

المحاضرة الأولى: د. سعد بساطة

إدارة الوقت

- الوقت شيء سهل ممتنع فالأشياء المادية يمكن الربح والخسارة بها وتعويض الخسارة لاحقاً أما الوقت الذي يذهب لا يمكن تعويضه أبداً.
- كل إنسان يختلف عن الآخر في ذروة أدائه في اليوم فالبعض تكون ذروة أدائه صباحية والآخر مسائية.....الخ.
- بعالمنا المتسارع لا للكبر والأقوى بل للأسرع فالمؤسسات تؤمن سلع قد تكون هذه السلع مادية (ثياب- أجهزة - أدوات.....) أو سلع خدمية (خدمات نقل- خدمات طبية- خدمات دفاعية.....) والأسرع في هذا الموضوع هو الذي يحرز قصب السبق.

أين نصرف يومنا ؟

يجب توزيع الزمن لكي نتمكن من السيطرة عليه بشكل جيد فإذا قسمنا يومنا إلى أنصاف الساعة وحددنا ما أنجزناه في كل نصف ساعة سنجد ضياعات كبيرة للوقت فإذا اهتمنا بالضياعات البسيطة نكون بذلك عالجن موضوع ضياع الساعات الطويلة.

أولويات صرف الوقت:

تختلف من شخص لآخر فقد تكون: العادات - الأسرة - الأصدقاء - وظيفة عالية- سيارة حديثة - بيت فاره - أثاث ضخم.

يجب تحديد الأولويات التي تشغل الوقت اليومي وفق محددات SMART:

Specific: موضوع محدد: مثل تقوية لغة - تنزيل وزن (تحديد بزمان محدد).

Measurable: قابل للقياس.

Achievable: قابل للتحقيق.

Realistic: واقعي.

Time dimensioned: جدول زمني يتم الالتزام به.

SMART: بارع - سريع

نظرية باركنسن: الوظيفة أو المهمة التي نحن بصدد إنجازها تظل تتمدد حتى تشغل كامل الوقت المتاح لها.

مهما كان الزمن المتاح للمهمة كبيراً تكون دوماً آخر نصف ساعة مليئة بالعمل.

خمسة أخطاء قاتلة بالتعامل مع الوقت:

- ١ - عدم التفويض: يجب توزيع العمل على المجموعة كل حسب موقعه.
- ٢ - عدم تخصيص الوقت الكافي للقراءات المستقبلية: يجب العمل على جمع المعلومات المتوافرة ليوم الحاجة لها.
- ٣ - اللجوء إلى الحلول المختصرة: مثال ، مخالفة الاتجاه الممنوع، يجب إتباع القواعد والقوانين وسلوك الطريق الصحيح والسليم حتى لا نقع في مشكلات قد تؤدي لتأخير يتجاوز أضعاف الوقت الممكن اختصاره باستخدام طرق غير سليمة.
- ٤ - فقدان التوازن عند الضغوطات الزمنية: اجتمع مرة عمر بن العاص مع معاوية بن أبي سفيان فقال عمر بن العاص: لم أقع يوماً في مشكلة إلا وخرجت منها، فقال له معاوية لم أقع في مشكلة في حياتي، لذلك يجب التحسب للمشكلة قبل وقوعها وإيجاد حلول بديلة دوماً.
- ٥ - عدم التعاون مع الآخرين: يجب العمل كفريق متكامل للحصول على أفضل عمل بأقل وقت.

مبدأ GIGO:

Garbage in = Garbage out

أي يجب العناية بالمعلومات الأساسية المدخلة وإلا حصلنا على نتائج لا أهمية لها. ضرورة صحة المدخلات وإلا فإن المخرجات ستكون في ذمة التاريخ.

13 قاعدة لإدارة الوقت بالشكل الأفضل:

- ١ - اصرف وقت للتخطيط: بدون تخطيط يكون العمل هدر للوقت والمال.
- ٢ - ضع هدفاً: يجب أن تكون الأهداف مرنة وليست فضفاضة (SMART).
- ٣ - حدد الأولويات: نظرية باريتو، أو نظرية 80-20: (فيلفريدو باريتو: إيطالي - عمل بالإحصاء): 80% من العمل يمكن إنجازه بـ 20% من الوقت، و 20% من العمل يأخذ 80% من الوقت. إذا لم تصل لنهاية العمل فالمهمة ناقصة مثل الدارة الكهربائية يجب توافر جميع أجزائها لكي تعمل سوية ليصل التيار.

- ٤ - حدد قائمة بالمهام الواجب القيام بها، مع تحديثها وتجديدها من وقت لآخر.
- ٥ - المرونة في معالجة الحالات الطارئة: وجود خط احتياطي أو حل بديل (وجود سيناريوهات بديلة في حال حدوث طارئ).
- ٦ - حدد وقت الذروة: وضع المهام الصعبة في منطقة الذروة (حسب الشخص، هل أنت رجل النهار أم عصفور الليل).
- ٧ - عن (بيتر دراكير): فعل الشيء الصحيح أهم من أداء الشيء بشكل صحيح.
- ٨ - إنجاز الأمور المستعجلة: يجب أداء المهام بوقتها منعاً لتحويلها إلى مهام مستعجلة، مثل دفع فاتورة الكهرباء لمؤسسة يتوقف عملها على الحواسيب فعند تأجيل الدفع قد تتعطل أعمال كامل المؤسسة.
- ٩ - مارس الإهمال الذكي: أي حدد الأولويات (حذف- تفويض....).
- ١٠ -البعد عن المثالي: ففي الثقافة الماليزية يقوم العامل بصنع منتج وبيترك به عيب بسيط ليقوم المستهلك بإصلاحه حتى لا يصل بمنتجه للكمال، فالكمال لئله وحده ولا يمكن الوصول للشيء الكامل.
- ١١ -أقهر المعوقات الزمنية.
- ١٢ -كافئ نفسك.

تعلم قول "لا": فعند انجاز عمل بحاجة لتركيز مستمر يجب قول لا لكل المقاطعات التي تطرأ أثناء القيام بعملك، أي تكريس زمن معين لإنجاز شيء محدد.

العناصر التي تتفاعل مع الوقت وتتحكم به:

Man- money-machine- material-management

الثقوب السوداء:

أو مبدأ المادة والفراغ: وهو الذي يشرح عن الضياعات الصغيرة التي تجتمع مع بعضها لتشكل عدة ساعات.

فالمقاطع أثناء العمل تكون على نوعين:

مقاطع جيدة: تعطي نتيجة إيجابية.

مقاطع رديئة: تعطي نتيجة سلبية.

فإذا كان هناك من 5-6 مقاطعات في كل ساعة عمل بحيث تشغل كل مقاطعة من عدة ثواني إلى خمس دقائق وعلى مدار 8 ساعات عمل في اليوم نحصل على 250 دقيقة يومياً، أي 50% من وقت العمل، وذلك من أشكال المقاطعات المختلفة التي قد تكون إما ذات أهمية كبرى أو هامة أو ضئيلة الأهمية أو بلا أهمية على الإطلاق.

المحاضرة الثانية: د. سهيل حمدان

أثر التعليم والتدريب في تحسين الإنتاجية والدخل

التدريب من الناحية الاقتصادية:

مفهوم رأس المال البشري: الاستثمار في الإنسان من خلال التعليم والتدريب بهدف كسب المال. النظر إلى التدريب والتعليم بوصفهما مشروعاً اقتصادياً هو أمر حديث نسبياً ظهر على يد عالم في الاقتصاديات " شولتر " في عام 1960.

مصاريف التعليم والتدريب: هي مصاريف استثمارية وليست استهلاكية وهذه التكلفة يقوم بدفعها جهتان:

الفرد: تكلفة فردية شخصية.

الدولة: تكلفة حكومية.

ومجموع هاتين التكالفتين تشكل التكلفة القومية.

أنواع الدخل:

الدخل الفردي: ما يحزره الفرد من دخل.

الدخل القومي: ما تحزره الدولة من دخل وهو عبارة عن مجموع دخول الأفراد.

تكلفة التميز عالية جداً فكلما زاد التدريب ازداد التميز ، وبالتالي يزداد الدخل.

لتكون السلعة اقتصادية يجب أن تتمتع بشرطين:

- ذات منفعة: ليكون لها قيمة.

- تمتاز بالندرة: فالهواء مثلاً له منفعة ولا يمكن الاستغناء عنه لكنه ليس نادراً.

يتسم الاستثمار بالإنسان بعدة أمور:

- لاستثمار إنسان يجب تدريبه لفترات طويلة أكثر من أي أصول أخرى.

- هو ليس ملكاً لمنشأة أو مشروع إنما يمكن للمنشأة أن تملك حق الانتفاع منه أو التصرف به فقط.

- صعوبة قياس التكاليف السنوية التي يدفعها الفرد من أجل الحصول على الدخل السنوي.

- صعوبة فصل العائدات عن بعضها فصلاً دقيقاً في المشاريع التعليمية والتدريبية.

- يمكن استيراد الخبرات والمهارات عند الحاجة لها وبهذه النقطة يتشابه رأس المال البشري مع المادي عند الحاجة له.
- الأصل البشري لا يمكن بيعه بل يمكن بيع خدماته وإنتاجه، ولا يمكن فصله عن مالكه كما لا يمكن تخزينه أو التخلي عنه لمجرد أنه أصبح كبيراً، كما أنه يتلاشى بالوفاة.
- رأس المال البشري يهتك وتدهور قيمته بسبب التقادم التكنولوجي والثورة المعرفية.
- يعد التعليم العنصر الأساسي في تنمية الموارد البشرية فهو يهدف لزيادة الوعي والمعرفة من جهة وصقل القدرات والمهارات (حسية كانت أم حركية) وتحسين الأداء والإنتاجية من جهة ثانية.

يجب وضع هدف واضح من عملية التدريب فبدون وضع هدف لا نعرف النهاية وهي النقطة التي يتم عن طريقها التقييم.

فالهدف من التعليم قد يكون:

- معرفي: لزيادة المعرفة بأمر معين.
 - وجداني: لمحبة أمر معين.
 - حسي حركي : لتحويله لمهارة (المهارات من حيث الكم والنوع، هي ماتحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة، اليد العاملة) مرتبطة بالتدريب.
- لأن تنمية الموارد البشرية بمختلف الوسائل وعلى رأسها التعليم والتدريب المستمرين تعد عملية مكلفة، لذا يجب أن تحظى بما تستحقه من دعم متواصل بوصفها من أهم الاستثمارات الإستراتيجية، وقبل القيام بعملية التدريب يجب تحديد احتياجات سوق العمل المختلفة.
- ليكون التدريب مثمر ومفيد يجب أن يلبي الحاجة منه، ويحقق الأهداف المنشودة فالنفقات التي تدفع في التدريب يكون مردودها خبرة للآخرين، وهذه الخبرة تساعد في رفع الإنتاجية والدخل الفردي والقومي.

الجدوى الاقتصادية:

بداية أي مشروع تبدأ بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع من قبل تأسيس المشروع أو إجراء تصميم هيكل إداري له.

لماذا الجدوى:

- لأنها تشكل عملية التخطيط للمشروع قبل القيام به.
 - لأنها مناقشة للأنشطة والأعمال بالطريقة الاقتصادية أي ما العائد وكم التكلفة.
- قبل الحرب العالمية الأولى كانت القاعدة في السوق هي "العرض يخلق الطلب المساوي له" حيث كان كامل ما يتم إنتاجه يتم استهلاكه في السوق. أما بعد الحرب العالمية الأولى تغيرت القاعدة لتصبح "الطلب الفعال هو الذي يخلق العرض المناسب له".
- وهنا يمكن تعريف التسويق بأنه عملية البحث عن الحاجات.

ماذا تعني دراسة الجدوى:

هي عبارة عن دراسة تسويقية (عرض - طلب - أسعار - نقاط القوة - نقاط الضعف) تنتج عنها الإبرادات.

عناصرها:

- الدراسة الفنية والإنتاجية.
- الدراسة المالية.

أهم عناصر الدراسة الفنية والإنتاجية:

- تصميم الهيكل الإداري للمشروع.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

أهم عناصر الدراسة المالية:

- رأس المال الثابت والعامل.
- تكاليف التشغيل السنوية.
- المؤشرات الاقتصادية.

تتم المقارنة بين الدراسة المالية والدراسة الفنية والإنتاجية لمعرفة إذا كان المشروع رابح أم خاسر.

إذا كان المشروع قائم تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين حسب تخصصاتهم من خلال دراسة ملفاتهم أو عن طريق الاستبيان، إضافة لتحليل الوظائف وأهداف المؤسسة الإنتاجية.

ما الجدوى الاقتصادية من التعليم والتدريب:

أجريت دراسة في عام 2007 من قبل الدكتور سهيل حمدان (مشروع رسالة الدكتوراه)، على 4390 خريج من مختلف المراحل الأساسية (إعدادية- ثانوية- معاهد- جامعات- دبلوم- ماجستير- دكتوراه)، وأظهرت الإحصائية النتائج التالية::

- 19.4% من الخريجين إلتحقوا بدورات تدريبية تخصصية.

- 8.5% التحقوا بدورات عامة.

- 81% من الخريجين لم يخضعوا لدورات تخصصية.

- 86% لم يتبعوا أي دورة.

العائدات الفردية حسب الدورات التدريبية:

لخريجي المرحلة الإعدادية:

- الدخل السنوي لمن لم يدخل أي دورة 111.650 ل.س
- الدخل السنوي لمن اتبع دورات أكثر من 6 أشهر 124.353 ل.س

لخريجي المرحلة الثانوية:

- الدخل السنوي لمن لم يدخل أي دورة 108.719 ل.س
- الدخل السنوي لمن اتبع دورات أكثر من 6 أشهر 111.678 ل.س

لخريجي المعاهد:

- الدخل السنوي لمن لم يدخل أي دورة: 113.091 ل.س
- الدخل السنوي لمن اتبع دورات أكثر من 6 أشهر 141.498 ل.س

لخريجي الجامعات أو الدبلوم:

- الدخل السنوي لمن لم يدخل أي دورة: 139.509 ل.س
- الدخل السنوي لمن اتبع دورات أكثر من 6 أشهر 194.825 ل.س

لخريجي الماجستير أو الدكتوراه:

- الدخل السنوي لمن لم يدخل أي دورة: 220.344 ل.س
- الدخل السنوي لمن اتبع دورات أكثر من 6 أشهر 349.864 ل.س

- من أجل تدريب لمدة أقل من 6 أشهر يزداد الدخل عموماً 10%

- من أجل تدريب لمدة تتجاوز 6 أشهر يزداد الدخل عموماً 50%

- التدريب يزداد الدخل والإنتاجية عموماً كلما زاد مستوى التعليم.

فلخريجي المرحلة الإعدادية والثانوية يزيد التدريب من الدخل بمقدار 10%
ولخريجي المعاهد يزيد التدريب من الدخل بمقدار 25%
ولخريجي الجامعات يزيد التدريب من الدخل بمقدار 38%
ولخريجي الماجستير والدكتوراه يزيد التدريب من الدخل بمقدار 50%

الخلاصة:

بلغ الدخل القومي للخريجين (من التعليم الأساسي حتى الدكتوراه) 220 مليار ل.س.
بلغت كلفة التعليم على المستوى القومي 155 مليار: 77 مليار منها إنفاق حكومي و 78 مليار إنفاق أهلي.

بلغت العائدات القومية للتدريب 14.622 مليار سنوي بينما الخسائر القومية الناجمة عن عدم التدريب بلغت 89.825 مليار، وبالتالي:

- بلغ الهدر بسبب الصحة (10) مليار.
- بلغ الهدر بسبب عدم العمل في مجال الاختصاص 25 مليار لخريجي المرحلة الإعدادية والثانوية.
- بلغ الهدر بسبب عدم العمل في مجال الاختصاص 56 مليار لخريجي المعاهد والجامعات والماجستير والدكتوراه.
- بلغ الهدر أو الفرصة الضائعة بسبب نقص التدريب 8 مليار وهو ما يعادل 41% من الدخل القومي للخريجين البالغ 220 مليار ل.س.
كلما ازداد التعليم زادت الإنتاجية وبالتالي زاد الناتج المحلي.

تمت على طبعها طبعاً لم لا سبباً من غير أن لا يكف عن طبعها طبعاً في
طبعة تلك إلى ك فتح ملاحظ شدم في نـ.

المحاضرة الثالثة: د. سعد بساطة

عمل الفريق

مفهوم العمل الجماعي:

بداية لدينا مشكلة بعمل الفريق ضمن الشخصية العربية، لذلك يجب العمل لتغيير ذهنية الشرق أوسطية.

فالعربي كالرمل مهما حاولنا خلطه مع الماء وجبله ثم شويه نحصل على رمل مفكك.
أما الأجنبي فهو كالتراب عند جبله بالماء وشويه، نحصل على قطعة فخارية صلبة متماسكة.

لماذا نحتاج للعمل كفريق:

على فريق العمل أن يعمل بشكل مترابط ومتكامل ويحاسب على هدف مشترك لأن طبيعة عمل المؤسسات تتطلب مهارات مختلفة ليتم العمل.

أشكال فرق العمل:

يمكن تشبيه فرق العمل بالشبكات التي مركزها يكون رئيس الفريق ولها نوعين:

- الشبكة الباردة: لا علاقة للحواف ببعضها وإنما تتصل بالمركز (كل الحواف تتواصل مع نقطة واحدة).
- الشبكة الساخنة: كل الأطراف تتواصل مع بعضها البعض كما أن كل الأجزاء تتصل بالمركز.

تعريف فريق العمل:

مجموعة من الناس ذوي مهارات متكاملة ويثمنون الفروق فيما بينهم، ويعملون سوياً لتحقيق أهداف مشتركة وهم مسؤولون عن الوصول إليها.

تشكيل الفريق:

وضع المفكر "توكمان" عدة خطوات لتشكيل فريق العمل:

- **Form**: تشكيل الفريق واختيار أعضاءه.
- **Storm**: صراعات بين أعضاء الفريق عند الاصطدام الأول بينهم لعرض المهارات والخلافات.
- **Norm**: استقرار فريق العمل.
- **Perform**: الأداء.
- **Dorm**: هدوء في بعض الأحيان، والتوقف عن العمل بشكل مؤقت إذا كانت طبيعة العمل موسمية.
- **Adjourn**: جدولة الأعمال الهامة أي التأجيل لبعض الأعمال وتقديم بعضها على الآخر.
- **Morn**: تحديد الأخطاء لإعادة إصلاحها.

تقييم الذات:

يجب نقد النفس وتقييم الذات قبل نقد وتقييم الآخرين.

يختلف كل شخص عن الآخر حسب شخصيته:

- منفعل - فاعل - نظري - عملي وذرائعي

قبعات التفكير الست: نظرية De Bono

القبعة البيضاء: صاحبها إنسان شفاف يذكر الحقائق كما هي دون حلول أو أسباب (ناقد ممتاز).

القبعة الحمراء: عاطفي وحيوي.

القبعة الصفراء: يتميز صاحبها بالإبداع.

القبعة السوداء: يركز بشكل كبير على الشكل والمضمون، يجيد النقد، ويصلح لوضع اللمسات الأخيرة على العمل (من خلال إيجاد الثغرات الموجودة على الأعمال لوضع سيناريو الحل مستقبلاً).

القبعة الخضراء: يمتاز صاحبها بالنماء والإبداع.

القبعة الزرقاء: صاحبها قد يكون المدير، وهو المظلة التي يستظل بها من حوله ويعطي الموقف الأبوي.

أنواع فرق العمل:

• **فريق العمل الرسمي:** مجموعة ضمن مؤسسة يعملون تحت سلطة ما لتحقيق أهداف

ومقاصد لها فائدة شاملة للمؤسسة والأفراد.

• **فريق العمل غير الرسمي:** مجموعة من الأفراد ضمن المؤسسة لها أهداف أخرى غير العمل

ترتبط بينها علاقات خارج العمل.

يمكن للإدارة أن تستفيد من هذه العلاقات الاجتماعية بعدة نقاط:

- تساعد في حل المشكلات للأعضاء.

- تعزز الأداء بوضع ضغوط على الزملاء غير المنتجين.

مهمة رئيس فريق العمل: معرفة مزايا كل عضو في الفريق ووضعه في مكانه المناسب.

على فريق العمل أن يثمن الفروقات ويحاول الوصول للهدف المطلوب ويتمتع بالقدرة على التواصل

بين أعضاءه.

الحجم المثالي لفريق العمل:

الحجم المثالي هو من قبيل 8-12 شخص.

فإذا كان أصغر من ذلك قد لا يستطيع تغطية جميع التخصصات والمهارات.
وإذا كان أكبر من ذلك قد لا يستطيع أعضاء الفريق التواصل مع بعضهم البعض مما يلزم تقسيمه
لأجزاء أصغر.

الجهات الضاغطة وراء تعيين مستخدم جديد:

- الجهة المالكة للمؤسسة وتظهر رغبتها في مجلس الإدارة.
- الاتحادات الموجودة في البلد التي فيها المؤسسة.
- الفرق الحكومية إذا أرادت دعم شخص ينتمي لأقلية.
- الهيكلية الرسمية للشركة.
- التركيبة غير الرسمية للمؤسسة من مجموعات العمل.
- ضغوط منافسة.
- العادات الاجتماعية.
- القيم الذاتية.

أهم مداخلات السادة الحضور خلال ورشة العمل:

- س1: ما الأفضل بين تحديد هيكلية الشركة أولاً ثم طلب الكوادر المؤهلة أم إعلان الطلب عن الكوادر المؤهلة ثم تحديد متطلبات الشركة منها؟
- ج1: إذا قمنا بطلب الكوادر أولاً فإننا نكون قد فصلنا وظيفة على قياس الكوادر المتاحة لذلك يجب تحديد متطلبات الشركة من الكوادر ثم البحث عنها.
- س2: من الأكثر جدوى تدريب الكوادر الموجودة أم استيراد كوادر مدربة؟
- ج2: تكون الكوادر المدربة ذات كلفة عالية لا طاقة للمؤسسة على تحملها لذلك فالأجدى هو تدريب الكوادر الموجودة.
- س3: قد لا يتناسب حجم العمل مع الوقت المتاح، فما العمل؟
- ج3: إذا كان الوقت أكبر من حجم العمل يمكن استثمار الوقت بعملية التدريب لزيادة الإنتاجية، وإذا كان العمل أكبر من الوقت المتاح يمكن توزيع العمل على الفريق كل حسب مستوى تأهيله.