

# مادة مهارات الاتصال

**Communication Skills**

College of Applied Studies & Community Service

University Of Dammam

UNIVERSITY OF DAMMAM



# ∞ المحاضرة الاولى : مهارات الاتصال

## ❖ تعريف الاتصال :

عملية تبادل وارسال المعلومات بهدف ايجاد وتحقيق تفاهم متبادل

## ❖ تعريف الاتصال:

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي.

## ❖ مكونات عملية الاتصال :

1. رساله (موضوع)
2. مرسل (مصدر)
3. مستقبل (متلقي)
4. قناة اتصال (وسيله)

## ❖ اهداف الاتصال :

- (1) تفهم الفرد العمل المكلف به
- (2) التعرف على المشكلات في العمل
- (3) تدعيم العلاقات الإنسانية
- (4) تحقيق التناسق في الاداء
- (5) تقليل الاشاعات في التنظيم
- (6) تحقيق الفاعلية في عمل الإدارة
- (7) تدعيم التنافس في المنشأة
- (8) تدعيم العلاقات في المجتمع

## ❖ اهمية الاتصال :

- (1) توجيه سلوك الافراد للأهداف المرغوبة
- (2) توفر البيانات والمعلومات وتنقلها الى مراكز اتخاذ القرار
- (3) تقريب الافكار للعاملين
- (4) نقل افكار العاملين الى مراكز اتخاذ القرار
- (5) الربط بين مراكز وضع السياسات وفريق العمل مما يحقق الاندماج

## ❖ اهمية الاتصال بالنسبة للعاملين :

- قبل الثلاثينيات من القرن الماضي << كانوا يهتمون بالعملية الإنتاجية فقط \*
- الوقت الحالي << اصبحوا يهتمون بدراسة السلوك البشري < لتحقيق الرضا الوظيفي وذلك لزيادة الإنتاجية .

## ❖ يتأثر مستوى الاداء بعاملين :

- (1) قدره على الاداء
  - (2) الدافع والرغبة والاستعداد للعمل
- (( مستوى الفرد = القدرة x الدافع ))

### ❖ عناصر الاتصال :

- (1) مرسل او مصدر
- (2) ترجمة الرسالة بشكل مفهوم
- (3) الرسالة
- (4) وسيلة الاتصال
- (5) تفهم الرسالة بواسطة الشخص المستقبل
- (6) استرجاع المعلومات

### ✚ المرسل : (( اهم عنصر في قياس نجاح الرسالة ))

هو الشخص الذي يتحكم في الاتصال من خلال تحديد الهدف من الاتصال والمكان والزمان والغرض منه

### ✚ الرسالة : (( الهدف الحقيقي من الاتصال ))

هي الناتج الحقيقي لما امكن ترجمته من افكار ومعلومات وافكار

### ✚ وسيلة الاتصال :

لا يمكن الفصل بين محتويات الرسالة والوسيلة التي تحمل الرسالة من المرسل الى المستقبل

### ✚ تفهم الرسالة :

يتوقف كمال عملية الاتصال على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل اليه

### ✚ استرجاع المعلومات :

هو معرفة المرسل الاثر الذي نتج عن ارسال الرسالة لدى المستقبل ومدى استجابته لها

### ❖ نموذج اتصال بسيط : تشويش



مرسل ← جهاز ارسال ← قنوات ← جهاز استقبال ← مستقبل

### ✚ امثله على نموذج اتصال ذو جهة واحده :

رسائل البريد / الفاكس / التقارير المكتوبة / النشرات والبروشورات / الايميل

### ✚ نموذج الاتصال البسيط ذو الاتجاه الواحد يتكون من 6 خطوات :

1. الفكرة لدى المرسل
2. تحويل الفكرة الى رموز
3. نقل الرسالة

4. الاستلام

5. تفسير الرسالة وتحويلها الى رساله مره اخرى

6. القيام بعمل او تصرف ما (السلوك)

❖ التشويش :

هو ما تتعرض له الرسالة من حذف او اضافه مقصودة او غير مقصودة .

❖ نودج اتصال مركب :

تشويش



مرسل ← جهاز ارسال ← قنوات ← جهاز استقبال ← مستقبل

❖ وسائل وانواع التواصل :

1. فيزيائي : لغة الجسد / قراءة العين / اللمس

2. الآلات : الهاتف / الفاكس

3. شفوي : سريع وعاطفي > معرض للنسيان

4. كتابي : يستغرق وقت للتحضير , ولكن له مصداقيه اكبر

❖ مستويات عملية التواصل :

1. عائلي : عاطفه وتسامح

2. اجتماعي : عاطفه وتسامح

3. عملي ومهني :الموضوعية / الاحترام / المرونة << بين الاشخاص في المنظمة بهدف تحقيق اهداف المنظمة .

❖ خصائص الاتصال :

1. قديم قدم النسان

2. له اطراف ومكونات متعددة

3. نظام يتضمن نظم فرعيه

4. عمليه تفاعليه

5. الاعلام : وهو نقل الواقع بالموضوعية والحياد والصدق الى الجماهير

▪ ويمكن تصور عملية الاتصال في الخطوات الآتية:

1. التفكير من جانب المرسل قبل بدأ الحديث وتقديم الرسالة(المنبه).

2. تنظيم الفكرة في رسالة عبارة عن مجموعة من الرموز التي تأخذ عادة شكل كلمات مكتوبة أو شفوية أو تعبيرية على

النحو الذي سنوضحه فيما بعد .

3. نقل الرموز أو الرسالة. وهنا يجب أن يختار المرسل القناة المناسبة والتوقيت الجيد كما يجب أن يحرر قناة الاتصال من العوائق أو التداخل حتى يتجنب أي تحريف أو إنقاص في الرسالة

4. استقبال الرموز أو الرسالة من المستقبل .

5. فك الرموز . وهنا يحاول المستقبل تفهم الرموز واستيعابها وإدراك معناها وما تحويه من مضامين حتى يحصل على المعنى الذي قصدته المرسل. ويعتمد الأمر هنا على ما إذا كانت معاني الرموز متفق عليها من طرفي العلاقة أو متعارف عليها، إذ إنه غير مستبعد عدم تطابق المعنى لدى طرفي الاتصال.

6. وإذا تفهم المستقبل الرموز وأدرك المعنى يأتي دور الاستجابة، والتي بدورها تتأثر بمكونات شخصية المستقبل كما سنوضحه فيما بعد .

7. عملية استرجاع المعلومات التي تعني محاولة المرسل الحصول على ردود فعل، أو إعادة لمضمون الرسالة من المستقبل حتى يتأكد من أن الرسالة قد وصلت على الوجه الصحيح

▪ ويفضل بعض خبراء الاتصال اضافة مرحلة اخرى وهي مرحلة التغذية الامامية وهي باختصار:

1. تعريف المستقبل بما هو ات من اتصالات لاحقة مثل اخطاره بموعد مسبق او اعداد مقدمة موجزه في صدر التقرير قبل سرد التفاصيل .

2. يستخدم المرسل التغذية الامامية(لجس النبض ) لاستكشاف ما اذا كان المستقبل لديه القابلية الكاملة لاستقبال الرسالة

3. تتم عملية الاتصال اذا ما استجاب المستقبل للتغذية الامامية

4. يقوم المستقبل عند نقل المعلومات بدور المرسل وتعتبر العلاقة بين الطرفين علاقة فعل ورد فعل

#### ❖ الاتصال المزدوج :

1. الاتصال الهاتفي

2. المقابلات الشخصية

3. المحاضرات

4. الاتصال المرئي بالكمبيوتر

5. الاتصال الهاتفي من خلال النت

❖ (( لا يفصل بين الاتصال والمجتمع , والمعلومات , والتعليم , والسياسة , والاقتصاد , والثقافة ))

#### ❖ اشكال الاتصال في البيئة التنظيمية :

1. مباشر >> وجها لوجه

2. التلفون

3. غير الرسمية >> خارج نطاق الاداء التنظيمي

4. الوسائل المكتوبة

5. الاجتماعات

❖ معوقات الاتصال :

1. التشويش
2. عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب
- ❖ اهم العوامل التي تقلل من الولاء والايمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأه :
  1. عدم انتباه المستقبل لمحتويات الرسالة
  2. انعدام الفهم الدقيق للمقصود من الرسالة
  3. استخدام كلمات لها دلالات مختلفه لدى الاشخاص الاخرين
  4. ضغط الوقت لكل من المرسل والمرسل اليه
  5. تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال
- ❖ اهداف الاتصال الرئيسية :
  1. الاخبار
  2. الاقناع
  3. التسويق (( المنتج / السعر / المكان / آلية التسويق ))

❖ الطرق الرئيسية للاتصال :

✚ الاتصال البدني (المباشر):

- يوضح الروح المعنوية للموظفين حيث ان الافعال تتحدث بصوت اعلى من الكلمات
- يوضح ردود الفعل العكسية
- له اثر بالغ لدى الموظفين ذو الكفاءات والثقافة العالية
- # مثال : الايماءات 'حركة الوجه' السكوت' الغضب والانفعال ' السلام باليد' الابتسامه

✚ الاتصال اللفظي:

- يقوي روح التعاون والصدقة
- يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدر
- يشجع على تبادل الاسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم
- يسرع عملية تبادل الافكار والمعلومات والاراء فهو يوفر الوقت والجهد
- # مثال : المقابلات الشخصية , المكالمات الهاتفية , اللجان والاجتماعات, والمؤتمرات والمحاضرات.

✚ الاتصال الكتابي:

- يسهل الرجوع الية لتحديد المسؤوليات
- يضمن نقل بعض المعلومات والاجوبه لعدد كبير من العاملين

# مثال : التقارير - المذكرات - المنشورات - الشكاوي - اللوحات البيانية - وسائل الايضاح البحرية - جريدة العمال - جريدة الحائطية

#### الاتصال المكتوب :

يمكن أن يتخذ أشكالاً متنوعة يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل

#### امثله :

الخطابات / المذكرات / النشرات / الأدلة / التقارير

#### مميزاته :

منخفضة التكاليف

تعتمد على المرسل وقدرته في صياغة الافكار

تمد المرسل والمستقبل بإطار مرجعي يمكن الرجوع له في أي وقت

مرجع قانوني للجهات المعنية

#### المآخذ عليه :

لا يمد المرسل بالتغذية الراجعة

قد يمر وقت طويل حتى يتم معرفة ردة فعل المستقبل

امكانية تفسير الرسالة على غير محلها او معناها المقصود

لا يفيد في تنمية العلاقات الإنسانية بالمقارنة مع الاتصال الشفهي

الاتصال الشفهي : (( 70% من المعلومات تتدفق من الاتصال الشفهي ))

#### امثله :

الحوار

الاتصال التلفزيوني

## المقابلات الشخصية

### مميزاته :

تفاعل سريع بين المرسل والمستقبل

تنمية العلاقات الإنسانية

يعطي التغذية الراجعة مباشرة

قبل من بعض التصرفات والسلوكيات للمرسل

الانصات : الانصات	الاستماع : الاستماع
هو تركيز الانتباه الى شيء مسموع من اجل هدف معين	هو فهم الكلام او الانتباه الى شيء مسموع
استماع + ادراك	تلقي معلومات
استماع مستمر مع شدة الانتباه والتركيز	الاستماع متقطع

# المحاضرة الثانية : مهارات الاستماع والانصات

❖ الفرق بين الاستماع والانصات (( في الدرجة وليس طبيعة الاداء ))

✚ مع التقدم التكنولوجي .. بدا الاهتمام بالاستماع ومهاراته والاستفادة من تلقي المعلومات عن طريق

حسن الانصات والاصغاء الى المتحدثين من علماء ومتخصصين

✚ الانسان العادي يستغرق في الاستماع 3 اضعاف ما يستغرقه في القراءة . كما وجد أن الفرد

يستغرق 70% من ساعات يقظته في نشاطه اللفظي ويوزع هذا النشاط بالنسبة المئوية التالية 11% من

النشاط اللفظي كتابة، 15% قراءة، 30% حديثاً، و 40% استماعاً. فمن الواضح أن 70% من وقت الكبار

يذهب في عمليات اتصال لغوي تبلغ مهارات الاستماع 40% وأثبت البحث العلمي أن معظم الناس

يستوعبون 30% من استماعهم كما أثبت أن معظمنا يتذكر أقل من 25% مما يصل إلى أذنيه.

❖ مستويات الانصات :

1. الاصغاء السطحي : مثل >> ان اقرأ كتاب بتركيز مع الاستماع للحديث الذي حولي بحيث لا

اعطي الحديث اذن صاغيه .

2. الاصغاء النشط : نلاحظه في المناسبات > عندما نتحدث مع شخص وهو يفكر في اشياء اخرى

ويمكن ان يقطع او ينهي حديثنا

3. الاصغاء الموجه : تفاعل وتركيز مع المتحدث ومحاولة معرفة افكاره ومشاعره >> وهو المطلوب

لتحقيق الاتصال الفعال

❖ الوظائف الرئيسيه للانصات :

1. نقل المعلومات من طرف لآخر 3. الاقناع

2. التعارف 4. تبادل المشاعر

❖ فوائد الانصات :

1. توفير الوقت

2. ازالة الغموض واللبس 3. تكوين انطباع مرضي

## ❖ مراحل عملية الانصات :

1. الاستماع : استقبال كلمات ← موجات صوتيه  
تحويلها الى ذبذبات تصل الى المخ  
حاسة السمع
2. التفسير : عملية تحويل الذبذبات الى افكار وتتم في المخ
3. الاستيعاب : فهم المعاني < تتأثر بالخبرات والحالة النفسية للمستقبل
4. التذكر : مقارنة المعاني بالمعلومات المختزنة < تحليلها < الوصول الى المعنى او المضمون <  
اضافته الى رصيد الذاكرة
5. التقييم : تحدي المعنى الحقيقي ( من وجهة نظر المستقبل ) وعلى اساسها يتم اتخاذ القرار برد فعل مناسب
6. الاستجابة : تظهر في صورته لفظيه وغير لفظيه < وهي الناتج النهائي للاستيعاب والتذكر والتقييم .

{ كل المراحل تتم في صورته واحده }

مرحلة الاستجابة هي الوحيدة التي يمكن التحكم بها

## ❖ فنون الانصات والاستماع الفعال :

1. الاستماع لما يقوله بدل من مجرد السماع له
2. تحديد ما يتحدث عنه , من حقائق او انطباعات او مشاعر شخصيه
3. عدم مقاطعة الاخرين
4. التفاعل مع مشاعر المتحدث
5. استمع ضعف ما اتحدث به
6. ادعم الاستماع بأصوات قليله
7. التركيز على مايقوله المتحدث
8. الاستماع بصمت احيانا
9. استثارة الجليس لكي يتحدث عن نفسه وما يهمه
10. الاجابه باجابات قصيره في الشؤون المهمه

11. التدريب على اخذ نفس عندما ينتهي المتحدث وقبل ان اشرع في الحديث

❖ جوانب الحوار وتأثيرها :

1. الانصات
  2. الفكره والثقافه
  3. مهارة الحديث
- مترابطه ولايمكن الفصل بينها

❖ المناظره : وقوف طرفين كل منهما له توجه فكري مختلف عن الاخر

❖ الجدل : حوار ناتج عن مناظره ليس لها هدف

❖ الحوار : أي حوار ايجابي يسمى حوار , اما اذا كان سلبي فهو جدل

❖ التفاوض : حوار من اجل الاقناع

❖ الاقناع : تسويق سلعه معينه

❖ يصبح الحوار اكثر تعقيدا عندما يكون كلا الطرفين يريد ان يؤثر في الطرف الثاني .

❖ كيف تتم عملية الأتصال:

المرسل < الرسالة < الوسيلة < المستقبل.

المصدّر < الموضوع < قناة الاتصال < الملتقى

❖ مستويات الانصات :

1. التجاهل
2. التظاهر
3. الانتقاء
4. الانتباه
5. التقمص

## ❖ عمليات مهمه لتفعيل الانصات :

1. الاستجابة العاطفية : تظهر في الرغبة في تشجيع المتحدث
2. اعادة النص او بعض كلمات النص : يهدف الى توضيح استلام الرسالة من قبل المستقبل / تعبير عن فهم الرسالة ولكن بكلمات خاصه بالمستمع ذاته .
3. التلخيص المجمل : لإظهار الأهمية والقاء الضوء على النقاط الرئيسية

## ❖ المؤثرات اللفظية :

1. التأثير بالكلام
2. شدد على الكلمات المهمه
3. كون الفكره
4. تغيير الصوت
5. غير معدل سرعة الكلام
6. توقف قبل وبعد الافكار المهمه
7. اخفض من صوتك

## ❖ طرق تجعل تعبيراتك مؤثره :

1. اجعل التعبيرات مرتبطه بالموضوع الذي تتحدث عنه
2. كن طبيعيا
3. اجعل من جسمك مرآه صادقه لأحاسيسك
4. ممارسة افضل الحديث والتدريب عليه في محيط العمل
5. الثقة بالنفس اثناء الحديث

## ❖ قوة عناصر الاتصال :

1. الصوره >> 55%
2. الصوت >> 38%
3. الكلمه >> 7%

❖ المؤثرات الغير لفظيه : (( ايماءات الوجه ))

(( في الوجه 80 عضله معظمها يتحرك بدون وعي ومفتاح التحكم بها هو استشعار الموقف ))

1. النظر بحركات بطيئه

2. الانحناء الى الامام للإصغاء

3. ايماءات الرأس

4. الابتسامه

❖ المؤثرات البصريه : (( الاتصال البصري ))

1. ارسال رسائل المحبة عبر تواصلك البصري مع من تحاورهم

2. النظر الى العينين

3. توزيع نظرات مسحيه ومن ثم عشوائية

4. لا تهمل الجالسين في الاطراف

5. توقف عند عيني كل شخص

❖ كيفية المحاوره :

1. التزام القول الحسن

2. الاستعداد

3. عدم البقاء على طراز واحد

4. كن ريانا ماهرا

5. المحاوره بالعقل والمنطق

6. اجعل الافعال اقوى من الاقوال

7. احمل راية الرفق والحنان

8. استخدام الوسائل التعليميه

9. البدء بنقاط الاتفاق

❖ استراتيجيات الحوار :

1. الأمانة والصدق
2. قدّم التحية لمن تحاوره وبروح مرحّة
3. عرّف بنفسك وبالإدارة التي تعمل بها
4. دع فقرتك الافتتاحية تستدعي انتباه من تحاوره.
5. لا ترفع صوتك
6. لا تتحدث مع زميلك وأنت في حوارٍ مع شخص آخر.
7. حضور البديهة
8. قوة الذاكرة
9. استخدم نبرة صوتٍ مرحّة وهادئة حتى تتمكن من شد انتباه الحاضرين
10. مزاجك يجب ألا ينعكس على صوتك أثناء الحوار
11. إذا كنت مستعجلاً اعتذر عن بدء الحوار، وحدّد موعداً آخر للحوار
12. لا تستخدم عبارة (يجب عليك القيام ب.....).
13. قارن ما تريد إقناع مستمعك به بشيء مألوف لديه.
14. أكّد في ختام حوارك على الأعمال التي تريدها
15. لا تتناول الأكل أو الشرب أثناء المحادثة، ولا تتحدث مع من تحاوره وفمك مشغول.
16. استخدم (يمكنك) لتقول (لا) بطريقة لبقّة
17. استعمل الكلمات الإقناعية: (جديد..مجرب..فعال..الخ)
18. الإلمام بالمشكلات الإنسانية والأوضاع العالمية
19. الاستشهاد بالقصص وعرضها بأسلوبٍ جذاب
20. الحوار بطريقة السؤال، لكن أي أسئلة نعني!؟
21. التفريق بين الفكرة وصاحبها
22. عدم اتهام النيات، على المحاور عدم اتهام نية صاحبه أو الطعن في مقصده

# ∞ المحاضرة الثالثة : مهارات الحوار والحديث الفعال

## ❖ تعريف الحوار :

لغة هو : المراجعة.

يتحاورون يعني يتراجعون الكلام والمحاورة مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة.

الاصطلاح هو : نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين يتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة فلا يستأثر به احدهما دون الآخر ويغلب عليه الهدوء وابعد عن الخصومة والتعصب.

❖ والحوار هو شكل من أشكال الحديث حيث يحاول الناس بنية صادقة الوصول إلى وجهات النظر

المختلفة بغرض التوصل إلى فهم ومعنى جديد وهو بذلك عكس النقاش

❖ قد يصبح الحوار جدل عندما :

تشتد الخصومة ويحدث التنازع بين أطراف الحوار إذا أراد كل طرف إلزام خصمه وإجباره على قبول رأيه

❖ قد يصبح الحوار مناظرة عندما :

حينما يتردد الكلام بين طرفين يسعى كل منهما إلى تصحيح قوله وإبطال قول محاوره

❖ هناك عدة مصطلحات للحوار :

منها : المناقشة ، والمباحثة ، والمفاوضة ، والمحاجة ، والمجادلة ، والمرء ، والمناظرة ، والمباهلة

❖ مكونات تأسيس ثقافة الحوار :

لكي نؤسس لثقافة الحوار لا بد من السير في بعدين متوازيين:

1. القناعات والمبادئ , وتشمل :

(1) الإيمان بالحوار كوسيلة للتواصل بين البشر

(2) الإيمان بقيمة رأي الآخرين

(3) الإيمان بحق الآخرين في التعبير عن رأيهم.

2. الممارسات والمهارات: وذلك من خلال

(1) ممارسة الحوار مع آخرين

(2) الاستماع للآخرين عندما يطرحون آراءهم

(3) التحلي بآداب الحوار .

❖ **اسباب عدم التحاور :**

- (1) افتقاد الروابط والاتصال والتواصل بين الأفراد.
- (2) -التمسك بالرأي والتعصب له ، وضيق الأفق.
- (3) -غياب ثقافة الحوار .
- (4) -الخوف والخجل من التحدث أمام الناس.
- (5) -غياب الشورى بين الأفراد والمؤسسات المجتمعية.
- (6) -كسب حب الآخرين والتواصل معهم بصورة سلمية.
- (7) -تغيير اتجاهات وقناعات وميول الآخرين بما يخدم الجميع.
- (8) -الارتقاء بالمستوى الحضاري من خلال التعامل الراقي
- (9) -توحيد الجهود بإزالة اللبس أو سوء الفهم.
- (10) الانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم لما فيه المصلحة العامة.
- (11) استخراج ثمرات عقول وتفكير الآخرين وتطوير أفكارهم

❖ **أسس الحوار الفعال:**

- (1) -أن يكون فيما يفيد وينفع.
- (2) الاعتراف بحرية الآخرين في الاختلاف والتعبير عن آرائهم.
- (3) -الاستعداد لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين من اجل الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة.
- (4) تقبل كل طرف احتمال خطأ وجهة نظره واستعداده لتعديلها في ضوء ما يستجد من أدلة ومعلومات.
- (5) تجنب الإساءة للآخرين مهما كانت حده الخلاف معهم.
- (6) -الصمت وترك الحوار إذا جنح الطرف الآخر إلى الانفعال والغضب وللجاجة.
- (7) -الشجاعة في إبداء الرأي أما المخالفين طالما يملك الأدلة والحجج القوية والشجاعة في النزول عن رأيه إذا ثبت خطوه.
- (8) -الدقة في اختيار الكلمات والعبارات التي تعبر عن رأيه.

## ❖ الاشكال السلبية للحوار :

- (1) الحوار التعجيزي : يتسم فيه المحاور برؤية السلبيات والأخطاء والعقبات .
- (2) حوار المناورة: هم المحاور وشغله الشاغل بالتفوق اللفظي من اجل إثبات الذات .
- (3) الحوار المزوج : حوار تورية ظاهر غير الباطن لإرباك المحاور .
- (4) حوار الطريق المسدود : ( لا داعي للحوار فلن نتفق ) إعلان المحاور تمسكه برأيه ولن يُغيره مطلقاً .
- (5) الحوار السلطوي : إلغاء الطرف الآخر مطلقاً وعلى الطرف الآخر السمع والطاعة فقط . 6-الحوار السطحي : تقوم على قاعدة تقول ( لا تقترب من الأعماق فتغرق ) الحوار في هذه الصورة يتم في أمور عمومية لا جوهرية .
- (6) الحوار التسفيهي : اعتبار المحاور أن رأيه هو الصحيح دائماً والتسفيه بالرأي الآخر.
- (7) حوار البرج العاجي : : الحوار من اجل إبراز الحذقة والتميز لديه .
- (8) الحوار المرافق : المحاور يوافق على كل ما يقال موافقة تامة، دون تمحيص.
- (9) الحوار المعاكس : السير في اتجاه مضاد للمحاور ( أنا ضدك دائماً ) .
- (10) حوار العدوان السلبي : حيث يصمت المحاور صمتاً سلبياً عناداً وتجاهلاً لكيد الطرف المحاور .
- (11) حوار استطلاعي فضولي : لمعرفة ما يملكه من معلومات وأفكار .
- (12) حوار جدلي عقيم : من اجل إفحام المحاور والتغلب عليه وخروجه عن الأدب.

## ❖ الاشكال الايجابية للحوار :

- (1) حوار التناصح والتشاور : الحوار من اجل تقديم النصح والتوجيه والإرشاد للطرف الآخر مراعي أدب الحوار في هذه الصورة .
- (2) حوار الإقناع : من أشكال الحوار التي غالباً تأخذ طابعاً تجارياً استهلاكياً أو سياسياً من اجل إقناع الطرف الآخر بوجهة نظرك.
- (3) حوار التفاوض : بقصد تحقيق أهداف مشتركة بين الطرفين المتحاورين.
- (4) حوار التعارف : غالباً ما تحدث في أماكن الانتظار أو السفر حيث يتحاور الطرفان تحاور تعارفي

لقضاء الوقت

5) حوار الملوك والرؤساء : فيه نوع من البرتوكولات التي تتم عادة بين الرؤساء والملوك وتظهر فيه آداب الحوار جلية.

❖ مراحل الحوار :

1- أولاً : مرحلة الإعداد :

1. اختيار موضوع الحوار في ضوء اهتمامات المشاركين في الحوار، وفي ضوء القضايا والأحداث المعاصرة.
2. تحديد الهدف من الحوار
3. تهيئة المشاركين والمهتمين بموضوع الحوار ذهنياً وذلك من خلال تحديد العنوان المعبر عن قضية الحوار.
4. جمع البيانات والمعلومات المتصلة بموضوع الحوار .
5. التخطيط لموضوع الحوار وتحديد النقاط الرئيسية والفرعية للموضوع
6. إعداد الوسائل والمعينات السمعية والبصرية والرسوم التوضيحية وغيرها من الوسائل التي تساعد في التوضيح والإيجاز والتبسيط.
7. -التخطيط لبدء الحوار وللمقدمة بما يساعد على جذب انتباه المستمعين وإيجاد نوع من العلاقة بين المتحدث والمستمع .
8. التخطيط لخاتمة الحوار
9. إعداد مخطط عام للحديث وهو عبارة عن ملخص يحدد الخطوط العريضة التي يهتدي بها المتحدث أثناء الحوار

2- ثانياً : مرحلة التنفيذ :

1. التعريف بأطراف الحوار ويمكن أن يقوم بذلك رئيس الجلسة أو يعرف كل عضو بنفسه.
2. استخدام المتحدث لطبقة الصوت المناسبة لمضمون الرسالة وتوظيف الصوت ولغة البدن لخدمة المضمون.
3. الإنصات الجيد لكل ما يطرح أثناء الحوار وتجنب المقاطعة بدون استئذان.
4. توزيع الأدوار بين الأطراف المشاركة بحيث لا يستأثر طرف بالحديث على حساب الطرف الآخر.

5. استخدام الأساليب اللغوية المعبرة وذلك لتوصيل الأفكار بدقة ووضوح.
6. الهدوء وعدم رفع الصوت أو الحماس المؤدي إلى الخطأ والزلل.
7. الحذر من الجدل العقيم الذي لا فائدة منه
8. تدوين الأفكار المهمة التي تطرح أثناء الحوار

#### ❖ ثالثاً : مرحلة التقويم:

وهذه المرحلة تأتي بعد انتهاء الحوار وتشتمل على :

1. -تذكر الأفكار التي عرضت أثناء الحوار أو قراءتها إن كانت مكتوبة.
2. -مراجعة الأخطاء التي وقعت من المحاورين أثناء الحوار.
3. -تحديد النقاط الايجابية والسلبية التي حدثت أثناء الحوار.
4. -التعرف على أسباب الأخطاء التي وقع فيها المحاور ومحاولة تجنبها في الحوارات التالية.

#### ❖ معوقات الحوار :

- 1- المراء.
- 2- عدم القناعة بالتعددية والاختلاف.
- 3- الاعتداد بالرأي والتعصب له.
- 4- الغضب.
- 5- عدم وجود قواسم بين المتحاورين.
- 6- عدم الالتزام بالأسلوب المهذب في الحوار.

#### ❖ مقومات المحاور الجيد :

1. الأخلاص في الحوار
2. الصدق والأمانة.
3. حسن البيان.
4. مطابقة القول العمل.
5. انبساط الوجه.
6. تجنب صيد الأخطاء.

7. اختيار الكلمات المناسبة.
  8. حسن الاستماع والإنصات.
  9. الإلمام بموضوع الحوار.
  10. احترام الطرف الآخر.
  11. الالتزام بأداب الحوار. 12. الاعتراف بالخطأ.
  12. حضور البديهة.
  13. توظيف الصوت.
  14. تويح اساليب الحوار.
  15. عدم اتهام النيات.
  16. اللباقة.
  17. رباطة الجأش وهدوء البال.
  18. توظيف لغة الجسد.
  19. جودة المعالجه.
- ❖ **مقومات الحوار الناجح :**
1. الأستماع بعمق.
  2. احترام الآخرين.
  3. الأستكشاف.
  4. التعبير عن أفكارك بحريه.
  5. تعليق الافتراضات والأحكام.
  6. السماح للآخرين للتعبير عن أفكارهم بحريه.
  7. التأمل والتفكر.
  8. كن منصتاً جيداً
  9. تواصل بصريا مع المتحدث.
  10. نادي المتحدث بأحسن اسمائه.

11. أمتدح الأفكار الإيجابية.
12. حاول ان تفهم ما يقوله المتحدث.
13. تجاهل المشاعر العدائية.
14. لا تقاطع المتحاور واعطه فرصه كافيته.
15. جهز نفسك للحوار ولا تتشغل بغيره.
16. لا تصدر أحكاماً مبكرة بينك وبين نفسك.

### ❖ نماذج من حوارات سلبية:

- 1 محاورتنا للآخرين وتحميلهم وزر تصرفاتنا ونتائج أعمالنا من خلال مبالغتنا في الثقة الزائدة بأنفسنا وتنزيه أنفسنا عن الأخطاء وفي نفس الوقت نصممهم بالنقص والعيوب ونؤجج الحرب النفسية ضد محاورينا ونبالغ في تعميق الخلاف معهم .
- 2 قراءة أفكار الآخرين من اجل اكتشاف الزلات والأخطاء وتكبيرها وتصيد أخطاء الآخرين ونضخمها .
- 3 مشاعر وأحاسيس الآخرين ونطعن في أفكارهم ونشكك في مصداقيتها أثناء العملية الحوارية .
- 4 نتجاهل عيوبنا في الحوار ونركز على عيوب الآخرين ونسلط الضوء عليها ونلفت انتباه الناس لها .

# ∞ المحاضرة الخامسة: مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي

❖ مهارات وأشكال التواصل الإنساني حسب اللغة المستخدمة

• أولاً : مهارات التواصل اللفظي : هي كل أنواع التواصل التي يستعمل فيها اللفظ  
أنواعه :

1. لفظي منطوق ويُحْمَلُ إلى المستقبل عن طريق حاسة السمع .

2. لفظي مكتوب كالرسائل المكتوبة والدردشة عبر الانترنت والصحف والكتب ... الخ .

✚ ومن وسائل التواصل اللفظي الفعال التلخيصات الموجزة :

1. تلخيص ما سرده الطرف الآخر بعبارة واحدة وتقديم التغذية الراجعة الفورية موجزة تؤكد مصداقية التواصل مع المرسل والمستقبل.

2. العبارات اللفظية الدالة على الموافقة وتدل على متابعة الفرد بالفعل لما يطرح عليه وتكون قصيرة

ودالة على التعاطف مع الطرف الآخر مثل: (نعم ، صحيح ، حسناً.. الخ)

✚ معوقات عملية التواصل اللفظي :

1. المشكلات الذاتية للمرسل والمستقبل : التمرکز حول الذات ، بحيث تفقد الشخص إحساسه بمصالح الآخرين.

2. تباين الإدراك : بسبب الاختلافات الفردية والبيئية ، وفي المستوى الثقافي والمعرفي والخبروي بين المرسل والمستقبل .

3. المسايرة المبالغ فيها : والشخص المفرط في المسايرة لنيل رضا الآخرين يكون متسلطاً وعدوانياً وديكتاتورياً مع المرؤوسين له

4. التعصب : ويتصف هؤلاء الأشخاص بالشعور بالنقص والنبذ والعداوة . الخداع : التعود على استثمار العلاقة مع الآخرين لمنافع شخصية باستخدام الكذب والاحتيال وعدم الأمانة .

5. التمرد : يتحول الشخص إلى الهجوم والاحتجاج الدائم عند كل عمليات التواصل لإثبات استقلاليتة .

6. الشعور بالمعرفة الكاملة : حيث يؤدي إلى التحدث في كل الموضوعات ، والتركيز على ما يقوله هو وإهمال ما يقوله الآخرون

7. عدم القدرة على التعبير والقصور في مهارات التحدث .

8. مشكلات في معاني اللغة ودلالاتها اللفظية .

9. فرض قيود كبيرة على الرسالة بسبب خشية الفرد من أن يسبب أضراراً لنفسه أو للمستقبل .

10. الانشغال الفكري وعدم الانتباه .

11. تباين الاهتمامات بين المرسل والمستقبل .

12. ضغط الوقت .

13. الافتراضات والأحكام المسبقة .

14. الوعظ وإصدار الأوامر

15. إطلاق الأحكام والألقاب والنقد واللوم .

16. التحذير والتهديد

17. الاستهزاء والسخرية والاستفزاز .

18. كثرة المعلومات أو قلتها .

19. المبالغة في التواصل مما يفقد العملية أهميتها وتأثيرها.

20. إغلاق قنوات الاتصال .

21. التشويش الذي يعيق وصول الرسالة

✚ الآثار السلبية لمعوقات الاتصال والتواصل اللفظي :

1. الانطواء

2. تدني مفهوم الذات

3. عدم الثقة بالنفس

4. الانسحابية

✚ الإشياء التي تساعد على التواصل اللفظي "

1. استخدام الاسم

2. استخدام الدعابة أحياناً

3. استعمال بعض الكلمات أو المهمات (أيوه - هه)

✚ اشياء لا تساعد على التواصل اللفظي :

1. إعطاء النصيحة

2. الوعظ والقاء المحاضرات

3. عدم الاهتمام (الاستجابة) بما يقوله الآخر .

4. اللوم

5. الانتهاز

6. التساؤلات الكثيرة بطريقة المحققين

7. التوجيه المباشر أو الطلب

8. الموقف الأبوي

9. التشتت بعيداً عن موضوع الحديث

10. التذاكى - التحليل المبالغ فيه

11. التحدث عن الذات كثيراً والدخول في حكايات ذاتية

• ثانيا : مهارات التواصل غير اللفظي (لغة الجسد): جميع أنواع التواصل التي لا تعتمد على

استخدام اللغة اللفظية

✚ انواعه :

1. شكل الجلسة : التي تريح الطرفين ويتلقى كلاهما خلالها تأكيدات غير لفظية تتسم بالإيجابية .

2. الانحناء : ويشكل نوع من المرونة الجسمية أو الاستجابة التي تعزز التواصل مثل : (انحناء

الرأس ، أو إسناد الذراع ، أو الاتكاء ، أو الضغط على شيء ما).

3. التواصل البصري : التركيز مباشرة على الطرف الآخر مع تجنب البهجة وتشجيع المتحدث على

الاستمرار .

4. السلوك الجسدي : الهيئة وحركات وإيماءات الجسد .

5. تعبيرات الوجه : الابتسام ، العبوس ، حركات الشفاه .

6. السلوك الصوتي : نبرة ونغمة الصوت ومستوى الصوت ، والطلاقة .

7. الإصغاء الناشط : الرغبة والدافعية في الاستماع للطرف الآخر و الاهتمام الحقيقي بمشاعره

✚ اشياء تساعد على التواصل الغير لفظي :

1. الجلوس في المواجهة أو بالقرب من الآخر
  2. وضع منفتح (بدون عقد اليدين أو الساقين)
  3. الانحناء للأمام
  4. التواصل العيني
  5. الاسترخاء
  6. عدم استخدام نفس طبقة الصوت
  7. هز الرأس أحياناً
  8. التعبير بالوجه
  9. الابتسام أحياناً
  10. الإشارة باليد أحياناً
  11. معدل التكلم متوسط
  12. التلامس أحياناً ( بحذر )
- اشياء لاتساعد على التواصل الغير لفظي "

1. النظر بعيداً عن الآخر
2. الجلوس بعيداً عن الآخر
3. الجلوس بعيداً جداً أو بزواوية حادة
4. التكشير .
5. إظهار الاستياء بملامح الوجه
6. الفم المغلق
7. التلويح بالأصبع السبابة
8. تعبيرات وجه مشتتة
9. التثاؤب
10. إغلاق العينين
11. نبرة صوت غير مسرة

12. معدل الكلام سريع جداً أو بطيء جداً

### ✚ صفات المرسلين غير الفعالين

1. يتكبرون ويتعالون على المستقبل ويتصرفون معه بفظاظة.
2. يخاطبون المستقبل بغير لغته مستخدمين ألفاظاً لا يفهمها.
3. يغضبون عندما يقاطعهم المستقبل للسؤال أو الاستفسار.
4. يستخدمون أسلوب السخرية والاستهزاء من المستقبل سواء كان ذلك بالكلمات أو بلغة الجسد من منطلق أنهم يعرفون كل شيء وهو لا يعرف

### ✚ صفات المستقبلين الغير فعالين :

1. يستجيبون بطريقة دفاعية أو هجومية .
2. يغضبون بسرعة وردود أفعالهم مبالغ فيها .
3. يقاطعون الآخرين أثناء الحديث .
4. لا يصغون ولا يستمعون .
5. يتسرعون في التقييم والتعليق .
6. يغيرون موضوع الحديث .
7. يدخلون في جدال لا فائدة منه .
8. يركزون على الأخطاء .
9. ينسحبون من الحوار لاعتقادهم أنه ليس لديهم القدرة على التعامل مع الموقف .

### ❖ صفات الرسائل غير الناجحة :

1. مشوشة المعنى وغير واضحة .
2. محشوة بشكل زائد بالمعلومات ، مما يقلل من اهتمام المستقبل بها .
3. تفتقد للمعلومات والحقائق .
4. تُرسل في الوقت والمكان غير المناسبين .
5. عدم وجود تسلسل وترابط فيها (غير منظمة).
6. تحتوي على كلمات وألفاظ تسيء لمشاعر المستقبل .

الاتصال اللفظي	الاتصال الغير لفظي
نمتلك بداخلنا كميته ضخمه من الكلمات التي تخرج بغزاره من افواهنا وتتجمع بلا نهايه في آذاننا	تحمل الالفاظ اقل من 35% من المعاني التي نريدها في موقف بعينه , بينما ينتقل اكثر من 65% من هذه المعاني عن طريق رسائل غير لفظيه .
ننطق سنوات في الدراسه نتعلم فيها القراءه والكلمات حتى نضعها معا في عبارات طبقا لقواعد اللغه .. ثم نحاول ان نصنع حديثا من هذه العبارة .	نتعلمها بالتقليد او بالصدفة . <u>انها لا تقال بصوره مباشره</u>
تأتي بعد ذلك	اسبق في الظهور والتطور واقرب الى التصديق
<u>تأثير اقل</u>	ذات تأثير اقوى لانها لا تزيف
مقصوده او كيفيه	تميل الى الطبيعيه
منفصل او محدد	متصله
اكثر تجريدا ودلاله	تخضع لمتغيرات كثيره عند المستقبل والمرسل .
	فطريه ومتماثله

### ✚ الشكل اللفظي من الاتصال :

✚ الشكل اللفظي من الاتصال: وهو الشكل الذي يتم بواسطته تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به لفظياً عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل ( المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ) ، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً وصراحة .

إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم

## ✚ الشكل الغير لفظي من الاتصال :

عدم الفهم بالرسائل الغير اللفظية رغم افتقارنا للوعي بالرسائل الغير لفظية إلا أننا نستجيب إليها دون أن ندري. أن هذا الافتقار هو العائق الذي يقف بيننا وبين الفهم الصحيح لعملية الاتصال. أننا لا نمتلك أدوات لتحليل الرسائل الغير لفظية ولا ندري إلى ماذا يجب أن ننظر

- الاهتمام بالرسائل الغير لفظية حديثاً نمت اتجاهاته عدة فرضت علينا أن ننتبه إلى الاتصال الغير لفظي. في مجال الاعلام رأينا دخول معاهد جديدة قوية تستخدم رسائل الاتصال الغير لفظي بداية من السينما ثم التلفزيون وحتى وسائل الاعلام المطبوعة أخذت شكلاً مختلفاً - الكتب والمجلات والصحف كلها تهتم أكثر بالصورة ومعظمها تتجمل باستخدام الألوان وتناسقها. أننا ننفق في المتوسط 30 - 40 ساعة أسبوعياً مع التلفزيون ومن 2 - 4 ساعات مع وسائل الاعلام المطبوعة. أننا مجتمع أكثر وعياً بالصورة.

وحتى في مجال الكمبيوتر فبعد أن كان ما ينتجه الكمبيوتر هو أوراق مطبوعة تحمل نوعاً من المعلومات فإن هناك تقديراً أن حوالي 50% مما ينتجه الكمبيوتر في خلال السنوات القادمة سيكون على هيئة مرئيات - رسوم، أشكال بيانية.

أن كثيراً من التأثير الذي يتركه المدرب على منتجات التدريب هو غير لفظي وأنه من السذاجة ألا يعي ذلك. أن ما نتذكره من رسائل غير لفظية يترك أثراً كبيراً.

## ❖ مشكلات التواصل في منظمات الأعمال :

تتمثل مشكلات العمل في منظمات الأعمال في وجود فجوة بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا في التنظيم ويرجع ذلك إلى أن التواصل يقع على عاتق الإدارة التنفيذية، حيث تمثل حلقة الوصل بين المستويات العليا والدنيا، وكلما زادت المستويات التنفيذية الوسطى كلما زادت حدة المشكلة لان المعلومات تصل من أعلى إلى أسفل من خلال مرشحات وكذلك تصل المعلومات من أسفل إلى أعلى من خلال مرشحات أيضاً. • كما تثار في هذا المجال مجالات

العمل غير الرسمية، والقيادات غير الرسمية في التنظيم ودورها كخطوط اتصال غير شرعية في منظمات الأعمال، وهذه الظاهرة قد تسبب تشويش للمعلومات من أعلى إلى أسفل أو في الاتجاه العكسي

#### ❖ بعض الطرق لعلاج مشكلة التواصل في منظمات الأعمال:

1. تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
2. تنظيم اجتماعات دورية بين القيادات العليا والمستويات الدنيا لشرح الرسائل.
3. توعية الإدارة الوسطى بأهمية الدور الذي تلعبه كحلقة وصل
4. التعرف على جماعات العمل غير الرسمية وكذلك القيادات غير الرسمية وتوصيل المعلومات الصحيحة لهم ومتابعة توصيلهم للمعلومات.
5. إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
6. تشجع الاجتماعات التنسيقية بين القيادات في المستوى التنظيمي الواحد.
7. عمل استقصاء دوري للعاملين وتحليل نتائجه والتعرف على المشكلات ومناقشتها معهم.
8. إيجاد وسيلة للتعبير عن الرأي والحوار مثل ذلك: مجلة المنظمة، وصندوق الشكاوى والمقترحات

#### ❖ فعالية ابلاغ الاوامر :

1. ادرس جيداً المهمة بنفسك قبل محاولة تكليف المرؤوس تنفيذها.
2. تأكد أن الموظف الذي تسند إليه المهمة.. يفهم أهدافها.. وطرق العمل التي تود أن يستخدمها في تنفيذ هذه المهمة.
3. اختر الموظف الذي تريده أن ينفذ أمرك بعناية.. وتأكد أنه يملك القدرة والذكاء والخبرة للقيام مهمته.
4. تحدث بوضوح... واجعل أوامرك دقيقة ومحددة ولكن لا ترهق مرؤوسيك بالكثير من التفاصيل.
5. ليس هناك بأس إذا كررت توجيهاتك.. أو سألت الموظف أن يكررها للتأكد من فهمه الجيد لها.
6. لا تصدر كثيراً من الأوامر في وقت واحد حتى لا تسبب الحيرة والبلبلة.. وإذا كانت تعليمات متشابهة أو معقدة فاجعلها مكتوبة ليسهل الرجوع إليها

7. تأكد أن أوامرك معقولة.. وأنتك لم تحمل مرؤوسيك فوق طاقتة.
8. إذا وجد مرؤوسيك صعوبة في فهم أوامرك فلا تغضب ولا تتهكم عليه لكي تؤكد له وجهه نظرك...  
فبذاعة القول أو سوء المعاملة كلاهما عوائق لإجراء الاتصالات الناجحة.
9. تأكد من تكييف طريقتك لتتلاءم مع المرؤوس.. فإذا ما فعلت ذلك فسوف تحصل على أحسن النتائج.
10. تأكد من أن أوامرك لا تتعارض مع أوامر سبق إصدارها.. وأنها تتبع خطوط السلطة السليمة  
فالتوجيهات المتضاربة والتعليمات المتعارضة آفة الاتصالات الناجحة.

❖ الايخطاء الستة للحديث :

1. الهدف الغامض
2. الافتقار إلى التنظيم المنطقي الواضح في عرض رسالتك
3. المعلومات الغزيرة والتفاصيل المملة في عرض الرسالة
4. عدم وجود الدعم الكافي للأفكار المتضمنة في الرسالة
5. صوت ممل وحديث غير متقن في نقل الرسالة .
6. عدم الوفاء باحتياجات الآخرين

# ∞ المحاضرة السادسة : مهارات الكتابة الإدارية الفعالة

## ❖ مفهوم التقرير :-

التقرير هو وعاء يحمل بداخله شيء محدد هذا الشيء هو :

# تسجيلات لأحداث سابقة

# توصيلا لمعلومات جديدة

# تحليلاً لقرار سابق

# توصية باتخاذ قرار لاحق

❖ فالتقرير الناجح : هو الذي يستطيع أن يخلط بين كمية الشيء المحدد وبين كفاءته .

## ❖ أشكال التقارير :

1. كتابي

2. شفهي

## ❖ أهداف التقارير العامة :-

1. إعلام الغير كتابياً بأمر من الأمور

2. تحريك سلوك الآخرين عن طريق الإقناع

3. عرض نتائج بحث ، أو دراسة موضوع معين ، أو إيجاد حلول لمشكلة ما.

## ✚ التقرير المكتوب:

### # مميزاته :

1- موثق

2- يعتبر مرجعا و مصدرا توثيقا للمعلومات

3- يمكن الرجوع إليه أكثر من مره أثناء التنفيذ

4- يمكن نقله لأكثر من جهة دون تغيير محتواه

5- قد يعتبر دليلا للموظفين.

## # عيوبه:

1- عرضة للتسريب وافتضاح المحتوى في حالة عدم الحرص عليه خصوصا إذا كان يحتوي معلومات سرية .

## # شروطه:

1- يجب ان يكون مكتوبا بلغة واضحة و سليمة وخط مقروء.

2- أن يعطى الوقت اللازم لإعداده وتنفيذه .

3- ان يكون شاملا (أن يقدم ما يتوقع منه أن يقدمه).

4- أن يقدم في وقت مناسب.

## # التقرير الشفهي:

## # مميزاته :

1- سهولة عرضه و تقديمه.

2- لا يعتبر مصدرا موثقا للمعلومات.

3- يمكن نقله لأكثر من فئة أو شخص في الوقت نفسه من خلال وسائل الإتصال المناسبة

4- يكون غالبا بلغة المستقبل وبلغة مفهومة للطرفين .

## # عيوبه:

1- لا يمكن إعماده كمرجع إلا إذا تم تسجيله

2- كثيرا ما يتم الخلط بين التقارير الشفوية وتعليمات العمل

3- إمكانية تغير المضمون والمحتوى عند عرض التقرير الشفوي

## # شروطه:

1- يجب ان يكون بلغة مفهومة و سليمة.

2- يجب ان يراعي حاجات المستقبلين وتوقعاتهم .

3- يجب أن يعرض بطريقة منظمة حتى لا تختلط الأمور على المستقبلين.

4- ان يقدم في وقت ومكان ملائمين

5- ان تكون طريقة العرض جذابة وغير مملة.

#### ❖ أهمية التقرير:-

الهدف الأساسي لكتابة التقارير هو :-

نقل المعلومات، وفي بعض الحالات تستخدم التقارير كوسيلة لتقديم توصيات أو اقتراحات .

#### ❖ يهدف إلى أن يكون التقرير:

1. واضحاً: سهل فهمة واستيعابه

2. موجزاً: بما يكفي لغرض منه

3. كاملاً: يغطي كافة جوانب الموضوع

4. دقيقاً: يحتوي على معلومات صحيحة.

#### ❖ المهارات في كتابة التقارير:-

1- القدرة على التفكير المنطقي .

2- القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور .

3- القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار .

4- القدرة على التعبير والصياغة

5- التمكن من قواعد اللغة والإملاء.

#### ❖ أهداف التقارير في الإدارة :-

1- معاونة الإدارة في الأداء الوظيفي :

✚ التخطيط:

يبنى على معلومات عن أوجه النشاط المختلفة، ترد إلى الإدارة في شكل تقارير تمثل الانجازات السابقة

والإمكانيات المتاحة ووجهات نظر وتوصيات القائمين على الانشطة المختلفة للإدارة، مما يساعد على

إصدار خطط موضوعية وعلمية وقابلة للتنفيذ و تتوفر لها مقومات النجاح.

## الرقابة :

ان جوهر وظيفة الرقابة يمكن في مقارنة الانجاز الفعلي بما كان يجب أن يتم في ضوء الخطة الموضوعية وحسب معايير الأداء المتفق عليها، وحتى تتمكن الإدارة من إجراء هذه المقارنة فإنه يلزمها دائما معلومات في شكل تقارير عن الانجازات التي تمت.

### 2- التوثيق و التسجيل:

تعتبر التقارير وسيلة للتوثيق والتسجيل، فهي تعبر عن نشاط وانجازات وأعمال تمت ونتائج تم التوصل إليها، ومشكلات واجهت العمل وأساليب معالجتها.

### 3- تبادل المعلومات:

تعتبر التقارير وسيلة لتبادل المعلومات بين الوحدات و الأنشطة المختلفة داخل المنشأة، و بالتالي التأثير على خطط و برامج هذه الوحدات بما يكفل تحقيق أهداف المنشأة.

### 4- توفير معلومات مرجعية :

هناك بعض التقارير التي تتضمن معلوما نحتاج دائما للرجوع إليها.

## ❖ مراحل عملية الكتابة:-

تصبح الكتابة سهلة للغاية اذا تمكنا من مهارات الكتابة واستوعبنا الموضوع وعرفنا اهدافه ومستويات المتلقين .

هناك اربع خطوات مهمه يجب اتباعها عند مباشرة عملية الكتابة وهذه الخطوات هي التالي:

### 1- التخطيط :

تبدأ الكتابة عادة بالتخطيط والتخطيط يعني التفكير فيما يمكن كتابه عن الموضوع باستعمال ورقة وقلم أو حاسوب .

### 2- كتابة المسودة :

# ابدأ بكتابة مسودة موجزة .

# عدم استخدام كلمات غير واضحة وغير ضرورية .

# الوضع في الحسبان مقدرة القارئ على استيعاب الافكار التي تود ايصالها له

# ان الامثلة التوضيحية سيساعد كثيرا في فهم الاجزاء الصعبة.

# خصص وقتا معقولا لكتابة المسودة ما دام أنها تمثل اساس الكتابة

# بعد الانتهاء من كتابة المسودة قم بمراجعتها للتأكد من العناصر والافكار والاسلوب المستخدم حتى تتمكن من تنقيحها في مرحلة المراجعة

# يمكنك شطب بعض الاجزاء من المسودة أو حتى الغاء المسودة بالكامل ان لم تكن ترقى للمستوى المطلوب أو كنت غير مقتنع بأنها تحقق الهدف من كتابتها

# عند الكتابة الاولية للمسودة لا تقلق على اختيار الكلمات أو التعابير أو تنظيم الجمل فقط اكتب واكتب واكتب ويكون الترتيب والتنظيم وتنسيق العبارات في فترة لاحقة.

### 3- المراجعة الاولية :

# الفائده منها :- هي تحسين المسودة وحذف التفاصيل غير الضرورية بالإضافة الى توضيح الافكار الغامضة

# يجب أن تكون المراجعة وسيلة لتحديد الشكل النهائي للكتابة ومن الطبيعي في هذه المرحلة أن يتم تغيير اجزاء رئيسية من المسودة كالأسلوب أو وجهة النظر .

### 4- المراجعة النهائية

# عندما يتم تجهيز المسودة النهائية بعد مراجعتها لعدة مرات ابدأ في اعداد النسخة النهائية

# مراجعة الاخطاء النحوية والاملائية أن وجدت وقم بوضع علامات الترقيم كالنقاط والفواصل....الخ. وعلامات الوقف

# ويجب أن نضع لأنفسنا القاعدة التالية : ان لم يكن لدينا وقت كافٍ لمراجعة ما نكتب فيجب علينا ألا نكتب ابتداءً.

### ❖ خطوات إعداد وكتابة التقرير يمر إعداد التقرير بالخطوات الآتية :

1. التحديد الواضح والدقيق للمشكلة أو الموضوع المطلوب إعداد تقرير بشأنه .
2. تحليل المشكلة أو الموضوع بهدف تحديد نطاق التقرير ، وتحديد الأسئلة التي يهدف التقرير للإجابة عليها .
3. وضع خطة ، أو جدول عمل ، أو برنامج للخطوات التي تتبع لإعداد التقرير

4. القيام بالأبحاث والدراسات اللازمة ( البحث عن الحقائق )

5. تنظيم الحقائق التي أسفر عنها الأبحاث والدراسات السابقة .

6. تفسير الحقائق إذا كان التقرير تفسيرياً .

7. إعداد المسودة الأولى للتقرير .

8. كتابة التقرير في صورته النهائية ، وتحريه بعد إدخال أو حذف المطلوب.

**أولاً :** تحديد المشكلة أو الموضوع :

وتختص هذه الخطوة بتحديد وتعريف الموضوع المراد إعداد التقرير بشأنه ولتحديد الدقيق لمشكلة أو موضوع

التقرير يستلزم إتباع ما يأتي :

1- قراءة مستند التفويض بعناية .

2- إذا لم يكن مستند التفويض كافياً لإعطاء صورة واضحة فيجب على الشخص المكلف بإعداد التقرير

مناقشة الشخص الذي طلب إعداد التقرير .

3- إذا كان موضوع التقرير يتطلب معرفة متخصصة فيجب استشارة المختص المناسب داخل المنشأة .

4- يجب أن يسأل الشخص المكلف بإعداد التقرير نفسه خمسة أسئلة وهي : (من و ماذا و أين و متى و

لماذا ) لأنه بهذه الأسئلة يكون موضوع التقرير قد تحدد تحديداً دقيقاً .

**ثانياً :** تصميم جدول عمل :

. ويجب أن يحدد الشخص المكلف بالتقرير ما يلي :

1- الوقت المطلوب فيه التقرير في صورته النهائية

2- الإمكانيات البشرية التي يمكن الاستعانة بها سواء من داخل المنشأة أو من خارجها

3- الإمكانيات الفنية المتاحة (آلات كتابة أو طباعة ) والوقت المتاح فيه هذه الإمكانيات .

**ثالثاً :** البحث عن الحقائق :

بعد تحديد مشكلة التقرير وتحليلها تأتي مرحلة تجميع الحقائق المتعلقة بمشكلة أو موضوع التقرير ومن

الممكن أن تكون هذه دراسات وأبحاث ثانوية أو دراسات وأبحاث مكتبية أو دراسات وأبحاث أولية .

**رابعاً :** تنظيم الحقائق :

هنالك أربعة أنواع رئيسية من المعلومات يمكن التصنيف على أساسها وهي:

- 1-معلومات نوعية .
- 2- معلومات كمية .
- 3- معلومات زمنية .
- 4- معلومات جغرافية

(( من الأمثلة عليها التقرير الإخباري ))

خامسا: تفسير الحقائق :

# يقصد بتفسير الحقائق والمعلومات إعطاء معنى لها وبعبارة أخرى تهدف عملية التفسير إلى بيان ماذا تعني وما فائدة الحقائق والمعلومات للمنشأة.

# بعض الأخطاء التي يقع فيها الكثير من كاتبى التقارير :

- 1- الوصول إلى توصيات متسرة.
- 2- وضع افتراضات خاطئة لبعض الملاحظات .
- 3- الاعتماد على إحصائيات غير سليمة .
- 4- افتراض أسباب خاطئة لبعض الظواهر موضوع البحث والملاحظة.
- 5- إهمال بعض العوامل والمتغيرات عند تفسير الحقائق والمعلومات.

سادسا : كتابة التقرير في صورته الأولية :

# بعد إجراء الدراسات والأبحاث وبعد تنظيم وتفسير الحقائق والمعلومات التي تحصل عليها تأتي المرحلة قبل الأخيرة في إعداد التقرير وهي كتابية.

# ويتلخص إعداد المسودة الأولى للتقرير بمرعاة مايلي :

- 1- المقدمة . 2- بناء هيكل التقرير وتطويره . 3- الخاتمة
- 4- ثم بعد ذلك كتابة التقرير في صورته النهائية

▪ كتابة عناصر موضوعات التقرير

✚ فوائدها :

- 1- تسهل عملية الكتابة

- 2- وتوفر الكثير من الوقت والجهد
- 3- ستلاحظ التحسن الذي سيطرأ على طريقة كتابتك مخطط العناصر المطبوع
- 4- يسهل عليك التعرف بسرعة على المواضيع المتنوعة ووجهات النظر المختلفة ويساهم في اثراء مداركك واهتماماتك الثقافية

#### ✚ شكل ترتيب العناصر :-

##### (1) المقدمة

1-1-الموضوع.

1-1-2- الاهداف والاعراض من الكتابة.

1-1-3- الاهمية.

(2) موضوعات التقرير :-

1-2-1- الفكرة الرئيسية الاولى .

1-2-1-1- فكرة ثانوية.

1-2-1-2- فكرة ثانوية.

1-2-1-3- فكرة ثانوية.

1-2-2- الفكرة الرئيسية الثانية

1-2-2-1- فكرة ثانوية

1-2-2-2- فكرة ثانوية.

1-2-2-3- فكرة ثانوية.

(3) الخاتمة :-

3-1- مختصر بالموضوع.

3-2- النتائج.

3-3- التوصيات والاقتراحات.

▪ نظام الحروف والارقام التي يمكن استعمالها لاعداد العناصر نظام الحروف:

-1

\_\_\_\_\_

-أ

\_\_\_\_\_

-ب

\_\_\_\_\_

(1)

\_\_\_\_\_

(2)

\_\_\_\_\_

-2

\_\_\_\_\_

-أ

\_\_\_\_\_

(1)

\_\_\_\_\_

(2)

\_\_\_\_\_

(3)

\_\_\_\_\_

-ب

\_\_\_\_\_

▪ نظام الارقام:-

-1

\_\_\_\_\_

-1 -1

\_\_\_\_\_

-2 -1

\_\_\_\_\_

-1 -2 -1

\_\_\_\_\_

-1 -2 -1

\_\_\_\_\_

-2

\_\_\_\_\_

-2 -1

\_\_\_\_\_

-2 -1 -1

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 2 -1 -2

\_\_\_\_\_ 2 -2

\_\_\_\_\_ 3 -2

### ✚ تنسيق العناصر

# مهما كان النظام الذي تتبعه في ترتيب العناصر فلا بد من المحافظة على الاستدامة في مثل هذا الترتيب في كل اعمالك ودراساتك حتى يصبح هذا النمط وبسرعة عادة لك مما يساعدك في التفكير بطريقة أفضل وبالتالي زيادة ثقتك بنفسك

# التخطيط المنظم للعناصر والاستمرار على ذلك يترك للعقل مساحة للتفكير في اشياء ابداعية أخرى كما يساعدك أيضاً على معرفة توقيت اكمال اعمالك ويساهم في تعويدك على التفكير بطريقة منطقية ودقيقة.

### ✚ طول العناصر

يعتمد طول العناصر على الهدف ثم طبيعة الموضوع المراد التطرق اليه فاذا كنت تريد عمل دراسة مكثفة عن موضوع ما فعليك أن تخطط لأكثر عدد ممكن من النقاط المناسبة ويجب أن تكون كل النقاط واضحة ومختصرة ويسهل تعيين مواضعها في التقرير.

### ❖ اعداد المذكرات الإدارية وصياغتها :-

#### ✚ تعريف المذكرة:-

# المذكرة تمثل نوعاً من التقارير صغيرة الحجم ، عادة لا تتعدى صفحة او صفحتين ، وهي شائعة الاستخدام في مختلف المنشآت الحكومية والتجارية على اختلاف أنواعها.

# عادة تعد هذه المذكرات لكي ترفع الى من يشغلون المناصب الادارية الاعلى.

#### ✚ موضوع المذكرة :-

1- المذكرات تتعامل مع عدد كبير من الموضوعات مثل توصيل معلومات لمن يشغلون المناصب الادارية الاعلى. وفي هذه الحالة عادة ما تنتهي المذكرة بعبارة مثل : (رجاء التكرم بالعلم ، الرجاء الاحاطة)

2- قد تعرض المذكرة مشكلة ويقترح كاتب هذه المذكرة حلا لها وعادة ما تنتهي هذه المذكرة بالعبارات الاتية : رجاء التكرم بالموافقة.

3- قد تتعرض المذكرة لموقف معين او مشكلة معينة ويرفعها كاتبها الى الرئيس طالبا منه التوجيه فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع هذه الموقف او المشكلة.

✚ الشكل العام للمذكرة يمكن توضيح الشكل العام للمذكرة كالآتي:

1- اسم وشعار الشركة.

2- المقدمة: وتشمل على مرسل المذكرة والمخاطب والتاريخ والرقم والموضوع والمرفقات. 3- صلب الموضوع : يأتي بعد ذلك صلب المذكرة او موضوعها.

4- المطلوب : يوضح في هذا القسم الاجزاء المطلوبة بناء على المعلومات.

5- التحية : وتستعمل بتعابير مع التحية، ودمتم .....

6- التوقيع : ويكون في الجانب الايسر من الورقة.

✚ خصائص المذكرة الجيدة يجب مراعاة الاتي :

1- الا يبدا كتابة المذكرة التي سيرفعها الى المستوى الاداري الاعلى الا بعد دراسة الموضوع دراسة وافية والالمام بجميع جوانبه وجمع كل البيانات والحقائق عن الموضوع.

2- ان يستخدم اللغة المناسبة وان يجعل المذكرة على قدر كاف من التوضيح بالنسبة للأفكار التي تتضمنها.

3- ان يستخدم في المذكرة الشائع من الكلمات.

4- ان يفصل كاتب المذكرة رايه الشخصي بالنسبة للمسائل التي تعرضها المذكرة عن الحقائق والمعلومات التي تتضمنها المذكرة.

5- ان تكون المذكرة خالية من الالفاظ النحوية والاملائية.

6- ان تقدم المذكرة في وقت مناسب من حيث الزمان والمكان للجهة المقدمة لها حتى يتعامل مع ما يرد فيها بمنطقية ومهنية.

# المحاضرة السابعة : مهارات العرض والتقديم وفن مخاطبة الجمهور

∞

## ❖ اهداف العرض التقديمي :

- (1) تطوير وتنظيم Presentation لأي مناسبة
- (2) خلق انطباع أولي جيد والسيطرة على المستمعين
- (3) استخدام ال Body Language
- (4) استخدام الأشياء المرئية لتحسين الفهم
- (5) التفكير السريع وكيفية التعامل مع الأسئلة الصعبة

## ❖ انواع العرض التقديمي :

الكلام أمام عدد من الناس لأحد الأسباب التالية :

- (1) تقديم معلومات
- (2) بيع أو تسويق سلعة أو منتج أو خدمة
- (3) عرض مشكلة أو حلول لمشكلة
- (4) كلمة في مؤتمر أو ندوة
- (5) تقديم مشروع

## ❖ لماذا نقوم بالعرض التقديمي :

- (1) للإقناع أو التفاوض أو الحث على شيء ما
  - اقناع مجموعة من الناس للقيام بعمل ما
  - بيع أو تسويق فكرة أو منتج أو حتى نفسك!
- (2) للتعليم أو التزويد بالمعلومات
  - شرح كيف يعمل الجهاز الهضمي
  - تقديم تقرير عن حجم المبيعات في شركة
- (3) للترفيه

❖ كيف نتغلب على الخوف قبل العرض التقديمي؟

✚ حضر حالك :

(1) الثقة بالنفس (التفكير الايجابي)

(2) تخيل النجاح

(3) تذكر أشياء ظريفة أو جيدة

(4) المظهر العام

(5) الصوت

(6) التدريب على الالقاء

(7) التنفس الصحيح والنوم الكافي

✚ اعرف المستمعين :

(1) من هم؟

(2) خلفيتهم؟ (السن - النوع - المستوى الثقافي - المهنة - اللغة)

(3) اهتماماتهم؟ (ما الذي يريدون سماعه - أرقام - قصص - احصائيات)

(4) عددهم؟

✚ اعرف المكان

(1) أين؟

(2) كيف أصل؟

(3) ما الأجهزة المتوفرة؟

✚ هل أنت المتحدث الوحيد أم هناك آخرون؟

❖ بناء الموضوع :

(1) اكتب الهدف من العرض التقديمي

(2) اكتب كل ما تريد أن تقوله على ورقة

(3) لا ترتب الأفكار بل أكتب كل ما يخطر على بالك

(4) قسّم الأفكار إلى ثلاثة مجموعات رئيسية

(5) ماذا عن المستمعين؟

▪ ما الذي يعرفونه؟

▪ ما الذي يريدون أن يعرفوه؟

▪ ماذا تريدون أن يعرفوا؟

❖ **قل ثم قل ثم قل!**

✚ المقدمة (15 - 10)

▪ قل لهم ما ستقوله

▪ شرح المبدأ

✚ الموضوع (80 - 70)

▪ قل لهم

✚ الملخص أو النتيجة (15 - 10)

▪ قل لهم ما قلته لهم

❖ **هيكل العرض التقديمي :**

# اصطادهم # الهدف # الموضوع

# الملخص # قفل على الموضوع # الاسئلة

✚ اصطادهم :-

▪ قصة قصيرة

▪ سؤال

▪ جملة جريئة

▪ مقولة

▪ نكتة

▪ حدث تاريخي او أي شيء غير مألوف

## الموضوع :-

- حاول استخدام الشعارات والنقط الواضحة
- (1) تسهل عملية وصول المعلومة إلى المستمع
- (2) يسهل حفظها
- احصر الكلام في :
- (1) ما يخدم الهدف الأساسي للعرض التقديمي
- (2) ما يهم المستمع
- (3) عدل في النقط الأساسية بسؤال : ماذا يعنى هذا للمستمع؟
- استعمل جمل بسيطة وقصيرة لضمان استيعاب المستمعين
- استخدم امثلة لدعم النقط
- استخدم أحد الوسائل الآتية لتحسين الاستيعاب
- (1) قصص
- (2) خبرات شخصية
- (3) آراء متخصصة
- (4) تشبيه
- (5) أقوال
- (6) احصائيات

## # لضمان عدم نسيان المستمعين للموضوع :

- (1) خير الكلام ما قل ودل
- (2) حاول أن تكون ظريف
- (3) اتبع نظام معين منطقي في تقديم النقاط
- (4) اتبع نظام معين منطقي في تقديم النقاط
- (5) لا تعيد نفس الكلام كثير
- (6) استخدم وسائل ايضاح مرئية

# تأثير الصوت، الكلام والمرئيات على المستمع :

○ المرئيات : 55 %

○ الكلام : 7 %

○ الصوت 38 %

✚ الملخص

▪ اذكر هدف العرض التقديمي

▪ اذكر النقاط الرئيسية في الموضوع

▪ وضّح ما تريد توصيله إلى المستمعين

✚ فقلّ على الموضوع!

▪ انهي ال Presentation بقصة أو معلومة طريفة ثم :

(1) طالب يعمل ما

(2) طالب بالهدف من ال Presentation

(3) اسألهم سؤال

✚ الأسئلة

(1) متى تسمح بالأسئلة؟

(2) ابدأ بشكر المستمعين لحسن استماعهم

(3) حاول توقع الأسئلة

(4) تأكد من فهم السؤال جيد

(5) أعد السؤال لباقي المستمعين

(6) احصر اجابتك على ما سئل فقط - لا تبدأ موضوعا جديد

(7) لا تكن دفاعيا

(8) لا تتسرع

(9) لا تكذب إذا كنت لا تعرف الإجابة

- (10) لا تخرج المستمع
- (11) لا تدخل في نقاش مع مستمع واحد فقط
- (12) لا تجاوب على أسئلة ليس لها علاقة بالموضوع

❖ مصادر المعلومات للعرض التقديمي

- (1) الكتب و المكتبات
- (2) المجالات المتخصصة
- (3) الانترنت
- (4) أبحاث ورسائل
- (5) الخبرات الشخصية أو خبرات الآخرين

❖ أدوات العرض

- (1) Handouts
- (2) Writing board
- (3) Flip chart
- (4) Slides
- (5) Overhead projector
- (6) Data show
- (7) Video
- (8) TV Campaigns

❖ التقييم الذاتي لمهاراتك الحالية في تقديم العروض:

قيّم وحدّد مهاراتك الحالية وجوانب القوة فيها، وكذلك المهارات التي تحتاجها من قائمة مهارات العرض والتقديم، وطوّر نفسك لاكتسابها وإتقانها.

❖ تحديد الأهداف:

يجب أن تحدّد الأهداف من وراء التقديم والعروض التي سوف تعرضها

❖ السيطرة على القلق:

يبقى القلق حالة طبيعية طالما أنه لا يعيقك عن العمل، وعند تقديم أي عرض يصاحب ذلك قلق فطري وضغوط طبيعية، والمهم أن توظف هذه الضغوط لصالحك لتقديم عروض أكثر حماسًا وفعالية .

ولكي تسيطر على القلق عليك اتباع ما يلي:

- (1) التنظيم: عدم التنظيم يسبب القلق، وكلما شعرت بأن أفكارك مرتبة ومنظمة زادت ثقتك بنفسك وتلامس القلق.
- (2) التخيل: تخيل أنك تنجز أعمالك وعروضك بنجاح وفعالية، وتذكر أن التخيل الإيجابي يولد نتيجة إيجابية، والتخيل السلبي يولد نتيجة سلبية.
- (3) التدريب: درّب نفسك باستمرار على التقديم والعرض أمام الزملاء أو أمام من تحب أو أمام المرأة أو حرّك شفّيتك أو صوّر نفسك بالفيديو، كل ما سبق هو تدريب ذاتي لنفسك، وتذكر أن الطريق الوحيد للإتقان هو التكرار (التدريب).
- (4) التنفس بعمق: أنت تحتاج أثناء عرضك إلى العضلات التي تمد بالطاقة والحيوية، وهي تعتمد اعتماداً كلياً على توفر الأكسجين اللازم من خلال الاسترخاء والنفس العميق، فقلّة التنفس تساعد على التوتر والقلق، لذا استرخِ ثم استرخِ..
- (5) التركيز على الاسترخاء: تدرب على التركيز على الاسترخاء، بدلا من التركيز على الخوف والقلق وصفّ ذهنك من أي مشنّنات فقطركّز على تفكيرك بالاسترخاء .
- (6) إزالة التوتر: كلما زاد التوتر زاد انقباض العضلات وقل التركيز مما يؤثر على تفكيرك وحيويّتك، والعكس يحدث عند ما يقل أو يتلاشى التوتر، كيف أتجنب زيادة التوتر؟ والجواب عن طريق تمرين الاسترخاء قبل تقديم العروض، فهي كفيلة بأن تزيل جوانب لديك .
- (7) التحرك أثناء تقديم العرض: قد يعاني المتحدث من التوتر نتيجة وقوفه في مكان واحد أثناء عرضه، لذا زيادة الحركة تساعد على التقليل التوتر سواء حركة الجسم أو اليدين أو الرأس أو العينين .
- (8) الاتصال البصري مع الجمهور: يساعد الاتصال البصري على جعل التعامل مع الجمهور كعلاقة شخصية، لذا تواصل مع عيون الحاضرين أثناء عرضك، وكأنك توجه الحديث إلى كل منهم شخصياً، فالإتصال البصري يزيد من استرخائك وجذب الجمهور واهتمامهم بك.

## ❖ تخطيط العرض :

يجب أخذ بعض الاعتبارات المتعلقة بالملابس والمظهر أثناء العرض والتقديم، وبشكل عام يجب تجنب المبالغة وارتداء الملابس والكماليات ذات الأنماط، والألوان البسيطة، وعمومًا يجب أن تجذب اهتمام الجمهور لشخصيتك لا إلى ملابسك.

## ✚ تخطيط العرض:

وضع خطة للعرض تزيد من كفاءة أسلوب العمل، وتتم بواسطة:

### ▪ الخطوة الأولى: تحديد الأهداف.

ما هو الهدف من العرض؟ هل هو للعرض أم للإبداع؟ هناك فرق بينهما:

(1) عرض الإقناع: يبلّغ المتحدث الحضور عن الأمور والتغيرات المطلوبة.

(2) عرض الإبلاغ: تتضمن بوجوب اتخاذ إجراء ما حول مشكلة أو مهمة.

### ▪ الخطوة الثانية: تحليل الجمهور:

عندما تريد تحليل جمهورك يجب أن تراعي عدة أمور وهي:

(1) القيم، يجب أن تكون ملماً بقيم المجموعة التي أمامك (الجمهور)، فلكل جمهور قيمه الخاصة به بحسب

المنظمة والمواقع والبيئة .

(2) عرض الأفكار الفرعية، وهي عبارة عن أفكار مساندة تدعم الأفكار الرئيسية

(3) عرض المزايا، وإبلاغ الجمهور بها لزيادة قناعتهم بعرضك، وتكون منظمة حسب الأهمية

(4) تصميم نشرات التوزيع، وتوضع عليها المعلومات التي تدعم العرض والمعلومات المساندة التي لا تريد

حشوها بوسائل الإيضاح، وقد تُوزع قبل أو بعد أو أثناء العرض حسب الجمهور.

(5) إعداد وسائل الإيضاح، تزيد استخدام وسائل الإيضاح من ترتيب وتنظيم أفكارك.

(6) جملة عرض الفكرة الرئيسية، جملة المراجعة، وذلك بعرض الأفكار الرئيسية للعرض الذي تقدمه ثم ارجعها

إليهم في نهاية العرض.

## ❖ إعداد واستخدام وسائل الإيضاح :

تلعب وسائل الإيضاح دورًا بارزًا في نجاح عملية العرض والتقديم لأنها:

- (1) تجذب انتباه الجمهور.
  - (2) تعزز وتدعم الموضوع المشروح شفهيًا.
  - (3) تحفز الاهتمام.
  - (4) تصور العناصر التي يصعب تخيلها.
- عند إعداد وسائل الإيضاح، استخدم مبدأ الاختصار والبساطة، لا تشحن العرض بكمية هائلة من المعلومات؛ لأن ذلك يشتت انتباه الجمهور وينفرهم من العرض.

## ❖ عشرة إرشادات لإعداد وسائل إيضاح فعّالة:

1. استخدام أقل قدر من وسائل الإيضاح، ويفضّل استخدام وسيلة واحدة لكل دقيقتين من وقت العرض.
2. شرح فكرة رئيسية واحدة لكل وسيلة مساعدة واحدة على أن تكون بسيطة وواضحة لمنع التشتت
3. كتابة النص والأرقام بشكل واضح، وتأكد من وضوح الرؤية للجمهور.
4. استخدام وسائل الإيضاح المصوّرة كالرسوم البيانية والصور والمخططات الإنسانية.
5. استخدام الألوان بحرص أو تجنّب تضارب الألوان أو الألوان الصاخبة في الكتابة والخلفيات.
6. استخدام وسائل إيضاح كبيرة وسهلة المشاهدة، وتأكد وضوح الوسيلة لأبعد نقطة في مكان العرض
7. الرسوم البيانية فهي تتيح أكبر عرض للمعلومات والبيانات.
8. ضع صورًا ورسومًا بيانية سهلة المشاهدة لأبعد شخص في مؤخرة الغرفة.
9. اصنع وسائل إيضاح جذابة تحتوي على ألوان شديدة التباين مع تجنّب تضارب الألوان.
10. تجنب كثرة وسائل الإيضاح فبعض النقاط بسيطة ولا تحتاج لوسيلة إيضاح بل يكفي إلقاؤها شفهيًا.

## ❖ إرشادات حول المعلومات المتضمنة في العرض:

استخدام الألوان في وسائل الإيضاح:

يجب العناية في استخدام الألوان، ومطابقتها مع الموضوع والجمهور، والغرض منها فمثلاً:

- اللون الأزرق يعطي انطباعاً محافظاً أكثر من اللون الأصفر.
- الألوان الباهتة تدل على الهدوء كالرمادي والوردي.
- الألوان الحمراء، والبرتقالية والبنية تعطي نوعاً من الدفء.

✚ لذا يجب مراعاة ما يلي:

1. ألوان الخلفية متباينة مع ألوان النص أو البيانات.
2. عدم تضارب الألوان مع وجود التنسيق.
3. اجعل الألوان البراقة للنقاط الأكثر أهمية.
4. حافظ على تناسق الألوان في جميع الشرائح.

❖ التقنيات الجديدة لتقديم العرض :

✚ تقنية الكمبيوتر:

التقدم الحالي للكمبيوتر أدى إلى قفزات هائلة في مجال العرض والتقديم، وفيما يلي بعض التقنيات الحالية لإعداد وسائل العرض والتقديم.

1. أجهزة الكمبيوتر بجميع ملحقاته من الطابعة والأقراص، المبرمجة، والمساحات الضوئية وكذلك الوسائط المتعددة.
2. شاشات وأجهزة العرض، والتي تعرض عروض الكمبيوتر بشكل واضح.
3. البرامج بشكل عام من برامج معالجة الكلمات وبرامج العروض وبرامج الرسوم.
4. المؤشرات الهاتفية والتلفزيونية التي تمكن من التواصل من أماكن بعيدة.

❖ تحضير العرض

✚ التدريب على تقديم العرض :

- ضع قائمة المراجعة المستخدمة في التدريب لأنها سوف تساعدك على تقديم عرض أفضل.
- تأكد من وجود الملاحظات على بطاقات مثلاً بخط كبير مع تجنب القراءة على الجمهور.
- راجع في ذهنك أفكارك مرتبة.
- تدرب على العرض واقفاً في مكان مشابه- ما أمكن -قاعة العرض الأساسية.
- قدم عرضاً تجريبياً يشمل كل الأفكار مع استخدام وسائل الإيضاح كاملة، وليكن محلاً للفيديو.

- راجع هذا الشريط مرة وأخرى، وقم بتغيير وملاحظة ما يلزم لتصل إلى الإتقان.
- ✚ السيطرة على جو العرض:

لا بد أن تسيطر على الجو العام للعرض وتظل متماسك الأعصاب مهما ساءت الظروف، فتقديم العرض قد يمر بظروف وعقبات عديدة لم يُخطط لها، لذا عليك كمقدم عرض أن يكون لديك خيارات لأسوأ الظروف وبدائل جاهزة لتفادي أي عارض مع هدوئك التام وثقتك بنفسك، وتأكد أن هذه الوسائل ما هي إلا مساعدة لك في عرضك، المهم هو أنت وثباتك وتحكمك بالموقف.

### ❖ وهناك نقاط تسع يجب أن تفكر بها قبل أن تبدأ بالعرض، وهي:

1. جهاز العرض العلوي ومدى جاهزيته
2. لوحة الأرقام والأقلام وصلاحيتها.
3. جهاز عرض الشرائح ومدى صلاحية العدسات.
4. أجهزة الكمبيوتر والبرامج، وذلك بفحصها والتأكد من عملها.
5. نشرات التوزيع وكيفية ترتيبها وكميتها المناسبة للجمهور.
6. المؤشرات وهل تحتاج إليها، ومدى وجود مؤثر احتياطي آخر.
7. الميكروفونات وتكون بأسلاك تسمح لك بالحركة مع ضبط الصوت المناسب لها.
8. الإضاءة والتوصيلات تكون بحالة جيدة، ويُفضل ضوء بسيط أثناء عرض الشرائح حتى لا تكون شجماً في الظلام.

9. ترتيب المقاعد في وضع مريح للجمهور ويمنع تشتيت الانتباه كأن يكون المدخل والمخرج في آخر الغرفة.

### ❖ الارتجال الناجح في الحالات الطارئة:

عندما يُطلب منك الحديث بشكل مفاجئ، ولم تكن معداً لنفسك بشكل مناسب فلا ترتبك؛ لأنك غالباً لديك إلمام عن عملك بشكل جيد، لذا تصرف وفقاً للخطوات التالية:

✚ أولاً: التفكير وترتيب الأفكار :-

▪ مثل: رتب أفكارك وعرضك حسب

1. ( الماضي , الحاضر , المستقبل )

## 2. الإنتاج - الدعاية - التسويق.

وتذكر المميزات والعيوب فهي مفيدة في المواقف التي تتطلب إقناعاً.

✚ ثانياً : التحدّث :-

1. اذكر بعض الملاحظات التمهيدية لتجمع شتات أفكارك وهدوء أعصابك.
2. كوّن جملة عرض توضح الأفكار الرئيسية أي المحور الذي سوف يدور حوله العرض، ويفضل أن يكون أفكاراً مجزئة.
3. ادخل في لبّ الموضوع بالحديث عن أفكارك المجزئة عن المحور الأساسي للعرض، وليكن عرض الأفكار مثلاً بنمط (الماضي - الحاضر - المستقبل).
4. راجع الأفكار الرئيسية وذلك بإعادتها والتأكيد عليها بإيجاز.
5. ضع خاتمة للعرض؛ فكما بدأت قوياً يجب أن تنتهي بشكل قوي؛ لأنه هو الذي سوف ينطبع في ذهن عند عرضك.

## ❖ أساليب السؤال والإجابة:

1. تشجيع الجمهور على طرح الأسئلة : الأسئلة هي عبارة عن معيار استيعاب الجمهور لعرضك، لذا بادر الجمهور وارفع يدك وا طرح سؤالاً : ماذا لديكم من أسئلة؟ بعدها توقّف لفترة حتى يجمع كل واحد أفكاره ويرتّب سؤاله، ويؤدي رفع يدك إلى تحقيق هدفين:
  - إشارة بصرية للبدء في طرح الأسئلة والمبادرة والتشجيع عليها منعاً للخجل.
  - التنبيه للمساعدة في حفظ النظام، فالجمهور سوف يرفع يده عند السؤال.
2. كيفية الاستماع إلى الأسئلة : عند سماع الأسئلة، احذر من المشي وأنت تستمع إلى الأسئلة، وكذلك من المقاطعة للسائل بقولك - أعرف قصدك جيداً - وكذلك أثناء الاستماع إلى الأسئلة تجنّب الحركات السلبية مثل فرقة الأصابع أو فرك اليدين بعصبية أو هزّ الرأس بصورة سريعة؛ كل هذا سوف يربك السائل، ويهز صورتك التي رسمتها أثناء عرضك، بل أثناء طرح الأسئلة تخيل أنك ما زلت تقدم عرضك بحماس وثقة وحيوية. أصغ للسائل؛ لأنك قد تستنج معلومات أو مشاعر أو نوايا السائل.

### 3. الإجابة عن الأسئلة :

- استعدّ لأصعب الأسئلة وسوف يبدو ما دونه سهلاً، بعض المتحدثين يجهزون وسائل إيضاح لاستخدامها فقط عند الإجابة عن الأسئلة المتوقعة.
- انتبه من جملة: هذا سؤال وجيه ويسعدني أنك قد طرحته، فإن ذلك يدل على عدم ثقة المتحدث في إجابته.
- إذا تلقيت سؤالاً طويلاً فاطلب إيضاحه أكثر فذلك يعطيك وقتاً إضافياً لترتيب أفكارك.
- إذا كنت تشك في عدم سماع أحدهم للسؤال فاطلب تكرار السؤال؛ لأن ذلك يعطيك وقتاً أكثر للتفكير.
- حافظ على نمط أسلوبك الذي بدأت به أثناء الإجابة؛ لأن أي تغيير يوحي بعدم الثقة.
- إذا كنت لا تعرف الإجابة فقل وبصدق- لا أعرف- أو اترك الجمهور في التفكير في الإجابة؛ لأن ذلك يخرجك من المأزق ويحرر أفكارك.
- استخدم قاعدة ( 75 % - 25 ) أي وجّه 25 % من اتصالك البصري إلى صاحب السؤال و 75 % من الاتصال البصري إلى بقية الجمهور، خصوصاً في الأسئلة الهجومية؛ فذلك يجعلك مسيطراً على المواقف مهما ساءت.
- لا تستخف بأي سؤال أو موضوع يُطرح من الجمهور، واجعل إجابتك بإيجاز غير مخلٍ، وإسهاب غير مخل.
- تتضمن غالبية العروض وقتاً مخصصاً لطرح الأسئلة والإجابة، وأحياناً تُطرح خلال العرض، وأحياناً في نهاية العرض، أيأ كانت فالمتحدث هو المتحكم في طرح الأسئلة والإجابة عنها، وفي نهاية الفترة المخصصة للأسئلة تستطيع أن تعلق قائلاً( : شكراً على أسئلتكم المفيدة )وبهذه الإرشادات تستطيع أن تقدم أقوى وأفضل عروضك، وستكون متحدثاً بارعاً

### ❖ منافع التمرن على العرض :

1. تخفيض التوتر خلال العرض
2. تحسين أداء المتكلم
3. تقييم المدة الزمنية للعرض
4. تحديد كيفية توزيع الوقت

.5 تتقية المحتوى من الشوائب

❖ متى يتوجب التمرن على العرض :

.1 عندما يشترك في العرض أكثر من شخص

.2 عندما يكون للعرض أهمية خاصة

.3 عندما يشتمل العرض على وسائل عرض جديدة

.4 عندما يكون توتر المتحدث شديدا

## ∞ المحاضرة الثامنة : فن المقابلة الشخصية .. وإعداد السيرة الذاتية

❖ مفهوم المقابلة الشخصية :

أداة من أدوات التقويم ، ووسيلة من وسائل الاتصال بين شخصين فأكثر، تهدف الجهة التربوية المستفيدة من خلالها إلى اختيار المرشح الذي يحقق الحد الأدنى من واجبات الوظيفة، ومهامها

❖ فنون المقابلة الشخصية :

\* اعرف معلومات عامة (عن الشركة - الوظيفة - المكان - الزمان)

\* الاسم .. اعرف اسم من سيجري لك المقابلة (خاطب المقابل باسمه من أول لحظة)

\* كن جاهزاً(أوراقك - صور شخصية - بطاقة)

\* كن واضحاً ودقيقاً في تحديد طلبك

\* جهز ماتريد أن تقول خير الكلام ما قل ودل

\* لا تتحدث عن نفسك بسلبية

\* لا تناقش مشكلات شخصية

\* حدد مدى تأثير الوظيفة على مستقبلك

\* تحدث عن نفسك بأسلوب " الثناء المتواضع "

\* أظهر افضل ما لديك

\* حيي المقابل بثقة وحماس

\* كن متفائلاً (سيظهر ذلك على ملامحك)

\* البس زي العمل الرسمي

\* تكلم عما تعرف

\* ركز على ما تلم به

\* وجه دفة الحوار كما تحب

\* كن مرناً

❖ أسئلة قد تسأل عنها

1. لماذا تريد هذه الوظيفة؟

2. براك ما هي متطلبات الوظيفة التي تقدمت اليها؟

3. ما هي الانجازات التي من الممكن ان تحققها من خلال هذه الوظيفة؟

4. لماذا تريد ان تعمل في هذه المؤسسة؟

5. ماذا تعرف عن هذه المؤسسة؟

6. ما مدى طموحك وهل الوظيفة تتلائم مع مستوى طموحك؟

7. لماذا يجب علينا ان نقبل بك في هذه الوظيفة؟

8. ما هي الاسباب التي دفعتك الى ترك وظيفتك السابقة؟

9. ما رايك في المؤسسة التي كنت تعمل لديها؟

❖ أسئلة يمكنك طرحها على المقابل

1. يمكنك السؤال عن المعلومات التي جمعتها عن الشركة.

2. يمكنك السؤال عن طبيعة المهام التي ستوجه اليك في هذا العمل

3. يمكنك الاستفسار عن الوظيفة اذا كانت مستحدثه أو قديمة.

4. يمكنك الاستفسار عن أهداف الشركة و الخطط المستقبلية.

5. يمكنك السؤال عن الشخص المسؤول عنك و الاشخاص الذي ستعمل معهم.

6. يمكنك السؤال عن سياسة الترقية التي تتبعها هذه المؤسسة.

7. يمكنك انهاء هذه المقابلة بالسؤال عن الوقت المتوقع منه للاتصال بك

❖ المقابلة الشخصية:

\* تستخدم لفهم السلوك الإنساني. \* تستخدم للتنبؤ

\* تستخدم في كثير من المجالات العلاجية، المهني ، التربوي.

\* عن طريق المقابلة من الممكن:

- جمع معلومات.

- ملاحظة استجابات المفحوص ، انفعالاته ، طريقة تعبيره ، حركاته ، هدوئه ، عصبيته.

\* من الممكن أن يتأثر الفاحص بالمفحوص من حيث مظهره ، طريقة حديثه.

\* قد يتأثر الفاحص في حكمه بما يسمى بالجمود والتعميم والأفكار المسبقة.

\* من مميزاتا كثيرة الموضوعات الممكن طرقها والحديث عنها.

\* من مشاكلها شعور المفحوص بالتردد في الإفصاح عن الأفكار والمشاعر والإتجاهات.

❖ من المشاكل في المقابلة الشخصية

- \* هو أن يكون الفرد غير ملم ومدرك لسلوكه كما يجب .
- \* على الباحث الإصغاء للمفحوص أثناء حديثه وكذلك عليه اقتناعه بأنه مهتم .
- \* قد يحتاج الفاحص إلى إعادة بعض الفقرات التي يقولها المفحوص .
- \* قبول الباحث للمفحوص يشجع المفحوص على البوح بالمشاعر والأفكار .
- \* على الفاحص متابعة المفحوص في جولته وأفكاره وهذا يعطيه قدرة توجيهه المقابلة .
- \* من مشاكل المقابلة هو فرز المهم وغير المهم .
- \* المقابلة بمثابة التفاعل بين طرفين . \* يجب تهيئة الظروف المشجعة على الصراحة والصدق .

#### ❖ أنواع المقابلة الشخصية :

##### 1- المقابلة المقيدة :

الفاحص يلتزم بعدد من الأسئلة المكتوبة

من مزاياها:

- لا تتطلب اخصائياً لجمع المعلومات . - تسهل جمع المعلومات وتحدد نوعها وكميتها .
- تضمن الحصول على إجابات ذات علاقة بالموضوع .
- توفر الوقت . - تسمح بالمقارنة بين الأفراد .

من عيوبها:

- الجمود . - قد تتسبب في عدم تعاون المفحوص مع الفاحص .
- قد تتسبب في ضياع بعض المعلومات التي يود المفحوص الإدلاء بها ولكن نوعية الأسئلة لا تسمح له

بذلك

##### 2- المقابلة الحرة

مزاياها هي:

- تسمح باستيفاء المعلومات المطلوبة بأسلوب غير مباشر . - التميز بالتلقائية والحرية
- الاخصائي [ المقابل ] يوجه المناقشة ويسيرها .
- تعطي فرصة ملاحظة تعبيرات ، انفعالات وعادات الفرد في كلامه وسلوكه .
- تحتاج إلى خبرة وفن وإلا تحولت إلى مضيعة للوقت

## ❖ المقابلة من الممكن أن تستخدم لتحقيق بعض الأغراض

والتي هي :

- الإرشاد والعلاج النفسي.
- تشخيص الأمراض ومعرفة نوعها.
- الاختيار المهني.
- التوجيه المهني حسب القدرات والرغبات.
- الترقية والفصل والتأديب.
- تستخدم كمحك للتعرف على القدرة التنبؤية لوسائل قياسية أخرى.
- تهدف إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو المواضيع المشاركة أثناء المقابلة.
- جمع كافة المعلومات [جسمية ، انفعالية ...] حول المتقدم - تفيد في إقامة علاقات طيبة بين

المقابل والمقابل

## ❖ إجراءات عقد المقابلة :

- 1- تحديد الإطار العام للحقائق والمعلومات الاهداف.
- 2- معرفة بعض المعلومات الضرورية عن المفحوص قبل موعد المقابلة.
- 3- تحديد موعد ومكان المقابلة ومعرفة المفحوص بذلك.
- 4- محاولة الابتعاد عن العوامل الذاتية والأهواء والآراء الشخصية.
- 5- اكتساب ثقة المفحوص لكي يفصح عن ميوله ويتعاون
- 6- ضرورة إقامة علاقات ودية.
- 7- البدء بمقدمة سهلة وشيقة حتى يألف المفحوص جو المقابلة.
- 8- ضرورة إصغاء الفاحص للمفحوص أثناء المقابلة.
- 9- تخصيص الوقت الكافي لكل مفحوص وعدم الاستعجال.
- 10- ضرورة الحفاظ على الوقت وذلك من خلال الرجوع لطلب الموضوع إذا حدث خروج عنه.

## ❖ عيوب المقابلة:

- 1- التأثير بالعوامل الذاتية للباحث [ميوله ، اتجاهاته] ، وذلك حين إلقاء الأسئلة أو تفسير المعلومات.
- 2- تأثر الباحث بالمظهر الخارجي للمفحوص [ملبسه، حديثه ...].
- 3- تعميم السلوك من قبل الباحث كأن يستنتج بأن البطء في الكلام دليل على البطء في العمل.
- 4- عدم تحديد معاني الكلمات قد يؤدي إلى عدم صدق المقابلة وذلك لأن المفحوص قد يفهم بعض الكلمات بمعنى يختلف عن المعنى الذي أراده الفاحص.
- 5- الشعور بالخوف والاضطراب نتيجة الموقف قد يؤدي إلى اضطراب الاستجابات.

## ❖ أهداف المقابيس الشخصية:

- \* تهدف إلى التعرف على آراء الفرد حول نفسه وكذلك معرفة جوانب القوة والضعف فيها.
- \* معرفة حقائق حول الفرد مثل الحالة الاجتماعية ، الحر ، المهنة.
- \* اكتشاف معتقدات المفحوص حول النظم الاجتماعية ، الاقتصادية.
- \* اكتشاف مشاعر المفحوص نحو الآخرين ، الأقليات. \* اكتشاف معايير السلوك في مواقف متعددة.
- \* التعرف على السلوك الماضي ، الحاضر وذلك لمعرفة الطريقة التي تصرف بها الشخص في موقف معين.
- \* اكتشاف الأسباب الشعورية لمعتقدات الفرد ، سلوكه واتجاهاته

## ❖ المقابلات الإدارية وتقسيماتها

تنقسم المقابلات الإدارية إلى عدة أنواع ،

فهنالك: 

1- المقابلات الرسمية  2- المقابلات غير الرسمية

وهناك، أيضاً: 

1- المقابلات الفردية  2- المقابلات الجماعية

∞ وتتم المقابلات الشخصية : إما وجهاً لوجه ، أو عن طريق وسائل الاتصال كالهاتف، أو التلفاز، أو الراديو، أو بالمراسلة.

∞ والذي يهمننا في المقابلات الشخصية هو ما يتعلق بالمقابلات الرسمية، التي تتم وجهاً لوجه، بين أعضاء لجنة المقابلة وبين المرشحين للعمل.

❖ ولذلك سنتحدث عن نوعين من المقابلات الشخصية :

وهي :

1- المقابلة الفردية. 2- المقابلة الجماعية.

✚ أولاً: المقابلة الفردية :

ويقصد بها المقابلة التي تتم بين شخصين فقط ، هما القائم بالمقابلة (المقابل) والثاني المرشح للمقابلة (المقابل).

وهذا النوع من المقابلات يقل تطبيقها في الميدان التربوي والإداري

✚ ثانياً: المقابلة الجماعية:

وهي التي تتم بين أكثر من شخصين ، ولها أسلوبين في التطبيق، هما:

# الأسلوب الأول: وهو أن تتم المقابلة بين لجنة من القائمين بالمقابلة (أعضاء لجنة المقابلة) والمرشح للمقابلة لوحده، وهذا الأسلوب يكثر استخدامه.

# الأسلوب الثاني: وهو أن تتم المقابلة بين لجنة من القائمين بالمقابلة (أعضاء لجنة المقابلة)

ومجموعة من المرشحين للمقابلة في آن واحد ..

~ وغالباً ما يُلجأ إلى هذا الأسلوب في أحد الأحوال الآتية:

1- لكثافة أعداد المرشحين المتقدمين للترشيح.

2- أو لضيق الوقت على اللجنة المكلفة بإجراء المقابلات .

3- أو لطبيعة العمل المرشح له؛ إذا كان الهدف من المقابلة معرفة كيفية تفاعل المرشح للمقابلة مع

زملائه.

## ❖ أساليب (أنماط) المقابلة الشخصية

المقابلات الشخصية لها عدة أساليب أو أنماط لأنواع الأسئلة التي يتم طرحها أثناء المقابلات الشخصية، والتي ينبغي مراعاتها عند إجراء المقابلات الشخصية، ويمكن إيجازها فيما يلي:

1- أسئلة افتتاحية : وهي تلك الأسئلة التي تهيئ المرشح للمقابلة للدخول في المقابلة الشخصية، ونذكر منها على سبيل المثال

~ هل وجدت صعوبة في الوصول هنا ؟ ~ هل تعرف هذا المكان جيدا ؟

~ هل جئت الى هذا المكان من قبل ؟ ~ حدثنا عن نفسك ..

2- أسئلة مهنية : وهي الأسئلة التي تتعلق بدافعية المرشح المهنية للعمل في المؤسسة، ونذكر منها على سبيل المثال :

~ هل لديك رغبة حقيقية في العمل هنا ~ كيف تقيم نجاحك في العمل الوظيفي

~ لماذا اخترت هذا العمل بالذات ~ ما هي خططك المستقبلية التي تتمنى نجاحها

3- أسئلة متعلقة بالخلفية التعليمية للمرشح : وهي تلك الأسئلة التي يهدف القائمون على المقابلة من خلالها إلى استكشاف خلفية المرشح التعليمية، ونذكر منها على سبيل المثال

~ ما هي نشاطاتك العلمية ؟ ~ هل تريد مواصلة دراستك العلمية ؟ ولماذا ؟

~ اخر مؤهل علمي حصلت عليها ~ ما رأيك مستواك العلمي اعلى من الوظيفة المرشح لها ؟

~ ما البرامج التي التحقت بها ~ ما الكتب التي تقرأها ؟ حدثنا عن ذلك ..

4- أسئلة متعلقة بالخبرة : وهي الأسئلة التي يستكشف من خلالها خبرة المرشح التعليمية والتربوية في المجال الذي سيرشح له، ومنها على سبيل المثال:

~ حدثنا عن خبراتك ~ كيف تتغلب على المشكلات التي تواجهك؟

~ ما المشكلات التي تواجهك؟ ~ كيف تتعامل مع ضغوط العمل؟

~ ما هي إنجازاتك؟ ~ كيف تتصرف إزاء تعدد المسؤوليات الملقاة على عاتقك ؟

~ كيف تتعامل مع زملاء المهنة؟

5- أسئلة استشرافية مستقبلية : وهي الأسئلة التي يهدف القائمون على المقابلة من إلقائها على

المرشح إلى التعرف على النظرة المستقبلية عنده تجاه العمل المرشح له، ومن أمثلة ذلك ما يلي:

~ كيف ستحقق ما تريده مستقبلاً ؟ ~ ماذا تود أن تكون بعد خمس سنوات وأنت على رأس العمل؟

~ كيف تتوقع مكانتك بين زملاء المهنة بعد خمس سنوات

6- أسئلة ختامية : وهي الأسئلة التي عادة ما تكون في نهاية المقابلة الشخصية، وغالباً ما يكون

فيها نوع من الود وتلطيف الجو بين المرشح وأعضاء لجنة المقابلة، ونذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

~ هل أتقنا عليك ف المقابلة؟ ~ هل تريد إضافة شيء آخر أو توضيح نقطة معينة ؟

~ هل الأسئلة التي طرحت عليك جيدة؟ ~ ماذا تود أن تسأل عنه في العمل المرشح له ونحن سنجيب ؟

#### ❖ عوامل نجاح المقابلة الشخصية

1- تهيئة الزمان، والمكان المناسب للمقابلة الشخصية.

2- الاستعداد الجيد للمقابلة لكل من الأعضاء والمرشح.

3- الاستقبال الجيد للمرشح.

4- الاستماع الجيد من جميع أعضاء لجنة المقابلة والمرشح.

5- عدم الاستئثار بالحديث من عضو المقابلة عن الآخرين.

6- الاستطراد من المرشح غير الممل في الإجابة على الأسئلة.

7- إلقاء الأسئلة بأسلوب الحوار؛ ليعبر الكل عن رأيه بوضوح.

8- توزيع الأدوار بين أعضاء المقابلة أثناء الحوار.

9- المرونة والإيجابية في التعامل.

10- التوديع اللطيف للمرشح بعد انتهاء المقابلة.

#### ❖ توجيهات للشخص قبل المقابلة

1- أجب على قدر السؤال.

2- أطلب التوضيح إذا لم تفهم السؤال.

3- لا تطرح أسئلة تثير المخاوف ضدك مثل أسئلة عن الإجازات أو الحوافز أو الرئيس المباشر.

4- اطرح أسئلة توضح اهتمامك بالعمل الجديد.

5- تدرب على المقابلة الشخصية مع زملائك قبل إجرائها.

- 6- اذهب في الميعاد المحدد ولا تتأخر
- 7- كن ايجابيا أثناء المقابلة مع لجنة المقابلة.
- 8- لا تكن عصبيا، ولا سهل الاستثارة، وحاوِر بأسلوب جيد.
- 9- اجمع اكبر قدر ممكن من المعلومة عن أعضاء لجنة المقابلة وتخصصاتهم لتتنبأ بأسئلتهم.
- 10- خذ قسطاً من الراحة قبل التوجه للمقابلة
- 11- لا تمدح نفسك، وكن صادقاً فيما تقول
- 12- لا تسهب في الإجابة بإعطائك معلومات إضافية لم تطلب منك.
- 13- قم بإنهاء المقابلة بالمصافحة باليد، واطهر اهتمامك بالعمل.

#### ❖ السيره الذاتية

# يقصد بالسيره الذاتية ما يقدمه المرشح عن نفسه لتعريف أعضاء لجنة المقابلة بما يمتلكه من مؤهلات علمية وتربوية وخبرات ومهارات تسهم في ترشحه للعمل القيادي في الميدان.

# ويتطلب إعداد وتصميم السيرة الذاتية مهارات خاصة يجب على المرشح للمقابلة امتلاكها من أجل التأثير في القبول المبدئي لأعضاء لجنة المقابلات الشخصية له. وعند القيام بإعداد السيرة الذاتية يراعى أن لا تتجاوز الصفحتين فقط.

#### ❖ كيفية كتابة السيرة الذاتية

عند كتابة السيرة الذاتية فإنه يمكن للمرشح أن يكتب سيرته الذاتية من خلال الأقسام الآتية:

✚ القسم الأول : البيانات الشخصية: -

~ الاسم الكامل. ~ مكان وتاريخ الميلاد.

~ محل الإقامة . ~ العنوان البريدي

~ رقم الهاتف أو الجوال. ~ البريد الإلكتروني.

✚ القسم الثاني: المؤهلات العلمية :

~ تذكر جميع المؤهلات العلمية، بادناً بتوضيح التخصص الدقيق، واسم الكلية، والجامعة المتخرج منها، وتاريخ التخرج.

القسم الثالث: الدورات التدريبية : 

~ تذكر جميع الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها بادئاً بذكر موضوع الدورة، ومدتها، ومكان

انعقادها، واسم المدرب، وتاريخ انعقادها

# ∞ المحاضرة التاسعة "المباشرة" : مهارات اداة الوقت الفعال

## ❖ طبيعة الوقت :-

- 1- الوقت أغلى ما يملك الإنسان. 2- الوقت مورد محدود. 3- الوقت لا يمكن تعويضه.
- 4- الوقت يمضي سريعا. 5- استغلال الوقت يزيد من قيمته.

## ❖ لماذا إدارة الوقت ؟

- 1- لتنفيذ المهام الهامة ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل والاستجمام أيضا.
- 2- لتحديد الأولويات وإنجاز أهم الاعمال. 3- للاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله جيدا.
- 4- للتغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل.

## ❖ علاقة الإنسان بالوقت :-

- 1- إن الوقت أكثر المفاهيم صلابة , وفي نفس الحين هو أكثرها مرونة, إننا نعيش في مجتمع واحد ,بل وفي حجرة واحدة , وكل منا يستخدم عبارات تختلف عن الآخر عندما نحدد علاقتنا بالوقت.
- 2- الوقت المتاح لبعض الناس هو نفسه المتاح للآخرين, فكلنا نستخدم تقويم واحد يحدد اليوم بأربع وعشرين ساعة والأسبوع بسبعة أيام والشهر بثلاثين يوما والسنة باثني عشر شهرا.

## ❖ الوقت ومشكلة الإدارة :-

- 1- إن العمل الإداري نشاط يهدف الى السعي الى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة.
- 2- وتحقيق الأهداف مرتبط بجدول زمني وخطة محدده بوقت .والنجاح أو حتى الإبداع في تحقيق النتائج لا يمكن الاعتراف به وتقديره الا اذا كان في حدود الوقت او الزمن المطلوب فالكثير من الأبطال الرياضيين يحققون الأرقام القياسية خارج وقت المسابقات الدولية فلا يعترف بإنجازاتهم ونتائجهم.
- 3- ويتعامل المدير والمشرف والمهندس والفني مع عامل الوقت اكثر من العوامل الأخرى المؤثرة في عملية الإنتاج بما فيها الجانب الفني. وهناك صراع دائم بين المشاركة التنظيمية باعتبارها شيئا متميزا عن الإسهام الفني للتنفيذيين أو العاملين.

✚ ويعني ذلك أن المديرين يتعاملون بطريقتين هامتين :-

1- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

# فالقرار هو القلب النابض للعلمية الاداريه ,وتوقيت اتخاذ القرار من اهم العوامل المناسبه في دعم علميه اتخاذ القرار والحصول النتائج المستهدفه

# ولا يمكن الاعتماد على محتوى القرار فقط وتجاهل الوقت او الزمن اللازم والمناسب لاتخاذ وصدور القرار  
# وعلى سبيل المثال قد يريد التنفيذون دراسه احدى مشكلات الانتاج على نحو موسع ليصلوا الى الحل  
الامثل من وجهه نظر هم التنفيذيه والفنيه ويعتقدون ان التاخير في اتخاذ القرار قد يكون اكثر تكلفه من اي زياده في العائد المترتب على القرار الناتج عن التمهيل والدراسه الموسعه  
# وفي نفس الوقت قد يريد مدير التخطيط او التنظيم ان يشعجوا دراسه اطول لقضيه مايكون لها اهميه تتجاوز مجال الرؤيه الخاصه بمديري التنفيذ.

2- معالجه المشاكل والمعوضات المطروحه عليهم بالتسلسل السليم وفي الوقت السليم

# غالبا مايهتم المديرون التنفيذون بجانب التنفيذ ويطلبون وقتا اطول ولا يقدرن مدى الضرر الذي يمكن ان يخلق بالمؤسسه او المنظمه عند التاخير في جدول التنفيذ والانتهاه من الاعمال في المواعيد المطلوبه او المعروضه

# وفي احيانا كثيره لا يوافق التنفيذين عند استشارتهم على قبول بعض الاعمال بسبب ضيق الفتره الزمنيه المطلوبه للتنفيذ ولكن في الجانب الاخر يضغط مدير التخطيط او التسويق عليهم للتجاوب معه في الموافقه على التنفيذ في الوقت المطلوب او المسموح به

❖ فاداره المنشأة تقوم بدور واضح للتحكم في الوقت من خلال :

# توسيع حدود العمل او تضيقه .

# الاسراع أو الإبطاء بالعمل .

# التركيز على بعض الأنشطة وتخصيصها على بعض الآخر.

# ولاتستطيع إدارة المشروع في اغلب الاحوال الانفراد باتخاذ الكثير من القرارات بسبب الوقت او لعجزها عن تقدير الوقت اللازم لارتباطه ببعض الجوانب الفنية, حيث يصعب عليها ان تتعرف عن المشكله نفس القدر الذي يعرفه شخص اقرب لمستوى العمل.

## ❖ الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت:-

# تتعاضد مشكله الوقت في المجتمعات الاقل نموا " من المجتمعات المتقدمه وتطفو على سطح المشكلات عندما تسعى الإدارة الى التطور والتحديث للمنظمات والهيئات المختلفه.

# وتتجح العديد من المؤسسات في تطوير النظم والآلات والمعدات المستخدمه في الانتاج ولكن اتجاهات العاملين نحو الوقت تبقى المشكله الاكثر تعقيدا "

وتتمثل اهم الاسباب البيئية والتنظيمية لمشكله الوقت في :

# النظام الاجتماعي السائد واثره على سلوك العاملين .. حيث يختلف سلوك الافراد تجاه الوقت طبقا للمجتمعات القادمين منها فالقادمين من المجتمعات الزراعيه او الريفيه يؤثر فيهم خصائص هذه المجتمعات مثل الاتكالية وعدم التخطيط , والارتباط بالعادات والتقاليد وغالبا مايكون الاهتمام بالوقت ضعيفا #نوع العلاقات الاسريه والاجتماعية , والذي يتحدد طبقا له الإطار الخاص بالتعامل داخليا وبصفه خاصه تلك العلاقات التي لا يمثل عنصر الوقت أية اهمية فيها حيث ان الالتزام بأداء والسلوك المحدد او المرغوب يصبح هو الشيء الاكثر اهمية.

# العموميه والبعد عن التخصص وشغل بعض الوظائف بأشخاص لاتتوافر فيهم متطلبات شغلها .

# ويعتقد كبار العالمين دائما انهم يستطيعون ان يشاركوا بالرأي والمناقشات بحكم مواقعهم القيادية دون النظر لعدم تخصصهم في مجال المناقشة او ضعف خبراتهم فيها والمدير الناجح هو الذي يستطيع ان يحدد المستوى الحقيقي لخبراته ومعارفه ويكلمها من خلال مستشاريه ومعاونيه

# عدم الالمام او المعرفة لوصف الوظيفة وبالتالي صعوبه تحديد المسؤوليات والحقوق وخطوط الاتصال والسلطه في الهيكل المعمول بها يؤدي كل ذلك الى كثرة الجدل والمناقشات والهروب من تحمل المسؤوليه ومحاولة تحميلها للغير .

# عدم الاهتمام بتوجيه وارشاد وتدريب العالمين في بدايه حياتهم الوظيفه على مهارات تنظيم واداره الوقت ويجعلهم ذلك يعتمدون على نقل خبراتهم السابقه في المجتمعات القادمون منها عند تحديد علاقتهم بالتعامل مع الوقت في العمل .

## ❖ مظاهر مشكلة الوقت :-

# تنشأ مشكلة الوقت لدى المديرين في المستويات الاداريه المختلفه حيث تواجههم غالبا مشكلة انجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد او المتاح امامهم . والملاحظ ان هناك ازديادا دائما ومستمر في مهامهم و واجباتهم وبصفة خاصه عند الصعود على سلم الترقي للمناصب الاعلى .

# ومن الطبيعي الا يستطيع المدير زيادة عدد ساعات اليوم للمدير حتى يواجه متطلبات المهام الواجبات الجديدة التي تضاف اليه, ولكنه يستطيع اعاده تقييم هذه المهام والمتطلبات, ويقوم بأداء مايتطلبه موقعه الجديد دون الاصرار على الاحتفاظ بالقديم.

# ويفتقد الكثير من رجال الإدارة هذه القدرة مما يؤدي الى تداخل الاعمال وتراكمها وتعطل الكثير منها مما ينعكس أثره على العمل والعاملين وبالتالي الناتج النهائي للمنظمة.

# ويستعين بعض المديرين بالمستشارين او الخبراء المتخصصين لمساعدتهم في الدراسة وابداء الرأي والمشورة التي تساعدهم على اتخاذ القرار السليم ,بحيث يوفر لديهم الوقت المناسب لدراسة واصدار القرارات المطلوبة.

## ✚ ويتضح كما سبق أن سوء استغلال الوقت يمثل بالفعل مشكله وأهم مظاهرها :-

1. ارتفاع هرم الملفات والاوراق على المكاتب ,والتي غالبا ما تتحرك ببطء شديدا, وتمثل دائما ضغطا عصبيا ونفسيا كبيرا عليهم.

2. استخدام تعبيرات : هام -عاجل -عاجل جدا ...وهكذا, وهذا يعني الاعتراف بأن هناك اعمالا أهم من الأخرى, دون الوضع في الاعتبار تسلسل هذه الأعمال وترتيبها مما يؤثر على كفاءة العمل الإداري.

3. تأخير الكثير من الموضوعات والذي يؤدي في بعض الأحيان إلى خسائر مباشرة أوغير مباشرة, نظرا لعدم بحثها او دراستها في الميعاد المحدد لها والحاجة إلى جهد إضافي لمعالجة الأضرار الناشئة عن هذه التأخير.

4- وتؤكد بعض الابحاث في هذه المجال 60%من الوقت الضائع في المجال الإداري سببه الأمراض الإدارية للمديرين .والتي يكون السبب فيها الاضطرابات النفسية لهم, والضغط التي يعانون منها, لعدم كفايه الوقت المخصص لإنجاز الأعمال المطلوبه منهم.

5- ويعتقد البعض أن تخفيض عدد ساعات العمل للمدير أو المشرف يعني إعطائه فترة أطول من الراحة حتى يتخلص من القلق والاضرابات التي يعاني منها، دون ان يكون هناك تحديد دقيق للوقت المناسب الذي يحتاج إليه المدير حتى يعيد تنظيم وتخطيط وقته بصورة عملية.

6- وتؤكد بعض الدراسات في المجتمعات النامية أ هناك تفاوتاً كبيراً في عدد ساعات العمل بالنسبة للمديرين حيث أن بعضهم يعمل 24 ساعة في الاسبوع في حين ان هناك من يعملون مايقرب من 100ساعة اسبوعياً واتضح أيضاً ان الظروف البيئية كثيراً ماتقف مانعاً أمام الكثيرين منهم الذين يرغبون في توفير الوقت لصالح العمل.

✚ ويقول مدير ناجح :

إن سبب نجاحه يتركز في أنه يتجنب التفاصيل ويتركها للمسؤولين في المستويات الأقل، ولا يكس الأوراق، على مكتبه ولكنه يجعلها تسير بسرعة الريح ولا يحمل حقيبته منتفخة إلى منزله.

❖ الصراع بين الوقت والإنسان:

# كيف يدبر الإنسان صراعه مع الوقت، وهل يستطيع الانتصار عليه؟ وهل يمكن للوقت أن يهزم الإنسان؟  
# إنها أسأله تبدو لأول وهلة غير هامة، لكن عندما نحاول البحث عن إجابته لها فسوف ندرك أهميته تحديد هذه العلاقة

# وهناك ستة صور شائعة عن علاقة الانسان بالوقت :-

✚ الوقت هو السيد ...

1- إنك تتخلى عن مسؤوليتك تجاه نفسك لقوة خارجية أخرى .إنك تجعل من الوقت سيد عليك يتحكم فيك.  
اننا نطيع اوامر الوقت عبارة نردها كثيراً ومدلولها كبير فهي تعني هيمنة الوقت عليها حيث تكون له السلطات الكافية لتحديد ماذا نفع بل وكيف نفع ان الوقت يمارس سيادته عليك وانت تقول ان الوقت لا ينتظر احد تضع نفسك في كبانيه السائق وتجعلك من نفسك راكبا في سيارته سواء كنت راغبا او مضطرا  
2- انك كثيراً ما تتخلى عن اداء بعض الاعمال التي ترغبها بسبب ان الوقت قد فات او أنه مازال مبكراً فإنك قد تتنازل عن المشاركة في مناسبة تهلك حيث انها تتعارض مع ميعاد نومك ضمها او مساء إنك تتمسك بعادات شخصيه مرتبطة بعامل الوقت بصورة صارمة إنك تعودت أن تستيقظ مبكراً حتى وإن كان جسمك يحتاج الى الراحة إنك تتناول طعام الغداء في الساعة الثانية حتى لو كنت غير جائع ..وهكذا

## ✚ الوقت عدوك ....

- 1- ما هذا الشعور الذي يسيطر عليك عند إنجاز العمل مبكرا ؟
- 2- إنه شعور الانتصار ,أم شعور الهزيمة فهو إذا لم يتم إنجاز العمل في الوقت المحدد .والفرح والحزن في هذه الحالة يكونان مرتبطين بمسألة الوقت . وهذا الارتباط يجعلك دائما في صراع مع الوقت ,لأنك تخاف من هزيمة الوقت لك.
- 3- إنك تعودت ان تذهب الى مواعيدك مبكرا وتكون في انتظار الآخرين مهما كانت ظروفك ,ويسيطر عليك الحزن عندما تصل متأخرا عن الميعاد ,ليس بسبب ضيق الآخرين بل لأنك تشعر بالخسارة في معركتك مع الوقت.
- 4- أنك لا ترتاح لأولئك الذين يتعاملون مع الوقت بطريقة مختلفة عنك ,أنهم يتعاملون مع الوقت بغير نظام ,وترفض الاستماع للعبارات التي يرددوها مثل "لأوجه للاستعجال". أنه لازال لدينا متسع من الوقت".

## ✚ هل الوقت لغز بالنسبة لك ؟

- 1- إذا كان الوقت شيئا غامضا أو صعب الإدراك ,فإنه يصبح خارج مدى الوعي و عليك أن تخشى مواجهته ويعتمد على بعض التصرفات التي تحميك من المواجهه الصريحة معه ,مثل تكبير حجم إنجازاتك والتشكيك في قدرات الآخرين الذين يتعاملون مع الوقت بطريقة مختلفة عنك.
- 2- أنك تركز على عملك داخل المعمل او الورشة أو المكتب فقط, وتهمل بقية الاعتبارات الأخرى ,فأنت قلق على النتائج المستقبلية ,فعندما يكون الوقت لغزا فسوف يصعب عليك التنبؤ بما يخبئه الوقت بالنسبة لك.
- 3- وعندما تسمح للوقت أن يمر عليك بدون أن تفسر نتائجه فسوف تفقد القدرة على تقدير الاحتياجات والمواد وحتى ردود افعال الآخرين في المستقبل والقدرة على التعامل مع هذه الظروف.

## ✚ الوقت خادما " لك ....

- # عندما تعتقد أن الوقت يعمل لخدمتك,فسوف تعمل على أن تتحكم وتسيطرعليه.إنك تحاول أن تحدد كمية الوقت التي يمكنك استخدامها لإختياراتك وترتيب أولوياتك,ولكن لأن الوقت قوة محيرة فإن هذاالاتجاه يتطلب مجموعة من القواعد والمعايير,وهذا الإتجاه تحده السلوكيات التالية:-

1- التخطيط المسبق للوقت والعيش في المستقبل , عليك أن تستخدم أدواتك في ترويض الوقت, وهذا يعني أنك في الوقت الحالي تنفذ ما تم التخطيط له مسبقا "فأنت تقود الوقت في طريق قد رسمته مسبقا", وتعرف الى اين انت ذاهب, وإذا لم تكن قد خططت لوقتك فإن الطريق سوف يتحكم في إتجاه سيرك , وسوف تعتمد على الصدفة أو اختيار الاسهل قد لاتصل للهدف.

2- أنك تعيش الحاضر لتنفيذ ما خططت مسبقا له , وتركز طاقتك الحقيقية على تطوير الخطة لأفضل مدى بالنسبة للغد أو المستقبل, وعلى سبيل المثال عندما تشارك الآخرين في اجتماع, فبدلا من الخوض في الحوار والجدل والنقاش بصورة كلية, يجب أن يكون هناك حيز للتفكير فيما ستفعلونه بعد إنتهاء الإجتماع, وما هي الخطط التي ستوضع لتنفيذها ثم مناقشتها.

✚ الوقت هو المحكمة.....

- 1- أنك مذنب دائما أمام الوقت , لم ينتزع أحد هذا الاعتراف منك ولكنك وضعت نفسك في قفص الاتهام وجعلت الوقت هو القاضي الذي يحاكمك على جرائم لم ترتكبها.
- 2- أنك تهمل مشاعرك بك وتحاصرها وتسجنها بين عقربي الساعة وكان يجب عليك أن تستجيب لها بصورة صحيحة وتحررها من قيودها. فعقارب الساعة تشير الى أوقات السعادة والكآبة والانطلاق واليأس فلا تضع نفسك بين حركة عقارب الساعة وتستسلم لها ولكن عليك ان تتحرك معها تجاه ما تريد.
- 3- الدقة المتناهية في التعامل مع الوقت في الأشياء الضرورية والهامة أو غير الضرورية أنت تحاول أن تكون لديك ساعة ذات دقة متناهية تضعها في يدك وعلى مكتبك وفي منزلك وحتى في حجرة نومك وأصبحت دقائق الساعة هي النعمة الموسيقية التي فرضتها على نفسك دائما , إن البعض يحول محطات الراديو بحثا عن دقائق الساعة ليتعرف على الوقت بالرغم من الساعات الأخرى التي حوله وكل ذلك يفسر ما يفرضه عليك الوقت من أحكام أبدية عليك تنفيذها طوال حياتك.

✚ علاقه محايدة مع الوقت:

- 1- الثواني والدقائق والساعات والأيام والأسابيع والأشهر والسنون تعني الوقت بالنسبة لنا وهي المورد الذي أنعم الله سبحانه وتعالى علينا منذ ولادتنا والذي يعطي لنا أسس متفق عليها للمشاركة ولفهم ما يحدث للوقت ولترتيب ما يأمل أن يحدث.

2- عليك دائماً أن تكون اتجاهاتك بصوره ايجابيه وفي نفس الوقت محايدة نحو الوقت , عليك أن تدرك وقتك كوحده متكاملة وعندئذ تستطيع أن تضطلع بالمسئولية الكاملة تجاه وقتك وتفعل ما تريد أن تفعل بهذا الوقت.

3- والوقت كما ذكرنا هو من النعم التي من الله بها علينا ولكنه مثل بقية النعم الأخرى يمكن أن يساء استخدامه أو التعامل معه مما يتحول إلى مصدر للشقاء والتعاسة.

4- إن دقائق الساعة حولك لا تمثل أي قيمة انسانية مفيدة واذا كان هذا اتجاهك الحقيقي فانك سوف تستطيع أن تتغلب على اشياء صغيره او تافهه يمكن أن تشغل بالك لفترة اطول من الساعات.

#### ❖ إدارة الوقت والذات :

# يختلف مفهوم ادارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم ويختلف أيضاً من ثقافة إلى أخرى وسلوك الأناسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية من القيم التي تكونت لديه اتجاه التعامل مع الوقت.

# وتكون قيم الأناسان تجاه الوقت عمليه معقده وهي من أكثر الصفات تأثراً بالظروف المحيطة وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديده.

# وبصفه عامه نستطيع القول أن المنظمات عباره عن نظم للجهد الإنساني المطلوب والمنسق زمنياً في ضوء حاجات وأهداف هذه المنظمات . والإدارة تنظر إلى الإنجاز على أنه مرتبط بتوجيه معين نحو الوقت المخطط أو المستهدف.

#### ❖ كيف يقضي المدير وقته ؟

اجريت العديد من الدراسات والابحاث والدراسات للإجابات عن هذا السؤال وعن طريق تحليل أنشطة العمل اليومية واستخدام اسلوب الملاحظة المقننة لعدد من رؤساء بعض المنشآت اتضح أن أنشطة المدير غالبا ما تنحصر في الأنشطة التالية :

- العمل المكتبي : وهي الفترة الزمنية التي يقوم فيها المدير منفردا بدراسة الأوراق والمستندات والتفكير واتخاذ القرارات والتوقيع على المستندات.

- المقابلات الشخصية: وهي الفترات الزمنية التي يقضيها الرئيس مع العاملين في المنشأة للدراسة والبحث والمناقشة مع أفراد خارجين من منشآت وهيئات أخرى .

- استخدام الجوال: وهي المكالمات الصادرة والواردة من خارج أو داخل المنشأة خلال فترة العمل الرسمية.
- إدارة العمل اليومي: وهي الفترات الزمنية القصيرة جداً التي تمثل مقاطعات دائمة من الأجهزة الفنية والأدراية المساعدة للمدير مثل: السكرتارية أو بعض المساعدين بغرض الحصول على التوجيه أو الاستشارة أو التوقيع على بعض المستندات ويمكن أن يتم ذلك متداخلاً مع الأنشطة الثلاثة السابقة.
- وعدم تخطيط الوقت لأداء الأنشطة السابقة يعني أن تتحكم هذه الأنشطة في وقت المدير وتطغيان إحداها على الباقي وقد تتداخل وتزدحم في أوقات معينه ويكون جهد المدير في هذه الحالة مركزاً على التعامل مع المشكلات الناتجة عن هذا التداخل عن طريق التأجيل أو الهروب أو الإحالة للآخرين دون توفر الفرصة للدراسة واتخاذ القرار السليم.

#### ❖ أثر ذلك على شخصية المدير :

- # وتتعكس آثار ذلك على شخصية نفسه وعلاقته بمرؤوسيه وكذلك العملاء بجانب أثر ذلك على جودة الإنتاج والأداء وتدهور إنتاجيه ولو لوحظ أن توزيع الوقت يختلف إلى حد ما باختلاف مستوى الموقع القيادي حيث تقل حرية استخدام الوقت كلما اتجهنا نحو الإدارة الإشرافية حيث تكون هناك مرونة أكبر في ضبط المواعيد والوقت.

#### ✚ أثر عدم تخطيط الوقت على المدير والإدارة العليا :

- خضوع المدير لظروف وإدارة الآخرين
- إعطاء الفرصة لسيطرة النفوذ والمحسوبية على أعمال المدير
- الاستماع إلى وجهات نظر من يستطيع الوصول إليه وإهمال وجهات النظر الأخرى.
- بحث الأمور والقضايا التي لا يمكن تأجيلها مصل المشاكل الادارية أو التنظيمية أو خاصة التي تتعلق بالإدارة العليا وإهمال أمور المرؤوسين والتي غالباً ما تتعلق بالإنتاج.
- بذل جهد اضافي لمعالجة الأخطاء الناتجة عن التأخير في بحث أو دراسة بعض الموضوعات الهامة.
- عدم استثمار طاقات وامكانات المرؤوسين لعدم وجود الوقت الكافي للتعامل مع المدير بشكل ايجابي.
- التوتر والإجهاد الذي يصيب المدير وأثره على علاقته بالمرؤوسين وصغار العملاء.
- العجلة في بحث الأمور السطحية في اتخاذ القرار.
- تراكم الأوراق والمستندات والقضايا وأثره على انسياب العمل .

- تصنيف المدير ضمن الكفاءات الضعيفة.

### ❖ مضيعات الوقت :

# هناك مظاهر عديدة وسلوكيات مختلفة تسبب إضاعة الوقت ولكن هناك أيضاً الأسباب الحقيقية لإضاعة الوقت .

### ✚ مظاهر إضاعة الوقت :

- عن طريق الملاحظة واجراء بعض الدراسات حول مظاهر اضاعة الوقت اثناء اداء العمل اتضح اهم المظاهر في الآتي:
- الاجتماعات الكثيرة مثل اللجان واللقاءات الدورية مع المرؤوسين أو مع القيادات الأخرى وعدم تحديد جدول أعمال لها والتطرق لبحث الأمور غير الهامه أحياناً.
- كثرة عدد الزوار بين خارج المنشأة أو داخلها والخلط بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل.
- طرق كتابة الخطابات والرد على المراسلات أو المذكرات الواردة دون الحاجه لذلك
- صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل والحاجه إلى بذل بعض الجهد للحصول عليها .
- سوء التنظيم الداخلي بالمنشأة وتداخل وتضارب الاختصاصات وما ينشأ عنها من صراعات تحتاج إلى بعض الجهد والوقت لتجاوزها غياب توصيف وظائف العاملين أو عدم الأخذ بها في حالة وجوده.
- مركزية السلطة واتخاذ القرار والحاجة دائماً للجوء إلى المستوى الأعلى وعدم تفويض السلطات.
- سيطرة الروتين على الاجراءات وخطوات العمل وعدم محاولة تغيير أو تطوير النظم والأفراد المسببة لذلك.
- التعود على عدم سرعة البت في الأمور والاعتقاد بأن تأجيلها يعطي دائماً الفرصة للدراسة واتخاذ القرارات المناسبة.
- التعود على كتابة التقارير التقليدية والروتينية التي لا تعطي نتائج أو مؤشرات ولا يعتمد عليها في تحديد الاحتياجات أو تقييم النتائج أو الاداء.

### ❖ كيف تتحكم في الأشياء التي تستهلك الوقت ؟

# يمثل العنصر البشري أهم عناصر الانتاج والجودة ولكن تبقى قضية النجاح في استثمار طاقات الانسان هي المفتاح الحقيقي لتحقيق الأهداف المطلوبة.

# وتنظيم علاقة الأفراد بالوقت تأتي في مقدمة مهام الإدارة الواعية والباحثة عن تميز أداء العاملين فيها . ويحتاج ذلك إلى وضع نظم شاملة توضح المهام والوظائف والاتصالات بحيث يمكن التغلب على الفاقد من الوقت الناتج من المقاطعات الشخصية والاجتماعات واستخدام التليفونات والسعي من أجل الحصول على المعلومات اللازمة للأداء بدون معاناة أو عقبات.

### ❖ نصائح لاستغلال الوقت في العمل الإداري :

- 1- اجعل وقتك مخصصا للعاملين معك .
- 2- اجعل مواعيدك محددة البداية والنهاية .
- 3- اختر المكان الهادئ عندما تحتاج للتفكير .
- 4- الإدارة المركزية وتفويض الصلاحيات .

### ❖ التمرين التالي يساعدك على تقدير الوقت اللازم لقضائه في الاجتماع

الأسئلة	
هل أنت راغب في حضور هذا الاجتماع ؟	لا
هل يساعدك على تحقيق أهدافك ؟	لا
هل يمكن لشخص آخر أن يحل محلك في الاجتماع ؟	لا
هل تشعر أن المشاركين في الاجتماع يساهمون في تحقيق الهدف ؟	لا
إذا كان الحجم الأمثل للمشاركين في أي اجتماع من 5-7 فهل اجتماعك مناسب ؟	لا
هل هناك شخص يمثل أهمية للإجتماع ولم يدع إليه ؟	لا
هل هدف الاجتماع محدد بوضوح ؟	لا
هل هناك موضوعات هامة غير مدرجة في المناقشة ؟	لا
هل هناك وسيلة أفضل من الاجتماع لحسم هذه الأمور ؟	لا
هل تعرف ماذا تريد بالضبط من هذا الاجتماع ؟	لا
ماذا سوف تفعل بهذا الوقت إذا لم تذهب للاجتماع ؟	لا

# وتستطيع أن تكتشف بسهولة مدى النجاح أو الفشل في إدارتك للاجتماع عندما يقترب الاجتماع من نهايته أو عند الانتهاء منه.

# إنك في حاجة إلى أن تراجع نفسك قبل أي اجتماع حتى تحدد أهمية وتصورك لكيفية إدارتك له, وتحدد الموضوعات المطلوب مناقشتها وتتوقع المشكلات والعقبات وتضع التصورات اللازمة لتجاوزها , ويأتي تقدير الوقت اللازم لإدارة الاجتماع والوصول إلى النتائج المطلوب في مقدمة الاعمال المطلوب منك انجازها.

### ❖ مقترحات اساسية في إدارة الوقت :

- 1- تجزئة الوقت إلى ...

~ وقت يمكن ضبطه وهو الوقت الذي يتحكم فيه المدير .

~ وقت لا يمكن ضبطه ( هو وقت الاستجابة للأحداث وطلبات الآخرين).

~ والمدير الفعال هو الذي يحاول زيادة نسبة الوقت الخاضع للضبط حيث ان الوقت الذي يمكن ضبطه يقدر بحوالي 75% عند بعض الباحثين ويمكن تحقيق ذلك بطرق منها التبسيط فمثلاً "قد يخصص وقت محدد كل يوم خاص بعمل معين مثل الاطلاع على المكتبات , تلقي المكالمات والاجابة الفورية عن المراسلات وكذلك وقت لمتابعة أعمال الآخرين وفترة معينة للزيارات وهكذا.

## 2- التركيز ...

~ ويعني التعريف والتحديد الواضح للعمل من حيث أهدافه واستراتيجية , بحيث يمكن تحديد نوع المعلومات المطلوبة والضرورية وترتيب الأولويات.

~ ومن الأفضل التركيز على عمل واحد في الوقت الواحد بدلا من التشتت في أمور كثيرة في نفس الوقت ويستعان في تحديد الأولويات بثلاث خطوات :

1- ترتيب ورود الموضوع: (مبكرا - متأخرا)

2- الاستعجال : ( عاجل - آجل)

3- مدى اسهام الموضوع في تحقيق اهداف المنظمة.

~ وبصفه عامه يجب النظر إلى الوقت على أنه استثمار حيث يجب تحقيق أفضل النتائج الممكنة على المستوى الشخصي وعلى مستوى تحقيق أهداف العمل.

~ تأثير العمل الفردي والعمل الجماعي على الوقت.

~ يتفوق العمل الجماعي على العمل الفردي من حيث التواصل إلى الحلول الصحيحه , ومن حيث قلة عدد الاخطاء ولكنه يكون أبطأ ويؤثر الاستعجال تأثيرا سيئا على قرارات الأفراد والجماعات.

## 3- التفويض ...

~ ويقصد بمبدأ تفويض السلطة عملية نقل للسلطة من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة , كما أنه يعني في نفس الوقت أداء جزء من عمل المدير بواسطة مساعديه ولكن هذا لايجب أن يفهم منه أن عملية تفويض السلطة تؤدي إلى تفويض

المسئولية , وبالتالي يتخلى المدير عنها بمجرد تفويضه للسلطة بل إن عملية التفويض لاتؤدي إلى إلغاء المسئولية ويظل المدير هو المسئول النهائي عن أداء مرؤوسيه ونتائج عمل وحدته كم أن المرؤوسين مسئولون عن نتائج الأعمال المكلفين بها أمام رئيسهم.

~ تعلموا كيف تتولون عملية التفويض بصورة أفضل فكل ساعة مخصصة للتفكير توفر ثلاث أو أربع ساعات من العمل الفعلي.

~ وأصحاب العمل الذين توقفوا عن التفكير لعدم معرفتهم كيف يفوضون الآخرين يسيئون تقدير الأمور ويخطئون عندما يعتقدون أن اتباعهم غير جديرين بتحمل المسئوليات فالتابعون قد يتبنون مواقف مختلفة تجاه التفويض :

- 1- الانتظار حتى يتم تكليفهم بعمل معين.
  - 2- الاستفسار عما يجب عليهم القيام به.
  - 3- اقتراح مايجب القيام به والتنفيذ بعد الموافقة.
  - 4- القيام بما يراه مديرهم مناسباً وإطلاعه مباشرة عليه .
  - 5- التصرف وإحاطة المدير علماً بصورة دورية بما يقومون به.
- ~ ومن أجل أن يتجنب المديرين مشكلات التفويض فعليهم أن يتفقوا مع أعوانهم على :

- 1- الأهداف الهامه المطلوب تحقيقها .
- 2- الزمن اللازم لذلك.
- 3- التوجيهات والارشادات اللازمة للجوانب المختلفة عند التنفيذ,
- 4- كيفية المتابعة والتقييم المستمر والمعايير المستخدمة.
- 5- المشكلات والنتائج العرضيه المتوقعة.

#### ❖ الاستغلال الأمثل للوقت :

- اولا .. تحمل المسئولية وحدد اختياراتك.      ثانيا .. رتب أولوياتك بوضوح.
- ثالثا .. ركز على أهدافك.      رابعا .. اعمل طبقاً لما تملك من طاقات فعلية.

خامسا .. صل جسور الثقة مع الآخرين . سادسا .. هل تستطيع أن تقول لا ؟  
سابعاً .. وقتك ملك لك . ثامناً .. الوقت الحقيقي هو الحاضر

تاسعاً .. الوصايا العشر في التعامل مع الوقت .

### ❖ الوصايا العشر في التعامل مع الوقت :

- 1- احتفظ بدفتر تخطيط مواعيدك دائما معك .  
~ اجعل تحركاتك بها فهي ليست لتدوين مواعيدك فقط ولكنها أيضاً أفكارك العشوائية وتصورك لأداء واجباتك المستقبلية وكذلك بعض المحاذير التي تراها في وقت التنفيذ؟  
~ اجعل استخدام هذا الدفتر سهلا من حيث إدخال المعلومات أو الحصول عليها ومن الممكن أن تستخدم أحد الأجهزة الالكترونية الحديثة الصغيره الحجم التي يمكنها أن توفر عليك الكثير إذا كان في استطاعتك.  
2- اجعل أهدافك دائما شهريه :  
~ تخطيط أهدافك على فترات قصيرة يجعلها دائما غير واقعيه ومتضاربة وتجعلك دائما في توتر نظرا لمحاولاتك وسط أهداف الماضي بالحاضر وليس معنى ذلك أن تضع الأهداف لمدة طويله جدا فقد اثبتت التجربه أن أي مدة أكبر من شهر واحد تجعل الأهداف غامضه ويصعب إدراكها والتعامل معها.  
~ إن أهدافك الشهرية يمكن صياغتها وترتيبها والربط بينها في ورقة واحدة تعطيك صورته شاملة.  
3- أصنع الأهداف طبقا لرغباتك :  
~ عندما تضع أهدافا لاتحبها أو لاترغب فيها فإنك تصنع الفشل وعندما تفشل في تحقيق أهدافك فسوف يمتلكك الشعور بالذنب أو الفشل بسبب عدم الأكمال وسيعوقك ذلك عن تحقيق الأهداف التي ترغب فيها.  
~ عليك أن تحدد بدقة الأهداف التي ترغب في تحقيقها ولاتخجل من مواجهه الصريحه مع نفسك حول عدم قدرتك على تحقيق بعض الأهداف التي صنعتها فتحقيق الأهداف الصعبه يبدأ من الاعتراف من عدم القدره على تحقيقها والبحث عن الطريق إليها إذا كنت تشك في قدراتك على مواجهه بعض الأهداف وكانت لديك رغبه صادقه في شيء ما فإن إظهار هذه الرغبه سوف يساعدك على ايجاد الوسائل التي تكشف لك الاتجاهات التي لم تكن تراها من قبل.  
4- اجعل تقييمك للنتائج شهرياً :

~ عليك أن تحدد من خلال متابعتك لأنجازاتك : هل اقتربت من الوصول لأهدافك أم لا؟ وتذكر دائما أنك لست في سباق تبغي الوصول فيه قبل الآخرين وأن حكمك على نفسك لا يقاس بتقييمك لحجم النتائج التي تحققها في زمن قصير فالتغيير في مسار الحياة يحتاج إلى الوقت المناسب للحدوث.

~ لا تتبهر بما حققته من نجاح في أحد الشهور ولا تجعل الفشل والتفاهات التي حدثت عن طريقك في الشهور الأخرى تثبط من عزيمتك.

~ لاحظ أنه مع نهاية كل شهر تكون بداية الشهر الجديد وعليك أن تنتقل إلى الشهر الجديد ولا تبق أسير الشهر الماضي بنجاحاته أو فشله إذا كنت تشك فيما حققت من الأهداف راجع صحتها في خطتك التي رسمتها وعليك إعادة تدريب نفسك لتجعل أغراض أهدافك غير مخيبه لآمالك ومسايره للوقت المحدد لها .

5- خطط للأنشطة المرتبه مباشره بالأهداف اليوميه :

~ لا تجعل أعمالك اليوميه مليئة بالمتطلبات الروتينييه المتكررة اعمل على ذلك الجهد لعمل اشياء لاتقوم بها الآن إذا قمت بأي تغيير بالنسبه لعملية استخدام وقتك.

~ اعقد العزم على أن تكون بداية يومك بالأنشطة ذات الارتباط المباشر بالأهداف وقد يكون ذلك محادثة تليفونية أو كتابة خطاب أو زيارة أو دعوة أحد الأشخاص لزيارتك ... وهكذا.

~ ابدأ سعيك بالأنشطة التي تمس الأهداف الأكثر طموحا واجعلها في مقدمة أولوياتك اليوميه وإذا كان لديك طموح واصرار على تحقيقها فانك سوف ترى المهام الأخرى يتم انجازها في وقت أقل من المحدد لها .

6- تقييم الوقت جزء من أنشطتك:

~ اكتسب بعض العادات الجديدة تعود أن ترجع إلى الوراء دقيقه واحده قبل أن تبدأ أي مهمه جديدة أو

الدخول في نشاط جديد واسأل نفسك الأسئلة التاليه :

1- هل أنت في حاجة حقيقية للقيام بهذا النشاط؟

2- هل من الضروري أن تقوم به بنفسك؟

3- ماهو العائد من استثمارك للوقت المطلوب؟

7- اجعل استخدامك للساعه مقتصدا :

~ هل تترك ساعة اليد التي في معصمك أو التي معلقه على الحائط أمامك تسيطر على أفكارك وابتكاراتك وتحددها وتحركها كما تشاء؟ هل تحرر من سيطرة هذه الآلات التي تبصرك وتنبهك بمرور الوقت ؟

~ إن الفاعلية والأبتكار في العمل وأمور الحياة العامه تحتاج إلى الحرية في الفكر والأداء فعندما يكون هناك حيث مع أحد العاملين أو العملاء وتشعر بأهميته ولكنك لاتعرف كم من الوقت سوف يستغرقه هذا الحديث للوصول إلى نهايته التي تمثل لك أهمية كبيره فماذا تفعل؟  
هل تجدد الوقت بطريقه صناعيه وتجبر نفسك انت ومحدثك على الأنتهاء من تزواج وتبادل الأفكار بطريقه منتجه ومثمره؟

8- ابدأ من الآن في ادراك قيمة كل دقيقه تمر عليك :

~ اجعل حساباتك للوقت الذي يمر عليك مبنيا على الدقائق وليس على الساعات أو الأيام لأن حسابات الأيام أو الشهور تعني إهدار الكثير من الوقت واستثمار الوقت بقيمه أقل من قيمته الحقيقيه.  
~ اعمل على أن تنظر إلى كل دقيقه تمر عليك أو مجموعه الدقائق التي استهلكتها في موضوع معين واذا كان الموضوع يأخذ منك ساعات فانظر إلى الدقائق التي مرت وأنت مازلت في التمهيد أو التقديم للموضوع وهل هذا يكفي أم كان كثيراً بالنسبة للوقت الكلي المخصص له والمرتبط بأهمية الموضوع بالنسبة لك؟  
~ كلما استطعت أن تتعرف على طبيعة وقتك الحالي استطعت أن تستغل إمكانياته وتتجنب السقطات وعليك أن تدرك ماتحس به من الناحية الجسمانيه والفعليه والعاطفيه ومن الناحيه البيئيه والمكان والناس المحيطين بك بك والأشياء الحسيه.

9- ابدأ في استغلال الوقت كقيمة :

~ عندما تستطيع تحديد ما تريد وتتجح في ذلك وتدرك حجم المتاح من المواد الخام في الوقت الحالي فلا يبقى امامك إلا البحث عن الطرق والوسائل المناسبه للربط بين ماتملك من خامات وطاقات والوقت المتاح أمامك مقدار الدقائق .

10- أنت لاتملك من الوقت إلا الحاضر :

~ تذكر دائما أن الوقت الماضي قد ذهب وأصبح خارج دائرة أملاكك لأنك لاتستطيع أن تفعل فيه شيئا من حيث التعديل أو الالغاء وتذكر ايضا ان الذكرى هي الشيء الوحيد الذي يتركه الماضي لحاضرک.  
~ العلاقة بين الوقت الحالي والوقت الماضي هي الدروس المستفادة والانجازات التي تحققت والنتائج التي توصلت إليها والمكاسب والخسائر .... وكل ذلك يمثل لك البيانات والمعلومات التي لا تستطيع أن تعدلها

في الماضي ولكنك تستطيع أن تعمل على تحقيق أحلام المستقبل وتحقيق ماتحب أن تكون فيه وهذا وحده يعد دافعا قويا لأن يكون الوقت الحاضر استثمارا لتحقيق مستقبل أكثر نجاحا.

## ∞ المحاضرة العاشرة :/ مهارات اداة الصراعات وضغوط العمل

### ❖ تعرف الضغوط في محيط العمل :

" مطالب وظروف العمل غير المعتادة التي تجعل الفرد ينحرف عن الأداء المعتاد في العمل، هذه المطالب والظروف تعمل جميعا على خلق نوع من عدم التوازن بين إمكانيات الفرد وبين طبيعة الوظيفة التي يقوم بها الفرد وحاجات البيئة التي يعمل بها "

## ❖ تعريف الصراعات في منظمات الأعمال

هو التضارب والتناقض والاختلاف والتصادم في وجهات النظر والسلوك بين فردين أو مجموعتين من الموظفين حول مصالح الشركة أو المصالح الشخصية مما يؤثر على أدائها إيجاباً أو سلباً حسب نوع الصراع ودرجته وأهدافه.

## ❖ مصادر الضغوط

مصادر تنظيمية ← ← ← مصادر فريديه

هل الصراعات والاختلافات مفيدة لمنظومات الأعمال ؟

. # نعم ، وذلك عندما يكون الصراع والتنافس في وجهات النظر حول تعظيم مصلحة المنظومة بعيداً عن تصفية الحسابات الشخصية.

# لا، وذلك عندما يكون الصراع والتنافس في وجهات النظر يهدف لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة لمنظومة العمل سواء كان الصراع بين فرد وآخر أو بين مجموعتين، وبهذا تهدر الكثير من مواردها على تصفيات الحسابات.

أولاً: المصادر التنظيمية :

1- الاختلاف المهني : في الحقيقة من الصعب أن نجد وظيفة في مجتمعنا المعاصر خالية من أي ضغط، بل إن هناك بعض الوظائف تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها.

2- غموض الدور : وهو الانتقال إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة، أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، ونقص التغذية المرتدة لدى الأفراد من جراء العمل الذي يقومون به، الأمر الذي يؤدي إلى الحيرة والإحباط، ومن ثم الشعور بالضغوط.

3- صراع الدور: يعد صراع الدور من الأسباب الكامنة لضغط العمل ، ويظهر صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور. وأن صراع الدور من الممكن أن يتخذ عدة صور في المنظمات منها:

# تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات. # تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.

# تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة. # تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها

4- زيادة عبء الدور وانخفاضه:

زيادة عبء الدور: القيام بمهام لا يستطيع إنجازها في هذا الوقت ، أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يملكها الفرد. تنقسم زيادة عبء الدور إلى نوعين :

# عبء كمي : يحدث عندما تستند إلى الفرد مهام كثيرة يجب عليه إنجازها في وقت محدد.

# عبء نوعي : يحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدرته؛

أي بمعنى آخر إن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء عمل معين.

انخفاض عبء الدور: يقصد به أن الفرد لديه عمل قليل ، أو أن عمله غير كاف لاستيعاب قدراته

واهتماماته

**5-** -الظروف المادية : تؤثر ظروف العمل غير المريحة أو الخطرة في الصحة بسبب زيادة المعاناة من

ضغط العمل؛ فمثلاً الحرارة الشديدة والضوضاء والتهوية والرطوبة والروائح الكريهة والازدحام يمكن أن تمثل

ظروفاً مادية ضاغطة على الأفراد الذين ينتقلون بصفة مستمرة من دورية عمل إلى أخرى مثلاً صباحية

ومسائية.

وقد بينت بعض الدراسات أن ظروف العمل غير المناسبة وغير المريحة تؤدي إلى مشكلات نفسية وصحية

للعاملين.

**6-** ضغوط النمو المهني : تعد عوائق التطور المهني أو المستقبل الوظيفي أحد مصادر ضغط العمل،

مثل الانتقال إلى فرص الترقية في المستقبل وعوائق الطموح، ولا شك في المستقبل المهني، والتغيير الوظيفي

الذي يتعارض مع طموحات الفرد.

**7-** الإحباط الوظيفي : يقصد بالإحباط الوظيفي هنا: عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المطلوب في

المنظمة؛ وذلك بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل.

✚ **ثانياً: المصادر الفردية**

**1-** سمات الشخصية: ويحتاج الأفراد الانبساطيون لإثارة أكثر عن الانطوائيين لبلوغ حالة من التوتر

الطبيعي، فهم يحتاجون لإثارة في صورة نشاط اجتماعي وازدحام ومغامرة وتغيرات مستمرة في البيئة، وألوان

وضوضاء مكثفة، ويفضلون العمل في بيئات تهيئ فرص وأحداث غير متوقعة ومثيرة ومتنوعة، بعكس

الأفراد المنطويين فلا يحتاجون لمثيرات خارجية، ومن ثم فهم يميلون للعمل بشكل أفضل في الأعمال ذات

الطابع التكراري، أو المهام التي تؤدي في بيئات تتضمن إثارة حسية محدودة.

**2-** وجهة الضبط: استخدم مفهوم وجهة الضبط في مجال علم النفس للإشارة إلى امتلاك الفرد توقعات

للنجاح، وإلى ميله إلى الاعتقاد بأن لديه القدرة الكافية لتحقيق ميوله ورغباته وطموحاته. وتؤكد بعض

الدراسات أن الأفراد الذين لديهم إحساس عال بالتحكم الذاتي لديهم القدرة على التأثير على الأحداث في حياتهم، وكذلك السيطرة على الضغوط التي قد يتعرضون لها، ويستخدمون استراتيجيات سلوكية ومعرفية محكمة لضمان نفوذهم وسيطرتهم على الأحداث.

**3-** نمط الشخصية :ويصف علماء السلوك الأفراد إلى نموذجين من الشخصية هما :

# نمط الشخصية ( أ ) # نمط الشخصية ( ب )

والأفراد ذوو نمط الشخصية ( أ ) يفضلون الحياة الضاغطة ولديهم القدرة الاجتماعية ويمتلكون قدرًا من العداوة وأكثر قابلية للإحساس بضغوط الوقت، كما أن لديهم رغبة في المنافسة والكفاح من أجل تحقيق أفضل إنجاز، بالإضافة إلى أنهم يتحلون بقليل من الصبر والاستثارة العالية والرغبة في التفوق والانغماس الشديد في العمل. وفي المقابل يتميز الأفراد النمط ( ب ) بالهدوء والصبر والالتزان الانفعالي، كما أنهم لا يشعرون بضغوط الوقت والعمل ويميلون للعمل في فريق ولهم علاقات اجتماعية. وتشير الأبحاث إلى أن أصحاب هذا النمط من الشخصية أكثر تعرضاً للإصابة بأمراض القلب والشرابين. كما أن نمط الشخصية ( أ ) أكثر ميلاً للشعور بالعجز واليأس والهروب من المواقف الضاغطة مقارنة بنمط الشخصية ( ب ) وبالتالي يظهر تردد في اتخاذ القرارات في بعض المواقف الضاغطة.

#### ❖ آثار ضغوط العمل :

**1-** بالنسبة للفرد : استجابته سلوكيه , فسيولوجية , نفسيه (القلق , الاكتئاب , الاحتراق النفسي )

**2-** بالنسبة للمنظمة : ضعف الاداء , الغياب والتسرب الوظيفي , عدم الدقه في اتخاذ القرارات

#### ❖ الآثار المترتبة على ضغوط العمل :

هناك العديد من الآثار التي يتركها ضغط العمل على الفرد والتي من أهمها :

**1-** الاستجابة الفسيولوجية

**2-** -الاستجابة النفسية:

**3-** الاحتراق النفسي

**4-** -الاكتئاب

**5-** -الاستجابة السلوكية

## ❖ الطرق التنظيمية لمواجهة ضغوط العمل :

- 1- تصميم وظائف ذات معنى
- 2- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة
- 3- الأنشطة العلاجية
- 4- المشاركة في اتخاذ القرارات
- 5- إعادة تصميم هيكل التنظيم

## ❖ ما هي النتائج والفوائد المرجوة من الصراعات الإيجابية ؟

- 1- التعلم على حل المشاكل وتفادي الأخطاء.
- 2- تكوين العلاقات المثمرة بين الأفراد والمجموعات داخل منظومات العمل وزيادة الثقة بين الموظفين بشكل عام.

## 3- الاتفاق على الحلول العادلة والمرضية للأطراف المتصارعة (المختلفة في الرأي).

## ❖ ما هي أنواع الصراعات؟

- 1- الصراع الوظيفي المحمود : الهادف والمثمر الذي يهدف لتحسين أداء المنظمة عندما يتنافس الموظفون بنوايا حسنة وثقة على تقديم أفضل الآراء والحلول التي تخدم مصلحة المنظمة وتطورها بعيداً عن التوترات الشخصية الغير البناءة.
- 2- الصراع الغير الوظيفي الهادم: الشخصي المنبوذ والغير البناء الذي يؤدي إلى توترات غير موضوعية تستنفذ موارد المنظمة لتحقيق مصالح للموظفين على حساب مصالح المنظمة. وهنا يفكر الموظفون في مصالحهم الشخصية ولا تهمهم مصلحة المنظمة.

## ❖ مصادر الصراعات في منظومات الأعمال :

- 1- تداخل المهمات والوظائف وغموض مهمة ودور الموظف في وظيفته
- 2- غموض الاهداف للموظف وعدم التكافؤ بينها وبين قدراته (اذا اردت أن تطاع ...الخ)
- 3- ضعف وسوء الاتصال والتواصل بين الموظف ومديره من جهة وبينه وبين موظف آخر من جهة

أخرى

- 4 التنافس بين الأفراد أو الإدارات على الموارد، خاصة المحدودة منها
- 5 التنوع الثقافي في المنظومات التي تحوي جنسيات وثقافات عديدة
- 6 عدم التكامل بين نظم القيم داخل المنظومة
- 7 عدم وضوح عملية صنع القرار
- 8 عدم التكامل بين كل من الأفراد من جهة والإدارات من جهة أخرى
- 9 تضخيم توقعات الموظفين التي لا تستطيع المنظومة تلبيتها
- 10 تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظومة
- 11 وجود أهداف وسياسات مخفية
- 12 عدم توافر الشفافية في السياسات والأنظمة والإجراءات

#### ❖ الصراع الوظيفي المحمود بين المجموعات

- # يحدث عندما يركز الموظفون على المهمات وكيفية أدائها من خلال الحوار والنقاش البناء الذي يساعد على جودة صنع القرار من أجل نتائج أفضل.
- # وبطبيعته أي الصراع الوظيفي الايجابي المحمود يعتبر من التوترات الخلاقة والمنتجة لأنه يطور الفكر الإبداعي بين الموظفين في منظومة العمل.

#### ❖ لصراع الغير الوظيفي السلبي الهادم بين المجموعات

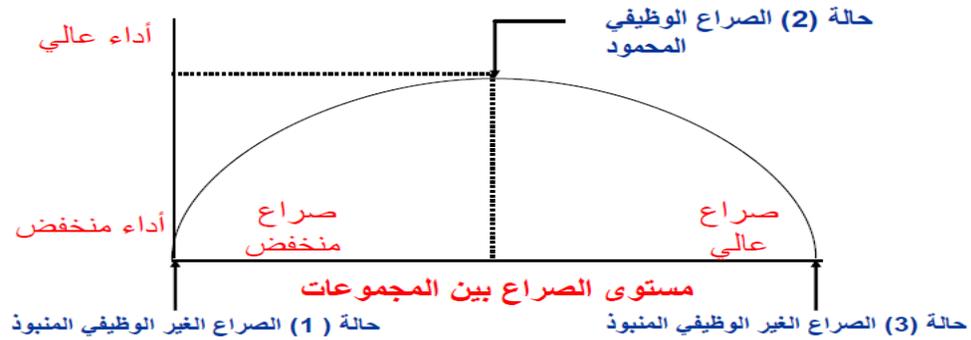
- # على الإدارة في منظومة العمل التخلص منه لأنه يستنزف نسبة كبيرة من مواردها، وذلك بوضع سياسات واضحة لا تقبل تباين وجهات النظر الشخصية التي تتحول إلى صراعات في الرأي (الشتم) والسلوك (الاعتداء).
- # وهذا الصراع بطبيعته سلبي يؤثر على أداء المنظومة لأنه يحول جهود الموظفين وموارد المنظومة من المهمات والوظائف إلى النزاعات وتصفية الحسابات.

#### ❖ العوامل المحددة لعلاقة الصراعات بأداء منظومة الأعمال

- # قد تكون العلاقة بين الصراعات وأداء المنظومة ايجابية أو سلبية، وتعتمد على التالي :

- 1 طبيعة الصراع
- 2 كيفية إدارة الصراع
- 3 مستوى وقوة الصراع الإيجابي أو السلبي
- 4 صعوبة حدوث التغيير والإبداع
- 5 درجة تبني بيئة التغيير
- 6 مصادر الصراع

### ❖ العلاقة بين أداء المنظومة وصراعات المجموعات



### ❖ دور المدراء في الصراع بين المجموعات

# يحاول معظم المدراء قدر المستطاع القضاء على الصراعات داخل منظومات الأعمال سواء كانت محمودة أو مذمومة وذلك من خلال التالي:

- 1 تعزيز القيم التنظيمية التي يساهم في تطويرها العائلة والمجتمع والنظام التعليمي والمؤسسات الدينية.
- 2 حوكمة سلوكهم الإداري في ما يتعلق بتقييم فاعليتهم وكفاءتهم في خلو منظوماتهم من الصراعات، لذا نجدهم يتفادونها ولا يحركون ما يثيرها وبالتالي يكافئون على هذا الأساس.

### ❖ أنواع الصراعات في المجموعة الواحدة وعلاقتها بالإنتاجية

# عرف الباحثون في السلوك التنظيمي ثلاثة أنواع من الصراعات التي تؤثر في أداء المجموعة بالتالي :

1- صراع المهمة : ويكون عادة عندنا يتفاوت أفراد المجموعة في تصوراتهم وأرائهم في معرفة وتحديد مهمة كل مجموعة داخل المنظومة.

2- صراع العلاقات: الوعي والشعور بوجود عدم تكافؤ بين أعضاء المجموعة وبالتالي يؤدي ذلك إلى التوترات والإحباط والكرهية الحساسة المفرطة بينهم.

3- صراع حول كيفية إنجاز المهمة: ويحدث هذا عندما يدرك أعضاء المجموعة بخلافات حول كيفية قيام المجموعة بإنجاز العمل عندما يدلي كل فرد بدلوه.

### ❖ لماذا يحدث الصراع بين المجموعات ؟

1- تداخل العمل

# التداخل الذي لا يتطلب تفاعل المجموعات مع بعضها لأن كل مجموعة تعمل باستقلالية عن الأخرى ليصب الناتج النهائي في بركة واحدة.

# التداخل المتتابع الذي لا يسمح لمجموعة بإنجاز عملها قبل أن تتجزه المجموعة الأخرى.

# التفاعل المتبادل عندما يكون ناتج عمل مجموعة مدخل لمجموعة أخرى

2- أهداف مختلفة (اختلاف الأهداف)

# موارد محدودة تتنافس عليها المجموعات أو الإدارات مما يوسع رقعة وحدة الصراع ليصبح أكثر وضوحاً للمنظومة.

# تركيبية نظام الرواتب والمكافآت عندما يكون على أساس تعويض المجموعات على أدائها وليس على أساس الأداء العام لمنظومة العمل بأكملها.

### ❖ لماذا يحدث الصراع بين المجموعات؟

1- اختلاف وخطأ في التصورات للأفراد والمجموعات

2- أهداف مختلفة

3- تفاوت في الأزمان (الأوقات)

4- ضعف التلاحم والاتصال بين الأفراد والمجموعات

-5 حالة عدم التماثل في الأهداف والموارد

-6 الطلب المتزايد على المتخصصين في مجال أعمال المنظومة

#### ❖ إدارة الصراع بين المجموعات

-1 التعاون بين المدير والموظفين لحل المشكلة التي ساهمت في الصراع

-2 وضع أهداف عليا تتجاوز الصراع ولا تعطي فرصة لقيامه

-3 توسيع وزيادة الموارد المتاحة التعااضي عن الصراع وعدم الالتفات إليه (التجاهل)

-4 تسهيل الأمور وتذليلها حتى لا يقوم الصراع

-5 التنازلات من الأطراف للوصول إلى نقطة التقاء

-6 تدخل السلطة المفوضة التي تملك القوة الكافية لفض النزاع أو الصراع

-7 ترويض العامل الإنساني الذي يشعل فتيل الصراع

-8 ترويض العامل الهيكلي الذي يساعد على قيام بيئة الصراع (تصميم الوظيفة)

-9 تحديد المصدر المشترك للصراع ومواجهته لحل المشكلة

#### ❖ ضغوط الوظيفة أو العمل

❖ ضغط العمل هو ردة الفعل الذي تحدث نتيجة ظروف الوظيفة ومتطلباتها والصراع القائم في

المنظومة. ويعرف بأنه الضغط النفسي والجسدي والوظيفي (الفسولوجي لأعضاء الجسد مثل القلب والبنكرياس والعضلات وغيرها من أعضاء الجسم التي تتأثر بالضغوط الوظيفية أو ضغوط العمل).

❖ **حقيقة :** ضغوط العمل الإيجابية محفزة للمدراء والموظفين إذا كانت في نطاق تحملهم حتى لا تؤدي إلى أمراض قاتلة.

#### ❖ ما هي تبعات ضغوط العمل أو الوظيفة ؟

# التبعات الجسدية مثل أمراض القلب. تحدث الأعراض التالية :

-1 الخفقان وعدم انتظام النبض

-2 الأزمة الصدرية التي قد تؤدي إلى الجلطة أو السكتة القلبية

-3 تصلب الشرايين

# التبعات الوظيفية للأعضاء مثل ضعف البنكرياس في ضخ الأنسولين (مرض السكري). تحدث الأعراض التالية :

- 1 العطش وكثرة الذهاب إلى دورة المياه
- 2 العرق الشديد والضعف والوهن المزمن والمتكرر
- 3 الغثيان والدوران وعدم التوازن
- 4 عدم انتظام النبض والضغط
- 5 نقص الوزن أو زيادته
- 6 عدم التركيز الذهني والنسيان

# زيادة معدل ضغط الدم الذي يؤدي إلى التالي :

- 1 الأزمة الصدرية
- 2 ضعف التركيز الذهني
- 3 ضعف الذاكرة
- 4 أمراض القلب
- 5 تصلب الشرايين

# التردد في صنع القرار الذي يؤثر في الكفاءة الانتاجية # الجدل وعدم تقبل التوجيه من الآخرين

# تغيير في السلوك من ايجابي إلى سلبي (مسالم إلى عدواني)

# عراض واضحة وسريعة لتبعات الضغط الوظيفي

- 1 زيادة ملحوظة في عدد نبضات القلب
- 2 القلق , الصداع
- 3 عسر الهضم , القولون العصبي
- 4 أزمات صحية مفاجئة
- 5 الاكتئاب وضيق التنفس
- 6 ارتفاع ضغط الدم وضعف وتقلص عضلات الجسم

❖ عوامل تساعد بالتقليل من الضغط الوظيفي

- 1 التأكيد على الاتصال والتواصل الفعال بين الموظفين
- 2 توطيد الثقة بالنفس بين الموظفين واحترامهم
- 3 تطوير العلاقة الطيبة والتعاون بين الموظفين
- 4 تنمية روح الأسرة الواحدة في العمل
- 5 التركيز على الإدارة الإنسانية في التعامل مع الموظفين
- 6 عليك بالتمتع ببعض الوقت في اجازة بعيداً عن العمل من حين لآخر
- 7 استعن بالله ثم بطبيب متخصص في علاج الضغوط الوظيفية
- 8 وأنصح الشركات بتوفير عيادات نفسية خاصة بالموظفين لمعالجة الضغوط الوظيفية
- 9 حاول فهم نوعية شخصيتك من لفهم كيف تتعامل مع نفسك أولاً ثم الآخرين في العمل وخارجه

#### ❖ كيف ندير ضغوط العمل؟

##### # على مستوى الموظف

- 1 تطبيق مبدأ إدارة الوقت
- 2 زيادة التمارين الرياضية
- 3 اعتماد برامج الاسترخاء والتأمل
- 4 تبني التدريب على مواجهة ضغوط العمل
- 5 تطوير وتوسيع شبكة العلاقات الاجتماعية في المنظومة
- 6 تطوير شخصية الموظف وتقديره لذاته
- 7 ترسيخ التعاون بين الموظف وزملائه

##### # على مستوى فريق العمل أو المجموعة

- 1 التشجيع على روح فريق العمل الواحد المتعاون
- 2 الالتزام بهدف فريق العمل
- 3 التحدث مع أفراد فريق العمل عن المشاكل وحلها جماعياً
- 4 تنمية ثقافة الباب المفتوح بين أفراد فريق العمل

##### # على مستوى المنظومة

- 1 إنشاء وحدة مساندة للعلاج النفسي الوظيفي
- 2 تطوير طريقة اختيار الموظف المناسب قبل التحاقه للعمل بالشركة
- 3 تفعيل برامج التدريب على كيفية إدارة ضغوط العمل
- 4 تصميم الوظائف بطريقة تناسب مهارات وقدرات الموظف
- 5 زيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار وتبني سياسة الباب المفتوح
- 6 تطوير شبكة الاتصالات في المنظومة
- 7 اعطاء الموظف الفرصة للتمتع بإجازته السنوية بما يتماشى مع رغبته وحاجته للابتعاد عن ضغوط العمل

## ∞ المحاضرة الحادية عشر : الاتصال في التعليم الالكتروني

### ❖ التعليم الالكتروني في المملكة العربية السعودية :

توفر المملكة حالياً المناهج الدراسية على موقع الادارة العامة لتطوير تقنيات التابع لوزارة التربية والتعليم ويحتوي الموقع على كتب للمراحل الدراسية المختلفة قابلة للنسخ والقراءة السهلة بهدف توفير المواد الدراسية في يد الطلاب، وهناك العديد من الخدمات التي تهدف إلى نشر التعليم الإلكتروني بالبوابات الإلكترونية للطلاب بطريقة

تفاعلية شيقة تجذب الطلاب، وتشجعهم على القراءة والاطلاع، وتتميز بأسلوب ممتع في عرض المناهج الدراسية باستخدام تقنية 3D بوسائل توضيحية مسموعة ومرئية عن طريق المحاكاة والصور والرسوم المتحركة لتحقيق فائدة أكثر للطلاب .

### ❖ مفهوم التعليم الالكتروني :

# هو بيئة تفاعلية للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة كالحاسب والشبكات و الوسائط المتعددة و بوابات الإنترنت من أجل إيصال المعلومات للمتعلمين بأسرع وقت و أقل تكلفة و بصورة يمكن من خلالها إدارة العملية التعليمية و ضبطها و قياس و تقييم أداء المتعلمين.

# استخدام التقنيات الحديثة للتحويل من التعليم الصفي المباشر الى التعليم الالكتروني من خلال جعل العملية التدريسية الكترونية بجميع مكوناتها من مادة علمية واختبارات و رصد علامات و متابعة التقدم في المادة العلمية والتفاعل والمناقشات من خلال المراسلات و تقييم المادة العلمية وفق ضوابط الجودة والنوعية التي تعنى بقياس المدخلات والمخرجات للتعليم الالكتروني

# لا يعني التعلم الالكتروني تحويل المحتوى إلى صفحة ويب أو قرص مدمج ، بل هو تحويل المحتوى إلى أنشطة الكترونية تفاعلية يكون الطالب هو الفاعل والباحث والمحلل للمعلومات عند تنفيذ هذه الأنشطة ، والمدرس ميسر ومرشد للطالب في تعلمه الذاتي ضمن مجموعات وذلك باستخدام التقنيات الحديثة.

# ولتمييز التعليم الالكتروني عن التعليم عن بعد، والتعلم باستخدام الانترنت، فإنه يمكن تعريف التعليم الالكتروني بأنه استخدام أنظمة إدارة التعلم والمحتوى LMS & LCMS باستخدام تقنية الانترنت، وفق معايير محددة مثل معايير SCORM, IMS, IEEE من أجل التعليم.

التعليم الالكتروني بحاجة الى ادارة للعملية التعليمية والتعلمية وفق ضوابط ومعايير محددة

#### ✚ ان التفاعل بين المتعلم والمعلم يتضمن:

- الاتصال واستقبال وارسال المعلومات:

البريد الالكتروني-الرسائل اللحظية -النقاش -التواصل-الغرف الافتراضية ومختبرات التعلم

- وضع المعلومات المتعلقة بالمادة التعليمية مثل:

وصف المادة ومفرداتها و متطلبات المقرر الالكتروني والمتطلب السابق و برنامج النشاطات والمواعيد

-الحصول على التغذية الراجعة من الطلاب والكلية

#### ❖ المكونات الرئيسية لأنظمة إدارة التعلم الالكتروني

أنظمة إدارة التعليم الالكتروني هي: أنظمة وبرمجيات متكاملة مسؤولة عن إدارة العملية التعليمية والتعلمية الإلكترونية باستخدام أنظمة إلكترونية خاصة و تقنيات الاتصال والتكنولوجيا الحديثة ومكوناتها، ويشمل إدارة المقررات ، وأدوات الاتصال المتزامن وغير المتزامن ، وإدارة الاختبارات ، والواجبات ، والتسجيل في المقررات ، ومتابعة تعلم الطالب .

#### ❖ القبول والتسجيل

# يوفر نموذجاً للالتحاق بالبرنامج / المقرر التعليمي

# يقدم اختبار قبول

# يخبر عن القبول بواسطة البريد الإلكتروني

# يسمح بتسديد رسوم الدراسة عبر الموقع

# يقدم جدولاً بالمقررات الدراسية للتسجيل فيها

# يصدر رقماً دراسياً وكلمة مرور للطالب المقبول

# غير المسجل يمكنه الدخول كزائر فقط

# بعد الانتهاء من الدراسة يتم إصدار شهادة تخرج

# يمكن ربط النظام بنظام تسجيل جاهز

### ❖ المقررات الإلكترونية

# برامج تقدم المقرر الدراسي وتستخدم كمصدر رئيسي أو تعزيزي للتعليم.

# يمكن الدخول إليها في أي وقت.

# توفر خصائص العروض المتعددة التي تسمح بالمشاهدة ، والاستماع ، والقراءة ، والإجابة التفاعلية مع

الدروس.

# يتم إضافة المحتوى والدروس والمقررات بطريقة سهلة لا تتطلب أي معرفة بلغات البرمجة.

# تقدم تعليقات على أداء المتعلم وتخبره بمستواه.

# سير الدراسة إما أن يكون خطي أ أو تفريعي أ حسب ما يراه مصمم المقرر.

# يمكن إنشاء المقرر من قبل المدرس أو ربط برنامج تعليمي جاهز بالنظام

# يمكن للطالب وضع ملاحظاته على المحتوى

### ❖ الفصول الافتراضية / التعلم المباشر

# برامج تبث الدروس الحية على الهواء بالصوت ، والصورة ، والنص.

# تستخدم في شرح الدروس ، والتحاور مع الطلاب ، والاستضافة.

# يتم البث في وقت محدد.

# تحتوي على سبورة إلكترونية تستخدم للشرح من قبل الأستاذ والطلاب.

# يمكن للطلاب المشاركة بالسؤال صوتي أ أو كتابي أ ( المحادثة النصية والصوتية)

# المحادثة قد تكون عامة أو خاصة.

# حفظ المحادثة والأنشطة لإعادة الاطلاع عليها.

- # من سلبياتها البطء وضعف الاتصال.
- # من سلبياتها اختلاف التوقيت في البلاد المختلفة ( في حالة التعلم عن بعد. )

### ❖ الواجبات الإلكترونية

- # يستطيع المعلم إرسال الواجبات في شكل ملفات بأشكال متعددة.
- # يستطيع الطالب تحميل الإجابة على الموقع.
- # يقدم النظام تقريراً بالواجبات المسلمة والطلاب شاملاً التاريخ والوقت.
- # يمكن للمدرس تقييم الواجب وإعطائه درجة.
- # يمكن تحديد موعد نهاية تسليم الواجب بحيث لا يسمح بتسليم الواجب بعده.
- # يمكن للمعلم كتابة التعليقات على إجابات الطلاب وواجباتهم.

### ❖ منتديات النقاش التعليمية

- # برامج تتيح للطلاب طرح الموضوعات وتبادل المعلومات والمناقشات مع بعضهم أو مع المدرسين بصورة غير مباشرة
- # تثرى معلومات الطلاب ، وتعرف المدرس باهتماماتهم وقدراتهم.
- # يمكن إنشاء منتديات نقاش خاصة بكل مقرر أو شعبة.
- # يستطيع المعلم متابعة مشاركة الطلاب وعدد مشاركات كل منهم.
- # يتم ربط المشاركة برقم الطالب واسمه الحقيقي.
- # يمكن وضع منتدى لكل مجموعة من الطلاب ( التعلم التعاوني )

### ❖ البريد الإلكتروني

- # برنامج لإرسال واستقبال الرسائل.
- # وسيلة للمناقشة وتبادل الخبرات ومتابعة أخبار المقرر.
- # وسيلة لإرسال الواجبات والتعليمات للطلاب.
- # تنظيم ساعات مكتبية إلكترونية للرد على تساؤلات الطلاب.
- # بيئة مناسبة للتعلم من الأقران والخبراء وتكوين مجموعات اهتمام مع مجموعة الصف
- # بيئة مناسبة لممارسة مهارات الكتابة.
- # البحث في قائمة طلاب المؤسسة أو مدرسيها.

## ❖ المتابعة الإلكترونية

- # معلومات عن سلوك التعلم لدى الطالب وطريقة سيره في الدروس.
- # معلومات عن الصفحات والدروس التي قام بزيارتها
- # وضع الطالب عند المكان الذي وقف عنده في الزيارة السابقة.
- # تقديم اختبارات التشخيص وتحديد المستوى للطالب ثم وضعه في المستوى المناسب.
- # معلومات عن عدد الدروس المنجزة ووقت الإنجاز مقارنة بمعايير محددة سابقاً.
- # معرفة عدد المقررات التي أنهاها الطالب ومعدله الفصلي والتراكمي والمقررات المتبقية للتخرج.
- # إطلاع الطالب على درجاته وواجباته من صفحته الخاصة.
- # معرفة الطلاب الداخليين على النظام / المقرر في لحظة معينة.
- # يستطيع المعلم وضع ملاحظاته على مستوى الطالب