

## ملخص الوحدة الأولى (تحديد الأهداف)

**وضع الأهداف:** هي أقوى وسيلة لرسم المستقبل وهي **الحافز الأساسي** ان يكون اتجاهك الى تحويل هذا المستقبل الى واقع تعيشه وتعتبر هي **البوصلة** التي تحميك عن الانحراف أثناء السير وتعيدك دائماً الى الطرق المرسومة.

### فعملية تحديد الأهداف تساعدك على:

١- أن تختار اين أنت ذاهب في هذه الحياة. ٢- ماذا تريد ان تحقق من نجاحات. ٣- اين يجب عليك ان تركز جهودك.

**تعريف الهدف:** هو الأمر المهم بالنسبة لك والذي تسعى لتحقيق إنجاز فيه.

عناصر الهدف الثلاث: 1- أمر مهم. 2- خاص بك. 3- تسعى لتحقيقه.

تحديد الهدف هو أول ركن من أركان التخطيط الثلاثة: (تحديد الهدف – تحديد الوسيلة – تحديد المعيار).

### مرادفات الهدف:-

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

### لماذا نضع الأهداف؟

تعطينا رؤية مستقبلية على المدى الطويل والحافز للإنجاز على المدى القصير.	
تعطينا القدرة على التركيز في عملية جمع المعلومات.	القدرة على تنظيم الوقت وحصر مواردك وقدراتك.
تستطيع أن تقيس إنجازك.	ترفع ثقتك بنفسك واعتزازك بقدراتك وجدارتك.

### أنواع الأهداف:-

نوع الهدف	التعريف	زمن التنفيذ
أهداف طويلة المدى	هي الأهداف المستقبلية وتسمى (المرحلية أو <b>أهداف العمر</b> )	أكثر من 10 سنوات
أهداف متوسطة المدى	أهداف متعلقة بمرحلة معينة <b>كمرحلة الجامعة</b> مثلاً	من 3 إلى 5 إلى 10 سنوات
أهداف قصيرة المدى	هي الأهداف التي يكون زمن تنفيذها	أقل من 3 سنوات
<b>الأهداف الإجرائية أو التشغيلية</b>	هي الأهداف الصغيرة التي من الممكن أن تصبح مجرد أنشطة ومن الممكن أن نكتبها في قائمة المهام ( To-Do List )	شهرية أو أسبوعية أو يومية

\* يتم تقسيم الأهداف طويلة المدى إلى متوسطة المدى ثم إلى قصيرة المدى ثم إلى أهداف إجرائية. شكل ص 9.

**ملاحظة مهمة:** عند تنفيذ الأهداف يكون الترتيب الصحيح والمنطقي هو: **إجرائي – قصير المدى – متوسط المدى – طويل المدى**

## خطوات وضع الأهداف:-

- أولاً: **ضع أهداف بعيدة المدى** :وهي الأهداف التي تريد أن تحققها على مدار حياتك، أو على الأقل على المدى الطويل الذي يقدره البعض من 10 – 20 سنة. تعتبر هذه الأهداف الهيكل الأساسي لمعظم قراراتك.
- ملاحظة مهمة (هذه الخطوة تتطلب منك تحديد الأدوار الحالية والمتوقعة على المدى البعيد).
- ثانياً: **ضع أهداف لكل مجال**: من أجل أن تكون المجالات المهمة أكثر اتساعاً وتوازناً عليك أن تضع أهدافك بعيدة المدى على أساس أدوارك في الحياة.

١-الدور المهني	ما المستوى الذي تريد أن تصل إليه في مهنتك؟ أو ماذا تريد ان تحقق في مجالك المهني؟
٢- الدور التعليمي	هل هنالك أي معرفة جديدة تريد أن تكتسبها؟ وهل تسعى للحصول على درجة علمية في مجالك التعليمي؟ وما المهارات والمعلومات التي تحتاجها لتحقيق الكثير من أهدافك؟
٣-الدور المادي	ماذا تتوقع أن يكون عليه دخلك وما علاقة ذلك بأهدافك المهنية والتعليمية؟
٤-الدور الاسري	كيف تريد أن تكون اسرتك؟
٥-الدور الصحي	هل لديك أهداف رياضية تريد تحقيقها؟ وأن تكون لديك صحة جيدة مع تقدم العمر؟
٦- الدور النفسي	هل هنالك مشاكل تعيدك للخلف وتوقفك عن التقدم؟ ضع أهدافا لتحسين سلوكك، وحل جميع المشكلات المعلقة .
٧-الدور الترفيهي	تذكر ان جزء من حياتك هو لك فما هو أفضل أسلوب لديك لتستمتع بالحياة؟
٨- دور خدمة المجتمع	تريد تجعل الحياة من حولك أجمل كيف تخطط ذلك؟
٩-الدور الروحي(الديني )	اسأل نفسك عن علاقتك مع ربك؟

- ثالثاً: **استخدام العصف الذهني**: اعط نفسك فرصة للتفكير وسجل أهدافا متعددة تحت كل مجال
- رابعاً: **ضع أهداف قريبة المدى**: وتكون مقتبسة من أهداف العمر.
- خامساً: **ضع الأهداف التنفيذية**: قم بتجزئة الأهداف قريبة المدى إلى أهداف أصغر، ليكون منها أهداف السنة والسنة أشهر والشهر.
- سادساً: **استخدام أداة صياغة الهدف الفعال SMART**. (جمعها **د.جورج دوران** في كلمة SMART)

	Eng	Ar	المعنى
S	Specific	محدد	يجب أن يجيب على الأسئلة الخمسة Ws5 <b>لماذا.. متى .. أين ... ماذا ... من؟</b>
M	Measurable	قابل للقياس	أن يكون الهدف كمي، وذلك باستخدام الأرقام، وهذا يجعلك تستطيع متابعة التقدم في انجاز الأهداف.
A	Attainable	قابل للتحقيق	اعتماداً على مهاراتك وقدراتك (خاصة بصاحب الهدف)
R	Realistic	واقعي	جميع الأهداف غير الواقعية غير قابلة للتحقيق (تخص الهدف نفسه)
T	Time Bond	مرتبط بوقت	وضع وقت للبدء والانتها من تحقيق الهدف

**ملاحظة مهمة:** كل الاهداف القابلة للتحقيق هي اهداف واقعية لكن ليس كل الأهداف الواقعية قابلة للتحقيق.

## ضوابط لهدف أكثر فاعلية:

١-ضع الهدف الواحد في جملة واحدة.	٢-لا تستعمل النفي في صياغة الهدف.
٣-كن أكثر دقة عند كتابة الوقت والتاريخ والكمية حتى تصل بالهدف إلى أعلى قابلية للقياس والتحديد.	
٤-رتب أولوياتك: باستخدام طريقة (أبجدية الأولويات) ابتكرها أدوين بلس في كتابه Done Getting. شرح ص ١٣	
٥-استخدم الورق.	٦-اجعل الأهداف الإجرائية صغيرة بقدر الإمكان.
٧-ضع احتمال تأثير العوامل الخارجية.	٨- لا تدع أحد يضع لك أهدافك.
٩- ابحث عن رفيق لهدفك.	١٠- راقب المعوقات وتعلم من أخطائك.

**ملاحظة مهمة:** في ابجدية الأولويات ( أ ) هو الأكثر أهمية بينما ( د ) هو الأقل أهمية.

**خطوات تحقيق الأهداف:-** \*في تحقيق الأهداف نركز على الأهداف الإجرائية.

**أولاً: حول الأهداف إلى أنشطة.** باتباع الخطوات التالية:-

١. جزء الهدف	إلى مجموعة من الأهداف الصغيرة التي تسمى أنشطة.
٢. استخدم العصف الذهني	للإجابة على سؤال هل توجد طرق مختلفة للوصول إلى هدي.
٣. اكتسب طاقة التنفيذ	يمكنك اكتسابها عن طريق: <u>التخيل</u> أو <u>قراءة قصص الإنجازات</u> .
٤. ابحث عن مرشد	للبحث عن إجابات ولتتخذة قدوة دون تقليد.
٥. تزود بالمعلومات	وهي من أقوى الأسلحة التي تساعدك على السير في تنفيذ أهدافك.
٦. كن إيجابياً	احتفظ دائماً بإيمانك أنك ستحقق هدفك.

**ثانياً: على طريق التنفيذ .**

١- سجل كل نجاحاتك السابقة في نفس مجال هدفك حتى لو كانت صغيرة.	٢-راجع بعض أخطائك السابقة واكتب الدروس المستفادة منها.
٣- استمتع بشعور الإنجاز والاقتراب من تحقيق الهدف.	٤- تحقيق بعض الأهداف هو تراكم لخبراتك مما يجعلك قادر الان على مراجعة خططك.
٥- إذا كان الهدف الأول سهلاً فاجعل الثاني أصعب والعكس.	٦- إذا تعلمت شيء يدعوك إلى تغيير ملامح بعض أهدافك فافعل.
٨- إذا وجدت نقص في مهاراتك عند انجاز بعض الأهداف فضع أهدافاً لتعويض ذلك النقص.	٩- الفشل في تنفيذ هدف ما يعني بالنسبة لك فرصة لوضع بعض التعديلات أو أهداف جديدة.
١٠- الآن أصبحت تؤمن أن أهدافك غير ثابتة، بل هي مرنة وقابلة للتغيير مع الوقت.	

انظر ص 16 في الكتاب.. الأمثلة مهمة جداً.

## ملخص الوحدة الثانية ( إدارة الوقت )

الوقت بأجزائه الصغيرة هو المادة الأساسية أو الوحدة الأساسية التي يتكون منها العمر.

**تعريف الوقت:** مقدار من الزمن قُدِّرَ لأمر ما.

**إدارة الوقت:** الاستخدام الأفضل للوقت بالإمكانات المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

\* الوقت هو المساحة من الزمن التي تبدأ بمولدك وتنتهي بوفاتك.

**طبيعة الوقت:** - (ويمكن قول انماط او اشكال الوقت كلها تعطي نفس المعنى)

١- الوقت غال.	(بل هو أغلى ما يملكه الانسان في عمره لأنه اساس ذلك العمر. )
دليل على أن الوقت غال قوله تعالى(وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لَمَنْ أَرَادَ أَنْ يَدَّكِرَ أَوْ أَرَادَ سُكُورًا)	
٢- الوقت محدود.	(كانت نظريات الادارة ترى ان الوقت قيد يقاس به الانتاج وتحدد به الميزانيات ولكن نظريات الادارة الحديثة عدلت تلك النظرة لترى الوقت مورد من الموارد وهذا المورد محدود)
لذلك لا بد من إدراك الحقائق التالية: ١- نحن نملك جميعا الكمية نفسها من الوقت. ٢- من المستحيل أن تخزن جزء من الوقت للاستخدام في وقت لاحق. ٣- لا تستطيع التلاعب في مسيرة الوقت بأن توقفه مثلاً أو تسرعه أو تبطئه. ٤- لا تستطيع أن تنفقه الا بالمعدل المحدد له (٦٠) ثانية في الدقيقة.	
قول الحسن البصري (يا ابن ادم, انما انت ايام معدودة كلما ذهب يوم ذهب بعضك.. ويوشك اذا ذهب البعض ان يذهب الكل) <b>دليل على أن الوقت محدود.</b>	
٣- الوقت لا يمكن تعويضه.	قول الشاعر: ألا ليت الشباب يعود يوماً فأخبره بما فعل المشيب
وقول النبي صلى الله عليه وسلم ( اغتنم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك ... الى اخر الحديث)	
٤- الوقت يمضي سريعاً (يجري).	(الوقت لا ينتظر أحداً, فإما أن تستخدمه وإما أن يمر) هذا يدل على أن الوقت يجري.
٥- الوقت جامد.	(كلنا متساوون من حيث كمية الوقت التي تتوفر لأي منا ولكننا نختلف في كيفية استخدامه) هذا يدل على أن الوقت جامد. (الادارة الصحيحة تضيف الى عمرك أعماراً)
٦- الوقت قابل للاستثمار. أن تتضاعف الإنتاجية في كمية الوقت نفسها.	

**واجبنا نحو الوقت:** وضع المبادئ والقواعد والمهارات التي تعين على الحفاظ على الوقت.

منطلق أي نجاح هو القيم التي تحكم الضمير, والسلوك.

**مصفوفة الوقت** (يمكن أن نسميها ملاعب الوقت). **صممها رئيس الولايات المتحدة آيزنهاور.**

هناك صفتين لكل نشاط (مهم) و(عاجل) وهناك علاقة معكوسة بين الأنشطة المهمة والأنشطة العاجلة, **فكلما زادت أهمية شيء ما قل الاستعجال عليه والعكس.**

ملاعب الوقت تنقسم بمجرد النظر إلى قسمين أساسيين من حيث الأهمية: الجزء العلوي: المهم ، الجزء السفلي: غير المهم

**ما هو المهم؟ وما هو العاجل؟**

المهم: هو المؤثر في حياتنا - تركه يضيع علينا الكثير من المكاسب - ان زمنه ممتد, حيث له أول وآخر.

العاجل: الفوري الذي لا يحتمل التأجيل... بغض النظر عن أهميته.

**ملاحظة مهمة:** الناجحون هم الذين يقضون أكثر أوقاتهم في ملاعب المهم رقم ١ (الأولويات) ورقم ٢ (الاحترق) والسعداء

يقضون معظم أوقاتهم في ملعب المهم غير العاجل رقم (١)

أمثلة	معناها	أسماء الملاعب
الذهاب إلى الصلاة عند الأذان. الذهاب إلى طبيب الأسنان عند الإحساس بالألم.	هو المؤثر في حياتنا وتركه يضيع علينا الكثير من المكاسب وزمنه ممتد حيث له أول وآخر.	(الملعب رقم 1) (ملعب المهم غير العاجل) (ملعب الأولويات)
تأجيل الذهاب إلى الصلاة. الذهاب إلى طبيب الأسنان عندما يشتد ألم الأسنان.	ينتقل إليه الشخص بسبب تسويق (تأجيل) وتجاهل (إهمال) <b>الأولويات</b> .	(ملعب رقم 2) (ملعب المهم العاجل) (ملعب الاحتراق)
- الرد على الجوال. - الجلوس أمام البريد الإلكتروني. - الزيارة غير المرتبة, وغير المحددة. - مشاهدة برنامج تلفزيوني (قد يكون مفيداً) ولكنه غير مرتب له. - قراءة صفحات كاملة من الجريدة... - لمجرد ان عنوانها جذاب. - الخروج مع صديق في حاجة اليك. - قضاء أصدقاؤك الأوقات عندك بلا هدف محدد من الزيارة الا فراغهم.	الفوري الذي لا يحتمل التأجيل بغض النظر عن أهميته وفي كثير من الأحيان تكون المهام التي تجذبنا إلى ملعب الرنين مهام ممتعة ومحبوبة وسهلة وغير مهمة.  ومجمل هذه الاعمال العاجلة, والتي غالباً تكون غير مهمة تنتج <b>كرد فعل</b> , وليس <b>كرد فعل مبدئي منك رتبت له مسبقاً</b> .	(الملعب رقم 3) (ملعب غير المهم العاجل) (ملعب الرنين)
- مشاهدة فيلم طويل. - أحلام اليقظة. <b>جداً مهمة</b> - جلسات الأصدقاء الطويلة. - اهتمامات عجيبة مثل الاهتمام بالنشاط الكروي - أن يلعب لعبة من الالعاب الالكترونية كلما انهي اصدارا استكمل هروبه الى الاصدار التالي لها. - أن يقرأ المجلات والجرائد الرياضية والفنية والحوادث كلمة كلمة .	بإهمال الأولويات والاستجابة إلى الرنين يزداد الاحتراق فلا يجد الإنسان حل غير الهروب.	(الملعب رقم 4) (ملعب غير المهم غير العاجل) (ملعب الهروب)

- والمطلوب للعب في هذا الملعب:

١- قل لا لغير المهم :

**طبق أبجدية الأولويات (دوين بلس) في مصفوفة الوقت (آيزنهاور)**

- إزاحة حاجز الغير مهم قدر الإمكان إلى الأسفل حيث يتسع لمعبي المهم.

- قم بتقييم أفعالك بحروف الأولويات (أ - ب - ج - د) حيث (أ) الأهم (د) الأقل أهمية.

- قم بتوزيع الأولويات على مصفوفة الوقت بحيث (أ) في الملعب الأول "الأولويات"، (ب) في الملعب الثاني "الاحتراق"، (ج) في الملعب الثالث "الرنين" (د) في الملعب الرابع "الهروب".

استثمر معظم وقتك في إدارة الأولوية (أ) وجزء كبير من الوقت في إدارة الأولوية (ب) وأقل جزء من الوقت للتعامل مع الأولوية (ج).

## ٢- سيطر على مضيعات الوقت: هي التي تبقيك دائماً في ملعب غير المهم.

١-الانشغال بالثانويات عن الأولويات.	مضيعي الوقت يشتركون في صفات أربعة:-
٣-تراكم أكثر من عمل في وقت واحد.	٢-تضييع الساعات بدون عمل.
	٤-عطاء العمل البسيط فوق ما يستحق من الوقت والجهد.

الانسان المضيع للوقت : غير منظم – بلا أهداف – كسول – مسوف – ضعيف التواصل مع الآخرين – لا يكمل عمله – يسمح بالمقاطعة – لا يكتب فينسى.

### من عوامل تضييع الوقت :

١- عدم وجود أهداف أو خطط وهذا يجعل حياة الانسان متخبطة عشوائية.	٥- مقاطعات الآخرين
٢- التكاثر والتأجيل وهذا من أشد معوقات تنظيم الوقت واستغلاله	٦- سوء الفهم للغير.
٣- عدم اكمال الاعمال نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.	٧-الورق! وأعني تراكم الأوراق في المكتب أو الغرفة بدون اتخاذ قرار بشأنها.
٤- النسيان وهذا يحدث لان الشخص لا يدون ما يريد انجازه.	

### ٣- قتل من التسويف. مهم جداً.

**التسويف:** هو أن تقوم بمهمة ذات أولوية منخفضة بدلا من أن تنجز مهمتك ذات الأولوية العالية. تعريف آخر: الميل لتأجيل وأداء المهام والمشروعات وكل شيء حتى وقت آخر عن طريق اختلاق الأعذار.

### أعراض التسويف:

١-الاستجابة للعوائق والمقاطعات.	٢-قضاء فترة طويلة في الغداء او الشاي.
٣-تركيز الاهتمام على انجاز الاعمال الغير مهمة.	٤-قضاء وقت طويل لإنجاز مهمة بسيطة
	٥-الخوف من الفشل

### من صفات المسوفين:

١-ابتكار الاسباب والاعذار.	٢-البدء بإعمال جديدة قبل انهاء الاعمال الحالية.	٣-الاهمال.
٤-القيام بالعمل في اللحظات الاخيرة.	٥-الشعور بالتعب والقلق عند اداء المهمات الصعبة.	٦-قضاء وقت طويل في ترتيب المكان قبل الشروع في العمل.

### كيف نقضي على التسويف:

١-ضع وقتا محددا للانتهاء من كل مهمة	٢-خذ على نفسك عهدا بعدم تأجيل المهام
٣-البدء فورا (هي افضل طريقة للتعامل مع الاعمال التي تؤجلها دائما)	٤-اكتب قائمة بالأشياء التي تؤجلها دائما
٥-شجع نفسك واسألها ما المشكلات التي سوف اسببها لنفسك حين أوجل هذا العمل.	٦-تذكر حكمة لا تؤجل عمل اليوم الى الغد.

### ٤- ابدأ بالأحجار الكبيرة. مهم جداً القاعدة في هرم الأحجار هي الحياة وفوقها الحب ثم التعلم ورأس الهرم الذكر

١-حاجات الحياة: احتياجات الجسد من الصحة والعافية واشباع الغرائز.

٢-الحاجة إلى الحب: وهي احتياجات النفس كالحاجة إلى العلاقات والآخرين والوطن.

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

٤-الحاجة إلى ترك أثر: وهي حاجات الروح والاشعاع الداخلي الذي ينبع من وجود معنى للحياة.

## ملخص الوحدة الثالثة (حل المشكلات واتخاذ القرارات)

- ❖ 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.
- ❖ عملية اتخاذ القرار هي جوهر إدارة الذات وقد نسمي الانسان في طريق حياته صانع القرارات.
- ❖ **اتخاذ القرار يكون للوصول لأحد النتائج التالية: -**

١- إيقاف عمل ما يجري. ٢- البدء بتشغيل جزء ما ساكن. ٣- تحويل نشاط معين من اتجاه إلى آخر.

**أركان صناعة القرار:** ١- الصبر. ٢- الأفضل. ٣- المخاطرة.

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

### أركان القرار: -

١- الاختيار الواعي: وأداة هذا الاختيار هي العقل

٢- البدائل المتاحة: وجود أكثر من بديل يعطي الحرية في المفاضلة بينها، البديل الواحد لا يؤدي إلى القرار.

٣- الأهداف المرجوة: قالوا: اذا لم يكن لك هدف، فكيف تعمل على تحقيقه.

### أنواع القرارات:

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 او منعدمة	مرتفعة ويصعب التنبؤ بها
أدوات صنع القرار	العادة - القواعد الروتينية	الأساليب الابتكارية والحديثة في حل المشكلات والتفكير الابتكاري
امثلة	الذهاب للعمل اليومي- شراء الملابس	الزواج - اختيار التخصص

### أساليب اتخاذ القرار: -

#### ١- الأسلوب المحافظ ليند بلوم: -

- نظرية (ليند بلوم) تعتمد على الفطرة والحدس أو على التجارب السابقة للآخرين دون إبداع.
- يسأل نفسه دائماً: ماذا فعل أبي؟ ماذا سيفعل فلان لو كان في مكاني؟
- أسلوب له ميزة عظيمة وهي التراكمية فصاحبه يبدأ حيث انتهى الآخرون.
- **يركن إلى التقليد والمحاكاة ولا يفضل الابداع والابتكار وقراره سريع.** نصاً في الاختبار.
- ينجح في غالب الأحيان حيث يعتمد على الإحساس ويتبنى قاعدة التجربة والخطأ.
- يعتمد على التفكير الرأس ي الذي يقوم على الزيادة والاضافة والتعمق في نفس المسار.

## ■ مشكلات اتخاذ القرار باستخدام الأسلوب المحافظ: -

قيود الوقت، ضعف المعلومات، قصور الميزانيات، قلة الطاقة البشرية التنفيذية.

السمات الشخصية لصاحب الاسلوب المحافظ:

١- ضعف القدرة على الابتكار. ٢- الروح المحافظة التقليدية

## ■ ميزات اتخاذ القرار باستخدام الأسلوب المحافظ: -

المحافظة على الاستقرار، تخفيض الصراعات، تجنب المصاعب المتولدة من تبني الجديد.

## ■ عيوب اتخاذ القرار باستخدام الأسلوب المحافظ: -

تقديس الرموز والآباء، الانحصار في عدد محدود من البدائل، خبرته تتعلق بالماضي .

## ٢- الأسلوب العلمي: -

■ يعتمد على الخطوات المثالية لحل المشكلات واختيار البديل الأمثل.

■ سماه الدكتور (سيد عليوة): النموذج الراشد.

## ■ وهو الأسلوب الذي يقوم على سلوك الرجل الاقتصادي.

■ يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلة وحصر الحلول.

■ شعار الرجل الاقتصادي هو: البحث عن القرار الأمثل والأجود والأحسن ولأفضل.

■ يعترض البعض على الأسلوب العلمي بأن البحث عن المثالية هو أكبر وسيلة للضياع.

■ يأخذ وقت طويل.

## ٣- الأسلوب المرضي: -

■ شكل آخر للأسلوب العلمي يعتمد على الخطوات المثالية لحل المشكلات واختيار البديل المرضي.

## ■ وهو الأسلوب الذي يقوم على سلوك الرجل الإداري.

■ يقصد بسلوك الرجل الإداري أنه يبحث عن القرار الأنسب والمرضي.

■ يختلف عن الرجل الاقتصادي في أنه محقق للرضا بينما الآخر محقق للمثالية.

■ يمكن القول بأن الرجل الإداري أكثر واقعية من الرجل الاقتصادي.

■ يقوم هذا الأسلوب على التنازل عن المثالية لتصبح أكثر واقعية في تحديد المشكلة وجمع بعض البدائل لاكلها ومحاولة دراستها في اقصر وقت ممكن.

## ٤- النظرية التوفيقية (الأسلوب التوفيقية): -

■ إتزيوني: اقترح اسلوباً يمزج بين الأسلوب المحافظ والأسلوب العلمي.

■ يسمى النموذج المختلط أو النظرية التوفيقية.

■ تسعى هذه النظرية إلى التوفيق بين النظرية العقلانية والنظرية التراكمية.

■ هو أسلوب لاتخاذ القرار بمزيج من الإحساس والدراسة.

■ يفرّق إتزيوني في نظريته التوفيقية القرارات إلى نوعين: -

■ **القرارات الأساسية:** هي القرارات المهمة والاستراتيجية وذات الأثر البعيد.



لا تركز على التفاصيل الدقيقة-تؤخذ هذه القرارات على أساس عقلائي.

**القرارات الثانوية:** هي القرارات الأقل أهمية وذات الأثر القصير. تركز على التفاصيل – تؤخذ على أساس تراكمي.

**أبرز عيوب الأسلوب التوفيقى:** تحديد نوعية القرار...هل هو أساسى ام ثانوي؟

### أنماط اتخاذ القرارات:

١-اتخاذ القرارات بالخبرة والاحساس الشخصي. ٢- اتخاذ القرارات بالدراسة والتحليل.

٣-اتخاذ القرارات بمزيج الإحساس والدراسة.

### ❖ مواقف لا تفعلها عند اتخاذ القرار:

١- في قمة توترك وخلال ضغوط العمل لا تقبل اول فكرة تعرض عليك	
٢- لا تجمع المعلومات الموافقة لهواك	٣- لاتجعل خيالاتك السلبية سجنأ لأفكارك
٤- لاتهتم بالحقائق المتجمعة اثناء الغضب	٥-اهتم بالمعلومات ولا تصدر قرار سريع وعاجل
٦-لا تفتح اكثر من ملف وتدرس اكثر من مشكلة واهتم بالأولويات	

### ❖ خطوات حل المشكلات واتخاذ القرارات: - (٩ خطوات في ٣ مراحل)

### ❖ المرحلة الأولى (ما المشكلة): الخطوة الأولى: تحديد المشكلة (المواجهة).

#### ○ الناس أمام المشاكل 3 أنواع:

- **النوع الأول:** ينظر إلى المشكلة مستصغراً لها وشاعراً أنه دائماً: لا توجد مشكلة.
- **النوع الثاني:** يضحخ المشكلة ولا يجد لها حل غالباً وشعاره: لا يوجد فائدة.
- **النوع الثالث:** يرى المشكلة في حجمها الطبيعي ويقدره كل التقدير وشعاره: لكل مشكلة حل.
- لا يُقدم على اتخاذ القرار الصنفين (الذين يستهترون أمام المشكلات) و (الذين يتسوا من كل حال).
- الصنف الذي يُقدم على اتخاذ القرار هو صنف (لكل مشكلة حل).
- **تعريف المشكلة:** هي عائق أو موقف يحول بين الفرد وتحقيق أهدافه.
- **المشكلة الرئيسية:** هي العقبة الرئيسية التي تعوق تحقيق الأهداف. ولا يتحقق الهدف إلا بحلها.
- **المشكلة الفرعية:** هي عرض مؤقت ينتج من المشكلة الحقيقية ويختفي باختفائها.
- **تعريف حل المشكلة:** هو عملية تفكير مركب يستخدم فيها الفرد خبراته ومهاراته للوصول إلى حل.
- عند تحديد المشكلة نأخذ بعين الاعتبار: (مدى حدة المشكلة وصعوبتها .. مدى تكرارها .. مدى أهميتها).
- معايير الأهداف ص ٤٥ - ٤٧ نظره خاطفة للفهم.
- إذا لم يتم تحديد المعيار فانه يصعب معرفة وجود مشكلة
- المعيار قد يكون كمياً أو نوعياً: لغة الأرقام هي أفضل لغات التقييم.
- تحديد المعيار ومراقبته وإدراك الانحراف غير المقبول كل هذا يوضع تحت عنوان الإحساس بالمشكلة
- معرفة سبب الانحراف غير المقبول عن المعيار المثالي هو الطريق الى تحديد المشكلة
- من الأساليب المهمة لتعريف المشكلة **أسلوب كبر-تريجو.**
- **أسلوب كبر-تريجو:** يستخدم لتحديد وتعريف المشكلة عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة. ص ٤٧

## ❖ المرحلة الأولى (ما المشكلة): الخطوة الثانية: جمع وتحليل البيانات.

- سمات المعلومات الجيدة: الصلة بالموضوع، التوقيت، الشرعية والقانونية، الدقة.
- ضوابط جمع المعلومات:
- ١- صلة المعلومة بالموضوع . ٢-التوقيت: اكثر المعلومات فائدة ه التي تأتي ف موعدها المناسب.
- ٣-الشرعية: لكي ترى المعلومة النور لابد ان تكون:

١-مقبولة من ناحية الأعراف والتقاليد والأخلاق والقيم	٢-غير مخالفة للقانون العام للدولة
٣-لا تمس مبادئ الدين الأساسية وتعاليمه وقواعده	٤-تراعى جميع حقوق الاخرين فيها وحرمتهم

٤-الدقة: تعني أن تكون المعلومات موثقة -محددة -متوافقة غير متعارضة مع المعلومات المؤكدة الأخرى.

### ○ أنواع المعلومات: -

- **التنبؤات والتوقعات:** يعتمد على الحدس والتخمين والتجارب السابقة والاستشارات السريعة.
- **البيانات:** هي المعلومات الخام المتعلقة بالموضوع والتي تُجمع من مصادر مختلفة. 3 أنواع: -
  - **البيانات الأولية:** مخصصة للموضوع تأخذ شكل جمع المعلومات العلمية وتستخدم أدوات البحث المعتمدة مثل الاستبانة.
  - **البيانات الثانوية:** لا تتعلق بالموضوع مباشرة ولكن تصلح للاستفادة منها تظهر خلال البحث عن البيانات الأولية
  - **البيانات التاريخية:** ما يتعلق بالموضوع لفترات أو خبرات سابقة أو أفراد سابقين.
  - **البيانات الوصفية:** بيانات انشائية تركز على الأحكام والآراء والدوافع والحقائق.
  - **البيانات الكمية:** بيانات تصف الموضوع بصورة رقمية قابلة للقياس مثل المنحنيات والجداول.

### أدوات تحليل وعرض المعلومات: -

**سمكة إيشيكاوا:** أو (تحليل السبب والأثر) (السبب والنتيجة) (مخطط استراتيجية عظم السمكة).

- تهدف إلى حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها.
  - تساعد على التفكير في كل الأسباب الممكنة والوصول للسبب أو الأسباب غير المتوقعة.
  - تسهل عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذي اتبع للوصول إلى الحل.
  - تجبر الجميع على التفكير في المشكلة بعمق بدلا من التسرع في اقتراح الحلول.
- مثال توضيحي صفحة ٤٩ في الكتاب.

### المدرجات التكرارية: شكل من أشكال خرائط الأعمدة يوضح توزيع الخصائص.

- يعد أكثر فاعلية وتطوراً في عرض البيانات من الجداول التكرارية أو قوائم الرصد التكراري.
- هو أكثر فاعلية بسبب تأثيره البصري الفوري.
- يمكن عمل المدرجات التكرارية وخرائط باي في برنامج **Microsoft Excel**.
- **خرائط باي:** هي خرائط تستخدم في توضيح علاقة الجزء بالكل وكيف يسهم الجزء بالناتج الكلي.

- **خرائط الزمن:** هي نموذج من نماذج الجداول التكرارية ويسمى المضلع التكراري.
- هي خرائط تعرض التغيرات التي تطرأ على حدث معين خلال فترة معينة من الزمن.
- تساعد في تلخيص مرات حدوث موقف وتوضيح علاقة السبب والنتيجة بين كميتين.
- **خرائط التدفق:** تظهر المدخلات والمخرجات والأنشطة ونقاط القرار من عملية معينة.
- يستخدمها المبرمجون والمحللون بشكل مكثف لتوثيق برامج الكمبيوتر.
- تستخدم في حل المشكلات في توثيق الظروف الطارئة - وخطط الطوارئ- أثناء تنفيذ الحل المقترح.
- تُستخدم في وضع أوامر التشغيل والمتابعة.

### كيفية عمل خريطة التدفق:

- ١- تُستخدم رموزاً نمطية تتصل ببعضها البعض من خلال الأسهم التي توضح كيفية عمل النظام او العملية.
  - ٢- حدد الأنشطة الرئيسية التي يجب اكmalها والقرارات التي يجب اتخاذها
  - ٣- افحص منطقة الخطة باتباع كافة المسارات الممكنة من خلال الخريطة
- خرائط بيرت:** بيرت هو تعبير مختصر ل(أسلوب مراجعة وتقييم البرامج).
- نشأت الطريقة أصلاً في مجال الدفاع أثناء الحرب ثم شاع استخدامها في جميع المجالات.
  - تستهدف الطريقة إدارة الوقت والتكلفة.
  - هي أحد أساليب الشبكات التي تستخدمها الإدارة ويمثلها في ذلك أسلوب المسار الحرج.

### كيفية رسم خرائط بيرت:

- ١- حدد الأنشطة المطلوبة. ٢- حدد العلاقة بين الأنشطة
  - ٣- قدر الزمن المطلوب لاداء كل نشاط ٤- ارسم الخريطة
- المرحلة الأولى (ما المشكلة): الخطوة الثالثة: صياغة المشكلة.
- حتى نستطيع تشخيص المشكلة تشخيصاً سليماً لابد لنا من أمرين: -
  - أولاً: تحديد العناصر الحاكمة: وهي العوامل التي لو توفرت لأمكن حل المشكلة.
  - ثانياً: دقة صياغة المشكلة: إن الصياغة الجيدة والنهائية للمشكلة هي مدخل حلها.
- خطوات صياغة المشكلة: -
- ١- تحليل المشكلة: وهي تجزئتها إلى مكوناتها الفرعية.
  - ٢- تحليل ظروف المشكلة: وذلك بمعرفة الظروف الحالية والظروف المرغوبة.
  - ٣- تحديد الأعراض المرتبطة بالمشكلة.
- الصيغة النهائية للمشكلة هي التي تحتوي على تعريف المشكلة.

قائمة فحص ومراجعة: الق نظرة ص ٥٢

## ❖ المرحلة الثانية (اتخاذ القرار): الخطوة الرابعة: إنتاج الأفكار وتوليد بدائل للحل.

يتم فيها مراجعة الأهداف والمعلومات والصيغة النهائية للمشكلة

أدوات إنتاج الأفكار: يجب أن تستخدم أكثر من أداة لإنتاج الأفكار.

من أهم طريق توليد الأفكار طريقة **أوسبورن** (العصف الذهني).

من أهم فوائدها: عدم التنميق او الحذف او الاضافة فتخرج الفكرة عفوية

يمكن أن تتم هذه الطريقة بأحد الأساليب التالية: -

• أسلوب الانطلاق الحر: فيه يطرح الأفراد أفكارهم بمجرد ظهورها في الذهن.

• أسلوب التناوب: فيه يشير رئيس الجلسة إلى الأعضاء بالتناوب ليقول فكرته.

• أسلوب القصاصات: فيه يسجل الأفراد أفكارهم على أوراق.

○ يمكن الجمع بين جميع الطرق في نفس الجلسة.

○ يمكن للمسؤول استخدام أسئلة تطلق الأفكار من عقول الأعضاء .. ألقى نظرة ص ٥٣.

○ ارشادات عند إنتاج الأفكار: نظرة خاطفة ص ٥٤.

## ❖ المرحلة الثانية (اتخاذ القرار): الخطوة الخامسة: تقييم البدائل.

**ميزان التقييم:** لابد ان يكون عندنا وحدات كيل منضبطة نستطيع بها أن نزن كل بديل ونعطيه قيمة معينة لنستطيع ان نضعه في ترتيب الاهتمام به.

○ **أولاً: تقليل البدائل:** إلى عدد محدد من 6-8 بدائل وذلك بالحذف والتجميع.

باستخدام قاعدة العيوب والمزايا يمكن تقليل البدائل وذلك بتقسيمها حسب نوعها: -

• البديل الجيد: هو الذي تكون مزاياه أكثر من عيوبه.

• البديل الضعيف: هو الذي تكون عيوبه أكثر من مزاياه.

• **البديل المختلط:** هو الذي تكاد تتساوى عيوبه ومزاياه.

• البديل غير المجدي: هو الذي لا يُتوقع أن تكون لها مزايا أو عيوب.

○ **ثانياً: الترتيب التقييمي للبدائل:** مجموعة من المعايير توضع في الاعتبار (وزن المعايير)

## ❖ المرحلة الثانية (اتخاذ القرار): الخطوة السادسة: الاختيار واتخاذ القرار.

○ باستخدام عملية الطرح نصل إلى بديل واحد فقط وذلك بطرح البدائل الأخرى.

○ استخدم إبراهيم عليه السلام عملية الطرح في اختيار الإله.

○ الحل الوسط المقبول غالباً ما يكون أكثر فاعلية من الحل الصحيح المرفوض.

○ البديل الأكثر اصواتاً: يمكن اختيار البديل الذي حصل على أكبر عدد من الاصوات ولكننا نريد ان نتخذ قرار فعال

○ قبول القرار: جودة القرار لا تعني انه قرار ممتاز او ان الجودة هي العامل الوحيد لاتخاذ هذا القرار

وانما هناك عامل اخر مهم وهو مدى القبول وتخضع للعلاقة التالية:

○ **فاعلية القرار = النوعية × مدى القبول.** (الذي يؤثر في فاعلية القرار هو مدى قبوله من المنتقدين للقرار)

المرحلة الثالثة (إصدار القرار): الخطوة السابعة: القرار على مائدة التنفيذ.

○ التنفيذ: هو وضع القرار موضع التطبيق بإلزام أشخاص معينين بأداء مهام محددة بوقت محدد.

○ عناصر إصدار القرار:

• نص القرار: يجب أن يكون واضحاً محدداً بالأرقام والعبارات الاصطلاحية المتفق عليها.

• إبلاغ القرار: يجب إبلاغ القرار لكل من له علاقة به والتأكد بأنه قد وصله.

• التخطيط للعمل:

١. قسم الحل الى عدد من الخطوات المتتابعة والتي يسهل ادارتها

٢. تأكد ان كل فرد يعرف تماما ما يجب عليه عمله

٣. ان يلتزم الجميع بالخطوات المحددة طوال عملية التنفيذ

٤. لابد من وضع نظام للتقييم والمتابعة

٥. التأكد من أنه سوف يتم جمع كافة البيانات اللازمة ٦- تحديد الخطط البديلة (خطة الطوارئ).

• توزيع المسؤوليات: جزء من الخطة أن تحدد المسؤول عن كل خطوة

• الجدول الزمني: تنفيذ القرار بعد الوقت المحدد لا قيمة له وتنفيذ القرار قبل الوقت المحدد يفقد الإهتمام به

• مصادر الميزانية: من عوامل إصدار القرار الجيد أن يكون مناسب للإمكانيات المادية ويفشل القرار إذا تعدى الميزانية المحددة

❖ المرحلة الثالثة (إصدار القرار): الخطوة الثامنة: المتابعة والتقييم.

○ الإكتفاء بتنفيذ القرار دون متابعة وتقييم يعتبر خلافاً في إصداره

○ الإنجاز النهائي للتنفيذ لابد أن يخضع للتقييم عن طريق مقارنته بالأهداف الموضوعية والنتائج المرغوبة في تحقيقها

○ إن نتائج التقييم تجعل عملية صناعة القرار دائرة مغلقة.

○ أسئلة تستخدم في التقييم ص 63.

❖ المرحلة الثالثة (إصدار القرار): الخطوة التاسعة: المرونة.

خطط الطوارئ: هي الخطط التي ستتعامل مع المشاكل أو الانحرافات التي قد يحدثها تطبيق القرار.

○ لا داعي للندم على اتخاذ قرار عندما يتبين عدم صلاحيته.

○ فأنت تستطيع أن تعود إلى دائرة صنع القرار خطوة خطوة وذلك لتصحيح المسار.

❖ مصطلحات قد تُشكل على الطالب: -

○ صناعة القرار: هو العملية كاملة من أولها لآخرها ( 3مراحل و9خطوات).

○ اتخاذ القرار: هو الخطوة السادسة (الاختيار واتخاذ القرار) حيث اختيار البديل الأفضل.

○ إصدار القرار: هو المرحلة الثالثة وتشمل (التنفيذ، المتابعة والتقييم، المرونة).

## ملخص الوحدة الرابعة (فرق العمل)

يعتبر نظام فريق العمل هو الأساس في معظم الشركات العالمية. شعاع الليزر: عندما ينسجم شخص ما في العمل مع شخص آخر فإن روح الفريق تجعل النتيجة احد عشر وليس اثنين بل ان ثلاثة افراد يعملون كفريق قد يصل مجموعهم ١١١.

يمكن اختصار فكرة فريق العمل في المعادلة التالية: -

مجموعة أفراد + هدف مشترك = فريق عمل جيد. مجموعة أفراد - هدف مشترك = مجرد تجمع للأفراد.

### ❖ فوائد تنتج من العمل كفريق: -

١- يدعم أفرادها بعضهم البعض وقت الشدة.	٢- حل المشكلات بطرق إبداعية.
٣- المجموعات من أفضل وسائل المراقبة والتحكم.	٤- أكثر فاعلية في التنفيذ.
٥- تجعل خطوط التواصل في المنظمات الكبيرة أفضل.	٦- تصدر قرارات أفضل من الأفراد.

### ❖ نقض الهرم الإداري: -

- صمم كريس أرجيرس (صاحب نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم) المنظمة المصفوفة واعتبرها النمط الإداري الأمثل لإدارة الأعمال وانتقد الهرمية على أساس ان التسلسل الهرمي غالباً ما ينتهي بي: التسلسل الهرمي غالباً ما ينتهي بمشكلات وصراعات بين وحدات المؤسسة وبين العاملين.

### ❖ مجموعة العمل وفريق العمل: -

**مجموعة العمل:** مجموعة من الأفراد تتفاعل أساساً لمشاركة المعلومات واتخاذ القرارات لمساعدة كل فرد فيها على الأداء ضمن مساحة مسؤولياته. وغالباً لا يوجد تآزر إيجابي من خلال تعاون المجموعة.

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

**فريق العمل:** الأداء الكلي للفريق يساوي غالباً أكثر من مجموع أداء أفراد.  $11 = 1 + 1$ .

- **مجموعة العمل:** محصلة الأفراد غالباً أقل من المجموع الحسابي لأدائهم.  $2 = 1 + 1$ .

الموضوع	المجموعة	الفريق
الاهداف	مفروض من الجهات العليا	مشتركة وتخرج من الأعضاء
الاعمال	عبء على أفراد المجموعة	متعة وتحدي وتنافس بناء
الأدوار	معينة/محددة	مشروطة/موافق عليها
التنظيم	جامد	مرن
الاتصال	محدد بالمهام ومن أعلى إلى أسفل أو العكس	مفتوح ومستمر بين جميع الأعضاء
القرارات	تقرر بواسطة الرئيس وغالباً بطيئة	تصل إليها المجموعة وسريعة
الرئيس	المسئول الأول والمرجع الأخير	فرد متميز من المجموعة يتميز بالاحترام والقيادة تبادلية
التدريب	عبء ممل وتضيق للوقت	متعة حقيقية وأداء حيوي لزيادة المهارات الفردية واحترام الذات ولتحقيق التفاعل مع الآخرين
النقد	مفروض من اعلى	متاح وبناء

المناخ	قد يكون فرصة للهروب من العمل	غير رسمي واجتماعي
الثقة	لها حدود- قد تكون مدمرة	متبادلة
المشاعر	رسمي	واضحة وصریحة
الخلافات	حذر وتربص	قليلة وتعتبر وسيلة لتحقيق أفضل النتائج
المواهب	داخلية وحذره قليلاً ما تستغل ويحتفظ بها كل فرد لنفسه	مستغلة إلى أقصى حد
الوجوه	جادة وغالبا متجهمة	بشوشة وسعيدة ومرحة

## أنواع فرق العمل: -

### فرق حل المشكلات: وهو الشكل التقليدي للفرق.

حيث يجتمع من ١٥ إلى ١٢ موظف اسبوعياً لتحسين الكفاءة والفاعلية وبيئة العمل.

في هذا النوع من الفرق يتبادل الأفراد الأفكار ويقدموا المقترحات حول كيف نحسن طرق العمل. من أمثلة هذه الفرق (حلقات الجدودة) التي ابتكرها اليابانيون في الثمانينات.

### فرق الإدارة الذاتية: هي شكل مطور من فرق حل المشكلات.

لديها القدرة على التعاون الوظيفي لأداء أفضل ولها الكثير من الصلاحيات مثل وضع الخطط وجدول التشغيل وإسناد المهمات للأفراد ولذلك يقل فيها دور المشرف بشكل كبير.

30% من الموظفين في الولايات المتحدة ينفذون هذا النوع.

ومن الشركات التي تطبق هذا النظام -شركة زيروكس. وشركة جنرال موتور.

**فرق الوظيفة المحددة:** هي عبارة عن اجتماع موظفين من مستوى إداري واحد ولكن لديهم مساحات عمل مختلفة معاً لإنجاز المهام.

تستخدمه شركة طيران الولايات المتحدة.

هو أيضاً شكل من أشكال اللجان. ١-شركة تويوتا وهوندا يستخدمون هذا النوع وهذا النظام هو وسيلة جيدة لتبادل المعلومات وتطوير الأفكار من عيوبه: يأخذ وقت طويل لبناء الثقة وبناء روح الفريق.

### فرق التعامل عن بعد: هو بديل اعمل وجه لوجه.

يستخدم عالم الكمبيوتر الافتراضي لأداء الأعمال.

تستطيع هذه الفرق عمل كل ما تستطيع عمله الفرق الأخرى.

مثل تبادل المعلومات، صناعة القرارات، إنهاء المهام

### الفروق الثلاث بينها وبين الفرق وجهاً لوجه: -

١- غياب لغة الجسد وما خلف الكلمات.

٢- محدودية التواصل الاجتماعي. ٣- القدرة على عبور حواجز الزمان والمكان.

**دورة حياة فريق العمل: عَرَفَ بروس توكمان** سنة ١٩٦٥ المراحل التي يمر بها أي فريق وصمم لذلك نموذج سَمَاهُ FSNP Pattern.

يتكون من المراحل التي يمر بها فريق العمل (التكوين، العصف، التطبيع، الإنجاز، الإصلاح) الترتيب في الاختبار.

المرحلة	المعالم الأساسية	حركة الفريق	اكتمال المرحلة
١-التكوين Forming	مستوى عالي من عدم إدراك أغراض المجموعة وتكوينها وقيادتها	الكل يبحث عن 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 مع 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 المهام يد بيد	بالنسبة للمجموعات الثابتة المستمرة هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة المستمرة في تطور المجموعة
٥-الإصلاح Reforming	تتميز بالإسراع في أداء الأنشطة بغض عن إتمام المهام وقد يطلق على هذه المرحلة -التحويل - الفصل حسب حالة انتهاء الفريق او 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 الإحباط لفقد تلك الروح من الصداقة والعلاقة الطيبة التي وجدها في الفريق	بالنسبة للمجموعات المؤقتة والتي ترتبط بمهمة محددة تعتبر هذه المرحلة هي نهاية الفريق

**سمات الفريق الفعال: يمكن قياس مدى فعالية الفريق بمدى تحقيق هذه السمات:**

١-وضوح الرسالة والهدف	٢-يعمل بإبداع ويشجع على الابتكار
٣-أدوار ومسئوليات أعضائه واضحة	٤-فهم فريق منظم جدا يتم فيه تحديد الأدوار وتوزيع العمل بدقة، كل فرد يعرف دوره والهدف المطلوب منه جيدا.
٤-أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم	٥-يحل الفريق خلافاته بنفسه
٦-التوجيه والرقابة الذاتية	٧-يشعر أفرادها باتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة.
٨-يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد	٩-تتسم فريق العمل الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة.
٩-وجود علاقات قوية بين الأعضاء وسهولة وانفتاح في الاتصال	١٠-يتخذ الفريق قراراته بالتشاور
١١-أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة	١٢-الحجم المناسب: بحيث يتناسب حجم الفريق مع طبيعة عملة وحجم الإنتاج المطلوب منه.
١٣-التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار: نظام كايزن معناه التطوير المستمر. راجع ص ٧٦-٧٨	



**مهارات فريق العمل:** يحتاج الفريق ٣ 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.

**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.

**مشكلات ومعوقات العمل الجماعي:** ص ٧٩ (أهمها خوف الأفراد من التعبير عن مشاعرهم بصراحة ووضوح)

#### ❖ مشكلات قرار فريق العمل: -

١-يستنزف القرار وقت في النقاش والاتقان.

٢-سيطرة بعض أفراد الفريق على اتخاذ القرار.

٣-قرار الفريق قد يعاني أحيانا من تداخل المسؤوليات.

٤-توجد بعض الضغوط من الفريق أحيانا على الأفراد.

#### ❖ اجتماعات فريق العمل:

○ أول خطوة في اجتماعات فرق العمل هي توزيع جدول الأعمال والموضوعات. نصاً في الاختبار.

○ من الأمور التي يجب اتباعها في اجتماعات فريق العمل.. ص 80.

#### ❖ قوانين قيادة فريق العمل مهمة جداً: -

□ **قانون الالتزام الشخصي:** - التزام القائد وتعهده بتحقيق النجاح.

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

■ إذا أراد القائد أن يحظى بالالتزام مرؤوسيه فيجب أن يكون لديه التزاما لمرؤوسيه.

□ **قانون الولاء المتبادل:** -

■ (حتى تحظى بالولاء ينبغي أن تمنح الولاء).

■ إيثار القائد للمرؤوس على نفسه وحرصه على ما هو مهم بالنسبة له.

❖ توزيع الأدوار في فريق العمل ص 81.

الاتفاق النفسي: هو العقد الغير مكتوب الذي ينص على توقعات الإدارة من الأفراد والعكس.

❖ كيف أبني روح الفريق. ص 81.

## ملخص الوحدة الخامسة ( مهارات البحث العلمي )

### تعريف البحث العلمي مهم جداً:

- عملية منظمة يقوم بها شخص يدعى (الباحث) للوصول إلى الحقائق لحل قضية معينة (موضوع البحث) ويتبع طريقة علمية تسمى (منهج البحث) للوصول إلى حلول للمشكلة (نتائج البحث).
- وهذه العملية هي أسلوب منطقي ومنظم وموضوعي ودقيق يتوصل إلى النتائج بناء على أسس وأدلة.
- يعرفه كيرلنجر أنه تقص منظم، مضبوط، محدود، تجريبي وناقد للافتراضات حول طبيعة العلاقات بين المتغيرات في ظاهرة ما.

### أهمية البحث الجامعي للطلاب:

١- إثراء معلومات الطالب في مواضيع معينة	٢- الاعتماد على النفس في دراسة المشكلات وإصدار الأحكام
٣- التدريب على الأساليب والقواعد العلمية المعتمدة في الكتابة	٤- توثيق العلاقة بين الطالب وبين مصادر المعلومات المختلفة
٥- اكساب الطالب القدرة على معالجة المعلومات وتحليلها	٦- التعود على معالجة المواضيع البحثية بموضوعية وحيادية
٧- تثبيت أخلاق الأمانة العلمية في ضمير الطالب	

### أهداف البحث العلمي: ١- الاستكشاف. ٢- الوصف. ٣- التفسير.

### خصائص البحث العلمي:

- ١- الطريقة المنظمة: يسير البحث العلمي وفق طريقة منظمة حيث يتبع الطالب خطوات معينة متتالية، تبدأ الثانية حال انتهاء الأولى. ويمكن تمثيلها 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: تعني عدم التحيز والبعد عن الذاتية والتحيزات الشخصية والآراء المسبقة. وكيف يتم ذلك؟ باستخدام وسائل جمع البيانات المقررة المنضبطة وتحليلها وهي توحد عملية التفسير والاستنباط.

- ٣- الدقة: هي ان يوصل البحث معنى محددا للقارئ وذلك بتحديد المفاهيم المستخدمة.

- ٤- القابلية للتعميم: حيث يمكن الحصول على نفس النتائج تقريبا اذا تم اتباع نفس المنهجية العلمية، كما أنه يمكن التعميم على الحالات المشابهة، وبدون القدرة على التعميم يصبح البحث العلمي أقل أهمية وفائدة، والقدرة على التعميم تساهم في الاستفادة من البحث بدرجة قصوى في المجالات المختلفة.

- ٥- التحقق: ويعني القابلية لإثبات نتائج البحث العلمي، حيث تكون المشكلة وموضوع البحث قابلة للاختبار والقياس ومعروضة على الملاءم للتحقق.

- ٦- الإيجاز: أي التبسيط المنطقي في المعالجة والتناول للبحث بحيث تبدو خطوات البحث وإجراءاته ونتائجه واضحة للقارئ.

### سمات وأخلاقيات الباحث:

١- الصبر والمثابرة	٢- حب الاستطلاع والتقصي
٣- عدم التشهير العلمي بالآخرين أو السخرية من منجزاتهم	٤- احترام حقوق الإنسان وعدم انتهاكها
٥- مراعاة العلاقات الإنسانية	٦- الالتزام بالأمانة العلمية وحفظ الحقوق الفكرية والعلمية للآخرين
٧- الموضوعية والحيادية والابتعاد عن الذاتية	

### مهارات البحث العلمي:

١- الملاحظة	٢- المقارنة	٣- التصنيف
٤- القياس	٥- الاستنتاج	٦- التنبؤ
٧- التجريب		

### خطوات إعداد البحث العلمي:

#### أولاً: تحديد المشكلة واختيار الموضوع.

- ١- موضوع البحث: هو مجال البحث ويكون موضوعاً كبيراً أو أحد فروعها. (وذلك متوقف على موعد وحجم وإمكانيات البحث).

- ٢- **مشكلة البحث:** تكون على شكل فرض، والفرض هو تنبؤ أو توقع الباحث حول ما ستكشف عنه النتائج النهائية للبحث ويكون البحث هو الوسيلة الأساسية لإثبات الفرض أو رفضه.
- ٣- **عنوان البحث:** هو اللفظ الذي يتبين منه محتوى البحث. وله الشروط التالية:

يمكن أن يكتب على شكل سؤال. مثل: ما أثر النشاط الطلابي على التحصيل الدراسي؟	أو يكتب بصورة تقريرية. مثل: تقويم 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
أن يحدد المكان. ( يكون في المملكة العربية السعودية)	أن يكون العنوان متوازناً بين الطول والممل والقصر المخل.

**ثانياً: كتابة خطة البحث:** تعد بمثابة الهيكل التنظيمي للبحث.

- ١- **مشكلة الدراسة:** وتعرض للحالة الراهنة للمشكلة ومظاهرها وآثارها كما تتعرض لتطورات المشكلة وجذورها التاريخية.
- ٢- **الإطار النظري والدراسات السابقة:** الإطار النظري: هو متن الدراسة الذي يحتوي النظريات المتعلقة بالدراسة وبتفصيل بها.
- ٣- **إجراءات الدراسة:** وتتكون من: -
- **منهج البحث:** وهو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر. وهناك أربعة أنواع لمنهج البحث العلمي.

المنهج	تعريفه	أدواته
التجريبي	تطبيقي، يقوم الباحث فيه بإجراء تجربة عملية بهدف اختبار النتائج	الملاحظة - الاختبار
المسحي	منهج يهتم بجمع المعلومات حول ظاهرة أو سلوك معين بهدف التعرف على واقعها الحالي.	الملاحظة - المقابلة تستخدم فيه الاستبانة بكثرة.
الوثائقي	نظري، يعتمد فيه على الوثائق للحصول على المعلومات وتحليلها	الوثائق
دراسة الحالة	دراسة شاملة وعميقة لفرد أو مجموعة بهدف تمثيل الحالات المشابهة	الملاحظة - المقابلة

- مجتمع الدراسة: المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء الدراسة عليه.
- عينة الدراسة: جزء من مجتمع الدراسة يجري عليه الباحث الدراسة بهدف توفير الجهد والمال والوقت.
- أداة الدراسة: هي الوسيلة التي سيجمع بها الباحث معلوماته مثل الاستبانة.
- الأساليب الإحصائية: مثل المتوسط الحسابي والوسيط والنسبة المئوية.
- متغيرات الدراسة: إما متغير مستقل وهو الذي يتم بحث أثره في متغير آخر هو المتغير التابع.
- من الأمثلة: (هناك علاقة بين أسلوب المدرس ومستوى الطالب)
- المتغير المستقل: أسلوب المدرس. ، المتغير التابع: مستوى الطالب.
- نتائج الدراسة ومناقشتها.
- خاتمة البحث: وتتضمن الاستنتاجات والتوصيات المقترحة والمراجع.

**ثالثاً: القراءة التفصيلية لمصادر البحث:** وتنقسم المصادر والمراجع إلى نوعين:

- ١- المصادر الوثائقية: هي المصادر التي تحتوي على المعلومات في أوعية تخزينها بحيث يمكن استرجاعها. وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:
- مصادر المعلومات الأولية:** مثل براءات الاختراع والرسائل العلمية وتقارير الرحلات العلمية والتجارب العلمية.
- مصادر المعلومات الثانوية:** مثل الكتب والمراجع ومقالات الدوريات وتهدف إلى تفسير المعلومات من مصادرها الأولية.
- مصادر مصادر المعلومات:** مثل المعاجم والقواميس والبيبليوجرافيات تحيل الباحث إلى مصادر أخرى.
- ٢- المصادر غير الوثائقية: هي المصادر التي نحصل منها على المعلومات دون أن تكون مسجلة. وتنقسم إلى
- المصادر الرسمية:** كالأجهزة الحكومية والجمعيات العلمية والمكاتب الاستشارية.
- المصادر غير الرسمية:** مصادر نحصل منها على المعلومة بصورة شخصية أو ودية وغير رسمية كالمعلومات التي يتبادلها الزملاء.
- مصادر البحث الإلكترونية: هي الأكثر تفضيلاً عن 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 صدورهم وتجديدها

## الاقتباس من المصادر.

- ١- الاقتباس الحرفي: هو استخدام نفس الكلمات الواردة في مصدر المعلومات وتوضع بين علامات تنصيص.
- ٢- إعادة الصياغة: وتعني إعادة صياغة الأفكار بأسلوب الباحث وكلماته دون تغيير في المعنى المعنى مع توثيق المصدر.
- ٣- التلخيص: ويتطلب تركيز ما ورد في المصدر والتعبير عنه في كلمات قليلة بأسلوب الباحث.

**رابعاً: جمع المعلومات وتحليلها:** تتم في ثلاثة خطوات:

١- **تصميم أداة جمع المعلومات:** متنوعة حسب المنهج المتبع (تجريبي، مسحي، وثائقي، دراسة حالة).

### أدوات البحث العلمي

١- الملاحظة	٢- المقابلة	٣- الاستبانة
٤- الاختبار	٥- الوثائق	٦- التجربة

٢- **تحليل المعلومات:** تقوم بعرض البيانات بالصورة الملائمة ثم يتم تحليل تلك البيانات بالطرق الإحصائية (مقاييس التشتت والمتوسط ومقاييس النزعة المركزية.. إلخ)

**نتائج البحث:** هي عبارة عن إجابات عن تساؤلات البحث التي انطلق منها الباحث.

**خامساً: كتابة البحث ومراجعته. (وعلى الباحث أن يضع في اعتباره الآتي قبل إخراج البحث في صورته النهائية)**

- **التدقيق اللغوي:** فإن كان ليس من أهله فيجب أن يعهد إلى أحد المتخصصين بذلك.

- **علامات الترقيم.**

- **تنسيق البحث:** معايير التنسيق في برنامج (Microsoft Word):

١- نوع الخط Traditional Arabic أو Times New Roman أو Simplified Arabic وحجم الخط ١٤	٢- تكون المسافة بين الأسطر مسافة واحدة Single مع وجود مسافة first line أو الفقرات
٣- العناوين الواقعة في وسط الصفحة تكتب ببنت أسود ٢٠	٤- العناوين الجانبية تكتب ببنت أسود ١٨
٥- يترك هامش جانبي مقداره ٣,٥ سم على يمين الصفحة، وكذا ٢,٥ سم على كل جانب من الجوانب الأخرى	٦- تكتب أرقام الصفحات في الوسط من أسفل الصفحة، مع ضرورة ما يسبق متن البحث بالأحرف الهجائية

- **المقدمة:** آخر ما يكتب في البحث حيث تحتوي على نفس الفقرات التي وردت في الخطة.

- **العرفان:** يشكر من عاونه ويهدي بحثه إلى من يريد.

- **الفهارس:** فهرس أساسي للموضوعات. كما يمكن إضافة فهارس الصور والجداول وغيرها.

- **المراجع:** يضع الباحث المراجع والمصادر التي استخدمها الباحث. الطرق العلمية هي نفس الطريقة التي استخدمها في الاستشهاد المرجعي Citation styles داخل البحث، ولكل تخصص طريقة يتبناها ومن أمثلتها:

المدرسة	التخصصات
مدرسة الجمعية الأمريكية للدراسات الحديثة (MLA) Modern Language Association	الأدبية والفنون والإنسانيات
مدرسة الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) American Psychological Association	علم النفس والتربية والعلوم الاجتماعية بشكل عام
مدرسة الجمعية الأمريكية الطبية (AMA) American Medical Association	الطبية والصحية والعلوم البيولوجية
مدرسة جامعة شيكاغو Chicago	لجميع التخصصات

- يوفر برنامج Microsoft Word تطبيقات هذه الطرق وغيرها ويمكن للباحث الاستفادة منها بعد تدريب بسيط على استخدامها.

- **الخاتمة:** لا تختلف كثيراً عن المقدمة وتحتوي على جملة استنتاجية لفكرة البحث الرئيسية.

- **غلاف البحث:** هو أول ما يقابل القارئ من البحث ويحتوي على المعلومات الأساسية، مثل: عنوان البحث، اسم البحث كاملاً، والجهة الراعية للبحث.

- **المراجعة النهائية للبحث:** يهتم فيه الباحث بمراجعة مسودة البحث وتنقيحه من الأخطاء العلمية واللغوية والإملائية.

**سادساً: تقديم البحث:** هو عرض تقديمي تطلبه بعض الجهات من الباحث، لذلك يجب على الباحث أن يستعد لذلك بالآتي:

١- كتابة مستخلص لبحثكم 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.

## ملخص الوحدة السادسة ( أنماط التفكير )

### ❖ مفهوم التفكير :-

○ تعريف باير(عالم النفس الألماني): عبارة عن **عملية عقلية** يستطيع المتعلم عن طريقها عمل شيء ذي معنى من خلال خبراته التي يمر بها.

○ تعريف دي بونو(رائد التفكير في العصر الحديث): **مهارة عملية** يمارس بها العقل نشاطه اعتماداً على الخبرة أو اكتشاف متبصر او متأن للخبرة للوصول للهدف.

❖ من أشكال النشاط العقلي: تكوين المفاهيم، حل المشكلات، التوظيف المعرفي، التخيل، التعلم، الذاكرة.

❖ الخامة الأساسية في التفكير هي المعلومات. والمنتج الأساسي للتفكير هو المعلومات والسلوك.

❖ المُعالج الذي تتم فيه العملية هو الجهاز العصبي المتكون من الدماغ وأجزاء أخرى.

❖ مهارات التفكير: عرفها **ويلسون** 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 :-

أولاً **مهارات التفكير الأساسية أو الدنيا**: حيث يمارس الفرد العديد من مهارات تكون بمثابة الأساس الذي تعتمد عليه ممارسة الفرد للبعض الآخر من تلك المهارات لذلك سميت ب (قاعدة هرم) بلوم للتفكير بالمهارات الأساسية وهي:

1- **التذكر**: هو تذكر مواضيع تم تعلمها مسبقاً، ويعتمد على الحصيلة المعرفية.

■ مثال: ذكر نص قانون أو نظرية كما هي.

■ **السلوك الذي يظهره**: يعرّف، يذكر، يسمي، يسرد، يسترجع، يكرر، يعدد، يطابق.

2- **الفهم**: هو استيعاب وإدراك معنى الموضوع ويتضمن التذكر حيث يذكر شيء معين مع التعديل والتغيير، وهو يعطيك القدرة لتعبير عن أمور ومعلومات بأسلوبك.

■ مثال: أعطيك معلومة عن بلد معين أو غذاء معين وأطلب منك أن تعيده أو تشرحه بنفسك.

■ **السلوك الذي يظهره**: يترجم، يحوّل، يعيد صياغة، يلخص، يعطي مثال، يشرح، يقارن، يعلل، يربط (بأكثر من شيء)، يخمن، يراجع، يتوقع، يناقش.

3- **التطبيق**: (هو استخدام المعلومات في حالات معينة ولموسة) فيطبق على شيء جديد يطبق في موقف مشابه او مره عليه قبل ذلك او موقف جديد.

■ هنا نربط بين قواعد وقوانين معينة نعرفها وبين تفكيرنا.

■ مثال: كأن أقول لك أي كلمه تنتهي بتنونين نزيد نطقاً صوت نون او أطلب منك مساحة الغرفة فتطبق قانون المساحة.

■ **السلوك الذي يظهره**: يطبق، يستخدم، يحسب، يعد، يحل تمارين، يرسم، يعالج، يوظف، يقيس، يستخرج.

**ثانياً مهارات التفكير العليا**: تحدث عندما يقوم شخص بتفسير وتحليل المعلومات ومعالجتها للإجابة عن سؤال او بحل مشكلة لا يمكن حلها بالمهارات الأساسية الدنيا فيستخدم الفرد حينها المهارات الأعلى للهرم السداسي ل بلوم (رأس الهرم) وهي:

4- **التحليل**: (تجزئه المادة الى أجزاء، من الكل إلى الجزء) ، وتعتمد على تحويل المعلومة الكلية إلى معلومات مجزأة.

- مثال: أعطيك مناخ قارة آسيا فتستنتج مناخ المملكة او صفات الحشرات ككل فتستطيع ان تقدم معلومات عن الجراد.
- **السلوك الذي يظهره:** يحلل، يبرهن، يميز، يعزل، يحدد العناصر المشتركة، يتأمل، يكتشف، يختبر، يدقق، يستقرأ.
- 5- **التركيب:** (وضع الأجزاء مع بعضها البعض لصنع الكل) أي من الجزء إلى الكل، ان ينظم مجموعة معينة من المفاهيم والعلاقات.

■ مثال: أقدم لك معلومات عن موديلات سيارات معينة وخصائصها ومنها تستخلص معلومة عن خصائص السيارات اليابانية ككل.

- **السلوك الذي يظهره:** يؤلف، يبدع، يبتكر، يصمم، يقترح، ينظم، ينشئ، يجمع بين، ينسق، ينظم.

6- **التقييم (النقد):** (الحكم على قيمة منتج ما وذلك بالنسبة لهدف معطى باستخدام معيار محدد).

■ يضم كافة المستويات السابقة لمعرفة مدى تعلمه.

■ تعتمد على مقدار تقديرك ورأيك فيما تسمعه وتشاهده وتقرأه وكذلك الأشياء التي تفضلها دون غيرها.

■ مثال: كأن اسألك ما رأيك بظاهرة كذا؟، أيهما تفضل الشتاء أم الصيف؟، او رأيك في صورة ما؟.

- **السلوك الذي يظهره:** ينقد، يناقش بالحجج، يبين التناقض، يدافع، يتخذ قرار، يبرر، يقيم، يصدر حكم، يتخذ قرار.

#### ❖ أنماط التفكير :-

○ **جريجورك:** هي مجموعة من الأداءات التي تميز الفرد وتعتبر دليلاً على كيفية استقباله للخبرات التي يمر بها واستعمالها للتكيف مع البيئة المحيطة.

○ **أساليب التفكير:** هي الطرق والأساليب المفضلة للفرد في توظيف قدراته واكتساب معارفه وتنظيم أفكاره والتعبير عنها بما يتلاءم مع المواقف والمهام التي تعترض الفرد.

○ الفرد قد يستخدم عدة أساليب في التفكير وقد تتغير هذه الأساليب مع تغير الزمن.

○ نموذج **4C لمهارات التفكير العليا:** يتكون من أربعة أنماط أساسية وتعتبر أهم مهارات التفكير العليا وهي: -

التفكير الناقد، التفكير الإبداعي، التفكير التأملي، التفكير ما وراء المعرفي.

#### ❖ التفكير الناقد (من أرقى أنواع التفكير) :-

○ الناقد Critical تعني القدر على التمييز أو إصدار الأحكام.

○ هو من أكثر أشكال التفكير المركب استحواذاً على اهتمام الباحثين والمفكرين التربويين.

○ من أكثر التعبيرات التي يساء استعمالها من قبل الكثيرين في وصف عمليات التفكير ومهاراته.

○ تعريف **باير:** هو نوع من التفكير قابل لتقييم بطبيعته ومتضمن لتحليلات هادفة ودقيقة ومتواصلة لأي ادعاء أو معتقد ومن أي مصدر من أجل الحكم على دقته وصلاحيته وقيمه الحقيقية.

○ فيأتي التفكير الناقد في قمة هرم **بلوم** فعرفه على انه: القدرة على عملية إصدار حكم وفق معايير محددة.

○ تعريف **أودل ودانيالز:** هو حل المشكلات أو التحقق من الشيء وتقييمه بالاستناد إلى معايير متفق عليها مسبقاً.

○ تصنيف **أودل ودانيالز** لمهارات التفكير الناقد في ثلاث فئات: - جدا مهمة

**أولاً مهارات التفكير الاستقرائي:** يقوم على أساس تقديم عدد كاف من الأمثلة الخاصة للتوصل إلى حقيقة أو قاعدة تحكم سلوك هذه الحالات الخاصة أو خصائصها. (يقوم على الانتقال من الجزء إلى الكل)

▪ لذا فالاستقراء يعتبر الطريقة التي تمكننا من الوصول إلى القانون.

**ثانياً مهارات التفكير الاستنتاجي:** هو العملية الذهنية التي يُستخلص بها استخلاصاً دقيقاً من قضية تدعي (مقدمة) إلى قضية أو قضايا أخرى تدعي (نتيجة) تنتج عنها بالضرورة كما تقضي قواعد المنطق.

▪ الاستنتاج يقوم على الانتقال من الكل إلى الجزء.

**ثالثاً مهارات التفكير التقويمي:** يعني النشاط الذي يستهدف إصدار حكم حول قيمة الأفكار أو الأشياء وسلامة نوعيتها.

▪ تعترف ميكر القدرة على التقويم بأنها القدرة على التوصل إلى اتخاذ قرارات وإصدار أحكام.

### معايير التفكير الناقد: -

○ الوضوح: هو المدخل الرئيس ي لباقي المعايير.

○ **الصحة:** أن تكون الأدلة والبراهين التي يستخدمها الفرد صحيحة وموثوق بها.

○ **الدقة:** التعبير عن الموضوع بدرجة عالية من الدقة **والتحديد بلا زيادة أو نقصان.**

○ الربط: يعني مدى علاقة المداخل أو السؤال بموضوع النقاش أو المشكلة المطروحة.

○ العمق: تخريج الظاهرة من المستوى السطحي من المعالجة إلى مستوى أكثر عمقاً.

○ الاتساع أو الشمولية: هو أخذ جميع جوانب المشكلة أو الموضوع بالاعتبار.

○ المنطق: يكون المنطق هو المعيار الذي يستند عليه المفكر لإصدار الحكم.

○ **التفكير المنطقي:** هو تنظيم الأفكار وتسلسلها وترابطها بطريق تؤدي إلى معنى واضح.

❖ **صاحب التفكير الناقد:** ذو عقلية منفتحة على كل الآراء يعتمد على صدق المصادر وقوة دلالتها في إثبات وجهة نظره مع احترام الرأي الآخر.

❖ خصائص المفكر الناقد.. ص105.. قراءة وفهم.

### ❖ دوافع التفكير الناقد: -

○ الدافع الرئيس ي المحفز للتفكير الناقد عن الانسان هو **حل التناقض.**

○ يتدرج خلال أربع مستويات: -

١- القاعدة المعرفية: هي ما يعرفه الفرد ويعتقد فيه وهي ضرورية كي يحدث الشعور بالتناقض.

٢- الأحداث الخارجية: هي المثيرات التي تثير الإحساس بالتناقض.

٣- النظرة الشخصية: هي الصبغة الشخصية يستمدّها الفرد من القاعدة المعرفية بحيث تكون طابعاً مميزاً.

٤- **الشعور بالتناقض** أو التباعد: هو عامل دافع لبقية خطوات التفكير الناقد.

○ **حل التناقض:** هي مرحلة تضم كافة الجوانب الممكنة للتفكير الناقد حيث يسعى الفرد إلى حل هذا التناقض.

### ❖ مهارات التفكير الناقد: -

- من أهم طرق عرض مهارات التفكير الناقد طريقة فاشيون فقد حدد **ست مهارات هي جوهر التفكير الناقد: -**
- **التفسير:** يبدأ بفهم المعنى واستيعابه ويشمل التصنيف واستخلاص المعنى وتوضيحه.
- **التحليل:** يشمل فحص الآراء واكتشاف الحجج وتحليلها.
- **التقييم:** يشمل تقييم الادعاءات وتقويم الحجج.
- **الاستدلال:** يشمل الاستقراء والاستنتاج ومهارات فحص الدليل وتخمين البدائل والتوصل لاستنتاجات.
- **الشرح:** قدرة الفرد على إعلان نتائج تفكيره المنطقي وتشمل مهارات إعلان النتائج وتبرير الإجراءات وعرض الحجج.
- **تنظيم الذات:** ويقصد بها مراقبة الفرد للأنشطة التي يقوم بها بشكل واع.

#### ❖ **استراتيجيات تنمية التفكير الناقد: -**

- **استراتيجية الكلمات المترابطة:** تهدف الى الربط بين المادة المرتبطة بالموضوع وبين المادة الغير مرتبطة.
- **استراتيجية تقويم صحة مصادر المعلومات:** تهدف الى التأكد من المعلومات وصدق مصدرها.
- **استراتيجية التمييز بين الاستنتاج غير المؤكد والملاحظة المباشرة.**
- **استراتيجية التمييز بين المعلومة المهمة والمعلومة غير المهمة.**
- **استراتيجية الدفاع عن وجهة النظر:** تهدف إلى الوصول إلى القدرة على تطوير الحجج من أجل الدفاع عن وجهات النظر حول موضوع أو قضية ما.

#### ❖ **التفكير الإبداعي: -**

- قدرة الفرد على التفكير الحر الذي يمكنه من اكتشاف المشكلات وإيجاد حلول جديدة لها.
- تعريف **جيلفورد:** هو تناول الأفكار بأساليب تتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحبك أو التدقيق.
- **الإبداع:** قدرة عقلية موجودة عند كل فرد وبنسبة معينة تختلف من شخص لآخر.

#### ❖ **الذكاءات المتعددة: -**

- نفي **هوارد جاردنر** (صاحب نظرية الذكاءات المتعددة) فكرة المبدع الشامل وأكد على أن الإبداع في مجال ما لا يتطلب بالضرورة التفوق في المجالات الأخرى.
- توصل جاردنر إلى أنّ الفرد يمكن أن يبدع في ذكاء واحد من أنواع الذكاء ويكون ضعيفاً في الأخرى.
- **أنواع الذكاءات 8 عند جاردنر: -**

الذكاء اللغوي، الذكاء المنطقي الرياضي، الذكاء الفراغي، الذكاء الجسدي الحركي، الذكاء الموسيقي، الذكاء في العلاقات، الذكاء الذاتي، الذكاء الطبيعي.

- قراءة حوار كاثي شيكلي مع جاردنر وما يتبعه لنهايه الموضوع في صفحة ١١١.

#### ❖ **أهمية التفكير الإبداعي:**



١- تنمية الفرد لقدراته الى اقصى حد ممكن.	٢- اثبات قدرته على التفكير والتواصل.
٣- التعبير عن كل ما يجول في خاطرة.	٤- اكتشاف قيمه الأشياء
٦- فهم ذاته وفهم الاخرين واستيعاب ثقتهم.	٧- مواجهه التحديات وتلبية الاحتياجات للتغيرات السريعة فالعالم.

### ❖ يتميز الفرد الذي يفكر إبداعيا بأنه:

١- يتعامل مع الأشياء الغير متوقعة.	٢- يطبق المعرفة التي يعرفها في الموقف الجديد.
٣- يستطيع الاستفادة من الأفكار والأدوات المختلفة.	٤- يستخدم المعرفة بطريقة جديدة.
٥- يتفاعل مع المتغيرات السريعة.	٦- يتميز بالمرونة فالتفكير.
٧- يكتشف العلاقات التي تربط بين الأشياء والمعلومات المختلفة	

### ❖ تنمية التفكير الإبداعي تسهم في:

١- تحقيق الذات	٢- تطوير المواهب الفردية	٣- تحسين النمو
٤- زيادة إنتاجية المجتمع ثقافيا وعلميا واقتصاديا.		

### ❖ مهارات التفكير الإبداعي :-

- **الطلاقة:** هي أساليب التفكير التي **من خلالها يجري توليد الأفكار**، فهي تهتم بكمية الأفكار في المجال الواحد.
  - **الطلاقة اللفظية (الكلمات):** اكتب أكبر عدد من الكلمات المكونة من 4 حروف وتبدأ بحرف (ج).
  - **الطلاقة الفكرية (المعاني):** اكتب أكبر عدد من استخدامات الخشب.
  - **الطلاقة الشكلية (الأشكال):** كم شكل يمكن رسمه باستخدام الدائرة.
- **المرونة:** هي القدرة على تنوع أو اختلاف الأفكار أو الحلول التي يأتي بها الفرد والسهولة التي يغير بها موقفه حسبما تتطلبه الفكرة أو المشكلة المراد حلها.
- **الأصالة:** تتضمن أن الفكرة تكون غير عادية أو غير تقليدية أو فريدة.
  - غالباً ما يُنظر إلى الأصالة على أنها جوهر التفكير الإبداعي.
  - **الأصالة تعني:** الجدة، الطرافة، الندرة، الخيال.
- **التفاصيل:** هي مهارة تناول الفكرة الجديدة وتطويرها داخل شيء مفيد وعملي.

### ❖ استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي :-

- **استراتيجية العصف الذهني:** تهدف إلى كسر التفكير الاعتيادي للفرد وتوليد قائمة من الأفكار المتنوعة.

□ عند تطبيق استراتيجية العصف الذهني يجب مراعاة الآتي :-

- ١- تأجيل إصدار الحكم. ٢- التفكير بحرية.

٣- التطوير والتغيير والبناء على أفكار الآخرين: وذلك بطرح الأسئلة. ٤- التركيز على كمية الأفكار.

- **استراتيجية الاستعمالات:** تستعمل كوسيلة للتحفيز العقلي أو التطبيق العملي تركز على شيء معين **دون التغيير** فيه.
- **استراتيجية التحسينات:** عكس الاستعمالات، تركز على **تغيير** شيء معين لتحسين الهدف الأصلي له.
- **استراتيجية (ماذا لو كان) أو (إذا ... فإن):** وهي من استراتيجيات التخلص من معيقات الإبداع لدى الأفراد وتتضمن وصف فعل أو حل متخيل، ثم اختيار الحقائق والظروف.
- **استراتيجية العكسية:** يطرح فيها السؤال التالي: ماذا لو كان هذا بالعكس أو بالمقلوب أو من الاتجاه الآخر؟
- **استراتيجية الأسئلة الست الصحفية:** who, what, when, where, why, how.
- **استراتيجية المعارضة:** أي عدم التسليم بالأفكار بل معارضتها، مما ينتج عنه أفكار إبداعية جديدة ووجود أنشطة.
- **استراتيجية الدمج:** دمج شيئين أو عنصرين أو أكثر للحصول على شيء جديد.
- **استراتيجية الحذف:** أي استبعاد جزء أو مرحلة أو إجراء معين من شيء، كحذف لوحة المفاتيح من الكمبيوتر.

#### ❖ برامج تنمية مهارات التفكير: -

- برنامج أنماط التعلم فارك VARK: -

• أعدّه **فيلمنج وبونويل** لأنماط التفكير المفضلة لدى المتعلمين، 4 أنماط: -

١- حرف V يمثل كلمة Visual: ويدل على النمط <b>البصري</b> .	٢- حرف A يمثل كلمة Aural: ويدل على النمط <b>السمعي</b> .
٣- حرف R يمثل كلمة Read\Write: ويدل على النمط <b>القرائي/الكتابي</b> .	٤- حرف K يمثل كلمة Kinesthetic: ويدل على النمط <b>العملي/الحركي</b> .

- يركّز نموذج فارك على الوسائط الحسية الإدراكية، التي يميل المتعلم إلى التعلّم وفقها.
  - يمكن أن تنبثق عن أنماط التعلم الأربع وفق نموذج فارك **سته أنماط تعلم مركبة**.
  - **برنامج القبعات الست للتفكير: -**
  - أعدّه **دي بونو** بهدف تبسيط التفكير والسماح للمفكر بتغيير نمط تفكيره.
  - يمكننا تفعيل التفكير عن طريق برنامج القبعات الست وهي: -
  - **القبة البيضاء (الحقائق):** ترمز إلى نمط التفكير الذي يعتمد على الأرقام والحقائق والاحصائيات دون تفسيرها، ويقوم على الاهتمام بالأسئلة المحددة وبالإجابات المباشرة.
  - **القبة الحمراء (المشاعر):** هي عكس القبة البيضاء، يقوم هذا النوع من التفكير على رفض الحقائق والآراء دون مبرر عقلي، **مستنداً على المشاعر والأحاسيس والعواطف**.
  - **القبة السوداء (الحيطة والحذر):** هو التفكير الناقد الذي يبرز النواحي السلبية في الموضوع، يقوم هذا النوع من التفكير على الرفض **مستنداً على أسباب ومبررات منطقية**.
  - **القبة الصفراء (التفاؤل):** تدل على التفكير بالفوائد والإيجابيات والاشراق و**تركز على التفاؤل** والإقدام والاستعداد للتجريب والاهتمام بالفرص المتاحة.
  - **القبة الخضراء (أفكار جديدة):** هي قبة الإبداع والنمو والطاقة والاقترحات والنظر إلى الجوانب الإيجابية واستغلالها، تتطلب الخروج عن المألوف.
  - **القبة الزرقاء (الحكم):** هي قبة التفكير في التفكير، هي التي توجه وتتحكم في توجيه الأنواع الخمس الأخرى، وتقرر الانتقال من نمط إلى آخر.
- ✓ نستخدم القبة البيضاء إذا أردنا دراسة موضوع جديد أو شيء لا نملك رؤية واضحة عنه.

## ○ برنامج تريز TRIZ :-

- أعدّه العالم **هنري التشر**، كلمة تريز اختصار لـ (نظرية الحل الابتكاري للمشكلات).
  - تختص بتنمية التفكير الإبداعي.
  - تعتمد على المكونات الأربع للإبداع والتي تسمى (PS4) :-
  - البيئة الإبداعية، العملية الإبداعية، الشخص المبدع، المنتج الإبداعي.
- يقوم البرنامج على ٤٠ استراتيجية استخدمها الإنسان في التوصل للاختراعات وحل المشكلات ومن هذه الاستراتيجيات.

١-استراتيجية التقسيم/ التجزئة.	٢-استراتيجية الفصل/ الاستخلاص.
٣-استراتيجية العمومية : بحيث يكون قادر على القيام بعدة وظائف.	
٤-استراتيجية القلب/العكس.	٥-استراتيجية الخدمة الذاتية.
٦-استراتيجية الدمج.	ص ١١٨ فهم

## برنامج كورت Cort :-

- ابتكره **إدوارد دي بونو**، وهو برنامج لتعليم التفكير الإبداعي كمهارة، ويحسن مهارات اتخاذ القرار.
- يتكون من ست وحدات في كل وحدة عشرة دروس: الوحدات هي :-

الوحدة الأولى: توسعة مجال الإدراك.	الوحدة الثانية: التنظيم.	الوحدة الثالثة: التفاعل.
الوحدة الرابعة: الإبداع.	الوحدة الخامسة: المعلومات والشعور.	الوحدة السادسة: الفعل.

دروس الوحدة الأولى: توسعة مجال الإدراك: يتكون من 10 أدوات: - ارجع للكتاب صفحه ١١٩ - ١٢١ فهم

- ١- معالجة الأفكار: يتعلم الطالب فيها عدم إهمال أي أفكار.
- ٢- اعتبار جميع العوامل: يتعلم الطالب فيها ألا ينسى بعض الأفكار المرتبطة بقضية ما.
- ٣- القوانين: يتعلم الطالب فيها ضرورة أن القوانين من الممكن أن تتغير مع الوقت.
- ٤- النتائج المنطقية وما يتبعها مهم: أخذ النتائج بعين الاعتبار سواء إيجابية قصيرة أو متوسطة أو طويلة.
- ٥- الأهداف: يتعلم الطالب فيها ضرورة تحديد الأهداف لكل فرد وأن هناك أهداف أهم من أخرى.
- ٦- التخطيط: يتعلم الطالب فيها كيف يخطط لمستقبله.
- ٧- الأولويات: يتعلم الطالب فيها أن على الفرد اتخاذ القرارات المناسبة والأكثر أهمية وفق المعطيات.
- ٨- البدائل والاحتمالات والخيارات: يتعلم الطالب فيها ضرورة إيجاد أكثر من تفسير للحدث.
- ٩- القرارات: يتعلم الطالب فيها الاهتمام بجميع العوامل والأهداف والبدائل عند اتخاذ القرار.
- ١٠- وجهات نظر الآخرين: يتعلم الطالب فيها كيف يفكر الناس وضرورة الأخذ بآرائهم إذا كانت مقنعة.

## ○ برنامج سكامبر: -

- هو مجموعة من الأدوات لتوليد الأفكار الإبداعية.
- كل حرف من كلمة (سكامبر) (SCAMPER) يرمز إلى أداة.
- صممه **بوب إدريل**، لتسهيل عملية العصف الذهني.
- **يتكون من سبعة أدوات: -**

الأداة	التوضيح	الأمثلة
١- الاستبدال (S)	استبدال وظائف الأشياء.	مثل استبدال النظارة بآلة تصوير.
٢- الجمع-الدمج (C)	دمج فكرتين	مثل <b>دمج الطائرة مع السيارة</b> أو السماعرة مع النظارة.
٣- التكيف (A)	تغيير فكرة شيء ليكون ملائم لغرض جديد	مثل تعديل المفتاح ليصبح ملعقة. تعديل القلم ليصدر عطرا عند الكتابة.
٤- التعديل (M)	هو تغيير المعنى أو اللون أو الرائحة	مثل تعديل ميزان الحجم ليقاس المسافة. مثل بززين معطر
٥- الاستخدام في أغراض أخرى (P)	استخدام أفكار في غير محلها	مثل سقي الورد بالشاي، عصير البصل بخاخا عطريا، نقطع البطاطس بالمفتاح
٦- الحذف والإلغاء (E)	يعني حذف بعض خصائص الشيء	مثل حذف الكلام من الكتب. مثل نحذف صفة السرعة من الحصان مثل جعل الطائرة لا تطير
٧- العكس/إعادة الترتيب (R)	عكس سير الأمور أو الأحداث	ماذا لو النبات يسقي التربة

أسماء العلماء وانجازاتهم في الوحدات ٣-٦

ليندبلوم: الاسلوب المحافظ.	سيد عليوة: الاسلوب العلمي
اتزيوني: النظرية التوفيقية	كبنجر تريجو: اسلوب تعريف المشكلة
كارو ايشيكاو: سمكة ايشيكاو	اوسبورن: العصف الذهني "توليد الافكار"
كينيث بالانشارد: مقولة "ليس هناك أي منا افضل منا مجتمعين"	
كريس ارجيرس: صاحب نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم	
بروس توكومان: دورة حياة فرق العمل	باير: تعريف التفكير + عرف التفكير النافذ
دي بونو: رائد التفكير في العصر الحديث + تطوير برنامج القبعات الست + برنامج كورت	
ويلوسون: مهارات التفكير	جريجورك: انماط التفكير
بلوم: عرف التفكير الناقد	ميكير: تعريف القدرة على التقويم
اودل ودانيالز: عرفا التفكير الناقد + صنفا مهارات التفكير الناقد	
فاشيون: تحديد المهارات المعرفية	هوارد جاردرنر: نظرية الذكاءات المتعددة
كاثي شيكلي: مقولة "ان الذي يجعل الحياة مثيرة للاهتمام هو اننا لا نملك نفس القدرة الابداعية"	
جيلفورد: عرف التفكير الابداعي من مهارات التفكير	فليمينج وبونويل: اعداد نموذج أنماط التعلم VARK
هنري التشر: نظرية TRIZ	بوب ادريل: برنامج SKAMPER

## ملخص الوحدة السابعة ( العرض والتقديم )

**تعريف الاتصال:** نقل رسالة من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) بحيث يفهمها بشكل صحيح.

كلمة تواصل: تدل لغوياً على اشتراك طرفين أو أكثر في عملية الاتصال.

كلمة اتصال: تشير إلى العملية من جانب واحد فقط.

نموذج (جاكبسون) للاتصال: هو نموذج لساني وظيفي تواصلية وضعه الباحث الروسي رومان جاكبسون.

مسلمة جاكبسون الجوهرية: هي أن التواصل هو الوظيفة الأساسية للغة.

عناصر الموقف الاتصالي ووظائفها:

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 وجماليتها اللغوية .
٤	السياق (الموضوع)	وظيفة معلوماتية إخبارية	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

- اللغة ذات بعد لساني وظيفي ولها ستة عناصر وست وظائف:

**المرسل ووظيفته انفعالية، والمستقبل ووظيفته تأثيرية، والرسالة ووظيفتها جمالية، والمرجع ووظيفته مرجعية، والقناة ووظيفتها حفاظية، واللغة ووظيفتها وصفية وتفسيرية.**

القناة الحافظة: كالظرف بالنسبة للرسالة الورقية، والأنابيب بالنسبة للماء.. إلخ. (لكل رسالة قناة حافظة)

### - عناصر عملية الاتصال الفعال:

١- **(المرسل):** هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، وقد يكون متحدثاً أو كاتباً أو رساماً.

٢- **(الرسالة):** هي الموضوع المحتوى (المعاني والأفكار والمشاعر) الذي يريد المرسل إيصاله إلى المستقبل، ويتم التعبير عنها بالرموز اللفظية أو غير اللفظية 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، ثم

يقوم بتفسير رموزها وإدراك معانيها. وقد يكون مستمعاً أو قارئاً أو مشاهداً.

٥- **(التغذية الراجعة أو الاستجابة):** هي إرسال رسالة إلى المرسل تفيد استلام الرسالة وتظهر أنه فهمها واستلمها، وتختلف سرعة حدوث التغذية الراجعة باختلاف الموقف .

## أنواع الاتصال: (نوعي الاتصال يدعما بعضهما البعض)

١- (الاتصال اللفظي): هو اتصال تستخدم فيه الألفاظ بشكل مباشر من قبل الشخص المرسل بالإضافة لفهم معانيها. وهو نوعين:

١-الاتصال الشفوي: المتمثلة في الاستماع والتحدث، والرسالة فيه صوتية.

٢-الاتصال الكتابي: المتمثلة في القراءة والكتابة.

٢- (الاتصال غير اللفظي): هو اتصال لا تستخدم فيه الألفاظ ولا الكلمات من قبل الشخص المرسل، ويتم نقل

الرسالة عبر مجموعة من الحركات أو الإيماءات أو التعبيرات الجسدية. وهو نوعين:

لغة الجسد: هي ما يفهمه المستقبل من حركات جسد المرسل المقصودة وغير المقصودة، مثل: حركات العينين واليدين ووضعيات الجسم.

لغة الرمز: هي ما يفهمه المستقبل من الأشياء المرتبطة بالمرسل غير جسده، مثل ملابسه ومقتنياته ومكان جلوسه وعطره.

### ❖ مهارات الاتصال الجماهيري الفعال:-

١-اتصال العين: هي المهارة الأكثر تأثيراً على المستمعين.	٢- الوضع والحركة: أن تقف منتصباً وتحرك بصورة طبيعية وسهلة.
٣- ملامح وتعبيرات الوجه: كن مبتسماً ومبتهجاً في وجهك وإيماءاتك.	٤- اللبس والمظهر: يأخذ الآخرون انطباعهم الأول عنك من شكلك الخارجي ومظهرك، فاحرص أن تكون لائقاً.
٥-التنوع الصوتي: هو صورة الحالة المزاجية للمتكلم، وباستخدامه يستطيع أن يثير الحماس أو يسبب الملل.	٦-الصمت والكلمات: استعمال وقفات طبيعية بين الجمل.
٧-اشراك المستمع: بدء الحديث بقصة مؤثرة أو سؤال والمسح الشامل للمستمعين عن طريق الاتصال العيني المباشر.	
٨- استخدام المرح.	
٩- الذات الطبيعية: كونك أنت واجتناب التكلف مهارة توازي المهارات الثمان السابقة، تدل على الرضا والثقة.	

### ❖ وظائف التواصل:

١- وظيفة التعبير: المشاعر والأفكار التي يريد المتكلم التعبير عنها.

٢- وظيفة التوصيل: هل وصلت الأفكار كما أراد المتكلم؟ ٣- وظيفة التأثير: مدى اقناع المستقبل.

### ❖ عوائق الاتصال:

١- عوائق لدى المرسل:-

١-الاستطراد إلى جوانب هامشية استدعتها لفظية معينة في الحديث.	افتراض أن الناس يعرفون ما نعرفه.
إذا تحدث الشخص في قضية أو بمصطلحات لا يتقنها، وهو يجهل أنه لا يتقنها.	فرط الانفعال، الشرود والتشتت، والارتباك.

٢-عوائق متعلقة بالرسالة:-

التعميم الخاطئ: وضع فئات من الناس في قالب واحد، مثل: قول النساء ثرثرات.	
الفوضى: الفهم مرتبط بالتنظيم فيجب تنظيم الرسالة.	التبسيط المخل، والإسهاب الممل، وتعتمد إخفاء المعنى.

### ٣-عوائق متعلقة بالمستقبل:-

التحيز الذاتي .	أثر الجاذبية : جاذبية الشكل .
أثر المكانة : لمكانة الشخص أثر في تشكيل الانطباع عنه.	التحدث بلغة متخصصة لا يتقنها (لغة الطب – العسكريين) .
أثر السوابق : تأثير الانطباعات والإدراكات السابقة ، مثل: الأشخاص البدينون طبيون ومرحون .	

### ٤-عوائق في الوسيلة:-

عدم ملائمة الرسالة للمستقبل : (صعبة وخالفه لقناعاته).	عدم ملائمة الرسالة للسياق : (نكتة في عزاء).
اللبس بطريقة غير معهودة يعكس انطباع سلبي على تقبل الرسالة.	عدم ملائمة الإشارات غير اللفظية للرسالة اللفظية : ( ابتسام صفراء مع الترحيب ) .
تختلف الثقافات في سلوكها اللفظي وغير اللفظي مما قد يولد سوء تفاهم.	

### ٥-عوائق متعلقة بالتغذية الراجعة: عدم ظهور رد فعل أو رد فعل غير متوقع.

❖ **مهارة الإلقاء الفعال :** إن مهارة الإلقاء والقدرة عرض الأفكار و التفاوض والحوار الفعال من أهم متطلبات النجاح ، وهي أعلى مهارات الاتصال الفعال .

### الخطوات السبع للإلقاء الفعال (جيري وايزمان) الترتيب مهم :

١- <b>ضع إطار لعرضك:</b> تحديد الهدف ونقاط الدعم وتحليل الجمهور.	٢- <b>العصف الذهني:</b> التفكير بكل الاحتمالات.
٣- <b>الأعمدة الرمانية:</b> إيجاد أداة تذكرك بأفكارك الرئيسية.	٤- <b>البناء المتدفق:</b> التسلسل المنطقي الذي يمكن الجمهور من متابعتك.
٥- <b>الرسوم:</b> الاستعانة بالمساعدات البصرية. كداعم للعنصر القصصي	٦- <b>المسؤولية:</b> لا تلق بالمسؤولية على غيرك ، تحمل مسؤولية العرض كاملة حتى لا تجد نفسك عرضة للمفاجأة.
٧- <b>تدرب وكأنك في المسرح:</b> لأن ذلك يسهل أفكارك.	

ملاحظة: التدفق الزمني : اختيار خط زمني واحد . أو الرقمي : العد التنازلي للجمهور عند الانتقال الى كل فكرة )

### ❖ ٦ أخطاء عند الإلقاء:- راجع التفاصيل في الكتاب ص ١٣٢-١٣٣-١٣٤ .

١-فقدان الهدف والتنظيم	٢-عدم تحليل الجمهور :	٣-عدم التحكم في الوقت
٤-التعثر في الإلقاء	٥-قلة أو كثرة المعلومات	٦-الخاتمة سيئة التخطيط.

### مواصفات العرض الجيد(Power Point): الكتاب ص ١٣٥ فهم

• قلة الكتابة في كل شريحة : ذكر النقاط الأساسية وتلخيص الموضوع ، والأفضل ألا تزيد الأسطر عن ٦-٨ أسطر وألا تزيد الكلمات في كل سطر عن ٦-٨ .

• استخدم الرسوم التوضيحية Smart Art .

• قدم العرض في مكان مظلم نوعاً ما .

• تجنب قراءة النص الكتابي بصوت عالي .

❖ مراحل إعداد وتنفيذ العروض

١/ تخطيط هيكل العرض: ويقصد بها وضع تصور لخطوات سير العرض. ولعل ابلغ تلخيص لخطة عرض هي: ١-ماذا ستقول؟	
٢-كيف ستقوله؟ ٣-لخص ماذا قلت. ويتم عن طريق تقسيم العرض إلى	
١-المقدمة: يقوم بتقديم نفسه والترحيب وتوضيح سبب العرض والهدف منه.	٢-الموضوع: وهو تقديم الموضوع نفسه.
٣-الخلاصة أو الخاتمة: تلخيص ما تم عرضه مع التركيز على الأفكار الرئيسية.	٤-المناقشة: تتضمن الإجابة على أسئلة المستمعين.
٢/ إعداد مادة العرض: اطلع على الكتاب ص ١٣٧	
٣/ إعداد مساعدات العرض Visual Aids: هي المساعدات المرئية مثل الشرائح واللوحات.	
٤/ إعداد المذكرات: مفتاح العرض: وهي ملخص لمساعدة العارض أثناء العرض كمرشد للتسلسل. ويراعي في إعدادها النقاط التالية: - أن تحتوي فقط على Key Word - أن تكتب بخط كبير.	
٥/ التقديم أو العرض الفعلي: يتم فيها تقديم مادة العرض . ويجب إعطاء اهتمام خاص لبداية ونهاية العرض.	

- لغة العرض: ويتم استخدام وسيلتين أثناء العرض : لغة الكلام ولغة الجسد

وللصوت ثلاث خصائص هي : المستوى / الحجم / النوعية .

- فن الوقوف : تعلم أن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة.

-الوضعية الخاطئة:

أكثر الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئة: التراجع إلى الخلف/الميل من جنب إلى جنب/الاعتماد على رجل والتحول إلى الرجل الأخرى .

- لغة العيون: هي المهارة الأكثر تأثيراً على المستمعين.

وللاتصال بالعين ثلاثة آثار: الألفة / التخويف / المشاركة.

- الألفة والتخويف تنتجان عن النظر إلى الشخص لمدة ١٠ ثواني إلى دقيقة.

- المشاركة تنتج عن النظر إلى الشخص من ٥ إلى ١٠ ثواني. وهي تشكل ٩٠٪ من اتصالنا الشخصي.

- لغة الخاتمة:

- لخص أهم نقاطك وذكر المستمعين بهدك من الحديث.

- اختتم قبل نهاية الوقت المحدد بدقائق قليلة.

- عليك إنهاء حديثك بكلمة لا تنسى.

ص ١٣٩-١٤١ فهم