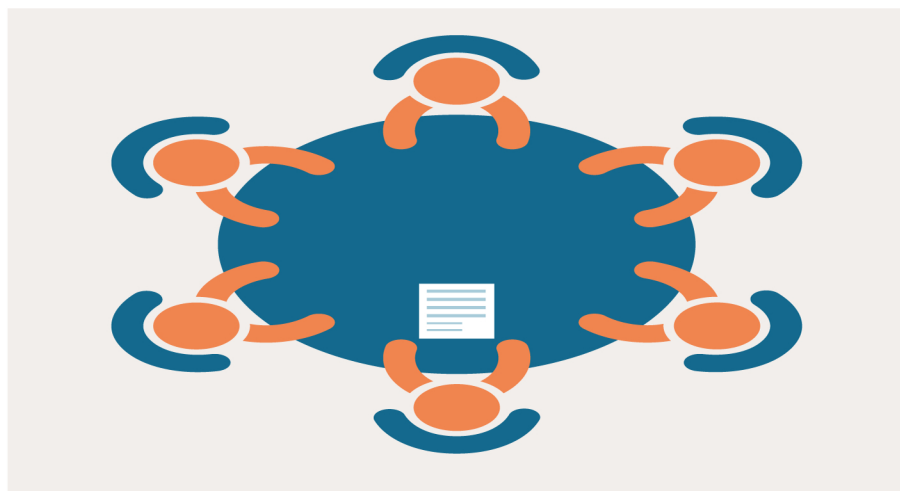


مقررات الدبلوم العالي لمديرات المدارس النسائية
لتحفيظ القرآن الكريم

القيادة الاستراتيجية



١٤٣٨ - ١٤٣٩ هـ



مقررات الدبلوم العالي لمديرات المدارس النسائية
لتحفيظ القرآن الكريم

القيادة الاستراتيجية

١٤٣٨ - ١٤٣٩ هـ



مشروع بناء منهج الدبلوم العالي
لمديرات المدارس النسائية لتحفيظ
القرآن الكريم
إحدى مبادرات
مركز معاهد للاستشارات التربوية
والتعليمية



مركز معاهد للاستشارات التربوية
والتعليمية
بيت خبرة في تأسيس المعاهد القرآنية وتطويرها
الرياض - الدائري الشرقي - بين مخرجي ١٣ ، ١٤
هاتف : ٠١١٤٥٥٤٠٤٩
فاكس تحويلة : ١٠٩ - ص.ب : ٢٣٦٤٦٥ الرياض
١١٣٣٢
info@m3ahed.net
www.m3ahed.net

ح) مركز معاهد للاستشارات التربوية والتعليمية، ١٤٣٨ هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مركز معاهد للاستشارات التربوية والتعليمية
القيادة الاستراتيجية. / مركز معاهد للاستشارات التربوية
والتعليمية. - الرياض ، ١٤٣٨ هـ
٢١٠ ص ؛ ٢١ × ٢٥.٥ سم
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨٢٢٥-١٦-٥
١- القيادة الإدارية - أ.العنوان
ديوي ٠٠٧٤ ، ٣٥٠ ، ١٠٣٠٤ / ١٤٣٨

رقم الإيداع: ١٠٣٠٤ / ١٤٣٨
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨٢٢٥-١٦-٥

المشاركون في الإعداد والمراجعة

الإعداد

د. عواطف بنت علي العبيد
أ. نورة بنت عبد الرحمن العمر

المراجعة العلمية

د. عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج
د. سعد بن عبد الرحمن آل حمود

الإشراف

د/ إبراهيم بن أحمد العامر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تصدير

الحمدُ لله، والصلاة والسلام على رسول الله، أما بعد:

فتقوم القيادة التربوية بدور مهم ومحوري في منظومة العمل التربوي؛ لما لها من أثر كبير في تطوير مستوى العمل التربوي وتمكينه من تحقيق أهدافه واستراتيجياته، حيث تسهم بشكل كبير في توفير المناخ المهني الملائم لعمل المؤسسة ومنسوبيها، إضافة إلى رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة دافعيتهم وقدرتهم على الإنتاجية. وتعدُّ من أوجه التغيير والتطوير الإيجابي في المنظومة التربوية والمجتمع المحيط بها؛ لذا فإن أي تعثر في ذلك سينعكس على هذه المنظومة والمجتمع.

ونظرًا لأهمية القيادة التربوية؛ فقد اعتنت بعض الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمملكة العربية السعودية في إعدادها وتأهيلها للعمل في المدارس النسائية لتحفيظ القرآن الكريم من خلال ممارسات متنوعة؛ أبرزها: ما قامت به الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمنطقة الرياض، من خلال معاهد معلمات القرآن الكريم، حيث حُصِّص دبلوم متكامل يستهدف تخريج قائدات تربويات للعمل في قيادة تعلُّم القرآن الكريم وتعليمه، وكان من أبرز أدوات ذلك بناء وثيقة للخطط والمقررات الدراسية للدبلوم، وطُبِّقت عام ١٤٣٠-١٤٣١هـ في معهدي معلمات القرآن الكريم بشرق الرياض وغربها، وخُرجت ١٥ دفعة في هذين المعهدين إلى الآن، وقد أسهم هذا الجهد في نشر هذا الدبلوم لدى بعض معاهد معلمات القرآن الكريم في المملكة، حيث قامت مبادرات متعددة في هذا الاتجاه مثل مبادرات جمعيات تحفيظ القرآن الكريم في جدة وحائل ورفحاء.

ولأهمية التقييم والمتابعة المستمرين - وهما جزء من عمليات تطوير المنتجات التربوية - فقد أظهرت نتائج تقييم واقع تطبيق بعض دبلومات المديرات القائمة حاجة المعاهد المعنية بإعداد مديرات المدارس النسائية لتحفيظ القرآن الكريم إلى مناهج تعليمية أكثر تطوراً، وبخاصة في جانب البناء القيادي لدى الدارسات؛ لذا تبنى "مركز معاهد للاستشارات التربوية والتعليمية" وهو بيت خبرة في تأسيس المعاهد القرآنية وتطويرها مبادرة (مشروع بناء مناهج الدبلوم العالي لمديرات المدارس النسائية لتحفيظ القرآن الكريم)؛ ليتم تطبيقه - بإذن الله تعالى - في معاهد معلمات القرآن الكريم النسائية، وما في حكمها؛ من مشاريع وبرامج ومبادرات.

وكانت أولى مراحل المشروع بناء وثيقة منهج الدبلوم وفق الطريقة العلمية والمهنية لصناعة المناهج؛ لتتواءم مع أبرز الاتجاهات التربوية والخبرات العالمية المعاصرة في هذا الاتجاه. وتُمثل هذه الوثيقة أهمية كبرى بوصفها الخطوط العريضة لتطوير عمليات التعلم وجميع العناصر المؤثرة في ذلك؛ بغرض تأهيل مديرات المدارس النسائية لتحفيظ القرآن الكريم في الجوانب (القيادية، والتربوية، والإدارية، والمالية).

ثم تمت المرحلة الثانية من المشروع وهي مرحلة بناء المقررات التعليمية للدبلوم بناء على ما تم إقراره من محاور تعليمية في الوثيقة. حيث أكدت هذه المقررات الأهداف التي يسعى "الدبلوم العالي لمديرات المدارس النسائية لتحفيظ القرآن الكريم" إلى تحقيقها، والتي تتمثل فيما يلي:

١. الإسهام في تعزيز قدرات مديرات المدارس النسائية لتحفيظ القرآن الكريم.
٢. تأهيل مديرات ذوات كفاءة عالية للمدارس النسائية لتحفيظ القرآن الكريم.
٣. تهيئة صف ثانٍ من مديرات المدارس النسائية لتحفيظ القرآن الكريم.
٤. رفع مستوى الإنجاز في المدارس النسائية لتحفيظ القرآن الكريم؛ من خلال تطوير كفاءة مديراتهن.

٥. الإسهام في معالجة ظاهرة تسرب القيادات النسائية في المدارس النسائية لتحفيظ القرآن الكريم بسبب التوظيف الحكومي وغيره.

٦. الإسهام في تأهيل قيادات نسائية متميزة للعمل الخيري.

وستكون المرحلة الثالثة من المشروع - بإذن الله تعالى - مرحلة التقويم والمتابعة لمنتجات المشروع؛ بغرض تحسينها بشكل مستمر.

ونُشير إلى أن مرحلة بناء المقررات التعليمية مرّت بالإجراءات التالية:

١. التخطيط لبناء المقررات.

٢. تشكيل الفريق العلمي لبناء المقررات ومراجعتها.

٣. إعداد المادة العلمية.

٤. التصميم التعليمي.

٥. المراجعة العلمية.

٦. المراجعة اللغوية.

٧. الإخراج الفني.

٨. الاعتماد النهائي للمقررات.

٩. طباعة المقررات.

ويأتي مقرر (القيادة الاستراتيجية) الذي بين أيدينا، بوصفه أحد المقررات التعليمية في الدبلوم، حيث يُعنى بتزويد الدّارسة بالمفاهيم والمهارات الأساسية، التي تُمكنّها من فهم القيادة الاستراتيجية وممارستها؛ لتُسهم في قيادة ناجحة للمدارس القرآنية.

نسأل الله تعالى أن يسهم هذا المقرر في تطوير قيادات المدارس النسائية لتحفيظ القرآن الكريم وتأهيلها للقيام بدورها بشكل ينسجم ودورها المؤمل منها.

والله الموفق

إدارة المشروع

* * *

المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٣	مقدمة المقرر
١٥	الأهداف العامة للمقرر ووحداته التعليمية
٥٦-١٧	الوحدة الأولى: القيادة نشأتها ومفهومها
٩٠-٥٧	الوحدة الثانية: القيادة المؤسسية
١٢٦-٩١	الوحدة الثالثة: القيادة الإبداعية
١٥٨-١٢٧	الوحدة الرابعة: القيادة والتغيير
٢٠٢-١٥٩	الوحدة الخامسة: القيادة والتطوير المهني
٢٠٣	المصادر والمراجع



مقدمة المقرر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وبعد:

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في المجتمعات والمنظمات؛ تمثلت في النمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل والخصخصة والعولمة واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات؛ فالعنصر البشري المؤهل والمدرّب والكفء أهم عناصر الإنتاج.

ويُعدُّ احتشاد الجموع خلف قياداتها لتحقيق أهدافها الحافز الأكبر لدراسة ظاهرة القيادة في العالم أجمع؛ فقد كان للقيادة مجالٌ عريضٌ في الدراسات والتأليف والنقل قديمًا وحديثًا، عربيًا وأجنبيًا، نظريًا أو تطبيقيًا، كلها تبحث عن أسرار هذه الظاهرة وتطبيقاتها على جماعاتهم؛ سعيًا لإنتاج قيادات مؤثرة تستطيع تحقيق الازدهار لتلك المجتمعات.

في ضوء ما سبق، نحن بحاجة ماسة لتمهين القيادة في مؤسساتنا التعليمية القرآنية، لتسهم في سد الفجوة بين تصميم الحلقات القرآنية وواقعها العملي؛ إذ لا بد من وجود قيادة فاعلة تعالج هذه الثغرات، ومثل هذا التمهين سيساعد - بإذن الله تعالى - على تجويد العمل في حلقاتنا القرآنية، وتجعلها أكثر قدرة على المنافسة في المجالات المختلفة.

وقد جاء هذا المقرر مقسمًا على خمس وحدات هي:

الوحدة الأولى: القيادة: نشأتها ومفهومها.

الوحدة الثانية: القيادة المؤسسية.

الوحدة الثالثة: القيادة الإبداعية.

الوحدة الرابعة: القيادة والتغيير.

الوحدة الخامسة: القيادة والتطوير المهني.

تتضمن كل وحدة عددًا من الموضوعات المتناولة بأسلوب مركز وميسر، وبشكل يتناسب مع واقع القيادة في المدارس النسائية لتحفيظ القرآن الكريم، كما تشتمل على مجموعة من النشاطات والأسئلة التقييمية التي تساعد في تحويل الموضوع إلى واقع تطبيقي، يسهل الاستفادة منه وتطبيقه. والله نسأل أن ينفع بهذا الجهد، ويغفر الزلل والخطأ، ويكتب القبول والأجر. إنه ولي ذلك والقادر عليه.

* * *

الأهداف العامة للمقرر:

- (١) تناقش الدّراسة مفاهيم القيادة الاستراتيجية.
- (٢) تطبق الدّراسة بكفاءة مفاهيم القيادة الاستراتيجية.
- (٣) تظهر الدّراسة اهتمامًا بتوظيف مفاهيم القيادة الاستراتيجية في المدارس القرآنية.

الوحدات الرئيسة للمقرر:

- الوحدة الأولى: القيادة نشأتها ومفهومها.
- الوحدة الثانية: القيادة المؤسسية.
- الوحدة الثالثة: القيادة الإبداعية.
- الوحدة الرابعة: قيادة التغيير.
- الوحدة الخامسة: القيادة والتطوير المهني.

عدد المحاضرات:

١٤٤ محاضرة.



الوحدة الأولى

القيادة

نشأتها ومفهومها



أهداف الوحدة:

يتوقع من الدارسة بعد إنهاؤها هذه الوحدة أن:

- (١) تشرح مفهوم القيادة وأهميتها.
- (٢) توضح نشأة القيادة.
- (٣) تفرّق بين القيادة والإدارة.
- (٤) توضح العوامل المؤثرة في الموقف القيادي.
- (٥) تصنف المهارات القيادية.
- (٦) تقارن بين نظريات القيادة.
- (٧) تذكر شواهد على المنهج الإسلامي للقيادة.
- (٨) تشرح الاتجاهات الحديثة في القيادة.

مفردات الوحدة:

- الموضوع الأول: نشأة القيادة.
- الموضوع الثاني: مفهوم القيادة وخصائصها ووظائفها.
- الموضوع الثالث: العوامل المؤثرة في الموقف القيادي.
- الموضوع الرابع: الصفات والمهارات القيادية.
- الموضوع الخامس: الأنماط القيادية.
- الموضوع السادس: نظريات القيادة.
- الموضوع السابع: المنهج الإسلامي للقيادة.
- الموضوع الثامن: الفرق بين القيادة والإدارة.
- الموضوع التاسع: الاتجاهات الحديثة في القيادة.

عدد المحاضرات:

٣٦ محاضرة.

تمهيد:

القيادة ظاهرة اجتماعية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لكل جماعة أو منظمة أو مجتمع، فلا يوجد مجتمع أو أي منظمة بدون قائد، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام، وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقيادة فعالة في الربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المنظمة معًا لتحقيق أهداف قد يكون من المستحيل تحقيقها أو إنجازها بدون هذا النوع من الارتباط.

وتأخذ قيادة الإدارة التربوية أهميتها نظرًا لأنها:

- عملية هادفة، تسعى لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد.
- عملية منظمة، مبنية على رؤية محددة وتنظيم دقيق ومتابعة مستمرة.
- عملية إنسانية، تراعي الإنسان واحتياجاته ليحفزه ذلك لتقديم أفضل ما لديه.
- عملية اجتماعية، يتفاعل فيها الجميع تفاعلاً إيجابياً لتحقيق الأهداف المشتركة.
- عملية جماعية تعاونية، يشترك في تحقيقها القائد وجميع أفراد المنظمة.
- علمية، تواكب التطورات والمستجدات وتحقق أفضل المنجزات.



شخصية تجسدت فيها جميع سمات القيادة وصفاتها.

من وجهة نظرك: من هي؟ تحدثي عنها وعن صفاتها.

نشأة القيادة

لقد اهتم الإنسان بالقيادة وبدراستها منذ القدم، فأول الكتب المعروفة عن القيادة كان كتاب زينوفون (مؤرخ يوناني وكاتب فلسفي) منذ ثلاثة آلاف سنة، وكانت القيادة وسلوك القائد ومواصفاته من الموضوعات التي أشار لها الإسلام حيث يقول عليه الصلاة والسلام: "إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" رواه أبو داود، وقال الشيخ الألباني: حسن صحيح، وقد تطرق للقيادة علماء العرب الأوائل أمثال ابن سينا، وابن خلدون، والماوردي، وابن الربيع، والفارابي، حيث ذكروا القائد، ودوره، وسماته، وأثره على المقودين والمجتمع، ومنذ ذلك التاريخ حاول العديد من الباحثين والمنظرين صياغة تعاريف توضح مفهوم القيادة، ووضع نظريات من مداخل مختلفة توضح الأبعاد، والمتغيرات، والعوامل التي تؤدي دورًا مهمًا ومؤثرًا في عملية القيادة، وأصبح تطوير القيادة الاستراتيجية الآن الشغل الشاغل للمؤسسات ودور البحث العلمي في الشرق والغرب؛ لما لتنمية وتطوير هذه المجموعة المحدودة من الأشخاص من أثر على الاقتصاد الكلي والمزايا المحققة على مستوى المنظمة، فالقائد الاستراتيجي يؤثر على شكل التنظيم ومحتواه، والقيم، والعادات التي يتبعها، والتي لها أثر على هيكلية الأسلوب التطويري للمنظمة.

بالتعاون مع أفراد مجموعتك:



من وجهة نظرك اقترحي تعريفًا للقيادة موضحة أهم الصفات التي يلزم القائد التحلي بها.

- قيمي تعريف المجموعات الأخرى.

الموضوع الثاني

مفهوم القيادة وخصائصها ووظائفها

القيادة لغة:

جاء في (لسان العرب) و(القاموس المحيط) القَوْدُ: نقيض السَّوْق، يَقُودُ الدَابَّةَ من أَمَامِها وَيَسُوْقُها من خَلْفِها، فالقَوْدُ من أَمَام، والسَّوْقُ من خَلْف.

القيادة اصطلاحًا:

القيادة فرع من فروع الإدارة، ولقد اختلفت نظرة العلماء في تعريف القيادة وذلك باختلاف المدارس الفكرية، ولذلك ظهرت تعريفات كثيرة للقيادة، ويمكن تعريف القيادة بأنها: القدرة على بناء رؤية وأهداف مشتركة، والتأثير في سلوكيات الآخرين وقيمهم لحفزهم نحو العمل بروح الفريق المنتج لتحقيق هذه الأهداف.

الاستراتيجية:

ترجع أصل كلمة استراتيجية strategy إلى الكلمة اليونانية strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، وإلى الكلمة الإغريقية Stratos والتي تعني قيادة الجيش، ثم انتقلت إلى مجالات أخرى اجتماعية وسياسية واقتصادية وتربوية، وتُعرّف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٠م) الاستراتيجية بأنها: فن استخدام الوسائل لتحقيق الأغراض وتشمل أربعة عناصر هي:

- اختيار الأهداف وتحديدّها.
- واختيار الأساليب العملية لتحقيق الأهداف وتحديدّها.
- ووضع الخطط التنفيذية.
- وتنسيق الأعمال المتصلة والرقابة عليها.

القيادة الاستراتيجية:

وبناء على هذا فإن القيادة الاستراتيجية تُعرّف بأنها: القدرة على بناء رؤية وأهداف مشتركة وبعيدة المدى، واختيار الأساليب العملية لتحقيق الأهداف، ووضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، وتنسيق الأعمال المتصلة، والتأثير في سلوكيات الآخرين وقيمهم لحفزهم نحو العمل بروح الفريق المنتج لتحقيق هذه الأهداف.

العناصر الأساسية للقيادة:

- ١ - مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- ٢ - قائد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- ٣ - هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

خصائص القيادة:

- ومن المفهوم الواسع للقيادة يمكن أن نحدد لها الخصائص التالية:
١. القدرة على التأثير، وهو من أهم العناصر، فالذي لا يملك القدرة على تحريك الآخرين ليس بقائد، وكلما كان التأثير أكبر كانت المخرجات أفضل.
 ٢. أن القيادة قد تكون مكتسبة، كما أنها قد تكون موروثة، وأن القيادة المتميزة هي التي تجمع بين الأمرين.
 ٣. إنها عملية تفاعل اجتماعي متكررة، ولا تكمن ظاهرة القيادة في شخصية القائد وحده، بل تظهر أيضاً في العلاقات الثنائية والجماعية.
 ٤. يمكن أن تتبع ظاهرة القيادة من المستويات الدنيا في المنظمة، كما يمكن أن تأتي من المستويات العليا.
 ٥. أن القيادة تتضمن القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة والقدرة على فهم البيئة وطبيعة حركية متغيراتها.

خصائص القيادة التربوية:

١. أن العنصر الأساس في القيادة التربوية هو الإنسان.
٢. القيادة التربوية مسؤولية أكثر مما هي سلطة.
٣. للقيادة التربوية بُعدان فردي ومجتمعي.
٤. القيادة التربوية تقوم على التحفيز والتعاون بين الأفراد والجماعات.

وظائف القيادة:

من وظائف القائد ما يلي:

١. التخطيط لترجمة الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق.
٢. وضع السياسات واتخاذ القرارات المناسبة.
٣. المتابعة والتوجيه حسب متطلبات المواقف المختلفة.
٤. حل المشكلات المهمة وتقييم الانحرافات عن الأداء المطلوب.
٥. تكوين شعور بالثقة والاطمئنان والكرامة والاحترام في نفس المرؤوسين.
٦. تهيئة المناخ الصحي للعمل الجماعي الذي يمارس بروح الفريق.
٧. التطوير المستمر والتنمية الشاملة.
٨. الحفاظ على تماسك وحدة الجماعة.

في ضوء ما درستيه من مفهوم القيادة وخصائصها ووظائفها ناقشي مع مجموعتك الوظائف التي تقوم بها قائدة المدرسة القرآنية غالباً، وضعي توجيهاتك لتطوير عملها.



العوامل المؤثرة في الموقف القيادي

من العوامل المؤثرة في الموقف القيادي:

- عوامل متعلقة بالجماعة أو المرؤوسين مثل: الأهداف الشخصية، التعليم، الخبرة، الثقة، العمر، الشخصية، العلاقات.
- عوامل متعلقة بالوظيفة مثل: وضوح المهام، روتينية العمل، المهارات اللازمة، المعلومات والإمكانات المتوفرة.
- عوامل متعلقة بالمنظمة مثل: حجم المنظمة، نوع المنظمة، موقع المنظمة، سمعة المنظمة.
- عوامل متعلقة بالتنظيم مثل: الأهداف، السياسات، الثقافة التنظيمية، المخرجات، نمط القيادة.
- عوامل متعلقة بالبيئة المحيطة مثل: ظروف الزمان والمكان، قيم المجتمع، الظروف الاجتماعية والاقتصادية، الضغوط الخارجية.

ناقشي مع مجموعتك جميع العوامل الممكنة والتي قد تسبب انزعاج القيادة من موظفة
قدمت تقريرًا ختامياً عن أحد البرامج.



الموضوع الرابع

الصفات والمهارات القيادية

صفات القائد:

يتصف القائد الناجح بالأمانة والكفاءة وبسعة الأفق وامتداد التفكير، وبقوة الحدس والتحليل المنطقي، كما يتميز بتحملة للمسؤولية وحب الإنجاز واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وحسم الأمور، وبالاعتزان العاطفي والنضج العقلي، كما يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين وقيادة فرق العمل، كما يجيد مهارات الاتصال والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم، كما يحسن القائد استخدام الوقت والإمكانات المادية والبشرية بكفاءة.

ومن أهم صفات القائد:

- ١- الإخلاص لله والصدق مع الناس.
- ٢- القدرة على التأمل والتصور.
- ٣- موثوق به ويعتمد عليه.
- ٤- إنصاف الجميع.
- ٥- تنويع الاهتمامات.
- ٦- القدرة على التوجيه.
- ٧- النضوج العاطفي.
- ٨- الاهتمام بالتخطيط.
- ٩- احترام النفس، واحترام الآخرين.
- ١٠- الجد والمثابرة.

- ١١ - الحسم في القرار.
- ١٢ - التنظيم والترتيب.
- ١٣ - سلامة الخلق.
- ١٤ - الحماسة.
- ١٥ - النشاط والطاقة
- ١٦ - تنمية الآخرين.
- ١٧ - القدرة على التعبير.
- ١٨ - القدرة على الإقناع.
- ١٩ - اليقظة وحدة الذهن.
- ٢٠ - تحمل المسؤولية.
- ٢١ - التطلع نحو الأفضل.
- ٢٢ - ثراء الأفكار والإمكانات.
- ٢٣ - روح المبادرة.
- ٢٤ - الشعور الإنساني.
- ٢٥ - التضحية.

المهارات القيادية :

صنف (katz) ١٩٩٥م المهارات القيادية إلى ثلاثة أقسام هي:

- ١ - المهارات الفنية.
- ٢ - المهارات الإنسانية.
- ٣ - المهارات الإدراكية التصورية.

■ المهارة الفنية:

هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي، وفيها نجد إجادة القائد لعمله وإتقانه، وإجادته لمهام مرؤوسيه ومعرفة عميقة بالواجبات المتحتم أدائها، والإلمام بالمعلومات العملية والعلمية اللازمة والقدرة على الاستفادة منها، وتوجيه العمل حسب ما يستجد منها توجيهًا سليمًا.

■ المهارة الإدراكية:

وهي مرتبطة بالقدرة على التنبؤ والتخيل وبناء تصور لمستقبل المنظمة وبناء الرؤية الطموحة لها، وتحديد الأولويات وبناء المعايير المهمة، ويكون لديه الجرأة والدافعية، كما لابد للقائد أن يكون قادرًا على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها وتحديد الحلول لها، ويجب عند التخطيط لشيء ما أن يحقق القائد الانسجام والتوافق بين أفراد المنظمة.

■ المهارة الإنسانية:

وهي مهارة اكتساب ثقة المرؤوسين وتعاونهم، والقدرة على التواصل الفعال معهم، وتقدير جهودهم ومراعاة ظروفهم وتفهم مشاعرهم وإشباع حاجاتهم، وتعديل سلوكهم وضبط انفعالاتهم، وتطوير طرق تفكيرهم، وذلك بهدف تحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.



رتبي المهارات القيادية حسب أهميتها لكل من:

- المعلمة. - الإدارية. - القائدة التربوية.

* أعط مثلاً لكل مهارة من المهارات التي تمتلكها القائدة التربوية من خلال طبيعة عملها في المدارس القرآنية.

الأنماط القيادية

تعددت تصنيفات القيادة تبعًا لنظرة المعرف فهناك من ينظر للقيادة من خلال سلوك الفرد، وهناك من ربط القيادة بالتنظيم حيث نجد:

(١) القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

القادة الرسميون: وهم الذين يكتسبون سلطتهم من سلطة المنصب.

القادة غير الرسميين: وهم الأفراد القادرون على التأثير على سلوك وأعمال المرؤوسين دون أن يكون لهم منصب رسمي.

(٢) القيادة حسب سلوك القائد:

القيادة الديكتاتورية:

يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائمًا يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسون سلوكًا معينًا لإرضاء ذلك القائد.

القيادة التساهلية (التراسلية):

وفيها يسمح القائد لأتباعه باتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ، فهو يلعب دورًا ثانويًا في التوجيه والإرشاد.

القيادة الديمقراطية:

القائد الديمقراطي يهتم بآراء أتباعه ويعبر عن أفكارهم ويهتم بأحاسيسهم ومشاعرهم ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دورًا فعالًا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة.

الفرق بين أنماط القيادة:

القيادة الحرة (المتساهل)	الديمقراطي (المشارك)	الأوتوقراطي (الموجه)
حرية كاملة للجماعة والفرد في القرار ومشاركة محدودة منه	تتخذ القرارات عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد	كل القرارات يقررها القائد
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات وتقسيم العمل	تقسيم العمل يترك للجماعة	يحدد القائد عادة المهمات وتقسيم العمل
مشاركة نادرة في العمل ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء	القائد موضوعي وواقعي في الإطراء والنقد	القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء

بعد أن تعرفت إلى الفرق بين أنماط القيادة، أين تصنفين نفسك؟ ولماذا؟



* * *

نظريات القيادة

نظريات القيادة كثيرة ومتعددة ومن أبرزها:

النظرية	مسلماتها
الرجل العظيم (١٩٣٩م)	- القادة يولدون ولا يصنعون. - أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه.
السمات (١٩٤٠م)	- يولد الناس بسمات موروثة. - القادة الجيدون الذين يملكون السمات الصحيحة.
المدرسة التقليدية	- تقوم هذه المدرسة على أساس ضرورة معاملة الإنسان كآلة تمامًا. - الاهتمام بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى درجة فقط. - يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية. - الأفراد يماثلون الآلات ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية.

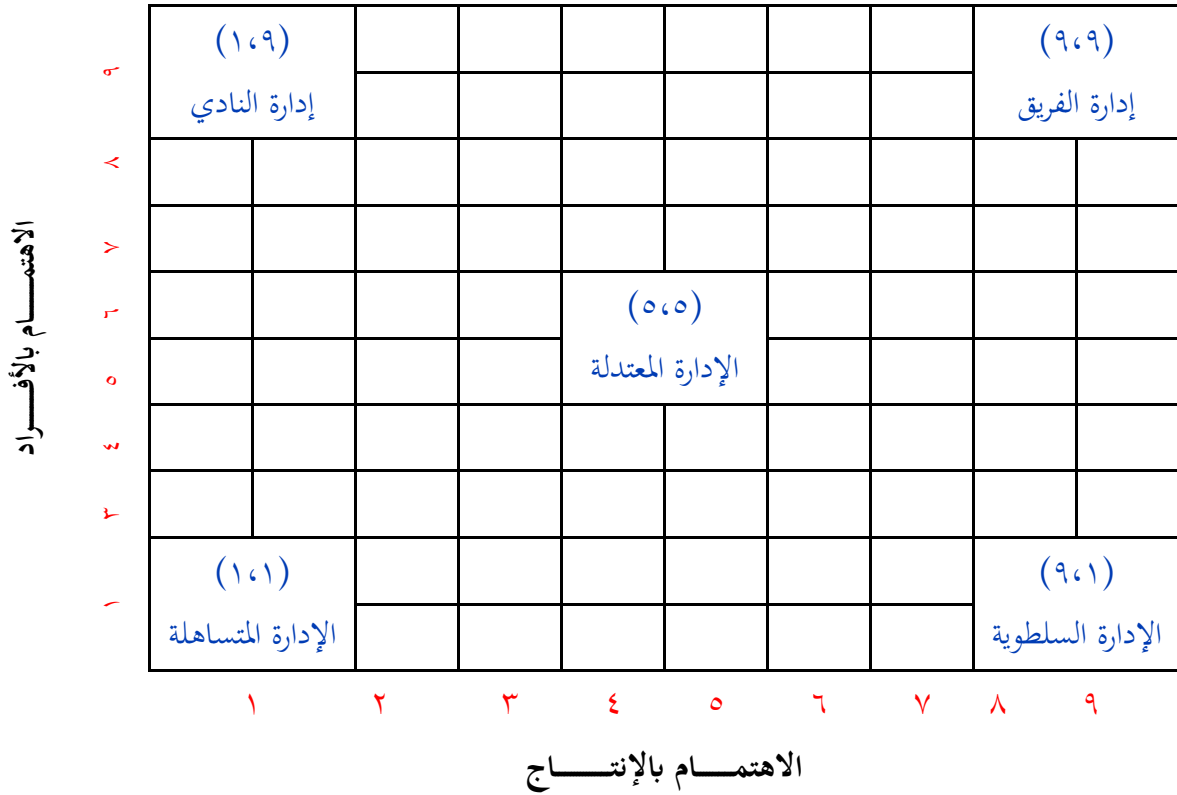
النظرية	مسلماتها
مدرسة العلاقات الإنسانية	- نظرت إلى العمل بوصفه نشاطًا اجتماعيًا. - العلاقات الإنسانية في الإدارة تحدد مدى نجاح القائد الإداري. - القائد الناجح يسهل على الأفراد الوصول للهدف المنشود من خلال التعاون ويعطي فرصًا لتنمية الأفراد ويسعى لإشباع حاجاتهم. - اهتمت بضرورة رفع المستوى التعليمي للعاملين، وأكدت على طرق اتخاذ القرارات الجماعية، والإدارة بالمشاركة، وتدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق عمل، كما أدخلت أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل.
النظريات السلوكية (١٩٤٥-١٩٧٠م) • نظرية الدور • $X \& Y$ • الشبكة الإدارية	- القادة لا يولدون وإنما يصنعون. - القيادة الناجحة مبنية على سلوك يمكن تعلمه. - القائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوفر فيه بعض السمات القيادية. - هناك قيادة تهتم بالأفراد وقيادة أخرى تهتم بالإنتاج. - تقسيم المرؤوسين إلى كسالى ونشيطين وتحديد الحوافز بناء على ذلك.

النظرية	مسلماتها
النظرية التشاركية (١٩٦٠ - ١٩٧٩ م) • أسلوب ليفين • أسلوب ليكرت	- المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين فهم العاملين. - يميل الناس إلى الالتزام بالعمل حين يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات. - يميل الناس إلى التعاون ويقل التنافس حينما يعملون على أهداف مشتركة. - قرار المجموعة أفضل من قرار الفرد. - ميز أسلوب ليكرت بين أربعة أنظمة للقيادة: ١- النظام التسلسلي (الاستغلالي): وفيه يتبع القادة طرق التخويف والإكراه. ٢- النظام المركزي النفعي: يسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ورقابته. ٣- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرؤوسيهم ويستفيدون من أفكارهم وآرائهم. ٤- النظام الجماعي المشارك: يثق القائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات. وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

النظرية	مسلماتها
النظرية الموقفية (١٩٧١-١٩٩٠م) • المسار والهدف • نموذج فورم ويتون المعيارى • هيرسى وبلانشير	- القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف. - أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية. - الموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القيايين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحًا باهرًا وفشلهم في مواقف أخرى. - لا تعتبر القيادة موهبة، فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين. - تنص نظرية المسار الهدف لهاوس على أن تأثير القائد في مرؤوسيه يمثل المسار لهم لما يفعلون ليحصلوا على الأهداف المبتغاة، وحدد أربعة أساليب للقيادة هي: - القيادة التوجيهية: يعطي القائد توجيهًا معينًا لأداء الأتباع. - القيادة المساعدة: إن القائد ودود ويظهر الاهتمام بالأتباع. - القيادة المشتركة: يستشير القائد الأتباع ويعطي الاهتمام لاقتراحاتهم. - القيادة الموجهة لتحقيق إنجاز: يضع القائد أهدافًا بمستوى عالٍ ويتوقع أن يكون لدى الأتباع أداء عالى المستوى.



- طبقي نظرية X & Y في مجال المدارس القرآنية.
- ما نظرية الشبكة الإدارية؟ موضحا المقصود من الأنماط القيادية في الرسم التالي:



* * *

الموضوع السابع

المنهج الإسلامي للقيادة

جاء الإسلام بمنهج شامل لبناء القيادات وتحديد مسؤولياتها، وكان من أبرز الصفات القيادية في الإسلام صفتا القوة والأمانة، حيث يقول الله تعالى على لسان ابنة شعيب: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦]. وعلى لسان يوسف عليه السلام حيث يقول لملك مصر: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ﴾ [يوسف: ٥٥]. وقال تعالى عن صفات وسلوك القائد المصطفى ﷺ: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

وقال المصطفى ﷺ: ((كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ - قَالَ: وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ: - وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ)) رواه البخاري، ويقول ﷺ: ((الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ وَفِي كُلِّ خَيْرٍ)) رواه مسلم. ويقول عليه الصلاة والسلام: ((إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ)) رواه أبو داود، وقال الشيخ الألباني: حسن صحيح، وفيه دلالة على أهمية الإمرة. وقوله عليه الصلاة والسلام: ((مَا مِنْ عَبْدٍ اسْتَرْعَاهُ اللَّهُ رَعِيَّةً فَلَمْ يَحْطَ بِنَصِيحَتِهِ إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الْجَنَّةِ)) رواه البخاري ومسلم.

وعلى القادة التحلي بالأخلاق الحسنة، فقد قال المصطفى ﷺ: ((إِنَّ مِنْ خِيَارِكُمْ أَحْسَنَكُمْ أَخْلَاقًا)) أخرجه البخاري، والمتأمل يجد أن جميع الأخلاق الحسنة التي يحث عليها الإسلام هي من مقومات القيادة الحقيقية؛ مثل: العدل، والعلم، والصدق، والشورى، والمسؤولية، والرقابة الذاتية، والتقوى.



القيادات الاستبدادية والقيادة الشورية

بين القيادة الوضعية والقيادة الإسلامية:

هناك قواسم مشتركة بين القيادات الوضعية تتمثل في الاعتماد المطلق على العقل، كما يلاحظ علماء القيادة أن أغلب النظريات التي تتناول القيادة هي جزئية؛ بمعنى أنها تركز على دراسة وتحليل متغير واحد أو متغيرين فقط من المتغيرات، وتقتصر على ضوء ذلك التحليل الجزئي حلاً فلسفياً تراه الحل الأمثل والواجب اتباعه، وبذلك فهم لا يزالون يفتقرون إلى النظرية الشاملة التي تقدم حلاً عالمياً عريضاً، بينما نجد أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القيادة الإسلامية والعقيدة الربانية تجعل القيادة قيادة ربانية مهيبة، وهي مع ذلك لا تمنع الاستفادة من تجارب وخبرات الآخر ما دام أنها لا تتعارض مع ما جاء به الشرع الإسلامي الحنيف، وبذلك فالقيادة الإسلامية: تقدم نظرة شاملة للمنظمة بوصفها جزءاً من المجتمع، وتعمل على الوصول إلى تحقيق أهداف هذا المجتمع.

إن الممارسات العملية لتخطيط وتنظيم النشاط القيادي الإسلامي، والتنسيق بين مؤسساته من توصية ورقابة ومتابعة في صدر الإسلام قد نتج عنها تكوين مجتمع الكفاية والعدل في عهد الرسول ﷺ وعهود الخلفاء الراشدين من بعده، وتكوين مجتمع الكفاية والعدل هو أسمى غاية لأي مجتمع في هذا الوجود.

* * *

الموضوع الثامن

الفرق بين القيادة والإدارة

تعرف الإدارة بأنها عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وعلم الإدارة يقوم على وظائف عدة هي:

- **التخطيط:** وهو رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله.
- **التنظيم:** وهو ترتيب العناصر الإدارية وتحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات.
- **التنسيق:** وهو التنسيق بين أطراف العمل وتوجيه الجميع للمسير باتجاه تحقيق الأهداف بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.
- **المتابعة والتوجيه:** وهي عملية ملاحظة العمليات التي سبق تخطيطها وتوجيه سلوك ونشاط المرؤوسين لتحقيق الأهداف.
- **التقويم:** هي عملية مقارنة نتائج العمليات مع الأهداف المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات.

وقد صنفت الإدارة الحديثة في نوعين أساسيين هما:

- **الإدارة العامة:** هي الإدارة المتعلقة بالشأن العام.

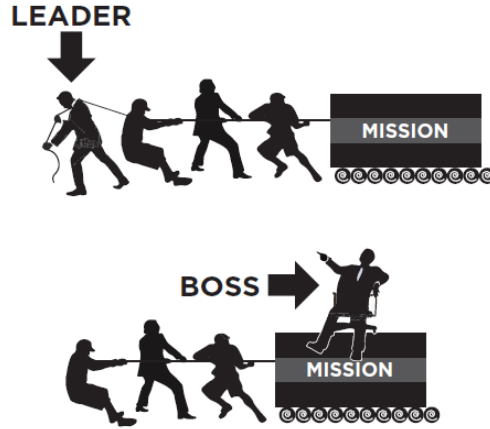
▪ **الإدارة الخاصة:** وهي إدارة المنظمات الخاصة أو التخصصية في مجال من المجالات مثل: إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، الإدارة التربوية، الإدارة السياسية، الإدارة المالية، إدارة المبيعات... وهكذا.

والقيادة فرع من فروع (الإدارة التربوية) وإن كان الحديث عن القيادة قديماً وسابقاً للإدارة، ويذهب البعض لأهمية القيادة والبعض الآخر لأهمية الإدارة، والحقيقة أنه كما نحن بحاجة في بعض المواقف للقيادة فنحن بحاجة في مواقف أخرى للمديرين؛ لأن الاختلاف بين القيادة والإدارة إنما هو اختلاف تكامل.

الفرق بين القادة والمديرين:

وجه المقارنة	القادة	المديرون
التخطيط	- استراتيجي (الرؤية والرسالة)	- تنفيذي (الهيكل والنظم)
النقد	- صدورهم تتسع للنقد	- يوجهون اللوم للآخرين
السلطة	- يستمدونها من ذاتها	- متمسكون بالسلطة الرسمية
الجودة	- يقومون بعمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة (الكفاءة والفاعلية)	- يقومون بعمل الأشياء بطريقة صحيحة (الكفاءة)
الاهتمام	- يهتمون بتحقيق النتائج النهائية	- يهتمون بطريقة الإنتاج
الشخصية	- منفتحون	- كتومون
الأفراد	- نظرتهم للأفراد أعلى من كل تقدير - يجعلون للأفراد غايات وأهدافاً - يزيلون الحواجز - لهم أتباع	- يستخدمون الأفراد كقواعد للمراقبة - ينجزون الأعمال من خلال الآخرين - يهتمون بالحواجز - لهم مرؤوسون
المعرفة	- مهتمون بمعرفة لماذا يعملون وما هي الأعمال الممكن عملها وكيفية عملها	- ينكبون لمعرفة كيفية عمل الأشياء - احتكار المعلومات

وجه المقارنة	القادة	المديرون
	- المشاركة في المعلومات	
النظام	- جو يسوده التغيير - يحدثون السياسات	- يهتمهم ثبات النظام واستقراره - يحدثون الإجراءات
الرقابة	- يمكن الأفراد إدارة ذواتهم	- يهتمون بمراقبة الأفراد
العمل	- مبادر يعيش المستقبل	- مثابر يعيش الحاضر
التحدي	- يحب التحدي والمغامرة	- يتأقلم مع الوضع الراهن
التغيير	- يهتم بالتطوير والتغيير	- يهتم بتجويد وضع القائم
الشمولية	- يهتمون بالكماليات	- يهتمون بالتفاصيل
النجاح	- ينسبون النجاح للمجموعة	- ينسبون النجاح لأنفسهم





- * انقلي جدول الفرق بين القائد والإداري ثم ضعني إشارة على العبارة التي تمثلك في الجدول ثم حددي أي أنواع القيادات أنت.
- * اذكرني ثلاثة أمور لو قمت بها ستعزز لديك السمات القيادية.

* * *

الموضوع التاسع

الاتجاهات الحديثة في القيادة

تعدد الاتجاهات الحديثة في القيادة ومنها:

أولاً: القيادة الإجرائية (التبادلية - التفاعلية):

ويعرف هذا النمط من القيادة بأنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والعاملين، فهو يمنح المكافآت الاستثنائية الإيجابية والسلبية حسب أداء العاملين.

عوامل القيادة الإجرائية:

١. المكافآت المتفق عليها ومنها أساليب التعزيز الإيجابي بين القائد والعاملين.
٢. الإدارة بالاستثناء ومنها عمليات التعزيز السلبي حيث يصحح القائد الأمور الخاطئة من خلال الجزاءات.

ثانياً: القيادة التحويلية:

وهي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، ومحور تعريفاتها يدور حول بناء العلاقات الإيجابية بين القائد والمرؤوسين وتشجيعهم لهم للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

خصائص القائد التحويلي:

١. شخص قادر على تحديد رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تدفع المرؤوسين للتمسك بها.

٢. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل المنظمة نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
٣. للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة.
٤. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
٥. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمروسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
٦. القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

ثالثاً: القيادة الرؤيوية:

وهي القيادة التي لديها القدرة على زرع وتوصيل رؤية حقيقية صادقة جذابة لمستقبل المنظمة، تحدد الطاقات الكامنة وتقفز لتحقيق المستقبل عن طريق استنهاض الهمم والقدرات والإمكانيات، والرؤية المرغوب فيها هي التي يجب أن يعتقد الأفراد في المنظمة بأنها قابلة للتحقيق وتناسب الوقت والظروف وتعكس تميز المنظمة.

خصائص القائد الرؤيوي:

١. تحديد الرؤية المحفزة.
٢. إيصال الرؤية للاتباع.
٣. دفع الاتباع للالتزام بهذه الرؤية.
٤. تطبيق الرؤية.

رابعًا: القيادة الكارزمية:

ينظر فيها للقائد على أنه شخص غير عادي، ومن صفات القائد الكارزمي:

١. الرؤية: يتميز القائد بالقدرة على توضيح أهمية الرؤية من خلال تعبيرات يفهمها العاملون معه.
٢. المغامرة والمخاطرة الشخصية: لديه القدرة على المخاطرة الكبيرة ولو كلفه ذلك ثمنًا باهظًا لكي يحقق رؤيته.
٣. الشعور بحاجات العاملين: القائد الكارزمي يسعى لإشباع حاجات العاملين.
٤. الشعور البيئي: يتمتع القائد الكارزمي بقدرة على توقع محددات البيئة ومواردها التي تساهم في التغيير.
٥. اتباع طرق وأساليب مبتكرة: أي أن القائد الكارزمي يستخدم طرقًا وأساليب جديدة يدير بها الأمور وهو ما يولد الشعور لدى العاملين بأنه قائد نادر.
٦. التأثير على العاملين: للقائد الكارزمي تأثير على العاملين وذلك من خلال نظرة مستقبلية مليئة بالتفاؤل، والقائد هنا يعتبر قدوة للعاملين من خلال ممارسة العمل وتعامله معهم.

خامسًا: القيادة بالقيم:

القيم هي درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين، وتصنيف القيم حسب مجالاتها فهناك القيم المهنية/ قيم العمل، وقيم المجتمع، والقيم الشخصية.

وللقيم خاصية التفاعل بين الفرد والمجتمع فيظهر التأثير والتأثير جليًا في هذه الخاصية، فالفرد يمثل المجتمع الذي نشأ فيه بما يتضمنه المجتمع من رؤى ومبادئ ثقافية، كما تتمثل تلك القيم والمبادئ في سلوكيات هذا الفرد المنتمي لهذا النظام، فالقيم لها علاقة وثيقة بالسلوك، وتعد جزءًا لا يتجزأ من السلوك الإنساني داخل المنظمة وثقافة المنظمة، كما أن السلوك القيادي يركز على مجموعة من الدوافع والأهداف والقيم، فالقيم الشخصية لدى القائد هي ذات أثر خاص، إذ ترتبط ارتباطًا مباشرًا بسلوكه القيادي، وتوجهه لاختيار

المنهج والنمط الإداري القيادي الذي يتبعه، فالقيم تؤثر في المجالات التالية:

- رؤية وعلاقة القائد بالأفراد والجماعات داخل المنظمة.
- إدراك المشكلات والمواقف التي يواجهها القائد.
- القرارات التي يتخذها والحلول والبدائل التي يطرحها.
- القائد داخل النظام لا بد أن يكون ممثلاً لقيم هذا النظام وأهدافه.
- تحدد القيم الشخصية الانتماء والولاء لجماعة العمل أو للمنظمة وأخلاقيات العمل.

* * *

ملف الانجاز:

- (١) أعددي تقريراً عن توافر الصفات والمهارات القيادية في إحدى القيادات التي تختارينها.
- (٢) أعددي عرضاً عن:
- مصادر قوة القائد. - قصص واقعية تظهر فيها معالم القيادة. - نظريات القيادة.

مصادر التعلم:

- (١) توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٨م) الشخصية القيادية فكراً وعملاً، ط٣، مركز الخبرات المهنية (بميك) القاهرة، مصر.
- (٢) الحر، عبد العزيز مُجَد (١٤٣١هـ - ٢٠١٠م) أدوات مدرسة المستقبل القيادة التربوية، ط ٢، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- (٣) المغيرة، سعد بن عبد الرحمن، (١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م) معالم القيادة في الأحاديث النبوية كما وردت في صحيح مسلم وتطبيقاتها التربوية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

التقويم:

- (١) حدددي مفهوم علم الإدارة وتحديثي عن وظائفها.
- (٢) عرّفي القيادة الاستراتيجية واذكري أهميتها.
- (٣) استنتجي الفرق بين القيادة والإدارة.
- (٤) ما العوامل المؤثرة في الموقف القيادي.
- (٥) صنّفي المهارات القيادية مع ذكر أمثلة لكل منها.
- (٦) قارّني بين نظرية القيادة الموقفية ونظرية الرجل العظيم.
- (٧) اذكري شواهد على المنهج الإسلامي للقيادة.
- (٨) اذكري ثلاثة اتجاهات حديثة في القيادة.

ملحق

استبيان المهارات القيادية

إن استبيان مهارات القيادة سوف يساعدك في فهم كيفية قياس مهاراتك وكفاياتك القيادية، فقد تكونين قوية في جميع المهارات الثلاث أو أقوى في بعض المهارات من غيرها، فإذا كنت قوية في مهارة ما وأضعف في مهارة أخرى فإن ذلك قد يساعدك لتحديد احتياجاتك التدريبية وأين يجب عليك التحسين في المستقبل.

تعليمات:

- اقرئي كل عبارة بتمعن وصفي ما إذا كانت تصف سلوكك العام مع تحري الدقة والموضوعية للوصول لنتائج حقيقية.

- ضعي واحدًا من الأرقام الخمسة على يسار كل عبارة حسب التالي:

١ = غير متحقق مطلقًا

٢ = نادرًا ما يتحقق

٣ = متحقق أحيانًا

٤ = متحقق نوعًا ما

٥ = متحقق جدًا.

- يمكنك تغيير المجال الذي ستقيسين فيه مهاراتك القيادية (العمل، الأسرة، شخصي، مجتمعي....) مع تعديل العبارات لتناسب مجالك المختار فمثلاً في مجال الأسرة يمكن اعتبار الأبناء بدلاً من الموظفين وهكذا.



أولاً: المهارات الفنية

إن المهارات الفنية هي المهارات القائمة على معرفة متخصصة بالعمل، وتحليل الأنشطة التي تتناول الطرق والعمليات المطلوبة فيه، ويمكن توضيح المهارات الفنية ومؤشراتها كالتالي:

جدول المهارات الفنية ومؤشراتها

المهارة	الرقم	مؤشرات توافر المهارة لدى القائدة	مدى التحقق
التخطيط	١.	تحديد الرؤية والرسالة	
	٢.	تحديد الأهداف بدقة	
	٣.	تحليل البيانات	
	٤.	تأخذين بالأولويات لتحقيق أهداف المنظمة	
	٥.	تستخدمين الأساليب العلمية في التخطيط	
	٦.	تضعين الخطط الاستراتيجية	
	٧.	تحديد معايير عالية للأداء	
	٨.	تعتمدن على المعلومات والمعارف ذات العلاقة	
التنظيم	٩.	تتقيدن بالأنظمة واللوائح بشكل عام	
	١٠.	تضعين أدلة شاملة وواضحة للعمل	
	١١.	توزعين المسؤوليات بشكل مناسب	
	١٢.	تبسطين الإجراءات	
	١٣.	تديرين الاجتماعات بفعالية	
	١٤.	تحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة	
التوجيه والمتابعة	١٥.	تقومين بالإشراف العام على سير العمل	

المهارة	الرقم	مؤشرات توافر المهارة لدى القائدة	مدى التحقق
	١٦.	تتدخلين فور انحراف سير العمل عما خطط له	
	١٧.	تختارين الموظفين المناسبات للمهام	
	١٨.	تلمين بنظم العمل وإجراءاته	
التقويم	١٩.	تقومين الخطط وتطورها	
	٢٠.	تحددin معايير وآليات للتقويم	
	٢١.	توثقين الإنجازات	
	٢٢.	تتابعين إعداد التقارير	
	٢٣.	تقومين أداء الإدارة بشكل عام	
إدارة الوقت	٢٤.	تحافظين على أوقات الدوام	
	٢٥.	تختارين الوقت المناسب لتنفيذ المهام	
	٢٦.	تحددin مدة الإنجاز اللازمة لكل مهمة	
	٢٧.	تديرين الوقت بشكل مناسب	
التعامل مع المشكلات	٢٨.	تشخصين المشكلات التي تعاني منها الإدارة	
	٢٩.	تحلين المشكلات فور حدوثها	
	٣٠.	تضعين استراتيجيات لحل المشكلات المتوقعة	
التطوير	٣١.	تطرحين أفكارًا جديدة لتطوير العمل	
	٣٢.	تختارين أفضل الأساليب للعمل	
	٣٣.	تستفيدين من الدراسات التربوية في تطوير العمل	
	٣٤.	تطورين الوسائل المستخدمة في العمل	
	٣٥.	تقدرين على إدارة التغيير	
التقنية	٣٦.	تجيدين التعامل مع التقنية في مجال العمل	

المهارة	الرقم	مؤشرات توافر المهارة لدى القائدة	مدى التحقق
التدريب	٣٧.	توظيفين التقنية لتطوير العمل دائماً	
	٣٨.	تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات	
	٣٩.	تضعين خطة لتدريب الموظفات	
	٤٠.	تتابعين تدريب الموظفات	
	٤١.	تستفيدين من الموظفات المتدربات	
	٤٢.	تتابعين أثر التدريب في أداء الموظفات	
التفويض	٤٣.	تفوضين الصلاحيات المناسبة	
	٤٤.	تقومين بتفويض الأشخاص المناسبين للمهام	
	٤٥.	تفوضين لمدة محددة	
	٤٦.	توضحين المهام التي تم تفويضها	
اتخاذ القرار	٤٧.	تجمعين البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	
	٤٨.	تتخذين القرارات المناسبة للعمل	
	٤٩.	تتخذين القرارات في الأوقات المناسبة	
	٥٠.	تتخذين القرارات بطريقة علمية	

ثانياً: المهارات الإدراكية

إن المهارات الإدراكية هي المهارات المتعلقة برؤية المنظمة كلياً وعلاقاتها المختلفة، ويمكن توضيح مؤشرات المهارات الإدراكية كالتالي:

المهارات الإدراكية ومؤشراتها

المهارة	الرقم	مؤشرات توافر المهارة لدى القادة	مدى التحقق
الإدراكية	٠١	تتميزين بالتفكير الاستراتيجي	
	٠٢	تدركين أهمية تحقيق أهداف الإدارة	
	٠٣	تتميزين بذكاء مرتفع	
	٠٤	تتميزين بذاكرة قوية	
	٠٥	تتميزين بقدرة تصورية (التخيلية)	
	٠٦	تدركين الصورة الكاملة للمنظمة	
	٠٧	تربطين الأهداف الفرعية بالأهداف العامة	
	٠٨	تدركين دور إدارتها في عملية التنمية الشاملة	
	٠٩	تديرين ضغوط العمل	
	٠١٠	تتميزين بحب التطور والانفتاح المقبول	
	٠١١	تتميزين بالقدرة على التحليل والتركيب	
	٠١٢	تتميزين بالإبداع والابتكار في مجال العمل	
	٠١٣	تهتمين بالأبعاد الزمنية والاقتصادية والبشرية	
	٠١٤	تدركين النتائج المترتبة على أنماط السلوك الإداري	
	٠١٥	تتميزين بسعة الأفق	
	٠١٦	تتميز بقوة الملاحظة	

المهارة	الرقم	مؤشرات توافر المهارة لدى القائدة	مدى التحقق
	١٧.	تصوغين العمليات التربوية في أرقام وخرائط	
	١٨.	تدركين ما تتطلبه المواقف الجديدة من تصرف	
	١٩.	تحسبين المخاطر المحتملة	
	٢٠.	تكتشفين القدرات الكامنة للمرؤوسات	
	٢١.	تتميزين بالحدس والبديهة	
	٢٢.	تدركين أهمية تحسين خدمة المستفيدين	
	٢٣.	تدركين أهمية تطوير جودة أداء العمل	
	٢٤.	تتوقعين الأحداث المستقبلية	
	٢٥.	تتميزين بالحكمة والروية	
	٢٦.	تدركين أهمية توفير بيئة عمل مناسبة	
	٢٧.	تدركين مضامين اللوائح ولا تقتصر على حرفيتها	
	٢٨.	تستغلين الفرص والإمكانات.	
	٢٩.	تحولين الأفكار إلى أعمال ونشاطات ملموسة	

ثالثاً: المهارات الإنسانية

المهارات الإنسانية هي المهارات الخاصة بالعمل مع الآخرين، ويمكن توضيح المهارات الإنسانية ومؤشراتها كالتالي:

المهارات الإنسانية ومؤشراتها

المهارة	الرقم	مؤشرات توافر المهارة لدى القائدة	مدى التحقق
الاتصال	١.	تستمعين وتنصتين للآخرين	
	٢.	تتقبلين آراء الآخرين	
	٣.	تتواصلين مع جميع الأطراف ذات العلاقة	
	٤.	تعتمدين مبدأ الشورى	
	٥.	تتميزين بالقدرة على إقناع الآخرين	
	٦.	تشجعين الموظفين على الحوار	
	٧.	تتمتعين بالمظهر اللائق	
	٨.	تذكرين كل موظفة باسمها	
	٩.	تكلمين بصوت واضح	
	١٠.	تستخدمين مهارات التواصل غير اللفظي	
	١١.	تتحدثين بعبارات واضحة ومحددة	
	١٢.	تستخدمين اللغة العربية الفصحى في الحوار	
التحفيز	١٣.	تشجعين الموظفين وتحفزنيهن	
	١٤.	تشاركين الموظفين وجدائياً في مناسباتهن	
	١٥.	تشاركين الموظفين في القرارات	
	١٦.	تضعين للموظفات حوافز مادية ومعنوية	

المهارة	الرقم	مؤشرات توافر المهارة لدى القائدة	مدى التحقق
الوضوح	١٧.	تطبيقين مبدأ الثواب والعقاب لمعالجة السلوك مباشرة	
	١٨.	تتعاملين بشفافية مع الموظفات	
	١٩.	تكتسبين المصداقية لدى جميع الموظفات	
	٢٠.	ترفعين مرئيات الموظفات للجهات المختصة	
	٢١.	تضعين سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع	
	٢٢.	تعرفين الموظفات بمهامهن	
العدالة	٢٣.	تتعاملين مع الجميع بموضوعية	
	٢٤.	تقدرين الفروق الفردية بين الموظفات	
	٢٥.	تدافعين عن الموظفة المستحقة لذلك	
	٢٦.	تكرمين الموظفات المتميزات	
	٢٧.	لا تتساهلين مع الموظفات المقصرات	
	٢٨.	تحسنين التعامل مع الأخريات	
التعامل	٢٩.	تعتمدن في إنجاز العمل على فرق العمل	
	٣٠.	توجهن الموظفات بشكل مستمر	
	٣١.	تتميزن بأنك قدوة حسنة لجميع الموظفات	
	٣٢.	تتميزن بالذكاء الاجتماعي	
	٣٣.	تشجعين الموظفات على العمل التعاوني	
	٣٤.	تهيئين المناخ المناسب للعمل	
	٣٥.	تقيمين علاقات طيبة مع المجتمع	
	٣٦.	لك تأثير واضح على الأخريات	

المهارة	الرقم	مؤشرات توافر المهارة لدى القائدة	مدى التحقق
	٣٧.	تحققين التآلف والاندماج بين الموظفين	
	٣٨.	تتجنبين التهديد بالعقاب	
	٣٩.	تراعين الظروف النفسية والاجتماعية للموظفات	
	٤٠.	تتعرفين إلى ميول الموظفين واتجاهاتهن	
	٤١.	تؤكددين على الحرية الشخصية بحدود	
	٤٢.	تجعلين الموظفات يفتخرن بالإدارة	
	٤٣.	تنظمين برامج اجتماعية لمنسوبات الإدارة	
تنمية الموظفين	٤٤.	تنمين القيم الإيجابية لدى الموظفات	
	٤٥.	تعطين الفرصة للموظفات لممارسة أدوار قيادية	
	٤٦.	توفرين الفرص لنقل وتبادل الخبرات بين الموظفات	
	٤٧.	توظفين نتائج تقويم الموظفات لتطويرهن	
	٤٨.	تحثين الموظفات على متابعة ما يستجد في التخصص	
	٤٩.	تسهلين إعداد الموظفات للبحوث والدراسات	
	٥٠.	تستخدمين العصف الذهني في المناقشات	
	٥١.	تشجعين الموظفات على تطبيق نتائج الأبحاث الهامة	
	٥٢.	تتيحين الفرصة للموظفات لإظهار مهاراتهن وقدراتهن	

This image shows a full page of white paper with horizontal red dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

الوحدة الثانية

القيادة المؤسسية



أهداف الوحدة:

يتوقع من الدارسة بعد إتمامها هذه الوحدة أن:

- (١) تحدد مفهوم العمل المؤسسي
- (٢) تناقش العناصر الأساسية للعمل المؤسسي
- (٣) توضح دور القائد في مؤسسة الأعمال
- (٤) تعرف مفهوم التفكير الاستراتيجي
- (٥) تستخدم أدوات التفكير الاستراتيجي
- (٦) توضح مفهوم التخطيط
- (٧) تعدد أنواع التخطيط
- (٨) تبين أهمية التخطيط في المدارس القرآنية
- (٩) تناقش عناصر التخطيط الاستراتيجي
- (١٠) تفرق بين مفهومي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي
- (١١) تعدد خطة استراتيجية من خلال حالة تطبيقية
- (١٢) تُقيّم خطة استراتيجية من خلال حالة تطبيقية
- (١٣) تعدد عناصر التخطيط التشغيلي
- (١٤) تعدد خطة تشغيلية من خلال حالة تطبيقية
- (١٥) تُقيّم خطة تشغيلية من خلال حالة تطبيقية

مفردات الوحدة:

- الموضوع الأول: مفهوم العمل المؤسسي والعناصر الأساسية له.
- الموضوع الثاني: دور القائد في مؤسسة الأعمال
- الموضوع الثالث: مفهوم التفكير الاستراتيجي وأهميته
- الموضوع الرابع: أساليب التفكير الاستراتيجي
- الموضوع الخامس: التخطيط الاستراتيجي مفهومه وخصائصه
- الموضوع السادس: أهمية التخطيط الاستراتيجي في المدارس القرآنية
- الموضوع السابع: عناصر التخطيط الاستراتيجي
- الموضوع الثامن: عناصر التخطيط التشغيلي
- الموضوع التاسع: خطوات التخطيط

عدد المحاضرات:

٣٦ محاضرة.

إن حاجتنا للإنجازات الكبيرة التي تساندنا في مواجهة تحديات الواقع دون التنازل عن القيم والمبادئ تحتم علينا العمل بكفاءة عالية والرجوع للمتخصصين في شتى المجالات، والاستفادة القصوى من منجزات العصر، وهذا الغرض لا يقوم به مجرد أفراد، فالعمل الفردي يعتريه التغيير قوة وضعفًا أو مضمونًا واتجاهًا بتغيير الأفراد واختلاف قناعاتهم، بل يلزم أن يكون عملنا مؤسسيًا ليحقق لنا ضمان الاستمرارية ومبدأ التعاون والتكامل.

والعمل المؤسسي يضفي صفة الشرعية للمشاريع والبرامج التابعة للمنظمة، ويفتح أمامها كثيرًا من الميادين، ويسهل الانتشار، فهو ينقل العمل من العفوية إلى التخطيط الهادف، ومن الغموض إلى الوضوح والشفافية، كما يحقق الموضوعية والوسطية والبعد عن الذاتية والاستقرار النسبي للعمل وتوظيف الجهود البشرية كافة والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية، كما ينقل من محدودية الموارد المالية إلى تنوعها واتساعها، ومن المحدودية إلى التأثير الواسع والمشاركة المجتمعية الفاعلة، كما يساعد على الاستفادة من الجهود السابقة والخبرات المتراكمة بعد دراستها وتقييمها، كما أن التجارب الكثيرة تؤكد أن العمل الذي يبنى بناءً مؤسسيًا ينتج أضعاف العمل الذي يبنى بناءً فرديًا، وتكون مخرجاته أكثر جودة.

والعمل المؤسسي ليس اختياريًا في عالم اليوم، بل هو ضرورة للبقاء والحفاظ على الوجود، وهو من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية المطهرة. إن العمل المؤسسي ترجمة عملية لمبادئ وقيم عظيمة قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ [المائدة: ٢]، وقال: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانًا مَّرْضُوعًا﴾ [الصف: ٤]، وقال: ﴿وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا

تَفَرَّقُوا ﴿١٠٣﴾ [آل عمران: ١٠٣]، وعن النبي ﷺ، قال: ((إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يَرْضَى لَكُمْ ثَلَاثًا، وَيَكْرَهُ لَكُمْ ثَلَاثًا، فَيَرْضَى لَكُمْ أَنْ تَعْبُدُوهُ، وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا، وَأَنْ تَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا، وَيَكْرَهُ لَكُمْ قِيلَ وَقَالَ، وَكَثْرَةُ السُّؤَالِ، وَإِضَاعَةُ الْمَالِ)) رواه مسلم، وقال ﷺ: ((وَيَدُ اللَّهُ مَعَ الْجَمَاعَةِ)) صحيح الجامع (ح ١٨٤٨).



قارني بين العمل الفردي وعمل المؤسسات في العمل الخيري من حيث:

الميزة	العمل الفردي	العمل المؤسسي
الجودة		
الاستمرارية		
الثبات		
الثقة		
.....		
.....		

مفهوم العمل المؤسسي



العمل المؤسسي هو كل عمل منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان، وقيم تنظيمية محددة، ويسعى إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية، وفقاً لسياسات واضحة وأساليب عمل مدروسة لتحقيق غايات محددة، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة، أو لجان متخصصة لكي تنبثق من مبدأ الشورى، الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي، بمعنى أن القرار يكون للجماعة وليس للفرد، فهو شكل من أشكال التعاون بين الناس والعمل الجماعي وممارسته، شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً.

العناصر الأساسية للعمل المؤسسي :

يتصف العمل المؤسسي بمجموعة من المواصفات والخصائص والتي أهمها:

- (١) العمل بناء على رؤى ونظم وأسس وقيم ومبادئ تنظيمية واضحة ومحددة.
- (٢) ممارسة العمل الجماعي نصاً وروحاً، ولا بد أن يكون نابغاً عن قنوات ذاتية لجميع المساهمين في العمل.
- (٣) العمل وفق مبدأ الشورى والذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي، وضمان عدم تفرد القائد أو القيادة باتخاذ القرارات المصيرية.
- (٤) ضمان ثبات العمل واستمراره والتأكيد على جاهزية المنظمة لتقديم القيادات البديلة في وقت الضرورة.
- (٥) الاستفادة من القدرات البشرية والمالية كافة، والمحافظة على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات.
- (٦) وضع خطة شاملة ودقيقة وواضحة الأهداف والأساليب.

- (٧) تكافؤ الفرص للجميع، بحيث تكون محكمة بمعايير ولوائح محددة.
- (٨) اختيار أفضل الأساليب والسياسات الإدارية كالألامركزية في العمل والتميز بالشفافية والوضوح ومراعاة التخصص في تقسيم العمل ودعم المنظمة بأفضل الموارد البشرية.
- (٩) التوافق بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، حيث تكون مصلحة الجماعة أو المنظمة ذات أولوية في حال التعارض.
- (١٠) ضمان مستويات عالية من الخدمة الجيدة تشمل كل المستفيدين المقصودين بالخدمة.



(التكامل المؤسسي)

دور القائد في مؤسسة الأعمال

على القائد دور مهم في جعل العمل عملاً مؤسسياً يتمثل في التالي:

- عدم تفرد القائد أو القيادة في قرارات المنظمة.
- وضع رؤى العمل وأهدافه ونظمه وسياساته وإجراءاته بمشاركة أفراد المنظمة.
- المحافظة على الاستقرار المالي والإداري وتحقيق التكامل في المنظمة.
- احترام مشاعر أفراد المنظمة وكسب رضاهم والسعي المستمر لإبراز مواهبهم.
- اختيار أفضل الأساليب النظرية والإدارية والسعي لتقديم أفضل مستويات للخدمة.

ناقشي مع مجموعتك:



ما مدى انطباق خصائص العمل المؤسسي على عملك؟

* * *

الموضوع الثالث

مفهوم التفكير الاستراتيجي وأهميته

التفكير الاستراتيجي هو مسار فكري محدد ينصب على الدمج بين العوامل الداخلية والخارجية عند التخطيط للمستقبل وتنقية الأفكار المتشابكة من الشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن لتحقيق أهداف محددة، وهو أيضاً أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة ومن ثم التعامل معها بتحليل العوامل وتصور الحلول والتي تتميز بالتحدي والتغير لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها حاضراً ومستقبلاً. ويحتاج لثلاثة أمور ليكون تفكيراً استراتيجياً:

- (١) القدرة على الخيال المستقبلي.
- (٢) استيعاب البيئة الداخلية والخارجية وجميع العوامل المؤثرة في المنظمة.
- (٣) الإبداع في تحديد الاستجابات المناسبة لنجاح المنظمة.

خصائص التفكير الاستراتيجي:

- (١) تفكير مركبي بنائي وتطويري أكثر منه إصلاحية؛ لأنه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر، ويعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لرسم ملامح هذا المستقبل.
- (٢) تفكير كلي منظم باعتماده الرؤية الشمولية.
- (٣) تفكير يعتمد الإبداع والابتكار وهو لذلك يحتاج أكثر إلى قدرات للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
- (٤) تفكير تفاؤلي وإنساني يعزز قدرات الإنسان وطاقاته الفعلية.
- (٥) تفكير تنافسي يقر بواقعية الصراع، وتكمن أهمية التنافس في إدخال عنصر المخاطرة التي تدفع

لمواصلة التفكير بما هو جديد.

- (٦) خطوة أولى ومهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي ويرتبط التفكير ارتباطاً وثيقاً بوصفه صفة لازمة بالقادة والمخططين الاستراتيجيين.

أهمية التفكير الاستراتيجي:

تتضح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال التالي:

- (١) وضوح الرؤية وتوفير القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية والاستعداد بالإمكانيات الفكرية المادية والبشرية.
- (٢) إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات وترتيب الأولويات.
- (٣) كسب التنافسية في ظل الموارد المحدودة.
- (٤) تقليل المشكلات والعقبات المستقبلية.
- (٥) القدرة على اتخاذ القرارات بشكل سليم وعدم التردد فيها.
- (٦) التطوير والتحديث المستمرين وهو ما يلزم تحسين الأداء.
- (٧) حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت.

* * *

الموضوع الرابع

أساليب التفكير الاستراتيجي

تعد دراسة وتحليل العوامل المؤثرة من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار استراتيجيات المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة وأن تكون مكوناتها ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المنظمة حاضراً ومستقبلاً، سواء من العوامل الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والديموغرافية وجميع مكونات البيئة الخارجية، أو من الهيكل التنظيمي والاتصالات، والسلطة، وسلسلة القيادة والثقافة التنظيمية والمعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وجميع مكونات البيئة الداخلية، ومن طرق التحليل الاستراتيجي:

أولاً: تحليل SWOT (SWOT analysis):

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد النقاط التالية:

أ- المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة (ويقصد بها العوامل):

- نقاط القوة Strengths

- نقاط الضعف Weaknesses

ب - المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة:

- الفرص المتاحة Opportunities

- التهديدات Threats

ويمكن اعتبار البيئة الداخلية ما هو موجود فعلاً ويمكن التحكم به، بينما البيئة الخارجية هي ما يمكن أن يحدث مستقبلاً وما لا يمكن التحكم به.

وعلى ذلك نجد:

- (١) أن تحديد نقاط القوة داخل المنظمة يساعد في الاستغلال الأمثل لها والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها.
- (٢) أن تحديد نقاط الضعف ينبه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة.
- (٣) أن تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة يساعد في الاستغلال الأمثل لها والاستفادة منها.
- (٤) أن تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمة يساعد في تلافي خطرها والاستعداد للمستقبلي لها.

ثانياً: السيناريوهات:

يمكن تعريف السيناريو على أنه وصف لكيفية الوصول إلى الحالة المستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الحالية والممكنة للمنظمة، ويتضمن السيناريو عدة مشاهد للأحوال المختلفة المتوقعة للمنظمة ويندرج تحت ذلك استمرار الاتجاهات الراهنة، أو حصول تطورات سلبية أو إيجابية داخل أو خارج المنظمة تؤثر على أداء المنظمة سواء ما يتعلق بالظروف الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية، بحيث يقوم فريق التخطيط بوضع الاستعدادات المناسبة لكل ظرف محتمل، علمًا بأن وضع السيناريوهات والتنبؤ بالمستقبل عملية معقدة ونتائجها غير مؤكدة.

وللسيناريوهات الجيدة عدة مواصفات من أهمها ما يلي:

- أن يكون للسيناريو فائدة في تحقيق أهداف مستقبلية محددة.
- أن يتصف السيناريو بالاتساق الداخلي والبعد عن أي تناقضات بين مكوناته.
- أن يكون أعداد السيناريوهات محدودًا بحيث تتضح الاختلافات والتميزات فيما بينها.

خطوات تخطيط السيناريو:

- تحديد الأفراد الذين سيساهمون في تشكيل تصور واسع لوجهات النظر.
- عمل مقابلات وورشة عمل لمعرفة رؤية المشاركين.
- الأخذ بالتصويت.
- جمع قائمة الأولويات وأفضل الأفكار.
- صنع خطوط عريضة متوقعة للمستقبل.
- تحدد الأشياء التي لها دلالة لسيناريو معين.
- مراجعة وتقييم السيناريو المقترح.

بعض الأمور التي يجب تفاديها في تخطيط السيناريو:

- بناء السيناريو استنادًا إلى المزاج مثل التفاؤل والتشاؤم.
- عدم تركيز السيناريو على النقاط والعوامل المهمة.
- عدم مشاركة الجميع في وضع السيناريو.

ثالثاً: أداة التحليل بيست (PEST analysis):

تحليل بيست (PEST) ويسمى أيضًا تحليل بيستل (PESTEL) هو لعمل مسح وتحليل بعض العوامل الأساسية وهي:

- السياسة (Political).
- الاقتصاد (Economical).
- المجتمع (Social).
- التقنية (Technological).



مع مجموعتك:

حللي العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية والخارجية لمنظمتك.
أعدي سيناريو مبسطاً لمنظمتك عند توقع حالة جوية ممطرة.

* * *

الموضوع الخامس

التخطيط الاستراتيجي مفهومه وخصائصه

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط لغويًا كما ذكر ابن منظور بأنه: إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة والرسم، وهو أيضًا التسطير والتهذيب والطريقة. والتخطيط الاستراتيجي من المفاهيم التي يصعب وضعها أو حصرها في تعريف واحد جامع؛ وذلك بناءً على التوجه الذي تتبعه المنظمة التي تمارس هذا النوع من التخطيط.

ويمكن بشكل عام أن نعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: بأنه مجموعة العمليات الذهنية الهادفة لتصور مستقبل المنظمة وبذل الجهد لتحديد اتجاه المنظمة وسياساتها باتباع المنهج العلمي وأدواته ورصد الموارد المتاحة وتوظيفها وإدارتها وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة خلال فترة زمنية معينة).

ويُعرف أيضًا بأنه: العمليات التي تبدأ برسم الصورة التي تريد المنظمة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية والوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بالملاءمة بين مؤثرات البيئة الخارجية للمنظمة وموارد البيئة الداخلية بهدف تحقيق هذه الصورة.

ويعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية، والذي يسعى للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما وضع المنظمة الحالي؟
- كيف نريد أن تصبح في المستقبل؟
- كيف نصل إلى ما نريد؟

- كيف نقيس تقدمنا؟

ولا يوجد نظام واحد للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تتبناه المنظمات كافة، لذلك فمن الضروري تصميم نظم للتخطيط الاستراتيجي بحيث تناسب خصائص كل مؤسسة على حدة ومن هنا جاء الاختلاف في تعريف التخطيط.

ثانياً: أنواع التخطيط الاستراتيجي:

حسب المدة الزمنية:

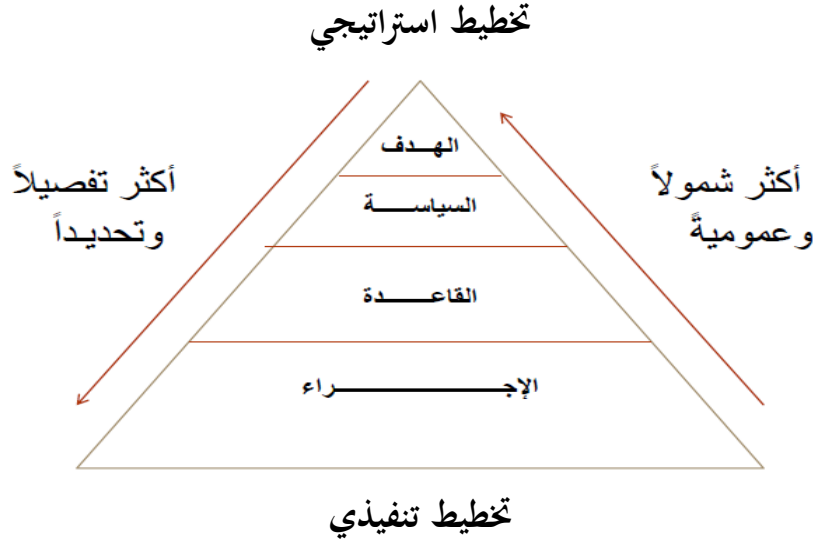
- التخطيط طويل الأجل.
- التخطيط متوسط الأجل.
- التخطيط قصير الأجل.

حسب المستوى الإداري:

- على مستوى الإدارة العليا.
- على مستوى الإدارة الوسطى.
- على مستوى الإدارة الدنيا.

حسب المجال أو التخصص:

- المجال التربوي.
- المجال الاقتصادي.
- المجال الاجتماعي.
- المجال الثقافي . . الخ.



ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- يمثل فلسفة إدارية: تتبناها الإدارة وتعمل على أساسها.
- التكامل: يعمل على انسجام أداء جميع مكونات المنظمة وتكاملها.
- الواقعية: تناسب الإمكانيات المتاحة والممكنة مع الأهداف المنشودة.
- الاستمرارية: الربط بين مختلف الخطط وبين سابقتها ولاحقتها.
- الإلزام: فالخطة ملزمة التنفيذ وفقاً للبرنامج الزمني المحدد لها.
- المشاركة: مشاركة جميع الأفراد والإدارات في تنفيذ الخطة.
- التنسيق: يقصد به التنسيق بين المهام والموظفين والوسائل.
- المرونة: الخطة قادرة على مواجهة الظروف الطارئة.
- الشمول: يشمل جميع مكونات المنظمة.



- ورد التخطيط في كتاب الله في عدد من المواضع اذكري واحدًا منها وحددي خطوات التخطيط فيها.
- ورد التخطيط في أحاديث كثيرة اذكري واحدًا منها وكيف تستفيدين منها في إدارة مدرستك القرآنية.

* * *

الموضوع السادس

أهمية التخطيط في المدارس القرآنية

يبحث التخطيط الاستراتيجي على الدراسات الشاملة، ليس لواقع المدارس القرآنية فحسب، بل لمتغيرات المجتمع التعليمي والمحلي والعالمي، بهدف التكيف مع البيئة من خلال حسن توظيف الموارد والاستفادة من نقاط القوة والعمل على تقليل العوامل المعيقة لعملية التطوير والتغيير. وللتخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، كما أن له مزايا عديدة منها:

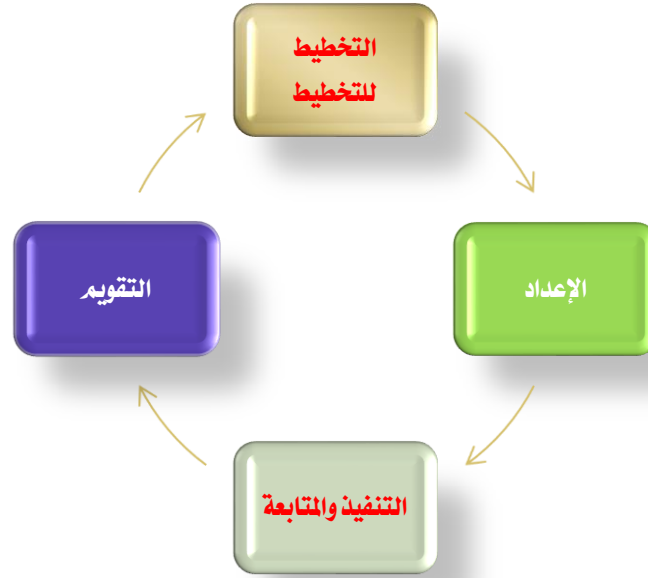
- إكساب الميزة التنافسية للمنظمة.
- ينطلق من تحليل منهجي شامل للمنظمة.
- يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا).
- الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة.
- الإسهام في جودة أفضل للمخرجات من المنتج أو الخدمة.
- يسهم في دعم أساليب اتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ المستقبلية بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة.
- يعمل على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته.



ما مدى اهتمامك بالتخطيط الاستراتيجي في حياتك الشخصية والعملية؟

خطوات التخطيط

تختلف المراجع العلمية في خطوات التخطيط، فالتخطيط نماذج وخطوات كثيرة تتشابه غالبًا فيما بينها ولا تختلف إلا في دمج بعض الخطوات أو في تقديمها وتأخيرها حسب بعض العوامل والظروف التي تمر بها المنظمة.



مرحلة (١): التهيئة للتخطيط (التخطيط للتخطيط):

وتشمل:

أولاً: تشكيل فريق التخطيط.

ثانياً: تحديد مهام الفريق.

ثالثاً: بناء قدرات الفريق.

رابعاً: تزويد الفريق بالبيانات والمعلومات اللازمة لبناء الخطة.

مرحلة (٢) :مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية :

وتشمل:

أولاً: تحديد الرؤية والرسالة والقيم.

ثانياً: تحليل البيانات والمعلومات.

ثالثاً: تحديد الفجوة الاستراتيجية.

رابعاً: وضع الأهداف الاستراتيجية.

خامساً: اختيار أفضل الاستراتيجيات.

سادساً: تحديد مؤشرات التحقق.

سابعاً: صياغة الخطة الاستراتيجية.

مرحلة (٣) : مرحلة إعداد الخطة التشغيلية :

وتشمل:

أولاً: وضع الأهداف التنفيذية (التشغيلية) .

ثانياً: فرض الافتراضات.

ثالثاً: وضع البدائل (البرامج) وتقييمها.

رابعاً: اختيار البديل (البرنامج) الأنسب.

خامساً: تحديد البرنامج الزمني.

سادساً: تحديد متطلبات التنفيذ (مادية وبشرية) .

سابعًا: تحديد مؤشرات التحقق.

ثامنًا: صياغة الخطة التنفيذية.

مرحلة (٤) : تنفيذ ومتابعة الخطة.

مرحلة (٥) : مرحلة تقويم الخطة.



* اذكر بعض المصادر التي يمكن الرجوع إليها أثناء إعداد خطة تطوير المدرسة القرآنية.

* اقترح برنامج يهدف إلى التنمية المهنية لموظفات المدرسة القرآنية.

* * *

الموضوع الثامن

عناصر التخطيط الاستراتيجي

أولاً: الرؤية:

الرؤية المهمة هي بوابة التخطيط الاستراتيجي، وتوضح مسار واتجاه المنظمة، والرؤية هي التي تمد المنظمة بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعمليات الاختيار الاستراتيجي المستقبلية، وتُعرف الرؤية بأنها حلم وطموحات وآمال المنظمة ومفهوم ملزم لمستقبل مرغوب فيه.

خصائص الرؤية الجيدة:

- حاملة: تهدف إلى تحديد لا يمكن التفكير فيه بسهولة.
- تشاركية: وضعت بمشاركة الجميع.
- العملية: ممكنة التحقيق.
- صادقة ومعبرة: تنبع من الاحتياجات الفعلية.
- بليغة: عباراتها بلاغية وجميلة وواضحة.
- طموحة ومتحدية: جريئة تدعو للتغيير نحو الأفضل.
- موجهة: أي ترسم التوجهات نحو المستقبل.
- إعلامية: مختصرة سهلة قراءتها وسهلة الحفظ والتداول.
- متجذرة: تستمد أصولها من جذور المنظمة وحاضرها.
- مرنة: تقوم على كل الخيارات الاستراتيجية لتقليل عواقب التقدم.

يجب أن تجيب الرؤية عن التساؤلات التالية:

- ماذا تريد المنظمة؟
- ما الحوافز لتحقيق ذلك؟
- ما الشكل الذي ترغب المنظمة في الظهور به؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تقدم فرصة حياة أفضل لأولئك المستفيدين من خدماتها؟

ثانياً: الرسالة:

لقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث تُعرف الرسالة بأنها وثيقة مكتوبة تحدد هوية المنظمة والطريق الذي تسير فيه، وتحدد عملياتها وممارستها وما يميزها عن غيرها من المنظمات وعلاقاتها بالمستفيدين منها.

وتجيب الرسالة عن الأسئلة التالية:

- من نحن؟ ولماذا وجدنا؟
- ماذا نريد؟
- بماذا نتميز؟
- ما خدماتنا؟
- من المستفيد من خدماتنا؟
- كيف سيتم تأدية هذه الخدمات؟
- ما نطاق نشاطنا الجغرافي؟
- ما قيمنا ومعتقداتنا؟

خصائص ومعايير الرسالة الفعالة:

■ المرونة.

- الوضوح ودقة التعبير.
- الواقعية والموضوعية.
- دليل ومرشد عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تعكس قيم ومعتقدات المنظمة.
- تتضمن تحديدًا لمجال عمل المنظمة (الخدمات - المنطقة الجغرافية - الأهداف - الغرض - الصفات المميزة).

الفرق بين الرؤية والرسالة :

الرؤية	الرسالة
تتحدث عن المستقبل	تتحدث عن الواقع
حلم أو إلهام	الهوية أو الأدوار أو المهمة
التركيز على المنافسة	التركيز على مجال عمل المنظمة
تعكس غاية المنظمة	تعكس ثقافة المنظمة
نتيجة	سبب أو حاجة
تختزل الأهداف	لا تختزل الأهداف
تتسم بالعمومية والشمول	لا يشترط فيها العمومية والشمول
لا تحدد الوسائل اللازمة	تحدد الوسائل اللازمة
لا تحدد الفئة المستهدفة بخدماتها	تحدد الفئة المستهدفة بخدماتها
لا بد أن ترتبط بزمان	غالبًا لا ترتبط بزمان



اقترحي الرؤية والرسالة لمركز تدريبي يخلصك.

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية:



ورد في الصحاح في اللغة أن الهَدَفَ: هو كل شيء مرتفع، وأَهْدَفَ إليه، أي لجأ، وكلمة "هدف" تستخدم للدلالة على المستوى الذي يسعى الجهد والنشاط الإنساني لبلوغه، وتمثل الأهداف الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية، حيث تُعرف بأنها النتائج المرغوبة للجهود والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، والتي تساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى الأداء المطلوب.

وتصنف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى:

- الأهداف العامة: والتي تتعلق بالإدارة العليا ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية.
- الأهداف التفصيلية: والتي تتعلق بالإدارة الوسطى وتشتق من الأهداف الاستراتيجية.
- الأهداف التنفيذية (التشغيلية): والتي تتعلق بالإدارة التنفيذية.

خصائص الأهداف الاستراتيجية:

- تتصف بالتحديد والوضوح.
- تتوفر فيها معايير محددة بالكم والنوع وذات حدود زمنية معينة للإنجازات.
- ممكنة التحقيق وقابلة للإنجاز.
- تبنى الأهداف على أساس غايات المنظمة وفلسفتها.
- الأهداف عادة ما تغطي فترة زمنية محددة.

طرق اشتقاق الأهداف:

- من خلال تحديد علاج لكل نقطة ضعف.
- من خلال تحديد استغلال لكل فرصة.
- من خلال تحديد المحافظة على كل نقطة قوة وتعزيزها.
- من خلال تحديد منع كل خطر متوقع أو الاحتياط منه.

رابعاً: السياسات:

توضع السياسات للتأكيد على أن القرارات التي تصدر عن مختلف المستويات الإدارية تتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها، فالسياسة عبارة عن مرشد عام للتفكير ولاتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وعلى سبيل المثال فقد تكون سياسة إحدى المنظمات عدم الموافقة على مقترحات لتخفيض التكلفة إذا ترتب على ذلك تخفيض مستوى الجودة، فهذه السياسة تدعم استراتيجية المنظمة بأنها تنافس على أساس الجودة وليس السعر. وبرغم أن السياسة لا تحدد بدقة التصرف أو القرار المطلوب، وإنما توضح الحدود العامة للتصرف أو القرار.

خامساً: مؤشرات الأداء (KPIs) :

أسلوب منهجي لتحديد وقياس وتصحيح الأداء بطريقة كمية ونوعية وفق المعايير التي تهم المنظمة، وهي توضح لنا مدى القرب والبعد من تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتمد نجاح إدارة الأداء على مدى توازن محاور القياس وارتباطها باستراتيجية المنظمة بالإضافة إلى شموليتها للمستويات كافة.

العلاقة بين محاور الأداء ومؤشرات الأداء:

- ١ - المالية ← مؤشرات العائد والهدر المالي.

- ٢- العملاء ← مؤشرات رضا العملاء ومدى توفر الخدمة.
 - ٣- العمليات الداخلية ← مؤشرات جودة العمليات
 - ٤- التعلم والنمو ← مؤشرات لتقنيات جديدة ومهارات جديدة للموظفين
- محددات المؤشرات اللازمة للتخطيط:

المؤشرات الجيدة لابد أن تزودنا على الأقل بإحدى المعلومات التالية:

- تحدد المعلومات المرتبطة بالسياسة للنظام (التربوية والتعليمية).
- تصف ملامح النظام، وتكون مرتبطة بالشروط والنتائج المطلوبة.
- تصف أداء النظام في الشروط والنتائج المطلوبة.

* * *

الموضوع التاسع

عناصر التخطيط التشغيلي

أولاً: الأهداف التنفيذية (الذكية SMART):

بعد مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الخطة وإعلام الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية بها لوضع الخطة التنفيذية (التشغيلية)، وهو الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي.

وتعرف الأهداف التنفيذية بأنها: عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة، وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتطلب المشاركة المسبقة من الإدارة العليا للإدارات والأفراد في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات، مما يخلق شعوراً بالمسؤولية لدى الجميع تجاه تحقيق ما تم الاتفاق عليه مسبقاً.

خصائص الأهداف الذكية SMART:

لا بد أن يتصف الهدف الذكي بالخصائص التالية:

- (١) أن يكون محدداً: فلا يكون الهدف عاماً، بل يكون دقيقاً ومكتوباً وواضحاً من خلال الأسئلة التالية: ماذا؟ لماذا؟ كيف؟ من؟ أين؟
- (٢) أن يكون قابلاً للقياس: وهو مهم لاختبار درجة تحقيق الهدف ويترجم في شكل: كم؟
- (٣) أن يكون متفقاً عليه: ومقبولاً من الجميع؛ لأنه إن لم يتفق عليه فلا يمكن ضمان تحقيقه.
- (٤) أن يكون واقعياً: فلا توضع أهداف يُعلم أنه من المستحيل تحقيقها ويكون صعباً وممكنًا.
- (٥) أن يكون محدداً بزمان: أي يربط تحقيقه بزمان معين، ويجب عن: متى؟

ثانياً: البرامج التنفيذية:

والتي ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها:

- أهداف البرنامج.
- الفئة المستفيدة.
- الفئة المنفذة.
- المتطلبات.
- تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.
- التكلفة المتوقعة.
- طريقة التنفيذ.
- مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة) بعد المتابعة والمراجعة النهائية.

ثالثاً: الموازنات المالية:

الموازنة توضح كيفية الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة للبرنامج وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة، ويناقش فريق الموازنة مع الإدارات الفرعية احتياجاتهم في ضوء الخطة وفي ضوء التقديرات المالية للإيرادات المتوقعة لتحديد تغطية جميع البرامج كلياً أو جزئياً أو تأجيل بعضها لعدم كفاية الموارد.



قيّم الأهداف التالية:

الهدف	تقييمه (ذكي - غير ذكي)	التعديل المناسب
بناء مدرسة قرآنية		
تقديم خدمات تعليمية سريعة		
تطوير البيئة المدرسية بنسبة ٣٠% خلال سنة		
تزويد الدار بتقنيات متطورة		

ملف الإنجاز:

- (١) تُعدّ الدّارسة مع مجموعتها حُطة استراتيجية وخطة تشغيلية من خلال حالة تطبيقية.
- (٢) تُقيّم الدّارسة حُطة استراتيجية وخطة تشغيلية من خلال حالة تطبيقية.

مصادر التعلم:

- (١) أبو النصر، مدحت (١٤٣٠هـ) مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، ط١، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (٢) الكريدا، سليمان (١٤٣٠هـ). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية نموذج تطبيقي. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود، الرياض.
- (٣) المرسي، جمال الدين وآخرون (٢٠٠٢م) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- (٤) موقع معهد الإدارة العامة:
<http://www.ipa.edu.sa/Arabic/Knowledge/Pages/default.aspx>

التقويم:

- (١) حددي مفهوم العمل المؤسسي.
- (٢) ما العناصر الأساسية للعمل المؤسسي؟
- (٣) اشرحي دور القائد في مأسسة الأعمال.
- (٤) ما الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي؟
- (٥) عددي أدوات التفكير الاستراتيجي.
- (٦) ما أهمية التخطيط في المدارس القرآنية؟
- (٧) قارني بين أنواع التخطيط.
- (٨) عددي عناصر التخطيط التشغيلي.
- (٩) ما العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية؟

[illegible]

القيادة الإبداعية

الوحدة الثالثة



أهداف الوحدة:

يتوقع من الدارسة بعد إتمامها هذه الوحدة أن:

- (١) توضح مفهوم الإبداع
- (٢) تشرح نظريات الإبداع
- (٣) تحدد أهمية الإبداع لدى القائد
- (٤) تناقش أنواع الإبداع
- (٥) تتقن استخدام أدوات الإبداع الفردي والإبداع المؤسسي
- (٦) تناقش مستويات الإبداع وخطواته
- (٧) تشرح أسس اختيار فريق العمل المبدع
- (٨) تشرح العناصر الحرجة في تشكيل فريق العمل المبدع
- (٩) تمارس التفويض، التقدير، التحفيز مع فريق العمل المبدع من خلال حالات تطبيقية
- (١٠) تناقش كيفية نشر ثقافة الإبداع في المدرسة القرآنية
- (١١) نشر ثقافة الإبداع في المدرسة القرآنية

مفردات الوحدة:

- الموضوع الأول: مفهوم الإبداع
- الموضوع الثاني: استراتيجيات الإبداع الإداري
- الموضوع الثالث: مهارات التفكير الإبداعي
- الموضوع الرابع: نظريات الإبداع
- الموضوع الخامس: القائد والإبداع
- الموضوع السادس: أنواع الإبداع الفردي والمؤسسي
- الموضوع السابع: مستويات الإبداع وخطواته

الموضوع الثامن: أسس اختيار فريق العمل المبدع

الموضوع التاسع: عناصر إبداع فريق العمل المبدع

الموضوع العاشر: العناصر الحرجة في تشكيل فريق العمل المبدع

عدد المحاضرات:

٢٢ محاضرة.

تمهيد:

مع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس لنجاح إدارة المنظمات تتحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على القدرة على الإبداع والتميز والابتكار والتجديد لدى القائد المبدع، وهو ما يحتم عليه ضرورة القيام بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وتطوير مفاهيم المنظمة وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبذل وتحدد بشكل مستمر، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، وهو ما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة، ومواكبة ركب الحضارة البشرية، والوصول إلى جودة الأداء وإلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات بما يساهم في تفعيل وقدرة المنظمة على التكيف والتميز، فقد أصبح الإبداع الإداري جوهر التجديد لأية منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها القطاع الخيري.



٨٧ الحل والتميز والابتكار

الموضوع الأول

مفهوم الإبداع

الإبداع لغة:

جاء في لسان العرب الإبداع مأخوذ من الفعل بَدَعَ حيث قال بدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه أولاً، وقد ورد في الذكر الحكيم: ﴿قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنَّا نَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ﴾ [الأحقاف: ٩] ، أي ما كنت أول ما أرسل ، وفي المعجم الوسيط: "بدعه بدعاً": أي أنشأه من غير مثال.

الإبداع اصطلاحاً:

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فالإبداع ليس إلا رؤية ظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب.

الإبداع الإداري:

يعد مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالإدارة (الإبداع الإداري) فيعرف بأنه ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للقدرة العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها من أجل الوصول لأهداف المنظمة بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن ويؤدي إلى تكوين ترابطات

واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية، كما يدخل فيها العديد من العوامل والسمات الشخصية والمهارات الذهنية إلى جانب المتغيرات التنظيمية فهو المبادرة الناتجة عن مجموعة من العوامل الذاتية كالثقة بالنفس والدوافع الداخلية ومجموعة من العوامل البيئية كالحوافز ومساندة العمل الجماعي والحرية في العمل.

أهداف الإبداع الإداري:

- توفير القدرات التنافسية للمنظمات لتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها.
- مساندة المنظمة حالياً ومستقبلاً في اجتياز مرحلة صعبة من التغيير.
- زيادة قابلية المنظمة للتكيف مع المتغيرات.
- زيادة المرونة في عمليات المنظمة الإدارية والفنية المستمرة.
- تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المنظمة، والتقليل من فرص الإحباط لديهم.
- التقليل من فرص ظهور ونمو المشكلات الإدارية.



ناقشي مع مجموعتك: سمات الشخصية المبدعة.

* * *

الموضوع الثاني

استراتيجيات الإبداع الإداري

(١) أسلوب العصف الذهني:

والذي ابتكره (أوسبرون) هو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة لفكرة ليختار الأنسب منها، ويمر أسلوب العصف الذهني بمراحل عدة هي:

١. التجزئة.
 ٢. توليد وعروض الأفكار.
 ٣. التقويم والاختبار.
- ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب:
- تجنب نقد أي فكرة.
 - تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار.
 - العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

طبقي مع زميلاتك بالمجموعة جلسة عصف ذهني لمناقشة إحدى مشكلات المنظمة مع
التقيد بالخطوات والشروط الخاصة بها.



(٢) طريقة سكامبر SCAMPER:

هي عبارة عن أداة من أدوات التفكير وتطوير الأفكار، والتي تعتمد على الأسئلة الموجهة التي عادة ما تسفر عن أفكار جديدة، وكلمة SCAMPER مختصرة من أوائل كلمات الأداة، فكل حرف يرمز إلى إحدى استراتيجيات سكامبر العشر وهي:

أولاً: الاستبدال أو التبديل **substitute**:

قد يسأل المرء نفسه أحياناً هذا السؤال: ماذا يجب أن أغير حتى يتحسن الأداء؟ إن لكل شخص دوره الذي يمارسه دائماً، لكن ماذا لو استبدل هذا الدور؟

ثانياً: الجمع أو الضم **combine**:

ونعني بها ضم مفهوميين أو أكثر معاً، كإضافة بعض المواد لمنتج معين لتحسين أدائه وتطويره إلى الأفضل.

ثالثاً: التكيف **Adapt**:

يقصد بالتكيف إجراء تعديلات على فكرة ما أو شيء ما لجعله ملائماً لغرض جديد.

رابعاً: التعديل **Modifying**:

يقصد بالتعديل تغيير المعنى أو اللون أو الشكل أو الحركة أو الرائحة، حيث إن التعديل يعطي أفكاراً جديدة.

خامساً: التكبير **Magnifying**:

في هذه الاستراتيجية يتم تكبير حجم الشيء أو طوله أو ارتفاعه، أو تضخيم صوته، وما شابه ذلك من تغييرات بغرض إنتاج أفكار جديدة، مثال ذلك تكبير حجم نموذج الطائر ليصبح قادراً على حمل إنسان، وهو ما قاد إلى اختراع الطائرة.

سادساً: التصغير minify:

وهذه الاستراتيجية مشابهة في المبدأ لاستراتيجية التكبير السابق شرحها، ولكن مع تصغير أبعاد الشيء أو ضغط بعض خواصه لإنتاج أفكار جديدة أيضاً.

سابعاً: الاستخدام في أغراض أخرى put to other uses:

حين نستخدم الشيء في غرض آخر غير الذي أعد له، فإننا قد نحصل على أفكار جيدة، كاستخدام المكيف للتبريد والتدفئة.

ثامناً: الإلغاء أو الحذف أو المسح Eliminate:

لكل شيء خصائص وسمات معينة، تجعل منه نافعا في غرض ما، ومن ثم فإن إلغاء بعض صفات الشيء يخلق وضعاً جديداً، فمثلاً في البلاد الحارة يمكن أن تستغني عن أجهزة التدفئة.

تاسعاً: القلب Reverse:

وتعني عكس الفكرة أو الحركة أو الاتجاه، وهي محاولة لتغيير الترتيب أو العكس ثم انتظار بعض النتائج.

عاشرًا: إعادة الترتيب Rearrange:

في الوضع الطبيعي المؤلف تسير الأمور والأحداث في نسق معين، وفي هذه الاستراتيجية نسعى إلى تغيير هذا الترتيب بغرض الحصول على أفكار جديدة.

(٣) القبعات الست:

معظم الناس يفكرون بطريقة واحدة رأسية عندما تعرض لهم مشكلة من المشكلات، ولا يفكرون في الجوانب الأخرى والزوايا الأخرى للمشكلة. يسمى التفكير بالجوانب المتعددة للمشكلة بـ "التفكير الجانبي" وهو مصطلح من ابتكار De Bono، الذي قام بالتدريب على التفكير الجانبي بأداة من ابتكاره أيضاً أسماها "القبعات الست" وهي طريقة منظمة فنياً وواضحة للتدريب على التفكير الجانبي، وكل قبعة من القبعات تمثل جانباً من التفكير.



(٤) كورت التفكير:

ويتكون برنامج CoRT من ستة أجزاء رئيسة، يحتوي كل منها على عشر مهارات أساسية.

والأجزاء الستة للبرنامج هي:

الجزء الأول: توسيع مجال الإدراك.

الجزء الثاني: التنظيم.

الجزء الثالث: التفاعل.

الجزء الرابع: الإبداع.

الجزء الخامس: المعلومات والعواطف.

الجزء السادس: العمل.

(٥) أسلوب حل المشكلات:

المشكلة هي وضع جديد غير مرغوب فيه، نتيجة تغير يطرأ على طريقة العمل أو بسبب ظرف معين. إن الوعي بوجود المشكلة يعد خطوة مهمة في عملية حلها. فمن المهم تحديد المشكلة بدقة، وإلا فإن الحل المقترح قد لا يأتي بالنتائج المطلوبة.

خطوات حل المشكلات:

- تحديد ماهية المشكلة.
- جمع المعلومات.
- تحديد الحلول البديلة.
- تقييم البدائل.
- تحديد الحل أو البديل المختار.

(٦) أسلوب تألف الأشتات (بناء علاقات قسرية):

يقوم على استخدام أشكال الاستعارة والتناظر والتمثيل بصورة منتظمة ووفق إطار منهجي، والجمع بين الأشياء والأفكار التي لا يوجد بينها صلة أو رابطة معينة للوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلات المختلفة مثاله: (مناقشة وخناق ⇐ خناقشة).

(٧) أسلوب التحليل المورفولوجي (البنائي):

يعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب الإبداع تنظيمًا وشمولاً فهو يعمل على فحص جميع الجوانب الرئيسة للمشكلة ومن ثم تقديم البدائل الممكنة على أساسها.

(٨) أسلوب دلفاي:

وذلك من خلال الاتصال المنظم الفعال بمجموعة من الأفراد والخبراء لإيجاد حلول للمشاكل المعروضة

للمناقشة، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

(٩) أسلوب تحليل العوامل المؤثرة:

أخذت تسميتها من قدرتها على تحديد العوامل المحفزة أو المعيقة لحل المشكلة.

(١٠) أسلوب الأسئلة الذكية:

وهو وضع قائمة من الأسئلة أطلق عليها اسم الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار.



أجبي بطريقة ذكية عن الأسئلة التالية:

- أسئلة الكم: اذكر ٣٠ طريقة لاستخدام علاقة الملابس.
- أسئلة خداع الذات (التمني): لو كنت المسؤولة الأولى عن الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن ماذا ستفعلين؟
- أسئلة الربط القسري: ما وجه الشبه بين السحابة والمدرسة القرآنية؟
- أسئلة إعادة التنظيم: افترض نفاذ البترول ماذا سنفعل؟
- لو تغيبت ٣ من معلمات القرآن لمدة أسبوعين كيف ستتصرفين؟

* * *

الموضوع الثالث

مهارات التفكير الإبداعي

أشارت البحوث والدراسات العلمية والتربوية أن للإبداع مهارات أساسية أبرزها:

(١) الأصالة:

المقصود بالأصالة هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو نادرة لم يسبقه لها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف وإحداث استجابات غير عادية وفريدة من نوعها.

(٢) الطلاقة:

المقصود بـ قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ويقال إن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية، وللطلاقة عدة أنواع منها: الطلاقة اللفظية - الطلاقة الارتباطية - الطلاقة الشكلية - الطلاقة الفكرية - الطلاقة التعبيرية.

(٣) المرونة:

المرونة هي عكس الجمود الذهني، وهي القدرة على توجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف.

(٤) الحساسية للمشكلات:

هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون.

(٥) الاستنباطية:

المقصود بها الميل إلى التفاصيل والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة، والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار بها في الوقت ذاته.

(٦) التحليل:

ويقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسة إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها.

(٧) المخاطرة:

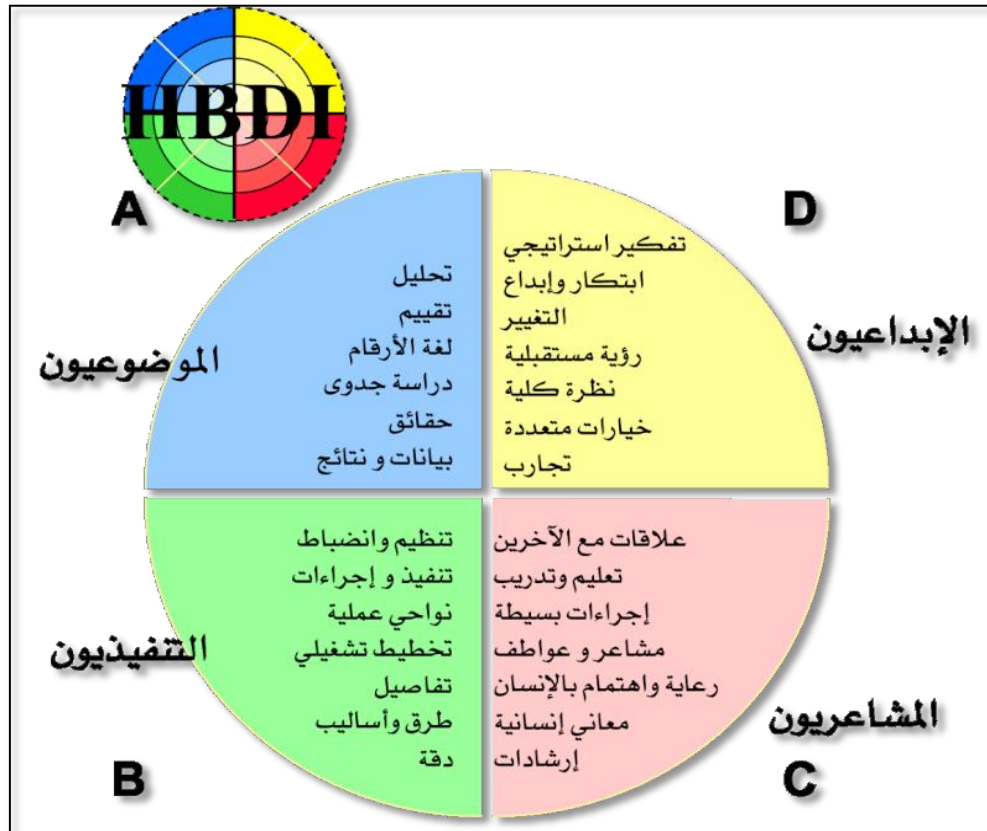
ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.

(٨) تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة (الربط):

وهي تلك العملية الذهنية التي تبين كيف أن شيئاً ما يكون سبباً لآخر، وهي القدرة على إدراك العلاقات وتفسيرها ثم استنتاج علاقات جديدة.

(٩) مهارة التنبؤ:

هي تلك المهارة التي تمثل عملية التفكير فيما سيجري في المستقبل.



تميز الشخصيات في طريقة التفكير حسب مقياس هيرمان

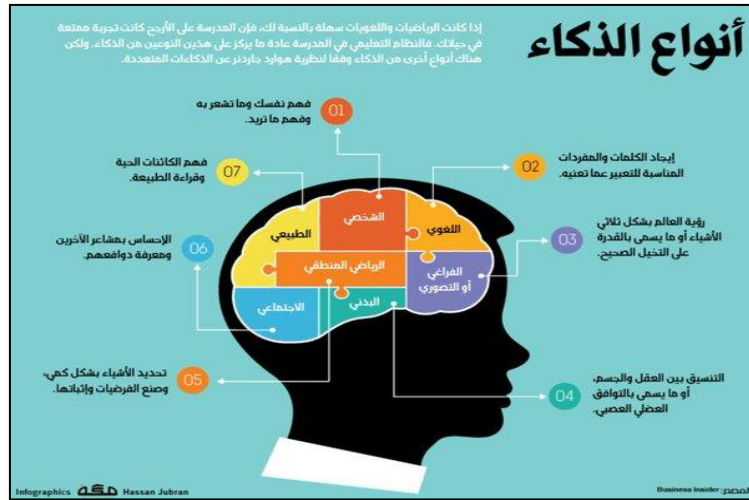
نظريات الإبداع

لقد استعرضت نظريات الإبداع ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة في الإبداع وهذه النظريات هي:

- ١- **نظرية (March & Simon; 1958):** إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث إيجاد بدائل، فعملية الإبداع تمر بمراحل عدة هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، بدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.
- ٢- **نظرية (Burns & Stalker; 1961):** وهما أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات.
- ٣- **نظرية (Wilson; 1966):** بيّن عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، تبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ.
- ٤- **نظرية (Harvey & Mill; 1970):** إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقًا (الخبرات السابقة) وأيضًا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبًا أكثر إبداعًا لمواجهتها.

٥- نظرية (Hang & Aiken; 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ إنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع بأنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة.

٦- نظرية الذكاء المتعدد Multiple Intelligence: تعتبر نظرية الذكاءات المتعددة من النظريات التربوية المهمة؛ وهي قديمة نسبياً، حيث توصل لها العالم "هاورد جاردنر Howard Gardner" منذ عام ١٩٨٣م، حيث يتميز كل شخص عن الآخرين بنوع الذكاء الذي يفضل استخدامه. ويرى جاردنر أن الذكاء عبارة عن تسع قدرات تمثل الذكاء العام.



القائد والإبداع

خصائص القائد المبدع وسماته :

- لديه درجة من التأهيل والثقافة.
- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية.
- القدرة على استنباط الأمور ويقوم بتحليلها ويثير التساؤلات بشكل مستمر.
- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم.
- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الإحساس والتقدير لحاجات العاملين وآمالهم.
- احترام الفروق الفردية والقيم الشخصية للعاملين.
- المعرفة والكفاءة في العمل.
- جذب العناصر المبدعة وتعبئة المنظمة بها.

منهجية القائد المبدع:

- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر فليس هناك حد للتطوير.
- يحمي العاملين معه من البيروقراطية والقوانين العقيمة.
- اللامركزية والتخلي عن الروتين.
- يسعى إلى الوصول إلى تحقيق نوعية جيدة في الأداء.
- تنمية الانتماء والولاء التنظيمي وهو من أهم ركائز الإبداع الإداري.
- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحسين استثمار الموارد المتاحة.

- اتباع المنهج العلمي وتجنب الأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ.
- الإيمان بالرأي والرأي الآخر الذي يسهم في توفير المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة وهو ما يزيد من رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع جذاب ومحجب لا وظيفة فحسب.



إعطاء الثقة للمرؤوسين له دور مهم في نشر الثقافة الإبداعية في المنظمة، اذكرى مواقف مرت بك تعزز هذا المفهوم.

* * *

أنواع الإبداع الفردي والمؤسسي

هناك ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات وهي:

- الإبداع الإداري على مستوى الفرد.
- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.
- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة يكمل بعضها بعضاً، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

١- الإبداع الإداري على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول، وخصائص الفرد المبدع هي المعرفة والتعليم والذكاء الكافي لتكوين علاقات مرنة بين الأشياء، والشخصية الرغبة في المخاطرة والمثابرة، والطفولة المتسمة بالتنوع، والتفاعل مع الآخرين.

٢- الإبداع الإداري على مستوى فرق العمل:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل فرق العمل، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم بعضاً وغيرها، وباستخدام أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي وحلقات الجودة وغيرها، ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير فرق العمل المبدعة.

٣- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد

مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، إن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

- ١- **الإبداع الفني:** بحيث يتعلق بالمنتج أو المخرجات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
- ٢- **الإبداع الإداري:** ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

هذا ويتأثر إبداع المنظمة كماً ونوعاً بالعوامل التالية:

- ١- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى أفراد منظمة ما حينما يتشاطرون بناء رؤية المنظمة وقيمها وأفكاراً مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة، وهذا ما يجعل للتخطيط الاستراتيجي السليم أهميته في تكوين وتنمية الإبداع فتكون الرؤية إبداعية والخطة إبداعية والتنفيذ إبداعاً.
- ٢- **مشاركة الآراء:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) يعززان الإبداع الناجح.
- ٣- **الالتزام بالتميز في الأداء:** وهذا يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- ٤- **المساندة والدعم:** حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير الإيجابي المدروس.
- ٥- **تنوع المنظمة:** يزداد إبداع الفريق بوجود أفراد من شخصيات مختلفة.
- ٦- **تماسك المنظمة:** المنظمة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من المنظمة الأقل

تماسكاً.

- ٧- **انسجام المنظمة:** المنظمة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من المنظمة التي تفتقر للانسجام.
- ٨- **عمر المنظمة:** الجماعة حديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من المنظمة القديمة.
- ٩- **حجم المنظمة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء المنظمة.

الإبداع في المدرسة القرآنية:

الإبداع ليس ومضةً أو إشرافاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ولبينة التنظيم دور كبير في إبداع المنظمات، فلا بد أن ندرك أن الإبداع والريادة تحتاجان إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ولديهم رغبة الاستطلاع. ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات، وعلى ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية، واكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها.

ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة؛ لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل، وذلك من خلال إثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

دراسة حالة:



سلمى موظفة جديدة في عملها، مجدة ومجتهدة لكنها لا تعرف الكثير عن العمل، تشكو دائماً من تهميش لإنجازاتها البسيطة ومقترحاتها المستمرة والتي قد تكون بعيدة عن الروتينية التي تتبعها مديرتها سارة، وتستفيد منى الموظفة القديمة في العمل من هذا الموضوع لإبراز مدى معرفتها بالعمل وأن التقنية لا تقدم كثيراً للعمل فالأهم هنا هو الخبرة.

ابحثي مع مجموعتك عن أفكار لحل مشكلة سلمى، وذلك باختيار إحدى طرق التفكير الإبداعي.

* * *

مستويات الإبداع وخطواته

مستويات الإبداع:

للإبداع الإداري خمسة مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة، وهذه المستويات هي:

- ١- **الإبداع التعبيري:** ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال.
- ٢- **الإبداع المنتج أو التقني:** القدرة على التوصل إلى أعمال ومنتجات أو خدمات جديدة بأساليب غير تقليدية.
- ٣- **الإبداع الابتكاري:** يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم معاً، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذي قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة.
- ٤- **الإبداع التجديدي:** يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء، وهو ما ييسر تحسينها وتعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

- ٥- **الإبداع التخيلي:** يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة أو إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

خطوات الإبداع:

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، يختلف بعضها عن الآخر بدرجات متفاوتة، ومنها نموذج (Kreitner & Kinicki, 1992:578) الذي يقترح أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس التالية:

- ١- **الإعداد أو التحضير:** تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة.
 - ٢- **التركيز:** في هذه الحالة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.
 - ٣- **الاحتضان أو الاختمار:** وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات.
 - ٤- **الشروق / الإلهام:** حين يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.
 - ٥- **الإثبات / التحقق:** إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.
- إن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي ذكر، فالمرحلة والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائماً عملية عقلية توجهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

مراحل عملية الإبداع الوظيفي:

من خلال دراسة معالم الإبداع وآثاره يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يلي:

١- مرحلة (التصور) أو الإدراك:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة وتصور عام للإمكانات والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، ومقارنة المنافع المتوقعة بالكلفة المطلوبة.

٢- مرحلة تكوين الفكرة:

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث إن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد المتطلبات المتوقعة والتقنية المحتملة لتكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكنًا في الاستمرار، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل.

٣- مرحلة معالجة المشكلة:

في هذه المرحلة يلزم توقع المشكلات المستقبلية التي قد تعيق العمل ووضع خطة مسبقة لمعالجتها قبل حدوثها أو تقليل آثارها.

٤- مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد، وتحقق نجاح المشروع المستهدف. فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني. أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

٥- مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث إن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر إلى حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.

٦- مرحلة الاستعمال أو الانتشار:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها، وغالبًا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل. ومن هنا يتضح أن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

خطوات الإبداع والابتكار



* * *

الموضوع الثامن

أسس اختيار فريق العمل المبدع

من أهم الخصائص التي يجب أن يتميز بها الأفراد المبدعون ما يلي:

١. يجب أن يتميز الفرد المبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين بدرجة كبيرة، ولا يستسلم بسهولة.
٢. أن يتميز الفرد المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة والمشوشة، فالمبدعون يسعون دائماً للتغيير والتطوير المستمر.
٣. يتميز الفرد المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يتساءل عن المسائل التي يعتبرها عامة الأفراد مسلمات.
٤. يجب أن يتميز الفرد المبدع بالجرأة على إبداء الرأي وتقديم المقترحات اللازمة لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا.
٥. يجب أن يتميز الفرد المبدع بالاستقلالية الفردية بحيث يجب أن لا يفرض عليه سلطة الآخر وألا يفرض سلطته على الآخرين.
٦. يجب أن يتميز الفرد المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخييل المستقبل والتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، والفرد المبدع يصرف وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.

ماذا يجب على القائدة المبدعة لنشر ثقافة الإبداع في منظماتها؟



عناصر إبداع فريق العمل المبدع

حتى يتحقق الإبداع المؤسسي في إدارة المورد البشري يجب المحافظة على المورد البشري، والمحافظة عليه تتم بطرق عدة منها ما يلي:

أولاً: التفويض:

يقصد بالتفويض هو أن يعهد المدير ويسمى مفوض (Elegant) بجزء من اختصاصاته التي يستمدها من السلطة الرسمية لأحد المديرين الآخرين في المستوى الأدنى ويسمى بالمفوض.

ومن مميزات التفويض:

- ١- إدارة الوقت واستغلاله.
- ٢- زيادة الإنتاج والسيطرة على بيئة العمل بشكل أفضل.
- ٣- الاعتراف بقدرات المرؤوسين وإشباع الحاجات النفسية لديهم كالأمان والثقة.
- ٤- إعطاء الفرصة لظهور الأفكار المبدعة سواء من قبل المدير لعدم إهدار وقته في التفكير بمشكلات روتينية، أو من قبل الشخص الذي فوضت إليه المهام حيث يجتهد في إثبات قدرته على القيام بالمهمة على الوجه الأكمل.

ويتطلب التفويض:

- ١- إعداد تعليمات ودليل تفويض الصلاحيات.
- ٢- تفويض المشرفين في المواقع المختلفة للمؤسسة.

- ٣- تفويض الموظفين ذوي العلاقة مع الجمهور.
- ٤- توفير المعلومات.
- ٥- المتابعة المستمرة لأداء من تم تفويضهم.
- ٦- تدريب الموظف المفوض وتأهيله.
- ٧- إبلاغ بقية الموظفين بإسناد المهمة للمفوض.

ثانياً: التقدير:

اعتبر "كارل روجرز k.Rogers" الحاجة للتقدير ضرورية وأنها هي الحاجة الأساسية للتقبل، والاحترام، والتعاطف والدفء والحب. وأن مشاعر الكفاءة والقابلية للاعتبار تأتي من الناس الآخرين. وأن تقدير الذات ينمو من خلال الاتجاهات الإيجابية الآتية من الآخرين، كما يرى أهمية التقدير والاحترام الإيجابي غير المشروط والتي طرحت منهجاً مختلفاً عن ربط الإبداع بتعزيز بيئة العمل. ومما يعزز جانب التقدير لدى الموظفين أو العاملين:

- ١- استحداث جائزة أفضل موظف.
- ٢- قياس رضا الموظفين.
- ٣- نظام تقييم الرؤوسين لرؤسائهم.
- ٤- نظام الشكاوى والاقتراحات.
- ٥- نظام الحوافز المرتبط بتقييم الأداء.

ثالثاً: التحفيز:

هو عملية إيجاد قوة (دافع) عند العاملين تدفعهم وتوجههم إلى النشاط والعمل المرغوب، وقد تكون الحوافز مادية أو معنوية أو كليهما، ويمكن التحفيز من خلال ما يلي:

- ١- التحدي وتكليف الشخص المناسب بالمهمة المناسبة لخبراته ومهاراته.

- ٢- توفير الحرية وإعطاء الفرد الاستقلالية فيما يتعلق بوسائل وأساليب إنجاز المهام.
- ٣- توفير الموارد المطلوبة لتنفيذ المهام (من وقت ومال وتجهيزات....).
- ٤- العمل بروح الفريق وتكاتف العاملين فيما بينهم في إنجاز المهام.
- ٥- التشجيع الإشرافي ومقابلة الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وباهتمام كبير.
- ٦- وضع نظام أو إجراءات تدعم جهود الإبداع وتجعله من أهم الأولويات.
- ٧- العناية بتكامل ورقي الخدمات المقدمة للعاملين في بيئة العمل.
- ٨- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير العمل.
- ٩- استخدام الرفق والحكمة في معالجة أخطاء العاملين.
- ١٠- التواصل الفعال بين القيادة والعاملين.

ولا يوجد أسلوب تحفيزي معين يعتبر لوحده الأسلوب الأمثل لجميع الأفراد وفي جميع الظروف، فالمهم التنوع من قبل قائد التغيير في الأساليب التحفيزية بحيث تلبي مختلف الحاجات والرغبات لدى الأفراد، كما أنه من المهم استخدام الحوافز المعنوية وخاصة بما يتصل منها بالمستويات العليا من الحاجات حسب نظرية ماسلو التي تتضمن خمسة مستويات متتابعة، وهي: الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان، وحاجات الانتماء، وحاجات التقدير، وحاجة تحقيق الذات.

مبادئ التحفيز:

- مبدأ التبعية فيجب أن يكون الحافز تاليًا لظهور السلوك المرغوب فيه مباشرة لا أن يسبقه.
- مبدأ الإدراك فيجب أن يعرف الفرد السلوك المرغوب فيه الذي سوف يثاب عليه، والسلوك الذي سوف يحاسب عليه.
- مبدأ الحجم أو القيمة فيجب أن تتناسب قيمة المكافأة مع قيمة الجهد ومقداره.
- مبدأ النوع فنوعية المكافأة يجب أن تقدم حسب احتياج الفرد لها.
- مبدأ الثبات والمساواة فيجب أن تكون المكافأة ثابتة ومطبقة بين الأفراد بالتساوي بغض النظر عن مستوياتهم ودرجة قربهم من القائد.

الموضوع العاشر

العناصر الحرجة في تشكيل فريق العمل المبدع

أبرز هذه العناصر تتمثل فيما يلي:

أولاً: المعوقات الفردية:

١. ضعف الثقة بالنفس لدى أعضاء الفريق.
٢. الخوف من الفشل لدى أعضاء الفريق.
٣. الخوف من المخاطرة لدى أعضاء الفريق.
٤. قلة التحدي فالإبداع يرتبط بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته.
٥. الميل إلى تقييد المشكلة بقيود غير مطلوبة.
٦. وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد والميل إلى استخدام استراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي.
٧. رفع شعار الحرص على المألوف والخوف من التغيير.
٨. دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح.
٩. إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع لها.
١٠. إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية.
١١. الإشباع أو المعلومات الزائدة فالمعلومات الكثيرة مشكلة كبيرة تعادل مشكلة نقص المعلومات.
١٢. الإجهاد الزائد.
١٣. انعدام روح الفريق.

ثانياً : المعوقات التنظيمية :

أبرز هذه العوامل تتمثل فيما يلي :

- ١ . مقاومة الجهات الإدارية للتغيير .
- ٢ . الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات .
- ٣ . عدم ثقة بعض القائدين بأنفسهم .
- ٤ . سوء البيئة التنظيمية: والتي تتمثل في: (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب). والمناخ التنظيمي غير الصحي يربط طاقات الأفراد ويحجمها .
- ٥ . عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة .
- ٦ . القيم الاجتماعية السائدة منها أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن لذا قلما يحتل الشباب المراكز القيادية .
- ٧ . الظروف الاقتصادية .
- ٨ . ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة .
- ٩ . ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع .
- ١٠ . المقاومة الإدارية للأخطار .
- ١١ . تنازع السلطات .



حددي ثلاث استراتيجيات مهمة بنظرك لتقليل معوقات الإبداع في المدارس القرآنية.

ملف الانجاز:

- (١) خريطة ذهنية عن الإبداع الإداري.
- (٢) ورقة عمل عن الإبداع الإداري الإسلامي.
- (٣) إعادة بناء أحد المشاريع المنفذة داخل منظمتك القرآنية بطريقة إبداعية على ضوء ما درست.

مصادر التعلم:

- (١) مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع (موهبة) www.kacgc.org.sa
- (٢) الجشعم، هنادي نايف (١٤٢٤هـ) العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري في البيئة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- (٣) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية (١٤٢٤هـ) موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، المجلد الرابع.

التقويم:

ناقشي الإبداع في المنظمة في العمليات التالية:

- التخطيط
- التنظيم
- التوجه
- الرقابة
- التقويم

الوحدة الرابعة

القيادة والتغيير



أهداف الوحدة:

يتوقع من الدارسة بعد إتمامها هذه الوحدة أن:

- (١) تحدد مفهوم التغيير
- (٢) توضح أهمية التغيير في المنظمات
- (٣) تشرح أسس ومبادئ إدارة التغيير في المنظمات
- (٤) تقيس الحاجة إلى التغيير
- (٥) تناقش مراحل التغيير
- (٦) تناقش خطوات التغيير
- (٧) تناقش كيفية تكوين فريق عمل التغيير
- (٨) تخطط للتغيير
- (٩) تناقش أثر القائد في التغيير
- (١٠) تشرح العناصر الحرجة في التغيير
- (١١) تظهر اهتمامًا في ممارسة التغيير الإيجابي في المدرسة القرآنية

مفردات الوحدة:

الموضوع الأول: المنظمات والتغيير

الموضوع الثاني: أهمية التغيير في المنظمات

الموضوع الثالث: أسس ومبادئ إدارة التغيير في المنظمات

الموضوع الرابع: الأسباب الداعية للتغيير

الموضوع الخامس: مراحل التغيير وخطواته

الموضوع السادس: تكوين فرق عمل التغيير

الموضوع السابع: مستويات التغيير

الموضوع الثامن: القائد والتغيير

الموضوع التاسع: العناصر الحرجة في التغيير

عدد المحاضرات:

٢٢ محاضرة.

تمهيد:

لعل من أعظم ما يواجه المنظمات والإدارات المختلفة هو القدرة على البقاء في عصر اشتدت فيه المنافسة وتعددت، فقد فشل كثير من هذه المنظمات في البقاء وانتهى بها الأمر واندثرت وأصبحت أثرًا بعد أن كانت من كبرى المنظمات وأشهرها، وما ذلك إلا لأنها لم تستطع أن تواكب التطور من حولها ولم يكن ضمن خطط القائمين عليها الانتقال من وضع راهن إلى وضع مستقبلي منشود يحقق للمنظمة مكانة أفضل وإيرادات أكثر. وهذا الانتقال هو ما يطلق عليه التغيير، الذي أضحي ضرورة في عصر دائم التغير والتقلب، وعاملاً مهماً من عوامل بقاء المنظمة أو اندثارها.



- اذكر أمثلة على التغيير في الكتاب والسنة؟
- استخدم الرسول الكريم الأساليب التالية لإحداث التغيير، مع أفراد مجموعتك اذكر هذه المواقف وكيف تطبقونها في مدرستك القرآنية:
 - الإقناع الذاتي
 - تغيير البيئة المحيطة
 - العاطفة
 - إحداث الألم

الموضوع الأول

المنظمات والتغيير

أولاً: مفهوم التغيير:

التغيير لغة: غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه كما جاء في المعجم الوسيط، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان.

التغيير اصطلاحاً: تعددت المفاهيم والتعريفات للتغيير بحيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه وذلك لتعدد الرؤى حول تعريفه والتخصص الذي ينطلق منه إلا أن هذه التعريفات رغم تعددها تتفق في نقطة معينة وهي أن التغيير هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع آخر مرغوب به.

ثانياً: المنظمات والتغيير:

قيادة العاملين بالمنظمة وحسن استغلال الموارد من أجل الانتقال من وضع قائم إلى وضع أفضل بأقل جهد وأقصر وقت.

ثالثاً: التغيير في القرآن الكريم:

إن الرسالة المحمدية ما جاءت إلا لتغير ما كان عليه الناس من عبادة الأصنام والشرك إلى عبادة الله سبحانه وتعالى، وحتى تغير العادات الجاهلية والتقاليد البالية التي كانت منتشرة في ذلك الحين، وتعيد الإنسان إلى الطريق الحق، لذلك فإن التغيير ليس بجديد على الإدارة الإسلامية أو حديثاً عليها، بل هو في صميم وجوهر هذه الدعوة الخالدة، ولا يقتصر الأمر على أسبقية الإسلام بمعرفة التغيير، بل تعداه إلى مفهوم جوهر التغيير، وأنه يبدأ من الداخل، وأن أي محاولة للتغيير تأتي من الخارج فإن مصيرها الفشل غالباً **﴿إن**

اللَّهُ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ» [الرعد: ١٠]، وهذه حقيقة لم تعرفها الإدارة الحديثة إلا بعد دراسات وبحوث ومشاهدات ميدانية، بينما يقول الله سبحانه وتعالى ويقرر هذه الحقيقة قبل ١٤٠٠ عام.

وفي هذه الآية دلالة على أن التغيير هو الانتقال من حال إلى حال آخر، فإن كان بوسطة الشخص وإرادته فهو تغيير، وإن كان التغيير واقعاً عليه دون أن يسعى إليه فهو تَعْيِيرٌ، كما أن هذه الآية تدل - وبشكل قطعي - على أن التغيير لا بد أن يصدر من الإنسان، وعن قناعة بهذا التغيير، حتى يؤتي ثماره، فالتغيير ليس بالأمر السهل، والانتقال من وضع معلوم إلى آخر مجهول قد لا يجد المبادرة والحماس لفعله.

لذلك كلما كان الإنسان على قناعة بأهمية التغيير كان التغيير سلساً وإيجابياً، والعكس؛ لو كان التغيير مفروضاً ولا يجد القبول فإن فرصة نجاح هذا التغيير تقل كلما كانت المقاومة أكبر، ولا تكون عادة المقاومة كبيرة إلا حينما لا يكون هناك قناعة بهذا التغيير، فإن القائد الحقيقي هو من يستطيع أن يقنع أتباعه بالتغيير قبل البدء به.

ولهذا نجد أن الشريعة الإسلامية سبقت الإدارة الحديثة بالتوصل إلى أهم مبدأ من مبادئ الإدارة ألا وهو: (التدرج بالتغيير) حتى يتقبله الآخرون ولا يلقي مقاومة شديدة، بل إن التدرج يقضي على المقاومة بسلاسة ويجعل قبول الأفراد للتغيير أمراً حتمياً، لذا نجد أن الله سبحانه وتعالى حرم الخمر على دفعات ومراحل، حتى إذا جاء التحريم القطعي لم يجد الصحابة رضوان الله عليهم بأساً في أن يتخلوا عنه، بل يبادروا إلى سفكه في الطرقات.

يقول تعالى: ﴿لَا تَقْرَبُوا الصَّلَاةَ وَأَنْتُمْ سُكَارَى﴾ [النساء: ٤٣] وكانت هذه هي المرحلة الأولى، فامتنع الصحابة عن الشرب لتقارب أوقات الصلاة، وخوفاً من فواتها، أو أن يقربوا الصلاة وهم في حالة سكر، ثم جاءت الآية الثانية - وتشكل المرحلة الثانية - والتي هيأ الله فيها نفوس الصحابة للتحريم ببيان أن إثمها أكبر من نفعها ﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنْفَعَةٌ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا...﴾ [البقرة: ٢١٩].

وحينما استقرت هذه المعلومة في قلوب الصحابة قبل آذانهم لعلمهم بأن الله أباح لهم الطيبات وحرم

عليهم الخبائث - ولا شك أن الخمر أم الخبائث - لم يكد يمضي وقت حتى نزلت آيات التحريم: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَامُ رِجْسٌ مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ . إِنَّمَا يُرِيدُ الشَّيْطَانُ أَنْ يُوقَعَ بَيْنَكُمْ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ فِي الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ وَيَصُدَّكُمْ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَعَنِ الصَّلَاةِ فَهَلْ أَنْتُمْ مُنْتَهُونَ ﴾ [المائدة: ٩٠، ٩١].

وإن كانت الشريعة لها السبق في تقرير أهمية التغيير فإنها أيضاً لها السبق والتفرد في خاصية من خصائص التغيير قد لا يكون قد التفت إليها علم الإدارة والمهتمون بالتغيير، ألا وهو السعي لنيل رضا الله من خلال هذا التغيير، ثم إرادة مصلحة العباد لا المصلحة الفردية أو لصاحب المنظمة.



- ما العلامات والمؤشرات في بيئتك الوظيفية التي تدل على ضرورة البدء بالتغيير؟
- كمجموعة سجلي على ورقة منفردة التغييرات التي مررت بها خلال العشرين سنة الماضية بالنواحي التالية (الدراسية، الاجتماعية، الوظيفية، المالية).
- قارني ورقتك بأوراق أفراد مجموعتك.
- ماذا تستنتجين من النشاط؟

رابعاً: قائدة المنظمات القرآنية والتغيير :

المنظمات القرآنية شأنها شأن باقي المنظمات والمؤسسات في المجتمع تتأثر وتؤثر بالمجتمع عن طريق التأثير في الأفراد؛ لذا فهي ليست بمعزل عن المؤثرات التي تؤثر على مؤسسات المجتمع عامة؛ لذلك يجب عليها أن تواجه هذه التغييرات من حولها بحكمة بحيث لا تقف عائفاً أمام تحقيق أهدافها السامية.

لذلك يتوقع من قائدة المدارس القرآنية أن تكون على مستوى عالٍ من الفهم والإدراك الواعي وبُعد النظر فتحلل ما يدور حولها وتستنتج وتستشرف المستقبل وتستعد له بتجديد الإجراءات والأساليب وتطوير

آليات العمل بسلاسة وبشكل متدرج لا يحدث إرباكًا للعمل أو العاملين داخل المنظمة، متخذة من الأسلوب الرباني قدوة لها ونبراسًا كيف لا وهي المنظمة المعنية بنشره وتعليمه للأمة.



- ما التغييرات التي ترين من وجهة نظرك أنها تمثل تحديًا للمدارس القرآنية؟
- أعدي مع المجموعة خطة لمواجهة التغييرات التي تشكل تحديًا للمدارس القرآنية.

* * *

الموضوع الثاني

أهمية التغيير في المنظمات

إن أهمية التغيير تنحصر فيما يلي:

١. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت في إجراءات العمل وإلى سيادة روح من التفاؤل.
٢. تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائمًا إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.
٣. إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير الطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.
٤. التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة.
٥. الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:
 - اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.
 - معرفة مجالات القوة وتأكيدهما.

أسس ومبادئ إدارة التغيير في المنظمات

لا يقوم البناء من غير أسس قوية يركز إليها، وكذلك التغيير حتى يكون تغييرًا ناجحًا ويحقق أهدافه لا بد أن تراعى أسسه ومبادئه، فإن أي خلل في هذه الأسس أو المبادئ أو إغفال الأخذ بها سيكون الإخفاق والفشل نصيب التغيير. ومن هذه المبادئ:

- تتغير الماديات أسرع من تغير الأفكار والمعتقدات.
- وجود علاقة طردية بين الطموح والتغيير فكلما ارتفع الطموح ارتفع معه القابلية للتغيير.
- لا يقبل العاملون التغيير باستخدام السلطة لذا فإن المرونة عند إحداث التغيير أمر مطلوب.
- كلما كان التغيير بسيطاً كان تقبله من قبل العاملين أسرع لذلك يجب على القائد أن يجعل التغيير لديه على مراحل متتالية.
- التغيير بالفعل أثبت تأثيراً من التغيير بالقول لذلك يجب على القائد أن لا يكثر القول بل يبدأ بالعمل ليكون قدوة ومثالاً يحتذى به.
- كلما كان هناك انفتاح وحوار ونقاش زال الغموض حول الغاية من التغيير وأهدافه ومن ثم يصبح الآخرون على استعداد لقبوله أو على الأقل عدم محاربته.
- تكوين فريق مساند وداعم للتغيير له مكانته لدى العاملين أمر يسهل على العاملين التغيرات الجديدة بالمنظمة لوجود من يطمئنون إلى رأيهم ومشورتهم في فريق التغيير.
- التغيير يستلزم التضحية فإن لم يكن القائد مستعداً للتضحية بأي شكل من أشكالها فليس من الصواب أن يبدأ بالتغيير.
- ضرورة التعريف بالتغيير وأهدافه والمكاسب المتوقعة منه على الفرد والمنظمة فالإنسان عدو ما مجهل فإن انتفى الجهل انتفت العداوة للتغيير.

- النمذجة فكلما كان التغيير المطلوب مطبقاً وناجحاً في منظمة ما فإن قبوله لدى العاملين في المنظمة سيكون متاحاً لوجود مثال يحتذى به.
- التخطيط السليم لعملية التغيير وفق مراحل وخطوات محددة مسبقاً ومدرسة.
- الابتعاد عن المساس بالمصالح الشخصية للعاملين خاصة ابتداء فإن محاربة التغيير هنا ستكون شخصية.
- تفهم أسباب المقاومة لدى الأفراد وبدد المخاوف حتى تستطيع أن تحدث التغيير.
- احرص بوصفك قائداً على العلاقات الإنسانية داخل منطمتك فقد ثبت أن المنظمة التي يحظى أفرادها بعلاقات وتواصل جيد لا تعاني عند إحداث التغيير.
- لا تبدأ التغيير قبل أن تكون قد درست الموضوع من جميع جوانبه واجعل لك مستشارين تعود إليهم عند عدم اتضاح صورة ما لديك.
- اعتمد أولاً وأخيراً على الله في تحقيق التغيير في منطمتك ولتكن غايتك نبيلة لتنال التوفيق والتسديد من الله.

كيف تستفيد المدارس القرآنية من التغيرات حولها في تطوير أدائها؟

أجري مقارنة بين الأساليب التدريسية المتبعة في مدارس التعليم العام والمتبعة في المدارس

القرآنية ثم اذكر كيف يمكن الاستفادة منها؟



الأسباب الداعية للتغيير

يعيش المجتمع من حولنا تغييرات مستمرة في شتى المجالات والجوانب وهو ما يجعلنا نعيش أشبه ما نكون بدوامه من التغيير الذي يشمل كل ما حولنا، فما كان نافعاً بالأمس وفي باحتياجاتنا لم يعد اليوم مناسباً، وما كنا نعهده بالأمس تطوراً فإننا ننظر إليه اليوم في حال بقائنا عليه تخلفاً. أن هذه التغييرات السريعة كان لها أسبابها التي يجب ألا نغفل عنها وهي:

■ الثورة المعلوماتية:

يقال من يمتلك المعرفة يمتلك القوة وهذا قول صحيح، فلم تعد القوة العسكرية هي من تجعل الشعوب تصدر كما كانت في السابق، كما لم تعد الثروات الطبيعية هي ما تميز الدول فالثروة المعلوماتية والعلم وقدراته هو ما يجعل الدول تتقدم وتحوز على الصدارة، ولعل الناظر إلى دول لم تكن بالأمس ينظر إليها في الخريطة وأصبحت اليوم يشار إليها وتعود إليها الدول تتلمس خطواتها نحو التغيير الإيجابي.

■ الثورة التقنية (التكنولوجيا):

لم يعد الإنسان الآن يعتمد عليه كما كان بالسابق فالتقدم التقني (التكنولوجي) السريع جعل الأمور تتم بضغطة زر بعد أن كانت تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين بل إن التقنية تتطور بشكل مذهل كما لو كانت في تحدد مع نفسها فالسرعة في الأجهزة والقدرة الفائقة على تخزين البيانات والتطور الرهيب بالبرمجيات والتي شملت جميع جوانب الحياة أجبرت المجتمعات على سلوك نمط حياة لم يكن معروفاً من قبل.

■ الثورة الاقتصادية:

لا شك أن الاقتصاد تطور كثيراً متأثراً بالثورة المعلوماتية وأيضاً بالتقدم التقني والتكنولوجي إضافة إلى عوامل أخرى، فالزراعة التي كانت أساس الاقتصاد هجرها أصحابها إلى الصناعة والتي أحدثت تغييراً في نمط

حياة الأفراد وتفكيرهم بل معيشتهم، وكان للصناعة دور في ظهور نظريات اجتماعية وإدارية اضطرت أصحاب المصانع إلى الاهتمام بها سعيًا وراء زيادة الإنتاجية، إلا أن دورها لم يقتصر على ذلك بل تعداه إلى ظهور النقابات والانفتاح على العالم الخارجي.

■ ثورة العولة:

والتي ستجعل الأمم جميعًا أمام تحدٍّ خطير وهو المحافظة على الهوية والقيم التي تركز عليها فالعالم الآن قرية وما يحدث في أقصى الشرق يشاهده ويتفاعل معه من في أقصى الغرب ولا شك أن هذا التواصل سيكون له انعكاسات وتغييرات على المجتمعات سواء قبلت هذا التغيير أو لم تقبله.

■ الثورة السكانية:

وإن كانت هذه الثورة لم تشمل العالم أجمع فقد تركزت في العالم العربي ودول العالم الثالث إلا أن تأثيرها لم يقتصر عليهما بل تعداهما إلى العالم بأسره، فالزيادة في عدد السكان والذي تضاعف عما كان وسيضاعف أكثر سيكون له تأثيرات على المستوى المعيشي للدول والأفراد على حد سواء.

■ الثورة البيئية:

إن التطور الصناعي والثورة السكانية كان لهما أثر على البيئة بشكل سلبي فقد أديا إلى تلوث البيئة من جراء أبخرة المصانع وكذلك التخلص غير الصحي للنفايات الصناعية والطبية والذي أدى إلى تدمير الحياة الطبيعية سواء في البر أو البحر بل إنه تعدى ذلك إلى الغلاف الجوي حيث ازداد تآكل طبقة الأمازون. إن هذه التغيرات لا شك سيكون لها تأثيرها على الإنسان والمجتمعات وأيضًا على أرباب العمل في المصانع والذين سيكون عليهم تغيير أساليب العمل والسعي وراء أساليب ذات آثار غير مدمرة للبيئة.

■ الثورة الاجتماعية:

لا شك أن التغيرات السابقة كان لها تأثير قوي ومباشر على المجتمعات، ونتيجة لها تغيرت مفاهيم كثيرة فلم تعد هناك الأسرة الممتدة والتي كانت أحد ملامح المجتمعات عامة والمجتمعات العربية خاصة، ونتيجة لذلك ظهرت لدينا أزمتا يعاني منها المجتمع؛ كآزمة المساكن، وآزمة تأخر سن الزواج وما يصحب

ذلك من مشكلات أخلاقية واجتماعية، كما تغير دور المرأة نتيجة لذلك ولم يعد دورها مقصوراً على المنزل بل لا بد من مشاركة الرجل العمل إن أراد حياة كريمة، ومن الطبيعي نتيجة للدور الجديد للمرأة أن يصاحبه تغيرات أيضاً في العادات والتقاليد على مستوى الأسرة والمجتمع أيضاً.

■ الثورة السياسية:

وكما تأثرت الحياة الاجتماعية بالتغيرات السابقة فإن الحياة السياسية أيضاً تغيرت فظهور النقابات المصاحب للصناعة ووجود العمال والمطالبات بتحسين بيئة العمل والأجور وكذلك خروج المرأة للعمل والانفتاح على العالم الخارجي (العولمة)؛ سيؤدي ذلك بلا شك إلى تغير في الأنظمة السياسية وظهور حركات وثورات خاصة ممن يرون أنهم قد سلبت حقوقهم كالأقليات الذين كان الانفتاح على العالم الخارجي بمنزلة الضوء الذي أنار لهم طريقهم وأعطاهم الأمل بنجاح ثوراتهم.

تعددت الأسباب الداعية للتغير، مع مجموعتك ناقشي أهم تلك الأسباب تأثيراً على المدارس
القرآنية وكيف يمكن مواجهة تلك الأسباب؟



* * *

الموضوع الخامس

مراحل التغيير وخطواته

لم يتفق علماء الإدارة على مراحل محددة للتغيير فهم ما بين مجمل ومفصل، وقد حددها كيرت لوين بثلاث مراحل:

١. مرحلة إذابة الجليد:

ويقصد بها المرحلة التي تبذل فيها الجهود لكي تجعل الأفراد العاملين يتقبلون عملية التغيير ويقتنعون به.

٢. مرحلة التغيير:

وهي المرحلة التي يتم فيها الاختيار الفعلي للأساليب والطرق والاستراتيجيات التي يتم بواسطتها التغيير.

٣. مرحلة إعادة التثليج:

وتعني إعادة تثليج ما أذيب بعد استبداله بالتغيير المقصود وبناء درجة عالية من التزام العاملين نحو

التغيير الجديد.

وكذلك المحمدي جعلها أيضاً ثلاث مراحل قد تتشابه في مضمونها مع كيرت إلا أنها تختلف في

مسمياتها:

١. مرحلة التخلية.

٢. مرحلة التحلية.

٣. مرحلة الثبات.

وهناك من يجعلها ست خطوات مثل جرينر وهي:

● الضغط على الإدارة العليا بهدف التغيير.

- التدخل من المستوى الأعلى لإعادة التوازن داخل المنظمة.
 - تشخيص واقع المشكلات التي دعت للتغيير.
 - ابتكار الحلول الجديدة.
 - تجربة الحلول الجديدة.
 - مرحلة تعزيز النتائج والمكاسب التي تحققت من الحلول الجديدة وإن كانت قليلة.
- بل إن هناك من علماء الإدارة من توسع وفصل في هذه الخطوات بغية توضيحها بدقة فكانت عنده عشرين خطوة وهي:
- الشعور بالألم من الوضع الحالي.
 - الشعور بالمشكلة التي سببت هذا الألم.
 - ظهور القادة الراغبين بالتغيير.
 - دراسة الواقع الفعلي والوضع المأمول مستقبلاً وتحديد الفرق بينهما.
 - دراسة المشكلة دراسة مستفيضة من حيث أسبابها، ومن تمس، وطرق علاجها.
 - تحديد أهداف التغيير بشكل واضح وصريح للجميع.
 - التغيير المقترح.
 - البدء بالتغيير وفق تخطيط مسبق واضح ومدرّس.
 - ظهور المؤيدين والمعارضين له.
 - الاستفادة من المؤيدين ومحاولة مقاومة المعارضين (مقاومة المقاومة).
 - الإشراف على عملية التغيير وإعادة الأمور إلى نصابها عند الشعور بانحراف العاملين عن الخطة الموضوعية للتغيير.
 - تقييم عملية التغيير والتعديل عليها متى ما دعت الحاجة لذلك لضمان نجاحها وتناسبها مع الظروف المحيطة.

والحقيقة أنه لكي يتم التغيير لا بد أولاً وقبل كل شيء تحديد الموضوع المراد تغييره بدقة، وهل التغيير كلي أو جزئي ثم يتبع الخطوات التالية:

١. تحديد الطريقة والأساليب التي ستستخدم في التغيير.
٢. تحديد زمن بداية التغيير.
٣. وضع خطط عملية التغيير.
٤. تحديد الداعمين للتغيير من أصحاب السلطة في المؤسسة (القيادة العليا).
٥. تشكيل فريق لمهمة التغيير.
٦. ربط التغيير بمصالح الأفراد الذين سينالهم التغيير.
٧. نشر ثقافة التغيير بين العاملين لمشاركة أكبر عدد ممكن.
٨. استخدام التحفيز المباشر للتغييرات وإن كانت بسيطة.
٩. حسن التعامل مع المقاومين للتغيير وجذبهم له.

- حددي مجالاً من مجالات التغيير في المدارس القرآنية ثم طبقي الخطوات التسع السابقة عليها؟



- عددي الأسباب الكامنة خلف مقاومة التغيير في مدرستك القرآنية وضعي خطة لعلاجها؟
- اذكرني ثلاثة من الأشخاص أو الجهات التي من الممكن أن تدعمك أثناء التغيير؟

تكوين فريق عمل التغيير

هل يقود القائد التغيير بنفسه؟

وهل هو فعلاً قادر وحده أن يقود التغيير دون إحداث ضرر بالمنظمة؟ وإن كان بحاجة فعلاً لفريق عمل يقود التغيير معه؛ فما سمات هذا الفريق؟ لا شك أن من يقود المنظمة من صلاحياته أن يصدر قرارات التغيير للعاملين معه بالمنظمة، وبحكم السلطة الرسمية فإن العاملين ملزمون بالتنفيذ وعليه قد يرى البعض أن هذه السلطة كافية لإحداث التغيير بالمنظمة، إلا أنه مما لا شك فيه أن هناك فرقاً بين إصدار الأوامر وتقبل تنفيذها، وهذا ما يدركه القادة الحقيقيون لذلك نجد أن تكوين فريق في المنظمة يعين القائد على إحداث التغيير وتمهيد الأرض له من أولويات القائد الناجح.

سمات فريق التغيير:

العدد: أن يتكون من عدد مناسب من أشخاص لهم مكانتهم سواء كانت رسمية أو غير رسمية حتى يستطيعوا التصدي لمقاومة التغيير.

الرؤية: أن تتفق الرؤى لديهم حول الوضع المستقبلي المنشود والذي يطمحون إلى الوصول إليه.

السمعة: أن يتصف أعضاء الفريق بالسمعة الطيبة التي تجعل الآخرين يتقبلون منهم.

الإدراك والمسؤولية: أن يدرك أعضاء الفريق أهمية التغيير للمنظمة وأهمية التوقيت لهذا التغيير.

التنوع: من الجيد أن يتكون الفريق من أصحاب مهارات مختلفة من حيث النوع والمهارة والقدرة على

الأداء لأنهم بذلك يمثلون المجتمع الحقيقي للمنظمة.

الإقناع: أن يتمتع أفراد الفريق بالقدرة على الإقناع والحوار لأنهم متى افتقدوا لهذه القدرة لن يستطيعوا

إحداث التغيير في اتجاهات أفراد المنظمة ومن ثم عدم قبول التغيير.

التحفيز: الفريق القادر على استخدام التحفيز بأنواعه وتطبيقه باقتدار على الأفراد هو فريق لا شك قادر على قيادتهم نحو التغيير، وهذا يتطلب منح صلاحيات لهذا الفريق حتى يستطيع إحداث التغيير تلو الآخر بنجاح وصولاً للهدف المنشود.

المبادرة: لن يقود الفريق الآخرين في المنظمة ما لم يكن قدوة في نفسه ويبادر لتطبيق التغيير وتقبله وإن تعارض في شيء من أهدافه الخاصة.

الوجود والمساندة: على فريق التغيير أن يكون على الأهبة والاستعداد دائماً وحول القائد والعاملين مشكلاً همزة وصل بينهما ومقرباً بين وجهات النظر ومزياً لأي التباس قد يحدث ويعيق التغيير. أن يكون لدى القائد مثل هذا الفريق المتميز والمكون بعناية ودراسة ثم يضع معه خريطة التغيير المنشود وخطواته؛ أعتقد يقيناً أنه قادر على أن يحدث التغيير دون أن يفقد استقرار منظمته والعاملين.

* * *

مستويات التغيير

هل التغيير إذا حدث يتم بمستوى واحد؟ أو بمعنى آخر كيف يتم التغيير وكيف يخطط القائد لحدوثه؟ إن القائد الناجح يتدرج بأتباعه عندما يريد أن يحدث تغييراً ما في منظمته فهو أولاً يخطط للتغيير ويجعل التغيير عنده يحدث على أربعة مستويات حتى يصل بهم إلى أن يكون هذا التغيير جزءاً لا يتجزأ منهم فهو بعد أن يحدد الموضوع المراد تغييره ومستوى التغيير المطلوب فإنه يقوم بالخطوات التالية وهي ما تمثل المستوى الأول من مستويات التغيير.

(١) المستوى المعرفي:

وهو الذي يتم فيه التعرف إلى فكرة مشروع التغيير والأسباب الداعية له والجوانب التي سيمسها التغيير، وينشر ثقافة التغيير الجديد حتى يذيب التخوف أو الجهل بالموضوع والناس عادة أعداء ما يجهلون، فهو بذلك أزال الضباب الذي قد يكتنف التغيير أمام أتباعه وهياً الأرض لزرع جديد.

(٢) مستوى التوجيه:

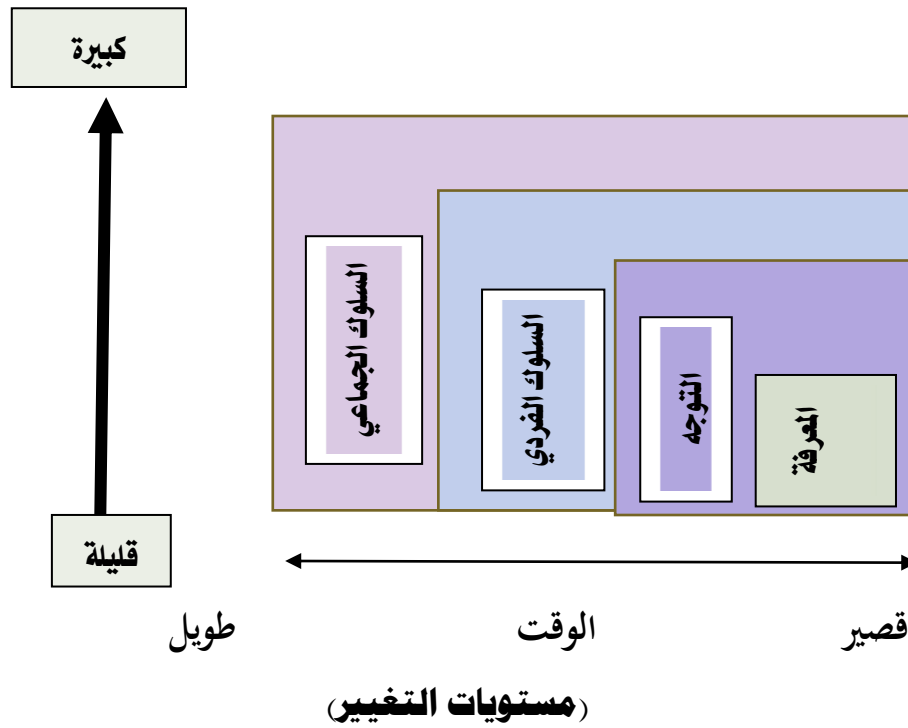
وفي هذا المستوى يتم فيه محاولة الإقناع بالتغيير وتكوين اتجاه إيجابي نحو هذا التغيير لدى العاملين بالمنظمة لكسب تأييدهم ومناصرتهم للتغيير أو على أقل الاحتمالات محايدتهم لموضوع التغيير فلا أسوأ من وجود أفراد يقاومون التغيير ويحاربونه.

(٣) مستوى السلوك الفردي:

وهو أن يتبنى الفرد هذا التغيير ويكون لديه قناعة بأهميته ومن ثم المساهمة في تحقيقه، وقائد التغيير يسعى لكسب بعض الأفراد إليه بإقناعهم بالتغيير وتشجيع مبادراتهم نحو التغيير حتى وإن كانت ضعيفة فيعززها ويظهرها ومن ثم سيكونون أداة فاعلة في تحقيق تغيرات أكبر.

٤) مستوى السلوك الجماعي:

المنظم ما هو إلا أفراد مجتمعون، ومتى ما حقق القائد انتصارات على مستوى الأفراد فإن التغيير حادث بلا شك، فقد انتقل التغيير من الفرد إلى الجميع فلم يعد التغيير سلوكًا فرديًا، ومتى ما وصل التغيير إلى هذه المرحلة فهو دليل على نجاحه وتحقيقه لأهدافه.



مجالات التغيير :

أولاً: الأفراد:

يدور المنطق حول ضرورة تغيير وتطوير الأفراد بالشكل التالي، إن الأداء الناجح للعاملين داخل أعمالهم ومنظماتهم يعني أن هناك توافقاً بين العامل من ناحية، والإدارة من ناحية أخرى، إلا أن دوام الحال من المحال، فكل من العاملين والمنظمات يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع الإدارة

وما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل، وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والالتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى.

إن التغير الذي يحدث في الأفراد يترتب عليه ضرورة التدخل باستخدام أساليب التطوير التنظيمي، ولعل هناك عوامل عدة تؤثر على الأفراد إلا أن أهمها ويأتي على رأس القائمة:

- اهتمام متزايد بالنقود والأجور.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانيًا: جماعات العمل:

وكما يتغير الأفراد داخل المنظمة فإن الجماعات أيضًا تتغير، فالجماعة ما هي إلا أفراد يعملون معًا فمتى ما تغير فكر عدد منهم فإن عمل وأسلوب الجماعة لا بد أن يتأثر بهذا التغير ومن ذلك:

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر.

- تغيير قيم ومعايير الجماعة.

- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعفًا.

- الأساليب المستخدمة في علاج المشاكل وحلها.

- أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها.

- أساليب المشاركة في التصرف.

ثالثًا: التنظيم:

المنظمات شأنها شأن الإنسان تتعرض لعوامل تهدد بقاءها واستمراريتها لذلك كان لا بد من القائمين على المؤسسة وقيادتها الانتباه إلى التغيرات التي تحدث من حولهم ومحاولة التغير بما يتوافق مع هذه المتغيرات حتى تستطيع البقاء وعدم الاندثار أمام هجمات التغير المتتالية لذلك فالمنظمة التي تحظى بقيادة فاعلة نجدها تراجع سير عملها باستمرار، ومن ذلك:

- تغيير أهداف المنظمة كليًا أو جزئيًا وذلك حسب الحاجة للتغيير.
- تغيير الهيكل التنظيمي إن كان سببًا في تأخر المنظمة أو على الأقل يعيق تقدمها مع التغيير الحادث في أهدافها.
- تغيير المهام وإعادة توزيعها بشكل يضمن نتائج أفضل للمنظمة، ويصبح تغيير المهام ضروريًا متى ما تغير الهيكل التنظيمي ليتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة.
- الإجراءات وطرق سير العمل والأساليب المتبعة داخل المنظمة لإنجاز المهام والعمل سواء كان التجديد في الأسلوب أو بإدخال التقنية في إنجاز الأعمال.

سداسية التغيير (الميمات الست للتغيير):

تتكون عملية التغيير من عناصر ستة هي:

١- موضوع التغيير:

وهو المجال الذي يراد تغييره سواء كان في الجانب الفني أو التنظيمي أو إجراءات وسياسات العمل.

٢- المغير:

من يقوم بعملية التغيير وهم عادة القادة الذين يحملون لواء التغيير في المنظمات.

٣- المؤيد للتغيير:

العاملون بالمنظمة ممن يؤيدون التغيير.

٤- المحايد:

العاملون بالمنظمة وهم لا يؤيدون التغيير كما أنهم لا يعارضونه.

٥- المقاوم:

الرافضون للتغيير مهما تعددت أسباب الرفض (مصلح شخصية، خوف من التغيير، رفض لما قد

يحدثه التغيير).

٦- مقاومة المقاومة:

وهو ما يقوم به القائد لمقاومة المقاومين للتغيير فإن عدم مقاومتهم سيؤثر على انتقال المقاومة إلى الآخرين وتوسع عدد المنظمين تحت لوائها.



كمجموعة طبقي الميمات الست على أحد جوانب التغيير في مدرستك القرآنية.

* * *

الموضوع الثامن

القيادة والتغيير

ارتبطت القيادة بالتغيير كما ارتبطت الإدارة بالتنظيم، ولعل هذا من الفروقات الجوهرية بين القائد والمدير ففي حين يحرص المدير على ثبات الأمر في منظمته وضمان سلاسة العمل نجد أن القائد في حركة دائمة يطور ويغير ويجدد فهو في سباق مع الزمن لذلك يرى المتخصصون والخبراء أن نجاح حدوث التغيير يتطلب قادة يفهمون عملية التغيير، وقادرين على تنفيذه وتثبيته بحيث يصبح ثقافة أساسية للمنظمة.

خصائص قائد التغيير الفعال:

من هو قائد التغيير؟ وما صفاته؟ بما يتميز عن غيره من القيادات؟
هل لقائد التغيير أسلوب في قيادته يختلف فيه عن الآخرين؟
إن هذه الأسئلة وغيرها جعلت الباحثين في مجال القيادة يسعون إلى وضع مهارات وسمات تميز القائد الذي يقود التغيير عن غيره، والتي يمكن حصرها في عدد من المحاور كالتالي:

المهارات الفكرية لقائد التغيير

يتميز قائد التغيير بالمهارات الفكرية التالية:

- الذكاء والفتنة وحسن التصرف بالمواقف المختلفة.
- القدرة والتخيل واستشراف المستقبل.
- القدرة على التفكير العميق والتحليل المنطقي للأمور والترابط بين الأمور والتي قد لا يرى غيره فيها أي تشابه أو ترابط.

- القدرة على التخطيط السليم وبالأساليب العلمية التي تكفل النجاح
- يؤمن بالتغيير والتطوير ويسعى إليه.
- القدرة على تحليل المواقف والاستفادة من نتائج التحليل في مواقف مستقبلية مشابهة.
- محفز ذاتيًا ومنمٍ لمهاراته وقدراته بشكل مستمر ولا يحتاج إلى محفزات خارجية.

المهارات الإنسانية لقائد التغيير:

- يعامل العاملين معه في المنظمة بعدالة تشعر كل فرد منهم أنه محط احترام وتقدير يحظى بما يحظى به غيره من رعاية واهتمام وتقدير.
- يوفر للعاملين معه دعمًا يتيح لهم الاستناد إليه متى ما احتاجوا.
- يتصف بالحماس والاتجاه الإيجابي للمنظمة ولديه دافعية نحو نجاحها ورفقها ومن ثم ينعكس ذلك على العاملين معه ويستمدون حماسهم من حماسه.
- يفهم نفسيات وحاجات العاملين معه بالمنظمة ويتعامل معهم على أساسها.
- يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.
- قدرته على الاتصال مع العاملين عالية.
- ديمقراطي لا يفرض رأيه على الآخرين بل يستخدم أسلوب الإقناع والحوار.
- لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.
- الصبر والقدرة العالية على الاحتمال.
- المهارات الإدارية لقائد التغيير.
- الثقة العالية بالنفس دون غرور.
- لديه التزام شديد نحو العمل وأداؤه على أكمل وجه ويتسم بالمثابرة حتى تتحقق أهدافه لذلك نجده يؤمن بالتجريب والتغيير في الأساليب والإجراءات للوصول إلى مبتغاه.
- القدرة على اتخاذ القرارات وعدم التردد.

- القدرة على حل المشكلات وتذليل الصعوبات.
 - لديه ميل للمخاطرة والمجازفة فهو يميل إلى التحدي والتنافس.
 - يتعلم من التجارب التي يمر بها.
 - يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها، والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.
 - قادر على تحفيز أتباعه ودفعهم إلى الإنجاز.
 - يحدد احتياج أتباعه وهو قادر على تنميتهم مهنيًا وتطويرهم.
 - مبتعد عن المركزية ومفوض للأعمال.
- كما أن عملية التغيير ليست بالعملية الهينة، فالناس عادةً أعداء ما يجهلون، وقد يرفضون التغيير ليس لأن لديهم أسبابًا مقنعة، ولكن كرهًا في تغيير ما اعتادوا عليه، لذلك لا بد أن يضع القائد في المنظمة - أو من أراد التغيير - أمورًا معينة نصب عينيه حتى ينجح فيما يصبو إليه من تغيير وهي:
- اجعل التغيير هو الأساس في أسلوبك القيادي وازرع ذلك في نفوس العاملين معك بالمنظمة.
 - انشر ثقافة التغيير قبل البدء به لامتصاص المقاومة الأولية للتغيير ففي نشر الثقافة تغير الأفكار وهي أصعب ما قد يواجهه من يقوم بالتغيير.
 - ناقش التغييرات مع من يمسه الأمر، فعادة الآخرين يتقبلون التغيير متى ما شاركوا فيه واستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم وبدد مخاوفهم.
 - جزئ التغيير إلى مراحل والرضا بالانتصارات والتغيرات الصغيرة لأن مجموعها يحقق الغاية والهدف.
 - الفعل أقوى من القول لذلك لا بد أن يكون المغير قدوة في أفعاله حتى يتقبل التغيير من الآخرين ويقتدوا به.
 - شكل فريقًا لأي تغيير في المنظمة يعتنق الفكرة ويؤمن بها حتى يقود الآخرين إليها ويكون جاهزًا للرد على استفسارات ومخاوف العاملين في المنظمة.

- درب العاملين وارفع من مستوى تعليمهم وتدريبهم وذلك للعلاقة الطردية بين المستوى الثقافي وتقبل التغيير وأيضًا تدرّبهم على التغيير نفسه حتى لا يكون هناك معارضة بسبب الجهل به.
- استفد من المؤسسات والشركات التي طبقت مثل هذا التغيير للاستفادة من خبراتها والمعوقات التي واجهتها وأفضل السبل والإجراءات التي ذللت هذه الصعوبات لتسهيل تطبيقها في البيئة الحقيقية له مع الأخذ بالاعتبار الاختلافات بين البيئات في العمل.
- ضع أمام عينك أن المقاومة من قبل العاملين في المنظمة شيء وارد بل هو أمر صحي ولكن يجب الاستعداد والتخطيط الجيد لمقاومة المقاومة بأنواعها (مقاومة صريحة / مقاومة خفية) ومعرفة الأسباب الكامنة منهم خلف رفض التغيير.
- احرص على جعل التغيير لا يمس مصالح العاملين بل اجعلهم يجدون فيه مصالح لهم ليتبنوا هذا التغيير ويدعموه.
- لا تلجأ إلى التغيير بالقوة لأنه تغيير محكوم عليه بالفشل غالبًا.
- قوِّ العلاقات الإنسانية في المنظمة (العاملين جميعًا على اختلاف أعمالهم فنية كانت أو إدارية) فكلما كانت عالية كان هناك اطمئنان وشفافية ومن ثم تقبل التغيير لثقتهم بالقائد وأنه يضع احتياجاتهم دائمًا في أولوياته.
- احزم في أمرك واجزم فلا يتم التغيير بدعوات ضعيفة أو إجراءات مترددة بل لا بد من الصبر والمثابرة وعدم اليأس عند الرغبة بالتغيير، والبعد عن الإحباطات أو اليأس حتى وإن كان هناك عقبات تقف أمام التغيير وخلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة.
- قم بإدارة عملية التغيير بنفسك ليشعر التابعون بأهمية التغيير لك شخصيًا وللمؤسسة.
- وضح الحدود والعلاقات بين المخططيين للتغيير والمنفذين حتى لا يحدث تداخل يعيق التغيير أو يفشله.
- طبق التغيير على مراحل ودرب العاملين عليه وشجع الأفكار الابتكارية.

الموضوع التاسع

العناصر الحرجة في التغيير

إن أي تغيير منشود ومرغوب لا يتم ما لم تكن هناك كتلة حرجة تدفعه للتغيير وتختلف هذه الكتلة من منظمة إلى أخرى ومن تغيير إلى آخر، فالقدرة القيادية، والنمط القيادي والضغط الجماهيري أو الاجتماعي والحصة التسويقية وغيرها من أسباب قد تشكل كتلاً حرجة دافعة للتغيير، وتشتد هذه الكتلة قوة متى ما توفرت وتعاضدت كتل حرجة عدة معاً، وقد يمثل الوضع الاقتصادي كتلة حرجة، كما أن الضغط الاجتماعي الذي يواجه المنظمة كتلة حرجة تتطلب التغيير ولا تخلو أي منظمة من أسباب تدفعها للتغيير لأنها لا يمكن أن تكون بمعزل عما يدور حولها ولكن يكمن الفرق في وعي وإدراك القائمين عليها فنجد قادة يتغيرون بمجرد إحساسهم بأهمية التغيير وحاجة المنظمة إليه بينما تتوقع مؤسسات على نفسها منكراً التغيير الحادث حولها فتنتهي بذلك أو تضعف بحيث لا تكون قادرة على مواجهة المؤسسات الأخرى فضلاً عن منافستها، والمدارس القرآنية قد يشكل التغيير الاجتماعي من حولها والتطور في الأساليب التعليمية في مجال التعليم النظامي الرسمي كتلة حرجة تستلزم منها التحرك السريع لمواكبة هذه التغيرات ومحاولة تجاوز الأثر الذي قد يحدث على المنظمة وهو ما قد يؤثر سلباً على جودة المخرج لديها. ويكره الناس غالباً التغيير ولذلك سيجد أي تغيير معوقات كثيرة تقف وتحول دون حصوله، ولا تقتصر هذه العوائق على جانب أو جهة واحدة بل تتعدد.

■ عوائق تنظيمية:

فالتغيير في العمل عادة لا بد أن يمس الأنظمة والسياسات بل إنه قد يطول الهياكل التنظيمية، ولا

شك أن هناك من قد يضرهم هذا التغيير إما بتغيير مناصبهم أو تقليص صلاحياتهم ولعل أبسط ما يمكن أن يمر بهم أن يخرجهم من دائرة الراحة التي اعتادوا عليها، كما أن التغيير عادة يحتاج موارد مالية وبشرية وتغييراً في الإجراءات والسياسات المتبعة بل قد يصل إلى وجود خسائر مادية مؤقتة لذلك فإن التنظيم قد يكون عائقاً لا يستهان به أمام التغيير.

■ **معوقات اقتصادية:**

يستلزم التغيير أحياناً إمكانيات مادية حتى يتم، فإدخال التقنية أو آلات جديدة لتسهيل العمل وتطويره لا يتم بمجرد وجود الفكرة والمؤيدين فالمال عصب الحياة وبدونه ستكون هذه الأفكار التجديدية مجرد حبر على ورق.

■ **معوقات بشرية:**

إن أي تغيير ينشأ من البشر ويمس البشر؛ لذلك فإن أكبر معيق ممكن أن يقف أمام التغيير هم البشر أنفسهم حيث تختلف درجات تقبلهم للتغيير ودوافعهم حياله.

■ **معوقات اجتماعية:**

لا يتم التغيير منفرداً بل هو جزء لا يتجزأ من المجتمع المحيط به وما فيه من عادات وتقاليد وثقافة مجتمعية قد تعيق حدوثه.

كمجموعة اختاري أحد هذه المعوقات ثم ضع خطة للقضاء عليها وقيادة التغيير في

منظمتك.



ملف الإنجاز:

- (١) اختاري موضوعاً في مجال من المجالات داخل المنظمة وضعي خطة للتغيير؟
- (٢) حددي معوقات التغيير في منظمتك القرآنية واذكري دور القائدة في تذليلها؟
- (٣) طبقى سداسية التغيير في منظمتك ووضحى كيف سيتم مقاومة المقاومة من قبلك؟

مصادر التعلم:

- (١) الحمادي، علي (١٩٩٩م)، التغيير الذكي، دار ابن حزم، بيروت.
- (٢) الجهني، أحمد بن عطا الله. التغيير الإيجابي في الشركات والمؤسسات والهيئات، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: ١٤٣٢هـ / ٢٠١١م.

التقويم:

- (١) ما أهمية التغيير للمنظمات؟
- (٢) عددي أسس إدارة التغيير في المنظمات؟
- (٣) متى نحتاج التغيير؟
- (٤) عددي مراحل التغيير؟
- (٥) اشرحي خطوات التغيير؟
- (٦) مما يتكون فريق عمل التغيير؟
- (٧) ما دور القائد في التغيير؟
- (٨) ما معوقات التغيير؟
- (٩) ما سمات قادة التغيير؟
- (١٠) حددي الكتل الحرجة في المنظمة القرآنية؟

الوحدة الخامسة

القيادة والتطوير
المهني



أهداف الوحدة:

- يتوقع من الدارسة بعد إتمامها هذه الوحدة أن:
- (١) تبين مفهوم الحاجة التدريبية.
 - (٢) توضح أهمية تقويم الحاجات التدريبية.
 - (٣) تشرح خطوات تقويم الحاجات التدريبية.
 - (٤) تناقش أساليب تقويم الحاجات التدريبية.
 - (٥) تبني برنامجاً تدريبياً من خلال حالة تطبيقية.

مفردات الوحدة:

- الموضوع الأول: نشأة التدريب
- الموضوع الثاني: مفهوم التدريب التربوي
- الموضوع الثالث: أهداف التدريب
- الموضوع الرابع: الحاجة للتدريب
- الموضوع الخامس: أنواع التدريب
- الموضوع السادس: أهمية التدريب
- الموضوع السابع: القيادة والتطوير المهني
- الموضوع الثامن: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
- الموضوع التاسع: خطوات بناء البرنامج التدريبي
- الموضوع العاشر: تحديد الاحتياجات التدريبية
- الموضوع الحادي عشر: صياغة أهداف التدريب
- الموضوع الثاني عشر: تصميم البرنامج التدريبي وإعداد المادة التدريبية
- الموضوع الثالث عشر: التنفيذ
- الموضوع الرابع عشر: المتابعة والتقويم

عدد المحاضرات:

٢٨ محاضرة.

تمهيد:

لا تظهر القيادة من خلال إنجاز القائد للأعمال فقط، بل في قدرته على الارتقاء وتطوير أداء من معه والنهوض بهم ليواكبوا المستجدات من حولهم. ويمارس القائد أساليب متعددة للنهوض بالعاملين معه في المنظمة ابتداء بالتوجيه المباشر، وورش عمل وتبادل خبرات وحلقات نقاش وزيارات ميدانية... إلخ إلا أنه ورغم تعدد الأساليب يبقى التدريب هو حجر الأساس لعمليات التطوير والأكثر جدوى وفعلاً. وأبرز نتائج ذلك قلما نجد منظمة حكومية أو خاصة ذات شأن إلا ولها مركز تدريب يعنى بالعاملين وتطويرهم والارتقاء بأدائهم.

ولأهمية التدريب والتطوير المهني للعاملين تم تخصيص هذه الوحدة له.

تم تعيينك قائدة لمدرسة تحفيظ القرآن وعندما اطلعت على السير الذاتية لمعلماتك وجدت

التالي:



- معلمات قديمات في المدرسة خريجات دور تحفيظ.
- معلمات خريجات جامعة تخصص القرآن وعلومه.
- معلمات يحملن الثانوية العامة ودورات تدريبية في التجويد.
- معلمات لديهن إجازة في تعليم وتحفيظ القرآن الكريم.

- ما خطتك بوصفك قائدة للارتقاء بأداء معلماتك؟
- ما الأسس التي اعتمدت عليها في وضع خطتك هذه؟

نشأة التدريب

لا يمكن التحدث عن التدريب بمعزل عن إدارة الموارد البشرية ولا أيضًا التحدث عن الموارد البشرية دون أن يأتي ذكر التدريب، حيث مرت تنمية الإنسان بوصفه موردًا من الموارد التي تقوم عليها أي منظمة بتطورات عدة، ولم يعرف بالتحديد بداية ظهور إدارة الموارد البشرية، إلا أن العام ١٨٠٠م أو قبله بقليل ظهرت بعض التحركات التي من الممكن أن تنطوي تحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية التي مرت بتطورات عدة قبل أن تصلنا بالمفهوم الواسع اليوم. وقد كان خلف هذا التطور عوامل عدة منها:

الثورة الصناعية: والتي ظهرت عام ١٨٠٠م وصاحب ظهورها ظهور استخدام الإنسان للآلات في المصانع ومن ثم الاحتياج إلى تدريب العمال لأفضل استخدام لها توفيرًا للوقت والجهد طمعًا في زيادة الإنتاج ومن ثم زيادة الأرباح، وعرفت هذه الفترة بالإدارة العلمية التي شهدت ظهور النقابات العمالية التي اهتمت بالعامل، ولعل التجارب التي أجريت في شركة جنرال إلكتريك لفتت الانتباه إلى العنصر البشري بوصفه موردًا أساسيًا من موارد أي منظمة بعد أن كان هذا المورد مهمشًا. ويمكن أن نلخص التطور الذي صاحب الثورة الصناعية بالتالي:

- ظهور الثورة الصناعية في العالم الغربي في بداية القرن الثامن (١٨٠٠م) وفي العالم العربي في القرن التاسع (١٩٠٠م).
- ظهور الحركات العلمية.
- تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال مبادئ عدة أهمها تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجورًا محفزة.
- ظهور علم النفس الصناعي.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية والتي اهتمت بتحسين ظروف العمل (الإضاءة، ساعات العمل) إضافة إلى الاهتمام بالعاملين ومن يشرفون عليهم.
- ظهور شركات كبرى اهتمت بتوظيف أفراد مهمتهم الأساسية الاهتمام بالعاملين من الناحية الاجتماعية والصحية والحقوقية.
- اهتمام الدول بشكل رسمي بإصدار القوانين التي تنظم العمل وتقنن العلاقة بين العمال (الموظفين) وأصحاب العمل مثل (نظام التأمينات، الأجور، السلامة الصناعية).



علي ظهور التدريب متزامناً مع ظهور الإدارة العلمية؟

* * *

مفهوم التدريب التربوي

تعريف التدريب التربوي:

هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، وتنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.

التدريب نشاط إنساني مخطط له بعناية يهدف إلى إحداث تغيير في المتدرب سواء كان التغيير في معلوماته واتجاهاته أو مهاراته.

إنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإرادة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة؛ من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

إنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال ويسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عما كانوا عليه قبله. إن التدريب التربوي، الذي يجري في إطار مخطط تعليمي شامل، ويلتزم بمعايير واشتراطات تنظيمية وفنية ومعرفية أعدت على نحو جيد من قبل متخصصين؛ هو في حقيقة الأمر تدريب استراتيجي، يرفع من القيم، ويصحح مسار الاتجاهات، ويعظم من المعرفة، ويرقى بالخبرات، وينمي المهارات، التي تتفاعل وتتكامل، لتشكل معاً المصدر الرئيس لأفكار وسلوك وأداء وإنجاز المعلم والمؤسسة التعليمية.



ماهية التدريب التربوي:

يعرف التدريب التربوي بأنه «عملية تربوية موجهة ومخططة، تسعى إلى رفع كفاءة العاملين، وتمكينهم من استخدام مهاراتهم وطاقاتهم، لتحقيق أفضل مستوى لأداء العمل، عن طريق برامج معدة لتزويدهم بالمعلومات والمهارات والخبرات اللازمة»،

وفي تعريف آخر هو «أمر مهني يستمر ما استمرت العملية التربوية»، بينما في تعريف ثالث، هو «عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد، بهدف تنمية قدراته، ورفع كفايته الإنتاجية، ويعتبر التدريب علماً من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله ومبادئه، كما يعتبر فناً إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقاته»، وفي تعريف رابع، هو «عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة، تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية بهدف اكتساب المزيد من المعارف والخبرات التي يحتاجها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات المصاحبة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة لأجل رفع مستوى كفايته في الأداء وزيادة الإنتاجية»، ومن خلال هذه التعريفات، يمكن تحديد ثلاثة مفاهيم رئيسة يستند إليها التدريب التربوي، هي:

- **المفهوم العلاجي:** ويقصد به تدريب مصمم لتصحيح أخطاء في برنامج الإعداد الأساس، والتي تكون عادة ناتجة عن أن المعلم تخرج منذ فترة طويلة، ومن ثم يكون بحاجة إلى إعادة تكوين وصقل للمعلومات لكون التربية علماً سريع التغير، ولا يمكن أن يلاحقه ويضبطه خلال إعداداته.
- **المفهوم السلوكي:** يركز على المهارات التدريسية، أي ما يدور في الفصل من تفاعلات، وما يحدث فيه من سلوك؛ لذا يجب أن يدرب المعلم على كيفية تحليل الموقف التدريسي.
- **المفهوم الإبداعي:** وهذا المفهوم يفرض ضبط سلوك المعلم بعناصر الموقف التعليمي، ويهدف إلى زيادة الدافعية نحو النمو الذاتي.

أهداف التدريب

لا يقتصر هدف التدريب على هدف واحد بل له أهداف عدة، ومن هذه الأهداف:

- رفع كفاءة العاملين بالمنظمة.
- زيادة الإنتاجية.
- إيجاد كوادر بشرية مدربة ومعدة بوصفها صفاً ثانياً في المنظمة.
- الحد من الإصابات في العمل (خاصة في المؤسسات الصناعية) والمشكلات في العلاقات في المنظمات الأخرى.
- تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين للمنظمة.
- تميز المنظمة من خلال تميز وجودة الخدمات التي تقدمها لعملاء المنظمة.
- تطوير الأساليب المتبعة في إتمام العمل داخل المنظمة.
- إكساب العاملين بالمنظمة المهارات والمعارف والاتجاهات.
- توفير كوادر بشرية متدربة وعلى درجة عالية من الجاهزية متى ما احتاجت لها المنظمة لأي سبب سواء كان (تقاعدًا، أو استقالةً، أو تسربًا).
- الحد من الهدر الناتج من الأخطاء وذلك بتطوير أداء العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة.

* * *

الموضوع الرابع

الحاجة للتدريب

يعتمد نجاح المنظمة أو فشلها بعد الله على قدرتها على إثبات وجودها والصمود أمام التحديات المختلفة التي تواجهها سواء كانت هذه التحديات خارجية كالمنظمات الأخرى التي تمارس النشاط ذاته أو التطور السريع في الأجهزة والتقنية التي تكاد تغيراتها تحسب بالأشهر الآن وليس بالسنوات، تلك التحديات الداخلية سواء السياسات المتبعة والهيكल التنظيمي للمنظمة أو تلك المتعلقة بالأفراد من حيث جودة الأداء أو تلك العلاقات التي تربط بعضهم ببعض والتي لا شك أن لها تأثيرها على المنظمة سلبًا وإيجابًا، لذا كان الاهتمام بالتدريب الذي متى ما قام على أسس سليمة وأداء متمكن قارب بين الوضع الحالي والهدف المنشود، وقد علمت القيادات هذه الأهمية فلا نكاد نجد مؤسسة حكومية أو خاصة سواء كانت كبيرة أو صغيرة إلا وقد خصصت للتدريب ميزانيات خاصة للنهوض بأساليب العمل لديهم ولا أبالغ إن قلت إن الحكومات الواعية تعي تمامًا أهمية التدريب فتنشئ إدارة أو جهة رسمية حكومية يقع على عاتقها النهوض بالأداء المؤسسي لأنه أداة التنمية ووسيلته.

إن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بحيث يؤدون مهامهم وواجباتهم بالشكل الذي يمكنهم من الرقي بمستوى أداء للمنظمة، فقد أثبتت الدراسات العلمية أهمية التدريب في إثراء المتدرب بالمعلومات وإمداده بالمهارات والقدرات، بل إن تأثيره على المتدرب كبير بحيث يغير اتجاهاته ويغير سلوكه ويطور عاداته، ومن الممكن أن نلخص بروز الحاجة إلى التدريب في النقاط التالية:

- حاجة العاملين إلى معارف أو مهارات جديدة جددت على المنظمة ومعرفتها مهمة لتطوير مهاراتهم في أداء العمل ومن ثم زيادة الإنتاجية.

- انخفاض الاتجاه نحو المهنة فتزويد العاملين بما يخص هذه المهنة من شأنه أن ينمي الاتجاه الإيجابي نحوها.
- تنمية روح الانتماء للمنظمة لشعور العاملين فيها أن القيادة العليا تنظر إليهم بوصفهم ثروة وعنصرًا مهمًا في المنظمة وهو ما يزيد الانتماء لها.



- عللي عدم استخدام التدريب عند انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة؟
- استعرضي حال منظمتك القرآنية ثم حددي الدلائل على ضرورة التدريب؟
- ما الجهة الحكومية المناط بها تطوير موظفين وموظفات الدولة بالمملكة العربية السعودية؟ وما الأعمال التي تقوم بها

* * *

الموضوع الخامس

أنواع التدريب

يتعدد أنواع التدريب تبعاً للنظرة إليه فإن نظرنا إلى:

أ- تقسيم من حيث الأفراد المتدربين ويتضمن نوعين من التدريب هما:

- تدريب فردي.
- تدريب جماعي.

ب- تقسيم من حيث المكان الذي يتم فيه التدريب ويتضمن ثلاثة أنواع من التدريب هي:

- تدريب في موقع العمل.
- تدريب خارج موقع العمل.
- تدريب بمعرفة جهة خارجية.

ج- تقسيم من حيث التوقيت في إجراء التدريب ويتضمن الأنواع التالية:

- تدريب قبل التلمذة الصناعية.
- تدريب التلمذة الصناعية.
- تدريب قبل الالتحاق بالمهنة.

د- تقسيم من حيث المضمون أو التخصص النوعي ويتضمن الأنواع التالية:

- تدريب إداري.
- تدريب مشرفين.
- تدريب تخصصي.

- تدريب فني.
- تدريب مهني.
- تدريب عمال التشغيل.



* صنف ما يحدث في منظمتك القرآنية وإلى أي من أنواع التدريب تنتمي:

- تصحيح التلاوة.
- تعليم التجويد ومخارج الحروف.
- التدبر.

* * *

الموضوع السادس

أهمية التدريب

لا شك أن للتدريب أثناء الخدمة وعلى رأس العمل أهمية كبيرة قد لا نستطيع أن نلخصها جميعاً ولكن نشير إلى أهمها:

- إنه الأداة إن لم تكن الوحيدة فهي الفعالة التي تحقق التنمية للعاملين وهم على رأس العمل.
 - يمكن العاملين من مهام عملهم في المنظمة فهو يعدهم إعداداً خاصاً يتناسب وأهداف المنظمة.
 - يعد العاملين بكل ما يجد بالميدان التربوي سواء بالمفاهيم الجديدة أو الاكتشافات التربوية التي تزيد من كفاءة العاملين وتجود عملهم.
 - يحقق الإشباع العلمي والمعرفي لدى الفرد بعد أن انقطعت به الدراسة النظامية فمن لا يتقدم يتقدم ولا شك أن الميدان التربوي لا ينهض بمن يسير عكس التيار والتقدم التربوي.
 - يتلافى النقص الذي يكون ببعض العاملين بالميدان التربوي من حيث تخصصهم العلمي دون التربوي فيعدهم إعداداً يمكنهم من أداء واجباتهم التعليمية بمستوى قد لا يختلف عن إعداداً تربوياً.
 - يدعم ما تعلمه العاملون أثناء إعدادهم الجامعي ويرسخه في نفوس العاملين في الميدان التربوي وينميهم لهم بإكسابهم المهارات الجديدة التي طرأت على الأنظمة التعليمية واستراتيجيات التدريس.
 - يتيح التدريب التربوي للعاملين تبادل الخبرات والاستفادة من الأفكار والإبداعات الجديدة لدى العاملين بالجمال ونقل الخبرات وهو ما يحقق مفهوم المجتمع التعليمي المهني.
- يمثل التدريب أثناء الخدمة أداة يعاد من خلالها شحذ همم العاملين بالميدان التربوي بعد أن تصيبهم الرتابة والملل من جراء العمل اليومي المتكرر والمدارس القرآنية وإن كانت لا تخضع لوزارة التعليم إلا أن

أهدافها تتوافق معها في الجانب التربوي. أما الجانب الفني فإن المدارس القرآنية تركز على القرآن وعلومه بينما يشتمل التعليم العام على العلوم المختلفة كافة، لذلك كان من الواجب أن تلم قيادات المدارس القرآنية بمفهوم التدريب التربوي حيث لا غنى لها عنه.

* * *

الموضوع السابع

القيادة والتطوير المهني

يخطئ من يظن أن من مهام القائد أن يتابع سير العمل فإن عملاً كهذا يقوم به أي إداري بالمنظمة إذا توفر لديه فقط المعرفة والإحساس بالمسؤولية، أما القيادة فهي صفات وقدرات قلما تجتمع بشخص لذلك فإن من مهام القائد:

١. مساعدة الموظفين في جعل عملهم ومهاراتهم في الأداء واهتمامهم يتوافق مع فرص العمل.

٢. يقدم تغذية راجعة فورية للموظف بحيث يدرك حجم

الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الذي قام به ومن ثم

يحسن من أدائه ليس فيما بعد بل في لحظته ولا شك أن

ذلك يتطلب قائداً على قدر كبير من العلم والمهارة في

الاتصال بحيث ينبه الموظف ويطوره دون خسارته.

٣. يشرك موظفيه ويناقشهم في الاحتياجات والمهارات التي

لم يتم إتقانها من قبلهم فينميها لهم.

٤. يدرب بنفسه ولا يجد حرجاً بذلك ولا تنقصه المهارة فإن شغل عن ذلك أو لكثرة أعداد العاملين

عهد بذلك إلى جهة خارجية تقوم بذلك ويؤمن بالتدريب بوصفه وسيلة ناجحة في تحسين أداء

العاملين وتحديد نشاطهم واتجاههم نحو العمل.

٥. استراتيجية تطوير العاملين.

٦. ملاحظة الفروق الفردية بين العاملين داخل المنظمة.



٧. لا شك أن العاملين المنتسبين للمنظمة مختلفون من نواحٍ عدة (السمات الشخصية، إعدادهم الأكاديمي، الخلفيات الثقافية التي أتوا منها، آمالهم وطموحاتهم، التجارب الوظيفية التي مروا بها).
٨. إن هذه الاختلافات تتطلب مهارة عالية من قائد فذ يستطيع أن يقدر حاجات العاملين على اختلافها ويتعامل معهم بما يحقق أهداف المنظمة محققًا أهدافهم الخاصة بل قد يجعل أهدافهم هي أهداف المنظمة.
٩. وضع خطط تطويرية مناسبة.
١٠. لكل عامل وموظف في المنظمة أهداف. فهناك من أهدافهم أهداف واسعة، وهناك أهداف تقتصر على محاولة تحسين أدائهم. والقائد الذكي لا يضع الجميع في قوالب واحدة بل يضع خططًا تطويرية مختلفة تتناسب وأهداف العاملين.
١١. يؤسس لمنظمتة تأسيسًا يكفل لها النجاح والثبات.
١٢. عندما يتعرف القائد إلى قدرات موظفيه ويقوم بتدريبهم حسب توجهاتهم وأهدافهم كما شرحنا سابقًا فإنه يستطيع أن يؤسس لمنظمتة قواعد متينة من العاملين الذين تميزوا فيسعى إلى تثبيتهم في المنظمة ومن ثم فإنه بذلك جعل منهم أساسًا متينًا لمنظمتة.

* * *

الموضوع الثامن

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

وتتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح.
- عدم التعرف إلى الاحتياجات التدريبية مسبقاً يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب.
- معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.
- تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والهدر.
- فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.
- تبين الفئة المستهدفة من التدريب.
- تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضراً ومستقبلاً.

كيف يحدد القائد احتياجات العاملين بالمنظمة؟

لتحديد الاحتياج أسس وأساليب علمية قد يعرف القائد جلها أو بعضًا منها إلا أن إتقان استخدامها عادة ما يكون من اختصاص أهل المهنة في هذا المجال، إلا أن القادة عاد ما يميزون ويحددون احتياجات العاملين في المنظمة بطريقة بسيطة وواضحة ويعتبر تحديدًا أوليًا يليه تحديد الموضوع وفق الأساليب العلمية، لذلك نجد القيادات تميز العاملين وتصنفهم أوليًا إلى فئات وفق التالي:

- فئة العاملين أصحاب الأداء الأعلى.
- فئة العاملين أصحاب الأداء المنخفض.
- فئة العاملين أصحاب الأداء الموثوق.
- فئة العاملين أصحاب الأداء الضعيف.

ولا شك أن الاحتياج التدريبي يختلف لدى كل فئة من هذه الفئات، إلا أن هذا التقسيم يسهل وضع الهدف التدريبي للبرنامج هل هو تحسين أداء أو أهداف أعلى.

تغير الأداء المستهدف من التدريب:

يتغير الأداء المستهدف من التدريب بأخذ أحد الأشكال التالية:

- التأثير في المعارف: أي إكساب معارف جديدة وحديثة أو دعم وتطوير ما لدى الفرد من معلومات سابقة، أو تغيير نسبي وكلي لما لدى الموظف من معارف سابقة تحتاج إلى تغيير.
- التأثير في المهارات: وهي تمتد من إكساب الموظف لمهارة جديدة أو تعديلها أو تغيير بعض المهارات التي لم تعد صالحة أو لم تعد كافية لتحقيق الأداء المطلوب من حيث المستوى والجودة.
- التأثير في الاتجاهات: أي السلوكيات وهي من أصعب الأمور لأن تغيير السلوك أو تعديله يحتاج إلى مهارات كبيرة من المدرب حتى يستطيع التأثير على المتدرب.



ما الطريقة التي يستخدمها معهد الإدارة بصفته الجهاز الحكومي المعتمد من الخدمة المدنية
لتطوير أداء العاملين في مؤسسات الدولة المختلفة؟

* * *

خطوات بناء البرنامج التدريبي

لعل أول خطوة في بناء البرنامج التدريبي هو أن يحدد الاحتياج، فليس من المعقول والمنطقي أن يقام برنامج وليس هناك هدف واضح من قيامه وما الاتجاهات أو السلوكيات المراد تغييرها، ولكن يبقى السؤال المهم:

ما الدواعي وراء تحديد الاحتياج وإقامة دورة تدريبية؟

نحتاج التدريب في حالات كثيرة منها:

١. تعيين موظفين جدد.
٢. تغيير إجراءات العمل داخل المنظمة.
٣. دخول التقنية في العمل سواء إدارياً أو في تشغيل المنظمة.
٤. عند افتتاح فروع جديدة للمنظمة.
٥. عند استحداث وظائف جديدة لم تكن موجودة في المنظمة .
٦. حدوث المشكلات في بيئة العمل.
٧. انتقال الموظف إلى وظيفة أخرى سواء كان نقلاً أو ترقية.
٨. التعديل في أهداف المنظمة.
٩. الحاجة إلى وضع خطة تدريبية.
١٠. انخفاض الإنتاجية.
١١. عندما يتغير المسار المهني.

إن هذه الأسباب تجعل من إقامة برنامج تدريبي ضرورة ملحة لتجنب نواحي القصور في أداء العاملين ومحاولة تجنب المنظمة الخسائر المتوقعة والإنتاجية المنخفضة .

ما الطريقة المثلى في نظرك لتحديد الاحتياج التدريبي بالنسبة لقائدة دور التحفيظ



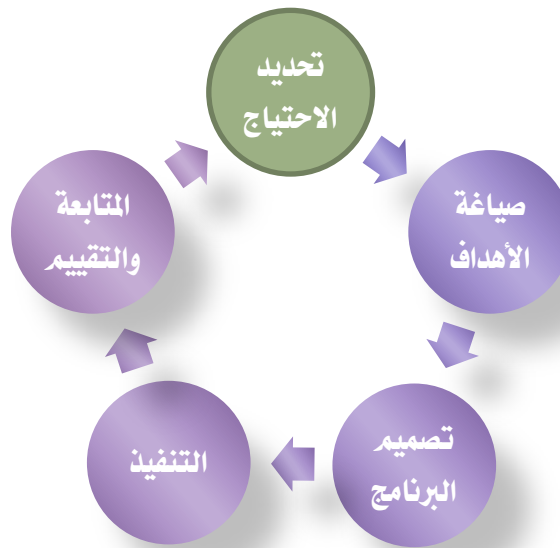
الخيرية؟ معللة إجابتك.

مراحل إعداد وبناء البرنامج التدريبي :

- المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية
- المرحلة الثانية: صياغة أهداف التدريب
- المرحلة الثالثة: تصميم البرنامج وإعداد المادة التدريبية
- المرحلة الرابعة: التنفيذ
- المرحلة الخامسة: التقييم

* * *

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية



معنى الاحتياجات التدريبية:

الاحتياج هو الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور، والاحتياج هو ما يطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه، أما الاحتياجات التدريبية فيعرفها درويش وتكلا بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

ويعرفها آخرون بأنها التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون .

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما لأي

سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء.

تعريف تحديد الاحتياجات التدريبية:

هي الفجوة الظاهرة وغير الظاهرة في أداء الموظف إما في مهاراته أو معارفه أو معلوماته أو اتجاهاته، وتحتاج إلى تغيير أو تعديل حتى تتناسب مع متطلبات وظيفته الحالية أو المستقبلية، بدرجة من الجودة والإتقان حتى يحقق أهداف المنظمة التي يعمل بها. وكمعادلة بسيطة فإن:

تحديد الاحتياج = وصف الوظيفة + (معايير أدائها - (ناقص) المستوى الذي يؤدي فيه الموظف مهام الوظيفة)

لكي نحدد الاحتياج التدريبي لا بد أن نحدد السلوك أو الأداء المراد إما تغييره بالكلية أو التطوير منه وأيضاً السلوك أو الأداء المرغوب أو المستهدف ثم نحدد الفجوة بين الواقع الفعلي والمأمول، وعليه يحدد الاحتياج وجوانبه (معارفي، مهاري، اتجاه، سلوك)، ويبني البرنامج التدريبي على ضوءه بحيث ينهي هذه الفجوة أو على الأقل التخفيف من تأثيرها غير الجيد على المنظمة بحيث لا يكون هذا الأداء الضعيف سبباً في حدوث كارثة للمنظمة سواء اقتصادية أو غيرها تبعاً لنشاط المنظمة الذي تمارسه.

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالتالي:

- إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينة-فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها.
- إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها.
- إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو

- بسبب الترقيات أو التنقلات، أو التوسعات، أو عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعدادًا وتدريبًا ملائمًا ومستمرًا لمواجهتها.
- إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتفويض الذاتي، فتحدد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل.
- إنها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات.

الأسس التي يقوم عليها تحديد الاحتياجات التدريبية:

يشرح د. درويش أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم على أسس عدة من أهمها:

- تحليل أهداف المنظمة وما يطلبه تحقيقها من أنشطة وقدرات تنفيذية بشرية.
- تحليل الأفراد (دراسة المؤهلات - القدرات - المهارات - الدوافع - الاتجاهات - معدلات الإنتاجية - الغياب وغيرها) لتحديد من يحتاج للتدريب وعلى ماذا سوف يتدرب.
- تحليل التنظيم (مدى وضوح الأهداف والاختصاصات أو المهام) ومدى الاتجاه لاستخدام تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة أو تعديل في اختصاصات وظيفية قائمة، لتحديد أين أو في أي الوحدات التنظيمية يتطلب الأمر تدريبًا، وعلى ماذا؟
- تحليل المنافسة ودرجة حدتها في مجالات مثل الجودة والسعر وخدمات ما قبل أو بعد البيع في السوق أو الأسواق المستهدفة.
- تحليل الوظائف من حيث طبيعة الأعمال وظروف الأداء ومتطلباته من قدرات.
- استقصاء آراء العاملين بشأن رؤاهم في احتياجاتهم التدريبية.
- استقصاء رأي الرؤساء بشأن نقاط الضعف لدى مرؤوسيه.
- تحليل تقارير تقييم الأداء للتعرف إلى نواحي القصور التي تمثل احتياجات تدريبية.
- تحليل تقارير التفتيش بشأن نقاط القوة أو ضعف العاملين.

- تحليل الشكاوى المقدمة من عملاء المنظمة ضد موظفيها.
 - تخطيط الموارد البشرية من حيث عدد الذين سوف يعينون أو ينتقلون أو يتدربون أو يرقون، ثم الاحتياجات التدريبية لكل تقسيم.
 - تحليل تقارير تقييم التدريب السابقة، للتعرف إلى مدى اكتمال سد الحاجات التدريبية.
 - تحليل تجهيزات الأداء وأوجه التطوير المخططة بها وما تتطلبه من قدرات جديدة.
 - تحليل مؤشرات مثل الغياب والتمارض ومعدل دوران العمالة وحوادث وإصابات العمل ومسبباتها التي ترجع إلى قصور في الاتجاهات أو القدرات من جانب العاملين أو رؤسائهم أو زملائهم.
 - تحليل التكاليف الفعلية ومدى اتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية.
 - الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من حيث أسلوب الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء أو العملاء.
 - التقدير الفردي.
 - المناقشة الجماعية للتقدير.
 - القيود والتقارير التنظيمية.
- ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى:
- نوع ومستوى التدريب المطلوب.
 - من يحتاجون التدريب من الأفراد.

ما الإجراء السليم الذي يجب اتخاذه عند ملاحظة انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل المنظمة على ضوء ما درست من أساليب تحديد الاحتياج؟



أساليب وأدوات تحديد الاحتياج:

تتعدد أساليب تحديد الاحتياج؛ فهناك ما هو بسيط وعن طريق الملاحظة الشخصية، وهناك من الأساليب ما هو أعمق وقائم على دراسات وتحليلات وعمليات حسابية، وأين كانت الأساليب فإن تحديد الاحتياج ضروري جدًا قبل عقد الدورات التدريبية؛ حتى لا يكون هناك هدر في الموارد البشرية والمادية أو أن يكون التدريب لا يلامس الحاجة الفعلية للمتدربين؛ لذا قد يقوم القائد بنفسه بتحديد الاحتياج وقد يكلف شخصًا أو أكثر من داخل المنظمة للقيام بذلك أو جهة خارجية متخصصة بذلك. وأساليب تحديد الاحتياج كثيرة ومتعددة قد يستخدم أحيانًا أكثر من أسلوب لتحديد.

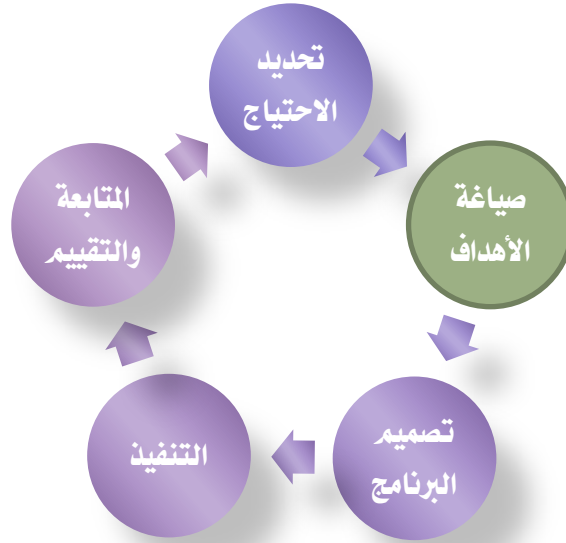
أساليب وأدوات تحديد الاحتياج

م	الأسلوب	وصفه
١	أسلوب المسح الهاتفي	يتم استخدام الهاتف ويسأل أسئلة ويحصل على إجابات حول احتياجات الأعضاء في المنظمة
٢	أسلوب الاستبانة البريدية	ترسل استبانة إلى كل عضو ليحيب عن الأسئلة وتعاد إلى المختص
٣	أسلوب المقابلة	يتم مقابلة عينة من الأعضاء إما عينة مقصودة أو عينة عشوائية
٤	أسلوب اللقاء العام	يتم مقابلة جميع موظفي المنظمة ويتم عمل تغذية راجعة لمعرفة احتياجاتهم التدريبية
٥	أسلوب مجموعة البؤرة	الاجتماع مع مجموعة متجانسة (معلمين، إداريين، مهندسين)
٦	أسلوب العصف الذهني	لقاء مجموعة سواء كبيرة أو صغيرة وتحديد احتياجاتها التدريبي من خلال ما تطرح من أفكار
٧	أسلوب الملاحظة	وتعتمد على تسجيل ملاحظات على سير العمل أثناء عمل الموظفين ووفق استمارة محددة
٨	أسلوب المعاشية	وفيها يقيم محدد الاحتياج في المنظمة بعض الوقت ويتعايش مع الأعضاء ومن خلال التعايش يحدد احتياج الفريق التدريبي

م	الأسلوب	وصفه
٩	أسلوب تحليل المحتوى	وفيها يتم تحليل إجابات الموظفين على أسئلة قدمت لهم يستخرج منها احتياجهم التدريبي
١٠	دراسة الحالة	ويتم فيها دراسة المنظمة باعتبارها حالة تستدعي الدراسة سواء من جانب واحد أو عدة جوانب معاً (نظام، أساليب عمل، موظفين) بهدف معرفة أوجه القصور وتلافيه
١١	ورش العمل	الاجتماع بمجموعات بشكل ورشة عمل ليوم أو أكثر يستخرج منها بطريقة منظمة معدة مسبقاً احتياج المنظمة التدريبي
١٢	تحليل الوصف	ويقصد بالوصف (الوصف الوظيفي) الواجبات والمهام ومدى أهمية كل مهمة وتكرارها ودرجة إتقانها ثم يحدد الاحتياج التدريبي على ضوءها

* * *

المرحلة الثانية: صياغة أهداف التدريب



تختلف أهداف التدريب تبعاً للغايات التي وضع من أجلها، وعليه يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة الغايات والجانب الذي تستهدفه، فالتدريب عادة يتناول ثلاثة مجالات:

الجانب المعرفي: وهو الذي يقصد منه تزويد المتدرب بالمعارف الجديدة في مجاله سواء كان صناعياً أو طبيّاً أو اجتماعياً أو تعليمياً، إلا أن هذا النوع من التدريب لا يعول عليه تغيير في أداء العاملين أو اتجاهاتهم أو زيادة في مهاراتهم العملية.

الجانب المهاري: وهو التدريب المخطط له أن يمد المتدرب بأي منظمة كانت بمهارات تجعل أداءه أكثر جودة وإتقاناً ويتم ذلك من خلال جهد منهجي مخطط له بدقة أو من خلال التطبيق العملي أثناء التدريب.

الجانب الاتجاهي: وهو التدريب الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات المتدربين تجاه قضية أو مفهوم ما وهذا الجانب غالبًا لا يمكن قياسه بدقة.

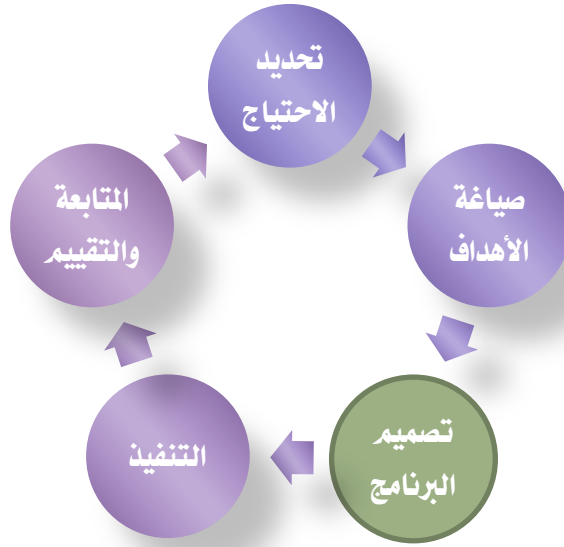
- لذا فإن التدريب لا يحقق النجاح ما لم يخطط له بذكاء وتوضح الأهداف من هذا التدريب حتى تسير الخطوات والبرنامج على هدى وكما هو مخطط له ولذلك فإن من أهم الخطوات أن تصاغ أهداف التدريب صياغة واضحة بحيث يكون محددًا ابتداءً ماذا سيكتسب المتدرب بنهاية التدريب.

ذكرنا أن المحتوى التدريبي يرتب حسب الأهمية في تحقيق الأهداف الموضوعية لهذا المحتوى.
السؤال: ما العمل وكيف يرتب المحتوى لو كان للتدريب هدف واحد محدد فقط؟



* * *

المرحلة الثالثة: تصميم البرنامج وإعداد المادة التدريبية



لكي نصمم البرنامج التدريبي بعد أن حددنا الهدف منه لا بد أن نحدد:

- المحتوى التدريبي: ونقصد بالمحتوى التدريبي المادة العلمية والمهارات التي يستهدفها البرنامج والمعارف والاتجاهات.
- تصنيف المحتوى التدريبي: عادة ما تكون للمادة العلمية والمحتوى التدريبي جوانب مختلفة أو عناصر متعددة عدم جمعها معًا يسبب للمتدرب نوعًا من التشتت وعدم التركيز؛ لذا كان من المهم بعد جمع المادة العلمية والمحتوى التدريبي أن يتم تصنيفها في محاور ثم توزع بعد ذلك على الأيام التدريبية أو الجلسات حسب وقت البرنامج ومدته.
- ترتيب المحتوى التدريبي: بعد أن تم تصنيف المحتوى وجعله في وحدات أو محاور كان لا بد الآن

من ترتيبها ترتيباً حسب الأهمية بحيث تكون الأهداف المهمة في البداية والأقل بعد ذلك.

- اختيار الأسلوب التدريبي المناسب: تتعدد الأساليب التدريبية وتتنوع بحيث تناسب الأنماط المختلفة للمتدربين أولاً وحتى لا يتطرق الملل إليهم بسير التدريب على وتيرة واحدة؛ لهذا كان من المهم ونحن قد علمنا الفئة المستهدفة من التدريب والهدف منه أيضاً أن نحسن اختيار الأسلوب أو الأساليب التي تتوافق مع سمات وقدرات المتدربين وتمكن من تحقيق الأهداف من البرنامج وهذا يتطلب مهارة من مصمم البرنامج وفطنة، فليس كل الأساليب مناسبة لكل محتوى كما أن الأساليب بعضها أقوى من بعض في موقف معين في تحقيقه، لذلك لا تجد حقبة تدريبية تقتصر ولو في وحدة من وحداتها على أسلوب واحد بالتدريب بل تتعدد حسب المتدرب، المدرب، المحتوى التدريبي، توفر الإمكانيات المادية، بيئة المكان... إلخ.

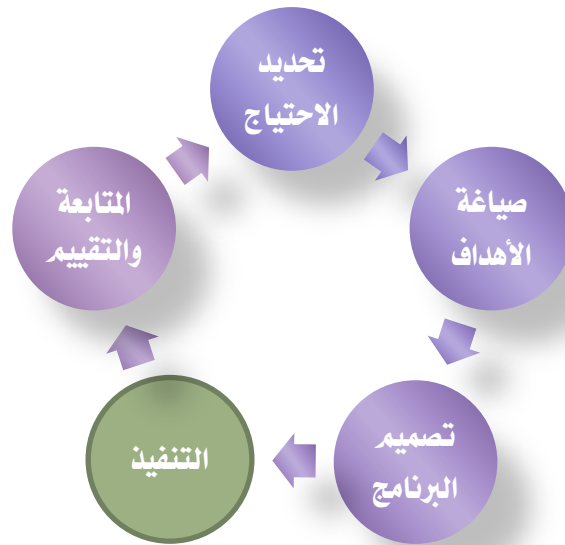
وينجح البرنامج التدريبي كلما كان المصمم له على علم ومهارة في مجال التدريب.

- تحديد زمن المحتوى التدريبي:

هل أستطيع أن أصل لهدفي من البرنامج الذي أعده بجلسة تدريبية أو يوم تدريبي؟ هذا ما يحدده حسن تقدير المصمم للبرنامج للوقت اللازم لكل جزئية تدريبية بعد أن صنفها من الأهم إلى المهم، ثم جمع أجزاء الوقت ليتم تحديد الوقت الكلي للبرنامج.

* * *

المرحلة الرابعة: التنفيذ



بعد أن أصبحت المادة العلمية متوفرة لدى مصمم البرنامج وبعد أن قسمها إلى محاور وصنفها ورتبها حسب الأولوية في التنفيذ فإنه يجب عليه الآن أن يخطط لكيفية سير الجلسة التدريبية فيعد لها خطة والتي يتناول فيها الخطوط العريضة لسريان الجلسة وما سيتم فيها والزمن المحدد لكل خطوة والأساليب التي سيتبعها والأدوات المعينة له في التنفيذ، وهذه الخطوات بمنزلة خريطة طريق يهتدى بها المدرب أثناء التدريب وتحدد من فرص ابتعاده عن هدفه أو تشتته؛ لأنه لا يشترط أن يقوم بالتدريب من وضع الحقيقية وصممها بل قد يقوم به مدرب من داخل المنظمة أو خارجها؛ لذلك وجود خريطة التنفيذ وتفصيلها بدقة أمر مهم لنجاح التدريب وتحقيق هدفه لذلك غالبًا ما تشتمل هذه الخطة على ما يلي:

- اليوم ورقم الجلسة.
 - عنوان الجلسة (الموضوع).
 - هدف الجلسة العام والأهداف التفصيلية.
 - الأنشطة التدريبية في الجلسة.
 - الأساليب التدريبية المتبعة في الجلسة.
 - الوسائل التدريبية والأجهزة المعينة.
 - الزمن المحدد لكل خطوة من خطوات الجلسة (العرض، المناقشة، النشاط).
- وهكذا يتم العمل بكل جلسة من جلسات البرنامج حيث يحدد المحتوى لأول جلسة حتى آخر جلسة بشكل متسلسل منطقي سواء من الكل إلى الجزء أو العكس أو من الأهم إلى المهم أو من الصعب للأسهل أو عكسها حسب رؤية مصمم الحقيبة وفلسفته التدريبية والمدرسة التي ينتمي إليها.
- وعندما ينتهي مصمم الحقيبة من هذه الخطوة فإن تنفيذ التدريب في أرض الواقع أصبح ممكنًا متى ما وجد المدرب الجيد المتمكن إن لم يكن المصمم لها هو مقدمها.

الأساليب والوسائل المستخدمة في التدريب:

تتعدد الأساليب المستخدمة بالتدريب وتتنوع ويتوقف استخدام أسلوب دون آخر على عوامل عدة:

- المدرب.
- الموقف التدريبي.
- المتدربون (أعدادهم، ثقافتهم، تفاعلهم).
- الإمكانيات المادية والبيئية.
- الوقت.

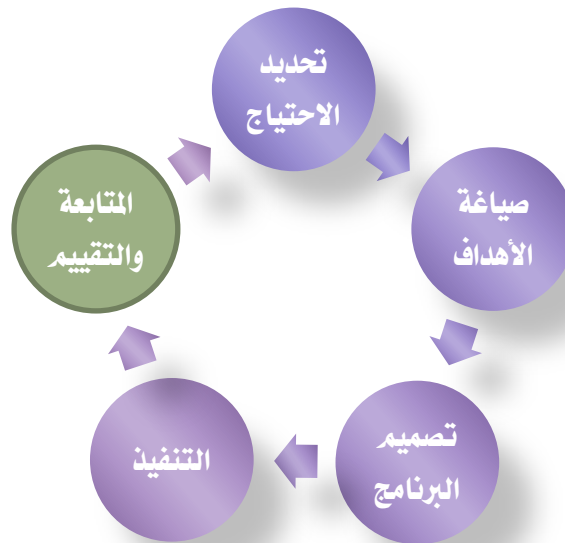
والمدرب الكفاء هو الذي يستطيع بنظرته وخبرته تحديد الأسلوب الأمثل للتدريب بعد دراسة الموقف

التدريبي، ولعل أشهر هذه الأساليب هي:

الأسلوب	استخداماته
المحاضرة	تزويد المتدرب بالمعلومات النظرية والأسس والمفاهيم، والتوجيهات، يستخدم عند ضيق الوقت وكثرة أعداد المتدربين.
الندوة	تتسم بالمرونة، تتيح للمتدرب مصادر متعددة للمعلومة، والاستفادة من ذوي الخبرة في المجال، ولا تتطلب جهداً من المتحدث.
المؤتمرات	تتيح فرصة أكبر للاطلاع على تجارب الآخرين في المجال ذاته، ومرنة، وتحتاج إلى وقت للإعداد والتنفيذ.
دراسة الحالة	تقرب الواقع للمتدرب، وتنمي قدرته على حل المشكلات، وتعلمه التفكير المنظم، ومشوقة بالنسبة للمتدرب، وتنمي العلاقات بين المتدربين.
حلقات النقاش	تساهم في إشراك جميع المتدربين، وتنمي روح فرق العمل، ويتم فيها تبادل الخبرات، وإثراء الموضوع.
العصف الذهني	يتم فيه طرح عدد كبير من الأفكار العادية والمبتكرة، وهو سهل، ويجد فيها المتدرب إثارة ومتعة.
التطبيق العملي	يطبق المتدرب المهارة عملياً، ويستخدم في التدريب الأجهزة الجديدة أو الإجراءات غير المعتادة، وغالباً لا يشعر المتدرب فيه بالملل.
تمثيل الأدوار	يستخدم لجعل المتدرب يفهم أبعاد تصرف ما، وتجعله يدرك أبعاداً جديدة للموقف، ومشوق للمتدرب، ويستغرق وقتاً طويلاً.
اللجان	تستخدم عند دراسة موضوع أو مشكلة محددة، وتوسع آفاق المتدربين ومعارفهم وإدراكهم للموضوع، وتستغرق وقتاً وجهداً.

الموضوع الرابع عشر

المرحلة الخامسة: التقييم



التقييم عملية مستمرة وشاملة، التقييم هو إعطاء قيمة للعمل التدريبي سواء كان تصميمًا أو تنفيذًا. وعليه يجب أن يتم التقييم قبل تنفيذ البرامج التدريبية وأثناءه وبعده، وهو يشمل تقويم الهدف التدريبي ومحتواه وزمانه ومكانه والأساليب والوسائل التدريبية التي استخدمت. لذلك لا بد من تقييم أداء المتدربين قبل تنفيذ البرامج التدريبية وأثناءه وبعده لمعرفة المداخل البشرية والتقنية اللازمة لتحسين مستوى الأداء واحتياجات التدريب للموظفين. ويكاد يجمع على أن تقييم المتدرب لا يكون قبل ثلاثة شهور إلى ستة شهور من نهاية البرنامج وذلك لإتاحة الفرصة له ليتمكن من المعارف والمهارات التي درب عليها ثم تجمع

المعلومات حول أداء المتدرب من مقر عمله الفعلي بسؤال الرئيس المباشر، والزملاء، والعملاء والمراجعين للمنظمة. وتبرز أهمية التقييم في:

- تحسين الأداء.
- تحسين المنتج.
- تغيير السلوك.
- تقليل تكاليف التدريب ومدته.
- زيادة أعداد المستفيدين وكسب رضاهم.
- المنافسة.
- التميز.

أما عن مصادر المعلومات التي يتحصل عليها القائمون على التقييم فمتعددة منها:

- المهام الوظيفية ودليل توصيف المهام والأدلة المنظمة للعمل.
- أداء الموظفين والذي نحصل عليه عادة من الموظفين أنفسهم، والرئيس المباشر والمشرفين على الأقسام، والجمهور والعملاء، والاستبانات المصممة لقياس الأداء داخل المنظمة، وتقارير الأداء الوظيفي ولا يغفل تقرير الإنتاجية للمنظمة والتي تعطي تصورًا دقيقًا عن مدى نجاح التدريب في تحقيق أهدافه.
- العلاقات وسلوكيات العمل: أيضًا مصدر مهم من مصادر الحصول على المعلومات التي تساعد على تقييم العملية التدريبية ومعرفة مدى تحقيقها لأهداف المنظمة والفرد.
- الإنتاج الخاص بالمنظمة: سواء كان إنتاجًا ماديًا أو معنويًا فالأرباح المادية مصدر مهم، ويؤكد نجاح البرنامج التدريبي في تزويد العاملين بالمنظمة بالمهارات وهذا من السهل قياسه إلا أن قلة الشكاوى والنزاعات داخل المنظمة، والهدر، هذه أيضًا دلائل نجاح البرنامج التدريبي.

والتقييم يتخذ صوراً وأنواع مختلفة منها:

- **التقييم الفردي:** والذي يتم من خلال فحص التغيرات التي استجذت على سلوك من تلقى التدريب والتحق بالبرنامج التدريبي وهو جواب لسؤال: ماذا تعلمت من البرنامج التدريبي الذي التحقت به؟

- **تقييم تنظيمي:** ويتم فيه معرفة ما استجد على المنظمة من تغيير في المجال الذي درب العاملون في المنظمة عليه فهل تحسنت العلاقة بالعملاء وقلت الشكاوى لو كان ما تلقاه المتدربون مثلاً دورة في طرق التعامل مع جمهور المراجعين وهكذا حسب نوع التدريب والهدف الذي يعود على المنظمة منه.

- **التقييم النهائي:** يتم قياس الأثر من التدريب أي قياس التغيرات طويلة المدى التي أحدثتها عملية التدريب والتطوير والنواحي التي تأثرت بها وغالباً يقيم جميع النواحي بينما كان السابقون يتناولون أحد الجوانب دون الآخر. ولعل من المناسب والجيد الإجابة عن الأسئلة التالية من القائمين على المنظمة سواء كان من صمم التدريب من داخل المنظمة أو جهة خارجية عهد إليها الأمر بأجر أو غيره وهذه الأسئلة هي:

○ هل نفذ البرنامج كما خطط له؟

○ هل حقق البرنامج الأهداف التي وضع لأجلها؟

○ هل اعترض البرنامج معوقات؟

والتقييم هنا يشمل المتابعة والتي تكون أثناء إقامة البرنامج التدريبي بشكل مستمر بهدف التأكد من سير العملية التدريبية كما خطط لها مسبقاً وتذليل أي صعوبات قد تعترض البرنامج أثناء التنفيذ فتوقفه أو تقلل من فعاليته.

أما التقييم النهائي فهو لمعرفة ما إن كان البرنامج التدريبي بعد الانتهاء منه قد حقق أهدافه المحددة والموضوعة مسبقاً ويأتي التقييم بطرق وأساليب عدة منها:

أدوات التقييم :

تعدد أدوات التقييم وتنوع كما تعددت أدوات تحديد الاحتياج، ويتوقف استخدام النوع والأداة المناسبة إلى تقدير القائمين على المنظمة على ضوء استراتيجيات وأهداف المنظمة بالتعاون مع واضع ومصمم البرنامج التدريبي وأيضًا يتحكم الوقت المتاح للتقييم أيضًا في اختيار نوع وأداة دون غيرها إلا أن أشهر أدوات التقييم هي في الجدول التالي:

الأداة	محاسنها وعيوبها
١	الاستقصاء
٢	الاستبانة
٣	الاختبارات المكتوبة
٤	اختبارات الأداء
٥	الملاحظة

ويعد نموذج كيرك باتريك أكثر النماذج استخدامًا وانتشارًا بل لا زال يستخدم حتى وقتنا الحاضر، ولعل من المفيد إلقاء نبذة عنه، وقد ظهر نموذجُه عام ١٩٥٩م من خلال أطروحته للدكتوراه، وقد ذكر في نموذجِه أربعة مستويات للتقييم هي:

المستوى الأول: ردة الفعل:

أي ما ردود أفعال المتدربين إزاء البرنامج والتي تقاس فور انتهاء البرنامج التدريبي وعادة تدور الأسئلة أو الاستبيان حول التالي:

- هل استفادوا من البرنامج التدريبي؟
- هل كانت بيئة التدريب مناسبة؟
- هل شعروا أن التدريب يمس احتياجاتهم؟
- هل كان المدرب متمكنًا من مادته العلمية؟
- هل كانت الأساليب التدريبية مناسبة للموضوع؟
- ما مدى رضاهم عن البرنامج؟

المستوى الثاني: تقييم التعلم:

ويهدف هذا النوع من التقييم من اسمه إلى معرفة مدى استفادة المتدربين من أفراد المنظمة وماذا تعلموا، لذلك نجد أن هذا النوع من التقييم يحرص على قياس المعارف والاتجاهات الموجودة لدى الأفراد قبل التدريب ثم يعاد قياسها بعد التدريب والفارق سيكون حتمًا ما حققه التدريب لهم من نمو حسب الأهداف الموضوعية مسبقًا وعادة هذا النوع من التقييم يتطلب استخدام أدوات للتقييم ولا يقتصر فيه على الاستبانة بوصفها أداة قياس.

المستوى الثالث: تقييم السلوك :

يختلف التدريب عن التعليم في أهدافه رغم التشابه الكبير بينهما فالهدف الأساس غالبًا للتدريب هو تعديل السلوك وإكساب المهارات بالدرجة الأولى لا المعارف لذلك كان من أنواع التقييم لدى باتريك هو تقييم سلوك المتدرب ومعرفة ما إن كان المتدرب قد تحصل على المهارات المقصودة من التدريب والتي وضعت ضمن البرنامج التدريبي وهل طبق تلك المهارات لذلك؟ عادة هذا التقييم لا يتم بعد الدورة مباشرة، كما من أهداف التقييم السلوكي معرفة ما إن كان المتدرب قادرًا على نقل ما تعلمه إلى بيئة العمل وإلى زملاء المهنة، وهذا التقييم يتطلب مهارة من القائمين على التقييم.

المستوى الرابع: تقييم النتائج :

- لا شك أن رفع مستوى الإنتاجية وجودة العمل من أهم أهداف أي برنامج تدريبي وهذا يجعل قيادات المنظمة سواء كانت خاصة أو حكومية تهتم بالتدريب لذلك لا يكفي أن نقيم أثر البرنامج على سلوك المتدرب فقط بل من المناسب معرفة ما إن كان هذا السلوك الذي اكتسبه من البرنامج التدريبي كان له أثر في إنتاجية المنظمة ورفع كفاءتها وتجويد العمل فيها.



- ما الفرق بين المتابعة والتقييم في التدريب وأيهما أهم؟
- على ضوء دراستك ومعرفتك لأدوات التقييم، ما الأدوات التي من الممكن استخدامها في تقييم التعلم في منظمتك القرآنية؟ ولماذا؟
- عللي لماذا لا يتم تقييم السلوك فور انتهاء الدورة التدريبية؟

ملف الانجاز:

- (١) قومي مع زميلاتك بتصميم بطاقة ملاحظة لقياس الاحتياجات التدريبية لمعلمات القرآن لمنتسبات الدار من الأمهات غير القارئات؟
- (٢) صممي استبانة لقياس الاحتياجات التدريبية للمنتسبات للحلقات في الدار لديك؟
- (٣) قومي ببناء حقيبة تدريبية بناء على احتياج فعلي للمنظمة؟
- (٤) قومي بزيارة لمعهد الإدارة العامة وتعرفي إلى آلية تحديد الاحتياج لديهم؟ ثم بيني مدى إمكانية استخدام أسلوبهم في المدارس القرآنية مع التعليل.

مصادر التعلم:

- (١) الخطيب، أحمد والخطيب، رداح. الحقائق التدريبية. عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢ م.
- (٢) الشامي، رفعت بن عبد الحميد الشامي. موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب. الرياض: دار قرطبة، ١٤٢٧ هـ - ٢٠٠٦ م.
- (٣) الشاعر، عبد الرحمن. أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية. الرياض: دار ثقيف للنشر والتوزيع. ١٩٩١ م.
- (٤) نلسن، كارولين، ترجمة محمد سنان محمد، كيف تدير التدريب (دليلك الشامل في تصميم التدريب وتقديمه لبلوغ الأداء الأفضل. الطبعة الثالثة، إيلاف للنشر والتوزيع ٢٠١٠ م.
- (٥) توفيق، عبد الرحمن. كيف تصبح مدرباً فعالاً. موسوعة التدريب والتنمية الشاملة.
- (٦) موقع التدريب والتقنية
- (٧) <http://www.altadreeb.net/articleDetails.php?id=376&issueNo=14>



- مع أفراد مجموعتك قومي بزيارة ميدانية لإحدى المدارس القرآنية ثم أجيبي عن التالي:
- (١) ما الاحتياجات التدريبية التي ترين أن المدرسة بحاجة إليها؟ وكيف تم تحديدها من قبلكم؟
 - (٢) ضعي مفردات ومواضيع البرنامج التدريبي الذي ترين أنه قادر على تسديد الاحتياج التدريبي.
 - (٣) اختاري وحدة تدريبية وقومي بتنفيذها أمام الزميلات.

* * *

[illegible]

المراجع والمصادر

١. أبو النصر، مدحت (١٤٣٠هـ) مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، ط١، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩م) قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
٣. أبو جادو، صالح وإدريس، رعدة (٢٠٠٧م) القيادة المعاصرة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، مجلة المعلم/ الطالب، العددان ٢١و٢٠، معهد التربية التابعة للأونروا / اليونسكو، عمان - الأردن.
٤. أحمد، ماهر (٢٠٠٩م) التخطيط الاستراتيجي، ط١، الإسكندرية، الدار الجامعية.
٥. برغوث، عبد العزيز، وطلب، حاتم (١٤٣٠هـ) بناء قدرات التفكير الاستراتيجي لتنمية مواردنا البشرية، مكة المكرمة.
٦. البسيط، موسى، هدي النبي مُحَمَّد ﷺ في التربية الإبداعية والابتكار، جامعة القدس، مجلة رسالة الخليج العربي العدد (١١٢).
٧. بنتن، سمير. حقيبة تدريب مدرسين، جدة، ازدهار للتدريب.
٨. بنتن، طلعت سالم (٢٠٠٨م) دراسة القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية، رسالة دكتوراه كلية التربية، الجامعة الأمريكية بلندن، المملكة المتحدة البريطانية.
٩. البيشي، مُحَمَّد ناصر (١٤٣١هـ) التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم وتطبيقات). الرياض، مكتبة الملك فهد للنشر والتوزيع.
١٠. توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠١م) المهارات القيادية، وخبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمك) مصر.

١١. توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٨م) الشخصية القيادية فكراً وعملاً، ط٣، مركز الخبرات المهنية (بميك) القاهرة، مصر.
١٢. توفيق، عبد الرحمن. كيف تصبح مدرباً فعالاً. موسوعة التدريب والتنمية الشاملة.
١٣. جارات، بوب، وآخرون، تعريب توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٨م) كيف تفكر استراتيجياً، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
١٤. الجارودي، ماجدة إبراهيم (١٤٣٢هـ / ٢٠١١م) قيادة التحويل في المنظمات. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.
١٥. الجبوري، حسين (١٤٣١هـ) التخطيط الاستراتيجي في التعليم تخطيط معاصر في عالم متجدد. بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون.
١٦. جروان، فتحي عبد الرحمن. (٢٠٠٧م) تعلم التفكير "مفاهيم وتطبيقات"، ط٣، عمان، دار الفكر.
١٧. الجشعم، هنادي نايف (١٤٢٤هـ) العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري في البيئة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
١٨. الجهني، أحمد بن عطاءالله (١٤٣٢هـ / ٢٠١١م) التغيير الإيجابي في الشركات والمؤسسات والهيئات، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
١٩. الجوارنة، المعتصم بالله سليمان؛ وصوص، ديمة محمد (٢٠٠٨م)، درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن. حولية كلية المعلمين في أبها -السعودية، ع ١١، (٢٠٠٨)، ص ص ١٧٣ - ٢١٠.
٢٠. الحر، عبد العزيز محمد (١٤٣١هـ - ٢٠١٠م) أدوات مدرسة المستقبل القيادة التربوية، ط ٢، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
٢١. الحر، عبد العزيز (٢٠٠٩م) أدوات مدرسة المستقبل التخطيط الاستراتيجي، مكتب التربية العربي

لدول الخليج العربي.

٢٢. الحريري ، رافدة عمر (٢٠١١م) إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان.

٢٣. الحريري، رافدة (١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، الأردن.

٢٤. حسن، أمين (٢٠٠١م). إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قبا للطباعة والنشر، القاهرة.

٢٥. حسنين، حسين مُحمَّد. تطوير الحقائق التدريبية. الأردن: عمان ٢٠٠٢م.

٢٦. الحمادي، علي (١٩٩٩م)، التغيير الذكي، دار ابن حزم، بيروت.

٢٧. الحمادي، علي (١٩٩٩م)، مقاومة المقاومة، دار ابن حزم، بيروت.

٢٨. الخضير، محسن (٢٠٠٣م) إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق.

٢٩. الخطيب، أحمد والخطيب، رداح. الحقائق التدريبية. عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.

٣٠. الخماش، سعود بن عبيد الله (١٤٣٢هـ) القيادة الإدارية، حقبة تدريبية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

٣١. خير الله، جمال (٢٠٠٨م) الإبداع الإداري، دار أسامة.

٣٢. الدجني، إياد علي (٢٠١١/٢٠١٠) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية، جامعة دمشق، سورية.

٣٣. درة، عبد الباري، بلقيس، أحمد ومرعي توفيق، الحقائق التدريبية. بيروت: الدار العربية للموسوعات، ١٩٨٨م.

٣٤. دوفور، ريتشارد. روبرت إيكر. ترجمة مدارس الظهران، المجتمعات المهنية التعليمية أثناء العمل، المملكة العربية السعودية: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى: ١٤٢٢هـ.
٣٥. رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش (٢٠٠٨م) الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي) عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
٣٦. الزهراني، د. عبد الله بن أحمد (١٤٣٦هـ) مضامين القيادة التحويلية ببرامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية والتخطيط ودورها في تنمية مهارات الدارسين التربوية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات.
٣٧. السالم، مؤيد (٢٠٠٥م). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان، دار وائل للنشر.
٣٨. السبيعي، عبيد بن عبد الله (١٤٢٩/١٤٣٠هـ) الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٣٩. السعيد، سعد بن محمد وحلمي، فؤاد أحمد والغياض، راشد غياض والمنصور، عبد الله محمد والكريدا، سليمان بن علي والجنوبي، منصور عبد الرحمن (١٤٢٢هـ) مفاهيم ومصطلحات التخطيط التربوي، الرياض، الإدارة العامة للتخطيط التربوي.
٤٠. السكارنه، بلال خلف (١٤٣١هـ - ٢٠١٠م) القيادة الإدارية الفاعلة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤١. السويدان، طارق محمد؛ العدلوني، محمد أكرم (١٤٢٨) مبادئ الإبداع، ط ٤.
٤٢. السويطي شبلي إسماعيل (٢٠٠٩م) واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
٤٣. الشاعر، عبد الرحمن. أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية. الرياض: دار ثقيف للنشر والتوزيع. ١٩٩١م.

٤٤. الشامي، رفعت بن عبد الحميد الشامي. موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب. الرياض: دار قرطبة، ١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م.
٤٥. شفيق، مُحمَّد (٢٠٠٧م) القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، شركة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
٤٦. الصالح، أسماء رشاد نايف (٢٠١١م) الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة.
٤٧. الضوي، منيف بن خضير. الاعتماد المهني. الرياض: مطبعة الحميضي، ١٤٣٥هـ.
٤٨. عامر، سعيد وعبد الوهاب، علي والنجار، رواية (١٩٩١م) استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات. المؤتمر السنوي الأول، مركز وايد سيرفيس، القاهرة.
٤٩. عبودي، زيد منير (١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م) القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٥٠. عبوري، زيد منير (٢٠١٠م)، دور القيادة التربوي في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الشروق.
٥١. عبيدات، سهيل أحمد (٢٠٠٧م) القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
٥٢. العجلة، توفيق عطية توفيق (١٤٣٠هـ) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٥٣. العساف، وفاء بنت عبد العزيز (١٤٢٥هـ) واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
٥٤. عسكر، نجيب، (٢٠١٠م) القائد التربوي الفعال، مجلة التربية، اليمن، ع ٣٠.

٥٥. العطيات، مُحمَّد يوسف (٢٠٠٦م)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمديرين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
٥٦. العقيل، عبد الله عبد اللطيف (١٤٢٥هـ - ٢٠٠٤م) الإدارة القيادية الشاملة، العبيكان، الرياض.
٥٧. العلاق، بشير (٢٠١٠م) القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥٨. عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٣م)، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن ٢١، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
٥٩. العمر، نورة عبد الرحمن (١٤٣٣هـ) المهارات القيادية لدى مديرات إدارات العموم بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديرات ووكيلات ومشرفات العموم، رسالة ماجستير، جامعة الإمام مُحمَّد بن سعود الإسلامية، الرياض.
٦٠. الغامدي، عبد الله مسفر سعيد (٢٠٠٧م) مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، عدن، اليمن.
٦١. غباين، مُحمَّد عمر (٢٠٠٩م) القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
٦٢. الفايز، هيلة عبدالله (١٤٣٤هـ) المرشد في التخطيط الاستراتيجي. الرياض، مطابع جامعة الإمام مُحمَّد بن سعود الإسلامية.
٦٣. فتحي، مُحمَّد (١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م) القيادة في الإسلام، دار أجيال، مصر.
٦٤. الكرخي، مجيد (١٤٢٩هـ) التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
٦٥. الكريدا، سليمان (١٤٣٠هـ). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية نموذج تطبيقي. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود، الرياض.
٦٦. ماهر، أحمد والهجرسي، جلال والدعيج، حمد والعجمي، راشد (٢٠٠٢م) الإدارة المبادئ والمهارات،

الدار الجامعية، الرياض.

٦٧. ماهر، أحمد (٢٠١١م). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي. الإسكندرية، الدار الجامعية.

٦٨. مُجَدِّد، وائل، حسام أبو سيف وزين رداوي، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨م.

٦٩. المخلافي، مُجَدِّد الخامس سعيد (٢٠٠٩م) القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي في جمهورية اليمن، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.

٧٠. المرسي، جمال الدين وآخرون (٢٠٠٢م) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية.

٧١. المشاد، محمود (١٤٣٣هـ) آخرون استراتيجيات الإبداع، الرياض: معارف للتعليم والتطوير، الطبعة الأولى.

٧٢. مصطفى، سعيد عطوي (١٩٩٣م)، قطاع الأعمال العام تجربة عملية للتغيير، المؤتمر السنوي الثالث (استراتيجية التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية)، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.

٧٣. المغيرة، سعد بن عبد الرحمن، (١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م) معالم القيادة في الأحاديث النبوية كما وردت في صحيح مسلم وتطبيقاتها التربوية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

٧٤. ملائكة، عبد العزيز مُجَدِّد (١٤٢٧-١٤٢٨هـ) مبادئ ومهارات القيادة والإدارة "مع قراءات من منظور إسلامي" مرشد عملي ومرجع موسع، مؤسسة المدينة للصحافة والطباعة والنشر (دار العلم)، جدة.

٧٥. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية (١٤٢٤هـ) موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، المجلد الرابع.

٧٦. المنيف، إبراهيم (١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م) الاستراتيجية الإدارية العليا مدخل لبناء ثقافة إدارية عربية للقيادة في الإدارة العليا، دار المؤيد، الرياض.

٧٧. المنيف، إبراهيم عبد الله. إدارة التغيير في الإدارة العربية. الرياض: المدير للنشر. الطبعة الأولى ١٤٢٨هـ.
٧٨. نصير، طلال والعزاوي، نجم (٢٠١١) أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة.
٧٩. النعيمي، شهرزاد محمد (١٤٣١-٢٠١٠م) بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨٠. نلسن، كارولين، ترجمة محمد سنان محمد، كيف تدير التدريب (دليلك الشامل في تصميم التدريب وتقديمه لبلوغ الأداء الأفضل). الطبعة الثالثة، إيلاف للنشر والتوزيع ٢٠١٠م.
٨١. الهواري، سيد (١٩٨٨م). المدير الفعال، ط٣، مكتبة عين شمس، القاهرة.
٨٢. هوسي، دي إي (٢٠٠١) كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية. ترجمة شعبة الاقتصاد والعلوم الإدارية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.
٨٣. موقع التدريب والتقنية:

<http://www.altadreeb.net/article>

