



جامعة طيبة  
مركز المتطلبات العامة



مهارات  
الحياة الجامعية  
University Life Skills  
GS151

جامعة طيبة  
TAIBAH UNIVERSITY



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة طيبة  
مركز المتطلبات العامة

مقرر  
مهارات الحياة الجامعية  
الطبعة الأولى ١٤٣٥ هـ / ٢٠١٤ م

إعداد:  
مكتب غدن  
للاستشارات التربوية والتعليمية

٤٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## المقدمة

الحياة الجامعية عالم جديد ، ينتقل إليه الطالب من مدرسته الثانوية ، يحتاج إلى مهارات متعددة تساعده على التكيف معه وأداء المهمات المطلوبة منه .

وفي هذا الكتاب رصدنا مجموعة من المهارات التي يحتاجها الطالب الجامعي لتعينه على التعلم والتطوير الذاتي وتحسين الكفاءة.

فمن أجل ضبط الطريق إلى النجاح وضعنا في الوحدة الأولى (مهارات تحديد الأهداف) حيث يدرك الطالب من أول يوم ماذا يريد؟ وإلى أين ينبغي الوصول؟ .

ثم كانت الوحدة الثانية (مهارات إدارة الوقت وتنظيمه) لضبط المورد الأساسي الذي يملكه الطالب لينفق منه ويستخدمه في الوصول إلى ما يريد وهو الوقت .

ولأن هذه المرحلة من عمر الطالب هي مرحلة اتخاذ قرارات مصيرية في حياته ، ومن أجل عبور العوائق والمشكلات التي قد تقف عثرة في طريق سيره ، كانت الوحدة الثالثة حول ( مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات) .

وقد اعتمدت الجامعة وسائل التعلم التعاوني الذي ينمي خبرات الطالب ويدعم عطاءه الاجتماعي ، ويقوي قدرات التواصل لديه ، ولذلك كانت ( مهارات فرق العمل) في الوحدة الرابعة أداة مهمه للنجاح في هذا النوع من التعلم .

والدراسة الجامعية أساسها البحث عن المعلومة وصياغة الأفكار وكتابة البحوث ، فمن أجل ذلك كانت الوحدة الخامسة تتناول ( مهارات البحث العلمي) التي يتعلم منها الطالب الكثير حول كتابة البحث الجامعي تمهيداً واستعداداً لبحوث الدراسات العليا .

وفي الوحدة السادسة تناولنا الأداة الأساسية للتعلم وخوض الحياة الجامعية وهي ( مهارات وأنماط التفكير) ليتعرف فيها الطالب على تلك المهارات التي تيسر عليه دراسته واستيعابه ، بجانب التعرف على نمطين أساسيين من أنماط التفكير هما التفكير النقدي والإبداعي.

وتأتي الوحدة السابعة والأخيرة ، لتكون خاتمة المسك لهذه الباقية من المهارات حيث يتعرف فيها الطالب على (مهارات العرض والتقديم) ولينزع عن نفسه الخوف من مواجهة الناس ويتعلم طرق التواصل اللفظي والجسدي ولتكون وسيلة فعالة ليكتسب الطالب مزيداً من الثقة بالنفس.

ولقد اعتمد الكتاب أسلوباً علمياً أكاديمياً في العرض ، لملء الفراغ الثقافي والمعرفي لدى الطالب حول تلك المعلومات، وإن كان لا يخلو من بعض اللمحات التدريبية والتي سوف نستكملها في دليل الطالب الذي يحوي التدريبات المطلوبة لإكساب تلك المهارات.

## مهارات تحديد الأهداف الحياتية

### الهدف العام للوحدة

أن يتمكن الطالب من صياغة الأهداف الفعالة (SMART Goals).

### الأهداف الخاصة

يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن:

- ١- يحدد معنى الهدف
- ٢- يستنتج الفرق بين الهدف وبعض المترادفات (الأمنية - الرغبة - الحلم....)
- ٣- يوضح أهمية تحديد الأهداف في الحياة
- ٤- يستنبط معنى عدم وجود هدف في حياته
- ٥- يعدد أنواع الأهداف من حيث المجال والزمن
- ٦- يشرح خصائص الهدف الفعال (SMART Goal)
- ٧- يمارس على صياغة الأهداف الفعالة بطريقة (SMART Goal)
- ٨- يطبق كتابة الأهداف بأنواعها المختلفة

### محتويات الوحدة

- ١- أهمية الأهداف في حياة الطالب وأنواعها .
- ٢- طرق تحديد الأهداف .
- ٣- الأولويات التي يجب مراعاتها عند تحديد الأهداف وترتيبها .
- ٤- كتابة خطط الحياة بأهداف فعالة (SMART) .



يعمل الكثيرون بجهد ولكن لا يصلون إلى ما يريدون من هذه الحياة، والسبب ببساطة أنهم لا ينفقون أي وقت في التفكير فيما يريدون. إنهم لا يضعون لأنفسهم أهدافاً يريدون الوصول إليها.

لا بد أن تسأل نفسك سؤالاً مهماً هل يمكنك أن تبدأ رحلة دون أن تعلم أولاً إلى أين ستأخذك هذه الرحلة؟

إن وضع أهدافك في الحياة هي أقوى وسيلة لرسم المستقبل... بل وهي الحافز للأسفسي أن يكون اتجاهك إلى تحويل هذا المستقبل إلى واقع تعيشه.

فعملية تحديد الأهداف تساعدك على:

- أن تختار أين أنت ذاهب في هذه الحياة.

- ماذا تريد أن تحقق من نجاحات.

- أين يجب عليك أن تركز جهودك.

بل وتعتبر هذه العملية هي البوصلة التي تحميك عن الانحراف أثناء السير، وتعيدك دائماً إلى الطرق المرسومة.

### ماذا يعني الهدف؟ / أو مثال

الهدف هو الأمر المهم بالنسبة لك والذي تسعى لتحقيق انجاز فيه.

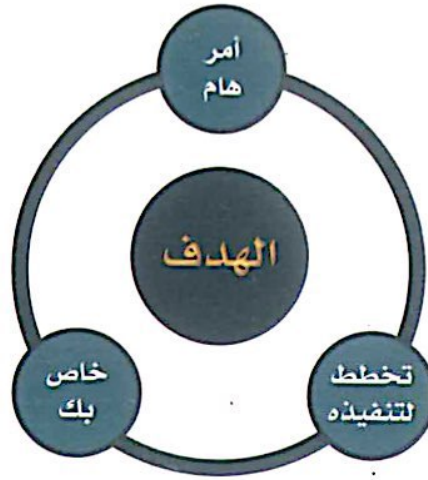
فهذه عناصر ثلاثة للهدف.

أمر مهم.

خاص بك.

تخطط لتنفيذه.

وتحديد الهدف هو أول ركن من أركان التخطيط الثلاثة: (تحديد الغاية - تحديد الوسيلة - تحديد المعيار)



## مرادفات الهدف: أو شال

الغاية: هي أعلى درجات الأهداف، وأكثرها طموحاً.  
الأمنية: أمر يرغب الإنسان في تحقيقه، ولكنه لا يضع له برنامجاً عملياً لتحقيقه، أو انجازه.

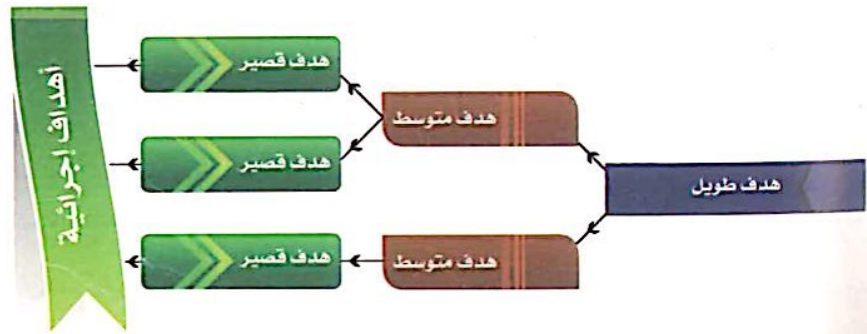
## لماذا نضع الأهداف؟ أهمية الأهداف

- ١- الأهداف تعطيك الرؤيا المستقبلية على المدى الطويل، والحافز للإنجاز على المدى القصير.
- ٢- تحديد الأهداف يعطيك القدرة على التركيز في عملية جمع المعلومات، واكتساب المعرفة، حيث تعطيك الأهداف الوعاء المعرفي الذي تركز في البحث فيه.
- ٣- تحديد الأهداف يعطيك القدرة على تنظيم وقتك، وحصر مواردك، وقدراتك مما يجعلك تتجه دائماً إلى استخدام تلك الموارد فيما يجعل لحياتك قيمة.
- ٤- بوضعك الأهداف الواضحة المحددة تستطيع أن تقيس انجازك، بل وتشعر بالفخر به، بل وستجد الكثير من التقدم في انجاز تلك الأنشطة التي لم يمكن لك فيها أي إنجاز.
- ٥- كل ذلك يرفع قدر ثقتك بنفسك، واعتزازك بقدراتك، وجدارتك التي بها حققت تلك الأهداف التي وضعتها.

## أنواع الأهداف

توجد أربعة أنواع من الأهداف:

- ١- **أهداف طويلة المدى**: وهي الأهداف المستقبلية، والتي يزيد زمن تحقيقها على (١٠) سنوات، وتسمى أهداف العمر، أو الأهداف المرحلية.
- ٢- **أهداف متوسطة المدى**: وهي المتعلقة بمرحلة معينة كمرحلة الجامعة مثلاً، وهي بين (٣ أو ٥ : ١٠ سنوات)
- ٣- **أهداف قصيرة المدى**: وهي الأهداف التي يقل زمن تنفيذها عن (٣) سنوات.
- ٤- **الأهداف الإجرائية أو التشغيلية**: وهي الأهداف الصغيرة التي يمكن أن تصبح مجرد أنشطة شهرية، أو أسبوعية، أو يومية، والتي نكتبها في قوائم المهام (To Do - list).



مهارات تحديد الأهداف الحياتية





أولاً: صمم الصورة الكبيرة لما تريد أن تفعله في حياتك عموماً، أو على الأقل خلال مدى زمني أكثر من (١٠) سنوات في هذه الصورة سوف تضع أهدافاً يطلق عليها (أهداف بعيدة المدى).

ثانياً: جزء هذه الأهداف البعيدة المدى إلى الأصغر فالأصغر من الأهداف التي تريد أن تجدها عند كل محطة من محطات حياتك... وهذه الأهداف يطلق عليها (أهداف قريبة المدى).

ثالثاً: أعمل على صياغة هذه الأهداف صياغة واقعية محددة وابدأ في تنفيذها.

### الخطوة الأولى: ضع أهدافاً بعيدة المدى

وهي الأهداف التي تريد أن تحققها على مدار حياتك، أو على الأقل على المدى الطويل، والذي يقدره البعض من (١٠ : ٢٠) سنة؛ وهذه الأهداف تعتبر الهيكل الأساسي الذي ستبنى عليه معظم قراراتك بعد ذلك، ومن أجل أن تضع هذه الأهداف بعيدة المدى، ومن أجل التوازن، وألا يطنى جزء من حياتك على غيره عليك بتحديد أدوارك الحالية، والمتوقعة على المدى البعيد.

#### ومن أمثلة هذه الأدوار:

- ١- أن تكون زوجاً وأباً وراعي أسرة.
- ٢- أن تكون موظفاً أو صاحب مهنة.
- ٣- أن تكون مهتماً بجسدك وصحتك.
- ٤- أن تراعى سلوكك، وأخلاقك، وحالتك النفسية.
- ٥- أن تخدم مجتمعك، وتتطوع لإسعاد الآخرين.
- ٦- أن تجعل العلاقة بينك وبين ريك أكثر قوة لتسمو روحك.
- ٧- أن ترفع من مستواك المادي، ويستقر دخلك.
- ٨- أن تنمي من مستواك العلمي، والمعرفي.
- ٩- أن تستمتع بالحياة، وتباشر هواياتك.

### الخطوة الثانية: ضع أهداف لكل مجال

من أجل أن تكون المجالات المهمة في حياتك أكثر اتساعاً، وتوازناً عليك أن تضع أهدافك بعيدة المدى على أساس أدوارك في الحياة، حيث تسأل نفسك عدة أسئلة حول ماتمناه أن يكون أداؤك في كل دور كما يلي:

→ **الدور المهني:** ما المستوى الذي تريد أن تصل إليه في مهنتك؟ أو ماذا تريد أن تحقق في مجالك المهني؟

٦- الدور التعليمي: هل هناك أي معرفة جديدة تريد أن تكتسبها؟... هل تسعى للحصول على درجة علمية في مجالك التعليمي؟ ما المهارات

والمعلومات التي تحتاجها، لتحقيق الكثير من أهدافك؟

٧- الدور المادي: ماذا تتوقع أن يكون عليه دخلك؟ وما علاقة ذلك بأهدافك المهنية والتعليمية؟

٨- الدور الأسري: أنت تريد أن تكون والد... لاشك في ذلك... وأن تكون لك أسرة ترعاها... ما الشكل الذي تريد أن تكونه كراعي لهذه

الأسرة؟... ما صورتك مع عائلتك؟

٩- الدور الصحي: هل لديك أهداف رياضية تريد تحقيقها؟ هل تريد أن تكون لديك صحة جيدة مع تقدم العمر؟

١٠- الدور النفسي: هل هناك مشاكل تعيدك للخلف، وتوقك عن التقدم؟ ضع أهدافاً لتحسين سلوكك، وحل جميع المشكلات المعلقة.

١١- الدور الترفيهي: تذكر أن جزء من حياتك هو لك، فما هو أفضل أسلوب لديك لتستمتع بالحياة؟

١٢- دور خدمة المجتمع: تريد أن تجعل الحياة من حولك أجمل، كيف تخطط لذلك.

١٣- الدور الروحي: تريد طاقة دافعه من الأمل، والإيجابية، ولن تجدها إلا في علاقة جيدة مع الله... ضع أهدافاً لتمتين هذه العلاقة وإتمام

فروضها ونوافلها.

الخطوة الثالثة: استخدم العصف الذهني

الآن اعط نفسك فرصة للتفكير بطريقة العصف الذهني حول هذه المجالات... وسجل أهدافاً متعددة تحت كل مجال. اختار الآن هدفاً أو أكثر من كل مجال يعكس ماذا تريد أن تفعله فيه. راجع الأهداف التي اخترتها في كل مجال أعد تسييقها، حتى يكون لديك عدداً صغيراً من الأهداف الواقعية المحددة. تأكد أن هذه الأهداف هي فعلاً ما تريد أن تحققه لنفسك لالغيرك... وتأكد أنك أنت المسؤول عن تحقيقها، وليس غيرك ممن يمكن أن تفوضهم مثل أحد الوالدين، أو الأبناء، أو الموظفين، أو الأصدقاء، ولاحظ إذا كان لديك شريك في أي هدف من هذه الأهداف أن تتأكد من أهدافه، وماذا يريد فعلاً؟

الخطوة الرابعة: ضع الأهداف قريبة المدى

وهي مجموعة أهداف لخمس سنوات القادمة، وهي مقتبسة من أهداف العمر - بعيدة المدى - التي رسمتها في الخطوات السابقة.

الخطوة الخامسة: ضع الأهداف التنفيذية

قم بتجزئ الأهداف القريبة المدى السابقة إلى أهداف أصغر، لتكون منها أهداف السنة، والستة أشهر، والشهر... وكل خطة من هذه الخطط تكون معتمدة على التي قبلها

## الخطوة السادسة: استخدام أداة صياغة الهدف الفعال SMART

من أجل أن تضع أهدافاً متميزة فعالة عليك أن تصيغها بسمات محددة... ولقد جمعها الدكتور جورج دوران في كلمة واحدة وهي SMART... حيث كل حرف من هذه الكلمة يدل على صفة من صفات الهدف، ليكون فعالاً... ولا يفوتنا أن معنى الكلمة الانجليزية هو ذكي... فهي من التوافقات الجميلة.



### سمات الهدف الفعال:

١- أن يكون الهدف محدداً Specific

ف عندما تضع أهدافك لابد أن تجيب بتحديد شديد على الأسئلة الخمسة (5Ws)

Who , What, Where, When, Why

لماذا.. متى.. أين.. ماذا.. من؟

هكذا:

- ماذا تريد؟

- لماذا تريده؟

- من سيحققه؟

- أين تريد تحقيقه؟

- متى تريد تحقيقه؟

وبغير ذلك تكون أهدافك عامة ناقصة التحديد.

مهارات تحديد الأهداف الحياتية

## ٢- أن يكون الهدف قابلاً للقياس Measurable

حتى تستطيع متابعة التقدم في انجاز الأهداف لابد أن تكون الأهداف كمية، وذلك باستخدام الأرقام غالباً، وهذا يسهل قياسها، ومقارنتها بالوضع المطلوب.

## ٣- أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق Attainable

فلا بد أن تكون أميناً في تقدير مهاراتك وقدراتك والتي على أساسها تستطيع أن تقول أن هذا الهدف يمكن تحقيقه أم لا... كذلك لابد أن تضع في اعتبارك وبحسابات دقيقة الظروف الخارجية التي يمكن أن تؤثر في تحقيق الهدف.

## ٤- أن يكون الهدف واقعياً Realistic

فإذا كانت قابلية التحقيق السابقة خاصة بصاحب الهدف، فإن واقعية الهدف تخص الهدف نفسه، فجميع الأهداف الغير واقعية غير قابلة للتحقيق في حين أن كثير من الأهداف الواقعية قد لا تكون قابلة للتحقيق بالنسبة لفرد معين، أو لظروف معينة.

## ٥- أن يكون الهدف مرتبطاً بوقت Time - bound

فلا بد من وضع وقت للبدأ، وآخر للانتهاء من تحقيق الهدف، حيث يضعك ذلك دائماً على طريق الانجاز بجانب أنه يمنع كثير من الأهداف الصغيرة اليومية أن تعوقك عن التقدم نحو الهدف.

ثم إن وضع الأهداف هو الخطوة الأولى لرسم خطة التنفيذ... وهل تصلح خطة بلا زمن محدد؟

## ضوابط لهدف أكثر فاعلية:

١- ضع الهدف الواحد في جملة واحدة.

٢- لا تستعمل النفي في صياغة أهدافك قل: أن أفعل كذا ولا تقل: أن لا أفعل كذا

٣- كن أكثر دقة عند كتابة الوقت، والتاريخ، والكمية حتى تصل بالهدف إلى أعلى قابلية للقياس، والتحديد.

٤- رتب أولوياتك

وذلك في حالة وجود أكثر من هدف تتنازعها الأوقات... فعليك باستخدام طريقة (أبجدية الأولويات) لترتيب تلك الأهداف؛

فقد ابتكر أدوين بلس في كتابه (Done Getting) فكرة ترتيب الأولويات على أساس (٤) حروف أبجدية (أ - ب - ج - د)

ويمكن استخدام طريقة بسيطة لتنفيذ هذه الطريقة... وهي:

- كتابة قائمة الأهداف.

- إعطاء كل هدف أحد الحروف الأربعة (أ - ب - ج - د) حسب أولوية

الهدف حيث (أ) هو أكثر الأهداف أولوية. و (د) هو أقلها.

- الآن أعد ترتيب القائمة على حسب الحروف الأبجدية.

- قد يكون هناك أكثر من هدف في الحرف الواحد (أ) مثلاً فيها أربعة

أهداف... عليك أن تعيد الترتيب مرة أخرى ولكن باستخدام الأرقام هذه المرة (١أ - ٢أ - ٣أ - ٤أ).

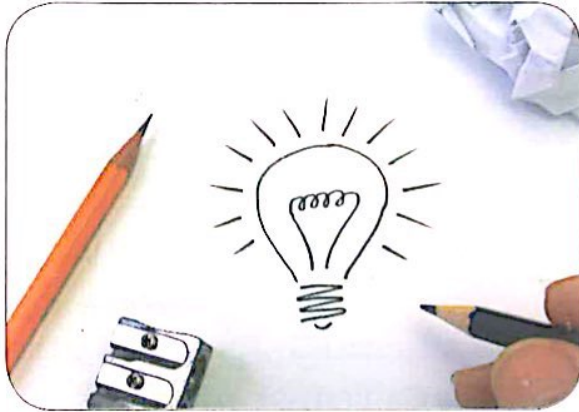
- ابدأ الآن في تنفيذ الهدف (١أ).

أبجدية الأولويات			
د	ج	ب	أ
هدف ٩	هدف ٢	هدف ٢	هدف ١
هدف ٨	هدف ١٠	هدف ٧	هدف ٥
هدف ٦		هدف ٤	

٥- استخدم الورق:

- فإن كتابة أهدافك تجعلها في دائرة الاهتمام، ويسهل مراجعتها، ويعطيها قوة نحو الانجاز.
- ٦- اجعل أهدافك الإجرائية صغيرة بقدر الإمكان، بحيث تعطيك دافع لانجازها، حيث تبدو الأهداف الكبيرة كأنها لن تنجز.
- ٧- ضع احتمال تأثير العوامل الخارجية عند تنفيذ الأهداف، فلا تصاب بالإحباط إذا كانت النتائج أقل من المتوقع.
- ٨- لاتدع أحد يضع لك أهدافك... إن أهدافك الذي تضعها أنت بنفسك هي الأكثر واقعية، وقابلية للتحقق...، حيث إنك أكثر الناس معرفة بقدراتك، ورغباتك، وطموحاتك.
- ٩- ابحث عن رفيق لهدفك... فهناك الكثيرون الذين قد تتفق معهم في بعض، أو كل أهدافك اعقد معهم صفقات مشاركة للتحفيز، والمتابعة وتحقيق المستهدف الزمني، والكمي لهذه الأهداف.
- ١٠- راقب المعوقات
- وتعلم من أخطائك، واعمل على إزالة كل ما يمكن أن يمنعك من الوصول إلى هدفك استخدم أكثر من استراتيجية لعبور المعوقات قبل أن تقول لن أستطيع.

## تحقيق الأهداف:



اذكر أنك قد وضعت أهدافك بداية من تلك التي تتصف بالمدى الطويل ثم القصير... ثم الإجرائية، والتي سنركز عليها عند التنفيذ:

### أولاً: حول الأهداف إلى أنشطة

وحتى تستطيع تنفيذ الأهداف عليك بتحويلها إلى أنشطة عن

### طريق الخطوات التالية: أول شيء

١- **جزء الهدف** إلى مجموعة من الأهداف الصغيرة التي تسمى

هنا أنشطة، وبتنفيذها يكون هذا الهدف قد تحقق.

٢- **استخدم العصف الذهني** للإجابة عن هذا السؤال: هل توجد

طرق مختلفة للوصول إلى هدفك؟

اكتب كل شيء...

الآن حاول أن تختار من بينها.

٣- **اكتسب طاقة للتنفيذ** ؟

يمكنك أن تكتسب طاقة للتنفيذ عن طريق

أ- **التخيل**... حيث تغمض عينيك، وتتخيل نفسك عند هدفك: أين أنت الآن؟ كيف جئت إلى هنا؟ كيف تشعر؟

تذكر هدفك الآن.

## ب- اقرأ قصص الانجازات

وخاصة في مجال هدفك فهي ستعطيك الكثير من التحفيز، وترفع روحك المعنوية، بل وقد تكسبك الكثير من الخبرات على طريقة تنفيذ الهدف.

٤- ابحث عن مرشد

وتذكر أنه لن يستطيع أحد تحقيق أهدافك، ولكن فقط ادرس الخبرات، وابحث عن اجابات لأسئلتك، واتخذ قدوة، ولكن دون أن تقلد.

٥- المعلومات:

وهي من أقوى الأسلحة التي تساعدك على السير في تنفيذ أهدافك... فالمعلومات هي مصباح الرأس لعامل المناجم... وكلما تزودت بالمعلومات الأقوى كلما تعمقت في البحث عن الكنوز.

٦- كن ايجابيا

واحفظ دائما بيايمانك أنك ستحقق هدفك، ففي اللحظة التي ستفقد فيها هذا الإيمان اعلم أنك قد فشلت.

ثانيا: على طريق التنفيذ:



١- سجل كل نجاحاتك السابقة في نفس مجال هدفك حتى لو كانت

صغيرة. راجع هذه النجاحات فهي حافظ كبير.

٢- راجع بعض أخطائك السابقة. واكتب الدروس المستفادة منها.

٣- استمتع بشعورك أنك تنجز عند كل خطوة تتم، واحتفل بتلك

العلامات التي بدأت تظهر دالة على الاقتراب من تحقيق

الهدف، واعلم أن كل هدف تحققه يعني أنك تخطو خطوة نحو

هدف جديد من أهداف الحياة.

٤- تحقيق بعض الأهداف هو تراكم لخبراتك مما يجعلك قادر الآن

على مراجعة خططك. فإذا كان تحقيق الهدف الأول سهلاً، فعليك أن تجعل التالي أصعب... وإذا أخذ الهدف الأول وقتاً طويلاً

في التنفيذ، فيجب أن يكون الهدف التالي أسهل.

٥- إذا تعلمت شيء يدعوك إلى تغيير ملامح بعض أهدافك فافعل.

٦- إذا وجدت نقص في مهاراتك عند انجاز بعض الأهداف... ضع أهدافاً لتعويض ذلك النقص.

٧- الآن وبعد تلك الخبرات المتراكمة أصبح الفشل في تنفيذ هدف ما، لا يعني بالنسبة لك أكثر من فرصة لوضع بعض التعديلات

أو إضافة هدف جديد أكثر نجاحاً.

٨- الآن أصبحت تؤمن أن أهدافك غير ثابتة، بل هي مرنة قابلة للتغيير مع الوقت، حيث ستمو معارفك، وخبراتك... بل إن بعض

تلك الأهداف التي كنت قد وضعتها لن تتناسب مع وضعك الجديد، وأصبحت لا تحقق الكثير من طموحاتك، بل ولا تتناسب مع

مهاراتك المكتسبة، ببساطة تخلي عنها.

### مثال على وضع الأهداف الشخصية:

هاني موظف في بنك عالمي

في الدور المهني .. كان هدف العمر - طويل المدى - لهاني:

(أن يكون مديراً لأحد فروع البنك في وطنه)

جلس هاني يجزئ هدفه إلى أهداف متوسطة وصغيرة المدى كالآتي:

- هدف العشر سنوات : أن يكون نائب مدير فرع البنك
- هدف الخمس سنوات: أن يكون رئيساً لأحد أقسام الفرع
- هدف السنة: المساهمة الفعالة في المشروعات التي يهتم بها المدير الحالي بدراستها، وتقديم المقترحات فيها.
- هدف الستة أشهر: العودة إلى الدراسات العليا لانتهاء ماجستير التخصص في إدارة البنوك
- هدف الشهر: أن يناقش مديره حول أهم المهارات التي يحتاجها موظف البنك لأداء أفضل في عمله.
- هدف الأسبوع: تحديد موعد لمقابلة المدير.

من أهداف العمر:

- افقد وزنك.

- ادخل جامعة.

- اختر تخصص.

- احصل على وظيفة.

- تزوج.

احصل على بطولة أو وسام أو جائزة.

### ابحث في النت عن:

- ١- معاني أخرى لحروف كلمة SMART.
- ٢- أدوات وقوائم وبرامج تساعد على وضع الأهداف.
- ٣- محاضرة مقروءة أو مسموعة أو مرئية حول وضع الأهداف.
- ٤- مقال أو بحث حول وضع الأهداف.
- ٥- كتاب حديث حول وضع الأهداف.
- ٦- برنامج تدريبي أو عرض تقديمي حول وضع الأهداف

## مهارات إدارة الوقت وتنظيمه

### الهدف العام للوحدة

أن يتمكن الطالب من استخدام مصفوفة الوقت، والأولويات في إدارة وقته.

### الأهداف الخاصة

يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن:

- ١- يحدد تعريف الوقت
- ٢- يظهر أهمية إدارة الوقت، وتنظيمه في الحياة
- ٣- يستنتج أن ادارة الوقت هو الطريق لإدارة الذات
- ٤- يوضح متطلبات إدارة الوقت، ومعوقات الاستفادة منه.
- ٥- يشرح مصفوفة الأولويات (مصفوفة الوقت)
- ٦- يمارس استخدام مصفوفة الأولويات في الاهتمام بالمهم غير العاجل في حياته
- ٧- يستنتج خطورة منطقة (الغير مهم) في مصفوفة الوقت على تحقيق أهدافه
- ٨- يستنبط بمدى أهمية ترتيب الأولويات للوصول الى النجاح، وإدارة الجيدة للذات
- ٩- يعدد مضيعات الوقت في حياته
- ١٠- يطبق التخلص من مضيعات الوقت في حياته
- ١١- يوضح معنى التسوية، ومدى خطورته على حياته
- ١٢- يمارس الى عدم التسوية قدر الإمكان

### محتويات الوحدة

- ١- أهمية إدارة الوقت وتنظيمه في الحياة الجامعية.
- ٢- مصفوفة الأولويات، وكيفية استخدامها في الحياة.
- ٣- صور تضييع الوقت، ومعوقات الاستفادة من الوقت.
- ٤- التسوية، وكيف نقلل منه





المسوحة ضوئياً بـ  
CamScanner

عندما تحدث علماء الإدارة عن تحويل الوقت من مجرد قيد ضابط للمعاملات الى مورد أساسي من موارد المؤسسة ظن الكثيرون أن هذا قد يكون متعلقاً بإدارة الأعمال فقط، ولكن ومع تطور الزمان، والدخول في عصر المعرفة المفتوحة -عصر التسارع في كل شيء- استشعر المهتمون من البشر أن الوقت في حياتهم قد تحول من مجرد خلق وقيمة تتلخص في المحافظة عليه، وقضاؤه في المفيد والدقة في المواعيد الى أنه مورد من الموارد الذي يزداد الإنسان باستثماره قوة، ويخسر الكثيرون ممن يهملون إدارته وضبطه.

## ما الوقت؟

إنه العمر.. إنه الأيام، والساعات، والثواني.. إنه السنون، والشهور، والأسابيع.

إن الحياة دقائق وثوانٍ

دقات قلب المرء قائلة له

فالوقت بأجزائه الصغيرة هو المادة الأساسية التي يتكون منها العمر. فمكونات العمر إذا كانت مالا، وعلماً، وصحة، وشهوات، وعمالاً، وعلاقات، ومهارات، وعبادات، وملذات، وسعادة، ونجاحاً.. أو عكسها. فإن الوعاء الأساسي الذي يحمل كل هذا، ويتم فيه كل هذا هو الوقت من أيام وثوانٍ.

ويعرف الوقت أنه مقدار من الزمن قدر لا يبرح

أما إدارة الوقت فهي الاستخدام الأفضل للوقت بالإمكانات المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق الأهداف

٥٠

## طبيعة الوقت:

وإذا كان الوقت هو الوحدة الأساسية التي يتكون منها العمر، وتتم فيه جميع فاعليات العمر فهيا، لتتعرف على طبيعة هذه الوحدة لنرى كيف يمكن أن نتعامل معها.

### ١- الوقت غال:

بل هو أغلى ما يملكه الإنسان في عمره لأنه أساس ذلك العمر.. والحقيقة أن الله تعالى عندما يعرض لنا الأجزاء الدقيقة من الوقت مثل الليل والنهار يعرضها بشكل يبين أنها نعمة، وأن هذه النعمة تستحق الشكر لا الإهدار. يقول تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِّمَن أَرَادَ أَن يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا﴾ الفرقان: ٦٢

### ٢- الوقت محدود:

كانت نظريات الإدارة ترى الوقت أنه قيد **constraint** يقاس به الإنتاج، وتحدد به الميزانيات، ثم عدلت نظريات الإدارة الحديثة تلك النظرة، لترى الوقت **Resource** أي مورد من الموارد مثل الموارد المالية والموارد البشرية، ولكن للأسف كان من طبيعة هذا المورد أنه مورد محدود؛ حيث إن أعمارنا محدودة لها بداية ونهاية.. والوقت هو المساحة من الزمن التي تبدأ بمولدك وتنتهي بوفاتك.

## طبيعة الوقت

- ١- الوقت غال
- ٢- الوقت محدود
- ٣- تعويض الوقت
- ٤- الوقت يجري
- ٥- نمو الوقت
- ٦- استثمار الوقت

ولذلك فلا بد من إدراك الحقائق الآتية:

■ نحن نملك جميعاً الكمية نفسها من الوقت: (١٦٨ = ٧×٢٤) ساعة في الأسبوع.

■ أنك من المستحيل أن تخزّن جزءاً من الوقت للاستخدام في وقت لاحق.

■ أنك لا تستطيع التلاعب في مسيرة الوقت بأن توقفه مثلاً أو تسرعه أو تبطله.

■ أنك لا تستطيع أن تتفقه إلا بالمعدل المحدد له (٦٠ ثانية في الدقيقة و (٦٠) دقيقة في الساعة.

ولذلك نجد «الحسن البصري» ينادي فينا: ((يا ابن آدم، إنما أنت أيام معدودة كلما ذهب يوم ذهب بعضك.. ويوشك إذا ذهب البعض أن يذهب الكل))

٢- تعويض الوقت:

هل يمكن تعويض الوقت؟

لم أجد أفضل من قول الشاعر يجيب عن هذا السؤال:

فأخبره بما فعل المشيب

آلا ليت الشباب يعود يوماً

ويوصينا رسول الله ﷺ أن نغتنم الأعمار، ونستثمر ما فيها من أوقات مناسبة مثل أوقات الصحة، والشباب، والغنى، والفراغ؛ لأنها إذا مرت قد لا تعود مثلها، وإنما ستأتي أيام المرض، والهزم، والفقر، والشغل، فيقول ﷺ: «اغْتَنِمْ خَمْسًا قَبْلَ خَمْسٍ: شَبَابَكَ قَبْلَ هَرَمِكَ، وَصِحَّتَكَ قَبْلَ سَقَمِكَ، وَغِنَاكَ قَبْلَ فَقْرِكَ، وَفَرَاغَكَ قَبْلَ شُغْلِكَ، وَحَيَاتَكَ قَبْلَ مَوْتِكَ»<sup>(١)</sup>.

٤- الوقت يجري:

هذا هو تعبيرنا عندما نحتاج إلى الوقت.. فغالباً ماذا تقول عندما يكون بين يديك عمل، ولم تنتهِ منه بعد، واقترب موعد تسليمه؟ تقول: (الوقت يجري)، فمن صفات الوقت أنه يمضي سريعاً.. وتبين هذه الصفة دائماً عندما نحتاج إلى وقت أكثر؛ ونجد في القرآن خير تعبير عن هذا المعنى حيث تتضاءل المدة الزمنية في الضمائر يوم القيامة، وتكتمش، ونرى العمر كله ساعة من نهار، أو عشية، وضحاها، أو يوماً، أو بعض يوم...

﴿كَانَهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَ مَا يُوعَدُونَ لَمْ يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِّن نَّهَارٍ﴾ الأحقاف: ٣٥.

﴿كَانَهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَهَا لَمْ يَلْبَثُوا إِلَّا عَشِيَّةً أَوْ ضُحَاهَا﴾ النازعات: ٤٦

﴿وَيَوْمَ يَحْشُرُهُمْ كَأَن لَّمْ يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِّنَ النَّهَارِ يَتَعَارَفُونَ بَيْنَهُمْ﴾ يونس: ٤٥

﴿قَالَ كَمْ لَبِثْتُمْ فِي الْأَرْضِ عَدَدَ سِنِينَ قَالُوا لَبِثْنَا يَوْمًا أَوْ بَعْضَ يَوْمٍ فَاسْأَلِ الْعَادِينَ قَالَ إِنَّ لَبِثْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا لَّوْ أَنكُمْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ المؤمنون:

١١٢-١١٤

(٢) أخرجه أبو نعيم في «حلية الأولياء»، (٢/٢٠٢)، وابن سمعون في «الأمالي»، (١/٢٢٦)، وقال أبو نعيم: «غريب من حديث معاوية، تفرد به عنه زيد العمي، ولا أعلمه مرفوعاً عن النبي «إلا بهذا الإسناد».

وقد رأى الشاعر هذه الصفة في الوقت فانطلق يقول:

مرت سنين الوصال والهناء  
ثم انثنت أيام هجر بعدها  
فكأنها من قصرها أيام  
فكأنها من طولها أعوام  
فكأنها وكأنهم أحلام  
ثم انقضت تلك السنون وأهلها

ومن أطرف ما سمعت في ذلك أن شيخ المرسلين نوح عليه السلام الذي عاش أكثر من ألف عام لما سئل عن عمره: كيف وجدت الدنيا؟ قال: «وَجَدْتُهَا كَرَجُلٍ دَخَلَ بَيْتًا لَهُ بَابَانِ، فَقَامَ فِي وَسْطِ الْبَيْتِ هُنَيْئَةً، ثُمَّ خَرَجَ مِنَ الْبَابِ الْآخَرِ»

وهل تدري أنك لو عشت ستين عاماً تقضي عشرين منها أي ثلثها نائماً!!

وهنا نذكرك بحقيقة مهمة: (الوقت لا ينتظر أحداً، فإما أن تستخدمه، وإما يمر)

٥- نمو الوقت:

نعم، إن الوقت محدود .. جامد .. ولكن يمكن باستثماره أن نزيد من قيمته.

إن المهام العظام لا يمكن إنجازها إلا حين يستغل الإنسان وقته بكفاءة. ومن مقاييس تقدم الأمم، وازدهارها، ونهضتها حسن استغلال وقت أفرادهم وإدراتهم لأعمارهم جيداً؛ ولذلك يقيسون تقدم الأمم بإنتاجية العامل.. ففي إحدى الإحصائيات أن إنتاجية العامل في البلاد النامية تصل إلى (٢٨) دقيقة في اليوم.. فمهما وصل هذا الإنسان من العمر.. أسألك.. كم عمره؟  
ولذلك أذكرك بحقيقة أساسية: (كلنا متساوون من حيث كمية الوقت التي تتوفر لأي منا، ولكننا نختلف في كيفية استخدامه) واعلم أن الإدارة الصحيحة تضيف إلى عمرك أعماًراً.

هل تعلمون أن الإمام الشافعي صاحب المذهب الفقهي المشهور، ومؤسس (علم أصول الفقه)، الذي يعتبر أمتن قانون وضعته البشرية لأنه يتعامل مع النصوص الإلهية.. أتدرون أنه مات وعمره أربعة وخمسون عاماً (١٥٠ - ٢٠٤هـ).. وكذلك الإمام أبو حامد الغزالي تلميذ إمام الحرمين الجويني.. مؤلف عشرات المؤلفات الصحيحة في أكثر من عشرة علوم، فقد ألف في الفقه والعقيدة والرقائق والكلام والفلسفة والأصول، ويكفيه مؤلفه الضخم (إحياء علوم الدين)، أتدرون أنه مات وعمره خمسة وخمسون عاماً (٤٥٠ - ٥٠٥هـ)

## استثمار الوقت:

ويشير القرآن لمعنى استثمار الوقت: أن إنتاجية المسلم لا بد أن تتضاعف داخل الوقت الواحد، حتى يصبح وقته أوقاتاً، وذلك في بداية الإسلام، حيث خاض المسلمون معارك الدفاع عن عقيدتهم، ودينهم نزل قوله الله تعالى: ﴿إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عِشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِائَتَيْنِ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِّنَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَفْقَهُونَ﴾ الأنفال: ٦٥  
فالنسبة واحد إلى عشرة.. أي أن الواحد من المؤمنين يساوي في إنتاجه، وعطائه، وقوته في القتال - مثلاً - عشرة من الكافرين.. وأريدكم أن تفقوا لحظة أمام ذلك التعليل لهذا التفوق في آخر الآية: ﴿بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَفْقَهُونَ﴾.. أي الكافرون.  
ألا تحتاج هذه الخاتمة إلى وقفة؟.. ألا نرى فيها دعوة إلى العلم، والتطور، والنظر الجيد في الأمور؟ ألم يتبين لك أن هذه الخاتمة سبب من أسباب نصر الله لنا، وهو تفوقنا على عدونا بالعلم والفقه؟، ألا نستطيع أن نلمح أن العلم، والفهم، والفقه في ديننا ودنيانا

من وسائل استثمار الوقت؟

ثم يخفف الأمر عليهم فهذه نسبة مرتفعة جداً يبدو أن الله فرضها في بداية الأمر لحكمة عنده حتى يميز هؤلاء المتميزون أصحاب القدرات غير العادية.. ثم ينزل التخفيف الذي يصلح لكل الفريق.. فتصبح النسبة ليس أيضاً متساوية وإنما هي ٢: ١. ﴿الآن خَفَّفَ اللَّهُ عَنْكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا فَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ صَابِرَةٌ يَغْلِبُوا مِائَتَيْنِ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ أَلْفٌ يَغْلِبُوا أَلْفَيْنِ بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ (الأنفال: ٦٦) أولاً: لاحظ كثرة العدد عند التخفيف، فالكلام هناك كان في عشرين، أو مائة، من المؤمنين.. ولكن اليوم أضيفت قوة أخرى هي قوة العدد (ألف)

ثانياً: لاحظ أن فيكم ضعفاً «بمعنى ليسا الكل ضعيفاً»<sup>(٣)</sup>، تظل النسبة تدور بين (٢: ١)، إلى (١٠: ١)، وهي مساحة التحدي الذي تبقى المسلم في تطوير مستمر لقوته، ورغبة مستمرة للوصول إلى الأفضل، وتقليل مساحة الضعف. وتعالوا لنرى الواقع الذي يحكيه التاريخ عندما ننظر إلى حجم الإنجازات التي أنجزها المسلمون الأوائل في مده زمنية قصيرة حتى إن بعض المؤرخين يكتب متعجباً أنهم (كأنما يطوى لهم الزمن)<sup>(٤)</sup>!!  
ويلخص لنا ابن عطاء الله السكندري صاحب الحكم العطائية هذا المعنى في أحد حكمه عندما يقول: «رُبَّ عُمَرِ اتَّسَعَتْ أَمَادُهُ، وَقَلَّتْ أَمْدَادُهُ، وَرُبَّ عُمَرٍ قَلِيلَةٌ أَمَادُهُ، كَثِيرَةٌ أَمْدَادُهُ، وَمَنْ بَوَّرَكَ لَهُ فِي عَمْرِهِ أَدْرَكَ فِي سَيْرِهِ مِنَ الزَّمَنِ مِنَ الْمَنِّ مَا لَا يَدْخُلُ تَحْتَ دَائِرَةِ الْعِبَارَةِ، وَلَا تَلْحَقُهُ وَمُضَّةُ الْإِشَارَةِ»<sup>(٥)</sup>

## واجبنا نحو الوقت

ونحتاج قبل أن نضع المبادئ، والقواعد، والمهارات التي تعين على الحفاظ على الوقت أن نتجول بهدوء بين رياض قيمنا، ومنهجنا، ودستور حياتنا، والذي لا بد في البداية أن نثبت به حقيقة أن منطلق أي نجاح هو القيم التي تحكم الضمير، والسلوك.  
فقد كان العمر من الأهمية أن يقسم به الله سبحانه وتعالى.. وأن يقسم بأوفر عمر وأعلى عمر إنتاجية - عمر النبي ﷺ ﴿لَعَمْرُكَ إِنَّهُمْ لَفِي سَكْرَتِهِمْ يَعْمَهُونَ﴾ (الحجر: ٧٢)  
وأقف أمام قسم الله تعالى بالليل والنهار لأجد معنى رائعاً يصب في إدارة العمر يقول تعالى: ﴿وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى وَمَا خَلَقَ الذَّكَرَ وَالْأُنثَى إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَّى﴾ الليل: (١- ٤)  
نعم سعى مختلف، ومتنوع، ومتفاوت.. في عمر البشر الذكر والأنثى وفي أجزائه المختلفة؛ الليل في هدوئه، وسنته، وسباته، وغشيانه الكون كالغطاء.. والنهار في ضوئه، ويقظته، وجلائه ووضوحه.. في هذين الزمنين يكون أداؤنا نحن، وعطاؤنا نحن، وتخطيطنا نحن لأعمارنا وحياتنا.. ونظل مع كل هذا .. سعيانا لشتّى!!

(٣) يرى العلماء أن الآية الثانية نسخت الأولى ولكن مع مذهب إعمال النص نرى أن الآيتين عاملتان راجع في ذلك تفسير القرآن العظيم- ابن كثير

(٤) انظر ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمين، أبو الحسن الندوي

(٥) شرح الحكم العطائية للشرنوبلي.

## مصفوفة الوقت

في حوار بين الجنرال أيزنهاور وزير الدفاع الأمريكي ثم رئيس الولايات المتحدة بعد ذلك مع مجموعة معاونيه قال لهم: إن هناك صفتين لكل نشاط: (مهم) و(عاجل)، وهناك علاقة معكوسة بين الأنشطة المهمة والأنشطة العاجلة، فكلما زادت أهمية شيء ما قل الاستعجال عليه والعكس، ومع استمرار الحوار خرجوا بما يسمى:



### منظومة الوقت Time Management Matrix (١٩)

ويمكن أن نسميها ملاعب الوقت، حيث إنك في أي لحظة من لحظات حياتك موجود في أحد هذه الملاعب، واللحظة التي لن تتواجد فيها في واحد منها هي عندما تفارق الحياة، وهذه الملاعب تنقسم بمجرد النظر إلى قسمين أساسيين من حيث الأهمية :

الجزء العلوي : المهم

الجزء السفلي غير المهم

والآن يمكنك أن تتخيل معنا إنساناً يعيش معظم حياته يلعب في ملعب واحد... كيف ستكون حياته؟

<p>يلعب في الملعب الأول (المهم غير العاجل) معظم الوقت: .....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>يلعب في الملعب الثاني (المهم العاجل) معظم الوقت: .....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>يلعب في الملعب الرابع (غير المهم غير العاجل) معظم الوقت: .....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>يلعب في الملعب الثالث (غير المهم العاجل) معظم الوقت: .....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

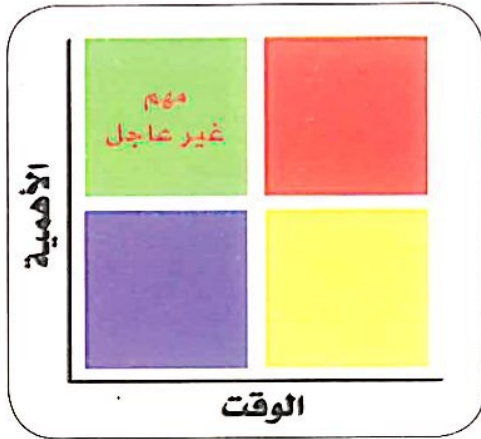
(١٩) راجع (العادات السبعة لأكثر الناس فاعلية - ستيفن كوفي).

## أي ملعبك؟

وحتى نستوعب هذه الملاعب الأربعة في أعمارنا تعالوا نضرب بعض الأمثلة.

سيارتنا ..

عندما نشترى سيارة جديدة، فإنه يكون معها كراس إرشادات يبلغك أن بعد السير ١٠٠٠ كم عليك بالتوجه إلى مركز الصيانة ... ثم



بعد (٥٠٠٠) كم ... ثم بعد (١٠,٠٠٠) كم ... وهكذا، تسير بسيارتك الجديدة سعيدياً وتسارع عند بلوغ الـ ١٠٠٠ كم إلى مركز الصيانة ثم تسير بك الحياة .. وقريب من الأربعة آلاف ينبهك رنين في تليفونك الجوال أنه قد اقترب موعد الذهاب إلى الصيانة حسب المذكرة التي وضعتها أنت.

أنت الآن أحد الرجلين:

إما أن تتصل بمركز الصيانة، وتحدد موعداً أكيداً بعد أسبوعين على الأقل .. فتصل المركز وقد وصلت إلى القرب من الـ (٥٠٠٠) كم، فتحصل على الصيانة المطلوبة، وتخرج بسيارتك كأنها جديدة وقد اطمأن قلبك.

إذا فعلت ذلك ففي أي الملاعب تلعب؟؟

..... مهم غير عاجل .....

وإما أن تقول لنفسك: السيارة تسير، ولم يحدث شيء .. عندما أصل إلى (٥٠٠٠) كم سأصل، ثم تجد أنها جيدة رغم تخطيك حاجز الستة آلاف كم.

الآن في أي ملعب يكون لعبك؟؟

..... غير مهم غير عاجل .....

عند طبيب الأسنان:

تشعر بالآلام في أسنانك .. تستخدم مسكناً للألم، يعود إليك الألم .. بعد ثالث مرة !!

أنت أحد الرجلين:

إما أن تتوجه إلى طبيب الأسنان وتحجز لك موعداً بعد يوم، أو اثنين على الأكثر .. وهناك يكتشف بداية تسوس في الأسنان، فيقوم بالمطوب، وتعود وقد حصنت ضرسك، وانتهى الموضوع.

في أي الملاعب تلعب بنشاطك هذا؟؟ ..... مهم عاجل .....

وإما أن تستخدم مسكناً أقوى .. ثم أقوى .. ثم تضع بعض المستحضرات مكان الألم .. وتستخدم أدوات حادة لتخفيف الألم ..

الحمد لله لقد ذهب الألم..

نعم ذهب الألم ولكن بقي السوس ينخر في العظام بعد أن أنهى على العصب الذي كان يندرك بالألم.. وفي يوم عصيب وأنت لديك اجتماع مهم، أو اختبار نهائي، أو لقاء مصيري.. تجد وجهك قد تورم، وعاد الألم أضعافاً مضاعفة. الآن وجب الذهاب إلى طبيب الأسنان.. أراك تهوول تاركاً كل ما تهتم به لترقد أمام باب عيادته!!

في أي الملاعب أنت تلعب الآن؟ ..... هم... غير... على... ..

### الصلاة خير..

أذن المؤذن لصلاة العصر.. (أو لأي صلاة)

تركت ما في يدك.. وقمت للوضوء.. غسلت أطرافك، ارتديت ملابسك.. توجهت إلى المسجد.. صليت ما كتب الله لك أن تصلي من الناظلة.. أقيمت الصلاة.. صليت خلف الإمام في الصفوف الأولى حضرت تكبيرة الإحرام.. أنهيت صلاتك.. ذكرت تسيبكاتك، ودعوت الله.. عدت إلى عملك أو ما كان يشغلك.

في أي الملاعب تلعب بهذا النشاط؟؟ ..... هم... ..

### أو شيء آخر!!

قلت لنفسك أنهى ما في يدي، وأقوم.. ثم مكثت حتى يقام للصلاة.. ثم قلت ألحق الركعة الأولى.. ثم قلت فانت الصلاة في المسجد فأصليها في البيت، ثم قلت الوقت ممدود حتى المغرب..

واصفرت الشمس، وإذا بك تتذكر أن عليك صلاة عصر.. فتسارع تتخبط في ما حولك، وتتوضأ بلا إتقان، وتهوول إلى الصلاة منفرداً تسرع بتكبيرة الإحرام والقراءة، وتهوي سريعاً إلى الركوع الذي ما إن تهتم به إلا والمؤذن يؤذن لصلاة المغرب و«الَّذِي تَفُوتُهُ صَلَاةُ الْعَصْرِ، كَأَنَّمَا وُتِرَ أَهْلُهُ وَمَالُهُ»، كما قال لنا النبي ﷺ

هذا النشاط في أي الملاعب تلعبه الآن؟؟

..... هم... غير... على... ..

### وعلاقتنا:

أنت زوج تريد أن تسعد بحياتك الزوجية.. أو ابن تحتاج إلى رضى أمك ودعائها.. أو صديق تستشعر الإشباع الاجتماعي بالأنس بصديقك.. نأخذ أي حالة منهم ونقيس على الباقي..

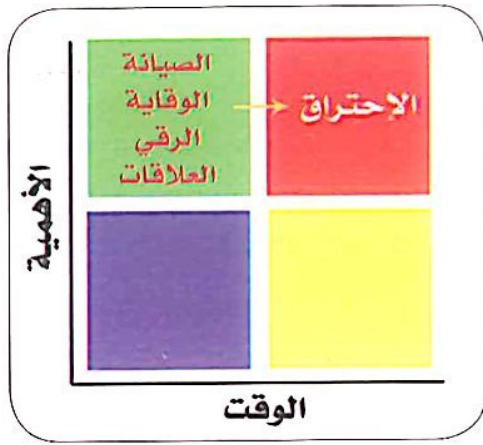
مثلاً أنت ابن تحتاج رضى أمك ودعائها.. تبذل جهدك يومياً في التعبير عن برك لها لذلك تجد دعائها يلاحقك أينما كنت.

أنت ابن سعيد لأنك تلعب دائماً في علاقتك بوالديك في الملعب رقم (١)

أو أنت تتسى كل هذا.. وتقدم عليه ما يشغلك في الحياة وتعتبر أن قلب الأم لا يغضب، بل وتطلب منها رغم هذا الدعاء.

أنت الآن تلعب في الملعب رقم (٢)





لاحظت معي أن كل المهمات التي يجب أن تلعبها في الملعب رقم (١) من ملاعب العمر (ملعب المهم غير العاجل)، عندما تهمل لعبها في هذا الملعب تنتقل تلقائياً إلى الملعب رقم (٢) (ملعب المهم العاجل)، وتتحول إلى حريق يحتاج إلى إطفاء عاجل وإلا أكل كل شيء، ولذلك أسمى هذا الملعب (ملعب الإحتراق)

### المهم Important :

هل تستطيع أن تعرف الآن ما هو المهم؟

- أليس هو المؤثر في حياتنا؟
- أليس تركه يضيع علينا الكثير من المكاسب؟
- أن زمنه ممتد، حيث له أول وآخر.

وكلما أديته في أول وقته كنت تلعب في الملعب رقم (١) (ملعب المهم غير العاجل)

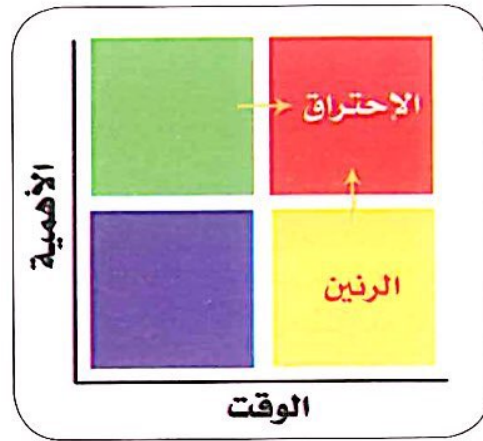
وبسبب: - التسوية (التأجيل) التجاهل (الإهمال) يتحول إلى ملعب الإحتراق.. فتظل طوال أيامك تطفئ الحرائق، ما تطفئ واحدة إلا وتشتعل أخرى في مكان آخر بسبب تسوية وإهمالك.

### الرنين العاجل:

والآن أسألك سؤالاً:

من منا إذا دق جرس التليفون لا يهرول للرد عليه؟ بل إنني أعجب عندما يدق رقم التليفون المحمول (الجوال) في مكان عام نجد كثيراً من الموجودين يضع يده على مكان تليفونه.. بل أجد البعض يخرج التليفون، وينظر إليه... رغم أن صاحب الرنين يرد على المتكلم..

في كثير من الأوقات تلح عليك بعض الأمور إلحاحاً، وتستعجلك في التعامل معها، وأنت لا تدري أي مهمة أو غير مهمة.. فتجد نفسك تقضي وقتاً طويلاً في الملعب رقم (٣) (ملعب المهم العاجل) والعاجل: يعني الفوري الذي لا يحتل تأجيلاً.. بغض النظر عن أهميته. وفي هذا الملعب تتحكم فينا المهام، وتأخذنا حتى لو كنا يجب أن نقضي أوقاتنا في الملعب رقم (١) وفي كثير من الأحيان تكون هذه المهام التي تجذبنا إلى ملعب الرنين رقم (٣).. مهام محبوبة، ممتعة، سهلة.. غير مهمة.



- الكلام في التلفون.
- الجلوس أمام البريد الإلكتروني.
- مشاهدة برنامج تلفزيوني (قد يكون مفيداً)، ولكنه غير مرتب له.
- قراءة صفحات كاملة من الجريدة.. لمجرد أن عنوانها جذابك.
- الخروج مع صديق في حاجة إليك لمجرد أنه طلبك الآن.
- الزيارة غير المرتبة، وغير المحددة.
- قضاء أصدقاؤك الأوقات عندك بلا هدف محدد من الزيارة إلا فراغهم.

ومجمل هذه الأعمال العاجلة، والتي غالباً تكون غير مهمة تنتج كرد فعل، وليس كفعل مبدئي منك رتبت له، ونظمته ووضعتة في خريطة أهدافك وأنشطتك إنه الرنين الذي يجذبك، وأنت لا تدري.

### الهروب

- بإهمال اللعب في الملعب (١)، حيث الأولويات.
- واستمرار الضغط والاحتراق في ملعب (٢)
- والاستجابة غير الواعية للرنين في ملعب (٣)
- لا يجد الإنسان أي حل، أو مفر إلا الهروب إلى ملعب رقم (٤)
- نعم الهروب إلى ملعب غير المهم، وغير العاجل!

سألت أحد أصدقائي يقضي أكثر من ست ساعات في الألعاب الإلكترونية (Games) وقد وصل إلى المستوى العشرين: هل لديك فراغ كبير لهذه الألعاب..؟ نظر إليّ بعيون حمراء، وجفون منتفخة، وشفاه مهدلة، وقال لي: إنني أضيع وقتي لأنني مشغول جداً!!!

نعم بزيادة ضغط الأعمال، وعدم التحكم في النفس لا يجد الإنسان نفسه إلا هارياً:

- إلى فيلم طويل (قد يكون هندياً) لمدة ٢ ساعات، بل كتب لي أحد طلابي أنه يشاهد من (٣ : ٥) أفلام يومياً!!!
- إلى لعبة من الألعاب الإلكترونية كلما أنهى إصداراً استكمل هروبه إلى الإصدار التالي لها.
- إلى الجرائد والمجلات الرياضية، والفنية، والحوادث يقرأها كلمة كلمة.
- إلى جلسات الأصدقاء لمدة تصل إلى خمس ساعات في حوارات لا آخر لها.. وأحياناً في صمت لا شاطئ له.
- إلى أحلام اليقظة.. حيث يقضي ساعات أمام شاطئ وهمي يتأمل أمواجه، أو غابة وهمية يغوص في أشجارها المكثفة، أو سماء وهمية يطير فوق سحابها.
- إلى اهتمامات عجيبة مثل المهتم بالنشاط الكروي، فيحمل جدولاً بجميع مباريات الدوري، والكأس ليس على المستوى المحلي فقط بل في كل بلاد العالم.



وهكذا تستمر دائرة الضياع، إهمال للأولويات.. فينقلها إلى ملعب الاحتراق.. واستجابة للرنين، وغير المهم على حساب المهم.. كل ذلك يؤدي في النهاية إلى قضاء أكبر وقت في ملعب الهروب، حيث يضيع العمر. والآن راجع معنا خريطتك لملاعب الوقت.. وتخيلك لإنسان كل ملعب واكتب ملاحظاتك.

يلعب في الملعب الأول (المهم غير عاجل) معظم الوقت: .....	يلعب في الملعب الثاني (المهم العاجل) معظم الوقت: .....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
يلعب في الملعب الرابع (الغير مهم غير عاجل) معظم الوقت: .....	يلعب في الملعب الثالث (الغير المهم العاجل) معظم الوقت: .....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

كيف أستخدم مصفوفة الوقت في إدارة حياتي؟

والناجحون هم الذين يقضون أكثر أوقاتهم في ملاعب المهم رقم (1) و (2) والسعداء يقضون معظم أوقاتهم في ملعب المهم غير العاجل ملعب رقم (1)

والخطأ: اللعب في هذا الملعب:  
1- قل: ( لا ) لغير المهم

إزاحة حاجز الأهمية أكبر قدر ممكن الى أسفل، حيث تصبح أكثر الأعمال التي تقوم بها هي المهمة وبذلك يضيق ملعبى الرنين (غير المهم العاجل)، والهروب (غير المهم غير العاجل)

### أبجديات الأولويات

ونعود مرة أخرى لأبجديات الأولويات التي ذكرناها عند الحديث عن وضع الأهداف ونربطها هنا بملاعب إدارة الوقت، ليتضح أي الأعمال لابد أن تتخلص

- منها، وقبل أن أبدأ أرجو منك الجلوس الآن، وكتابة مجموعة الأنشطة، والأعمال والمهام التي قمت بها خلال الأسبوع الماضي، وأرجو ألا تنسى شيء مهما كان صغيراً ولاحظ تكرار بعض الأعمال، ولاحظ أن هناك بعض الممارسات لا تحب أن تكتبها إما خجلاً أو ورعاً فأشر إليها بعلامة تفهمها، والآن عليك بتقييم أعمالك بأحد حروف أبجدية الأولويات (أ - ب - ج - د) وأذكرك أن أبجدية (أ) أعلى درجات الأولوية من وجهة نظرك و(د) هي أقلها

مهارات إدارة الوقت وتنظيمه

١ المهم الغير عاجل الأولويات (أ)	٢ المهم العاجل الأولويات (ب)
٤ غير المهم غير عاجل الأولويات (د)	٣ غير المهم العاجل الأولويات (ج)

## الوقت

الآن يمكنك أن تتخلص من الأنشطة ذات الأولوية (د) وبعض (ج)، فهي غير مهمة، ولزيد من الفهم تعال نربط هذه الأولويات بمربعات الوقت أرأيت اين تقع الانشطة ذات الاولوية (د) و (ج) ؟ إنها في قسم غير المهم غالباً، وراجع الملاعب مرة ثانية لتجد :

أولوية (أ): خاصة بالأعمال المهمة، وغير العاجلة، وهي الأعمال التي لا بد أن ننجزها غالباً بأنفسنا، والرؤية التي نصوغها من خلال التخطيط الإستراتيجي وإدارة المستقبل. ويتجاهل معظم الناس هذه الأولوية؛ لأن نتائجها بعيدة المدى، ولأنهم يعتقدون أنه لا داعي للتخطيط مادام العمل يسير بشكل مقبول، ولأنهم لم يجربوا العمل وفق هذه الأولوية، ولم يجربوا منافعتها من قبل.

أولوية (ب): خاصة بالأعمال المهمة، والعاجلة، وهي الأعمال التي ننجزها من خلال إدارة الأزمات أو بأسلوب المطافئ التي لا تتدخل إلا بعد اشتعال الحريق؛ ويركز معظم الناس على هذا الأسلوب لأنه لا يحتاج إلى تخطيط، أو لأنهم مجبرون على ذلك.

أولوية (ج): تتعلق بالأعمال العاجلة، وغير المهمة، وهي الأعمال التي ننجزها لإرضاء الآخرين، أو لعدم إدراكنا لضآلة قيمتها، أو لأننا غير مدربين على إدارة الذات، واستثمار الوقت كمورد إستراتيجي، ومجال للمنافسة.

والوصية الذهبية هي: استثمر معظم الوقت في إدارة الأولوية (أ)، وجزءاً كبيراً من الوقت في إدارة الأولوية (ب)، وأقل جزء من الوقت للتعامل مع الأولوية (ج)

الأولوية (د) : وفي المجتمعات الأقل تقدماً، ومع من أهمل إدارة العمر أيضاً الأولوية (د)، وهي تتعلق بالأعمال غير المهمة، وغير العاجلة. وهذه الأنشطة لا تدخل في صميم العمل؛ لأنها نتاج الوقت المهدر والمجهود الضائع في أنشطة تضر بالعمل، مثل: الاتصالات التليفونية الشخصية للحديث في أي شيء، والاجتماعات الجانبية الناتجة عن صراع داخل المؤسسة، والبطالة المقنعة التي تؤثر سلباً على الروح المعنوية، والزيارات المفاجئة التي تربك العمل، وهذه الأولوية السلبية التي تسود في المجتمعات المتخلفة يمكن القضاء عليها بالتخطيط المسبق، واستثمار جزء من الوقت في الأولوية (أ) لوضع سياسة يكون من ضمن أولوياتها التخلص من الأنشطة (د)

## ٢- سيطر على مضيعات الوقت

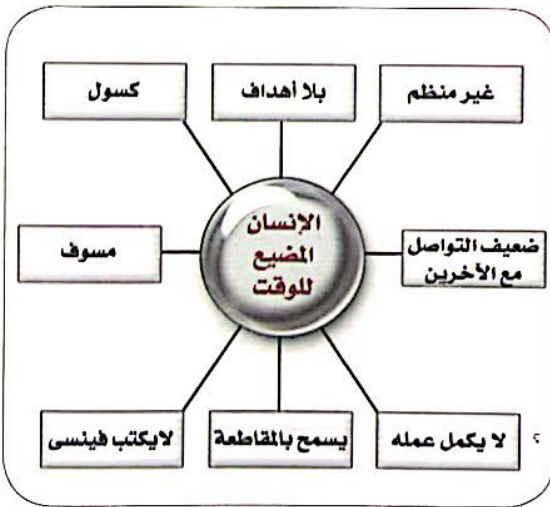
التي تبقيك دائماً في ملعب (غير المهم)، وهي كثيرة ومتعددة ومتفاوتة من واحد الى الآخر، ولكن معظم الذين يضيعون وقتهم يشتركون في صفات أربعة:

- ١ - الاشتغال بثانويات، أو هوامش الأعمال عن أصولها.
- ٢ - إعطاء العمل البسيط فوق ما يستحق من الجهد، والوقت.
- ٣ - تضييع الساعات الطوال بغير عمل بالمرة.
- ٤ - تراكم أكثر من عمل في وقت واحد، بل في لحظة واحدة.

## ومن عوامل تضييع الأوقات:

- ١- عدم وجود أهداف، أو خطط، وهذا يجعل حياة الإنسان متخبطة عشوائية لا يعرف لها هدفاً فلا يركز على أعمال معينة، بل يجرب كل شيء ويعمل كل شيء والنتيجة لا ينتج أي شيء.

مهارات ادارة الوقت وتنظيمه



- ٢- التكاثر والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت واستغلاله، ذلك أن التأجيل لا يتوقف على سبب معين، بل عادة يكون بسبب عدم رغبة الإنسان في إنهاء العمل المراد إنجازه، لذلك كن حازماً مع نفسك، ولا تأجل.
- ٣- النسيان، وهذا يحدث؛ لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات، والكثير من الذين نصحتهم بتدوين أعمالهم، ومواعيدهم نجحوا في تجاوز مشكلة النسيان، أما من أصر على عدم الكتابة، واعتمد على ذاكرته فقط فإنه بالتاكيد سينسى بعض الأعمال، والمواعيد، وسيشتت ذهنه في الكثير من الأعمال.
- ٤- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة، أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذا عليك أن تتعلم قول (لا) لبعض الامور، وهذا أمر سيحبك تحمل مسؤوليات أكثر من طاقتك، أو أكثر من أن يتسع لها وقتك.
- ٥- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل، أو التفكير السلبي تجاه التنظيم، وكثيراً ما نجد شخصاً يقوم بالشروع في إنجاز عمل ما، أو مشروع ثم يتوقف عندما أكمل (٨٠٪) من العمل، ولم يبق إلا القليل، وهنا يتوقف عن العمل في المشروع، وينتقل إلى مشروع آخر، ويضع فيه كفه في المشروع الأول، وتتراكم المشاريع الشبه منتهية على الشخص. لذلك احرص على انتهائك من أعمالك بكاملها، ثم انتقل للأعمال الأخرى، وهذا يحتاج إلى تركيز فقط.
- ٦- سوء الفهم لغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك، وهذه المشاكل منشأها سوء إيصال المعاني إلى الآخرين، وسوء اختيار الكلمات المناسبة، ومهارة الاتصال بالآخرين تحتاج إلى تدريب، وممارسة حتى يحسن الإنسان توصيل ما يريد إلى الآخرين.
- ٧- الورق! وأعني تراكم الأوراق في المكتب أو الغرفة بدون اتخاذ قرار بشأنها، ويندرج هذا البند تحت النظام عموماً، فالإنسان المرتب المنظم في أشياءه لا يضيع الوقت في البحث عنها.

### قلل من التسوية

والتسوية هو أن تقوم بمهمة ذات أولوية منخفضة بدلا من أن تنجز مهمتك ذات الأولوية العالية، أو الميل لتأجيل أداء المهام، والمشروعات وكل شي حتى الغد أو بعده بقليل، وفي مرحلتها النهائية عن طريق اختلاق الأعذار.

### أعراض التسوية:

- ١- الاستجابة طواعية للعوائق، وللمقاطعات، والأزمات التي تتداخل مع تحقيق الأهداف الرئيسية والتي تحول دون إنجاز العمل مثل سيل المحادثات التليفونية اليومية، الزيارات المتكررة. متابعة التلفاز
- ٢- قضاء فترات طويلة في تناول القهوة والشاي أو وجبة الغداء أو الذهاب في مشوار طويل يستغرق كثيرا من الوقت.
- ٣- تركيز الاهتمام على إنجاز الأعمال الثانوية وغير المهمة بدلا من التركيز على ما يجب إنجازه فقط.
- ٤- قضاء وقت طويل لإنجاز مهمة بسيطة لا تستدعي كل ذلك الوقت.
- ٥- الخوف من الفشل.

### من صفات المسوفين:

- ١- ابتكار أسباب، والبحث عن أعذار إذا لم يتمكنوا من القيام بالعمل في الحال.
- ٢- القيام بأداء العمل المطلوب في اللحظات الأخيرة تحت الضغوط.
- ٣- الإهمال أحيانا في أداء وتقديم الواجبات المهمة.
- ٤- الشعور بالتعب، أو القلق، أو توتر الأعصاب عند أداء المهام الصعبة التي يجب تأديتها.
- ٥- البدء بأعمال جديدة قبل إنهاء الأعمال الحالية أو المعلقة، أو التثقل كثيرا بينها.
- ٦- قضاء أوقات طويلة في ترتيب المكان جيدا قبل الشروع في أداء عمل صعب أو غير ممتع.

### كيف نقضي على التسوية؟

- ١- ضع وقتاً محدداً لانتهاء من كل مهمة.
- ٢- خذ على نفسك عهدا بعدم تأجيل الأعمال.

- ٣- اكتب قائمة بالأشياء التي تؤجلها دائما...حلل هذه القائمة..لاحظ وجود نمط معين من هذه الأعمال.
- ٤- شجع نفسك واسألها..ما المشكلات التي سوف أسبابها لنفسك حين أوجل هذا العمل؟ اكتب تلك المشكلات في قائمة..الآن هل تريد فعلا أن تعيش وسط كل هذه المشكلات؟
- ٥- أفضل طريقة للتعامل مع المهام التي تؤجلها دائما هي أن تبدأ بها فورا
- ٦- تذكر أيضا حكمة «لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد»... فابدأ العمل الآن، وأنجز العمل.

#### ٤- ابدأ بالأحجار الكبيرة

##### فنجان قهوة



دخل الأستاذ فصله ومعه مجموعة أدوات في صندوق كبير.. ويعد أن ألقى التحية على طلابه ابتسم لهم، وهو يخرج أدواته من الصندوق، ويتأمل نظرات الاستفسار في عيون التلاميذ. لقد أخرج وعاء زجاجيا كبيرا وسأل طلابه:

- هل ترون أن هذا الوعاء فارغ؟

أجاب الجميع.. نعم، فأخرج مجموعة من الأوعية من صندوقه؛ أحدها ممتلئ بالرمل، والثاني فيه حصى صغير الحجم، والثالث فيه حصى أكبر حجماً، ثم أخرج ثلاثة أو أربعة أحجار كبيرة الحجم.. وأثناء ذلك دخل العامل يحمل صينية عليها فنجان من القهوة، وزجاجة من الماء، ابتسم الأستاذ وهو ينظر إلى تلاميذه، وقال وهو يشير إلى الماء والقهوة.

- وهذه أيضاً من أدوات لعبتنا هذا اليوم.

سأل الأستاذ تلاميذه:

- هل يستطيع أحدكم وضع كل هذه الأشياء داخل الوعاء الزجاجي الكبير.

تنوعت إجابة التلاميذ بين الموافقة والرفض..

قال الأستاذ: ولما لا نحاول؟ فلنبدأ، وأخرج أحد التلاميذ ليساعده، ثم قال: بما نبدأ؟

ومع تنوع إجابة التلاميذ أخذ الأستاذ وعاء الرمل، وبدأ يسكبه في الوعاء الزجاجي الذي امتلأ حتى ثلثه..

نظر الأستاذ إلى تلاميذه، وقال:

- وماذا بعد:

أخذ الأستاذ أحد الأحجار الكبيرة ووضعها في الوعاء.. فملئت الفراغ تقريباً..

قال الأستاذ: هل ترون أن الوعاء قد امتلأ؟

قال أكثر التلاميذ: نعم.

هنا قال الأستاذ: ولم لا نحاول بطريقة أخرى؟

أخرج الأستاذ الصخرة الكبيرة من الوعاء بحرص.. ثم أعاد محتواه من الرمل إلى وعاء الرمل الفارغ؛ حتى عاد الوعاء الكبير فارغاً.

أمر الأستاذ التلميذ بالعودة إلى مكانه، وأخرج تلميذاً آخر.. وقال:

- تعالوا نبدأ بالأحجار الكبيرة..

وضع الأستاذ جميع الأحجار الكبيرة داخل الوعاء..

سأل الأستاذ تلاميذه:

- هل ترون أن الوعاء امتلأ؟

قال أكثرهم: نعم.

هنا ابتسم، وأخذ الأحجار المتوسطة، وبدأ يفرغها بحرص في الإناء.. والتلميذ المساعد يهز الإناء حتى انتهت جميع الحصوات تماماً..

ثم سأل الأستاذ: هل ترون أن الوعاء امتلأ؟

قال عدد من التلاميذ: نعم. وبدأ أن البعض بدأ يتشكك.

فأخذ الأستاذ الوعاء الثاني الممتلئ بالحصى الصغير، وبدأ يفعل كما فعل بما قبله، والتلميذ يعاونه، حتى انتهت جميع الحصوات واحتواها الوعاء.

نظر الأستاذ إلى التلاميذ ولم يتكلم، بل أخذ وعاء الرمل، وبدأ يسكبه في الإناء مع صيحات التلاميذ، واندھاشهم والتلميذ المساعد قد استهواه الأمر، فأخذ يهز الوعاء بشدة والرمل ينزل بين الأحجار، حتى انتهت الكمية تماماً ووصل الرمل إلى حافة الوعاء تماماً. هنا قال التلميذ: لقد امتلأ الوعاء يا أستاذ.

اتسعت ابتسامة الأستاذ، وهو يأخذ قارورة الماء، ويسكب محتواها ببطء من فوهة الوعاء ليغيب الماء بين ذرات الرمال وتنتهي القارورة.

هنا تعالت صيحات التلاميذ وضحكاتهم والأستاذ ينظر إليهم بعمق وابتسامة ويقول: لم ينته الأمر بعد..

وكان فنجان القهوة.. قد استقر بين إصبعيه وبدأ يسكبه ببطء داخل الوعاء الذي قبله.

بعد أن هدأ ضجيج التلاميذ؛ قال الأستاذ بهدوء: تحتاجون إلى تفسير.

الزجاجة تمثل الحياة، وعندما مثل رسول الله ﷺ الحياة لأصحابه مثلها بحدود لا نستطيع الخروج عنها، كذلك الحياة هي هذه الزجاجة بجدرانها التي لا نستطيع اختراقها، انظروا إلى هذا الشكل..

هكذا رسم رسول الله ﷺ للصحابة شكل الحياة لها حدود أربعة يقطع حد

الأجل فيها الأمل أيًا كان.

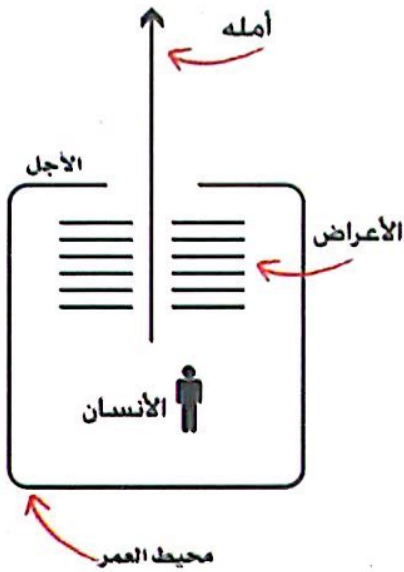
يقول عبد الله بن مسعود رضي الله عنه: خط لنا رسول الله ﷺ خطاً مربعاً، وخط خطاً وسطاً للخط المربع وخطاً خطوطاً إلى جانب الخط الذي في وسط المربع، وخطاً خارج الخط المربع، ثم قال: أتدرون ما هذا؟ قالوا: الله ورسوله أعلم قال: هذا الخط الأوسط الإنسان، والخطوط التي إلى جانبه تمثل الأعراض، والأعراض تنهشه من كل مكان إن أخطأ هذا أصابه هذا، والخط المربع الأجل المحيط به والخط الخارج البعيد هو الأمل.

والأحجار الكبيرة.. تمثل الأشياء الضرورية في حياتك: دينك، قيمك، أخلاقك، عائلتك، أطفالك، صحتك، أصدقاءك.

بحيث لو أنك «فقدت كل شيء».. وبقيت هذه الأشياء فستبقى حياتك.. مليئة وثابتة..

الحصى يمثل الأشياء المهمة في حياتك حسب أهميتها، فمنها ما هو مهم جداً (الأحجار المتوسطة)، ومنها ما هو أقل أهمية (الأحجار الصغيرة): وظيفتك.. بيتك.. سيارتك.. مالك.. هواياتك.

وأما الرمل والماء فتمثل بقية الأشياء.. أو لنقل: الأمور البسيطة، والهامشية.. فغندما وضعت الرمل في الزجاجة أولاً.. لم يتبق مكان للحصى الكبير أو



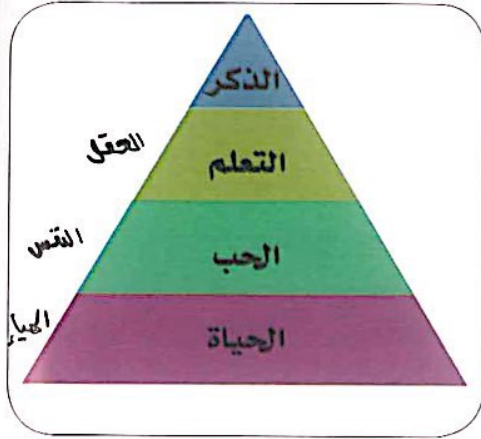
للأحجار الكبيرة ..

وهذا يسري على حياتك الواقعية كلها .. فلو صرفت كل وقتك وجهدك على توافه الأمور .. فلن يتبقى مكان للأمور التي تهتمك ..  
لذا فعليك أن تتبته جيداً، وقبل كل شيء للأشياء الضرورية .. لحياتك واستقرارك.  
• ودائماً .. اهتم بالأحجار الكبيرة أولاً .. فهي الأشياء التي تستحق حقاً الاهتمام ..  
حدّد أولوياتك .. فالبقية مجرد ... رمل .

وعندها سأله أحد التلاميذ: وماذا عن فنجان القهوة يا أستاذ؟

قال الأستاذ في جدية: أضفت القهوة فقط لأوضح لكم بأنه مهما كانت حياتك مليئة .. فسيبقى هناك دائماً مساحة للاسترخاء مع فنجان من القهوة ..

### هرم الأحجار الكبيرة



قد تسأل سؤالاً متعلقاً بحكاية فنجان القهوة، هل نستطيع أن نحدد الأحجار الكبيرة في اللعبة؟

أقول لكم: هناك تنوع في الأحجار الكبيرة بالنسبة إلى الأشخاص، وقد يري أحدهم في حجر أنه كبير ويرى الآخر في حجر آخر أنه أكبر ..

ولكن بالنظر إلى سيرة الناجحين، ومعرفة الحاجات الأساسية التي إذا أشبعها الإنسان يشعر أنه قد امتلأ، ولا يحتاج في الغالب إلى الرمال، والحصى؛ وجد أن هناك أربع حاجات أساسية لا بد أن يشبعها الإنسان ليعيش سعيداً، وهي على هيئة هرم من الأحجار الكبيرة يبدأ من القاعدة إلى القمة هكذا .

١- حاجات الحياة: وهي احتياجات الجسد .. من الصحة والعافية، والطعام وإشباع الغرائز الأساسية بطريقة سليمة .

٢- الحاجة إلى الحب: وهي احتياجات النفس .. والتي خلقت حب الجماعة والعلاقات مع الآخرين، والانتماء وأن تكون محبة ومحبوقة .

٣- الحاجة إلى التعلم: وهي احتياجات العقل .. من المعرفة، والحكمة، والخبرات، والمهارات، والقدرات ..

٤- الحاجة إلى ترك الأثر: وهي حاجات الروح، والإشعاع الداخلي الذي ينبع من وجود معنى للحياة في نفس صاحبها، وهدف يعيش له، ورسالة يسعى لتحقيقها، وعلاقة سامية أعلى وأرفع من الأرض «أَمَّنْ يُجِيبُ الْمُضْطَّرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ وَيَجْعَلُكُمْ خُلَفَاءَ الْأَرْضِ إِلَهَ مَعَ اللَّهِ قَلِيلًا مَا تَذَكَّرُونَ» النمل: ٦٢، هذه هي الأحجار الكبيرة الأربعة التي لا بد أن تشغل الحيز الأول في حياتك .

يقول جوته الشاعر الألماني في ديوانه (النور والفراشة): «لا تجعل الأمور التي في غاية الأهمية تحت رحمة الأمور الأقل أهمية» .



أولاً: ارجع الى وحدة تحديد الأهداف، وتذكر معنا من أين بدأنا، وعندها ابدأ في وضع جدولك كالاتي:

الدور	الهدف طويل المدى	الهدف المتوسط	الهدف القصير	الأهداف الاجرائية

ثانياً: الآن عليك أن تعطي الأهداف الإجرائية مواعيد محددة حسب أولوياتها خلال الأسبوع

الأهداف الاجرائية	السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة

ثالثاً: ضمن قائمتك اليومية (to do - list) أهدافك الإجرائية الأسبوعية  
ابدأ في التنفيذ في الموعد المحدد في جدولك

### ابحث في النت عن:

- ١- مصفوفة إدارة الوقت
- ٢- أدوات وقوائم وبرامج تساعد على إدارة الوقت
- ٣- محاضرة مقروءة، أو مسموعة، أو مرئية حول إدارة الوقت
- ٤- مقال، أو بحث حول إدارة الوقت
- ٥- كتاب حديث حول إدارة الوقت
- ٦- برنامج تدريب، أو عرض تقديمي حول إدارة الوقت

## مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

### الهدف العام للوحدة

أن يكتسب الطالب مهارات الحل الإبداعي للمشكلات، ويطبق خطوات اتخاذ القرارات الفعالة .

### الأهداف الخاصة

- 1- يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن:
  - 1- يحدد العلاقة بين المشكلة والقرار
  - 2- يوضح مفهوم عملية حل المشكلات والأزمات واتخاذ القرارات
  - 3- يعدد أنواع المشكلات والأزمات الدراسية والحياتية
  - 4- يوضح خريطة حل المشكلات واتخاذ القرارات
  - 5- يستنتج أهمية اكتشاف وتحديد المشكلات
  - 6- يمارس اكتشاف وتحديد المشكلات
  - 7- يطبق جمع المعلومات حول المشكلات
  - 8- يمارس من استخدام طرق تحليل المعلومات في تحديد المشكلة واتخاذ القرار
  - 9- يستنبط أن كل مشكلة لها أكثر من حل
  - 10- يوضح معنى البدائل والمفاضلة بينها
  - 11- يمارس عملية توليد الحلول والبدائل ووضع معايير المقارنة بينها
  - 12- يطبق عملية اتخاذ القرارات على أساس الأهداف والقيم الإيجابية
  - 13- يتيقن أنه ماخاب من استشار وما ندم من استخار
  - 14- يؤدي صلاة الاستخارة عند كل قرار
  - 15- يضع خطة تنفيذ القرار والخطة البديلة
  - 16- يشرح العقبات والصعوبات التي يمكن مواجهتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات

### محتويات الوحدة

1. مفهوم عملية حل المشكلات والأزمات واتخاذ القرارات
2. تحديد المشكلة وتوصيف أبعادها وأثرها
3. أنواع المشاكل والأزمات الدراسية والحياتية
4. تقنيات تحليل المعلومات
5. فنيات اتخاذ القرارات الصائبة
6. تمارين وحالات عملية من واقع الدراسة الجامعية



وقف الفتى مبهوراً أمام ثمار المانجو المتدلّية من شجرتها، ثم اندفع ناحية أقرب ثمرة منه؛ يريد قطفها، ولكن يوقفه صوت والده الوقور من خلفه يقول له:  
دعها يا بني..

نظر الفتى إلى أبيه الواقف خلف كتفه، ويده معلقة في الهواء..

فقال الأب وهو يأخذ بيده، ليتمشى في الحديقة:

يا بني: إن قطف الثمرة ليس هدفاً في حدّ ذاته، ولكن الهدف هو الاستفادة منها بعد قطفها، وأظن أن ثمرة غير ناضجة لا فائدة فيها للإنسان الآن، على الأقل دعها تنضج لتستفيد منها.

إن المشكلة الأساسية التي تواجه الإنسان عند مواجهة أي مشكلة، أو الرغبة في اتخاذ قرار هي الرغبة في سرعة الإنجاز التي تؤدي إلى الاستعجال في اتخاذ القرار، الذي يكون - غالباً - ناقص الجوانب، محكوماً عليه بالفشل منذ بدايته.

ونحن نقول لك قبل أن نبدأ: إذا لم تركب سفينة الصبر، فإنك لن تستطيع أن تصل معنا إلى الشاطئ.

هذه واحدة، والثانية لا بد أن تعلم أن عملية اتخاذ القرارات، هي جوهر إدارة الذات؛ حيث إن إدارة الذات تقوم على اختيار أفضل ما ينبغي عمله، ومتى؟ وأين؟ وكيف؟ فهي عملية مستمرة، وملازمة للإنسان في جميع مراحل حياته، ولذلك، فإننا قد نسمي الإنسان في طريق حياته صانع القرارات **Decision Maker**؛ بل ويمثل اتخاذ القرار المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تعترض الواحد منا. وأبسط أشكال

اتخاذ القرار تكون للوصول إلى أحد النتائج الآتية: **أي ما يلي ليس**

١- إيقاف عمل ما يجري.

٢- البدء بتشغيل جزء ما ساكن.

٣- تحويل نشاط معين من اتجاه إلى آخر.

وليس المطلوب فقط اتخاذ القرار، ولكننا غالباً نبحث عن الأفضل، وكلما زادت أهمية الموضوع الذي تختار فيه القرار كانت عملية اتخاذ القرار أعقد. إن اتخاذ القرار ليس صعباً، ولكن الأصعب كيف تتعلم أن تختار القرار الأفضل؛ وخاصة أن أغلب القرارات تُتخذ في ظروف عدم التأكد

قال صديقي الذي جاء يتفلسف في تصاريف القدر، ويسأل عن آلاف الجنيهاً التي يأخذها الطبيب الجراح، وخاصة في القلب، أو نقل الأعضاء، أو ذلك الملاح الذي يقود الطائرة، وآخرون مثل عامل النظافة، أو سائق الحافلة، الذي يعمل أكثر ويأخذ عشر ما يأخذه هؤلاء. استمعت إليه مبتسماً، وقلت له:

ببساطة لأن الطيار والجراح يتخذان قرارات تتعلق بالحياة، والموت، وانظر كم من الأموال والسنوات نُفقت عليهم في التدريب على القدرة في اتخاذ القرار الأفضل.

ولذلك لمّا استنكرت السيدة على رَسَام يطلب منها مبلغاً كبيراً من المال في صورة رَسَمها لها، فقالت له:

كيف تطلب كل هذا المبلغ عن عمل لم يستغرق منك إلا ست ساعات؟

أجاب الرسّام:

لا يا سيدتي، ليست ست ساعات، بل ثلاثين عاماً من التدريب والخبرة !!

## والمخاطرة

يبقى عنصر مهم وضروري بعد ذلك؛ لتكون صانع قرار ناجح.. هذا العنصر يرتبط بالحقيقة التي مُفادها أن هناك نسبة مخاطرة في كل مواقف القرار، والشخص الذي لا يملك إرادة المخاطرة لن ينجح أبداً في قراره، والشخص الذي لا يملك الإرادة، والرغبة لتقبل المخاطرة في صنع بعض القرارات الخاطئة لن يمكنه أن يصنع قراراً على الإطلاق. فالراغب في الفاعلية يجب أن يكون لديه الحكم السليم لمعرفة كمّ المعلومات التي يحتاج إلى جمعها، والذكاء في إتقان معرفة هذه المعلومات، والشجاعة لاتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر للمخاطرة.

وهذه الكفاءة، والقدرة على قبول مسؤولية اتخاذ القرار - أيًا كانت نتائجه - هي التي تفصل بين صانع القرار العادي التقليدي، وبين أولئك المتميزين والقادة في هذا المضمار.

## أركان القرار

القرار هو الاختيار الواعي والدقيق لأحد البدائل المتاحة. في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

وهذا التعريف يضم ثلاثة أركان أساسية للقرار:

### الاختيار الواعي:

وأداة هذا الاختيار هي العقل، والعقل ليس مجرد جهاز يعمل، وإنما سمي الكمبيوتر عقلاً إلكترونيًا، حيث إن فيه أهم صفة من صفات العقل؛ وهي الحاجة الشديدة للمعلومات لإعطاء أدق النتائج.

### البدائل المتاحة:

فإن وجود أكثر من بديل لحل المشكلة يعطي الحرية والسعة في المفاضلة بينها للوصول إلى الأفضل، والبديل الواحد لا يؤدي إلى القرار، إنما هو في النهاية أمر واجب التنفيذ؛ حيث تتعدم حرية الاختيار. وإذا لم نجد الحل المناسب في البدائل المطروحة، فعلينا أن نتقل إلى اختيار أقلها ضرراً، وقد يكون البديل هو: لا تتخذ القرار، وابحث عن بديل! ونهمل في أذنك: إن عقلية الحل الوحيد لا تصلح في اتخاذ القرارات.

### الأهداف المرجوة:

قالوا: إذا لم يكن لك هدف، فكيف تعمل على تحقيقه؟! فالهدف هو جزرة التحفيز الشاخصة أمامك، لتدفع إلى الأمام



تستطيع أن نميز في حياتنا بين نوعين من القرارات يمكن أن نقارن بينهما في الجدول الآتي:

المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات الغير مبرمجة
طبيعة الموقف	متكرر، روتيني، درجة عالية من التأكد، علاقة واضحة بين الأسباب والنتائج.	غير متكرر، غير روتيني، درجة عالية من عدم التأكد، علاقة غامضة بين الأسباب والنتائج.
عدد البدائل	قليلة ونمطية	كثيرة وغير نمطية
المخاطرة	منخفضة أو منعدمة	مرتفعة ويصعب التنبؤ بها
أدوات صنع القرار	العادة، القواعد الروتينية	الأساليب الحديثة في حل المشكلات والتفكير الابتكاري
أمثلة	الذهاب إلى العمل اليومي، شراء الملابس	الزواج، اختيار التخصص

ونحن في هذا الفصل طبيعي أن نقصد النوع الثاني من «القرارات غير المبرمجة» التي تحتاج إلى أساليب ابتكارية في حل المشكلات، حيث تتميز بدرجة عالية من عدم التأكد أو الخطورة..

### أساليب اتخاذ القرار /

أولاً: الأسلوب المحافظ، (يقلد) الكلمات الدالة عليه (تقليدي - يحافظ على)



يقول «ليند بلوم»<sup>(٢٠)</sup> عن الذي يتبع هذا الأسلوب عند اتخاذ القرار أنه يجب الرجوع إلى القرارات السابقة التي اتخذها هو، أو اتخذها غيره سابقاً في نفس الموضوع؛ ويجب أن ينظر إلى خبرات من مضى في التعامل مع نفس المشكلة.. يسأل نفسه سؤالاً: ماذا فعل أبي؟ أو لو أن فلانا كان مكاني ماذا كان سيفعل؟

يجب المحافظة على الاستقرار وتخفيف الصراعات؛ ولذلك يركن إلى التقليد، والمحاكاة ولا يفضل الإبداع، والابتكار، قراره سريع.. وفي كثير من الأحيان ينجح، حيث يعتمد على الإحساس.. حتى وإن لم ينجح فهو يتبنى

قاعدة التجربة والخطأ. Trial and Error Method.

(٢٠) تشارلز إدوارد ليندبلوم : Charles E. Lindblom ولد في ٢١ مارس ١٩١٧ هو أستاذ للعلوم السياسية والاقتصاد في جامعة ييل. وهو رئيس سابق للرابطة الأمريكية للعلوم السياسية وجمعية «الدراسات الاقتصادية النسبية»

وهو أسلوب له ميزة عظيمة، وهي التراكمية، فصاحبه يبدأ، حيث انتهى الآخرون، لا يفضل تفويض البناء، ولكن يعتمد على التفكير الرأسي الذي يقوم على الزيادة، والإضافة والتعمق، ولكن في نفس المسار .

ومن أهم السمات الشخصية لصاحب هذا الأسلوب :

١- ضعف القدرة على الابتكار والإبداع .

٢- الروح المحافظة التقليدية .

ولكن هناك مشكلات عند اتخاذ القرارات بهذا الأسلوب :

١- قيود الوقت .

٢- ضعف المعلومات .

٣- قصور الميزانيات .

٤- قلة الطاقة البشرية التنفيذية، أو ضعفها .

وأهم ما يميز هذا الأسلوب:

١- المحافظة على الاستقرار .

٢- تخفيض الصراعات .

٣- تجنب المصاعب والعقبات المتولدة من تبني الجديد .

ومن عيوب هذا الأسلوب :

١- الانحصار في عدد محدود من البدائل، وفي مسار واحد مبني على قرارات متخذة سلفاً مما يحد من التفكير الإبداعي، ويحول دون العلاج الجذري للمشكلة .

٢- أن الخبرة تتعلق بالماضي، بينما يرتبط اتخاذ القرار بالمستقبل .

٣- الاعتماد على خبرة الماضي لا يتيح المجال للمبادرة، والابتكار، والتجديد .

٤- التطور العلمي الكبير في مجال الإدارة أتاح طرقاً وأدوات جديدة فعالة تساعد في اتخاذ القرارات بجانب الاستفادة من الخبرة، والبدئية .

٥- تقديس الآباء، والرموز، والصراع حولهم مما يؤدي إلى الفرقة، وأمراض الفريق .

أن التطور يلحق كل شيء حولك، فالحياة منظومة واحدة وقرارك لا بد تابع لهذه المنظومة المستقبلية، فلا تكن ورماً أو حفرة في جسد مستو .

**ثانياً، الأسلوب العلمي :** الكلمة الدالة عليه (اقتصادي)

سماه الدكتور «سيد عليوة»: النموذج الراشد .. وهو الأسلوب الذي يقوم على سلوك الرجل الاقتصادي (Economic Man) الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات، وتشخيص المشكلة، وحصر الحلول، وتقييم الاحتمالات ثم اختيار أكثرها عقلانية، وشعار الرجل الاقتصادي هو البحث عن القرار الأمثل، والأجود، والأحسن، والأفضل ويعترض البعض على هذه الطريقة بقولهم: إن البحث عن المثالية هو أكبر وسيلة للضياع، والقرار الأفضل هو قرار مثالي ونظري ستكتشف عند الوصول إليه أنه لا حاجة له .. ولا يساوي الغناء المبدول للوصول إليه

وهو شكل آخر من الأسلوب العلمي، وهو الأسلوب الذي يقوم على سلوك الرجل الإداري ( **Administrative Man** )، ويقصد بها البحث عن القرار الأنسب والمُرضي ( **What Satisfies is good enough** )، ويختلف الرجل الإداري عن الرجل الاقتصادي في أن الأول يعتبر شخصاً محققاً للرضا في حين يعتبر الثاني محققاً للمثالية؛ ولذا يمكن القول بأن الرجل الإداري أكثر واقعية، واتفاقاً مع الأوضاع الحقيقية التي تتم فيها عملية اتخاذ القرارات، فهو يتحرك في حدود الممكن للوصول إلى القرار الواقعي المُرضي المناسب.

ويقوم هذا الأسلوب على التنازل عن المثالية لتصبح أكثر واقعية في تحديد المشكلة، وجمع بعض البدائل لا كلها، أو ما يتاح منها .. ومحاولة دراستها في أقصر وقت ممكن

وهناك الكثير من الاعتراضات على هذه العملية العقلية بأسلوبها الاقتصادي والتجاري في اتخاذ القرار .. ومنها:

- ١- أن هذه الخطوات عادة ما تعتمد على الحكم الشخصي، والحالة المزاجية، والخلفية الفكرية، وعلى الأخص ما يتعلق بتقييم البدائل.
- ٢- صعوبة تحديد المشكلة، وأسبابها الحقيقية، إذ إن الرؤية تختلف من فرد إلى آخر، فكل مسئول يراها من زاويته، وبطريقته الخاصة.
- ٣- صعوبة التحديد الكامل لجميع البدائل الممكنة، فليس من المنطق تحديد جميع البدائل؛ وذلك لقصور العقل البشري، ولأن تحديد بعض البدائل يحتاج إلى وقت وجهد ومال.
- ٤- صعوبة التعامل مع عدد لا متناه من البدائل، وما يترتب على كثرة البدائل من تعقيد، وحيرة في اتخاذ القرار.
- ٥- صعوبة تقييم ومقارنة البدائل مما قد يؤدي أحياناً إلى قبول النتائج السريعة، وربما تتحكم الخبرة السابقة في اختيار أحد البدائل دون دراسة جادة، ودقيقة لجميع البدائل.
- ٦- الوقت والجهد والتكلفة التي تصرف على جمع المعلومات، وتحليلها.
- ٧- الاختلاف أحياناً في تحديد الهدف، ومدى وضوحه.

#### رابعاً، النظرية التوفيقية، **توافيق أو دمج - مزج أو خلط**

كانت نظرية ليندبلوم تعتمد على الفطرة والحس، أو على التجارب السابقة للآخرين، والبناء على ما تقدم، ودون أي محاولة للإبداع، والنظرية العلمية تعتمد على الخطوات المثالية لحل المشكلات واختيار البديل الأنسب حسب الفكر الاقتصادي، أو المُرضي حسب الفكر الإداري.. ثم جاء «إتزيوني» ( **Etzioni** )<sup>(٢١)</sup> ليقتراح أسلوباً آخر لاتخاذ القرار يمزج به بين الطريقتين؛ ولذلك يسمى ((النموذج المختلط أو النظرية التوفيقية))، وتسعى هذه النظرية إلى التوفيق بين النظرية العقلانية، والنظرية التراكمية لذا يفرق «إتزيوني» في نظريته التوفيقية بين نوعين من القرارات وهي:

- ١- **القرارات الأساسية**: وهي القرارات المهمة والإستراتيجية، وذات الأثر البعيد ( **Term long** )، حيث يقوم متخذ القرار بدراسة البدائل الرئيسية في ضوء الأهداف التي يحددها، ولا ينشغل بتفاصيل دقيقة، وصغيرة، وتؤخذ هذه القرارات على أساس عقلائي.

(٢١) أميتاي إتزيوني :: **Amitai Etzioni** وُلِدَ بإسم **Werner Falk**، في ٤ يناير ١٩٢٩ في كولونيا، ألمانيا وهو عالم اجتماع ألماني يعيش حالياً في واشنطن.



٢- **القرارات الثانوية**: وهي القرارات الأقل أهمية، وذات الأثر القصير (Term short)، حيث يقوم بمُتخذ القرار بدراسة البدائل في ضوء القرارات الأساسية السابقة، وتركز هذه القرارات على التفاصيل، ويتم اتخاذها على أساس

### أنماط اتخاذ القرارات

النمط الأول:

اتخاذ القرارات بالخبرة والإحساس الشخصي.

النمط الثاني:

اتخاذ القرارات بالدراسة والتحليل.

النمط الثالث:

اتخاذ القرارات بمزيج من الإحساس والدراسة.

تراكمي، ويمكن تمثيل ذلك بأجهزة مراقبة الطقس فهناك كاميرتان إحداهما للصورة الكلية فلا تظهر فيها التفاصيل الصغيرة والأخرى للقطاع الصغير وهي بالتالي تعطي الكثير من التفاصيل؛ «واتزيوني» هنا يجمع بين خير ما في النظريتين التراكمية، والعقلية.. حيث يستبعد سلبيات كل منهما.. فإذا أخذ بالنظرية التدريجية التراكمية فهو يقلل من الجوانب غير الواقعية المثالية، وإذا دعمها بالعقلانية فإنه يساعد على بعد النظر واكتشاف السلبيات والإبداع، وفي النهاية هو أسلوب لاتخاذ القرار بمزيج من الإحساس والدراسة.. فأنت لا تتمسك بالدراسة من أجل الدراسة ولا تتجاهل الخبرة الواقعية.

وتعرضت هذه النظرية أيضا للنقد، ولعل من أبرز عيوبها هو صعوبة تحديد

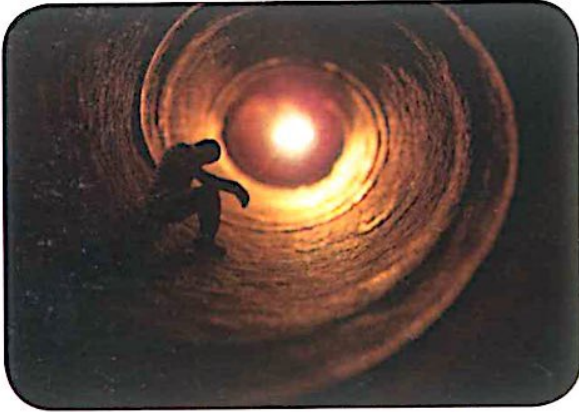
نوعية القرار هل هو قرار أساسي أم ثانوي؟ ومن الذي يحدد ذلك؟ ثم هل صحيح أن كل القرارات الثانوية يمكن اتخاذها على أساس تراكمي؟

### احذر أن تتخذ القرار

هذه عشرة مواقف اياك أن تفعلها عند اتخاذ القرار:

- ١- في قمة توترك.. ومن خلال ضغوط العمل لاتقبل أول فكرة تعرض عليك.
- ٢- اجمع المعلومات الموافقة لهواك.. وأسع دائماً لإثبات صحة هواك المخالف للحقائق.
- ٣- اجعل خيالاتك السلبية سجناً لأفكارك، واجعل سجانك هو خبرة الفشل السابقة.
- ٤- اهتم بالحقائق المتجمعة أثناء الغضب.
- ٥- رُفض طلبك.. وعلاقتك بمن حولك غير طيبة.
- ٦- لا تهتم بالمعلومات.. وأصدر قرارا سريعا وعاجلا.. واركب سفينة ضيق الأفق.
- ٧- لا ترَضْ إلا بالمثالية.. وانتظر فإن هناك مجموعة معلومات لم تحصل عليها.. وافتح أعصابك لسريان التوتر... لقد ضاع الوقت.
- ٨- غداً سوف تبدأ في اتخاذ قرارك.. وعليك غداً أن تقول غداً.
- ٩- افتح أكثر من ملف، وادرس أكثر من مشكلة.. ولا تهتم بالأولويات.
- ١٠- قرارك رد فعل لما تسمعه.. فهيا لتتخذ آلاف القرارات.

إذا لم تستمع إلى تلك النصيحة، واتبعت هذه الخطوات العشرة، أو بعضاً منها، فاعلم أنك فشلت في اتخاذ القرار.





## المرحلة الأولى: ما المشكلة؟

### الخطوة الأولى: المواجهة (تحديد المشكلة).

إذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة، فإن فساد الرأي أن تترددا

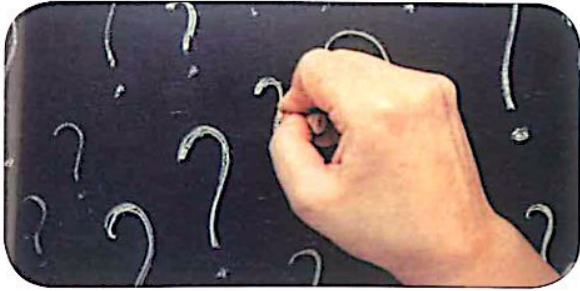
عندي مشكلة

الناس أمام المشكلات ثلاثة أصناف.. صنّف ينظر إلى المشكلة مستصغراً لها وشاعراً أنه دائماً.. لا توجد مشكلة (No problem)، وصنّف تتضح أمامه المشكلة، ويبدو حجمها جيداً ويقدره كل التقدير وشعاره (لكل مشكلة حل)، وصنّف يضخم المشكلة ولا يجد لها غالباً حل وشعاره (لا فائدة).

الناس أمام المشكلات		
رؤية المشكلة في حجمها الطبيعي (كل مشكلة لها حل)	تضخيم المشكلة يستحيل أن يكون لها حل (لا يوجد فائدة)	لا توجد مشكلة تتراكم المشاكل No problem

ولا يقدم على اتخاذ القرار أحد الصنفين :

الصنف الأول: الذين يستهترون أمام المشكلات، ويرون دائماً أنه (لا مشكلة) في شكل من اللامبالاة والنفاق الاجتماعي والنفسي، فهم ينافقون أنفسهم، وينافقون المجتمع من حولهم فتتضخم المشكلات وتزداد حدة.



الصنف الثاني: الذين يسوا من كل حل، واستمروا يتخبطون في حبال المشكلة حتى تشابكت، وتعقدت وقيدتهم فيها.. فهم يرون أنه لا حل، ويقضون أكثر وقتهم في الدعاية للمشكلة لا في البحث عن حل

والذين يقدمون على اتخاذ القرارهم من الصنف الأخير الذين يتميزون بثلاث رؤى:

الأولى: أن هناك مشكلة واضحة.

الثانية: أنهم يرون المشكلة في حجمها الطبيعي

الثالثة: أن كل مشكلة لها حل.

#### متى تقول عندي مشكلة؟

وهناك صنف من الناس يرى أن أدنى انحراف عن النموذج يعتبر مشكلة.. وهو صنف مزعج إما لأنه يطلب المثالية المستحيلة أو لأنه قلق وذلك لأنه لديه مؤشر خاص ذو حساسية عالية لوقوع المصائب.

ولذلك لا بد من تعريف المشكلة:

المشكلة هي عائق أو موقف يحول بين الفرد وتحقيق أهدافه

وحل المشكلة هو عملية تفكير مركب يستخدم فيه الفرد خبراته ومهاراته للوصول إلى نتيجة قد يؤدي عبور المشكلة إلى الانحراف الشديد عن الهدف.. وتجاهل المشكلات يؤدي إلى تفاقم وتوليد مشكلات جديدة

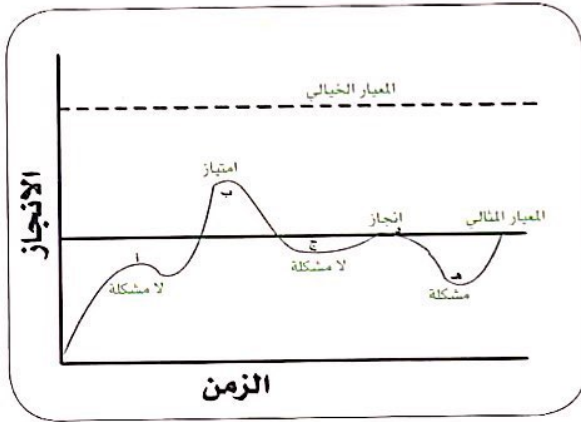


#### معايير الأهداف

قد تكون الأهداف الموضوعية غير قابلة للتحقيق أو مستحيلة أو تعتبر بعيدة لذلك لا بد من وضع معايير منضبطة للأهداف يمكن من خلالها أن تقول: عندي مشكلة.

فالخط المستقيم في هذا الرسم يمثل المعيار المثالي الذي وضعناه لأهدافنا، والخط المنكسر يمثل الأداء والإنجاز على المدى الزمني.

ونلاحظ أن هناك انحرافاً عن الخط المثالي.. وهذا الانحراف قد يكون مقبولاً كما في الانحراف (أ) و (ج).. وهنا قد لا تقول إن هناك مشكلة.. أما الانحراف (هـ) فهو يمثل انحرافاً غير مقبول.. وعندها تستطيع أن تقول لدينا مشكلة..



والآن لتخيل أن المعايير التي وضعناها للإنجاز هي المعيار الخيالي في الخط المتقطع (راجع الرسم).. حيث إن إمكانياتنا لا نستطيع أن نصله بأي حال من الأحوال فهو الوهم أو الخيال فسوف يكون تقييم الموقف الدائم أن هناك مشكلة حتى مع القمة

الإنجازية (د) .. بل ومع القمة التي تعدت الإنجاز إلى الامتياز (ب).

وإذا لم يتم تحديد المعيار الذي نتحاكم إليه فإنه يصعب أن نتعرف هل هناك مشكلة أم لا؟



#### لغة الأرقام

والمعيار قد يكون كميًا أو نوعيًا .. ولغة الأرقام هي أفضل لغات التقييم .. فأنت تريد أن تصل إلى مستوى معين في مجال ما فلا بد أن تحدد أرقامًا لهذه الرغبة .. تحدد رقمًا للمستوى ورقمًا للزمن ورقمًا للتكاليف.

وتذكر أن من سمات الهدف الفعال حرف (T) من كلمة (SMART) والذي يمثل ارتباطه بالزمن .. بل وحرف (M) الذي يمثل أنه قابل للقياس.

أنت تريد أن تحصل على درجة علمية معينة فهنا يجب أن تقول:

التقدير الذي أريد أن أحصل عليه هو جيد جدًا وذلك في مدة زمنية أربعة أشهر مثلاً .. وسوف تكون التكلفة مبلغًا معينًا . أنت تريد أن تبني بيتًا للزواج إذن ضع أمامك هذه الأرقام .. المدة الزمنية المرصودة: ثلاث سنوات .. مع تحديد القيمة المحددة للإنفاق.

وعندما يحدث أي تعثر في طريقك فانظر إلى الرسم البياني لتحديد مدى الانحراف عن المعيار.

إن تحديد المعيار .. ومراقبته .. وإدراك الانحراف غير المقبول كل هذا يوضع تحت عنوان الإحساس بالمشكلة .. فيمكنك أن تقول عندي مشكلة فيكون السؤال التالي مباشرة ما هي هذه المشكلة ؟

إن معرفة سبب الانحراف غير المقبول عن المعيار المثالي هي الطريق إلى تحديد المشكلة، واحذر الخلط بين المشكلة، وأعراضها أو الخلط بين المشكلة الحقيقية والمشكلة الفرعية فالمشكلة الحقيقية: هي العقبة الرئيسية التي تعوق تحقيق الأهداف. ولا يتحقق الهدف إلا بحلها.

والمشكلة الفرعية: هي عرض مؤقت ينتج من المشكلة الحقيقية ويختفي باختفائها.

إن نجاحك في تحديد المشكلة تحديدا جيدا سوف يوجه جهود الحل إليها وليس إلى أعراضها أو المشاكل الفرعية منها . وعند تحديد المشكلة أيضا لا بد من الوضع في الاعتبار:

- مدى حدة المشكلة وصعوبتها .

- مدى تكرار المشكلة .. هل هي أول مرة أم أنها مزمنة .. هل هي فردية أو ظاهرة؟

- مدى أهمية المشكلة .. هل هي حيوية أم يمكن عبورها؟

فمثلاً إذا كان لديك كتاب تريد أن تبنيه، ولكن لم يجد هذا الكتاب رواجاً فمن الضروري تحديد العامل الحقيقي المؤثر في هذه المشكلة فقد يكون هذا العامل هو ارتفاع سعر الكتاب، أو سوء التوزيع والنشر، أو سوء الطباعة، أو عدم الاهتمام بالجانب الإعلامي والدعائي، أو غير ذلك من الأسباب الحقيقية المؤثرة في عدم رواج هذا الكتاب، وعندما يتم وضع اليد على هذا العامل (أو هذه العوامل) يمكننا أن نتخذ قراراً موقفاً.

وبالتركيز على السبب الأكثر احتمالاً في المشكلة يمكن البدء في حل المشكلة أو يمكن أن تقول إنه تم تحديد المشكلة، ومن الأساليب المهمة لتعريف المشكلة أسلوب كبر- تريجو Kepner Tregoe<sup>(٢٢)</sup> لتحديد وتعريف المشكلات والذي يقوم على طرح مجموعة من الأسئلة في شكل تسلسلي كما يلي :

ماهي المشكلة ؟

أين المشكلة ؟

ماهي السمات المميزة للمشكلة ؟

من الذي تعنيه المشكلة ؟

متى حدثت / تحدث المشكلة ؟

ما الذي يبقى ثابتاً ؟ وما الذي يختلف ؟

هل المشكلة تكبر أم تصغر ؟ ماهو الشيء المميز عند تغير حجمها ؟

ماهو الوضع الطبيعي ؟

أين الوضع الطبيعي ؟

ماهي السمات المميزة للوضع الطبيعي ؟

ماذا ومن لا تعنيه المشكلة ؟

متى لا تحدث ؟

(( ليست المشكلة في أنهم لا يستطيعون رؤية  
الحل ولكن المشكلة في أنهم لا يستطيعون  
رؤية المشكلة )) (( شيسرتون ))

#### الخطوة الثانية: جمع وتحليل المعلومات

أن أي إنسان مكلف بمهمة ما لا بد له من معلومات وافرة حول هذه المهمة، لينجح في أدائها وأنه قبل الشروع في حل أي مشكلة؛ بل ومن أجل حلها يجب وجود كم من المعلومات حول جوانب تلك المشكلة.

ولذلك فلم يخطئ من قال: المعلومة = قوة

بعد تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها واختيار السبب والتأكد من صحته.. لا بد من البدء في جمع أكبر قدر من المعلومات التي ستكون الوسيلة الفعالة لما بعدها من خطوات.

#### سمات المعلومة الجيدة

١- الصلة بالموضوع

٢- التوقيت المناسب

٣- الشرعية والقانونية

٤- الدقة

(٢٢) كبر- تريجو Kepner & Tregoe شركة متعددة الجنسيات للاستشارات الإدارية والتدريب ومقرها في برينستون، نيو جيرسي. تأسست الشركة في عام ١٩٥٨م من قبل مؤسسة راند للأبحاث RAND Corporation researchers على يد الدكتور تشارلز كبر Dr.Charles Kepner والدكتور بنيامين تريجو Dr.Benjamin Tregoe ومن المعروف أنها أفضل الشركات التي تقدم تقنيات العمليات العقلية، وقد ألف كبر وتريجو كتاب «الإدارة العقلانية» The Rational Manager. عام ١٩٦٥م و «المدير العقلاني الجديد» The New Rational Manager. عام ١٩٨١م

## ضوابط جمع المعلومات:

أولاً: صلة المعلومة بالموضوع  
إن معلومة بعيدة عن الموضوع كل البعد لا تحمل في جنباتها من الفائدة بقدر ما تحمله من التشويش على التفكير والنشئت في التوجه.

## ثانياً: التوقيت

لا يختلف اثنان أن المعلومة تكون لا فائدة لها تقريباً إذا جاءت بعد موعدها المناسب، كما أنه إذا جاءت المعلومة قبل موعدها بمدة فإنها تشكل خطورة فهي قد لا تفيد فقط ولكن قد تضر أيضاً. وأكثر المعلومات فائدة هي التي تأتي في موعدها المناسب

## ثالثاً: الشرعية:

لا شك أن المعلومة التي لم تأت من خلال الطريق السوي (شريعاً وقانوناً وعرفاً) تتلفت حولها فزعاً.. ويصعب أو تقل الاستفادة منها...

ولكي ترى المعلومات النور فلا بد من أن تكون:

١. مقبولة من ناحية الأعراف والتقاليد والأخلاق والقيم.
٢. غير مخالفة للقانون العام للدولة.
٣. لا تمس مبادئ الدين الأساسية وتعاليمه وقواعده.
٤. أن ترعى حقوق الآخرين فيها وحرمتهم. وذلك في أسلوب جمعها وطريق الاستفادة منها وإعطاء حقها المادي والأدبي.

## رابعاً: الدقة:

بأن تكون موثقة - محددة - متوافقة غير متعارضة مع المعلومات المؤكدة الأخرى.

## أنواع المعلومات:

### ١- التنبؤات والتوقعات:

وهذا النوع يعتمد على الحدس والتخمين والتجارب السابقة والاستشارات السريعة لبعض الملامسين للموضوع

### ٢- البيانات

وهي المعلومات الخام المتعلقة بالموضوع والتي تجمع من مصادر مختلفة وهي ثلاثة أنواع نقارن بينها في الجدول التالي:

البيانات التاريخية	البيانات الثانوية	البيانات الأولية
ما يتعلق بالموضوع لفترات سابقة أو خبرات سابقة أو أفراد سابقين	جمعت لأغراض أخرى وتصلح للموضوع أو تظهر خلال البحث عن البيانات الأولية ولا تتعلق بالموضوع مباشرة ولكن تصلح للاستفادة منها. تجمع مع المعلومات	تجمع خصيصاً للموضوع وتأخذ أحيانا شكل جمع البيانات العلمية من العينات المتعلقة بالموضوع باستخدام أدوات البحث المعتمدة مثل الاستبانة وغيرها

الأولية ولا تتعلق بالموضوع الأمل

مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

وهي البيانات التي تصف الموضوع من بعض أو جميع جوانبه بطريقة انشائية تركز على الأحكام والآراء والدوافع والحقائق وهي الوصفية او صورة رقمية قابلة للقياس (منحنيات وجداول) وهي الكمية وليس من الضروري أن تكون البيانات متوفرة بالكامل فلا بد من معادلة كم البيانات مع الوقت المتاح مع كفايتها لاتخاذ القرار ولو الحد الأدنى منها. ولكن لا بد من معرفة البيانات الناقصة لتحديد درجة المخاطرة في اتخاذ القرار.

#### أدوات تحليل وعرض المعلومات

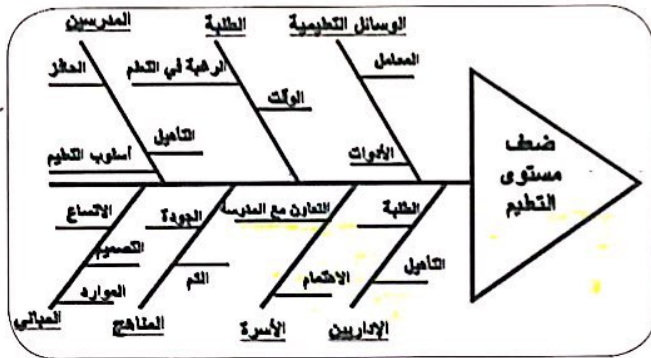
يمكن وضع كم كبير من البيانات في أشكال توضيحية تجعلها سريعة الفهم سهلة التحليل بل إن الأمر لا يقتصر على مجرد الرسوم التوضيحية التي تعرض عرضاً وصفيًا فهناك من طرق العرض ما يعتبر عرضاً كمياً يعطيك تفاصيل رقمية للمعلومات. مثل الرسوم البيانية والجداول التكرارية فأدوات عرض وتحليل المعلومات متعددة ويمكن عند حل المشكلة استخدام أكثر من أداة.

#### ١- سمكة إيشيكawa (Ishikawa Fish) (٣٣) مهم جداً

ويطلق عليه تحليل السبب والأثر أو السبب والنتيجة **Cause and Effect Diagram**. أو مخطط أو إستراتيجية عظم السمكة **Fish Bone Strategies** وتحليل السبب الأساس). وتعتمد على الوصول إلى شكل العمود الظهري للسمكة المنزوعة اللحم وتشعب الأفكار منه كأنها أشواكه المتفرعة، وهو يهدف إلى حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها. فبدلاً من حصر تفكيرنا في الأسباب المعتادة فإن هذا المخطط يساعدنا على التفكير في كل الأسباب الممكنة وبالتالي الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية والتي قد تكون غير متوقعة. هذا المخطط يسهل أيضاً عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذي اتبع في الوصول إلى الحل. من فوائده أيضاً أنه يجبر الجميع على التفكير في المشكلة بعمق بدل من التسرع في اقتراح الحلول

#### مثال: ضعف مستوى التعليم.

#### كيفية استخدام تحليل السبب / النتيجة:



- حدد النتيجة المطلوب تحليلها واكتبها على يمين الصفحة (أو السبورة، لتمثل رأس السمكة).
- ارسم خطاً أفقياً من الرأس بعرض الورقة ويخرج منه عدد من الخطوط (العظام الرئيسية).
- اكتب العوامل الرئيسية التي تسبب أو تسهم في النتيجة عند نهاية كل خط (عظمة رئيسية). (الأسرة) (الإداريون)، (الطلبة).
- اكتب الأسباب كعظام ثانوية عند كل عظمة رئيسية.
- حدد العامل الأكثر أهمية (أو مجموعة العوامل ثم اجمع بيانات إضافية للتأكد من العلاقة السببية بالنتيجة).

(٢٢) قام بوضع هذه الإستراتيجية العالم الياباني (كارو إيشيكوا) (Ishikawa) (١٩١٥م - ١٩٨٩م) من الرواد اليابانيين في مجال الجودة.

حيث يعد الأب الحقيقي لحلقات الجودة باعتباره أول من نادى بتكوين عدد من العاملين طوعاً يتراوح عددهم من ٤- ٨ عاملين وتكون مهمتهم التعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها. وألف كتاباً كتاباً أسماه (المرشد إلى السيطرة على الجودة).

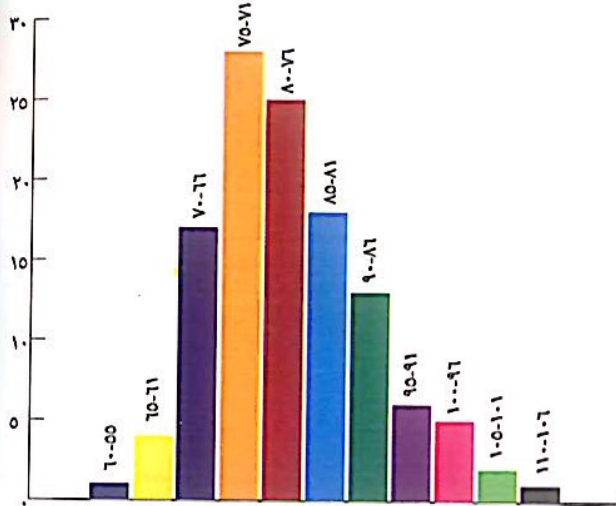
## ٢- المدرجات التكرارية Histograms:

المدرج التكراري شكل من أشكال خرائط الأعمدة ويوضح توزيع بعض الخصائص، ويسبب تأثيره البصري الفوري فإنه يعد أكثر فاعلية وتطويراً في عرض البيانات من الجداول التكرارية أو قوائم الرصد التكراري. ويمكن بسهولة عمل هذه المدرجات وغيرها من الأشكال بواسطة

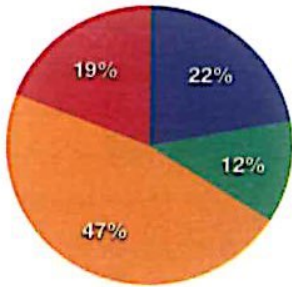
البرنامج الحاسوبي Microsoft Excel

شكل المدرج التكراري:

فيما يلي جدول تكراري ثم المدرج التكراري لتوزيع أوزان ١٢٠ طالباً بالكيلوجرام:



الأوزان	التكرارات	الأوزان	التكرارات
٦٠-٥٥	١	٩٠-٨٦	١٣
٦٥-٦١	٤	٩٥-٩١	٦
٧٠-٦٦	١٧	١٠٠-٩٦	٥
٧٥-٧١	٢٨	١٠٥-١٠١	٢
٨٠-٧٦	٢٥	١١٠-١٠٦	١
٨٥-٨١	١٨	مجموع	١٢٠



## ٣- خرائط ((باي)) Pie Charts

هي خرائط تستخدم في توضيح علاقة الجزء بالكل وكيف يسهم الجزء في الناتج الكلي.

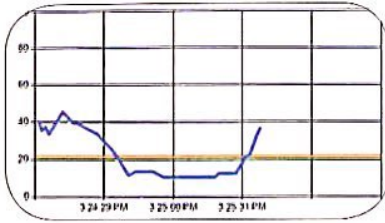
وتأخذ خريطة ((باي)) الشكل الموضح:

ويقوم الكمبيوتر الآن بعمل هذه الرسومات البيانية بدقة لمجرد أن تعطيه البيانات على برنامج

Microsoft Excel

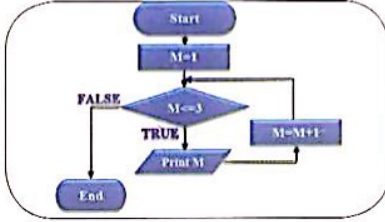


#### ٤- خرائط الزمن Time Charts



هي خرائط تعرض التغيرات التي تطرأ على حدث معين خلال فترة معينة من الزمن. وتساعد في تلخيص مرات حدوث موقف وتوضيح علاقات السبب والنتيجة بين كميتين معينتين، وهو نموذج من نماذج عرض الجداول التكرارية ويسمى المضلع التكراري.

#### ٥- خرائط التدفق FlowCharts

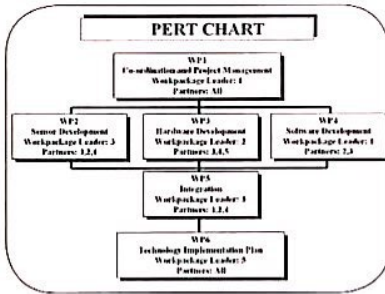


تظهر خرائط التدفق المدخلات والأنشطة ونقاط القرار والمخرجات من عملية معينة، ويستخدم المبرمجون والمحللون هذه الخرائط بشكل مكثف لتوثيق برامج الكمبيوتر. وتستخدم في حل المشكلات في توثيق الظروف الطارئة - وخطط الطوارئ- التي تنشأ أثناء تنفيذ الحل المقترح وتستخدم أيضاً في وضع أوامر التشغيل والمتابعة

#### كيفية عمل خريطة التدفق:

تستخدم خرائط التدفق رموزاً نمطية تتصل ببعضها البعض من خلال الأسهم التي توضح كيفية عمل النظام أو العملية. ولعمل الخريطة حدد الأنشطة الرئيسية التي يجب إكمالها والقرارات التي يتعين اتخاذها من أجل تنفيذ الحل. ثم افحص منطقة الخطة بإتباع كافة المسارات الممكنة من خلال الخريطة وبما يضمن قيامك بالتخطيط للظروف الطارئة.

#### ٦- خرائط بيرت Pert Charts



مصطلح ((بيرت)) هو تعبير مختصر عن ((أسلوب مراجعة وتقييم البرامج)) Program Evaluation and Review Technique ونشأت الطريقة أصلاً في مجال الدفاع (أثناء الحرب) ثم شاع استخدامها بعد ذلك في كافة المجالات، وتستهدف الطريقة إدارة الوقت والتكلفة، وهي إحدى أساليب الشبكات التي تستخدمها الإدارة ويمثلها في ذلك أسلوب المسار الحرج Critical Path Method.

#### كيفية رسم خريطة بيرت:

- حدد الأنشطة المطلوبة.
- حدد العلاقات بين الأنشطة (والاعتمادية المتبادلة بين بعضها البعض).
- قدر الزمن المطلوب لأداء كل نشاط.
- وبعد ذلك ارسم الخريطة.

#### الخطوة الثالثة : صياغة المشكلة

العناصر الحاكمة:

الآن أصبح لديك تحديد جيد للمشكلة وكم معقول من المعلومات حولها مرتبة ومعرضة جيداً بل وسهلة التحليل..

وحتى نستطيع أن نشخص المشكلة تشخيصاً سليماً لا بد لنا من أمرين:

الأول: تحديد العناصر الحاكمة **Critical Factors** : وهي العوامل التي لو توفرت لأمكن حل المشكلة.

الثاني: دقة صياغة المشكلة:

إن الصياغة الجيدة والنهائية للمشكلة هي مدخل حلها؛ ولذلك تحتاج إلى عدة ممارسات لتقوم بهذه الصياغة الدقيقة.

مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

الإجابة التقريبية عن السؤال الصحيح أفضل كثيراً من الإجابة الدقيقة عن السؤال الخاطئ جون و. توكي

## خطوات صياغة المشكلة:

- 1- تحليل المشكلة:  
وهي تجزئتها إلى مكوناتها الفرعية ولا تنس أن المعلومات المعروضة جيداً هي الأداة الرئيسية في تحليل المشكلة، فبيبان النتائج المتوقعة من وجود المشكلة والعوامل المؤثرة سيتم تجزئة المشكلة الى وحداتها الاساسية
- 2- تحليل ظروف المشكلة:  
وذلك بمعرفة الظروف الحالية والظروف المرغوبة والطرق والعمليات اللازمة للوصول الى الظروف المرغوبة.
- 3- تحديد الأعراض المرتبطة بالمشكلة:  
والتفريق الدقيق بين المشكلة وأعراضها يجعلنا دائماً على الطريق الصحيح لحلها أما الانشغال بالأعراض فهو البقاء المستمر في المشكلة بلا حل مما يجعلنا نعتبر أن بعض الأعراض مشكلة في حد ذاتها

## قائمة فحص ومراجعة:

- قبل الانتقال إلى الخطوة التالية يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:
- هل تمت صياغة المشكلة بشكل موضوعي في شكلها الحالي؟
  - هل وصفت المجموعة «الوضع المرغوب» (الهدف) بشكل يمكن ملاحظته وقياسه؟
  - هل هناك فهم عام للمشكلة من قبل كل أفراد المجموعة؟
  - هل نطاق المشكلة محدد بشكل كافٍ؟
  - هل تقع المشكلة في نطاق تحكم أو تأثير المجموعة؟
  - هل تستحق المشكلة الحل؟
  - هل يمكن لكل فرد في المجموعة الحصول على البيانات المطلوبة لتحليل المشكلة؟
  - هل هناك مزايا يمكن أن تحققها المجموعة -كمجموعة- من تعاملها مع المشكلة؟

## المرحلة الثانية : اتخاذ القرار

### الخطوة الرابعة: إنتاج الأفكار وتوليد بدائل للحل.

مراجعات:

- إن مرحلة توليد الأفكار هي غصن موصول بالأفرع السابقة ولا يمكن أن يعيش وحده مُنبثاً عن أصوله. فلا يعقل أن تأتي بواحد غائب عن جميع الخطوات السابقة وتخبره بالصياغة النهائية للمشكلة ليعطيك مجموعة من الأفكار.. وإلا كانت الخطوات السابقة لا أهمية لها. ولذلك يتم في البداية:
- 1- مراجعة الهدف أو الأهداف التي تسعى لتحقيقها.. فهو الباعث على التوليد الجيد للأفكار. وإن لم يوجد هدف واضح.. ومحدد فلن تكون هناك حاجة لتوليد الأفكار ولا لاتخاذ القرار.
  - 2- مراجعة جميع المعلومات والبيانات التي تم جمعها، ويساعد على ذلك الطرق الجيدة التي عرضت بها هذه البيانات.. مثل خرائط التدفق.. وسمكة إيشيكاوا والمدرجات التكرارية وغيرها.
  - 3- مراجعة الصياغة النهائية للمشكلة والتي احتوت على تعريف المشكلة.. وتحديد الأعراض الخاصة بها وأسبابها.. والقوى المعوقة عن الوصول إلى الأهداف.. والقوى المساعدة للوصول إلى الأهداف.

أكثر الحلول واقعية تتوارى خلف الأفكار الخيالية

يجب أن تستخدم أكثر من أداة لإنتاج الأفكار ومن أهمها:

١- طريقة أوسبورن<sup>(٢٤)</sup> (العصف الذهني).

وتعتمد على أن يطرح الأفراد أفكارهم أثناء التفكير فيها وتسمى طريقة توليد الأفكار أو العصف الذهني **Brain-Storming**. وأهم فوائدها عدم التمييز أو الحذف أو الإضافة وبذلك تخرج الفكرة عفوية من صاحبها لا تقيدها أي مخاوف أو حرج. فقد يقص رقيب الخوف داخل العضو جزءاً من الفكرة مخافة أن تكون جامحة أو مضحكة.. فتكون نواة لفكرة جيدة تتطلق من عضو آخر. وتحتاج هذه الطريقة إلى مسجل داخل الجلسة يسجل جميع الأفكار.. ويمكن أن تتم هذه الطريقة بأحد الأساليب:

أ- أسلوب الانطلاق الحر.

بأن يطرح الأفراد أفكارهم بمجرد ظهورها في الذهن بغض النظر عن المقاطعة أو خلافه.

ب- أسلوب التناوب.

وفيه يشير رئيس الجلسة إلى الأعضاء بالتناوب ليقول فكرته ويعبر من لا يحمل فكرة حاضرة.. ثم يعود إليه وإلى المجموعة أكثر من مرة لتسجيل أي أفكار جديدة ويمكن أن يبني الأفراد على أفكار زملائهم السابقة.

ج- أسلوب الحسابات.

وفيه يسجل الأفراد أفكارهم على أوراق (ولها أيضاً أشكال مختلفة عند الاداء).

ويمكن أن يجمع المسئول بين الطرق الثلاثة ويستفيد منها حسب قدرات الأفراد ومقدرته على ضبط الجلسة. كما يمكن استخدام أسلوب التحفيز وإطلاق الأفكار عن طريق الأسئلة وكما قيل فإن: العلم كنز مغلق مفاتحه السؤال

ويمكن للمسئول استخدام المفاتيح التالية لإطلاق الأفكار من عقالها:

١- هل هناك استخدامات أخرى؟ هل هناك طرق جديدة للاستخدام؟ هل هناك استخدامات أخرى في حالة إدخال بعض التعديلات؟

٢- هل هناك تعديل؟ ما هي الأفكار الأخرى في هذا المجال؟

٣- هل هناك تغييرات؟ في المعنى أو الصوت أو اللون أو الحركة أو الطعم أو الشكل أو غير ذلك؟

٤- هل هناك إضافات؟ ما الذي نضيفه؟

٥- هل هناك إلغاء أو حذف؟ وما الذي نلغيه أو نحذفه أو نقله؟

٦- هل هناك إمكانية إحلال؟ سواء للأشخاص أو الأشياء أو الأماكن أو الزمن؟

٧- هل هناك إعادة ترتيب؟ تصميم داخلي آخر؟ ترتيب وتتابع آخر؟

٨- هل هناك تغيير اتجاه؟ للعكس؟ للخلف أو غير ذلك..

٩- هل هناك توليف؟ للأهداف، للأفكار، أو غير ذلك..<sup>(٢٥)</sup>

البديل الصحيح هو الخطة التي إذا طبقت توصل إلى الهدف.

(٢٤) الخبير الإعلامي ألكس أوسبورن Alex Osborn طور وعَرَّف العصف الذهني عام ١٩٥٢ خلال كتاب يدعى (التخيل التطبيقي). في هذا الكتاب لا يقترح أوسبورن طريقة العصف الذهني فقط ولكنه يضع قواعد فعالة لإستضافة جلسات من العصف الذهني، كما اقترح ألكس أوسبورن Alex Osborn (١٩٦٢) قائمة توليد الأفكار Spurring Checklist وهي تلك الكلمات أو الجمل المفتاحية التي تشكل حروفها الأولى كلمة سكامبر SCAMPER؛ لكي تكون استراتيجية مساعدة أثناء جلسات العصف الذهني.

(٢٥) هذه هي أسئلة قائمة توليد الأفكار Spurring Checklist وهي تلك الكلمات أو الجمل المفتاحية التي تشكل حروفها الأولى كلمة سكامبر SCAMPER؛ لكي تكون استراتيجية مساعدة أثناء جلسات العصف الذهني والتي وضعها الخبير الإعلامي ألكس أوسبورن Alex Osborn

- ١- الإبداع والتفكير الابتكاري والتخيل الواسع وخاصة عند غياب السوابق المشابهة للمشكلة المعروضة.
- ٢- لا بد أن يكون البديل الجديد مختلفاً عن سابقه أو مضيئاً إليه.. وليس تعديلاً له أو نقداً...
- ٣- يجب مراعاة الوقت المتاح لاتخاذ القرار.. فقد تكون عملية إنتاج الأفكار من الروعة بحيث لا يشعر معها الأفراد بضياع الوقت.
- ٤- عدم الحكم على أي فكرة مطروحة قبل استكمال عملية الطرح الكامل للأفكار.. وعلى المسئول أن يكون حازماً ولبقاً حتى يمنع التعليق على الأفكار من قبل الأفراد.
- ٥- مسجل الجلسة هو أهم أعضاء الفريق ويجب عليه أن يكون دقيقاً مستوعباً في تسجيل كل ما يعرض من أفكار.. ويمكنه الاستفهام وإيقاف العضو لإيفاء فكرته شرحاً وبيانياً وتوضيحاً لتسهيل عملية صياغتها بألفاظه هو.
- ٦- قد يكون أعظم البدائل: هو عدم إجراء أي تغيير في الواقع وإبقاء الأمر على ما هو عليه فلماذا نرفض هذه الفكرة؟
- ٧- لا ينسى الجميع أن البديل الأفضل هو الطريق أو الأسلوب الذي يمكن اتباعه لتحقيق نتيجة مرغوبة...

### الخطوة الخامسة : تقييم البدائل

#### ميزان التقييم:

أفضل طريقة للحصول على فكرة جيدة أن تكون لديك العديد من الأفكار ((لينوس بولينج)) ((القدرة التخيلية أكثر أهمية من المعرفة)) ((ألبرت أينشتاين))

عندما تتكون أمامنا أكبر مجموعة من البدائل فنحن نحتاج أن نفرزها ونصنفها ثم نقوم بعملية وزن للبدائل التي لا تصلح لتبقى معنا وفي النهاية نختار أفضل البدائل وعلى هذا فلا بد أن يكون معنا وسيلة للقياس نستطيع بها أن نُقيّم البدائل المطروحة.. لا بد أن يكون عندنا ميزان ووحدات كيل منضبطة نستطيع بها أن نزن كل بديل ونعطيه قيمة معينة لنستطيع أن نضعه في ترتيب الاهتمام به.

أولاً: تقليل البدائل

إلى عدد محدد من ٦ إلى ٨ بدائل.. وذلك بالحذف والتجميع. وذلك بعرضها على المعايير التي تعتبر نقاط تصفية وانتقاء مثل

(( لا يوجد بديل إلا وله عيوب ومزايا)).

- هل هذا البديل واقعي وملائم للظروف المتاحة؟
- هل الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة تناسب هذا البديل
- هل جرب هذا البديل من قبل وأثبت فشله؟
- هل ستكون هناك مشكلة جديدة من هذا الحل؟
- هل يمكن دمج هذا البديل مع بديل آخر أو أكثر.

#### عيوب ومزايا

يمكن تقليل البدائل أيضا باستخدام قاعدة العيوب والمزايا وذلك بتقسيم البدائل حسب أنواعها التالية:

- أ . البديل الجيد (Good): وهو الذي مزاياه أكثر من عيوبه.
  - ب . البديل الضعيف (Poor): هو الذي عيوبه أكثر من مزاياه.
  - ج . البديل المختلط (Mixed): هو الذي تكاد تتساوى عيوبه ومزاياه.
  - د . البديل غير المجدي (Bland): هو الذي لا يتوقع أن تكون له عيوب (سلبيات) أو مزايا (إيجابيات).
- وعملية التقييم هذه تقتضي بعد نظر؛ لأنها تحتاج إلى نظرة مستقبلية وتوقعات لردود أفعال لكل بديل من البدائل المطروحة للحل

ولذلك يجب على الفرد متخذ القرار أن يضع ذلك في اعتباره حتى لا يفاجأ برد فعل مغاير تماما لما يتوقعه .  
وفي هذا الصدد نسجل أنه ليس بالضرورة أن تأتي التوقعات مطابقة تماما للواقع المستقبلي فهذا في كثير من الأحيان مستحيل الحدوث، ولكننا قصدنا أن يكون الانحراف بين التوقعات والواقع سواء كان إيجابيا أو سلبيا أقل ما يمكن؛ وبالتالي يمكن تداركه وحصر آثاره واحتواؤها بقليل من الوقت والجهد والتكاليف.

ثانيا : الترتيب التقييمي للبدائل

وزن البدائل

عند التفكير في شراء سيارة مثلا هناك مجموعة من المعايير لا بد أن توضع في الاعتبار:

- ١- الشكل الخارجي.
- ٢- توفير قطع الغيار.
- ٣- استهلاك الوقود.
- ٤- وجود مركز صيانة.
- ٥- الكماليات الداخلية.

ويتم الاختيار بين أربع بدائل من السيارات هي أ، ب، ج، د على أساس إعطاء وزن ترجيحي لكل معيار حسب قدره في كل نوع من أنواع السيارات:

د	ج	ب	أ	
٢	٢	٣	٢	١- الشكل الخارجي.
٢	٢	٣	٣	٢- توفير قطع الغيار.
٢	٢	١	٣	٣- استهلاك الوقود.
١	٢	١	٢	٤- وجود مركز صيانة.
٢	٣	١	٢	٥- الكماليات الداخلية.
١١	١٤	٩	١٢	المجموع

وواضح هنا أن ترتيب السيارات الأربع من حيث هذا التقييم المبدئي هو كالآتي:

السيارة	الوزن النسبي
ج	١٤
أ	١٢
د	١١
ب	٩

وزن المعايير

ويمكن تطوير هذه الخطوة بإعطاء وزن لكل معيار حسب أهميته فيأخذ الأعلى في الأهمية أعلى ترتيب وهكذا يمكن ترتيب المعايير كالآتي:

١- الشكل الخارجي. (١)

٢- توفر قطع الغيار. (٣)

٣- استهلاك الوقود. (٤)

٤- وجود مركز صيانة. (٥)

٥- الكماليات الداخلية. (٢)

ويرصد هذا الوزن في جدول المقارنة كالآتي:

وزن المعيار (و)	أ	أ*	ب	ب*	ج	ج*	د	د*
١- الشكل الخارجي.	٢	٨	٣	١٢	٣	١٢	٣	١٢
٢- توفر قطع الغيار.	٣	٩	٣	٣	٣	٩	٣	٩
٣- استهلاك الوقود.	٣	٦	١	٦	٣	٦	٢	٤
٤- وجود مركز صيانة.	٢	١٠	١	٥	٢	١٠	١	٥
٥- الكماليات الداخلية.	٢	٢	١	١	٣	٣	٢	٢
المجموع	١٢	٣٣	٩	٢٧	١٤	٤٠	١١	٣٢

وواضح هنا أن ترتيب السيارات تغير كالآتي:

السيارة	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن المعياري
ج	الأولى	١٤	الأولى	٤٠
أ	الثانية	١٢	الرابعة	٢٧
د	الثالثة	١١	الثالثة	٢٢
ب	الرابعة	٩	الثانية	٢٣

#### الخطوة السادسة : الاختيار واتخاذ القرار

((قد يكون من الأفضل أن تختار القرار الأقل جودة))

#### عملية طرح:

في المرحلة السابقة كان لدينا أكبر كم ممكن من البدائل ومن خلال عمليات التقييم والدمج تمكنا من حصر هذه البدائل في عدد محدود من أهم البدائل التي تخضع لمعايير التقييم... فكانت عملية طرح نستكملها في هذه الخطوة لنصل إلى القرار فتكون نتيجة عملية الطرح «واحد» أي بديل واحد بعد طرح البدائل الأخرى وبذلك نكون قد قمنا بعملية اتخاذ القرار.



#### إبراهيم عليه السلام وعملية الطرح: **بمثال علمي الطرح**

ومن أجمل النماذج التي يمكن أن تكون شكلا عمليا من أشكال طرح البدائل نموذج نقاش نبي الله إبراهيم عليه السلام مع قومه حول قراره بعبادة إله واحد..

فبدأ عليه السلام بوضع مجموعة البدائل أمام قومه، ثم مناقشة كل بديل وتقييمه من خلال معيار محدد.

قال تعالى:

﴿وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ لِأَبِيهِ أَرَزَرُ أَتَّخِذُ أَصْنَامًا آلِهَةً إِنِّي أَرَاكَ وَقَوْمَكَ فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ \* وَكَذَلِكَ نُرِي إِبْرَاهِيمَ مَلَكُوتَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَلِيَكُونَ مِنَ الْمُوقِنِينَ \* فَلَمَّا جَنَّ عَلَيْهِ اللَّيْلُ رَأَى كَوْكَبًا قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَأَحِبُّ الْأَفْلِينَ \* فَلَمَّا رَأَى الْقَمَرَ بَازِعًا قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَأَبْهَرُ \* فَلَمَّا رَأَى الشَّمْسَ بَازِعَةً قَالَ هَذَا رَبِّي هَذَا أَكْبَرُ فَلَمَّا أَفَلَتْ قَالَ يَا قَوْمِ إِنِّي بَرِيءٌ مِّمَّا تُشْرِكُونَ ﴿ (الأنعام ٧٤-٧٨)

فالبدائل المطروحة من وجهة نظر قومه كآلهة تعبد هي:

١- الأصنام ٢- الكواكب ٣- القمر ٤- الشمس

وكان البديل الذي قدمه لهم هو (عبادة الله الواحد الأحد خالق كل هذا والذي ليس كمثله شيء) وكان المعيار الأساسي الذي قيم به إبراهيم هذه البدائل هو: (الأفول) أي: الغياب وعدم الوجود.. وتغير حال الكون بسبب هذا الأفول.. أما الأصنام

فواضح مرفوضة في هذا التقييم؛ لأنها من حجارة لا تنفع ولا تضر فهي البديل غير المناسب، وقد دلل إبراهيم من قبل على ذلك بنقاشه لهم، ثم كانت الميزة الوحيدة التي ترجح الشمس على باقي البدائل المطروحة كونها الأكبر.. ولكنها أيضا تأفل.. وبعد أن تمت عملية الطرح لمجموعة البدائل كلها الأصنام والكواكب والقمر والشمس.. كان البديل الوحيد الذي بقي من هذه العملية هو عبادة رب إبراهيم الواحد الأحد فاتخذ قراره وأعلنه على قومه .

﴿إِنِّي وَجَّهْتُ وَجْهِيَ لِلَّذِي فَطَرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ حَنِيفًا وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾ (الأنعام ٧٩)

البديل الأكثر أصواتا

وقد ترى أننا من الممكن اتخاذ القرار من الخطوة السابقة (تقييم البدائل)، حيث إنه يمكن اختيار البديل الذي حصل على أكبر عدد من الأصوات. ولكن نعود فنذكرك أننا نريد أن نتخذ قرارًا فعالاً..

قبول القرار:

جودة القرار لا تعني أنه قرار ممتاز أو أن الجودة هي العامل الوحيد لاختيار هذا القرار.. وإنما هناك عامل آخر مهم جداً وهو مدى القبول.. ويمكن وضع هذه العلاقة في المعادلة التالية .

فاعلية القرار = النوعية × مدى القبول

وببساطة شديدة إذا جعلنا القيمة = ١٠ وكان لدينا قرار ذو نوعية جيدة يأخذ قيمة = ٨ وإن مدى قبول هذا القرار ضعيف ذو قيمة = ٢ إذن فاعلية القرار = ٨ × ٢ = ١٦ ورتفع الفاعلية كلما ارتفع مدى القبول حتى لو انخفضت الجودة أو النوعية فإذا اخترنا قرار متوسط النوعية ذو قيمة = ٦، ولكن مدى قبوله ذو قيمة = ٤ إذن فاعلية القرار = ٦ × ٤ = ٢٤

**ونعود فنذكر..**

إن الهدف الواضح.. والتحديد الجيد للمشكلة.. يجعل الاختيار بين أفضل البدائل قراراً فعالاً. معنى هذا أننا في سبيل فاعلية القرار قد نضطر إلى اتخاذ القرار الأقل جودة في النوعية، إذ إن الحل الوسط المقبول غالباً ما يكون أكثر فاعلية من الحل الصحيح المرفوض.

**لا تفرح بالإجماع:**

إن عملية اتخاذ القرار من خلال مجموعة ستشترك في تنفيذه يجعل التصويت هو أفضل الطرق في نظر بعض الناس.. بل والكثير منهم يجد الراحة عندما يكون اجماعاً ولا تكون معارضة، ولكن الآراء المتعارضة والتصادمات أفضل وسيلة للوصول إلى قرار سليم.. ولا يفرح مدير بالتهليل والابتهاج بالموافقة على قراره بقدر فرحة بمن يعترض على هذا القرار. يُحكى أن ((ألفريد سلون)) قال ذات مرة في اجتماع أحد اللجان العليا لشركة جنرال موتورز: ((أعتقد أيها السادة أننا موافقون تماماً على القرار المطروح)) فهز الجميع رؤوسهم بالموافقة فاستطرد سلون قائلاً: ((إذن فأنا أقترح أن نؤجل أي مناقشات أخرى بخصوص هذا الموضوع حتى لقائنا القادم لكي يكون لدينا الوقت الكافي لإيجاد اختلافات في الآراء، كما أننا قد نستطيع الحصول على بعض الفهم حول هذا القرار)).



## القرار واحتكاك وجهات النظر:

فالقرار الذي يعتمد على احتكاك وجهات النظر له فائدتان مهمتان لمتخذ القرار:  
الأولى: أن ذلك يحمي متخذ القرار من أن يصبح سجين الانطباعات المكونة لديه مسبقاً.  
الثانية: أن وجهات النظر المختلفة تعمل على تكوين بدائل مختلفة للمشكلة وتقييمها جيداً.. بجانب الجدية عند الاختيار مما يدفع في اتجاه رشد القرار المتخذ وفاعليته.

وأخيراً..

لا بد لمتخذ القرار أن ينظر إلى المعارضة على أنها أداة للتفكير المتأنى في البدائل، وأن اختلاف وجهات النظر ووجود الرأي الآخر يعتبر ضمانات كافية لدراسة الجوانب المختلفة للموضوع.

فأنت لست مرغماً على اختيار البديل الأفضل حسب نماذج التقويم.. فلا بد أن تأخذ في الحسبان النتائج المتوقعة لكل بديل.. واحتمالات حدوث عواقب غير مرغوب فيها. فقد ينطوي الحل الأفضل حسب التقويم على قدر من المخاطرة أكبر مما ترغب أو تتحمل.

## المرحلة الثالثة: إصدار القرار

### نحو العمل

((اتخاذ القرار))، ((صناعة القرار))، ((إصدار القرار))... هذه كلها قد تكون مترادفات في أذهان البعض.. ونحن نفضل في هذا الكتاب أن نعبّر بكل عبارة منها عن معنى مقصود.  
فصناعة القرار كما فهمناها هي العملية كلها من أولها إلى آخرها، ولا زلنا نسير في أركانها حتى نصل إلى منتج جيد، حيث نهاية المطاف وهو تحقيق الهدف.. وحل المشكلة.  
أما اتخاذ القرار.. فهو الخطوة السادسة حيث اختيار البديل الأمثل.. وأظن أن هذه العبارة (اتخاذ القرار) تدل على الخطوات الثلاث من المرحلة الثانية، وهي ابتكار البدائل.. وتقييمها ثم مرحلة الاختيار،  
أما العبارة الثالثة (إصدار القرار) فهي هذه المرحلة الثالثة من رحلتنا.. فلا معنى لقرار نتخذه دون العمل على تنفيذه... ولا معنى لإصدار القرار على هيئة لائحة أو أمر دون ضبط هذا الأمر بالضوابط التي تعمل على تنفيذه.. ولا معنى لتسليم القرار من جهة إلى جهة أدنى منها (مادة خام) حتى يصل إلى المنفذين فيجتهد كل منهم في شكل التنفيذ وفي وسائله... فسوف يصبح القرار في النهاية عشرات القرارات بعدد المنفذين.  
لا بد أن يوضع القرار بين يدي جهة التنفيذ التي تضع له الخطة وأوراق التشغيل، ثم تقوم بمتابعة التنفيذ والتقييم المرحلي للنتائج، ومحاولة وضع خطط بديلة عند الفشل.

### حل المشكلات

وملاحظة مهمة نقولها هنا أن بانتهاء المرحلة السابقة واختيار البديل سواء الأمثل أو المناسب فقد انتهت عملية حل المشكلات في ستة خطوات وباستكمال العملية بالمرحلة التالية بخطواتها الثلاثة تصبح عملية صناعة القرار كاملة

### الخطوة السابعة: القرار على مائدة التنفيذ:

قصة جرة العسل:

والجرة إناء من الفخار.. وجده أحد العاطلين معلقاً فوق شجرة مملوءة بالعسل.. فهلل وقال ((يا فرج الله))، وبعد أن تذوق قطراته واستشعر لذته نام تحته وهو يمسك عصاة يهزها بين يديه... وتداعت الأحلام في قرارات كالطلقات:  
أبيع الجرة بما فيها...

أستثمر المال فيزيد ويتوفر ...

أبني بيتاً ...

أنجب ولداً وأربيه ...

وإذا أحسن أعطيه ...

وإن أساء فليس عندي إلا العصا ... تربيته

وارتفعت العصا التي كانت تتراقص على وقع قراراته النائمة الحاملة؟! وارتطمت بجرة العسل فكسرتها، وسال العسل على رأسه .. يتذوق لذته على لسانه .. وانطفأت جذوة أحلامه، وصار الأمل يموج متدفقاً أمامه ولكن .. كان يكفي لهذا الراقد قراراً واحداً ليبدأ في تنفيذه

فإن القرارات التي لا تكون خطة تنفيذه جزءاً منها لا تتعدى الأحلام ..

والقرار الجيد يجب أن يكون قابلاً للتطبيق .. وعندما عرضنا العوامل التي تتدخل في الاختيار .. كان على رأسها:

### الفاعلية:

يقول البعض: ((من المهم أن يتم توضيح القرار للمنفذين .. وإقناعهم به، وذكر مبررات اتخاذ .. مع التأكد من أنهم يدركون ذلك بكل دقة .. بالإضافة إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للتنفيذ والتفاعل مع القرار)).  
وإن كان هذا أمر جيد أن نسوق القرار عند المنفذين بعد اتخاذ ولكن الأجود منه أن يتم بيع القرار للمنفذين أثناء صنعه بمشاركة في اتخاذ .. فيصبح فريق المنفذين على أحر من الجمر لتنفيذ قرارهم الذي اتخذوه ..

فما هو التنفيذ؟

هو وضع القرار موضع التطبيق بإلزام شخص أو أشخاص معينين بأداء مهام محددة .. في وقت معين ولفترة زمنية محددة .. باستخدام إمكانات مادية محددة .  
إن اتخاذ القرار وتنفيذه عمليتان تكمل إحداهما الأخرى، وأول قواعد التنفيذ: التأكد من مشاركة كل من بإمكانه المساهمة في صنع القرار .

إصدار القرار:

ولا يعني إصدار القرار البيان بصيغته لجمهور المنفذين فهو ليس خطبة استمالة أو تأجيح عواطف، لكن (القرار الناجح هو الذي تكون خطة تنفيذه جزءاً منه)).

إن القرار الذي سيصدر منك الآن لا بد أن يكون محتويًا على عدة فقرات .

مثال

أولاً: نص القرار .

ثانياً: من يجب إبلاغه القرار .

ثالثاً: التخطيط للعمل .

رابعاً: تحديد المسؤوليات .

خامساً: الجدول الزمني .

سادساً: مصادر الميزانية .

إنها عناصر خطة كاملة وليس مجرد حلم ترغب في تحقيقه فتلقه لغيرك ليحققه لك .

### أولاً: نص القرار:

يجب أن يكون واضحاً محدداً بالأرقام والعبارات الاصطلاحية المتفق عليها، ونحاول بقدر الإمكان عدم ذكر الألفاظ التي تحتمل التأويل وتنتج أكثر من وجهة نظر.. وأن نحيل إلى خطة التنفيذ عند الاختلاف حول الألفاظ.

### ثانياً: إبلاغ القرار:

يجب إبلاغ القرار لكل من له علاقة به.. والتأكد أنه قد وصله؛ بل والحوار حول مقصوده إذا احتجنا ذلك، والرد على أي مبهم في الألفاظ.

### ثالثاً: التخطيط للعمل:

- ١- قسم الحل إلى عدد من الخطوات المتتابعة والتي يسهل إدارتها.
- ٢- تأكد من أن كل فرد يعرف تماماً ما يجب عليه عمله.
- ٣- أن يلتزم الجميع بالخطوات المحددة طوال عملية التنفيذ.
- ٤- لا بد من وضع نظام للتقييم والمتابعة.
- ٥- التأكد من أنه سوف يتم جمع كافة البيانات اللازمة.
- ٦- تحديد الخطط البديلة (خطط الطوارئ).

ويجب هنا وضع النقاط التالية في الحسبان:

- ما هي المشاكل التي يمكن أن تثور والفرص التي يمكن أن تلوح؟
- ما احتمالات حدوث تلك المشاكل أو الفرص؟
- ما الذي يمكن عمله للحيلولة دون وقوع تلك المشاكل؟ أو السماح بضياع الفرص؟
- كيف ستعرف أن هناك مشكلة قد حدثت أو فرصة قد لاحت؟
- ما العمل الذي سوف تقدم عليه لتقليل الآثار الضارة أو لزيادة الآثار المفيدة عند حدوث أو ظهور الفرصة للمشكلة.
- كيف ستتعامل مع المشاكل أو الفرص غير المتوقعة؟

### رابعاً: توزيع المسؤوليات:

هو جزء من الخطة أن تحدد المسئول عن كل خطوة منها، ونذكر هنا هذه النقطة، حيث نحذر أن يكون القرار ابناً ضائعاً بلا أب يتولاه.. وعندما يضيع التحديد الجيد للمسئوليات فإن خزان العسل سوف يمتلئ بالماء.. الملك وخزان العسل:

يحكى أن ملكاً كان يحب العسل الممتاز وأراد أن يُعرف مدى حب شعبه له، فأمر بوضع برميل كبير في وسط المدينة، وطلب من كل من يحب الملك أن يصب كأساً من العسل الصافي في البرميل. ورأى أحد الرعية أن يصب كأساً من الماء بدلاً من العسل الغالي الثمن دون أن يؤثر على باقي العسل ظناً منه أن جميع الأفراد سوف يجودون بالعسل الصافي، وعندما كشف الملك عن البرميل وجده مليئاً بالماء، إذ إن الفكرة نفسها خطرت ببال جميع الناس!!

### خامساً: الجدول الزمني:

أيضاً من عناصر الخطة..

ولكن نذكر هنا بأن القرار الذي يبدأ تنفيذه بعد الوقت المحدد لا قيمة له.. والذي ينفذ قبل الوقت المحدد يفقد الاهتمام به. ونذكر بأنه يمكن عمل نوع من أنواع التنفيذ التجريبي المرحلي.. في فترة زمنية قصيرة وعلى عينة مختارة؛ مما يؤدي إلى حصر الآثار.. والتعرف على ردود الأفعال.

أيضاً جزء من الخطة.. ولكن لا بد أن ندرك أن من عوامل إصدار القرار الجيد أن يكون مناسباً للإمكانيات المادية لذلك فإن الميزانية المرصودة جزء من عملية الاختيار.. ويفشل القرار إذا تعدى الميزانية المحددة؛ وهو ما يدل على سوء الاختيار في البداية.

### مراحل فشل التنفيذ:

نعم لقد بعث القرار قبل إصداره؛ بل وأثناء اتخاذه؛ بل وأضفت إلى ذلك جرعة تحفيز وتفهيم بعد اتخاذه.. ولكن هناك من المنفذين رغم كل ذلك من يعتبر معوقاً عند التنفيذ... في الغالب ٩٠٪ من الناس في تقديرنا يؤدون أعمالهم نصف كاملة، ٩٪ يؤدون أعمالهم بمقدار ٥٩٪ من الإحسان، بينما يؤدي ١٪ فقط أعمالهم بمقدار ١٠٠٪ وهذا يعني أنك كمسئول لا تستطيع أن تكل المهام المطلوب إنجازها كاملة إلا لوحد بالمائة فقط من القوة العاملة المتوافرة لديك، مما يلقي بدوره عبئاً ثقيلاً على الإدارة المسؤولة التي عليها إنجاز بقية العمل المطلوب. هذه الظاهرة تعرقل سير العمل. وكثيراً ما يسمع المرء بعض العاملين يؤكدون إنجاز العمل كاملاً فيما عدا بعض اللمسات الطفيفة، الأمر الذي يعني أن العمل لم يكتمل، وإلا فلماذا لا تستكمل تلك اللمسات البسيطة؟ إن العالم يزخر بالأعدار، وما أكثر أولئك الذين يقدمون الأعدار لعدم تمكنهم من إنجاز العمل المطلوب. إننا نحتاج إلى الشخص الذي يمكن أن يعتمد عليه والذي رغم كل الأعدار المشروعة يستطيع أن يقتحم العقبات، وينجز المهام بمقدار ١٠٠٪.

هذا النوع من الناس يمتلك دوافع ذاتية وقدرة على ترويض النفس وتربيتها، وعلى المرء أن يسأل نفسه عما إذا كان يمكن الاعتماد عليه؟ وما مقدار إنجازه للعمل؟ هل هو ١٠٠٪ أم ٩٩،٩٩٪؟ عليك أن تسعى لتكون ذلك الرجل الواحد في المائة الذي ينجز عمله بمقدار ١٠٠٪ مصداقاً للحديث النبوي ((عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ إِنَّمَا النَّاسُ كَالْإِبِلِ الْمَائَةِ لَا تَكَادُ تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً))<sup>(٢٦)</sup>.

### إنجز ولا توجز:

جاء أناس إلى رجل يسألونه: «لماذا تفضل ابنك الصغير على أخويه؟» فطلب منهم أن يترثوا حتى يتكشف لهم السبب، ثم نادى أبناءه الثلاثة، وطلب منهم أن يذهبوا إلى الميناء ثم يعودوا إليه بعد ساعة بتقرير عن تلك الزيارة. فذهبوا ثم رجعوا بعد ساعة من الزمان وقد كتب كل منهم تقريره: الابن الأكبر: لقد تسلمنا شحنة من الآلات. الابن الأوسط: تسلمنا ثلاث آلات أمس من اليابان. الابن الأصغر: تلقينا ثلاث آلات من اليابان، لكن هناك قطع غيار مفقودة، وإحدى الوحدات مكسورة وقدمنا طلباً للتأمين بالتعويض فيها، وعلينا أن نستكمل الأوراق المطلوبة في الأسبوع القادم كي نتجنب دفع غرامة تأخير لهيئة الميناء.

### الخطوة الثامنة: المتابعة والتقييم

إن الاكتفاء بتنفيذ القرار دون متابعة وتقييم يعتبر خللاً في إصداره، حيث إن النتائج الطيبة التي قد تظهر في المراحل الأولى من التنفيذ قد تكون نتيجة للمرحلة الأولى من مراحل فشل التنفيذ وهي الحماسة ثم تبدأ الانهيارات بعد ذلك.. ولذلك فإن المتابعة والتقييم هي دفعة طاقة تجعل كل مراحل التنفيذ.. مرحلة حماسية..

(٢٦) رواه البخاري، كتاب (الرقاق)، رقم الحديث (٦٠١٧).

وأثناء الاختيار ووضع الخطة كانت لدينا تصورات مسبقة عن بعض الآثار التي ستترتب على تنفيذ القرار ثم إن هناك من هذه الآثار ما سيظهر أثناء التنفيذ، وليس في قائمتنا ولن يكشفه ويتعقبه ويحاول إزالة عواقبه إلا المتابعة والتقييم. والإنجاز النهائي للتنفيذ لا بد أن يخضع للتقييم عن طريق مقارنته بالأهداف الموضوعية والنتائج المرغوب في تحقيقها. وعلى ذلك فإن النتائج الطيبة التي حصدها في مراحل التنفيذ الأولى قد ترتفع وترتقي وتعلو نتیجتها بالمتابعة الجيدة والتقييم. ويمكن أن نضع مجموعة من الأسئلة أمام من يقوم بدور المتابعة:

- ١- هل تم توصيل القرار إلى المكلفين في وقته بالصيغة المطلوبة؟
- ٢- هل شارك جميع المكلفين في التنفيذ.. وقاموا بدورهم؟
- ٣- هل تمت كل مرحلة في موعدها الذي حدد لها؟
- ٤- هل استوعبت الميزانية المخصصة عملية التنفيذ؟
- ٥- ما هي المشاكل التي ظهرت أثناء التنفيذ؟
- ٦- هل تحققت الأهداف المرحلية عند نهاية كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية؟

#### الدائرة المغلقة:

إن نتائج التقييم تجعل عملية صناعة القرار دائرة مغلقة.. فعند كل خطوة تنفيذية يتم التقييم بالرجوع إلى الخطوة التي توازيها في عملية صنع القرار. ومثال ذلك.

- المقارنة بالوضع المرغوب ((ارجع للخطوة الأولى)) (تحديد المشكلة).
- الحاجة إلى البيانات ((ارجع للخطوة الثانية)) (جمع المعلومات).
- مشاكل جديدة ينقصها الحل ((ارجع للخطوة الخامسة)) (تقييم البدائل).

#### الخطوة التاسعة: المرونة

عند الحديث عن التخطيط للتنفيذ.. تحدثنا عن تحديد الخطط البديلة ((خطط الطوارئ))، وهي الخطط التي ستتعامل مع المشاكل أو الانحرافات التي قد يحدثها تطبيق القرار، والقرار ما هو إلا اجتهاد بشري مهما اتبعنا من خطوات دقيقة عند تنفيذه.. فإنه يصيب ويخطئ. فلا داعي للندم على اتخاذ مثل هذا القرار عندما يتبين لنا عدم صلاحيته. واعلم أن الخطوات السابقة لم تضع سدى فإنه لديك حصيلة جيدة من المعلومات التي جمعتها، ولديك مشكلة محددة جيداً؛ بل تم تحليلها في ضوء المعلومات التي جمعتها.. ثم إن هناك حصراً وافياً للبدائل الممكنة؛ بل وتقييماً عميقاً لكل بديل، وهناك في النهاية مجموعة من البدائل التي تم الاختيار منها...

فأنت تستطيع أن تعود إلى دائرة صنع القرار خطوة خطوة وذلك لتصحيح المسار.. ولكن يتطلب ذلك:

- ١- التأكد من التنفيذ الجيد والمتقن للقرار.. وأنه قد أخذ الوقت الكافي للتنفيذ.
- ٢- التأكد من أن فشل القرار بسبب عدم صلاحيته لا بسبب خلل في التنفيذ أو تقصير من المنفذين.
- ٣- معرفة إيجابيات القرار وسلبياته.. والنتائج التي حققها ولم يحققها من الأوضاع المرغوبة.

## ابحث في النت عن:

- ١- نماذج أخرى لحل المشكلات واتخاذ القرار
- ٢- أدوات وبرامج تساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات
- ٣- محاضرة مقروءة أو مسموعة أو مرئية حول حل المشكلات واتخاذ القرارات
- ٤- مقال أو بحث علمي حول حل المشكلات واتخاذ القرارات
- ٥- كتاب صدر حديثاً حول حل المشكلات واتخاذ القرارات
- ٦- برنامج تدريبي أو عرض تقديمي حول حل المشكلات واتخاذ القرارات

## مهارات فرق العمل

### الهدف العام للوحدة

أن يكتسب الطالب مهارات العمل في فريق

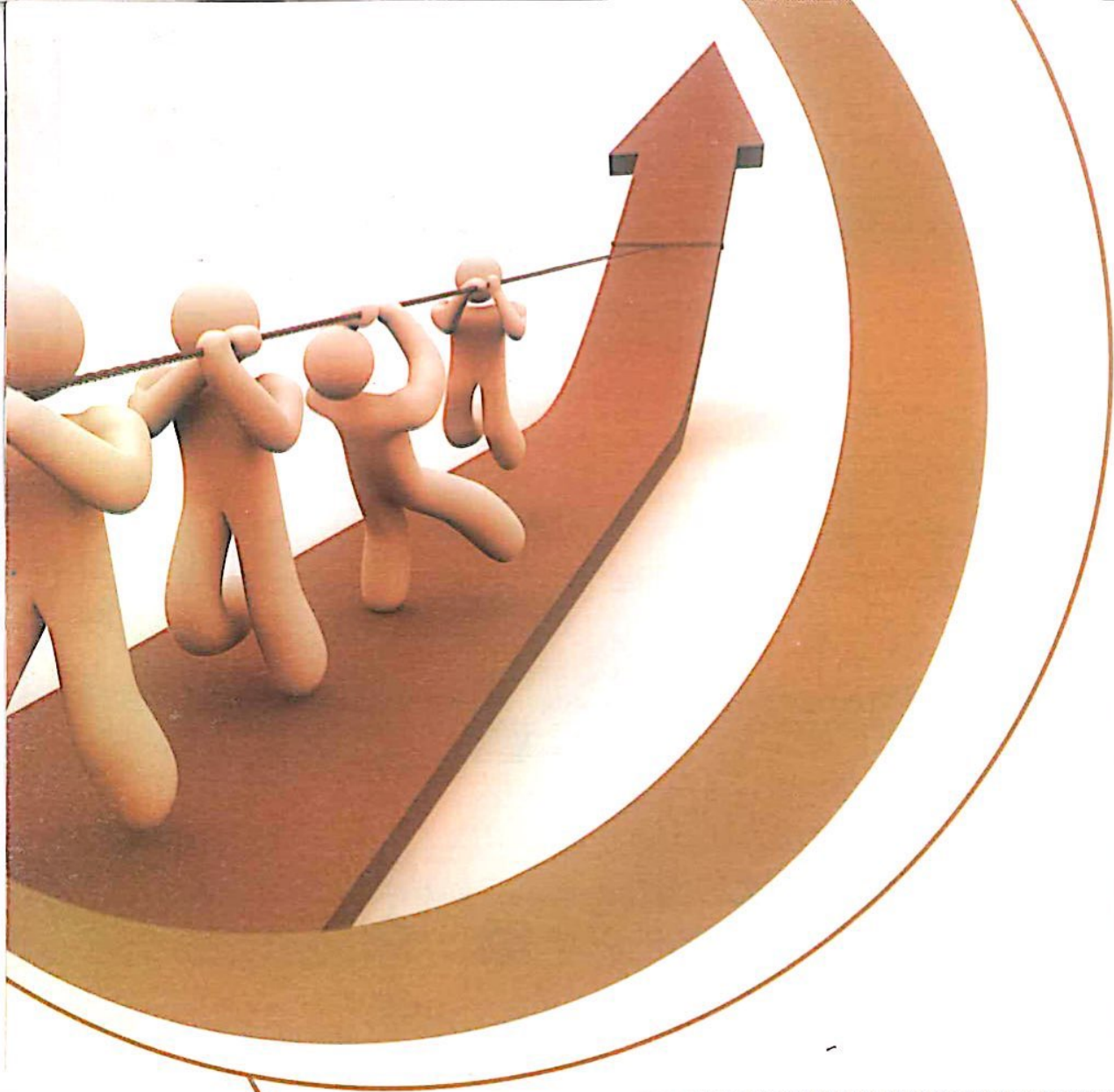
### الأهداف الخاصة

يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن:

١. يستنتج مفهوم فريق العمل
٢. يعدد الفروق بين الفريق والمجموعة
٣. يحدد الاسباب التي تدعو الى بناء فريق العمل
٤. يوضح صفات القائد الفعال وأثره في بناء فريق العمل
٥. يفسر دورة حياة فريق العمل (ديناميكية فرق العمل)
٦. يطبق كيفية مع ديناميكية الفريق
٧. يشرح صفات فريق العمل الفعال
٨. يمارس مهارة الحوار وتقبل وجهات النظر
٩. يطبق مهارات العمل ضمن فريق
١٠. يوضح معوقات وعوامل هدم فريق العمل

### محتويات الوحدة

١. الفرق بين الفريق والمجموعة
٢. ديناميكية الفريق (دورة حياة الفريق)
٣. مهارات العمل ضمن فريق (قيادة الفريق ، وضع الخطط التنفيذية ، إدارة الاجتماعات، حل الخلافات، تنفيذ المشاريع، كتابة التقارير الدورية والنهائية)





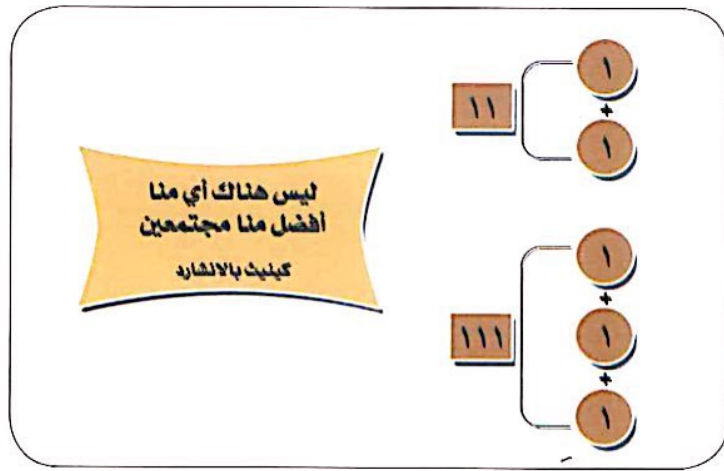
عندما أعلنت شركة فولفو إدخال نظام فرق العمل في عمليات الإنتاج لديها كان هذا يعتبر خبر مثير في عالم الإدارة حيث لم يكن أي من الشركات العالمية يتبع هذا النظام، واليوم يعتبر نظام الفريق هو الأساس في معظم الشركات العالمية مثل جينرال موتورز وتيوتا وجوجل .

ولقد اخذ نظام فرق العمل هذه المكانة العالية للأسباب الآتية :

- ١- الأفضل عند انجاز مهمات تحتاج إلى مهارات متعددة وخبرات أكثر وقدرة على اتخاذ القرارات.
- ٢- عندما تركز المؤسسات المنافسة على الفاعلية والكفاءة .
- ٣- نظام الفريق يستثير أفضل ما لدى الموظفين من مواهب .
- ٤- وجد المديرون أن الفريق أكثر مرونة وقابلية للتغيير من الأقسام العتيقة.

## شعاع الليزر

عندما ينسجم شخص ما في العمل مع شخص آخر، فإن روح الفريق تجعل النتيجة أحد عشر وليس اثنين بل ان ثلاثة أفراد يعملون كفريق قد يصل مجموعهم الى ١١١



وهذا هو الفارق الأساسي بين الحزمة الضوئية المبعثرة أشعتها في كل اتجاه وبين شعاع الليزر المتناسق المتجمع في حزمة واحدة، إن أشعة الليزر ليست إلا عبارة عن أشعة ضوئية متناسقة تتحرك بترددات وأطوار متماثلة لتكوين كمية هائلة ومذهلة من الطاقة تمكن تلك الأشعة من إختراق جدران الأسمنت والحديد !!

فالوصول إلى القمة لا يكون بجهود الإنسان بمفرده، بل إن التشاور مع الآخرين والثقة بهم والتفاعل الإيجابي معهم هي المتطلبات الأساسية لتحريك المجموعة وقيادتها ومهما كان مستوى نبوغ القائد أو براعته فإنه يحتاج إلى مساعدة غيره لتقديم أقصى ما عنده من العطاء .

ويمكن اختصار فكرة فريق العمل في المعادلة التالية :

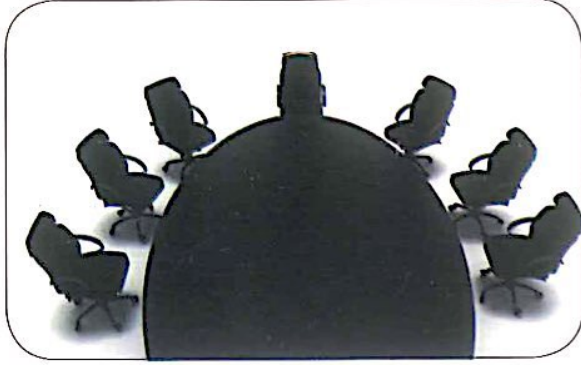
مجموعة أفراد + هدف مشترك = فريق عمل جيد.

مجموعة أفراد - هدف مشترك = مجرد تجمع من الأفراد.

## لماذا فريق العمل ؟

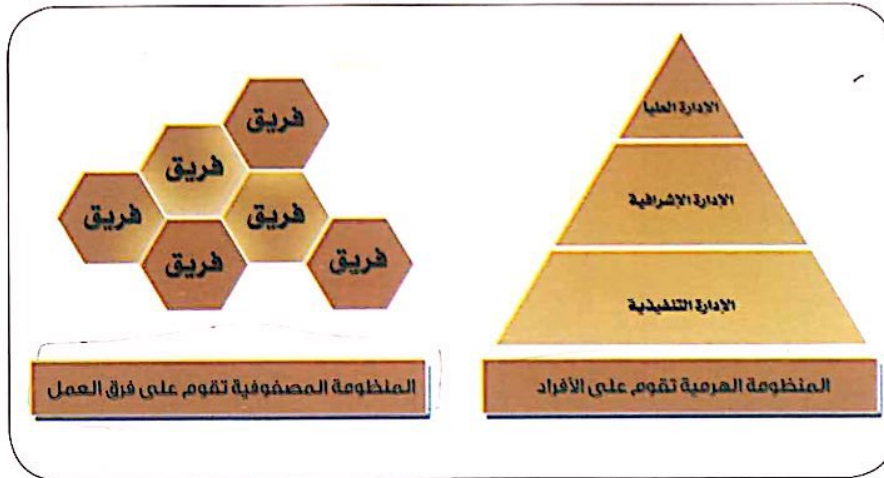
يمكننا أن نحصد ست فوائد تنتج من العمل كفريق:

- 1- المجموعات الصغيرة مفيدة لتحقيق الاحتياجات الاجتماعية حيث تدعم أفرادها في أوقات الضغط والشدة.
- 2- المجموعات تجيد حل المشكلات بطريقة إبداعية أفضل من الأفراد.
- 3- المجموعات تصدر قرارات أفضل من الأفراد.
- 4- المجموعات أكثر فاعلية في التنفيذ حيث تأخذ على أفرادها العهد بالالتزام في الوقت والتوعية عند الأداء.
- 5- المجموعات من أفضل وسائل المراقبة والتحكم.
- 6- المجموعات تجعل خطوط التواصل في المنظمات الكبيرة أفضل ولا يضيع الفرد في الزحام.



## نقض الهرم الإداري

وقد توسع بعض الكتاب في دراسة هذا المفهوم إلى الحد الذي ذهبوا فيه إلى نقض المنظومة الهرمية واستبدالها بنظام فرق العمل فقد صمم كريس آرجيريس Chris Argyris - صاحب نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم- في هذا الشأن ما أسماه بالمنظمة المصفوفة



واعتبرها النمط الإداري الأمثل لإدارة الأعمال، وانتقد الهرمية على أساس أن التسلسل الهرمي غالباً ما ينتهي بمشكلات وصراعات بين وحدات المؤسسة المختلفة وبين العاملين في مختلف مواقعهم، كما تبني خبراء التطوير التنظيمي مفهوم الفريق في مجال العمل وأدخلوه كأحد المفاهيم المهمة في تنمية المنظمة واحداث التغيير بها.

## بين المجموعة والفريق

مجموعة العمل : هي مجموعة من الأفراد تتفاعل أساساً للمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات لمساعدة كل فرد فيها على الأداء ضمن مساحة مسؤولياته.

والأداء الكلي هو محصلة أداء أفرادها وغالباً لا يوجد تآزر إيجابي من خلال تعاون المجموعة . و محصلة أداء الأفراد غالباً أقل من المجموع الحسابي لأدائهم بسبب ما يحدث من نزاعات غالباً داخل المجموعة .

فريق العمل : يعطي تآزر إيجابي من خلال تعاون جهود الأفراد ، والأداء الكلي للفريق يساوي غالباً أكثر من مجموع أداء الأفراد . وتزداد إمكانيات وإنتاجية الفريق دون الحاجة إلى زيادة المدخلات .

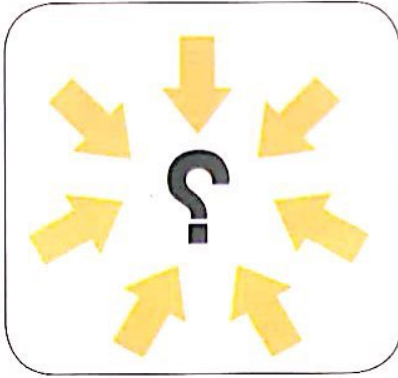
ولكن لا يحقق الفريق ذلك بطريقة سحرية حيث أنه لا بد من وجود الصفات المطلوبة للفريق الفعال .

### المقارنة بين المجموعة والفريق

الموضوع	المجموعة	الفريق
١ الأهداف	مفروضة من الجهة العليا	مشتركة وتخرج من الأعضاء
٢ الأعمال	عبء على أفراد المجموعة	متعة وتحدي وتنافس بناء
٣ الأدوار	معينة / محده	مشروطة / موافق عليها
٤ التنظيم	جامد	مرن
٥ الاتصال	محدد بالمهام ومن أعلى إلى أسفل أو العكس	مفتوح ومستمر بين جميع الأعضاء
٦ القرارات	تقرر بواسطة الرئيس وغالباً بطيئة	تصل إليها المجموعة وسريعة
٧ الرئيس	المستول الأول والمرجع الأخير	فرد متميز من المجموعة يتميز بالاحترام، والقيادة تبادلية
٨ التدريب	عبء ممل وتضييع للوقت	متعة حقيقية وأداء حيوي لزيادة المهارات الفردية واحترام الذات ولتحقيق التفاعل مع الآخرين
٩ النقد	مفروض من أعلى	متاح وبنّاء
١٠ المناخ	قد يكون فرصة للهروب من العمل	غير رسمي واجتماعي
١١ الثقة	لها حدود - قد تكون مدمر	متبادلة
١٢ المشاعر	رسمي	واضحة وصريحة
١٣ الخلافات	حذر وتربص	قليلة وتعتبر وسيلة لتحقيق أفضل النتائج
١٤ المواهب	داخلية وحذره	مستغلة إلى أقصى حد
١٥ المواهب	قليلاً ما تستغل ويحتفظ بها كل فرد لنفسه	مستغلة إلى أقصى حد
١٦ الوجوه	جادة وغالباً متجهمة	بشوشة وسعيدة ومرحة

ابتكرت بيئة العمل في المؤسسات الكبرى الكثير من أشكال فرق العمل والتي يمكن للطلاب مع بعض التعديلات البسيطة أن يقتبس تلك الأفكار أثناء التعامل مع فرق العمل في الجامعة، ومن هذه الأفكار:

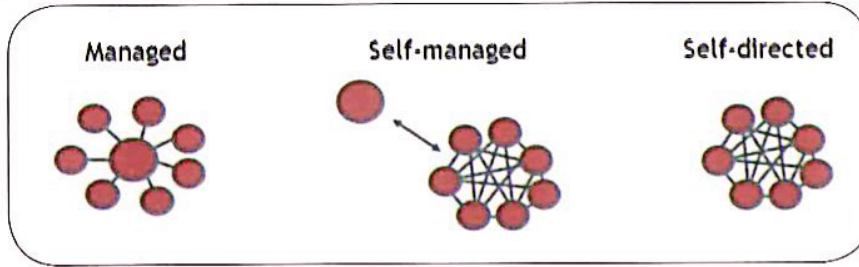
### ١- فرق حل المشكلات Problem Solving Teams



وهي الشكل التقليدي للفرق حيث يجتمع من ٥ إلى ١٢ موظف من قسم واحد تقريباً لمدة ساعات أسبوعياً للمناقشة حول الطرق المطلوبة لتحسين الكفاءة والفاعلية وبيئة العمل. في هذا النوع من الفرق يتبادل الأفراد الأفكار ويقدموا المقترحات حول كيف نحسن طرق العمل. ومن أفضل أمثلة هذه الفرق (حلقات الجودة) التي ابتكرها اليابانيون في الثمانينات.

### ٢- فرق الإدارة الذاتية Self-Managed Teams بدون مشرف

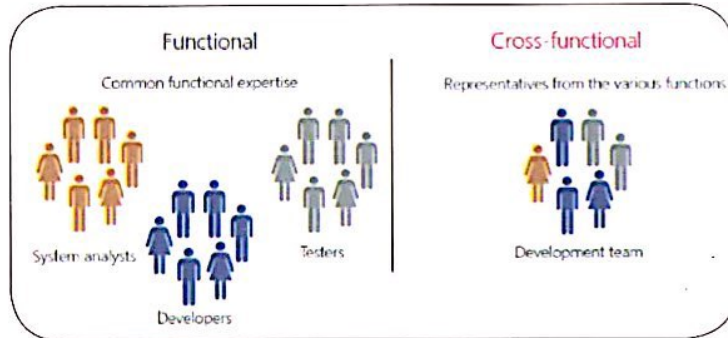
وهي شكل مطور من فرق حل المشكلات حيث تكون لديها القدرة على التعاون الوظيفي لأداء أفضل ولها الكثير من الصلاحيات مثل وضع الخطط وجداول التشغيل وإسناد المهمات للأفراد وهذه الفرق تستطيع اختيار وتقييم أفرادها ولذلك يقل كثيرا دور المشرف



على الفريق وتكون الإدارة ذاتية حيث كل موظف يؤدي المطلوب منه في جداول التشغيل التي وضعها الفريق. ٢٠٪ من الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية ينفذون هذا

الشكل من الفرق كما أن شركات كبرى مثل زيروكس و جنرال موتور يطبقون هذا النظام.

### ٣- فرق الوظيفة المحددة Cross-Functional Teams



هي عبارة عن اجتماع موظفين من مستوى إداري واحد ولكن لديهم مساحات عمل مختلفة معاً لانجاز المهام.

وتستخدم شركة طيران الولايات المتحدة هذا النظام وهي ما يطلق عليه أحياناً Task Force وهو أيضاً شكل من أشكال اللجان . Committees

وقد تحولت الكثير من شركات السيارات مثل تويوتا وهوندا إلى هذا الشكل من الفرق وقد استطاعت شركة كريسلر إخراج السيارة الصغيرة في مدة أقل ٤٢ شهرا من أي شركة منافسة بعد ان تطورت تماماً إلى هذا الشكل من الفرق. وهذا النظام هو وسيلة جيدة لتبادل المعلومات وتطوير الأفكار بين أقسام الشركة الواحدة بل والشركات المختلفة ولكن هناك اعتراض على هذا النوع من الفرق حيث يأخذ وقت طويل لبناء الثقة وبناء روح الفريق خاصة مع ناس من خلفيات مختلفة وخبرات مختلفة وتوقعات مختلفة.

#### ٤- فرق التعامل عن بعد Virtual Teams

وهو بديل العمل وجهاً لوجه **face-to-face** حيث يستخدم عالم الكمبيوتر الافتراضي لأداء الأعمال مثل شبكة المعلومات المتسعة والبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو وتستطيع هذه الفرق عمل كل ما تستطيع الفرق الأخرى عمله :

- تبادل المعلومات.

- صناعة القرارات .

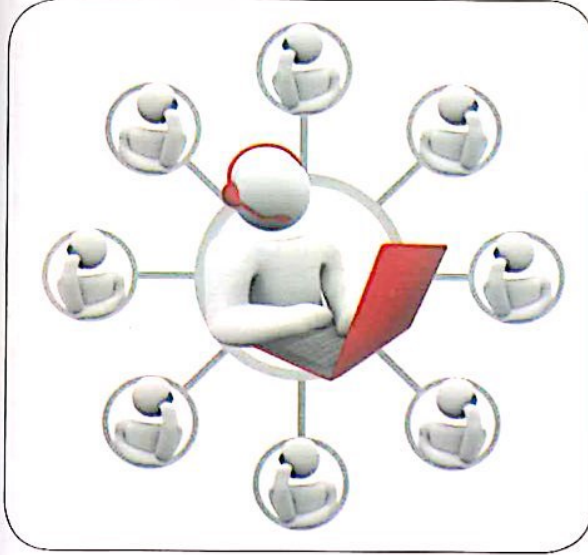
- إنهاء المهمات.

والفروق الثلاثة بينها وبين الفرق وجهاً لوجه .

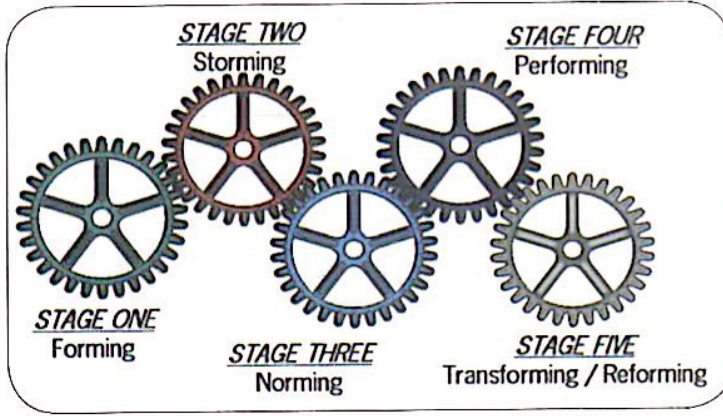
١- غياب لغة الجسد وما خلف الكلمات.

٢- محدودية التواصل الاجتماعي.

٣- القدرة على عبور حواجز الوقت والمكان.



## دورة حياة فرق العمل Team Development Model



عرف بروس توكمان Bruce Tuckman سنة ١٩٦٥ المراحل التي يمر بها أى فريق وصمم لذلك نموذج سماه FSNP Pattern، ويتكون من :-

- التكوين Forming
- العصف Storming
- التطبيع Norming
- الإنجاز Performing
- الإصلاح Reformation

في الجدول التالي مقارنة بين هذه المراحل الخمس :

م	المرحلة	المعالم الأساسية	حركة الفريق	اكتمال المرحلة
١	التكوين Forming	مستوى عالي من عدم إدراك أغراض المجموعة وتكوينها وقيادتها	الكل يبحث عن نوع السلوك المقبول	وتكتمل هذه المرحلة بأن يبدأ كل فرد إدراك أنه جزء من الفريق.
٢	العصف Storming	النزاعات الداخلية في الفريق	الأفراد موافقون على أنهم أجزاء من الفريق ولكنهم يقاومون التقيد بالضوابط التي تفرضها المجموعة عليهم	تنتهي هذه المرحلة بالإقرار النسبي بموقع كل فرد من الفريق وخاصة القائد
٣	التطبيع Norming	تظهر فيها المجموعة أكثر تلاحماً... حيث توضع نماذج التعامل بين الأفراد	يوجد الآن إحساس قوي بالمجموعة وبالعلاقات القوية بين الأفراد	وتنتهي هذه المرحلة بهيكل قوي للفريق وقد استوعب الجميع السلوكيات التي يجب أن تظهر في الفريق
٤	الإنجاز Performing	عندما يشعر الفريق بالرضا عند العمل بكل طاقته	تنتقل طاقة الفريق من محاولة الحصول على فهم ومعرفة حول الأفراد إلى أداء المهمات يد بيد	بالنسبة للمجموعات الثابتة المستمرة هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة المستمرة في تطور المجموعة
٥	الإصلاح Reformation	تتميز بالإسراع في أداء الأنشطة بغض النظر عن اتمام المهام وقد يطلق على هذه المرحلة : - التحويل Transforming - الفصل Adjourning حسب حالة انتهاء الفريق أو استمراره.	في هذه المرحلة تستعد المجموعة للانحلال فلا يصبح الأداء العالي للمهمة هو قمة أولوياتها وتتفاوت استجابة الأفراد ما بين مسرع ومتفاعل لإتمام الإنجاز وآخرون ربما يصيبهم الاحباط لفقد تلك الروح من الصداقة والعلاقة الطيبة التي وجدها في الفريق	بالنسبة للمجموعات المؤقتة والتي ترتبط بمهمة محددة تعتبر هذه المرحلة هي نهاية الفريق

## مهارات فريق العمل

يحتاج الفريق ٢ أنواع من المهارات للأداء الفعال:

- ١- المهارات الفنية الخاصة بالمهمة التي سيقوم بها الفريق
- ٢- مهارات حل المشكلات وصناعة القرار والتواصل الفعال
- ٣- المهارات التبادلية مثل القيادة والتقييم وحل النزاعات.

## كيف تدفع فريقك إلى الإنجاز (الفاعلية)؟

استقصاء السلوكيات الإيجابية والسلبية لفريق العمل

تتضمن عبارات هذه الأداة بعض السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل والمفترض أننا لا بد أن نسعى إلى تعضيد السلوكيات الإيجابية.. والتغلب على السلوكيات السلبية... وحسن التعامل معها.

اقرأ كل عبارة، ثم ضع دائرة حول الدرجة التي تبين مدى انطباق السلوك الذي تصفه العبارة على فريق العمل الذي تنتمي إليه...

م	العبارة	نادراً	أحياناً	عادة	غالباً	دائماً
١	نحافظ على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات	١	٢	٣	٤	٥
٢	نحتكر المناقشات ولا نعطي فرصة للآخرين في تناول الموضوعات	٥	٤	٣	٢	١
٣	تسود بيننا المشاركة الإيجابية مع تحديد الأدوار وتوزيع العمل بالتساوي	١	٢	٣	٤	٥
٤	نشعر بالملل ويسود بيننا التحيز والانغلاق الفكري	٥	٤	٣	٢	١
٥	عند النقاش والحوار ننتقد الأفكار وليس الأشخاص	١	٢	٣	٤	٥
٦	يخفى فريق العمل نواياه وي طرحها على شكل أسئلة	٥	٤	٣	٢	١
٧	يسود بين أعضاء الفريق التأييد المتبادل والالتزام	١	٢	٣	٤	٥
٨	يتميز الفريق بالانسحاب النفسي والتهرب والسلبية وفقدان الحماس	٥	٤	٣	٢	١
٩	نعبر عن مشاعرنا وأفكارنا بأمانة ووضوح	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أثناء نقاشنا نوافق على كل شيء أو نرفض كل شيء	٥	٤	٣	٢	١
١١	نتعامل مع المشكلات والمواقف بالجدية المطلوبة	١	٢	٣	٤	٥
١٢	أثناء النقاش يسود بيننا عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية	٥	٤	٣	٢	١
١٣	يسود بيننا الاحترام والثقة	١	٢	٣	٤	٥
١٤	أثناء اجتماعات الفريق نقفز من موضوع لآخر	٥	٤	٣	٢	١
١٥	نلتزم بجدول الأعمال مع وضع أهداف وتوقيتات واقعية	١	٢	٣	٤	٥
١٦	نحاول تحقيق مكاسب شخصية على حساب الأداء الجماعي	٥	٤	٣	٢	١
١٧	يسود بيننا الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين	١	٢	٣	٤	٥
١٨	لا يتم تصميم العمل بصورة تساعد كل أفراد الفريق في الاشتراك فيه	٥	٤	٣	٢	١
١٩	يسود بين الجميع الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	نتجنب اتخاذ القرارات وننتهي المناقشات بسخرية	٥	٤	٣	٢	١

اجمع درجات العبارات الفردية والزوجية كل على حدة ثم أوجد الفرق بينها وبين الدرجة القصوى (٥٠)

الفرق	٥٠	الدرجة القصوى لكل سلوك
		السلوكيات الإيجابية لفريق العمل (الدرجات الفردية)
		السلوكيات السلبية لفريق العمل (الدرجات الزوجية)

ما الأسباب التي أدت من وجه نظرك إلى وجوه هذا الفارق؟

.....

.....

.....

ماذا تفعل لكي تقترب من الدرجة القصوى للاستقصاء؟

.....

.....

.....

من أجل تشجيع تماسك الفريق:



١- اجعل المجموعة صغيرة،

٢- شجع الانسجام والتوافق مع الأهداف.

٣- اعطي للفريق وقت أطول للتواجد معاً.

٤- حفز التنافس مع الفرق الأخرى.

٥- بين العائد من التماسك كفريق أكثر من كونهم أفراد.

٦- المجموعات ذات الشعور بالتهديد الخارجي يزداد تماسكها.



الفريق الفعال له سمات معروفة، ونستطيع معرفة مدى فعالية أي فريق عن طريق النظر في مدى تحقق هذه السمات فيه و أبرز سمات الفريق الفعال هي:

١- وضوح الرسالة والأهداف:

فأهداف فريق العمل الفعال تكون واضحة تماماً في ذهن كل واحد من أفراد الفريق. ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه. قد يكون الأعضاء عندهم بعض الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها ولكن الأكثر أهمية في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي قد حدوده ماعاً ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط بل إن كل عضو من أعضاء الفريق يعد نفسه مسئولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

### ٢- يعمل بإبداع ويشجع على الابتكار:

فمن مميزات هذا الفريق الفعال الحرص على الأفكار الإبداعية و الحلول الابتكارية ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق على ذلك.

### ٣- أدوار ومسئوليات أعضائه واضحة:

فهو فريق منظم جداً يتم فيه تحديد الأدوار وتوزيع العمل بدقة، كل فرد يعرف ويفهم دوره والهدف المطلوب منه جيداً، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتد إلى أن الشخص يعرف كيف يحقق هذا الهدف وكيف يصل إلى المطلوب منه، وإن لم يكن عنده خبرة كافية فهناك من يعلمه ويساعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه.

### ٤- أعضاء متعاونون ويؤازرون قيادتهم:

فهناك جو تكافؤ عام في الفريق حيث يساند أعضاء الفريق بعضهم البعض، ويتعاونون بحرية في جو تكافؤ غير قائم على التهديد بل قائم على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، غير قائم على التفاضل وإنما هو قائم على المشاركة والتعاون.





#### ٥- يحل الفريق خلافاته بنفسه :

يُعتبر الخلاف في الرأي بين أعضاء الفريق أمراً طبيعياً وناشئاً كذلك لأنه يساعد على التطوير وإيجاد الأفكار الجديدة. ولذلك فبعض الإداريين يقولون: «إذا كنت أنت ومديرك دائماً على رأي واحد فأحدكما لا داعي له». وهذه ليست دعوة للمخالفة من أجل المخالفة؛ ولكنها دعوة لإبداء الآراء ومناقشتها في حرية تامة. وأهم ضابط لصحية الخلافات بين أعضاء الفريق هو أن تكون مجرد خلافات في وجهات النظر ولا تتعدى إلى خلافات شخصية بين أعضاء الفريق تسبب نوعاً من النزاع بينهم.

#### ٦- التوجيه والرقابة الذاتية:

فبمجرد ما تحدد إدارة المنظمة أهداف الفريق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهامه دونما تدخل إضافي في التوجيه أو التحريك، وبالتالي فهو يقيم ويقوم نفسه بنفسه .

#### ٧- يشعر أفرادها باتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل:

حيث يشعر كل عضو في الفريق بالسعادة بانتماؤه للفريق وللمؤسسة ويمتلئ قلب كل عضو من أعضاء المجموعة بالحب والود لبقية أعضاء الفريق ويحرص على الاستمرار في العمل دائماً معهم.

#### ٨- يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد:

تتسم فرق العمل الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة. ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم أوقات عملهم على درجة عالية من الكفاءة والجودة.

#### ٩- وجود علاقات قوية بين الأعضاء وسهولة وانفتاح في الاتصال:

يتصف الفريق بقوة العلاقات بين أعضائه، وتأخذ العلاقات شكلاً غير رسمي حيث يصبحون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة: الثقة و الاحترام و التعاون و الدعم، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق.

#### ١٠- يتخذ الفريق قراراته بالتشاور:

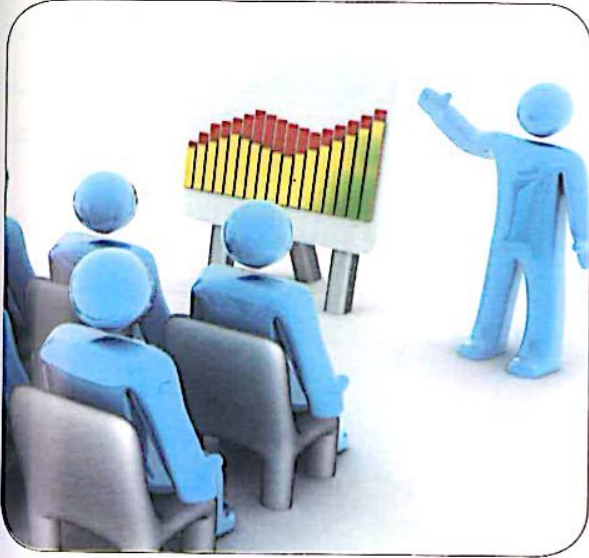
حيث يحرص أعضاء الفريق على الاجتماع والتشاور لاتخاذ القرار وتدور بينهم النقاشات في هدوء للوصول إلى القرار الأصوب الذي يجمع عليه أعضاء الفريق بأكمله.

### ١١- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة:

فالفريق الجاد يريد أن يصل إلى أهدافه بقوة ولذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة وإن كانت صغيرة، بل شعاره دائما الجدية في العمل، ويتوافق مع هذه الجدية إيمان كامل في نفس كل عضو بعد إيمانهم وثقتهم بالله تعالى- بقدرتهم على حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة .

### ١٢- الحجم المناسب:

يتناسب حجم الفريق الفعال مع طبيعة عمله وحجم الإنتاج المطلوب منه، وفي الواقع لا يوجد عدد مثالي محدد لأعضاء الفريق، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد أعضاء الفريق زادت الفرصة للاستفادة من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة ؛ غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة والعكس صحيح.



### ١٣- التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار:

فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائما ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق. ولذا فأنت تجد مثل هذا الفريق في عملية تطوير دائمة لا تتوقف أبداً . ولليابانيين نظام في العمل اسمه «كايزن» ومعناه التطوير المستمر، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا المبدأ سيصعب على أي فريق اللحاق بفريقك، وسيكون فريقك دائما في المقدمة وبقية الفرق تحاول اللحاق بك، لأنك دائما تتقدم إلى الأمام. وهذا المبدأ تعمل به شركة سوني، حيث سئل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلاً: «إن لم أبتكر وأبدع فساأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قائداً لا تابعاً».

## مشكلات ومعوقات العمل الجماعي واضع يجب السؤال خيارات وحدة مسكلة

انت في حاجة إلى بناء فريقك من جديد إذا لمست هذه المشكلات:

- عدم فاعلية اجتماعات الفريق (تطويل بغير مبرر.. مخرجات ضعيفة).
- يوجد شكواى بين الأفراد في الأقسام المختلفة وشكواى داخل كل قسم.
- خوف الأفراد من التعبير عن مشاعرهم بصراحة ووضوح... وانتشار ظاهرة التاجي بين الأفراد.
- عدم وضوح أهداف العمل... وضعف المتابعة.
- قلة المبادرات الفردية وانعدام الذاتية بين أفراد الفريق.
- عدم توزيع الأدوار بين الأعضاء بشكل يسمح لكل عضو بالمشاركة الفعالة.
- ضعف الصلات والعلاقات الإنسانية بين أعضاء الفريق.
- فقدان الرئيس الثقة في أداء مؤسسه وفقدان المرؤسين الثقة في المهارة القيادية والتوجيهية للرئيس.

### قرارات فرق العمل

تتميز قرارات فريق العمل عن القرارات الفردية بمجموعة من السمات مثل:

- ١- يمتلك الفريق المعلومات الكاملة من خلال مصادر أفراد.
- ٢- تنوع رؤية الفريق تعطي للقرار عناصر أكثر تقيداً أو توسع دائرة الاحتمالات والحلول البديلة.
- ٣- القرار الصادر من الفريق أكثر تفوقاً وفاعلية.
- ٤- القرار الصادر من الفريق أكثر قابلية لأفراده الذين شاركوا في إصداره.

### مشكلات قرار الفريق:

- ١- يستنزف القرار الوقت في النقاش والإتقان.
- ٢- توجد بعض الضغوط من الفريق أحياناً على الأفراد عند اتخاذ القرار.
- ٣- سيطرة بعض أفراد الفريق على اتخاذ القرار.
- ٤- قرار الفريق قد يعاني أحياناً من تداخل المسؤوليات والتباسها بما يضعف عملية المحاسبة.

### اجتماعات فرق العمل

يجب اتباع الآتي من أجل فاعلية اجتماعات فرق العمل:

- ١- توزيع جدول الأعمال والموضوعات للمناقشة مسبقاً.
- ٢- تحديد الهدف من الاجتماع.



- ٣- التشكيل الصحيح للاجتماع (أعضاؤه، توقيته، مكانه).
- ٤- الاستماع إلى وجهات النظر المعارضة وتشجيعها .
- ٥- تشجيع عملية توليد الأفكار وفصلها عن عملية التقييم.
- ٦- تشجيع مواقف التساؤل والاستفهام من جانب الأعضاء .
- ٧- الحد من المناقشات الجانبية أو الخارجة عن جداول الأعمال .
- ٨- التدعيم والمساعدة على إنجاز القرارات .
- ٩- تقييم فاعلية الجماعة .
- ١٠- الانتهاء إلى حلول موضوعية وتحديد مسؤوليات تنفيذ المهمات .

## قوانين قيادة فرق العمل منها أو هدف

### ١- قانون الالتزام الشخصي؛

الالتزام القائد وتعهد بتحقيق النجاح من أهم قوانين قيادة الفريق فالإنجاز هو الموجه الأساسي لقائد الفريق ولكن ليس على حساب الفريق.

**القانون؛** (إذا أراد القائد أن يحظى بالالتزام مرؤوسيه ويدعمهم لنجاحه ونجاح الفريق فمن الضروري أن يكون لديه التزاماً مرؤوسيه وذلك بأن يهتم بتنمية مرؤوسيه ويراعى ما هو مهم بالنسبة لهم داخل وخارج الفريق).

يجب أن لا تصل للفريق رسالة من القائد مفادها (أنهم ليسوا إلا مجرد عامل من عوامل الانتاج في أحلامه المهنية).

### ٢- قانون الولاء المتبادل؛

إيثار القائد للمرؤوس على نفسه وحرصه على ما هو مهم بالنسبة لهم يولد الولاء المتبادل داخل الفريق

**القانون؛** (حتى تحظى بالولاء ينبغي أن تمنح الولاء).

مظاهر الولاء؛

- ١- الوفا بوعده لهم.
- ٢- التأكد من ذكر إنجازات الفريق على المستوى الأعلى.
- ٣- المكافأة .
- ٤- اللقاء المرحب
- ٥- الالتزام بالتعليم والتدريب المستمر .
- ٦- الالتزام لا بد أن يكون صادق وليس تظاهراً .



القادة المتميزون ملتزمون بتنمية وتطوير ونجاح  
مرؤوسيهم بقدر ما هم ملتزمون ومهتمون بتحقيق  
تراثهم وشهرتهم الشخصية

## توزيع الأدوار في فرق العمل

يجب على الفريق أن يتعامل مع الأدوار من خلال المفاتيح التالية:

- تعريف الأدوار: من خلال مجموعة من التوقعات والسلوكيات الثابتة المرتبطة بالدور.
- إدراك الأدوار: حيث يرى العضو كيف أن هذا الدور من المفترض أنه سيؤثر في وضعه في الفريق.
- توقعات الدور: كيف يتوقع الآخرون تأثير الفرد في الوضع المعطى له.
- الاتفاق النفسي: هو العقد غير المكتوب الذي ينص على توقعات الإدارة من الأفراد والعكس.
- تنازع الأدوار: هو الوضع الذي يواجه فيه الفرد تشعب التوقعات واختلافها.

### دورك في الجماعة:

- 1- اعمل مع سائر الأعضاء كأنكم فريق عمل واحد.
- 2- ادرس الآراء المقدمة حول الوضع الراهن. وضع قائمة بالمقترحات.
- 3- ناقش المزايا والعيوب المحتملة لكل اقتراح.
- 4- استبعد الاقتراحات التي ترى أنها قليلة الفاعلية.
- 5- ضع قائمة بالأمر الباقية، وفقاً للأولويات التي تراها مناسبة.
- 6- سجل عملك على الورقة بوضوح.

### كيف ابني روح الفريق؟ ما عدا

- 1- أحترم شعور وقيم وعادات ومعتقدات الآخرين.
- 2- حاول تفهم وظيفة ودور كل عضو في الفريق.
- 3- أظهر التقدير للأداء الجيد.
- 4- تعامل مع الآخرين عن طريق تجنب ردود الفعل الزائدة.
- 5- حاول الإنصات الفعال وتفهم الاتصالات غير الشفوية.
- 6- تكلم بصفة الجماعة.
- 7- لا تنتقد الآخرين بصفة شخصية.
- 8- استغل الصراع بإيجابية.
- 9- ضع نفسك مكان الآخرين وتخيل سلوكك.
- 10- شجع الابتكار والأفكار البناءة.
- 11- لا تحجب بيانات أو معلومات عن الآخرين.
- 12- شارك الآخرين في أفكارك وأعلمهم بخططك المستقبلية.



- ١٣- حاول بناء شخصية اعتبارية للفريق .
- ١٤- ابني الجانب الإنساني في تعاملك مع الأفراد الآخرين .
- ١٥- احرص على وجود مهام تتفد بمشاركة أكبر عدد من أعضاء الفريق لضمان التعاون والتنسيق .

### ابحث في النت عن:

- ١- ديناميكية فريق العمل ونموذج توكمان لتطور الفريق.
- ٢- نماذج اخرى لفريق العمل
- ٣- أدوات وقوائم وبرامج تساعد على إدارة فريق العمل.
- ٤- محاضرة مقروءة أو مسموعة أو مرئية حول فرق العمل.
- ٥- مقال أو بحث أكاديمي حول فرق العمل.
- ٦- كتاب حديث حول فرق العمل.
- ٧- برنامج تدريبي أو عرض تقديمي حول فرق العمل.

## مهارات البحث العلمي

### الهدف العام للوحدة

أن يكتسب الطالب مهارات البحث العلمي وكتابة التقارير البحثية والانطباعات

### الأهداف الخاصة

- 1- يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن:
- 1- يستنتج مفهوم البحث العلمي وأهميته
- 2- يصنف أنواع البحوث العلمية
- 3- يشرح العناصر الأساسية للبحث العلمي
- 4- يستخدم الخريطة الذهنية في تشجير الموضوعات
- 5- يوضح أدوات جمع المعلومات
- 6- يقارن بين المسح الأدبي والمسح الميداني؟
- 7- يوضح أنواع مصادر المعلومات الأساسية والثانوية
- 8- يمارس عملية اختيار المراجع وجمع المعلومات
- 10- يستخدم وسائل التقنية الحديثة من خلال البحث في الشبكة العنكبوتية والحاسب الآلي لاستخراج المعلومات
- 11- يحدد معايير استخدام المراجع
- 12- يضع أسئلة البحث وافترضاته
- 13- يصمم أداة جمع المعلومات
- 14- يحدد عينة البحث
- 16- يوضح طرق تحليل المعلومات ومقارنة الافتراضات واستنباط النتائج واستخراج توصيات البحث
- 17- يتبأ بنتائج البحث من خلال الاستقراء والتحليل المنطقي قبل الوصول إلى نهاية الطريق
- 18- يبني بحثه على هيكل منطقي
- 19- يطبق بالأمانة العلمية عند التعامل مع البحث
- 20- يحافظ على سرية المعلومات
- 21- يطبق بالموضوعية والحيادية عند التعامل مع النتائج





## محتويات الوحدة

١. ما هو البحث العلمي؟
٢. أهمية البحث الجامعي للطلاب؟
٣. خصائص البحث العلمي؟
٤. سمات وأخلاقيات الباحث الفعال؟
٥. خطوات إعداد البحث العلمي؟

لم يعد خافيا على الطالب الجامعي ذلك الفارق الكبير بين استراتيجيات التعليم في الجامعة وأخواتها في التعليم ما قبل الجامعي وأنه ان كانت في الثانية تعتمد بنسبة كبيرة على المعلم والكتاب المدرسي والتلقين فإن التعليم الجامعي يعتمد أساسا على قدرة الطالب على جمع المعلومات وترتيبها وتحليلها واستخراج المعرفة منها . وأن دور المعلم يقتصر على رسم الطريق وتوضيح السير فيه وشرح الغامض والتحفيز وأن الكتاب المقرر ما هو الى نموذج لمصدر المعلومات التي لا بد للطالب أن يزورها ويقتبس مما فيها .  
والوسيلة الأساسية للسير بهذه الاستراتيجية هي البحث العلمي المنظم المنضبط القواعد الذي سيجد الطالب الجامعي أنه مطالب به خلال سيره التعليمي بل وبعد انتهاء المرحلة الجامعية في دراساته العليا للماجستير والدكتوراة بل وفيما بعد ذلك في حياته المهنية بأشكال وأحجام متفاوتة حسب الحاجة .

## ما هو البحث العلمي :



عملية منظمة يقوم بها شخص يدعى (الباحث) للوصول إلى الحقائق لحل قضية معينة (موضوع البحث) ويتبع طريقة علمية تسمى (منهج البحث) للوصول الى حلول للمشكلة (نتائج البحث).

وهذه العملية هي أسلوب منطقي ومنظم وموضوعي ودقيق يتوصل إلى النتائج بناء على أسس وأدلة<sup>(1)</sup>

أهمية البحث الجامعي للطالب :

- 1- إثراء معلومات الطالب في مواضيع معينة.
- 2- الاعتماد على النفس في دراسة المشكلات وإصدار أحكام.
- 3- التدريب على الأساليب والقواعد العلمية المعتمدة في الكتابة.
- 4- توثيق العلاقة بين الطالب وبين مصادر المعلومات المختلفة.
- 5- اكساب الطالب القدرة على معالجة المعلومات وتحليلها لاستنباط المعرفة منها .
- 6- التعود على معالجة المواضيع البحثية بموضوعية وحيادية.
- 7- تثبيت أخلاق الأمانة العلمية في ضمير الطالب .

**أهداف البحث العلمي:**

- الاستكشاف
- الوصف
- التفسير

(1) يعرفه كيرلنجر Fred N. Kerlinger في كتابه Foundations of Behavioral Research 1973 أنه «نقص منظم، مضبوط، محدود، تجريبي وناقدا للافتراضات حول طبيعة العلاقات بين المتغيرات في ظاهرة ما».

## خصائص البحث العلمي :

يتميز البحث العلمي بمجموعة من الخصائص منها ما يلي :

### ١- الطريقة المنظمة :

يسير البحث العلمي وفق طريقة منظمة حيث يتبع الطالب خطوات معينة متتالية، بحيث أن الخطوة الثانية تبدأ حال إنتهاء الخطوة الأولى، كما يلي :

١. يبدأ البحث بسؤال أو عدة أسئلة في عقل الباحث حول بعض القضايا الحياتية التي تثير التساؤلات.

٢. يتطلب البحث تحديد المشكلة وصياغتها صياغة محددة وبمصطلحات واضحة.

٣. يتطلب البحث وضع خطة توجه الباحث للوصول إلى حل.

### ٢- الموضوعية ، ( الحيادية )

تعني عدم التحيز و البعد عن الذاتية و التحيزات الشخصية والآراء المسبقة وذلك باستخدام وسائل جمع البيانات المقررة المنضبطة وتحليلها والتي توحد عملية التفسير والاستنباط وإثبات الفروض أو إجابة أسئلة الدراسة.

### ٣- الدقة

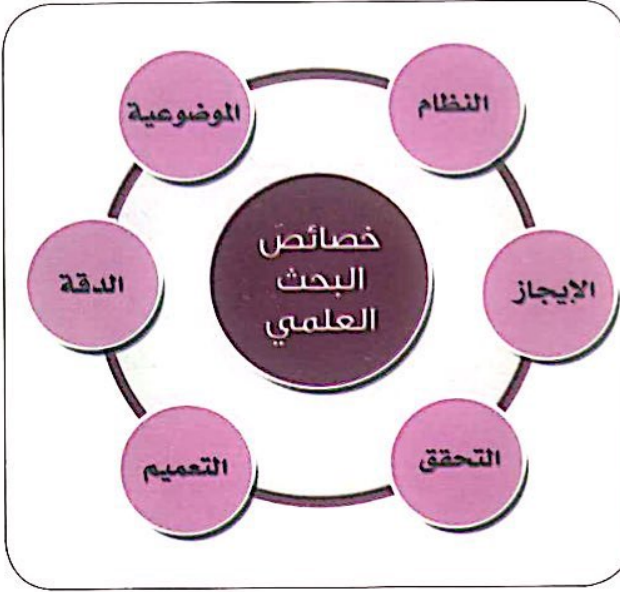
هي أن يوصل البحث معني محدد للقارئ و لتحقيق ذلك لا بد أن يحدد الباحث المفاهيم التي يستخدمها و يقوم بتعريفها إجرائيا أي كما سيستخدمها بشكل يكون قابلا للملاحظة والقياس ويلتزم الدقة في جمع البيانات و اختيار العينة و تحليل البيانات و استخدام أنسب الطرق و الأساليب في كل ذلك.

### ٤- القابلية للتعميم :

حيث يمكن الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا تم اتباع نفس المنهجية العلمية، وخطوات البحث مرة أخرى وفي نفس الشروط وظروف البحث السابقة كما أنه يمكن تعميم النتائج على الحالات المشابهة في نفس البلد أو غيره و بدون القدرة على التعميم، ويصبح البحث العلمي أقل أهمية وأقل فائدة، كما أن القدرة على التعميم تساهم في الاستفادة من البحث بدرجة قصوى في المجالات المختلفة.

### ٥- التحقق

ويعني القابلية لإثبات نتائج البحث العلمي حيث تكون المشكلة موضوع البحث قابلة للاختبار والقياس لذا فالبحث و ما يحتويه من معلومات أمر معروض علي المأل العلمي لفحصه و تدقيقه للتأكد من صحة الفروض.

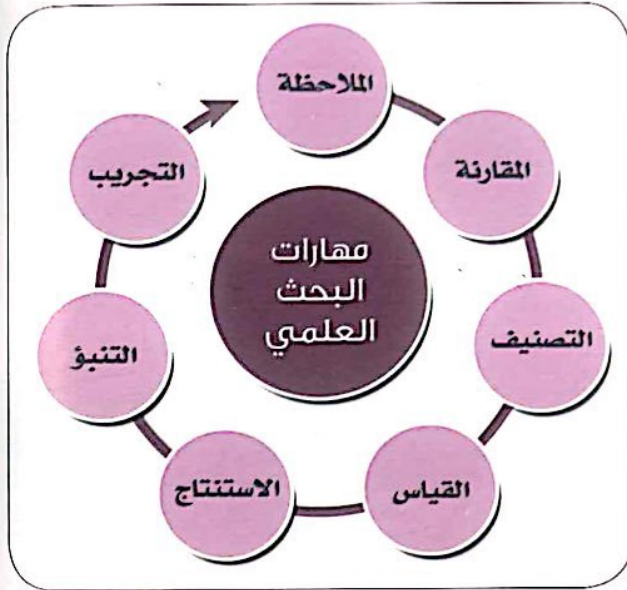


أي التبسيط المنطقي في المعالجة والتناول للبحث بحيث تبدو خطوات البحث وإجراءاته ونتائجه واضحة للقارئ حيث أن أي تعقيد في الأسلوب أو التحليل أو تفسير العلاقات و الظواهر لا يخدم البحث يعتبر عبثاً على الدراسة .

### سمات وأخلاقيات الباحث الفعال :

البحث العلمي عمل دقيق يتطلب في الباحث نفسه سمات وأخلاقيات محددة ليكون أكثر فاعلية وادق إنتاجاً مثل:

- ١- الصبر والمثابرة .
- ٢- حب الإستطلاع والتقصي .
- ٣- عدم التشهير العلمي بالآخرين أو السخرية من منجزاتهم .
- ٤- إحترام حقوق الإنسان وعدم انتهاكها عند التعامل مع العينة .
- ٥- مراعاة العلاقات الإنسانية بين الأطراف المشاركة في البحث بصورة مباشرة أو غير مباشرة
- ٦- الالتزام بالأمانة العلمية وحفظ الحقوق الفكرية والعلمية للآخرين
- ٧- الموضوعية والحيادية والابتعاد عن الذاتية .



### خطوات إعداد البحث العلمي

أولاً: **تحديد المشكلة واختيار الموضوع**

هناك ثلاثة كلمات قد تتداخل في عقل الباحث المبتدئ في هذه النقطة (موضوع البحث - مشكلة البحث - عنوان البحث)

١- **موضوع البحث:**

يختار الباحث موضوعه من خلال المجال الذي يبحث فيه أن يختار موضوعاً كبيراً أو يختار أحد الفروع الصغيرة للخريطة كموضوع لبحثه وذلك متوقف على الضوابط الثلاثة التي ذكرناها مسبقاً (موضوع وحجم وإمكانيات البحث)

١ أولاً تحديد المشكلة واختيار الموضوع

٢ ثانياً القراءة الاستطلاعية للمصادر

٣ ثالثاً صياغة فرضيات وأسئلة البحث

٤ رابعاً كتابة خطة البحث

٥ خامساً القراءة التفصيلية لمصادر البحث

٦ سادساً جمع المعلومات وتحليلها

٧ سابعاً كتابة البحث ومراجعته

٨ ثامناً تقديم البحث

## ٢- مشكلة البحث:

حدد الفرض من بحثك : هل الهدف هو إقناع الآخرين بموضوع معين؟ أم عرض معلومات عن مكان ما أو شخص ما أو فكرة معينة؟ أو إثبات أو نفي فكرة أو نظرية؟ مع المشرف على البحث.

وبالاستقرار المبدئي على الفكرة الاساسية يمكنك الآن أن تصيغ مشكلة البحث والتي تكون على شكل فرض، والفرض هو تنبؤ أو توقع الباحث حول ما ستكشف عنه النتائج النهائية للبحث ويكون البحث هو الوسيلة الاساسية لإثبات هذا الفرض أو نفيه.

## ٣- عنوان البحث: أكثر تفصيلاً من الموضوع

يمكن للباحث الآن أن يضع عنواناً لبحثه والعنوان هو اللفظ الذي يتبين منه محتوى البحث وهو أشبه بالمرآة التي يرى من خلالها القارئ محتوى البحث وعند اختيار وكتابة عنوان البحث يجب مراعاته الشروط التالية:

- يمكن أن يكتب العنوان على شكل سؤال مثال: ما أثر النشاط الطلابي على التحصيل الدراسي؟
- أو يكتب بصورة تقريرية، مثل: تقييم مستوى تأثير مقرر المهارات على الأداء الأكاديمي للطلاب.
- أن تظهر المتغيرات في العنوان، مثل: النشاط الطلابي والتحصيل الدراسي.
- أن يحدد في العنوان الفئة المستهدفة (مجتمع الدراسة) مثل: طلاب السنة التحضيرية مثلاً .
- أن يحدد المكان، كأن يكون في المملكة العربية السعودية أو في المنطقة الشرقية التعليمية.
- أن يكون العنوان متوازناً بين الطول والمل والقصر المخل.

## ثانياً : كتابة خطة البحث:

تعد خطة البحث بمثابة الهيكل التنظيمي للبحث، والرسم الهندسي الذي يقام عليه علاج المشكلة التي قصدت بها البحث. وسوف نقدم هنا مجموعة من العناصر التي تقيّد في إعداد البحوث الجامعية المتوسطة الحجم.



### ١- مشكلة الدراسة

وتتعرض للحالة الراهنة للمشكلة ومظاهرها وآثارها، كما تتعرض لتطورات المشكلة وجذورها التاريخية. والثغرة التي تسدها هذه الدراسة والفائدة المترتبة على إجرائها، ومقدار الجديد الذي ستضيفه لموضوع الدراسة. والحدود الزمنية والمكانية التي يجري البحث ضمنها.

### ٢- الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري هو متن الدراسة الذي يحتوي النظريات المتعلقة بالدراسة وبتفصيل عنوان البحث إلى أجزاء، يمكن للباحث ان يكتب إطارا نظريا حول كل جزء من أجزاء دراسته ثم يجمع هذه الأجزاء ليشكل منها إطارا نظريا للدراسة بالكامل. وبنفس الاسلوب يجمع الباحث الدراسات التي تطرقت أو اقتربت من مشكلة بحثه، ثم يقوم بالتعليق على هذه الدراسات من حيث مقارنتها ببحثه ومدى فائدتها مع مراعاة الترتيب الزمني تصاعديا أو تنازليا حسب احتياج موضوع الدراسة.

تعريف الدراسات السابقة

### ٣- إجراءات الدراسة

وتتكون هذه الإجراءات من:

#### أ- منهج البحث:

هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.

وهناك أربعة أنواع لمنهج البحث العلمي:

أ- المنهج التجريبي: وهو منهج تطبيقي يقوم فيه الباحث بإجراء تجربة عملية أو يطبق ميدانياً فكرة معينة بهدف اختبار نتائجها أو

التحقق من صحتها. أثر أو فعالية كلماته دالة عليه

ومن أدواته: الملاحظة والاختبار.

ب- المنهج المسحي: وهو منهج يهتم بجمع المعلومات عن ظاهرة أو مجتمع أو سلوك معين بهدف التعرف على واقعها الحالي.

ومن أدواته: الملاحظة والمقابلة، وتستخدم فيه الاستبانة بكثرة.

ج- المنهج الوثائقي: وهو منهج نظري يعتمد فيه الباحث على الكتب والوثائق للحصول على المعلومات وتحليلها ومقارنتها.

ومن أدواته: الوثائق.

دراسة الحالة: وهي دراسة شاملة وعميقة لفرد أو مجموعة أفراد أو وحدة إدارية أو اجتماعية بهدف فهم الفرد أو المجموعة أو الوحدة

المدرسة كنموذج للدراسة يمثل الحالات المشابهة.

ومن أدواته: الملاحظة والمقابلة.

#### د- مجتمع الدراسة:

وهو ذلك المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء الدراسة عليه، بمعنى أن كل فرد أو وحدة أو عنصر يقع ضمن ذلك المجتمع يعد ضمناً

من مكونات ذلك المجتمع.

#### ٤- عينة الدراسة:

هي الجزء من مجتمع الدراسة الذي يجري عليه الباحث دراسته وذلك لتوفير الوقت والجهد والمال على أساس أن العينة ممثلة وسوف توصل الباحث إلى نفس النتائج في حال قام بدراسة المجتمع كله.

#### ٥- أداة الدراسة:

وهي الوسيلة التي سيجمع بها الباحث معلوماته من عينة الدراسة مثل الاستبانة والاستقصاء والمقابلة.

#### ٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية.

#### ٦- متغيرات الدراسة:

المتغير مصطلح علمي يتضمن شيئاً يتغير ويأخذ قيماً مختلفة أو صفات متعددة وهي إما متغير مستقل وهو الذي يتم بحث أثره في متغير آخر هو المتغير التابع

مثال: هناك علاقة بين أسلوب المدرس ومستوى الطالب.

المتغير المستقل: أسلوب المدرس. **يأثر**

المتغير التابع: مستوى الطالب. **يتأثر**

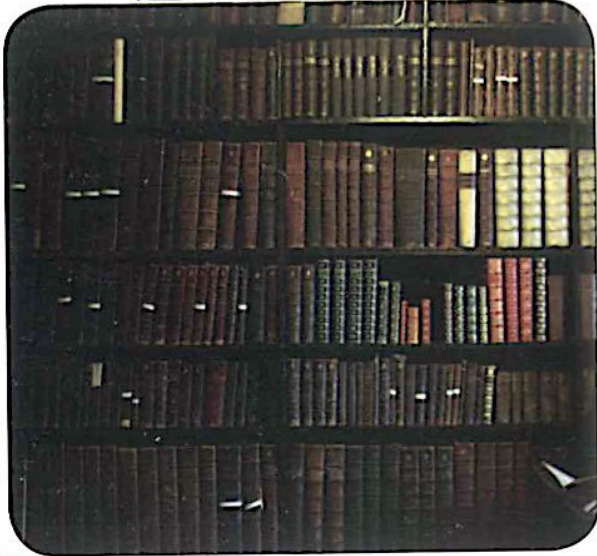
#### ٦- نتائج الدراسة ومناقشتها

يعرض الباحث نتائج دراسته، ويعلق عليها فيربطها بالإطار النظري، ويظهر مدى موافقتها أو معارضتها للدراسات السابقة، ويجب على الباحث أن يضع بصمته ويبين رأيه دون أن ينسبه لنفسه وبلا تأكيد وإطلاق للنتائج على أن يبتعد عن الحشو والتكرار.

#### ٧- خاتمة البحث:

وتتضمن خاتمة البحث: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات وقائمة المراجع

وتقدم الخطة إلى مشرف البحث حيث يتم نقاشها مع الباحث للوصول إلى أفضل شكل لها لبدء في تنفيذ بحثه. وهي خطة



مرنة قد يصيبها بعض التغيير والتبديل بسبب اتساع اطلاع الباحث على مصادر بحثه بحيث لا يؤدي هذا التغيير إلى تبديل جوهري في موضوعها وبنائها ويكون غالباً بموافقة المشرف.

#### ثالثاً: القراءة التفصيلية لمصادر البحث:

تنقسم مصادر ومراجع جمع المعلومات في البحث العلمي إلى نوعين أساسيين:

#### النوع الأول: المصادر الوثائقية

وهي المصادر التي تحتوي على المعلومات في أوعية تحتفظ بها بحيث يمكن استرجاع المعلومات منها بنفس صورتها مرات عديدة وهذا النوع من المصادر يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع كالتالي:

## ١. مصادر المعلومات الأولية : ٣٣

مثل: براءات الاختراع والرسائل العلمية وتقارير الرحلات العلمية والتجارب العلمية، وتقارير البحوث الأصلية التي تبني عليها مقالات الدوريات.

## ٢. مصادر المعلومات الثانوية :

مثل: الكتب والمراجع ومقالات الدوريات التي تهدف إلى تفسير المعلومات من مصادرها الأولية والتعليق عليها وعرضها.

## ٣. مصادر مصادر المعلومات :

مثل: الفهارس والمعاجم والقواميس والبيبليوجرافيات التي تحيل الباحث إلى المصادر بمختلف أنواعها.



## النوع الثاني: المصادر غير الوثائقية :

وهي المصادر التي نحصل منها على المعلومات دون أن تكون تلك المعلومات مدونة أو مسجلة، ويمكن تقسيم المصادر غير الوثائقية للمعلومات كما يأتي:

### ١. المصادر الرسمية :

كالأجهزة الحكومية والجمعيات العلمية والمكاتب الاستشارية.

### ٢. المصادر غير الرسمية :

وهي مصادر نحصل منها على المعلومات بصورة شخصية أو ودية وغير رسمية كالمعلومات التي يتبادلها الزملاء والمتخصصون.

## مصادر البحث الإلكترونية :

وإن كانت مصادر البحث السابقة تحتاج البحث عنها في مظانها حسب أنواعها فإن سهولة الوصول إلى مصادر البحث الإلكترونية تجعلها الأكثر تفضيلاً عند غالب الباحثين للأسباب الآتية :

- ١- سرعة الحصول على المعلومات
- ٢- توفير الجهد المبذول للحصول على المعلومات
- ٣- الدقة المتناهية في الحصول على المعلومات
- ٤- سهولة حفظ أكبر كم من المعلومات وسهولة استرجاعها
- ٥- سهولة البحث داخل المصدر والنقل والاقتباس منه
- ٦- حداثة المعلومات في الدوريات الإلكترونية بسبب سرعة صدورها وتجديدها.



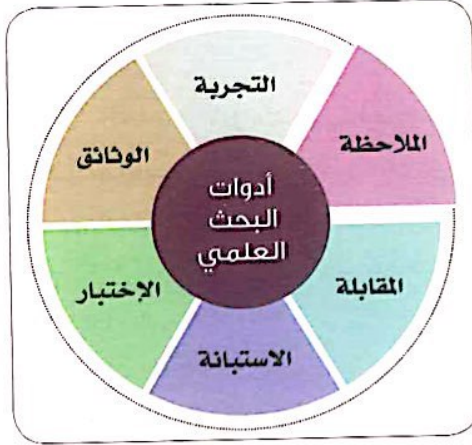
## الاقتباس من المصادر ٣٣

في هذه المرحلة يبدأ الباحث في الاقتباس من المصادر ما يفيد في بناء بحثه ويكون هذا الاقتباس على ثلاثة اشكال :

٢- **الاقتباس الحرفي**: وهو استخدام نفس الكلمات الواردة في مصدر المعلومات بين علامات تنصيص ثم توثيق المعلومات البيولوجرافية الخاصة بالمصدر المستشهد به وعندما يضيف الباحث كلمات أخرى من عنده يجب وضعها بين أقواس ( ) حتى يميز بين ما يذكره من تعليقات وما تم أخذه من معلومات .

٣- **إعادة الصياغة**: وتعني إعادة صياغة الأفكار بأسلوب الباحث وكلماته دون تغيير في المعنى مع توثيق المعلومات البيولوجرافية الخاصة بالمصدر المستشهد به .

٤- **التلخيص**: ويتطلب ذلك تركيز ما ورد في المصدر والتعبير عنه في كلمات قليلة بأسلوب الباحث .



## رابعا : جمع المعلومات وتحليلها

يقوم الباحث بجمع المعلومات الأساسية لبحثه وذلك في ثلاث خطوات :

### ١- تصميم اداة جمع المعلومات

وهي متنوعة حسب منهجية البحث مثل الملاحظة والاختبار في المنهج التجريبي . والمقابلة و الاستبانة في المنهج المسحي ومنهج دراسة الحالة بجانب الوثائق والمراجع .

### ٢- تحليل المعلومات

وتبدأ بعرض البيانات بالصورة الملائمة \*

ثم يتم تحليل تلك البيانات بالطرق الإحصائية المتعددة مثل (مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت، معامل الارتباط بين متغيرين، الوسط والوسيط... الخ).

## نتائج البحث

ومن استعراض هذه التحليلات يقوم الباحث بمناقشة النتائج والربط بين المعلومات واقتراح التوصيات وتفسير الاسباب التي أدت الى النتائج المعروضة واختبار الفروض والتحقق من صحتها أو رفضها وملاحظة جوانب الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة ثم تقديم التوصيات المستندة الى تلك النتائج .

وخلاصة النتائج عبارة عن الإجابة عن تساؤلات البحث التي انطلق منها الباحث

\* بعض تلك الصور في الحديث عن المعلومات في فصل صناعة القرار



بعد أن اكتملت مادة البحث بين يدي الكاتب يقوم بمراجعة خطته التي وضعها وهل حدث أي تطوير وتغيير في هيكل البحث المتكون من الأبواب والفصول؟ ثم يبدأ في صياغة بحثه وترتيب الاقتباسات التي جمعها في أماكنها مع الاهتمام بالجداول الإحصائية والرسوم البيانية والصور التي تفيد في بحثه .

وعلى الباحث ان يضع في اعتباره الآتي قبل اخراج البحث في صورته النهائية

١- **التدقيق اللغوي** : فإن كان ليس من أهله فيجب ان يعهد إلى أحد المختصين بذلك

٢- **علاجات الترقيم** : مثل النقطة والفصلة والشرطة والاقواس يجب الاعتناء بها فهي تفيد في توضيح المعنى وضبط إيقاع الأسطر والفقرات

٣- **تنسيق البحث** : يقوم الباحث بتنسيق بحثه مستخدما برنامج (Microsoft Word) وفقا لمواصفات ثابتة في كامل البحث وتفضل المواصفات التالية :

١. نوع الخط: Traditional Arabic أو Times New Roman أو Simplified Arabic حجم الخط ١٤

٢. تكون المسافة بين الأسطر مسافة واحدة Single مع وجود مسافة first line أول الفقرات

٣. العناوين الواقعة في وسط الصفحة تكتب بينط أسود ٢٠

٤. العناوين الجانبية تكتب بينط أسود ١٨

٥. يترك هامش جانبي مقداره ٢,٥ سم على يمين الصفحة، وكذا ٢,٥ على كل جانب من الجوانب الأخرى.

٦. تكتب أرقام الصفحات في الوسط من أسفل الصفحة، مع ضرورة ترقيم ما يسبق متن البحث بالأحرف الهجائية.

٧- **المقدمة** : هي آخر ما يكتب في البحث حيث تحتوي على نفس الفقرات التي وردت في خطة البحث تقريبا مع ذكر ما استخدم الباحث من إجراءات وأدوات وما وصل إليه فعلا من نتائج وتوصيات

٨- **العرفان** : يمكن أن يضع الباحث كلمة أول بحثه يشكر فيها من عاونه وسانده فيه كما يمكنه أن يهدي بحثه إلى من يريد

٩- **الفهارس** : يضم البحث فهرس أساسي بالموضوعات منسقا ومرتبيا بحيث تظهر الابواب والفصول جيدا كما يمكن ان يضيف الباحث فهارس أخرى للصور والاشكال أو فهارس للأعلام أو النظريات أو ما يرى أن يدعم بحثه به من فهارس

١٠- **المراجع** : يضع الباحث في نهاية بحثه قائمة بالمراجع والصادر التي استخدمها معتمدا على احد الطرق العلمية لكتابة المراجع وهي نفس الطريقة التي استخدمها في الاستشهاد المرجعي Citation styles داخل البحث ، ولكل تخصص طريقة يتبناها ومن أمثلتها:

١. مدرسة الجمعية الأمريكية للغات الحديثة (MLA) Modern Language Association ) للتخصصات الأدبية والفنون والإنسانيات.

الانحصار التخصصات

الاسم

٢. مدرسة الجمعية الأمريكية لعلم النفس **American Psychological Association (APA)** (لتخصصات علم النفس والتربية والعلوم الاجتماعية بشكل عام).

٣. مدرسة الجمعية الأمريكية الطبية **American Medical Association (AMA)** (لتخصصات الطبية والصحية والعلوم البيولوجية).

٤. مدرسة جامعة شيكاغو **Chicago** لجميع التخصصات.

ويوفر برنامج (Microsoft Word) تطبيقات هذه الطرق وغيرها ويمكن للباحث الاستفادة منها بعد تدريب بسيط على استخدامها

٨- الخاتمة: لا تختلف الخاتمة كثيراً عن المقدمة، وتحتوي على جملة استنتاجية، تذكر فيها (الفكرة الرئيسية للبحث) وأنه قد تم استنتاجها. ثم تذكر الأشياء التي ساعدتك على ذلك الاستنتاج بمعنى آخر تذكر الأفكار العامة للبحث. وأخيراً تختتم بعبارة تفاعلية أو تساؤل يبقى في ذهن القارئ.

٩- غلاف البحث: هو أول ما يقابل القارئ من بحثك ويجب أن يحتوي المعلومات الأساسية مثل: عنوان البحث، اسم الباحث كاملاً، اسم الأستاذ المشرف على البحث، اسم الجامعة والكلية، والقسم الذي ينتمي إليه الطالب، العام الدراسي.

١٠- المراجعة النهائية للبحث: يهتم الباحث فيها بمراجعة مسودة البحث وتقيحه من الأخطاء: العلمية، واللغوية، والإملائية. والتأكد من توثيق المعلومات المقتبسة في المتن وفي الحواشي. واستكمال نواقص البحث، وسد فجواته. والتأكد من وضوح العبارة ودقتها في التعبير عن الأفكار. والتأكد من وضع العناوين الرئيسية والجانبية ومن الكتابة في فقرات.

#### سادساً: تقديم البحث

في كثير من الأحيان تطلب بعض الجهات أن يقدم الباحث عرضاً حول بحثه ولذا يجب على الباحث أن يستعد لذلك بالآتي:

١. كتابة مستخلص للبحث يتضمن مختصراً لخطة البحث وإجراءاته وأهم النتائج.

٢. وصف لإجراءات التنفيذ.

٣. تصميم عرض تقديمي (بوربوينت) لمستخلص البحث وإجراءات التنفيذ.

٤. مراجعة بعض مبادئ العرض والتقديم



## ابحث في النت عن :

- ١ - مناهج البحث العلمي ونظرياته
- ٢- أدوات ووسائل تساعدك في البحث العلمي
- ٣- محاضرة مقروءة أو مسموعة أو مرئية حول إعداد البحث العلمي
- ٤- مقال أو بحث موثق حول إعداد البحث العلمي
- ٥- كتاب صدر حديثاً حول إعداد البحث العلمي
- ٦- برنامج تدريبي أو عرض تقديمي حول إعداد البحث العلمي

## مهارات وأنماط التفكير

### الهدف العام للوحدة

أن يتعرف الطالب على أهم أنماط التفكير ويكتسب القدرة على استخدام التفكير النقدي في تحليل المشكلات الحياتية.

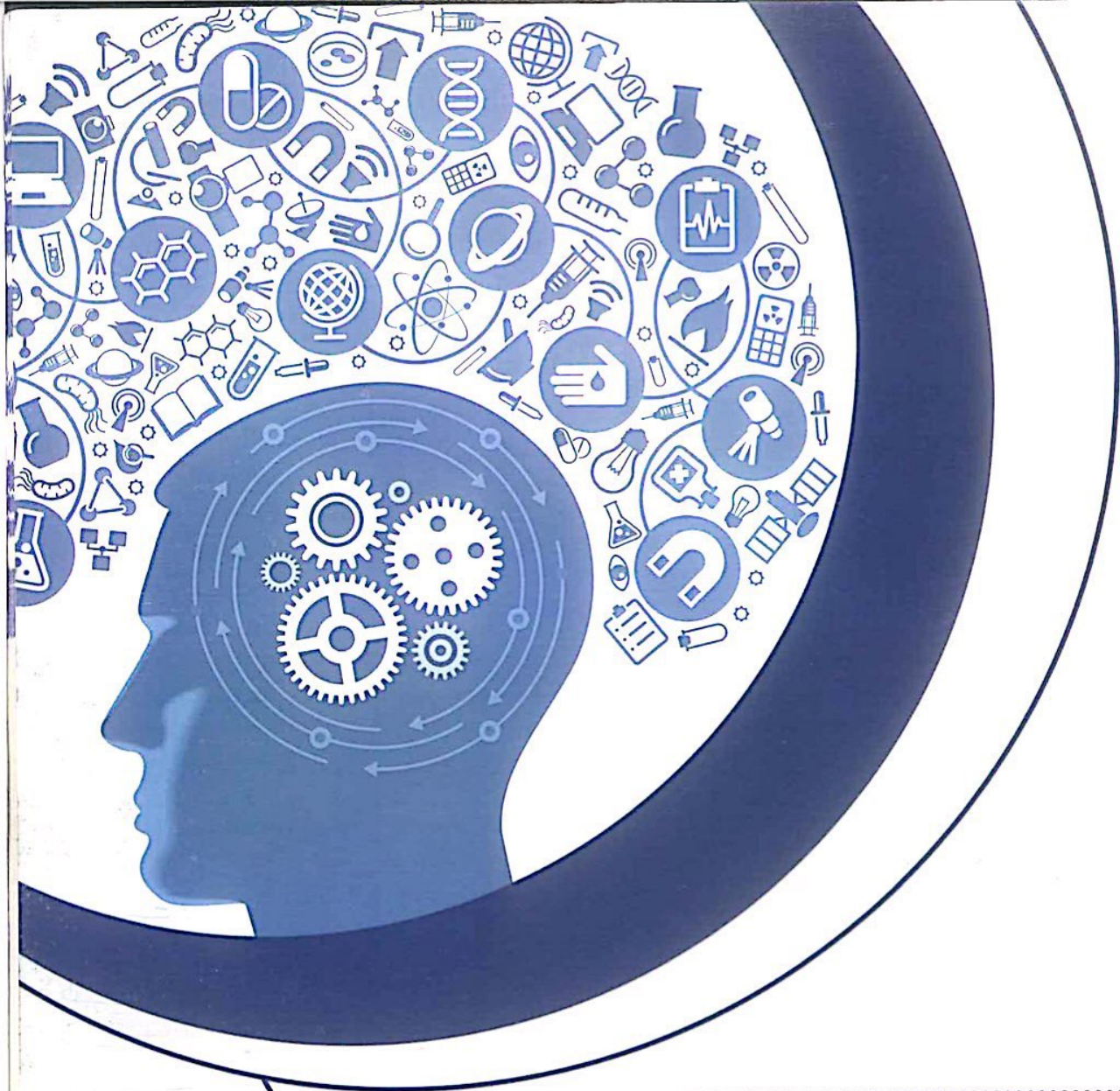
### الأهداف الخاصة

يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن:

١. يحدد تعريف التفكير وكيف يعمل العقل
٢. يصنف أنماط التفكير المختلفة
٥. يوضح على (مقياس هيرمان) لتحديد أنماط التفكير
٧. يتمكن من رسم لقطة لدماعة باستخدام مقياس بوصلة التفكير
٨. يطبق على تطبيق مبادئ هيرمان في تحديد التخصص وفريق العمل واتخاذ القرار
١١. يستنتج تأثير نمط تفكيره على سلوكه
١٢. يتعامل باحترام مع آراء الآخرين التابعه من نمط تفكيرهم المهيمن
١٣. يكتسب القدرة على استخدام التفكير النقدي في المشكلات الحياتية
١٤. يمارس التفكير والتحليل والتفسير واكتساب المعرفة من خلال تحليل المعلومات.

### محتويات الوحدة

١. تعريف التفكير وكيف يعمل العقل
٢. أنماط التفكير المختلفة (التحليلي، العلمي، الإبداعي، ..)
٣. مقياس هيرمان لأنماط التفكير وتطبيقاته
٤. التفكير النقدي والتحليلي وتطبيقهم في التعامل مع المشكلات



في أكثر من مائة آية من القرآن الكريم يذكر الله تعالى التفكير بكل ما يتعلق به من مفردات فنجد: (يتفكرون ويعقلون ويفقهون وأولو الأبصار والابصار وينظرون ويصرون) بل ونتائج التفكير من العلم والتعلم والعلماء والتفقه والفهم بل ومضان التفكير من الخلق والإبداع والكون والإنسان والكائنات

﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِأُولِي الْأَبْصَارِ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ﴾ آل عمران ١٩٠-١٩١

ذلك كله يعطي صورة واضحة عن موقع الفكر والتفكير في منهج الإسلام لإدارة حياة الأفراد والمجتمعات ويدعونا الى الاهتمام بهذه النعمة التي أنعم الله بها على الإنسان .

وعندما نتكلم عن التفكير في بحث علمي نجد أن هناك مجموعة من المصطلحات المتعلقة به تحتاج أن نحددها جيدا

فما هو التفكير؟

وماهي مهارات التفكير؟

وما هي أنماط التفكير؟

ماهي برامج تنمية مهارات التفكير؟

وماهي برامج تصنيف أنماط التفكير؟

وهذا ما سنتناوله بالدراسة في هذه الوحدة

### في القرآن

٤٩ آية وردت فيها مشتقات

العقل

١٢٩ آية تدعو إلى النظر

١٤٨ آية تدعو إلى التبصر

٤ آيات تدعو إلى التدبر

١٦ آية تدعو للتفكر

٧ آيات تدعو إلى الاعتبار

٢٠ آية تدعو إلى التفقه

٢٦٩ آية تدعو إلى التذكر

### مفهوم التفكير:

عرّف عالم النفس الألماني باير (Beyer) التفكير على أنه عبارة عن عملية

عقلية يستطيع المتعلم عن طريقها عمل شيء ذي معنى من خلال الخبرة

التي يمر بها ، أما دي بونو (De Bono) رائد التفكير في العصر الحديث

فيفترض أن التفكير مهارة عملية يمارس بها العقل نشاطه اعتماداً على

الخبرة أو هو اكتشاف متبصر أو متأن للخبرة من أجل الوصول إلى الهدف .

فالتفكير عملية عقلية معرفية للتناول العقلي للأفكار والصور الذهنية والرموز

والكلمات والمفاهيم والذكريات والمدركات والمعتقدات والمقاصد؛ وتستند هذه

العملية إلى طائفة من المهارات التي يستخدمها الفرد في كل أنشطته العقلية

المتعلقة بتكوين المفاهيم وحل المشكلات والتوظيف المعرفي، والإبداع، والتعلم،

والذاكرة والتخيل وغير ذلك من أشكال النشاط العقلي.

والخامة الأساسية في عملية التفكير هي المعلومات والمنتج الاساسي لعملية التفكير هو المعلومات والسلوك والمعالج الذي تتم فيه العملية

هو الجهاز العصبي المتكون من الدماغ والنخاع الشوكي والخيوط العصبية الخارجة منه

مهارات وأنماط التفكير



## مهارات التفكير:

عرف ويلسون (Wilson) مهارات التفكير بأنها: تلك العمليات العقلية التي نقوم بها من أجل جمع المعلومات وحفظها أو تخزينها، وذلك من خلال إجراءات التحليل والتخطيط والتقييم والوصول إلى استنتاجات وصنع القرارات.

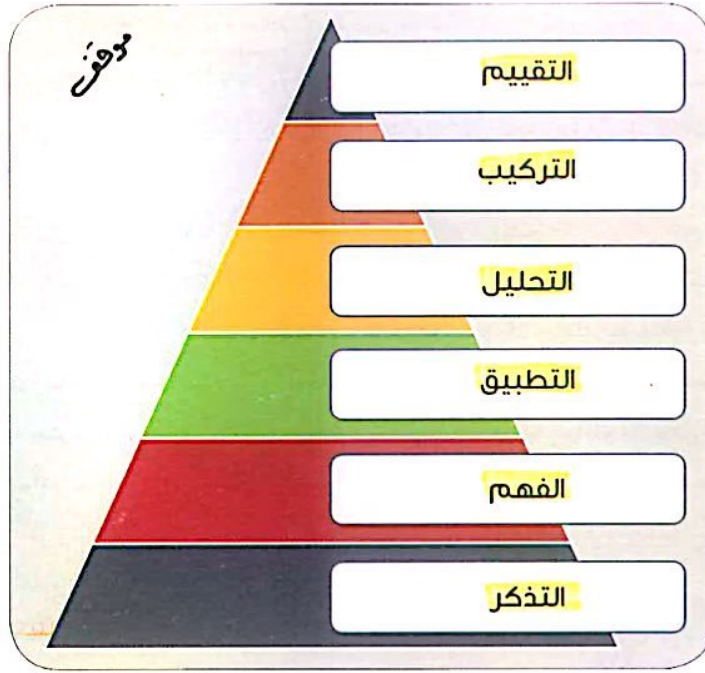
## هرم بلوم المعرفي

منذ أن قدم بلوم (Bloom, 1956) تصنيفه السداسي للمهارات المعرفية، صار هذا التصنيف نموذجاً واسع الاستخدام في تعليم مهارات التفكير وفي إتقان تلك المهارات بوصفها أدوات فعالة في التوظيف المعرفي وتتدرج مستويات التفكير عند بلوم من أسفل إلى أعلى في 6 مستويات كالآتي:

١- التذكر (Memorizing) (تذكر مواضيع تم تعلمها مسبقاً) ويعتمد على الحصيلّة المعرفية لديه (Knowledge) فيذكر مثلاً نص نظرية أو قانون كما هو.

والسلوك الذي يظهره في التفكير في هذا المجال هو: يُعرف، يذكر، يسمي، يسرد، يسترجع، يكرر، يعدد يطابق.

٢- الفهم (Comprehension) (استيعاب وإدراك معنى الموضوع) ويتضمن التذكر حيث يذكر شيء معين



مع التغيير والتعديل وهي تعطيك القدرة على أن تعبر عن أمور ومعلومات تعرفها بأسلوبك مثل أن اعطيك معلومات عن بلد معين او غذاء معين واطلب منك ان تشرح ما قلته أو تعيده بنفسك

والسلوك الذي يظهره في التفكير في هذا المجال هو: يُترجم، يُحول، يُعيد صياغة، يُلخص، يعبر عن، يعطي مثال، يشرح، يراجع، يوضح، يناقش، يقارن، يخمن، يتوقع، يعلل، يربط ب... (أكثر من شيء)

٢- التطبيق (Application) (استخدام المعلومات في حالات معينة - ملموسة) فيطبق على شيء جديد، يطبق في موقف مشابه أو موقف مر عليه قبل ذلك أو موقف جديد. وهنا نربط بين قواعد وقوانين معينة نعرفها وبين تفكيرنا كأن أقول لك أن أي كلمه تنتهي بضميتين أي تتوين نزيد نطقاً صوت نون أو أقول لك جلست في غرفة مستطيلة كم مساحة هذه الغرفة هنا لا بد أن تربط ذلك بقانون مساحة المستطيل وهو الطول مضروباً في العرض فتكون المساحة بعد قياس طول وعرض الغرفة

والسلوك الذي يظهره في التفكير في هذا المجال هو: يطبق، يستخدم، يحسب، يعد، يحل تمرين، يرسم تمرين، يعالج، يوظف، يستخرج، يقيس

## مهارات وأنماط التفكير

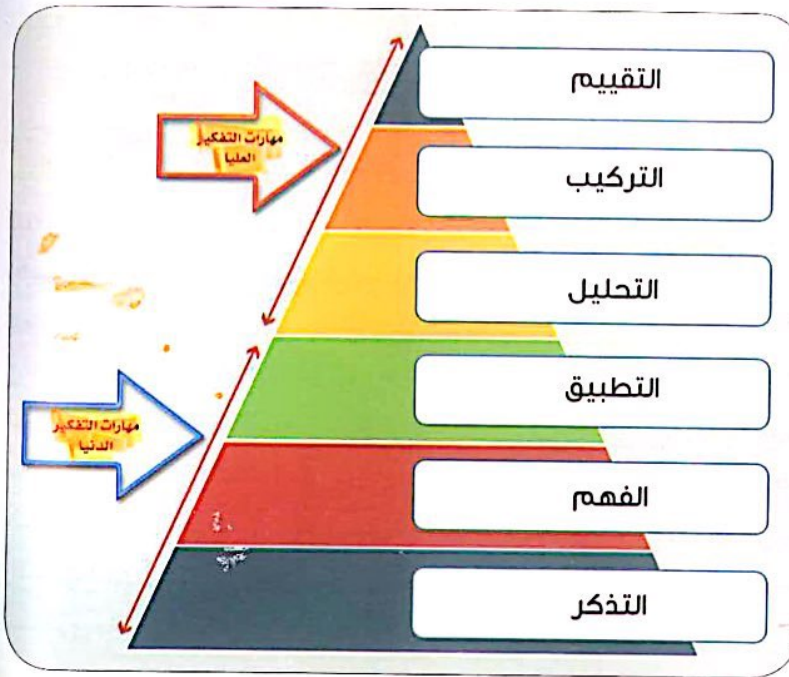


٤- **التحليل (Analysis)** (تجزئة المادة إلى أجزاء) أو تحليل الموقف لعناصره الأساسية وتعتمد على تحويل المعلومة الكلية إلى معلومة مجزأة مثل أن اقدم لك معلومات عن المناخ في قارة آسيا فتستطيع أن تستنتج معلومات عن المناخ في السعودية أو الكويت وغيرها من دول آسيا ، أو أعطيك معلومات عن صفات الحشرات وكل وهنا تستطيع أن تقدم لي معلومات عن صفات الجرادَة والسلوك الذي يظهره في التفكير في هذا المجال هو: يحلل ، يبرهن ، يميز ، يعزل ، يحدد العناصر المشتركة في ، يختبر ، يدقق ، يتأمل ، يستقرأ ، يكتشف .

٥- **التركيب (Synthesis)** (وضع الأجزاء مع بعضها البعض لصنع -لتشكيل- الكل) أي ينظم مجموعة معينة من المفاهيم والعلاقات وهي من الجزء إلى الكل كأن اقدم لك معلومات عن عدة موديلات لسيارات معينة وخصائصها ومنها تستخلص معلومة عن خصائص السيارات اليابانية ككل

والسلوك الذي يظهره في التفكير في هذا المجال هو : يُؤلف ، يبدع ، يبتكر ، يصمم ، يقترح ، ينسق ، ينظم ، ينشئ ، يجمع بين .

٦- **التقييم (Evaluation)** (الحكم على قيمة منتج ما وذلك بالنسبة لهدف معطى، باستخدام معيار محدد) ويضم كافة المستويات السابقة لمعرفة مدى تعلمه وتعتمد على مقدار تقديرك ورايك فيما تسمعه وتقرأه أو تشاهده وكذلك في الأشياء التي تفضلها دون غيرها مما سمعت أو قرأت أو شاهدت كأن اسالك ما رأيك بظاهرة كذا ؟؟ او ابهما تفضل الشتاء أم الصيف على أن تضع اسباب رأيك والسلوك الذي يظهره في التفكير في هذا المجال هو : ينقد ، يقيم ، يناقش بالحجج ، يبين التناقض ، يصدر حكم ، يدافع عن ، يتخذ قرار ، يبرر .



### المهارات الأساسية والمهارات العليا للتفكير :

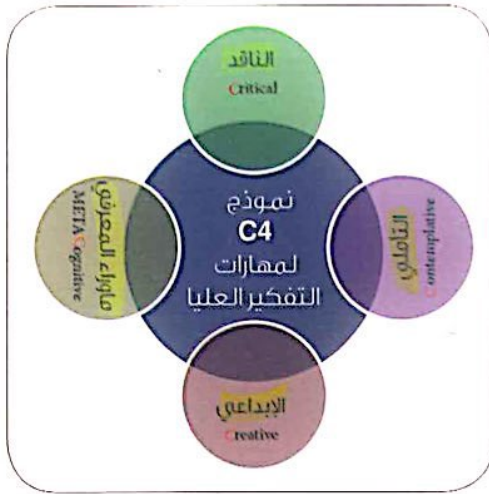
وقد قام العلماء من بعد بلوم بإعادة تقسيم هرمه السداسي الى مستويين للتفكير هما:  
١- مهارات التفكير الأساسية أو الدنيا (Lower Thinking Skills) : حيث يمارس الفرد العديد من مهارات تكون بمثابة الأساس الذي تعتمد عليه ممارسة الفرد للبعض الآخر من تلك المهارات، لذلك سميت المهارات التي تمثل قاعدة هرم بلوم للتفكير بالمهارات الأساسية كمهارة التذكر والفهم والتطبيق

٢- مهارات التفكير العليا (Higher Thinking Skills) : وتحدث عندما يقوم

مهارات وأنماط التفكير

الفرد بتفسير وتحليل المعلومات ومعالجتها للإجابة عن سؤال أو حل مشكلة لا يمكن حلها من خلال الاستخدام العادي لمهارات التفكير الدنيا، وتتطلب إصدار أحكام، أو إعطاء رأي واستخدام معايير للوصول إلى النتيجة وفيها يرتقي الإنسان لاستخدام المهارات الأعلى في الهرم السداسي بلوم (التحليل والتركيب والتقييم)

## أنماط التفكير



الآن وبعد أن تعرفنا على التفكير كعملية ثم الوحدات الأساسية الستة لهذه العملية عند بلوم والتي أطلقنا عليها (مهارات التفكير) بسميها الأساسيين (الدنيا والعليا) الآن نتعرف على أنماط التفكير عرفها جريجورك (Gregorc) أنها مجموعة من الأداءات التي تميز الفرد وتعتبر دليلاً على كيفية إستقباله للخبرات التي يمر بها في مخزونه المعرفي ويستعملها للتكيف مع البيئة المحيطة . وتشير أساليب التفكير **Thinking Styles** إلى الطرق والأساليب المفضلة للفرد في توظيف قدراتهم ، واكتساب معارفهم ، وتنظيم أفكارهم والتعبير عنها بما يتلاءم مع المهام والمواقف التي تعترض الفرد . فأسلوب التفكير المتبع عند التعامل مع المواقف الاجتماعية في الجوانب الحياتية قد يختلف عن أسلوب التفكير عند حل المسائل العلمية مما يعني أن الفرد قد يستخدم عدة أساليب في التفكير وقد تتغير هذه الأساليب مع الزمن .

وقد تعددت النظريات حول تقسيم أنماط التفكير وعلاقتها بمهارات التفكير الستة التي عرضها بلوم في تفريعات كثيرة أشهرها ما يمكن أن نطلق عليه (نموذج C4 لمهارات التفكير العليا) يتكون من أربعة أنماط أساسية وتعتبر أهم مهارات التفكير العليا وهي :

١- التفكير الناقد **Critical Thinking**

٢- التفكير التأملي **Contemplative Thinking**

٣- التفكير الإبداعي **Creative Thinking**

٤- التفكير ماوراء المعرفي **META - Cognitive, Thinking**

وسوف نتناول هنا نوعين من أنماط التفكير هما : التفكير الناقد **Critical Thinking** والتفكير الإبداعي **Creative Thinking**

\* ملحوظة: حل المشكلات من مهارات التفكير العليا وتم تناولها في فصل اتخاذ القرار .

## أولاً : التفكير الناقد ، Critical Thinking

إذا رجعنا إلى الكلمة الإنجليزية **Critical** نجد أنها مشتقة من الأصل اللاتيني **criticus** أو اليوناني **kritikos** والذي يعني ببساطة القدرة على التمييز أو إصدار الأحكام.

وربما كان التفكير الناقد من أكثر أشكال التفكير المركب استحواداً على اهتمام الباحثين والمفكرين التربويين الذين عرفوا بكتاباتهم في مجال التفكير ، كما أن تعبير التفكير الناقد من أكثر التعبيرات التي يساء استعمالها من قبل الكثيرين في وصف عمليات التفكير ومهاراته.

يعرفه (باير) على أنه «ذلك النوع من التفكير القابل للتقييم بطبيعته والمتضمن للتحليلات الهادفة والدقيقة والمتواصلة لأي إدعاء أو معتقد ومن أي مصدر من أجل الحكم على دقته وصلاحيته وقيمه الحقيقية»

ويأتي التفكير الناقد في قمة هرم بلوم ، وهو أرقى أنواع التفكير ، ويكون من وجهة نظر بلوم «القدرة على عملية إصدار حكم وفق معايير محددة» .

وعرفه الباحثان أودل ودانيالز (1991) (Udall & Daniels) بأنه : حل

المشكلات أو التحقق من الشيء وتقييمه بالاستناد إلى معايير متفق عليها مسبقاً .

وصنفا مهارات التفكير الناقد في ثلاث فئات عل النحو الآتي :

### ١- مهارات التفكير الاستقرائي

يقوم على أساس تقديم عدد كاف من الأمثلة الخاصة للتوصل إلى حقيقة أو قاعدة تحكم سلوك هذه الحالات الخاصة أو خصائصها .

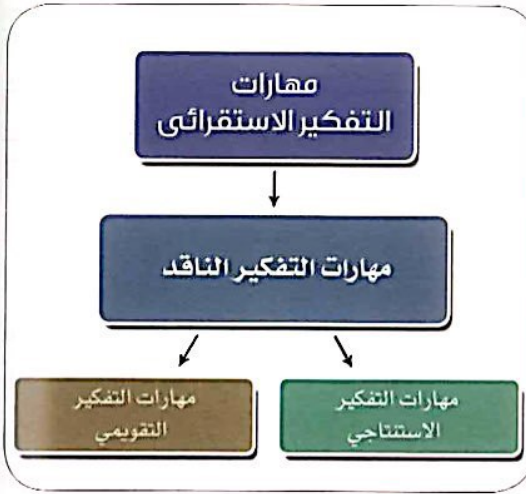
والاستقراء يقوم على الانتقال من الجزء إلى الكل ، ومن الأمثلة إلى القاعدة ومن الأفكار الفرعية الخاصة إلى الأفكار والتجريدات العامة ، وهو الطريقة التي تمكننا من التوصل إلى القانون

### ٢- مهارات التفكير الاستنتاجي

هو العملية الذهنية التي يُستخلص بها استخلاصاً دقيقاً من قضية تدعى (مقدمة) إلى قضية أو قضايا أخرى تدعى (نتيجة) تنتج عنها بالضرورة، كما تقضي قواعد المنطق

### ٣- مهارات التفكير التقويمي

التفكير التقويمي يعني النشاط الذي يستهدف إصدار حكم حول قيمة الأفكار أو الأشياء وسلامتها ونوعيتها . وتعرف ميكر ( Meeker, 1969 ) القدرة على التقويم بأنها « القدرة على التوصل إلى اتخاذ قرارات وإصدار أحكام حول المحكات والحلول والبدائل واختيار أفضلها »



## معايير التفكير الناقد : تعريف لأوحدة

يقصد بمعايير التفكير الناقد المواصفات العامة المتفق عليها لدى الباحثين في مجال التفكير والتي تتخذ أساسا في الحكم علي نوعية التفكير الاستدلالي أو التقويمي الذي يمارسه الفرد في معالجة للمشكلة أو الموضوع المطروح ومن أهم المعايير المتعلقة بالتفكير الناقد مايلي :

١- الوضوح **clarity** : من أهم معايير التفكير الناقد باعتبارها المدخل الرئيسي لباقي المعايير فإذا لم تكن العبارة واضحة فلن نستطيع فهمها ولن نستطيع معرفة مقاصد المتكلم وبالتالي لن يكون بمقدورنا الحكم عليها بأي شكل من الأشكال  
٢- الصحة **accuracy** : أن تكون الأدلة والبراهين والحقائق والأرقام التي يستخدمها الفرد صحيحة وموثوق بها .  
٣- الدقة **precision** : ويقصد بها إعطاء موضوع التفكير حقه من المعالجة والجهود والتعبير عنه بدرجة عالية من الدقة والتحديد بلا زيادة أو نقصان .



٤- الربط **relevance** : يعني الربط مدي العلاقة بين السؤال أو المداخلة أو الحجة أو العبارة بموضوع النقاش أو المشكلة المطروحة  
٥- العمق **Depth** : تقتصر المعالجة الفكرية للمشكلة أو الموضوع في كثير من الأحوال إلي العمق المطلوب الذي يتناسب مع تعقيدات المشكلة أو تشعب الموضوع فيجب أن تتميز معالجة المشكلة أو الظاهرة في التفكير النقدي بدرجة عالية من هذا العمق في التفكير والتفسير والتنبؤ لتخريج الظاهرة من المستوى السطحي من المعالجة إلى مستوى أكثر عمقا .  
٦- الامتداد **Breadth** : يوصف التفكير الناقد بالامتداد أو الشمولية عندما تؤخذ جميع جوانب المشكلة أو الموضوع بالاعتبار  
٧- المنطق **Logic** : من الصفات المهمة للتفكير الناقد أو الاستدلال أن يكون منطقيا وعندما يقال بأن فلانا يفكر تفكيراً منطقياً فإن صفة المنطق هي المعيار الذي استند إليه الحكم علي نوعية التفكير ويقصد بـ ( التفكير المنطقي ) تنظيم الأفكار وتسلسلها وترابطها بطريقة تؤدي إلي معني واضح

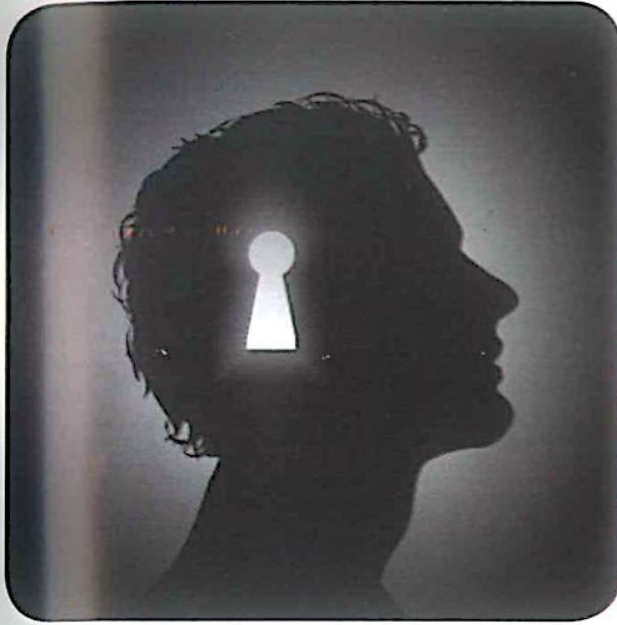
### خصائص المفكر الناقد :

١. منفتح العقل علي الأفكار الجديدة .
٢. يعرف متى يحتاج إلي معلومات أكثر حول شيء ما .
٣. يعرف الفرق بين نتيجة ( ربما تكون صحيحة ) ونتيجة ( لا بد إن تكون صحيحة ) .
٤. يحاول فصل التفكير العاطفي عن المنطقي .

#### صاحب التفكير الناقد

ذو عقلية منفتحة علي كل الآراء يعتمد علي  
صدق المصادر وقوة دلالتها في إثبات وجهة  
نظره مع احترام الراي الآخر

مهارات وأنماط التفكير

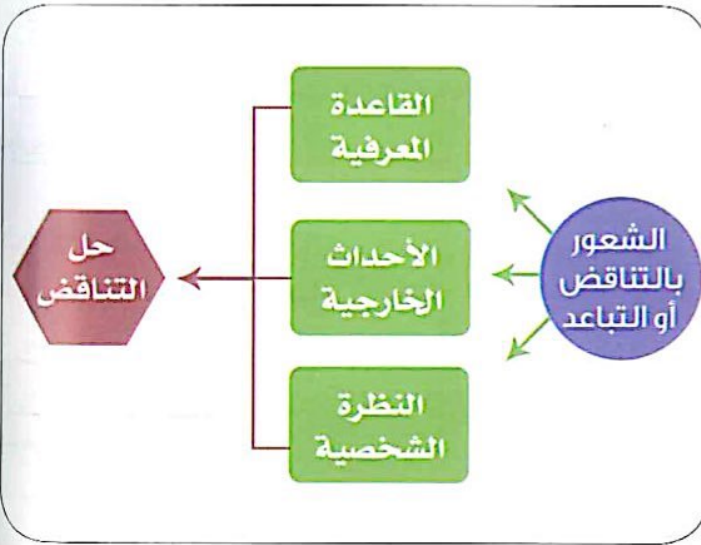


٥. يحاول بناء مفرداتة اللغوية بحيث يكون قادرا علي فهم ما يقوله الآخرون وعلي نقل أفكاره بوضوح .
٦. يتخذ موقفا أو يتخلى عن موقف عند توافر أدلة وأسباب كافية لذلك .
٧. يأخذ جميع جوانب الموقف بنفس القدر من الأهمية .
٨. يعرف المشكلة بوضوح.
٩. يفكر في البدائل يبحث عن الأسباب .
١٠. يتعامل مع مكونات الموقف المعقد بطريقة منظمة .
١١. يستخدم مصادر علمية موثوقة ويشير إليها .
١٢. يبقي علي صلة بالنقطة الأساسية أو جوهر الموضوع .
١٣. حساساً للمشاعر، ومستوى المعرفة، ودرجة التكلفة أو السفسطة التي قد يبيدها آخرون .
١٤. يهتم بالحقائق ويبعد عن الآراء .
١٥. عدم القفز إلى النتائج
١٦. يتجنب إصدار الحكم أو الجدل عندما تكون الأدلة والأسباب غير كافية .
١٧. يبحث عن الدقة في ملاحظة الوقائع والأحداث عندما يسمح الموضوع بذلك .
١٨. يسير بطريقة منتظمة في معالجة الأجزاء ضمن المشكلة المعقدة ككل .
١٩. توافر الموضوعية لديه والبعد عن العوامل الشخصية .

### دوافع التفكير الناقد

الدافع الرئيسي المحفز للتفكير الناقد عند الإنسان هو حل التناقض بمعنى أنه عندما يرى الإنسان وضعا مخالفا لبعض المفاهيم التي يعتقدها أو المعارف التي اكتسبها تجده يسرع بالبحث عن حل لهذا التناقض ولذلك فهو يتدرج خلال مستويات اربعة :

- ١- القاعدة المعرفية: وهي ما يعرفه الفرد ويعتقد فيه وهي ضرورية كي يحدث الشعور بالتناقض.
- ٢- الأحداث الخارجية: وهي المثيرات التي تستثير الإحساس بالتناقض.
- ٣- النظرة الشخصية: وهي الصبغة الشخصية التي

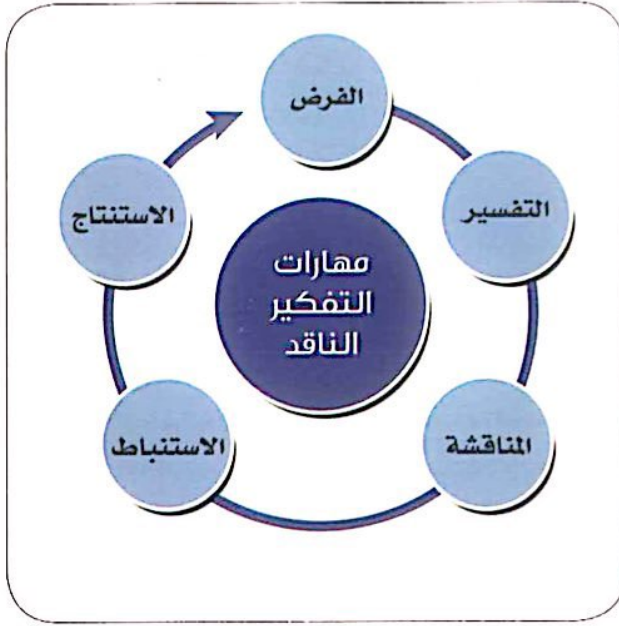


مهارات وأنماط التفكير

١٠٦

- استمدتها الفرد من القاعدة المعرفية بحيث تكون طابعاً مميزاً!
- ٤- الشعور بالتناقض أو التباعد: وهو عامل دافع لبقية خطوات التفكير الناقد.
- ٥- حل التناقض: وهي مرحلة تضم كافة الجوانب الممكنة للتفكير الناقد حيث يسعى الفرد إلى حل هذا التناقض.

## مهارات التفكير الناقد: تعريف كل وحدة



هناك العديد من المحاولات والطرق لعرض مهارات التفكير الناقد، من أهمها وأكثرها اتساقاً مع هرم بلوم المعرفي فكرة فاشيون (Faison) الذي حدد ست مهارات معرفية اتفق عليها الخبراء لتشكيل جوهر التفكير الناقد وهي:

### ١- التفسير (Interpretation)

ويبدأ بفهم المعنى واستيعابه ثم التعبير عنه بدلالة واسعة من المواقف والمعطيات والتجارب والقواعد والمعايير والإجراءات، ويشمل عدة مهارات فرعية منها: التصنيف واستخلاص المعنى وتوضيحه.

### ٢- التحليل (Analysis)

ويشير إلى تحديد العلاقات الاستقرائية والاستنتاجية بين العبارات والأسئلة والمفاهيم والصفات. وله مهارات فرعية منها: فحص الآراء واكتشاف الحجج وتحليلها.

### ٣- التقييم (Evaluation)

ويشير إلى مصداقية العبارات أو مصداقية إدراك الشخص: (تجربته، صفته، اعتقاده ورأيه). ويضم مهارات فرعية منها: تقويم الادعاءات، وتقويم الحجج.

### ٤- الاستدلال (Inference)

وتشمل هذه المهارة الاستقراء والاستنتاج، ويقصد بها تحديد وتوفير العناصر اللازمة لاستخلاص نتائج معقولة، وتكوين تخمينات وفرضيات، وفهم المعلومات ذات الصلة، واستنباط النتائج المنطقية. وتشمل مهارات فحص الدليل، وتخمين البدائل، والتوصل لاستنتاجات.

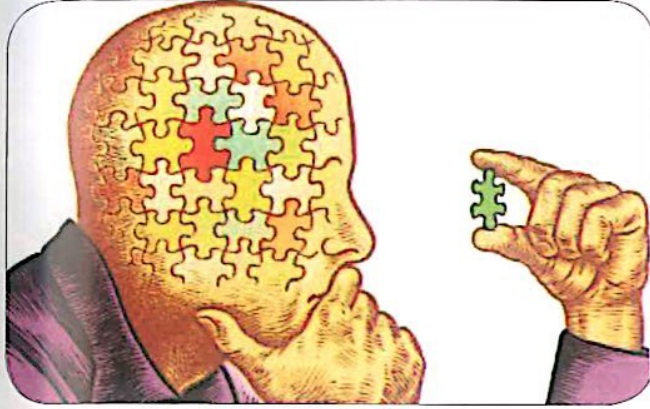
### ٥- الشرح (Explanation)

ويقصد به قدرة الفرد على إعلان نتائج تفكيره المنطقي، وتبرير هذا التفكير في ضوء الاعتبارات التي بنيت على أساسها النتائج من الأدلة والمفاهيم والقياس والحجج المقنعة. وتشمل مهارات إعلان النتائج، وتبرير الإجراءات، وعرض الحجج.

## ٦- تنظيم الذات (Self - Regulation)

ويقصد به مراقبة الفرد للأنشطة التي يقوم بها بشكل واع، من حيث استخلاص العناصر المستخدمة فيها ونتائجها، وبشكل خاص من خلال تطبيق مهارات التحليل وتقييم الفرد لأحكامه الاستدلالية مع نظرة نحو التساؤل والتأكيد، والمصادقية، والتصحيح سواء، تصحيح الفرد لأفكاره أو لنتائج مع القدرة على تنظيم الأفكار والنتائج. وتشمل مهارة اختبار الذات، وتنظيم الذات وتصحيحها.

### استراتيجيات تنمية التفكير الناقد أي ما يلي ليس أو أي ما يلي من



تتم عملية تنمية التفكير الناقد من خلال التدريب على عدة

استراتيجيات منها ما يلي:

١- استراتيجية الكلمات المترابطة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى المساعدة على التمييز بين المادة المرتبطة بالموضوع والمادة غير المرتبطة به.

٢- استراتيجية تقويم صحة مصادر المعلومات:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التأكد من المعلومات والحقائق

وصدق مصدرها، من خلال تقديم الأدلة، فالمفكر الناقد لا يصدق أي شيء دون تفكير ومعالجة.

٣- استراتيجية التمييز بين الاستنتاج غير المؤكد والملاحظة المباشرة.

تهدف هذه الاستراتيجية إلى ضرورة بناء الاستنتاجات الخاصة على أدلة واضحة ومنطقية.

٤- استراتيجية التمييز بين المعلومات المهمة والمعلومات غير المهمة.

٥- استراتيجية الدفاع عن وجهة النظر.

تهدف هذه الاستراتيجية للوصول إلى القدرة على تطوير الحجج من أجل الدفاع عن وجهات النظر حول موضوع أو قضية ما.

## موقف تدريبي

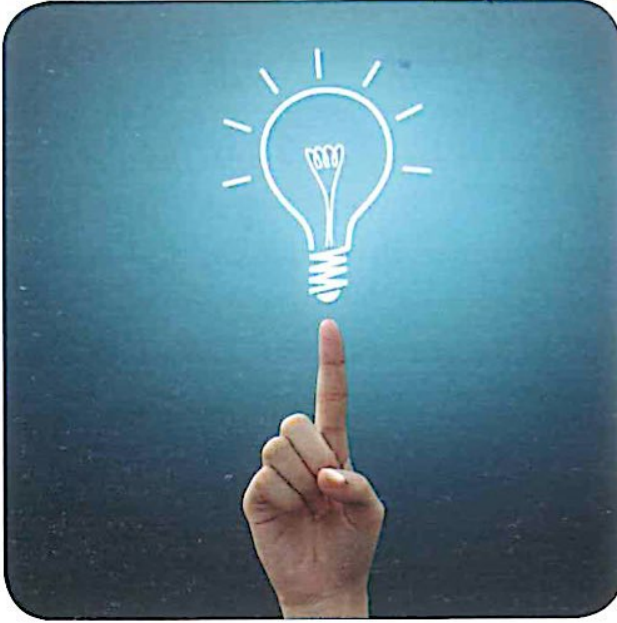
بعد عملية جمع المعلومات عن موضوع أو قضية ما والذي تدور حوله وجهات نظر مختلفة يقوم الفريق بالتدريب على الاستراتيجية الأخيرة كما يلي:

- العمل على اقتراح وجهات نظر حول الموضوع المطروح.
- اختيار وجهة نظر واحدة من بين وجهات النظر المطروحة.
- تكليف الأفراد بالعمل على تقويم كل سبب من منطلق دقته والاختيار المحدد للكلمات التي تعكس وجهة النظر بأفضل طريقة.
- تكليف الأفراد بترتيب عدة عبارات داعمة لوجهة النظر للتوصل إلى الدفاع الأكثر إقناعاً لوجهة النظر.
- الطلب من الأفراد اختيار وجهة نظر أخرى مختلفة بحيث تدور حول الموضوع نفسه، وخلال وقت معين يطور كل فرد حججاً منطقية لدعمها.
- يمكن توليد الحلول عند الأفراد من خلال تشجيعهم على المشاركة في الموضوع المطروح، أو وجهة النظر المطروحة من خلال افتراض وجهة نظر، ومناقشتها مع شخص آخر يتبنى وجهة نظر معاكسة.

## إنتاج أفكار جديدة

### ثانياً: التفكير الإبداعي Creative Thinking

يمكن تعريف التفكير الإبداعي أنه " قدرة الفرد على التفكير الحر الذي يمكنه من اكتشاف المشكلات والمواقف الغامضة ومن إعادة صياغة عناصر الخبرة في أنماط جديدة عن طريق تقديم أكبر عدد ممكن من البدائل لإعادة صياغة هذه الخبرة بأساليب متنوعة وملائمة للموقف الذي يواجهه الفرد بحيث تتميز هذه الأنماط الجديدة الناتجة بالحدثة بالنسبة للفرد نفسه وللمجتمع الذي يعيش فيه ، وهذه القدرة يمكن التدريب عليها وتنميتها " . والإبداع قدرة عقلية موجودة عند كل فرد وبنسبة معينة تختلف من واحد لآخر ، وإبداع الصغير يكون جديداً بالنسبة إليه حتى ولو كان معروفاً للكبار ، حيث يرى العلماء أن الإبداع الحقيقي للإنسان الناضج هو نتاج لعملية طويلة يمثل إبداع الصغار الحلقة الأولى منها .





## القابلية للإبداع

- أجب عن الأسئلة التالية بنعم أو لا ثم تعرف على قابليتك للإبداع ومدى احتياجك لتعلم التفكير الإبداعي :
١. أكره الروتين وأحب التغيير دائماً
  ٢. يقول بعض الناس عني (أنت مندفع ولا يمكن توقع أفعالك)
  ٣. أفضل إيجاد أكثر من حل لأية مشكلة تواجهني
  ٤. أهتم بالصورة العامة ولا أدقق في التفاصيل
  ٥. أحب الرسم ومشاهدة الصور الثابتة والمتحركة
  ٦. تستهويني المفاجآت والمفاجئات (روايات، أفلام، قصص واقعية، ...)
  ٧. لا أحب الأنظمة والقوانين وأشعر بأنها تقيدني
  ٨. عند شرائي لجهاز جديد أحاول تشغيله بنفسني دون اللجوء إلى كتيب التشغيل
  ٩. أستمتع بحل الألغاز وإن كانت صعبة
  ١٠. أميل إلى تفكيك الأجهزة لأعرف كيف تعمل
- بقدر زيادة عدد إجاباتك بنعم عن ٥ إجابات فانت أقرب الى التفكير الابداعي

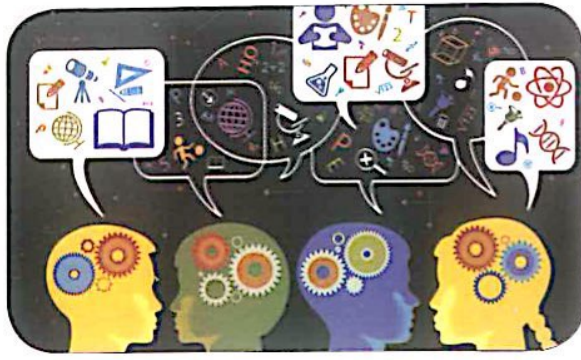
## الذكاءات المتعددة

وقد نفى «هوارد جاردنر» (H. Gardner 1993) فكرة المبدع الشامل ، وأكد على أن الإبداع في مجال ما لا يتطلب بالضرورة التفوق في المجالات الأخرى . فقد توصل «جاردنر» إلى أن الفرد يمكن أن يبدع في ذكاء واحد من أنواع الذكاء المتعدد ، ويكون أداءه ضعيفاً في مجالات الذكاء الأخرى ، طبقاً لنظريته المسماة «تعدد الذكاءات» *Multiple Intelligences* ، حيث يرى أن الإنسان يتمتع بعدد من القدرات ، قد تتداخل لخدمة بعضها البعض ، ولكنها قد تعمل بمفردها بمعزل عن القدرات الأخرى ، وسمى هذه القدرات بالذكاء ، واقترح ثمانية أنواع ، كل نوع قد يكون النواة لقدرات إبداعية للفرد ، وهي :

١. الذكاء اللغوي *Linguistic Intelligence* .
٢. الذكاء المنطقي الرياضي *Logical Mathematical Intelligence* .
٣. الذكاء الفراغي *Spatial Intelligence* .
٤. الذكاء الجسدي الحركي *Bodily Kinesthetic Intelligence* .
٥. الذكاء الموسيقي *Musical Intelligence* .
٦. الذكاء في العلاقات *Interpersonal Intelligence* .
٧. الذكاء الذاتي *Intrapersonal Intelligence* .
٨. الذكاء الطبيعي *Naturalist Intelligences* .

\* اضافة العلماء أنواع أخرى من الذكاءات وصلت إلى ١٤ ذكاء منها العاطفي والاجتماعي والقائمة لازالت مفتوحة للإضافة.

وهو يرى أن كل أنواع الذكاء تتعامل مع بعضها البعض لحل المشكلات ، أو لإعطاء نواتج ثقافية متعددة ، وتظهر في صورة إبداع .



وتشير « كاشي شيكلي » K. Checkley في حوار مع « جاردنر » أن الذي يجعل الحياة مثيرة للاهتمام هو أننا لا نملك نفس المقدرة الإبداعية في كل مناطق الذكاء ، ولا نملك نفس الكمية منه ، وكما نختلف عن بعضنا البعض ونحظى بأنواع مختلفة من الشخصيات فإن لنا أيضاً أنواع مختلفة من العقول .

ويرتبط تنامي التنظير والبحث في ميدان التفكير الإبداعي أو الابتكاري بمجموعة مرموقة من العلماء نشطت في الولايات المتحدة الأمريكية بعد تفوق روسيا في مجال بحوث الفضاء في أواخر الخمسينات من

القرن العشرين وإطلاقها لأول قمر صناعي، الأمر الذي كان يعزوه الأمريكيون إلى أن التعليم في أمريكا لا ينمي الإبداع والتفكير الإبداعي. لذا يلاحظ أن تيار الاهتمام بالإبداع وتنمية مهارات التفكير الإبداعي في الولايات المتحدة الأمريكية يرتبط بهذه المتغيرات العالمية في فترة الصراع بين القوتين العظميين (أمريكا وروسيا). فالتفوق رهن بالإبداع، الذي يتطلب تمكنا من مهارات أساسية ترتبط بمكونات التفكير الإبداعي، وتشمل الطلاقة والمرونة والأصالة.

## أهمية التفكير الإبداعي

يعطي التفكير الإبداعي الفرد الفرصة في :

- 1- تنمية قدراته إلى أقصى حد ممكن .
- 2- إثبات قدرته على التفكير والتواصل .
- 2- التعبير عن كل ما يجول في خاطره .
- 4- اكتشاف قيمة الأشياء .
- 5- تنمية مهارات متعددة .
- 6- فهم ذاته وفهم الآخرين واستيعاب ثقمتهم .
- 7- مواجهة التحديات وتلبية الاحتياجات للتغيرات السريعة في العالم .

كما يتميز الفرد الذي يفكر إبداعياً بأنه :

1. يتعامل مع الأشياء غير المتوقعة .
2. يطبق المعرفة التي يعرفها في الموقف الجديد .
2. يكتشف العلاقات التي تربط بين الأشياء والمعلومات المختلفة .
4. يستخدم المعرفة بطريقة جديدة .
5. يتفاعل مع المتغيرات السريعة .

٦. يستطيع الاستفادة من الأفكار والأدوات المختلفة .

٧. يتميز بالمرونة في التفكير .

وتنمية التفكير الإبداعي تسهم في:

١. تحقيق الذات

٢. تطوير المواهب الفردية

٣. تحسين النمو

٤. زيادة إنتاجية المجتمع ثقافياً ، وعلمياً ، واقتصادياً .

## مهارات التفكير الإبداعي

اتفق العلماء على ثلاثة مهارات للتفكير الإبداعي هي **الطلاقة والمرونة والأصالة** وأضيف إليها بعد ذلك كثير من المهارات نختار منها التفاصيل لنستعرضها هنا:

١- **الطلاقة Fluency**: تشير الطلاقة إلى أساليب التفكير التي من خلالها يجري توليد أفكار أو استدعائها بصرف النظر عن أنها تقدم إجابات أو حلولاً نوعية. فالطلاقة تهتم بكمية الأفكار في المجال الواحد.

### الطلاقة الشكلية (الأشكال)

كم شكل يمكن رسمه  
باستخدام الدائرة؟

### الطلاقة الفكرية (المعاني)

اكتب أكبر عدد من  
استخدامات الخشب

### الطلاقة اللفظية (الكلمات)

اكتب أكبر عدد من  
الكلمات المكوّنة من ٤  
حروف وتبدأ بحرف  
(ج)

٢- **المرونة Flexibility**: تتضمن المرونة مهارة الفرد في توليد حلول أو أفكار تنبثق من أفكار تقليدية أو تكون مغايرة لها أو بديلة عنها.

### تنوع في الأفكار

فالمرونة تعني القدرة على تنوع أو اختلاف الأفكار أو الحلول التي يأتي بها الفرد والسهولة التي يستطيع الفرد بها أن يغير موقفه أو وجهة نظره العقلية حسبما تتطلبه الفكرة أو المشكلة المراد حلها وهي تمثل الجانب النوعي في الابتكار.

مثال: (كيف ننمي مجتمعاً جديداً؟) المطلوب دراسة مستعمرة النمل واستخراج نواحي التماثل أو التناظر التي يمكن أن تنتج أفكاراً بديلة وأساليب بديلة لتنمية أدوار القيادة والتبعية في المجتمع الجديد .

٣- الأصالة **Originality**: تتضمن أن الفكرة تكون غير عادية أو غير تقليدية، أو تكون فريدة، إضافة إلى كونها ذات قيمة أو قابلة للتطبيق العملي. وغالباً ما ينظر إلى الأصالة على أنها جوهر التفكير الإبداعي. فإذا كانت الطلاقة تعني إنتاج أفكار من دون خوف من التقييم، وإن كانت المرونة تعني التفكير في روابط أو صلات جديدة أو بديلة، فإن الأصالة تعني إنتاج ما هو جديد أو غير عادي. ومن الواضح أن الأصالة تعني:

- الجدة (فكرة غير مسبقة).
  - الطرافة (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة)
  - الندرة (فكرة يندر التفكير فيها أو لاتخطر على بال الكثيرين).
  - الخيال (فكرة تتسم بتجاوز الواقع وجمع عناصر متباعدة).
- مثال: أذكر ١٠ مستحيلات في هذا العصر

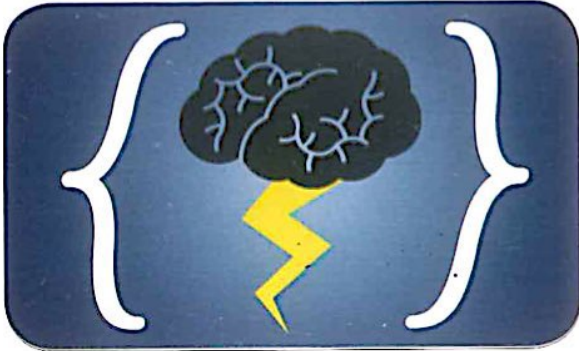
٤- التفاصيل **Elaboration**: وهي مهارة تتناول الفكرة الجديدة، التي تم التعرفها على أنها فكرة فريدة وذات قيمة، وتطويرها داخل شيء مفيد وعملي.

وفي ضوء ذلك يعرف (جيلفورد) التفكير الإبداعي على أنه تناول الأفكار بأساليب تتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحبك أو التدقيق

### استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي

تتم عملية تنمية التفكير الإبداعي من خلال التدريب على عدة استراتيجيات منها مايلي:

#### أولاً: استراتيجية العصف الذهني (Brain Storming)



تهدف استراتيجية العصف الذهني إلى كسر التفكير الاعتيادي للفرد، وتوليد قائمة من الأفكار المتنوعة، وعند استخدام هذه الاستراتيجية ينبغي مراعاة مايلي:

- ١- تأجيل إصدار الحكم: حيث تكتب جميع الأفكار المطروحة ويؤجل التقويم وإصدار الأحكام من قبل المشاركين لمرحلة لاحقة.
- ٢- التفكير بحرية: والانطلاق نحو الأفكار الجديدة وغير المألوفة، والتي قد تبدو سخيفة وغير عملية.
- ٣- التطوير والتغيير والبناء على أفكار الآخرين: ويتم ذلك من خلال

الإجابة على أسئلة مثل: ما الإيجابيات في الفكرة المقترحة؟ وكيف تتم معالجتها للعمل بها؟ وما التغييرات التي قد تتم من أجل تحسينها؟ أو ما التغييرات التي تجعلها أكثر وضوحاً؟

- ٤- التركيز على كمية الأفكار: يتم في هذه المرحلة التركيز على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الخام، ثم يتم الاختيار من بينها.

## ثانياً: استراتيجيات الاستعمالات

تستعمل هذه الاستراتيجية كوسيلة للتحفيز العقلي أو التطبيق العملي وتقوم على سؤال محدد وهو كيف يستعمل هذا كما هو دون تغيير؟

## ثالثاً: استراتيجيات التحسينات

استراتيجية التحسينات هي عكس استراتيجيات الاستعمالات، فبينما تركز استراتيجيات الاستعمالات على شيء معين، دون التغيير فيه والمحافظة على الأهداف الخاصة به، تركز التحسينات على تغيير شيء معين لتحسين الهدف الأصلي له.

## رابعاً: استراتيجيات (ماذا لو كان) أو (إذا... فإن)

تعد هذه الاستراتيجية من استراتيجيات التخلص من معوقات الإبداع لدى الأفراد، وهذه المعوقات تمنع الأفراد من التفكير بأبعد مما يعرفون أنه صحيح. وتتضمن هذه الاستراتيجية وصف فعل متخيل، أو حل متخيل، ثم اختيار الحقائق والظروف، أو الأحداث الممكنة بدلاً من القول بسرعة: هذا يبدو سيئاً، أو هذا لن يصلح أبداً.

## خامساً: استراتيجيات العكسية

تعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات التي تمكن الفرد من العمل على تفحص المشكلة، وإبداع أفكار جديدة بحيث تتعامل مع المشكلة أو القضية المطروحة من كل الزوايا والاتجاهات، وبالتالي يمكن رؤية الموضوع من عدة جوانب وأيضا يطرح سؤالها كالاتي: ماذا لو كان هذا بالعكس أو بالمقلوب أو من الاتجاه الآخر؟.

## سادساً: استراتيجيات الأسئلة الست الصحفية

تعرف بأنها أسئلة مفتاحية تشكل حافزاً للتفكير حول الفكرة على شكل سؤال، ومن ثم تسمح للفرد برؤية الفكرة من زوايا متعددة والإحاطة بجوانبها كافة. وهذا يتطلب من المتعلم القيام بتوليد مجموعة من الأسئلة المتشعبة من السؤال الواحد من هذه الأسئلة الستة. والأسئلة هي:

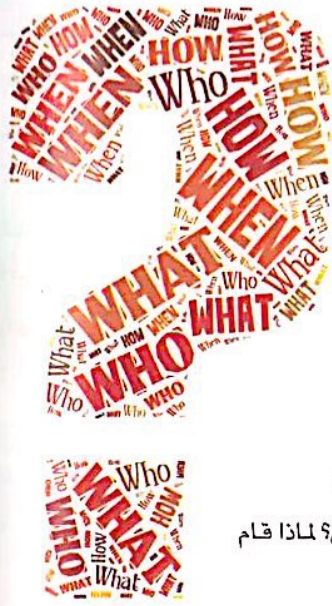
1- من **Who** ؟ : حيث يمكن أن يطرح المتعلم مجموعة من الأسئلة من قبيل: من المتورط، بهذه المشكلة؟ من قام بها؟ من استخدمها؟ من المستفيد؟ من المتضرر؟.

2- ماذا **What** ؟ : ماذا حدث؟ ماذا سوف يحدث؟ ماذا سوف يحدث لو حدث كذا؟ ماذا سيحدث لو أخطأنا؟ ماذا ينتج عن النجاح؟

3- متى **When** ؟ : متى سيتم القيام بالعمل؟ هل يمكن أن نسرع أو نؤجل العمل؟

4- أين **Where** ؟ : أين سيتم القيام بالعمل؟ أين حصل هذا؟ أين حصل الشيء المماثل لهذا الشيء؟

5- لماذا **Why** ؟ : لماذا حصل هذا الشيء؟ لماذا تم تجنب هذا العلم؟ لماذا تم التصريح بهذا العمل؟ لماذا قام الفاعل بذلك؟ لماذا هناك اختلاف بين الأفراد في الوقت؟ والمكان؟



٦- كيف **How** ؟ : ما الطرق التي تم اتباعها؟ كيف تم اتباع هذه الطرق؟ كيف تم صنعها؟ كيف تم تبديلها؟ كيف يمكن وصفها؟ كيف يمكن فهمها؟ كيف يمكن للبدائية أن تؤدي إلى استنتاج ما؟

#### سابعاً : استراتيجية المعارضة

أي عدم التسليم بالأفكار بل معارضتها، مما ينتج عنه أفكار إبداعية جديدة، مثل معارضة فكرة أن النادي للرياضة فقط، مما ينتج عنه وجود أنشطة ثقافية أو اجتماعية في النادي.

#### ثامناً : استراتيجية الدمج

أي دمج شيئين أو عنصرين أو أكثر للحصول على شيء جديد، كدمج سيارة + قارب، فينتج عنه سيارة برمائية.

#### تاسعاً : استراتيجية الحذف

أي استبعاد جزء أو مرحلة أو إجراء معين من الشيء، كحذف لوحة المفاتيح من الكمبيوتر.

### برامج تنمية مهارات التفكير

ابتكر العلماء الكثير من برامج تنمية مهارات التفكير في العصر الحديث نظراً لأهمية أمثال هذه البرامج وسوف نعرض هنا بعضها باختصار وهذه البرامج هي :

(١) برنامج أنماط التعلم **VAR**K

(٢) برنامج القبعات الست **Six Thinking Hats**

(٣) برنامج تريز **TRIZ**

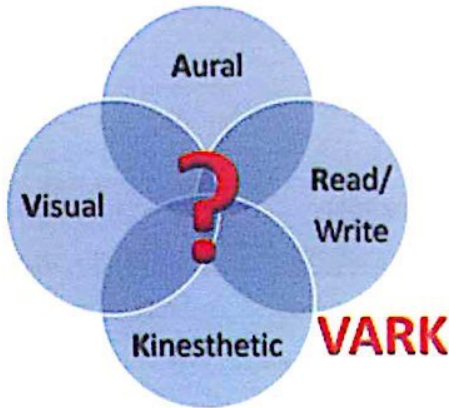
(٤) برنامج كورت **Cort**

(٥) برنامج سكامبر (**SCAMPER**) :

#### (١) برنامج أنماط التعلم **VAR**K

أعد فليمنج وبونويل (**Fleming and Bonwell, 2002**) نموذج لأنماط التعلم المفضلة لدى المتعلمين أطلق عليه نموذج فارك (**VAR**K) ويتكون هذا النموذج من أربعة أنماط تعليمية مفضلة لدى الطلبة، حيث :

- حرف **V** كلمة **Visual** ويدل على النمط البصري.
- حرف **A** يمثل كلمة **Aural** ويدل على النمط السمعي.
- وحرف **R** يمثل كلمة **Read / Write** ويدل على النمط القرائي / الكتابي.
- وحرف **K** يمثل كلمة **Kinesthetic** ويدل على النمط العملي / الحركي.

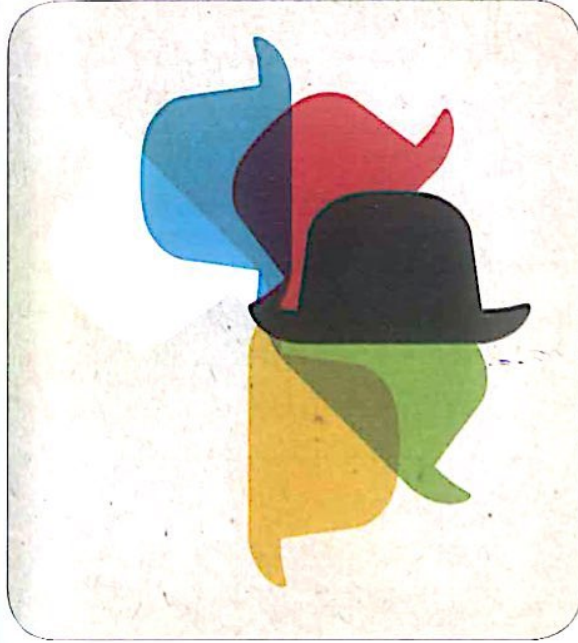


مهارات وأنماط التفكير

يركز نموذج (فارك) على الوسائط الحسية الإدراكية، التي يميل المتعلم إلى التعلم وفقها، والتركيز على كيفية تمثيل الدماغ للخبرة التي يواجهها، وأساليب استقبال المنبهات بهدف استيعابها، كما أن الطريقة المفضلة التي يستخدمها الفرد في تنظيم ومعالجة المعلومات والخبرات، هي طريقته المميزة في تعلمه، واستقباله للمعلومات المقدمة إليه من البيئة، وطريقته في حل مشكلاته التي تواجهه خلال المواقف التعليمية .

ويتم تصنيف الطلبة وفق نموذج (فارك) بناء على ميولهم وتفضيلاتهم من خلال استجاباتهم إلى أربع فئات تمثل أنماط التعلم البسيطة. ويمكن أن تنبثق عن أنماط التعلم الأربعة وفق نموذج (فارك) ستة أنماط تعلم مركبة **Multi Modal** مفضلة لدى الطلبة تتمثل بالذين يمتلكون أكثر من جانب من جوانب التفضيل، وبالتالي يختارون أكثر من أسلوب، ويتعاملون معه.

## ٢) برنامج القبعات الست Six Thinking Hats، ادورد دي بون



قام **دي بونو** بتطوير هذا البرنامج بهدف تبسيط التفكير والسماح للمفكر بتغيير نمط تفكيره فالعدو الأكبر للتفكير هو التعقيد لأنه يؤدي إلى الإرباك فعندما يكون التفكير واضحا وبسيطا يصبح أكثر فاعلية وإقناعا ولكي يتسنى لنا استغلال كل مواهبنا وذكائنا فأننا بحاجة إلى تفعيل التفكير ويمكن إن يتم هذا عن طريق برنامج القبعات الست وهذه القبعات الست هي

### ١- القبعة البيضاء (الحقائق) White Hat محايد

ترمز هذه القبعة إلى نمط التفكير الذي يستند إلى الحقائق والأرقام والاحصائيات دون تفسيرها مع التجرد من العواطف والآراء الخاصة بجانب الحيادية الموضوعية التامة ويقوم على الاهتمام بالأسئلة المحددة وبالإجابات المباشرة.

### ٢- القبعة الحمراء (المشاعر) Red Hat

وهي على النقيض من القبعة البيضاء، إذ أنها تتعلق بالاحساس والمشاعر والعواطف الداخلية، إذ إن الاحساس والمشاعر والعواطف

جزء من الكيان الإنساني، ولا يجوز إبعادها بحجة الموضوعية، بل يجب الاعتراف بها وإخراجها كي ترى بوضوح، ولذلك يقوم هذا التفكير على رفض الحقائق والآراء دون مبرر عقلي، مستند على المشاعر والاحساس والعواطف.

### ٣- القبعة السوداء (الحيطة والحذر) Black Hat

إنه التفكير الناقد الذي يبرز النواحي السلبية في الموضوع، فهو من جهة تفكير منطقي، ومن جهة أخرى تفكير سلبي، ويجب التمييز بينه وبين تفكير القبعة الحمراء، فالنقد في القبعة الحمراء يستند إلى انطباعات شعورية وعواطف وأحاسيس، أما في القبعة السوداء فيستند إلى أسباب ومبررات منطقية.

#### ٤- القبعة الصفراء (التفاؤل) : Yellow Hat

تدل هذه القبعة على التفكير بالفوائد والإيجابيات، والتفكير من خلالها يجعل الفرد يبصر بالجوانب الإيجابية التي ستحدث في المستقبل، وتدل هذه القبعة على الإشراق والإيجابية ويركز على التفاؤل والإقدام والاستعداد للتجريب والاهتمام بالفرص المتاحة والحرص على استغلالها.

#### ٥- القبعة الخضراء (أفكار جديدة) : Green Hat

هي قبعة الإبداع، والنمو والطاقة والافتراحات والبدائل والاحتمالات والنظر إلى الجوانب الإيجابية واستغلالها، إن ارتداء هذه القبعة يتطلب من الفرد أن يخرج عن القواعد المألوفة، حيث يتطلب الإبداع جرأة ومغامرة بدلاً من الحذر والتردد.

#### ٦- القبعة الزرقاء (الحكم) : Blue Hat

ترمز هذه القبعة إلى التفكير في التفكير، وهذا النوع من التفكير يكون بمثابة الضابط والموجه والمرشد الذي يتحكم في توجيه أنواع التفكير الخمسة السابقة الذكر، وهو الذي يقرر الانتقال من نمط لآخر، ويقرر متى يبدأ نوع من التفكير ومتى ينتهي، وليس بالضرورة أن يبدأ التفكير بتسلسل معين، بل يمكن استدعاء القبعة المناسبة أو نوع التفكير وفق الحاجة.

#### كيف نستخدم القبعات الست؟

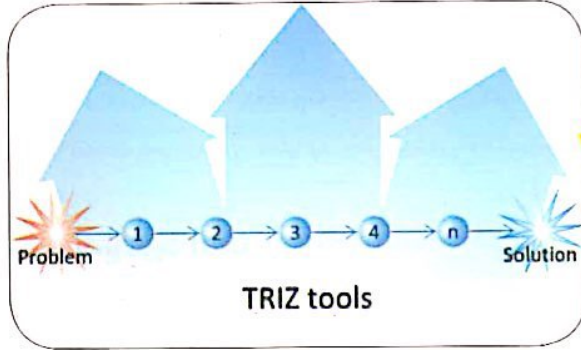
لا يوجد ترتيب محدد لاستخدام القبعات الست، وإنما نستخدم القبعة بحسب الحاجة، وينصح المتخصصين بالإرشادات الآتية:

- ليس هناك تسلسل محدد والترتيب المختار يخدم الموضوع.
- يمكن استخدام القبعة أكثر من مرة.
- يمكن الاستغناء عن بعض القبعات في بعض المواقف.
- نستخدم القبعة البيضاء إذا أردنا دراسة موضوع جديد أو كنا لا نملك رؤية واضحة عنه.
- من الأفضل أن نختم بالقبعة الزرقاء لتلخيص النتائج واتخاذ القرار وتنظيم الخطوات القادمة.

#### (٣) برنامج تريز TRIZ

ولدت نظرية تريز (TRIZ) في الاتحاد السوفيتي سابقاً على يد العالم هنري التشلر، وكلمة (TRIZ) هي الاختصار (نظرية الحل الابتكاري للمشكلات) باللغة الروسية. ونظرية تريز تختص بتممية التفكير الإبداعي، والذي يعتمد على المكونات العامة للإبداع والتي تُسمى (4Ps) وهي:

- البيئة الإبداعية **Press**.
- العملية الإبداعية **Process**.
- الشخص المبدع **Person**.
- المنتج الإبداعي **Product**.





ويقوم البرنامج على (٤٠) استراتيجية تم التوصل إليها من خلال تحليل مئات الآلاف من براءات الاختراع، إذ مثلت هذه الاستراتيجيات أكثر الطرق التي استخدمها الإنسان في التوصل للاختراعات وحل المشكلات ومن هذه الاستراتيجيات :

### ١- استراتيجية التقسيم / التجزئة Segmentation :

تشير هذه الاستراتيجيات إلى تقسيم النظام الذي يتضمن مشكلة أو خللاً إلى أجزاء مستقلة، بحيث يكون كل جزء مستقل عن الآخر، أو عن طريق جعل النظام قابلاً للفك والتكيب، أما إذا كان النظام قابلاً للتقسيم أصلاً، فيمكن حل المشكلة عن طريق زيادة درجة التجزئة أو التقسيم.

### ٢- استراتيجية الفصل / الاستخلاص Separation/Extraction :

تشير هذه الاستراتيجيات إلى حل المشكلات في نظام الشيء أو أي جانب محدد عن طريق فصل المكونات التي تؤدي إلى حدوث أضرار في النظام، أو عن طريق استبقاء الأشياء والمكونات المفيدة للنظام.

### ٣- استراتيجية العمومية Universality :

تشير هذه الاستراتيجيات إلى تصميم الشيء أو النظام بحيث يكون قادراً على القيام بعدة وظائف أو مهمات بدلاً من الاكتفاء بمهمة واحدة، وبذلك تنتفي الحاجة إلى استخدام أنظمة أخرى لتأدية هذه الوظائف.

### ٤- استراتيجية القلب/ العكس Inversion :

تشير هذه الاستراتيجيات إلى استخدام إجراءات معاكسة لتلك المستخدمة عادة في حل المشكلة، فإذا كانت الأشياء ثابتة يتم جعلها متحركة، وإذا كانت متحركة يتم جعلها ثابتة، أي أنه يتم توجيه الموقف المشكل عن طريق قلب العمليات أو الإجراءات المستخدمة رأساً على عقب.

### ٥- استراتيجية الخدمة الذاتية Self - Service :

تتضمن استراتيجية الخدمة الذاتية جعل النظام يقوم بخدمة ذاته من خلال القيام بوظائف مساعدة، واستخدام المصادر المهذرة، ومخلفات المواد والطاقة، ويمكن استخدام هذه الاستراتيجيات في حل المشكلات من خلال تصميم النظم أو تطويرها بحيث تكون قادرة على تنفيذ عمليات الصيانة والمساندة الضرورية لمساعدة هذه النظم على الاستمرار في العمل.

### ٦- استراتيجية الدمج Combining :

تتضمن هذه الاستراتيجيات الربط المكاني أو الزماني بين الأنظمة التي تؤدي عمليات متشابهة أو متجاورة، ويعبر هذا المبدأ عن تجميع الأشياء أو المكونات المتشابهة أو المتماثلة التي تؤدي وظائف وعمليات متوازية بحيث تكون متقاربة أو متجاورة من حيث المكان وتجمع هذه الأشياء كذلك بحيث تؤدي عملياتها ووظائفها في أوقات زمنية متقاربة.

### (٤) برنامج كورت Cort :

يعتبر برنامج كورت من البرامج الحديثة نوعاً ما في التعليم المباشر للتفكير الإبداعي كمهارة، إذ يعتبر من البرامج السهلة والقابلة للتطبيق، حيث يعمل على توسيع إدراك الطلبة، ويساعدهم على تنظيم المعلومات وحل المشكلات، وطرح الأسئلة، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم كما أنه



يحسن مهارات اتخاذ القرار.

وقد ابتكر البرنامج رائد التفكير في العصر الحديث الدكتور / إدوارد دي بونو، سنة ١٩٧٠م. وكلمة (Cort) اختصار (Cognitive Research Trust) ومعناها مؤسسة البحث المعرفي (العقلي)، ويتكون برنامج كورت من ست وحدات، كل وحدة تتكون من عشرة دروس، فهو عبارة عن ٦٠ درسا والوحدات العشرة هي :

الوحدة الأولى: توسعة مجال الإدراك Breadth

الوحدة الثانية: التظيم Organization

الوحدة الثالثة: التفاعل Interaction

الوحدة الرابعة: الإبداع Creativity

الوحدة الخامسة: المعلومات والشعور Information & Feeling

الوحدة السادسة: الفعل Action

ويمكن استعراض أدوات الوحدة الأولى العشرة التي يعتبرها دي بونو De Bono من الوحدات الأساسية التي يفترض أن تدرس أولاً.

### توسعة مجال الإدراك Breadth

الأداة الأولى: معالجة الأفكار (PMI) :

الإيجابي (Plus) الأشياء الجيدة عن فكرة ما، لماذا تحبها؟

السلبي (Minus) الأشياء السيئة عن فكرة ما، لماذا لا تحبها؟

المثير (Interest) الأشياء التي تجذب الانتباه في الفكرة، ما الذي تجده ممتعاً في الفكرة بدلاً من القول بأنك تحب فكرة ما، أو أنك لا تحبها.

ويتعلم الطالب هنا عدم إهمال أية فكرة، ورؤية الأفكار من زوايا مختلفة، وإنتاج أفكار جديدة.

الأداة الثانية: اعتبار جميع العوامل (Consider All Factors) :

عند اتخاذ قرار ما أو حتى مجرد التفكير بشيء ما، فهناك عدة عوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار. وإذا تركت بعض هذه العوامل أو تم إهمالها فإن القرار الذي سوف يتخذ قد يبدو صحيحاً في حينه، إلا أنه قد يظهر بالمستقبل أنه كان خاطئاً.

ويتعلم الطالب هنا أن لا ينسى بعض الأفكار المرتبطة بقضية ما، والتفكير بجميع العوامل المرتبطة بها.

الأداة الثالثة: القوانين (RULES) :

القوانين تساعدنا على التفكير بشكل محدد ودقيق، والاستخدام الناجح للقوانين يؤدي إلى إتقان تفكيرنا، فعند التفكير بأي شيء هناك العديد من القوانين التي يجب أن تتبع في تفكيرنا، والتي لا يمكن إهمالها، أو الاستغناء عنها، بل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

ويتعلم الطالب هنا ضرورة أن يكون القانون واضحاً، ولا يشترط أن تتناسب جميع القوانين مع كل الأشخاص، وهناك ضرورة لفحص القوانين من فترة لأخرى.

#### الأداة الرابعة: النتائج المنطقية وما يتبعها (Consequence and Sequence):

عند التفكير بأية فكرة أو عمل للقيام به يجب أخذ النتائج بعين الاعتبار، سواء كانت نتائج فورية قصيرة المدى أو النتائج متوسطة المدى أو طويلة المدى ويتعلم الطالب هنا التفكير في المستقبل لأن الأشياء التي تكون صالحة الآن قد لا تكون صالحة في المستقبل وضرورة التفكير أيضاً في مستقبل الآخرين، وبالنتائج المستقبلية قبل القيام بالعمل.

#### الأداة الخامسة: الأهداف (Aims, Goals & Objectives):

و **Aims** تعني الأهداف طويلة المدى، و **Goals** تعني الأهداف متوسطة المدى، و **Objectives** هي الأهداف قصيرة المدى . يتعلم الطالب هنا ضرورة تحديد كل فرد أهدافاً واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ والقياس وذات صلة، وأن الناس مختلفون في أهدافهم، وأن هناك أهدافاً أهم من الأهداف الأخرى.

#### الأداة السادسة: التخطيط (Planning):

يهدف التخطيط إلى تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الهدف المنشود، وذلك بوضع برنامج للعمل، ويتعلم الطالب هنا كيف يخطط لمستقبله، بحيث تراعي خطته البساطة والوضوح والدقة وذلك من خلال استخدام الأدوات الخمسة السابقة

#### الأداة السابعة: الأولويات (First Important Priorities):

هناك بعض الأشياء أهم من أشياء أخرى، وهناك بعض العوامل أهم من عوامل أخرى، كما أن هناك بعض الأهداف أهم من غيرها، وبعض النتائج أهم من غيرها، في التفكير حول موقف ما، وبعد وجود مجموعة من الأفكار ينبغي على الفرد اتخاذ القرارات المناسبة والأكثر أهمية وفق المعطيات.

#### الأداة الثامنة: البدائل والاحتمالات والخيارات (Alternatives & Possibilities & Choices):

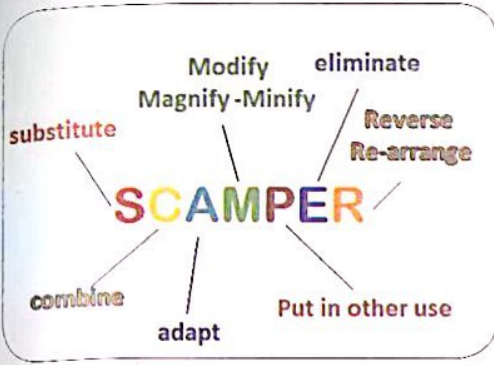
عندما تنوي اتخاذ قرار ما أو التصرف نحو موقف ما، فقد لا تتوفر لديك جميع الخيارات والبدائل لهذه القرارات أو التصرف، ويحدث ذلك عند بداية التفكير. لكن مع استمرارك في التفكير وبحثك عن هذه الخيارات فإنك قد تجد أن هناك الكثير من الخيارات والبدائل أكثر مما كنت تظن. ويتعلم الطالب هنا ضرورة إيجاد أكثر من تفسير للحدث، كما يتعلم ضرورة الاستمرار في البحث عن البدائل، إضافة إلى أنه يتعلم ضرورة الاطلاع على تفسيرات الآخرين للتعرف على أفضل التفسيرات.

بعض القرارات سهلة وبعضها صعبة. فهناك قرارات يجب اتخاذها طوال الوقت ويكون القرار أحياناً خياراً بين البدائل، وأحياناً يفرض القرار عليك. وفي صناعة القرارات من المفيد أن تستفيد من جميع الأدوات السابقة . ويتعلم الطالب هنا ضرورة الاهتمام بجميع العوامل والأهداف والبدائل عند اتخاذ القرارات، كما يتعلم أنه قد يتطلب اتخاذ القرار التنازل عن بعض الأشياء .

### الأداة العاشرة: وجهات نظر الآخرين (Other People Views)

العديد من مواقف التفكير يتم إشراك الآخرين بها، وهذا يعني محاولة رؤية الأشياء من وجهة نظر الآخرين أي بمعنى آخر القيام بفهم وجهات نظر الآخرين ، وفي الواقع فإن جميع عمليات التفكير التي تقوم بها أنت يقوم بها أشخاص آخرون أيضاً ولكن بشكل مختلف، كذلك إن وجهات نظر الآخرين تعتبر مهمة ويجب عدم إهمالها عند التفكير. ويتعلم الطالب هنا كيف يفكر الناس وضرورة الأخذ بآرائهم إذا كانت مقنعة، كما يتعلم أن رأي الشخص قد يكون صحيحاً بالنسبة له وليس بالضرورة أن يكون صحيحاً بالنسبة للآخرين.





### (٥) برنامج سكامبر (SCAMPER) :

وهو: (مجموعة من الأدوات لتوليد الأفكار الإبداعية أطلق عليها اسم سكامبر (SCAMPER) وكل حرف منها يرمز إلى أداة. صممه بوب إدرييل Bob Ederle (1996) لتسهيل عملية العصف الذهني. ويتكون برنامج سكامبر من سبع أدوات يوضحها الجدول الآتي:

### وصف

الأمثلة	التوضيح	الأداة	٤
استبدال النظارة بألة تصوير	لكل شخص أو شيء دور أو وظيفة ماذا لو استبدلنا هذه الأدوار؟	(S) الاستبدال Substituting	١
دمج السماع مع النظارة دمج الطائرة مع السيارة	لكل فكرة غرض محدد ماذا لو دمجنا فكرتين؟	(C) الجمع - الدمج Combining	٢
عدل القلم ليصدر عطرا عند الكتابة عدل مفتاح ليصبح ملعقة	غير فكرة أو شيء ليكون ملائم لغرض جديد	(A) التكيف Adapting	٣
ما رأيك في وردة سوداء أو خضراء الميزان يقيس الوزن عدله ليقبس الحجم أو المسافة ما رأيك في بنزين معطر	التعديل هو تغيير المعنى أو الشكل أو اللون أو الرائحة	(M) التعديل Modifying	٤
نروى الازهار بمحلول الشاي عصير البصل بخاخا عطريا نقطع البطاطس بالمفتاح	الأفكار تنجح في مواقف محددة ماذا لو استخدمناها في مواقف أخرى؟	الاستخدام في أغراض أخرى (P) Putting to other Use	٥
نحذف صفة السرعة من الحصان ماذا لو حذفنا الكلام من الكتب ماذا لو جعلنا الطائرة لا تطير	لكل شيء خصائصه وباكتمالها يعطي أفضل نتيجة ماذا لو حذفنا بعض هذه الخصائص؟	الحذف الإلغاء (E) Eliminating	٦
ماذا لو جاءت الشمس من المغرب؟ يصعد الماء من التربة الى النبات ماذا لو كان العكس؟	تسير الأمور والأحداث في نسق معين، فماذا لو غيرنا الترتيب؟ ماذا لو عكسنا الاتجاه؟	العكس / إعادة الترتيب (R) Reversing/Rearranging	٧

## ابحث في النت عن:

- ١- أنماط أخرى للتفكير
- ٢- مقاييس وأدوات لاكتشاف أنماط التفكير
- ٣- أدوات وقوائم وبرامج تساعد على تعلم الأنماط المختلفة للتفكير.
- ٤- محاضرة مقرأة أو مسموعة أو مرئية حول التفكير.
- ٥- مقال أو بحث أكاديمي حول التفكير.
- ٦- كتاب حديث حول التفكير.
- ٧- برنامج تدريبي أو عرض تقديمي حول التفكير.

## مهارات العرض والتقديم Presentation Skills

### الهدف العام للوحدة

أن يمارس الطالب مهارات العرض والتقديم ويكتسب من خلالهما مهارات الاتصال والتواصل

### أهداف الوحدة

يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن:

- ١- يستنتج مفهوم الاتصال الفعال وأهميته للطالب الجامعي وعناصر عملية الاتصال
- ٢- يوضح المقصود بالعرض والتقديم
- ٣- يستنتج العلاقة بين مهارات العرض والنجاح الوظيفي
- ٤- يستتبط أثر مهارات العرض على تنمية الثقة بالنفس
- ٥- يوضح طرق الإلقاء (القراءة، الحفظ، الارتجال، البطاقات الذكية...)
- ٦- يعدد مراحل الإعداد والتحضير للعرض
- ٧- يستخدم توزيع الوقت على العرض
- ٨- يتقن استخدام برنامج البوربوينت في العرض
- ٩- يشرح أهمية تأثير الكلمات، لغة الجسد، نبرة الصوت في مهارة الإلقاء
- ١٠- يوضح معنى لغة الجسد
- ١١- يتقن استخدام لغة الجسد أثناء التقديم
- ١٢- ينوع من استخدام الصوت أثناء التقديم

### محتويات الوحدة

- ١- مفهوم الاتصال الفعال وأهميته للطالب الجامعي .
- ٢- عملية الاتصال وعناصرها
- ٣- أساسيات مهارات الإلقاء
- ٤- لغة الجسد (الأيدي، العيون، الحركات)
- ٥- مهارات إعداد العروض التقديمية





تعتبر مهارات العرض والتقديم من أقدم المهارات التي احتاجها الإنسان للتعبير عن نفسه وقد امتن الله - سبحانه وتعالى - على الإنسان أنه علمه البيان بعد أن خلقه ﴿الرَّحْمَنُ﴾ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ﴿ خَلَقَ الْإِنْسَانَ﴾ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ﴾ الرحمن ١: ٤ وقد عاب فرعون على موسى عليه السلام عدم طلاقته في الكلام واعتبرها من نقط ضعفه وعدم استحقاقه للإرشاد فقال لقومه ﴿أَمْ أَنَا خَيْرٌ مِّنْ هَذَا الَّذِي هُوَ مَهِينٌ وَلَا يَكْفُؤُا يَبِينُ﴾ الزخرف: ٥٢ ولذلك كان من العدة التي طلبها موسى من ربه ليواجه بها فرعون عندما أمره الله أن يذهب إليه ﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ لِّسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي﴾ طه ٢٥: ٢٨ وتعتبر مهارات العرض والتقديم أحد مهارات الاتصال الفعال بل يمكن أن تكون أعلى تلك المهارات ولذلك يجب علينا في البداية أن نتعرف على مهارات الاتصال الفعال عموماً ثم نخرج بعد ذلك على مهارات العرض والتقديم كجزء من الكل

## مفهوم الاتصال

يُعرف الاتصال بأنه: نقل رسالة من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) بحيث يتم فهمها بشكل صحيح من قبل المستقبل.



تستعمل الكلمات المشتقة من مادة (وصل) في اللغة للدلالة على عدة معان يجمعها أصل واحد هو (ضم شيء إلى شيء). واتصل الشيء بالشيء: أي اتحد به. ومن مادة (وصل) جاء المصطلحان (الاتصال، والتواصل) للدلالة على استخدام الرموز اللغوية (اللفظية وغير اللفظية)، (المسموعة أو المشاهدة) بهدف إيصال المعنى، أي توصيل الأفكار والمعلومات والمشاعر والأخبار... من المرسل إلى المستقبل، وتبادلها بينهما.

وقد شاع بين العلماء استعمال المصطلحين (اتصال، وتواصل) بمعنى واحد، باعتبارهما مترادفين. إلا أن هناك طائفة من المختصين في المجال يفرقون بين المصطلحين اعتماداً على الدلالة اللغوية لكل منهما. حيث إن كلمة (تواصل) تدل لغوياً على اشتراك طرفين أو أكثر في عملية الاتصال، بينما لا تحمل كلمة (اتصال) هذا المعنى اللغوي، وإنما تشير إلى العملية من جانب واحد فقط.

## نموذج (جاكوبسون) للاتصال

وضع هذا النموذج اللساني الوظيفي التواصل الباطن الروسي ذي الجنسية الأمريكية رومان جاكوبسون (Roman Jakobson) ، وقد أثبتته في كتابه: "اللسانيات والشعرية" سنة ١٩٦٢م ، حيث انطلق من مسلمة جوهرية ، وهي أن التواصل هو الوظيفة الأساسية للغة، وارتأى أن للغة ستة عناصر أساسية، ولكل عنصر وظيفة في الموقف الاتصالي حسب الجدول التالي :

م	الموقف الاتصالي	وظيفة اللغة في الموقف الاتصالي	مهمتها
١	المرسل	وظيفة تعبيرية انفعالية	محتواها مشاعر المتحدث وحالته وما يتعلق به.
٢	المستقبل	وظيفة توجيهية تأثيرية	محتواها أوامر وطلبات وتوجيهات ونصائح تهدف إلى التأثير على المستقبل وتوجيهه.
٣	الرسالة	وظيفة جمالية شعرية	مهمتها الاعتناء بشكل الرسالة وجمالياتها اللغوية.
٤	السياق الموضوع	وظيفة معلوماتية اخبارية	محتواها أفكار ومعلومات وأخبار موضوعية
٥	القناة أداة الاتصال	وظيفة اجتماعية تواصلية	مهمتها المحافظة على استمرارية الاتصال.
٦	الشفرة لغة الاتصال	وظيفة وصفية	مهمتها وصف اللغة وقواعدها النحوية والاتصالية والتداولية.

وعلى هذا فإن التواصل اللساني حسب رومان جاكسون يستند إلى ستة عناصر أساسية ، وهي: المرسل، والمرسل إليه، والرسالة، والقناة، والمرجع، واللغة. وللتوضيح أكثر، نقول: يرسل المرسل رسالة إلى المرسل إليه، حيث تتضمن هذه الرسالة موضوعاً أو مرجعاً معيناً، وتكتب هذه الرسالة بلغة يفهما كل من المرسل والمتلقي. ولكل رسالة قناة حافظة، كالظرف بالنسبة للرسالة الورقية، والأسلاك الموصلة بالنسبة للهاتف والكهرباء، والأنابيب بالنسبة للماء، واللغة بالنسبة لمعاني النص الإبداعي... ويعني هذا أن اللغة ذات بعد لساني وظيفي، وأن لها ستة عناصر، وست وظائف: المرسل ووظيفته انفعالية، والمرسل إليه ووظيفته تأثيرية، والرسالة ووظيفتها جمالية، والمرجع ووظيفته مرجعية، والقناة ووظيفتها حافظة، واللغة ووظيفتها وصفية وتفسيرية.

### عناصر عملية الاتصال الفعال:

تتكون عملية الاتصال من مجموعة عناصر متكاملة، هي: المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل، والتغذية الراجعة :



- ١- المرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال. والمرسل قد يكون متحدثاً، أو كاتباً، أو رساماً.
- ٢- الرسالة: هي الموضوع أو المحتوى (المعاني والأفكار والمشاعر) الذي يريد المرسل إيصاله إلى المستقبل، ويتم التعبير عنها بالرموز اللفظية أو غير اللفظية أو معاً.

٣- **الوسيلة أو القناة**، هي الطريقة (القناة) التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

٤- **المستقبل**، هو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة، ويستقبلها من خلال حاسة واحدة أو أكثر من حواسه (المسح، البصر، الشم، الذوق، اللمس)، ثم يقوم بتفسير رموز هذه الرسالة، ويحاول إدراك معانيها، والمستقبل قد يكون مستمعاً، أو قارئاً، أو مشاهداً.

٥- **التغذية الراجعة أو الاستجابة**، هي إرسال رسالة إلى المرسل تفيد استلام رسالته، وتظهر أنه قد فهمها واستلمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة على مضمون الرسالة أو رفضها، وتختلف سرعة حدوث التغذية الراجعة باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لاتحدث إلا بعد فترة طويلة.

## أنواع الاتصال:

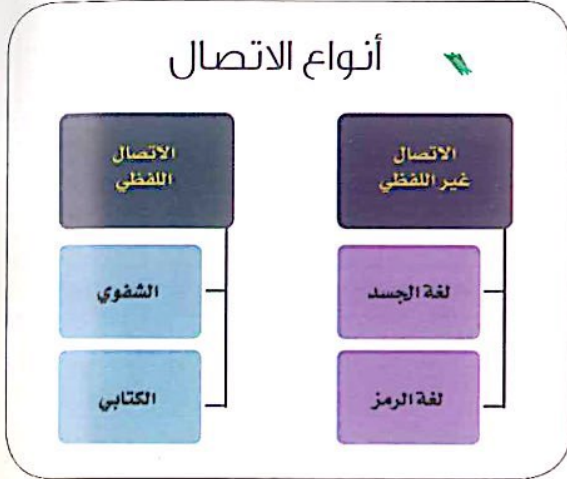
الاتصال عموماً نوعان:

### ١- الاتصال اللفظي:

هو اتصال يتم فيه استخدام الألفاظ بشكل مباشر من قبل الشخص المرسل، بالإضافة إلى فهم معانيها ودلالاتها من قبل الشخص المستقبل، وينقسم إلى قسمين:

١. **مهارات الاتصال الشفوي**: المتمثلة في **الاستماع والتحدث**، وتكون الرسالة فيه صوتية حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضافة معاني أخرى للرسالة
٢. **مهارات الاتصال الكتابي المتمثلة في القراءة والكتابة** حيث يكون تأثير الرسالة معتمد على البلاغة والبيان وحسن العرض.

## أنواع الاتصال



### ٢- الارتصال غير اللفظي:

هو ارتصال لاتستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر مجموعة من الحركات أو الإيماءات أو التعبيرات الجسدية مثل: تعبيرات الوجه، وحركات العينين، والابتسامة، وينقسم إلى نوعين:

١. **لغة الجسد**، وهي ما يفهمه المستقبل من **حركات جسد** المرسل المقصودة وغير المقصودة مثل: حركات العينين واليدين والأرجل ووضعيات الجسم
٢. **لغة الرمز**، وهي ما يفهمه المستقبل من الأشياء المرتبطة بالمرسل غير جسده مثل: **ملاسه** ومقتنياته كقلم وساعة ونظارة وجوال ومكان جلوسه وعطره

وفي الواقع، لاتظهر فواصل بين نوعي الارتصال، إذ أنهما يستخدمان معاً لدعم كل منهما الآخر في توصيل القيم والأحاسيس، إلا أننا عادة نركز على الارتصال اللفظي، وهذا الأمر قد يؤدي إلى عدم فاعلية وكفاءة الارتصال عند حدوث أي نوع من التوافق أو التعارض بين

ارتصالنا اللفظي وغير اللفظي. **يد، على التنظيم و الدقة**



١- اتصال العين:

أين تنظر عندما تتحدث إلى شخص معين؟ أين يتركز نظرك عندما تتحدث إلى مجموعة؟  
انظر إلى محدثك أو مستمعك من خمس إلى عشر ثوان قبل أن تحول نظرك، موزعاً نظرك بالتساوي على مجموعة مستمعيك.

٢- الوضع والحركة:

تعلم أن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة، اجعل وقفتك تظهر ثقتك بذاتك، وحركتك تظهر قوتك ونشاطك.

٣- ملامح وتعبيرات الوجه:

ابتسم، وكن مبتهجاً في وجهك وإيماءاتك، منتبهاً لحركات يديك وإشاراتك حتى لا تفهم منها رسالات خاطئة.

٤- اللبس والمظهر:

يأخذ الآخرون انطباعهم الأول عنك من شكلك الخارجي ومظهرك وطريقة لبسك. فاحرص أن تكون لائقاً.

٥- التنوع الصوتي:

الصوت وسيلة نقل العواطف المضمنة في الكلمات، وهو صورة الحالة المزاجية للمتكلم، وبإمكانه أن يثير الحماس والنشاط أو أن يبعث على الملل والرتابة، استخدم تنوعات الصوت للتعبير عن المعاني والمشاعر المختلفة والاتحدث بوتيرة واحدة.

٦- الصمت والكلمات:

المتحدث البارع ينتقي كلمات لطيفة ومؤثرة ودقيقة الدلالة، ويستعمل وقفات طبيعية بين الجمل، والخطباء البارزون يتوقفون أحياناً ويختارون أماكن الوقفات بعناية للتأثير في مستمعهم.

٧- إشراك المستمع:

احتفظ باهتمام الشخص الذي تتواصل معه وأشرکه فيما تقول، وابدأ حديثك بافتتاح قوي: مشكلة، أو قصة مؤثرة، أو سؤال جدلي، أو عبارة مدهشة... واعمل مسجاً شاملاً لكل مستمعك وذلك عن طريق الاتصال العيني المباشر، ثم بعد ذلك ابدأ بالاتصال الموسع بالعين مع كل فرد على حدة.

٨- استخدام المرح:

إن لم تكن من المهرة في صناعة الدعابة أو رواية النكتة فلا تتصنع ذلك، فالمرح لا ينحصر في ذلك، فقد يظهر مرحك من خلال ابتسامتك ونشاطك ومقدرتك على إظهار حبه للآخرين، كما أن لتعليقاتك الذكية المازحة وتقبلك للمزاح أثراً كبيراً في إظهار روحك المرحية.

٩- الذات الطبيعية:

احتفاظك الدائم بذاتك الطبيعية واجتبابك للتكلف هو في حد ذاته مهارة توازي المهارات الثماني السابقة، فضلاً عن دلالتها على الرضا والثقة بالنفس.

## وظائف التواصل:

الاتصال يؤدي ثلاث وظائف أساسية متزامنة، هي:

- ١- وظيفة التعبير: ما الأفكار التي يريد المتكلم التعبير عنها؟
- ٢- وظيفة التوصيل: ماذا فهم المتلقي؟ هل وصلت الأفكار كما أراد المتكلم؟
- ٣- وظيفة التأثير: مامدى اقتناعنا وتأثرنا بالنص؟

## عوائق الاتصال:

### عوائق لدى المرسل:

- ١) الاستطراد إلى جوانب هامشية استندعتها لفظة معينة في الحديث
- ٢) افتراض أن الناس يعرفون مانعرفه، أو يأخذون نفس الموقف
- ٣) فرط الانفعال.
- ٤) الشرود والتشتت.
- ٥) الارتباك
- ٦) إذا تحدث الشخص في قضية أو بمصطلحات لا يتقنها، وهو يجهل أنه لا يتقنها.

### عوائق متعلقة بالرسالة:

- ١) التعميم الخاطئ: وضع فئات من الناس في قالب واحد، على سبيل المثال: النساء ثرثارات
- ٢) التبسيط المخل
- ٣) الإسهاب الممل
- ٤) الفوضى: الفهم مرتبط بالنظام، فيجب تنظيم الرسالة
- ٥) تعمد إخفاء المعنى.

### عوائق متعلقة بالاستقبال:

- ١) التحيز الذاتي: ذواتنا تتدخل في إدراكاتنا وتختلط بها إلى حد بعيد، فنحن ندرك الشكل الخارجي لمن نحبهم على نحو مختلف عما لانحبهم.
- ٢) أثر السوابق: تأثير الانطباعات أو الإدراكات السابقة على الانطباعات والإدراكات اللاحقة مثل: الأشخاص البدينون طيبون ومرحون.
- ٣) أثر الجاذبية: تلعب جاذبية الشكل دوراً مهماً في استقبال الرسائل
- ٤) أثر المكانة: مكانة الشخص أثر في تشكيل الانطباع عنه
- ٥) التحدث بلغة متخصصة لا يتقنها (لغة الطب - العسكريين).

## عوائق في الوسيلة

- ١) اللبس بطريقة معينة غير معهودة قد يعكس انطباعاً سلبياً على تقبل الرسالة.
- ٢) عدم ملاءمة الرسالة للمستقبل. (صعبة، مخالفة لقناعاته، مزاجه، اهتمامه).
- ٣) عدم ملاءمة الرسالة للسياق (نكتة في عزاء)
- ٤) عدم ملاءمة الإشارات غير اللفظية للرسالة اللفظية: ابتسامة صفراء مع الترحيب.
- ٥) تختلف الثقافات في سلوكها اللفظي وغير اللفظي، مما قد يولد سوء تفاهم.

## عوائق متعلقة بالتغذية المرتجعة

إذا لم تظهر ردة الفعل المستقبلي، أو ظهرت بصورة غير متوقعة.

## مهارة الإلقاء الفعال :

إن مهارة الإلقاء والقدرة على عرض الأفكار وتوصيلها للآخرين تُعد من أهم متطلبات وعوامل نجاح الأفراد، بل إنها أصبحت مطلباً هاماً وأساسياً للحصول على الوظيفة المتميزة، وعقد الصفقات الناجحة وكذلك القدرة على التفاوض والحوار الفعال. وهي أعلى مهارات الاتصال الفعال كما سبقنا القول والحديث عنها لا يخرج كثيراً عن الحديث عن مهارات الاتصال السابقة

## الخطوات السبع للإلقاء الفعال شرح

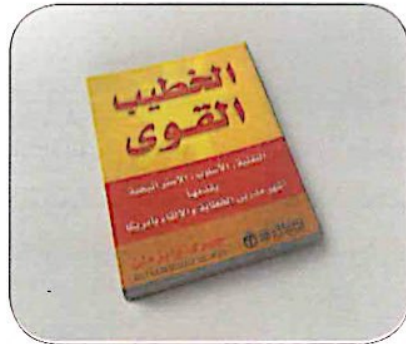
يقدم (جيرري وايزمان) هذه الخطوات السبعة لتطوير الخطاب الجماهيري في كتابه (الخطيب القوي - ٢٠١١)

### ١- ضع إطاراً لعرضك،

حدد ميدان اللعب. فمن دون وضع حدود، سوف تميل إلى الإلقاء بكل شيء داخل خليط عرضك، مما سيصبح هجوماً مربكاً على جمهورك. اعتبر خطابك إطار صورة فارغة، وعلى أحد جانبيه، قم بتحديد هدفك من عرضك، وحدد أيضاً نقاط دعمه، وعلى الناحية الأخرى، قم بتحليل جمهورك المستهدف: من هم؟ أين يقفون؟ ماذا يعرفون؟ وماذا يحتاجون أن يعرفوا حتى يتفاعلوا مع دعوتك؟ حين تملأ كل جانب من جانبي الإطار الخارجي بهذه البيانات المهمة ذات الصلة، فأنت بذلك تحدد نطاق وسياق خطابك: بذلك تكون قد حددت ميدان اللعب.

### ٢- العصف الذهني: فكر بكل الاحتمالات:

على الرغم من أنك وضعت إطار العمل لكلمة واحدة محددة لتلقيها أمام جمهور مستهدف معين، فإنه لا يزال لديك كم مضطرب من الأفكار الداعمة والمتعلقة التي تتردد داخل عقلك. أخرج هذه الأفكار من عقلك، اكتبها كلها على الورق أو الحاسب أو في سبورة وانظر إليها نظرة موضوعية ومن ثم قيمها إما بالاختيار أو بالرفض.



### ٣- الأعمدة الرومانية، أوجد أداة تذكرك بأفكارك الرئيسية

قبل الميلاد بمائة عام تقريباً، كان الخطباء الرومانيون يتحدثون الساعات الطوال دون استعمال مفكرات، لأن الورق لم يكن قد اخترع حينها، ولكي يساعدهم على تذكر ماسيقولون، فقد استعان الخطباء بأعمدة المنتدى الرخامية إذ كانوا يتوقفون عند أعمدة محددة للانتقال للحديث عن نقطة أخرى، فكل عمود كان يمثل النقطة الرئيسية لسلسلة من الأفكار الفرعية أو ذات الصلة.

### ٤- البناء المتدفق،

الأعمدة الرومانية الخمس أو الست تحتاج إلى تسلسل منطقي حتى يتمكن جمهورك من متابعتك، وحتى تعرف أنت أيضاً إلى أين تتجه. ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع أعمدتك (موضوعات خطابك الرئيسية) في خارطة طريق شاملة وذلك بمنحها تسلسلاً منطقياً يعرف بالتركيب المتدفق ومن أكثرها شيوعاً وبساطة: التدفق الزمني (اختيار خط زمني واحد)، أو الرقمي (قم بالعد التنازلي لجمهورك وأنت تنتقل إلى كل فكرة).

### ٥- الرسوم، استعن بالمساعدات البصرية

حين تبدأ الكلمة: تقوم الرسوم حينها بدورها المناسب: كداعم للعنصر القصصي في الخطابة.

### ٦- المسؤولية، لاتلق بالمسؤولية على غيرك

لا تستخدم شرائح العرض الخاصة بزمالك، عليك بدلاً من ذلك تحمل مسؤولية العرض كاملة حتى لاتجد نفسك عرضة لمفاجآت غير سارة حين يأتي موعد العرض.

### ٧- تدرب وكأنك في المسرح،

أثناء القيام بتجارب الأداء للعرض، عليك أن تنطق الكلمات الفعلية لعرضك أو لخطبتك بصوت عال. تماماً كما ستفعل حين تواجه جمهورك، لأن ذلك يسهل الأفكار، والكتاب المحترفون يقرؤون ما يكتبون بصوت عال ليروا وقعهم، ولعمل مايلزم من تقنيات. فمن الواضح أن التعبير اللفظي أمر ناجح!

### ٦ أخطاء عند الإلقاء موقف فين الخطأ

تجنب هذه الأخطاء الستة إذا اردت أن تكون متحدثاً جماهيرياً فعالاً :

#### ١) فقدان الهدف والتنظيم؛

عليك أن تجب عن هذين السؤالين:

(أ) لماذا أقدم هذا العرض؟

(ب) ماذا أريد من الجمهور أن يفعل كنتيجة لرسالتني؟

وبغير هذا الهدف المحدد لن يتبعك الجمهور طويلاً ولن يتلقون رسالتك بسرعة ووضوح.

مهارات العرض والتقديم

١٣٣

ولتضمن أنك على المسار الصحيح في تخطيطك وتحضيرك للمادة، دائماً اتبع هذه الخطوات:

- (أ) اجمع المعلومات (فقط التي تحتاجها للوصول إلى غايتك).
- (ب) نظمها حسب نمط مجموعي منطقي (بالموضوعات أو الزمن أو الاجراءات).
- (ج) اختر الأسلوب المناسب للكلام وفقاً للجمهور (رسمي / تقني / غير رسمي).
- (د) الوضوح، والإيجاز ومناسبة الموضوع للغرض.

### ٢) عدم تحليل الجمهور

بعد معرفة الهدف، يجب عليك تحليل الجمهور، اسأل نفسك.

(أ) ماذا أعرف عن الجمهور؟

(ب) ماذا يعرف الجمهور عني؟

(ج) ماذا يعرفون عن الموضوع؟

(د) هل سيقبل الجمهور أم يرفض النصائح والاستنتاجات؟



ادرس الكثير من المعلومات عن جمهورك والتي تعطيك تصور واضح عن المستقبلات النشطة لديهم مثل:

أ- الجوانب النفسية والعاطفية والثقافية والتعليمية والاجتماعية

ب- ثقافتهم وما يحبون وما يكرهون.

ج- العمر والجنس ومستوى خبراتهم ومعرفةهم بالأعمال والمشاريع التي تقوم بها

إن مستوى معرفتك لجمهورك سوف يعطيك الفرصة لتحديد ماذا تقول وماذا تستثني عند الإلقاء

تاكد أن تعرف المصطلحات التقنية إذا كان مستوى معرفتهم منخفض كذلك لا تضجرهم بشرح نقاط هم على علم بها.

### ٣) عدم التحكم في الوقت

لتفادي الإحراج صمم سيناريو زمني لموضوعك . الوقت مهم جداً . إذا أعطيت وقتاً محدداً،

فالتزم واجعل تقديمك مرناً حيث يمكنك تقديمه خلال الفترة المحددة أو أقصر

وتذكر أن تنتهي دائماً قبل النهاية

وانزل من القطار قبل ان يلقوك منه



### ٤) التعثر في الإلقاء

إذا لم تعطي النقاط السابقة عناية كافية، التخطيط والإعداد والتحليل والتنظيم والممارسة،

فإنك ستجد نفسك ضعيفة. لذلك سيكون صوتك منخفض وغير واضح وسرعتك في الإلقاء تزداد بسبب عدم الاستعداد جيداً

وقلة الممارسة.



أنت الآن تتعثر وتكاد تسقط!!

ارجع الى ثقتك بنفسك واعرض الامر للنقاش واجمع من الجمهور بعض العناصر المهمة وتذكر أن أداء سيء خير من الهزيمة بالقاضية!  
وأسوء خاتمة أن تسكت وينقطع عطاؤك دون خاتمة تدل على أنك انتهيت

#### ٥ ( قلة أو كثرة المعلومات

بما أن كل دقيقة من وقتك ثمينة، من المهم أن تتذكر أن تنظم ماستقول وماستعمل. عند عرض الشريحة، لا تقرأ كل كلمة لأن هذه معلومات كثيرة جداً. جمهورك يستطيع قراءة الكلمات أسرع منك بكثير، مهمتك كمقدم هي:

(أ) أن تركز على النقاط التي تحتاج إلى شرح.

(ب) تلخيص المعلومات.

(ج) التأكيد على المحور الرئيسي لإيضاح أهميته.

(د) عرض السلبيات والإيجابيات.

اجعل العرض يسانك ولا يحل محلك. الجمهور حضروا لكي يستمعوا إليك.

اجعل شعارك: (أنا العرض)

الشرائح تكون أكثر فاعلية باحتوائها:

(أ) الحديث عن ولماذا؟ وكيف؟ وماذا؟

(ب) جداول من الأرقام والمقارنات

(ج) رسم توضيحي أو صورة عوضاً عن القراءة المجردة.

ولكن تذكر أن تعط الجمهور الوقت الكاف لرؤية العرض. يجب عليك تجنب السرعة والبطء المفرط.

#### الخاتمة سيئة التخطيط عليها سؤال

لتفادي هذه المشكلة، تذكر أنه يجب أن تكون الخاتمة قوية مثل المقدمة.

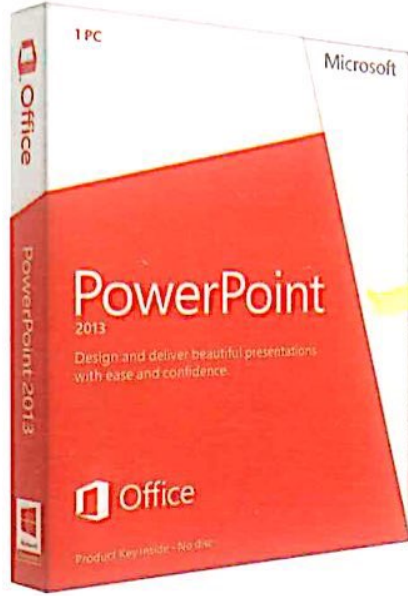
يمكنك أن تلخص موضوعك في الخاتمة

يفضل أن تختتم بكلمة تدل على الانتهاء مثل: أخيراً أو بالنسبة للنقطة الأخيرة أو في النهاية ولكن إياك ألا تختتم بعدها أو أن تقول نقطة ثم تكرر نفس الكلمة مرات ستكون خاتمة فكاوية ضاحكة.



## مواصفات العرض الجيد (Power Point):

حتى لا يجلب عرضك النوم أو الملل للحاضرين عليك أن تراعي الآتي:



- 1- استخدم حجم الخط المناسب: ويمكنك استخدام فونت كبير لو كان الجمهور كبيراً ويبعد مسافة كبيرة عن المحاضر.
- 2- استخدم تباين واضح بين لون النص الكتابي ولون الخلفية
- 3- قلل الكتابة في كل شريحة: فلنستخدم النص الكتابي للإشارة إلى النقاط الأساسية، وتلخيص الأفكار وليس لعرض كميات كبيرة من المعلومات والأفضل ألا يزيد عدد الأسطر في الشريحة الواحدة عن 6 أو 8، وألا يزيد عدد الكلمات في كل سطر عن 6 أو 8.
- 4- تجنب وضع معارف عديدة على الشريحة الواحدة: لابد أن يتسم تصميم الشرائح بالبساطة والوضوح والبعد عن التشبث. فوجود العديد من العناصر في شريحة واحدة سيتعارض مع القراءة، خاصة إذا كان بعض تلك العناصر متحركاً.
- 5- تجنب الإكثار من الخطوط المبهرجة: إن العديد من الخطوط لا يمكن قراءته على شاشة العرض، لذا يجب أن نستخدم الخطوط الواضحة.
- 6- تجنب عرض رسومات بلا داعي: يتعارض عرض الصور مع الاتصال إذا كانت تلك الصور للتزيين، لذا يجب أن نستخدم الصور لإيصال المحتوى العلمي بديلاً عن النص الكتابي.
- 7- تجنب وضع أصوات بلا مبرر: إن استعمال الأصوات كمؤثر صوتي فقط سوف يتعارض مع الاتصال الفعال، لذا يجب أن نستخدم الأصوات لإيصال المعلومة بالقدر المناسب.
- 8- استخدم الرسوم التوضيحية SmartArt في عرض المعلومات بدلاً من سطر الكلمات فهي أكثر جاذبية وتثبت المعلومة وتساعد على الشرح
- 9- قدم العرض في قاعة مظلمة نوعاً ما: فقد يظهر العرض باهت إذا كانت القاعة شديدة الإضاءة. لذا يمكن إسدال الستائر وإطفاء بعض الأضواء خلال العرض.
- 10- تجنب قراءة النص الكتابي بصوت عال: فلا تقرأ ما يستطيع أن يقرأه الحاضرون بأنفسهم. استخدم هذا النص الكتابي للاستدلال على النقاط الأساسية التي تناقشها.

## مبادئ عامة للتقديم والعرض

تتطلب عملية التقديم والعرض ضرورة التخطيط والاعداد الجيد لها. كما تتطلب مراعاة مبادئ الاتصال الفعال بالآخرين، أثناء العرض ضماناً لنجاحه.

وفيما يلي نستعرض أهم هذه المبادئ:

- 1- استخدم لغة المستمعين والمصطلحات الشائعة في مجال عملهم.

١٨  
١٩  
٢٠  
٢١  
مل  
تبدأ  
على  
ويقتص  
العرض  
أ- ما  
ب- ك  
ج- ل  
ويتم  
المقترح  
وتحدد  
المو  
الح  
مقترح  
د- المنذ  
٢- أ  
ويجب  
١- منا  
٢- توف  
٣- اس  
٤- التا  
٥- توز  
٦- عاد



- ٢- توقع النقد واسبق الناقدين بطرح فكرهم والرد عليه.  
٣- استخدم الأساليب التعليمية واضرب أمثلة وتدرج من المعروف إلى الجديد ومن المحدد إلى المطلق.  
٤- تدرج في العرض بشكل منطقي واربط بين الأجزاء.  
٥- راقب دائماً الوقت على مستوى كل جزء وعلى مستوى العرض كله، وعدل التوقيتات الموضوعية إذا تطلب الأمر ذلك.  
٦- لاتفرق المستمع في التفاصيل، واحتفظ ببعضها للمناقشة.  
٧- قبل العرض مباشرة، راجع المعدات التي ستستخدمها وتأكد أنها تعمل وصالحة.

- ٨- لاتعطي ظهرك للمستمعين باستمرار أثناء الكتابة على أحد الوسائل واستمر في الحديث.  
٩- لاتقرأ من المذكرات أثناء العرض، إلا إذا كانت هناك ضرورة لذلك.  
١٠- تأكد أن الجميع يستطيع أن يرى وسائل العرض وأنت تستطيع التحرك بينها بسهولة.  
١١- حاول التخلص السريع من الإرتباك الذي يصاحب بداية العرض.  
١٢- اجعل هناك اتصال مستمر بينك وبين المستمعين، وانظر في عيونهم دائماً.  
١٣- وزع اهتمامك وتوجهك للحديث بالتساوي على جميع الحاضرين، مع التركيز عند النقاط الهامة.  
١٤- إياك أن تخرج أحد المستمعين أو تستهدف احدهم بالسخرية.  
١٥- لاتتحدث بوتيرة واحدة، ونوع درجة صوتك ارتفاعاً وانخفاضاً لإبراز نقاط ذات أهمية خاصة.  
١٦- حاول التخلص من (اللازمة) الحركية واللفظية إذا وجدت، مثل:  
أ- التحدث إلى وسائل العرض.  
ب- النظر لأعلى أو لأحد الأركان أثناء الحديث.  
ج- تحريك الأذرع في الهواء.  
د- المشي المستمر في أرجاء الغرفة.  
هـ- تحريك المفاتيح أو العملة في الجيب.  
و- تكرار جمل أو كلمات بصفة مستمرة.  
١٧- تصرف بذكاء في المواقف الحرجة التي قد يسببها المستمعون مثل:  
أ- توجيه أسئلة ليس لها علاقة بالموضوع أو أسئلة غبية.  
ب- الأحاديث الهامة.  
ج- المناقشات الجانبية.  
د- قراءة التقرير أو المذكرات.

- ١٨- التزم بالوقت المحدد حسب السيناريو الذي وضعته  
 ١٩- اختتم قبل النهاية بوقت قليل واعط وقت للاستفسارات والأسئلة  
 ٢٠- اختتم بطريقة مؤثرة تترك أثرا ممتدا عند الجمهور  
 ٢١- راجع العرض مع أحد زملاءك بعد انتهاءك واسئله عن أخطاءك وحاول دائماً عدم تكرارها .

## مراحل إعداد وتنفيذ العروض /

تبدأ عملية الإعداد للعرض بمجرد تحديد الهدف منه والتعرف على المستمعين واتجاهاتهم واهتماماتهم، وتتم عملية الإعداد والتنفيذ على مراحل كما يلي:

### ١- تخطيط هيكل العرض:

ويقصد بها وضع تصور لخطوات سير العرض، وماذا سنعرض في البداية والتسلسل المنطقي لعملية العرض. ولعل أبلغ تلخيص لخطة العرض هي:

أ- ماذا ستقول ؟

ب- كيف ستقوله ؟

ج- لخص ماذا قلت .

ويتم تحقيق ذلك من خلال تقسيم العروض إلى أجزاء كما يلي: **كل وحدة لها سؤال**

١. **المقدمة:** ويقوم خلالها المقدم بتقديم نفسه والترحيب بالمستمعين وتوضيح سبب العرض والهدف منه وسرد المحتويات والسيناريو الزمني وتحديد طريقة توجيه الأسئلة

٢. **الموضوع:** وهو تقديم صلب العرض نفسه

٣. **الخلاصة أو الخاتمة:** ويتم خلالها تلخيص ماتم عرضه مع التركيز على الأفكار الأساسية. توضيح الفكرة الأساسية وعرض خطة مقترحة أو إجراءات للتنفيذ.

د- **المناقشة:** وتتضمن الإجابة على أسئلة المستمعين وتقديم أي إيضاحات يطلبونها عن أي من نقاط العرض.

### ٢- إعداد مادة العرض:

ويجب أن يراعي في إعدادها مايلي:

١- مناسبة مستوى المادة مع المستمعين.

٢- توقع النقد والمعارضة من بعض المستمعين.

٣- استخدام الأساليب التعليمية، مثل ضرب الأمثلة والانتقال من المعروف إلى الجديد.

٤- التأكد من منطقية تسلسل موضوعات العرض.

٥- توزيع وقت العرض على الأجزاء المختلفة للموضوع بما يتناسب مع أهمية كل جزء.

٦- عادة ما لا يتضمن العرض كل المعلومات عن الموضوع، ولكن يجب التأكد من أنها متوافرة للرد على الأسئلة.

### ٣- اعداد مساعدات العرض: Visual Aids

المساعدات المرئية مثل الشرائح أو اللوحات المكتوبة، أداة قوية ينصح دائماً باستخدامها، فالناس عادة يجدون سهولة في المتابعة والحصول على معلومات أكثر في حالة استخدام مثل هذه المساعدات. ويتطلب استخدام مساعدات العرض ضرورة التخطيط الجيد لها، بحيث تكون محتوياتها مرتبطة تماماً بالمادة السابق اعدادها ومعبرة عنها، كما يجب اختيار الأنواع المناسبة منها وفقاً لموضوع العرض والاهتمام باعدادها وإخراجها في صورة مناسبة.

### ٤- اعداد المذكرات: مفتاح العرض

وهي ملخص يقوم العارض أو المقدم بإعداده لمساعدته أثناء العرض كمرشد لتسلسل الأجزاء وضمان عدم نسيان أي منها. ويراعى في اعداد هذه المذكرات النقاط التالية:

١- أن تحتوي فقط على الكلمات أو الجمل الأساسية **Key Words**

٢- أن تكتب بخط كبير حتى يستطيع قرائتها عن بعد.

٣- أن توضح توقيتات استخدام مساعدات العرض المختلفة.

فهي لا تتضمن كل المادة المعروضة، ويجب إلا يقرأ منها المقدم بل يأخذ منها النقاط والتسلسل فقط.

وأحياناً يوزع على المستمعين ملخصات أو مذكرات مكتوبة عن موضوع العرض أو بعض الجداول التي يصعب وضعها على شفافات أو وسائل العرض الأخرى.

### ٥- التقديم أو العرض الفعلي:

يتم في هذه المرحلة تقديم مادة العرض وفقاً للهيكل الذي سبق تخطيطه، وباستخدام المذكرات السابق اعدادها ومساعدات العرض اللازمة.

ويجب اعطاء اهتمام خاص لبداية ونهاية العرض، فالبداية يجب أن تشد اهتمام وانتباه المستمعين، ويجب على المقدم أن يتخلص من الارتباك أو الحالة العصبية التي عادة ما تلازمه بأسرع ما يمكن. وفي نهاية العرض يجب تلخيص النقاط الأساسية ويحدد بوضوح تام الأفكار المطلوب توصيلها أو الاجراءات اللازمة اتخاذها.

ويمكن للمقدم اختبار التوقيت المناسب للإجابة على الأسئلة، إما أن يكون أثناء العرض أو في نهايته، وإن كان من الأفضل أن تكون الأسئلة أثناء العرض إذا كانت مرتبطة بنقطة معينة وحتى لا ينسى المستمع توجيهها، ويجب هنا ملاحظة أثر ذلك على وقت العرض.



## لغة العرض

نحن نستخدم وسيلتين أساسيتين أثناء العرض : لغة الكلام ولغة الجسد ولذلك اجعل شعارك أثناء التقديم للعرض «ليس الأهم ما تقوله، ولكن كيف تقوله» ، وقيل أن ٢٨٪ من الرسالة التي يتلقاها المستمع تحكمها لهجة ونوعية صوتك . وللصوت خصائص ثلاثة : المستوى والحجم والنوعية، والسيطرة على كل واحدة من هذه الخصائص في صوتك يعطي فرقا عند الجمهور . ركز على أن يكون صوتك متفانث، دافئ، تحت السيطرة، واضح وتجنب اللهجة عالية النبرة وأضف العاطفة إلى صوتك . وابتسم قدر الإمكان عندما تتحدث ولاحظ أن الوقوف بقامة منتصبه : يؤثر على التنفس، مما يؤثر على نبرة صوتك .

## لغة الجسد



أما لغة الجسد فنعني بها التواصل غير اللفظي هو عملية التواصل من خلال إرسال واستقبال رسائل غير صوتية أثناء الحديث عن طريق الجسد، وقد أثبتت إحدى الدراسات في جامعة كاليفورنيا أن التأثير في العروض التقديمية يتحقق من ٧ ٪ من الكلمات المستخدمة، و ٢٨ ٪ بجودة الصوت، و ٥٥ ٪ من الاتصالات غير اللفظية. ولاحظ أن لغة الجسد يجب أن تطابق الكلمات المستخدمة وإذا حدث تناقض بين كلامك ولغة الجسد، فإن لغة الجسد هي الحاكمة، فسوف يعطي الناس اهتمام أقل إلى ما قلته، و يكون التركيز بدلا من ذلك على الإشارات غير اللفظية.

وتتمثل لغة الجسد في تلك الإشارات غير اللفظية التي ترسلها

أثناء حديثك عن طريق تواصل العيون وموقف الجسد وإيماءات الكفين والأصابع ، وهذه الإشارات تنقل المعلومات الهامة التي لا يمكن أن توصلها الكلمات ومن خلال اهتمامك بدراسة سلوكيات الآخرين غير اللفظية يمكن تحسين قدرتك الخاصة على التواصل بشكل لا شفهي .

راقب جسديك أثناء العرض وروض عاداتك الحركية ولاحظ:

- أ- هل تكثر الاتكاء على الطاولة أو الكراسي أثناء الحديث
- ب- هل تلف ساقا على ساق عندما تقف لتتحدث بشكل غير رسمي ؟
- ج- هل الجزء الأعلى من جسمك يظل منتصباً أثناء العرض ؟
- د- هل اكتافك تبدو في خط مستقيم أو منقوسة إلى الداخل نحو صدرك ؟
- هـ- هل تضع نفسك وراء الطاولة عندما تتكلم في مناسبة رسمية ؟
- و- هل تعبر عن نفاذ صبرك وضجرك من سلوك المستمعين أو عندما تستمع إلى أحدهم بنقرة قدمك أو نقرة قلمك ؟
- ز- هل لديك حركات عصبية أو عادات ملازمة لك (لازمة حركية أو كلامية) عندما تتحدث في مجموعة كبيرة ؟

تعلم أن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة و يجب أن تكون قادراً على تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم . فعند قيامك بعملية الاتصال أثناء العرض يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً ، لا أن تكون مغلماً في وضعية متوترة وهذا ينطبق على كل الملامح و الحركات وينطبق أكثر على الساق والقدم ؟

إن الطريقة التي يظهر بها جسمك يمكن أن تعكس كيف تظهر نفسك وعقلك و الطريقة التي تنظر بها إلى نفسك هي عادة الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون . قف منتصباً : فمظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك هذا الحكم ليس في كل الأحوال لكن على الأقل هذا هو رأي الآخرين فيك حتى تتكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغير هذا الرأي، راقب الجزء الأسفل من جسمك فقد تقلل من تأثيرك بسبب الطريقة التي تقف بها . وقد تحول طاقة اتصالك الشخصي بعيداً عن مستمعك من خلال لغة الجسم غير الملائمة .

### الوضعية الخاطئة

لاحظ أكثر الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئة: التراجع إلى الخلف والميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل و التحول إلى الرجل الأخرى . محاربة هذه العادات السلبية خذ وضع الاستعداد بجعل وزنك إلى الإمام ، تحرك في أرجاء المكان . اخرج من خلف الطاولة حتى لو كنت في وضع رسمي، هذا سيسهل الحواجز بينك وبين الآخرين .حرك يديك و ذراعيك وتحرك يمنة ويسره ولكن لا تبالي في ذلك بل تحرك ضمن مستوى طاقتك الطبيعية . واعلم أنه ليست هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة للوقوف أو التحرك لكن هناك مفهومين أساسيين تعلمناهم هنا هما : الوقوف منتصباً والميل بوزنك إلى الإمام .

### لغة العيون

اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيراً على المستمعين، و عيونك هي الجزء الوحيد من جهازك العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر ، وللاتصال بالعين آثار ثلاثة: الألفة أو التخويف أو المشاركة فالألفة أو التخويف تتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة . أما المشاركة وهي التي تشكل أكثر من ٩٠٪ من اتصالنا الشخصي فإنها تستدعي أن تنظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر وهذا هو الطبيعي إن كنت تتكلم مع شخص أو أكثر . واحذر من أن تنظر إلى لاشيء أو إلى الجانبين متردداً فان ذلك يقوض مصداقيتك ويبعث على التوتر وعدم الطمانينة، واحذر أيضاً إن تغمض عينك لمدة ثانيتين أو أكثر فانك بهذا



الفعل تقول لا أريد أن أكون هنا أو لا أريد أن اسمع هذا وهذا الشعور سينتقل إلى مستمعك ويشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك ، ثم احذر اخيرا أن تركز نظرك على شخص أو اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة بل انقل عينك إلى كل اتجاه واعط خمس ثواني من التركيز في كل اتجاه

### لغة الخاتمة

وفي الخاتمة لخص أهم نقاطك وذكر المستمعين بهدئك من الحديث واقترح عليهم توصياتك وعليك أن تختم قبل الوقت المحدد بدقائق قليلة واعلم انه لن ينكر احد أن قطارا قد مر من هنا منذ دقائق وذلك أنه ترك القضبان ساخنة ، فعليك بإنهاء حديثك بكلمة لاتنسى تترك العقول والقلوب ساخنة .

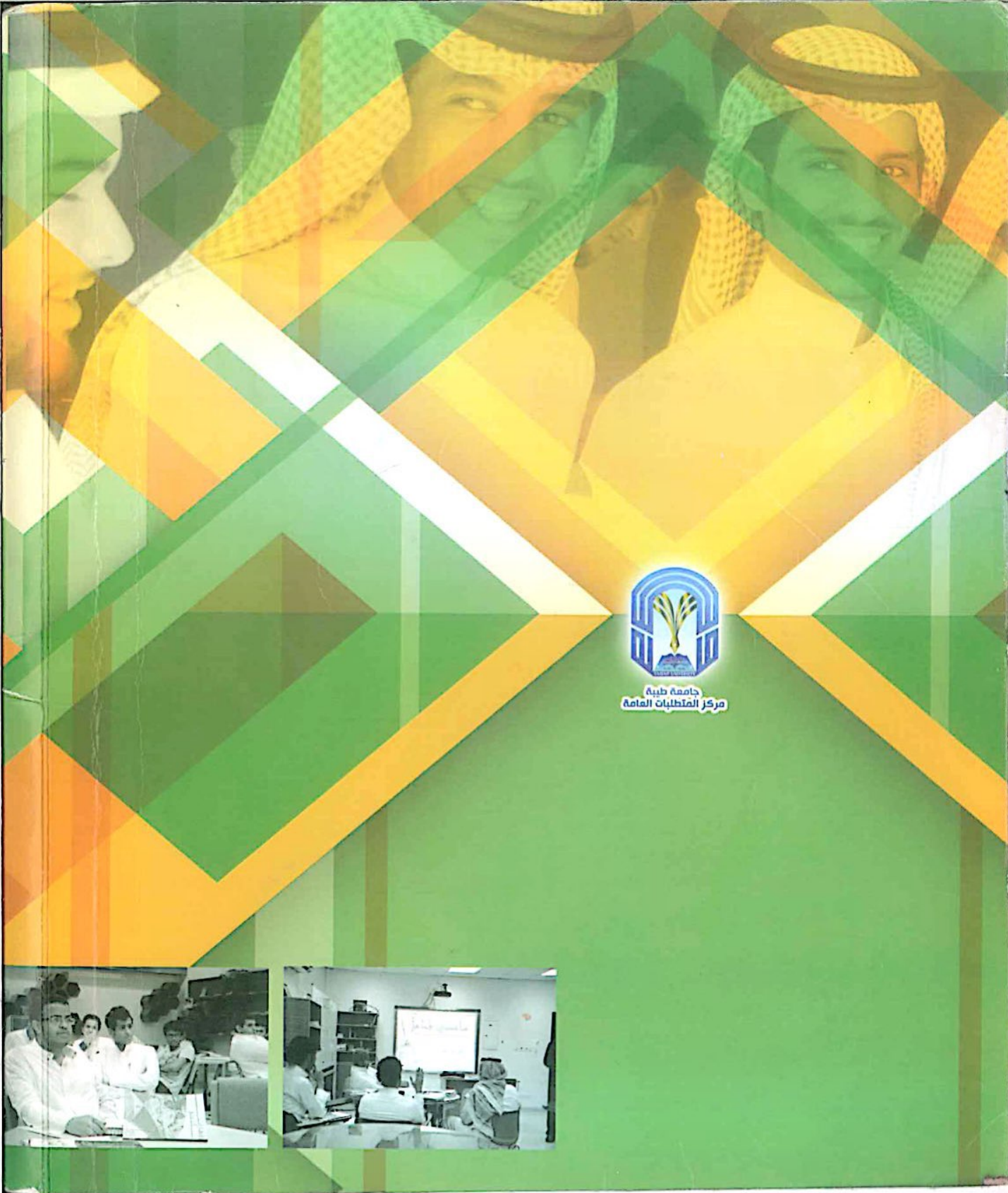
### ابحث في النت عن

- ١- برامج تدريب المتدربين وطرق إعداد العروض التقديمية
- ٢- أدوات ووسائل تساعد في اكتساب مهارات العرض والتقديم
- ٣- محاضرة مقروءة أو مسموعة أو مرئية حول العرض والتقديم
- ٤- مقال أو بحث على حول الإعداد والتقديم
- ٥- كتاب صدر حديثاً حول الإعداد والتقديم
- ٦- برنامج تدريبي أو عرض تقديمي حول الإعداد أو التقديم



## فهرس المحتويات

٥	مقدمة
٨	الوحدة الأولى: مهارات تحديد الأهداف الحياتية
١٨	الوحدة الثانية: مهارات إدارة الوقت وتنظيمه
٤٠	الوحدة الثالثة: مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات
٧٠	الوحدة الرابعة: مهارات فرق العمل
٨٨	الوحدة الخامسة: مهارات البحث العلمي
١٠٢	الوحدة السادسة: مهارات وأنماط التفكير
١٢٨	الوحدة السابعة: مهارات العرض والتقديم



جامعة طيبة  
مركز المتطلبات العامة

