

مهارات الإدارة التربوية

[3]

الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية

دكتور

حافظ فرج أحمد

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة عين شمس

1433هـ / 2012م

دار اللطائف للنشر والتوزيع

17 شارع مجلس الشعب - ميدان لاطوغي . القاهرة - مصر

هاتف وفاكس 27942308 _ 27942315 (+202)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



17 شارع مجلس الشعب
ميدان لاطوغلى - القاهرة
هاتف/فاكس : (+202)7942308
هاتف/فاكس : (+202)7942315
هاتف محمول : (+20) 1121514444

بريد إلكتروني:
lataaif@hotmail.com

المدير العام
كريمة معيفي

الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية	عنوان الكتاب
حافظ فرج	اسم المؤلف
2012	الطبعة الأولى

جميع الحقوق محفوظة لدار اللطائف

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو
تصويره أو تخزينه بأي وسيلة من الوسائل
دون موافقة كتابية من الناشر .

All rights reserved. No part of this
publication may be reproduced, stored
in a retrieval system, or transmitted in
any form or by any means, electronic,
mechanical, photocopying, recording or
otherwise, without the prior permission,
in writing of the publisher.

رقم الإيداع 2011/ 1981

I.S.B.N 978 - 977-373- 146 -1

تقديم الكتاب

يعد تطوير الأداء الإداري للمديرين والعاملين من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات الإدارية والتربوية، ويعتمد هذا التطوير بالدرجة الأولى على القائد الإداري والنمط الذي يتبناه في قيادته لمؤسسته، ويحدد هذا النمط مناخ العمل الإداري في المؤسسة والعلاقات السائدة بين العاملين.

وإيماناً منا بالدور الفعال للقائد الإداري والدور الفعال الذي يمارسه في مؤسسته، وضرورة أن يكون القائد على وعى بالقضايا الإدارية والسلوكية الأساسية التي تساعد في ممارسة مهامه الوظيفية على أفضل وجه.

تأتي فكرة هذا الكتاب ليخدم للمديرين والعاملين في مؤسساتنا الإدارية والتربوية العديد من القضايا التي ينبغي الإلمام بها حتى نضمن الممارسة الجيدة للأدوار الوظيفية وبما يضمن تحقيق جودة الأداء للمديرين وجميع العاملين مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة في مؤسساتنا الإدارية والتربوية .

ويتضمن هذا الكتاب قضايا أساسية تفيد المديرين والعاملين في المؤسسات الإدارية والتربوية، وكذا المراكز المهمة بالتدريب الإداري وتنمية المهارات الإدارية والسلوكية للمديرين، وهذه القضايا مرتبطة بالعديد من المجالات الإدارية، وقد عرضناها في موضوعات عديدة هي على النحو التالي :

الفصل الأول : ماهية التربية وأهميتها ومبادئها

الفصل الثاني : القيادة وفن تربية المواطنة

الفصل الثالث : الأداء الإداري وأهدافه في المؤسسات التعليمية

الفصل الرابع : العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية

الفصل الخامس : مهارة الاتصال والتواصل

الفصل السادس : فن إدارة الوقت

- الفصل السابع : فن إدارة الاجتماعات
الفصل الثامن : فن كتابة التقارير
الفصل التاسع : العصف الذهني
الفصل العاشر : مهارة فرق العمل الجماعي

واسأل الله عز وجل أن يقدم هذا الكتاب العون إلى جميع المديرين والعاملين في مؤسساتنا
الإدارية والتربوية، وكذا المهتمين بالتدريب في هذه المجالات .
وعلى الله قصد السبيل ،،،

دكتور

حافظ فرج أحمد

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة عين شمس

القاهرة - إبريل 2011

الفصل الأول

ماهية التربية وأهميتها ومبادئها

- مقدمة
- الدور التربوي للمدرسة كمؤسسة تربوية
- وظائف المدرسة
- الدور الوظيفي للمعلم في المؤسسة التربوية
- خصائص العملية التربوية
- أهداف العملية التربوية
- مبادئ التربية

الفصل الأول

ماهية التربية وأهمية مبادئها

مقدمة:

من فتح مدرسة أغلق سجننا ...

هذا قول فيكتور هوغو وهو يدل على مدى ما للتربية والتعليم من أهمية في التنشئة الاجتماعية وذلك لأن من ساءت تربيته أو انعدم خلقه وساء وضعف ضميره، وخارت إرادته أو اتجهت اتجاهًا خطيرًا، واستهوته المفاصد، سينحرف عندئذ عن الجادة ويخل بالقانون، ويصبح خطيرًا على نفسه وعلى المجتمع؛ أنه بذلك يصبح خطراً على نفسه؛ لأنه يضرها في حين أراد نفعها، ويصبح خطراً على المجتمع لسببين:

أولها: هو إضراره بالغير عن قصد أو غير قصد، فهو يضر غيره عن قصد بدافع الحسد أو الطمع أو الحقد ... ويضر غيره عن غير قصد نتيجة الجهل أو الإهمال أو الإخلال بالواجب أو عدم الشعور بالمسؤولية.

وثانيها: هو إفساده للغير عن قصد أو عن غير قصد، فهو يفسد غيره عن قصد عن طريق الإغراء أو المراوغة أو الاستهتار بالقيم ... ويفسد غيره عن غير قصد عن طريق العدوى والقدوة السيئة.

ويتسبب انحلال الفرد في انحلال المجتمع إذ أن الفرد جزء من المجموعة، وكما أن فساد الخلايا في الجسم يهدد حياة الإنسان، كذلك فساد الأفراد في المجتمع يكون عائقاً دون نموه وازدهاره، ففساد الأحوال العمرانية والاقتصادية والاجتماعية فيه ويبقى متخلفاً عن ركب التقدم الحضاري.

ويمكن مواجهة هذا الأسلوب الخاطيء بالتربية باعتبارها قوة في المجتمع ومؤثرة في حياة الناشئين والشباب وذلك لأن دورها الأساسي يتركز في التوجيه السليم لأفراد المجتمع، ومن هنا فالتربية إذن ضرورة اجتماعية وهي حق لكل إنسان ومن واجب المجتمع أن يسهر على تربية أفراده، ولا ينبغي الاعتقاد أن الاقتصار على تربية البعض، ولو كانوا كثيرون العدد كاف لتحقيق الازدهار ولضمان أسباب التقدم والرفق، وهذا خطأ؛ لأن التربية ينبغي أن تكون شاملة لكل طبقات المجتمع، وكامل أفراده، وأن تكون متواصلة حتى نضمن لها النجاح.

ولتحقيق تربية شاملة ومتواصلة ومتكاملة يجب أن تنتشر المؤسسات التربوية في جميع البيئات

وأن تتنوع بتنوع مراتبها، كما ينبغي أن يتوافر في المشرفين عليها والمباشرين لها الكفاءة والإخلاص. وهذا الانتشار التربوي في المؤسسات التربوية يتضمن معنى عميقاً، وهو أن التربية بالغة الأهمية وتلعب دوراً بارزاً وحساساً بالنسبة لجميع طبقات المجتمع لما تؤديه من دور في إعداد المواطن الصالح ولذلك نجد أن التربية من المفاهيم المهمة والضرورية والرئيسية في أي مجتمع، وهي أيضاً محور اهتمام جميع أفراد المجتمع، وذلك لأنها تمهم كل أفراد المجتمع بجميع فئاته كما يهتم بها جميع أفراد المجتمع.

فالتربية تمهم العلماء والفلاسفة والمفكرين ورجال الدين وغيرهم، وهم يهتمون بها لما لها من أثر في المجتمع، ويظهر هذا بوضوح فيما يعكسه هؤلاء المفكرون من كتابات ودراسات وأبحاث، وأصدق دليل على اهتمام أفراد المجتمع بالتربية ما نلمسه من التدفق المستمر والمتزايد من الأطفال والشباب على المدارس والمعاهد التعليمية، وأيضاً الرعاية المستمرة والتوجيه المستمر والمتابعة من الآباء والأمهات لتربية وتعليم أبنائهم، ويتضح هذا الاهتمام عند المعلمين الذين يقومون بتعليم الناشئين والشباب.

وفي ضوء الاهتمام بالتربية من جميع أفراد المجتمع بكل فئاته نجد أن لها معاني وتعريفات متعددة وذلك لأن له رأياً محددًا بشأنها متأثراً في ذلك بخبرته ومستوى ثقافته ونظراته إلى قضايا المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية؛ لأن للتربية علاقة وثيقة بكل هذه الجوانب، فالاختلاف حول مفهوم التربية يختلف باختلاف مدخل دراستها وذلك لما لأهميتها في استمرار المجتمع وتطوير ثقافته وتكوين اتجاهاته.

وقد تعددت التفسيرات التي تناولت مفهوم التربية وتنوعت واستخدم هذا المفهوم استخدامات مختلفة، وبذلك تنازع مفهوم التربية عدة اتجاهات وقد اختلف كل اتجاه عن الآخر؛ لأنه ينظر إلى التربية من الزاوية التي تتفق معه.

والتربية من وجهة نظر البعض عبارة عن عملية تعديل في السلوك الإنساني، وهذا حق لأن التربية تبغي في النهاية التشكيل السوي لسلوك الفرد لينشأ مواطناً صالحاً في المجتمع نافعاً له ولغيره.

بينما يرى البعض الآخر أنها إعداد للحياة طبقاً لثقافة مجتمع معين، وهذا التعريف يؤخذ عليه تحفظ علمي وذلك لأننا عندما نحلل هذا التعريف نجده يناسب أي مجتمع، فإذا طبقناه في مجتمع اشتراكي ونفس الحال في المجتمع الرأسمالي وغيره، ولكن تحليل هذا التعريف يؤكد لنا أن عملية

الإعداد لا تكفي الفرد للحياة لأنها تعتمد على تحقيق هدف معين بينما الحياة، التي يعيش فيها الفرد مليئة بالخبرات المباشرة وغير المباشرة والمواقف المتعددة والتجارب والخبرات التي تمد الفرد بالكثير من الخبرات المتعددة، والتي تساعد على الحياة وتمده بخبرات أكثر من عملية الإعداد في حد ذاتها.

ويمكن النظر للتربية على أنها عملية معينة يمر بها الفرد من خلال مواقف متعددة، وهذه المواقف قد تكون سيئة، أو نتائجها سيئة، وقد تكون حسنة أو طيبة بمعنى أن نتائجها تعود على الفرد بالنفع، ويكتسب الفرد من هذه المواقف خبرات متعددة، وهذه الخبرات أيضاً قد تكون سيئة أو طيبة أو تكون خبرات مباشرة أو غير مباشرة، ويكتسب الفرد من هذه الخبرات ما يؤثر في تشكيل سلوكه في المستقبل تشكيلاً مرغوباً فيه وفقاً للاتجاه الذي يرضيه.

ولنأخذ مثلاً على ذلك .. الشخص السليم أو السوي دائماً يكتسب الخبرات السليمة ليكون سلوكه أفضل في المستقبل أي أن سلوكه ينمو نمواً مرغوباً فيه دائماً .. أما الشخص غير السليم أو غير السوي دائماً يكتسب من المواقف الخبرات السيئة ليكون سلوكه أفضل في المستقبل أي أنه ينمو ولكنه نمو غير مرغوب فيه، فسلوكه ينمو ويتغير دائماً ولكنه نمو غير مرغوب فيه والمجتمع يرفضه، ولكن في بعض الأحيان قد يحدث العكس.

ويمكن أن نناقش مفهوم التربية من زاوية أخرى باعتبار أن التربية عبارة عن نقل التراث الثقافي في وسط بشري متفاعل ينتج عنه في النهاية تغيير كل من الفرد والمجتمع، وتحليل هذا المفهوم نجدنا نأخذ عليه تحفظاً علمياً وذلك لأن التراث الثقافي لا ينقل من مجتمع إلى آخر، لأنه يميز هذا المجتمع عن ذاك، وأيضاً لأنه يعبر عن المظاهر السلوكية في أي مجتمع لما يتصف به من مظاهر تعبر عن سلوك الأفراد، ولكننا نؤكد أن التراث الثقافي ينقل داخل المجتمع الواحد من جيل إلى جيل عبر تطور الأجيال ولا ينقل من مجتمع إلى مجتمع نظراً لاختلاف طبيعة كل مجتمع عن الآخر، ولكن يمكننا نقل التراث الثقافي من مجتمع إلى مجتمع بشرط أن يقوم المجتمع الذي يقوم بنقل التراث الثقافي بانتقاء واختيار ما يناسب طبيعة المجتمع، نقصد ما يناسب طبيعة الفرد كفرد في ضوء المجتمع الذي يعيش فيه وطبقاً لثقافة هذا المجتمع.

فالتربية إذن هي وسيلة المجتمع للمحافظة على تراثه الثقافي وهي في ذات الوقت وسيلة المجتمع لنشر الجديد والمستحدث وتدعيمه بين الأجيال والناشئين، ومن ثم تصبح التربية عاملاً من عوامل التغيير، وبذلك تكون التربية هي تلك الأداة التي يستخدمها الإنسان وتميزه عن سائر الحيوانات الأخرى، فهي الأداة التي تستخدم ما يسمى التطبيع الاجتماعي وهي تعني بتشكيل الإنسان والانتقال به من كائن

بيولوجي بحث إلى مرحلة يكتسب فيها الشخصية الاجتماعية التي تستطيع أن تسهم في بناء المجتمع وأن تنقل ثقافته إلى الأجيال المقبلة.

وهكذا نرى أن التربية في تغير دائم مستمر لتشكيل الفرد اجتماعياً وهي في تغيرها لا بد أن تتوافق مع تغيرات الأحداث في المجتمع لأنها تنمو بنمو الفرد وأيضاً بثقافة هذا المجتمع.

وهكذا يتضح لنا أن للتربية مفاهيم متعددة ويختلف الناس حولها وذلك لأن كل هذه المفاهيم بالرغم من أنها متداولة بين العاملين في ميدان التربية والتعليم إلا أنها ليست كاملة، لأنها تفسر التربية من وجهات نظر جزئية، أو تركز على جانب واحد فقط في الفرد وتهمل بقية الجوانب، ومن هنا ينبغي أن تواجه كل هذه المفاهيم والتفسيرات الجزئية بمفهوم متكامل وشامل يتلافى نواحي القصور التي وقعت فيها المفاهيم والتفسيرات الجزئية للتربية، وهذا المفهوم يركز على الإنسان بعقله ووجدانه وجسمه، وقيمه واتجاهاته وما لديه من مهارات وأفكار، وذلك بهدف تنميته والارتقاء به في حاضره وتحريك هذا الحاضر نحو مستقبل جديد له وللأجيال من بعده.

ومن هذا المنطلق يمكن تفسير التربية من وجهة نظر التكاملية بأنها : تهيئة الإنسان الفرد المتكامل (جسماً وعقلياً ووجدانياً وعاطفياً ونفسياً ... إلخ)، بأبعاده المختلفة (بعد الماضي وبعد الحاضر وبعد المستقبل) للحياة في مجتمع متغير وثقافة متميزة .. وهذا المفهوم ينادي بتهيئة الإنسان الفرد نقصد ترويه بقدر عالٍ من المرونة التي تساعد على الملاءمة والتكيف وتقبل كل جديد يطرأ على المجتمع وثقافته .

وفي ضوء النظرة التكاملية لمفهوم التربية يمكن النظر إليها من جوانب عديدة، أن التربية عملية اجتماعية خلقية يضطلع بها المجتمع من أجل بناء شخصيات أفراد على نحو يمكنهم من مواصلة حياة الجماعة وتحريرها وتطويرها وتنمية شخصياتهم للقيام فيها بأدوار اجتماعية متكاملة الوظائف والمسؤوليات وذلك لأن التربية هي العملية الواعية والموجهة توجيهاً سليماً من أجل إحداث تغيرات مرغوب فيها في سلوك الأفراد وبالتالي في سلوك الجماعة التي ينتمي إليها.

فالتربية إذن عملية توجيهِ واعٍ لطاقات الفرد ونموه على أساس من احترام شخصيته وإمكاناته وطاقاته وإفساح الفرص الممكنة لتنمية هذه الطاقات، واشتراكه في هذه الفرص اشتراكاً جانبياً يحقق له الفاعلية في مواقف الحياة المختلفة مع الجماعة التي يعيش فيها.

فالتربية هي العملية المقصودة أو غير المقصودة التي اصطنعها المجتمع لتنشئة الأجيال

الجديدة فيه بما يجعلهم على وعي بوظائفهم في المجتمع ودور كل منهم فيه، فهي إذن عملية تشكيل للأجيال الجديدة في مجتمع إنساني في زمان معين ومكان معين وذلك عن طريق إكسابهم مجموعة من المهارات والقيم والعادات وأنماط السلوك وطرق التفكير التي تسهل لهم تعاملهم مع بيئتهم في الحياة، وهذا التشكيل يجب أن يتم بطريقة تسمح بتنمية طاقاتهم لأقصى درجة ممكنة ضمن الإطار الثقافي للمجتمع الذي يضم مجموعة الأفكار والنظم والمؤسسات والقيم والتقاليد.

والتربية هي عملية تشكيل وإعداد أفراد إنسانيين في مجتمع معين وزمان ومكان معينين نقصد أنها عملية تنمية للأفراد الإنسانيين ذات اتجاه معين ويترتب على ذلك أنها تحتاج إلى وكيل تربوي يوجه الشخص الذي يمر بهذه العملية أي أنها تقوم على أساسين هما التلميذ والوسيلة التربوية التي تشكل طبيعته الإنسانية ويقوم على هذه الوسيلة ويوجهها أفراد إنسانيون وبذلك تكون التربية عملية تنمية لأفراد إنسانيين يقوم بها أفراد إنسانيون أي أن التربية عملية إنسانية كما أنها عملية اجتماعية.

وبذلك فالتربية ليست شيئاً يمتلكه الأفراد ولكنها عملية لها مراحلها وأهدافها، فالمعرفة أو المهارة أو الأخلاق الحسنة ليست في حد ذاتها تربية ولكنها تدل فقط على أن الفرد قد تربى، وعندما نقول إن الفرد قد تربى معناه أنه قد مر بعملية معينة.

ومن خلال هذا العرض يتضح لنا أن التربية قوة عظمى في المجتمع لأن من أهم أهدافها الأساسية تشكيل سلوك الناشئين والشباب تشكيلاً سليماً بهدف خلق المواطن الصالح في المجتمع على مستوى عال من الوعي والكفاءة.

إذن فحياة المجتمع - أي مجتمع - تعتمد على التربية كوسيلة أساسية لتحقيق بقائه واستمراره، فإذا كان بقاء المجتمع واستمراره مرهوناً باستقرار نظمه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية وكذلك بقاء واستقرار قيمه وعاداته وتقاليده وطرق تفكيره وأساليب حياته وهو ما يمثل التراث الثقافي للمجتمع، وبقاء هذا التراث واستمراره يتوقف على مدى قدرة المجتمع على نقل تراثه الثقافي من جيل إلى جيل عبر تطور الأجيال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق التربية لضمان بقائه واستمراره على أن يقوم كل جيل بالتطوير والتعديل والتغيير في التراث الثقافي بما يتفق وطبيعة المجتمع وطبيعة العصر لأنه من المعروف أن كل جيل يأخذ من سابقه من الأجيال، ولكن يبدأ كل جيل من حيث انتهت الأجيال السابقة لأن التقدم الملموس في المجتمع هو نتيجة وثمره لجهود أبنائه السابقين والمعاصرين.

وللتربية دور حيوي ومهم في المجتمع - أي مجتمع - وذلك عندما يواجه هذا المجتمع تغيرات تؤثر على أسلوب الحياة فيه، حتى ولو كان هذا التغيير بسيطاً وجذرياً، وأصدق دليل على ذلك عندما يواجه المجتمع حالة حرب أو استعداداً لحالة حرب نجد السياسة العامة في المجتمع تتغير في أهدافها وبرامجها وتبدأ الميزانية العامة في المجتمع يتجه معظمها للاتجاه العسكري، ويصبح التركيز والاهتمام على الجوانب العسكرية والإدارة والتخطيط العسكري، وتواجه التربية هنا العبء السياسي، لما لها من دور مهم مؤثر في إعداد وتشكيل الناشئين والشباب، فعليها أن تتلاءم مع التغير الحادث في المجتمع، وعليها أن تغير من مناهجها وأساليبها وتقتصد في نفقاتها تكييفاً مع الظروف الطارئة التي يمر بها المجتمع وهنا تكون التربية هي المرآة التي تعكس كافة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية، وهي تعكس تلك الأوضاع تحاول الملاءمة مع الأوضاع والظروف الجديدة.

وللتربية وظيفة مهمة أخرى وهي إعداد الناشئين مواطنين صالحين مستقبلاً فهي إذن عملية تطبيع اجتماعي ينتج عنها إكسابه الصفة الإنسانية التي يتميز بها عن سائر الحيوانات الأخرى، فنحن نعلم أن الفرد يرث عن والديه وأجداده أساسه البيولوجي من لون الشعر والعينين وطول القامة إلى غير ذلك من الصفات الجسمية، ولكنه يكتسب المكونات الاجتماعية والنفسية لشخصيته عن طريق التربية، وهذا يوضح لنا أن التربية تكسب الفرد صفته الإنسانية وهي التي يتبعها بالضرورة اكتساب الفرد لصفته الاجتماعية وذلك لأن العملية الاجتماعية ضرورية للفرد والمجتمع.

والتربية بنظمها ومؤسساتها وأنماطها ومناهجها وأساليبها مظهر من مظاهر الحضارة، وهي في الوقت نفسه وسيلة الثقافة والحضارة برباط وثيق، وعلى التربية أن تعمل على جعل ثقافة المجتمع متجددة ومستمرة أو بحيث لا تمثل ثقافة المجتمع نظماً أو قيماً اجتماعية غير مناسبة أو انتهى وجودها بالنسبة لنوع الحضارة القائمة، وهنا تكمن الوظيفة الثقافية العظمى للتربية، فإذا فشلت التربية في وظيفتها باعتبارها أداة لحفظ الثقافة باستمرارها وتجديدها بحيث تتلاءم مع التغيرات في الجوانب الحضارية فمعنى ذلك أنها صارت غير مؤثرة وأصبحت عقبة في إحداث التطوير الثقافي المطلوب في المجتمع.

ومن هنا يبرز دور التربية تجاه الثقافة باعتبارها أداة ثقافية مهمة في المجتمع، ومعنى هذا الدور أن عليها تحمل مسؤوليات كبيرة تجاه ثقافة المجتمع أهمها:

1 - أن للتربية دوراً مهماً في الحفاظ على الجيد من التراث الثقافي بمعنى أن حاضر المجتمع متصل اتصالاً وثيقاً بماضيه، ولا يمكن فصله عن ماضيه، وأي محاولة لإحداث هذا الفصل سوف ينتج عنها تحويل

ثقافة المجتمع إلى قشرة ظاهرية بلا أصول أو جذور تمتد إلى تاريخه.. ودور التربية هنا هو الحفاظ على ثقافة المجتمع وتأكيد الجوانب الجديدة منها والتخلص من الشوائب التي لا تناسب الظروف الجديدة في المجتمع.

2- وللتربية دور في تنمية التراث الثقافي وتجديده، بمعنى أن دورها لا يقف عند حد حفظ التراث وتنقيته، وتصنيفه بل تقع عليها مسؤولية تنمية هذا التراث وتجديده دون فصله عن أصوله وجذوره وقيمه الجيدة... فالتربية هنا هي التي تكون أداة لإحداث التغيير والتطوير الثقافي الذي ينشده.

3- ومن أهم مسؤوليات التربية في ظل الثقافة الحديثة مساعدة كل مواطن على جني الثمار التي قدمها التقدم في العلوم والتكنولوجيا، وأن يستفيد من هذه الثمرات أقصى استفادة ممكنة وعلى التربية واجب مهم هو وضع الشباب على طريق الحصول على العديد من المؤهلات العلمية والتكنولوجيا لكي يقوموا بوظائفهم وأعمالهم الإنتاجية على أعلى مستوى من الكفاءة.

4- إذا كان التغيير هو سمة المجتمعات الحديثة فإن مسؤولية التربية هي أن تهيئ الأفراد للتكيف في المجتمع المتغير.

وعلى التربية إذن - وسط كل هذا - أن تغرس في الأجيال الجديدة المثل العليا والقيم النبيلة التي تضمن لنا جيلاً كفواً قادراً على تطوير مجتمعه ورفاهيته.

وفي ضوء مفهوم التربية وما لها من وظيفة مهمة باعتبارها قوة مؤثرة في المجتمع في تشكيل الناشئين والشباب تبرز مالها من أهمية بصورة واضحة ومؤكدة في مجالات وجوانب وأبعاد مختلفة، وهذا الاهتمام قائم في كل زمان ومكان وفي كل مرحلة من مراحل التطوير.

والتربية مهمة في كونها أداة الهدف منها إعداد وتشكيل الأجيال وبناء الشباب في مختلف فترات العمر وتشكيل مستقبل الأفراد وذلك بتكوين شخصياتهم المرنة المتكاملة حتى يستطيعوا النهوض بوطنهم وتطويره في مختلف نواحيه حتى يخلقوا مجتمعاً جديداً يستطيع التفاعل مع المجتمعات الأخرى سواء تأثيراً أو تأثراً.

وهكذا نرى أن التربية ذات أهمية قصوى في جميع المجتمعات لتحقيق بقاء الإنسان واستمراره وتشكيل سلوكه نحو الاتجاه المرغوب فيه اجتماعياً لتحقيق بقاء المجتمع وبناء المواطن الصالح.

الدور التربوي للمدرسة كمؤسسة اجتماعية

تعتبر التربية والتجديد مفهوميين متلازمين لا ينفصل أحدهما عن الآخر، وقد كانت التربية ولا تزال خلال العصور المختلفة التي عاشها ويعيشها الإنسان قاسماً مشتركاً أعظم في حياة الأفراد وتطور المجتمعات سواء استهدفت هذه التربية الصغار أو الكبار أو كانت نظامية أو تلقائية متقطعة أو مستمرة أساسية أو تكميلية.

ولقد اتسعت التربية الإنسانية في تطورها المتواصل بخاصية التعبير عن سمات العصر الذي سادت فيه نظمها وفعاليتها كما تميزت في بعض الأحيان بالقدرة على سبق الأحداث والتنبؤ بالظروف المستحدثة والتغيرات الطارئة، وعبر السنين الطويلة، ومنذ فجر الإنسانية عبرت التربية بأشكالها البسيطة عن حاجات الإنسان البيولوجية ثم عن حاجاته الاجتماعية في مجتمعاته الأولى ثم استطاعت التربية أن تولد من التقاليد الإنسانية الحاملة بالأشكال المتباينة من الممارسات القبلية جسماً من الثقافة الشعبية تمخض فيها بعدد عن ميلاد المدرسة تلك المؤسسة التربوية المنظمة التي تعتبر مرحلة أساسية وحاسمة من مراحل تطور التربية.

وبمرور الزمن تعزز دور المدرسة وساعدت اللغة المكتوبة في حفظ التراث الإنساني وتناقله وقامت حضارات إنسانية عظيمة مارست أشكالاً متقدمة من التربية في كافة مجالاتها، وبمنظرة فاحصة من المجتمعات البدائية إلى المجتمعات التاريخية القديمة سارت التربية من التقاليد والطقوس الدينية والكهنوتية والفلسفات الشرقية القديمة نحو المؤسسات التربوية اليونانية والرومانية فالمدارس التبشيرية المسيحية ثم المدارس الإسلامية الشهيرة، ثم عبرت التربية عبوراً صعباً من العصور الوسطى إلى الأزمنة الحديثة؛ حيث أسهمت كل من الجسور العربية والإسلامية مع العالم الغربي والنهضة الأوروبية والمكتشفات العلمية والثورة الصناعية وظهور العالم الجديد في إنهاء السيرة التربوية ودفع التطور التربوي إلى آفاق لم تشهد البشرية لها مثيلاً.

ويمكن أن نصنف التربية اليوم بأنها حصيلة تراكمية لمسيرة إنسانية طويلة على دروس الحضارة والخبرات حضارية عميقة الأثر في حياة الأفراد والشعوب، وللتربية تاريخ أغنى بكثير مما يتصور البعض، وهو تاريخ أغلى من أن نضحى به تحت اسم الإبداع والتجديد ومن أجل الألقاب أسير القيود والجمود تحت اسم الأصالة والمحافظة.

وهكذا نجد أن التربية في إطارها الجمالي فكر وسلوك حضاريان يخضعان في جوهرهما لمفاهيم

التغير والتطور والتكيف، وفي هذا التفاعل بين الفرد والبيئة يصبح تحقيق أكبر قدر ممكن من التكيف بين مكونات الفرد الداخلية وعوامل بيئته الخارجية في حياة متوازنة فردياً واجتماعياً هو الغاية الرئيسية لكل تربية إنسانية و طالما أن التغير سُنَّة الحياة فإن التكيف هو سُنَّة التربية.

وفي هذا المجال يمكننا أن نشير إلى أهم الاتجاهات التي تميز الأفكار والممارسات التربوية اليوم

فيما يلي :

1 - أن التربية اليوم تعمل على إعداد الناس للحياة في مجتمعات ذات أنماط جديدة من الحياة المشتركة قد لا تكون وجدت حتى الآن وذلك إلى جانب إعدادهم للحياة في مجتمعاتهم الحالية

2 - أن التربية اليوم في سباق مع الزمن بالنسبة لمستقبل الإنسان وأمنه وسلامته، وتتصدى تربية اليوم لأخطر مشكلات الإنسان المعاصر الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والبيئية، وبهذا اتسع مجال التربية الإنسانية بصورة كبيرة ليشمل كافة النشاطات الفردية والاجتماعية وتكون التربية أقوى العوامل المؤثرة في حياة الأفراد وتطور المجتمعات.

3 - تتميز التربية المعاصرة بعدد من السمات المشتركة بين كافة دول العالم على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهذا دليل على أن التربية باتت اليوم اهم الأول لكافة المجتمعات، وأنها تحوز الآن على اهتمام المؤسسات العالمية. ولذا يجب أن نوضح الدور التربوي والاجتماعي للمدرسة:

إن المدرسة تعتبر المنظمة أو المؤسسة الاجتماعية التي تتمثل وظيفتها في توفير بيئة منتقاة تتكون من مجموعة خبرات لتنشئة الأطفال على أنواع السلوك ووجهات النظر والقيم التي تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لحياة الجماعة.

فالمدرسة إذن مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية، وهي تطبيع أفرادها تطبيعاً اجتماعياً يجعل منهم أعضاء صالحين في المجتمع، وتمتاز هذه المؤسسة بالدوام والاستمرار ولكل مؤسسة اجتماعية هدف أو أهداف محددة تعمل على تحقيقها، ويكون هذا التحقيق في ظل النظام الثقافي السائد وعن طريق تحقيق هذا الهدف تقوم المؤسسة الاجتماعية بوظيفتها الاجتماعية أي بدورها في النظام الثقافي والاجتماعي للمجتمع.

والتربية المقصودة هي إذن التربية التي تنفرد بها المدرسة والممثلة في منهجها وقوانينها وأهدافها وأساليبها بينما أخذت التربية غير المقصودة على أنها المؤثرات غير المنظمة التي تحدث دون

قصد أو هدف واضح في سياق حياة الفرد في دوائر اجتماعية أخرى كالأسرة والأندية والمؤسسات الدينية والتربوية وغيرها مما يخرج عن نطاق قوانين المدرسة وإشرافها وتوجيهها.

وطبقاً لهذه النظرة ظهرت آراء متعددة منها :

1- إن المدرسة أصبحت تواجه مشكلات ووسائل متعددة منها مسؤولية تعليم الأخلاق والقيم الخلقية وتعليم الدين والقيم الروحية وتعريف الشباب بمشكلاتهم وحلها ومناقشة المشكلات الأسرية والاجتماعية.

2- أن المنظمات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى قد فقدت في نظر الكثيرين كل قصد تربوي ينطوي عليه نشاطها وكان المدرسة هي المنظمة الوحيدة التي تحقق هذا الهدف، ومن هنا أخذ الكبار الراشدون ينسبون إليها كل ما يظهر على الناشئين من ألوان الانحراف الخلقى والضعف العلمي ويطالبونها بمواجهة مطالب مختلفة دعت إليها التغيرات الاجتماعية السريعة.

3- أن المدرسة وهي تواجه كل هذه المشاكل والمسائل والمطالب تحاول أن تدعم نفسها لسد هذا الفراغ الذي نشأ بينهما وبين المنظمات الأخرى وبذلك ظهرت شعارات حديثة مثل توثيق العلاقة بين المدرسة والمنزل وإقامة مجالس الآباء والمعلمين وتنظيم مشروعات خدمة البيئة غيرها

وهكذا نرى أن المدرسة من أهم وأخطر المؤسسات الاجتماعية؛ لأنها تقوم بدور مهم في توجيه حياة الناشئين والشباب، وهي تنفرد بهذه المهمة عن المؤسسات الأخرى وذلك لأنها البيئة الاجتماعية التي تنظمها تقاليد واضحة وتوجهها الأهداف الاجتماعية والقومية التي ارتضاها المجتمع كما أنها البيئة الاجتماعية التي تنظمها أسس علمية وهي البيئة الاجتماعية التي تقوم على تخطيط واع يهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع لتحقيق مستقبل أفضل باستمرار.

فالتربية المدرسية إذن لها صفتها الاجتماعية التي تتمثل في تأثيرها بظروف المجتمع الذي تعمل فيه ومن هنا نقول إن للتربية المدرسية مكانها الجغرافي والثقافي ذا أبعاد تاريخية فهي وظيفة مجتمع معينة يعيش في زمان ومكان معينين من التاريخ وتنبع من ثقافة هذا المجتمع وتعبر عن فلسفتها واتجاهاتها وحاجاتها.

ومن هنا نؤكد أنه يجب ألا ننظر إلى التربية على أنها عامة واحدة في أهدافها ومحتوياتها في كل زمان ومكان وإنما ينبغي أن ينظر إليها على أنها وظيفة المجتمعات الإنسانية المتميزة بتاريخها ولغتها وتوارثها ومهاراتها ووسائل معيشتها وعادات وقوانين وأنظمة ومعتقداتها ومشاعرها وأفكارها الخلقية وآمالها

وآلها ومفاهيم عن المصير الإنساني، فالمجتمعات في عالمنا كثيرة وليست واحدة ديناميكية وليست إستراتيجية فريدة في مميزاتها متطورة، وليست عامة ذات نمط موحد والأفراد هم أعضاء هذه الجماعات الثقافية وتضمن هذا التفسير الاجتماعي الخلفي لطبيعة التربية عدة وظائف رئيسية ترتبط بعضها ببعض خاصة في عصرنا الحالي الذي يمتاز بالتغيرات الاجتماعية السريعة والتقدم المطرد في ميدان العلم والاختراع والتشابك المتزايد بين المجتمعات المختلفة والصراع بين القيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتغير في أساليب المعيشة وعادات الناس وتقاليدهم

إن وجود المدرسة كمؤسسة اجتماعية يتوقف على فائدتها وعلى ما تستطيع أن تقدمه من تعليم ناجح وخبرات صالحة للأفراد الذين يندرجون تحتها كانت التربية وسيلتها الأساسية وكانت مسؤولية العملية التربوية مسؤولية كبيرة وذلك لأن أفضل المقاييس لصلاحية المؤسسة الاجتماعية وأحقيتها في البقاء والاستمرار هو التأثير التربوي الكامل لهذه المؤسسة على حياة الأفراد الإنسانيين على أن التربية لا تقتصر على هذه الوظيفة العامة بالنسبة للمؤسسات الاجتماعية ولكنها تنشئ المدرسة كمؤسسة أساسية بتحقيق أهدافها الخاصة.

فالمدرسة نظام خاص من أنظمة التفاعل الاجتماعي وهذه الحقيقة على جانب عظيم من الأهمية وذلك لأننا إذا أردنا أن ندرس المدرسة على أنها وحدة اجتماعية يجب علينا أن نميز بوضوح بين المدرسة وبين ما هو خارج المدرسة. فالمدرسة تتميز بوضوح عن الوسط الذي تعيش فيه وتوجد المدرسة حيث يوجد مدرسون وتلاميذ للتعليم والتعلم، والتعليم الذي يحدث داخل المدرسة هو تعليم هادف يسعى لبناء مواطن صالح منتج فعال في مجتمعه.

وعندما نحلل المدرسة في الوقت الحالي نجد أنها تتميز بمميزات خاصة فهي تضم أفراداً معينين هم المدرسون والتلاميذ، ولها تكوينها الأصيل الواضح التحديد، وهي مركز للعلاقات الاجتماعية، باعتبارها من أهم المؤسسات التربوية في المجتمع .

وظائف المدرسة

1- نقل التراث الثقافي: فالمدرسة تعمل على تبسيط التراث الثقافي تبسيطاً يتناسب مع مراحل النمو المختلفة التي يمر بها التلميذ، فالمدرسة تهتم بتبسيط التراث الثقافي ونقله من جيل إلى جيل حفاظاً على التراث الثقافي للمجتمع .

2- تبسيط التراث الثقافي: تتسم المجتمعات الحديثة بالتغير المستمر وسرعة التطور ولما كانت

المدنية الحديثة تمتاز بالتعقيد فإنه من الصعب نقل عناصرها إلى الصغار الناشئين في صورها التي توجد عليها في الحياة، ولهذا قسمت المدارس هذه الثقافة أو التراث الثقافي إلى أقسام ثم تصنيفها ثم تبسيط للتلاميذ حسب مستواهم العقلي - ومن هنا كان أهم وظائف المدرسة توفير بيئة مبسطة تناسب أعمار التلاميذ واستعداداتهم فتختار العناصر الأساسية التي يتمكنون من الاستجابة إليها، وتنظم برنامجها بحيث تزودهم خلال مراحل نموهم بالمعارف والمهارات التي تزيد من بصرهم في مواقف الحياة.

3- الانتقاء والاختيار: من أهم الوظائف التربوية للمدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية اجتماعية في المجتمع أن تميز بين الاتجاهات والقيم والمعارف والعادات والتقاليد والأخلاقيات السائدة في المجتمع على أساس السليم وغير السليم أو الجيد وغير الجيد أو المرغوب فيه وغير المرغوب فيه وذلك لأن المجتمع أي مجتمع يتضمن العديد من العناصر المختلفة والأفكار المتنوعة والقيم المتعارضة المتشابكة .. وباعتبار المدرسة هي أداة المجتمع في تنمية اتجاهات وقيم مرغوب فيها وسليمة وصحيحة في ضوء أهداف معينة كان من أهم وظيفتها تدعيم الجيد والصحيح من القيم، وتزويد الصغار والناشئين والشباب بها لمواجهة مواقف حياتهم في بيئتهم الاجتماعية.

4- الاقتصاد الثقافي: يتسم العصر الحالي بتشابك المعرفة وتعقدها وذلك لتراكم التراث الثقافي بشكل لم يسبق له مثيل من قبل واتسع نطاقه نظراً لاتساع نطاق الخبرات الإنسانية وتشابكها وسهولة انتقال نتائجها من مكان لآخر، وتنوعت مجالاته نتيجة ازدياد التخصص بين فروع المعرفة المختلفة وأخذ ينمو في نفس الوقت نتيجة ازدياد سيطرة الإنسان على الطبيعة بالعلم فنمت قدرته على الكشف والخلق والابتكار حتى وصل الإنسان إلى نتائج كثيرة في فروع العلوم المختلفة .

ومن هنا كان لابد من تقديم هذا كله إلى الأجيال الجديدة في صورة واضحة ولكن في إطار يراعي فيه الاقتصاد حتى يتمكن الناشئون من الوصول إلى نتائج الأجيال السابقة والقائمة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد ممكن أيضاً، ولكن ليس معنى الاقتصاد الثقافي اختزال التراث الثقافي لسهولة نقله أو الاقتصار على جانب منه دون جوانب أخرى إذ أنه يعني حُسن الاختيار والتمييز بين العناصر القديمة والجديدة وتحقيق التكامل السليم بين فروع المعرفة .

وقد تبدو هذه الوظائف وغيرها غير مترابطة ولكن هذه الوظائف مترابطة كلها مع بعضها البعض في كل متكامل من أجل إعداد الفرد في وسط اجتماعي معين لينشأ مواطناً صالحاً في مجتمعه .

الدور الوظيفي للمعلم فى المؤسسة التربوية

يعد المعلم هو أهم عنصر من عناصر المنظومة التعليمية لأن له دوره المهم ومركزه المؤثر الذى يستطيع من خلاله أن يسهم فى إعداد أجيال المجتمع وشبابه وناشئيه ليكونوا مواطنين صالحين باعتبارهم الأساس فى أى عمل تعليمى، فبغير جهد المعلم ورغبته فى التعليم تصبح الأبنية المدرسية لا نفع فيها ولا يرجى منها صلاح فلا بديل للمعلم ولأدواره الخطيرة فى العملية التعليمية، ولا خليفة له فى فهم التلاميذ وإيجاد التفاعل أثناء عملية التعليم والتعلم.

ولأهمية أدوار المعلم فإن المجتمع لا يمكنه أن يقف صامتا دون أن يمعن النظر والبصيرة فيما ينبغى أن يمارسه من أدوار ومسؤوليات، وما ينبغى أن يضطلع به تجاه الأجيال الصاعدة فى المدارس .

والمعلم بحكم موقعه فى المدرسة يشغل مكانة اجتماعية معينة، ويتوقع منه القيام بمجموعة من الأنماط السلوكية حتى يحقق شغله لهذه المكانة، وهذه الأنماط السلوكية تمثل الدور المطلوب من المعلم. وبالمثل هناك أنماط سلوكية يتوقعها المجتمع من الطبيب ومن المحامى ومن رجل الشرطة وهكذا... وقد تسأل نفسك هل أدوار الطبيب والمحامى ورجل الشرطة والمعلم كلها أدوار ذات طبيعة واحدة أم أن دور المعلم له طبيعة خاصة تختلف عن أدوار كل هؤلاء .

خصائص تميز دور المعلم :

قبل مناقشة الدور المطلوب من المعلم نتساءل هل هناك خصائص معينة لدور المعلم تجعله يختلف عن غيره من أدوار المتخصصين الآخرين، بالطبع سوف نجد لكل دور خصائص معينة ترجع إلى المؤسسة التى ينتمى إليها الشخص وطبيعة النشاط الذى تقوم به ومدى حساسيته وتأثيره فى المجتمع، ولكن دور المعلم ينفرد بخصائص تضى على دوره حساسية من نوع خاص ونذكر من هذه الخصائص ما يلى :

1- دور المعلم من الأدوار التى يصعب تحديدها وذلك لأنه من الصعب تحديد الأعمال التى يقوم بها المعلم أو الوقت الذى يستغرقه أو الخبرات المطلوبة لأدائها، ذلك لأن المعلم يرتبط بوظيفة التطبيع الاجتماعى للتلاميذ وتكوين القيم والتفكير وبناء الشخصية ككل وكل هذه غير محدد ويمكن اختصار القول بأن التزامات الدور بالنسبة للمعلم واسعة ومن الصعب تحديدها.

2- يختلف دور المعلم عن أدوار أصحاب المهن الأخرى كالطب والمحاماه والهندسة فى أنه

يتعامل مع أفراد في مرحلة التشكيل والتكوين، وتنقصهم الدراية والخبرة، والمعلم بالنسبة لهم هو النموذج والقدوة والمثل الأعلى، وهذا الموقف يضيف حساسية خاصة على دور المعلم، فإنك عندما تذهب إلى الطبيب لمساعدتك في شفاء مرضك، أو تذهب إلى المحامي لمساعدتك في الحصول على حق قد انتزع منك، وفي هذه الحالة تنهى العلاقة بينك وبين الطبيب أو المحامي في أحسن الأحوال بتناول الدواء وتحقيق الشفاء أو بكسب القضية والحصول على حقتك. ولكن المسألة بالنسبة للمعلم شيء مختلف، فما زالت تذكر أن معلماً كان سبباً في نجاح وتفوق شخص ما - أو كان سبباً في فشله - فالعلاقة بين التلميذ والمعلم لا تنتهي بانتهاء الموقف، فدور المعلم يؤثر في تشكيل شخصية الطلاب ويتدخل إلى حد كبير في تشكيل مستقبلهم.

3 - الأفراد الذين يتعامل معهم المعلم لا يصله لهم في اختياره. فالتلميذ ليست لديه الفرصة في أغلب الأحيان لاختيار المعلم الذي يقوم بالتدريس له فالتلميذ مثلاً لا يستطيع أن يختار المعلم واسع الأفق مثلاً ويرفض المعلم محدود النظرة كما يحدث مع كثير من أصحاب المهن الأخرى. فأنا اختار الطبيب الذي أعالج عنده، وأختار المحامي الذي يساعده في حل مشكلاتي القانونية وهكذا، وهذا يعني أن الطبيب الماهر أو المحامي الكفء هو فقط الذي يحظى بالتأثير في حياة الناس ومصالحهم؛ حيث يتعدون عن الطبيب أو المحامي من ذوى الكفاءة المنخفضة. ولكن الوضع في حالة التعليم لا مجال فيه لاختيار المعلم الكفء ورفض غير الكفء، ولكن القاعدة الأساسية بالنسبة للمعلمين هي أن يؤدي دورهم بكفاءة وهذا يفترض أن يكون جميع المعلمين على درجة عالية من الكفاءة والامتياز.

4 - يعتمد المعلم في دوره على مقومات شخصيته وعلى علمه وثقافته واتساع أفقه بحيث تنبع سلطته من كونه أهلاً للرأى، وهذا بالطبع يتطلب من المعلم خصائص شخصية واجتماعية معينة تؤهله للقيام بدوره والتأثير في تلاميذه.

5 - كذلك يختلف المعلم عن أصحاب المهن الأخرى في أنه يتعامل مع الآلاف من تلاميذ المدارس وغيرهم، بينما نجد الطبيب أو المهندس يتعامل مع آحاد الناس، لذا يتخذ دور المعلم أهمية خاصة لاتساع تأثيره في الناس، ومن ناحية أخرى يعتبر المعلم هو المسؤول عن تنشئة الطبيب والمهندس ورجل القانون... وكافة الأشخاص في المهن والتخصصات الأخرى ويعزى إلى المعلمين أى نقص أو قصور في تربية كل هؤلاء.

كما سبق نجد أن دور المعلم يعتبر من الأدوار ذات الأهمية الخاصة في المجتمع كما يتميز بخصائص تجعله يختلف عن أدوار الآخرين، وقبل التحدث عن أدوار المعلم يجب أن نفرق بين الدور والوظيفة فيما يلي:

ويقصد بالدور مجموعة الأنشطة المقصودة الهادفة المحددة التي يقوم بها المعلم في ضوء معايير عملية يمكن ملاحظتها وقياسها، ويتمثل الدور الوظيفي للمعلم في خمسة أدوار تفاعلية هي:

1- **الأدوار التعليمية** : وهي المناشط التي يجب أن يقوم بها المعلم باعتباره مسؤولاً عن تعليم مجموعة من التلاميذ منهجاً دراسياً محدداً يلتزم بمحتواه وأنشطته التعليمية خلال فترة زمنية محددة .

والمعلم مسؤول أمام المجتمع عن تقديم منهج دراسي متكامل في فترة زمنية متصل محددة بالعام الدراسي ومطالب في نهايتها بقياس وتقدير النتائج الحادثة في المتعلمين نتيجة مرورهم في المواقف التعليمية التي يهيئها تفاعلهم مع الخبرات التربوية التي ينتقها ليكتسبوا أنماط السلوك والمفاهيم التي ينشدها واضعو المنهج.

وتتطلب الأدوار التعليمية أن يقوم المعلم بالمشاركة في وضع خطه العام الدراسي وتحديد الأنشطة والوسائل التي تمكن من صياغة وتحقيق الأهداف العامة والإجرائية للمنهج الدراسي لكى تتضح الصورة العامة لعمل المعلم على مدار العام وذلك في ضوء الاستفادة من خبرات الأعوام السابقة وتطلعاته في المستقبل.

2- **الأدوار التدريسية** : ويشتمل على مجموعة التي يمارسها المعلم في تفاعله المباشر مع تلاميذه داخل الفصل الدراسي، وهي أنشطة إجرائية تهدف إلى التأثير المباشر على نمو التلاميذ وتنمية ما لديهم من استعدادات وميول تعليمية في كل موقف من مواقف التفاعل التعليمي، وفي الأدوار التدريسية ليستثمر المعلم قدراته ومهارته في تقوية العلاقة المباشرة بينه وبين التلاميذ من ناحية، وبين التلاميذ والمادة التعليمية من الناحية الأخرى خلال تكرار مواقف التفاعل المباشر بين المعلم والمتعلم وما يتعلمه

3- **الأدوار المدرسية** : وتتضمن تلك الأنشطة التي يطالب المعلم، القيام بها باعتباره عضواً في مؤسسة اجتماعية ذات هيكل وتنظيم إداري محدد وترتبط داخلها عمله كمعلم بأعمال أفراد آخرين داخل المدرسة مثل مدير المدرسة والجهاز الإداري للمدرسة ومعلمي المواد الدراسية الأخرى

وجامعات النشاط المدرسى التى تضم تلاميذ من فصول أخرى غير الفصول التى يقوم بالتدريس لها، كما يرتبط أيضاً بعمل الأخصائى الاجتماعى والصحة المدرسية وأولياء الأمور وغيرهم فالمعلم لا يلقى دروساً على التلاميذ فقط بل هو مطالب أيضاً بممارستها بأنشطة مشتركة بينه وبين أفراد آخرين غير التلاميذ داخل المدرسة، فالوظيفة التعليمية للمعلم لا تعنى فرديته فى التعليم ولكنه ينتمى إلى وحدة إنتاجية يكمل عمله أعمال النوعيات الأخرى المرتبطة بالمدرسة، ويتأثر تدريسه لتلاميذه بما يمارسه من أنشطة داخل إطار المدرسة باعتبارها نقطة التقاء لعدد كبير من العلاقات الاجتماعية المتداخلة المعقدة، وهذه العلاقات الاجتماعية هى المسالك التى يتخذها التفاعل والقنوات التى يجرى فيها التأثير الاجتماعى .

4- الأدوار المهنية: ينتمى المعلم إلى تنظيم مهنى أصبح له مكانته الاجتماعية وتنظيمه النقابى فى المجتمع المعاصر، والمعلم باعتباره عضواً فى نقابة مهنية مطالب بممارسة مجموعة من الأدوار والأنشطة التى يشترك فيها مع زملائه للعمل على الارتقاء بالمكانة الاجتماعية والاقتصادية للمهنة والمحافظة على أخلاقيات المهنة وتطوير مستويات الأداء والعمل بها والمشاركة فى الجهود العملية الرامية إلى التجديد والتحديث المستمر، وهذا إلى جانب المساهمة فى تنمية الشعور بالانتماء المهنى لأعضاء العمل التعليمى بما يؤدى إلى تحقيق الاستقرار النفسى والاجتماعى للمعلم من خلال القيام بالواجبات المهنية فى مقابل الحصول على الحقوق والخدمات المهنية المناسبة والمتناسبة مع خطورة مهنته .

5- الأدوار الاجتماعية: تفرض الظروف والمتغيرات المعاصرة على قيام عملية التغيير الاجتماعى عن طريق تقوية الانتماء الاجتماعى لدى تلاميذه وإعدادهم لتحمل تبعات ومسؤوليات تطوير أوضاع مجتمعاتهم عن طريق تغيير المفاهيم الاجتماعية الخاطئة . ولما كان عمل المعلم يتميز عن الأعمال المهنية الأخرى فى التأثيرات التربوية وفى إعداد الأجيال القادمة للحياة فى المجتمع فإن أداءه للأدوار التعليمية والتدريسية والمدرسية والمهنية على المستوى المنشود عن إيمان واقتناع وتطبيق أمثل سيؤدى بالضرورة إلى تحقيق الوظائف الاجتماعية المنشودة من المعلم والعملية التعليمية ككل .

خصائص العملية التربوية

تميز العملية التربوية بالخصائص التالية :

1 - التربية عملية إنسانية: التربية عملية تشكيل أفراد إنسانين، فهى لا تتم إلا على أفراد إنسانين وعن طريق أفراد إنسانين، فالترية نتاج التفاعل الإنسانى تفاعل الإنسان مع بيئته الطبيعية

- والاجتماعية، فالتربية عملية إنسانية لا تتم إلا في وجود مجتمع إنساني.
- 2- التربية عملية اجتماعية: التربية لا تتم في فراغ وإنما يلزم لحدوثها مجتمع إنساني، فوجود المجتمع الإنساني هو الذي حتم وجود العملية التربوية، وغاية التربية في النهاية إعداد الفرد للحياة الاجتماعية، إن التربية هي الوسيلة لجعل الفرد الإنساني من مجرد كائن حي إلى إنسان اجتماعي له صفاته الاجتماعية التي اكتسبها نتيجة تفاعله مع بيئة اجتماعية معينة.
- 3- التربية عملية مستمرة: إذا كانت التربية عملية تشكيل لأفراد إنسانيين، فإن هذا التشكيل يحدث طوال حياة الإنسان، وهو لا يحدث فقط منذ مولد الطفل إنما يحدث عند بدء تكوينه، حقيقة إن عمق هذا التشكيل يختلف من مرحلة إلى أخرى، فقد يكون هذا أكثر عمقاً وأثراً في مرحلة الطفولة والمراهقة، إلا أنه يستمر حتى نهاية حياة الفرد، إن الشعور الذي أصبح يسود التربية هذه الأيام هو التربية مدى الحياة بحيث لا ينقطع الفرد عن التعلم عند سن معينة أو بعد حصوله على حد معين من التعليم، وإنما يجب أن تقدم له فرص التعليم باستمرار حتى نهاية الحياة عن طريق المدرسة أو عن طريق مختلف الوسائل والأدوات التي تستطيع أن تقوم بدورها في عملية التعليم.
- 4- التربية عملية نشاط: التربية ليست شيئاً يرثه الأفراد وفقاً لقوانين الوراثة، وإنما هو خبرات يكتسبونها نتيجة تفاعلهم مع البيئة المحيطة بهم، والفرد لا يستطيع أن يحصل على هذه الخبرات دون أن ينشط للحصول عليها، وبدون هذا النشاط الذي يقوم به المعلم والمتعلم لا تتم العملية التربوية، ولعل من أهم النظريات التربوية الحديثة هو التربية عن النشاط... وتعتمد هذه النظرية على الحقيقة التي أثبتتها المشاهدة كما أثبتها التجريب، إن عمق الخبرة يعتمد على درجة النشاط الذي يبذله الفرد في الحصول عليها، فكلما نشط الفرد في الحصول على الخبرة كلما زاد عمق هذه الخبرة وكلما كان أثرها أقوى على سلوكه وشخصيته.
- 5- التربية عملية نمو: التربية عملية نمو للأفراد الإنسانيين، ولا يعني النمو زيادة في الحجم أو الوزن وإنما النمو هنا هو النمو المتكامل للفرد من مختلف جوانبه الجسمية والنفسية والخلقية.

أهداف العملية التربوية

إن أهداف التربية أو التعليم يمكن النظر من زاويتين : زاوية الفرد وزاوية المجتمع، وأهداف التربية تجاه الفرد لا يمكن فصلها بحال من الأحوال عن أهداف التربية تجاه المجتمع،

فالهدف النهائي هو إعداد الفرد للحياة بنجاح في المجتمع الذي يعيش فيه، ويتضمن هذا أن تعمل التربية على رفع مستواه الثقافي والاقتصادي والاجتماعي مما يترتب عليه بالضرورة تحقيق التقدم والرقي للمجتمع نفسه، ويمكن النظر لأهمية العملية التربوية من زاويتين :

1- الهدف الفردي للتربية : يؤكد هذا الهدف في التربية على الفرد باعتباره محور العملية التربوية، والهدف النهائي هو زيادة قدرة الفرد على التعامل بنجاح في المجتمع الذي يعيش فيه أو ينتظر أن يعيش فيه في المستقبل.

على التربية أن تقدم لكل فرد القدر المناسب من المعارف أو المعلومات والاتجاهات وطرق التفكير التي تجعله قادراً على ممارسة وظائفه في الحياة والتي تجعله عضواً صالحاً في أسرته باعتبارها نواة المجتمع الذي يعيش فيه.

وعلى التربية أن تعد الفرد لكي يكون مواطناً صالحاً في مجتمع عارفاً بقيمه وتقاليده فاهماً لواجباته وحقوقه قادراً على خدمة وطنه ومجتمعه والدفاع عنه.

وعلى التربية أن تكسب الفرد مجموعة العادات والقيم والآداب التي تجعله ذا خلق كريم ومزاج طيب وعشرة حسنة قادراً على تحبيب الناس فيه وتكوين صداقات متينة معهم.

وعلى التربية أن تعده لاستغلال وقت فراغه أطيب استغلال ممكن فيما يفيد ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً ونفسياً ربما يعود على المجتمع في نفس الوقت بالفائدة. وفي النهاية فعلى التربية أن تخلق من كل شخصية متكاملة مستقرة ومتزنة نمت قدراتها وطاقاتها إلى أقصى حد.

2- الهدف الاجتماعي للتربية : إن الهدف الاجتماعي للتربية يوجه أنظار التربية والتعليم نحو المجتمع وحاجاته وأهدافه، وهدف التربية في هذه الحالة ليس فقط العناية بالفرد وإعداده ليلعب دوره في المجتمع، وإنما على التربية أيضاً أن تعمل على نمو المجتمع من جوانبه الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

مبادئ التربية

تعتمد التربية في عملية تنشئة الأجيال لينشئوا مواطنين صالحين في المجتمع على العديد من المبادئ من أهمها:

1- المبدأ الإنساني : ومن دلالاته تأكيد مكانة الإنسان في نظام المجتمع، وتمكين المتعلم من

- الاعتماد على جهوده الذاتية في تربية نفسه وتطوير شخصيته من جميع جوانبها بصورة متوازنة شاملة ومتكاملة، وتبصيره بحقوقه الأصيلة، وبواجباته الدينية والاجتماعية والقومية، وتمكينه من التمسك بهذه الحقوق والنهوض بتلك الواجبات.
- 2- التربية للإيمان: ويشمل عناية التربية بترسيخ الإيمان بالله في نفوس المتعلمين، وبالإسلام خاتم رسالات السماء وبالديانات الأخرى لأتباعها من أهل الكتاب، واعتبار الدين من أخصب ما يتميز به الإنسان، وعناية التربية بتحقيق التوازن في شخصية الإنسان من حيث حاجات الجسم وحاجات الروح والفكر والعمل والحاضر والمستقبل، والعناية بما أقره الدين من القيم الإنسانية، وتنشئة المتعلمين على الأخلاق الفاضلة وعلى المحبة والإخاء الإنساني، والدعوة إلى التعاون بين الناس على الحق والخير والإصلاح.
- 3- المبدأ القومي في التربية : ومن دلالاته أن التربية ذات وظيفة اجتماعية تتفاعل مع مجتمعتها تأثراً به وتأثيراً فيه، وتعمل على خيره وتقدمه، كما أنها ذات انتفاء قومي تتأثر بالخصائص الحضارية القومية في مجتمعتها، وعليها أن تتمثلها وتستوعبها في خير صورها، وأن تعمل على تعميق الوعي بها والمساهمة في تحقيق أهدافها.
- 4- المبدأ التنموي : ومن دلالاته اعتبار التنمية الشاملة وما تستدعيه من ترابط الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية في المجتمع ومشاركة المواطنين جميعهم وانتفاعهم منها، هي الصيغة الحديثة لتقدم المجتمع وتحقيق الرفاهية القائمة على وفرة الإنتاج وعدالة التوزيع فيه وتأكيد العلاقة المتبادلة بين التربية والتنمية وتميز كل منهما بالشمول والتكامل، واعتمادها على أساليب التخطيط وعلى الإنسان غاية وأداء على السواء
- 5- المبدأ الديمقراطي : ومن دلالاته المساواة لجميع المواطنين في الحقوق والواجبات أمام القانون وفي تكافؤ الفرص وتنمية المواهب والكفايات، وتقدير كرامة الإنسان واحترامها، وتنمية التعاون والتكافل بين المواطنين، وتمكينهم من المساهمة في خير المجتمع وفي اتخاذ القرارات.
- 6- مبدأ التربية للعلم : ومن دلالاته أن تعني التربية بترسيخ العلم في المتعلمين منهجاً ومحتوى، فكراً وتطبيقاً، وأن تسهم التربية في تطوير البحث العلمي، وفي تمكين مؤسساته والعلماء العرب من المشاركة الفعالة في الثورة العلمية استيعاباً لمنجزاتها، وإسهاماً في إغنائها، وربطها بخير الإنسان على المستوى القومي والعالمي .

- 7- مبدأ التربية للعمل: ومن دلالاته أن تهتم التربية بالربط بين الفكر والعمل باعتبارهما جانبيين رئيسيين في الخبرة الإنسانية، وعناية التربية بترسيخ المواقف الإيجابية نحو العمل باعتباره قيمة حضارية رفيعة، واهتمامها بتنظيمه والتعاون فيه واحترام مواعيده، والاستمتاع به، وتحقيق الكفاية الإنتاجية له، وكذلك عنايتها بإعداد المتعلمين لمطالب العمل في المجتمع وتطوراته المستقبلية، وتوثيق صلاتها بمؤسساتها.
- 8- مبدأ التربية للحياة: ومن دلالاته تقدير الحياة باعتبارها نعمة من الله يمن بها على الإنسان، فالمحافظة عليها حق أصيل يجب أن يصان، وأن التربية حياة متجددة ونمو متواصل، فالتربية تعتمد على خبرات إنسانية مستمدة من واقع الحياة.
- 9- مبدأ التربية للقوة والبناء: ومن دلالاته أن التربية للقوة يمكن أن تتجلى في شخصية المتعلم وإرادته، وقوة في المجتمع وثماسكه، وقوة في الأمة ومنعتها ومن الأهمية بمكان أن تعني التربية العربية بمتابعتها مبدأ التربية للقوة والبناء منذ الصغر: قوة في الجسم تتفق مع الصحة، وقوة في النفس تتجلى في الثقة بها والاعتماد عليها وفي توازن نموها، واعتزازها بالانتماء إلى الأمة العربية والمساعدة في منعتها، واعتبار التدريب العسكري واجباً تربوياً وقوياً يشرف الناشئون به، وكذلك الشأن في التدريب على العمل.
- 10- مبدأ التربية المتكاملة: ومن دلالاته:
 - حاجة الإنسان إلى تربية شاملة متكاملة متوازنة لجميع جوانب شخصيته الروحية والفكرية والخلقية والجسمية.
 - قدرة الإنسان غير المحددة بزمان أو مكان على التعليم وعلى متابعة تربية ذاته طوال مراحل عمره.
 - أهمية التعامل الوثيق بين الفرد والمجتمع، ودور التربية في تحقيق ذلك التفاعل، وفي تأهيل الفرد للاستجابة لمطالب المجتمع، وللعمل من أجل تقدمه.
- 11- مبدأ الأصالة والتجديد: ومن دلالاته:
 - أن الأصالة تعني التمسك بخير ما في الماضي من أصول تدل على العراقة الذاتية والابتكار، وتصلح لاعتمادها في الحياة، فهي تمثل الماضي الحي.

- والتجديد يعني توليد أصول نابغة من الجهود الذاتية تتميز بالابتكار ملاءمة لتغير مطالب الحياة وأحوالها، مطلة على المستقبل.
- أن التربية - وجوهرها التعليم - تستند إلى الخبرات السابقة، وتستفيد من أصالتها، وتتطلع إلى مواجهة المشكلات، وإيجاد حلول لها فتستفيد من خبراتها، وإنما تتميز الأمم بحفاظها على ذاتيتها، وأصالة ثقافتها، وقدرتها على تجديد أساليبها في الحياة باستمرار.
- 12 - مبدأ التربية الإنسانية: ومن دلالاته عناية التربية بما يأتي:
 - وحدة الجنس البشري، والمساواة بين شعوبه، والأخوة الإنسانية العامة.
 - الخلاص مما يهدد الإنسانية من نزعات الاستغلال والعدوان، ومن الحروب
 - العمل من أجل التفاهم والإخاء بين الشعوب، ومن أجل السلام العالمي القائم على الحق والعدالة والمساواة، ومن أجل التعاون الدولي.
- والمعلم في مؤسساتنا التربوية لكي ينجح في ممارسة المهام الوظيفية المكلف بممارستها في ضوء النظم الإدارية والتعليمية عليه أن يتقن العديد من المهارات التي تساعد في تكوين الهوية للشخصية الإنسانية وتنمية قيم الولاء والانتماء وتحقيق المواطنة الصالحة، وسوف نقدم في هذا الكتاب العديد من هذه المهارات والتي من أهمها:
 - مهارة التعامل مع الآخرين وفن تربية المواطنة الصالحة .
 - آليات تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية .
 - دور العلاقات الإنسانية في نجاح العملية التعليمية .
 - مهارة الاستخدام الذكي للوقت في العملية التعليمية .
 - مهارة إعداد التقارير الإدارية .
 - فن إدارة الاجتماعات .
 - مهارة الحوار والإقناع والتفاوض الناجح .
 - مهارة العصف الذهني وفرق العمل الجماعي .

الفصل الثاني

القيادة

وفن تربية المواطنة

- مقدمة
- تعريف المواطنة
- مفهوم الهوية
- مفهوم الانتباه
- أنماط الشخصية وآليات التعامل مع كل نمط
- مهارات أساسية للتعامل مع الأنماط المختلفة من البشر

الفصل الثاني

القيادة وفن تربية المواطنة

مقدمة :

يعد الشعور بالمواطنة والانتماء المدخل الحقيقي لتوحيد إرادة المجتمع في صنع تقدمه وتطوره والوصول به إلى مستوى المجتمعات المتقدمة، بل إنه الشعور الذي يتجاوز معنى الهوية إلى سلوك المواطن لبناء مجتمع المستقبل .

وتعد التربية من أجل المواطنة بمثابة الهدف المحوري في المجتمع وذلك لأنه يركز على مساعده الناشئين والشباب على التكيف مع قيم المجتمع ومبادئه بما يتيح لهم اتجاهها إيجابيا نحو المشاركة الإيجابية الفعالة في المجتمع بما يساعدهم على إعداد أنفسهم لتحمل بناء مجتمع المستقبل على أسس سليمة في عصر التحولات التكنولوجية المتسارعة .

ولتدعيم قيم المواطنة والانتماء يجب التأكيد على علاقة الفرد بالمجتمع واحترام حرية الفرد باعتبارها من أهم حقوق الإنسان التي يجب الاستمتاع بها وممارستها على أن يبذل كل جهده في سبيل الحصول عليها والتمتع بها على أن يتم كل ذلك في إطار اجتماعي .

إن تربية المواطنة تركز على :

- 1- علاقة المواطنين بالدولة.
- 2- علاقة المواطنين ببعضهم البعض والمجتمع.
- 3- علاقة المواطنين بالاقتصاد وأهميته ودور أفراد المجتمع تجاه بنائه.
- 4- علاقة المواطنين بثقافة المجتمع.
- 5- علاقة المواطنين بالوطن.
- 6- علاقة المواطنين ببنى البشر عامة .

وتربية المواطنة هي أحد فروع التربية والتي تهدف لإعداد الفرد للعيش في المجتمع الذي ينتمي إليه بوعي كامل لحقوقه، وتميئته لمواجهة الظروف التي تعترض حياته اليومية، وتمكنه من استخدام ذكائه وحسه النقدي في تقرير مواقفه من الناس والأحداث .

تعريف المواطنة

تربية المواطنة إذن هي " نمط من أنماط التربية تهدف إلى تربية الأفراد على الانتماء الإنساني والوطني، وغرس القيم وتكوين السلوكيات الضرورية للحياة المدنية، وعلى معرفة التاريخ ومعرفة مشكلات الواقع معه، والتنظيم القانوني للحياة الاجتماعية، ومنظومة القيم الإنسانية الراقية كالحرية والعدل والمساواة... وغيرها.

ويعرف بعض المتخصصين في العلوم الاجتماعية " المواطنة " على أنها مجموعة الالتزامات المتبادلة بين الأشخاص والدولة. فالشخص يحصل على بعض الحقوق السياسية والمدنية نتيجة انتمائه إلى مجتمع سياسي معين، عليه في الوقت نفسه أن يؤدي بعض الواجبات. ومن ثم فإنها تشمل على العلاقة بين الأفراد والدولة مع امثال للحقوق والواجبات، وهي تشمل كذلك على صفات المواطن ومسؤولياته. وتتميز المواطنة بوجه خاص بولاء المواطن للبلاد وخدمتها والتعاون مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف القومية للدولة، وتتضمن المواطنة مستوى عاليًا من الحرية مصحوبًا بالعديد من المسؤوليات.

ويعد مفهوم المواطنة والانتماء بمثابة المدخل الحقيقي لفهم ماهية الديمقراطية وكيفية ممارستها، وفي نفس الوقت فإن تربية من أجل الديمقراطية لا بد وأن تستند على مفهوم واضح للمواطنة، وكيف تكتسب وفق نظام سياسي له خصوصيات معينة، والتعرف على ماهية الحقوق والمسؤوليات والواجبات في إطارها .

فالمواطنة بمعناها الحقيقي هي: "مجموعة الحقوق والمسؤوليات التي تربط الأفراد بالدولة على قدم المساواة وبغض النظر عن الاختلافات بينهم وهي مصدر شعور الأفراد بالولاء والانتماء بما يشجعهم على الاهتمام بالشؤون العامة وتوجيه الانتقادات للسياسات الحكومية والسعي للتأثير عليها، وهذه الرابطة المعروفة بالمواطنة هي مفتاح تحقيق التماسك في المجتمع ككل وحيث تغرس مشاعر الانتماء إلى الجماعة الصغيرة في الشعور بالولاء للجماعة الكبيرة .

ومما سبق يمكننا أن نؤكد أن تربية المواطنة هي وسيلة تربوية تزود الفرد بالمفاهيم الأساسية للحقوق المدنية التي تنمي الوعي لدى الفرد في حريته وحقوقه الأساسية في مجتمعه.

ويرى كثير من التربويين أن تربية المواطنة في التعليم المنظم قادرة على أن تربي وتنمي جودة وكفاءة العقل والقلب، التي تتطلبها الحكومات الوطنية الناجحة ضمن إطار الديمقراطية،

وحقوق الإنسان والمواطنة واحترام حقوق المرأة وحقوق الطفل، بالصورة التي تمكن الدولة من الوصول إلى مرتبة متقدمة في هذا المجال بين الدول المختلفة، وتقوم تربية المواطنة بدور بارز وفاعل في تحقيق التوازن بين الفرد والفرد وعلاقة الفرد بالجماعة مما يقلل الصراع بحيث يتم التطوير في إطار ثقافي وقيمي ينتظم ضمن سلوك الأفراد والجماعة بعيداً عن التعصب مما يترتب على ذلك دور تربية المواطنة في إعداد الأفراد للوقاية من الصراع فهي تحدد أنماط العلاقات بين الفرد وزميله والجماعة بحيث تكون العلاقة بين المواطن العادي والمواطن صاحب السلطة علاقة متبادلة متوازنة في الحقوق الواجبات.

وعليه تعتبر تربية المواطنة وسيلة لتشكيل الشخصية الإنسانية حيث تزود الفرد بكامل حقوقه وواجباته الأمر الذي يجعل منه مواطناً صالحاً وعضواً فعالاً في المجتمع.

وعليه يمكن الإشارة إلى أهم أهداف تربية المواطنة هي:

- 1- توعية المواطن بحقوقه وواجباته تجاه نفسه والآخرين، فهي تقوم على أساس التزام المواطن بقيم ومعايير الاحترام والتسامح واستخدام لغة الحوار ونبذ العنف في إدارة الاختلاف مع الآخرين.
- 2- تنشئة المواطن على حرية التفكير، فالمواطن الحر هو الذي يتحرر من الأوهام والخرافات ويتعد عن الميول والنزاعات غير الإنسانية.
- 3- تنمية بعض القيم الإنسانية مثل الاحترام والتسامح والتعاون.
- 4- تنمية أنماط سلوكية تتفق مع مفهوم التربية الحديثة يكون الفرد فيه فاعلاً ومؤثراً في المجتمع ومتفهماً لأساليب التعامل مع الآخرين لحل مشكلاته الخاصة ومشكلات المجتمع الذي يعيش فيه، ويتم ذلك عن طريق إكساب أفراد المجتمع مهارات حل المشكلات عن طريق التفكير وليس عن طريق العنف.
- 5- إيجاد أفراد يستطيعون النهوض بوطنهم وأن يجعلوا من مجتمعهم مجتمعاً ديناميكياً مرناً مفتوحاً بما يتناسب مع المحافظة على القيم الأصيلة وتطوير القيم والأنماط السلوكية والعادات والتقاليد التي تقف تحدياً ضد التغيير من أجل التنمية والتحديث.
- 6- التكيف بين المجتمع والسلطة الحاكمة تساعد على تكوين علاقات اجتماعية مناسبة.

- 7- التماسك الاجتماعي وإذابة الفوارق بين الطبقات حيث تتيح للفرد التحرر من بعض قيود طبقته الاجتماعية، وتعطيه الفرصة للاتصال ببيئات محلية وعالمية.
- 8- ضمان حقوق أفراد المجتمع بحيث يحصل كل فرد على حقوقه ويتحمل مسؤولياته سواء كانت تلك الحقوق اجتماعية أو ثقافية أو مادية أو معنوية أو غيرها بحيث لا تأخذ الحقوق من الدولة أو الأفراد، بينما تؤخذ من خلال تطبيق مبدأ الحرية والمساواة في المجتمع المدني.
- 9- تطوير معارف الناشئة العامة المتعلقة بالأمور السياسية والاجتماعية وتنمية الإحساس بالواجب نحو المجتمع المحلي والمجتمع الدولي، ومعرفة أمور الدولة والوطن والحكومة والشعب والحقوق والواجبات الإنسانية العامة.

أهم الملامح التي تميز سلوك المواطنة :

- 1- الالتزام بقيم الديمقراطية وقواعد ممارسة السلوك الديمقراطي.
 - 2- التأكيد على الأنشطة المرتبطة بسلوك المواطنة، على نفس الدرجة من أهمية المشاركة في النواحي البيئية والاجتماعية.
 - 3- الوعي بثواب ومتغيرات الثقافة السياسية، بما يجعل للعمل الوطني هوية مميزة تعبر عن إرادة التوحد المجتمعي تجاه القضايا والمشكلات.
 - 4- أن يكون مواطناً فعالاً يهتم بمجريات الأمور والأحداث، والتداعيات المرتبطة بها.
 - 5- أن يكون ذا حس نقدي، ولديه القدرة على الموازنة بين اختياراته.
 - 6- أن يكون مدركاً للمشكلات التي تواجهها بلاده ومسؤولياته في مواجهتها.
 - 7- أن يظهر تفهمه للآخرين، وأن يبدي احتراماً للسلطة بما يعنى الثقة بالذات والقدرة على ضبط النفس.
 - 8- تفعيل العلاقات بين الحقوق والواجبات في سلوكه وأن يحافظ عليها للآخرين في المجتمع.
 - 9- الاهتمام بقضايا خدمة المجتمع وتعبئة ثقافة الأعضاء لحماية الاتجاهات الإنسانية وتعزيزها.
 - 10- الاهتمام بأخلاقيات حقوق الإنسان وواجباته .
- ولتوضيح كيفية بناء المواطنة والشخصية الإنسانية يجب إلقاء الضوء على :

- مفهوم الهوية.
- مفهوم الانتماء
- أنماط الشخصية وآليات التعامل مع كل نمط
- تبصير الإنسان بالتعرف على هويته بالاستفادة من نماذج وأنماط الشخصية

مفهوم الهوية Identity

الهوية مطلب للإنسان يميزه عن غيره، فهي بمثابة حاجة ضرورية وهدف يتحتم الاقتناع به والسعي إليه، وهي واجب من الضرورة الوفاء به، وهي مطلب أساسي لكل البشر، ويعتبر تحديدها واجباً ضرورياً وحتمياً، وهي في الوقت نفسه مسؤولية مهمة، تقع جزئياً على عاتق المسؤولين الذين بدورهم عليهم مهمة ضبطها وتوجيهها على اعتبار أن شكل ومضمون الهوية من أهم الواجبات التي لا يمكن تجاهلها والتخلي عنها.

والهوية تعني التشابه، أو التماثل، أو الذاتية، بمعنى مطابقة الشيء لنفسه، أو مطابقة لمثيله، فالهوية إذن هي حقيقة الشيء أو الشخص المطلقة المشتملة على صفاته الجوهرية والتي تميزه عن غيره، وتسمى وحدة الذات.

والهوية إذن عملية تتم في إطار من الثقافة الاجتماعية للفرد وأنها ذات تأثير نفسي مترامن على كافة مستويات الوظيفة العقلية، والتي عن طريقها يستطيع المرء أن يقيم نفسه في ضوء إدراكه لما هو عليه، وفي ضوء إدراكه لوجهة نظر الآخرين فيه وأنها عملية نفس - اجتماعية دائمة التغير والنمو .

وتعرف بأنها المفهوم الذي يكونه الفرد عن فكره، وسلوكه، اللذين يصدران عنه، من حيث مرجعها الاجتماعي أو هو تعريف الإنسان لنفسه فكراً وثقافة وأسلوب حياة.

والهوية الاجتماعية هي تلك السمات الخاصة بمفهوم الذات الفردي في ضوء أسس ومرتكزات الجماعة الاجتماعية، وعضويتهم الطبقيّة معاً، ومع ارتباطاتهم العاطفية والقيمية وغيرها من الارتباطات السلوكية التي تربطهم بهذه الجماعة مؤكدة انتمائهم إليها. وهذا يؤكد أن افتقار الهوية يستلزم على الفور الشعور بالاغتراب عن المجتمع .

ومن التعريفات السابقة نؤكد أن الهوية تتألف من منظومة متماسكة من السمات المشتركة التي يعتز بها الفرد وتشمل جانبيين أساسيين أولهما مرتبط بنظرة الفرد وإدراكه لذاته بحيث يكون له طابعه

الخاص من جانب، وثانيهما مرتبط بإدراك الآخرين ونظرتهم له ومدى ارتباطه بهم وانتمائه إليهم. وعندما يعي الإنسان عضويته في مجتمع معين، ويدرك أن هويته تقترب من هوية هذا المجتمع، يدفعه ذلك إلى التمسك بالمجتمع والانتماء إليه، لأن العضوية فيه تحقق للفرد حاجاته الأساسية مما يدفع الإنسان إلى إضافة قيمة عليا لمجتمعه ورفعته فوق المجتمعات الأخرى، ويمكن ذكر أهم الخصائص المهمة للهوية فيما يلي:

1- هي مفهوم معرفي يتضمن اتساقاً من الأفكار والمفاهيم والاتجاهات نحو الذات والآخرين، وهي في مجملها متعلمة ومكتسبة خلال عمليات التفاعل والتطبيع الاجتماعي.

إذا كان الشعور بالهوية يتبدى في ممارسة الفرد لهويته من خلال البيئة التي يعيش فيها، فإن الأقرب إلى الموضوعية ألا نتحدث عن الهوية كمفهوم مجرد، بل عن الوعي بالهوية. ظاهرة بوضوح في مجال إدراكنا من خلال الممارسات الاجتماعية. وظيفة الهوية إبراز الاختلاف والتمايز، والوعي بهذا الاختلاف وإدراك ذلك التمايز يتمثل في أنساق المعتقدات والقيم والاتجاهات نحو الذات ونحو الآخرين.

إن الهوية تمثل خصوصية مجتمعية أو طبقية - أي كان مستواها، ومن الخطورة أن نطلق التعميمات أو نقارن لاستخلاص سمات مشتركة بين المجتمعات فإن ذلك يؤدي إلى نفي الخصوصية أو اختفائها مما يسبب اضطراب الوعي بالهوية.

الهوية المحرك لسلوك الإنسان، والموجه الأول للاختيار عند تعدد البدائل فإذا كانت الهوية ثابتة مستقرة أكسبت سلوك الفرد ومواقفه ثباتاً واستقراراً، وإذا كانت هويته مهزوزة مضطربة أكسبت السلوك اهتزازاً واضطراباً.

الانتماء Belongingness

تشير كلمة انتماء إلى شعور الفرد بالانضمام إلى جماعة معينة، وأن يكون مقبولاً من هذه الجماعة، أو شعور الفرد بكونه جزءاً من مجموعة أشمل هي أسرة أو قبيلة ينتمي إليها ويتوحد مع أفرادها ويتقمصها ويمس بالاطمئنان والفخر والرضا المتبادل، وكان كل ميزة لها هي ميزته الخاصة.

ويعرف الانتماء بأنه "حاجة إنسانية ضرورية للإنسان تتمثل في شعور الفرد بالأمن والطمأنينة والاعتزاز بالجماعة التي ينتمي إليها أي أنه حاجة للشعور بالأمان والاطمئنان.

فالانتماء إذن حاجة الفرد إلى الارتباط بالآخرين في صداقة ومودة، وتكوين صداقات

وانتماءات تقوم على الحب والتعاون، وهي التي تدفعنا إلى تكوين أصدقاء، والانضمام إلى جماعات، وتفضيل القيام بمهام معينة بالاشتراك مع الآخرين عن القيام بها منفردين، كما أن الحاجة إلى الانتماء التي تسهم في الكيان الاجتماعي الذي يؤدي إلى تكوين أسر وحضارات، وبهذا المعنى فإن الانتماء يعد سمة صحية .

وقد اعتبر "ماسلو" A. Maslo الانتماء أهم الدوافع الإنسانية رأى أن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي يعيش مع آخرين، ويقيم معهم علاقات اجتماعية متعددة، وفي ظل هذه العلاقات المتعددة يشعر بالأمن والاطمئنان والقوة، فأفراد الجنس البشري مخلوقات اجتماعية، وأغلب الساعات التي يقضونها تكون مع أشخاص آخرين (الآباء، الأسرة، الأصدقاء، .. إلخ) .

والانتماء حاجة إنسانية ضرورية لتحقيق تماسك المجتمع عن طريق تبني أفراد المجتمع مثاليات ومعايير وقيم المجتمع ومقننات السلوك التي تقتضيها عضويته، وليس معنى تبني مثاليات ومعايير وقيم المجتمع أن يصبح الفرد نسخة واحدة للطاعة العمياء، وإنما تكون هذه المعايير والقيم بما يسمح بنمو الذات، فلا تضيع ذات الفرد .

مما سبق نجد أن الانتماء ضرورة إنسانية يكون فيها الفرد جزءاً من جماعة يدين لها بالولاء والطاعة ويتبنى القيم والعادات والتقاليد السائدة داخلها، ويحس معها بالاطمئنان والفخر والرضا والحب والمودة والتعاون والارتباط بينه وبين الآخرين.

وهكذا يتضح لنا أن الانتماء يبدأ بهدف إشباع حاجات الإنسان الضرورية منذ ميلاده، وينمو هذا الانتماء بنمو ونضج الفرد إلى أن يصبح انتماء للمجتمع الكبير الذي عليه أن يشبع حاجات أفراده. وإذا شعر الفرد أن المجتمع يشبع حاجاته فإنه يتحقق للإنسان الشعور بالأمن والحب ويشعر بالانتماء لمجتمعه فيعطيه عن قناعة ورضا، ويكون على استعداد للعطاء والتضحية من أجله، وليثبت لنفسه ولغيره أنه جدير بالانتماء لهذا المجتمع، ويمكن ذكر أهم الخصائص العامة لمفهوم الانتماء فيما يلي :

- الانتماء مفهوم نفسي اجتماعي يظهر من خلال الأفراد والجماعات.
- الانتماء ضرورة إنسانية يكون فيها الفرد جزءاً من جماعة يدين لها بالولاء والطاعة ويقهر بها عزلته وغربته ووحده.
- جماعة الانتماء هي الكيان الأكبر والأقوى الذي يكون مصدر الاعتزاز والفخر للفرد وأيضاً

مصدر الشعور بالأمان.

- معايير ومبادئ وقيم جماعة الانتماء هي الإطار المرجعي الذي يجب على الفرد أن يعتبرها معيارًا لتقييم أدائه ومصدرًا لتقويم أهدافه، كما يجب عليه احترامها والالتزام بها. للتنشئة الاجتماعية دور في إضعاف أو تنمية الشعور بالانتماء حيث عن طريقها يتشبع الفرد بالقيم المعززة للانتماء أو المضعفة له .

ويعد الانتماء للوطن أهم صور الانتماء لأن الفرد المنتمي لوطنه يشعر بالفخر والانتماء له، وتفضيل العيش والحياة فيه عن أي مكان آخر، والزواج من أبنائه والتمسك بطبائعه وعاداته وقيمه وتقاليد، والحفاظ على تراثه وثقافته .

بعض نماذج الشخصية الإنسانية

توجد العديد من النماذج للشخصية الإنسانية نذكر بعضًا منها حتى تستطيع أن تتعرف على نموذج شخصيتك أي تعرف نفسك أولاً، ثم تحدد نمط شخصيتك، ثم تتعرف على أساليب التعامل مع الآخرين رؤساء ومرؤوسين وزملاء وأصدقاء وتتخير منا ما يتناسب مع نمط شخصيتك حتى تستطيع التعامل مع جميع المتعاملين معك بنجاح .

ونعرض عليك بعض نماذج وأنماط الشخصية وكيفية الاستفادة منها في تحديد نمط الشخصية

النمط الأول: الطموح

هذا الشخص طموح وينظر دائماً للمستقبل ولديه الرغبة في النجاح وفي الإنجاز وتحقيق الأهداف بدقة وبسرعة، ومن سماته :

- 1- دافع الرغبة في النجاح يحركه .
- 2- وظيفته هي كل شيء بالنسبة له .
- 3- واثق من نفسه ونشيط ولديه طاقة كبيرة .
- 4- يحدد أهدافه ويسعى لتحقيقها بدقة
- 5- غير مستعد لتضييع الوقت ولا يجد وقتاً للاسترخاء .
- 6- يصبح غير صبور إذا اضطر للانتظار .

- 7- هجومي ومجادل .
- 8- لديه الرغبة في السيطرة .
- 9- حياته الشخصية تأتي في الأهمية بعد العمل .
- 10- يلغي إجازاته بسبب انشغاله بالعمل .
- 11- لا يقبل الفشل بسهولة .
- 12- الدقة في العمل والقدرة على تحديد الأهداف بدقة .

النمط الثاني: الهادئ

هذا الشخص يتمتع بالهدوء وهو هادئ الطبع ومترن وليس من السهل إثارة، ومن سماته:

- 1- صبور ولا ينزعج بسهولة .
- 2- لا يضع لنفسه أهدافاً مغالياً فيها .
- 3- يسمح لنفسه بقضاء وقت لمراجعة أهدافه ومدى ما تحقق منها .
- 4- يقدر خبرات الآخرين .
- 5- لا يثيره الآخرون .
- 6- لا يرغب في أن يكون له دور المسيطر والمتحكم في كل شيء .
- 7- من سماته أنه يوازن بين حياته الشخصية وحياته العمل .
- 8- يخصص وقتاً للترفيه .
- 9- يسعى لأن يكون قدوة حسنة بين الآخرين .

النمط الثالث: الواعي

هذا الشخص دقيق واع ولديه خبرة في الحياة يسعى إلى تحقيق كل شيء على الوجه

الأكمل. ومن أهم سماته :

- 1- يمكن الاعتماد عليه .

- 2- يتضايق عندما لا يحقق هدفه .
- 3- تسيطر عليه أفكار لا يعدل عنها .
- 4- يعطي أهمية كبيرة للتفاصيل حتى يستطيع الاستفادة من خبرات الآخرين .
- 5- يؤيد وجود نظم روتينية حتى لا يقع في أخطاء .
- 6- لا يحب المفاجآت .
- 7- يسعى إلى تحقيق الأمان من وظيفته .
- 8- يتمسك بالسلطة والتقليد .
- 9- يحترم رؤسائه جدا ويتوقع الحصول على هذا الاحترام من المرؤوسين .
- 10- حياته العائلية منظمة جدا وتتبع نظاما شبه ثابت .
- 11- متواضع ويمتلك القدرة على إقناع الآخرين .

النمط الرابع : الذي لا يثق في نفسه

هذا الشخص لا يملك قوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على إقناع الآخرين، ويجد صعوبة في الدفاع عن حقوقه، ومن أهم سماته :

- 1- هدفه هو أن يبسط الغير أى يقلل من قيمة الغير .
- 2- يتجنب الخلافات والصراعات .
- 3- يتميز بالانسحاب من المواقف حتى لا يتعرض للمواجهة .
- 4- لا يفهمه الآخرون لأنه قليل الكلام .
- 5- غالبا ما يتجاهله الآخرون لأنه غير مفهوم .
- 6- يصعب عليه أن يقول ((لا)) لأي أحد لأنه لا يملك قوة الإرادة .
- 7- يتجنب أن يفصح عن احتياجاته ورغباته خوفا من عدم تلبيةها .

النمط الخامس: الحيوى

هذا الشخص يتمتع بالحيوية والنشاط والقدرة على إثبات الذات، ومن أهم سماته :

- 1- شخص مملوء بالحيوية والنشاط
- 2- يتمتع بحياته كاملة في جوانب عديدة .
- 3- يسعى إلى حياة متنوعة وممتعة .
- 4- فلسفته أن التنوع هو بهارات الحياة حتى يستفيد من معظم المواقف .
- 5- يسعى إلى الأعمال التي تحتوي على عناصر التحدي .
- 6- مستعد لتحمل مخاطر عالية .
- 7- يتمتع بعلاقات قوية مع الغير .
- 8- كثير الحركة ودائم التنقل من مكان لآخر .
- 9- يتمتع بمظهر شخصى لائق .
- 10- يتسم بالثبات الانفعالى .

النمط السادس : القلق

هذا الشخص دائما مشغول البال ومتوتر وتسيطر عليه حالة القلق في عمله

وحياته، ومن سماته :

- 1- خواف بطبعه ويضايقه الفشل في حياته وعمله .
- 2- من الصعب عليه الاسترخاء وتذوق طعم الراحة .
- 3- تسيطر عليه فكرة أداء الأشياء بدقة حتى لا يتعرض للمساءلة .
- 4- يخطط لأي شيء حتى لا يقع في الخطأ .
- 5- كثيرا ما يعجز عن التفكير من شدة القلق وعدم الثبات الانفعالى .
- 6- يركز على المستقبل والتفكير فيه .

- 7- يعد العدة لما قد يحدث في المستقبل .
- 8- يهمله جدًا تقييم الآخرين له حتى يشعر بقيمته الشخصية .
- 9- لا يثق في نفسه ولا يمنح الثقة فيمن يتعامل معهم من شدة قلقه .
- 10- يحارب الجديد .
- 11- يشك في الغير ولا يعطى سره لأحد .

النمط السابع : الثرثار

النمط الثرثار مرح جدا، كثير الكلام، يميل بشدة إلى الدعابة والفكاهة، يمكن أن يصرفك عن عملك إن لم تكن حذرا، ويمكن أن يضيع وقتك دون الاستفادة منه سواء في العمل أو الترفيه، يتحدث عن كل شيء وفي كل شيء ويعتقد أنه مهم ويمكن ملاحظة رغبته في التعالي إلا أنه أضعف مما تتوقع، يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث، يقع في الأخطاء العديدة، واسع الخيال ليثبت وجهة نظره .

ومن أهم أساليب التعامل مع هذا النمط :

- 1- أتح له وقتا مناسباً ليتحدث بنفسه حتى تفهم ما يريد بالضبط .
- 2- انتهر كل فرصة ممكنة لتجذبه نحو موضوع الحوار حتى لا يتشعب الموضوع
- 3- وافق على كل تعليقاته ولكن اربطها دائماً باقتراحاتك وبموضوع الحديث .
- 4- حاول دائماً أن تمسك بخيوط الحديث .
- 5- اشكره على اقتراحاته وآرائه مع الوعد بالنظر فيها .
- 6- قاطعه في منتصف حديثه وعندما يحاول استعادة أنفاسه، قل له : يا سيد ... ألسنا بعيدين عن الموضوع المتفق عليه ؟ - أثبت له أهمية الوقت وأنتك حريص عليه، أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه وذلك بالنظر إلى ساعتك ... و... إلخ.

النمط الثامن : المتعجل

النمط المتعجل يبدو دائماً نافذ الصبر، متعجلاً، ويقاطعك في الحديث، يغير رأيه بسرعة،

يحاول أن يعوقك عن العمل، يمكن أن ينزعج بسهولة، يسعى لإنجاز مصلحته بسرعة جدًا .
ومن أهم أساليب التعامل مع هذا النمط :

- 1- حاول أن تتعامل معه بسرعة .
- 2- ابتعد عن التفاصيل وركز على هدفك .
- 3- قدم الأمثلة والبراهين التي يطلبها وشجعه على اتخاذ القرار .
- 4- حاول أن تسيطر على الحديث واجذبه للإنصات إليك .
- 5- استخدم عبارة (نعم) كلامك ممتاز جدًا، (ولكن) نظم وقوانين العمل لا تسمح .

النمط التاسع: المتردد

النمط المتردد يكره أن يتخذ قراراته بنفسه، يشور بسرعة، غير متأكد، يتردد في حديثه وسلوكه، لا يستقر على رأي واحد .

ومن أهم أساليب التعامل مع هذا النمط :

- 1- حاول أن تجذب انتباهه إلى الموضوعات التي تحتاج إلى التفكير فيه
- 2- قدم عرضك مصحوبًا بالبراهين والأسباب المنطقية التي تقنعه .
- 3- كن حازمًا معه .
- 4- قدم له الشكر على اهتمامه .

النمط العاشر: المفكر

النمط المفكر يبدو هادئًا جدًا لا يتعجل في حديثه أو تصرفاته يصغي لك باهتمام يفحص ويفكر في كل نقطة تعرضها .

ومن أهم أساليب التعامل مع هذا النمط :

- 1- تأكد من معرفتك التامة بكل ما يعرضه .
- 2- وضح له المميزات والفوائد التي سيحصل عليها من الموضوع .

- 3- كن حريصًا وجادًا في الحديث معه .
- 4- استخدم البيانات والأمثلة الحقيقية الصحيحة لإقناعه بموضوع الحديث .
- 5- قدم له معاونتك قدر الإمكان .
- 6- يتمتع صاحبة بالذكاء الاجتماعي .

النمط الحادي عشر : النمط الصامت

النمط الصامت يجلس صامتًا، بعيدًا عنك، يستمع دون أن يتكلم لا يبدى أى شيء يعبر عما يجول في خاطره يتأثر كثيرا بالبراهين والحقائق .

ومن أهم أساليب التعامل مع هذا النمط:

- 1- قدم له خدماتك من خلال حقائق موجزة .
- 2- استفسر منه عن العمل أو الخدمة التي يريدتها .
- 3- اشرح له مزايا وفوائد ما تعرضه .
- 4- عامله باحترام ووقار .
- 5- حاول أن تجذبه للحديث .

النمط الثاني عشر : النمط ذو العقلية المغلقة

النمط المغلق يتشبث برأيه بشدة ، ويقتنع برأى واحد لا يغيره ولا يرى سببًا للتغيير .

ومن أهم أساليب التعامل مع هذا النمط:

- 1- استفسر منه بالتفصيل عن أسباب تفضيله وثباته على رأيه .
- 2- حاول أن تكتشف نقاط عدم الرضاء من خلال حديثه .
- 3- حاول أن تكتشف الطريقة لتحسين الموقف الحالي .
- 4- ركز على كيفية تقديم خدمات أفضل .
- 5- ركز في حديثك على الحقائق والأرقام التي تقنعه .

النمط الثالث عشر : النمط المعوق للعمل

هذا النمط يفكر في موضوعات أخرى أثناء حديثك، ثم يعود فيستفسر عما قلت، يطلب منك وقتًا حتى يصل لقرار، استفساراته كثيرة ومكررة، يعتقد بأن الوقت الذي تعطيه له يجنبه الخسارة المحتملة أو سوء الاختيار .

ومن أهم أساليب التعامل مع هذا النمط:

- 1 - حاول أن تكشف السبب الحقيقي لتأجيله اتخاذ القرار .
- 2 - ابتعد عما يسبب استجابته السلبية .
- 3 - حاول أن تسلك الطريق الذي يحقق استجابته الإيجابية .
- 4 - قدم له أمثلة من العملاء الذين استفادوا من المميزات التي تقدمها لهم .
- 5 - حاول أن تقنعه بأن اتخاذه القرار بسرعة سيوفر وقته وجهده .

النمط الرابع عشر : النمط المتذمر

النمط المتذمر يهاجمك حالما يراك أمامه، ويهاجم شركتك وما تقدمه من خدمات، يمكن أن يكون هذا الهجوم نتيجة لاعتقاده الخاطئ، أو ربما قابلته بعض الصعوبات في معاملاته السابقة مع جهة عملك، وربما يكون هجومه وجها لكل المنظمات التي تؤدي نفس خدماتك .

ومن أهم أساليب التعامل مع هذا النمط:

- 1 - حاول تهدئته، واكتشاف مشكلته الحقيقية .
- 2 - ساعده في الحل قدر استطاعتك .
- 3 - قدم خدماتك له بصفته الشخصية ووضح له أنك ستبذل جهدك لتلافي أية أخطاء حدثت في الماضي .
- 4 - اطلب منه أن يتيح لك فرصة إثبات صحة نواياك .
- 5 - استوضحه عما يريد بالضبط .
- 6 - حاول أن تقلل من غضبه ومقاومته، واجذبه نحو ما تقدمه .

النمط الخامس عشر : النمط الودود

من خصائصه أنه ذو شخصية بسيطة وهادئ وبشوش، وتميز أعصابه بالاسترخاء، يثق بالناس ويثق أيضاً بنفسه، يرغب في سماع الإطراء من الآخرين، طيب القلب ويرحب بزواره ومقبول من الآخرين، غير منظم ولا يحافظ على المواعيد وليس للزمن قيمة، حسن المعاملة والمعشر وكثير المرح، لديه الشعور بالأمان، يتحاشى الحديث حول العمل، يرى نفسه بخير والآخرين بخير أيضاً.

ومن أساليب التعامل مع هذا النمط:

قابله باحترام وحافظ على الإصغاء الجيد، المحافظة على مناقشة الموضوع المطروح وعدم الخروج عنه، حاول العمل على توجيه الحديث إلى الهدف المنشود، تصرف بجدية عند الحاجة، حاول المحافظة على المواعيد، وأفهمه مدى أهمية الوقت

النمط السادس عشر : نمط الإنسان الخشن

من خصائصه أنه قاسٍ في تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحياناً، لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم، يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصلبه برأيه، يحاول أن يترك لدى الآخرين انطباعاً بأهميته، مغرور في نفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلونه، لديه القدرة على المناقشة مع التصميم على وجهة نظره، يرى نفسه أنه بخير ولكن الآخرين ليسوا بخير.

من أساليب التعامل مع هذا النمط :

- اعمل على ضبط أعصابك والمحافظة على هدوئك
- حاول أن تصغي إليه جيداً
- تأكد من أنك على استعداد تام للتعامل معه
- لا تحاول إثارة بل جادله بالتي هي أحسن
- حاول أن تستخدم معلوماته وأفكاره
- كن حازماً عند تقديم وجهة نظرك
- أفهمه أن الإنسان المحترم على قدر احترامه للآخرين

- ردد على مسامعه الآيات والأحاديث المناسبة
- استعمل معه أسلوب : نعم .. ولكن

النمط السابع عشر : نمط الشخص المتردد:

من خصائصه أنه يفتقر إلى الثقة بنفسه، تظهر عليه علامات الخجل والقلق، تتصف مواقفه غالباً بالتردد، يجد صعوبة في اتخاذ القرار، يضيع وسط البدائل العديدة، يميل للاعتماد على اللوائح والأنظمة، كثير الوعود ولا يهتم بالوقت، يطلب المزيد من المعلومات والتأكيدات - يرى نفسه أنه ليس بخير والآخرين بخير .

ومن أساليب التعامل مع هذا النمط :

- محاولة زرع الثقة في نفسه
- التخفيف من درجة القلق والخجل بأسلوب الوالدية الراحية
- ساعده على اتخاذ القرارات وأظهر له مساوئ التأخير في ذلك
- اعمل على توفير نظام معلومات جيد لتزويده
- أعطه مزيداً من التأكيدات
- أفهمه أن التردد يضر بصاحبه وبعلاقته مع الآخرين
- أفهمه أن الإنسان يحترم بثباته وقدرته على اتخاذ القرار

النمط الثامن عشر : نمط الشخص الذي تتصف ردود فعله بالبطء

من خصائصه أنه يتميز بالبرود ويصعب التفاهم معه - يتميز بدرجة عالية من الإصغاء ويتفهم المعلومات - لا يرغب في الاعتراض على الأفكار المعروضة - يتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه - لا يميل للآخرين فهو غير عاطفي

ومن أساليب التعامل مع هذا النمط :

عاجله بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد - وجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطولة - استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة - لتكن بطيئاً في التعامل معه ولا

تسرع في خطواتك - اظهر له الاحترام والود.

النمط التاسع عشر : الشخصية المعارضة دائماً

من خصائصه أنه لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثراً سيئاً لديهم - يفتقر إلى الثقة لذا تجده سلبياً في طرح وجهات نظره - تقليدي ولا تغريه الأفكار الجديدة ويصعب حثه على ذلك - لا مكان للمخيل عنده فهو شخصية غير مجددة - عنيد، صلب، يضع الكثير من الاعتراضات - يذكر كثيراً تاريخه الماضي - يلتزم باللوائح والأنظمة المراعية نصاً لا روحاً - لا يميل للمخاطرة خوفاً من الفشل .

ومن أساليب التعامل مع هذا النمط :

التعرف على وجهة نظره من خلال مواقفنا الإيجابية معه - تدعيم وجهة نظرك بالأدلة للرد على اعتراضاته - أكد له على أن لديك العديد من الشواهد التي تؤيد أفكارك - عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة - قدم أفكارك الجديدة بالتدرج - لتكون دائماً صبوراً في تعاملك معه - استعمل أسلوب : نعم ... ولكن .

النمط العشرون : الشخص مدعي المعرفة

من خصائصه أنه لا يصدق كلام الآخرين ويبيدي دائماً اعتراضه - متعال، ويجب السيطرة الكلامية ويميل إلى السخرية - عنيد، رافض، ومتمسك برأيه - يفتخر ويتحدث عن نفسه طوال الوقت - شكاك، ويرتاب بدوافع الآخرين - يحاول أن يعلمك حتى عن عملك أنت.

ومن أساليب التعامل مع هذا النمط :

تماسك أعصابك وحافظ على هدوئك التام - تقبل تعليقاته ولكن عليك أن تشاير في عرض وجهة نظرك - أجب في مرحلة ما إلى الإطراء والمدح - اختر الوقت المناسب لمقاطعته في مواضيع معينة - لتكون واقعياً معه دائماً - لا تفكر في الانتقام منه أبداً - استعمل أسلوب : نعم..... ولكن.

النمط الحادي والعشرون : الشخص الخجول

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

ومن أساليب التعامل مع هذا النمط :

أطلب منه تقديم وجهة نظره - قل له : إن الإنسان يحترم لمعلوماته، وإظهارها للاستفادة منها - حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه وذلك بوضعه في مواقف مضمون نجاحها - لا تقدم إليه البدائل، وحاول أن تعطيه الحل ليثبت عليه.

النمط الثاني والعشرون : الشخص العنيد

من خصائصه أنه يتجاهل وجهة نظرك ولا يرغب في الاستماع إليها - يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده - صلب، قاس في تعامله - ليس لديه احترام للآخرين ويحاول النيل منهم .

ومن أساليب التعامل مع هذا النمط :

أشرك الآخرين معك لكي توحد الرأي أمام وجهة نظره - أطلب منه قبول وجهة نظرك الآخرين لمدة قصيرة لكي تتوصلوا إلى اتفاق - أخبره بأنك ستكون سعيداً لدراسة وجهة نظره فيما بعد - استعمل أسلوب : نعم ولكن.....

النمط الثالث والعشرون : الشخص المفكر الإيجابي

من خصائصه أنه يتصف بمواقفه الإيجابية الجادة المعقولة - متحمس، ذكي، يهتم بالنتائج - مفاوض جيد ويوجه الأسئلة البناءة - يعترض بأسلوب لبق مقبول - يصغي إصغاء جيداً - واقعي ويتخذ قراراته بهدوء وعقلانية .

ومن أساليب التعامل مع هذا النمط :

ليكن تعاملك معه إيجابياً بمنهج ناضج - اتبع التسلسل المنطقي في أحاديثك معه - لا تأخذ كل ما يطرحه قضايا مسلماً بها - كن أميناً في تعاملك معه - تقبل تحدياته واستجب لها بفعالية.

النمط الرابع والعشرون : الشخص المتعالي

من خصائصه أنه يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها ، وأن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق - يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين ويحاول إصالحهم إلى المواقف الحرجة - يعامل الآخرين بتعال لاعتقاده أنه فوق الجميع.

ومن أساليب التعامل مع هذا النمط :

لا تحاول استخدام السؤال المفتوح معه، لأنه يتظر ذلك ليحاول إثبات أن لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك، لأنه يشعر عند توجيه السؤال المفتوح إليه أنه هو حلال المشاكل وأن رأيك لا يمثل أي قيمة بالنسبة له. - استعمل معه أسلوب : نعم ولكن، مثال: إنك فعلاً على حق ولكن لو فكرت معي في

النمط الخامس والعشرون: الشخص كثير المطالب

من خصائصه أنه صعب المراس، ولكنه ليس من الشاكين أو الغاضبين - يصعب التعامل معه بكثرة المطالب - يجرئك بإلحاحه لأن تؤدي له خدمة عند سفره مثلاً

ومن أساليب التعامل مع هذا النمط :

عاجله بالمرادغة والتسويق: أخبره أنك ستفكر في طلبه وتحديثه في شأنه لاحقاً، وعندها تستطيع أن تفكر فعلاً بما ستخبره، قل له : إنني مرتبط بمواعيد كثيرة، أرجو ألا تتوانى في الاتصال بي مرة ثانية أعتقد أن الكثير من الرجال سيطبقون هذا على زوجاتهم..

النمط السادس والعشرون : الشخص الباحث عن الأخطاء

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

ومن أساليب التعامل مع هذا النمط :

- لا تفقد السيطرة على أعصابك معه.
- لا تفتح له الباب الكامل ليقول كل ما عنده .
- أصغ إليه بدرجة عالية .
- أفهمه أن لكل إنسان حدوداً يجب أن يلتزم بها .
- لا تعطيه الفرصة للسيطرة الكلامية .

- استعمل معه أسلوب : نعم ولكن

النمط السابع والعشرون : الشخص كثير الشكوى

من خصائصه أنه كثير الشكوى : إذا حاولت تقديم النصيحة له يقول : يبدو لي عدم فهمك الأمر لو سألت، كيف حالك اليوم ؟ عندها يقص علينا قصة حياته كلها، متاعبه مع عائلته، مشاكله المالية، متاعبه مع مديره .. إلخ .

ومن أساليب التعامل مع هذا النمط :

الإصغاء الجيد إليه لغرض فهم وضعه، وصياغة مشكلته بجمل توحى إليه بأننا معه ونستفهم مشكلته - لا نحاول أن تسدي النصيح إليه بل المصادقة على صحة الشكوى مما يشعر صاحبها بالارتياح - تقمص مشكلاته عاطفيا هنا طبعا إذا اضطررت للتعامل مع مثل هذا الشخص.

النمط الثامن والعشرون : المنفتح على العالم

من صفاته :

- إذا جلس لوحده يشعر بالكآبة.
- دائما عندما يجلس مع الناس تجد الحيوية فيه.
- إذا جلس في مجلس يجب أن يكون مركز انتباه الآخرين.
- يتفاعل مع الأول مثل ما يتفاعل مع الآخر.
- يميل أن يفكر بصوت عالٍ (يعني تعرف أفكاره من سالفه وكلامه).
- دائما يتكلم عن نفسه عن بيته وعمله وأولاده.
- يتكلم أكثر من أن يسكت.
- تفاعله مع الناس يمدده بالحيوية.
- يستمد طاقته من العالم الخارجي.
- بإمكانه أن يتكلم في أكثر من موضوع في وقت واحد.

النمط التاسع والعشرون : المنطوي إلى ذاته

من سياته أنه :

- أكثر حيوية ونشاطاً عندما يجلس مع نفسه وذاته.
- تفاعله مع الناس محدود لأنه عندما يجلس مع الناس يشعر بالتعب.
- دائماً تجده في المجلس يجلس في الأطراف ويتجنب أن يكون مركز انتباه الآخرين .
- دائماً يفضل أن يرد الكلام بدلا من أن يبدأ الكلام.
- يفكر بعمق داخل نفسه في الأمور.
- أصحابه معدودون ويعرفهم من زمن بعيد.
- يشارك بعض الأشخاص القريبين منه في جزء من حياته وليس كلها.
- غامض لا نعرف الكثير عن خصوصياته.
- يستمع أكثر من الكلام.
- دائماً يحتفظ في الحيوية لنفسه.
- دائما مستوي الحيوية لديه ثابت.
- يتفاعل مع الحدث في الحياة بعد أن يقضي وقتاً طويلاً في التفكير.
- يتحدث عن الأمور بعمق.
- يركز في قضيه واحده فقط ثم ينتقل إلى الثانية بعد الخلاص من الأولى.

النمط الثلاثون : الحسي ومن صفاته:

- يفضل دائما التفاصيل خطوة بخطوة.
- إنسان عملي وواقعي ومنطقي ويعيش اللحظة الحالية.
- إذا تعلم مهارة يجب أن يتمكن منها .
- يثق في الحقائق الثابتة والمؤكددة ولا يحب الخيال .

- يفضل الحقائق الجديدة فقط إذا كانت عملية ومفيدة .
- دائماً محدد واضح الكلام، يلتزم بكلمته وإذا تكلم يعطي شرحاً تفصيلياً .
- دقيق في وصفه ويسرد المعلومات بانتظام .
- عنده قدرة كبيرة على التفاعل والتكيف مع الواقع الحالي .

مهارات أساسية للتعامل مع الأنماط المختلفة من البشر

توجد العديد من المهارات التي ينبغي الإلمام بها بل وإتقانها لضمان التعامل مع الأنماط المختلفة من البشر على أفضل وجه ، ومن أهم هذه المهارات:

1- مهارة الإصغاء: تتطلب:

- الدفاع عن الآراء والأفكار.
- لا تتشدد في المجادلة.
- كن صبوراً وتحكم في أعصابك .
- أنصت بكامل حواسك .
- شجع الطرف الآخر على التحدث بحرية.

2- مهارة التركيز: تتطلب:

- عالج الأمور دونما تشتت.
- رتب المواضيع حسب اهتماماتك.
- الإيمان بأهمية توزيع الأدوار في العمل .

3- مهارة الثقة بالنفس: تتطلب:

- القدرة على التفكير السليم.
- القدرة على ضبط الأعصاب.
- القدرة على الإقدام والإنجاز.

- القدرة على التغلب على المشكلات.

4- قوة الشخصية: تتطلب:

- الأخذ بعين الاعتبار بأن جانبًا كبيرًا يكون بموهبة من الله - سبحانه وتعالى.
- امتحن قدراتك وقم بتقويتها .
- تتبع مصدر معتقداتك حول نفسك، هل تستفيد من الفرص التي يبدو أن بها نجاحًا.
- في جانب معين.
- هل تشعر بالضيق في حضرة الآخرين.
- هل هناك مهمة ترغب بالقيام بها ولا تستطيع.

5- قوة الذاكرة: تتطلب:

- جانب كبير هنا يعتمد على قدرات أوجدها الله - سبحانه وتعالى - في البشر مثل :

- ❖ الثقة بالنفس
- ❖ استقبال المعلومات تدريجيا
- ❖ إعطاء فترات راحة بين الموضوعات المختلفة
- ❖ عدم التركيز على أكثر من موضوع في نفس الوقت
- ❖ التدرج في التركيز، من الأسهل إلى الأصعب
- ❖ استعمال جميع الحواس في استقبال المعلومات

6- مهارة التفكير الإبداعي: تتطلب:

- لا تتخذ قراراتك بناء على رأي الأغلبية
- استمع إلى داخلك
- كن موضوعيا

- لا يهتك اقتناع الناس بما تفعل ... الإنسان عدو ما يجهل
- اعمل بكامل طاقتك دون ملل أو كلال وبصدق وأمانة

7- مهارة قوة الملاحظة:

وهي المكملة للتركيز والانتباه وسرعة التفكير وحسن التمييز، ويمكن تنميتها عن طريق التدريب المستمر والممارسة الصحيحة.

8- مهارة الحوار:

كلمة الحوار كلمة رقيقة تدل على التفاهم والتفاوض والتجانس، فحياتنا مملوءة بالحوار المستمر والمتبادل مع أنفسنا ومع الآخرين، ولأن كل حوار ينتج عنه نتيجة ما، فيجدر بنا أن نبحث عن النتيجة القيمة والهادفة والتي تكون حصيلة دعائم مهمة الحوار .

9- اللياقة:

هي فن النقد دون استعداد الآخرين : على عكس الاعتذارات، فإن الانتقادات تجري على الألسنة بمنتهى السهولة إلى من لا علاقة لهم بالمشكلة، وتظهر المشكلة عندما تريد توجيه نقد بناء وليس هداماً للشخص الذي يحتاج لسماع ما لدينا، ولكن المعيار الحقيقي في توجيه النقد الناجح لا يتوقف على النوايا، بل على النتائج التي ستترتب عليه، فلا يطلع أحد على نواياك، ولكن الآخرين لا يسمعون منك سوى الكلمات.

فكيف نتقد الآخرين دون أن ننال منهم ؟

10- مهارة الاعتراف بالخطأ:

ليس هناك من يخطئ أكثر من أولئك الذين يرفضون الاعتراف أنهم على خطأ، فقد ألفت بعض الناس الاعتذار، وبعض الناس لم يجربه إلا نادراً، إلا أنه في كلتا الحالتين وعندما يتوجب الاعتذار، فإن معظم الناس يفضلون لو أنه اعتذر إليهم لا أن يقدموا هم الاعتذار لغيرهم، ولكن الصدمة الأكبر هي عندما يرفض الاعتذار ويرمي به في الهواء، وليس معنى ذلك التهوين أو التقليل من شأن الاعتذار، بل إن له دوراً مهماً وكبيراً، فالاعتذار أو قبوله قد يكون هو العامل السحري وراء الانسجام بين الأفراد في العمل، وتمكن من هم في موقع القيادة من الوقوف على أقدامهم بعد العثرات.

11 - مهارة توظيف التعبيرات الحركية خير توظيف :

فعندما تقول العين شيئًا ويقول اللسان شيئًا آخر، فإن صاحب الخبرة سيصدق لغة العيون، فيجب أن تتعلم أن تقول بعينيك ما يضيع الآخرون وقتًا في صياغته، حيث تحتل الإساءات جزءًا رئيسيًا من عملية التعامل مع الآخرين.

12 - مهارة الإقناع:

أفضل السبل لإقناع الآخرين أن تنصت إليهم ، فسيظل الناس في حاجة دائمة إلى مهارة إقناع الآخرين ...

- فعلي الباعة أن يقنعوا الزبائن بالشراء، والطلاب يتمنون.

- إقناع معلمهم بجعل الاختبارات سهلة وغيرها الكثير والكثير .

- إقناع الآخرين تحد يواجهنا جميعًا .

- فكيف نستميل الآخرين إلى طريقة تفكيرنا ؟

13 - التقدير والثناء:

فالمبدأ الأعمق في النفس البشرية هو الولع بكلمات التقدير، فالكلمة الطيبة لا تكلف المرء شيئًا ولكنها تفعل الكثير، وأعظم الإنجازات البشرية مردها الأول إلى حب كلمات الثناء والتقدير .
وإذا كانت كلمات الإطراء للآخرين سهلة على اللسان، فلا تعتقد أن كل عبارات الثناء والتهاني ستجد نفس الصدى وتحدث نفس النتيجة ، لأن الإطراء مثل النقد البناء، يحتاج إلى مهارة في الإلقاء، ثم إن هناك فارقًا كبيرًا بين التملق والإطراء، فنجد أن عبارات التملق تنصب على ما ليس للإنسان حيلة في تحصيله وكسبه، أما الإطراء فيكون على ما يتصف به الشخص ويقوم به .

14 - مهارة الصبر وضبط النفس:

اعتاد البعض أن يطلق العنان للسانه بكل ما يخطر على باله ،أما البعض الآخر فيتعمد البذاءة والإهانة، أيما كان الأمر، فإنك إذا ما تحليت بذكاء يمتص كل ما يوجه إليك هان عليك الخطب، ولكن ماذا تفعل إن لم يفلح هذا الذكاء في صد سيل الإهانات في مكان العمل ؟ وكيف نتغلب ونصبر على الإهانة ؟

15 - مهارة النصيح:

لا شيء يجير المرء أكثر من الإنسان الذي يقدم أحسن النصائح ويأتي بأسوأ الأفعال، فمعظم الناس يجدون متعة في إسداء النصائح على عكس ما يجدونه في توجيه النقد، ونجد أن النصائح الصادقة تتدفق حول الأمور المهمة .

فكيف نسدي النصيحة أو نقدم الإفادة التي تقنع الآخرين ؟

16 - مهارة اختيار الأسئلة:

فمعيار الحكم على الناس بأسئلتهم لا بأجوبتهم، فإن نسأل سؤالاً له معنى أصعب من أن تجيب إجابة لها معنى.

فيكبر الإنسان على طرح الأسئلة، وكلما تطورت الأسئلة زادت أهمية الإجابات التي تقدم، فالأسئلة تجسد قدرة الطفل على الإبداع وتعيّنه على التعلم، وتدفع الآخرين إلى التأمل في مغزى الأشياء.

فكيف نسأل السؤال الصحيح دون أن نكون متطفلين ؟

17 - مهارة الصلح بين الآخرين:

ليس بمقدورك أن تراقب المعركة دون أن يصيبك منها بعض الشرر من حين لآخر، والناس من حولك يختلفون في أهدافهم وحاجاتهم وقيمهم، وحيث أن هناك من العلاقة ما يربطك بهم، أو من المسؤولية ما يلزمك نحوهم، تجد نفسك مضطراً للتدخل والقيام بواجبك للإصلاح بين الزملاء والأصدقاء، فإذا ما كنت حصيفاً في تناولك للأمر، استطعت احتواء الصراع، أما إذا خانتك الكياسة فقد يتصاعد الأمر إلى درجة تصبح عندها أنت عدوا للطرفين

فكيف نسعى للصلح بين الآخرين دون أن تمسنا نار الخلاف ؟

الفصل الثالث

الأداء الإدارى فى المؤسسات التربوية

- مقدمة
- أهداف الأداء الإدارى
- ماهية الأداء الإدارى
- أهمية الأداء الإدارى
- العوامل المؤثرة فى الأداء الإدارى
- عمليات الأداء الإدارى
- عمليات الأداء الإدارى
- مشكلات الأداء الإدارى
- طرق وأساليب تقييم الأداء الإدارى
- الأداء الإدارى فى المؤسسات التعليمية

الفصل الثالث

الأداء الإداري في المؤسسات التربوية

مقدمة :

يعد الأداء الإداري أحد جوانب الأداء الأساسية، التي يتوقف عليها نجاح المنظمات، كما تعبر إدارة الأداء عن عملية تواصل مثمرة بين العاملين ورؤسائهم بهدف التواصل إلى توقعات وفهم لواجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العاملين أداؤها، والتعرف على كيفية المحافظة على الأداء الحالي وتحسينه وتطويره، وكذلك تحديد العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليه.

ويرتبط الأداء الإداري للعاملين بالمنظمة بقدرتها على إدارة هذا الأداء، والتي تعني الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها.

إن تطوير الأداء الإداري يتطلب تطوير إدارة هذا التعلم وتحديثها وتجديدها، بالإضافة إلى العديد من المؤتمرات والندوات الدولية والإقليمية التي عقدت هنا وهناك لتدرس وسائل تطوير الإدارة التعليمية وتجديدها، إلا إن الأمر يبقى مرتبطاً بالبيئات الإدارية السائدة في الوطن العربي والمرتبطة بدورها بطبيعة النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تفرض النمط العام للإدارة في كافة المجالات .

ماهية الأداء الإداري:

ويشير مفهوم الأداء في الفكر الإداري إلى مقولة مجددة تتمثل في أن تحليل أداء المنظمات - أياً كانت طبيعتها - يعتمد على أداء العنصر الإنساني، فهذا العنصر - يلعب دوراً حيوياً على كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءاً من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة، إلى أعمال الإدارة العليا .

يقصد بالأداء الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف، والنظام في حالة الحركة لتحقيق هذه الأهداف، أما فاعلية الأداء فتعني مدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها وقدرة أي نظام على تحقيق أهدافه ترتبط بعاملين :

(1) البيئة: أي نوعية التفاعلات البيئية التي تؤثر في عمله.

(2) قدرته على التكيف مع هذه البيئة.

يقصد بالأداء ما يصدر من الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما.

كما يعرف الأداء بأنه: "تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته".

ويعرف الأداء أيضاً بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".

ويعرف الأداء على أنه: "النتائج المرغوبة للسلوك"، ويقصد بالأداء "الأهداف أو

المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف، والنظام في حالة الحركة لتحقيق هذه الأهداف. كما يعرف الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".

كما عرف الأداء بأنه: "سلوك أو جهد مبذول لتحقيق أهداف المطلوبة، ويؤدي إلى نتيجة

في البيئة والمجتمع، أو هو ما يفعله الفرد أو المؤسسات استجابة لمهمة معينة، فرضت عليه وفقاً لمجموعة من القواعد والقوانين المنظمة، أو من قبل آخرين، أو قام بها من ذاته، أو هو القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات معينة وبمعدلات محددة".

والأداء Performance: يعنى ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو

يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما .

أما الأداء الأمثل فهو الذي يتصف بالمثالية وهو ذلك الأداء الذي توظف فيه القدرات المختلفة للعناصر بصورة يتبع عنها أداء متميزاً أو غير عادي، وبعبارة أخرى، الأداء الأمثل هو السلوك أو الأداء الذي يزيد أو يتوقف على الأداء المعتاد .

ونشير إلى إن العناصر التي تصاحب الأداء الأمثل هي :

- التحدي أو العمل المطلوب من الفرد يتساوي مع المهارة اللازمة لإنجاز ذلك العمل .
- لدى الفرد أهداف واضحة .
- يعرف الفرد ما الذي ينبغي عمله .

أما الأداء الإداري فقد عرفه بيتر دراكر Peter Druker "بأنه القدرة الدائمة على تقديم

نتائج متوالية للعمل على مدى فترات من الزمن في أنواع مختلفة من المهام الموكلة للإدارة".

كما يعرف بأنه " قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتها لمباشرة مهام وأداء وظائفهم ، وهو سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو المؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم. ويعنى الأداء الإداري بصفة عامة أنه " السلوك الوظيفي ما يرتبط به من مهام إدارية "، كما يقصد به تنفيذ أو إتمام مهام معينة.

يعرف الأداء الإداري بأنه: " ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبة بوظيفة معينة، والوظيفة يراد بها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تسند إلى فرد معين، والأداء يختلف باختلاف نوع الوظيفة، مما يسمى بالوظائف القيادية في العرف الإداري، حيث يختلف واجباته ومسؤولياته عما يسمى بالوظائف التنفيذية، وهى مع ذلك درجات ومراتب، بعضها أعظم مسؤولية وأكثر واجباً من الآخر، كما أن الوظائف التنفيذية أنواع وتختلف واجباتها ومسؤولياتها بحسب نوعها ولذا فالأداء الإداري في وظيفة ما غيره في الوظيفة الأخرى، وإن وجد بينها عامل مشترك ".

ويعرف الأداء الإداري بأنه: " الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة مقبولة كهدف يسعى الجميع إلى الوصول إليه وتحقيقه .

كما يعرف الأداء الإداري بأنه: " فعالية سلوك الموظف، والسلوك محدد بمستوى جهد وقدرات الموظف "، ومن هذا المنطلق يكون اهتمام الرؤساء بمحاولة التأثير على سلوك الموظفين وأدائهم وإنجازاتهم لتكون أكثر إيجابية وفعالية.

كما يعرف الأداء الإداري بأنه: ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، أما الأداء الفعال لأى موظف، فيقصد به " تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات إجراءات وظروف بيئة التنظيم الذى يعمل فيه ذلك الموظف.

وتتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلاً عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. لذا تهتم المنظمات بإدارة الأداء لتحقيق ما يلي:

- تخطيط الأداء : وتعني تعرف مسؤوليات الوظيفة، وتوقعات العمل، وكذلك وضع الأهداف والتوقعات.
- التوجيه: وتتضمن تقديم التغذية الراجعة التي تدعم تطوير الأداء.
- تقييم الأداء: وتعني تقديم المعلومات عن الأداء الفعلي للعاملين.
- تنمية المسار الوظيفي: وتشمل التخطيط لمهام وظيفية مستقبلية للحصول على خبرات.
- تطوير المهام الوظيفية وتنمية علاقات التلمذة المهنية.

أهداف تقييم الأداء

- 1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- 2- توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور.
- 3- تشجيع التنافس بين الأفراد .
- 4- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة الإنتاجية .
- 5- إمكان قياس إنتاجية الأقسام المختلفة، ومقارنتها .
- 6- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
- 7- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للترقية والنقل والفصل والتدريب وغيرها.

أهمية تقييم الأداء :

لعملية التقييم كعملية من عمليات الإدارة أهمية كبيرة، وهي وسيلة لتحقيق أهداف، وليس هدفا في حد ذاته. ويمكن إن نوجز ذلك في إن التقييم :

- (1) يبين اتجاه العملية التعليمية ومدخلاتها (الإدارة المدرسة - المدرس - المدرسة - التلميذ - المنهج - الخ) نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ومدى ما تحقق منها، وتقدير الأساليب والنشاطات المستخدمة، وبيان ما بها من قوة وضعف .
- (2) يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة، وإدخال تعديلات عليها لتصير أكثر واقعية،

حتى يمكن الوصول إليها.

- (3) يكشف عن قيمة الوسائل والطرق والنشاطات التي نسلكها أو نمارسها في سبيل تحقيق الأهداف.
- (4) يشخص ما يقابل التعليم من عقبات ومشكلات، وما يترتب على ذلك من الوقوف على أسباب هذا القصور وتلك المشكلات.
- (5) يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين التعليم عن طريق المشكلات التي تقابله، وتدعم الجوانب الايجابية في العملية التعليمية.
- (6) يحفز إدارة المدرسة على مزيد من العمل، ويحفز المعلم على النمو والتلميذ المتعلم على التعلم.
- (7) يساعد على إحداث تغذية راجعة.

العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

ولما كان الأداء يعد محصلة لبعض العوامل منها ما يتعلق بالفرد ذاته مثل القدرات والمهارات، ومنها ما يتصل ببيئة العمل مثل طبيعة المهام والمسؤوليات، حيث يحرك السلوك القيادي هاتان المجموعتان من العوامل، ويوجهها بدرجات مختلفة.

ويمكن القول إن هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء الإداري من أهمها :

- البيئة التنظيمية ووفرة الموارد والإمكانات.
- ما يمتلكه العاملون من معرفة ومهارات واهتمامات واتجاهات ودوافع.
- متطلبات الوظيفة وما تقدمه من فرص عمل تتسم بالتحدي.
- التغذية الراجعة للعاملين، ومدح الأداء الإيجابي للعاملين، وغرس الثقة في أنفسهم، ومساندة قراراتهم المناسبة، وتحديد المقاييس المناسبة لتحسين الأداء وتطويره .
- اهتمام القيادة بعمل الفريق، وحل الصراعات وتدعيم التعاون بين زملاء العمل.
- توافر مصادر جيدة للمعلومات.
- اتخاذ القرارات لحل مشكلات التعلم وتحليلها تبعاً للموقف، مع تقييم البدائل المقترحة.

- الاستعداد لاستيعاب أفكار ومناهج جديدة، مع تحمل مسؤوليات المهام الإدارية.
- تنمية الخطط المبتكرة التي تدفع العاملين نحو بذل الجهود الفردية والجماعية المؤثرة في تطوير الأداء.
- تشجيع تبادل الخبرات المفيدة بين زملاء العمل.
- توزيع مسؤوليات العمل بين العاملين بأقصى كفاءة وفعالية، مع مراقبة وتقويم أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها.

كما يتطلب تطوير الأداء أيضاً توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الفعالة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يضمن التنفيذ السليم، متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة، إلى جانب رصد نتائج التنفيذ وتصحيحها بالقياس إلى الأهداف المحددة، مع الاعتماد على توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات وغيرها من موارد يتطلبها الأداء الفعال في العمل.

مبادئ إدارة الأداء

توجد العديد من المبادئ التي ينبغي على القادة الإداريين الأخذ بها لضمان الأداء الجيد للعاملين من أهمها:

- المبدأ الأول: اتخاذ نتائج الأداء مرجعاً أساسياً لتوجيه الأداء.
- المبدأ الثاني: مشاركة أكبر عدد من الأفراد في تحمل مسؤولية تغيير الأداء.
- المبدأ الثالث: إدراك الأفراد للفوائد العائدة عليهم وعلى المؤسسة من إحداث التغيير.
- المبدأ الرابع: خلق مناخ لمساعدة الأفراد على التعليم والتدريب.
- المبدأ الخامس: الاعتماد على التجريب كأحسن مسار لتغيير الأداء.
- المبدأ السادس: الاعتماد على الأداء الإداري في المواقف التي تتطلبه.
- المبدأ السابع: تركيز التغيير على التصميم الجديد لطريقة العمل أكثر من التركيز حول تغيير سلطة اتخاذ القرارات.

المبدأ الثامن : استخدام لغة مؤثرة لحشد طاقات الأفراد من أجل إحداث التغيير .

المبدأ التاسع : شمول واستمرار مبادرات التغيير في كل أنحاء المؤسسة .

المبدأ العاشر : قدرة القيادة على معايشة التغيير والشجاعة في التغلب على الشكوك والمخاوف المصاحبة لهم .

عمليات إدارة الأداء :

إن الهدف الأساسي من وجود الإدارة في أية منظمة هو ضمان وتأكيد حقوق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها وتحقيق ذلك من خلال العمليات التالية :

- 1- تخطيط الأداء ويتضمن تحديد الأنشطة الموصلة إلى أهداف المنظمة .
- 2- تيسير الأداء وتعني توفير مستلزمات الأداء من موارد مادية وبشرية ومعلوماتية لتهيئة البيئة التنظيمية والإدارية لإمكان الأداء .
- 3- مراجعة الأداء وتعني متابعة الإدارة للأداء منذ البداية وبصورة مستمرة لتبين احتمالات تحقيق النجاح .
- 4- تطوير الأداء وتعني للتطوير المستمر في الأداء وفقاً لتغيير ظروف العمل والموارد والمعوقات الطارئة .
- 5- تحسين الأداء ويعني إجراء تغييرات في الأداء لزيادة القدرة التنافسية وتحقيق التميز .

لماذا نقيم الأداء :

- 1- أن تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية .
- 2- أن تقييم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين .
- 3- يعتبر تقييم الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل .
- 4- يوفر تقييم الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة .

خطوات تقييم الأداء :

يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات هي :

في المؤسسات التربوية

- 1- تحديد الوظيفة وتعني أن هناك اتفاقاً بين الرئيس ومرؤوسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها .
- 2- أما تقييم الأداء فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية .
- 3- التغذية العكسية والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف به بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح .

استخدام نتائج تقييم الأداء :

- 1- يوفر تقييم الأداء المعلومات حول القرارات التي تتخذ حول الرواتب والترقيات والأساس الذي عليه يتم مناقشة أداء الموظف على أمل دعم السلوكيات المرغوبة والتخلص من غير المرغوبة .
- 2- وتعرف إدارة الأداء بأنها العملية الكلية التي تؤثر على كيفية أداء الموظف بشكل مقبول وجيد.
- 3- فالتقييم يجب أن يلعب دوراً مهماً في إدارة الأداء بتقديم أساس دقيق وملمس لتحليل أداء مرتبط بالعمل للموظف ومن بين خطوات ذلك الحفاظ عليه أو تغييره .

عمليات الأداء الإداري:

يتضمن الأداء الإداري جوانب عديدة من أهمها :

1- صنع القرار:

- يعني صنع القرار في التعليم العملية الإدارية التي تقوم على خطوات وإجراءات منهجية متراكمة لحل المشكلات، ودراسة القضايا التعليمية وتحليلها، بهدف إصدار قرار أو سلسلة قرارات مع وضع المعايير والضوابط التي تكفل تنفيذ هذه القرارات، ويمر صنع القرار بعدة مراحل هي:
- تعرف المشكلة وتحديدتها وتحليلها.
 - جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة، والتي ستمثل أساس تحديد البدائل.
 - البحث عن بدائل لحل المشكلة، ووضع معايير للحكم عليها.
 - تقييم كل بديل وذلك لتحديد العوامل المؤثرة في كل بديل، والتنبؤ بالنتائج المتوقعة منه.

- اختيار أفضل بديل في ضوء ما تم الحصول عليه من معلومات.
- تحويل القرارات إلى عمل فعال أي يصبح القرار موضع التنفيذ.

ومن ثم يمكن القول إن القرار يعد محصلة جهد جماعي مشترك يتضافر فيه فريق من العاملين لمواجهة المشكلة أو الموقف موضوع القرار، ويمكن الحكم على جودة القرار من خلال: متابعة نتائج القرار بعد فترة من صدوره، والحكم على الكيفية التي صدر بها، وليس الحكم على القرار نفسه، فالقرار الجيد هو الذي يتخذ على أساس وطريقة منهجية.

2- الاتصال:

يعتبر الاتصال الإداري الفعال أحد مقومات تحقيق أهداف المنظمة، وذلك لكونه يعد متطلباً حيوياً لممارسة جميع الأنشطة الإدارية، ويحقق الاتصال الجيد في البيئة المدرسية العديد من الأهداف العامة والتي يمكن ترجمتها في النقاط التالية:

- المساعدة على توزيع الأعمال داخل المدرسة سواء الإدارية أو التربوية وغيرها.
- تزويد القيادات العليا بالتغذية الراجعة عن مخرجات العمل ومشكلاته واقتراحات حلها.
- نقل المعلومات وتبادلها في الاتجاهات المختلفة سواء من أسفل لأعلى أو من أعلى لأسفل.

ويقوم الاتصال على عناصر تتمثل في:

- 1- المرسل: وهو الذي يقوم بإبلاغ الأفكار أو البيانات.
- 2- المستقبل: وهو الذي يتلقى هذه الأفكار والبيانات.
- 3- الرسالة: وتتمثل في الأفكار والبيانات التي يتم نقلها أو تبادلها بين طرفي الاتصال.
- 4- وسيلة الاتصال: وهي الأداة التي تستخدم لتحقيق الاتصال، والتي قد تتخذ عدة أشكال مختلفة منها: القول والكتابة والسلوكيات.

ومع توافر عناصر الاتصال فهناك مجموعة من المقومات التي يتوقف عليها نجاح نظام الاتصال، ومنها:

- التكامل مع نظام المعلومات.

- مراعاة الاحتياجات الحقيقية للمنظمة.
 - تقسيم العمل.
 - توفير الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لوضع شبكة اتصالات تسهم في تسهيل تدفق المعلومات بين أرجاء المنظمة.
 - وضوح خطوط الاتصال ومعرفتها من كل العاملين بالمنظمة.
 - وضوح الأفكار التي يرغب المرسل في نقلها، توافر الاستعداد لدي المستقبل لاستقبال الرسالة التي توجه إليه، والتفاعل معها.
 - قدرة المستقبل نفسه على فهم واستيعاب محتوى الرسالة التي يتلقاها، ووضعها موضع التطبيق العملي.
 - تجنب أي تشويش يعوق الاتصال ويشكك في صدقه.
- ومما سبق يمكن القول إن الاتصال لا يتوقف عند مجرد نقل المعلومات أو المعارف، وإنما التأكد من فهم المضمون من عملية الاتصال، بالإضافة إلى تبادل المعرفة والخبرات داخل المنظمة، والإبقاء على السلوكيات المرغوبة وتعزيزها، كما يساعد على تدعيم الترابط بين العاملين وتقوية العلاقات الشخصية بينهم، مما يدفع نحو تنمية روح الفريق، وتكوين رؤية مشتركة.
- 3- العمل بروح الفريق / العمل الجماعي:
- يعد العمل التعاوني أحد أفضل الطرق للارتقاء بمستوى أداء المنظمة باعتباره مجموعة متكاملة من استراتيجيات الأداء التي تضع الفرد في موقف جماعي يقوم فيه بدور فعال، وما يتطلبه ذلك من العمل في جماعة لتحقيق أهداف مشتركة، وممارسة أنشطة متنوعة تشمل كلا من الجوانب المعرفية والمهارات الاجتماعية. فالنمط التعاوني يزيد الدافعية للعمل والعلاقات الاجتماعية الإيجابية بين أفراد المنظمة، ويحسن المشاركة في الأداء الإداري للمنظمة، فالعمل التعاوني يؤكد على أن:
- جهود كل فرد في المجموعة غاية لا يستغني عنها لنجاح المجموعة "أي لا يجوز أن يكون هناك فرد دون عمل".
 - كل عضو في المجموعة له دور محدد داخل المهمة، "أدوارهم مختلفة" وبذلك تتمايز أدوار

- التفاعل المختلفة داخل الجماعة وتتكامل لتحقيق الأهداف المطلوبة .
- كل عضو من أعضاء المجموعة مسؤول بالإسهام بنصيبه في العمل والتفاعل مع بقية أفراد المجموعة بإيجابية، وليس له الحق بالتدخل في عمل الآخرين.
- كل فرد في المجموعة يشجع ويسهل جهود زملائه ليكملوا المهمة ويحققوا أهداف المجموعة، ويتم التأكد من هذا التفاعل من خلال مشاهدة التفاعل اللفظي بينهم وتبادلهم للمعرفة والاشترك في استخدام مصادرها وتشجيع كل فرد للآخر وتقديم المساعدة والدعم لبعضهم البعض والتزامهم الشخصي نحو بعضهم لتحقيق الهدف المشترك .

4- التدريب وآلياته:

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشف عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، وفي ضوء ذلك ينظر إلى التدريب على أنه:

- آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء.
- اختيار لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها.
- يتم استخدامه في إطار كونه عنصرًا من حزمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

مشكلات تقييم الأداء

- 1- عدم وضوح المعيار: ينتج عنه تقييم غير عادل؛ لأن مواصفات ودرجات الوصف قابلة للتفسير والجدل .
- 2- تأثير الهالة : يعرف بأنه انطباع المقيم العام على تقييمه لخصائص وسمات من يتم تقييمه
- 3- النزعة المركزية : قد يمتلك المشرفون اتجاهًا مركزيًا عند التسجيل في مقاييس التقييم
- 4- الميل إلى التساهل أو التشديد : هي مشكلة في المقاييس البيانية لأن المشرفين لا يطلب منهم

بالضرورة تجنب إعطاء موظفيهم تصنيفات وتقييمات عالية .

5 - التحيز والمحاباة : اتجاه نحو تقييم الموظفين الأكبر سنًا بأنهم أقل في القدرة على الأداء وإمكانية التطور بخلاف الأصغر سنًا مما يبين أن الاختلافات الفردية السن والجنس والعرق قد يؤثر على تقييماتهم .

معوقات الأداء الإداري

1 - لا يوجد تخطيط منظم على مستوى المؤسسة حيث يحتاج التخطيط إلى درجة معينة من اللامركزية في اتخاذ القرارات.

2 - لا يوجد هيكل تنظيمي تربط المستويات الإدارية المختلفة بعضها ببعض، كما يغلب على إدارة المؤسسة استخدام الهياكل التنظيمية الرأسية وليست الأفقية أي أن القرار يتخذ من أعلى إلى أسفل .

3 - الأساليب والأدوات الفنية والتكنولوجية المستخدمة لا تواكب تطورات العصر .

4 - عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تعتمد عليها المؤسسة.

5 - نظام الاتصال داخل المؤسسة هو أحد معوقات الإدارة عن تحقيق أهدافها وهذا يرجع إلى نقص الخبرة والكفاءة الوظيفية ونقص المعلومات وعدم وضوح أهداف العمل لدى الرؤساء والمرؤسين نتيجة غياب دور الإدارة .

6 - نقص المهارات والقدرات اللازم توافرها للعمل تمثل أحد معوقات العمل الإداري المدرسي.

7 - هناك قصور في الحوافز الإدارية والمادية ذلك القصور مردها ضخامة الجهاز الإداري في المؤسسة.

8 - قصور الاهتمام بالجانب الإنساني ودافعية الأفراد داخل العمل الإداري .

9 - الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية للقيادات محكومة بمجموعة من اللوائح والقوانين.

طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري

أولاً أساليب المقارنة :

(1) أسلوب الترتيب The Ranking Technique

يمكن تقسيم هذا الأسلوب إلى ثلاثة طرق واضحة أو منفصلة عن بعضها وهي :

- الترتيب العام المباشر .
- الترتيب البديل .
- المقارنات الزوجية .

ففى الترتيب المباشر يتم تقييم المديرين بمقارنتهم بالآخرين الذين يشغلون نفس المراكز داخل التنظيم. وطبقاً لهذا الأسلوب يطلب من المقيم أن يأخذ فى اعتباره كل المديرين الذين يشغلون نفس المرتبة ونحدد أفضلهم أداء، ثم من يليه وهكذا حتى يصل إلى أضعفهم أداء.

أما الترتيب البديل فمشابه للترتيب العام أو المباشر فيما عدا أن المقيم يعطى أو لا قائمة أو كشفاً بكل المديرين، ثم يطلب منه أن يحدد أفضلهم وأسوأهم ويمحو أسمائهم من القائمة، ويستمر المقيم فى إزالة أسماء المديرين أزواجاً حتى يصل إلى آخر زوجين منهم.

والمقارنة الزوجية هى طريقة أخرى مختلفة لإجراء المقارنة المباشرة أو المستقيمة، فهنا يقوم المقيم بمقارنه وترتيب كل مدير مع كل مدير آخر. والمدير الأفضل يتم تحديده عن طريق عدد المرات التى ترجح فيها كفته مع المديرين الآخرين. وبوجه عام يمكن المقارنات باستخدام معادلة بضرب عدد المديرين فى عدد المديرين ويضاف إليها واحد وقسمتها على اثنين.

إن الميزة الأساسية لأسلوب الترتيب هى بساطته لأن المقيم يقوم بترتيب المديرين من الأفضل إلى الأسوأ. أما العيب فى هذه الطريقة أنه من الصعب استخدام نتائج الترتيب للأغراض التنموية والتغذية المرتدة، لأن هذه الطريقة توفر قليلاً من البصيرة أو المعلومات.

(2) أسلوب التوزيع الإجبارى :

هنا يضطر المقيم إلى ترتيب المديرين على أساس المنحنى الطبيعي للتوزيع فمثلاً، قد يطلب من المقيم أن يضع 25 ٪ من المديرين فوق المتوسط، 5 ٪ متوسط، 25 ٪ تحت المتوسط، ومن المزايا الرئيسية لهذه الطريقة هى أنها قد تشمل على مقارنات بالنسبة لعدة عوامل، أكثر منه بالنسبة لبعده واحد كما هو الحال بالنسبة للترتيب.

ثانياً أسلوب المعايير المطلقة :

فى هذا الأسلوب يتم مقارنه أداء الفرد بمجموعة من المستويات المطلقة وتوفر هذه الطريقة إمكانية تقييم المديرين بناء على عدة معايير للأداء وليس بالنسبة لميزة واحدة. وعلى وجه

العموم يمكن تقسيم هذه الطريقة إلى مجموعتين الطرق الكمية والطرق الكيفية.

(1) الطرق الكيفية :

تتطلب هذه الطرق من المقيم أن يقرر إذا ما كانت العبارات Statements الموجودة بقائمة المراجعة (Checklist) تنطبق أو لا تنطبق على المدير الذى يتم تقييمه ويمكن أن يتم ذلك بطريقتين: طريقة الوقائع أو الإحداث الحرجة Critical Incidents وقائمة المراجعة المرجحة Weighted Checklist .

وفي طريقة أو أسلوب الأحداث أو الوقائع الحرجة يتم إعداد قائمة بالأحداث الحرجة التى ينظر إليها على أنها ذات أهمية فى القيام بوظيفة مدير، وذلك بالنسبة لكل مدير، ويطلب من المقيم والذى يكون بالطبع الرئيس الأعلى للمدير أن يرتب المدير باستخدام قائمة المراجعة Checklist، ومما يجدر قوله، أنه يجب مراعاة الحرص الشديد فى وضع قائمة المراجعة، ويجب أن يقوم بوضعها شخص يتمتع بخبرة كبيرة فى ذلك القطاع المعين من الإدارة، حيث أن اختيار العبارات Statements يعتبر حاسماً بالنسبة لنجاح هذه الطريقة، ويمكن استخدام كأساس لتنمية الأنشطة أو الواجبات الإدارية، كما يمكن استخدامها لأغراض التقييم.

وبعد أن يتم وضع قائمة المراجعة تقوم هيئة محكمين (وتشمل عادة الإدارة العليا - الرئيس المباشر للمدير) بتقييم كل من العبارات بمقياس ذي سبع أو إحدى عشرة نقطة ويؤخذ متوسط النقاط التى منحها كل محكم ويتم حساب مستوى انحرافها. وإذا كان الانحراف كبيراً، فإن ذلك يعنى أن هناك اختلافاً كبيراً بين آراء المحكمين وعند ذلك يتم حذف العبارة من قائمة المراجعة ومتوسط القيمة المحسوبة لكل العبارات يعتبر عندئذ المتوسط المرجح (Weighted Average). ويعطى المقيم عندئذ نسخة من قائمة المراجعة النهائية، ولكن دون المتوسطات المعطاة لكل عبارة ويصبح عمل المقيم أن يبين إذا ما كان كل مدير يشارك فى النشاط المشار إليه بالعبارة الواردة بقائمة المراجعة وبمجرد استكمال قائمة المراجعة من قبل المقيم، تمنح التقديرات للعبارات الإيجابية ويستخرج إجمالى التقديرات لكل قائمة مراجعة Checklist .

(2) الطرق الكمية :

هنا يمكن للمقيم أن يقارن بين الأداء الفردى والمستويات المطلقة إما طبقاً لترتيب تقليدى أو باستخدام مقياس الترتيب المبنية على السلوكيات، ورغم أن الأسلوب الأخير يبدو أكثر سلامه، فإنه يعنى ببساطه أن يعطى المقيم أمثله معينه للسلوك الإدارى مما يساعد على تسكين كل نقطة على مقياس الترتيب.

إن كل من طريقة الأحداث الحرجة وقوائم المراجعة تستخدم فقط العبارات الصحيحة المنتقاة بعناية لأداء من يتم تقييمه مما يجعلها من الطرق أو الأساليب الجذابة. وتوفر هذه الطرق أيضاً، التفرقة الواضحة بين الأداء الناجح والفاشل، بينما لا تؤدي الأساليب التقليدية لترتيب هذه المهمة.

أما بخصوص مقاييس الترتيب السلوكي المحدد، فهناك ميزة واضحة في أن الطريقة تركز أساساً على السلوك والأداء منه على الشخصية وزيادة على ذلك، فعند استخدام هذه المقاييس يكون في الأغلب والأعم معدل أعلى من الاتفاق بين المرتبتين. ومن العيوب التي تؤخذ على هذه الطرق تحتاج قد كبير من الوقت والجهد، أيضاً يجب أن تجدد العبارات حتى تبقى السلوكيات المحددة متصلة بالوظيفة ومواصلة إلى الأداء.

ثالثاً: الدليل المباشر Direct Index

طبقاً لهذه الطريقة يتم تقييم المديرين طبقاً للنتائج التي حققوها فقط. حيث يمكن الحصول على المعلومات الخاصة بالأداء الإداري بطريقة مباشرة دون أن تمر بعملية تقييم فيتم تصفيتها.

والدليل المباشر، يحتوي على مقياس للأداء يتناسب مع دور المدير: فمثلاً الإنتاجية (بالنسبة لمديرى الإنتاج) فإذا ما كان سيتم تقييم أداء مدير الإنتاج، إذا فإن الفهرس المباشر المستخدم هو تحسين الإنتاجية أو ناتج المصنع.

وعند تقييم مديرى المدارس فإن المنتج النهائي هو التلميذ وإكسابه الخبرات التربوية اللازمة فإن كان سيتم تقييم مديرى المدارس فإن الفهرس المباشر المستخدم هو المنتج التعليمي وتحسينه والذي ينصب بدوره على التلميذ.

إن الميزة الرئيسية لطريقة الدليل المباشر، هي أنها تقضى على الأخطاء المستمرة، مثل التحيز والتساهل، حيث أن دور المقيم لا يؤخذ في الاعتبار. وفي ظل ظروف معينة لا تكون النتائج معروفة بوضوح ولذا فلا يمكن أن تعزى بطريقة مباشرة إلى المدير الذي يجرى تقييمه.

رابعاً: أسلوب المراجعة الميدانية The Filed Review Technique

وفي هذا الأسلوب يتوجه الممثلون (إدارة الأفراد) إلى الميدان - إلى الإدارات الأخرى لجمع المعلومات عن عمل مختلف المديرين. وتستخدم هذه الطريقة مع المديرين من المستويات الأدنى. حيث يقوم الممثلون (إدارة الأفراد) بعمل مقابلات مع الرؤساء الحاليين للمديرين الذين

يجرى تقييمهم. ويتم طرح الأسئلة وتلقى إجابات بطريقة غير رسمية ويتم تقييم المديرين وتطبع النتائج مع توصيات ممثلى إدارة شئون العاملين. وبعد القيام بطبعتها، ترسل مرة ثانية إلى المقيمين المختصين بغية إجراء أية تصحيحات يرونها.

الأداء الإدارى فى المؤسسات التعليمية

يشهد المجتمع المصرى العديد من التغيرات فى النظام التعليمى مما يستلزم تطوير الأداء الإدارى للعاملين به على كافة المستويات الإدارية ومنها مستوى الإدارة المدرسية حتى يمكنها مواكبة هذه التغيرات، والوزارة فى إطار اهتمامها بتطوير الأداء بجميع المراحل التعليمية إقترحت معايير للوصول بها الى التميز منها :

- استخدام تكنولوجيا التعليم والمعلومات فى العملية التعليمية.
- وضوح الاستراتيجية التعليمية لجميع العاملين فى القطاع التربوى .
- بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنسانى.
- الالتزام بقيم ومبادئ روح الفريق وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الأفكار.
- التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات فى تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة فى تطوير التعليم.

يتوقف نجاح أى نشاط على درجة كفاءة الإدارة، وكلما كانت الإدارة على درجة عالية من الكفاءة كانت درجة نجاح النشاط كبيرة، فالإدارة وبخاصة فى عصرنا الراهن، بل وفى كل العصور، عملية أساسية وضرورية، والإدارة منظومة، ينطوى تحتها مجموعة من المنظومات الفرعية، أو العمليات أو الوظائف المترابطة المتكاملة، وصولاً إلى تحقيق هدف محدد، فى إطار بيئى زمانى معين، فإذا كانت الإدارة التعليمية إحدى نقاط التلاحم بين نظام التعليم والإطار القومى العام فإنها لا بد أن تعكس المناخ الاجتماعى والفكرى العام فى المجتمع، والقدر المفروض على هذا النظام من الضبط، والقدر المتاح من الحرية.

إن العملية التربوية فى مكوناتها ومقوماتها تحتاج إلى إدارة واعية تعى ما تتطلبه هذه العملية ذات الأثر الفعال فى حياة الفرد والمجتمع من علاقات إنسانية وأسس علمية تقوم عليها تربية الإنسان. وأى إصلاح تربوى فى نظمنا التربوية يجب أن يتناول جميع أركان العملية التعليمية بما فى

ذلك الإدارة التربوية باعتبارها ركناً أساسياً في نجاح الخطط والبرامج وفي تحقيق الأهداف المنشودة. وتتطلب الإدارة المدرسية الناجحة تحديداً للجوانب الفنية والإدارية في العمل بما يضمن التوازن والتكامل بينهما، وللإدارة المدرسية دورها المهم في تحقيق الوظائف الأساسية للمدرسة من رعاية التلاميذ وتبنيهم للحياة السليمة وحسن سير العمل بالمدرسة والعمل على ربط بيئة التلاميذ بالمدرسة وتقديم الخدمات لها، وهي وسيلة وليست غاية، ونشاط تعاوني وليست عملاً آلياً يسهم فيه الإداري وأعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور.

إن الإدارة المدرسية في حقيقتها - جهاز متكامل من العاملين في المدرسة، وفريق متعاون، يسهم كل من فيه بدوره، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل، والمشاركة، وتحمل المسؤولية. بيد أن هذه الجماعة في أداء المهمة، لا تتنافى مع الرأي الذي يؤكد أن توفر القيادة الصالحة في المدرسة، الممثلة في مديرها وهو الذي يمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها، وتربية أبنائها، وخدمة بيئتها، وخير ضمان لنجاح أية سياسة تعليمية، هو اشتراك المعلمين في وضع السياسة، ووسائل تنفيذها وأيضاً إشراك التلاميذ في إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلاً يمارسون فيه الحكم الذاتي، ويعتادون على تحمل المسؤولية، ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية الطيبة.

والمدرسة هي المؤسسة الاجتماعية المسؤولة فنياً وإدارياً عن تحقيق السياسة التعليمية للدولة، ويتوقف نجاحها على مدى كفاءة وفعالية مدير المدرسة في القيام بعمليات إدارية متعددة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة لكل نشاط بالمدرسة من الناحية التربوية والتعليمية والاجتماعية والخلقية وغيرها .

الممارسات الإدارية لمدير المدرسة :

مدير المدرسة هو قائد فريق العمل المدرسي الذي يضم الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين والجهاز الإداري المعاون والعمال، إن مدير المدرسة ينبغي أن يشيع في مدرسته مناخ التطوير والتحسين، وصولاً بوضع المدرسة إلى أفضل وضع، حيث يواجه الجميع معاً أي قصور يحول دون التطوير والتحسين .

وتنطلق أهمية مدير المدرسة كقائد تربوي من دوره في النظام التعليمي فهو يمثل مرجعاً للسلطة المسؤولة عن هذا النظام في امتداد سلطاته إلى مدرسته، كما تبرز أهمية المدير من خلال انعكاسات ممارساته التطبيقية على تلك السلطة، ويعتبر المرجع الأساسي بممارساته في المدرسة وعلاقتها بالمجتمع .

إن مهمة مدير المدرسة تتركز في تهيئة الظروف والأجواء المناسبة التي تساعد على تحقيق وتنفيذ الخطة المرسومة، عن طريق الاستثمار الأمثل لما هو متاح من مصادر وطاقات بشرية واقتصادية.

إن أكبر ما يستطيع أن يحققه مدير المدرسة إيجاد جو اجتماعي عام يعتمد على الأخلاق والقيم الروحية يدعم به الحياة الاجتماعية التي تشمل كل من في المدرسة، ويتصل بالآباء وبأهل البيئة التي تخدمها المدرسة. ومن أجل هذا كان مناخ المدرسة وعلاقتها ومستواها الثقافي وأثرها في تلاميذها وكذلك في أولياء أمورهم متوقف على شخصية مديرها واتجاهه وإدراكه للغايات الكبرى التي يود المجتمع أن يحققها من خلال التعليم.

ومدير المدرسة يمارس دوره القيادي في تحسين المناهج، إذ يشجع المعلمين على دراسة المنهج دراسة فاحصة وعلى تحسين تنفيذ المنهج وجودة استخدام الكتاب المدرسي. والمدير هو الوجه التربوي المقيم بالمدرسة وعلى عاتقه عبء تنفيذ توجيهات المشرف من أجل تحسين أداء المعلمين والتلاميذ. ومدير المدرسة يحرص على تشجيع المعلمين على الاشتراك في برامج التدريب أثناء الخدمة إما لاستكمال تأهيلهم أو لإطلاع المؤهلين منهم على الاتجاهات التربوية المعاصرة والمستحدث في طرق التدريس.

ويقوم مدير المدرسة بزيارة المعلمين في الفصول للوقوف على أدائهم، وعليه أن يتابع إعدادهم للدروس، كما يقوم بالمشاركة في الدروس النموذجية التي تستهدف توضيح القيام ببعض المهارات التدريسية، ويعمل على توزيع هذه الدروس على عدد كبير من المعلمين ويشجع المعلمين على حضورها ومناقشة ما حدث أثناءها.

ويتولى مدير المدرسة عقد الاجتماعات العامة مع المعلمين والعاملين من أسرة المدرسة لتبادل الآراء وتقديم المقترحات حول المشكلات التعليمية التي تواجهها المدرسة وحول الأساليب التي تمكن المدرسة من تحسين العملية التعليمية، ويوفر الظروف التي تؤدي إلى توافر المناقشة الودية التعاونية وتجنب التضارب في الآراء.

ويعمل مدير المدرسة على ربط المدرسة بالبيت ودعوة الآباء لمتابعة أبنائهم وتوحيد الجهود المدرسية والأسرية في توجيه الأبناء الوجهة الصحيحة، وتكوين مجالس الآباء والمعلمين لتحقيق التعاون بين الأسرة والمدرسة في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية مما ييسر العملية التربوية.

ومدير المدرسة هو القائد في المدرسة والذي له استقلالية جديرة بالاعتبار في تقرير تنظيمها

ومناهجها وهيئة القائمة عليها. ومع ذلك فهو مقيد بعدد من الضوابط والتوازنات التي تمارس بواسطة مجلس إدارة المدرسة Governing Body والاتجاهات الخاصة بهيئة التدريس، والآباء، والسياسة التعليمية، ويعرف المدير هو الشخص الذي يقوم بأداء العمل وتحقيق النتائج من خلال أفراد آخرين .

مدير المدرسة أهم عنصر في المنظومة الإدارية في المدرسة ولكنه يخضع للإشراف العام من قبل رؤسائه، وهو مسؤول عن جميع الأعمال الفنية والإدارية بالمدرسة بما يكفل حسن سير العملية التعليمية، إنه مسؤول عن كافة النواحي التربوية التعليمية والإدارية بالمدرسة، ومنها أنه مسؤول عن :

- أعمال الامتحانات وتقويم الطلاب.
- متابعة المستوى التحصيلي للتلاميذ والنهوض بمستواهم .
- تبليغ العاملين بالنشرات والتوجيهات .
- مستوى أداء العاملين من معلمين وإداريين بمدرسته.
- تنفيذ الخطط والمناهج طبقاً لما تقرره الوزارة
- المخالفات المالية والإدارية

تبدأ مسؤولية مدير المدرسة منذ تسلمه لعمله بمدرسته، ومن ثم فإنه يتعرض للمساءلة والمحاسبة إن كان هناك تقصير أو قصور .

إن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وهو لا يعمل وحده، وإنما يعمل مع عدد من الأجهزة التي تتبعه، كما أن القرار الذي يتخذه وحده، أو يتخذه مع الأجهزة التي يعمل معها لا ينفذ تلقائياً، وإنما يعتمد تنفيذه بالدرجة الأولى على العاملين معه ممن يشرف عليهم إشرافاً مباشراً أو غير مباشر، فمدير المدرسة هو الذي يتخذ القرار، ولكن العاملين في المؤسسة هو الذين ينفذون ومن ثم كان رضاهم عن المدير والأسلوب الذي يتخذه به مثل هذا القرار ذا تأثير مباشر على تنفيذه، أى على نجاح الإدارة في تأدية عملها في القيام برسالتها.

وفي هذا السياق يجدر القول أن وزارة التربية والتعليم أصدرت قراراً إدارياً رقم (28) بتاريخ 4..2 بهدف إعادة توصيف وظيفة مدير مدرسة ومن المسؤوليات المهمة والمنوطة بمدير المدرسة بهذا القرار ما يلي :

في المؤسسات التربوية

- قيادة العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة في عملية وضع رؤية مستقبلية تساعده في تحديد الأهداف التعليمية وجدولتها زمنياً واختيار الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- يقود عملية وضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية ويتأكد من توافر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها.
- يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين كما ينقل مشكلاتهم واحتياجاتهم التي تؤثر في العمل بالمدرسة إلى المستويات المركزية الأعلى.
- يقوم بالإشراف على العاملين بالمدرسة وتقويم أدائهم بشكل دوري حسب النظام المتبع.
- يعمل على خلق مناخ مدرسي إيجابي مدعم للعاملين بالمدرسة ويحرص على إبراز مساهمتهم في نجاح خطط المدرسة وجهودها مما يعزز لديهم قيم الانتماء والولاء.
- يعقد اجتماعات مع العاملين بالمدرسة لكى يجعلهم على علم بالتغيرات في السياسات والبرامج الجديدة لكى يدعم ويشجع التنمية المهنية أثناء الخدمة بين العاملين.
- يقوم بتنسيق وتنفيذ أنشطة التدريب أثناء الخدمة من خلال وحدة التقويم والتدريب في المدرسة.
- يشرك العاملين في عملية تحديد الأهداف والأنشطة الضرورية للنمو المهني.
- ينشئ جهازاً إدارياً فعالاً للمدرسة تتضح فيه خطوط السلطة والمسؤولية ويقوم بالتنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المدرسة.
- يشرف على أعمال الحكومة الإلكترونية ويتأكد من تحديث بياناتها ومن تقديم خدماتها بالكفاءة المطلوبة.
- يعد دليلاً للعاملين بالمدرسة يتضمن بيانات كافية عنهم تيسر عملية التواصل بينهم وبين مجتمع المدرسة.
- يضع نظام اتصال بالمجتمع يضمن تفهم المجتمع لدور المدرسة ومستوى أدائها ويشجع أفراد المجتمع على المشاركة وتقديم الدعم للمدرسة ويستخدم في ذلك الخطابات والمجلات واللقاءات الدورية لإخطار أولياء الأمور بالأحداث المختلفة في المدرسة وسياساتها.
- يشجع المدرسين وأولياء الأمور على المشاركة في مجالس الآباء والأمناء وغيرها من المجالس والتنظيمات والأنشطة ذات العلاقة بالمدرسة.
- تفعيل دور المجتمعات المدنية التي تعمل في المدرسة.

إن مهمة مدير المدرسة تتركز في تهيئة الظروف والأجواء المناسبة التي تساعد على تحقيق وتنفيذ الخطة المرسومة، عن طريق الاستثمار الأمثل لما هو متاح من مصادر وطاقت بشرية واقتصادية .

ويعرف أيضاً " أنه القائد الإداري والأكاديمي للمدرسة والذي له استقلالية جديرة بالاعتبار في تقرير تنظيمها ومناهجها وهيئة القائمة عليها. ومع ذلك فهو مقيد بعدد من الضوابط والتوازنات التي تمارس بواسطة مجلس حكومة المدرسة Governing Body والاتجاهات الخاصة بهيئة التدريس، والآباء، والسياسة الكلية للسلطات التعليمية المحلية .

يعتبر مدير المدرسة بصفة عامة، أهم عناصر الإدارة، ويمكن تصور أهمية دور مدير المدرسة بالنظر إليه من أكثر من منظور. فإذا نظرنا إلى هيكل الإدارة في المدرسة على انه هرم مدرج له قمه وله قاعدة، فإن مدير المدرسة يتربع على قمة هذا الهرم الإداري المتدرج في السلطة من أعلى إلى أسفل.

ويرى البعض أن وظيفة مدير المدرسة من أهم وأخطر هذه الوظائف في السلم الوظيفي بناءً وجهداً وشقاءً، ولكنها مجزية في أثرها الطيب وفيما تؤديه من خدمات للدولة وما تضيفه على صاحبها من فخر وأثر لا يزول.

إن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وهو لا يعمل وحدة، وإنما يعمل مع عدد من الأجهزة التي تتبعه، كما أن القرار الذي يتخذه وحده نأو يتخذه مع الأجهزة التي يعمل معها لا ينفذ تلقائياً، وإنما يعتمد تنفيذه بالدرجة الأولى على العاملين معه ممن يشرف عليهم إشرافاً مباشراً أو غير مباشر، فمدير المدرسة هو الذي يتخذ القرار، ولكن العاملين في المؤسسة هو الذين ينفذون ومن ثم كان رضاهم عن المدير والأسلوب الذي يتخذه به مثل هذا القرار ذا تأثير مباشر على تنفيذه، أي على نجاح الإدارة في تأدية عملها في القيام برسالتها.

ومدير المدرسة مسؤول مسؤولية مباشرة عن :

- رفع مستوى العملية التعليمية في المدرسة والإمام بالتطورات التربوية الحديثة .
- الإشراف على نواحي النشاط المختلفة وعلى برامج التوجيه.
- تقويم الطلاب من النواحي الخلقية والاجتماعية.
- توجيه وتقويم المدرسين ومراعاة تقديم المعلمين في أعمالهم.
- زيارة الفصول زيارات متكررة بغرض الملاحظة والدراسة.

- تخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها وتلخيص نتائجها ورفع تقارير وافية بها لأولياء الأمور على مدى تقدم أبنائهم في أعمالهم.
- التعاون والإشراف مع المنظمات والهيئات الوظيفية والقومية والمحلية.
- العمل باسم المدرسة في الحى والمنطقة وفي الهيئات الرسمية
- تقديم التقارير للسلطات التعليمية.
- حضور الاجتماعات التى تعقد بالمديرية التعليمية.
- ويمكن تلخيص وظيفة مدير المدرسة فيما يلى :
- إن مدير المدرسة يعتبر هو أساس قيام مدرسة جيدة ووجود برنامج تعليمى جيد .
- إن مدير المدرسة يعتبر هو السبب الرئيسى لنمو المعلمين مهنيأ أو توقفهم .
- إن مدير المدرسة هو العامل الأساسى فى تحديد شكل مناخ المدرسة .
- لا توجد مدرسة جيدة إلا إذا كان بها مدير على درجة عالية من الفعالية

المسؤولية الإدارية والفنية لمدير المدرسة

وقد حددت القرارات الوزارية مسؤوليات وواجبات مديرى المدارس إلى مسؤوليات وإدارية وفنية وبأن مدير المدرسة مسؤولاً عن إدارتها من كافة النواحي الفنية والمالية والإدارية. وعن انتظام العمل بها، ويكون ناظر المدرسة معاوناً لمدير المدرسة فى كافة مسؤولياته واختصاصاته وفيما يلى عرض كل منها :

المسؤولية الإدارية لمدير المدرسة :

توجد العديد من المسؤوليات الإدارية لمدير المدرسة من أهمها:

1. توجيه البريد الوارد إلى جهات الاختصاص واعتماد البريد الصادر إلى جهات الاختصاص.
 2. تشكيل لجنة القبول بالمدرسة والإشراف على أعمالهم واعتماد قراراتها .
 3. تشكيل لجنة تحويلات الطلاب من وإلى المدرسة والإشراف على أعمالهم واعتماد قراراتهم
- الاقتراح على السلطة المختصة بإحالة العاملين إلى التحقيق فى حالات المخالفة. المسؤولية الفنية لمدير المدرسة .

توجد العديد من المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة أهمها:

- (1) توزيع مسؤوليات وتحديد اختصاصات جميع العاملين بالمدرسة والإشراف على أعمالهم.
 - (2) تشكيل لجنة للجدول المدرسي واعتماده والإشراف على وضع خطة الجدول وتغييرها أثناء العام الدراسي
 - (3) اعتماد وتوزيع المناهج المختلفة لكل المواد الدراسية على شهور السنة ومتابعة التنفيذ بالفصول.
 - (4) المتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة بهدف رفع مستوى الأداء بينهم وعلاج السلبيات.
 - (5) متابعة تنفيذ جميع التعليمات والقرارات التي ترد للمدرسة مع مراعاة إطلاع المختصين عليها
 - (6) اعتماد توزيع خطة الأنشطة المختلفة والتنسيق بينها.
 - (7) رئاسة مجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين.
 - (8) الإشراف العام على مجموعات التقوية.
 - (9) تمثيل المدرسة في الاجتماعات الخارجية .
 - (10) رئاسة جميع أعمال الامتحانات وتشمل الشهور ونصف العام وآخر العام وتعيين من يراه مناسباً لحسن سير عمليات هذه الامتحانات.
 - (11) بتحديد المسؤوليات والاختصاصات لكل عامل في المدرسة.
 - (12) يعمل على تنظيم العمل بالمدرسة بما يضمن العدل والمساواة بين الجميع.
 - (13) هو المسؤول عن التوجيه التربوي للمعلمين والتلاميذ بقصد تمكين كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي من القيام بعمله على أكمل وجه.
 - (14) من المسؤوليات التي تقع على عاتق مدير المدرسة هي عملية التقويم وهي وسيلة يتمكن مدير المدرسة بها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ومدى تحقيقها لأهدافها.
- وعلى الرغم من أن الوظائف والواجبات التي ينبغي على جميع مديري المدارس تحمل مسؤولياتهم ليست شاملة إلا أنها تبين أهمية ومسؤولية مدير المدرسة، وتعتبر الوظيفة الرئيسية لمدير المدرسة هي القيام بالإدارة التربوية لتحسين نوعية الحياة لكل فرد في المدرسة، ومن ثم يتعين عليه

أن ينظر إليه الطلاب والمعلمون والمجتمع باعتباره مسؤولاً بصفة أساسية عن تحقيق هذه الوظيفة، ولكي يحققها بطريقة فعالة يتعين عليه أن يكرس كل وقته وطاقته لهذه المهمة .

صفات مدير المدرسة

تغيرت وظيفة المدرسة في المجتمع المعاصر فبعد أن كانت تركز على نقل التراث الثقافي بتلقين المعلومات، اتسعت هذه الوظيفة لتشمل تعهد نمو الطالب من النواحي المختلفة الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية والروحية والخلقية، ولقد نجم عن التغير في وظائف المدرسة ظهور مفهوم شامل للإدارة المدرسة يلقي عليها مهمة الإشراف الإداري والفني لتسيير العملية التعليمية داخل حدود المدرسة ويملي عليها ضرورة التعامل مع البيئة المحيطة والمجتمع المحلي الذي يحيط بالمدرسة.

ومن معايير الإدارة المدرسية الجيدة التحديد الواضح للمسؤوليات بمعنى ان يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات والمسؤوليات وان يكون كل فرد في المدرسة من معلمين ومشرفين وموظفين وعاملين وتلاميذ على معرفة بواجباته ومسؤولياته وبالذور المطلوب منه.

ونظراً لأن العمل في المؤسسات التعليمية له طبيعته الخاصة، فإن من الضروري أن تتوافر في قائد هذه المؤسسة العديد من الصفات منها :

ومن أهم الصفات الشخصية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة ما يلي:

- 1- أن يلتزم بالقيم الإسلامية في سلوكه وأقواله .
- 2- أن يكون قدوة حسنة في جميع تصرفاته .
- 3- أن يتوافر لديه الإيمان بأهمية الذكاء الإنساني والثقة بالمبادئ الإنسانية .
- 4- أن يكون لديه الاستعداد للبدل والتضحية، والتعاطف مع الآخرين في المجتمع المدرسي، وإثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية .
- 5- أن يتوافر لديه القدرة والرغبة في التعاون مع الآخرين واحترامهم والإيمان بقدرتهم على العمل.

ومن أهم الصفات المهنية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة ما يلي:

- 1- المعرفة التامة بأهداف التعليم بعامة وأهداف التعليم بالمرحلة التي يعمل بها وأهداف مدرسته ثم ترجمة الأهداف إلى أنشطة ملموسة بالتعاون مع المعلمين والتلاميذ

- والعناصر الإدارية المساندة بالمدرسة .
- 2- القدرة على تنسيق مهمة العاملين في المدرسة والعمل معهم بطريقة بناءة وفي تعاون فعال .
 - 3- القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة، وإتاحة الفرصة للآخرين للاشتراك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التربوية .
 - 4- معرفة خصائص نمو التلاميذ في المرحلة التي يعمل بها، وبوسائل إشباع حاجاتهم وميولهم واهتماماتهم .
 - 5- الإلمام الكافي بالمنهج وأساليب تخطيط برامج النشاط وتنفيذ البرامج التعليمية ووسائل تحسين أداء المعلمين والعاملين بالمدرسة .
 - 6- القدرة على بناء نظام فعال للاتصال بينه وبين المعلمين والطلاب والعاملين بالمدرسة وأفراد وهيئات المجتمع المحلي .
 - 7- المهارة في إدارة جلسات المناقشة والاجتماعات الرسمية بروح التعاون .
 - 8- الإلمام بالنواحي المالية والإدارية والقدرة على تجنب الروتين الإداري .

كفايات مدير المدرسة الناجح

حتى يستطيع مدير المدرسة القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من المهارات أو الكفاءات التي تتميز بالأصالة، والمعاصرة، والارتباط بالمجتمع، ومسايرة تطورها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وهذه الكفايات الأكاديمية يكتسبها، وبالتنمية الذاتية والتدريب المستمر، وبالخبرة المتنامية في العمل التربوي .

وتعرف الكفاية بأنها : (القدرة على أداء مهمة أو مجموعة من مهام بفاعلية وكفاءة ومستوى معين من الأداء)

وتتألف الكفاية من عدة مهام في مجموعة من الإدراكات والمفاهيم والإجتهادات، ومكون سلوكي يتمثل في أعمال محددة يمكن ملاحظتها .

وفيما يلي أمثلة على هذه الكفايات تشمل كل منها عدداً من الكفايات الفرعية على النحو التالي:

- 1- كفايات متصلة بسياسة التعليم :

تتضح سياسة التعليم من خلال :

- ممارسة السلوك الإسلامى قدوة للمعلمين والمتعلمين .
- العمل على تحقيق غاية التعليم وأهدافه .
- الوعي الكامل بأهداف التعليم .
- الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم وتمثلها في المواقف المختلفة .

2- كفايات شخصية : وتتضح من خلال :

- سلامة العقيدة والقدرة على تصحيح المفاهيم الخاطئة .
- حسن السيرة والخلق والاستقامة في السلوك، واحترام القيم الأخلاقية وقيم المجتمع
- الالتزام النفسى والقدرة على ضبط النفس .
- الثقة بالنفس والثقة بالآخرين، فذلك أساس التعامل مع المعلمين ومع المجتمع المدرسى.
- التواضع واللباقة والتفاؤل وتوفير الجو التعاونى بين العاملين .
- الذكاء وسرعة البديهة، والقدرة على الإقناع، والتصرف بحكمة في تسيير الأمور.
- القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة الرشيدة، والحزم في مواطن الحزم والرحمة في مواطن الرحمة
- الانتماء إلى مهنة التربية والتعليم والالتزام بأخلاقياتها .
- القدرة على تحقيق العدالة بين المعلمين واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة وعدم التحيز
- القدرة على استثمار الوقت استثماراً إيجابياً موجهاً نحو تحقيق الأهداف التربوية .
- القدرة على إبداء الملاحظات دون سخرية أو انتقاص من قدر العاملين معه، أو التقليل من قيمة جهودهم .

3- كفايات علمية : وتتضح من خلال :

- المعرفة المتعمقة بالمادة العلمية في مجال التخصص ومعرفة مراجعها .
- الإلمام بشكل عام بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل والانسجام والترابط بين كل مادة

والمواد الأخرى

- الإلمام بثقافة عامة مناسبة للمدير لكونه قائدًا تربويًا .
- المعرفة التربوية الكافية في مجالات علم النفس التربوي وخصائص نمو المتعلمين ومدخلات العملية التربوية وتصميم الخبرات وتقويمها... إلخ .
- القدرة على متابعة كل جديد في المادة التخصصية، وفي الثقافة العامة، وفي المجال التربوي .

4 - كفايات التخطيط : وتتضح من خلال :

- القدرة على وضع خطة سنوية للعمل المتوقع وفق حاجات المتعلمين والمعلمين وجميع جوانب العملية التعليمية وإمكانات البيئة المحلية .
- القدرة على وضع خطة أسبوعية في ضوء الخطة السنوية مع مراعاة الأولويات والحاجات الميدانية الملحة .
- القدرة على وضع خطة مرنة لتنفيذ المناهج الدراسية وتوزيع المقررات على أشهر السنة .
- القدرة على مساعدة المعلمين في :
 - وضع الخطة السنوية .
 - إعداد الخطة اليومية للدرس .
 - وضع خطط الأنشطة الخاصة بالمادة مع مراعاة الانسجام مع خطط أنشطة المواد الأخرى .
- القدرة على مساعدة المعلمين في وضع الخطط السنوية للمدرسة، وفي وضع خطط الأنشطة المتنوعة، وفي توزيع جداول الدراسة .
- القدرة على التخطيط للدورات التدريبية القصيرة والطويلة، بما يحقق الأهداف المرجوة منها
- القدرة على توزيع العمل القيادي والعمل بروح الفريق .

5- كفايات التنظيم والتنسيق : وتتضح من خلال :

- القدرة على تنظيم سير العملية التربوية بشكل يتحقق فيه الانسجام وعدم الازدواجية بين عمل وآخر، وعدم الهدر في الوقت والمال .
- القدرة على توزيع المهام والأعمال على المعلمين مع مراعاة الفروق الفردية والعدالة فيما بينهم
- القدرة على التنسيق بين متطلبات المعلمين والمدارس والإدارة التعليمية والوزارة والمجتمع المحلي .
- القدرة على تحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة .

6- كفايات الاتصال والتفاعل : وتتضح من خلال :

- تقبل أفكار المعلمين ومشاعرهم وإشعارهم بأهميتها وقيمتها في مجال تحسين ممارستهم التعليمية .
- توفر الأجواء والشروط اللازمة للاتصال والتفاعل دون خوف أو قلق أو توتر .

7- كفايات استخدام أساليب الإشراف وتقنياته : وتتضح من خلال :

- القدرة على التخطيط للإشراف التربوي ولإشراك ذوي علاقة .
- القدرة على استخدام أساليب الإشراف التربوي وتقنياته .
- القدرة على تطوير أساليب الإشراف التربوي وطرائقه المرتبطة بالحاجات الإشرافية .

8- كفايات التدريب : وتتضح من خلال :

- القدرة على تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين من خلال جمع المعلومات .
- القدرة على تصميم البرامج التدريبية والجدول الزمني اللازم لتنفيذها .
- القدرة على الإشراف على الدورات التدريبية القصيرة والطويلة (فنياً وإدارياً) .
- القدرة على تنسيق وتنظيم العمل بين جميع الفئات المشتركة في البرامج التدريبية (إدارة البرامج التدريبية) .
- القدرة على الإشراف على مشغل تربوي وتحديد أهدافه .

- القدرة على تقويم نتائج الدورات التدريبية بأساليب متنوعة .
- القدرة على متابعة أثر البرامج التدريبية على الفئة المستهدفة من خلال ممارستهم العملية.
- القدرة على التدريب الذاتي، فالمشرف مطالب بالنمو والتطور قبل أن يطلب ذلك من المعلم، وذلك بالمشاركة في الدورات التدريبية، والندوات، والمؤتمرات، والجمعيات العلمية والتربوية، ومتابعة البحوث والدراسات، والدورات، وتبادل الزيارات .

9- كفايات المناهج : وتوضح من خلال :

- القدرة على تحديد المفهوم الحديث للمنهج التربوي، ومقارنته بالمنهج التقليدي .
- القدرة على الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية .
- القدرة على المشاركة في وضع المناهج الدراسية وتعديلها .
- القدرة على تقويم المناهج الدراسية وحل مشكلاتها .
- القدرة على تقويم المقترحات التحسينية التي تسهم في إثراء المناهج وتطويرها .
- القدرة على مساعدة المعلمين في تعريف أهداف المناهج ومحتواها ونشاطاتها وأساليب تقويمها.

10- كفايات التقويم : وتوضح من خلال :

- القدرة على تحديد مفهوم التقويم الشامل، بأنه عملية قياسية تشخيصية علاجية، القصد منها تحديد مدى تحقق الأهداف التربوية بجميع عناصرها .
- القدرة على استخدام أساليب التقويم المتنوعة في ضوء أسس التقويم المعروفة .
- القدرة على تقويم نتائج تعلم الطالبين في المجالات المعرفية والانفعالية والمهارية
- القدرة على مساعدة المعلمين في تحليل اختبارات وتصنيف الطالبين في ضوءها إلى فئات، مع تحديد حاجات كل فئة .

- القدرة على مساعدة المعلمين في وضع برامج علاجية للمتأخرين، وبرامج تطويرية للمتوسطين، وبرامج رعاية للمتفوقين .
 - القدرة على مساعدة المعلمين في استخدام أساليب التقويم الذاتي حين تقويم ممارستهم التربوية.
 - القدرة على حل المشكلات التربوية في مختلف المجالات بأسلوب علمي .
- 11 - كفايات الابتكار والتجديد : وتتضح من خلال :
- القدرة على التنبؤ بأحداث مستقبلية اعتمادًا على معطيات راهنة .
 - القدرة على توليد أفكار أو حلول جديدة للمشكلات، انطلاقًا من مواقف محددة يفرضها الوضع الراهن .
 - القدرة على تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الطلاب والمعلمين
 - القدرة على رعاية الطلاب والمعلمين المبتكرين والموهوبين .
 - القدرة على إحداث تغييرات ملحوظة في اتجاهات المعلمين وتنميتها على نحو إيجابي مثمر .
 - القدرة على تجريب وتعميم الأساليب والوسائل المبتكرة .
- 12 - كفايات العلاقات الإنسانية : وتتضح من خلال :
- القدرة على إقامة علاقات إنسانية مع المعلمين، والمجتمع المدرسي بمختلف عناصره.
 - احترام شخصيات المعلمين واجتهادهم والاعتراف بقدراتهم .
 - السعى إلى أن يكون الإقناع هو الأساس في عملية تعديل السلوك لدى المعلمين .
 - مشاركة المعلمين والعاملين في مجال التربية من خلال المناسبات (زيارات - مهنثة - مواساة... إلخ) .
 - العمل على زيادة الشعور بالارتياح والرضا الوظيفي لدى المعلمين .

13 - كفايات الإرشاد والتوجيه : وتتضح من خلال :

- القدرة على تشجيع المعلمين على المبادرة إلى طلب المساعدة والمشورة بصورة
- القدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى المعلمين للتعبير عن حاجاتهم، والعمل على تلبية هذه الحاجات .
- القدرة على توجيه وإرشاد المعلمين بغية مساعدتهم على التوصل إلى حلول مناسبة لمشكلاتهم .
- القدرة على تصميم برامج التعليم الذاتى والتعليم المستمر .
- القدرة على إكساب المعلمين مهارات التعليم الذاتى .
- القدرة على أن ينمي المشرف التربوى نفسه بنفسه ذاتياً .

الفصل الرابع

العلاقات الإنسانية فى الإدارة

- مقدمة
- تعريف العلاقات الإنسانية
- أهداف العلاقات الإنسانية
- صفات مدير المدرسة لإقامة علاقات إنسانية سليمة
- الدور الوظيفي للمدير فى تهيئة مناخ إدارى يسهم فى وجود علاقات إنسانية سليمة
- دور المدير - كقائد - فى ترسيخ العلاقات الإنسانية
- الكفايات اللازمة للإدارة
- مستويات المسؤولية الإدارية
- أهم الكفاءات الواجب توافرها فى المدير

مقدمة :

تعريف العلاقات الإنسانية:

يطلق مصطلح العلاقات الإنسانية على ذلك التفاعل الذى ينشأ بين المديرين والعاملين والذين يعملون في مجالات العمل المختلفة كمؤسسات حكومية أو إنتاجية أو مدارس أو خدمات... الخ، وتسمى هذه التفاعلات بالعلاقات الإنسانية التنظيمية للعاملين .

والعلاقات الإنسانية نوعاً من السلوك الإدارى السائد فى المؤسسة والذى يعتمد على الاحترام المتبادل بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، احترام القائد للعاملين معه، احترام العاملين بعضهم وبعض، واحترام العاملين لقائدهم، فالعلاقات الإنسانية هى التى تربط بين أفراد المؤسسة جميعاً وتجعل التنظيم نظاماً اجتماعياً يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة والمرتبطة ببعضها، ومن هنا يتضح أن التنظيم غير الرسمى من أهم الوسائل لتحقيق علاقات إنسانية سليمة .

والعلاقات الإنسانية فى الإدارة يقصد بها ذلك النوع من علاقات الذى يقوم على الذى يقوم على أساس النظرة إلى المنظمة كمجتمع بشرى له أمانيه وطموحه وآماله وآلامه ومشاكله وأحاسيسه وقيمه واحتياجاته .

والعلاقات الإنسانية فى الإدارة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها فى ذلك يبنى على إشباع احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية بجوار الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف .

والعلاقات الإنسانية تعتمد على إشباع احتياجات الأفراد والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف، فهى إذن نمط من السلوك يقوم على تقدير كل فرد وفقاً لقدراته وإمكاناته واستعداداته.

والواقع أن للعلاقات الإنسانية جانبين رئيسيين هما :

1 - أحدهما رسمى Formal يتمثل فى الثواب والعقاب طبقاً للقوانين والقرارات

المنظمة للأفراد والجماعات .

2 - ثانيهما غير رسمى Informal يتمثل فى العادات والتقاليد السائدة فى جماعة ما .

وترتكز العلاقات الإنسانية على عدة أسس من أهمها :

- 1 . تهيئة جو ودي في العمل .
- 2 . إشراك القوى العاملة في المؤسسة في صنع القرار .
- 3 . الاتفاق على معايير عليا في للعمل يتفق الجميع على بلوغها .
- 4 . مساعده العاملين على تنمية مواهبهم .
- 5 . قدوة الإدارة .
- 6 . إشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في التنمية .
- 7 . تقدير الكرامة الإنسانية وعدم إمتهاها .

أهداف العلاقات الإنسانية :

للعلاقات الإنسانية العديد من الأهداف يمكن ذكر أهمها فيما يلي :

- 1 . الإيمان بقيمة الفرد واحترامه .
- 2 . الإيمان بقدرة الفرد على تحسين نفسه بشئ من التوجيه والإرشاد .
- 3 . بث روح التعاون بين العاملين وعلى أساس ديمقراطي سليم .
- 4 . تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة .
- 5 . تعتمد على التفكير الجماعي لأهميته في حل المشكلات سواء للعاملين أو المديرين على اختلاف درجاتهم .
- 6 . تقدير أعمال المرءوسين لينال ثقته .
- 7 . إشباع الحاجات الأساسية والإنسانية للفرد .

صفات مدير المدرسة لإقامة علاقات إنسانية سليمة

توجد مجموعة من الصفات ينبغي توافرها في المدير لإقامة علاقات إنسانية سليمة من أهمها:

- 1 . الثقة بالنفس حتى يستطيع كسب ثقة العاملين معه

2. الصبر والتعاون مع العاملين في مؤسسته
3. القدوة في السلوك
4. عدم المحاباة في العمل
5. حسن المظهر
6. الشعور بالمسؤولية
7. القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب
8. توافر الخبرة في مجال الإدارة

الدور الوظيفي للمدير في تهيئة مناخ إداري يسهم في وجود علاقات إنسانية سليمة :

1. عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين
 2. مراعاة الحزم مع المرونة
 3. توزيع المسؤوليات والاختصاصات وفقا لقدرات كل عامل
 4. الأخذ بالرأى الأفضل أو الأمثل لمواجهة مشكلات العمل
 5. أن يسود بين الجميع المودة والثقة
 6. أن يتعود المدير والعاملون معه على الصدق في علاقاتهم أثناء العمل
 7. أن يسود بين الجميع روح الحب والتعاطف والتسامح
- فالعلاقات الإنسانية تسهم في وجود الروح المعنوية بين العاملين وذلك لأن الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا يمكن قياسها وإنما تقاس بالملاحظة وبآثارها الملحوظة ومن أهمها :
- ارتفاع الإنتاجية.
 - الكفاءة بين العاملين.
 - ثبات القوة العاملة.

- استقرار المؤسسة.
- قلة عدد الشكاوى.
- الانضباط في العمل.
- قلة الأخطاء غير المقصودة.
- الالتزام الوظيفي.

دور المدير. كقائد. في ترسيخ العلاقات الإنسانية

إن المدير كقائد يتحمل مسؤوليات ثقلاً، فهو ليس مطلوباً منه أن يتعامل مع المراسلات المكتتية، ولكن عليه أن يقوم بواجبات نحو الجماعة، وهو بحكم وظيفته له دوره المهم في ترسيخ العلاقات الإنسانية، وعلية فالمدير يجب عليه أن يدرك العديد من الأمور من أهمها :

1. إدراك الهدف العام للمؤسسة التي يعمل بها بدقة تامة .
2. تفهم طبيعة دوره القيادي في مؤسسته .
3. القدرة على الإقناع بالحجة والبرهان والدليل .
4. القدرة على التأثير في الآخرين بالحوار المقنع .
5. الإحساس بحاجات الجماعة .
6. التزود بالخبرة الأكاديمية والمهنية .
7. النظرة المتفائلة للأمور العامة ولأمور العمل خاصة .
8. النزاهة في القول والفعل والعمل .
9. تذوق الدعابة والمرح يساعده في التغلب على بعض مشكلات العمل عن طريق ابتسامه خفيفة.
10. الاهتمام بجميع مظاهر العمل وعدم التقليل أو تجاهل أى جانب منها حتى ولو كان بسيطاً لدوره المهم وأهميته في منظومة العمل .

الكفايات اللازمة للإدارة

يتعامل المدير مع فئات من البشر يتباينون في قدراتهم وتصرفاتهم في العمل، ومن ثم تختلف النتائج المحققة تبعاً لذلك، فالسلوك الإنساني في موقع العمل تحكمه اعتبارات وعوامل كثيرة تختلف من فرد لآخر، ومن جملة أخرى، وفي هذا المجال سنلقى الضوء على نقاط عديدة منها :

1. مفهوم المهارة الإدارية ومستوياتها

2. الكفاءات اللازم توافرها في المدير

أولاً : مفهوم المهارة الإدارية ومستوياتها

تعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل في الأداء من موارد وإمكانات، ومصدر المهارة قد يكون طبعياً أو فطرياً أى التى تسمح لبعض البشر بقدرات لا تتوافر لغيرهم دون جهد أو إرادة منهم، إلا أن تكتسب من البيئة المادية والاجتماعية التى يحيا الفرد فيها، وهذه المهارات المكتسبة تمثل نتيجة التقليد، والتعليم، والتدريب، والممارسة الموجهة، تحت إشراف خبراء، أو فنيين، أو مدربين .

وتصنف المهارات الإدارية إلى ثلاثة مستويات هى :

1. المهارات الإنسانية

2. المهارات الفكرية

3. المهارات الفنية

ومن الملاحظ أن المهارات اللازمة للمدير لا بد أن تتناسب مع طبيعة العمل الذى يقوم به، ومستواه التنظيمى، والظروف التى يعمل فيها حيث تؤثر طبيعة العمل في تحديد المهارات اللازمة للمدير حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد من أهميتها، فمثلاً المدير المالى أو مدير الحسابات في حاجة ماسة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعادلات الرياضية بينما لا يحتاج هؤلاء المدبرون إلى مهارات الإقناع وحسن الاستماع والتعبير اللفظى .

مستويات المسؤولية الإدارية

مهيا كان مستوى المسؤولية التي يتولاها الإداري في مؤسسته فإنه مطالب بأن يؤديها بتأثير وكفاية، ويعنى ذلك أن يقوم بعملة بشكل صحيح، وكلما زادت مسؤولية الإداري في المؤسسة زادت مسؤوليته في اختيار نوع العمل الذي يحقق هدف مؤسسته لأنه في موقع رسم السياسة واتخاذ القرارات التخطيطية الأساسية في المؤسسة، ويكون المسؤول الأدنى أكثر اهتمامًا بتنفيذ ما يقوم به بشكل صحيح إذ يكون دوره منفذًا أكثر من راسم السياسة .

وعموما فإنه من المعروف أنه توجد في معظم المؤسسات ثلاثة مستويات في الإدارة :

المستوى الأول : الإدارة العليا

وتمثل قمة المسؤولية الإدارية والقيادية في المؤسسة، وقد تكون فردا أو مجموعة من الأفراد، وتكون مسؤولة عن جميع المستويات الإدارية الدنيا وعن رسم السياسة والتخطيط للمؤسسة، وتأتى المهارات الفكرية في قمة هيكل المهارات اللازمة لشاغلي وظائف الإدارة العليا (رئيس مجلس إدارة أو مدير العموم وما في مستواهم) تليها المهارات الإنسانية، ثم المهارات الفنية في المرتبة الثالثة من الأهمية .

المستوى الثانى : الإدارة الوسطى

ويمثلها الإداريون والمسؤولون عن تنفيذ السياسات وتكون مهمتهم الإشراف على تنفيذ السياسة والقرارات الرئيسية التي تصدر عن الإدارة العليا، وتأتى المهارات الإنسانية على رأس المهارات اللازمة لهذا المستوى الإداري لأنها تتعامل بشكل أساسى مع مجموعة من البشر- يليها في الأهمية المهارات الفنية ثم المهارات الفكرية .

المستوى الثالث : الإدارة المباشرة

ويمثلها الإداريون المسؤولون عن الإشراف على التنفيذ للمهام والخطط الموضوعة مثل رؤساء الأقسام، وهؤلاء هم الذين يتصلون مباشرة بالمنفذين كالعامل والفنيين، وتأتى المهارات الفنية هى الأهم لشاغلي الوظائف الإدارية التخصصية التنفيذية التي تتطلب إحاطة كاملة بتفاصيل العمل وقواعد التنفيذ وآلياته، ثم تأتى بعدها المهارات الإنسانية والفكرية على درجة متعادلة من الأهمية .

وهذا التقسيم نسبي وتقريبى، فقد يكون في المؤسسة مستويات إدارية أكثر أو أقل حسب طبيعة

العمل في المؤسسة، وحسب الفلسفة التي تقوم عليها إدارة المؤسسة، وتتجه الإدارة الحديثة إلى تجنب المركزية الحادة في الإدارة التي تؤدي غالباً إلى سلسلة طويلة من الإجراءات وتحاول الاتجاه ما أمكن إلى اللامركزية الإدارية التي تختصر المسافة بين أعلى مستوى إداري وبين أجهزة التنفيذ في المؤسسة.

أهم الكفاءات الواجب توافرها في المدير

توجد العديد من الكفاءات الواجب توافرها في المدير من أهمها :

1 . كفاءات شخصية : من أهمها :

- يثق في نفسه وفي الآخرين
- يسمع أكثر مما يتكلم
- يسعى إلى صداقة الغير
- يميل إلى التعاون مع الآخرين
- يتمتع بالثبات الإنفعالي والمزاج غير المتقلب
- يفكر في شعور الآخرين قبل أن يتخذ قراراً
- المثابرة في العمل
- يتمتع بشخصية ديناميكية

2 . كفاءات التنظيم : من أهمها :

- يضع أهدافاً للتنظيم داخل وحدته الإدارية ومؤسسته
- يمد يد العون للعاملين الجدد
- يوزع المسؤوليات على العاملين بعدالة ووفقاً للتخصص
- يتيح للعاملين فرصة لممارسة العمل القيادي
- يفوض بعض سلطاته للآخرين الذين يمكنهم تحمل أعباء العمل
- ينسق العمل بين الأفراد والجماعات في المؤسسة

- يشجع ظهور الكفاءات الإدارية والفنية
 - يعمل على أن يسود النظام كافة الأنشطة في المؤسسة
3. كفاءات العلاقات الإنسانية
- يتيح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم
 - يحترم شخصيات الأفراد
 - يساعد العاملين في حل مشكلاتهم
 - يحترم رأى الآخرين
 - يعامل العاملين معاملة عادلة دون تفرقة لأى سبب
 - يعمل على تحسين ظروف العمل
 - يشعر العاملون بأنهم متقبلون وأنه بحاجة إلى كل فرد منهم
 - يستعد لتقديم رغبات العاملين على رغبته
 - يؤمن بمسؤوليته في بناء روح معنوية عالية بين الآخرين
 - يعمل على إشباع حاجات العاملين معه في إدارته
 - يبني مناخا إداريا ينمى حب العاملين للمؤسسة والانتفاء إليها
4. كفاءات الاتصال
- يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين
 - يشجع الأفراد على زيارته لمناقشة أمور العمل
 - يتبنى طرقا مختلفة للاتصال مع العاملين في المؤسسة
 - يمتلك مهارات الاتصال الشفوية
 - يحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل
 - يوفر قاعدة للبيانات والمعلومات في إدارته ومؤسسته

- يعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال
 - يسعى إلى تحقيق أهداف عملية للاتصال له وللآخرين
 - يعمل على أن يفتح باب مكتبة لمن يريد مقابلته
5. كفاءات النواحي المالية والإدارية
- يشرف على الشؤون المالية والخدمات الإدارية .
 - يضع موازنة مالية لوحده الإدارية .
 - يعرف اختصاص كل موظف مالي وإداري .
 - يعرف كل واحد بواجباته بطريقة تمنع التداخل في الأعمال .
 - يعرف مسؤولياته واختصاصاته المالية والإدارية .
 - يعد التقارير السنوية عن العاملين في مؤسسته .
 - يراقب العمل بشكل مستمر للتأكد من انتظام العمل .
 - يلتزم بأحكام ولوائح العمل ماليا وإداريا
- تلك أبرز الكفاءات الفنية والإدارية الواجب أن يلزم بها أي مدير يشغل مركزاً قيادياً ويسعى إلى تحقيق أهداف مؤسسته بنجاح .

الفصل الخامس

مهارة الاتصالات الإدارية

- مقدمة
- ماهية الاتصالات الإدارية
- أهمية الاتصالات في المنشأة
- أهداف الاتصالات
- عناصر الاتصالات
- مقومات نجاح الاتصال الفعال
- أنواع الاتصالات
- أساليب الاتصال
- معوقات الاتصال
- حالات عن شبكة الاتصالات

الفصل الخامس

مهارات الاتصالات الإدارية

مقدمة :

يعيش الإنسان في جماعات، والجماعات تتحرك وتستمر وتتطور وتنمو، تحركها في كل ذلك عوامل متعددة متداخلة، وتربطها ببعضها شبكة دقيقة مترابطة من العلاقات، هذه العلاقات والصلات تأخذ صورها في شكل أفعال وأقوال واتصالات تؤثر في الجماعة وتتاثر بها.

وإن أية منظمة ما هي إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات وأهداف وتحكمهم قواعد وقوانين، وهم إذ يتحركون لتحقيق هذه الأهداف داخل إطار من القواعد فإنهم يرتبطون ويتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات كما يتبادلون المشاعر والإحساسات، ومن هنا لا يمكن تصور تنظيم دون الاتصالات التي تتم بداخله.

ولذلك فإن الاتصالات تعتبر عنصرًا فعالاً في التنظيم، ولقد أصبح الاتصال في الوقت الحاضر جانبًا حيويًا في مهمة المدير وتحليل جزء كبير من وقت عمله وخصوصاً المديرين الذين يهتمون بالجوانب التخطيطية والإشرافية ويحتاجون بصفة مستمرة للمعلومات التي تفيد في وضع الأهداف والسياسات وتعاون في فعالية الإشراف وتقييم نتائج الأداء.

ماهية الاتصالات الإدارية :

كلمة اتصالات مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى Common أي عام، ذلك أن الفرد حين يتصل بآخر فإنه يهدف عادة للوصول إلى اتفاق عام أو وحدة فكر يحدد موضوع الاتصال، والاتصالات كعملية إدارية بجوانبها الاجتماعية والسلوكية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، وتتم هذه العملية عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل أو إعطاء البيانات والمعلومات إلى الآخرين وبالعكس.

وعلى ذلك، فإن المقصود بالاتصالات ليس بمعناها الضيق أو بمفهومها المادي الذي يعني وسائل الاتصالات المادية، وإنما المقصود بها تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات

التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات. وبذلك فهي ضرورية للعمل التنفيذي ويمكن القول بأن دعوة الرسل عليهم صلوات الله وسلامه عليه ما هي إلا عملية اتصالات في أسمى صورها.

فالاتصالات هي عملية تبادل المعلومات أو البيانات أو الحقائق والأفكار والأداء بين العاملين في المنشأة، كما تعرف الاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المدبرون أو الأفراد أو العاملون في المنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى.

والاتصالات عنصر مهم في التنظيم حيث لا يمكن تحقيق أهداف التنظيم إلا من خلال وجود نظام مهم من الاتصالات الجيدة؛ لأن العمل يتم في أية منشأة من خلال الجهد الجماعي للعاملين ولذلك فإن الأمر يحتاج إلى وجود اتصال بين هؤلاء العاملين لتنسيق وحل المشكلات التي تعترض سبيل تحقيق الأهداف.

الاتصالات هي عملية إرسال واستقبال المعلومات بهدف إحداث تغيير إيجابي في السلوك وهي: عملية مهمة وأساسية في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية والتي بدونها لا يمكن لتنظيم ما أن تقوم له قائمة فكيف يتصور أن تعمل منشأة صناعية لتحقيق أهداف محددة إذا لم يكن بها نظام اتصال جيد يسمح بانسياب الخبرات والآراء والمعلومات والتعليقات والتوجيهات بين مختلف أقسام وإدارات المنشأة في جميع الاتجاهات.

الوقت المستغرق في الاتصالات :

وجد أن المديرين في المنشأة يقضون 75% أو أكثر من وقتهم في شكل من أشكال الاتصالات مثل كتابة تقارير، اجتماعات قراءة تقارير ... إلخ.

إن العاملين يقضون 5% أو أكثر من وقتهم في شكل ما من أشكال الاتصالات .

أهمية الاتصالات في المنشأة :

تظهر أهمية الاتصالات فيما يلي :

- 1- تحقيق روح الفريق المتعاون بين العاملين.
- 2- إقامة علاقات جيدة وفعالة بين العامل ورئيسه تتمثل في تلقي العاملين للأوامر بشكل مفهوم وواضح وتلقي الرئيس تقارير عن تطور الأداء بشكل موضوعي.

- 3- ترفع الاتصالات الروح المعنوية للعاملين وذلك بتوجيه بعض هذه الاتصالات لبث الحوافز لدى العاملين.
- 4- إن الاتصالات الجيدة تساعد كل جماعة على تقبل أعضائها الجدد كما تساعد العضو الجديد على تقبل معايير الجماعة.
- 5- يمكن استخدام الاتصالات في توجيه سلوك العاملين نحو الاتجاهات المرغوبة من الإدارة ومنع سريان الشائعات المغرضة بين جماعات العاملين.
- 6- يساعد الفرد على تفهم العمل المكلف به.
- 7- يساعد على التعرف على مشكلات ومعوقات العمل.
- 8- الاتصال يساعد على تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.
- 9- الاتصال يساعد على تحقيق التناسق في الأداء.
- 10- الاتصال يساعد على تحقيق الفعالية في عمل الإدارة.

أهداف الاتصالات :

لاشك أن الهدف الرئيسي من وراء أي نوع من أنواع الاتصالات هو تحريك سلوك الفرد بحيث يؤدي إلى الأداء الجيد للعمل.

أي نظام للاتصال داخل المنشأة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين إماماً بما يجري داخلها من أمور تهمهم ويؤدي إلى إحاطة العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل وشعورهم بالانتماء وشعورهم بقيمتهم وذلك يؤدي بدوره إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم الإنتاجية كما يؤدي إلى الحد من الشائعات التي تعطل العاملين وتضيع الوقت في الأحاديث التي لا تقوم على أساس كاف من الحقيقة ولا فائدة من ورائها .

عناصر الاتصال :

الاتصال يعني عملية نقل فكرة معينة أو بمعنى محدد في ذهن شخص ما إلى ذهن شخص آخر أو آخرين بالحالة التي عليها الفكرة أو المعنى، أي المفروض أن تصل الصورة إلى ذهن مستقبلها كما هي في ذهن مرسلها أو ناقلها، فإذا انتقلت على هذا الأساس بحيث كان لها لدى الاثنین المعنى نفسه نجحت عملية الاتصال إلى حد كبير أما إذا اعربتها في أثناء عملية الاتصال عوائق فاستقرت

مغايره للصورة الأولى فإن عملية الاتصال تكون قد أخفقت قبل أن تبدأ.

وعلى ذلك يمكن توضيح عملية الاتصال في الشكل التالي :



وعلى ذلك فإن عناصر عملية الاتصال تتلخص في :

- 1- المرسل : وهو الشخص الذي يوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدي الاقتراحات أو الملاحظات، وقد يكون المرسل مرءوسا يرسل إلى رئيسة تقريرا عن الأداء، أو قد يكون رئيسا يرسل أوامر إلى مرؤوسيه، أو قد يكون زميلا على نفس المستوى الوظيفي يبعث بمذكرة أو تقريرا بغرض التنسيق بين جهود الطرفين لتحقيق إنجاز ما.
- 2- المستقبل : وهو الشخص أو الجماعة الذي يصل إليه الأمر أو التوجيه أو المعلومات أو هو الرئيس الذي يصل إليه الاقتراح أو الشكوى أو الملاحظات، ويختلف المطلوب من المستقبل في كل حالة ففي بعض الأحيان يكون على المستقبل تنفيذ أمر ما أو يكون المطلوب هو مجرد العلم بمحتويات الرسالة كما قد يكون المطلوب من المستقبل إجراء اتصال جديد مع طرف ثالث.
- 3- الرسالة (موضوع الاتصال) : وهو مضمون الأمر أو التوجيه أو المعلومات أو الاقتراح أو الملاحظات أو هو مجموعة الأفكار والمعاني والمفاهيم التي يحويها، و يجب أن يكون مضمون الرسالة واضحا ومحددا للهدف، وأن تصاغ الرسالة بصورة واضحة وفقا للصياغة التي يقتضيها الموقف .
- 4- وسيلة الاتصال : وهي الطريقة التي ننقل بها الأفكار والمعلومات، فقد تكون الكتابة كما في حالة المنشورات والتعليقات والكتب الدورية، وقد يكون في الحديث كما في الاجتماعات والمقابلات، وقد يكون في الصورة كما في جهاز عرض الشرائح وقد يكونون جميعا.
- 5- التغذية الراجعة (نتيجة الاتصال) : وهي مدى فهم المتصل به (المرسل إليه) لموضوع

الاتصال ومدى تفاعله به وتجاوبه في تنفيذه بالصورة التي أراها المتصل، كما تشمل عملية رد الفعل التي يتأكد المتصل عن طريقها من أن الاتصال قد تم على الوجه الذي يبغيه وأنتج أثره في ذهن المتصل به.

مقومات نجاح الاتصال الفعال :

يتطلب الاتصال الفعال توافر المقومات التالية :

- 1- توافر فكرة واضحة ومحددة تماماً في ذهن صاحب الرسالة (المرسل).
- 2- قدرة المرسل على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها.
- 3- استعداد الشخص الآخر (المستقبل) لاستقبال الفكرة.
- 4- قدرة هذا الشخص على استيعاب المعنى المقصود.
- 5- قدرة على تنفيذ ما جاء بالرسالة.
- 6- ألا تعترض الرسالة العوائق التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال.
- 7- توافر نظام متكامل متناسق للمعلومات.
- 8- مراعاة الاحتياجات الأساسية والحقيقية للمنشأة أو المؤسسة.
- 9- وضوح خطوات الاتصالات.

أنواع الاتصالات :

توجد عدة تقسيمات لأنواع الاتصالات في المنشأة من أهمها :

أولاً: الاتصالات الرسمية

وهي أهم أنواع الاتصالات داخل المؤسسة لأنها تتم وفقاً للوائح المنشأة وقوانينها وهي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمية ومجاريها، وهي تخضع لمبادئ التنظيم الرسمي ولوائح المنشأة ويتم الالتزام فيها بمبدأ وحدة الأمر بمعنى ألا يتلقى المرء وس اتصالاً من خارج الوحدة الإدارية التابع لها إلا من خلال رئيسه المباشر، كما يتبع في هذا السبيل مبدأ تخصيص كل فرد في الوحدة الإدارية لنوعية معينة من الأعمال وبالتالي نوعية معينة من الاتصالات .

وتعتبر الاتصالات الرسمية هي النوع الأساسي في المنشأة إذ عن طريقها يمكن للإدارة الرقابة على الاتصالات بين أفراد التنظيم، وعن طريقها يمكن حصر- وتسجيل تلك الاتصالات بشكل متعمد .

ويعاب على هذا النوع من الاتصالات بأنه :

- يتميز بالجمود وعدم المرونة
- الالتزام بخطوط الاتصال
- لا يتم إلا في إطار اللوائح التي تنظم العمل في المؤسسة أو في حالات
- الضرورة القصوى أو في حالة السعي إلى حل مشكلة ما في العمل
- يتميز بالبطء في الإرسال أو الاستقبال على السواء
- تصاحبه إجراءات روتينية تزيد من التأخير مثل ضرورة تسجيل الرسائل عند التسليم والاستلام .

وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية :

1- الاتصال الهابط:

هذا النوع من الاتصالات يبدأ من أعلى إلى أسفل ويتم وفقاً لخطة السلطة فيبدأ من أعلى إلى قمة الهيكل التنظيمي (الإدارة العليا) ويمر بواسطة الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية أو المشرفين حتى يصل إلى قاعدة العاملين كأفراد، وغالبا ما يكون هذا الاتصال في شكل أوامر عمل أو تعليقات أو معلومات تتعلق بأهداف المنشأة وسياستها التي تستهدف تحقيق أهداف العمل .

2- الاتصال الصاعد:

هذا النوع من الاتصالات يبدأ من أسفل إلى أعلى ويبدأ بقاعدة العاملين كأفراد إلى المشرفين كإدارة تنفيذية ثم المديرين كإدارة وسطى ثم أخيرا مستوى الإدارة العليا .

ويتخذ هذا الاتصال شكل تقارير عن الأداء أو مذكرات أو بيانات تسجيلية تفيد في الرقابة على الأداء، وهذا النوع من الاتصالات يمكن اعتباره درجة من درجات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إذ أن الاتصالات من أسفل إلى أعلى يمد الرؤساء بالبيانات اللازمة التي توجه اتخاذ

القرارات ويعطى فرصة للمرء وسين للمشاركة بشكل إيجابي في صنع القرارات بإبداء الرأى بحرية.

3- الاتصال الأفقي أو الموازي (ذات المستوى الواحد):

وهى تلك الاتصالات التى تتم بين أقسام وإدارات المنشأة التى تحتل مستوى إداريًا واحدًا، والغرض من هذه الاتصالات هو تبادل المعلومات والبيانات ووجهات النظر لإحداث نوع من التنسيق المطلوب بين أفراد المستوى الواحد والتغلب على المشكلات التى تعترض التنفيذ .

وتزداد أهمية الاتصالات الأفقية فى مستوى الإدارة العليا حيث تكون الحاجة إلى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ عن طريق التنسيق مع كل العوامل التى ستؤثر على اتخاذ القرارات .

ثانياً : الاتصالات غير الرسمية

يظهر فى كثير من المنظمات نوع آخر من الاتصالات إلى جانب الاتصالات الرسمية وذلك أثر المنظمة تحتوي إلى جانب تنظيمها الرسمي مختلف العوامل الاجتماعية والنفسية التى ترتب أنماط معينة من التفاعل والتعامل والاتصال ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية وهى تلك التى تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج القنوات الرسمية المحورة للاتصال، وهى التى تتم بين الأفراد بصفة شخصية خارج نطاق العمل .

وتنشأ الاتصالات غير الرسمية داخل المنشأة نتيجة العلاقات الشخصية بين مجموعة من العاملين لإشباع حاجاتهم بطرق عدة مثل الجوار فى العمل أو السكن أو القرابة أو المعرفة الشخصية أو الصداقة، وعادة ما يكون هذا النوع من الاتصالات سرىا وغير معروف قواعده لغير أعضاء الجماعة .

ولهذا النوع من الاتصالات جانب إيجابى إذ يمكن الاعتماد عليه فى شرح كل المعلومات أو الأفكار التى تريح الإدارة الرسمية توصيلها للعامل، كما تفيد فى إقناع العاملين بأهداف المنشأة وحل مشكلات العمل والعمل .

كما أن لهذا النوع من الاتصالات جوانب سلبية إذ أنه يساعد على نشر الشائعات المغرضة عن المنشأة وعن نواياها تجاه الأفراد العاملين وهو مصدر يستطيع نشر هذه الشائعات بسرعة كبيرة بين جماعة العاملين ويختلق بعض الوقائع لتأييد تلك الشائعات، ولذا فمن الضرورى معرفة أصراف الاتصالات غير الرسمية للعمل على تلافى أخطائها على أهداف التنظيم الرسمي

أساليب الاتصال :

أساليب الاتصال عديدة ومتباينة واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة بالمنظمة وعلى نمط العمل السائد فيها ونوع المادة المراد نقلها، على أنه يمكن القول بأن وسائل الاتصال التي تستعمل فيها أكثر من حاسة تكون أكثر نجاحاً، ويكمن القول بأنه كلما كانت هناك فرصة لتبادل المعلومات وجهاً لوجه والاستفسار والمناقشة وتبادل الرأي كان هذا الأسلوب أفضل لتبادل وتتمام عملية الاتصال على وجه مرضي.

ويمكن النظر إلى أساليب الاتصال من زاويتين هما :

أ- أساليب اتصال الإدارة بالعاملين.

ب- أساليب اتصال العاملين بالإدارة.

أولاً: أساليب اتصال الإدارة بالعاملين تتمثل في :

- المواد الإعلامية مثل النشرات واستثمارات المعلومات.
- الكتيبات والدليل.
- التعليمات والقرارات وقواعد العمل.
- الندوات والاجتماعية.
- محلات العمال.
- التقارير المالية السنوية.
- الخطابات.
- اللجان.
- الإعلانات.
- الوسائل السمعية والبصرية والمقروءة.
- التليفون.
- المناقشات.

ثانياً : أساليب اتصال العمال بالإدارة تتلخص فيما يلي :

- التقارير الدورية / السنوية.
- الاقتراحات والمبادرات الفردية / الجماعية.
- المشرفين كمستعين.
- دراسات السلوك الإنساني.

معوقات الاتصال :

قد تنشأ عوائق في سبيل الاتصالات تمنع خلق تفاهم وبالتالي تمنع تحقيق الغرض من الاتصال.

1 - عدم وضوح الرسالة :

يلزم كي يكون الاتصال فعالاً أن تكون الرسالة المبعوثة من المرسل إلى المستقبل (أو المستقبلين) واضحة ومفهومة بالطريقة وباللغة التي يفهمها المرسل إليه فقد تكون معاني الألفاظ التي استخدمها المرسل في الرسالة مختلفة عن معاني نفس الألفاظ التي يفهمها المستقبل للرسالة، ويرجع الاختلاف في المعاني إلى اختلاف البيئات والثقافات التي ينتمي إليها العاملون، فكل مهنة وكل مستوى فني أو إداري قد يختلف لديه معاني الألفاظ التي يمكن أن تستخدم في مجال العمل لذا لابد من مراعاة ذلك من قبل المرسل.

2 - عدم ترشيد الاتصال :

إن الاتصال كعملية فنية وإدارية أو إنسانية يلزم أن تتوفر فيها كافة العوامل التي تضمن أن تؤدي الهدف منها، وقد يمنع من ترشيد الاتصال في المنشأة أن تتغلب المصالح الشخصية على القائمين بالاتصالات بحيث يوزن أي اتصال من خلال هذه المصالح الذاتية بحيث يقومون بالاتصال بشأن تلك الأمور التي تعود عليهم بالنفع ويحجمون عن تحريك أي موضوع لا يمثل أية مصلحة شخصية لهم وكذلك ينصتون إلى الاتصالات الواردة إليهم وتكون ذات صلة بمصلحة خاصة لذواتهم وألا يستمعون لتلك الاتصالات التي من شأنها تحقيق مصلحة عامة للمنشأة أو لمجموعة عاملين لا ينتمون إليها.

إن هذا السلوك فضلاً عن إنه يقلل من رشاد عملية الاتصال فإنه يبعث على إضعاف العلاقات الإنسانية بين جماعات العاملين ويدعو إلى التحزب وتكوين تنظيمات غير رسمية،

لذلك يجب أخذ مصالح الآخرين والمصلحة العامة في الاعتبار عند ممارسة كل فرد في المنظمة للاتصال سواء كان مرسلًا أو مستقبلًا للاتصال.

كما أن الاتصالات ستفقد فاعليتها ورشادها إذا خلت من رؤية واتزان القائم بها خلال اختيار وسيلة الاتصال الأنسب في كل حالة حسب المعلومات وسريتها ومدى أهميتها والسرعة الواجب التبليغ بها إلى المعني بالأمر، كما أن الاتصالات كعمل فني يحتاج إلى دراية في تسييره وهذه الدراية تكتسب بالمران والخبرة.

وبعض الاتصالات المهمة تحتاج إلى تذكّر من بجانب الإصغاء والفهم للرسالة وهنا تبرز أهمية استخدام وسائل سمعية وبصرية معاً في الاتصال كالمقابلة الشخصية، مثلاً: فقد وجد أن الشخص العادي يتذكر عادة عشر ما يسمعه وثلاثة أعشار ما يراه وخمسة أعشار ما يراه ويسمعه كما يقال إن إدراكه من خلال المرئيات يفوق 25 مرة لأن الأعصاب التي تصل العين بالمخ أكبر مراراً من تلك التي تصله بالأذن كما قد يسهم عدم ترشيد الاتصال عدم اقتناع الوظائف الإشرافية بأهمية الاتصالات وخاصة الاتصالات الصاعدة الواردة من المرؤوسين إلى الوظائف الرئاسية مما يحد من فاعلية الاتصالات داخل المنشأة.

3- نواح نفسية:

قد يعوق الاتصالات بعض الخصائص أو الاتجاهات النفسية لدى بعض العاملين في المنشأة مثال ذلك تعود الشخص إجراء نمط أو أنماط محدودة من الاتصالات بصفة دورية ولفترة سابقة فمن الصعب أن يقبل توسيع دائرة اتصالاته أو تطوير تلك الأنماط البالية من الاتصال.

وقد يكون الشخص في حالة نفسية أثناء العمل لا تؤهله لإجراء أو تلقي الاتصالات فيكون أداؤه لها إذا ما أجبر على ذلك ضعيفاً وغير فعال، وقد تقف اتجاهات وأفكار الفرد تجاه الأفراد الأخرين عائقاً في سبيل نجاح الاتصال فقد يتميز الفرد في اتصالاته لانتباهه فيما يتعلق بالجنس أو السن أو المهنة أو الدين أو الجنسية... إلخ.

4- ظروف العمل:

إن نجاح الاتصالات في المنشأة تتوقف على الظروف المناسبة وقت إجراء هذا الاتصال فهناك بعض الظروف التي تضعف من جودة الاتصال مثال ذلك الضوضاء التي يترتب عليها عدم تمكن المستقبل من تلقي الرسالة أو فهمها على النحو المرغوب وكذلك فإن عدم وجود أدوات الاتصال

المناسبة كالتليفونات والتلكس والدائرة التلفزيونية المغلقة وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة. إن الاختيار المناسب لوسيلة الاتصال هو الذي يجعلها فعالة فليس هناك وسيلة اتصال لها صفة الفاعلية المطلقة ولكن ذلك يخضع لخصائص الرسالة المرسله ولطبيعة الموضوع ومدى سرية وأهميته.

5- أحوال التنظيم:

من اللازم تنظيم الاتصالات من خلال تحديد العلاقات بين الوظائف في الهيكل التنظيمي واللوائح المنظمة للعمل في المنشأة، وإذا قيس الجهد والوقت المبذول في تنظيم الاتصالات بالمنشأة بالمزايا التي تعود من خلال جودة الاتصالات تحديد أحقية كل وظيفة في الاتصالات وتحديد الجهات التي يحق لشاغل كل وظيفة الاتصال بها ووقت الاتصال، ومكان الاتصال كما قد تحدد النظم طريقة الاتصال (فاعلية شخصية - مذكرة - تليفون).

6- عدم إنتباه المرسل إليه (المستقبل):

7- عدم توافر الوقت الكاف للاتصال.

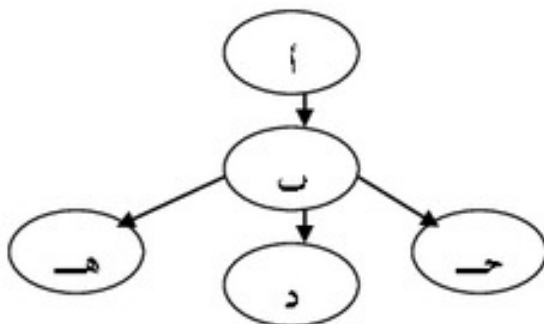
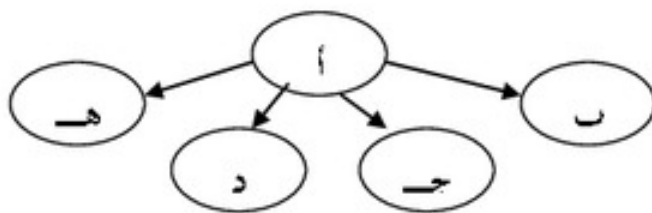
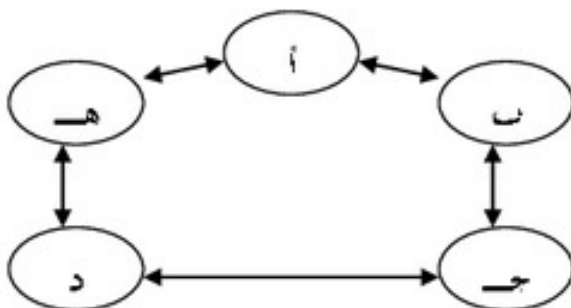
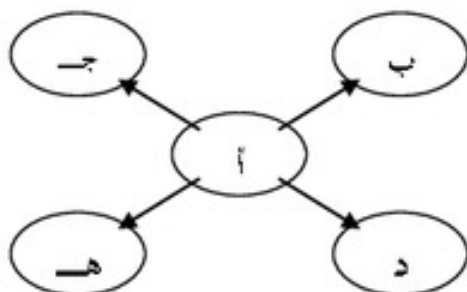
8- عدم استقرار التنظيم.

9- عدم توافر نظام فعال للمعلومات.

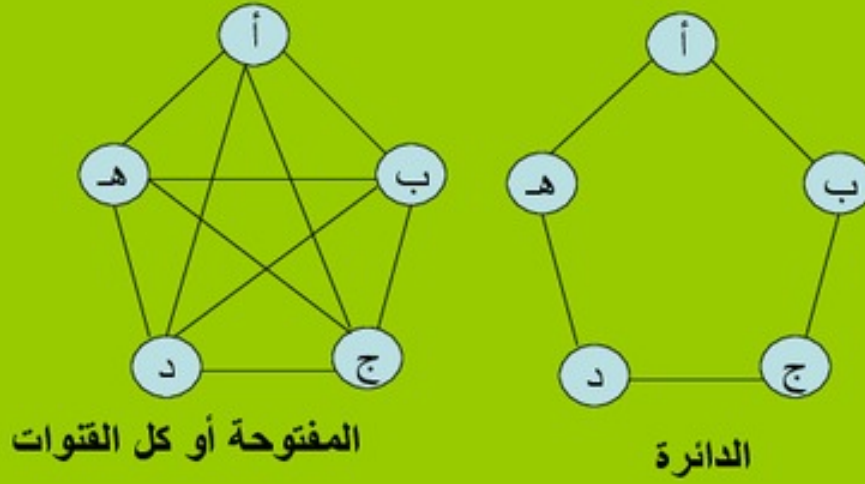
10- عدم وضوح الاختصاصات

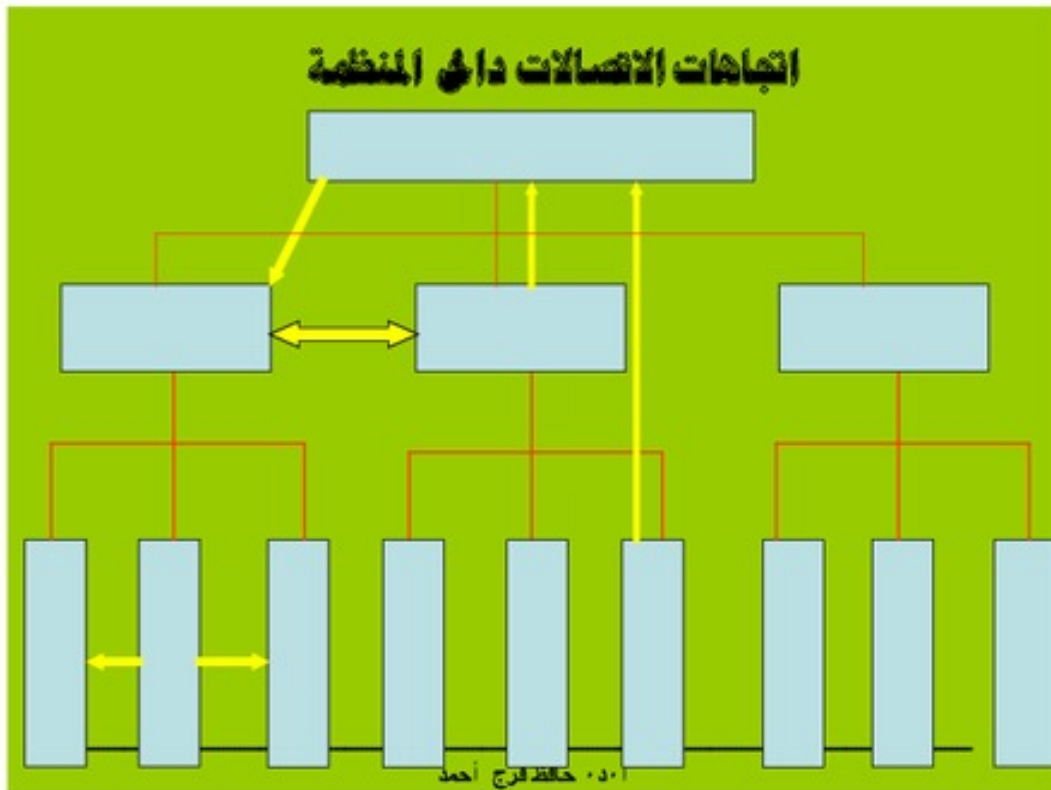
حالة عن شبكات الاتصال وسياساته

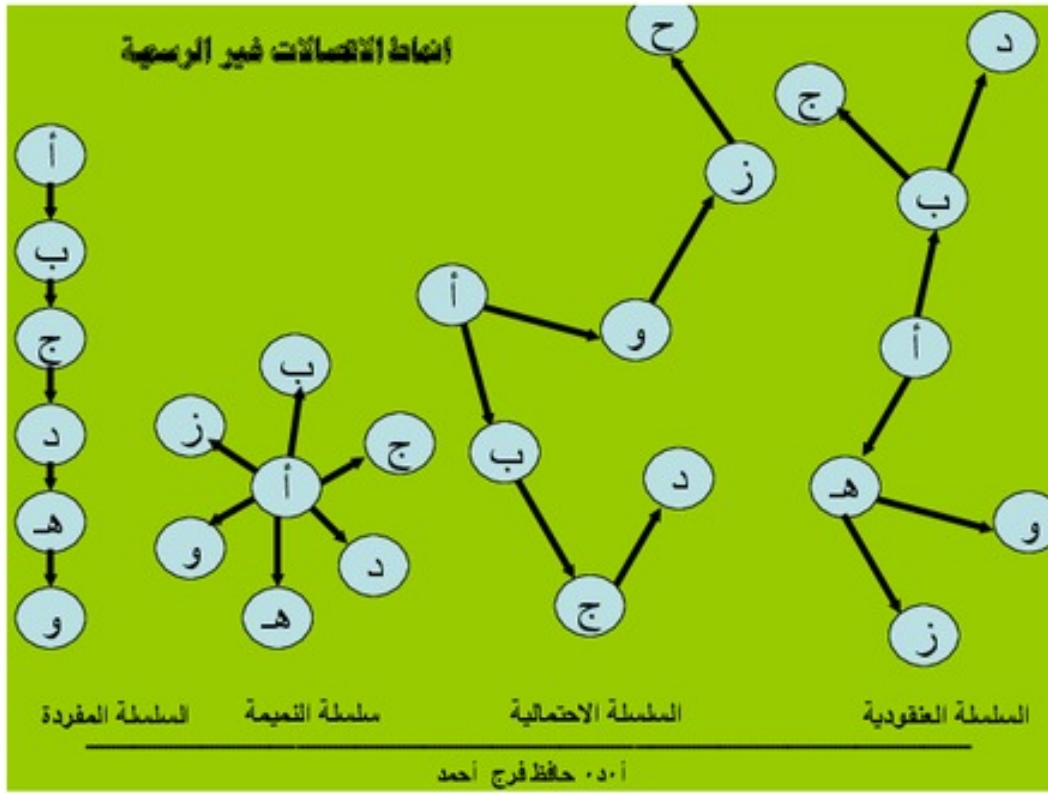
فيما يلي خمسة أشكال مختلفة من شبكات الاتصال التي أجريت عليها بحوث عديدة والتي تمثل سياسات الاتصال لخمسة أنماط لجماعة عمل صغيرة مكونة من خمسة أفراد.



شبكات اتصال لا مركزية







الفصل السادس

مهارة إدارة الوقت في العملية التعليمية

- مقدمة
- مفهوم إدارة الوقت
- أنواع الوقت
- خصائص الوقت
- خطوات إدارة الوقت
- أساليب إدارة الوقت
- معوقات إدارة الوقت
- العوامل التي تسبب إهدار الوقت
- إدارة الوقت الجيد
- تصور مقترح لإدارة الوقت الجيد

الفصل السادس

مهارة إدارة الوقت فى العملية التعليمية

مقدمة :

تزايد اهتمام علماء الإدارة والباحثين لموضوع إدارة الوقت بشكل كبير نتيجة للتطورات التكنولوجية الحديثة، وارتفاع مستوى المعيشة، ونمو المدن الكبيرة، وتضخم الأجهزة الحكومية وارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات والمؤسسات المختلفة.

وهذه التطورات الهائلة أحدثت أثراً كبيراً في العمل على زيادة فعالية الإداري في استغلال وقته أثناء الدوام الرسمي ورفع مستوى مهاراته وإمكاناته في برمجة وتنظيم أعماله بحيث يمكن إنجازها بصورة سريعة وبجهد أقل وبتأدية أعلى.

ومفهوم إدارة الوقت في المفاهيم الشاملة لكل زمان ومكان وإنسان ولا يقتصر على إداري دون غيره وذلك لأن من أهم أهداف إدارة الوقت بالنسبة للإداري هو أن يجد لنفسه وقتاً لحل مشكلاته ولإنجاز المهام الموكلة إليه.

إن كل إداري يحتاج في عمله إلى وقت أكبر تحت تصرفه يمكن أن يستفيد منه ويتحكم فيه للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع إلى جانب القيام بمهامه ومسؤولياته وهذا لا يتحقق إلا بتنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال في كافة عناصر ووظائف الإدارة.

ويعتبر الوقت من المقومات الرئيسية في عمليات الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وتنسيق واتصال ورقابة سواء حالياً أو مستقبلاً، والمدير الفعال هو الذي يخطط وينظم ويدرب ويحدد الأهداف ويدير مؤسسته وفق مبدأ الإدارة بالأهداف والنتائج حيث يضع مستويات عمل متطورة ويحددها ويشير العاملين للالتزام بها ويدربهم على تحقيقها، وهو يصرف وقت أقل في تصحيح الأخطاء.

إن الوظيفة الأولى لأي مدير هي كيفية إدارة وقته بكفاءة وهي ليست عملية سهلة بل تحتاج إلى مجهود شاق نظراً لما لها من تأثيرات مختلفة وتعقيدات متشابكة لاختلاف المفاهيم عن الوقت وإدارته، فقليل من الناس يمكنها أن تعرف الوقت بشكل مناسب، في حين أن الغالبية يعرفون الوقت بأشكال مختلفة ومتباينة تماماً وهذا الاختلاف يدفعنا إلى ضرورة تحديد مفهوم إدارة الوقت .

- ولكننا في هذا المجال نتساءل :
- هل نحن فعلاً نقدر الوقت ؟
 - هل نتعامل مع الوقت كما نتعامل مع النقود ؟
 - هل نستفيد من الوقت المتاح لنا ؟
 - الوقت ليس مشكلة .. المشكلة هي كيفية استغلاله .
 - الوقت لا شيء أكثر مما تقيسه الساعة .
 - ينحصر مفهوم الوقت فيما يدركه الفرد من أبعاد زمنية هي : الثانية - الدقيقة - الساعة - اليوم - الأسبوع - الشهر - السنة.
 - الوقت يتحرك للأمام وهو ثلاثى الفروع :
 - ماضى يتعذر استرداده .
 - كل الحاضر .
 - مستقبل لا يمكن التنبؤ به .

مفهوم إدارة الوقت :

تباين الآراء حول تعريف إدارة الوقت ولكننا يمكننا أن نشير إلى أكثر التعريفات شيوعاً وهو ما يعنى أن إدارة الوقت تعنى التنظيم والالتزام، بينما يرى آخرون أنها استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة، ويرى آخرون أنها تعني حصر الوقت وتحديد تنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واستثمار كل لحظة منه الاستثمار الأفضل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها والوقت المحدد لها دون هدر وإخضاع ذلك كله لعملية متابعة وتقويم مستمرة.

ويعرف الوقت بأنه المادة التي صنعت منها الحياة، ونشاطك الفردي يعكس شخصيتك، فالحياة المنظمة تتيح الوقت للقيام بكل شيء بالتخطيط والمتابعة، والوقت مورد فريد ونادر لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة، والوقت موزع على الكل بالتساوي، ولكن كمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح لنا، ويمكن إدارة الوقت بفاعلية غداً إذا خططنا لهذا اليوم .

أنواع الوقت :

يقسم علماء الإدارة الوقت من حيث قابلية التحكم إلى قسمين رئيسيين هما :

1- الوقت القابل للتحكم :

وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه الإداري ويتصرف فيه كيفما شاء بملاء إرادته وحرية.

2- الوقت غير القابل للتحكم:

وهو الوقت الذي لا يخضع للتحكم الإداري ويصرف أحيانا في أمور وأعمال قليلة الإنتاجية وقليلة الفائدة على المؤسسة مثل استقبال الزائرين، والاتصالات الهاتفية، والاجتماعات الطويلة التي تبحث فيها موضوعات ثانوية .

ويقسم الوقت بصفة عامة إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

1 - وقت العمل:

ويشتمل على الوقت الفعلي المحدد لأداء العمل وينقسم إلى :

(أ) وقت الإبداع : وهذا النوع يخصص لعمليات التفكير العقلي والتحليلي والتخطيط المستقبلي.

(ب) وقت الإعداد : وهذا النوع من الوقت يمثل الفترة الزمنية التي يتم فيها التحضير لعمل معين قبل البدء في هذا العمل .

(ج) وقت الإنتاج : وهذا النوع من الوقت يمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي خطط له لتحقيق أهدافه .

(د) الوقت غير المباشر (العام) : وهذا النوع من الوقت يخصص للقيام بأنشطة فرعية عامة لها تأثير واضح على مستقبل المؤسسة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بالمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع .

2- وقت خارج العمل

ويشتمل على العناصر الفرعية التالية :

(أ) وقت مرتبط بالعمل ولا يدخل في نطاق العمل مثل الذهاب إلى العمل والعودة منه .

- (ب) وقت الأعمال المنزلية مثل تنظيف المنزل ورعاية الأبناء وغيرها .
(ج) وقت الحاجات الفسيولوجية مثل تناول الطعام والنوم ... الخ .
3- وقت الفراغ:

يعرف وقت الفراغ بأنه الوقت الحر بعد قيام الفرد بمسؤولياته الحياتية في العمل في المؤسسة، ويستطيع الفرد أن يقضى هذا الوقت في أى عمل يشاء .

خصائص الوقت

لوقت ثلاث خصائص أساسية هي :

- 1- الوقت محدد لكل فرد فهو عبارة عن : (24) ساعة في اليوم (168) ساعة في الأسبوع، (52) أسبوع في العام .
- 2- الوقت سريع الانقضاء فهو يمر كالسحاب، ويجرى جريان الرياح وأن لحظات الزمن أشبه ما تكون بقطرات الماء، فهي تتساقط من بين أصابعنا دون أن نقدر قيمتها، وهذا ما دفع البعض إلى القول بأن " الوقت والموج لا ينتظران أحد " .
- 3- الوقت مورد نادر سريع الانقضاء ولا يمكن تعويضه، ولذا يجب التأكيد على أن كسب الوقت فضيلة وإضاعة الوقت رذيلة .
- 4- الوقت ثمين ويقال الوقت من ذهب إذا لم تقطعه قطعتك .
- 5- الوقت لا يمكن استعادته ولذا فالوقت الضائع يمثل مورداً رئيسياً ضائعاً لأية مؤسسة .

ولكن : كيف يمكن للمدير الاستخدام الذكي للوقت ؟

يمكن تفعيل ذلك من خلال ممارسة بعض الأنماط السلوكية مثل :

- متى تشدد ؟
- متى تتساهل ؟
- متى تضيع الوقت ؟
- متى تتمسك بموقفك ؟

- متى تطلب استراحة ؟

- متى تقترح حلاً بديلاً ؟

خطوات إدارة الوقت

الوقت من الموارد الأساسية المتاحة في المؤسسة ويجب استغلاله بشكل جيد وفعال في ضوء بعض الخطوات :

1- التحليل : التعرف على كيفية الاستخدام الذكي للوقت، التعرف على نشاط المؤسسة، تسجيل الوقت وتحليله .

2- التخطيط : دراسة المستقبل وإعداد الخطة .

3- التنظيم: تنظيم بيئة العمل والوسائل والأساليب التي تستخدم للاستفادة من الوقت مثل: التفويض .

4- المتابعة : أى متابعة أى عمل من النواحي الإدارية / الزمنية / الفنية / المالية .

5- التقويم : متابعة أى عمل بالفحص / والوصف / والتحليل / والنقطة لتطوير هذا العمل وتحسين مستوى الأداء .

أساليب إدارة الوقت

توجد عدة أساليب تتبع عند إدارة الوقت منها :

1- التحكم في المعوقات

إن المهام المعقدة بطبيعتها تتطلب انتباهاً وتركيزاً دون انقطاع، ولذا يجب على الإداري أن يبذل كل ما في وسعه للتحكم في المعوقات .

2- إدارة المقاطعة الشخصية

وهي تعنى أن يكون لكل من العاملين في المؤسسة، والرؤساء، والمستفيدين رأى في أمور المؤسسة وكيفية النهوض بها .

3- إدارة الأزمات

وهي الأسلوب المتبع لإنجاز مهمة عاجلة أو حل مأزق طارئ متبعًا للأسلوب العلمي أو السيناريوهات العلمية في حل المشكل أو الأزمة، أو هي نقطة التحول في أوضاع مستقرة أحداث فجائية غير متوقعة، وعنصر المفاجأة أهم ما يميزها .

وهنا يجب أن نفرق بين:

- إدارة الأزمات : هي الأسلوب العلمي المتبع لإنجاز مهمة عاجلة أو موقف طارئ .
- الإدارة بالأزمات : تقوم على افتعال الأزمة والبحث عن سبل التغلب عليها .

4- إدارة المكتب :

ويعرف المكتب بأنه المكان الذى يتم فيه القيام بالأعمال الكتابية المختلفة من قبل العاملين، بالإضافة إلى كونه مركزاً للمعلومات يتم فيه حفظ كافة الوثائق الخاصة بالمؤسسة، ومركزاً للاتصالات بين العاملين داخل المؤسسة، وتشمل هذه الأعمال ما يلي :

- البريد الصادر والوارد
- إعداد المراسلات والتقارير
- جمع المعلومات اللازمة للمؤسسة
- المحافظة على وثائق المؤسسة
- المحافظة على سرية المعلومات

5- إدارة الاتصالات المكتبية

يتوقف نجاح المؤسسة على مدى الترابط المحكم والقوى والاتصال بين جميع العاملين فيها، فالاتصال هو الوسيلة الأساسية التى يتم بواسطتها توحيد وتنسيق الأنشطة المختلفة للمؤسسة، وينقسم الاتصال المكتبى إلى :

- إدارة الاتصالات الشفوية مثل الاجتماعات والمؤتمرات .
- إدارة الاتصالات الكتابية وهى تلك التى تتم بواسطة تبادل المعلومات بطريقة مدونة مثل الرسائل والتقارير والمذكرات .

6 - إدارة الرسائل الكتابية وتختص بإعداد المذكرات والتقارير والنشرات والنماذج والرسائل .

7 - إدارة الذات

تتضح أهمية إدارة الذات كوسيلة من وسائل إدارة الوقت من خلال تركيزها على تنمية مهارات الإداري في إدارة وقته بشكل فعال من خلال إتباع وسائل عديدة من أهمها :

- الفهم الواعي للأهداف
- تحديد الاختصاصات
- تبسيط إجراءات العمل
- إتباع مبدأ التفويض
- الاستعانة بالوسائل والأجهزة العلمية
- تنمية السلوكيات الإيجابية

وتتميز الإدارة الذاتية باستمراريتها وشموليتها، فهي لا تقتصر على فرد دون آخر أو وقت دون آخر، بل تمتد لتشمل جميع الأفراد العاملين في المؤسسة .

مفوقات إدارة الوقت :

إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمنة والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله ويمكن الإشارة إلى أهم العوامل التي تسبب ضياع الوقت على النحو التالي :

- 1- الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين.
- 2- زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب تؤدي إلى ضياع الوقت؛ لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث.
- 3- زيادة عدد الاجتماعات المجدولة أو غير المجدولة عن الحد المعقول.
- 4- قلة المعلومات والبيانات أو عدم دقتها باعتبارها تشكل حجر الزاوية في عمل المدير.

- 5- الزيارات المفاجئة
- 6- التردد في اتخاذ القرارات.
- 7- الخوف من ارتكاب الأخطاء.
- 8- التفويض غير الصحيح.
- 9- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد.
- 10- قراءة الصحف والمجلات أثناء العمل.
- 11- الاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.
- 12- الإدارة العشوائية وعدم تحديد الأهداف بوضوح.
- 13- عدم وضوح الاختصاصات والخلط بين السلطة والمسؤولية.
- 14- الاكتئاب والانغلاق على الذات لدى بعض العاملين .
- 15- اليأس من إمكانية حدوث أي إصلاح.
- 16- الأزمات المفاجئة .
- 17- ضعف الانضباط الذاتي من قبل الموظفين .
- 18- عدم القدرة على الرفض أو قول " لا "

العوامل التي تسبب إهدار الوقت

تتمثل مضيعات الوقت في كل ما يمنعنا من تحقيق أهدافنا بشكل فعال، ويمكننا أن نعرض أهم عناصر ضياع الوقت فيما يلي :

- 1- عوامل اجتماعية وتشمل :
 - عادات سلبية الحديث عن الآخرين .
 - تقاليد اجتماعية .
 - النزاع الأسرى .

2- عوامل صحية نفسية وتشمل :

- الشعور بالملل .

- الحالة الصحية .

3- عوامل تتعلق بالعمل وتشمل :

- التليفونات .

- سوء وسائل الاتصالات .

- الصراع بين الزملاء .

- ضعف السكرتارية .

4- عوامل شخصية وتشمل :

- عدم الانضباط الذاتي .

- الكسل .

- عدم القدرة على الرفض .

وللتغلب على مضيعات الوقت ولتحقيق الأداء الفعال يجب على المدير الناجح أن يعرف الوقت المحدد لديه، والأنشطة التي يمكن إنجازها خلاله وكيفية توزيع هذا الوقت على كل منها على أن يترجم ذلك في الواقع العملي من خلال تحليل جيد للأنشطة التي يقوم بها فعلياً ومعرفة الأنشطة المتوقع القيام بها، وتلك التي يفترض القيام بها.

إدارة الوقت الجيد

يوجد عشرون اقتراح للاستفادة المثلى من الوقت .

1 - خذ وقتاً للتفكير الجيد .

2 - حدد الأولويات .

3 - حدد مواعيد الانتهاء من المهام .

4 - قم بتنفيذ مهمة واحدة في كل مرة .

- 5- استخدم وقتك المفضل بشكل فعال .
- 6- ممنوع الإزعاج .
- 7- تعلم كيف تصنع القرارات .
- 8- قم بالعمل مرة واحدة فقط .
- 9- استخدم الهاتف بفاعلية .
- 10- أجب عن المذكرة الأصلية .
- 11- تخلص من الاشتراكات غير الفعالة .
- 12- تخلص من شيء ما كل يوم .
- 13- حدد أوقات بداية ونهاية الاجتماعات .
- 14- حافظ على مكتبك خالياً .
- 15- كف عن التأجيل .
- 16- قم بتقديم ساعتك بضع دقائق .
- 17- لا تخطط لأن تعمل خارج العمل .
- 18- تعلم كيف تفوض .
- 19- كافئ نفسك .
- 20- ضع هذه الأفكار موضع التنفيذ .

تصور مقترح لإدارة الوقت الجيد

في ضوء ما سبق يمكن تقديم تصورًا مقترحًا لإدارة الوقت الجيد من عشر نقاط هي على النحو التالي :

1. التخطيط لإنجاز المهام المختلفة في الإدارة وذلك عن طريق تحديد الأهداف بدقة، وتحديد الخطوات الإجرائية لتنفيذها، وتحديد الفترة الزمنية للتنفيذ .

2. تحديد المهام والاختصاصات التي ينبغي على المدير القيام بها وفق جداول زمنية محددة، ولا بد من تدوين تلك المهام لعدم نسيانها وألا يعتمد فقط على الذاكرة .
3. تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لإنجاز المهام سواء كانت مادية أو بشرية مما يساعد على تنفيذ المهام بأقل جهد ووقت ممكنين
4. استخدام أسلوب تفويض السلطة للمرؤوسين لكي يتفرغ المدير لإنجاز المهام الرئيسية في المؤسسة .
5. تحسين إدارة وسائل الاتصال بأنواعها الشفوية والكتابية عن طريق التخطيط والتنظيم لها.
6. اتخاذ القرارات بأسلوب علمي خلال فترة زمنية محددة حتى لا يتم اتخاذ قرارات ارتجالية وعشوائية مما ينتج عنه خطأ في التنفيذ فيصبح القرار فاشلاً مما يؤدي إلى ضياع الوقت
7. الحد من البيروقراطية في العمل .
8. الإخلاص في تأدية العمل الرئيسي، والبعد عن النشاطات الخارجية عن العمل في أوقات الدوام الرسمي كشرب الشاي وتناول المأكولات .
9. حسن إعداد واختيار المديرين من أجل تفعيل دورهم في العملية الإدارية وخاصة فيما يتعلق بإدارة الوقت .
10. عقد دورات تدريبية للمديرين لتوعيتهم بكيفية إدارة الوقت بما يعود بالنفع على العمل الإداري في المؤسسة .

الفصل السابع

فن إدارة الاجتماعات

- تعريف الاجتماعات
- أهداف الاجتماعات
- أهمية الاجتماعات
- خطوات إعداد الاجتماعات الناجحة
- عوامل نجاح الاجتماعات
- الأخطاء الشائعة في الاجتماعات
- عيوب الاجتماعات
- أنواع الاجتماعات
- أسباب فشل الاجتماعات
- نتائج الاجتماع

الفصل السابع

فن إدارة الاجتماعات

مقدمة :

يعد الاجتماع بمثابة التقاء مجموعة من الأفراد ذوى الاهتمامات المشتركة وذوى الخبرة والمعارف المتصلة بموضوع ما، وذلك لإنجاز هدف أو مجموعة أهداف معينة من خلال عملية التفاعل التى تتم بينهم .

والاجتماعات ضرورية لزيادة فاعلية العملية الإدارية لإنجاز المهام الموكلة إليها وجعلها أكثر تقدماً، ولكى تكون الاجتماعات ناجحة يجب أن تدار بشكل جيد وأن يعد لها مسبقاً لكى تؤتى ثمارها .

تعريف الاجتماعات

تعد الاجتماعات مهارة من مهارات الاتصال وهى عملية اجتماعية بموجبه يمكن نقل الأفكار والمعلومات من شخص لآخر حتى يصبح شريكا فى هذه العملية، ومن خلال إدارة الاجتماعات يمارس القائد فن الحصول على أفضل النتائج من جهود الآخرين وذلك بالتخطيط الجيد للاجتماع .

والاجتماعات هى الطريقة التى يدير بها المدير الكفاء اجتماعاته لتكون ناجحة ويحقق من خلالها أهدافه، ويفضل أن تنتهى الاجتماعات ويخرج منها المشاركون وهم أكثر تماسكا ويشعر كل منهم بأنه قد أنجز شيئاً ذا قيمة ويتوقف كل ذلك على مهارة المدير واتجاهاته نحو المشاركين واتجاهات المشاركين نحوه .

والاجتماع وسيلة لفظية تستخدم فيها المناقشات وتعقد على فترات أو بصورة دورية وهدفها الأساسى إنجاز الأهداف الإدارية للمؤسسة، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاونى البناء وتناول الأفكار والآراء، فهى إذن مهارة من مهارات الاتصال الجماعى يمكن من خلالها نقل الأفكار والمعلومات بين المشاركين ليصبحوا شركاء فى صنع واتخاذ القرار فى المؤسسة، وللقائد فيها دور كبير فى تحقيق الأهداف المنشودة وخروج المشاركين أكثر تماسكاً وانبثاقاً للجماعة .

والاجتماعات بصفة عامة تحتاج إلى استعدادات خاصة حتى تحقق أهدافها مثل توافر المكان الملاءم، وتوفير المقاعد المناسبة للمشاركين فى الاجتماع وخاصة الاجتماعات التى تستغرق

وقتا أكثر، وسبل الإضاءة والتهوية والتكييف .

أهداف الاجتماعات

لكي تؤتي الاجتماعات ثمارها لابد أن تكون محددة الأهداف، وكلما كانت الأهداف محددة كانت نتائج الاجتماعات أفضل، لذا ينبغي أن تكون الأهداف التي يحددها المدير أو المسؤول للاجتماع واضحة ومحددة بدقة، وبقدر وضوحها ودقتها تكون الاجتماعات ناجحة، ومن أهم أهداف الاجتماعات ما يلي :

1. إعلامية

وذلك يتطلب إعطاء معلومات وحقائق للمشاركين في الاجتماع تفيدهم في مجال العمل وتبصرهم ببعض الحقائق والأفكار التي يجب الإلمام بها قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.

2. أصيلة

وهذا يشير إلى الاجتماعات التي تتخذ شعار ما الذي ينبغي أن نقوم به أو نفعله؟ فمثل هذه العبارات تستقطب جميع بنود الاجتماع التي تتطلب التوصل إلى أمر جديد أو اتخاذ قرار، وهنا يكون للمدير دور مهم في استثارة المناقشة بهدف التوصل إلى آراء المشاركين ومقترحاتهم حول موضوع الاجتماع بحيث يشارك كل عضو برأيه وخبرته ومعلوماته في الاجتماع بهدف التوصل إلى قرار محدد مناسب في الموضوع المطروح بما يفيد المؤسسة.

والاجتماعات تمكن العاملين في المؤسسة من تقدير المسؤولية المشتركة بينهم وتغرس في نفوسهم الإيمان بالعمل الجماعي والمشاركة الإيجابية الفعالة، والاجتماعات تساعد على تعزيز وتطوير الجهود التعاونية بين العاملين في المؤسسة .

3. بناءة

وهنا نؤكد على ضرورة أن تكون الاجتماعات وهادفة وبناءة لمصلحة المؤسسة ومحققة لأهدافها وأن يتسم النقد دائماً بالإيجابية ويوجه لصالح المؤسسة ومحققاً لأهدافها .

4. التكامل والتنسيق

تميز الاجتماعات المنظمة والمخططة بالتكامل والتنسيق بين جميع وحداتها وفي مجالاتها المختلفة ويتضح ذلك من خلال الأنشطة والوسائل التي تمارس في المؤسسة، ويتطلب ذلك التعاون والتنسيق والتكامل بين جميع الأطراف لتنسيق الأنشطة والجهود وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة، والاجتماعات هي أفضل الطرق لتحقيق التكامل بين العاملين في المؤسسة، وبالتالي يتم التنسيق بين المدير والإداريين والعاملين حتى يؤدي كل منهم رسالته على أكمل وجه ويتحقق بذلك الهدف العام للمؤسسة ككل .

5. حل المشكلات

يواجه كل عامل في مؤسسته العديد من المشكلات سواء كانت مشكلات خاصة أو عامة أو مهنية أو مؤسسية أو إدارية، وهذه المشكلات تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مستوى أدائه في عمل، ولذا فالمدير الواعى ذو المهارة العالية يستطيع التعرف بسرعة على هذه المشكلات بطرق عديدة كالاحتكاك المباشر مع العاملين أو من خلال تقارير الأداء .

ويمكن للمدير عقد الاجتماعات التي تناقش المشاكل الإدارية والمهنية والفنية وذلك بالاستماع إلى جميع الأطراف والمشاركين في الاجتماع ومناقشتهم في آرائهم والتوصل إلى القرار المناسب لكل مشكلة .

ومن أهم ما تتميز به الاجتماعات طرح المشكلات واقتراح الأساليب لمواجهتها سواء كانت مشكلات فردية أو جماعية مؤسسية أو إدارية .

6. تبني المبادئ

ينبغي على جميع المشاركين في الاجتماع تبني المبادئ الإنسانية والأخلاقية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ويظهر ذلك واضحا عقب نهاية كل اجتماع، فإذا كان هناك إتفاق على توحيد الأهداف وتحقيقها كان ذلك دليلا على نجاح الاجتماع، فالاجتماعات خير وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة .

7. التخطيط للتطبيق

ينبغي التخطيط الدقيق والمسبق للاجتماع لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه الأساسية وذلك

يتطلب توافر من يمتلكون الخبرة للتخطيط الجيد للاجتماعات، إن المدير الكفاء لديه القدرة على قيادة المؤسسة التي يرأسها من خلال الاجتماعات التي ينظمها لهم، ومن خلال العمل على تطبيق ما اتفق عليه من مبادئ ووضع الخطط الكفيلة لتجريب كل المقترحات التي اقترحها العاملون ووضع نتائجها أمامهم ليروا مدى نجاح التجربة لإعادة النظر في بعض المقترحات .

8 . التقدير

إن المدير يخرج بحصيلة جيدة من الخبرات والمهارات والمعلومات من خلال تعامله مع العاملين في إدارته، ومن الضروري أن يبدي إعجابه وتقديره لمن أبدى مهارة وامتياز في عمله، وأفضل مكان للتقدير هو وقت الاجتماع، فذلك يزيد من رصيده من الثقة بنفسه ويمنحه القوة إلى مزيد من النجاح، ومن الضروري في هذا المجال تقدير جهود العاملين وعدم الإشارة إلى بعض جوانب الضعف بل يشار إليها على إنفراد .

9 . الحماسة

كلما أبدى أحد العاملين مهارة وحماساً وتفوقاً في عمله وجب أن يغذى جهده ونزيد حماسه إلى أقصى طاقة ممكنة، إن ذلك يدفع العامل إلى مضاعفة جهده وتفوقه مما يجعله مثلاً يقتدى به بين زملائه، أن أفضل الطرق في إذكاء حماس العاملين وتشجيع العمل الناجح أن يطلب ممن أبدى عملاً ممتازاً أن يقدم تقريراً شاملاً عن هذا العمل إلى إدارته بعد أن يستعد لهذا الأمر مما يدفع بقية العاملين للقيام بأعمال مماثلة ويزكى حماسهم إلى إظهار تفوقهم إلى مثل زملائهم .

10 . تبادل الآراء

تعد الاجتماعات فرصة حقيقية لتبادل الآراء والأفكار حول إحدى القضايا أو المشكلات التي تعترض تحقيق الأهداف في المؤسسة، ولذا ينبغي عقد اجتماعات دورية لمناقشة هذه المشكلات واقتراح الحلول لمواجهتها .

11 . التنبؤ بالصعوبات

إن المدير الناجح هو الذي يستطيع التنبؤ بالمشكلات والصعوبات التي تعترض العمل مستقبلاً ويقترح أفضل الحلول المناسبة لحلها قبل حدوثها.

ولذا يجب أن تكون أهداف الاجتماعات واضحة ووضوحاً تاماً في ذهن المدير والعاملين

معه ويجب أن يكونوا مقتنعين بجدوى هذه الاجتماعات وفوائدها، إن مشاركة جميع العاملين ضروري ويجب على المدير توفير مناخ إيجابي تعاوني أثناء الاجتماع حتى يشعر جميع المشاركين بالأمن والارتياح والحرية عند إبداء آرائهم وطرح وجهات نظرهم مراعيًا الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم المختلفة .

والاجتماعات تتيح العرض للتعبير عن الرأي الجماعي تطبيقاً لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وتجعل الرؤية لجوانب المشكلة المطروحة بالاجتماع أكثر وضوحاً، وتتيح الفرصة لمشاركة المتخصصين وذوي الخبرات مما يؤدي إلى الاستفادة بشكل أشمل وبالتالي الوصول إلى البديل الأنسب، وتثري الجوانب العملية والفنية من خلال طرح وجهات نظر المشاركين ومبررات كل منهم، ومناقشة كل نقطة يتم طرحها في الاجتماع للتوصل إلى أنسب الحلول الممكنة وفق الإمكانيات المتاحة .

أهمية الاجتماعات

تلعب الاجتماعات دورًا مهمًا في مختلف المؤسسات الصناعية والتجارية والتعليمية والمنظمات الإنسانية على اختلاف أنواعها، والاجتماعات على اختلاف صورها وأشكالها تتمثل في عدد من الأفراد قد يكونوا اثنين أو أكثر، وقد يصل هذا العدد إلى المئات كما هو الحال في المؤتمرات التي يجتمعون فيها سوياً بهدف مناقشة ودراسة موضوع مشترك يهمهم جميعاً والوصول إلى قرارات معينة بشأن هذا الموضوع .

والاجتماعات مهمة لأنها :

- 1 . تتيح فرصة الحوار بين جميع الأطراف
- 2 . توضح قدرة ومهارة المدير على إدارة الاجتماعات الناجحة
- 3 . تعكس الخلفية الثقافية لكل عضو في الاجتماع
- 4 . تبرز الفروق الفردية بين جميع المشاركين
- 5 . توضح الخبرة والكفاءة المهنية لكل المشتركين في الاجتماع
- 6 . تنمي روح العمل الجماعي لدى المشتركين
- 7 . تبرز القدرة على تحمل المسؤولية

8. تتيح الفرصة للتعبير عن الرأي الجماعى
9. تنمى لدى المشاركين مبدأ المشاركة فى اتخاذ القرار
10. تتيح الفرصة لمشاركة المتخصصين وذوى الخبرة للاستفادة منهم بشكل أفضل

خطوات إعداد الاجتماعات الناجحة

إن مرحلة الإعداد للاجتماع من أهم المراحل التى تسهم بدور فاعل فى إنجاحه، وهناك مجموعة من التدابير يجب على الإدارة الانتباه الجيد لها قبل بداية الاجتماع حتى تضمن نجاح الاجتماعات وتحقيقها لأهدافها مثل :

- ماذا نريد من الاجتماع ؟
- ما المعلومات التى يجب أن تجمعها قبل الاجتماع ؟
- ما الذى يجب توفيره لنجاح الاجتماع ؟
- متى يجب عقد الاجتماع ؟
- متى لا يمكن عقد الاجتماع ؟
- لمن الاجتماع ؟ ومع من ؟ ومن سيشترك فيه ؟ ومن سوف لا يشترك ؟
- أين يجب عقد الاجتماع ؟ وأين لا يجب عقده ؟
- كيف توجه الدعوة للاجتماع ؟ وكيف تنظم العمل ؟

إن طرح مثل هذه الأسئلة على نفسك ومحاولتك الإجابة عنها بدقة ووضوح سيساعدك على إعداد جدول أعمال معقول وتنظيم اجتماع ناجح فعال وتحقيق الأهداف المنشودة .

خطوات التخطيط للاجتماعات الإدارية

أولا : وضع خطة الاجتماع

يتوقف نجاح الاجتماعات التى ينظمها المدير على قدر ومستوى التخطيط الذى سبق الاجتماع، ومن العوامل الأساسية لضمان نجاح الاجتماعات التأكد من الأمور التالية التى لاقت العناية الكافية ممن ينظم الاجتماع وهى :

1. تأكد أن الاجتماع ضروري : بمعنى حدد هدفك بوضوح وتأكد من أهمية ما الذى تحاول تحقيقه، وهل الاجتماع هو الوسيلة الأفضل لتحقيق الهدف أم أن هناك بدائل تغنى عنه مثل الاتصال الهاتفى أو كتابة مذكرة أو القيام باستطلاع رأى أو تشكيل لجنة لدراسة الموضوع واقتراح الحلول المناسبة، فالاجتماعات ضرورية للتعرف على الفروق الفردية بين العاملين والعمل على جعلها تذرب في العمل الجماعى بحيث يظهر الجميع بروح الفريق .
2. اختيار الوقت المناسب : وهذا يعنى ضرورة اختيار الوقت المناسب لعقد الاجتماع في الصباح أو الظهر أو المساء أو أسبوعياً أو شهرياً بحيث يكون وقت الاجتماع مناسباً لجميع العاملين في المؤسسة.
3. تحديد مدة الاجتماع : يجب أن تكون مدة الاجتماع كافية بصورة تسمح بمناقشة الموضوعات أو المشكلات المعروضة في الاجتماع وتتيح الفرصة لاتخاذ القرار، فقد يكون الاجتماع ساعة أو ساعتين ويتوقف ذلك على طبيعة الموضوع والهدف منه وعلى طبيعة المشاركين في الاجتماع.
4. اختيار المشاركين بعناية ودقة : إن نوع الاجتماع والمشكلة أو الموضوع الذى يعرض للنقاش هما اللذان يحددان إلى حد كبير الأشخاص الذى يجب أن يشملهم الاجتماع والذين ينبغى عليهم حضوره، فإذا كان موضوع الاجتماع عاماً وجب حضور جميع العاملين في المؤسسة، أما إذا كان الموضوع مرتبطاً بجوانب فنية أو مهنية يحضر الاجتماع المتخصصون في هذا المجال حتى تكون الاجتماعات ذات فائدة .

ثانياً: إعداد جدول الأعمال

كل اجتماع بحاجة إلى جدول أعمال ليعرف المجتمعون الموضوعات التى ستناقش في الاجتماع والمدة الزمنية المطلوبة والكافية لمناقشة الموضوعات أو المشكلات المطروحة على جدول الأعمال، ولذا فمن الضرورى توزيع جدول الأعمال على المشاركين بوقت كاف حتى يستطيع كل مشارك دراسة الموضوعات المعروضة للمناقشة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، إن جدول الأعمال ينبغى أن يكون منطلقاً لعمل ونشاط جميع المشاركين في الاجتماع ولذا يجب أن يوضح ما يلى :

- توجهات الاجتماع وموضوعاته .

- المجالات التي ستناقش .

- النتائج النهائية المتوقعة .

وينبغي أن تتضح هذه الأمور جميعها لكل واحد من المشاركين في الاجتماع وأن يكون لدى الجميع فهماً مشتركاً لها لكي تشكل إطاراً مرجعياً لهم جميعاً وتجنبهم اللبس والتضارب وسوء الفهم .

إن جدول الأعمال يعد من أهم وثائق الاجتماع فإذا أحسن إعداده سيكون ذات أثر كبير على إدارة الاجتماع والحفاظ على الوقت والجهد وعلى فاعليته في تحقيق الأهداف المنشودة أو التوصل إلى القرارات اللازمة .

وجداول الأعمال الجيد يحتوي على كل التفاصيل التي توضح الأهداف وتيسر الأعمال وتبين عمليات الاجتماع ومجرياته وحدوده ولذا ينبغي ألا يكون الاجتماع مقتضباً وغامضاً .

ويمكن تحسين جدول الأعمال بمراعاة بعض الأمور من أهمها :

1. صنف الأعمال والنشاطات إلى ما هو للمعلومات أو لإنجاز القرارات أو لمناقشة أو لإيجاز الحلول .

2. وزع جدول الأعمال قبل وقت الاجتماع بوقت مناسب (ثلاثة أو أربعة أيام) أى بمدة تسمح بقراءة الموضوعات وتكوين رأى بشأنها .

ثالثاً: مكان الاجتماع

يجب أن يكون المكان الذي سيعقد فيه الاجتماع مريحاً وحسن الإضاءة ومناسباً لعدد الحاضرين ومزوداً بأثاث متحرك قابل للنقل مما يسهل تنظيم شكل مكان الاجتماع، فذلك يلعب دوراً كبيراً في نجاح عقد الاجتماع، إن تنظيم مكان الاجتماع يسهل مناقشة الآراء وتبادلها بحرية، وهناك عدة أشكال لتنظيم مكان الاجتماع من أهمها :

1- أن يجلس المجتمعون في شكل مستطيل يمكن لكل منهم رؤية الآخر ويجلس القائد أو رئيس الاجتماع على رأس المستطيل ومعه معاونوه .

2- أن يجلس المجتمعون على شكل دائرة ويجلس القائد في أى مكان في الدائرة وبشكل يسهل عملية الحوار والنقاش .

- 3- يمكن إتباع طريقة ترتيب الاجتماع ويكون على شكل نصف دائرة ويفضل وضع سبورة أو شاشة عرض خلف رئيس الاجتماع الذى يجلس أمام المنضدة المواجهة لنصف الدائرة .
- 4- فى حالة زيادة عدد المجتمعين يفضل أن يكون الاجتماع فى شكل ازدواج الدائرة .

إن تهيئة مكان الاجتماع وبصورة ملائمة يلعب دورًا كبيرًا فى نجاح عقد الاجتماع ولذا يجب اختيار أنسب الأماكن المتاحة وأكثرها راحة لجميع المشاركين فى الاجتماع مع مراعاة جميع سبل الراحة التى يمكن توفيرها لهم فى المكان المتاح، وأفضل السبل هى أن تهتم كل مؤسسة بتجهيز حجرة خاصة بالاجتماعات ومزودة بالأثاث المناسب ويمكن تنظيمها وترتيبها وفقاً لعدد المشاركين فى الاجتماع وكذلك الهدف من الاجتماع .

رابعا : تسجيل وقائع الاجتماع (محضر الاجتماع)

ينبغى تسجيل وقائع الجلسات والاجتماعات التى تنظم داخل المؤسسة ويفضل أن يكون محضر الاجتماع شاملاً لكل الأحداث والوقائع والتفصيلات التى دارت أثناء الاجتماع، وفى كل الأحوال ينبغى أن يشتمل المحضر على ما يلى :

- 1- زمان الاجتماع وتاريخه ومكانه .
- 2- رئيس الاجتماع .
- 3- أسماء جميع الذين حضروا الاجتماع والذين تغيبوا وأسباب الغياب إن كانت معلومة .
- 4- القرارات التى تم التوصل إليها .
- 5- اسم الشخص المكلف بكتابة محضر الجلسة .
- 6- جدول الأعمال وما يستجد من أعمال وأية بنود إضافية أخرى أو الأعمال التى أنجزت والأمور التى نوقشت والجوانب التى تم الاتفاق عليها .
- 7- المناقشات الرئيسية التى دارت وأسهمت فى تحقيق أهداف الاجتماع .
- 8- الوقت الذى انتهى فيه الاجتماع أو رفعت الجلسة عنده .
- 9- موعد الاجتماع القادم وزمانه ومكانه وطريقة الدعوة إليه .

ومحضر الاجتماع هو بمثابة تقرير عما دار بالاجتماع ويعتبر الدليل الذي يوجه أعمال الاجتماعات التالية ويؤثر بها. ويجب أن يصاغ المحضر بوضوح وبدقة وأن يشمل ملخصاً وافياً عن كل المناقشات والقرارات التي اتخذت حتى يتحقق الغرض منه. يجب أن يتم توزيعه على كافة الأعضاء بعد اجتماعه من قائد الاجتماع وذلك قبل الاجتماع التالي بوقت كاف .

عوامل نجاح الاجتماعات

توجد العديد من العوامل التي تسهم بشكل كبير في نجاح الاجتماعات في أية مؤسسة من أهمها:

1 - اشتراك المدير فيها بإخلاص

2 - حسن تنظيم الوقت

3 - التحديد الدقيق للأهداف

4 - التنظيم الجيد للاجتماع

إن المدير الناجح هو الذي يحرص على أن تكون اجتماعاته ناجحة ومنتجة وأن يتحقق من خلالها الأهداف المنشودة وأن تنتهي الاجتماعات ويخرج منها المشاركون وهم أكثر تماسكاً ويشعر كل منهم بأنه قد أنجز شيئاً ذا قيمة ويتوقف كل ذلك على كفايات المدير ونشاطه واتجاهاته نحو الموقف والمشاركين .

ولزيادة فاعلية الاجتماع ينبغي أن يلتفت أن يمارس المدير فنون القيادة الحكيمة ويمكن ممارسة ذلك بمهارة من خلال عدة أمور مثل :

1 - الإدارة الفعالة للاجتماع بمعنى أن تكون الربع ساعة الأخيرة مثل الربع ساعة الأولى من حيث النشاط والحيوية .

2- التحديد الدقيق لأهداف الاجتماع .

3- التحكم في الوقت المتاح للتحدث والمناقشة وإفساح المجال لكل مشارك للتعبير عن رأيه بحرية .

4- طرح الأسئلة التي تسهم في التعرف على الأسباب الخفية والكامنة والتي تساعد في

وضوح موضوع الاجتماع .

- 5- المقارنة بين وجهات النظر المطروحة حول موضوع الاجتماع واختيار أفضل ما يتفق مع فكر المؤسسة وأهدافها وظروفها وإمكاناتها .
- 6- دقة الانتباه أثناء الاجتماع لعدم التشتت والخروج بعيداً عن موضوع الاجتماع .
- 7- إتباع نموذج القدوة في الاجتماع واستخدام الألفاظ الطيبة وشكر المتحدث دائماً حتى لو كانت أفكاره تتعارض مع أفكار القائد .
- 8- التوفيق بين الآراء المختلفة أثناء الاجتماع وفي بعض الأحيان يلجأ للدبلوماسية وذلك بإيقاف الاجتماع والحصول على فترة إستراحة قد تخفف من التوتر الحادث أثناء الاجتماع .

9- تنظيم المناقشات بين الأعضاء

10- تشجيع الأفكار الجيدة

11- المرونة في إدارة الاجتماعات، وتقبل وجهات النظر المختلفة والتعامل معها

بموضوعية

12- توفير مناخ من الحرية والمودة بين المدير (قائد الاجتماع) والأعضاء

13- احترام آراء الآخرين

14- الحرص على المصالح والأهداف المشتركة

15- العدالة والموضوعية في التعامل مع الجميع دون تحيز أو تمييز

تقييم الاجتماع ومتابعة مدى تحقيق الأهداف

من الضروري التعرف على مدى تحقيق الهدف من الاجتماع ويتم ذلك بتشخيص نقاط القوة والضعف والانطلاق منها نحو تحسين الاجتماعات القادمة شكلاً، وأسلوباً، ومضموناً ويمكن أن يتم ذلك عن طريق :

- تطبيق الاستبيانات المعدة خصيصاً لهذا الغرض .
- إجراء المقابلات سواء كانت عشوائية، قصدية .
- التقويم الذاتي لجميع المشاركين في الاجتماع .
- رفع الاجتماع في أى وقت وخاصة إذا احتدت المناقشات والحوارات بين المشاركين ولم يستطع رئيس الاجتماع ضبط الاجتماع وتنظيم الحوار والنقاش .
- مقاطعة المتحدثين بعضهم لبعض .
- المقاطع بمعنى : عدم تمكن المتحدث على الاستكمال مع أفكاره .

الأخطاء الشائعة فى إدارة الاجتماعات

- أولاً :عجز المدير (رئيس الاجتماع) إنهاء المناقشات فى الوقت المناسب
- ثانياً :عدم القدرة على تحمل المسؤولية دون حرج أو تكليف
- ثالثاً : يعتمد نجاح الاجتماع على مدى جديته، وكيفية تنظيمية، ومعرفة آداب المناقشة، وحسن الإصغاء، وعدم مقاطعة الآخرين
- رابعاً : احترام المجالس الرسمية فى المؤسسة والسعى لتحقيق أهدافها الأساسية

عيوب الاجتماعات

- بالرغم من المزايا الكثيرة والمتعددة للاجتماعات فإن لها عيوب ومساوئ خاصة إذا لم يعد لهذه الاجتماعات جو من النظام يسمح لجميع المشاركين حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم، ويمكن تلخيص أهم عيوب الاجتماعات فيما يلى :
- 1- سيطرة بعض الأعضاء على أغلب وقت المناقشة ولا يتيحون لغيرهم فرصة التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم .
 - 2- عدم إتاحة الفرصة للآخرين حرية التعبير عن آرائهم
 - 3- عدم إلمام المدير / القائد / رئيس الاجتماع باللوائح والقوانين والنظام الداخلية للمؤسسة
 - 4- عدم الاختيار الجيد للأعضاء والمشاركين فى الاجتماع بحيث يتوافر فيهم درجة عالية من

- التعاون والانسجام والحرص على تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة .
- 5 - ضعف مهارة رئيس الاجتماع في إدارة الاجتماعات
- 6 - عدم إلمام بعض الأعضاء بموضوعات الاجتماع (الأجندة) المطروحة للمناقشة وهذا يؤثر سلباً على مستوى المناقشة واتخاذ القرار السليم في النهاية .
- 7 - ضعف المستوى الثقافي لبعض أعضاء الاجتماع مما يجعلهم غير قادرين على متابعة المناقشة التي تجري في الاجتماعات أو الاشتراك فيها بصورة إيجابية .

أنواع الاجتماعات

توجد أنواع كثيرة للاجتماعات الجماعية ويمكن أن تصنف الاجتماعات فيما يلي :

أولاً : من حيث مواعيد انعقادها

- 1 - الاجتماعات اليومية : حيث يلتقى الأفراد حول مهمة محددة لتحقيق هدف مشترك أو التوصل إلى قرار .
- 2 - الاجتماعات الأسبوعية : حيث تعقد بهدف تقييم ما تم إنجازه في الفترة السابقة واقتراح ما ينبغي إنجازه في الفترة القادمة .
- 3 - الاجتماعات الطارئة : حيث يلتقى الأفراد لمناقشة أو بحث أمر طارئ يتطلب تبادل الرأي أو اتخاذ قرار جماعي، وتهدف هذه الاجتماعات إلى تنشيط العمل وتحقيق التعاون والتكامل لإنجاز المهمة الطارئة.

ثانياً: من حيث أهدافها

- هناك أنواع من الاجتماعات يعمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين ويدار بطريقة مختلفة عن سواه من الاجتماعات، ومن أنواع هذه الاجتماعات :
- 1 - الاجتماعات الإعلامية : ويعقد هذا النوع من الاجتماعات لتوصيل معلومات معينة للمشاركين فيه، وعلى المدير أن يعمل على استثارة اهتمام المشاركين وجذب الانتباه لتلقى المعلومات بشكل واضح، وفي هذا النمط من الاجتماعات لا يسمح بطرح الأسئلة أو الحوار والمناقشات، ويتطلب هذا النوع من الاجتماعات توفير مناخ إيجابي تعاوني كى يشعر المشاركون بالأمن والارتياح .
- 2 - اجتماعات حل المشكلات : يلجأ المدير لتنظيم مثل هذه الاجتماعات بهدف جمع المعلومات

حول مشكلة معينة تواجهها في مؤسسته، ولكي ينجح المدير في بلوغ ما يصبو إليه ينبغي أن يكون قادراً على تحديد المشكلة وعرضها بشكل واضح، ومن ثم طرح الأسئلة التي تيسر الحصول على المعلومات أو المقترحات التي تسهل حل المشكلة، ويتطلب هذا النوع من الاجتماعات توفير مناخ إيجابي يساعد على حرية التفكير وإبداء الرأي .

3 - اجتماعات ذات مستوى واحد : وتتم بين الأشخاص الذين هم في درجة واحدة ويتم فيها اتخاذ القرار بالاتفاق .

4 - اجتماعات التفويض : وهذا النوع من الاجتماعات كثر في الفترة الأخيرة بسبب الاختلاف الواضح في وجهات النظر في العديد من القضايا والمشاكل ويكثر هذا النوع من الاجتماع على الصعيد السياسي والدبلوماسي .

5 - الاجتماعات الإلكترونية: ويمكن عقد مثل هذه الاجتماعات أما عبر الهاتف، أو عبر الفيديو، أو قاعات الفيديو كونفرانس، وهدفها الحد من النفقات وهي تضم جميع المشاركين في أماكن متباعدة.

أسباب فشل الاجتماعات

الاجتماعات هي أحداث طبيعية، والاجتماع الفاشل يحدث ضرراً أكبر بكثير من أي اجتماع لم يحدث أصلاً، وأن هناك أسباباً كثيرة جداً لفشل الاجتماعات منها :

1 - أن يكون الاجتماع غير ضروري : وأنه بالإمكان إتمام العمل بأسلوب أكثر بساطة وأقل تكلفة فهو عمل روتيني ولا يحتاج إلى مناقشه ويمكن إرساله مكتوباً على ورق أو بوسيلة إلكترونية دون حاجة لاشتراك أكثر من شخص لأن المشكلة تحتاج لاهتمام جيد واحد فقط يقدم حلاً عملياً مفيداً للمشكلة

2 - أن يكون هدف الاجتماع غير واضح : وذلك لأنه لم يتم إبلاغ أي شخص عن هدف الاجتماع ولم يتلق المشاركون أية أوراق مساندة، كما لم يقرأ شيئاً عن الاجتماع، أما جدول الأعمال فهو مهم وليس سهلاً، أو أن الجدول غير موجود أصلاً .

3 - المشاركون قد حضروا خطأ ودون معرفة بهدف الاجتماع وموضوعاته.

4 - ضعف مسؤولية وسيطرة رئيس الاجتماع على إدارة الاجتماع وتحقيق أهدافه.

5 - سوء عملية صنع القرار : وذلك لأن المجموعة ليس لديها معلومات كافية عن موضوع الاجتماع، أو ربما يكون لديها فائض في المعلومات بما يخلق الارتباك، ويمكن أن يكون كبير حجم المشاركين لا يسمح بإجماع الحصول على قرار، أو أن تكون المجموعة صغيرة بما لا

يسمح باتخاذ قرار وهكذا ينتهي الاجتماع دون الاتفاق على شيء.

مظاهر سلبية تعوق نجاح الاجتماع

- 1- الثثرة وكثرة الكلام فيما هو غير مفيد وخارج موضوع الاجتماع .
- 2- الأحاديث الجانبية .
- 3- الحضور متأخراً عن موعد الاجتماع .
- 4- التعصب للرأى وعدم احترام الآخرين .
- 5- عدم احترام الآخرين .
- 6- موعد الاجتماع غير مناسب .
- 7- الحضور إلى الاجتماع متعباً .
- 8- موضوع الاجتماع متخصص ومعلومات المشاركين عنه ضعيفة .
- 9- التشبث بالرأى دون موضوعية أو مبرر .
- 10- محاولة فرض الرأى على الاجتماع .

نتائج الاجتماعات

تحقق الاجتماعات نتائج مهمة إذا نظمت تنظيماً جيداً وخطط لها تخطيطاً محكماً، ومن أهم هذه النتائج:

1. إدراك العاملين للمشكلات ورغبتهم في حلها أو المساهمة في حلها .
2. زيادة المعلومات والخبرات التي تكتسب من المجتمعين والمشاركين في الاجتماع .
3. تقدير القائد ورئيس الاجتماع للجهود الطيبة التي تبذل من جانب المشاركين .
4. تكوين اتجاه إيجابى أفضل نحو المؤسسة التي يعملون فيها .
5. تنمية قيم الولاء والانتماء لدى جميع العاملين والمشاركين في الاجتماع باعتبارهم يمثلون مجموع العاملين في المؤسسة .

الفصل الثامن

فن إعداد وكتابة التقارير

مقدمة :

أولا : المذكرات

- تعريف المذكرة.
- أهداف المذكرة.
- الشروط الواجبات التي يجب مراعاتها عند إعداد المذكرة.
- أنواع المذكرات.
- نموذج تدريبي على كيفية إعداد مذكرة جيدة.

ثانيا : التقارير

- تعريف التقرير.
- أهمية التقرير.
- أهداف التقرير.
- تصنيف التقارير.
- خصائص التقرير الجديد.
- مراحل وخطوات إعداد التقرير.
- كيفية كتابة التقرير في صورته النهائية
- تصميم التقرير الإداري.
- هيكل التقرير.
- نموذج تدريبي على كيفية إعداد تقرير جيد

الفصل الثامن

فن إعداد وكتابة التقارير

مقدمة :

أولاً: المذكرات

تعريف المذكرة:

المذكرة عبارة عن تقرير صغير الحجم مرفوع من موظف في مستوى أدنى إلى الرئيس المباشر يعرض فيه مشكلة أو موضوعاً معيناً بأسلوب مختصر مقترحاً فيها بعض الآراء أو الحلول الخاصة بالمشكلة أو الموضوع .

أهداف المذكرة:

من أهداف عرض مشكلة ما أو موضوع معين على الرئيس في صورة مذكرة ما يلي :

- 1 . الحصول على موافقة الرئيس على ما جاء بالمذكرة من اقتراحات وحلول .
- 2 . الحصول على رأى الرئيس وتوجيهاته في الموضوع المعروض عليه .
- 3 . إعلام الرئيس بما يحدث من أمور مهمة في العمل .
- 4 . إعلام الرئيس بما تم من إجراءات تم اتخاذها بالنسبة لموضوع أو مشكلة معينة .
- 5 . مطالبة الرئيس باتخاذ إجراءات معينة في موضوع المذكرة .
- 6 . استخدامها كوسيلة اتصال بين المستويات الإدارية داخل المؤسسات الكبيرة .

الشروط الواجبات التي يجب مراعاتها عند إعداد المذكرة:

حتى تكون المذكرة التي تعرض على الرئيس جيدة وتؤدي الغرض منها، فيجب عند إعداد

المذكرة مراعاة ما يلي :

- 1 . دراسة الموضوع دراسة وافية والإلمام بكل جوانبه .
- 2 . جمع كل البيانات والحقائق المناسبة بالموضوع محل المذكرة وذلك قبل البدء في كتابتها

3. استخدام الأسلوب البسيط واللغة المناسبة عند الكتابة بحيث تكون المذكرة على قدر كافٍ من التوضيح بالنسبة للأفكار التي تتضمنها .
4. الاختصار في كتابة المذكرة فلا تطويل ممل أو تقصير مخل بالمعنى .
5. عرض المعلومات والبيانات والحقائق في شكل ميسر ويسهل على قارئ المذكرة استيعابها
6. تضمين المذكرة في نهايتها توجيها للمطلوب اتخاذ بشأن ما جاء بها .
7. خلو المذكرة من الأخطاء الهجائية واللغوية حتى لا يقلل من قيمتها ومن كاتبها في عين المسؤول الذي ترفع إليه المذكرة .
8. كتابة المذكرة بالكمبيوتر بصورة منسقة .
9. إعادة قراءة ومراجعة المذكرة بعد كتابتها بالكمبيوتر لتلافي أخطاء الكتابة والتي قد تغير من معنى أو مضمون المذكرة .
10. إثبات تاريخ تحرير المذكرة وكذلك وظيفة الشخص الذي أعد المذكرة متبوعة باسمه كاملا وبتوقيعه .

أنواع المذكرات:

يمكن تقسيم المذكرات إلى نوعين :

- 1- المذكرة التفسيرية: وهي عبارة عن مذكرة تصحب صدور القرارات الوزارية والقوانين وتهدف إلى شرح وتفسير ما أوجزه القرار الوزاري أو القانون .
- 2- المذكرات الإدارية: وهي تلك المذكرات التي تتناول وجهه نظر معينه في مشكلة ما أو موضوع معين تم بحثه ودراسته تمهيدا للبت فيه، وهي ترفع من موظف في مستوى أدنى إلى رئيسه أو تقدم من هيئة إلى أخرى .

(نموذج تدريبي)

جامعة عين شمس

كلية

إدارة

قسم

مذكرة للعرض على

السيد

الموضوع :

بشأن :

(1)

(2)

موضوع المذكرة :

والأمر معروض على سيادتكم برجاء :

1- التكرم بالعلم أو النظر

2- اتخاذ اللازم

3- التوجيه وإبداء الرأي

4- بالموافقة

التاريخ 1 / 1 / 2011 م

الاسم :

التوقيع :

ثانياً: التقارير

مقدمة:

تعتبر " التقارير الإدارية " إحدى وسائل الاتصال المكتوبة التي تستخدم على نطاق واسع في مختلف منشآت الأعمال، والتقارير الإدارية يطلق عليها البعض تقارير الأعمال وهي جزء مهم مما يسمى في مجال الاتصالات بالاتصالات اللفظية التي لا يمكن أن يستغنى عنها المدير في أعماله اليومية إلى جوار وسائل الاتصال الأخرى .

ومن الضروري على القائمين بأعمال السكرتارية التنفيذية إتقان إعداد هذه التقارير ومعرفة كيفية صياغتها وكتابتها بالأسلوب الذي يخدم العمل ويسهل عمل المدير خاصة فيما يتعلق بالوصول إلى الحقائق والمعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة، هذا بالإضافة إلى اعتبار التقارير الإدارية وسيلة لإقرار الحقائق وطرحها ومناقشتها وتحليلها للوصول إلى نتائج محددة .

لقد أصبح للتقارير أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة في العصر الحديث نتيجة للتطور السريع وازدياد حجم الأعمال المكتبية خاصة أنها تتعامل أساساً مع المعلومات التي أصبح لا غنى عنها في اتخاذ القرارات المهمة في مختلف أنشطة المؤسسات التجارية والحكومية .

فالتقرير إذن عبارة عن عملية اتصال بين طرفين لدى أحدهما معلومات وحقائق عن موضوع ما أو مشكلة معينة ويرغب الطرف الآخر الاستفادة من هذه المعلومات والحقائق في حل المشكلة .

تعريف التقرير

التقرير عبارة عن عرض تحليلي تفصيلي للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة بأسلوب بسيط متضمناً الاقتراحات التي تنفق وتتجاوب مع النتائج التي تم التوصل إليها بالدراسة والبحث والتحليل .

أهمية التقرير

للتقرير أهميته الأساسية في أنه :

1 . يعتبر من أهم طرق ووسائل الاتصال داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطها

2. اعتماد الإدارة على المعلومات التي تتضمنها التقارير في معرفة حقيقة ما يجري داخل المؤسسة.
3. اعتماد الإدارة على المعلومات التي تتضمنها التقارير في رسم السياسات ووضع الخطط واتخاذ القرارات داخل المؤسسة
4. اعتماد الإدارة على المعلومات الواردة بالتقارير في اختيار الأسلوب الأمثل في إدارة العمل داخل المؤسسة .
5. تساعد الإدارة في التعرف على الحلول المقدمة من العاملين داخل المنشأة للمشكلات التي تعترض العمل والإنتاج .
6. تسهيل عملية التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة الواحدة .
7. تساعد في إحكام عمليات الرقابة الإدارية للتأكد من إتمام تحقيق الأهداف المرجوة في الخطة.

أهداف التقرير

من أهم أهداف التقرير ما يلي :

1. إعلام الرؤساء بأمر من أمور العمل .
2. إحاطة الرؤساء بالعلم على آراء ووجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالنسبة للموضوعات والمشاكل الخاصة بالعمل .
3. تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهة نظر محددة .
4. خدمة الغير بالاستفادة بما يتضمنه التقرير من عرض معلومات ونتائج بحث أو دراسة موضوع معين أو مشكلة معينة .

تصنيف التقارير الإدارية:

نظرًا لتنوع الموضوعات التي تتضمنها التقارير المستخدمة حاليًا في مختلف المؤسسات، ونظرًا لكثرتها فإنه يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع :

النوع الأول: تقسم التقارير على أساس الموضوع إلى:

1. التقارير الإخبارية: هي تلك التقارير التي تعرض بالتفصيل الحقائق والمعلومات والبيانات الخاصة بموضوع التقرير دون تقديم أية مقترحات أو وجهة نظر معينة بهذه المعلومات ويكون الغرض منها هو إعطاء صورة حقيقية عن موضوع معين أو مشكلة معينة، ومن أمثلة هذه التقارير تلك التي يعدها رؤساء الإدارات لتقديمها إلى المديرين .
2. التقارير التحليلية أو البحثية: هي تلك التقارير التي لا تكتفى فقط بعرض المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع معين إنما تقوم بتحليلها ودراستها وبحثها وتقديم المقترحات بشأنها، ومن أمثلة هذه التقارير ما يقدمه المستشارون والخبراء بشأن موضوع أو مشكلة تعترض العمل والإنتاج .
3. التقارير السنوية: هي تلك التقارير التي تقدم عن عام مضى لعرض وشرح جميع الأعمال التي قامت بها المؤسسة خلال العام طبقا للخطة المقررة حيث يكون موضوع التقرير عرض ما تم إنجازه من أعمال وما تم إنفاقه عليها، وكذلك توضيح العقبات الفنية والمالية التي صادفت العمل والجهد الذي بذل للتغلب على تلك العقبات مع بيان ما هو مطلوب لتنفيذ مشروعات وأعمال العام المقبل، ومن أمثلة ذلك التقارير التي يقدمها مجلس إدارة أى مؤسسة إلى الجمعية العمومية كل عام .
4. التقارير المالية: هي تلك التقارير التي يكون موضوعها الأساسى متعلقا بالجوانب المالية والمحاسبية، وقد زادت أهمية هذه التقارير بعد أن أصبحت البيانات المالية وطرق المحاسبة المختلفة تمثل أداة رئيسية من أدوات الإدارة في رقابة وتخطيط الأعمال بالمؤسسة .
5. التقارير الإحصائية: هي تلك التقارير التي تعرض البيانات والمعلومات عن نشاط المؤسسة في صورة رقمية كمية .
6. التقارير الإدارية: هي تلك التقارير التي يكون موضوعها عرض مشكلة إدارية معينة بهدف إعلام المستويات الإدارية الأعلى بها للعمل على حلها، ويقوم بإعداد هذه التقارير مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة .
7. التقارير التفسيرية: هي تلك التقارير التي تهتم بالربط بين العلاقات المختلفة وعرض

التفسيرات التى أدت إلى بعض المواقف التى واجهت المؤسسة فى جميع مجالات العمل والإنتاج، ومن أمثلة هذه التقارير تلك التقارير التى يقدمها مدير المبيعات مثلاً لتفسير الأسباب الطارئة التى أدت إلى انخفاض المبيعات بشكل ملحوظ

8. تقارير روتينية: وهى غالباً ما تكون على شكل نموذج محدد سلفاً يملأ بواسطة معد التقرير ويترك فيه خانة للتعليق من قبل الشخص أو الجهة التى تطلب التقرير، وبعض التقارير تكون دورية حيث تستخدم كل فترة زمنية معينة (يوم-أسبوع-شهر... الخ) وتستخدم التقارير الروتينية بكثرة لمعرفة مدى تقدم العمل والعقبات التى تواجهه، ومن أمثلة هذه التقارير تقارير الفنين وتقييم أداء الموظفين .

النوع الثانى: تقسم التقارير حسب درجة شكليتها إلى :

1- تقارير رسمية: وهى التى يطلبها رؤساء العمل رسمياً والكثير منها ينص عليه فى اللوائح والقوانين الرسمية .

2- تقارير غير رسمية: وهى التى يطلبها الرؤساء بغرض الاطمئنان على حسن سير العمل.

النوع الثالث: تقسم التقارير حسب الصورة التى تخرج إليها :

1- التقارير الشفهية: وهى التى تستخدم بكثرة داخل مجموعة العمل الواحد حيث يقدم العامل تقريراً شفهياً عن إنجازه للمهام الموكلة له إلى رئيسه المباشر أو رئيس قسمه .

2- التقارير المكتوبة: وهى الصورة الغالبة للتقارير حيث يحقق كتابة التقرير العديد من المزايا أهمها إمكانية الإطلاع عليه أكثر من مرة، ومن أكثر من فرد أو جهة، كما أنه يعطى صورته متكاملة ودقيقة عن الموقف المشكل الذى أعد من أجلها لوجود الفرص أمام معد التقرير لتنظيم الأفكار والمعلومات .

النوع الرابع: تقسم التقارير حسب الجهة الموجهة إليها :

1- التقارير الداخلية: وهى تلك التى يتم تداولها داخل قسم أو جهة معينة مثل التقارير التى ترفع من الموظفين إلى رؤساء أقسامهم أو مديري إداراتهم .

2- التقارير الخارجية: وهي التي تعد داخل قسم أو إدارة معينة وترفع إلى الوزارة المسؤولة أو الجهة الإدارية الأعلى .

ويوجد تصنيف آخر للتقارير الإدارية يمكن عرضه على النحو التالي:

1. من حيث الوقت: يومي - أسبوعي - شهري - سنوي
2. من حيث الحجم: مطول - مختصر
3. من حيث النشاط: إنتاجي - تسويقي - قانوني - مالي
4. من حيث الهدف: استراتيجي - تخطيطي - رقابي
5. من حيث الأداء: دوري - متابعة
6. من حيث المستوى التنظيمي: إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة مباشرة
7. من حيث الحدث: خطير - مفاجئ - عرضي - موسمي
8. من حيث السرية: سرى - سرى للغاية
9. من حيث المجال: فني - إحصائي - محاسبي
10. من حيث شخصية المدير: مركز - موجز - خصوصي
11. من حيث الأهمية: عادي - عاجل وتتداخل تلك التصنيفات بحيث يمكن أن نجد في إحدى المؤسسات تقريراً يتصف بعدة صفات .

خصائص التقرير الجيد

لما كانت التقارير تعتبر من إحدى الوسائل المهمة للاتصال داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها لدرجة أنه أصبح من الصعب إدارة أية مؤسسة بفاعلية وكفاءة بدون هذه التقارير، لذا يجب أن يكون التقرير جيداً حتى يحقق أهدافه وأغراضه .

وتوجد عدة خصائص يجب مراعاتها في التقرير الإداري لأنه الأساس الذي يستند عليه المدير في الوصول إلى الحقائق والتعرف على سير الأعمال واتخاذ القرار المناسب، وفيما يلي نقدم أهم

تلك الخصائص:

1. المصداقية: بمعنى أن تكون المعلومات المدونة في التقرير حقائق صادقة وغير مشكوك في صحتها، وأن يكون التقرير مقنعا وصادقا فيما يعرضه من معلومات وبيانات بحيث يمثل الحقيقة والواقع بدون مبالغة أو تحيز أو تهويل أو تخويف .
2. الدقة: بمعنى عدم المبالغة أو الإقلال من شأن الحقائق والتزام الدقة في عرض المعلومات.
3. الوضوح: بمعنى أن يكون التقرير واضحا ومفهوما ومحققا لهدفه ويتطلب ذلك اختيار الألفاظ التي تؤدي المعنى الذي يريده معد التقرير، وأن يكون التقرير مترابطا في أفكاره ومقترحاته .
4. التسلسل: بمعنى أن يبدأ التقرير من نقطة ويتبعها بنقطة أخرى ثم ثالثة ورابعة في تسلسل مدروس وسليم بمعنى ان يكون منطقيا متسلسلا في عرضة للمعلومات الاحتواء الجيد: بمعنى عدم إغفال أى نقطة ذات أهمية في الموضوع، ويكون واضحا ومفهوما ولا يتضمن أى غموض .
5. الإرشاد: ويقصد بها إرشاد كاتب التقرير إلى النقاط المهمة أو الأكثر أهمية .
6. استخدام المصطلحات: لكل نشاط أو نوعية عمل مصطلحاته الخاصة ورموزه الدارجة التي لا يعرفها سوى الممارسين ويلزم استخدامها، ولذا ينبغي ان يعرض التقرير تعريف المصطلحات الجديدة في الموضوع .
7. البعد عن التحيز: من الضروري أن يبتعد كاتب التقرير عن التحيز ومحاولة فرض الرأى الذى يراه أو فرض وجهه نظره .
8. التعبير الصحيح: انتقاء الألفاظ الأكثر ملاءمة وأكثر توضيحا للحقيقة والابتعاد عن الألفاظ مزدوجة المعنى .
9. عدم المصادرة: بمعنى عدم محاولة مصادرة رأى قائم أو معروف أو سبق طرحه من قبل، وإنما عرض الرأى بحياد تام دون إيحاء أو فرض .
10. التنبؤ أو التوقع: إذا كانت هناك بعض التنبؤات أو التوقعات لما يمكن أن يحدث في

- المستقبل فمن المفضل إظهارها أو عرضها للاستدلال أو المساعدة في الوصول إلى الحل .
- 11 . الإقناع: يجب أن يكون مقنعا لمن يقرؤه حيث يتوفر فيه عنصر الصدق وعدم التحيز .
- 12 . التوقيت: يجب أن يقدم التقرير في الوقت المناسب لقارئه بما يتفق ومناخ العمل، ومن هنا يضمن نجاح الجهد الذي بذل في إعداده .
- بالإضافة لهذه الخصائص توجد عدة شروط ينبغي مراعاتها في التقرير الجيد من أهمها :
- 1 . أن يعرض التقرير الرسالة التي يريد توصيلها للقارئ في سهولة وبساطة بلا تطويل ممل أو تقصير مخل .
 - 2 . أن يكتب التقرير بأسلوب يشوق القارئ ويدفعه إلى متابعة قراءته .
 - 3 . أن يتضمن التقرير شرحا وافيا لكل مصطلح جديد في الموضوع .
 - 4 . أن يتضمن التقرير جميع الوسائل المعينة على تتبع معلومات التقرير مثل الصور والرسوم البيانية .
 - 5 . أن يكون التقرير منسقا ومنظما بحيث يبرز النقاط والأفكار الرئيسية مدعما بالنصوص القانونية بقدر الإمكان .
 - 6 . أن يعرض التقرير المقترحات والتوصيات بحيث تكون متماشية مع البيانات والمعلومات التي يتضمنها التقرير، وأن تكون التوصيات والمقترحات واقعية وعملية وقابلة للتنفيذ .
 - 7 . أن يستخدم اللغة التي تناسب المتخصصين والخبراء في مجال التقرير
 - 8 . أن يكون حسن التنظيم تبرز فيه النقاط والأفكار الرئيسية وتعطى حقها من التأكيد اللازم من كاتب التقرير
 - 9 . أن يكون هناك فصل بين وجهة نظر كاتب التقرير وبين الحقائق الواردة في التقرير

مراحل وخطوات إعداد التقرير

التقرير هو الشكل النهائي والأخير الذي يخرج في صورة مكتوبة عن مشكلة أو موضوع تم بحثه ودراسته، وحتى يكون التقرير جيدا ومحققا لأهدافه يجب أن يسبق إخراجه عدة خطوات

لا بد من مراعاتها عند إعداد التقرير وقبل كتابته في صورته النهائية نجملها فيما يلي :

- 1 . تحديد المشكلة ودراستها وفهمها جيدا .
- 2 . وضع خطة للبحث وطرق جمع البيانات .
- 3 . تجميع كل ما يمكن جمعه من معلومات وحقائق خاصة بموضوع المشكلة .
- 4 . تنظيم وتفسير ما تم جمعه من حقائق ومعلومات والوصول إلى نتائج واستنتاجات .
- 5 . وضع الاقتراحات والتصورات للحلول الممكنة للمشكلة .
- 6 . وضع تخطيط للصورة التي سوف يكون عليها التقرير النهائي .
- 7 . البدء في كتابة مسودات التقرير .
- 8 . إعادة قراءة ما تم كتابته وإدخال التعديلات عليه إذا لزم الأمر .
- 9 . كتابة التقرير في صورته النهائية بالكمبيوتر ثم مراجعة هذه الكتابة .

كيفية كتابة التقرير في صورته النهائية

تتضمن عملية إعداد التقرير ثلاث مراحل أساسية تشمل اثنتى عشر خطوة يمكن بيانها

على النحو التالى :

المرحلة الأولى : قبل البدء في كتابة التقرير

تمر مرحلة البداية بثلاث خطوات أساسية هي :

- 1 - تحديد الأهداف : يجب التحديد الدقيق للأهداف ، واستخدام لغة سهلة وواضحة، وتعتمد على مصادر موثوق فيها وأولية .
- 2 - فرض الفروض : ويقصد بها الاهتمام بصياغة فروض أساسية للتقرير والتي يجب أن يجاب عليها في متن التقرير، ويجب أن تراعى الفروض العديد من المتغيرات المرتبطة بيئة العمل ومجاله .
- 3 - جمع المعلومات : يجب الاهتمام بجمع المعلومات المرتبطة بالموضوع وتكون من مصادر أصلية وموثوق فيها حتى نضمن أن تكون نتائج التقرير إيجابية ومحقة لأهدافه، ومن أهم

مصادر المعلومات للتقرير ما يلي :

- الأصدقاء والزملاء.
- سجلات المؤسسة .
- المكتبات العامة .
- الجامعات .
- البيانات الوظيفية الأساسية للعاملين في المؤسسة .
- العلاقات العامة .
- التقارير الدورية .
- الجمعيات العلمية والثقافية .
- المطابع الحكومية .
- الحلقات الدراسية والندوات وورش العمل .

المرحلة الثانية: أثناء عملية الكتابة

- تمر المرحلة الثانية من مراحل إعداد التقرير بأربعة خطوات أساسية يمكن توضيحها فيما يلي:
- 1- تحديد المصطلحات الأساسية في التقرير: يجب تحديد المصطلحات الأساسية التي ترد في متن التقرير وفقا لطبيعة المجال فذلك سيسهم في أن يكون التقرير ذا قيمة وفائدة عظيمة إذا كان واضحا ومفهوما .
 - 2- عرض الأفكار: يجب عرض الأفكار وتقديمها بشكل أكثر فاعلية، وهذا يؤدي إلى إيصال الرسالة كما تريد، وحتى يتحقق ذلك يمكن إتباع الآتى:
 - البدء بالنقطة الأكثر أهمية ثم ننتقل للأقل أهمية وهكذا .
 - عرض الأفكار والأحداث وفق تسلسلها الزمني .

- عرض المفاهيم والأفكار بشكل منظم ومتسلسل .
 - نبدأ من السهل والمعلوم إلى الصعب والمجهول .
 - ضرورة إتباع منهج وأسلوب علمي مناسب لطبيعة الموضوع والمجال .
- 3- كتابة عبارات وفقرات قصيرة : يجب كتابة التقرير بعبارات وفقرات قوية ومعبرة، وتأكد من أن العبارة تؤدي إلى تقديم فكرة مهمة في كل فقرة وذلك باستخدام الأفعال الإيجابية بدلا من استخدام الأفعال السلبية، والتنوع في العبارات من حيث الطول والقصر .
- 4- مراعاة الدقة والوضوح : يجب أن تستخدم كلمات بسيطة ودقيقة وواضحة ومختصرة ومفهومة تسهم في توصيل الرسالة بسهولة ويسر، ويجب المحافظة على انسجام أسلوب الإعداد للتقرير مع الموضوع .
- المرحلة الثالثة: كتابة المسودة الأولى للتقرير
- تتضمن هذه المرحلة خمس خطوات أساسية يمكن عرضها على النحو التالي :
- 1- مراجعة ما كتبت: وتتضمن هذه الخطوة عمليات التنقيح والحذف والإضافة على الأولى للتقرير بحيث يظهر في صورة جيدة وموضوعية .
 - 2- تحديد المواد التوضيحية : بمعنى تحديد ما يجب أن يتضمنه التقرير من جداول وخرائط ورسومات وأشكال بيانية وهندسية أو أى صور توضيحية أخرى .
 - 3- تحديد شكل بنية التقرير : هنا يجب تحديد الشكل النهائى للتقرير من حيث عدد الصفحات، والعناوين الرئيسية والفرعية، والهوامش والمراجع .
 - 4- إعادة الكتابة مرة ثانية بعين فاحصة وناقدة : في هذه الخطوة يجب على معد التقرير مراجعة ما كتبه مرة أخرى بعين فاحصة وناقدة للموضوع ليتعرف على موضوعية التقرير ومدى تسلسله وصحة المعلومات الواردة في متن التقرير .
 - 5- تصحيح الأخطاء المطبعية (اطبع بشكل نهائى - غلف - وزع) من الأفضل أن يقوم شخص آخر غير الذى كتب التقرير بمراجعته بهدف تصحيح الأخطاء المطبعية على الطباعة

النهائية للتقرير، وبعد عملية المراجعة والتصحيح النهائية للطباعة يتم طبع النسخ اللازمة من التقرير وتغليفها بشكل جيد وتوزيعها على من يهمهم الأمر أو ذوى الاختصاص.

إذن كتابة التقرير في صورته النهائية يعتبر آخر مرحلة من مراحل إعداد التقرير، وهو من الأعمال الشاقة حيث يتطلب كتابة التقرير لغة خاصة تناسب إمكانات وقدرات القارئ وتنظيمًا معينًا لتحديد جوانب التقرير وإظهار مكوناته وتحديد أسلوب البحث وتحليل النتائج، ومن الأمور المستحبة في كتابة التقرير أن يتضمن في نهايته ملخصاً لكل ما جاء به مع التركيز على المشكلة أو الموضوع الذى يدور حوله التقرير، كذلك التركيز على النتائج مع إبراز التوصيات والمقترحات التى يتضمنها التقرير .

وهناك عدة اعتبارات يجب على كاتب التقرير مراعاتها عند كتابة التقرير في صورته النهائية منها:

1. يكتب التقرير على ورقة أو أكثر من الحجم العادى .
2. تكتب البسملة "بسم الله الرحمن الرحيم" في وسط الورقة .
3. يتبع التنسيق والتنظيم المناسب في الكتابة .
4. يكتب اسم الوزارة أو المصلحة أو الهيئة على الجانب الأيمن .
5. يكتب الغرض من التقرير تحت اسم الوزارة أو المصلحة أو الهيئة .
6. أن تكون الكتابة على وجه واحد من الورقة .
7. ترقم أوراق التقرير ابتداء من الورقة الثانية .
8. كتابة اسم ووظيفة وتوقيع من قام بإعداد التقرير في نهاية التقرير .
9. كتابة التاريخ في الجهة اليسرى من التقرير وفي مواجهة التوقيع .

تصميم التقرير الإدارى

يحتوى التقرير الإدارى على أجزاء رئيسية وأخرى فرعية أو إضافية حسب ودرجة الحاجة إلى الإيضاح والتفسير السليم للواقع أو الحدث أو الموضوع وتصميم التقرير الإدارى ليس له شكل

واحد متفق عليه بين جميع المديرين ولكن المهم أن بعض المديرين لا يفضلون الإطالة نظرا لزحمة العمل وكثرة المهام والمسؤوليات وبالتالي يلجؤون إلى الاختصار والتركيز وخير الكلام ما قل ودل .
ومن الضروري أن يتضمن تصميم التقرير الإداري بعض العناصر الأساسية وهي :

- 1 . التقديم الكافي للموضوع
- 2 . العرض الأمين والدقيق للموضوع
- 3 . الإسناد الصحيح لمصادر المعلومات
- 4 . الخلاصة والنتائج
- 5 . التوقيع
- 6 . الفراغ المناسب للتأشير
- 7 . التنسيق والتنظيم الجيد
- 8 . الملاحق

وهناك نقطة مهمة ألا وهي أن لكل منشأة نظامها ونماذجها الخاصة التي تختارها لتتلاءم مع طبيعة النشاط، وحجم البيانات والمعلومات .

هيكل التقرير

لا يوجد شكل موحد لجميع التقارير، بل نجد التقارير تتباين في الجهة الواحدة، ويرجع ذلك إلى تنوع الأغراض التي ينشدها التقرير واختلاف قدرات من يقوم بإعداده، ولكن بشكل عام يمكن أن يتكون التقرير من الأجزاء الآتية :

1- الغلاف الخارجي للتقرير:

يجب أن يكون الغلاف الخارجي من الورق المقوى لحمايته من التلف، ويفضل أن يكون من الورق الناعم الملون حتى يعطى مظهرا جميلا للتقرير، ومن أهم ما يتضمنه الغلاف الخارجي للتقرير ما يلي :

- اسم الجهة
 - موضوع التقرير
 - تاريخ إعداد التقرير ورقمه
 - تصنيف التقرير (سرى _ سرى للغاية - خاص)
- وبالرغم من ذلك يجب عدم حشو الغلاف بالمعلومات حتى لا يفقد جاذبيته، وفي حالة التقرير صغير الحجم لا يشترط أن يكون له غلاف، وفي هذه الحالة تذكر البيانات السابقة في مقدمة الصفحة الأولى .

2- المقدمة:

وهي تحتوي على البيانات والمعلومات التالية :

- موضوع التقرير .
- الغرض من التقرير .
- الجهة التي طلبت التقرير أو التي يوجه إليها .
- تاريخ طلب الجهة إعداد التقرير .
- اسم القائم بإعداد التقرير .
- تعريف المصطلحات الفنية المستخدمة في التقرير .
- محتويات التقرير .
- المشكلات التي تعرض لها من قام بإعداد التقرير

3- متن التقرير

وهو أهم جزء في التقرير ويتضمن الأجزاء التالية :

- الوصف والتحليل: وهو يحتوي على جميع التفاصيل المتعلقة بالموضوع أو المشكلة بداية من

سرد البيانات والحقائق عنها ثم مناقشتها وتفسيرها، والهدف من ذلك تشخيص الوضع الراهن لهذا الموضوع أو المشكلة .

- النتائج: وفي هذا الجزء يسرد معد التقرير النتائج التي توصل إليها نتيجة تحليله للوضع الراهن، وحتى تكون هذه النتائج منطقية فلا بد أن تتماشى مع الحقائق والمعلومات التي تم سردها في الجزء الأول (الوصف والتحليل)، كما يجب دعمها بالأرقام والصور والرسوم التوضيحية .
 - المقترحات: في كثير من الأحيان يكلف طالب التقرير معده بوضع توصيات أو مقترحات لمعالجة الموضوع أو المشكلة التي يتناولها التقرير، وفي هذه الحالة يجب أن يراعى معد التقرير سهولة توصياته ومقترحاته ووضوحها ومرورها وواقعيتها حتى يمكن ترجمتها إلى قرارات يسهل تطبيقها.
- 4- ملخص التقرير :

إذا كان التقرير كبيرا يجب إعداد ملخص له بحيث إذا اقتصر عليه القارئ استطاع أن يلم بمحتوى التقرير الكبير، وفي العادة فإن معظم المديرين يفضلون التقارير الصغيرة أو التقارير الكبيرة التي تحتوي على ملخص لها .

5- الملاحق:

وهي ترفق بالتقرير لتدعيمه وإذا حذف لا تؤثر عليه، وتوضع الملاحق في نهاية التقرير حتى لا يقطع تسلسله، ولكن يجب الإشارة إلى أى ملحق في متن التقرير، ومن أمثلة الملاحق الاستقصاءات، والجداول، والصور، والرسوم الهندسية، والرسوم البيانية... إلخ .

ملخص التقرير

لما كانت التقارير تقوم بعرض الحقائق والمعلومات والبيانات الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضًا تحليليًا تفصيليًا، ونظرًا للعدد الكبير من التقارير المستخدمة حاليًا في مختلف المؤسسات فكثيرًا ما يضيق وقت المدير عن الاطلاع على كل هذه التقارير وما تحتويه من تفاصيل وخاصة المديرين الذين يشغلون مناصب إدارية عليا فقد ظهرت أهمية تلخيص التقارير والدور الذي يقوم به السكرتير في تلخيص هذه التقارير، وعرض الملخص على الرئيس مرفقا بالتقرير الأصلي .

تلخيص التقرير

يقصد بتلخيص التقرير هو التركيز على البيانات والمعلومات والأفكار المختلفة التي يتضمنها التقرير الأصلي وعرضها وإبرازها في كلمات قليلة غير مغللة بالمعنى بهدف إعطاء القارئ ملخص التقرير فكرة واضحة وسليمة عن موضوع التقرير الأصلي في وقت قصير .

أهمية ملخص التقرير

تكمن هذه الأهمية فيما يلي :

- 1 . عرض بإيجاز كل المعاني والأفكار التي يتضمنها التقرير الأصلي .
- 2 . يمكن الرئيس من الإلمام بالأفكار والموضوعات الرئيسية التي يتضمنها التقرير الأصلي في وقت قصير .
- 3 . يوفر وقت وجهد القارئ الذي يرغب في الاطلاع على التقرير أكثر من مرة .
- 4 . التأكيد على النتائج التي تم التوصل إليها والمقترحات المقدمة في التقرير لحل المشكلة المعروضة .

(نموذج تدريبي)

كيفية كتابة تقرير

الهدف : إعداد تقرير إداري عن أحداث مختلفة يختار حدث واحد منها وفقا لظروف وطبيعة العمل الذي يعمل فيه (مشكلة - ظاهرة)

جامعة عين شمس
كلية
قسم
الرقم / /
التاريخ 1 / 1 / 9..2م
الموضوع :
- الهدف :
- العناصر الأساسية :
- العرض
- الوصف
- التحليل - التفسير
- النتائج
- التوصيات والمقترحات
- ملخص التقرير
- المراجع
- الملاحق

الفصل التاسع

العصف الذهني

(Brain Storming)

- مقدمة
- أهداف التدريس بطريقة العصف الذهني
- العصف الذهني وتنمية التفكير الابداعي
- مبادئ العصف الذهني
- مراحل العصف الذهني
- آليات جلسة العصف الذهني
- خطوات العصف الذهني
- تنفيذ مواقف تعليمية باستخدام استراتيجية العصف الذهني
- معوقات العصف الذهني
- العناصر التي تفعل من نجاح عملية العصف الذهني
- نصائح لجلسات العصف الذهني

الفصل التاسع

العصف الذهني

مفهوم العصف الذهني:

يقصد به توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة، وتكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة. أي وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار.

أما عن أصل كلمة عصف ذهني (حفز أو إثارة أو إمطار للعقل) فإنها تقوم على تصور " حل المشكلة" على أنه موقف به طرفان يتحدى أحدهما الآخر، العقل البشري (المخ) من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر. ولا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة. أما هذه الحيل فتتمثل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة.

فالعصف الذهني هدفه حث المشاركين على عرض أفكارهم حول موضوع معين في ظل مبدئين أساسيين هما تأجيل الحكم على الأفكار، والكم يولد الكيف بهدف توليد الأفكار الإبداعية.

ومن أهم الخطوات الإجرائية لتطبيق العصف الذهني:

- حدد الموضوع أو المشكلة المراد الوصول إلى أفكار إبداعية لحلها .
- اشرح أسلوب العصف الذهني للمتدربين وبين دورهم فيه بوضوح .
- اجعل جوًا من المرح وخفة الظل يسود الجلسة وابتعد عن الرسميات والجدية الزائدة
- تمسك بالقواعد الرئيسية لهذا الأسلوب وهي : ضرورة تجنب نقد الأفكار المطروحة، إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما كانت نوعيتها وغرابتها، كم الأفكار مطلوب، والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها
- كن مومناً بجدوى هذا الأسلوب في تحقيق أهداف الجلسة .
- أبعدهم عن الدفاعات الشخصية وملكية الأفكار .

- دون ورقم الأفكار المنبثقة من جلسة العصف الذهني واعرضها بحيث يراها جميع المشاركين.
- استمر في جلسة العصف الذهني حتى يجف سيل الأفكار .
- احرص على إثارة تدفق الأفكار طوال الجلسة .
- تذكر أن العدد المناسب لجلسة العصف الذهني ما بين (6 - 12) شخصاً.
- أشرك في الجلسة الأشخاص المناسبين وليس بالضرورة المتخصصين بل حسب طبيعة المشكلة.
- ناقش الأفكار المطروحة مع المجموعة وسجل فقط الأفكار القابلة للتطبيق وابتحث مع المجموعة كيفية تطبيقها .
- تابع أثر هذا الأسلوب من المتدربين واتخذ الخطوات المناسبة وفقاً لنتائج المتابعة .

أهداف التدريس بطريقة العصف الذهني :

- تفعيل دور المتعلم في المواقف التعليمية.
- تحفيز المتعلمين على توليد الأفكار الإبداعية حول موضوع معين ، من خلال البحث عن إجابات صحيحة ، أو حلول ممكنة للقضايا التي تعرض عليهم.
- أن يعتاد الطلاب على احترام وتقدير آراء الآخرين.
- أن يعتاد الطلاب على الاستفادة من أفكار الآخرين ، من خلال تطويرها والبناء عليها.

العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي

عملية العصف الذهني مهمة لتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب للأسباب التالية:

- 1) للعصف الذهني جاذبية بديهية (حدسية): حيث إن الحكم المؤجل للعصف الذهني ينتج المناخ الإبداعي الأساسي عندما لا يوجد نقد أو تدخل مما يخلق مناخاً حراً للجاذبية البديهية بدرجة كبيرة.
- 2) العصف الذهني عملية بسيطة: لأنه لا توجد قواعد خاصة تقيد إنتاج الفكرة ولا يوجد أي نوع من النقد أو التقييم.

- 3) العصف الذهني عملية مسلية: فعلى كل فرد أن يشارك في مناقشة الجماعة أو حل المشكلة جمعياً والفكرة هنا هي الاشتراك في الرأي أو المزج بين الأفكار الغريبة وتركيبها.
- 4) العصف الذهني عملية علاجية: كل فرد من الأفراد المشاركين في المناقشة تكون له حرية الكلام دون أن يقوم أي فرد برفض رأيه أو فكرته أو حله للمشكلة.
- 5) العصف الذهني عملية تدريبية: فهي طريقة مهمة لاستثارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الإبداعي.

مبادئ العصف الذهني :

- 1- إرجاء التقييم: لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقداً أو تقييم أية فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل؛ لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.
- 2- إطلاق حرية التفكير: أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تثير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين.
- 3- الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.
- 4- البناء على أفكار الآخرين: أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك تحويلها وتوليد أفكار أخرى منها.

مراحل العصف الذهني:

المرحلة الأولى: ويتم فيها توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية التي تنطوي عليها، تبويب هذه العناصر من أجل عرضها على المشاركين الذين يفضل أن تتراوح أعدادهم ما

بين (10-12) فرداً، ثلاثة منهم على علاقة بالمشكلة موضوع العصف الذهني والآخرين بعيدو الصلة عنها، ويفضل أن يختار المشاركون رئيساً للجلسة يدير الحوار ويكون قادراً على خلق الجو المناسب للحوار وإثارة الأفكار وتقديم المعلومات ويتسم بالفكاهة، كما يفضل أن يقوم أحد المشاركين بتسجيل كل ما يعرض في الجلسة دون ذكر أسماء (مقرر الجلسة).

المرحلة الثانية: ويتم فيها وضع تصور للحلول من خلال إلقاء الحاضرين بأكبر عدد ممكن من الأفكار وتجميعها وإعادة بنائها (يتم العمل أولاً بشكل فردي ثم يقوم أفراد المجموعة بمناقشة المشكلة بشكل جماعي مستفيدين من الأفكار الفردية وصولاً إلى أفكار جماعية مشتركة). وتبدأ هذه المرحلة بتذكير رئيس الجلسة للمشاركين بقواعد العصف الذهني وضرورة الالتزام بها وأهمية تجنب النقد وتقبل أية فكرة ومتابعتها.

المرحلة الثالثة: ويتم فيها تقديم الحلول واختيار أفضلها.

آليات جلسة العصف الذهني :

هناك أكثر من آلية يمكن بها تنفيذ جلسة العصف الذهني منها :

- 1- تناول الموضوع كاملاً من جميع المشاركين في وقت واحد بحيث لا يزيد عددهم على العشرين.
 - 2- إذا زاد عدد المشاركين على العشرين فيمكن تقسيمهم إلى مجموعات، ومطالبة كل مجموعة بتناول الموضوع بكامله، ثم تجمع الأفكار من المجموعات وتحذف الأفكار المكررة.
- تقسيم الموضوع إلى أجزاء وتقسيم المشاركين إلى مجموعات وتكلف كل مجموعة بتناول جزء من الموضوع ثم تجمع أفكار المجموعات لتشكل أجزاء الموضوع بكامله .

خطوات جلسة العصف الذهني :

تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها وتتضمن هذه المراحل ما يلي :

- 1) تحديد ومناقشة المشكلة (الموضوع) : قد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من قائد الجلسة هو مجرد إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة محددة.

(2) إعادة صياغة الموضوع: يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى.

وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع.

(3) تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني: يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه قائد المشغل.

(4) العصف الذهني: يقوم قائد المشغل بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها، ويمكن للقائد بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها.

(5) تحديد أغرب فكرة: عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن لقائد المشغل أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعداً عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة وعند انتهاء الجلسة يشكر قائد المشغل المشاركين على مساهماتهم المفيدة.

(6) جلسة التقييم: الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفيئة يصعب تحديدها ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية وعملية التقييم تحتاج نوعاً من التفكير الانكماش الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة.

تنفيذ مواقف تعليمية باستخدام استراتيجية العصف الذهني :

أولاً: المشكلة (موضوع الجلسة): "أساليب خفض التلوث البيئي على مستوى الجمهورية"

1- تحديد ومناقشة المشكلة (موضوع الجلسة): "أساليب خفض التلوث البيئي على مستوى الجمهورية". يقوم رئيس الجلسة بمناقشة المشاركين حول موضوع الجلسة

- لإعطاء مقدمة نظرية مناسبة لمدة (5 دقائق).
- 2 - إعادة صياغة المشكلة: يعيد رئيس الجلسة صياغة المشكلة في (5 دقائق) على النحو التالي:
التلوث البيئي يعني تلوث الهواء والماء والأرض، ويطرحها من خلال الأسئلة التالية : كيف تقلل من تلوث الهواء ؟، كيف تقلل من تلوث الماء ؟، كيف تقلل من تلوث الأرض ؟
- 3 - تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني: يقوم رئيس الجلسة بشرح طريقة العمل وتذكير المشاركين بقواعد العصف الذهني. لمدة (5 دقائق) :
- أعرض أفكارك بغض النظر عن خطئها أو صوابها أو غرابتها.
 - لا تنتقد أفكار الآخرين أو تعترض عليها.
 - لا تسهب في الكلام وحاول الاختصار ما استطعت.
 - يمكنك الاستفادة من أفكار الآخرين بأن تستنتج منها أو تطورها.
 - استمع لتعليقات رئيس الجلسة ونفذها.
 - أعط فرصة لمقرر الجلسة لتدوين أفكارك.
- 4 - تعيين مقرر للجلسة ليدون الأفكار.
- 5 - يطلب من المشاركين البدء أفكارهم إجابة عن الأسئلة لمدة (4. دقيقة).
- 6 - يقوم مقرر الجلسة بكتابة الأفكار متسلسلة على سبورة معدنية أمام المشاركين.
- 7 - يقوم رئيس الجلسة بتحفيز المشاركين إذا ما لاحظ أن معين الأفكار قد نصب لديهم كأن يطلب منهم تحديد أغرب فكرة وتطويرها لتصبح فكرة عملية أو مطالبتهم بإمعان النظر في الأفكار المطروحة والاستنتاج منها أو الربط بينها وصولاً إلى فكرة جديدة.
- 8 - التقييم : يقوم رئيس الجلسة بمناقشة المشاركين في الأفكار المطروحة لمدة (4. دقيقة) من أجل تقييمها وتصنيفها إلى :
- أفكار أصيلة ومفيدة وقابلة للتطبيق.
 - أفكار مفيدة ولكنها غير قابلة للتطبيق المباشر وتحتاج إلى مزيد من البحث.
 - أفكار مستثناة لأنها غير عملية وغير قابلة للتطبيق.

9- يلخص رئيس الجلسة الأفكار القابلة للتطبيق ويعرضها على المشاركين لمدة (1. دقائق).

ولكن يجب أن نلفت النظر إلى نوعين من المشكلات: مشكلات مغلقة لها حل واحد فقط صحيح أو طريقة واحدة للحل وتحتاج إلى نوع من التفكير المنطقي. ومشكلات مفتوحة ليس لها حل واحد صحيح بالضرورة أو طريقة واحدة للحل وإنما تحتمل حلولاً عديدة وتحتاج إلى نوع من التفكير الإبداعي ويصلح معها أسلوب العصف الذهني.

معوقات العصف الذهني :

العصف الذهني يعني وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول القضية أو الموضوع المطروح وهذا يتطلب إزالة جميع العوائق والتحفيزات الشخصية أمام الفكر ليفصح عن كل خلداته وخيالاته، وكل منا يمتلك قدرًا لا بأس به من القدرة على التفكير الإبداعي أكثر مما نعتقد عن أنفسنا ولكن يحول دون تفجر هذه القدرة ووضعها موضع الاستخدام والتطبيق عدد من المعوقات التي تقيد الطاقات الإبداعية ومنها:

1- المعوقات الإدراكية: وتمثل المعوقات الإدراكية بتبني الإنسان طريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمر فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تحفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء.

مثال ذلك .. البارومتر : جهاز لقياس الضغط الجوي وهي خاصية واحدة فرضها النظام التعليمي، وعند التخلص من العائق الإدراكي نرى فيه أبعاداً أخرى منها، أنه يمكن استخدامه بندولاً أو هدية أو أداة لقياس الارتفاع أو لعبة للأطفال.

2- العوائق النفسية: وتمثل في الخوف من الفشل، ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه وقدراته على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها، وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الإنسان ثقته بنفسه وقدراته على الإبداع وبأنه لا يقل كثيراً في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.

3- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين: يرجع ذلك إلى الخوف أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المألوف بالنسبة لهم.

4- القيود المفروضة ذاتياً: يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة، ذلك أنه يعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.

- 5- التقيد بأنماط محدده للتفكير: كثيراً ما يذهب البعض إلى اختيار نمط معين للنظر إلى الأشياء ثم يرتبط بهذا النمط مطولاً لا يتخلى عنه، كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هناك حلاً للمشكلات يجب البحث عنه.
- 6- التسليم الأعمى للافتراضات: وهي عملية يقوم بها العديد منا بغرض تسهيل حل المشكلات وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.
- 7- التسرع في تقييم الأفكار: وهو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي ومن العبارات التي عادة ما تفتك بالفكرة في مهدها ما نسمعه كثيراً عند طرح فكرة جديدة مثل: لقد جربنا هذه الفكرة من قبل، من يضمن نجاح هذه الفكرة، هذه الفكرة سابقة جداً لوقتها، وهذه الفكرة لن يوافق عليها المسؤولون.
- 8- الخوف من اتهام الآخرين لأفكارنا بالسخافة: وهو من أقوى العوائق الاجتماعية للتفكير الإبداعي هذا ويعتبر العصف الذهني أحد أهم الأساليب الناجحة في التفكير الإبداعي.
- 9- التسرع في تقويم الأفكار، وما يصلب به صاحب الفكرة من إحباط عندما يسمع مثل هذه العبارات: (لقد جربنا هذه الفكرة من قبل، وهي قديمة جداً!)

العناصر التي تفعل من نجاح عملية العصف الذهني:

- 1- وضوح المشكلة مدار البحث وما يتعلق بها من معلومات ومعارف لدى المشاركين وقائد النشاط قبل جلسة العصف.
- 2- وضوح مبادئ وقواعد العمل والتقيد بها من قبل الجميع،، بحيث يأخذ كل مشارك دوره في طرح الأفكار دون تعليق أو تجريح من أحد.. (وقد يكون من الضروري توعية المشاركين في جلسة تمهيدية وتدريبهم على إتباع قواعد المشاركة والالتزام بها طوال الجلسة.
- 3- خبرة قائد النشاط وجديته وقناعته بقيمة أسلوب العصف الذهني كأحد الاتجاهات المعرفية في حفز الإبداع،، بالإضافة إلى دوره في الإبقاء على حماس المشاركين في أجواء من الاطمئنان والاسترخاء والانطلاق.

مما سبق يمكن القول أن العصف الذهني هو موقف تعليمي يستخدم من أجل توليد أكبر عدد من الأفكار للمشاركين في حل مشكلة مفتوحة خلال فترة زمنية محددة في جو تسوده الحرية والأمان في طرح الأفكار بعيداً عن المصادر والتقييم أو النقد. ومن خلال القيام بعملية العصف الذهني حسب القواعد والمراحل السابقة أثبت العصف الذهني نجاحه في كثير من المواقف التي

تحتاج إلى حلول إبداعية لأنه يتسم بإطلاق أفكار الأفراد دون تقييم، وذلك لأن انتقاد الأفكار أو الإسراف في تقييمها خاصة عند بداية ظهورها قد يؤديان إلى خوف الشخص أو إلى اهتمامه بالكيف أكثر من الكم فيبطئ تفكيره وتخفض نسبة الأفكار المبدعة لديه. وهذا يوضح أهمية عملية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

نصائح لجلسات العصف الذهني

1. إن حجم المجموعة والطريقة التي تجلس فيها يجب أن يسمح بأن يجلس أكبر عدد من الأعضاء في مواجهة بعضهم البعض: ويجب ألا يزيد عدد أعضاء المجموعة عن 15 مشاركاً والجلوس إلى الطاولات المستديرة في هذه الحالة أفضل من الطاولات الطويلة والضيقة.
2. أبلغ المجموعة أن الهدف من الاجتماع هو خلق الأفكار أو الحلول.
3. امنع التقييم أو الاقتراحات: لا تقزم بتقييم أفكارك أو أفكار الآخرين، كلما اتسعت الأفكار كلما كان ذلك أفضل.
4. شجع أعضاء المجموعة على إصغاء بعضهم لبعض بانتباه اطلب منهم أن يفكروا بطرق تساعد على البدء من حيث انتهت آراء الآخرين .
5. ابدأ بالبحث عن الأجوبة فإن الجواب الصحيح سيظهر في النهاية.
6. لا تلتفت للشكليات دع الناس يعبرون عن أفكارهم دون أن يرفعوا أيديهم طلباً للإذن بالكلام.
7. عليك أن تتبع طريقة ما لتسجيل الجلسات: إن جهاز التسجيل يفيد في مثل هذه الحالات. إن السبورة أو ما يشابهها قد يبطئ من تدفق الأفكار ولكن هناك ميزة في استعمالها حيث إن الأفكار تظل مثبتة يستطيع أن يراها الحاضرون ويبنوا أفكاراً جديدة عليها. وعند ما يتم تدوين الجلسة على السبورة قم بتبديل من يكتب الملاحظات بين الحين والآخر .
8. اترك وقت الجلسة مفتوحاً: إذا أن هذه الجلسات تخلف عن جلسات اجتماعات الموظفين التي يجب أن يتم تحديد مدتها. إن جلسات الأفكار العاصفة لا تنتهي حتى تنتهي الأفكار التي لدى المجموعة. تأكد من أعضاء المجموعة قد علموا حسابهم للبقاء في الاجتماع قدر ما يتطلب الأمر من وقت .

الفصل العاشر

مهارة

فرق العمل الجماعي

- مقدمة
- مفهوم بناء فرق العمل
- أسباب تكوين الفريق
- أهداف بناء فرق العمل
- مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل
- لماذا نحتاج إلى فرق العمل؟
- فوائد إدارة وبناء فرق العمل
- مميزات فرق العمل الفعالة
- خصائص وسمات أعضاء الفريق الفعال
- صفات فريق العمل الفعال
- أنواع فرق العمل
- مراحل بناء فرق العمل
- منهجية بناء فرق العمل
- مسؤوليات أعضاء فرق العمل
- معوقات بناء فرق العمل

تأمل

- إن أردت تشكيل فريق ، فابحث عمّن يحبون الفوز .
- فإن لم تجد فابحث عمّن يكرهون الفشل .

مقدمة :

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم " .

الفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وتنظيم هذه الفرق أو الوحدات هو أحد مهام القيادة الجيدة.

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم " .

• الفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وتنظيم هذه الفرق أو الوحدات هو أحد مهام القيادة الجيدة.

• وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدرًا كبيرًا من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات " .

• والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن دينامية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل .

تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها:

• صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء الى جماعة

معينة ، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها .

- كما يمكن تعريف الجماعة على أنها " تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها ، وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة".
- والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو الحالة الوظيفية ، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة .

مفهوم بناء فريق العمل

- تعتبر عملية بناء فرق العمل حدثاً مخططاً له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.
- لذلك فالهدف أن تكون الجماعة ووحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة ملتزمة بالعمل على تحقيق الأهداف المحددة لها .
- وفرق العمل هي وسيلة لغاية أو هي مدخل لتحقيق هدف ما، وقد يختلف الهدف من فريق إلى آخر، وقد يتمثل الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية للعاملين .

أسباب تكوين الفريق

1. حل المشكلات بالاستفادة من مواهب عدد من الأفراد .
2. إتاحة الفرصة لزيادة الاتصال بين الأعضاء والمشرفين على تنفيذ مشروع ما
3. لزيادة الإنتاج وذلك بتشجيع وخلق جو من التعاون .
4. لتحقيق حل قد يكون غير محبب للبعض ولكنه رغبة الغالبية العظمى .

أهداف بناء فرق العمل

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد .

- تنمية مهارات الأفراد .
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل

يمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

- 1 . ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- 2 . ازدياد الشكاوى بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف والفردية.
- 3 . مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- 4 . عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين واعتبار المعلومة قوة.
- 5 . عدم وضوح المهام والعلاقات.
- 6 . عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- 7 . ضعف الولاء والالتزام بين الأفراد.
- 8 . عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.

9. المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
10. زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة أو المستهلكين للمنتجات.

لماذا نحتاج لفريق العمل ؟

- 1- لتعدد أعمال ومشكلات المنظمات .
 - 2- لتنوع المعلومات والمهارات والخبرات اللازمة لعلاج مشكلات العمل .
 - 3- طبيعة الاعتماد المتبادل التي تميز فريق العمل (بروح الفريق) .
 - 4- لأن العولمة خلقت تحديات تنافسية لا تستطيع الإدارة التقليدية التعامل معها .
 - 5- لا يمكن لإدارة الأمس (الهيكل الهرمي ، والإدارة بالأوامر) مواجهة تحديات اليوم والغد.
- إذن الفريق هو عبارة عن تجمع لفردين أو أكثر ، في تفاعل منتظم ، على مدى فترة محددة ، لتجسيد إهتمام مشترك ، وتحقيق هدف مشترك .

حجم الفريق ... هل يؤثر على فعاليته ؟

- نعم يؤثر حجم الفريق أى عدد أعضائه على فاعلية أدائه
- فعندما يكون عدد الأعضاء قليلاً للغاية قد يفتقرون لما يثرى الأداء من الخبرة الكافية وتنوع وتكامل القدرات والمعلومات .
 - ومع ذلك فعندما يزيد العدد كثيراً تظهر مشكلات الاتصال والتنسيق التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء .
 - أما عندما يكون العدد مناسباً فهذا يساعد على أداء أفضل .

وماذا عن التأثير المتبادل داخل الفريق ؟

- يؤثر الفريق وأعضائه على بعضهم البعض في علاقة تبادلية .
- فالأعضاء كأفراد يتفاعلون مؤثرين في بعضهم البعض وفي عملية الأداء
- والفريق ككل يؤثر في سلوك الفرد وأدائه .

- ومن ثم فإن أداء الأعضاء والفريق وكذا اتجاهات وسلوكيات الأعضاء تمارس علاقات تبادلية للتأثير والتأثر.

أساليب تعزيز تماسك الفريق:

- 1- إبراز مزايا العمل في فريق.
- 2- وضع الفريق أمام تحد.
- 3- محدودية حجم الفريق.
- 4- انسجام الشخصيات .
- 5- فرص للاعضاء لقضاء وقت أطول معًا.
- 6- تشجيع الاتفاق على الأهداف.
- 7- تعزيز الاتصال.
- 8- إشعال المنافسة الإيجابية .
- 9- توحيد الفريق .
- 10- نمط قيادة ملهم ومحفز.
- 11- مكافأة الإنجاز الجماعي

ومن أهم الإيجابيات التي تؤكد تماسك الفريق :

- استمتاع الاعضاء بالعضوية .
- مشاركتهم بإيجابية في أنشطة الفريق.
- تقبلهم للأهداف .
- إنخفاض معدلات الغياب ودوران العمل .
- أداء مثمر .

ومن أهم السلبيات التي تضعف تماسك الفريق :

- مقاومة الرؤى النقدية من خارج الفريق لتصحيح المسار والقرار.
- قد يعمل الفريق المتناسك ضد مصالح الإدارة.
- ولذا يجب أن تتوافر في بيئة عمل الفريق العديد من المؤشرات من أهمها :
- قيادة جاذبة مؤثرة .
- أهداف محفزة.
- سياسات واضحة .
- تجهيزات مناسبة وكافية .
- تخطيط داخلي وديكورات .
- صحة عمل منسجمة.
- ثقافة التميز
- معلومات كاملة ومحدثة
- تدريب كاف ومستمر

فوائد إدارة وبناء فرق العمل

1. خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
2. إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال .
3. الحد من الصراعات.
4. الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
5. تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب

الذاتية لدى الأفراد.

- 6 . استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- 7 . تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- 8 . التفويض الفعال من قبل المدراء.
- 9 . توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول لها.
- 10 . زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

ومن أهم الفوائد التي نجنيتها من تكوين فرق العمل مايلي :

الفائدة الأولى: التعاون

يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر؛ لأنهم يتوحدون مع الفريق، ويريدون له أن يكون ناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية، كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق .

الفائدة الثانية: نقل المعلومات

ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية ، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية، كما تتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى [من الموظفين إلى الإدارة]، ومن أعلى إلى أسفل [من الإدارة إلى الموظفين]، وبين الإدارة الواحدة ، وبذلك يكون للتعاون فائدة أخرى .

الفائدة الثالثة: الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد ، المواهب، والقوى

والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق ، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر لسد هذه الثغرة .

الفائدة الرابعة: اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد

حيث إن كل عضو يستخلص ويُقيّم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد.

فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالبًا، و تتخذ القرارات بإجماع الأعضاء .

الفائدة الخامسة: المسؤولية

إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح.

الفائدة السادسة: الجودة

حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة ، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق ، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض .

مميزات فرق العمل الفعالة

- تكون أهدافه واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم و متقبلون لها.
- اتصال واع بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

فوائد العمل بروح الفريق في المؤسسات

- تكون المؤسسة أكثر قرباً والتصاقاً بالمجتمع بدلاً من الابتعاد عنه.
- إتاحة الفرص للمديرين في تعلم مهارات جديدة في العمل
- زيادة شعور المديرين بالمسؤولية ؛ حيث إنهم يعملون، ويخططون مع العاملين، وبما يؤدي إلى خلق إحساس عالٍ بأهمية مقابلة احتياجات الأفراد داخل وخارج المؤسسة.
- تحسين عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة.
- أداء العمل داخل المؤسسة في جو من الجماعية والحرية، والشعور بالأمن والطمأنينة، وبعيداً عن التنافس الفردي.
- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء من خلال قرارات جماعية، ويلتزم بها العاملون
- تؤدي إلى نتائج أفضل.
- تحقيق التطور المهني لكافة العاملين وذلك نتيجة لتحملهم مسؤوليات متعددة وكثيرة.

خصائص وسمات أعضاء الفريق الفعال

1. المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
2. التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
3. المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
4. الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
5. تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحديد نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

6. الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
7. التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
8. الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

صفات فريق العمل الفعال

- اللارسمية.
- وضوح المهام والأهداف.
- التعاون بين الأعضاء.
- المشاركة الجماعية .
- الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات .
- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

أسس عمل الفريق الناجح

1. الإهتمام والتركيز على الفائدة الكلية والإهتمام بأخذ المشورة قبل اتخاذ القرار .
2. من الضروري تحري الإتقان بمعنى لا بد من أن يتقن كل فرد في الفريق عمله لكي يصل إلى النجاح
3. الود والمحبة
4. التماسك والاتصال الفعال
5. الشعور بالمسؤولية
6. المتابعة الكلية أهم عنصر يجب توافره فريق العمل

7. نجاح المجموعة فوق نجاح الفرد

8. إطلاق القدرات الخفية

9. ابتكار الحلول للمشكلات

أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائماً أم مؤقتاً؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

1- فرق عمل الإدارة العليا.

ويعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق وتسمى فرق المهام الكبيرة .

وتقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها. وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها. وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء. ويقع على عاتقها أيضاً تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف. ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة. وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

- مهام هذه الفرق
- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.
- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

2- فرق العمل الوظيفية:

وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتكون العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.

وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات

3- فرق العمل متعددة الوظائف:

وهي مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشرركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء. وتسمى المهام المحددة: ويتراوح عدد أفرادها بين 5 و 8 أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة. وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات في فترة زمنية محدودة. وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق. وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

4- فرق دوائر الجودة:

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة. ويعمل أعضاؤها معاً لتحسين مستوى الجودة أو

الإنتاجية أو الخدمات. ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أية سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دوراً محدوداً في توجيهها.

5- فرق العمل الموجهة ذاتياً:

- عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي، ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.
- يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة، ويستخدم عادة في المنظمات التي تبني مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.
- ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عالٍ من المرونة في بيئة العمل.

6- فرق العمل المدارة ذاتياً:

- وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المدبرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء.
- وضع جداول العمل.
- تحديد الموازنات المطلوبة.
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات.

- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.
- والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي.

7- فرق العمل الافتراضية:

- ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات
- مزايا هذه الفرق
- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.
- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

مراحل بناء الفريق

المرحلة الأولى : التكوين

- الأعضاء يتقابلون لأول مرة ومن المتوقع غياب الثقة أو الفهم المشترك .
- ينتقل الفرد من كونه فردا إلى كونه عضوا في جماعة .
- ومن مستقل إلى مشارك ومعتمد .
- يسعى كل عضو لإفترض دور له ويختبر رد فعل باقي الأعضاء .

- يصعب وضع قواعد بهذه المرحلة .
- شعور الأعضاء في هذه المرحلة:
- مزيج من الفرح بانضمام الجماعة .. والقلق من العلاقات الجديدة .
- ومن التفاؤل إلى التشاؤم .
- ومن الفخر بالعضوية إلى التوجس منها .
- سلوك الأعضاء في هذه المرحلة:
- خليط من الأدب .. المجاملة ، والتوجس .
- محاولة فهم الآخرين .
- محاولة فهم الهدف والمهمة .
- شعور على مدى يتراوح بين التردد والمبادأة .
- تكوين الأعضاء في هذه المرحلة:
- كيف تساعد أعضاء الفريق في هذه المرحلة ؟
- ألفت الأفكار وقرب التوجهات .
- هيئ عضوية متنوعة ومنسجمة .
- أوضح رسالة الفريق وهدفه .
- أوضح المهام وحدد معايير الأداء وأعلنها .
- المرحلة الثانية: العاصفة
- يبحث كل عضو عن موقعه
- تبدو الأهداف جديدة .. صعبة لحد ما
- تبدو المهام ثقيلة لحد ما
- قد ينشأ الصراع

- قد يترك البعض الفريق
- قد يتعثر الفريق بلا تقدم يذكر
- شعور الأعضاء في هذه المرحلة :
- وجهات نظر متعارضة .
- حيرة ورفض .
- عجز عن التفكير السليم .
- قد تظهر ، طاقة أمل في النجاح .
- سلوك الأعضاء في هذه المرحلة :
- الجدل والتحدى .. التنافس والصراع .
- الوسائل الدفاعية (الهجوم - الإنسحاب - التبرير - أحلام اليقظة - الإسقاط) .
- التشكيك .
- التساؤل عن الهدف والمهام .
- الدفاع عن وجهة النظر الشخصية .
- كيف تساعد الأعضاء في هذه المرحلة :
- وضح وهيب المعلومات .
- استخدم أساليب معالجة الصراع (التوفيق / القوة / التجنب / التنازل / التكيف - التعاون) .
- إزرع الثقة المتبادلة .
- حدد الدور المناسب لكل عضو على ضوء فهمك لخصائص كل منهم .
- المرحلة الثالثة : وضع القواعد
- بعد انقضاء العاصفة يبدأ الاعضاء في فهم بعضهم

- وفي فهم أدوارهم
 - وعلاقاتهم التبادلية والتكاملية
 - ويزيد تعاونهم ينخفض النزاع
 - ويبدأ التعاون
 - ويتبلور الهدف المشترك
 - وتوضع قواعد التعامل بين الأعضاء
 - إنها المرحلة السابقة على بدء مزاولة الفريق لمهامه
- شعور الأعضاء في هذه المرحلة :
1. قبول العضوية .
 2. قبول الهدف المشترك .
 3. يتفاهم الأعضاء ويستعدون لتقبل أدوارهم وأدائهم.
 4. الإلتزام والعزم على المشاركة .
 5. الإلتفاق على الأهداف وسبل بلوغها والتوافق مع أنماط الأداء .
- كيف تساعد الأعضاء في هذه المرحلة :
1. شجع المشاركة وعزز التفاهم وراقب مدى الإلتزام بقواعد وأخلاقيات العمل.
 2. نم وشجع الإلتزام الذاتى والشعور بالمسؤولية.
 3. وثق العلاقات الشخصية الودية .
 4. هيء المعلومات اللازمة .
 5. وفر التدريب اللازم.
- المرحلة الرابعة : الأداء
- يبدأ الأعضاء فى القيام بأدوارهم وترتبط الأدوار ببعضها .

- يتعرف كل عضو على نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين .
- تشجيع الثقة بالنفس وبالآخرين .
- يعمل قائد الفريق مدرباً وموجهاً وناصباً .

كيف نساعد الأعضاء في هذه المرحلة :

- بالتوجيه والتشجيع .
- بالتدريب وتعزيز روح الفريق .
- بتهيئة بيئة عمل نموذجية .

قيادة الفريق

- 1- يتطلب تنفيذ خطة الفريق تضافر جهود أعضائه وتوجيهها نحو بلوغ الأهداف .
 - 2- ويختلف أعضاء الفريق في قدراتهم وخلفياتهم وتخصصاتهم وقيمهم واتجاهاتهم . وسلوكياتهم لكن يجمعهم هدف واحد.... هو تحقيق أهداف الفريق .
 - 3- ويواجهون - في سعيهم لتحقيق الأهداف - مشكلات تنشأ من بيئة العمل أو من نسيج علاقاتهم .
 - 4- ويتطلب الأمر قائد يساعد فريقه على بلوغ الأهداف بكفاءة .
 - 5- مهمة هذا القائد إذن :
- إشعال المنافسة وإثارة دوافع الأداء المثمر .
 - وتقييم وتصحيح الأخطاء .
 - ومعالجة الصراعات والمشكلات .
- مفتاح القيادة الفعالة للفريق ؟
- إلب أدوار متكاملة : ناصح / مدرب / مستشار / متبن
 - قدم رؤية مستقبلية .

- تبنى إهتمامات الأعضاء .
- أشعل التحدى والمنافسة .
- عزز السلوك الإيجابي .
- كن قدوة .
- احتفل باختلاف الآراء .
- قيم باستمرار .

منهجية بناء فرق العمل

كيف نكون فريق عمل فعال

- حسن اختيار أعضائه.
- صفات شخصية / دراية بمجال التطوير / توافق وانسجام متوازن بينهم.
- التدريب.
- معارف + مهارات + سلوك + توجهات
- الرعاية والتوجيه والمتابعة والتحفيز
- تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:
1- التشكيل:
- ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.
- مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقه الاختلافات البشرية الفردية.

حجم الفريق المثالي:

إذا كانت الأهداف والمهام معقدة وتتطلب مهارات عالية، فإن الحجم المثالي يكون بين 6 و 12 عضواً. أما إذا كانت المهام بسيطة فيجب أن يكون الحجم أقل حتى يكون لكل عضو عمل يؤديه. وإذا كان حجم الفريق كبيراً نسبياً (15 - 25) فيجب عدم مناقشة التفاصيل من قبل الجميع، بل يجري تفويض بعض المهام إلى فرق منبثقة عن الفريق الرئيس.

2- مرحلة العصف (الصراع):

- يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء وجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.
- من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

3- مرحلة التعاون:

- يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

4- مرحلة الأداء:

- يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.
- مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تتم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- تحديد الحاجة للفريق.
- تعيين قائد للفريق.
- توضيح المهمة، والتوقعات.
- تشكيل الفريق.
- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- المحافظة على الأداء الفعال.
- الإنهاء والاحتفال.

كيف تحول العاملين من الأداء الفردي للأداء الجماعي؟

- أعد تصميم المهام لتؤدي جماعياً وتكاملياً.
- كف عن مرؤوسيك أو معاونيك بأداء جماعي متكامل .
- اعقد اجتماعات دورية لمناقشة أمور العمل .
- رشح مساعديك ومدربيك لبرامج تدريبية في مهارات عضو الفريق .
- قيم الأداء الجماعي وكافئ فوزاً.

كيف تعزز روح الفريق؟

- اغرس الثقة .
- اغرس التحدى .
- احتفل بتنوع الآراء .

عندما يتحقق الإنجاز ... اسأل :

- ما هي الأشياء التي تعلمناها من العمل بروح الفريق؟

- كيف تغلبنا على العقبات ؟
- ما الذي جعل العمل ممتعا ؟
- ما الذي أديناه بإتقان ونرغب في تكراره في المهمة القادمة ؟

مراحل مسيرة فريق العمل الفعال

1- مرحلة الانطلاق:

- تحديد الرسالة
- صياغة الأهداف وتحديد الأولويات
- الإتفاق على سياسات وضوابط عمل الفريق
- معرفة رسالة الشركة والانطلاق منها ومن أهداف القطاع والإدارة
- العصف / الإجماع على العبارات النهائية
- التذكر الدائم لما تم الإتفاق عليه والالتزام به

2- مرحلة الجهد:

- توضيح مسؤوليات وأدوار أعضاء الفريق مثل : قائد ، مسجل ، مسهل ، مقيم .
- تحديد الأدوار: مثل (إخلاص / تعاون إيجابي/ التزام : شرط النجاح التقويم والمحاسبة !
- استجلاء التحديات والعقبات .
- توقي واستفد من خبرات الآخرين.
- تعرف إلى الأغراض المرضية للفريق وبادر لمعرفة السبب والعلاج .

3- مرحلة الازدهار:

- التشجيع على التناصح (التغذية العكسية).
- الالتزام بمنهجية لحل الخلافات .
- التعاون على الإبداع .

- إظهار الاهتمام بكل فكرة / تسجيل الأفكار / غير الأنماط والانطباعات.
- التعامل مع صناعة القرارات.
- التمكين

4- مرحلة الوصول

- المحافظة على الحماس والتحفيز .
- حافظ على روح المشاركة / نشط و جدد اجتماعات الفريق .
- وثق الإنجازات / احتف بالنجاحات والمساهمين فيها.
- التأكيد من الوصول إلى الهدف / الأهداف.

5- مرحلة التجديد

استبدل و جدد أصحاب التفكير في الفريق :

قبعات التفكير

- البيضاء = النظر الموضوعية (المعلومات) .
- الحمراء = العاطفة / الانفعال / الحدس .
- السوداء = الحكم / الحذر / التشاؤم / التفكير السلبي .
- الصفراء = المنطق / الممكن / النطق الإيجابي .
- الخضراء = الإبداع / الأفكار الجديدة / التفاؤل .
- الزرقاء = الانضباط .

سلوكيات فرق العمل

توجد العديد من السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل نوردتها فيما يلي :

1- السلوكيات السلبية ومن أكثرها وضوحًا:

- النقد والسلبية.
- احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين الدخول في مهارات.
- محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية.
- القفز من موضوع لآخر.
- إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة.
- التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات.
- الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء.
- تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية.
- استجداء تعاطف الآخرين.
- التهرب والسلبية وفقدان الحماس.
- الانسحاب النفسي.
- التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري.
- عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء.
- الحكم على الأشخاص وليس الأفكار.
- عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية.

2- السلوكيات الإيجابية ومن أكثرها وضوحا :

- المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات .
- المشاركة والتطوع .
- الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة .
- الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين .
- الالتزام بجدول الأعمال .

- الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق .
- انتقاد الأفكار وليس الأشخاص .
- لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك .
- الانفتاح العقلي والانتباه .
- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة .
- الاحترام والأمانة والثقة .
- التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة .
- المخاطرة المحسوبة .
- التأيد المتبادل بين الأعضاء
- وضع أهداف وتوقيتات واقعية
- تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي

أدوار بناء الفريق

1- الدعم:

وهو ليس مجرد تأييد وجهة نظر هذا العضو في حالة الاتفاق بل أيضًا هو تقديم الدعم والتشجيع لعضو الفريق في حالة الاختلاف معه بقولك مثلاً (أعرف أنك تتناول فكرتك أو رأيك بجدية وأنا أوافق على هذه الجدية رغم اختلافي معك في الرأي) .

2-المواجهة:

وهي الاعتراض على سلوك غير مرغوب من أحد أعضاء الفريق عندما يبدأ في منع الآخرين من رصد أفكارهم أو السخرية من مساهماتهم ويجب أن تقتصر-المواجهة على سلوك الأعضاء ولا تتعرض للشخصية أو أسلوب التحقيق .

3- حماية حق إبداء الرأي:

يجب أن يقوم أحد أعضاء الفريق بدور حارس حق إبداء الرأي وخاصة إذا كان بعض

أعضاء الجماعة أقل ثقة بأنفسهم أو مترددين أو عندما يحتكر أعضاء معينون المناقشة تماما ولا يتركون فرصة للآخرين لإبداء الرأي .

4- الوساطة:

عندما تصبح المناقشات مكثفة مطولة إلى حد أن يتوقف الأعضاء المجتمعون عن الاستماع أو الاستجابة لبعضهم البعض يحتاج الموقف إلى وجود عضو وسيط يلخص المناقشات ويوضح رأي كل طرف ويطلب الفرصة من أصحاب الآراء لتعديل أو تصحيح وبذلك تكسر الوساطة الجمود وتدفع المناقشة إلى الأمام

5- التنسيق:

هو دور آخر من أدوار الوسيط حيث يحاول تجميع نقط الاتفاق بين الآراء المتضاربة حيث يمكن أن تكون التعبيرات مختلفة .

6- التلخيص:

قد تجد المجموعة نفسها مغمورة في التفاصيل وهنا يتدخل الوسيط أيضا ليلخص في جمل رئيسية ما وصل عنده النقاش وهذا التلخيص يعطي للمجموعة ثقة في نفسها يكشف تقدما كبيرا لم يكن أي عضو يتصور أنه قد تحقق فعلا .

7- مراقبة سير العمليات:

هو معالجة تفاعلات المجموعة وما يحدث بين أعضاء الفريق وإذا كان هناك موضوعات حول السيطرة والنفوذ وهل تتجنب مثلا المجموعة باستمرار مواجهة الموضوعات الرئيسية هنا يتدخل المراقب طالبا من المجموعة النظر في طريقة أدائها.

المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء

توجد العديد من المهارات السلوكية الواجب توافرها في أعضاء فريق العمل منها :

- تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.

- تحمل مسؤولية الأفعال والأفكار.

- الجرأة على الجهر بالرأي.

- القدرة على قول (لا) عند اللزوم.
- القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.
- الاستجابة للنقد.
- القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
- القدرة على طلب السلطة وتنكب عبء القيادة.
- السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
- القدرة على طرح الأسئلة.
- اقتراح أفكار للمناقشة.

مسؤوليات أعضاء فريق العمل

1- مسؤوليات قائد الفريق

يقوم بنقل المعلومات والمعرفة والمهارات لبقية أعضاء الفريق وتفسير السياسات وأوامر العمل، ويشرح كيفية إدارة العمل بفعالية وتقويم النتائج. ويتولى بناء خطوط الاتصال بين الإدارات وتشجيع الأعضاء على أداء العمل بطرق ابتكارية وتقبل المخاطرة. ويكون من الناحية السلوكية مثلاً يحتذى، ويقوم بمكافأة السلوك الفعال. وتأييد أهداف الفريق داخلياً وخارجياً ونقل إنجازات الفريق إلى الإدارة ولعب دور الوسيط عند نشوب صراعات.

2- مسؤوليات المستشار :

وضع وتوصيل أهداف الفريق بوضوح إلى بقية الأعضاء والتأكد من واقعيتها ومطابقتها لأهداف المنظمة والحصول على التعاون اللازم لتحقيقها، وتقديم المساعدة حتى يصل الفريق إلى درجة مناسبة من النضج، وتقديم المساعدة لكل من المنسق والملاحظ. بالإضافة إلى تحديد الموارد ووضع معايير الأداء وطرق قياس النتائج.

3- مسؤوليات المنسق :

ترتيب الاجتماعات وتجهيز وتوزيع جدول الأعمال قبل الاجتماعات والتأكد من الالتزام به. وتوضيح الأهداف والتأكد من توزيع الأدوار وتشجيع الأعضاء على المشاركة. وتلخيص

الأفكار والتأكد من معرفة الجميع بكل ما هو مطلوب والعمل على تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين مختلف الأعضاء. يكون المنسق في العادة مستمعاً نشطاً ويعمل على حماية كل أعضاء الفريق في التعبير عن رأيهم، وتشجيع الفريق على إنهاء كل محاور جدول الأعمال وتشجيع التفكير النقدي بين الأعضاء والمحافظة على الحياد بين وجهات النظر المختلفة.

4- مسؤوليات المسجل :

يقوم بتدوين محاضر الاجتماعات وتوزيعها على كل الأعضاء. وتشتمل هذه المحاضر على الموضوعات التي تمت مناقشتها والمهام التي تم توزيعها وتحديد المسؤولين عن تنفيذها. ويساعد في تحديد الأطر الزمنية لجدول الأعمال ويراقب المناقشات وينبه الأعضاء بقرب انتهاء وقت المناقشة قبل حلوله بعدة دقائق.

5- مسؤوليات عضو الفريق :

الاستعداد المسبق للاجتماعات، والحضور والمشاركة في المناقشات وتقديم المقترحات والآراء وإنجاز ما يوكل إليه من أعمال، ورفع مستوى أداء الفريق والقيام بأعمال إضافية عند الضرورة لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد ومتابعة ما تم من إنجازات، وطلب المساعدة من مصادر خارجية عند مواجهة مشكلة تتجاوز إمكانيات الفريق المتاحة، ثم مساندة قرارات الفريق.

مفاتيح نجاح فرق العمل

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم

عن أرضية مشتركة.

- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.

مشكلات مع فريق العمل

1- في تشكيل الفريق

- فرد عضو غير مناسب .
- قصور معرفتي مسبقا لمستوى وقدر خبرة العضو .
- قصور خبرات فرقتي إن تعددت مهام الفريق بوقت واحد .
- عدم إنسجام شخصيات المرشحين الذين سأختارهم .
- أحد الأعضاء متمكن فنياً لكنه لا يتحلى بروح الفريق .

2- في إدارة الفريق

- عدم إنسجام الشخصيات .
- عدم تفرغ عضو أو أكثر للفريق .
- عدم تبعية الأعضاء بشكل كامل وتبعيتهم للرئيس المركزي .
- عدم وضوح هدف للفريق .
- عدم وضوح دور كل عضو .
- عدم الإلتزام بجدول التنفيذ .
- عدم تعاون مديري الإدارات مع القائد .
- صعوبة إستعواض عضو خرج .

روح الفريق .. درجة تحمس الأفراد للعمل معا [التماسك]

إذا سادت روح الفريق :

- يعمل الأعضاء بفاعلية .
- يتقبلون أهداف الفريق ويتضامنون على بلوغها .
- يستمتعون بالعمل معاً .
- لديهم رغبة قوية بالاستمرار في العمل كفريق .
- يحرص كل عضو على دعم معارف ومهارات زملائه .
- كل عضو يقول " نحن " .

إذا غابت روح الفريق ... سيكون لكل عضو :

- مفهومه الخاص لهدف الفريق وسيله للأداء .
- رغبة في الاستئثار بالمعارف والمهارات .
- رغبة في تحمين الفرص للانسحاب من الفريق .
- لا يستريح الأعضاء للعمل معاً .
- يقول " هم " ... و " أنا " .

الثقة متطلب أساسي للعمل بالفريق .. كيف تبنيها وتعززها ؟

- 1- تحدث بوضوح .
- 2- أنصت باهتمام .
- 3- كن متاحاً لمرءوسيك .
- 4- احترمهم .
- 5- كن عادلاً .
- 6- كن صادقاً .

7- أشعر مرءوسيك بقدراتك .

كيف تدير اجتماعات الفريق؟

خطط جيدا للاجتماع وأسأل نفسك :

1. هل هناك حاجة لعقد اجتماع؟ أم أن هناك بديل؟
2. ما هو الهدف المتوقع إنجازه من الاجتماع؟
3. ما هو الموعد الأنسب؟
4. من هم الذين يدعون؟
5. ما هو المكان المناسب للاجتماع؟
6. ما هو توقيت الاجتماع.... وما هي مدته؟
7. كيف أصمم جدول الأعمال؟
8. ما هي التجهيزات اللازم تديرها لعقد الاجتماع؟
9. ما هي التكلفة الشاملة لساعة ضائعة من وقت الاجتماع.

في الاجتماع :

- اطرح تساؤلات لتوليد الأفكار (الإدارة بالشنطايا).
- شجع الأعضاء على المشاركة .
- اغرس الاحترام المتبادل .
- إحترم الآراء المخالفة .
- حدد أعرافا للمناقشة .
- أرصد السلوكيات الهدامة وتعامل معها فورا .
- عزز الإسهامات الإيجابية .

مشكلات فرق العمل

- يمكن تصنيف مشكلات فرق العمل إلى:

أولاً: مشكلات تنظيمية

- 1- التشكيل غير المتجانس أو المتكامل للفريق .
- 2- عدم وضوح هدف الفريق .
- 3- التوزيع الخاطئ للمهام .
- 4- عدم توازن أعباء العمل بين أعضاء الفريق .
- 5- قصور التحديد الواضح للاختصاصات وغموض الدور .
- 6- عدم تفرغ عضو أو أكثر بالفريق .
- 7- قصور فاعلية القيادة .

ثانياً: مشكلات سلوكية

- 1- غياب القدوة .
- 2- غياب الوعي بأهمية العمل في فريق .
- 3- عدم انسجام الشخصيات والحاجات والدوافع والاتجاهات .
- 4- سمات شخصية لبعض الأعضاء مثل الانطواء والتشاؤم .
- 5- فجوة بين قيم واتجاهات العضو وقيم واتجاهات الفريق .
- 6- سيادة الاعتبارات الشخصية على الموضوعية .
- 7- عدم شيوع قيمة الفريق .

ثالثاً: مشكلات في الموارد

- 1- قصور الموارد المادية
- 2- قصور الموارد المعنوية

إذن ما هو المطلوب من قائد الفريق لمعالجة هذه المشكلات
المطلوب من قائد الفريق :

هل ترى أن المطلوب هو :

- 1 - تنمية المهارات الفنية لقائد الفريق
- 2 - تنمية المهارات السلوكية
- 3 - تهيئة نفسه كقدوة
- 4 - تنمية روح الفريق
- 5 - التواصل الفنى والإنسانى مع أعضاء الفريق
- 6 - التحديد الدقيق للأدوار والمهام بشكل متكامل ومنسجم
- 7 - مراعاة الفروق الفردية والخلفيات العملية فى توزيع الأدوار والمهام
- 8 - تغليب الموضوعية على الاعتبارات الشخصية
- 9 - الاكتشاف السريع للمشكلات وعلاجها دون تسويق

معوقات بناء فرق العمل

المعوقات التنظيمية

1 . المعوقات الثقافية :

ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به .

إن إيمان القادة بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجديّة عن الفوائد والمنافع ومن ثمّ تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل

2. التركيز على إنجاز العمل :

بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .

3. ضعف التفكير الاستراتيجي :

من المعروف إن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها ، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ .

4. الهيكل التنظيمي :

عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد .

5. تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس .

المعوقات الفردية :

1. معتقدات قائد الفريق :

تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً مهماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

2. المهارات :

هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافٍ لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن إحدى فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملاءمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .

3. المكان :

الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد ويقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعّال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبه جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون .

4. عدد أعضاء الفريق :

يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد ، مع ملاحظة أن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعدده وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة .

معوقات بناء الفريق

من جانب الأعضاء :

- غياب الوعي بأهمية العمل في الفريق.
- نقص التهيئة النفسية والذهنية للعمل في فريق.
- عدم الإقتناع بأهداف ومهام الفريق.
- قصور قدرة تحمل مسؤوليات العمل الجماعي .

- قصور التدريب.
- نقص الدافعية للعمل الجماعي وسيادة الدوافع الفردية .
- سمات شخصية كالانطواء أو الرغبة في الظهور.
- انخفاض المعنويات .
- قصور الاتصال ونقل واستيعاب الأفكار.

معوقات من جانب قائد الفريق

- قصور الرغبة في العمل الجماعي .
- الاستئثار بالسلطة وفرض النفوذ.
- الاتصال في اتجاه واحد .
- الرقابة البوليسية .
- نقص الثقة بالآخرين .
- قلة الخبرة وقصور التدريب السلوكي .
- اختلاف قيم الرئيس عن قيم الفريق .
- عدم تشجيع التفكير الإبداعي .

من جانب المنظمة

- البيروقراطية وسيادة الرسميات بين الإدارات .
- ضعف الرقابة الذاتية .
- عدم وضوح رسالة المنظمة .
- قصور الحوافز .
- غياب ثقافة الإبداع .
- صعوبة أو غموض مهمة الفريق .

- قصور التكنولوجيا .
- صعوبة التنسيق بين أعمال الفرق .
- عدم ملاءمة مكان العمل .

تقويم أداء الفريق :

عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعضائه تقويم بعضهم البعض. وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الأعضاء لعدم قيامهم بدور المقوم من قبل، فإن الفوائد التي تعود على الفريق من اتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.

فوائد تقويم الأداء من قبل الفريق

- يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقويمه بصورة أكثر دقة.
- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.
- يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمة، فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.
- تنمو مهارة التقويم لدى الأعضاء مع الممارسة.
- يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقويم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسؤولين عن المحافظة عليه.

مشكلات تقويم أداء الفريق

- تستهلك قدراً كبيراً من الوقت.
- يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.
- لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقويم أداء زملائهم.
- يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم

فضلاً عن قدرتهم على العمل كموجهين.

طرق تقويم أداء الفريق

ولكي يتحقق ذلك لابد لتقويم أداء الفريق من أن يتبع إحدى طرق التقويم التالية حتى يحقق الشمول المطلوب:

- تقويم الزملاء : يقوم الأعضاء بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
- رضا العملاء : يتم قياس مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
- التقويم الذاتي : يقوم أعضاء الفريق بتقويم أداء الفريق ككل.
- قيام قائد الفريق بالتقويم : يقوم القائد بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
- تقييم الإدارة : يقوم مدير الإدارة بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج.

نتائج التقييم الفعال :

- ويؤدي التقييم الفعال لأداء الفريق إلى:
- توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق.
 - الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء الفريق.
 - التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء ولل فريق ككل.
 - موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.
 - إتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدرأ من التقييم غير الرسمي.
 - التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
 - تقدير الأداء المتميز.
 - يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

مجالات تقويم أداء الفريق

- تقويم المخرجات: ويشمل مدى تحقيق الأهداف، ورضا العملاء، كمية العمل، جودة العمل، الإلمام بالعمل، الصيانة الفنية، اتباع تعاليم الأمن.
- تقويم المدخلات: ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق، المساهمة والمشاركة التي تقوم بها الأعضاء، مصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة، القدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات، التخطيط ووضع الأهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة، حل المشكلات. مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية، الاعتماد المتبادل، المهارات الإدارية، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الأعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

أسلوب الإدارة بالفريق

يعتبر أسلوب الإدارة بالفريق من الأساليب الإدارية الحديثة، وقد عرفت الإدارة بالفريق بأنها تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية منه أو بأنها عبارة عن اشتراك المرؤسين في اتخاذ القرارات الإدارية.

يؤدي توسيع نطاق المشاركة إلى إثراء القرارات؛ لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر، وتزيد من كفاءته ونضجه.

والإدارة بالفريق هي الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها الفكر الإداري المعاصر وتحدد كل مؤسسة أغراضها وأهدافها عن طريق مشاركة العاملين فيها ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ الأهداف من خلال معرفة واضحة للطاقات والإمكانات التي تسهم في تنفيذ العمل خلال فترة معينة، فالمشاركة الفعلية على المستوى المجتمعي هي أداة من أدوات شعور الفرد بقيمته في الجماعة وقناة رئيسية من قنوات الانتماء والالتزام وتحمل المسؤولية.

وهناك ثلاثة أركان لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وهي :

- المشاركة تقتضي التفاعل العقلي والانفعالي ولا تقتصر على وجود النشاطات العقلية والبدنية وحدها.

- دفع مشاركة العاملين إلى المساهمة في المواقف بتهيئة الفرص لاستخدام قدراتهم في الابتكار والمباداه للوصول إلى أهداف المؤسسة.
- تشجيع الأفراد على المساهمة في تحمل المسؤولية إذ يشعرون بأنهم يتفاعلون مع الموقف وأنهم يشاركون في اتخاذ القرار فيهمهم نجاحه.

ويمكن إبراز أهم صور المشاركة فيما يلي :

- 1- المشاركة عن طريق ابداء الرأي والمعلومات : ويسمى هذا الأسلوب بسياسة تبادل المعلومات مما يخلق مناخاً ملاءماً للتفاهم بين الإدارة والعاملين.
- 2- المشاركة عن طريق التفاوض : تعقد مفاوضات بين ممثلي الإدارة وممثلي العمال لتحديد الموضوعات التي يجب أن يشارك فيها العاملون بالرأى وحدود هذه المشاركة.
- 3- المشاركة عن طريق التمثيل في مجلس الإدارة : ويعنى إختيار العاملين عدداً معيناً من الممثلين في مجلس الإدارة، ولهذا الأسلوب ميزة استقرار العلاقة بين الإدارة والعاملين وتنمية قدرات العاملين على ابداء الرأي وروح التعاون مع الإدارة للصالح المشترك.

مزايا الإدارة بالفريقه :

من أهم مزايا الإدارة بفرق العمل مايلي :

- 1) مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يتيح للمسؤولين عن المؤسسة التعرف على مشكلات المرؤوسين.
- 2) تساعد على تنمية شعور العاملين بالمؤسسة بالمسؤولية وتجعلهم أكثر نضجاً في العمل ونجاحه.
- 3) تساعد على قبول العاملين بالمؤسسة للتغيير عند إدخال تحسينات على نظم العمل في إطار مصلحة المرؤوسين والمؤسسة
- 4) تؤدي المشاركة إلى إيجاد المناخ الصالح والملاءم.
- 5) تؤدي المشاركة إلى مواظبة العاملين على مواعيد العمل وخفض معدل الغياب.
- 6) تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، أي أنها تؤدي إلى إقامة

علاقات إنسانية طيبة.

(7) تؤدي إلى سهولة الإشراف على العاملين، وتقلل الحاجة إلى توقيع الجزاءات إذ أن العاملين الذين يشتركون في الإدارة واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم أكثر شعوراً بالمسؤولية وتحمساً لتنفيذها.

المراجع والمصادر

1. حافظ فرج أحمد : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2006م.
2. حافظ فرج أحمد : التربية وقضايا المجتمع المعاصر، عالم الكتب، القاهرة، 2003م.
3. حافظ فرج أحمد : المدخل إلى العلوم التربوية، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1987م.
4. حافظ فرج أحمد : دراسات تربوية، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1987م.
5. حافظ فرج أحمد : قضايا إدارية معاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2006م.
6. حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ : إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2003م.
7. حافظ فرج أحمد وآخرون : مهنة التعليم، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية القاهرة، 1984م.
8. حامد عمار : التنمية البشرية في الوطن العربي، سينا للنشر، القاهرة، 1992م.
9. حامد عمار: دراسات في التربية والثقافة، مكتبة الدار العربية للكتاب، عمان، 1995م.
10. حسين بشير محمود وآخرون : سياسة التعليم في مصر منذ مطلع السبعينات، الأهداف وأساليب التناول والتقييم، المركز القومي للبحوث التربوية، القاهرة، 1988م.
11. حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، دار المعارف، القاهرة، 2000م.
12. رشدي طعيمة: المعلم وكفاياته وإعداده وتدريبه، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995م.
13. سيار الجمل: العولمة والمستقبل، إستراتيجية التفكير، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.
14. صفاء محمود عبد العزيز : تصور مقترح لتفعيل وحدات التدريب والتقويم في المدارس المصرية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدعية للمعلمين، مجلة التربية والتنمية، العدد 32، السنة 13، مارس 2005م.
15. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب

- الجامعة، الإسكندرية، 1994 م .
16. عبد الرحمن إبراهيم المحبوب: كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية، المجلد الخامس عشر، العدد 57، جامعة الكويت، 2000 م .
17. عبدالغني عبود : إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي 1990 م .
18. عبدالله أمين جماعة : العلوم السلوكية في الإدارة، القاهرة، شركة ناس للطباعة، 2003 م .
19. عبدالمنعم فهمي سعد : الملامح الحديثة للإدارة التربوية، القاهرة، دن، 2003 م .
20. عزة جلال مصطفى: التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء أدوارهم المستقبلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، 2003 م .
21. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة الغربي، القاهرة، 1992 م .
22. علي محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس القاهرة، 1999 م .
23. فيليب كوميز، أزمة التعليم في عالمنا المعاصر، ترجمة أحمد خيرى كاظم ، الأنجلو المصرية، القاهرة.
24. كمال نجيب : التعليم والنظام العالمي الجديد، مجلة التربية المعاصر، العدد 28، القاهرة، .
25. كيمبول وايلز. نحو مدارس أفضل، ترجمة نبيل نوفل وآخرين، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية. 1981 م .
26. محمد عبد الغني حسن: مهارات قيادة الآخرين، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1994 م .
27. محمد كتش: فلسفة إعداد المعلم في ضوء التحديات المعاصرة، ط1، مركز الثقافة والنشر، القاهرة، 2001 م .
28. محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1998 .

29. مروة حسين أبو السعود: تطوير أداء مديري المدرسة الثانوية العامة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة عين شمس، 2002 م.
30. مها جويلي. المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، 1998 م.
31. نبيل السالوطني : علم اجتماع التربية، دراسات في اجتماعيات العالم الثالث، دار النهضة، بيروت، ج13، 1981 م.
32. Asghar Sabbagh, Ganesh Vaid , SWOT Analysis and Theory of Constraint in In formation Technology, Information Systems Education Journal, Vol. 2, No. 23, April, 2..4.
33. Bob, Filipczach Trainers On The Net: A Community of colleagues, Astd, Ny, McGraw Hill, 1999.
34. David R. , Strategic Management 'Concepts & Cases, 8th. ed. New Jersey, USA, Prentice Hall Inc., 2..1.
35. Elizabeth Beyram. www.Serve.org/technology.14-3-2..4
36. Hurst, Christine M. Total Quality Management in higher education' How concepts and processes manifest themselves in the classroom. Dissertation Abstract DAI-A 63/6, P2.63,2..2.
37. John Nanylor, Management, Financial Times, London, 1999.
38. Kemmewell Set al.: Learning to teach information communication technology in the secondry school, London, Routledge falner, 2003, pp. 4 & 5 .
39. Morie McIntyre The Web As Effective Tool for Adult Learners, ASTD, NY, McGraw Hill, 1999.
40. Raymand. Neo, Employee, Training & Development, Irwin, McGraw Hill, 1998.
41. Sergiovanni. T., The Life World of Leadership Creating Culture Community & Personal Meaning in our Schools, San Francisco: Hossey Bass Publishers, 2....
42. www.albayan.co.ae/albayan/2..3/.6/2./mnw/6.htm.13/4/2..4
43. www.extension.unr.edu/commdevbrd/probso/v.html.22/11/2..4
44. www.jeddahedu.gov.sa/edara-madrasia/htm.2/3/2..4
45. www.khayma.com/education-technology/mol.htm.9/3/2..4

محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
5	تقديم الكتاب
7	الفصل الأول : ماهية التربية وأهميتها ومبادئها
8	• مقدمة
15	• الدور التربوي للمدرسة كمؤسسة تربوية
18	• وظائف المدرسة
20	• الدور الوظيفي للمعلم في المؤسسة التربوية
20	• خصائص تميز دور المعلم
23	• خصائص العملية التربوية
24	• أهداف العملية التربوية
25	• مبادئ التربية
29	الفصل الثاني: القيادة وفن تربية المواطنة
30	• مقدمة
31	• تعريف المواطنة
34	• مفهوم الهوية
35	• مفهوم الانتماء
37	• بعض النماذج الشخصية الإنسانية
52	• مهارات أساسية للتعامل مع الأنماط المختلفة من البشر
57	الفصل الثالث: الأداء الإداري في المؤسسات التربوية
58	• مقدمة
58	• ماهية الأداء الإداري

61	• أهداف الأداء الإداري
61	• أهمية الأداء الإداري
62	• العوامل المؤثرة في الأداء الإداري
63	• مبادئ إدارة الأداء
65	• عمليات الأداء الإداري
68	• مشكلات الأداء الإداري
68	• معوقات الأداء الإداري
69	• طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري
73	• الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية
74	• الممارسات الإدارية لمدير المدرسة
79	• المسؤولية الإدارية والفنية لمدير المدرسة
89	الفصل الرابع : العلاقات الإنسانية في الإدارة
90	• مقدمة
90	• تعريف العلاقات الإنسانية
91	• أهداف العلاقات الإنسانية
91	• صفات مدير المدرسة لإقامة علاقات إنسانية سليمة
92	• الدور الوظيفي للمدير في تهيئة مناخ إداري يساهم في وجود علاقات إنسانية سليمة
93	• دور المدير - كقائد - في ترسيخ العلاقات الإنسانية
94	• الكفايات اللازمة للإدارة
95	• مستويات المسؤولية الإدارية
96	• أهم الكفاءات الواجب توافرها في المدير
99	الفصل الخامس : مهارة الاتصالات الادارية

100	● مقدمة
100	● ماهية الاتصالات الإدارية
101	● أهمية الاتصالات في المنشأة
102	● أهداف الاتصالات
102	● عناصر الاتصالات
104	● مقومات نجاح الاتصال الفعال
104	● أنواع الاتصالات
106	● أساليب الاتصال
108	● معوقات الاتصال
110	● حالات عن شبكة الاتصالات
115	الفصل السادس: مهارة إدارة الوقت في العملية التعليمية
116	● مقدمة
117	● مفهوم إدارة الوقت
118	● أنواع الوقت
119	● خصائص الوقت
120	● خطوات إدارة الوقت
120	● أساليب إدارة الوقت
122	● معوقات إدارة الوقت
123	● العوامل التي تسبب إهدار الوقت
124	● إدارة الوقت الجيد
125	تصور مقترح لإدارة الوقت الجيد
127	الفصل السابع: فن إدارة الاجتماعات
128	● مقدمة

128	• تعريف الاجتماعات
129	• أهداف الاجتماعات
132	• أهمية الاجتماعات
133	• خطوات إعداد الاجتماعات الناجحة
133	• خطوات التخطيط للاجتماعات الإدارية
137	• عوامل نجاح الاجتماعات
138	• تقييم الاجتماع و متابعة مدى تحقيق الأهداف
139	• الأخطاء الشائعة في الاجتماعات
139	• عيوب الاجتماعات
140	• أنواع الاجتماعات
141	• أسباب فشل الاجتماعات
142	• مظاهر سلبية تعوق نجاح الاجتماع
142	• نتائج الاجتماع
143	الفصل الثامن: فن إعداد وكتابة التقارير
144	• مقدمة
144	أولا : المذكرات
144	• تعريف المذكرة
144	• أهداف المذكرة
144	• الشروط الواجبات التي يجب مراعاتها عند إعداد المذكرة
145	• أنواع المذكرات
146	• نموذج تدريبي على كيفية إعداد مذكرة جيدة
147	ثانيا : التقارير
147	• تعريف التقرير

147	• أهمية التقرير
148	• أهداف التقرير
148	• تصنيف التقارير
151	• خصائص التقرير الجديد
153	• مراحل وخطوات إعداد التقرير
154	• كيفية كتابة التقرير في صورته النهائية
157	• تصميم التقرير الإداري
158	• هيكل التقرير
162	نموذج تدريبي على كيفية إعداد تقرير جيد
163	الفصل التاسع : العصف الذهني (Brain Storming)
164	• مفهوم العصف الذهني
165	• أهداف التدريس بطريقة العصف الذهني
166	• العصف الذهني وتنمية التفكير الابداعي
166	• مبادئ العصف الذهني
166	• مراحل العصف الذهني
167	• آليات جلسة العصف الذهني
167	• خطوات العصف الذهني
168	• تنفيذ مواقف تعليمية باستخدام استراتيجية العصف الذهني
170	• معوقات العصف الذهني
171	• العناصر التي تفعل من نجاح عملية العصف الذهني
172	• نصائح جلسات العصف الذهني
173	الفصل العاشر : مهارة فرق العمل الجماعي
174	• مقدمة

175	• مفهوم بناء فرق العمل
175	• أسباب تكوين الفريق
175	• أهداف بناء فرق العمل
176	• مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل
177	• لماذا نحتاج إلى فرق العمل؟
179	• فوائد إدارة وبناء فرق العمل
181	• مميزات فرق العمل الفعالة
182	• خصائص وسمات أعضاء الفريق الفعال
183	• صفات فريق العمل الفعال
184	• أنواع فرق العمل
187	• مراحل بناء فرق العمل
191	• قيادة الفريق
192	• منهجية بناء فرق العمل
195	• مراحل مسيرة فريق العمل الفعال
198	• أدوار بناء الفريق
199	• المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء
200	• مسؤوليات أعضاء فرق العمل
201	• مفاتيح نجاح فرق العمل
202	• مشكلات مع فريق العمل
203	• روح الفريق ... درجة تحمس الأفراد للعمل معاً [التماسك]
204	• كيف تدير اجتماعات الفريق؟
205	• مشكلات فرق العمل
206	• معوقات بناء فرق العمل

208	• معوقات بناء الفريق
210	• تقويم أداء الفريق
211	• نتائج التقييم الفعال
212	• مجالات تقويم أداء الفريق
212	• أسلوب الإدارة بالفريق
213	• مزايا الإدارة بالفريق
215	• المراجع
218	محتويات الكتاب