتي:
* ديمقراطية الادارة وجماعية القيادة "وامرهم شورى بينهم".
* الموضوعية في اتخاذ القرارت "الهجرة النبوية و غزوات الرسول الاعظم".
* المسئولية الادارية "لوعثرت دابة بشطر الفرات لخشيت ان اسأل عنها يوم القيامة لما لم أمهد لها الطريق "عمر بن الخطاب".
* مراعاة اسس الكفاية في التوظيف والرقابة والحوافز.

"قم وانظر في عمالك ما ستعلمهم اختيارا ولا توليهم لمحاباة واثرة، وتوخ منهم اهل التجربة والحياد، ثم اسبغ عليهم الارزاق فإن ذلك قوة لهم على استصلاح انفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت يده ثم تفقد اعمالهم وابعث العيون من اهل الصدق والوفاء عليهم" "علي بن ابي طالب".

* تفويض السلطة بعد اتساع رقعة الدولة الاسلامية.

**البنية التنظيمية للمنظمات وتصنيفاتها**

* تتكون البينة التنظيمية من ثلاثة عناصر هي:
* المالك/ المالكون.
* الادارة بمستوياتها الثلاثة العليا والوسطى والاشرافية.
* العمال.

هناك عدة تصنيفات للمنظمات يمكن اجمال اهمها على النحو الاتي:

* من حيث النشاط الاقتصادي: صناعية، زراعية، خدمية.
* من حيث الملكية: عامة (حكومية)، خاصة (قطاع خاص، مشتركة (عام وخاص).
* من حيث الغاية: ربحية، غير ربحية، اقتصادية، اهلية، جماهيرية.
* من حيث الحجم: كبيرة، صغيرة، متوسطة.
* من حيث المالكين: ملكية فردية، ملكية جماعية.

تتشكل المنظمات عادة في اطار القوانين والانظمة المرعية وبخلاف ذلك تعتبر منظمات غير رسمية او شرعية

# **الادارة والعملية الادارية/ هرم القوى العاملة**

**العمال**

# **الادارة الاشرافية**

# **الادارة الوسطى**

الاشراف المباشر على تنفيذ الانشطة

**تنسيق الجهود اتجاه**

**تحقيق الاهداف**

**رسم السياسات وتوجيه المنظمة**

**نحو تحقيق الاهداف**

رؤساء مجلس الادارة ومدراء العموم ممثلو المالكون

**مدراء الدوائر**

**رؤساء الاقسام والوحدات**

# **الادارة العليا**

الادارة والعملية الادارية

## المنظمات والتنظيم:

## حتى يتم استثمار العنصر الاهم من عناصر الانتاج (الافراد) يجب ان يعرف كل فرد في المنظمة ماله وما عليه اي ما هو المطلوب منه؟ وما له لقاء ذلك.

## وحتى يمكن تنسيق جهود الموارد البشرية وحشدها اتجاه تحقيق اهداف المنظمة لا بد من وجود تنظيم معين يضمن ذلك، ذلك التنظيم من شأنه ان:

## يقسم الاعمال ويحللها على قاعدة الانشطة والاختصاص- الوظائف.

## يوفر الاسس اللازمة لتحقيق التكامل بين الوظائف.

## يتم التعبير عما في اعلاه في اطار ما يسمى بالكتيب التنظيمي والذي يشتمل على:

## الهيكل التنيمي الذي تظهر فيه الوظائف في المنظمة والعلاقات فيما بينها.

## الوصف الوظيفي للوظائف الذي يشتمل على:

## المسمى الوظيفي.

## المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.

## المهام والواجبات.

## نطاق المسئولية (الاشرافية).

## المسئوليات المادية والمالية.

**مبادئ التنظيم:**

## وحدة الهدف: كل وظيفة لها هدف يصب في الهدف العام للمنظمة.

## نطاق الاشراف: عدد الافراد الذين يستطيع فرد واحد (المشرف) الاشراف عليهم.

## التفويض: وجوب تفويض السلطات والصلاحيات الى المستويات الادنى.

## وحدة الامر: يرأس الفرد من رئيس واحد فقط.

## تدرج السلطة: هرميا" انتهاء تلك السلطة عند شخص واحد.

## المسئولية: التزام الفرد بأداء ما هو مطلوب منه وتحمله تبعات ذلك المادية منها والمعنوية.

## العمليات والوظائف وعلاقتها بعناصر الانتاج والاهداف

# **عناصر الانتاج**

**االعمليات الادارية**

**مهارات تحليل المشاكل واتخاذ القرارت والعمل الجماعي والاتصال وغيرها**

**الوظائف الادارية**

**أهداف**

**التنظيم**

## العمليات /الوظائف الادارية: تخطيط، تنظيم، رقابة، تقويم، توظيف، تنسيق.

## الوظائف الادارية/وظائف المنشأة : انتاج، تسويق، تمويل، توريد.

## وفي ذلك جدل لا يستهان به فالبعض يعتبر العمليات وظائف إدارية والوظائف الإدارية يعتبرها وظائف المنظمة أو المنشأة وأنا من بين هؤلاء

###### **السلطات والمسئوليات**

* اذا كانت السلطة قوة مشروعة يمتلكها المدير ويمارسها على مرؤوسيه بما يضمن التزامهم بقراراته فإن المسئولية: قيمة اخلاقية ومادية وتعبير عن التزام المدير وتعهده بأداء مهام عمله المناطة به.
* من الجدير بالملاحظة ان السلطة والمسئولية متكافئتان فلك من السلطة بمقدار ما تحمل من مسئوليات.
* يمكن تصنيف السلطات في مسربين هما:
* بحسب مصدرها: مخولة، شخصية، خبراتية.
* بحسب الهيكل التنظيمي: تنفيذية، استشارية، وظيفية.
* يمكن بل يجدر تفويض السلطة وبمراعاة ان تفويضك لسلطاتك لا يلغي مسئولياتك القيمية عما قمت بتفويضه.
* كلما استع نطاق التفويض في المنظمات كلما اقتربت من اللامركزية الادارية.

**جوانب عمل المدريرين:**

* ذكرنا ان القوى البشرية في اي منظمة تتوزع بين الادارة بمستوياتها الثلاثة (العليا، الوسطى، الاشرافية) والعمال.
* المدير هو من كان مسئولا عن غيره.
* يتمحور عمل المدير في جانبين اساسيين هما:
* الجانب الفني ( المتخصص).
* الجانب الإشرافي.
* كلما ارتقينا في المستوى الاداري كلما تقلس حجم الجانب الفني لحساب الجانب الإشرافي

**من هو المدير الفعال؟**

* **كلما اعتمد المدير على السلطات المخولة اليه من المنظمة في تصريف شئون اعماله كلما اقترب من الفشل في تصريف تلك الشئون واقترب من مفهوم الرئاسة وابتعد عن مفهوم القيادة.**

**المدير الناجح الفعال قائد بالضرورة.**

* **المدير القائد لا يعتمد على السلطات المخولة اليه من المنظمة قدر اعتماده على السلطات النابعة من صفاته الشخصية وقدراته الفنية والادارية.**
* **المدير القائد ليس رئيسا يعطي اوامر ويؤمن انه المالك الوحيد للحقيقة والصواب.**
* **المدير القائد لا يحرج الاخرين ويلقي اللوم على الاخرين في حالات الفشل.**
* **المدير القائد قلما يلجأ للعقاب كوسيلة لحفز الاخرين على العطاء والامتثال.**
* **المدير القائد لا يذكر الاخرين وفي معظم حركاته وسكناته بأنه الرئيس وانه الاول والآخر.**
* **المدير القائد ليس المدير الذي لا يثق بالاخرين ويتصدى لانجاز المهام بمفرده ليعود فيملأ اجواء العمل تذمرا وشكوى.**
* **المدير القائد لا يسير فقط طبقا لما تمليه العملية الادارية ويعمل بالنتائج الموجهة.**
* **المدير القائد هو المدير:**
* **المجدد المطور المحسن.**
* **الذي يثق بالاخرين.**
* **الباني للفريق والمنمي لروح العمل الجماعي.**
* **الماهر في فنون الاتصال.**
* **القادر على حل المشاكل واتخاذ القرارات.**
* **المخاطر الحاسم.**
* **الذي يهتم بالعمل والاداء على حد سواء.**
* **المدير القائد يتمتع بقدر كبير من القيم الاخلاقية (أمين، مخلص، ملتزم) والنشاط والطاقة والحيوية.**
* **المدير القائد مخطط ومنظم فعال.**
* **المدير القائد محدد بارع للاهداف ومرتب بارع للاولويات.**
* **المدير القائد شجاع مقدام وذو تفكير مبدع ومجدد ومتزن ومعتدل وواقعي ومرن.**
* **المدير القائد متعاون ومتعاطف ومعين ولديه قدرة فائقة على التحكم في التوترات والازمات وضغوط العمل.**
* **المدير القائد صاحب رؤية ثاقبة وديناميكي يقرن القول بالفعل.**
* **المدير القائد موجه راشد، مدرب ماهر، محفز ايجابي ومفوض بارع.**
* **المدير القائد ديمقراطي بالفطرة وابعد ما يكون عن الاستبداد او التسلط او التهاون.**
* **المدير القائد هو الذي يجعل من العمل معه متعة حقيقة.**

***المدير القائد هو المدير الفعال.***

**الإدارة والقيادة والمدير القائد**

**هل القادة مولودون أم مصنوعين؟**

كان الاعتقاد السائد عبر التاريخ أن القادة الجيدين مولودون وليسوا مصنوعين. في الواقع بعض الناس يصبحون قادة فعالين لأسباب لا نفهمها جيداً، ولهذا نقول بأن القادة مولودون. غير أن التحليل العميق يكشف لنا عادة عن أسباب ظهور القادة الفعالين، وهذه الأسباب تعود إلى عاملين هما: الموقف والشخصية مما يفسر إمكانية قبول مبدأ القادة المولودين.

يقترح الإطار الموقف أن القادة المولودين إنما هم فعالون في مواقف معينة دون أخرى. أما الشخصية فهي ظاهرة مجردة غير مفهومة تماماً. خاصة فيما يتعلق بأسبابها، بدون شك ينجح القادة بسبب شخصياتهم، وبما أننا لا يمكننا فهم الشخصية تماماً، فنعزو فعاليتهم الى طبيعتهم الخاصة، ومما يزيد الأمر تعقيداً أن العلاقة السببية بين الشخصية والقيادة الفعالة غير واضحة بالمرة، وعلى الرغم من أن بعض القادة الجيدين يمكن أن تكون شخصياتهم بارزة، إلا أننا غير متأكدين من أن أحدها يسبب الآخر.

أن النظرة الحديثة للقيادة تفيد أن العديد من المهارات القيادية يمكن تعلمها (لاحظ العبارة ودقتها اللفظية)، فهي لا تقول بأننا قادرون على جعل أي شخص قائداً فعالاً (خاصة وأننا لا نفهم تماماً عملية القيادة)، لكننا قادرون على تدريس المهارات القيادية. ولذا لا يمكننا أن نضمن أن هذه المهارات ستجعل الفرد قائداً فعلاً أم لا في موقف من المواقف.

**صفات القيادة:**

يقترب مفهوم الصفات القيادية من نظرية أن القائد مولود لا مصنوع. أن البحث عن قائمة جيدة لهذه الصفات كان امراً طويلاً وشاملاً. فقد فحص الباحثون صفات جسمية (كالطول أو شكل الرأس) بالإضافة إلى مميزات نفسية كالذكاء والعوامل الانفعالية. وقد امتد البحث العلمي الحديث إلى البحث في أشياء مثل أبراج الميلاد وأسلوب الكتابة وترتيب الولادة في الأسرة. غير انه يبدو أن هناك بعض المميزات الملائمة لفعالية القيادة على الرغم من أنها بحد ذاتها لا تضمن لنا أن يصبح الشخص قائداً ماهراً ومنها:

1. الرغبة: ليس الأمر غريباً، إذ أنها تقترح أن الدافع الموجود عند الشخص للقيادة هو المفتاح الأساسي في القيام فعلياً بالقيادة.
2. الذكاء: تعني أن ذكاء القائد ينبغي أن يكون فوق معدل المجموعة ولكن هذا لا يعني انه كلما كان الشخص ذكياً كلما كان قائداً افضل.
3. مهارات الاتصال: ايضاً ليس الأمر غريباً إذ أن على القائد أن يتصل مع اتباعه باستمرار.
4. الثقة: بالرغم من انه ينبغي عدم التعالي، فإن الثقة بالنفس تؤثر على المرؤوسين التابعين لقائد الواثق بنفسه.

**خلاصة أنماط القيادة واتجاهاتها:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **القيادة الديمقراطية**  **Democratic leadership** | **القيادة الايديوقراطية**  **Idiocratic leadership** | **القيادة الاوتوقراطية**  **Autocratic leadership** | **القيادة البيروقراطية**  **Bureaucratic Leadership** | **الأنماط**  **اتجاهات القيادة** | م |
| **العدالة والنزاهة** | **المرونة والدبلوماسية** | **حب التوجيه واعطاء الأوامر** | **حب النظام** | **مميزاتها** |  |
| **نحن** | **أنت** | **أنا** | **هم** | **التركيز على** |  |
| **التركيز على الجماعة** | **التركيز على الفرد** | **التركيز على النفس** | **التركيز على النظام** | **الاتجاه** |  |
| **الاعتراف بالجماعة** | **الاعتراف الشخصي** | **القوة والشهرة** | **الضمان الشخصي** | **البواعث** |  |
| **تنمية الجماعة** | **تنمية الفرد** | **تنمية الذات** | **تنمية النظام** | **الأهداف** |  |
| **اجتماعية** | **سيكولوجية** | **فنية** | **رسمية** | **وسائل الرقابة** |  |
| **الجماعة** | **الفرد** | **الذات** | **الأنظمة** | **مصدر السلطة** |  |
| **التدريب** | **المكافأة أو العقاب** | **التكرار** | **قاعدة التجربة والخطأ** | **مفاهيم التعليم** |  |
| **التعاون** | **الطموح** | **الطاعة** | **الولاء** | **المطلوب من الموظف** |  |
| **غير رسمي وعن كثب** | **غير رسمي** | **مفصل وانتقادي** | **قليل وغير شخصي** | **الاختلاط** |  |
| **باتجاهين وبشكل فعال ومخلص** | **باتجاهين وبشك سطحي** | **باتجاه واحد** | **تجنب الاتصال** | **الاتصال** |  |
| **لمصلحة الجماعة** | **لمصلحة الموظف** | **سلبي** | **لا شيء** | **التحقق من الذاتية** |  |
| **نزيهة وعادلة** | **متكيفة مع الظروف** | **بسلطة** | **رسمية** | **علاقات الموظف** |  |
| **تتصف بالعمل كفريق** | **متصف بالتنافر** | **متصف بالعداء والمقاومة** | **متصف بالفتور والضعف** | **الروح المعنوية** |  |

**ثالثاً: القيادة/ الإدارة الثقافية/ التحويلية:**

تتمحور حول إنشاء ثقافات جديدة في التنظيم، على أساس المفهوم الأنثروبولوجي( الإنساني) للإدارة أو القيادة.

**دور المدير التحويلي**

* مساعدة أعضاء مجتمع المؤسسة على بناء ثقافة مؤسسية تعاونية وتمهينية.
* رعاية نمو أعضاء التنظيم / المؤسسة
* مساعدة أعضاء التنظيم على حل المشكلات معاً.
* ترسيخ مبادئ وقواعد القيادة النقدية والتربوية والأخلاقية.

**المراحل الانتقالية في نمط القيادة/ الإدارة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المدير التحويلي** | **المدير الانتقالي** | **المدير التقليدي** |
| القائد المتوازن | الخيّال | الرئيس |
| صانع الأبطال | البطل | مدير الفرع |
| التعاوني | التنافسي | الخصامي |
| يراهم كشركاء في التحسين | يراهم كأداة للتحسين | يرى الموظفين كأهداف للتحسين |
| تعاوني | يعمل من خلال جماعات صغيرة | سلطة رسمية |
| يحل مشاكل | يبني ائتلاف | يكافئ / يعاقب |

**مهارات بناء الفريق**

**من أعطر الكلام وأبلغه:**

* **واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا**
* **مثل المؤمنين في توادهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد ، إذا اشتكى منه عضو، تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى**
* **الإتحاد قوة**
* **يد الله مع الجماعة**
* **يد واحدة لا تصفق**

**المفاهيم العامة:**

**نشاط:**

**إقرأ العبارة الآتية وتدبر في معانيها:**

**(الإنسان كائن اجتماعي لا ينهض ولا ينمو نموا سويا ومتوازنا إلا من خلال الجماعة)**

**المجموعة:**

**فردين وأكثر التقيا على قاعدة من القواسم المشتركة ذات العلاقة وربما التقيا أو التقوا بالسمات والاستعدادات والتطلعات والمصالح ويجمع بينهم ظرفا الزمان والمكان**

**مجموعة العمل:**

**مجموعة يعمل أفرادها معا لأداء مهام محددة لتحقيق أهداف محددة في إطار تنظيم (منظمة) معينة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية ....)**

**فريق العمل:**

**مجموعة عمل تنشط في إطار تنظيم وأجواء أكثر تماسكا وتجانسا وتناغما**

**دينمايات الجماعة**

**المبادئ والأسس والحقائق والعوامل ذات الصلة بتكوين الجماعات وحياتها وأنماطها وتلاحمها وصراعاتها والعمليات التي تتضمنها ومعاييرها وقيمها وكيف يمكن إدامتها وجعلها نشطة وفاعلة**

**السلوك الإنساني**

**1- المفهوم:**

* ما يصدر عن الإنسان من قول أو فعل أو تقرير
* ما يصدر عن الإنسان من استجابات معرفية أو وجدانية أو نفسحركية وبفعل نشاط ذهني أو عضلي حسي أو شعوري أو كلها مجتمعة
* محصلة التعلم عند الفرد بفعل عاملي الوراثة والبيئة فهنالك السلوك الفطري وكذلك المكتسب

**2- الخصائص:**

* السلوك أداة تكيف الفرد مع بيئته والتكيف يعني المواءمة بين متطلبات الفرد وما تمليه البيئة عليه بإطاراتها القيمية والثقافية العامة
* السلوك متنوع إذ يتجلى في صور متنوعة
* السلوك مسبب إذ لا يصدر من العدم ويكمن خلفه هدف أو جملة أهداف
* السلوك الإنساني مرن وقابل للتشكل

**3- أنماط السلوك الإنساني**

* السلوك الفردي لجهة ارتباطه بالفرد دون غيره كأن تأكل حين تجوع أو تلحظ طعاما لذيذا
* السلوك الاجتماعي لجهة تعبيره عن حاجات الفرد الاجتماعية(الحب والانتماء والصداقة) ويصبغ هذا النمط علاقات الفرد بالجماعة أو الجماعات التي ينتمي إليها ، فيؤثر بها وتتأثربه
* السلوك الجماعي الذي تطوره مجموعة من الأفراد في ظروف معينة لتأكيد موقف معين أو إحداث تغيير معين ويطلق عليه **كذلك السلوك الجماهيري**

**4- القوى المؤثرة في السلوك الإنساني**

**القوى الذاتية:**

* القدرات العقلية
* الدوافع
* المنظومة القيمية
* السمات الشخصية
* القدرات الجسمية والحيوية(السلبية منها كالعاهات والإيجابية كالصحة البدنية)

**البيئة الذاتية(الداخلية)**

* بيئة العمل
* العلاقات داخل بيئة العمل

**البيئة الخارجية**

* السياسة
* الاقتصاد
* الطبيعة
* الثقافة والتطور الحضاري والاجتماعي
* التربية والتعليم

**تصنيفات الجماعات**

* 1. من حيث الحجم: صغيرة أقل من 25 وكبيرة أكبر من 25
  2. من حيث السمة أو الصبغة:رسمية وغير رسمية
  3. من حيث الديمومة:مستمرة(مجالس وفرق ضبط الجودة، ومؤقتة مثل فرق العمل وفرق تنمية الابداع وحل المشاكل
  4. من حيث الإنتماء: عضوية ومرجعية

**لماذا العمل من خلال فريق ضرورة ملحة للفرد وللفريق؟**

* كونه إطار يشبع من خلاله الفرد حاجاته الأمنية والاجتماعية وحاجته للتقدير والاحترام وحتى حاجته لتحيقي الذات
* بعض المهام يمكن إنجازها من قبل الفرد ولكن الكثير منها يحتاج إلى تعاون ومؤازرة من الآخر
* يحفز العمل الجماعي ويفجر الطاقات الكامنة في الفرد ومن أهمها طاقة الإبداع والتفكير الخلاق
* العمل الجماعي ضمانة لنجاح الفريق وتميز الفرد على حد سواء

**فوائد العمل الجماعي**

* يشكل العمل الجماعي إطارا لتجميع الخبرات وتكثيفها
* يخلق العمل الجماعي أجواء عمل إيجابية تسودها روح التعاون والمشاركة والدعم المتبادل
* يوفر العمل الجماعي إمكانات واسعة لحل الشاكل وتقبل حلولها وتيسير تنفيذها
* يرفع العمل الجماعي من الروح المعنوية للفريقةوللأفراد وتكسبهم مهارات جديدة

**تحفيز العاملين واستثارة دافعيتهم**

**المفاهيم:**

**الدوافع:**

حالة نفسية من عدم التوازن وبمثابة قوة محركة وموجه ومنسقة لجهود الفرد وسلوكه اتجاه إعادة حالة التوازن و ترتبط هذه الحالة ارتباطاً وثيقاً بحاجات ورغبات ونوايا وتوقعات الفرد وتصنيفاتها: بيولولجية اولية (جوع، عطش،امومة) وثانوية نفسية مثل التملك والاحترام والتفوق والسيطرة.

**الحوافز:**

المؤثرات والميزات والامكانات التي توفرها البيئة للفرد والمحركة لدوافعه.

**أنواع الحوافز:**

* 1. مادية:
     1. ايجابية
     2. سلبية
  2. معنوية:
     1. ايجابية
     2. سلبية

**شروط ومحددات تقرير الحوافز ومنها:**

* 1. وضوح السياسات والمرتكزات المقررة والمانحة.
  2. العدالة والكفاية.
  3. ارتباط الحافز بالجهود المطلوبة والمبذولة من قبل العامل اتجاه تحقيق الحد الادنى المطلوب من الانتاجيه وعلى الصعيدين الكمي والنوعي.
  4. البرمجة والديمومة والانتظام.
  5. الانسجام والارتباط مع اهداف المنظمة ورسالتها.
  6. الموضوعية.

**الرضاء الوظيفي**:

الشعور او الارتياح الناتج عن حالة الاتزان والاستقرار الناجمة عن إشباع الحاجات والرغبات والتوقعات

**النظريات**

1. **نظرية التدرج الهرمي للحاجات (ماسلو Maslow)**

ربط ماسلو الدوافع والحوافز بالحاجات الانسانية المتدرجة هرمياً في ست وهذه الحاجات هي:

حاجات اولية مادية

حاجات الامن والاستقرار

الحاجة الى التقدير

تحقيق الذات

الابتكار، التجديد

استمرار النمو

هدف واضح في الحياة

حاجات اجتماعية للحب والإنتماء

1. **نظرية (X – Y):**

وتستند الى كيفية التعامل مع المستخدمين بتقسيمهم الى فئتين، فئة نظرية (X) السلبية، وفئة نظرية (Y) الايجابية، وبالتالي توظيف وتقدير الحوافز بحسب انتماء المستخدم ومديره لاي من النظريتين.

* 1. **نظرية (X):**
     1. المستخدمون:

سلبيون.

يفتقدون حسّ المبادرة.

لا يستجيبون إلاّ بالضغط وبشيء من التحفيز المادي.

**نظرية (Y):**

* + 1. المستخدمون:

ايجابيون.

حسهم عالٍ بالمسؤولية.

مبادرون.

التعزيز الايجابي والحوافز المعنوية اكثر وقعاً في تشكيل وتعزيز انماطهم السلوكية الايجابية والمرغوب فيها.

1. **نظرية العالم أتكنستون:**

وترى هذه النظرية بأن الذي يحرك السلوك في الاتجاه المرغوب فيه دافع الحصول على النجاح او دافع تجنب الفشل ويعتمد ذلك على احتمالات النجاح والخبرات والقيمة الحافزية للنجاح.

1. **نظرية العاملين (الدافع – العامل الصحي) هرزبرغ 1959م:**

ووفقاً لهذه النظرية فإن العوامل الدافعة تدفع الفرد وتقوده الى العمل اما العوامل الصحية (الوقائية) فإنها تحمي وتصون العامل (الموظف) فقط ولا تقوده الى العمل.

ويعتقد هرزبرج (1968م) بأن الرضاء العام عن العمل Satisfaction والاستياء العام Dissatisfaction هما بعدان مستقلان وهذا يعني ان عكس الرضاء العام هو عدم الرضاء العام. وليس (استياء) وان عكس الاستياء العام هو عدم وجود استياء وليس (رضاء).

كما أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام من العمل لا تسبب الشعور بالاستياء الشديد منه. وان العوامل التي تسبب الاستياء الشديد من العمل لا تسبب الشعور بالرضا التام عنه. لان العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل هي (العوامل الدافعة) اما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل فهي العوامل الصحية.

1. **نظرية الانجاز/ مكليلاند (1967م):**

حيث يرى ان العمل في المنطقة المحيطة يركز على ثلاث حاجات وهي:

* الحاجة الى القوة.
* الحاجة الى الانجاز.
* الحاجة الى الانتماء (الاندماج).

فالافراد الذي يكون لديهم (جاجة القوة) يبحثون عن فرص كسب المراكز والسلطة.

اما الافراد الذين لديهم (حاجة الانجاز) فإنهم يبحثون عن فرص حل مشكلات و التجديد والتفوق.

اما الافراد الذين لديهم (حاجة الاندماج او الانتماء) فإنه يجدون في المنظمة فرصة لتكوين واشباع علاقات صداقة جديدة.

1. **نظرية الدرفر Alderfer Theory:**

قام كلايتون الدرفر (1972) باقتراح نظرية في الحاجات مثل ما فعل كل من ابراهام ماسلو. ويعتقد الدرفر ان الافراد لديهم ثلاث حاجات وهي: حاجات الكينونةExistance، وحاجات العلاقات، Relatingوحاجات النمو Growth

1. **نظرية العدالة (المساواة) Equity theory:**

ان العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الاساسية التي قامت عليها نظرية العدالة والتي وضعها ادمز عام 1963م، حيث يرى ان المحدد الرئيسي لجهود العامل وادائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة او عدم العدالة وعدم المساواة والتي يدركها الفرد في وظيفته.

وتتضح نظرية العدالة في الدوافع والرضاء الوظيفي في الوظيفة عندما يشعر الموظفون بأن مكافآت المنظمة (كالراتب، والاعتراف والتقدير) موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم (اي درجة استحقاق كل واحد منهم) . وكما اسلفنا تعتمد هذه النظرية على فكرتي المدخلات والعوائد Inputs & Outcomes بالنسبة للفرد.

فالمدخلات Inputs تعني جدارة الشخص ، اما العوائد Outcomes فهي الجزاءات او المكافآت التي يحصل عليها الشخص.

1. **نظرية Z (وليم اوشي):**

تقوم نظرية Z على اساس الاهتمام بالجانب الانساني للعامل او الموظف. ومن اهم الدروس التي يرى أوشي Ouchi بأن نظرية Z تقدمها هي ثلاثة دروس اساسية وبسيطة وهي:

* 1. الثقة Trust لان الانتاجية والثقة هما شيء واحد لا يمكن ان يفترقا.
  2. الحذق والمهارة Sutlety فالممارسة اليابانية للادارة والتي تم تطبقها على طرق الادارة الامريكية تتسم بالدقة والتهذيب وحدة الذهن اي الحذق والمهارة في التعامل. ولا شك ان هذا لا يتم الا بعد الخبرة والتجربة والمعاشرة الطويلة في الوظيفة.
  3. الألفة والمودة Intimacy والتي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية.

هذا ومن خلال هذه الاسس الثلاث الرئيسية الثقة، الحذق والمهارة، والالفة والمودة يقوم اوشي بعرض وشرح المبادئ الاساسية التي تقوم عليها فلسفة الادارة اليابانية.

* الوظيفة مدى الحياة.
* التقييم والترقية البطيئة.
* عدم التخصص في المهنة.
* عملية المراقبة الضمنية.
* طريقة اتخاذ القرارات الجماعية.
* الاهتمام الشامل بالافراد.

هذا ويشير المخطط التالي لالية هذه النظرية وانعكاساتها.

الحوافز

وظيفة مدى الحياة

مهن غير متخصصة

ترقيات تلقائية

قرارات جماعية

انتاجية

رضاء

ثقة

مودة، حذق، انهماك

### إ**دارة الذات والوقت**

من أعطر الكلام وأنفعه

قال تعالى

( حتى إذا بلغ أشده أربعين سنة قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك)

الأحقاف 15

( ولقد أخذنا آل فرعون بالسنين ونقص من الثمرات لعلهم يذَكرون )

الأعراف 130

( قل هل ننبئكم بالأخسرين أعمالا (103) الذين ضل سعيهم في الحياة الدنيا وهم يحسبون أنهم يحسنون صنعا (104)

الكهف 103 ، 104

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

( إغتنم خمسا" قبل خمس : حياتك قبل موتك ، وصحتك قبل سقمك ، و فراغك قبل شغلك ، وشبابك قبل هرمك ، وغناك قبل فقرك )

رواه الحاكم والبيهيقي

( لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره فيما أفناه ، وعن شبابه فيما أبلاه ، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه ، وعن علمه ما عمل فيه )

رواه الترمذي

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

**مفهوم الذات البشرية وأنواعها**

قيل :عندما تتقبل ذاتك تتقبل العالم كله

**مفهوم الذات البشرية وأنواعها**

**تمهيد   
كان أول ظهور لفكرة الذات في مجال علم النفس على يد عالم النفس وليم جيمس ، وسماها *الأنا العملية* ، وهي مجموعة ما يمتلكه الإنسان أو ما يستطيع أن يقول انه له : جسمه ، سماته ، قدراته ، ممتلكاته المادية ، أسرته ، أصدقاؤه ، مهنته ، و تطور مفهوم الذات ليشمل جانبين : الذات كموضوعية أي معرفة الفرد لذاته وتقييمه لها ، والذات كعملية أي كحركة ، وكفعل ، وكنشاط ، وكمجموعة من النشاطات والعمليات العقلية كالتفكير والإدراك والتذكرأو بعبارة أخرى كسلوك بانماطه المتنوعة المعرفية والنفسحركية والوجدانية الانفعالية ، حيث يلعب مفهوم الذات دوراً محورياً في تشكيل سلوك الفرد وإبراز سماته المزاجية، كما وإن مفهومنا عن ذاتنا يحكم سلوكنا بشكل واضح سواء كان هذا المفهوم صحيحاً أو خاطئاً**

**يبدأ الفرد في تكوين مفهوم محدد لذاته منذ اللحظة الأولى من حياته حيث يبدأ تجميع المعلومات عن نفسه وعن الآخرين المحيطين به في البيئة ، وعن البيئة التي يعيش فيها وينتمي إليها ، ليكون نتيجة تفاعله واحتكاكه وتعامله مع المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه الكثير من المشاعر والعواطف والأحاسيس التي تتراكم يوماً بعد يوم وسرعان ما يتعلم كيف يخفف من آلامه وأحزانه وكيف يتغلب على المصاعب والعقبات التي تواجهه في الحياة ، كما انه يدرك في نفس الوقت ما يشعره بالراحة النفسية ، وما يشبع دوافعه ويستثير ميوله ويسترعي انتباهه" ويتكون مفهوم الذات منذ الطفولة عبر مراحل النمو المختلفة على ضوء محددات معينة يكتسب الفرد خلالها وبصورة تدريجية فكرته عن نفسه، فالذات تنمو وتتغير نتيجة للتفاعل المستمر مع المجال الظاهري ، فالشخص يستجيب للبيئة كما يراها هو ، أي حسب مجاله الظاهري لا كما هي في الواقع بالضرورة ، كما وأن الخبرات والمواقف التي يمر بها الفرد في أثناء محاولاته للتكيف مع البيئة المحيطة به تؤدي إلى نمو مفهوم الذات ، وجميع الخبرات التي يمر بها الفرد أثناء عملية التنشئة الاجتماعية تؤثر في عملية تقييم الذات فإذا كانت هذه الخبرات مؤلمة في اغلبها كان مفهوم الذات في الغالب سالباً ، أما إذا كان مفهوم الذات إيجابيا فإن الفرد يكون قد مر بخبرات مريحة ويكون بذلك حسن التكيف.  
وحتى يحدث الإدراك السليم للذات يجب ألا تكون هناك هوة بين إمكانيات الفرد الفعلية ،**

**وفكرة الإنسان عن ذاته ، كما ينبغي أن يحدث الاتساق بين إدراك الفرد لذاته وإدراك الآخرين له أو لذاته ، حتى يؤدي هذا الاتساق إلى تكوين مفهوم سليم عن الذات**

**البيئة الذاتية(الداخلية)**

* بيئة العمل
* العلاقات داخل بيئة العمل

**البيئة الخارجية**

* السياسة
* الاقتصاد
* الطبيعة
* الثقافة والتطور الحضاري والاجتماعي
* التربية والتعليم

**مفهوم الذات**- حسب سوليفان Sullivan فالذات نسق يمثل تنظيم الخبرة التربوية والحياتية التراكمية للفرد والتي يتم استحضارها للحاجة لتجنب القلق أو التقليل منه " .  
- حسب ميشيل ريتشارد Mishel.R فالذات هي: "الصورة التي يكونها الفرد عن نفسه أنا فرد اعتمادي، أنا ذكي، أنا جميل، أنا منطوي، فنحن نكون انطباعاً عن ذاتنا كما نكون انطباعاً عن الآخرين "   
- حسب جورج ميد G.Mead فالذات نظام دينامي للمفاهيم والقيم والأهداف والمثل والتي تقرر الطريقة التي يسلك بها الفرد ، بمعنى أن الذات لا تقتصر على جسم الفرد فقط وإنما هي تتضمن كل ما يدخل في مجال حياته من الماديات والمعنويات كما تتضمن الأفراد والآراء والمعتقدات

- بحسب حامد زهران فالذات " تكوين معرفي منظم موحد ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتعميمات الخاصة بالذات ، يبلوره الفرد ويعتبره تعريفاً لذاته ، وفي رأيه أن مفهوم الذات يتكون من ثلاثة عناصر: الذات المدركة وهي وصف الفرد لذاته كما يتصورها هو ، والذات الاجتماعية وهي كما يعتقد أن الآخرين يرونه من خلال التفاعل الاجتماعي معهم، والذات المثالية وهي الشخص كما يود أن يكون  
ومن التعريفات السابقة يمكن القول بان مفهوم الذات:

* تكوين معرفي يكونه الفرد عن ذاته من خلال مدركاته الشعورية وتصوراته وخبراته .
* يتضمن وجهه نظر الشخص نحو نفسه سواء كان سالباً أو موجباً.
* يشتمل على عدة جوانب جسمية ونفسية واجتماعية .
* ثابت إلى حد كبير إلا انه يمكن تعديله وتنميته
* يمكن قياسه من خلال خبرة الفرد بالواقع **.**

**نظريات تناولت مفهوم الذات   
1- نظرية كارل روجرز C.Rogers :-**يرى روجرز أن مفهوم الذات يجب أن ينظر إليه في إطار أنه تشكيل منظم ومرن من الإدراكات الشعورية عن الذات ، وهذا المفهوم يتكون من إدراكات الفرد الخاصة وقدراته، والمدركات والمفاهيم عن الذات في علاقاتها بالآخرين، وعلاقاتها بالبيئة والقيم التي تدرك على أنها مرتبطة مع هذه الخبرات، وكذلك الأهداف والمثل التي تدرك على أنها ذات جاذبية إيجابية أو سلبية. ولقد وضع روجرز في نظريته مجموعة من النقاط تتمثل على النحو التالي :

* أن الفرد يعيش في عالم متغير ومن خلال خبراته، يدركه ويعتبره مركزه ومحوره
* يتوقف تفاعل الفرد مع العالم الخارجي، وفقاً لهذه الخبرة، وإدراكه إياها، وهو ما يمثل الواقع لديه.  
  يتفاعل الفرد ويستجيب مع ما يحيط به بشكل كلي ومنظم.  
  يسعى الفرد من أجل إثراء خبرته، والاستزادة منها لتحقيق توازنه.
* إن سلوك الفرد يهدف إلى محاولة إشباع حاجاته كما خبرها واستوعبها في مجال إدراكه ، وأفضل من يدرك سلوك الفرد هو شعوره الذاتي.
* تفاعل الفرد مع المحيط الخارجي، ومع الآخرين يؤدي إلى تكوين الذات بشكل منظم ومرن.
* القيم المرتبطة بخبرات الفرد والتي هي جزء من مكونات الذات ناتجة عن خبرات عايشها الفرد ذاته.
* الخبرات التي عايشها الفرد إما تدرك وتنظيم فيصبح لها معنى وترتبط بالذات، أو تهمل لعدم وجود أية علاقة تربطها بمكونات الذات.
* معظم الأساليب السلوكية التي يختارها الفرد تكون متوافقة مع مفهوم الذات لديه وبعض أنواع السلوك تنتج عن خبرات الفرد وليس لديه معنى لها تكون غير متوافقة مع مفهوم لذاته ولا يتمكن الفرد من التحكم بها.
* التكيف النفسي يتم عندما يتمكن الفرد من استيعاب جميع خبراته الحسية والعقلية، وإعطائها معنى يتلاءم مع مفهوم الذات لديه.
* سوء التكيف ينتج عندما يفشل الفرد في استيعاب وتنظيم الخبرات الحسية والعقلية التي يمر بها. كما وأن الخبرات لا تتوافق مع مكونات ذات الفرد، تعتبر مهددة لكيانه. في حين أن الخبرات المتوافقة مع الذات يتفحصها ثم يستوعبها، وتعمل الذات على احتوائها، وبالتالي تزيد من قدرة الفرد على تفهم الآخرين وتقبلهم كأفراد مستقلين**.**

1. **نظرية سينج وكومبزSnygg & Combs:  
   "** استخدمت هذه النظرية مصطلح المجال الظاهري ليشير إلى البيئة السيكولوجية، وأن سلوك الشخص إنما يتحدد بالمجال الظاهري للكائن الحي نفسه، والمجال الظاهري عندهم ليس شيئا ثابتاً، بل يعتبر من الحاجات المتغيرة للفرد، وينقسم المجال الظاهري إلى قسمين فرعيين: الذات الظاهرية، ومفهوم الذات الذي يتكون من أجزاء للمجال الظاهري التي تتميز عن طريق الفرد كخصائص محدودة وثابتة لذاته، أي أن المجال الظاهري هو الذي يحدد السلوك. ومن هذا المجال تتحدد الذات الظاهرية، وفي النهاية يتميز مفهوم الذات على أنه الجانب الأكثر أهمية والأكثر تحديداُ للمجال الظاهري وللذات الظاهرية في تحديد الكيفية التي يتصرف بها الفرد" **.**من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك تشابه كبير بين هذه النظرية ونظرية روجرز من حيث استخدامها للمجال الظاهري .  
   وتجدر الاشارة الى اختلاف بين النظريتين فسينج وكومبز لا يدخلان العوامل الاستنباطية في المجال الظاهري. التي قد يلجأ إليها الشخص الملاحظ عن الشخص موضوع الملاحظة. كذلك لا يعتقدان بأن المجال الظاهري ومفهوم الذات هما فقط مصادر السلوك. بل إنهما يعتقدان بأن هناك عوامل بيولوجية وحيوية قد لا تتدخل في مفهوم الذات ومع ذلك بالإمكان الضغط على السلوك وتوجيهه. كما أنهما يعتقدان أن السلوك يتسبب نتيجة للعالم الخاص بالفرد"   
   **3- نظرية جورج ميد G.Mead:**يعتبر جورج ميد الذات " باعتبارها موضوعا للوعي أو ما أسماه الوعي أو الشعور بالذات أن الوعي أو الشعور استجابة لخبرات مؤكدة مثل الألم والسرور ، والتفكير ، أي أنها مجموعة العمليات السيكولوجية . أما الوعي بالذات فهو إدراك الذات كموضوع ، بمعنى اتجاهات الشخص ومشاعره نحو نفسه ، أي إدراكه لنفسه وتقيمه لها أو هي فكرة الشخص عن نفسه " .   
   يرى ميد الذات بأنها تتضمن جانبين منفصلين ولكن متزامنين : ألانا المتكلم ، ومفهوم الذات أو الذات الاجتماعية ، ويرى أن للفرد عدة مفاهيم للذات ، مفهوم الذات الجسمي ومفهوم الذات حسب الدور الذي يمارسه الفرد : (كأب ، كطفل ، كطالب ، كصديق) ، والذات الاجتماعية تتضمن عدة ادوار ، وجميع الصفات التي يراها الفرد في ذاته عندما يتفاعل مع الأخر ، والصفات التي يمكن ملاحظتها ووصفها ، وأي شي تراه عندما تنظر إليه فهو مفهوم ذاتي

**خلاصة في مفهوم الذات وانواعها**

مما تقدم نستطيع القول أن

* الذات :جملة الخصائص الكلية والمتكاملة للفرد من تلك التي يمكنه توجيهها بتوازن نحو تجقيق هدف او اهداف حياتية رسمها لنفسه
* الذات الانسانية كما تتجلى في الانماط السلوكية التي تصدر عن الفرد استجابة منه للمواقف التي يواجهها ، تلك الانماط المستندة الى ما يكتنزه الفرد من خصائص وسمات وقدرات وتوجهات وقيم
* ما يمتلكه الفرد من خصائص وسمات وقدرات وتوجهات وقيم ويواجه بها الحياة بمختلف عناصرها ومواقفها المهنية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها ، ويحقق من خلال تلك المواجهة التوازن الذي يشعره بالراحة والاشباع ، وحينما نتحدث هنا عن البيئة فإننا نقصد بها : كل ما يحيط بالفرد ويطيب له أو يقتضي الأمر من الفرد التعامل معه
* هي كل ما يعرفه الفرد عن نفسه وما يعرفه الاخرون عنه ، وما لا يعرفون وما يعرفون ولا يعرفه هو وما يجهله ويجهله الآخرون كما جاء في نافذة جوهاري
* هي الأنا الطفيلة العابثة والأنا الوالدية الزاجرة والموبخة ومع تصاعد حدة الصراع بين الانا الطفيلة و الانا الوالدية تظهر في الفرد الأنا الراشدة لتحسم الصراع فتشعره بالرضا ، ولتوضيح ذلك لننظر في المشاهد الخمسة الأتية:

**حوار الأحبة الأضداد**

استيقظت هذا الصباح و تعلم ان يوم عمل طويل و ربما شاق او ممل بانتظارك

لا زلت ممدا في فراشك، تتناول ساعة يدك و تنظر فيها ثم تقول:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| هنا تحتل الأنا الطفيلة العابثة المسرح | انا مجهد ليتني استطيع تاجيل اعمال هذا اليوم للغد، و فجأة يقفز الى مخيلتك منظرك ممدا على شاطىء تلك الجزيرة التي قرأت عنها اعلانا في جريدة الأمس، تستسلم لهذا الاحساس الناعم و الدافىء الذي ابعدك عن أجواء العمل و همومه و لو لبرهة | 1 |
| هنا تظهر الأنا الوالدية | تنتفض فجأة من احساسك الدافىء و قد تتمتم : اين ذهبت لا بل اين شطحت؟ يبدو انك صرت ميالا للكسل ، اين نشاطك ، اين احساسك بالمسؤولية ؟ فتنهض و ربما متثاقلا لتستعد للخروج | 2 |
| تعود الأنا الطفيلة العابثة | يقفز مرة ثانية شريط مسيرتك المهنية ، فتراه يكتظ بالعطاء و التضحيات، فتقول: بعد هذا الجهد و العطاء يحق لي الخلود الى الراحة او حتى بقسط و ان كان ضئيلا منها، لا بد و ان ارحم نفسي و اخفف من اعبائي و مسؤولياتي، و قديما قيل:لبدنك و نفسك عليك حقا | 3 |
| الأنا الوالدية ترد بالزجر و التوبيخ | ماذا سيحل باعمالك و مشروعاتك اذا تراخيت و تراجعت ؟ كيف سولت لك نفسك او كيف تسول لك هذا التراخي و الهروب من المسؤولية؟ و انت الذي طالما كان حازما مع مرؤوسيه في العمل ، ولا يقبل التهاون او التراخي من أحد | 4 |
| مع تصاعد  حدة الصراع بين الانا الطفيلة و الانا الوالدية  تتدخل الأنا الراشدة و حسمت الصراع فاشعرتك بالرضا | و انت جالس على مائدة الافطار و ربما و انت تحتسي فنجان قهوتك الصباحي ، تتجاذبك الافكار و الأهواء، فتقول في ذاتك : الوضع لم يعد يطاق ، و يجب ان اجد حلا، يمكنني تفويض بعض صلاحياتي ، فذلك اجدى و انفع للمؤسسة و للمرؤوسين و لي ايضا، و لربما كنت بحاجة لتنظيم وقتي اكثر فاعلية ، وبالتأكيد سأجد من الوقت ما يكفيني للتسجيل بنادي رياضي او مركز لياقة بدنية ، .... تخرج من المنزل و لديك ارادة حقيقية في التغيير و ترى فيها الحل لما انت فيه من تعب و ضنك و ملل ، و عندما تنظم عملك و وقتك ستجد الظرف المواتي للتمتع بالاجازة على ذلك الشاطىء الرملي الناعم و الدافىء، اما الان فلا بد من الحفاظ على نفس الزخم من العمل و تنطلق الى عملك راضيا مرضيا | 5 |

**ما مواصفات الذات أو الشخصية الطبيعية؟**

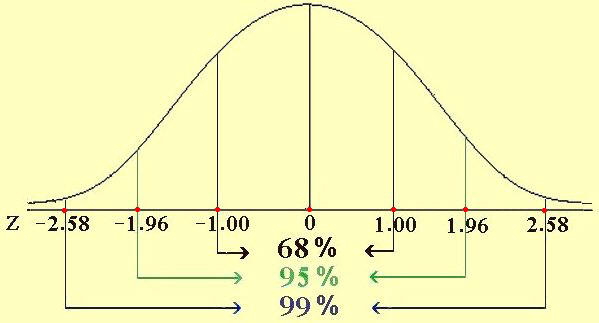
**وهل من منظور شاف يساعدنا على تحديد تلك المواصفات؟**

لنجرب المناظير الاتية:

**1- المنظور الصحي**: يرى في الذات الطبيعية تلك السوية صحيا والحالية من الامراضوعلى نحو تجنب الفرد الام والمعاناة والعوق

**2- المنظور المثالي:** يرى في الذات الطبيعية السوية بتلك التي تجمع باتزان بين العناصر والعوامل المتنافرة في تكوين الفرد النفسي والعفلي ويوجهها الى السمو والعقل المثالي

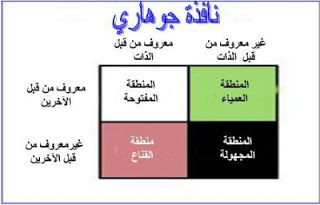
1. **المنظور الوسطي:** يرى في الذات الطبيعية تلك التي تقع في المجال الوسطي من المنحنى الجرسي أو الطبيعي(منطقة ال 68%)



1. **المنظور التعاقدي**: يرى هذا المنظور في الذات الطبيعية باعتبارها صورة تعاقدية تتشكل من التغيرات والتحولات البيولوجية والنفسية والاجتماعية المكونة لهذا المنظور

### **هـل تـعـرف نـفـسـك - نافذة جوهاري  (  Johari Window )**

قسم  (جوزيف لوفت)1969 و(هاري) الشخصية الى مناطق من خلال نافذة جوهارى وهي طريقة حديثة للتعرف على الذات وأبعادها ، فكلمة "جوهاري" من (جوزيف لوفت) و(هاري) ، حيث قسم الذات او منظومتها العقلية الى اربع مناطق ـتحدد مساحة كل منها تبعا الى حجم ومستوى استعداد الفرد للتفاعل مع الآخر والى مستوى الثقة المتبادلة ، وبعبارة أخرى تبعالاستعداد الأنا للإندماج في الآخر واندماج الأخر في الأنا واليك شرح هذه النافذة:

[](http://2.bp.blogspot.com/-VXFUiaHMsfw/USjZldeWOVI/AAAAAAAAEjQ/DbZtrGvLMqc/s1600/Publication2.jpg)

### تضمّنت هذه النافذة أربع نماذج خاصة للتعرف على الذات ، وهي: 1 ـ المنطقة الحرة أوالمفتوحةOpen Area)  ):

### تتضمن كل شيء يعرفه الفرد عن نفسه وكذلك الآخرون . أي ما نشترك نحن والآخرون في معرفته عن ذواتنا.وتتضمن قيم الفرد ، مميزاته ، شخصيته ، إدراكه أو ما اسميه «الظاهر»..

**2 ـ المنطقة العمياءBlind Area)**

**تتضمن ما لانعرفه عن أنفسنا ويعرفه الاخر عنا** فنحن قد نتحدث بطريقة معينة ، أو بلهجة معينة ، وعلى وجوهنا تعبير ما، نحن لا نرى ذلك التعبير ، ولكن الناس يرونه ويدركونه ، يعني ذلك أني أثناء حديثي مع الناس قد أرسل لهم رسائل غير لفظية , مثل حركات اليد والجلسة وتعابير الوجه ، وهذه الرسائل ستجعلهم يرونني بمنظار ما ، ويقدرون أمراً ما بخصوصي . وقد يخفى الأمر عليّ (لأنني لا أرى ما أفعل(.

**3 ـ المنطقة المخفية أو القناع (Hidden Area):**

تتضمن ما يعرفه الفرد عن نفسه ولا يُشرك الآخرين في معرفته، لأسباب عرفية أو أخلاقية أو دينية: أخطاؤنا، أسرارنا، أمنياتنا، نقاط ضعفنا، مخاوفنا.. الخ. أو ما أسميه «الباطن».

**4 ـ المنطقة غير المعروفة او المجهولة(Unknown Area):**

تتضمن المنطقة غير المعروفة  الأشياء التي لايعرفها الفرد عن نفسه ، ولا الآخرون يعرفون ذلك ، وهي ماتفسّر سلوك بعض الأفراد سلوكا لايعرفون مسبباته.

**الخلاصة:**

* كل منا لديه هذه النوافذ لكن تختلف نسب إتساعها من شخص لآخر.
* كلما كَبُر الِقسم المفتوح كانت علاقاتُكَ أكبير.
* كلما كَبُر القِسم الخاص كانت علاقاتك ضعيفة.
* كلما كَبُرت البقعة العمياء فإن ذلك يدل على عدم تقبلك للنصيحة  من الآخرين و بعدهم عنك.
* كلما كَبُر القسم المجهول كانت خبرتك بذاتك و بالعالم من حولك ضعيفة .

**سابعا:أنماط الشخصية /الذات**

كما ذكرنا فالذات أو الشحصية الانسانية ثابتة المعالم مع القابيلة للتعديل والتنمية ، وتظل تعبيرا عن مدى التطور في الجهاز العصبي للانسان وتظل البيئة او المحيط عاجزة عن إدخال تغييرات حذرية في تلك المعالم ، فالانسان هو الانسان بتكوينه وبنيته التى نراها اليوم ومنذ خلقة رب العزة في أحسن تقويم، وما التغيرات المرصودة في السمات الفكرية والسلوكية الا نتاجا وإظهارا لإمكانات الانسان وقدراته

هنالك جملة من التصنيفات التي تناولها علماء النفس والفلاسفة للذات الانسانية أو الشخصية ، فأبقراط على سبيل المثال صنفها الى مرارية صفراوية ودموية وسوداوية وبلغمية باردة مستندا الى افرازات الجسم الخاصة بكل منها واتفق معه عالم النفس السلوكي بافلوف الذي بنى خلاصاته على تجاربه على الكلام ـ اما عالم النفس التحليلي كارل يونغ فصنفها الى انطوائية وانبساطية أو تواصلية ، في حين ذهب سبرانجر في تصنيقها الى اقتصادية وجمالية واجتماعية ، اما كرتشمر فذهب الى الخصائص الجسمية والمزاج ، وقال بالشخصية النحيلة والرياضية والناقصة والمشوهة مستندا الى الخصائص أو البنية الجسمانية ، وقال بالشيزية الانطوائي المفرطة ولاحظ كرتشمر ارتباطا وثيقا بين النحيلة والانطوائية على سبيل المثال والحديث هنا يطول، وتاليا واحدا من التصنيفات التى قدمها الدكتور ايوب الأيوب من دولة الكويت وفق اربعة عناصر وعلى محورين افقي وعامودي ، الأفقي لجهة مدى اهتمامهم بالتفاصيل والعمودي لجهة اهتمامهم بالعمل والانجاز مقابل اهتمامهم بالاشخاص وارضائهم

**تمرين**

فاين انت ؟ ضع نقطة على كل من الخطين الافقي والعمودي لتكتشف من أنت؟

العمل / المهام / الانجاز

الايجاز التفاصيل

المشاعر وإرضاء الناس

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | المهام/الانجاز/ العمل | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | التحليلي |  |  |  | العملي |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| الشرح والتفاصيل | |  |  |  |  |  |  | الايجاز والتوجيه | |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | الودي |  |  |  | تعبيري |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | الناس والمشاعر | |  |  |  |  |

سؤال : لوجاءك ابنك في نهاية العام الدراسي وقال لك: ابي لقد نجحت بالمرتبة الاولى فما ردة فعلك الأولى؟

1. تقول له مبروك وقد تطلب من اهل بيتك اكرامه بوجبة طعام
2. تساله عن معدله وتعطي رايا في النتيجة والترتيب
3. تفرح له وتنشده او ترقص وتعني فرحا وطربا
4. تفرح له وتبارك وتعده بهدية ثمينة

وهنالك تصنيف أخر للدكتور ابراهيم الفقيه اعجبني أود مشاركته معكم حيث صنف الدكتور الفقيه الشخصية في ست أنماط على النحو الآتي:

1. شخصية تائهة لا تعرف ماذا تريد ، وتسير بدون أهداف
2. شخصية تعرف ماذا تريد ولديها أهداف ولكنها لا تعرف كيف تحققها
3. شخصية تعرف ماذا تريد وتعرف كيف تحقق أهدافها ولكنها غير واثقة بقدرتها على تحقيق تلك الاهداف
4. شخصية تعرف ماذا تريد وتعرف كيف تحقق أهدافها و واثقة بقدرتها على تحقيق تلك الاهداف ولكنها تتأثر بالآخر فتتردد وقد يحيدها الآخر عن مسار نجاحها
5. شخصية تعرف ماذا تريد وتعرف كيف تحقق أهدافها و واثقة بقدرتها على تحقيق تلك الاهداف و لا تتأثر بالآخر فتنجح ولكنها لا تعرف كيف تحافظ على النجاح فتفشل او لا تنتقل من نجاح الى نجاح
6. شخصية تعرف ماذا تريد وتعرف كيف تحقق أهدافها و واثقة بقدرتها على تحقيق تلك الاهداف ولكنها تتأثر بالآخر فتنجح و تعرف كيف تحافظ على النجاح و تنتقل من نجاح الى نجاح مستندة الى توفيق الله ومتوكلة عليه كأساس لنجاحها وديمومته

**تمرين**

فاين أنت من هذه الأنماط الستة؟

ضغ اشارة على النمط الذي ينطبق عليك

**وسائل تنمية الذات البشرية الشخصية والمهنية**

### **مقدمة في تطوير الذات** حكي أن ثلاثة طيور كانت تقف على شجرة . وقرر أحدها أن يطير . فكم بقي من الطيور على الشجرة ؟

### الجواب : طبعاً بقى ثلاثة ، لأن واحداً منها قرر أن يطير ولم يطر بالفعل ! وبالتالي فلم يتغير شيء من واقع الحال . ليس كافياً أن تتمنى أو ترسم أو تكتب لنفسك أهدافاً ، إنما يجب أن تسعى لتحقيقها . **مفهوم التطوير الذاتي** التطوير الذاتي له مدلولات كثيرة فتربية النفس تطوير لها ،،وأن يدير الإنسان ذاته إدارة إيجابية تطوير وارتقاء بذاته .وقد أكد أفلاطون في فلسفاته أن تربية الإنسان لذاته لها وقعها في النفس أكثر بكثير من تربية الآخرون له .ولذا فهو يؤيد أن يطور الإنسان ذاته ويكسبها سلوكيات إيجابية ويجنبها السلوكيات السلبية..وببساطة يمكننا القول أن التطوير الذاتي يعنى بتنمية النفس البشرية ..وصقلها بالمهارات الأساسية في مختلف جوانبها ( الروحانية والنفسية والاجتماعية والعملية ).

**من الذي يحتاج الى تطوير في الذات ؟؟**

كلنا بدون استثناء مهما كانت مكانتنا الاجتماعية ومركزنا الوظيفي وتأهيلنا المهني والأكاديمي ، ليس فقط من اجل ان نحافظ على ذلك بل للتطور والأرتقاء ، فالأكاديمي على سبيل المثال لن يتوقف عند درجة علمية أكاديمية فيتجمد ، ويصبح كمن يجتر مخزونه العلمي

وفي ظل التسارع المعلوماتي الهائل المتفجر وفي مختلف المجالات تغدو الحاجة الى التنمية والتطور مطلبا حيويا وجوهريا ، ووظيفيا أو مهنيا فمن المهم أن لا يقتصر طموح الموظف على المحافظة على مركز الوظيفي بل يجب أن يتعدى ذلك الى مناصب ورتب أعلى

**كيف ومن اين نبدأ ..؟؟؟**

1- حدد مكانك ووجهتك أو أهدافك ولنقل رؤيتك : اين أنت الآن والى أين تريد أن تكون

* عبر عن ذلك بعبارات واضخة ومحددة وقابلة للملاحظة والقياس
* كن واقعيا وعمليا واربط اهدافك وتطلعاتك باطار زمني
* لتكن أهدافك وتطلعاتك ورؤيتك ذكية (SMART)
  + Specific محددة
  + Measurable قابلة للقياس
  + Attainable قابلة للتحقق
  + Realistic واقعية
  + Timebounded مؤطرة زمنيا

واضيف

* + Ethical أخلاقية
  + Recordable قابلة للرصد والتوثيق

2- قم بتحليل بيئتيك الداخلية والخارجية

* في البيئة الداخلية أنظر في نقاط قوتك ونقاط ضعفك
* في البيئة الخارجية انظر في الفرص والتحديات أو التهديدات التي تواجهك
* نظم أجاباتك في جدول أو مصفوفة على النحو الآتي:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| البيئة الداخلية | نقاط القوة | نقاط الضعف |
|  |  |
| البيئة الخارجية | الفرص | التحديات/ التهديدات |
|  |  |

3- راجع أهدافك في ضوء تحليلك لبيئتيك الداخلية والخارجية

4- بمراعاة التحليل البيئي طور خطة تنفيذية لتطوير ذاتك وحسب النموذج التالي:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الأهداف | الفعاليات والأنشطة | المتطلبات | | | | | الاطار الزمني | | | | | |
|  |  | المالية | القانونية | الادارية | الفنية | التطويرية والاكاديمية | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ن |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

يجب أن تلحظ الخطة ما من شأنه تجاوز نقاط الضغف وتعزيز نقاطة القوة ، إلى جانب ذلك مواجهة التحديات والتهديدات واغتنام وتوظيف الفرص

**رابعا: إدارة النمو المهني الوظيفي**

* تعنى إدارة النمو أو المسارالمهني الوظيقي بتأمين فرص للعاملين لتطوير مساراتهم المهنية بما يضمن تدفق المواهب والكفاءات في المنظمة وطبقا لاحتياجاتها
* تتركز عناصر ومضامين هذه الادارة على تأمين فرص التعلم والنمو وتخطيط المسارات الوظيفية وإدارة التخطيط التعاقبي

***1-غايات إدارة المسارات المهنية***

**للعاملين :**

* **-** تزويد العاملين بالتوجيه والدعم والتشجيع اللازم في حال أرادوا تحقيق ذواتهم والارتقاء والنمو في وظائفهم في المنظمة بما يتناغم مع مواهبهم وقدراتهم وتطلعاتهم
* تزويد العاملين بتسلسل النشاطات والخبرات التعلمية التي ستمكنهم من التصدي لمهام ومسئوليات الوظائف التي يتطلعون إليها

**للمنظمة**

* ملاقاة أهداف وسياسات إدارة المواهب في المنظمة والتي من شأنها التأكيد على تدفق المواهب في المنظمة والحفاظ على مخزون استراتيجي من تلك المواهب
* تلحظ إدارات المسارات المهنية وتسترعي اهتماما بكل من احتياجات المنظمة والعاملين فيها على حد سواء ، وتنسحب على خطط التوظيف والتنقلات والتعيينات الخاصة داخل وخارج البلاد أو المنظمة ، ومناصب التطوير والتجسير ومساعدة العاملين الذي ينشدون النمو والتطور
* تتطلب إبداعا في تحديد المسارات وفرص النمو المهني بما يسهم في تعظيم معدلات الولاء والانتماء للمنظمة

**2- المستويات المهنية**

من الجدير بالاهتمام أن نحدد المستوى المهني الذي نحن فيه والمستوى الذي نطمح اليه ، كي نرسم مسار النمو المهني افقيا وعموديا .نصت أدلة التصنيف والتوصيف المهني العربية والدولية ومن بينها أدلة منظمة العمل العربية ، ومنظمة العمل الدولية ، والخليجية وغيرها على عدة تصنيفات ومستويات ، وهذه المستويات مرتبة ترتيباً تنازلياً هي:

**مستوى الاختصاصي :**

**يشمل هذا المستوى الأعمال التي يتطلب إنجازها توافر قدر عال من المهارات العلمية والفنية والإدارية لدى شاغليها لتمكينهم من تحليل و تخطيط وتقويم العمل وتطويره ، ومتابعة الأفراد خلال مراحل الإنجاز وحل مشاكل العمل والأفراد**

**ويحتاج الفرد ضمن هذه المستوى إلى اكتساب تعليم جامعي وتخصصي لا تقل مدته عن أربع سنوات بعد الثانوية العامة**

**أمثلة : مهندس معماري ، طيار تجاري ، محام ، محاسب**

**مستوى الفني :**

**يشمل هذا المستوى الأعمال التي يتطلب إنجازها توافر مهارات علمية وعملية وادارية لدى شاغليها لتمكينهم من تفهم طبيعة الأداء وتحليله لتحديد خطوات إنجازه ومتابعته وتقويمه بالإضافة إلى نقل أفكار الاختصاصيين إلى العاملين في الفئات الأدنى**

**يحتاج الفرد ضمن هذه المستوى إلى اكتساب تعليم فني نظامي لا يقل عن خمس سنوات بعد مرحلة التعليم الأساسي أو من سنتين إلى ثلاث سنوات بعد الثانوية العامة أو ما يعادلها في مستوى المعاهد الفنية**

**أمثلة : فني معلومات ، رئيس كتبة ، فني كهربائي أجهزة دقيقة ، فني ميكانيكي إنتاج ، فني حاسوب ومساعدو الاختصاصيين في عالم الادارة والهندسة وغيره**

**مستوى المهني :**

**يشمل هذا المستوى الأعمال التي يتطلب إنجازها توافر مهارات تغطي إطار المهنة بشكل متكامل لدى شاغليها ، وتتضمن الجانب العملي ( الأدائي ) والمعلومات والأسس الفنية ذات العلاقة التي تبنى عليها ، إضافة إلى المهارات المتعلقة بتوزيع الأعمال على المرؤوسين وتدريبهم ورفع كفاءتهم**

**يحتاج الفرد ضمن هذه الفئة إلى اكتساب تعليم وتدريب مهني معتمد لا يقل عن ثلاث سنوات بعد مرحلة التعليم الأساسي مع خبرة عملية في مجال المهنة لا تقل عن أربع سنوات . أو ممارسة عملية في مجال المهنة لا تقل عن ثمان سنوات**

**أمثلة : كاتب عام ،سائق عموم المركبات ، لحام كهرباء عام ، بناء عام ، نجار أثاث عام**

**مستوى الماهر :**

**يشمل هذا المستوى الأعمال التي يتطلب إنجازها توافر مهارات متعلقة بجزء متكامل من المهنة لدى شاغليه**

**يحتاج الفرد ضمن هذه الفئة إلى اكتساب تدريب مهني نظامي أو غير نظامي لا يقل عن سنتين بعد مرحلة التعليم الأساسي مع خبرة عملية لا تقل عن سنتين ، أو ممارسة عملية في مجال المهنة لا تقل عن ست سنوات**

**أمثلة : كاتب شئون موظفين ، موظف استعلامات أو استقبال ، سائق ، لحام كهرباء ، نجار أثاث ، كهربائي تركيب محطات توليد بناء حجر**

**مستوى محدد امهارات :**

**يشمل هذا المستوى الأعمال التي يتطلب إنجازها توافر قدر محدود من المهارات العملية لدى شاغليها**

**يحتاج الفرد ضمن هذه الفئة إلى اكتساب تدريب مهني لفترة من أربعة أشهر إلى اثنى عشر شهرا" مع خبرة عملية في مجال المهنة لا تقل عن سنة واحدة ، أو ممارسة عملية في مجال المهنة لا تقل عن سنتين**

**أمثلة : حارس ، أذن ، مساعد خراط ، حداد أبواب ألمنيوم ، مصلح إطارات مركبات ، محصل تذاكر ، مساعد بناء خرسانة**

ومن الجدير بالملاحظة التمييز بين المستوى المهني والرتب أو المسميات الوظيفية ، فهنالك على سبيل المثال ومن مجال التعليم الهندسي الجامعي ، رتب أكاديمية وظيفية مثل أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد ومدرس ، فكل هؤلاء في مستوى واحد لجهة التصنيف والتوصيف المهني ، وهو مستوى الإختصاصي

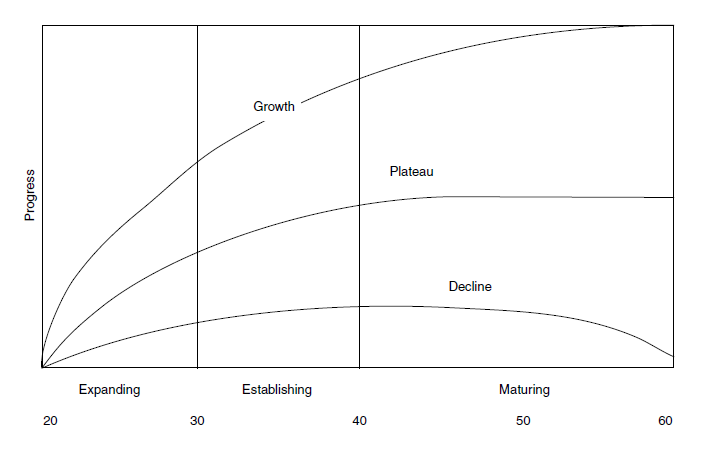
**3- الكفايات أو الجدارات المهنية**

تتوزع الكفايات أو الجدارات المهنية على أربعة محاور هي:

* المحور الفني التخصصي: ويشمل هذا المحور الكفايات التخصصية المرتبطة بالمهنة ، فالمحاسب يجب أن يكون على قدر عال من التمكن من علم المحاسبة
* المحور التربوي المسلكي: ويشمل هذا المحور الكفايات التربوية المسلكية ( البداغوجية والاندراجوية) وبعبارات أخرى الكفايات التي تمكنه من نقل كفاياته ومهارته وخبراته للمتعلمين أو المتدربين ، وبدخل في هذا السياق أساليب وطرائق التعليم والتدريب والتقييم وتصميم وتطوير البرامج التعليمية والتدريبة ، وينسحب هذا المحور على كل المشتغلين في قطاع التعليم والتدريب ، أو ممن تتطلب طبيعة أعمالهم ادارة التدريب وتنفيذه ، وتنبع أهمية هذا المحور أن التمكن من مادة التعلم لا يكفي ، بل يتطلب الأمر مهارات نقل المادة للآخرين
* محورالكفايات أوالجدارات الجذعية او المحورية التي يجب ان يتمتع بها القطاع الأوسع من العاملين وكافة العاملين في مواقع اشرافية وتتضمن :
* **حل المشكلات**
* **مهارات التعامل مع الآخرين**
* **اتخاذ القرارات**
* **التوجه الاستراتيجى**
* **المهارات الفنية**
* **الالتزام**
* **تنمية الآخرين وتنمية الذات**
* **المبادرة**
* **الثقة بالنفس**
* **الابتكار**
* **التوجه نحو فرق العمل**
* **التأثير والإقناع**
* **الاتصال**
* **التركيز على الجودة**
* **التركيز على العميل**
* **التركيز على النتائج**
* **تقبل والتوجه التوجه نحو التغيير**
* **الإدارة المتوجهة نحو البشر**
* المحور الإداري الإشرافي: ويشمل هذا المحور الكفايات ذات الطابع الإداري الإشرافي من مثل مهارات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتنسيق والاتصال وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات وتنمية الطاقات الابتكارية والابداعية، وتبدو أهمية هذا المحور كون المهندسين من فئة الاختصاصيين الذين يؤهلهون ليكونوا مسئولين عن أعمال غيرهم في المستويات الأدنى من المستويات المهنية

1. ***ديناميات النمو المهني الوظيقي***

* ينبغي أن تستند خطط النمو المهني على فهم ديناميات النمو المهني / والتي تشتمل على التقدم المهني اي على الطرائق والمسارات التي يتحرك ويتقدم فيها الافراد في مهنهم صعودا وعند ترقيتهم ، أو من خلال توسيع قاعدم أدوارهم ومهامهم ومسئولياتهم في ذات الوظيفة وعلى نحو يعظم من استخدام قدراتهم وإمكاناتهم
* يمر النمو الوظيقي في ثلاثة مراحل كما هومبين في الشكل التالي والذي يظهر أيضا امكانية فشل الموظفين في تحقيق النمو خلال هذه المراحل الثلاثة :
  + **التوسع**
  + **والتأسيس**
  + **والانضاج**



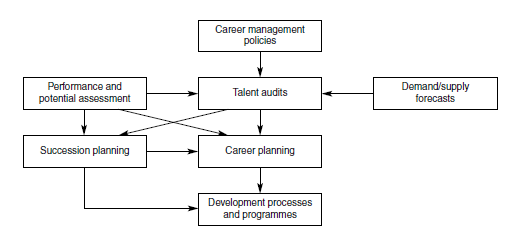
التقدم

النمو

الثبات

الانحدار

1. ***إدارة المسارات المهنية الوظيفية: المخطط العام والأالية***

******

**سياسات إدارة**

**النمو المهني**

**تقصي المواهب**

**تقييم الأداءات**

**المستهدفة**

**التخطيط التعاقبي**

**تخطيط المسار**

**المهني**

**تنبؤات العرض**

**والطلب**

**عملية التقدم**

**والبرامج**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Department Succession Schedule**  **جدول التعاقب** | | | | | **Department الدائرة** | | **Direct Manager المدير المباشر** | | |
| Existing Staff الجهاز العامل | | | | |  | |  | | |
| Name  الاسم | Position  الوظيفة | Due for replacement موجبات الاستبدال | Rating التقدير أو التقييم | |  | Potential Successor | | | |
|  |  |  | Performance  الأداء | Potential  الاستعداد | If promotable to what position and when?  في حال الترقية فالى أي وظيفة ومتى؟ | Name:  1st and 2nd choice  الاسم (خيار أول + حيار ثان) | | Position  الوظيفة | When  التوقيت (متى) |
|  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
|  |  | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
|  |  | |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| يمكن التدرج في الوظائف ضمن المستويات الوظيقية الخمسة داخل نفس العائلة المهنية ، أو من عائلة مهنة الى أخرى ويمكن أو يكون ذلك داخل نفس الدائرة أو بين الدوائر المختلقة | مستوى5 |  | مستوى5 |  | مستوى5 |
|  |  |  |
| مستوى 4 | مستوى 4 | مستوى 4 |
|  |  |  |
| مستوى 3 | مستوى 3 | مستوى 3 |
|  |  |  |
| مستوى 2 | مستوى 2 | مستوى 2 |
|  |  |  |
| مستوى1 | مستوى1 | مستوى1 |
|  |  |  |
| العائلة المهنية ج | العائلة المهنية ب | العائلة المهنية أ |

**نموذج لآلية تطوير الوظائف والمواهب**

**شاغر**

**استقطاب داخلي**

**استقطاب خارجي**

**تدريب تعريفي**

**بيانات التخطبط التعاقبي**

**مراجعة القدرات الكامنة ومناقشتها**

**مراجعة إدارة الأداء ومناقستها**

**مصفوفة الكفايات والإنجازات**

**مدخلات التطوير**

**النقل الداخلي**

**إثراء العمل**

**التدريب الفردي**

**التوجيه**

**المشاريع**

**360 درجة**

**دورات تدريبية**

**ندوات**

**خطة التطوير ومراجعة القدرات الكامنة والأداء**

**دور جديد**

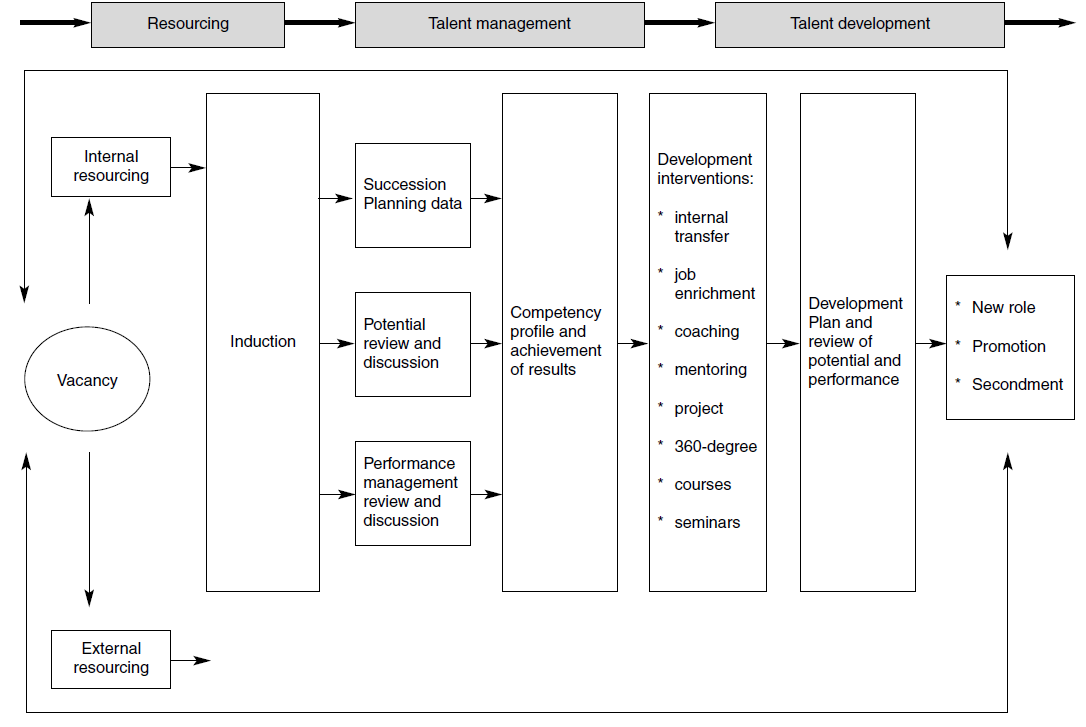
**ترقية**

**إعارة**

**الإستقطاب**

**إدارة المواهب**

**تطوير المواهب**



**تمرين: حدد هدفا خاصا بك لتحقيق نموا مهنيا معينا وقم حسب النماذج المعتمدة:**

* **بتحليل بيئتيك الداخلية والخارجية**
* **وضع خطة تنفيذية لتحقيق الهدف**

إدارة الوقت

TIME MANAGEMENT

##### **كيف نقضي أوقاتنا في عام عمل ؟**

**عزيزي المشارك:**

ما النسبة -بحسب تقديراتك طبعا"- التي يخصصها أو يقضيها الموظفون  
أوالعاملون في مدرستك أو معهدك وعلى اختلاف مستوياتهم وشرائحهم لكل مما يأتي؟

|  |  |
| --- | --- |
| **البند** | **النسبة المئوية%** |
| **أولا": لا يعملون** | |
| يتمتعون في إجازاتهم |  |
| يتمتعون في الأعياد والعطل الرسمية |  |
| يستنفذون المغادرات اليومية |  |
| يستمتعون في استراحات الشاي أثناء ساعات الدوام الرسمي |  |
| ينجزون أشغالا" شخصية وخاصة من ساعات الدوام الرسمي |  |
| يتأخرون في الحضور |  |
| يحلمون ويتندرون ويثرثرون |  |
| **ثانيا:يعيدون ما أنجزوه من أعمال** | |
| يرتكبون الأخطاء |  |
| يبحثون عن الأخطاء |  |
| يصححون الأخطاء |  |
| يفتشون ويدققون |  |
| يتعاملون مع شكاوي العملاء |  |
| إعادة تصميم العمل وتنظيمه |  |
| يتحرون الطرائق الشائكة والصعبة في الأداء |  |
| **ثالثا:ينجزون الأعمال** | |
| ينجزون أعمالا" ذات جدوى |  |
| يعملون على وفي الأشياء الصحيحة |  |
| يعملون وفق الترتيب والتسلسل الصحيح |  |
| يعملون وفق السرعة المناسبة ودون ما تسرع |  |
| ينتجون ما هو مطلوب وفي الوقت المحدد والمناسب |  |
| ينجزون ما هو مطلوب منهم وبطريقة صحيحة من المرة الأولى |  |

إدارة الوقت

TIME MANAGEMENT

تمهيد

قبل الخوض في تفاصيل موضوع إدارة الوقت أجدني مضطرا" لإزالة اللبس الذي يحيط به لجهة ترادفه مع مصطلح إدارة الذات في العديد من المراجع الإدارية المرموقة .

صحيح أن الوقت بطبيعته الدينامية المتحركة يدور ولا يدار كما خلص بعض خبراء الإدارة،و الذين نتفق معهم بأننا ندير أنفسنا ، وندير الآخرين وندير أعمالنا كذلك من خلال الوقت ،و الذي يمضي في حركته إلى أمام سواء أدرنا أنفسنا أو أقعدناها ، سواء أدرنا الآخرين أو أقعدناهم سواء أدرنا أعمالنا أو عطلناها، ولكن أو ليس الوقت موردا" من الموارد المتاحة لنا شأنه بذلك شأن الموارد الأخرى المتاحة كرأس المال والمواد والأفراد والأفكار والتي تشكل بمجموعها عناصر الإنتاج المتعارف عليها عند جمهور علماء الاقتصاد والإدارة ؟ وبالتالي كيف نسمح ونقبل بالحديث عن إدارة الموارد البشرية وإدارة المواد وغيرها من عناصر الإنتاج وفعالياته ولا نسمح أو نتحفظ حين يتعلق الأمر بإدارة الوقت .

ومع ذلك نعود ونؤكد على أن الإدارة الفعالة للذات وللموارد المادية والبشرية تقتضي بالضرورة إلى توفير الوقت وتقنينه واستثماره واغتنام الفرص لا بل وخلقها من خلاله ، وبناء عليه فإن الفعالية أو الكفاءة الإدارية بوجه عام تصب بالتالي في إنجاز ما هو مطلوب في أقل جهد وأرشد وقت أي بأقل كلفة ممكنة

وخلاصة القول ، هنالك إدارة لوقت ، و إن كان لا يدار لذاته ، كما أن هنالك إدارة للذات وللبشر وللحجر وللشجر وللآلات ولرؤوس الأموال و يتميز الوقت عنها كونه دالتها أو اقترانها كما أكدت عليه علوم الرياضيات والفيزياء ، ويظل الزمان والمكان ومن وجهة نظر فلسفية ركنا الوجود حيث المكان وعاء الأشياء في كينونتها الساكنة والزمان دالة تغيرها وفي كينونته المتحركة أو الدينامية

بقي أن نقول أن الوقت يختلف عن غيره من الموارد كونه لا ينتج أو يصنع أو يخزن وما ينقضي منه لا يعود أو يعوض ، فالكيس الفطن من أحسن التعامل معه واستثمره وطبقا" لأعلى مردود ، وبعبارة أخرى من استطاع ضبط فواقده و مشتتاته , وكيف السبيل إلى ذلك ؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في هذه الورقة ، وبإيجاز يلحظ الأساسيات دون ما إغراق في التفاصيل التي لا يتسع المقام لها

**المفاهيم ذات العلاقة**

1. **الوقت والزمن**

ليس الوقت كما الزمن ، فالوقت في لسان العرب زمن محدد ومعرف ومعلوم ، كما وهو وقت الصلاة ، ووقت الصوم ووقت صدقة الفطر ، ووقت الحج ووقت قيام الساعة التي علمها عند رب العالمين ، وأنت تقول أن الساعة الآن الرابعة حسب التوقيت المحلي لمدينة عمان ولا تقول حسب زمن عمان ، بيد أنك تقول المسافة = السرعة x الزمن ولا تقول الوقت لأنك إن قلت فسيطلب منك تحديد أي وقت ، وكوننا في هذه الورقة معنيين بموضوع محدد عنوانه إدارة الوقت ، من هنا قلنا بإدارة الوقت ولم نقل بإدارة الزمن فما يهمنا هو إدارة الوقت وعلى نحو أدق إدارة وقت العمل

1. **إدارة الوقت**

تعددت التعاريف التي أعطيت للإدارة بوجه عام سواء من حيث الجوهر أو المضمون أو من حيث الوظائف والعمليات ، فمن حيث الجوهر فالإدارة كما نراها خدمة ، والمدير هو الخادم الأول في أي وحدة تنظيمية أو إدارية ، وقديما قالت العرب : كبير القوم خادمهم ، أما من حيث الوظائف والعمليات فقد كثر الحديث عن وفي التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتوظيف ، وإدارة الأفراد والمشتريات والتسويق والمبيعات إلى غير ذلك من موضوعات ، وفي الإجمال كان الجميع يخلص أننا من خلال فعل الإدارة نسعى إلى تحقيق غايات وأهداف وبأقصى فاعلية ، أهداف وغايات تتدرج في المستوى ، غايات وأهداف تنبع من رؤى واضحة ومحددة ، وذلك من خلال استثمار موارد متاحة أو يجب إتاحتها

فالإدارة إذن خدمة نمارسها بصيغ عمليات ووظائف ، فعاليات وأنشطة لتحقيق غايات وأهداف معينة وبأقل الكلف الممكنة ، وحين يكون موضوع الإدارة الوقت فإننا نستطيع القول أن ***إدارة الوقت تعني جملة ما نقوم به من أنشطة وفعاليات تستهدف استثمار ما هو متاح لنا من وقت للعمل بأقصى فاعلية ، والتي بالضرورة ستنعكس على فاعليتنا الكلية في العمل***

**حسبة أرقام**

السنة = 52 أسبوع = 365 يوم = 8760 ساعة

من هذه الساعات :

* 2496 ساعة عطلة أسبوعية (يومان في الأسبوع-الجمعة والسبت)
* 504 ساعة أعياد دينية ووطنية (21 يوم في الحد الأدنى)
* 504 ساعة بدل إجازات سنوية (21 يوم في المتوسط)
* 240 ساعة مغادرات وإجازات مرضية ( عشرة أيام في المتوسط)

الرصيد المتبقي لساعات العمل = 8760(2496+504+504+240)

**= 5016 ساعة**

ولكن عدد ساعات العمل الفعلية بحسب قوانين العمل = 8 ساعات يوميا"بحدها الأقصى والأيام المتاحة للعمل = 209 يوم فقط

بعد طرح العطل والأعياد ، وعليه فإن مجمل ما يقضيه العامل من ساعات = 209x 8=**1672 ساعة**

أي مانسبته:

* **19%** فقط من مجمل الساعات في السنة
* **33%** من مجمل الوقت المتاح للعمل في السنة

بمراعاة أننا لم نلحظ بالإعتبار الأوقات المهدورة من مجمل الساعات التي يفترض أن تخصص للعمل وللعمل فقط

**توزيع وقت العمل**

ذكرنا في استبانة كيف نقضي أوقاتنا في العام أن وقتنا يتوزع على ثلاثة محاور : لا نعمل ، نعيد ما أنجزناه خطأ ، ونعمل بدون أخطاء ، وما يهمنا الآن هو كيف يتوزع وقت العمل سواء على خلفية الإنجاز الصحيح من المرة الأولى أو على خلفية التصحيح ، وبوجه عام يتوزع وقت العمل لدينا على فعاليات و أنشطة ذات طابع اعتيادي روتيني ، أو دوري ، أو ذات طابع طارئ أو إضطراري وأخيرا" ذات طابع خلاق أو إبداعي

1. **الأنشطة والفعاليات الإعتيادية الروتينية**

وهي الأنشطة والفعاليات التي يتصدى لإنجازها الفرد كل يوم عمل تقريبا" ، وسواء بالنسبة لمن هم في مواقع إدارية أو إشرافية أو غيرهم من العمال تتوزع الأنشطة الإعتيادية على ما يأتي وعلى سبيل المثال لا الحصر:

* ضبط دوام المرؤوسين ومراجعته
* توزيع المهام على المرؤوسين
* مراجعة المسئولين
* توثيق الأنشطة
* إنجاز المهام الموكولة إليهم كل حسب طبيعة عمله فالنجار يقوم بإنتاج المشغولات الخشبية ، والمعلم يعلم أو يعطي الدروس النظرية والعملية ومشغل الآلة يشغلها والسائق يقود المركبة ويحافظ عليها وهكذا

***نشاط1***

***هل يمكنك عزيزي المشارك حصر الأنشطة والفعاليات الاعتيادية التي تمارسها كل يوم تقريبا"؟***

1. **الأنشطة والفعاليات الدورية**

وهي أنشطة اعتيادية الطابع ولكنها لا تتكرر كل يوم ، بل تتكرر كل أسبوع أو أسبوعين أو شهر أو فصل أو عام وهكذا ، ومن أمثلتها كتابة التقارير الأسبوعية أو الشهرية أو المشاركة في الاجتماعات الدورية ، أو أعمال الجرد الدوري والصيانة الدورية

***نشاط2***

***هل يمكنك عزيزي المشارك حصر الأنشطة والفعاليات الدورية التي تمارسها بوجه عام؟***

**3.الأنشطة والفعاليات الطارئة أو الاضطرارية**

وهي الأنشطة التي تفرض نفسها على الموظف ولا تخضع لتخطيط أو تحضير مسبقين وإن كان يمكن التنبؤ بها أو استقرائها ، كالتصدي لحل المشاكل بين العاملين أو التعامل مع الأعطال أو التوقفات المفاجئة في خطوط الإنتاج أو الأزمات الخارجية وحتى الداخلية

***نشاط3***

***هل يمكنك عزيزي المشارك حصر الأنشطة والفعاليات الطارئة التي تصديت لها أو تعاملت معها في الآونة الأخيرة؟***

**4.الأنشطة والفعاليات الخلاقة أو الإبداعية**

ويندرج في هذا الإطار جملة الأنشطة والفعاليات ومن بينها الذهنية والتي تنطوي على ابتكار وتقديم وتبني أفكار وأنماط وطرائق وأساليب تتسم بالجدة والأصالة في العمل ومن شأنها إحداث نقلة نوعية فيه ، وتتطلب هذه عقليات خلاقة ذات طابع تفكير تباعدي يتسم بالغرابة والخروج عن المألوف

***نشاط4***

***تعامل مع الموقف الآتي:***

***1+1=***

***نشاط5***

***هل يمكنك عزيزي المشارك حصر الأنشطة والفعاليات الخلاقة أو الإبداعية والتي قمت بها في الآونة الأخيرة حتى وإن كانت مجرد أفكار قدمتها؟***

**مضيعات الوقت**

عن مضيعات الوقت حدث ولا حرج ، والحديث عن الأوقات الضائعة في حياتنا أشد حرجا"، أظهرت حسبتنا في أول الورقة أن ثلثا" واحدا" من الوقت متاح لنا للعمل في أحسن الأحوال، وثلثاه بالتالي لغيره من أعمال وأنشطة وفعاليات وإن كان ثلثا" مما نحتاجه من وقتنا لقضاء حاجاتنا الأساسية من نوم وطعام وشراب وما شابه أفلا يكفينا الثلث المتبقي لقضائه في ما عدا ذلك وأقصد للترفيه والمجاملات وممارسة الهوايات وغيرها ؟ أظنها مناسبة جديرة بالتوقف وسؤال جدير بالإجابة قبل أن نسأل ونحن بين يدي رب العزة عن عمرنا في ما أفنيناه ، والسؤال الذي لا يقل أهمية سيكون عن مالنا في ما أنفقناه

في دراسات محلية وعالمية أمكن حصر قائمة طويلة من مضيعات الوقت ندرج منها ما يأتي:

* غياب أو ضعف أو سوء في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتوظيف والقيادة والتنسيق والاتصال وتحليل المشاكل واتخاذ والقرارات
* غياب رؤية واضحة وضعف في تحديد الغايات والأهداف وبالتالي رسم السياسات وصياغة الستراتيجيات اللازمة لتحقيقها
* نقص في المعلومات والتردد في توظيف التقنات والنظم الحديثة
* المقاطعات والمكالمات الهاتفية والاجتماعات
* الزيارات والمجاملات الخاصة والاستراحات
* تواضع القدرات والكفايات عند العاملين وغياب التدريب المنظم
* ضعف أو غياب تفويض الصلاحيات
* ضعف أو غياب القدرة على تحديد وتصنيف الأولويات
* الإدارة بالأزمات
* نقص في الموارد المادية والبشرية
* الغموض والتعقيد في الإجراءات وطرق العمل
* الإجهاد والتعب
* تواضع وضعف في ظروف العمل الآمنة
* غياب نظم فاعلة للحوافز أو ضعفها وتدني أو في الروح المعنوية
* الاستحواذ والاحتكار والاستئثار بالعمل وإنجاز مهام الآخرين وتركهم بدون أعمال على قاعدة أنهم غير مؤهلين أو جاهزين بعد
* ضعف الإحساس بالزمن وغياب أدوات ضبطه والتحكم فيه
* الاتجاهات السلبية اتجاه الوقت نفسه
* التفتيش والتدقيق المفرطان
* إتساع نطاق السيطرة
* الغموض وغياب الدقة في تحديد المهام والمسئوليات
* ضعف في تنظيم وإدارة الذات والمكتب
* السكرتيرات الجميلات ( هذه حقيقة وليست للدعابة أو التندر)
* ضعف أو تعقيد في نظم التوثيق وحفظ السجلات
* ضعف الإنتماء

***نشاط6***

***من واقع تجربتك وخبرتك الخاصتين هل يمكنك عزيزي المشارك حصر أهم عشرة من مضيعات الوقت في محيط عملك سواء كنت طرفا" أساسيا" فيها أو كانت خارجة عن نطاق سيطرتك وصلاحياتك ؟ وكيف يمكن ضبطها والحد منها ؟ يمكنك تنظيم إجابتك في جدول وعلى النحو الآتي:***

|  |  |
| --- | --- |
| ***مضيعات الوقت*** | ***الحلول أو الإجرات المقترحة للحد منها*** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**ضبط مضيعات الوقت والحد منها : الإدارة الفعالة للوقت**

يصعب التفريق بين الإدارة الفعالة للوقت وبين الإدارة الفعالة بوجه عام فالإدارة الفعالة بوجه عام ولنقل إن المدير الفعال هو بالضرورة مدير فعال لوقته بوجه عام ولوقت العمل على وجه الخصوص ، وغني عن القول أن المدير الفعال هو من امتلك مقومات ومهارات الإدارة والتي تمكنه من إنجاز المطلوب أو تأدية المهام والواجبات الموكولة إليه وبحس عال من المسئولية أيا" كان موضوعها ، قيمية أو أخلاقية ، اجتماعية ، مالية ، بيئية أو أمنية ، وسواء كانت تلك المهام والواجبات ذات طابع فني متخصص أو كانت ذات طابع إداري إشرافي

المدير الفعال مخطط ومنظم ومنسق وموظف وموجه وقائد فعال بالضرورة وهو متصل فعال وصانع ومتخذ قرارات فعال إلى غير ذلك من نعوت ، وكي لا نظل نتحدث بالعموميات لا سيما وأن موضوعنا عن إدارة الوقت لا بد وأن نركز على هذا الجانب الحيوي وننظر في الطرق والأساليب وحتى في الستراتيجيات (سمها ما شئت) والتي يمكننا من خلالها ضبط مضيعات الوقت والحد منها ‘ وبالتالي استثمار ما هو متاح لنا من وقت وعلى نحو أكثر فعالية ، ومهما اجتهدنا فستظل الواجبات والتكليفات التي أمامنا أكبر بكثير من الأوقات المتاحة

1. **نبذ العشوائية والإرتجال في الأداء والتحول إلى التنظيم المرتكز على التخطيط ورسم الأولويات وترتيبها**

**أما التخطيط فتذكر أن التخطيط الفعال أيا" كان مستواه يتطلب منك الإجابة**

**وبدقة عن الأسئلة الآتية :**

1. **ما الذي تسعى إلى تحقيقه ؟ أكتب الهدف أو الأهداف**
2. **كيف ستحقق ما أردت تحقيقه من أهداف؟ أكتب لا بل وفصل الأنشطة والفعاليات**
3. **ما الذي يلزمك لتحقيق ما أردت تحقيقه ؟ حدد الموارد المادية والبشرية والزمنية وفصلها**
4. **كيف تتحقق من أنك حققت ما أردت تحقيقه ؟ طور نظم للمتابعة والتقييم**

أما عن رسم الأولويات وترتيبها ، فبتحليل معمق لما يعترضك من مهام ستجد أنها تنتظم بحسب أولويتها في واحدة من المستويات الآتية والمرتبة بحسب أهميتها وفعلها الضاغط عليك:

1. **الأولوية الأولى ويندرج في إطارها المهام العاجلة والطارئة التي لا تحتمل التأجيل أو التسويف ، وهذه تتطلب منك العمل على قاعدة إدارة الأزمات ، ويميل الأفراد إلى تبني هذا المنحى كونه لا يحتاج إلى جهد التخطيط المسبق الذي يميل الكثيرون إلى تجنبه**
2. **الأولوية الثانية ويندرج في إطارها المهام الحيوية والأساسية غير الطارئة أو العاجلة ، والتي تحتاج إلى التخطيط على اختلاف مستوياته**
3. **الأولوية الثالثة ويندرج في إطارها المهام العاجلة غير الحيوية أو الأساسية ‘ والتي يتصدى لها الأفراد محاباة ومجاملة ، أو لأنهم لا يدركون تفاهتها ، أو حتى لعجز فيهم عن استثمار وإدارة أوقاتهم**
4. **الأولوية الرابعة ويندرج في إطارها المهام غير العاجلة وغير الحيوية لا بل لا تدخل في صميم مهام العمل وواجباته ، ويندرج في إطارها الزيارات والمجاملات والأحاديث الخاصة**

وفي ضوء ما تقدم تتطلب الإدارة الفعالة للوقت ، نخصيص الوقت الأوفر للأولوية الثانية فالأولى فالثالثة وتحييد الرابعة إن لم يكن بالإمكان إعدامها

**2.الحد أو التوقف عن إنجاز ما هو مطلوب من الآخرين**

**3.تفويض الصلاحيات للزملاء والمرؤوسين**

**4.لا تؤجل عمل اليوم إلى غد**

**5.تذكر دائما" أن مكتبك يعكس جوانب أساسية وحيوية من شخصيتك ونمطك الإداري ، وبالتالي طور نظاما" خاصا" بإدارته وإدارة ما ينهال عليه من أشغال ورقية ، وتذكر أن المكتب الخالي من الأوراق والملفات المكدسة ينم عن شخصية إدارية فذة وليس كما هو شائع من أن المكتب الفارغ ينم عن عقلية فارغة أو عن إداري فارغ ليس عنده ما يفعله**

**6. نظم وقنن اتصالاتك واجتماعاتك واتصالاتك الهاتفية على وجه الخصوص**

**7.تبعا" لأولويات العمل برمج فعالياتك اليومية والأسبوعية**

**8.لا تعتمد على ذاكرتك دائما ، ولا ضير إن استخدمت منظما" أو مفكرة**

**9. أكد مواعيدك ومقابلاتك مع الآخرين قبل مغادرتك إليها**

**10.لا تركن لما اعتدت عليه فالتغيير أو التجديد يظل مطلبا" حيويا للتطور ، من هنا خصص وقتا" للتغيير ولا تقاومه**

11**. تذكر دائما" إنجاز ما هو مطلوب منك على نحو صائب وصحيح من المرة الأولى ، وكرس هذه القيمة أو المبدأ في محيط عملك**

**دورة التخطيط**

# التخطيط: حقائق ومفاهيم

1. اذا أردت الذهاب الى الطفيلة، فعليك ان تتهيأ لذلك، والا ستجد نفسك في المفرق، او في أحسن الاحوال في الزرقاء، ومن يدري فقد تجد نفسك في معان.
2. الطموحات، الاحلام والغايات الكبيرة وحتى المتواضع منها، لا تتحق هكذا وبضربة حظ، بل تحتاج الى جهد عقلاني ومنظم.
3. إمتلاك المستقبل لا بد وان يستند الى دراسة واعية وموضوعية وواقعية للحاضر المملوك والماضي الموروث.
4. اعيب علينا اننا لا نخطط، فأنشأنا وزارات للتخطيط وراحت منظماتنا تؤسس إدارات خاصة بالتخطيط، ومع ذلك لا زلنا في عداد الدول المتخلفة، ولا زالت منظماتنا متعثرة واذا ما احسنا التوقع لازالت غير فاعلة فأين الخلل؟؟
5. قد نجد صعوبة في تلمس الآثار الإيجابية للتخطيط ولكننا لن نجد ذات الصعوبة في تلمس الآثار السلبية الناجمة عن غياب التخطيط.
6. التخطيط ليس لافتة تعلق هنا او هناك، بل صورة المستقبل الذي نريد والاستعداد له
7. التخطيط بات ضرورة ملحة تنسحب على مختلف مجالات الحياة، وعلى مختلف الاصعدة: الفردية منها والمؤسسية.
8. التخطيط عملية من عمليات الادارة كما هو معلوم لا بل العملية التي تؤسس لباقي العمليات الادارية الاخرى (التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق والتوظيف .... ).
9. التخطيط: تصور، تنبؤ مسبق لجملة الفعاليات والانشطة اللازمة لتحقيق هدف/ اهداف معينة، وبإستثمار موارد متاحة او يجب اتاحتها وذلك خلال فترة معينة.
10. الخطة: الوثيقة التي يندرج في اطارها كل ما يتعلق بعملية التخطيط (الاهداف، العفاليات، الانشطة، الموارد والموازنات ... الخ).
11. ايا كان نوع التخطيط او مستواه، كما سيرد لاحقاً، فإنه من المفترض ان يجيب عن الاسئلة الاساسية الآتية:
    1. ما الذي يراد تحقيقه؟
    2. كيف سيتم تحقيق المراد؟
    3. ما الذي يلزم لتحقيق المراد؟
    4. كم يلزم من الوقت لتحقيقه؟
    5. متى سيتم تحقيق المراد؟
    6. كيف نتحقق من ان المراد قد تحقق؟

**مستويات التخطيط:**

1. **التخطيط طويل المدى:**

والذي يعني بأهداف بعيدة المدى قد تطال الاهداف الرئيسية للمنظمة، وفي الغالب يغطى هذا المستى من التخطيط مدايات زمنية تزيد عن الخمس سنوات ويطق البعض على هذا النوع من التخطيط بالتخطيط الاستراتيجي صحيح ان التخطيط الاستراتيجي تخطيط طويل المدى الا انه يمتاز عنه بما يلي:

* 1. الى جانب تركيزه على قضايا تمس جوهر المنظمة كما هو الحال في التخطيط طويل المدى الا انه يركز اكثر على السياسات العامة في الوقت الذي يركز فيه التخطيط طويل المدى على الاهداف.
  2. يركز او ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل داخلي وخارجي لبيئة المنظمة في حين ينطلق التخطيط طويل المدى من افتراض مفاده ان التطور المستقبلي ما هو الا امتداد للواقع الراهن.

1. **التخطيط متوسط المدى:**

والذي يعني بأهداف مرحلية مشتقة من الاهداف الرئيسية، ويغطى هذا المستوى من التخطيط مدايات زمنية تتراوح ما بين سنة الى ثلاثة سنوات.

1. **التخطيط قصير المدى:**

والذي يعنى بالاهداف الخاصة المباشرة والمشتقة من الاهداف المرحلية، ويغطى هذا المستوى من التخطيط مدايات زمنية تتراوح ما بين اليوم والسنة.

ومن الجدير بالملاحظة انه يمكن تصنيف التخطيط في مستويات ثلاثة ايضاً وذلك تبعاً للجهة التي تتولى عملية التخطيط وبذلك على النحو الاتي:

1. **تخطيط تعنى به الادارة العليا وهو ذاته التخطيط بعيد المدى او التخطيط الاستراتيجي.**
2. **تخطيط تعنى به الادارة الوسطى وهو ذاته التخطيط متوسط المدى.**
3. **تخطيط تعنى به الادارة الاشرافية وهو ذاته التخطيط قصير المدى وسنسميه هنا بالتخطيط الاجرائي.**

# لماذا نخطط؟

1. للاعداد للمستقبل وصياغته.
2. لتسليط الضوء على الاهداف والتي بدورها سنوجه فعالياتنا وأنشطتنا.
3. لتنسيق الجهود بين الادارة المختلفة وضمان تكاملها.
4. لضبط الانفاق والتوجيه.
5. لاستثمار المورد اللامرئي ونقصد بذلك الوقت.
6. لتوفير اسس ومعايير موضوعية للرقابة والتوجيه وتقويم الاداء.

**سمات التخطيط الفعال:**

1. وضوح الاهداف على اختلاف مستوياتها.
2. الواقعية: بمعنى ان يستند التخطيط الى دراسة واقعية وموضوعية للظرف الراهن للمنظمة فلا التفاؤل المفرط ولا التشاؤم المظلم يقودان لخطة واقعية.
3. الدقة: بمعنى ان يستند التخطيط على معلومات وبيانات دقيقة وصحيحة
4. المرونة: بمعنى ان تستجيب الخطط للمتغيرات والانحرافات الطارئة وتتكيف معها دون الاخلال بأهدافها على نحو صارخ.
5. الديمقراطية: بمعنى ان يتسع نطاق التخطيط فينسحب على كافة الجهات المعنية به وعلى الاخص اولئك الذي سنفذون الخطط.

# التخطيط والوظائف الإدارية

# دورة التخطيط

|  |  |
| --- | --- |
| * تحليل كل من بيئتي المؤسسة الداخلية والبيئة الخارجية باستحضار العوامل المؤثرة فيكل منها من عوامل سياسية واقتصادية وقانونية وتنافسية وغيرها، منحى سوات ( نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر) * يوجه التحليل البيئي ويشكل مسار ومحتوى الخطة الاستراتيجية | **أولاً:التحليل البيئي** |
| القضايا الاستراتيجية التي يجب أن تتبناها المؤسسة | **الناتج** |
| استنادا إلى القضايا الاستراتيجية التي تم تبنيها يتم ترجمتها ولحظها في مراجعة أوصياغة كل من:رسالة المؤسسة: ما الغرض من وجود المؤسسة؟الرؤيا:كيف نريد أن نرى المؤسسة بعد سنةإلى خمسة عشر سنة من الآنالأهداف العامة: ما الواجب عمله لتحقيق الرؤيا مصاغ على شكل أهداف وستراتيجيات لازمة لتحقيق تلك الأهداف ومؤشرات للأداءالقيم والمعتقدات: ما هي قيم المؤسسة ومبادؤها الموجهة | ثانياً:التخطيط الاستراتيجي |
| الخطة الاستراتيجية | الناتج |
| تغطي إلى حد الثلاث سنوات وتراجع نصف سنويا وتحدث سنويا، وتتضمن البرامج والمشاريع وأهدافها والمخطط الزمني اللازم لتحقيق الأهداف العامة | **ثالثاً:التخطيط التكتيكي** |
| الخطة التكتيكية | **الناتج** |
| الميزانية التي ستدعم تنفيذ البرامج والمشاريع الأهداف السنوية المنصوص عليها في الخطة التكتيكية، والتي تعكس إحتياجات المؤسسة من الموارد المادية والبشرية | **رابعاً:التخطيط التشغيلي** |
| خطة تشغيلية (ميزانية) | **الناتج** |
| تحديد الأنشطة والمسئوليات والأولويات التنفيذية وعلى المستوى الفردي مع البرمجة والجدولة الزمنية والتعيينات | **خامساً:التخطيط التنفيذي/الإجرائي** |
| خطة تنفيذية أو إجرائية | **الناتج** |
| في هذه المرحلة يتم تنفيذ ومتابعة وتقويم الخطط المطورة وتأمين التغذية الراجعة اللازمة | **سادساً:التنفيذ** |
| تقارير متابعة وتقويم وإجراءات تصويبية | **الناتج** |

# وضع الخطط التشغيلية وفق مبادئ الجودة الشاملة: الاطار العام

**علمنا أن التخطيط التشغيلي يأتي مرحليا بعد التحليل البيئي الذي نخلص منه الى القضايا الاستراتيجية التي ينبغي التركيز عليها في الخطط التالية : استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية وتنفيذية إجرائية ، وبالتالي فإن نقطة البداية هي في التحليل البيئي وطلما نحن بصدد وضع خطط تشغيلية لتحقيق التميز المؤسسي وفق مبادئ الجودة الشاملة ، فالمطلوب إجراء التحليل البيئي في هذا السياق أي السياق الذي من خلاله سنتعرف على واقعنا من حيث اقترابه أو ابتعاده عن قيم ومبادئ ومتطلبات ومعايير التميز وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وعليه سنعرض ابتداءا الى مفاهيم ومبادئ وتطور وتقنات إدارة الجودة الشاملة ، ومن ثم سنعرض إلى نماذج التميز وعلى المستويين: المستوى الوطني الاماراتي والمستوى العربي الدولي هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الخطط تبدأ بأهداف دائما بغض النظر عن المستوى الذي نخطط له سواء كان تخطيطا استراتيجيا أو تكتيكيا أو تشغيليا أو تنفيذيا ، من هنا سنعرض إلى كيفية صياغة الاهداف في منظور الادارة بالاهداف**

**عناصر التخطيط الاجرائي:**

قلنا ان التخطيط وأيا كان نوعه او مستواه ينبغي ان يجيب عن اسئلة ستة، والاجابة عن تلك الاسئلة وشأنها ان تحدد لنا عناصر التخطيط الرئيسية والتي يمكن ايجازها على النحو الآتي:

1. **الاهداف:** ما الذي يراد تحقيقه؟ ويفترض بالاهداف ان يصاغ على نحو واضح قابل للملاحظة والقياس بحيث تحتوي على مضمون اجرائي ومعيار موضوعي.
2. **الانشطة:** كيف سيتم تحقيق المراد؟ وهنا يتم حصر الانشطة التي من شأنها وفي حال انجازها ان توصلنا للهدف/ الاهداف المنشودة.
3. **التنفيذ:** ما الذي يلزم لتحقيق المراد؟ وهنا يتم حصر الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الانشطة وبالتالي تحقيق الاهداف. ويدخل في هذا السياق أحيانا حصر القوانين/ الانشطة/ اللوائح/ القرارات الادارية اللازمة للتنفيذ.
4. **زمن التخطيط**: متى سيتم تحقيق المراد؟ وهنا يتم تحديد الزمن الذي سيغطيه التخطيط. متى نبدأ؟ ومتى ننته؟
5. **الزمن اللازم لتنفيذ الانشطة:** كم يلزم من الوقت لتحقيقه؟ وهنا يتم تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل نشاط وبمراعاة تزامن بعض الانشطة يتم احتساب الزمن الكلي اللازم لتنفيذ الخطة.
6. **منهجية/ ادوات المراقبة والمتابقة والتقويم**:كيف نتحقق من ان المراد قد تحقق؟

جميل ان نخطط ولكن الاجمل من ذلك ان ننفذ ما خططناه ولكن كيف السبيل لضمان ذلك والتحقق منه؟ اذ لابد من تطوير منهجية وادوات للمراقبة والمتابعة والتقويم.

**1.المنهجية: يمكن التعبير عن المنهجية بالمخطط التتابعي بالآتي:**

البداية

المتابعة والقياس

التقييم

لا

هل يوجد انحرافات؟

نعم

تصحيح الانحراف

متابعة التنفيذ

النهاية

**2.الادوات:**

1. الملاحظة المباشرة.
2. التقارير الدورية.
3. المخططات الشبكية.
4. التصوير الفوتوغرافي والفيديو.
5. النماذج

**نموذج لمخطط جانت.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الزمن | | | | | | | | | | | | | | | الانشطة | الرقم |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## نموذج مقترح للتخطيط الاجرائي

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المستلزمات | | | | | تاريخ الانتهاء | تاريخ البد | الزمن اللازم للانجاز | الانشطة | م |
| القانونية | المالية | الادارية | البشرية | المادية |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**الاتصالات الادارية.**

**المفاهيم – الاغراض – النموذج – الانواع – الطرائق والادوات.**

**المفاهيم:**

**الاتصال:**

* فن خلق وإشاعة التفاهم في إطار تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الافراد والجماعات.
* سلوك هادف اتجاه خلق حالة من التفاهم.
* عملية نقل هادفة للمعلومات والافكار.
* عملية مشاركة في المعلومات والافكار.

(خلق واشاعة التفاهم لا يعني بالضرورة الوصول الى تطابق في وجهات النظر).

**الاغراض العامة للاتصال:**

* نقل معلومات.
* عرض نتائج وتوصيات.
* اتخاذ قرارات.

**مسار عملية الاتصال**

## الرسالة

قناة الاتصال

## المستقبل

## فك الرموز تحليل تمييز حكم

## المراسل فكرة

## ترميز

# **التشويش**

### **استجابة**

**طرق الاتصال والمهارات الاساسية:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الطرق | المهارات | |
| الشفوية  الكتابية  الرمزية | تكلم + إصغاء  كتابة + قراءاة  قراءة + ابصار + نفسحركية | تحليل  حكم  تمييز |

**أنواع الاتصال:**

* الاتصال الرسمي:
* الهابط: من قمة الهرم الى قاعدته.
* الصاعد: من قاعدة الهرم الى قمته
* الافقي : بين المستويات الادارية والمتساوية
* الاتصال غير الرسمي:
* الشخصي
* الاشاعات
* التكتلات اللانظامية

**خصائص ادوات الاتصال الجيدة:**

1. واضحة.
2. دقيقة.
3. موجزة.
4. لطيفة.
5. نظيفة.
6. صحيحة.
7. مقروءة.
8. اقتصادية.
9. كاملة.
10. صادقة.

**أدوات الاتصال:**

1. الشفوية:

* الهاتفية.
* الاجتماعات.

1. الكتابية:

* المذكرات الداخلية.
* البلاغات والتعاميم.
* لائحة الشروحات.
* الرسائل ومن ضمنها الإلكترونية.
* التقارير.

1. الرمزية:

* اللوحات الارشادية والتحذيرية والمنعية.
* الحركات التعبيرية.

**معوقات الاتصال الجيد.**

* تشويش الاهداف وعدم وضوحها.
* الاختيار غير المناسب لادارة الاتصال.
* عدم ملاءمة المحتوى مع الاهداف.
* ضعف محتوى الرسالة وافتقارة للخصائص الاساسية (وضوح، دقة... الخ).
* المواقف السلبية المسبقة بين اطراف عملية الاتصال.
* المعوقات المادية والفيزيائية (ضوضاء، اضاءة، تهوية، حرارة).

**معايير اختيار اداة الاتصال/ طريقة الاتصال:**

* التوثيق فيما اذا كان مطلوبا او غير مطلوب.
* نوعية الاتصال (رسمي، غير رسمي، شخصي، غير شخصي).
* نطاق الاتصال (فردي – فردي) ، (فردي – جماعي).
* التغذية المرتدة فيما اذا كانت مطلوبة ام غير مطلوبة.
* الكلفة.
* صلاحية الاداة/ الطريقة للهدف او الاهداف من عملية الاتصال.

**الشروط الواجب مراعاتها لانجاح عملية الاتصال:**

* توفر الخصائص العشرة بأداة الاتصال المنتقاة.
* توفر التوجه الايجابي بين الاطراف المعنية. وبعبارة اخرى الانطلاق من قاعدة حسن النوايا/ مقابل حسن – جيد – متفهم – واع..... الخ الى ان يثبت العكس.
* التمكن من مهارات الاتصال على اختلاف انواعها.
* الاعداد والتحضير الجيدان والتخطيط الجيد المستند الى تحديد واضح للهدف من العملية.
* دراسة وتعرف الظروف والاجواء والمناخات المحيطة.
* التشاور مع الاخرين.
* المتابعة والتقويم.
* استشراف ردود الافعال.
* الاصالة والحداثة والجدة.
* مراعاة التسلسل الاداري.

**الاتصالات الشفوية**

**المهلرات الأساسية:**

1. **الاصغاء:**

ان مهارة الاصغاء الى جانبي كونها مهارة اولية واساسية من المهارات المتعلقة بالمناقشات الفردية والجماعي فهي مهارة تتعدى كونها مهارة سمع لان السمع عملية فيزيائية في حين ان الاصغاء عملية فيزيائية ذهنية وجدانية.

بمقدور الانسان تنمية هذه المهارة لديه وذلك في التغلب على حالة شرود الذهن التي تصيبه والارشادات التالية تساعد في التغلب على شرود الذهن:

* اشغال الذات بالاصغاء المركز (لماذا يتكلم المقابل).
* الجلوس او الوقوف حيث التأكد من امكانية رؤية وسماع المقابل.
* لا تكابر وعالج اسباب عدم الراحة مباشرة.
* لا تتخذ من المقابل موقفا سلبيا مسبقا، انتظر حتى تصغي اليه.
* اضبط نفسك وتجاهل الامور الجانبية الملفتة للنظر.
* دون بعض الملاحظات فهذا يساعدك على التركيز.

1. **النطق**

ان هذه المهارة من مهارات السهل الممتنع فالكثيرون يظنون انهم قادرون على التكلم ينبغي ان تتذكر دائماً ان التكلم هو تفريغ لمخزون الفرد من افكار ومعلومات على صيغة مفردات تخرج بطريقة ميكانيكية كلنا يعرفها وبنغمة ولحن معين.

اذن هناك مخزون وهناك طريقة واخيراً هنالك نغمة او لحن وعليه فإنه كلما كان مخزون الفرد من الافكار والاراء دونما بتر او تقطيع، وكان لحنه رخيصاً خالياً من الرتابة والنشور فإنه بإمكاننا القول ان هذا الفرد يمتلك ناصية هذه المهارة وللمساعدة في امتلاك ناصية هذه المهارة ننصح باتباع الارشادات التالية:

* الاكثار من المطالعة وبالذات مطالعة ما يسمي بامهات الكتب الى جانب تنمية الثقافة الذاتية بالوسائل المتاحة الاخىر، (مجلات، اذاعة، تلفزيون، سينما، ... الخ)، وبذلك يصبح المخزون وافراً.

الاسترخاء والهدوء، فالمتوتر لا يمكن ان يعطي او يتكلم بطلاقة، وتذكر عزيزي ان التوتر مسألة طبيعية في الانسان

* على الرغم من سلبيتها الا انك بالاعداد الجيد وبإبتسامة رقيقة تستطيع ان تفرض حضوراً كافيا للبداية دونما توتر بقي ان نستمر وبسهولة مثلما ابتدأنا اي ينبغي ان تكون جملنا كاملة وافكارنا كذلك ونطقنا واضحا وسليما، ويمكن عن طريق التحكم بالنفس واطالته عن طريق التمارين الرياضية والتي تتلخص بتتابع حركات الشهيق والزفير المصحوبة بالكلام المنطوق.

وبذلك نكون قد مهدنا الطريق وسهلناها ووسعناها بالحيوية وبتغير نبرات الصوت بتضخيمه تارة وبترفيعه تارة اخرى وخفضه تارة اخرى وتستطيع التأكد من ان لحنك رخيما وسهلا لذيذا سماعه.

واخيرا وبهذا الصدد من منا لا يتذكر المثل وربما الحقيقة التالية:

" اذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب"

**حين تتعطل لغة الكلام وتنشط لغة الجسد.**

* سؤال : هل يمكن التواصل مع الاخر بدون كلام؟
* جواب: بالتأكيد نعم.
* من منا لا يذكر شالي شابلن؟ احد رواد الفن السابع الصامت (السينما الصامتة).
* يتكون الاتصال الشفوي المباشر من عنصرين : الكلام المنطوق ويشكل ما نسبته 35% من عملية الاتصال، وغير المنطوق (حركات إيماءات) ويشكل ما نسبته 65% من عملية الاتصال.
* صحيح ان العنصر المنطوق (الكلام) يظل أداة نقل المعلومات وان غير المنطوق اداة تعبير عن الانفعالات والمشاعر الداخلية، ولكن من يستطيع انكار كم المعلومات التي تنقلها نظرة من عين فيها حور، ترمق متيم ولها.
* تقتضي قراءة الحركات الجسدية والايماءات قدرة ومهارة خاصة ذات طابع ادراكي وحسي، وبعبارا اخرى: حدس وبديهة، والمرأة الام او المربية للاطفال متفوقة على الرجل في هذا المجال، بحكم الممارسة مع اطفالها.
* كغيرها من الانماط السلوكية فالتواصل بالحركات والايماءات بعضها فطري والاخر مكتسب.
* بمراعاة الخصوصية الثقافية للمجتمعات وتنوعها الا ان الحركات والايماءات الاساسية تكاد تكون واحدة بين بني البشر (مثال ذلك نبتسم عند الفرح ونتجهم عندما نغضب).
* تظهر الايماءات وتتبدى في شكل مجموعات وظروف معينة وعليه ينبغي تفسيرها ضمن هذا السياق فليس كل من ابتسم يعني انه مسرور.
* التوافق والانسجام بين الاتصال المنطوق وغير المنطوق دليل صدق وبخلاف ذلك فإن احد الطرفين يكذب، واظهرت الدراسات ان الناس يعتمدون الاتصال غير المنطوق لتبين وجهة نظر الطرف المقابل.
* تظل الحالة الصحية والبدنية والشريحة التي ينتمي اليها المتصلون من العوامل الهامة المساعدة على التفسير، فلا تتوقعن من قريب مريض ان يهب واقفاً لاستقبالك وضمك حتى وان كنت عائداً من سفر بعيد، حينما تكذب االطفلة فإنها تغطي فمها بكلتي يديها، في حين تحرك المراهقة اصابع احدى يديها حول فمها وكذلك يفعل الكبير الذي يأمره دماغه في اللحظة الاخيرة بسحب اليد وتحويلها الى لمسة للانف بواسطة السبابة.
* قد تستطيع خداع الاخر بعض الوقت ولكن ليس كل الوقت لا بل فإن غياب التوافق بين المنطوق وغير المنطوق لا شك فاضحك، زد على ذلك فإن الدماغ يسجل الانحرافات الناجمة عن مجموعة من الرسائل غير المنطوقة اللامتوافقة ويوعز بأنماط سلوكية متباينة فإن أخفيت امتعاضك من رئيسك خلف ابتسامة، فلن تعيه الاسباب في تبين لونها الاصفر (اجل لقد كانت ابتسامتك صفراء باهتة) ما بالك اذا رحت تكيل له المدح ووجهك مكفهر.

**تمرين:**

تعالو نجرب ان لا نقول الحقيقة ونتبين كيف يمكن ان يفتضح امرنا؟

سؤال: هل يمكن تعلم لغة الجسد؟

جواب: بالتأكيد نعم.

* خصص جزءاً من وقتك (نصف ساعة الى ساعة) يومياً ولمدة اسبوعين الى ثلاثة لدراسة حركات وايماءات الاخرين مع تركيز على حركاتك وايماءاتك، سجلها مستعيناً بالنموذج الاتي:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الموقف | الايماءات الذاتية | الايماءات الاخرى |
|  |  |  |

وتظل اماكن تجمع الناس (الاسواق، الاحتفالات العامة، قاعات الانتظار والساحات) من الاماكن المقترحة في هذا السياق.

كما ويمكنك التعلم من خلال مشاهدتك للبرامج التلفازية، وذلك بخفض الصوت او كتمه ومحاولة فهم ما يجري.

* حلل ما سجلته من حركات وايماءات ازاء كل موقف، بتجميعها وتصنيفها تبعاً لماهيتها والاعضاء التي اتشغلت بها، مع بيان تأثيرها ومردودها.

**الحيز الشخصي.**

* تمتلك الكائنات الحية حيزاً شخصياً (مساحة فضائية حول اجسامها) وقد يمتد هذا الحيز الى دائرة قد يصل نصف قطرها عشرات الكيلومترات كما هو الحال مع بعض الحيوانات كالأسود والنمور والفهود، التي تلجاً الى تحديده بالتغوط او التبول.
* يعتمد الحيز الشخصي عند الانسان على عاملين: الكثافة السكانية التي ينشأ فيها والثقافة السائدة وافرازاتها الاجتماعية.
* قد يتصرف الانسان تصرفات غير محمودة العواقب اذا ما انتهك حيزه الشخصي، وقد يكون أقلها الامتعاض والتوتر.
* يتوزع الحيز الشخصي للانسان على اربعة فضاءات او مجالات:
* الفضاء الخاص: دائر نصف قطرها اقل من نصف متر وغير مقبول اختراقه الا من قبل المقربين جداً.
* الفضاء الشخصي: دائرة يتراوح نصف قطرها ما بين نصف متر وربع وهي المسافة تفصلنا عن الاخرين في اللقاءات والاحتفالات الرسمية وشبه الرسمية.
* الفضاء الاجتماعي: دائرة يتراوح نصف قطرها مابين متر وربع وثلاثة امتار ونصف المتر وهي المسافة التي تفصلنا عن الغرباء والمهنيين.
* الفضاء العام: دائرة يزيد قطرها عن ثلاثة امتار ونصف وهي المسافة التي تفصلنا عن حشد معين سنخطب فيه.
* كما ذكرنا فالحيز الشخصي منطقة مملوكة للفرد، لا ينصح باختراقها، واذا ما حدث فإن تغيرات وظائفية داخل الجسم تبدأ بالحدوث (ازدياد في ضربات، افراز ملحوظ في هرمون الادرينالين، استعدادات لاعمال عدوانية او الهرب).
* اذا اردت ان تكون مقبولاً من الاخرين، وتبث لديهم الاحساس بالطماأنينة حيالك فلا تقترب من حيزها الشخصي، وحافظ على المسافة المناسبة بينك وبينهم، الى ان يقضي ربك امراً مفعولا، وينطبق هذا الكلام على المناطق ولاامكنة التي يستعملها الانسان باستمرار كالمكتب والسيارة واكيد المنزل.

**جولة سريعة في بعض الحركات ودلالاتها العامة**

|  |  |
| --- | --- |
| الحركات/ الايماءات | الدلالات العامة |
| حركات واماءات الكفين واليدين |  |
| كفان ويدان مفتوحتان | صدق وصراحة |
| كف مفتوح وباطنه للاعلى | خضوع |
| كف مفتوح وباطنه للاسفل | سيطرة وإخضاع |
| كف مغلق على شكل قبضة مع اشارة من السبابة | سيطرة واخضاع واستفزاز |
| اوضاع المصافحة ودلالاتها |  |
| يد ممدودة بكف مفتوحة وباطن الكف للاعلى | مصافحة خاضعة مستسلمة اعطاء زمام المبادرة |
| يد ممدودة بكف مفتوحة وباطن الكف للاسفل | مصافحة مسيطرة (أخذ زمام المبادرة) |
| يد ممدودة بكف مفتوحة وباطن الكف عمودي (مواز للمحور العمودي) | مصافحة متوازية متكافئة (مصافحة الرجال) |
| دلك الكفين ببعضهما | توقعات سعيدة |
| فرك الابهام مع رؤوس الاصابع | دلالة نقدية |
| يدان متشابكتان في وضع علوي (في مستوى الفم اوالذقن) بكوعين مستندين الى طاولة | ثقة مفرطة والتعامل مع الذي يفعلها لن يكون سهلاً (خيبة أمل) |
| يدان متشابكتان في وضع وسطي وتستريحان الى طاولة | ثقة معقولة والتعامل اسهل (خيبة امل) |
| يدان متشابكتان في وضع سفلي | ترقب ، خيبة امل، قلق |
| يدان تشكلان برجاً في وضع علوي اسفل الذقن مباشرة | ثقة مفرطة ومعرفة تامة الى حد الغطرسة (اعطاء معلومات) |
| يدان تشكلان برجاً في وضع سفلي (في مستوى البطن او ادنى) | ثقة مفرطة ومعفة تامة الى حد الغطرسة (اصغاء مركز لمعلومات) |
| كف يمسك باليد الاخر خلف الظهر واسفله | سمو وثقة |
| كف يمسك برسغ اليد الاخرى خلف الظهر | خيبة امل |
| كف يمسك بذراع اليد الاخرى خلف الظهر | غضب ومحاولة لضبط النفس |
| الكف يغطي الفم والابهام يضغط على الفم وسعال مصطنع | اذا كان متحدثاً فهذه دلالة على الكذب واذا كان مستمعاً فلديه شعور بأن المقابل يكذب |
| كما في اعلاه ولكن بلمس الانف | اخفاء حالة من الخداع |
| فرك العين بالسبابة | محاولة لتجنب رؤية اثر الكذب |
| فرك الاذن | محاولة تجنب سماع الكذب او التوبيخ |
| حك الرقبة | دلالة على الشك وعدم التأكد |
| سحب قبة القميص | دلالة على الكذب والغضب وخيبة الامل |
| وضع الاصبع او القلم في الفم | دلالة توتر والحاجة الى الامن |
| الكف على الخد مع الاسترخاء | ملل وضجر |
| قبضة اليد على الوجه والسبابة الى أعلى | قرب نفاذ الصبر وفقدان الاهتمام مع إحساس ناقد وسلبي من المتكلم او الموضوع |
| تمسيد الذقن | تمهيد لصياغة موقف او قرار |
| دلك خلف الرقبة | توجه نقدي سلبي |
| دلك مقدمة الرأس (الجبين) | اظهار خطأ |
| الذراعان مطويان على بعضهما بالتقاطع مع الصدر | تعبير عن موقف سلبي او دفاعي |
| الذراعان مطويان على بعضهما بالتقاطع مع الصدر مع ضم القبضتين | تعبير عن موقف عدائي وهجومي |
| الذراعان مطويان على بعضهما بالتقاطع مع الصدر مع امساك الذراع | تعبير عن موقف سلبي وكابح |
| الذراعان مطويان على بعضهما بالتقاطع مع الصدر والابهامان للاعلى | تعبير فوقي انا الاكبر |
| مد احد الذراعين بشكل مستعرض اما الجسد ولمس ساعة اليد او اي شيء اخر | محاولة لاخفاء التوتر والعصبية |
| وضع اليدين خلف الرأس | احساس بالثقة والمساواة والجاهزية |
| وضع اليدين اعلى الفخذين وقوفاً او على الركبتين او على جانبي الكرسي | جاهزية للعمل والبدء او دعوة لانهاء مقابلة او حديث |
| حركات وايماءات الارجل |  |
| تقاطع الارجل التقليدي (رجل فوق الاخرى) | دلالة على موقف متحفظ |
| كما في اعلاه مع اذرع متقاطعة | انسحاب من الحوار او المحادثة |
| تقاطع الارجل على شكل حرف 4 | دلالة على موقف جدلي او تنافسي |
| كما في اعلاه مع تثبيت الارجل بإحدى اليدين او كلتيهما | دلالة على واقعية في التفكير والعند |
| ارجل وايدي متقاطعة في وضعية الوقوف | شعور بالغربة وموقف دفاعي |
| تقاطع رسغي القدم او الكاحلين والجلوس المعكوس على الكرسي | موقف دفاعي |
| ايماءات وحركات الرأس |  |
| خفض الرأس | الموافقة او الرفض عند البعض |
| هز الرأس | الرفض |
| الرأس المعتدل والمنحني قليلا للاسفل | موقف متعادل مما نسمع |
| امالة الرأس الى احد الجانبين | تطور في الاهتمام |
| امالة الرأس الى اسفل بشكل حاد | موقف سلبي مما نسمع |
| ايماءات وحركات الاعين |  |
| عين مدورة خرزية | رغبة وطمع |
| عين ذابلة | نعاس وملل |
| التحديق المركز بالمقابل (عيناه قاعدة مثلث رأسه منتصف الجبين) | التحكم السيطرة |
| التحديق الاجتماعي (رأس المثلث منتصف الشفة السفلى) | التقارب والتواد |
| التحديق الخاص (النظر باتجاه الذقن واسفل الى الصدر) | اظهار الاهتمام |
| النظرات الجانبية (استراق النظر) | اهتمام او عدوانية |
| اغماض العين من المقابل | ملل او عدم اهتمام |

**الاتصالات الشفوية – الهاتفية**

* **الاشكال:**نقل معلومات او الاستفسار عنها.
  + الاجابة على التساؤلات.
  + تلقي الاوامر واصدارها.
  + متابعة تنفيذ بعض الاجراءات.
  + معالجة شكاوي.
  + شخصية.

**نصائح عامة:**

* تكلم بوضوح.
* لا تجب بـ هالو، آلو، عرف عن نفسك مباشرة.
* كن إيجابياً ومحددا
* تأكد من على الطرف الآخر ولا تمكنه من سماع ما يقال في مكتبك.
* لا تترك المقابل ينتظرك.
* احتفظ بسجل مكالماتك الهاتفية طالبا كنت ام مطلوبا ولغايات التقييم.

**محاكات الاتصال الهاتفي الجيد:**

* اذا كنت مطلوباً: هل اجبت فورا وتذكر ان الطالب هو الذي يحدد مدة الاتصال.
* اذا كنت طالباً: هل جهزت كل ما يتعلق بالاتصال الهاتفي على نحو مسبق.
* اذا كنت واسطة: هل حولت الى الطرف الثالث بسرعة او ذكرت للطالب ووحضت له المعلومات والبيانات اللازمة عن الطرف الثالث.
* ايا كان الاتجاه (طالبا، مطلوبا، محولا) تذكر ما يلي:
  + مع من تتكلم وما علاقته بالامر قيد الاهتمام؟
  + ما هدفك من الاتصال؟ وهل حققته؟
  + هل كان الاتصال سهلاً؟ هل تم التهيز له جيداً؟
  + هل تستطيع ترك رسالة؟
  + هل كانت عباراتك واضحة ووصفية وموجزة ومركزة؟
  + هل كان الذي على الطرف الآخر منتبها ومتتبعاً؟
  + هل تعرف ما سيتبع المكالمة الهاتفية (رسالة، زيارة)؟
  + هل تم استغلال وقت المكالمة على نحو اقتصادي وفعال؟

**الاتصالات الادارية**

**الاتصالات الكتابية/ المذكرات الداخلية:**

المذكرة الداخلية : اداة من ادوات الاتصال الكتابي التي يجري تداولها على الصعيد الداخل للمنظمات ويمكن ان تأخذ عدة اشكال منمجة بعضها يحتوي على خانة للرد وبعضها يتم الرد عليها بمذكرة اخرى وفي كلتا الحالتين تخلو المذكرة من شعار المنظمة

مذكرة داخلية

الى:.............. التاريخ:.........

من : ...............

الموضوع: ........................

الى: ................. التاريخ:.......

من : .............................

مذكرة داخلية

الى:.............. التاريخ:.........

من : ...............

الموضوع: ........................

**الاتصالات الكتابية/ البلاغات والتعاميم**

اداة من ادوات الاتصال الكتابي التي يجري تداولها على الصعيد الداخلي للمنظمات وهي بمثابة رسائل داخلية ذات محتوى عام قد يطال موظفي دائرة او قسم او حتى كافة موظفي المنظمة، ومن المواضيع التي قد تشمل عليها البلاغات والتعاميم:

* تعليمات خاصة بالدوام.
* بلاغات العطل الرسمية.
* اللوائح الداخلية.

**الاتصالات الكتابية/ لائحة الشروحات.**

اداة من ادوات الاتصال الكتاببي التي يجري تداولها على الصعيد الداخلي للمنظمات وترفق عادة بالمراسلات الواردة الى المنظمة لتدوين الشروحات وبيان الاجراءات المطلوب اتخاذها على اللائحة بدلا من المراسلة ذاتها وذلك حفاظا على سلامتها وموثوقيتها وتوثيق مضامين وتراتبية الشروحات التعليقات من قبل الجهات ذات العلاقة داخل المنظمة ويمكن اقتراح النموذ التالي لهكذا لائحة

الترويسة

من: اسم المرسل وعنوانه.

الى: اسم المرسل اليه.

الموضوع: عنوان الرسالة كاورد من المرسل

التاريخ:

م المحال اليه المراسلة: الاسم/الوظيفة المشروحات التوقيع

**الاتصالات الكتابية/ الرسائل:**

اداة من ادوات الاتصال الكتابي التي يجري تداولها على الصعيد الخارجي للمنظمات، اي بين المنظمات او بين المنظمات والافراد ومن أمثلتها:

* الرسائل المتعلقة بطلبات التوظيف.
* الرسائل المتعلقة بعمليات البيع والشراء.
* الرسائل المتعلقة بالعمليات المصرفية والمحاسبية.
* الرسائل المتعلقة بالسفر وحجوزات الفنادق.
* الرسائل المتعلقة بالمناسبات المهنية الخاصة.

**اجزاء الرسالة:**

1. الترويسة.
2. رقم وتاريخ الرسالة.
3. موضوع الرسالة والعبارات المرجعية.
4. عبارة التحية.
5. مضمون الرسالة (فقرات الرسالة).
6. عبارة المجاملة الختامية.
7. توقيع المرسل.
8. الاشارات المرشدة (المرفقات، النسخ التي يجب تعميمها).
9. الاشارات الاختزالية (طابع ومحرر الرسالة).

**ادوات الاتصال الكتابي – تصميم الرسالة**

الترويسة

* الرقم: ..... (يحدد في ضوء نظام التوثيق المعتمد).
* التاريخ: (اليوم/ الشهر/ السنة).
* المرسل اليه: لقب واسم المرسل

وظيفته

اسم المؤسسة وعنوانها

* الموضوع: / عنوان لمضمون الرسالة).

المرجعية (اذا لزمت) ويشار هنا الى الرسائل المتبادلة او حادث ذات علاقة.

* عبارة التحية: بحسب الاعراف والتقاليد المرعية.
* مضمون الرسالة:

الفقرة الاولى إبدأ بالفكرة الاساسية وفصل بعدها او إبدأ بالتفاصيل واخلص

من الفقرة الثانية الى الفكرة الاساسية

* عبارة المجاملة الختايمة
* اسم المرسل ووظيفته

التوقيع

* الاشارات المرشدة
* الاشارات الاختزالية

ادوات الاتصال الكتابي/ التقارير

**كتابة التقارير**

**المفهوم والأنواع**

**التقارير**

التقرير اداة من ادوات الاتصال الكتابي التي يمكن تداولها على الصعيدين الداخلي والخارجي للمنظمات ويمكن تصنيفها من عدة زوايا وعلى النحو الاتي:

* من حيث الموضوع: فنية، ادارية، مالية، ...........
* من حيث الحجم: مقيدة، طويلة .........
* من حيث الوتيرة: دورية (اسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية)، غير دورية.
* من حيث السرية: سري للغاية، سري جداً، سري، غير سري.
* من حيث الرسمية: بتكليف رسمي، بمبادرة شخصية.
* من حيث الحرية: نمطية منمذجة، حرة غير منمذجة.
* من حيث الطبيعة: تحليلة، وصفية، تاريخية.
* من حيث الغرض: اعطاء معلومات، اتخاذ قرارات ....

**اجزاء التقرير الحر:**

* المعلومات العامة: اسم المنظمة وعنوانها وشعارها.

درجة السرية (اذا الزمت).

عنوان التقرير

معد/ معدو التقرير.

رقم وتاريخ التقرير.

* فهرس (محتوى التقرير): اذا كان طويلا
* مقدمة التقرير: ويشار فيها الى المعطيات الاساسية للتقرير واهدافه، وعرض مختصر لموضوعه وابوابه والى الاجراءات التي اتبعت في الاعداد وشكر الجهات المتعاونة.
* جسم التقرير: موزعا على الابواب والفصول الرئيسية.
* الخلاصة/ النتائج.
* التوصيات: ويمكن ان يأتي عرضها بعد او حتى قبل المقدمة بحسب قارئ التقرير وصفته.
* الملاحق.
* المراجع.

**مراحل اعداد التقرير الحر:**

* اعداد المعلومات والبيانات اللازمة.
* ترتيب المعلومات والبيانات.
* كتابة مسودة التقرير.
* تدقيق ومراجعة المسودة.
* صياغة التقرير صياغة نهائية.
* اخراج التقرير (طباعة واستنساخ وتجليد).

**مراحل اعداد التقرير الحر.**

**المرحلة الاولى: اعداد المعلومات والبيانات اللازمة**:

* يتم اعداد المعلومات في ضوء:
  + قارئ التقرير واحتياجاته ومتطلباته.
  + اهداف/ الغرض من التقرير.
* يتم جمع البيانات من مصادر مختلفة (المعد، الارشيف، المراجع المتخصصة، الاستبيانات، المقابلات، المشاهدات، .....).
* توثيق مصادر المعلومات.

**المرحلة الثانية: ترتيب المعلومات والبيانات:**

* تصميم التقرير.
* تصنيف المعلومات والبيانات وتزويعها على اجزاء التقرير المختلفة.
* اختيار طريقة عناوين التقارير الرئيسية والفرعية والتي يمكن ان تكون:
  + رقمية كتابية وهجائية. (أولا-أ،ب،جـ).
  + رقمية محددا(1، 1 .2، 1 .3)
* تقدير امكانية استخدام الهوامش، الملاحق، الايضاحات البيانية.

**المرحلة الثالثة: كتابة مسودة التقرير**

* يتم كتابة المسودة بحسب تسلسل محتوى التقرير.
  + قارئ التقرير.
  + اهداف التقرير.
  + خصائص الاتصال المكتوب آنفة الذكر.
  + توحيث اسلوب الترقيم.
  + مراعاة التوثيق والاقتباسات.
  + الاشارة الى الرسوم والمراجع والملاحق.
  + توحيد اسلوب عرض الرسومات والاشكال التوضيحية واسلوب توقيعها بمراعاة ان تأتي مرافقة للنص (على يمينه او يساره – لغة غربية او أسفلة).

**المرحلة الرابعة: تدقيق ومراجعة المسودة:**

* امنح نفسك وقتاً كافياً من الاستراحة بعد كتابة التقرير وقبل مباشرة تدقيقه ومراجعته.
* تأكد من توافر خصائص الاتصال الكتابي الجيد آنفة الذكر في التقرير.
* تأكد من سلامة وصحة البيانات والمعلومات.
* تأكد من صحة منهجية الاعداد وتوزيع محتوى التقرير على الابواب والفصول.
* تأكد من صحة وتوحد اسلوب الترقيم.
* تأكد من سلامة التقرير لغوياً (تعبير وانشاء، قواعدن املاء).
* لاتتردد بالاستعانة بمن تثق بهم مهنياً ولغوياً في عملية التدقيق والمراجعة الا اذا كان التقرير سرياً.

حل المشاكل واتخاذ القرارات

ليلى

ليلى سيدة فاضلة، حظيت بحياة هانئة وسعيدة ملؤها الحب والحنان ومنذ اقترانها بأمجد الذي بدأ حياته العملية فور انتهائه من دراسته الجامعية في مجال إدارة الأعمال وفي واحدة من كبريات الشركات الصناعية، تدرج في مناصب عدة، كان آخرها مديراً لدائرة التسويق الدولي، وما كان له ان يحقق هذه النجاحات لولا دعم ومؤازرة الزوجة الوفية والمتفانية ليلى التي كرست حياتها للسهر على راحته كما ظل يردد.

في الآونة الاخيرة بدأت حياة ليلى تأخذ مساراً مقلقاً، إذ راحت تلحظ بين ملفات زوجها بطاقات وصور مشتركة مع نساء لا تعرفهن، وزاد في قلقها ان أمجد لم يعد كما كان، فقد بات عصبياً حاد المزاج، وراحت تقرن ما تشاهده بوضعها الأسري بوجه عام فقد انقضى ما يزيد عن خمس سنوات على زواجها من امجد، لم يرزقا بعد بأطفال، على الرغم من ان الاطباء قد أكدا ان ليس هنالك ما يمنع من الانجاب، ومن الناحية الصحية الجسمية.

في هذه الاجواء دعيت وزوجها الى حفل عشاء فاخر وفي ارقى فنادق المدينة، نظمته الشركة التي يعمل فيها زوجها بمناسبة بدء العمل في خط الانتاج الجديد، ودعي للعشاء لفيف من كبار الشخصيات وعقائلهم، الى جانب شخصيات من الجنسين، ومن العملاء ومن العاملين والعاملات في الشركة والوكالات التجارية.

كان امجد بحق نجم الحفل، وقد اظهر براعة ملحوظة في المجاملة خاصة مع الجنس الناعم، الامر الذي بات يؤزم الموقف عند ليلى التي راح صبرها ينفذ، وبينما كان امجد يمازح احدى المدعوات وعلى مرأى ومسمع منها، انفجرت ليلى بهما وراحت تصيح

كفى، كفى مهزلة

ما هذا الذي يحدث؟

انسيت اني زوجك؟

خائن، غدار، خاطفة الرجال

حتى سقطت ارضاً وراحت في غيبوبة ولم تفق الا على ......................

**حقائق ومفاهيم:**

* المشكلة تعبير عن انحراف وضعية معينة عن مسارها المعياري وكلما زاد الانحراف كلما اشتدت هذه المشكلة واقتربت من الازمة.
* المشكلة موقف يلزم معه اتخاذ قرارات وفي الغالب يكون الموقف محيراً بحيث يوسع قاعدة البدائل.
* بين المشاكل والقرارات علاقة عضوية فطالما هنالك مشاكل ولا بد ان يكون هنالك قرارات.
* القرار فعل اختيار راشد لبديل من جملة بدائل متاحة للتعامل مع مشكلة معينة.
* ليست الادارة وحدها اتخاذ قرارات بل يتعدى ذلك الى جميع جوانب الحياة، كما ان اتخاذ القرارات تعبير عن الادارة والحياة في حركتيهما الدؤوبة.
* السلوك الانساني اياً كان مضمونه (فكراً، عملاً، شعوراً) ما هو بالمحصلة الا قرار كما ان السلوك التنظيمي الاداري ليس الا نتيجة لعملية اتخاذ للقرارات.
* العزوف عن اتخاذ قرار بشأن موقف ما قرار بحد ذاته .
* اتخاذ القرارات عملية صميمة وتمثل صلب وجوهر العمليات الادارية وهي المحرك لجهود الافراد والمنظم الراشد لجهود استثمار موارد المنظمات المتاحة.
* من الاهمية بمكان ان تكون صاحب قرار ولكن الاهم من ذلك ان تكون صاحب قرارات عقلانية مستندا الى نهج علمي وموضوعي.
* هنالك عدة تصنيفات للقرارات فضلاً عن التصنيف المشار اليه اعلاه والمستند الى ماهية المشكلة من هذه التصنيفات:
  + من حيث التكرار: قرارات تقليدية مقننة وقرارات غير مقننة.
  + من حيث الجهة المتخذة : قرارات فردية وقررات جماعية.
* **حالات القرارات الفردية:**
  + قرارات يتخذها المدير في ضوء ما يتوافر لديه من معلومات.
  + قرارات يتخذها المدير في ضوء ما يجمعه من معلومات من مصادر ارشيفية.
  + قرارات يتخذها المدير في ضوء ما يجمعه من معلومات من المرؤوسين على نحو فردي.
  + قرارات يتخها المدير في ضوء ما يجمعه من معلومات من المرؤوسين على نحو جماعي.

**أنواع المشاكل**

* تتنوع المشاكل التي تواجهنا في حياتنا بوجه عام وفي حياتنا العملية على وجه الخصوص ومنها:
  + فنية.
  + ادارية.
  + مالية.
  + انسانية.

في ضوء تنوع المشاكل لا بد وان تتنوع القرارات حتى ان بعض المشاكل تحتاج الى نوعيات متعددة من القرارات فقد تصادفك مشكلة فنية على سبيل المثال ولحلها قد تلجأ الى قرارات ذات طابع اداري ومالي الى جانب الطابع الفني.

# **تحديد المشكلة وتحليلها**

# **المفاضلة بين البدائل واختيار الانسب**

# **اقتراح الحلول/ البدائل**

# **تحديد معايير المفاضلة**

# **الإحساس بالمشكلة**

**المنهجية**

**الإحساس بالمشكلة**

حينما تكرر ظاهرة غياب طالب فاعلم أن هنالك مشكلة وكذا الأمر عندما تكثر شكاوي الأهالي أو اصحاب العمل ، فالمشاكل عموما ترسل بغشارات تحذيرية قبل وقوعها تتطلب تطوير ملكة الإحساس بها

**تحديد المشكلة وتحليلها**

* وصف المشكلة وصفاً دقيقاً.
* ضرورة التمييز بين المشكلة ومظاهرها او اعرضها حتى لا ينتهي الامر بك الى معالجة الاعراض واغفال المشكلة الحقيقية.
* يتطلب وصف المشكلة وتحليلها جمع معلومات وافية عن:
  + طبيعة المشكلة.
  + وقت/ اوقات حدوثها.
  + الظروف المحيطة.
  + اسباب المشكلة والقائمين عليها.
  + حداثة المشكلة او تكرارها.

**تحديد معايير المفاضلة:**

المعايير الفرضية:

وهي المعايير التي في حال عدم تحققها في اي من الحلول المقترحة يصار الى استبعاده فوراً.

* المعايير الواجبة:

وهي المعايير التي يتم النظر في المدايات التي يحققها كل حل من الحلول المقترحة بالنسبة لتلك المعايير.

ينبغي وزن المعايير الواجبة لانك ستجد نفسك اما معايير ليست على ذات الدرجة من الاهمية بخلاف المعايير الفرضية التي تمتلك ذات الوزن والاهمية.

**اقتراح البدائل / الحلول**

* يتطلب اقتراح البدائل الانماط الاتية من التفكير:
  + التحليلي والذي ينطلق من تحليل المشكلة لجهة اسبابها وظروفها الى غير ذلك من امور.
  + الابتكاري والذي يطلق فيه العنان للعقل تجاه توليد البدائل ودونما قيود.
* يتسم التفكير الابتكاري بما يلي:
  + الغرابة.
  + الحداثة.
  + التنوع.
* من التقنات التي ينصح باستخدامها في هذه المرحلة تقنية العصف الذهني وهي تقنية توليد الافكار/ والحلول وتدوينها دون التعقيب عليها او نقدها اثناء جلسة العصف

**المفاضلة بين البدائل واختيار الانسب:**

* فاضل بين البدائل في ضوء المعايير الفرضية.
* فاضل بين البدائل في ضوء المعايير الواجبة.
* طور خطة للتعامل مع الحالات الطارئة المتوقعة.

**التقنات المستخدمة في حل المشاكل واتخاذ القرارات**

**العصف الذهني:**

تنقية يتم من خلالها الطلب من مجموعة من الافراد تقديم فكرة ما او حل لمشكلة ما، وربما اكثر، ويتولى احد افراد المجموعة تدوين تلك الافكار او الحلول ويمكن الاستعانة بأحد أنواع السبورات المختلفة لتدوين الافكار والحلول.

ومن شوطها الاساسية عدم التعليم بالرفض او التعديل لاي من الافكار او الحلول المطروحة اثناء فترة العصف (تقديم الافكار والحلول وتدوينها).

تتركز مهمة قائد الجلسة تشجيع افراد المجموعة على توليد اكبر عدد من الافكار والحلول وان بدت غريبة او غير مألوفة، والتأكد من تدوينها.

بعد ذلك يصار الى مناقشة الافكار والحلول.

**النسخ الذهني:**

تقنية يتم من خلالها الطلب من مجموعة من الافراد تقديم فكرة ما او حل لمشكلة ما، ربما اكثر، وذلك بتدوينها على ورقة وتمريرها .اذ يدون الفرد الأول فكرته او حله على الورقة ويمررها للذي يلية الذي يقرؤها ويضيف عليها وقد يكتفي بما هو مدون دون الاضافة عليه وذلك اذا وجد فكرته او حله قد سبقه اليهما احد الاعضاء في المجموعة.

تتركز مهمة قائد الجلسة تشجيع افراد المجموعة على تدوين اكبر عدد من الافكا والحلول وان بدت غريبة او غير مألوفة.

بعد ذلك يصار الى مناقشة الافكار والحلول.

إدارة التغيير

هل تتقبل التغيير؟

**نعم أتقبل التغيير ولكن........؟**

**عزيزي .... عزيزتي**

**على سلم من أربع درجات ضع إشارة على الدرجة التي تتفق مع رأيك ، بمراعاة :**

**1: صغير جدا 2: صغير 3:كبير 4:كبير جدا**

**عندما تعرض عليك أو يخطر ببالك فكرة تتسم بالحداثة أو الغرابة فإلى أي مدى**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **4** | **3** | **2** | **1** | **فقرات التقييم** | **م** |
|  |  |  |  | **تقترح تشكيل لجنة لدارستها ؟** | **1** |
|  |  |  |  | **تسأل إن تم تجربتها من قبل أحد غبرك ؟** | **2** |
|  |  |  |  | **تتحفظ على الفكرة بدعوى كلفة تبنيها العالية ؟** | **3** |
|  |  |  |  | **تتحفظ على الفكرة بدعوى أنها غير عملية ؟** | **4** |
|  |  |  |  | **ترفض الفكرة لسخافتها ؟** | **5** |
|  |  |  |  | **تطلب إرجاء النظر في الفكرة ؟** | **6** |
|  |  |  |  | **ترفضها بدعوى أن الإدارة العليا لن توافق على تبنيها ؟** | **7** |
|  |  |  |  | **تتحفظ كون الأمور في وضعها الراهن أكثر أمنا ولا حاجة للمخاطرة؟** | **8** |
|  |  |  |  | **ترفضها كونها ستغير في البنية التنظيمية للمتظمة؟** | **9** |
|  |  |  |  | **ترفضها لأنها ستغير في برامج المنطمة وآليات عملها؟** | **10** |
|  |  |  |  | **ترفضها لأنها سابقة لزمانها؟** | **11** |
|  |  |  |  | **ترفضها لعدم وجود ميزانية أو مخصصات؟** | **12** |
|  |  |  |  | **تتحفظ عليها لعدم مناسبتها للنمط الإداري السائد في المنظمة؟** | **13** |
|  |  |  |  | **ترفضها لأنه سبق وتم تجريبها وفشلت؟** | **14** |
|  |  |  |  | **ترفضها لأنها تشتمل على تغيير جذري في المنظمة؟** | **15** |
|  |  |  |  | **ترفضها لغرابتها وعدم واقعيتها؟** | **16** |
|  |  |  |  | **تتحفظ عليها بدعوى عدم يوجد متسع من الوقت لتبنيها؟** | **17** |
|  |  |  |  | **ترفضها بدعوى أن العمل يسير على أحسن ما يرام؟** | **18** |
|  |  |  |  | **ترفضها لأنها مضادة لسياسة المنظمة؟** | **19** |
|  |  |  |  | **تتحفظ عليها بدعوى أن المنظمة غير مستعدة لتبنيها؟** | **20** |
|  |  |  |  | **ترفضها لأتها تتطلب تدريب العاملين غير القابلين للتدريب أو التعليم؟** | **21** |
|  |  |  |  | **ترفضها لأن المنظمة والعاملين فيها أصغر من أن ينفذوها؟** | **22** |
|  |  |  |  | **تتحفظ بدعوى أنها جديدة ولم يسبق أن نفذت من قبل؟** | **23** |
|  |  |  |  | **ترفضها لأنها ترتب عليك مسئوليات جديدة لست مستعدا لتحملها الأن؟** | **24** |
|  |  |  |  | **المجموع** | |
|  | | | | **المجموع الكلي** | |

إدارة التغيير

مفاهيم وحقائق

* إن الله لا يغير ما بناس حتى يغيروا ما بأنفسهم
* التغيير فعل إرادة
* سبحان الذي يغير ولا يتغير
* التغيير حقيقة حتمية
* كل الأشياء تتغير إلا الذات الإلهية
* يطال التغيير الأفكار والمعتقدات والمواد والأنظمة والقوانين
* قد يتضمن التغيير تجديدا وتحسينا وتقدما وتطويرا ، وبذاك يكون إيجابيا، مثلما يتضمن تراجعا وتخلفا وبذاك يكون سلبيا
* يمكن أن يأتي التغيير طوعيا وبمبادرات ذاتية ، وقد يأتي قسريا من الخارج
* التغيير الداخلي الطوعي أكثر فاعلية من التغيير الخارجي القسري
* الوجود المادي للأشياء يحمل سمة التقطع والديمومة التي تعبر عن حركة التغير والتطور
* يجب أن يكون التغيير المطلوب أو الموجه تغييرا بمعنى التجديد ، والتجديد يحمل بين ثناياه الحداثة والجدة والأصالة وضمان إحداث نقلة نوعية في الواقع نحو أفاق أرحب
* تعتمد نتائج التغيير وفرص نجاحه على مصدره وهويته وماهيته وآلية تقديمه والمستهدف منه
* كلما كان التغيير المنشود صميميا و جذريا كانت المقاومة له أكثر شدة وضراوة
* سيظل التغيير عنوانا بارزا للصراع بين القوى المحافظة وقوى الإصلاح وإعادة البناء
* يقاوم الناس التغيير لانحيازهم لما اعتادوا عليه وألفوه ، ولأن التغيير سيأتي بالجديد المجهول ، كما وقد يرتب التغيير عليهم مسئوليات وأعباء جديدة ، وقد ينضوي على مخاطر
* لخفض المقاومة للتغيير ينبغي نشر ثقافة التغيير، وحشد التأييد له ، وإشراك كافة الأطراف ذات العلاقة ، وأن لا يأتي مفاجئاً
* كي نهيئ للتغيير فرص النجاح ينبغي بيان ونشر أغراضه وأهدافه، ودوافعه، وحشد الدعم والمساندة ، وتوفير الموارد اللازمة ، وإخضاع تنفيذه أو إدخاله إلى نهج نظمي وخطة واضحة ومحددة المعالم مثلما يجب وضع أليات ونظم للمتابعة والتقييم

ستراتيجيات إدخال التغيير

* الستراتيجية العقلانية حيث يخضع التغيير إلى مناقشات ومحاكمات ذات طابع عقلاني
* الستراتيجية المعيارية حيث يخضع التغيير إلى جملة المعايير والقيم السائدة
* الستراتيجية القسرية حيث يفرض التغيير فرضا

محاذير يجدر لحظها قبل تبني التغيير وإدخاله

* قلل ما أمكن الإعتماد على الستراتيجية القسرية
* أيا كانت الستراتيجية المتبناه، يجب تثقيف كافة الأطراف المعنية وكسب تأييدها الحقيقي ، وقد يتطلب الأمر تدريبهم
* قد تكون الموافقة على التغيير ظاهرية وغير حقيقية أو جذرية ، هنا يجب رصد أراء وانطباعات الآخرين وسلوكياتهم وتصريحاتهم غير المباشرة

المنحى النظامي لإدارة التغيير

**قيم الوضع الراهن واختر التوقيت المناسب لإدخال التغيير**

**إختر ستراتيجية التغيير**

**جهز خطة التغيير ( أغراض وأهداف ومؤشرات وأنشطة ومسئوليات وموارد وأدوات للمتابعة والتقييم والبدائل )**

**نفذ خطة التغيير**

**أنشر الخطة واحشد الدعم اللازم للخطة والتغيير**

**تابع وقيم التقدم في تنفيذ خطة التغيير واتخذ ما**

**يلزم من إجراءات تصويبية**

**قيم نتائج التغيير واتعكاساته**

**المنحى النظامي لإدارة الأداء**

**مقدمة**

يمكننا القول أن إدارة الأداء من الإدارات حديثة العهد في التبني والتداول ، قياسا بغيرها من الأدارات المتعارف عليها ، ومن مثل إدارة الأفراد ، وإدارة الوقت ، وإدارة المشتريات ، وإدارة التسويق والمبيعات ، وغيرها من الإدارات ، وقد راحت تلقى هذه الإدارة رواجا وقبولا ملحوظين في العقديين المنصرمين .

صحيح أن إدارة الأداء وللوهلة الأولى تركز على الأداء ، وبالتالي على الأفراد ، ومن هنا شكلت إدارة الأفراد التقليدية ، والتي تعنى بشئون الأفراد توظيفا ونقلا وترقية وعزلا وتدريبا وتأمينا صحيا وإجتماعيا ،مدخلا أساسيا من مداخلها ، إلا أن إدارة الأفراد بالمفهوم والمنحى الذي راح يقاربه الأدب الإداري، لا يتناول الأفراد وحسب بل يطال المنظمة بكليتها ، ونعني بذلك رؤاها وسياساتها وستراتيجياتها وبرامجها ومشاريعها وعملياتها وبالتالي بنيتها التنظمية ، وتأسيسا على أن أداء المنظمة هو في المحصلة تراكم جمعي لأداء العاملين فيها ، وموجه بالأساس لتحقيق غاياتها وأهدافها.

سنعرض في هذا التعيين إلى إدارة الأداء متبنين منهجية نظامية أو نظمية ، ومعرجين بذات الوقت على هذه الإدارة ، ومسلطين الأضواء على مفاهيمها الأساسية ، وثمارها المرجوة ، ومحاور إهتماماتها ومحدداتها ، ومراحلها ، وبشيء من التفصيل ، ومضمنين عرضنا سلسلة من الأنشطة التطبيقية، والتي من شأنها تعزيز الجانب النظري لهذا التعيين

**الأهداف:**

**المفاهيم الأساسية:**

**إدارة الأداء**

يتضمن المصطلح مفردتين: إدارة والأداء ، والأدارة كمفهوم تعني من جملة ما تعني كما جاء في الأدب الإداري : الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة ، أو لتلك الواجب إتاحتها لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن خلال سلسلة من العمليات والوظائف والنظم ، أما الأداء فيعني مجموعة الأنماط السلوكية للفرد و القابلة للملاحظة والقياس المباشرين ، ويتحكم في الأداء عنصرين أساسيين اثنين هما: قدرات الفرد ودافعيته ،حيث أن:

الأداء = القدرات \* الدافعية

وبناء على ما تقدم نستطيع سوق التعريف الآتي لإدارة الأداء:

عملية منظمة وهادفة تعنى بالإستثمار الأمثل لقدرات وإمكانات الأفراد وعلى الصعيدين الكمي والنوعي ، وترجمتها أنماطا سلوكية (أداءات) قابلة للملاحظة والقياس وطبقا لما تؤهل الفرد إليه قدراته ودافعيته والتي تصب في المحصلة وتتسق مع أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء ، و تأسيسا على أن المنظمات الناجحة والفعالة هي التي تحقق توافقا بين أهدافها وأهداف العاملين فيها

**المنحى النظامي لإدارة الأداء**

منهجية نظامية تخضع لسلسلة منطقية متسلسلة من المراحل والخطوات من شأنها ضمان إدارة فعالة لأداء الأفراد ، وبالتالي أداء المنظمة ، والتي يمكن تمثيلها بالمخطط التعاقبي الآتي، والذي يتضمن مرحلتين اساسييتين : مرحلة تقييم الأداء ، ومرحلة تطويره أو تحسينه ، آحذة بعين الإعتبار تعظيم قدرات الفرد ودافعيته، وفي ضوء التعريف أعلاه نرى التركيز المباشرلإدارة الأداء على الأداء، ولكننا بإمعان النظر ، سنلحظ وجوب تركيزها أيضا على ما يأتي:

* المنظمة بدوائرها المختلفة
* عمليات المنظمة
* برامج المنظمة ومشاريعها
* فرق ومجموعات العمل

قس الأداء

حدد معايير الأداء وناقشها مع المعنيين

حدد الأداءات المستهدفة بالإدارة واختر أحدها

**تخلص من الموظف من موقعه الراهن بالنقل لوظيفة أخرى أو بالعزل**

**تمت إدارة الأداء ، كرر دورة إدارة الأداء مع أداء آخر**

**هل تحسن الأداء؟**

**طور ونفذ خطة لتطوير الأداء**

**فكر في مكافأة الموظف**

**عزز مزيدا من التحسين**

**هل لاحظت تحسنا على الأداء قيد التقييم؟ ؟والتطوير؟**

**خطوات مرحلة تطوير أو تحسين الأداء**

**خطوات مرحلة تقييم الأداء**

**زود الموظف بملاحظاتك و إرشاداتك وتدريباتك بما يطور من أدائه**

نظم لقاء مع الموظف المعني بالتقييم

**الثمار الأساسية لإدارة الأداء**

من خلال إدارة فعالة ونظمية لأدارة الأداء يمكننا جني الثمار الآتية:

* تعظيم فرص تحقيق النتائج المرجوة ، كون إدارة الأداء تركز على النتائج أكثر من تركيزها على الأنشطة
* تهذيب وتوجيه أنشطة المنظمة وعملياتها باتجاه تحقيق أهدافها
* تعزيز المنحى النظامي في المنظمة
* تطوير معايير قياسية للأداء تشكل أساسا موضوعيا وعادلا لتقييم وتطوير الأداء
* تعزيز وتنعيم قنوات التواصل والإتصال
* تعزيز وتطوير روح الفريق والعمل الجماعي

**محددات إدارة الأداء**

يرى البعض أن إدارة الأداء تواجه بعضا من المحددات يمكن رصدها على النحو الآتي:

* مع التسليم بأن مبادئ إدارة الأداء سهلة وواضحة ، إلا أن تطبيقها يدخلنا في تفاصيل مركبة وفيها بعضا من الصعوبات
* يقتضي تبني وتطبيق إدارة الأداء إشراك وتفعيل وتشغيل كافة عناصر المنظمة ، وذلك لترابطها وتداخلها ، وتحقيقا لمبادئ التكامل والشمولية في تطوير الأداء
* تحتاج إدارة الأداء إلى إشاعة أجواء وبيئة عمل سليمة وثقافة تنظيمية تعتمد الأداء الراشد المفضي إلى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة أساسا ومنطلقا للمنظمة في بناء سياساتها وستراتيجياتها
* تظل إدارة الأداء جهدا طويل المدى ويحتاج لفترات زمنية طويلة نسبيا كي يؤتي أكله

ومن الجدير بالملاحظة أن تطرقنا إلى المحددات المشار إليها أعلاه جاء في سياق خلق حالة من الإهتمام اتجاه إدارة الأداء تدفعنا لبذل جهود أكبر وأرشد ، لأن تبني وتطبيق مبادئ ومراحل إدارة الإداء ، باتا من المسائل التي لا تحتمل التأجيل

نشاط1

طور قائمة أفكار أو أنشطة يمكنك من خلالها التعامل مع المحددات المشار إليها أعلاه، ونظمها في جدول على الآتي:

|  |  |
| --- | --- |
| المحددات | الأفكار والأنشطة المقترحة |
|  |  |

**الأطراف ذات العلاقة بإدارة الأداء**

1. المشرف أو المسئول المباشر عن الموظف
2. مدير الوحدة الإدارية التي يعمل بها الموظف
3. الزملاء أو النظراء في العمل
4. المرؤوسون
5. العملاء(الزبائن)
6. فريق خارجي مختص

**نشاط 2**

إبحث في مجموعات عمل إيجابيات ومحاذير قيام المشرف (المسئول المباشر عن الموظف ) بتقييم أداء الموظف

**مراحل المنحى النظامي لأدارة الأداء**

كما نلاحظ من المخطط التعاقبي لإدارة الأداء (شكل: ) فإن إدارة الأداء تتوزع على مرحلتين أساسيتين : مرحلة تقييم الأداء ومرحلة تطوير أو تحسين الأداء

**المرحلة الأولى:مرحلة تقييم الأداء**

تتطلب الإدارة الفعالة للأداء تقييما موضوعيا لذلك الأداء للوقوف على وضعه الراهن ، وعلى نحو يمكننا من تحسينه وتطويره ، أو تعزيزه إذا ما كان متوافقا مع المعايير المعتمدة لذلك الأداء ، ويتطلب التقييم الموضوعي للأداء إخضاعه لمنهجية نظامية مستندة إلى معايير قياسية للأداء ، وكما هو مبين في المخطط التعاقبي تتسلسل خطوات مرحلة تقييم الأداء على النحو الآتي:

1. **تحديد الأداءات المستهدفة بالتطوير واختيار أحدها**

تأسيسا على المهام والواجبات المناطة بالموظف ، والمنصوص عليها في الوصف الوظيفي ، أو في الوثيقة التعاقدية الخاصة بالموظف ، والتي تفصل الأداءات المطلوبة منه ، يتم حصر تلك الأداءات ، ومن خلال الرصد العام لسجل أداءات الموظف ، ومراجعة ملفه الخاص ، وآخذين بعين الإعتبار المؤشرات العامة الأخرى التي تنبئ بوجود خلل في أداء الموظف وعلى المستويين النوعي والكمي ، ومن بينها على سبيل المثال ، التوقفات المتكررة عن العمل بفعل الغياب أو الأعطال ، أو الحوادث والإصابات ، أو الشكاوي المتكررة من الردفاء والمرؤسين ، وإذا ما أخذنا الحقل التربوي وأداء المعلمين تحديدا ، فقد تكون حالات الغياب والتأخر المتكرر التسرب والرسوب والإضطرابات السلوكية المتنامية عند التلاميذ ، والمشاكل المتكررة بين المعلم وتلاميذه ، من المؤشرات العامة على وجود خلل في أداء المعلم ، والتي تستلزم إدارة ملحة لأداءات ذلك المعلم .

في ضوء ما تقدم حيث يتم حصر تلك الأداءات ، وبقراءة متفحصة ومتأنية لتلك الأداءات ،يتم التأشير على تلك التي يجب استهدافها بالتطوير ، وترتيبها حسب الأهمية والأولوية ، ومن ثم يتم إختيار الأول منها من حيث الأهمية ، وعلى سبيل المثال ، وفي حالة المعلمين ، قد يكون الخلل في الأداءات التالية للمعلم مرتبة بحسب أهميتها وأولوياتها في المعالجة :

* إعداد خطة الدرس
* إدارة المواقف التعلميية الصفية(الدروس)
* تقييم تحصيل الطلاب

يتضح من القائمة أعلاه أن تطوير أداء المعلم في مجال إعداء خطة الدرس يأتي في المقام الأول ، ومن هنا نبدأ

بقي أن نشير إلا أن مشاكل الأداء أو ضعفه لدى الموظف قد تكون ناجمة عن تدني مستوى الدافعية للعمل لدى الموظف ، أو عن عجزه في تطوير منظومة عادات وقيم إيجابية في العمل ، والتي يمكن أن أن يكون مردها الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل ، إلى جانب التكوين النفسي الإنفعالي للموظف نفسة وثقافته الخاصة ، والحالة هذه ستكون مهمة تقييم الأداء وتطويره صعبة بعض الشيء لأنها ستطال قيم واتجاهات الموظف أكثر من تناولها منظومتة المعرفية ومهاراته الأدائية النفسحركية ، وفي مطلق الأحوال يجب إخضاع قيم واتجاهات الموظف للتقييم والتطوير

1. **تحديد معايير الأداء ومناقشتها مع المعنيين**

بعد تحديدنا للأداء المستهدف ، وحتى نبدأ بداية موضوعية في تقييم الأداء توطئة لتطويره ، يجب أن ننظر في معايير الأداء القياسية ، والتي تتوزع في مسربين: معايير كمية ، ومعايير نوعية ، والمعايير الكمية توفر لنا أساسا موضوعيا لقياس أداء الموظف ، وعلى سبيل المثال : يفترض في عامل في مصنع أن ينتج عددا محددا من الوحدات في اليوم الواحد ضمن ظروف عمل آمنة وسليمة ، إن عدد تلك الوحدات يعطينا معيارا كميا للأداء

وبالنسبة إلى خبير في الإدارة والإشراف التربويين ، قد يكون عدد التعيينات التي يجب تطويرها في العام أو معيارا كميا للأداء، وفي حالة المعلم ومهمة إعداد خطط الدروس ، ننظر في عدد الخطط الذي يجب على المعلم إعدادها في الأسبوع أو في الشهر أو على مدار العام كمعيار كمي للأداء ، أما المعايير النوعية ، فمن شأنها توفير الأساس النوعي لتقييم أداء الموظف ، فلن يكون كافيا أن ننظر في عدد الوحدات التي ينتجها عامل المصنع ، إذ يجب أن ننظر أيضا في نوعية تلك الوحدات من حيث مطابقتها للمواصفات المطلوبة

قد ينتج العامل العدد المطلوب منه ، ولكن بفحص ذلك نجد أن 5% من تلك الوحدات غير مطابق للمواصفات ، والمواصفة القياسية تسمح للعامل بما نسبته 1% فقط ، وفي حالة خبير الإدارة والإشراف التربويين ، فليس المهم فقط عدد التعيينات ، بل من المهم أيضا أن ننظر في نوعية التعيينات المطورة ، لجهة مطابقتها للمعايير القياسية ، من مثل عدد صفحاته ، وخلوها من الأخطاء الفنية واللغوية ، ومن حيث تقيدها بقواعد التوثيق وحقوق الملكية الفكرية ، وغيرها ، وفي حالة المعلم وإعداد خطط الدروس ، فليس المهم عدد الخطط المطورة ، فمن المهم أيضا أن ننظر في نوعية تلك الخطط ، من حيث توافقها مع مبادء التعلم والتعليم ، ومن حيث اشتمالها على عناصر التخطيط الأساسية ( أهداف وأنشطة وموارد وتزمين وخلافه ) ، وهكذا

بعد تطويرنا للمعايير الكمية والنوعية للأداء ، حيث يمكننا الإستعانة هنا بتطوير تلك المعايير بالمواصفات القياسية المعتمدة محليا وعالميا ، يجب مناقشة تلك المعايير مع المعنيين ، رؤساء ونظراء ومرؤوسين ومختصين ، واعتمادها ، ونشرها ، وبيانها للموظف المستهدف

1. **قياس الأداء**

حينما نتحدث عن قياس الأداء فإننا نتحدث عن عملية منهجية نقوم من خلالها باستجلاء مدى توفر الصفة المراد قياسها مستندين إلى وحدة قياس معيارية معتمدة ، فحينا نريد قياس طول شخص ما على سبيل المثال ، فإننا نبحث عن مدى توفر سمة الطول بذاك الشخص ، بمقارنته بمعيار أو وحدة قياس معيارية، فإذا ما أردنا قياس طول محمود على سبييل فإننا نأدتي بأداء قياس ، ونطلب من محمود أن يقف باعتدال ، ونأخذ قراءة الطول باستخدام أداة القياس ، ونصل بالنتيجة أن طول محمود ، أي ما يتوفر من من سمة الطول فيه :متر وثمانين سنتميترا، لا حظ منهجية عملية القياس ، ولا مدى توفر سمة الطول في محمود ، ولاحظ وحدة القياس المعيارية أي المتر

نلاحظ مما تقدم أن القياس يتطلب معايير وأدوات ، وحيث أننا طورنا المعايير في الخطوة السابقة ، بقي أن نبحث في الأدوات

* **أدوات القياس**

تظل الملاحظة المباشرة للأداء والتقدير أو التخمين أدواتنا الحسية في القياس ، ولكننا لا نستطيع الإرتكان لهاتين الأداتين ، بل يجب تعزيزهما بأدوات من شأنها توثيق عملية القياس ، من هنا يجب تطوير أدوات قياس موثقة للأداء ومن بينها سجلات الأداء ، وقوائم الفحص وقوائم التقدير.

تعتبر سجلات الأداء من الوثائق الحيوية التي ترصد وعلى نحو تراكمي أداءات الموظف تؤرخ لها، ويمكن الرجوع إليها في سياق عمليات قياس وتقييم الأداء ، وغالبا ما تلجأ المنظمات إلى تطوير سجلات خاصة بأداءات الموظف وتحفظ في ملفه الخاص لدى وحدات التدريب وشئون الموظفين ، وتظل هذه السجلات بتفاصيلها خارج غهتمام هذا التعيين ، والذي سنركز فيه على كل من قوائم الفحص والتقدير

* قوائم الفحص

تعنى قوائم الفحص بتقييم أداء الفرد طبقا لتسلسل خطوات الأداء ، ويتطلب الأمر هنا إلى تحليل الأداء إلى خطوات متسلسلة ، وإزاء كل خطوة نفرد خانتي نعم ولا وخانة للملاحظات كما هو مبين أدناه

قائمة فحص

عنوان الأداء:

الموظف : الوحدة الإدارية(القسم/الدائرة):

اليوم والتاريخ:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| م | خطوات الأداء | نعم | لا | ملاحظات |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

المقيم (الإسم والوظيفة): التوقيع:

* قوائم التقدير

تعنى قوائم التقدير بإعطاء قيمة للأداء وفق سلالم مدرجة للتقدير يمكن أن تأتي رقمية أو لفظية وصفية أو رقمية ولفظية وصفية ، ويمكن إدراج جملة من نماذجها على النحو الآتي

مثال 1:قائمة تقدير رقمية

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| م | عناصر التقييم | سلم التقدير | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

من النموذج أعلاه يعطى التقييم درجة من ستة ، ويفضل في هذا النموذج وغيره من نماذج التقدير أن يكون سلم التقدير زوجيا ، وواسعا ، أي ليس أقل من 4 ويمكن أن يصل إلى 10 ، وذلك لتوسيع هامش التقييم وتجنب الإنحياز للقيم الوسطية ‘ فإذا كان السلم من خمس درجات يميل المقيم إلى إعطاء القيمة 3 .

مثال 2: قائمة تقدير لفظية وصفية

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| م | عناصر التقييم | سلم التقدير | | | | | |
| ضعيف جدا | ضعيف | مقبول | متوسط | جيد | جيد جدا |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

مثال 3:قائمة تقدير رقميةوصفية

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| م | عناصر التقييم | سلم التقدير | | | | | |
| ضعيف جدا | ضعيف | مقبول | متوسط | جيد | جيد جدا |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

من النموذج أعلاه يعطى التقييم درجة من ستة ، يقابلها عبارات تتدرج معها من مستوى ضعيف جدا إلى جيد جدا

بقي أن نضيف أنه يمكن استخدام عبارات تقدير لفظية أخرى مناسبة للأداء قيد القياس والتقييم والتي يمكن أن تتدرج ما بين :

* أتفق ولا أتفق
* نادرا و غالبا
* وغيرها

من خلال ملاحظة الأداء وباستخدام ادوات القياس المشار إليها أعلاه نقوم بقياس الأداء مانحين قيمة إجمالية للأداء ومن خلال أدوات القياس نقوم بتوثيقه و ينبغي أن تتم عملية القياس ملاحظة وتعبئة نماذج ومنح درجة إجمالية وتوثيق بمراعاة ما يأتي :

الإعداد والتحضير المسبقين لكل ما يلزم عملية القياس من مواد ونماذج وموارد أخرى

الترتيب المسبق مع الجهات ذات العالقة بتقييم أداء الموظف المستهدف ، ومن بين الأمور الواجب تثبيتها: توقيت عملية القياس ، وضمان وجود الموظف المستهدف بالتقييم

**نشاط 3**

إختر أداء معيننا ،طور في مجموعات عمل قائمة فحص وقائمة تقدير مدرجة لتقييم ذلك الأداء

1. **تنظيم لقاء مع الموظف المعني بالتقييم**

أيا كانت نتيجة القياس يجب تنظيم لقاء مع الموظف المعني لمناقشة النتيجة ، وبما يمكن من إيجاد تفاهم مشترك حول النتيجة ، وخلق قناعة لدى الموظف المعني ، المر الذي من شأنه مساعدة الموظف على تطوير حس عال بالمسئولية اتجاه تطوير أدائه ، وبالتالي تقبل الملاحظات والإرشادات والتدريبيات الفردية اللاحقة ، والتي من شأنها مساعدته على تطوير أدائه

ومن الجدير بالإهتمام أن يتم تنظيم اللقاء بمراعاة النقاط الآتية:

* إختيار الزمان والمكان المناسبين للقاء
* تهيئة المكان المناسب للقاء وبما يحقق خصوصية كاملة له
* التأكد من جاهزية كافة مستلزمات اللقاء من وثائق وتجهيزات معينة وخدمات مساندة

1. **تزويد الموظف بالملاحظات والإرشادات والتدريبات المطورة للأداء**

يجب أن لا يكتفى بتزويد الموظف بنتيجة قياس أدائه ، بل يجب تزويده بملاحظات تفصيلية حول أدائه ومن الناحيتين الإيجابية أولا أي نقاط القوة في أدائه والثناء عليها بما يعززها ، والسلبية أي نقاط الضعف في أدائه، والواجب تطويرها ، وقد يتطلب الأمر تزويده بإرشادات وتدريبات فردية تمكنه من تطوير أدائه .

وعلى سبيل المثال وفي معرض تقييمنا لأداء المعلم في مجال إعداد خطة الدرس ، فقد يكون أداء المعلم متميزا في صياغة أهداف الدرس ،إلا أنه ضعيفا أو بحاجة إلى تطوير في مجال توزيع أنشطة الدرس وتنويعها وتزمينها ، والحالة هذه فإننا مطالبون بالثناء على أداء المعلم في مجال صياغة الأهداف ، وتوجيه عنايته إلى أدائه الضعيف في مجال توزيع أنشطة الدرس وتنويعها وتزمينها ، وإذا ما أقر بتواضع إمكاناته في هذا السياق فعلينا تقديم الدعم اللازم بالإرشاد أو التدريب الفردي

وإذا ما تطلب الأمر تنظيم جلسات إرشادية أو تدريبية إضافية فيجب الإتفاق على مواعيدها وأمكنتها ، وفي الحد الأدنى يجب تنظيم لقاء لاحق للوقوف على التطوير المتحصل من تلك اللقاءات

وبهذه الخطوة الخامسة نكون قد أنجزنا المرحلة الأساسية الأولى من مرحلتي إدارة الأداء ، وأصبحنا على مشارف دخول المرحلة الثانية

نشاط 4

يتم تحديد مجموعة أداءات بحاجة لتطوير من خلال :

1. ملاحظات وتوجيهات
2. مقابلة إرشادية

ويتم لعب أدوار بين المشاركين لتعزيز مهارات توجيه الملاحظات والتوجيهات والمقابلات الإرشادية

**المرحلة الثانية: مرحلة تطوير الأداء**

ليس كافيا أن نقوم بتقييم الأداء في سياق إدارته ، بل يجب أن نتابع إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة تطوير الأداء ، والتي يمكن تفصيلها بالخطوات الآتية:

1. تقييم التطور أو التحسن على الأداء بطرح السؤال التالي: **هل لاحظت تحسنا على الأداء قيد التقييم؟ أوالتطوير؟**

* **الإجابة نعم :**

إذا كانت الإجابة: نعم حدث التطور المنشود أو أو بالإتجاه المنشود على أداء الموظف في ضوء ما تم تقديمه من ملاحظات وإرشادات وتدريبات فردية ، فينبغي هنا تعزيز المزيد من التطور بتقديم جرعات إضافية من الملاحظات والإرشادات والتدريبات الفردية، وفي ذات الوقت يمكن اقتراح مكافأة الموظف ، وبما يحفزه ويطور من دافعيته للعمل ، ويمكن ، وبحسب نظام الحوافز المعمول به في المنظمة ، حفز الموظف ماديا ، أو معنويا أو ماديا ومعنويا ، ومن المهم أن يأتي الحافز مناسبا أو مكافئا لحجم التطور أو التحسن في الأداء

وبذلك نكون قد أنجزنا دورة كاملة لأدارة أداء معين ، ننتقل بعدها إلى أداء آخر ونخضعه إلى دورة الإدارة بحسب المخطط التعاقبي المشار إليه بالشكل:

**نشاط 5**

فكر في مجموعات في تطوير قائمة بالحوافز الممكنة لتطوير أداء كل من:

مدير مدرسة

مشرف تربوي

معلم

* **الإجابة لا:**

إذا كانت الإجابة لا أي لم يحدث تطورا على أداء الموظف بالرغم من الملاحظات والإرشادات والتدريبات الفردية التي قدمت له ، فهنا ينبغي تطوير خطة لتطوير أداء الموظف

* **خطة تطوير الأداء**

تأسيسا على أن التخطيط تصور مصبق لجملة من الفعاليات والأنشطة الواجب تنفيذها ، لتحقيق أهداف معينة بأقصى فعالية ممكنة ، وضمن فترة زمنية محددة ، وباستثمار موارد متاحة ، أو يجب إتاحتها ، تأسيسا على ما ذكر ، فإن أي خطة لتطرير الأداء يجب أن تشتمل في حدها الأدنى على العناصر الاساسية الآتية:

* + الأهداف
  + الأنشطة والفعاليات
  + التوقيت
  + المتطلبات والموارد اللازمة بنوعيها المادية منها والبشرية

ويمكن اقتراح النموذج الآتي:

**نموذج خطة تطوير أداء**

اسم الموظف: القسم/ الدائرة

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الأهداف** | | | **الأنشطة** | **الزمن (يوم/أسبوع/شهر)** | | | | | | **الموارد البشرية** | | **المتطلبات والموارد المادية** | | |
| **مضمون الأداء** | **ظروف وشروط الأداء** | **معايير الأداء** |  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **المشرف** | **الجهاز التنفيذي** | **الإدارية** | **المالية** | **المعدات والتجهيزات** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

* **أهداف خطة التطوير**

غني عن التأكيد على أن أهداف الخطة ، وبعبارة أخرى النتائج المنشودة من الخطة ، تتركز في الأداءات المطلوب تطويرها أو تحسينها ، وبالتالي فإن كل من تلك الأداءات يجب أن يصاغ على شكل هدف تطويري ، والهدف التطويري يجب صياغته صياغة سلوكية ، بمعنى صياغة تمكن من ملاحظتة وقياسه على نحو مباشر ، والهدف المصاغ سلوكيا يجب أن يتضمن ثلاثة عناصرأساسية: مضمون للأداء ، وظروف وشروظ لذلك الأداء ومعيار أو معايير للأداء كما يلحظ في نموذج خطة التطوير المقترح

ولصياغة تلك الأهداف ننظر في الأداءات المستهدفة ، بحيث يعكس كل منها مضمونا للأداء ، ومن ثم ننظر في الشروط والظروف التي يجب أ، يتم من خلالها الأداء وبدون توافرها لا يمكن للأداء أن يتحقق بالحيثية المطلوبة ، ومن ثم ننظر في المعايير التي قمنا بتطويرها للأداء ، والتي بدورها تشكل معايير الهدف المنشود

مثال:

الأداء المستهدف بالتطوير: إعداد خطة الدرس عند أحد المعلمين أو أكثر

مضمون الأداء: يجب أن يصبح المعلم ( الموظف)قادرا على أن يعد خطة الدرس

ظروف وشروط الأداء:باستخدام المنهجية والنموذج المعتمدين من قبل الإدارة أو المنطقة التعليمية

معايير الأداء: بمراعاة شمولية الخطة وانسجامها مع المبادئ الأساسية للتعلم والتعليم ، وانسجامها مع الخطة العامة للمقرر ، وبما لا يقل عن خطة درس واحدة كل أسبوع

ويمكن أن يظهر ذلك على نموذج الخطة على النحو الآتي:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| م | **الأهداف** | | |
| **مضمون الأداء**  **يجب أن يصبح الموظف قادرا على أن:** | **ظروف وشروط الأداء** | **معيار الأداء** |
|  | **يجب أن يصبح العلم قادرا على أن:**  يعد خطة الدرس | * المنهجية والنموذج المعتمدين من قبل الإدارة التعليمية * لائحة المبادئ الأساسية للتعلم والتعليم * الخطة العامة للمقرر الدراسي | * شمولية الخطة * مراعاتها للمبادئ الأساسية للتعلم والتعلم * الخطة العامة للمقرر الدراسي * خطة واحدة لكل أسبوع |
|  |  |  |  |

مثال

الأداء المستهدف بالتطوير: إعداد تعيين دراسي عند أحد خبرا ءالإدارة والأشراف التربوي

مضمون الأداء: يجب أن يصبح خبير الإدارة والإشراف التربوي قادرا على أن:

يعد تعيينا دراسيا

ظروف وشروط الأداء:باستخدام المنهجية والنموذج المعتمدين من قبل المعهد التربوي

معايير الأداء: بمراعاة شمولية التعيين وانسجامه مع المنهجية والنموذج المعتمدين وحقوق الملكية الفكرية ، ومعيير التحرير والنشر وبما لا يقل عن ثلاثة تعيينات في العام ، وبواقع تعيينا عن كل أربعة أشهر بالحد الأدنى

ويمكن أن يظهر ذلك على نموذج الخطة على النحو الآتي:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| م | **الأهداف** | | |
| **مضمون الأداء**  **يجب أن يصبح الموظف قادرا على أن:** | **ظروف وشروط الأداء** | **معيار الأداء** |
|  | يعد تعيينات دراسية | * المنهجية والنموذج المعتمدين من قبل الإدارة التعليمية * لائحة المبادئ الأساسية للتعلم والتعليم * الخطة العامة للمقرر الدراسي | * شمولية الخطة * مراعاتها للمبادئ الأساسية للتعلم والتعلم * الخطة العامة للمقرر الدراسي * خطة واحدة لكل أسبوع |

* **الأنشطة والفعاليات**

تتمحور الأنشطة والفعاليات اللازمة لتحقيق أهداف خطة التطوير ، ضمن المحاور الرئيسة الآتية:

* + توجيه تعليمات وإرشادات شفوية و أو خطية
  + تنظيم مقابلات إرشادية
  + تنظيم جلسات تدريب فردية
  + تنظيم ورش عمل أو حلقات نقاش
  + تنظيم دورات تدريبية

كما يلحظ من قائمة النشاطات أعلاه فإن نشاطات توجيه التعليمات والإرشادات والمقابلات زجلسات التدريب الفردية ، نشاطات ذات طابع فردي أي المعني به فرد واحد ، في حين نشاطات تنظيم الورش وحلقات النقاش والدورات التدريبية ، نشاطات ذات طابع جماعي ، أي المعني بها أكثر من فرد أو موظف ، و الذي يعكس حاجات تطويرية جمعية ، الأمر الذي يتطلب تطوير نموذج تجميعي بالحاجات التطويرية للموظفين الذين يشغلون نفس الوظيفة ، وغيرهم من الموظفين الذين تتقاطع بينهم الأداءات قيد التطوير ، فعلى سبيل المثال ، فإن أداء تصميم الإختبارات النظرية أداء مطلوب من المعلم والموجه أو المشرف التربوي ، فإذا ما لا حظنا ضعفا في الأداء بين مجموعة من المعلمين والموجهين ، عندها يمكننا تنظيم ورشة عمل بهذا الخصوص يحضرها معلمون وموجهون .

ويمكن اقتراح النموذج التجميعي الآتي:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| الأداءات المشمولة بالتطوير  الوظائف  المشمولة بالتطوير | | إعداد خطة الدرس | تصميم الإختبارات | إدارة المواقف التعليمية |
| الوظيفة | الإسم |
| موجه | حسام الدين حسن |  | X |  |
|  | سهام أحمد | x |  |  |
|  | سهيلة ناصر |  |  | X |
| معلم | محمد عبدالحميد | X |  | X |
|  | أحمد جميل | X |  | X |
|  | سفيان الرملي | X |  | X |
|  | عبدالله عامر | X |  |  |
|  | محمود العالم | X |  | X |
|  | جمال الدين رفعت | X |  | X |
|  | رهام عبدالحميد | X | X |  |
|  | سناء حامد |  |  | X |
|  | وفاء عامر |  | X | X |

يتضح من النموذج التجميعي أعلاه أن هنالك أداءات مشتركة يمكن معها تنظيم ورش عمل أو دورات تدريبية تجمع بين موجهين ومعلمين ، وهي أداءات إعداد خطة الدرس وإدارة المواقف التعليمية ، في حين يمكن تنظيم جلسات تدريب فردي أو توجيه تعليمات وإرشادات للموجه حسام بخصوص تصميم الإختبارات، وكذلك لكل من المعلمتين رهام ووفاء

في ضوء ما تقدم يتم تحديد النشاطات المقترحة لتحقيق كل هدف ، ويمكن أن يظهر ذلك على نموذج الخطة كما يلي:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الأهداف** | | | **الأنشطة** | **الزمن النصف الأول من عام**  **بالشهر** | | | | | | **الموارد البشرية** | | **المتطلبات والموارد المادية** | | |
| **مضمون الأداء يجب أن يصبح الموظف قادرا على أن:** | **ظروف وشروط الأداء** | **معايير الأداء** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **المشرف** | **الجهاز التنفيذي** | **الإدارية** | **المالية** | **المكان والمعدات والتجهيزات** |
|  | يعد خطة الدرس | * المنهجية والنموذج المعتمدين من قبل الإدارة التعليمية * لائحة المبادئ الأساسية للتعلم والتعليم * الخطة العامة للمقرر الدراسي | * شمولية الخطة * مراعاتها للمبادئ الأساسية للتعلم والتعلم * الخطة العامة للمقرر الدراسي * خطة واحدة لكل أسبوع | تنظيم ورشة عمل في التخطيط للتدريس لمجموعة من الموجهين والمدرسين المبينة أسماءهم في الكشف المرفق |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

* **الزمن**

لكل نشط مقترح يجب تحديد الزمن المقترح لتنفيذ النشاط ، أي كم يحتاج النشاط من وقت ومتى سيصار إلى تنفيذه ، فتنظيم ورشة عمل في التخطيط للتدريس ، يمكن اقتراح الشهر الخامس(أيار مايو) للتنفيذ بواقع ثلاثة أيام ، يمكن أن تكون في الأسبوع الثالث من شهر أيار مايو، كما هو مبين في نموذج الخطة أعلاه ، ومن الجدير بالملاحظة أنه يمكن إعداد مخطط زمني شامل بالأنشطة المقترحة ، والذي يمكن أن يكون سنويا أو نصف سنوي أو ربع سنوي أو شهري ، وهنا يوزع الزمن على أشهر إذا كان سنويا وأسابيع إذا كان نصف سنوي أو ربعي ، وبالأيام إذا كان شهريا

* **الموارد البشرية**

تقتضي الخطة تحديد الموارد البشرية اللازمة للإشراف والتنفيذ ، من هنا يجب تسمية مشرف لكل نشاط ، ويمكن للمشرف الواحد الإشراف على أكثر من نشاط ، وتتركز مهامه على التنسيق والتحضير ومتابعة تنفيذ النشاط والمشاركة في تنفيذه وتقييمه ، وإلى جانب تسمية المشرف يجب تحدي الجهة المنفذة أو المنفذون للنشاط ، ويمكن أن يكون المشرف أو الرئيس المباشر أو أحد الزملاء أو الموجه التربوي ، أو جهة متخصصة ، فقد يعهد إلى مركز أو معهد تدريب متخصص لتنفيذ النشاط

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الأهداف** | | | **الأنشطة** | **الزمن النصف الأول من عام**  **بالشهر** | | | | | | **الموارد البشرية** | | **المتطلبات والموارد المادية** | | |
| **مضمون الأداء يجب أن يصبح الموظف قادرا على أن:** | **ظروف وشروط الأداء** | **معايير الأداء** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **المشرف** | **الجهاز التنفيذي** | **الإدارية** | **المالية** | **المكان والمعدات والتجهيزات** |
|  | يعد خطة الدرس | * المنهجية والنموذج المعتمدين من قبل الإدارة التعليمية * لائحة المبادئ الأساسية للتعلم والتعليم * الخطة العامة للمقرر الدراسي | * شمولية الخطة * مراعاتها للمبادئ الأساسية للتعلم والتعلم * الخطة العامة للمقرر الدراسي * خطة واحدة لكل أسبوع | تنظيم ورشة عمل في التخطيط للتدريس لمجموعة من الموجهين والمدرسين المبينة أسماءهم في الكشف المرفق |  |  |  |  |  |  | خبير الإدارة د. أحمد العزة | معهد التربية |  |  |  |

* **المتطلبات والموارد المادية**

تقتضي الخطة تحديد المتطلبات والموارد المادية اللازمة لكل نشاط ، والتي تتوزع على المتطلبات الإدارية ، حيث يمكن أن يلزم لتنفيذ النشاط استصدار قرار إداري من مرجع إداري مفوض وصاحب صلاحية ، كما ويجب تحديد المتطلبات المالية ، وهنا يجب تطوير ميزانية لكل نشاط ، وما يظهر على النموذج هو المبلف الإجمالي ، ويجب أن يؤخذ بعين الإعتبار عند تطوير الميزانية كافة النفقات الجارية (رواتب، مكافآت وعلاوات وانتقال وتنقل وقرطاسية وخلافه )والرأسمالية (تجهيزات ومعدات ومكان) ، وبعد تثبيت القيمة الإجمالية ، يتم تثبيت المكان والتجهيزات اللازمة لتنفيذ النشاط على نموذج الخطة ، وكما هو مبين أدناه

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الأهداف** | | | **الأنشطة** | **الزمن النصف الأول من عام**  **بالشهر** | | | | | | **الموارد البشرية** | | **المتطلبات والموارد المادية** | | |
| **مضمون الأداء يجب أن يصبح الموظف قادرا على أن:** | **ظروف وشروط الأداء** | **معايير الأداء** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **المشرف** | **الجهاز التنفيذي** | **الإدارية** | **المالية**  **(دينار)** | **المكان والمعدات والتجهيزات** |
|  | يعد خطة الدرس | * المنهجية والنموذج المعتمدين من قبل الإدارة التعليمية * لائحة المبادئ الأساسية للتعلم والتعليم * الخطة العامة للمقرر الدراسي | * شمولية الخطة * مراعاتها للمبادئ الأساسية للتعلم والتعلم * الخطة العامة للمقرر الدراسي * خطة واحدة لكل أسبوع | تنظيم ورشة عمل في التخطيط للتدريس لمجموعة من الموجهين والمدرسين المبينة أسماءهم في الكشف المرفق |  |  |  |  |  |  | خبير الإدارة د. أحمد العزة | دكتور صالح محمود /معهد التربية | استصدار قرار بالموافقة من قبل كل من:  المفوض العام  مدير المنطقة التعليمية | 2500 | قاعة تدريب تستوعب عشرة متدربين بمساحة لا تقل عن 40متر مربع ومجهزة بكافة وسائط التدريب المعينة من سبورات وأجهزت عرض تقليدية ومحوسبة  خدمات مساندة ضيافة ( وجبة غداء وع استراحتي شاي) |

**نشاط 6**

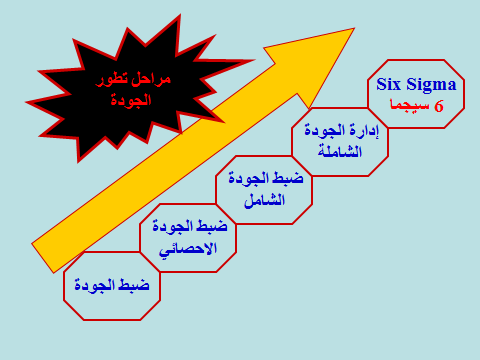
في مجموعات عمل حدد ثلاثة أداءات بحاجة لتطوير وطور لها خطة تنفيذية طبقا للنموذج المعتمد ، وعززها بميزانية تقديرية

**هل تحسن الأداء؟**

بعد تطوير خطة شاملة للأداء والتطوير هنا يعني إعدادا وتنفيذا وتقييما ، يفترض أن يتطور أو يتحسن الأداء ، فإذا ما تم ذلك ، فإننا مكالبون بمكافأة الموظف وتعزيز الأداء ، والإنتقال إلى دورة أداء جديدة كما هو مبين في المخطط التعاقبي لإدارة الأداء (شكل: ) ، وبخلاف ذلك يجب التخلص من الموظف ، إما بالنقل إلى وظيفة رديفة ، أو بتنزيله إلى وظيفة أدنى ، أو بإنهاء خدماته ، وطبقا لما تجيزه القوانين والأنظمة الفاعلة

# **إدارة الجودة الشاملة**

تطورت الجودة كنظرية وتطبيق وبوجه عا ضمن مراحل خمسة كما هو مبين في الشكل أدناه حيث تعتبر ستة سيجما6 Sigma أحدثها

****

1. **مفهوم إدارة الجودة الشاملة**

يعتبر مصطلح إدارة الجودة من المصطلحات الشائعة، وهو يوحي بأن ثمرات نشاط الجودة من زيادة في الربحية وزيادة في ارضاء المستهلك تتحقق نتيجة الإدارة الجيدة والشاملة للنشاطات المختلفة في المؤسسة.

لقد اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة لذلك يمكننا ادارج بعض التعاريف المختلفة لها كما يأتي:

* يعرفها بهارات واكهلو على أنها: التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح، بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل وقت
* ويعرفها هوفر وزملاؤه بأنها: فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي
* ويعرفها هودجاتس على أنها: عبارة عن نظام الإدارة يعتمد على الموارد البشرية، والذي يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة
* كما عرفها ستيفن آوهن ورونالد براند ( ١٩٩٣) على النحو التالي:
  + الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر
  + الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد
  + الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على إحتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له
* لقد جاء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليشمل كثيراً من المفاهيم التي كانت سائدة من قبل، مثل "دوائر الجودة" و"ارضاء المستهلك" و"تحسين الانتاجية". فإدارة الجودة الشاملة تضمن توفير تربة خصبة لتطبيق أنظمة الجودة.

1. **الجودة وتعني من جملة ما تعني:**

تلبية احتياجات وتوقعات العملاء أو المتعاملين لتصبح المؤسسة محط اعين العميل أو المتعامل، ويرتبط بالجودة مفهومان اساسيان هما التحكم بالجودة وتامين الجودة ومن الضروري التمييز بينهما

**التحكم بالجودة:** والتي تعرف عالميا (وفق مواصفة الايزو8402) بانها مجموعة المواصفات والخصائص التي تولد بمجموعها القدرة لاشباع حاجات ورغبات العميل أو المتعامل المعلنة والضمنية في منتج اوخدمة.

**تامين الجودة:** استخدام وفعاليات وتقنيات معينة تعمل على تحقيق ودعم وتحسين المنتج /الخدمة

وتتضمن هذه الفعاليات ما يلي:

* + تحديد المواصفات المطلوبة
  + تصميم المنتج / الخدمة بحيث يطابق المواصفات
  + انتاج (اخراج) المنتج/الخدمة الى حيز الوجود مع مراعاة المواصفات المطلوبة
  + الفحص والتفتيش
  + متابعة اي تعديلات قد تطرأ على المنتج / الخدمة

ان استعمال هذه الفعاليات يزود العميل أو المتعامل بافضل منتج / خدمة وبأقل تكلفة ممكنة مما يعني تحقق الجودة

1. **الجودة** من اهم وسائل التنافس بين الشركات خاصة في العصر الحالي وهي توفر بدائل عديدة للخدمة أو المنتج الواحد
2. **الجودة**  صفة اومجموعة من الصفات المتولدة من التصميم والتنفيذ واختيار المواد وطريقة الأداء للاعمال المختلفة، ولها جوانب متعددة في نفس الوقت ، فالسرعة مهمة في اداء الخدمة وكذلك عدم ارتكاب الاخطاء وتلبية احتياجات العميل أو المتعامل كاملة كما يتوقع. ولا يقل عن ذلك اهمية طريقة تادية الخدمة والتعامل مع العميل أو المتعامل.
3. **والجودة** ان نعمل الشيء الصحيح من اول مرة وفي كل مرة
4. والجودة أيضا ان:

* نكون عند توقعات العميل أو المتعامل أو احسن منها
* لا نعد باكثر مما نستطيع عمله اوتقديمه
* نقدم نفس الخدمات والاعمال بنفس المستوى دائما
* يكون الاختلاف والتباين في مستوى الخدمات والمنتجات معدوما
* نقدم نفس مستوى الخدمة والمنتجات بغض النظر من هوالشخص الذي يقدم الخدمة اويقوم بالعمل.
* يكون لدينا نظاما مكتوبا لاداء الاعمال وان نكون مدربين على ذلك باستمرار
* نعامل العملاء أو المتعاملين بنفس الطريقة دون تمييز ، بغض النظر عن القرابة أو الاصل أو اللون أو المعرفة اوغيرها.
* نعامل كل متعامل كانسان له احترامه بغض النظر عن وظيفته أو اهميته وان نتعامل مع اجتياجات ذلك العميل أو المتعامل باحترام وتقدير.
* نقدم لكل متعامل أومتعامل ما يحتاج.
* نعامل كل متعامل أومتعامل كأنه اول مرة نتعامل معه.

**3- أشكال الجودة وأنماطها**

* **جودة التصميم**
* **جودة التنفيذ**
* **جودة العمل**

# 4-تكاليف الجودة

لقد اثبتت الدراسات المختلفة ان الجودة المتدنية تكلف كثيرا وقد تبلغ حوالي (30%) من الكلفة الكلية للانتاج. فالجودة السيئة مكلفة سواء كانت في انتاج السلع أو الخدمات وتشمل كلفة اعادة العمل التي يتكبدها المنتج: كلفة الموارد المصروفة والوقت المصروف والسمعة بسبب المنتج السيء. وبعبارة اخرى فإن تكاليف الجودة هي:

1. **تكاليف المنع وتتضمن كلف:**

* اعداد المواصفات
* تصميم النظام
* دراسة وتحسين النظام

1. **تكاليف التقييم وتتضمن كلف:**

* الاختبار
* التفتيش
* اعادة تصنيع أو اهمال الوحدات الرديئة

1. **تكاليف الفشل وتتضمن كلف:**

* المستنفدات واعادة التصنيع
* اعادة اصلاح ما يمكن اصلاحه
* الاجزاء المعيبة
* الفحص والتفتيش والبحوث التي تجري لمعرفة اسباب العيوب
* الغرامات والشروط الجزائية
* الاستبدال وضمانة الجودة
* الخدمات الميدانية
* تكلفة خدمات الاصلاح التي تقدم خلال فترة الضمان
* الضمانة التي ترافق بيع المنتج أو الخدمة
* الاستبدال للإجراء غير المقبول
* تردي السمعة
* خسارة المبيعات نتيجة نفور بعض العملاء أو المتعاملين
* اعادة ارضاء العميل أو المتعامل
* التكاليف المترتبة على فشل توقعات العميل أو المتعامل أو المتعاقد عليها

# 5- التعرف على العملاء أو المتعاملين

أ. العميل أو المتعامل الخارجي: انهم الاشخاص الذين يشترون خدماتنا ومنتجاتنا. واي مؤسسه لتبقى قائمه تكون معتمدة عليهم، وبدونهم سوف تخسر المؤسسة.

ب. العميل أو المتعامل الداخلي: كل متعامل من داخل القسم والوحدة والدائرة والمؤسسة، وهومتعامل يستفيد من خدمات أقسام اخرى وزملاء معه وكذالك له متعاملين يستفيدون من خدماته وأعماله وفي هذه الحالة يكون موردا". والعلاقة بين العملاء أو المتعاملين والموردين يجب ان تكون مؤسسة حسب الأصول ومتفق عليها.

# 6- ماذا يطلب العميل أو المتعامل الخارجي من مؤسستك؟

ان مطالب العملاء أو المتعاملين الخارجين تتضمن ما كنت تتوقعه الى حد ما، ولكي تلبي حاجاتهم هناك نقطتين رئيسيتين وهما:-

* اعرف ما هي متطلبات العميل أو المتعامل الخارجي.
* تأكد ان نتائج العمليات الداخلية تصب في متطلبات العميل أو المتعامل الخارجي وبأقل كلفة.

ويمكن تصنيف **مطالب العملاء أو المتعاملين كمطالب أساسية وأخرى مكملة وكما يأتي:**

**أ \_ المطالب الأساسية:** هي مجموعات الاحتياجات والتوقعات التي يتعاقد العميل أو المتعامل مع المؤسسة لتلبيتها له من خلال خدماتها ومنتجاتها ويدفع قسطا من عقد الشراء مقابل ذلك أوكله ، وهناك جوانب اخرى أساسية مثل:

* + الالتزام بالمواعيد وملاءمة المواعيد مع الاحتياجات
  + التغليف وعمليات النقل والتسليم.
  + الاستجابة لتصحيح الاخطاء.
  + السعر وعملية الدفع.
  + تصميم المنتج أو الخدمة.

**المطالب المكملة:** انها المطالب الأخرى التي تبين مدى اهتمام المؤسسة بالعميل أو المتعامل، وبعض الأمثلة على المتطلبات هي:

* + استقبال المكالمات الهاتفية والاتصالات.
  + اماكن الانتظار والوقوف.
  + الاستعلامات والاجابة على الاستفسارات.
  + البريد والمراسلات.
  + الضيافة والاحترام.
  + الاجتماعيات والاهتمام.

7-  **فوائد إدارة الجودة الشاملة**

* تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة.
* زيادة الفاعلية التنظمية: وذلك ناتج عن اشراك أكبر لجمع العاملين في حل المشاكل وبالتالي ينتج تحسين في الاتصالات وقدرة أكبر على العمل الجماعي.
* تحقيق ارضاء العميل أو المتعامل: تهتم الإدارة الشاملة للجودة بالتعرف على احتياجات ورغبات العميل أو المتعامل والمواصفات المطلوبة التي تخص العميل أو المتعامل، مروراً بمرحلة التصميم والانتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع والتركيب وخدمة ما بعد البيع في حال المنتجات وكيفية تقديم الخدمات.

**8- تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

حتى يتم تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة ومن ثم العمل على تطبيقها لتحقيق زيادة كفاءة المؤسسة، يجب اتباع الخطوات التالية:

1. تذكر دائماً أن نظام إدارة الجودة الشاملة يعتمد على ثلاث عوامل رئيسية هي:

* الموظفون: ان التفاعل بين الموظفين والإدارة سوف يصب بشكل ممتاز في الأنتاجية، وذلك عن طريق تفهم مشاكلهم وتدريبهم.
* الأنظمة: عمل انظمة وقوانين لتعمل في صالح المؤسسة، واهم شئ هو "قل ما تفعل، افعل ما تقول، وكن مستعداً لتطويرها.
* الأساليب العلمية: جميع الأنظمة العلمية المتبعة التي تساعد في أخذ القرارات من أجل التحديث والتطوير.

1. وضع أطر عمل يتم اتباعها وتنفيذها من قبل المعنيين. وتتلخص هذه الأطر في:

* الوصول للغاية: تكون القيادة من الإدارة العليا.
* المدى المراد الوصول له: جميع العاملين المؤسسة.
* الميزان: كل شخص مسؤول عن الجودة.
* الفلسفة: منع حدوث الخطأ وليس البحث عنه.
* المقاييس: المنتج الصحيح من أول مرة.
* التحكم: قيمة الجودة.

1. أن تلتزم المؤسسة بما يلي:

* **التركيز على:**

- استمرارية التطوير للعمليات.

- استعمال الأساليب العلمية.

- الصول للهدف بدقة متناهية.

- العملاء أو المتعاملين.

- منع حدوث الأخطاء الذي يقلل من الفحص.

* **وذلك من خلال:**

- مشاركة الجميع في كل مكان.

- اتباع نظام المجموعات.

* **والنتيجة ستكون:**

- رضاء كامل من العميل أو المتعامل.

- الأنتاجية الجيدة.

- تخفيض التكلفة.

- التأكد من أن العمليات تتجه باتجاه صحيح.

- المعنوية العالية لدى الموظفين.

- العمل كفريق واحد

- الإدارة الجيدة الفعالة.

**9- رواد إدارة الجودة الشاملة**

من أهم وأشهر رواد الجودة وإدارتها:

* ديمنغ: وهو امريكي الاصل وكان يعرف عنه بأنه صاحب فلسفة الإدارة.
* جوران: الذي ركز على مسؤولية الإدارة لتحقيق الجودة.
* فيليب كروسبي: صاحب فكرة التخطيط وثمن الجودة.
* توم بيترز: صاحب فكرة تحقيق متطلبات العميل أو المتعامل.

1. **ديمينغ**

يعتقد ديمنغ ان هناك ثلاثة امور رئيسية يجب أن تتوفر قبل ان يتم تحسين في الخدمة أو السلعة:

* الجميع يجب ان يفهم اويتعلم استخدام الطرائق الاحصائية حتى يستطيع إدراك الاختلافات التي تحدث اثناء العمليات الانتاجية اوعند تحضير الخدمات. يعتقد ديمينغ ان الاختلافات خطأ ويجب معرفة أسبابها والتخلص منها حتى يتم إنتاج المنتج الصحيح بالطرائق الصحيحة دائما.
* الإدارة مسؤولة عن الجودة لأنها تمتلك العمليات وطرائقها وعلى المديرين مسؤولية التحسين المستمر والذي يؤدي إلى إختفاء الإختلافات.
* كل الأعمال يجب ان تتم كجزء من النظام بحيث يتم بأفضل طريقة تحقق ولاء العميل أو المتعامل. إحدى هذه الطرائق المستخدمة من قبل اليابانيين هي استعمال الفرق التي يكون اعضاؤها خليطا من العمال المباشرين وآخرين مساعدين إما من قسم واحد او من الأقسام المختلفة. ويعتقد ديمينغ ان الجميع يستطيع ان ينجز دورا مهماً في الفرق كعنصر فعال لتحسيين نظام العمل وذلك بتحسيين المدخلات والمخرجات في كل مرحلة من مراحل النظام.

**سلسلة أو مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة**

خطوات ديمنغ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

1. خلق الإندماج والتناسق بين الهدف والخطة.

2. تبين الفلسفة الجديدة للجودة.

3. إيقاف الإعتماد على التفتيش بنهاية العملية الإنتاجية فقط وبنطاق واسع.

4. إنهاء ممارسة موردين على أساس الكلفة فقط.

5. تعريف وتوضيح المشاكل والعمل المستمر على تحسين النظام للإنتاج والخدمات

6. تبني الطرائق الجديدة للتدريب والوظائف.

7. التحول من التركيز على الكمية الى التركيز على النوعية والجودة.

8. التخلص من التخوف وبناء الثقة وبنائ البيئة المشجعة للإبداع

9. تحطيم الحواجز بين الأقسام حيث يجب أن يعمل الجميع كفريق.

10. التوقف عن طلب انتاج ممتاز دون توضيح كيفية تحقيق ذلك.

11. إعادة مقاييس العمل التي تفرض حصص عددية.

12. إلغاء الحوافز وتشجيع الابتكار في العمل.

13. جعل التعليم والتدريب والمستمر جزءا لا يتجزأ من الخطة

14. إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة يوميا.

ويحدد ديمنغ ثلاث انواع من النوعية أو الجودة:

1. الجودة في التصميم: ويعني بما توصل اليه البحث لمعرفة لماذا يأتي المتعاملين للمؤسسة ويطلبون منتجاتها.

2. الجودة والمطابقة: وهي تهتم بالمدى الذي تصل اليه المؤسسة لتحقيق متطلبات التصحيح حتى ترضي العملاء أو المتعاملين.

3. الجودة في التنفيذ: وهي تهتم في قابلية المنتج بعد التصحيح واعادة التصحيح اذا كان بالإمكان اجراء تحسينات اخرى.

1. **جوران**

قام جوران عام 1954 بتقديم الأبعاد الإدارية للتخطيط والتنظيم والرقابة، وقام بالتركيز على مسؤولية الإدارة لتحقيق الجودة، والحاجة لوضع الاهداف، وارتكزت منهجيته على:

1. بناء وعي مستمر للجودة.

2. وضع اهداف واضحة للتحسن والتطوير.

3. عملية التنظيم الملائمة لتحقيق الاهداف.

4. ايجاد الدعم المناسب والتدريب.

5. ايجاد الطرائق والخطوات لحل المشاكل.

6. تقارير مستمرة في التحسين والتطوير والتقدم.

7. الإعتراف بنشاطات العاملين مع تقدير المؤسسة.

8. توصيل وإعلان النتائج.

9. الإهتمام وبإعلان النتائج.

10. المحافظة على القوة الدافعة للنظام عن طريق جعل التطورات السنوية جزءا من النظام الكامل والعمليات داخل النظام.

قام جوران بتأسيس فكرة عملية هي إدارة الاعمال على اساس الجودة التي هي تقنية تهدف لإنجاز تطور عملي وفعال للنوعية ما بين الأقسام المختلفة للمنشأة.

**ج- فيليب كروسبي**

لقد قام كروسبي كجميع علماء الجودة بوضع خطوات لتحسين الجودة.

1. إلتزام تام وكامل من الإدارة.

2. تشكيل فريق لتحسين الجودة.

3. تطويرعمليات قياس الجودة.

4. حساب كلفة الجودة .

5. بيان اهميه الجودة.

6. تطوير خطة عمل لتصحيح الأخطاء.

7. التخطيط للحصول على منتج من دون أخطاء .

8. تعليم الموظفين.

9. عمل خطة يومية للإنتاج دون اخطاء .

10. وضع أهداف.

11. العمل على ازالة مسببات الأخطاء.

12. عمل فرق للجودة.

13. العمل على اعادة الترتيب من جديد.

**د- توم بيترز**:

آمن بفكرتين وهما: -

1 - الجودة دائما تتدفع قيمتها.

2 – يجب ان نتعلم ان نحب التغير.

ولقد وضع عشر نقاط لتحقيق ذلك:

1. الإدارة العليا يجب ان تلتزم وتتفاعل.

2. اخد واتباع بعض الأنظمة.

3. قياس قيمة الجودة من قيمة المنتج غير المطابق.

4. إعطاء الحوافز لكل من يحسن.

5. التدرب والتدريب وإعاده التأهيل.

6. أخد فكرة الفريق الذي يعمل للوصول لغاية.

7. استعمال فكرة التداخل بين الدوائر.

8. التطوير مردوده عالٍ.

9. يجب ان يكون التطوير ثابتا ودائما ومستمرا.

10. يجب ان يتفاعل كل شخص حتى الموردون والعملاء أو المتعاملين.

**ه- القواسم المشتركة بين الرواد**

من هنا نلاحظ ان جميع الرواد أكدوا على أن الإدارة والنظام هما سبب تأخير الجودة وليس العمال وجميعهم أكدوا على أن:

1. التفتيش في نهاية العمليات الانتاجية فقط ليس هو الأسلوب المناسب لتحسين الجودة.

2. تبنى الإدارة العليا لفكرة تحسين الجودة الشاملة مهم جدا. لأن نظام الجودة الشاملة يخدم الشركات سواء في الصناعة أو الخدمات أو المعلومات أو الاتصال أو المنافع العامة والاهتمام بالصحة وجميعها تدخل ضمن نظام الجودة الشاملة حتى الوكالات والدوائر الحكومية تشارك بهذه البرامج.

3. الجهود الجماعية في المؤسسة والالتزام على المدى الطويل بالإضافة الى التدريب المستمر هي اساس العملية الإنتاجية ذات الجودة الشاملة.

4. الجودة هي الفكرة الأساسية ومن ثم تأتي البرامج وجداول العمل.

5. أهمية وضع اهداف سنوية محددة والعمل الجماعي كفريق لتحقيقها.

# 10- طرائق تحليل وتقييم الجودة

1. **الطرائق الإحصائية**

تعتبر الطرائق الإحصائية من أسهل الطرائق لتحليل وفهم طبيعة سير العمل وتقييمه. فقد أكد العالم ديمنغ على ضرورة معرفة جميع العاملين في مؤسسة ما بالأساليب والطرائق الإحصائية.ان اي نظام يعمل، هونظام ديناميكي، ولكن الطبيعة الديناميكية لا يجوز ان تعني بحال من الاحوال وجود عشوائية في العمليات اوفي النظام ككل، بل على العكس فإنه من الضروري والضروري جدا استبعاد العشوائية من النظام لتمكينه من أن يكون ديناميكيا وفعالا.من جانب اخر فإن التغيرية في الأنظمة الإنتاجية غير مطلوبة على الاطلاق، بل على العكس فإن الثبات وليس السكون مطلوب وهي خاصية تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

عند الحديث عن الأساليب الإحصائية، لا بد من ايضاح مقياسين هما مقياس التشتت ( التغيرية ) ومقياس النزعة المركز المركزية.

**مقياس النزعة المركزية**

**Sum of X / n = Mean**

**حيث X = القراءات التي حصلت عليها**

**N = عدد القراءات**

1 \_ الوسط الحسابي

2 \_ الوسيط: وهي القيمة التي تحصر عددا من القراءات قبلها مساويا لعدد القراءات التي بعدها، اذا رتبت جميع القراءات تصاعديا اوتنازليا.

3 \_ المنوال: وهي القيمة الأكثر تكرار.

مثال:

اذا كانت القراءات كالتالي:

5،6،12،19،24،3،7،12،1،0،12

فإن الوسط الحسابي = ( 5+6+12+19+24+3+7+12+1+0+12)/11

=9.8

الوسيط = 7 المنوال = 12

**مقاييس التغيرية أو التشتت**

1 – التباين

هوعبارة عن متوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي

2 – الانحراف المعياري

هوالجذر التربيعي للتباين، ويراد بحساب الانحراف المعياري معرفة مقدار تغير القيم المقاسة عن وسطها الحسابي، وبمعرفة قيمة الانحراف المعياري يمكننا تكوين فكرة جيدة حول سير العمليات.

3 – المدى

هو المقدار الناتج عن طرح أصغر قيمة من أكبر قيمة تحصل عليها لقياس مدى التباين بينهما.

إذا كانت النتائج التي تم الحصول عليها تقع خارج نطاق الإختلاف المسموح به فإن هذه النتائج ترفض، وتتخذ خطوات لتحسين الأداء وبالتالي الحصول على نتائج مرضية تتفق مع التباين النسبي فيه.

مثال:

فيما يلي التباين والانحراف المعياري للقيم التالية 3،4،5

الوسط الحسابي = 4

التباين = ((3-4)^2 + (4-4)^2 + (5-4)^2 / 3 = 67

الإنحراف المعياري =67. ^ 0.5 = 82.

1. **منحنى التوزيع الطبيعي**

إن النتائج التي تم الحصول عليها من أي عملية، عادة ما تندرج تحت منحنى التوزيع الطبيعي.

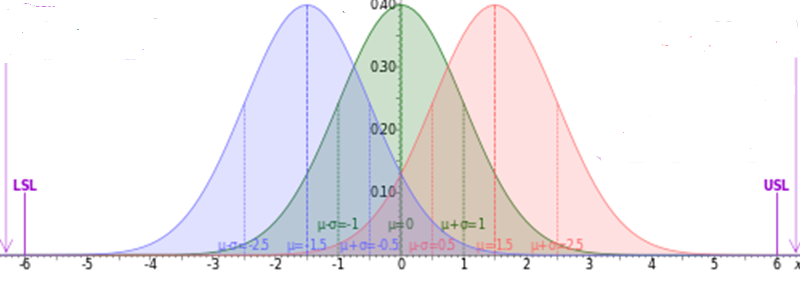
\* يتخذ منحنى التوزيع الطبيعي شكل الجرس المقلوب.

\* خصائص منحنى التوزيع الطبيعي:

- متوسط القيم يقع في مركز الشكل، ويساوي في قيمته الوسيط.

- حدود القيم بين سالب ما لانهاية وموجب ما لانهاية.

- يختلف شكل المنحنى الطبيعي حسب قيمة الإنحراف المعياري كما يوضح الشكل أدناه.



\* من الجدير بالذكر ان هناك عدداً لا نهائياً من المنحنيات، وذلك لان هناك عددا لا نهائياً من الانحرافات المعيارية والوسط الحسابي.

\* ويحكم هذا المنحنى اقتران يصعب ايجاد تكامله، لذلك فقد تم استبداله بجدول واحد يمكن تطبيقه على كافة هذه المنحنيات، ولكن على طريق إيجاد القيمة المعيارية:

Z=(X-M)/sigma

القيمة المعيارية = Z

القراءة التي تم الحصول عليها = X

= الوسط الحسابيM

الانحراف المعياري Sigma

1. **أدوات المراقبة والتحكم**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الأدوات والتقنيات** | **الاستخدام** | | | | | |
| **تحديد المشاكل بأولوياتها** | **اتمام المعلومات واستكمالها** | **تحليل المعلومات** | **تطوير البدائل العامة** | **التقييم** | **التخطيط والتنفيذ** |
| **Benchmarking المقايسىة** | **X** | **X** | **X** |  | **X** |  |
| **Cause and effect diagramsمخططات السبب والاثر** | **X** |  | **X** |  |  |  |
| **Nominal Group Technique أسلوب المجموعة الاسمية** | **X** | **X** |  | **X** | **X** | **X** |
| **Quality function deployment نشر وظيفة الجودة** | **X** |  | **X** |  | **X** |  |
| **Pareto Chartsمخطط باريتو** | **X** | **X** | **X** |  |  |  |
| **Statistical process control التحكم الاحصائي بالعمليات** |  | **X** | **X** |  |  |  |
| **Histogramsالمضلعات التكرارية** |  | **X** | **X** |  |  |  |
| **Check sheetsقوائم الفحص** |  | **X** | **X** |  |  |  |
| **Input output analysisتحليل المدخلات والمخرجات** |  |  | **X** |  |  |  |
| **Scatter diagrams المخططات المبعثرة** |  |  | **X** |  |  |  |
| **Concurrent engineering العمليات الهندسية المتزامنة** |  |  | **X** | **X** |  |  |
| **Design of experimentتصميم التجارب** |  |  | **X** | **X** | **X** |  |
| **Cost of qualityكلف الجودة** |  |  | **X** |  | **X** |  |
| **Control charts مخططات التحكم** |  |  | **X** |  | **X** |  |
| **Work flow analysis تحليل تدفق العمليات** |  |  | **X** |  |  | **X** |
| **Team building بناء فرق العمل** |  |  |  |  |  | **X** |
| **Time managementإدارة الوقت** | **X** |  |  |  |  | **X** |
| **Shewart cycleدورة شيوارت** | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** |

# منهجية تحقيق الجودة

لكي تتحقق الجودة في جمع المنتجات/الخدمات، يجب ان تمر بعدة خطوات دراسية على النحوالآتي:

**الخطوة الاولى: تحليل متطلبات العميل أو المتعامل، ويتم ذللك عن طريق:**

* دراسة احتياجات السوق.
* تحليل مدخلات والمخرجات.
* المقارنة بالمنافسين.

**الخطوة الثانية: تأسيس وتطوير عملية القياس.**

جميع المعلومات التي يمر بها المنتج يجب ان يحصل عليها من عمليات القياس ويتم ذلك عن طريق استخدام ادوات قياس ذات مصداقية

**الخطوة الثالثة: تحديد مدى مطابقة المنتج لمتطلبات واحتياجات العميل أو المتعامل.**

لتحديد درجة جودة المنتج بعد ان يمر بعملية القياس فإنه يجب ان يقارن بإحتياجات العميل أو المتعامل عن طريق:

* التفتيش.
* استخدم طرائق احصائية للتحليل.

**الخطوة الرابعة: تحليل للمشاكل ومحاولة حلها عن طريق:**

* + طريقة باريتو.
  + طريقة المضلع التكراري.
  + طريقة عظم السمك ( السبب والاثر )

# ما دورك في تحسين الجودة ؟

* التزم بالأنظمة والتعليمات وطرائق الإجراءات.
* نظم العمل.
  + اعمل المطلوب منك.
* قدم المساعدة للزملاء والعملاء أو المتعاملين.
* تابع تطورات الأقسام الأخرى واستفد منها.
* احرص على تطوير العمل وسر به نحوالأفضل.
* حاول ابتكار وإيجاد طرائق تفيد في تحسين العمل ( كن مبدعا مبتكرا ).
* طبق ما تعلمته من الأساليب الإحصائية، إن امكن.
* شجع جوالمنافسة عن طريق الالتزام بالعمل وحاول تحسينه.
* لا تستهن بالأفكار التي تظن أنها يمكن أن تصب في مصلحة العمل. ( كل فكرة صغيرة قد تؤدي الى عمل منتج فعال ).
* كن صريحاً واعرض مقترحاتك ومشاكلك على مديريك على شكل تقارير دورية وشارك في اتخاذ القرار، حيث تساهم هذه التقارير الدورية إذا اعدت بشكل جيد في حل المشكلات وتحسين الجودة، وتشمل التقارير:
  + نقاط الضعف ونقاط القوة في العمل.
  + المناطق التي حصل فيها تحسن وأسباب هذا التحسن.
  + المناطق التي تستطيع مواكبة المتطلبات واسباب المشاكل.
  + اقتراحات لتحسين الأداء.
* انتقد وحاسب نفسك باستمرار قبل ان ينتقدك الآخرون اويحاسبوك.
* خطط ليومك وعملك على المدى القريب والمدى البعيد.
* اجعل نفسك مفيدا للآخرين، لا تكن بعيد المنال اوصعب الوصول اليك والاستفادة منك اهتم بعملك وحاول ان تجد عشرة اسباب متعلقة بك قبل ان تجد سببا يتعلق بالآخرين.
* اسمع جيدا واصغ لما يقوله لك الآخرين خاصة العملاء أو المتعاملين ولا تحاول تفسير ما يقولون بل حاول فهم ما يقولون.
* كن مبادراً.
* اقنع نفسك بأن الطريقة الصحيحة للحياة هي " الفوز للطرفين " والتي تقول بأن العلاقات الدائمة والتي يرغب جميع أطرافها باستمرارها التي يكسب فيها الجميع، وهنا يجب ان يحصل العميل أو المتعامل على ما يريد وفي المقابل نحافظ على حقوق المؤسسة، وكذلك في علاقتك مع زملائك وخارج العمل ايضا: ارض للآخر بما ترضاه لنفسك.
* اقنع نفسك بأن هناك دائماً طريقاً افضل من الطريقة الحالية وبالتالي ابدأ بالبحث عنها.
* ابذل جهداً منتظماً في تطوير قدراتك ومعرفتك ومعرفة الجديد في مجالك، فكيف يمكن تقديم الأجور دون معرفة الأجدر.
* لا تكن موافقاً وراضياً وقانعاً بكل شيء بل ناقش دائماً وارفض احياناً ولا تقبل بما لا ترضاه.
* اسأل دائماً: لماذا ؟
* لا تسلم بأن " ما كان هوأفضل ما بالإمكان " فالنتائج تتحقق تبعاً للعمل والشخص الرشيد يعرف " أن لكل شيء سبباً ".

**13-نموذج مقترح لتبني وتطبيق منظومة إدارة الجودة الشاملة**

**7- راجع وعدل وكرر الخطوات ذاتها**

1. **ايجاد الثقافة والبيئة اللازمتين للادارة وفق فلسفة ومبادء إدارة الجودة الشاملة وبما يضمن وجود:**

* **رؤيا**
* **التزام طويل المدى**
* **المشاركة الكلية من جميع أفراد المؤسسة**
* **منهجية منضبطة ونظامية**
* **نظام مساند**
* **التدريب**

**2- حدد مهمة كل وحدة في المؤسسة في رحلة التميز والجودة الشاملة**

**3- طور فرص التطوير والتحسين والاهداف والاولويات**

**4- طور مشاريع التحسين والخطط التنفيذية**

**5- نفذ مشاريع التحسين والخطط التنفيذية بمنهجيات التحسين المعتمدة**

**6- قيم الانجازات**

**مسودة التنظيم المقترح لمعايير الجودة**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| القسم | | محاور اسئلة الجودة | | عدد المعايير | |
| القيادة وإدارة الجودة | | الأدلة والشواهد | | 4 | |
|  | | فعالية النظم | | 3 | |
|  | | دعم الادارة لبيئة التعلم | | 2 | |
|  | | فعالية السياسات والاجراءات | | 3 | |
|  | | استخدام الادوات اللازمة | | 4 | |
|  | | البرهنة على القيم المضافة لجهة النتائج | | 3 | |
|  | | المجموع | | 19 | |
| إدارة الموارد والبيئة | | الاستدامة والاستمرارية | | 2 | |
|  | | وفرة وملاءمة المرافق التعليمية | | 4 | |
|  | | فعالية الاستخدام | | 4 | |
|  | | فعالية توظيف الموارد البشرية | | 8 | |
| تطوير البرامج | | التوافق مع معايير الاعتماد | | 11 | |
|  | | منهجية التطوير وتوافقها مع الاحتياجات | | 3 | |
|  | | التطابق مع متطلبات التشغيل والريادة | | 2 | |
|  | | المجموع | | 16 | |
| التدريب والتعليم | | فعالية ادارة المعلومات | | 4 | |
|  | | فعالية الطرائق والاساليب | | 3 | |
|  | | فعالية ادوات التقييم | | 4 | |
|  | | فعالية الخدمات المعززة | | 4 | |
|  | | المجموع | | 15 | |
| التفاعل مع المجتمع والهيئات التنظيمية | | بناء العلاقات مع المنظمات المحلية والدولية ذات الصلة | | 3 | |
|  | | المشاركة الفاعلة مع المجتمع المحلي | | 4 | |
|  | | المشاركة والحوار مع مؤسسات الإعتماد وضلط الجودة | | 1 | |
|  | | المجموع | | 8 | |
| المجموع الكلي | | | | 80 | |

**نموذح مقترح لتقييم كليات ومعاهد ومراكز ومدارس التعليم و التدريب المهني والتقني**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **اولا:البيانات التعريفية** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **اسم الكلية المدرسة /المركز/ المعهد** | | |  | | | | | | | | **الأقليم** | | |  | **عدد أصحاب العمل المتعاونين** | | | |  | | |
| **مدير الكلية / المدرسة المركز/المعهد** | | | |  | | | | | | | | | **المؤهل والتخصص** | | | |  | |
| **أعداد الموظفين** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **إداريون وخدمات مساندة** | | **فنيون** | | | | | | | | | | | | | **الطاقة الأستيعابية (طالب /طالبة)** | | | |  | | |
| **ضباط تدريب** | | | **مدربون** | | **شؤون متدربين** | | | **موجهون ومرشدون مهنيون** | | | | | **عدد المسجلين المسجلين** | | | |  | | |
|  | |  | | |  | |  | | |  | | | | | **عدد الموظفين الإجمالي** | | | |  | | |
| **مؤهلات الموظفين بالعدد** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **بكالوريوس فما فوق** | | | | | **دبلوم متوسط** | | | | | **ثانوية مهنية أو تطبيقية** | | | | | **أقل من ثانوية** | | | |
|  | | | | |  | | | | |  | | | | |  | | | |
| **التخصصات والمشاغل التدريبية والصفوف النظرية والمراسم الهندسية والمختبرات** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **م** | **التخصص / المشغل** | | | | | **المساحة/م2** | | **الطاقة الاستيعابية** | **عدد المتدربين المسجلين** | | | **عدد المدربين في المشغل** | | | | **توفر ضابط تدريب متفرغ(نعم/لا)** | | | |
| **1** |  | | | | |  | |  |  | | |  | | | |  | |  | | |
| **2** |  | | | | |  | |  |  | | |  | | | |  | |  | | |
| **3** |  | | | | |  | |  |  | | |  | | | |  | |  | | |
| **4** |  | | | | |  | |  |  | | |  | | | |  | |  | | |
| **6** |  | | | | |  | |  |  | | |  | | | |  | |  | | |
| **7** |  | | | | |  | |  |  | | |  | | | |  | |  | | |
| **8** |  | | | | |  | |  |  | | |  | | | |  | |  | | |
| **9** |  | | | | |  | |  |  | | |  | | | |  | |  | | |
| **10** |  | | | | |  | |  |  | | |  | | | |  | |  | | |
| **11** |  | | | | |  | |  |  | | |  | | | |  | |  | | |

**نموذج التقييم**

**إرشادات عامة**

**يتم تقييم الكلية أو المركز او المعهد أو المؤسسة من قبل المدير المثبت أسمه أعلاه أولا ومن ثم من عضو اللجنة الزائر**

**يتم التقييم على سلم من أربغ درجات على النحو الأتي:**

**1:ضعيف بحاجة ملحة وضاغطة للتطوير 2:مقبول ويحتاج للتطوير 3:جيد ويحقق المتطلبات والتوقعات 4:ممتاز وفوق التوقعات**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **عناصر التقييم (8)**  **البنود(36)** | **1** | | **2** | | **3** | | **4** | | **ملاحظات** |
| **راي المدير** | **راي الزائر المقيًم** | **راي المدير** | **راي الزائر المقيًم** | **راي المدير** | **راي الزائر المقيًم** | **راي المدير** | **راي الزائر المقيًم** |  |
| **1** | **كفاءة الأداء ذات الصلة بالطلاب أو الطالبات(16)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1 | مدى توافر منظومة دعم أكاديمي تنموي تكيفي (توجيه وارشاد)للطلاب على نحو نظامي ومستمر |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.2 | مدى توفر فرص يمارس من خلالها الطلاب أنشطة مساندة مرتبطة بالبيئة والفن والرياضة وخدمة المجتمع |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.3 | مدى توافر منظومة أو شبكة من البيانات والمعلومات ذات الصلة بفرص العمل للطلاب وللخريجين على حد سواء |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.4 | مدى تطابق نسب القبول والنجاح والتسرب مع المعايير المعتمدة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** | **كفاءة إدارة نظام المعلومات(12)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1 | كفاية نظام الخاص بكل من الطلاب والمعلمين والموظفين والممتلكلات وغيرها |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.2 | منظومة لبانات ومعلومات الخريجين وأصحاب العمل |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.3 | كفاية أمن وسرية البيانات والمعلومات |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** | **كفاءة استخدام الموظفين(20)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1 | مدى مطابقة نسبة المعلم (المدرب) / الطالب مع المعايير المعتمدة (1:20 عام) (1:30 نظري) و(1:15 عملي) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.2 | مدى ملاءمة كفايات ومؤهلات المعلمين والمدربين والموظفين وخبراتهم |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.3 | مدى كفاية منظومة استقطاب وتوظيف المعلمين والمدربين والموظفين |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.4 | توافر خطة واضحة وعملية لتطوير المعلمين والمدربين والموظفين بوجه عام |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.5 | مدى كفاية وفاعلية منظومة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4** | **كفاءة المناهج والبرامج لتدريبية(32)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1 | مدى مطابقة البرامج والمناهج المطورة لاحتياجات ومتطلبات المجتمع وسوق العمل وخطط التنمية الأقتصادية والاجتماعية |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.2 | مدى التقيد عند تنفيذ البرامج والمناهج في بعديها النظري والعملي بأهداف ومحتوى المناهج |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.3 | مدى التقيد عند التنفيذ بالخطة الدراسية كما جاءت في وثيقة المنهاج |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.4 | مدى كفاية منظومة ومتابعة تنفيذ البرامج والمناهج |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.5 | مدى كفاية منظومة تقييم التحصيل (التعلم) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.6 | مدى احتواء المناهج والبرامج على مكونات ذات الصلة بريادة الأعمال والتنمية المستدامة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.7 | وفرة مناهج (مواد تعليمية) الكترونية وبمنحى تعلم ذاتي |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.8 | مدى مشاركة أصحاب العمل وغيرهم من الجهات ذات العلاقة (نقابات واتحادات وغرف )في عملية تطوير البرامج والمناهج |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** | **كفاءة استخدام التجهيزات والتسهيلات التدريبية(24)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.1 | مدى كفاية وملاءمة الابنية والمرافق بوجه عام مع الطاقة الأستيعابية |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.2 | مدى كفاية المساحات المخصصة للتعليم والتدريب (م2/طالب) في الصفوف والمشاغل |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.3 | مدى كفاية وترتيب وتجهيز الغرف الحاصة بالمعلمين والمدربين |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.4 | مدى كفاية التجهيزات (عدد وآلات ومواد)ومواكبتها للتقدم في العلوم والتكنولوجيا |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.5 | مدى كفاية وملاءمة المرافق المساندة (مكتبة مطعم وحمامات----الخ) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.6 | توافر منظومة كفؤة للسلامة والصحة المهنية (معدات واحتياطات وتعليمات ) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** | **كفاءة الإدارة المالية(12)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.1 | مدى كفاءة إدارة الميزانيات (الموارد المالية)المتاحة لجهتي الوفرة والتوزيع والتدقيق والرقابة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.2 | مدى كفاية خطة الاعمال الانتاجية المدرة للدخل |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.3 | وجود وكفاءة منظومة حساب كلفة المتدرب على مستوى البرنامج والمركز او المعهد أو المؤسسة أو الكلية |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **7** | **كفاءة إدارة الأداء والجودة(16)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.1 | مدى كفاية وفاعلية منظومة العلاقات العامة مع المجتمع المحلي واصحاب العمل |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.2 | مدى كفاية الخدمات التسويقية |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.3 | مدى كفاية منظومة توكيد الجودة وضبطها والتحسين المستمر لها |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.4 | مدى توافر حواضن وجوافز للابداع والابتكار |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **8** | **كفاءة البعد الأستراتيجي(12)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.1 | تطوير رؤيا ورسالة للمعهد وقيم جوهرية والالتزام وبها ونشرها على كافة الجهات ذات العلاقة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.2 | صياغة الأهداف المنسجمة مع الرؤسا والرسالة والسياسات والخطط العامة والخاصىة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.3 | مدى توافر وكفاية منظومة متابعة ومراجعة مدى تحقق الاهداف وتحديثها بما يتماشى مع متطلبات وأحتياجات خطط التنمية الأقتصادية والإجتماعية |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **المجموع الكلي من 144** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**نموذح مقترح لتقييم كليات ومعاهد ومراكز ومدارس التعليم و التدريب المهني والتقني**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **اولا:البيانات التعريفية** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **اسم الكلية المدرسة /المركز/ المعهد** | | |  | | | | | | | **الأقليم** | |  | | **عدد أصحاب العمل المتعاونين** | | | | |  | |
| **مدير الكلية / المدرسة المركز/المعهد** | | | |  | | | | | | | **المؤهل والتخصص** | | | |  | | | | | |
| **أعداد الموظفين** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **إداريون وخدمات مساندة** | | **فنيون** | | | | | | | | | | | | **الطاقة الأستيعابية (طالب /طالبة)** | | | | | |  |
| **ضباط تدريب** | | | **مدربون** | **شؤون متدربين** | | | **موجهون ومرشدون مهنيون** | | | | | **عدد المسجلين المسجلين** | | | | | |  |
|  | |  | | |  |  | | |  | | | | | **عدد الموظفين الإجمالي** | | | | | |  |
| **مؤهلات الموظفين بالعدد** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **بكالوريوس فما فوق** | | | | | **دبلوم متوسط** | | | | **ثانوية مهنية أو تطبيقية** | | | | | **أقل من ثانوية** | | | | | | |
|  | | | | |  | | | |  | | | | |  | | | | | | |
| **التخصصات والمشاغل التدريبية والصفوف النظرية والمراسم الهندسية والمختبرات** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **م** | **التخصص / المشغل** | | | | | | **المساحة/م2** | **الطاقة الاستيعابية** | | | | | **عدد المتدربين المسجلين** | | | **عدد المدربين في المشغل** | **توفر ضابط تدريب متفرغ(نعم/لا)** | | | |
| **1** |  | | | | | |  |  | | | | |  | | |  |  |  | | |
| **2** |  | | | | | |  |  | | | | |  | | |  |  |  | | |
| **3** |  | | | | | |  |  | | | | |  | | |  |  |  | | |
| **4** |  | | | | | |  |  | | | | |  | | |  |  |  | | |
| **6** |  | | | | | |  |  | | | | |  | | |  |  |  | | |
| **7** |  | | | | | |  |  | | | | |  | | |  |  |  | | |
| **8** |  | | | | | |  |  | | | | |  | | |  |  |  | | |
| **9** |  | | | | | |  |  | | | | |  | | |  |  |  | | |
| **10** |  | | | | | |  |  | | | | |  | | |  |  |  | | |
| **11** |  | | | | | |  |  | | | | |  | | |  |  |  | | |

**نموذج التقييم**

**إرشادات عامة**

**يتم تقييم الكلية أو المركز او المعهد أو المؤسسة من قبل المدير المثبت أسمه أعلاه أولا ومن ثم من عضو اللجنة الزائر**

**يتم التقييم على سلم من أربغ درجات على النحو الأتي:**

**1:ضعيف بحاجة ملحة وضاغطة للتطوير 2:مقبول ويحتاج للتطوير 3:جيد ويحقق المتطلبات والتوقعات 4:ممتاز وفوق التوقعات**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **عناصر التقييم (8)**  **البنود(36)** | **1** | | **2** | | **3** | | **4** | | **ملاحظات** |
| **راي المدير** | **راي الزائر المقيًم** | **راي المدير** | **راي الزائر المقيًم** | **راي المدير** | **راي الزائر المقيًم** | **راي المدير** | **راي الزائر المقيًم** |  |
| **1** | **كفاءة الأداء ذات الصلة بالطلاب أو الطالبات(16)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1 | مدى توافر منظومة دعم أكاديمي تنموي تكيفي (توجيه وارشاد)للطلاب على نحو نظامي ومستمر |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.2 | مدى توفر فرص يمارس من خلالها الطلاب أنشطة مساندة مرتبطة بالبيئة والفن والرياضة وخدمة المجتمع |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.3 | مدى توافر منظومة أو شبكة من البيانات والمعلومات ذات الصلة بفرص العمل للطلاب وللخريجين على حد سواء |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.4 | مدى تطابق نسب القبول والنجاح والتسرب مع المعايير المعتمدة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** | **كفاءة إدارة نظام المعلومات(12)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1 | كفاية نظام الخاص بكل من الطلاب والمعلمين والموظفين والممتلكلات وغيرها |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.2 | منظومة لبانات ومعلومات الخريجين وأصحاب العمل |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.3 | كفاية أمن وسرية البيانات والمعلومات |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** | **كفاءة استخدام الموظفين(20)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1 | مدى مطابقة نسبة المعلم (المدرب) / الطالب مع المعايير المعتمدة (1:20 عام) (1:30 نظري) و(1:15 عملي) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.2 | مدى ملاءمة كفايات ومؤهلات المعلمين والمدربين والموظفين وخبراتهم |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.3 | مدى كفاية منظومة استقطاب وتوظيف المعلمين والمدربين والموظفين |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.4 | توافر خطة واضحة وعملية لتطوير المعلمين والمدربين والموظفين بوجه عام |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.5 | مدى كفاية وفاعلية منظومة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4** | **كفاءة المناهج والبرامج لتدريبية(32)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1 | مدى مطابقة البرامج والمناهج المطورة لاحتياجات ومتطلبات المجتمع وسوق العمل وخطط التنمية الأقتصادية والاجتماعية |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.2 | مدى التقيد عند تنفيذ البرامج والمناهج في بعديها النظري والعملي بأهداف ومحتوى المناهج |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.3 | مدى التقيد عند التنفيذ بالخطة الدراسية كما جاءت في وثيقة المنهاج |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.4 | مدى كفاية منظومة ومتابعة تنفيذ البرامج والمناهج |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.5 | مدى كفاية منظومة تقييم التحصيل (التعلم) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.6 | مدى احتواء المناهج والبرامج على مكونات ذات الصلة بريادة الأعمال والتنمية المستدامة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.7 | وفرة مناهج (مواد تعليمية) الكترونية وبمنحى تعلم ذاتي |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.8 | مدى مشاركة أصحاب العمل وغيرهم من الجهات ذات العلاقة (نقابات واتحادات وغرف )في عملية تطوير البرامج والمناهج |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** | **كفاءة استخدام التجهيزات والتسهيلات التدريبية(24)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.1 | مدى كفاية وملاءمة الابنية والمرافق بوجه عام مع الطاقة الأستيعابية |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.2 | مدى كفاية المساحات المخصصة للتعليم والتدريب (م2/طالب) في الصفوف والمشاغل |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.3 | مدى كفاية وترتيب وتجهيز الغرف الحاصة بالمعلمين والمدربين |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.4 | مدى كفاية التجهيزات (عدد وآلات ومواد)ومواكبتها للتقدم في العلوم والتكنولوجيا |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.5 | مدى كفاية وملاءمة المرافق المساندة (مكتبة مطعم وحمامات----الخ) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.6 | توافر منظومة كفؤة للسلامة والصحة المهنية (معدات واحتياطات وتعليمات ) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** | **كفاءة الإدارة المالية(12)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.1 | مدى كفاءة إدارة الميزانيات (الموارد المالية)المتاحة لجهتي الوفرة والتوزيع والتدقيق والرقابة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.2 | مدى كفاية خطة الاعمال الانتاجية المدرة للدخل |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.3 | وجود وكفاءة منظومة حساب كلفة المتدرب على مستوى البرنامج والمركز او المعهد أو المؤسسة أو الكلية |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **7** | **كفاءة إدارة الأداء والجودة(16)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.1 | مدى كفاية وفاعلية منظومة العلاقات العامة مع المجتمع المحلي واصحاب العمل |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.2 | مدى كفاية الخدمات التسويقية |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.3 | مدى كفاية منظومة توكيد الجودة وضبطها والتحسين المستمر لها |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.4 | مدى توافر حواضن وجوافز للابداع والابتكار |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **8** | **كفاءة البعد الأستراتيجي(12)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.1 | تطوير رؤيا ورسالة للمعهد وقيم جوهرية والالتزام وبها ونشرها على كافة الجهات ذات العلاقة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.2 | صياغة الأهداف المنسجمة مع الرؤسا والرسالة والسياسات والخطط العامة والخاصىة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.3 | مدى توافر وكفاية منظومة متابعة ومراجعة مدى تحقق الاهداف وتحديثها بما يتماشى مع متطلبات وأحتياجات خطط التنمية الأقتصادية والإجتماعية |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **المجموع الكلي من 144** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**ISD : Comparison between Individual-oriented and collective training approaches**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Analyze** | |  | **Design** | |  | **Develop** | |  | **Implement** | |  | **Control** | |
| **IO** | **CT** |  | **IO** | **CT** |  | **IO** | **CT** |  | **IO** | **CT** |  | **IO** | **CT** |
| Analyze Job | Analyze organization |  | Develop objectives | Develop task groupings for training |  | Specify learning events and activities | Specify learning events and activities |  | Implement instructional management plan | Publish training management plan |  | Conduct internal evaluation | Conduct external evaluation |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Select tasks and functions | Identify missions and goals |  | Develop tests | Develop training activity sequence |  | Specify instructional management plan and delivery system | Specify training management plan |  | Conduct instruction | Develop unit-specific training management plans |  | Conduct external evaluation | Review system |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Construct job performance measures | Identify organizational tasks |  | Describe entry behavior | Describe entry behavior |  | Review and select material | Review and select material |  |  | Conduct training |  | Review system |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Analyze existing courses | Identify subordinate element tasks |  | Determine sequence and structure | Determine sequence and structure |  | Develop instruction | Develop training activities |  |  | Conduct internal evaluation |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Select instructional setting | Develop task standards |  |  |  |  | Validate instruction | Validate training |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | To individual analysis |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**تصميم التدريب: مقارنة بين المنحيين الفردي(تدريب الفرد) والجمعي (تدريب المنظمة) في التصميم**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **التحليل** | |  | **التصميم** | |  | **التطوير/الاعداد** | |  | **التنفيذ** | |  | **التحكم/التقويم** | |
| **الفردي** | **الجمعي** | **الفردي** | **الجمعي** | **الفردي** | **الجمعي** | **الفردي** | **الجمعي** | **الفردي** | **الجمعي** |
| **تحليل العمل** | **تحليل المنظمة** | **تطوير الاهداف** | **بناء مجمعات المهام للتدريب** | **تحديد الانشطة التعلمية** | **تحديد الانشطة التعلمية** | **تنفيذ الخطة** | **تعميم الخطة** | **تنفيذ التقييم الداخلي** | **تنفيذ التقييم الخارجي** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **تخديد المهام والواجبات** | **تحديد الرسالة والغايات /الاهداف العريضة** | **تطوير الاختبارات** | **تطوير تسلسل الأنشطة التدريبية** | **بناء خطة ادارة التدريس ومنظومة التنقيذ** | **بناء خطة ادارة التدريب** | **تنفيذ التدريس** | **تطوير خطط التدريب الفرعية** | **تنفيذ التقييم الخارجي** | **مراجعة المنظومة** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **بناء معايير الاداء** | **تحديد مهام المنظمة الرئيسة** | **توصيف السلوك المدخلي** | **توصيف السلوك المدخلي** | **مراجعة واختيار المواد** | **مراجعة واختيار المواد** |  | | **تنفيذ التدريب** | **مراجعة المنظومة** |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **تحليل البرامج او الدورات القائمة** | **تحديد المهام الفرعية او المساندة** | **اقرار بنية وتسلسل التدريب** | **اقرار بنية وتسلسل التدريب** | **تطوير التدريس** | **تطوير الانشطة التدريبية** | **تنفيذ التقييم الداخلي** |  | | |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **اختيار منهجية التدريس** | **تطوير معايير اداء المهام** |  | | **تجريب التدريس والتحقق من مصداقيته** | **تجريب التدريب والتحقق من مصداقيته** |  | | | | | |
|  |  |  |  |
|  | **الى التحليل الفردي** |  |  |