

مكتب التدريب الميداني



الدليل التدريبي
لمشرفي التدريب الميداني
الفرقة الثانية (انتظام – انتساب)
العام الجامعي ٢٠١٠-٢٠١١ م
الترم الأول

إعداد

عماد عبد السلام: مدرس مساعد
قسم مجالات الخدمة الاجتماعية

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
نبذه عن كلية الخدمة الاجتماعية	٢
التدريب والتعليم	٥
التدريب الميداني.....	١٢
أدوار ومسئوليات مشرفي التدريب (الكلية – المؤسسة التدريبية).....	١٤
المهارة.....	١٦
الإشراف و التوجيه.....	١٧
مهارات القيادة.....	٢٣
اساليب التسجيل المهني	٢٨
التوثيق.....	٣٤
كتابة التقارير.....	٣٥
العمل الجماعي وبناء الفريق.....	٣٨
منهجية حل المشكلات واتخاذ لقرارات.....	٤٨
إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات.....	٥٢
مهارات التواصل.....	٦٤

نبذة عن كلية الخدمة الاجتماعية

رؤية الكلية:

إعداد وتأهيل وتخرج أخصائي مزود بالمعارف والمهارات العلمية لممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية محلياً وإقليمياً بمستوى متميز من الأداء المهني.

رسالة الكلية:

تقوم كلية الخدمة الاجتماعية بتخريج أخصائي اجتماعي في تخصصات الخدمة الاجتماعية يفي بالاحتياجات الإدارية والفنية للمؤسسات الاجتماعية والتنمية، مزوداً بأسس المعرفة والمهارات طبقاً للمعايير الإقليمية في مجالات الخدمة الاجتماعية. ولديه وعي كامل باحتياجات ومشكلات المجتمع والبيئة المحلية وأخلاقيات المهنة. وكذلك تمتد رسالة الكلية لتشمل رفع قدرات الخريجين من خلال دورات تدريبية مكثفة وورش عمل وتقديم برامج دبلومات الدراسات العليا ودرجات الماجستير والدكتوراه. علاوة على ذلك تساهم الكلية في إثراء العلوم الاجتماعية والإنسانية من خلال بحوث أصيلة وخدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال الاستشارات الاجتماعية والمهنية وتفعيل مشاركة كل من الهيئات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة .

البرنامج التعليمي بالكلية:

اسم البرنامج: الخدمة الاجتماعية .

٢- الأقسام المشتركة في تنفيذ البرنامج:

أ- قسم التنمية والتخطيط.

ب- قسم مجالات الخدمة الاجتماعية.

ج- قسم طرق الخدمة الاجتماعية.

أهداف البرنامج:

إعداد أخصائي اجتماعي يكتسب القدرة على:

أ- التعامل مع مشكلات الإنسان على مستوياته المختلفة (وحدات إنسانية صغرى كالأفراد والأسرة والجماعات أو وحدات إنسانية كبرى كالمؤسسات والمجتمعات المحلية والإقليمية والمجتمع القومي ككل).

ب - دراسة وعلاج المشكلات بأساليب علمية مناسبة.

ج- الارتباط بالقيم المهنية للخدمة الاجتماعية والالتزام بها.

د- الاعتراف بحقوق الإنسان وتدعيم وتفعيل هذه الحقوق.

هـ- تكوين علاقات إيجابية مع منظمات المجتمع المدني على مختلف أنواعها والعمل على تنمية قدراتها المؤسسية .

و- الاستجابة لما يستجد من مشكلات ومتغيرات في المجتمع.

ز- الاعتماد على منظور للممارسة المهنية متعددة المداخل وعلى أساس تكاملي.

المستهدف من عملية التعليم:

أ- الفهم والمعرفة:

١- معرفة الخلفية التاريخية للموضوعات والقضايا المرتبطة بالمهنة.

٢- معرفة أساسيات طرق ومجالات الخدمة الاجتماعية مع أهمية استخدام التقنيات الحديثة .

٣- معرفة كافية عن شخصية الإنسان بجوانبها المختلفة وأساليب تحويل الاعتلال السلوكي إلى اعتدال .

٤- معرفة بمراحل النمو وخصائص ومشكلات كل مرحلة وكيفية التعامل الصحيح مع كل مرحلة .

- ٥- معرفة بالسلوك الإنساني ودوافعه وتقنيات التعامل المهني الصحيح مع السلوك الإنساني سواء داخل Macro Practice أو داخل وحدات إنسانية كبرى Micro Practice وحدات إنسانية صغرى.
- ٦- معرفة بالمشكلات والأمراض الاجتماعية التي يعاني منها المجتمع وأفراده.
- ٧- معرفة بالقوانين والتشريعات الاجتماعية التي تنظم حياة الإنسان في المجتمع.
- ٨- معرفة بموارد المجتمع ومؤسساته ومصادر تمويل برامج مساعدة الإنسان وعلاج مشكلاته.
- ٩- معرفة بنتائج البحوث والدراسات التي تجرى في المجالات المرتبطة بمهنة الخدمة الاجتماعية.
- ١٠- معرفة علاقة التخصص العلمي بالتخصصات في العلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى.
- ١١- معرفة الخبرات والتجارب التي تمت في إطار التخصص العلمي وذلك على المستوى المحلي المصري أو على المستوى العربي أو على المستوى الدولي.

ب- المهارات الذهنية والعقلية:

- ب ١- المهارة في استيعاب المواقف والظروف المختلفة.
- ب ٢- المهارة في استدعاء المعلومات والحقائق العلمية الاجتماعية.
- ب ٣- المهارة في فهم الظواهر والمشكلات الاجتماعية.
- ب ٤- مهارة في النقد وإدراك جوانب النقص والخلل والقصور.
- ب ٥- المهارة في التحليل والتفسير.
- ب ٦- المهارة في اتخاذ القرارات.
- ب ٧- المهارة في حل المشكلات.

ج- المهارات المهنية:

- ج ١- المهارات المرتبطة بالتعامل مع الحالات الفردية (الملاحظة-المقابلة- الاستماع- العلاقة المهنية...الخ)
- ج ٢- المهارات المرتبطة بالعمل مع الجماعات وفهم دينامياتها (المناقشة-المناظرة-اللقاء...الخ)
- ج ٣- المهارات المرتبطة بالعمل مع المجتمعات (الاتصال-الاجتماعات- اللجان- الندوات-ورش العمل...الخ)
- ج ٤- المهارات الإدارية.

ج٥- المهارات البحثية.

ج٦- المهارات المتصلة بالعمل مع فريق من تخصصات علمية أخرى.

د- مهارات عامة ومتنوعة:

د١- المهارة في استخدام الحاسب الآلي.

د٢- المهارة في الإلمام بأساسيات اللغة الإنجليزية.

د٣- المهارة في العلاقات العامة (الثقة بالنفس- القدرة على المواجهة- المرونة- الإيجابية....الخ).

د٤- المهارة في الإلمام بالأحداث والقضايا المجتمعية الحالية.

التدريب والتعليم



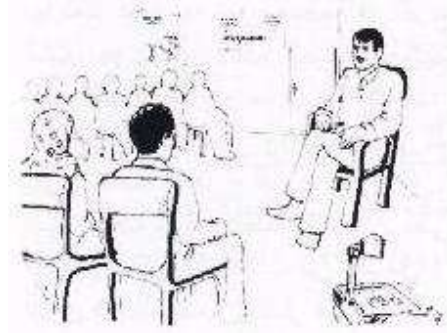
الموضوع: التدريب والتعليم

الهدف: أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على:

- o التعرف على مفهوم التدريب.
- o التعرف على مفهوم ونماذج التعلم.
- o معرفة الفرق بين التدريب والتعليم.

- o التعرف على أهداف وفوائد التدريب.
- o التعرف على مراحل وأنواع التدريب.

مفهوم التدريب:



يعرف التدريب بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاوله عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها".

مفهوم التعليم:

هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام.

نظرية تعليم الكبار:

ترتكز نظرية تعليم الكبار على المبادئ الآتية:

- o الكبار يتعلمون بالتطبيق والمشاركة.
- o الكبار يملون عند الجلوس بشكل سلبي بفترات طويلة.
- o الكبار ليس لهم المقدرة على الإنصات السلبي لفترة طويلة.
- o الكبار لا يقبلون أفكار وخبرات الآخرين بسهولة فهم يميلون لأن يكونوا شاككين.

- o الكبار يتعلمون بسهولة الأشياء التي تفيدهم.
- o الكبار يتعلمون بشكل أحسن عندما يكون لهم بعض التحكم في بيئة التدريب.
- o الكبار يتعلمون الأشياء الجديدة التي يمكن ربطها بخبراتهم السابقة.

السمات الشخصية للمدرب الجيد:

- o الإنصات الجيد.
- o توصيل المعلومة بصورة واضحة.
- o الاتصال الغير اللفظي الفعال.
- o الاتصال اللفظي الفعال.
- o المشاركة.
- o وزن الأمور.
- o الانفعال المتوازن.
- o التمكن من المادة العلمية.
- o البساطة في الأداء.
- o المرونة.
- o تقبل آراء الآخرين.
- o الذوق الرفيع.
- o الثقة في النفس.
- o تقمص الأدوار بصورة جيدة.
- o رحابة الصدر.
- o الواقعية.
- o الإبداع والابتكار.
- o التفائية.
- o

مبادئ تعليم الكبار

الاحترام	تواجد الرغبة الذاتية
التعليق والتغذية المرتدة	تلبية إحتياج قائم
الاحترام	المشاركة
المناخ الآمن	الخبرة والتجربة العملية
البيئة المريحة	التأمل

يزداد فاعلية التدريب إذا تذكرت أن الكبار :

- يريدون التعلم لاكتشافهم أن التدريب مفتاح نجاحهم .
- يريدون التأكد من مناسبة المحتويات والأنشطة التدريبية وأنها صممت لتلبي ظروفهم واحتياجاتهم الخاصة.
- يحبون التصدي لمحتويات عملية التدريب وذلك لأنهم يشعرون بأن في مقدورهم انتقاد الأفكار المطروحة بصراحة.
- يستمتعون بالإكثار من الأسئلة ويستمتعون أيضاً إذا وجدوا أن أسئلتهم تعالج بجدية وتلقى الاهتمام .
- يحبون أن يعاملوا سواسية ، لا يريد أحدهم أن يحتقر رأيه أو يعامل معاملة هامشية.
- يفضلون التدريب العملي في جو خال من المخاطر .
- يقدرّون التغذية المرتجعة حول أدائهم للتأكد من جودة سلوكهم ولتنمية ثقتهم بأنفسهم .
- يتصرفون بطرق مختلفة حيث يعملون بدرجات متفاوتة نسبة لتفرد كل شخص من حيث الخبرة والخلفية والثقافية والمقدرة وأسلوبه في التعلم.
- يفضلون البناء على خبراتهم ومعارفهم السابقة.
- يرغبون في إيجاد حلول لمشاكلهم الوظيفية.

الفرق بين التدريب والتعليم:

هناك فوارق بين التدريب والتعليم يمكن توضيحها فيما يلي:

وجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة .	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم .
المحتوى	محتوى عام .	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية .
المدة	طويلة .	قصيرة .
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة .	أسلوب الأداء والمشاركة .
المكاسب	معارف ومعلومات .	معلومات ومعارف .

أهداف التدريب:

تشمل أهداف التدريب ولا تقتصر على الآتي:

- o اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- o تطوير أساليب الأداء لضمان أداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- o رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- o تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
- o المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
- o توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.

- o الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
- o مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.

فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات:

التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء. فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي:

- o تحسين الأداء.
- o زيادة المقابل المادي.
- o زيادة فرص الترقى إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى.

أما بالنسبة للمؤسسات فمن الفوائد المتحققة من التدريب ما يلي:

- o يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
- o زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
- o تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- o تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.
- o للتدريب أثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.
- o وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

أنماط التدريب:

تصنيف التدريب: هناك عدة أسس لتصنيف التدريب منها:

(أ) التصنيف حسب مكان التدريب:

- o التدريب الداخلي: هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- o التدريب الخارجي: يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

(ب) التصنيف حسب المرحلة.

- o تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم.
- o التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

(ج) التصنيف حسب مستوى التدريب:

- o تدريب تنويري
- o تدريب تشغيلي
- o تدريب تطبيقي

(د) التصنيف حسب مجال التدريب.

- o تدريب تنموي
- o تدريب مهني
- o تدريب إداري
- o تدريب فني

الأنشطة التدريبية:

هناك العديد من الأنشطة التدريبية إلا أن أكثرها شيوعاً هي:

- o الدورات التدريبية.
- o ورش العمل
- o الزيارات الميدانية.
- o تبادل الخبرات.
- o التدريب الذاتي.

التدريب الميداني :

مفهوم التدريب الميداني Field Training :

تعددت التعريفات المتنوعة حول مفهوم التدريب الميداني ومن أهمها :

" يشير مفهوم التدريب الميداني إلى النمو المنظم للخبرات والمعارف والمهارات ونماذج السلوك المقنن الذي يكتسبه الشخص المتدرب أثناء عملية الممارسة مما يساهم في رفع معدلات الأداء في المواقف المهنية المختلفة " .

كما أن التدريب هو العملية التي يتم من خلالها الممارسة الميدانية ويستخدم فيها أسس متعددة مستهدفة مساعدة الطالب على استيعاب المعارف ، وتزويده بالخبرات الميدانية وإكسابه المهارات الفنية ، وتعديل سمات شخصيته بما يؤدي إلى نموه عن طريق ربط النظرية بالتطبيق من خلال الالتزام بمنهج يطبق في المؤسسات وبإشراف مهني .

وبالتالى يشير التدريب الميدانى إلى مجموعة المهارات والمفاهيم والاتجاهات التى يكتسبها الفرد ، ويسعى إلى تحقيقها وتمييزها من خلال المؤسسة التدريبية واستعمال الوسائل العلمية التى تساعد على اكتساب المعارف والمهارات المتنوعة .

وهو تلك العملية التى تسعى لمساعدة طالب الخدمة الاجتماعية على استيعاب المعارف وتزويده بالخبرات الميدانية وإكسابه المهارات الفنية وفق أسس علمية مخططة ، واستخدام وسائل تكنولوجيا من خلال الالتزام بمنهج تدريبي يطبق فى المؤسسات وإشراف مهني بما يؤدي فى النهاية إلى نموه المهني عن طريق ربط النظرية بالتطبيق.

ويعرف أيضاً بأنه " العملية التى يتم من خلالها مساعدة الأفراد للحصول على الخبرات الكافية سواء فى أعمالهم الحالية أو المستقبلية ، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم للتفكير والعمل واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة ليتمكنوا من مواجهة الصعوبات التى تعترضهم فى مجال عملهم.

ويعرف التدريب الميدانى بأنه العملية التى يتم من خلالها إكساب الطلاب للمعارف والمهارات والمبادئ المهنية والأساليب العلمية تحت توجيه وإشراف مهني فى مؤسسات تدريبية مما يؤدي إلى نموهم المهني وزيادة كفاءتهم العلمية والعملية .

أهداف التدريب الميدانى :

للتدريب الميدانى أهداف متعددة ومتنوعة يسعى إلى تحقيقها ومن أهمها :

- ١ - تطوير الاتجاهات والمعارف وإحداث تغييرات إيجابية فى سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم .
- ٢ - تنمية قدرة الطالب على استخدام المعارف الصحيحة فى الممارسة ، وزيادة الفهم للنظريات والمبادئ المهنية التى درست .
- ٣ - تحقيق الشعور بالهوية المهنية من خلال فهم واستيعاب قيم مهنة الخدمة الاجتماعية واتخاذها ضابطاً وموجهاً لممارستها.

- ٤ - تنمية المهارات والقدرة على مواجهة المشكلات المختلفة.
- ٥ - إعداد الطلاب ليصبحوا أخصائيين اجتماعيين قادرين على العمل في شتى مجالات الخدمة الاجتماعية .
- ٦ - مساعدة الطلاب على حسن استخدام وسائل التسجيل المهني المختلفة حتى يصبحوا ذات كفاءة في عملية التسجيل المهني داخل المؤسسة .
- ٧ - تحسين أساليب وطرق الممارسة ودعم السلوكيات والاتجاهات البناءة في مجال علاقات العمل.
- ٨ - وضع الخطط التدريبية التي تعمل على زيادة الكفاءة المهنية لعمل الطلاب مع الخبرات المدرسية المتنوعة .
- ٩ - تزويد الطلاب بالخبرات الميدانية المرتبطة بالممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية بطرقها المختلفة إضافة لخبرات عامة مرتبطة بتنظيم وإعداد وتنفيذ الندوات وغيرها من البرامج .
- ١٠ - إكساب الطلاب المهارات الفنية اللازمة لإعدادها في المجالات المختلفة للممارسة المهنية سواء كانت مهارات عامة للطرق ، أو مهارات خاصة ترتبط بطريقة من طرق الخدمة الاجتماعية أكثر من الطرق الأخرى.
- ١١ - إكساب الطلاب المهارات المختلفة والتي تؤثر بدورها على الأداء اليومي خلال اليوم الدراسي ، والعمل على الارتقاء بهذا الأداء على المدى البعيد.
- ١٢ - مساعدة الطلاب على مواجهة العقبات والمشكلات التي تعترضهم وتحد من آدائهم الاجتماعي داخل كيان المجتمع الذي يعيشون في طياته وبما يحقق أقصى درجة من النمو في قدراتهم وشخصياتهم.

الأسس والاعتبارات التي يجب مراعاتها لتحقيق التدريب الميداني لأهدافه :

- ١ - القراءة وإعداد البحوث المكتبية حول موضوع معين .
- ٢ - الاستماع إلى شرح الآخرين عند حاجة الطالب لذلك .
- ٣ - قيادة بعض الأنشطة المهنية بالاشتراك مع المشرف ، وذلك من خلال القيام بقيادة الاجتماع مع الجماعة .
- ٤ - قيام الطالب منفرداً بأداء المهام المهنية وهو محور العملية التعليمية للتدريب الميداني مثل تسجيل كل الأنشطة المهنية التي يقوم بها .
- ٥ - قيام الطالب بأداء الواجبات المهنية مع وجود آخرين يلاحظونه مثل مقابلة أحد العملاء وقيامه بتقويم عمله ذاتياً أو بواسطة آخرين.
- ٦ - تنشيط وتجديد معارف ومهارات المشرفين .
- ٧ - إقامة الدورات التدريبية المستمرة للمشرفين لإطلاعهم على الوسائل العلمية وأساليب التسجيل المهني المتنوعة وكيفية التسجيل وأهم المداخل والنماذج النظرية للخدمة الاجتماعية التي يمكن الاستعانة بها مع الطلاب .
- ٨ - تدريب الطلاب بصفة مستمرة على كيفية استخدام وسائل التسجيل الكمية والكيفية .
- ٩ - تحديد المهام التدريبية والتركيز على مخرجات العملية التدريبية والتي تتمثل في تحسين ورفع معدلات الأداء.

المهارة:

ينظر للمهارة فى القاموس Skill - وهى تعنى مهارة أو براعة أو حذق.

وتعرف المهارة فى علم النفس بأنها " القدرة على أداء منظومة أو نمط مترابط ومنتظم من السلوك بانسيابية وتكيف وتوافق من أجل انجاز هدف معين.

كما تعتبر المهارة " مزج المعارف والخبرات بأداء أكثر جودة وسرعة فى الإنجاز فى مجال ما يعكس تفرد وخصوصية وتميز القائم بالأداء ".

ويقصد بها " قدرة الأخصائى الاجتماعى الفعلية على تطبيق الأسس والمعارف المهنية والأساليب والتقنيات المهنية التى تتناسب مع المواقف المختلفة.

كما تعرف بأنها " قدرة الإنسان على القيام بأنشطة تستند أساساً على قاعدة معرفية صلبة تدعمها الخبرة والاستعدادات الخاصة.

وتعنى المهارة فى الخدمة الاجتماعية بأنها قدرة الأخصائى الاجتماعى على أداء عمل معين فى الخدمة الاجتماعية معتمداً فى ذلك على الاستعداد والعلم والخبرة.

كما تعنى براعة الأخصائى الاجتماعى فى القيام بعملية التأثير لتعديل السلوك ، أو مساعدة الأعضاء فى المواقف الصعبة.

وهى قدرة الشخص على القيام بنشاط ما يتصل باستخدام طرق وأساليب محددة تخضع لإجراءات تتعلق بالمعارف الخاصة والمقدرة على التحليل.

وهى أيضا " قدرة الأخصائى الاجتماعى على مساعدة الجماعة لتحقيق أغراضها المهنية من خلال الجماعة كأعضاء أو كجماعة ".

وتوصف المهارة بأنها " خبرة فنية تتمثل فى القدرة على استخدام المعرفة بفعالية والاستعداد لإنجاز المهام المهنية بالكفاءة المطلوبة.

ويقصد بها أيضا قدرة الأخصائيين الاجتماعيين على التسجيل المهني لكافة البرامج والأنشطة والمواقف الجماعية التي تحدث في محيط الجماعة.

المقومات اللازمة لاكتساب المهارة:

يتطلب بناء واكتساب المهارة مجموعة من المقومات يمكن تحديدها فيما يلي:

- ١ - تحديد أهداف المهارة المراد اكتسابها مع وضع المحددات الأساسية لتلك الأهداف.
- ٢ - تحديد الجوانب المعرفية المتعلقة بدراسة الأفراد والجماعات والمجتمعات .
- ٣ - الاستعدادات الشخصية لتلقى المهارة سواء من الجوانب النفسية ، أو الاجتماعية ، أو الصحية.
- ٤ - الإعداد المهني لمشرف التدريب من خلال دراسة المواقف المهنية أثناء العملية التدريبية والقيام بتحليلها .
- ٥ - دراسة الأفراد والجماعات ، والتعرف على التجارب الميدانية في المجالات المختلفة .
- ٦ - معرفة بأساليب التدخل المهني الصحيح لتحقيق الأهداف المحددة لاكتساب المهارة .
- ٧ - استخدام وسائل الاتصال اللفظي وغير اللفظي لتحقيق أهداف المهارة .
- ٨ - تحديد المواقف الأساسية التي يمكن أن ترتبط بها المهارة .
- ٩ - التقويم الذاتي والمهني من خلال إدراك مشرف التدريب بكيفية التعامل مع الوحدات المختلفة.
- ١٠ - استثمار الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف المهارة .

الإشراف الفعال

مفهوم الإشراف:

هو تعامل مع الافراد و إنجاز أعمال و تحقيق نتائج من خلال الآخرين.

تعريف المشرف

التعريف الأول : إذا نظرنا الى المفهوم العام لعملية الإشراف يمكننا القول بأن أي شخص يرأس مجموعة من الافراد تزيد عن شخصين يمكن أن نسميه مشرفاً بغض النظر عن موقعه في هرم المستويات الإدارية .

التعريف الثاني : فالمشرف على وجه التحديد هو الشخص الذي يعمل في المستوى الإداري المباشر و يتولى مسئولية توجيه و قيادة مروسية لإنجاز الأعمال حسب الخطة المرسومة و عادة يقوم بجزء من العمل اليدوي بنفسه و ينجز الجزء الأكبر من خلال أفراد مجموعته فهو يتحمل مسئولية انجاز العمل الذي يقوم به بنفسه و في نفس الوقت يعتبر مسئولاً عن نتائج أعمال مروسية .

اهداف الإشراف :

- ١- التوجيه والدعم ومساعدة المستهدفين.
- ٢- تحفيز المستهدفين.
- ٣- ضمان تحقيق الاهداف في ظروف ملائمة.

مبادئ الإشراف الفني

- احترام شخصية الفرد بمعنى الاهتمام بمشكلاتهم و رغباتهم و آرائهم و معاملاتهم بتواضع يحفزهم على العمل.
- التعاون و الإسهام في العمل الجماعي و التحلي بروح الفريق
- المتعاون لتحسين العملية التعليمية.
- المناقشة البناءة و إتاحة فرص تبادل الرأي بالاعتناع عند بحث الخطط و مشكلات الأداء.
- تشجيع الخلق و الإبداع وصولاً إلى كل جديد.

- المرونة بمعنى التكيف وفق للمواقف المتغيرة.

أنماط العاملين التي يتعامل معها المشرف

المشاغب

سلوكه	خصائصه
• لا تغريه الأفكار الجديدة. • يهتم جدا بالتفاصيل • يثير الكثير من الاعتراضات • يعود دائما لذكر الماضي. • ذو عادات عنيفة. • يصعب حثه على اقتناص فرص جديدة. • عالي الصوت	• تقليدي • منخفض الذكاء • يفتقر إلى الثقة • يلتزم بالقواعد واللوائح • عديم الخيال والابتكار • سلبي في وجهات نظره

الايجابي (العقلاني)

سلوكه	خصائصه
• يوجه الأسئلة • يقدم اعتراضات مقبولة • يصغي ويستمع • يقدم اقتراحات بناءة • يتخذ قراراته • واقعي ومفاوض عادل • يفكر مستقبلا	• جاد • معقول • حاسم • ذكي • مكثف بذاته • متحمس • يهتم بالنتائج

المدعي

سلوكه	خصائصه
-------	--------

• مسيطر	• يحتقر الآخرين
• ساخر	• يظهر معلوماته المتعالية
• عنيد	• يحاول أن يعلمك عن عملك
• رافض	• يفخر ويمدح نفسه
• مهدد	• يبدي اعتراضات لا صلة لها
• متمسك برأيه	• بالموضوع
• متعالي	• دائما متشكك ومرتاب

الودود كثير الكلام (الثرثار)

خصائصه	سلوكه
• دافئ القلب.	• يتحدث كثيرا.
• واثق بنفسه.	• يرحب بزواره.
• كثير الكلام.	• يتحاشى الحديث في العمل.
• ودود.	• يشجع السلوك الودي.
• يثق في الناس.	• يود أن يقال عنه أنه لطيف.
• مسترخي الأعصاب.	• لا يحافظ على مواعيده.
• غير منظم.	• لا يهتم بالزمن أو بالتخطيط .
• يشعر بالأمان.	
• كثير المرح .	

المتردد (الخجول / الانطوائي)

خصائصه	سلوكه
• خجول.	• يجد صعوبة في اتخاذ القرار.
• قلق.	• شديد التعلق بالقواعد والقوانين.
• مرتاب.	• يؤجل اتخاذ القرارات.
• يفتقر إلى الثقة.	• كثير الودود عن المستقبل.

• متردد.	• يحتاج إلى مزيد من التأكيدات.
• يسهل تهديده.	• يبحث عن المزيد من المعلومات

الكسول

خصائصه	سلوكه
• صعب التفاهم. • غير اجتماعي. • انه كقطعة الأسفنج يمتص كل معلومة. • غير عاطفي. • رزين أو وقور .	• لا يلتزم بأي شيء. • مستمع جيد. • يتجنب الإجابة على أسئلتك. • يبدو شديد الانتقاد. • لا يرغب في إظهار اعتراضات.

المتعالي (المغرور)

خصائصه	سلوكه
• ذو تصميم أكيد. • يتصف بالقوة. • مناقش. • متصلب الرأي. • مغرور بنفسه. • عديم الثقة في الناس.	• لا يقوم بمساومة شاقة. • يطلب دائما الحصول على مزايا لنفسه. • يترك في نفسك انطباعا بأهميته. • يشير إلى مزايا الجهات الأخرى التي يتعامل معها. • يكثر من المقاطعة في الحديث .

المقاتل الخبيث (متصيد الأخطاء)

خصائصه	سلوكه
• عدواني.	• يبدي عدم الاهتمام.

• يرفض الآخرين	• سهل الغضب.
• يرفض الأفكار	• مندفع.
• يستخدم أسلوب الهجوم على شخصك.	• يسهل اهانتته.
• يشكوك إلى الآخرين.	• يعتمد على نفسه.
• يكثر من الصياح.	• يتمسك بآرائه.
• يحاول أن يروعك.	• بئس.
• يشكو من أنك تضيع وقته .	• متوتر الأعصاب.
	• منافس، مناضل .

كيف تكون مشرفاً ناجحاً؟

- اجعل الهدف الجماعي نصب عينيك او محور اهتمامك
- تذكر دائماً واجباتك قبل حقوقك
- استمع واحترم اراء الآخرين
- كن منظماً في تفكيرك و احترم الوقت
- كن موضوعياً ولا تتحيز لأفكارك
- فكر جيداً قبل ان تتكلم
- لا تعد بما لا تستطيع تنفيذه
- وزع المسؤوليات بين افراد المجموعة
- خطط للعمل وتابع تنفيذه ثم قيمه
- الإدارة الجيدة للحوار .
- الابتعاد عن الصغائر .
- النجاح للجميع ولا ينسب لشخص واحد .
- عدم تقديس الذات فلكل شخصيته المستقلة .
- ابتعد عن الحديث عن الفشل .
- أعمل علي التهدئة عند اشتعال الموقف .
- ابتعد عن الصلابة والتشدد .

- عدم التهديد والتشكيك أو التجاهل .
- لا تكن دائم النقد .
- لا تسخر ولا تجامل وواجه الحقائق وتحمل المسؤوليات وتعلم من أخطائك.

القيادة

البدء بتمرين اتباع القائد:

شرح التمرين: قم باختيار متطوع للخروج خارج القاعة ، ثم اختر شخص من داخل المجموعة للقيام بدور القائد وعلى باقي الأفراد اتباع كل حركة يقوم بها. اطلب من الشخص الذي كان بالخارج محاولة أن يعرف من هو القائد (اسأل المشاركين ما هو الهدف من هذا التمرين؟)

تعريف مفهوم القيادة:

اعرض بأسلوب العصف الذهني ماذا تعني القيادة؟ ثم اكتب الاستجابات على ورق قلاب ثم اعرض الشفافة الخاصة بالتعريف

التعريف:

القيادة هي التأثير الفعال في سلوك واتجاه الآخرين للقيام بالمهام المطلوبة من أجل الوصول لأهداف المجموعة من خلال العلاقات الإنسانية.

أساليب القيادة:

مهد لعرض فيلم (سنشاهد فيلماً يعرض ثلاث أنواع مختلفة للقيادة). اعرض فيلم ٣ X ٣ ، ثم ناقش الأسئلة عن كل جزء من الفيلم على حدة. بعد نهاية الفيلم اسأل المشاركين (ما أهمية أن يكون هناك قائد داخل المجموعة؟)

وزع الورقة الإرشادية الخاصة بأساليب القيادة.

المهارات:

ناقش المهارات التي يتحلى بها القائد الفعال من خلال تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل ثم تقوم كل مجموعة عمل بشرح ما توصلت إليه من مهارات القائد الفعال ويقوم الميسر بالربط بين النقاط المشتركة والتأكيد على النقاط الهامة .

مسئوليات القائد:

اسأل المجموعة (ما هي مسئوليات القائد ودوره؟) ثم وزع الورقة الإرشادية بمسئوليات القائد.

تعريف القيادة

القيادة هي التأثير الفعال في سلوك واتجاه الآخرين للقيام بالمهام المطلوبة من أجل الوصول لأهداف المجموعة من خلال العلاقات الإنسانية.

أسئلة عن الفيلم

يتم مناقشة كل نوع من أنواع القيادة على حده وتطرح مجموعة الأسئلة الآتية على حده:

ما هو رأيكم في الأستاذ سعيد كمدير؟

ما هو الجو السائد في الهيئة.

هل قدم أي دعم أو تشجيع.

ما هو نمط القيادة الخاص به؟

ما هي نوع المشاكل التي يخلفها هذا النمط؟

ما الذي تعلمناه من هذه الطريقة؟

لكي تصبح قائد/ة ناجح/ة

هذه مسئوليات وبعض النصائح

- تذكر دائماً واجباتك قبل حقوقك.
- كن قائداً طوال الوقت.

- ثقّف نفسك بالقراءة المستمرة وإسع إلى المعرفة.
- استمع واحترم آراء الآخرين.
- احترم الوقت.
- كن منظماً في تفكيرك.
- كن موضوعياً ولا تتحيز إلى أفكارك.
- فكر كثيراً قبل أن تتكلم.
- لا تعد بما لا تستطع تنفيذه حتى لا يفقدوا الثقة بك.
- لاحظ الهدف الجماعي.
- وزع المسؤوليات بين أفراد المجموعة.
- قم بتدريب قادة جدد.
- خطط للعمل وتابع تنفيذه ثم قيمه.
- احتفظ دائماً بجاذبية الجماعة.
- كن فخوراً بنفسك، اهتم بمظهرك.

أنواع القيادة

(١) الدكتاتوري:

هو القائد/ة الذي يفرض خطة معينة على الجماعة ويلزمها بالتنفيذ وأنه السلطة الوحيدة ولا بد أن يأخذ جميع القرارات ويتصرف بمفرده.

(٢) البيروقراطي:

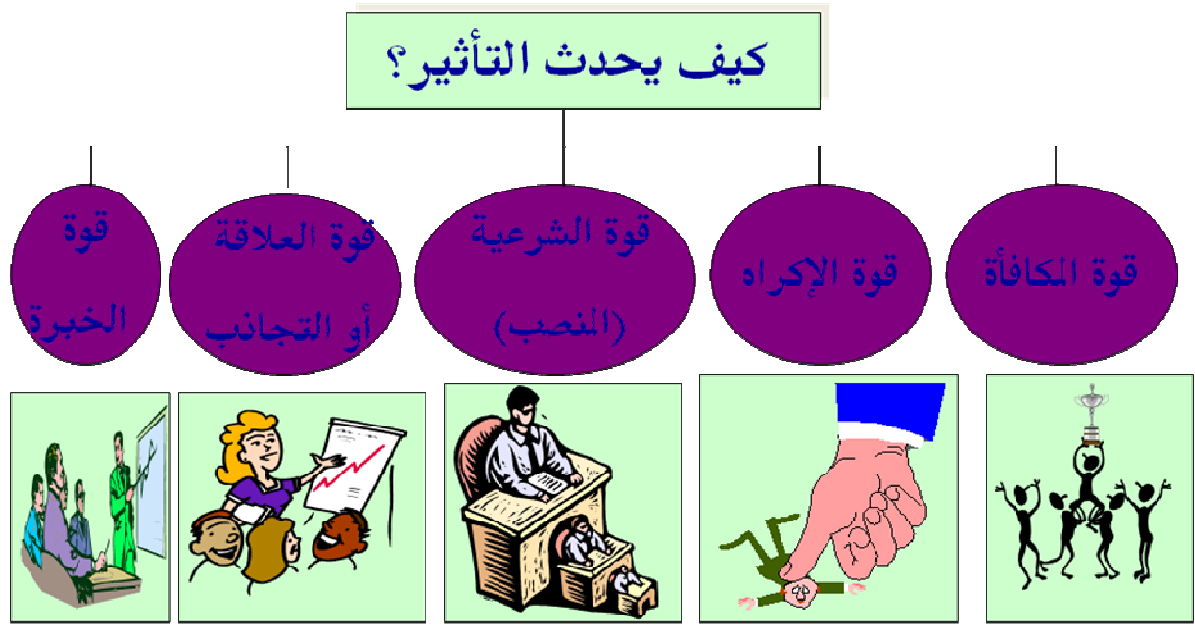
هو القائد الذي يهتم بالإجراءات والروتين أكثر من العمل. وهو يجمع المسؤولية على عدد كبير من الأفراد فلا تحدد معالم الأخطاء وبذلك يتهرب من المسؤولية.

(٣) الفوضوي:

لا يوجد نظام ولا مسؤولية ولا أهداف لدى القائد فتعم الفوضى والإهمال والفساد.

(٤) الديمقراطية:

القائد يصبح واحداً من الجماعة، يأخذ برأي أفرادها ويحترمه ويشرك الجميع في اتخاذ القرار.



مفهوم القيادة:

القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف.

وظائف القائد

- التخطيط (P)
- التنظيم (O)
- بناء وتحفيز الأفراد (S)
- التوجيه واتخاذ القرارات (D)
- التنسيق والاتصالات (CO)
- الرقابة (R)
- الإدارة المالية وإعداد الموازنات (B)

أنماط القيادة

النمط الديكتاتوري

المزايا	العيوب
• يحافظ على الوقت • يركز على الأهداف والأعمال • يرفع الإنتاجية في المدى القصير	• يسبب استياء العاملين • يرفع الخلافات بين العاملين • يخفض الإنتاجية في المدى الطويل

النمط المتساهل

المزايا	العيوب
• يركز على المشاعر والاحتياجات • قد يحسن من العلاقات الإنسانية	• لا يركز على الأهداف والأعمال • يخفض الإنتاجية • يخلق جوا من اللامبالاة وعدم الاهتمام • يعطى نموذجا سيئا للعاملين

النمط الديمقراطي (المشارك)

المزايا	العيوب
• يشارك في اتخاذ القرار • يرفع من مستوى اتخاذ القرار بإشراك العاملين الذين لديهم خبرة ومعلومات عن الموضوع • يجعل الموظفين مسئولين عن قراراتهم وأعمالهم • يحسن العلاقة بين المدير والعاملين معه • يستفيد من المصادر البشرية في المنظمة • يرفع من درجة الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة • يقلل الخلافات بين العاملين • يحسن الروح المعنوية • يرفع الإنتاجية على المدى الطويل • إعداد صف ثاني من القادة	• تستغرق العمليات وقتا أطول مما يستغرقه النمط الديكتاتوري

أساليب التسجيل المهني :

مفهوم الأسلوب :

يوجد فى اللغة الإنجليزية مصطلح الأسلوب بمعنى Technique وهو بهذا المعنى يعتبر وسيلة فنية وتقنية ، ويوجد أيضا مصطلح الأسلوب بمعنى Style وهو بهذا المعنى يستخدم كتعبير .

بينما يعرف الأسلوب فى الخدمة الاجتماعية بأنه وسيلة محددة منتظمة لتحقيق أغراض معروفة ، ويشير التعبير فى الخدمة الاجتماعية إلى الوسائل الفنية التى يستخدمها الأخصائيون الاجتماعيون مثل العلاج الذاتى الذى يركز على نمو قدرات العميل وشخصيته .

ويعرف الأسلوب إجرائيا بأنه : الطريقة التى تساعد على حسن استخدام الوسائل المحددة التى يستخدمها أخصائى الجماعة فى المؤسسات التدريبية لمساعدة الطلاب على استخدام أشكال متعددة للتسجيل المهني تتفق وطبيعة الممارسة المهنية فى تلك المؤسسات .

تعريف التسجيل :

يعرف بأنه " تدوين المعلومات والتقارير والحقائق اللفظية والرقمية مستخدماً فى ذلك وسائل متعددة منها الرسوم البيانية والمقاييس .

كما يمكن تعريف التسجيل فى خدمة الجماعة : بأنه عملية حفظ الفائض من المعلومات التى يراها الأخصائى بعينه أو يسمعها بأذنيه بطريقة كمية (رقمية) أو بطريقة (وصفية) أو بكلتا الطريقتين معاً ، وذلك خوفاً من النسيان أو الخلط ، وذلك لاستخدامها عند الحاجة لها .

ويعرف أيضا بأنه إعداد وتنظيم وتدوين المعلومات والمواقف المتعلقة لعملية خدمة الجماعة باستخدام وسائل مختلفة كالتقارير والمقاييس الاجتماعية والتطبيقات الإحصائية .

وهو عملية يقوم بها أخصائى الجماعة والأعضاء بطرق عديدة بغرض حفظ المعلومات والحقائق واستخدامها وقت الحاجة للتأثير فى المواقف الجماعية المختلفة ، أو لتدريب الأعضاء على المهارات الاجتماعية المختلفة أو لإكساب الأعضاء خبرات ومعارف متنوعة.

وبالتالى فالتسجيل : عملية أو مسئولية يشترك فيها أعضاء الجماعة والأخصائى والمشرف ، ولكن لكل منهم دوره ومستواه الخاص فيهما ، فحين يسجل أعضاء الجماعات العمليات التى يقومون بها فى الجماعة إنما يستعرضون تجاربهم وخبراتهم التى مروا بها بقصد الإفادة منها وفى إحراز مستوى أعلى للنمو ، وحين يقوم أخصائى الجماعة بعمليات التسجيل إنما يهدف إلى تحسين تجاربه وأساليبه التى يتبعها مع الجماعة ، وحينما يقوم المشرف بالتسجيل فإنما يهدف إلى تطوير الأساليب الفنية التى يتبعها الأخصائيون فى عملهم مع الجماعات.

يعرف التسجيل بأنه : عملية حفظ وتدوين المعلومات والمواقف المتعلقة بالعملية التدريبية من خلال استخدام الوسائل الكمية والكيفية والمقاييس الاجتماعية ، وذلك لاستخدامها وقت الحاجة من أجل إكساب طلاب التدريب الميدانى الخبرات الجماعية والمعارف المهنية المتنوعة .

أهمية التسجيل فى الخدمة الاجتماعية:

ترجع أهمية التسجيل فى الخدمة الاجتماعية بوجه عام للأسباب الآتية:

- ١ - أنه وسيلة لحفظ البيانات والمعلومات والحقائق حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة .
- ٢ - أنه وسيلة لاستمرار واستكمال العمل المهني للأخصائى الاجتماعى ، كذلك يقدم التسجيل مادة هامة للأبحاث المختلفة .
- ٣ - متابعة ما يحدث من تغييرات لدى العملاء والمستفيدين ، وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات التى تم تسجيلها .

٤ - التسجيل ضروري لتحليل نشاط الجماعة ووضع خطة المساعدة المستقبلية لطلاب التدريب، وكذلك للأخصائيين الاجتماعيين .

٥ - يساهم التسجيل في ترشيد الممارسة.

٦ - للتسجيل أهمية كبرى في مساعدة الأخصائي على أداء دوره المهني ، حيث يبين وعيه بالجماعة التدريبية وبأسلوب المناسب لمساعدتها.

٧ - للتسجيل أهمية في تقديم البيانات الكمية والمعلومات الكيفية للأخصائي الاجتماعي من أجل تحديد مناطق القوة والضعف في العمليات المهنية مما يؤثر في رفع مستوى الخدمات في المؤسسات التدريبية .

٨ - يعتبر التسجيل عملية مهمة في فهم الجماعة وتعلم كيف يمكن مساعدتها.

٩ - تؤكد عملية التسجيل على الموضوعية والواقعية في ممارسة الخدمة الاجتماعية ، ويساهم في التعرف على الحقائق التي يجب الحصول عليها ومصادرها والتي على أساسها يمكن تشخيص المشكلات ووضع خطط التدخل لعلاج تلك المشكلات .

١٠ - يقدم التسجيل في مجالات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية نماذج عملية لحالات يمكن تدريسها والتدريب عليها لتنمية مهارات الخدمة الاجتماعية ، كما أنه وسيلة للإشراف على طلاب التدريب الميداني ، والتعرف على مدى النمو المهني لهم أثناء التدريب الميداني .

وسائل التسجيل المهني :

هناك جهات نظر متعددة ومتنوعة حول أهم وسائل وأساليب التسجيل المهني ، التي يستخدمها طلاب التدريب الميداني في مؤسسات الخدمة الاجتماعية ، حيث يمكن تقسيمها إلى :

أولا : الوسائل الكمية :

وهي التي تعتمد على الأرقام ويتم توضيحها في :

١ - الرسوم والأشكال البيانية وتشمل على : الأعمدة بأنواعها (البسيطة ، المركبة ، المجزأة) .

٢ - الدوائر . ٣ - الصور المجسمة . ٤ - المنحنيات .

ثانيا : الوسائل الكيفية :

وهي التي تتكون عن طريق التقارير وتشمل :

١ - التقارير الفردية . ٢ - التقارير الدورية .

٣ - تقارير برامج المناسبات الخاصة . ٤ - التقارير التحليلية .

ثالثا : المقاييس الاجتماعية :

ويمكن تناول كلا منها كالتالي :

أولا : الوسائل الكمية والتي تتمثل في الرسوم والأشكال البيانية وتشمل :

١ - الأعمدة (البسيطة - المركبة - المجزأة) (٥٦) :

(أ) الأعمدة البسيطة :

وهي التي تستخدم لعرض نوع واحد من البيانات ومقارنتها ببعض ، ومن أهم مزاياها إعطاء بيانات سريعة لأول وهلة دون التعمق في دراسة الملفات ، ولكن من عيوبها عدم توضيح التفاعلات ، كما أنها لا تجيب عن السبب في ارتفاع الظاهرة أو انخفاضها .

(ب) الأعمدة المركبة :

تستخدم لعرض نوعين من المعلومات ومقارنتها ببعض .

(ج) الأعمدة المجزأة :

تستخدم لعرض أكثر من متغيرين عند تسجيل الأنشطة .

٢ - الدوائر :

وتستخدم لعرض أكثر من نوعين من المعلومات فى نفس الوقت وإظهار نسبة كل منها مثل عرض برنامج الجماعة التدريبية وتقسيمه إلى أجزاء (رياضى - ثقافى - فنى - اجتماعى .. إلخ) .

٣ - الصور المجسمة :

وتستخدم لعرض أكثر من نوعين من المعلومات فى نفس الوقت وإظهار نسبة كل منها مثل عرض برنامج الجماعة التدريبية وتقسيمه إلى أجزاء (رياضى - ثقافى - فنى - اجتماعى .. إلخ) .

٤ - المنحنيات :

وهو رسم يوضح المعلومات بطريقة دقيقة وتستخدم لعرض الاتجاه العام للظاهرة ، حسب التسلسل الزمنى ^(٥٨) ، مثل مدى انتظام طلاب التدريب الميدانى فى العملية التدريبية خلال أشهر العام .

ثانيا : الوسائل الكيفية ، وتشمل التقارير بأنواعها كالتالى ^(٥٩) :

١ - التقارير الفردية :

وهى التقارير التى تكتب عن أحد أعضاء الجماعة ، وتتضمن وصف لشخصيته وصفاته وعلاقاته مع الآخرين وعلاقاته بالأخصائى والأنشطة التدريبية التى يميل إليها .

٢ - التقارير الدورية :

وهى التقرير الذى يسجله الأخصائى عن كل ما حدث أثناء اجتماع الجماعة - التدريبية - من موضوعات وعلاقات وتفاعلات ومناقشات وقرارات ، وكيفية اتخاذها وكيفية بدء الاجتماع وكيف انتهى ويتم تسجيل التقرير الدورى عقب كل اجتماع للجماعة التدريبية فى المؤسسة .

ويتضمن العناصر الآتية :

(أ) الجزء الإحصائى . (ب) الجزء الإعدادى .

(ج) الجزء القصصى . (د) الجزء التحليلى .

٣ - تقارير المناسبات الخاصة :

وهي التي يتم تسجيلها عن أنشطة الجماعة والمؤسسة في مناسبات خاصة .

٤ - التقارير التحليلية :

وهذه التقارير هامة جداً لأخصائي الجماعة الذي يعمل في المؤسسات التدريبية - ويقوم بكتابتها خلال فترات زمنية متباعدة بعد ثلاثة أشهر أو ستة أشهر ، أو في نهاية العام التدريبي ، والهدف منها التعرف على النمو الحادث للأعضاء وللجماعة ككل ، وينصب التحليل في هذه التقارير على كل عناصر طريقة العمل مع الجماعات وهي الأعضاء ، الجماعة ، البرنامج ، المؤسسة ، الأخصائي (٦٠) .

ثالثاً : المقاييس الاجتماعية:

يعتبر هذا النوع من التسجيل من أفضل الوسائل التي تتبع في معرفة نوع العلاقات في الجماعة ، كذلك مدى الجاذبية التي تدفع الأعضاء إلى أن يعملوا مع الجماعة ، أو ينزلوا عنها في شلل ، أو يمارسوا نشاطاً معيناً دون آخر ، أو يحتلون مركز القيادة فيها ، ويستخدم الأسلوب السوسيو مترى أو ما يعرف بالقياس الاجتماعي للكشف عن مدى التجاذب والتنافر ومدى التفاعل والمشاركة في نشاط الجماعة (٦١) .

ويسجل أخصائي الجماعة ملاحظاته عن الجماعة وأعضائها لقياس العلاقات داخلها مستخدماً ثلاثة أنواع من القياس وهي (٦٢) :

١ - القياس الفردي :

يوضح هذا القياس العلاقات الاجتماعية بين أحد أفراد الجماعة وبقية الأعضاء .

٢ - القياس الجماعي :

ويوضح هذا القياس العلاقات الاجتماعية بين أحد أفراد الجماعة وبعضهم البعض .

٣ - قياس الميول والرغبات بالنسبة لأنواع النشاط :

يوضح هذا القياس الميول والرغبات التي يمارسها الأعضاء ويشمل ثلاثة أنواع :

(أ) قياس ميول أحد الأعضاء نحو أنواع النشاط المختلفة .

(ب) قياس ميول الأعضاء نحو نوع معين من النشاط .

(ج) قياس ميول عضو نحو الأنواع المختلفة لنوع معين من النشاط .

التوثيق

تعريف الوثيقة :

هي مادة ناقلة للمعلومات وذاكرة الأفراد .

أنواع الوثائق:

١- الوثائق النصية :

هي التي تعرض المعلومات في صورة نص مكتوب يتم قرأته مثال (كتب - أحصائيات- مستندات قانونية - تقارير - مطبوعات ...)

٢- وثائق غير نصية :

وهي قد تحتوي علي بعض النصوص إلا أن الجزء الأكبر من المعلومات تعرض في أشكال متنوعة تسمع وتري مثل :

١- وثائق أيقونية :

مثل (الصور - الخرائط- الرسوم البيانية - ملصقات - شرائح)

٢- وثائق سمعية وبصرية :

وهي تجمع الصوت والصورة وتتضمن (أفلام - شرائح فلمية -أسطوانات ..)

٣- وثائق ذات طبيعة مادية :

وتتضمن مواد وعينات ونماذج كاملة - أعمال فنية - تماثيل - كتب مطبوعة بطريقة برايل)

٤- وثائق مختلطة :

وهي تتضمن وثائق متنوعة نصية وغير نصية عن نفس الموضوع

التقارير

تعريف التقارير

هو عرض البيانات والحقائق المتعلقة بموضوع معين أو مشكلة من المشكلات العمل عرضاً تحليلياً مبسطاً واستخلاص النتائج وعرض التوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها

أهمية التقارير

١. معاونة الإدارة في التخطيط - الرقابة - التوجيه والإشراف - المتابعة والتقييم
٢. التوثيق والتسجيل
٣. تبادل المعلومات
٤. معلومات مرجعية (الذاكرة المؤسسية)

مواصفات التقرير الجيد

١. وضوح البعد الزمني
٢. الشمولية والارتباط بالموضوع
٣. الدقة وصحة البيانات
٤. مناسبة الحجم
٥. القدرة على الإقناع
٦. أسلوب العرض (التتابع المنطقي)

النصائح العشر ليكون التقرير فعالاً :

- ١- أن يكون دقيقاً وصادقاً.
- ٢- أن يكون مختصراً بقدر الإمكان .
- ٣- أن يكون موضوعياً غير محكوم بأرائك ورغباتك وأحكامك الشخصية .
- ٤- أن يكون له بداية ووسط ونهاية .
- ٥- له ترتيب وتتابع منطقي (نقسيم وترقيم الأجزاء) .

- ٦- أن يقدم في الوقت الملائم المطلوب تقديمه فيه .
- ٧- أن تكون لغة واضحة ومباشرة .
- ٨- أن يستخدم الإيضاحات البيانية كلما ذلك .
- ٩- أن تكون له خاتمة تعبر عن محتويات التقرير .
- ١٠- خالياً من الأخطاء .

مراحل إعداد وكتابة التقرير:



انواع التقارير



مكونات التقرير

- ١ - صفحة الغلاف :
- ٢ - المحتويات أو الفهرس :
الرقم المتسلسل - البيان - رقم الصفحات
- ٣ - المقدمة :
- وتشمل هدف التقرير ونطاقه وأسباب كتابة التقرير وترتيب أقسام التقرير ، أسم ووظيفة مقدم التقرير ،
ونبذة عن النتائج التي توصل إليها التقرير .
- ٤ - الموضوع :
صلب الموضوع ويتضمن الأقسام الرئيسية والفرعية .
- ٥ - النتائج والتوصيات :

يجب أن يكون لأي تقرير نتائج و توصيات لتفيد القارئ وتكون نتاج العرض لتوصل القارئ إلى الهدف الذي يريده كاتب التقرير .

٦- الخاتمة :

في بعض الأحيان قد يستعيز عن التوصيات بالخاتمة حيث يتم ذكر تلخيص للدراسة والنتائج ومن ثم عرض التوصيات .

مهارات العمل الجماعي

إن معظم المهام التي نقوم بها في حياتنا تتطلب منا التعاون مع الآخرين لتكوين مجموعة أو فريق لأداء هذا العمل.

تعريف فريق العمل:

فريق العمل هو :

مجموعة من الأشخاص تعمل معاً من أجل تحقيق هدف ويكون بينهم توزيع أدوار وتعاون وتناسق ويكون لهم قائد ناجح.

والعمل من خلال فريق له مقومات تساعده علي النجاح وعوامل تتسبب في فشله، وسنتناول فيما يلي بعضاً من هذه المقومات والعوامل:

من مقومات نجاح فريق العمل:

١. الاتصال الجيد والمتبادل بين أعضاء الفريق.
٢. شعور جميع أعضاء الفريق بالمسؤولية (المسؤولية الجماعية).
٣. شعور كل عضو بأنه أنجز المهام الموكلة إليه بنجاح.
٤. الاستجابة والحساسية لاحتياجات الآخرين.
٥. توزيع المهام علي أعضاء الفريق بطريقة تتناسب وتلائم إمكانيات كل عضو.

من العوامل التي تعوق نجاح فريق العمل:

١. تخلي أحد أعضاء الفريق عن مسؤوليته ووضعها علي عاتق الآخرين.
٢. احتفاظ أحد الأعضاء بكل المهام محاولاً تأديتها بنفسه.
٣. الشعور بالأنانية واهتمام كل عضو من أعضاء الفريق بعمله مع إهمال باقي أعضاء الفريق.
٤. عدم الإحساس باحتياجات باقي أعضاء الفريق.

أهمية وجود هدف لفريق العمل:

وجود هدف لأي عمل يسهم في :

- يحدد مدي نجاح أو فشل هذا العمل عن طريق تحقيق الهدف أو عدم تحقيقه.
- يحدد الخطة المناسبة لعمل الفريق وتوزيع الأدوار علي أعضاء الفريق .
- يحدد أيضاً الزمن والجهد المناسب لكل خطوة من خطوات هذا العمل.
- يساعد علي توفير الوقت والمجهود وتنظيم العمل .
- يساعد علي الوصول لنتائج مرضية بأقل مجهود وفي أقصر وقت ممكن.

مفهوم الجماعة:

الجماعة ببساطة شديدة هي مجموعة من الأفرادإن فقومها الفرد وشكلها مجموعة أفراد.

ما الذي يجمع بين الأفراد لتكوين جماعة؟

عندما تتفق احتياجات الأفراد سواء في الدرجة أو في النوع فهؤلاء الأفراد يشتركون في جماعة واحدة يشغلها احتياج واحد فيسعون إلي إشباع هذا الاحتياج سواء عن طريق جهود الأفراد بشكل شخص أو عن طريق عمل جماعي مشترك. مثال: الاشتراك في لعب رياضة معينة

ظروف مشتركة:

كذلك فقد يتعرض بعض الأفراد لظروف خارجية واحدة تؤدي بهم إلي سعي فردي لمعالجة الظروف مما يجمع هؤلاء إلي سعي جماعي لنفس هذا الهدف والتعاون إذن يساعد علي المعالجة المطلوبة بشكل أكبر كفاءة وسرعة

مثال: تكوين جماعات رعاية مرضي السرطان أو السكر والتي قد تبدأ بتعرض بعض الأعضاء المؤسسين لهذه الأمراض في أنفسهم أو في شخص عزيز لديهم.

أهداف مشتركة:

يشترك بعض الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة فيجتمعون لتحقيقها وقد تكون هذه الأهداف إنسانية.

مثال: مكافحة الفقر في البيئة المحيطة بهم أو التي يريدون خدمتها ، وقد لا تسمو الأهداف إلي هذه الدرجة الإنسانية ولكن قد تتفق مجموعة من الناس علي أهداف أكثر بساطة مثل الحصول على الاحتياجات الأساسية من مأكّل ومشرب وملبس.

فاعلية أغراض الجماعة:

أن تحقيق فاعلية أغراض الجماعة لا يتأتى إلا بمجموعة مقومات وهي:

- وضوح الأغراض والأهداف
- ارتباط أهداف الجماعة بأهداف الأفراد
- اتفاق الأعضاء علي وسائل التعامل وتحقيق الأغراض
- اتفاق أغراض الجماعة مع ثقافة وخلفية المجتمع
- مرونة الأغراض ومرونة الأهداف.

مراحل نمو الفريق:

يمر بناء فريق العمل بالمراحل التالية:

التشكيل : في هذه المرحلة يقوم أعضاء الفريق بالتعرف على بعضهم البعض دون التفاعل والتعاون الواضح . وهي مرحلة يتم فيها تحديد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة ، والأهداف المطلوب تحقيقها ، وطبيعة مهام الفريق ، والتقنيات المقترحة استخدامها لتحقيق الأهداف المرجوة . وغالباً ما تلعب القيادة غير الرسمية دوراً بارزاً في هذه المرحلة .

العصف: وفي هذه المرحلة تظهر الصراعات والخلافات المعارضة لأداء المهام بين أعضاء الفريق ، ويزداد عدم الانسجام بين الأعضاء التي تستوجب تدخل قائد الفريق لخلق التعاون المتبادل بين أعضاء الفريق.

المعيارية: وفيها يتم اعتماد مجموعة من المعايير والقيم التنظيمية التي تنظم علاقات الأعضاء بعضهم ببعض لتحقيق الأهداف المطلوبة . ويتجلى في هذه المرحلة الحس والشعور بزيادة التماسك بين الأعضاء ، كما يبدأ ظهور الثقة بين أعضاء الفريق.

الأداء: وفيها تستقر العلاقات بين أعضاء الفريق الواحد ، وتوضح الأدوار والمسؤوليات المنوطة بكل عضو في الفريق ، ويتم تركيز الفريق على حل المشكلات واتخاذ قرارات بشأنها.

طبيعة فرق العمل :

فرق العمل هي وسيلة لغاية، أو هي مدخل لتحقيق هدف ما . وقد يختلف الهدف من فريق إلى آخر. قد يمثل الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية أو تحسين العلاقة مع العملاء. وبالرغم من اختلاف الأهداف إلا أن الفرق المختلفة تشترك في حاجتها إلى قواعد تساعد على إدارة نفسها. وتلعب دوراً هاماً في نجاح الفرق، وتتميز بالآتي :

- تحدد القواعد في الشهور الأولى من عمر الفريق ، وبعد تحديدها يكون من الصعب تغييرها أو تعديلها.
- أي تغيير في قواعد عمل الفريق يتطلب وقتاً وجهداً ويسبب إزعاجاً للأعضاء.
- يلعب القائد دوراً هاماً في وضع القواعد ، علماً بأن الأفعال التي لا يقدم عليها القائد لا تقل أهمية عن الأفعال التي يقدم عليها.
- إن الالتزام بالحدود السلوكية يكون أكبر في الفرق الصغيرة عنه في الفرق الكبيرة.
- تحكم الفرق على أعضائها بمدى التزامهم بالقواعد ، والعضو الذي يبدي التزاماً ما أكبر يحظى بأكبر قدر من الاحترام.
- كلما عمل أعضاء الفريق فترة أطول لوضع القواعد زادت درجة القبول بينهم.
- الفرق التي تبدي رغبة في وضع قواعد سلوكية لنفسها يكون لديها الميل للانضباط.
- عدم وضوح القواعد السلوكية يفقد الفريق قدرته على التحكم في أعضائه.
- تساعد القواعد على التوزيع العادل للقوة بين أعضاء الفريق.

فوائد فرق العمل:

- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.

- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

أدوار أعضاء الفريق :

يجب تحديد الأدوار بوضوح في بداية كل اجتماع. هذه الأدوار يجب أن تكون مرنة لكي تسمح بتداول الأدوار والمسؤوليات بين الأعضاء.

مسئوليات قائد الفريق :

يقوم بنقل المعلومات والمعرفة والمهارات لبقية أعضاء الفريق وتفسير السياسات وأوامر العمل، ويشرح كيفية إدارة العمل بفعالية وتقويم النتائج. ويتولى بناء خطوط الاتصال بين الإدارات وتشجيع الأعضاء على أداء العمل بطرق ابتكارية وتقبل المخاطرة. ويكون من الناحية السلوكية مثلاً يحتذى، ويقوم بمكافأة السلوك الفعال. وتأييد أهداف الفريق داخلياً وخارجياً ونقل إنجازات الفريق إلى الإدارة ولعب دور الوسيط عند نشوب صراعات.

مسئوليات المستشار :

وضع وتوصيل أهداف الفريق بوضوح إلى بقية الأعضاء والتأكد من واقعيته ومطابقتها لأهداف المنظمة والحصول على التعاون اللازم لتحقيقها، وتقديم المساعدة حتى يصل الفريق إلى درجة مناسبة من النضج، وتقديم المساعدة لكل من المنسق والملاحظ. بالإضافة إلى تحديد الموارد ووضع معايير الأداء وطرق قياس النتائج.

مسئوليات المنسق :

ترتيب الاجتماعات وتجهيز وتوزيع جدول الأعمال قبل الاجتماعات والتأكد من الالتزام به. وتوضيح الأهداف والتأكد من توزيع الأدوار وتشجيع الأعضاء على المشاركة. وتلخيص الأفكار والتأكد من معرفة الجميع بكل ما هو مطلوب والعمل على تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين مختلف الأعضاء. يكون المنسق في العادة مستمعاً نشطاً ويعمل على حماية كل أعضاء الفريق في التعبير عن رأيهم، وتشجيع الفريق على إنهاء كل محاور جدول الأعمال وتشجيع التفكير النقدي بين الأعضاء والمحافظة على الحياد بين وجهات النظر المختلفة.

مسئوليات المسجل :

يقوم بتدوين محاضر الاجتماعات وتوزيعها على كل الأعضاء. وتشتمل هذه المحاضر على الموضوعات التي تمت مناقشتها والمهام التي تم توزيعها وتحديد المسؤولين عن تنفيذها. ويساعد في تحديد الأطر الزمنية لجدول الأعمال ويراقب المناقشات وينبه الأعضاء بقرب انتهاء وقت المناقشة قبل حلوله بعدة دقائق.

مسئوليات عضو الفريق :

الاستعداد المسبق للاجتماعات، والحضور والمشاركة في المناقشات وتقديم المقترحات والآراء وإنجاز ما يوكل إليه من أعمال، ورفع مستوى أداء الفريق والقيام بأعمال إضافية عند الضرورة لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد ومتابعة ما تم من إنجازات، وطلب المساعدة من مصادر خارجية عند مواجهة مشكلة تتجاوز إمكانيات الفريق المتاحة، ثم مساندة قرارات الفريق.

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل:

السلوكيات السلبية	السلوكيات الإيجابية
النقد و السلبية	المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات
احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين	المشاركة والتطوع
الدخول في مهاترات	الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة
محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية	الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين
القفز من موضوع لآخر	الالتزام بجدول الأعمال
إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة	الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق
التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات	انتقاد الأفكار وليس الأشخاص
الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء	لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك
تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية	الانفتاح العقلي والانتباه
استجداء تعاطف الآخرين	أخذ المشكلات والمواقف الجدية المناسبة
التهرب والسلبية وفقدان الحماس	الاحترام والأمانة والثقة
الانسحاب النفسي	التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة
التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري	المخاطرة المحسوبة
عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء	التأييد المتبادل بين الأعضاء
الحكم على الأشخاص وليس الأفكار	وضع أهداف وتوقعات واقعية
عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية	تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي

مفاتيح نجاح فرق العمل :

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.

- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير دون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.

أسباب فشل فرق العمل :

- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسؤولية ما يقومون.
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- عدم فهم لمراحل تطور الفريق.
- ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

سلوك الفريق:

يتطلب العمل داخل فريق قدرًا عاليًا من مهارات التعامل مع الآخرين، من هنا يقوم فريق بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى:

- خلق أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع.
- تشجيع السلوك الطيب.

- زيادة القدرة على الإدارة الذاتية.

- وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.

- إرشاد الأعضاء الجدد.

- حل مشكلات السلوك بسهولة.

المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء :

- تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.

- تحمل مسؤولية الأفعال والأفكار.

- الجرأة على الجهر بالرأي.

- القدرة على قول (لا) عند اللزوم.

- القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.

- الاستجابة للنقد.

- القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.

- القدرة على طلب السلطة وتكبد عبء القيادة.

- السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.

- القدرة على طرح الأسئلة.

- اقتراح أفكار للمناقشة.

إدارة الصراع داخل الفريق:

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق، وجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه.

ويمكن أن يلعب المنسق دوراً حاسماً في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل ويصعب احتواؤها. حل

الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر الجميع بالاعتماد المتبادل بالحصول على مكاسب

حقيقية. يحتاج هذا إلى تركيز على مشكلة بدلاً من التركيز على الأشخاص مع السماح بالتنفيس والتعبير

عن المشاعر، فضلاً عن الالتزام بالقرارات والرغبة في تعديل السلوك.

التحول إلى ثقافة الفريق:

يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة. هذه المشكلات لا نراها على السطح

ولكن تبرز أعراضها وتتضح من خلال قلة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات وتفشي

السلبية وكثرة الشكوى. وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعاً محتدماً بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق.

تواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة، فتكون السمة الغالبة على الأداء هي الترقب والقلق وكثرة الأخطاء والتجريب الحذر للأفكار الجديدة وتقويم ما يقوم به الآخرون ومقاومة التغيير والتوتر والإحساس بقرب الانهيار. هذه المشكلات تعتبر أعراضاً صحية ولا يجب الخوف منها، إذ إن جميع الفرق تمر بهذه المرحلة الثقافية المرتقبة.

وكلما زادت أسباب عدم الثقة زاد إحساس كل عضو بالتهديد، وبالتالي بالحاجة إلى السيطرة، ولتقليل هذا التهديد يحاول كل عضو الاستئثار لنفسه بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه.

اتخاذ الفرق للقرارات :

- ظهور أفكار جديدة والقدرة عن التعبير عنها.
- زيادة التفهم وتأييد ما يتخذ من قرارات.
- التفهيم عما يجول بالنفوس من آراء.
- التعرف على الاهتمامات الشخصية وأخذها في الاعتبار.
- الالتزام والتعاطف القوي بما يتم الاتفاق عليه.
- النمو الذاتي وارتفاع الكفاءات العقلية للأعضاء نتيجة الممارسة.
- زيادة الوحدة والتماسك بين الأعضاء.
- سيادة الإقناع بدلاً من الإجبار كوسيلة للوصول إلى قرارات.

شروط حل المشكلات بفعالية:

- الاقتناع بأهمية الطرق العلمية في البحث والاستقصاء.
- جمع المعلومات المطلوبة.
- الرغبة في التحدث عن الخبرات السابقة للأعضاء.
- الرغبة في القدرة على الاستماع النشط بين الأعضاء.

- الإيمان بالصراع للوصول إلى قرارات على درجة عالية من الجودة.
- تقبل التحدي.
- رفض استخدام القوة كوسيلة لحل المشكلات.
- الرغبة في تشجيع وتأييد أعضاء الفريق.
- القدرة على الانضباط الذاتي لتجنب التدخل الخارجي.

إثابة فرق العمل :

بدأت كثير من المنظمات في تغيير نظم الإثابة المتبعة بها حتى تتلاءم مع المناخ الجديد الذي يشجع على إنجاز الأعمال من خلال فرق العمل. حال الأفراد مع نظم الإثابة السائدة في المنظمة.

وهناك العديد من النظم التي يمكن اتباعها لإثابة فرق العمل ولكل منها ميزات وعيوبه، والجدول التالي يتناول هذه النظم وكيفية عملها ومميزات وعيوب كل طريقة.

نظام الإثابة	تطبيق النظام	مميزات النظام	عيوب النظام
النظام التقليدي	إثابة الأفراد بناء على المركز الوظيفي أو الجدارة الفردية.	سهل التطبيق لذا تستخدمه معظم المنظمات.	روتيني يتكرر في مواعيد منتظمة، يركز على الإنجاز الفردي ولا يحفز على التعلم.
الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة	إثابة من يكتسبون معلومات أو مهارات جديدة.	تشجيع تعلم معلومات ومهارات جديدة.	غير فعال في الحالات التي تجتمع فيها الفرق لمدد قصيرة.
المشاركة في الثواب	توزيع نسبة محددة من العائد المحقق على الجميع.	يعتبر أسلوباً مثالياً في إدارة المشاريع ويعطي العاملين صورة كلية للمنظمة.	غير عادل إذا كانت مساهمات أفراد الفريق غير متساوية.
الإثابة الجماعية للأداء	إثابة الفريق ككل بناء على الأداء الكلي والفعالية الجماعية.	يساعد على إيجاد علاقات طيبة وتعاون بين أفراد الفريق.	قد يدفع بعض الأفراد للانضمام للفريق من أجل المكافأة فقط.

منهجية حل المشكلات واتخاذ القرارات

تعد القدرة على إتباع الطرق الصحيحة لحل المشاكل من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المدير ، بل والإنسان العادي سواء في حياته المهنية أو الشخصية ، و إتباع هذه الطرق لا يعنى بالضرورة وجود مشكلة تعرض لنا بمعناها البسيط ، ولابد من إيجاد حل لها ، بل يتعدى ذلك إلى عمليات استغلال الفرص المتاحة و عمليات التطوير والتحسين المستمر لمستويات الأداء ، و هذا ما سيتضح لنا من تعريف ماهية المشكلة و الطرق الأكثر انتشاراً لإيجاد الحلول و البدائل الفعالة التي يمكن أن نتقننا من وضعية حالية إلى وضعية أخرى أكثر نجاحاً وفاعلية. و ما سنسرده لاحقاً لا يصلح بالضرورة لحل كافة أنواع المشاكل ، ولكنه يعطى الضوء على الطرق التي يمكن إتباعها في حل المشاكل مما يعود بالفائدة وخصوصاً على المدراء والمشرفين الجدد الذين يتوجب عليهم اتخاذ قرارات سليمة في توقيت محدد.

المشكلة.... (Problem) ما هي؟

تعريف المشكلة أنها الفرق بين وضع فعلى حاصل، و وضع افتراضي مأمول. فعندما نواجه هبوط في الأداء أو عدم مطابقة لوضع قياسي معرف مسبقاً، أو عندما ننوى تحسين الأداء و الوصول به لمستوى أرقى ؛ فإننا نواجه مشكلة يجب إتباع طرق منهجية لحلها و من ثم الوصول إلى الوضع المأمول.

منهج حل المشاكل... تعريف Problem Solving

حل المشكلة يعرف بأنه الطرق المتبعة من أجل الوصول بوضوح إلى هوية الفروق الحادثة بين الوضع الحالي والوضع المأمول ، و التي تسببت في حدوث الوضع الحالي ، و من ثم اتخاذ الأفعال اللازمة لتبديد و حل هذه الفروق ، و في بعض الأحيان يتمثل حل المشكلة في الاستفادة المثلى من فرص قائمة أو محتملة للوصول إلى الوضع المأمول
و في العموم لا يمكن حل المشاكل بفاعلية إلا بتوافر بيانات ومعلومات صحيحة في التوقيت المناسب في أيدي أشخاص ملائمين لديهم القدرة على التحليل و الاستنباط و إيجاد البدائل المناسبة .

منهج حل المشاكل و تأثيره على اتخاذ القرار

على مدار اليوم يتوجب على كل منا اتخاذ العديد من القرارات التي تمكننا من استغلال فرص قد تتاح لنا لتحسين الأداء ، أو قرارات لابد من اتخاذها لحل مشكلات تعرض لنا في مجالات الحياة المختلفة.

في كل هذه المناسبات لابد من أن نكون جاهزين لاتخاذ أفضل قرار ممكن ليناسب الحالة التي تعرض لنا. وفي الحقيقة ينقسم الناس إلى صنفين في مواجهة هذا الوضع ؛ الصنف الأول يتمكن من اتخاذ القرار المناسب بسهولة ويسر دونما تعقيد ، بينما يعاني الصنف الثاني كثيراً حتى يتمكن من اتخاذ القرار الصائب.

و في كل الأحوال ينبغي علينا أن نستفيد لأقصى درجة من مهارتنا و مهارات من سبقونا ومن هم أعلم منا للوصول إلى القرار المناسب في التوقيت المناسب، و تعد الخطوات التالية من أكثر الطرق شيوعاً فيما يتعلق بالترتيب المنطقي لحل المشاكل واغتنام الفرص.

- تعريف المشكلة
- تحديد الأسباب
- إيجاد الحلول و البدائل
- تقييم الحلول و اختيار أفضلها
- تطبيق ما تم اختياره
- تقييم النتائج

تعريف / تحديد المشكلة Problem Identification

مرحلة تعريف المشكلة هي المرحلة التي يلعب فيها الأفراد في فريق العمل الدور الرئيسي وذلك من خلال المؤهلات و النزعات التي يتمتع بها كل منهم و التي تؤثر بشكل كبير على توجهه و مدى رؤيته للمشكلة ، و كذا رؤيته لماهية القرار المحتمل . و من المهم توضيح أن عملية توصيف وتشخيص الوضع القائم تعد مهارة أساسية يجب أن يتمتع بها الأفراد الذين يتصدون لحل المشاكل أو المشاركين في فرق العمل بشكل عام. وهناك العديد من الأسئلة التي يتوجب طرحها عند الشروع في توصيف و تشخيص الوضع القائم؛ من أهمها:

- ما الذي يدفعك لأن تظن أن هناك مشكلة
- متى حدثت هذه الحالة
- أين حدثت
- كيف حدثت
- من هم الأشخاص الذين حدثت لهم
- ما هي درجة أهمية المشكلة

- ما هي العلاقات التي تربط أطراف المشكلة ببعضها
 - و ما هي النتائج التي تترتب على الأنشطة المختلفة المرتبطة بالمشكلة
 - بعد الإجابة على هذه الأسئلة و إذا كانت المشكلة لا تزال تبدو معقدة أو غير واضحة فيمكن إعادة تكرار الأسئلة للدخول في المزيد من التفاصيل حتى نصل إلى التعريف الحقيقي للمشكلة .
 - في حالة وجدت نفسك أمام أكثر من مشكلة ، فلا بد من ترتيب المشاكل من حيث درجة الأهمية ، وهنا لابد من التفرقة بين ما هو هام و ما هو عاجل ، فهذا الأمر يلتبس على الكثير حيث يتم الانشغال بحل المشكلات العاجلة عن حل تلك الهامة مما يتسبب في تراكم و تضخم المشكلات المهمة فتزداد الأمور صعوبة .
 - يجب أن يتقهم كافة الأطراف دورهم جيداً في المشكلة ، سواء من حدثت لديهم أو من يشاركون في حلها ، فاختلاط الأدوار و عدم الفهم الجيد لها يؤخر بشكل كبير إنهاء العملية و قد يؤدي إلى نتائج غير سليمة .
 - يعد تجميع و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالوضع القائم من الركائز الأساسية للحصول على توصيف وتشخيص سليم للمشكلة، و هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها حسب الحالة نوعية البيانات المراد تجميعها و التي يمكن استخدامها لهذا الغرض
- تحليل المشكلة :**
- تجميع البيانات المتنوعة حول هذه المشكلة واجراء الرسومات البيانية لها.
 - الوصول لاسباب المشكلة: يتم استخدام بعض الاساليب المتنوعة للوصول للسبب الفعلى للمشكلة.
 - مثل توجيه الاسئلة المتتالية : حول اعراض المشكلة وصعود السلم تدريجيا بدء من العميل الى اعلى مستوى تنفيذى وتنظيمى مختص / مسئول عن اداء هذه الخدمة.

ايجاد بدائل الحل :

- هذه الخطوة تهدف لطرح حلول وبدائل للمشكلة التي تم توصيفها فى المرحلة السابقة
- طرح وتجميع البدائل المتنوعة: يتم استخدام اسلوب العصف الذهنى و يكون المشاركين فى الجلسة هم مسئولين التنفيذ والتخطيط لاداء هذه الخدمة ويفضل وجود بعض العملاء اصحاب الشكوى ان امكن ذلك.

- تنقيح الحلول والبدائل بخذف البدائل المكرره والبعيدة عن المشكلة ، وحصر الحلول الابداعية والابتكارية واعداد قائمة بكافة الحلول المتاحة.
- ترتيب الحلول النهائية داخل القائمة من منطلق امكانية التنفيذ والقضاء علي اعراض المشكلة، التكلفة والعائد للحلول
- اخيرا يكون التصويت من المشاركين في المفاضلة بين الحلول المثلا.

اتخاذ القرار :

اختيار القرار الانسب لعلاج المشكلة موضع البحث ، والبدء في اعداد خطة التنفيذ تشمل المهام والمسئوليات لتنفيذ القرار وتحديد مؤشرات قياس النتائج والتوقعات الزمنية وكيفية المتابعة والمراجعة.

ادارة الاجتماعات وادارة الوقت

إدارة الاجتماعات الفعالة:

تمثل الاجتماعات واحدة من أفضل الوسائل لإشراك الجماعة في مجريات الأمور لكن إذا لم تدر هذه الاجتماعات

جيذا فإنها تؤدي إلى ضياع الوقت ولا تحقق شيئا يذكر وتصبح ممارسات محبطة .ويمكنك تجنب هذا عن طريق

التخطيط المسبق والانتباه إلى ما يدور أثناء الاجتماع.

في تعريف الاجتماع بأنه :

التقاء مجموعة من الأفراد في مكان معين وفي وقت محدد لمناقشة موضوع محدد للوصول لأهداف محددة.

أهمية الاجتماعات الفعالة:

- مظهر من مظاهر الديمقراطية
- تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين
- رفع الروح المعنوية للمشاركين
- المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية

- تقديم أحدث وأوضح المعلومات للعاملين
- الوصول إلى قرارات لتطوير الأداء
- التعبير عن الرأي والاستماع للآخرين
- للتعارف وتكوين الصداقات

أي نوع من الاجتماعات تريد؟

هناك أربعة أساسية من الاجتماعات .يصمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين ويدار بطريقة تختلف عن الأنواع الأخرى:

الاجتماعات الإعلامية:

تستخدم هذه الاجتماعات لتوصيل معلومات إلى المشاركين في الاجتماع .قد يحضر هذه الاجتماعات عدد كبير من الناس للاستماع إلى ما يقال .ليس هناك مجال للأسئلة في هذا النوع من الاجتماعات .لا بد أن تكون مستعدا لكي تجذب الانتباه وتوصل المعلومة بوضوح.

اجتماعات المناقشات:

استخدم اجتماعات المناقشات لتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل .لا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار أو خطة عمل، هناك نوعان من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات .أحدهما إيضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة مثل إجراء أو سياسة معينة . والآخر عندما تريد فهم وجهات نظر الآخرين أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار ما .ينبغي توفير مناخ إيجابي تعاوني كلي يشعر المشاركون في الاجتماع بالراحة عند إبداء آرائهم.

اجتماعات حل المشكلات:

تستخدم اجتماعات حل المشكلات لتجميع المعلومات المتوفرة لدى المشاركين فيها .عندما لا تكون على يقين بخصوص سبب المشكلة أو إذا كان هناك عدة وسائل مختلفة لمعالجتها، يمكن أن يسهم هذا الاجتماع في إيجاد الحل الأفضل .ويجب أن يقتصر هذا الاجتماع على الأفراد الذين لديهم معلومات مفيدة متعلقة بالموضوع .من الضروري توفير مناخ إيجابي في هذا الاجتماع بالإضافة إلى اتباع طريقة منظمة لتحديد المشكلة وإيجاد الحلول البديلة لها.

اجتماعات اتخاذ القرار:

يجب عقد اجتماعات اتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح لهذا القرار .تختلف اجتماعات اتخاذ القرار من حيث عدد الحاضرين وذلك اعتمادا على عدد الأفراد المطلوب الحصول على تأييدهم.

فإذا زاد عدد الحاضرين عن عشرة يصبح التصويت أفضل وسيلة للوصول إلى قرار .وقد يتفق المجتمعون على أن القرار يحتاج إلى أصوات أكثر من الأغلبية المطلقة مثل ثلثي أرباع الأصوات .إذا كان العدد عشرة أو أقل فإن المناقشة والاتفاق يعتبران إجراء كافيا ومرضيا.

العناصر المشاركة في الاجتماع:

فإن جميع الاشخاص المشاركين في الاجتماع لابد وأن يمثلوا أحد الأدوار التالية :

- مشارك
- المسجل
- المنسق
- الموجه

*** قبل الاجتماع:

يتوقف نجاح أو فشل الاجتماع غالبا على مقدار التخطيط الذي يسبق الاجتماع .أحد الخطوات الهامة لضمان نجاح الاجتماع هي التأكد من أن المسائل التالية لقيت العناية الكافية.

تأكد من أن الاجتماع ضروري:

تعقد كثير من الاجتماعات وما كان يجب أن تعقد لذا تدبر في هدفك من وراء الاجتماع .ماذا تحاول أن تحقق؟

وبعد ذلك تسأل هل الاجتماع هو خير وسيلة لتحقيق هذا الهدف؟ هناك بدائل لعقد الاجتماعات .على سبيل المثال:

هل من الأفضل إجراء اتصالات هاتفية أو كتابة مذكرة أو مقابلة الأشخاص المعنيين فرادى؟

اختر أفضل الأوقات:

تفضل بعض الاجتماعات بسبب انعقادها بعد زمن طويل من وقوع الحدث المعني، أو لأن زمن الاجتماع وقع في يوم أو ساعة غير مناسبة .يجب أن يحظى موضوع الاجتماع باهتمام المشاركين لكي يستحوذ على انتباههم .فقد يفشل الاجتماع إذا كان موضوعك في منافسة مع اهتمامات أخرى، تدبر في الأعباء الملقة على عاتق المشاركين مثل مواعيد إنجاز العمل أو المشكلات التنفيذية أو المشكلات الشخصية.

اختر المشاركين:

كقاعدة عامة اجعل عدد المجتمعين أقل ما يمكن .إذا كنت تريد حل مشكلة فأنت بحاجة للمن لديهم المعرفة اللازمة. إذا كنت تريد اتخاذ قرار فأنت بحاجة إلى إشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار .

إذا كنت تريد توصيل معلومات حدد من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات؟ إذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فحدد من سيتأثر ومن يستطيع الإسهام في هذه المناقشة؟ بعد تحديد من ينبغي عليه حضور الاجتماع، وجه لكل منهم دعوة واضحة ومحددة لحضور هذا الاجتماع.

أعد جدول الأعمال:

تحتاج كل الاجتماعات إلى جدول أعمال .يريد المجتمعون أن يعلموا ما هي موضوعات المناقشة وكم من الوقت

يحتاج الاجتماع .وإذا أمكن، راجع المشاركين في الاجتماع مسبقاً للحصول على آرائهم فيما يجب أن يتضمنه جدول الأعمال وإذا لم يتيسر ذلك استغل بضعة دقائق في بداية الاجتماع لإعداد هذا الجدول.

تنظيم مكان الاجتماع:

يجب تنظيم قاعة الاجتماعات وتحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع مسبقاً .يحتاج المجتمعون إلى مقاعد مريحة ومكان متسع وإضاءة وتهوية كافيتين .يجب أن يتناسب ترتيب قاعة الاجتماعات مع نوع الاجتماع الذي ينو أن تعقده .كمبدأ عام، يجب أن توفر للمجتمعين إمكانية رؤية بعضهم البعض عندما يتبادلون الحديث والنقاش .تقي قاعات المحاضرات والفصول الدراسية بغرض الاجتماعات الإعلامية أو اجتماعات المناقشات .لكن في حالة اجتماعات حل المشكلات واتخاذ القرارات فإن المائدة المستديرة تكون أفضل.

****أثناء الاجتماع:

تؤثر اتجاهاتك ونشاطاتك أثناء الاجتماع على مناخ هذا الاجتماع، فإما أن تضيف إلى قيمة الاجتماع أو أن تنقص منها .إنك ترغب في تحقيق هدفك في أقل وقت ممكن بدون أن يشعر أي من المجتمعين أنه بموجب إرادته أو أن الفرصة لم تتح له لإبداء رأيه، إنك تهدف أيضاً إلى أن يترك المجتمعون الاجتماع وهم يشعرون بأن شيئاً ذا قيمة قد أنجز .لكي تفعل ذلك هناك عدة مسائل يجب الانتباه إليها.

الإدارة الفعالة للوقت:

كقاعدة استخدام ربع الساعة الأولى من الاجتماع بنفس الفعالية التي تستخدم بها ربع الساعة الأخيرة .ابدأ الاجتماع في الموعد المحدد تماماً .وجه اهتمامك للغرض من الاجتماع وعندما يتحقق الهدف منه قد

تحتاج أحيانا إلى تغطية موضوعات أكثر بما يسمح به الوقت المتاح .وفي هذه الحالة أشرك المجتمعين في تحديد الأولويات في جدول الأعمال، وبناء على ذلك تناول الموضوعات المطروحة حسب هذا الترتيب .فإذا نفذ الوقت تكون قد أنجزت معظم الموضوعات الهامة.

اذكر بوضوح الغرض من الاجتماع:

على الرغم من وجود جدول أعمال، قد لا يتفق المجتمعون على الغرض من الاجتماع، وللتغلب على هذه المشكلة المحتملة ابدأ الاجتماع بشرح عن الغرض منه .يؤدي هذا إلى القضاء على أي سوء تفاهم ويمنعه من التأثير على سير الاجتماع.

مارس فن القيادة:

هناك حل وسط بين توجيه الاجتماع وتركه يذهب مع التيار بدون تحكم .القيادة هي الحل الوسط .وراء أي اجتماعات ناجحة قيادة ناجحة .يتوقف ما يحتاجه الاجتماع من قيادة على نوع الاجتماع .وتتطوي الوظائف الضرورية للقائد على الآتي:

واظب على موضوع الاجتماع :من أكثر الشكاوى شيوعا بخصوص الاجتماعات أنها تتحرف عن موضوعها .ركز الاهتمام على موضوع معين حتى يفصل فيه أو يقرر المجتمعون تحييته جانبا .اعتمد على جدول الأعمال لمنع المحادثات التي ليس لها علاقة بالموضوع.

تحكم في الوقت المتاح للحديث :قد يريد بعض المجتمعين أن ينفردوا بالحديث في حين يلتزم البعض الآخر الصمت وكأنه ليس لديهم ما يقولونه .أفسح المجال في المناقشة لهذا النوع الأخير وادعهم إلى المشاركة.

احصل على المعلومات :هناك ميل لدى البعض للتعبير عن استنتاجات بدون الإفصاح عن المعلومات التي أدت بهم إلى هذه الاستنتاجات .وجه أسئلة فاحصة للتعرف على الأسباب التي جعلت هؤلاء الأفراد يشعرون على هذا النحو أو يميلون إلى التصرف كما يقترحون.

قارن بين وجهات النظر :عندما تطرح عدة افتراضات لحل مشكلة أو اتخاذ قرار قارن بين هذه الأفكار وأظهر نقاط الاتفاق والاختلاف بينها .حاول عندئذ الحصول على أفكار أخرى بغرض تقليل هذه الاختلافات.

أدمج الأفكار واختبرها :عادة ينحرف الاجتماع بعد كثير من المناقشات لأن أحدا لم يضع له نهاية .تلك هي وظيفتك كمشرف وقائد للاجتماع .أدمج الأفكار والآراء المقدمة اقترح قرارا بشأن المشكلة موضع البحث.

قد لا يكون هذا هو القرار النهائي لكنه سوف يحمل المجتمعين على الوصول إلى قرار نهائي.

راقب انعدام الانتباه: انتبه إلى أي إشارات غير لفظية صادرة عن الحاضرين تبين أنهم فقدوا الاهتمام بالإجماع. عندما تلاحظ هذه الإشارات اعمل على إحداث بعض التغييرات في طريقة سير الاجتماع. على سبيل المثال يمكنك التحدث بصوت أعلى أو بسرعة أكبر، أو أنك توجه بعض الأسئلة أو تعلن تأجيل الاجتماع.

كن مثالا للسلوك المساعد أو المؤيد: لا تخرج أو تحط من قدر أي من المجتمعين بسبب مشاركته في الاجتماع. يؤدي وصفك لأي فكرة بأنها "فكرة غبية" إلى إحباط المناقشة. حتى إذا كان الاقتراح تنقصه الجودة

اشكر المتحدث على مشاركته في المناقشة.

عالج النزاع والتعارض: يتنازع أحيانا اثنان أو أكثر من المجتمعين نتيجة اعتناقهم لأفكار متعارضة بشأن ما يجب عمله في موضوع معين. يقوم القائد الماهر بمساعدة هؤلاء الأفراد على فض النزاع عن طريق تعميق التفاهم بينهم وتحديد النقاط المسلمة في مقترحاتهم وإشراك غيرهم من الأعضاء للتقدم بمزيد من الأفكار البديلة. وتتطور المناقشات أحيانا إلى نزاع حاد، من الأفضل في هذه الحالة ترك موضوع النزاع لبعض الوقت. إذا كان هذا هو الموقف قم بتأجيل بحث هذا الموضوع إلى وقت آخر في الاجتماع أو وقف الاجتماع للحصول على استراحة.

لخص ما حققه الاجتماع من نتائج: اختتم كل اجتماع بتقديم ملخص لما حققه هذا الاجتماع من نتائج. غالبا ما يفشل المجتمعون في التعرف على فائدة اشتراكهم في اجتماع ما. يجب أن توضح هذه الفائدة من خلال ما تقدمه من تلخيص. استعرض ما اتخذ من قرارات وما خطط من أعمال واذكر من وافق على القيام بعمل معين ومتى.

بعد الاجتماع:

لا تنتهي مسؤولياتك عندما ينتهي الاجتماع. يبقى أمامك ثلاثة أنواع من المسؤوليات: التقييم والتلخيص والتصرف.

قيم الاجتماع

يشكل التقييم جزءا هاما في عملية النمو والتطور. ينبغي أن تقيم جميع الاجتماعات بغرض تحسين إدارتها في المستقبل. هناك عدة طرق لإجراء هذا التقييم منها على سبيل المثال: الاستبيان والمقابلة. الاستبيان. يمكنك توزيع الاستبيان أو نموذج التقييم على جميع المجتمعين. بعد ذلك ادرس الإجابات الناتجة عن الاستبيان وتقوم في الاجتماع القادم بعرضها ومناقشتها. ويوضح الشكل () مثالا لنموذج تقييم

الاجتماع.

المقابلة: قد تفضل الحصول على تقييم الآخرين للاجتماع بواسطة زيارات شخصية أو مكالمات هاتفية .
قم هنا أيضا بتلخيص النتائج وابحث عن فرص للتحسين

مثال لنموذج تقييم اجتماع:

.....
ضع دائرة حول الرقم الذي يصف درجة التعاون السائدة في جماعة العمل

مرتفع				منخفض				
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	إنجاز المهمة
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الاستفادة من الوقت
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الاستفادة من أفكار الأفراد
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	فض النزاع
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	وضوح الهدف
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	العمل كفريق
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الإنصات الفعال

المصارحة ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

ما الذي يمكننا عمله برفع درجة التعاون بين أفراد الجماعة؟

.....

.....

.....

ما هي الأمور ذات الفائدة لك فيما تعقده الجماعة من اجتماعات؟ ما هي الأمور عديمة الفائدة؟

.....

.....

ادارة الوقت :

فن إدارة الوقت ؟

وسيلتك لإدارة يومك، وقيادة حياتك نحو النجاح

ماذا نعني بإدارة الوقت ؟

هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والاهداف. والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين آل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل آل شيء إلى أهداف ورسالة تسيير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في آل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم الترايز على أهداف معينة.

إذاً المطلوب منك قبل أن تبدأ في تنفيذ هذا الملف، أن تضع أهدافاً لحياتك، ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟ ما الذي تريد إنجازه لتبقى أعلامات بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ ما هو التخصص الذي ستتخصص فيه؟ لا يعقل في هذا الزمان تشتت ذهنك في آثر من اتجاه، لذلك عليك ان تفكر في هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتي مسألة تنظيم الوقت.

أمور تساعدك على تنظيم وقتك

هذه النقاط التي ستذآر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروءك في تنظيم وقتك.

- وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة.
- لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستساها بسرعة، إلا إذا أنت صاحب ذاآرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.
- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات آثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي.
- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وأما قيل: أتعلم من أخطائي أثر مما أتعلم من نجاحي.

• يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك.

• اقرأ خطتك وأهدافك في آل فرصة من يومك.

• استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وأذلك لتنظيم وقتك، آلإنترنت والحاسوب وغيره.

• تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وآل ما يتعلق بك سيساعدك أثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم آل شيء من حولك.

• الخطط والجدول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط.

• رآز، ولا تشتت ذهنك في أثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأآرى الأآثر أهمية وإلحاحاً.

• اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي

على المحيطين بك.

معوقات تنظيم الوقت.

- المعوقات لتنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:
- عدم وجود أهداف أو خطط.
- التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه.
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات.
- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذي عليك أن تتعلم قول لا لبعض الامور.
- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.
- سوء الفهم للخير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك.

خطوات تنظيم الوقت.

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتاً، لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت. لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت.

- **فكر في أهدافك**، وانظر في رسالتك في هذه الحياة.
- **أنظر إلى أدوارك** في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل أو مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا أنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك.
- **حدد أهدافاً لكل دور**، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، أدور المدير إذا أنت في إجازة.
- **نظم**، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، أهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، الخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل أو خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.
- **نفذ**، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وأن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل آمل.
- في نهاية الأسبوع **قيم نفسك**، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها.

ملاحظة: التنظيم الأسبوعي أفضل من اليومي لأنه يتيح لك مواجهة الطوارئ والتعامل معها بدون أن تفقد

الوقت لتنفيذ أهدافك وأعمالك.

كيف تستغل وقتك بفعالية؟

هنا ستجد الكثير من الملاحظات لزيادة فاعليتك في استغلال وقتك، فحاول تنفيذها:

- حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به .
 - تفائل وكن إيجابياً .
 - لا تضيع وقتك ندماً على فشلك .
 - حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك آل يوم .
 - أنظر لعاداتك القديمة وتخلي عن ما هو مضيع لوقتك .
 - ضع فكرة صغيرة وقلماً في جيبك دائماً لتدون الأفكار والملاحظات .
 - خطط ليومك من الليلة التي تسبقه أو من الصباح الباكر، وضع الأولويات حسب أهميتها وأبدأ بالأهم.
 - ركز على عملك وانتهي منه ولا تشتت ذهنك في أثر من عمل .
 - توقف عن أي نشاط غير منتج .
 - أنصت جيداً لكل نقاش حتى تفهم ما يقال، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدي إلى التهام وقتك .
 - رتب نفسك وآل شيء من حولك سواء الغرفة أو المنزل، أو السيارة أو مكتبك .
 - قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك
 - أسأل نفسك دائماً ما الذي أستطيع فعله لاستغلال وقتي الآن.
 - أحمل معك آتيبات صغيرة في سيارتك أو عندما تخرج لمكان ما، وعند اوقات الانتظار
- *** يمكنك قراءة كتابك، مثل أوقات أنتظار مواعيد المستشفيات، أو الانتهاء من معاملات.
- اتصل لتتأكد من أي موعد قبل حلول وقت الموعد بوقت آفي .
 - تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس في مكتبك أو منزلك، تخلص من آل ورقة قد لا

*** تحتاج لها خلال أسبوع أو احفظها في مكان واضح ومنظم.

- اقرأ أهدافك وخططك في آل فرصة يومياً .
- لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل .
- لا تجعل من الجداول قيد يقيّدك، بل اجعلها في خدمتك .
- في بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلاً لتأخذ قسطاً من الراحة، وهذا الشيء

***يفضل في الرحلات والإجازات

ركز على الأفعال ذات المردود العالي مستقبلاً، مثل:

انت :

- قراءة الكتب والمجلات المفيدة.
- الاستماع للأشرطة المفيدة.
- الجلوس مع النفس ومراجعة ما فعلته خلال يومك.
- ممارسة الرياضة المعتدلة للحفاظ على صحتك.
- أخذ قسط من الراحة، من خلال الإجازات أو فترة بسيطة خلال يومك

العائلة :

- الجلوس مع العائلة في جلسات عائلية.
- الذهاب لرحلة ومن خلالها تستطيع توزيع المسؤوليات على أفراد الأسرة فيتعلموا المسؤولية وتزيد أواصر العلاقة بينكم.

العمل :

- التخطيط للمستقبل دائماً.
- التخلص من آل عمل غير مفيد.
- محاولة استشرف الفرص واستغلالها بفعالية.

- التحاور مع الموظفين
- الزملاء والمسؤولين
- العملاء أو المراجعين
- لزيادة كفاءة المؤسسة.

وما ورد أعلاه ليس إلا أمثلة بسيطة، وعليك ان تبذل وتبتكر أكثر.

التواصل

هو عملية تبادل معلومات أو أفكار أو آراء بين طرفين أو أكثر لتحقيق هدف ما وتتأثر تلك العملية بالعوامل المحيطة.

التواصل:

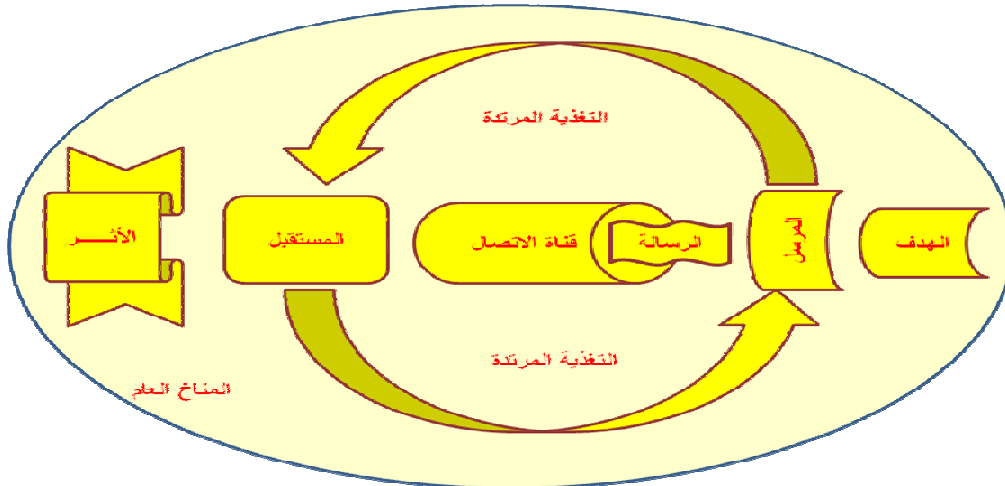
درجة أعمق في عملية التواصل تتسم بوجود الود والحب والحرص على مشاعر الآخر والرغبة في تقوية العلاقات معه وذلك عند إجراء عملية التواصل معه ، لذا عند التعامل مع أطراف أخرى فالأفضل أن نكسب عملية التواصل المقومات التي تحوله من مجرد اتصال بين شخصين أو أكثر إلى تواصل بين الجميع بما يعمل على إنجاح عملية التواصل.

أهمية التواصل:

١. يزيد من قبول وتقدير الانسان في المجتمع .
٢. يزيد من التقارب النفسي لابناء المجتمع .
٣. تبادل الأفكار / الآراء / المعلومات / البيانات . . بين الأفراد.
٤. يعمل على بث الأمان بين الناس من خلال كسب الثقة في النفس عند إجراء عملية التواصل.
٥. تهيو النفوس لقبول الحق والرجوع عن الخطأ ومن ثم اتخاذ القرارات من خلال الحوار والاتصال الجيد.

٦. اشباع حاجات الانسان ونمو المهارات المتنوعة وازدياد الثقافة .
٧. التغلب على المشكلات .
٨. يزيد من مستوى المفردات لدى الناس.
٩. القدرة على إنجاز الأهداف، حيث أوضحت بعض الدراسات أن (٨٥%) من النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد فيه على البراعة الاتصالية و(١٥%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

دائرة عملية التواصل



٥ الهدف:

وهو الغرض الذي من أجله تُجرى عملية التواصل وبدون تحقيق هذا الهدف لن تتجح عملية التواصل والهدف في عملية التواصل يجب أن يكون : محدد - واضح - يناسب المستقبل - واضح ومفهوم للمرسل.

٥ المرسل:

وهو الشخص الذي يعمل على تحقيق الهدف من عملية التواصل فهو الذي يحمل الرسالة ويوصلها للمستقبل وهو الذي يتعامل مع المستقبل ويختار أفضل الظروف لتوصيل الرسالة.

خصائص المرسل الجيد :

- أن تتوفر فيه المصادقية والثقة والاحترام.
- أن تتوفر لديه المعرفة الأساسية والخبرة بموضوع التواصل.
- أن يكون هناك تشابه بينه وبين المستقبل.
- أن يحمل نفس الاتجاهات الايجابية نحو موضوع التواصل.
- أن يكون لديه مهارات التواصل من حيث الحديث واستماع ومناقشة وحوار.

المهارات التي يجب توافرها في المرسل:

- مهارة الإقناع والتأثير.
- مهارة القراءة والكتابة.
- مهارة التحدث بلباقة وسهولة وبساطة.
- مهارة عرض واستخدام الوسائل المساعدة.
- مهارة التواصل غير اللفظي.
- مهارة استخدام الألفاظ المناسبة للمستقبل والتي تؤثر فيه.
- مهارة صياغة رسالة مقنعة.

0 الرسالة:

هي المعلومات التي يريد المرسل توصيلها للمستقبل والتي بناءً عليها يقوم المستقبل بشيء ، وتضاهي معلومات الرسالة من الموضوع الذي بنيت عليه عملية التواصل.

خصائص الرسالة الجيدة :

- أن تكون واضحة ولاتحمل أكثر من معني.
- أن يتم تكرارها مع تنوع في طرق العرض وثبات الهدف.
- أن تعرض الحقائق عن الموضوع وبأمانة.
- التدرج والمرونة في عرض الرسالة بما يتفق مع عقلية المستقبل وقدرته على المتابعة والمشاركة.
- التمهيد لدي المستقبل بمقدمات سهلة الاستيعاب.
- تحويل اهتمامات ومواقف واحتياجات المستقبل إلى ممارسة جديدة وهدف جديد.

٥ قناة التواصل

هي الوسيلة التي ينقل بها المرسل رسالته فقد تكون قناة التواصل الكلام المباشر أو عن طريق الإعلان أو المنشورات أو ملصق أو حملة دعائية أو اتصال تليفوني أو مقالة في جريدة أو إعلان تليفزيوني أو حتى فيلم أو مسلسل تليفزيوني . . الخ ، وفي حالة المشروع الحالي فإن قناة التواصل تتركز على وجود المرسل والمستقبل في مكان واحد أي استخدام الكلام المباشر بطرقه المختلفة كما سيتضح فيما بعد في مهارات العرض.

الشروط الأهم في اختيار قناة التواصل هي:

- تناسب المستقبل المستهدف.
- تناسب موضوع الرسالة.
- قدرة المرسل على استخدامها.
- تحقق العدد المستهدف من المستقبلين.
- عدم طغيان قناة التواصل على موضوع الرسالة فيركز المستقبل على شكل قناة التواصل ناسياً الرسالة المنقولة له.

٥ المستقبل

هو الشخص أو الأطراف التي من أجلها نشأت عملية التواصل ، فهو المعني بعملية التواصل ، المستهدف من وراء هذه العملية ، وقد يتنوع نوع المستقبل من حيث طبيعته الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في الموضوع الواحد للرسالة الأمر الذي يضع على عاتق المرسل التعامل بحرص وذكاء كبيرين عند توجيه رسالته للمرسل.

خصائص المستقبل الجيد:

- أن يكون في حالة ذهنية ونفسية تسمح باستقبال الرسالة.
- أن يكون مهتما بموضوع الرسالة.
- أن يكون منصت جيد.
- أن يكون لديه القدرة علي توجيه الاسئلة.
- أن يعطي استجابات عن موضوع الرسالة.

0 التغذية المرتدة

هي الاستفسارات والتعليقات المتبادلة بين المستقبل والمرسل والتي تبدأ في البداية من المستقبل ومن خلالها يعرف المرسل تأثير رسالته عند المستقبل وتجعبه يتابع تلقي المستقبل وقدرته على استيعاب الرسالة ، وبدون وجود التغذية نجد أنه من الصعب معرفة استيعاب وتقبل المستقبل للرسالة والمستقبل مع الوضع في الاعتبار أن خلال التغذية المرتدة يتبادل المستقبل والمرسل أدوارهما فيصبح المرسل مستقبلاً لاستفسارات وتعليقات المستقبل ويصبح المستقبل في هذه الحالة مرسلًا ، وهنا تقع مهمة كبيرة على المرسل في أن يجعل المستقبل يشعر بقوة اهتمامك بما يقوله وإدراكك لأفكاره وتوصيله إلى الهدف الأساسي من عملية التواصل التي تقوم بها.

0 الأثر:

هو النتيجة التي يرغب المرسل في تركها وإحداثها على المستقبل ، فقد يكون الأثر المرغوب سلوك أو معلومات أو اتجاه أو عمل شيء ما ، والأثر ليس من السهل أن تلاحظه مباشرة وبقوة بعد انتهاء عملية التواصل فقد يتطلب الأمر وقتاً لمعرفة واكتشاف ذلك الأثر خاصة إذا كانت الرسالة موجهة نحو تغيير السلوك والاتجاهات.

0 المناخ العام

هو البيئة المحيطة بعملية التواصل أثناء تنفيذها، وتشمل تلك البيئة:

- 0 مكان إجراء عملية التواصل.
 - 0 وقت تنفيذ التواصل.
 - 0 الحالة النفسية والاستعداد الخاص بالمستقبل.
 - 0 الظروف المناخية خاصة إذا أجريت عملية التواصل في مكان مفتوح.
- لذا على المرسل أن يختار أفضل الظروف من كافة أوجهها لإتمام عملية التواصل بالمستقبل بشكل ناجح ، بل عليه أحياناً أن يوفر تلك الظروف خاصة فيما يتعلق بتهيئة المستقبل لتلقي الرسالة.

أنواع التواصل الفعال

من أجل تنفيذ عملية التواصل بشكل جيد يجب علينا أن نستخدم ثلاث مكونات أو عناصر أساسية (التواصل اللفظي - التواصل غير اللفظي - الإنصات) وإذا ما استخدمنا منها عنصر واحد أو اثنين فلن تكون عملية التواصل بالشكل الجيد المرغوب بل أنها ستتأثر لغياب أي عنصر من تلك العناصر الثلاث، وبما أننا نعمل مع فئة عريضة من المجتمع في تطبيق دليل التوعية تتنوع طبيعتها ما بين الصغير والكبير وبين المتعلم وغير المتعلم فإننا نحتاج بقوة لمراعاة الثلاث عناصر المكونة لعملية التواصل الجيد. والعناصر هي كما يلي:

١) التواصل اللفظي:

هو التواصل عن طريق استخدام اللغة من خلال تبادل الكلمات والألفاظ والعبارات، وهناك طريقتان للاتصال اللفظي ، طريقة شفوية وكتابية عن طريق كتابة الرسالة وتوجيهها للمستقبل.

عوامل نجاح التواصل اللفظي:

- المجاملات والتشجيع والتقدير (المستقبل يحتاج دائماً للمجاملة والتشجيع والتقدير لكي يتواصل بفاعلية مع المرسل حتى إذا كانت استجابته خاطئة فهو لا يقبل الرفض والصد بل يقبل التشجيع بدون تجريح ويحتاج للتقدير والمجاملة خاصة إذا كان بين مجموعة. لا تنسى أن المجاملات والتشجيع والتقدير مفاتيح التواصل الناجح)
- الوضوح (ونعني أن الألفاظ المستخدمة في عملية التواصل واضحة لا لبس فيها ليست غامضة على المستقبل الذي إذا شعر بغرابة في الألفاظ وغموضها أهمل الرسالة وموضوعها وانشغل بأشياء أخرى مما يعني فشل عملية التواصل التي تبحث دائماً عن تكوين قناة مشتركة بين المرسل والمستقبل وإنه إذا تطابقت أو تقاربت معاني الرسالة في فكر كل من المرسل والمستقبل اثناء أو بعد انتهاء عملية التواصل فإن ذلك يعني أن التواصل ناجح وهذا بالطبع لا يحدث عندما تكون الألفاظ المستخدمة غير واضحة).

- **الإعادة** (يحتاج المستقبل لأن يُعاد عليه الرسالة بأكثر من طريقة وحتى إذا كانت بنفس الطريقة فإن هذا يفيد كلا من المستقبل في تأكيد المعلومة التي سمعها والمرسل في تأكده من وصول الرسالة للمستقبل بالشكل المطلوب)
- **استخدام اللغة بفاعلية عن طريق:**
 - استخدام لغة مفهومة للمستقبل.
 - استخدام جمل قصيرة.
 - استخدام لغة معبرة.
 - الابتعاد عن استخدام كلمات مبهمه.
 - توظيف كلمات وجمل بشكل منطقي وعملي.
 - تحدث بصوت مسموع ، بحيث يكون مفهوماً وواصل للجميع دون اللجوء إلى الصراخ.
 - ركز على مخارج الحروف.
 - لا تتحدث بسرعة شديدة أو ببطء شديد.
 - كن طبيعياً.
 - ركز على وضوح كلماتك عند نطقها.
 - الابتعاد عن اللزمات الكلامية.

٢) التواصل الغير لفظي:

- ✓ هو اتصال لا تستخدم فيه الألفاظ والكلمات ولكن تستخدم فيه التعبيرات والإيحاءات والإشارات ، مثل تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم والتقاء العينين وأيضا من خلال الرموز..

الصوت:

يعتبره البعض ضمن منظومة التواصل اللفظي والبعض يعتبره ضمن منظومة التواصل الغير لفظي ويهمننا هنا أن نؤكد أننا نعني بالصوت ليس فقط الكلام المنطوق المسموع ولكن نعني الكيفية والطريقة التي يتم بها النطق فيسمعه الآخرون وبالتالي يستجيبون له لذا فهو أقرب لأن يكون ضمن منظومة التواصل الغير لفظي. والإرشادات التالية تبين كيف يكون للصوت الإشارة والإيحاء للمستمعين:

- الانتقال من الصوت العالي للصوت المنخفض حسب قوة وطبيعة الموضوع تعطي المستمعين/المشاركين الانتباه وتجذبهم لما نقول.
 - استخدام القوة أو الحدة أو الهدوء في الصوت يعطي المشاركين الايحاءات بالأهمية أو بالخطر أو أي شعور قد ترغب في إعطائه للمشاركين.
 - لا تتكلم بنفس الإيقاع طول الوقت حيث أن الدرجة أو الإيقاع الواحد يجعل المشاركين يملون ويبتعدون عن الموضوع وعنك كشخص بل أن البعض قد ينام على الإيقاع الواحد إذا ما استمر فترة طويلة.
 - استخدام الصمت أحياناً يعطي وسيلة لجلب الانتباه عند الانتقال من فكرة إلى أخرى.
- والآن لنعرض بعض الإرشادات الهامة عن عملية التواصل ككل:**
- الوصايا العشر للاتصال الجيد**
- ١- خطط جيداً وحددي هدفك من عملية التواصل.
 - ٢- حدد إلى من تتحدث.
 - ٣- أختار الظروف المناسبة لعملية التواصل.
 - ٤- هيئ العلاقة بينك وبين مستقبل الرسالة.
 - ٥- حدد وسيلة التواصل المناسبة.
 - ٦- ضمن رسالتك منفعة تهم المستقبل.
 - ٧- ليكن اتصالك وجهاً لوجه لتفادي سوء الفهم.
 - ٨- استخدم لغة بسيطة وواضحة.
 - ٩- كون منصفه جيده.
 - ١٠- تابع ردود أفعال محدثك.

استخدم عبارات مشجعة على التواصل الجيد

- دعنا نتحدث عنها.
- يبدو انه فكرة جيدة.
- دعنا نجربها.
- اخبرني بالمزيد عنها.
- هذا يؤدي الغرض.

■ ممتازة - جيدة - جميلة .

وتجنب العبارات غير مشجعة على التواصل مثل :

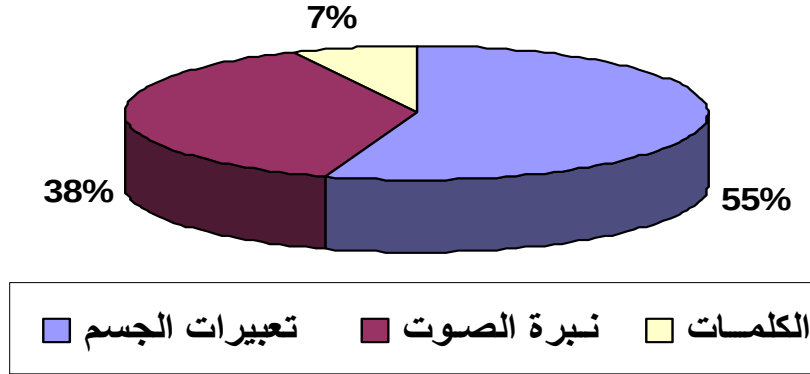
- ليست من مسؤوليتنا.
- انا اعرف انها لن تصلح .
- نعم ولكن.
- دعنا نناقشها في وقت اخر.
- ليس هذا اوان الفكرة ، وليس لدينا الوقت لها الان .

معوقات التواصل الجيد:

- 0 التسرع في الحكم أو التعليق على كلام المتحدث .
- 0 استخدام عبارات النقد اللاذع باستمرار.
- 0 المقاطعة المستمرة عند الحديث.
- 0 الغضب عند المقاطعة للاستفسار .
- 0 التعالي عند الحديث .
- 0 التهكم والسخرية .
- 0 المجادلة خارج الموضوع .
- 0 الأحاديث الجانبية .
- 0 عدم متابعة المتحدث بالنظر .
- 0 السيطرة على الحديث .

من خلال الدراسات العلمية تبين أن عملية التواصل تنقسم إلى:

- ٥٥% تعبيرات الجسم.
- ٣٨% نبرة الصوت.
- ٧% كلمات.



مهارات التواصل الفعال:

مهارة إدارة الحوار

تعريف الحوار: هو كلام متبادل بين طرفين يقوم كل منهما بالتجاوب تجاه الآخر بغرض تحقيق هدف ما ، ويتسم الحوار بالهدوء بين طرفيه فلا يوجد فيه صراع أو جدال ، وبالتركيز حول موضوع الحوار وهدفه.

شروط الحوار الجيد:

- تحديد الهدف من وراء الهدف.
- التركيز على الموضوع.
- الموضوعية في الحوار.
- التنوع في استخدام مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي والإنصات.
- المعرفة الجيدة بين طرفي الحوار وبالأخص معرفة المرسل للمستقبل.
- توفر الاهتمام والاحترام لآراء الطرف الآخر.
- الإعادة والتكرار.
- استخدام المجاملات.

- الوضوح.

كيف تعد نفسك لإجراء الحوار:

- ١- الإعداد الجيد لموضوع الحوار فهو خير مصادر الثقة مثل (ما هو الموضوع الذي سنتحدث فيه؟ إلى من سوف نتحدث؟ كيف سنتحدث؟ كيف تستطيع أن تتأكد أنك أرسلت فكرتك بشكل واضح ومفهوم؟ كيف ستقيس مدى اقتناع من أمامك بحديثك؟ كما يجب التأكد من فهمك للموضوع الذي سوف نتحدث فيه وأن تكون حلك بكل جوانبه.)
- ٢- تكوين فكرة مسبقة عن الشخص الذي سنتحدث إليه: (من هو الشخص الذي سنتحدث إليه؟ ما هي ثقافته - لغته - تعليمه - خلفياته - اهتماماته؟ هل تستطيع أن تفرق بين تكوين فكرة مسبقة وتكوين رأى مسبق؟)
- ٣- تجهيز مواد مساعدة تدعم حديثك مثل (خريطة ، إحصائيات ، صور فوتوغرافية)
- ٤- الاسترخاء الذهني (تأكد أنك لو نجحت في الانتهاء من الخطوات من ١ إلى ٣ ستتمكن من الاسترخاء ذهنياً).
- ٥- الاسترخاء العضلي (تأكد أنك لو نجحت في الانتهاء من الخطوة ٤ ستتمكن من الاسترخاء عضلياً).

.)

مهارات في إدارة الحوار:

- مهارة الحديث : تعتمد مهارة الحديث على الكلمات المستخدمة وكيفية نطقها وتوظيفها في المكان السليم ، و لكي تكون متحدثاً جيداً انتبه لما يلي:
 - أولاً : تعبيرات وجهك: تجنب : الوجه غير المعبر ، التعبيرات المبالغ فيها ، تعبيرات الضيق .
 - ثانياً : اتصالك بعينيك: تجنب : النظرات الحادة ، النظر المباشر عن قرب .
 - ثالثاً : حركتك : تجنب : الانحناء ، الحركة المتكررة كبندول الساعة مثلاً .
 - رابعاً : مظهرك العام : تجنب : الملابس الغير لائقة ، أو المبالغ فيها .
 - خامساً : صوتك : تجنب : اللعثة ، الصوت المنخفض ، الاستمرار على نغمة واحدة .
- ومن أجل الاستحواذ على انتباه الآخرين أثناء حديثك عليك . .
- ١- كن بشوشاً ومجاملأ وابتسم ابتسامة صادقة .

- ٢- نادى على الطرف الآخر باسمه واحرص على أن تتطقه سليماً .
- ٣- امنح الطرف الآخر اهتماماً صادقاً .
- ٤- أصغ إلى الطرف الآخر بعناية واهتمام .
- ٥- افتح صدرك لسماع شكوى الآخر وآرائه وامنحه عطفك .
- ٦- أظهر المزيد من الاحترام للطرف الآخر.
- ٧- أشعر الطرف الآخر بأنه مهم .
- ٨- استخدم الكلمتان السحريتان " أشكرك " و " أرجوك " .
- ٩- تغلب على خوفك وتوترك وأعكس ذلك أظهره فى حديثك وتصرفاتك ، وكن واثقاً من نفسك .
- ١٠- اهتم بمظهرك الاهتمام اللائق .

كيفية توجيه الأسئلة:

- فكر بالأسئلة التي يمكن أن تتعرض لها من قبل المستفيدين وحضر اجابتك عنها.
- تعامل مع كل سؤال باهتمام.
- اجب على السؤال في اطار الموضوع.
- تعامل مع الأسئلة الموجهة لك بدون حساسية أو بطريقة دفاعية .
- استخدام وسيلة ايضاح اذا كان هذا مفيد.
- يجب أن يكون هناك هدف الأسئلة التوصل إلى معرفة واتفاق وليس التدخل في المواضيع الشخصية .
- من المهم عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق وتوتر الطرف الآخر .
- يجب أن تساعد الأسئلة الطرفين ، ولا تستخدم للمناورة .
- ينبغي أن تهدف الأسئلة نحو إقامة جو من التعاون بتحفيز الطرف الآخر على الرد بصراحة .
- الحرص على ألا تكون الأسئلة خادعة أو مراوغة أو مخجلة أو عديمة القيمة .
- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للموقف .
- كذلك تكون الأسئلة مناسبة لشخصية الطرف الآخر واستعداداته العامة .
- يجب أن يكون الغرض من الأسئلة هو تحقيق هدف وليس مجرد الحصول على رد .
- ضرورة وجود ارتباط بين الأسئلة .

لا تفعل الآتي عند توجيه الأسئلة:

- لا تسخر من سائل السؤال .
- لا تقاطع صاحب السؤال وانتظر حتى ينتهي من سؤاله.
- لا تنافس صاحب السؤال ولا تشعره بالنندية.
- لا تجب بأنك ذكرت الاجابة من قبل.
- لا تستدعي شخصا اخر للاجابة الا اذا ابدى هو استعداداه أو كنت تعلم انه يعرف الاجابة .
- لا تنتهي اجابة السؤال بالعودة الى صاحب السؤال .
- لا تذكر اسم صاحب السؤال الا اذا كنت تعرف اسماء باقى المشاركين .
- لا تنتقد صاحب لسؤال .
- لا تخلق اجابات غير مناسبة.

لماذا يعترض الناس:

قبل التحدث عن كيفية التعامل مع الاعتراضات اثناء عرضك للموضوع يجب أن يكون لديك فكرة عن لماذا يعترض الناس؟

- يعترض الناس لعدة اسباب :
- عدم توقع أو تقبل الموضوع الجديد.
- عدم رؤية الصورة كاملة للموضوع .
- حب المناقشة .
- حب الظهور .
- اسباب شخصية لإحراج مقدم الموضوع .
- احساس صاحب الاعتراض بأنه يعلم اكثر من غيره وان معلوماته هي الصحيحة

كيف تتعامل مع الاعتراضات

- تعرض للاعتراضات المتوقعة اثناء عرضك للموضوع وقم بالرد عليها مسبقا
- اجب باختصار لأنه كلما طالت المناقشة كلما تعرضت للخطأ .
- ابدأ بنقطة الالتقاء بينك وبين المشارك ولا تبدأ بنقطة خلاف
- اعتذر اذا كنت مخطئاً

- قم بتأجيل الرد على الاعتراض لوقت آخر
- لا تنتهي بتواصل العينين مع صاحب الاعتراض حتى لا يستمر في المناقشة.
- البداية يجب أن تكون دائما بالإنجازات الايجابية قبل السلبيات.

مهارة الإنصات:

هو مرحلة تلي الاستماع حيث يتم التركيز في المعاني التي نسمعها ونستخدم فيها ليس الأذن فقط وإنما الأذن - العين - الفكر - وحركات الجسم أي نستخدم فيها أكثر من جهاز في الجسم لنتمكن من الاستيعاب الكامل لما يقال لتكون عندنا القدرة لأن نستجيب له الاستجابة المناسبة من جميع الجوانب.

تعريف الاستماع : عملية نستخدم فيها الأذن لاستقبال الكلام أو الأصوات من حولنا وتتم عملية الاستقبال بشيء من الانتباه ، والاستماع درجة أعلى من درجة السمع التي نستقبل فيها ما يدور حولنا فقط .

مراحل عملية الإنصات

عبارة عن ستة مراحل يقوم كل إنسان بالمرور بها ولكن يختلف الناس في قدراتهم على الإنصات وقوتهم في كل مرحلة على حدا وفي الإنصات بشكل عام فمثلاً البعض تمر هذه المراحل داخل عقله بطريقة سريعة جدا وآخرون تمر المراحل ببطء ؛ بل إن المواقف التي نمر بها قد تؤثر بشكل أو بآخر على سرعة تنفيذ هذه المراحل داخل عقولنا .

المراحل الست للإنصات هي (استماع - تفسير - استيعاب - تذكر - تقييم - استجابة)

كيف يتحول المستمع الى منصات:

- البحث عن الاهتمام.
- الحكم على المحتوى وليس على طريقة البحث .
- لا تتعجل بالتقييم .
- انصت الى الافكار.
- كن مرناً .

- تعتمد الانصات.
- قاوم التشنت .
- درب عقلك على التركيز فى الامور التقليدية .
- كن يقطاً .
- استفد من قاعدة ان التفكير اسرع من الكلام.

الوصايا العشر للإنصات الجيد :

- ١- جهز نفسك لعملية الإنصات استرخ وهى ذهنا.
- ٢- رتب المعلومات التي تسمعها منطقياً في ذهنا.
- ٣- استمع للأفكار كاملة وليس مجرد كلمات.
- ٤- لا تتسرع في الحكم ... بل دع محدثك يكمل حديثه .
- ٥- لا تدع مشاعرك تؤثر على إنصاتك إذا اختلفت مع محدثك .
- ٦- لا تبعد وجهك عن محدثك (العين تنصت أيضاً) .
- ٧- أكتب نقاطاً تتذكرها إذا طال الحديث .
- ٨- استفسر من محدثك في حالة عدم وضوح الحديث .
- ٩- تأكد من أن محدثك يقوم المعنى الذي وصلت (هل تقصد ؟).
- ١٠- هئ الظروف الملائمة لتفادى التشنت (الضوضاء ... الخ) .

تذكر أننا لا ننصت لأننا؟

- نحن نفكر بأسرع مما نتكلم بسبعة أضعاف وهذا يجعلنا ننشغل بأحكامنا على حديث المتحدث .
- رغبتنا في التعبير عن أنفسنا بدلاً من الإنصات (عايز فرصة أتكلم) .
- عدم اهتمام المستمع بما يقال .
- تشنت الانتباه (الأحاديث الجانبية - الضوضاء الخارجية ... الخ).
- الالتفات لمحدث جديد أثناء الاستماع للحديث .
- المستمع غير مستعد نفسياً لاستقبال الرسالة .

مهارة بناء التوافق (التفاوض)

مفاهيم التفاوض

- وسيلة رئيسية للحصول علي ما يريده أحد الأفراد من الآخرين من خلال اتصالات تهدف للوصول إلي اتفاق بين طرفين أو أكثر لديهم مصالح مشتركة وأخرى متعارضة.
- موقف ديناميكي بين طرفين أو أكثر حول قضية يحدث خلالها نوع من تبادل الاراء باستخدام كافة وسائل التأثير والاقناع للتقريب بين وجهات النظر بهدف الوصول الى حل مشترك بين المصالح المتعارضة
- البديل الافضل والمتحضر للخروج من اى نزاع او خلاف باقل المخاطر والخسائر
- وسيلة لاشباع الحاجات تتم بين الافراد - الجماعات - المنظمات والدول

المهارات اللازمة للشخص للمفاوض:

المفاوضات الناجحة تتطلب معرفة وتفهم واجاده مايلي :-

- دراسة موقف كل طرف دراسة عميقة.
- لا تفسر تصرفات الطرف الآخر من خلال مخاوفك منه.
- حدد وناقش الاختلافات.
- اسمح للطرف الآخر عن يعبر عن مشاعره.
- التحلي بضبط النفس وكبت رد الفعل لمواجهة الانفجارات العاطفية.
- استمع جيد لما يقال ولما لا يقال فهناك اشارات وانفعالات.
- واجه المشكلة وليس الاشخاص.
- ركز علي المصالح وليس المواقف.
- حدد المشكلة قبل الحل.
- تكلم بشكل مفهوم عن نفسك وليس عن الطرف الآخر.
- تأكد من استعدادك النفسي للتفاوض.
- كون ثروة لغوية لاستخدامها في المواقف التفاوضية.
- القدرة علي حفظ المعلومات والاسرار.
- القدرة علي الاستماع والانصات بعقل مفتوح.
- المرونة والكياسة واللباقة .

• الذكاء والدهاء في تقديم الحجج والادلة.

أهم المبادئ التي يجب أن يتضمنها حوار المفاوض الناجح:

- لا تكون أنت البادئ بالحوار.
- كون أذنًا صاغية للطرف الآخر و جهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما يقوله الطرف الآخر.
- حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطع الطرف الآخر.
- تبني إستراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في آرائك.
- اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه.
- لا تعتمد على أسلوب واحد ، وإنما نوع الأسلوب حسب مقتضيات الموقف الحوارى.
- الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام.
- لا تتفاوض وأنت غاضب وإلا سوف تتوه الحقائق وسط الأصوات العالية والمشاعر السلبية.
- كون محدداً. حدد جزئية المشكلة المطلوب حلها.
- دعم نفسك بالبيانات والمعلومات الكافية حيث تعطيك آفاق ومساحات تفاوضية تضمن الحصول على أكبر فائدة.
- أخيراً استخدم أسلحة الإقناع مثل الإقناع بذكر قصة، الإقناع بالمقارنة والبدائل، الإقناع بالصورة الذهنية ، الإقناع ببيان المزايا والعيوب والإقناع بالبدء مباشرة والبدء بالأهم وبأسلوب المجاز.

أهمية التفاوض:

- التفاوض عملية تدخل في جميع أمور حياتنا.
- التفاوض يمكن الإنسان من الحصول على احتياجاته .
- التفاوض يعمل على خلق علاقات متكافئة بين أطرافه.
- يساعد التفاوض على تحقيق التقدم والتطور لأطرافه.

مهارة الإقناع

الإقناع هو حوار بأسلوب حضاري ومدعم بأدلة بحيث يحول الطرف الآخر من رفض فكرة معينة إلى التنازل عنها أو مؤيد لها.

الإقناع هو أن توصل فكرة معينة للآخرين انطلاقاً من نقطة اتفاق أو بمعنى آخر إذا كنت تريد إقناع أحد في ترك عادة سيئة أو سلوك سيئ، بأن تذكر أولاً الجوانب الجيدة التي يراها الآخر من وجهة نظره حتى تلقت انتباهه وتكسبه في صفك، ومن ثم تبدأ تدريجياً في ذكر الجوانب السيئة للشيء.

إن الإقناع حتى يكون له اثر كبير في نفوس البشر أو من نريد أن نحاوره أولاً يجب أن يكون عندي في الدرجة الأولى ثقافة تأهلني من اجل الحوار بكل شيء وان أكون صادق بدعوتي وحجتي بالغة ويجب أن تكون واضحة وسهلة يفهمها من أحاوره حتى يعلم الحق والخير والهدف من الحوار .

هو عملية الترغيب من خلال العقل والمنطق والمعرفة وهو عملية يقوم بها أحد الأفراد لتوجيه فرد أو مجموعه نحو اتجاهات محدده لديه مستخدماً العقل والمنطق والمعرفة

عوامل وشروط نجاح الإقناع :

- المصادقية.
- الجاذبية .
- الالتزام بالأمانة وعدم المبالغة.
- التحضير الجيد (دراسة الموضوع ، الطرف الآخر).
- الانصات.
- كن مستعد للأسئلة.
- ذود نفسك بمداخل لإقناع المشاركين.

لكي تجعل تواصلك فعال يجب أن تراعى ما يلي :

- التواصل عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية أي هي تأثير الناس على الناس .
- يجب أن تكون رسالتك ذات قيمة للطرف الآخر ووفق مفاهيمه للأشياء ذات القيمة.

- تذكر دائماً أن الطرف الثاني يريد الإجابة على سؤالين هما : ما هو تأثير المفاوضات على ؟ وما هو مكسبي منها؟
- تذكر دائماً أنك مهما كنت حقيقياً فإنك غير معصوم من الخطأ وإن من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته .
- المفاوضات حوار ولذلك عليك أن تعطى الطرف الثاني وقتاً كافياً للاشتراك في الحوار .
- تذكر أنك تعبر عما تريد أن تقوله بعدة وسائل هي : الكلمات ، ووضع الجسم ، وتعبيرات الوجه ، ونبرة الصوت ، والتركيز على المقاطع .
- حاول أن تتنبأ بالاستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر .
- تعرف على مدى احترام الطرف الآخر لك . وما هي أسبابه ؟
- تعرف على تحيزات الطرف الآخر . كذلك كن واعياً لتفضيلاتك وتحيزاتك .
- تذكر أن لغة المشاعر والاحساسات تكون في أغلب الأحيان أكثر إقناعاً من لغة العقل .
- تخير الكلمات أخذاً في الحسبان تأثيرها المحتمل على العقل والعواطف .
- ليكن كلامك في حدود العلاقة التي تربطك بالطرف الآخر ولا تتعد هذه الحدود.
- إن التواصل الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة ، فأشرح المعنى بأسلوب تخفّض يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة.