



معهد المنهل للعلوم الإدارية والكمبيوتر

Al-Manahal Institute for Management Sciences and Computer

التطوير الذاتي مفتاح للتميز الإداري

**SELF- DEVELOPMENT: A KEY TO
MANAGERIAL EXCELLENCE**

اعداد:

أ.د. صلاح العلي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

CONTENTS

المحتوى

رقم الصفحة

الموضوع

1	مفهوم التطوير الذاتي والتميز الإداري	<u>الفصل الأول:</u>
16	مفهوم العلاقات الإنسانية وتنمية الذات	<u>الفصل الثاني:</u>
20	التخطيط	<u>الفصل الثالث:</u>
26	فن إدارة المجتمعات	<u>الفصل الرابع:</u>
33	فن تقييم الأداء من أجل التطوير	<u>الفصل الخامس:</u>
36	ادارة الوقت	<u>الفصل السادس:</u>

فلسفة التدريب TRAINING PHILOSOPHY

الاعتماد بشكل مكثف وملحوظ على التدريبات العملية المستمدة من واقع عمل المتدربين، حيث نؤمن بأهمية استفادة المتدربين من المعلومات والمهارات والخبرات وامكانية تطبيقها.

وبمعنى آخر،،،

"ان لم تحقق الدورة امكانية فهم واستيعاب وتطبيق المتدربين للعناصر الرئيسية في "التطوير الذاتي مفتاح للتميز الإداري"، فانها بحق دورة فاشلة".

الاهداف التدريبية TRAINING OBJECTIVES

- 1 - التعرف علي مفهوم التميز الإداري.
- 2- إتقان مهارة التفكير الإبتكاري كأداة لتطوير الأداء.
- 3- المزج بين الإطار النظري والجانب العملي بهدف تحويل هذه المفاهيم والأهداف إلى ممارسة فعلية.
- 4- قيم العمل وعلاقتها في التميز الإداري.
- 5- شرح مواصفات الشخصية الايجابية والشخصية السلبية في العمل.
- 6- إكتساب مهارة التميز الإداري عن طريق تحديد الأهداف ومراحل صناعة الأهداف لبناء المستقبل وتحقيق النجاح
- 7- مهارة إدارة الوقت والإتصال في تحقيق التميز الإداري.
- 8- كيفية قياس وتقييم فعالية التطوير الذاتي للفرد.
- 9- وضع خطوات عملية لترجمة أهداف البرنامج إلى خطط عملية واقعية لتحقيق التميز الإداري.

الموضوع الأول

مفهوم التطوير الذاتي والتميز الإداري

**CONCEPT OF SELF-DEVELOPMENT AND
MANAGEMENT EXCELLENCY**

مفهوم بناء الذات والإدارة الواعية

يقصد ببناء الذات إكتساب بعض المعلومات والمهارات والسلوكيات لخلق شخصية إيجابية في بيئة العمل تساهم في تحقيق التميز بالأداء. والإدارة الواعية هي التي تمتلك عقلية التغيير أو التطوير الى الأفضل لتواكب التطورات العلمية والتكنولوجية المحيطة، وفقاً لامكاناتها البشرية والمادية بغية الوصول الي أهداف محدودة ومقبولة وقابلة للقياس والتقييم. بمعنى آخر، أن الإدارة الحديثة الواعية هي التي تعي وتقدر أهمية الارتقاء بمستوى العنصر البشري في الهيكل التنظيمي لكونه الركيزة الاولى أو الانطلاقة الهادفة الى التغيير الايجابي لتحقيق الاهداف.

أهمية ومزايا وأسس مفهوم بناء الذات في ظل الإدارة الحديثة الواعية

يعتبر بناء الذات الوسيلة الفاعلة في الوصول الى الأهداف المرغوبة، التي من تكمن أهمية خلالها يجب أن تتكاتف الجهود والتخطيط المشترك لمنهجية عملية واقعية تتحدد من خلالها مسؤوليات وواجبات كل فرد من الأفراد العاملين. وبهذا يمكن إعتبار الإدارة الحديثة في كونها المتسبب الرئيسي في خلق أو إيجاد بيئة عمل صحية للعاملين، تساهم في تحفيز وتشجيع طرح الافكار الجديدة المتعلقة بالاحتياج الحالي والمستقبلي لطبيعة الاعمال، ومتوافقه مع نوعية الاهداف الحالية والمستقبلية الموضوعية. أيضاً تكمن أهمية الإدارة الحديثة الواعية في تعزيز الولاء للعاملين لجهة العمل من خلال خلق الادراك والاحساس بوجود ادارات ذات عقلية حديثة تساهم في تعزيز معلوماتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم اسوة بالجهات الاخرى المشابهة، خصوصاً في الدول المتقدمة.

هل نحتاج فعلاً الى بناء الذات؟ وفي أي مجال؟

بناء الذات في نطاق الإدارة الحديثة الواعية أصبح من الضروري خلق القناعة بأهمية أمراً ملحا لدى جميع العاملين، خصوصاً في وقتنا الحالي ، لكونها الركيزة الاساسية للانطلاق الى التغيير الايجابي وتحقيق التميز. أضف الى ذلك، تحقيق الشعور بالاطمئنان والولاء والتميز كالجهة التي يعمل من خلالها العاملين اسوة بالمؤسسات المشابهة. فالإدارة الحديثة الواعية تساهم في الارتقاء بمستوى الاداء وفقاً لمعايير مقبولة ومتفق عليها، والاقتصاد في الوقت والجهد، وتحقيق أو تقديم خدمات متميزة. وهناك العديد من المجالات التي يمكن ان

مفهوم بناء الذات والعمل الجماعي والإدارة الواعية

يقصد ببناء الذات إكتساب بعض المعلومات والمهارات والسلوكيات لخلق شخصية إيجابية فى بيئة العمل تساهم فى تحقيق التميز بالأداء. والإدارة الواعية هى التى تمتلك عقلية التغيير أو التطوير الى الأفضل لتواكب التطورات العلمية والتكنولوجية المحيطة، وفقاً لإمكاناتها البشرية والمادية بغية الوصول الى أهداف محدودة ومقبولة وقابلة للقياس والتقسيم. بمعنى آخر، أن الإدارة الحديثة الواعية هى التى تعي وتقدر أهمية الارتقاء بمستوى العنصر البشري فى الهيكل التنظيمي لكونه الركيزة الأولى أو الانطلاقة الهادفة الى التغيير الإيجابي لتحقيق الأهداف.

أهمية ومزايا وأسس مفهوم بناء الذات فى ظل الإدارة الحديثة الواعية

يعتبر بناء الذات الوسيلة الفاعلة فى الوصول الى الأهداف المرغوبة، التى من تكمن أهمية خلالها يجب أن تتكاتف الجهود والتخطيط المشترك لمنهجية عملية واقعية تتحدد من خلالها مسؤوليات وواجبات كل فرد من الأفراد العاملين. وبهذا يمكن إعتبار الإدارة الحديثة فى كونها المتسبب الرئيسي فى خلق أو إيجاد بيئة عمل صحية للعاملين، تساهم فى تحفيز وتشجيع طرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالاحتياج الحالى والمستقبلي لطبيعة الاعمال، ومتوافقه مع نوعية الأهداف الحالية والمستقبلية الموضوعية. أيضاً تكمن أهمية الإدارة الحديثة الواعية فى تعزيز الولاء للعاملين لجهة العمل من خلال خلق الإدراك والاحساس بوجود إدارات ذات عقلية حديثة تساهم فى تعزيز معلوماتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم اسوة بالجهات الأخرى المشابهة، خصوصاً فى الدول المتقدمة.

هل نحتاج فعلاً الى بناء الذات؟ وفى أى مجال؟

بناء الذات فى نطاق الإدارة الحديثة الواعية أصبح من الضروري خلق القناعة بأهمية أمراً ملحا لدى جميع العاملين، خصوصاً فى وقتنا الحالى ، لكونها الركيزة الأساسية للانطلاق الى التغيير الإيجابي وتحقيق التميز. أضف الى ذلك، تحقيق الشعور بالاطمئنان والولاء والتميز كالجهة التى يعمل من خلالها العاملين اسوة بالمؤسسات المشابهة. فالإدارة الحديثة الواعية تساهم فى الارتقاء بمستوى الاداء وفقاً لمعايير مقبولة ومنطق عليها، والاقتصاد فى الوقت والجهد، وتحقيق أو تقديم خدمات متميزة. وهناك العديد من المجالات التى يمكن ان

تطبق الإدارة الواعية، منها على سبيل المثال لا الحصر، الأقسام أو الإدارات التي تتعامل مع شرائح عديدة من المستفيدين (خدمة العملاء)، التدريب أثناء العمل الذي من خلاله يتم تنمية وتعزيز لمعلومات ومهارات وسلوكيات العاملين في جميع المجالات الإدارية والفنية والتخصصية، الإدارة المالية وفي كيفية تحقيق وتنمية الامكانيات المادية والبحث عن فرص الاستثمار لزيادة الإيرادات والتقليل من التكاليف المباشرة وغير مباشرة، الامن والسلامة لتهيئة بيئة عمل صحيحة وخالية (قدر الامكان) من المخاطر، وإدارة الموارد البشرية، خصوصاً في مجال رفع معدلات الاداء.

ماهي اشتراطات ومتطلبات تطبيق مفهوم بناء الذات في إطار الإدارة الحديثة الواعية؟

تعتبر القناعة من الاشتراطات الأساسية في تطبيق مفهوم بناء الذات. أضف الى ذلك، الرغبة الفعلية في محاولة ترجمة مايدور في ذهن القيادة العليا من أفكار وأطروحات ايجابية الى واقع عملي يرتبط مباشرة برغبات ومتطلبات الجهة التي يعمل من خلالها الموظفين. ولا بد أيضاً من وجود الامكانيات المادية، حيث الافتقار الى الموارد المالية يحول بلاشك في مواكبة ومحاكاة الرغبات الملحة لدى العاملين ، خصوصاً فيما يتعلق في احداث تغييرات ايجابية في بيئة العمل، وفي تطوير اساليب ونظم العمل وفقاً لمعايير محددة تتماشى ومع قدرات وخبرات العاملين. ويمثل الاصرار أيضاً احدى اشتراطات تطبيق مفهوم بناء الذات والعمل الجماعي نتيجة المعوقات التي سوف يواجهها القائمين على تطبيق ذلك المفهوم، خصوصاً المعوقات السيكولوجية. الامر الذي يتوجب من المتخصصين على ضرورة التحلي بالصبر والحكمة والاصرار على الوصول الى النتائج المرغوبة. ولاشك ان للقدرة التحليلية العلمية بالغة أيضاً في تهيئة تطبيق ذلك المفهوم لكونه اداة فاعلة في الاستدلال على فرص وامكان التطبيق لتحقيق النتائج التي تتوافق وتتماشى مع قناعة الإدارة العليا.

وهل هي حقاً متوافرة؟

من البديهي، في وقتنا الحالي، أن تصبح الامكانيات المادية هي المعوق الرئيسي في تطبيق مفهوم بناء الذات لكونها الشغل الشاغل لأغلب، ان لم يكن جميع العاملين في القطاع الحكومي. ولا بد هنا من التفكير في منحى آخر يتمثل في كيفية تطبيق ذلك المفهوم وفقاً للامكانيات المادية والبشرية المتاحة، وأن لاتصبح الناحية المادية المعوق الرئيسي في تحقيق ما يصبو له العاملين، خصوصاً ممن يمتلكون الى عقلية ادارية حديثة ناتجة من قناعاتهم وخبرتهم واطلاعهم لما يدور في المؤسسات المشابهة في الدول المتقدمة او المجاورة. ويجب التمييز والتفرقة بين قناعة الادارة العليا في تطبيق ذلك المفهوم وجديتها من ناحية، حيث أخرى أن الاول (القناعة) عادة تمثل احدى اهم اهتمامات القيادة العليا، في حين ان (الجدية) في التطبيق ربما تمثل انى اهتماماتها.

وماذا عن الامكانيات المادية والبشرية؟

إنه من الضروري التأكد من توافر الموارد البشرية الشابه والقادرة على فهم التطورات العلمية والتكنولوجية المحيطة، ومحاولة الاستفادة الفعلية من تلك التطورات في خدمة أهداف الجهة التي يعملون من خلالها. أضف الى ذلك، ضرورة دعم هؤلاء الشرائح بالموارد المادية المتاحة، قدر المكان، للتقليل من الضغوطات النفسية التي بلاشك سوف يواجهونها لتحقيق التغيير الى الافضل.

هل سيكون هناك دعم في بناء الذات ضمن نطاق الادارة الحديثة الواعية في القطاع الحكومي؟ وكيف؟

تعتمد الاجابة على ذلك السؤال على قناعة ومصداقية وجدية الادارة العليا في تطبيق مفهوم بناء الذات، حيث تشكل لبعض الافراد وربما لبعض القياديين تحدي يساهم وبشكل مباشر في ابراز أو اظهار نقاط ضعفهم ، خصوصاً لفئة "محجري" العقول. على النحو الآخر، سوف يساهم تطبيق هذا المفهوم في تشجيع وتحفيز الكفاءات من القياديين والاشرفيين والتنفيذيين من خلال خلق الاحساس بالتطور والتغيير وقبول الافكار الجديدة البناءة، والعمل على تغيير اسلوب العمل الروتيني لزيادة الولاء للجهة التي يعملون من خلالها وتقديم أفضل الخدمات وفقاً لمعايير محددة.

وماذا عن مفهوم التميز في الأداء؟

هناك العديد من المفاهيم التي تناولت مواضيع التميز في الأداء في الجهاز الإداري سواء في القطاع الخاص أو العام أو المشترك حيث هناك من يعتقد أن التميز في الأداء يكمن في إنجاز عدد معين من المعاملات خلال فترة زمنية معينة وضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. وهناك أيضا من يعتقد بأن التميز في الأداء ينحصر في تقديم بعض الخدمات الملموسة/غير الملموسة المتميزة والمتعلقة بخدمة العديد من العملاء ، من خلال أسلوب التعامل وتقدير الأنماط المختلفة للسلوكيات. على النحو الآخر هناك من يرى بأن التميز في الأداء يتميز في التغلب أو التقليل من نسبة الأخطاء أو المشاكل المتعلقة بطبيعة الأعمال.

وفي كلا الأحوال، يمكن اعتبار أن مفهوم التميز في الأداء بأنه لا يختصر فقط على إنجاز بعض الأعمال وفقاً للمعدلات العلمية والعملية الموضوعة وفي الفترات الزمنية المحددة، وإنما يتعدى ذلك في تقديم أو إنجاز أعمال أو خدمات متميزة تضاهي نظيراتها في المؤسسات المشابهة وضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

الحاجة الى التميز في الأداء

في وقتنا الحاضر ، أصبحت التطورات العلمية والتكنولوجية المحيطة تشكل تحدياً كبيراً على متخذي القرار في العمل وبشكل كبير على مواكبة تلك التطورات، وذلك من خلال تأهيل وتدريب العاملين في جميع المستويات الإدارية الثلاثة لكي يتسنى إكسابهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤهلهم في تقديم أو إنجاز بعض الأعمال المتميزة التي بلا شك سوف تعكس مستوى العقلية الإدارية السائدة، وتضفي في نفس الوقت نوع من الارتياح النفسي لدى جميع العاملين بمجارة وربما محاكاة التطورات المحيطة.

اشتراطات ومتطلبات التميز في الأداء

هناك العديد من الاشتراطات والمتطلبات اللازم توافرها لتحقيق التميز في الأداء، منها على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- الرغبة: desire

بمعنى أن تتوافر الرغبة الإيجابية لدى العاملين في تحقيق التميز في الأداء والعمل بروح الفريق. وخلاف ذلك سيؤدي حتماً الى عدم تحقيق المستويات المطلوبة في التميز في الأداء وإضفاء الشعور بالخمول والكسل وربما الإحباط في العمل. وبحسب التنويه هنا عن تفاوت مستويات الرغبة بين الأفراد، حيث هناك من تكون لديه رغبة ملحة في تحقيق التميز في الأداء تلزم صاحبها في العمل وبشكل مجدي في تحقيق التميز والحصول على قبول الإدارة العليا.

- الصبر: PATIENT

يمثل الصبر إحدى الاشتراطات التي يجب أن يتحلى بها من يرغب في تحقيق التميز في الأداء، وذلك نتيجة الظروف المؤثرات الداخلية والخارجية المحيطة ببيئة العمل، التي غالباً ما تعيق من يرغب في تحقيق أعلى معدلات الأداء خصوصاً في الجهاز الحكومي في الدول النامية التي يفتقر الى تطبيق العديد من اللوائح والقوانين التي يكون الاحترام والتقدير محور اهتماماتها في تقييم أداء العاملين.

- الحكمة: wise

من الضروري أن يتحلى الأفراد الذين يرغبون في تحقيق التميز في الأداء بالحكمة في التعامل مع البيئة المحيطة من العمل سواء كان ذلك من قبل الزملاء أو الرؤساء أو شريحة المراجعين، حتى يتسنى لهم تطبيق أو تطوير الأسلوب الأمثل في العمل في تحقيق التميز.

- الإصرار: persistent

يعتبر الإصرار من الاشتراطات الأساسية نتيجة الضغوط التي غالباً ما تعترض العاملين في بيئة العمل، حيث تتفاوت تلك القدرة من شخص لآخر وفقاً لدرجات الرغبة والخبرة السابقة.

-القدرة التحليلية: Analytical Skills-

ويقصد بذلك أن يمتلك الأفراد الذين يرغبون في تحقيق التميز في الأداء على المعرفة ولكيفية التي من خلالها يمكن تشخيص الوضع الحالي لبيئة العمل، ومن ثم محاولة إيجاد بعض فرص التميز في العمل سواء كان ذلك من خلال كيفية استخدام الإمكانيات المادية أو البشرية، أو ربما في كيفية إنجاز العمال وفقاً لبعض المعايير الموضوعية من قبل الإدارة العليا، على سبيل المثال، وفي مجال تقليص الدورة المستندية أو تخفيض التكاليف المباشرة والغير مباشرة المرتبطة بطبيعة الأعمال.

-الإبداع : Innovation-

وهي القدرة على إيجاد أو خلق لأفكار ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بطبيعة الأعمال من ثم محاولة ترجمتها الى مشاريع عمل تحقق التميز في الأداء والحصول على قبول وتقدير الإدارة العليا.

-مصادر المعلومات: References-

ويقصد بذلك إمكانية الاستدلال أو الحصول على المعلومات الأساسية والثانوية المرتبطة بطبيعة الأعمال وإمكانية استخدامها أو تطويعها في تحقيق التميز في الأداء، سواء كان ذلك يتعلق في كيفية تأهيل وتدريب الكوادر البشرية أو ربما في تطبيق أساليب تقنية حديثة تساهم في الارتقاء بمستوى الإنتاجية.

-الإمكانات المادية والبشرية: Material & Human Recourses-

من الضروري أن تتوفر تلك الإمكانيات حتى يتسنى للأفراد من استخدامها أو استثمارها في تحقيق التميز في الأداء، حيث يمكن ملاحظة ذلك في مؤسسات الدول المتقدمة التي غالباً ما نعطي ذلك الجانب أهمية كبرى مقارنة في الدول النامية الذي شكل ذلك الجانب إحدى أهم العوائق التي تحول دون تحقيق التميز في الداء بما يتناسب ومع التطورات المحيطة.

هل الظروف الحالية مهياة بأن تكون متميزا؟

من الطبيعي أن تكون هناك بعض العراقيل أو المعوقات التي تحول دون تحقيق الطموحات، خصوصاً في بعض الإدارات والأقسام المتضمنة في الهياكل التنظيمية في الجهاز الحكومي في الدول النامية. الأمر الذي يتطلب ممن يرغب في تحقيق التميز في الاستخدام وتطوير بعض الأساليب التي من خلالها يمكن التعامل مع تلك المعوقات بشيء من المنطقية والحكمة وبعيداً عن العصبية والتزمر الذي غالباً ما يخلق بعض المشاكل التي حتماً ستحول دون تحقيق ما يرغب في إنجازه. ومن تلك المعوقات عدم توافر العقلية الإدارية الواعية والمدركة لأهمية وفاعلية تحقيق التطور في الأداء في بعض الأجهزة الحكومية، وكذلك في عدم أو قلة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. ناهيك عن عزوف ربما الغالبية من العاملين في ما يسمى بالإبداع والابتكار وذلك لعدم توافق نظام الحوافز مع ما يدور في فكر هؤلاء الأشخاص من وجود الاحترام والتقدير والثناء على الأعمال المتميزة وفي اتساع فرصة الترقية وتحقيق التميز في العمل لذلك فإن الأمر يتطلب ممن يرغبون في تحقيق التميز في الاقتناع أولاً وأخيراً بأن الوضع الحالي لنمط الإدارة لا بد أن يتغير ان لم يكن اليوم فإنه حتماً في المستقبل القريب، مع ضرورة الإصرار في المحاولة في تحقيق التميز رغم الصعوبات الموجودة والاقتناع بالنتائج الإيجابية البسيطة والعمل على الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا من خلال إتقان مهارة الإقناع والتفاوض وأسلوب العرض والتقويم.

ما هو مفهوم التفكير الإيجابي في العمل؟

بمراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع التفكير الإيجابي، يتضح أن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بذلك الموضوع يكاد يساوي عدد الأشخاص ذوي التفكير الإيجابي في ذلك المجال. وبشكل عام، يمكن القول بأن التفكير الإيجابي هو النظرة الإيجابية وليست السلبية إلى كافة الجوانب المتعلقة ببيئة العمل من أنظمة ولوائح وإجراءات وقوانين وخطط وأهداف وغايات وإستراتيجيات وغيرها التي تنحصر ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة. بمعنى آخر، أن التفكير الإيجابي هو ذلك التفكير الموجة الى تطوير أو تحديث العمل أخذا في الاعتبار الامكانيات البشرية والمادية المتاحة، والمؤثرات أو المتغيرات الخارجية، سواء المباشرة أو غير المباشرة، التي تؤثر وتتأثر بأنشطة المؤسسة.

أهمية التفكير الإيجابي في بيئة العمل

للتفكير الإيجابي أهمية بالغة في بيئة العمل تترأى فقط للذين يقدرّون أو "يتذوقون" ذلك المجال بشكل جاد. بمعنى آخر، يمكن النظر الى موضوع التفكير الإيجابي بأنه عديم الفائدة ومضيعة للوقت والجهد للذين ليست لهم قناعة بذلك المجال وفي تطبيقاته في بيئة العمل. ويمكن القول، بأن أهمية التفكير الإيجابي في بيئة العمل تساعد بشكل عام على الارتقاء بمستوى الاداء في جميع المستويات الادارية الثلاثة، وبالتالي تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى، من خلال التعرض للتفكير الإيجابي لجميع الأنشطة المباشرة وغير مباشرة المتضمنة في الهيكل التنظيمي، ناهيك عن تنمية التفكير الابتكاري أو الإبداعي في كيفية تطوير العمل وفي كيفية تشخيص الوضع الحالي ومواجهة المعوقات أو الصعوبات التي تعترض القائمين في تحقيق الأهداف المرغوبة. بمعنى آخر، أن أهمية التفكير الإيجابي لا يقتصر فقط على تطوير العمل، وإنما يتعدى ذلك ليشتمل على تطوير العقلية الادارية والفنية للعاملين في تلك المؤسسة بما يتناسب ومع المعايير العلمية والعملية الموضوعية. ويمكن أيضا القول، بأن أهمية التفكير الإيجابي سوف ينعكس على السمعة التي سوف تحققها المؤسسات مقارنة بنظيراتها سواء المحلية أو العالمية منها. لذلك يكرس قيادي المؤسسات، خصوصا في الدول المتقدمة، على تسخير الامكانيات المادية والبشرية في دعم وتعزيز وتشجيع العاملين في مجال التفكير الإيجابي لامكانية الوصول الى الاهداف المطلوبة بشكل يتوافق ويتزامن مع التطورات العلمية والتكنولوجية المحيطة، التي

حتمت بل وألزمت أغلب المؤسسات على إخضاع العاملين لديها لاختبارات ذهنية تتعلق بقياس
حصيلة المعلومات والمهارات والاتجاهات بغية تفادي وقوعها في آخر مسار التطورات
المحيطة.

المعوقات التي يواجهها الأشخاص ذوي التفكير الإيجابي

هناك العديد من المعوقات التي تواجه الأشخاص ذوي التفكير الإيجابي، حيث تلعب
دوراً كبيراً في التأثير وبشكل مباشر في قدرتهم وكفاءتهم على استكمال الجوانب المختلفة
لمشاريع العمل المقترحة. بمعنى آخر، التأثير في إمكانية الأشخاص ذوي التفكير الإيجابي في
الاستمرار في إنجاز مشاريع العمل المقترحة حسب المعايير أو المقاييس المتفق عليها مسبقاً.
وتختلف طبيعة تلك المعوقات باختلاف مواضيع مشاريع العمل المطروحة. وبشكل عام تتمثل
تلك الصعوبات في الآتي:-

The Difficulty in Obtaining the Required Data

ويقصد بذلك تعنت الجهات أو الأفراد الذين يمتلكون المعلومات في إعطائها إلى
الأشخاص ذوي التفكير الإيجابي، الأمر الذي يتطلب منه إيجاد بدائل أخرى أو العمل على
تكرار المحاولة في الحصول على المعلومة المطلوبة. وهنا تبرز كفاءة الأشخاص ذوي
التفكير الإيجابي في ترجمة ذلك الوضع الإحباطي إلى وضع تشجيعي ذي قوة مؤثرة في
استكمال مشروع العمل المقترح. وتتفاوت الصعوبات في الحصول على المعلومات طبقاً
لأهميتها ونوعيتها وحساسيتها. أضف إلى ذلك، أماكن تواجدها. بمعنى آخر، تتفاوت وبشكل
كبير وملحوظ الصعوبات التي تواجه الأشخاص ذوي التفكير الإيجابي في الدول النامية عن
تلك في الدول المتقدمة، حيث تعتمد الغالبية في الدول النامية إلى وضع العديد من العراقيل
والعوائق أمام الأشخاص ذوي التفكير الإيجابي، بهدف منعهم "تماماً" من الحصول على
المعلومات المطلوبة، مهما كانت نوعية وطبيعة المعلومات المرغوب في الحصول عليها. أما
في الدول المتقدمة، فإنه يتاح للأشخاص ذوي التفكير الإيجابي إمكانية الحصول على
المعلومات المطلوبة وعلى فترات زمنية قياسية، وربما بتكاليف معقولة. لذلك يتوجب على
الباحث أن يتحلى بالصبر اللامحدود والدبلوماسية في التعامل، والتي غالباً ما تتطلب إشراك
الأخرين في التوسط لتسهيل مهمة الباحث في الحصول على المعلومات ذات الصلة المباشرة
بمشاريع العمل المقترحة. وخلاف ذلك فإنه يصبح من الاستحالة استكمال مشاريع العمل
المقترحة وفقاً للمعايير والمقاييس المرغوب في الوصول إليها.

ب- مصداقية المعلومة: The Reliability of the Data

من الصعوبات الشائعة خصوصا في الدول النامية، حيث يندهش الشخص ذو التفكير الايجابي من مصداقية المعلومات التي يحصل عليها، والتي ستؤثر حتماً في كفاءة مشروع العمل المقترح. ويرجع ذلك إلى مصداقية وكفاءة وقدرة القائمين على جمع المعلومات وفقاً للأسس العلمية المتبعة في أغلب الدول المتقدمة، والتي تتطلب استخدام أسس علمية حديثة في جمع وتدوين وتحليل تلك المعلومات، مع الأخذ في الاعتبار استمرارية المتابعة والتقييم، بهدف التحقق من مصداقيتها وكذلك في تحديثها وفقاً للمتغيرات الخارجية. لذلك فإنه يتوجب على الشخص ذو التفكير الايجابي عدم الاعتماد على مصدر واحد للمعلومات، والعمل على إيجاد مصادر بديلة، مع الأخذ في الاعتبار التأكد بشكل جدي من أن تلك المصادر صحيحة ومعتمدة من قبل جهات رسمية.

ج- استمرارية الحصول على المعلومة: The Continuation of Obtaining the Needed Data

ويقصد بذلك إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة وبصورة مستمرة طبقاً لاشتراطات ومتطلبات مشروع العمل المقترح. وتبرز أهمية تلك المرحلة، عندما يتطرق الشخص ذو التفكير الايجابي إلى مشروع عمل معين مرتبط بأحداث مترامنة، تتطلب منه قياسها وتقييمها وتحليلها خلال فترات زمنية معينة.

د- الوقت: Time

يعتبر العامل الزمني من العوامل الرئيسية في نجاح مشاريع العمل المقترحة، فمن خلاله تتحدد إمكانية الشخص ذو التفكير الايجابي في القيام بكافة الإجراءات المتعلقة بمشروع العمل المقترح. ومن الملاحظ، خصوصاً في الدول العربية، تأثير العادات والتقاليد في إمكانية تسخير الوقت الكافي لإجراء البحوث، مقارنة في الدول المتقدمة، والتي تحاول جاهدة استثمار الوقت بشكل مجد وملحوظ. على سبيل المثال، من المتعارف عليه أن نظام العمل في الدول المتقدمة يبدأ تقريباً من الساعة التاسعة صباحاً إلى الخامسة مساءً، في حين أنه في أغلب الدول العربية، يبدأ الدوام الرسمي في العمل تقريباً من الساعة السابعة صباحاً إلى الساعة الثانية ظهراً، حيث تأخذ الغالبية قسطاً من الراحة، خصوصاً في فترة الصيف، من الساعة الثانية ظهراً إلى الساعة الخامسة مساءً، تبدأ بعدها مرحلة العلاقات الاجتماعية، وذلك بالقيام ببعض الاتصالات أو الزيارات العائلية. لذلك فإنه من الملاحظ صعوبة أو الاستحالة في أغلب الأحيان، من تخصيص وقت كافٍ لاستكمال مشاريع العمل المقترحة، الأمر الذي يتوجب على ذلك الشخص أن يحاول التأقلم مع النظام المتبع في الدول المتقدمة، وذلك عن

طريق عدم أخذ قسط من الراحة في فترة الظهيرة، أو التقليل وبشكل حاد من العلاقات الاجتماعية، وفي كلتا الحالتين فإنه يمكن القول إن هناك قلة قليلة من الأشخاص الذين يمكنهم عمل ذلك.

هـ - التكلفة: Cost

مشاريع العمل المقترحة مكلفة، بمعنى أنها تستغرق وتستنفذ قدرات ذهنية وجسمانية ومادية، وربما للأسف عائلية في الوقت نفسه. إذاً من الملاحظ أن مفهوم التكلفة لا يقصد به النواحي المادية فقط، وإنما يتعدى ذلك ليشمل نواحي ربما تكون غير ملحوظة أو ملموسة للآخرين. لذلك يواجه الأشخاص ذوي التفكير الإيجابي مشكلة أو صعوبة توفير الإمكانيات المادية اللازمة للتعويض عن الجهود المبذولة في مشروع العمل المقترح، وكذلك في شراء الأجهزة المطلوبة والتي تتوافق مع أهداف مشروع العمل المقترح. أضف إلى ذلك، تغطية تكاليف السفر والتنقل، وشراء الكتب، وربما الاستعانة ببعض المستشارين. ويعتمد مدى توافر تلك الإمكانيات، على مدى وجود الجهات التي تدعم الأشخاص ذوي التفكير الإيجابي محاولة في تشجيعهم وإبراز مشاريعهم العملية في محافل علمية وعالمية.

و - الإدارة: Management

ويقصد بذلك عدم تقبل الإدارة إلى أحداث بعض التغييرات الإيجابية في بيئة العمل، والاكتفاء بالتأييد الشفهي للأشخاص ذوي التفكير الإيجابي بأهمية الأفكار المطروحة، الأمر الذي يتسبب في التقليل من مصداقية الإدارة وكذلك في خلق جو من الاحباط لدى الأشخاص ذوي الافكار الابتكارية. لذلك يتطلب الأمر اكتساب الأشخاص ذوي التفكير الإيجابي لمهارات الاتصال الجيد مع الادارة العليا، خصوصا فيما يتعلق في مهارة الاقناع والتفاوض بشكل دبلوماسي بعيدا عن اسلوب التهجم أو الاستفزاز.

ح - الإمكانيات: Resources

تمثل الامكانيات سواء المادية أو البشرية من أهم المعوقات التي تواجه الأشخاص ذوي التفكير الإيجابي في الدول النامية، الأمر الذي يتسبب في عزوف هؤلاء الأشخاص عن تقديم أو تحويل أفكارهم إلى مشاريع عمل، أو ربما محاولة تغيير بيئة العمل لتناسب ومع تطلعاتهم الحالية والمستقبلية.

الإبداع والابتكار وبناء الذات

هناك العديد من المفاهيم التي تناولت مواضيع الإبداع والابتكار في الأداء في الجهاز الإداري سواء في القطاع الخاص أو العام أو المشترك، حيث هناك من يعتقد أن الإبداع والابتكار في الأداء يكمن في إنجاز عدد معين من المعاملات خلال فترة زمنية معينة وضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. وهناك أيضاً من يعتقد بأن الإبداع والابتكار في الأداء ينحصر في تقديم بعض الخدمات الملموسة/غير الملموسة المتميزة والمتعلقة بخدمة العديد من العملاء ، من خلال أسلوب التعامل وتقدير الأنماط المختلفة للسلوكيات. على النحو الآخر هناك من يرى بأن الإبداع والابتكار في الأداء يتميز في التغلب أو التقليل من نسبة الأخطاء أو المشاكل المتعلقة بطبيعة الأعمال.

وفي كلا الأحوال، يمكن اعتبار أن مفهوم الإبداع والابتكار في الأداء بأنه لا يختصر فقط على إنجاز بعض الأعمال وفقاً للمعدلات العلمية والعملية الموضوعية وفي الفترات الزمنية المحددة، وإنما يتعدى ذلك في تقديم أو إنجاز أعمال أو خدمات متميزة مبتكرة تضيء نظيراتها في المؤسسات المشابهة وضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

الحاجة إلى الإبداع والابتكار؟

في وقتنا الحاضر ، أصبحت التطورات العلمية والتكنولوجية المحيطة تشكل تحدياً كبيراً على متخذي القرار في العمل وبشكل كبير على مواكبة تلك التطورات، وذلك من خلال تأهيل وتدريب العاملين في جميع المستويات الإدارية الثلاثة لكي يتسنى إكسابهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤهلهم في تقديم أو إنجاز بعض الأعمال المتميزة التي بلا شك سوف تعكس مستوى العقلية الإدارية السائدة، وتضفي في نفس الوقت نوع من الارتياح النفسي لدى جميع العاملين بمجارة وربما محاكاة التطورات المحيطة.

معايير النجاح في العمل

الحياة العملية مليئة بالتحديات والضغوط كما سبق وأن أشير، ولا تخلو أي جهة من تلك المعوقات أو الصعوبات التي تتفاوت طبقا لطبيعة نشاط الجهة وعدد أفرادها والعقلية التي تدار بها! لذلك هناك استراتيجيات وخطط من خلالها تحدد الأهداف العامة والخاصة لجميع المستويات الإدارية توضع من قبل الإدارة العليا، التي بدورها يفترض أن تحدد معايير النجاح في العمل وفقا لمعطيات تلك الخطط. وبشكل عام، يمكن القول أن معايير النجاح تشمل علي الآتي:

- مدي تحقيق الإدارات للأهداف المتضمنة في خططها.
- زيادة الإنتاجية وارتفاع نسبة جودة الأداء.
- انخفاض نسبة الأخطاء والأعطال في العمل.
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- انخفاض نسبة الشكاوي والنزاعات الفردية في العمل.
- زيادة نسبة الإبداع والابتكار.
- انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.
- انخفاض نسبة الإجازات، خصوصا المرضية المتعمدة منها!

ما المقصود في عادات العمل؟

تختلف عادات العمل وفقا لطبيعة الجهة وأهدافها ونشاطها وغيرها. فهناك عادات ايجابية وعادات سلبية تكاد تكون في كل جهة. ومن العادات الايجابية في العمل والتي ساهمت في تحقيق التميز في العمل، ما يلي:

- العمل بروح الفريق الواحد ونبذ الخلافات والمشاحنات بين العاملين.
- العمل ضمن خطة عما واضحة، مبسطة، منطقية ومقبولة للعاملين.
- استخدام التكنولوجيا المناسبة في العمل وتطويعها لتحقيق التميز في العمل.
- انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.
- الإقبال على التدريب لتنمية المعلومات والمهارات والسلوكيات.
- إتباع مبدأ الشورى في العمل والبعد عن القرار الفردي والتسلط في العمل.

- الاهتمام ببيئة العمل وتهيئتها التهيئة المناسبة للعاملين والمراجعين.
- تقبل وجهة النظر الأخرى المخالفة بروح "رياضية".
- عدم التفرقة بين العاملين سواء الذكور أو الإناث في العمل، خصوصا في مرحلة تقييم الأداء.
- وجود معايير لتقييم الأداء واضحة للجميع ومتفق عليها.
- نبذ تسويق الفتنة الطائفية أو المذهبية في العمل.
- وجود إجراءات عمل واضحة ومبسطة للعاملين والمستفيدين.

ما المقصود في قيم العمل؟

- الأمانة والإخلاص في العمل.
- الصدق.
- الولاء.
- إحترام الذات وإحترام الأخرين.
- الحفاظ علي السرية.
- الحفاظ علي الممتلكات.

الموضوع الثاني

مفهوم العلاقات الإنسانية
وتنمية الذات

**CONCEPT OF HUMAN RELATIONS AND SELF
DEVELOPMENT**

تصنيف الشخصيات وعلاقتها بتنمية الذات:

لقد تم تصنيف السمات الشخصية طبقاً للضغوط من قبل المتخصصين النفسيين لتشتمل على سبعة سمات، تتمثل في الآتي:-

أ- الطموح Ambitious

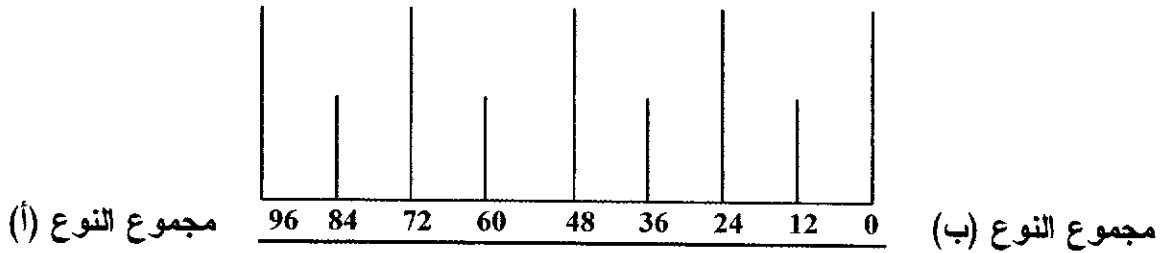
وهو النوع المثابر ذو العزيمة القوية والذي وصفته الأدبيات على أنه يعتبر "Hard-driving Style" أو "Overdrive". بمعنى هو ذلك الشخص الذي يعيش حياته بصورة سريعة من ناحية العمل والأكل، ويتميز كذلك بعدم الصبر في تحمل الإنتظار في طابور الإنتظار، يرغب دائماً في الوصول إلى أعلى المعايير، وقلما يعطى الوقت الكافي للأمور العائلية، وبالنسبة له فإن الوقت يعتبر ذا قيمة فعلية كـ "السيف إن لم تقطعه قطعك". ويعتبر هذا النوع من السمات صعب التقييم حيث يعتبر مسبباً للضغط وكذلك في نفس الوقت يعتبر ناتج من الضغط. وتقدم جاكولين اتكنسون (1988 Jacqueline Atkinson)، بعض الأسئلة التي من خلالها يمكن الاسترشاد فيما إذا كان الشخص يقع ضمن النوع (أ)، والمتمثلة في الجدول رقم 1.

جدول رقم 1: تصنيف الشخصيات من ناحية الضغط

0	1	2	3	4	5	6	العناصر
							- هل تشعر دائماً بالعجلة؟
							- هل تمشي بسرعة؟
							- هل أنت منافس؟
							- هل أنت غير صبور؟
							- هل تخرج مع العائلة دائماً؟
							- هل لديك بعض الإهتمامات خارج العمل؟
							- هل تخفي شعورك؟
							- هل تتحدث بسرعة؟
							- هل تحاول إنجاز أكثر من عمل في نفس الوقت؟
							- هل أنت شخص مثابر؟
							- هل تتوقع من الآخرين مقاطعتك؟
							- هل أنت معبر ومؤثر عند التحدث؟
							- هل ترغب في التقدير من الآخرين؟
							- هل تأكل بسرعة؟
							- هل أنت طموح؟
							- هل تنظر إلى الأمام لأعمال أخرى؟

وتتراوح معدل القياس بين 0 و 96، وتؤكد جاكولين اتكنسون Jacqueline Atkinson (1988)، أنه كل ما ارتفعت الدرجة، كل ما صنف الشخص ضمن النوع (أ)، وخلاف ذلك بمعنى انخفاض الدرجة يدل على أن الشخص ضمن النوع (ب). وهذا لا يعني أن هناك أشخاصاً يقعون في منتصف النوعين. ويمكن الاستدلال عن سمة الشخص من خلال الجدول أدناه، حيث أن الرقم 48 يعتبر ليس ضمن النوع الأول ولا الثاني. ويمثل الرقم 60 التقرب إلى النوع (أ)، في حين أن الرقم 72 و 84 بالتأكيد يدل على أن الشخص يقع في النوع الأول.

تابع/جدول رقم 1: تصنيف الشخصيات من ناحية الضغط



ب- الهادي:

ويتميز من يقع ضمن هذا النوع بهدوء الطبع وقلة القلق تجاه الأمور المختلفة، وعلى عكس النوع الأول، فإن النوع (ب) غير منافس للآخرين.

ج- القلق:

بلا شك هذا النوع دائم القلق والتوتر وقليل الثقة بالنفس ويرتعب من ما يخفيه المستقبل له نتيجة لعدم قدرته على التعامل والتكيف مع الأمور والأوضاع المختلفة.
د- خالي من الهم:

وهو شخص قليل القلق إتجاه الأمور، ولا يعطي ذلك الإهتمام الكبير نحو المستقبل، فهو يحب التنويع وممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة.
هـ الشكاك:

شخص مجد ومثابر، لكنه لا يتقبل الإنتقاد من الآخرين وفي نفس الوقت لا يثق بهم.
و- الإعتماذي:

من الشخصيات التي لا تستجيب إلى التغييرات المحيطة بسهولة، يعتمدون على الآخرين وبشكل كبير في إنجاز الأعمال.
ز- سريع الإهتياج:

هو ذلك الشخص الدقيق جداً في العمل والذي لا يحب التغيير تماماً نظراً لاعتياده وشغفه في الحياة الروتينية. بمعنى آخر، شخص تقليدي.

وتؤكد الدراسات أيضاً، أنه بإمكان الشخص أن يمتلك أو يتسم بأكثر من صفة. على نحو آخر، التشديد على أن النوع الأكثر خطورة هو النوع (أ).

الموضوع الثالث

التخطيط

PLANNING

تعريف التخطيط

التخطيط هو وظيفة المدير التي تتضمن الاختيار بين البدائل من الاهداف والسياسات والاجراءات والبرامج. وبالتالي فهو قرار يحدد برنامج العمل المستقبلي في المشروع او احدى ادارته.

"كل المدراء يقومون بعملية التخطيط بغض النظر لمستوياتهم الادارية. التخطيط بلا شك يساعد على تقليل المخاطر والمفاجآت وهذا ما نحتاجه كثيرا اليوم بالمقارنة بالأمس، وذلك نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تهتم بمسايرة هذا التغير".

مفهوم التخطيط

- المساعدة في وضع وتحديد الاهداف (قصيرة، متوسطة، طويلة) المدى.
- وسيلة للارتقاء بالكفاءة الادائية للعاملين عن طريق تحديد المستويات والواجبات وتوفير الامكانيات المختلفة.
- تحقيق القبول والرضاء الوظيفي لدى العاملين.
- اتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في وضع الخطة وبالتالي المساعدة في رفع معنويات العاملين.
- الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
- المساعدة في تقدير احتمالات تطور/انخفاض المستوى الادائي للإدارة.
- المساعدة في خلق جو يساعد على الابتكار.

التخطيط يتعلق في

المستقبل ???

FUTURE ??

- التخطيط دائما يتعلق بالمستقبل والمستقبل دائما به نوع من الغموض والمخاطرة.
- ضرورة توافر المعلومات والمهارات والخبرات للمساعدة على التنبؤ.
- ضرورة اشراك الاخرين في التخطيط للمشاركة والاستفادة الفاعلة من آرائهم.

أهمية و مزايا التخطيط

- استخدام الفكر في التخطيط.
- تحديد أهداف واضحة للعمل.
- رفع معنويات العاملين.
- تحديد خطوات انجاز الخطة.
- توفير الامكانيات المختلفة.
- يحقق الامن النفسي للافراد.
- التغلب على عدم التأكد والتغير.
- تخفيض التكاليف.
- مركز تنافس أفضل.
- اتخاذ قرارات سليمة.

مقومات التخطيط الفعال

- اقتناع الادارة العليا بأهمية التخطيط.
- توفير المناخ السليم الابتكاري للعمل كفريق.
- توفير الامكانيات المادية والبشرية.
- توفير المعلومات.
- المشاركة
- المتابعة.

تساؤلات في التخطيط

عملية التخطيط تثير عدة تساؤلات تتطلب الاجابة عليها في سبيل ضمان الوصول الى الاهداف المرجوة باقل التكاليف. ومن التساؤلات ما يلي:

تحديد الوضع الحالي للمنظمة

وذلك عن طريق تحليل وتقييم مدى قوة المنظمة من النواحي المالية، الامكانيات الانتاجية ومدى توافر القوى البشرية ، وذلك بقصد معرفة الامكانيات الحقيقية المتاحة.

تحديد أهداف المنظمة

وذلك عن طريق تحليل وتقييم للظروف الخارجية التي قد تؤثر على امكانية تحقيق الاهداف.

تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الاهداف

ونعني بذلك تحديد مسؤوليات وواجبات كل فرد من الافراد والعاملين في سبيل الوصول الى الاهداف المقررة.

مراحل التخطيط

□ تحديد الاهداف

يجب أن تحدد الاهداف بشكل واضح وأن لا يتم الخلط بين الرسالة والهدف .فالرسالة تتصف بالعمومية والشمولية بينما الهدف على النحو الاخر يتصف بالتحديد والتركيز , فتحديد الاهداف من الضروريات التي تساعد على سير الخطة بصورة أفضل .

□ تكوين الفروض التخطيطية

□ تحديد المجالات البديلة ودراستها

ونعني بذلك تحديد البدائل / المجالات التي قد / قد لا نستفيد بها عند مواجهة ظروف أو معضلات تعرقل سير الخطة حسب الشروط والمواصفات والسياسات المتفق عليها , وبالتالي العمل على ايجاد مخرج بديلة أخرى لتحقيق الاهداف المقررة في الخطة .

□ تقييم مجالات العمل البديلة

من الضروري أن يتم دراسة وتحليل وتقييم تلك المجالات وذلك لمعرفة ودراية مدى فعاليتها قبل البدء في استخدامها وهذا لا يعنى بالضرورة أن لا يتم تقييمها خلال تطبيقها .

□ اختيار الخطة المقترحة

من خلالها يتم الاقرار على الخطة التي سوف يتم العمل بها.

[] رسم الخطط الفرعية اللازمة

رسم الخطط الفرعية اللازمة كما هو الحال في المجالات البديلة فانه من المفضل أن يتم مراعاة وضع خطط فرعية لمجارات الخطة الرئيسية والعمل كدعائم لها .

[] تحديد الميزانية المطلوبة

تحديد الامكانيات المادية المطلوبة لاجراء الخطة وذلك لتفادي عرقلة انجاز الخطة الذي قد تؤثر على تحقيق الاهداف التي من أجلها وضعت ونفذت الخطة .

[] تقييم الخطة

لاشك أن عنصر التقييم من الضروريات المسلم بها وذلك للتأكد من مطابقة الخطة للمواصفات المقررة ومدى تحقيقها للاهداف الموضوعه ولتعديل وتصحيح أى انحرافات قد تنجم عن تنفيذ الخطة , الامر الذى سيساعد على تحقيق أقصى كفاءة انتاجية فى حالة تطبيقها مرة أخرى فى المستقبل.

تعريف الخطة التشغيلية

الخطوات التنفيذية لتحقيق أهداف الخطة الموضوعه

أهمية الخطة التشغيلية

- [] المساعدة على تحويل الخطة من الواقع النظري الى الواقع العملي.
- [] المساعدة في معرفة مدى مطابقة التنبؤات المستقبلية بفرضيات الخطة.
- [] المساعدة في معرفة جدوى الامكان البشرية المادية ومطابقتها لاحتياجات ومستلزمات مراحل الخطة.
- [] المساعدة في الرقابة و التقييم.

الموضوع الرابع

فن إدارة الاجتماعات

THE ARTS OF MANAGING MEETINGS

مفهوم الاجتماعات

الاجتماع هو تجمع أكثر من شخص في مكان ما للتداول والتشاور في موضوع معين.

أهمية الاجتماعات

- حل المشكلات.
- التعاون لضمان سير العمل.
- تساهم في أحداث التفاعل.
- تساهم في أحداث التفاعل.
- نقل الخبرات.
- تدريب على مهارة الإنصات والإقناع والتحدث.
- تدريب الأعضاء على حرية الكلام.
- تدريب على التعبير عن الرأي.
- وسيلة إعلامية تعرف المسؤولين بحقيقة الأوضاع الجارية.
- تساعد على تنمية وخلق القيادات.

أنواع الاجتماعات

- يمكن تقسيم الاجتماعات من حيث:-

- المستوي : المستوى الإداري للمشاركين بالاجتماع.
- الزمن : اجتماعات شهرية، اجتماعات أسبوعية.
- الشكل : اجتماعات دورية، اجتماعات خاصة.
- السلطة : اجتماع رسمي، اجتماع غير رسمي.
- التكوين : حسب المشاركين في الاجتماع.
- الغرض : اجتماع البحوث، اجتماع فني، اجتماع إداري/...الخ.

لماذا يكره البعض الاجتماعات؟

- استغراق فترة طويلة.
- عناصر كثيرة للنقاش.
- مشاركة العديد من الأفراد.
- التحدث كثيراً.
- عدم وجود بعض الأشخاص المهمين.
- التخطيط السيئ.
- الحدة في النقاش.
- عدم الوصول إلى نتائج مرضية وملموسة.

بدائل الاجتماع

- المقابلة الشخصية المنفردة.
- الاتصال الكتابي.
- المحادثة الهاتفية الفردية/الجماعية.

جدول الأعمال

ما يجب مراعاته عند تحديد جدول الأعمال؟

- الوقت المتاح.
- التكلفة.
- أهمية المواضيع المطروحة.
- عدد ونوعية المشاركين.
- النتائج المتوقعة.

قاعة الاجتماع، حلبة للمصارعة أو للنقاش؟

- تهيئة قاعة الاجتماع (الحجم، الإضاءة، التهوية، ... الخ).
- تصميم قاعة الاجتماعات (على شكل مؤتمر، حرف U، فصل دراسي، مسرح).
- مشاكل قاعة الاجتماعات.
- التجهيزات المادية.
- ترتيب مقاعد المشاركين.

مهارة إدارة الاجتماع

- حتماً مهارات غير موروثة.
- الهدوء.
- الإلمام التام بالموضوع.
- الثقة.
- الصبر.
- الحكمة.
- الإصرار.

كيف تتصرف كقائد للاجتماع؟

- معرفة تامة للمشاركين.
- القدرة على التنبؤ بانطباعات ومواقف المشاركين.
- التحدث بنفس لغة المشاركين.
- إبداء الاهتمام التام بمصالح المشاركين.
- اتخاذ موقف واضح وحازم.
- تشجيع المشاركين على إبداء آرائهم بحرية.
- الأخذ باقتراحات وآراء المشاركين.
- متابعة ما سيتم الاتفاق عليه، والتأكد بإعلام الآخرين بذلك.
- تجنب فقدان السيطرة على الاجتماع.

كيف تفتح الاجتماع؟

- الترحيب بالمشاركين، ومن ثم تحديد الهدف بشكل واضح، مباشر، ودقيق.
- تجنب تماماً الإطالة.

كيف تغلق الاجتماع؟

- اختيار الوقت المناسب.
- تلخيص لما تم مناقشته والاتفاق عليه.
- توكيل الأعمال لبعض المشاركين لتطبيق ما تم الاتفاق عليه.
- تحديد معايير المتابعة والتقييم.

كيف تصبح مشاركا فاعلا في الاجتماع؟

- الاستماع الجيد.
- عمل الواجب المنزلي.
- التحدث بوضوح ودقة.
- التركيز على المواضيع المطروحة.
- تجنب الهجوم على الآخرين.
- تحقيق مبدأ الاحترام.

مراحل الاجتماعات

* قبل الاجتماع:-

- تحديد جدول الأعمال.
- تحديد مدة الاجتماع.
- اختيار الوقت المناسب.
- إبلاغ الأعضاء.
- التحضير والتجهيز.
- توزيع جدول الأعمال.
- حدد وقت لمناقشة كل بند.

* أثناء الاجتماع:-

- أبدأ في الوقت المحدد.
- أبرز أهمية الموضوع.
- وضع الهدف من المناقشة.
- اطرح أسئلة عامة.
- أثار قضايا ذات وجهات نظر متعددة.
- استشهد بأرقام.
- لخص ما دار.

* ما بعد الاجتماع:-

- إعداد محضر الاجتماع.
- متابعة.
- حفظ محضر الاجتماع.

كيف تعالج الخروج عن الموضوع؟

- إعادة صياغة المشكلة.
- التساؤل عن العلاقة بين النقطة المثارة والمشكلة محل النقاش.
- طرح أسئلة للعودة للمناقشة.
- طلب تأجيل الموضوعات الجانبية.
- اختبار الفهم.

كيف تتعامل مع من يصعب التعامل معهم؟

- الإقناع.
- الدبلوماسية.
- التجامل.
- الإنذار.
- المجازاة.

الموضوع الخامس

فن تقييم الأداء من أجل التطوير

**THE ARTS OF EVALUATING PERFORMANCE
FOR THE PURPOSE OF DEVELOPMENT**

ما المقصود بتقييم الأداء؟

هي عبارة عن عملية تتعلق بتقييم أداء العاملين أثناء تأديتهم للأعمال الموكلة إليهم، وذلك بهدف الوصول إلى الارتقاء بالمستوي الأدائي سواء الحالي أو المستقبلي. بمعنى آخر، أنه تقييم موجهة لمعرفة وقياس معلومات ومهارات وخبرات واتجاهات العاملين تجاه الأعمال الموكلة إليهم سواء في الوقت الحالي أو المستقبلي.

لماذا يتم تقييم الأداء؟

تقييم الأداء عملية منطقية علمية لا بد من القيام بها، وذلك للتحقق من مدى إمكانية العاملين في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم ضمن التطورات العلمية والتكنولوجية المحيطة.

من يقوم بتقييم الأداء؟

من المتعارف عليه أن عملية تقييم الأداء من صميم عمل الرؤساء المباشرين للعاملين، لكن الاتجاه الحديث في الإدارة يتيح للعاملين بتقييم أنفسهم وفقاً لمعايير علمية عملية متفق عليها بين كل من الموظف ورئيسه المباشر.

ما هي وسائل تقييم الأداء؟

هناك العديد من الوسائل المتبعة في تقييم الأداء، منها على سبيل المثال، مقارنة الأداء الفعلي أو الواقعي للعاملين في قسم معين بالمعايير أو المقاييس المقررة، محاولاً في الاستدلال على إمكانية تحقيق تلك المعايير أو المقاييس الموضوعية خلال فترة زمنية معينة. أضف إلى ذلك إمكانية مقارنة أداء العاملين في قسم معين، بهدف التعرف على قدرات ومهارات العاملين كل على حدة، وبالتالي تحديد المعايير أو المقاييس التي يجب أن يتقيد بها كل العاملين في ذلك القسم. وهناك أيضاً من يتبع أسلوب تقييم المجموعة، بمعنى أن يتم الاستعانة بالزملاء الآخرين لتقييم أحد الموظفين للتعرف على قدراته ومهاراته. ولا شك أن لأسلوب الإدارة بالأهداف أهمية بالغة في ذلك المجال، حيث يتم تقييم العاملين وفقاً للأهداف التي يتوقع أن يتم إنجازها خلال فترة زمنية معينة.

عناصر تقييم الأداء؟

هناك العديد من العناصر المستخدمة في تقييم الأداء، منها المتعلقة في مجال العمل بمعنى القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة بكفاءة عالية وخلال فترة زمنية معينة، بالإضافة إلى القدرة على الإبداع ومواجهة التطورات المحيطة في العمل. على النحو الآخر، هناك ما يعرف بالعناصر المتعلقة بخصائص الموظف، مثل توازن الشخصية، المظهر، درجة التعاون مع الأفراد، الحماس، الاتجاه، القيادة وغيرها من الصفات الأخرى.

ماذا عن نماذج تقييم الأداء من أجل التطوير وليس من أجل التقييم؟

؟

الموضوع السادس

ادارة الوقت

TIME MANAGEMENT

أهمية الوقت

السبيل الوحيد لنجاحك في اداء عمالك وتفوقك هو تنظيم وحين استغلال وقتك.
فالوقت أحد الموارد الطبيعية النادرة التي يجب ان يحسن استغلالها لتحقيق الاهداف
المنشودة باكبر قدر من الكفاءة و الفاعلية.

مفهوم الوقت

قد يكون من الصعب جدا تحديد مفهوم معين للوقت بشكل عام يتمثل مفهوم الوقت بوجود
العلاقة المنطقية لارتباط او حدث بنشاط او حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي او
الحاضر او المستقبل. كما تختلف المجتمعات في نظرتها ومفهومها للوقت واهميته.

الوقت الخاص

وهو تلك الفترة الزمنية المتاحة للشخص الاداري بعد انتهاء فترة العمل اليومي الرسمي
و التي يستطيع من خلالها ان يقوم بنشاطات متنوعة كما يشاء.

اذا كيف تقضي الوقت الخاص؟

الوقت العام

وهو الوقت الذي يقضيه الاداري في عمله وهو يتراوح من 6 - 8 ساعات عمل.

هدف ادارة الوقت العام و الوقت الخاص ليس لتعمل اكثر ولكن لنستمتع بعملنا وحياتنا

كيف استغل كل دقيقة من وقتي

فاذا اضعت عشرة دقائق بالساعة تكون قد اضعت 240 دقيقة يوميا، اي اربع ساعات يوميا وتكون قد اضعت 1440 ساعة/سنويا ، اي 60 يوم/سنويا لذلك فانت لا تستطيع ان تتحمل نتائج مضيعة الوقت لأن الوقت المفقود يتجمع ولا يمكنك استرجاعه.

كيف يتحكم الوقت بي اذا لم اتحكم انا بالوقت

ما المواقف التي كنت بها تتحكم بالوقت؟
ما المواقف التي كان الوقت يتحكم بك؟

أسباب مضيعات وقت العمل

- عادات أنت تخلقها بالعمل.
- عادات مفروضة عليك من خلال نظام العمل.
- عادات مفروضة عليك من المدير.

قواعد ادارة الوقت

- قائمة بالمهام الواجبة.
- أولويات.

- لا تنتقل الى عمل آخر قبل الانتهاء من العمل الاول.
- تصرف في كل ورقة امامك.
- استغل واستثمر وقت الانتظار.
- لا تأخذ عمالك الى المنزل.
- حسن مهارات الاتصال.
- التحكم في الزيارات و الزوار.
- التحكم في المكالمات الهاتفية.
- التفويض .
- كن حازم.
- تعلم كيف تقول "لا".
- ضع وقت لنفسك.
- اعرف عاداتك بالعمل.

بادارة وقتك بنجاح فانت قد تكسب

- خلق الشعور و الاحساس باهمية الوقت.
- التفكير بالمستقبل ووضع اهداف وخطط.
- تحليل كيف واين تقضي وقتك الحالي.
- تخفيض ضغط الوقت.
- التخلص من الانشطة التي تضيع وقتك.
- تعلم كيف توفر وقتك بالتفويض.
- اعادة توزيع وقتك لانتاج نتائج افضل .
- تعلم اساليب توفير الوقت من خلال الاجتماعات.
- تجد وقت للراحة و الاستمتاع بالحياة.
- كيف تجعل وقتك صديقك وليس عدوك.

مضيعات الوقت

- أهداف غير واضحة.
- توصيف وظيفي غير واضح.
- سوء التخطيط أو غيابه.
- أولويات غير محددة.
- تعليمات غير واضحة.
- إجراءات وسياسات غير مكتوبة.
- سوء نظام الاتصالات.
- ضعف نظام المعلومات.
- السكرتارية.
- التفويض.
- الخوض في التفاصيل.
- عدم تدريب المرؤوسين.
- اتخاذ القرارات.
- التأجيل و التسويق.
- الازمات.
- ضغوط العمل.
- الضغوط النفسية و القلق.
- المرض.
- اجتماعات غير منتظمة.
- غياب الرقابة.
- المقاطعات.
- الزوار.
- الهاتف.
- الانضباط النفسي.
- "لا".

كيف تدير وقتك

- طور ادراكك للوقت.
- حدد الاهداف بعيدة المدى.
- ضع خطط متوسطة المدى.
- خطط ليومك مسبقا.
- قدم افضل ما لديك في افضل الاوقات المتاحة.
- نظم اعمالك المكتبية.
- نظم الاجتماعات و اللقاءات.
- ليكن تفويضك فعالا.

جدول الوقت اليومي

- وصف مختص للانشطة التي تقوم بها يوميا.
- قدر للوقت المستغرق لانجازها.
- قارن الوقت الذي تستغرقه المهمة مع الوقت الذي ترغب في تمضيته على المهمة.
- هل يوجد فرق.
- اسئل نفسك كيف يمكنك اختصار الوقت الذي تمضيته في تلك المهام.
- عليك ان تقلل من الوقت في بعض الامور وتقرض اكثر.

مع من تمض وقتك؟

- نفسي.
- المرؤوسين.
- زملاء العمل.
- الرئيس.
- الادارة العليا.
- المراجعين.
- اشخاص من خارج المنظمة.
- اصدقاء وزوار.

التحفيز

هناك العديد من الأساليب المتبعة في تحفيز العاملين لاتمام مهامهم الوظيفية ولتشجيعهم في طرح أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل ولخلق جو من المنافسة لتحقيق التميز في العمل، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- التفويض.
- شهادات التقدير.
- الاحترام.
- المساهمة في حل المشاكل الشخصية (إن أمكن).

كيفية قياس وتقييم فاعلية التطوير الذاتي:

- الملاحظة.
- الإستبانات.
- التقارير.
- المقابلات الشخصية والجماعية.
- نسبة الشكاوي.
- الإبداع.
- الإنتاجية.
- نسبة الخطأ.

أساليب نقل المهارات إلى الآخرين لتحقيق التميز الإداري:

- الاجتماعات.
- المقابلات.
- التدريب الداخلي الجماعي.
- التدريب الفردي.
- تمثيل الأدوار.
- الملاحظة.
- التعلم بالخطأ.
- القراءة.
- مشاهدة الأفلام التعليمية.