

PN-ACG-811

**Administration of Justice Support Project
Contract No. 263-C-00-95-00134-00**

**Workshop of "Developing Supervisory Skills" (Arabic)
June 1999
INTEX**

USAID Cairo



اتحاد الخبراء الدولية
INTERNATIONAL EXPERTISE ASSOCIATION

مختبر

تدريبية مهارات

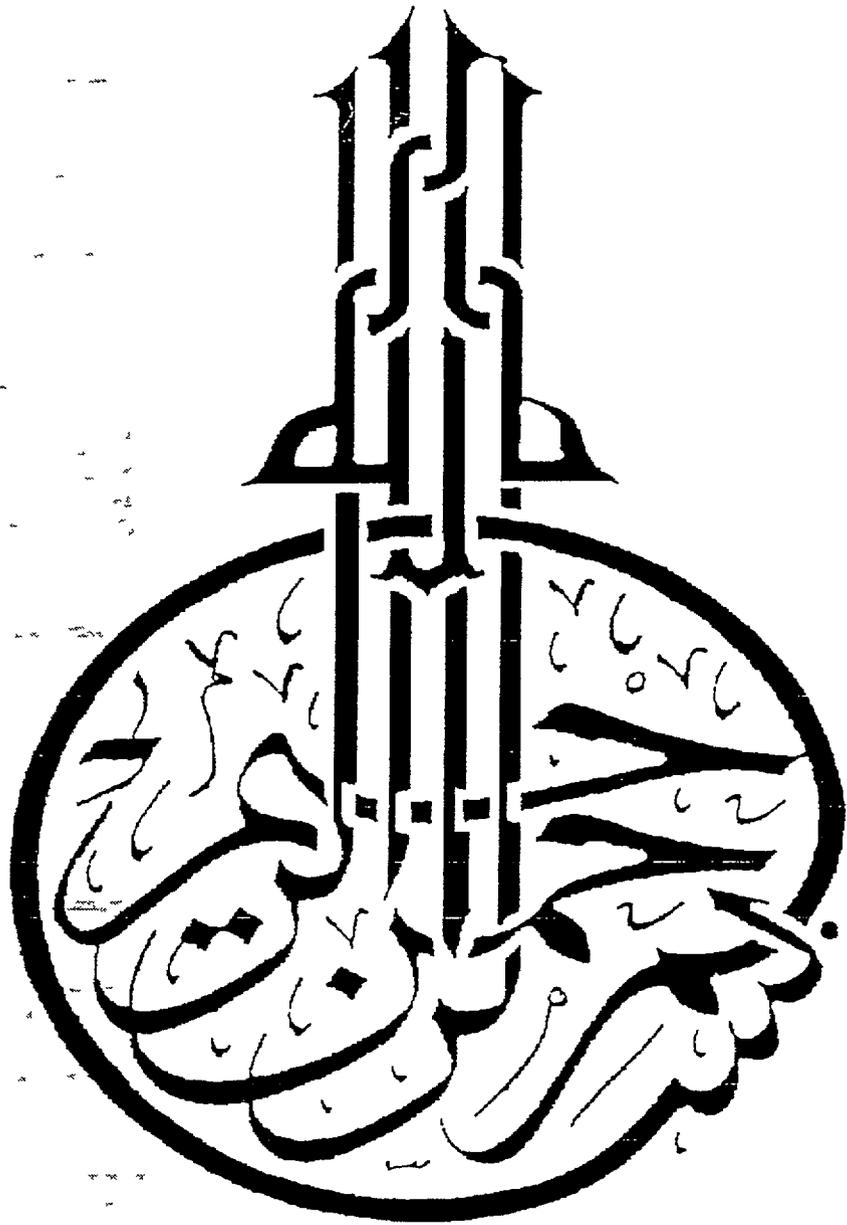
الإدارة الإستراتيجية

أعوان القضاء
إمديست

الدورة الثانية

من ١٥/٦ - ١٧/٦/١٩٩٩

المركز القومي للدراسات القضائية





INTEX

تسعدني بعد خبره بربو على اللابن عاما في مجال الإستشارات والتدريب والدراسات البيطرية والادارية ان اقدم لك " إتحاد الحبراء الدوليه *INTEX* " وهي شركة تضم العديد من الحبراء العربيه والدوليه ممن مارسو العمل في مجالات التدريب والنحوب والاسسجارات الإداريه والهندسه والفنيه منذ الستينيات من خلال بنود اسسجارتيه وتدريبية عربية ودوليه متعدده بم إختيارها بعيايه في ضوء الدراسة المتابعه لاحتياحات السوق العربى في ظل المتغيرات الدوليه الإقتصادية المعاصره والموقعه *

" واتحاد الحبراء الدوليه *INTEX* " بمقتاس الرمن هو وليد عام ١٩٩٣ ومقتاس سنوات الخبره لمؤسسسه ترجع إلى ما قبل السبعينات , ومقتاس بنوع الحبراء الدوليه فإنه يعاصر بدء النهضه الاداريه في العالم ٠٠ ومن هذا المنبع من الحبراء الدوليه كانت هناك منهجه متميزه للإيجاد وأسلوب خاصه في التعامل بالعمل المهني في مجالات الإسسجارات والتدريب والنحوب والدراسات والحكم الأول والاحتر على كفاءه إتحاد الحبراء الدوليه *INTEX* سوف ألقاه مكأحي المدير خلال تعاملنا معا *

إتحاد الحبراء الدوليه " *INTEX* "

٣٥ شارع اسماء فهمى - ارض الحوك - مصر الجديدة - حقه الرقابة الإدارية

تلفون ٤١٤٠٩٥٦ - ٤١٤٠٩٥٧

فاكس ٤١٤٠٩٥٨

رسالة

احى المتدرب

تحية طيبة وبعد

لصمان حذية التدريب والاستفادة القصوى من الوقت المخصص للدورة التدريبية
فلنتفق معا على القواعد المنظمة التالية

- ليس لدى اسرة التدريب مانع من الغياب ولكن بحد أقصى يوم تدريبي في الاسبوع (3 محاضرات على مدار الاسبوع) وادا راد الغياب عن ذلك فلن يسمح باعطاء شهادة عن الدورة .
- ليس هناك مانع من اعتذارك عن احد المحاضرات . . . ولكن بعرض العدل في التقييم يعتبر الاعتذار عن الحصول بمائة عياب بنسبة 50% بمعنى اذا حدثت اعتذار عن محاضرة معينة بحسب عياب بنسبة نصف محاضرة . . . الاعتذار عن يومين كاملين او (6) محاضرات اسوعيا معناه عدم منح شهادة عن الدورة .
- التأخير عن المحاضرة يعتبر عياب والتأخير لمدة نصف ساعة يعنى عياب المحاضرة كلها .
- اذا حدثت عياب بسبب العمل فلنتقم ادارة التدريب بانالاع المحاضر بذلك .
- المحاضرون مسئولون عن تسهيل الغياب والحضور والاعتذار والتأخير داخل القاعة فقط وليسوا مسئولون عما حدثت من المتدربين خارج قاعة التدريب .

ادارة اتحاد الحبرات الدولية

INTEX

" الجدول التنفيذي "

مختبر تنمية مهارات الإدارة الإستراتيجية

الدورة (الثانية) خلال الفترة من ١٥ / ٦ حتى ١٧ / ٦ / ١٩٩٩

المحاضرة الثانية ١٢ - ٢	المحاضرة الاولى ٩ - ٣ ر ١١	اليوم / التاريخ
<ul style="list-style-type: none"> - مبادئ الإدارة الحديثة بطريقتي Y - X - نوافع العمل وبحفير الأفراد - هرم مارلو 	<ul style="list-style-type: none"> - مقدمه - تمرين اداية الحليد - محتر بدايه الدورة * تعريف الادارة * العملية الادارية * علاقة مهارات المدير في المستويات المحلعة * الادارة الاستراتيجية 	<p>اليوم الاول ١٥ / ٦ / ٩٩</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الطريقه المنظمه لاتحار المهام * الهدف * المعلومات * ما الذي يعنى عمله * المراجعة للحسين 	<ul style="list-style-type: none"> - مجموعات العمل - تمرين وجهات النظر * الملاحظة الدقيقة * الأستماع النشط * ادارة الوقت * دور المشرف كاستشاري وموجه ومنسق لمروسيه 	<p>اليوم الثاني ١٦ / ٦ / ٩٩</p>
<ul style="list-style-type: none"> - استكمال لعب الأدوار ومراجعة حطط العمل التفعيده - مراجعة - محتر نهاية الدورة - الحتام 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع حطة عمل للمجموعة في الوظيفة باستخدام الطريقة المنظمة لاتحار العمل - لعب الأدوار لمنافسة حطط العمل 	<p>اليوم الثالث ١٧ / ٦ / ٩٩</p>

الخبراء

د الحسيني محمود طلعة

د علاء الدين حس السركي

مهارات الإدارة الإشرافية

الهدف العام

تنمية قدرة المشاركين علي توظيف مبادئ الإدارة الحديثة لتعظيم دور المستوى الإشرافي بالمحاكم لتفديد حطة التعبير

الاهداف الالائفة

في نهاية المحتر يكون المشاركون قادرين علي

- شرح وتطبيق دور المترف وواحاته ومسئولياته
- تطبيق الطرق الحديثة في تكوين مجموعات العمل بالمستوي الأشرافي بالمحاكم
- تنمية مهارات المترفين علي
 - * المهارات القيادية
 - * تحفير الأفراد ومتانعتهم
- وضع حطة عمل تفيدية لتطبيقات التعبير للوصول بالمحكمة الي مرید من الفاعلية والكفاءة

المحتويات

<u>المسلسل</u>	<u>الموضوع</u>	<u>رقم الصفحة</u>
١	الادارة وعلاقتها بالمجتمع	١
٢	مبادئ الادارة الحديثة وانماط المديرين	٩
٣	مهارات تكوين مجموعات العمل لتفقد العبير في المحكمة	١٧
٤	مهارات الملاحظة	٢٣
٥	مهارات الاسماع	٢٦
٦	ادارة الوقت	٣
٧	ادوار المتصرف	٣٦
٨	مهارة التخطيط	٤٨



الإدارة وعلاقتها بالمجتمع

الإدارة وعلاقتها بالمجتمع

ان البطرة الحديثة للإدارة تعني تحقيق حاجات المجتمع وهذا يتطلب التعرف علي حاجات المجتمع وتحديدنا ثم العمل علي تلبيتها ومن هنا يظهر اهمية دراسة الادارة كعلم يهدف الي تحقيق متطلبات الافراد التي تشكل المجتمع وبالتالي الدولة في سبيله لتحقيق اهدافه وحاجاته يلحا الي الافراد ولكن يتطور العلاقات بين الافراد ووسائل الاتح والتقييات الحديثة بدأت تظهر اعمال يستحيل علي الفرد ان يحجرها بمرده فداء ظهور المنظمات مثل المصانع والشركات والبنوك والمحاكم وهكذا تعددت المنظمات وتبوعت وحكما في النهاية تعمل علي تلبية حاجات المجتمع حيث أن المنظمات تكوئت من افراد المجتمع فهي أدن تحمل قيمه واعرافه وتقاليده وامكانياته المادية والبشرية وبالتالي تتأثر الادارة الخاصة بكل منظمة بكل هذه المدخلات

ومن ناحية اخرى فان محررات اي منظمة تعود الي المجتمع مرة ثانية سواء كانت هذه المحررات هي سلع او خدمات ان يبدي رايه فيها من حيث قبولها أو رفضها من حيث الجودة ومدى تلبية حاجاته

وحيث ان الادارة هي التي تتحكم في توظيف الأفراد مع الامكانيات المتاحة لأي منظمة لتحقيق هدف المنظمة الذي هو يعبر عن حاجة لدي المجتمع فأنا بلمس مدى الصلة الوثيقة بين الإدارة والمجتمع

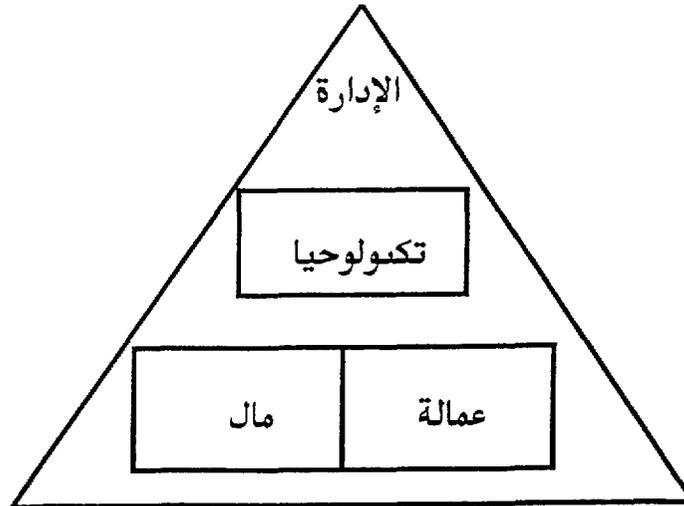
والمجتمع متمتلا في الدولة وهو إنشاء المحاكم لتكون منظمات تعمل علي تحقيق حاجاته من بشر العدل وتوفير الامن والامان والمحافظة علي الحقوق وبالتالي فان أسلوب الادارة المتبع في المحاكم يجب أن يكون علي نفس مستوى الاهمية للاهداف التي أسست من اجلها ولذلك نحن نهتم في هذا المراسم باحد أهم وظائف الادارة وهو التخطيط ووضع الخطط علي مستوى الإدارة الإشرافية وما يتطلبه ذلك من مهارات حتي يمكن تطوير العمل داخل المحكمة لسايرة التطوير في الحياة الاجتماعية للمجتمع الذي نعيش فيه

ما هي الإدارة ؟

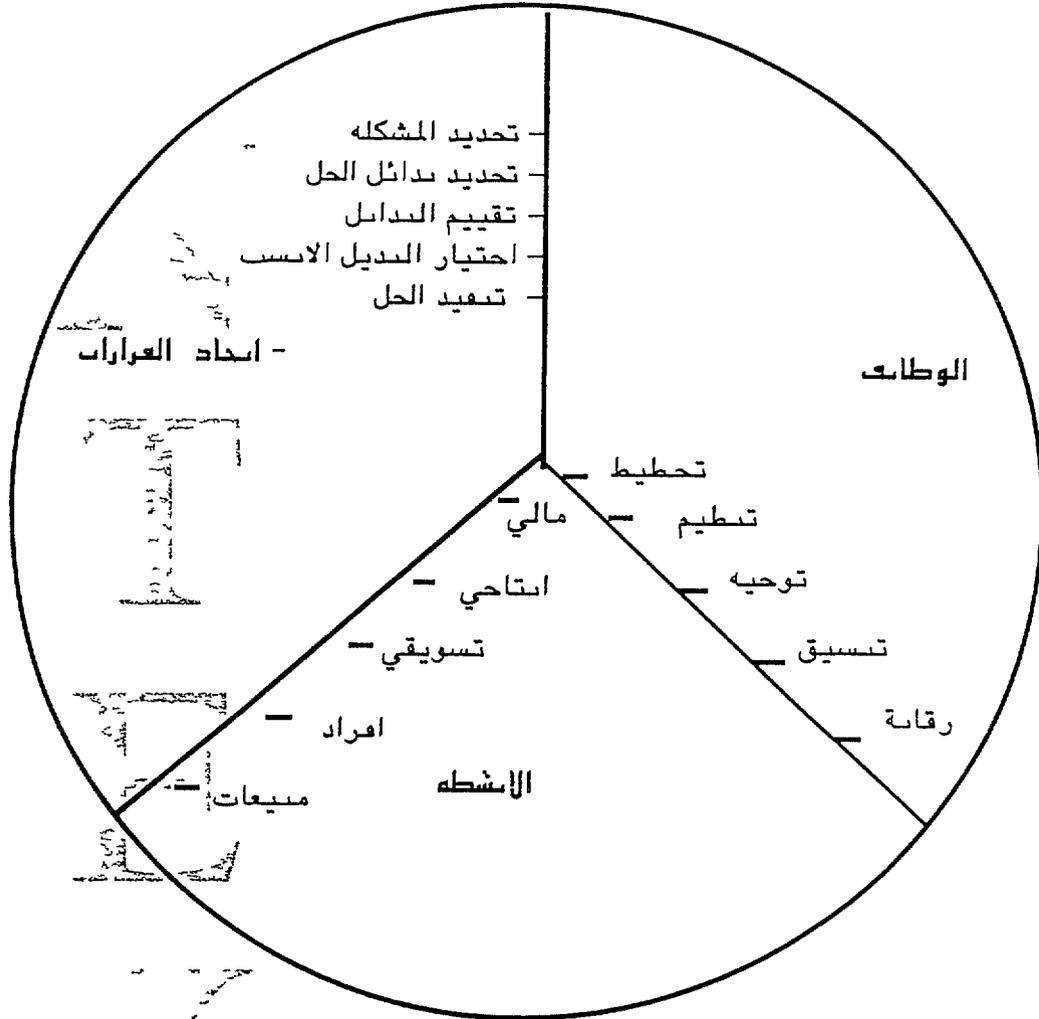
هي إنجاز الأعمال بالتعاون مع او من خلال الآخرين

أو

وضع عناصر الإنتاج من عمالة ومال وتكنولوجيا في إطار منظم يضمن تحقيق أهداف المنظمة



العملية الإدارية



المستويات الإدارية داخل المنظمات والمهارات التي تتطلبها

ان المنظمات الكبيرة تصم كثيراً من الافراد ينتمون في مستويات مختلفة وعادة ما تصم المنظمة ثلاثة مستويات ادارية هي

First – Line Management	المستوي الاشرافي	-
Middle Management	الادارة الوسطي	-
Top Management	الادارة العليا	-

ويلعب كل مستوي من هذه المستويات دور اداريا مختلفا ومن تم فأن المهارات المطلوبة في المدير تختلف باختلاف المستوي الاداري الذي يشغله يمكن عموما ان نصف هذه المهارات الي

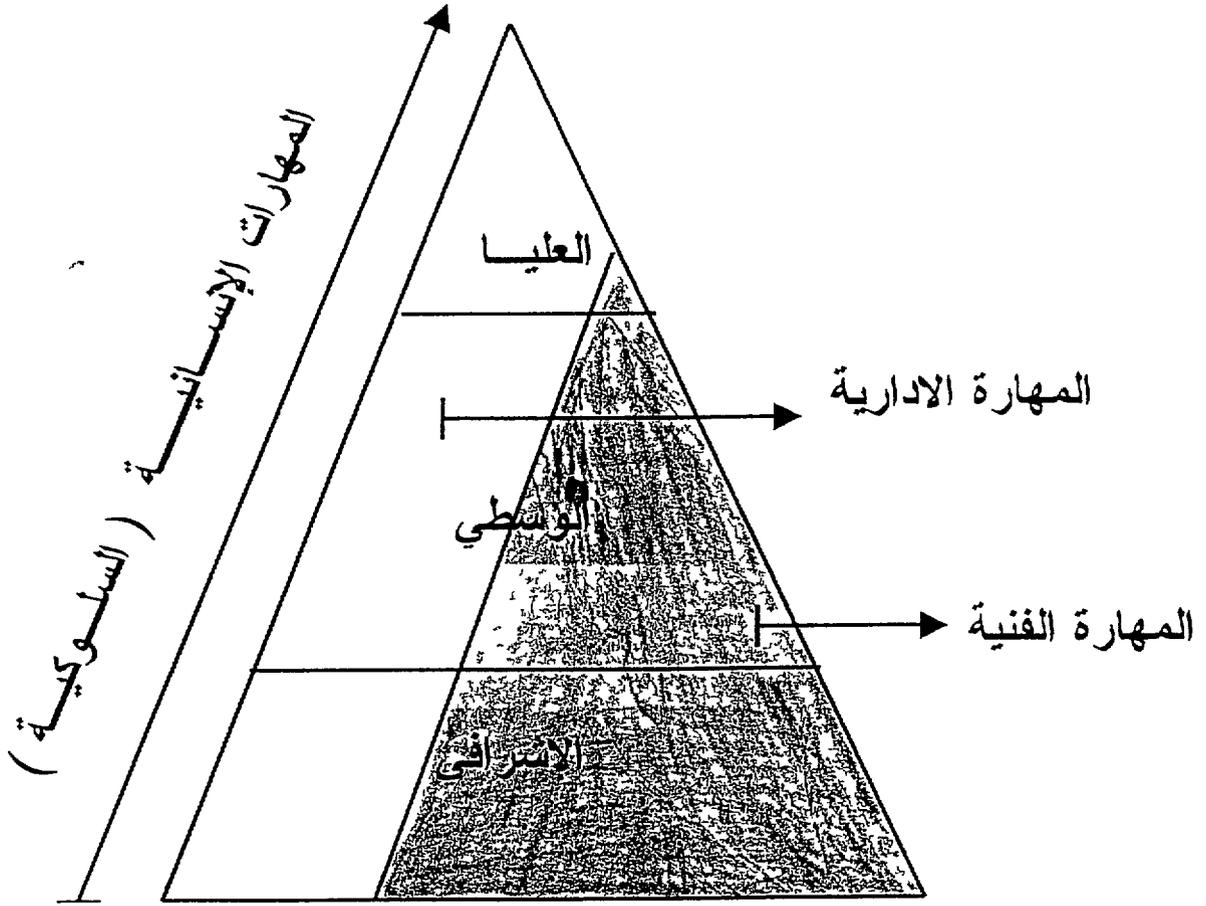
- مهارات فنية
- مهارات اساسية
- مهارات ادارية

وعلي ذلك بحد ان أهمية توفر هذه المهارات يختلف باختلاف المستويات الإدارية فبحد أن القدر الذي يحتاجه المدير في المستوي الإشرافي من المهارات فنية يكون كبيراً حيث أن هذا المستوي يتطلب الإلمام الكامل بالمعلومات عن فنية العمل الذي يتم في هذا المستوي مثل معرفته بتفاصيل الإجراءات التي تتم في هذا المستوي وبوعية المستندات التي يتم تداولها ومهارة الكتف عن مدي سلامتها وحلها من التروير وكذا معرفة الخدمات التي تقدم للجمهور ومهارات التعامل مع الجمهور وهكذا فحين أن مستوي الإدارة الوسطي بحد أن هناك شبه تناسب في القيام بالمهارات الثلاثة المطلوبة

وفي مستوى الإدارة العليا حدد ان المهارات الادارية تشغل حيزاً اكبر حيث ان في هذا المستوى مطلوب من الادارة القيام بوظائفها من تحطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة فحين ان المهارات الفنية في هذا المستوى تكون فائدتها قليلة والحدود التالي يوضح نسبة المهارات الثلاثة في كل مستوى من المستويات الادارية المحتملة

المسوى الإداري			المهارات
الاسرائى %	الأوسط %	الأعلى %	
١٢	٢٣	٣٩	الاداريه
٣٨	٤٢	٤٣	تسائنه
٥	٣٥	١٨	الفسه

ومن الحدود السابق يظهر لنا ان في المستوى الاشرافي تشكل المهارات الفنية (٥٠٪) فحين ان المهارات الادارية لا تشكل اريد من (١٢٪) لأن في هذا المستوى حدد ان الامور غير معقدة وواضحة وأن تأثير القرار محدود والتخطيط تنفيذي وغير معقد والمشكلات محددة وبمطية اما في مستوى الإدارة العليا فأن أي قرار يتخذ سوف يؤثر على المنظمة ككل كذلك يكون التخطيط استراتيجي يتطلب الكثير من دراسة البيئة الخارجية والداخلية كما أن المشكلات التي تقابلها الإدارة العليا عالما ما تكون غير بمطية وتحتاج إلى حلول أنتكارية لذلك حدد مريح المهارات في هذا المستوى يتكون من ٣٩٪ من المهارات الادارية فحين أن المهارات الفنية لا تتعدى ١٨٪



**علاقة مهارات المدير في المستويات
الوظيفية المختلفة**



الإدارة الإشرافية

ان كلمة اشراف تعني في العمل مع مجموعة من الناس يمارس المتصرف عليهم سلطته بطريقة تحقق
المفاعلية في اداء العمل

والاستراف يتحقق عندما يتوفر

- ١ - المباح الحيد الذي يتميز بتوافر النوايا الحسنة
- ٢ - التعاون الصادق من المشاركين
- ٣ - حسن استخدام مبادئ العلاقات الانسانية

المبادئ الاساسية للاشراف

اولا ان يدرك الافراد بوضوح ما هو متوقع منهم وهذا يتطلب -

- ١ - معرفة اهداف المنظمة وأسلوب تنظيمها ونوع وطبيعة العمل داخل المنظمة وأسلوب الترقى في
الوظائف المختلفة
- ٢ - معرفة متطلبات الوظيفة التي يقوم بها الفرد والعلاقة بين طبيعته ووظائفه وملائته ونوع السلطة
المحولة له
- ٣ - معرفة الامكانيات المتاحة له في عمله
- ٤ - معايير الجودة التي تحكم طبيعة الفرد

ثانيا توفير الارشاد للموظفين في اداء اعمالهم

- ١ - معلومات حارية
- ٢ - معلومات التحصص
- ٣ - معلومات خاصة باسجار العمل
- ٤ - تنمية التحصية



ثالثا تقدير العمل الحيد

- ١ - التحدث الى الموظف فوراً وامام الرملاء وتشكره على عمله
- ٢ - ارسال خطابات شكر ووضوح بسحة منه في ملف الموظف
- ٣ - منح الموظف شهادة امتياز
- ٤ - منح الموظف ميدالية كتقدير له
- ٥ - اعطائه مكافاة مالية
- ٦ - ترقيته

رابعا العمل الهابط يستحق القدر الساء

- ١ - حامسا أن يتمتع الموظفون بالفرص لاطهار استعدادهم لقبول مسئوليات اكر
- ٢ - سادسا تشجيع الموظفون علي تنمية قدراتهم العلمية والمهارية
- ٣ - سادسا توفير ظروف صحية مناسبة لأداء العمل وكذلك آمنة



نظرية (Y)

* الانسان ليس كسولاً وانما يدعي الكسل تحاه قوى
خارجية

* الانسان يسعى للمسئولية بشرط توفر المباح المناسب
لتحمل هذه المسئولية

* السلطة الرسمية هي احد اساليب ابحار العمل ولا تمتل
الاسلوب الوحيد ولا تحقق النتائج بالشكل المطلوب في
جميع الأحوال

* للانسان مجموعة من الحاجات يسعى لتحقيقها

* العمل الجماعي يفوق العمل الفردي

نظرية (X)

* الانسان كسول بطبعه ولا يحب العمل

* الانسان يهرب من المسئولية

* يجب استخدام نوع من السدة او الحزم (السلطة
الرسمية) مع المرووسين لبحار العمل

* الدافع الوحيد للانسان هو الدافع المادى

* بناء على ذلك فان الانسان يفصل ان يعمل بمفرده
ولا يحاسب على هذا الأساس



مبادئ الإدارة الحديثة وأنماط المديرين

تعريف النمط :

سلوك الفرد كما يراه الآخريين وليس كما يراه الفرد

ولكن :

يحب الا تفهم ان للفرد نمطا واحدا لا يتغير بل يكون للتحص عدة انماط وفي هذه الحالة يكون هناك نمط عال Dominant Style ونمط اخر يظهر في حالة فشل النمط العال ويطلق عليه النمط الاحتياطي Backup Style

والأنماط لا توحد في الحياة العملية بعس الدقة التي بصعها بها للتعلم ولكن نحن هنا بصعها بطريقة تقريبية لتصوير سلوك الأفراد - المديرين

ولما كان النمط هو مجموعة من السلوكيات المتكررة التي تظهر في المواقف الإدارية المختلفة ومن الطبيعي أن حوات التحصية الإدارية متعددة لدرجة انه لا يمكن حصرها ولكنه من الضروري أن بصع النقاط الحاكمة لكل نمط وما يترتب علي ممارسة المدير او المشرف ذو النمط المحدد من نتائج وكيف يمكن ان يطور هذا النمط

ومن المهم أن نعرف ان هناك عناصر هامة وموترة علي أداء المديرين منها نمط القيادة - الرؤوسين - الرؤساء - المناح التنظيمي وهذا يعني أن نمط المدير كقائد ليس هو العنصر الحاكم الوحيد فإذا توافق نمط القيادة للمدير مع الرؤوسين والرؤساء والمناح التنظيمي للمنظمة فهذا يعني أنه مدير ساحح حتى وأن كان نمطه استنادي

أنماط المديرين في القيادة

النمط المتسلط أو المستبد (X)

صفاته

- يحدد كل سياسات وإجراءات العمل دون تفسير
- الاتصالات في اتجاه واحد
- المعلومات تصل إلي الرؤوسيين طبقا لرؤية المدير
- الرؤوسيين لا يعلموا ما قد يحدث في المستقبل لهم
- لا يترك المجموعة
- هو الذي يبدأ كل الأنشطة

النتائج

- تنحصر الروح المعنوية
- يصبح الرؤوسيين سريعي الانفعال عدوانيين
- يصبح الرؤوسيين معتمدين بالكامل علي المدير
- يتوقف العمل إذا غاب القائد
- يصبح النظام شديد الانضباط مما يؤدي إلي مشاكل
- يريد التعيب عن العمل سواء بالإحارات أو بغيرها
- ظهور المقاومة السلبية للرؤوسيين

يكون نمط المدير المتسلط اكثر فاعلية .

- ١ - في حالات الطوارئ
- ٢ - في الظروف التي يكون هناك فيها ضغط بسبب الوقت
- ٣ - في الحالات التي يكون فيها النظام والانضباط صعيبا
- ٤ - في حالة الصراعات المتديدة داخل مجموعة العمل
- ٥ - مع الرؤوسيين صعيبي التدريب والحررة
- ٦ - في حالة عدم اهتمام الرؤوسيين بالعمل وعدم قدرتهم علي تحمل المسؤولية
- ٧ - في الحالات التي تمتثل فيها الانماط الاخرى من القيادة

النمط الديمقراطي

صفاته .

- يشترك المرووسين في وضع الاهداف
- يسعى للحصول علي الافكار والمقترحات من المرووسين
- الاتصالات بينه وبين مرووسيه في اتحاهين
- يقتاور معهم عند اتحاد القرارات
- يوفر كافة المعلومات اللازمة لمرووسيه

النتائج .

- تكون الروح المعنوية عادة احسن ويعمل المرووسين علي ودي بدرحة اكر
- يرداد الولاء للجماعة
- تؤدي إلي التنمية الداتية للمرووسين
- يتم اسجار الاعمال بأتقان وترداد حرة المرووسين

يكون أكثر فاعلية :

- مع الأفراد والجماعات المدربة تدريبا جيدا
- مع الأفراد والجماعات المحفرة
- مع المرؤوسين الأكثر سنا وحررة
- لتكوين صف تاني

النمط المتساهل صفاته

- سلمي ويكون للمجموعة حرية كاملة في وضع الاحراءات واتحاد القرارات
- يقدم قليل من المقترحات وبادرا ما يأخذ المبادرة
- لا يبذل جهدا في تقييم عمل المرؤوسين
- يمارس الحد الادبي من الرقابة او التحكم

النتائج :

- عشوائية الإبحار
- كثير من النشاط قليل من الانتاج
- كثرة النقاش والحدل وأصاعه الوقت
- عدم التعاون
- التهرب من المسؤولية

يكون أكثر فاعلية .

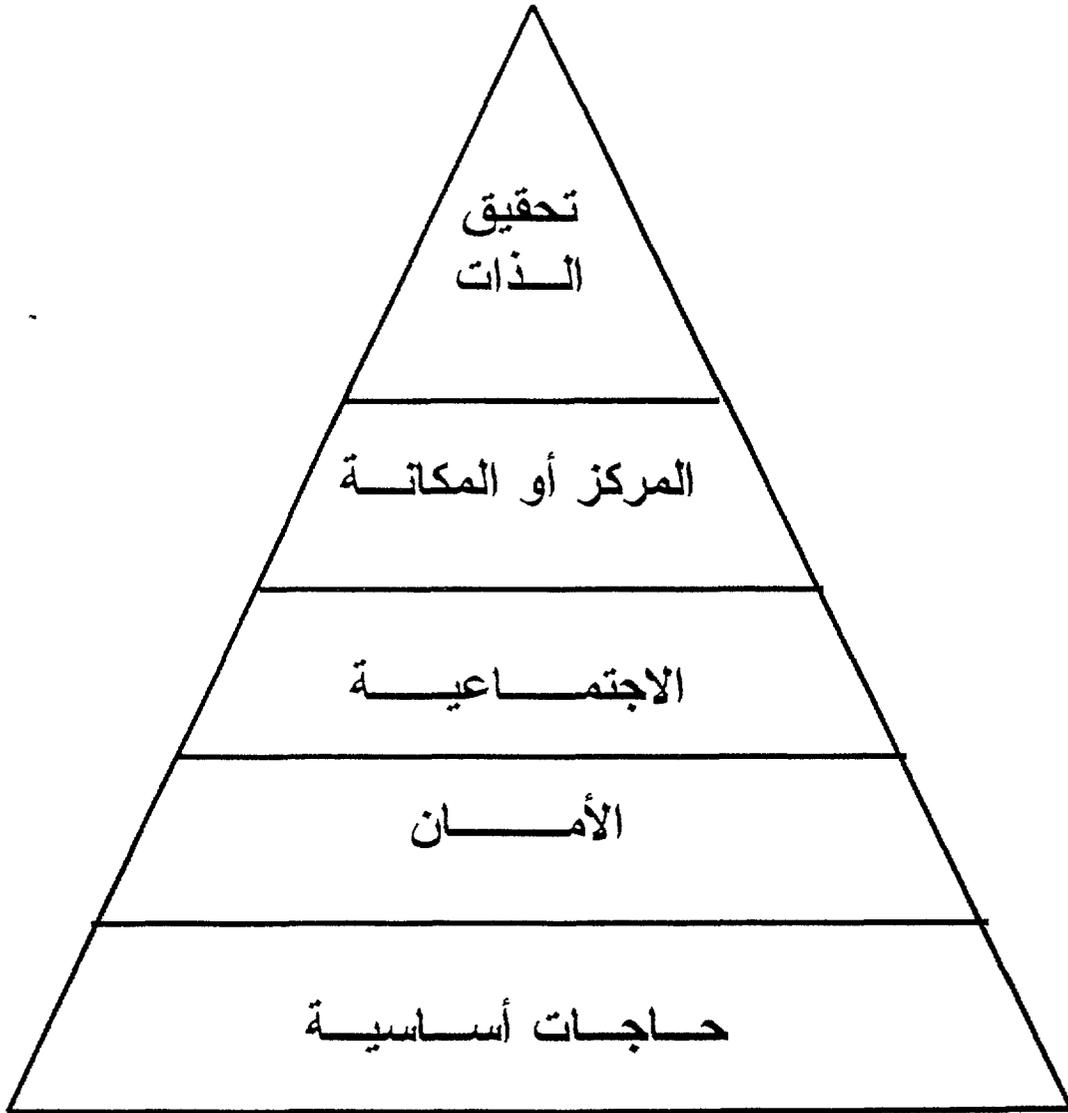
- في الأوضاع الذي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا علي تدريب وحمرة في عملهم اكثر من المشرف عليهم
- إذا توفرت القدرة علي تحمل المسؤولية لدي المرؤوسين

نظرية الحاجات

Needs Theory

تعرف نظرية الحاجات دوافع الانسان للعمل وطريقة تحميره علي ان كل فرد تتوافر لديه مجموعة من الحاجات التي تتطلب اشباعها وأن هذه الحاجات بدورها تحل الفرد يقوم بسلوك معين ليشبع هذه الحاجات وحيث ان الفرد لديه العديد من الحاجات فان الحاجة الاكثر الحاحا هي التي ستعرض نفسها علي سلوك الفرد وبمجرد ان يتم اشباعها ستقل اهميتها وينتقل لإشباع الحاجة الاكثر اهمية وهكذا ومن أشهر النظريات عن الدوافع هي نظرية مارلو وهي تفرص ما يلي -

- ١ - ان الحاجات الإنسانية يمكن ترتيبها في مدرج حسب أهميتها وهذا المدرج يعكس شدة الحاجة الي الاشباع ويشير الي أن الحاجة الاكثر الحاحا ستطعي علي اهتمام الفرد وتقلل من اهتمامه بالحاجات الاخرى الي درجة السيات
- ٢ - ان الانسان يبحث عن المزيد بطنعه فبمجرد إشباعه لاحدي الحاجات تقل شدة إحاحها وتظهر حاجة احرى لتحل محلها وأن هذه العملية مستمرة ولا نهاية لها وبالتالي يستمر الانسان دائما في سعيه لإشباع حاجاته
- ٣ - أن الحاجات المتبعه لا توتر علي سلوك الفرد ولكن الحاجة العير متبعه هي التي توتر علي السلوك
- ٤ - أن الحاجات تعتمد بعضها علي بعض وتتداخل معا وبطرا لان اشباع حاجة معينة لا يجعلها تحتمي تماما حيما تظهر الأخرى فان كل الحاجات تميل إلي عدم الإشباع الكامل وعلي ذلك فان علي رعم أن بعض الحاجات تكون قد أشبعت فان هذا لا يعني أنها تلاشت تماما
- ٥ - ليس بالضرورة أن يسير الفرد في إشباع حاجاته بطريقة صاعدة فقط ولكنه قد يحدث العكس



هرم مازلو



مهارات تكوين مجموعات
العمل لتنفيذ التغيير في المحكمة

جماعات العمل

- التعريف

هي تجمع عدد من الافراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات نفسية واضحة خلال فترة زمنية محددة نسبيا ويوترون في بعضهم ويشتركوا فيما بينهم في القيم والاتجاهات ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية محددة

- كيف نفسر تكوين الجماعات

هناك نظريتين تعتران من اهم النظريات التي تتشرح تكوين الجماعات وتفسر الاسباب التي تدفع الافراد الي الانضمام اليها

Balance Theory • نظرية الموازنة

Exchange Theory • النظرية التبادلية

- العوامل التي تؤدي بالأفراد إلي تكوين الجماعات

- ١ - اسباب اقتصادية الحصول على وفر عند الانتماء إلي جماعة مثل بقاثة - جمعية - تحقق مرابا اقتصادية
- ٢ - اسباب اجتماعية تساعده علي اشباع حاجاته الي الأمل والأمان والتقدير
- ٣ - توفير فرص التقدم والمنافسة اذا احس الفرد انها فرصة لاحتثار قدراته ومهاراته وطموحاته
- ٤ - التفهم والمشاركة الوجدانية حيث تساعد الفرد علي التخلص من القلق والهموم التي تصادفه في حياته اليومية
- ٥ - الدفاع عن مصالح الاعضاء تقديم الحماية صد الصعوط الحارحية
- ٦ - المساعدة في حل مشكلات العمل حيث تؤدي الي ريادة العمل بحهد أقل ووقت أقل

- تماسك وارتباط الجماعة Group Cohesiveness

وهي تعبر عن مقدار المتاعر الايحائية التي يكسها اعضاء الجماعة لعصم البعض ومدى حرصهم وورعتهم في البقاء والاستمرار كاعضاء جماعة وتتوقف درجة التماسك علي درجة الحدب التي تتمتع بها الجماعة للبقاء علي اعضائها داخلها وعدم اسحابهم منها

- أسباب تماسك الجماعة .

- ١ - درجة التفاعل بين الاعضاء
- ٢ - درجة وجود أهداف مشتركة دعامة للجماعة
- ٣ - درجة تشابه اتجاهات وقيم الجماعة
- ٤ - درجة اعتمادية الاعضاء علي الجماعة
- ٥ - المكابة الاحتمائية للجماعة
- ٦ - علاقة الإدارة بالجماعة داخل المنظمة
- ٧ - حجم الجماعة
- ٨ - زيادة الفترة الرسمية او قصرها

- الجماعات الفعالة .

- ١ - أهدافها واضحة ومحددة بدقة ومعلنة لكل الاعضاء
- ٢ - الاتصالات الداخلية بين أعضاء الجماعة واضحة
- ٣ - تتميز بدرجة من التماسك والترابط بين اعضائها
- ٤ - توجد مرونة كافية لدي الجماعة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة
- ٥ - أن يكون هناك توارر بين إتاحة وكفاءة الجماعة وبين اشاع الحاحات النفسية والداوية
- ٦ - القدرة علي حل مستكلات الجماعة بموضوعية
- ٧ - أن تتوفر للجماعة قيادة ديمقراطية

- ٨ - ان تتوفر للجماعة اسلوب عمل يرتصيه اعضاء الجماعة يحددوا التعامل به
 ٩ - ان تتنوع المسؤوليات والادوار علي اعضاء الجماعة بشكل يتناسب مع قدرات ومهارات الاعضاء
 ١٠ - التعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل الجماعة بأسلوب متفق عليه مسبقا ويهدف الي تحقيق اهداف الجماعة

- الحالات التي يكون فيها الفرد اكثر ميلا للخضوع لضغوط الجماعة

- ١ - عندما تكون بيئة العمل غير مؤكدة او عامصة
- ٢ - في حالة وتوق الفرد في نفسه فيحتاج للجماعة للتأكد من اتحاد القرار
- ٣ - عندما يعتبر الفرد عضوية الجماعة ذات درجة عالية من الأهمية
- ٤ - وحوذ درجة عالية من التعامل بين الاعضاء
- ٥ - عندما تكون الصعوبات التي تمارسها الجماعة معتدلة ومرتفعة
- ٦ - عندما يحد الفرد نفسه وحيد صد الجماعة

- الادوار التي يرحع اليها الفضل في انجاز المهام داخل الجماعة

- ١ - المبادرة والمشاركة
- ٢ - البحث عن المعلومات
- ٣ - اعطاء المعلومات
- ٤ - اعطاء الآراء
- ٥ - التفسير
- ٦ - التنسيق
- ٧ - تحديد الاهداف والاتجاه إليه
- ٨ - النقد
- ٩ - التحفيز
- ١٠ - التلخيص والتوصيح

- ادوار تعمل على المحافظة على الجماعة وصيانتها

- ١ - التشجيع
- ٢ - تسوية الخلافات
- ٣ - المصالحة
- ٤ - فتح قنوات الاتصال
- ٥ - وضع المعايير
- ٦ - المراقبة والتعليق

- التصرفات الفردية الخاطئة داخل الجماعة

- ١ - الهجومي
- ٢ - الاعاقة ووضوح العراقيل
- ٣ - الانشغال عن العمل داخل الجماعة
- ٤ - حسب السيطرة
- ٥ - الباحت عن المصالح التحصية

- وهذه التصرفات ترجع للأسباب الآتية :

- ١ - نقص مهارات الأعضاء وخاصة القائد
- ٢ - القيادة المتسلطة أو التسبب والإهمال
- ٣ - الروح المعنوية منخفضة
- ٤ - عدم الاحتياز الصحيح للمهام

درجات الموافقة

الموافقة

(وعكسها وهي عدم الموافقة) لها معاني عديدة وتختلف المعاني في الدرجة فلو افترضنا أن كلمة الموافقة تمثل ترمومتر فإن المعاني المختلفة تمثل الدرجات المكتوبة عي تدرج

أنا ملتزم كلية تحقيق هذا الهدف / الفكرة / الاقتراح / الحطة / بالتعاون معك

سوف أساعدك علي تحقيق هذا الهدف / الفكرة الح
 أنا احترم مجهوداتك ولكن لا رعة بي للمشاركة
 أنا لا أكرت بمجهوداتك لتحقيق هذا الهدف
 لن يكون لي أي علاقة بمجهوداتك لتحقيق هذا الهدف
 سوف أحاول معك من تحقيق هذا الهدف

اشترك

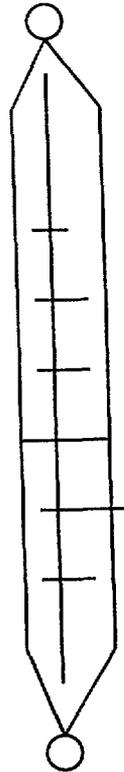
ادعم

أتعاطف

اسكت

ارفض

اعارض



وكل عضو من المجموعة قد يكون درجة موافقة مختلفة بالنسبة لأحد الأهداف وعلي أعضاء المجموعة أن يعرفوا درجة موافقة كل عضو ويساعد ذلك علي تحقيق التقدم نحو الوصول الي هدف المجموعة



مهارات الملاحظة

الملاحظة الدقيقة ومستوياتها

نحن دائما نحتاج الي معرفة سلوك الآخرين الذين نتعامل معهم حتي نكون أكثر فاعلية في التعامل معهم والمتكلة ان البيانات المطلوبة عن هذه السلوكيات يصعب الحصول عليها وجمعها فملاحظة السلوكيات عملية شاقة عن اي عملية جمع بيانات عند اي شى آخر وهذا يتطلب ان تكون أكثر وضوحا وأكثر تنظيما وان تنمي مهاراتنا في جمع المعلومات لان الملاحظة وجمع المعلومات يشكلان الاساس لكثير من الاستطة مثل الاستشارات والتوجيه واعطاء ارجاع الاثر وتقييم الأداء وكذلك إجراء المقابلات وكذلك فان عملية جمع المعلومات عن السلوكيات تكون مهمة جدا عند التفاوض وحل المشكلات والإقناع والقيادة وإدارة مجموعات العمل وكذلك عند تعبير تصميم الهياكل وكذلك فأن الملاحظة وجمع البيانات تشكل حرة أساسيا في الحوت وفي تكوين المفهوم للسلوك التنظيمي للمنظمة

ويلعب الادراك دورا مواترا في الملاحظة حيث أن كل فرد يصع ملاحظاته بطريقة معينة تتناسب مع خصائصه الفردية حيث يقوم بنقلها إلي الآخرين

ولذلك يمكن ان نقول أن الملاحظة الدقيقة يمكن تقسيمها إلي مستويات بداية المعلومة الخام - الاستنتاج - الاستدلال - النتائج - التصميم تم أحيرا التفسير

مستويات الملاحظة الدقيقة

المحل	مستوي الملاحظة
	١ - المعلومة الحام
	٢ - الاستنتاج
	٣ - الاستدلال
	٤ - السابح
	٥ - التقييم
	٦ - التفسير

لبيان أهمية استخدام مهارة الملاحظة اليك المتالين التاليين

* المثال الاول -

اذا اردت ارسال خطاب عليك أن تلاحظ اين يوحد صندوق البريد - كذلك عليك أن تلاحظ المسافة بين بيتك او مقر عملك وصندوق البريد - كذلك عليك ان تعرف من اين ستقوم بشراء طوابع البريد - كل هذا يساعدك عندما تريد ارسال خطاب بالبريد يكون من السهل عليك ان ترسله ويمكن ان ترتد الآخرين عندما يريدون ارسال خطاب

* المثال الثاني -

اذا ذهبت لقضاء عمل ما في مكان ما ومررت بعده شوارع- وأردت الذهاب مرة ثانية بعد فترة لقضاء نفس العمل - اذا لم تلاحظ أشياء محددة تساعدك على التعرف على الشارع فيكون من الصعب عليك قضاء عملك

ولذلك يمكن القول ان لاستخدام مهارة الملاحظة أهمية هي -

- * خطوة اولي في التعرف على طرق ناححة لتحسين الاعمال المتقلبة
- * الملاحظة تجعل المدير دائماً على اتصال بالمرورسين
- * الملاحظة تجعل المدير على دراية بقدرات ومهارات الأفراد الذين يعملون معه
- * الملاحظة تساعد المدير وكذلك فريق العمل على دفع العمل للإمام
- * عن طريق الملاحظة يمكن المساعدة في ترشيح الوقت عن طريق الانتقال من مرحلة لاحري سواء اتناء التخطيط او التنفيذ
- * يمكن توحيه الأعمال وتنسيقها من خلال الملاحظة
- * الاهتمام بمهارة الملاحظة والتدريب عليها يساعد في التقليل من المشكلات التي تواجه العمل

- يمكن عن طريق الملاحظة المساعدة في خلق جو عمل سليم وذلك عن طريق تلاقي المشكلات في بدايتها سواء كانت مشكلات تحصية او مشكلات خاصة بالعمل (الوقاية خير من العلاج)
- الملاحظة تعتبر احد أدوات الرقابة المباشرة على الاعمال
- الملاحظة احد الاساليب في جمع البيانات
- الملاحظة تساعد في صياغة الاهداف لكن تكون واقعية
- تساعد الملاحظة في الربط بين مهارات وقدرات الافراد و حجم العمل الممكن اسحاره
- تساعد الملاحظة في تحسين الاعمال
- الملاحظة تساعد في تحليل الاعمال وبيان محتوياتها
- الملاحظة تساعد في التعرف علي الصعاب وتلافيها في المستقبل



مهارات الاستماع النشط

الاستماع وتقديم المقترحات

الأشخاص الذين لا يتلقون الاستجابة المرحوة لأفكارهم عالما ما يتساءلون

- لماذا لم يستمعوا لي ؟

- لماذا لم يستمع الآخرون لمقترحاتي ؟

وعالما ما يكون الاستماع داخل المجموعة صعبا وإذا أراد أفراد المجموعة تحسين أو

تحقيق المطلوب منهم يصح السؤال كالاتي

- كيف يمكننا الاستماع لبعضنا البعض بطريقة أفضل ؟

ويتطلب التكلم والاستماع اهتمام مشترك ويأتي ذلك من خلال الطريقة التي يفكر بها

ويتصرف بها ويتصرف بها الأفراد ، ولتحسين التفاهم ، نحتاج الي أن نطور السؤال السابق

الي صورة أهم

- ماذا يستطيع كل من المتحدث والمستمع أن يفعل لمساعدة بعضهما علي تحقيق تفاهم

أفضل ؟

ولا توجد هناك إجابة سهلة علي هذا السؤال ومع ذلك فهناك عدة طرق لتحسين التفاهم

الفعلي ويتضمن ذلك

* ظروف يحب تهيئتها

* أساليب يحب إتباعها

ويتلخص ذلك فيما يلي -

اولاً الظروف

* الحجرة المشتركة تمكن الناس من التوصل الي لغة واحدة يتعارفوا عليها للتفاهم فيما

بيهم

- * الوعي المشترك بالموقف وامتلا -
- وعي مشترك بالمرحلة التي وصلت إليها المجموعة من الطريقة المنظمة لأداء العمل
- وعي مشترك بالمحاضر التي يحب الانتباه إليها
- وعي مشترك بمرور الوقت
- * نظرة مشتركة لما يحب تحقيقه والعرض منه في صورة أهداف محددة بوصوح سبق موافقة أعضاء المجموعة علي تأييدها

تانياً الاساليب

(١) اساليب التحدث

- * حدد أفكارك أولاً بوصوح في ذهنك وهذا يعني أن تتأكد من أن أفكارك لها علاقة -
- الأهداف المتفق عليها
- النقطة التي كان يتحدث فيها المتكلم السابق
- المرحلة التي وصلنا إليها من الطريقة المنظمة لأداء الأعمال
- * تقديم اقتراحات إيجابية - يمكن تنفيذها
- * تفصل تقديم الاقتراحات علي القاء عبارات الشك أو الأسئلة المشتتة
- * التحدث في نقط محددة وتحاشي استخدام الأحكام العامة من القيم
- * أستهل كلامك بما يمهد السامعين الي ما هو أت من الحديث
- * أستعمل ما قل ودل من الكلام

(٢) اساليب الاستماع

* أعط اهتمامك للمتحدث وليس لأفكارك الخاصة حتى تعرف ماذا يعني

* أظهر ما يطمئن المتكلم الي أنه يحطي باهتمامك ويمكن أن يكون ذلك عن طريق

النظر إليه - بواسطة تعبيرات وضحك

(العرص من ذلك هو تحاشي دفع المتكلم الي زيادة التشرح أو تكرار كلامة وهو ما

سوف يحدث إذا أعتقد أن كلامه لم يصلك)

* تمهل لحظة قبل الإجابة حاول أن تربط بين فكرتك وبين الموقف وذلك يتضمن -

- الهدف

- المرحلة التي وصلنا إليها من الطريقة المنظمة لاداء الأعمال

- المحاضرة الح

* استوضح الأفكار موضوع المناقشة كلما كان ذلك ضروريا ويمكن أن يكون ذلك عن

طريق ترديد ما فهمته بأسلوبك الخاص

* فكر في كيفية مساعدة المتكلم لأنه لا يعلم إذا كان كلامه مفهوما أم لا الا بواسطة ما

يقال أو يفعل بعد انتهائه من كلامه وتأييد فكرة المتكلم ترصيه حيث يشعر

بقيمته في تحقيق تقدم المجموعة

الاسباب التي تؤدي بالناس الى عدم الانصات -

- ١ - أن يكون لديك شيئاً تريد أن تقوله ، وتعتقد أنه أفضل مما يقوله المتحدث
- ٢ - أن تطن أنك تعرف الإجابة مسبقاً لما تعتقد أنه صلب موضوع الحديث
- ٣ - إذا لم يعبك المتحدث أي سب أو دافع للإبصت
- ٤ - أن تكون سرعة حديث المتكلم أقل بكثير من سرعة استيعاب المستمع
- ٥ - أن تعتقد أن المتكلم ليس لديه شئ مهم يقوله أو يستحق الأستماع
- ٦ - أن تكون لديك اعتراضات مسقة بسب حبرة سابقة برسالتة
- ٧ - أن يكون لديك اتحاهات وآراء أحرى
- ٨ - أن تكون في حالة تفكير فيما تريد أن تقوله
- ٩ - تعتبر المتحدث عمل إبحاني والإبصت عمل سلبى

الاسباب التي تؤدي بالناس الى الانصات -

- ١ - أن تحب المتحدث أو تكون معبنا به
- ٢ - أن تعتقد أن المتحدث لديه شيئاً يستحق القول
- ٣ - أن يكون هناك احتمال الإتامة أو العقاب في الإبصت وعدم الإبصت
- ٤ - حيبما تعتقد أن هناك احتمال بأن يظلم منك التعليق علي البقطة التي تم الحديث عنها
- ٥ - أن يكون لديك احتياح حقيقى ودافع للحصول علي المعلومات
- ٦ - أن تعتقد إذا أنصت جيداً للمتكلم فأنت تستطيع منافسته فيما بعد



إدارة الوقت

مقدمة

لقد بدا اهتمام علماء الإدارة بالوقت منكرا حب وضح ذلك في دراسته الحركة والزمن التي بناها
فريدريك تيلور معتمدا أساسا على الساعة المعبأه حيث ركز اهتمامه على تحديد كمية الوقت التي تستغرقها
بمعد عمل بالصبط

وإذا نحن استعرضنا العملية الإدارية وركزنا على وظائف المدير وهي الأربعة وظائف التي اجمع
عليهم علماء الإدارة وهي

- * التخطيط
- * التنظيم
- * التوجيه
- * الرقابة

نجد ان أي من هذه الوظائف لا يمكن ان تحقق الهدف منها لو لم نسم في إطار رمبي محدد
ومن هنا يمكن القول ان الوقت عامل حاسم في العمليات الإدارية ، وإدارة الوقت أي تنظيمه يعنى
إدارة الذات ، وهذا امر في غاية الأهمية لأن الوقت

- * لا يمكن ادخاره بعدم اسخدامه
- * لا يمكن بيعه
- * لا يمكن الحصول على كل ما يحتاجه منه

والآن اذا نظرنا الى وقت أي مدير نجد انه يكون من قسمين

- الأول وقت يمكن التحكم فيه
- التانى وقت لا يمكن التحكم فيه

ما هو الوقت الذي لا يمكن للمدير التحكم فيه ؟

هو الوقت الذي يطلبه رئيسه لـ

- * حضور اجتماع
- * مقابلة
- * الاتصال به تليفونيا
- * احراز اعمال معبأه على وجه السرعة



ما هو الوقت الذي يمكن للمدير ان يتحكم فيه

هو الوقت الذي

- * يتم فيه عقد اجتماعات مع المروسين .
- * يتم فيه احراء مقابلات
- * طلب مكالمات تليفونية .
- * فراءة الوسته .
- * فراءة او كتانة تقارير .
- * المــــــــرور .

والان ما هي الاستراتيجية التي يجب على المدير ان يتبعها لادارة وقته ؟

الاسرائيحية

هي زيادة الوقت الذي يمكنه ان يتحكم فيه عن طريق التقليل من الوقت الذي لا يمكنه التحكم فيه
وبذلك يمكنه تطوير قدراته على اداء الأعمال المعروضة عليه من قبل الرئيس .

كيف

بالحطيط لاسخدام الوقت بواسطة الحداول الرمييه ويكون ذلك بواسطة الخطوات التالية

- | | |
|------------------|--|
| اولا | حدول رمىي حاص بالانشطة عامة التي يقوم بها المدير والوقت المستعوى لكل |
| نشاط - بمودح " ١ | . |
| تانيا | حدول رمىي لتحليل وقت المدير - بمودح " ٢ |
| تالتا | وصع حطة لتقليل الوقت المستخدم في اعمال غير هادفة . |
| رابعا | تحديد الحرة من الوقت الذي يتحكم فيه وعمل حطة لريادة هذا الوقت |
| حامسا | عرض حطته على الرئيس للحصول على تاييده لها . |

ولكى تتمكن من وصع حطة الحطيط وقتك ابدا بسؤال نفسك

- ما هي النتائج المحددة المطلوب منك تحقيقها ؟ . . تم
- رتب هذه النتائج حسب الأهمية .
 - صغ تقدير للوقت الذي يتطلنه كل عمل .
 - اعرض حطتك على الرئيس ليوافق عليها .



واحيرا اليك عشرة نصائح لبيهد بها الوقت

ا - الحظــــــــــــــــط

لا تكن ريسه في مهب الرياح بحركك الأحداث والا ستحد نفسك تحاول حل مشاكل ندلا من احار ما
حب احاره ، ولذلك فدائما اندا حب ان يكون على مكتبك وامامك فائمه بالاعمال اللى ستقوم
بتفعلها بحسب ترتبها واهميتها

ب - التركزــــــــــــــــر

المديرين الذين عددهم مشاكل عدم كفاية الوقت تحدهم دائما يحاولون احار اعمال كثيرة في آن واحد
وهذا ندبها ، حطا حيب ان القاعدة هي
كل وقت وله عمله

ج - الراحة من العمل

لا تعمل لفترات طويلة دون راحة حيب ان ذلك يجهدك ذهنيا ، ويحب ان تعلم ان الرياضه لبعض
الوقت بحريك الأعضاء يعيد في الاستحمام والاسرجاء من العمل ، ولكن لا تنسى العودة للعمل مره
اخرى .

د - بحاسى التكدــــــــــــــــس

التراكم ويكوي الأوراى يعوق التركيز ويعطيك الاحساس بانك متقل بالأعمال المتاحرة ، والمعروض
ادا هو ان تتخلص من هذا التراكم في بهايه كل يوم ، وحاول استعمال سله المهملات ما امكن ذلك

هـ - لا تنسد الكــــــــــــــــمال

حاول ان تكون برنامحك لنفسك يمكن تحقيقه ودو مستوى لا ناس به .

و - لا بحف من قول لا

تعلم الرفص بدلو ماسية ومهارة ، ولكن بحرم لجميع الأمور التى ساهم في تحقيق اهدافك



- ر - لا بماطل ولا بسوف
اذا عرض موضوع عليك اكثر من مرة لئلا تفقد فاحذر فوراً ، فاذا كان الموضوع سحيقا ومملا
فقم باحارده اول سى فى الصباح
- ح - بخلص من المعوقات
الاسماء التى بصع الوب بحد البخلص منها حذريا حت انها تستترب الطافه والمحهود ويعين
استغلال الوب بالطريقه السليمه المحدده
- ط - استخدام الفويص
بحد اعطاء مرووسيك الفرصه لاتناب قدراتهم وذلك باعطائهم اعمالا تكون لهم مسؤليتهم فى
بفيدها ، ولكن بمريهم على ذلك ، كما يجب ان بحد تماما من بفويصهم بالأعمال التى لا ترعب اب
سحصا الفنام بها



أدوار المشرف

دور المشرف كموجه

يتمثل دور المدير كموجه في التوجيه والتعليم والتفئة بالنفس ويعرف وطرفه المدير كموجه لمرووسه بانها عملنه مساعدة المرووسين في تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومداركهم بما يساعد في تحقيق اهداف المنظمة

يمكن ان يحدث التوجيه طوال الوقت وفي ظل ظروف كثيرة محلقة ويمكن ان يكون غير رسمي او رسمياً كجلسه تعلم منظمة وسواء كان التوجيه رسمي او غير رسمي فان له هدفاً محدداً هو مساعدة شخص ما علي بحسن ادائه في ناحية محددة

ويمكن استخدام التوجيه في اجراء تصحيحات بسيطة موحرة لتحسين الأداء السببي في مهمة معينة ولنوفر السحيع قبل او بعد التحريه الأولى (اول عرض امام الربون ، اول اجتماع لهيئة الموظفين)

ويمكن تحويل الكثير من المواقف الي جلسات توجيه غير رسمية ، وعلى سبيل المثال اسخلاص المعلومات الهامة عف عرض ما ، مثال على صيغه التوجيه التقليدية بالأسئلة الدكيئة وبعد العرض مباشرة (او الاجتماع او الفشل الانتاحي او تقديم تقرير مكتوب) ، اطلب من الشخص ان يفكر للحظة ثم بحب على بلاتنه اسئلة

١ - ما الذي اعحك فيما فعلت ؟

لدى كل انسان شعور داخلي بالصواب والحطا في عمله ، ولكن بمرور الوقت ، يفقد الكثير من موضوعيه ، وادا قصر في وظيفته متلا فان ذاكرته بصح معتمة بيما تهب عقلنه الوافسة للدفاع (قد نقول الممتله التي تفشل في تحريه الأداء لم احصل على الوظيفة لأن المسبح يريد صديفته ان يمثل هذا الدور وقد يقول المحاسب الذي يفقد حسانا لم يكن الربون مهتما بفعل اي شئ مختلف حقيقه)

ومن ناحية اخرى ، يذهب بعض الناس بعيدا في الاتجاه الآخر ويوبحون انفسهم على اصغر الهفوات فافدين القدرة على روية كل شئ حسن فعلوه .

ويكون التقييم اكر قيمة عندما يصدر بعد الحدث مباشرة فنقره من الواقع ، يرحح الفرد عادة بتقييم عادل وواصح لما فعله .

٢ - ادا اتيح لك ان تفعل ذلك ثانية ، فما التى المختلف الذى ستفعله ؟ ما الذى ستغيره ؟ وكيف ؟

سعى ان يحصل كل من يودى مهمه صعبه على فرصه النظر الى ما فعله وبقيمه والتفكير فيما قد يحسنه او يعرره ، تماما مثل الكاتب الذى يراجع احدى مخطوطاته او الرسام الذى يصنع اللمسات الاحمره على احدى لوحاته

وقد جعل العاملون فى احدى الشركات الممتازة لتصميم الطرود من سانسهم ان يقوموا بتقييم الاحتماع بعد كل عرض مع الربون لقد بدأنا عمل ذلك لأن ربيستنا تفعل ذلك مع اداها هي . فعند كل عرض ، كاتب بعد ما جرى فى الاحتماع بصورة غير رسمية ، وتصف ما كان جيدا فيها ، ثم يتحدث عن كيف كان يمكن اجراءه بكفاءة اكبر ، وكيف كان يمكن ان تحبب على احد الأسئلة بصورة افصل ، او كم يجب لو انها سالت عن هذا التى او غيره . وهى لا توبخ نفسها واما سجل ملاحظات ذهنيه حول كيفيه عمل ذلك بصوره محلله فى المرة القادمة . وقد افنسنا جميعا اسلوبها واصبح من عاداتنا

عندما يطرح اول سواليين ، يكتشف معظم الناس فورا مشاكلهم الكسرة وحاصله عندما يلقون الدعم ويسعرون انهم يستطيعون التعبير عن افكارهم بلا حوف من النقد السلبي . وحلال التقييم قد نحد السحص مسكله لا يستطيع ان يحلها ، وهذا يفودك الى طرح السؤال الذكى البالب والأحمر

٣ - ما المساعدة التى تريدى ان اقدمها اليك ؟

هذه الأسئلة التوجيهية الثلاثة تجعل الشخص يقيم ويوضح الصواب والخطا فى الوطعه التى بين يديه وتوفر له السبل الى التعبير . قد تكون لك افكارك الخاصة حول اداء الشخص كيف كنت ستفعله بصورة محلله ولكن الهدف هو ان يكتشف السحص بنفسه ما يمكنه عمله لتحسن . ولا يستطيع الناس ان يتغيروا الا عندما يلمسون الحاجة الى التعبير .

د - متى نوجهه

يمكن ان يستخدم النوجيه بطريقة منحه وساملة للجميع لحل مجموعة من المشاكل الادارية . فالمدرسون الرياضيون مثلا يفعلون ما هو اكثر من التدريب يقدمون الدعم ويوفرون النصح الدائم ويساعدون الناس على الاستمرار اسال نفسك هذه الأسئلة

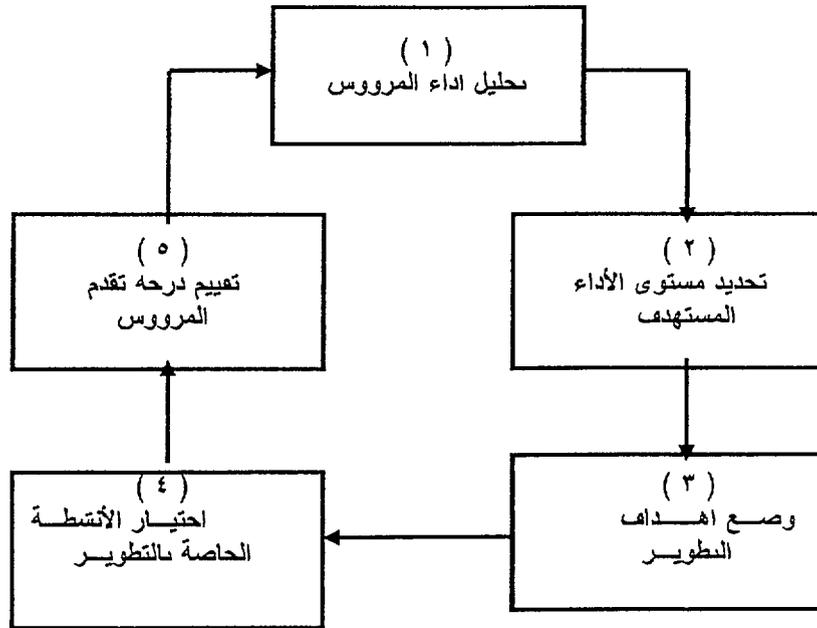
- هل يحتاج اى من موظفى الى معلومات معبنة لنتمكن من تقديم اسهام اكبر ؟
- هل يعمل الموظفون بصورة سيبة ؟
- هل يبدى اى منهم علامات سخط - الوصول متأخرا ، ازالة فتره العداء ، الاكتار من المكالمات الهاتفية الشخصيه ؟
- هل الوقعات المتعلقة بالأداء عبر واصحه ؟
- هل يحناح احدهم الى التوسع فى مهاره معبنة ؟
- هل احناح الى فريق عمل افوى ؟
- هل يوحد عمال متوسطو المسوى فى مجموعى ويحناحون الى ان يدفعوا انفسهم ؟
- هل احتاح الى طريقة فعالة لاطهار دعوى لمجموعى ؟
- هل احتاح الى اداء حماس اكبر ؟ (اذا كتب سعر بالاكنتاب وينصرف بطريقة مكنته • فكر كم سيكون ذلك صعبا على موظفيك)

اذا احبب نعم عن اى من هذه الأسئلة ، فان امامك حالة يمكن ان سنفند فيها من التوجيه

د - من توجيه

- قبل ان تناشر احدى جلسات التوجيه الرسميه مع اى من افراد فريقك ، سعى عليك ان تطرح على نفسك مجموعه من الأسئلة • اذا احبب (لا) على اى من الاسله التالته ، تكون التوجيه مقنولا
- هل يستطيع هذا الشخص ان يودى الوظيفه اذا اراد ذلك ؟ (اذا كان الحواب نعم فقد تكون بين يديك قصيه عاطفيه اذا كان الشخص لا يعمل كما يسعى لاته مررع او متنط الهمه فقد يحتاح الموقف الى تقديم المشورة)
 - هل يعرف هذا الشخص حقا كيف يودى الوظيفه ؟ (اسال الشخص دائما مناسرة عن التدريب الذى يتلقاه من اجل الوظيفه حسب اذا كان حوانك (لا) ، هو لا يعرف حفا كيف يودى الوظيفه ، فالتوجيه مناسب)
 - هل تم تليع اهداف المنظمة بوضوح ؟
 - هل تلقى الشخص ارشادا فعلا ؟
 - هل انتهت الى كيفية التحدث مع الموظفين المحليين فى المنظمة ، وكيفية التعامل معهم ؟
 - هل قصيت وقتا كافيا مع الشخص ؟

خطوات عملية التوجيه :



١ - تحليل أداء المرووس

ويتم ذلك عن طريق تجميع المعلومات الخاصة بالأداء الحالي للموظف وذلك لتوضيح وتفسير المستوى الحالي للمعارف والمهارات والكفاءة الخاصة بالموظف . ويتم ذلك عن طريق الملاحظات الشخصية والسجلات الخاصة بالموظف .

وساعد هذه الخطوة في التعرف على المستوى الحالي للاداء واسنائه ، ومن تم المساعدة في تحديد المستوى المطلوب الوصول اليه خلال فترة معينة فادمة .



٢ - تحديد مستوى الاداء المستهدف

في ضوء المرحلة الأولى يمكن النظر الى المستوى المطلوب تحقيقه في المستقبل من اداء الموظف ظنفا لمنطلات العمل في هذا المستقبل ويدخل في ذلك اعادة الهندسة للوظيفة او المهام التي يقوم بها الموظف

ان الفرق بين مستوى الاداء الحالي ، ومستوى الاداء المستهدف يمثل فحوة الأداء هذه الفحود هي محور عملته التدريب والنوحية بعرض التطوير

٣ - وضع اهداف التطوير

بناء على فحوة الأداء يتم وضع الهدف / الأهداف المطلوبة لعملية التطوير

هذه الاهداف يجب ان تنس النوعية الخاصة للمعارف والمدارك والمهارات التي يجب ان يكتسبها الموظف في مدة محددة

٤ - اختيار نشاطات التطوير

ويصعد بها اختيار المداحل والماضح والأساليب التي تحقق بها الأهداف هذه الأساليب سوف يمكن الموظف من اكتساب المعارف والمهارات خلال المدة المحددة في الخطوة السابعة

٥ - تقييم درجة تقدم الموظف

يعتبر التقييم المرحلة الأخيرة للتأكد من ان مستوى التطوير والتحسين قد تحقق ظنفا للمستوى والاهداف الموضوعة ، ويتسرك في هذه العملية كل من المدير والمرووس

دور المشرف كاستشاري

عندما يكون وظيفة المدير ان يساعد الموظف علي تحسين احدى المسائل المتعلقة بالأداء فان الطريقة المثلي هي الوجيه ولكن عندما يبعين علي المدرس ان يعامل مع موظف يعاني من مشاكل تحصيله او مهنية - اي مشاكل بحطم فاعليه الكلية - فان المدير بصاح الي طريقه مختلفه وها تظهر اهمية دور المدير كمستشار لمرووسيه

والخدمة الاستشارية اداة يصعب اسخدامها بكفاءة رغم ان مردودها - اذا استخدمت بدقه ومهارة - عبي حداً وموتر حداً في الأداء

والخدمة الاستشارية ليست عملية اسداء النصيح من معدم الاستشارة الي الطرف الاخر فان معدم الخدمة الاستشارية تساعد الشخص متلقي الخدمة ان يكسف نفسه العييرات المطلوب احداها في سلوكه ويقوم هو بنفسه بهذا التعيير

الاستشارة الناحمة تحل المرووس واعيا بمسكله / آناها علي احاراه ، وان يحتار الحلول المناسبة لها انها عملية تنمويه داخل الفرد

لا تعرض الاستشارة علي الآخرين كل ما يمكن للمدير ان يفعله هو ان يكون واعياً بان هـاك مشاكل او عقوبات تواحه المرووس ويعرض عليه المساعدة

ان دور المدير كمستشار هو ان يطرح بعض الاسئلة المفوحة ويستمع ويعدم الدعم والتاكيد هنا يقع علي حل المشاكل ، مع احداث تعييرات بعيدة المدى كهدف ويامل المدير ان يوجه الفرد نحو التزام متحدد وبحو تحمل مسؤولية مسكله وحلال عملية تقديم المسورة يحب علي المدير ان يكون متسحاً وايجابياً

تعريف دور المدير كمستشار

الاستشارة هي بساط يركز علي التعيير السلوكي قد تكون الاستشارة بصححية او وقائيه في طبعها وبعدم لمساعدة المرووسين لاكتشاف المواقف ، والسلوكيات التي يكون لها تاثير سلبي غير ظاهر علي مستوى الاتحار ويكون دور المدير في تقديم المشورة دور السهل Facilitator الذي يساعد المرووس علي تعديل وبصحيح مواقفه وسلوكياته من خلال عملية حل المشكلاب بما يعود علي المرووس والمنظمه بالفائدة المسبدهه

موقف عملي

مريم موظفه قديمه باحدى الشركات وكانت دائماً موضع بقة وباححة في عملها ولكن ولعدة اسابيع اصحبت نصل الي عملها متاخرة وقل اسهامها

عرف مدير مريم هذه الحالة الحديده وراي ان عليه ان يتحدت معها ولكنها بدت منطويه وفي حاله دفاع ولم يدر المدير ماذا يقول

وفي احد الايام اتناء بواحدنا بمكتب المدير لتشرح له اسباب تاخر احد النعايرير قدم لها المدير فبحان الساي وانحدنا فرصه لبيافتش معها احفاص مستوي ادائها الذي لا يعرف له سبباً

وبدا يقول لها ان الشركة تعتمد علي عملها الناحح ، تم استطرذ " ولكذك موحراً بنديس قللقه وحادرة ولم بحب ارتسف المدير التئاي واحد يفكر فيما سيقوله وكان اول ما فكر فيه هو ان تقديم المشوره ليس سهلاً ولكن فد يحره اذا طرح عليها سوالاً

وسالها هل نمه مشكله في النيت ؟ فاوامات بالايحاب لئكها لم تتحدت هل هناك اي سببي استطيع عمله لمساعدتك ؟

وكشف ذلك السؤال الحكاكة كلها لقد انفصلت عن روحها دام انتي عسرة سنه وهما الآن في
حصم احراءات الطلاق لم تكن تريد ان تحبر احد بذلك ، ولم يرد ان يتحدث مساكلها ححه لتردى اداها

وبحنا طويلاً رعم ان الحديث لم يكن عن اداها في العمل وفيما بعد ، احد يسالها من حين لآخر
عن سير امورها ولكنه لم يسالها اندا عن روحها مناسرة وبحسن عملها بصورة كبيرة ورعم ان المدير
حل مسكلها الا انه كان يكفي ان كليهما كانا فادرين على الحديث عنها

ان المدير هو صاحب الفرار حول مدى ما يبدي عليه مناقسته من حناة الموظف السحويه
ولكن عندما تصح المساكل السحويه مساكل عمل ، بعدو من الانسب اتحاد خطوة ما بدلاً من التظاهر بعدم
وجود مسكله

وكوبك مستساراً جيداً يعني ان يحاور الصورة الظاهرة ، وهذا يتطلب وقتاً وحساسية ويمكن
تخفيف بعض مساكل العمل بتصحيح سوء الفهم او نقل سحص ما الي مكان مختلف ولكن البعض الآخر
يفصي صبراً وحداً مستمراً وبصرف النظر عن مصدر المساكله - اليب او العمل - يتمثل دور المستسار
في مساعده السحص علي فهم المسكله ومن يح التعلب عليها



متي تقدم المشورة

قبل ان تصطلع بدور تقديم المسوره في اي موقف ، اسال نفسك سواليا واحدا هل ينظنه الموقف حقا يجب ان يكون لدى الشخص فرصه معقوله لعلب الامور بحب نفوده ، بدعمك المحلص ولكن بدون بدحك وبدعم المسوره ليس اسما اجر للتطفل - اي التدخل بدون حق او دعوة

والاسعجال فيها كثيرا يمكن ان يكون كارهه مثل الناجر كبيرا بحب ان بعدم مسورك اذا طلب منك فقط او اذا هددت مسكله الاداء وظيفه الفرد او اساح الفريق بالحظر

وفي معظم الأحوال يسعي الا بعدم المسوره ما لم يكن قد حريت النوجه هناك حاله او حالسبان يطبق فيهما تقديم المشورة فوراً - مثلاً اذا عاني احدهم من بكسه مفاجئه فان قليلاً من المشورة يمكن ان يعينه علي العلب علي المارق الصعده - ولكن في اغلب الأحوال ، يكون بعدم المشورة مسوقاً بمحاولات توجيهية

ويسعي الا يحاول المدير ان يكون نفسياً فعص الحالات يطلب مساعده ، المحصن اذا كاتب حاجه الشخص الي العون ملحة فهاه لارسالها الي شخص اخر يستطيع ان يعطيه العون اللازم ويعد احتفاظك بعص الأسماء الي يمكن ان تحيل الموظفين اليها فكره حده

ولكن بكتشف ما اذا كان تقديم المشورة الادارية مناسباً اسال نفسك هذه الاسئلة

- * هل يملك الشخص الذي لا يودي عمله علي نحو حد سحل انجازات حافله ؟
- * هل فصل التدريب او التوجيه في احداث فرق ؟
- * هل طلب الفرد مساعدي خلال احدى ارمانه الشخصيه ؟
- * هل يبدو صانعاً و غير واثق من كيفية مواصله العمل ؟
- * هل يواجه احدهم صعوبه في التكيف لأن المبنمة بتطور بسرعه او لانها بصص لنعيراب كبيرة ؟
- * هل الفرد معتاد علي النجاح و غير قادر علي النهوض بعد الفسل او الاحباط (قد يحدث هذا علي نحو غير متوقع عندما يتم توسيع مهام شخص ما عن طريق الترقيه)

اذا احبب نعم علي اي من الاسئلة السانعه ، فان لديك فرد وحاله يمكن عدهما ان يكون تقديم المشورة محدياً

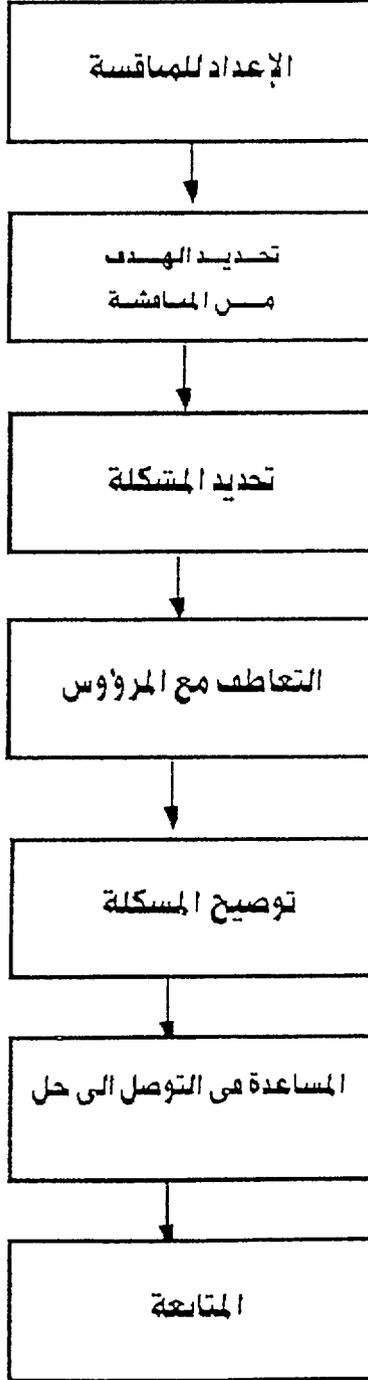
الاعداد لتقديم المشورة •

اذا فررب ان بعدم المسورة له ما بسوعه ، فقد حان الوقت لأن تمد يدك بالعون بهدف معين وفيل ان نطم جلسه بعدم المسورة اسال بعسك هذه الاسله

- * ما هو هدي ؟ (هدفك الكلي ان تحرر تقدما مع الموظف حتي يلحق بالركب)
- * ما هو التعبير الذي اتوقعه في سلوك الشخص ؟
- * ما هي النتائج التي اسطيع ان اوقعها ؟ (هذا مهم اذا كان دهك مشوسا او غير واضح من حيب ما تريد انحاره ، فكيف في ان تريل حيرة سحص آخر)
- * ما هو المعقول ؟ (اذا بدا سحص ما مكتنا حدا وتعيسا ، فلا تستطيع ان بوقع منه ان يكون مسفرا طوال الوقت)
- * ما هو اسلوبى الأساسى ؟ (تذكر انواع الشخصية الحمسة سيتقبل القادة الأسلوب المناسر وسيويدك المهتمون فيما تقول وسيكون الحديث مع المقنعين اسهل وسيتحد الحاسون موقف الدفاع ولكن سيستحيون بطريقة معقولة وسيكون المدعون عامصين ومنظوين حاصة اتناء عملية الانداع)

وعندما تكون مسعدا للجلسة ، احتر وقتا للمقابلة وبعد تقديم المشورة وعدا يحب الوفاء به فلا بحسرها في وقت صيبو وعندما تحدد الموعد لا بلعبه احتر وقتا تستطيعان فيه كلاكما ان تعدما ابتاهكما الكامل ، ولكن احطه خلال ساعات العمل اما الحلوس وترب العصير في الأسراحة المحليه التي تقدم المرطبات فلن بحدى

خطوات المشورة



دور المشرف كمنسق

- لكي يقوم المشرف او المدير بدور المنسق يجب ان تتوفر لديه الصفات التالية -
- ١ - القدرة علي الالمام بالصورة العكسية للمنظمة بعرض التعرف علي الفرص المتعددة للعمل وامكانيات تحقيقها
 - ٢ - السعي دائما نحو أسلوب أفضل للعمل يجب تطبيقه والتنسيق له
 - ٣ - يبحث عن الفرص المتاحة ويتطلع الي فرص افضل ويتعد عن الفرص غير ملائمة وينسق وينظم بينها
 - ٤ - يهتم بالتنسيق والتنظيم من أجل التنمية الذاتية لهم
 - ٥ - يعمل علي تطوير أساليب العمل وينسق بينها حتى لان يكون لها اردواحية في العمل
 - ٦ - التنسيق بين أهداف الأفراد الفردية وأهداف المنظمة
 - ٧ - توافر القدرة علي توقع الاحداث والتنسيق سيرتها والاستعداد لها
 - ٨ - القدرة علي التنسيق من خلال الإقناع بأتناع أساليب جديدة
 - ٩ - تحمل المحاطر طالما أنها تتعلق بتحمل المسئوليات الملقا علي عاتقه والتنسيق بين هذه المسئوليات



مهارة التخطيط

التخطيط

- للندرة
- هو التفكير المنظم قبل التنظيم
- العمل في ضوء الحقائق
- الاختيار بين البدائل
- هو الكوبري المقام علي المحوة بين ما نحن فيه الآن وما نريد أن نصل إليه
- اختيار ووضع الأهداف وتحديد طرق الوصول إليها
- أحد وظائف المدير الهامة
- هو الاستعادة الكاملة من الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة
- لكي تتم الرقابة علي عمل ما يحب أن يكون هناك تخطيط
- التطوير يعتمد بالدرجة الأولى علي التخطيط
- التعبير المفيد هو التعبير المحظوظ

لماذا نخطط ؟

- * للتعلم علي عدم التأكد
- * لاحتيار أفضل الطرق لتحقيق الأهداف
- * التركيز علي الأهداف لتحقيقها
- * لكسب وتوفير المال والجهد والوقت
- * لتسهيل عملية الرقابة والمتابعة
- * حتي لا نفاهاً بحدوث المشاكل
- * يساعد التخطيط علي تحقيق رضا العاملين
- * يهتم التخطيط بتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل
- * يعمل علي التنسيق بين الأعمال المختلفة المتعلقة بالهدف
- * التخطيط يحقق الأمان والأمان للعاملين في المنظمة

لماذا لا نخطط ؟

- * عدم وجود الوقت الكافي
- * ان التخطيط يتم في المستقل والمستقل يتمير بعدم التأكد والوضوح
- * التعبير سريع جداً مما لا يساعد علي التخطيط
- * التخطيط عملية صعبة جداً لأنه يتطلب الكثير من المعلومات التي تكون في معظم الاحيان غير متاحة
- * المدير هو الذي يسير العمل فلا داعي للتخطيط
- * الاعتقاد بالحظ

بعض الأسباب التي تؤدي فشل التخطيط

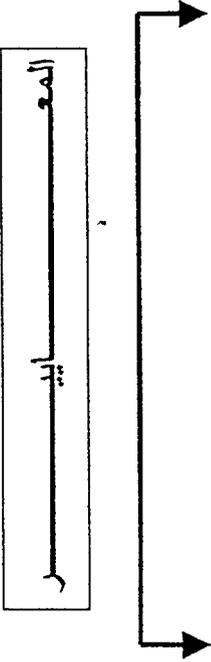
- العتس في التسؤ
- الاعتماء علي فرد واحد في التخطيط
- نقص المعارف والمهارات عند الأفراد
- نقص المعلومات التي يتطلبها التخطيط
- عدم إتباع طريقة محددة للتخطيط
- العتس في تقدير الوقت اللازم للتخطيط
- دخول في مصيدة جمع المعلومات
- الأهداف غير محددة

طريقة منظمة للتخطيط

- تشمل هذه الطريقة علي تحديد الاهداف ووصع المعايير اللازمة لاحكام الهدف
- المعلومات وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد المعلومات المطلوبة لتحقيق الهدف والتعرف علي الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وكذلك تحديد ادا كان هناك نقص في المعلومات واستكمالها وعلي ضوء هذه المعلومات تتم عملية وضع الحطة التي تحتوي علي الأنشطة التي يجب القيام بها مرتبة ترتيب منطقي لتحقيق الهدف تم بصح امام كل نشاط من سيقوم بهذا النشاط ومتي وأين وكيف وهذه هي مرحلة توزيع الادوار طبقا للمهارات والقدرات - وحتى هذه المرحلة يمكن مراعاة الهدف والتعديل فيه حتى يلائم الامكانيات والقدرات البشرية والمادية المتاحة
- تم مرحلة التنفيذ وفيها يتم التنفيذ طبقا للحطة الموصوعة مسبقا كما هي مع عدم الاحلال بأي عنصر من عناصرها
- مرحلة المراجعة للتحسين وفيها نبدأ مراجعة ما حدث تم بحدد كيف بحسه لمريد من الإتقان أو للتعلب علي الأخطاء

" طريقة منظمة لإنجاز المهام "

المهمة (تعليمات العمل)



الهدف (ما الذي تريد ان ينتهي به - لماذا ؟)

المعلومات
معلومات معروف لدينا
معلومات مطلوب الحصول عليها

الخطة				ما الذي ينبغي عمله
كيف	اين	متى	من	فائمة بالذي سمي عمله وتحديد الأولويات

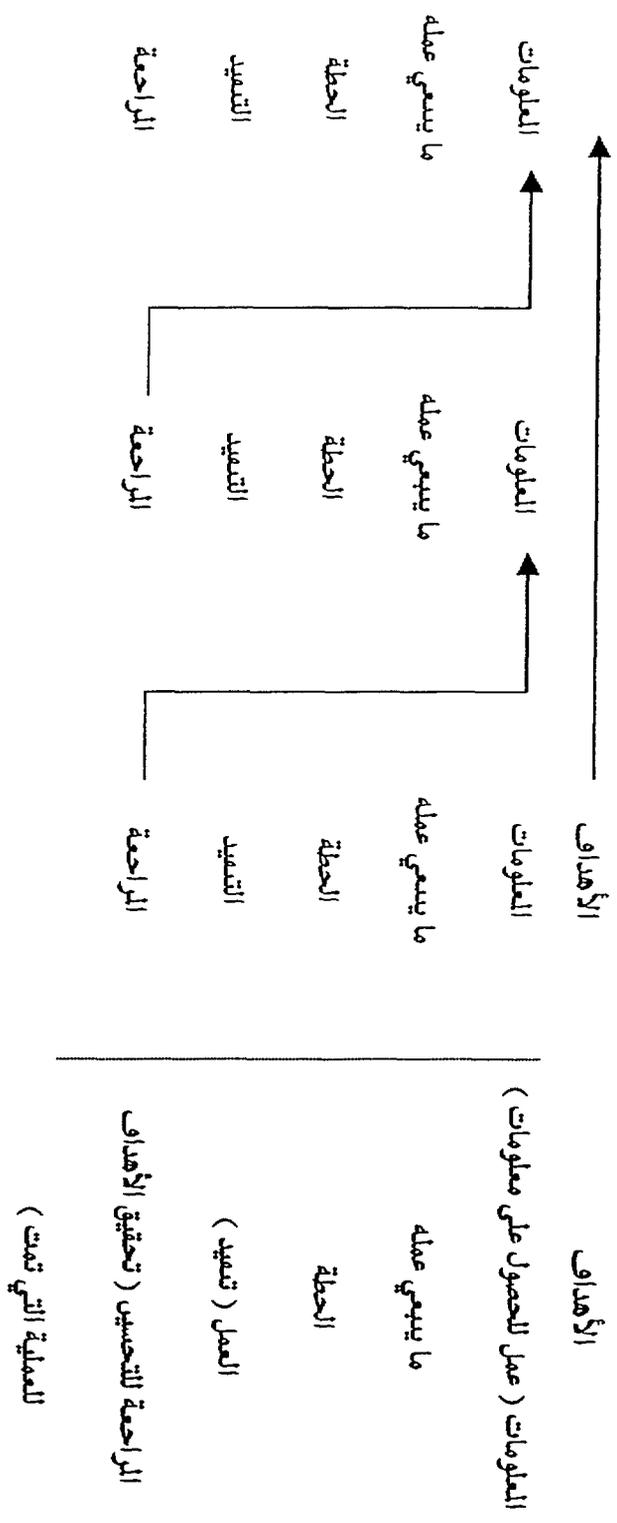
التنفيذ تنفيذ الخطة الموضوعه

المراجعة للتحسين

ماذا حدث	الاقتراحات للتحسين
ماذا نفذ او تحقق	كيف يمكن تحسين ذلك مستقبلاً ؟



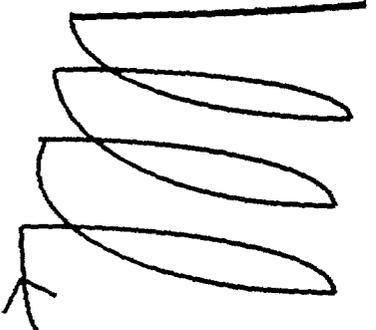
استخدام الطريقة المنظمة للعمل



العمليات ذات المخاطرة العالية

الأهداف

- توضيح المعلومات مفصلة
- تحديد ما ينبغي عمله
- التخطيط بالتفصيل
- التنفيذ في حالة الخطورة العالية



- تحديد الخطوط العامة لما ينبغي عمله
- وضع خطة ثقة تدير بيديك
- تجربة الخطة في ظروف أقل مخاطرة
- مراجعة المعلومات الناتجة عن خذرة التطبيق

(إيجاد طرق لتقليل المخاطرة على سبيل المثال ، إجراء تجربة)

"الأهداف" هي اصطلاح عام

- سياسي
- اقتصادي
- ديني
- روحي
- اجتماعي
- ثقافي

- يمكن تحقيقه
- مثالي

- صلب المهمة
- ظروف التنفيذ

- مشترك
- مؤيد
- يحظى بالمعطف
- تحظى بالازعان
- مرفوض
- معارض

- غير معن
- خاص
- متكتم عليه

- نهائي
- للمدى المتوسط
- للمدى القريب

- مقبول اختياريا
- محدد ذاتيا
- لا مهرب منه
- مفروض
- محدد بواسطة الآخرين

- الفرص
- المطلوب
- المهمة
- المشكلة

- شخصي
- عالي
- لمجموعة العمل
- للمصلحة
- للمحافظة

الأهداف

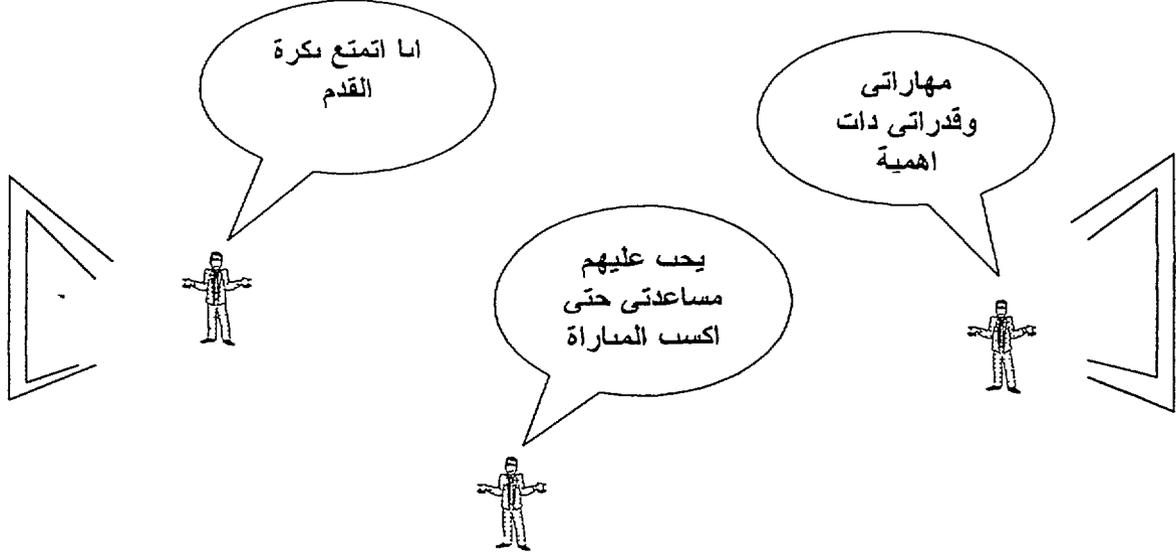
تعريف الهدف

هو بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة

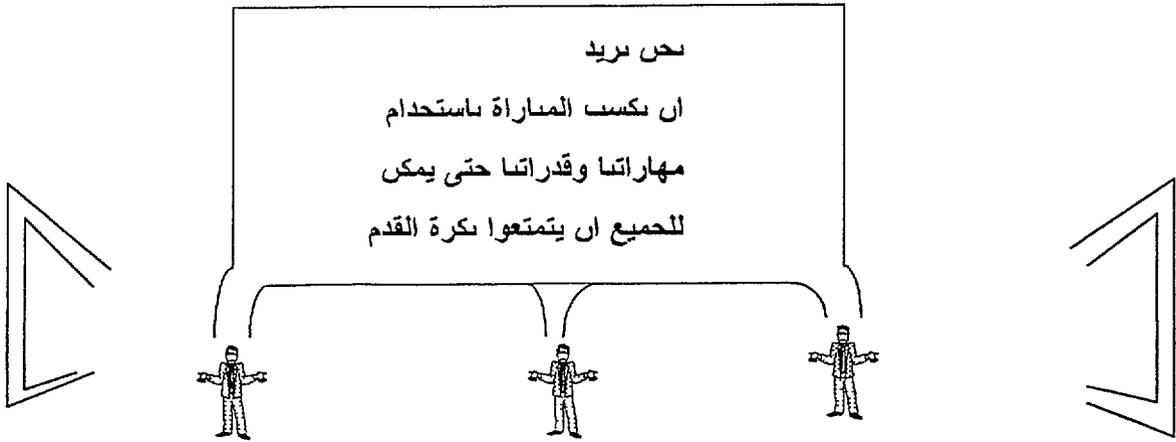
الشروط الواجب توفرها في الأهداف

- ١ - عملية وواقعية وممكن الوصول إليها
- ٢ - واضحة - صريحة - مفهومة لجميع الافراد
- ٣ - قابلة للقياس
- ٤ - متروعة
- ٥ - محفزة
- ٦ - حيدة الصياغة
- ٧ - تحقق أهداف الأفراد التحصية ضمن هدف المجموعة

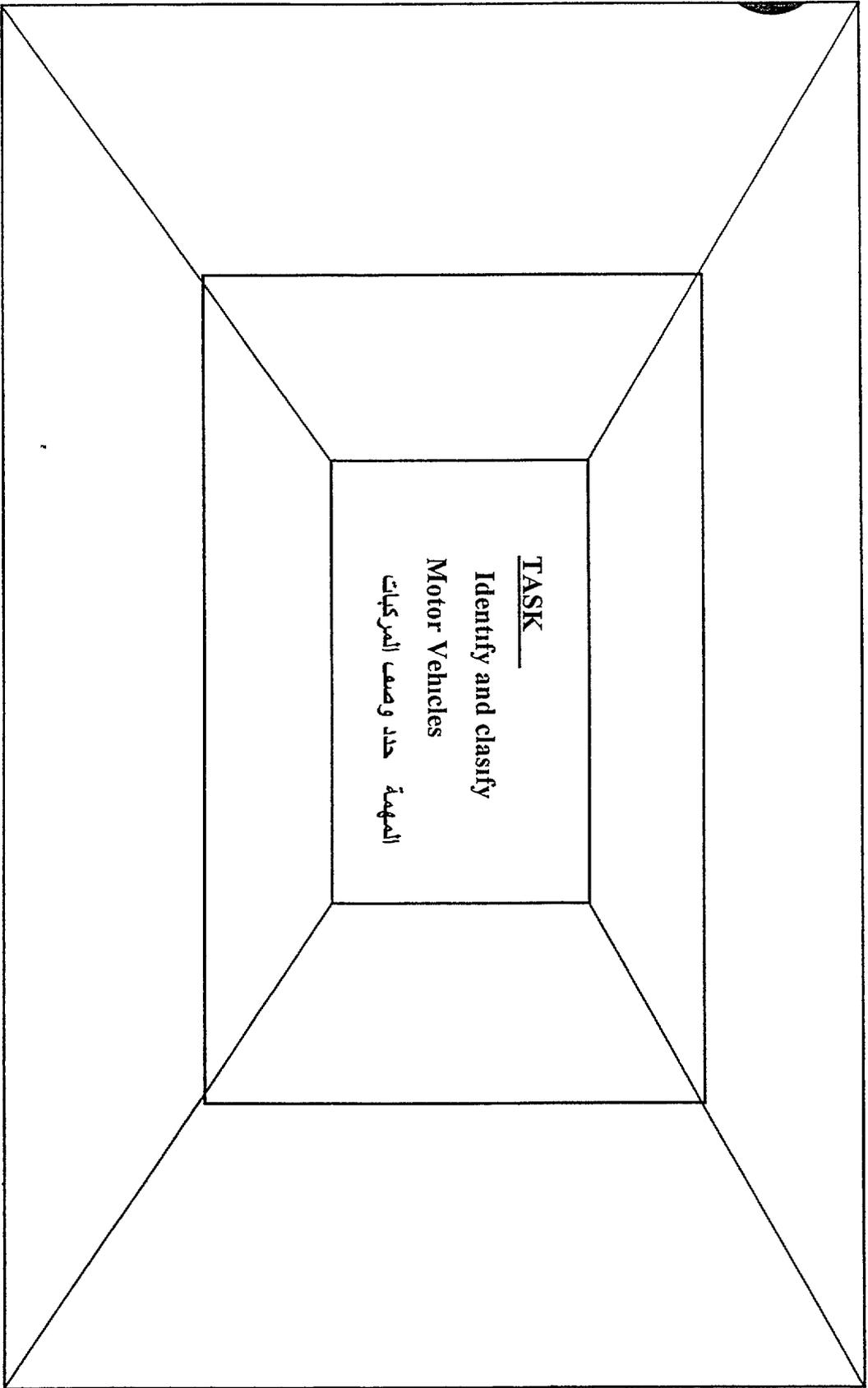
الأهداف



أهداف شخصية



أهداف مشتركة



TASK

Identify and classify

Motor Vehicles

السيارات
مركبات

75

مراجعة خطة العمل

<p>هل يطبق على الهدف شروط الهدف الحيد ؟</p> <hr/>	<p>الأهداف</p>
<p>هل هي كافية ام قليلة - وصعوبة ام كمية</p> <hr/>	<p>المعايير</p>
<p>كافية ام غير كافية</p> <hr/>	<p>المعلومات</p>
<p>هل هي كافية ؟ هل مرتبة ترتيبا منطقيا ؟ هل لها علاقة بالهدف ؟</p> <hr/>	<p>الاستطة التي يحب القيام بها</p>
<p>- هل تم بناء علي مهارات الأفراد - هل اشتراك كافة الافراد في العمل - هل الوقت كافي لإنجاز النشاط - هل أسلوب تعيد النشاط يناسب القائم به</p>	<p>توزيع الأدوار</p>