

## محاضرات الدكتور حسن حميد

إعداد المهندس خالد ياسين الشيخ

المهندس خالد ياسين الشيخ

## ما هو النجاح ومن هو الناجح؟

النجاح هو تحقيق طموحاتك وأهدافك، واستغلال طاقاتك بشكل جيد، والتعلم من أخطاء الماضي، والاستفادة منها، والتغلب عليها، والشعور بالسعادة.

هو الوصول لغاية محددة وتحقيق أهداف مرسومة بوسائل مشروعة وطرق متنوعة من المستحيل أن يتحقق النجاح للإنسان بدون وجود خطة تحوّل ما يحلم به إلى حقيقة، وذلك لكون التخطيط هو أحد المكونات الأساسية للنجاح في أي عمل، لذا فالإنسان الناجح هو الذي يخصص وقتاً للتخطيط ويشرك أفراد أسرته وأقاربه وزملائه في حلمه وخطته.

فإذا كنت تريد النجاح في حياتك، فلا تضيع أية ثانية من وقتك... ويجب أن تستفيد بأقصى درجة من كل يوم في حياتك، و عليك أن تنجز كل مهامك وأعمالك في أوقاتها المحددة وعلى النحو الصحيح.

## كيف ننجح؟

- تصحيح مفهوم النجاح:
- يختلف معنى النجاح عند كل شخص، فالبعض يعتقد أن النجاح في الحياة يقتصر على أن يصبح المرء مليونيراً، والبعض يفسر النجاح في الحياة هو الحصول على منصب شغل وبناء أسرة سعيدة... أول ما عليك فعله هو تحديد وتصحيح مفهوم النجاح بالابتعاد عن ما يشبه الفكرة الأولى كتفسير النجاح في الحياة بالثراء أو "الحياة المثالية" التي تخلو من المشاكل، الحياة مشوار طويل مليء بالعقبات، وهذا أمر لا مفر منه.
- تحمّل مسؤولية نفسك:
- بالطبع لن يأتي أحد لينتشلك من القاع الذي أنت قابع فيه، مسؤولية إنقاذ نفسك تقع عليك وحدك، عندما تتحمّل مسؤولية حياتك فإنك تكون قد اتخذت الخطوة الأولى نحو نجاحك في الحياة، حاول أن لا تُلقِي اللوم على أحد في الحالة التي وصلت إليها، التبرير سيزيدك فشلاً إلى فشلك، ليس هناك مجال إلا أن تأخذ بزمام المبادرة وتتحمّل مسؤولية حياتك.
- توقف عن المماطلة:
- عندما تعيش حياة واحدة على كوكب الأرض، ما الذي تنتظره؟ هل تعتقد أنه سيكون هناك متسع من الوقت للنوم 14 ساعة في اليوم، أو أن تتوقف عن التعلم بحجة إنشغالاتك في أشياء تُدمّر حياتك، أو

أن تجعل من علاقاتك مع الآخرين في أسوأ حالاتها، أو أنك لا تهتم لنفسك، إذا لم تكن سعيداً الآن بما تقوم به، فمتى إذا؟!!

- الاخفاق لا يعني النهاية:
- هذه من أهم النقاط، فالحياة مشوار لا يخلو من العقبات، إن فشلت في شيء أو لم تبلغ هدفك فإياك والإستسلام. الإستسلام للفشل أشبه بالشخص الذي عمره 40 سنة لكنه توفي في سن العشرين.
- طوّر مهاراتك.

لا تتوقف عن تعلم مهارات جديدة يمكن أن تُعزّز ثقتك بنفسك وتجعلك الشخص الذي لا يمكن الاستغناء عنه في وظيفتك، ولا تعتمد على ما تعلمته سابقاً فكلّ شيء حولنا في تغيّر مهول، تشير إحدى الدراسات الغربية إلى أنّ هناك بحث أو مقال أو نشرة يتم تنزيلها على الشبكة العنكبوتية كلّ 15 ثانية!!

- اجعل عائلتك سعيدة.
- تذكر أنّ عائلتك تُساهم في نجاحك فيما تقوم به بشكل أساسي، لا يمكنك أن تعيش في أجواء مُتوترة، كما لا يمكنك أن تُعطي إذا ما كنت تفتقد للأشياء الجميلة في حياتك، والزوجة والأولاد والوالدين والإخوة كلهم وقود لا ينضب بالمشاعر الإيجابية.

## من هم الناجحون؟

- الناجحون لا يستسلمون و عندما يواجهون الاخفاق لا يتوقفوا بل يستجمعون قواهم مرة اخرى و يواصلون المسيرة.
- الامور الي يشترك فيها الناجحون ( لديهم حلم . لديهم خطة - لديهم معرفة و تدريب من نوع خاص - لديهم الاستعداد و الرغبة - لديهم الإرادة والعزيمة القوية)
- الناجحون يعملون من اجل الاهداف التي لها اهميتها و لا تميل عزيمتهم حتى الانتهاء منها تماما.

## ما هي مقاييس النجاح ومعاييرها؟

كما يقولون الحاجة أم الاختراع والاختراع أساسه عمل فبالإمكان القول العمل أم الحاجة ولذلك الإنسان عندما يكون شديد الحاجة للعمل وعندما يجد عمل يتمشى مع قدرته ومؤهلاته فحتماً سيحافظ على هذه الوظيفة ويبدع فيها. فالحاجة للعمل هي دافع للنجاح في العمل مثلما الكفاءة والتخصص أحد مقاييس النجاح أيضاً

اساس مقياس النجاح بالنسبة للإنسان الثقة بالنفس والقدرة على اثبات الذات والعمل على النفس للوصول للمراتب العليا وبالتأكيد ان يكون من اهم صفاته الصدق والعدل.

## ما هي أسباب النجاح ومعاييرها؟

- بذل الجهد البدني والتفسي من أجل الوصول إلى النَّجاح،  
وكما قال الشاعر:

وما نيل المطالب بالتمني ولكن تأخذ الدنيا غلابا

- التَّعرض للفرص باستمرار، فالحياة مليئة بالفرص والحاظق الماهر هو الذي يحسن التَّعرض لها، فالإنسان الذي يجلس في بيته متفوقاً على نفسه لا يتصوّر أن تأتيه فرص الحياة التي تمكّنه من النَّجاح فيها، بينما ترى الإنسان الذي يقتحم أسباب الحياة من خلال مخالطة النَّاس والاجتماع بهم والتَّعلم منهم هو الإنسان الأقدر على تحقيق النَّجاح واقتناص الفرص واستغلالها بما يعود عليه بالفائدة في حياته وعمله.
- تعلّم كلِّ ما هو جديد في الحياة، وفي الحديث أنّ الحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحقّ بها، وبالتالي يكون سعي الإنسان للحصول على كلِّ ما هو جديد ومفيد له في الحياة والعمل هو مفتاح النَّجاح وطريق إليه.
- وأخيراً على الإنسان أن يدرك بأنّه حتى لو توافرت له أسباب النَّجاح فإنّها تبقى مفتقرةً إلى توفيق الله تعالى وتسديده.

## وما هي دواعيه؟

- لتحقيق مفاتيح النجاح:
- 1- الطموح كنز لا يفنى: لا يسعى للنجاح من لا يملك طموحا ولذلك كان الطموح هو الكنز الذي لا يفنى. فكن طموحا وانظر إلى الأعلى.
- 2- العطاء يساوي الأخذ: النجاح عمل وجد وتضحية وصبر ومن منح طموحه صبورا وعملا وجدا حصد نجاحا وثمارا.. فاعمل واجتهد وابذل الجهد لتحقيق النجاح والطموح والهدف.. فمن جدّ وجد ومن زرع حصد.
- 3- غير رأيك في نفسك: الإنسان يملك طاقات كبيرة وقوى خفية يحتاج أن يزيل عنها غبار التقصير والكسل.. فأنت أقدر مما تتصور وأقوى مما تتخيل وأذكى بكثير مما تعتقد.. اشطب كل الكلمات السلبية عن نفسك من مثل " لا أستطيع – لست قادرا.. " وردّد باستمرار " أنا أستحق الأفضل – أنا مبدع – أنا ممتاز – أنا قادر".

- 4- النجاح هو ما تصنعه. (فكر بالنجاح – أحب النجاح ...):  
النجاح شعور والناجح يبدأ رحلته بحب النجاح والتفكير بالنجاح. فكر وأحب وابدأ رحلتك نحو هدفك.
- 5- الاخفاق مجرد حدث. وتجارب: لا تخش الاخفاق بل استغله ليكون معبرا لك نحو النجاح لم ينجح أحد دون أن يتعلم من مدرسة النجاح.
- 6- املاً نفسك بالإيمان والأمل: الإيمان بالله أساس كل نجاح وهو النور الذي يضيء لصاحبه الطريق وهو المعيار الحقيقي لاختيار النجاح الحقيقي. الإيمان يمنحك القوة وهو بداية ونقطة الانطلاق نحو النجاح وهو الوقود الذي يدفعك نحو النجاح.
- 7- النجاح والتفوق = 1% إلهام وخيال + 99% جهد واجتهاد.

هل من بيئة للنجاح؟

بالتأكيد هناك بيئة للنجاح وهذه البيئة تلعب دورا رئيسيا في تحقيق عملية النجاح على المستوى الفردي أولا ثم الجماعي ثم المؤسساتي وهذه البيئة تشمل كل ما هو محيط بالشخص من جو البيت والعمل والامكانيات بجميع أنواعها...

العوامل البيئية التي تكون بمثابة الجدار الذي يستند عليه الشخص من اجل تحقيق طموحه وانجاح الخطط والوصول الى الهدف المراد.

من يقوم على هذه البيئة؟

هل هي الأسرة أم المدرسة أم المجتمع؟

أو هي التجارب أو الكتب أو السيرة الذاتية؟

تقوم على هذه البيئة جميع المكونات المحيطة بالشخص وجميع التجارب والتحصيل المعرفي الواقع على هذا الشخص.

البيت والأهل و الأصدقاء والمجتمع والتجارب وبيئة العمل التي يعمل ضمنها الشخص....

### ماهي اسرار النجاح وما هب طعوم (مخرجات) النجاح؟

حتى تصل إلى النجاح فأنت بحاجة :

- رسالة تؤمن بها وتريد أن تحققها.
- أهداف وخطط توصلك لتحقيق الرسالة.

- مهارة إدارة الذات واستغلال الوقت.

سر النجاح أن تكون مخلص لأهدافك وتقوم بصناعة الفرص وقبول التحدي والذهاب بعيداً فالنجاح ينتظرك وأن تتحلى بالصبر والدافع والمرونة والتخيل والانضباط والرغبة في تحقيق النجاح.

ومخرجات النجاح الوصول للهدف المنشود الذي يجعل الشخص أو الجماعة أو المؤسسة تشعر بالارتياح والسعادة وتقديم كل ما هو افضل.

## هل من مؤيدات للنجاح؟

بالتأكيد وهي تعتمد على الشخص نفسه.....

فعلى الفرد الذي يسعى إلى تحقيق أهدافه أن يبدأ بداية بسيطة، حتى لا يخسر الإنسان الكثير ويتعرض إلى الإحباط، وعلى الفرد أيضاً تسجيل وتدوين أهدافه التي يسعى للوصول إليها؛ وذلك ليعلم الشخص إلى أين هو ذاهب في أعماله، ويعلم بأنه هل هو على المسار الصحيح أم لا. كما يجب على الشخص المحاولة بأن يجعل العمل في تحقيق الهدف مثل العادات اليومية؛ وذلك ليسعى دائماً لتحقيقه دون ملل، وأيضاً يجب على الفرد أن تكون أهدافه متناسقة، وعدم الاستهانة بأي هدف مهما كان حجمه أو تأثيره. يجب على الفرد أيضاً أن لا يتوقف عن التعلم لأنه مع تقدم الزمن تظهر أمور جديدة، فبالعلم يمكن مواكبتها والسير عليها واستخدامها، كما أن أهم عنصر لتحقيق النجاح هو الاستمتاع بالعمل، حيث يكون الإنجاز والعمل بأفضل حالاته، والتوفيق بالنهاية بيد الله عز وجل لكن على الإنسان أن يسعى لتحقيق مراده وبالتالي تحقيق النجاح المنشود.

## لماذا النجاح؟

لا يقتصر النجاح على مجال الدراسة، ولا على العمل، بل يتنوع النجاح في كل مجالات الحياة، حيث لا يشعر الإنسان بالنجاح إلا إذا تغلب على العوائق والحوازر التي تقف في طريق تحقيق أهدافه، وطموحاته في كل مجالات الحياة، وفي الكثير من الأحيان يشعر الإنسان بالاختفاق لعدم تحقيقه للأهداف التي وضعها، لذا ينبغي ألا نياس من المحاولة للتغلب على المعوقات والحوازر حتى لو أدى ذلك إلى تكرير المحاولة، فالنجاح لا يقاس بمدى تحقيق الأهداف فقط، بل يقاس أيضاً بمدى التغلب على المصاعب، فقد يواجه شخص الكثير من المعوقات واستطاع التغلب على نصفها فهذا يعد إنجازاً بحد ذاته، ولا يكتمل النجاح إلا إذا تم تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، والنجاح هو كل شيء في حياتنا، فمن دون النجاح لن نصل إلى ما وصلنا إليه الآن من تقدم صناعي واقتصادي وثقافي، وهو أيضاً حافز للإنسان للاستمرار بالبرقي والتقدم إلى الأمام، ومن الأمثلة على النجاح أن الطالب يجد ويدرس حتى يحصل على هدفة بعلامة متميزة، والمزارع يحرق ويزرع ليحصد ثمار تعبته، والآباء يقدمون الغالي والنفيس في سبيل تربية أبنائهم تربية صالحة على مبادئ وخلق.

## مفهوم القيادة:

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق المنظمة. يوجد في الحياة العديد من القيادات وليس ثمة قيادة واحدة. فالقيادة موزعة بين الأفراد وهي ليست حكراً على الفرد الذي يتربع على القمة في المنظمة أو الشركة، ولكنها كامنة في أي فرد وعلى أي مستوى. والقيادة هي عملية دفع فريق لابتكار الرؤية المشتركة البعيدة الربح والمشاركة في صياغة الهدف والتخطيط وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل لتحقيق الأهداف المرجوة على المدى البعيد.

◦ وتعرف القيادة بأنها: "القدرة على التأثير على الأفراد ليقوموا بواجباتهم العملية من أجل تحقيق أهداف محددة"

أن المهمة الأساسية للقادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وذلك عندما يخلق القائد شكلاً من أشكال الرنين – والذي هو عبارة عن مخزون من الإيجابية تؤدي إلى تحرير كل ما هو خير في الناس. وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة هي في أساسها عاطفية.

## من هو القائد:

القائد هو الشخص الذي لديه القدرة في التأثير في سلوك الآخرين وتحفيزهم ومساعدتهم في تحقيق الأهداف من خلال توجيه المرؤوسين من خلال تحميسهم لتحقيق الإنجازات في الطريق السليم (يستمد سلطته من خصائصه الشخصية ومن قدرته على التأثير على الآخرين).

## من المدير:

المدير هو فرد في مؤسسة يكون مسؤولاً عن مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة (وظائف الإدارة) واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة (يستمد سلطته من مركزه الوظيفي (سلطته رسمية)).

ملاحظة هامة: قد يكون القائد مدير ولكن ليس بالضرورة ان يكون المدير قائد (قد لا يكون كل قائد مدير و لكن قد يكون هناك مدير قائد).

## صفات القائد:

- (1) أن يكون محنك وخبير.
- (2) أن يتعرف على مواطن الضعف ويعمل للقضاء عليها.
- (3) يكتشف نقاط القوة ويعمل على تنميتها.
- (4) أن يتحلى بالإنسانية والأخلاق الطيبة.
- (5) لا يميز بين افراد فريقه أو المجتمع الذي يتولى قيادته.
- (6) أن يكون قذوة.
- (7) أن يكون مستمعا جيدا.
- (8) ان يحسن اختيار معاونيه ممن يعملوا لصالح مجتمعهم فقط.
- (9) الهدوء وضبط النفس: لا بد للقائد أن يكون حليماً رزيناً مسيطراً على نفسه متحكماً بتصرفاته أقواله وأفعاله تأتي بعد تفكير و ليست ردأت فعل هوجاء.
- (10) المقدرة على إقناع الآخرين: لا فائدة من فكرة حبيسة عقل القائد حتى تكون في ساحة العمل وأرض الواقع وبالتالي يجب على القائد أن يكون قادراً على تبسيط الأمور المعقدة وإيصالها للأفراد مفهومة واضحة.

## أنواع القادة:

### 1- السلبي

- كل فرد هنا يعمل ما يراه مناسباً.
- لا يوجد نظام ولا مسؤوليات ولا أهداف.
- فالنظام غير موجود والمسئوليات غير محددة، والهدف غير واضح، وبذلك تعم الفوضى ويشيع الفساد والإهمال

### 2- الدكتاتور

- يفرض خطته على العاملين معه ويلزمهم بالتنفيذ، يتصرف بمفرده، ولا يخضع لأحد ويفرض على الجميع أن يخضعوا له .
- يكون صالحاً في تصرفات، وخاطئاً في تصرفات أخرى لكنه في سلطته الدكتاتورية قد يخطو خطوات واسعة نحو الإصلاح إن أراد ذلك لكنه فيما يقوم به يكون وحده، ولا يستطيع أن يحصل على تجاوب صادق من العاملين معه .
- يجتذب الدكتاتور إلى نفسه مجموعة من المؤيدين "أو المنافقين" ويحاول المخلصون له انتقاده وتوجيهه، ولكن كبرياءه لا يعاونه على ذلك .

- يصعب عليه أن يكتشف من هو المخلص ومن هو المنافق له.
- يقلل القائد الدكتاتور من قيمة العاملين معه، ومن تجاوبهم الايجابي معه فيما يحدث
- يكتب الدكتاتور العاملين معه فيحرمهم حرية التحدث عن الأخطاء أولفت النظر إليه، فتكون النتيجة أن الفساد يستشري في كافة أنحاء العمل ، وبذلك يتعطل العمل الفعال والايجابي.

### 3- البيروقراطي

- لا يمثل من يقودهم .. فهو يسعى أن يحفظ مكانه ومكانته عن طريق جهاز مكتبي يباعد ما بينه وبين العاملين معه.
- اللوائح المكتبية بالنسبة له أهم من العمل ذاته، فهو يهتم أكثر بالإجراءات والروتين أكثر من اهتمامه بالعمل .
- يهرب من المسؤولية بتوزيعها على عدد من الأفراد، فلا تبدو أمامه ملامح الأخطاء وبذلك يتصرف كل واحد كما يترأى له .
- أهم دور للبيروقراطي هو متابعة الإجراءات أولاً، وسرعان ما تتحول بالإجراءات البيروقراطية الى وسيلة لتغطية الأخطاء. .

### 4- الديمقراطي

- يتفاعل مع العاملين معه ويصبح واحد منهم.
- يصعب أن تميز بين القائد والعاملين معه.
- تتبع القرارات من الجماعة نفسها، فكل فرد يدرك مكانته ومسؤوليته.

## سؤال هام:

## قارن بين الفروقات القيادية من خلال جدول..

الحل:

<u>فروقات قيادية</u>				
القيادة البيروقراطية	القيادة السلبية (الفوضوية)	القيادة الدكتاتورية	القيادة الديمقراطية	عامل المقارنة
قوانين وإجراءات صارمة	لا انضباط وفوضى وتسيب	متسلط	احترام شخصية الفرد	المناخ الاجتماعي
يشجع على العمل وفق القوانين	لا يمدح ولا يذم	محو انتباه العاملين	يشجع النقد الذاتي	القائد
حصول على الإنتاج المطلوب دون أي مرونة وابداع	الإنتاج منعدم في الحضور والغياب	عند الغياب يحدث أزمة شديدة وينعدم العمل فالإنتاج ناجح شكلياً	يتساوى الإنتاج والعمل سواء في حضوره وغيابه وخلق منتجات مبدعة ومبتكرة	النتائج
الروح المعنوية شبه معدومة والحوافز المادية مرتبطة بالإنتاج فقط التقيد وعدم الميل للمبادرة الذاتية	الروح المعنوية معدومة / الحوافز ملغية	الخوف / الاحباط / الكراهية / انخفاض الروح المعنوية	توجد حوافز الروح المعنوية مرتفعة	الشعور النفسي

## الفرق بين المدير والقائد؟

يعرف المدير بأنه من يدير العمل المكلف به حيث انه من يعمل على استمرار عجلة العمل بالإضافة الى انه يدير فريقه معتمداً على قوته وسيطرته الوظيفية كما انه ايضاً يؤدي العديد من الواجبات بالطريقة الصحيحة . اما القائد فيعرف بالشخص الذي يبذل ويجدد ويتميز في اي عمل يتوكل به او يقوم به لوحده كما انه يبحث دائماً عما هو مفيد لتنمية مهاراته وخبراته بالإضافة الى انه يعتمد في ادارته لفريقه بثقته بنفسه وقدراته

و خبراته كما انه يقوم غالباً بفعل وتنفيذ الامور الصحيحة.

الفرق بين المدير والقائد	
يعطي أوامر (يامر)	يساعد الفريق على العمل (يوجه)
يعتمد على قوة منصبه (المركز / المسؤولية)	يعتمد في قوته على التأثير في الآخرين (الثقة)
يعتمد على تنفيذ القوانين (رجل تنفيذي)	يعتمد على الإبداع والتطوير (مبادر)
يعتمد على الرقابة والسيطرة (غير متشارك)	يعتمد على قدرات الآخرين (مشارك)
لا يسمح بالمنافسة والحوار مع الآخرين (بيروقراطي)	يعتمد على الحوار والمنافسة مع الآخرين (ديمقراطي)
يفكر بالأمد القصير (تكتيكي)	يفكر بالأمد البعيد (استراتيجي)
لا يشجع العمل الجماعي (فردى)	يشجع العمل الجماعي (تعاوني)
رجل متكرر (نسخة)	رجل مفرد (نسخة أصلية)
يدفع الآخرين إلى العمل (يدفع)	يحفز الآخرين على العمل (يطور-يبدع)
يطبق القوانين (يطبق)	يشجع على الابداع والتطوير (الاشتقاق)
يستخدم الناس	يطور الناس
يركز على الأنظمة	يركز على العلاقات الإنسانية
يتعامل مع نظام جامد	يتعامل مع التطوير والتغيير
يحافظ على عمل الأشياء بنفس الطريقة (تقليدي)	كثير الإبداع (مبتكر)
يتأس بعض الموظفين	يهتم بروح الفريق ومعنوياته
يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه (ليس لديه روح التحدي)	يقبل التحدي ويسعى للتغيير (روح التحدي)

**الفريق:** مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في أداء عمل موحد (مشترك) على أن يتحمل كل فرد منهم المسؤوليات والمهام (المهام والمسؤوليات الموكلة للفرد تعني حالة جزئية من المهمة الكبرى أو المسؤولية الكبرى).

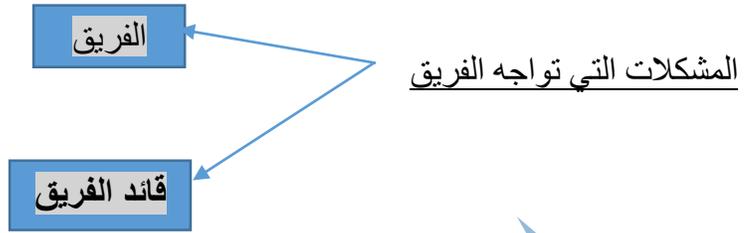
- مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على انه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ".

**تعريف قائد الفريق:** هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة فهو المسؤول تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

**تعريف الجماعة:** عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة.

### **الصفات الواجبة في الفريق (أفراد الفريق):**

- 1- متجانس أو في حالة انسجام.
- 2- مستوى ثقافي أو مستوى اجتماعي معين أو مستوى اقتصادي معين (مستوى متقارب).
- 3- محبة.
- 4- مودة.
- 5- تعاطف.
- 6- انتماء.
- 7- قابلية لمساعدة الناس وقبول مساعدتهم (قابلية أن سمع نقد الناس).
- 8- الثقة المتبادلة.
- 9- قدرة على تحمل المسؤولية والاعتراف بالدور والإمكانيات (الشعور بالمسؤولية).
- 10- الإنجاز (تحاول): العمل.
- 11- الإيمان بالقدرة على النجاح (التفوق).
- 12- إيمان بقدرة الآخرين.
- 13- إيمان بمفهوم التشاركية (صفة الأنانية ليست موجودة).
- 14- فهم الدور المطلوب من كل شخص (الاتفاق).
- 15- حب للجماعة.
- 16- الشعور بالجزئيات الصغيرة في فريق العمل.
- 17- التواصل (الاتصال) المستمر ما بعد فريق العمل.



### المشكلات التي تواجه الفريق:

- 1- عدم تحقيق الصفات الواجبة في أعضاء الفريق من أجل نجاحه:
  - أ- عدم الانسجام.
  - ب- عدم وجود مشتركات معرفية ما بين أعضاء الفريق.
  - ج- عدم وجود مستوى ثقافي متقارب بين أعضاء الفريق.
  - د- غياب روح التعاون.
  - هـ- غياب المحبة.
  - و- غياب الانتماء للفريق.
  - ز- انتفاء (غياب) المساعدة بين أعضاء الفريق.
  - ح- غياب الغيرة / التحفيز.
  - ط- الصراعات بين الأفراد داخل الفريق: الصراعات بين الأفراد والنزاعات دليل على وجود التفاعل البناء، لكن يصبح غير مرغوب فيه متى ما تحول إلى صراع على المصلحة والأهداف الشخصية.
  - ي- اختلاف اهتمامات أعضاء الفريق وأولوياتهم.
  - ك- نقص الامكانيات وعدم توفر المصادر
  - ل- عدم تحمل المخاطر.
  - م- التشويش الذي يشوب عملية الاتصال بين الأعضاء.

### المشكلات التي تواجه قائد الفريق (رأس الفريق):

1. التفرد: (في التفكير، وضع الخطة، اتخاذ القرار، عدم الاهتمام بالنتيجة.....) هذا كله يؤدي إلى [ ديكتاتورية] وهذا يؤدي إلى التسلط.
2. معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعارفته ومهاراته دورًا هاماً في عملية بناء الفريق، حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية. ويعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في

النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

3. انتقاء/غياب/ التعاون و المحبة و التفاهم والمشورة ..... .
4. المستوى الثقافي ضعيف.
5. المستوى المعرفي ضعيف.
6. روح القيادة ضعيفة.

## ما الفرق بين المعرفة والعلم؟

**المعرفة:** تعني الإحاطة بالشيء أي العلم به والمعرفة أوسع وأشمل من العلم لأنها تشمل كل الرصيد الواسع والهائل من المعارف والعلوم والمعلومات التي استطاع الإنسان أن يجمعها عبر مراحل التاريخ الإنساني الطويل بحواسه وفكره وعقله.

والمعرفة ضرورية للإنسان لأن معرفة الحقائق تساعد على فهم القضايا التي تواجهه في حياته وبفضل المعلومات التي يحصل عليها يستطيع الإنسان أن يتعلم كيف يجتاز العقبات التي تحول دون بلوغه الغايات التي ينشدها وتساعد على تدارك الأخطاء واتخاذ الإجراءات الملائمة التي تمكنه من تحقيق أمانه في الحياة. تختلف المعرفة العلمية عن المعرفة العادية في كونها قد بلغت درجة عالية من الصدق والثبات وأمكن التحقق منها والتدليل عليها والمعرفة العادية هي علم وأما المعرفة العلمية هي التي يتم تحقيقها بالبحث والتحميص ويعتبر العلم معرفة مصنفة تنسق في نظام فكري له مفاهيمه ومقاييسه الخاصة من مبادئ وقوانين ونظريات.

**العلم:** يعني إدراك الشيء بحقيقته وهو اليقين والمعرفة والعلم يعني مجموعة من الحقائق والوقائع والنظريات ومناهج البحث التي تزخر بها المؤلفات العلمية كما يعرف العلم بأنه نسق المعارف العلمية أو مجموعة المبادئ والقواعد التي تشرح بعض الظواهر والعلاقات القائمة بينها.

إذاً العلم هو فرع من الدراسة الذي يلتزم بكيان مترابط من الحقائق الثابتة المصنفة التي تحكمها قوانين عامة تحتوي على طرق ومناهج ثابتة متفق عليها لاكتشاف الحقائق الجديدة في نطاق هذه الدراسة وعليه فإن الهدف الرئيسي للعلم هو "التعبير عن العلاقات القائمة بين الظواهر التي يدرسها الإنسان من أجل التعرف على جوهرها وطبيعتها"

## أنواع المعرفة:

- معرفة حسية (مجرد ملاحظة بسيطة غير مقصودة، فيما تراه العين وما تسمعه الأذن وما تلمسه اليد) دون أن تتجه أنظار الشخص العادي إلى معرفة وإدراك العلاقات القائمة بين هذه الظواهر وأسبابها
- معرفة فلسفية أو تأملية (تعتمد على التفكير والتأمل في الأسباب البعيدة)،

• معرفة علمية تجريبية (تقوم على أساس الملاحظة المنظمة المقصودة للظواهر وعلى أساس وضع الفروض الملائمة والتحقق منها بالتجربة وتجميع البيانات وتحليلها) ويحاول الباحث أن يصل إلى القوانين والنظريات العامة التي تربط هذه المفردات بعضها ببعض.

كلمة معرفة تعبير يحمل العديد من المعاني لكن المتعارف عليه هو ارتباطها مباشرة مع المفاهيم التالية: المعلومات، التعليم، الإتصال، والتنمية.

**تعرف المعلومات** على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وباتت مرتبطة بسياق معين.

**التعليم والتربية** هو عملية يتم من خلالها بناء الفرد ومحو الأمية في المجتمع، وهو المحرك الأساسي في تطور الحضارات ومحور قياس تطور ونماء المجتمعات فتقيم تلك المجتمعات على حسب نسبة المتعلمين بها.

**الاتصالات** تبادل المعلومات، أو توفير التسلية عن طريق الكلام أو الكتابة أو أية وسائل أخرى.

**التنمية** هي عنصر أساسي للاستقرار والتطور الإنساني والاجتماعي، وهي عملية تطور شامل أو جزئي مستمر وتتخذ أشكالاً مختلفة تهدف إلى الرقي بالوضع الإنساني إلى الرفاه والاستقرار والتطور بما يتوافق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية.

**تعريف المستوى الثقافي:** هي كل ما يعرفه الفرد، يعني مقدار تحصيل الانسان وعلمه في الثقافة. وهذا يعتمد على تعريف الثقافة. الثقافة كلمة عريقة في اللغة العربية أصلاً، فهي تعني صقل النفس والمنطق والفتانة، واستعملت الثقافة في العصر الحديث للدلالة على الرقي الفكري والأدبي والاجتماعي للأفراد والجماعات. والثقافة ليست مجموعة من الأفكار فحسب، ولكنها نظرية في السلوك بما يرسم طريق الحياة إجمالاً، وبما يتمثل فيه الطابع العام الذي ينطبع عليه شعب من الشعوب، وهي الوجوه المميزة لمقومات الأمة التي تُميِّزُ بها عن غيرها من الجماعات بما تقوم به من العقائد والقيم واللغة والمبادئ، والسلوك والمقدسات والقوانين والتجارب. وفي الجملة فإن الثقافة هي الكلُّ المركَّب الذي يتضمن المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين والعادات.

**تعريف المستوى المعرفي:** هو مقدار تحصيل الفرد من العلوم المعرفية من خلال تجاربه السابقة والتعلم من تجارب الآخرين وقد يتباين المستوى المعرفي من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى أخرى والمستوى المعرفي يمثل التراكم المعرفي والذي يقود إلى الخبرة العملية في الحياة.

## الفرق بين العقل الفردي والعقل الجمعي؟

العقل الفردي: يمثل الأنا وحب المصلحة الشخصية (أنا ومن بعدي الطوفان).

العقل الجمعي: يمثل روح التعاون والابتعاد عن الأنانية.

## عملي:

ما هي الخطوات لعمل مؤسسة أو دار نشر أو فريق رياضي أو تأسيس سوق اقتصادي أو روضة أطفال.....؟

واقع (قد تتشارك الواقعية مع الطارئة)

طارئ

روضة الأطفال

الحرب

السؤال الذي يطرح نفسه هنا إلام تحتاج هذه الحرب؟ إلام تحتاج هذه الروضة؟

## الحرب واحتياجاتها:

- 1) قائد لهذه الحرب (القيادة).
- 2) إمكانيات (موارد) (الأسلحة – الجيش (تعداد بشري) - ..... ) وهذا يؤدي إلى الضرورات + الموجبات.
- 3) الخطة (أسقاط ما لا يفيد والاحتفاظ بما يفيد) ← تحقيق الأهداف.
- 4) المناخ (أي ظروف الحرب).
- 5) الانتماء (الإيمان بالعمل (الحرب)).
- 6) الثقة ← (بالقائد – بالخطة – بالانتماء – بالأسلحة – بمشروعية أو حقانية العمل (الحرب)).
- 7) الأسلوب (طريقة العمل) ← البدء (التنفيذ – السيطرة – الانضباط).
- 8) الإرادة (التصميم/ العزيمة / الإيمان.....).
- 9) النجاح (النتيجة/ الغاية/ المآل).

الكتلة  
الجامعة

احتياجات روضة الأطفال هي نفسها احتياجات الحرب. مع الأخذ بالحسبان أن الحرب أمر طارئ وبناء روضة الأطفال أمر واقع وقد تتشارك الواقعية مع الأمور الطارئة (الحرب)).

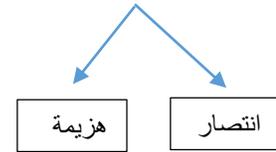
مقارنة بين الشيء الطارئ (الحرب مثلاً) والشيء الواقعي (روضة الأطفال مثلاً):

<b>مقارنة بين الأمر الطارئ والأمر الواقع</b>		
من حيث:	الشيء الطارئ	الشيء الواقع
النتائج (الأهداف)	استعجال للنتائج بأكبر سرعة ممكنة (محاولة بلوغ الأهداف بأقصى سرعة ممكنة)	عدم الاستعجال والتروي في الوصول للنتائج والتروي في تحقيق الأهداف
التفكير	التفكير بسرعة و تعجل	التفكير بهدوء وتروي
ولادة الخطة	ولادة وظهور خطة على عجل وقد تكون سيئة	ولادة وظهور خطة بعد دراسة بحيث تكون الخطة محكمة أقرب ما تكون للمثالية.
التوتر	توتر شديد	لا يوجد توتر
جمع المعلومات	سرعة في جمع المعلومات في الوقت المناسب	جمع معلومات دقيقة وتفصيلية لتستخدم في الوقت المناسب
الأخطاء	احتمال كبير في وجود الأخطاء	الأخطاء تكون شبه معدومة
الوضوح	الرؤية ضبابية	الرؤية واضحة
السرية	في أغلبها معلومات سرية (الحفاظ على سرية المعلومات)	في أغلبها معلومات عامة (يجب أن يعرفها الجميع)
نوعية التفكير	التفكير الطارئ	التفكير الواقعي

أكثر مرونة للاستيعاب تتوافق مع الواقع حسب الزمان والمكان والحال.	مرونة مقيدة بالزمان والمكان والحال.	خاصية التفكير من حيث المرونة
الاستجابة المتوازنة والعملية في مجالات الحياة.	الاستجابة قد تكون غير متوازنة وغير عملية.	الاستجابة
خطة مخططة ومرسومة لتحقيق التنمية	خطة طارئة مستعجلة لمواجهة أزمة	نوع الخطة

مثلا الحرب على سورية تتضمن:

- وحدة بقاع.
- وحدة التهديد الخارجي.
- وحدة المصير



**القيم:** هي مجموعة المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية التي تحدد سلوك الفرد، وترسم له الطريق السليم الذي يقوده إلى أداء واجباته الحياتية ودوره في المجتمع التي ينتمي إليها، وهي إلى جانب ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الوقوع في الذنب، ويحول بينه وبين ارتكاب أي عمل يخالف ضميره، أو يتنافى مع مبادئه وأخلاقه.

**القيم الاجتماعية:** هي الخصائص أو الصفات المرغوب فيها من الجماعة والتي تحدها الثقافة القائمة مثل التسامح والحق والقوة وهي أداة اجتماعية للحفاظ على النظام الاجتماعي والاستقرار بالمجتمع. لغة القيمة هي القدر والمنزلة والقيم الاجتماعية هي الخصائص أو الصفات المرغوب فيها من الجماعة وتوجه سلوكهم، وهي التي تخبرهم الفرق بين الحلال والحرام أو الصحيح والخطأ والجيد والسيء والتي تحدها الثقافة القائمة مثل التسامح والحق والعدل والامانة والجرأة والتعاون والإيثار والقوة وهي أداة اجتماعية للحفاظ على النظام الاجتماعي والاستقرار بالمجتمع.

**الانتماء:** هو علاقة شخصية إيجابية، وحميمية في بعض الأحيان. ويمكن أن يشمل الانتماء "الاهتمام بإنشاء علاقة عاطفية إيجابية أو الحفاظ عليها أو استعادتها مع شخص أو أشخاص آخرين". والحاجة للانتماء هو يصف حاجة الشخص للشعور بإحساس من الانضمام و"الانتماء" داخل مجموعة اجتماعية و يعتبر الانتماء من العوامل الهامة التي تساعد على تماسك الجماعات و الافراد و تمدهم بالقوة. مما يؤدي الى تنظيم المجتمع و تنميته

الانتماء نوعان: الانتماء الديني و الانتماء الوطني. فالانتماء الديني هو شعور المسلمين بالاعتزاز و الفخر بهذا الدين. يكون هذا الانتماء عن طريق القيام بما حث عليه الله و رسوله صلى الله عليه و سلم و اجتناب ما نهوا عنه.. اما الانتماء الوطني فهو ارتباط الانسان منذ وجوده بالمكان الذي يعيش فيه، و هو وراثي يولد مع الفرد من خلال الارتباط بالوالدين و بالأرض التي ولد فيها. ثم يربط بين سكان هاته الارض علاقات في المدرسة، المسجد، مكان العمل، الشارع... و نعمة الانتماء للوطن لا تستشعر الا بفقدانها. و خلاصة القول ان الانتماء من القيم النبيلة التي تؤدي الى تماسك المجتمعات و الحفاظ على استقرارها و نموها و تعاون افرادها على مواجهة المشكلات

**إيمان:** لغوياً:، معناه الثقة الكاملة ، الاعتقاد ، الفضيلة

كلمة إيمان لها أكثر من استخدام، ومعناها قريب من معنى " الاعتقاد "في إطار الشك والظن . و "الثقة " والتأكد تقريباً من فكرة ما، لكن بخلاف هذه المصطلحات فإن كلمة "إيمان" تشير إلى علاقة متعددة للشخص - بدل أن تكون داخلية - مع الإله أو مع قوة علوية.

الإيمان له معنى فكري مرتبط بوجود الإنسان على الأرض من حيث التطلع لتقدم البشرية نحو الأفضل , وهذا من خلال الارتباط بمجموعة من المبادئ التي تسعى لتوجيه تصرفات الفرد و الجماعة ضمن المجتمعات البشرية المختلفة للوصول إلى الرقي الحضاري للإنسان و الابتعاد عن التصرفات لسائر المخلوقات الحيوانية والتي يعتبر الإنسان جزءاً لا يتجزأ منها.

## تعريف الخطة:

كثيراً ما يخلط البعض بين مفهوم الخطة وبين مفهوم التخطيط،

التخطيط: هو عملية اشمل و أكبر من مفهوم الخطة

فالخطة هي الإطار العام الذي يحدد المعالم الأساسية للمشروع او المنهاج(الخطة تعني الأهداف).

ويعرفها الآخرون:

بانها الخطوط العريضة الأساسية لأي مشروع.

أي بمعنى أكثر تفصيلاً الخطة هي تحديد للمستهدف في مدة محددة، وتحديد كيفية تحقيقه من أنشطة من خلال توظيف مجموعة الموارد المتاحة عملاً على تحقيق الأهداف الموزعة على مدة زمنية وذلك كله في إطار السياسات والإجراءات المحددة.

أما تعريف التخطيط: فهو عملية تنبؤ بالمستقبل واستعداد لهذا المستقبل بخطة أي تحديد الأهداف وتحديد طرق تحقيقها في ضوء المتغيرات المستقبلية لذلك فالتخطيط عملية شاملة ممتدة زمنياً وعملياً.

ويمكن التعبير عن التخطيط بالمعادلة الآتية:

التخطيط = تنبؤ + خطة.

مما سبق نجد أن الخطة هي العنصر الثاني في عملية التخطيط بعد التنبؤ.

## "أنواع الخطط"

تقسم الخطط المستخدمة في الإعداد المسبق لأي عملية في أي ميدان ومجال في الحياة إلى عدة أقسام، تتمثل فيما يلي:

خطط حسب المدة أو الفترة الزمنية المخصصة لتحقيق الأهداف، وتنقسم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، تتمثل في الخطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل أو الأمد.

خطط حسب سلم الوظائف أو الهيكل الوظيفي، ويتضمن الخطط الإنتاجية والمالية أو تلك المختصة بالميزانيات والخطط الخاصة بالقوة العاملة أو الموظفين.

الخطط الاستراتيجية، وهي الخطط المختصة في مجال تحديد التوجهات المستقبلية والغد لأي منظمة، حيث تضم تصورات القائمين على العمل لتوجه على المدى البعيد، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات اللازمة لتنفيذ ذلك التصور ووضع موضع التطبيق على أرض الواقع والتقييم.

خطط حسب الشمولية، حيث هناك خطط شاملة لكافة مجالات العمل، وهناك خطط جزئية تُعنى بالاهتمام بجانب معين.

## الأفق الزمني للخطط:

تتراوح هذه الأفق من الخطط طويلة الأجل متها خمس سنوات أو أكثر إلى الخطط قصيرة الأجل من سنة إلى 3 سنوات إلى قصيرة الأجل مدتها أقل من سنة.

## كيف يكون التخطيط؟

الهدف الاساسي من التخطيط هو تحقيق اهداف المنظمة من خلال اعداد خطط عمل تتضمن برامج وانشطة تنفيذية ليتم من خلالها تحقيق تلك الاهداف. ولكن قبل المباشرة باعداد الخطط ، على القائمين على التخطيط تحديد الموارد المطلوبة ، وتحديد عدد ونوع الموظفين المطلوبين ( فنيين ، مشرفين ، مدراء ) ، والقيام بتطوير البيئة التنظيمية حسب الأعمال والمهام المطلوب إنجازها ، وتحديد مؤشرات وادوات قياس لكل مرحلة من مراحل التنفيذ تمكنهم من قياس نسب الانجاز من المهام المطلوبة من كل مرحلة من مراحل التنفيذ لتمكينهم من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب اذا ما ظهر انحراف في الإنجاز للاهداف المرسومة . وبعد ان يتم ذلك يتم المباشرة في اعداد الخطط التنفيذية بكافة اشكالها وانواعها وفق عناصر وخطوات اعداد الخطط.

## عناصر الخطة:

لضمان تخطيط سليم واعداد خطط صائبة ، لا بد ان تتضمن كل خطة العناصر التالية :

- 1- أهداف الخطة .
- 2- الأنشطة والأساليب .
- 3- مكان التنفيذ .
- 4- زمن التنفيذ .
- 5- التكلفة المادية .
- 6- المسؤوليات .
- 7- التقويم ( معايير القياس ) .

## خطوات إعداد الخطط :

الخطوة الأولى : تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة ، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ، وتحديد الفرص الممكن توفرها ، والمخاطر المستقبلية المتوقعة.

الخطوة الثانية : وضع الهدف العام للمنظمة ، ووضع الأهداف الفرعية التي تنبثق عن الهدف العام والمراد تحقيقها خلال فترة الخطة وذلك بتحويل كل نقطة قوة الى هدف فرعي لغاية تدعيم نقاط القوة ، وتحويل كل نقطة ضعف الى هدف فرعي ، وكذلك الفرص والمخاطر الى اهداف فرعية.

الخطوة الثالثة : تحديد الموارد البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الرابعة : تحديد البدائل المتوفرة واعداد قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقود تجاه تحقيق الاهداف.

الخطوة الخامسة : تقييم البدائل من خلال اعداد قائمة تبين نقاط القوة والمزايا ونقاط الضعف والعيوب لكل بديل من البدائل.

الخطوة السادسة : اختيار البديل الأمثل صاحب اكثر نقاط قوة وأعلى مزايا وأقل نقاط ضعف وعيوب.

الخطوة السابعة : اعداد الخطة التفصيلية للمشاريع والنشاطات التنفيذية لتحقيق الاهداف الفرعية.

يفضل ان تعد الخطة التنفيذية او التشغيلية على شكل جداول تبين المشاريع اللازمة لتحقيق الهدف والانشطة التنفيذية لهذه المشاريع ، وتبين زمن وفترة التنفيذ ، ومؤشرات الأداء ، ومسؤولية التنفيذ.

الخطوة الثامنة : البدء في تنفيذ الخطة من خلال تحديد جهة التنفيذ وتكليفها بالتنفيذ ، وتزويد جهة التنفيذ بالموارد المطلوبة للتنفيذ ، وتحديد جهة التقييم ووضع تعليمات لإعداد التقارير.

الخطوة التاسعة : مراقبة وتقييم النتائج والتأكد من أن الخطة تسير حسب ما هو مرسوم لها من خلال التغذية الراجعة ، وتحديد الانحرافات ان وجدت ، وإجراء التعديلات اللازمة لمعالجة الانحرافات.

عند اتباعنا للخطوات المذكورة نكون قد اعدنا خطط عمل تنفيذية ( تشغيلية ) نستطيع من خلالها تنفيذ البرامج والانشطة اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة.

## كيف يعالج قائد الفريق المشكلة، كيف يعالج الفريق المشكلة:

الجواب:

## أولاً: مصطلحات هامة

### المشكلة؟

المشكلة اصطلاحاً : بصفة عامة هي كل موقف غير معهود لا يكفي لحله الخبرات السابقة والسلوك المألوف، والمشكلة هي عائق في سبيل هدف منشود، ويشعر الفرد ازائها بالحيرة والتردد والضيق مما يدفعه للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق وبلوغ الهدف المنشود، والمشكلة شيء نسبي فما يعده الطفل الصغير مشكلة قد لا يكون مشكلة عند البالغ الكبير.

### تعريف المشكلة:

- ✓ هي أمر أو شيء ما يقف أمام تحقيق رغباتنا وأهدافنا أو وضع غير مرغوب فيه يؤدي إلى حالة عدم توازن لأسباب عديدة.
- ✓ هي العقبة التي تقف أمام تحقيق الأهداف.
- ✓ هي أي موقف غامض يريد الإنسان أن يستوضحه أو حالة مستعصية يريد فهمها والتمكن من معالجتها والتغلب عليها.

- قد يؤدي عبور المشكلة الى الانحراف الشديد عن الهدف
- تجاهل المشكلات يؤدي الى تفاقم وتوليد مشكلات جديدة.

### أنواع المشكلة:

- مشكلة حقيقية: هي العقبة الرئيسية التي تعوق تحقيق الاهداف، و لا يتحقق الهدف إلا بحلها.
- مشكلة فرعية: هي عرض مؤقت ينتج من المشكلة الحقيقية ويختفي باختفائها.

### الفكر والتفكير:

الفكر: هو نشاط عقلي يواجه به الإنسان مشكلة ما تعترض طريقه.

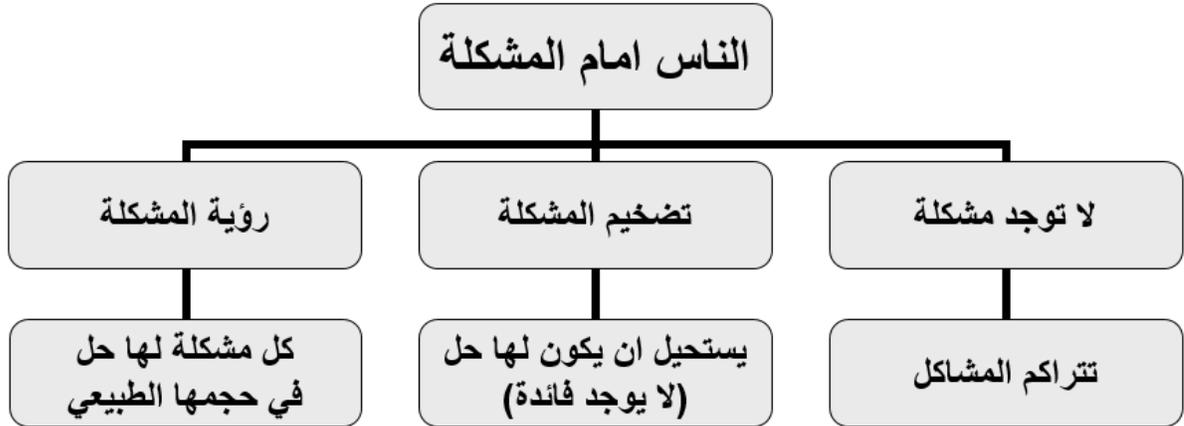
التفكير: هو نشاط عقلي وذهني يمارسه الفرد إزاء حالة أو موقف وقد تكون هذه المواقف أو المشكلات جديدة عليه لم يتعامل معها من قبل والتفكير يدفع الفرد عادة إلى تحديد حجم الحالة أو المشكلة التي يتعامل معها ثم يبدأ بالتعرف على ما يتعلق بتلك الحالة أو المشكلة من معلومات وحقائق ويقوم بجمعها وتحليلها من أجل التوصل إلى وضع الحلول المناسبة عن طريق الربط بين تلك المعلومات والحقائق. والمشكلات تشتمل على جانبين أساسيين هما:

- أ- مشكلة تعرض أمام الإنسان أو يتعرض لها هو أو غيره من بني جنسه الذي يعيشون أو يعملون معه.

ب- خطة فكرية وعقلية توضع لتحديد مدى نجاح ذلك الإنسان في حل المشكلة ووضع الإجابات المناسبة لها.

## كيف نحل مشكلة (مراحل حل مشكلة):

1- الشعور بالمشكلة (هو عدم تقدم العمل نحو هدفه (غايته) – المواجهة.....)



يلزم أولاً لحل المشكلة أن نشعر بها، وأن نجمع المعلومات الضرورية عنها؛ للتعرف عليها، وتكون دافع للشخص أن يقوم بالبحث عن حل للمشكلة التي تعترضه، وقد تكون نتيجة غير متوقعة، ولا يشترط أن تكون المشكلة خطيرة أو كبيرة، فقد تكون حيرة أو تساؤل، أو سؤال عارض لم تتمكن إيجاد حل له، ومن ثم نشعر بالمشكلة، ونعمل على حلها، والتغلب عليها.

## 2- تحديد المشكلة (توضيحها- تعريف – توصيف- شرح):

- يعد الإحساس بالمشكلة نتيجة عدم تحقق النتائج المتوقعة، أو انزعاج عاطفي، ثم يأتي دور تحديد المشكلة بدقة، وصياغة الألفاظ الدقيقة، التي تساعد في تحديد المشكلة ووصفها؛ للقيام فيما بعد بمحاولة حلها.

متى أقول عندي مشكلة ؟

- لا بد من وضع معايير منضبطة للأهداف يمكن من خلالها ان تقول عندي مشكلة.
- إذا لم يتم تحديد المعيار الذي نتحاكم اليه فإنه يصعب ان تعرف هل هناك مشكلة ام لا.

## معايير ضبط الاهداف

- محدد
- قابل للقياس
- قابل للإنجاز
- واقعي
- محدد بوقت

### خطوات تحديد المشكلة :

- التأكد من وجود مشكلة
- تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة
- اختبار كل سبب من الاسباب
- التحقق من صحة السبب

### فوائد تحديد المشكلة:

- الانصراف عن علاج الاعراض الى علاج الداء.
- توجه التفكير في الحلول البديلة ذات الجدوى وصرف النظر عن البدائل التي لا تدخل في اطار المشكلة.
- توجه السير بالمشكلة الى الطريق السليم للحل (وضوح الرؤية)
- تحديد ثقل المشكلة وآثارها مما يساعد على تحديد درجة الاهتمام الواجبة لها.

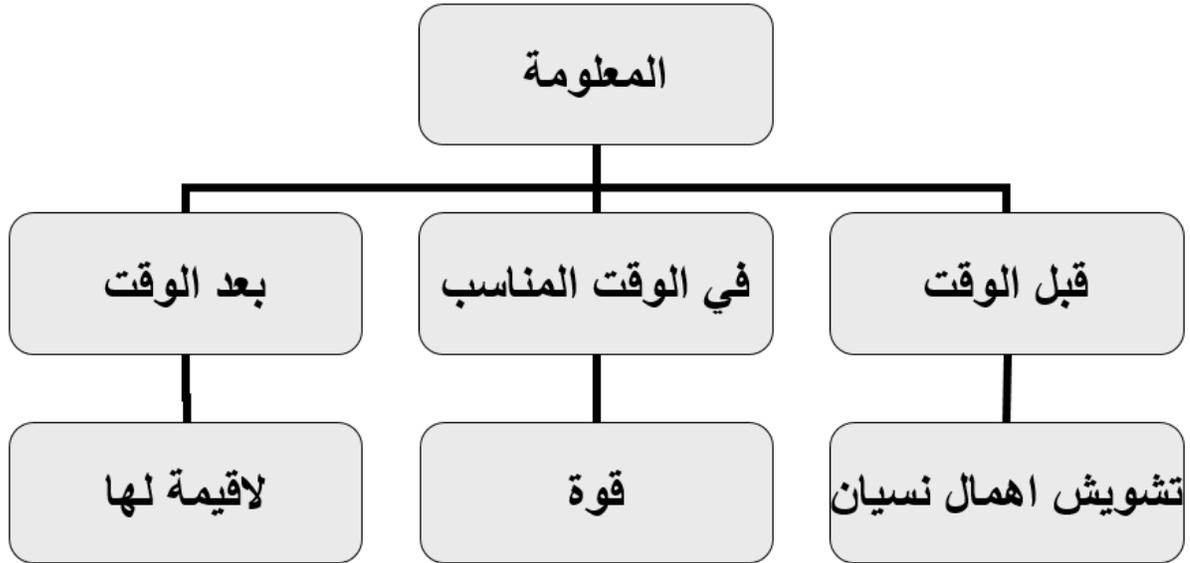
### مشكلات عند تحديد المشكلات:

- التعميم: لا تتعامل مع المشكلة عامة ولكن جزئى اي مشكلة حتى لو كانت مشكلة جزئية.
- مقاومة التغيير: كثير من الاحيان يستدعي حل المشكلة ابتكارا وإبداعا او خروجا عن المألوف.
- وتحدث هنا مشكلة مواجهة الطبيعة البشرية في مقاومة التغيير.
- الاختلاف حول الاداء القياسي: (الخطأ يؤدي الى خطأ آخر)البيان الدقيق والمحدد لانحراف الأداء يهيئ قاعدة صلبة للانطلاق الى تحديد المشكلة. بينما عدم وضوح تحديد الانحراف يؤدي بالضرورة الى ضعف بقية خطوات عملية تحليل المشكلة .
- القفز: سر النجاح في حل المشكلات يكمن في قدراتك على كبح جماح الرغبة في القفز الى الاسباب. والمطلوب هو ضبط النفس . بمعنى التريث لحظة لدى مواجهة المشكلة لتطبيق التحليل العملي للمشكلة كالاتي:
- هل لديك وصف دقيق للأداء المنحرف عن مستوى الأداء المطلوب؟
- هل لديك تعريف واضح لمستوى الأداء المطلوب؟
- هل أنت متأكد من أن الخطأ ليس في توصيف مستوى الأداء؟

- هل تعرف بالضبط متى بدأ الأداء في الانحراف؟
- الى اي مدى يبعد الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المطلوب؟

### 3- جمع المعلومات أو البيانات حول المشكلة:

بعد الشعور بالمشكلة وتحديدها، يأتي دور جمع المعلومات الهامة والضرورية عن المشكلة المطروحة؛ وذلك لعمل تصور شامل وواضح عن المشكلة، الذي سيساعد الباحث عن حل المشكلة في وضع الفرضيات، التي ستبنى عليها الحلول.



#### • ضوابط جمع المعلومات

- صلة المعلومة بالموضوع
- التوقيت
- الشرعية
- الدقة

#### • انواع المعلومات

- التنبؤات والتوقعات.
- البيانات الاولية والثانوية والتاريخية.
- البيانات الكمية والوصفية.

#### • خطوات جمع المعلومات

- تحديد اقصر الطرق للحصول على المعلومات.
- تقسيم المعلومات الى مجموعات اولية ، تاريخية ، ثانوية

– تنسيق هذه المعلومات لسهولة تحليلها.

#### **4- وضع الفروض المناسبة (التفكير بالحل): وضع خطة أو مشروع خطة أو رسم طرق للوصول إلى الحل):**

وهي حلول مؤقتة للمشكلة، وتتصف الفروض الجيدة بما يأتي: مصاغة صياغة لغوية واضحة يسهل فهمها. أن تكون ذات علاقة مباشرة بعناصر المشكلة. لا تتعارض مع الحقائق العلمية المعروفة. تكون قابلة للاختبار سواء بالتجريب أو بالملاحظة. تكون قليلة العدد؛ حتى لا يحدث التشتت وعدم التركيز.

#### **5- اختبار صحة الفروض عن طريق الملاحظة المباشرة أو عن طريق التجريب:(الإعداد العملي: التفكير بالتنفيذ):**

ويشترط في أثناء الملاحظة أن تكون دقيقة وفي مختلف الحالات والظروف، وللتأكد من صحة الفروض، نقوم بعمل تجربة نثبت فيها جميع العوامل إلا العامل الذي نرغب في دراسته، ونقوم بملاحظة النتائج، ونقوم بنبيت جميع الفروض الصحيحة إلا الفرض الذي نرغب في التأكد من صحته، واختباره، وبهذه الطريقة نتأكد من صحة الفرضية عن طريق الملاحظة والتجريب.

#### **6- البدء بالتنفيذ:**

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية. وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية.

#### **والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي :**

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل.
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات .
- تحديد من سيراقب على التنفيذ .

#### **7- مراقبة التنفيذ ومراجعة خطوات التنفيذ (خطوة بخطوة):**

مراقبة والسيطرة على نتائج التنفيذ والتأكد من صحة النتائج، حيث أن أنظمة الرقابة هي أنظمة معدة لتحديد الأهداف وضبط العمليات وتقييم الأداء والتي تزود المدراء بالمعلومات التي توضح فيما إذا كانت استراتيجية وبنية المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية؟

هل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة و بالكيف المطلوب؟

وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

درجة تحقيق الأهداف.

التقييم الذاتي للأداء

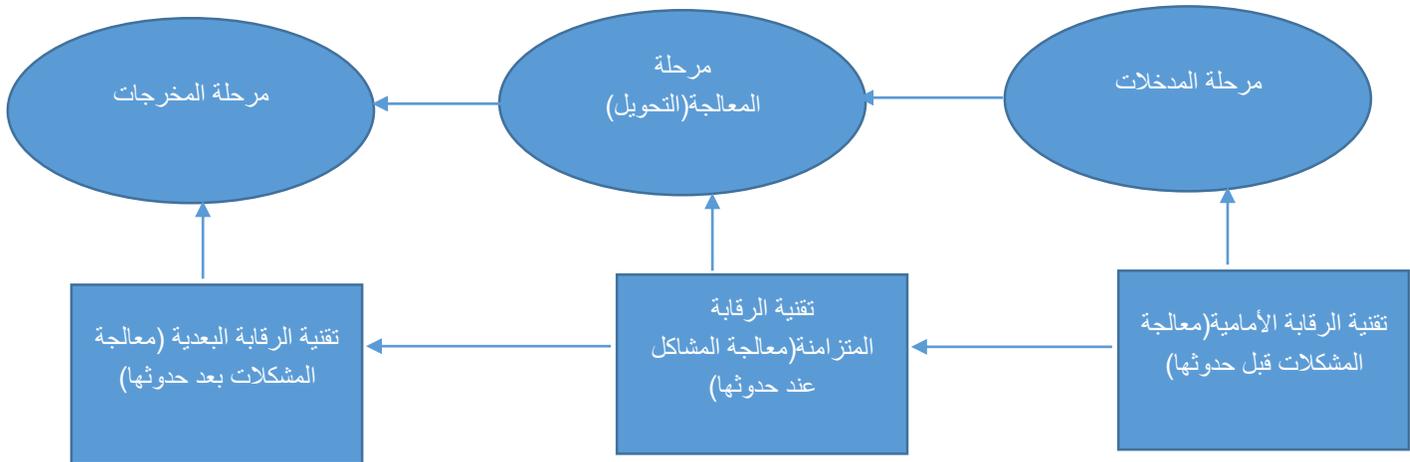
التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.

بعد تجميع هذه العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل و في حالة وجود تقييم سلبي ، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.

ولدى نظام الرقابة الفعال ثلاث خصائص:

- 1- مرن بشكل كافي ليتيح للمدير والأفراد إمكانية الاستجابة لأحداث غير متوقعة.
- 2- يزود بمعلومات دقيقة ويعطي صورة واضحة عن أداء المنظمة.
- 3- يزود المدير والأفراد بمعلومات مجدولة زمنياً لأن اتخاذ القرار المبني على أساس معلومات قديمة هو مقدمة للفشل.

### الأنواع الثلاثة للرقابة:



## 8- تعزيز خطوات الفريق بإيجاد وسائل جديدة للتغلب على المشكلة:

- تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للوسائل مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.
- حصر جميع البدائل التي نري أنها يمكن أن تحقق الهدف.
  - الابتكار و الإبداع في طرح البدائل.
  - تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.
  - استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ.
  - التوصل إلي البدائل القابلة للتنفيذ.

- هدف هذه المرحلة هي اختيار البديل (الأدوات) الأمثل .
- مراجعة الهدف من حل المشكلة.
  - وضع معايير للتقييم.
  - وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.
  - دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعية.
  - التوصل إلي البديل الذي يحقق أفضل النتائج ” البديل الأنسب.“

## 9- تكامل الحلول:

- تفاعل الحلول مع بعضها للوصول إلى الهدف بحيث تكون تلك الحلول متناغمة ومتعاونة وغير متناقضة للوصول للغاية أو المآل المنشود.

## 10- الحل (التوصل للحل):

- بعد التأكد من النتائج التي توصلنا إليها عدة مرات، ومطابقتها بمختلف الظروف والحالات، نستطيع تعميم هذه النتائج على حل هذه المشكلة التي تعترض طريقنا.

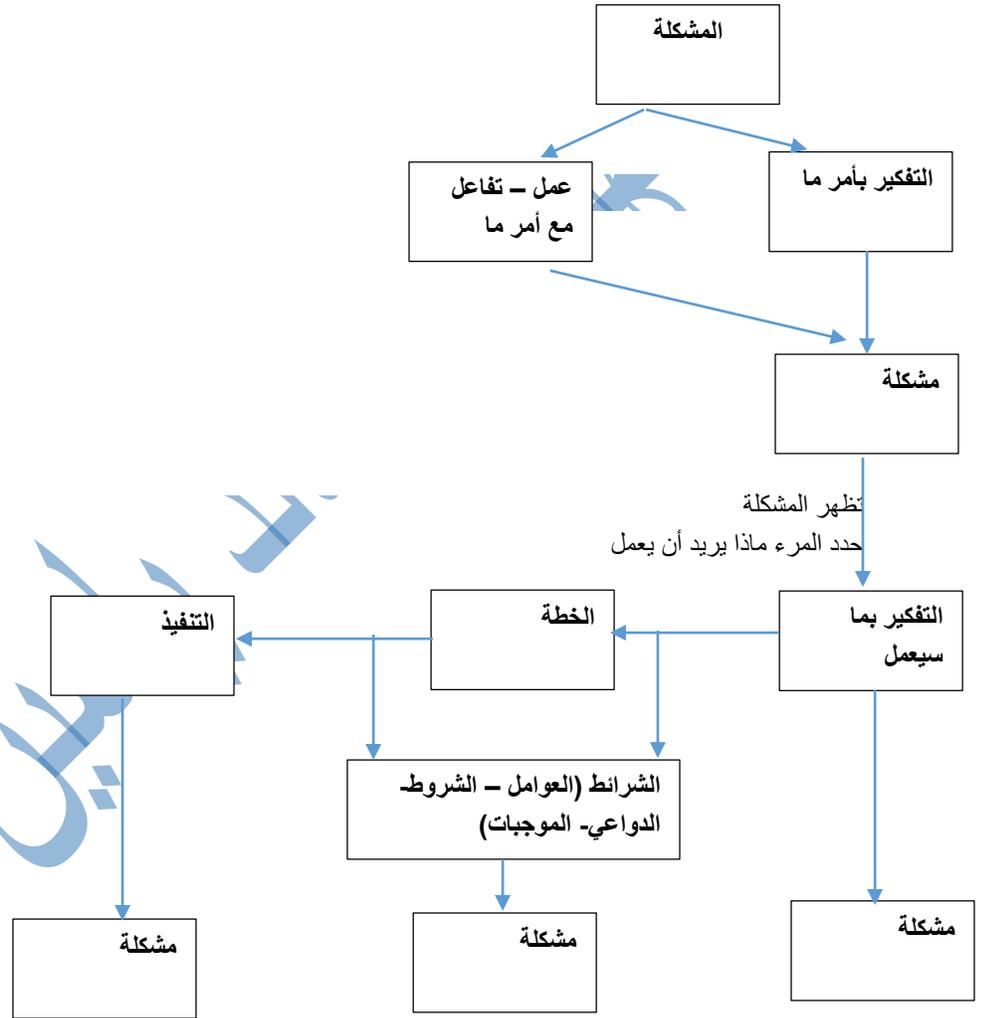
## سؤال هام : ما الفرق بين حل المشكلات و اتخاذ القرارات؟

الحل:

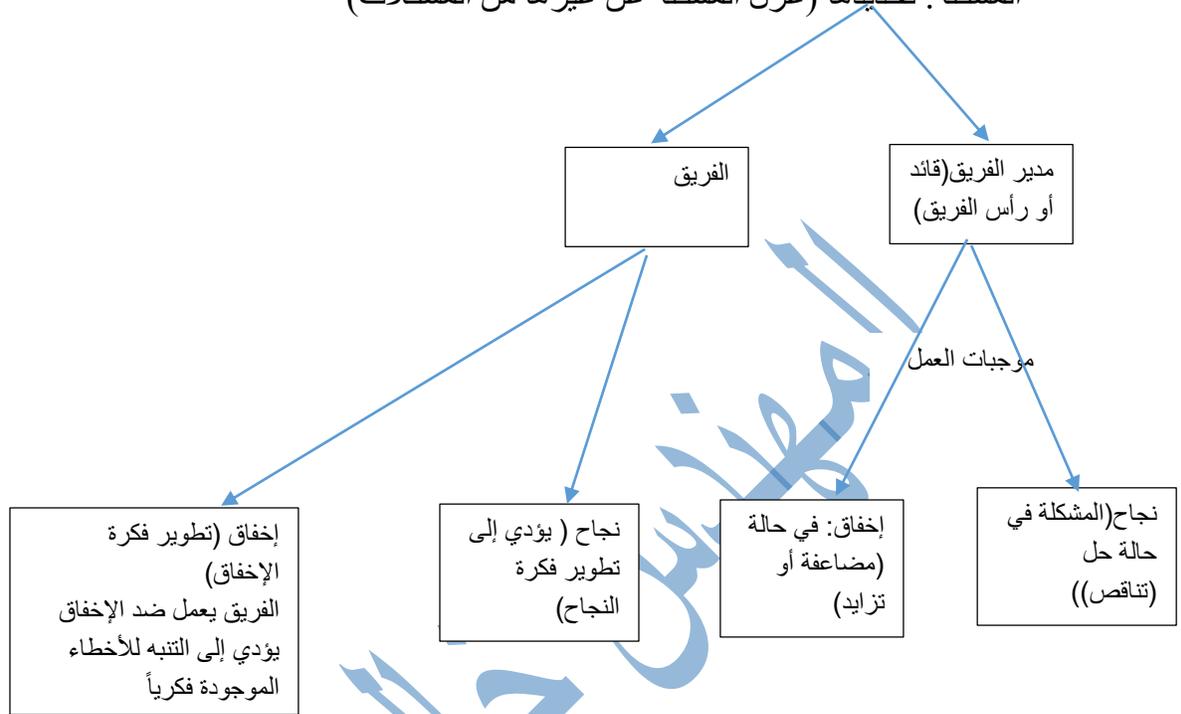
حل المشكلة: هي عملية تحديد المشكلة ثم تحليلها ثم اقتراح بدائل الحلول.

اتخاذ القرار: هي الوصول إلى حل للمشكلة التي تم تحليلها.

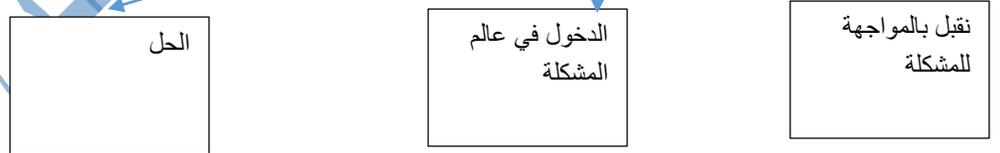
فالمصطلحان متقاربان ويكاملان بعضهما البعض باعتبارهما يمثلان مراحل أو خطوات الأسلوب العلمي لتحليل المشكلات وصنع القرارات.



### المشكلة: تحديدها (عزل المشكلة عن غيرها من المشكلات)



### تحديد المشكلة وعزلها عن غيرها

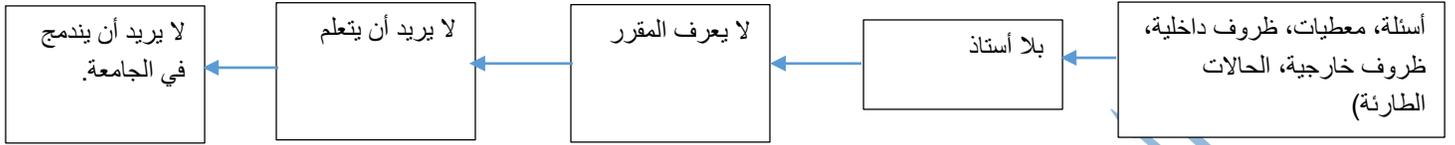


- فهم المشكلة (وعي المشكلة).
- التفكير بحل المشكلة.
- التفكير بالإبقاء على المشكلة.

### الخطوات الأساسية لحل مشكلة:

- فهم المشكلة.
- عزل المشكلة عن غيرها (المناخ، الأجواء، الظروف) التي أدت إليها.

- تفكيك عناصر أو مكونات ← المشكلة.



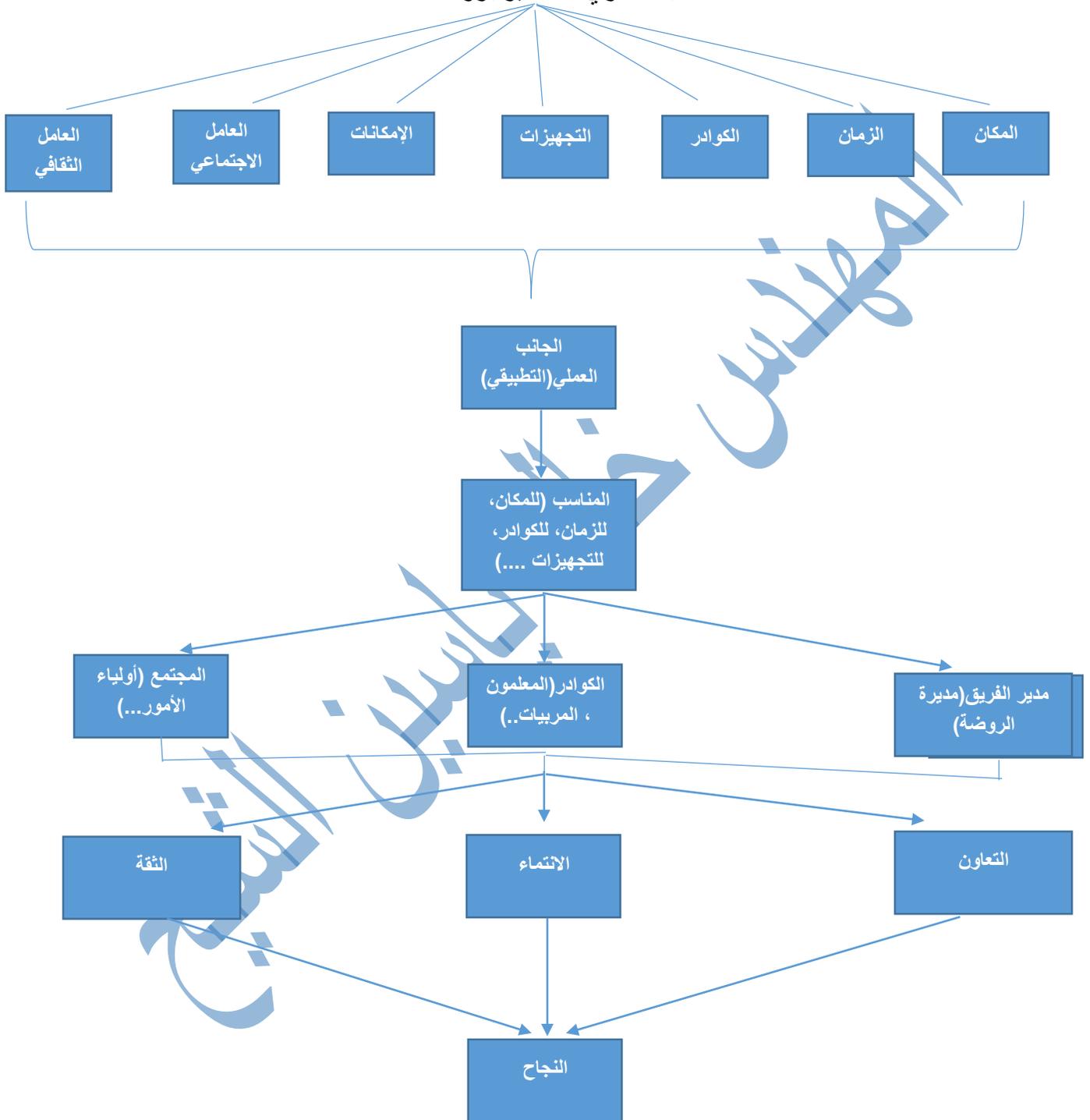
- تفكير رئيس الفريق بالمشكلة (رئيس الفريق: تعزيز، الفريق: الانتماء، المحبة...).

- تلمس حلول للمشكلة.

- دمج القوتين (الفريق ورئيسه) لمواجهة المشكلة وبالتالي العبور لإيجاد الحل.

## مشروع بناء روضة الأطفال

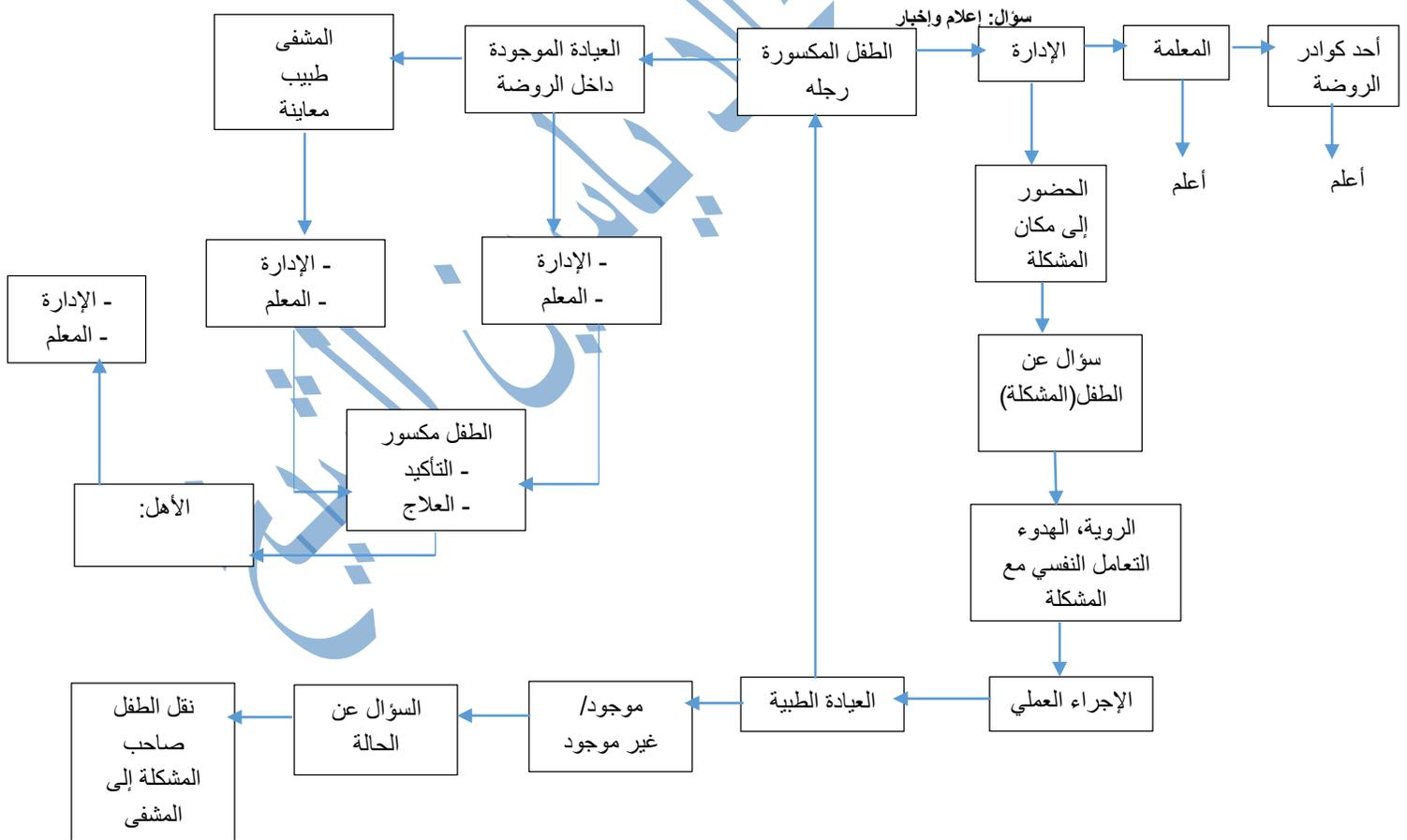
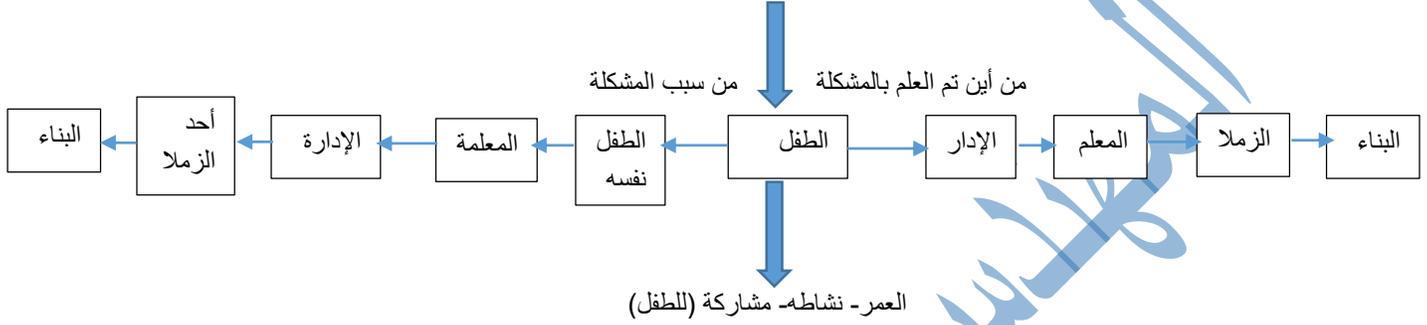
### الجانب النظري: التفكير بروضة الأطفال



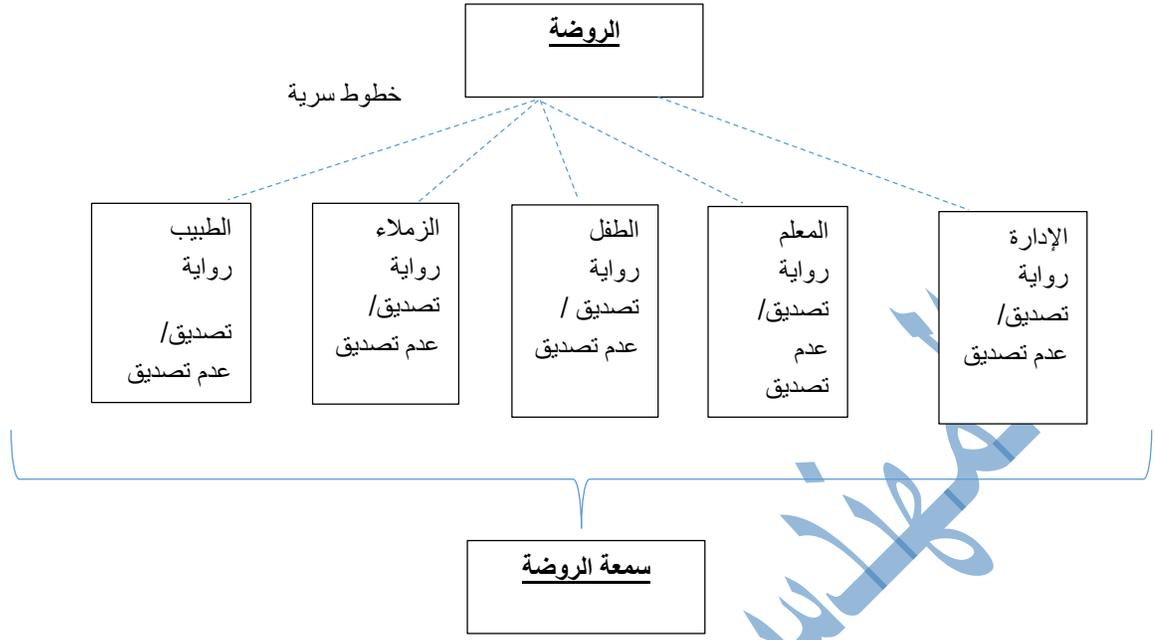
## مشكلة من روضة الأطفال:

- مثلا طفل كسرت رجليه داخل الروضة:

- 1- الطفل عنصر من عناصر الروضة.
- 2- من المعني بالمشكلة.
- 3- سبب المشكلة.



ملاحظة هامة: أهم عامل من عوامل حل المشكلة هو وجود عامل الثقة بين الإدارة والمعلمين



ملاحظة هامة: كلما تطابقت الروايات كلما قادت المشكلة (كلما ضعف تأثير المشكلة ككل) وكلما اختلفت الروايات كبرت أو صعبت المشكلة.

انتهى...

مع التمنيات للجميع بالنجاح والتوفيق/المهندس خالد ياسين الشيخ

03-05-2016