



التعليم عن بعد

محتوى

بناء و تنمية القدرات

د.د. حسن أبو زيد

Ibtihalino

للحصول على الملزمة من الإنترنت : Ibtihalino.blogspot.com

المحاضرة التمهيديّة

أهمية بناء و تنمية القدرات :

تأتي أهمية بناء و تنمية القدرات من أننا نعيش اليوم في عالم مليء بالتحديات ، و تمثل المنافسة السمة الأساسية لهذا العالم ، ولما كانت المجتمعات الإنسانية لا تنهض إلا من خلال الاستفادة القصوى من قدراتها و إمكاناتها ، و تشغيل طاقاتها المعطلة لذا و جب على هذه المجتمعات الاهتمام ببناء هذه القدرات و تنميتها لتحقيق التنمية الشاملة خصوصا اذا ما علمنا أن الانسان هو هدف التنمية كما هو أيضاً و سيلتها ، فالتنمية تتم من خلال البشر ، وهي أيضاً تتم من أجلهم فهم المستفيدون منها (الانسان هدف وسيلة التنمية)

اهداف المقرر

- تعريف الطالب المفاهيم الأساسية في بناء و تنمية القدرات الاجتماعية
- تعريف الطالب بأهمية بناء و تنمية القدرات الاجتماعية
- تعريف الطالب المهارات المطلوبة لبناء و تنمية القدرات
- تمكين الطالب من فهم المهارات المطلوبة لبناء و تنمية القدرات
- تمكين الطالب من ممارسة المهارات المطلوبة لبناء و تنمية القدرات

محتوى المقرر

- المفاهيم الأساسية
- أهمية بناء و تنمية القدرات
- المهارات المطلوبة لبناء و تنمية القدرات
- إستراتيجية بناء و تنمية القدرات
- التدريب و دوره في بناء و تنمية القدرات
- بناء قدرات المؤسسات

المراجع و المصادر التعليمية

- سعد المسعودي، مهارات الاتصال، مكتبة خوارزم، ١٤٢٨هـ
- جمال غانم، تنظيم وإدارة الاجتماعات، بيروت ، دار الجيل، ١٩٩٧

مهارات الاتصال الجيد

مقدمة :

يمثل الاتصال عملية اجتماعية Social Process على قدر كبير من الأهمية ، و كونه عملية اجتماعية يعنى - من وجهة النظر العلمية - أنه يتسم بقدر هائل من المرونة و الديناميكية ، فهو ليس نمطاً جامداً، بل إنه تفاعل اجتماعي مثمر و متنم عبر الزمان و المكان ، 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 و تبادل المعلومات و الأفكار و العواطف و الاتجاهات من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى من خلال الرموز بصورة تهدف إلى تحقيق الأهداف المقصودة و المحددة سلفاً في أي منشأة أو في أي جماعة لها نشاط محدد و الاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي ، فهو يمكننا من نقل معارفنا ، و ييسر التفاهم بين الأفراد.

✓ و يرى بعض العلماء أن الاتصال لا يشير إلى مجرد نقل لفظي محدد و هادف 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 ، و بذلك يكون الفرد قد تأثر بشكل أو بآخر.

إن الاتصال – بصورته العامة و البسيطة – يقوم على نقل و استقاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة و متأثرة و يترتب عليه تغيير في المواقف و السلوك .

تصنيف الاتصال بناءً على عدد الأطراف المشاركة فيه :

١/ الاتصال الذاتي :

هو ما يحدث داخل الفرد ، حينما يتحدث الفرد مع نفسه ، وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ، و يتضمن أفكاره و تجاربه و مدركاته.

في هذه الحالة يكون المرسل و المستقبل 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 و الأنماط التي تطورها الفرد في عملية الإدراك ، أي الأسلوب الذي يلاحظ الفرد بمقتضاه و يعطي معنى للأفكار و الأحداث و التجارب المحيطة به.

و الواقع أننا لا نعيش في عزلة عن الآخرين ، فجزء هام من وجودنا يقوم على تفاعلنا مع بعضنا البعض و الاتصال 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 اتصالاتنا مع الآخرين.

ولكي نتعلم كيف نشارك بمشاعرنا و بملاحظاتنا و بآرائنا مع الآخرين علينا أن نتعرف أولاً كيف نتوصل إلى تلك المشاعر و الملاحظات و الآراء ، وهي عملية ليست سهلة أو بسيطة

و الخلاصة أن الاتصال الذاتي هو تلك العمليات الشعورية التي تحدث داخل الفرد ، أي اتصال الفرد مع نفسه و طبيعة الرسائل التي يرسلها إلى ذاته ، فبدون فهم أنفسنا، وبدون أن نكون صورة واقعية عن أنفسنا يصبح الاتصال بين الأفراد صعبًا.

٢ / الاتصال الشخصي :

الاتصال الشخصي هو العملية التي تحدث يوميًا حينما نعطي أوامر أو نتلقاها أو ندخل في مناقشة أو نتبادل التحيات ولا تختلف عملية الاتصال الذاتي عن عملية الاتصال الشخصي كثيرًا بل قد لا يمكن فصلهما تمامًا ، فالإتصال ليس مجموعة من الوظائف المنفصلة التي لها حدود حاسمة ، ولكنه يتضمن شبكات متداخلة و متفاعلة.

و يرى "روس" أن الاتصال الشخصي يتضمن خمسة متغيرات أساسية أو بمعنى آخر - خمس مراحل متتابعة و متداخلة :

- ١- فالمرسل (أ) يحول المنبهات التي تأتي إليه إلى أفكار.
- ٢- ينقلها في شكل رسالة يوصلها إلى المستقبل (ب).
- ٣- يتم نقل الرسالة بواسطة وسيلة إلى (ب).
- ٤- يستجيب (ب) بمحاولة فهم أو إعادة بناء فكرة المرسل.
- ٥- توفر استجابة (ب) رجع صدى إلى المرسل (أ).

و المتغيرات السابقة متداخلة ولا يمكن فصلها على المستوى الواقعي.

٣ / الاتصال الجمعي :

يعد الاتصال الجمعي Group Communication المستوى الثالث من مستويات الاتصال ، وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بين فرد معين و جماعة بأسرها كالمحاضرة و الخطبة ، فخطبة الجمعة و المحاضرات و الدروس الدينية و الخطب تمثل كلها نماذج للاتصال الجمعي . و يمكن للقائم بالاتصال أن يتعرف على رد فعل الجمهور لرسالته بصورة مباشرة و آنية.

٤ / الاتصال الجماهيري :

يمكن تعريف الاتصال الجماهيري Mass Communication بأنه العملية التي يقوم فيها القائم بالاتصال (المرسل) ببث رسائل مستمرة و متعددة من خلال الوسائل الآلية إلى عدد كبير من المتلقين في محاولة للتأثير عليهم بطرق متعددة ، و أهم ما يميز جمهور المتلقين في هذا النوع من الاتصال هو ضخامة الحجم و انتشاره و عدم تجانس خصائص أعضائه ، بالإضافة إلى عدم معرفة القائم بالاتصال بهم .

تصنيف الاتصال حسب اللغة :

تمثل اللغة أساسًا جوهريًا للاتصال و اللغة في جوهرها بناء رمزي ، وقد تعددت لغات الإنسان و تنوعت انعكاسًا لتطور البشرية و تنوعها.

و يقوم علماء الاتصال عادة بتصنيف الاتصال بناءً على اللغة إلى جانبين أساسيين مترابطين و متكاملين وهما :

١- الاتصال اللفظي (اللغوي):

يتم الاتصال - في أغلب صورته - عبر اللغة ، فالإنسان يستخدم اللغة لكي يصف لنفسه و للآخرين ما يراه من العالم الخارجي ، وهي الوسيلة الأكثر شيوعاً و يسراً في التواصل بين البشر . ولذلك تعد كل لغة بمثابة أداة أو وسيلة توجه المتحدثين بها إلى ملاحظة العالم الخارجي و الاستجابة له و التعبير عنه و عن أنفسهم بطريقة خاصة

٢- 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 .

و يمكن 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 و اختيار ألفاظهم ، وفضلاً عن ذلك فهم يصمتون عندما يستمعون إلى حديث الآخرين.

ب- الإشارة:

-تعد الإشارة أول وسيلة طورها الإنسان في اتصاله مع الآخرين ، و تنطوي كل ثقافة على نسق من الإشارات الدالة على معانٍ معينة ، وهذه الإشارات إما تصاحب الكلام ، أو تُؤدى بمفردها من أجل أن تعطي معنىً معيناً، أو ترسل رسالة خاصة. و المعنى الذي يكمن خلف الإشارة فهو مسألة ثقافية خاصة ، وبالتالي فهو نسبي بدرجة كبيرة ، و مثال ذلك أن إيماءة الرأس تشير في بعض الثقافات إلى معنى الموافقة و التأييد ، بينما تعنى الرفض في ثقافات أخرى -يلجأ الأشخاص إلى عدد كبير من إشارات اليد أثناء حديثهم -و يرتبط بالإشارة أيضاً تعبيرات الوجه و حركات الجسم ، وتسمى هذه التعبيرات و الحركات 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 ، و يذكر أحد المهتمين بشئون الاتصال غير اللفظي العبارة التالية " إنك تعبر عن هويتك الخاصة و تنقلها إلى الآخرين بواسطة ذاتك المرئية ".

تصنيف الاتصال حسب العلاقة بين أطرافه :

ينقسم الاتصال وفقاً للعلاقة بين أطراف عملية الاتصال إلى صورتين :

١- الاتصال المباشر:

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

٢- الاتصال غير المباشر:

وهو الاتصال الذي يتم عبر وسيط بين المرسل و المستقبل ، مثال ذلك الاتصال من خلال البرقية البريدية أو الاتصال التلفزيوني أو المحادثات عبر غرف " الدردشة " الإلكترونية ، و تتضح 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 لرسائله

مهارات الاتصال الجيد

مقدمة :

بعد أن تحدثنا في المحاضرة السابقة عن مفهوم الاتصال و تصنيفاته المتعددة نواصل في هذه المحاضرة الحديث عن مهارات الاتصال الجيد. و مهارات الاتصال الجيد هي مجموعة من المهارات اللازمة حتى تصبح الاتصالات فعالة و تحقق الأهداف المرجوة منها و هي مهارات يجب أن يتمتع بها القائم على عملية الاتصال ، و تعد مهارات الاتصال الجيد من المهارات اللازمة لبناء و تنمية القدرات البشرية

أهمية الاتصال :

- تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية في المنظمات و المؤسسات
- 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 :

- ١- السرعة : الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة في الوقت المناسب الذي يحقق أهداف الاتصال
- ٢- الدقة و يقصد بها نقل المعلومات و البيانات المراد نقلها دون تغيير لمضمون الرسالة المراد نقلها ، أي وصول المحتوى المقصود للمستقبل كما هو دون تشويه
- ٣- وضوح المعنى و المقصود به وصول الرسالة إلى الطرف المستقبل لها كما يراها المرسل وليس كما يراها المرسل إليه ، و يتطلب ذلك عدم قابلية محتوى الرسالة للتفسيرات المتعددة و وضوح الكلمات التي تحتويها الرسالة
- ٤- الحالة النفسية فالإتصال الجيد و الفعال هو الذي يتم حينما يكون المرسل إليه مؤهل من الناحية النفسية لاستقبال الرسالة ، فكلما كانت الحالة النفسية للمستقبل جيدة كلما كانت استجابته أفضل و تحقق الهدف من الاتصال
- ٥- انخفاض التكاليف الإتصال الجيد هو الذي يحقق الهدف المقصود منه بأقل تكلفة ممكنة في كافة الأدوات و الآلات و الأجهزة المستخدمة في عملية الاتصال
- ٦- الإقناع و من خصائص الإتصال الفعال أن يكون له القدرة على إحداث التأثير المطلوب في المستقبل ، أي يكون لعملية الإتصال رد فعل ايجابي من قبل المستقبل ، و يستطيع المستقبل تكوين فكرة كاملة عن موضوع الإتصال
- ٧- يعمل الإتصال الجيد على تيسير الإجراءات و تسهيل إنجاز الأعمال من خلال تدفق المعلومات التي تيسر أداء الأعمال
- ٨- مراعاة الفروق الفردية فدائماً ما يكون هناك فروق فردية بين الأفراد المستقبلين للرسالة ، و تلعب هذه الفروق دوراً مهماً في عملية الإتصال و إذا لم تؤخذ هذه الفروق في الاعتبار لن تحقق عملية الإتصال المقصود منها

عناصر عملية الاتصال :

- ١- 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 مسؤولاً أو زميلاً في العمل .

٢- المستقبل وهو المستهدف من عملية الاتصال سواء كان شخصاً أو جماعة تصل إليه التعليمات و الأوامر و التوجيهات
٣- الرسالة وهي عبارة عن مجموعة من المفاهيم أو العبارات أو التوجيهات أو القرارات أو التعليمات أو الاقتراحات التي يرغب المرسل في توصيلها للمستقبل

٤- الوسيلة وهي الأداة أو القناة التي تمر من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل و التي يتم من خلالها نقل الأفكار و المعاني و القرارات و الاقتراحات 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 .

٥- التغذية العكسية المرتدة وهي التي تبين مدى نجاح أو فشل الرسالة ، و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها

أهداف الاتصال :

يهدف الاتصال في الإدارة إلى :

- ١- تعريف أعضاء الجماعة بمجالات المنظمات و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها
- ٢- تداول المعلومات بين القادة و مختلف مستويات العاملين
- ٣- تنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة في المؤسسة و بين مختلف جهود الأعضاء
- ٤- التعرف على المشكلات التي تواجه العاملين و العمل على حلها
- ٥- نفل ردود أفعال العاملين و وجهات نظرهم فيما يتعلق بالأوامر التي يتلقونها

مهارات التحدث :

أ- مهارات التحدث حتى يستطيع المرسل اكتساب مهارة العرض الجيد و التحدث بشكل فعال يجب مراعاة ما يلي :

١. التعرف الجيد على المستمعين من ناحية الخصائص (السن - النوع - العدد - التعليم) ، و التعرف على مدى معرفة الطرف الآخر بموضوع الحديث و معرفة اتجاهاته نحو موضوع الحديث
٢. تحديد الهدف من الحديث ، فيجب على المرسل إخبار المستقبلين بالهدف من الحديث بشكل واضح
٣. تحديد محتوى الحديث أي تحديد الموضوع الذي يمثل محور الحديث تحديداً دقيقاً و تحديد عناصره الأساسية (المقدمة - صلب الموضوع - الخاتمة)
٤. التوقف عن الكلام بين لحظة و أخرى ، فعلى المرسل أن يتوقف عن الكلام من أن لآخر حتى يتيح الفرصة للمستقبل لتفهم الحديث و الاستفسار عما يصعب عليه فهمه و جذب انتباهه و إعطائه الفرصة للتفكير و الانتقال التدريجي من عنصر إلى آخر من عناصر الموضوع
٥. متابعة ردود أفعال المستمعين من خلال تعبيراتهم غير اللفظية و حركاتهم لاكتشاف مدى اهتمامهم بالحديث أو انصرافهم و انشغالهم عن الحديث
٦. اختيار نبرة الصوت المناسبة و يتوقف اختيار نبرة الصوت على أهمية الموضوع و نوعيته
٧. مراعاة الحالة النفسية للمستمعين و مراعاة المستوى الثقافي لهم ، و يتم ذلك من خلال انتقاء - و اختيار- الألفاظ المناسبة للحالة النفسية لهم ، وبما لا يؤثر على المعنى الأصلي للرسالة ، وكذلك مراعاة المستوى الثقافي و الذي ينعكس على أبعاد الحديث
٨. تحديد الشكل المناسب لعرض الحديث و المكان المناسب له بمراعاة ما يلي: الوسائل المساعدة و المكان الملائم من ناحية الهدوء و الراحة و الإضاءة الجيدة

ب- مهارات الاستماع و الإنصات الفعال :

الاستماع هو فهم الكلام أو الانتباه إلى شيء مسموع ، و يختلف الاستماع عن السمع الذي يعد من حواس الإنسان و الأذن هي وسيلة السماع

➤ و مفردات الاستماع : هي عدد الكلمات التي يفهمها الإنسان عندما يستمع

➤ و هناك فرق بين السماع و الاستماع ،

فالسماح هو مجرد استقبال الأذن للأصوات من مصدر ما دون إعارة هذه الأصوات الاهتمام الكافي لفهمها فهماً جيداً .

أما الاستماع فهو مهارة معقدة ، و هي أكثر من مجرد سماع الأصوات ، فالاستماع عملية يعطي فيها المستمع اهتماماً و تركيزاً و انتباهاً مقصوداً للأصوات و الكلمات التي يسمعاها فسماع الأصوات و إعطائها معنىً 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 ، و أن ينوع من الأساليب التي يستمع بها إلى الأشياء حسب طبيعتها و درجة أهميتها ، و يجب على المستمع الجيد أن يكون له القدرة على انتقاء ما ينبغي انتقاؤه مما يستمع إليه حتى يستطيع تجميع الأفكار الرئيسية لما يستمع إليه ، كما يستطيع التمييز بين الأفكار الأولية و بين الأفكار الثانوية ، و يستطيع التمييز بين الحقائق و الآراء فيما يستمع إليه

➤ من بين العناصر الواجب مراعاتها في الاستماع حتى يكون الاتصال جيداً و ايجابياً و فعلاً ما يلي :

- ١- التفرغ الكامل للمتحدث و تركيز الانتباه على ما يقول
- ٢- إعطاء الفرصة للمتحدث ليقول كل ما يريده و ما يود التعبير عنه بأسلوبه و بطريقته و عدم مقاطعته أثناء حديثه
- ٣- الانتباه إلى السلوك غير اللفظي للمتحدث أي مراقبة الإشارات و الحركات و النظرات التي تصدر عن المتحدث
- ٤- التركيز على الأفكار و الموضوعات و العناصر الرئيسية حتى لا يضيع تماسك الموضوع بالتفصيلات التي يعرضها المتحدث
- ٥- تجنب تصنيف المتحدث و إطلاق الأحكام القطعية عليه ، و يتطلب ذلك عدم السرعة في إطلاق الأحكام أو تعميمها فالمتحدث له الحرية في التعبير المتكامل عن الموضوع
- ٦- 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 و ضجره
- ٧- تشجيع المتحدث على العرض و الحديث و ذلك بمنحه الفرصة للحديث و استخدام تعبيرات الوجه لإشعاره بمدى الاهتمام بالحديث و الانتباه له
- ٨- توجيه الأسئلة و الاستفسارات في الوقت المناسب ، فالأسئلة تثير الحيوية في الاتصال و تسهم في الحصول على معلومات أكثر دقة و وضوحاً ، كما أنها تشجع المتحدث على الاسترسال ، و هي دليل على الإنصات
- ٩- تقبل النقد و الإنصات الجيد للاعتراضات و محاولة تحليله بشكل منطقي و عقلائي دون انفعال
- ١٠- الإيمان بقيمة الإنصات و أهميته و هو أحد وسائل الحصول على المعلومات و المعرفة و السمع هو أحد أهم حواس الإنسان و الأذن هو أحد أعضاء جسم الإنسان المفتوحة دائماً ليس لها باب

معوقات الاستماع :

- يؤدي ضعف القدرة على الاستماع إلى عدم تحقيق عملية الاتصال لأهدافها وهناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى ضعف عملية الاستماع ومنها عوامل ترجع إلى المتحدث ومنها عوامل ترجع إلى المستمع ومن بين هذه العوامل عدم قدرة المستمع على فهم ما يقوله المتحدث بسبب غموض المفاهيم التي يستخدمها المتحدث .

- وقد يرجع ضعف الاستماع إلى على عدم قدرة المتحدث على جعل الحديث مثيراً لاهتمام المستمعين ، وبالتالي ينشئت ذهن المستمع ، وقد يكون ضعف القدرة على الاستماع راجعاً إلى الطريقة التي يتحدث بها المرسل و التي تؤدي إلى ملل المستمع ، وقد يرجع ضعف القدرة على الاستماع إلى عدم قدرة المستمع على التحمل ، كما قد يكون ضعف القدرة على الاستماع راجعاً إلى تحامل المستمع على المتحدث ، كما يؤدي التسرع في البحث عما هو متوقع إلى إعاقة عملية الاستماع .

مهارات الكتابة :

ج - مهارات الكتابة هي المهارات التي ترتبط بكتابة موضوع الاتصال في المؤسسات و التي تختلف عن الكتابة الأدبية ، فالكتابات الأدبية ترتبط بإبداع الكاتب ، أما كتابة موضوع الاتصال فإنها تتأثر بالأسلوب العلمي في الكتابة و تتسم بالاختصار و البساطة و السهولة و عدم التعقيد و الاختصار حتى تصل المعلومة إلى الآخرين ، ولها أشكال متعددة مثل الخطابات و التقارير و المذكرات ، و ذهب علماء الإدارة إلى أن الكتابة الإدارية لها عدة مبادئ أساسية و تتمثل تلك المبادئ في أن تتسم الرسالة المكتوبة باحتوائها على جميع الحقائق التي يحتاج إليها القارئ ، و التي من خلالها يتم تحقيق الاستجابة التي يرغب فيها الكاتب ، كما يجب أن تتسم الكتابة بالتماسك و الترابط و التناسق بين مكوناتها ، كما يجب الابتعاد عن العبارات و الألفاظ غير المحددة ، كما يجب أن تتسم الكتابة بالوضوح و يتحقق ذلك بضرورة استخدام الكلمات المألوفة للقارئ ، و استخدام الجمل المعبرة و المؤثرة و مراعاة وحدة الكتابة ، كما يجب أن تتسم الكتابة بالدقة و الصراحة و يتحقق ذلك بالاعتماد على الحقائق و الأرقام .

مهارات القراءة :

د - مهارات القراءة :

- من بين المهارات الضرورية في عملية الاتصال المهارات المرتبطة بالقراءة ، ففي كثير من الأحيان يجب على المسؤولين قراءة التقارير و المذكرات و كثير من الأشياء المكتوبة كالقرارات التي يوقع عليها و الخطط التي يعتمدها - ولكي يقوم بذلك يجب أن يقوم بقراءتها قراءة جيدة و فهم و استيعاب ما فيها في وقت قصير حتى لا يضيع وقته و حتى يستطيع اتخاذ القرار المناسب

- و تتمثل أهم مهارات القراءة في القدرة على قراءة أكبر كم من المكاتبات في أقصر وقت ممكن مع فهم هذه المكاتبات فهماً دقيقاً و من أهم المهارات أيضاً القدرة على الفهم و الاستيعاب مع القراءة السريعة و يعني ذلك الدقة المتناهية ، وكذلك القدرة على التفكير و التحليل المنطقي لما يقرأ ، و يجب أن يرتبط التحليل المنطقي بالقدرة على الربط بين الأفكار و القدرة على الاستنتاج

مهارات استخدام الاتصال غير اللفظي :

هـ - مهارات استخدام الاتصال غير اللفظي و تعني استخدام بعض الحركات و الإشارات و الأشياء و التنغيم في عملية الاتصال و أحيانا 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 ، و رفع الرأس و خفضه بشكل راسي يعني الموافقة و تحريك الرأس بشكل أفقي يعني الرفض ، و ان اختلفت أو اتفقت معاني الحركات و الإشارات في الثقافات المختلفة

- كما أن هناك لغة الأشياء و تعني الأشياء التي اتخذها الناس لتعبر عن معاني معينة ، و تمثل الأشياء المختلفة مثل الملابس و السيارات و الحلوي و كافة الأشياء التي يستخدمها الإنسان ماهية إلا رموز تُستخدم للتعبير عن معاني محددة

مقدمة :

تختلف الاجتماعات التي تتم في المؤسسة عن أي نوع من أنواع الأحاديث و المناقشات الفردية و الجماعية بين الأفراد ، فاجتماعات العمل يُعد لها مسبقاً و يكون لها أهداف محددة و يتم الإعداد للاجتماعات قبل انعقادها بفترات زمنية طويلة ، كما يتم التحضير و الإعداد لها كما يتم إرسال الدعوات للمشاركين في الاجتماع و إعلامهم بموعد و مكان 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 و هدف واحد و يناقشون موضوعاً أو موضوعات متعددة من أجل الوصول إلى تقديم مقترحات أو الوصول إلى قرارات حول الموضوعات التي تمت مناقشتها في الاجتماع

و يعرف الاجتماع أيضاً بأنه الوسيلة التي يلتقي من خلالها الأفراد في المؤسسات من أجل تبادل الآراء و الأفكار حول موضوعات الاجتماعات من أجل التوصل إلى قرارات جماعية تتعلق بالموضوعات التي تم إقامة الاجتماع من أجلها

و يعرف الاجتماع أيضاً بأنه الفترة التي يجتمع فيه مجموعة من الأشخاص في تنظيم معين بشكل رسمي و جهياً لوجه في فترة زمنية محددة تختلف تلك الفترة باختلاف طبيعة الاجتماع و في مكان محدد ، و يتم 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 و جعله فعالاً ، وهو الوسيلة التي تجعل من وقت الاجتماع مهماً ، و التي تؤدي إلى الاستفادة من جميع خبرات المشاركين

أهمية الاجتماعات :**ترجع أهمية الاجتماعات إلى :**

- ١- أن الاجتماعات هي الوسيلة المثلى للتوصل إلى القرارات الرشيدة و يأتي ذلك من خلال تنوع خبرات المجتمعين ، و من خلال تبادل الآراء و وجهات النظر بين المجتمعين .
- ٢- تُعد الاجتماعات وسيلة لتبادل الآراء حول مشكلات التنظيم
- ٣- يتم من خلال الاجتماعات التنسيق بين الجهود المبذولة داخل المنظمة و التنسيق بين جهود المنظمات المختلفة.
- ٤- تتيح الاجتماعات الفرصة لتبادل الخبرات بين أفراد التنظيم
- ٥- تتيح الاجتماعات الفرصة للقاء القادة بالعاملين ، كما تتيح الاجتماعات الفرصة للعاملين لطرح مشكلاتهم .
- ٦- يترتب على الاجتماعات مجموعة من الآثار الايجابية مثل بث روح التعاون بين العاملين ، و رفع الروح المعنوية نتيجة المشاركة ، كما تؤدي إلى اكتساب المشاركين للخبرات و المهارات من خلال الاجتماعات
- ٧- يتم من خلال الاجتماعات تقديم احدث و أوضح المعلومات من المسؤولين للعاملين
- ٨- 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 و الواجبات على الأفراد و التنسيق فيما بينهم
- تعد الاجتماعات من اللقاءات المباشرة بين الأعضاء و التي يمكن من خلالها تدريبهم و زيادة مهارتهم و إمكانياتهم
- تنشيط الأفكار و المقترحات و الخبرات بين العاملين في المنظمة من فترة زمنية لأخرى
- ظهور مشكلات تتطلب المتابعة و المناقشة و تبادل وجهات النظر بشأنها

العناصر الأساسية للاجتماعات :

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

المبادئ العامة لتحقيق النجاح في إدارة الاجتماعات :

- 1- التحديد الدقيق لمكان و زمان انعقاد الاجتماع و التحديد الدقيق للمكان يعني تحديد المكان الذي سيتم فيه الانعقاد و المكان الذي سيجلس فيه كل عضو من الأعضاء المشاركين و المدعوين للاجتماع ، أما تحديد الزمان فيعني تاريخ الانعقاد و ساعته (البداية و النهاية)
- 2- تحديد الأشخاص المدعوين لحضور الاجتماع
- 3- إبلاغ الأشخاص المدعوين بأهداف الاجتماع ، و ما يتوقع الوصول إليه من عقد الاجتماع
- 4- إعلان جدول الأعمال و إبلاغ الأشخاص المدعوين به و الحرص على وصول جدول الأعمال للمدعوين قبل زمن الاجتماع بوقت كاف ، و العمل على إحضار نسخ إضافية من جدول الأعمال أثناء عقد الاجتماع
- 5- إعداد مكان الاجتماع بشكل جيد حتى يكون مناسباً لأهداف الاجتماع و مريحاً للأعضاء و كافياً لاستيعاب عدد المدعوين
- 6- تجهيز كافة المواد المطلوبة و اللازمة لعقد الاجتماع و توزيعها في الأماكن المعدة لاستقبال المدعوين حتى لا يضيع الوقت في تجهيزها و توزيعها أثناء عقد الاجتماع
- 7- تجهيز الخدمات الضرورية لعقد الاجتماع (المشروبات - الوجبات الخفيفة)
- 8- الالتزام ببدء الاجتماع في التوقيت المحدد له سلفاً و مراعاة الثناء على الملتمزمين بالحضور في الوقت المحدد
- 9- إنهاء الاجتماع بعد انقضاء الوقت المخصص له (الالتزام بالفترة الزمنية المحددة للاجتماع و عدم تمديد الوقت إلا بموافقة جميع الأعضاء)

- ١٠- بدء الاجتماع بالترحيب بجميع الأعضاء و تقديم الأعضاء الجدد إذا كان هناك أعضاء جدد
- ١١- عرض جدول الأعمال و مراجعته مع الأعضاء بصورة سريعة ، و وضع تصور عن النتيجة المطلوب تحقيقها لكل بند من بنود الاجتماع حتى يعمل جميع الأعضاء في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة
- ١٢- الانتقال من بند لآخر من بنود جدول الأعمال بالتسلسل الموضح فيه ، و العمل على توزيع وقت الاجتماع على بنود جدول الأعمال حسب الأهمية النسبية لكل بند من بنود جدول الأعمال
- ١٣- الالتزام بجدول الأعمال و عدم السماح للأعضاء بعدم الخروج عن بنود جدول الأعمال
- ١٤- عدم السماح لعضو أو مجموعة من الأعضاء السيطرة على المناقشات التي تدور داخل الاجتماع و حث الجميع على المشاركة و استخدام الوسائل المناسبة لتشجيعهم على المشاركة
- ١٥- الاهتمام بتسجيل كافة المناقشات التي تدور أثناء الاجتماعات
- ١٦- الاستماع باهتمام لكل ما يقال أثناء الاجتماعات
- ١٧- الاهتمام بكل ما يصدر عن الأعضاء من رسائل غير لفظية ، فهي تحمل معاني صادقة أكثر مما تحمله الكلمات
- ١٨- ضرورة وجود الاحترام المتبادل بين الأعضاء و تجنب الصراع
- ١٩- العمل على إيجاد الأجواء التي تسمح للأعضاء بالمشاركة بايجابية و التحدث بصراحة و صدق
- ٢٠- اختتام الاجتماع بتلخيص ما تم انجازه خلال الاجتماع و توضيح الخطوات التالية
- ٢١- تقديم الشكر لجميع الحاضرين و تثمين ما بذلوه من جهد أثناء الاجتماع و الإشادة بما أنجزوه خلال الاجتماع

أنواع الاجتماعات :

هناك تصنيفات متعددة لأنواع للاجتماعات ومنها ؛ اجتماعات تبادل المعلومات و الهدف منها تبادل المعلومات بين العاملين ، وهناك اجتماعات اتخاذ القرار و يكون اتخاذ القرار هو موضوع و هدف الاجتماع ، و هناك اجتماعات البحث و الدراسة وفيها يتم بحث و دراسة مجموعة من الموضوعات من خلال الأعضاء أو من خلال مجموعات عمل ، و هناك الاجتماعات الطارئة وهي التي يتم فيها مناقشة حدث طارئ غير مخطط له ، و هناك الاجتماعات الروتينية و التي تكون جزء من خطة عمل المؤسسة .

ومن الأنواع الأخرى للاجتماعات الاجتماع الفوضوي وهو الاجتماع الذي يسمح فيه لكل عضو أن يتصرف كما يريد و يتحدث كيفما شاء ، وفي أي موضوع وفي أكثر من موضوع في وقت واحد أو التحدث دون انقطاع ، وهناك الاجتماع الناجح وهو الذي يتم الإعداد له بعناية ، و الذي يتم فيه انجاز الأهداف المحددة له سلفاً.

ومن أنواع الاجتماعات أيضاً ؛ هناك اجتماعات النظام الأساسي وهي التي يحددها التنظيم في نظامه الأساسي و يحدد مواعيد انعقادها و المدعوين إليها وطريقة دعوتهم ، وهناك اجتماعات العمل و التي يتم من خلالها إدارة العمل و هناك الاجتماعات الدورية وهي التي يتم عقدها بصفة دورية و منتظمة ؛ أسبوعياً أو شهرياً أو بأي صفة دورية

مهارات إدارة الاجتماعات

المرحلة الأولى قبل الاجتماع :

• التأكد من عدم وجود بدائل للاجتماع قبل الدعوة لعقد اجتماع :

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

• وجود الحاجة لعقد الاجتماع :

١. و تعد 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
٢. لذا يجب على الداعي إلى الاجتماع التفكير جيداً في الهدف من وراء الاجتماع ، ثم التفكير في الاجتماع و هل يعتبر هو أفضل وسيلة لتحقيق هذا الهدف

• التخطيط لعقد الاجتماع :

١. يعد التخطيط من أهم عوامل نجاح أي عمل ، و تزداد أهمية التخطيط في التحضير لعقد الاجتماعات ، و يعد التخطيط من أهم عوامل نجاح الاجتماعات
٢. و كلما كان الاجتماع كبيراً أو تضمن العديد من الموضوعات كلما استغرق التخطيط له وقتاً طويلاً
٣. و يرى بعض العلماء و العاملين في مجال الإدارة أن نجاح الاجتماع يتحدد بدرجة كبيرة قبل انعقاده و يتوقف ذلك النجاح على التخطيط

• تحديد الأهداف فيجب قبل بدء الاجتماع تحديد الأهداف تحديداً دقيقاً

- توجيه الدعوة الخاصة بعقد الاجتماع لكافة المشاركين و أن تكون الدعوة متضمنة كافة التفاصيل الضرورية ، و لا بد من إخطار أي شخص آخر لا بد من إخباره ، و إذا 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 :

١. أن يكون المدعو للاجتماع له صلة بموضوعات الاجتماعات
٢. أن يكون المدعو للاجتماع لديه خبرة سابقة بموضوع الاجتماع و أن يكون ملماً به إماماً كافياً.
٣. أن يكون المشاركين لديهم الرغبة للمشاركة في الاجتماع
٤. أن يكون المدعو للاجتماع قادراً على العمل الفريقي و العمل الجماعي
٥. أن يكون المدعو للاجتماع من النوع الذي يبدي رأيه و يتقبل آراء الآخرين
٦. أن يكون المدعو للاجتماع لديه القدرة على الحديث أمام الآخرين

- إعداد التقارير و الأوراق التي ترتبط ببنود جدول الأعمال ، كما يجب توزيع هذه الأوراق في أقرب وقت ممكن .

- الاستعداد للاجتماع بقراءة بنود جدول الأعمال بعناية و قراءة كل الأوراق التي تتعلق ببنود جدول الأعمال و دراسة بنود جدول الأعمال مع الآخرين ، و الاطلاع على كل ما يتعلق بموضوعات الاجتماع .

• إعداد مكان الاجتماع و يتم ذلك من خلال تجهيز مكان الاجتماع قبل الاجتماع ولا بد من توافر عدة شروط في المكان الذي يتم اختياره للاجتماع منها ؛ أن يكون المكان كافيًا لعدد المدعوين للاجتماع و ان يكون مريحًا و ان يكون جيد التهوية و أن يكون بعيدًا عن مصادر الإزعاج أن يكون جيد الإضاءة و أن تتوفر فيه الأدوات المساعدة اللازمة لعقد الاجتماع و أن 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 و يجب 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 :

و يتم في تلك المرحلة مراعاة كل الإجراءات الواجب إتباعها منذ بداية الاجتماع و حتى نهايته ، و يتوقف النجاح في هذه المرحلة (أثناء الاجتماع) على ما تم فعله في المرحلة السابقة و هي مرحلة ما قبل الاجتماع ، كما يعتمد أيضاً على مدى تفهم المشاركين لأدوارهم .

و تتمثل أهم الإجراءات التي يجب اتخاذها في أثناء الاجتماع (المرحلة الثانية) ما يلي :

■ **الافتتاحية :** و بداية يجب أن يبدأ الاجتماع بالترحيب بالمجتمعين و التعبير عن الشكر و التقدير للمشاركين في الاجتماع ثم البدء في عرض الهدف من الاجتماع و إتاحة الفرصة لكل الأعضاء للتعريف بأنفسهم قبل بدء الاجتماع و تذكير المشاركين بأهمية الاجتماع و استعراض نتائج الجلسة السابقة و عرض الموضوعات المطروحة للمناقشة .

■ **اختيار لجنة للقيام بتسجيل وقائع الجلسة بالاتفاق بين الأعضاء**

■ **إتاحة الفرصة للأعضاء للتحدث ، و لا بد من التأكد من أن كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع لديه الفرصة لعرض رأيه و التعبير عن وجهة نظره**

■ **عدم تجاوز الوقت المحدد للجلسة مع انجاز ما تم تحديده سلفاً من أهداف للاجتماع**

■ **تحديد دور الأعضاء في الاجتماع :** لا بد أن يكون كل عضو من الأعضاء على دراية بدوره في الاجتماع ، و تتمثل أهم الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها الأعضاء في ؛ معرفة الهدف من الاجتماع و الدور الذي سيلعبه في الاجتماع و الاطلاع على المعلومات المرتبطة بموضوع الاجتماع و الحضور 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 و عدم مغادرة مكان الاجتماع أثناء الانعقاد دون استئذان رئيس الجلسة و الاستئذان للحديث و الالتزام بأداب الحديث و تقبل الآخرين و أن تكون مشاركته في الجلسة و إبدائه 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 ، و أن يقوم بتوجيه المناقشات نحو تحقيق أهداف الاجتماع ، و منع 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 و التصدي لأي محاولات من الأعضاء للخروج عن موضوع الاجتماع و أهدافه و إلزام الأعضاء المشاركين في الحديث بأداب الحديث .

■ **تحديد دور المسئول عن إدارة الاجتماع :** وعلى المسئول عن إدارة الاجتماع أن يختار الأسلوب المناسب للتعامل مع المشاركين كل حسب نمط شخصيته بشكل يؤدي إلى استيعاب جميع المشاركين و الاستفادة القصوى من إمكاناتهم دون استبعاد أيأ منهم من المشاركة ، و عليه أيضا أن يقوم بتجميع الأفكار الأساسية للحوار ، و عليه أن يقوم ببلورة كل الأفكار التي يتم طرحها ، و التوصل إلى نقاط اتفاق و تدوينها أولا بأول ، و الحصول على موافقة بشأنها ، و عليه أيضا محاولة الوصول إلى حل توافقي فيما يتعلق بالنقاط المختلف عليها.

■ **تحديد دور المسئول عن إدارة الاجتماع :** و عليه أيضا الإعلان عما تم التوصل إليه خلال الاجتماع و الإعلان عن القرارات التي تم التوصل إليها ، و الإعلان عن اللجان التي تم تشكيلها لتنفيذ و متابعة ما تم الاتفاق عليه ، و ما تم التوصل إليه من قرارات خلال الاجتماع ، و على المسئول عن إدارة الاجتماع أن يقوم بتوجيه الشكر للمشاركين و الثناء على مجهوداتهم و مشاركتهم أثناء عقد الاجتماع ، و عليه أيضا الإعلان عن موعد الاجتماع القادم .

■ **التقييم :** بعد انتهاء الاجتماع و قبل مغادرة الأعضاء المدعوين للجلسة ، يجب التعرف على مدى تحقيق الاجتماع لأهدافه و المشكلات التي واجهت الاجتماع و التعرف على الجوانب الايجابية و الجوانب السلبية فيه لتلافي الجوانب السلبية و تدعيم الجوانب الايجابية في الاجتماعات القادمة ، و يتم ذلك من خلال توزيع استمارة تقييم على المشاركين في الاجتماع للتعرف على مدى رضاهم عن الاجتماع و عن طريقة إدارته ، و عما حققه الاجتماع من الأهداف التي انعقد من أجلها ، و عن 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 و تتمثل تلك الإجراءات في :

○ **كتابة محضر الاجتماع :** و يتم فيه تسجيل كل ما يتعلق بالاجتماع في محضر الجلسة و يجب أن يتضمن المحضر مجموعة من النقاط منها موضوع الاجتماع ، و بنود جدول الأعمال و المكان الذي تم فيه انعقاد الاجتماع و التاريخ الذي تم فيه الانعقاد ، كما يتم الإشارة أيضا إلى أسماء المشاركين في جلسات الاجتماع و كذلك الأعضاء الذين تمت دعوتهم للحضور للاجتماع و تخلصوا عن الحضور لسبب أو لآخر ، و توضيح ما تم اتخاذه من قرارات و توصيات و مقترحات بخصوص كل بند من بنود جدول الأعمال ، و بعد الانتهاء من كتابة محضر الاجتماع و قبل طباعته و تجهيزه للتوزيع يجب مراجعة المحضر مراجعة لغوية دقيقة .

○ **توزيع محضر الاجتماع :** بعد إعداد محضر الاجتماع و مراجعته مراجعة لغوية دقيقة ، و مراجعة إخراجته من ناحية الشكل ، يجب القيام بطباعة محضر الاجتماع ، و بعد المراجعة و الطباعة يجب إرسال نسخة من المحضر إلى كل المشاركين في الاجتماع .

○ **المتابعة :** يجب متابعة الموضوعات التي تم طرحها خلال الاجتماع ، و يجب مراقبة و متابعة 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 و الباحثين أن نجاح الاجتماعات يعتمد على توافر مجموعة من المهارات منها ما يلي :

- مهارة التخطيط للاجتماعات و الإعداد لها
- مهارات تنظيم الاجتماعات من حيث الموضوع و المكان و طريقة النقاش
- مهارة القيادة في المسئولين عن إدارة الجلسات ، و قدرتهم على إدارة الاجتماع و ما فيه من حوارات و أحداث
- مهارات إدارة الوقت ، و ذلك من خلال توزيع وقت الاجتماع على الموضوعات حسب أهميتها و إعطاء كل بند من البنود وقته المحدد
- مهارات الإنصات و الاستماع لكل الأفكار التي يطرحها المشاركون
- مهارات التعامل مع الاختلافات الموجودة بين المشاركين في الاتجاهات و الأفكار و مكونات الشخصية

مهارات حل المشكلات

مقدمة :

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

- ١ . القدرة على التفكير
- ٢ . القدرة على الاستبصار
- ٣ . المعرفة
- ٤ . القدرة على الربط بين العلاقات و تشكيل روابط جديدة تساعد في اتخاذ القرار

مفهوم المشكلة :

- المشكلة هي وجود حالة من عدم الاتساق و التباين ما بين الواقع الذي نعيشه و المستقبل الذي نسعى إليه و غالباً ما تكون هناك عقبات ، كما أن هذه العقبات قد تكون غير معلومة أو مجهولة وقد تكون هذه العقبات معروفة و معلومة - و تنشأ المشكلة حينما تكون هناك عقبات تحول دون تحقيق ما نسعى إلى تحقيقه .
- و يمكن القول بوجود مشكلة عندما يكون هناك اختلاف أو فجوة أو انحراف بين المستوى الفعلي المحقق و المستوى المستهدف ، حيث أن مستوى الأداء لم يصل إلى ما كان متوقعا أو مخططاً أو مستهدفاً

و المشكلة هي موقف يؤدي إلى الحيرة و التوتر و اختلال التوازن المعرفي لدى الفرد نتيجة وجود صعوبات أو عقبات تؤدي إلى عدم وصول الفرد إلى الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه .

و ترتبط المشكلة عادة بموقف محير يثير الفرد ويدفعه نحو البحث و التقصي 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 .
- و يتضمن ذلك عملية تحديد الفجوة أو الانحراف بين المحقق و المخطط ثم اختيار التصرف الذي يتغلب على العجز أو القصور
- و يعرف حل المشكلة أيضاً بأنه تحويل مجموعة من الظروف إلى ظروف أخرى أفضل

يتضمن مفهوم حل المشكلة النقاط الآتية :

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

هناك العديد من التعريفات التي وضعت لمفهوم مهارة حل المشكلة منها ما يلي :

هي نشاط عقلي يقوم به الإنسان و يمارسه 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 ...) و التي تختلف باختلاف طبيعة المشكلة و المعلومات المتاحة حولها

هي العمليات الفكرية الموجهة لأداء مهمة ذات متطلبات عقلية معرفية

هي مجموعة الخطوات التي يتبناها الفرد من أجل الحصول على حالة الرضى أو النجاح

هي عملية تفكير مركبة يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف سابقة و مهارات من أجل القيام بمهمة غير مألوفة مهارة حل المشكلة هي عملية يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف مكتسبة و خبرات سابقة و مهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً

أنواع المشاكل :

عادة ما تصنف المشاكل (المشاكل الإدارية) إلى ثلاثة أنواع وهي :

١. مشاكل محددة أو واضحة
٢. مشاكل غير محددة أو غير واضحة
٣. مشاكل معقدة تمثل أزمات

١- **المشاكل المحددة :** ومن خصائص هذه المشاكل أنها مألوفة و واضحة و محددة فيما يتعلق بالبيانات المطلوبة لحلها كما أن هذه المشاكل غالباً ما تكون متكررة ، ويمكن توقع حدوثها . ومن ثم يمكن التخطيط لها مسبقاً و وضع طرقاً محددة للتعامل مع هذه المشاكل ، كما أنه من الممكن اتخاذ تصرفات تحول دون حدوثها.

٢- **المشاكل غير المحددة :** و تنطوي هذه المشاكل على درجة من الغموض و عدم الوضوح و قصور في البيانات و غالباً ما تحدث هذه المشاكل بشكل غير متوقع ، كما أنها تكون جديدة غير مسبوقة و عادة ما يحتاج هذا النوع من المشاكل إلى حلول ابتكارية أو غير روتينية.

و هنا تجدر ملاحظة أن مشكلة ما قد تكون هي نفسها محددة بالنسبة لمنظمة معينة و غير محددة بالنسبة لمنظمة أخرى ، وذلك بناءً على مقدار الخبرة السابقة أو المعلومات المخزنة.

٣- **الأزمات :** و المشكلة التي تنطوي على أزمة تمثل أمراً غير متوقع أي مفاجئ ، و يمكن أن تتطور إلى كارثة إذا لم تحل بسرعة و بشكل 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 و القرارات التي تتخذ مع كل نوع منها

النظرية السلوكية :

- ترى هذه النظرية أن الفرد يعمل على تجميع كل ما لديه من خبرات سابقة تتماشى مع طبيعة المشكلة الجديدة .
- و وفقاً لهذه النظرية فإن الفرد يحاول أن يستجيب للمشكلة الجديدة التي تواجهه في ضوء خبراته عن المشكلات القديمة المألوفة له و التي تعرض لها من قبل ، أو وفقاً للجوانب المشتركة بين الموقف الجديد و المواقف 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 و الخطأ ، و يحاول مرة بعد أخرى لحل المشكلة حتى يستطيع التوصل إلى حل للمشكلة التي تواجهه
- و وفقاً لهذه النظرية فإن الفرد حينما تواجهه مشكلة يحاول حلها من خلال الخبرات السابقة فإن فشل لجأ إلى المحاولة و الخطأ كما يلي :

١. التعلم عن طريق المحاولة و الخطأ
٢. هذه التعلم يتم بصورة تدريجية
٣. 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 ، و يعمل الفرد على إعادة هذا التوازن المفقود عن طريق إعادة بناء المجال المعرفي و إعادة تشكيله ، و يأتي ذلك من خلال التفكير في الحلول الممكنة للمشكلات
- فالفرد مطالب بالتحرك لحل المشكلات بنفسه ، و مطالب بالبحث عن حل لمشكلاته ، و مطالب 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 ، و يكون الحل الجماعي عن طريق الاجتماعات و المناقشات الرسمية و غير الرسمية ، وفيها يتم تبادل وجهات النظر فيما يتعلق بالمشكلة و التوصل إلى حل المشكلة ، و يتقاسم المشاركون المسؤولية في إيجاد حل للمشكلة .
- وقد يكون الحل الجماعي للمشكلة أفضل أسلوب لحل بعض المشكلات إذا ما تم بالطريقة الملائمة ، و إذا ما أراد المشاركون التعاون و تحمل المسؤولية.
- و هناك العديد من المبررات التي تجعلنا نعتمد على الحل الجماعي للمشكلات ، بالرغم من أن هناك مشكلات يمكن حلها بشكل فعال من خلال الحل الفردي .
- و يرتبط اكتساب الفرد مهارات حل المشكلات بالتدريب على حل المشكلات فردياً و جماعياً .

مبررات الحل الجماعي للمشكلة :

- أن هناك تعريفات متعددة للمشكلة
- أن هناك معلومات متعددة حول المشكلة تتطلب و جود مصادر متعددة للمعلومات
- أن المشكلة تمس قطاع عريض من الأفراد
- اتسام المشكلة بالتعقيد
- حل المشكلة عملية معقدة و إتباع أسلوب الحل الجماعي لحل المشكلات يؤدي إلى حدوث نوع من التفاعل بين الأفراد المشاركين في محاولة إيجاد حل للمشكلة
- و يؤدي هذا التفاعل إلى زيادة الفاعلية و التوصل إلى الحل الأنسب للمشكلة ، و بالرغم من ذلك فهناك العديد من الجوانب السلبية جنباً إلى جنب مع النواحي الإيجابية في الحل الجماعي للمشكلة و سوف 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 و التعلم و التدريب
- يؤدي إلى التوصل إلى أنسب الحلول الممكنة للمشكلة
- يؤدي إلى اتسام الحلول التي يتم التوصل إليها بالموضوعية

الجوانب السلبية للحل الجماعي للمشكلة :

- إغفال تسجيل الأفكار
- إغفال آراء الآخرين
- عدم قدرة المسئول عن الجلسة عن توجيه المشاركين
- رغبة بعض الأفراد مجارة الآخرين في الرأي

مهارات حل المشكلات

مراحل و خطوات حل المشكلات :

تعد الكثير من المهارات مهارات فطرية يولد الإنسان مزود بها ، و تأتي ممارسات الأسرة لتحفز هذه المهارات و تنميها أو تعوقها عن النمو ، و كلما كانت الأسرة أكثر وعياً بمراحل التطور الفطري للمهارات كلما نمت هذه المهارات ، و أصبح الأفراد قادرين على حل مشكلاتهم و مشكلات الآخرين

-و يحتاج 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 و لكنها متداخلة

-و يتطلب القيام بحل المشكلات نشاطاً عقلياً و معرفياً من أجل إدراك أنسب الحلول للمشكلة

إدراك المشكلة و تحديدها :

و يعني إدراك المشكلة ظهور أعراض تلفت النظر إلى وجود خلل يستوجب التحليل و سرعة الدراسة .

أما تحديد المشكلة فيعني عرضها بطريقة واضحة و يتم تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً على النحو التالي :

١ -صياغة المشكلة صياغة دقيقة محددة بحيث تتضمن كل المتغيرات المرتبطة بالمشكلة

٢ -استخدام كلمات دقيقة وسهلة في صياغة المشكلة

و ترجع أهمية هذه الخطوة وهي إدراك المشكلة و تحديدها إلى أنها البداية الصحيحة للتوصل إلى الحلول المناسبة

الربط بين عناصر المشكلة و خبرات الفرد السابقة :

يستطيع الفرد ربط ما هو جديد من مواقف و مشكلات بما لديه من خبرات سابقة و ينبغي على الفرد القيام بما يلي :

- الربط بين عناصر المشكلة
- تحديد مكونات المشكلة وما ترتبط به من معرفة و خبرات
- 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 بالمشكلة :

وفي هذه المرحلة ينبغي جمع كل البيانات و المعلومات المتصلة بالمشكلة و التي قد تساهم في تفهم الجوانب المختلفة للمشكلة و الوقوف على الأبعاد المتعددة لها ، تلك المعلومات و البيانات التي تؤدي إلى وضع الحلول المناسبة للمشكلة و تتم عملية جمع البيانات و المعلومات في مراحل متعددة من مراحل حل المشكلات ، و تتضمن تلك المعلومات و البيانات معلومات تتعلق بكيفية حدوث المشكلة و أسباب حدوثها و أسباب حدوثها بهذه الكيفية و وقت حدوثها و الأماكن التي تحدث فيها

تحليل المشكلة :

- ويتم في هذه المرحلة تحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة السابقة من أجل الوصول الى تصور شامل و متكامل عن المشكلة

- كما يتم في المرحلة تحديد عناصر المشكلة التي يمكن التحكم فيها و العناصر التي لا يمكن التحكم فيها
- التعرف على الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا المساعدة ، و أن يشاركوا في حل المشكلة مشاركة فعالة

- التعرف على آراء المحيطين من الزملاء و المرؤوسين و الأصدقاء و مقترحاتهم فيما يتعلق بالحلول المقترحة لحل المشكلة

- التعرف على مقترحات المسؤولين بخصوص حل المشكلة و الذين تقع المشكلة في نطاق عملهم
- التعرف على الآثار المترتبة على حدوث المشكلة

وضع الحلول و البدائل الممكنة :

و هذه المرحلة هي المرحلة التي تحوي كل الحلول الإبداعية لعملية حل المشكلات ، و فيها يتم إنتاج أكبر كم من الأفكار التي يمكن من خلالها التوصل إلى الحل الأمثل ، و يرتبط إنتاج هذه الأفكار بالمخزون المعرفي الذي يسهل استدعاؤه و استخدامه ، وهذه الحلول هي صور للحل الافتراضي و تستند إلى بعض الأدلة المنطقية أو المتضمنة في المشكلة

و ترتبط القدرة على تقديم الحلول للمشكلات بمجموعة من العوامل منها :

١. خبرات الفرد السابقة

٢. المخزون المعرفي

٣. أسلوب معالجة الأفراد للمشكلة

٤. منهجية العمل المتبعة عند طرح المشكلات

٥. التدريب المستمر للأفراد في مواقف مختلفة (مواقف تدريبية) لصياغة حلول لمشكلات تدريبية

٦. 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 الابتكارية
- 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 ، و دراسة كل بديل وفقاً لمعايير موضوعية واضحة ، ثم اختيار أنسب البدائل لحل المشكلة و أنسب البدائل هو البديل الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة في حل المشكلة و يتم التوصل إلى حل واضح للمشكلة ، و التوصل إلى أنسب البدائل أو التوصل إلى الحل الأنسب ليس كافياً لحل المشكلة بل وضع هذا الحل موضع التنفيذ هو معيار الحكم على هذا البديل أو الحل .

العوامل المؤثرة في تنمية مهارة الفرد على حل المشكلة :

يرتبط تعلم الفرد لمهارة حل المشكلات بعدد من العوامل منها :

- ١- ما يرتبط بطبيعة المشكلة ذاتها
- ٢- ما يرتبط بالفرد الذي يحاول حل المشكلة

فطبيعة المشكلة ذاتها تؤثر على تنمية مهارة الفرد في حلها ، كما أن الأفراد يختلفون في قدرتهم على التفكير وحل المشكلات و يعد التفاعل بين العاملين - الفرد و المشكلة - من العوامل التي تؤثر في الإستراتيجية التي يتخذها الفرد لحل المشكلة

العوامل المؤثرة في تنمية مهارة الفرد على حل المشكلة :

١- طبيعة المشكلة :

تؤثر طبيعة المشكلة من نواحي عديدة منها :

- الصعوبة و السهولة
- الوضوح و الغموض
- مدى توافر المعلومات حول المشكلة

لذا لا بد أن يتم تحديد المشكلة بشكل واضح لأن ضعف صياغة المشكلة و عدم تحديدها بشكل صحيح يؤدي التشتيت جهود الأفراد في حل المشكلة مما يضيع الوقت و الجهد و يؤدي إلى عدم التوصل إلى الحلول الملائمة و المناسبة لحل المشكلة ، يؤدي أيضا غموض المشكلة إلى وجود بدائل متعددة لحلها و سيكون الكثير منها بعيدا عن المشكلة و عن الحل الأنسب لها ، لذل لا بد أن يتم تقديم المشكلة بشكل واضح بعيدا عن اللبس و الغموض ، و فهم المشكلة بشكل واضح يقلل من البدائل المقترحة للتوصل للحل الأنسب و ينقي البدائل من الحلول التي لا ترتبط بالمشكلة و يؤدي إلى سرعة التوصل إلى الحلول للمشكلة

يختلف الأفراد في قدراتهم على حل المشكلات ، و يرجع ذلك إلى اختلاف الخبرات التي يمر بها الأفراد في مراحل حياتهم المختلفة ، كما أن اختلاف قدرات الأفراد و أساليب التفكير الخاصة بهم ، و توفر الدوافع لديهم لحل المشكلات و المثابرة على حل المشكلات تؤدي إلى وجود فروق بين الأفراد في التعامل مع المشكلات و محاولة حلها ، ومن العوامل التي تؤثر في تنمية مهارة الفرد على حل المشكلات :

- مستوى الخبرة و درجة المعرفة السابقة ، فالأفراد الذين يملكون الخبرة و المعرفة يكون لديهم القدرة على استيعاب المشكلات و إيجاد الحلول و ذلك لأن مهارتهم تساعدهم على حل المشكلات ، فحل المشكلات يتطلب المعرفة بالمعلومات الضرورية حول موضوع المشكلة

- نمط التفكير يؤدي نمط التفكير في بعض الأحوال إلى تمسك الفرد بالحلول المألوفة لديه و التي أستخدمها من قبل في حل المشكلات القديمة و التي قد لا تكون ملائمة لحل المشكلة الجديدة ، و يؤدي ذلك إلى عدم إدراك طرق جديدة لحل المشكلة

- الثبات الوظيفي و يؤدي إلى جمود التفكير في البحث عن حلول للمشكلة من قبل الفرد ، و يمنع جمود التفكير الفرد من اكتشاف وظائف جديدة للأشياء تساعد على حل المشكلة

- الميول و الاتجاهات تؤثر الميول و الاتجاهات بدرجة كبيرة في تفكير الفرد و حله للمشكلات

- الذاكرة و تعد سعة ذاكرة الفرد من العوامل التي تؤثر في حل المشكلات ، فذاكرة الفرد هي التي تحتفظ بالعديد من الخبرات ، كما أن الذاكرة العاملة لها دور كبير في قدرة الفرد في التعامل مع المشكلة فالخبرات السابقة و تشمل الخلفية الثقافية و المعرفية بمشكلات سابقة و محاولة حلها و الاتجاهات الايجابية و السلبية التي يحتملها الفرد تجاه حل المشكلة و المجال المعرفي و يشمل الذاكرة ، كل هذه العوامل تلعب دوراً مهماً في تنمية مهارة حل المشكلات لدى الفرد .

أسباب الفشل في حل المشكلات :

يرجع الفشل في حل المشكلات إلى العديد من العوامل :

- ١- عدم تحديد المشكلات و محاولة حلها بطريقة منهجية
- ٢- وضع المشكلة خارج نطاقها الحقيقي
- ٣- غياب أو عدم إتاحة الفرصة الكاملة للأطراف المعنية بالمشكلة من المشاركة في حلها
- ٤- الخوف من الفشل و الخوف من التجديد
- ٥- مقاومة التغيير
- ٦- نقص المعلومات و البيانات حول المشكلة
- ٧- التحليل الخاطئ للمشكلة
- ٨- جمود التفكير

التدريب

مقدمة :

يعد التدريب احد خطوات الاستثمار في البشر لتحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهداف المجتمع في بناء قدراته و استثمار موارده لما يحققه التدريب من تكوين للكوادر القادرة على الإسهام بفاعلية في تحقيق التنمية و قيادة عملياتها و يعد التدريب من أهم وسائل بناء قدرات المجتمع ، كما يعد التدريب أيضاً من وسائل التطوير الإداري.

و ترجع 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 و أيدي عاملة ماهرة إلى جانب القيم الدينية و الأخلاقية .

و تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يكون من خلال تنميتها اعتمادا على جانبين أساسيين هما الجانب الاقتصادي و الذي يهدف إلى تحسين النواحي المادية و رفع مستوى معيشة الأفراد و الجانب الاجتماعي و الذي 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 مايلي :

- يقصد بالتدريب و تنمية الموارد البشرية مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية و معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة و القدرة على المنافسة
- و التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم و معلوماتهم و أدائهم و مهاراتهم و سلوكياتهم ، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما كان عليه قبل التدريب .
- التدريب عملية مستمرة طوال حياة الفرد ، تبدأ منذ الولادة و تستمر حتى نهاية الحياة وفقاً لاحتياجاته الفرد كفرد ، و وفقاً لاحتياجاته كأحد العاملين في إحدى المنشآت أو كعضو في المجتمع .
- التدريب عملية مخططة لتصحيح الأداء و زيادة المعرفة و صقل المهارات بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية .
- التدريب هو مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح .
- التدريب عملية تعديل إيجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وذلك باكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الفرد في أداء العمل المنوط به .
- التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات و المهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل ، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها .
- التدريب 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 و تحقيق احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية 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 . و الفرد المدرب المؤهل هو القادر دائما على اداء عمله بفاعلية و كفاءة و الوائق من نتائجه و البعيد عن مخاطره .
- التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و استعدادا و قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب .
- و التدريب وسيلة و ليس غاية ، فهو استثمار و ليس استهلاكاً .

خصائص التدريب :

- ١- التدريب نشاط رئيسي و ليس أمراً كماليا تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تنصرف عنه باختيارها .
- ٢- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء و العناصر المترابطة معاً تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية .
- ٣- التدريب عملية شاملة ، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا و الوسطى و الإشرافية و التنفيذية) . كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة
- ٤- التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح ومن هذه المقومات :
 - وضوح الأهداف و تناسقها .
 - وضوح السياسات و واقعيتها .
 - توازن الخطط و البرامج .
 - توفر الموارد المادية و البشرية .
 - توفر الرقابة و التوجيه المستمرين .
- ٥- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات محددة تعمل على :

- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تصميم البرامج التدريبية و إعداد المادة التدريبية.
- اختيار الأساليب و مساعدات العملية التدريبية
- تنفيذ البرامج التدريبية و نقل المعرفة و المهارة و أنماط السلوك المرغوبة للمتدربين .

- ٦- التدريب نشاط متغير و متجدد ، و نظراً لأن التدريب يتعامل مع قضايا متجددة و متغيرة لذلك لابد أن يتسم التدريب بالتجدد و التغير ، وكذلك فالمتلقي للتدريب وهو الإنسان دائماً ما يكون عرضة للتغير في عاداته و سلوكه و كذلك مهاراته و رغباته . و الوظائف التي يشغلها المتدربون أيضاً عرضة للتغير لتواجه متطلبات التغير في الظروف و الأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل ، كما الإنسان عرضة لتغيير وظيفته و الانتقال إلى وظيفة جديدة .

فوائد التدريب :

للتدريب العديد من الفوائد منها ما يتعلق بالأفراد و منها ما يتعلق بالمنظمات و منها ما يتعلق بالمجتمع ومن أهم تلك الفوائد ما يلي :

- صفق و تنمية مهارات العاملين
- زيادة الكفاية الإنتاجية و تحسين أسلوب الأداء
- خلق الصف الثاني المؤهل المدرب داخل المنظمة
- يعد التدريب وسيلة فعالة في تحويل الموارد البشرية في المنظمات من مجرد التعامل بردود الأفعال إلى المشاركة بفاعلية و المساهمة في اتخاذ القرارات .
- يؤدي التدريب إلى تنمية السلوكيات الايجابية و الاتجاهات الجيدة عن المنظمة ، و اكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المنظمة و تهيئة البيئة المناسبة و الصحية للتطوير و الإبداع .
- 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 و البشرية
- يؤدي التدريب إلى علاج جوانب القصور في المنظمة ، وزيادة الاستقرار و التماسك .
- يُكسب التدريب الموارد البشرية في المنظمة الثقة بالنفس ، ويرفع الروح المعنوية ، و يعمل 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 و زيادة فاعلية المنشأة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها و تأدية الأدوار المنوطة بها و إشباع رغبات و حاجات عملائها (المستفيدين من خدماتها)

و يقسم على محمد عبد الوهاب أهداف التدريب إلى أربعة أنواع وهى :

- ١- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة : و التي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة و تحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء ، و تحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف .
 - ٢- أهداف حل المشكلات : و التي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تظهر في مجال العمل ، و تساعد هذه الأهداف الأفراد و المنظمات على الاستمرار في الانجاز و التغلب على الصعوبات التي تصادف العمل .
 - ٣- الأهداف الابتكارية : والتي تتعلق بالتطوير و الاكتشاف و التجديد و يقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول الى أفكار جديدة في أعمالهم و حلول مبتكرة لمشكلاتهم و قرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم .
 - ٤- الأهداف الشخصية : وهى التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية و ترقية و احترام الآخرين و تأكيد الذات. و يهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافاً و يكشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضاً .
- و تعمل الأنواع الأربعة من الأهداف في تناسق و تكامل بحيث يكمل بعضها البعض الآخر .

التدريب

تحديد الحاجات التدريبية :

يعد تحديد الحاجات التدريبية أمراً مهماً حتى يأخذ التدريب الوجهة الصحيحة ، و حتى يستطيع أن يلبي احتياجات العاملين من المعارف و المهارات لتحسين أداء أعمالهم ، و يتضح وجود الحاجة للتدريب عندما يلمس المسئولين وجود فجوة بين مستوى الأداء الفعلي للفرد و بين 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 تحديد الحاجات التدريبية بشكل فعال في وضع خطة للتدريب المطلوب للمنشأة ، و تحديد أولوياته و وضع البرنامج التدريبي الذي يسهم بشكل فعال في تطوير أداء العاملين لتحقيق أهداف المنشأة.
- 4- يساعد تحديد الحاجات التدريبية في تقويم العملية التدريبية و التوصل إلى الشكل المرغوب فيه و المناسب
- 5- يساعد تحديد الحاجات التدريبية في الحصول على الدعم المالي و المعنوي من الإدارة

مؤشرات الحاجة للتدريب :

أولاً - العوامل الخارجية :

- هي مجموعة عوامل تنشأ خارج حدود المنشأة و ليس بمقدور المنشأة التأثير فيها ولكن تستطيع المنشأة التكيف معها ، و التدريب أحد آليات التكيف.
- ومن أهم هذه العوامل الخارجية التطور العلمي و التقني و الذي يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بنشاط المؤسسة ، و بصورة عامة فالتطور التكنولوجي سواء ارتبط بنشاط المؤسسة أم لم يرتبط به ، يجب أن يوضع في الحسبان
- ومن العوامل الخارجية أيضاً العوامل التي ترتبط بنشاط المنافسين و الأساليب التي يستخدمونها في عملية المنافسة ، وما يترتب على المنافسة ، وكذلك تضم العوامل الخارجية العوامل المرتبطة بصدور التشريعات أو التعليمات التي تؤثر في نشاط المنشأة .

ثانياً - العوامل الداخلية :

- و تتمثل في مجموعة من العوامل التي تظهر داخل المنشأة و تشير إلى وجود حاجة لتطوير أداء العاملين داخل المنشأة نتيجة لهبوط الأداء أو نتيجة لدخول موظفين جدد للمؤسسة ، و يمكن 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 ، و إن كان الجميع يشترك في الحاجة إلى التعرف على المنشأة أولاً.

2- الترقيات : إن ترقية أحد العاملين الى درجة أعلى من المسئولية قد يستدعي زيادة مهاراته في بعض جوانب العمل عن طريق التدريب.

3- ظهور مشاكل في الأداء : قد تظهر أثناء العمل بعض المشاكل التي تؤدي الى 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 بتبديل أو تعديل استراتيجية المنشأة قد يتطلب تغيير معظم نظم و أساليب العمل المعتمدة سابقاً.

5- تحديث الأجهزة و المعدات

6- إدخال تقنيات و برامج عمل جديدة

7- تطبيق نظم عمل إدارية جديدة

8- طلب العاملين للتدريب

طرق تحديد حاجات العاملين للتدريب :

- في المنشآت المتوسطة و الكبيرة يتعقد تشخيص حاجات التدريب لكثرة عدد العاملين بها من جهة ، و تنوع تلك الحاجات التدريبية من جهة أخرى ، لهذا يلجأ المسؤولون إلى طريقة أو أكثر لتحديد (تحليل) حاجات العاملين للتدريب ، وكذلك تحديد نوع الفعاليات و الدورات المطلوبة لسد الفجوة في مستوى أداء كل فرد (متدرب) بين الواقع الفعلي لأدائه و بين (المتوقع منه) الطموح.

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

1- مراجعة أهداف و سياسات المؤسسة الحالية و المستقبلية حتى تستطيع المؤسسة تحديد الحاجات الحالية و المستقبلية من التدريب ، ويؤدي الاهتمام بسياسات و أهداف المؤسسة الحالية و المستقبلية إلى وضع صورة متكاملة عن المؤسسة تصف الواقع و تستشرف 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 الآتية و المستقبلية للمؤسسة ، فكل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة رؤيتها الخاصة فيما يتعلق بالحاجات التدريبية ؛ فالإدارة العليا يمكن أن تشير إلى الاتجاهات العامة و إلى ضعف الأداء في بعض أنشطة المنشأة اعتماداً على تقارير الأداء المتوافرة لديها ، كما تستطيع المستويات الادارية المختلفة الاشارة 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 و التي يحتاجون إليها من أجل أداء أعمالهم بشكل أفضل ، وهذه المقابلات قد تكشف للباحث عن وجود حاجات تدريبية فعلية و مهمة و مطلوبة غير واضحة وغير ملموسة من قبل الإدارة ومن قبل العاملين ، ولكن هذه اللقاءات قد تكشف للباحث أو القائم بالمقابلة هذه الحاجات التدريبية الهامة و المطلوبة من خلال استقراء القائم بالمقابلة للأوضاع الفعلية للمؤسسة و للعاملين 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 ، و تسجيل وتوثيق مجالات التدريب التي يحتاجون إليها ، لذلك يتم إعداد استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يمكن من خلالها التعرف على نوعية التدريب التي يريدونها كل فرد على حده ، ويتم توزيع الاستبيان على كل العاملين داخل المؤسسة حتى يمكن تحديد الحاجات التدريبية للعاملين داخل المؤسسة

و عند إعداد الاستبيان الخاص بالتعرف على الاحتياجات التدريبية لا بد من صياغة الأسئلة بشكل واضح و خالي من الغموض و اللبس ، كما يجب صياغة الاستبيان بلغة يفهمها جميع العاملين بالمؤسسة ، و يرتبط صياغة أسئلة الاستبيان بالهدف الذي أُعد من أجله ، ولا يوجد نموذج واحد للاستبيان ، ولكن تشترك نماذج الاستبيان في أن لها هدف مشترك ، وهو تحديد الحاجات التدريبية و أن اختلفت طبيعة هذه الاحتياجات من مؤسسة إلى أخرى.

تابع التدريب

مفهوم تخطيط التدريب:

- يقصد بالتخطيط للتدريب إعداد الخطط اللازمة لتدريب العاملين بالمؤسسات ، و يتم ذلك من خلال إعداد مجموعة من البرامج و الدورات التدريبية التي يتم تنفيذها وفق سياسات تطوير الأداء بالمؤسسات ، و وفق أهداف المنظمة في تنمية المهارات و بناء وتطوير قدرات القوى العاملة فيها ، و يمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية ، و يرتبط ذلك بطبيعة المؤسسة و حاجتها للتدريب .

و يتم وضع خطة التدريب في ضوء المرحلة السابقة وهي تحديد الاحتياجات التدريبية و يتم في هذه المرحلة (التخطيط) ؛ تحديد أنواع التدريب المطلوب للعاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم ، كما يتم فيها أيضا اختيار الأماكن الملائمة للتدريب سواء كانت تلك الأماكن داخل المنشأة أو خارجها حسب طبيعة عملية التدريب و حسب قدرات المؤسسة ، وفي ضوء القدرات المالية للمؤسسة ، و حجم التمويل المخصص لعملية التدريب بالمؤسسة

و عند تخطيط التدريب هناك العديد من الأسس التي يجب مراعاتها وهذه الأسس تتعلق بالمؤسسة و أهدافها الإستراتيجية و درجة كفاءة العاملين فيها و مدى حاجتهم للتدريب

العناصر التي يجب أن تتضمنها خطة التدريب :

حدد جل بروكس مجموعة من العناصر التي يجب أن تتضمنها خطة التدريب و أهم هذه العناصر:

- تحديد أهداف التدريب و التي يجب أن ترتبط بأهداف المؤسسة و إستراتيجيتها و أهدافها العامة

- و يتم تحديد هذه الأهداف في ضوء البيانات المتوافرة من المرحلة السابقة ، وهي مرحلة تحديد الاحتياجات ، و لابد ان يتضمن تحديد الأهداف المقاييس اللازمة لقياس و تقييم تلك الأهداف

- كما يجب أن يضع المخطط في اعتباره واقعية الأهداف التدريبية لخطة التدريب بالمؤسسة

- كما يجب أن يضع في اعتباره ما قد يطرأ من تغيرات مستقبلية مرتبطة بعملية التدريب ، و التي قد تجعل من التدريب غير مفيد ولا يحقق الأهداف المرجوة منه

- كما يجب أن يقوم المخطط بوضع البرامج التي يتم من خلالها عملية التدريب و التي يتم من خلالها تحويل التدريب إلى وقع عملي ، أي عملية التنفيذ

- كما يجب أن تتضمن خطة التدريب العديد من البدائل و ذلك حتى يكون هناك فرصة للاختيار بين البدائل المتاحة بما يحقق الهدف من عملية التدريب.

- بعد الانتهاء من تحديد خطة العمل و وضع البرامج يتم إقرار خطة التدريب حتى تصبح جاهزة للدخول في مرحلة التنفيذ

- يتطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدربين وليس اتصالا موجهها نحو المتدربين فقط.

• وفي الوقت نفسه ، ينبغي مراعاة عدد من العوامل لجعل مواد التدريب متطابقة مع حاجات المتدربين التدريبية ومنها:

- أن يتعرف المدرب على حاجات المتدربين التدريبية
- و أن يستخدم المدرب الأمثلة ، و وسائل الشرح المعروفة لدى المتدربين
- و أن يعرف المدرب الموضوع بالقدر الذي يتوقعه منه المتدربون في البرنامج التدريبي .

تنفيذ التدريب :

اختيار المتدربين :

- المتدرب هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب ، وهو المستهدف في عملية التدريب ، و الذي يجري عليه التدريب و تمثل عملية اختيار المتدرب إحدى العمليات المهمة في مرحلة تنفيذ التدريب وفي سياسات التدريب بشكل عام .

- و هناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتدرب في أي مؤسسة أو منشأة لحضور أحد برامج التدريب ، ومن هذه الاعتبارات : حاجة المتدرب الفعلية للخضوع للبرنامج التدريبي ، و وجود الرغبة الحقيقية و الاستعداد الكافي لدى المتدرب لحضور البرنامج التدريبي ، و وجود درجة من التجانس بين المتدربين في البرنامج التدريبي و كلها اعتبارات تؤدي إلى الإسهام في نجاح البرنامج التدريبي.

اختيار المدرب :

- المدرب هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك للأفراد المتدربين و الخاضعين لعملية التدريب و يتم ذلك من خلال البرنامج أو البرامج التدريبية التي تم الإعداد لها مسبقاً بما يضمن نجاحها لتحقيق أهداف العملية التدريبية .

- و المدربون هم الخبراء المتمرسون في مختلف التخصصات التي ترتبط بموضوعات التدريب المتنوعة و الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المنشآت أو المؤسسات للقيام بعملية التدريب و سد الاحتياجات التدريبية للمتدربين

- يجب أن تتوافر لدى المدرب العديد من المهارات ومنها:

- القدرة على التفاعل مع المتدربين
- القدرة على الاتصال و القدرة على الإنصات
- القدرة على الإقناع
- القدرة على العرض و التقديم
- القدرة على الملاحظة و استخدام لغة الجسد
- القدرة على استخدام الوسائل المساعدة السمعية و البصرية.

- وهناك العديد من الصفات التي يجب أن يتسم بها المدرب ومنها :

- اللباقة
- الموضوعية
- الثقة بالنفس
- القدرة على الاحتمال
- الأمانة.

إعداد المادة التدريبية :

• يقصد بالمادة التدريبية الملفات التدريبية المتعلقة بموضوع التدريب أو ما يعرف بالحقيبة التدريبية ، و التي تشمل المحاضرات و الملخصات و المقالات و الاستقصاءات و الاختبارات و التمارين وغيرها من المواد التدريبية ، و التي 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 و إستراتيجيته و المؤسسة التي تقوم بعملية التدريب
- اختيار الأساليب التدريبية المناسبة و التي تختلف من برنامج تدريبي إلى آخر
- اختيار وسائل التدريب المساعدة و المناسبة للبرنامج التدريبي و للمتدربين

- تحديد زمان التدريب من حيث التوقيتات المرتبطة ببداية التدريب و نهايته و مواعيد بداية و نهاية الجلسات
- تحديد أماكن و قاعات التدريب و إعدادها بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة المتدربين و يضمن نجاح عملية التدريب و بعد ذلك يتم تقديم البرنامج التدريبي

تقييم التدريب :

- تعد مرحلة تقييم التدريب آخر مراحل عملية التدريب ، و تستهدف هذه المرحلة التعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة ، و مدى تحقيقها لأهدافها المحددة سلفاً و التعرف على جوانب القوة و الضعف في البرنامج التدريبي و استخدام تلك المؤشرات في إعادة صياغة البرامج التدريبية من أجل تحسين العملية التدريبية و تطويرها ، بما يكفل نجاحها في المستقبل في تحقيق الهدف منها بكفاءة و فاعلية

- و تقييم التدريب عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف و نتائج كان قد تم تحديدها مسبقاً ، و لقياس ذلك يتم استخدام عدة أدوات منها الملاحظة و التقارير.

ومن أهداف تقييم التدريب :

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

مبررات التدريب :

- 1- زيادة المخرجات في المؤسسات و المنشآت من سلع أو خدمات.
- 2- تخفيض الإصابات و حوادث العمل التي يتعرض لها العاملين 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 و دقة 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 و الموارد المتاحة
- 12- تحسين الخدمة المقدمة للعملاء و المستفيدين.
- 14- الوصول إلى رضا العملاء.

المفهوم و الأهمية و الأهداف

مقدمة :

-تعد الموارد البشرية الموجودة في أي مجتمع من المجتمعات أهم ثرواته و التي 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 و اقتصادية متوفرة ، وهذا بدوره قد يؤدي إلى إحداث بعض الآثار السلبية في حياة المجتمع و الناس .

-و المجتمع الفعال هو الذي ينمي نفسه بنفسه وهو الذي يكتشف قدرات و إمكانيات أفراد و يطور 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 و الاقتصادية المتاحة بشكل أفضل ، مما يعود على المجتمع بالنفع الكبير .

-و يؤدي إلى غرس روح الثقة بالنفس بين أفراد المجتمع و بما يملكون من إمكانيات و مهارات ، و يؤدي ذلك إلى بدوره إلى زيادة قدرة المجتمع على حل المشكلات و مواجهة الصعاب و التغلب على ما قد يواجه 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 ، و ضرورة الاهتمام به و الاستثمار فيه ، وهو ما يُعرف بالتنمية البشرية و التنمية البشرية من معانيها أنها منهج للتنمية الإنسانية الشاملة و التي 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

-و بالحديث عن الجانب الإنساني و الاهتمام بالتنمية البشرية بات واضحا الحاجة إلى بناء و تنمية القدرات التي تعد أهم المداخل في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية بما يحقق تقدم و تنمية المجتمع .

مفهوم القدرات :

- القدرة هي استطاعة الأفراد و المنظمات أداء الوظائف المنوطة بهم بكفاءة و فاعلية
- وهي الإمكانيات البشرية و التي تشمل المهارات و المعارف و الدوافع و المعنويات وغيرها

و تتعدد قدرات الإنسان ومن أهم هذه القدرات :

القدرات العقلية وهي القدرات التي تميز الإنسان عن غيره من سائر الكائنات الحية ، وهي القدرات التي استطاع الانسان عن طريقها ان يصنع الالات ، و أن يخترع المخترعات ، و ان يقدم كل يوم الجديد في العلم و التكنولوجيا

القدرات الثقافية وهي التي ترتبط بالثقافة و الفكر 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 و عادات و تقاليد وكل ما ابتكره الإنسان بوصفه عضوًا في المجتمع .

أما القدرات الاجتماعية فهي القدرات المرتبطة بالاتصال مع الآخرين :

- كالفرة على الاتصال الفعال
- و القدرة على التفاعل مع الآخرين
- و القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية الناجحة
- و القدرة على العمل الفرقي
- و القدرة على إقناع الآخرين
- و القدرة على العمل الاجتماعي

مفهوم الموارد البشرية :

المورد هو مصدر مادي أو معنوي ينتج عنه خير ما ، و يتسم هذا المصدر باستمرارية البقاء ، بمعنى استمرارية عطاءه في الماضي و الحاضر ، و وجوب ضمان هذه الاستمرارية في المستقبل .

و بالتالي فإن الموارد البشرية في المجتمع وفي أي منظمة لابد و أن يخطط لها على أنها مصدر إيجابي خلاق يجب ضمان استمرارية عطاءه في الحاضر و المستقبل و حتى يتحقق هذا الاستمرار لابد و أن تخضع هذه الموارد لعمليات و نظم إدارية فعالة .

تنمية الموارد البشرية في مفهومها العام تشير إلى توسيع الخيارات أمام البشر من خلال بناء و تنظيم قدراتهم و مشاركتهم الذاتية في هذا البناء ، و من ثم فهي عملية شاملة لبناء القدرات ، و تتضمن الصحة و التعليم و التدريب و تخطيط القوى العاملة ، و تركز على أهمية التنمية الذاتية للأفراد ، و زيادة وعيهم بأهمية جهودهم الذاتية في بناء و تنظيم قدراتهم ، و بالتالي فإن إدارتها تعنى كيفية تخطيط ، و تنظيم و تنفيذ و رقابة 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 :

١- المهارات الاجتماعية هي القدرة على تنظيم المكونات المعرفية و العناصر السلوكية و دمجها في سياق فعل يوجه نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية و بأساليب تتسق مع المعايير الاجتماعية .

٢- المهارات الاجتماعية هي قدرة الشخص على أن يأتي بسلوكيات تحظى برضا و بقبول الآخرين .

٣- المهارات الاجتماعية هي مكون متعدد الأبعاد يتضمن مهارة إرسال و استقبال و تنظيم و ضبط المعلومات الشخصية في مواقف التواصل ، سواء كان هذا التواصل تواملاً 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 :

١. أكثر مهارة
٢. و أكثر ثقة في نفسه
٣. و أكثر فاعلية في التنظيم

○ يمكن تعريف عملية بناء القدرات بأنها تنظيم الاستفادة من الموارد المجتمعية من خلال التدريب لتنمية المهارات و تنمية القدرات المؤسسية ، وذلك لتمكين الأفراد من تحديد مشكلات المجتمع و تقييمها و زيادة القدرة على تفهم و تحليل هذه المشكلات

○ و يمكن القول أن عملية بناء القدرات هي سياسة تمكين المجتمع و تهدف إلى تقوية كافة أطراف عملية التنمية .

○ و بالتالي فهي عملية تدخل مقصود ، مخطط و منظم يسعى إلى تحقيق أهداف معينة ، لتحسين و تطوير أداء المنظمات و الأفراد و المجتمعات

○ و يعرفها البعض بأنها إعداد كافة الأطراف المختلفة المشتركة في عملية التخطيط و الإدارة حتى يستطيعوا أداء أدوارهم المنوطة بهم بكفاءة في مجالاتهم و مستويات أعمالهم من خلال التدريب و التعليم المستمر

○ و يُعرف بناء القدرات بأنه دفع و تعزيز و إدامة قدرة الأشخاص و المنظمات و المجتمع ككل لإدارة شؤونهم بصورة ناجحة .

○ وهو - بناء القدرات - عمل أساسي يهدف إلى تشجيع الأمم النامية على تصميم و تنفيذ سياسات من شأنها أن تساعد في حل المشكلات و أهمها الحد من الفقر

○ و بذلك يمكن القول أن عملية بناء القدرات هي عملية تنمية و تعزيز 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 و الأشخاص يتعلق بحسن توزيع الأدوار لإحداث التنمية المستدامة.

○ و بالتالي فهي (عملية بناء و تنمية القدرات) جزء متكامل من الأنشطة العملية و البرامج التدريبية الموجهة لإحداث تنمية في المجتمعات الإنسانية

أهمية بناء القدرات :

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

و ترجع 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 و أن عملية بناء القدرات تستطيع أن تدرك هذه المصادر و توظفها.
- أن برامج بناء القدرات يمكنها عمل شراكة بين المجتمعات و المنظمات 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 و بين المجتمعات باعتبارهم أطراف فعالة في عملية التنمية.
- أنها تؤدي إلى زيادة الفاعلية من أجل تحقيق تنمية مستدامة.

يعد بناء قدرات المجتمع وأفراده من أهم الأدوات الفاعلة في عمليات التنمية المستدامة.

و بناء القدرات من أجل تحقيق التنمية المستدامة يهدف إلى:

- تنمية قدرات أفراد المجتمع للدخول في عملية التنمية بنجاح و القيام بدور فعال في عملية التنمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة و زيادة قدرة المجتمع على تقييم مجهوداته و التعلم من خبراته.
- إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للاستفادة من الخبرات و التجارب.
- تقوية دور المجتمع و تنمية قدراته في عملية التنمية .

أهداف بناء القدرات :

تفعيل دور المجتمع في عمليات التدريب لكي ينفذ برامج بناء القدرات من خلال :

- ١- بناء المعرفة الضرورية عن التنمية المستدامة
- ٢- تحديد الأفكار و المداخل العملية و المحددات اللازمة لتطبيق برامج بناء القدرات كمدخل للتنمية المستدامة.

مفاهيم أساسية في بناء وتنمية القدرات

مفهوم التنمية المعرفية :

يعرف طريف شوقي التنمية المعرفية بأنها تزويد كل من الفرد و المجتمع بالمعلومات الموثقة الناتجة عن الخبرات و الملاحظات العلمية و البحوث و التجارب العلمية المحكمة و بيان سبل تحويلها إلي معارف إجرائية يأتي بموجبها الارتقاء بالفرد فكريا و مهاريا و سلوكيا لتحسين حياته الشخصية و المهنية فضلا عن تطوير المؤسسات المجتمعية الرسمية و غير الرسمية في الوجة المرغوبة حضاريا .

دواعي الاهتمام بالتنمية المعرفية :

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

و يتمثل دور التنمية المعرفية في تقدم المجتمع فيما يلي :

١- الانطلاق بالأفراد و المجتمعات إلي آفاق أرحب فكريا و مهارياً و ثقافيا و إذا كان الدور الذي تمارسه تلك العملية (التنمية المعرفية) فاعلا و ملحوظا في المجتمعات المتقدمة التي توفر دعما 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 و الجماعات و المؤسسات الاجتماعية و يعينها علي اجتياز التحديات الحضارية و الاقتصادية و التقنية و التنظيمية التي تواجهها لكي تتمكن من استكمال الشروط الأساسية للنهضة بل و التفوق الحضاري.

٢- تعد التنمية المعرفية مقدمة ضرورية للتنمية المجتمعية : ترجع أهمية التنمية المعرفية إلى أن تطور الشعوب و الأمم أضحى يقاس بقدر ما تملكه من مخزون معرفي ، و يرجع ذلك إلى أن المعرفة أصبحت تشكل الجانب الأبرز من مكونات العديد من المنتجات الاستراتيجية كالحواسب الآلية ، ولنا في ازدهار الحضارة الإسلامية في العصور الوسطى قديما و الحضارة اليابانية حديثاً ، مثالا جلياً علي ذلك.

أي أن القوة المعرفية للمجتمع ستتحول إلي قوة اقتصادية و ثقافية و حضارية تحدد موقعه بين الأمم المتقدمة .

٣- إعداد صفوف بشرية تالية قادرة علي إدارة و تطوير المجتمع و منظماته : نظراً لأن المعرفة أضحت العنصر المحوري في إدارة المنظمات و تطويرها حتي أن المنظمات الخدمية و الإنتاجية المعاصرة أصبحت منظمات معلمة ، وليست منجزة و منتجة فقط ؛ ومن ثم صار من الضروري نشر ثقافة المعرفة و إدارتها علي كل من المستوي الفردي و المؤسسي داخل تلك المنظمات لكي تتمكن من الاستمرار ، بل و التقدم ، ولن يتحقق ذلك بطبيعة الحال دونما إعداد صفوف قيادية تالية ، علي كل المستويات ، قادرة علي استيعاب كل ما هو جديد معرفياً و تعديله و إثرائه بما يواكب الاحتياجات المتجددة للمنظمة و المتعاملين معها ، وما يطرأ علي دورها من تغيرات جوهرية

٤- التنمية المعرفية لب عملية التنمية الذاتية :

○ ترجع أهمية التنمية المعرفية إلى أنها إحدى الآليات الضرورية لإحداث تنمية ذاتية ، انطلاقاً من أن ميل الفرد لالتماس المعرفة من شأنه أن يسهم في صقل مهاراته و الارتقاء بتفكيره و تعديل سلوكياته علي النحو الذي يعلي من قدره الشخصي و مكانته المهنية ، وهو ما سيزيد ، بالتالي من قيمته في المجتمع .

○ فمن الخصال الرئيسية في المتميزين في أي مهنة سعيهم الدعوب لإثراء معارفهم سواء تلك التي تتصل بالمهام الموكلة إليهم لأدائها بصورة أفضل ، بل و تطويرها أيضا أو تلك التي تختص بالبشر الذين يتعاملون معهم أثناء تلك العملية حتى يزيد احتمال نجاحهم أثناء ذلك .

٥- إدارة عمليات الثقافة و العولمة بصورة آمنة حضارياً :

- يجب إدارة عمليات الثقافة مع الثقافات الأخرى حتى يصبح المجتمع فاعلاً في عملية الثقافة
- و يجب أن تكون عملية الثقافة انفتاحاً فكرياً يغذي عقول أفراد المجتمع ، و يثري معارف أفراد المجتمع ، وليس ذلك الانفتاح الذي يقضي علي هوية المجتمع و هوية أفراده ، و يكرس تبعية المجتمع الفكرية و السلوكية للثقافات الوافدة .

إدارة الوقت :

✓ مبادئ الإدارة الفعالة للوقت :

١- النظر إلي الوقت و التعامل معه ، بوصفه مسألة مصيرية : يجب أن يكون لدي الفرد توجه عقلي نحو الوقت ، فهو بالفعل قضية حياة ، ذلك أن استخدامه بشكل رشيد يضفي معنى علي حياتنا ، و يعطيها قيمة.

وعلينا نذكر أن الأفراد ، و كذلك المجتمعات ، الأكثر تحضراً هم الذين يديرون أوقاتهم بطريقة أفضل ، ولذلك يجب إدارة الوقت بشكل جيد و تقدير قيمة الوقت ، فتبني تلك النظرة الجدية للوقت يمكننا من أن نفعل فيه الكثير

٢- تحليل الأفعال لاستبعاد غير الضروري منها لتوفير الوقت :

يعد تحليل الأفعال و استبعاد غير الضروري منها توفيراً للوقت ، أهم وأحد أسباب تزايد معدل الإنتاج الصناعي في الدول المتقدمة .

و يرجع الفضل في ذلك إلي التصور الذي اكتشفه ، و طرحه ، العالمان (تايلور و جيلبرث) من خلال نموذجيهما في تحليل الزمن و الحركة و الذي نجحاً بموجبه في تقديم الطريق الأمثل لأداء العمل بعد استبعاد الحركات غير الضرورية من خلال تحليل حركات العاملين في مهن مختلفة أثناء أداء مهامهم

٣- تصميم خريطة معرفية لإدارة موازنة الوقت : إن مبدأ إعداد خريطة معرفية مسبقة علي كل من المستوي اليومي و الأسبوعي و الشهري و السنوي ، وسيلة يمكننا من الوعي بمرور الوقت و مراقبته علي نحو يتيسر معه التحكم فيه و إجراء حساب ختامي لموازنته . فهل ثمة فائض فيه نستثمره في الاستمتاع بحياتنا و إحراز المزيد من النجاحات فيها أو في المقابل ، عجز نضطر بمقتضاه إلي تأجيل القيام بمهام حيوية لأجل لاحقة

٤- 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

٥- استثمار الوقت حتى آخر قطرة

٦- تثبيت مواضع الأشياء الخاصة حتى يتيسر 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 ، و أن يضع الأشياء المستعملة بصورة متكررة في أماكن يسهل الوصول إليها بدرجة أكبر

٧- تحديد توقيتات تقريبية لبدء و إنهاء أية مهمة

٨- 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- و ضع جدول زمني لإنجاز المهام. يُحدد فيه ما يجب عليك القيام به كل يوم و كل أسبوع و كل شهر و كل سنة.

ج- تقسيم المهام إلى ثلاثة أقسام من حيث الأهمية :

- مهمة جداً ، يجب تنفيذها علي وجه السرعة.
- مهمة إلي حد ما ، يمكن أن تنتظر لكي تُنجز.
- غير مهمة ، يمكن إنجازها حين يكون هناك متسع من الوقت.

٩- استخدم الوقت بطريقة مبدعة

مفهوم التنمية الذاتية :

يشير مفهوم التنمية الذاتية إلى مدى وعي الفرد بأوجه القصور في خصاله الشخصية و أدائه المهني و محاولة تشخيص هذا القصور و الوقوف على الأسباب المسؤولة عنه و استخدام بعض الأساليب الذاتية للتغلب عليه من أجل رفع كفاءته الشخصية و المهنية الحالية و المستقبلية

دواعي الاهتمام بعملية التنمية الذاتية :

١- صعوبة توفير دورات تدريبية لجميع العاملين في ظل ارتفاع نفقات التدريب النظامي ، و خاصة في المؤسسات كثيفة العمالة في الدول النامية و هناك 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 ، و خاصة حين تستغرق تلك الدورات وقتاً طويلاً .

٢- عدم الاستفادة الكاملة للبعض من تلك الدورات نظراً لأنها قد لا تلائم احتياجاتهم النمائية و التدريبية 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 و يرغب فيه

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

٤- إن التنمية الذاتية تشجع العاملين على ممارسة دوراً إيجابياً من شأنه أن يزيد من ثقتهم بأنفسهم ، وشعورهم بأهميتهم ، و خاصة أنهم سيدركون في ظل هذا التوجه أنهم قادرون على صقل مهاراتهم بأنفسهم ، وحل المشكلات التي يواجهونها بطريقتهم الخاصة

وهو ما يؤدي إلى تنشيط عنصر المبادرة و الإيجابية لديهم ، فهم الذين يقررون ما يحتاجون إلي أن ينمونه ، و يتحملون 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 و الأسرية ، مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة مشكلاتهم المتنوعة في تلك المجالات .

٥- إن القادة الذين سينجحون في تغيير أنفسهم (من خلال التنمية الذاتية) سيكونون أكثر قدرة على تغيير الآخرين ، و من 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 و التأثير على أسلوبهم في تغيير أنفسهم ليصبحوا هم أيضاً قادة فعالين

٦- الاستفادة من التراث الفكري المتراكم عبر الحضارات عن التنمية الذاتية

و هناك 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 خطاباً كاملة مرتجلة تخلو من حرف الراء دون أن يلحظ المستمع أي تعسف في عملية انتقاء كلماتها

لكل هذه الأسباب نادى بعض المتخصصين بوجود الاهتمام بالجناح الآخر لعملية التنمية النظامية ألا وهو التنمية الذاتية ، بوصفها عنصراً مكملاً لها ، و ليست بديلاً عنها بالطبع ، و أشاروا إلى ما يمكن أن تمارسه من دور في الحد من المشكلات الجانبية و معالجة بعض الآثار السلبية لعملية التنمية النظامية من قبيل خفض النفقات التدريبية و القيام بتنفيذ عملية التنمية في أي وقت ، وفي أي مكان أيضاً ، و التعامل مع مشكلة عدم ملاءمة وعدم إشباع ، الدورات التدريبية للحاجات المتفردة للعاملين ، فضلا عن كونها مصدراً إضافياً للتنمية التنظيمية

بناء و تنمية القدرات المؤسسية

مفهوم بناء القدرات المؤسسية :

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم بناء و تنمية القدرات المؤسسية ومن هذه التعريفات ما يلي :

- بناء القدرات هو عملية تدخل خارجي لتحسين و تطوير أداء المنظمات في علاقتها برسالتها و أهدافها وفي علاقتها بالإطار الثقافي و الإجتماعي و الثقافي و الاقتصادي و السياسي الذي توجد فيه ، وفي توظيف مواردها ، بما يحقق لها الاستدامة .

- و يشير مفهوم بناء القدرات المؤسسية إلى العملية التي تهدف إلى تطوير إمكانات و قدرات المنظمة حتى تتمكن تلك المنظمات من أداء المهام المنوطة بها بكفاءة عالية و بفاعلية و بصورة مستدامة .

- و بناء القدرات المؤسسية هي العملية التي يتم من خلالها بناء قدرات المؤسسات لأداء مهامها بكفاءة من خلال التركيز على النظام و البيئة أو السياق العام الذي يحدث من خلاله التفاعل بين الأفراد و المنظمات و المجتمعات

- و تعد عملية البناء المؤسسي وسيلة لأنها يتم من خلالها تدريب العاملين في المؤسسات
- و يتم من خلالها أيضاً تمكين العاملين في المنظمة لإدراك قدراتهم ، و استغلال تلك القدرات لتحقيق الأهداف المنوط بالمؤسسة تحقيقها

- و تعد عملية بناء القدرات المؤسسية غاية في ذات الوقت

السمات الأساسية لبناء القدرات المؤسسية :

و من التعريفات السابقة يمكن استنتاج عدة سمات أساسية لبناء القدرات المؤسسية ، و هذه السمات هي:

١- إن بناء القدرات هو عملية تتعدد فيها المتغيرات ، و يؤثر بعضها على البعض الآخر في إطار متكامل و شمولي ؛
تدريب العاملين بالمنظمة يؤثر إيجابياً على استغلال موارد المنظمة الاستغلال الأمثل ، و يؤدي إلى ترشيد موارد المنظمة و زيادة كفاءة الخدمة المقدمة و الوصول إلى رضا المنتفعين

٢- إن بناء القدرات هو تدخل خارجي مقصود و منظم ، أي تدخل مخطط له ، أي يسعى إلى تحقيق أهداف محددة .

٣- إن بناء القدرات يؤثر تأثيراً إيجابياً على تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها

٤- إن بناء القدرات ينبغي أن يمس طبيعة العلاقة بين المنظمة وبين الإطار الذي توجد فيه

٥- إن بناء القدرات من شأنه الإسهام في تحقيق الاستمرارية أو الاستدامة في الوظائف التنموية التي تقوم بها المنظمة .

متطلبات بناء و تنمية القدرات المؤسسية :

و يتطلب بناء و تنمية القدرات المؤسسية ما يلي :

١- عمل دورات تدريبية لتدريب المسؤولين فيها و إكسابهم الخبرات الفنية و الإدارية و التنفيذية.

٢- 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 و المساهمة في عملية التنمية المستدامة

٣- تطوير مصادر التمويل المختلفة للمنظمات.

٤- أهمية التنسيق بين برامج المؤسسات الأهلية و برامج و سياسات المؤسسات الحكومية حتى يمكن وضع برامج متكاملة

٥- التطوير التنظيمي للمؤسسات و بناء هياكل تنظيمية متطورة بعيدة عن المركزية و تعقيد الإجراءات

القدرات المؤسسية التي ينبغي بناؤها :

تنقسم القدرات المؤسسية التي ينبغي بناؤها إلى :

- ١- القدرات الخاصة بالمنظمة : وهي القدرات المتعلقة بصنع السياسات الخاصة بالمؤسسة و القرارات الخاصة بها ، وتمثل القدرات الداخلية للمؤسسة في القدرات المالية و الإدارية و القدرة على اتخاذ القرار .
- ٢- القدرات الخاصة بالأنشطة و البرامج التي تتبناها المؤسسة وهي القدرات التي تعكس قدرة المنظمة أداء الدور المنوط بها و تحقيق أهدافها و إشباع حاجات المستفيدين من أنشطتها و برامجها بالمستوى المطلوب و القدرة على استغلال موارد المؤسسة الاستغلال الأمثل.
- ٣- قدرات خاصة بعلاقات المنظمة (القدرة على الارتباط) : وهي القدرات التي تتعلق بمقدرة المنظمة على تكوين علاقات مع المجتمع و الجهات الحكومية و الغير حكومية و القطاع الخاص ، كذلك تشمل القدرة على تبني قضايا تنموية و الدعوة لها و القيام بأنشطة التشبيك مع الآخرين لأجلها .

المجالات الأساسية لبناء القدرات :

هناك العديد من المجالات الأساسية لبناء القدرات المؤسسية :

- ١- بناء القدرات البشرية للمنظمة و يتعلق بناء القدرات البشرية ؛ بتطوير قدرات المنظمة على إعداد الكوادر البشرية المتخصصة في مجال نشاطها ، تلك الكوادر التي تستطيع القيام بأعمالها بكفاءة و فاعلية ، و توفير الخبرات و المهارات اللازمة مع التوجه إلى جذب عناصر جديدة من الشباب ، و من المهم بناء قدرات العاملين في مختلف المنظمات العاملة في المجالات المختلفة
- ٢- البنية الأساسية ضرورة بناء قدرات البنية الأساسية للمؤسسة و التي تساعد على أداء وظائفها الأساسية بكفاءة و فاعلية و تتمثل في مكان المؤسسة و الأساس و وسائل الاتصال و غيرها مما يلزم المؤسسة لأداء دورها و وظائفها بفاعلية
- ٣- بناء القدرات المالية حيث تمثل الموارد المالية عنصراً أساسياً في قيام المؤسسات بالأنشطة و البرامج و تقديم الخدمات للمستفيدين فبدون التمويل لن تستطيع المؤسسات القيام بدورها و أداء و وظائفها .
 - ولذلك فقدرة المؤسسات على التطور و الاستمرار يرتبط بمدى قدرتها الذاتية على توفير التمويل اللازم لأنشطتها ، ولذلك فإن بناء قدرات المنظمات يشتمل على بناء قدرتها على تعبئة مواردها ، و تزايد اعتماد المنظمات على ذاتها في توفير التمويل اللازم لها .
 - و يأتي دور المنظمات في الاعتماد على ذاتها في عملية التمويل من خلال تبني مشروعات ذا عائد اقتصادي
- ٤- البنية الإدارية و التي تشمل بناء قدرات المنظمات فيما يتعلق ؛ بنظم اتخاذ القرار في المنظمات و بناء القدرات المتعلقة بإدارة المشروعات فيما يتعلق بالتخطيط و التنفيذ و الرقابة
- ٥- البنية الاتصالية و تعني قدرة المنظمة على التواصل و التعاون و الوصول إلى مستوى التفاعل و التكامل الحقيقي بين المنظمات و كذلك القدرة على بناء الشبكات

مداخل بناء القدرات :

١- من الخارج إلى الداخل :

و تتم عملية بناء القدرات في ضوء هذا المدخل من خلال الاستعانة بأخصائيي قي بناء القدرات و الدعم الفني من خارج المنظمة للقيام بعملية تقييم لأوضاع المنظمة للتوصل إلى مواطن القوة و الضعف الموجودة في المنظمة من خلال الاستعانة بالعاملين بالمؤسسة ، ثم يعقب ذلك وضع الخطط التي تدعم الجوانب الايجابية و جوانب القوة في المؤسسة و معالجة أوجه القصور من أجل التوصل إلى التصور الأمثل للمنظمة

و يركز هذا المدخل على الدعم و التوجيه 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 ان يترتب عليه عدم نجاح عملية بناء القدرات بشكل فعال

٢- من الداخل إلى الخارج :

و يفترض هذا المدخل ما يلي :

أن المنظمة و العاملين فيها يستطيعون تحديد احتياجات المنظمة و تحديد مشكلاتها و العاملين و المنظمة لديهم القدرة على حل هذه المشكلات في ضوء رسالة المؤسسة و أهدافها

قيام أخصائي الدعم الفني بمواجهة المنظمة بالمشكلات التي تعاني منها و نقاط الضعف التي تعاني منها و يقوم بإعطاء المنظمة الفرصة لإيجاد الحلول المناسبة و بصفة خاصة في حالة المشكلات التي ترجع كلياً أو جزئياً إلى المنظمة ذاتها

٣ - المزوجة بين المدخلين السابقين :

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

التمكين كإستراتيجية لبناء وتنمية القدرات

مقدمة :

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في العلوم الاجتماعية ، و يختلف مفهوم التمكين عن مفهوم التفويض ، فالتفويض هو عملية اسناد بعض الادوار و المهام و سلطة اتخاذ القرار ، وهذا التفويض يتم من جانب الادارة للأفراد العاملين داخل التنظيم ، أما التمكين فهو مجموعة من الاجراءات التي تؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد .

مفهوم التمكين :

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

١- التمكين هو منح الإنسان قدر أكبر من الاعتماد على الذات ، و تلبية احتياجاته الاستراتيجية المرتبطة بالتغيرات التي تؤثر على حياته ، و يهدف إلى إحداث تغيير في كافة جوانب حياته ، و زيادة قدرته في الاعتماد على نفسه ، و المشاركة في أمور مجتمعه

٢- التمكين هو تعزيز قدرات الأفراد على تطوير الخدمات بطريقة مباشرة

٣- 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

٤- و يشير مفهوم تمكين العاملين في المنظمات إلى القوى التي يكتسب من خلالها الأفراد القدرة على التصرف فتزيد ثقتهم بأنفسهم ، و يزداد ولاؤهم و انتمائهم ، و يزداد تحملهم للمسئولية ، و يمكنهم تحسين الأنشطة و العمليات و يتفاعلون في العمل من أجل اشباع متطلبات العملاء ، و بذلك يتم تحقيق أهداف التنظيم .

٥- و المقصود بالتمكين أيضاً هو تطوير قابليات الناس بوصفهم أفراداً و أعضاء في مجتمعاتهم . أي لا ينبغي للتنمية أن تتحقق من أجل الناس فحسب ؛ بل ينبغي لهم أن يحققوها بأنفسهم ؛ فالناس المكونون أقدر على المشاركة في صنع القرارات الخاصة بهم و العمليات التي تصوغ حياتهم .

مفهوم التمكين الاقتصادي :

الفقر هو النقص في الأموال و الممتلكات المادية بحيث لا يستطيع الشخص أن يفي بالاحتياجات الأساسية و الضرورية للحياة ، و يختلف تعريف الفقر حسب السياق الاجتماعي ، و حسب مستوى المعيشة المقبول في المجتمع

وفي ضوء ذلك فالتمكين 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 و المتلقي 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 .

و تعرف منظمة الفاو التمكين بأنه زيادة أصول وقدرات مختلف الأفراد و المجموعات لكي يؤديوا وظائفهم .

و يعني مفهوم التمكين بأنه قدرة يكتسب من خلالها الضعفاء القدرة على إدارة شؤون حياتهم ، فهو يعني ثقة أكبر في النفس و التغلب على المعوقات للحصول على الموارد

و يعرف أحمد كمال عطية ومصطفى السيد التمكين بأنه عملية متشابكة و متعددة الأبعاد ، و تعني توسيع القدرات و الخيارات أمام الفئات الفقيرة حتى تتمكن من الاعتماد على نفسها .

و تتحقق عملية التمكين من خلال عدة صور منها توفير فرص التعليم و التدريب على بعض الحرف التي تمكن الفقراء من زيادة دخلهم ، و توفير فرص متساوية بين أفراد المجتمع في الحصول على الخدمات الصحية و التوسع في القروض متناهية الصغر من أجل إنشاء المشروعات المولدة للدخل.

إستراتيجية التمكين :

ترتكز إستراتيجية التمكين و معالجة الفقر على الجوانب الأساسية التالية :

إتاحة الفرصة للفقراء لتكوين أصولهم المادية و البشرية و تعزيزها من خلال توفير الوظائف و فرص التعليم و التدريب و الخدمات الصحية و تحسين إمكاناتهم للوصول للأسواق لتسويق منتجاتهم.

تعزيز مقدره الفئات الفقيرة من المجتمع على المشاركة في النشاطات الاقتصادية بصورة فعالة.

تحسين المستوى المعيشي للفقراء من خلال تخفيض فرص تعرضهم للمخاطر مثل اعتلال الصحة و الكوارث الطبيعية إضافة إلى مساعدتهم على مواجهة تلك الكوارث.

و يتضح من ذلك أن التمكين الاقتصادي للفقراء هو الأنشطة التي يمكن من خلالها تحسين المستوى المعيشي للفقراء من خلال توفير الخدمات الأساسية و توفير فرص العمل لهم و تقديم الدعم من خلال المشروعات الصغيرة المولدة للدخل و الارتقاء بقدرات الفقراء من خلال التدريب ، تلك الأنشطة التي تمكنهم من الاعتماد على أنفسهم في المستقبل و من المشاركة في الأنشطة ذات الصلة بشؤون حياتهم .

تمكين المرأة المعاقة

مفهوم الإعاقة :

الإعاقة : هي نقص في القدرات العقلية و الجسدية و النفسية و الاجتماعية سواء كان هذا النقص ظاهر أم غير ظاهر، مع التفاوت في الدرجات فالإنسان المعاق ينمو أقل من الإنسان العادي و يواجهه صعوبة في تعلم المهارات في مجال اعاقته وفي التكيف و الاندماج .

مفهوم تمكين المعوقين :

تمكين المعوقين :

و يقصد به : إكساب ذوي الاحتياجات الخاصة مختلف المعارف و الاتجاهات و القيم و المهارات التي تؤهلهم للمشاركة الإيجابية الفعالة في مختلف أنشطة و فعاليات الحياة الإنسانية إلي أقصى حد في ضوء إمكانياتهم و قدراتهم .

أهمية تمكين المعاقين :

-إن لكل فرد من الأفراد المعاقين حقاً في الرعاية الصحية و التعليمية و التأهيلية في جميع مراحل نموه وله حق العمل و التوظيف في مرحلة العمل وله حق تكوين أسرة بالزواج ما لم يكن هناك حائلاً يمنع ذلك ، كما أن له الحق في الحياة و التمتع بكافة حقوقه المادية و الاجتماعية .

-كما أن عليه واجبات وعليه تحمل المسؤولية ، ولا بد من عدم تجاهل المعاقين في المجتمع كي لا يتحولوا إلي طاقات معطلة و غير مُستثمرة و يصبحون عالة على ذويهم و مجتمعاتهم ، و يكونوا عرضة للوقوع في الانحراف الاجتماعي و الأخلاقي

وسائل دعم ذوي الاحتياجات الخاصة اجتماعيا :

يتم دعم لذوي الاحتياجات الخاصة اجتماعيا من خلال عدة وسائل منها :

- خدمات الإرشاد و التوجيه.
- 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 و تطوير و بلورة المعدات و البرامج
- بث البرامج التثقيفية و المعلومات 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 .
- و تفقد هذه الشريحة الثقة بالنفس باعتبارها شريحة لا تلقى الاهتمام الكافي .
- و ينظر إلى هؤلاء النساء بأنهن لا يلعبن دوراً كبيراً في المجتمع أي اعتبارهن بلا دور ، ومن هنا تنشأ الحاجة الملحة الى 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
- و بذل جهود جديّة للوفاء بهذه المسؤوليات
- و تقديم الدعم المتبادل لبعضها البعض و النظر إلى ما هو أبعد من المصالح الفردية ، و تركيز الاهتمام على منفعة الشريحة الأوسع في المجتمع
- إعادة تأهيل المرأة المعاقة على المهارات الجديدة
- تنفيذ برامج لمحو الأمية الثقافية و التكنولوجية للمرأة المعاقة
- توفير برامج التدريب و إعادة التأهيل بما يتناسب مع قدرات المرأة المعاقة
- تزويد المرأة المعاقة بالمعارف و المهارات
- تزويد المرأة المعاقة بالتدريب في المجالات المختلفة
- تقبل المرأة المعاقة للإعاقة
- و يعد الاعتراف بالإعاقة خطوة ضرورية لتطوير الصورة الذاتية و الثقة بالنفس