

العنوان:	الادارة التربوية : حالة إدارية : تنمية المديرين و العوامل التي تحكمها
المصدر:	رسالة المعلم
الناشر:	وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي
المؤلف الرئيسي:	درة، عبدالباري ابراهيم
المجلد/العدد:	مج 32, ع 1,2
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1991
الشهر:	يونيو
الصفحات:	51 - 71
رقم MD:	76380
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	تنمية المديرين، الادارة التربوية، المديرين، التنمية الادارية، الاساليب الادارية، البرامج التدريبيه، الاداء الاداري، تنمية القوى البشرية، اداء العاملين
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/76380">http://search.mandumah.com/Record/76380</a>

# الأدارة التربوية:

## حالة ادارية: تنمية المديرين والعوامل التي تحكمها

اعداد: د. عبدالباري درة

لدى المؤسسة العربية العامة للتعددين برامج تدريبية ناجحة، حيث تنظم تلك البرامج على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة: الإدارة العليا والوسطى والدنيا. ويحلو لمديرها العام السيد خليل عبدالسميع أن يراجع بين حين وآخر تلك البرامج، وذلك ليتأكد من تحقيقها للأهداف التي توضع من أجلها.

استدعى المدير العام السيد خليل عبدالسميع في يوم من الأيام خبير التدريب الدكتور جلال سالم، وعقد معه اجتماعاً حضره جميع مديري الإدارات في المؤسسة واستعرضوا معاً سير البرامج التدريبية في المؤسسة، ثم طرح السيد خليل على الدكتور جلال السؤال التالي:

- انني اعرف ان لديك خبرات واسعة في برامج تنمية المديرين على جميع المستويات الإدارية وفي كثير من المؤسسات، فهل تستطيع القول إن هناك مبادئ عامة تحكم عملية تنمية المديرين وتؤدي الى نجاحها؟ قال خبير التدريب: - ثمة اتجاهات عامة اتفق عليها علماء الإدارة في التدريب وترتبط بتنمية المديرين، ومن هذه الاتجاهات ما يلي:-

١- ان على أي مدير يصمم برنامجاً تدريبياً أن يعرض على وجه التحديد النتائج السلوكية التي يهدف البرنامج للوصول اليها.

٢- إن على أي مدير ينظم دورة تدريبية ان يربط النظرية بالعمل، وأن تكون الأفكار التي تطرح في الدورة ذات معنى للمشاركين في الدورة.

٣- إن البرامج التدريبية يجب أن تنفذها ادارة متخصصة في المؤسسة، وليس خبراء من الخارج، فإن ذلك كفيل ببناء خبرات في إدارة التدريب.

٤- يجب أن يقوم كل برنامج تدريبي على ضوء مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.  
٥- إن حماس الإدارة العليا للبرامج التدريبية يعطيها دفعة كبيرة الى الامام، كما أن عدم الاهتمام بها يساعد على فشلها.

وعندما ذكر الخبير النقطة الأخيرة تصدى له السيد حازم عبدالواحد، مدير الإنتاج، وقال:

أنا لا أوافق على ذلك، فليس لدينا نحن المديرين وقت للاهتمام بموضوع تدريب، وذلك لأن وقتنا تزحمه أمور أكثر أهمية.  
وهنا تدخل المدير العام وقال:

إسمح لي يا سيد حازم أن أذكرك بأن مثل هذا القول لا يتناسب والسياسة العامة التي تتبناها المؤسسة العربية العامة للتعددين، والتي تتعلق بإيلاء التدريب اهتماماً خاصاً، وذلك للمردود الإيجابي الذي يعود على المؤسسة نتيجة للبرامج التدريبية التي تعتمدها.

ثم إن هذا الرأي الذي تفضلت به، وهو انشغال المديرين المستمر، يعكس مشكلة تواجه كثيراً من المديرين في المؤسسات العربية، وهي عدم التخطيط لوقتهم في العمل. فتخصيص وقت معين لتطوير موظفيهم وتنميتهم يُعد من الأسس الحديثة في إدارتهم لوقتهم.

وعندما التفت المديرين الى الدكتور جلال ليروا صدى كلام المدير العام في نفسه، كان الدكتور جلال يبتسم، ويهز رأسه موافقاً على كلام المدير.

#### الأسئلة:

##### أجب عن الأسئلة التالية:

١- لماذا حرص المدير العام خليل الحلبي على إرسال المشرف الجديد ياسر العلي الى دورة تدريبية في المعهد الوطني للإدارة؟

٢- لو طلب إليك أن تكتب عبارة تمثل شعار «الشركة العالمية للصناعات البلاستيكية»، فما هي هذه العبارة؟

٣- «تمارس الجماعات الصغيرة ضغوطاً على سلوك الأفراد فيها»، كيف تطبق هذه العبارة على هذه الحالة الإدارية؟

٤- ماذا تقترح على المشرف ياسر العلي، لكي يحسن في مهاراته الإشرافية؟

##### حالة ادارية: لكل مقام مقال

دأب كل من السيد سليمان العفيفي مدير المدرسة الثانوية النموذجية، والسيد علي

الناصر. مدير المدرسة الثانوية الشاملة على التزاوير وتجاذب أطراف الحديث. كان علي الناصر معجباً أشد الإعجاب بحكمة صديقه، ونظيرته الثاقبة في الإدارة، ومعرفته بالرجال.

وبعد عصر يوم الخميس زار (الناصر) صديقه (العفيفي) في منزله، وبعد تبادل التحيات والسؤال عن الأحوال قال الناصر للعفيفي:

- هات يا أبا داوود، أكمل ما كنت بدأت في الحديث عن تجاربك في الإدارة عصر الخميس الفائت.

قال العفيفي:

- إنك يا علي تعرف نقطة الضعف في ورغبتني القوية في الحديث والاستفاضة فيما يروق لي الخوض فيه من مواضيع. إنك تعلم جيداً أنني أرغب دائماً أن أزواج بين النظرية والتطبيق. ففي أثناء دراستي للحصول على الماجستير في الإدارة التربوية كنت حريصاً على معرفة أسس النظريات الإدارية التربوية المختلفة، وكنت ولا أزال أطرح السؤال التالي بعد انتهائي من دراسة كل نظرية:

ماذا تعني هذه النظرية بالنسبة لي كممارس للإدارة؟ وما انعكاساتها على عملي؟ وهنا بدأ وجه علي الناصر يتهلل، وعرف أن صديقه قد بدأ (يتجلى) فقال:

- نعم يا أبا داوود، اتحفنا يا سيدي.. اتحفنا بأرائك الجميلة.

اعتدل العفيفي في جلسته، وركز نظراته على وجه صديقه وقال:

- لا أخفي عليك يا صديقي أنني من أشد الناس أعجاباً بالنظرية الموقفية، إذ أن لها انعكاساً مباشراً على عملي. إن هذه النظرية تعلمني أن أفهم الذين يعملون معي، وعلى رأسهم المعلمين. وأن أفهم الفروق الفردية بينهم، فأوزع الأعمال كل حسب قدراته ومواهبه. إن هذه النظرية تعلمني أيضاً أن أكيف أسلوب القيادي حسب مقتضى الحال. فأنا لا أراجع مثلاً الخطط الدراسية ودفاتر التحضير للمعلمين القدامى المجدين والمجتهدين. ولكني اشرف بدقة على أعمال المعلمين الجدد من حيث انتظامهم في الدوام، وتحضيرهم لدروسهم ومعاملتهم لزملائهم وطلابهم.

وهنا قال السيد علي الناصر:

- إسمح لي يا أبا داوود أن أقاطعك وأقول أنني كذلك أحاول أن أفهم انعكاسات هذه النظرية على عملي. عندي مثلاً الاستاذ سامر النقيب الذي لا يهتم بملابسه ومظهره الاهتمام الواجب، ويستخدم الفاظاً سوقية مرات كثيرة. إنني أعامله بهذا الأسلوب المباشر، بينما تكفي النظرة مني لمعلم آخر بدا منه تصرف غير لائق وأعلم أنه لا يقصده.

وهنا قال العفيفي:

- نعم إن لكل مقام مقالاً.

واستمرت جلسة الصديقين زهاء الساعتين تجاذبا خلالها أطراف الحديث حول تجاربهما في الإدارة التربوية، ثم نهض (الناصر) مودعاً صديقه ليلتقيا معاً بعد عصر الخميس القادم.

أجب عن الاسئلة التالية:

١- ما معنى النظرية الموقفية؟ وما الاسس التي تقوم عليها؟  
٢- إيت بتجارب وأمثلة عن حياتك العملية طبقت فيها بعضاً من أسس النظرية الموقفية؟

٣- هل تساعد النظرية الموقفية في تطوير نظرية عربية في الإدارة التربوية؟  
- فصل في أجابتك.

### الإدارة التربوية:

#### حالة إدارية: «الضرب ممنوع في المدارس يا أستاذ»

كان مدير المدرسة الثانوية السيد حازم سليمان يجلس إلى مكتبه في غرفته التي تطل على الممر الطويل الذي يؤدي إلى الصفوف المختلفة في المدرسة.

كان السيد حازم سليمان مشغولاً بتعبئة تقارير تقييم الأداء السنوية عن المعلمين الذين يعملون معه، وفجأة سمع ضجيجاً يعلو في ذلك الممر الذي يفضي إلى الصفوف. نهض من كرسيه، ووقف إلى الباب يستطلع ما يجري، ودهش عندما شاهد الأستاذ علي الحديدي أستاذ الرياضيات، يحمل عصا رفيعة وطويلة، وينهال بها على أحد الطلاب، والطلاب يصيح ويقول:

- الضرب ... ممنوع في المدارس يا أستاذ.

تحرك المدير نحو الأستاذ الحديدي، وطلب إليه وإلى الطالب أن يدخلوا إلى غرفته ليشرحوا له المشكلة.

دخل الأستاذ الحديدي والطالب غرفة المدير: الأستاذ الحديدي ينتفض غضباً والعصا بيده يلوح بها ويشير، والطالب يمسح دموعه التي انهمرت بغزارة من عينيه.

المدير: ما المشكلة يا أستاذ علي؟ وما الموضوع؟

الأستاذ علي: إن هذا الجيل الذي نعلمه جيل فاسد، كسول، ولا يستحق الحياة.

المدير: هون عليك، ما الحكاية؟

الأستاذ علي: إنك تعرف الجهد الذي أبذله في دروس الرياضيات، لا سيما مع

الصفوف المنتهية التي على طلابها أن يؤدوا امتحان شهادة الدراسة الثانوية  
في نهاية هذا العام.

المدير: نعم، أكمل.

الاستاذ علي: يا سيدي، أعطيت طلاب الصف مسائل رياضية ليحلوها قبل أسبوع  
وعندما سألت اليوم عن الطلاب الذين تخلفوا عن حل تلك المسائل، وجدت أن  
هناك خمسة طلاب لم يهتموا بالواجب، ومنهم الطالب الذي أمامك محمد  
خلفان.

المدير: طيب، وبعدين.

الاستاذ علي: أنزلت الخمسة من مقاعدهم، وبدأت في معاقبتهم على كسلهم. أربعة من  
الطلاب استجابوا، وضربتهم بالعصا على أيديهم، أما هذا الطالب فقد رفض  
فتح يده لأضربه، وبدأ يناقشني أمام الطلاب بأن ظروفه صعبة لم تمكنه من  
الحل، وإن الضرب ممنوع في المدرسة.

المدير: (ملتفتاً للطالب): هل هذا صحيح يا محمد؟

الطالب: (وهو يكفكف دموعه): صحيح يا استاذ حازم.

الاستاذ علي: (مرتعداً يكاد الشرر يتطاير من عينيه): لم تعد للمعلم كرامة هذه الايام،  
أنتك تسأله عن صدق روايتي. أرجوك يا استاذ حازم أن تعقد مجلس ضبط  
السلوك في المدرسة ليتخذ قراراً يفصل الطالب من الدراسة. ولا يمكنني أن  
انتازل عن هذا الحق.

المدير: حلمك يا استاذ علي: أرجوك أن تتترك لي الموضوع، وتأكد أنني سأنفذ ما  
تطلبه، فأنت تعلم منزلتك عندي، وأنا اعلم الجهد الكبير الذي تبذله في دروس  
الرياضيات، أرجوك أن تذهب الى الصف الآن لاستئناف التدريس. وتوكل على  
الله.

يخرج الاستاذ علي الحديدي، وهو يتمتم بكلمات غاضبة):

المدير: تعال يا محمد، أجلس على هذا الكرسي (ثم استدعى السيد حازم الأذن  
(الفراش). وطلب إليه إحضار كأس شاي.

الطالب: لا أريد أن أجلس، أريدك يا استاذ أن تسمع قصتي، لتعرف حقيقة وضعي  
وتتصفني).

المدير: (بعد أن أحضر الأذن كأس الشاي):

- أجلس يا محمد، واشرب الشاي، وهون عليك، وسأسمع قصتك بعد أن يهدأ  
روعك.

(شرب محمد كأس الشاي، ثم نظر الى المدير نظرة تدل على أنه على استعداد

لسرد قصته. وبدأ محمد يسرد قصته).

- أنني يا استاذ حازم أعيش مأساة فرضها عليّ والدي، ان عمري الآن ستة عشر عاماً، وعندما كان عمري عشر سنوات تزوج والدي زوجة ثانية وهجر والدتي وأخي وأختي التي تعمل معلمة في إحدى القرى النائية. ان والدي لا يهتم بأمرنا مطلقاً، ولا يأتي لزيارتنا إلا مرة واحدة في آخر كل شهر، ليستلم الجزء الأكبر من راتب أختي. إنني الابن الأكبر بين أخوتي، واضطر كل يوم بعد أنتهاء الدوام في المدرسة الى العمل في إحدى العمارات التي تبني حديثاً في المدينة. أحمل الحجارة والطوب، ولا أعود الى البيت الا بعد ان تغيب الشمس.

ان العمل في تلك العمارة عمل مضمّن، وكثيراً ما أنام على الكتاب وأنا أدرس، لأنني مرهق. أنظر الى يدي لقد تشققت من الجير والاسمنت و.....  
المدير: كفى يا محمد كفى، إنني معجب بك، واقدر فيك رجولتك وتضحيتك. إذهب الآن الى البيت وتعال غداً وستجدني قد حللت المشكلة بإذن الله.

#### الاسئلة:

- ١- ما رأيك في قول الطالب: «الضرب ... ممنوع في المدارس»؟  
دعم وجهة نظرك بأدلة تربوية.
- ٢- كيف تقيم سلوك الاستاذ علي الحديدي مع الطالب محمد الخلفان؟
- ٣- ما رأيك في الاستاذ حازم سليمان مدير المدرسة؟
- ٤- ماذا تقترح على المدير حلاً للمشكلة التي عرضتها الحالة؟

## استبانة في أدوار المدرب مسؤول التدريب

عزيزي المدرب/مسؤول التدريب:

١. قامت الجمعية الامريكية للتدريب والتنمية (A.S.T.D.)\* بدراسة حول أدوار المدربين وكفاياتهم، نشرت عام ١٩٨٢ تحت عنوان نماذج في الامتياز\* وقد اوضحت هذه الدراسة الأدوار المختلفة التي على ادارات التدريب والتنمية أو المدرب الحديث ان ينهض بها وقد انتهت هذه الدراسة الى (١٥) دوراً على تلك الادارات ان تطمح للقيام بها.

٢. ارجو قراءة الأدوار الخمسة عشر المبينة ادناه ووضع علامة ( X ) امام (٢) ادوار تعتبرها ادواراً مهمة لك في عملك الحالي أو المستقبلي في التدريب والتنمية. عليك بعد ذلك ان تسأل نفسك السؤالين التاليين:

- أ. كيف يمكن لي ان انمي نفسي لاقوم بهذه الادوار الثلاثة؟
- ب. كيف يمكن لي ولدائرتي ان تضع خططاً للقيام بالادوار الاخرى المتبقية؟

ادوار المدربين (Professional Training Roles)

١.  المقيم (Evaluator): أى تحديد أثر البرنامج أو الخدمة أو المنتج في التدريب.
٢.  تسهيل عمل الجماعة (Group Faciliator): أى ادارة نقاش الجماعات الصغيرة وعملياتها لكي يتعلم الأفراد ويشعر اعضاء الجماعة الصغيرة ان تجربتهم في التدريب تجربة إيجابية.
٣.  مستشار في تنمية الأفراد (Individual Development Counselor): أى مساعدة الأفراد في تقدير كفاياتهم الشخصية وقيمهم، واهدافهم وتحديد وتخطيط نموهم ومسلكهم المهني.
٤.  كاتب مواد تعليمية تدريبيية (Instructional Writer) أي اعداد مواد تعليمية تدريبيية.

ASTD., Models For Excellence: The Conclusions and Recommendations of the ASTD Training and Development Competency Study 1983.



٥. معلم (Instructor) أي عرض معلومات وتوجيه خبرات تعليمية مخططة يتعلم من خلالها الأفراد.
٦. مدير لعمليات التدريب والتنمية (Manager of Training and Developmen): أي تخطيط وتنظيم عمليات التدريب والتنمية وتوظيف القوى البشرية فيها والرقابة عليها، وربط التدريب والتنمية بالوحدات الادارية الاخرى في التنظيم.
٧. مسوق (Marketer) : أي بيع نظريات التدريب والتنمية والحقائب التعليمية، والبرامج والخدمات لفئات معينة خارج وحدة التدريب والتنمية في المنطقة.
٨. اختصاصي وسائل الاتصال (Media Specialist) : أي انتاج واستخدام برامج وتقنيات مادية صلبة مثل اشربة التسجيل واشربة بصرية، وبرامج خاصة بالكمبيوتر... خدمة للتدريب والتنمية.
٩. مدير برنامج (Program Administrator): أي التأكد من ان التسهيلات والمرافق والاجهزة والمواد والمشاركين والعناصر الاخرى للبرنامج التدريبي قد اعدت، وان الترتيبات تجري بسهولة ويسر.
١٠. مصمم برنامج (Program Designer): أي اعداد الأهداف، وتحديد المحتوى، واختيار الأنشطة المتتابعة في برنامج تدريبي معين.
١١. واضع استراتيجيات (Strategist): وضع خطط طويلة المدى لهيكل التدريب وتنظيمه، وتوجهه، وسياساته وبرامجه وخدماته وممارساته تحقيقاً لرسالة التدريب وأهدافه الكبيرة.
١٢. منظر (مؤطر نظريات) (Theoretician) : أي تطوير واختيار نظريات ونماذج واطر فكرية خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية.
١٣. عامل نقل للتعلم (Transfer agent) : أي معاونة الأفراد على تطبيق ما تعلموه في البرنامج التدريبي.
١٤. محلل مهام (Task Anslyst) : أي تحديد الأنشطة والمهام الفرعية والقوى البشرية والمتطلبات المساعدة الضرورية لانجاز نتائج معينة في وظيفة أو تنظيم.
١٥. محلل حاجات (Needs Analyst) : أي تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب وتحديد أسباب تلك الفجوات.

## استبانة كفايات (مهارات) المدرب/مسؤول التدريب

عزيزى المدرب/مسؤول التدريب:

١. قامت الجمعية الامريكية للتدريب والتنمية (American Society for Training and Development-ASTD) بدراسة حول دور المدربين وكفاياتهم نشرت عام ١٩٨٣ تحت عنوان نماذج في الامتياز Model for Excellence \* وقد اوضحت هذه الدراسة ان على المدرب الحديث وادارات التدريب والتنمية الحديثة ان تنهض ب(١٥) دوراً ثم انتهى الخبراء الذين اشتركوا في تلك الدراسة الى (٣١) كفاية (مهارة) ضرورية للأداء الممتاز في حقل التدريب والتنمية للقيام بتلك الادوار الخمسة عشر.

٢. يرجى ان تضع علامة ( X ) ازاء كل كفاية (مهارة) من الكفايات (المهارات) الواحدة والثلاثين التالية بحيث تبين مستوى الكفاية (المهارة) التي وصلت اليه في الوقت الحاضر ووفقاً للمقياس التالي:

١. مستوى كفاية (مهارة) مبتدىء:  
ويعني أنني في الغالب لا اعرف بعض المبادئ الاساسية للكفاية (المهارة) أو أنني لست متأكداً على وجه الخصوص من اتقان تلك المهارة في مواقف سهلة نسبياً.

ب. مستوى كفاية (مهارة) متوسط:  
ويعني ان لدي فهماً عميقاً، أو أنني قادر على الأداء في مواقف صعبة نسبياً.

ج. مستوى كفاية (مهارة) متقدم:  
ويعني ان لدي فهماً عميقاً وواسعاً أو أنني قادر على الأداء في مواقف صعبة ومتنوعة، وأنني قدوة في اتقان المحتوى والمهارة.

٣. بعد استعراضك لكل كفاية (مهارة) من كفايات المدربين يرجى ان تضع اشارة ( X ) أمام مستوى كل مهارة من المهارات الاحدى والثلاثين في الجدول التالي:

مستوى المهارة			رقم المهارة	مستوى المهارة			رقم المهارة
متقدم	متوسط	مبتدئ		متقدم	متوسط	مبتدئ	
			١٧				١
			١٨				٢
			١٩				٣
			٢٠				٤
			٢١				٥
			٢٢				٦
			٢٣				٧
			٢٤				٨
			٢٥				٩
			٢٦				١٠
			٢٧				١١
			٢٨				١٢
			٢٩				١٣
			٣٠				١٤
			٣١				١٥
			المجموع				المجموع

\* ASTD. MODELS FOR EXCELLENCE: THE conclusions and Recommendations of the ASTD Training and Development competency Study 1983,p.36.

### كفايات المدربين (Professional Training Competencies)

مستوى المهارات  
مبتدئ   متوسط   متقدم  
 ( )   ( )   ( )

(١) فهم تعليم الكبار (Adult Learning Understanding):  
 ويعني فهم كيف يحصل الكبار على المعرفة والمهارة  
 والاتجاه وكيف يستخدمونها، كما تعني فهم  
 الفروق الفردية في التعلم.

- ( ) ( ) ( )  
 ٢) مهارة في التقنيات السمعية البصرية (A/V Skill):  
 وتعني اختيار واستخدام التقنيات السمعية والبصرية  
 بجانبها الصلب المادي والبرامجي.
- ( ) ( ) ( )  
 ٣) معرفة التطوير المستقبلي للأفراد (Career Development Knowledge):  
 وتعني فهم القضايا والممارسات الفردية والتنظيمية  
 المتعلقة بالتطوير المستقبلي للأفراد.
- ( ) ( ) ( )  
 ٤) مهارة تحديد الكفايات (Competency Identification Skill):  
 وتعني تحديد المعارف والمهارات المطلوبة للأعمال  
 والمهام والأدوار.
- ( ) ( ) ( )  
 ٥) الكفاية في الكمبيوتر (Computer Competence):  
 وتعني الفهم والقدرة على استخدام الكمبيوتر.
- ( ) ( ) ( )  
 ٦) مهارة تحليل الكلفة والمنفعة (Cost-Benefit Analysis Skill):  
 وتعني تقدير الخيارات من حيث مزاياها ومخاطيرها  
 المالية والنفسية والاستراتيجية.
- ( ) ( ) ( )  
 ٧) المهارة الاستشارية (Counselling Skill):  
 وتعني معاونة الأفراد لأن يتعرفوا على ويفهموا حاجاتهم  
 وقيمهم ومشاكلهم وخياراتهم وأهدافهم الفردية.
- ( ) ( ) ( )  
 ٨) مهارة اختزال وتقليص البيانات (Data Reduction Skill):  
 وتعني القدرة على غرلة وتكليف  
 واستخراج نتائج من البيانات.
- ( ) ( ) ( )  
 ٩) مهارة التفويض (Delegation Skill):  
 وتعني تحديد الصلاحيات والمسؤوليات  
 والسلطات للآخرين.
- ( ) ( ) ( )  
 ١٠) مهارة استخدام التسهيلات (Facilities Skill):  
 وتعني القدرة على التخطيط والتنسيق في  
 استخدام التسهيلات بطريقة تعكس الكلفة والمنفعة.
- ( ) ( ) ( )  
 ١١) مهارة التغذية الراجعة (Feedback Skill):  
 وتعني القدرة على إيصال الآراء  
 والملاحظات والاستنتاجات بطريقة يفهمها الآخرون.
- ( ) ( ) ( )  
 ١٢) مهارة استشراف المستقبل (Futuring Skill):  
 وتعني القدرة على التنبؤ بالاتجاهات  
 وعلى استشفاف الاحتمالات المستقبلية ودالاتها.
- ( ) ( ) ( )  
 ١٣) مهارة التعامل مع الجماعات (Group Process Skill):  
 وتعني القدرة على التأثير على الجماعات  
 بطريقة تنجز فيها الأعمال ويحقق أعضاؤها حاجاتهم.
- ( ) ( ) ( )  
 ١٤) فهم الصناعة (Industry Understanding):

( ) ( ) ( )

وتعني معرفة المفاهيم والمتغيرات  
الاساسية التي تحدد صناعة او قطاعا ما (من  
الامثلة على ذلك القضايا الرئيسية والمحاذير الاقتصادية  
والمقاييس وقنوات التوزيع، والمدخلات،  
والخرجات، ومصادر المعلومات).  
(١٥) التنوع والحدق العقليان (Intellectual Versatitity):

( ) ( ) ( )

وتعني القدرة على التعرف على واكتشاف  
واستخدام العديد من الافكار والمهارات،  
وتعني ايضاً القدرة على التفكير المنطقي  
والمبدع دون التائر بالاهواء الشخصية.  
(١٦) مهارة استخدام المكتبات (library Skill):

( ) ( ) ( )

وتعني القدرة على جمع المعلومات من  
المواد المطبوعة والمسجلة، وكذلك القدرة  
على تحديد واستخدام خبراء المعلومات  
وخدمات المراجع والوسائل.  
(١٧) مهارة بناء النماذج (Model Building Skill):

( ) ( ) ( )

وتعني القدرة على تطوير اطر فكرية  
وعملية تصف اراء معقدة بطريقة  
مفهومة يمكن استخدامها.  
(١٨) مهارة التفاوض (Negotiation Skill):

( ) ( ) ( )

وتعني القدرة على تأمين اتفاقيات  
ترضي الاطراف المختلفة، وفي نفس الوقت  
القدرة على تمثيل مصلحة خاصة في موقف  
يدعو الى اتخاذ قرار ما.  
(١٩) مهارة تحضير الاهداف (Objective Preparation Skill):

( ) ( ) ( )

وتعني القدرة على تحديد عبارات واضحة  
تصف نتائج مرغوبة.  
(٢٠) فهم السلوك التنظيمي  
(Organization Behavior Understanding):

( ) ( ) ( )

وتعني القدرة على رؤية المنظمات  
كأنظمة ديناميكية، اقتصادية، اجتماعية  
ذات اهداف متعددة، واستخدام هذا المنظور  
الواسع كإطار للفهم والتاثير على الحوادث والتغيرات.  
(٢١) فهم المنظمة  
(Organization Understanding):

( ) ( ) ( )

وتعني معرفة الاستراتيجية والهيكل،  
وشبكات السلطة، والارضاع المالية في  
منظمة بعينها.

(٢٢) مهارات ملاحظة الآراء

(Performance Observation Skills):

( ) ( ) ( )

وتعني القدرة على تتبع ووصف أنماط السلوك ونتائجها.

(٢٣) فهم حقل القوى البشرية

(Personnel / HR Understanding):

( ) ( ) ( )

وتعني فهم القضايا والممارسات في مجالات القوى البشرية الأخرى (التطوير التنظيمي، وتصميم الوظائف وتخطيط القوى البشرية، واختيار الموظفين وتوظيفهم والبحث وانظمة المعلومات، والتعويض والفوائد، ومعاونة الموظفين والعلاقات بين العمال والنقابات).

(٢٤) مهارة العرض والتقديم

(Presentation Skill):

( ) ( ) ( )

وتعني القدرة على عرض المعلومات وتقديمها شفويًا، بما يحقق الأهداف المقصودة.

(٢٥) مهارة اثاره التساؤلات

(Questioning Skill):

( ) ( ) ( )

وتعني القدرة على جمع المعلومات والخروج بنظرات عميقة من الأفراد والجماعات من خلال المقابلات، والاستبانات، وأساليب السبر الأخرى.

(٢٦) مهارة ادارة السجلات

(Records Management Skill):

( ) ( ) ( )

وتعني القدرة على تخزين البيانات بطريقة يسهل استرجاعها.

(٢٧) التنوع والحدق في العلاقات

(Relationship Versatility):

( ) ( ) ( )

وتعني القدرة على تكييف السلوك من أجل اقامة علاقات عبر اعداد كبيرة من الناس والمجموعات.

(٢٨) مهارات بحثية (Research Skill):

( ) ( ) ( )

وتعني القدرة على اختيار وتطوير واستخدام منهجيات وأساليب احصائية وأساليب جمع البيانات.

(٢٩) فهم حقل التدريب والتنمية

((Training & Development Field Understanding)

( ) ( ) ( )

وتعني معرفة القضايا التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والمهنية والتنظيمية في هذا الحقل، كما تعني فهم الدور الذي يمكن للتدريب والتنمية أن يلعبه في معاونة الأفراد على تعلم وظائفهم الحالية والمستقبلية.

(٢٠) فهم أساليب وطرق التدريب والتنمية

:(Training and Development Techniques Understanding

( ) ( ) ( )

وتعني معرفة الطرق والأساليب المستخدمة في التدريب والقدرة على الاستخدام المناسب لها.

(٢١) مهارات كتابية (Writing Skills):

( ) ( ) ( )

وتعني تحضير مواد مكتوبة تنبع فيها المعايير المقبولة في الأسلوب والشكل وبما يتناسب والجمهور المستهدف وبحيث تكون مواد مبتكرة، تحقق الأهداف المقصودة منها.

# استبانة تحديد مشكلات الأداء في المنظمات استبانة العقبات

## Blockage Questionnaire

أولاً - إرشادات:

- ستجد على الصفحة التالية شبكة تسمى شبكة العقبات التي تواجه المنظمة، وبها (١١٠) مربعات، يرجى قراءة بنود الاستبانة الواردة في البند الثاني ووضع علامة (X) في المربع الذي يتطابق ورقم العبارة التي تقرؤها إذا كان ما فيها منسجماً والوضع في المنظمة التي تعمل بها، وإذا وجدت ان ما ورد في العبارة لا ينطبق والوضع في منطقتك فيرجى ترك المربع فارغاً.
- أرجو قراءة العبارات بالترتيب فتبدأ بالعبارة رقم (١) فتنتهي المربعات في السطر الأفقي الأول ثم تنتقل الى السطر الأفقي الثاني وهكذا.
- أرجو عدم ترك أية عبارة دون قراءتها.

ا	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	ي	ك
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢
٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣
٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤
٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥
٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦
٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧
٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨
٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩
١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩	١١٠

الجموع

«شبكة العقبات التي تواجه المنظمة»

\* تمت الاستعانة في اعداد الاستبانة بالمواد التدريبية التي اعدتها مؤسسة ميرك (Meire-Middle East Industrial Relations Counselors) في البرنامج التدريبي: تدريب المدربين الذي قدم في ابو ظبي في شهر ايار (مايو) ١٩٨٩.



## ثانياً: بنود الاستبانة:

١. يبدو ان المنظمة تجتذب انساناً فاشلين كما تجتذب عاملين غير أكفاء.
٢. خطوط المسؤولية غير واضحة.
٣. يبدو انه ليس ثمة فرد لديه فكرة واضحة عما يسبب مشكلات المنظمة.
٤. ليس ثمة نقص في المهارات، ولكنها مهارات من النوع المطلوب.
٥. سيكون الوضع احسن لو أظهر العاملون حماساً لأعمالهم.
٦. لا تؤخذ الاقتراحات الجيدة التي يتقدم بها العاملون بجدية.
٧. تعمل كل دائرة وكأنها امبراطورية مستقلة.
٨. يعتقد المديرون أنهم يعملون في المنظمة من أجل المكاسب المادية فقط.
٩. لا يوجد صف ثان من القاده ليخلفوا القادة الحاليين.
١٠. لا ينفق العاملون وقتاً كافياً من أجل التخطيط للمستقبل.
١١. ثمة خلافات واضحة حول الرواتب والمزايا الإضافية.
١٢. يحتاج العاملون الى وقت كبير للوصول الى معايير مقبولة للأداء.
١٣. الوظائف غير محددة بشكل جيد.
١٤. لا يوجد تفويض كاف للصلاحيات.
١٥. ليس لدى المديرين وقت كاف ليأخذوا التدريب بجدية.
١٦. ليس هناك حوافز حقيقية تدفع العاملين لتحسين أدائهم، ومن ثم فإنهم لا يهتمون بالعمل.
١٧. لا تجد الأفكار الابداعية اذناً صاغية لدى المسؤولين.
١٨. لا تلتقي المجموعات الصغيرة في المنظمة ليحلوا المشكلات المشتركة.
١٩. يعتقد المديرون أن الاشراف المشدد على العاملين ينتج نتائج أفضل.
٢٠. كثيراً ما تحتاج المنظمة الى اجتذاب مديرين جدد من خارجها.
٢١. من أهم مشكلاتي انني لا أعرف ما يتوقعه المسؤولون مني.
٢٢. يترك العاملون المنظمة سعياً للحصول على رواتب أعلى.
٢٣. تنخفض مؤهلات المتقدمين لطلبات عمل في المنظمة سنة عن سنة.
٢٤. معايير الاداء معايير متخلفة وتحتاج الى تحديث.
٢٥. تفرد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الرئيسية.
٢٦. اتجاهات الدوائر في المنظمة نحو التدريب اتجاهات متباينة: بعضها ينظر اليه نظرة جديه، وبعضها الآخر يستهين به.

٢٧. يستخدم العقاب أكثر من الثواب في المنظمة.
٢٨. ستكون المنظمة أكثر نجاحاً إذا ما كانت أكثر جراً ومجازفة.
٢٩. لا يميل العاملون الى الافصاح عما يجول في خواطرهم.
٣٠. يعتقد المديرون ان العاملين هم في الاساس اناس كسالى.
٣١. لا تحرص المنظمة على تنمية العاملين لوظائف مستقبلية.
٣٢. يُعطى العاملون توجيهات معينة، ويقيّم اداؤهم وفق أسس اخرى.
٣٣. يبدو ان الخنوع هو اسلم الطرق التي تؤتي نتائج مفيدة.
٣٤. يترك العاملون الجدد المنظمة بشكل سريع.
٣٥. تتجه الدوائر والاقسام اتجاهات مختلفة متنافرة.
٣٦. ليس لدى المنظمة معرفة بالموهب المتوافرة لديها.
٣٧. تلتقط المهارات في المنظمة بشكل عشوائي ولا يتعلمها العاملون بشكل منتظم.
٣٨. تستغل جهود العاملين، ولا تتناسب المكافآت التي يحصلون عليها مع تلك الجهود.
٣٩. كثيراً ما لا يثاب الابداع.
٤٠. عندما تواجه المنظمة أزمة، يتصرف كل عامل كجزيرة منعزلة عن الآخرين.
٤١. يحن المديرون الى الايام التي كان يطبق فيها النظام بصرامة.
٤٢. لا تُبحث الإدارة العليا عن المواهب في المنظمة وتحاول تطويرها.
٤٣. تتنافر أهداف العاملين الشخصية مع أهداف المنظمة.
٤٤. يمنع نظام الرواتب والأجور العمل من ان ينظم على احسن وجه.
٤٥. لدى كثير من العاملين حد أدنى من الكفاءة.
٤٦. مهمات الرئيس الاعلى للمنظمة كثيرة متشعبة بحيث يجد صعوبة لمتابعة الامور الرئيسية في المنظمة.
٤٧. لا تتوفر المعلومات الدقيقة الضرورية لاتخاذ القرارات.
٤٨. يعتقد المديرون أنهم يجب ان يبذلوا جهوداً مضمّنية في معرفة العمل واتقان مهاراته، وان على المديرين الآخرين ان يسلكوا نفس المسلك دون معاون من بعضهم للبعض الآخر.
٤٩. لا يعرف العاملون حقيقة تفسيراً لكيفية تقييم اداؤهم.
٥٠. لدى المنظمات المنافسة أفكار أكثر حداثة.
٥١. كل مدير مسؤول عن دائرته ولا يرحب بأي تدخل من الآخرين.
٥٢. البرر الوحيد لوجود المنظمة هو تكثير النقود وجني الأرباح.
٥٣. لا يعرف العاملون ماذا تخطط لهم المنظمة مستقبلاً.

٥٤. يقيم العاملون بناء على صفاتهم الشخصية وليس على انجازاتهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
٥٥. بوجه عام ليس ثمة أسلوب مناسب لمكافحة الجهود المتميزة.
٥٦. ثمة استياء لأن العاملين الجدد يحصلون على أفضل الوظائف.
٥٧. لدى بعض الدوائر موظفون يزدون عن حاجاتها.
٥٨. تعمل المنظمة وفق الأساليب والأفكار القديمة وليس الحديثة.
٥٩. ليس لدى المديرين القدرة على تدريب الآخرين.
٦٠. لا يتحمس المديرين لأن يجهدوا أنفسهم كثيراً في سبيل المنظمة.
٦١. إذا ما توطدت أركان ممارسة ما، فإنه نادراً ما تناقش ويُعاد النظر فيها.
٦٢. ينظر إلى اللجان نظرة سلبية، لأنها بشكل عام لجان غير منتجة.
٦٣. لا تعبر المنظمة اهتماماً فيما إذا كان العاملون راضين عن أعمالهم.
٦٤. ليس ثمة تخطيط للتطوير والتنمية.
٦٥. خطط المنظمة المستقبلية خطط ضعيفة.
٦٦. رواتب المنظمة لا تغري العاملين الكفاء للانضمام إليها.
٦٧. ثمة نقص في المواهب.
٦٨. في كثير من المرات فإن الأعمال المهمة إما أنها لا تنجز أو تنجز مرتين.
٦٩. لا يجري احتساب نسب ترك الموظفين لأعمالهم.
٧٠. يمكن زيادة الإنتاج إذا ما توفرت المهارات المناسبة.
٧١. لا أشعر بدعم للجهود التي أقوم بها.
٧٢. لا تتحرك المنظمة إلى الأمام في هذا العصر سريع التغيرات.
٧٣. لا تنتقل الدروس التي تتعلمها دائرة خلال العمل إلى دائرة أخرى في المنظمة.
٧٤. لا تحرص المنظمة على جعل الوظائف ووظائف ممتعة.
٧٥. كثيراً ما ينضم العاملون الذين تدريبهم المنظمة إلى منظمات منافسة.
٧٦. تصاغ الأهداف بعبارة غامضة.
٧٧. يضطر العاملون إلى القيام بأعمال إضافية ليستطيعوا العيش بكرامة.
٧٨. توظف المنظمة الأشخاص غير الموهوبين أو قليلي الخبرة.
٧٩. ثمة مديرون مثقلون بالعمل وآخرون مرتاحون جداً.
٨٠. لا يستطيع العاملون مقارنة رواتبهم برواتب المنظمات المنافسة بسبب عدم وجود أرقام واحصاءات تساعدهم على المقارنة.
٨١. لا يشجع العاملون على تنمية مهاراتهم.

٨٢. لا يعطى العاملون الفرصة لكي يسهموا في تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإنهم لا يشعرون بالانتماء.
٨٣. لا يرغب العاملون في تغيير الممارسات السائدة في المنظمة.
٨٤. يشتد التنافس في المنظمة بحيث أنه غدا تنافسا مدمراً.
٨٥. يعتقد المديرون أن العاملين لا يحرصون على تجويد إنتاجهم.
٨٦. خبرات المديرين الكبار ليست خبرات عريضة.
٨٧. الأولويات ليست واضحة.
٨٨. يشعر العاملون أنهم يعملون في منظمة من الدرجة الثانية.
٨٩. عندما تجتذب المنظمة أفراداً للعمل فيها، تجد صعوبة لمعرفة الجيد من السيء منهم.
٩٠. ليس ثمة جدوى من الحديث عن إعادة التنظيم، فالاتجاهات لدى العاملين متحجرة.
٩١. لا تتوافر المعلومات المتصلة بعملية الرقابة الإدارية عندما تدعو الحاجة الى ذلك.
٩٢. تتحسن نوعية الأداء أكثر لو كان العاملون أكثر قدرة.
٩٣. تدفع المنظمة رواتب أقل من المطلوب، ومن ثم فإن العاملين غير راضين.
٩٤. لا يتجاوب المديرون بدرجة كافية للتطورات الخارجية.
٩٥. يمكن للعاملين أن يعاون بعضهم بعضاً ولكنهم غير متحمسين لذلك.
٩٦. يشيع استخدام القاب التفضيم بين العاملين.
٩٧. يعتقد المديرون أن التدريب والتنمية لا يقدمان شيئاً ذا بال لهم.
٩٨. خطط المنظمة غير واقعية.
٩٩. برنامج المزايا الإضافية في المنظمة هو دون برنامج المزايا الإضافية في المنظمات المماثلة.
١٠٠. ليس لدى المنظمة ممارسات متفق عليها في اجتذاب العاملين، فكل مدير يعمل وفق ما يراه الاحسن.
١٠١. لا تحترم الدوائر عمل وانتاج الدوائر الاخرى في المنظمة.
١٠٢. لا تعي الإدارة تكلفة وجود عاملين غير راضين عن أعمالهم.
١٠٣. ليس من المستغرب أن يكون العاملون الجدد أحياناً انطباعاً سيئة عن المنظمة نتيجة للمعاملة السيئة التي عوملوا بها في الايام الاولى من عملهم.
١٠٤. يرحب العاملون بأي تحدٍ جديد في وظائفهم.
١٠٥. لا تعالج المشكلات بصراحة ووضوح.
١٠٦. لا يحاول فرقاء العمل اتخاذ الخطوات لتحسين إنجاز العمل.

١٠٧. ثمة صراعات خفية بين المديرين.  
 ١٠٨. المديرون غير واضحين بالنسبة لمستقبل العاملين معهم.  
 ١٠٩. القرارات التي تتخذ اليوم كان يجب ان تتخذ منذ شهور عدة.  
 ١١٠. إن راتبي راتب هزيل.

ثالثاً: تفسير النتائج واقتراح الحلول:

- ١- إجمع عدد المرات التي وضعت فيها علامة ( x ) في خانة المجموع في كل عمود راسي في «شبكة العقبات التي تواجه المنظمة».  
 ٢- إنقل ذلك المجموع الى الجدول التالي:-

المجموع	اسم مجموعة العقبات	رمز مجموعة العقبات	الرقم المتسلسل
	سياسة جذب غير مناسبة للعاملين	ا	١
	هيكل تنظيمي مضطرب	ب	٢
	رقابة غير كافية	ج	٣
	تدريب سيء	د	٤
	دافعية هابطة	هـ	٥
	إبداع ضعيف	و	٦
	روح فريق ضعيفة	ز	٧
	فلسفة إدارية متخلفة	ح	٨
	نقص في تخطيط القوى البشرية وتنميتها	ط	٩
	غايات وأهداف غير واضحة	ي	١٠
	رواتب ومكافآت متدنية	ك	١١

- ٣- اذا زاد مجموع عدد العقبات في مجموعة العقبات عن ٥ فإن ذلك يُعدُّ مؤشراً على وجود مشكلات اداء تتعلق بتلك المجموعة، وعليك أن تفكر في استراتيجية أو استراتيجيات لحل تلك المشكلات أو ما يسمى بتدخلات التطوير التنظيمي (Organization Development Interventions)

٤- اقترح في الجدول أدناه هذه الاستراتيجية/الاستراتيجيات.

الاستراتيجية/الاستراتيجيات (التدخلات)	العقبات/المشكلات
	<p>أ. سياسة جذب غير مناسبة للعاملين                      ب. هيكل تنظيمي مضطرب                      ج. رقابة غير كافية                      د. تدريب سيء                      هـ. دافعية هابطة                      و. إبداع ضعيف                      ز. روح فريق ضعيفة                      ح. فلسفة إدارية متخلفة                      ط. نقص في تخطيط القوى البشرية وتنميتها                      ي. غايات وأهداف غير واضحة                      ك. رواتب ومكافآت متدنية</p>

شكراً لتعاونك