

المستشارون العالميون
GLOBAL CONSULTANTS



للاستشارات الاقتصادية والادارية والتدريب ذ.م.م.
Business Advisory Services & Training W.L.L.

البرنامج التدريبي إعداد باحثي التطوير الإداري

إعداد وتقديم
الدكتور/ صلاح العلي

المستشارون العالميون
أبريل 2011



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
	<u>الموضوع الأول:</u>	
3	تعريف، مفهوم، أهمية التطوير الإداري	1
	<u>الموضوع الثاني:</u>	
8	الأنماط السلوكية وعلاقتها بمجال التطوير الإداري	2
	<u>الموضوع الثالث:</u>	
12	ترجمة الأفكار إلى مشاريع بحثية	3
	<u>الموضوع الرابع:</u>	
19	تبسيط الإجراءات	4
	<u>الموضوع الخامس:</u>	
27	التدريب وأهميته في مجال التطوير الإداري	5
	<u>الموضوع السادس:</u>	
42	حل المشكلات ووضع خطط العمل	6



الموضوع الأول

تعريف ومفهوم وأهمية التطوير الإداري
**DEFINITION, CONCEPT, IMPORTANCE,
OF MANAGERIAL DEVELOPMENT**



Introduction

1- مقدمة:

هناك العديد من المفاهيم التي تناولت مواضيع التطوير الإداري في الجهاز الإداري سواء في القطاع الخاص أو العام أو المشترك، حيث هناك من يعتقد أن التطوير الإداري يكمن في إنجاز عدد معين من المعاملات خلال فترة زمنية وضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. وهناك أيضاً من يعتقد بأن التطوير الإداري 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 التطوير الإداري يتميز في التغلب أو التقليل من نسبة الأخطاء أو المشاكل المتعلقة بطبيعة الأعمال.

وفي كل الأحوال، يمكن اعتبار أن مفهوم التطوير الإداري 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 مميزة مبتكرة تضاهي نظيراتها في المؤسسات المشابهة وضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

The Need for Managerial Development

2- الحاجة إلى التطوير الإداري؟

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 وتضيف في نفس الوقت نوع من الارتياح النفسي لذي جميع العاملين بمجارة وربما محاكاة التطورات المحيطة.

Condition & Requirement for managerial Development

3- اشتراطات ومتطلبات التطوير الإداري

هناك العديد من الاشتراطات والمتطلبات اللازم توافرها لتحقيق التطوير الإداري منها على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:



- الرغبة: Desire

بمعنى أن تتوفر الرغبة الإيجابية لدى العاملين في تحقيق الإبداع والابتكار في الأداء والعمل بروح الفريق. وخلاف ذلك سيؤدي حتماً إلى عدم تحقيق المستويات المطلوبة في التميز في الأداء وإضفاء الشعور والكسل وربما الإحباط في العمل. ويجب التنويه هنا عن تفاوت مستويات الرغبة بين الأفراد، وحيث 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 الإبداع والابتكار في الأداء، وذلك نتيجة الظروف المؤثرات الداخلية والخارجية المحيطة ببيئة العمل. التي غالباً ما تعيق في تحقيق أعلى معدلات الأداء خصوصاً في الجهاز الحكومي في الدول النامية التي يفتقر إلى 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 الإبداع والابتكار 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 تطويع الأسلوب الأمثل في العمل وفي 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 الإبداع والابتكار في الأداء على المعرفة والكيفية 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 الامكانيات المادية أو البشرية، أو ربما في كيفية إنجاز الأعمال وفقاً لبعض المعايير الموضوعية من قبل الإدارة العليا. على سبيل المثال، وفي مجال تقليص الدورة المستندية أو تخفيض التكاليف المباشرة وغير مباشرة المرتبطة بطبيعة الأعمال.



□ الإبداع: Innovation

وهي القدرة على إيجاد أو خلق أفكار ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بطبيعة الأعمال ومن ثم محاولة ترجمتها إلى 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 الإبداع والابتكار في الأداء، سواء كان ذلك يتعلق في كيفية تأهيل وتدريب الكوادر البشرية أو ربما في تطبيق أساليب تقنية حديثة تساهم في الارتقاء بمستوى الإنتاجية.

□ الإمكانيات المادية والبشرية: Material & Human Resources

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

Are the Current Conditions Encouraging Innovation?

4- هل الظروف الحالية مهيأة بأن تكون مبتكراً ومبدعاً؟

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 وتطويع بعض الأساليب التي من خلالها يمكن التعامل مع المعوقات بشيء من المنطقية والحكمة وبعيداً عن العصبية والتذمر 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 كعلى 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 إن لم يكن اليوم فإنه حتماً في المستقبل القريب، مع ضرورة الاصرار في المحاولة في تحقيق التميز رغم الصعوبات الموجودة والاقتناع بالنتائج الايجابية البسيطة والعمل على الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا من خلال إتقان مهارة الإقناع والتفاوض وأسلوب العرض والتقويم.

المستشارون العالميون

GLOBAL CONSULTANTS



للاستشارات الاقتصادية والادارية والتدريب ذ.م.م.
Business Advisory Services & Training W.L.L.

الموضوع الثاني

الأنماط السلوكية وعلاقتها بمجال التطوير الإداري
**PERSONALITY CLASSIFICATIONS & ITS
RELATION TO INNOVATION AT WORK PLACE**



5- تصنيف الشخصيات كأسلوب ابتكاري في التعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة Personality Classification & its Relation to Innovation

لقد تم تصنيف السمات الشخصية 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 الانتظار في طابور الانتظار، يرغب دائماً في الوصول إلى أعلى المعايير، وقلماً يعطي الوقت الكافي للأمور العائلية، وبالنسبة له فإن الوقت يعتبر ذا قيمة فعليه كـ " السيف أن 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 Jacqueline Atkinson 1988 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

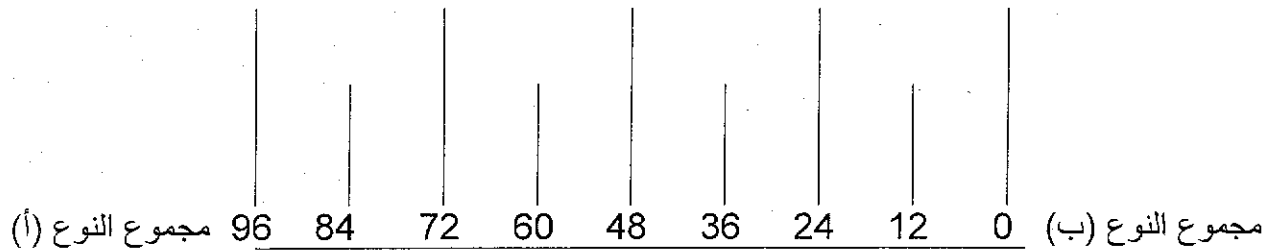
العناصر	0	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> هل تشعر دائماً بالعجلة؟							
<input type="checkbox"/> هل تمشي بسرعة؟							
<input type="checkbox"/> هل أنت منافس؟							
<input type="checkbox"/> هل أنت غير صبور؟							
<input type="checkbox"/> هل تخرج مع العائلة دائماً؟							
<input type="checkbox"/> هل لديك بعض الاهتمامات خارج العمل؟							
<input type="checkbox"/> هل تخفي شعورك؟							
<input type="checkbox"/> هل تتحدث بسرعة؟							
<input type="checkbox"/> هل تحاول إنجاز أكثر من عمل في نفس الوقت؟							
<input type="checkbox"/> هل أنت شخص مثابر؟							



							<input type="checkbox"/> هل تتوقع من الآخرين مقاطعتك؟
							<input type="checkbox"/> هل أنت معبر ومؤثر عند التحدث؟
							<input type="checkbox"/> هل ترعب في التقدير من الآخرين؟
							<input type="checkbox"/> هل تأكل بسرعة؟
							<input type="checkbox"/> هل أنت طموح؟
							<input type="checkbox"/> هل تنظر إلى الأمام لأعمال اخرى؟

ويتراوح 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 يعني انخفاض الدرجة يدل على أن الشخص ضمن النوع (أ). 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)، وفي 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: Placid

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

(ج) القلق: Worrying

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



(د) خالي من الهم: Carefree

وهو شخص قليل القلق اتجاه الأمور، ولا يعطي ذلك الاهتمام الكبير نحو المستقبل فهو يحب التنوع وممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة.

(هـ) الشكاك: Suspicious

شخص مجد ومثابر، لكنه لا يتقبل الانتقاد من الآخرين وفي نفس الوقت لا يثق بهم.

(و) الاعتمادي: Dependent

من الشخصيات التي لا تستجيب إلى التغييرات المحيطة بسهولة، يعتمدون على الآخرين وبشكل كبير في إنجاز الأعمال.

(ز) سريع الاهتياج: Fussy

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

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

كيفية التعامل مع ممن يصعب التعامل معهم ؟

HOW TO DEAL WITH DIFFICULT PEOPLE?

- الإدراك بوجود مشكلة.
- تحديد المشكلة ونقطة أو نقاط الخلاف.
- فتح حوار للوصول إلى حل مبدئي.
- النصح والارشاد.
- اتخاذ إجراءات إدارية.
- اتخاذ إجراءات قانونية.

المستشارون العالميون

GLOBAL CONSULTANTS



للاستشارات الاقتصادية والادارية والتدريب د.م.م.
Business Advisory Services & Training W.L.L.

الموضوع الثالث

ترجمة الأفكار إلى مشاريع بحثية في مجال التطوير الإداري

TRANSFERRING IDEAS INTO RESEARCH PROPOSALS



6- ما هي الأساليب الأكثر شويعة في توليد الأفكار؟

What are the common methods for ideas?

التحليل عن طريق الملاحظة: Observational Analysis

تعتبر من أساليب التحليل الشائعة والمتوافرة وذات التكلفة المعقولة، والتي يمكن استخدامها في تحليل الوظائف، فهناك الملاحظة المباشرة والتي تتصل مباشرة بملاحظة الشخص أثناء تأدية عمله. في حين أن الملاحظة الغير مباشرة تتم عن طريق استخدام وسائل أو وسائل لمراقبة الشخص أثناء تأدية عمله. على سبيل المثال، من خلال التقارير والمذكرات التي تصدر من رئيسه المباشر. ويتطلب من القائم باستخدام أسلوب الملاحظة أن يكون على دراية تامة بكيفية تصميم وإعداد وتنفيذ وتقييم أسلوب الملاحظة وذلك للتأكد من الحصول على الأهداف المرغوبة.

المقابلة: Interview

تعتبر أيضاً من أكثر الطرق الشائعة الاستخدام في تحليل الوظائف والمهام، حيث هناك نوعان المقابلة المنظمة والمقابلة الغير منظمة. حيث يقصد بالمقابلة المنظمة أن يكون القائم عليها لديه تخطيط مسبق بكافة الجوانب المقابلة بما فيها الأسئلة وتسلسلها المنطقي. بمعنى آخر، أن يكون الشخص القائم على المقابلة معد مسبقاً لإجراء المقابلة وفقاً لأسئلة وأهداف معينة. في حين أن المقابلة غير المنظمة ليس لديها تخطيط مسبق والأسئلة غالباً ما تكون متفرقة وعشوائية الطرح. وعادة ما تستغرق المقابلة المنظمة وقت أقل مقارنة بالمقابلة غير المنظمة، حيث أن تسلسل الأسئلة في المقابلة المنظمة يتيح للشخص الذي يتم مقابله في الإجابة على تلك الأسئلة المتسلسلة فكراً بطريقة سريعة. في حين أن الأسئلة العشوائية عادة ما تستغرق فترة طويلة حيث تأخذ الشخص الذي يتم مقابله في مواضيع غير متسلسلة فكراً. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن المقابلة غير المنظمة تعتبر ممتعة نوعاً ما إلى الطرفين مقارنة في المقابلة التي تعتبر أقل تشويقاً.

الاستبيانات: The Diary Method

هو ذلك النموذج الذي يحتوي على بعض الأسئلة بغرض الحصول على بعض الإجابات، للإجابة على بعض التساؤلات التي تدور في ذهن القائم على الدراسة أو البحث. وتعتبر الاستبيانات الأسلوب المحبب لأغلب، إن لم يكن كل الباحثين، خصوصاً المتخصصين في مجال العلوم الاجتماعية. ويمكن اعتبار الاستبانة بأنها تمتلك إلى ميزة "دبلوماسية" في كونها تستخدم مصاحبة لأغلب أساليب جمع المعلومات مثل الملاحظة المباشرة وغير المباشرة، المقابلة المنظمة وغير المنظمة، تمثيل الأدوار، مقارنة المجموعات، والمذكرات اليومية. ويعتبر تصميم الاستبانة مهارة، حيث تتمثل إحدى أسباب نجاح الدراسات والبحوث



على قدرة القائم على تصميم الاستبانة، في صياغة وإعداد الأسئلة بطريقة منطقية، سهلة، واضحة، مباشرة، واقعية، بعيدة عن التجريح أو التطفل، وقابلة للقياس. حيث هناك الاستبانات ذات الأسئلة المفتوحة والتي يترك للقائم على تعبئتها في أبداء آرائه وتعليقاته ومقترحاته بحرية، وهناك الأسئلة المعلقة ذات الإجابات المحددة مسبقاً، حيث يترك للقائم على تعبئتها باختيار الإجابة المناسبة والتي تمثل آرائه الشخصية. ويمكن استخدام الأسلوبين في نفس النموذج وفي نفس الوقت، وذلك طبقاً لعدة معايير من أهمها الهدف المراد تحقيقه، الفترة الزمنية، التكلفة، حجم العينة. ويمكن تنفيذ الاستبانات عن طريق المقابلة الشخصية، الملاحظة، البريد، الفاكس، الكمبيوتر، والتلفون.

أسلوب المذكرة: The Diary Method

ويقصد بذلك الطلب من عينة من العاملين بتسجيل بعض الجوانب أو الأنشطة المتعلقة بطبيعة أعمالهم بشكل يومي وخلال فترة زمنية معينة. والهدف من ذلك هو معرفة ما يقوم به هؤلاء العاملين من أنشطة أو إجراءات في إنجاز أعمالهم، وذلك لبيان فيما إذا يتم استخدام الأساليب الصحيحة في إنجاز الأعمال خلال الفترات الزمنية المحددة وحسب المعايير أو المقاييس المطلوبة أم لا؟ وبذلك يمكن وضع تلك الإجراءات المناسبة والكفيلة في تحسين الأداء. ولا يعتبر ذلك الأسلوب شائعاً مقارنة في أسلوب المقابلة أو الملاحظة أو الاستبانات، وذلك لاشتراط استخدام أسلوب المذكرة في الحصول على رغبة صادقة من عينة العاملين في تدوين العمليات التي يقومون بها خلال عملهم اليومي.

العصف الذهني: Brainstorming

من الأساليب الممتعة والفاعلة في حل المشاكل، تطوير المنتجات وتقديم الخدمات ويمكن استخدام ذلك الأسلوب في المجالات الإدارية في المجالات الإدارية والفنية بغض النظر عن طبيعة وحجم المنظمة. ويتمثل العصف الذهني في استدعاء أو استضافة مجموعة من العاملين داخل منظمة معينة، ومن ثم يتم عرض لموضوع معين من قبل رئيس لتلك المجموعة، ويتم الطلب من تلك المجموعة في التفكير بأي فكرة أو رأي أو تعليق أو اقتراح يتعلق بذلك الموضوع. ويمنع أي نقاش أو اعتراض أو إزالة تلك الأفكار أو الآراء المطروحة، وذلك للتأكد والضمان بعدم إيقاف التفكير الحر في ضخ الآراء والاقتراحات حول الموضوع المطروح. وتجدر الإشارة أنه عادة ما يتم النظر في البداية إلى الأفكار المطروحة كونها تحمل صفة السلبية أو عدم الواقعية، وسرعان ما يلاحظ تلاشي ذلك الاعتقاد في نهاية الجلسة. إذا من الملاحظ أن أسلوب العصف الذهني يحتوي على ذلك الأساس المتعلق في أسلوب التفكير الموجه إلى الإبداع أكثر من العرض إلى الأساليب التقليدية والتي تثبت عدم جدواها وفعاليتها. ويتم في نهاية الجلسة في تقييم الأداء الاقتراحات المطلوبة للوصول إلى صيغة متكاملة للموضوع المطروح. وتميل أغلب المنظمات إلى استخدام تلك الصيغة المتكاملة وطرحها لمجموعة أخرى للوصول إلى تحليل



متعمق أكثر ومتعدد الإطار. وما يميز هذا الأسلوب أيضا إعطاء الثقة في العاملين من خلال إتاحة المجال لهم بعرض آرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يتولد الشعور بالوجود والأهمية داخل إطار المنظمة.

اسلوب تحليل الحوادث: Critical Incident Technique

ويتعلق هذا الأسلوب في تسجيل تلك الصعوبات أو المعوقات أو الأحداث التي تتصل بطبيعة العمل خلال فترة زمنية محددة. ويشابه هذا الأسلوب إلى حد ما أسلوب المذكرة حيث ينصب الاهتمام في تدوين فقط الأحداث أو معوقات العمل التي تواجه العاملين وبصورة يومية. ولا يركز الاهتمام هنا في تسجيل الأحداث أو المعوقات السلبية، وإنما قد يتعدى ذلك ليشتمل على تلك الجوانب الإيجابية والتي تساعد في تسهيل إنجاز الأعمال. والهدف الأساسي من استخدام ذلك الأسلوب، يكمن في تحديد وبوضوح إطار الصعوبات والأحداث التي لا تساعد وبشكل فاعل على الوصول إلى الأهداف المرغوبة. وبالتالي يمكن تحديد تلك الإجراءات المناسبة والكفيلة في التغلب أو التقليل من تأثيراتها. على النحو الآخر، يمكن الاستدلال على الجوانب الإيجابية التي ساعدت أو سوف تساعد في الارتقاء بمستوى الآراء حسب المعايير أو المقاييس المتفق عليها.

7- ما هي معايير الحكم على الأفكار؟

What are the common Criteria's for Judging the quality of ideas?

- الأصالة: بمعنى أن الفكرة جديدة في العمل.
- الواقعية: بمعنى إمكانية التطبيق وليست من الخيال.
- الإمكانيات المتاحة: بمعنى لا تتطلب ميزانية كبيرة.
- القبول: بمعنى أن تحوز على القبول من العاملين والمستفيدين.
- المساهمة: بمعنى أن تخدم شريحة أو قطاع معين.
- الفترة الزمنية: بمعنى إمكانية تنفيذها خلال فترة زمنية معقولة.
- القابلية للقياس: بمعنى إمكانية قياس النتائج الإيجابية والسلبية.
- في سياق الخطة: بمعنى أن تتلاءم ومع طبيعة الخطط والأهداف الموضوعية.
- العمل ضمن خطة عمل واضحة، مبسطة، منطقية ومقبولة للعاملين.



ما هي البحوث؟

WHAT IS A RESEARCH?

وسيلة من خلالها يتم عرض وتحليل لموضوع معين بهدف وضع الحلول والتوصيات التي من شأنها أن تساعد في حل أو التقليل من حدة المشكلة المطروحة. وهذا لا يعني أن الاستطلاعات تتناول دائما المشاكل وإنما يمكن استخدامها في تحسين وتطوير أوضاع الحالية.

ولقد عرف يوميسكران Uma Sekaran (1992)، البحث/الاستطلاع على أنه عملية نظامية، وجهد منظم للبحث في مشكلة معينة تحتاج إلى علاج، فهو عبارة عن خطوات متسلسلة ومصممة وتتبع أهداف محددة. في سبيل إيجاد بعض الإجابات المتعلقة في مشكلة معينة في بيئة العمل.

لماذا نحتاج لاستطلاعات الرأي؟

HWY DI WE SEEK A SCIENTIFIC RESEARCH?

هناك غايات عديدة يهدف لها المهتمين في القيام بالاستطلاعات:
حيث تتمثل في الآتي:-

- تحسين أو تطوير أوضاع الحالية.
- معالجة قضايا معينة.
- خلق سمعة علمية محلية/عالمية.
- الإشباع الذاتي.

ما هي مجالات الاستطلاعات؟

WHY ARE THE AREAS OF SCIENTIFIC RESEARCH?

تختلف البحوث العلمية طبقاً لاتجاهات وأهداف القائمين عليها، وبشكل عام هناك العديد من الأنواع المتمثلة في الآتي:-

- اجتماعية: Social وهي تلك التي تعالج القضايا والمواضيع الاجتماعية على سبيل المثال التعليم، التدريب، المشاكل الاسرية، المرور، العلاقات الشخصية.
- اقتصادية: Economical



وهي التي تتعلق بالنواحي الاقتصادية، على سبيل المثال الغلاء، التبعية التكنولوجية، التجارة، نسب الإنفاق في الإيرادات.

□ سياسية: Political

وهي تلك التي تعالج القضايا والمواضيع السياسية، على سبيل المثال العلاقات الدولية، التشريعات والقوانين، حق المرأة في التصويت.

معوقات القيام باستطلاعات الرأي SURVEYS OBSTACLES

هناك العديد من المعوقات التي تواجه القائمين على إجراء الاستطلاعات حيث تلعب دور كبير في التأثير وبشكل مباشر على قدرة الباحث في استكمال الجوانب المختلفة من الاستطلاع. بمعنى آخر، التأثير على إمكانية الباحث في الاستمرار في إنجاز الاستطلاع حسب المعايير أو المقاييس المتفق عليها مسبقاً. وتختلف تلك المعوقات باختلاف مواضيع البحث المطروحة، وبشكل عام تتمثل تلك الصعوبات في الآتي:-

The difficulty in obtaining the required data

□ صعوبة الحصول على المعلومة:

ويقصد بذلك تعنت الجهات أو الأفراد الذين يمتلكون المعلومات في إعطاءها إلى الباحث، الأمر الذي يتطلب منه إيجاد بدائل أخرى أو العمل على تكرار المحاولة في الحصول على هدفه. وهنا تبرز كفاءة الباحثين في ترجمة ذلك الوضع الإحباطي إلى وضع تشجيعي ذو قوة مؤثرة في استكمال موضوع البحث.

□ مصداقية المعلومة: The reliability of the data

من الصعوبات الشائعة خصوصاً في الدول النامية، حيث يندش الباحث من مصداقية المعلومات التي يحصل عليها، حتماً ستؤثر على كفاءة البحث، لذلك فإنه يتوجب على الباحث العمل على إيجاد مصادر بديلة للمعلومات مع الأخذ في الاعتبار التأكد من أن تلك المصادر معتمدة.

The continuation of obtaining the needed data

□ استمرارية الحصول على المعلومة:

ويقصد بذلك إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة وبصورة مستمرة طبقاً لاشتراطات ومتطلبات موضوع البحث.



□ الوقت: Time

من المتعارف عليه أن الاستطلاعات تحتاج إلى فترات زمنية طويلة، تمتد في أغلب الأحيان إلى أكثر من سنتين، لذلك وبحكم الارتباطات سواء الشخصية أو الوظيفية، فإنه من الصعب تسخير الوقت الكافي لإجراء البحث. مهما تكمن مشكلة التوفيق بين الوقت المتاح لإجراء البحث والوفاء بالالتزامات العائلية.

□ التكلفة: Cost

يحتاج القائمين على الاستطلاعات إلى بعض الإمكانيات المادية والبشرية للتمكن من استكمال موضوع البحث بطريقة علمية، والتي غالباً ما تتمثل في تغطية تكاليف التنقل، شراء الأجهزة والمعدات، والاستعانة بالمستشارين والباحثين المساعدين.



الموضوع الرابع

تبسيط الإجراءات PROCEDURES SIMPIFICATIONS



ماذا نعني بتبسيط الإجراءات؟

What do we mean by procedures simplification?

تناول المتخصصين والباحثين في العلوم الادارية للعديد من المواضيع ذات الصلة في الارتقاء بمستوى الخدمات لتحقيق الاهداف بكفاءة عالية وبتكلفة منخفضة خلال فترة زمنية معقولة. ولكن اختلف البعض منهم في تحديد مفهوم "تبسيط الاجراءات" بمعنى آخر، هناك من يعتقد أن هناك من يحاول دائماً إلى اختصار مراحل إنجاز المعاملات بغض النظر عن الاشتراطات والمتطلبات الأساسية لإنجاز المعاملة بشكل متكامل ودقيق.

ويمكن القول من خلال التفكير المتمعن في الجوانب التي تحيط بإنجاز المعاملات، بأنه يمكن الاستدلال على أن هناك عناصر لا بد من التعرض إليها في موضوع "تبسيط الاجراءات"، تتمثل في الآتي:-

- الأفراد.
- الوقت.
- الأجهزة والمعدات.
- الوثائق والمستندات.
- اللوائح.



ما هو مفهوم بتبسيط الإجراءات؟

What is the concept of procedures simplification?

محاولة تقديم أفضل الخدمات خلال فترة زمنية معقولة وبأقل تكلفة ممكنة. بمعنى آخر، البعد عن التعقيدات والعراقيل غير المنطقية لكل من الطرفين (مقدم الخدمة والمستفيد منها).

- من وجهة نظر المواطن/المراجع: الحصول على الخدمة مع الحفاظ على مبدأ الاحترام.
- من وجهة نظر العاملين: الاختصار في الوقت والجهد، وبدون المساس بعنصر الكفاءة في الأداء.

وما هي أهمية بتبسيط الإجراءات؟

What is the importance of procedures simplification?

- اختصار الوقت.
- التقليل من المستندات المطلوبة.
- اختصار في مراحل انجاز المعاملات.
- التقليل من الايدي العاملة.
- التقليل من الامكانات المادية (الأجهزة والمعدات).

ويترتب على ذلك:-

- الارتقاء بمستوى الاداء.
- الارتقاء بمستوى سمعة المنظمة.
- إمكانية التغلب على المشكلات والمعوقات.
- إمكانية وضع خطط مستقبلية مناسبة.
- إمكانية إتاحة الفرصة للتجديد والابتكار.
- إمكانية تقديم أفضل الخدمات.

المستشارون العالميون

GLOBAL CONSULTANTS



للاستشارات الاقتصادية والادارية والتدريب ذ.م.م.
Business Advisory Services & Training W.L.L.



اشتراطات تبسيط الإجراءات؟

Requirements for procedures simplification?

- الرغبة.
- الارادة.
- المعرفة.
- دعم وتأييد الإدارة العليا.
- الامكانيات (المادية والبشرية).
- الاصرار والتحدي.
- الحكمة.
- المرونة.

هل هناك معوقات تحول دون العمل على تبسيط الإجراءات؟

Are there any obstacles hindering the achievement of procedures simplification?

- الوساطة.
- العقلية الإدارية لبعض الأفراد.
- الحالة النفسية لبعض الأفراد.
- اللوائح والقوانين.
- الامكانيات (البشرية والمالية).
- الافتقار إلى المعرفة والكيفية.

من يقوم بتبسيط الإجراءات؟

Who would perform the simplification of procedures?

قد لا يعني للآخرين من يقوم بتبسيط الإجراءات، بقدر الوصول إلى الرضاء العام لمستوى إنجاز الخدمات/المعاملات. بمعنى آخر، ماذا يهم المواطن العادي إذا كان (x) من الأشخاص قام بعملية تبسيط الإجراءات لأن اهتمامهم (المواطنين) سينصب وبشكل مباشر على الحصول على الخدمة/إنهاء المعاملة بطريقة لا تعرضهم إلى التجريح والمعاناة، مع الأخذ في الاعتبار أن تحقق تلك الخدمة الرضاء العام.

أما إذا كان السؤال لمعرفة من يقوم بعملية تبسيط الإجراءات في المنطقة؟ فإن ذلك يرجع إلى طبيعة وحجم المنظمة، حيث أن هناك من يوكل تلك المهمة إلى بعض الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة والمهارة والاتجاه الايجابي والمتعلق في موضوع تبسيط الإجراءات،



والذي غالباً ما يلاحظ توكيله إلى العاملين. وبشكل أدق، المتخصصين من إدارة التدريب والتطوير مثلاً. وهذا لا يعني عزل الأفراد العاملين الآخرين من إدارات وأقسام أخرى، حيث أن هذه النظرة الضيقة من شأنها أن تعرقل من الوصول إلى نتائج مرضية لذلك المجال (تبسيط الإجراءات).

النتظيم الفعال وعلاقته في تبسيط الإجراءات؟ **Effective Organization & Its Relation to Procedures Simplification?**

يعتبر التنظيم من الوظائف الأساسية للإدارة ويأتي بعد أداء وظيفة التخطيط. فمن خلال التنظيم السليم يمكن الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المختلف وهي رأس المال، المواد الخام، الآلات والمعدات، الأيدي العاملة في تحقيق أهداف المنشأة. فبعد وضع تحديد أهداف المشروع المراد تحقيقها وتحديد كيفية الوصول إلى الأهداف طبقاً للخطة الموضوعية، يبرز دور التنظيم في سبيل تجميع أوجه النشاط في المشروع وبالتالي تقييم هذه النشاطات إلى المستويات الإدارية المختلفة التابعة للمشروع مع الأخذ بالاعتبار ضرورة التنسيق بين الجهود داخل المنشأة في سبيل وضمان تحقيق الأهداف المقررة.

أهداف التنظيم

Organising Objectives

- من الأهداف التي يحققها التنظيم السليم للمنشأة ما يلي:-
- (1) سهولة إنجاز المهام المنوطة إلى الأفراد بما يتفق مع الأهداف والسياسات المقررة للمنشأة.
 - (2) تلافي الازدواجية في العمل وذلك نتيجة لإتباع مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
 - (3) الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج المتمثلة في رأس المال - الأيدي العاملة - الآلات والمعدات - المواد الخام.
 - (4) الاقتصاد في الوقت والتكاليف كنتيجة حتمية للاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.
 - (5) تحقيق شبكة اتصالات فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة.
 - (6) زيادة استقرار المنشأة مما يؤدي بالتالي إلى رفع معنويات العاملين لديها.



الوحدات التنظيمية وعلاقتها بتبسيط الإجراءات؟
**Organizational Units & Its Relation to
Procedures Simplification?**

- وحدة الدراسات والبحوث.
- وحدة إجراءات العمل.
- وحدة الخرائط والدليل التنظيمي.
- وحدة تقييم العمل.
- وحدة قياس العمل.

المستشارون العالميون
GLOBAL CONSULTANTS



للاستشارات الاقتصادية والادارية والتدريب ذ.م.م.
Business Advisory Services & Training W.L.L.

الموضوع الخامس

التدريب وأهميته في مجال التطوير الإداري
IMPORTANCE OF TRAINING



تعريف التدريب

DWFINITION OF TRAINING

بشكل عام يعرف Oxford Dictionary التدريب على أنه "زيادة الفاعلية عن طريق التعلم والتدريب" ومن وجهة نظر كتاب التدريب الصادر عن الأمم المتحدة، يعتبر التدريب "إحدى الوسائل الفنية والمهنية التي تشتمل على التعليم والتدريب الذي من شأنه تنمية القدرات والمهارات العقلية للعاملين.. وبتحديد مفهوم التدريب في القطاع العام، فإنه يشمل التعليم والتدريب المستمر الذي من خلاله يتم تزويد العاملين بالمعلومات والاتجاهات التي تتناسب مع طبيعة عملهم" (UN، 1969).

أهمية التدريب

IMPORTANCE OF TRAINING

- الارتقاء بمستوى العاملين في جميع المستويات الإدارية.
- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.
- الارتقاء بمستوى سمعة المؤسسة.
- تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين.
- التقليل من نسبة الأخطاء.

مسئولية الإدارة نحو التدريب

MANAGEMENT RESPONSIBILITY FOR TRAINING

هل تنحصر مسؤولية التدريب في إدارة التدريب والتطوير؟ أو إدارة تنمية الموارد البشرية؟ الملاحظ أن التدريب يتحمل مسؤولية كل فرد داخل إطار المؤسسة الوظيفي. حيث أن الأفراد العاملين، ومن وجهة نظر أن المؤسسة هي مجموعة من الأفراد تتألف وتتكاتف وتتناسق جهودهم في تحقيق أهداف محددة وواضحة، فإنه يتوقع منهم أن يساعدوا زملائهم من خلال النصيحة والاستشارة والتزويد بالمعلومات، وذلك للتمكن من أداء وإنجاز الأعمال حسب المعايير المتفق عليها مسبقاً.



مسئولية المدراء نحو التدريب

RESPONSIBILITY OF MANAGERS TOWARDS TRAINING

إن الإدارة هي علم وفن إدارة الأفراد لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة وبأقل التكاليف الممكنة. ومن هذا المنطلق فإن المدير لا يستطيع أن يحقق أهدافه إلا من خلال الأفراد، لذلك فإنه من المهم جداً مراعاة احتياجات ومتطلبات الأفراد من المعلومات والمهارات والاتجاهات ذات العلاقة المباشرة/غير المباشرة بطبيعة أعمالهم. وخلاف ذلك، بمعنى عدم تحقيق/ تلبية تلك الاحتياجات والاشتراطات، سيؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرغوبة، وبالتالي فقدان الثقة في ذلك المدير.

إدارة التدريب والتطوير

TRAINING AND DEVELOPMENT DEPARTMENT

ويقصد بذلك تلك الأنشطة والفعاليات التي تتعلق بالعملية التدريبية، بهدف تقديم وتنفيذ البرنامج التدريبي. ولا بد من الإشارة في هذا الصدد، إلى أن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد وبشكل كبير على مدى قدرة القائمين في إدارة التدريب والتطوير على تهيئة البيئة المناسبة لانعقاد البرنامج. فإدارة التدريب والتطوير لها علاقة مباشرة بنجاح البرنامج ليس فقط من جانب تهيئة البيئة المناسبة، وإنما يتعدى ذلك ليشتمل على تلك الأنشطة التي من خلالها يمكن إزالة تلك المعوقات التي تحول دون ممارسة وتنفيذ الأنشطة التدريبية المختلفة. وعادة ما تمثل إدارة التدريب والتطوير الدعامة الأساسية التي يمكن أن ينطلق منها المدرب لتحقيق أهدافه التدريبية.



أنواع التدريب TYPES OF TRAINING

Training Related to Career Development

□ التدريب الخاص بالتطوير الوظيفي:

وهو ذلك البرنامج الذي يصمم وينفذ في سبيل الأفراد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المطلوبة للوصول إلى وظيفة أخرى. وعادة ما يتم ذلك من خلال المسار الوظيفي لذلك العامل حيث يراعى فيه الحصيلة العلمية والعملية التي اكتسبها قبل وخلال عمله في المؤسسة.

Training 'On the job'

□ التدريب خلال العمل:

وتتمثل أهمية برامج التدريب خلال العمل في تهيئة العاملين للحصول على المعرفة (على سبيل المثال، أسباب وأهداف المؤسسات، تطوير المؤسسات، التحديات، السياسات، الخطط) والمهارة (مثل كيفية أداء وظيفة معينة، الاتصالات، إدارة الوقت، التخطيط، التغلب على/التقليل من ضغط العمل)، والاتجاهات (على سبيل المثال، الاحترام، المشاركة، الابتكار، الولاء). ويتم التدريب خلال العمل عن طريق الاتصال بين العاملين، الذي من خلاله يتم تبادل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها بيئة العمل.

Training Related to Departments

□ التدريب الخاص بالإدارات:

يعتبر هذا النوع من التدريب مشابهاً للتدريب خلال العمل، حيث أنه يتم تصميمه وتنفيذه في الإدارات ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يعمل به المتدربون. وعادة ما تكون تلك البرامج ذات فترات زمنية قصيرة تعقد بشكل يومي أو أسبوعي، وتحدد ساعات الانعقاد في أوقات تتناسب مع كل من العاملين والقائمين على التدريب.

Training Related to Organizational Department

□ التدريب الخاص بتطوير المؤسسة:

وهنا يتعلق التدريب بالنظر ضمن إطار المؤسسة. بمعنى دراسة وتقييم الهيكل التنظيمي والمؤسسة بما فيها الأهداف والاستراتيجيات العامة الحالية والمستقبلية، ولا يقتصر التدريب على معالجة القضايا المختلفة للأفراد. وإنما يتعدى ذلك إلى تشخيص الجوانب الإدارية والفنية، على سبيل المثال، السياسات واللوائح والقوانين والإجراءات والضوابط.



التدريب الممتد: Extension Training

ويعتبر هذا النوع من التدريب ذا نطاق واسع، مقارنة بالأنواع السابق ذكرها، حيث يشتمل هذا النوع من التدريب على شريحة كبيرة من الأفراد ويعتمد على استخدام وسائل الإعلام المختلفة، مثل الراديو والتلفزيون والكتيبات والمراسلات، وذلك في نشر المادة العلمية والتدريب للأفراد الذين يرغبون في المشاركة في تلك البرامج.

التدريب من خلال المعاهد: Training Through Institution

يعتبر من أكثر الأنواع التدريبية شيوعاً، حيث تختلف البرامج التدريبية المقدمة طبقاً لحجم وملكية ونشاط تلك المعاهد، حيث هناك المحلية والعالمية ذات الفروع المتنوعة في مختلف بقاع العالم. على سبيل المثال. هناك المعاهد المتخصصة في التدريب على قيادة الطائرات والتمريض والميكانيكا والبحرية.

التدريب التنويري: Orientation raining

اهتمت أغلب الدول النامية حديثاً بهذا النوع من التدريب والذي يهدف إلى تزويد العاملين. خصوصاً الجدد، بالمعلومات العامة المتعلقة بالأنشطة المختلفة للمنظمة التي يعملون بها. ولا ينحصر هذا النوع من التدريب على العاملين الجدد، وإنما يتعدى ذلك للعاملين الذين ينتقلون إلى وظائف أو إدارات مختلفة عن تلك التي كانوا يعملون بها سابقاً وفي نفس المؤسسة، ولكنه شائع الاستخدام للعاملين الجدد. حيث يتم تقديمه خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من بدء العمل، من خلال مقدمة عامة عن الجهة التي يعمل فيها ذلك الموظف. تشمل على معلومات عامة تتضمن الأهداف والأساليب والقوانين والإجراءات واللوائح والمسئوليات والواجبات وظروف بيئة العمل.

تدريب التقديم: Induction Training

التدريب التنويري يهدف إلى منح العاملين الجدد الفرصة للتعرف على الأنشطة المختلفة للمنظمة. في حين أن تدريب التقديم ينحصر في تزويد العاملين الجدد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المطلوبة في الوظيفة التي سوف يقومون بشغلها.

تدريب التجديد: Refresher Training

يتمثل الهدف الرئيسي من تدريب التجديد في تحفيز وإثارة اهتمام وطموح العاملين من خلال تزويدهم وبصورة مستمرة بالتقنيات الحديثة التي لها علاقة بطبيعة عملهم. وعادة ما يتم استخدام هذا النوع من التدريب مصاحباً للتدريب خلال العمل، حيث تتاح الفرصة لإدخال تلك التقنيات في طبيعة عمل المتدربين.



Re-training

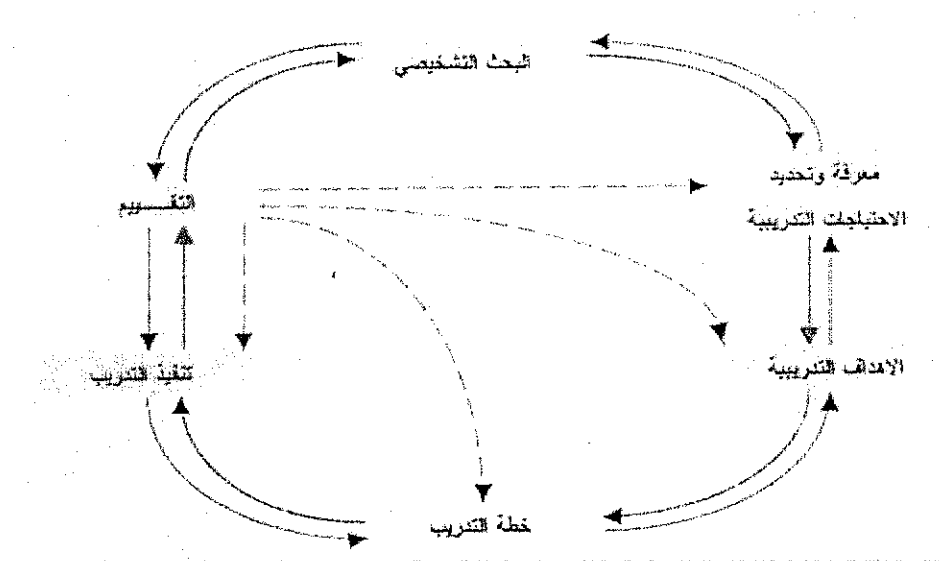
□ إعادة التدريب:

عادة ما يتم تصميم برامج تدريبية تتعلق بإعادة التدريب، وذلك لإعداد العاملين أو المسؤولين لوظائف أو مهمات أو واجبات جديدة تماماً. وتختلف الفترة الزمنية للبرامج المتعلقة بإعادة التدريب، حيث تتراوح من ساعات عديدة في اليوم أو الأسبوع إلى عدة أشهر مكثفة لتهيئة وتدريب المسؤولين للقيام بمهام أو واجبات أو مسؤوليات تتناسب مع الوظائف الجديدة.

التدريب أثناء العمل

On – the - Job Training

يمثل التدريب الأسلوب الأمثل والشائع في الارتقاء بمستوى العاملين في جميع المستويات الإدارية الثلاثة من خلال تعزيز وتنمية معلوماتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم لتناسب وبشكل مباشر مع طبيعة الأعمال. ويتحتم على الإدارة الحديثة الواعية الاهتمام بالتدريب كحلقة متصلة ومنظمة كما هو مبين في الشكل أدناه، والإيمان بأن التدريب يجب أن يكون بهدف التطوير وليس للتدريب كما هو معمول، للأسف الشديد في أغلب الجهات.



الشكل رقم (1) عملية التدريب كدورة منظمة في عناصر مترابطة



أساليب التدريب

TRAINING TECHNIQUES

Lecture	<input type="checkbox"/> المحاضرة
Demonstration	<input type="checkbox"/> العرض العملي
Seminar	<input type="checkbox"/> الحلقات الدراسية
Individual Coaching	<input type="checkbox"/> التدريب الفردي
Field-work Visits	<input type="checkbox"/> الزيارات الميدانية
Role-playing	<input type="checkbox"/> تمثيل الأدوار

تعريف تحديد الاحتياجات التدريبية

DEFINITION OF DETERMINING TRAINING NEEDS

هل تلك العملية التي تتطلب معرفة الاحتياجات الفعلية للعاملين من ناحية المعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات بما تتلاءم مع طبيعة واشتراطات أعمالهم، ومن ثم محاولة إعداد وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية التي تتناسب ومع تلك الاحتياجات.

مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

THE CONCEPT OF DETERMINING TRAINING NEEDS

تحديد البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات الفعلية، والحصول على نتائج إيجابية ملموسة.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

IMPORTANCE OF DETERMINING TRAINING NEEDS

- التعرف على الاحتياجات الفعلية للعاملين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات.
- إعداد وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية التي تتلاءم مع تلك الاحتياجات.
- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.
- تحقيق سمعة متميزة للمؤسسة.



من هو المسئول عن تحديد الاحتياجات التدريبية
**WHO IS RESPONSIBLE FOR DETERMINING
TRAINING NEEDS?**

الصعوبات التي تواجه القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية
**OBSTACLES CONFRONTING THOSE
CONDUCTING TRAINING NEEDS**

- الافتقار إلى وجود توصيف ووصف وظيفي لبعض الوظائف.
- صعوبة الحصول على تعاون بعض العاملين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- عدم دقة المعلومات والبيانات.
- عدم وضوح الخطط والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.
- عدم توافر الامكانيات البشرية والمادية.
- عدم الحصول على دعم وتشجيع القيادة العليا.

مستويات التحليل

LEVELS OF ANALYSIS

التحليل على مستوى المنظمة
ORGANIZATIONAL LEVEL

لا يقتصر التدريب فقط على التركيز على اكتساب الأفراد لمعلومات ومهارات ولا اتجاهات معينة لإثراء حصيلتهم في ذلك المجال، وإنما يجب أن تتعدى النظرة إلى شمول المؤسسة ضمن إطار التدريب. بمعنى آخر من غير المعقول والمقبول أن لا تتجه عملية تحليل الاحتياجات التدريبية إلى الأفراد بدون النظر إلى أهداف المؤسسة سواء قصيرة أو طويلة المدى. لذلك يجب على القائمين على وضع وتنفيذ الخطط التدريبية التأكد من أن مسارها يجب أن يكون موجهاً في نفس مسار خط المؤسسة.



تحليل على مستوى العمل/الفرد
JOB/PERSONAL level

التوصيف الوظيفي: Job Description

ويقصد بذلك تلك الخطوط العريضة المتعلقة بالوظيفة، حيث يتم تحديد الاطار العام والمهام والمسئوليات التي تتكون منها وظيفة معينة. وعادة ما تشتمل على المسمى الوظيفي والإدارة والقسم والشعبة التي تحتويها تلك الوظيفة. وبيان علاقتها بالوظائف الاخرى في المؤسسة.

الوصف الوظيفي: Job Specification

يعتبر مختلفاً نوعاً ما عن التوصيف الوظيفي، حيث يشتمل على تلك الشروط العامة اللازمة لشغل الوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة، والتي تتحدد من خلالها تلك المعلومات والمهارات الجسمانية والذهنية المطلوبة لشاغل الوظيفة، كذلك البيئة التي من خلالها سوف يؤدي العمل.

معدلات او مستويات الأداء: Performance Standards

عادة توصف في أهداف العمل حيث يتم تحديد بعض المعدلات أو المستويات النوعية والكمية للحكم ولتقييم كفاءة الأداء وغالباً ما يتم، خصوصاً في المؤسسات كبيرة الحجم تحديد تلك المعدلات وفقاً لاشتراطات ومتطلبات الوظيفة مقارنة بالوظائف الاخرى المشابهة في منظمات مختلفة، خصوصاً تلك المتبعة في الدول المتقدمة.

اشتراطات التدريب: Training Requirement

يتم النظر في تلك المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازم اكتسابها من قبل شاغل الوظيفة، وذلك من خلال الاستعانة بالتوصيف والوصف الوظيفي.

تجزئة الوظائف: Job Breakdown

تحتوي الوظائف على بعض المهام ذات الدرجات المتفاوتة في كمية ونوعية المعلومات والمهارات والاتجاهات المرغوبة، لذلك فإن الاتجاه ينحصر في تحليل الوظيفة ومن ثم تجزئتها إلى مهام مختلفة قد تكون مترابطة أو منفصلة عن بعضها البعض، وذلك لمعرفة اشتراطات ومتطلبات كل مهمة من مهام الوظيفة على حدة.



الخطة التدريبية Training Plan

تعريف الخطة التدريبية: Definition of Training Plan

تعرف الخطة التدريبية على أنها تلك العمليات أو الأنشطة الهادفة إلى تحقيق بعض الأهداف طويلة، متوسطة، قصيرة المدى وفقاً لمعايير علمية وعملية موضوعية ومقبولة من قبل الأطراف القائمين على وضع تلك الخطة. أخذاً بعين الاعتبار الامكانيات البشرية والمادية المتاحة.

لذلك فإن الخطة التدريبية تعتبر بمثابة الخطوط العريضة أو المسار الذي من خلاله تتحدد العمليات الهادفة لتحقيق بعض الأهداف المتعلقة بتطوير وتنمية العقلية الإدارية والفنية لجميع المستويات الإدارية الثلاثة ضمن الإمكانيات المتاحة.

أهداف الخطة التدريبية: Objective of Training Plan

هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها أو الوصول إليها نتيجة وجود خطة تدريبية علمية وعملية، منها على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:-

- | | |
|--|--|
| Application of Thinking in Planning | أ- استخدام الفكر في التخطيط: |
| Defining Clear General and Specific Objectives | ب- تحديد أهداف عامة وخاصة: |
| Up-Grading The Level of Services | ج - الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة: |
| Optimal Utilization of Resources | د- توفير الإمكانيات المادية والبشرية : |
| Maintaining Self Security | هـ - تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين: |
| Reduce the Level of Mistakes | و- التقليل من نسبة الأخطاء في العمل: |
| Up-Grading the Level of Reputation | ز- الارتقاء بسمعة مستوى المؤسسة: |



تعريف تقييم التدريب

DEFINITION OF TRAINING EVALUATION

هي عملية التأكد من أن البرامج التدريبية قد حققت الأهداف التدريبية، وساعدت على إحداث بعض التغيرات الايجابية في بيئة العمل.

أهمية تقييم التدريب

IMPORTANCE OF TRAINING EVALUATION

التأكد من إحداث بعض التغييرات الإيجابية على مستوى الفرد، الإدارة، والمؤسسة.
أسباب التقييم

REASONS FOR EVALUATION

- أ - إعطاء الانطباع بالاهتمام بالتدريب والنتائج المتوقعة منه، وبالتالي كسب ثقة المتدربين ورؤوسهم المباشرين بالإضافة إلى قياديي المؤسسة.
- ب - إتاحة المجال للقائمين بالتدريب لممارسة مهاراتهم وخبراتهم وسلوكياتهم في التعرض إلى الجوانب التي تتصل بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالتدريب.
- ج - استقصاء آراء المتدربين حول الجوانب المختلفة للبرنامج التدريبي، من ناحية الفترة الزمنية والمادة العلمية والعملية ومدى ارتباطها بطبيعة عمل المتدربين الفعلية وكثافة الحالات العملية والقدرة على إثارة المتدربين وتحفيزهم للمشاركة في المادة العلمية المطروحة وكفاءة وقدرة المدرب على نقل المعلومات والمهارات والاجابة على الاستفسارات واستخدام الوسائل السمعية والبصرية.
- د - استقصاء آراء المدربين حول الجوانب المختلفة للبرنامج التدريبي ومدى قدرة المتدربين على الاستجابة والتفاعل مع المادة العلمية والعملية المطروحة.
- هـ - التعرف على جوانب الضعف والقوة في البرنامج التدريبي، على أمل رسم تلك الخطط والسياسات والإجراءات التدريبية والكفيلة بتفادي جوانب الضعف وتقوية وتعزيز الجوانب الإيجابية للبرامج الحالية والمستقبلية.
- و - معرفة ما إذا تمت الاحتياجات التدريبية سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو الإدارات التي يعملون فيها أو المؤسسة التي ينتمون إليها.
- ز - التقرير ما إذا يجب الاستمرار أو عدم الاستمرار في برنامج التدريب.



طرق التقييم

METHODE OF EVALUTION

أ - التقييم عن طريق التغذية المسترجعة: Evaluation through Feedback

ويتعلق التقييم بجانب المعلومات المرتدة والمستمدة من الأطراف المختلفة الداخلة ضمن إطار العملية التدريبية والمتمثلة في المتدربين ورؤسائهم المباشرين وإدارة التدريب والتطوير والمدرّبين.

ب - التقييم عن طريق الرقابة: Evaluation through Control

الرقابة بمفهومها البسيط تشتمل على التأكد من أن ما يتم تنفيذه هو مطابق لما هو مخطط له. وتتعدد مجالات الرقابة لتشتمل على عناصر عديدة ومتفرعة. ولكن ينصب الاهتمام هنا على تقييم ثلاثة جوانب من جوانب التدريب. الأول ويتمثل في تقييم التدريب وما يتضمنه من أنشطة تدريبية مختلفة. والجانب الثاني يتعلق بما إذا كان التدريب موجهاً لخدمة خطط وسياسات واستراتيجيات المؤسسة التي يعمل لديها المتدربون. والجانب الأخير يركز على تقييم الأنشطة الإدارية المختلفة للاستدلال والتأكيد على ما إذا كان التدريب هو الحل الأمثل لتحسين أو تطوير بعض الأنشطة أو لحل المشاكل الإدارية والفنية المختلفة.

ج - التقييم عن طريق البحوث: Evaluation through Research

ويقصد بذلك تلك البحوث المختلفة والموجهة إلى تقييم كافة الجوانب المتعلقة بالبرنامج التدريبي مثل تحديد الاحتياجات التدريبية وأساليب التدريب واختيار المتدربين والأنشطة التدريبية وطرق التقييم.

د- التقييم عن طريق التدخل: Evaluation through Intervention

العملية التدريبية لا تقتصر على استخدام أدوات القياس الخارجية والمتعلقة بالأهداف التدريبية وعلاقتها المباشرة بالأنشطة المختلفة والمتضمنة في البرنامج، وإنما تتعدى ذلك لإتاحة الفرصة لأطراف من داخل المؤسسة حتى يمكن الاسترشاد بأرائهم واقتراحاتهم في كيفية الاستفادة الفعلية من البرامج. ويتضمن الأمر استقصاء آراء كل من المتدربين والرؤساء المباشرين والمراقبين وإدارة التدريب والتطوير أو ما يشابهها من الإدارات في الجهة المستفيدة والمدرّبين.



د- التقييم عن طريق ألعاب القوة : Evaluation through Power Games

عادة ما تثار عدة تساؤلات أو انتقادات سلبية وحادة وموجهة إلى القائمين على تنفيذ البرامج التدريبية، من ناحية الاستفادة الفعلية من تلك البرامج مقارنة بالتكاليف. وهنا يكمن دور القائم بالتقييم في عملية إقناع قيادي المؤسسة بأهمية وفاعلية النتائج المستمدة من التقييم في أحداث تلك التغييرات الإيجابية والمرغوبة في بيئة العمل .

معايير التقييم

EVALUATION CRITERIA

Reactions	<input type="checkbox"/> ردود الفعل
Learning	<input type="checkbox"/> التعليم
Behaviors	<input type="checkbox"/> السلوك
Skills	<input type="checkbox"/> المهارات
Results	<input type="checkbox"/> النتائج



الموضوع السادس

حل مشكلات العمل ووضع خطط العمل

PROBLEM SOLVING & WORK PLANNING



تعريف حل المشكلة

عملية إحداث تغيير لجذب حالة معينة إلى وضع مرغوب فيه، المشكلة هي عملية تناقض بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه. والهدف هو التقليل/التغلب من ذلك التناقض.

وهناك جانبين لحل المشكلة:-

- إتخاذ القرار.
- تحليل المشكلة.

والخطوات المتضمنة في عملية حل المشكلة تعتمد على الفرضيات المنطقية التالية:-

- أهم وأقوى خطوة في عملية حل المشكلة هو فهم وإدراك أكثر للمشكلة.
- للمشاكل أسباب عديدة وليست واحدة فقط.
- القرار الجيد يعتمد على المعلومات الكافية والجيدة.
- العمل مع الآخرين سيساعد على تحسين عملية حل المشكلة.
- التزام القائمين على إصدار القرار الخاص بمشكلة معينة.
- التزام القائمين على حل المشكلة بتبادل المعلومات والخبرات والمهارات.

المشكلات: كيف نقوم بحلها

المشكلة هي ظرف بنشأ فجأة أو تدريجياً ويجعلنا في حالة نشعر فيها بعدم التمكن أو صعوبة الوصول إلى ما نريد أو بعبارة أخرى:

المشكلة: هي حالة أو أمر يطرأ أو يؤثر سلباً بشكل جزئي أو كامل علينا.

- فالشخص الذي تعود على التدخين مثلاً، ورجب في التوقف عن ذلك، يواجه مشكلة في تحقيق ذلك، وقد يفشل أو ينجح.
- والموظف الذي يُلقى عليه عبئ وأعمال كثيرة يواجه مشكلة في التوفيق بين الإنجاز وإتقان العمل.

فالمشكلة "تظهر" عندما توجد هناك عقبات تمنعنا من تحقيق ما نريد.

فيمكننا تعريف:

الهدف: الشيء الذي قررنا إنجازه أو الوصول إليه.

العائق: أي أمر يحول بيننا وبين تحقيق الهدف.

الهدف + العائق = مشكلة



ونحن في حياتنا لدينا طموحات وأهداف ورغبات كثيرة، وكذلك هناك عوائق وموانع لا حصر لها. وذلك يعني أن المشاكل هي كذلك كثيرة ولكن:

هل كل الأهداف والرغبات أمامها عوائق، وما الذي يحدد "العائق" ويجعله كذلك، أليس من الممكن أن العائق هو في تفسيرنا ونظرتنا لهذه "الأمور"، أليس من الممكن أن تكون غير ذلك بعد فترة، أو إذا كانت الأمور تسير على ما يرام فإن ذلك يعنى تلقائياً عدم وجود مشاكل، ربما نحن أو همنا أنفسنا بذلك.

فالمشاكل هي "مجال" للبحث عن الحلول والفرص الجديدة، وهي خير وسيلة للتطوير واستكشاف أبواب ومجالات جديدة، فكم من اختراعات وأفكار تطويرية نشأت بسبب "البحث عن حلول للعقبات والمشكلات" فكم من فقير عانى الفاقة، وبحث عن حلول لتحسين حالته وأصبح غنياً، وكم من مدير عانى صعوبة الاتصال بمرؤوسيه، فبحث عن مداخل وفنون التعامل مع الآخرين نفاً متمكناً من التعامل مع أنماط مختلفة من الناس. المشكلة تكمن في أننا: لا نواجه المشاكل في غالب الأحيان، وإذا واجهناها، فإننا لا نبحث عن الحلول، وإنما نعمل كعلى إبقائها على ما هي عليه، وبذلك تتراكم وتتفاقم، حتى يصعب السيطرة عليها.

والأهم من ذلك كله، هو أننا لا ننظر "إيجابياً" إلى المشاكل، وعلى أنها "فرص" جديدة متاحة لنا للبحث واستكشاف آليات وأفكار جديدة، فالمشاكل هي خير مجال "للتمرس" بفنون الحياة. وكلنا يتذكر كيف وصل هو في يوماً ما إلى درجات الإتقان في حل المسائل الرياضية المستعصية، من خلال التدريب وحل أنواع وأعداد وكثير من المسائل، حتى غدا الأمر بالنسبة له سهلاً، بل وممتعاً في كثير من الأحيان.

وأنته من الضروري في هذا المجال أن نسأل أنفسنا الآتي:-

- ما هو تعريفنا الخاص، حتى الآن للمشكلة؟
- كيف تنشأ المشاكل؟
- ما هو شعورك عندما تصل إلى حل لأي مشكلة؟



أنواع المشكلات

بالإمكان تقسيم المشاكل إلى نوعين:

- أ- مشاكل مرجعها أننا في وضعية وحالة معينة غير التي توقعناها أو نريدها.
- ب- مشاكل مرجعها أننا نرغب في تغيير الحالة التي نحن عليها، ولكن توجد عقبات تمنعنا من تحقيق ذلك.

فعندما يتأخر المحاضر عن موعد المحاضرة، فذلك يعنى أن أمراً غير الذي كنا نتوقعه قد حدث ولكن عندما نرغب في أن يكون محاضرنا شخص ما، ولكن نجد صعوبة في إقناعه بالمشاركة، فتلك مشكلة، ولكنها من نوع مرتبط برغبتنا في الوصول إلى الأفضل.

والنوع الثاني، يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع كالتالي:

- 1- عندما نكون عاجزين عن تحقيق الأهداف التي نريدها.
- 2- عندما نكون عاجزين عن تحقيق الأهداف بمستوى أداء أفضل.
- 3- عندما نكون عاجزين عن تحقيق أهداف إضافية إلى ما يمكن تحقيقه عادة.

لا شك أننا أصبحنا ندرك الآن أن "المشكلات" هي جزء من عمليات "تطوير العمل" فشتان بين موظف يتذمر من أداء الواجبات والمسئوليات المناطة له، وآخر يشعر بالضيق عندما لا يتقن عمله.



مراحل حل المشكلة

قبل البدء بعرض هذه المراحل فكر:
بمشكلة "عويصة" ومعقدة واجهتها، وحاول أن تحلل المراحل التي مررت بها لحين الوصول إلى حل لها. هل كانت مرحلة خطوة واحدة، أم أنها عدة خطوات ومراحل؟ أيها كان الأصعب. وأيها كان الأطول؟

يمكن تحديد مراحل الوصول إلى حلول للمشاكل في التالي:-

- 1- مرحلة تحديد المشكلة.
- 2- مرحلة البحث عن الحلول.
- 3- مرحلة اختيار أفضل الحلول.
- 4- مرحلة تنفيذ الحل الأفضل.

ويمكننا عرض هذه المراحل باختصار الآن.

(1) مرحلة تحديد المشكلة:

تعتبر هي الأولى والأهم، حيث أن هناك الكثير من المشاكل التي لا يمكن تحديدها والتعرف عليها بشكل جيد. وكذلك هناك الكثير من الأمور التي عندما نقدم على تحديدها وتعريفها، ونكتشف أنها ليست بمشاكل، بل هي أوهام وانطباعات، ومعلومات ناقصة، ووصول لقرارات وتقييم عاجل دون التعمق في حقيقة الأمر. وأنه من المهم لكي نتمكن من تحديد المشكلة، أن نجمع أكبر كم من المعلومات المحيطة بالأمر الذي نعتقد أنه مشكلة، وأن نحرص على تحديد نطاق ومجال الأشكال.

فعندما نجد موظفاً لا يؤدي عمله بإتقان، لا بد من تحديد المشكلة: هل هي المرة الأولى، هل هو مدرك لذلك، هل لديه الكفاءة والمعرفة في أن يصل إلى أفضل من ذلك. فربما إذا علمنا بأنه يعمل في مجال ليس من تخصصه، فإننا تلقائياً نكتشف أن أداءه بهذه الصورة هو أمر طبيعي. فنحن كنا نتوقع منه ما نريد، ولكن هل سألنا أنفسنا، أهو المتوقع منه حسب قدراته وامكانياته.

(2) مرحلة البحث عن الحلول:

المشاكل المرتبطة بالأمور غير المتوقع حدوثها، عادة ما تكون حلولها محددة، ولكن المشاكل المرتبطة بالرغبات والتطلعات التي من شأنها تغيير ما نحن عليه، فإن حلولها دون شك تكون متعددة.