

## الأولى

### مهارات الاتصال الجيد

#### عناصر المحاضرة

- ☐ مقدمة
- ☐ مفهوم الاتصال
- ☐ تصنيف الاتصال بناءً على عدد الأطراف المشاركة فيه
- ☐ تصنيف الاتصال حسب اللغة
- ☐ تصنيف الاتصال حسب العلاقة بين أطرافه

#### مقدمة

- يمثل الاتصال عملية اجتماعية Social Process على قدر كبير من الأهمية، وكونه عملية اجتماعية يعنى - من وجهة النظر العلمية - أنه يتسم بقدر هائل من المرونة والديناميكية، فهو ليس نمطاً جامداً، بل إنه تفاعل اجتماعي مثير ومتنامٍ عبر الزمان والمكان، تحكمه القواعد الاجتماعية، وهو بلا شك انعكاس مباشر - أو غير مباشر - لدرجة التطور الاجتماعي التي بلغها المجتمع.

#### مفهوم الاتصال

- **الاتصال هو :** العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والعواطف والاتجاهات من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى من خلال الرموز بصورة تهدف إلى تحقيق الأهداف المقصودة والمحددة سلفاً في أي منشأة أو في أي جماعة لها نشاط محدد والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا، وبيسر التفاهم بين الأفراد .
- ويرى بعض العلماء أن الاتصال لا يشير إلى مجرد نقل لفظي محدد وهاذف للرسائل فقط، بل إن مفهوم الاتصال يشير إلى كل العمليات التي يؤثر الناس بمقتضاها في بعضهم البعض.
- يوضح التعريف السابق أنه في كل عمل من الأعمال أو حدث من الأحداث توجد جوانب اتصالية، ذلك لأن الفرد حينما يدرك عملاً معيناً أو حدثاً معيناً، فإن هذا الإدراك سوف يسبب حدوث تغييرات في معلومات ذلك الفرد، وبذلك يكون الفرد قد تأثر بشكل أو بآخر.
- إن الاتصال - بصورته العامة والبسيطة - يقوم على نقل واستقاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة، ومتأثرة، ويترتب عليه تغيير في المواقف والسلوك .

#### تصنيف الاتصال بناءً على عدد الأطراف المشاركة فيه

#### الاتصال الذاتي

- ✓ هو ما يحدث داخل الفرد، حينما يتحدث الفرد مع نفسه، وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد، ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته
- ✓ في هذه الحالة يكون المرسل والمستقبل شخصاً واحداً.
- فالفرد قد يناقش مع نفسه ما إذا كان سيقراً أو لا يقرأ كتاباً من الكتب، أو يشاهد برنامجاً في التلفزيون أو يسمع حديثاً في الراديو، ومن المهم أن نعرف أن الاتصال الذاتي يتضمن الجوانب والأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك، أي الأسلوب الذي يلاحظ الفرد بمقتضاه و يعطي معنى للأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به.
- ✓ والواقع أننا لا نعيش في عزلة عن الآخرين، فجزء هام من وجودنا يقوم على تفاعلنا مع بعضنا البعض. والاتصال يشكل جزءاً هاماً من عملية التفاعل هذه
- ✓ ولكي نفهم عملية الاتصال مع الآخرين علينا أن نبدأ أولاً بدراسة ما يحدث داخلنا، لأن أنماط الاتصال التي تحدث داخلنا هي الأساس الذي سيحكم اتصالنا مع الآخرين.

- ✓ ولكي نتعلم كيف نشارك بمشاعرنا وبملاحظاتنا وبآرائنا مع الآخرين علينا أن نتعرف أولاً كيف نتوصل إلى تلك المشاعر والملاحظات والآراء، وهي عملية ليست سهلة أو بسيطة
- والخلاصة أن **الاتصال الذاتي هو**: تلك العمليات الشعورية التي تحدث داخل الفرد، أي اتصال الفرد مع نفسه، وطبيعة الرسائل التي يرسلها إلى ذاته، فبدون فهم أنفسنا، وبدون أن نكون صورة واقعية عن أنفسنا يصبح الاتصال بين الأفراد صعباً.

#### ● الاتصال الشخصي

- الاتصال الشخصي هو: العملية التي تحدث يومياً حينما نعطي أوامر أو نتلقاها، أو ندخل في مناقشة أو نتبادل التحيات، ولا تختلف عملية الاتصال الذاتي عن عملية الاتصال الشخصي كثيراً بل قد لا يمكن فصلهما تماماً، فالالاتصال ليس مجموعة من الوظائف المنفصلة التي لها حدود حاسمة، ولكنه يتضمن شبكات متداخلة ومتفاعلة.
- ويرى **"روس"** أن الاتصال الشخصي يتضمن خمسة متغيرات أساسية، أو بمعنى آخر

#### ✧ خمس مراحل متتابعة ومتداخلة:

- 1- فالمرسل (أ) يحول المنبهات التي تأتي إليه إلى أفكار.
- 2- ينقلها في شكل رسالة يوصلها إلى المستقبل (ب).
- 3- يتم نقل الرسالة بواسطة وسيلة إلى (ب).
- 4- يستجيب (ب) بمحاولة فهم أو إعادة بناء فكرة المرسل.
- 5- توفر استجابة (ب) رجع صدى إلى المرسل (أ).
- والمتغيرات السابقة متداخلة ولا يمكن فصلها على المستوى الواقعي.

#### ● الاتصال الجمعي

- يعد الاتصال الجمعي Group Communication المستوى الثالث من مستويات الاتصال
- **الاتصال الجمعي هو**: ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بين فرد معين وجماعة بأسرها كالمحاضرة، والخطبة.
- فخطبة الجمعة، والمحاضرات، والدروس الدينية، والخطب، تمثل كلها نماذج للاتصال الجمعي. ويمكن للقائم بالاتصال أن يتعرف على رد فعل الجمهور لرسالته بصورة مباشرة وأنية.

#### ● الاتصال الجماهيري

- **الاتصال الجماهيري** Mass Communication **بأنه**: العملية التي يقوم فيها القائم بالاتصال (المرسل) ببث رسائل مستمرة ومتعددة من خلال الوسائل الآلية إلى عدد كبير من المتلقين في محاولة للتأثير عليهم بطرق متعددة
- وأهم ما يميز جمهور المتلقين في هذا النوع من الاتصال هو ضخامة الحجم وانتشاره، وعدم تجانس خصائص أعضائه، بالإضافة إلى عدم معرفة القائم بالاتصال بهم

#### □ تصنيف الاتصال حسب اللغة

- تمثل اللغة أساساً جوهرياً للاتصال، واللغة في جوهرها بناء رمزي، وقد تعددت لغات الإنسان وتنوعت انعكاساً لتطور البشرية وتنوعها.

✧ ويقوم علماء الاتصال عادة بتصنيف الاتصال بناءً على اللغة إلى جانبين أساسيين مترابطين ومتكاملين وهما:

#### 1 - الاتصال اللفظي (اللفوي):

- يتم الاتصال - في أغلب صوره - عبر اللغة، فالإنسان يستخدم اللغة لكي يصف لنفسه وللآخرين ما يراه من العالم الخارجي، وهي الوسيلة الأكثر شيوعاً ويسراً في التواصل بين البشر. ولذلك تعد كل لغة بمثابة أداة أو وسيلة توجه المتحدثين بها إلى ملاحظة العالم الخارجي والاستجابة له، والتعبير عنه، وعن أنفسهم بطريقة خاصة

#### 2 - الاتصال غير اللفظي :

- على الرغم من أهمية اللغة في عملية الاتصال، إلا أن الاتصال اللفظي ليس هو الشكل الوحيد للاتصال، فثمة شكل آخر يطلق عليه العلماء الاتصال غير اللفظي.

### ■ ويمكن حصر أهم أشكال الاتصال غير اللفظي فيما يلي:

#### أ - الصمت

- يعد الصمت تعبيراً منظماً يشير إلى مجموعة معاني يستخدمها الإنسان أو يقصدها , ولذلك فإن الاتصال الفعال بين الأشخاص يعتمد إلى حد بعيد على الصمت، لأن الناس لا يتحدثون بصفة مستمرة، بل تتخلل أحاديثهم "وقفات" يفكرون خلالها فيما سوف يقولونه، كما يقومون فيها بصياغة عباراتهم واختيار ألفاظهم، وفضلاً عن ذلك فهم يصمتون عندما يستمعون إلى حديث الآخرين.

#### ب - الإشارة:

- تعد الإشارة أول وسيلة طورها الإنسان في اتصاله مع الآخرين، وتتطوي كل ثقافة على نسق من الإشارات الدالة على معانٍ معينة، وهذه الإشارات إما تصاحب الكلام , أو تؤدي بمفردها من أجل أن تعطي معنىً معيناً، أو ترسل رسالة خاصة.
- والمعنى الذي يكمن خلف الإشارة فهو مسألة ثقافية خالصة، وبالتالي فهو نسبي بدرجة كبيرة، ومثال ذلك أن إيماءة الرأس تشير في بعض الثقافات إلى معنى الموافقة والتأييد، بينما تعني الرفض في ثقافات أخرى
- يلجأ الأشخاص إلى عدد كبير من إشارات اليد أثناء حديثهم
- ويرتبط بالإشارة أيضاً تعبيرات الوجه وحركات الجسم، وتسمى هذه التعبيرات والحركات لغة الجسد.

#### ج - لغة الأشياء:

- تعلق أغلب الثقافات أهمية كبيرة على المظهر الفيزيقي للأشياء، وعلى جاذبية هذا المظهر، تلك الجاذبية التي قد يختلف تعريفها من عصر إلى آخر، ويذكر أحد المهتمين بشئون الاتصال غير اللفظي العبارة التالية "إنك تعبر عن هويتك الخاصة وتنقلها إلى الآخرين بواسطة ذاتك المرئية".

### □ تصنيف الاتصال حسب العلاقة بين أطرافه

#### ✱ ينقسم الاتصال وفقاً للعلاقة بين أطراف عملية الاتصال إلى صورتين:

##### 1 - الاتصال المباشر:

- وفيه تكون العلاقة بين المرسل والمستقبل علاقة مباشرة، أي وجهاً لوجه Face to Face وتلك هي الصورة التقليدية للاتصال في الحياة اليومية

##### 2 - الاتصال غير المباشر:

- وهو الاتصال الذي يتم عبر وسيط بين المرسل والمستقبل، مثال ذلك الاتصال من خلال البرقية البريدية، أو الاتصال التليفزيوني، أو المحادثات عبر غرف "الدرشة" الإلكترونية، وتتضح صورة هذا الاتصال بصورة أكبر في الاتصال الجماهيري .. حيث يخاطب المرسل أفراداً لا يعرفهم ولا يعرفونه معرفة شخصية، ولا يستطيع أن يتلقى منهم ما يفيد تقبلهم أو رفضهم لرسالته

## الثانية

### مهارات الاتصال الجيد

#### عناصر المحاضرة

- أهمية الاتصال
- خصائص الاتصال الجيد
- عناصر الاتصال
- أهداف الاتصال
- مهارات الاتصال الجيد

✱ مهارات التحدث مهارات الاستماع و الإنصات مهارات الكتابة مهارات القراءة مهارات استخدام الاتصال غير اللفظي .

#### □ مقدمة

- بعد أن تحدثنا في المحاضرة السابقة عن مفهوم الاتصال وتصنيفاته المتعددة نواصل في هذه المحاضرة الحديث عن مهارات الاتصال الجيد.
- **ومهارات الاتصال الجيد هي:** مجموعة من المهارات اللازمة حتى تصبح الاتصالات فعالة ، وتحقق الأهداف المرجوة منها
- **وهي:** مهارات يجب أن يتمتع بها القائم على عملية الاتصال ، وتعد مهارات الاتصال الجيد من المهارات اللازمة لبناء وتنمية القدرات البشرية

#### □ أهمية الاتصال

- ✓ تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية في المنظمات والمؤسسات
- ✓ تتوقف القدرة على إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات
- ✓ تهتم الاتصالات بتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم
- ✓ يؤدي الاتصال إلى ممارسة القوة
- ✓ يمثل الاتصال وسيلة لإحداث التغيير في السلوك
- ✓ يعد الاتصال وسيلة فعالة إلى إحداث التأثير المطلوب من أجل إنجاز الأهداف

#### □ خصائص الاتصال الجيد

- تتمثل خصائص الاتصال الجيد فيما يلي:

- 1 - **السرعة :** الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة في الوقت المناسب الذي يحقق أهداف الاتصال
- 2 - **الدقة** ويقصد بها نقل المعلومات والبيانات المراد نقلها دون تغيير لمضمون الرسالة المراد نقلها، أي وصول المحتوى المقصود للمستقبل كما هو دون تشويه
- 3 - **وضوح المعنى** والمقصود به وصول الرسالة إلى الطرف المستقبل لها كما يراها المرسل وليس كما يراها المرسل إليه ، ويتطلب ذلك عدم قابلية محتوى الرسالة للتفسيرات المتعددة ووضوح الكلمات التي تحتويها الرسالة
- 4 - **الحالة النفسية** فالإتصال الجيد والفعال هو الذي يتم حينما يكون المرسل إليه مؤهل من الناحية النفسية لاستقبال الرسالة ، فكلما كانت الحالة النفسية للمستقبل جيدة كلما كانت استجابته أفضل وتحقق الهدف من الاتصال
- 5 - **انخفاض التكاليف** الإتصال الجيد هو الذي يحقق الهدف المقصود منه بأقل تكلفة ممكنة في كافة الأدوات والآلات والأجهزة المستخدمة في عملية الاتصال
- 6 - **الإقناع** ومن خصائص الإتصال الفعال أن يكون له القدرة على إحداث التأثير المطلوب في المستقبل ، أي يكون لعملية الإتصال رد فعل ايجابي من قبل المستقبل ، ويستطيع المستقبل تكوين فكرة كاملة عن موضوع الإتصال
- 7 - يعمل الإتصال الجيد على **تيسير الإجراءات وتسهيل إنجاز الأعمال** من خلال تدفق المعلومات التي تيسر أداء الأعمال
- 8 - **مراعاة الفروق الفردية** فدائماً ما يكون هناك فروق فردية بين الأفراد المستقبلين للرسالة ، وتلعب هذه الفروق دوراً مهماً في عملية الإتصال وإذا لم تؤخذ هذه الفروق في الاعتبار لن تحقق عملية الإتصال المقصود منها

## □ عناصر الاتصال

- 1 - **المرسل**: وهو القائم على إعداد الرسالة ، ويكون لديه بعض الأفكار أو القرارات أو القضايا التي يريد عرضها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف ، وفي سبيل ذلك يقوم بترجمة هذه الأفكار أو القرارات أو القضايا في رسالة، وقد يكون المرسل مديراً ، أو مؤسساً ، أو زميلاً في العمل
- 2 - **المستقبل**: وهو المستهدف من عملية الاتصال سواء كان شخصاً أو جماعة تصل إليه التعليمات والأوامر والتوجيهات
- 3 - **الرسالة**: وهي عبارة عن مجموعة من المفاهيم أو العبارات أو التوجيهات أو القرارات أو التعليمات أو الاقتراحات التي يرغب المرسل في توصيلها للمستقبل .
- 4 - **الوسيلة** وهي الأداة أو القناة التي تمر من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل والتي يتم من خلالها نقل الأفكار والمعاني والقرارات والاقتراحات إلى المقصود من عملية الاتصال ( المستقبل ) ، وفي العالم المعاصر تعددت وسائل الاتصال ؛ فقد يكون الاتصال عن طريق الحديث المباشر ، أو الحديث التليفوني ، أو الحديث التلفزيوني ، أو عن طريق الكتابة
- 5 - **التغذية العكسية المرتدة** وهي التي تبين مدى نجاح أو فشل الرسالة، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها

## □ أهداف الاتصال

- يهدف الاتصال في الإدارة إلى :

- 1 - تعريف أعضاء الجماعة بمجالات المنظمات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها
- 2 - تداول المعلومات بين القادة ومختلف مستويات العاملين
- 3 - تنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة في المؤسسة وبين مختلف جهود الأعضاء
- 4 - التعرف على المشكلات التي تواجه العاملين والعمل على حلها
- 5 - نقل ردود أفعال العاملين ووجهات نظرهم فيما يتعلق بالأوامر التي يتلقونها

## □ مهارات الاتصال الجيد

### ★ مهارات التحدث

- حتى يستطيع المرسل اكتساب مهارة العرض الجيد والتحدث بشكل فعال يجب مراعاة ما يلي:

- 1 - التعرف الجيد على المستمعين من ناحية الخصائص ( السن - النوع - العدد - التعليم ) ، والتعرف على مدى معرفة الطرف الآخر بموضوع الحديث ، ومعرفة اتجاهاته نحو موضوع الحديث
- 2 - تحديد الهدف من الحديث، فيجب على المرسل إخبار المستقبلين بالهدف من الحديث بشكل واضح
- 3 - تحديد محتوى الحديث أي تحديد الموضوع الذي يمثل محور الحديث تحديداً دقيقاً وتحديد عناصره الأساسية ( المقدمة - صلب الموضوع - الخاتمة )

- 4 - التوقف عن الكلام بين لحظة وأخرى، فعلى المرسل أن يتوقف عن الكلام من آن لآخر حتى يتيح الفرصة للمستقبل لتفهم الحديث والاستفسار عما يصعب عليه فهمه ، وجذب انتباهه ، وإعطائه الفرصة للتفكير ، والانتقال التدريجي من عنصر إلى آخر من عناصر الموضوع
- 5 - متابعة ردود أفعال المستمعين من خلال تعبيراتهم غير اللفظية وحركاتهم لاكتشاف مدى اهتمامهم بالحديث، أو انصرافهم وانشغالهم عن الحديث
- 6 - اختيار نبرة الصوت المناسبة ، ويتوقف اختيار نبرة الصوت على أهمية الموضوع ونوعيته
- 7 - مراعاة الحالة النفسية للمستمعين ومراعاة المستوى الثقافي لهم ، ويتم ذلك من خلال انتقاء - واختيار- الألفاظ المناسبة للحالة النفسية لهم ، وبما لا يؤثر على المعنى الأصلي للرسالة ، وكذلك مراعاة المستوى الثقافي والذي ينعكس على أبعاد الحديث
- 8 - تحديد الشكل المناسب لعرض الحديث والمكان المناسب له بمراعاة ما يلي: الوسائل المساعدة، والمكان الملائم من ناحية الهدوء والراحة والإضاءة الجيدة

## ✳️ مهارات الاستماع والإنصات الفعال

- **الاستماع هو:** فهم الكلام ، أو الانتباه إلى شيء مسموع ، ويختلف الاستماع عن السمع الذي يعد من حواس الإنسان والأذن هي وسيلة السماع
- **ومفردات الاستماع:** هي عدد الكلمات التي يفهمها الإنسان عندما يستمع
- **وهناك فرق بين السماع والاستماع**
- ✓ **فالسماع هو:** مجرد استقبال الأذن للأصوات من مصدر ما دون إعارة هذه الأصوات الاهتمام الكافي لفهمها فهماً جيداً
- ✓ **الاستماع فهو:** مهارة معقدة ، وهي أكثر من مجرد سماع الأصوات ، فالاستماع عملية يعطي فيها المستمع اهتماماً وتركيزاً وانتباهاً مقصوداً للأصوات والكلمات التي يسمعها . فسماع الأصوات وإعطائها معنى محدداً يعد أمراً أكثر تعقيداً من مجرد السماع للأصوات دون إعطائها الاهتمام الكافي لفهم معانيها

## 🔑 صفات المستمع الجيد

- من الصفات التي يجب أن يتمتع بها المستمع الجيد أن يجيد الاستماع إلى الآخرين، وأن ينوع من الأساليب التي يستمع بها إلى الأشياء حسب طبيعتها ودرجة أهميتها، ويجب على المستمع الجيد أن يكون له القدرة على انتقاء ما ينبغي انتقائه مما يستمع إليه حتى يستطيع تجميع الأفكار الرئيسية لما يستمع إليه ، كما يستطيع التمييز بين الأفكار الأولية ، وبين الأفكار الثانوية ، ويستطيع التمييز بين الحقائق والأراء فيما يستمع إليه

## - من بين العناصر الواجب مراعاتها في الاستماع حتى يكون الاتصال جيداً وإيجابياً وفعالاً ما يلي:

- 1 - التفريغ الكامل للمتحدث وتركيز الانتباه على ما يقول
- 2 - إعطاء الفرصة للمتحدث ليقول كل ما يريده وما يود التعبير عنه بأسلوبه وبطريقته وعدم مقاطعته أثناء حديثه
- 3 - الانتباه إلى السلوك غير اللفظي للمتحدث أي مراقبة الإشارات والحركات والنظرات التي تصدر عن المتحدث
- 4 - التركيز على الأفكار والموضوعات والعناصر الرئيسية حتى لا يضيع تماسك الموضوع بالتفصيلات التي يعرضها المتحدث
- 5 - تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه ، ويتطلب ذلك عدم السرعة في إطلاق الأحكام أو تعميمها فالمتحدث له الحرية في التعبير المتكامل عن الموضوع
- 6 - عدم التأثير السلبي على عملية الاتصال: يجب على المتلقي ألا يسم في التشويش على عملية الاتصال ولا ينشغل عن المتحدث أو ينصرف عنه أو يقاطعه أو يعبر برسائل غير لفظية عن ملله وضجره
- 7 - تشجيع المتحدث على العرض والحديث وذلك بمنحه الفرصة للحديث، واستخدام تعبيرات الوجه لإشعاره بمدى الاهتمام بالحديث والانتباه له
- 8 - توجيه الأسئلة والاستفسارات في الوقت المناسب، فالأسئلة تثير الحيوية في الاتصال وتسهم في الحصول على معلومات أكثر دقة ووضوحاً ، كما أنها تشجع المتحدث على الاسترسال ، وهي دليل على الإنصات
- 9 - تقبل النقد والإنصات الجيد للاعتراضات ومحاولة تحليله بشكل منطقي وعقلاني دون انفعال
- 10 - الإيمان بقيمة الإنصات وأهميته وهو أحد وسائل الحصول على المعلومات، والمعرفة، والسمع هو أحد أهم حواس الإنسان ، والأذن هو أحد أعضاء جسم الإنسان المفتوحة دائماً ليس لها باب

## ➤ معوقات الاستماع

- **يؤدي ضعف القدرة على الاستماع إلى:**
- ✓ عدم تحقيق عملية الاتصال لأهدافها
- ✓ عوامل ترجع إلى المتحدث ومنها عوامل ترجع إلى المستمع
- ✓ عدم قدرة المستمع على فهم ما يقوله المتحدث بسبب غموض المفاهيم التي يستخدمها المتحدث ،
- ✓ عدم قدرة المتحدث على جعل الحديث مثيراً لاهتمام المستمعين ، وبالتالي ينتشت ذهن المستمع
- ✓ الطريقة التي يتحدث بها المرسل والتي تؤدي إلى ملل المستمع
- ✓ عدم قدرة المستمع على التحمل
- ✓ تحامل المستمع على المتحدث



✓ كما يؤدي التسرع في البحث عما هو متوقع إلى إعاقة عملية الاستماع.

### ✱ مهارات الكتابة

- **مهارات الكتابة هي:** المهارات التي ترتبط بكتابة موضوع الاتصال في المؤسسات والتي تختلف عن الكتابة الأدبية،
- فالكتابات الأدبية ترتبط بإبداع الكاتب ، أما كتابة موضوع الاتصال فإنها تتأثر بالأسلوب العلمي في الكتابة وتتسم بالاختصار والبساطة والسهولة وعدم التعقيد والاختصار حتى تصل المعلومة إلى الآخرين ، **ولها أشكال متعددة مثل** الخطابات والتقارير والمذكرات
- **وذهب علماء الإدارة إلى أن الكتابة الإدارية لها عدة مبادئ أساسية وتتمثل تلك المبادئ في**
- ✓ أن تتسم الرسالة المكتوبة باحتوائها على جميع الحقائق التي يحتاج إليها القارئ، والتي من خلالها يتم تحقيق الاستجابة التي يرغب فيها الكاتب
- ✓ كما يجب أن تتسم الكتابة بالتماسك والترابط والتناسق بين مكوناتها
- ✓ كما يجب الابتعاد عن العبارات والألفاظ غير المحددة
- ✓ كما يجب أن تتسم الكتابة بالوضوح ويتحقق ذلك بضرورة استخدام الكلمات المألوفة للقارئ ، واستخدام الجمل المعبرة والمؤثرة ومراعاة وحدة الكتابة
- ✓ كما يجب أن تتسم الكتابة بالدقة والصراحة ، ويتحقق ذلك **بالاعتماد على الحقائق والأرقام .**

### ✱ مهارات القراءة

- من بين المهارات الضرورية في عملية الاتصال المهارات المرتبطة بالقراءة ، ففي كثير من الأحيان يجب على المسؤولين قراءة التقارير والمذكرات ، وكثير من الأشياء المكتوبة كالقرارات التي يوقع عليها، والخطط التي يعتمد عليها
- ولكي يقوم بذلك يجب أن يقوم بقراءتها قراءة جيدة وفهم واستيعاب ما فيها في وقت قصير حتى لا يضيع وقته، وحتى يستطيع اتخاذ القرار المناسب،
- **وتتمثل أهم مهارات القراءة في**
- ✓ القدرة على قراءة أكبر كم من المكاتبات في أقصر وقت ممكن مع فهم هذه المكاتبات فهماً دقيقاً
- ✓ القدرة على الفهم والاستيعاب مع القراءة السريعة ويعني ذلك الدقة المتناهية
- ✓ القدرة على التفكير والتحليل المنطقي لما يقرأ
- ويجب أن يرتبط التحليل المنطقي بالقدرة على الربط بين الأفكار ، والقدرة على الاستنتاج

### ✱ مهارات استخدام الاتصال غير اللفظي

- **مهارات استخدام الاتصال غير اللفظي هي:** استخدام بعض الحركات والإشارات والأشياء ، والتنغيم في عملية الاتصال
- وأحيانا ما يكون الاتصال غير اللفظي له تأثير يماثل تأثير الاتصال اللفظي إن لم يكن أكثر تأثيراً منه
- ✓ وهناك الكثير من الحركات التي توصل معاني محددة فالابتسامة تعني الرضا ، ورفع الرأس وخفضه بشكل راسي يعني الموافقة ، وتحريك الرأس بشكل أفقي يعني الرفض، وان اختلفت أو اتفقت معاني الحركات والإشارات في الثقافات المختلفة
- كما أن هناك لغة الأشياء وتعني الأشياء التي اتخذها الناس لتعبر عن معاني معينة ، وتمثل الأشياء المختلفة مثل الملابس والسيارات والحلي وكافة الأشياء التي يستخدمها الإنسان ماهية إلا رموز تُستخدم للتعبير عن معاني محددة

## الثالثة

### مهارات إدارة الاجتماعات

- مقدمة
  - مفهوم الاجتماع
  - أهمية الاجتماعات
  - مبررات عقد الاجتماعات
  - العناصر الأساسية للاجتماعات
  - المبادئ العامة لتحقيق النجاح في إدارة الاجتماعات
  - أنواع الاجتماعات
- 
- مقدمة
  - تختلف الاجتماعات التي تتم في المؤسسة عن أي نوع من أنواع الأحاديث والمناقشات الفردية والجماعية بين الأفراد ، فاجتماعات العمل يُعد لها مسبقاً ويكون لها أهداف محددة .
  - ويتم الإعداد للاجتماعات قبل انعقادها بفترات زمنية طويلة ، كما يتم التحضير والإعداد لها كما يتم إرسال الدعوات للمشاركين في الاجتماع وإعلامهم بموعد ومكان انعقاد الاجتماع ، كما أن هناك أنواع متعددة من الاجتماعات تختلف باختلاف الهدف من الاجتماعات
- 
- مفهوم الاجتماع
  - **تعرف الاجتماعات بأنها:** تجمع من الأشخاص تربطهم علاقة مشتركة وهدف واحد ويناقشون موضوعاً أو موضوعات متعددة من أجل الوصول إلى تقديم مقترحات أو الوصول إلى قرارات حول الموضوعات التي تمت مناقشتها في الاجتماع
  - **ويعرف الاجتماع أيضاً بأنه:** الوسيلة التي يلتقي من خلالها الأفراد في المؤسسات من أجل تبادل الآراء والأفكار حول موضوعات الاجتماعات من أجل التوصل إلى قرارات جماعية تتعلق بالموضوعات التي تم إقامة الاجتماع من أجلها
  - **ويعرف الاجتماع أيضاً بأنه:** الفترة التي يجتمع فيه مجموعة من الأشخاص في تنظيم معين بشكل رسمي وجهاً لوجه في فترة زمنية محددة تختلف تلك الفترة باختلاف طبيعة الاجتماع ، وفي مكان محدد، ويتم داخله تناول الموضوعات التي تطرح بطريقة نظامية حتى يتم تكوين رأياً معيناً أو موقفاً محدداً
  - **أما مفهوم إدارة الاجتماعات فيشير إلى** أحد الوسائل المهمة للاتصال الذي يتيح الفرصة لجميع الأعضاء المشاركين لإبداء مقترحاتهم
  - **وهو** الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف الاجتماع وجعله فعالاً
  - **وهو** الوسيلة التي تجعل من وقت الاجتماع مهماً ، والتي تؤدي إلى الاستفادة من جميع خبرات المشاركين
- 
- أهمية الاجتماعات
  - **ترجع أهمية الاجتماعات إلى :**
  - 1 - أن الاجتماعات هي الوسيلة المثلى للتوصل إلى القرارات الرشيدة ويأتي ذلك من خلال تنوع خبرات المجتمعين، ومن خلال تبادل الآراء ووجهات النظر بين المجتمعين
  - 2 - تُعد الاجتماعات وسيلة لتبادل الآراء حول مشكلات التنظيم
  - 3 - يتم من خلال الاجتماعات التنسيق بين الجهود المبذولة داخل المنظمة والتنسيق بين جهود المنظمات المختلفة.
  - 4 - تتيح الاجتماعات الفرصة لتبادل الخبرات بين أفراد التنظيم
  - 5 - تتيح الاجتماعات الفرصة للقاء القادة العاملين ، كما تتيح الاجتماعات الفرصة للعاملين لطرح مشكلاتهم .
  - 6 - يترتب على الاجتماعات مجموعة من الآثار الإيجابية مثل بث روح التعاون بين العاملين ، ورفع الروح المعنوية نتيجة المشاركة ، كما تؤدي إلى اكتساب المشاركين للخبرات والمهارات من خلال الاجتماعات
  - 7 - يتم من خلال الاجتماعات تقديم أحدث وأوضح المعلومات من المسؤولين للعاملين
  - 8 - يتم من خلال الاجتماعات بث روح فريق العمل الذي يُعد ضرورياً لانجاز الأعمال



## • مبررات عقد الاجتماعات

### - هناك عديد من مبررات عقد الاجتماعات :

- يمكن من خلال الاجتماعات توزيع المهام والواجبات على الأفراد والتنسيق فيما بينهم
- تعد الاجتماعات من اللقاءات المباشرة بين الأعضاء، والتي يمكن من خلالها تدريبهم ، وزيادة مهاراتهم وإمكانياتهم
- تنشيط الأفكار والمقترحات والخبرات بين العاملين في المنظمة من فترة زمنية لأخرى
- ظهور مشكلات تتطلب المتابعة والمناقشة ، وتبادل وجهات النظر بشأنها

## • العناصر الأساسية للاجتماعات

- وجود مجموعة من الأشخاص لهم مجموعة من الأهداف المشتركة يسعون إلى مناقشتها والوصول إلى قرارات أو توصيات بشأنها
- وجود درجة من التفاعل بين هؤلاء الأشخاص تمكنهم من مناقشة الموضوعات والوصول إلى قرارات أو توصيات بشأنها
- وجود قواعد محددة تنظم عمل الاجتماعات
- وجود التزام من الأشخاص بالموعد المحدد للاجتماع وكذلك مكان الانعقاد

## • المبادئ العامة لتحقيق النجاح في إدارة الاجتماعات

- ❖ 1- التحديد الدقيق لمكان وزمان انعقاد الاجتماع والتحديد الدقيق للمكان يعني تحديد المكان الذي سيتم فيه الانعقاد والمكان الذي سيجلس فيه كل عضو من الأعضاء المشاركين والمدعوين للاجتماع، أما تحديد الزمان فيعني تاريخ الانعقاد وساعته (البداية والنهاية)
- ❖ 2- تحديد الأشخاص المدعوين لحضور الاجتماع
- ❖ 3- إبلاغ الأشخاص المدعوين بأهداف الاجتماع ، وما يتوقع الوصول إليه من عقد الاجتماع
- ❖ 4- إعلان جدول الأعمال وإبلاغ الأشخاص المدعوين به والحرص على وصول جدول الأعمال للمدعوين قبل زمن الاجتماع بوقت كاف ، والعمل على إحضار نسخ إضافية من جدول الأعمال أثناء عقد الاجتماع
- ❖ 5- إعداد مكان الاجتماع بشكل جيد حتى يكون مناسباً لأهداف الاجتماع ومريحاً للأعضاء وكافياً لاستيعاب عدد المدعوين
- ❖ 6- تجهيز كافة المواد المطلوبة واللازمة لعقد الاجتماع وتوزيعها في الأماكن المعدة لاستقبال المدعوين حتى لا يضيع الوقت في تجهيزها وتوزيعها أثناء عقد الاجتماع
- ❖ 7- تجهيز الخدمات الضرورية لعقد الاجتماع ( المشروبات- الوجبات الخفيفة)
- ❖ 8- الالتزام ببدء الاجتماع في التوقيت المحدد له سلفاً ومراعاة الثناء على الملتمزين بالحضور في الوقت المحدد
- ❖ 9- إنهاء الاجتماع بعد انقضاء الوقت المخصص له ( الالتزام بالفترة الزمنية المحددة للاجتماع وعدم تمديد الوقت إلا بموافقة جميع الأعضاء)
- ❖ 10- بدء الاجتماع بالترحيب بجميع الأعضاء وتقديم الأعضاء الجدد إذا كان هناك أعضاء جدد
- ❖ 11- عرض جدول الأعمال ومراجعته مع الأعضاء بصورة سريعة، ووضع تصور عن النتيجة المطلوب تحقيقها لكل بند من بنود الاجتماع حتى يعمل جميع الأعضاء في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة
- ❖ 12- الانتقال من بند لآخر من بنود جدول الأعمال بالتسلسل الموضح فيه ، والعمل على توزيع وقت الاجتماع على بنود جدول الأعمال حسب الأهمية النسبية لكل بند من بنود جدول الأعمال
- ❖ 13- الالتزام بجدول الأعمال وعدم السماح للأعضاء بعدم الخروج عن بنود جدول الأعمال
- ❖ 14- عدم السماح لعضو أو مجموعة من الأعضاء السيطرة على المناقشات التي تدور داخل الاجتماع وحث الجميع على المشاركة واستخدام الوسائل المناسبة لتشجيعهم على المشاركة
- ❖ 15- الاهتمام بتسجيل كافة المناقشات التي تدور أثناء الاجتماعات
- ❖ 16- الاستماع باهتمام لكل ما يقال أثناء الاجتماعات

- ❖ 17- الاهتمام بكل ما يصدر عن الأعضاء من رسائل غير لفظية ، فهي تحمل معاني صادقة أكثر مما تحملها الكلمات
- ❖ 18- ضرورة وجود الاحترام المتبادل بين الأعضاء وتجنب الصراع
- ❖ 19- العمل على إيجاد الأجواء التي تسمح للأعضاء بالمشاركة بإيجابية والتحدث بصراحة وصدق
- ❖ 20- اختتام الاجتماع بتلخيص ما تم انجازه خلال الاجتماع وتوضيح الخطوات التالية
- ❖ 21- تقديم الشكر لجميع الحاضرين وتثمين ما بذلوه من جهد أثناء الاجتماع والإشادة بما أنجزوه خلال الاجتماع

#### • أنواع الاجتماعات

##### - هناك تصنيفات متعددة لأنواع للاجتماعات ومنها

- ✓ اجتماعات تبادل المعلومات والهدف منها تبادل المعلومات بين العاملين
- ✓ اجتماعات اتخاذ القرار ويكون اتخاذ القرار هو موضوع وهدف الاجتماع
- ✓ اجتماعات البحث والدراسة وفيها يتم بحث ودراسة مجموعة من الموضوعات من خلال الأعضاء أو من خلال مجموعات عمل
- ✓ الاجتماعات الطارئة وهي التي يتم فيها مناقشة حدث طارئ غير مخطط له
- ✓ الاجتماعات الروتينية والتي تكون جزء من خطة عمل المؤسسة

##### - ومن الأنواع الأخرى للاجتماعات

- ◆ الاجتماع الفوضوي وهو الاجتماع الذي يسمح فيه لكل عضو أن يتصرف كما يريد ويتحدث كيفما شاء ، وفي أي موضوع وفي أكثر من موضوع في وقت واحد ، أو التحدث دون انقطاع
- ◆ الاجتماع الناجح وهو الذي يتم الإعداد له بعناية ، والذي يتم فيه انجاز الأهداف المحددة له سلفاً.

##### - ومن أنواع الاجتماعات أيضاً

- اجتماعات النظام الأساسي وهي التي يحددها التنظيم في نظامه الأساسي ، ويحدد مواعيد انعقادها ، والمدعوين إليها وطريقة دعوتهم
- اجتماعات العمل والتي يتم من خلالها إدارة العمل
- الاجتماعات الدورية وهي التي يتم عقدها بصفة دورية ومنتظمة ؛ أسبوعياً أو شهرياً أو بأي صفة دورية

#### الرابعة

#### مهارات إدارة الاجتماعات

##### عناصر المحاضرة

##### □ مراحل الاجتماعات

- المرحلة الأولى قبل الاجتماع
- المرحلة الثانية أثناء الاجتماع
- المرحلة الثالثة بعد الاجتماع
- مهارات إدارة الاجتماعات

##### □ مراحل الاجتماعات

##### • المرحلة الأولى قبل الاجتماع

##### ■ التأكد من عدم وجود بدائل للاجتماع قبل الدعوة لعقد اجتماع

- يجب التأكد من أنه لا يوجد بدائل يمكن أن تؤدي الغرض من الاجتماع ، ويمكن أن تحقق الأهداف التي يمكن أن يحققها الاجتماع ، ويرجع ذلك إلى أن الاجتماعات تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً ، ويجب البحث عن البدائل المناسبة التي يمكن أن تحقق نفس النتائج التي يمكن أن يحققها الاجتماع وألا يكون الهدف من الاجتماع هو تجنب تحمل المسؤولية

## ■ وجود الحاجة لعقد الاجتماع

- 1) وتعد من الخطوات الأساسية في عقد الاجتماعات فيجب على المسئول عن عقد الاجتماع التأكد من أن الاجتماع هو الوسيلة المثلى لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها ، فكثير من الاجتماعات يتم الدعوة لانعقادها ولا يوجد لها جدول أعمال واضح من جانب الداعين للاجتماع مما يضطرهم لوضع بنود ليس لها أهمية في جدول الأعمال
- 2) لذا يجب على الداعي إلى الاجتماع التفكير جيداً في الهدف من وراء الاجتماع ، ثم التفكير في الاجتماع وهل يعتبر هو أفضل وسيلة لتحقيق هذا الهدف

## ■ التخطيط لعقد الاجتماع

1. يعد التخطيط من أهم عوامل نجاح أي عمل ، وتزداد أهمية التخطيط في التحضير لعقد الاجتماعات ، ويعد التخطيط من أهم عوامل نجاح الاجتماعات
2. وكلما كان الاجتماع كبيراً أو تضمن العديد من الموضوعات كلما استغرق التخطيط له وقتاً طويلاً
3. ويرى بعض العلماء والعاملين في مجال الإدارة أن نجاح الاجتماع يتحدد بدرجة كبيرة قبل انعقاده ويتوقف ذلك النجاح على التخطيط
4. تحديد الأهداف فيجب قبل بدء الاجتماع تحديد الأهداف تحديداً دقيقاً
5. توجيه الدعوة الخاصة بعقد الاجتماع لكافة المشاركين وأن تكون الدعوة متضمنة كافة التفاصيل الضرورية، ولا بد من إخطار أي شخص آخر لابد من إخباره ، وإذا كانت الدعوة تمت قبل فترة زمنية طويلة من عقد الاجتماع فلا بد من تأكيد الموعد عندما يقترب تاريخ الاجتماع

## ■ الشروط الواجب توافرها في المدعوين للاجتماع:

- 1) أن يكون المدعو للاجتماع له صلة بموضوعات الاجتماعات
- 2) أن يكون المدعو للاجتماع لديه خبرة سابقة بموضوع الاجتماع وأن يكون ملماً به إماماً كافياً.
- 3) أن يكون المشاركين لديهم الرغبة للمشاركة في الاجتماع
- 4) أن يكون المدعو للاجتماع قادراً على العمل الفريقي والعمل الجماعي
- 5) أن يكون المدعو للاجتماع من النوع الذي يبدي رأيه ويتقبل آراء الآخرين
- 6) أن يكون المدعو للاجتماع لديه القدرة على الحديث أمام الآخرين
- 7) إعداد التقارير والأوراق التي ترتبط ببنود جدول الأعمال ، كما يجب توزيع هذه الأوراق في أقرب وقت ممكن
- 8) الاستعداد للاجتماع بقراءة بنود جدول الأعمال بعناية وقراءة كل الأوراق التي تتعلق ببنود جدول الأعمال ودراسة بنود جدول الأعمال مع الآخرين ، والاطلاع على كل ما يتعلق بموضوعات الاجتماع

## ■ إعداد مكان الاجتماع

- ويتم ذلك من خلال تجهيز مكان الاجتماع قبل الاجتماع ولا بد من توافر عدة شروط في المكان الذي يتم اختياره للاجتماع منها
  - ✓ أن يكون المكان كافياً لعدد المدعوين للاجتماع
  - ✓ وأن يكون مريحاً
  - ✓ وأن يكون جيد التهوية
  - ✓ وأن يكون بعيداً عن مصادر الإزعاج
  - ✓ أن يكون جيد الإضاءة
  - ✓ وأن تتوفر فيه الأدوات المساعدة اللازمة لعقد الاجتماع
  - ✓ وأن يتم إعداد المكان بشكل يسمح بمواجهة الأعضاء لبعضهم البعض ( الجلوس بشكل دائري ، أو بيضاوي مما يتيح فرصة للتفاعل بين المشاركين )

## ■ التأكد من تغطية بنود جدول الأعمال لكافة الأهداف التي يسعى الاجتماع لتحقيقها

- ويجب أن يُراعى في جدول الأعمال ما يلي:

1. ترتيب الموضوعات حسب أهميتها النسبية
2. تحديد وقت لمناقشة كل موضوع
3. اقتصار بنود جدول أعمال الاجتماع على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع

### ● المرحلة الثانية أثناء الاجتماع

- ويتم في تلك المرحلة مراعاة كل الإجراءات الواجب إتباعها منذ بداية الاجتماع وحتى نهايته ، ويتوقف النجاح في هذه المرحلة (أثناء الاجتماع) على ما تم فعله في المرحلة السابقة وهي مرحلة ما قبل الاجتماع، كما يعتمد أيضاً على مدى تفهم المشاركين لأدوارهم

- وتتمثل أهم الإجراءات التي يجب اتخاذها في أثناء الاجتماع ( المرحلة الثانية ) ما يلي

- 1) **الافتتاحية** وبداية يجب أن يبدأ الاجتماع بالترحيب بالمجتمعين والتعبير عن الشكر والتقدير للمشاركين في الاجتماع ، ثم البدء في عرض الهدف من الاجتماع ، وإتاحة الفرصة لكل الأعضاء للتعريف بأنفسهم قبل بدء الاجتماع، وتذكير المشاركين بأهمية الاجتماع و استعرض نتائج الجلسة السابقة ، وعرض الموضوعات المطروحة للمناقشة
  - 2) **اختيار لجنة للقيام بتسجيل وقائع الجلسة** بالاتفاق بين الأعضاء
  - 3) **إتاحة الفرصة للأعضاء للتحدث** ، ولابد من التأكد من أن كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع لديه الفرصة لعرض رأيه والتعبير عن وجهة نظره
  - 4) **عدم تجاوز الوقت المحدد للجلسة** مع انجاز ما تم تحديده سلفاً من أهداف للاجتماع
  - 5) **تحديد دور الأعضاء في الاجتماع**
- لابد أن يكون كل عضو من الأعضاء على دراية بدوره في الاجتماع،

- وتتمثل أهم الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها الأعضاء في ؛

- ◆ معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي سيلعبه في الاجتماع
- ◆ والاطلاع على المعلومات المرتبطة بموضوع الاجتماع
- ◆ والحضور إلى مكان الاجتماع قبل بدايته بفترة كافية تسمح له باستعادة نشاطه خصوصاً إذا كان العضو سيأتي من مكان بعيد عن مكان عقد الاجتماع، أو الاعتذار أو إنابة من يحضر الاجتماع مكانه إذا كان لا يستطيع الحضور، وعدم مغادرة مكان الاجتماع أثناء الانعقاد دون استئذان رئيس الجلسة
- ◆ والاستئذان للحديث
- ◆ والالتزام بأداب الحديث
- ◆ وتقبل الآخرين
- ◆ وأن تكون مشاركته في الجلسة وإبدائه للرأي تتم بشكل موضوعي

### ✱ تحديد دور المسئول عن إدارة الاجتماع

- يقع على المسئول عن إدارة الاجتماع

- ✱ العبء الأكبر أثناء إدارة الاجتماع فعليه أن يدير المناقشات
- ✱ وأن يقوم بتوجيه المناقشات نحو تحقيق أهداف الاجتماع
- ✱ ومنع انحراف النقاش عن موضوع الاجتماع
- ✱ كما يجب على المسئول عن إدارة الاجتماع إيقاف أية أحاديث جانبية قد تتم بين الأعضاء المشاركين في الاجتماع
- ✱ كما يجب على المسئول عن إدارة الجلسة أن يمنع استئثار بعض الأعضاء بالحديث لفترة طويلة
- ✱ كما يجب عليه حفظ النظام داخل الجلسة
- ✱ والتصدي لأي محاولات من الأعضاء للخروج عن موضوع الاجتماع وأهدافه
- ✱ وإلزام الأعضاء المشاركين في الحديث بأداب الحديث.

- ✚ أن يختار الأسلوب المناسب للتعامل مع المشاركين كل حسب نمط شخصيته بشكل يؤدي إلى استيعاب جميع المشاركين والاستفادة القصوى من إمكانياتهم دون استبعاد أيّاً منهم من المشاركة
- ✚ وعليه أيضاً أن يقوم بتجميع الأفكار الأساسية للحوار
- ✚ وعليه أن يقوم ببلورة كل الأفكار التي يتم طرحها
- ✚ والتوصل إلى نقاط اتفاق وتدوينها أولاً بأول
- ✚ والحصول على موافقة بشأنها
- ✚ وعليه أيضاً محاولة الوصول إلى حل توافقي فيما يتعلق بالنقاط المختلف عليها.
- ✚ وعليه أيضاً الإعلان عما تم التوصل إليه خلال الاجتماع والإعلان عن القرارات التي تم التوصل إليها
- ✚ والإعلان عن اللجان التي تم تشكيلها لتنفيذ ومتابعة ما تم الاتفاق عليه ، وما تم التوصل إليه من قرارات خلال الاجتماع
- ✚ أن يقوم بتوجيه الشكر للمشاركين والثناء على مجهوداتهم ومشاركتهم أثناء عقد الاجتماع
- ✚ وعليه أيضاً الإعلان عن موعد الاجتماع القادم .

### ✚ التقييم

- بعد انتهاء الاجتماع وقبل مغادرة الأعضاء المدعوين للجلسة ، يجب التعرف على مدى تحقيق الاجتماع لأهدافه والمشكلات التي واجهت الاجتماع والتعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية فيه لتلافي الجوانب السلبية وتدعيم الجوانب الإيجابية في الاجتماعات القادمة، **ويتم ذلك من خلال** توزيع استمارة تقييم على المشاركين في الاجتماع للتعرف على مدى رضاهم عن الاجتماع وعن طريقة إدارته ، وعما حققه الاجتماع من الأهداف التي انعقد من أجلها ، وعن الفائدة التي حصلوا عليها من خلال المشاركة.

### • المرحلة الثالثة بعد الاجتماع

- بعد انتهاء الاجتماع هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب اتخاذها حتى يحقق الاجتماع أهدافه
- **وتتمثل تلك الإجراءات في**

### ❖ كتابة محضر الاجتماع

- ويتم فيه تسجيل كل ما يتعلق بالاجتماع في محضر الجلسة ويجب أن يتضمن المحضر **مجموعة من النقاط منها**
- 1 - موضوع الاجتماع
- 2 - وبنود جدول الأعمال
- 3 - والمكان الذي تم فيه انعقاد الاجتماع
- 4 - والتاريخ الذي تم فيه الانعقاد
- كما يتم الإشارة أيضاً إلى أسماء المشاركين في جلسات الاجتماع وكذلك الأعضاء الذين تمت دعوتهم للحضور للاجتماع وتخلفوا عن الحضور لسبب أو لآخر ، وتوضيح ما تم اتخاذه من قرارات وتوصيات ومقترحات بخصوص كل بند من بنود جدول الأعمال
- وبعد الانتهاء من كتابة محضر الاجتماع **وقبل طباعته وتجهيزه للتوزيع** يجب مراجعة المحضر مراجعة لغوية دقيقة

### ❖ توزيع محضر الاجتماع

- بعد إعداد محضر الاجتماع ومراجعته مراجعة لغوية دقيقة ، ومراجعة إخراجها من ناحية الشكل ، يجب القيام بطباعة محضر الاجتماع ، وبعد المراجعة والطباعة يجب إرسال نسخة من المحضر إلى كل المشاركين في الاجتماع

### ❖ المتابعة

- يجب متابعة الموضوعات التي تم طرحها خلال الاجتماع ، ويجب مراقبة ومتابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات، كما يجب إحاطة الأعضاء علماً بما يتم تنفيذه من القرارات التي تم اتخاذها خلال الاجتماع

## ❑ مهارات إدارة الاجتماعات

- يرى بعض العلماء والباحثين أن نجاح الاجتماعات يعتمد على توافر مجموعة من المهارات منها ما يلي

- مهارة التخطيط للاجتماعات والإعداد لها
- مهارات تنظيم الاجتماعات من حيث الموضوع والمكان وطريقة النقاش
- مهارة القيادة في المسؤولين عن إدارة الجلسات ، وقدرتهم على إدارة الاجتماع وما فيه من حوارات وأحداث
- مهارات إدارة الوقت ، وذلك من خلال توزيع وقت الاجتماع على الموضوعات حسب أهميتها وإعطاء كل بند من البنود وقته المحدد
- مهارات الإنصات والاستماع لكل الأفكار التي يطرحها المشاركون
- مهارات التعامل مع الاختلافات الموجودة بين المشاركين في الاتجاهات والأفكار ومكونات الشخصية

## الخامسة

### مهارات حل المشكلات

#### عناصر المحاضرة

- ❑ مقدمة
- ❑ مفهوم المشكلة
- ❑ مفهوم حل المشكلة
- ❑ مفهوم مهارة حل المشكلة
- ❑ أنواع المشاكل
- ❑ تفسير مهارة حل المشكلات = النظرية السلوكية النظرية المعرفية
- ❑ الحل الجماعي للمشكلة
- ◆ مبررات الحل الجماعي للمشكلات
- ◆ الجوانب الإيجابية للحل الجماعي للمشكلة
- ◆ الجوانب السلبية للحل الجماعي للمشكلة

#### ❑ مقدمة

- تقوم مهارة حل المشكلات على استفادة الفرد من المعلومات والقدرة على معالجة المعلومات ، كما أن ممارسة الفرد لحل المشكلات يتيح له فرصة تنمية العديد من المهارات المختلفة **مثل** التحليل والتركيب والقدرة على اتخاذ القرار، والقدرة على ربط العلاقات القائمة بين العناصر المختلفة للمشكلة
- و حينما يواجه الفرد بمشكلة فإنه يدخل في حالة من عدم الاتزان ، وترتبط قدرة الفرد على حل المشكلة بقدرته على التغلب على حالة عدم التوازن

#### - وترتبط مهارة حل المشكلات بالعديد من المتغيرات

- ✚ القدرة على التفكير
- ✚ القدرة على الاستبصار
- ✚ المعرفة
- ✚ القدرة على الربط بين العلاقات وتشكيل روابط جديدة تساعد في اتخاذ القرار

#### ❑ مفهوم المشكلة

- **المشكلة هي** : وجود حالة من عدم الاتساق والتباين ما بين الواقع الذي نعيشه والمستقبل الذي نسعى إليه
- وغالباً ما تكون هناك عقبات، كما أن هذه العقبات قد تكون غير معلومة أو مجهولة، وقد تكون هذه العقبات معروفة ومعلومة
- وتنشأ المشكلة حينما تكون هناك عقبات تحول دون تحقيق ما نسعى إلى تحقيقه.



- ويمكن القول بوجود مشكلة عندما يكون هناك اختلاف أو فجوة أو انحراف بين المستوى الفعلي المحقق والمستوى المستهدف
- حيث أن مستوى الأداء لم يصل إلى ما كان متوقعا أو مخططاً أو مستهدفاً

- **والمشكلة هي:** موقف يؤدي إلى الحيرة والتوتر واختلال التوازن المعرفي لدى الفرد **نتيجة** وجود صعوبات أو عقبات تؤدي إلى عدم وصول الفرد إلى الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه
- وترتبط المشكلة عادة بموقف محير يثير الفرد ويدفعه نحو البحث والتقصي من أجل الوصول إلى حل أو إجابة أو اكتشاف ينهي حالة الحيرة لديه

#### □ مفهوم حل المشكلة

- يتمثل التحدي الرئيسي في التعامل مع أي مشكلة في إتباع أسلوب فعال لحلها.
- ويتضمن ذلك عملية تحديد الفجوة أو الانحراف بين المحقق والمخطط ثم اختيار التصرف الذي يتغلب على العجز أو القصور
- **ويعرف حل المشكلة أيضاً بأنه:** تحويل مجموعة من الظروف إلى ظروف أخرى أفضل

#### - يتضمن مفهوم حل المشكلة النقاط الآتية:

- 1 - تعبر المشاكل عن حالة خلل أو عدم توازن بين المستوى المحقق والمستوي المخطط، ومن ثم فإن الحل يتمثل في سد الفجوة بين المستويين أو استعادة التوازن.
- 2 - أن عملية حل المشكلة تتوقف بأكملها على إتاحة البيانات المناسبة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب.
- 3 - أن فيما عدا استثناءات محدودة، تكون استعادة التوازن (حل المشكلة) عن طريق رفع المستوى المحقق (الفعلي) إلى المستوى المخطط ( المرغوب)

#### □ مفهوم مهارة حل المشكلة

- **هناك العديد من التعريفات التي وضعت لمفهوم مهارة حل المشكلة منها ما يلي:**
- هي نشاط عقلي يقوم به الإنسان ويمارسه على مستويات متنوعة من التعقيد ، كلما تم تكليفه بواجب أو طلب منه أن يتخذ قراراً ما
- هي نمط من التفكير المركب يجمع بين أنماط متعددة من التفكير (الاستدلالي – الناقد ...) والتي تختلف باختلاف طبيعة المشكلة والمعلومات المتاحة حولها
- هي العمليات الفكرية الموجهة لأداء مهمة ذات متطلبات عقلية معرفية
- هي مجموعة الخطوات التي يتبعها الفرد من أجل الحصول على حالة الرضا أو النجاح
- هي عملية تفكير مركبة يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف سابقة ومهارات من أجل القيام بمهمة غير مألوفة
- هي عملية يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف مكتسبة وخبرات سابقة ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً

#### □ أنواع المشاكل

- **عادة ما تصنف المشاكل (المشاكل الإدارية) إلى ثلاثة أنواع وهي:**
- 1 - **مشاكل محددة أو واضحة | مشاكل غير محددة أو غير واضحة | مشاكل معقدة تمثل أزمات**

#### 1) المشاكل المحددة

- **ومن خصائص هذه المشاكل**
- ✓ أنها مألوفة
- ✓ وواضحة
- ✓ ومحددة فيما يتعلق بالبيانات المطلوبة لحلها

- ✓ غالباً ما تكون متكررة
- ✓ يمكن توقع حدوثها
- ✓ يمكن التخطيط لها مسبقاً ووضع طرقاً محددة للتعامل مع هذه المشاكل
- ✓ من الممكن اتخاذ تصرفات تحول دون حدوثها.

## (2) المشاكل غير المحددة أو غير واضحة

- وتنطوي هذه المشاكل على
  - ◆ درجة من الغموض وعدم الوضوح
  - ◆ وقصور في البيانات
  - ◆ وغالباً ما تحدث هذه المشاكل بشكل غير متوقع، كما أنها
  - ◆ تكون جديدة غير مسبوقة
  - ◆ وعادة ما يحتاج هذا النوع من المشاكل إلى حلول ابتكارية أو غير روتينية.
- وهنا تجدر ملاحظة أن مشكلة ما قد تكون هي نفسها محددة بالنسبة لمنظمة معينة وغير محددة بالنسبة لمنظمة أخرى، وذلك بناء على مقدار الخبرة السابقة أو المعلومات المخترنة.

## (3) مشاكل معقدة تمثل الأزمات

- والمشكلة التي تنطوي على أزمة تمثل أمراً غير متوقع أي مفاجئ، ويمكن أن تتطور إلى كارثة إذا لم تحل بسرعة وبشكل مناسب.
- ويحتاج المدير في هذه الحالة إلى وجود نظم معلومات تمثل أجهزة إنذار مبكر عن الأزمات .
- كما يحتاج إلى وضع خطط لإدارة الأزمات حتى يتسنى التعامل معها عند حدوثها بأحسن طريقة ممكنة.
- ومن الواضح أن هناك علاقة بين أنواع المشاكل والقرارات التي تتخذ مع كل نوع منها

## □ تفسير مهارة حل المشكلات

### ✱ النظرية السلوكية

- ترى هذه النظرية أن الفرد يعمل على تجميع كل ما لديه من خبرات سابقة تتماشى مع طبيعة المشكلة الجديدة
- ووفقاً لهذه النظرية فإن الفرد يحاول أن يستجيب للمشكلة الجديدة التي تواجهه في ضوء خبراته عن المشكلات القديمة المألوفة له والتي تعرض لها من قبل ، أو وفقاً للجوانب المشتركة بين الموقف الجديد والمواقف المشابهة التي مر بها من قبل
- إذا لم يستطيع الفرد أن يحل المشكلة من خلال مخزون الخبرات السابقة فإنه يلجأ إلى محاولة حل المشكلة عن طريق المحاولة والخطأ ، ويحاول مرة بعد أخرى لحل المشكلة حتى يستطيع التوصل إلى حل للمشكلة التي تواجهه
- ووفقاً لهذه النظرية فإن الفرد حينما تواجهه مشكلة يحاول حلها من خلال الخبرات السابقة

### - فان فشل لجأ إلى المحاولة والخطأ كما يلي:

- ✓ التعلم عن طريق المحاولة والخطأ
- ✓ هذه التعلم يتم بصورة تدريجية
- ✓ تكون المحاولات الأولى عشوائية

### ✱ النظرية المعرفية

- تذهب هذه النظرية إلى أن حل المشكلات يقوم على أن المشكلة تعمل على انعدام التوازن في المجال المعرفي لدى الفرد
- ويعمل الفرد على إعادة هذا التوازن المفقود عن طريق إعادة بناء المجال المعرفي وإعادة تشكيله
- ويأتي ذلك من خلال التفكير في الحلول الممكنة للمشكلات
- فالفرد مطالب بالتحرك لحل المشكلات بنفسه

- ومطالب بالبحث عن حل لمشكلاته
- ومطالب بالتوصل إلى الأفكار التي تساعده في حل مشكلاته
- كما أن الفهم الحقيقي للفرد لا يتحقق إلا من خلال اعتماده على نفسه في عملية التعلم أكثر من اعتماده على الآخرين

### □ الحل الجماعي للمشكلة

- يوجد العديد من المشاكل التي يمكن حلها بشكل جماعي ، ويكون الحل الجماعي عن طريق الاجتماعات والمناقشات الرسمية وغير الرسمية ، وفيها يتم تبادل وجهات النظر فيما يتعلق بالمشكلة والتوصل إلى حل المشكلة ، ويتقاسم المشاركون المسؤولية في إيجاد حل للمشكلة
- وقد يكون الحل الجماعي للمشكلة أفضل أسلوب لحل بعض المشكلات إذا ما تم بالطريقة الملائمة ، وإذا ما أراد المشاركون التعاون وتحمل المسؤولية
- وهناك العديد من المبررات التي تجعلنا نعتد على الحل الجماعي للمشكلات ، بالرغم من أن هناك مشكلات يمكن حلها بشكل فعال من خلال الحل الفردي
- ويرتبط اكتساب الفرد مهارات حل المشكلات بالتدريب على حل المشكلات فردياً وجماعياً

### ◆ مبررات الحل الجماعي للمشكلات

- أن هناك تعريفات متعددة للمشكلة
- أن هناك معلومات متعددة حول المشكلة تتطلب وجود مصادر متعددة للمعلومات
- أن المشكلة تمس قطاع عريض من الأفراد
- اتسام المشكلة بالتعقيد
- حل المشكلة عملية معقدة وإتباع أسلوب الحل الجماعي لحل المشكلات يؤدي إلى حدوث نوع من التفاعل بين الأفراد المشاركين في محاولة إيجاد حل للمشكلة
- ويؤدي هذا التفاعل إلى زيادة الفاعلية والتوصل إلى الحل الأنسب للمشكلة ، وبالرغم من ذلك فهناك العديد من الجوانب السلبية جنباً إلى جنب مع النواحي الإيجابية في الحل الجماعي للمشكلة وسوف نعرض لأهم تلك الجوانب فيما يلي :

### ◆ الجوانب الإيجابية للحل الجماعي للمشكلة

- ✓ يؤدي إلى تعدد مصادر المعلومات
- ✓ يؤدي إلى المناقشات الإيجابية حول المشكلة
- ✓ يؤدي إلى تنوع الأفكار المطروحة
- ✓ يؤدي إلى التواصل والتعلم والتدريب
- ✓ يؤدي إلى التوصل إلى أنسب الحلول الممكنة للمشكلة
- ✓ يؤدي إلى اتسام الحلول التي يتم التوصل إليها بالموضوعية

### ◆ الجوانب الإيجابية للحل الجماعي للمشكلة

- ❖ يؤدي إلى تعدد مصادر المعلومات
- ❖ يؤدي إلى المناقشات الإيجابية حول المشكلة
- ❖ يؤدي إلى تنوع الأفكار المطروحة
- ❖ يؤدي إلى التواصل والتعلم والتدريب
- ❖ يؤدي إلى التوصل إلى أنسب الحلول الممكنة للمشكلة
- ❖ يؤدي إلى اتسام الحلول التي يتم التوصل إليها بالموضوعية

## السادسة

### مهارات حل المشكلات

#### عناصر المحاضرة

- مراحل وخطوات حل المشكلات
- ❖ إدراك المشكلة وتحديد ها
- ❖ الربط بين عناصر المشكلة وخبرات الفرد السابقة
- ❖ جمع البيانات المتعلقة بالمسألة
- ❖ تحليل المسألة
- ❖ وضع الحلول والبدائل الممكنة
- ❖ دراسة الحلول المقترحة
- العوامل المؤثرة في تنمية مهارة الفرد على حل المسألة = طبيعة المسألة | الفرد
- أسباب الفشل في حل المشكلات

#### □ مراحل وخطوات حل المشكلات

- تعد الكثير من المهارات مهارات فطرية يولد الإنسان مزود بها ، وتأتي ممارسات الأسرة لتحفز هذه المهارات، وتنميتها ، أو تعوقها عن النمو
- وكلما كانت الأسرة أكثر وعياً بمراحل التطور الفطري للمهارات كلما نمت هذه المهارات ، وأصبح الأفراد قادرين على حل مشكلاتهم ومشكلات الآخرين
- ويحتاج حل المشكلات إلى القيام بعدة خطوات يتم الانتقال من خطوة إلى أخرى بصورة تدريجية للوصول إلى الحلول المنشودة، وليست هذه الخطوات منفصلة عن بعضها البعض ولكنها متداخلة
- ويتطلب القيام بحل المشكلات نشاطاً عقلياً ومعرفياً من أجل إدراك أنسب الحلول للمسألة

#### ❖ إدراك المشكلة وتحديد ها

- ويعني إدراك المشكلة ظهور أعراض تلفت النظر إلى وجود خلل يستوجب التحليل وسرعة الدراسة .
- أما تحديد المشكلة فيعني عرضها بطريقة واضحة ويتم تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً على النحو التالي :
- ✓ صياغة المشكلة صياغة دقيقة محددة بحيث تتضمن كل المتغيرات المرتبطة بالمسألة
- ✓ استخدام كلمات دقيقة وسهلة في صياغة المشكلة
- وترجع أهمية هذه الخطوة وهي إدراك المشكلة وتحديد ها إلى أنها البداية الصحيحة للتوصل إلى الحلول المناسبة

#### ❖ الربط بين عناصر المشكلة وخبرات الفرد السابقة

- يستطيع الفرد ربط ما هو جديد من مواقف ومشكلات بما لديه من خبرات سابقة وينبغي على الفرد القيام بما يلي:
- الربط بين عناصر المشكلة
- تحديد مكونات المشكلة وما ترتبط به من معرفة وخبرات
- تحديد المتطلبات المعرفية اللازمة لحل المشكلة
- تحديد مدى توافر المعرفة لديه
- سعي الفرد أو المجموعة التي تسعى لحل المشكلة إلى الحصول على المعرفة من مصادرها

#### ❖ جمع البيانات المتعلقة بالمسألة

- ✓ في هذه المرحلة ينبغي جمع كل البيانات والمعلومات المتصلة بالمسألة والتي قد تساهم في تفهم الجوانب المختلفة للمسألة والوقوف على الأبعاد المتعددة لها
- ✓ تلك المعلومات والبيانات التي تؤدي إلى وضع الحلول المناسبة للمسألة وتتم عملية جمع البيانات والمعلومات في مراحل متعددة من مراحل حل المشكلات
- وتتضمن تلك المعلومات والبيانات معلومات تتعلق بكيفية حدوث المسألة وأسباب حدوثها ، وأسباب حدوثها بهذه الكيفية، ووقت حدوثها والأماكن التي تحدث فيها

## ❖ تحليل المشكلة

- ويتم في هذه المرحلة تحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة السابقة **من أجل** الوصول إلى تصور شامل ومتكامل عن المشكلة
- كما يتم في المرحلة تحديد عناصر المشكلة التي يمكن التحكم فيها والعناصر التي لا يمكن التحكم فيها
- التعرف على الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا المساعدة، وأن يشاركوا في حل المشكلة مشاركة فعالة
- التعرف على آراء المحيطين من الزملاء والمرؤوسين والأصدقاء ومقترحاتهم فيما يتعلق بالحلول المقترحة لحل المشكلة
- التعرف على مقترحات المسؤولين بخصوص حل المشكلة والذين تقع المشكلة في نطاق عملهم
- التعرف على الآثار المترتبة على حدوث المشكلة

## ❖ وضع الحلول والبدائل الممكنة

- وهذه المرحلة هي المرحلة التي تحوي كل الحلول الإبداعية لعملية حل المشكلات ، وفيها يتم إنتاج أكبر كم من الأفكار التي يمكن من خلالها التوصل إلى الحل الأمثل ، ويرتبط إنتاج هذه الأفكار بالمخزون المعرفي الذي يسهل استدعاؤه واستخدامه

- وهذه الحلول هي صور للحل الافتراضي ، وتستند إلى بعض الأدلة المنطقية أو المتضمنة في المشكلة

### ○ وترتبط القدرة على تقديم الحلول للمشكلات بمجموعة من العوامل منها :

- خبرات الفرد السابقة
- المخزون المعرفي
- أسلوب معالجة الأفراد للمشكلة
- منهجية العمل المتبعة عند طرح المشكلات
- التدريب المستمر للأفراد في مواقف مختلفة (مواقف تدريبية) لصياغة حلول لمشكلات تدريبية
- تدريب الأفراد على استيعاب معايير الحل الفاعل

### - وفي هذه المرحلة يتم ما يلي:

- تحديد جميع الحلول التي يرى فيها الفرد أنها يمكن أن تحقق الهدف أي حل المشكلة
- طرح البدائل الإبتكارية
- تحديد إمكانية تنفيذ الحلول المقترحة
- التخلي عن الحلول التي لا يمكن تنفيذها
- تحديد الحلول التي يمكن تنفيذها

## ❖ دراسة الحلول المقترحة

- ✓ وفي هذه المرحلة تتم المفاضلة بين عدد من البدائل المحتملة للحل ، وهذه المفاضلة تتم على أساس معايير يحددها الفرد

- ✓ وفي هذه المرحلة يتم وضع معايير لتقييم البدائل المتاحة في ضوء الهدف من حل المشكلة ، ودراسة كل بديل وفقاً لمعايير موضوعية واضحة

- ثم اختيار أنسب البدائل لحل المشكلة **وأنسب البدائل** هو البديل الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة في حل المشكلة

- ✓ الوصول إلى حل للمشكلة

- ✓ ويتم التوصل إلى حل واضح للمشكلة

- ✓ والتوصل إلى أنسب البدائل أو التوصل إلى الحل الأنسب ليس كافياً لحل المشكلة بل وضع هذا الحل موضع التنفيذ **هو**

**مقياس الحكم على هذا البديل أو الحل**

## السابعة

### التدريب

#### عناصر المحاضرة

- مقدمة
- مفهوم التدريب
- أهمية التدريب
- خصائص التدريب
- فوائد التدريب
- أهداف التدريب

#### • مقدمة

- يعد التدريب احد خطوات الاستثمار في البشر لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف المجتمع في بناء قدراته واستثمار موارده لما يحققه التدريب من تكوين للكوادر القادرة على الإسهام بفاعلية في تحقيق التنمية وقيادة عملياتها
- ويعد التدريب من أهم وسائل بناء قدرات المجتمع ، كما يعد التدريب أيضاً من وسائل التطوير الإداري.
- وترجع أهمية التدريب أيضاً إلى أنه يؤدي إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تصنع تقدم المجتمعات فتقدم المجتمعات لا يقاس بما تملكه من ثروات بل بما تملكه من عقول مفكرة وأيدي عاملة ماهرة إلى جانب القيم الدينية والأخلاقية

- وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يكون من خلال تنميتها اعتماداً على جانبين أساسيين هما:

- 1 - الجانب الاقتصادي والذي يهدف إلى تحسين النواحي المادية ورفع مستوى معيشة الأفراد
- 2 - الجانب الاجتماعي والذي يهدف إلى رفع الوعي لجعل الأفراد قادرين على الإسهام في عملية التنمية الشاملة للمجتمع

#### • مفهوم التدريب

- هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التدريب ومن هذه التعريفات ما يلي
- ✳ **التدريب وتنمية الموارد البشرية هو:** مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية ومعاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة والقدرة على المنافسة
- ✳ **التدريب عبارة عن:** نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم ، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما كان عليه قبل التدريب .
- ✳ **التدريب هو:** عملية مستمرة طوال حياة الفرد ، تبدأ منذ الولادة وتستمر حتى نهاية الحياة وفقاً لاحتياجاته الفرد كفرد، ووفقاً لاحتياجاته كأحد العاملين في إحدى المنشآت أو كعضو في المجتمع .
- ✳ **التدريب هو:** عملية مخططة لتصحيح الأداء وزيادة المعرفة وصقل المهارات بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية .
- ✳ **التدريب هو:** مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح .
- ✳ **التدريب هو:** عملية تعديل إيجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وذلك باكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد في أداء العمل المنوط به .
- ✳ **التدريب هو:** عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل ، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها .
- ✳ **التدريب هو:** عملية مخططة لإحداث تغيير مقصود في الاتجاهات أو المعارف أو المهارات من خلال الخبرة التعليمية وذلك من أجل الوصول إلى الأداء الفعال في النشاط الذي يقوم به المتدرب من أجل تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة .



## • أهمية التدريب

- التدريب له أهمية كبيرة جدًا لأي منظمة أيًا كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سلعة أو خدمة) .
- **التدريب هو** أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية ، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية .
- والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائما على أداء عمله بفاعلية وكفاءة، والوائق من نتائجه ، والبعيد عن مخاطره .
- **التدريب هو** أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب .
- التدريب **وسيلة وليس غاية** ، فهو استثمار وليس استهلاكاً .

## • خصائص التدريب

- 1 - **التدريب** نشاط رئيسي وليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تنصرف عنه باختيارها
- 2 - **التدريب** نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معاً تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية .
- 3 - **التدريب** عملية شاملة ، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية). كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة

- 4 - **التدريب** عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح

### - ومن هذه المقومات :

- ✓ وضوح الأهداف وتناسقها .
- ✓ وضوح السياسات وواقعيتها .
- ✓ توازن الخطط والبرامج .
- ✓ توفر الموارد المادية والبشرية .
- ✓ توفر الرقابة والتوجيه المستمرين .

- 5 - **التدريب** عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة **تعمل على:**

- ✚ تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✚ تصميم البرامج التدريبية وإعداد المادة التدريبية.
- ✚ اختيار الأساليب ومساعدات العملية التدريبية
- ✚ تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين .

- 6 - التدريب نشاط متغير ومتجدد ، ونظراً لأن التدريب يتعامل مع قضايا متجددة ومتغيرة لذلك لا بد أن يتسم التدريب بالتجدد والتغير

- وكذلك فالمتلقي للتدريب وهو الإنسان دائماً ما يكون عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذلك مهاراته ورغباته .
- والوظائف التي يشغلها المتدربون أيضاً عرضة للتغير لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل ، كما الإنسان عرضة لتغيير وظيفته والانتقال إلى وظيفة جديدة .

## • فوائد التدريب

- للتدريب العديد من الفوائد منها ما يتعلق بالأفراد ومنها ما يتعلق بالمنظمات ومنها ما يتعلق بالمجتمع

### - ومن أهم تلك الفوائد ما يلي:

- ◆ صقل وتنمية مهارات العاملين
- ◆ زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين أسلوب الأداء
- ◆ خلق الصف الثاني المؤهل المدرب داخل المنظمة
- ◆ التدريب وسيلة فعالة في تحويل الموارد البشرية في المنظمات من مجرد التعامل بردود الأفعال إلى المشاركة بفاعلية والمساهمة في اتخاذ القرارات .

- ◆ يؤدي التدريب إلى تنمية السلوكيات الايجابية والاتجاهات الجيدة عن المنظمة , واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المنظمة وتهيئة البيئة المناسبة والصحية للتطوير والإبداع .
- ◆ يؤدي التدريب إلى التقليل من التوتر الناتج عن نقص المعارف أو الخبرات أو المهارات
- ◆ يؤدي التدريب إلى زيادة الولاء والانتماء للمنظمة
- ◆ يؤدي التدريب إلى تقليل الهدر في الموارد المالية والبشرية
- ◆ يؤدي التدريب إلى علاج جوانب القصور في المنظمة ، وزيادة الاستقرار والتماسك .يُكسب التدريب الموارد البشرية في المنظمة الثقة بالنفس ، ويرفع الروح المعنوية ، ويعمل على علاج مشكلات العمل مثل كثرة الغياب ، كما يؤدي التدريب إلى تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة
- ◆ يؤدي التدريب إلى إعداد موظفين قادرين على شغل المناصب القيادية ، وقيادة المنظمات
- ◆ يؤدي التدريب إلى تحديث معلومات الموارد البشرية في المنظمة

### • أهداف التدريب

- يتحدد الهدف الرئيسي من التدريب في أنه الوسيلة الأكثر فعالية في زيادة كفاءة العاملين وزيادة فاعلية المنشأة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها وتأدية الأدوار المنوطة بها وإشباع رغبات وحاجات عملائها ( المستفيدين من خدماتها )

- **ويقسم على محمد عبد الوهاب أهداف التدريب إلى أربعة أنواع وهي :**

- 1 - **الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة :** والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء ، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف .
  - 2 - **أهداف حل المشكلات :** والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تظهر في مجال العمل ، وتساعد هذه الأهداف الأفراد والمنظمات على الاستمرار في الانجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل .
  - 3 - **الأهداف الابتكارية :** والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم .
  - 4 - **الأهداف الشخصية :** وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات .
- ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافاً ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضا .
- وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف في تناسق وتكامل بحيث يكمل بعضها البعض الآخر .

### الثامنة

#### تابع التدريب

#### عناصر المحاضرة

- مراحل التدريب
- تحديد الحاجات التدريبية
- مزايا تحديد الحاجات التدريبية
- مؤشرات الحاجة للتدريب
- طرق تحديد حاجات العاملين للتدريب

#### • تحديد الحاجات التدريبية

- يعد تحديد الحاجات التدريبية أمراً مهماً حتى يأخذ التدريب الوجهة الصحيحة ، وحتى يستطيع أن يلبي احتياجات العاملين من المعارف والمهارات لتحسين أداء أعمالهم ، ويتضح وجود الحاجة للتدريب عندما يلمس المسؤولين وجود فجوة بين مستوى الأداء الفعلي للفرد وبين المستوى المتوقع منه

## • مزايا تحديد الحاجات التدريبية

1. المساعدة على حسم مدى حاجة المؤسسة للتدريب
2. زيادة فعالية نشاط التدريب ، لأن عملية تحديد الحاجات التدريبية تساعد على تسليط الضوء على جوانب الضعف في المؤسسات .
3. يساعد بشكل فعال في وضع خطة للتدريب المطلوب للمنشأة ، وتحديد أولوياته ووضع البرنامج التدريبي الذي يساهم بشكل فعال في تطوير أداء العاملين لتحقيق أهداف المنشأة .
4. يساعد في تقييم العملية التدريبية والتوصل إلى الشكل المرغوب فيه والمناسب
5. يساعد في الحصول على الدعم المالي والمعنوي من الإدارة

## • مؤشرات الحاجة للتدريب

### ❖ أولاً – العوامل الخارجية

- هي مجموعة عوامل تنشأ خارج حدود المنشأة وليس بمقدور المنشأة التأثير فيها ولكن تستطيع المنشأة التكيف معها ، والتدريب أحد آليات التكيف .

### - ومن أهم هذه العوامل الخارجية

- ✓ التطور العلمي والتقني والذي يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بنشاط المؤسسة ، وبصورة عامة فالتطور التكنولوجي سواء ارتبط بنشاط المؤسسة أم لم يرتبط به ، يجب أن يوضع في الحسبان
- ✓ العوامل التي ترتبط بنشاط المنافسين والأساليب التي يستخدمونها في عملية المنافسة ، وما يترتب على المنافسة،
- ✓ العوامل المرتبطة بصور التشريعات أو التعليمات التي تؤثر في نشاط المنشأة .

### ❖ ثانياً العوامل الداخلية

- وتتمثل في مجموعة من العوامل التي تظهر داخل المنشأة وتشير إلى وجود حاجة لتطوير أداء العاملين داخل المنشأة نتيجة لهبوط الأداء أو نتيجة لدخول موظفين جدد للمؤسسة

### - ويمكن إجمال العوامل الداخلية فيما يلي :

- 1 - **التعيينات الجديدة** : تستدعي ضرورات العمل من حين لآخر إجراء تعيينات جديدة من الموظفين ، أو المشرفين مما يستدعي توفير التدريب المناسب للقادمين الجدد كل في مجال عمله ، وإن كان الجميع يشترك في الحاجة إلى التعرف على المنشأة أولاً .
- 2 - **الترقيات** : إن ترقية أحد العاملين إلى درجة أعلى من المسؤولية قد **يستدعي زيادة مهاراته** في بعض جوانب العمل عن طريق التدريب .
- 3 - **ظهور مشاكل في الأداء** : قد تظهر أثناء العمل بعض المشاكل التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء على مستوى المنشأة بشكل عام، أو على مستوى بعض الأقسام.
- 4 - **إعادة النظر برسالة أو إستراتيجية المنشأة** : إن اتخاذ إدارة المنشأة قراراً بتعديل أو تعديل إستراتيجية المنشأة قد يتطلب تغيير معظم نظم وأساليب العمل المعتمدة سابقاً .
- 5 - **تحديث الأجهزة والمعدات**
- 6 - **إدخال تقنيات وبرامج عمل جديدة**
- 7 - **تطبيق نظم عمل إدارية جديدة**
- 8 - **طلب العاملين للتدريب**

## • طرق تحديد حاجات العاملين للتدريب

- في المنشآت المتوسطة والكبيرة يتخذ تشخيص حاجات التدريب لكثرة عدد العاملين بها من جهة، وتنوع تلك الحاجات التدريبية من جهة أخرى

- لهذا يلجأ المسؤولون إلى طريقة أو أكثر لتحديد (تحليل) حاجات العاملين للتدريب ، وكذلك تحديد نوع الفعاليات والدورات المطلوبة لسد الفجوة في مستوى أداء كل فرد (متدرب) بين الواقع الفعلي لأدائه وبين (المتوقع منه) الطموح

- يلجأ قسم التدريب في المنشأة إلى عدد من الطرق لتحديد حاجات العاملين التدريبية وهذه الطرق هي :

1 - **مراجعة أهداف وسياسات المؤسسة الحالية والمستقبلية** حتى تستطيع المؤسسة تحديد الحاجات الحالية والمستقبلية من التدريب

- ويؤدي الاهتمام بسياسات وأهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية إلى وضع صورة متكاملة عن المؤسسة تصف الواقع وتستشرف آفاق المستقبل وفي ضوء تلك الرؤية يتم وضع سياسات التدريب

## 2 - **الالتقاء بالمستويات الإدارية المختلفة**

- يحتاج المتخصصون في التدريب إلى عقد مقابلات مع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات ؛ للتعرف على رؤيتهم للحاجات التدريبية الآنية والمستقبلية للمؤسسة ، فكل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة رؤيتها الخاصة فيما يتعلق بالحاجات التدريبية

- **فالإدارة العليا** يمكن أن تشير إلى الاتجاهات العامة، وإلى ضعف الأداء في بعض أنشطة المنشأة اعتماداً على تقارير الأداء المتوافرة لديها

- كما تستطيع المستويات الإدارية المختلفة الإشارة إلى جوانب متعددة من أنشطة المؤسسة التي تحتاج للبرامج التدريبية بما في ذلك أنشطة العمل اليومي .

## 3 - **المقابلات**

- يتيح اللقاء المباشر مع العاملين في المؤسسة الفرصة للتعرف على وجهات نظرهم في تحديد مجالات التدريب المرغوب فيها، والتي يحتاجون إليها من أجل أداء أعمالهم بشكل أفضل

- وهذه المقابلات قد تكشف للباحث عن وجود حاجات تدريبية فعلية ومهمة ومطلوبة غير واضحة وغير ملموسة من قبل الإدارة ومن قبل العاملين

- ولكن هذه اللقاءات قد تكشف للباحث أو القائم بالمقابلة هذه الحاجات التدريبية الهامة والمطلوبة، من خلال استقراء القائم بالمقابلة للأوضاع الفعلية للمؤسسة وللعاملين فيها

## 4 - **المسح**

- المسح من طرق تحديد الحاجات التدريبية عندما يكون عدد العاملين في المؤسسة كبيراً، ولا يمكن إجراء المقابلات

الشخصية معهم جميعاً للتعرف على احتياجاتهم التدريبية، وتسجيل وتوثيق مجالات التدريب التي يحتاجون إليها

- لذلك يتم إعداد استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يمكن من خلالها التعرف على نوعية التدريب التي يريدها كل فرد على حده

- ويتم توزيع الاستبيان على كل العاملين داخل المؤسسة ، حتى يمكن تحديد الحاجات التدريبية للعاملين داخل المؤسسة

- وعند إعداد الاستبيان الخاص بالتعرف على الاحتياجات التدريبية لا بد من صياغة الأسئلة بشكل واضح وخالي من الغموض واللبس

- كما يجب صياغة الاستبيان بلغة يفهمها جميع العاملين بالمؤسسة

- ويرتبط صياغة أسئلة الاستبيان بالهدف الذي أعد من أجله ،

- ولا يوجد نموذج واحد للاستبيان، ولكن تشترك نماذج الاستبيان في أن لها هدف مشترك ، وهو تحديد الحاجات

التدريبية وأن اختلفت طبيعة هذه الاحتياجات من مؤسسة إلى أخرى.

## التاسعة

### التدريب

#### عناصر المحاضرة

- مراحل التدريب
- ✗ تخطيط التدريب
- ✗ تنفيذ التدريب
- ✗ تقييم التدريب
- مبررات التدريب

#### ✗ تخطيط التدريب

#### ✱ مفهوم تخطيط التدريب

- **تخطيط للتدريب هو:** إعداد الخطط اللازمة لتدريب العاملين بالمؤسسات ، ويتم ذلك من خلال إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يتم تنفيذها وفق سياسات تطوير الأداء بالمؤسسات، ووفق أهداف المنظمة في تنمية المهارات وبناء وتطوير قدرات القوى العاملة فيها
- ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية ، ويرتبط ذلك بطبيعة المؤسسة وحاجتها للتدريب
- ويتم وضع خطة التدريب في ضوء المرحلة السابقة وهي تحديد الاحتياجات التدريبية
- ويتم في هذه المرحلة (التخطيط)
- ✓ تحديد أنواع التدريب المطلوب للعاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم
- ✓ اختيار الأماكن الملائمة للتدريب سواء كانت تلك الأماكن داخل المنشأة، أو خارجها **حسب** طبيعة عملية التدريب
- وحسب** قدرات المؤسسة ، وفي ضوء القدرات المالية للمؤسسة، وحجم التمويل المخصص لعملية التدريب بالمؤسسة
- وعند تخطيط التدريب هناك العديد من الأسس التي يجب مراعاتها وهذه الأسس تتعلق بالمؤسسة، وأهدافها الإستراتيجية ، ودرجة كفاءة العاملين فيها، ومدى حاجتهم للتدريب

#### - العناصر التي يجب أن تتضمنها خطة التدريب

- حدد **جل بروكس** مجموعة من العناصر التي يجب أن تتضمنها خطة التدريب **وأهم هذه العناصر:**
- 1 - تحديد أهداف التدريب والتي يجب أن ترتبط بأهداف المؤسسة وإستراتيجيتها وأهدافها العامة
- ويتم تحديد هذه الأهداف في ضوء البيانات المتوافرة من المرحلة السابقة، وهي مرحلة تحديد الاحتياجات
- ولا بد أن يتضمن تحديد الأهداف المقاييس اللازمة لقياس وتقييم تلك الأهداف
- كما يجب أن يضع المخطط في اعتباره واقعية الأهداف التدريبية لخطة التدريب بالمؤسسة
- 2 - كما يجب أن يضع في اعتباره ما قد يطرأ من تغيرات مستقبلية مرتبطة بعملية التدريب ، والتي قد تجعل من التدريب غير مفيد ولا يحقق الأهداف المرجوة منه
- 3 - كما يجب أن يقوم المخطط بوضع البرامج التي يتم من خلالها عملية التدريب والتي يتم من خلالها تحويل التدريب إلى وقع عملي، أي عملية التنفيذ
- 4 - كما يجب أن تتضمن خطة التدريب العديد من البدائل وذلك حتى يكون هناك فرصة للاختيار بين البدائل المتاحة بما يحقق الهدف من عملية التدريب
- 5 - بعد الانتهاء من تحديد خطة العمل ووضع البرامج يتم إقرار خطة التدريب حتى تصبح جاهزة للدخول في مرحلة التنفيذ

#### ✗ تنفيذ التدريب

- يتطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدربين وليس اتصالا موجهاً نحو المتدربين فقط .
- وفي الوقت نفسه ، ينبغي مراعاة **عدد من العوامل لجعل مواد التدريب متطابقة مع حاجات المتدربين التدريبية ومنها:**

- 1 - أن يتعرف المدرب على حاجات المتدربين التدريبية
- 2 - وأن يستخدم المدرب الأمثلة ، ووسائل الشرح المعروفة لدى المتدربين
- 3 - وأن يعرف المدرب الموضوع بالقدر الذي يتوقعه منه المتدربون في البرنامج التدريبي .

#### اختيار المتدربين

- **المتدرب هو:** العنصر المستفيد من نشاط التدريب ، وهو المستهدف في عملية التدريب ، والذي يجري عليه التدريب ، وتمثل عملية اختيار المتدرب إحدى العمليات المهمة في مرحلة تنفيذ التدريب، وفي سياسات التدريب بشكل عام
- وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتدرب في أي مؤسسة أو منشأة لحضور أحد برامج التدريب

#### ومن هذه الاعتبارات:

- أ - حاجة المتدرب الفعلية للخضوع للبرنامج التدريبي
- ب - وجود الرغبة الحقيقية والاستعداد الكافي لدى المتدرب لحضور البرنامج التدريبي
- ج - وجود درجة من التجانس بين المتدربين في البرنامج التدريبي
- وكلها اعتبارات تؤدي إلى الإسهام في نجاح البرنامج التدريبي.
- **المدرب هو:** شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة، أو تعليم المهارة، أو تغيير المواقف، أو السلوك للأفراد المتدربين والخاضعين لعملية التدريب ويتم ذلك من خلال البرنامج أو البرامج التدريبية التي تم الإعداد لها مسبقاً بما يضمن نجاحها لتحقيق أهداف العملية التدريبية
- **والمدرّبون هم:** الخبراء المتمرسون في مختلف التخصصات التي ترتبط بموضوعات التدريب المتنوعة، والذين تستعين بهم المراكز التدريبية، أو المنشآت ، أو المؤسسات للقيام بعملية التدريب وسد الاحتياجات التدريبية للمتدربين

#### اختيار المدرب

- يجب أن تتوفر لدى المدرب العديد من المهارات ومنها:

- ◆ القدرة على التفاعل مع المتدربين
- ◆ القدرة على الاتصال ، والقدرة على الإنصات
- ◆ القدرة على الإقناع
- ◆ القدرة على العرض والتقديم
- ◆ القدرة على الملاحظة ، واستخدام لغة الجسد
- ◆ القدرة على استخدام الوسائل المساعدة السمعية والبصرية .
- وهناك العديد من الصفات التي يجب أن يتسم بها المدرب ومنها
- اللياقة
- الموضوعية
- الثقة بالنفس
- القدرة على الاحتمال
- الأمانة .

#### إعداد المادة التدريبية

- **المادة التدريبية هي:** الملفات التدريبية المتعلقة بموضوع التدريب أو ما يعرف بالحقيبة التدريبية ، والتي تشمل المحاضرات والملخصات والمقالات والاستقصاءات والاختبارات والتمارين وغيرها من المواد التدريبية والتي قد تتضمن المعارف المتعلقة بموضوع التدريب ، أو المهارات التي يُرجى اكتسابها من عملية التدريب ، أو أنماط السلوك المرغوب في تنميتها لدى المتدربين
- ويرتبط محتوى الملفات التدريبية بالهدف من التدريب وإستراتيجيته المؤسسة التي تقوم بعملية التدريب
- ✚ اختيار الأساليب التدريبية المناسبة والتي تختلف من برنامج تدريبي إلى آخر
- ✚ اختيار وسائل التدريب المساعدة والمناسبة للبرنامج التدريبي وللمتدربين



✚ **تحديد زمان التدريب** من حيث التوقيتات المرتبطة ببداية التدريب ونهايته ومواعيد بداية ونهاية الجلسات

✚ **تحديد أماكن وقاعات التدريب** وإعدادها بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة المتدربين ويضمن نجاح عملية التدريب

وبعد ذلك يتم تقديم البرنامج التدريبي

#### • **تقييم التدريب**

- تعد مرحلة تقييم التدريب آخر مراحل عملية التدريب ، وتستهدف هذه المرحلة
- ✓ التعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة
- ✓ ومدى تحقيقها لأهدافها المحددة سلفاً
- ✓ والتعرف على جوانب القوة والضعف في البرنامج التدريبي
- ✓ واستخدام تلك المؤشرات في إعادة صياغة البرامج التدريبية من أجل تحسين العملية التدريبية وتطويرها ، بما يكفل نجاحها في المستقبل في تحقيق الهدف منها بكفاءة وفاعلية
- وتقييم التدريب عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج كان قد تم تحديدها مسبقاً، ولقياس ذلك يتم استخدام عدة أدوات **منها الملاحظة والتقارير** .

#### • **ومن أهداف تقييم التدريب:**

- 1 - التعرف على مدى التطور والتعلم الذي حدث بعد الانتهاء من العملية التدريبية كنتاج من نواتج العملية التدريبية
- 2 - التأكيد على جدوى التدريب من خلال ما حققه من أهداف محددة ونتائج مقصودة ومخطط لها
- 3 - الاستعانة بنتائج التقييم في ترشيد العملية التدريبية في المستقبل حتى يصبح التدريب أكثر فائدة وكفاءة وفاعلية .
- 4 - تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فاعلية في ضوء نقاط القوة والضعف التي تم التوصل إليها من خلال تقييم البرامج التي تم تنفيذها.

#### • **مبررات التدريب**

##### - **من مبررات التدريب:**

1. زيادة المخرجات في المؤسسات والمنشآت من سلع أو خدمات.
2. تخفيض الإصابات وحوادث العمل التي يتعرض لها العاملون لعدم درايتهم بطبيعة العمل.
3. تحسين أداء العاملين لمسايرة التغيرات الحادثة في مجال العمل
4. القدرة على المنافسة في تقديم السلع أو الخدمات .
5. تقليل الفاقد بما يساهم في نجاح المؤسسة أو المنشأة.
6. تخفيض تكلفة الإنتاج نتيجة لعوائد عملية التدريب المرتبطة بسرعة ودقة الانجاز في العمل .
7. خفض معدلات الغياب بين العاملين .
8. المحافظة على تميز العاملين داخل المنظمة أو المؤسسة .
9. تحسين دوافع العاملين .
10. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .
11. الاستخدام الأمثل لجميع الإمكانيات والموارد المتاحة
12. تحسين الخدمة المقدمة للعملاء والمستفيدين .
13. الوصول إلى رضا العملاء .

## المفهوم والأهمية والأهداف

### عناصر المحاضرة

- مقدمة
- مفهوم القدرات
- مفهوم الموارد البشرية
- مفهوم تنمية الموارد البشرية
- مفهوم المهارات الاجتماعية
- مفهوم بناء القدرات
- أهمية بناء وتنمية القدرات
- أهداف بناء وتنمية القدرات

### • مقدمة

- تعد الموارد البشرية الموجودة في أي مجتمع من المجتمعات أهم ثرواته والتي قد لا يدركها ذلك المجتمع لأنه لا يستخدمها الاستخدام الأمثل
- حيث لا يتم توظيف هذه الموارد البشرية المتوفرة بالشكل الذي يكفل استثمار ما يوجد بهذه المجتمعات من موارد طبيعية واقتصادية متوفرة، وهذا بدوره قد يؤدي إلى إحداث بعض الآثار السلبية في حياة المجتمع والناس
- والمجتمع الفعال هو الذي ينمي نفسه بنفسه وهو الذي يكتشف قدرات وإمكانات أفرادها ويطور هذه الإمكانيات
- وهذا يؤدي إلى أن يصبح المجتمع قادرًا على استثمار الموارد البشرية فيه الاستثمار الأمثل ، **من خلال** استخدام قدرات المواطنين في استغلال الموارد الطبيعية والاقتصادية المتاحة بشكل أفضل، مما يعود على المجتمع بالنفع الكبير ويؤدي إلى غرس روح الثقة بالنفس بين أفراد المجتمع وبما يملكون من إمكانيات ومهارات
- ويؤدي ذلك إلى بدوره إلى زيادة قدرة المجتمع على حل المشكلات ومواجهة الصعاب والتغلب على ما قد يواجهه المجتمع من معوقات
- **وفي المجتمعات المعاصرة** لم يصبح رأس المال المادي، السبيل الوحيد في المجتمعات الإنسانية لتحقيق الرفاهية للإنسان في العصر الحديث
- بل بدأ الحديث حول رأس المال البشري ، وضرورة الاهتمام به ، والاستثمار فيه ، وهو ما يُعرف بالتنمية البشرية، **والتنمية البشرية من معانيها أنها** منهج للتنمية الإنسانية الشاملة، والتي تسعى إلى توسيع خيارات البشر ، بهدف تحقيق الغايات الإنسانية الأسمى
- ولقد حظي مفهوم التنمية البشرية بمكانة مميزة في الفكر التنموي، في إطار **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي**، وذلك منذ **إصدار تقرير التنمية البشرية الأول**
- وبالحديث عن الجانب الإنساني والاهتمام بالتنمية البشرية بات واضحاً الحاجة إلى بناء وتنمية القدرات التي تعد أهم المداخل في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية بما يحقق تقدم وتنمية المجتمع

### • مفهوم القدرات

- **القدرة هي:** استطاعة الأفراد والمنظمات أداء الوظائف المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية
- **وهي:** الإمكانيات البشرية والتي تشمل المهارات والمعارف والدوافع والمعنويات وغيرها

### - وتتعدد قدرات الإنسان ومن أهم هذه القدرات

- 1 - **القدرات العقلية** وهي: القدرات التي تميز الإنسان عن غيره من سائر الكائنات الحية
- وهي القدرات التي استطاع الإنسان عن طريقها أن يصنع الآلات، وأن يخترع المخترعات ، وأن يقدم كل يوم الجديد في العلم والتكنولوجيا

**2 - القدرات الثقافية وهي:** التي ترتبط بالثقافة والفكر وهي من أهم ما يميز الإنسان عن غيره من سائر المخلوقات فهو الوحيد بين الكائنات الحية الذي لديه القدرة على صنع الثقافة بكل ما تحتويه من قيم وعادات وتقاليد وكل ما ابتكره الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع

**- أما القدرات الاجتماعية فهي القدرات المرتبطة بالاتصال مع الآخرين:**

1. القدرة على الاتصال الفعال
2. والقدرة على التفاعل مع الآخرين
3. والقدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية الناجحة
4. والقدرة على العمل الفريقي
5. والقدرة على إقناع الآخرين
6. والقدرة على العمل الاجتماعي

#### • مفهوم الموارد البشرية

**- المورد هو:** مصدر مادي أو معنوي ينتج عنه خير ما ، ويتسم هذا المصدر باستمرارية البقاء ، بمعنى استمرارية عطاءه في الماضي والحاضر ، ووجوب ضمان هذه الاستمرارية في المستقبل .  
وبالتالي فإن الموارد البشرية في المجتمع وفي أي منظمة لابد وأن يخطط لها على أنها مصدر إيجابي خلاق يجب ضمان استمرارية عطائه في الحاضر والمستقبل وحتى يتحقق هذا الاستمرار لابد وأن تخضع هذه الموارد لعمليات ونظم إدارية فعالة

#### • مفهوم تنمية الموارد البشرية

**- تنمية الموارد البشرية في مفهومها العام تشير إلى** توسيع الخيارات أمام البشر من خلال بناء وتنظيم قدراتهم، وبمشاركتهم الذاتية في هذا البناء  
**- ومن ثم فهي:** عملية شاملة لبناء القدرات ، وتتضمن الصحة والتعليم والتدريب وتخطيط القوى العاملة  
**- وتركز على أهمية التنمية الذاتية للأفراد ، وزيادة وعيهم بأهمية جهودهم الذاتية في بناء وتنظيم قدراتهم**  
**- وبالتالي فإن إدارتها تعنى كيفية تخطيط ، وتنظيم وتنفيذ ورقابة كافة العمليات التي تحقق ذلك (تنمية الموارد البشرية).**

#### • مفهوم المهارات الاجتماعية

هناك اختلاف حول تعريف مفهوم المهارات الاجتماعية بين الباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية لذا نجد هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم المهارات الاجتماعية ومنها:  
1- المهارات الاجتماعية هي القدرة على تنظيم المكونات المعرفية والعناصر السلوكية ودمجها في سياق فعل يوجه نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية وبأساليب تتسق مع المعايير الاجتماعية  
مفهوم المهارات الاجتماعية  
2- المهارات الاجتماعية هي قدرة الشخص على أن يأتي بسلوكيات تحظى برضا وبقبول الآخرين  
3- المهارات الاجتماعية هي مكون متعدد الأبعاد يتضمن مهارة إرسال واستقبال وتنظيم وضبط المعلومات الشخصية في مواقف التواصل ، سواء كان هذا التواصل تواسلاً لفظياً أم غير لفظي

## • مفهوم بناء القدرات

- هناك العديد من التعريفات التي وضعت لمفهوم بناء القدرات ومنها:

❖ **يعنى مفهوم بناء القدرات** زيادة قدرة المجتمع على إنجاز الأعمال بنفسه، بمعنى أن يكون:

❖ أكثر مهارة

❖ وأكثر ثقة في نفسه

❖ وأكثر فاعلية في التنظيم

❖ **يمكن تعريف عملية بناء القدرات بأنها:** تنظيم الاستفادة من الموارد المجتمعية من خلال التدريب لتنمية المهارات

وتنمية القدرات المؤسسية، وذلك لتمكين الأفراد من تحديد مشكلات المجتمع وتقييمها، وزيادة القدرة على تفهم وتحليل هذه المشكلات

❖ **عملية بناء القدرات هي:** سياسة تمكين المجتمع وتهدف إلى تقوية كافة أطراف عملية التنمية

❖ **عملية بناء القدرات هي:** عملية تدخل مقصود، مخطط ومنظم يسعى إلى تحقيق أهداف معينة، لتحسين وتطوير أداء المنظمات، والأفراد، والمجتمعات

❖ **ويعرفها البعض بأنها** إعداد كافة الأطراف المختلفة المشتركة في عملية التخطيط والإدارة حتى يستطيعوا أداء أدوارهم المنوطة بهم بكفاءة في مجالاتهم ومستويات أعمالهم من خلال التدريب والتعليم المستمر

❖ **ويعرف بناء القدرات بأنه:** دفع وتعزيز وإدامة قدرة الأشخاص والمنظمات والمجتمع ككل لإدارة شؤونهم بصورة ناجحة

❖ **وبناء القدرات هو:** عمل أساسي يهدف إلى تشجيع الأمم النامية على تصميم وتنفيذ سياسات من شأنها أن تساعد في حل المشكلات وأهمها الحد من الفقر

❖ **عملية بناء القدرات هي:** عملية تنمية وتعزيز قدرة المجتمع باستمرار لكي يُحسن قدرته على حل المشكلات التي تواجهه، فهي لا تشير فقط إلى اكتساب المهارات ولكن تشير (عملية بناء القدرات) أيضاً إلى القدرة على الاستفادة من المهارات في التوصل إلى الأهداف المراد تحقيقها

- فهي نشاط من خلال المنظمات والأشخاص يتعلق بحسن توزيع الأدوار لإحداث التنمية المستدامة.

❖ **عملية بناء وتنمية القدرات هي:** جزء متكامل من الأنشطة العملية والبرامج التدريبية الموجهة لإحداث تنمية في المجتمعات الإنسانية

## • أهمية بناء القدرات

- تعد عملية بناء قدرات المجتمع سياسة تساعد على تحقيق عمليات الاستدامة بمشروعات التنمية والتي تؤدي بدورها إلى الإسهام في تحقيق الاستمرارية في عملية التنمية

- وترجع أهمية بناء القدرات إلى:

✓ أن بناء القدرات يُعد الأساس في إقامة المشاركة الفعالة بين أفراد المجتمع.

✓ أن المجتمعات لديها مصادر غير واضحة للمشاركة في تنمية المجتمع وأن عملية بناء القدرات تستطيع أن تدرك هذه المصادر وتوظفها.

✓ أن برامج بناء القدرات يمكنها عمل شراكة بين المجتمعات والمنظمات الأهلية

✓ أنها تؤدي إلى زيادة قدرات المجتمع من أجل البدء في تنفيذ عمليات التمكين من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

✓ أنها تؤدي إلى تحسين شبكات الاتصال بين المنظمات وبين المجتمعات باعتبارهم أطراف فعالة في عملية التنمية.

✓ أنها تؤدي إلى زيادة الفاعلية من أجل تحقيق تنمية مستدامة.

## • أهداف بناء القدرات

- يعد بناء قدرات المجتمع وأفراده من أهم الأدوات الفاعلة في عمليات التنمية المستدامة.
- وبناء القدرات من أجل تحقيق التنمية المستدامة **يهدف إلى:**
- ✳ تنمية قدرات أفراد المجتمع للدخول في عملية التنمية بنجاح والقيام بدور فعال في عملية التنمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة وزيادة قدرة المجتمع على تقييم مجهوداته والتعلم من خبراته.
- ✳ إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للاستفادة من الخبرات والتجارب.
- ✳ تقوية دور المجتمع وتنمية قدراته في عملية التنمية .
- ✳ تفعيل دور المجتمع في عمليات التدريب لكي ينفذ برامج بناء القدرات **من خلال:**
- 1 - بناء المعرفة الضرورية عن التنمية المستدامة
- 2 - تحديد الأفكار والمداخل العملية والمحددات اللازمة لتطبيق برامج بناء القدرات كمدخل للتنمية المستدامة.

## الحادية عشر

مفاهيم أساسية في  
بناء وتنمية القدرات

### عناصر المحاضرة

- مفهوم التنمية المعرفية
- دواعي الاهتمام بالتنمية المعرفية
- إدارة الوقت
- مفهوم التنمية الذاتية
- دواعي الاهتمام بالتنمية الذاتية

## • مفهوم التنمية المعرفية

- **يعرف طريف شوقي التنمية المعرفية بأنها :** تزويد كل من الفرد والمجتمع بالمعلومات الموثقة الناتجة عن الخبرات والملاحظات العلمية، والبحوث والتجارب العلمية المحكمة
- وبيان سبل تحويلها إلى معارف إجرائية يتأتى بموجبها الارتقاء بالفرد فكرياً ، ومهارياً ، وسلوكياً لتحسين حياته الشخصية ، والمهنية، فضلاً عن تطوير المؤسسات المجتمعية الرسمية وغير الرسمية في الوجهة المرغوبة حضارياً .

## • دواعي الاهتمام بالتنمية المعرفية

- هناك العديد من الأسباب التي دعت الباحثين إلى إلقاء المزيد من الضوء علي دور عملية التنمية المعرفية في التقدم الاجتماعي

## - ويتمثل دور التنمية المعرفية في تقدم المجتمع فيما يلي:

- 1 - الانطلاق بالأفراد والمجتمعات إلى آفاق أرحب فكرياً، ومهارياً ، وثقافياً.
- و إذا كان الدور الذي تمارسه تلك العملية (التنمية المعرفية ) فاعلاً ، وملحوظاً ، في المجتمعات المتقدمة التي توفر دعماً سخياً للعلوم الإنسانية بصفة عامة
- فإن ذلك يعد مسألة ضرورية في المجتمعات النامية للاستفادة من ثمار جهد الباحثين في تلك العلوم علي نحو يلبي احتياجات الأفراد، والجماعات ، والمؤسسات الاجتماعية، ويعينها علي اجتياز التحديات الحضارية، والاقتصادية، والتقنية ، والتنظيمية التي تواجهها لكي تتمكن من استكمال الشروط الأساسية للنهضة ، بل والتفوق الحضاري.

## 2 - تعد التنمية المعرفية مقدمة ضرورية للتنمية المجتمعية:

- ترجع أهمية التنمية المعرفية إلى أن تطور الشعوب والأمم أضحى يقاس بقدر ما تملكه من مخزون معرفي ، ويرجع ذلك إلى أن المعرفة أصبحت تشكل الجانب الأبرز من مكونات العديد من المنتجات الإستراتيجية كالحاسب الآلية ولنا في ازدهار الحضارة الإسلامية في العصور الوسطى قديماً، والحضارة اليابانية حديثاً ، مثالاً جلياً علي ذلك.
- أي أن القوة المعرفية للمجتمع ستتحول إلي قوة اقتصادية وثقافية وحضارية تحدد موقعه بين الأمم المتقدمة .

## 3 - إعداد صفوف بشرية تالية قادرة علي إدارة وتطوير المجتمع ومنظّماته:

- نظراً لأن المعرفة أضحت العنصر المحوري في إدارة المنظمات ، وتطويرها، حتى أن المنظمات الخدمية ، والإنتاجية المعاصرة أصبحت منظمات معلّمة وليست منجزة ومنتجة فقط
- ومن ثم صار من الضروري نشر ثقافة المعرفة وإدارتها علي كل من المستوي الفردي والمؤسسي داخل تلك المنظمات لكي تتمكن من الاستمرار، بل والتقدم
- ولن يتحقق ذلك بطبيعة الحال دونما إعداد صفوف قيادية تالية ، علي كل المستويات ، قادرة علي استيعاب كل ما هو جديد معرفياً ، وتعديله، وإثرائه بما يواكب الاحتياجات المتجددة للمنظمة، والمتعاملين معها ، وما يطرأ علي دورها من تغيرات جوهرية

## 4 - التنمية المعرفية لب عملية التنمية الذاتية

- ترجع أهمية التنمية المعرفية إلى أنها إحدى الآليات الضرورية لإحداث تنمية ذاتية، انطلاقاً من أن ميل الفرد للتماس المعرفة من شأنه أن يسهم في صقل مهاراته ، والارتقاء بتفكيره، وتعديل سلوكياته علي النحو الذي يعلي من قدره الشخصي، ومكانته المهنية، وهو ما سيزيد ، بالتالي ، من قيمته في المجتمع .
- فمن الخصال الرئيسية في المتميزين في أي مهنة سعيهم الدؤوب لإثراء معارفهم سواء تلك التي تتصل بالمهام الموكلة إليهم لأدائها بصورة أفضل ، بل وتطويرها أيضاً، أو تلك التي تختص بالبشر الذين يتعاملون معهم أثناء تلك العملية حتى يزيد احتمال نجاحهم أثناء ذلك .

## 5 - إدارة عمليات الثقافة والعولمة بصورة آمنة حضارياً:

- يجب إدارة عمليات الثقافة مع الثقافات الأخرى حتى يصبح المجتمع فاعلاً في عملية الثقافة
- ويجب أن تكون عملية الثقافة انفتاحاً فكرياً يغذي عقول أفراد المجتمع ، ويثري معارف أفراد المجتمع
- وليس ذلك الانفتاح الذي يقضي علي هوية المجتمع وهوية أفراده ، ويكرس تبعية المجتمع الفكرية والسلوكية للثقافات الوافدة

## ● إدارة الوقت

### 🚩 مبادئ الإدارة الفعالة للوقت

- 1 - النظر إلي الوقت ، والتعامل معه ، بوصفه مسألة مصيرية:
  - يجب أن يكون لدي الفرد توجه عقلي نحو الوقت ، فهو بالفعل قضية حياة ، ذلك أن استخدامه بشكل رشيد يضيف معنى علي حياتنا ، ويعطيها قيمة.
  - وعلينا تذكر أن الأفراد ، وكذلك المجتمعات ، الأكثر تحضراً هم الذين يديرون أوقاتهم بطريقة أفضل
  - ولذلك يجب إدارة الوقت بشكل جيد وتقدير قيمة الوقت ، فتبني تلك النظرة الجدية للوقت يمكننا من أن نفعل فيه الكثير
- 2 - تحليل الأفعال لاستبعاد غير الضروري منها لتوفير الوقت :
  - يعد تحليل الأفعال واستبعاد غير الضروري منها توفيراً للوقت ، أهم وأحد أسباب تزايد معدل الإنتاج الصناعي في الدول المتقدمة
  - ويرجع الفضل في ذلك إلي التصور الذي اكتشفه ، وطرحه ، العالمان ( تايلور وجلبيرث ) من خلال نموذجيهما في تحليل الزمن والحركة ، والذي نجحاً بموجبه في تقديم الطريق الأمثل لأداء العمل بعد استبعاد الحركات غير الضرورية من خلال تحليل حركات العاملين في مهن مختلفة أثناء أداء مهامهم

### 3 - تصميم خريطة معرفية لإدارة موازنة الوقت :

- إن مبدأ إعداد خريطة معرفية مسبقة علي كل من المستوي اليومي ، والأسبوعي ، والشهري ، والسنوي ، وسيلة تمكننا من الوعي بمرور الوقت ومراقبته علي نحو يتييسر معه التحكم فيه ، وإجراء حساب ختامي لموازنته .
- فهل ثمة فائض فيه نستثمره في الاستمتاع بحياتنا وإحراز المزيد من النجاحات فيها ، أو في المقابل ، عجز نضطر بمقتضاه إلي تأجيل القيام بمهام حيوية لآجال لاحقة

### 4 - وحدة قيادة الوقت :

- فالإنسان في معركة إدارة وقته يجب عليه لكي يحرز انتصاراً فيها أن يلتزم بمبدأ وحدة قيادة الوقت ، فالعقل فقط هو الذي يجب عليه أن ينظم ويدير وقته ، وليس الميول أو الرغبات و الأهواء

### 5 - استثمار الوقت حتى آخر قطرة

### 6 - تثبيت مواضع الأشياء الخاصة حتى يتييسر الوصول إليها بسرعة :

- مما يسهل علي الفرد تطبيق مبدأ الإدارة الفعالة للوقت، تثبيت مواضع الأشياء، بأن يعيد الفرد ما استخدمه من أشياء إلي المكان المخصص لها بعد استعمالها مباشرة ، وأن يضع الأشياء المستعملة بصورة متكررة في أماكن يسهل الوصول إليها بدرجة أكبر

### 7 - تحديد توقيتات تقريبية لبدء وإنهاء أية مهمة

### 8 - الاستخدام الحكيم للوقت

- أ - **التركيز علي أداء مهمة واحدة في الوقت الواحد** ذلك أن العمل في أكثر من مهمة في وقت واحد قد يعوق معدل الإنجاز بشكل عام ، لدي الناس العاديين
- ب - **وضع جدول زمني لإنجاز المهام.** يُحدد فيه ما يجب عليك القيام به كل يوم ، وكل أسبوع ، وكل شهر، وكل سنة.
- ج - **تقسيم المهام إلي ثلاثة أقسام من حيث الأهمية:**
  - 1) **مهمة جداً ،** يجب تنفيذها علي وجه السرعة.
  - 2) **مهمة إلي حد ما ،** يمكن أن تنتظر لكي تُنجز.
  - 3) **غير مهمة ،** يمكن إنجازها حين يكون هناك متسع من الوقت.
- 9 - **استخدم الوقت بطريقة مبدعة**

### • مفهوم التنمية الذاتية

- يشير مفهوم التنمية الذاتية إلى
- ✓ مدى وعي الفرد بأوجه القصور في خصاله الشخصية
- ✓ وأدائه المهني
- ✓ ومحاولة تشخيص هذا القصور
- ✓ والوقوف على الأسباب المسؤولة عنه
- ✓ واستخدام بعض الأساليب الذاتية للتغلب عليه من أجل رفع كفاءته الشخصية والمهنية، الحالية والمستقبلية

### • دواعي الاهتمام بعملية التنمية الذاتية

- 1 - **صعوبة توفير دورات تدريبية لجميع العاملين** في ظل ارتفاع نفقات التدريب النظامي ، وخاصة في المؤسسات كثيفة العمالة في الدول النامية
- وهناك زاوية أخرى للمسألة وهي صعوبة أن يستغني العمل عن أشخاص معينين نظراً لما قد يترتب على التحاقهم بتلك الدورات من إحداث خلل بالعملية الإنتاجية بسبب الحاجة الماسة إليهم بشكل عام ، وفي أوقات بعينها بشكل خاص ، وخاصة حين تستغرق تلك الدورات وقتاً طويلاً .



2 - عدم الاستفادة الكاملة للبعض من تلك الدورات نظراً لأنها قد لا تلائم احتياجاتهم الإنمائية والتدريبية النوعية ، أو حتى ظروفهم الشخصية  
- وقد تُقدّم تلك الدورات للفرد معلومات لا يشعر أنها ضرورية تماماً له ، أو لا يرغبها ، وفي المقابل قد لا تُزوده بما يحتاجه ويرغب فيه

3 - إنّ التغييرات في نظم العمل والتقنية والإدارة تسير بمعدل سريع، وتتغير مهام العمل وأساليبه بصورة يصعب معها تطوير الأداء من خلال التدريب في المنظمات  
- وبالتالي أصبح من الضروري على العاملين عامة ، والقادة على وجه الخصوص ، أن يعملوا الكثير لمواكبة هذه التغييرات التي تتطلب وجود مهارات جديدة ، أو صقل الحالية ، وقد لا تقدم المنظمة برامج نظامية لتنميتها ، وبالتالي فإن عملية قيام الفرد بتنمية ذاته بذاته تعد مسألة محورية لكي يصبح متميزاً في عمله ، وهو ما أدى إلى تصاعد تيار التنمية الذاتية

4 - إن التنمية الذاتية تشجع العاملين على ممارسة دوراً إيجابياً من شأنه أن يزيد من ثقتهم بأنفسهم ، وشعورهم بأهميتهم ، وخاصة أنهم سيدركون في ظل هذا التوجه أنهم قادرون على صقل مهاراتهم بأنفسهم ، وحل المشكلات التي يواجهونها بطريقتهم الخاصة  
- وهو ما يؤدي إلى تنشيط عنصر المبادأة والإيجابية لديهم ، فهم الذين يقررون ما يحتاجون إلي أن ينمونه، ويتحملون المسؤولية عن تعلمه بدلاً من إلقائها على الآخرين  
- يؤدي نجاح عملية التنمية الذاتية في العمل إلى تحفيز القائمين بها (عملية التنمية الذاتية) على مواجهة أوجه القصور التي يعانون منها في مجالات أخرى خارج نطاق العمل ، من قبيل مجالات العلاقات الشخصية والأسرية ، مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة مشكلاتهم المتنوعة في تلك المجالات .

5 - إن القادة الذين سينجحون في تغيير أنفسهم  
(من خلال التنمية الذاتية) سيكونون أكثر قدرة على تغيير الآخرين ، ومن منطلق أن القدرة على تنمية الذات تقع على متصل ينتهي بالقدرة على تنمية الآخرين  
- فالقائد الفعال هو الذي يكون قادراً ، بعد تنمية ذاته ، على إطلاق طاقات الآخرين ، والتأثير على أسلوبهم في تغيير أنفسهم ليصبحوا هم أيضاً قادة فعالين

6 - الاستفادة من التراث الفكري المتراكم عبر الحضارات عن التنمية الذاتية  
- وهناك أمثلة عديدة لنماذج متميزة من علماء الحضارة الإسلامية استطاعوا أن يصلوا إلى مكانة متميزة في مجالاتهم من خلال عملية التنمية الذاتية

- مثل أحد العلماء القدامى الذي كان يعاني من مشكلة في النطق (نطق حرف الراء) فكانت مثار سخرية معارضية منه فقرر أن يدرب نفسه على أن يلقي خطباً كاملة مرتجلة تخلو من حرف الراء دون أن يلحظ المستمع أي تعسف في عملية انتقاء كلماتها  
- لكل هذه الأسباب نادى بعض المتخصصين بوجوب الاهتمام بالجناح الآخر لعملية التنمية النظامية ألا وهو التنمية الذاتية ، بوصفها عنصراً مكملاً لها ، وليست بديلاً عنها بالطبع  
- وأشاروا إلى ما يمكن أن تمارسه من دور في الحد من المشكلات الجانبية ومعالجة بعض الآثار السلبية لعملية التنمية النظامية من قبيل خفض النفقات التدريبية والقيام بتنفيذ عملية التنمية في أي وقت ، وفي أي مكان أيضاً ، والتعامل مع مشكلة عدم ملائمة ، وعدم إشباع ، الدورات التدريبية للحاجات المتغيرة للعاملين، فضلاً عن كونها مصدراً إضافياً للتنمية التنظيمية

## بناء وتنمية القدرات المؤسسية

### عناصر المحاضرة

- مفهوم بناء القدرات المؤسسية
- السمات الأساسية لبناء القدرات المؤسسية
- متطلبات بناء وتنمية القدرات المؤسسية
- القدرات المؤسسية التي ينبغي بناؤها
- المجالات الأساسية لبناء القدرات
- مداخل بناء القدرات

### • مفهوم بناء القدرات المؤسسية

- هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم بناء وتنمية القدرات المؤسسية ومن هذه التعريفات ما يلي:

- ♦ **بناء القدرات هو:** عملية تدخل خارجي لتحسين وتطوير أداء المنظمات في علاقتها برسالتها، وأهدافها، وفي علاقتها بالإطار الثقافي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي والسياسي الذي توجد فيه، وفي توظيف مواردها، بما يحقق لها الاستدامة
- ♦ ويشير مفهوم **بناء القدرات المؤسسية إلى:** العملية التي تهدف إلى تطوير إمكانيات وقدرات المنظمة حتى تتمكن تلك المنظمات من أداء المهام المنوطة بها بكفاءة عالية وبفاعلية وبصورة مستدامة
- ♦ **وبناء القدرات المؤسسية هي:** العملية التي يتم من خلالها بناء قدرات المؤسسات لأداء مهامها بكفاءة من خلال التركيز على النظام، والبيئة أو السياق العام الذي يحدث من خلاله التفاعل بين الأفراد والمنظمات والمجتمعات
- ♦ **وتعد عملية البناء المؤسسي** وسيلة لأنها يتم من خلالها تدريب العاملين في المؤسسات
- ♦ **وتتم عملية البناء المؤسسي من خلال** تمكين العاملين في المنظمة لإدراك قدراتهم، واستغلال تلك القدرات لتحقيق الأهداف المنوط بالمؤسسة تحقيقها
- ♦ **وتعد عملية بناء القدرات المؤسسية** غاية في ذات الوقت

### • السمات الأساسية لبناء القدرات المؤسسية

- ومن التعريفات السابقة يمكن استنتاج عدة سمات أساسية لبناء القدرات المؤسسية، وهذه السمات هي:

- 1- **بناء القدرات هو:** عملية تتعدد فيها المتغيرات، ويؤثر بعضها على البعض الآخر في إطار متكامل وشمولي؛ فتدريب العاملين بالمنظمة يؤثر إيجابياً على استغلال موارد المنظمة الاستغلال الأمثل، ويؤدي إلى ترشيد موارد المنظمة، وزيادة كفاءة الخدمة المقدمة، والوصول إلى رضا المنتفعين
- 2- **إن بناء القدرات هو:** تدخل خارجي مقصود ومنظم، أي تدخل مخطط له، أي يسعى إلى تحقيق أهداف محددة.
- 3- **إن بناء القدرات** يؤثر تأثيراً إيجابياً على تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها
- 4- **إن بناء القدرات** ينبغي أن يمس طبيعة العلاقة بين المنظمة وبين الإطار الذي توجد فيه
- 5- **إن بناء القدرات** من شأنه الإسهام في تحقيق الاستمرارية أو الاستدامة في الوظائف التنموية التي تقوم بها المنظمة

### • متطلبات بناء وتنمية القدرات المؤسسية

- ويتطلب بناء وتنمية القدرات المؤسسية ما يلي:

- 1- عمل دورات تدريبية لتدريب المسؤولين فيها وإكسابهم الخبرات الفنية والإدارية والتنفيذية.
- 2- منح المؤسسات القدرة على إصدار لوائح متطورة تستطيع من خلالها تلك المؤسسات المساهمة الفعالة في تنمية المجتمعات لما لها من دور فعال في استثارة أفراد المجتمع للاشتراك، والمساهمة في عملية التنمية المستدامة
- 3- تطوير مصادر التمويل المختلفة للمنظمات.
- 4- أهمية التنسيق بين برامج المؤسسات الأهلية وبرامج وسياسات المؤسسات الحكومية حتى يمكن وضع برامج متكاملة
- 5- التطوير التنظيمي للمؤسسات وبناء هياكل تنظيمية متطورة بعيدة عن المركزية وتعقيد الإجراءات

## • القدرات المؤسسية التي ينبغي بناؤها

- تنقسم القدرات المؤسسية التي ينبغي بناؤها إلى:

1 - القدرات الخاصة بالمنظمة : وهى القدرات المتعلقة بصنع السياسات الخاصة بالمؤسسة والقرارات الخاصة بها، وتتمثل القدرات الداخلية للمؤسسة في القدرات المالية، والإدارية، والقدرة على اتخاذ القرار

2 - القدرات الخاصة بالأنشطة والبرامج التي تتبناها المؤسسة وهى القدرات التي تعكس قدرة المنظمة أداء الدور المنوط بها وتحقيق أهدافها وإشباع حاجات المستفيدين من أنشطتها وبرامجها بالمستوى المطلوب، والقدرة على استغلال موارد المؤسسة الاستغلال الأمثل.

3 - قدرات خاصة بعلاقات المنظمة (القدرة على الارتباط) : وهى القدرات التي تتعلق بمقدرة المنظمة على تكوين علاقات مع المجتمع والجهات الحكومية والغير حكومية والقطاع الخاص ، كذلك تشمل القدرة على تبني قضايا تنموية والدعوة لها والقيام بأنشطة التشبيك مع الآخرين لأجلها

## • المجالات الأساسية لبناء القدرات

- هناك العديد من المجالات الأساسية لبناء القدرات المؤسسية

1 - بناء القدرات البشرية للمنظمة ويتعلق بناء القدرات البشرية ؛ بتطوير قدرات المنظمة على إعداد الكوادر البشرية المتخصصة في مجال نشاطها

- تلك الكوادر التي تستطيع القيام بأعمالها بكفاءة وفاعلية ، وتوفير الخبرات والمهارات اللازمة، مع التوجه إلى جذب عناصر جديدة من الشباب ، ومن المهم بناء قدرات العاملين في مختلف المنظمات العاملة في المجالات المختلفة

2 - البنية الأساسية ضرورة بناء قدرات البنية الأساسية للمؤسسة والتي تساعد على أداء وظائفها الأساسية بكفاءة وفاعلية وتتمثل في مكان المؤسسة والأساس ووسائل الاتصال وغيرها مما يلزم المؤسسة لأداء دورها ووظائفها بفاعلية

3 - بناء القدرات المالية حيث تمثل الموارد المالية عنصراً أساسياً في قيام المؤسسات بالأنشطة والبرامج وتقديم الخدمات للمستفيدين فيدون التمويل لن تستطيع المؤسسات القيام بدورها وأداء وظائفها

✓ ولذلك فقدرة المؤسسات على التطور والاستمرار يرتبط بمدى قدرتها الذاتية على توفير التمويل اللازم لأنشطتها ، ولذلك فان بناء قدرات المنظمات يشتمل على بناء قدرتها على تعبئة مواردها ، وتزايد اعتماد المنظمات على ذاتها في توفير التمويل اللازم لها

✓ ويأتي دور المنظمات في الاعتماد على ذاتها في عملية التمويل من خلال تبني مشروعات ذا عائد اقتصادي

4 - البنية الإدارية: والتي تشمل بناء قدرات المنظمات فيما يتعلق؛ بنظم اتخاذ القرار في المنظمات، وبناء القدرات المتعلقة بإدارة المشروعات فيما يتعلق بالتخطيط والتنفيذ والرقابة

5 - البنية الاتصالية وتعني قدرة المنظمة على التواصل والتعاون ، والوصول إلى مستوى التفاعل والتكامل الحقيقي بين المنظمات وكذلك القدرة على بناء الشبكات

## • مداخل بناء القدرات

### 1 - من الخارج إلى الداخل

- وتتم عملية بناء القدرات في ضوء هذا المدخل من خلال الاستعانة بأخصائي في بناء القدرات والدعم الفني من خارج المنظمة للقيام بعملية تقييم لأوضاع المنظمة للتوصل إلى مواطن القوة والضعف الموجودة في المنظمة من خلال الاستعانة بالعاملين بالمؤسسة
- ثم يعقب ذلك وضع الخطط التي تدعم الجوانب الايجابية وجوانب القوة في المؤسسة ، ومعالجة أوجه القصور من أجل التوصل إلى التصور الأمثل للمنظمة
- ويركز هذا المدخل على الدعم والتوجيه الذي يأتي من خارج المنظمة ولا يقوم على إشراك المنظمة بشكل كبير في عملية بناء قدرات المؤسسة
- ومن الواضح أن هذا المدخل يستبعد دور المنظمة في بناء القدرات ، مما يمكن أن يترتب عليه عدم نجاح عملية بناء القدرات بشكل فعال

### 2 - من الداخل إلى الخارج

ويفترض هذا المدخل ما يلي

- ✓ أن المنظمة والعاملين فيها يستطيعون تحديد احتياجات المنظمة ، وتحديد مشكلاتها ، والعاملين والمنظمة لديهم القدرة على حل هذه المشكلات في ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها
- ✓ قيام أخصائي الدعم الفني بمواجهة المنظمة بالمشكلات التي تعاني منها ونقاط الضعف التي تعاني منها ويقوم بإعطاء المنظمة الفرصة لإيجاد الحلول المناسبة وبصفة خاصة في حالة المشكلات التي ترجع كلياً أو جزئياً إلى المنظمة ذاتها

### 3 - المزوجة بين المدخلين السابقين

- ✓ يقوم هذا المدخل على المزوجة بين المدخلين السابقين ، ويعتمد على نتائج عملية التقييم المؤسسي
- ✓ يعتمد على إشراك المنظمة في عملية التقييم والتخطيط لبناء قدراتها
- ✓ يعتمد هذا المدخل على خصوصية كل منظمة ، وخصوصية الاحتياجات الأساسية لكل منظمة
- ✓ وبناءً عليه يتم بناء قدرات المنظمات من خلال وضع خطة خاصة لبناء قدرات كل منظمة بما يضمن تحقيق أهدافها ومتطلبات

## الثالثة عشرة

### التمكين كاستراتيجية لبناء وتنمية القدرات

- مفهوم التمكين
- مفهوم التمكين الاقتصادي
- إستراتيجية التمكين

## • مقدمة

- يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في العلوم الاجتماعية ، ويختلف مفهوم التمكين عن مفهوم التفويض
- ♦ **فالتفويض هو** : عملية إسناد بعض الأدوار والمهام وسلطة اتخاذ القرار
- وهذا التفويض يتم من جانب الإدارة للأفراد العاملين داخل التنظيم
- ♦ **أما التمكين فهو** : مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد.

## • مفهوم التمكين

- هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين ومن هذه التعريفات :

- 1 - **التمكين هو** : منح الإنسان قدر أكبر من الاعتماد على الذات ، وتلبية احتياجاته الإستراتيجية المرتبطة بالتغيرات التي تؤثر على حياته، ويهدف إلى إحداث تغيير في كافة جوانب حياته ، وزيادة قدرته في الاعتماد على نفسه ، والمشاركة في أمور مجتمعه
- 2 - **التمكين هو** تعزيز قدرات الأفراد على تطوير الخدمات بطريقة مباشرة
- 3 - **التمكين يشير في مجال الإدارة إلى** ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال ممارسة صنع القرارات التي تتعلق بشئونهم اليومية في عملهم
- 4 - **ويشير مفهوم تمكين العاملين في المنظمات إلى**: القوى التي يكتسب من خلالها الأفراد القدرة على التصرف فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويزداد ولاؤهم وانتمائهم ، ويزداد تحملهم للمسؤولية ، ويمكنهم تحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع متطلبات العملاء ، وبذلك يتم تحقيق أهداف التنظيم
- 5 - **والمقصود بالتمكين أيضاً هو**: تطوير قابليات الناس بوصفهم أفراداً وأعضاء في مجتمعاتهم.
- أي لا ينبغي للتنمية أن تتحقق من أجل الناس فحسب؛ بل ينبغي لهم أن يحققوها بأنفسهم ؛ فالناس الممكنون أقدر على المشاركة في صنع القرارات الخاصة بهم والعمليات التي تصوغ حياتهم.

## • مفهوم التمكين الاقتصادي

- **الفقر هو**: النقص في الأموال والممتلكات المادية بحيث لا يستطيع الشخص أن يفي بالاحتياجات الأساسية والضرورية للحياة
- ويختلف تعريف الفقر حسب السياق الاجتماعي، وحسب مستوى المعيشة المقبول في المجتمع وفي ضوء ذلك
- **فالتمكن يشير إلى** : تلبية الاحتياجات الأساسية للفقراء حتى يتمكنوا من أن يشاركوا مشاركة كاملة في المجتمع، وبما يضمن مشاركتهم في عملية الإنتاج .
- **التمكين هو**: طرح جديد لتقوية الدعم الموجه للفقراء، فالمساعدة علاقة مباشرة بين المانح والمتلقي توفر للفقراء الاحتياجات الأساسية
- **أما التمكين فهو**: علاقة تهدف إلى توفير الاعتماد على النفس من جانب الفقراء من خلال تزويدهم بمهارات أساسية من شأنها أن توفر فرص عمل لهم
- **وتعرف منظمة الفاو التمكين بأنه** : زيادة أصول وقدرات مختلف الأفراد والمجموعات لكي يؤديوا وظائفهم
- **ويعني مفهوم التمكين بأنه**: قدرة يكتسب من خلالها الضعفاء القدرة على إدارة شئون حياتهم، فهو يعني ثقة أكبر في النفس، والتغلب على المعوقات للحصول على الموارد
- **ويعرف أحمد كمال عطية ومصطفى السيد التمكين بأنه**: عملية متشابهة ومتعددة الأبعاد، وتعني توسيع القدرات والخيارات أمام الفئات الفقيرة حتى تتمكن من الاعتماد على نفسها
- **وتتحقق عملية التمكين من خلال عدة صور منها**
- ✓ توفير فرص التعليم والتدريب على بعض الحرف التي تمكن الفقراء من زيادة دخلهم
- ✓ وتوفير فرص متساوية بين أفراد المجتمع في الحصول على الخدمات الصحية
- ✓ والتوسع في القروض متناهية الصغر من أجل إنشاء المشروعات المولدة للدخل.

## • إستراتيجية التمكين

- **ترتكز إستراتيجية التمكين ومعالجة الفقر على الجوانب الأساسية التالية:**

- إتاحة الفرصة للفقراء لتكوين أصولهم المادية والبشرية وتعزيزها من خلال توفير الوظائف، وفرص التعليم ، والتدريب والخدمات الصحية وتحسين إمكاناتهم للوصول للأسواق لتسويق منتجاتهم.
- تعزيز مقدرة الفئات الفقيرة من المجتمع على المشاركة في النشاطات الاقتصادية بصورة فعالة.

- **تحسين المستوى المعيشي للفقراء** من خلال تخفيض فرص تعرضهم للمخاطر مثل اعتلال الصحة، والكوارث الطبيعية، إضافة إلى مساعدتهم على مواجهة تلك الكوارث.
- ويتضح من ذلك أن **التمكين الاقتصادي للفقراء هو**: الأنشطة التي يمكن من خلالها تحسين المستوى المعيشي للفقراء
  - ✓ من خلال توفير الخدمات الأساسية
  - ✓ وتوفير فرص العمل لهم
  - ✓ وتقديم الدعم من خلال المشروعات الصغيرة المولدة للدخل
  - ✓ والارتقاء بقدرات الفقراء من خلال التدريب
- تلك الأنشطة التي تمكنهم من الاعتماد على أنفسهم في المستقبل ومن المشاركة في الأنشطة ذات الصلة بشئون حياتهم.

#### الرابعة عشرة

#### تمكين المرأة المعاقة

- **مفهوم الإعاقة**
- **مفهوم تمكين المعوقين**
- **أهمية تمكين المعاقين**
- **وسائل دعم ذوي الاحتياجات الخاصة**
- **الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة**
- **تمكين المرأة المعاقة**
- **سبل تمكين المرأة المعاقة**
- **مفهوم الإعاقة**
- ◆ **الإعاقة هي**: نقص في القدرات العقلية والجسدية والنفسية والاجتماعية سواء كان هذا النقص ظاهر أم غير ظاهر، مع التفاوت في الدرجات
- فالإنسان المعاق ينمو أقل من الإنسان العادي ويواجهه صعوبة في تعلم المهارات في مجال إعاقته وفي التكيف والاندماج
- **مفهوم تمكين المعوقين**
- ◆ **تمكين المعوقين هو**: إكساب ذوي الاحتياجات الخاصة مختلف المعارف والاتجاهات والقيم والمهارات التي تؤهلهم للمشاركة الإيجابية الفعالة في مختلف أنشطة وفعاليات الحياة الإنسانية إلى أقصى حد في ضوء إمكانياتهم وقدراتهم
- **أهمية تمكين المعاقين**
- إن لكل فرد من الأفراد المعاقين حقاً في الرعاية الصحية والتعليمية والتأهيلية في جميع مراحل نموه وله حق العمل والتوظيف في مرحلة العمل وله حق تكوين أسرة بالزواج ما لم يكن هناك حائلاً يمنع ذلك، كما أن له الحق في الحياة، والتمتع بكافة حقوقه المادية والاجتماعية
- كما أن عليه واجبات وعليه تحمل المسؤولية، ولا بد من عدم تجاهل المعاقين في المجتمع كي لا يتحولوا إلى طاقات معطلة وغير مستثمرة ويصبحون عالة على ذويهم ومجتمعاتهم، ويكونوا عرضة للوقوع في الانحراف الاجتماعي والأخلاقي
- **وسائل دعم ذوي الاحتياجات الخاصة اجتماعياً**
- **يتم دعم ذوي الاحتياجات الخاصة اجتماعياً من خلال عدة وسائل منها**:
  - ✓ خدمات الإرشاد والتوجيه.
  - ✓ خدمات المساندة الاجتماعية
  - ✓ خدمات المساندة الصحية
  - ✓ نظم خدمات المساندة المتبادلة أو التكاملية

## • الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة

### - الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة من خلال:

- ✚ تعزيز استفادة الأشخاص المعوقين من التكنولوجيا الحديثة
- ✚ اخذ الاحتياجات الخاصة بالأشخاص المعوقين بعين الاعتبار عند إعداد وتطوير وبلورة المعدات والبرامج
- ✚ بث البرامج التثقيفية والمعلومات الصحيحة عن الأشخاص المعوقين وعن الإعاقة وعن سبل الوقاية منها

## • تمكين المرأة المعاقة

- لم تهتم الحركات الاجتماعية باحتياجات المرأة المعاقة . كما أن **حركات الإعاقة** أيضا لم تبذل اهتماماً كبيراً بالاحتياجات الخاصة للنساء ذوات الإعاقة
- وتفتقد هذه الشريحة الثقة بالنفس باعتبارها شريحة لا تلقى الاهتمام الكافي
- وينظر إلى هؤلاء النساء بأنهن لا يلعبن دوراً كبيراً في المجتمع أي اعتبارهن بلا دور ، ومن هنا تنشأ الحاجة الملحة إلى تطوير الصورة التي لدى هؤلاء النساء عن أنفسهن . ولذلك فإن تمكين النساء ذوات الإعاقة من الموضوعات المهمة في الوقت الراهن.

## • سبل تمكين المرأة المعاقة

- ❖ إدراك المرأة المعاقة لمسؤولياتها
- ❖ بذل جهود جدية للوفاء بهذه المسؤوليات
- ❖ تقديم الدعم المتبادل لبعضها البعض والنظر إلى ما هو أبعد من المصالح الفردية ، وتركيز الاهتمام على منفعة الشريحة الأوسع في المجتمع
- ❖ إعادة تأهيل المرأة المعاقة على المهارات الجديدة
- ❖ تنفيذ برامج لمحو الأمية الثقافية والتكنولوجية للمرأة المعاقة
- ❖ توفير برامج التدريب وإعادة التأهيل بما يتناسب مع قدرات المرأة المعاقة
- ❖ تزويد المرأة المعاقة بالمعارف والمهارات
- ❖ تزويد المرأة المعاقة بالتدريب في المجالات المختلفة
- ❖ تقبل المرأة المعاقة للإعاقة
- ويعد الاعتراف بالإعاقة **خطوة ضرورية** لتطوير الصورة الذاتية والثقة بالنفس

تم بحمد الله

لا تنسوني من الدعاء لي ولوالدي

اخوكم / الفيصلاوي , , ,