



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

## تدريب المهارات الشخصية

الوحدة التدريبية 1 - 1  
تكوين فرق العمل



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

## الجلسة 1-1: تكوين فرق العمل

### فكرة عامة عن الجلسة

المحتوى	الوقت	النشاط
مقدمة عن فرق العمل	10 دقائق	مناقشة تفاعلية باستخدام سرد قصص شخصية
مراحل حياة المجموعات	40 دقيقة	مناقشة تفاعلية واستقصاء الأشخاص
أدوار المجموعات	70 دقيقة	مناقشة وتمثيل الأدوار واستخلاص المعلومات
إجمالي الوقت	ساعتان	<b>كل الأزمئة تقديرية</b>

### إعدادات الجلسة

المحتوى والغرض	بالإضافة إلى عمالك الفني فقدرتك على العمل في فريق هو أساس جميع خبرات العمل الناجحة. وبينما يوجد استثناءات – ما قد يطرأ على الذهن من أن الفنان هو الذي يعمل بمفرده – غير أن أغلبية الناس تعمل في فرق حتى وإن كان ذلك الفريق مكون من شخصين. وبمعرفة كيفية تكوين الفرق بمرور الوقت فإن الأدوار التي يلعبها الأفراد لأداء العمل وجعل الحياة ممتعة / محتملة ... يعد كل ذلك مهارات هامة سواء كان الفرد قائد فريق أو عضو جديد في أحد فرق العمل.
أهداف التعلم	بنهاية هذه الجلسة ينبغي أن يتمكن المشاركون من: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تفسير لماذا تعمل المجموعات بطرق مختلفة في مراحل مختلفة</li> <li>2. إدراك وتوضيح السلوكيات المناسبة لمهام المجموعات والحفاظ عليها</li> <li>3. إعداد استراتيجيات لضمان أداء فعال للمجموعات</li> </ol>
مواد التدريب والإمدادات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● خطة عمل البرنامج التدريبي (في مجلد المتدرب)</li> <li>● أوراق التدريب 1: مراحل تكوين المجموعات</li> <li>● أوراق التدريب 2: استقصاء فرق العمل</li> <li>● أوراق التدريب 3: أدوار مهام وصيانة الفرق</li> <li>● أوراق التدريب 4: سيناريو أدوار المجموعات</li> <li>● أوراق التدريب 5: قائمة ملاحظات أدوار المجموعات</li> <li>● لوحة تقليب الأوراق: مخطط مراحل تكوين المجموعات</li> <li>● لوحة تقليب الأوراق: فكرة عامة عن أدوار مهام وصيانة الفرق</li> <li>● ورقة فارغة للوحة تقليب الأوراق، وشريط، وأقلام توضيحية</li> </ul>
الإعدادات قبل الجلسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ينبغي أن تكون لوحات تقليب الأوراق التي تم تحضيرها جاهزة لعرضها في الأوقات الموضحة.</li> <li>● تأكد من أن لديك حجرة دراسية تتسع لقيام فريقين بتمثيل الأدوار بشكل لا تؤثر فيه أصوات أحد الفريقين على الفريق الآخر.</li> </ul>
الموضوعات المحتملة	نرجو أن تقوم بإضافة الموضوعات هنا عندما تبدأ في اكتساب خبرة في هذه الجلسة بمرور الوقت
اقتراحات بديلة للجلسة	نرجو أن تقوم بإضافة التغييرات التي استخدمتها بالفعل، أو التي فكرت في استخدامها.

## خطوات عرض الجلسة

<p>تأكد من أن المتدربات يفهمن أهداف هذه الجلسة (انظر خطة عمل البرنامج) تقديم مناقشة عن العمل في فرق سواء كنت قائد فريق أو عضو في أحد الفرق، وعن أهمية تحقيق نجاح للمنظمة ونجاح شخصي؛ إذ تتعلم المتدربات هنا مهارات تمكنهن من استخدامها في كافة مجالات التواصل بين الأشخاص.</p> <p><b>سرد قصص شخصية:</b> اطلب من المتدربات أن يفكرن في خبراتهن في فرق سواء على مستوى العمل أو على المستوى الشخصي، وإعطاء أمثلة على ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أحد الأوقات التي انضممن فيها إلى أحد المجموعات أو قاموا بتكوين مجموعة جديدة.</li> <li>• أحد الأوقات التي مررن أثناءها بكثير من النزاع سواء على مستوى علني أو سري</li> <li>• عندما يتذكرن أحد الفرق سيبدأن في النهاية بقبول بعضهن البعض ويمكنهن الاستمرار بعد نشوء بعض النزاعات.</li> <li>• أحد الأوقات التي كن خلالها جزء من فريق متوقد وتديره إدارة جيدة حيث يعرف الجميع ما عليه دون أن يمليه عليه أحد مثل:</li> </ul> <p>بعد أن يكون لديك عدة أمثلة لكلا منها قم بطرح بعض الأسئلة التحقيقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هو الوقت المستغرق كي تشعر بالراحة تجاه الفريق الجديد؟</li> <li>• ما هي أنواع النزاع التي نشأت؟ ماذا فعلت للتغلب على النزاعات؟</li> <li>• هل استغرق الأمر طويلا بالنسبة لمجموعتك من أجل "أن يتحرك بسرعة"؟ كيف كان الشعور بذلك؟</li> <li>• ما هو عدد المتدربات اللاتي كن بالفعل جزء من المجموعات الفاعلة؟</li> </ul>	<p><b>مقدمة عن فرق العمل</b></p> <p>10 دقائق</p>
<p>اشرح أنهم كانوا يصفون ما صنفه إخصائيو علاقات المجموعات باعتباره مراحل تكوين المجموعات. اعرض لوحة تقلاب الأوراق التي توضح الرسم البياني للمراحل (والموجودة أيضا بأوراق التدريب التي سوف تعطونها لهم ولكن ليس الآن – بعد المناقشة) ثم قم بتقديم عرض لكل مرحلة. يمكنك الكتابة (بقلم رصاص) كلمات رئيسية (انظر القائمة فيما يلي) على لوحة تقلاب الأوراق حتى يمكنك إدارة العرض بشكل مريح.</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>مرحلة تكوين المجموعات</b> – كلمات رئيسية: إثارة، توقع، قلق، تفاؤل. كلمات رئيسية للأعضاء: الاشتراك، الإطلاع، ذهن متفتح. كلمات رئيسية للقادة: الصبر، الميسر، الملاحظة.</li> <li>• <b>مرحلة العاصفة والخلاف</b> – كلمات رئيسية: الواقع، الإحباط. كلمات رئيسية للأعضاء: بناء، عبور، فهم، إدراك. كلمات رئيسية للقادة: نفس كلمات المرحلة الأولى بالإضافة إلى القيام بالوساطة، واللهجة الإيجابية.</li> <li>• <b>مرحلة الاتفاق على ضوابط ومنهج العمل</b> – كلمات رئيسية: الأهداف المشتركة، انسجام الفريق، التقليد، والقبول. الكلمات الرئيسية للأعضاء: التعاون، الإبداع، القائد. الكلمات الرئيسية للقادة: طبيعة القادة الآخرين، التشجيع.</li> <li>• <b>الأداء</b> – كلمات رئيسية: عمل الفريق، القيادة، الأداء. كلمات رئيسية للأعضاء: اشتراك، كن محترفا، ركز، انتج. كلمات رئيسية للقادة: اشتراك، ساعد، كن على المسار الصحيح، كن متواجدا.</li> <li>• <b>الإنهاء</b> – (مرحلة إضافية) كلمات رئيسية: قلق، أزمة، عدم الرضا، السلبية. كلمات رئيسية للأعضاء: فكر، استعد، كرس جهودك. كلمات رئيسية للقادة: شجع التفاعل والتفكير، والبيظة والتصور.</li> </ul>	<p><b>مراحل حياة المجموعات</b></p> <p>40 دقيقة</p>

<p>اسأل المتدربات اللاتي أعطين الأمثلة المبدئية عن المراحل التي كن يصفنها – وبهذه الطريقة يكون لديك أمثلة عملية للإشارة إليها.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● لم يعد الانتباه إلى تلك الاختلافات مهما؟</li> <li>● ما هي أخطار عدم الانتباه؟</li> <li>● ما هي مسئولية قائد الفريق وأعضاء الفريق في الانتباه إلى هذا؟</li> </ul>	
<p>قم بتوزيع ورقة <b>استقصاء العمل الجماعي</b> موضحاً أننا سوف نستخدم أداة لتحديد مرحلة نموذج العمل الجماعي الذي يستخدمه فريقك حالياً. قم باختيار أى فريق تكون عضواً به في الوقت الحالي. اشرح باختصار التعليمات (تأكد من أنك قمت بهذا الاختبار بنفسك مقدماً!). قم بإعطاء المتدربات حوالي <b>20 دقيقة</b> لاستكمال هذا الاستقصاء وإعطاءه نقاط. قم باستخلاص معلومات الاستقصاء من خلال نماذج الأسئلة التالية – قم بإضافة أسئلة أو تعديل الأسئلة التالية حسب حاجتك.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● هل فاجنتك النتائج؟</li> <li>● هل النتائج تتفق مع التقدير "غير العلمى" لمرحلة الفريق الذى فكرت بها في بداية هذه الجلسة أم تختلف عنها؟</li> <li>● كيف يمكنك استخدام هذه المعرفة الجديدة عن مراحل المجموعات على المدى القصير للعمل بشكل أفضل فى عملك أو فى مجموعات أخرى؟</li> </ul> <p>لاحظ أننا فى مرحلة متقدمة سوف ندرس بُعداً آخر لعمل المجموعات – أدوار أفراد المجموعة.</p>	
<p>المجموعات لديها نوعان من الاحتياجات – أداء العمل وخلق مناخ يدعم التعلم ويصون العمل الجماعي ويحافظ عليه. ما يقوم به الأعضاء للوفاء باحتياجات المجموعة قد يطلق عليه أدواراً منتجة. وغالباً ما يشار إلى ذلك بأدوار مهام وصيانة الفرق. ومن ناحية أخرى فإن العبارات والسلوكيات التى تميل لاجل المجموعة غير فعالة أو غير كفاء وتعوق التعلم هي سلوكيات غير منتجة، وغالباً ما يُشار إليها بأدوار مضطربة وتستهدف المصلحة الذاتية. لذا فإن ملاحظة الأدوار فى المجموعة وعمل توازن بين الأدوار التى تقي بجميع الاحتياجات يوفر معلومات لتحليل المشكلات ورصد تقدم المجموعات.</p> <p>ادرس الأنواع الثلاثة للأدوار: واطلب من المتدربات إعطاءك أمثلة من وقت لآخر – لا تحتاج كافة الأدوار إلى توضيح بأمثلة (حوالى 10 دقائق). وأيضاً – تأكد من أن المتدربات ليست وصفية فى أمثلتهن حيث أن هذا يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>أدوار المهام</b> – الوظائف المطلوبة فى اختيار وتنفيذ مهام المجموعات.</li> <li>● <b>أدوار الصيانة</b> – الوظائف المطلوبة لتقوية حياة المجموعات وأنشطتها والحفاظ عليها.</li> <li>● <b>أدوار مضطربة</b> – (غالباً سلوك يستهدف المصلحة الذاتية) – أدوار تسبب ضرراً للمجموعة وعملها.</li> </ul>	<p><b>أدوار المجموعات</b> 70 دقيقة</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>تطبيق تمثيل الأدوار:</b> قم بتقسيم المجموعة إلى فريقين - يتكون كلا منها من حوالى 10 أشخاص – سوف تحتاج إلى أداء دورين متماتلين يحدثان فى نفس الوقت. قم بتقسيم كل فريق إلى خمس لاعبين لتمثيل الأدوار وخمسة مراقبين. إذا كان لديك أكثر من 10 أشخاص فى كل فريق اجعل الأفراد الإضافيين يعملوا كمراقبين.</li> <li>2. <b>وضح مفهوم "العمل بشكل علنى fishbowl"</b> والمهام التى سيتولوا إنجازها: اجلس خمسة أفراد فى منتصف دائرة ويقوموا بتمثيل الموقف (وهو إنجاز مهمة معينة)، وذلك أثناء قيام المراقبين بكتابة ملاحظاتهم فى قائمة مرجعية ولا يتدخلوا. ووضح أنك سوف توقف العمل بعد حوالى 10 دقائق وسوف يتبادل المراقبون واللاعبون الأدوار.</li> <li>3. <b>اقرأ سيناريو 1</b> بصوت مرتفع للمجموعة بأكملها. لست فى حاجة إلى توزيع السيناريو إلى المتدربات – قم فقط بقراءته. قم بتوزيع القائمة المرجعية للمراقبة على المراقبين واطلب منهم أن يقرروا من منهم سيراقب كل لاعب من اللاعبين.</li> <li>4. <b>قم بتجهيز أماكن تمثيل الدورين</b> ووضع جميع اللاعبين والمراقبين فى أماكنهم. اخبرهم أن</li> </ol>	

لديهم 10 دقائق لاستكمال الجزء الأول من المهمة. قم بإيقاف العملية بعد 10 دقائق ، واذكر أن اللاعبين الآن "لا يقوموا بالتمثيل"، قم باستخلاص المعلومات (لمدة 10 دقائق أخرى بالترتيب التالي:

- (1) يقوم الفريق 1 من ممثلي الأدوار بمشاركة ملاحظاتهم عن أدوار مهام وصيانة المجموعة والأدوار المضطربة التي شاهدوها تحدث، أو قاموا بها بأنفسهم. صف سلوكيات ممثلي الأدوار الآخرين وتأثيرها عليهم بشكل شخصي. يمكنك طرح سؤال توضيحي أو سؤالان هنا، غير أنه يجب عليك أن تقوم بالمناقشة الكاملة لاحقاً.
- (2) يقوم الفريق 2 بعمل المثل. أوجه الشبه أو الاختلاف بين الفريقين؟
- (3) يشارك مراقبي الفريق 1 ملاحظاتهم باستخدام القوائم المرجعية.
- (4) يقوم مراقبي الفريق 2 بعمل المثل. ومرة أخرى يمكنك طرح سؤال توضيحي أو سؤالان هنا، غير أنه يجب عليك أن تقوم بالمناقشة الكاملة، وكذلك أوجه الشبه والاختلاف بين الفريقين لاحقاً؟

(سوف تعمل بجد أثناء قيامك باستخلاص المعلومات كي تركز انتباهك على المحادثة عندما يوجد مجموعتين.)

5. قم الآن بإعطاء تعليمات للاعبين والمراقبين بتبادل الأدوار. وعندما يجلس جميع الأفراد أقرأ بصوت مرتفع الفقرة الأولى في السيناريو 2، ثم قم بتوزيعه على جميع المتدربين. قم بإعطاء المراقبين قوائم مرجعية جديدة وتأكد من أنهم يقرروا من اللاعبين اللاتي قمن بمراقبتهم. أخبرهم أن لديهم 15 دقيقة لاستكمال الجزء الثاني من المهمة. وبعد 15 دقيقة قم بإيقاف العملية، واذكر للاعبين أنهم الآن "لا يقوموا بالتمثيل"، وقم باستخلاص المعلومات بنفس الطريقة التي استخدمتها في الجزء الأول لمدة 10 دقائق تقريباً.
7. إنهاء تبادل الأدوار: قم بتحية ممثلي الأدوار واشكرهم على استعدادهم بأن تتم مراقبتهم، واشكر المراقبين على عملهم الجيد في المساعدة على كشف ما قد لا نستطيع دائماً رؤيته بأنفسنا.

### التطبيق والختام 15 دقيقة

اذهب إلى أبعد من تطبيق تبادل الأدوار من خلال سؤالك عما يلي:

- مزايا وقيود بعض هذه الأدوار
- مدى ملائمة العمليات وإطارها الزمني
- دور ميسر المجموعة في التعامل معها.
- ما هو دور عضو الفريق عندما يُبدى المشرف سلوكاً مسبباً للمشكلات أو يلعب دوراً مضطرباً؟

إليك بعض النقاط الإضافية التي قد ترغب في تضمينها في المناقشة:

- يتم وضع علامة أمام السلوكيات التي تم عرضها كسلوكيات منتجة أو غير منتجة لأنها تتردد تحت هذه التسميات بشكل عام. وتعد ظروف المجموعات وتأثير السلوك محددات رئيسية لما إذا كان السلوك مضطرباً أم لا.
- وعلى سبيل المثال فإن إعطاء الآراء يعد سلوكاً دوراً مهماً منتجاً. ولكن إذا أعطى آراء متكررة بصورة مملّة لاستبعاد آخرين وأنت قادر على إضافة آرائهم، فإن هذا السلوك لا يعد سلوكاً منتجاً.
- يمكن لنفس السلوك أن يكون غير منتجاً في أحد مراحل تكوين المجموعة بينما قد يكون منتجاً في مرحلة أخرى. فالمناقشة أثناء مرحلة العاصفة في تكوين المجموعات على سبيل المثال قد تكون منتجة في مساعدة المجموعة على معرفة قضايا التحكم والتعامل معها، ولكنها تكون غير منتجة في مرحلة الأداء.
- ويمكن أن يوجد تفسيرات مختلفة لما هو منتجاً. فإن "الاعتراض" بالنسبة لأحد الأشخاص قد يبدو لشخص آخر على أنه تحدياً في محله للمجموعة.
- قد يشترك الأفراد في سلوك غير منتج كنتيجة لتصرف المجموعة. لذا فعلى سبيل المثال قد

يأتى الانسحاب كنتيجة لهجوم تقوم به المجموعة، أو قد تفرض المجموعة عقوبة إلزام الصمت على السلوك الهائج وذلك إذا رغبت في تجنب قضية مطروحة بعينها.

وأخيرا ركز على كيفية رؤية المشاركات باستخدام ذلك في عملهم ومواقف المجموعات الأخرى – ما هي أهم النقاط المفيدة التي استفدن منها في هذه الجلسة؟

استراحة قبل الانتقال إلى الجلسة 1-2 الاتصال بين الأشخاص

## مراحل تكوين المجموعات

عندما ترتبط الفرق والمجموعات معا فإنهم يختارون منها لحياتهم حيث يمثل كل عضو شخصية فريدة ومستوى طاقة منفرد. ويعد العامل المشترك في المجموعات هو مراحل تكوين المجموعة التي يمر بها جميعهم بالمقارنة بمراحل نمو الأفراد: مرحلة النمو الأولى، الطفولة، المراهقة، النضج. وكل مرحلة لها خصائصها ومتطلباتها المستقلة بها، وكل مرحلة قائمة على المرحلة السابقة لها. والمراحل الموضحة في الجدول التالي والتي قام بتعريفها كلا من بروس تاكمان وماري آن جينسن<sup>1</sup> تعد بصفة عامة تصنيفات مقبولة لتكوين المجموعات.

**المرحلة 1: التكوين** يتسم سلوك الأفراد بدافع الرغبة في قبول الآخرين لنا وتجنب الجدل أو النزاع، وكذلك تجنب المسائل الخطيرة والمشاعر القوية، ويركز الأفراد في هذه المرحلة على ما يشغلهم من الأمور الروتينية مثل تنظيم الفريق، ومهام كل عضو، ومواعيد عقد الاجتماعات الخ. كما يقوم الأفراد أيضا بجمع معلومات وانطباعات عن بعضهم البعض وعن نطاق المهام وكيفية تحقيقها. وهذه المرحلة مريحة غير أن تجنب حدوث نزاع أو تهديد يمثل خطر للمجموعة لا يعنى بالفعل سوى عدم إتمام الكثير من المهام.

ملحوظات للأعضاء المرحلة 1: "محاولة إيجاد مكاني"	الخصائص داخل المجموعة المرحلة 1: "محاولة إيجاد مكاني"
<ul style="list-style-type: none"> <li>راقب مجموعتك حتى يمكنك المساعدة لتحريك الطاقات بداخلها وبناء فريق قوي، وتذكر أنك لا يمكن أن تسيطر على فريقك ولكن يمكنك التأكد من إبقاءه إيجابيا.</li> <li>اشترك مع الآخرين</li> <li>كن قوة إيجابية</li> <li>ابتسم .. ابتسم .. ابتسم ثم اضحك كلما احتجت إلى ذلك</li> <li>كن على علم ودراية بما يجري: أقرأ كل ما يمكنك عن البرنامج وعن الموضوع أو الأشخاص الذين ستعمل معهم</li> <li>كن متفتح الذهن، وكن محترفا وتصرف على طبيعتك</li> <li>عبر عن خواترك</li> <li>حافظ على أن يكون هذا العام عام سعيد بالنسبة لك</li> </ul>	<p>يبدأ أعضاء المجموعة في القيام بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الإحساس بالإثارة، والتوقع، والتفائل، وأيضا الشعور بالشك، والخوف، والقلق بخصوص المهمة المقبلة</li> <li>● تحديد سبب وجود المجموعة</li> <li>● التوجيه الذاتي</li> <li>● تحديد المهمة التي يجب إنجازها</li> <li>● اكتشاف كيفية التعامل مع بعضهم البعض كمجموعة</li> </ul> <p>من الطبيعي ظهور قادة في أي مجموعة تتكون وتنضج. وسوف تتغير أدوار الأعضاء عدة مرات أثناء مرحلة تكوين المجموعة.</p>
<b>ملاحظات لقادة المجموعات أثناء المرحلة 1: راقب</b>	
<p>راقب المجموعة أثناء العمل على قدر الإمكان. راقب كيفية قيام بعض الأشخاص بالقيادة وقيام آخرين بإتباعهم. لاحظ كيفية تفاعل الأعضاء، والمهارات الاجتماعية التي يستخدمونها وسلوكياتهم – فكلا منها يوضح لك شيئا.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● كن صبورا – فإن التحلي بالصبر فضيلة</li> <li>● كن مستعدا – فالقائد الجيد دائما يكون مستعدا</li> <li>● كن على دراية ومعرفة بجميع الأمور – فأنت الخبير لذا لا بد أن تعرف جميع الأشياء</li> <li>● كن فريقا – فإن القدوة التي ستمثلها باعتبارك قائد للأعضاء وفي نفس الوقت أحد الأعضاء سوف تؤثر على باقي الأعضاء</li> <li>● كن مستشارا ناصحا – فقد يحتاج الأعضاء إلى شخصا يعتمدون عليه في حل مشكلاتهم</li> <li>● كن ميسرا – ساعد الأعضاء على التفكير الجدى في النتائج المحتملة</li> <li>● شجع الأعضاء على وضع قواعد أساسية للمجموعة والإجراءات التي يتم اتخاذها في حالة انتهاك أو خرق هذه القواعد وعواقب ذلك</li> <li>● قم بإعداد رؤية ورسالة مشتركة للمجموعة</li> <li>● قم بإنشاء هوية للمجموعة</li> <li>● قم بمناقشة القيم وابدأ في خلق عقيدة بقيمة العمل وأهميته</li> </ul>	

**المرحلة 2: العاصفة** لا يمكن أن يظل تعامل أعضاء المجموعة مع بعضهم البعض في إطار جيد لفترة طويلة إلا إذا تم حل المشكلات الهامة. فقد ينفذ صبر بعض الأفراد في مرحلة مبكرة، كما ستظهر بعض المواجهات البسيطة التي يتم التعامل معها بسرعة بين أفراد المجموعة أو يتم تجاهلها. وقد ترتبط هذه المواجهات بعمل المجموعة ذاتها، أو بالأدوار والمسئوليات داخل المجموعة. وسوف يلاحظ

<sup>1</sup> Tuckman, Bruce W. (1965) 'Developmental sequence in small groups', *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.

البعض أنه من الجيد الخوض في المشكلات الحقيقية بينما يرغب البعض الآخر في البقاء في المرحلة 1 حيث يشعرون بالراحة والأمان. وبناء على ثقافة المنظمة والأفراد سيتم قمع النزاع بدرجة أكبر أو أقل من غيرها من المنظمات ولكنه سيظل موجود تحت السطح. ومن أجل التعامل مع النزاع قد يشعر الأفراد أنهم يفوزون بمعارك أو يخسرونها، وسوف يبحثون عن وضوح وقواعد منظمة لمنع استمرار النزاع.

<b>ملحوظات للأعضاء</b> <b>المرحلة 2: "إقامة علاقات، الحد من الخلاف، فهم الآخرين"</b>	<b>الخصائص داخل المجموعة</b> <b>المرحلة 2: "على فكرة، لدى شيء أرغب في قوله في هذا الموضوع"</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● كن محفزاً! فالمرء دائماً في حاجة إلى بعض التشجيع</li> <li>● كن قوة إيجابية، واحتفظ بروح الفكاهة – إذ أنها تعد علاج جيد</li> <li>● اقبل الآخرين وكن متفتح الذهن – فلا يوجد من هو كامل، والشخص غير المتفتح الذهن لا ينجح شيئاً</li> <li>● اعرف المشكلات قبل التعبير عن آرائك، ثم عبر عن أفكارك بوضوح</li> <li>● فكر في دوافعك – فمن السهل الانجراف إلى الغضب</li> <li>● ادرك مشاعر الآخرين، واستمع للآخرين، واترك الصدامات الشخصية في البيت</li> <li>● فكر في مستقبلك واستعد له</li> <li>● تأكد من عدم السماح لأي شيء بأن يفسد جهودك!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● سلوكيات ومواقف بعض المجموعات: السلبية، وعدم الرضا، والعدوانية، وأسلوب الأزمات، وقلق بخصوص التعديلات</li> <li>● تبدأ الخلافات والتوتر الذي تم قمعه في الظهور على السطح</li> <li>● يقوم أعضاء المجموعة بتعريف مستوى النشاط الذي يخصصونه لأداء المهمة أو المشروع الحالي تعريفاً مستقيماً، وتظهر أسئلة أثناء هذه الفترة:</li> <li>- هل أشعر بالحماس تجاه الغرض من هذه المجموعة أو المهمة؟</li> <li>- هل أحب الطريقة التي يخططوا بها للوفاء بالاحتياجات؟</li> <li>- ماذا سأفعل أو سأقول مما سيعمل على جعل رأيي مسموعاً؟</li> </ul>
<b>ملاحظات لقادة المجموعات أثناء المرحلة 2: تكوين الفريق والدلالات</b>	
<p>إن مرحلة العاصفة تدل على ما يتضمنه اسمها – إذ ينبغي على أعضاء الفريق أن يكونوا قد عرفوا بعضهم وشخصياتهم في هذه المرحلة، وكيفية التعامل مع بعضهم البعض، وكيف يميلون للتصرف تجاه المواقف. فتواجذك يعد ضرورياً بالنسبة لفريقك للحفاظ على النظام وضمان فقدان السيطرة على المواقف مما يجعل الفريق بأكمله يبدو سيئاً.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● كن وسيطاً – استخدم مهاراتك الجيدة لمعالجة الخلافات</li> <li>● قم بترتيب اجتماعات المجموعة بحيث تكون فيها جلسات للتعبير عن الآراء – من خلال إتاحة الفرصة لسماع آراء أعضاء المجموعة</li> <li>● ضع مشاعر إيجابية للمجموعة وحافظ عليها</li> <li>● استخدم تبادل الوظائف كوسيلة من وسائل منع الملل بين أعضاء المجموعة</li> <li>● تأكد من أن القواعد الأساسية للمجموعة مفهومة ويتم مراعاتها</li> <li>● قم بتقسيم أعباء العمل إلى خطوات يمكن إتباعها</li> <li>● قم بتخصيص وقت لأنشطة ممتعة</li> <li>● اسمح لأعضاء المجموعة بالمساهمة في إجراء تغييرات على البرنامج</li> <li>● اقض وقتاً مع أعضاء المجموعة كل على حدة</li> <li>● قم بوضع رؤية ورسالة مشتركة للمجموعة</li> </ul>	

**المرحلة 3: الاتفاق على ضوابط ومنهج العمل** عندما تحدث المرحلة 2 – حيث يتم وضع "القواعد" للمجموعة – يصبح نطاق مهام أو مسؤوليات المجموعة واضحاً ومتفق عليه. وبوجود خلافاتهم فإنهم الآن يفهمون بعضهم البعض بشكل أفضل، ويمكنهم تقدير مهارات وخبرات بعضهم البعض. إذ ينصت أفراد المجموعة لبعضهم البعض، ويقدرون ويدعمون بعضهم البعض، كما أنهم مستعدون لتغيير آرائهم التي كونوها في البداية: ويشعرون أنهم جزء من مجموعة متماسكة وفعالة. غير أن الأفراد عليهم العمل بجد للوصول إلى هذه المرحلة، وقد يقاوموا أي ضغوط للتغيير – خاصة من أطراف خارجية – خوفاً من انقسام المجموعة أو العودة إلى مرحلة العاصفة.

<b>ملحوظات للأعضاء</b> <b>المرحلة 2: "كن محفزاً، ومتعاوناً، ومبدعاً"</b>	<b>الخصائص داخل المجموعة</b> <b>المرحلة 2: "نحن جميعاً في هذا الأمر معاً!"</b>
انظر المرحلة 2 – كن محفزاً وراقب تحفيزك الخاص، واحتفظ بروح الفكاهة وكن قوة إيجابية	بعض سلوكيات المجموعات: ● الانسجام في الأهداف المشتركة



<ul style="list-style-type: none"> <li>● كن قائداً – إن تم انتدائك لأداء دور القائد، جرب هذا الدور واستخدمه في إتمام المهام</li> <li>● كن نفسك</li> <li>● عبر عن أفكارك</li> <li>● تعاون مع الآخرين – قم أنت وأعضاء مجموعتك بمساعدة بعضهم البعض لتحقيق هدف أو حل مشكلة</li> <li>● فكر بشكل ابتكاري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تسوية النزاع</li> <li>● قبول أكثر للتنوع في المجموعة</li> <li>● التصالح وإظهار الاهتمام</li> <li>● إعادة التقييم</li> <li>● فقد رأى الأعضاء مرحلة الانضمام معاً (تكوين المجموعة)، ومرحلة شبه الانفصال (العاصفة)، والآن تصالحو مع أنفسهم للعمل معاً (الاتفاق على ضوابط ومنهج العمل) على الرغم من خلافاتهم وذلك من خلال صياغة تعريف جديد للهدف.</li> </ul>
<b>ملاحظات لقادة المجموعات أثناء المرحلة 3: "نحن جميعاً في هذا الأمر معاً"</b>	
يحاول أعضاء المجموعة معرفة كيفية أدائهم للعمل بالشكل الأمثل، إذ يظهر عدد أكبر من القادة الجيدين الذين يجب إعدادهم وتشجيعهم. تأكد من أن هؤلاء القادة لديهم المهارات اللازمة للقيادة وأنهم يتمتعون باحترام وموافقة الأعضاء الآخرين.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● كن سعيداً – فأنت عبرت من مرحلة العاصفة!</li> <li>● قم بتشجيع المجموعة وقدرهم على العمل الجيد الذي يؤدونه!</li> </ul>	

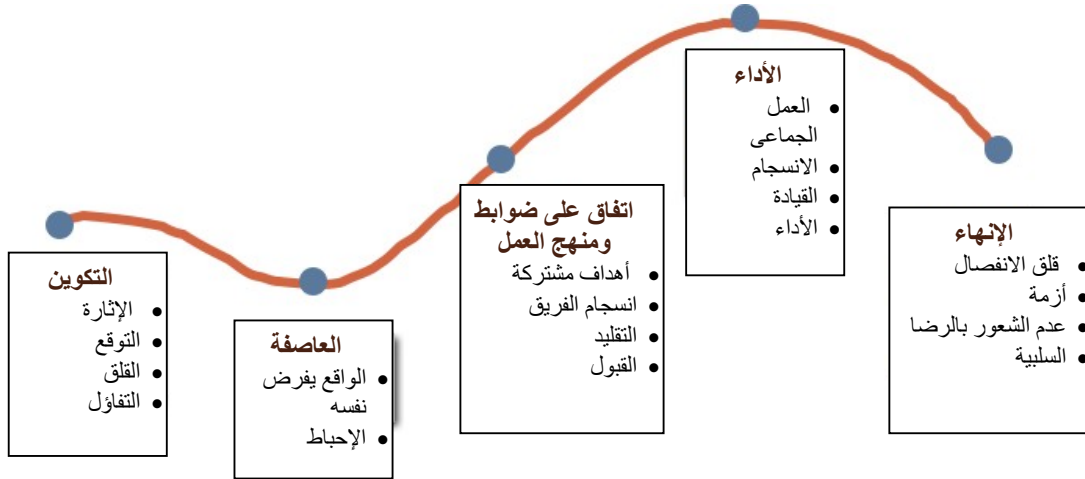
**المرحلة 4: الأداء** لا تصل كافة المجموعات إلى هذه المرحلة، فهي مرحلة تتميز بحالة من الاعتماد المتبادل والمرونة. فجميع الأعضاء يعرفون بعضهم البعض بما يكفي لأن يعملون معاً، ويثق كل منهم بالآخر بدرجة تسمح بعمل أنشطة مستقلة. وتتغير أدوارهم ومسئولياتهم تبعاً للحاجة بأسلوب متتابع. وتكون هوية المجموعة وولائها ومعنوياتها في مستوى عالٍ، ويتم توجيه الجميع وتوجيه مهامهم بشكل متساوٍ. وتعني هذه الدرجة المرتفعة من الراحة أن كل طاقة المجموعة يمكن توجيهها لأداء المهمة (المهام) الحالية.

<b>ملحوظات للأعضاء</b> <b>المرحلة 2: "التركيز، والإنتاج"</b>	<b>الخصائص داخل المجموعة</b> <b>المرحلة 2: "إنجاز المهام!"</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● اعمل على إشراك نفسك وإشراك الآخرين</li> <li>● كن قوة إيجابية</li> <li>● استمتع بالضحك!</li> <li>● اقرأ عن الموضوع أو عن العملاء الذين تعمل معهم</li> <li>● كن محترفاً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الانسجام</li> <li>● العمل الجماعي</li> <li>● القيادة</li> <li>● الأداء</li> <li>● تبدأ المجموعة في استغلال "قواعد الثقة" التي قاموا بإنشاءها مؤخراً، ويمكنهم بدء التركيز على العمل الذي يجب أداءه، حيث يجب أن يتوافر دافع كافٍ، وابتكار وانسجام بدرجة كافية لأداء معظم المهام.</li> </ul>
<b>ملاحظات لقادة المجموعات أثناء المرحلة 4: "تشجيع الإنتاجية"</b>	
حيث أن المجموعة تدخل مرحلة الخدمة الابتكارية والبناءة، كن على دراية وحذر كي تحتفظ بأعضاء المجموعة على المسار الصحيح وتجعلهم أعضاء منتجين. ودعهم يتحملوا مزيداً من المسؤولية، ولكن كن متواجداً لحل المشكلات التي قد تظهر. وسوف يظهر من الأعضاء الكثير من القادة، كما أنهم سيتصرفون معاً بروح الفريق.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● قم بإشراك الأعضاء في أنشطة الشركة / المنظمة</li> <li>● قم بمساعدة الأعضاء في تنفيذ قراراتهم</li> <li>● قم بإشراك الفريق في مناسبات المجتمع</li> <li>● كن يقظاً للوفاء باحتياجات الفريق</li> <li>● ساعد أعضاء المجموعة على تقييم مجموعتهم وإدراك أنها ليست هدفاً في حد ذاتها، إذ أن معظم العمل يتم خارج المجموعة</li> </ul>	

**المرحلة 5: الإنهاء** هذا الأمر خاص باستكمال أعضاء المجموعة للمهام وتحررهم من العمل. فسوف يفخر الأفراد بتحقيق الكثير من المهام وسوف يسعدوا بأنهم جزء من مجموعة ممتعة. لذا فأنهم في حاجة لإدراك ما أنجزوه والاستمرار بشكل واعٍ. ويصف بعض الكتاب المرحلة 5 بأنها "الإنحلال والحزن"، حيث يشعر أعضاء المجموعة بأنهم يفقدون شيئاً.

<b>ملحوظات للأعضاء</b> <b>المرحلة 2: "الإعداد، والتفكير، والتكرير"</b>	<b>الخصائص داخل المجموعة</b> <b>المرحلة 2: "ماذا بعد الآن؟!"</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استمر في التفكير في أنشطة الفريق المستقبلية وجعلها</li> <li>● قم ببناء جسور – فالوداع لا يجب أن يكون وداعاً للأبد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مشاعر وتصرفات محتملة للمجموعات:</li> <li>● السلبية</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>عبر عن أفكارك ومشاعرك</li> <li>اعطى المشرفين اقتراحات حول كيفية إنجاز المهام بشكل أفضل حتى بالنسبة للفريق القادم</li> <li>كرس نفسك لأن تكون عضو فريق جيد لبقية حياتك!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم الرضا</li> <li>العدوانية</li> <li>التخلص من الأعضاء غير المرغوب فيهم</li> <li>الأزمة</li> <li>تصل المجموعة إلى نهاية مهامها، وقد قضى أعضاء الفريق وقتاً معاً واشتركوا وكبروا مع بعضهم البعض، والآن قد يفترق أعضاء الفريق</li> </ul>
<p><b>ملاحظات لقادة المجموعات أثناء المرحلة 5: "تشجيع التفاعل والدلالة"</b></p>	
<p>قد يسلك بعض الأعضاء سلوكاً سلبياً – كن مدركاً لأن بعض الناس تكره قول إلى اللقاء / الوداع، كما يتساءل الأعضاء عن المستقبل. ولا بد أن تتيح فرصاً وفيرة للمناقشات التفاعلية وأوقات للدلالات.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحدث إلى كل عضو على حدة عن خبرتك، واشكر كل منهم على دوره في جهود المجموعة</li> <li>كن يقظاً لاحتياجات المجموعة</li> <li>استمر في مساعدة الأعضاء في الاستعداد لعمل الفرق المستقبلية، اعرض الاقتراحات لأولئك الذين ما زالوا غير متأكدين من الخطوة التالية</li> <li>قم بإقامة حفل صغير للاحتفال بإتمام المهام</li> <li>احكم على الإنجازات بشكل صحيح</li> </ul>	



مقتبس من Corporation for Public Service ([www.nationalservice.gov](http://www.nationalservice.gov))

## استقصاء العمل الجماعي

### تعليمات

يحتوى هذا الاستقصاء على عبارات عن العمل الجماعي. قم بكتابة عدد مرات قيام فريقك بكل سلوك بجوار السؤال وذلك باستخدام نظام النقاط التالي:

- ✓ تقريبا غير موجود على الإطلاق – 1
- ✓ نادرا – 2
- ✓ أحيانا – 3
- ✓ كثيرا – 4
- ✓ تقريبا دائما – 5

### الجزء الأول - استقصاء

1.            نحاول أن يكون لدينا مجموعة من الإجراءات أو البروتوكولات لضمان أن الأمور تسير بشكل منظم وتدار بيسر (مثل تقليل المقاطعات إلى حدها الأدنى، الجميع يحصل على فرصة للتعبير عن رأيه).
2. — نشرع بسرعة في القيام بالمهمة الحالية ولا نقضى وقتا طويلا في مرحلة التخطيط.
3. — يشعر الفريق أننا جميعا مشتركون في المهام وننتشر المسئولية عن نجاح الفريق أو فشله.
4. — لدينا إجراءات تفصيلية للموافقة على أهدافنا وتخطيط الأسلوب الذى سنؤدى به مهامنا.
5. — يشعر أعضاء الفريق بالخوف أو لا يفضلون طلب المساعدة من الآخرين.
6. — نحن نقوم بتنفيذ أهدافنا العامة والفرعية حرفيا ونفترض وجود فهم مشترك بين أعضاء المجموعة.
7. — يحاول قائد الفريق الحفاظ على النظام ويساهم فى إنجاز المهمة الحالية.
8. — ليس لدينا إجراءات ثابتة، إذ نقوم بإعدادها وفقا لتقدم المهمة أو المشروع.
9. — تتولد لدينا الكثير من الأفكار ولكننا لا نستخدم أكثرها لأننا نفشل فى الاستماع إليها ونرفضها دون فهمها.
10. — أعضاء الفريق لا يتقون بالأعضاء الآخرين ويقومون بمراقبة ورصد الآخرين الذين يعملون فى مهمة معينة.
11. — يضمن قائد الفريق أننا نتبع الإجراءات، ولا نتجادل، ولا نقاطع بعضنا البعض، ونركز على المهمة محل التنفيذ.
12. — نحن نستمتع بالعمل معاً، ونقضى وقتاً ممتعاً ومنتجاً.
13. — نحن نقبل بعضنا البعض كأعضاء فى الفريق.
14. — قائد الفريق ديمقراطى ومتعاون.
15. — نحاول تحديد الهدف العام والمهام التى يجب إنجازها.
16. — العديد من أعضاء الفريق لديهم أفكارهم الخاصة عن العملية وتكثر خطط العمل الشخصية.
17. — نحن نتقبل نقاط قوة ونقاط ضعف بعضنا البعض.

18. — نقوم بتكليف أعضاء الفريق بأدوار بعينها (قائد الفريق، الميسر، من يقوم بمراعاة الأطر الزمنية للمهام، ومن يقوم بكتابة الملاحظات، الخ).
19. — نحاول تحقيق الانسجام بين أعضاء المجموعة من خلال تجنب النزاع.
20. — المهام مختلفة للغاية عما تخيلنا وتبدو صعبة الإنجاز.
21. — يوجد العديد من المناقشات النظرية للمفاهيم والقضايا والتي تجعل بعض الأعضاء ينفذ صبره حيال تلك المناقشات.
22. — نستطيع حل مشكلات المجموعة.
23. — نجادل كثيرا على الرغم من أننا نتفق على القضايا الفعلية.
24. — في الغالب لا يقاوم الفريق إغراء إنجاز ما يفوق النطاق الأصلي للمشروع.
25. — ننتقد الآخرين نقداً بناءً.
26. — يوجد ترابط وثيق بين أعضاء الفريق.
27. — يبدو أنه لم يتم تحقيق سوى القليل من أهداف المشروع.
28. — الأهداف التي قمنا بوضعها تبدو غير واقعية.
29. — بالرغم من أننا لسنا متأكدين تماما من أهداف وقضايا المشروع فإننا نشعر بالإثارة وفخورين بأننا ضمن الفريق.
30. — غالبا ما نشترك مع بعضنا البعض في المشكلات الشخصية.
31. — يوجد الكثير من المقاومة للمهام الحالية ومناهج تحسين الجودة.
32. — نقوم بإنجاز الكثير من العمل.

### الجزء الثاني – إحرار نقاط

قم بنقل النقطة التي أعطيتها لكل بند من بنود الاستبيان بجوار كل رقم فيما يلي. على سبيل المثال إذا كنت قد أعطيت 3 نقاط (أحيانا) للبند رقم 1 فقم بكتابة 3 بجوار البند رقم 1 فيما يلي. عندما تنتهي من إدخال جميع النقاط بالنسبة لكافة الأسئلة قم بجمع إجمالي كل عمود من الأعمدة الأربعة.

نقاط البند	نقاط البند	نقاط البند	نقاط البند
— 4	— 3	— 2	— 1
— 8	— 7	— 6	— 5
— 12	— 11	— 10	— 9
— 16	— 15	— 14	— 13
— 20	— 19	— 18	— 17
— 24	— 23	— 22	— 21
— 28	— 27	— 26	— 25
— 32	— 31	— 30	— 29
_____ الإجمالي	_____ الإجمالي	_____ الإجمالي	_____ الإجمالي
مرحلة الأداء	مرحلة الاتفاق على ضوابط ومنهج العمل	مرحلة العاصفة	مرحلة التكوين

- أقل عدد نقاط لأي مرحلة من المراحل هو 8 (تقريبا غير موجود على الإطلاق) بينما أعلى عدد نقاط ممكن هو 40 (تقريبا دائما).
- توضح أعلى أربعة نقاط المرحلة التي تتصور أن فريقك يعمل فيها. إذا كان عدد نقاطك 32 أو أكثر فهذا مؤشر قوى للمرحلة التي يعمل بها فريقك.
  - توضح أقل ثلاثة نقاط المرحلة التي لا تشبه فريقك. إذا كان عدد نقاطك 16 أو أقل فهذا مؤشر قوى بأن فريقك لا يعمل بهذه الطريقة
  - إذا كان اثنان من النقاط قريبان من بعضهما، فقد تكون بصدد القيام بمرحلة انتقالية فيما عدا: ... إذا كان عدد النقاط مرتفع في كلا من مرحلتى التكوين والعاصفة فأنت في مرحلة الإحكام ... إذا كان عدد النقاط مرتفع في كلا من مرحلتى "الاتفاق على ضوابط ومنهج العمل" و "الأداء" فإنك في مرحلة الأداء
  - إذا لم يوجد سوى فرق صغير بين ثلاث أو أربع نقاط فإن هذا يوضح أنه ليس لديك تصور واضح عن الأسلوب الذي يعمل به فريقك، أو أن أداء الفريق متغير للغاية، أو أنك في مرحلة العاصفة (يمكن أن تكون هذه المرحلة منقلبة بنقاط مرتفعة أو منخفضة).

الكاتب الأصلي غير معروف: يظهر هذا الاستقصاء على عدة مواقع على شبكة الإنترنت.

### أدوار مهام وصيانة أعضاء الفريق

يوجد العديد من الأدوار التي يؤديها الأفراد في الفرق. ويتعلق بعض هذه الأدوار بمساعدة الفريق على أداء **مهامه**، بينما يتعلق البعض الآخر بالحفاظ على الفريق وعلى **العلاقات** بين أعضائه. وأخيراً يوجد أدوار **مضطربة** يمكن أن تعوق فريقك حيث أنها عبارة عن سلوك موجه للاحتياجات والمصالح الشخصية وليس لاحتياجات الفريق. وفيما يلي قائمة ووصف مختصر بالأدوار المختلفة والوظائف التي يتم أدائها في الفرق.

#### أدوار مهام الفريق

المبادر / المساهم:	يقترح الأهداف والأفكار الجديدة والحلول، ويحدد المشكلات، ويقترح الإجراءات، ويوضح المنافع والمزايا
مورد المعلومات:	يوفر حقائق ومعلومات أو خبرات ذات صلة بالمشكلة
مورد الآراء:	يحدد ما يؤمن به عن البدائل، ويركز على القيم وليس على الحقائق
باحث المعلومات:	يبحث عن توضيحات للاقتراحات بناء على حقائق ذات صلة بالمشكلة
باحث الآراء:	يطلب توضيحات للقيم التي تتمسك بها المجموعة في علاقتها بالمشكلة
المنسق:	يوضح الاقتراحات والأفكار والآراء المتنوعة وينسق بينها
المُلخِّص:	يلخص ويعيد ذكر الملخص للفريق، يرسم أنشطة أعضاء الفريق معاً، ويوفر الاستنتاجات
الموضح/المُفسر:	يفسر، يعطى أمثلة، يحدد الشروط، يزيل أي تشوش أو لبس
المُقيم:	يعرض نشاط الفريق لمعيار ما مثل الموضوعية، والمنطق الخ.
الموجه:	يحاول جعل الفريق يرى الوضع الذي يتخذه الآن وقد يثير أسئلة خاصة بتوجه الفريق
فني الإجراءات:	يؤدي مهام روتينية للمجموعة مثل السكرتير/أمين الخزانة، ضابط الوقت
محفز الطاقات:	يحث المجموعة على اتخاذ الخطوات التي تؤدي إلى انجاز العمل

#### أدوار صيانة الفريق

المشجع:	يثني على الأعمال الجيدة، ويبدى القبول (يعطى الإحساس بروح "نحن")، وتضامن المجموعة
الموفق:	يحاول الوصول لحل وسط بشأن اختلافات الأعضاء أو التوسط بين آرائهم، والحد من النزاع والتوتر، وتسوية الخلافات
الحارس/المسرّع:	يحاول تشجيع الاتصال، وجلب الأشخاص الذين لم يعطوا أفكارهم إلى المناقشة، والمحافظة على بقاء المناقشة في صلب الموضوع الخ.
واضع المعايير:	يعبر عن المعايير التي تحاول المجموعة الوصول إليها، ويطبقها على تقييم عمليات المجموعة
الوسيط:	مستعد للتوسط للوصول لحل وسط أو توضيح أفكاره أو آرائه أو الاعتراف بخطأ
مراقب المجموعة:	يقوم بحفظ السجلات الحالية لعمليات المجموعة ويعرض بيانات كثيرة متعلقة بالمناقشة
التابع:	هو شخص سلبي يقبل قيادة الآخرين له، ويتماشى مع أفكار الآخرين

#### الأدوار المضطربة الموجهة للمصالح الذاتية

العوانى:	قد يعبر عن رفضه للآخرين، يبالغ في إطلاق النكات، يهاجم المجموعة أو المشكلة، يبدى الحقد والحسد، الخ.
----------	--

- المعترض: هو شخص سلبي ومقاوم للمجموعة إذ يرفض ويعارض بشكل يتجاوز الاعتراضات المعقولة، ويثير مناقشات ليست ذات صلة بالمشكلة، ويركز على اهتماماته الشخصية وليس على مشكلة المجموعة، ويكثر الجدل.
- الباحث عن التقدير: يحاول جذب الانتباه، يستجدي اهتمام الآخرين به، يتباهى، ويتبع سلوك مبالغ فيه أو غير عادي، ثرثار
- مسيطر: يحاول الاستحواذ على السلطة للسيطرة على الفريق على حساب أعضاء آخرين
- المتجنب: يتصرف بشكل مختلف عن الآخرين، ينسحب من المناقشات، يحلم أحلام اليقظة، يتحدث في أمور ليست ذات صلة بالمشكلة، يتحدث إلى الآخرين، يضيع الوقت
- المستهتر: لا يشرك نفسه في عمليات المجموعة، ولكن يجلس في الخلف حيث الثروة والمتعة والهمس الخ.
- المعترف بأسراره: هذا الشخص يتحدث عن مشاعره وأفكاره الشخصية التي ليست مرتبطة بالمجموعة أو موجهة لها.
- الباحث عن المساعدة: يحاول التعبير عن عدم إحساسه بالأمان، والحصول على تعاطف الآخرين، أو ينتقص من قدر نفسه بطرق أخرى
- المدعى بمصالح خاصة: يعبر عن انحيازاته أو أهوائه الشخصية من خلال مناقشة جماعات الأقلية داخل المجموعة

## سيناريو أدوار المجموعة

### الجزء 1 – إعداد معايير

تقوم حكومة – كل عام بإعطاء منحة تعليمية لأحد موظفي الحكومة لتحسين مستوى تعليمه. ويختار الشخص مكان دراسته والمجال الذي يرغب مواصلة الدراسة به. وقد قام المرشحون فيما مضى بالدراسة في أوروبا وأمريكا في مجالات دراسة مفيدة بالتحديد لدولة – التي تعد متوسطة التقدم. ويوجد شرط واحد لكل مرشح يقبل هذه المنحة: يجب أن يوافقوا على العودة إلى – بعد الانتهاء من دراستهم ويعملوا بحكومتها لمدة خمس سنوات في وظيفة يمكن استخدام تعليمهم فيها.

أى فرد يعمل بالحكومة مؤهل للتقدم للحصول على المنحة التعليمية. ويتم اختيار المرشحين الخمس الأوائل من قبل مسئولين بوزارة التربية والتعليم. و يرجع القرار الأخير إلى لجنة الموظفين المحترفين العاملين بالحكومة.

سوف تؤدي هذا النشاط باعتبارك أحد أعضاء لجنة الاختيار النهائية. سوف تقوم اللجنة اليوم بإجراء مقابلات شخصية لاتخاذ القرارات النهائية. وسوف يتم إعطاءك سيرة ذاتية مختصرة عن كل مرشح من المرشحين الخمس والذي قامت وزارة التربية والتعليم باختيارهم مسبقاً. وعلى اللجنة الموافقة بالإجماع على شخص واحد ليحصل على المنحة. ولكن قبل الوصول إلى إجماع يجب على اللجنة تحديد المعايير التي سيتم اختيار الشخص بناء عليها.

قم بإجراء المقابلة مع أعضاء لجنتك وإعداد مجموعة من المعايير لاختيار المرشح المناسب.



## سيناريو أدوار المجموعات

## الجزء 2 – اختيار المرشح المناسب

اجتمع أعضاء اللجنة قبل الاستراحة لإعداد معايير اختيار المرشح لمنحة التعليم هذا العام. سوف يتم إعطاءك الآن سيرة ذاتية مختصرة عن كل مرشح من المرشحين الذين أرسلتهم وزارة التربية والتعليم. وعلى اللجنة الموافقة بالإجماع على مرشح واحد للحصول على المنحة، عليك استخدام المعايير التي تم إعدادها بالفعل عند اختيارك.

## سير ذاتية وملاحظات المقابلات الشخصية لآخر خمس مرشحين

**ليلى:** تسعى للتحاق بكلية الطب بكندا. تعمل حالياً أخصائية مشكلات الصحة المجتمعية في إدارة الصحة العامة. وهي حاصلة على شهادة جامعية في الصحة العامة من جامعة – ودرجة الماجستير في نفس التخصص من جامعة مصرية. تخرجت الأولى على دفعتها في كلا الجامعتين. مشتغلة الذكاء وتعمل بجد. متزوجة ولديها طفلين. لديها بعض المدخرات الخاصة بها لاستكمال التكاليف الباهظة لكلية الطب. تعد من الأشخاص الهامين في حكومة – الحالية وقد قادت مسيرات تهدف إلى إقناع المسؤولين لتغيير السياسات فيما يتعلق باستخدام حصيلة الضرائب. يطلق عليها البعض لقب "مثمرة للمتاعب". لديها سجل وظيفي به بعض النقاط الجيدة، وكثيراً ما تنتقل بين الوظائف. وقال عنها بعض مشرفيها السابقين أنها متقدمة الذكاء وهم يحترمونها بشكل عام لفكرها، ولكنها غير محبوبة بشكل خاص من زملائها. مخلصه جدا لدولة –، ومن المرجح أن تعود ويكون لديها الشرف بالالتزام بالعمل السنوات الخمس. وهي بالغة من العمر 40 عاماً.

**مريم:** تسعى للحصول على درجة الماجستير في مجال علوم الغذاء والتغذية. تعمل حالياً بقسم علوم الغذاء بوزارة الزراعة وهي نشيطة في مجال تخطيط وتنفيذ عيادات تغذية الأسرة. وحكومة – قد شرعت توا لخطه خمسيه تهدف إلى تحسين تغذية الأسرة على مستوى المنطقة، ويعد هذا البرنامج من الأولويات القصوى للحكومة. مريم غير متزوجة وتخرجت الأولى على دفعتها في جامعة –. وهي بالغة من العمر 30 عاماً ومن عائلة فقيرة جداً وليس لديها أموال خاصة بها. تعمل بنشاط في مجال الشئون المجتمعية، وقد شاركت في عدد متنوع من اللجان، وقد عملت رئيساً وطنياً لهيئة الأبحاث الاقتصادية الوطنية –. وقد سافرت إلى دول شقيقة للمشاركة في هيئة الأبحاث. وتعتبر الإدارة عملها حيويًا للبرنامج الذي ينفذونه بنجاح. وقد تمت ترقيتها عدة مرات، فلديها سجل وظيفي لا يشوبه شائبة، كما أن زملائها يزكونها تركية متميزة.

**أبو علي:** موسيقار موهوب يسعى للدراسة في أوروبا. يعمل حالياً لدى وزارة الثقافة. وقد أقام عدة حفلات موسيقية في – كما تمت دعوته في ثلاث مناسبات للمشاركة في سلسلة من الحفلات الموسيقية في كل دول المنطقة. لديه سجل تعليمي ممتاز، وسجل وظيفي جيد ويزكيه كل من رؤسائه وزملائه بشدة. وهو بالغ من العمر 30 عاماً وأعزب وهو من عائلة مشهورة ولكن غير ثرية. وهو معروف بالاشتراك بموهبته الموسيقية في مناطق لا يسعى فيها للحصول على مقابل. وقد كرس يوماً في الأسبوع لإعطاء دروس موسيقى للأطفال الفقراء الموهوبين منذ عدة سنوات. ويقوم كل ربيع بتنظيم حفلات موسيقية متنقلة تشملته هو و عدة أصدقاء موسيقيين يسافرون في جميع أرجاء الدولة. ولا شك أنه لو أتاحت الفرصة لأبو علي لدراسة المزيد فإنه سوف يصبح موسيقاراً عالمياً.

**هند:** تسعى للحصول على درجة علمية في الإدارة العامة. وتعمل حالياً كمديرة في وزارة المالية. هند متزوجة ولديها ثلاثة أطفال وبالغة من العمر 45 عاماً. ولقد شغلت وظائف متعددة في وزارة المالية على مر السنوات العشرين الماضية، وقد حصلت في كل وظيفة على ترقية تتضمن مسؤوليات متزايدة. ويزكيها كل من رؤسائها وزملائها تركية متميزة. وهي معروفة بأنها قائدة متمكنة – إذ أنها نشطة في حركة حقوق المرأة في –. وهي مؤيدة للحكومة ومعروفة بالقيادة السياسية الحالية. وهي شغوفة بالدراسة في الولايات المتحدة وتأمل في جلب أساليب أكثر كفاءة لإدارة الخدمات الحكومية.

**يعقوب:** أخصائي في علم الأحياء يسعى للحصول على درجة الدكتوراة في نوع خاص من أبحاث النباتات التي تهدف إلى زيادة إنتاجية محاصيل وفيرة في –. وهو متزوج وليس لديه أطفال وبالغ من العمر 30 عاماً. وحاصل على درجة الماجستير من ألمانيا ولديه أموال تكفي لسداد مصاريف الدكتوراة. وقد تخرج الأول على دفعته، ويزكيه زملائه ورؤسائه تركية ممتازة. ويعمل حالياً في أحد فرق الأبحاث بوزارة الزراعة، وقد اشتغل في السنة الماضية في مشروع تنموي إقليمي خاص بأبحاث النبات مع ممثلين من دول أخرى على مستوى العالم تعاني من نفس مشكلات دولة –. ويُنظر إلى عمله باعتباره عملاً إبداعياً.

**قائمة مرجعية لملاحظات أدوار المجموعة**
**الشخصية التي قامت بتمثيل الدور التي تمت مراقبتها:**

**تعليمات:** باستخدام ورقة التدريب "أدوار مهام وصيانة أعضاء الفريق" اذكر أمثلة للسلوكيات التي وضحتها تمثيل الأدوار في خلال 20 دقيقة، وتأكد عند كتابتك ملاحظات عن تلك السلوكيات أنك تكتب بشكل وصفي وليس تفسيري – اذكر الأشياء التي قالها الشخص أو فعلها، واهتم بالسلوكيات اللفظية وغير اللفظية

**أدوار مهام الفريق**

الأدوار:	الأمثلة:
المبادر / المساهم:	
مورد المعلومات:	
مورد الآراء:	
باحث المعلومات	
باحث الآراء:	
المنسق:	
المُلخص:	
الموضح / المُفسر:	
المقيم:	
الموجه:	
فني الإجراءات:	
محفز الطاقات:	

**أدوار صيانة الفريق**

الأدوار:	الأمثلة:
المشجع:	
الموفق:	
الحارس/المنسرع:	
واضع المعايير:	
الوسيط:	
مراقب المجموعة:	
التابع:	

**الأدوار المضطربة الموجهة للمصالح الذاتية**

الأدوار:	الأمثلة:
العدواني:	
المعترض:	
الباحث عن التقدير:	
المسيطر:	
المتجنب:	
المستهتر:	
المعترف بأسراره:	
الباحث عن المساعدة:	
المدعي بمصالح خاصة:	



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

## تدريب المهارات الشخصية

الوحدة التدريبية 1-2  
الاتصال بين الأشخاص



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

## الجلسة 1-2 الاتصال بين الأشخاص

### نظرة عامة على الجلسة

المحتوى	الزمن	النشاط
مقدمة	30 دقيقة	تقييم استماع
إعادة الصياغة والتخليص	60 دقيقة	محاضرة قصيرة وتطبيق تفاعلي
الدلالة على الآثار المحتملة والمشاعر الكامنة، استخدام أسئلة، أساليب غير لفظية	75 دقيقة	محاضرة قصيرة وتطبيق تفاعلي
تغذية مرتدة	60 دقيقة	تطبيق تفاعلي
الختام اليومي	15 دقيقة	مناقشة واستمارة مكتوبة
إجمالي الزمن	4 ساعات	جميع الأزمنة تقريبية!

### إعداد الجلسة

البيئة والغرض	يوجد العديد من التطبيقات في هذه الجلسة، إذ أن جميع الاتصالات بين الأشخاص تكون عن سلوكياتهم. وتحاول الجلسة "تصحيح" بعض أوجه سوء التصور بحرص وتزويد الأشخاص بنماذج ومعادلات حتى يتسنى لهم استخدام أساليب الاتصال المعيارية بشكل مريح في حياتهم المهنية – وكذلك في حياتهم الشخصية.
أغراض التعلم	بنهاية هذه الجلسة ينبغي أن يتمكن المشاركون مما يلي: 1. التعرف على الأساليب الجيدة للاستماع وأساليب الاتصال وجها لوجه والاتصال غير اللفظي وكذلك القدرة على عرضها 2. عرض أساليب التغذية المرتدة المناسبة
المواد والتوريدات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● خطة العمل (الموضحة بمجلد المتدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 1: تقييم سلوكي في الاستماع (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 2: أساليب الاستماع الفعال (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● لوحة تقليب الأوراق: تعريف إعادة الصياغة "Paraphrasing"</li> <li>● ورقة التدريب 3: التغذية المرتدة (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 4: أدلة وأشكال مناقشة التغذية المرتدة (ورقة تدريب لكل مجموعة، صفحات مقطوعة كما هو موضح).</li> <li>● لوحة تقليب الأوراق: ترتيب تطبيق التغذية المرتدة في شكل جدول</li> <li>● لوحة تقليب الأوراق: تعريف التغذية المرتدة</li> <li>● لوحات تقليب الأوراق، أقلام للتعليم، شريط، أوراق لاصقة</li> </ul>
مواد الموارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاستماع والاستجابة المتعاطفة – قراءة خلفية عن المدرب</li> <li>● التفرقة بين الاستماع السئ والاستماع الفعال – قراءة خلفية عن المدرب</li> </ul>
الإعداد قبل الجلسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تأكد من أن جميع لوحات تقليب الأوراق التي قمت بإعدادها في مكانها قبل البدء</li> <li>● قم بتجهيز عدة بطاريات في حالة ضعف الكهرباء أثناء الجلسة – إذ يوجد الكثير من تطبيقات الاستماع ثم استنباط المعلومات</li> </ul>

<p>يمارسون بالفعل أساليب الاستماع الجيد، بل ويتحدثون عن إعطاء تغذية راجعة وليس عن تطبيقها في الواقع. غير أنه عليك تشجيعهم لتجربة الأساليب كلما رغبوا في ذلك لأنه كلما زاد استخدامك للأساليب أصبحت أكثر مهارة.</p>	
<p><b>تطبيق التغذية المرتدة</b> هذا التطبيق يستخدم شكل واحد من الأربعة أشكال المتضمنة بالدليل. إذا رغبت في استخدام الأشكال الأخرى عليك إنشاء دليلين منفصلين للمناقشة حتى يمكنك الحصول على اثنين من التفسيرات الممكنة، ستجد "زهور - وجه امرأة"، "أشخاص مسنين تعلق وجوههم تكشيرة - وأشخاص مسنين تنير وجوههم ابتسامة"، و "أرنب - بطّة"</p>	<p><b>الشرح البديل</b></p>

## خطوات عرض الجلسة

<p><b>الاستماع الفعال:</b> قم بعمل مقدمة للجلسة من خلال التعليق بأن الاستماع هو أعقد السلوكيات الإنسانية، وأنه أحد الأشياء التي نعتبر أنفسنا جيدين فيها. على كل حال فالاستماع أحد الأشياء التي نفعليها بكثرة، أليس كذلك؟ ولكن لسوء الحظ فإن معظمنا لسنا مستمعين جيدين - إذ أننا نصرف انتباهنا بأنفسنا. فكر في أهداف الجلسة ثم راجعها بغرض الفهم والاتفاق.</p> <p>فكر في هذا - يمكن للشخص العادي أن يتحدث حوالي 200 كلمة في الدقيقة ولكن قدرتنا على السمع تمكننا من سماع 800 كلمة في الدقيقة تقريباً. وعلى ذلك فليس من المدهش أن الفرق في الوقت يستخدم بطرق تتداخل مع كوننا مستمعين جيدين. اطرح سؤال "ماذا نفعل بهذا الفائض في الوقت؟" ... نبدأ في أن نفكر فيما سنقوله بعد ذلك ... نبدأ في البحث عن طريقة للتفسير حتى يتسنى لنا تكوين رأى ... دعنا نبدأ في عمل تقييم ذاتي لسلوكنا في الاستماع.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● تطبيق: اتبع التعليمات الموضحة بالصفحة - هذا التطبيق لن يستغرق أكثر من عدة دقائق لملء الاستمارة.</li> <li>● عندما يبدو أن الجميع قد انتهى، اطلب منهم مراجعة الإجابات مع الأشخاص المحيطين بهم - أسألهم ما إذا كانوا يوافقون على الدرجات التي أعطيتها لنفسك.</li> <li>● أسأل: "كم عدد الإجابات في الناحية اليمنى، أو في منتصف المدى؟" فتلك هي المناطق التي تحتاج إلى تقويتها في سلوكك إذا أردت أن تصبح مستمعاً فعالاً. وهذا يعني إعطاء انتباهك بالكامل للمتحدث لضمان عدم فقدان الرسالة التي يقولها.</li> </ul> <p>سوف ننظر على عدة أساليب. سوف تساعدك بشكل عام على التحدث بصورة أقل: فسوف تساعدك على الاحتفاظ بكارث النقاط لتسجيل أداء كل مهمة، كما ستساعدك على الإقلاع عن مقاطعة الآخرين، والامتناع عن تكملة العبارات نيابة عن الآخرين. إذ لا يعبر هذين التصرفين عن الحماسة فحسب بل من المحتمل أنك لن تعرف ما يدور بخاطر المتحدث.</p>	<p><b>مقدمة</b> <b>30 دقيقة</b></p>
<p><b>إعادة صياغة المحتوى Paraphrasing Content -</b> معرفة (كما على لوحة تقلاب الأوراق) تعرف معنى الجملة وتعيد قولها مرة أخرى بكلماتك الخاصة. ابدأ بعبارة مثل: "هل تقول ..." "بكلمات أخرى... " أفهم أن... " ما قد فهمته أنك تقول ... " أنت تعني ... " دع المتحدث يتحدث على الأقل دقيقة أو دقيقتين - إذا قمت بإعادة الصياغة بعد عدة ثواني فإنك ستكرر ما قاله فحسب. قيام المدرب التوضيح.</p> <p><b>تطبيق:</b> يقوم المتدربون في شكل أزواج يعمل محادثة مع إحدى الأشخاص ومحاولة إقناعها بشئ. قف. الآن قيل أن تذهب عليك أو لا إعادة صياغة الحديث بشكل يرضى الشخص الآخر (5 دقائق). والآن خذ استراحة واخبرهم بأن إعادة الصياغة لا يجب أن تتم إلا إذا وجدوها مفيدة لتوضيح الاتصال.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● أسئلة العملية: ردود الفعل العامة تجاه هذا التطبيق؟ هل استطاع أيًا منكم إقناع الآخر بوجهة نظره؟ ماذا كان دور إعادة الصياغة في عملية الاتصال (كانت عاملاً مساعداً أم معوقاً في عملية الاتصال؟ هل جعلتها أبطء أم أسرع؟ ما هو الشرط الذي فعلته "القاعدة" لعملية الاتصال؟ متى لم يتم الالتزام بتطبيقها، ما هو نوع التغيير الذي حدث في الاتصال؟</li> <li>● أسئلة تعميم: ما هو المفيد في إعادة الصياغة؟ كيف ساعدت عملية الاتصال وكيف أعاقها؟ ما هو</li> </ul>	<p><b>أساليب الاستماع والاتصال</b></p> <p><b>إعادة الصياغة:</b> <b>30 دقيقة</b></p>

<p>السهل أو الصعب في إعادة الصياغة؟ ماذا تعلمت منها؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● أسئلة التطبيق: متى يمكنك استخدامها بفعالية في المستقبل؟ هل تعتقد أنها قد تستخدم بفعالية من قبل كل من الرؤساء والمؤسسين؟</li> </ul>	
<p><b>تلخيص المحتوى Summarizing the Content:</b> يعد تلخيص المحتوى مهارة تتطلب من الشخص الاستماع بعناية شديدة ثم ترتيب وتقديم المعلومات بشكل منظم. إذ تضمن المعلومات الملخصة أن الجميع واضحين في عملية الاتصال بخصوص ما حدث خلال فترة زمنية معينة. ويعد التلخيص أسلوباً جيداً عندما تريد التأكد من أن الجميع قد سمع نفس الرسالة أثناء اجتماع هام. يقوم المدرب بالتوضيح: "لقد قلنا الأشياء الرئيسية الثلاث التالية..." اطلب من المتدربين أن يخبروك كيف يعرفون التلخيص بمجرد سماعهم له. اكتب تعريف التلخيص على لوحة تقلاب الأوراق. مثال: "التلخيص هو تذكر وقول كلمات قليلة تعبر عن جوهر أحد المحادثات أو عن أهم النقاط بها."</p> <p><b>تطبيق:</b> اجعل المتدربين يقوموا - في شكل مجموعات كل مجموعة مكونة من 4 أو 5 متدربين - باختيار أحد الموضوعات الشيقة بالنسبة للجميع والتحدث بشأنها محادثة عادية. واستعد لتلخيص النقاط الرئيسية للمحادثة. وسوف يقرر المدرب أن "الوقت المخصص للمحادثة قد نفذ" وعند هذه النقطة يجب على الشخص الذي تحدث أخيراً أن يقوم بتلخيص النقاط الرئيسية للمحادثة حتى الآن. أوقف العملية بعد 5 دقائق أو 10 دقائق (مرة ثانية أو ثالثة) يجب أن يتضمن ما الذي تم تلخيصه مسبقاً؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● أسئلة العملية: كيف كانت الخبرة - صعبة أم سهلة؟ ما الذي كان صعباً/سهلاً؟ ما هو المطلوب كي تتم عملية التلخيص؟ هل لاحظت أي أثر على المحادثة التي تمت مع معرفة حقيقة أن الناس دائماً مضطرون للتفكير في التلخيص؟ هل التلخيص كان عاملاً مساعداً أم معوقاً للمحادثة؟ كيف أثر على عملية الاتصال؟</li> <li>● أسئلة تعميم: ما الذي تعلمته من التلخيص؟ ما هي الاختلافات بين التلخيص وإعادة الصياغة؟</li> <li>● أسئلة التطبيق: ما هي بعض الأساليب التي يمكنك فيها استخدام هذه المهارة في عملك؟ (مثال: الاجتماعات الدائرة، إعطاء تعليمات، التأكد من أن الترتيبات واضحة ...) كيف يمكن أن يساعد التلخيص في الاتصال اليومي العادي؟</li> </ul>	<p><b>التلخيص:</b> 30 دقيقة</p>
<p><b>الدلالة على الآثار المحتملة:</b> إن نتيجة الاستماع الجيد يذهب لأبعد من المحتوى الذي تقوله المتحدث، ويوضح لها أنك تقدر ما تعتقد أنه المقصود من الرسالة. فقد تأخذ شكل البناء على أفكار المتحدث أو باستخدام عبارات مثل: "هل هذا سيؤدي إلى موقف عبارة عن...؟" "هل هذا يساعد في حل مشكلة...؟"</p> <p>عند القيام بالدلالة على الآثار المحتملة من المهم ترك دفة الحوار في المناقشة للمتحدث. عند استخدام هذا الأسلوب لتغيير اتجاه المتحدث في التفكير أو توضيح مدى مهارتك من خلال اقتراح أفكار لم يفكر بها المتحدث، فإن ذلك يوقف عملية بناء الثقة. ويصبح الأمر بمثابة نوع من أنواع المناقشة وليس الاتصال. ومن ناحية أخرى فعندما يستخدم هذا الأسلوب بشكل حقيقي لمساعدة المتحدث فإنه يعمل على تقوية الاتصال بأنك سمعت وفهمت بالفعل أساس تفكير المتحدث.</p> <p><b>الدلالة على المشاعر الكامنة:</b> هذه الطريقة تذهب لأبعد من مجرد إعادة ذكر المحتوى العلني لما قيل، وإنما تتعمق في المشاعر والمواقف والقيم التي قد تؤثر على المتحدث. والدلالة على المشاعر هي تكرار العواطف أو المشاعر التي يستخدمها المتحدث بشكل مباشر أو غير مباشر في عبارة تصريحية أثناء عملية الاتصال. فهي تؤكد وعيك وفهمك لمشاعر المتحدث دون توضيح ما إذا كنت تتفق معه أم لا. وإليك فوائد استخدام الدلالة على المشاعر:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● تساعد على فتح قنوات اتصال وبناء علاقات مع المتحدث</li> <li>● تجعل المتحدث يشعر بأن ما يقوله مفهوم</li> <li>● تعطى المتحدث الحرية في الخوض في تفاصيل الموضوع</li> <li>● تساعد المتحدث على أن ينفس عن أحاسيسه أو "يخرج مشاعر الفرحة أو الغضب أو الإثارة بداخله".</li> </ul> <p>قد تكون العبارات التالية مفيدة: "إن ذلك لا بد وأنه كان يجعلك تشعر ... كي ... " أفهم أنك تشعر ... ، فأنا سوف ... " أنا أعتقد أنك عندما ... " أن الأمر يبدو وكأنك تشعر ... ، أليس كذلك؟"</p> <p>إن الدلالة على المشاعر تساعدك أثناء عملية الاستماع في معرفة المنطق وراء ما يقوله المتحدث. فهو استماع تعاطفي لمساعدتك على فهم مواقف المتحدث وأرائه.</p>	<p><b>الدلالة على الآثار المحتملة والمشاعر الكامنة:</b> 30 دقيقة</p>

<p><b>تطبيق:</b> قم بتقسيم المتدربين إلى مجموعات كل مجموعة مكونة من ثلاثة أشخاص (متحدث، مستمع، ومراقب)، وتقوم كل مجموعة بالتحدث عن أحد الموضوعات التي تشعر المتحدث شخصياً بأنها ترغب بشده في التحدث عنه، وأنها قد ناقشته فيما مضى مع أشخاص خارج التدريب. (مثل حقوق الطالب في المدرسة، اختيار الصديق في عمل شئ لا توافق أنت عليه). وخلال محادثة تستغرق 5 دقائق يجب على المستمع استخدام أساليب (1) الدلالة على الآثار المحتملة و (ب) الدلالة على المشاعر الدفينة كلما تطلب الأمر أثناء المحادثة. ويقوم المراقب بالتسجيل ولكن لا يتدخل.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>أسئلة العملية:</b> تصف من قامت بدور المراقب ما رأيته وسمعته في استخدام هذين الأسلوبين. هل أوضح المستمع تعاطفاً دون اقتراح كيف ينبغي أن يشعر المتحدث؟ هل سمح المستمع للمتحدث بإدارة دفة الحديث؟ ماذا كان أثر استخدام هذين الأسلوبين على المحادثة؟</li> <li>● <b>أسئلة تعميم:</b> ما هو المفيد في استخدام الدلالة على المشاعر؟ كيف تساعد أو تعوق عملية الاتصال؟ ما الذي يعد سهلاً أو صعباً فيها؟ ماذا تعلمت منها؟</li> <li>● <b>أسئلة التطبيق:</b> متى يجب عليك استخدامها بفعالية في المستقبل؟ كيف يمكن أن تساعد الدلالة على المشاعر في الاتصالات اليومية العادية؟</li> </ul>	
<p><b>اطرح أسئلة ورحب بمزيد من إسهامات أعضاء المجموعة:</b> عندما لا تسمع أو تفهم بما يكفي للمتابعة - باستخدام إشارات تدل على الفهم والتعاطف أو القبول - فإناك سوف تحتاج إلى مزيد من المعلومات. وسوف تقيّدك العبارات التالية: "أخبرني المزيد عن ذلك..." "كيف شعرت عندما...؟" "كيف حدث أن...؟" "ماذا حدث بعد ذلك؟"</p> <p>بصفة عامة يتم تفضيل الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة على الأسئلة ذات الإجابات المحددة. فالأسئلة المحددة قد تجعل المتحدث يتحدث باستطراد لا يسمح له بمعرفة ما إذا كان المستمع يتلقى عملية الاتصال وقيمتها. كما قد تبدو طلب فردى لجعل المتحدث يتحدث بصراحة. وللمحافظة على توازن الاتصال تجنب استخدام أسئلة منفردة ولكن قم دائماً بطرح الأسئلة عقب قيامك بإعادة صياغة ما قاله المتحدث أو بعد قيامك بالدلالة عن مشاعره. ويوجد عدة أنواع من الأسئلة ولكن لا يوجد سوى سببين منطقيين لاستخدامهما وهما: الحصول على معلومات والاستيضاح.</p> <p>لاحظ: في أغلب الأحيان يكون لدى عقولنا نموذج للأسئلة المعادية في طبيعتها - الطريقة التي يسألنا بها آباءنا أو مدرسينا عندما نخرق القواعد، أو الطريقة التي يسألنا بها مشرفنا عندما نأتي إلى العمل في وقت متأخر. هذا المزاج المعادي لا يطرح أسئلة على الإطلاق بل أنه يصدر أحكاماً في شكل أسئلة. وإليك ثلاثة أنواع من الأسئلة المفيدة لاستخدامها عندما تقوم بتطبيق الاستماع الفعال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>أسئلة مفتوحة:</b> هذا النوع هو أفضل أنواع الأسئلة لمساعدتك عندما ترغب في معرفة ما يفكر فيه الشخص الآخر أو ما يشعر به، فغالباً ما يتم استخدام هذه الأسئلة لبدء المحادثات. وهي دائماً تتضمن كلمات مثل "صف" أو "وضح" أو عبارة مثل "هل يمكنك إخباري المزيد عن ذلك؟"</li> <li>● <b>أسئلة محددة:</b> استخدم هذه الأسئلة عندما يفوتك معلومة بعينها، لذا بدلاً من أن تطلب من المتحدث تكرار الفقرات بأكملها، كن محدداً: "هل قلت أننا نحتاج إلى الانتهاء من التقرير في اليوم الأول أو الخامس عشر من الشهر؟"</li> <li>● <b>أسئلة توضيحية:</b> استخدم هذه الأسئلة عندما تحاول فهم معنى عبارة المتحدث. وبدلاً من الافتراض أنت ترغب في التأكد من فهمك لما يعنيه المتحدث. على سبيل المثال: "إذن فأنت من رأيك أن المشكلة ترجع بشكل كبير إلى...، أم أنها...؟"</li> </ul>	<p><b>طرح أسئلة:</b> 30 دقيقة</p>
<p><b>الاستماع مع الاستجابة غير اللفظية:</b> في الغالب تعبير عن الاستماع الفعال من خلال طريقة جلوسك أو وقوفك وتحركاتك بنفس القدر الذي تعبير عنه بقولك إن لم يكن أكثر. ومثل هذه الاستجابات كما هو موضح فيما يلي تعبير عن اهتمامك وفهمك لما يقوله المتحدث:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>الاتصال بالعيون:</b> انظر إلى عيون المتحدث - إن كان ذلك مناسباً في المكان الذي تعيش فيه - ولكن لا تحديق في وجهه لفترة طويلة. من الصعب بالنسبة للأشخاص في العديد من الثقافات أن يعتقدوا أن أحد الأشخاص يستمع إليهم إذا كان هذا الشخص يشيح بوجهه عنهم وينظر إلى الفضاء أو ينظر إلى أقدامهم. ولكن في ثقافات أخرى وبين الأشخاص مختلفي الأعمار فيعتبر الاتصال بالعيون غير مناسب أو أمراً عدوانياً - لذا تأكد أن السلوكيات غير اللفظية مناسبة للأشخاص الذين تعمل معهم. قد يكون ذلك الأمر معقداً بعض الشيء عندما يحاول كل من المتحدث والمستمع احترام</li> </ul>	<p><b>الأساليب غير اللفظية:</b> 15 دقيقة</p>

<p>عادات وتقاليد بعضهم البعض. وكلما استطاع المرء تعلم المزيد عن ثقافة الآخر كان ذلك أفضل.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الإيماء وإصدار أصوات تدل على أنك فهمت مثل "اممم..." "أبوا..."</li> <li>● الميل تجاه المتحدث وأن تبدو منتبها: اجلس أو قف بشكل مماثل للشخص الذي تستمع إليه، فإن ذلك يخلق خبرة مشتركة على المستوى غير اللفظي مما يعمل على دعم الحوار.</li> <li>● اسمح بفترات صمت: لا تقلل من شأن قيمة الصمت في المحادثة. فإن كنت متلقيا فإن الصمت سوف يمكن المتحدث من إعادة هيكلة أفكارها ومعاودة التحدث.</li> </ul>													
<p><b>التغذية المرتدة:</b> والآن سوف نحول انتباهنا إلى موضوع تلقى تغذية مرتدة وإعطاءها، وتعلم بعض الأساليب لاستخدام التغذية المرتدة بشكل أكثر فعالية.</p> <p>اطلب من المتدربين تقسيم أنفسهم إلى مجموعات مكونة من أفراد مقسمين إلى 1-2-1-2-1-2... ثم تقسيم أنفسهم إلى مجموعتين بهذا الشكل. قم بإعطاء أدلة المناقشة المناسبة لكل مجموعة. اطلب منهم مناقشة الموضوع لمدة 5-10 دقائق.</p> <table border="1" data-bbox="305 646 618 846"> <thead> <tr> <th></th> <th>Group One</th> <th>Group Two</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Old</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Young</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Other</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>قم بإيقاف المناقشة واخبرهم بأن الجزء الثاني من التطبيق يجب أن يتم في صمت. واخبرهم أنك ستقوم بإعطاء كل مجموعة صورة (استخدم صورة المرأة العجوز / المرأة الشابة). وعلى كل شخص في المجموعة أن يكتب بسرعة على ورقة مذكرة لاصقة ما يراه دون مناقشة ذلك مع زملائه. وعندما يقوم الجميع بعمل ذلك اطلب أعضاء كل مجموعة عما كتبوه. قم بكتابة الإجابات على لوحة تقليب الأوراق في شكل جدول. اطلب من المتدربين توضيح أى اتجاهات مثل: "معظم الناس في المجموعة 1 قاموا بوصف امرأة شابة..". ساعد المتدربين على تحليل هذه النتائج باستخدام الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● لم يتصرف الأفراد بشكل مختلف بالنسبة لنفس الصورة؟</li> <li>● هل تأثرت بالمناقشة التي اشتركت فيها؟</li> <li>● ما هي المقارنات التي يمكنك أن تعقدها بين هذا الموقف وبين مواقف الحياة الواقعية؟</li> </ul> <p>وضح أننا يجب أن نتعامل بحساسية تجاه كيفية اختلاف الرؤية بين الأشخاص، كما يجب أن نتمتع بالحرص عند افتراضنا بأن الأشخاص يرون الأشياء بنفس الطريقة التي نراها بها. فسوف نعطي اهتماما أكبر لكيفية التفرقة بين عبارات التقييم والتفسير والإيضاح.</p> <p>اطلب من المتدربين أن يقسموا فرقتهم إلى النصف حتى يكونوا مجموعات كل مجموعة مكونة من 4 أو 5 أشخاص. ومهمتهم هي إعداد تعريف مكون من جملة أو جملتين لمصطلح "تغذية مرتدة"، وعندما ينتهوا اطلب من كل مجموعة مشاركة باقى المجموعات فى تعريفها للمصطلح، ثم ضع لوحة تقليب الأوراق وعليها التعريف التقليدى للتغذية المرتدة.</p> <p>ناقش المفهوم قليلا – المصطلح يأتي فى الأصل من علم الالكترونيات (فالميكروفونات ومكبرات الصوت تعطى صوتا فظيعا = تغذية مرتدة)، وبذلك فهي إحدى الكلمات التي دخلت إلى الاستخدام اللغوى بشكل عام على مستوى العالم. فنحن نتلقى تغذية مرتدة من العديد من المصادر سواء سعينا للحصول عليها أم لا. اطلب منهم إعطاءك بعض أمثلة الطرق غير الرسمية التي نحصل بها على تغذية راجعة من عائلتنا، ومن العالم المحيط بنا، ومن أصدقائنا، ومن زملائنا فى العمل ... واذكر أسهل وأصعب أنواع التغذية المرتدة التي نعطيها ونحصل عليها، ولماذا؟</p> <p>وضح أننا سوف نركز على كيفية إعطاء تغذية مرتدة مفيدة والحصول عليها، إذ أنها أمرا صعبا للغاية فى أغلب الأحوال. قم بإعطاء المعايير والنموذج (كلاهما على لوحة تقليب الأوراق – نسخة من أوراق التدريب التي ستقوم بتوزيعها لاحقا) للحصول على تغذية مرتدة فعالة ومفيدة.</p> <p><b>عندما تكون _____ (اذكر السلوك) _____ أشعر _____</b></p> <p>بعد مراجعة المعايير والمعادلة تأكد من فهم الأسئلة والتعليقات. وانتبه جيدا للمنطق المتعلق بالعبارات الوصفية وليس عبارات التقييم – إن هذا يعد أمرا صعبا عندما تكون المشاعر قوية تجاه الشيء. وفى بعض الحالات من الأفضل توفير تغذية مرتدة ثم اسأل الشخص الآخر إن كان يمكنك مناقشة الأمر</p>		Group One	Group Two	Old			Young			Other			<p><b>التغذية المرتدة:</b> 60 دقيقة</p>
	Group One	Group Two											
Old													
Young													
Other													



بمزيد من التفاصيل لاحقا عندما تهدأ الأعصاب.

تطبيق: اطلب من المتدربين أن ينقسموا إلى مجموعات كل مجموعة مكونة من ثلاثة متدربين بحيث يعملون كما يلي (1) مقدم التغذية المرتدة، (2) متلقي التغذية المرتدة، (3) مراقب. ويقوم المتدربون الثلاثة بعمل ذلك حول أي موضوع (طالما أنه موضوع حقيقي) ويتبادلون أدوار تقديم التغذية المرتدة / والحصول عليها / والمراقبة. يمكن أن يقوم المراقب بالمراجعة للتأكد من استخدام النموذج واتباع المعايير بشكل صحيح. تأكد من أن كل شخص في المجموعة المكونة من ثلاثة متدربين أتاحت له الفرصة لتجربة جميع الأدوار الثلاث.

ملحوظة: قبل تقسيم المتدربين إلى مجموعات ثلاثية، ينبغي على المديرين إعطاءهم مثال بإعطاء وتلقي تغذية مرتدة في سلوك حقيقي قد يكون المتدربون شاهده في حجرة التدريب إلى وقت القيام بالتطبيق – تأكد من تضمين تغذية مرتدة سلبية وإيجابية.

بمجرد أن تشعر بالرضا عن مستوى راحة المتدربين تجاه النموذج قم باستنباط معلومات عن النشاط: (ماذا كان صعبا؟ ما الذي كان جيدا؟) مع توضيح أننا يجب أن نتوخى الحرص في كيفية استخدامنا لكلمة "تغذية مرتدة". إذ أحيانا يستخدم المصطلح بشكل تبادلي على سبيل المثال في التغذية المرتدة بين الأشخاص، وفي التغذية المرتدة لتحسين المهارات، وفي تقييم البرامج، وفي تقييم الموظفين. قم بتشجيع المتدربين على التفرقة بين هذه الوظائف المتشابهة واستخدام المصطلح الصحيح. استكمل هذه الجلسة حول التغذية المرتدة من خلال طرح الأسئلة الختامية التالية:

- ما هي أكثر الأساليب التي تعلمتها ملائمة لإعطاء تغذية مرتدة لزملائك؟
- ما هي الاعتبارات الثقافية التي تتضمنها هذه العملية؟
- كيف اختلفت التغذية المرتدة التي تم إعطائها في موقفك الحالي، إن كانت تختلف على الإطلاق؟
- ما هي الأشياء التي تساعد / تعوق عملية التغذية المرتدة في موقفك؟
- كيف يمكنك إعطاء تغذية مرتدة لأحد الزملاء ... لصديق دراسة ... لمدير؟
- ما هي بعض أساليب التغذية المرتدة التي يمكن استخدامها في الجزء المتبقي من هذا البرنامج؟

اشكر المتدربين على نشاطهم في التعلم والتطبيق أثناء اليوم. واطلب منهم الانتقال إلى أهداف اليوم (أو قم بتوضيحها على لوحة تقليب الأوراق) للجلستين الرئيسيتين (المجموعات والاتصال) ثم أسألهم هل يعتقدون أنه تم تحقيق أهداف الجلستين.

اطلب من المتدربين أن يشاركوا المجموعة في بعض أهم الأفكار التي تعلموها اليوم وكيفية استخدامها لها في حياتهم اليومية – سواء في العمل أو في مواقف أخرى. ولكن اجعل وقت هذه المناقشة قصير إذ (1) إنك لا ترغب في التأثير على الردود الشخصية ، (2) من المرجح أنهم يرغبون في المغادرة بعد يوم تدريب طويل.

قم بإعطاءهم الصحيفة اليومية المكونة من صفتين، حيث يحتفظوا بالصفحة الأولى لأنها أداة لخطة تنفيذية شخصية، ولكنك ستقوم بجمع الصفحة الثانية بعد أن ينتهوا من ملئها.

نهاية اليوم والختام  
15 دقيقة

**تقييم سلوكي في الاستماع**

عند قراءتك لكل سطر فكر فيما تفعله بالفعل وليس ما تتوى أن تفعله. إذ في كثير من الأحيان يوجد فرق بين نوايانا وسلوكنا. حاول أن تحدد بصدق كلما أمكن عدد المرات التي تنطبق فيه عليك كل جملة. ضع علامة X في العمود المناسب لتحديد عدد المرات التي يتماشى فيها سلوكك في الاستماع مع السلوك المذكور.

سلوكيات الاستماع	مطلقاً	---	أحياناً	---	دائماً
1. أجهز نفسي جسمانيا لمواجهة المتحدث وأتأكد من أنه يمكنني سماعه					
2. أحافظ على اتصال بالنظر أثناء الاستماع					
3. أتجنب أن أقرر ما إذا كان ما يقوله المتحدث يستحق الاستماع من مظهره أو أسلوبه في الحديث.					
4. استمع في الأساس للحصول على الأفكار والمشاعر الكامنة					
5. أحدد انحيازاتي وأحاول أن أفسح لها الطريق.					
6. اظل مركزاً على ما يقوله المتحدث					
7. أتجنب مقاطعة المتحدث إذا سمعت جملة غير صحيحة أو سخيفة قبل الإجابة					
8. استمع لوجهة نظر الشخص الآخر مع احساسى بالفضول والاهتمام					
9. ابذل جهداً واعياً للاستماع إلى الشخص الآخر دون إصدار أحكام عليه					
10. أتجنب محاولة أن يكون لي الكلمة الأخيرة					
11. أتجنب النظر إلى ساعة يدي أو إلى الأوراق على مكتبي					
12. أقوم من حين لآخر بتكرار رسالة المتحدث حتى أتأكد من أنني سمعتها صحيحة					
13. أحاول أن أوضح للمتحدث أنني أفهم ما يشعر به					
14. أسأل أسئلة مفيدة للحصول على مزيد من المعلومات					

## أساليب الاستماع الفعال

النوع	الغرض	أمثلة
التوضيح	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على معلومات إضافية</li> <li>المساعدة على اكتشاف كافة أبعاد المشكلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>من فضلك هل يمكنك توضيح ...؟</li> <li>هل يمكنك قول أن ...؟</li> <li>هل ... المشكلة كما تراها الآن؟</li> </ul>
الصياغة الجديدة الأكثر وضوحاً وتبسيطاً Paraphrasing	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأكد من أن الجميع يفهم ويفسر بنفس الطريقة</li> <li>توضيح أنك تستمع وتفهم ما يقوله المتحدث</li> <li>تشجيع المتحدث على تحليل جوانب أخرى للمشكلة ومناقشتها معك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إذا كنت أفهم ما تقوله بشكل صحيح، فأنت تهدف إلى ...</li> <li>إذن أنت قررت أن تفعل ...، للأسباب التالية:.....</li> </ul>
الحيادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>توضيح أنك مهتم وأنت تستمع</li> <li>تشجيع المتحدث على الاستمرار في التحدث</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أرى وجهة نظرك</li> <li>نعم، نعم ...</li> <li>أنه لأمر شيق للغاية ...</li> <li>أفهم أن ....</li> </ul>
الدلالة	<ul style="list-style-type: none"> <li>توضيح أنك تفهم ما يشعر به المتحدث حيال الموضوع</li> <li>مساعدة شخص ما على تقييم مشاعره وضبطها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إذن فأنت تشعر بـ ...؟</li> <li>نعم، أنه لأمر مروع، فكما تقول ...</li> <li>إذن أنت تشعر أنه كان غير عادل معك...؟</li> </ul>
التلخيص	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنهاء المناقشة وتلخيصها</li> <li>خلق قاعدة لمزيد من المناقشات من زاوية أخرى أو عن مشكلة أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إليك الأفكار الرئيسية التي قمت بتغطيتها...</li> <li>إذا كنت أفهم شعورك حيال الموقف ...</li> </ul>

### تغذية مرتدة

عندما تعلم إحدى النساء من شخص آخر كيف ينظر إليها هذا الشخص الآخر، وكيف أن سلوكها يصدمه وما يشعر به الشخص الآخر ويعتقده كنتيجة لذلك، فهي تحصل على "تغذية مرتدة". إذ تعد التغذية المرتدة ضرورية لتحسين أداءها وعلاقتها بالآخرين. وعلى ذلك يتطلب الأمر مهارة خاصة كي تعطى تغذية راجعة يمكن أن يستمع إليها الآخرين، كما يتطلب أيضا الاهتمام بالآخرين حتى لا تبدو التغذية المرتدة كعقاب بحت وحتى تكون مفهومة ومفيدة للشخص الذي يحصل عليها، وكذلك يتطلب الأمر مهارة خاصة لدعوة الآخرين إلى المساهمة بشكل بناء. يوجد مبادئ عامة مفيدة يجب فهمها وممارستها لجعل هذه التجربة مثمرة.

### التغذية الراجعة هي عملية توفير معلومات تكتشف من خلالها هذه المرأة أثر كلماتها وأفعالها على الأفراد أو المجموعة

حيث أن سلوك هذه المرأة هو استجاباتها لأفعال شخص آخر مثل الكلمات – إذ أنها تترجمها في ضوء خلفيتها وخبرتها وسلوكها واحتياجاتها وقيمها الخ، فمن الممكن أنها سوف تسيء فهم أو تفسير نوايانا تجاهها. فهي لا تستطيع قراءة أفكارنا كما أننا لا نستطيع قراءة أفكارها. فلا يوجد طريقة تمكننا بالفعل من معرفة الأحاسيس التي نثيرها في هذا الشخص ما لم يخبرنا هو بذلك. وقد نخمن، ولكن أحاسيسه ملكه وحده وكامنة بداخله وليست تحت إمرتنا. ولا يوجد لدينا أدنى فرصة لتغيير ما نشعر به ما لم يخبرنا هو بذلك، وبهذه الطريقة تساعدنا على التواصل معها بشكل أكثر مما استهدفنا، وبدون التغذية المرتدة قد يزداد تشويه التفكير بشكل كبير بين أهدافنا واستجابته.

فعلى سبيل المثال قد تحاول إحدى الأعضاء الجدد في المجموعة أن تحوز على قبول المجموعة ولكن المجموعة تنبذها وترفضها بسبب الطريقة التي تحاول أن تحوز بها على قبولهم. لذا تقوم العضوة الجديدة بمضاعفة جهودها مما يعجل بعملية الرفض. وتصبح العملية أكثر تعقيدا حتى يهتم أحد الأشخاص بما يكفي ليخبر العضوة الجديدة (تغذية مرتدة) بأثر سلوكها على المجموعة. فهذه عملية دائرية.

#### التغذية المرتدة قد تنشأ بعدة طرق:

- الإدراك – الإيماء بالموافقة
- عدم الإدراك – الإيماء أو التظاهر بالنوم
- بشكل عفوى – "شكرا جزيلا"
- استجداء – "نعم، لقد ساعد بالفعل"
- بشكل لفظى – "لا"
- بشكل غير لفظى – ترك الحجرة
- بشكل غير رسمى – تصفيق باليد

#### التغذية المرتدة المخططة قد تحدث بعدة طرق:

- الدلالة – تعيين المجموعة مراقب لا يشارك في عمل المجموعة ولكنه يحمل "مرآة" للمجموعة لمساعدتهم على رؤية آثار أفعالهم
- التحليل الذاتى – تسجيل (صوتى فقط، أو بالفيديو)
- الإرشاد – السماح لعضوة الفريق بالقيام بالمراقبة ثم إرشادها كيف تصبح أكثر فعالية
- التغذية المرتدة الشخصية – تصبح التغذية المرتدة مباشرة وأكثر فعالية إذا ما تم إعطاؤها بروح المساعدة. وقد تم إعداد مجموعة من المبادئ العامة للمساعدة فى إعطاء التغذية المرتدة والحصول عليها (بالصفحة التالية)

**المبادئ العامة لإعطاء التغذية المرتدة والحصول عليها**

لاحظ أنه ليست جميع أنواع التغذية المرتدة تكون مفيدة أو دقيقة. وفيما يلي بعض المعايير التي تساعد في التأكد من أن التغذية المرتدة التي يتم إعطائها مفيدة.

غير مفيدة	مقابل	مفيدة
في شكل تقييم، أو إصدار أحكام، أو تفسيرية	مقابل	وصفية
عامة	مقابل	محددة
مؤجلة	مقابل	في وقتها
غير مفيدة (لا يمكن التغيير)	مقابل	مفيدة (يمكن تغييرها)
مفروضة	مقابل	تم استجابتها أو طلبها
لا يمكن أن يتأكد متلقيها من صحتها	مقابل	يمكن أن يتأكد متلقيها من صحتها لضمان اتصال واضح
تفرض أو تعطي نصيحة أو حل وتطلب التغيير	مقابل	تترك الحل حسب رغبة المتلقى

**نموذج تغذية راجعة نموذجي**

"أنت عندما \_\_\_\_\_ (اذكر السلوك) \_\_\_\_\_ ،

فأنا أشعر \_\_\_\_\_".

**نموذج آخر (يطلق عليه رسالة "أنا")**

"أنت عندما \_\_\_\_\_ (اذكر السلوك) \_\_\_\_\_

أنا أشعر \_\_\_\_\_ لأن \_\_\_\_\_ (اذكر الأثر الملموس) \_\_\_\_\_".

### دليل المناقشة للمجموعة الأولى

سحاب - الأردن ديسمبر 2004 – "بعكس أغلبية النساء الأردنيات في العشرينيات فإن فاطمة محمد ليس لديها أية خطط للزواج قريباً. إذ تقول عاملة المصنع الصغيرة المغضى شعرها بغطاء رأس أنيق اشترته بمالها الخاص "إن الزواج هو آخر شئ أفكر به".

"على مر العقد السابق رفضت آلاف من الفتيات مثل فاطمة قواعد التقاليد الأسرية كي تجد عملاً في صناعة الملابس الجاهزة هنا والتي انتعشت منذ عام 1996. تعمل فاطيما 72 ساعة في الأسبوع مع 470 فتاة أخرى في مصنع سيلفر بلانت للملابس الجاهزة خارج العاصمة الأردنية عمان..."

ما رأى مجموعتك فيما يناقشه هذا الخبر؟ ناقشوا الموضوع بهدوء فيما بينكم.

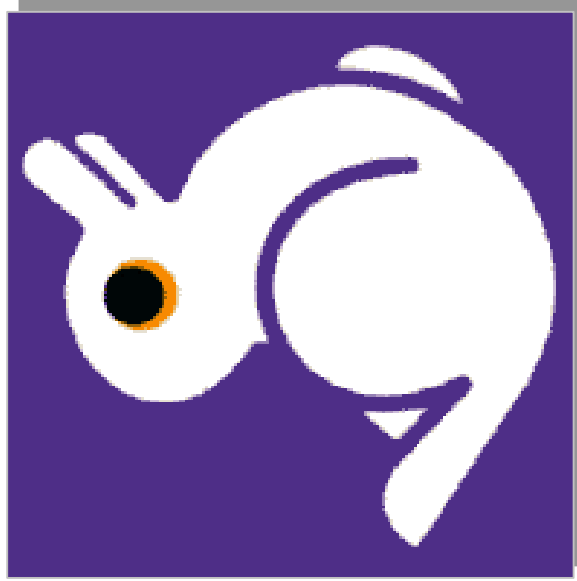
### دليل المناقشة للمجموعة الثانية

جدة – 3 فبراير 2005 – بعض المسنين السعوديين تقوم عائلاتهم بالتخلص منهم بهجرهم أمام إحدى المستشفيات أو في الطرق السريعة تاركين الأطباء غاضبين ومذحولين من هذا السلوك العجيب القاسي.

ومؤخراً قامت ثلاث عائلات منفصلة بهجر أبائهم - ومسئولياتهم – في مستشفى الملك فهد. وفي واقعة بأحد المستشفيات يوم الثلاثاء تم لم شمل سيدة في أواخر الثمانينيات على ابنها الذي هجرها قبل 10 أيام. وقد حاول المسؤولون أثناء إقامتها بالمستشفى الاتصال عدة مرات بعائلتها الذين أنكروا وجودها.

ضع نفسك مكان الشخص المسن – وتظاهر بأن مجموعتك مكونة من مقيمين مسنين في الجوار. كيف سيشعر أعضاء مجموعتك تجاه حياتهم؟ ناقشوا هذا الأمر بهدوء فيما بينكم.









WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

# تدريب المهارات الشخصية

## الوحدة التدريبية 2-1 حل المشكلات



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

## الجلسة 1-2: حل المشكلات

### نظرة عامة على الجلسة

المحتوى	الوقت	النشاط
مقدمة	45 دقيقة	تطبيق صور يتبعه تحليل
أساليب حل المشكلات	15 دقيقة	محاضرة قصيرة تفاعلية عن الأساليب الشائعة
مراجعة نشطة للأساليب	2 ساعة	تطبيق مجموعات صغيرة
التطبيق والختام	5 دقائق	مناقشة تفاعلية
إجمالي الوقت	3 ساعات	<b>جميع الأزمنة تقريبية!</b>

### إعداد الجلسة

البيئة والغرض	يوجد العديد من الأساليب الشائعة لحل المشكلات والتي سيتم تغطيتها في هذه الوحدة التدريبية. ويسمح تصميم الوحدة لكل متدرب بتجربة أسلوبين على الأقل – بعكس الأسلوب القائم على مجرد الاستماع إلى المدرب وهو يشرح تلك الأساليب. كما ستتاح الفرصة للمجموعات الصغيرة بتقديم مجموعة أكبر لممارسة مهارات الاتصال التي تعلموها في الوحدة التدريبية الأولى.
أهداف التعلم	1. بنهاية هذه الجلسة ينبغي أن يتمكن المشاركون من: وصف الأساليب الشائعة الابتكارية لحل المشكلات ثم مناقشة استخدامها، ومزاياها وعيوبها.
المواد والتوريدات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● خطة عمل الجلسة (كما في مجلد المتدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 1: حل المشكلات: المبادئ الأساسية (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 2: الأساليب الابتكارية لحل المشكلات (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● لوحة تقليب الأوراق: أساسيات حل المشكلات</li> <li>● لوحة تقليب الأوراق: تسجيل مجموعات صغيرة</li> <li>● لوحات تقليب الأوراق وشريط</li> <li>● أقلام ملونة / أقلام شمع ملونة أو طباشير ملون يكفي لاستخدام أربعة أو خمسة مجموعات في الرسم</li> </ul>
الإعداد قبل الجلسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ينبغي أن تكون لوحات تقليب الأوراق التي تم تحضيرها مجهزة لاستخدامها في الأوقات المحددة في الجلسة.</li> <li>● تأكد من أن لديك مساحة تتسع لخمس فرق في وقت واحد لقسم "المراجعة النشطة" حتى لا تؤثر الضوضاء التي تصدرها مجموعة على أخرى.</li> </ul>
الموضوعات المحتملة	يجب أن يكون المدربون على دراية كافية بالأساليب التي يتم تغطيتها في هذه الجلسة حتى يتسنى لهم تزويد أقرانهم في تطبيق تعليم الزملاء بتغذية مرتدة ودعم يتسمان بالمصادقية.
خطوات العرض البديلة	نرجو أن تقوم بإضافة أشياء متنوعة قمت باستخدامها أو فكرت في استخدامها.

## خطوات عرض الجلسة

### مقدمة

45 دقيقة

ابدأ اليوم بأن تتأكد مما إذا كان لدى أي من المتدربين أسئلة حول محتويات الوحدة التدريبية الأولى، وراجع أهداف الجلسة الأولى في الوحدة الدراسية الثانية – وتأكد من فهم المتدربين وقبولهم للأساليب. انتقل إلى تطبيق تجريبي (والذي يعد أيضا أحد الأساليب المستخدمة من قبل الشركات والمنظمات غير الهادفة للربح كي تبدأ جهود حل المشكلات).

**تطبيق الصور الملونة:** اطلب من المتدربين أن يقوموا بتكوين مجموعات لدراسة أحد الموضوعات التي قالوا أنها هامة لهم جميعا – يمكنهم الانضمام للمجموعة التي يريدونها، وليس من المهم أن تكون المجموعات متساوية في عدد أفرادها. والموضوع الذي تريد منهم مناقشته هو: "لخول/الانتقال داخل سوق العمل".

ملاحظات المدرب: يمكنك اختيار موضوع خاص بك أيضا – ولكن تأكد أنه مهم للمتدربين وأنه قادرين على معرفة بعض التفاصيل. اقرأ باقي تصميم الجلسة كي تتأكد من أنك تعمل بشكل صحيح في أي موضوع جديد.

**المهمة:** سوف تستخدم كل مجموعة ورقة كبيرة ورموز وصور وكلمات لرسم "صورة توضيحية مفصلة rich picture" لموضوع مجموعتهم. فنحن لا نبحث عن عمل ذو جودة فنية ولكن عن تفكير ابتكاري. اطلب منهم أن يستمتعوا بهذا التطبيق أثناء مناقشتهم للموضوعات الهامة.

- اطلب من المجموعة أن ترسم جميع الجهات المشتركة في الموضوع مثل الأشخاص المهمين، والمنظمات، وجميع الجوانب الأخرى "للصورة التوضيحية" سواء كانت جوانب فنية أو ثقافية أو قانونية أو نفسية... أي جانب هام لموضوع المناقشة. ليس من الضروري أن يناقشوا كل نقطة أو يتفقوا عليها قبل الرسم، فيمكنهم الرسم والتحدث في نفس الوقت. واخبرهم أيضا أن هذا النشاط ليس عبارة عن مسابقة في الرسم.

- اطلب من كل مجموعة تقديم "الصورة التوضيحية" بعد 20 دقيقة وذلك من خلال وصف العناصر الرئيسية والروابط الأساسية بينهم. وراجع معهم الموضوع حتى تفهمه واسمح بقدر بسيط من الأسئلة بين المجموعات ولا تخوض في مسألة من على صواب ومن على خطأ.

- اطلب من المتدربين أن يقارنوا الصور ويقوموا بتجميع الأفكار المتشابهة وأيضا المختلفة. وقد تشمل تجمعات الأفكار على: أشياء يمكننا التأثير عليها وأشياء لا يمكننا التأثير عليها، وأشياء لا يمكننا عملها، وأشياء يمكننا التدرّب على عملها، الخ

- اسأل المتدربين عن الخطوة التالية التي سوف يتخذها من يخطط باستخدام هذه الأداة؟ وعندئذ سيبدأ المتدربون في التفكير في طرق للتغلب على الصعوبات، وبحث ما يمكن عمله، والاتصال بمصادر في الجامعات وفي العمل، الخ.

- قم بتهنئة المتدربين على القيام بعصف الذهن والتحليل بشكل جيد، وقل لهم أننا سوف نعود الآن خطوة للوراء من دورنا كمسؤولين قائمين بالتخطيط وسوف نتحدث عن الأسلوب الذي استخدمناه توا.

- كيف شعرت عندما كنت تناقش وترسم؟ متى شعرت أنك بدأت بالفعل تستمع بالأمر؟

- كيف تصف جودة مناقشة المعلومات التي فكرت فيها؟

- ماذا في رأيك كان سيحدث إن قمت بعمل هذا التطبيق مع المجموعة بأكملها؟ كيف كانت ستختلف جودة المناقشة؟

- بيمّ سمح لك هذا الأسلوب أن تفعل ولم تكن لتفعله إذا كنت بمفردك؟

- في أي المواقف تنصح باستخدام هذا الأسلوب؟ هل من أي تحفظات أو توضيحات؟

قم بتقديم **محاضرة مختصرة** عن الأسلوب بعنوان "الصور التوضيحية المفصلة":

- ستكون المحاضرة عبارة عن عرض مصور للعناصر التي يجب أخذها في الاعتبار أو العناصر الهامة (لمشروع)/الموقف بعينه بما في ذلك أصحاب المصالح والقضايا والتفاعلات والاتصالات بينها.
- الصور التوضيحية الملونة تساعد على فتح باب المناقشة والوصول إلى فهم مشترك للموقف. فهي لا تخبرك عما تغير بالرغم من أن ذلك قد يثار أثناء المناقشة.
- اطلب من المتدربين ذكر الأشياء التي ستوضح للآخرين مزايا وعيوب هذا الأسلوب، وملحوظات حول كيفية الاستفادة القصوى منه. وإليك بعض النقاط التي من المرجح أن يفعلها المتدربون:
- إن جعل الناس يرسمون بيدهم عن نطاق تخصصهم كقائمين بعملية التخطيط ويسمح لهم بأن يصبحوا أكثر ابتكاراً
- يفضل بعض الناس أن يُتركوا بمفردهم لإعداد قوائم بينما يفضل البعض الآخر تشجيع وإلهام الآخرين لهم أثناء التحدث
- إذا كان لديك أشخاص لا يعرفون كيف يقرأوا ويكتبوا بشكل جيد، فيعد هذا الأسلوب مفيداً للغاية لجعلهم يشاركون دون الشعور بالإحراج من مهارات القراءة والكتابة لديهم
- هذا الأسلوب يسمح لك بمعرفة جميع جوانب موضوع ما بأسلوب غير خطي - فالحياة معقدة ويمكن أن يساعدك هذا الأسلوب في تعقيدها.
- يمكننا تحديد أهم الموضوعات التي يجب مناقشتها مثل الموضوعات الخطيرة التي يجب التركيز عليها أو أصحاب المصالح الرئيسية الذين يجب أن يشتركوا.
- يجب أن نفكر بحرص فيمن سيشارك في أحد المجموعات. وإذا رغبت في صورة تمثل الموضوع تمثيلاً جيداً فسيكون تكوين المجموعة مختلفاً إذا أردت التركيز على مقارنة المنظورات.

#### أساليب حل المشكلات

15 دقيقة

**ملاحظة! سوف ننظر على الخطوات من 4-7 بعد استراحة منتصف اليوم، إذ أن هاتين الخطوتين يتم اتخاذهما عندما يتعلق الأمر بكل من حل المشكلات وصنع القرارات معا.**

#### أساسيات حل المشكلات

1. تعريف المشكلة
2. تصور الأسباب المحتملة للمشكلة
3. تحديد الأساليب البديلة لحل المشكلة
4. اختيار أحد الأساليب
5. تخطيط وتنفيذ أفضل بديل
6. مراقبة ورصد الخطة
7. التحقق مما إذا كان تم حل المشكلة أم لا

**مناقشة تفاعلية:** دعنا الآن نرجع خطوات إلى الخلف وننظر على الأساليب الأساسية لحل المشكلات. يوجد عدد متنوع وهائل من الأساليب والأدوات التي يتم إنشاؤها وتوزيعها وتسويقها - ما الذي يوضح ذلك في رأيك؟ الإجابات المحتملة: إنها عملية معقدة؛ إنها عملية تتم بشكل سيئ لذا يرى الجميع أنها فرصة لتسويق أساليبه، الخ. باستخدام لوحة تقليب الأوراق المجزة (استخداما صحيحا)، أعطى المتدربين العناصر الأساسية لحل المشكلات أثناء مرورك بينهم. **شجع المتدربين على طرح أسئلة وإعطاء أمثلة!** وتأكد من جعل النقاط الرئيسية بأسفل الورق (مزيد من التفاصيل في ورقة التدريب التي تتكون من ثلاث صفحات والتي سيتم توزيعها بعد المناقشة).

#### 1. تعريف المشكلة

- إن التعريف المبدئي للمشكلة هو الطريق إلى حلها وهذه المرحلة هي التي يعانى فيها أغلبية الناس، إذ أنهم يقفزون إلى حل قبل قضاء وقت كافٍ للتفكير في المشكلة الرئيسية بمعزل عن المشكلات الأخرى، أو الخلط بين مظاهر مشكلات كامنة، أو التركيز على لوم أحدهم.
- تقسيم المشكلات المعقدة عند الضرورة - إن كانت المشكلة عويصة فمن المرجح أن يكون لها العديد من المكونات - قم بتحليل المشكلة الرئيسية إلى أن تبدأ في فهم مشكلات عدة ذات صلة.

- رتب المشكلات حسب الأولوية – خاصة عندما تتعامل مع عدة مشكلات مرتبطة ببعضها البعض، وكن واضحاً بخصوص أى المشكلات عاجل وأيهام.
  - افهم دورك في المشكلة. يمكن أن يؤثر دورك بشكل كبير على كيفية نظرتك لدور الآخرين.
2. انظر إلى الأسباب المحتملة للمشكلة. من المهم أن تحصل على مدخلات الآخرين في مراحل مختلفة حتى لا تجد نفسك متورطاً في أحد الاتجاهات.
  3. حدد الأساليب البديلة لحل المشكلة. إشرك الآخرين واجمع عدة بدائل دون أن ترفض احتمالات الحلول بشكل متسرع.
  4. اختر أسلوباً لحل المشكلة. استخدم معايير يوافق الجميع عليها لاختيار الأسلوب، أى استخدم المعايير المعتادة للفعالية والموارد والمخاطر والواقعية.
  5. قم بتخطيط وتنفيذ أفضل البدائل (هذه هي خطة عمك). قم بتحديد كيف سيبدو النجاح، وما هي الموارد والنظم والمهارات اللازم تغييرها أو اللازم الحصول عليها؟ وما هو الوقت المطلوب، والأموال والأشخاص والمقار اللازمة؟ ومن المسئول؟ وكيف ستعبر عن التقدم وكم عدد مرات تعبيرك عنه؟
  6. مراقبة ورصد تنفيذ الخطة. رصد مؤشرات النجاح، وتحليل الاتجاهات، وتعديل الخطة إن لزم الأمر.
  7. التحقق مما إذا كان قد تم حل المشكلة أم لا. كيف تتأكد من أن المشكلة لن تظهر مرة أخرى؟ ماذا تعلمت من حل هذه المشكلة؟ سجل الأجزاء الهامة التي تمثل النجاحات والإحباطات وشارك المجموعة فيها!

#### مراجعة نشطة للأساليب

ساعتين

1. قم بتوزيع ورقة التدريب الخاصة بأساليب حل المشكلات، ثم وضع أننا سنجرب الأسلوب، ثم نعلم بعضنا عدة أساليب لحل المشكلات. أشر إلى أرقام صفحات كل أسلوب. وسوف يختار المتدربون الأسلوب الذى سيقوموا بتطبيقه.
  2. يقوم كل متدرب باختيار المجموعة التى ينضم إليها من المجموعات الخمس – ضع ورقة لتسجيل أسماء كل مجموعة على لوحة تقلاب الأوراق.
  3. اعطى المتدربون 30 دقيقة للقراءة، ثم جرب الأسلوب وإشرك الآخرين معك فى النتائج. استخدم اللغة الموضحة فيما يلى على لوحة تقلاب الأوراق أخرى باعتبارها تعليمات للفرق. ينبغى أن يكون المدرب (المدرّبون) مستعد للمرور على الفرق ومساعدتهم إن لزم الأمر.
  4. اقرأ القسم الخاص بالأسلوب الذى اخترته وافهم جوهر الأسلوب.
  5. جرب الأسلوب، واختر أى مشكلة تحب حلها.
  6. قم بتحضير مجموعة من الأسئلة كى تشارك المجموعة بأكملها فى نتائج فترة تجربتك، وتأكد من أن تتحدث عن:
    - سبب تصميم الأسلوب، وكيف يعمل
    - كيف قد تستخدم هذا الأسلوب فى مواقف أخرى
    - أفضل جانب فى هذا الأسلوب فى رأيك
  7. تتاح لكل مجموعة 15 دقيقة كى تقدم أسلوبها وتناقشه. ما نتطلع إليه هو أن نعطي الآخرين فكرة عن كيفية عمل الأسلوب حتى نحفزهم على تجربته!
- يمكنهم البقاء فى أماكنهم، ويمكن أن يأتى الآخرون ويقفوا حولهم – لسرعة القيام بذلك. يحتاج المدرب أن يُسرّع فى تحريك الناس.

الأسلوب	الأسماء
الأسئلة المبدئية	
شجرة المشكلات	
ترتيب الأفكار	
باستخدام الرسومات	
عصف الذهن	
البوصلة	

بعد أن يتم استكمال جميع الفرق، قم باستنباط معلومات الجلسة بأكملها باستخدام الأسئلة التالية:

- ما هو رأيك في تدريبهم على تعليم بعضهم البعض؟
  - هل استخدموا مهارات الاتصال التي تعلموها بالأمس؟
  - ما هي بعض أهم النقاط التي تعلموها عن حل المشكلات؟
  - كيف سيقوموا بشرح حل المشكلات إلى أحد زملائهم؟
  - كيف تختلف هذه الأساليب عن الأساليب الأخرى التي يستخدمونها هم أو زملائهم؟
- استراحة منتصف اليوم. بعد الاستراحة ستعود إلى الجلسة 2-2 صنع القرارات

### التطبيق والختام

5 دقائق

### حل المشكلات: المبادئ الأساسية

أن أكثر ما يقوم به المديرون والمشرفون هو حل المشكلات وصنع القرارات. وغالبا ما يقوم المديرون والمشرفون على وجه التحديد بحل المشكلات وصنع القرارات من خلال التصرف بعد حدوث المشكلات. حيث أنهم "واقعين تحت ضغط"، وليس لديهم وقت. وبالتالي فعندما يواجهوا مشكلة جديدة أو قرار يجب عليهن اتخاذ قرار بشأنه فإنهن يتخذوا قراراً يبدو لهم أنه قد نجح من قبل. ومن السهل أن يجد المرء نفسه محبوسا في دائرة عند استخدام هذا المنهج في حل نفس المشكلة مرارا وتكرارا. وعلى ذلك باعتبارك مديرا أو مشرفا جديدا تعود على منهج منظم في حل المشكلات وصنع القرارات. ولا يمكن حل كافة المشكلات أو صنع كل القرارات باستخدام المنهج التالي المنطقي نوعا ما. غير أن المبادئ العامة الأساسية التالية سوف تجعلك تبدأ في عملية حل المشكلات أو صنع القرارات. لا تنزعج من طول قائمة المبادئ العامة. فبعد أن تمارسها عدة مرات قليلة فإنك سوف تتبع القائمة دون تفكير إلى أن تتمكن من تعميقها وإثرائها لملائمة احتياجاتك وطبيعتك.

(لاحظ أنه من الممكن أن يكون من طبيعتك أن تنظر إلى "المشكلة" باعتبارها "فرصة". وعلى ذلك يمكنك استبدال كلمة "مشكلة" بكلمة "فرصة" في المبادئ العامة التالية.)

#### 1. تحديد المشكلة

**تعريف مبدئي:** في الغالب هذا الجزء هو الذي يعاني فيه الأشخاص. إذ أنهم يتصرفون وفقا لما يعتقدون أنه المشكلة. وبدلا من ذلك اسعى لفهم المزيد عن سبب اعتقادك أن هناك مشكلة، وبالحصول على معلومات من نفسك ومن آخرين اطرح الأسئلة التالية:

- ما الذي تراه ويجعلك تعتقد أنه يوجد مشكلة؟
- أين تحدث المشكلة؟
- كيف تحدث؟
- متى تحدث؟
- مع من تحدث المشكلة؟ (ملحوظة: لا تقفز إلى "من يسبب المشكلة؟" فعندما نقع تحت ضغط فإن إلقاء اللوم على الآخرين من أول التصرفات التي نقوم بها. ومن أجل أن تكون مديرا فعالا (ناجحا) فأنت تحتاج إلى مواجهة المشكلات وليس الأشخاص.)
- لم تحدث المشكلة؟
- اكتب وصفاً للمشكلة في خمس عبارات توضح "ما الذي ينبغي أن يحدث بعد ذلك، ولكنه لم يحدث... " أو "فيما يلي ما يحدث وينبغي أن يكون: ... " على قدر الإمكان، وكن محددا في وصفك بحيث يشمل ما يحدث، وأين يحدث، وكيف يحدث، ومع من يحدث، ولم يحدث. (قد يكون من المفيد عند هذه النقطة أن تستخدم عدد متنوع من أساليب البحث. انظر أساليب البحث).

**تعريف المشكلات المعقدة:** إذا كانت المشكلة لا تزال ضخمة، قم بتقسيمها من خلال تكرار الخطوات المذكورة بعاليه حتى يتكون لديك وصف لعدة مشكلات مرتبطة بها.

**التحقق من فهمك للمشكلة:** إن التحقق من تحليل مشكلتك من خلال مناقشتها مع زميل أو شخص آخر يساعدك كثيرا.

**رتب المشكلات وفقا لأولوياتها:** إذا اكتشفت أنك تنظر إلى عدة مشكلات مترابطة، قم بترتيب المشكلات وفقا لأولوياتها ومعرفة أى المشكلات التي ستحاول حلها في البداية. لاحظ الفرق بين المشكلات "الهامة" و"الملحة". وفي الغالب فإن ما نعتبره مشكلات هامة هي في الواقع مشكلات ملحة. لذا فإن المشكلات الهامة تستحق المزيد من الاهتمام. فعلى سبيل المثال إذا كنت ترد باستمرار على المكالمات التليفونية "الملحة" فمن المحتمل أن لديك مشكلة أكثر "أهمية" وهي أنه عليك تصميم نظام لفحص المكالمات التليفونية وترتيبها حسب أولوياتها.

**فهم دورك في المشكلة:** إن دورك في المشكلة يمكن أن يؤثر بشكل كبير على كيفية رؤيتك لدور الآخرين. فعلى سبيل المثال إذا كنت واقعا تحت ضغط كبير فمن المحتمل أن تبدو المشكلة مثل باقي المشكلات أيضا أو أنك قد تلجأ كثيرا لإلقاء اللوم على الآخرين وتأييدهم بشكل رسمي. أو أنت يكون لديك إحساس كبير بالذنب تجاه دورك في المشكلة وتتجاهل مسؤلية الآخرين تجاهها.

## 2. انظر إلى الأسباب المحتملة للمشكلة

- من المذهل قدر ما لا تعرفه عن الأمور غير المعروفة أو المجهولة بالنسبة لك. وعلى ذلك ففي هذه المرحلة من المهم الحصول على معلومات من أشخاص آخرين يلاحظوا المشكلة وتأثروا بها.
- من المفيد في أغلب الأحيان جمع بيانات من أفراد آخرين كل على حدة (على الأقل في البداية)، وإلا فإن الأفراد يميلون إلى أن يمنعهم أحدهم من عرض انطباعاتهم عن الأسباب الرئيسية للمشكلات.
- اكتب أرائك وما سمعته من الآخرين.
- من المفيد في الغالب أن تسعى لاستشارة أحد زملاءك أو رئيسك للتحقق من انطباعتك عن المشكلة فيما يتعلق بما تعتقد أنه قد يكون مشكلة أداء مرتبطة بأحد الموظفين.
- اكتب وصفا لسبب المشكلة يوضح ماذا يحدث وأين يحدث ومتى يحدث وكيف يحدث ومع من يحدث ولِمَ يحدث.

## 3. تحديد البدائل لمناهج حل المشكلة

من المفيد إشراك الآخرين عند هذه النقطة (ما لم تواجه مشكلة شخصية أو مشكلة أداء لدى أحد الموظفين). قم بعصف الذهن لابتكار حلول للمشكلة. فإن عصف الذهن ببساطة هو جمع أكبر قدر ممكن من الأفكار ثم فحصها لإيجاد أفضل فكرة. ومن المهم عند جمع الأفكار عدم إصدار أى حكم على الأفكار ولكن القيام بكتابتها فقط بمجرد سماعها. (فإن مجموعة المهارات الرائعة التي تستخدم لتحديد الأسباب الأصلية للمشكلات هي تفكير الأنظمة.)

## 4. اختيار منهج لحل المشكلة

خذ في اعتبارك ما يلي عند اختيار أفضل منهج:

- ما هو أفضل منهج مرجح لحل المشكلة على المدى الطويل؟
- ما هو أفضل منهج واقعي لتطبيقه حالياً؟ هل لديك الموارد لاستخدامه؟ هل يمكن تحمل نفقات هذه الموارد؟ هل لديك وقت كاف لتنفيذ هذا المنهج؟
- ما هو مدى المخاطرة المرتبطة بكل بديل من البدائل؟

(إن طبيعة هذه الخطوة على وجه التحديد في عملية حل المشكلات هو سبب التكامل الكبير بين حل المشكلات وصنع القرار.)

## 5. تخطيط تنفيذ أفضل البدائل (هذه هي خطتك التنفيذية)

- فكر بعناية في "كيف سيبدو الموقف عندما يتم حل المشكلة؟"
- ما هي الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتنفيذ أفضل البدائل لحل المشكلة؟ ما هي الأنظمة أو العمليات التي ينبغي تغييرها في منطمتك، مثل أحد السياسات أو الإجراءات الجديدة؟ لا تلجأ إلى حلول مثل قيام أحدهم "بأنه سوف يحاول العمل بشكل أكثر جدية".
- كيف ستعلم ما إذا كان يتم اتباع الخطوات أم لا؟ (فتلك الخطوات هي مؤشرات نجاح خطتك)
- ما هي الموارد التي تحتاجها سواء الموارد البشرية أو المالية أو المقار؟
- ما هو الوقت الذي تحتاجه لتنفيذ الحل؟ اكتب جدول زمني يشمل أوقات البدء والانتهاج، ومتى تتوقع رؤية مؤشرات معينة للنجاح.
- من سيكون مسئولاً بشكل أساسي عن ضمان تنفيذ الخطة؟
- اكتب إجابات عن الأسئلة السابقة واعتبرها خطتك التنفيذية.
- قم بإعطاء الخطة إلى الأشخاص المشتركين في تنفيذها وإلى رئيسك المباشر على الأقل.

(أحد الجوانب الهامة لهذه الخطوة في عملية حل المشكلات هو المراقبة والتغذية المرتدة المستمرة.)



## 6. رصد تنفيذ الخطة

### رصد مؤشرات النجاح:

- هل تعلم ما تتوقعه من المؤشرات؟
- هل سيتم تنفيذ الخطة وفقا للجدول الزمني؟
- إذا تم إتباع الخطة كما هو متوقع، فخذ في اعتبارك: هل الخطة واقعية؟ هل يوجد موارد كافية لتنفيذ الخطة وفقا للجدول الزمني؟ هل يجب وضع مزيد من الأولويات للجوانب المختلفة للخطة؟ هل يجب تغيير الخطة؟

## 7. التحقق من أن المشكلة تم حلها أم لا

إن أفضل طريقة للتحقق من حل المشكلة هو استئناف العمليات الطبيعية للمنظمة. وما زال عليك أن تأخذ في اعتبارك ما يلي:

- ما هي التغييرات التي ينبغي عملها لتفادي هذا النوع من المشكلات في المستقبل؟ فكر في تغييرات على السياسات والإجراءات والتدريب الخ.
- وأخيرا فكر في "ما الذي تعلمته من حل هذه المشكلة؟" فكر في المعرفة والفهم والمهارة التي اكتسبتها.
- اكتب مذكرة مختصرة توضح نجاح جهود حل المشكلة وما تعلمته كنتيجة لحلها، ووزعها على رئيسك وزملائك ومرؤوسيك.

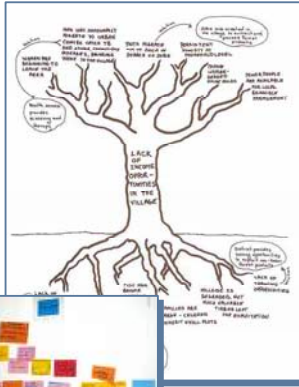
بعض هذه المعلومات مقتبس من كتاب "دليل الميدان للقيادة والإشراف تأليف د /كارتر ماك نامارا – ماجستير في إدارة الأعمال  
وحاصل على درجة الدكتوراه – مكتبة الإدارة الحرة  
[www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)

## أساليب حل المشكلات الابتكاري<sup>1</sup>

### بعض أساليب تحديد المشكلة

**الأسئلة التي تبدأ بعلامات الاستفهام الآتية: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ وكيف؟** هذه قائمة مرجعية مؤثرة ومشجعة ومبتكرة (غالبا يستخدمها رجال الصحافة – انظر الصفحة الأخيرة كي تحصل على عينة من الأسئلة التي يمكنك استخدامها وتبدأ بعلامات الاستفهام الموضحة). وهذه الطريقة مفيدة على أي مستوى من المستويات بدء من القوائم المرجعية الرسمية وحتى جميع الموضوعات غير الرسمية. فعلى سبيل المثال:

- في الاستخدام غير الرسمي فهي مناسبة كقائمة مرجعية سريعة. فهي قائمة مرجعية خاصة كي تضع نصب عينيك متى تدون نقاط سريعة في مناقشة مستمرة في أحد الاجتماعات أو متى تطرح مزيداً من الأسئلة.
- تكوين أسئلة لأغراض جمع بيانات في المراحل الأولية لحل المشكلات أثناء مرحلة جمع البيانات، إذ يمكن أن تكون القائمة المرجعية مفيدة إما كطريقة غير رسمية أو كطريقة منظمة بعناية لإنشاء قوائم من الأسئلة لمحاولة إيجاد إجابات عنها.
- لعمل أسئلة مولدة للأفكار أثناء عصف الذهن أو بعض الأساليب المماثلة الأخرى، ويمكن استخدام القائمة المرجعية كأحد مصادر أسئلة مدعاة للتفكير للاعتماد على الأفكار الحالية.
- لإعداد معايير إذ قد تساعد القائمة المرجعية في إعداد معايير لبدائل التقييم.
- لفحص الخطط: فالقائمة المرجعية أداة مفيدة لاستراتيجيات تنفيذ التخطيط.



**شجرة المشكلات (Problem Tree)** هذه الأداة مصممة لتحديد الأسباب المتعلقة بالمشكلات الرئيسية وتحليلها والتي ستكون في مرحلة متقدمة أسس لصياغة حلول وأهداف. تذكر أن كل سبب من أسباب المشكلة يعد أيضا مشكلة في حد ذاته. وكما ينطوي عليه اسم الأداة فهي تشبه الشجرة سواء تم رسمها كشجرة أو تم تمثيلها بمجموعة من مذكرات الأوراق اللاصقة "post-it notes" أو بأى شكل من أشكال العروض البيانية الأخرى. وتعتبر جذور الشجرة مجازيا عن أسباب المشكلة الرئيسية، أما جذع الشجرة فيعبر عن المشكلة الرئيسية، وتعتبر فروع الشجرة عن تمثيل مرئي لآثار المشكلة الرئيسية. فمن المحتمل أن أهم أداة يجب تذكرها أثناء هذه العملية هو سؤال واحد أو كلمة واحدة: "لماذا؟" فما يمكن أن تولده هذه الكلمة ذات الأحرف القليلة من رؤى غير متوقعة يعد مذهلا مما يساعد بشكل كبير في إعداد استراتيجيات اتصال فعالة. فينبغي ألا يخاف المرء من طرح سؤال أو التساؤل لماذا حدثت المشكلة حتى وإن كان ذلك يبدو واضحا.

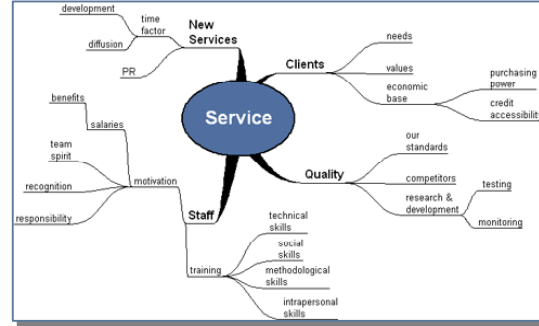
**ترتيب الأفكار باستخدام الكلمات والرسومات (Mind-mapping)** والتي يطلق عليها أيضا "المخططات الشعاعية-Spider diagram" تمثل أفكار، وملاحظات، ومعلومات الخ في مخططات أشجار المشكلات بعيدة الأثر. ومن أجل أن ترسم هذا المخطط:

- ضع ورقة كبيرة بالعرض واكتب عنوان مختصر للموضوع الكلي في منتصف الصفحة.
- ابدأ فرع رئيسي جديد من الموضوع المركزي لكل موضوع رئيسي أو مجموعة من الموضوعات المتفرعة من الموضوع المركزي ثم ضع له عنوان.
- يندرج كل موضوع فرعي متفرع أو مجموعة من الموضوعات المتفرعة من الموضوع المركزي تحت الفرع الرئيسي المناسب
- استمر بهذه الطريقة حتى تحصل على فروع أصغر.

ربما يكون من المناسب وضع بند في أكثر من مكان، اربط البند بعدة بنود أخرى أو وضع العلاقات بين البنود في الفروع المختلفة. ويمكن أن يساعدك في ذلك التلوين ونوع الكتابة. وأيضا فإن استخدام الصور بدلا من الكتابة يمكن أن يساعد على إحياء الرسم.

<sup>1</sup> المعلومات في هذه الورقة التدريبية مقتبسة من موقع الموسوعة الحرة ويكيبيديا ما لم يذكر غير ذلك.

يمكن أن تدعم حزم البرامج المتاحة في ابتكار هذه المخططات، إذ تجعل من اليسير تعديل وإعادة تنظيم الخريطة، فهي غالباً بها ملاحظات ومستندات ... الخ، مقترنة بعناوين الموضوعات (أي تعمل كنظام لحفظ الملفات). فالخرائط التي يتم إعدادها بالكمبيوتر بها عيب وهو الشاشة الصغيرة كما أنها أقل مرونة من الخرائط التي ترسم يدوياً (فلا يمكنك دائماً عمل روابط مشتركة). وبرنامج **Freemind** وهو برنامج مجاني لعمل روابط مشتركة وعمل مثال مصادر مفتوح وهو مشهور بمرونته وإمكانية استخدامه على أي نظام.



**لا تقم بفعل أي شيء** غالباً ما نفترض أنه يجب عمل شيء ما عن موضوع بعينه / مشكلة بعينها، ولكن ماذا يحدث إذا "لم نعمل أي شيء"؟ توقف وفكر لبعض الوقت إما بمفردك أو مع أحد المجموعات عن النتائج إذا لم تقم بعمل أي شيء. فدانما ما يؤدي ذلك إلى أحد الاحتمالات الثلاثة التالية:

- لا يوجد حاجة لحل المشكلة
- ستحصل على فكرة أفضل لفوائد حل المشكلة
- ستحصل على بعض المشكلات البديلة لحلها

**اختبار حد المشكلة** حد المشكلة يفصل الخصائص ذات الصلة بشكل كبير (داخل الحد) عن الخصائص الأقل علاقة (خارج الحد). وغالباً ما ينشأ تعريف المشكلة وما يرتبط بها حسب تطور معرفتك بالموقف. فإذا تم تزويدك بالحد (مثلاً لأن شخص آخر قام بتعريف المشكلة لك) فإنه سوف يعكس انحيازاته أو اهتماماته وانحيازاتك واهتماماتك، كما يمكن أن يكون الحد نفسه جزء من المشكلة. ومن اليسير تجاهل المنطقة خارج الحد "الخلفية". وهذه الطريقة البسيطة مصممة لمعرفة جوانب ذات صلة محتملة بالمشكلة.

1. اكتب عبارة مبدئية عن المشكلة، وضع خطأً تحت الكلمات الرئيسية.
2. افحص كل كلمة رئيسية للحصول على افتراضات خفية. وأحد الطرق الجيدة لعمل ذلك هو معرفة كيفية تغيير معنى العبارة إذا استبدلتها بمرادف أو بمفردة قريبة من المعنى.
3. بعد اكتشاف تأثير بديل بعينه من الكلمات الرئيسية على معنى العبارة انظر إذا ما كنت تستطيع إعادة تعريف المشكلة بصورة أفضل.
4. الهدف لا يكون بالضرورة تغيير وضع الحد ولكن فهم كيفية تأثير صياغة المشكلة على افتراضاتنا عن الحد بشكل أكثر وضوحاً.

#### بعض الأساليب لتوليد أفكار

- القواعد الأساسية لعصف الذهن**
- تجنب انتقاد الأفكار أو الحكم عليها الآن. فكل الأفكار صالحة للاستخدام.
  - الهدف هو الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار. فإذا وضعت حداً للعدد الأفكار سيبدأ الأشخاص في فحص أفكارهم ولن يصرحوا سوى بأفضل أفكارهم أو أكثرها أمناً وأقلها أهمية وأقدمها.
  - اترك الاجتماع يستمر حسب تدفق العمل به.
  - استمع للأفكار الأخرى وحاول الاعتماد عليها في الحصول على أفكار أخرى.
  - تجنب أية مناقشة للأفكار أو الأسئلة الآن إذ أن ذلك يعمل على وقف تدفق الأفكار.

**عصف الذهن التقليدي** لقد أصبح مصطلح عصف الذهن كلمة شائعة الاستخدام في اللغة الإنجليزية كمصطلح عام للتفكير الابتكاري. وأساس عصف الذهن هو توليد أفكار في موقف من مواقف أحد المجموعات بناء على مبدأ الحكم المؤجل – وهو مبدأ أثبتت الأبحاث العلمية أنه ناجح للغاية في المواقف الفردية والجماعية. تذكر أن مرحلة توليد الأفكار منفصلة عن مرحلة إصدار الحكم على التفكير.

1. قم بترتيب اجتماع لمجموعة ذات حجم وشكل مناسب (عادة 4 – 8 أشخاص).
2. اكتب الموضوع المبدئي على لوحة تقليب الأوراق أو على سبورة بيضاء أو عرضه بأي نظام آخر بحيث يمكن للجميع رؤيته. وكلما تم تعريف الموضوع بشكل أفضل يتم ذكر المشكلة بشكل أكثر وضوحاً وتصبح الجلسة أفضل.
3. تأكد من أن الجميع يفهم الموضوع.
4. راجع القواعد الأساسية (المناسبة).
5. اجعل أحد الأشخاص يقوم بعملية التيسير لفرض القواعد وكتابة جميع الأفكار عندما يقوم أحد أفراد المجموعة بالتعبير عنها (يمكن أن يقوم شخص ثان بالكتابة).

6. قم بتوليد أفكار – إما بأسلوب غير منظم (أي شخص يمكنه قول فكرة في أي وقت) أو بأسلوب منظم (المروور حول مائدة المناقشة حسب ترتيب جلوسهم وترك الأشخاص الذين ليس لديهم أفكار جديدة).
7. توضيح الجلسة وإنهائها. يتم دمج الأفكار المتماثلة والاحتفاظ بالأفكار الأخرى، إلى أن يتم الوصول إلى إجماع في الرأي حول الأفكار التي يجب إعطائها مزيد من الدراسة أو تحديد ماهية الخطوة التالية والإطار الزمني لها.

**القائمة المرجعية التي أقرها Osborn وأطلق عليها S.C.A.M.P.E.R** وهي قاعدة أساسية لعصف الذهن لبناء أفكار تم اقتراحها بالفعل. وقد قام الكس أوسبورن الذي قام في الأصل بإنشاء عصف الذهن التقليدي باختبار هذه القاعدة. وقد قام بصياغة قائمة مرجعية كوسيلة لنقل الفكرة الحالية إلى فكرة جديدة، وقد تم تصميمها كنوع من أنواع المناهج المرنة للتجربة والخطأ. ا طرح الأسئلة التالية لهذه الأفكار التي تم توليدها بالفعل "هل يمكننا .. هل ينبغي علينا ...؟"

تبديل (موارد أو مواد أخرى)	Substitute	S
دمج (مزج، الخ)	Combine	C
تكيف	Adapt	A
تعديل، تكبير، تصغير؟	Modify, Magnify, Miniaturize	M
استغلالها في استخدامات أخرى؟	Put to other uses	P
الغاء؟	Eliminate	E
عكس (الأدوار) أو إعادة ترتيب (الأنماط، السرعة) الخ؟	Reverse, Rearrange	R

**البوصلة** تسمح معرفة أن الأشخاص يشعرون بالراحة تجاه الابتكار بدرجات مختلفة – وبطرق مختلفة – لأعضاء الفريق بدمج نقاط القوة لدى جميع الأعضاء للحصول على أفضل نتيجة. فالبوصلة وفقا لأبحاث الدكتور ويليام ميلر في منتصف الثمانينيات هي أسلوب يستخدم لتوليد أفكار باستخدام أساليب الابتكار الأربعة وهي التصور والاكتشاف والتجربة والتعديل (انظر صفحة 7 للحصول على وصف كامل لكل أسلوب) حتى يتسنى للمجموعة التأكد من الاستفادة من كافة التفضيلات الشخصية أو الأساليب الأربعة.



أولا قم بتحديد وشرح الموضوع الذي ترغب في الحصول على أفكار جديدة مبتكرة من أجله. ثم قم بتوليد أفكار لكل أسلوب بدوره باستخدام إما الأسئلة الموضحة فيما يلي أو أسئلة تم تصميمها خصيصا لموضوعك:

**التصور:** "دعنا نضع مفهومنا واضحا للغرض والأهداف للتركيز على الطاقة الابتكارية ودفعها للأمام."

- أفكار عامة: ما هي الأفكار التي يمكن أن توفر لنا مستقبل مثالي؟
- أفكار قائمة على المشاعر: ما الذي يجعلنا نشعر بالإثارة؟
- أفكار يتم الحصول عليها من العملاء: ما الذي يمكن أن يحقق الأهداف طويلة الأجل والأهداف الاستراتيجية؟
- أفكار منتجات أو خدمات جديدة: ما هي الأفكار التي تمثل أقصى أمانى عملائنا؟
- أفكار عمليات التغيير التنظيمية: ما الذي يمكن أن ينتج أفضل "منظمة عالمية" ممكنة؟
- أفكار تحسين عملية الجودة: ما الذي يمكن أن يزودنا بأكثر العمليات أهمية؟
- أفكار التخطيط الاستراتيجي: كيف يمكن أن نضع أنفسنا في وضع مثالي في صناعتنا؟

**الاكتشاف:** "دعنا نكتشف اتجاهات جديدة ونرى أين ينتهي بنا الأمر."

- أفكار عامة: ما هي الأفكار التي يمكن أن تبدأ باقتراحات جديدة؟
- أفكار قائمة على المشاعر: ما الذي سوف يفاجئنا؟
- أفكار يمكن الحصول عليها من العملاء: ما الذي يمكن أن يحدث تغييرا كاملا في الطريقة التي تتم بها الأمور؟
- أفكار منتجات أو خدمات جديدة: ما هي الأفكار التي قد تخرق قواعد "الحكمة التقليدية" في صناعتنا؟
- أفكار عمليات التغيير التنظيمي: ما الذي يمكن أن يحدث تغييرات فعالة (أو "فك جمود") في المنظمة للسماح باستخدام أسلوب جديد في عمل الأشياء؟
- أفكار تحسين عملية الجودة: ما الذي يمكننا عمله إذا كنا نبدأ العمل للمرة الأولى؟
- أفكار التخطيط الاستراتيجي: كيف يمكننا إعادة كتابة قواعد المنافسة أو ابتكار صناعات جديدة؟

**التجريبية:** "دعنا نرى ما يحدث إذا أخذنا العناصر الحالية ودمجناها في أساليب حديثة. ودعنا نشرك الأشخاص لضمان خطة عمل قابلة للتنفيذ."

- أفكار عامة: ما هي الأفكار التي يمكن أن تدمج عناصر مختلفة؟
- أفكار قائمة على المشاعر: ما الذي سيكون بمثابة ترفيه وتسليه بالنسبة لنا؟
- أفكار يمكن الحصول عليها من العملاء: ما الذي يمكن اختياره لرؤية كيف يعمل عند تجربته؟
- أفكار منتجات أو خدمات جديدة: ما هي الأفكار ذات المزيج المناسب من الخصائص؟
- أفكار عمليات التغيير التنظيمي: ما الذي يمكن أن يعطينا أفضل تعاون بين وحدتنا وقدراتنا؟
- أفكار تحسين عملية الجودة: ما الذي يمكن أن يدمج أفضل خصائص العديد من العمليات؟
- أفكار التخطيط الاستراتيجي: كيف يمكننا دمج القدرات والأسواق والتكنولوجيا المختلفة وعلاقات الشراكة المختلفة؟ ما الذي يمكننا دمجه لإيجاد حل جديد؟

**التعديل:** "دعنا نبني على ما لدينا بالفعل ونقوم بعمل تحسينات عند اللزوم."

- عامة: ما هي الأفكار التي يمكننا التكيف معها أو تعديلها طبقا لما قمنا به؟
- أفكار قائمة على المشاعر: ما الذي سيجعلنا نشعر بالرضا؟
- الحصول على أفكار من العملاء: ما الذي يمكن إضافته لما تم عمله بالفعل؟
- منتجات أو خدمات جديدة: ما هي الأفكار ستزيد من عروضنا الحالية؟
- عمليات التغيير التنظيمية: ما الذي يمكن أن يحافظ على أفضل حال للوضع الراهن وأيضا يجعلنا نمضي قدما للأمام؟
- تحسين عملية الجودة: ما الذي يمكنه أن يعمل على تحسين العملية الحالية؟
- التخطيط الاستراتيجي: كيف يمكننا الاعتماد على نقاط قوتنا ومهاراتنا الرئيسية؟

#### بعض الأساليب للاختيار من بين الأفكار

**تحديد الأولويات عن طريق التصويت** طريقة ميسرة وسريعة لتحديد الأولويات عن طريق التصويت. وهذه الطريقة لا تجرى تحليلا عميقا ولكن بالقيام بإجراء قصير وحاد للتفكير الحالي للمهمة قيد التنفيذ.



1. يتم عمل بنود للأفكار بوضوح على لوحة تقلاب الأفكار (أو وسيلة مماثلة).
  2. طريقة التصويت بدون اسم غالبا ما تعمل بشكل أفضل.
  3. اعطى كل مجموعة من الأعضاء مجموعة نقاط مختلفة الألوان من مادة لاصقة، أى المجموعة أ تأخذ نقاط حمراء... وهكذا.
  4. اعطى كل فرد أو مجموعة عدد من النقاط (مثلا 10 نقاط لكل منهم).
  5. اعطى المجموعة وقتا للتداول في الأفكار التي يرغبون في التصويت عليها.
  6. بمجرد أن تستعد المجموعات يقوم فرد من كل مجموعة بالتصويت بأكثر أفكار تفضيلا.
  7. في بعض الأساليب المختلفة لا يوجد عدد أقصى للأصوات التي يمكن أن يعطيها أحد الأفراد أو المجموعات بالنسبة لفكرة ما.
  8. بمجرد وضع النقاط في مكانها، تدخل كافة المجموعات في مناقشة على أي أنماط وعمل ملاحظات عامة.
  9. ويتم عمل قائمة بأفضل خمسة أنماط.
- N.A.F.** هذه طريقة بسيطة لتسجيل نقاط / تقييم حلول محتملة للمشكلة. قم بعمل نظام تصنيف مكون من 10 نقاط لكل من البنود الثلاث التالية. بمجرد أن تضع درجة من 30 لكل حل مقترح يمكنك بسهولة ترتيبها ثم تنقيح أفضل الحلول.
- **Novelty** الحدائثة: ما هو مقدار حدائثة الفكرة؟ لو لم تكن حديثة بالنسبة لهذا الموقف، ربما لا تكون فكرة مبتكرة على الإطلاق.
  - **Attractiveness** الجاذبية: ما مدى جاذبية هذه الفكرة باعتبارها أحد الحلول؟ هل توفر حلا كاملا للمشكلة؟ أم أنها مجرد حلا جزئيا؟
  - **Feasibility** الجدوى: ما مدى جدوى وضع الفكرة موضع التنفيذ؟ فقد يكون استخدام آلة الزمن حلا جذابا بالفعل ولكن هل هو حلا مجديا في الحقيقة؟

**عصف الذهن السلبي (أو العكسي)** يتطلب مستوى من الجهد لتحليل قائمة نهائية (وليس كتلة مبدئية) من الأفكار الحالية. إذ أن فحص أوجه الفشل المحتملة يعد مرتبطا بالفكرة عندما تكون الفكرة حديثة للغاية ومعقدة في تنفيذها أو عندما لا يوجد مجال للخطأ. حيث يتكون عصف الذهن السلبي من جلسة تقليدية لعصف الذهن (أو أي أسلوب آخر مناسب لتوليد أفكار) يتم تطبيقها على أسئلة مثل: "ما الذي يمكن أن يجعل هذا المشروع يفشل؟"

غالبا ما يشار إليه بأسلوب "الهدم المتعمد" لأن سلبه يمكن أن تكون ناجحة ويمكن رؤيتها كضوء إيجابي عند تدريب المنفذين للتعامل مع النقد العدواني. غير أن هذا المثال يجب أن يحتذى به لاستنباط بناء للمعلومات لضمان شعور المنفذ بالتشجيع والأمان.

1. توليد قدر كبير من الفكاهاة والأفكار غير المتوقعة (والذي ينبغي ملاحظته) من خلال طرح أسئلة على المشاركين لعصف الذهن "كيف يمكن بالفعل إفساد تنفيذ المشروع؟"
2. تحديد مجموعة من التعليقات على سبيل المثال التي قالها المشاركون بطرق مختلفة ولكنها تعنى نفس الشيء "الموظفون فقط"، "لا تخبر غير الموظفين"، قم بعكس المجموعة لإعطاء تعليق واحد إيجابي مثل "أخبر جميع المشتركين"، وقم بتكرار الخطوة 2 وارتجل أثناء عملك.

**عمل قائمة بالمزايا والعيوب** إذا وجدت مجموعة من المعايير الموضوعية بالفعل فإن تقييم البدائل سوف يصبح مساويا لجدول المقارنات التي تحتوي على كافة المعايير المتساوية في الوزن. غير أنه من المرجح أن الموقف ليس بهذه البساطة مع عدم وجود معايير واضحة. مثل اتخاذ قرار بما ينبغي أن تفعله بعد ذلك بالاستعانة بمجموعة من احتمالات ليس بينها أى علاقة (هل ينبغي على الذهاب إلى المنزل، أم إنهاء هذه المهمة، أم الذهاب إلى السينما).

واستخدام أسلوب المزايا والعيوب لبدلين أو ثلاثة فقط بحيث يذكر المزايا والعيوب لكل منها ويقارنها بالنتائج مباشرة. ومن ناحية أخرى فإن العمل باستخدام عدد أكبر من البدائل يتطلب الأسلوب التالي الأكثر نظاما.

1. تطوير مجموعة شاملة من المزايا والعيوب من خلال استخدام البدائل كل على حدة وإعداد مجموعة واقعية من المزايا والعيوب لكل منها (باستخدام أساليب الابتكار إذا كانت ذو فائدة). قم بكتابة كل ميزة أو عيب على كارت منفصل، واكتب بوضوح علامة "+" للميزة وعلامة "-" للعيوب.
2. تكوين مجموعة من المزايا والعيوب في شكل قائمة مرجعية مرتبة للمعايير بحيث يتم تنظيم المزايا والعيوب كل على حدة، وإزالة أى ازدواج، وتجهيز قائمة مرجعية رئيسية واحدة لكافة المزايا والعيوب. وإذا كان لا يوجد متسع من الوقت فيجب أن يقوم أحد المساعدين بالمرّة الأولى. التركيز على القضية الرئيسية التي تعمل على حلها وترتيب بدائل القوائم إما حيوية ("إما تنجح أو تفشل")، وهامة (ولكنها ليست حيوية بالمرّة)، وهامشية (أى "سيكون من الجيد إذا..."). ويمكن تقسيم هذه الفئات إذا لزم الأمر.
3. قم باختيار البدائل "الحيوية" من خلال عمل قائمة قصيرة بالبدائل محتملة النجاح. وإذا كنت غير متأكد من أحد البنود لا تستبعده الآن.
4. قم باختيار البدائل "الهامة" من قائمة البدائل "الحيوية"، وكذلك قم بإحصاء المزايا المتوفرة في البدائل "الهامة" وفقا للمعايير وعيوبها. وقم بحذف جميع البدائل التي تعطيك درجات قليلة في هذه المرحلة كي تحصل على قائمة نهائية بها بدائل جيدة ومجدية.
5. قم بتكرار معايير "البدائل الهامشية" بحيث تختصر القائمة الحالية إلى البدائل الجيدة والمجدية فقط والتي لها خصائص إضافية مفيدة.
6. تستخدم هذه الطريقة بشكل رئيسي في استبعاد النقاط الضعيفة بوضوح باستخدام الفروق بين الحيوي / الهام / الهامشي. فهي لا توضح اختلافات واضحة في القائمة النهائية. وينبغي اتباع طريقة أخرى للتوسع في القائمة النهائية.

PROs	CONs
Vital	
Important	
Marginal	

**عين خارجية** تستهدف هذه الطريقة "الأطراف الخارجية" بشكل مباشر، وهم من لم يتأثروا بشكل كبير "بالرؤية المحدودة" التي قد يتأثر بها القائمين على حل المشكلة. والنموذج الأساسي هو أن:

- اكتب المشكلة بشكل مبسط واضح وليس به مصطلحات فنية.
- اعرض المشكلة المكتوبة على الأشخاص غير المتصلين بالمشكلة بشكل مباشر واطلب منهم تزويدك بأفكار وآراء. وانصحهم بالتفكير في المشكلة لعدة أيام، وكتابة أية أفكار أو خواطر لديهم عما يرون أنه المشكلة "الحقيقية" وأية حلول ممكنة لها. من الضروري أن يكون لديهم توقعات حقيقية بأنك قادر على استخدام أفكارهم (انظر الخطوة 4).
- تقوم بتطوير الأفكار أو إعادة تفسيرها حتى تصبح أفكار يمكن تحويلها إلى تطبيق. يجب أن تتوقع أن الفكرة يمكن أن بسيطة من الناحية الفنية ولكنها مع ذلك قد تؤدي إلى أعمال الفكر بشكل مبتكر.
- تقوم بتزويد من يساعدك بتغذية مرتدة كي توضح لهم أنك تقدر إسهاماتهم وسوف تستخدمها. فإذا شعر من يساعدك أنك تقلل من شأنه فلن يساعدك. وبالمثل فإذا قمت بتزويد من يساعدك بتغذية مرتدة عن كيفية استخدام أفكارهم فإنهم سيكونوا سعداء للغاية لمساعدتك مرة أخرى.

ولن يعمل النموذج الأساسي إلا إذا كنت على يقين من أن علاقتك بمن يساعدك علاقة ثقة أي أن من يساعدك يعلم أنه عندما يعرض عليك أفكار "بسيطة" فإنها سوف تساعدك. وأحد الأساليب في عمل ذلك هو إجراء محادثة في اجتماع غير رسمي (أي أثناء تناول مشروب في أحد المطاعم، أو في "نادى الجولف"، الخ). فإذا قررت أن تتخذ هذا المنهج "الشخصي" فمن الضروري أن يكون لديك:

- مهارات استماع جيدة بشكل لا تعطى فيه أوامر لمن يساعدك حتى تحافظ على اهتمامه بالموضوع وحماسه تجاهه.
- اظهر لمن يساعدك أنك تقدر ما يقوله تقديرا عظيما.
- اخبرهم عن الجوانب المختلفة "للموضوع"، ولكن في نفس الوقت قل تأثيرك على ما يقولونه.

غالبا ما يقوم المديرين بعمل شبكة اتصالات مع من أقاموا معهم علاقات عمل طويلة الأمد من أجل المصالح المتبادلة كي يستفيدوا بها في هذا الصدد وبأشكال أخرى. ومن الواضح أنه يوجد تكاليف واضحة للوقت والجهد للمحافظة على مثل هذه الشبكة، ولكن الالتزامات والفهم المتبادلين بين الطرفين بمرور الوقت تعنى أن الاتصالات من المرجح أن تؤتي ثمارها.

### أساليب عامة للتفكير الابتكاري




**قبعات التفكير الستة** قام د / إدوارد دي بونو في بداية الثمانينات باختراع أسلوب قبعات التفكير الستة. ويعد هذا الأسلوب بمثابة إطار عمل للتفكير ويمكن أن يتضمن تفكير جانبي. كما أن التفكير الذي يصدر أحكام مفيدة للغاية موجود في النظام غير أنه ليس مسموح أن يسود باعتباره التفكير العادي. إذ تمثل الست قبعات ستة حالات من التفكير وهي اتجاهات للتفكير وليست عناوين لأنواع التفكير. إذ تتم المبادرة باستخدام أسلوب القبعات وليس العكس بأن تستخدم كرد فعل للأحداث.




ويحت هذا الأسلوب للحصول على مدخلات كاملة من عدد أكبر من الأشخاص. وفي نص كلمات د/ دي بونو "فإن هذا الأسلوب يفصل الأنا (الذات) عن الأداء". فجميعنا قادر على المساهمة في الاكتشاف دون جرح الأنا عندما يستخدم القبعة الصفراء أو أي قبعة. يشجع نظام القبعات الستة على الأداء وليس على الدفاع عن الذات، حيث يمكن للناس المساهمة عند اتباع أسلوب أي قبعة من القبعات الستة حتى وإن كانوا في الأصل يؤيدون رأياً مخالفاً لها.

فالهدف الرئيسي أن القبعة هي اتجاه للتفكير وليس عنوان لنوع التفكير. والأسباب النظرية الرئيسية لاستخدام أسلوب قبعات التفكير الستة هو:

- ✓ تشجيع التفكير المتوازي
- ✓ تشجيع التفكير على نطاق كامل
- ✓ فصل الأنا عن الأداء

يوجد ستة أنواع من القبعات المجازية التي يستطيع من يفكر أن يضعها أحدها أو يطرحها جانبا توضيح نوع التفكير الذي يتبعه. إذ يعد وضعه للقبعة أو طرحها جانبا أمرا ضروريا. ولا يجب استخدام القبعات لتصنيف الأفراد حتى وإن بدا أن تفكيرهم يشجع هذا الأمر، فعندما يتم ذلك في مجموعة فإن الجميع يلبس نفس القبعة في نفس الوقت.

<p><b>قبعة التفكير الحمراء</b> تغطي هذه القبعة الحدس والمشاعر والعواطف. كما تسمح القبعة الحمراء لمن يفكر بأن يقدم حدس دون أي سبب لتبريره. "فيوضع قبعتي الحمراء اعتقد أن هذا مقترح فظيع." فعادة لا يتم إدخال المشاعر والحدس إلى أحد المناقشات إلا إذا تم دعمها بالمنطق. وعادة ما تكون المشاعر حقيقية ولكن المنطق زائف وغير صادق. فالقبعة الحمراء تعطى من يفكر التصريح الكامل لتقديم مشاعره على الموضوع الذي يتم مناقشته في الوقت الحالي.</p>	
<p><b>قبعة التفكير البيضاء</b> وتغطي هذه القبعة الحقائق والأرقام والمعلومات اللازمة والفجوات. "أعتقد أننا نحتاج قبعة تفكير بيضاء في هذا الموضوع..." تعني "دعنا نطرح جانبا المجادلات والمقترحات وننظر إلى قاعدة البيانات."</p>	
<p><b>قبعة التفكير السوداء</b> هذه هي قبعة الحكم والحدس. وهي قبعة مفيدة للغاية، وليست بأي حال من الأحوال قبعة أقل شأنًا من غيرها من القبعات، كما أنها ليست قبعة سلبية. إذ تستخدم القبعة السوداء لتوضيح سبب عدم ملائمة أحد الاقتراحات للحقائق أو الخبرة المتاحة أو النظام المستخدم أو السياسة المتبعة. ويجب أن تكون القبعة السوداء دائما منطقية.</p>	

<p><b>قبعة التفكير الصفراء</b> هذه هي القبعة المنطقية الإيجابية – لمَ سوف ينجح أحد الأشياء ولم سينتج عنه فوائد. ويمكن استخدامها في التطلع لتحقيق نتائج بعض الأعمال المقترحة، كما يمكن استخدامها أيضا لإيجاد شيء ذو قيمة فيما حدث بالفعل.</p>	
<p><b>قبعة التفكير الزرقاء</b> هذه هي قبعة الفكرة العامة أو الرقابة على العمليات. فهي لا تنتظر إلى الموضوع ذاته ولكن إلى "التفكير" في الموضوع. "فيوضع قبعتي الزرقاء أشعر أننا ينبغي أن نفكر أكثر بأسلوب القبعة الخضراء في هذا الموضوع." وبالمصطلحات الفنية فإن القبعة الزرقاء مختصة بتغيير المعرفة.</p>	
<p><b>قبعة التفكير الخضراء</b> هذه هي قبعة الابتكار، والبدائل، والمقترحات، والتشويق، والإثارة، والتغيير.</p>	

### أساليب الإبداع الأربعة (انظر صفحة 3)

**أسلوب التصور** يحب بعض الناس التركيز على النتيجة النهائية. ولديهم رؤية لما يريدون إنشائه. ويشعرون بالراحة عندما يتركون أهدافهم لترشدهم لتحقيق هذه النتيجة. ويمكنهم تزويد الفريق بالاتجاه والإلهام والقوة الدافعة. ويؤكدوا على التصور.

ويثق الأشخاص الذين يفضلون أسلوب التصور في غريزتهم ويحبون اتخاذ قرارات. ويبحثون عن حلول تركز على تعظيم طاقاتهم المستقبلية وليس على ما حدث في الماضي. ويقومون بحل المشكلات من خلال اعتمادهم على رؤيتهم للمستقبل التي ترشدهم مدفوعين بأهدافهم طويلة الأجل ورسالة منظمهم. ويتميز هذا الأسلوب بالأشخاص الذين يتسمون بالإصرار والتصميم والعمل الجاد ولديهم القدرة على التصور.

**أسلوب الاكتشاف** يحب بعض الناس اكتشاف المجهول. فهم ينجحون ويزدهرون عند العمل في الأشياء المجهولة والتي لا يمكن التنبؤ بها. وغالبا ما يأتون بأفكار جديدة من لا شيء. ويميلون لإضافة حس المغامرة على أي مشروع ويتيحون الفرصة لاكتراعات هائلة. ويؤكدوا على الاكتشاف.

ويحب الأشخاص الذين يفضلون أسلوب الاكتشاف استخدام رؤيتهم لترشدهم. ويميلون للتعبير عن شكوكهم في الافتراضات وغالبا ما يحاولون تنفيذ أفكارهم على الرغم من معارضة الآخرين لها. إذ أنهم مغامرون ويكرهون الروتين ويحبون العمل بروح التحدي.

**أسلوب التجربة** يحب بعض الناس التجربة. بمجرد أن يتفقوا على عملية مشتركة أو طريقة تفكير تمكنهم من مواجهة أي مشكلة، والمساهمة مع الفريق بإضافة الاختبار الحريص والحصول على مدخلات من جميع الأطراف المعنية لتأكيد الأفكار، والتأكيد على التجربة.

عندما يستخدم الناس أسلوب التجربة فإنهم يؤكدوا على إيجاد الحقائق وجمع المعلومات. ويسعون لإيجاد حلول من خلال تطبيق عمليات قبل البدء وأيضا من خلال التجربة والخطأ. وكأي شخص يحاول حل مشكلة فإنهم يحبون جمع أكبر قدر ممكن من الحقائق والآراء قبل اتخاذ قرارهم. وهم أشخاص فضوليين وعمليين وأعضاء جيدين في فريق العمل.

**أسلوب التعديل** يشعر بعض الناس بالراحة بالمشي قدما خطوة واحدة في كل مرة، وهم يحبون الاعتماد على ما يعرفون بالفعل أنه صحيح وتم إثباته. ويزودون الفريق بالاستقرار والتفاصيل التي يحتاجها لأداء مهمة جيدة. ويؤكدون على التعديل.

يجب أن يشعر الأشخاص الذين يتخذون منهج التعديل للإبداع بالراحة في العمل مع الحقائق وصنع القرارات. فهم يحبون حل المشكلات، ويبحثون عن حلول من خلال تطبيق أساليب نجحت في الماضي. وهم في الغالب أشخاص يتسمون بالدقة وإمكانية الاعتماد عليهم والكفاءة والنظام.



**الأسئلة المبدئية الخمسة التي تبدأ بالأحرف: Five W's and H:**

- متى ...**
- ... تحدث المشكلة؟  
 ... لم تحدث المشكلة؟  
 ... ظهرت المشكلة؟  
 ... سوف تظهر المشكلة؟  
 ... يرى الأشخاص الآخرين مشكلتك باعتبارها مشكلة؟  
 ... لا يرى الأشخاص الآخرين مشكلتك باعتبارها مشكلة؟  
 ... يوجد حاجة إلى حل؟  
 ... قد تحدث مرة ثانية؟  
 ... سوف تزداد سوء؟  
 ... سوف تتحسن؟
- لماذا ...**
- ... يعد الموقف مشكلة؟  
 ... تريد حلها؟  
 ... لا تريد حلها؟  
 ... لا تنتهي المشكلة؟  
 ... يرغب شخص آخر في حلها؟  
 ... لا يرغب شخص آخر في حلها؟  
 ... من السهل حلها؟  
 ... من الصعب حلها؟
- من ...**
- ... متأثر بالمشكلة؟  
 ... أيضا لديه هذه المشكلة؟  
 ... يقول أنها مشكلة؟  
 ... يحب أن يجد لها حل؟  
 ... لا يحب أن يجد لها حل؟  
 ... يمكنه أن يمنع حل المشكلة؟  
 ... يحتاج إلى حل المشكلة أكثر منك؟
- أين ...**
- ... يمكن ملاحظة المشكلة في أكبر صورها؟  
 ... يمكن ملاحظة المشكلة في أقل صورها؟  
 ... توجد المشكلة أيضا؟  
 ... هو أفضل مكان لبدء البحث عن حلول؟  
 ... يمكن حلها في مجرى الأمور الطبيعية؟
- ما/ماذا ...**
- ... الذى يمكن أن يتغير؟  
 ... هي نقاط الضعف الرئيسية؟  
 ... الذى تحبه فيها؟  
 ... الذى لا تحبه فيها؟  
 ... الذى يمكن تغييره فيها؟  
 ... الذى لا يمكن تغييره فيها؟  
 ... الذى تريد معرفته عنها؟  
 ... الذى لا تريد معرفته عنها؟  
 ... سيبدو عليه الأمر لو تم حلها؟  
 ... سيبدو عليه الأمر لو لم يتم حلها؟  
 ... فعلت في الماضى مع مشكلات مشابهة؟  
 ... هي المبادئ الأساسية لها؟  
 ... هي القيم الأساسية لها؟  
 ... هي عناصر المشكلة المرتبطة ببعضها البعض؟  
 ... الذى يبدو أنه أهم شئ فيها؟  
 ... الذى يبدو أنه أقل الأشياء أهمية فيها؟  
 ... هي المشكلات الفرعية؟  
 ... هي أهدافك الرئيسية في حلها؟  
 ... أيضا ترغب في معرفته؟
- كيف ...**
- ... تختلف عما هو "عادى"؟  
 ... يتم العمل؟  
 ... يحدث هذا بطريقة أخرى؟  
 ... يحصل المرء على تصريح لعمل تغييرات؟  
 ... يتغير الموقف بمرور الوقت؟  
 ... حاول الناس حلها في الماضى؟  
 ... قد تكون هذه مشكلة في المستقبل؟  
 ... يحاول فريقك تحقيق ذلك؟  
 ... يمكن أن يحقق منافسوك ذلك؟



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

## تدريب المهارات الشخصية

### الوحدة التدريبية 2-2 صنع القرارات



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

## الجلسة 2-2: صنع القرارات نظرة عامة على الجلسة

المحتوى	الزمن	النشاط
مقدمة	10 دقائق	مناقشة تفاعلية
أساليب صنع القرار	90 دقيقة	عرض، وتطبيق، وأسئلة على التطبيقات
مصائد صنع القرارات	30 دقيقة	محاضرة قصيرة واختبار
الختام	20 دقيقة	مناقشة تفاعلية
إجمالي الوقت	2.5 – 3 ساعة	<b>جميع الأزمنة تقريبية!</b>

### إعداد الجلسة

البيئة والغرض	هذه الجلسة تكتمل للجلسة الصباحية. سوف نرى أدوات تستخدم في كلا من المشروعات الكبيرة والصغيرة، ونتمكن من تطبيقها في كلا النوعين.
أهداف التعلم	<p>بنهاية هذه الجلسة ينبغي أن يتمكن المتدربون مما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. وصف الأساليب الشائعة ومناقشة مزاياها وعيوبها</li> <li>2. اختيار عملية اتخاذ القرار المناسب بناء على المهمة والمجموعة</li> <li>3. ذكر مصائد صنع القرار الشائعة والمؤثرات الضاغطة على صنع القرارات</li> </ol>
المواد والتوريدات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● جدول الأعمال (الموضح في مجلد المتدرب)</li> <li>● ورقة التدريب: أساليب حل المشكلات الابتكارية (المستخدمة في الجلسة السابقة – يتم استكمالها في هذه الجلسة)</li> <li>● لوحة تقليب الأوراق: مخطط مجالات القوى</li> <li>● ورقة التدريب 1: تطبيق مجالات القوى (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 2: تحليل مجالات القوى ( ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● عرض شرائح: مصائد صنع القرار</li> <li>● ورقة التدريب 3: وصل الأمثلة بمصائد صنع القرار (يتم توزيع الصفحة رقم 1 فقط على المتدربين، والإجابات في الصفحة رقم 2)</li> <li>● ورقة التدريب 4: مصائد صنع القرار (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● نقاط ملونة لاصقة للعرض</li> <li>● لوحات تقليب الأوراق، وشريط لاصق، وأقلام ملونة</li> </ul>
الإعداد قبل الجلسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ينبغي أن تكون لوحات تقليب الأوراق التي تم إعدادها جاهزة لعرضها في الأوقات الموضحة أثناء الجلسة</li> <li>● تأكد من أن لديك حجرة تدريب تتسع لنشاط المجموعات الصغيرة حتى لا تؤثر الضوضاء التي تصدرها كل مجموعة على المجموعات الأخرى.</li> </ul>
الموضوعات المحتملة	نرجو أن تقوم بإضافة موضوعات هنا كلما اكتسبت خبرة في هذه الجلسة بمرور الوقت
الشرح البديل	نرجو أن تقوم بإضافة الأشياء المتنوعة التي استخدمتها أو فكرت في استخدامها

## خطوات عرض الجلسة

<p>هذه الجلسة هي استكمال للجلسة الصباحية. قم بعرض لوحة تقلاب الأوراق التي توضح خطوات حل المشكلات والتي تم تغطيتها في الجلسة الصباحية، ثم وضح أننا سوف نغطي خطوة أخرى (الخطوة 4) هذا المساء. وتعد الخطوات المتبقية جزء من الوحدة التدريبية عن إدارة المهام إذ أنها تتناول موضوعات أكثر تحديداً – تخطيط وتخصيص الموارد اللازمة لحل أحد المشكلات أو إحداث تغيير.</p> <p>اعرض أهداف الجلسة وتأكد من فهم المتدربين واتفق معهم</p> <p>4. <b>اختيار أسلوب لحل المشكلة.</b> استخدم معايير يتفق عليها الجميع في اختيار أحد الأساليب، استخدم معايير تتعلق بالفعالية، والموارد، والمخاطر، والواقعية.</p> <p>5. <b>التخطيط والتنفيذ</b> أفضل البدائل (هذه هي خطتك التنفيذية). قم بتحديد كيف سيبدو النجاح، وما هي الموارد والنظم والمهارات اللازم تغييرها أو اللازم الحصول عليها؟ وما هو الوقت المطلوب، والأموال والأشخاص والمقار اللازمة؟ من المسئول؟ وكيف ستعبر عن التقدم وكم عدد مرات تعبيرك عنه؟</p> <p>6. <b>المراقبة والرصد</b> تنفيذ الخطة. رصد مؤشرات النجاح، وتحليل الاتجاهات، وتعديل الخطة إن لزم الأمر.</p> <p>7. <b>التحقق</b> مما إذا كان قد تم حل المشكلة أم لا. كيف تتأكد من أن المشكلة لن تظهر مرة أخرى؟ ماذا تعلمت من حل هذه المشكلة؟ سجل الأجزاء الهامة التي تمثل النجاحات والإحباطات وشارك المجموعة فيها!</p>	<p>مقدمة 10 دقائق</p>
<p>في الجلسة الصباحية درسنا مجموعة من الأساليب لتحفيز التفكير الابتكاري في تحليل المشكلات وتوليد أساليب لحل المشكلات. وتعطى لنا هذه الأساليب كمية كبيرة من البيانات والحلول والأهداف والحقائق...</p> <p>وعند هذه النقطة نود أن نبدأ في اختيار أفضل الأساليب – يتحدث بعض الناس عن تنقيح وفترة أفكارنا للعمل باستخدام أفضلها. اسأل المتدربين ما الذي قد يستخدمونه لعمل هذا التنقيح للأفكار. استخدم إجاباتهم للحصول على فكرة <b>للمعايير المطلوبة</b> لصنع مثل هذه القرارات. سوف ننظر الآن على عدة أساليب قليلة شائعة الاستخدام للاختيار بين الأفكار. لاحظ أنها موضحة في الصفحات من 4 – 6 بورقة التدريب الخاصة بأساليب حل المشكلات الابتكارية.</p> <p>قم بعمل محاضرة صغيرة تفاعلية من خلال طرح أسئلة لاستنباط معلومات. تأكد من سؤالك للمتدربين عن كل نقطة من النقاط الآتية:</p> <p>... ما إذا كانوا قد رأوا أو استخدموا هذا الأسلوب من قبل ... يتحدثون عن تجربتهم معه ... مع أي نوع من المجموعات أو المواقف ستستخدم كل أسلوب من هذه الأساليب؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>NAF</b>: المعايير الرئيسية الأكثر شيوعاً: <b>Novelty</b> (فنحن لا نرغب في أن نجد أنفسنا نجرب نفس الأساليب القديمة)، <b>Attractiveness</b> (هل الأسلوب يحل المشكلة بأكملها؟ فأنت لا ترغب في إنفاق الكثير من الموارد وتجد أن المشكلة لم يتم حلها)، <b>Feasibility</b> الجدوى ("دعنا نكون واقعيين، فالأشخاص...")</li> <li>● <b>عصف الذهن العكسي</b>: لقد تحدثنا بالفعل عن قواعد عصف الذهن التقليدي – هذا الطريقة عكس التي نلعب بها دور "المتشائم" كي ننقح الحلول الجيدة والقابلة للتطبيق في النهاية. تأكد فقط من أن تتبع ذلك بأسئلة إيجابية للحصول على معلومات حتى لا ينتهي الأمر بشعورك بالإحباط.</li> </ul>	<p>أساليب صنع القرار 20 دقيقة</p>

● **المزايا والعيوب:** هذه طريقة تقليدية في صورة جدول على شكل حرف T. يمكنك عمل ذلك باستخدام أوراق لاصقة (post-it notes) أو ببساطة على ورقة مقسمة إلى قسمين. والتفتيح الثاني هو أن توظف فلتر "الأفكار المهمة" – ولكنك تحتاج إلى مناقشة الأهمية النسبية لكل فكرة بأمانة.

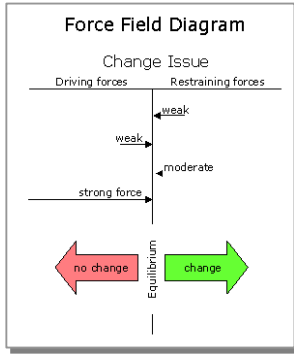
● **أساليب أخرى:** أسأل المتدربين عن أساليب "تنقيح" أخرى استخدموها وحببوا أن يشركوا المجموعة فيها وتؤكد من كتابة ملاحظات عن تلك الأساليب – إن وجدت – على لوحة تقلاب الأوراق حتى يتسنى للمشاركين الآخرين أن يكتبوها.

40 دقيقة

**تحليل مجالات القوى** هو أسلوب آخر لعمل قائمة بالقوى المتنوعة المؤيدة والمعارضة للتغيير المقترح ومناقشتها وتقييمها. وهذا الأسلوب مستخدم ومعترف به من قِبَل الكثير، وقد ظهر أول مرة عام 1969 وقد ابتكره عالم الاجتماع كيرت ليون. قم بتوضيح النقاط التالية في محاضرة مختصرة:

● أسلوب قائم على الفكرة بأن القوى – الأشخاص والعادات والتقاليد والمواقف – جميعها تساعد على التغيير وتقيده.

● يمكن استخدام الأسلوب على أي مستوى (أشخاص، مشروعات، منظمات، شبكات) لتصور القوى التي قد تؤثر على مبادرات التغيير أو تقيدها.



● يساعد الشكل مستخدمه على فهم القوى المحيطة بموضوع معين وجعلها واضحة – يساعده على تصور الصراعات العنيفة بين القوى

● وضح الرسم البياني على لوحة تقلاب أوراق معدة

● وعادة يوجد موضوع تغيير مكتوب في أعلى الصفحة وعمودين بأسفل.

● يتم كتابة القوى المؤثرة في العمود الأيمن، والقوى المقيدة في العمود الأيسر.

● الأسهم التي تمثل كل قوة مرسومة في اتجاه المنتصف. وكلما كان السهم أطول زاد الدعم الموجه للقوة.

**تطبيق:** اطلب من المتدربين أن يعودوا إلى المجموعات التي قاموا بتكوينها في تطبيق العرض المصور في الجلسة الصباحية. وقم بتوزيع ورقة التدريب الخاصة بالمهمة التي سيقومون بها واعطهم 20 دقيقة لإجراء تحليل مجالات القوى لموقفهم. ووضح أنك تفهم أنهم "سينتقلوا بسرعة" من حيث انتهوا في الجلسة الصباحية، وأن هذا التطبيق ما زال ساريا – أنت تريد أن تجعلهم يشعروا بالراحة تجاه العملية.

قم بالمرور عليهم وتقديم المساعدة إن لزم الأمر. ليس من الضروري أن تقوم كل مجموعة باستكمال المهمة بالكامل.

**أسئلة العملية:** كيف يمكنك وصف نتائج عمل فريقك – ماذا حدث وما كنت تستطيع إنجازها؟ ما مدى سهولة أو صعوبة هذه الأداة بالنسبة لفريقك؟ ما هي أدوار المهام والصيانة التي كنت تحتاج إلى استخدامها لإحراز تقدم؟

**أسئلة تعميم:** ما هي الأشياء التي يمكننا قولها عن هذا الأسلوب؟ ما هي أهم مزاياه؟ عيوبه؟ وأي أشياء أخرى قد ترغب في معرفتها إن لم تكن تعرفها: تحليل مجالات القوى هو أسلوب لما يلي:

- التحقق من توازن القوى المتضمنة في أحد الموضوعات
- تحديد أهم الطبقات (أصحاب المصالح) والمجموعات المستهدفة عند شن حملة إعلامية عن الموضوع.
- تحديد المعارضين والحلفاء (المؤيدين)
- تحديد كيفية التأثير على المجموعة المستهدفة

<p>أسئلة التطبيق: في أي المواقف الأخرى قد تكون هذه الأداة مفيدة؟ إذا أردت استخدام هذا الأسلوب لموضوع حقيقي تواجهه في الوقت الحالي، ما الذي تحتاج إلى الانتباه إليه حتى ينجح هذا؟</p> <p>قم بتهنئة المشاركين على تعلم هذه الأداة الهامة المستخدمة في جميع أنحاء العالم لصنع القرار. قم بتوزيع ورقة التدريب الخاصة بتحليل مجالات القوى. وضح أنها تختلف قليلاً عن العملية التي قمنا باتباعها تواء، ولكنهم سيرون اختلافات في الأسلوب طوال الوقت، ولكن تظل المبادئ الأساسية كما هي. خذ استراحة قصيرة.</p>	
<p><b>مصادر صنع القرار:</b> لتقديم هذا القسم، اسأل المشاركين أن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● يفكروا في أحد القرارات التي قاموا باتخاذها في الماضي والتي كلفتهم الكثير أو سببت لهم ألماً شديداً. ثم ...</li> <li>● يتذكروا قرار ما أقل شأنًا – من الذاكرة – حيث يدركوا الآن أن الاختيارات المختلفة كانت ستوفر لهم وقتاً وتجنبهم تقافم المشكلة.</li> </ul> <p>وبالنظر للوراء على أوقات هامة في حياتنا نجد أن أكثر أحاسينا بالندم تنشأ عن صنع قرار خاطئ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ماذا لو اكتشفت أن عقلك قد خدعك؟</li> <li>● أنك كنت تستطيع التفكير في أشياء أفضل واخترت بديلاً أكثر حكمة؟</li> <li>● ربما كنت تعتمد على "غريزتك / حدسك" ولكن خدعتك مصادر صنع القرار غير الواعية التي تقع فيها عند محاولة معرفة ما ينبغي علينا عمله.</li> </ul> <p>وتبعاً لما اكتشفه أحد الباحثين فإن الخطأ لا يكمن غالباً في عملية صنع القرار ولكن في عقل صانع القرار. فالطريقة التي يعمل بها العقل البشري يمكن أن تدمر قراراتنا.</p> <p><b>محاضرة قصيرة:</b> أفكار مكتوبة بشكل جيد عن المصادر التي نصبناها لأنفسنا عند قيامنا بصنع القرارات. وتأكد أثناء حديثك من تفاعل المتدربين معك من خلال إعطائهم أمثلة شخصية، وطرحهم أسئلة. استخدم لوحة تقلاب الأوراق التي قمت بتجهيزها مع هذه القائمة لمساعدتك على تقديم عرضك. واكتب بخط خفيف بالقلم الرصاص النقاط الرئيسية التي ترغب في عملها على لوحة تقلاب الأوراق، بما أنك لا تريد توزيع ورقة التدريب في هذا الوقت – قم بتوزيعها بعد الاختبار الصغير. تأكد من أنك تستخدم أمثلة مختلفة عندما توضح مصادر صنع القرار.</p> <p><b>اختبار صغير:</b> قم بتوزيع اختبار صغير على المشاركين ثم اطلب منهم أن يقوموا بتوصيل الأمثلة بنوع الفخ الذي ناقشناه تواء في خلال 5 دقائق. وقم بتصحيح وتهنئة المتدربين علينا. واطلب منهم إعطاء تعليقاتهم وذكر طرق استخدامهم لهذا الأسلوب في العمل أو في المنزل؟</p>	<p>30 دقيقة</p>
<p>اخبر المتدربين أن لديك أسلوب آخر سريع ( قد يتذمر البعض عند هذه النقطة الأخيرة في نهاية اليوم). هذا الأسلوب يسمى النقاط اللاصقة، وقد يكون بعض المتدربين قد استخدموه في مكان آخر. فهو طريقة مرئية للتصويت والحصول على ردود أفعال سريعة بالنسبة للأفكار والحلول الخ. قم بعرض لوحة تقلاب الأوراق بقائمة من الأساليب، ووضح أنك تريد أن يقوموا بتقييم اليوم من خلال التصويت باستخدام <b>النقاط اللاصقة</b> على ما تعتبره أنت أكثر 3 أساليب فائدة من الأساليب التي عرفناها أو قمنا بتطبيقها اليوم. قم بإعطاء كل متدرب ثلاث نقاط واطلب منهم أن يقوموا بالتصويت. اشكرهم على معلوماتهم وتعليقاتهم لأنها ستكون مفيدة في صنع قرار المدرب عن الأساليب التي سيقوموا باستخدامها في المستقبل. (ابتسم)</p> <p>اشكر المتدربين على نشاطهم في التعلم والتطبيق أثناء اليوم. واطلب منهم الانتقال إلى أهداف اليوم</p>	<p>نهاية اليوم والختام 20 دقيقة</p>

(أو قم بعرض الأهداف إذا كنت قمت بتحضيرها على لوحة تقليب الأوراق) الخاصة بالجلستين الرئيسيتين (حل المشكلات وصنع القرارات) واسألهم ما إذا كان قد تم تحقيق أهداف الجلسة أم لا. قم بإعطاءهم الصحيفة اليومية المكونة من صفتين، حيث يحتفظوا بالصفحة الأولى لأنها أداة لخطة عمل شخصية، ولكنك ستقوم بجمع الصفحة الثانية بعد أن ينتهوا من ملئها.

**أكثر 3 أساليب فائدة**

- 1 الأسلوب \_\_\_\_\_
  - 2 الأسلوب \_\_\_\_\_
  - 3 الأسلوب \_\_\_\_\_
  - 4 الأسلوب \_\_\_\_\_
  - 5 الأسلوب \_\_\_\_\_
  - 6 الأسلوب \_\_\_\_\_
- الخ \_\_\_\_\_

## تحليل مجالات القوى

تحليل مجالات القوى هو أسلوب لسرد ومناقشة وتقييم القوى المختلفة المؤيدة والمعارضة لتغيير مقترح ما. فعندما تقوم بتخطيط التغيير يساعدك تحليل مجالات القوى على النظر إلى الصورة الأكبر من خلال تحليل جميع القوى المؤثرة على التغيير وتقدير المزايا والعيوب. وبمعرفة المزايا والعيوب يمكنك إعداد استراتيجيات لتقليل أثر القوى المعارضة ودعم القوى المؤيدة.

القوى التي تساعدك على تحقيق التغيير تسمى "قوى مؤثرة" أما القوى التي تكون ضد التغيير يطلق عليها "قوى مقيدة".

يمكن استخدام تحليل مجالات القوى لإعداد خطة عمل لتنفيذ التغيير. إذ يمكن أن يساعد فيما يلي على وجه التحديد:

... تحديد ما إذا كان يمكن أن يتم تزويد التغيير المقترح بالدعم اللازم  
... التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق الحلول الناجحة  
... اقتراح خطوات لتقليل تأثير المعوقات

## أنواع القوى التي يجب أخذها في الاعتبار

- الهيئات
- مواقف الأشخاص
- الموارد المتاحة
- التكاليف
- الرغبات
- الأحداث
- سياسات وتقاليد المؤسسات
- الهياكل التنظيمية
- الأشخاص
- الاحتياجات الشخصية
- واحتياجات المجموعات
- الممارسات الحالية أو السابقة
- اللوائح
- العلاقات
- الاتجاهات الشخصية أو التنظيمية
- التقاليد
- القيم
- المصالح المحمية

الهدف أو التغيير المقترح	
القوى المقيدة	القوى المؤثرة
هي القوى التي تعمل ضد التغيير	هي القوى التي تساعد على تحقيق التغيير

## العملية

1. ابدأ بهدف معرف تعريفًا جيدًا أو بتغيير مطلوب تنفيذه.
2. ارسم مخطط تحليل مجالات القوى:
  - في أعلى ورقة كبيرة اكتب الهدف أو التغيير المطلوب تنفيذه.
  - قسم الورقة إلى عمودين من خلال رسم خط في المنتصف من أعلى الصفحة إلى أسفلها. اكتب في أعلى العمود الأيمن "القوى المؤثرة"، و اكتب عنوان العمود الأيسر "القوى المقيدة".
3. قم بعصف الذهن لكتابة قائمة من القوى المؤثرة والقوى المقيدة ثم قم بتسجيلها في الشكل في العمود المناسب.
4. بمجرد تحديدهم للقوى المؤثرة والقوى المقيدة قم بمناقشة كل قوة قمت بتحديدك باستخدام الأسئلة التالية:

- هل هي صالحة؟ كيف نعرف أنها كذلك؟
- ما مدى أهمية كل منها؟
- ما هي قوة كل منها؟
- أي منها يمكن تبديلها؟ وما هي القوى التي لا يمكن تبديلها؟
- ما هي القوى التي يمكن تبديلها بسرعة؟
- ما هي القوى التي يمكن تبديلها ببطء؟
- ما هي القوى التي إن تم استبدالها سوف تتسبب في حدوث تغيير سريع؟
- أي منها سوف يحدث تغييرًا بطيئًا في الموقف؟
- ما هي المهارات أو المعلومات المتاحة لتبديل القوى؟



5. قم بتخصيص درجات لكل قوة منها بدء من 1 (ضعيفة) إلى 5 (قوية). ويعتمد نظام التصنيف على:

- نقاط قوة القوى
- مدى إمكانية التأثير على هذه القوة

6. حساب الدرجات الكلية لكل عمود من العمودين.

7. تقرير ما إذا كان الهدف أو القرار ذو جدوى. فإن كان مجدياً قم باتخاذ خطوة سهلة تعمل على:

- دعم القوى الإيجابية
- إضعاف القوى السلبية
- خلق قوى إيجابية جديدة

مثال على شكل تحليل مجالات القوى

الهدف أو التغيير المقترح: عدم وجود سيارات مهجورة في شوارع العاصمة بحلول 1 مايو.			
القوى المقيدة	النقاط	النقاط	القوى المؤثرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعريف "السيارات المهجورة" غير واضح لعامة الشعب.</li> <li>• أصحاب السيارات القديمة يشعرون بأنهم مهددون بأخذ سياراتهم منهم.</li> <li>• صعوبة تحديد أماكن السيارات المهجورة.</li> <li>• أين يتم وضع السيارات المهجورة بمجرد تحديدها؟</li> <li>• المصروفات المتضمنة في تحديد مكان السيارات المهجورة ومصروفات التخلص منها.</li> <li>• الحاجة إلى إجراء للتحقق من السيارات التي أطلق عليها "مهجورة" وإخطار أصحابها.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• قامت مجموعات مؤيدة بالتعبير عن اهتمامها بالمشكلة مؤخراً</li> <li>• مدير الخدمات العامة يؤيد الخطة</li> <li>• مجلس المدينة يؤيد الخطة</li> <li>• المناخ العام يفضل تنظيف المدينة</li> <li>• وافقت الجهات المحلية لإنقاذ السيارات على أخذ السيارات دون تكلفة</li> <li>• تنوه وزارة الصحة بأن العربات القديمة المهجورة هي مخاطر صحية محتملة في المستقبل</li> </ul>
إجمالي النقاط			إجمالي النقاط

قام الدكتور كيرت ليون بعمل تحليل مجالات القوى ويتم استخدامه عالمياً. تعتمد هذه الورقة للتدريب على مثال قامت بإعداده جامعة ولاية أيوا.

### تطبيق تحليل مجالات القوى

- قم بإعادة ضم مجموعة "صورك" واستئناف مناقشة الموضوع الذى أثاره فريقك هذا الصباح باستخدام الصورة لإنعاش ذاكرتك إن لزم الأمر.
  - قم بإجراء تحليل مجالات القوى لهذا الموقف باستخدام العملية التالية. لديك 20 دقيقة، لن يكون من الضروري تقديم عرض ولكن استعد لمناقشة جهودك فى جلسة عامة.
1. قم بوصف الموقف الحالى.
  2. قم بوصف الموقف المرغوب.
  3. إلى أين سيؤدى الموقف الحالى إذا لم تتخذ أى خطوات؟
  4. اذكر جميع القوى التى تقود التغيير تجاه الموقف المرغوب.
  5. اذكر جميع القوى التى تقاوم التغيير كى لا يصل إلى الموقف المرغوب.
  6. ناقش أهمية أو نقاط قوة القوى: هل هى صالحة؟ هل يمكن تغييرها؟ ما هى أهمها؟
  7. قم بتخصيص نظام تصنيف لكل قوة من القوى باستخدام نظام تصنيف رقمى مثل: 1 = ضعيف للغاية، 10 = قوى للغاية.
  8. باستخدام نقاط القوة التى قمت بتخصيصها لكل قوة من القوى قم برسم القوى عن طريق ذكر القوى المؤثرة على اليمين والقوى المقيدة على اليسار.
  9. قم بتحديد ما إذا كان التغيير ذو جدوى ويمكن إحراز تقدم أم لا.
  10. ناقش كيف يمكن أن يتأثر التغيير بتقليل تأثير القوى المقيدة أو بزيادة تأثير القوى المؤثرة. ومن المهم أن تعلم أن زيادة القوى المؤثرة أو تقليل القوى المقيدة قد يزيد أو يقلل من قوى أخرى أو ربما حتى يخلق قوى جديدة.

## قم بتوصيل أمثلة مصاد صنع القرار

## اكتب رقم المثال في صندوق المصيدة الذي يوضحه

مصيدة التكهن	1. في عالم الأعمال تتم المعاقبة على فعل الأشياء بصورة أكثر قسوة من المعاقبة على عدم فعل أى شئ. وفي كل مناحي الحياة يرغب الأشخاص في تفادي إثارة المشكلات للآخرين بانتقادهم أو بالتغيير
مصيدة الوضع الراهن	2. إن "تحليل سيناريو أسوأ حالة" كان مشهورا ذات مرة في تصميم أنظمة أسلحة وما زال يستخدم في مواقع هندسية وتنظيمية معينة. قام باستخدام هذا الأسلوب المهندسون بتصميم الأسلحة للعمل في ظل أسوأ ظروف ممكنة حتى وإن كانت تلك الظروف غريبة إلى حد بسيط.
مصيدة تبرير الأفعال السابقة	3. تقليل تكاليف أقساط التأمين قامت ولايتان مجاورتان بإجراء تعديلات متشابهة في القوانين: • في الولاية أ: أنت تحصل تلقائيا على حق محدود في التقاضي. • في الولاية ب: تحصل على حق كامل في التقاضي ما لم تذكر غير ذلك. وكننتيجة لذلك قام حوالي 80% من السائقين في الولاية أ باختيار الحق المحدود في التقاضي، بينما لم يهتم سوى 25% في الولاية ب باستخدام الحق الكامل.
مصيدة الدليل المؤكد	4. طلب من الناس التنبؤ بسعر الإغلاق في البورصة للأسبوع القادم. وقد تم إخبارهم أن يقوموا باختيار تقدير منخفض بحيث لا تتوفر فرصة سوى بنسبة 1% لقيمة أقل من تقديرهم. وإذا قاموا بإصدار حكمهم بشكل جيد في هذا الأمر فإنك لا تتوقع أن يكونوا على خطأ سوى بنسبة 2% من الوقت. ومن ناحية أخرى فقد أوضحت مئات الاختبارات أن متوسطات السوق الفعلية التي تنخفض خارج نطاق التنبؤ تتراوح بين 20% و30% من الوقت.
مصيدة الجمود	5. افترض أنك تقضى قدر كبير من الوقت وتبذل جهدا حثيثا في عرض أحد المنتجات لسوق جديد متسق. ولأنك قد استخدمت بالفعل موارد كي تصبح ناجحا في ذلك السوق ستجد من الصعب الانسحاب حتى وإن لم يكن السوق مهتما بمنتجك اهتماما واضحا.
مصيدة الثقة المبالغ فيها	6. مجموعتين – أحدهما معارضة لعقوبة الإعدام والأخرى مؤيدة لها – وقد قرأت كل مجموعة من المجموعتين تقارير لأبحاث تم إجراءها بعناية حول فعالية عقوبة الموت كرادع للجريمة. وقد انتهى أحد التقريرين إلى أن العقوبة كانت فعالة بينما انتهى التقرير الآخر إلى أن العقوبة لم تكن فعالة. وبالرغم من تعرض المجموعتين لمعلومات علمية قوية تؤيد الجدالين المتضادين فإن أعضاء المجموعتين أصبحا أشد اقتناعا بصحة حجتهن ومواقفهم الشخصية السابقة بعد قراءة التقريرين.
مصيدة التعقل (التحفظ)	7. تم طرح سؤال على المجموعة أ: هل تعداد سكان تركيا أكبر من 35 مليون نسمة؟ ما هو أفضل تقدير أنك لتعداد سكان تركيا؟ تنوعت الإجابات تنوعا كبيرا. تم طرح سؤال على المجموعة ب: هل تعداد سكان تركيا أكبر من 100 مليون نسمة؟ ما هي أفضل تقدير أنك لتعداد سكان تركيا؟ كانت إجابة الغالبية العظمى أن تعداد سكان تركيا يفوق 100 مليون نسمة.
مصيدة التذكر	8. كلنا نبالغ في احتمال الحوادث النادرة والمأساوية مثل حوادث الطائرات لإعطاءها الكثير من الاهتمام في وسائل الإعلام. فإن حدوث حدث مأساوي في حياتك سوف يعمل على تشويش تفكيرك إلى الأبد. لذا فسوف تضع احتمال أعلى لحدوث أشياء مماثلة في المستقبل لك وللآخرين.

## قم بتوصيل الأمثلة بمصيدة اتخاذ القرار

**-- الإجابات --**

مصيدة التكهّن 7.	1. فى عالم الأعمال تتم المعاقبة على فعل الأشياء بصورة أكثر قسوة من المعاقبة على عدم فعل أى شئ. وفى كل مناحى الحياة يرغب الأشخاص فى تفضيل إثارة المشكلات للآخرين بانتقادهم أو بالتغيير.
مصيدة الوضع الراهن 1.	2. إن "تحليل سيناريو أسوأ حالة" كان مشهورا ذات مرة فى تصميم أنظمة أسلحة وما زال يستخدم فى مواقع هندسية وتنظيمية معينة. باستخدام هذا الأسلوب قام المهندسون بتصميم الأسلحة للعمل فى ظل أسوأ ظروف ممكنة حتى وإن كانت تلك الظروف غريبة إلى حد بسيط.
مصيدة تبرير الأفعال السابقة 5.	3. تقليل تكاليف أقساط التأمين قامت ولايتان مجاورتان بإجراء تعديلات متشابهة فى القوانين: فى الولاية أ: أنت تحصل تلقائيا على حق محدود فى التقاضى. فى الولاية ب: تحصل على حق كامل فى التقاضى ما لم تذكر غير ذلك. وكتيجة لذلك قام حوالى 80% من السائقين فى الولاية أ باختيار الحق المحدود فى التقاضى، بينما لم يهتم سوى 25% فى الولاية باستخدام الحق الكامل.
مصيدة الدليل المؤكد 6.	4. طلب من الناس التنبؤ بسعر الإغلاق فى البورصة للأسبوع القادم. وقد تم إخبارهم باختيار تقدير منخفض بحيث لا تتوفر فرصة سوى بنسبة 1% لقيمة أقل من تقديرهم. وإذا قاموا بإصدار حكمهم بشكل جيد فى هذا الأمر فإنك لا تتوقع أن يكونوا على خطأ سوى بنسبة 2% من الوقت. ومن ناحية أخرى فقد أوضحت مئات الاختبارات أن متوسطات السوق الفعلية التى تتخفف خارج نطاق التنبؤ تتراوح بين 20% و30% من الوقت.
مصيدة الجمود 3.	5. افترض أنك تقضى قدر كبير من الوقت وتبذل جهدا كبيرا فى عرض أحد المنتجات لسوق جديد متسق. ولأنك قد استخدمت بالفعل موارد كى تصبح ناجحا فى ذلك السوق ستجد من الصعب الانسحاب حتى وإن لم يكن السوق مهتما بمنتجك اهتماما واضحا.
مصيدة الثقة المبالغ فيها 4.	6. مجموعتين – أحدهما معارضة لعقوبة الإعدام والأخرى مؤيدة لها – وقد قرأت كل مجموعة من المجموعتين تقارير لأبحاث تم إجراءها بعناية حول فعالية عقوبة الموت كرادع للجريمة. وقد انتهى أحد التقريرين إلى أن العقوبة كانت فعالة بينما انتهى التقرير الآخر إلى أنه العقوبة لم تكن فعالة. وبالرغم من تعرض المجموعتين لمعلومات علمية قوية تؤيد الجدالين المتضادين فإن أعضاء المجموعتين أصبحا أشد اقتناعا بصحة حجتهن ومواقفهم الشخصية السابقة بعد قراءة التقريرين.
مصيدة التعتل (التحفظ) 2.	7. تم طرح سؤال على المجموعة أ: هل تعداد سكان تركيا أكبر من 35 مليون نسمة؟ ما هو أفضل تقدير أنك لتعداد سكان تركيا؟ تنوعت الإجابات تنوعا كبيرا. تم طرح سؤال على المجموعة ب: هل تعداد سكان تركيا أكبر من 100 مليون نسمة؟ ما هى أفضل تقدير أنك لتعداد سكان تركيا؟ كانت إجابة الغالبية العظمى أن تعداد سكان تركيا يفوق 100 مليون نسمة.
مصيدة التذكر 8.	8. كلنا نبالغ فى احتمال الحوادث النادرة والمأساوية مثل حوادث الطائرات لعدم إعطائها الكثير من الاهتمام فى وسائل الإعلام. فإن حدوث حدث مأساوى فى حياتك سوف يعمل على تشويش تفكيرك إلى الأبد. لذا فسوف تضع احتمال أعلى لحدوث أشياء مماثلة فى المستقبل لك وللآخرين.

**-- الإجابات --**

## مصادر صنع القرار

### روتين صنع القرار

نحن نستخدم روتين غير مقصود عند التعامل مع التعقيدات الملازمة لصنع القرارات. وتخدمنا هذه الأمور الروتينية كثيرا في معظم المواقف. فمثلا عند تقدير المسافات فنحن نضع الوضوح كمرادف للقراب. فكلما كان أحد الأشياء يبدو أوضح كان حكمنا عليه بأنه أقرب. وكلما كان الشيء مشوشا نعتقد أنه أبعد. مثل معظم الأمور الروتينية فإن هذا الروتين ليس مضمون النجاح. فإذا كان اليوم مشوشا أكثر من المعتاد فإن أعيننا تحاول خداع عقولنا بالتفكير بأن الأشياء أبعد من مكانها في الواقع. فمثلا بالنسبة فقد يتسبب هذا التشويه في مأساة للطيارين بالطائرات إن لم يكن قد تم تدريبهم على استخدام قياسات وأدوات أخرى أكثر موضوعية. ويعتمد هذا الخطأ في اتخاذ القرار على التصور الحدسي، أما الأخطاء الأخرى فتعتمد على الانحيازات أو الأفكار الشاذة غير المتعلقة في تفكيرنا. ومن المحتمل أن تكون تلك الأفكار الشاذة خطيرة لأنها غير مرئية بالنسبة لنا. حيث يتم وضعها في تفكيرنا لذا نفشل حتى في معرفة أننا نستخدمها.

تشرح ورقة التدريب مصادر صنع القرار الأكثر شيوعا وماذا يمكننا عمله حتى نتغلب عليها.

### 1. مصيدة التكهن

كيف ستجيب على السؤالين التاليين؟

1. هل تعداد سكان تركيا أكبر من 35 مليون نسمة؟

2. ما هو أفضل تقدير لديك لتعداد سكان تركيا؟

إذا كنت مثل معظم الناس، فإن رقم 35 مليون نسمة في السؤال الأول (والذي قام الباحثون باختباره اعتباريا) يؤثر على إجابتك عن السؤال الثاني. قمت بمشاهدة علماء السلوك يطرحون عدد متنوع من تلك الأسئلة على مجموعات من الناس مرات عديدة على مر العقد السابق. وفي نصف الحالات تم استخدام 35 مليون نسمة في السؤال الأول، أما في النصف الثاني تم استخدام 100 مليون نسمة. دائما كانت الإجابات عن السؤال الثاني تزداد بملايين عند استخدام الرقم الأكبر باعتباره "تكهن" ساعدنا عليه السؤال الأول.

عند التفكير في أحد القرارات فإن العقل يعطى وزنا غير صحيح للمعلومات التي يتلاقها في البداية. حيث أن الانطباعات الأولى أو التقديرات أو البيانات الأخرى المبدئية تتكهن بالأفكار والأحكام اللاحقة. فإن الآثار المحتملة للتأثير على تصورات الآخرين تكون معقدة ولا يمكن للعقل تصورها وقد تتخذ عدة أشكال. فقد يؤثر تعليق أو إحصائيات أحد الزملاء في الصباح على صنع قراراتك بالنسبة لنفس الموضوع فيما بعد. أما الأشكال الأخرى فهي خفية وتنمو تدريجيا مثل التصور المشوه عن لون بشرة أحد الأشخاص وأسلوبه في ارتداء ملابسه أو لكتته. وفي عالم الأعمال فإن أكثر التكهانات تتم بالنظر إلى حدث أو اتجاه تم في الماضي. فعند محاولة التنبؤ بمبيعات أحد المنتجات للعام القادم غالبا ما يقوم رجل التسويق بالنظر إلى حجم مبيعات السنوات السابقة. وبميل هذا الأسلوب إلى التركيز على الخبرة السابقة ولا يضع وزنا كافيا للعوامل الأخرى.

وحيث أن مثل هذه التكهانات يمكن أن توفر الشروط التي يتخذ قرار ما بناء عليها، فيمكن أن يستخدمها المفاوضون الأذكياء المحنكون كوسيلة من وسائل عقد الصفقات. يمكنك تقليل آثار التكهن بالطرق التالية:

- ✓ كن متفتح الذهن. اسعى للحصول على معلومات وآراء من عدد متنوع من الأشخاص لتوسيع إطار مرجعيتك دون الاعتماد كثيرا على ما سمعته في البداية.
- ✓ اعرض معلومات موضوعية. عند السعى للحصول على نصيحة شخص آخر قم بعرض الحقائق فحسب دون عرض رأيك حتى لا تزود الشخص دون قصد بما يجول في خاطرك. عندئذ يمكنك الاستفادة من سماع آراء متنوعة حول الموقف دون تشويش الآراء أو التأثير عليها.
- ✓ تذكر هذا. أيا كان من يمثل الموقف في الواقع عادة ما يتكهن بتصور الآخرين له. فهذه قدرة مؤثرة للغاية. يرى الآخرون الموقف ويناقشونه حرفيا بينما يتأثرون بالتصور الذي تم ذكره بصورة يسهل تذكرها. فإن من يقوم بتوصيل المعلومات بشكل واضح قد قام بخلق ملعب حرفي يتم لعب اللعبة عليه. كن حذرا ممن يتكهنون في المفاوضات. فكر في موقفك قبل بدء أي مفاوضات حتى يمكنك تجنب تأثير الآخرين على عرضك أو موقفك.

## 2. مصيدة الوضع الراهن

نحن نميل بالغريزة إلى البقاء فيما يبدو مألوفاً بالنسبة لنا. وبذلك فنحن نبحث عن قرارات تتضمن أقل قدر من التغيير. فعلى سبيل المثال عندما يتم تقديم أحد المنتجات الحديثة للغاية فإنه يتم صنعه كي يبدو مثل منتج موجود ومألوف للناس. إذ تم صنع أول السيارات كي تبدو مثل العربات التي يجرها الخيل ولكن دون خيل. كما أن شكل الجراند والمجلات التي تم وضعها على شبكة الانترنت مثل نظيراتها من الجراند والمجلات المطبوعة.

وكي نحقق أنفسنا من الضرر فنحن نتجنب تغيير الوضع الراهن حتى في التنبؤات الأولية التي يكون فيها التغيير أكثر أماناً. إذ أننا نبحث عن أسباب كي لا نعمل شيئاً. فعلى سبيل المثال تم إعطاء مجموعة من الأشخاص في أحد التجارب واحدة من هديتين تقريباً بنفس قيمة الهدية الأخرى - - فقد حصل نصف المجموعة على كوب خزفي بينما حصل النصف الآخر على قضيب من الشيكولاتة السويسرية. وقد تم إخبارهم بأنه يمكنهم تبادل الهدايا التي حصلوا عليها فيما بينهم. ورغم أنك قد تتوقع أن حوالى نصفهم رغب في تبادل الهدايا غير أنه لم يتم بالتغيير الفعلي سوى شخص واحد من كل عشرة أشخاص. فإن قوة الوضع الراهن قد ظهر أثرها في غضون دقائق من استلام الهدية. كما أوضحت تجارب أخرى أنه كلما زادت الخيارات المعطاة للشخص جذبه الوضع الراهن بقوة. لماذا؟ لأن المزيد من الخيارات يتضمن بذل مزيد من الجهد واختيار الوضع الراهن يتفادى ذلك الجهد.

في عالم الأعمال تتم المعاقبة على فعل الأشياء بصورة أكثر قسوة من المعاقبة على عدم القيام بأى فعل. وفي كل مناحي الحياة يرغب الأشخاص في تفادي إثارة المشكلات للآخرين بانتقادهم أو بالتغيير.

ماذا يمكن أن تفعل؟ فكر أولاً في أهدافك عند الإعداد لصنع قرار ما. ثم راجع كيف يخدم الوضع الراهن تلك الأهداف بالمقارنة بالتغيير. انظر إلى كل تغيير ممكن على حدة حتى لا ترتبك وترغب غريزياً في البقاء "أماناً" دون تغيير.

- ✓ لا تفكر مطلقاً في الوضع الراهن باعتباره الخيار الوحيد أمامك. أسأل نفسك ما إذا كنت سوف تختار الوضع الراهن إن كان أحد البدائل ولم يكن في الحقيقة هو الوضع الراهن.
- ✓ تجنب النزعة الطبيعية للمبالغة في الجهد أو التكلفة أو رد الفعل العاطفي لنفسك أو للآخرين إذا كنت تحدث تغييراً مختلفاً عن الوضع الراهن.
- ✓ تذكر أن رغبتك في الوضع الراهن قد تتغير بمرور الوقت. لذا عند التفكير في تغيير ما انظر إلى المواقف المستقبلية المحتملة. وإذا كان هناك عدة بدائل تفوق الوضع الراهن فتجنب النزعة الطبيعية التي تجذبك إلى الوضع الراهن لأنك ستعاني من وقتاً صعباً في الاختيار ما بين البدائل الأخرى.

## 3. مصيدة تبرير الأفعال السابقة

كلما زادت الخطوات التي اتخذتها بالفعل تجاه أحد البدائل أو الاتجاهات تجد من الصعب تغييرها أو اختيار بديل مختلف. فعندما تستثمر الوقت والأموال أو أى موارد أخرى، أو حينما تكون سمعتك الشخصية في خطر محقق فإنك ستجد أنه من الصعب تغيير قرارك أو تصرفك. افترض أنك تقضى قدر كبير من الوقت وتبذل جهداً حثيثاً في عرض أحد المنتجات لسوق جديد متناسق. ولأنك قد استخدمت بالفعل موارد كي تصبح ناجحاً في ذلك السوق ستجد من الصعب الانسحاب حتى وإن لم يكن السوق مهتماً بمنتجاتك اهتماماً واضحاً. فمثلاً إن كان لديك ذات مرة صديق حميم منذ الطفولة لم يكن مؤيداً لك لسنوات فإنك ستكون متردداً في الإقرار بهذا التغيير والتخلي عن صداقته وسوف تتصرف كما لو كان لا يزال صديقك الحميم. وكذلك اعتادت البنوك مواصلة الإقراض للمشروعات التي تخلفت عن سداد الديون وبذلك تنفق مزيداً من الأموال على أمل استعادة الديون المعدومة.

وعليك أن تبذل جهداً واعياً بالنسبة لجميع القرارات التي تنطوي على خبرات سابقة وذلك بأن تطرح جانباً "التصرفات الماضية" - مثل الاستثمارات في المشاريع والأموال والموارد الأخرى - عند تفكيرك فيما إذا كنت ستغير اتجاهك أم لا. اسعى لمشورة الأشخاص الذين اشتركوا في قرارات سابقة واستمع لهم. وادرس أسباب كرهك للاعتراف بحدوث خطأ مسبقاً. إذا كانت المشكلة تكمن في كبرياؤك المجروحة تعامل معها على الفور. كما قال أحد المستثمرين المشهورين ذات مرة: "إن وجدت نفسك في حفرة فإن أفضل طريقة للخروج هو أن تتوقف عن الحفر."

لا تقم بغرس "ثقافة الخوف من الفشل" في الأشخاص المحيطين بك سواء في المنزل أو في العمل. فسوف يستمر الآخرون في ارتكاب أخطاء مع عدم الاعتراف بها لك وتغيير خطتك. فعندما تمثل قنوة يحتذى بها في الاعتراف بالأخطاء في اختياراتك وتصحيح هذه الأخطاء بشكل تلقائي فإن الآخرين سوف يعتقدون بأنه يمكنهم عمل المثل دون عقابك لهم.

#### 4. مصيدة الدليل المؤكد

هذه المصيدة هي عبارة عن الإنحياز الذي يقودنا إلى السعي للحصول على معلومات لتأييد وجهة نظرنا الحالية مع محاولة تجنب المعلومات المخالفة لها. وهذا الإنحياز لا يؤثر على السبل التي نطرقها لجمع الأدلة لدعم الموقف أو التصور الحالي فحسب بل على كيفية تفسيرنا للدليل الذي نحصل عليه مما يؤدي بنا إلى إعطاء وزن أكبر للمعلومات والآراء المؤيدة لنا ووزن أقل لتلك المتعارضة معنا.

في أحد الدراسات التي أجريت على هذه الظاهرة قرأت مجموعتان - أحدهما معارضة لعقوبة الإعدام والأخرى مؤيدة لها - تقارير لأبحاث تم إجراؤها بعناية حول فعالية عقوبة الموت كرادع للجريمة. وقد انتهى أحد التقريرين أن العقوبة كانت فعالة بينما انتهى التقرير الآخر إلى أن العقوبة لم تكن فعالة. وبالرغم من تعرض المجموعتين لمعلومات علمية قوية تؤيد الجدالين المتضادين فإن أعضاء المجموعتين أصبحا أشد اقتناعاً بصحة حجبتهم ومواقفهم الشخصية السابقة بعد قراءة التقريرين.

ويوجد هنا قوتان نفسيتان أساسيتان وفعالتان بشكل غير عادي، لذا من فضلك اقرأ العبارة التالية مرتين لأنها تصف أسلوبين من الأساليب الضمنية والمنتشرة التي نسمح لها بترك انفعالنا الأولى تؤثر على حكمنا الأفضل والأكثر توازناً على الأمور. *الأول هو ميلنا دون وعي إلى تقرير ما نرغب في عمله قبل أن نفكر لماذا نريد أن نفعله. أما الأسلوب الثاني هو ميلنا إلى أن الانشغال بالأمر التي نحياها عن الأمور التي لا نحياها - وهي نزعة حقيقية وواضحة حتى عند الأطفال.*

ماذا يمكننا أن نفعل حيال هذه المصائد؟ نأكد دائماً مما إذا كنت تفحص جميع الأدلة بنفس درجة الاهتمام، وتجنب الميل إلى قبول الدليل المؤكد كأمر مسلم به. احضر شخصاً تحترمه كي يلعب دور من يختلف معك في الرأي، أو قم بإقامة حوار جدلي مضاد مع نفسك. ما هو أقوى سبب كي تتخذ اختياراً مختلفاً؟ وما هو أقوى ثاني سبب؟ وأقوى ثالث سبب؟

كن صادقاً مع نفسك بخصوص دوافعك. هل تقوم بالفعل بجمع معلومات كي تساعدك على اختيار البديل المناسب، أم أنك لا تبحث سوى عن دليل يؤكد ما تعتقد أنك ستفعله؟ وأثناء سعيك في طلب المشورة من الآخرين لا تسألهم أسئلة تؤدي إلى جعل ميلك لاتخاذ القرار مؤكداً. لذا تأكد من أن الأشخاص الذين ترغب في الحصول على وجهة نظرهم لا ينحازوا إلى آرائك ويمكنهم في الحقيقة تقديم معلومات وآراء مستقلة عنك.

#### 5. مصيدة الجمود (النظر إلى المشكلة وتحديدها من زاوية واحدة)

غالباً ما تتحدد كيفية صنعك للقرار بكيفية رؤيتك لاختيارك أو بكيفية تحديدها للمسائل الخاصة بها. فعلى سبيل المثال فإنه لتقليل التكاليف قامت الولايتان المتجاورتان أ و ب بفرض رسوم مماثلة في قوانينهما. وتقدم كل ولاية منهما خيار جديد للسائقين: يمكن أن يقلل السائقون من أقساط الرسوم من خلال قبول حق محدود في التقاضي. ولكن قامت الولاية الأخرى بتحديد الخيارات بشكل مختلف، وكيفية تحديد مسؤولى الولاية لخيارات أصحاب السيارات لتكاليف التأمين شكلت فرقا قدره 200 مليون دولار في أن سائق أحد الولايتين اختاروا الدفع بعكس السائقين في الولاية الأخرى.

ففي الولاية أ يحصل السائق بشكل تلقائي على حق محدود في التقاضي ما لم يحدد غير ذلك. أما في الولاية ب يحصل السائق على حقا كاملاً في التقاضي، غير أن 25% فقط من السائقين في الولاية ب هم من استخدموا حقهم الكامل في التقاضي.. فالتحديد الصريح يمكن أن يُنشأ "مصيدة الوضع الراهن" أو "مصيدة التكهّن". إذ أنها قد تقودك إلى "تبرير أفعالك السابقة" أو إلقاء الضوء على الدليل المؤكد. وهناك نوعين من التحديد يمكن أن يشوه صنع القرار بشكل متكرر.

التحديد كمكسب أو خسارة: إن الناس تبتعض أن تخاطر وتبحث عن أسباب كي ترفض أو تتجنب اتخاذ القرار إذا كان يوجد احتمال خسارة لهم مهما قل حجم هذه الخسارة - - وإن وجد بهذا الموقف فرصة كبيرة للتفاعل بتحقيق مكسب. كما يميل الناس أيضاً إلى القيام بتحديد الموقف كما تم تقديمه لهم وليس إلى إعادة ذكر الموقف / المشكلة بطريقتهم الخاصة. لا تقبل التحديد الأول تلقائياً سواء كنت أنت من قام به أو غيرك. حاول إعادة تحديد المشكلة أو الفرصة بعدة طرق كي تراها من جوانب مختلفة وتتصور مختلف النتائج المحتملة. حاول أيضاً أن تفرض مواقف لصنع القرار بشكل محايد يدمج بين المكاسب والخسائر أو ينطوى على نقاط مرجعية مختلفة. واسأل نفسك أثناء عملية صنع القرار عن كيف يمكن أن يتغير تفكيرك إن قمت بتغيير هذا التحديد.

#### مصادر التقدير والتنبؤ

إننا نعيد تقدير الوقت والحجم والمسافة والوزن بشكل معقول لأننا كثيراً ما نصنع مثل هذه القرارات ونحصل على تغذية راجعة سريعة عن مدى دقة هذه القرارات. فنحن نتمتع بخبرة أقل (ونصبح أقل تحقّقاً) عندما نتخذ قرارات بشأن تنبؤات لسنا متأكدين منها. يقوم المسؤولون عن التنبؤ بالأحوال الجوية وكلاء المراهات بتسجيل الفرص والحوافز التي أتاحت لهم في إصدار الأحكام كي يروا

متى كانت تنبؤاتهم وتقديراتهم دقيقة كي يخططوا لتكرار المنطق الدقيق عند اتخاذهم القرار التالي. نحن نرتكب أخطاء في التقدير والتنبؤ بأحد الطرق التالية:

### 6. مصيدة الثقة المبالغ فيها

نحن نؤمن بأننا نجيد عمل تنبؤات أو تقديرات بصورة أكبر مما يحدث في الواقع. إذ طلب من بعض الأشخاص في واحدة من سلاسل الاختبارات أن يتنبأوا بسعر الإغلاق للبورصة في الأسبوع القادم. ومن منطلق التأكد من عدم ثقتهم بالتنبؤات التي سيقوموا بها طلب منهم أن يقوموا بتحديد نطاق للتقدير يرجح أن يقع داخله سعر الإغلاق. وعند قيامهم باختيار أعلى رقم في النطاق طلب منهم اختيار رقم مرتفع اعتقدوا أن سعر الإغلاق لن يتجاوزه سوى بنسبة 1%. وبالمثل عند قيامهم باختيار أقل رقم في النطاق طلب منهم اختيار تقدير رقم منخفض اعتقدوا أن سعر الإغلاق لن يتجاوزه سوى بنسبة 1%. وإن كانوا ماهرين في الحكم على دقة تنبؤاتهم فتوقع أن المشاركين على خطأ بحوالي 2% من الوقت، ولكن أظهرت مئات الاختبارات أن المتوسطات الفعلية للسوق تقع خارج التنبؤ وتتراوح بين 20% و 30% من الوقت. فثقتنا المبالغ فيها عن قدرتنا تسبب في أن يضع أغلبنا نطاق محدود من الاحتمالات.

### 7. مصيدة التعقل (التحفظ)

كثيرا ما يكون الناس حذرين أو متحفظين عند قيامهم بالتنبؤ، فعندما تواجهنا قرارات تتطوى على درجة عالية من المخاطرة نميل إلى تعديل تقديراتنا أو تنبؤاتنا "فقط كي نتأكد من تجنب المخاطرة". وأحد الأمثلة غير العادية المشهورة على ذلك هو "تحليل سيناريو أسوأ حالة" ذات مرة في تصميم أنظمة الأسلحة ولا يزال يُستخدم في مناطق معينة هندسية وتنظيمية في الغرب. إذ قام المهندسون باستخدام هذا الأسلوب لتصميم الأسلحة كي تعمل في ظل أسوأ ظروف ممكنة على الرغم من أن احتمالات الحدوث الفعلي لتلك الظروف كانت متناهية في الصغر.

### 8. مصيدة التذكر

حتى إن لم يكن لدينا ثقة مبالغ فيها أو تحفظ مفرط يمكن أن نقع في مصيدة أخرى عند القيام بعمل تقديرات أو تنبؤات. لأننا كثيرا ما نعتمد في تنبؤاتنا المستقبلية على ذكرياتنا الماضية، إذ يمكننا أن نتأثر تأثيرا شديدا بالأحداث المأساوية - - تلك الأحداث التي تترك انطبعا قويا لدينا. فمثلا جميعنا يبالغ في احتمال الأحداث النادرة والمروعة مثل حوادث الطائرات لأنها تلقى اهتماما فائقا من وسائل الإعلام. فالأحداث المأساوية أو المروعة في حياتك الخاصة تشوه تفكيرك إلى الأبد. لذا فإنك سوف تضع احتمال أكبر لحدوث أشياء متماثلة لك وللآخرين في المستقبل.

ومن منطلق تقليل تشويه التفكير الذي يسببه اختلافات قدرتنا على التذكر علينا أن نقوم بدراسة كافة افتراضاتنا بحرص. إذ يعمل العديد من تلك المصائد - ليست بمعزل عن نظيراتها - ولكن تعمل مع بعضها البعض وبذلك فإنها تضاعف قوتها في تشويه التفكير. عندما نقوم باتخاذ قرار سريع معتقدين أننا نعتمد على الحدث الصحيح فإننا غالبا ما نكون قد وقعنا في مصيدة.

### الخلاصة

قبل أن تقضى وقتا طويلا في صنع القرار، استغرق بعض الوقت في مراجعة كيف يمكنك صنع هذا القرار. لا تميل إلى أحد النتائج قبل أن تتأكد من أن عملية صنعك للقرار مفيدة بالنسبة لك.

**"حقوق الطبع والنشر محفوظة © كبير أندرسون المؤلف والمتحدث والمؤسس لمركز Say it Better  
جميع الحقوق محفوظة" <http://www.sayitbetter.com>.**

ذات مرة قمت بالتعرف بنفسى على تلك المصائد حتى اتمكن من معرفتها في تفكيرى الخاص وفي المواقف المحيطة بى. أننى أقوم بالتدريس مرة شهريا لأطفال المدارس الابتدائية في مدينتى. ولقد أصبح الطلبة بالفعل خبراء في توضيح أمثلة عن تلك المصائد لأبائهم، كما أنهم سعداء للغاية بذلك. كما لاحظت أيضا مدى انتشار مصائد صنع القرار في حياتى. كما رأيت تلك المصائد تؤثر علينا في الإعلانات. وقد بدأت أقل من شأن المعلومات المتاحة عن شخص لا أثق به. من فضلك أرسل إلى بريد الكترونى ([kare@sayitbetter.com](mailto:kare@sayitbetter.com)) عن أمثلة المصائد التي اكتشفتها حتى يمكننى أن استخدمها معك في واحدة من المقالات المستقبلية.





WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

# تدريب المهارات الشخصية

## الوحدة التدريبية 3-1 القيادة



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

## الجلسة 1-3: القيادة

### فكرة عامة عن الجلسة

المحتوى	الوقت	النشاط
مقدمة	15 دقيقة	مناقشة
أساليب القيادة	80 دقيقة	تطبيق تقييم ذاتي ومناقشة تفاعلية
تطبيقات والختام	10 دقائق	مناقشة عامة
إجمالي الوقت	ساعتان	<b>كل الأزمنة تقديرية</b>

### إعداد الجلسة

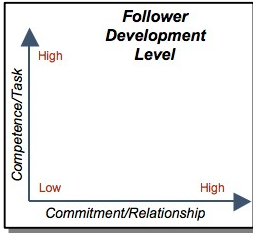
المحتوى والغرض	أهداف التعلم	مواد التدريب والإمدادات اللازمة	الإعداد قبل الجلسة	الموضوعات المحتملة	اقتراحات بديلة للجلسة
يوجد سوء فهم كبير لمصطلح القيادة لأنه يستخدم في مختلف أنحاء العالم. لذا ينبغي على المشاركين في برنامج المهارات الشخصية معرفة الفروق بين تلك المعاني، وكذلك معرفة الأساليب التي يمكنهم بها ممارسة القيادة – سواء تقلدوا مناصب إشرافية أم لا. فمعظم الناس يعترفوا بأن كل فرد في موقع تظهر فيه القيادة في وجه من أوجه حياته – سواء في العمل أو في المجتمع أو في عائلته. سيتمكن المشاركون بنهاية هذه الجلسة مما يلي:	1. وصف أساليب القيادة 2. مناقشة الآثار المحتملة للموقف، وأسلوبهم الشخصي في توضيح القيادة	● جدول الأعمال (في مجلد المتدرب) ● ورقة التدريب 1: تطبيق قيادة المواقف، الصفحة 1 – 3 (ورقة تدريب لكل متدرب) ● لوحة تقليب الأوراق: تعليمات التطبيق، الصفحة 1 – 3 ● لوحة تقليب الأوراق: أساليب القيادة ● مستويات إعداد أتباع القادة ● ورقة التدريب 2: تطبيق إدارة المواقف – الصفحة 4 (ورقة تدريب لكل متدرب) ● لوحة تقليب الأوراق: تعليمات للتطبيق – صفحة 4 ● ورقة التدريب 3: قيادة المواقف (ورقة تدريب لكل متدرب) ● لوحات تقليب الأوراق، شريط، أقلام موضحة	تأكد من أنك استكملت استقصاء القيادة أثناء إعداد جلستك وتحليل أساليبك المفضلة في القيادة، حتى يتسنى لك توفير أمثلة محددة عند اللزوم، والمساعدة في توضيح أى ارتباك لدى المتدربين في التعليمات أو تفسير النتائج.	نرجو أن تقوم بإضافة الموضوعات هنا عندما تبدأ في اكتساب خبرة في هذه الجلسة بمرور الوقت	نرجو أن تقوم بإضافة التغييرات التي استخدمتها بالفعل، أو التي فكرت في استخدامها.

## خطوات عرض الجلسة

<p>استقصاء قصير: ا طرح سؤال (من رأى مصطلح "قيادة" مستخدم بأى طريقة فى اليوم السابق؟ أو الأسبوع أو الشهر الماضى؟) ربما ستجد الكثير من الأيدى مرفوعة للإجابة. لذا تستطيع معرفة أن ذلك هو "موضوع محل نقاش". فما يعنيه ذلك؟ ينبغى أن تحصل فى هذه المرحلة على العديد من الأفكار – وبعض المصطلحات التى تسبب للمتدربين ارتباكاً – فمثلاً:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الإلهام الجذاب – جذب الآخرين والقدرة على رفع هذا التقدير لتحفيز الآخرين</li> <li>● الانشغال المسبق بأحد الأدوار – تكريس يستنفذ معظم حياة القادة – لخدمة قضية معينة</li> <li>● توجيه للنتائج – توجيه كل فعل تجاه رسالة ما – ترتيب أولويات الأنشطة لقضاء وقت حيث تتم معظم النتائج</li> <li>● التفاؤل – فإن عدد قليل جدا من المتشائمين يصبحون قادة إذ أن التفاؤل من طبيعة القادة</li> <li>● القدرة على تشجيع وتطوير التابعين لك – وتفويض السلطة حسب تطورهم</li> </ul> <p>وهنا تكمن المشكلة. فبينما يوجد اتفاق عام حول القيادة يتضمن العمل مع آخرين لجعلهم يؤدوا العمل س، ولكن لا يوجد سوى اتفاق ضئيل حول كيفية أداء هذا العمل.</p> <p>وهذا أحد الأسباب التى يجعل مفهوم الإدارة الذى يرجع إلى السبعينيات ما زال أداة مفيدة حتى وقتنا هذا – فهو يدرك أنه يوجد العديد من الأساليب لممارسة القيادة – وهو أسلوب يعتمد على الموقف فحسب.</p> <p>دعنا على عجل نقوم بتطبيق سوف يسمح لنا برؤية مواقف متنوعة يطلق عليها القيادة. ولأنها أداة للتقدير الذاتى، دعنا نتعرف على ميولنا الشخصية ونعمل على تحسينها عندما يتعلق الأمر بالقيادة.</p> <p>لاحظ أنه كما ناقشنا، فإن كلمة القيادة يمكن أن تشير إلى: 1. عملية التوجيه، 2. مفهوم التوجيه، أو 3. تلك الجهات التى تؤدى واحد أو أكثر من أعمال التوجيه. فالمعاني المختلفة قد تؤدى إلى بعض الارتباك، لذا سوف نركز على بعض المفاهيم ونحاول تطبيقها على <b>عملية التوجيه</b>.</p> <p>قم بمشاركة <b>أهداف التعلم</b> للجلسة مع المتدربين، وتأكد من فهمهم لها واتفاقهم عليها.</p>	<p>مقدمة 15 دقيقة</p>
<p><b>تطبيق – الجزء الأول:</b> قم بتوزيع أوراق التطبيق – الصفحة 1 إلى 3 هذه المرة فقط. وتأكد من التعليمات الموضحة على لوحة تقليب الأوراق أن ورقة التدريب الخاصة بك ولوحة تقليب الأوراق متماثلتين – قم بالمرور على المتدربين أثناء العملية التى تريد أن يتبعوها. واسمح لهم بحوالى 30 دقيقة لمعرفة التعليمات، وملء الأداة وإعطاء نقاط.</p> <p><b>تعليمات – صفحة 1، 2:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. اقرأ كل موقف من الأثنى عشر موقفا التالية، كل موقف أمامه أربعة بدائل.</li> <li>2. ضع دائرة حول التصرف (حرف واحد فقط) الذى يصف بدرجة كبيرة سلوكك الشخصى فى الموقف المعروض.</li> </ol> <p><b>تعليمات لإعطاء درجات – صفحة 3</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. ضع دائرة على الحرف الذى اخترته بالنسبة لكل موقف فى كلا من العمودين 1 ، 2. وانتبه لأن الأحرف فى كل عمود مكتوبة بترتيب مختلف!</li> <li>4. اكتب إجمالى عدد الدوائر لكل عمود فرعى تحت كلا العمودين 1 ، 2 فى الفراغات الموضحة بأسفل.</li> </ol>	<p>أساليب القيادة 30 دقيقة</p>
<p><b>محاضرة قصيرة:</b> ابدأ عرض قصير عندما يستكمل الجميع إعطاء درجات للاستقصاء (حوالى 30 دقيقة) عن قيادة المواقف. وإليك نقاط يجب عملها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● قائد الموقف هو الشخص الذى يمكنه إتباع عدة أساليب مختلفة للقيادة بناء على الموقف – وهذا ليس نادرا – فجميعنا نعرف أننا أحيانا يجب أن نكون قاسون مع أطفالنا، وأحيانا أخرى يجب أن نتحدث بلطف مع أصدقائنا كي نجعلهم يعملون ما وعدوا بفعله!</li> </ul>	<p>30 دقيقة</p>

+ سلوك مدعم	الإرشاد (2)	الدعم (3)
	التوجيه (1)	التفويض (4)
	+ سلوك موجه	

- فالفكرة الأساسية هي تحليل احتياجات الموقف الذي تتعامل معه، ثم إتباع أسلوب القيادة المناسب.
  - أولاً دعنا نتحدث عن **أساليب القيادة المختلفة**. قم بتجهيز لوحة تقليب الأوراق بجدول قيادة المواقف، واستخدمه لوصف الأساليب الأربعة. ويمكنك كتابة الكلمات الرئيسية بخط خفيف بالقلم الرصاص على لوحة تقليب الأوراق لمساعدتك على التحدث بسهولة أثناء العرض. وشجع المتدربين على إعطاء أمثلة عند وصف كل أسلوب:
  - **الأسلوب 1 (1) القادة الموجهين** يقوموا بتحديد الأدوار والمهام "المروسيهم"، ويشرفون عليهم بدرجة كبيرة. يقوم القائد بصنع القرارات والإعلان عنها، لذا فالإتصال من جانب واحد إلى حد كبير.
  - **الأسلوب 2 (2) القادة المرشدين** يقوموا أيضا بتحديد الأدوار والمهام ولكن يبحثوا عن أفكار واقتراحات مروسيهم. ويبقى حق الامتياز في صنع القرارات للقائد ولكن يتم الإتصال من الجانبين.
  - **الأسلوب 3 (3) القادة الداعمين** يكلفوا مروسيهم باتخاذ القرارات اليومية مثل تخصيص المهام والعمليات. ويقوم القائد بتفسير القرارات ويشارك فيها ولكن تكون السلطة للمروسيين.
  - **الأسلوب 4 (4) القادة المفوضين** أيضا يشتركوا في صنع القرارات وحل المشكلات ولكن تفوض السلطة للمروسيين. إذ يقرر المرووس وقت وكيفية إشراك القائد.
  - **ثانياً** دعنا نتحدث عن **مواقف مختلفة – مستويات إعداد أتباع القادة**. قم بتجهيز لوحة تقليب الأوراق لعرض الرسم البياني الموضح فيما يلي.
  - مرة ثانية يمكنك وضع الكلمات الرئيسية بخط خفيف بالقلم الرصاص على لوحة تقليب الأوراق لمساعدتك على التحدث بسهولة أثناء تقديم عرضك. قم بتشجيع الناس على إعطاء أمثلة أثناء شرحك لكل منها:
  - **د4: مستوى كفاءة مرتفع ومستوى التزام مرتفع:** لديه خبرة في العمل، ويشعر بالراحة تجاه قدرته على أدائها بشكل جيد. وقد يتمتع بمهارات أكثر من القائد.
  - **د3: مستوى كفاءة مرتفع ومستوى التزام متغير:** لديه خبرة وكفاءة ولكنه قد يفقد الثقة في اتخاذ القرارات بمفرده أو يفقد التحفيز لأداء العمل بشكل جيد / بسرعة.
  - **د2: بعض الكفاءة ومستوى التزام متغير:** قد يكون لديه مهارات ذات صلة ولكنه لا يستطيع أداء المهمة دون مساعدة. وقد تكون المهمة أو الموقف جديدا بالنسبة له.
  - **د1: مستوى كفاءة منخفض ومستوى التزام منخفض:** عادة ما يفقد مهارات معينة مطلوبة لأداء المهمة الحالية، ويفقد الثقة أو التحفيز لأدائها.
- اسأل بضع أسئلة لجعل المتدربين يفكرون في **العلاقة** بين سلوك القيادة ومستوى إعداد الأتباع ومراحل المجموعة:
- ما هي مستويات الإعداد التي قد يكون عليها أعضاء المجموعة في كل مرحلة من المراحل التي عرفناها في الوحدة التدريبية 1-1؟ التكوين: د1، العاصفة: د2، الاتفاق على ضوابط ومنهج العمل: د3، الأداء: د4
  - ما هو مستوى القيادة الذي تتبعه في كل مستوى إعداد أو في كل مرحلة من مراحل المجموعة؟
  - **التكوين: د1 – التوجيه** توضيح ماهية المهام، ووضع أهداف واقعية يمكن تحقيقها، والتخطيط لاكتساب المهارات.
  - **العاصفة: د2 – الإرشاد** مزيد من التوازن بين سلوكيات التوجيه والدعم ومستويات مرتفعة من كليهما.
  - **الاتفاق على ضوابط ونهج العمل: د3 – الدعم** من الصعب التخلي عن صنع القرارات وكذلك الثقة في المجموعة لتولى دور الشراكة في العملية.



<p>● <b>الأداء: 4 – التفويض</b> حاجة أقل إلى سلوكيات التوجيه والدعم، ويمكن للقادة تحويل طاقتهم في أي اتجاه منهما.</p> <p>● هل يمكن أن يسلك أتباع القادة سلوكيات مختلفة في المواقف المختلفة؟ قم بإعطاء أمثلة؟</p> <p>● ما الذى يمكن أن يحدث إذا اختار القائد أسلوب القيادة الخطأ لمجموعته؟ أمثلة؟</p> <p>وضح أننا الآن سوف ننتقل إلى التطبيق لرؤية أساليبنا الشخصية...</p>	
<p><b>تطبيق – الجزء الثانى:</b> قم بتوزيع ورقة التطبيق رقم 3، ثم اقرأ التعليمات بمساعدة لوحة تقليب الأوراق كما هو موضح فيما يلى:</p> <p><b>التعليمات – صفحة 4:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. قم بنقل الدرجات إلى المربعات فى الصفحة 3 بالعمود 1.</li> <li>2. قم بضرب كل إجمالى من الإجماليات الأربعة كما هو موضح فى العمود 2 ثم اجمعها معا.</li> </ol> <p>وانقل المجموع إلى الإجمالى فى أسفل الصفحة 3.</p> <p>اطلب من المتدربين أن يقوموا بتكملة الصفحة رقم 3، والتفكير فى النتيجة التى يرونها. ويمكنهم مشاركة زملائهم ليضع دقائيق حتى يتمكنوا من استيعاب ما يرونه عن أنفسهم والذى تدل عليه النتيجة فى هذه الصفحة. ساعدهم على التحليل باستخدام بضعة أسئلة:</p> <p>لاحظ: من الأفضل دائما أن تجعل المتدربين يخبرونك بما "تعلموه" من أن تقوم بإخبارهم بما قمت أنت بتدريسه لهم. (ولكن إن كان الأمر صعبا عليهم فلا تكبدهم ذلك العناء – وقلل من الأسئلة بعض الشئ حتى يقوم أحدهم بالتعليق، وعدد ذلك يمكنك التوسع فى توضيح النقاط الرئيسية.)</p> <p>وإذا رغب أحدهم فى مشاركة المجموعة بما لديه (كلا من أسلوبه المفضل ومستوى المرونة) وعمل بعض تعليقات؟ (يمكنك أيضا استخدام طريقة رفع الأيدي لمن يفضل كل أسلوب من الأساليب فقط إذا شعرت المجموعة بأكملها بالراحة تجاه استخدام هذه الطريقة!)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● هل شعر أيا منكم بالدهشة لرؤية نتائج مع معرفة المناقشة حول مفهوم قيادة المواقف سابقا؟</li> <li>● بماذا تخبرك درجاتك المفضلة بما يجب عليك عمله فى مجموعة عملك الحالية؟</li> <li>● إذا كانت درجات مرونتك منخفضة، فما هى الأساليب التى قد تستخدمها كى تتبع أسلوب تشعر براحة أقل تجاهه؟ (اسأل أحد زملائك ليزودك بتغذية مرتدة.)</li> <li>● والآن فكر فى فريق أنت مجرد عضو فيه ولكنك لست المدير. فما هو الأسلوب الذى اتبعه القائد معكم؟ هل اتبعه بشكل مناسب؟ كيف سوف تساعدوه / تساعدوها فى أن يشعر بالراحة تجاه الانتقال بين الأساليب؟ (تغذية مرتدة، اظهر المزيد من "إتمام المهام" ، الخ)</li> </ul>	<p>20 دقيقة</p>
<p>اطلب من المتدربين أن يزودوك بالكلمات الأخيرة القليلة عن القيادة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ما هى أهم الأشياء التى تعلموها من الجلسة؟</li> <li>● كيف سيتمكنوا من استخدام هذه المعرفة على المدى القصير فى عملهم، وفى حياتهم العائلية، وفى مجتمعهم.</li> </ul> <p>قم بتوزيع ورقة تدريب قيادة المواقف.</p> <p>راجع أهداف الجلسة لإنهائها، وتأكد مما إذا قمت بتحقيقها أم لا، واذكر أن الجلسة التالية عن النزاع وسوف تكون مرتبطة بهذه الجلسة ارتباطاً وثيقاً.</p>	<p><b>التطبيق والختام</b> 10 دقيقة</p>

**تطبيق قيادة المواقف**

**تعليمات:** افترض أنك مشترك في موقف من الاثنى عشر موقف التالية. ولكل موقف أربعة بدائل قد تبادر باستخدامها. اقرأ كل موقف بعناية. فكر فيما قد تفعله في كل موقف، ثم ضع دائرة على الحرف الذي يمثل البديل الذي تعتقد أنه يصف سلوكك الشخصي إلى حد كبير في الموقف المعروض. ضع دائرة على اختيار واحد فقط لكل موقف.

الموقف	البديل
1. لا يستجيب موظفوك مؤخرًا إلى محادثتك الودية واهتمامك الواضح بمصلحتهم، كما ينخفض أدائهم بسرعة كبيرة	<p>أ. التأكيد على استخدام إجراءات موحدة وضرورة إنجاز المهام.</p> <p>ب. الحرص على التواجد لمناقشتهم ومحاولة عدم التدخل.</p> <p>ج. التحدث إلى المرؤسيين ثم وضع أهداف.</p> <p>د. عدم التدخل المتعمد.</p>
2. يزداد الأداء الملاحظ لمجموعتك، وأنت تحرص على جعل جميع الأعضاء على علم بمسئولياتهم ومستويات الأداء المتوقعة	<p>أ. الاشتراك في تفاعل ودي مع استمرار الحرص على تعريف كافة الأعضاء بمسئولياتهم ومستويات الأداء المتوقعة.</p> <p>ب. عدم اتخاذ أى تصرف محدد.</p> <p>ج. فعل ما يوسعك كى تجعل المجموعة تشعر بأنها ذات أهمية ومشاركة.</p> <p>د. التأكيد على أهمية الانتهاء من المهام فى المواعيد المحددة.</p>
3. أعضاء مجموعتك غير قادرين على حل المشكلة بأنفسهم، وقد تركتهم يعملون بمفردهم كعادتك. وقد كان أداء المجموعة جيدًا والعلاقات بين الأشخاص جيدة	<p>أ. العمل مع المجموعة للاشتراك فى حل المشكلة.</p> <p>ب. ترك المجموعة تحاول حل المشكلة.</p> <p>ج. التصرف بسرعة وبحزم للتصحيح وإعادة التوجيه.</p> <p>د. تشجيع المجموعة لمحاولة حل المشكلات ودعم جهودهم.</p>
4. أنت تفكر فى أحد التغييرات. ويتمتع مرؤسيك بسجل حسن من الإنجازات، وهم يحترمون الحاجة إلى التغيير	<p>أ. السماح باشتراك المجموعة فى إحداث التغيير، ولكن مع عدم إصدار الكثير من التعليمات.</p> <p>ب. إعلان التغيير ثم القيام بتنفيذه مع قدر كبير من الإشراف.</p> <p>ج. السماح للمجموعة بإعادة صياغة اتجاهها.</p> <p>د. إدخال توصيات المجموعة مع إدارة التغيير.</p>
5. يتناقص أداء مجموعتك بشكل كبير فى الشهور القليلة الماضية، وقد أصبح الأعضاء غير مهتمين بتحقيق الأهداف، وقد ساعدك إعادة تحديد الأدوار والمسئوليات فى الماضى، وهم يحتاجون باستمرار إلى تذكيرهم بإنجاز مهامهم فى الوقت المحدد.	<p>أ. اسمح للمجموعة صياغة اتجاهها.</p> <p>ب. قم بإدخال توصيات المجموعة ولكن تأكد من أن الأهداف يتم تحقيقها.</p> <p>ج. قم بإعادة تحديد أدوار المجموعة ومسئولياتها وأشرف عليها إشرافاً دقيقاً.</p> <p>د. اسمح باشتراك المجموعة فى تحديد الأدوار والمسئوليات ولا تصدر الكثير من التعليمات.</p>
6. تم تعيينك فى منظمة يتم إدارتها بكفاءة. وقد كان المدير السابق لك يحكم السيطرة على الأمور. وأنت ترغب فى الحفاظ على وضع منتج ولكنك ترغب فى إضافة الصبغة الإنسانية على بيئة العمل.	<p>أ. تعمل ما تستطيع لجعل المجموعة تشعر بأهميتها وبأنها مشاركة.</p> <p>ب. تؤكد على أهمية المواعيد المحددة للمهام.</p> <p>ج. لا تتدخل بشكل عمدي.</p> <p>د. تجعل المجموعة تشارك فى صنع القرار مع الإشراف على تحقيق الأهداف.</p>
7. أنت تفكر فى التغيير إلى هيكل سيكون جديدًا بالنسبة لمجموعتك. وقد تقدم أعضاء المجموعة باقتراحات حول التغيير اللازم. وقد كانت المجموعة منتجة وأوضحت مرونة فى عملها	<p>أ. تقوم بتحديد التغيير وتشرف عليه بحرص.</p> <p>ب. تشارك مع المجموعة فى إحداث التغيير مع السماح لأعضاء المجموعة بتنظيم التنفيذ.</p> <p>ج. تستعد لإحداث التغييرات كما أوصت المجموعة مع إحكام الرقابة على التنفيذ.</p>

<p>د. تتجنب المواجهة، وتترك الأشياء كما هي.</p>		
<p>أ. اترك المجموعة لشأنها.          ب. ناقش الموقف مع المجموعة ثم بادر بالتغييرات اللازمة.          ج. اتخذ خطوات لتوجيه مرؤسيك تجاه العمل بشكل أكثر تحديداً.          د. كن مدعماً لمناقشة الموقف مع المجموعة ولكن لا تكن موجهاً أكثر من اللازم.</p>	<p>8. أداء المجموعة جيد والعلاقات بين الأشخاص جيدة، وأنت غير واثق إلى حد ما من عدم توجيهك للمجموعة.</p>	
<p>أ. دع المجموعة تحاول حل مشكلاتها.          ب. إدخال توصيات المجموعة والإشراف على تحقيق الأهداف.          ج. إعادة تعريف الأهداف والإشراف بحرص.          د. السماح باشتراك المجموعة في وضع الأهداف مع عدم الضغط عليها.</p>	<p>9. قام مديرك بتعيينك كرئيس مجموعة لأداء أحد المهام (لجنة مؤقتة) تأخر أداؤها للغاية عن الميعاد المحدد للقيام بتقديم توصياتها عن التغيير. وأهداف المجموعة ليست واضحة، وقد حضر جلسات المجموعة عدد قليل من الأعضاء، وقد تحولت اجتماعات المجموعة إلى لقاءات اجتماعية. ومن المحتمل أن يكون لديهم الموهبة للمساعدة في تقديم التوصيات.</p>	
<p>أ. السماح باشتراك المجموعة في إعادة تعريف المعايير مع عدم الرقابة عليهم.          ب. إعادة تعريف المعايير والإشراف بحرص.          ج. تجنب المواجهة من خلال عدم الضغط على المجموعة، وتترك الموقف على ما هو عليه.          د. إدخال توصيات المجموعة مع الإشراف مع الوفاء بالمعايير المحددة.</p>	<p>10. لا يستجيب مرؤسيك الذين يتحملوا المسؤولية عادة إلى المعايير التي قمت بإعادة تعريفها مؤخراً.</p>	
<p>أ. اتخاذ خطوات لتوجيه المرؤسين لأداء العمل بشكل أكثر تحديداً.          ب. إشراك المرؤسين في صنع القرار ودعم إسهامات جيدة.          ج. مناقشة الأداء السابق مع المجموعة ثم اختبار الحاجة إلى ممارسات جديدة.          د. مواصلة ترك المجموعة وشأنها.</p>	<p>11. لقد تم ترقية إلى منصب جديد، ولم يكن المشرف السابق لك مشتركاً في شئون المجموعة. وقد كانت المجموعة تؤدي مهامها وفقاً للتوجيه بشكل مناسب. والعلاقات جيدة بين أعضاء المجموعة.</p>	
<p>أ. حاول إيجاد حلول مع مرؤسيك واختبر الحاجة إلى ممارسات جديدة.          ب. اسمح لأعضاء المجموعة بالعمل على حل مشكلاتهم بأنفسهم.          ج. تصرف بسرعة وبحزم للتصحيح وإعادة التوجيه.          د. شارك في مناقشة المشكلة مع توفير الدعم لمرؤسيك.</p>	<p>12. توضح المعلومات الأخيرة بعض المشكلات الداخلية بين المرؤسين. وتتمتع المجموعة بسجل حافل بالإنجازات. ويحافظ أعضاء المجموعة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل بفعالية، كما اتسم عملهم بالانسجام على مدار العام السابق. وجميعهم مؤهل لأداء المهمة.</p>	

**تعليمات لإعطاء الدرجات**

ضع دائرة حول الحرف الذي اخترته لكل موقف على نفس الخط تجاه اليسار أسفل العمود 1 (مدى الأسلوب) وأيضاً العمود 2 (مدى التكيف مع الأسلوب). وبعد قيامك بوضع دوائر على البدائل، قم بجمع إجمالي عدد الدوائر لكل عمود فرعي أسفل كلا من العمود 1 (مدى الأسلوب) والعمود 2 (التكيف مع الأسلوب)، واكتب الإجماليات في الأماكن الموضحة.

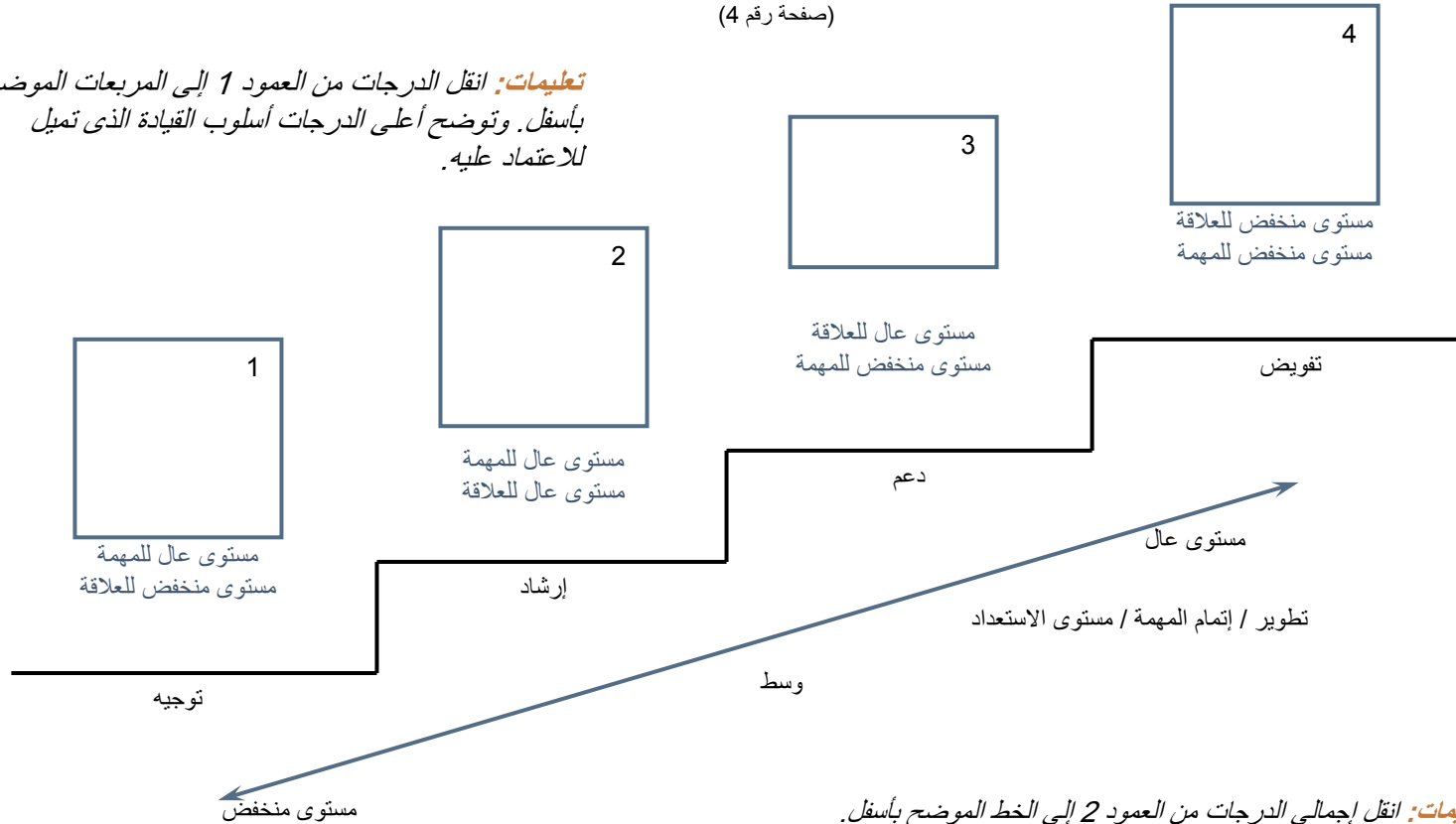
		العمود 2 (مدى التكيف مع الأسلوب) البدائل				العمود 1 (مدى الأسلوب) البدائل				المواقف
		(د)	(ج)	(ب)	(أ)	(4)	(3)	(2)	(1)	
		أ	ج	ب	د	د	ب	ج	أ	.1
		أ	ج	د	ب	ب	ج	أ	د	.2
		د	أ	ب	ج	ب	د	أ	ج	.3
		ج	أ	د	ب	ج	أ	د	ب	.4
		ج	ب	د	أ	أ	د	ب	ج	.5
		د	ب	أ	ج	ج	أ	د	ب	.6
		ب	د	ج	أ	د	ب	ج	أ	.7
		أ	د	ب	ج	أ	د	ب	ج	.8
		ج	ب	د	أ	أ	د	ب	ج	.9
		د	أ	ج	ب	ج	أ	د	ب	.10
		ب	د	ج	أ	د	ب	ج	أ	.11
		ب	د	أ	ج	ب	د	أ	ج	.12
	عمود فرعي	(د)	(ج)	(ب)	(أ)	(4)	(3)	(2)	(1)	
		اضرب إجماليات العمود الفرعي 2 في:								
		2+	1+	1-	2-					
	اجمع الأربعة أرقام =									

مقتبس من شركة بيس الأمريكية 1979 – المبدأ الأصلي لهيرسي وبلنتشارد 1973 .



(صفحة رقم 4)

**تعليمات:** انقل الدرجات من العمود 1 إلى المربعات الموضحة  
بأسفل. وتوضح أعلى الدرجات أسلوب القيادة الذي تميل  
للاعتقاد عليه.



**تعليمات:** انقل إجمالي الدرجات من العمود 2 إلى الخط الموضح بأسفل.  
وتوضح الدرجات مدى مرونتك في تغيير أسلوب القيادة تبعاً لاختلاف  
الموقف.



أقل مرونة

أكثر مرونة

## قيادة المواقف

**قيادة المواقف** هو مصطلح يمكن تطبيقه بشكل عام كأسلوب من أساليب القيادة، وهو يشير أيضا إلى نموذج قيادة مفيد ومعترف به. فقائد الموقف ببساطة هو الشخص الذي يمكنه اتباع أساليب مختلفة من الإدارة تبعاً للموقف. وجميعنا نتصرف بهذه الطريقة في تعاملاتنا مع الآخرين: إذ نحاول ألا نغضب عند التصرف مع زميل متوتر في أول يوم عمل له، ونحاول تتبّع المهام مع بعض الأشخاص بشكل أكثر من تتبّعها مع غيرهم لأننا نعرف أنهم لن يقوموا بتأديتها ما لم يتم تذكيرهم بها.

وقد أنشأ كلا من بول هيرسي وكين بلنتشارد – مرشد الإدارة المعروف بسلسلة "مدير الدقيقة الواحدة" – نموذج لقيادة المواقف في أواخر الستينيات. ويسمح النموذج بتحليل احتياجات الموقف الذي تتعامل معه ثم تبني أكثر أساليب القيادة ملائمة له. وقد أثبت هذا النموذج أنه رائج الاستعمال بين المديرين على مر السنوات لأنه يوفر الاختبارين الأساسيين لهذه النماذج: فهو سهل الفهم، ويعمل في أغلبية البيئات لمعظم الناس. فالنموذج لا يطبق على الأشخاص في مناصب القيادة أو الإدارة فحسب: فنحن نقود الآخرين في العمل وفي المنزل.

## سلوك القيادة

لقد حدد كلا من بلنتشارد وهرسي خصائص لأسلوب القيادة من حيث قدر التوجيه والدعم الذي يوفره القائد لأتباعه، ولذا قام بابتكار نمط بسيط في شكل مربعات:

+ سلوك مدعم -	الإرشاد (2)	الدعم (3)
	التوجيه (1)	التفويض (4)
	+ سلوك موجه	

- **الأسلوب 1 (1): القائد الموجهين** يقوموا بتحديد الأدوار والمهام "المروسيهم"، ويشرفون عليهم بدرجة كبيرة. يقوم القائد بصنع القرارات والإعلان عنها، لذا فالإتصال من جانب واحد إلى حد كبير.
- **الأسلوب 2 (2): القائد المرشدين** يقوموا أيضا بتحديد الأدوار والمهام ولكن يبحثوا عن أفكار واقتراحات مروسيهم. ويبقى حق الامتياز في صنع القرارات للقائد ولكن يتم الإتصال من الجانبين.
- **الأسلوب 3 (3): القائد الداعمين** يكلفوا مروسيهم باتخاذ القرارات اليومية مثل تخصيص المهام والعمليات. ويقوم القائد بتيسير القرارات ويشارك فيها ولكن تكون السلطة للمروسيين.
- **الأسلوب 4 (4): القائد المفوضين** أيضا يشتركوا في صنع القرارات وحل المشكلات ولكن تفوض السلطة للمروسيين. إذ يقرر المروسي وقت وكيفية إشراك القائد.

القادة الفعالين يكونون متعددي المهارات في قدرتهم على التنقل بين المربعات وفقا للموقف وبذلك لا يوجد أسلوب واحد فحسب صحيح. غير أننا نميل إلى تفضيل أحد الأساليب، وعند تطبيق قيادة المواقف أنت في حاجة إلى معرفة أي الأساليب ملائمة لك.

## مستوى إعداد المرؤوسين

من الواضح أن الأسلوب الصحيح في القيادة يعتمد بدرجة كبيرة على الشخص الذي تقوده – المرؤوس – لذا فإن بلنتشارد وهرسي قاموا بالتوسع في النموذج كي يشمل مستوى إعداد المرؤوس. وقالوا أن **أسلوب القائد ينبغي أن يحركه كفاءة والتزام المرؤوسين**، وقاموا بابتكار أربعة مستويات من الإعداد (د1-د4):

مستوى كفاءة والتزام المرؤوسين	بيان
د 4	كفاءة كبيرة والتزام كبير لديه خبرة في العمل، ويشعر بالراحة تجاه قدرته على أدائها بشكل جيد. وقد يتمتع بمهارات أكثر من القائد.
د 3	كفاءة كبيرة والتزام متغير لديه خبرة وكفاءة ولكنه قد يفتقد إلى الثقة في اتخاذ القرارات بمفرده أو يفتقد التحفيز لأداء العمل بشكل جيد / بسرعة.
د 2	بعض الكفاءة والتزام منخفض قد يكون لديه مهارات ذات صلة ولكنه لا يستطيع أداء المهمة دون مساعدة. وقد تكون المهمة أو الموقف جديدا بالنسبة لهم.
د 1	كفاءة منخفضة والتزام منخفض عادة ما يفتقد مهارات معينة مطلوبة لأداء المهمة الحالية، ويفتقد الثقة أو التحفيز لأدائها.

مستويات الإعداد أيضا تكون حسب المواقف. فقد يكون لدى مهارات بصفة عامة وامتتع بالثقة بالنفس والتحفيز في عملي، ولكن قد أنزل إلى مستوى الإعداد رقم 1 عندما أواجه مهمة تتطلب مهارات ليست لدى. وعلى سبيل المثال فمعظم المديرين تم إعدادهم على مستوى الإعداد رقم 4 عند التعامل في أمور الإدارة اليومية لعملمهم ولكنهم يتنقلون بين المستوى رقم 1 والمستوى رقم 2 عند تعاملهم مع موضوع حساس لأحد الموظفين لديهم.

### قيادة المواقف

يمكنك أن ترى إلى أين يؤدي ذلك. إذ قال بلنتشارد وهيرسي أن أسلوب القيادة (أ1 – 4) الذي يتخذه القائد يجب أن يقابل مستوى إعداد المرؤوسين (د1 – 4) – وعلى القائد أن يتبع الأسلوب المناسب لذلك.

- وعلى سبيل المثال فإذا انضم شخص جديد إلى فريقك وطلب منك مساعدته في أيامه القليلة الأولى. وأنت تجعله يجلس أمام جهاز كمبيوتر وتعرض له كمية هائلة من الفواتير التي يجب عملها اليوم ثم تهرع إلى أحد الاجتماعات. إنه الآن عند مستوى الإعداد رقم 1 (د1) وأنت اتبعت أسلوب القيادة رقم 4 (أ1)، وبذلك يخسر الجميع لأن الموظف الجديد يشعر بالعجز وعدم التحفيز وأنت لا تحصل على الفواتير.
- من جانب آخر، قبل أن تأخذ أجازة عهدت إلى زميل يتمتع بالخبرة بأداء وظيفتك، وقد قمت بعمل قائمة بكل المهام الواجب أدائها بالإضافة إلى مجموعة من التعليمات حول كيفية تنفيذ كل مهمة. والزميل في مستوى إعداد (د4) وأنت اتبعت أسلوب القيادة (أ1). فمن المرجح أن يتم أداء العمل ولكن ليس بالطريقة التي توقعتها، كما أن زميلك سوف يكرهك لأنك تعامله كشخص غبي.
- ولكن إن بدلت الموقفين فإن الأمور ستصبح أفضل. أي اترك تعليمات تفصيلية وقائمة مرجعية للموظف الجديد وهو سوف يشكرك على ذلك. وتحدث إلى زميلك في محادثة سريعة واعطه ملاحظات قليلة قبل رحيلك للأجازة، وسيكون كل شيء على ما يرام.

فإتباع أسلوب القيادة الصحيح الذي يناسب مستوى إعداد الموظف سوف يثمر بأداء العمل وبناء العلاقات والأهم من ذلك كله تحسين مستوى إعداد المرؤوسين إلى المستوى (د4)، وبذلك يستفيد الجميع.

### نقاط القوة / المزايا

- ✓ سهل الفهم
- ✓ سهل الاستخدام

### القيود / العيوب

- ✓ يفشل النموذج في التفرقة بين القيادة والإدارة. فما يطلق عليه أسلوب القيادة هو في الواقع أسلوب الإدارة.
- ✓ القيادة لا تتعلق بشكل أساسي بصنع القرارات على أية حال – فهي تتعلق بتحفيز وإلهام الأشخاص تجاه التغيير.
- ✓ قد يختلف القادة بالفعل في الطريقة التي يحفزوا بها الأشخاص نحو التغيير. ولكن يكون ذلك عندما يقرروا بالفعل أنهم في حاجة إلى التغيير. ومن ثم فإن أسلوب القيادة لا يقلل من أسلوب صنع القرار.
- ✓ يركز على ما يفعله الشخص المسئول وحده على سبيل الحصر.
- ✓ بالطبع فإن كل من القادة والمديرين يجب أن يتصرفون بشكل مختلف في المواقف المختلفة. ولكن هذه ليست إلا حقيقة بسيطة من حقائق الحياة وليست أمرا جوهريا في الحقائق الأساسية لما تعنيه القيادة أو الإدارة.

### الفرضيات / الظروف

- ✓ يفترض أن القيادة تتعلق بكيفية صنع الرئيس للقرارات.
- ✓ أن القائد يتمتع بسلطة القرار ويتمتع بالكفاءة
- ✓ يسهل تحديد مستوى استعداد المجموعة بمعنى أن جميع أعضاء المجموعة على نفس المستوى

- ✓ يتم تزويد القائد بكافة المعلومات الضرورية (في الغالب لا يحصل القائد على معلومات كافية عن المجموعة)
- ✓ يمكن أن يكون كل الأشخاص قادة ولكن بمستويات مختلفة
- ✓ يُنظر إلى المرونة باعتبارها "الهدف" ويمكن أن يتسبب هذا في ارتباك – فيجب على القائد معرفة كيف ولم يتغير أسلوبه
- ✓ انحياز ذكري / أنثوي: من الصعب على المرأة أن تقوم بدور التوجيه في مجموعة تتكون من رجال فقط؟
- ✓ تصورات القادة الجيدين ترتبط بالثقافات: أي أن القائد هو رجل قوى وشجاع



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

## تدريب المهارات الشخصية

الوحدة التدريبية 2-3  
إدارة النزاع



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

## الجلسة 2-3: إدارة النزاع

### فكرة عامة عن الجلسة

المحتوى	الوقت	النشاط
مقدمة	5 دقائق	مناقشة تفاعلية
أساليب إدارة النزاعات	110 دقيقة	تطبيقات مجموعات صغيرة (2)، ومحاضرة قصيرة
الختام	5 دقائق	مناقشة تفاعلية
إجمالي الوقت	ساعتان	كل الأزمنة تقديرية

### إعداد الجلسة

المحتوى والغرض	إن النزاع هو شكل من أشكال الحياة في مكان العمل، ويحتاج المتدربون إلى المهارات التي تمكنهم من تحويل النزاع إلى أمراً منتجاً، أو على الأقل إلى تقليل الآثار السلبية للنزاع الذي لم يتم تسويته أو لم يتم إدراكه. فالمهارات والمفاهيم هي المستويات المستخدمة في المدارس الإدارية في جميع أنحاء العالم، وهي جزء هام من مجموعة أدوات المدير.
أهداف التعلم	ينبغي أن يتمكن المشاركون بنهاية هذه الجلسة مما يلي: 1. اختيار أسلوب إدارة النزاع المناسب لموقف بعينه
مواد التدريب والإمدادات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● جدول أعمال الجلسة (مجلد المتدرب)</li> <li>● لوحة تقليب الأوراق: تعريف النزاع</li> <li>● ورقة التدريب 1: تطبيق النزاع 1 (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 2: تطبيق النزاع 2 (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● لوحة تقليب الأوراق: أساليب إدارة النزاع</li> <li>● ورقة التدريب 3: أساليب إدارة النزاع (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 4: إرشاد إدارة النزاع (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● لوحات تقليب الأوراق، وشريط، وأقلام للتوضيح</li> </ul>
الإعداد قبل الجلسة	● ورق التدريب يجب أن يكون مطبوع، ومرتب، وجاهز للتوزيع.
الموضوعات المحتملة اقتراحات بديلة للجلسة	نرجو أن تقوم بإضافة الموضوعات هنا عندما تبدأ في اكتساب خبرة في هذه الجلسة بمرور الوقت تطبيق النزاع 1: ينبغي أن ينتهي المشاركون من صفحة 1 من ورقة التدريب قبل الانتقال إلى صفحة 2. يمكنك إما أن تطبع صفتين وتقوم بتوزيع كل صفحة على حدة، أو طباعة الورقة من الجانبين وإخبار المشاركين عدم النظر إلى الصفحة رقم 2 إلى أن ينتهوا من الصفحة رقم 1. (وبالطبع ستجد دائما شخص أو شخصين يقومان على الفور بالنظر إلى الصفحة رقم 2!)

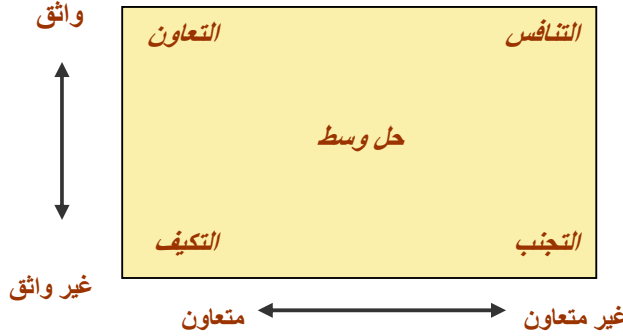
## خطوات عرض الجلسة

<p>فكر في هذا السيناريو... أعضاء فريقك يعملون معا منذ فترة، والعلاقة جيدة بين أعضاء الفريق، حتى الآن. وقد بدأت اختلافات وجهات النظر، والآراء، والشخصيات تظهر إما في شكل نزاع علني أو خفي أثناء الاجتماعات. وعندما قمت بتقييم مدى استمرار عمليات المجموعة تأكدت من أن النزاع بالفعل يعد مشكلة. اسأل المتدربين عن المرحلة التي يمر بها الفريق؟ (العاصفة)</p> <p>إن النزاع أمر حتمي، غير إن النزاع المنتج – مثل التصادمات الابتكارية حول الأفكار تؤدي إلى منتجات وتصرفات ذات جودة أعلى – وبالفعل تساهم في أداء فعال للفريق. وسواء كان النزاع منتجا أم لا فإن ذلك يعتمد على كيفية إدارته.</p> <p>قم بمشاركة أهداف الجلسة مع المتدربين وتأكد من فهمهم لها واتفقهم عليها.</p>	<p><b>مقدمة</b> 5 دقائق</p>
<p><b>مناقشة تفاعلية:</b> اطلب من المتدربين أن يخبروك أمثلة عن مختلف ميادين حياتنا حيث نمر جميعا بمواقف بها نزاع. فالنزاع موجود في كل مكان، ويوجد عدة طرق لتعريفه، وبعد هذا التعريف من أبسط تعريفات النزاع (وضح التعريف الذي قمت بتجهيزه على لوحة تقلاب الأوراق). فالمقصود بالمعارضة هنا أنها لا تشمل الأشكال الواضحة (المجادلات، والمشاحنات) فحسب ولكن الأشكال البسيطة من التدخلات أو حالات الرفض غير المرئية أيضا للتوافق مع التصرفات التي يبدو أنه متفق عليها.</p> <p>لاحظ أن تعريف النزاع يقول أنه قائم على الاختلافات حسب تصور كل شخص:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● في بعض الأحيان يكون التصور صحيحا، إذ أن الناس بالفعل لديهم اختلافات تمنع التقدم.</li> <li>● غير أنه في أحيان أخرى لا يتصور الناس أنفسهم باعتبارهم مختلفين. وبعد الدراسة الدقيقة لموقف يجدوا أنهم لا يرفضوا على الإطلاق ويتم حل النزاع.</li> <li>● تذكر أنه طالما يوجد تصور بالاختلافات غير المتوافقة، يوجد نزاع يجب الانتباه إليه.</li> <li>● وأخيرا، فإن بعض الاختلافات تكون غير متوافقة بينما البعض الآخر متوافق. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتفق شخصان على الاختلاف حول التفاصيل ولكنهما لا يزالان يعملان في المهام المشتركة بينهما. فتعد مثل هذه الخلافات متوافقة، وعندئذ سنقول أن النزاع غير موجود. ولكن عندما تتسبب الاختلافات في ضرر للعلاقة أو المهمة التي يجب تأديتها، فعندئذ لدينا نزاع.</li> </ul>	<p><b>أساليب إدارة النزاع</b> 10 دقائق</p>
<p><b>النزاع</b> معارضة بين شخصين أو أكثر بناء على اختلافاتهم غير المتوافقة حسب تصور كل منهم</p> <p><b>تطبيق النزاع 1:</b> قم بتوزيع ورقة التدريب واطلب من المتدربين أن يعملوا في شكل أزواج لأداء هذه المهمة في 15 دقيقة.</p> <p><b>تطبيق النزاع 2:</b> اعلن أننا سوف ننتقل مباشرة إلى التطبيق الثاني – وهو مصمم لمساعدتهم في تحديد أسلوبهم المفضل لإدارة النزاع. وهو ليس الأسلوب الذي يستخدموه في كل الأوقات، ولكنه الأسلوب الذي يرجح أن يرتاحوا لاستخدامه. قم بتوزيع ورقة التدريب واطلب من المتدربين أن يعمل كل منهم بمفرده لمدة 15 دقيقة لأداء هذه المهمة.</p> <p><b>استنباط المعلومات:</b> كيف يعكس التطبيق السابق أساليبك المفضلة بدقة؟</p> <p>احصل على بعض الإجابات ولاحظ أننا ذكرنا أنه قد يكون لديك تفضيل قوي نسبيا لأسلوب بعينه. فإن الاختيار من بين عشرة أزواج فقط من المتدربين – دون إعطاءك أي تفاصيل حول موقف النزاع – لا يمكن أن ينتج عنه – على أقصى تقدير – إلا شعور غير محدد باستراتيجياتك المفضلة. وغالبا فإن الهدف من التطبيق هو زيادة الوعي بوجود استراتيجيات مختلفة لإدارة النزاع. ومن المحتمل أنك تفضل بعض الأساليب لإدارة النزاع في حياتك الفعلية. وربما تكون أفضل من الآخرين في بعض الاستراتيجيات.</p> <p><b>الفكرة الرئيسية</b> هي تذكر أن كل إستراتيجية من الاستراتيجيات الخمسة مفيدة في أحد المواقف، وأن العمل</p>	<p>45 دقيقة</p>

الجماعي الفعال يعتمد على القدرة على اختيار واستخدام أكثر الاستراتيجيات ملائمة في كل نزاع.

20 دقيقة

**مناقشة تفاعلية:** دعنا الآن ننظر عن قرب على الاستراتيجيات الخمسة لإدارة النزاع، وعلى أنواع المواقف التي يرجح فيها أن تكون كل إستراتيجية مفيدة أو غير مفيدة. تأكد من أنك تغطي الأفكار التالية: كما هو موضح في المخطط (على لوحة تقليب الأوراق)، فيمكن النظر إلى الاستراتيجيات الخمس (داخل الصندوق) باعتبارها مختلفة عن بعضها البعض من حيث الخصائص: الثقة والتعاون.



**الثقة** يمكن تعريفها باعتبارها المدى الذي يحاول أن يصل إليه الشخص للوفاء باحتياجاته الخاصة. **التعاون** يمكن تعريفه باعتباره المدى الذي يحاول أن يصل إليه الشخص للوفاء باحتياجات شخص آخر. قم باستعراض كل أسلوب من الأساليب الخمس على الرسم التخطيطي، وتأكد من تغطية جميع النقاط التالية: **المناقشة**

- مستوى عال من التأكد
- مستوى منخفض من التعاون
- اهتمام كبير لأهداف المرء الخاصة وقليل من الاهتمام بأهداف الآخرين
- محاولة إقناع أحدهم بأن فكرتك أفضل من الأفكار الأخرى
- تستخدم أي سلطة تبدو مناسبة - سواء مرتبة أو سلطة سياسية أو قدرة على الجدل

#### التعاون

- مستوى عال من التأكد
- مستوى عال من التعاون
- تركيز على أهداف الآخرين مساو للتركيز على الأهداف الفردية
- عادة يتضمن سبر أغوار الآخرين لمعرفة اهتماماتهم الكامنة

#### التجنب

- مستوى منخفض من التأكد
- مستوى منخفض من التعاون
- تركيز منخفض أو عدم التركيز بالمرّة على الاشتراك في النزاع
- قد تبدو أنك تتجنب النزاع أو توجله أو ببساطة تنسحب منه بشكل دبلوماسي

#### التكيف

- مستوى منخفض من التأكد
- مستوى عال من التعاون
- تركيز على أهداف الآخرين وقليل من التركيز على الأهداف الشخصية
- قد تطيع أمرا بالرغم من عدم موافقتك عليه من أجل انسجام الفريق

التوصل إلى حل وسط



<ul style="list-style-type: none"> <li>● واثق ومتأكد إلى حد ما</li> <li>● متعاون إلى حد ما</li> <li>● تركيز على التوصل إلى حل وسط يرضى جميع الأطراف</li> <li>● التوصل إلى حل وسط بشأن الاختلافات، وتبادل التنازلات، والسعى للتوصل إلى حل وسط سريع</li> </ul> <p>قم بتوزيع ورقة التدريب الخاصة بأدلة تقييم مواقف النزاع.</p>	
<p><b>التطبيق:</b> والآن دعنا نعود إلى حالة النزاع مع حاتم. ربما تكون قد فكرت في الخيارات الخمس التي طلب منك الاختيار من بينها وهي الأساليب الخمس لإدارة النزاع. دعنا نلقي نظرة على الخمسة خيارات مرة أخرى. (ارجع إلى ورقة التدريب الخاصة بالتطبيق لتقرأ صياغة الخيارات. إنها مذكورة فيما يلي حسب الرقم فقط.</p> <p><b>البديل 1: التجنب:</b> الفريق يشعر بالإحباط، لذا ربما أن تجنب النزاع لفترة ما يعد فكرة جيدة. ومن ناحية أخرى، يجب فض النزاع إن عاجلاً أم آجلاً. ومن المحتمل أن يستفيد الفريق بشكل أفضل (ويشعر بالسعادة) لوجود إستراتيجية في البداية. وربما لا يكون ذلك أكثر البدائل حكمة.</p> <p><b>البديل 2: المنافسة:</b> استخدام قوة الإقناع والاقتراع لحل النزاع. إذ يبدو التصويت اختياراً عادلاً، ولكن دانما يسفر عنه فائزين وخاسرين. فأحذكم سوف يخسر، ولن يشعر الخاسر بالسعادة لفوز إستراتيجية شخص آخر. فهذا فريق صغير الحجم، ويحتاج إلى تعاون كل منكم، لذا فإن التصويت لن يكون أكثر الاستراتيجيات حكمة.</p> <p><b>البديل 3: التوصل إلى حل وسط:</b> أحياناً يكون هذا البديل مفيداً لحفظ السلام، ولكن ينتج عنه في بعض الأحيان موقف ضعيف غير فعال على المدى الطويل. فكر فيما يلي: هل يمكن / سوف يقوم كلاكما بالتخلي عن شيء من إستراتيجيته ويظل لديه إستراتيجية متجانسة وفعالة؟ ما الذي أنت مستعد للتضحية به، وما الذي لا يمكنك التضحية به؟</p> <p><b>البديل 4: التكيف:</b> حيث أنه يوجد مزاي لأسلوبك ولأسلوب حاتم، وربما ستفعل هذه الإستراتيجية. هل يمكنك المشاركة بالفعل في تنفيذ إستراتيجية حاتم، أم إنك ستستمر في المقاومة (لإضعاف جهود الفريق)؟ هل يستفيد حاتم بصورة غير عادلة من الاتفاقية المعقودة بينكما من خلال طلبه انضمامك إلى صفه في أشياء أخرى؟</p> <p><b>البديل 5: التعاون:</b> عادة ما يؤدي إلى مواقف مرضية للغاية، ولكنه يتطلب وقتاً وجهداً أكبر من الأساليب الأخرى. فمن المهم أن يوافق كل عضو في الفريق على الإستراتيجية كي يقوم بمهمته، ولكن هل لديك الوقت والجهد لتبذلها من أجل اكتشاف الاهتمامات والمواقف المشتركة قبل إيجاد حل للنزاع. إن كان يمكنك عمل ذلك فسيكون حلاً ممتازاً.</p> <p><b>قم باستنباط معلومات عن التطبيق:</b> ا طرح الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● بعد الأخذ في الاعتبار البدائل السابقة، هل لا تزال تريد اختيار البديل الذي اخترته في البداية لإدارة النزاع مع حاتم؟</li> <li>● ما الذي يرغب فيه باقي الفريق في رأيك؟</li> <li>● ما هو مدى واقعية هذا التطبيق في رأيك؟</li> <li>● ما الذي تعلمته في إدارة النزاع من هذا التطبيق؟</li> <li>● كيف يمكن أن تشكل ثقافتك أو نوعك الاجتماعي فرقاً (إن كانت تشكل فرقاً على الإطلاق) فيما إذا كان يمكنك استخدام تلك المفاهيم في حياتك اليومية وكيفية ذلك؟</li> <li>● هل يمكنك التفكير في أية أمثلة شخصية لتوضح كيف يمكن أن يشكل استخدام أحد هذه الأساليب فرقاً في موقف نزاع قد مررت به؟</li> </ul>	<p>20 دقيقة</p>
<p>اسأل المتدربين ما إذا كان قد تم تحقيق أهداف الجلسة أم لا، واسألهم عن أية تعليقات أخرى لديهم على الجلسة.</p> <p>استراحة. بعد الاستراحة سننتقل إلى آخر جلسة في هذه الوحدة التدريبية: إدارة المهام</p>	<p><b>التطبيق والختام</b> 3 دقائق</p>

## تطبيق النزاعات رقم 1

### دراسة حالة نزاع

#### الجزء الأول

أنت عضو في فريق مكون من سبعة أشخاص تم إنشائه مؤخرا. راجع معلومات الحالة واكتب كيف يمكنك أن تحل النزاع.

هدف فريقك هو التوصية بأساليب لتحسين توقيت ودقة عمليات إدارة الحسابات في مراجعة الفواتير والتصديق عليها. وقد اتفق الفريق مع الإدارة العليا على فكرة عامة عن التقرير الذي تقوم بإعداده وميعاده وتسليمه. وحين الآن وقت تقرير كيفية إتمام المهمة.

ولكن يوجد اختلاف في كيفية عمل الفريق. فأنت وحاتم عضوان يحترمكما باقي أعضاء الفريق وقد اقترح كلا منكما إستراتيجية مختلفة للغاية لتحليل عملية التصديق على الفاتورة. ويبدو أن كل إستراتيجية لها مزاياها ولكن نظرا لقيود الوقت والموارد فإن الفريق ببساطة لن ينفذ التحليل بأيا من الطريقتين.

غير أنه بعد إجراء مناقشة كبيرة توصل أعضاء الفريق إلى اتفاق عام بأن منهجك ومنهج حاتم هما أساسا المنهجان الوحيدان اللذين يجب أن يفكر فيهما الفريق. وفي الاجتماع الأخير قضيت أنت وحاتم وقتا ليس بالقصير تتجادلان حول إستراتيجيتكما، وقد بدأ الجدل بينكما يتطور بشكل سيء، وبدأ باقي أعضاء الفريق يشعرون بالضيق وناذ الصبر من جراء المناقشات المتكررة.

وباعتبارك عضو فريق يرغب في فعل ما في وسعه لإتمام المهمة بشكل ودي ويتميز بالانسجام بين أعضاء الفريق ، فأنت تشعر بأنه يجب اتخاذ خطوة حيال النزاع بينك وبين حاتم حتى يتسنى للفريق أن يقوم بأداء عمله. اكتب في المربع الموضح ما قد تفعله كي تساعد الفريق على المضي قدما في أداء عمله.

ملحوظة: ليس من السهل أن تتصرف عندما لا تتوافر لديك كافة تفاصيل الموقف. افعل أفضل ما بوسعك. إن استطعت التفكير في أكثر من منهج بناء على تفاصيل محددة للموقف اذكر هذه المناهج هنا!

### الجزء الثاني

إليك خمسة طرق ممكنة للتعامل مع النزاع بينك وبين حاتم. اقرأها جيدا ثم قم باختيار أحدها، ضع علامة ✓ بجوار المنهج الذي تفضله.

البديل 1: تفكر في الأشياء التي يمكن للفريق أن يبدأ في عملها دون الحاجة إلى الاختيار بين منهجك ومنهج حاتم. ثم في الاجتماع القادم اقترح أن يقوم الفريق بعمل تلك الأشياء في المرتبة الأولى ثم يهتموا بمنهجك أنت وحاتم بعد ذلك.

البديل 2: تقابل باقي أعضاء الفريق كل على حدة وتحاول الفوز بدعمهم لمنهجك. ثم تقترح في الاجتماع القادم أن يقوم الفريق بالتصويت على أحد المنهجين ويتبع المنهج الذي يحوز على أغلبية الأصوات.

البديل 3: تقابل حاتم وتحاول الوصول إلى اتفاقية – ربما بمساعدة واحد أو أكثر من أعضاء الفريق الآخرين – تشمل بعض ما تريده أنت وبعض ما يريده حاتم. ثم تقترح في الاجتماع القادم للفريق أن يتبع الفريق منهج وسط بين المنهجين.

البديل 4: أعلن في الاجتماع القادم أنه كي يعمل الفريق في انسجام فإنك سوف تقبل منهج حاتم وسوف تتوقف عن الدفاع عن منهجك.

البديل 5: تقابل حاتم وتحاول تحديد الاهتمامات أو الاحتياجات الرئيسية القائم عليها كل منهج من المناهج المقترحة. ثم قم بإعداد – ربما بمساعدة واحد أو أكثر من أعضاء الفريق الآخرين – إستراتيجية تفي باهتماماتك واهتمامات حاتم.

ناقش النزاع الافتراضي وأرائك في المناهج الخمس المذكورة بعاليه.

## تطبيق النزاعات رقم 2

### أسلوب إدارة النزاع المفضل لديك

فكر في مواقف تجد نفسك بها في نزاع مع شخص آخر. كيف تستجيب عادة إلى هذه المواقف؟ فيما يلي ستجد عدة عبارات في شكل أزواج تصف الطرق الممكنة للاستجابة إلى النزاعات. قرر بالنسبة لكل زوج من العبارات أي الاستجابات من المرجح أن تختارها إن كان عليك الاختيار بينهما.

ضع دائرة حول الحرف المقابل لاختيارك. في العديد من الحالات لن تمثل أيًا من العبارتين أ أو ب سلوكك الشخصي، ولكن قم باختيار الاستجابة التي ترجح استخدامها أكثر من الأخرى.

أقوم بالتضحية برغباتي لتحقيق رغبات الشخص الآخر	أ	1.
أحاول تأجيل القضية حتى يتوفر لي الوقت كي أفكر في الأمر	ب	
أحاول أن أحصل على كافة اهتماماتي في العلن	أ	2.
أواصل تحقيق أهدافي بحزم	ب	
أحاول الوفاء ببعض احتياجات الشخص الآخر وبعض احتياجاتي	أ	3.
أحاول الوفاء بكافة احتياجات الشخص الآخر وكافة احتياجاتي	ب	
إن كان موقفي يجلب لي التعاسة أتخلي عن الأمر برمته	أ	4.
إن كان موقفي يجلب لي التعاسة أقترح حل وسط بين ما يريده الشخص الآخر وما أريده	ب	
عندما يكون الموضوع هام للغاية بالنسبة للشخص الآخر لا أزال أحاول الفوز بموقفي	أ	5.
عندما يكون الموضوع هام للغاية بالنسبة للشخص الآخر أتنازل عن موقفي لتحقيق رغباته	ب	
أحاول استرضاء الشخص الآخر وتهنئة مشاعره والبقاء على علاقتي به	أ	6.
أتنازل عن بعض اهتماماتي إن تنازل الشخص الآخر عن بعض اهتماماته	ب	
أؤكد على رغباتي	أ	7.
أحاول السماح للآخرين بتولي مسؤولية حل المشكلة	ب	
أشارك في حل المشكلة مع الشخص الآخر حتى يمكننا حلها معا	أ	8.
أؤكد على الأشياء التي نتفق عليها ولا أحاول التوصل إلى حل في الأشياء التي نختلف فيها	ب	
أحاول إيجاد خليط عادل من المكاسب والخسائر لكننا	أ	9.
أحاول إقناع الشخص الآخر بمزايا موقفي	ب	
أحاول عمل ما هو ضروري لتجنب التوترات	أ	10.
أسعى لمساعدة الشخص الآخر للتوصل إلى حل	ب	

انظر على الاختيارات التي قمت بها بالنسبة لكل زوج من العبارات. هل يمكنك التفكير في مواقف غير حقيقية بها نزاع قد تختار فيها استجابة غير تلك التي لم تختارها بعاليه؟

عندما تنتهي من اختيار – والتفكير في – الاستجابات، استكمل الجدول الموضح فيما يلي. ضع دائرة حول الحرف الذي اخترته بالنسبة لكل زوج من الاستجابات المرقمة.

أ	ب				1
			أ	ب	2
		أ	ب		3
	أ	ب			4
ب				أ	5
أ		ب			6
	ب			أ	7
ب			أ		8
		أ		ب	9
	أ		ب		10

قم الآن بجمع عدد الدوائر في كل عمود وضع إجمالي كل عمود في المربعات الفارغة التالية.

التكيف (التسوية)	التجنب (الانسحاب)	التوصل إلى حل وسط (الاشترك)	التعاون (حل المشكلات)	المنافسة (فرض)	

لا يوجد إجابات صحيحة وإجابات خطأ بالنسبة للاستجابات العشرة على أزواج العبارات. وكل من الاستراتيجيات الخمسة للاستجابة للنزاع (المنافسة، التعاون، الخ) مفيد في مواقف معينة.

راجع إجماليات أنواع الاستراتيجيات الخمسة لترى ما إذا كنت تفضل واحدة أو أكثر منها. على سبيل المثال إن كان أي من إجمالياتك هو "4" فقد تفضل هذا الأسلوب نسبياً لأنك اخترته كل مرة عند مقارنته بالأساليب الأخرى. أما إذا كان أي من إجمالياتك هو "صفر" فقد تفضل عدم استخدام هذه الاستجابة في معظم مواقف النزاع التي تجد نفسها طرفاً فيها.

## أساليب إدارة النزاع

### المنافسة

- مستوى عال من التأكد
- مستوى منخفض من التعاون
- اهتمام كبير لأهداف المرء الخاصة وقليل من الاهتمام بأهداف الآخرين
- محاولة إقناع أحدهم بأن فكرتك أفضل من الأفكار الأخرى
- تستخدم أى سلطة تبدو مناسبة – سواء مرتبة أو سلطة سياسية أو قدرة على الجدل

### التعاون

- مستوى عال من التأكد
- مستوى عال من التعاون
- تركيز على أهداف الآخرين مساو للتركيز على الأهداف الفردية
- عادة يتضمن سبر الأغوار لمعرفة الاهتمامات الكامنة للآخرين

### التجنب

- مستوى منخفض من التأكد
- مستوى منخفض من التعاون
- تركيز منخفض أو عدم التركيز بالمرّة على الاشتراك في النزاع
- قد تبدو أنك تتجنب النزاع أو تؤجله أو ببساطة تتسحب منه بشكل دبلوماسي

### التكيف

- مستوى منخفض من التأكد
- مستوى عال من التعاون
- تركيز على أهداف الآخرين وقليل من التركيز على الأهداف الشخصية
- قد تطيع أمرا بالرغم من عدم موافقتك عليه من أجل انسجام الفريق

### التوصل إلى حل وسط

- واثق ومتأكد إلى حد ما
- متعاون إلى حد ما
- تركيز على التوصل إلى حل وسط يرضى جميع الأطراف
- التوصل إلى حل وسط بشأن الاختلافات، وتبادل التنازلات، والسعي للتوصل إلى حل وسط سريع



**تقييم مواقف إدارة النزاع**

من المحتمل أن تكون استراتيجية الإدارة هي ...	عندما يشبه الموقف هذا ...
<b>المنافسة</b>  المهارة الرئيسية المطلوبة: تحديد واستخدام السلطة	... سوف تعتبر مسئولا عن النتيجة وأنت في نزاع مع شخص لا يتمتع بالخبرة العملية أو العلمية في مجال التخصص ... أنت تستمع إلى آراء الشخص الآخر وتفهمها ثم توضح له أخطاء فكرته وكيف أنك وجدت طريقة أخرى لحل المشكلة ... يوجد حالة طارئة أو أزمة ... قرار لا يحيد الأغلبية ... أنت على يقين أنك على حق في أمر حاسم ... أنت تدافع ضد الانتهازيين الذين قد يستغلون أسلوبا لا يتسم بالمجادلة ...
<b>التكيف</b>  المهارة الرئيسية المطلوبة: القدرة على التعايش وربما اعتناق الظروف التي لا تحبها	... الموضوع الحالي ليس في الحقيقة مهما بالنسبة لك ... المجموعة استثمروا في النتيجة ... أنت على دراية بأن موقف الطرف الآخر يتمتع بمزايا أو عدل أكثر من موقفك ... أنت ترغب في إجراء تعديلات أو عمليات ... الأمور الجدلية بالنسبة للطرف الآخر أكثر منها بالنسبة لك ... أنت تريد بناء "ديون" كي تحصلها فيما بعد ... الطرف الآخر لديه كل مقومات الفوز ... أنت تقدر السلام أكثر من المكاسب المحتملة الحصول عليها من الجدل
<b>التعاون</b>  المهارة الرئيسية المطلوبة: إجماع الآراء	... لديك خبرة علمية في أحد تخصصات الموضوع والشخص الآخر لديه خبرة علمية في تخصص آخر للموضوع ... رغبات كلا الطرفين هامة للغاية لدرجة ينبغي عمل توازن بينها ... التغلب على المواقف العدائية السابقة في علاقة ما
<b>التجنب</b>  المهارة الرئيسية المطلوبة: القدرة على احتمال عدم الإفصاح	... "الموافقة على الرضا" لن تعوق تقدم المجموعة ... الجدل أمر تافه ... النصر مستحيل ... من المفيد السماح للمشاعر القوية أن تنتحى جانبا قبل معالجة الموضوع ... المزيد من الأبحاث سيكون أكثر فائدة من التسوية السريعة ... يمكن لشخص آخر حل المشكلة بصورة أفضل ... الاهتمام بعيد عن الموضوع الرئيسي
<b>التوصل إلى حل وسط</b>  المهارة الرئيسية المطلوبة: التفاوض والتوسط	... المجموعة في حاجة إلى التحرك نظرا إلى قيود الوقت ... المعارضين المتساوين في نقاط القوة في صفقة متساوية الفوائد والخسائر ... فشل التعاون أو المنافسة بالفعل

مقتبس من أعمال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (لا يوجد تاريخ) - كي دبليو توماس آر إتش كيلمان (1974).

## إرشاد إدارة النزاع

### توضيح الارتباك حول النزاع

يحدث النزاع عندما تكون واحد أو أكثر من القيم أو التصورات أو الآراء مخالف في طبيعته ولم يتم تعديله أو الاتفاق عليه بما في ذلك:

- داخل نفسك عندما لا تعيش وفقا لقيمك الخاصة،
- عندما يهدد الآخرون قيمك وتصوراتك الخاصة، أو
- عندما تشعر بعدم الراحة من الخوف من المجهول أو من انعدام الشعور بالرضا.

النزاع لا مناص منه وغالبا ما يكون جيدا، فعلى سبيل المثال دائما ما تمر الفرق الجيدة بفترة "تكوين، عاصفة، الاتفاق على ضوابط ونهج العمل، أداء". فالحصول على أفضل المزايا المتنوعة الممكنة يعنى في الغالب قيم وتصورات وآراء متناقضة. لذا ففي أغلب الأحيان يوجد حاجة إلى النزاع. فهو:

- يساعد على تصعيد ومواجهة المشكلات.
- يحفز العمل لأكثر الموضوعات ملائمة.
- يساعد الناس "أن يكونوا واقعيين"، فهو مثلاً يحفزهم للمشاركة.
- يساعد الناس على تعلم كيفية التعرف على اختلافاتهم والاستفادة منها.

إن النزاع ليس مثل الشعور بعدم الراحة. فالنزاع ليس هو المشكلة – ولكن عندما يُدار النزاع بشكل سيء فهذه هي المشكلة. ويكون النزاع مشكلة عندما:

- يعوق الإنتاجية.
- يخفض الروح المعنوية.
- يسبب مزيداً من النزاعات المستمرة.
- يتسبب في سلوكيات غير مناسبة.

### التصرفات الإدارية التي تتسبب في نزاعات في مكان العمل

#### ✓ الاتصالات السيئة

- أ. يمر الموظفون بمفاجآت مستمرة، لا يتم إخبارهم بالقرارات أو البرامج الجديدة الخ.
- ب. لا يفهم الموظفون أسباب القرارات ولم يشتركوا في صنع القرار.
- ج. كنتيجة لذلك يثق الموظفون في "مروجي الإشاعات" أكثر من ثقتهم بالإدارة.

#### ✓ التعديل أو قدر الموارد غير كاف. يوجد:

- أ. خلاف حول "من يقوم بتأدية كل مهمة".
- ب. الضغط من العمل باستخدام موارد غير كافية.

#### ✓ "كيمياء الأشخاص" بما في ذلك القيم أو التصرفات المتضاربة بين المديرين والموظفين مثل:

- أ. الأشخاص ذوي الشخصية القوية لا يتوافقوا.
  - ب. نحن في الغالب لا نحب في الآخرين ما لا نحبه في أنفسنا.
- ✓ مشكلات القيادة بما في ذلك القيادة غير المتوافقة أو المفقودة أو القوية للغاية أو غير الموحدة (على أى مستوى في المنظمة) يؤيدها:

- أ. تجنب النزاع أو "تفويض المسؤوليات للآخرين" مع قليل من المتابعة بالنسبة للقرارات التي يتخذونها.
- ب. الموظفون يرون نفس المشكلات مستمرة في مكان العمل.
- ج. المشرفون لا يفهمون وظائف رؤوسهم.



التصرفات الإدارية / أنشطة للحد من النزاعات

- ✓ **قم بمراجعة الوصف الوظيفي** بصفة دورية وقران أداء موظفك به، واكتب الوصف الوظيفي وتاريخه وتأكد أن:
  - أ. أدوار الوظائف لا تتداخل.
  - ب. لن يتم إغفال أو نسيان مهمة من المهام.
- ✓ **قم متعمدا بإقامة علاقات** مع جميع مرؤوسيك
  - أ. اجتمع بهم مرة شهريا على الأقل بمفردك في المكتب.
  - ب. اسألهم عن إنجازاتهم والتحديات والمشكلات التي يواجهونها.
- ✓ **احصل على تقرير عن الوضع الحالي** دوريا بحيث يشمل:
  - أ. الإنجازات.
  - ب. المشكلات الحالية والاحتياجات المطلوبة من الإدارة في الوقت الحالي.
  - ج. خطط الفترة القادمة.
- ✓ **قم بتقديم تدريب أساسي** عن:
  - أ. الاتصالات بين الأشخاص.
  - ب. إدارة النزاع.
  - ج. التفويض.
- ✓ **إعداد إجراءات للمهام الروتينية** بحيث تشمل معلومات من الموظفين:
  - أ. اجعل الموظفين يكتبوا إجراءات العمل كلما أمكن.
  - ب. اجعل الموظفين يراجعوا الإجراءات.
  - ج. قم بتوزيع الإجراءات.
  - د. قم بتدريب الموظفين على الإجراءات.
- ✓ **قم بعقد اجتماعات إدارية** كل شهر مثلا كي تتعرف على المبادرات الجديدة ووضع البرامج الحالية.
- ✓ **فكر في عمل صندوق للاقتراحات** يمكن للموظفين تقديم اقتراحاتهم فيه دون الإفصاح عن أسمائهم.

إدارة النزاع داخل نفسك – "عملية مركزية"

نحن في الغالب نحرز تقدماً أثناء محاولة إدارة النزاع الداخلي- وليس أثناء البحث عن أفضل الحلول. وسوف تساعدك الخطوات التالية في هذا الخصوص.

- ✓ **قم بتسمية النزاع** أو بتحديد الموضوع بما في ذلك ما تريده ولا تحصل عليه. فكر في:
  - أ. كتابة خواطرك حتى تصل إلى نتيجة.
  - ب. تحدث إلى شخص ما واطلب منه مساعدتك على تلخيص النزاع في 5 جمل أو أقل.
- ✓ **احصل على تصور** من خلال مناقشة الموضوع مع صديق أو من خلال كتابته. فكر في:
  - أ. مدى أهمية هذا الموضوع؟
  - ب. هل يبدو الموضوع أسوأ لأنك متعب وغضبان من شيء آخر، الخ؟
  - ج. ما هو دورك في هذا الموضوع؟
- ✓ **قم باختيار شيء واحد على الأقل يمكنك عمله** حيال النزاع.
  - أ. قم بتحديد ثلاثة تصرفات على الأقل واكتب ثلاث مزايا وثلاثة عيوب لكل منها.
  - ب. قم باختيار تصرف – إن لم يوجد تصرف واضح، اختر البديل الذي لن يسبب ضررا أو أقل البدائل ضررا لنفسك وللآخرين.
  - ج. قم بمناقشة التصرف مع صديق باختصار.
- ✓ **ثم قم بعمل أحد الأشياء الآتية.**

- أ. انتظر على الأقل يوم قبل أن تفعل أى شئ بخصوص النزاع. وهذا يعطيك فترة لتهدأ فيها.  
 ب. ثم اتخذ خطوة.  
 ج. فكر فى التاريخ الذى ستقوم فيه باتخاذ خطوة مرة أخرى إذا لم يحدث أى تحسن ملحوظ.

### إدارة النزاع مع شخص آخر – "عملية مركزية"

- ✓ اعرف ما لا تحبه فى نفسك فى مرحلة مبكرة من بداية عمرك الوظيفى. فنحن فى الغالب لا نحب فى الآخرين ما لا نريد رؤيته فى أنفسنا.  
 أ. اكتب 5 صفات تنزعج عند رؤيتها فى الآخرين.  
 ب. لابد أن تدرك أن هذه الصفات هى "مثيرات" بالنسبة لك.
- ✓ قم بإدارة نفسك. إن استشطت غضبا أنت أو الشخص الآخر، عندها قم بإدارة نفسك – اهدأ من خلال:  
 أ. التحدث مع الشخص إن لم يكن الشخص الآخر حانقا – يمكن أن يكون ذلك تصرفا فعالا للغاية!  
 ب. تجنب استخدام كلمة "أنت" – فإنك بذلك تتجنب لوم الشخص الآخر.  
 ت. عبر بإيماءة من رأسك لتأكد للشخص الآخر أنك قد سمعته.  
 ث. احتفظ باتصال بالعيون مع الشخص الآخر.
- ✓ انتقل بالمناقشة إلى موضوع خاص إن أمكن.
- ✓ اعطى الشخص الآخر وقتا للتنفيس عن غضبه. ولا تقاطعه أو تحكم على ما يقوله.
- ✓ تحقق من أنكما تسمعان بعضكما بدقة. وعندما ينتهى الشخص الآخر من الكلام:  
 أ. اطلب من الشخص الآخر أن يدعك تعيد صياغة كلامه بطريقتك كى تضمن أنك سمعت ما قاله.  
 ب. كى تفهم الشخص الآخر بصورة أفضل اسأله أسئلة مفتوحة. وتجنب الأسئلة التى تبدأ بكلمة "لماذا" – فهذه الأسئلة غالبا ما تجعل الناس يتخذون أسلوبا دفاعيا فى الإجابة.
- ✓ قم بتكرار الخطوة السابقة، تحقق من أن الشخص الآخر قد سمعك. وعندما تقدم موقفك  
 أ. استخدم كلمة "أنا" ولا تستخدم كلمة "أنت".  
 ب. تحدث بصيغة الحاضر على قدر الإمكان.  
 ج. عبر عن مشاعرك.
- ✓ أقر بالأشياء التى تختلف أو تتفق فيها معه.
- ✓ اعمل على الموضوع وليس الشخص. عندما يفتنع الشخص بأنك تفهمه: اسأله "عما يمكنكم عمله لحل المشكلة؟" ومن المرجح أنه سوف يبدأ فى الشكوى مرة أخرى. ثم اسأله نفس السؤال. ركز على ما يمكنه عمله أيضا.
- ✓ إن أمكن حدد تصرف واحد على الأقل يمكن أن يقوم به أيا منكما أو كلاكما. اسأل الشخص الآخر إن كان سيدعم الخطوة. وإن لم يفعل اعطه فترة كى "يهدا" فيها.
- ✓ اشكر الشخص على عمله معك.
- ✓ إن ظل الموقف فى نزاع، إذن:  
 أ. استنتج ما إذا كان سلوك الشخص يتعارض مع السياسات والإجراءات فى مكان العمل، وإن الأمر كذلك ارفع الموضوع لمشرفك.  
 ب. فكر فى الموافقة أو المعارضة معه.  
 ج. فكر فى البحث عن طرف ثالث ليتوسط بينكما.

مقتبس من دليل الميدان للقيادة والإشراف – تأليف كارتر مانامارا

[www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

## تدريب المهارات الشخصية

### الوحدة التدريبية 3-3 إدارة المهام



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

## الجلسة 3-3: إدارة المهام

### فكرة عامة عن الجلسة

المحتوى	الوقت	النشاط
مقدمة والتخطيط الاستراتيجي	50 دقيقة	مناقشة تفاعلية ، واستنباط معلومات
تحليل SWOT وتخطيط التنفيذ	15 دقيقة	مناقشة تفاعلية
أدوات التخطيط الأخرى	20 دقيقة	مناقشة تفاعلية
اجتماعات	20 دقيقة	تطبيق لعصف الذهن
ختام	5 دقائق	استمارة نهاية اليوم
إجمالي الوقت	ساعتان	<b>كل الأزمئة تقديرية</b>

### إعداد الجلسة

محتوى هذه الجلسة مكون من أدوات رئيسية لكلا من المديرين والموظفين. فهي منظمة لمساعدة المتدربين على تحسين مهارات التفكير الاستراتيجي، وتزويدهم بالأدوات التنفيذية التي يمكنهم استخدامها بمجرد معرفتهم للموقف بأكمله. وتتضمن الجلسة بعض أكثر الأدوات انتشارا والتي يستخدمها المتخصصين في الإدارة – وفي حين أنهم لن يصبحوا خبراء في تلك الأدوات، ولكنهم سيتمكنوا من استخدامها مع أدواتهم الخاصة، وأيضا توضيح تأثيرها عليهم.	<b>المحتوى والغرض</b>
ينبغي أن يتمكن المتدربون بنهاية هذه الجلسة مما يلي: 1. توضيح مستويات التخطيط المختلفة ومتى يجب استخدام كل منها. 2. وصف الاستخدام الأمثل لإدارة المهام وأدوات وأساليب التخطيط الشائعة. 3. ترتيب وتيسير الاجتماعات.	<b>أهداف التعلم</b>
<input type="checkbox"/> جدول أعمال الجلسة (في مجلد المتدرب) <input type="checkbox"/> شرائح: إدارة العمل <input type="checkbox"/> ورقة التدريب 1: بطاقات تطبيق التدريب (أربعة أو خمسة مجموعات – واحدة لكل مجموعة صغيرة). <input type="checkbox"/> ورقة التدريب 2: أساسيات التخطيط – شرائح (ورقة تدريب لكل متدرب). <input type="checkbox"/> ورقة التدريب 3: أدوات التخطيط (ورقة تدريب لكل متدرب). <input type="checkbox"/> ورقة التدريب 4: إدارة الاجتماعات الفعالة (ورقة تدريب لكل متدرب) <input type="checkbox"/> ورقة التدريب 5: تنسيق جدول أعمال الاجتماع (ورقة تدريب لكل متدرب) <input type="checkbox"/> لوحات تقلب الأوراق، شريط، أقلام للتوضيح	<b>مواد التدريب والإمدادات اللازمة</b>

<input type="checkbox"/> تجهيز الكمبيوتر والشاشة لعرض الشرائح <input type="checkbox"/> تجميع مجموعات من بطاقات تطبيق التخطيط – قص خطوط طويلة وتجهيز مجموعات كافية لتوزيعها في الجلسة.	الإعداد قبل الجلسة
نرجو أن تقوم بإضافة الموضوعات هنا عندما تبدأ في اكتساب خبرة في هذه الجلسة بمرور الوقت.	الموضوعات المحتملة
نرجو أن تقوم بإضافة التغييرات التي استخدمتها بالفعل، أو التي فكرت في استخدامها.	اقتراحات بديلة للجلسة

## خطوات عرض الجلسة

<p>قم بالترحيب بالمتدربين في الجلسة. واطلب منهم تذكر أول جلسة في المهارات الشخصية عن الأدوار التي نؤديها في المجموعات، واطرح عليهم الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "ما هي أنواع الأدوار الثلاثة التي تعلمناها؟" (أدوار مهام وصيانة الفرق، والأدوار المضطربة).</li> <li>• "اليوم درسنا هو أدوات ومفاهيم لمساعدتنا على أداء وظائفنا بشكل أفضل بأى من تلك الأدوار؟" (أدوار صيانة الفرق بشكل أساسي، برغم أننا تحدثنا عن الأدوار المضطربة التي يؤديها الأشخاص، وطرق التعامل معها).</li> <li>• "سوف نقوم في الفترة المتبقية بعد الظهيرة بإلقاء نظرة على أدوات الإدارة لمساعدتنا على التعامل مع جانب المهام في عملنا."</li> </ul> <p>قم بتجهيز الشريحة 1. وشارك المجموعة في أهداف الجلسة وتأكد من فهمهم لها وموافقهم عليها.</p>	<p>مقدمة 5 دقائق</p>
<p><b>مناقشة:</b> "عندما كنت تقوم بتخطيط أحد الأشياء – فمثلاً ما إذا كنت ستزوج، أو تعتني بعائلتك، أو تبدأ وظيفة، أو تبدأ مشروعاً، فما هي أنواع الأسئلة التي كنت ستسألها لنفسك؟ قبل أن تبدأ؟ وأثناء عملك النشط لما قمت بتخطيطه؟ وفي النهاية؟"</p> <p>وقم بربط أنواع الأسئلة إلى "التفكير بشكل إستراتيجي" (هل هذا ما يجب على فعله) أو "التفكير بشكل عملي" (كيف يمكنني تنفيذ الخطة)، وانتقل إلى الشريحة 3. وضح أننا سنقضي بعض الوقت في التحدث عن التخطيط الاستراتيجي، ثم نقارن ذلك بالتخطيط التنفيذي.</p> <p><b>تطبيق التخطيط:</b> قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات كل مجموعة تتكون من خمسة أشخاص، ووزع على كل مجموعة عدد من البطاقات، وقم بإعطاءهم التعليمات الآتية:</p> <p>إن البطاقات التي تسلمتها تعتبر عناصر شائعة الاستخدام في عمليات التخطيط. تناقش المجموعة حول اتخاذ قرار بشأن ترتيب البطاقات التي تشكل عملية تخطيط منطقية، وتقوم بلمصق البطاقات على لوحة تقلاب الأوراق.</p> <p>يمكنك استخدام أكبر عدد ممكن ترغب فيه من البطاقات، كما يمكنك إنشاء بطاقة إضافية إن طرات على ذهنك فكرة لا تمثلها البطاقات الموجودة.</p> <p>عندما تنتهي من ترتيب البطاقات، استعد لتوضيح عملياتك للمجموعة. لديك 10 دقائق للقيام بذلك.</p> <p>عندما ينتهي المتدربون، اطلب من كل مجموعة عرض ترتيب بطاقتها. واطرح عليهم أسئلة للتوضيح عند الضرورة للتأكد من أن أعضاء الفريق يقولون المقصود بكل مصطلح حيث أنهم قد يعطوا معان مختلفة لنفس الكلمة.</p> <p>هل لم تستخدم بعض البطاقات؟ أيها ولماذا؟ وأسألهم عن استخدام تلك البطاقات، ولماذا اعتقدوا أنها هامة ويجب تضمينها؟</p> <p>هل الفرق لديهم نفس نقاط البدء أم أنها مختلفة؟ وكذلك نقاط الانتهاء؟</p> <p>هل كان يوجد اختلافات في ترتيب بطاقات الخطة التنفيذية؟ معظم الفرق تضع تلك البطاقات تجاه المؤخرة بمعنى</p>	<p>أساليب التخطيط 45 دقيقة</p>

<p>أن أعضاء الفرق يدركون أن الخطة التنفيذية تتم كنتيجة للإستراتيجية. وسوف نتحدث عن الخطط التنفيذية باختصار، ولكن دعنا الآن نتحدث قليلا عن عملية التخطيط الإستراتيجي.</p> <p>وضح فكرة أنه يوجد العديد من أساليب التخطيط الإستراتيجي مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>الأسلوب القائم على الأهداف:</b> وهو الأسلوب الأكثر شيوعا. ويبدأ بالتركيز على رسالة المنظمة (الرؤية أو القيم)، وأهدافها لتحقيق رسالتها، واستراتيجيات تحقيق الأهداف، وتخطيط التنفيذ (من سيقوم بأداء كل مهمة ومتى)</li> <li>● <b>الأسلوب القائم على المشكلات:</b> غالبا ما يبدأ التخطيط الإستراتيجي بدراسة <b>المشكلات</b> التي تواجهها المنظمة (البيئة)، والاستراتيجيات اللازمة للتصدي لتلك المشكلات، وخطط التنفيذ</li> <li>● <b>الأسلوب "العضوي":</b> قد يبدأ التخطيط الإستراتيجي بتوضيح رؤية وقيم المنظمة ثم تخطط التنفيذ لتحقيق رؤيتها مع الالتزام بتلك القيم</li> </ul> <p>تجهيز <b>الشرائح رقم 4 ، 5</b> للتخطيط الإستراتيجي والتحدث عنهم من خلال عناصر الأسلوب التقليدي القائم على الأهداف. وإليك النقاط التي يتضمنها العرض:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>البيئة:</b> أين موقفك، وما يمكنك التأثير عليه أو التحكم فيه، ومن هم القائمين بأداء المهام، وما هي أهميتهم</li> <li>● <b>المشكلة / الموضوع:</b> سبب وجود فريق عملك، أو الوضع الذي تريد المنظمة تحسينه</li> <li>● <b>القيم:</b> الأشياء غير المنطوق بها كثيرا وترشد مجموعتك لأداء عملها، وتتفاعل مع الطريقة التي تعمل بها المنظمة داخليا</li> <li>● <b>الرسالة:</b> الهدف الذي تتوحد عليه مجموعتك / منظمك – فهي بصفة عامة ما تأمل أن تصبح، وتوفر، وتمثل</li> <li>● <b>الرؤية المستقبلية / الهدف المستقبلي:</b> أين تأمل أن تصل بعد فترة معينة، غالبا النسخة "التصحيحية" لعبارة المشكلة</li> <li>● <b>العمليات الحالية:</b> ماذا تفعل، وما مدى فعاليتك وكفاءتك فيما تفعله الآن</li> <li>● <b>البدائل الإستراتيجية – نتائج تحليلك لجميع هذه العناصر،</b> وسوف تختار الأفضل فيما بينها</li> <li>● <b>الخطة التنفيذية والركائز الأساسية:</b> ما الذي سوف تفعله لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ وإليك نقاط أخرى يمكنك عملها:</li> <li>● <b>المدة الزمنية:</b> يتم تنفيذ بعض الخطط في خلال سنة، أو ثلاث سنوات، أو خمس إلى عشر سنوات</li> <li>● <b>التفاصيل:</b> بعض الخطط تتضمن معلومات على مستوى الإدارة العليا وليس بها خطط تنفيذية</li> <li>● <b>حجم الخطة:</b> يصل حجم بعض الخطط من خمس إلى ثمان صفحات، بينما يصل حجم البعض الآخر إلى أكبر من ذلك بكثير</li> <li>● <b>العملية:</b> الأهم من مستند التخطيط الإستراتيجي نفسه هو عملية التخطيط الإستراتيجي، والتي تتضمن - إن تم تنفيذها بشكل صحيح - مستويات مختلفة في المنظمة</li> </ul>	<p><b>مناقشة / شرائح تحليل SWOT:</b> أعلن أننا سنناقش أداة أخرى شائعة الاستخدام = ربما يكون المتدربون قد سمعوا بالفعل عن هذه الأداة. اعرض الشريحة رقم 6 واطلب من المتدربين توضيح كل مربع من المربعات الأربعة بعباراتهم الخاصة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● نقاط القوة / نقاط الضعف: ما هي مصادر المعلومات الجيدة عن تلك النقاط؟ (بالنسبة لأنفسكم وللأطراف الخارجية، وأيضا قارنها مع منافسيك أو مع المجموعات المتماثلة)</li> <li>● الفرص / التهديدات: ما هي مصادر تلك الفرص أو التهديدات؟ (التغيرات في التكنولوجيا، البيئة المنظمة، العاملين، أنواق السوق)، ولاحظ أن تلك هي الجوانب الإيجابية لنفس الموضوع (فيوجد حرف واحد يمثل كليهما في اللغة الصينية المكتوبة)</li> <li>● فيم يشبه تحليل SWOT التخطيط الإستراتيجي؟ (ينظر إلى الفكرة العامة "الصورة الأكبر" بالإضافة إلى العناصر الموضحة لكيفية الأداء الحالي لفريقك).</li> <li>● متى تريد أن تستخدم تحليل SWOT وليس تطبيق التخطيط الإستراتيجي على نطاق أكبر؟ (كتحديث للخطة الإستراتيجية، عندما يحدث أمرا كبيرا يوضح الحاجة إلى تغيير).</li> </ul>
---	--

<p>لاحظ أنه يمكن استخدامه على المستوى الشخصي أيضا، وسوف نراه مرة أخرى في آخر وحدة تدريبية للمهارات الشخصية عند إعداد السيرة الذاتية.</p>	
<p><b>مناقشة / شريحة: خطط تنفيذية:</b> قبل عرض الشرائح رقم 7، 8 اطلب من المتدربين إعطاء أمثلة للخطط التنفيذية التي استخدموها خلال اليوم السابق ... الأسبوع الماضي ... الثلاثة أشهر الماضية ... (روتين الأعمال المنزلية، خطط العمل السنوية، المذكرات التي يكتبونها يوميا من أجل التطوير المهني</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هو الفرق بين الخطة الإستراتيجية والخطة التنفيذية؟</li> <li>• ما هي بعض عناصر الخطة التنفيذية؟</li> </ul> <p>اعرض شرائح الخطة التنفيذية واكتب جميع الأفكار المطلوبة التي لم يتم ذكرها حتى الآن. وتأكد من فهم المتدربين لها، ثم انتقل للنقطة التالية</p>	
<p><b>مصطلحات:</b> الأهداف العامة والأهداف الفرعية: أسأل المتدربين عن الفرق بينهما. ومن المرجح أنهم لن يكون لديهم مشكلة في التفرقة بين المصطلحين، ولكنهم قد يسألوا على مصطلحات أخرى (الغرض <b>purpose</b> والقصد <b>aim</b> وهي كلمات أخرى تستخدم لتدل على الهدف العام، والنتائج التي يتم تحقيقها في كل مستوى، والمستهدفات التي تخبرك بمدى أو بقدر التغيير الذي تبحث عنه، والمؤشرات وهي عبارة عن الإشارات أو العلامات المستخدمة لقياس التقدم). التزم بالأهداف العامة والأهداف الخاصة فقط، وقم بعمل النقاط التالية باستخدام الشريحة رقم 12:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عبارات "اعمل" مقابل "كن" – لا تخلط بين الخطوات المتخذة لتحقيق الهدف العام أو الهدف الخاص بالهدف العام/الهدف الخاص ذاتهما، فهما عبارة عن جهة الوصول وليس وسيلة المواصلات.</li> <li>• الربط المنطقي بين الهدف العام والأهداف الخاصة – هل له معنى؟ تأكد من أن الجميع يعرف الروابط بين خطواتك، وأهدافك الخاصة، وهدفك العام – فالأمر لا يكون دائما واضحا للجميع خارج فريقك!</li> </ul> <p><b>إطار العمل المنطقي Log Frame:</b> هو أداة أخرى من الأدوات الشائعة للتخطيط، وغالبا ما يستخدم في مشروعات التنمية (مثل البنك الدولي)، ويحاول أن يصف للجميع كيف أن المشروع منطقي وشامل. تحدث عنه باستخدام الشريحة رقم 13.</p> <p><b>خرائط Gantt:</b> يستخدم برنامج Microsoft Project هذه الأداة الشائعة، وهي توضح متى يجب إتمام الأنشطة، وكيفية تداخلها مع الأنشطة الأخرى. تحدث باستخدام الشريحة رقم 14. لماذا يفضل ذلك على عمل قائمة بالمهام؟</p> <p><b>Microsoft Outlook:</b> يمكنك على المستوى الشخصي إما طباعة مفكرة من Outlook لليوم أو الأسبوع أو الشهر وكتابة الأنشطة بالقلم الرصاص. كما يمكنك سحب مهام من بريدك الإلكتروني، ومشاركة جدولك الزمني مع أعضاء فريقك. ويعد تحديث مفكرة الفريق بند شائع في جدول الأعمال لاجتماعات الفريق الدورية، إن لم تكن تشاركونهم في جدولك الزمني الكترونيا.</p>	<p><b>تخطيط آخر</b> 20 دقيقة</p>
<p>اطلب من المتدربين تذكر أول جلسة للمهارات الشخصية عن أدوار المجموعات ومراحل تكوين الفرق.</p> <p>ما هما نوعي الأدوار اللذين يجب على الميسر الجيد أو من يعقد الاجتماع أن يكفلهما؟ (أدوار مهام وصيانة الفريق). دعنا نقوم بعصف الذهن للتفكير في بعض الأشياء التي يجب أن يقوم بها الميسر الجيد الذي يعقد الاجتماع ليؤكد من أن اجتماع الفريق ناجحاً.</p> <p>ضع خطا من أعلى لأسفل في منتصف الصفحة على لوحة تقلاب الأوراق، واكتب عنوان أحد الجانبين المهام، وعلى الجانب الآخر الصيانة. واذكر الأفكار في العمود المناسب حسبما تتطرق في عملية عصف الذهن. وقم بإعادة الصياغة، والتلخيص، وطرح أسئلة موضحة كلما لزم الأمر.</p> <p>وبمجرد أن يتكون لديك قائمة جيدة، اطلب من المتدربين أن يختاروا ثلاثة أدوار منهم من واقع خبرتهم الشخصية، بحيث تكون أدوار لا يتم أدائها بشكل روتيني، أو لا يتم أدائها جيدا. وقم بأخذ آراء المتدربين على كل فكرة من خلال رفع أيديهم، وقم بتدوين عدد المتدربين المؤيد لكل فكرة على لوحة تقلاب الأوراق.</p> <p>وإن كان يوجد العديد من الأفكار، قم بتقسيم المجموعة إلى مجموعات أصغر وقم بتكليف كل مجموعة ببند أو بندين منهم. ثم أسألهم "بناء على ما رأيته في هذه الجلسة، وفي الوحدة التدريبية لتكوين الفرق، ما هي الأدوات والتقنيات والأساليب التي يمكنك استخدامها لحل تلك المشكلات التي قمت بتحديد ها؟" واعطهم 10 دقائق للتفكير في فكرة أو فكرتين لكل مشكلة. واجعلهم يشاركون أفكارهم مع المجموعة، وتأكد من ذكر اقتراحاتهم على لوحة تقلاب الأوراق (فقد يرغب المتدربون في كتابتها لاستخدامهم الخاص خارج الجلسة).</p>	<p><b>الاجتماع ،</b> <b>وتطبيق التيسير</b> 15 دقيقة</p>

<p>اعرض آخر شريحة رقم 15 لتلخيص أفكارهم، وقارن أفكارهم، ثم قم بتهنئتهم على العمل الجيد. قم بتوزيع أوراق تدريب الجلسة مع ذكر أنه يمكنهم أن يجدوا معلومات إضافية وأفكار جيدة في تلك الأوراق.</p>	
<p>اشكر المتدربين على نشاطهم في التعلم والتطبيق أثناء اليوم، واطلب منهم الانتقال إلى أهداف اليوم (أو قم بعرضها على لوحة تقلاب الأوراق) للجلستين الرئيسيتين (القيادة وإدارة المهام) ثم اسألهم ما إذا كانوا يعتقدوا أن أهداف الجلسة قد تم تحقيقها أم لا. قم بتوزيع الصحيفة اليومية المكونة من صفتين كي يقوموا بملئها، كي يحتفظوا بالصفحة رقم 1 لأنها أداة لخطة تنفيذية شخصية ☺. وستقوم أنت بتجميع الصفحة رقم 2 عندما ينتهوا من ملئها.</p>	<p><b>الختام</b> 5 دقائق</p>



البيئة

(أخرى...)

رسالة المنظمة /  
الفريق

بدائل  
استراتيجية

الوضع الحالي

المشكلة / الموضوع

القيم

الرؤية المستقبلية /  
الهدف المستقبلي

الخطة  
التنفيذية

أحداث هامة



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

تدريب المهارات الشخصية

إدارة العمل



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

# التخطيط الاستراتيجي التخطيط التنفيذي

## أساليب التفكير ....

التفكير بشكل استراتيجي

“هل هذا ما يجب على أن أفعله؟“

Task Name	Priority	Start	End	Category	EPIC WBS
Configure the new delivery system	High	2001-10-10	2001-10-20	Controlling ideas	
Work on the appointments	High	2001-10-10	2001-10-20	Controlling ideas	
Develop the system that can be done over the phone	High	2001-10-10	2001-10-20	Controlling ideas	
Develop the system that can be done over the phone	High	2001-10-10	2001-10-20	Controlling ideas	
Develop the system that can be done over the phone	High	2001-10-10	2001-10-20	Controlling ideas	
Develop the system that can be done over the phone	High	2001-10-10	2001-10-20	Controlling ideas	
Develop the system that can be done over the phone	High	2001-10-10	2001-10-20	Controlling ideas	
Develop the system that can be done over the phone	High	2001-10-10	2001-10-20	Controlling ideas	
Develop the system that can be done over the phone	High	2001-10-10	2001-10-20	Controlling ideas	
Develop the system that can be done over the phone	High	2001-10-10	2001-10-20	Controlling ideas	

التفكير بشكل عملي

“كيف أقوم بتنفيذ خطتي ...“



# ما هي الخطة الاستراتيجية؟

صف "الصورة الكبيرة"...

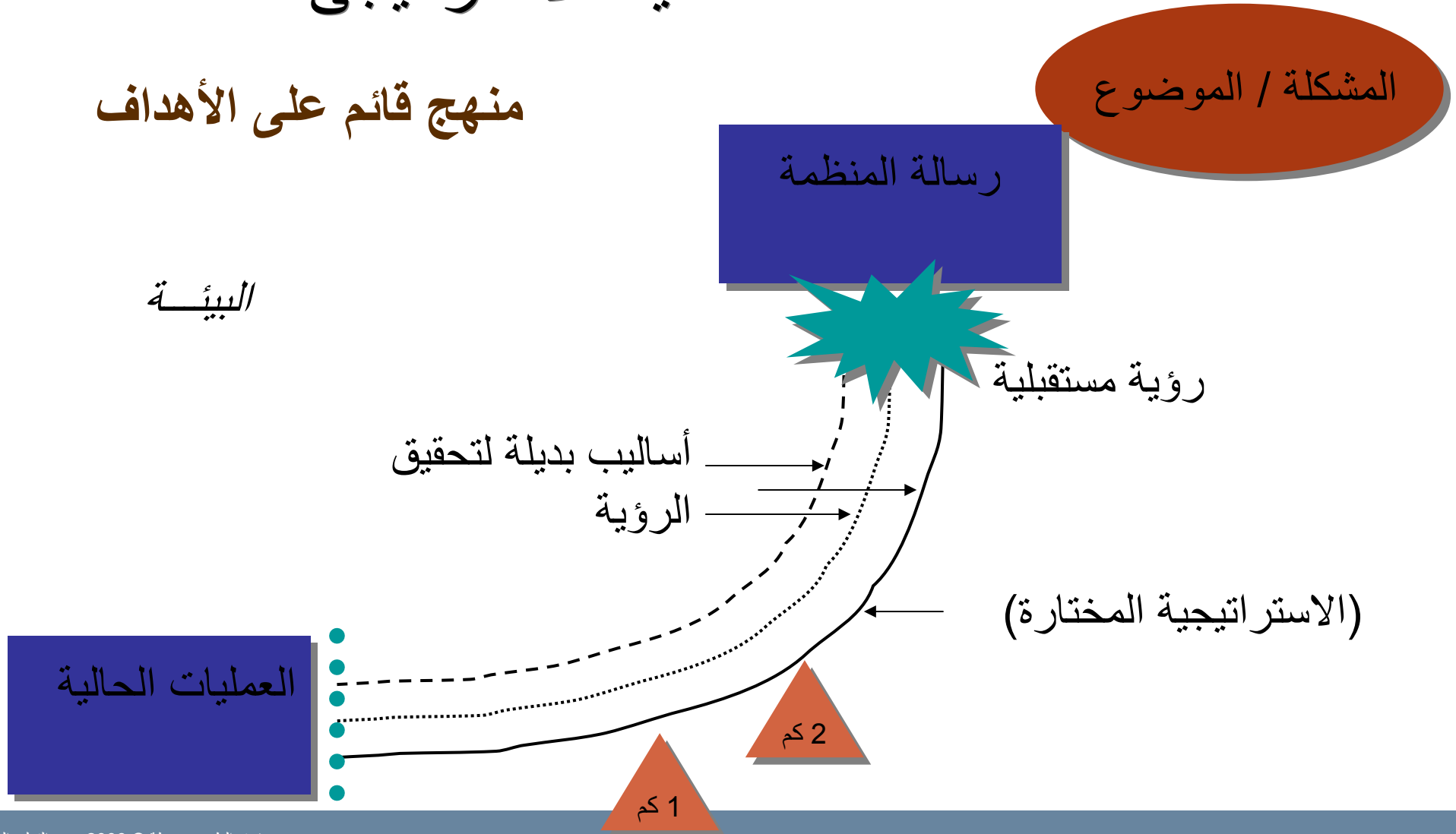
- ما هي الأهداف التي ترغب أحد المنظمات في تحقيقها بعد عدة سنوات
- كيف ستحقق المنظمة هذه الأهداف بشكل عام
- كيف ستعرف المنظمة ما إذا كانت قد نجحت في تحقيق الأهداف أم لا



# التخطيط الاستراتيجي

منهج قائم على الأهداف

البيئة



# تحليل S.W.O.T.

نقاط القوة



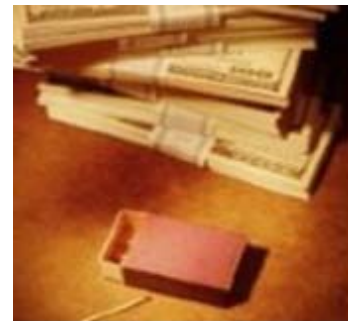
نقاط الضعف



الفرص



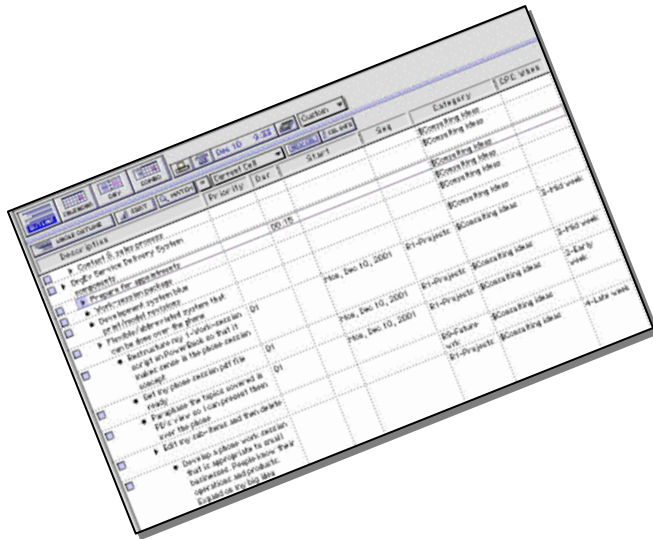
التحديات



# ما هي الخطة التنفيذية\*؟

## تتناول "التفاصيل" ...

- ما/ماذا، متى، من، كيف
- يشترك فيها الأطراف المعنية
- يتم مراجعتها وتعديلها عدة مرات



أيضا يطلق عليها  
\* "خطة العمليات"



## محتويات الخطة التنفيذية

الهدف رقم	من	متى	بماذا	اخبر من
الخطوة 1				
الخطوة 2				
الخطوة 3				

- ما الخطوة أو التغيير الذى سيحدث؟
- ما الأهداف التى تساهم الخطة التنفيذية فى تحقيقها؟
- من الذى سيقوم بتنفيذها؟
- متى؟ (كم المدة)؟
- ما هى الموارد اللازمة؟
- من ينبغى إخباره بالنتائج؟

لماذا يتم إعداد...

... خطة استراتيجية؟

... خطة تنفيذية؟

# لماذا يتم إعداد ...

## خطة استراتيجية

- تركيز أكثر وضوحا يساعد على إنجاز الخطة بكفاءة وفعالية
- بناء فرق قوية
- إحساس قوى بالرضا بين المخططيين من الرؤية المشتركة

## خطة تنفيذية

- توفر المصداقية لعمل فريقك
- حتى لا يتم إغفال أو إهمال التفاصيل
- تضمن المرونة
- تضمن الكفاءة
- المسؤولية والمحاسبة

# مصطلحات وأدوات أخرى للتخطيط



# الهدف العام والأهداف الفرعية

## الأهداف الفرعية

- خطوة محددة أو حدث هام يمكنك من تحقيق الهدف العام، والهدف الفرعى هو نتيجة وليس نشاط
- أنت تتولى مسئولية جعله يحدث، لذا تأكد من أنه:
  - محدد
  - يمكن تحقيقه برغم من كونه يمثل تحديا
  - يمكن قياسه
  - مفهوم للجميع

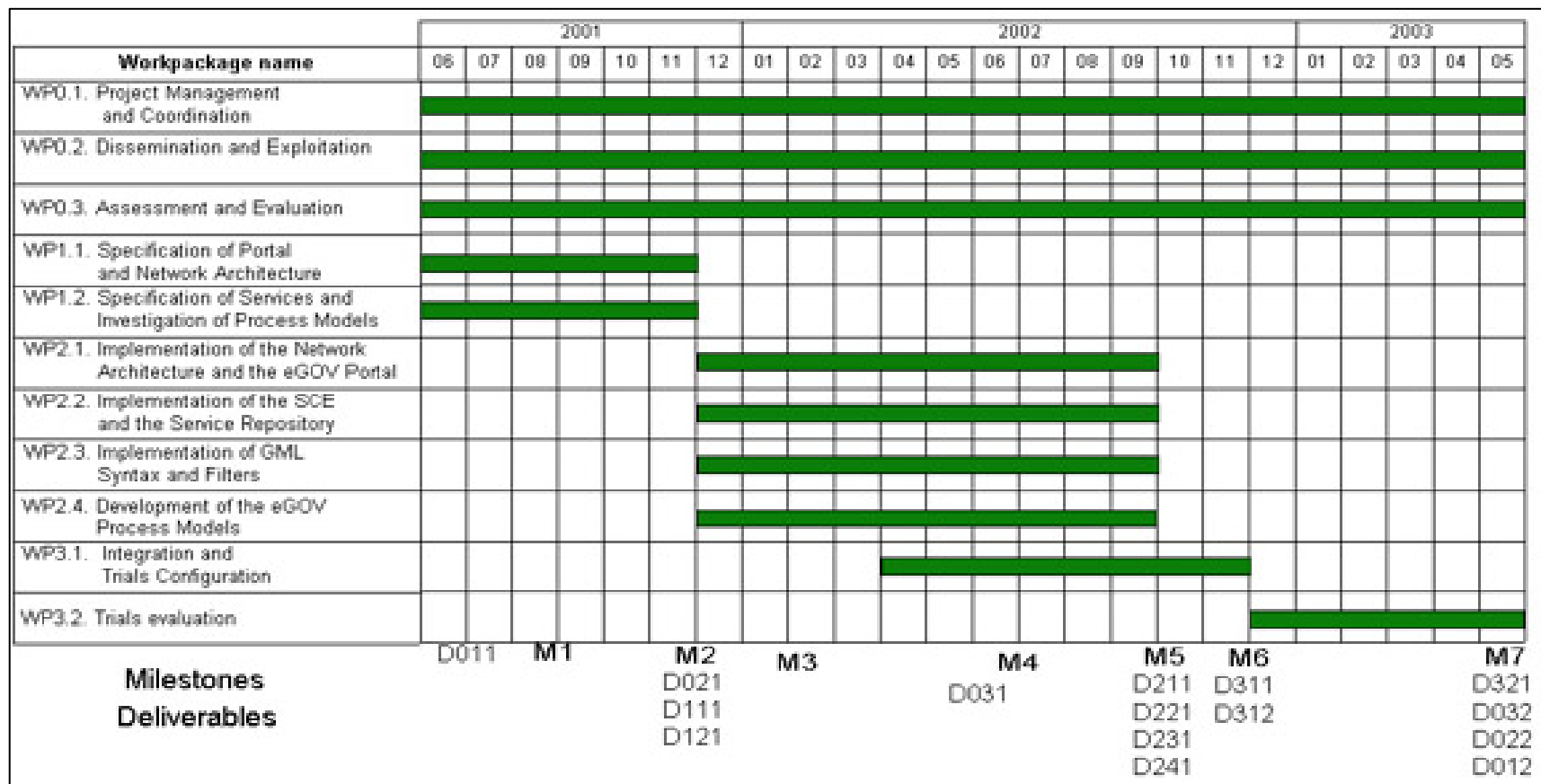
## الهدف العام

- هدف طويل الأجل لفترة محددة
- قد لا تسيطر سيطرة كاملة على كل شئ ضرورى لتحقيق هذا الهدف ولا يمكنك الاستفادة بالكامل من حدوثه
- يجب أن تساهم أهدافك الفرعية بشكل منطقى فى تحقيق الهدف العام

## إطار عمل منطقي

ملخص قصصي	مؤشر يمكن قياسه بشكل موضوعي	وسائل التحقق	افتراضات هامة
الهدف العام للمشروع	علامات إحراز تقدم		
الهدف الفرعي للمشروع			العوامل المؤثرة على النجاح
المخرجات			
الأنشطة	منطق المشروع ووصفه	مصادر المعلومات	

# خريطة GANTT



## اجتماعات الفرق



- من: الأشخاص المشتركين بشكل مباشر ، الذين استثمروا في النتائج، أشخاص الموارد
- ماذا: دائما يوفر خطة عمل مقدما، تسجيل بنود التنفيذ والعلاقة بينها
- كيف: أدوار واضحة، تيسير (المهمة والصيانة)، وتضمن المشاركة





## تخطيط المشروعات وأدوات الإدارة

### تحليل S.W.O.T.

يعد تحليل SWOT (أو تحليل TOWS) أحد الأساليب الفعالة في تحديد **نقاط القوة** و **نقاط الضعف**، و **فحص الفرص** و **التحديات** التي تواجهها. وعند استخدام تحليل SWOT في بيئة العمل فإنه يساعدك في الحصول على فرصة مستدامة في السوق. كما قد يساعدك على الكشف عن الفرص التي يمكنك الاستفادة منها في وضعك الحالي. ومن خلال فهم نقاط الضعف يمكنك اتخاذ الخطوات اللازمة للقضاء على التحديات التي قد تواجهك دون أن تلاحظها أو في حين غفلة منك. ومن خلال النظر على نفسك وعلى منافسك باستخدام إطار عمل تحليل SWOT يمكن البدء في صياغة استراتيجية تساعدك على التفرقة بين نفسك وبين منافسك حتى يتسنى لك المنافسة بنجاح في السوق.

#### نقاط القوة



- ✓ ما هي المزايا التي تتمتع بها شركتك؟
- ✓ ما الذي تفعله أفضل من أي شركة أخرى؟
- ✓ ما هي الموارد الفريدة أو الحسومات التي يمكنك الحصول عليها؟
- ✓ ما هي نقاط قوتك التي يراها الآخرون في السوق في شركتك؟

فكر من منظور داخلي ومن وجهة نظر العملاء والناس في السوق. وكن واقعيًا: فمن السهل أن تتأثر بمتلازمة "غير مبتكر هنا". وأيضًا إن كنت تواجه أي صعوبة مع ذلك حاول كتابة قائمة تحتوي على خصائصك. وقد تكون هذه بعض نقاط قوتك! وبالنظر على نقاط قوتك فكر في علاقتها بمنافسك – مثلاً: إن كان جميع منافسك يقدمون منتجات عالية الجودة إذن فإن عملية الإنتاج عالية الجودة تعتبر ضرورة حتمية في السوق وليست ضمن نقاط قوتك.

#### نقاط الضعف



- ✓ ما الذي تستطيع أن تعمل على تحسينه؟
- ✓ ما الذي ينبغي أن تتجنبه؟
- ✓ ما هي نقاط ضعفك التي من المرجح أن يراها الآخرون في السوق؟

فكر مرة أخرى من منظور داخلي وخارجي: هل يبدو أن الآخرين يرون نقاط الضعف التي لا تراها أنت؟ هل منافسك يفعلون أي شيء بشكل أفضل منك؟ من الأفضل أن تكون واقعيًا الآن وواجه الحقائق غير السارة بأسرع ما يمكن.

#### الفرص



- ✓ أين توجد الفرص الجيدة التي أمامك؟
- ✓ ما هي الاتجاهات المثيرة التي تدرکها؟

يمكن أن تأتي الفرص المفيدة من الأشياء التالية:

- تغيرات في التكنولوجيا والأسواق على الصعيدين المحلي والعالمي
- تغيرات في السياسات الحكومية المتعلقة بمجال عملك
- تغيرات في الأنماط الاجتماعية، وتعداد السكان، وتغيرات أساليب المعيشة، والأحداث المحلية، الخ.

ويعد أحد المناهج المفيدة لمعرفة الفرص هو النظر إلى نقاط قوتك وسؤال نفسك ما إذا كانت أحد نقاط قوتك تفتح مجال أي فرص أمامك. وبالعكس انظر على نقاط ضعفك وأسأل نفسك ما إذا كان يمكنك فتح فرص من خلال القضاء عليها.

**التحديات**


- ✓ ما هي المعوقات التي تواجهك؟
- ✓ ما الذي يفعله منافسك؟
- ✓ هل تتغير المواصفات المطلوبة لوظيفتك أو منتجاتك أو خدماتك؟
- ✓ هل التغير في التكنولوجيا يهدد موقفك؟
- ✓ هل عليك ديون معدومة أو مشكلات في التدفقات النقدية؟
- ✓ هل يمكن لأي من نقاط ضعفك أن تهدد عملك؟

إن إجراء هذا التحليل غالبا ما يجعل الأمور أكثر وضوحا – من حيث توضيح ما يجب عمله وتصور المشكلات. كما يمكن تطبيق تحليل SWOT على منافسك. ويمكنك عند القيام بذلك رؤية كيف ينبغي أن تنافسهم وفي أى مجالات.

مثال: قد تقوم إحدى شركات الاستشارات الصغيرة المنشأة حديثا بإجراء تحليل SWOT التالي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نحن قادرين على الاستجابة بسرعة حيث ليس لدينا بيروقراطية الخ.</li> <li>● حيث أن قدر عملنا الحالي ضئيل فلدينا فائض من الوقت لتخصيصه لعملائنا</li> <li>● الاستشاريون لدينا يتمتعون بسمعة حسنة</li> <li>● يمكننا تغيير اتجاهنا بسرعة إن وجدنا السوق لا يعمل</li> <li>● لدينا مصروفات مباشرة قليلة لذا نقدم قيمة جيدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● شركتنا لا تتمتع بالحضور أو السمعة الحسنة في السوق</li> <li>● لدينا عدد قليل من الموظفين يتمتع بمهارات بسيطة في عدة مجالات</li> <li>● نحن معرضين لأن يمرض موظفينا الأساسيين أو يرحلوا الخ.</li> <li>● لا يمكننا الاعتماد على تدفق النقدية لدينا في المراحل الأولى</li> </ul>
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>● قطاع أعمالنا في حالة توسع مما يتيح العديد من فرص النجاح في المستقبل</li> <li>● حكومتنا المحلية ترغب في تشجيع الشركات المحلية على العمل أينما كان</li> <li>● قد يكون منافسونا أبطأ منا في استخدام التكنولوجيات الحديثة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● هل من الصعب علينا التكيف مع تطورات تغير التكنولوجيا في السوق؟</li> <li>● أى تغير صغير لدى منافس كبير قد يقضى على أى مكانة نحققها في السوق</li> </ul>

وعلى ذلك قد تقرر شركات الاستشارات أن تخصص في خدمات ذات استجابة سريعة وقيمة جيدة بالنسبة للشركات المحلية. وسيتم التسويق في منشورات محلية مختارة للحصول على أقوى حضور ممكن في السوق مقابل موازنة موضوعة للدعاية والإعلان. ويجب على شركة الاستشارات أن تتماشى مع التغيرات الحديثة في التكنولوجيا كلما أمكن ذلك.

**إطار العمل المنطقي LOGFRAME**

يعنى مصطلح Logframe "إطار العمل المنطقي" وهو أسلوب مبسط للغاية لربط الأهداف العامة والفرعية بالمدخلات والتشغيل والمخرجات.

ويستخدم هذا الأسلوب الكثير من منظمات التنمية مثل البنك الدولي. فقد تم ابتكار أسلوب إطار العمل المنطقي في السبعينيات خصيصا لمشروعات تنمية البنية الأساسية، ويرجع إلى مزيج من نماذج التخطيط الاستراتيجي والإدارة بالأهداف مع استخدام مزايا وعيوب هذه الأساليب في مشروعات غاية في التعقيد. وتستخدم العديد من منظمات التنمية (إن لم يكن معظمها) في الوقت الحالي إطار العمل المنطقي بصورة أو بأخرى ولكن لأغراض أكثر بكثير من مشروعات البنية الأساسية.

ويتمتع إطار العمل المنطقي بالمزايا التالية:

- فهو يجمع في مكان واحد عبارة لكل المكونات الرئيسية في مشروع ما (وهذا مفيد خصوصا عندما يحدث تغيير في الموظفين)

- يعرض المكونات بشكل منتظم ودقيق ومتوافق وبذلك فهو يوضح ويعرض منطق كيفية توقع عمل المشروع
  - من المفيد ضمان عدم تشويش المدخلات والمخرجات مع بعضها البعض أو مع الأهداف الفرعية وعدم إغفال أو إهمال الأهداف العامة واسعة النطاق
  - يوضح العلاقات وراء الأحكام المصدرة عن كفاءة وفعالية المشروعات
  - يحدد العوامل الرئيسية المتعلقة بنجاح المشروع
  - يوفر أساس للرصد والتقييم من خلال تحديد مؤشرات النجاح ووسائل تحديد الكميات أو التقدير
- والمشكلة الرئيسية في إطار العمل المنطقي – كما هو الحال مع أي "أداة" – هو أنه أثناء فترة التطوير والفحص الأولى كعملية طويلة للانعكاس والتصحيح مع تحديث مصفوفة عندما تتغير الظروف، فهو غالبا ما يقوم بتنفيذه الآن كتطبيق لموظف واحد أو كتابة جدول لا يتم تحديثه على الإطلاق.

### مصفوفة إطار العمل المنطقي

مؤشرات يمكن التحقق منها	وسائل التحقق	فرضيات	ملخص قصصي
ما هي الأساليب الكمية للقياس أو الحكم لما إذا كان قد تم تحقيق هذه الأهداف الكبيرة أم لا؟	ما هي مصادر المعلومات الموجودة أو التي يمكن الحصول عليها بتكلفة منخفضة؟	ما هي العوامل الخارجية الضرورية لتحقيق الأهداف على المدى الطويل؟	الهدف العام: المنطق العام للمشروع، والمشكلة العامة التي يهدف المشروع إلى حلها أو المساهمة في حلها
أين المقاييس الكمية أو الدليل الكمي الذي يتم به الحكم على الإنجازات أو توزيع الآثار أو الفوائد؟	ما هي مصادر المعلومات الموجودة أو التي يمكن الحصول عليها بتكلفة منخفضة؟ هل الإغطاء مقابل جمع المعلومات يجب أن يكون تحت المدخلات – المخرجات؟	ما هي الظروف الخارجية التي تعد ضرورية إن كانت إنجازات هدف المشروع هي المساهمة في تحقيق الهدف العام للمشروع؟	الغرض من المشروع: النتيجة التي يأمل المشروع في تحقيقها من خلال إنتاج مخرجات المشروع. ولا ينبغي أن يكون للمشروع سوى غرض واحد معن.
ما هو نوع وكمية المخرجات، ومتى سيتم إنتاجها؟	ما هي مصادر المعلومات؟	ما هي العوامل الخارجة عن سيطرة المشروع والتي إن لم تكن موجودة قد تحد من قدرة المخرجات على تحقيق الغرض من المشروع؟	المخرجات: توضح المخرجات التي يجب أن ينتجها المشروع حتى يحقق الغرض منه
نصح بتضمين المعلومات المرئية في كل الأنشطة. فهذا ضروري للمشروعات التي تقدم تقارير ورصد لإطار العمل المنطقي	ما هي مصادر المعلومات؟	1) ما هي العوامل الخارجية التي يجب تحقيقها للحصول على المخرجات التي تم تخطيطها حسب الجدول؟ (2) ما نوع القرارات أو الخطوات الضرورية والخارجة عن نطاق سيطرة المشروع؟	الأنشطة: توضح كل نشاط من الأنشطة الواجب عملها للحصول على المخرجات

### خريطة Gantt

خريطة Gantt هي نوع شائع من خرائط المخططات الشريطية التي توضح الجدول الزمني للمشروع. وتوضح تواريخ ابتداء وانتهاء العناصر الأخيرة والعناصر الملخصة للمشروع. وتتكون هذه العناصر من هيكل تقسيم العمل للمشروع. كما توضح بعض خرائط Gantt أيضا علاقة التبعية بين الأنشطة (أي شبكة الأولويات). ويمكن استخدام خرائط Gantt لتوضيح حالة الجدول الزمني الحالي باستخدام اختلافات طفيفة لنسب كاملة وخط رأسى "اليوم" (و يطلق عليه أيضا "الوقت الآن").

إن تقدم الحواسيب الآلية الشخصية في الثمانينيات نتج عنه القدرة على إنشاء خرائط Gantt وتحريرها والتوسع فيها. وقد تم تصميم تطبيقات سطح المكتب أساسا لمديرى المشروعات وواضعى الجداول الزمنية للمشروعات. وفي نهاية التسعينيات وأوائل القرن العشرين أصبحت خرائط Gantt خاصة شائعة في التطبيقات القائمة على شبكة الانترنت بما في ذلك برامج المجموعات التي تتضمن تعاون عدة مستخدمين يعملون في محطات عمل مختلفة لمشاركة المعلومات.

قام هنري إل جاننر بإعداد وتطوير الشكل المبني لخريطة Gantt عام 1910. وعلى الرغم من أنها تعتبر حالياً أحد الأساليب الشائعة للمخططات فقد اعتبرها الناس ثورة في عالم الإدارة في الوقت الذي تم ابتكارها فيه. لقد أصبحت خرائط Gantt أسلوباً شائعاً لعرض مراحل وأنشطة هيكل تقسيم العمل للمشروعات حتى يمكن أن يفهما جمهور عريض.

يمكن فهم خريطة Gantt بسهولة للمشروعات الصغيرة التي تناسب ورقة واحدة أو الشاشة، ولكنها لا تستخدم على نطاق واسع للمشروعات التي تزيد أنشطتها عن 30 نشاط. وقد تكون خرائط Gantt الكبيرة غير مناسبة لمعظم العروض بأجهزة الكمبيوتر. وهناك نقد لخرائط Gantt بأنها توصل عدد قليل نسبياً من المعلومات لكل وحدة عرض. إذ أن المشروعات غالباً ما تكون أكثر تعقيداً مما يمكن أن توضحه خرائط Gantt بفعالية.

Workpackage name	2007							2008							2009													
	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05				
WP0.1. Project Management and Coordination	[Green bar]																											
WP0.2. Dissemination and Exploitation	[Green bar]																											
WP0.3. Assessment and Evaluation	[Green bar]																											
WP1.1. Specification of Postal and Network Architecture	[Green bar]																											
WP1.2. Specification of Services and Investigation of Process Models	[Green bar]																											
WP2.1. Implementation of the Network Architecture and the eGOV Portal	[Green bar]																											
WP2.2. Implementation of the SCE and the Service Repository	[Green bar]																											
WP2.3. Implementation of GML Syntax and Filters	[Green bar]																											
WP2.4. Development of the eGOV Process Models	[Green bar]																											
WP3.1. Integration and Trials Configuration	[Green bar]																											
WP3.2. Trials evaluation	[Green bar]																											
Milestones	D011 M1							M2 D021 D111 D121							M3 M4 D031							M5 D041 D211 D311 D321 D332						
Deliverables																												

لا تعرض خرائط Gantt سوى ثلث القيود الثلاثة للمشروعات لأنها تركز بشكل أساسي على إدارة الجدول الزمني.

وبالرغم من أن برامج إدارة المشروعات يمكن أن توضح تبعيات الجداول الزمنية كخطوط بين الأنشطة، وقد ينتج عن عرض مجموعة كبيرة من التبعيات في خريطة مكثفة بالمعلومات أو لا يمكن قراءتها.


ولأن الشرائط الأفقية لخرائط Gantt متساوية الارتفاع فإنها لا تعرض عبء العمل المخطط بشكل صحيح (متطلبات الموارد)

للمشروع. وفي المثال الموضح في هذا الرسم، فإن الأنشطة E، G، يظهران بنفس الحجم، ولكن في الواقع قد يكون ترتيب مختلف من حيث الحجم. كما يوجد انتقال آخر بأن جميع الأنشطة في خريطة Gantt توضح عبء العمل المخطط ثابت. أما في الواقع العملي فإن العديد من الأنشطة (وخصوصاً عناصر الملخص) لها خطط عمل أمامية وخلفية، لذا فقد تسيء خريطة Gantt توصيل الوضع الحقيقي لجدول الأداء باستخدامها للاختلافات الطفيفة للنسب الكاملة.

#### إدارة الوقت باستخدام برنامج MICROSOFT OUTLOOK



تعد جدولة الوقت لإتمام مهمة ما هي أحد المشكلات التي يواجهها المحترفون يومياً. فأنت لست مضطراً لإيجاد وقت لتكريسه لكل مهمة فحسب – بل أيضاً عليك تحديد أولوياتك وضع كل المهام معاً بشكل فاعل. على سبيل المثال تخيل أنك تستلم رسالة بريد الكتروني تطلب منك أن تتبكر أفكار تصميم لتدريب داخلي. وفي حين أنك ترغب في بدء ابتكار الأفكار فالعقبة الأولى التي تواجهك لعمل ذلك هي إيجاد الوقت. يمكنك استخدام Microsoft Outlook كي يساعدك باستخدام عملية مكونة من ثلاث خطوات:

1. استخدم الرسالة لإنشاء المهمة.
2. ضع أولوية للمهمة.
3. اسحب المهمة إلى مفكرتك اليومية مع وضع الوقت اللازم لإتمامها.

لاحظ: إن هذا يتطلب عرض Navigation Pane بما في ذلك المفكرة اليومية ، والبريد الإلكتروني ، و زر المهام  . قم أولاً بفتح برنامج Outlook، ثم افتح قائمة عرض "view" ثم اضغط على Navigation Pane.

#### الجزء الأول: إنشاء مهمة من رسالة بريد الكتروني

استخدم أحد رسائل البريد الإلكتروني التي استلمتها كي تنشأ مهمة.


1. انقر علامة البريد  في Navigation Pane لعرض رسائل البريد الإلكتروني.
2. قم باختيار رسالة ترغب في جدولتها.
3. قم بسحب الرسالة إلى المهام  في Navigation Pane، تجد أن نافذة مهام قد فتحت ومدرج بها تلقائياً عنوان الرسالة والنص في صندوق نص نافذة المهام. لاحظ أن: يتم نسخ المعلومات في نافذة المهام مع عدم إلغاء رسالة البريد الإلكتروني الأصلية أو نقلها من مكانها الأصلي.

4. قم باختبار options من نافذة المهام في Task tab و Details tab.
5. اضغط على حفظ ثم إغلاق.


#### الجزء الثاني: ترتيب أولويات للمهام

##### ضع مستويات لأولويات مهامك




إن المهام – حسب الإعدادات الافتراضية – لها مستوى أولوية عادى ولكن يمكنك تغيير مستوى أولوياتها إلى مستوى منخفض أو مرتفع.

1. اضغط على مهام  في Navigation Pane لعرض قائمة المهام.
2. انقر نقرتين مزدوجتين على المهمة لفتحها.
3. اضغط على مستوى أولوية مرتفع في صندوق الأولويات حتى تحوز تلك المهمة على أعلى اهتمام منك.
4. اضغط حفظ ثم إغلاق.

##### قم بترتيب المهام حسب الأولوية

1. اضغط على مهام  في Navigation Pane لعرض قائمة المهام.
2. أشر إلى "رتب حسب by Arrange" في قائمة عرض View، ثم اضغط على أهمية Importance.

##### قم بجدولة الوقت لاستكمال المهمة

1. اضغط على مفكرة Calendar  في Navigation Pane لعرض المفكرة.
2. اضغط على يوم  أو عمل الأسبوع  على شريط المفكرة لفتحها.
3. اضغط على Taskbar في قائمة View لفتح Taskbar التالية للمفكرة.
4. قم باختبار فترة زمنية في المفكرة لتخصيصها لمهمتك. فعلى سبيل المثال، إن كنت تحتاج إلى ثلاث ساعات متواصلة مكرسة لمهمتك فينبغي أن تختار 3 ساعات.
5. اسحب المهمة من Taskbar إلى المفكرة، وستجد أن نافذة المواعيد قد تم فتحها.
6. ستجد أن التاريخ والوقت الذى اخترته قد تم إدخاله بالفعل في نافذة المواعيد. كما يمكنك إضافة مزيد من الملاحظات والتفاصيل.
7. اضغط حفظ ثم إغلاق.

وبنظرة سريعة على مفكرتك الآن ستوضح أنك مشغول. بالإضافة إلى أنه لو أرسل أحدهم طلباً لحضورك اجتماع في هذا الوقت، سيتضح له أنك مشغول.

i

<sup>i</sup> Microsoft Outlook Help adapted from: Microsoft On-Line Assistance > Outlook 2003 > Work Essentials with Outlook > Human Resources

## إدارة الاجتماعات الفعالة

يقوم الميسر الممتاز بعمل العديد من الأشياء في الاجتماع، ويحتاج إلى الكثير من الفهم العملي والنظري لكيفية عمل المجموعات. لذا ينبغي أن تتضمن القائمة المرجعية الخاصة بالميسر ما يلي:

### قبل الاجتماع:

- إعداد خطة. فكر في كيفية تحقيق كل بند من بنود جدول أعمال الاجتماع. هل يوجد بنود معينة في جدول الأعمال قد تحتاج إلى شكل خاص في مناقشتها أو تسويتها؟ هل موضوعات تلك البنود سوف تثير مشاعر أو عواطف قوية؟ قم بإعداد خطط للطوارئ.
- مراجعة البيئة. هل يوجد عدد كاف من الكراسي، هل متوفر طعام أو وجبات خفيفة، هل جهاز الإضاءة في حالة جيدة، هل الجو خالق وليس به متنفس للهواء، هل الجو دافئ بدرجة كافية، هل يوجد مساحة كافية تؤدي الغرض الذي تريده؟ راجع التوريدات. هل لديك كل ما تريد؟ ورق، أقلام جاف؟ الخ.
- اكتب جدول الأعمال وأهداف الاجتماع ليراها الجميع باستخدام كلمات تنفيذية لوصف النتائج.
- راجع القرارات أو المناقشات القديمة العظيمة من محاضر آخر اجتماعين. هل يجب متابعة شيئاً ما منها؟
- راجع نفسك. هل تشعر أنك بخير ولديك الطاقة لتيسير الاجتماع اليوم؟ خذ وقتك كي تجهز نفسك في هدوء.
- قم بتكليف متطوعين لأداء مهام الاجتماع مثل كاتب محضر الاجتماع، أو حارس حجرة الاجتماعات، الخ.

### في بداية الاجتماع:

- عندما يبدأ الناس في القدوم إلى غرفة الاجتماعات اكتشف لغة الجسم لكل شخص. هل يوجد توتر في حجرة الاجتماعات؟ أم هل يوجد إثارة؟

### عندما يبدأ الاجتماع:

- ابدأ الاجتماع بشكل غير رسمي، واشركهم فيما تشعر به، وتحدث في أية أشياء خاصة حدثت اليوم. اطلب منهم تغذية مرتدة وحاول جعل الاجتماع يسير بشكل جيد. اخبر المجموعة بهدف (أهداف) الاجتماع.
- تعد بداية الاجتماع هامة للغاية، فهي نقطة الانطلاق للنشاط الكلي للاجتماع. ويجب أن تكون بداية الاجتماع لطيفة ومليئة بالحيوية والنشاط. فالمجموعة التي تبدأ الاجتماع بالضحك والمشاركة سيكون لديها احتمال أفضل في تناول بنود جدول أعمال الاجتماع من خلال سلوكها الإيجابي. لذا عند تخطيط قيامك بالتيسير في الاجتماع أثناء فحص بنود جدول الأعمال فكر في طرق لتقديم البنود الابتكارية والتفاعلية.
- راجع ما يلي في جدول الأعمال:
  - ✓ راجع جدول الأعمال وترتيب أولويات بنوده، واطلب منهم أى إضافات أو حذف.
  - ✓ حدد أوقات المناقشات وقم بتكليف شخص لكل بند.
  - ✓ تأكد من أن البنود في جدول الأعمال مناسبة لمناقشة المجموعة الأكبر وليس لعمل مجموعة صغيرة.
- اعلن من الذى سيتولى الأدوار الأخرى، إن كان هناك أدوار أخرى.

### أثناء سير الاجتماع:

- قم بتلخيص المناقشات أو القرارات السابقة بالنسبة لكل بند من بنود جدول الأعمال كي تحيط جميع الحضور علماً بأخر التطورات في البند.
- ارتقب وتحين الوقت للتحدث واطلب من الحضور الصامتين أن يعبروا عن أفكارهم وخواطرهم. اسأل: "أحب أن اطلب ممن لم يتحدث حتى الآن أن يشاركوا."
- قم بتلخيص النقاط ووضح المناقشة. إن كنت تسعى للحصول على موافقة على أحد البنود وضح العناصر المتعلقة بها عند إثارتها في المناقشة واختبرها. قد يساعدك أن تكتب الموضوع أو المشكلة قيد المناقشة على ورقة كبيرة حتى يتسنى للجميع رؤيتها والإشارة إليها.

- قم باختيار أى بنود لم يتم حلها أو بنود أثبتت أثناء المناقشة واطلب من المجموعة العمل على حلها.
- استطرد من خلال ملاحظة الموضوعات الفرعية وتذكير أعضاء المجموعة بالعمل على إنهاء المهمة. اكتب الموضوعات الفرعية على السبورة واطلب من المجموعة أن يأجلوا التفكير فيها إلى وقت لاحق – ثم بعد الانتهاء من الموضوع الحالي اطلب من المجموعة الانتهاء من الموضوعات الفرعية.
- تأكد من أنك تقوم بعمل اتصال بالعيون مع الناس الذين يتحدث إليهم. استمع وراقب لغة الجسد كي تلتقط أى مشكلات أو مشاعر لا يتم التعبير عنها. ارتقب حاجة الآخرين إلى راحة وقم بإعطاءهم استراحة كلما شعرت بالحاجة إليها.
- قم بتوجيه الأعضاء الذين يتحدثون كثيرا بأن يختصروا. انتبه للتعليقات التي تخلق بيئة سلبية ووضحها للمجموعة.
- تأكد من أن أى مهمة تم إثارتها أثناء المناقشة تم تكليف أحد الأفراد أو المجموعات بها.

### عند نهاية الاجتماع:

راجع جميع تكليفات المهام واذكر أى قرارات تم اتخاذها حتى يتسنى للناس الحصول على توضيح لأية سوء فهم لديهم قبل مغادرتهم الاجتماع. قم بطرح بعض الأسئلة لاستنباط معلومات الاجتماع مع نفسك على الأقل أو مع المجموعة. ما الذى جرى بشكل جيد، وما الذى يمكن تحسينه.

### ثناء! مدح! إطراء!

إن قمت بانتقاد أعضاء المجموعة مرة فقم بمدحهم والثناء عليهم مرتين. ولا تترك أى عمل أو فعل جيد يمر دون أن تقوم بتعريف المجموعة بها. واشكر الأعضاء علانية فى كل اجتماع. واذكر قيمة مساهمة الناس فى بداية الاجتماع أو خلاله. فإن الثناء على الناس وشكرهم يفعل مفعول السحر. فملاحظة عمل الناس وإطراءهم وشكرهم عليه بصفة منتظمة هى من أفضل الطرق لرفع الروح المعنوية للمجموعة.

### الأدوار الأخرى للاجتماعات

تستخدم معظم المجموعات مزيج من الأدوار أثناء الاجتماع. فالدور هو وظيفة محددة مثل الميسر أو كاتب محضر الاجتماع. عندما تقوم بإنشاء أدوار العمليات تأكد من مناقشة وكتابة واجبات كل دور والتوقعات المنتظرة منه. وإليك بعض أمثلة الأدوار التي قد تقوم بإنشائها:

- الميسر: يوجه عمليات الاجتماع.
- كاتب محضر الاجتماع: يأخذ ملاحظات، وغالبا يتغير. لا تقم دائما بتكليف سكرتير محترف بكتابة محضر الاجتماع.
- مراقب لبيئة الاجتماع: يبحث عن مشاعر مثل الغضب أو الإحباط، ويرصد كيف تعامل المجموعة أفرادها.
- المسئول عن إعطاء كل عضو دوره فى التحدث: يتابع الترتيب الموضح للأعضاء الذين يرغبوا فى المشاركة.
- المسئول عن الوقت: يتابع قدر الوقت المستغرق فى مناقشة كل موضوع. يخبر المجموعة بنفاذ الوقت المخصص لبند جدول الأعمال.
- مدير الباب: يجلس بجوار الباب ويحيط القادمين فى وقت متأخر بالوضع الحالي للاجتماع وما تم مناقشته حتى الآن.

### وضع جدول أعمال واضح للاجتماع

- بعد قيامك بتيسير الاجتماع قم بعمل أهم عملية تالية فى الاجتماع وهى عرض جدول أعمال واضح. ضع جدول الأعمال على السبورة فى الاجتماع حتى يمكن للجميع رؤيته. دع الأعضاء يعرفوا بنود جدول الأعمال قبل الاجتماع.
- اكتب كل بند من بنود جدول الأعمال كهدف أو خطوة. بدلا من كتابة "مناقشة الموازنة" كأحد بنود جدول الأعمال قم بتحليل هدف البند. اكتب البند كمهمة محددة مطلوب عملها مثل: "حدد بنود الموازنة وقم بإعداد أرقام مؤقتة فى كل بند". هذا سوف يساعدك على تنظيم تفكير المشاركين ويجعل ما يتم عمله أو طلبه بالضبط واضحا للغاية.
- تأكدا من تحديد نوع كل بند، هل هى مناقشة، أم عصف ذهن للحصول على أفكار، أم قرار؟ زود المشاركين بمعلومات عن البند حتى يعرفوا لماذا يوجد هذا البند على جدول الأعمال.

- أحد المشكلات الشائعة هو ترتيب أولويات جدول الأعمال. وأحيانا يوجد العديد من الأشياء التي يجب التعامل معها إذ قد تستمر الاجتماعات ساعات وساعات. قم مع المجموعة بفحص كل بند للتأكد من أنه شيء يجب على المجموعة الأكبر التعامل معه. هل يمكن أن نعهد للمجموعة باتخاذ قرار بخصوص هذا البند؟
- أحد الأفكار هو أن يضع الميسر إطار زمني لمناقشة كل بند ثم يؤجل خطوة لأحد المجموعات الفرعية أو لاجتماع آخر. وفي هذه الحالة عندما ينتهي الوقت المحدد يطلب الميسر إذن المجموعة بوضوح لاستمرار الاجتماع مع عدم تناول بنود أخرى في جدول الأعمال حتى ذلك الوقت.
- قم بتحديد الموارد لكل بند من بنود جدول الأعمال. هل يوجد لجنة أو شخص لديه معلومات عن هذا البند من بنود جدول الأعمال؟ تحدث معهم ثم حدد لهم مهمة تقديم الموضوع وتوفير معلومات خلفية عنه.

### سير الاجتماع

قم بتنظيم جدول أعمال الاجتماع حتى يكون عبارة عن مزيج من البنود القصيرة التي يسهل تناولها والبنود الأكثر تعقيدا. قم بتناول بعض بنود جدول الأعمال التي يسهل تناولها أولا لتهيئة المناخ للعمل وخلق شعور بالإنجاز. وراقب المناخ العام لأخذ استراحة عندما تشعر المجموعة بالتعب.

فكر في كيف تستخدم الاستراحات في سير الاجتماع. على سبيل المثال فأحيانا تسمح الاستراحة للناس بالتحدث بشكل غير رسمي مع بعضهم البعض عن أحد الموضوعات ويمكن أن يكون ذلك ما هو مطلوب بالفعل قبل قيام المجموعة بمواصلة الاجتماع. وإذا دار حوار مرارا وتكرار حول أحد الموضوعات بين مجموعة مكونة من ثلاثة أو أربعة أفراد فقم بأخذ استراحة ثم شجع الأشخاص الآخرين على تناول بعض الطعام أو التحدث لبعضهم البعض عن موضوعات تخصهم. فإن الاستراحة هامة جدا للاحتفاظ بمستوى عال من الطاقة.

### بدء الاجتماع بعصف الذهن

إن أحد الأساليب الفعالة لبدء مناقشة موضوع بعينه هو شكل حر من أشكال عصف الذهن. فإن قيمة عصف الذهن تكمن في أن الناس سوف تسمع أو ترى شيئا يولد فكرة ما. إن كنت تقوم بهذا التطبيق حاول أن تنتبه لغير المشاركين واجعل الاستعانة بهم للحصول على أفكار عادة ضمن عاداتك. فبعض الناس لا يدلي بأفكاره إلا إن طلبت منه ذلك. وأحد الطرق لعمل ذلك هو أن تقوم بعمل "مسابقة مستديرة robin round\*" عندما تنفذ الأفكار ثم اطلب من كل شخص عليه الدور أن يأتي بفكرة، وإن لم يكن لديه أفكار جديدة يمكنك تركه والانتقال إلى الشخص التالي له.

حدد بوضوح موضوع عصف الذهن قبل أن تبدأ. إذ قد يساعد المجموعة تناول الموضوع بأسئلة مثل لماذا، كيف أو ماذا. تأكد من أن كاتب محضر الاجتماع يكتب الأفكار التي يتم المشاركة بها، واعطه الوقت لكتابتها بشكل صحيح. يمكنك أيضا كتابة الأفكار على كروت أو أوراق لاصقة. وبمجرد ذكر كافة الأفكار يمكن ترتيبها بسهولة وتصنيفها ثم الانتقال إلى مناقشتها.

### استخدام المقترحات

في بعض الأحيان يمكن أن تبدأ المناقشة عن أحد بنود جدول الأعمال من خلال استخدام المقترحات. إذ يوفر المقترح الفعال صورة كاملة عن الموضوع على قدر الإمكان لكل عضو من أعضاء الاجتماع دون أن يزيد المقترح عن صفحة. وإليك بعض العناصر التي يجب تضمينها في المقترح:

- نظرة عامة تصف لماذا يعد هذا البند هاما ويستحق قضاء المجموعة وقتا في مناقشته.
- الأهداف التي ترغب أن يحققها الموضوع.

\* "round robin" : هي مسابقة يلعب فيها كل لاعب أو مجموعة ضد لاعب آخر أو مجموعة أخرى.



- وصف بشرح البند بالتفصيل مع ذكر تاريخه.
- قائمة بالمزايا والعيوب.

بمجرد أن يتم تقديم المقترح (يجب توزيعه قبل الاجتماع مع إتاحة وقت كاف للأعضاء للتفكير به)، ويمكن أن تتم المناقشة عن الموضوعات والاهتمامات، كما يمكن صياغة أحد المقترحات المعدلة. ومن ناحية أخرى كن حذرا في بعض الأحيان فيمكن أن يؤدي بدء أحد المناقشات بمقترح إلى انحراف المجموعة عن مسارها الصحيح من خلال البدء بموضوع معين قد يستبعد أفكار أو اختيارات أخرى. لذا قد يفيدك تقديم مقترح في البداية كنقطة تبدأ بها المناقشة حول الموضوع وليس لإنهاء التفكير في الموضوع.

### إعطاء الجميع الفرصة في التحدث

- تقوم كل مجموعة بتعريف كيفية مشاركة الأعضاء وكيفية سماع أفكارهم. يمكن للمجموعات الصغيرة ببساطة أن تتبع أسلوب الدور في التحدث. بعض المجموعات تستخدم أساليب رسمية بشكل أكثر مثل رفع الإيدي لطلب التحدث. وكلما ازداد عدد الناس في أحد الاجتماعات عن عشرين شخصا أصبح بقاء استمرار المناقشة صعبا عندما يعمل الناس ويتشاركوا في مختلف أنواع المعلومات. لذا يكتب العديد من المجموعات أفكارهم على مذكرات لاصقة post-it notes لتعبر عن أنواع مختلفة من المدخلات مثل المذكرات اللاصقة الخضراء اللون لتعبر عن "الدى معلومات عن كذا"، أو مذكرات لاصقة حمراء اللون لتعبر عن "أوقف العملية". كما يوجد طريقة أخرى لسماع الجميع وهو تقسيم المجموعة إلى مجموعات صغيرة وقيام كل مجموعة بعمل تقرير مختصر.
- لن يحضر الجميع كل الاجتماعات. فعند إخبار جميع أعضاء المجموعة مقدما عن جدول أعمال الاجتماع القادم وعن ماهية القرارات التي سيتم مناقشتها سوف يساعد الأعضاء على تقرير أولوياتهم. وإن كان لدى أحد الأعضاء معلومات هامة أو مشاعر قوية تجاه الموضوع الذي سيتم مناقشته ولا يعرف شيئا عن الاجتماع ولا يمكنه الحضور فقد يشعر بأنه تم إهماله. وفي بعض المجموعات إن لم يحضر الأعضاء أحد الاجتماعات أو قدموا رأيا مكتوبا فإنهم بذلك قد تخلوا عن رأيهم وصوتهم في القرار. أما في مجتمعات أخرى فيتم الاتصال بالأعضاء الغائبين للحصول على موافقتهم على القرار. لذا قم بعمل اتفاقية حول كيفية معاملة المشاركين الذين لا يحضرون أحد الاجتماعات. فقد يكون تأجيل قرار ما محيطا للغاية بسبب غياب شخص أو أكثر عن الاجتماع بينما تم مناقشة وتناول جميع معلوماتهم واهتمامهم بالموضوع. قرر عدد الحضور اللازمين لتكوين نصاب قانوني.
- أحيانا ما يتم عمل قرار في يوم ما ويحتاج إلى تغيير في يوم آخر. وأحيانا ما تأتي بعض الأفكار أو المعلومات الجديدة التي تعيد فتح أحد المناقشات بفكرة جديدة. فيمكن لإعادة فتح المناقشة أن يستنفذ وقتا كبيرا من وقت المجموعة لمناقشة نفس الموضوعات مثلما حدث في الماضي ولذلك فإن عمل اتفاقية ما حول إعادة مناقشة القرارات يعد أمرا مفيدا. كن حذرا بالنسبة لإعادة مناقشة قرارات مع أشخاص لا يحضرون الاجتماعات. فإن فتح باب نفس المناقشات مرة ثانية لصالح شخص واحد يجعل الموقف محيطا خاصة إن كان نفس الشخص لا يحضر الكثير من الاجتماعات ويعطل باقى المجموعة.
- غالبا ما تتطلب العملية التعاونية إعطاء معلومات والحصول عليها من جميع أعضاء المجموعة. وقد يستغرق ذلك وقتا طويلا في المجموعات الكبيرة، وحتى في المجموعات الصغيرة فإن ذلك يستغرق وقتا إضافيا لسماع الجميع. ويوجد عدة وسائل بديلة للحصول على آراء الأشخاص دون محاولة سماع المجموعة بأكملها لعدة ساعات.
- ✓ أحد الطرق البسيطة للتعامل مع مجموعات كبيرة هو تقسيمها إلى مجموعات أصغر، وأحد الطرق الأخرى لتقليل عبء الاجتماعات هو خلق وسائل خارج وقت الاجتماع لجمع آراء أعضاء المجموعة مثل الاستبيان.
- ✓ بمجرد قيامك بالحصول على قائمة بالأفكار من نشاط عصف الذهن، فإن أحد الطرق لترتيب أولوية أحد القوائم بسرعة هو طباعة القائمة وإعطاء كل شخص مجموعة من المذكرات اللاصقة كي يلمصها بجانب البنود التي يراها أهم من غيرها.
- ✓ أحد الطرق الأخرى لجمع معلومات بشكل سريع هو طريقة العُمَّلَتين. قم بإعطاء أى شخص في المجموعة عُمَّلَتين معدنيتين بأقل قيمة في بلدك، وضع صندوق في منتصف المجموعة. وكى يتحدث الشخص عليه أن يضع عملته في الصندوق مما يجعله يحصل على دقيقة من وقت المجموعة. ويجب ألا تستخدم سوى عملة واحدة في المناقشة الواحدة، وبمجرد نفاذ العُمَّلَتين منك ليس لديك الفرصة في التحدث حتى ينتهي الجميع من عُمَّلاتهم. وبمجرد الانتهاء من المناقشة وقد تحدث الجميع، يطلب الميسر جلسة أخرى حتى يتم نفاذ جميع العملات أو حتى لا يرفع أحد الأعضاء في المجموعة يده للتحدث.
- ✓ اعرف متى يجب إرسال أحد الموضوعات إلى مجموعة صغيرة. فإن قيام ثلاثين فردا ناضجا بقضاء ساعة في مناقشة تتطلب أربعة أو خمسة أفراد للاشتراك في حلها أو الاهتمام بها يعد مضبعا لوقت الموهبة البشرية. وأحد الطرق لقياس ذلك

هو أن تطلب من المجموعة إخبارك عن عدد من يرغبون في مواصلة المناقشة. فإن لم يرفع يده سوى عدد قليل يمكن تأجيل الموضوع وتكوين مجموعة صغيرة لأداء مهمة عبارة عن تقديم مقترح في الاجتماع القادم.

#### الحفاظ على ذاكرة المجموعة

قم بتوثيق كافة القرارات. فإن محاضر الاجتماعات والملاحظات التي تم كتابتها هي ذاكرة المجموعة، لذا يتم بذل كل الجهود اللازمة من أجل دقة وتحديث هذه المستندات. وفي حالة وجود عدة أشكال قانونية فإن محاضر الاجتماع تعد مطلباً أساسياً. فإن لم تكن تحتفظ بسجلات للقرارات فمن المرجح أن تصدر القرار مرة أخرى فيما بعد. وإن قمت بإجراء محادثات تليفونية مع مصالح حكومية للحصول على تصريحات فاكتب ما قيل لك واسم المسئول والتاريخ. ومن الضروري أن تتوافر محاضر الاجتماعات والسجلات في شكل ما لكل أعضاء المجموعة، أو إرسالها بالبريد حتى يتسنى للجميع قراءتها. وأحد الأفكار الجيدة هي قراءة القرارات التي تم اتخاذها والبنود التي تم تكليف الأعضاء بها في نهاية الاجتماع حتى يتم عمل تصحيحات بينما ما زالت المناقشة حاضرة في أذهان الجميع.

إن تنسيق محضر الأعمال عامل هام جداً. قم بتقسيم الورقة التي سيتم كتابة محضر الاجتماع بها إلى عمودين، مع جعل العمود الأيمن يحتل 3/1 مساحة الصفحة والعمود الأيسر يحتل 3/2 الصفحة. ويتم كتابة بنود جدول الأعمال على الجانب الأيمن أما ملاحظات المناقشة فتكتب على الجانب الأيسر. ويتم كتابة أسماء الأشخاص المكلفين ببنود جدول الأعمال وتواريخ إنجازها على الجانب الأيمن أسفل البند. وإذا تم اتخاذ قرار ما اكتب كلمة قرار على الجانب الأيمن ونص القرار بالكامل على الجانب الأيسر. فهذا النظام يجعل من السهل للغاية مراجعة عدد كبير من محاضر الاجتماعات لمعرفة المعلومات والقرارات.

مقتبسة من روب ساندين في كونسنسيس وركس - بتصريح  
(<http://www.ic.org/nica/Process/Effmeet.html>)

## تنسيق جدول أعمال الاجتماعات

موضوع الاجتماع  
التاريخ  
الوقت (البداية – الانتهاء)  
المكان

منظم الاجتماع / الميسر:

المشاركون:

المراقبون (إن وجدوا):

أمين الاجتماع:

مستندات خلفية:

الرجاء إحصار:

بنود جدول الأعمال / الرئيس / الوقت المخصص

.1

.2

.3

.4

الخ.

البنود التنفيذية / الشخص المسئول / الأولوية / تاريخ التنفيذ

.1

.2

.3

.4

الخ



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

## تدريب المهارات الشخصية

الوحدة التدريبية 4-1  
العروض الشفهية



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

## الجلسة 1-4: العروض الشفهية

### فكرة عامة عن الجلسة

المحتوى	الوقت	النشاط
مقدمة	10 دقائق	استقصاء قصير
أساسيات العروض الشفهية	30 دقيقة	محاضرة قصيرة تفاعلية حول الأساليب والإرشاد
تطبيق العروض الشفهية	90 - 120 دقيقة	تطبيق في مجموعات صغيرة مع تغذية مرتدة
الختام	3 دقائق	مناقشة
إجمالي الوقت	3 ساعات	كل الأزمنة تقديرية

### إعداد الجلسة

المحتوى والغرض	من المرجح أن يكون لدى المتدربين مجموعة متنوعة من الخبرات في مجال التحدث العلني – فمن الممكن أن تتراوح بين متدربين لديهم خبرة قليلة في هذا المجال إلى متدربين ليس لديهم خبرة فيه على الإطلاق. فلا يوجد سوى عدد ضئيل من الأشياء في الحياة لإثارة مثل هذا التلهف للتحدث العلني، وتهدف هذه الجلسة إلى توفير خبرة بسيطة وبعض الملحوظات للمساعدة في هذا المجال، غير أنها لا تدعى توفير برنامج تدريب كامل في العروض الشفهية.
أهداف التعلم	ينبغي أن يتمكن المتدربون بنهاية هذه الجلسة مما يلي: 1. تقديم عروض رسمية فعالة باستخدام الوسائل المرئية وأساليب العرض 2. استخدام معادلة SPRA (للتحدث العلني)
مواد التدريب والإمدادات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● جدول أعمال الجلسة (في مجلد المتدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 1: ملحوظات من متخصص عن التحدث العلني (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 2: كيف تكف عن اللغو (الأحاديث غير الهادفة) وتبدأ في التركيز (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● لوحة تقليب الأوراق: تعليمات للتطبيق</li> <li>● ورقة التدريب 3: القائمة المرجعية لمراقبة العروض (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● لوحات تقليب الأوراق، وشريط، وأقلام توضيح</li> </ul>
الإعداد قبل الجلسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تأكد من أن حجرة التدريب كافية (أو أن لديك مكان فسيح) وتتسع لأربعة أو خمسة مجموعات يقدمون عروض التطبيق في نفس الوقت – إذ قد يكون ذلك مسببا لضوضاء كبيرة إن لم يكن المكان يتسع لهم جميعا.</li> </ul>
الموضوعات المحتملة	تحتاج هذه الجلسة إلى إثنين أو ثلاثة مدربين لإدارة جولات التطبيق.
اقتراحات بديلة للجلسة	نرجو أن تقوم بإضافة الموضوعات هنا عندما تبدأ في اكتساب خبرة في هذه الجلسة بمرور الوقت نرجو أن تقوم بإضافة التغييرات التي استخدمتها بالفعل، أو التي فكرت في استخدامها.

## خطوات عرض الجلسة

<p><b>ترحيب :</b> يمكنك استخدام ما يلي عند تقديم الجلسة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ أريد أن أقوم باستقصاء صغير: ارفع يدك إن كنت قد سبق لك إلقاء خطاب أمام حشد كبير من الناس، أو قمت بتقديم أحدهم في أحد الاجتماعات، أو قمت بالتدريس لأحد الفصول الدراسية، أو قمت بتقديم مجموعة من ذوي السلطات، أو قامت وسائل الإعلام بإجراء مقابلة شخصية معك؟</li> <li>✓ فكر في مشاعرك في تلك اللحظات، كيف مرت بشكل جيد (أو غير جيد)، وكيف كانت مشاعر الآخرين. احصل على أفكارك بإجابات من كلمة واحدة، ثم اكتب كل كلمة على مذكرات لاصقة post-it notes وضعها على لوحات تظليل الأوراق (وضع مذكرتين فارغتين منهنما في المقدمة). وبينما تضعهم انظر إلى ما يضعه الآخرون.</li> <li>✓ اقرأ بعض الكلمات – مع وضع جميع الكلمات المتماثلة / المتطابقة معا. ليس هناك حاجة لتنظيمها معا، ولكنك تريد أن تعطى المتدربين شعور بمدى من الأحاسيس التي أثرت في صورة رسم بياني، وقدر مشاركتهم للعديد من نفس ردود الفعل.</li> <li>✓ اسأل: هل أدهشكم أن لديكم نفس ردود فعل زملائكم؟ ما هو الشيء المشترك؟</li> </ul> <p>راجع <b>أهداف التعلم</b> سألقة الذكر، وتأكد من فهمهم لها. وضح أنه ليس لدينا سوى ساعات قليلة، ولكننا سنحاول إعطاء الجميع خبرة حتى يتسنى لهم التطبيق لمرة واحدة على الأقل لبناء مهاراتهم المستقبلية، وتقليل شعورهم بالقلق حيال ما تشير إليه الكلمات الموضحة على لوحة تظليل الأوراق.</p>	<p><b>مقدمة</b> 10 دقائق</p>
<p>اطلب من المتدربين عمل قائمة ببعض الملحوظات التي رأوها عند إنشاء عروض باستخدام PowerPoint (مساحة بيضاء، ترتيب منطقي للأفكار، النقاط الرئيسية فقط – أي لا يوجد الكثير من الصياغة مع تصميم بسيط للعرض).</p> <p>سوف نذكر بعض هذه النقاط أيضا اليوم، لذا ينبغي أن يكون هذا مراجعة جيدة، ولكننا سنتجاوز عروض برنامج PowerPoint ومجرد تقديم العروض في شكل شرائح. ابدأ محاضرة قصيرة عن تقديم العروض الشفهية، وتأكد من تغطية جميع النقاط (الموجودة بأوراق التدريب).</p> <p><b>تحضير عرضك:</b> يخشى معظم الناس من أنهم لن يعرفوا ما يقولون – لذا فإن التحضير هو الحل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● استكشف جمهور الحضور، وفكر في جميع الأساليب ذات الأهمية بالنسبة لهم – ولا ترفض الأفكار حتى تكن مستعداً وتجلس لتحضير العرض. ويجب أن تكون قادرا على توضيح الأمر لك وللآخرين.</li> <li>● استخدم خاصية <b>outline</b> في برنامج Word، أو اكتب كل فكرة على مذكرة لاصقة post-it note. إذ تسمح لك هاتين الأدوات بإعادة ترتيب أفكارك بقدر ما تريد. قم بالقص واللصق – ويمكنك القيام بإعداد نسختين أو ثلاثة قبل أن تشعر بالرضا عن العرض. واطلب من زميل تثق به أن يقرأ العرض ويعطيك تغذية مرتدة، ولكن تذكر: إنه أنت من ينبغي أن يشعر بالراحة تجاه قول / فعل ما قمت بتحضيره.</li> <li>● قم بعمل اختبار يجب معرفة / من اللطيف معرفة / لا حاجة إليه، وقم بإفعال الأفكار غير الضرورية. ما هي القيمة المطلقة لما يجب أن تقوله بالنسبة لجمهورك – كيف سيجعل ذلك يومهم أكثر إنتاجية، ويساعدهم على أداء وظيفة أفضل، ويرسم الضحكة على وجوههم؟</li> <li>● هل تشعر بالإثارة تجاه ما يجب أن تقوله؟ فيجب أن تكون كذلك.</li> <li>● عندما تقرر النقاط الرئيسية ضعها على بطاقات وتدرّب على إلقاءها عدة مرات. وإن كنت ستقوم بعرض موضوع معين فتدرّب عليه مقدما باستخدام نفس الأدوات التي ستستخدمها فيما بعد.</li> <li>● استخدم أدوات ربط مناسبة في تقديم عرضك. و"أعلن" أو بمعنى آخر وضح للمتدربين عندما تكون ستبدأ في عرض موضوع هام جدا.</li> </ul> <p><b>تقديم العرض</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● احضر مبكرا وقم بفحص كل شيء</li> </ul>	<p><b>أساسيات تقديم العروض الشفهية</b> 30 دقيقة</p>

- ارتدى ملابس ملائمة للمناسبة التي تلقى فيها خطابك، وإن لم يكن لديك فكرة عما يجب أن ترتديه اسأل منظمي الحدث إذا لم تكن متأكدًا أنه يجب ارتداء ملابس رسمية.
- تدرب على استخدام البطاقات أو نقل الشرائح حتى تتمكن من استخدامها بمهارة.
- لا تعتذر مقدما عما سوف تقوله، أو عن أنك متوتر – فإن ذلك يؤدي إلى جذب انتباه جمهور الحضور إليك وتركيزهم على إحساسك بالتوتر – ما عليك إلا البدء في تقديم العرض بعد أن تلتقط أنفاسك.
- ركز على من يهتم بك ويصغي إليك من جمهور الحضور – وليس على من لا يصغي إليك.
- استخدم لغة طبيعية – وتجنب استخدام الكلمات الكبيرة بلا داعي أو المصطلحات الفنية.
- تحرك من على منصة الإلقاء إن استطعت – ولا تقف خلفها باعتبارها درع يحميك من الجمهور ولا تمسك بها بقوة. وإذا تحركت هنا وهناك (ولكن ليس كثيرا) وتحدثت بثقة سوف تبدو وثقا من نفسك للغاية. وإن كان عليك البقاء خلف منصة الإلقاء فتأكد من توضيح إيماءاتك بحرية.
- حافظ على عمل اتصال بالعيون مع جمهور الحضور، ولكن لا تحديق بهم لفترات طويلة – فأنت ترغب أن تكون الغرفة بأكملها في نطاق رؤيتك.
- وإن سألك أحد الحضور سؤالا لم تستطع سماعه فلا تقترب من الشخص، ولكن اطلب منه بصوت واضح وأنت في مكانك أن يكرر سؤاله أو تعليقه – فأنت ترغب أن يسمع الجميع السؤال حيث أن هذا ليس مجرد محادثة بين شخصين.
- ينبغي على المدربين تضمين أية معلومات أخرى تبدو مناسبة من أوراق التدريب، ولكن تأكد من ألا تتحدث لفترات طويلة. وتذكر أيضا أن تضيف عدة أسئلة، وتشجع المتدربين على طرح أسئلة وتقديم ملحوظات.
- قم بتوزيع ورقة التدريب "ملحوظات من متخصص عن التحدث العلني" واعطهم دقيقتين لقراءتها قراءة سريعة. وتأكد من أنك قد ذكرت المعادلات الموضحة في صفحة 4، 5 عن المناسبات الرسمية بعينها.

- العروض التي لم يتم إعدادها :** لاحظ أننا قد تحدثنا حتى الآن عن العروض التي تم إعدادها. فربما يكون أكثر الحالات المسببة للقلق في التحدث العلني هي عندما يتم استدعائك لإلقاء خطاب دون الإعداد المسبق له. فلم يعد ذلك مزعجا، ما الذي يحدث عندما يتم استدعائك للتحدث بهذه الطريقة؟ (نستمر في الحديث، ونعيد ما نقوله مرارا وتكرارا، الخ)، ونبدأ في قول كلام بلا معنى. ولدينا أكثر من معادلة لهذا الغرض، وهذه المعادلة لتلك المواقف حيث يتم استدعائنا للتحدث بغير إعداد أو ترتيب مسبق. قم بتوزيع ورقة التدريب "كف عن اللغو (الأحاديث غير الهادفة) وابدأ في التركيز" حتى يمكن أن يتابعك المتدربون هذه المرة. والمعادلة هي:
- الموقف – المقترح – الأسباب – الإجراء
- حاول أن تجعل المتدربين يفهموا معنى ذلك باستخدام ورقة التدريب كدليل – النقاط الرئيسية موضحة في صفحة 1.
- قم بعمل نموذج باستخدام المعادلة على موقف عن شخص إعلامي يطرح أسئلة عن برنامج المهارات الشخصية.
- **الموقف** – يدخل عدد كبير من النساء في جميع أرجاء المنطقة إلى القوى العاملة ويبدأن مشروعاتهن الخاصة، غير أن معظم أولئك النساء لا يتمتعن بمهارات متطورة في أساسيات الإدارة.
  - **المقترح** - منظمة غير هادفة للربح وهي منظمة راعية – وترغب في تزويد النساء المحليات بهذه المهارات في حزمة من البرامج التي يمكنهن الحصول عليها بشكل ميسر، وقد عملت هذه المنظمة مع معهد التعليم الدولي لإعداد هذا البرنامج.
  - **الأسباب** – نشعر بأن توفير مثل هذه المهارات الأساسية يعني شيئا لأولئك النساء المشتركات من الناحية الاقتصادية، وأيضا من ناحية الموارد البشرية، وتنمية المجتمع المدني. إذ يؤدي ذلك إلى وجود مواطنات يتمتعن بمهارات ضرورية للمشاركة في المجتمع.
  - **الإجراء** – نتطلع إلى نشر هذا البرنامج وتوفير مزيد من فرص التدريب في هذا المجتمع.
- اطلب أحد المتدربين المتطوعين (أو مجموعة متدربين يجلسون معا على نفس المنضدة) أن يقوموا بالتجربة. وتأكد من أن الكلمات الأربعة مرئية بوضوح لجميع الحضور. ويمكن أن يختار المتدربون الموقف الخاص بهم، كما يمكن أن يقوم المتدربون الآخرون "باختيار" الموقف لهم.

<p><b>الإعداد:</b> بعد تقسيم المتدربين إلى مجموعات تتكون كل مجموعة من خمسة أو ستة أشخاص، قم بوضع التعليمات التالية (بشكل مختصر) على لوحة تقلاب الأوراق واخبر المتدربين بالمهام: يقوم كل متدرب بتحضير عرض يستغرق خمس دقائق كي يقدمه للمجموعة الصغيرة. اختر أى موضوع ترغب في عرضه، وتأكد من أنه يمكنك التحدث لخمس دقائق عنه. لديك 30 دقيقة لإعداد عرضك باستخدام الأدوات المسموعة والمرئية – المتاحة في حجرة التدريب. وسيتم تعيين أحد الأشخاص بالمجموعة كي يكون المراقب الرسمي / كاتب الملاحظات، وسوف يستخدم القائمة المرجعية للمراقبة التي سأعطيها له. كما سيكون هذا الشخص مسؤولاً عن وقت العرض. وسيكون باقى المجموعة هم جمهور الحضور.</p> <p>سيتم تقديم خمسة أو ستة عروض – بناء على عدد الأشخاص في المجموعة (أقصى عدد هو 6 أشخاص). ويتم تغيير الشخص المسئول عن المراقبة في كل مرة، حتى يتسنى لكل شخص في المجموعة القيام بدور المتحدث، والمراقب، والمستمع.</p> <p>عندما تبدأ جولات العرض سوف يقول الشخص المسئول عن الوقت إبدأ حيث يبدأ المتحدث في تقديم عرضه، وعندما يقول المسئول عن الوقت <b>قف</b> فعلى المتحدث أن يتوقف على الفور سواء انتهى من تقديم عرضه أم لم ينتهى. وعندئذ يمكن أن يطلب المتحدث الحصول على تغذية مرتدة، ويقوم المراقب بإشراك المجموعة في ملاحظاته التي كتبها في القائمة المرجعية، كما يمكن أن يعطى "جمهور الحضور" تغذيتهم المرتدة أيضاً. تذكر قواعد التغذية المرتدة الجيدة! وبعد خمس دقائق يعطى فيها الجميع التغذية المرتدة يبدأ العرض الثانى.</p> <p>ابدأ جولات العروض، وتأكد من المرور على جميع المجموعات الصغيرة ومراقبتها.</p>	<p><b>تطبيق العرض الشفهي</b> 90 - 120 دقيقة</p>
<p><b>استنباط المعلومات:</b> لقد كانت هذه الجلسة طويلة وتحتوى على الكثير من العمل بالنسبة للمتدربين. قم بالثناء عليهم لأنهم خاطروا بتقديم العروض، ووضح لهم أنه كان يوجد العديد من الرؤى الجديدة التي اكتسبها الجميع في المجموعات المختلفة، ونريد أن نركز عليها الآن. وقد ترغب في أن تطلب من المتدربين أن يعطوا إجاباتهم بصوت مرتفع ومختصر بدلاً من تحديد شخص يعطى إجابات طويلة – حيث سيوجد الكثير من الأشخاص الذين يريدون التحدث عن ذلك ...</p> <p><b>أسئلة العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● كيف سارت الأمور معك؟ (تعليقات عامة)</li> <li>● ما هي الأحاسيس التي شعرت بها أثناء تقديمك للعرض؟</li> <li>● ما هي التغذية المرتدة التي اجمع عليها معظم الحضور؟</li> <li>● كيف كانت جلساتك عن التغذية المرتدة؟</li> <li>● هل كانت أقصى مما توقعت؟</li> </ul> <p><b>أسئلة عامة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ما هو أهم شيء اكتشفته عن نفسك كمقدم للعروض في هذا التطبيق؟</li> <li>● ما هي النصيحة الرئيسية التي لم تفكر بها من قبل وتدرى أهميتها الآن؟</li> <li>● ماذا يمكنك أن تقول لأحد الأصدقاء الذى ستقوم بتقديم عرضاً لمساعدته على أن يهدأ؟</li> <li>● هل تعلمت أى شيء اليوم يخالف معتقداتك السابقة عن التحدث علانية؟</li> </ul> <p><b>أسئلة تطبيق:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● متى المرة القادمة التي ستحتاج فيها إلى استخدام هذه المعرفة مرة أخرى (ما هو نوع الموقف، فى العمل أم غيره)؟</li> <li>● هل فكرت اليوم فى كيفية الإعداد لذلك العرض؟</li> <li>● اطلب من الجميع أن يفكروا للحظة عنم قد يطلبوا منه أن يقوم بدور الموجه أو المدرب لهم أو زميل يتدرب معك فى المرة القادمة التي قد تحتاج فيها إلى ذلك؟</li> </ul>	
<p>عبر عن ثناءك للمتدربين مرة ثانية لتجربة النشاط الذى من الممكن انه لم يكن مريحاً بالنسبة لهم، واخبرهم أنهم قاموا بعمل رائع.</p> <p>عُد إلى أهداف التعلم الخاصة بالجلسة وتأكد من أنها تحققت. وأخبرهم بأن أنشطة فترة بعد الظهر – الكتابة الإدارية – لن تتطلب منهم مثل هذا المجهود.</p>	<p><b>الختام</b> 3 دقائق</p>



## ملحوظات من متخصص عن التحدث العلى

### ملحوظات لإعداد خطابك

- ✓ **استعلم** عن خلفية جمهور الحضور الذين تهدف إلى مقابلتهم، وكذلك عن الخطابات التي سيتم إلقاءها قبل خطابك.
- ✓ **قم بعمل** بحث، وجمع للبيانات، والأرقام الفعلية، ومعلومات عن أحدث التطورات، والحقائق الشيقة التي لا يعرفها إلا القليل، وآراء الخبراء، وأية معلومات ذات صلة تسبب في جعل الخطاب يتسم بروح الفكاهة أو يدهش جمهور الحضور أو يفاجئهم.
- ✓ **عصف الذهن** احمل ورق للكتابة أو مفكرة للكتابة معك طوال الوقت. دع عقلك يعمل بحرية وراحة في جميع جوانب الموضوع. حينما وأيما يتولد لديك أفكار أو عبارات أو خواطر أو ملاحظات شيقة قم بكتابتها على الفور. ولا تقم باختيار أو رفض أى فكرة في هذه المرحلة. فكر فيهم لفترة أطول بحرية مثل الأطفال. واطلق العنان لقدرتك على الابتكار.
- ✓ **اجلس** مع بياناتك وقصاصات الورق وقم بتنظيمها في نقاط رئيسية وتجاهل باقى البيانات غير الضرورية.
- ✓ **اكتب** مقالة مرتبة ترتيباً منطقياً أى اكتب الجزء الرئيسى من خطابك.
- ✓ **قم بمراجعة** المحتوى مراجعة دقيقة للغاية.
- ✓ **قم بمراجعة مسموعة**. اقرأ ما كتبت بصوت مسموح واسمعه كما سيبسمعه جمهور الحضور. واستبدل العبارات الثقيلة على السمع بعبارات أبسط وأجمل منها. فالخطاب ليس مقالة مكتوبة يمكنك قراءتها مرة أخرى حتى تفهمها. تذكر أنك لا تحفظ الخطاب هنا – فأنت تراجع المحتوى واللغة.
- ✓ **فكر** في عبارة افتتاحية خاطفة تجذب انتباه جمهور الحضور، وكذلك في عبارة ختامية تؤثر فيهم ويسهل عليهم تذكرها لختام الخطاب.
- ✓ **قم بإلقاء** الخطاب بأكمله مرة واحدة، وقم بتقنيح عبارتى الافتتاح والختام.
- ✓ **قم بعمل** كارت أو كارتين لتذكيرك بالبيانات الهامة الخ، واختصر المقالة الطويلة التي كتبتها من قبل.
- ✓ **أعد صياغة** المقالة في الكروت الصغيرة، وراجع مدى ملائمة التوقيت وسير الحديث.
- ✓ **انسى الأمر برمته**، فقد انتهيت من إعدادك للخطاب، ولكن استمر في تقنيح العبارتين الافتتاحية والختامية.
- ✓ **تذكر** أن تأخذ معك الكروت التي ستذكرك بالنقاط الهامة في خطابك يوم إلقاء الخطاب.

### إلقاء الخطاب

- ✓ **تعلم** كيفية تذكر النقاط الهامة من الكروت الصغيرة بسهولة ويسر. لذا اكتب فيها بحروف كبيرة واضحة. وإن علم جمهور الحضور أنك تقرأ من كروت لتذكيرك فلن يسبب لك ذلك ضرراً ... وإن لم يعلموا فسوف ينبهوا بإلقاءك. ولكن لا تقرأ أى بيانات أساسية أبداً من الكروت (أى أسماء أشخاص مهمين، منظمات، مناسبات الخ).
- ✓ **ينبغي** ألا يكون **خطابك** طويل للغاية أو قصير للغاية. وإن أردت أن تختصره أثناء الإلقاء ينبغي عليك حذف نقطة / فقرة كاملة. إذ يعد تحضير الكثير من النقاط وإلقاء نقاط أقل دائماً سياسة جيدة.
- ✓ **لا تتوقع أبداً** أن تتذكر ما قد كتبت أو تدربت على حفظه بالضبط. تحدث بشكل طبيعي عن الأمر كما تتذكره. فإنك بذلك ستفوق على ما كتبتة تفصيلاً.
- ✓ **ركز** على كافة المستمعين لك (وليس على غير المستمعين). ولا تجعل التشويش أو الشغب – إن وجد – يصرف انتباهك عن الخطاب. إن كان يوجد تشويشاً قليلاً تجاهله واستمر في خطابك. وإن كان كبيراً فانتظر حتى تهدأ الأمور وقم بعمل تعليق مناسب ثم استمر في إلقاء خطابك. وإن وصل أحد الأشخاص المهمين أعلن عن وجوده / وجودها ثم استمر في خطابك. ولا تأخذ الأمور بشكل شخصى. وكذلك لا تفقد أعصابك أو سحرك تحت أى ظرف من الظروف.
- ✓ **تجاهل** الأمر إن أخطأت في شئ أثناء الخطاب ولم يلاحظ أحد، ولكن إن أشار أحدهم إلى الخطأ فاعترف به ثم صححه.
- ✓ **اقبل** الأمر إن قام أحدهم بإعطاء بيانات إضافية – واشكر هذا الشخص.
- ✓ **الأسئلة** التي يطرحها جمهور الحضور تعد علامة جيدة، لذا رحب بهذه الأسئلة فإنها توضح أنهم يستمعون إليك. وأجب عنها إن كان في استطاعتك، وإلا اطلب من جميع الحضور أن يجيبوا عنها. ولا تخدعهم بإجابات خطأ، ولا تنزعج إن قام جمهور الحضور بالإجابة. وأجب بذكاء ولباقة تتسم بروح الفكاهة إجابات قصيرة ومرضية.

✓ من الطبيعي جدا أن تشعر بالتوتر، ولكن لا تظهر أنك متوتر!

✓ لا تبدأ خطابك باعتذار أبدا.

✓ لا تحمل معك خطاب مكتوب.

✓ لا تقم بحفظ أي خطاب أبدا.

### عرضك لوضعك الجسماني

✓ ما ترتديه: ينبغي أن يكون مريحا لك ومريحا لجمهور الحضور أيضا. كما يجب أن يكون ملائما للمناسبة التي تلقى فيها الخطاب. لا تشعر بالخجل، اسأل منظمي مثل هذه المناسبات عما سوف يرتديه الآخرون: زى رسمي أم غير رسمي. وتجنب ارتداء الزى المزخرف أو المبهرج بشكل خاطف للبصر – فكلما كان الزى أبسط كان ذلك أفضل!

✓ كيف حال مزاجك: حاول أن تشعر بالراحة والثقة، وقف مستقيما مترنا. ولا تتأرجح في وقتك أو تنتقل كثيرا أو تفقر من مكان لآخر. ولا تحاول أن تميل إلى الأمام/أو إلى الخلف، أو تضغط على منصة التحدث. فالفكرة العامة هنا أن يكون جسمك مستقيما، والأيدي والأرجل في وضع مريح.

✓ كيف حال إيماءاتك: يدك تتحركان بحرية ولكن ليس كثيرا. واجعلها عادة لديك أن تبدأ الخطاب ويداك متشابكتان من الأمام قليلا (كي تتجنب الإيماءات المتوترة). وبمجرد أن تشعر بالراحة حركهما بحرية، فإيماءاتك تضيف تأثيرا على خطابك.

✓ كيف حال اتصالك بعيون جمهور الحضور: انظر إلى عيون الناس. وحرك عينيك في حركات دائرية بطيئة كي تلتفت إلى جمهور الحضور بأكمله وخاصة الجالسين في الأركان. فإن ذلك يجذب انتباههم، ويخلق الألفة بينك وبينهم، كما إنك بذلك تلقى تعاطفهم واستحسانهم...

✓ كيف حال صوتك: كن مختلفا من خلال تغيير طبقات صوتك تبعا لتأثير كلماتك وموضوع خطابك. عدل من طبقة صوتك، واستخدمه لتأكيد ما تقول الخ. فإن ذلك يجعل خطابك ينبض بالحياة.

✓ كيف حال لغتك: يجب أن تكون لغة الخطاب مريحة لك ولجمهور الحضور. استخدم الكلمات التي تجدها طبيعية بالنسبة لك، واستخدم عبارات مفهومة للجميع. وتجنب استخدام لغة الكتب أو المصطلحات الفنية المتخصصة. وكذلك لا تستخدم بعض كلمات لغة أجنبية لأنه لا يسهل ترجمتها. ويمكنك إضافة عدد قليل من عبارات اللغة المحلية لتؤثر على جمهور الحضور. ولا تقم بعمل مزيج من اللغات كثيرا أو عدة مرات لأن ذلك يسبب توترا للحضور.

✓ فوق كل هذا افحص – كيف تبدو ابتسامتك اليوم؟

### ملحوظات للتغلب على مرحلة الخوف

✓ قم بتحضير الخطاب مسبقا. ولكن لا تحاول مطلقا أن تقوم بتحضير الخطاب أو التفكير فيه أو القلق بخصوصه بمجرد حضورك إلى مكان إلقاء الخطاب. ودائما تحدث بشكل مختصر ولاثق وسوف يحبك الناس.

✓ حاول أن تصل إلى مكان إلقاء الخطاب قبل بدء البرنامج. وحاول أن تدرس حجرة الاجتماع والمنصة والميكروفون والمنظمين والموظفين والحضور الخ حتى تشعر بالراحة تجاهها.

✓ قم بتحية أكبر عدد ممكن من الناس، وقم بالمرور عليهم، وحاول لقاء وجوه جديدة وتعرف إليهم، وابتسم إلى الغرباء، واضحك قليلا، وابتهج.

✓ استرخ جسمانيا وذهنيا على أحد الكراسي أثناء انتظار دورك: وخذ نفسا عميقا، وقم بالتفكير التأملي سراً بمفردك، وفكر في أفضل ذكرياتك، وأشعر بتشجيع الأصدقاء لك، أو انظر إلى نجاحات الماضي. ثم ركز بالكامل على ما يحدث في الاجتماع، واحتفظ برباطة جأشك، وعينيك تنظر على المنصة حيث يقف من يلقي بخطابه.

✓ قف عندما يتم النداء على اسمك، وامشى بصورة طبيعية (ليس باسترخاء أو بكسل) إلى المنصة. وبمجرد وصولك إلى هناك انظر إلى الناس المحيطين بك وابتسم وخذ وضعك.

✓ قم بتحية الحضور تحية طيبة طويلة نوعا ما، وابدأ ببطء، وفي غضون ثوان قليلة ستشعر بأنك قد تمكنت من الموقف وتنتقل في الحديث.

✓ اسع إلى فرص إلقاء الخطابات والتحدث إلى الناس واقتنص هذه الفرص. وكمبتدئ قم بزيادة عدد الخطابات القصيرة والناجحة، فإن ذلك يزيد ثقتك بنفسك!

- ✓ لا تقبل سوى بالتحدث عن موضوعات مألوفة بحيث يكون لديك وقت كاف لإعداد الخطاب، وإلا فافرض بأسلوب مهذب. أنه من الجيد أن تتحدث عن موضوعات جديدة ولكن ليس بحماقة أو ليس باعتبارك مبتدئ.
- ✓ روح الفكاهة: أى شخص يتحدث بروح رياضية وبمرح ويتسم حديثه بالفكاهة يتقبله المستمعون جيدا وذلك وإن وجد فى حديثه بعض أوجه القصور أو الأخطاء. وروح الفكاهة يجب أن تملأ حديثك ولكن ليس بإفراط. تحذير: الكثير من الفكاهة حتى فى الأمور الجادة والرسمية أو الفكاهة فى كل مرة تجعل منك مهرجا. وبذلك فإن الناس سوف تستمع إليك ولكنهم لن ينجحوا.
- ✓ القلب: لا تتحدث إلا ما تؤمن به وتتبعه بالفعل. ولا تطلب من الناس سوى ما أنت على استعداد لعمله. حينما تتحدث من القلب وأيا كان ما تقوله من الطبعي سيكون حديثا فعلا.
- ✓ التواضع: إن أفضل الأساليب أن تكون متواضعا. قم بإعطاء رأيك أو تعليقك باعتبارك صديق صغير، واعطى نصيحة مخلصه للآخرين ولنفسك. واحذف كلمتي " أنا" و " أنت" واستبدلهما بكلمة " نحن" ، وسوف يحقق ذلك نجاحا باهرا.

#### عند استضافة حفلات رسمية

أنت هنا تتحدث بالنيابة عن المنظمة. لذا يجب عليك التحدث بشكل منضبط ومهذب وكبيرياء يعكس صورة منظمتك. فالمهم أن تظهر السلوك الحسن والسمو. يجب أن تنطق كل اسم وتكليف بشكل صحيح. اهتم بالأسماء الأجنبية اهتماما فائقا. واستخدم قواعد لغوية سليمة ولغة منمقة. فالهدف هو استخدام أسلوب إلقاء يتسم باللباقة والطلاقة. ومن الحكمة أن تتجنب إلقاء النكات أو استخدام أساليب التحايل. فإن الخطاب البسيط المحدد والواضح وال جذاب هو أفضل أنواع الخطابات. وإليك أربعة معادلات سهلة الاستخدام فى المناسبات الرسمية:

**خطاب الترحيب:** يوجد اتفاق للترتيب الذى ترحب به بجمهور الحضور. وأيضا تذكر أن الترحيب يجب أن يتم وأنت واقف. وإليك معادلة يسهل تذكرها: "M. G.O.O.S.E."

**M** Ms. سيدى الرئيس / سيدتى الرئيسة، ضيف الشرف – / ضيفة الشرف –، أصحاب المقام الرفيع الآخرون،

الضيوف والمدعوين، الصحافة، الوفود/المشاركين، السيدات والسادة

**G** General welcom ترحيب عام إلى – (الاسم الفعلى للبرنامج)، ومن قام بتنظيمه / إعداده / استضافته

– (اسم المنظمة)

**O** Organization: المنظمة: قل جملتين عن المنظمة

**O** Occasion: المناسبة: قل بضع جمل عن أهمية البرنامج

**S** Special welcomes: ترحيب خاص: ترحيب بالاسم فى جملة أو جملتين بنفس الترتيب المذكور بعاليه (أى

الضيف الرئيس، ضيف الشرف، المدعوين، الصحافة، باقى الحضور)

**E** End: الختام: مرة ثانية رحب بالجميع وتمنى لهم ..... أن يستمتعوا بالحدث، وأن يكون مفيدا للغاية، وتجربة يتذكرونها، ونقطة تحول، وركيزة هامة، ويصنع تاريخا، ويفتح الآفاق أمام مستقبل عظيم، ويحقق نجاحا باهرا.....

#### تقديم المتحدث:

إن الهدف منها هو إلقاء الضوء على حضور الشخص وتكوين صورة عنه حتى يكون كلا من الضيف وجمهور الحضور فى أفضل حال عند حضوره. فى البداية يتم ذكر سيرتهم الذاتية، ثم ذكر مزيدا من التفاصيل عنهم، لذا إن أمكن تحدث إلى الشخص الذى تلقى مقدمة عنه كى تكتشف الإنسان الكامن خلف الصورة – اعرف منه الحقائق غير المعروفة عن حياته، واهتماماته الشخصية، وإنجازاته فى مجالات أخرى، وفلسفته فى الحياة، وهل سافر إلى الخارج، واهتماماته بالعمل الخيري /الخدمة الاجتماعية الخ. وإليك ترتيب فعال لتقديم الأشخاص وهو: "T.O.P.S."

**T** Topic: موضوع الاجتماع (فى جملة أو جملتين)

**O** Occasion: مناسبة الاجتماع (فى جملة أو جملتين). قم باختصار بذكر علاقة وجود هذا الشخص فى الاجتماع.

**P** Person: كون صورة واضحة عن الشخص من خلال ذكر معلومات متعلقة بسيرته الذاتية بأسلوب منظم.

**S** Salute: جملة ختامية. قم بإلقاء الضوء وإعلان اسم الشخص المهم أى قل "دعوني أقدم لكم الرئيس — مجموعة شركات، أحد الأعضاء بمجلس الأوصياء — والكاآبة المشهورة السيدة / لىلى كامل!"

تذكر أن:

- ✓ التقدىم لا ىنبغى أن ىزىد عن أكثر من دقيقتىن إلى ثلاث دقائق.
- ✓ لا تمدح مدحا كاذبا، فىن ذلك ىعتبر إهانة. ولا تكثر فى المديح فلا داعى ولا مبرر لذلك.
- ✓ لا تكرر الصفات، ولا تستخدم عبارات مبتذلة، إذ ىكون ذلك مملا (مثل: إنها عظىمة فى هذا، وعظىمة فى ذاك، فهى الوحىدة فقط ... ولا ىوجد غيرها .... الخ)
- ✓ إن التقدىم لىس عبارة عن قراءة السىرة الذاتىة للشخص ولكنه تكوىن صورة عنه.
- ✓ لا تكشف عن الاسم إلا فى نهائىة التقدىم حتى وإن كان اسمه مدرج فى برنامج جدول الأعمال.
- ✓ بعد الانتهاء من التقدىم قل للحضور "شكرا".

**ختام البرنامج:** تعد هذه مهمة بسىطة وشىقة باستخدام معادلة "Three C":

**C** Conclude: لنختتم: أحد الجملة لتوضىح أن البرنامج قد انتهى، وكىف كان شىق / مفىد / سننذكره جمىعا. تجنب استخدام العبارات المبتذلة المملة (مثل عبارة "نجاح ساحق!")

**C** CHAP(s): الرجال أو الناس المشتركة الذىن ىستحقون الثناء خاصة بهذا الترتىب:

- Chief guest: الضىف الرئىسى، ضىف الشرف، والضىوف الآخرىن،
  - Helpers: الجهات المساعدة مثل الجهات المانحة أو الجهات الرئىسىة للحدث الخ.
  - Assistance: المساعدات المقدمة: الناس الذىن ساعدوك بطرق أخرى بسىطة فى صالة الإجتماع، والإعلانات، والدعاىة، والغذاء، والشاى، والمركبات، ومتطوعى العزف الموسيقى، ووسائل الإعلام الخ.
  - Participants: المشاركىن
- C** CU (see you): أراكم مرة أخرى أو إلى اللقاء القادم. قم مرة أخرى بالنىابة عن منظمك بشكر الجمىع وتمنى رؤىتهم مرة أخرى فى برامجك المستقبلىة / وقم بفض الإجتماع الخ.

**تذكر:** نحن لا نشكر أنفسنا، لذا فنحن لا نشكر رئىسنا، أو مدير مشروعا، أو الضىف الرئىسى، أو المدير، أو فرىق العمل الخ. وأثناء تحدثك بالنىابة عن المنظمة قد تختار ذكر زملائك باعتبارك ممتن لهم ومقدر للمساعدة التى قدمها لها المذكورىن فىما ىلى.

**إعلانات:** الترتىب التالى بسىط ودائما ما ىكون فعالا:

- تقدىم...** من خلال جملة أو جملتىن لخلق حالة من الترقب والاهتمام لدى جمهور الحضور، أىقظهم واجذب انتباههم.
- اسم...** البرنامج / المنظمة. أىن، ومتى، ومن ىمكنه الانضمام، والرسوم، والمهارات أو المؤهلات المطلوبة الخ.
- المظهر...** للالتحاق، أو للاستشارة، أو للتبرع، أو للإطراء الخ
- كفىة...** الاتصال: بالتلفون، بالبرىد الالكترونى، بموقع الانترنت، بالشخص فى الموقع، الخ.
- كرر...** بصوت عال فى جملة واحدة: التاريخ، والوقت، والمكان، والشخص المسئول

**وأخىرا ... إىك ثلاثة أشىاء ىنبغى عىلك أن تجعلها عادة لدىك:**

- ✓ **اقتنص الفرص:** فى أى مكان، وفى أى وقت اقتنص الفرصة كى تقف وتحدث أمام الناس. فلا ىوجد طرىفة بديلة عن ذلك للممارسة. ولا ىكفى أبدا ما قد مارسه حتى الآن لذا عىلك بالممارسة، والممارسة، والممارسة!
- ✓ **تعلم ولا تقلد:** راقب أسلوب المتحدثىن، ولباقتهم، وحىلهم، وتعلم منهم، ولكن لا تقلد أيا منهم. قم بتطوىر نقاط قوتك وأسلوبك الخاص بك.

✓ **احصل على تغذية مرتدة:** اجعل عدد قليل من أصدقائك المقربين يزودونك بتغذية مرتدة صريحة وصادقة عن أدائك. وأفضل الناس للقيام بهذه المهمة هم من يتعلمون التحدث بشكل علني معك. وفي حالة سؤال أحد الأصدقاء لك عن تغذية مرتدة قم بإعطاءها بأمانة باستخدام معادلة A.C.E.:

أولاً: *APPRECIATE* قدر جهوده

ثم: *CRITICIZE* انتقده

وأخيراً: *ENCOURAGE* شجعه

مقتبس من - [www.artofspeaking.com](http://www.artofspeaking.com) - ماهافير موهانوت - بانجالور - الهند

## ملحوظات التحدث العلى الناجح

يعد الشعور ببعض التوتر قبل إلقاء الخطاب أمراً طبيعياً وصحياً. فهو يوضح أنك مهتم بأن تؤدي أداءً جيداً، غير أن الكثير من التوتر قد يسبب لك ضرراً. وإليك بعض الملحوظات كي تتحكم في شعورك بالتوتر وتقدم عروضاً فعالة وبتذكرها الآخرون:

### دراسة المادة العلمية

- ✓ **اعرف المادة العلمية.** إن لم تكن تعرف المادة العلمية من قبل أو لا تشعر بالراحة تجاهها فسوف يزداد شعورك بالتوتر. قم بالتدريب على الخطاب ومراجعته إن لزم الأمر. تحدث باقتناع – لا بد أن تؤمن بالفعل بما تقول. قم بإقناع جمهور الحضور بفعالية. ينبغي أن تحتوى المادة العلمية التي تقوم بتقديمها شفويًا على نفس عناصر ورقة بحثية مكتوبة أى تتدرج تدرجاً منطقيًا من المقدمة (موضوع الدراسة) إلى الموضوع الرئيسي (المناقشات المؤيدة القوية، ومعلومات دقيقة وحديثة) إلى الختام (إعادة ذكر الموضوع، والملخص، والختام المنطقي).
- ✓ لا تقرأ من مفكرات لفترة طويلة ولكن إلقاء نظرة على المفكرة على فترات يعد مقبولاً. تحدث بصوت مرتفع وبوضوح. ولا بد أن تبدو واثقاً من نفسك. ولا تغمغم. وإن أخطأت صحح الخطأ ثم واصل خطابك.

### الحفاظ على مستوى شعورك بالراحة

- ✓ **استرخ.** قم بتقليل التوتر من خلال عمل بعض التمرينات الرياضية. **تصور** نفسك وأنت تلقي الخطاب. وتخيل نفسك تتحدث، وصوتك مرتفع وواضح وواثق من نفسك. عندما تتصور نفسك ناجحاً فسوف تتجح.
- ✓ لا **تعتذر.** إن ذكرت أنك تشعر بالتوتر أو اعتذرت عن أية مشكلات تعتقد أنك سببتها في خطابك فإنك بذلك قد تجذب انتباه الحضور إلى شئ لم يلاحظوه. لذا التزم الصمت.
- ✓ اعرّف أن الناس تريدك أن **تتجح.** فجمهور الحضور يريد أن يكون أسلوبك ممتعاً، ومحفزاً، وموفراً للمعلومات، ومسلية. إنهم لا يرغبون في فشلك.
- ✓ ركز على **الرسالة** - - وليس على الوسيط. لا تركز على الأمور التي تقلق بشأنها، وانتبه إلى الرسالة وجمهور الحضور. فإن شعورك بالتوتر سوف يتبدد. حول شعورك بالتوتر إلى طاقة إيجابية. وقم بشحن طاقتك العصبية وحولها إلى نشاط وحيوية وحماس.
- ✓ عندما تقوم بإلقاء خطابك أمام جمهور الحضور فأنت تؤدي دور ممثل على خشبة المسرح. فالطريقة التي يراك بها الآخرون مهمة جداً. قم بارتداء شئ ملائم للمناسبة. كن وقوراً إن كان الموضوع جاداً، وقدم الانطباعات التي يرغب جمهورك في رؤيتها. كن حلو الحديث، محمسا للناس، واثقاً من نفسك، فخوراً بنفسك ولكن لا تكن متعطرساً أو متكبراً. كن هادئاً ومسترخياً حتى وإن شعرت بأنك عصبياً. تحدث ببطء، وانطق الكلمات بوضوح، واطهر عاطفة مناسبة وشعور ملائم للموضوع الذى تتحدث عنه.
- ✓ **لغة الجسم** هامة. فالوقوف، أو المشى، أو حركة اليد أو تعبير الوجه بصورة ملائمة يفضل على الجلوس أو الوقوف ثابتاً والرأس إلى أسفل للقراءة من خطاب معد مسبقاً. استخدم وسائل مسموعة ومرئية أو مقترحات لتعزيز موضوعك إن كان ذلك مناسباً وضرورياً.

### التفاعل مع جمهور الحضور

- ✓ الاحتفاظ باتصال بالعيون حقيقى مع جمهورك. استخدم الطريقة الثانية ذات الخطوات الثلاث أى انظر مباشرة فى عيون أحد الأشخاص من الحضور لمدة ثوان فى كل مرة. ثم انظر إلى عيون أكبر عدد ممكن من الحضور، وكل فترة القى نظرة على الجمهور ككل أثناء تحدثك. استخدم اتصالك بالعيون لجعل جميع الحضور يشعرون بأنهم مشتركون.
- ✓ تحدث إلى جمهورك، واستمع إلى أسئلتهم، واستجب لردود أفعالهم، **قم بتعديل دفة الحديث والتكيف مع جمهورك.** إن كان ما قمت بتحضيره لا يصلح بوضوح إلى جمهورك، فقم بتغيير استراتيجيتك بالدخول فى الموضوع إن كنت مستعداً لذلك. وتذكر أن الاتصال هو مفتاح العرض الناجح. وإن لم يتبق لديك سوى وقت قليل فاعرف جيداً ما الذى يجب تركه دون أن يؤثر على عرض الموضوع. وإن كان لديك فائض من الوقت فاعرف جيداً كيف تضيف معلومات فعالة إلى الموضوع. لذا كن مستعداً دائماً للأشياء غير المتوقعة.
- ✓ قم بالتوقف. اسمح لنفسك وللجمهور بوقت قليل للتفكير والتدبير. ولا تنصرف أثناء تقديم عرضك كأنك فى سباق وتغادر وأنت تلتقط أنفاسك وكذلك الأمر بالنسبة لجمهور الحضور.

- ✓ تحلى بروح الفكاهة كلما كان ذلك مناسباً وممكناً. واجذب اهتمام جمهور الحضور أثناء العرض. تذكر أن الخطاب الشيق يجعل الوقت يمر بسرعة الصاروخ، بينما دائماً ما يكون الخطاب الممل طويلاً للغاية لدرجة أن الناس لا تطيقه حتى وإن كان وقت إلقاء الخطاب ثابت في كليهما.
- ✓ اعرف متى تتوقف عن التحدث. استخدم ساعة ميقائية أو ساعة فرن ميكروويف كي تحدد توقيت عرضك أثناء مرحلة الإعداد في المنزل. واعلم أنه بمجرد عدم استخدامك لكلمات غير ضرورية في ورق الخطاب الذي تقوم بكتابته فإنك لن تجعل جمهورك يشعر بالملل من الكلمات المتكررة أو غير الضرورية في عرضك الشفوي. وعند الانتهاء من عرضك قم بتلخيص النقاط الرئيسية بنفس الطريقة التي كتبت بها الخلاصة في الورق المكتوب. ومن ناحية أخرى تذكر أنه يوجد فرق بين كلمات الحديث المناسبة للسمع والكلمات المكتوبة بشكل رسمي بهدف قراءتها. قم بختام عرضك بملاحظة شيقة أو عبارة ختامية مناسبة. واترك مستمعك ولديهم انطباع إيجابي عن الخطاب وإحساس بأنه مكتمل. ولا تكرر عبارتك الختامية بشكل ممل. واشكر جمهور الحضور ثم اجلس.

### الترتيبات العملية اللازمة

- ✓ أقم علاقة ألفة مع جمهورك. تحدث إلى الشخص الجالس على أبعد مكان عنك كي تضمن أن صوتك مرتفع بما فيه الكفاية ويصل إلى نهاية الحجرة. وغير نبرة صوتك وقم بتمثيل الموقف إن لزم الأمر. وإن توفر ميكروفون قم بضبط صوتك تبعاً لحالته وتكيف معها.
- ✓ ادرس الحجرة. ادرس المكان الذي سوف تتحدث فيه. قم بالوصول مبكراً، وقم بجولة حول مكان التحدث وتدريب على استخدام الميكروفون وعلى استخدام أية وسائل مرئية. وادرس جمهور الحضور. وقم بتحية الجمهور حينما يصلوا. فالتحدث إلى مجموعة من الأصدقاء دائماً ما يكون أسهل من التحدث إلى مجموعة من الغرباء.
- ✓ عند استخدام الأدوات المرئية المسموعة لتعزيز عرضك تأكد من التركيب الصحيح لكل المعدات اللازمة ومن أنها تعمل بشكل جيد قبل العرض. وإن أمكن قم بتحضير نظام معدات احتياطي للطوارئ. ادرس الموقع قبل الوقت المحدد لخطابك كي تضمن عمل الترتيبات اللازمة من مقاعد لجلوس الحضور، وسبورة بيضاء، وسبورة سوداء، وإضاءة، وشاشة عرض، ونظام صوت، الخ. جميعها مناسبة لعرضك.
- ✓ تعلم كيفية استخدام برامج العروض مثل PowerPoint بشكل جيد قبل تقديم عرضك. ولا تقوم بالمبالغة في إبهار جمهورك بالاستخدام المفرط للصور والرسوم المتحركة، والكليبات الصوتية، أو الألوان الصارخة والتي لا تكون مناسبة لموضوعك. ولا تعذب جمهورك من خلال وضع مستند طويل في ورقة مطبوعة صغيرة جداً على البروجكتور مع قراءتها لهم.
- ✓ قم بتجهيز أوراق عن الموضوع لتوزيعها عليهم واعطها لهم في الوقت المناسب. اخبر جمهورك مسبقاً بالوقت الذي ستعطى لهم فيه الإطار العام لعرضك حتى لا يقوموا بصياح الوقت في التحدث عن ملاحظات غير ضرورية أثناء العرض.

مقتبس من *Toastmasters International*

## كيف تكف عن اللغو فى الحديث (الأحاديث غير الهادفة) وتبدأ فى التركيز

يطلب من المتحدثين الرسميين المعروفين مؤخرا فى جميع أنحاء العالم الظهور أمام الكاميرات لإعلان الأنباء الهامة بعد إخطارهم بوقت قليل. والعديد من هؤلاء المتحدثين لم يعتادوا التحدث فى مؤتمرات صحفية من قبل، فما بالك بالمؤتمرات التى يتم إذاعتها على مستوى مدينة أو إقليم أو على مستوى العالم. ومع ذلك فقد أثبتوا أن لديهم القدرة على التحدث بسهولة ووضوح وهدوء فى الموضوعات الصعبة ويتمتعون بمهارة فائقة فى نقل المعلومات الفنية الهامة إلى المستمع العادى. فأهم عوامل نجاحهم هى: التحليل والاختصار السريع، والاتصال الواضح المفهوم.

وهذه المهارات لا تأتى لدى معظمنا بالفطرة، ولكننا نحتاج إليها فى العمل يوميا تقريبا. فعندما يتم وضع معظم الإداريين "فى المؤتمر مباشرة دون تحضير مسبق" فإنهم لا يعانون كثيرا من عدم معلومات كافية ليقولونها – ولكنهم يتحدثوا لفترة طويلة أحاديثا غير هادفة.

يعتقد العديد من الناس فى مجال الأعمال أنهم إذا تحدثوا لوقت طويل فإن ذلك سيعمل على توصيل المعلومة إلى جمهورهم. ولكن تبعا لما يقوله المتخصصين والمدرسين فى مجال الخطابات فلا بد أن ذلك أبعد ما يكون عن الحقيقة. " يتم التخلي عن العديد من الأفكار العظيمة أو إهمالها"، أو أنهم يقولون لأنهم لا يفهمون.

وإليك معادلة بسيطة – وبعض النصائح العملية – التى سوف تساعدك على التحدث بشكل منطقي عندما تتعرض لضغوط.

### معادلة SPRA

افترض أنه طلب منك حضور أحد الاجتماعات بخصوص خطة المكافآت الجديدة التى تدرسها إدارتك. وتقوم مشرفتك بإلقاء عرضها وتقتراح بشكل غير رسمى أن تقوم أنت بمخاطبة مجموعة استقصاء أجور الإدارة الوسطى الذى قمت بإعداده. أنت تعرف ما يجرى، غير إنك لم تكن تتوقع أن تقدم العرض اليوم. كيف تمر بسلا من هذا الموقف غير المريح. جرب معادلة التفكير SPRA:

<b>Reasons...</b> ...الأسباب...	<b>Proposal...</b> ...المقترح...	<b>Situation...</b> ...الموقف...
	<b>Action...</b> ...الإجراء...	

- ✓ **Situation** الموقف: تأقلم مع جمهورك، مثل: "كما ذكرت السيدة/بلهاج لقد كنت أبحث ما إذا كان هيكل أجور الإدارة الوسطى لدينا بعد هيكلا ناجحا ومناقسا أم لا. وفى الواقع قمت بإجراء تحليل إخبارى عن مستويات المرتبات فى الشركات المماثلة فى المدينة."
- ✓ **Proposal** المقترح: ركز على الموضوع الرئيسى، مثل: "وبناء على ما رأيت، اعتقد أنه يجب علينا تطوير هيكل جديد للمكافآت."
- ✓ **Reasons** الأسباب: قم بإعطاء أسباب منطقية مساندة لرايك، مثل: "إن مستوى الأجور لدينا أقل من المستوى العام بحوالى 4%، ومعدل العائد على مستوى الإدارة الوسطى أعلى بحوالى 25% مما كان عليه منذ ثلاث سنوات."
- ✓ **Action** الإجراء: اختتم باتخاذ إجراء مقترح، مثل: "أدرك أنه من الصعب إقناع الإدارة العليا بذلك، لذا أعتقد أننا لا بد أن نقوم بإجراء مزيد من الاستقصاءات الرسمية لتتعرف على هيكل الأجور لدى الشركات فى مجال صناعتنا على مستوى الإقليم بأسره."

هذه المعادلة جيدة فى أى موقف، ولكنها مفيدة على وجه التحديد عندما يكون الوقت محدود وأنه يجب عليك بالفعل توصيل الموضوع. ووفقا لما يقوله الخبراء فإن الناس عموما مستمعين غير جيدين لذا فمن المهم أن تتدفق أفكارك بترتيب منطقي. ويميل الإخصائيين الفنيين تحديدا إلى توفير معلومات أكثر من المطلوب. والمعادلة تصلح للمتحدث المرتبك والذى لم يركز أفكاره بعد.



## عطاء وأخذ

الآن وقد قمت بالتعبير بلباقة عن مقترحك، إليك بعض الاستراتيجيات التي تضعها نصب عينيك عندما يكون جمهور الحضور لديه رأى مختلف تماما عن رأيك، أو الأسوأ من ذلك، يعتقد أنك ترتكب خطأ فادحا.

1. **اكتشف عن جدول الأعمال الخفي لمعارضك.** تأكد من أنك تفهم بدقة السبب وراء مقاومة معارضك لرأيك. هل لديه مخاوف يمكنك تهدئتها؟ هل لدى معارضك أحد الاحتياجات التي لا يفي بها مقترحك؟ ا طرح أسئلة إن لم تحصل على إجابات أثناء محادثتك أو اجتماعك.
2. **الدبلوماسية تحقق نجاحا.** لا تتشاجر من أجل جدال أحدهم المخالف لوجهة نظرك بتعليق رافض مثل "أنت على خطأ" أو "هذا لن يفلح/ينجح". فإنت لن تحصل سوى على رد دفاعي. فإن أمكن حاول أن تهدأ في دفاعك بقول شئ إيجابي، مثل "من الواضح أنك قد أمضيت قدرا كبيرا من الوقت في بحث هذا الموضوع يا فاطيما..." فعندئذ لن تخسر إن واصلت حديثك وقلت "ولكن" أو "غير أنه"، فإن ذلك سوف يعبر أنك بالفعل ليس لديك صبر بالفعل على وجهة نظر معارضك. فمن الأفضل التركيز على أحد الأوجه التي تقدرها في موقف معارضك. وطرح أحد الأسئلة هو الطريق إلى عمل ذلك: "إن أنت تقول أن الحل هو إيجاد تاجر جديد؟"
3. **لا تنسى حلفاءك الصامتين.** عندما تعمل مع أحد المجموعات قم بتوجيه أسئلة لأخرين أنت على يقين من أنهم يساندوك: "أنا أعرف يا حاتم أنك رأيت ذلك عندما تعاملت مع ذلك التاجر في العام الماضي. أليس كذلك؟"
4. **اظهر المعارضة قبل أن يظهرها أحدهم.** إن كان يوجد ثغرة في خطتك تعرف أنه سوف يلاحظها أحدهم فقم أنت بالكشف عنها قبل أن تتاح الفرصة لغيرك باستخدامها ضدك. وهذا ليس مثل الاعتذار مقدما – ولكن وضح أنك بالفعل تعرف. فقل مثلا: "أنا أعرف أن موظفي الاستقصاء المركزي أقل علما ومعرفة من استقصاءات البيانات العالمية، ولكن جمع البيانات الذي قام به هؤلاء الموظفون لنا في العام الماضي في أحد الموضوعات ذات الصلة كان من أفضل ما رأيت حتى الآن."
5. **تنازل – إن أمكنك.** أنت لا ترغب في أن تبدو متخصص في إثارة الجدل، لذا تنازل عن بعض الموضوعات البسيطة مع العمل على النجاح في موضوع الجدل الأكبر..
6. **عندما لا يكون لديك كل الحقائق جاهزة كي تستمر في المناقشة، فاطلب استراحة.** إن الاعتراف بأنك ترغب في إجراء مزيداً من البحث عن الموضوع قبل أن تقوم بالتعليق عليه لا يسبب لك ضررا. وكأحد الملحوظات التي يعطيها لك الإخصائيين لا يمكنك أن تخاف من قول "لا أعرف".

مقتبس من A. J. Auman; Career Movers - بدون تاريخ

**قائمة مرجعية لمراقبة العروض الشفوية**

المشاركون: \_\_\_\_\_ العنوان / الموضوع: \_\_\_\_\_

تعليقات	نعم لا غير متاح	سؤال المراقبة	
		1. الموضوع محدود بشكل كاف؟ 2. الغرض المعين تم تحقيقه؟	<b>الموضوع و الغرض</b>
		تقديم: 3. نال جذب الانتباه؟ 4. أعطى المعلومات المطلوبة؟ 5. جعل الهدف واضحاً؟ 6. يربط الموضوع بجمهور الحضور؟	<b>المحتوى والتنظيم</b>
		الإعداد: 7. يذكر النقاط الرئيسية بوضوح؟ 8. منظم بشكل واضح ومنطقي؟ 9. ينتقل بين النقاط بشكل فعال؟ 10. يعطي أدلة مؤيدة كافية؟ 11. يقدم الأدلة بشكل واضح؟ 12. يعرض وسائل مرئية فعالة؟	
		الختام: 13. يؤكد على النقاط الرئيسية؟ 14. يوفر ملحوظة ختامية؟ 15. ينتهي باهتمام كبير؟	
		لغة الجسم: 16. يتم عمل اتصال بالعيون؟ 17. الجسم في وضع مستقيم؟ 18. إيماءات طبيعية؟	<b>الإلقاء</b>
		الصوت: 19. طبقة الصوت ملائمة؟ 20. درجة الصوت كافية؟ 21. النطق سليم؟ 22. النطق متميز؟ 23. تجنب إصدار أصوات؟	
		اللغة: 24. تستخدم تعبيرات مناسبة للموقف؟ 25. اختيار الكلمات مناسب؟	
		أخرى: 26. تعامل مناسب للأسئلة	



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

## تدريب المهارات الشخصية

الوحدة التدريبية 4-2  
الكتابة الإدارية



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

## الجلسة 2-4: الكتابة الإدارية

### فكرة عامة عن الجلسة

المحتوى	الوقت	النشاط
مقدمة	5 دقائق	مناقشة تفاعلية
أفضل ممارسات الكتابة الإدارية	60 دقيقة	مناقشة باستخدام الشرائح مع تطبيقات قصيرة
تطبيق	110 دقيقة	تطبيقات (كتابة، نقد، وتصحيح)
الختام	5 دقائق	مناقشة، واستمارات تقييم
إجمالي الوقت	3 ساعات	كل الأزمئة تقديرية

### إعداد الجلسة

المحتوى والغرض	أهداف التعلم	مواد التدريب والإمدادات اللازمة	الإعداد قبل الجلسة
تعد هذه الجلسة نظرة عامة على معايير الكتابة الإدارية. وتركز هذه الجلسة على المفاهيم المتعارف عليها دولياً والمفاهيم الشائعة في العمل في جميع أنحاء العالم لإدراكنا أن المراسلات، والمصطلحات الفنية، وأشكال التقارير، والمستندات القانونية تختلف من دولة إلى أخرى. ينبغي أن يكون المدرب حذر من الناحية الثقافية في قراره بالنسبة للمواد العلمية المناسبة لورش العمل التي يعقدها.	1. توضيح هيكل ومحتوى التقرير الإداري وأنواع المراسلات الشائعة 2. انتقاد الأخطاء الشائعة واقتراح التعديلات التصحيحية	<ul style="list-style-type: none"> <li>جدول أعمال الجلسة (موضح بمجلد المتدرب)</li> <li>شرائح: رسائل الكتابة الإدارية</li> <li>ورقة التدريب 1: رسائل الكتابة الإدارية (ورقة تدريب لكل متدرب – في شكل شرائح)</li> <li>ورقة التدريب 2: إجابات عن التطبيقات القصيرة (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>ورقة التدريب 3: التقارير الإدارية (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>ورقة التدريب 4: أصول الكتابة في البريد الإلكتروني (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>ورقة التدريب 5: الكتابة الإدارية (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اقرأ أوراق التدريب بعناية قبل الجلسة حيث أن العديد من الأمثلة الموضحة بالشرائح مأخوذة من أوراق التدريب.</li> <li>قم بتجهيز الشرائح في مكانها المناسب.</li> </ul>

<p>● قم بتوفير عدد إضافي من الأوراق والأقلام الجاف</p>	
<p>تعتمد أجزاء من هذه الجلسة على اتفاقات/اختلافات اللغة الإنجليزية والتي قد يمكن ترجمتها إلى اللغة العربية ترجمة جيدة وقد لا يمكن. تأكد من ذلك خاصة بالنسبة لشرائح PowerPoint في تدريبات التطبيق. وحاول استبدالها بحذر بمفردات عربية صحيحة وقواعد سليمة.</p> <p>نرجو أن تقوم بإضافة الموضوعات هنا عندما تبدأ في اكتساب خبرة في هذه الجلسة بمرور الوقت</p>	<p><b>الموضوعات المحتملة</b></p>
<p>ينبغي أن يُتاح لكل متدرب جهاز كمبيوتر للتدريب على كتابة الخطابات، وكذلك عدة طابعات لطباعة الخطابات التي تدرّبوا على كتابتها. ولمعرفتنا بأن هذه الإمكانيات غير متوفرة، فقد تم تصميم الجلسة بحيث يقوم المتدربون بالكتابة باليد أثناء التطبيق.</p> <p>نرجو أن تقوم بإضافة التغييرات التي استخدمتها بالفعل، أو التي فكرت في استخدامها.</p>	<p><b>اقتراحات بديلة للجلسة</b></p>

## خطوات عرض الجلسة

<p>ما هي الخطوات التي تمر بها داخل عقلك عندما تجلس لكتابة أحد الخطابات الإدارية أو أحد رسائل البريد الإلكتروني؟ إجابات محتملة: أفكر فيما أُرغب في قوله، أقوم بجمع المرفقات معاً، أفكر في كيف ينبغي أن تكون لهجة الخطاب، أبحث عن المعلومة الصحيحة للتواصل، الخ.</p> <p>هل تسبب لك بعض مهام الكتابة قلقاً أكثر من غيرها؟ ما هي، وماذا – في رأيك - يساهم في شعورك بالقلق؟ إجابات محتملة: إعطاء أخبار سيئة، الإقرار عن تقدم سير العمل، تقديم فكرة جديدة، إعداد الأشخاص مع أداء مهمة ما، الخ.</p> <p>قم بعرض أهداف التعلم للجلسة موضحاً أن هذه الجلسة مصممة لمساعدتك على تقليل شعورك بالقلق، إذ أنها تغطي جميع الأمور التي تم ذكرها. <u>ملاحظة:</u> تأكد من الإقرار بالموضوعات التي ذكرتها <u>ولن</u> يتم تغطيتها في الجلسة، ووضح لهم أين يمكنهم أن يجدوها.</p>	<p><b>مقدمة</b> 5 دقائق</p>
<p>قم بتجهيز الشرائح. وزع ورقة التدريب 1 الخاصة برسائل الكتابة الإدارية (ورقة تدريب شرائح PowerPoint) حتى يمكنهم كتابة ملاحظاتهم أثناء هذه الجلسة.</p> <p>اشرح المعلومات الموضحة بالشرائح مع إضافة معلومات من واقع خبرتك الشخصية. وينبغي أن يتسم عرضك بالتفاعل بينك وبين المتدربين لذا اطلب منهم إعطاءك أمثلة من واقع خبراتهم الشخصية. تأكد من قراءة وفهم أوراق التدريب قبل الجلسة إذ أن العديد من أمثلة الشرائح مأخوذ من هذه الأوراق.</p> <p>تحتوي الشرائح على تطبيقات ومعلومات. الشرائح أرقام 14، 16، 18، 20، 22، 23، 34 عبارة عن تطبيقات تسمح للمتدربين بتطبيق الفكرة التي تم تقديمها. عندما تقوم بوضع الشرائح اطلب من المتطوعين إعادة صياغتها / توصيلها بالإجابات الصحيحة / الإجابة عليها. ويمكنهم التحدث مع زملائهم، أو التطوع بإعطاء الإجابات كل بمفرده. تأكد من أنك تطلب من عدد متنوع من المتدربين الإجابة عن الأسئلة.</p> <p>استخدم ورقة التدريب 2 الخاصة بالإجابات للتصحيح في الوقت المناسب، واستعد لتوضيح أو توفير أمثلة إضافية.</p> <p><b>الشريحة 32 هي عبارة عن مهمة للمجموعة:</b> قم بعمل تقرير مختلف عن كل جدول كما هو مذكور في الشريحة 31.</p> <p>(1) تقارير عامة (2) تقارير تقدم سير العمل (3) تقرير جدوى (4) تقرير بحوث (5) تقرير تقييم التعليمات موجودة في الشريحة 32: "قم بعمل هيكل التقرير في جدولك بحيث يكون مناسب لنوع التقرير الذي تقوم بإعداده. قم بعرض هيكل تقريرك على ورقة كبيرة. لديك خمس دقائق للإعداد." ويمكن للمتدربين الرجوع إلى عناصر التقرير الموضحة بالشريحة 31 في أوراق التدريب.</p> <p>وحيث أن كل مجموعة تقوم بعرض هيكل تقريرها ركز على الأجزاء التي اختاروها كي تضعها في</p>	<p><b>أفضل ممارسات الكتابة الإدارية</b> 60 دقيقة</p>

<p>موضوع التقرير وسبب ذلك. تأكد من أن الجميع يفهم منق إعداد التقارير. يمكنك عندئذ توزيع ورقة التدريب 3 الخاصة بالتقارير الإدارية.</p> <p>الشريحة 34 خاصة برسائل البريد الإلكتروني. بعد أن قمت بتصحيح تطبيق البريد الإلكتروني (العبارات الصحيحة / الخطأ)، قم بتوزيع ورقة التدريب 4 الخاصة بأصول الكتابة في البريد الإلكتروني.</p> <p>عندما تستكمل جميع الشرائح، قم بتوزيع ورقة التدريب 5 الخاصة بالخطابات الإدارية. واطلب منهم إلقاء نظرة عليها معك، لأنهم سوف يستخدموها في الجزء الخاص بالتدريب في هذه الجلسة. واجذب انتباههم إلى الأجزاء المختلفة من ورقة التدريب وبالتحديد الجزء الخاص بالتحضير/المراجعة، لأنهم جميعاً سوف يقومون بهذا الدور بشكل مختصر. اعطهم استراحة قصيرة واطلب منهم إلقاء نظرة على ورقة التدريب أثناء الاستراحة.</p>	
<p>اسأل المتدربين إن كانوا مستعدين للقيام بتطبيق فعلى. وضع التعليمات الموضحة فيما يلي على لوحة تقلب الأوراق (أو في ورقة التدريب). اخبرهم أن الوقت الكلى لعمل المجموعة هو 90 دقيقة تقريباً. وضح العملية للمتدربين واطرح عليهم أسئلة ثم دعمهم يعملوا. كن متواجداً لتزويد المتدربين بتوضيحات وبأى احتياجات أخرى.</p> <p>ملاحظة: يوجد 20 دقيقة لاستنباط المعلومات بعد انتهاء التطبيق.</p> <p><b>العملية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● حاول إيجاد شريك تشعر بالراحة معه "محرر / مراجع"، وقوموا معا بقراءة ملاحظات الجلسة وأوراق التدريب الخاصة "بالخطابات الإدارية". 5 دقائق</li> <li>● يقوم كلا منكما بكتابة رسالة إدارية من اختياره. 30 دقيقة</li> <li>● قم بتبادل الأوراق مع زميلك المحرر. قم بقراءة وتحرير عمله، ثم اعطه الورقة الخاصة بك ويقوم كلا منكما بمناقشة المراجعات التي أجراها الآخر على عمله. وتذكر مبادئ التغذية المرتدة الجيدة. 20 دقيقة</li> <li>● راجع رسالتك الإدارية. 10 دقائق</li> <li>● عندما تشعر بالرضا عن عملك قم بتبادل الأوراق مع زميلك مرة أخرى. قم بقراءة وتحرير عمل زميلك، ثم اعطه أوراقه، ويقوم كلا منكما بمناقشة المراجعات التي أجراها الآخر على عمله. 20 دقيقة</li> <li>● قم بالمراجعة مرة أخرى – إن لزم الأمر – حتى يشعر كلاكما بالرضا عن الرسائل. 5 دقائق</li> </ul> <p><b>عد للمجموعة الساعة —</b></p> <p><b>المحتوى</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● قم بكتابة أى موضوع، وأى نوع من أنواع الرسائل. إذ قد يكون الموضوع عن عملك الحقيقي عبارة عن موقف تتخيل حدوثه في العمل، أو مع شركة، أو مع الإدارة المحلية، أو مع أى نوع من المنظمات، كما يمكن أن يكون مع فرد تعرفه أو لا تعرفه.</li> <li>● طول الموضوع: قم باختيار موضوع يمكنك التعامل معه في حوالى صفحة أو رسالة بريد إلكترونى متوسطة الطول. (لا تقم بكتابة موضوع قصير للغاية – إذ لا بد أن تكتب موضوع يتيح لك فرصة التدريب والتطبيق وبتيح لمراجعك الفرصة للتحرير والمراجعة!)</li> </ul>	<p><b>تطبيق الكتابة الإدارية</b> 110 دقيقة</p>
<p>عند انتهاء الفترة المتاحة (90 دقيقة) قم بجمع كل المتدربين. وإن رأيت بالفعل أمثلة جيدة أثناء التطبيق فاسأل المتدربين الذين قاموا بكتابتها عن مدى استعدادهم لمشاركتها مع المجموعة. ويكفيك مشاركة مثالين. الفكرة هي أن تبدأ هذا الاستنباط للمعلومات ببعض الإثارة. واخبرهم بأنك رأيت العديد من الأمثلة الرائعة الأخرى، وأنت تود أن تتحدث الآن عن التطبيق وتجمع عدة دروس مستفادة.</p> <p><b>أسئلة العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ماذا حدث؟</li> <li>● إلى أى مدى أنت راض عن المنتج النهائي؟ (من باب الفضول فقط – كم عدد المتدربين الذين قاموا بكتابة مواقف / مهام حقيقية ومن منهم قام بكتابة مواقف خيالية؟)</li> <li>● بماذا شعرت عند قيامك بدور المحرر (المراجع)؟</li> <li>● هل قام زميلك المراجع بعمل أشياء بخلاف التحرير والمراجعة؟</li> <li>● قم بإعطاء أمثلة على أهم المراجعات المفيدة.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>● ما الذى كان صعبا / سهلا فى هذا التطبيق؟</li> </ul> <p><b>أسئلة عامة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ما هى الدروس الأساسية التى تعلمتها من عملية كتابة رسالة إدارية؟ (اذكر بعضها على لوحة تقليب الأوراق إن كانت أفكار جيدة بالفعل – وليس من الضروري كتابة جميع الأفكار.)</li> <li>● ما هى أهم الدروس التى تعلمتها من قيامك بدور المراجع؟</li> </ul> <p><b>أسئلة التطبيق:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ما هو قدر شعورك بأنك مجهز للكتابة والنقد وتصحيح الاتصالات فى عملك؟</li> <li>● ما هى الأشياء الرئيسية التى تريد تذكر استخدامها فى وظيفة بعينها؟ (سيكون الرد على هذا السؤال شخصى للغاية.)</li> <li>● إلى أى مدى سوف تتمكن من مساعدة زملائك فى كتابتهم الإدارية؟</li> <li>● ما هى آخر تعليقاتك لليوم؟</li> </ul>	
<p>اشكر المتدربين على نشاطهم فى التعلم والتطبيق أثناء اليوم. واطلب منهم الرجوع إلى أهداف اليوم (أو عرضها على لوحة تقليب الأوراق) بالنسبة للجلستين (تقديم العروض الشفهية والكتابة الإدارية)، واسألهم عما إذا كان قد تم تحقيق أهداف الجلسة أم لا.</p> <p>قم بتوزيع الصحيفة اليومية المكونة من صفتين، واطلب منهم ملئها. وسوف يحتفظوا بالصفحة رقم 1 لأنها بمثابة أداة لخطة تنفيذية شخصية. وسوف تقوم بجمع الصفحة رقم 2 عند انتهاءهم من ملئها.</p>	<p><b>الختام</b> 5 دقائق</p>



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa



# كتابة الرسائل الإدارية



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION



# اعرف جمهورك



- ستتمكن من الكتابة بصورة مقنعة إن كنت تعرف جمهورك، وتوقعاته، وما إن كنت قد قمت بترتيب رسالتك للوفاء باحتياجاته.

# اعرف جمهورك



- أحيانا سوف تعرف جمهورك **شخصيا**.
- وفي أحيان أخرى لن تعرف جمهورك شخصيا، أو ستحتاج إلى الكتابة إلى أكثر من شخص.

## عندما تعرف قارئك

- ضع نفسك **مكان قارئك** وانظر إلى الرسالة بعين القارئ.
- إن لم تفي رسالتك باحتياجات القارئ، أو لم تكون مفهومة بالنسبة له، فقد يتجاهلها.

## فكر في القارئ قبل أن تكتب:

- هل القارئة **مهتمة** بالموضوع، أو على دراية به، أو مشتركة فيه؟
- ما هو **غرضها** من القراءة؟ هل لصنع قرار؟ أم كي تحصل على مزيداً من المعلومات؟
- هل لديها **مخاوف** خاصة أو آراء قوية تجاه الموضوع؟
- كيف **تنظر** إلى الموضوع على المستويين الشخصي والمهني؟
- ما هو **أسلوبها** في العمل؟

## متى لا تعرف قارئك

- يوجد نوعان من قارئى الرسائل الإدارية بشكل عام:  
**قارئ سريع و قارئ متفحص.**
- ستكون مستندات فعالة إن راعيت **كلا** النوعين من القراء فى كتابتك

**القارئ السريع** عادة ما يكون مشغول للغاية، وهو لا يقوم سوى بمراجعة النقاط الرئيسية بسرعة. لذا:

- اذكر **النقاط الرئيسية** في المقدمة بوضوح

- ضع أهم المعلومات في **بداية أو نهاية** الفقرات

- **القي الضوء** على المعلومات الرئيسية



والفكرة هي ....؟

## القارئ المتفحص يميل إلى قراءة المستند بعناية، ويشك في صلاحية وإدعاءات الكاتب. لذا:



اقنعنى!

- قم بتضمين تفاصيل وأدلة كافية.
- وفر بيانات محددة مثل الأرقام،  
التواريخ، الأسماء، النسب ...

# عند التواصل مع أشخاص من ثقافات مختلفة

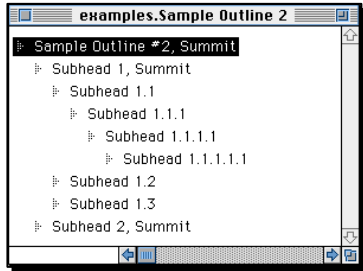
- ✓ الإبقاء على **الرسميات** – استخدم الألقاب وأسماء العائلات وانقل سلوك يتسم باللباقة.
- ✓ تجنب اللغة **العامية**، واللغة المتخصصة، والتشبيه والمجاز.
- ✓ كن محددًا ووضح أهدافك باستخدام **أمثلة** محددة.
- ✓ قم بتقديم **ملخص**



# الكتابة للقارئ السريع والقارئ المتفحص في نفس الوقت ...

استخدم معرفة قارئك لإعداد وتنظيم محتوى رسالتك  
لإنشاء مستندات يمكن قراءتها بسهولة سواء تم ذلك  
بسرعة أو بأسلوب متفحص ناقد

# تحديد المحتوى



- الإطار العام: خلق تسلسل من الأفكار، استخدام الخاصية الموجودة في برنامج MS Word

- عصف الذهن: بمفردك أو مع زملائك، ثم قم بالمرحلة بعد ذلك.



- تكوين مجموعات: شكل من أشكال "ترتيب الأفكار باستخدام الكلمات والرسومات mind-mapping"



# الكتابة الإدارية الجيدة ...

... فى أى لغة تتميز بما يلى:

• **الوضوح:** عبارات ليس بها لبس أو غموض

• **الاختصار:** عبارات قصيرة، وليس بها تكرار، وغير معقدة

• **البساطة:** كلمات سهلة وجمل قصيرة



# الوضوح

استخدم كلمات محددة يستطيع قارئك أن يتصورها:

- **غموض:** هي مشتركة في عدد متنوع من وظائف التدريس في عدة مؤسسات إقليمية.
- **وضوح:** هي تدرس الأدب العربي في الجامعة الأمريكية بالقاهرة وبيروت.

# الوضوح - تطبيق

راجع ما يلي كي تكون أكثر تحديدا في كتابتك:

1. هذا الأثاث مصمم لإعطاء الحد الأقصى من المرونة.

( ماذا تعنى كلمة المرونة هنا؟ )

2. أى تاجر تجزئة – كبير أم صغير – يمكنه استخدام هذا العرض بفعالية. (ماذا توحي كلمة بفعالية؟)

3. إن صحيفة وول ستريت هى من أكثر الجرائد المقروءة فى عالم الأعمال (استخدم بعض الاحصائيات)

# الاختصار

- استخدم عدد قليل من الكلمات على قدر الإمكان كي تنقل المعنى:
- **ضعيف:** نظرا لحقيقة أنك لم تحضر الاختبار أثناء انعقاده، فأنا مضطر لأن أحذفك من هذا الفصل الدراسي.
  - **أفضل:** لأنك لم تحضر للامتحان في الميعاد المحدد لعقد الاختبار فإنك لن تستكمل هذا الفصل الدراسي.

# الاختصار - تطبيق

وصل الكلمة بالعبارة الأطول:

لأن	فى الوقت الحالى
لذلك	فى أسرع وقت مناسب لك
وعلى ذلك	نظرا لحقيقة أن
الآن	فى حالة
إذا	تحت ظروف
قريبا	من أجل أن

# البساطة

استخدم كلمات سهلة وجمل قصيرة كي تتجنب الارتباك:

- **ماذا؟** وفقا لفقرة تشريع الموضوع يتحتم عليك أن تنصح مؤسستك بالالتزام بالفقرة.
- **أفضل؟** بعد إصدار القانون يجب عليك إعلام موظفيك أن عليهم الالتزام به.

انتبه – إن استخدام المصطلحات الفنية أو المعقدة لا يجعلك أكثر  
ذكاءً



## البساطة - تطبيق

قم بتبسيط هذه العبارة: "يجب أن يتم الوفاء بهذه المتطلبات قبل الموافقة على أى طلب وإصدار أى تصريح."

قم بجمع كلمة من كل عمود كي تكون عبارة ليس لها معنى / عبارة متخصصة.

أ	ب	ج
متكامل	إدارة	بدائل
إجمالي	تنظيمي	قابل للمرونة
منظم	مراقب	قدرة
عملي	رقمي	برمجة
تنبؤ	تدرج	متزامن
متوافق	الجيل الثالث	أجهزة
متوازن	سياسة	طوارئ

# المبنى للمعلوم والمبنى للمجهول

مبنى للمعلوم: "مشرفتي تبحث في الأمر."

مبنى للمجهول: "يتم بحث الأمر."

يمكن استخدام المبنى للمجهول عندما تريد أن تخفف من الرسالة، ولا تلتزم، أو عندما يكون الفاعل غير معروف أو غير مهم

احذر – فالناس غالبا بيالغون في استخدام المبنى للمجهول لا اعتقادهم أنه يجعل الكتابة تبدو أكثر دبلوماسية أو رسمية.

# المبنى للمعلوم والمبنى للمجهول تطبيق

أعد كتابة العبارات التالية بصيغة المبنى للمعلوم:

1. تم طلب تقرير عن الزيادات في المرتب من قبل الإداريين بالشركة.
2. تم إرفاق خطاب بالمحتويات بالتقرير النهائى.
3. اتُخذت قرارات في المقر الرئيسى لشركتنا.
4. تم تحليل الرسم فى القسم التالى.

# الكتابة الإدارية المؤكدة

- كي توضح التأكيد والسلطة تجنب استخدام كلمات مثل "يُحتمل"، وعبارات مثل (ممكن، ربما، قد، الخ.).



- استعير من الأسلوب الصحفي: ابدأ بالخلاصة ثم دعمها.

”أنا أو من بأنه ينبغي أن نتعامل مع التاجر س بناء على  
المعايير التالية ....“

# الكتابة الإدارية المؤكدة

## تطبيق

قم بمراجعة الجملة التالية كي تصبح أكثر تأكيدا في كتابتك:

1. في هذه الحالة على سبيل التحديد، تراوحت آراء أعضاء اللجنة بين هؤلاء الذين يرغبون في تعديل أو تغيير بعض اللوائح وأولئك الذين يعتقدون أن اللوائح بالفعل جيدة تماما.
2. العقبة الوحيدة في طريق انتهاءه من السلسلة المتعددة الأجزاء هو الوضع الحالي للطلب الذي قدمه للحصول على المواطنة.

# الكتابة الإدارية المؤكدة تطبيق

أى الجملتين تتسم بخصائص الأسلوب ”الصحفى“؟

- أ- نحن نظرنا فى البحث، وتحدثنا إلى الموظفين، وراجعنا الموازنة. وقد قررنا الاستمرار فى التوسع.
- ب- قررنا التوسع فى عملياتنا إذ أن الأبحاث تؤيد ذلك، كما أن الموظفين يرغبون فيه ويشجعونه، كما يوجد بند الموازنة فى يسمح بتغطية نفقات التوسع.

# بيع الأفكار، والسلع، والخدمات

## إبراز الإيجابيات

- تجنب صيغ الكلمات السلبية مثل (ليس له فائدة، غير موجود، موظف سابق، غير مقرر، الخ.)
- استخدم عندما بدلا من إذا – افترض الأفضل  
”عندما تؤكد، سوف أرسل لك .....”
- واستخدم حرف الواو بدلا من كلمة لكن – وقارنتك لن تشعر بأنها فعلت شيئا ما خطأ  
”تلقينا الأمر ومنتظرين السداد“

# بيع الأفكار والسلع والخدمات - تطبيق

أعد كتابة ما يلي بأسلوب أكثر إيجابية:

1. إن فشلت في السداد في غضون الأسبوعين القادمين مقابل الشراء الذي قمت به في 3 يناير، فسوف يصبح رصيدك لدينا في وضع حرج.
2. لسوء الحظ رفضنا إعطاء العملاء عرض أسعار محدد حتى يعلمونا بنهاية استخدامهم للنظام.
3. المواد التي طلبتها لا يمكن شحنها حتى 2 يوليو.



# بيع الأفكار والسلع والخدمات

عبارات أنت: ركز على كيف يستفيد القارئ وليس على ما تقدمه من معلومات



“أنا أستطيع أن أعلمك...”

“أنت سوف تتعلم...”

“فندقنا يطل على أجمل مناظر بالمدينة.”

“سوف تستمتع بأجمل المناظر في المدينة وأنت مقيم في  
فندقنا.”

# بيع الأفكار والسلع والخدمات - تطبيق

حول ما يلي إلى عبارات أنت:

1. برامجنا سهلة الاستخدام.
2. فريقنا لديه فكرة ممتازة عن الخطة السنوية.
3. لقد وجدت مكانا لك في الدورة التدريبية التي ستبدأ في يناير.
4. القسم الخاص بنا لديه بعض أفضل عمليات التجديد في هذه الشركة بأكملها.

# الكتابة عن الشكاوى أو المشكلات

## تنسيق الأخبار السارة / الأخبار السيئة



1. افتتح الكتابة بالأخبار الجيدة
2. وضح الأخبار السيئة
3. اعرض أحد الحلول
4. عبر عن ثقتك في حل المشكلة

## تنسيق الأخبار السارة / الأخبار السيئة

عزيزى —،

لقد أسعدنى أنه تم قبولى ببرنامج المهارات الشخصية  
غير إننى غير قادر على استكمال البرنامج فى شهر يناير بسبب  
الجدول الزمنى لعملى.

هل يمكن أن أسجل فى برنامج شهر يونيو؟  
وفى النهاية أتطلع لحضور هذا البرنامج.

المخلص، —

## الرد على الشكوى

1. تأكد من أن لديك جميع **الحقائق!**
2. ارجع إلى **تفاصيل** الشكوى
3. إن كنت على خطأ **فبادر** بالاعتذار
4. وضح كيف حدث الأمر **فقط إن كان ذو صلة**
5. كن محددًا في كيفية **حل** الأمر
6. إن لم تستطع حله كما يجب، حاول أن تقوم **بتعديل جزئى**

# التقارير الإدارية

## أنواعها

تقارير عامة، تقارير سير تقدم العمل، تقارير جدوى، تقارير أبحاث،  
تقارير تقييم

## العناصر الموحدة

خطاب مرفق بمستندات، صفحة بالعنوان، فهرس المحتويات،  
ملخص تنفيذي، مقدمة، مقدمات للأقسام، الموضوع،  
الاستنتاجات، التوصيات، المراجع/المسرد، الملاحق

## الموضوع يعتمد على نوع التقرير

منهجية، نتائج، مناقشة، أهداف، نتائج، معايير، بدائل، نتائج تقييم

# التقارير الإدارية - تطبيق

## مهمة للمجموعة:

- قم فى جدولك بإنشاء هيكل تقرير مناسب لنوع التقرير الذى تم تكليفك به.
- قم بعرض هيكل تقريرك على ورقة أكبر.
- لديك 5 دقائق لإعداد تقريرك.

# البريد الإلكتروني الإداري

- نفس المبادئ، ولكن التنسيق مختلف قليلا . الأحرف الكبيرة
- موضوعات خاصة:

• الرموز ☺☹☺

- الرد على جميع الأشخاص المرسل إليهم نسخ من الخطاب



- توقيت الرد
- لغة دقيقة
- مرفقات
- مراجعة / ملخص
- الأشخاص المرسل إليهم نسخ
- ”الرسائل الغاضبة“



# البريد الإلكتروني الإداري - تطبيق

## صح أم خطأ؟

1. قم بالرد على جميع الأشخاص المرسل إليهم نسخ من الرسالة الأصلية بصرف النظر عن الموضوع الذي تقوم بالرد عليه.
2. إن طلب منك البريد الإلكتروني معلومات سوف تستغرق وقتاً طويلاً للبحث عنها، يجب أن ترد بسرعة وإن كان فقط كي تعلم الطرف الآخر بأنك علمت بالطلب.
3. الناس سوف تقرأ البريد الإلكتروني بأكمله (حتى وإن كان طويلاً) لأنه بأكمله مهم.
4. الرسائل الغاضبة لا بأس بها طالما أنها بين الأصدقاء.
5. كل الأحرف الكبيرة تعنى أن الأمر هام للغاية!

# هل وصلت إلى قارئى بفعالية؟

- عندما تنتهى من كتابة رسالتك، قم بتقييم كتابتك من خلال التفكير فيما إذا كانت تخاطب القارئ بفعالية أم لا.
- قد يكون من الضروري إعادة كتابة أو إعادة تنظيم المستند لجعل الرسالة أكثر وضوحاً.



## اختبار لمدة 20 ثانية

**القارئ السريع** من المرجح أن يستغرق الأمر 20 ثانية أو أقل ليقرر ما إذا كان سيقراً مستندك أم لا. لذا قم بعمل قراءة سريعة للمستند من أجل ذلك، وحدد ما يظهر:

– هل ينقل الرسالة بوضوح؟

– اجعل شخص آخر يلقى نظرة سريعة على المستند واترح عليه نفس

السؤال؟

# اختبار الأشياء المؤكدة لديك

توقع من القارئ **المتفحص** أن يشك في كل شئ مؤكد قمت أنت بعمله: لذا حدد الأشياء المؤكدة الرئيسية:

- هل تم ذكرها بوضوح؟
- هل قمت بتضمين تفاصيل وأمثلة كافية لدعمها؟
- هل ما أُرغب في أن يفعله القارئ أو يعرفه واضحاً؟
- هل أقدم سياق كاف، أو هل يوجد حاجة لمزيد من المعلومات الخلفية عن الموضوع؟

# عندما تقوم بتحرير ومراجعة عمل شخص آخر ...

- لا تقوم بتغيير المعنى
- إن لم تكن متأكدا، راجع كاتب المستند
- لا تغير الأسلوب ما لم يكن غير مناسباً
- كن حذراً بالأ تبالغ في تحرير المستند
- قم بتحرير المستند وأنت متعاطف مع الكاتب

# كتابة الرسائل الإدارية



## الإجابات على تطبيقات الكتابة القصيرة

الشريحة 14: الوضوح: راجع ما يلي كي تكون أكثر تحديدا في كتابتك:

1. هذا الأثاث مصمم لإعطاء الحد الأقصى من المرونة. (ماذا تعنى المرونة هنا؟)  
يمكنك ترتيب هذا الأثاث كي يناسب أى حجرة بأى حجم.  
يمكنك إضافة قطع الأثاث التى يمكنك تحمل تكلفتها.  
الأثاث به إمكانية إضافة مزيد من الأدراج والرفوف الخ.
2. أى تاجر تجزئة – كبير أم صغير – يمكنه استخدام هذا العرض بفعالية. (ماذا توحى كلمة بفعالية؟)  
أن هذا العرض دائما ما يجذب العملاء.  
أن هذا العرض سهل الاستخدام حتى وإن كان لديك متجر صغير المساحة.  
يمكنك استخدام هذا العرض لعدة أنواع من البضائع.
3. إن صحيفة وول ستريت هى من أكثر الجرائد المقروءة فى عالم الأعمال.  
(استخدم بعض الإحصائيات).  
يقرأها أكثر من 30 مليون شخص يوميا.  
يقرأها الناس فى 150 دولة حول العالم.

الشريحة 16: الاختصار: وصل العبارة الأطول بالكلمة:

الآن	لأن	فى الوقت الحالى
قريبا	لذلك	فى أسرع وقت
لأن	وعلى ذلك	نظرا لحقيقة أن
إذا	الآن	فى حالة
وعلى ذلك	إذا	تحت ظروف
لذلك	قريبا	من أجل أن

الشريحة 18: الوضوح: قم بتبسيط العبارة:

”يجب أن يتم الوفاء بهذه المتطلبات قبل الموافقة على أى طلب وإصدار أى تصريح.“  
"عليك الوفاء بهذه المتطلبات قبل إعطاء تصريح."

الشريحة 20: أعد كتابة ما يلي فى صيغة المبني للمعلوم:

1. تم طلب تقرير عن الزيادات فى المرتب من قبل الإداريين بالشركة.  
طلب الإداريون تقريراً عن الزيادات فى المرتب.
2. تم إرفاق خطاب بالمحتويات بالتقرير النهائى.  
لقد أرفقنا خطاب بالمحتويات إلى التقرير النهائى.
3. اتخذت قرارات فى المقر الرئيسى لشركتنا.  
نقوم باتخاذ تلك القرارات فى المقر الرئيسى لشركتنا.
4. تم تحليل الرسم فى القسم التالى.  
يقوم المؤلفون بتحليل الرسم البيانى فى القسم التالى.

**الشريحة 22: قم بمراجعة الجمل التالية حتى تكون أكثر تأكيدا في كتابتك:**

1. في هذه الحالة على سبيل التحديد، تراوحت آراء أعضاء اللجنة بين هؤلاء الذين يرغبون في تعديل أو تغيير بعض اللوائح وأولئك الذين يعتقدون أن اللوائح بالفعل جيدة تماما. لا يرغب كافة أعضاء اللجنة في تغيير القواعد.
2. العقبة الوحيدة في طريق انتهاءه من السلسلة المتعددة الأجزاء هو الوضع الحالي للطلب الذي قدمه للحصول على المواطنة. لقد منعه طلب المواطنة الذي لم يتم الرد عليه من الانتهاء من كتابة سلسلته.

**الشريحة 23: أي الجملتين تتسم بخصائص الأسلوب "الصحفي"؟**

- أ- نحن نظرنا في البحث، وتحدثنا إلى الموظفين، وراجعنا الموازنة. وقد قررنا الاستمرار في التوسع.
- ب- قررنا التوسع في عملياتنا إذ أن الأبحاث تؤيد ذلك، بالإضافة إلى أن الموظفين يرغبون فيه ويشجعونه، كما يوجد بند بالموازنة يسمح بتغطية نفقاته. (الخلاصة أولا، ثم الأسباب)

**الشريحة 25: أعد كتابة ما يلي بأسلوب أكثر إيجابية**

1. إن فشلت في السداد في غضون الأسبوعين القادمين مقابل الشراء الذي قمت به في 3 يناير، فسوف يصبح رصيدك لدينا في وضع حرج. نحن نتطلع إلى استلام المبلغ خلال أسبوعين حتى يظل حسابك في وضع جيد.
2. لسوء الحظ رفضنا إعطاء العملاء عرض أسعار محدد حتى يعلمونا بنهاية استخدامهم للنظام. يسعدنا أن نرفق لكم عروض أسعار خاصة عندما نعرف احتياجات عملائنا.
3. المواد التي طلبتها لا يمكن شحنها حتى 2 يوليو. المواد التي طلبتها سوف نشحنها في أقرب وقت في 2 يوليو.

**الشريحة 27: حول ما يلي إلى عبارات أنت:**

1. برامجنا سهلة الاستخدام. ستجد برامجنا سهلة الاستخدام.
2. فريقنا لديه فكرة ممتازة عن الخطة السنوية. سترى أن هذا الفكرة للخطة السنوية ملائمة تماما لـ ...
3. لقد وجدت مكانا لك في الدورة التدريبية التي ستبدأ في يناير. أنت على الرحب والسعة لحضور الدورة التدريبية التي ستبدأ في يناير.
4. القسم الخاص بنا لديه بعض أفضل عمليات التجديد في هذه الشركة بأكملها. سوف تستفيد من عمليات التجديد التي يبتكرها القسم الخاص بنا.



## الشريحة 34: البريد الإلكتروني – صح أم خطأ:

1. قم بالرد على جميع الأشخاص المرسل إليهم نسخ من الرسالة الأصلية بصرف النظر عن الموضوع الذي تقوم بالرد عليه.  
خطأ – رد فقط على من يحتاج إلى معرفة ما تريد قوله.
2. إن طلب منك البريد الإلكتروني معلومات سوف تستغرق وقتاً طويلاً للبحث عنها، يجب أن ترد بسرعة وإن كان فقط كي تعلم الطرف الآخر بأنك علمت بالطلب.  
صح – فالناس تتوقع الرد على رسائل البريد الإلكتروني بشكل أسرع من البريد العادي، لذا لا تترك الشخص يتساءل عما إذا كنت قد استلمت رسالته أم لا.
3. الناس سوف تقرأ البريد الإلكتروني بأكمله (حتى وإن كان طويلاً) لأنه بأكمله مهم.  
خطأ – فالعديد من الناس لن تقرأ رسائل بريد إلكتروني طويلة. لذا اجعل قرار قراءة رسالة البريد الإلكتروني قراراً سهلاً بالنسبة للآخرين من خلا تزويدهم بملخص قصير أو قائمة بالموضوعات، حتى يمكنهم قراءة الجزء الذي يهمهم مباشرة. أو أشير إلى قارئ بعينه – "سلوى هل يمكنك النظر إلى الفقرة سبعة بعناية؟"
4. الرسائل الغاضبة لا بأس بها طالما أنها بين الأصدقاء.  
صح – طالما أنها تحترم "قواعد" الغضب.
5. كل الأحرف الكبيرة تعني أن الأمر هام للغاية!  
خطأ – فهي ببساطة تضايق القارئ وقد تجعله لا يرغب في قراءة الرسالة.

## التقارير الإدارية

### معلومات عامة

تعد التقارير - مثل المقترحات - جزءاً موحد من الكتابة الإدارية ويتم تعريفها حسب الموقف. إذ يتم تحديد ما يتضمنه التقرير، ونوع التقرير المكتوب، وتنظيم التقرير من خلال الموقف الذي يتسبب في كتابة التقرير. وبالرغم من تنوع التقارير فيوجد شيء مشترك في جميع التقارير: فهي عبارة عن وصف لأحد المهام أو المشروعات أو الأبحاث إما عند انتهائها أو في نقطة ما في منتصفها لوصفها وتلخيص الأحداث.

إن الكتابة الجيدة للتقارير تتضمن القدرة على وضع خطة لتخطيط وتنظيم التقرير، فيجب عليك اتخاذ قرار بشأن العناصر المفيدة في التقرير وكيفية تضمينها حتى تشكل إطار عمل فعال للمادة العلمية والمعلومات التي ترغب في ذكرها لقارئ التقرير.

لا تتطلب التقارير القصيرة والتقارير الموحدة قدر كبير من الترتيب الخاص للمادة العلمية. ولكن يجب أن تحتوي التقارير الطويلة أو التقارير الخاصة على عناصر تتطلب اهتمام خاص.

بالإضافة إلى المعلومات أو المواد التي ترغب في توصيلها - موضوع التقرير، إليك هذه العناصر: خطاب مرفق بالتقرير أو مذكرات، الخطابات المرسل (فاكس/تلكس)، صفحات العناوين، فهرس المحتويات، العناوين، الملخصات، المقدمات الرسمية والموحدة، الاستنتاجات، التعليمات الخاصة، قائمة المصطلحات، الملاحق، التوصيات. لا تحتوي جميع التقارير على هذه العناصر. كما يجب اتخاذ قرار بشأن أيها سيتم إضافته إلى السياق وحسب الموقف الذي تكتب بسببه التقرير ووفقاً لاحتياجات القارئ.

غالباً ما ترتبط التقارير بالمقترحات إذ أنها تخبرنا بتقديم المشروع المقترح أو تصف المشروع المقترح في ختامها. كما تلخص التقارير أيضاً خلاصة البحث أو أي نوع من المشروعات. وأخيراً يمكن أن تكون التقارير قصيرة أو طويلة، رسمية أو غير رسمية.

في كثير من الأحيان تحتوي التقرير على مذكرة مرسل أو خطاب يحدد التقرير ويوضح النقاط الرئيسية. كما يمكن أن تقوم المذكرة/الخطاب بوصف الموقف الذي أدى إلى كتابة التقرير. لا تقلق من أن يحتوي التقرير والخطاب/المذكرة المرسل على نفس المعلومات - فإنهم سيكونوا كذلك. فالتقارير والمستندات المرسل غالباً ما تكون منفصلة لأنها تنقل من قارئ إلى قارئ، وبذلك يجب تكرارها. بالإضافة إلى أن الأقسام المختلفة للتقرير يجب أن تكون مستقلة بذاتها - حتى وإن كان ذلك يبدو تكراراً. فبعض القراء لن يقرأوا سوى قسم واحد لذا يجب أن يكون كل قسم كامل.

### التقارير الرسمية عادة تحتوي على العناصر التالية الموحدة:

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| 7. الموضوع: أساليب، حقائق، مناقشة، أهداف، النتائج، معايير، بدائل، تقييم (بناء على نوع التقرير الذي تكتبه) | 1. خطاب مرسل                |
| 8. استنتاج  | 2. صفحة بالعنوان            |
| 9. توصيات   | 3. فهرس المحتويات           |
| 10. مسرد / مراجع  | 4. ملخص تنفيذي أو فكرة عامة |
| 11. ملاحق   | 5. مقدمة رسمية              |
|   | 6. مقدمات الأقسام           |

### العناصر التي يحتوي عليها موضوع التقرير

#### التقارير العامة عادة ما تحتوي على العناصر التالية:

1. مقدمة: تخبر القارئ ما الذي سوف يستفيدة من قراءة التقرير.
2. أساليب: توضح كيف تم جمع المادة العلمية أو المعلومات الخاصة بالتقرير ويسمح للقارئ أن يحدد ما إذا كانت الحقائق يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها أم لا.
3. حقائق: تحتوي على المعلومات أو المادة العلمية التي حددت أنها مفيدة أو ضرورية أو هامة لقارئك.

4. مناقشة: توضح كيفية تفسير الحقائق من وجهة نظرك (وجهة نظر منظمتك).
5. خلاصة: تخبر القارئ أهمية الحقائق وما تعنيه.
6. توصيات: توضح ما ينبغي أن يفكر فيه القارئ أو المنظمة.

#### تقارير تقدم سير العمل عادة تحتوى على العناصر التالية:

1. مقدمة: توضح ما يغطيه التقرير وما الهدف منه. وقد تعطى بعض معلومات خلفية.
2. حقائق ومناقشة:
  - العمل السابق: تقارير عن تقدم سير العمل كما هو مخطط، وهى تخبر القارئ بالنتائج حتى الآن.
  - العمل المستقبلي: توضح ما المطلوب عمله، وما هو التقدم المتوقع.
3. خلاصة: تخبر القارئ بالاستنتاجات الكلية التى يمكن الحصول عليها من العمل / المشروع.
4. توصيات: تخبر القارئ ما ينبغي أن يفكر فيه القارئ أو المنظمة.

#### تقارير الجدوى عادة تحتوى على العناصر التالية:

1. مقدمة: تقدم معلومات خلفية ضرورية، وتوضح السبب الذى ينبغى من أجله أن يأخذ القارئ/المنظمة فى اعتبارهم التقرير من بين البدائل.
2. المعايير: توضح الطرق المعقولة والمناسبة لمعايير صنع القرار.
3. الأساليب: توضح الأساليب المستخدمة لجمع المعلومات أو المادة العلمية وتسمح للقارئ أن يحدد مدى الوثوق فى الحقائق والاعتماد عليها.
4. النتائج: تخبر القارئ ماذا أسفر عنه البحث.
5. البدائل: توضح الخصائص والعوائق الهامة لاختيار البدائل (نظرة عامة).
6. التقييم: يخبر القارئ كيفية مقارنة البدائل وفقا للمعايير.
7. الاستنتاجات: توضح الاستنتاجات الكلية التى ينبغى الحصول عليها من البدائل.
8. التوصيات: توضح ما ينبغى أن يفكر به القارئ أو المنظمة، وتوضح أفضل البدائل.

#### تقارير الأبحاث عادة تحتوى على العناصر التالية:

1. مقدمة: توضح لِمَ يعد المشروع هاما.. وتعطى أية معلومات خلفية ضرورية.
2. الأهداف: تصف ما تحاول اكتشافه أو إيجاده.
3. الأساليب: توضح أساليب البحث بالتفصيل. وتسمح للقارئ أن يحدد ما إذا كانت تلك الأساليب يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها ويمكن أن تساهم فى المعلومات الضرورية.
4. النتائج: تخبر القارئ بما أنتجه البحث.
5. المناقشة: تناقش النتائج، وكيفية تفسيرها من وجهة نظر الباحث، وكيف أنها تعد مهمة للشركة أو للمشروع.
6. الاستنتاج / الخلاصة: تخبر القارئ بمدى أهمية النتائج وما تعنيه.
7. التوصيات: تناقش ما ينبغى أن يفكر فيه القارئ أو المنظمة.

#### العناوين

أحد الخصائص الأخرى للتقارير هو استخدام العناوين لفصل العناصر المختلفة للتقرير. إذ أن العناوين تساعد القارئ على تتبع تنظيم التقرير وفهم تسلسل المعلومات الواردة به. وفيما يلى وصف وتوضيح لكيفية استخدام العناوين بصفة عامة. غير أن بعض المنظمات قد تستخدم تنسيق مختلف.

#### عناوين الدرجة الأولى

تكون المسافة الفارغة المتروكة فوق عناوين الدرجة الأولى أكبر من المسافة المتروكة تحتها. وعادة ما يتم كتابة هذه العناوين فى

منتصف الصفحة مع كتابة جميع الأحرف بالخط الكبير. ويجب أن تُكتب عناوين الدرجة الأولى بأحرفٍ بنط. وقد يختلف نوع الكتابة المكتوب بها العنوان عن الكتابة المكتوب بها النص، غير أنها يجب أن تكون متوافقة مع شكل كتابة النص.

### عناوين الدرجة الثانية

تبدأ عناوين الدرجة الثانية بعد القسم السابق لها بأربعة أو خمسة أسطر، محاذية مباشرة للهامش الأيمن وعلى سطر بمفردها. وتبدأ الكلمات الهامة بحرف كبير. ويجب أن يكون حجم الخط أقل من عناوين الدرجة الأولى، ولكن أكبر من حجم الخط المكتوب به النص أسفلها.

### عناوين الدرجة الثالثة

عادة ما يكتب عنوان الدرجة الثالثة على سطر بمفرده، ويُترك بينه وبين النص السابق له سطر واحد فارغ. وتبدأ الكلمات الهامة بحرف كبير مثل عناوين الدرجة الثانية، ولكنه عادة يُكتب ببنط أصغر منه. وقد تُكتب عناوين الدرجة الثالثة بنفس بنط النص التالي لها ولكن بخط أوضح منه أو بخط مختلف (مانتل/أسود) حتى لا يتم الخلط بينه وبين النص.

### عناوين الدرجة الرابعة

عادة ما تشكل عناوين الدرجة الرابعة الكلمات الأولى للفقرة. وإن كان العنوان يشير إلى المادة التي سيتم تغطيتها في أكثر من فقرة واحدة ويمكن فصله عن النص بوضع نقطة بينهما. أما كان يشير إلى فقرة واحدة، فيمكن أن يشكل الكلمات التي تبدأ بها الجملة. وإن كانت العناوين مكتوبة بنفس حجم النص فيتم تمييزها عن النص بطريقة ما مثل أن تُكتب بأحرف مائلة أو بخط أسود أو بوضع خط تحتها.

### قائمة المراجع

غالبا ما تستخدم كلمة قائمة المراجع بالتبادل مع كلمة مسرد مع أنهما يشيران إلى شيئين مختلفين. فالمسرد عبارة عن قائمة بها بنود تشمل المواد المتوفرة في الأسواق عن الموضوع. أما قائمة المراجع عبارة عن تفاصيل المواد العلمية والمعلومات التي أشار إليها كاتب التقرير في تقريره. وعادة تحتوى التقارير على قائمة بالمراجع.

وقائمة مراجعك هي عبارة عن كاتلوج لجميع مصادر المعلومات التي استخدمتها في تقريرك. ففي كل مرة تستخدم فيها معلومات من شخص آخر أو منظمة أخرى أو تقتبس مباشرة منها يجب عليك أن تنسب المعلومات إلى مصدرها الأصلي وتذكرها في النص. ويشير ذلك إلى قائمة المراجع حيث توجد تفاصيل عن مصدر المعلومات المدرجة. وبهذه الطريقة يمكن لقارئ التقرير تتبع مصدر معلوماتك بسهولة. وإن استخدمت كلمات أو خواطر شخص آخر (إما من خلال اقتباس نفس الكلمات أو بإعادة صياغتها بشكل آخر) دون نسب المعلومات إلى مصدرها فإنك بذلك تصبح مذنب لارتكاب جريمة انتحال آراء مؤلف آخر أو كلماته.

يعتمد شكل قائمة المراجعة وذكر المعلومات في النص لنسبها إلى مؤلفها على عدة أشياء. وأهم محدد لتنسيق أو شكل قائمة المراجع أو ذكر المعلومات في النص هو هوية الشخص أو المنظمة التي يُكتب التقرير منها. فإن كنت تكتب للنشر فإن الناشر يملى عليك الأسلوب المستخدم. أما إذا كنت تكتب لشركة أو لمنظمة أخرى فاستخدم الأسلوب المعتاد لهذه الشركة. وإن كنت في حيرة من أمرك فاسأل الشركة عن أسلوبها المستخدم في هذا الصدد. أما إن لم يوجد أسلوب معتاد فاستخدم أسلوب \*APA or MLA. احرص على اتباع نفس أسلوب التنسيق لكلا من قائمة المراجع وذكر المعلومات في النص. وأي كان الأسلوب الذي تختاره تأكد من أنك تستخدم نفس الأسلوب لكلا من قائمة المراجع وذكر المعلومات في النص.

المراجع: الكتابة الفنية الحديثة، 5th ed. by Theodore A. Sherman & Simon S. Johnson Prentice-Hall . 1990Englewood Cliffs

\* American Psychological Association & Modern Language Association.

## أصول الكتابة في البريد الإلكتروني

### لماذا تحتاج إلى معرفة أصول الكتابة في البريد الإلكتروني؟

تحتاج الشركات إلى تطبيق قواعد وأصول الكتابة للأسباب الثلاثة التالية:  
الاحتراف: من خلال استخدام لغة مناسبة للبريد الإلكتروني سوف تنقل شركتك صورة تدل على أنها شركة محترفة.  
الكفاءة: البريد الإلكتروني الذي يوضح الهدف يعد أكثر فعالية من البريد الإلكتروني المكتوب بأسلوب ركيك.  
الحماية من المساءلة: إن وعى الموظف بمخاطر البريد الإلكتروني سوف تحمي الشركة من القضايا القانونية المكلفة.

### ما هي أصول الكتابة في البريد الإلكتروني؟

يوجد العديد من أدلة القواعد التي تشرح العديد من قواعد وأصول كتابة في البريد الإلكتروني. وتختلف بعض القواعد نظرا لطبيعة عملك وثقافة المنظمة. وفيما يلي قائمة بما يجب اعتباره أهم قواعد وأصول الكتابة في البريد الإلكتروني البالغ عددها 31 قاعدة والتي تنطبق تقريبا على كل المنظمات.

1. كن مختصرا وكتب في الموضوع الرئيسي. ولا تكتب بريد الكتروني أطول مما يجب. وتذكر أن قراءة البريد الإلكتروني أصعب من قراءة المراسلات المطبوعة، لذا فإن البريد الإلكتروني الطويل قد لا يشجع الناس على قراءته.

2. أجب عن كل الأسئلة، وبادر بالإجابة عن مزيد من الأسئلة – إن لم تجب عن كل أسئلة البريد الإلكتروني الأصلي، فسوف تتلقى مزيدا من البريد الإلكتروني بخصوص الإجابات التي لم تجب عليها، وذلك لن يضيع وقتك ووقت العميل فحسب بل سوف يسبب إحباطا كبيرا. وبالإضافة إلى ذلك، فإن استطعت المبادرة بالإجابة عن أسئلة ذات صلة بالموضوع قبل أن يطرحها عليك العميل، فإنه سوف يشعر بالامتنان وسوف ينبر من خدمة العملاء الكفاء التي تهتم بالعملاء. تخيل مثلا أن أحد العملاء يرسل لك بريداً إلكترونياً يسألك عن كروت الائتمان التي تقبلها، وبدلا من أن تقوم بمجرد كتابة قائمة بأنواع كروت الائتمان كان بإمكانك تخمين سؤاله الثاني عما يمكن أن يشتري بكل نوع من تلك الأنواع، لذا فقد قمت بتضمين بعض معلومات الشراء بالإضافة إلى عنوان صفحة الانترنت الخاصة بك. وبالتأكيد سوف يقدر العملاء مثل هذه الخدمة المتميزة.

3. استخدم هجاء صحيح وقواعد لغوية وعلامات ترقيم سليمة. فإن هذا ليس هام فحسب لأن الهجاء غير الصحيح والقواعد اللغوية وعلامات الترقيم غير السليمة تعطى انطباعا سيئا عن شركتك، وإنما لأنها تنقل الرسالة بشكل صحيح. فالبريد الإلكتروني الذي لا يحتوي على نقطة في نهاية الجمل أو فواصل يكون صعب القراءة وأحيانا ما يغير معنى النص. لذا إن كان نظام البريد الإلكتروني الذي تستخدمه به خاصية مراجعة الهجاء فليَمْ لا تستخدمه؟

4. اجعل البريد الإلكتروني شخصي. لا ينبغي مخاطبة الأشخاص في البريد الإلكتروني فحسب بل يجب أن يتضمن محتوى مكتوب على سبيل التحديد للشخص المرسل إليه البريد أيضا. ولهذا السبب فإن الرد التلقائي عادة لا يكون فعالا للغاية. غير أن القوالب يمكن استخدامها بفعالية بهذه الطريقة، انظر الملحوظة التالية.

5. استخدم القوالب للردود المتكررة. فبعض الأسئلة التي تطرح عليك مرارا وتكرارا مثل التعليمات التي يصدرها مكتبك أو كيفية الاشتراك في نشرتك الدورية. قم بحفظ هذه النصوص كقوالب للرد ثم الصقها في الرسالة عندما تريد. يمكنك حفظ القوالب في مستند برنامج Word، أو استخدم البريد الإلكتروني المنسق مسبقا. وكذلك يوجد وسيلة أفضل وهي ReplyMate في برنامج Outlook (والتي تتيح لك استخدام 10 قوالب).

6. قم بالرد الفوري. فالعملاء يرسلون البريد الإلكتروني لأنهم يرغبون في تلقي رد سريع. وإن لم يريدوا رد فوري فإنهم سوف يقوموا بإرسال خطاب أو فاكس. لذلك يجب الرد على البريد الإلكتروني في غضون 24 ساعة على الأقل، لذا من الأفضل الرد خلال نفس يوم العمل. وإن كان البريد الإلكتروني المرسل إليك معقد فقم بالرد بالبريد الإلكتروني لتقول أنك استلمته وسوف تعاود الرد مرة أخرى بالتفصيل. فهذا سوف يريح بال العميل، وعندئذ سيصبح العميل صبورا للغاية.

7. لا تقم بإرفاق ملفات ليست ضرورية. فإن أرسلت مرفقات كبيرة فإنك تسبب ضيقا للعملاء وقد تتسبب في أعطال في نظام بريدهم الإلكتروني. فإن إرسال قدر كبير من المرفقات قد يضايق العملاء وقد يتسبب في أعطال لنظام البريد الإلكتروني لديهم. لذا حاول على قدر الإمكان ضغط المرفقات، ولا ترسل سوى المرفقات الهامة. كما يجب أن يتوافر لديك نظام جيد لمسح المستندات من فيروسات الكمبيوتر إذ أن عميلك لن يشعر بأى سعادة إن أرسلت له مستندات مليئة بالفيروسات!

8. استخدم شكل وتخطيط مناسبين. فحيث أن القراءة من الشاشة أصعب من قراءة المستندات الورقية فشكل وتخطيط رسالة البريد الإلكتروني عنصرين هاميين. استخدم فقرات قصيرة وأسطر فارغة بين الفقرات. إن قمت بالكتابة في شكل نقاط فقم بترقيمها أو بوضع علامة أمام كل نقطة منفصلة كي تحافظ على الشكل العام.
9. لا تتبالغ في استخدام خيار الأولوية القصوى. فنحن جميعاً نعرف قصة الولد الذي كان يصدر أصواتاً مثل صوت الذئب. فإن بالغت في استخدام هذا الخيار، فإنه سوف يفقد وظيفته عندما تحتاج إليه. وإن كان البريد ذو أولوية قصوى فإن كنت في عنوانه أن له "الأولوية القصوى" فإن ذلك سيبدو عدوانياً نوعاً ما.
10. لا تكتب بأحرف كبيرة. فإن الكتابة بأحرف كبيرة يبدو أنها تصرخ. يمكن أن يسبب ذلك ضيقاً للطرف المرسل إليه البريد الإلكتروني، كما قد يتسبب في استجابة غير مستحبة في شكل بريد غاضب. ولذلك لا تحاول إرسال أي نص بريد إلكتروني بأحرف كبيرة.
11. لا تترك فكرة الرسالة. فعندما ترد على بريد إلكتروني يجب أن تتضمن الرسالة الأصلية في ردك. بعبارة أخرى اضغط على كلمة "رد" بدلاً من "بريد جديد". فبعض الناس تقول أنه يجب أن تحذف الرسالة السابقة بما أنها أرسلت بالفعل ولذلك فهي غير ضرورية. ولكن لا تستطيع أن أوافق في ذلك. فإن استلمت العديد من رسائل البريد الإلكتروني فمن الواضح أنه لن يمكنك تذكر كل بريد إلكتروني على حدة. وهذا يعني أن "البريد الإلكتروني الذي لا يتضمن فكرة" لن يوفر لك معلومات كافية وسوف تقضي وقتاً طويلاً محبطاً في إيجاد سياق البريد الإلكتروني للتعامل معه. فترك فكرة البريد الإلكتروني قد يستغرق وقتاً أطول لتحميل الرسالة المحتوية على الفكرة، ولكنه سوف يوفر وقت المستلم ويحميه من الاحباط في البحث عن رسائل البريد الإلكتروني ذات الصلة في صندوق بريدهم!
12. اصف إلى رسائل بريدك الإلكتروني عبارة لإخلاء المسؤولية disclaimer. فمن المهم إضافة عبارات إخلاء المسؤولية على رسائل بريدك الإلكتروني داخل المؤسسة وخارجها، إذ أن ذلك يساعد على حماية الشركة من المساءلة. فكر في السيناريو التالي: قيام أحد الموظفين بإرسال فيروس بالصدفة إلى أحد العملاء من خلال رسالة بريد إلكتروني. ويقرر العميل مقاضاة شركتك عن الخسائر التي تسبب فيها موظفك. ولكن إن أضفت عبارة إخلاء مسؤولية في أسفل جميع الرسائل الخارجية لبريدك الإلكتروني بقول أن مستلم الرسالة عليه فحص رسالة البريد الإلكتروني من الفيروسات وأنك غير مسئول عن فيروسات منقولة، فإن ذلك بالتأكيد سوف يساعدك في المحكمة (اقرأ مزيد من المعلومات عن عبارات إخلاء المسؤولية الخاصة بالبريد الإلكتروني). وإليك مثال آخر: موظف آخر يقاضى الشركة على السماح بتمرير رسالة بريد إلكتروني عنصرية في المكتب. فإن كان لشركتك سياسة موضوعية لرسائل البريد الإلكتروني وتضيف عبارة إخلاء مسؤولية على كل رسالة بريد إلكتروني تنص على أنه يُطلب من الموظفين صراحة عدم كتابة عبارات قذف، يكون موقف شركتك جيداً في إثبات أنها قامت بأفضل ما يمكنها لمنع رسائل البريد الإلكتروني الهجومية.
13. اقرأ رسالة البريد الإلكتروني قبل أن ترسلها. الكثير من الناس لا يكلف نفسه عناء قراءة رسالة البريد الإلكتروني قبل أن يرسلها كما نرى من العديد من أخطاء الهجاء والأخطاء اللغوية التي تحتويها رسائل البريد الإلكتروني. وبعيداً عن ذلك فإن قراءة رسالتك بعين المتلقي سوف تساعدك على إرسال رسالة أكثر فعالية وتجنب الكلمات / العبارات التي قد يُساء فهمها والتعليقات غير المناسبة.
14. لا تتبالغ في خاصية "الرد إلى الجميع". واستخدمها فقط إن كنت تريد أن يرى رسالتك كل شخص تسلم الرسالة الأصلية.
15. إرسال العديد من رسائل البريد الإلكتروني: استخدم حقل النسخة الإلكترونية أو قم بعمل دمج رسالة البريد الإلكتروني. فعند إرسال رسالة بريد إلكتروني يضع بعض الأشخاص جميع عناوين البريد الإلكتروني في حقل: إلى. ويوجد اثنان من الأخطاء في هذا التصرف: (1) أن المتلقي سيعرف أنك أرسلت نفس الرسالة إلى عدد كبير من المتلقين، و(2) أنت تنشر عناوين البريد الإلكتروني لأشخاص آخرين لعدد كبير من متلقي رسالتك دون إذنهم. وأحد الطرق لتجنب ذلك هو وضع جميع العناوين في حقل النسخ الكربونية. وبذلك فإن المتلقي لن يرى سوى العنوان في حقل إلى الخاص به، وإن كان ذلك الحقل فارغاً، سيكون حقل: إلى فارغاً وقد يبدو أن ذلك عبارة عن إرسال رسائل للعديد من الأشخاص. كما يمكنك تضمين عناوين البريد الإلكتروني لقائمة المرسل إليهم في حقل: إلى، أو بشكل أفضل إن كان لديك برامج Microsoft Outlook، Microsoft Word فيمكنك عمل دمج للبريد وإنشاء رسالة جديدة لكل متلقي. كما يسمح لك دمج البريد mail merge أيضاً باستخدام حقول في الرسالة وبذلك يمكنك مخاطبة كل متلقي شخصياً. وللحصول على مزيد من المعلومات حول كيفية عمل Word mail merge، انظر في Help في برنامج Microsoft Word.
16. انتبه في التعامل مع الاختصارات والعلامات الخاصة المستخدمة في البريد الإلكتروني، حاول أن لا تستخدم اختصارات مثل BTW (by the way) وتعني بالمناسبة، و LOL (laugh out loud) يضحك مقهقها.. فمتلقي رسالة البريد

- الإلكتروني قد لا يكون على دراية بهذه الاختصارات في رسائل البريد الإلكتروني الإدارية، ويعد استخدامها غير مناسب بشكل عام. ونفس الأمر ينطبق على العلامات الخاصة مثل علامة الابتسام (-:). فإن لم تكن متأكدًا من أن متلقي رسالتك سوف يعرف معناها فمن الأفضل عدم استخدامها.
17. كن حريصًا في تنسيق رسالة البريد الإلكتروني. تذكر أنك عندما تستخدم التنسيق في رسالتك فإن المرسل إليه قد لا يستطيع رؤية التنسيق، أو قد يرى الخط مختلف عما قمت أنت بعمله. وعند استخدام الألوان في كتابة رسالتك استخدام لون سهل القراءة بالنسبة لخلفية الرسالة.
18. انتبه مع التعامل في الرسائل التي بها نصوص لغة HTML. واعلم أنك عندما ترسل بريد إلكتروني في شكل HTML فإن المرسل إليه قد لا يستلم سوى رسالة بريد إلكتروني فارغة. وفي هذه الحالة سوف يتسلم المتلقي رسالتك كمرفق نصي. ولكن برامج البريد الإلكتروني بما في ذلك MS Outlook يمكنها استقبال رسائل بلغة HTML.
19. لا تقم بإعادة إرسال الرسائل المتسلسلة forwarded messages، لأنه يمكننا القول أن جميعها عبارة عن خدع. لذا قم بإلغاءها بمجرد استلامها.
20. لا تطلب من برنامج الرسائل أن يزودك بإخطارات بالاستلام والقراءة. فإن ذلك دائما ما يتسبب في مضايقة متلقي الرسالة قبل أن يبدأ حتى في قراءة رسالتك. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الخاصية قد لا تعمل حيث بإمكان المتلقي إلغاءها من طرفه، أو أن البرنامج الذي يستخدمه لا يدعم هذه الخاصية، إذن ما هو فائدة استخدامها؟ فإن كنت تريد معرفة ما إذا تم استلام رسالة البريد الإلكتروني فمن الأفضل أن تطلب من المتلقي أن يعلمك بأنه قد استلمها.
21. لا تطلب سحب أحد الرسائل التي قمت بإرسالها. فإن الاحتمال كبير بأن الرسالة قد وصلت بالفعل للمتلقي وقام بقراءتها. وفي هذه الحالة سيبدو طلب سحب الرسالة سخيًا للغاية، أليس كذلك؟ فمن الأفضل إرسال رسالة أخرى تقول أنك قد ارتكبت خطأ في الرسالة السابقة. فذلك سيبدو أكثر أمانة من محاولة سحب الرسالة.
22. لا تقم بنسخ أحد الرسائل أو المرفقات دون إذن مسبق. لا تنسخ أحد الرسائل أو المرفقات الخاصة بمستخدم آخر دون إذن صاحب الرسالة الأصلي. وإن لم تحصل على إذنه قبل نسخه فإنك بذلك قد تنتهك قوانين حقوق الطبع والنشر.
23. لا تستخدم البريد الإلكتروني لمناقشة أمور سرية. فإن إرسال البريد الإلكتروني مثل إرسال كروت المعايدة. فإن لم ترغب في عرض رسالة البريد الإلكتروني الخاصة بك في لوحة نشرات فلا ترسله. وأيضا لا تقم بكتابة أى تعليقات قذف أو عبارات تمييزية من حيث الجنس أو العنصر في رسالتك، حتى وإن كان المقصود منها الدعابة أو الفكاهة.
24. استخدم موضوع ذو معنى. حاول أن تستخدم موضوع ذو معنى لمتلقي الرسالة. فمثلا عندما ترسل بريد إلكتروني إلى أحد الشركات تطلب معلومات عن أحد منتجاتها فمن الأفضل ذكر الاسم الفعلي للمنتج، مثلا "معلومات عن المنتج أ" أفضل من أن تضع عبارة "معلومات المنتجات" أو تضع اسم الشركة في خانة الموضوع.
25. استخدم المبنى للمعلوم بدلا من المبنى للمجهول. حاول استخدام أفعال المبنى للمعلوم على قدر الإمكان. مثلا: "سوف نبدأ في أمر الشراء الخاص بك اليوم"، فإنها تبدو أفضل من "أمر الشراء الخاص بك سوف يتم البدء فيه اليوم". فالعبارة الأولى تبدو شخصية أكثر من الثانية، بينما تبدو الثانية - خاصة عند تكرار استخدامها - رسمية دون داعي.
26. تجنب استخدام كلمتي عاجل و هام، حتى أكثر من تجنبك لاستخدام خيار "أولوية قصوى"، إذ يجب عليك في جميع الأوقات تجنب مثل هذا النوع من الكلمات كعنوان لموضوع رسالة البريد الإلكتروني. ولا تستخدم تلك الكلمات إلا إذا كانت الرسالة عاجلة أو ضرورية بالفعل.
27. تجنب استخدام الجمل الطويلة، وحاول ألا تزيد كل جملة من الجمل التي تستخدمها عن 15 - 20 كلمة بحد أقصى. فالمقصود من رسائل البريد الإلكتروني أنها وسيلة سريعة وتتطلب نوع من القراءة يختلف عن الخطابات المطبوعة. وأيضا لا ترسل بريد إلكتروني طويل للغاية. فإن استلم أحدهم بريد إلكتروني يبدو مثل خطبة أو مقالة، فهناك احتمال بأنه لن يحاول قراءته!
28. لا ترسل رسائل بريد إلكتروني بها تعليقات قذف أو عبارات عدوانية أو عنصرية. فإنك بإرسال هذه التعليقات أو بإعادة إرسالها في رسالة بريد إلكتروني قد تواجه أنت وشركتك قضايا تؤدي إلى غرامات بعدة ملايين من الدولارات.

29. لا تقوم بإعادة إرسال خدع الفيروسات أو الرسائل المتسلسلة. إن تسلمت رسالة بريد إلكتروني تحذر من فيروس جديد لا يمكن إيقافه لأنه يلغى كل المعلومات من على الكمبيوتر الخاص بك، فيحتمل أن يكون ذلك خدعة. ومن خلال إعادة إرسال هذه الخدع فأنت تستخدم شبكة عريضة وأحيانا تحتوى الخدع الفيروسية ذاتها على فيروسات، ومن خلال إرفاق الملف المزعم أنه سوف يوقف الفيروس الخطير. ونفس الشيء ينطبق على الخطابات المتسلسلة التي توعدك بثراء فاحش أو سوف تطلب منك المساعدة لقضية خيرية. حتى وإن كان المحتوى يبدو أنه لا خداع فيه، فإن المرسل عادة لا يكون كذلك. حيث أنه من المستحيل أن تعرف ما إذا كان الخطاب المتسلسل حقيقى أم لا، وعلى ذلك فإن أفضل مكان له هو سلة المهملات recycle bin.

30. اجعل لغتك محايدة من ناحية النوع الاجتماعى. فاليوم وفى عصرنا هذا تجنب استخدام لغة تمييز بين الجنسين مثل: ينبغي على المستخدم إضافة توقيع من خلال ضبط برنامج البريد الإلكتروني الخاص به". بعيدا عن استخدام هو / هى ، يمكنك استخدام لغة محايدة: "ينبغي على المستخدم إضافة توقيع من خلال ضبط برنامج البريد الإلكتروني".

31. لا تقم بالرد على الإعلانات المرسلة لك بالبريد الإلكتروني. فمن خلال ردك عليها أو حتى بعدم الاشتراك فيها، فأنت تؤكد لهم أن هذا البريد الإلكتروني "يعمل". وتأكيديك لذلك لن يسفر سوى عن تلقيك المزيد من هذه الرسائل. لذلك قم فقط بإلغاء هذه الرسائل أو استخدم برنامج بريد إلكتروني يقوم بإلغاءها بشكل أوتوماتيكي.

32. استخدم النسخة الكربونية (CC) فى أضيق الحدود. حاول عدم استخدام خاصية نسخة كربونية CC ما لم يكن المتلقى فى خانة المرسل إليهم نسخة من الرسالة ويعرف لم يجب أن يتسلم نسخة من الرسالة. فاستخدامك لخانة نسخة كربونية يمكن أن يكون مربكا إذ قد لا يعرف المتلقى من الذى يجب أن يتخذ إجراء بشأن الرسالة. وأيضا فعند الرد على رسالة بها نسخة مرسلة إلى شخص آخر، فهل يجب عليك أن تضمن المتلقى الآخر فى ردك أيضا؟ إن هذا يعتمد على الموقف، فبصفة عامة لا تشمل الشخص فى النسخ المرسلة ما لم يكن هناك سبب محدد لرؤية هذا الشخص لردك. ومرة أخرى تأكد من أن الشخص سوف يعرف لم قد أرسلت إليه نسخة.

#### كيف تفرض أصول الكتابة فى البريد الإلكتروني؟

إن الخطوة الأولى هو إعداد سياسة مكتوبة للبريد الإلكتروني. ينبغي أن تشمل رسالة البريد الإلكتروني جميع الأوامر والنواهي فيما يختص باستخدام نظام الشركة للبريد الإلكتروني، ويجب توزيعه على كافة الموظفين. وثانيا يجب تدريب الموظفين بالكامل على فهم أهمية أصول الكتابة فى البريد الإلكتروني. وأخيرا، يمكن مراقبة تنفيذ القواعد باستخدام برنامج إدارة البريد الإلكتروني وأدوات الرد على البريد الإلكتروني.

أنظر [www.emailreplies.com](http://www.emailreplies.com) لمعرفة مزيد من الملحوظات الإضافية



## الخطابات الإدارية

### الخطابات الإدارية

إن أهم جزأين في الخطاب الإداري هما الفقرة الأولى – والتي تحتوى على الغرض منه – والفقرة الأخيرة – والتي تحتوى على نتيجته.

وينبغي أن يذكر الغرض بوضوح لماذا تكتب الخطاب. لذا كن مباشراً. فإن كتابتك لا يشوبها شائبة: "هذا الخطاب لنحيطكم علماً بأن...."، وأحياناً ترغب في تقديم الغرض من خلال مرجع مختصر من خلال رؤية الشخص مرة أخرى أو الاستمتاع بوجبة غذاء الأمس. لذا لا تبالغ في الموضوع ولا تذكره سوى كمقدمة.

هل يجب عليك دائماً أن تذكر الغرض في الفقرة الأولى؟ لا يوجد توقعان. الأول هو خطاب الأخبار الحسنة / الأخبار السيئة. والتوقع الثاني هو خطاب يذكر شيئاً أو يطلب شيئاً قد يتصرف الشخص تجاهه بالعكس. فمثلاً ابدأ في خطاب يطلب زيادة في الأجر بمناقشة إنجازاتك والأسباب التي تستحق بسببها الحصول على زيادة في الأجر.

يشمل نص موضوع الخطاب جميع تفاصيله. اكتب من وجهة نظر القارئة. ما الذي يكتب في الخطاب لها؟ توقع أسئلتها. لا تخبرها بأى شئ لا تهتم بمعرفته. وكذلك فإن ذكر الكثير من التفاصيل قد يربكها.

يجب أن تحتوى الفقرة الأخيرة على النتيجة. فهي تخبر القارئة بما يفترض أن تفعله أو ما تتوقعه. مثلاً: "سوف اتصل بك الأسبوع القادم."

اكتب جمل و فقرات قصيرة. وحاول أن تجعل الخطاب صفحة واحدة إن أمكن، فالخطابات المختصرة يتم قراءتها قبل الخطابات الطويلة وأيضاً يتم الرد عليها بشكل أسرع.

### الوضوح والاختصار والبساطة

يعد الوضوح والاختصار والبساطة هي الأهداف الثلاث للاتصال الفعال. فكر فيها باعتبارها السياق الأكبر الذي ستجد فيه التعليمات والأساليب الأخرى للكتابة الجيدة.

**الوضوح:** إن الكتابة الواضحة هي كتابة لا يُساء فهمها. فالوضوح يعني أنه لا يوجد غموض أو لبس في كتابتك. فعندما تكون الكتابة واضحة لا يكون للكلمات سوى معنى واحد.

**الاختصار:** كتب مارك توين الكاتب المشهور إلى أحد أصدقائه قائلاً: "أسف على الخطاب الطويل. ولكنى لم يكن لدى وقت لكتابة خطاب قصير." فالاختصار لا يعني كتابة أفضل مسودة للخطاب من المرة الأولى، ولكنه يعني تحرير الخطاب ومراجعته لحذف التكرار والمعلومات غير الضرورية والكلمات الصعبة التي قد تحول انصراف قارئك.

فالاختصار يعني أقل عدد ممكن من الكلمات لتوصيل المعنى. وإن كان بإمكانك إلغاء كلمة دون تغيير المعنى فافعل ذلك. مثلاً: هل كلمة "جدا" تضيف إلى معنى "جانح"؟ بالطبع لأنك جانح بدرجة بسيطة أو أنك جانح للغاية. ومن ناحية أخرى فلا يمكن أن تشعر أنك جانح كأنك في مجاعة.

**البساطة:** استخدم كلمات سهلة وجمل قصيرة لتوصيل المعنى. وإذا أمكن استخدم كلمات ذات مقطع واحد أو مقطعين. ففي الكثير من الأحيان عندما تستخدم كلمات تتكون من ثلاثة مقاطع أو أكثر فإنك تجبر قارئك على بذل جهد إضافي. فكتابة "جدي ما أوسع عينيك." أفضل من إخبار جدتك أن عينيها تشكل نظاماً غير عادى لحجم العيون.

لا تقلق، فلن تبدو سخيلاً. فالحقيقة أن الكتابة البسيطة هي علامة للتفكير الواضح والعمل الشاق. أما الكتابة التي تستخدم عدد كبير من الكلمات بدون هدف تعد علامة لكاتب لا يهتم أو لا يعرف طريقة أفضل للكتابة. فاستخدام كلمات بسيطة لا يعني أنه ينبغي عليك تقليل عدد المفردات، بالعكس إذ يمكنك التعبير عن نفسك بشك أوضح وأدق من خلال معرفتك لقدر كبير من المفردات – ولكن بأقل قدر

ممكن من الكلمات. فالمفردات الجيدة التي تعرفها تسمح لك باستخدام كلمة واحدة لتوصيل المعنى وليس بعدة كلمات لتحديد ما تقوله. فاستخدام مفردات قوية يمكنك من قول "تتحمل" بدلا من أن تقول "تتقبل موقف أو شخص غير سار دون شكوى"، وكذلك قول "وشيك" بدلا من قول "من المرجح أن يحدث في أى وقت".

### التحرير

فغالبا ما تتطلب الاتصالات الإدارية المكتوبة مدخلات شخص أو أكثر. فعند تحرير عمل شخص آخر حاول أن تضع الخطوط العريضة في ذهنك.

أولا لا تغير المعنى، وكن حريصا إن قمت باستبدال الكلمات أو حذف أو إضافة كلمة أو عبارة أو حتى علامات ترقيم. إذ أن التغييرات في النص قد تبدل المعنى الذي يقصده الكاتب بشكل ملحوظ.

إن لم تكن متأكدًا بخصوص المراجعات التي تقوم بها فارجع إلى الكاتب الأصلي. ويجب أن يحتفظ الكاتب بنسخة من النص الأصلي للتحقق في حالة وجود فروق، ويجب وضع علامة واضحة على كل نسخة مع ذكر رقمها أو تاريخ المراجعة.

عند تحرير النص لا تقم بتغيير الأسلوب ما لم يكن غير مناسب. وبالرغم من أن توحيد النص غالبا ما يكون مرغوبا داخل الإدارة أو الشركة سيكون لدينا الحق في الكتابة "بأسلوبنا" (فمن الصعب جدا الكتابة بأسلوب غير أسلوبنا). إن كان أسلوب الكاتب منمق أو واعيا، فينبغي ألا يغير المحرر أسلوب الكاتب إلى أسلوب بسيط أو مباشر ما لم يكن الأسلوب الأصلي غير مناسب.

كن حريصا من ألا تتبالغ في تحرير المستند ومراجعته. تأكد من أن كل التغييرات التي تقوم بها لها مبرر. فإن قول نفس الشيء بطريقة أخرى ليس مبررا لتغيير كتابة شخص آخر. ينبغي أن تكون المراجعة أفضل من النص الأصلي وليست مختلفة عنه فحسب.

قم بتحرير النص وأنت متعاطف مع الكاتب. فكر في استخدام قلم رصاص خطه خفيف ورفيع جدا عندما تقوم بتحرير المستند. وإن كنت تريد التأكد من أن المراجعات يمكن قراءتها بسهولة استخدم قلم تعليم لونه أخضر أو برتقالي أو يمبى للتعليم على المراجعة المكتوبة بالقلم الرصاص. أما القلم الحبر الأحمر يثير استجابة سلبية. حاول أن تتحكم في الأنا الخاصة بك، وتذكر أن دور المحرر هو دور مساعد الطيار وليس الطيار نفسه. لذا قم بالتحرير بذهن متفتح، وقلب كبير، ويد خفيفة.

### خطاب الأخبار السارة / الأخبار السيئة

يعد خطاب "الأخبار الجيدة / الأخبار السيئة" أحد أكثر الخطابات التي يمكنك كتابتها فعاليتها. إذ يعد هذا الخطاب مناسباً عندما يكون لديك شكوى مشروعة وتريد تسويتها. فعلى سبيل المثال: الفندق الذي أقمت فيه لم يكن به مياه ساخنة، واضطرت إلى الاستحمام بمياه باردة قبل حضور أحد اجتماعات العمل. أنت تشعر بأنه ينبغي عليك ألا تدفع القيمة الإجمالية مقابل إقامتك في الغرفة، وترغب في التعويض.

إن العناصر الحاسمة لخطاب الأخبار السارة / الأخبار السيئة هي شكله والإحساس به. ويتكون الشكل من أربعة أجزاء: (1) فقرة افتتاحية للأخبار السارة (2) الأخبار السيئة (3) حل (4) تعبير عن النية الحسنة.

- ينبغي أن تؤدي الفقرة الافتتاحية إلى تجهيز قارئك من خلال فرض الأخبار السارة. حاول أن تقول شيئا إيجابيا عن خبرتك الماضية مع الشركة، أو الفرد، أو المنتج. فالأخبار السارة لتهيئة الموقف وجعل القارئ في صفك.
- ينبغي أن يوضح نص موضوع الخطاب الأخبار السيئة. كن واضحا بخصوص المشكلة. واعطى أكبر قدر من التفاصيل التي يحتاجها القارئ، ولكن لا تخبره شيئا لا يهتم بمعرفته أو لا يحتاج إلى معرفته.
- ينبغي أن تقدم الفقرة الثالثة حلا للمشكلة. هل تريد استرداد نقودك، هل تريد التبدل، أم هل تريد رصيد إلى حسابك؟ عندما تقوم بعرض أحد الحلول لابد أن توفر وقت القارئ. فهو ليس مضطر إلى الاتصال بك كي يعرف كيف تريد تسوية المشكلة.
- قم بإنهاء الخطاب بتعبير يتسم بالثقة من أن المشكلة يتم حلها بالفعل. تذكر أن الشخص الذي تكتب إليه ليس المسئول عن المشكلة. فهو لم يعمل على تصميم أمر شرائك أو تصنيعه أو تعبئته أو شحنه أو تسليمه.

تعد لهجة خطابك هامة، لذا اجعلها تبدو موضوعية. وضح الحقائق دون إصدار أحكام. ولا تلوم القارئ على المشكلة. وتجنب الضمير الشخصي "أنت". استخدم صيغة المبني للمجهول وليس المبني للمعلوم.

وبدلاً من قول "أنت أرسلت لي الجزء الخاطئ"، لذا جرب أن تكتب "لقد أرسل لي الجزء الخاطئ"، أو "استلمت الجزء الخاطئ". فينبغي أن تركز اللمحة على المشكلة وليس عن المسئول عن الخطأ.

كن لبقاً ودبلوماسياً. فإن كنت تبدو غاضباً أو فظاً فلن تشجع القارئ على حل مشكلتك بسرعة.

وليك أحد أمثلة خطابات الأخبار الجيدة / الأخبار السيئة.

عزيزى السيد / عزيزتى السيدة

لقد مكثت فى فندقكم عدة مرات أثناء ارتباطات عملى، ولقد كنت دائماً أشعر راضيا عن الخدمة والإقامة.

وللأسف، فأتثناء زيارتى الأخيرة فى 11 يوليو 2006 لم أجد مياه ساخنة بالحمام لذا اضطررت إلى الاستحمام بمياه باردة قبل نزولى إلى أحد اجتماعات العمل.

أنا واثق من أنكم تتفوقون معى فى أن مبلغ 100 دولار لحجرة ليس بها مياه ساخنة يعتبر مبلغاً مرتفعاً للغاية. لذا سوف أكون ممتناً باستردادى جزء من المبلغ على حساب رقمXXXXXXXXXXXX سارى حتى تاريخXXXX

أشكركم لاهتمامكم. واتطلع إلى أن أكون ضيفاً فى فندقكم مرة أخرى.

### لغة البيع (اللغة التى تقنع الآخرين بالشراء)

عندما تقوم ببيع أحد المنتجات أو الخدمات أو الأفكار ترغب فى فهم الفرق بين خصائصها وفوائدها، وتلك هى المكونات الرئيسية للبيع.

فمن السهل تعريف الخصائص: فهى ما تقوم بتأديته أو إنتاجه. يحتاج عملائك إلى معرفة خصائص عملك، إنما الفوائد فهى ما يشتره. فالخصائص خاصة بالبائع، أما الفوائد فهى خاصة بالمشتري. إذ يرغب عملاؤك فى معرفة كيفية استفادتهم من منتجك أو من الخدمة التى تقدمها. هل توفر لهم الوقت، تزيد مبيعاتهم، ترفع من الروح المعنوية، تجعلهم أكثر كفاءة، تقدم صورة أفضل عنهم؟

وكى تكتب عن فوائد منتجاتك أو خدماتك حاول رؤية المنتج أو الخدمة من منظور العميل. فإن أسهل طريقة لكتابة الفوائد هو عن طريق استخدام "لغة أنت". قم بإعادة كتابة الأمثلة التالية "بلغة أنت".

<b>اللغة الأصلية</b>	<b>معاد كتابتها بلغة "أنت"</b>
استطيع أن أعلمك	يمكنك تعلم
برامجنا سهلة الاستخدام	ستجد برامجنا سهلة الاستخدام
فندقنا يطل على أجمل المناظر فى المدينة	سوف تستمتع برؤية أجمل المناظر فى المدينة من فندقنا

لاحظ أن هذه المراجعات هى من وجهة نظر البائع. عندما تقوم بتعريف أى خاصية اسأل نفسك إن كان بإمكانك كتابة نفس الحقيقة باعتبارها فائدة للعميل. وبدلاً من التفكير بطريقة "هذا هو ما نقدمه نحن"، فكر بطريقة "هذا هو ما تحصل أنت عليه"

### التلاعب باللغة

يوجد ثلاث شعارات للكتابة الجيدة وهى الوضوح، والاختصار، والبساطة. لذا فإن تعريف الكتابة الواضحة هو "الكتابة التى لا يمكن أن يُساء فهمها". فلو كنا نعنى أتوبيس المدرسة فلن نرغب فى كتابة مركبة، لأن المركبة مفردة بها غموض ولفظ عامة للمركبات

والسيارات. وعلى ذلك فإن جميع القارئ سوف يتكون لديهم نفس الصورة الذهنية عن كلمتي أتوبيس المدرسة. ولكن إن كتبنا مركبة فإن القارئ قد يتصور سيارة، أو موتوسيكل، أو قارب، أو شاحنة، أو أتوبيس.

هدفنا في أغلبية الوقت هو الكتابة بوضوح ولكن أحيانا نرغب متعمدين في أن تكون كتابتنا غامضة. فقد نسعى إلى وجود غموض ولبس في كتابتنا لأننا نرغب في

- تخفيف حدة الرسالة
- إخفاء المعنى الحقيقي
- تضمين معنى مختلف
- عدم الالتزام
- احترام مشاعر الآخرين

قارن بين هاتين الجملتين. فيم تختلف الجملتان؟ أيهما مباشرة أكثر من الأخرى، وأيها غامضة؟ من القارئ المستهدف؟

1. شركة إكس واي زد اعترفت بأنها مذنبية ووافقت على سداد 50 مليون دولار.
2. شركة إكس واي زد تؤكد على سداد مبلغ اتفاقية التسوية وقدره 50 مليون دولار.

الجملة الأولى هي عبارة عن عنوان بأحد الجرائد الرئيسية بالعاصمة. أما الجملة الثانية فهي عنوان بأحد نشرات الصناعة. لاحظ أن الجملة الثانية تخفف من حدة الأخبار السيئة من خلال تجنب ذكر الاعتراف بالجرم. فالاعتراف بالجرم مصطلح قانوني ليس به غموض ويعني نفس الشيء بالنسبة لجميع القارئ.

واليك مثال آخر مأخوذ من صفحة كاملة لأحد الشركات التي تباع (أو ربما تأمل أن تباع؟) الكهرباء.

"نحن نقدم في شركة "إكس واي زد إنرجي ريسورس" الكهرباء التي لها خصائص مصادر مثل الماء والرياح والغاز الطبيعي."

ما الذي تعنيه عبارة "خصائص مصادر مثل" المياه، والرياح والغاز الطبيعي؟ هل هذا التزام عن مصادر الكهرباء؟ هل تحاول الشركة تقديم نفسها كشركة صديقة للبيئة؟ هل تأمل الشركة أن يخمن القارئ أنها لا تولد الطاقة من خلال حرق وقود الحفريات؟

فأمثلة تأكيد التسوية وتوليد الكهرباء هي أمثلة للتلاعب باللغة. وإن كنت ترغب في إيجاد أمثلة أخرى للتلاعب اقرأ رسالة من رئيس أحد الشركات التي مرت بعام مالي سيء، وسوف تجد مثل هذه الرسائل في مقدمة التقارير السنوية. انظر إلى "خطاب مرسل إلى المساهمين."

ويعد تعمد الكتابة بأسلوب غامض مهارة – برغم أنها ليست دائما مهارة يمكننا احترامها. فهي مهارة يستخدمها الأشخاص الذين يفهمون قوة الكلمات. فالكلمات -على أية حال – هي ما تخلق المعنى. ففي أغلبية الوقت عندما نكتب بأسلوب غامض فإننا نقوم بذلك بغير قصد. انظر إلى هذا المثال:

*"من المتوقع أن تحصل المجموعة غير الهادفة للربح على جزء من العوائد - 7000 دولار"*

إلم يشير مبلغ 7000 دولار؟ هل هي العوائد أم جزء من العوائد؟ إن الجملة سالفة الذكر مأخوذة من مقال في أحد الصحف المحلية. وأعتقد أن الكاتب قصد أن ينقل أن المنظمة غير الهادفة للربح سوف تحصل على 7000 دولار. لاحظ كيف أنه لا يوجد مساحة لإساءة فهمه إذا قمنا بمراجعة الجملة كي نُقرأ كما يلي: "من المتوقع أن تحصل المجموعة غير الهادفة للربح على حوالي 7000 دولار – وهو جزء من العوائد".

يطلب على هذا النوع الغامض غير المقصود للكتابة بالمُعَدِّل الموضوع في المكان الخطأ. وهذه هي طريقة معقدة لقول أن الكلمات الوصفية موضوعة في الجزء الخطأ من الجملة. وأسهل طريقة لتذكر "بالمُعَدِّل الموضوع في المكان الخطأ" هو المثال التالي: وقفت البنت الصغيرة بجوار الحصان في الثوب الأزرق. بالطبع جميعنا نعرف أن الأحصنة تفضل الأثواب حمراء اللون، وليس الزرقاء.

## الهدف

قبل أن تبدأ في الكتابة من المهم تحديد الهدف: وهو سبب كتابتك. هل سوف تقوم بالتوضيح، أم بالإقناع، أم بالحث على النية الحسنة، أم بالتحليل، أم بالتحذير، أم بالتبرير؟

ونادرا ما سيكون لكتابتك هدف واحد. وحيث أنه سيكون لديك عادة مجموعة من الأهداف فستريد في توضيحها أولا. فمثلا ربما ترغب في الحث على النية الحسنة من خلال شكر عميلك على أمر الشراء الجديد ليشتري مطفئة الحريق. وربما أيضا تريد تذكير عميلك بأهمية اتباع قواعد الأمان عند استخدام طفايات الحريق. بالإضافة إلى أنك قد ترغب في إقناعه / إقناعها بالاستفادة من خصم الكمية. وبعد أن قمت بالفصل بين الأهداف سوف تحتاج إلى ترتيب أولوياتها، وسوف يساعدك ذلك على تنظيم أفكارك قبل بدء الكتابة.

يعد البدء بذكر الهدف بوضوح في أحد الخطابات أو المذكرات أو رسائل البريد الإلكتروني فكرة جيدة: "هذا الخطاب لإعلامكم أن طفايات الحريق سوف يتم تسليمها يوم الجمعة 2 مايو". ولا تخطئ باعتقادك أنك مجرد تنقل معلومة. دائما اسأل نفسك عن الهدف الذي تخدمه المعلومات. ولا تتجنب تحديد الأهداف معا: فالفرص هي إن لم تكن تعرف أين ستذهب فسوف ينتهي بك الأمر في مكان آخر (وأي طريق قديم يمكن أن يوصلك إلى هناك).

### الرد على خطاب شكوى

- قبل الرد ينبغي عليك التحقق مما حدث، والتأكد من كافة الحقائق، ثم قرر ما يمكنك فعله لإصلاح الموقف.
- أشر إلى خطاب الشكوى بتاريخه.
- قم بتحديد البند أو المشكلة الخ.
- إن كنت أنت أو شركتك على خطأ، فبادر بالاعتذار في خطابك.
- وضح كيف حدث الخطأ فقط إن كانت المعلومات ذات صلة أو من المهم معرفتها.
- كن محددا بخصوص كيفية حلك للمشكلة.
- إن لم تستطع حل المشكلة بالطريقة التي يرغب فيها العميل فحاول إجراء تسوية جزئية.

تظهر نسخ مماثلة لهذا المستند في العديد من المواقع: الكاتب غير معروف. انظر

<http://www.business-letter-writing.com>

للإطلاع على العديد من مواقع كتابة الخطابات الإدارية



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

## تدريب المهارات الشخصية

الوحدة التدريبية 5-1  
التقدم لطلب وظيفة



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

## جلسة 1-5: التقدم لطلب وظيفة

### فكرة عامة عن الجلسة

المحتوى	الوقت	النشاط
مقدمة وخبرة شخصية	30 دقيقة	تطبيق تحليل SWOT الشخصي، وعصف الذهن للمجموعات الصغيرة
أساسيات السيرة الذاتية CV والخطاب التوضيحي cover letter	30 دقيقة	مناقشة من خلال شرائح PowerPoint
تطبيق السيرة الذاتية والخطاب التوضيحي	100 دقيقة	كتابة / مراجعة وتغذية مرتدة
استنباط معلومات والختام	20 دقيقة	مناقشة تفاعلية
إجمالي الوقت	3 ساعات	كل الأزمئة تقديرية

### إعداد الجلسة

المحتوى والغرض	إن كتابة سيرة ذاتية وخطاب توضيحي المرفق بها من المهام الصعبة على مستوى العالم. وسواء كان المتدربين حديثي التخرج أو يدخلون القوى العاملة مرة ثانية أو يبدوون مشروعهم الخاص فإنهم يقللون بشكل روتيني من قدر كتابة السيرة الذاتية الخاصة بهم، وتهدف هذه الجلسة إلى تزويدهم بأساسيات كتابة السيرة الذاتية والخطاب التوضيحي وتوفير وقت للتطبيق والحصول على تغذية مرتدة.
أهداف التعلم	ينبغي أن يتمكن المتدربون بنهاية هذه الجلسة مما يلي: 1. صياغة سيرة ذاتية وخطاب توضيحي صياغة جذابة وتحتوي على الكثير من المعلومات
مواد التدريب والإمدادات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● جدول أعمال الجلسة (في مجلد المتدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 1: تحليل SWOT الشخصي (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● شرائح: السير الذاتية والخطابات التوضيحية</li> <li>● ورقة التدريب 2: عينات السير الذاتية (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 3: عينات للخطابات التوضيحية (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 4: شرائح PowerPoint (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● بروجكتور لعرض شرائح PowerPoint</li> <li>● لوحات تقليب الأوراق، وشريط وأقلام للتوضيح</li> </ul>
الإعداد قبل الجلسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تأكد من أن المتدربين أحضروا معهم السير الذاتية والخطابات التوضيحية السابقة / الحالية الخاصة بهم ! وإن أمكن أرسل إليهم ملحوظة مع الإخطار لحضور البرنامج حتى يكونوا مستعدين.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● تقديم عرض PowerPoint</li> <li>● نسخ أوراق التدريب وترتيبها للتوزيع</li> </ul>	
سوف تسير هذه الجلسة بشكل جيد إن لم يحضر المتدربون السير الذاتية الحالية أو السابقة لهم، ولكنها سوف تسير بشكل أفضل إن أحضروها – حيث يعد نقد السير الذاتية الخاصة بهم أكثر فعالية من العمل باستخدام عينات.	الموضوعات المحتملة
نرجو أن تقوم بإضافة الموضوعات هنا عندما تبدأ في اكتساب خبرة في هذه الجلسة بمرور الوقت يفضل أن يقوم المتدربون باستبدال أو استكمال عينات السير الذاتية (والخطابات التوضيحية إن أمكن) بالأمثلة المحلية التي أ) تتناسب مع الشكل المحلي للسيرة الذاتية والأعراف المحلية، ب) تعكس أنواع الوظائف التي من المرجح أن يبحث عنها المتدربون. نرجو أن تقوم بإضافة التغييرات التي استخدمتها بالفعل، أو التي فكرت في استخدامها.	اقتراحات بديلة للجلسة

## خطوات عرض الجلسة

<p><b>ترحيب:</b> يمكنك تقديم الجلسة باستخدام النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ليس الجميع يحب كتابة سيرته الذاتية أو الخطاب التوضيحي – حيث أنهم يعتقدون أنه ليس لديهم الخبرة الكافية لعرضها</li> <li>✓ وغالبا فإن النساء تجد التحدث بثقة عن خبرتهم أمراً صعباً، حيث أنه يبدو تبجحاً في بعض الثقافات.</li> <li>✓ تسعى هذه الجلسة إلى مساعدتك في الحصول على المعلومات التي يجدها أصحاب العمل مفيدة بما فيه الكفاية كي يرغبوا في مقابلتك.</li> </ul> <p>اعرض <b>أهداف التعلم</b> (المذكورة بعاليه) وتأكد من فهمهم لها. وتأكد من أن المتدربين يعرفوا أنه ليس لدينا وقتاً كافياً لاستكمال السيرة الذاتية اليوم، ولكننا سنعملهم يديئوا فيها، ونقوم بتزويدهم بالموارد، ونعزز ارتباطهم ببعضهم البعض حتى يتكون لديهم مجموعة لتدعيم العملية.</p>	مقدمة 5 دقائق
<p><b>انعكاس تجارب الأفراد:</b> اطلب من المتدربين تذكير المجموعة بماهية أداة تحليل <b>SWOT</b> من الوحدة التدريبية 3 وما هو استخدامها. لقد تحدثنا عنها كأداة للفرق والشركات، ولكنها أيضا شائعة الاستخدام على مستوى التخطيط الشخصي. قم بتوزيع أوراق التدريب الخاصة بتحليل <b>SWOT</b> الشخصي على كل متدرب ثم تناول الأسئلة المطروحة في الأربعة مربعات بسرعة موضحاً التشابه بينها وبين الأسئلة المستخدمة في نسخة تحليل <b>SWOT</b> للشركات. وقم بإعطاء المتدربين المهمة التالية (شفهياً):</p> <p>"هذا التحليل لمساعدتك في الدلالة على تجاربك الشخصية. اكتب خلال 10 دقائق بقدر ما يمكنك. ولن نقوم بجمع النتائج أو بمشاركة المجموعة فيها (إلا بالطبع إذا كنت ترغب في مشاركتها مع صديق)، والغرض من ذلك هو تجهيزك للبدء في كتابة السيرة الذاتية الخاصة بك."</p> <p>عندما ينفذ الوقت المخصص، اسأل المتدربين إن كان لديهم أسئلة أو تعليقات حول استخدام تحليل <b>SWOT</b> الشخصي. وانتقل بسرعة إلى القسم الثاني والذي سوف يساعدنا في النظر على خبرتنا في كتابة السير الذاتية والخطابات التوضيحية.</p>	10 دقائق
<p><b>الدلالة على خبرتك الشخصية:</b> اطلب من المتدربين تقسيم أنفسهم إلى مجموعات مع أقرب ثلاث أو أربعة أشخاص جالسين بجوارهم، ثم قل لهم أننا سنناقش السير الذاتية في خلال الخمس دقائق القادمة. واعرض لوحة تعليب الأوراق وعليها الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ما هو الجانب المحيط في كتابة السيرة الذاتية؟ ما الذي جعلك متوتراً؟</li> <li>✓ من الذي ساعدك في كتابتها؟</li> <li>✓ ما هي العينات / الموارد التي استخدمتها عند كتابة السيرة الذاتية؟</li> </ul> <p>أعلن أن الوقت قد نفذ وأنتك ترغب أن يقوموا بمناقشة نفس الأسئلة ولكن هذه المرة بالنسبة للخطابات</p>	15 دقيقة



<p>المرفقة بالسير الذاتية. أعلن أن الوقت نفذ مرة أخرى ثم اطلب من المتدربين أن يقوموا بسرعة بمشاركة المجموعة فيما ناقشوه. واكتب الكلمات الرئيسية على لوحة تقلاب الأوراق للتفرقة بين التعليقات الخاصة بالسير الذاتية وتلك الخاصة بالخطابات المرفقة بها. واسألهم أسئلة توضيحية عند الضرورة، واربط تعليقاتهم ببعض الموضوعات التي سيتم تغطيتها في شرائح PowerPoint.</p>	
<p>عرض شرائح تفاعلي: اطلب من المتدربين أثناء عرضك للشرائح أن ينظروا على السيرة الذاتية الخاصة بهم وعلى خطابهم التوضيحي، وتدوين التغييرات التي يرغبوا في إجراءها. ولا تقبل الكثير من الأسئلة في هذه المرحلة إذ أنك ستعطيهم بعض الوقت بعد عرض الشرائح للعمل كل بمفرده، ولكن عليك قبول بعض أسئلتهم والرد عليها. ورقة التدريب: قم بتوزيع عينات السير الذاتية والخطابات المرفقة. عندما تنتهي، وضح أننا سنقضي النصف ساعة القادمة في كتابة السير الذاتية والحصول على تغذية مرتدة بشأنها. ثم سنقوم بعمل المثل بالنسبة للخطابات المرفقة.</p>	<p>كتابة السيرة الذاتية والخطاب التوضيحي 30 دقيقة</p>
<p><b>مهمة فردية / مجموعات في شكل أزواج:</b> قم بتوزيع نسخ من ورقة تدريب الشرائح. واكتب التعليمات التالية على لوحة تقلاب الأوراق: ● اعمل لمدة 30 دقيقة في السيرة الذاتية التي أحضرتها معك أو التي ترغب في البدء في كتابتها ● ارجع إلى تحليل SWOT الشخصي الخاص بك، وتأكد من أن السيرة الذاتية تعكس هذا التحليل. ● الساعة — (بعد 30 دقيقة من البدء)، تبادل مع أحد زملائك السير الذاتية بحيث يقوم كلا منكما بإلقاء نظرة على ما قمتما بمراجعته / بدء كتابته. 10 دقائق لكلا منهما. ● اجتمع بالمجموعة الكبيرة الساعة —. ● اخبر زميلك عن الجزء الذي ترغب في الحصول على تغذية مرتدة بشأنه. اكتب ما يلي على لوحة منفصلة لتقلاب الأوراق: ● يجب أن يتأكد من يعطى التغذية المرتدة مما يلي: ● استخدام تعليمات السيرة الذاتية التي تم دراستها اليوم ● استخدام تعليمات الكتابة الإدارية الجيدة ● مراعاة قواعد التغذية المرتدة: "عندما تقول /ترتب /تنظم / تلون / تصف كما فعلت هنا، فإن رد فعلي هو —." ● استخدام أسلوب جيد للتساؤل، وإعادة الصياغة، والتلخيص. كن متواجداً (أنت وأي أشخاص كمصادر أخرى) للمتدربين خلال هذه الفترة.</p>	<p>تطبيق السيرة الذاتية 50 دقيقة</p>
<p><b>مهمة فردية / مجموعات في شكل أزواج:</b> نفس ما تم في الخطوة السابقة ولكن فيما يختص بالخطابات التوضيحية. وقم على نفس لوحة تقلاب الأوراق المعروضة من قبل بتغيير السيرة الذاتية إلى <b>الخطاب التوضيحي</b>. وقم بتغيير الأوقات. ● اعمل لمدة 30 دقيقة في <b>الخطاب التوضيحي</b> الذي أحضرته معك أو الذي ترغب في البدء في كتابته ● ارجع إلى تحليل SWOT الشخصي الخاص بك، وتأكد من أن <b>الخطاب التوضيحي</b> يعكس هذا التحليل. ● الساعة — (بعد 30 دقيقة من البدء)، تبادل مع أحد زملائك <b>الخطابات التوضيحية</b> بحيث يقوم كلا منكما بإلقاء نظرة على ما قمتما بمراجعته / بدء كتابته. 10 دقائق لكلا منهما. ● اجتمع بالمجموعة الكبيرة الساعة —. ● اخبر زميلك عن الجزء الذي ترغب في الحصول على تغذية مرتدة بشأنه. اكتب ما يلي على لوحة منفصلة لتقلاب الأوراق:</p>	<p>تطبيق الخطاب التوضيحي 50 دقيقة</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● يجب أن يتأكد من يعطى التغذية المرتدة مما يلي:</li> <li>● استخدام تعليمات الخطابات التوضيحية التي تم دراستها اليوم</li> <li>● استخدام تعليمات الكتابة الإدارية الجيدة</li> <li>● مراعاة قواعد التغذية المرتدة: "عندما تقول /ترتب /تنظم /تلون / تصف كما فعلت هنا، فإن رد فعلى هو —."</li> <li>● استخدام أسلوب جيد للتساؤل، وإعادة الصياغة، والتلخيص.</li> <li>● كن متواجداً (أنت وأى أشخاص كمصادر أخرى) للمتدربين خلال هذه الفترة</li> </ul>	
<p>استخدم الأسئلة التالية، وقم بإضافة الأسئلة الخاصة بك.</p> <p><u>أسئلة الدلالة / التحليل:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● هل أحرزت تقدماً في كتابة سيرتك الذاتية والخطاب التوضيحية؟</li> <li>● ما هي بعض أمثلة التغذية المرتدة المفيدة التي حصلت عليها بالفعل؟</li> <li>● ما هي المجالات التي اكتشفت أنك أجدتها بالفعل؟</li> <li>● كيف كان العمل مع أحد الزملاء لتزويدك بتغذية مرتدة؟ من أيضاً الذى تفكر فيه الآن وسيكون "مراجعا" جيداً؟</li> </ul> <p><u>أسئلة عامة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ما هي النصيحة التي ستعطيها إلى أحد الأشخاص الذى يسألك عن كتابة السيرة الذاتية والخطابات التوضيحية؟</li> <li>● ما هي أهم الموضوعات التي ستضعها نصب عينيك عند الإعداد لكتابة السيرة الذاتية؟</li> <li>● ما هي أهم ثلاثة أشياء سوف تتذكرها عند كتابة الخطاب التوضيحي؟</li> </ul> <p><u>أسئلة التطبيق:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● هل تشعر بأنك أحرزت تقدماً اليوم في كتابة سيرتك الذاتية؟</li> <li>● ما الذى ستقوم بكتابته أيضاً؟</li> <li>● من الذين ستقوم باستخدامهم كموارد لم تستخدمها من قبل؟</li> </ul> <p>الختام: التعليقات الأخيرة عن الجلسة الصباحية؟ اشكر المتدربين عن العمل الجاد. وانتقل إلى أهداف الجلسة وتأكد من أنه تم تحقيقها. واخبرهم أنه بعد إعطاءهم استراحة يستحقون الحصول عليها، سوف نعود إلى المحاضرة الأخيرة في تدريب المهارات الشخصية حيث سوف يستخدمون كثيراً مما تعلموه هذا الصباح لصقل مهارات إجراء المقابلة الشخصية الخاصة بالوظيفة. ففي جميع الأحوال يعد الإعداد جزء كبير من النجاح.</p>	<p>استنباط معلومات 20 دقيقة</p>

## استمارة تحليل S.W.O.T الشخصي

يعد تحليل SWOT أيضا أحد الأدوات لتنمية مستقبلك الوظيفي بطريقة تتضمن أفضل مزايا مواهبك وقدراتك وفرصك. فكر في نفسك باستخدام الأسئلة في كل مربع، ثم قم بملء المربعات بأكبر قدر ممكن من المعلومات. واحتفظ بهذه الاستمارة وقم بمراجعتها بصفة دورية.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"><li>● ما هي المزايا التي لديك وليست لدى الآخرين (مثل المهارات، والتعليم، والعلاقات)؟</li><li>● ما الذي تفعله أفضل من أى شخص آخر؟</li><li>● ما هي الموارد الشخصية التي يمكنك الحصول عليها؟</li><li>● ما هي نقاط القوة التي يراها الآخرون فيك؟</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● ما الذى يمكنك تحسينه؟</li><li>● ما الذى ينبغي عليك تجنبه؟</li><li>● ما هي نقاط الضعف التي من المرجح أن يراها المحيطين بك؟</li></ul>
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"><li>● ما هي الفرص الجيدة المتاحة لك؟</li><li>● ما هي الاتجاهات الشيقة التي أنت على علم بها؟</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● ما هي العقبات التي تراها؟</li><li>● ما الذى يفعله المحيطين بك؟</li><li>● هل وظيفتك تتغير (أو هل الطلب على الأشياء التي تقوم بها يتغير)؟</li><li>● هل التكنولوجيا المتغيرة تهدد وضعك؟</li><li>● هل يمكن أن تمثل أيا من نقاط ضعفك تهديدا لك؟</li></ul>

## زُهيرة الزوغات

Zohaira El Zoghat

عينة سيرة ذاتية:  
أسلوب دولي

الجامعة الأمريكية ببيروت – صندوق بريد 123413456 – بيروت – لبنان – ت 1: 888888-999999 (بيروت)  
ت 2: 777777-555555 (دمشق). بريد الكتروني: zzz@aub.edu.lb

**الهدف:** تأمين وظيفة تسمح لي بتطبيق مهارات في مجال هندسة الالكترونيات في شركة الالكترونيات تخطى خطوات سريعة تجاه الوفاء باحتياجات المستهلكين.

### بيانات شخصية:

تاريخ الميلاد: 26 مارس 1975  
محل الميلاد: جاتانا – سوريا  
الجنسية: سورية – لبنانية  
الحالة الاجتماعية: أنثى غير متزوجة

### التعليم:

بكالوريوس علوم هندسة الالكترونيات – تخصص هندسة الاتصالات عام 2002 – جامعة دمشق – دمشق – سوريا.  
ملحوظة: حاصلة على الترتيب الثاني على خريجي العام الأكاديمي 1999 – 2000.

درجة الماجستير في هندسة الكمبيوتر والاتصالات (CCE)، وتقديم أطروحة عن تشغيل الصور الرقمية. سنة التخرج: يونيو 2004 – الجامعة الأمريكية ببيروت – بيروت – لبنان.

### مهارات ذات صلة:

برامج: Z80 Microprocessor, Intel 8085 Microprocessor, Analog Design, Digital Design, RF Design, Digital signal processing, Digital image processing.

أدوات تصميم: Function generator, oscilloscope, digital voltmeters, and logic analyzer.

### الكمبيوتر:

أنظمة التشغيل: MSDOS, Microsoft Windows, Windows NT  
التصميم: PSPICE, MATLAB, and MATHEMATICA  
لغات البرمجة: FORTRAN, PASCAL, Assembly  
المعرفة العامة: Microsoft Word, Microsoft Excel and Visio Technical

### اللغة:

طلاقة في اللغتين العربية والإنجليزية.

### مشروعات قبل التخرج:

**تصميم Function generator:** إنشاء إشارات صغيرة لمنحنيات الجيب، والثلاثية، والمستطيلة باستخدام تقنيات رقمية.

جهاز إرشاد الموجات فوق الصوتية للأكفاء: الجهاز استخدم مرسلات ومستقبلات الموجات فوق الصوتية بمساعدة Intel 8031 processor لأداء اللوغاريتم المطلوب. وقد تم كتابة البرنامج لغة assembly، وتم تخزينه على شريحة خارجية EPROM. وقد وفر البرنامج مسار واضح للمستخدم من خلال إصدار إشارة مرئية.

### مشروعات التخرج:

**تشغيل الإشارات الرقمية:** تشغيل الصوت الموسيقى: تصميم فلاتر وعمل كل المحثات المطلوبة باستخدام MATLAB لرؤية استجابة التردد، والحصول على pole-zero plot لهذه الفلاتر. والهدف من المشروع هو تصميم فلاتر يمكنها أن تولد إشارة صوتية منفردة، وإشارات صوتية متعددة، أو عدد لا نهائي من إشارات صدى الصوت للصوت المباشر الأصلي (مدخلات الفلتر). وقد تضمن المشروع أيضا جميع المحثات المطلوبة لتصميم فلاتر comb، وفلاتر teeth، وفلاتر first order، وفلاتر shelving، وفلاتر second order، ومكبرات الصوت، ومكبرات الصوت من نوع high order.

**تشغيل الصور الرقمية:** تصميم لو غار يتم لتتبع حدود الجسم في صورة رقمية باستخدام MATLAB، ثم عرض المحيط.

**الطروحة:** أساليب Boundary Extraction للتقسيم والتمثيل والوصف في تشغيل الصور الرقمية. وقد ركز البحث على توضيح مزايا أسلوب four-neighbor connectivity المستخدم لتتبع محيط الأشياء على أسلوب eight-neighbor connectivity من حيث كفاءة كود السلسلة ومعدل الضغط الذي يمكن الوصول إليه. وهو أسلوب آخر من أساليب boundary extraction باستخدام عمليات morphological التي تم إعدادها في هذا البحث.

#### الخبرة:

مساعد الخريجين – الجامعة الأمريكية ببيروت  
بيروت – لبنان  
2004 – 2003

مساعد أستاذ في محثات كمبيوتر الدوائر الرقمية (RC Integrators) باستخدام PSPICE و MATLAB.

مساعد مدرب في مجال المجالات الالكترونية ومغناطيسية وأنظمة الرادار.

مدرب في معمل ميكروبروسيسور: وقد تضمنت المهام والواجبات التدريس للطلبة، وتصحيح تقاريرهم، والمساعدة في تجميع الدوائر الالكترونية.

برمجة ميكروبروسيسور يعتمد على Z80 و Intel 8085 باستخدام لغة Assembly.

مدرب في قسم الفيزياء بالجامعة الأمريكية ببيروت (معمل الكهربية والمغنطة).

مساعد باحث مع أستاذ في مجال تشغيل الصور الرقمية: وتضمن العمل فحص خصائص أسلوب كشف جديد باستخدام smoothing effect.

التدريس بالجامعة الأمريكية ببيروت  
بيروت – لبنان  
2003 – 2002

تضمنت المهام تحميل وصيانة البرامج والأجهزة الخاصة بالمنتجات.

مهندس صيانة – مركز الكمبيوتر العربي  
دمشق – سوريا  
2000 – 1999

صيانة برامج وأجهزة الكمبيوتر وتقديم الدعم اللازم لموظفي الشركة.

## منى بشير

خطاب مرفق بالسيرة الذاتية:  
حديث التخرج

صندوق بريد 9999  
الأسكندرية – مصر  
20 . 3 . 555 . 555

السيدة / الرشيد  
شركة ABC للاستثمارات  
1111 طريق المطار  
القاهرة – مصر

عزيزتى السيدة / الرشيد

إن شخصيتى الودودة، وخبرتى فى المبيعات، وتعليمى الذى انتهيت منه مؤخرا تجعلنى جميعها مرشحة قوية لوظيفة سمسار تأمين فى شركة ABC للاستثمارات.

لقد تخرجت حديثا من جامعة – تخصص تسويق، حيث كنت رئيسة نادى قادة أعمال المستقبل ومؤسسة الطلبة للتسويق. وبالرغم من أننى حديثة التخرج فلست كأى خريج حديث. فلقد كنت بمدارس بكل من مصر والأردن والكويت. وأثناء استكمالى لأعباء دراستى عملت أيضا فى وظائف فى مبيعات إعلانات الراديو، ومبيعات الاشتراكات فى الصحف، وأعمال المطاعم، وقد أدى ذلك إلى تحسين مهارات تعليمى الرسمى. فلدى النضج، والمهارات والقدرات لبدء وظيفة فى السمسرة، وأود أن أعمل بذلك فى وطنى مصر.

سوف أكون متواجدة بالقاهرة الأسبوع / الشهر القادم ، وسوف يسرنى التحدث معك بخصوص الوظيفة فى شركة ABC للاستثمارات. وسوف اتابع خطابى هذا بمكالمة تليفونية لمعرفة ما إذا كان من الممكن ترتيب لقاء لمقابلتك.

اشكرك على وقتك واهتمامك.

المخلصة،

منى بشير

مرفقات

خطاب مرفق بالسير الذاتية:  
إحالة

صندوق بريد 9999  
الأسكندرية – مصر  
20 . 3 . 555 .555

السيدة / الرشيد  
شركة ABC للتسويق  
1111 طريق المطار  
القاهرة - مصر

عزيزتى السيدة / الرشيد

لقد اقترحت إبتسامه نورا من شركة الخليج للإعلان أن اتصل بك بخصوص إمكانية افتتاح قسم للعلاقات العامة فى شركتك.

وباعتبارى محررة وكاتبة لأحدث جريدة بمدينة الاسكندرية فقد قمت بتطوير موهبتى وخبرتى ككاتبة فى مجالات العامة. ولأن عدد الموظفين قليل فقد تقلدت عدد من الوظائف بما فى ذلك: إعداد شكل المقال الافتتاحى ومفاهيم القصة الفردية، وكتابة عدد متنوع من المقالات، وتحرير النسخ، وعرض تخطيط المجلة، والإشراف على الإنتاج.

وقبل وظيفتى الحالية اشتركت فى مجال العلاقات العامة بشكل كبير حيث عملت لدى قورى وقورى حيث قمت بإعداد عدة إصدارات صحفية وأدلة إعلامية متنوعة، وأيضا قمت بإدارة العديد من الحملات الإعلامية الرئيسية بالبريد المباشر.

وقد أدرك أصحاب العمل الذين عملت معهم فيما سبق مدى طموحى، وقد قاموا بتزقيتى بسرعة إلى مناصب ذات مسؤولية كبيرة. ولقد تم تزقيتى من مساعد محرر إلى محرر للمجلة الشهرية للأسكندرية بعد خمسة أشهر فقط من العمل.

أنا متحمسة للتحدث معك عن الإسهامات التى يمكننى عملها بشركتك. سوف أتصل بك الأسبوع الذى يبدأ بيوم 25 أبريل لمعرفة إذا ما كان يمكننا إيجاد ميعاد مشترك للمقابلة ومناقشة هذه الإمكانيات. وإذ أقدر اهتمام سيادتكم.

المخلصة،

منى بشير

المرفقات

خطاب مرفق:  
استعلام لم يتم طلب الحصول عليه  
عينة رقم 3

صندوق بريد 9999  
الأسكندرية - مصر  
20 . 3 . 555 .555

السيدة / الرشيد  
معهد أبحاث القاهرة  
1111 طريق المطار  
القاهرة - مصر

عزيزتى السيدة / الرشيد

حيث يزداد الطلب على شركات التسويق لتوفير معلومات حول عضوية قراء دور النشر، تتزايد الحاجة إلى متخصصين متدربين ويتمتعون بالخبرة في هذا المجال.

إن خبرتى في التسويق / الأبحاث وأطروحتى في الماجستير تناولت تحسين دراسات بحوث التسويق حتى يتسنى لأصحاب الإعلانات المحتملين تحديد قراء المجالات بشكل أفضل. وأنا على يقين أنه يمكننى تقديم مساعدات قيمة لكم للوفاء باحتياجات الأبحاث، وإدارة المشروعات الرئيسية، وتحسين أدوات التسويق التى تستخدمونها فى الوقت الحالى.

سوف انتهى من دراسة درجة الماجستير فى ديسمبر، وأود أن أساهم مساهمة فعالة فى ربحية معهد الأبحاث فى بحوث التسويق.

أنا على يقين من أن خدماتى مفيدة بالنسبة لكم، وسوف أتصل بسيادتك فى أوائل أكتوبر لترتيب مقابلة شخصية.

أشكرك على الوقت والاهتمام.

المخلصة،

منى بشير

مرفقات



خطاب مرفق بالسيرة الذاتية:  
رد على إعلان

صندوق بريد 9999  
الأسكندرية – مصر  
20 . 3 . 555 .555

السيدة / الرشيد  
أكاديمية البنات - القاهرة  
1111 طريق المطار  
القاهرة - مصر

عزيزتى السيدة / الرشيد

ربما أكون "المدرسة متعددة المواهب" التي تبحث عنها في إعلانك بجريدة كايرو تايمز اليوم. فأنا مدرسة متعددة المواهب، وعلى استعداد لحل محل مدرسين آخرين عند الضرورة بحلول الأسبوع القادم. ولدى خبرة طويلة في التدريس ومهارات استخدام الكمبيوتر كما حددت في إعلانك.

أنا الآن أعمل لدى مدرسة تعليم ابتدائي خاصة ذات سمعة طيبة. وبالتأكيد سيكون ناظر المدرسة – السيد بوسين – مصدر جيد للاستعلام عنى. وتوحي تفاصيل الإعلان لى أن الوظيفة سوف تتضمن العديد من المسؤوليات التي أؤديها حاليا.

وبالإضافة إلى واجبات التخطيط والإدارة واستشارة الطلبة وأولياء الأمور التي أوضحها فى سيرتى الذاتية، لذا لاحظى أننى حاصلة على درجة الماجستير وكذلك على شهادة حالية فى التدريس.

ولمعرفة أنى لابد وأنك قلقة للغاية دون وجود مدرس للصف الخامس، فسوف اتصل بك فى غضون أيام قليلة. أو إن وافقت على النظر فى خطابى التوضيحي وسيرتى الذاتية وأنا المدرسة التي تحتاجى إليها فاتصلى بى على رقم المنزل المذكور بعاليه أو على رقم 7327 – 555 أثناء ساعات العمل.

اشكرك للغاية على وقتك واهتمامك.

المخلصة،

منى بشير

مرفقات

خطاب مرفق:  
رسالة بريد إلكتروني

التاريخ: الثلاثاء 15 مايو 2006 الساعة 07:00 – 19:52:29  
من: منى بشير (mbashir@yahoo.com)  
الموضوع: ممثلي مبيعات موسمين حاصلين على درجة الماجستير للعمل كمدير المبيعات الإقليمي (mtt-01/3439)  
إلى: alrashid@marriott.com  
نوع المحتوى: نص

عزيزتي السيدة / الرشيد

حيث أني تخطيت سجل المبيعات وتجاوزت عروض أسعار البيع في كل وظائفى السابقة وقد انتهيت مؤخرا من دراسة الماجستير في التسويق من كلية القيادة الإدارية بجامعة — ، وأنا مرشحة مثالية لوظيفة مدير المبيعات الإقليمي في ماريوت فاكشن كلب إنترناشيونال.

وباعتبارى من كبار ممثلى المبيعات للعمل فى — Vaction Club، لقد قمت بإعداد مواد رئيسية للمبيعات، كما قمت بتدريب ممثلى مبيعات جدد، وقد أدخلت تعديلات على طريقة بيع عضوية النادي. وقد ازدادت إيرادات فريقى على ضعف متوسط العملية بأكملها.

إن صناعة نادى الأجازات هى صناعة نامية وحيوية، وأنا مقتنعة أنه يمكننى المساعدة فى تطوير سمعة ماريوت ووضعها المسيطر فى الصناعة.

ينبغى أن نتقابل لمناقشة الوظيفة. سوف أتصل بك فى غضون 10 أيام لترتيب موعد للمقابلة الشخصية. وإن كان لديك أية أسئلة قبل هذا التاريخ، فأرجو أن تتصلى بى على 2341 – 555 – 3 – 20. أشكرك على وقتك واهتمامك.

المخلصة،

منى بشير

مرفقات

خطاب مرفق:  
في شكل عمودين

صندوق بريد 9999  
الأسكندرية - مصر  
20 . 3 . 555 . 555

السيدة / الرشيد  
زميل الصحة العامة الدولية  
1111 طريق المطار  
القاهرة - مصر

عزيزتى السيدة / الرشيد

عندما قرأت إعلانك لوظيفة مدير على موقع الانترنت PHAI، لم يسعنى سوى ملاحظة كيف تتماشى متطلباتك مع خبرتى، وتعليمى، ومهاراتى، وخلفية معلوماتى.

وبينما تعرض السيرة الذاتية الخاصة بنظرة عامة جيدة عن نقاط قوتى وإنجازاتى، قمت أيضا بإدراج بعض المتطلبات التى حددتها للوظيفة بالإضافة إلى مهاراتى التى ينطبق عليها الإعلان:

أنت تطلين:  
قدرة على التنسيق والإشراف على عمل المرؤوسين.  
أنا أعرض  
خبرة كمدير برامج الصحة العامة فى الإشراف على 25 موظف بالمكتب بما يكفل كفاءة فريق العمل.  
خبرة كمدير برامج الصحة العامة فى إعداد وتنفيذ برامج العلاج.  
قدرة على التخطيط بشكل استراتيجى، وإعداد وتنفيذ البرامج والعمليات تجاه تحقيق رسالة الفريق وأهدافه العامة والفرعية.  
مهارات تحليلية للوفاء بتقدير الاحتياجات، وتقييم البرامج الحالية، وبدء التغييرات أو التعديلات على الأنظمة الحالية، وتحسين العمليات.  
نجاح فى تنظيم عيادة صحة المدن وتحسين العمليات هناك تحسينا كبيرا.  
قدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.  
نجاح فى حل العديد من المشكلات فى عيادة المدن الداخلية مثل تقليل عدد مرضى الطوارئ ومرضى علاج الإدمان، الاستعداد لنشر معلومات عن فيروس نقص المناعة، زيادة عدد المرضى الذين يمكن توفير رعاية روتينية لهم.  
خبرة فى كلا المجالين من خلال خلفية عن الصحة العامة وإدارة المكاتب.  
خبرة فى الإدارة المالية وإدارة العاملين.

وحيث أن خبرتى العملية والعلمية تناسب متطلبات الوظيفة بشكل وثيق، اعتقد أننى أحد المرشحين الذين ترغبين فى لقاءهم. أنوى الاتصال بك لمتابعة هذا الخطاب التوضيحي لمعرفة إن كان يمكننا ترتيب مقابلة. وفى الوقت نفسه، الرجاء ألا تترددى فى الاتصال بى على رقم تليفون المنزل المذكور بعاليه. وأنا أتطلع لهذا الاجتماع. أشكرك على وقتك واهتمامك.

المخلصة،

منى بشير

مرفقات



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa



# التقدم للحصول على وظيفة الوظيفة: السيرة الذاتية والخطاب التوضيحي



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

# ما هي السيرة الذاتية\*؟

- السيرة الذاتية هي ملخص شخصي لخبرتك ومؤهلاتك المهنية. وهي تتضمن معلومات عن أهدافك المهنية، وتعليمك، وخبرتك العملية، وأنشطتك، ودرجات الشرف التي حصلت عليها، وأية مهارات خاصة قد تمتلكها.



السيرة الذاتية: *curriculum vitae*. وتعنى باللاتينية: "مسار الحياة"

# تعليمات عامة

- **الطول:** حاول اختصار السيرة الذاتية إلى صفحة واحدة. وكن مختصرا على قدر الإمكان.
- **الخط:** تجنب الخط الصغير أقل من 10 أو الكبير أكبر من 12.
- **الورق:** استخدم ورق ذو حجم موحد متوسط الوزن.
- **اطبع:** سيرتك الذاتية باستخدام طابعة ليزر أو طابعة ink-jet عالية الجودة

# تصميم / تخطيط الصفحة



- إن السيرة الذاتية هي ملف "مبيعات" – لذا ضع المعلومات المهمة بأعلى الملف
- الأبسط هو الأفضل – وضح الرسائل والأهداف الرئيسية للقارئ السريع
- تجنب الخط المعقد وعناصر التصميم المبالغ فيها
- توافق مع معايير الصناعة، واعرف الأساليب المفضلة محليا

# بحث مبدئي

## • تأكد عن طريق

- الانترنت
- الصحف والمجلات والنشرات التجارية
- الأدلة
- ما كُتب عن الشركة

## • اكتشف

- معلومات عامة عن الوظيفة
- المؤهلات والمهارات المطلوبة
- القيم والكلمات الرئيسية



# تحديد المعلومات

- ضع اسمك ومعلومات الاتصال بك بشكل واضح في أعلى سيرتك الذاتية.
- تجنب استخدام كُنيته لتعريف نفسك.
- فكر في تضمين صفحتك على الانترنت أو رقم الفاكس (إن وجدت)

الاسم  
العنوان 1  
العنوان 2  
البريد الإلكتروني  
التليفونات

# عبارة الهدف

- 1-3 جمل تلخص مجال تخصصك واهتماماتك بالنسبة لحياتك المهنية.
- استخدم جمل كاملة أو عبارات وصفية بأقل قدر من علامات الترقيم.
- اربط مهاراتك الحالية مباشرة بالوظيفة التي تسعى إليها. وضح ما يمكنك عمله للشركة وليس ما يمكن أن تفعله الشركة لك.

# عبارة الهدف

تجنب المبالغة في العبارات العامة:

“وظيفة تسمح لي باستغلال معرفتي وخبرتي في مجالات مختلفة“

تجنب التركيز على ما يمكن أن تفعله الشركة لك:

“وظيفة تمكنني من اكتساب خبرة في العمل على حل المشكلات البيولوجية

كن محدداً على قدر الإمكان:

“وظيفة تسمح لي بتطبيق خلفيتي في الهندسة وحساب الأداء العالي في  
المشكلات البيولوجية.“

# التعليم

- قسم هام لحديثى التخرج من خريجي الكليات أو الطلبة الحاليين.
- ابدأ بأعلى مستوى تعليم وصلت إليه . ويشمل:
  - الجامعة التي تعلمت بها، الدرجات التي حصلت عليها، التخصص، متوسط التقدير، تاريخ استكمال البرنامج، الخ.

# دورات تدريبية ذات صلة

- اكتب الدورات التدريبية التي حصلت عليها **خارج نطاق تخصص دراستك** وذات صلة بالوظيفة إن كانت:
  - تساعد على تمييزك عن المرشحين الآخرين
  - تزودك بمهارات أو معرفة معينة
- قم بتضمين هذه المعلومات في قسم التعليم في سيرتك الذاتية

## خبرة العمل

- قم بتضمين الوظائف التي اشتغلت بها والتي تتعلق – نوعاً ما – بالوظيفة التي تسعى إليها. ويمكنك ذكر كلا من الوظائف مدفوعة الأجر والوظائف الطوعية دون أجر.
- كن مبتكراً في هذا القسم من سيرتك الذاتية من خلال وصف خبراتك والتأكيد عليها بأكثر طريقة ممكنة ذات صلة بالوظيفة.

## خبرة العمل

- تضمين **معلومات** مثل اسم الشركة وموقعها، ومسميات الوظائف، والتواريخ، والمهام التي تم تأديتها.
- اجعل هذا القسم سهل القراءة من خلال استخدام **المسافات وعلامات الترقيم**.
- استخدم **عبارات تنفيذية** لتوضيح المهام التي قمت بأدائها.



## مثال على خبرة العمل

فترة التدريب العملى على الضيافة (مايو – أغسطس 2005)  
مطعم ماريوت - القاهرة

- \* الإشراف على التخطيط والإنتاج والإعداد والتسليم الفورى للطعام
- \* المساعدة فى تدريب وإعادة تدريب الموظفين الجدد وذوى الخبرة
- \* خلق بيئة ايجابية صحية فى المطعم



# عبارات تنفيذية

- سوف تساعدك العبارات التنفيذية على تجنب الكتابة بشكل مختصر للغاية وتجنب التقليل من قدر مؤهلاتك.
- فكر في مؤهلاتك كمحترف



# عبارات متوازية



- اجعل العبارات الوصفية سهلة
- القراءة من خلال أسلوب متوازي
- قم بإنشاء نمط في الكتابة والتزم به
- ففي المثال السابق جميع مصادر الأفعال متوازية: "الإشراف على"، "المساعدة في"، "خلق" جميعها مصادر أفعال

# الأنشطة والدرجات الشرفية



- قم بتضمين الأنشطة ودرجات الشرف ذات الصلة بالوظيفة والتي يمكنك مناقشتها مع صاحب العمل المحتمل أو تلك التي أعطتك خبرات أو مهارات مفيدة.

# المهارات التخصصية

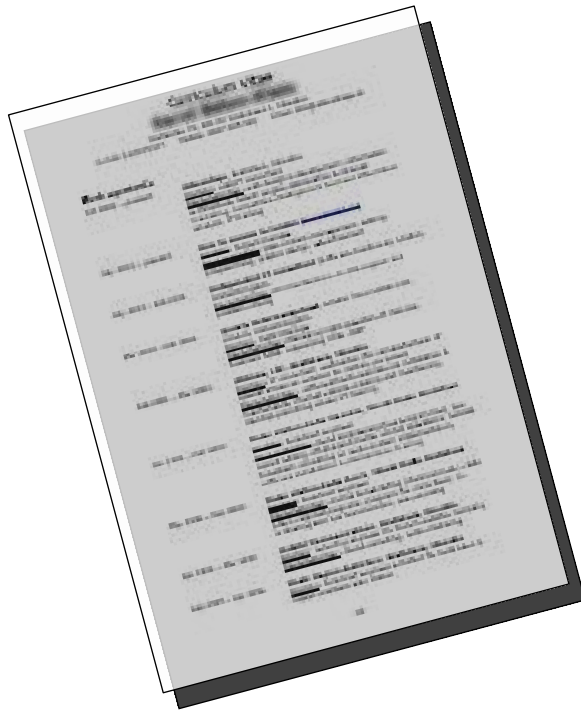
- قم بتضمين المهارات التي تجعلك فريداً مثل مهارات استخدام الكمبيوتر، ومهارات معرفة اللغات الأجنبية، أو أداء الخدمة العسكرية.
- كن محدداً في وصف المهارات الخاصة، واذكر برامج الكمبيوتر التي تعرفها، ومدة دراستك للغة الأجنبية، أو تواريخ الخدمة العسكرية.



# مصادر الاستعلام references

- بصفة عامة لا تكتب أسماء وعناوين مصادر الاستعلام references في سيرتك الذاتية.
- يكفي ذكرهم عند الطلب.
- اختر أشخاص متخصصين وليس شخصيات عامة. فأفضل مصادر الاستعلام عنك هم أصحاب العمل والأساتذة الذين يعرفوك ويعرفون عملك.

# الورقة الخاصة بمصادر الاستعلام reference form



- قم بتضمين أسماء و عناوين وأرقام تليفونات مصادر الاستعلام عنك.
- استأذنهم دائما قبل كتابة معلوماتهم في reference form.
- فكر في إعطاء الأشخاص الذين يمثلون مصادر الاستعلام عنك نسخة من سيرتك الذاتية حتى يكونوا مستعدين للتحدث إلى أصحاب العمل.

# ما هو الخطاب التوضيحي؟



يعبر الخطاب التوضيحي عن اهتمامك بأحد الوظائف والمؤهلات التي تجعلك مناسباً لأحد الوظائف من وجهة نظر صاحب العمل المحتمل.

# ما الذي ينبغي أن يحققه خطابي التوضيحي؟



- ينبغي أن يقدم خطابك التوضيحي العناصر الرئيسية لسيرتك الذاتية.
- كما ينبغي أن يساعدك على "تسويق" مؤهلاتك لصاحب العمل المحتمل.



# الخطابات التوضيحية

## الرأس

✓ قم بتوجيه خطابك التوضيحي إلى **الشخص الذي سيجري معك المقابلة الشخصية**. (حاول إيجاد اسمه في منشورات الشركة، احصل على التليفون واسأل عن اسم مدير شؤون العاملين).

## الفقرة الأولى

✓ اجذب **انتباه** القارئ، وأثر اهتمامه، واكتب بأسلوب يجعلك مناسباً للوظيفة التي تسعى إليها.

✓ اجعل **هدفك** واضح للقارئ.

✓ **أوصف** بقية خطابك التوضيحي. وضح المؤهلات التي ستناقشها في الخطاب.

# خطاب تقدم للوظيفة بطلب

اعتقد أن معرفتي بالعلاقات العامة  
واتصالاتي الراسخة ومهاراتي في  
القيادة تجعلني مرشح قوى لوظيفة  
منسق علاقات إعلامية التي تم  
الإعلان عنها في —

- خطابات التقدم للوظيفة بطلب هي خطابات تُكتب للرد على وظيفة تم الإعلان عنها وانفتح باب التقدم إليها.
- من المناسب ذكر أين علمت عن فتح باب الوظيفة في الفقرة الأولى.

# خطاب تقدم للوظيفة بدون طلب

- هي خطابات تُكتب للشركات التي لم تقم بالإعلان عن وظائف.

- من المهم جذب اهتمام القارئ واقناعه أنه يمكنك المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

باعتباركم أسرع دور النشر نمواً في العالم، هل فُتِح باب التعيين لديكم في إدارة الحيازات لخريج جامعي حديث تخصص لغة إنجليزية ولديه خبرة في النشر والتحرير؟

# أهداف الفقرات الرئيسية

- توضيح أقوى مؤهلاتك للوظيفة التي تتقدم إليها.
- توضيح كيف سيستفيد صاحب العمل من هذه المؤهلات.
- اخبر صاحب العمل الرجوع إلى السيرة الذاتية المرفقة.



# كتابة خبرتك بالتفصيل

باعتبارى ممثل بنكى فى —، فقد  
قمت بتقديم خدمة عملاء تتميز  
بالجودة عند بيع المنتجات إلى  
العملاء. لقد تعاملت مع ما يزيد عن  
20000 دولار يوميا، وكنت  
مسئولا عن موازنة ماكينة ATM  
المصرفية.

- اعرض لأصحاب العمل مؤهلاتك  
(لا تخبرهم بها فحسب)
- قم بتضمين أمثلة محددة وموثوق بها  
لمؤهلات الوظيفة.
- استخدم أرقام وأسماء المعدات التى  
استعملتها، أو خصائص المشروع  
التي قد تنطبق على الوظيفة التى  
ترغب فيها.

# استخدم لغة فعالة — لا تفعل

عبارة غامضة: "لقد عملت  
كموظف تليفونات في  
\_\_\_\_\_."

عبارة ضعيفة: "لقد حاولت جذب  
العملاء."

- لا تكن غامضاً في عباراتك الوصفية.
- لا تستخدم أفعال ضعيفة مثل سعيت، حاولت، كنت أأمل، اجتهدت في المحاولة.
- لا تستخدم لغة عنصرية مثل رئيس الجلسة chairman، القوة البشرية manpower

# استخدم لغة فعالة — افعل

عبارة ضعيفة: لقد حاولت جذب العملاء.

عبارة قوية: لقد بدأت برنامجاً لجذب  
العملاء إلى \_\_\_\_\_، مما نتج عنه  
زيادة قدرها 5% في مبيعات شهر  
يونيو.

- استخدم **كلمات محددة** لوصف خبرتك.
- استخدم **الزمن** المضارع لمناقشة الأنشطة الحالية، والزمن الماضي لمهام أو إنجازات الوظائف السابقة.
- كن **محدداً** على قدر الإمكان في عباراتك الوصفية، واذكر القيم والأرقام إن أمكنك.

# تنظيم خطابك التوضيحي cover letter

- ألا يزيد عن صفحة مكتوبة على الكمبيوتر بصفة عامة.
- قم في الجزء الرئيسي من الخطاب بالتأكيد على أهم المؤهلات وأكثرها ارتباطاً بالوظيفة. وقم بكتابة اثنين أو ثلاثة مؤهلات من السيرة الذاتية الخاصة بك.
- اجعل خطابك التوضيحي سهل القراءة بالنسبة لقارئه.
- ابدأ كل فقرة بجملته لموضوع جديد.



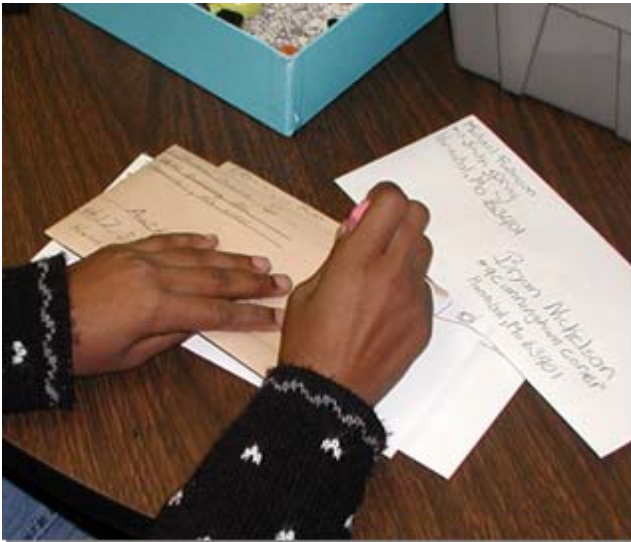
# ختم خطابك التوضيحي

سوف أرحب بفرصة مناقشة هذه  
المؤهلات وغيرها معك. فإن كنت  
مهتماً بالأمر الرجاء الاتصال بي  
تليفون 0118-555-(317)  
قبل الساعة 11:00 صباحاً، أو  
تفضل بترك رسالة.

- اختتم الخطاب التوضيحي بطلب إجراء مقابلة شخصية.
- كن مرناً فيما يتعلق بتاريخ ووقت المقابلة.
- كن محدداً بشأن كيفية الاتصال بك.
- اختتم الخطاب بالشكر

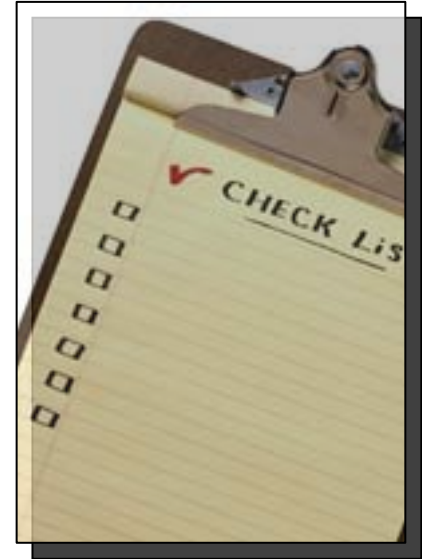
# إرسال خطابك التوضيحي مع سيرتك الذاتية

- التنسيق بين تصميم خطابك التوضيحي وتصميم السيرة الذاتية.
- التأكد من إرسال كليهما إلى أصحاب العمل المحتملين، فكلتا منهما يكشف عن أنواع مختلفة من المعلومات عنك.



# أمور هامة يجب أن تتذكرها

- استعن بقيم الشركة وتوجهاتها وأهدافها ومشروعاتها ، الخ.
- اشرح المعلومات الموجودة في سيرتك الذاتية بالتفصيل.
- قم بتقديم دليل على مؤهلاتك.
- قم بمراجعة السيرة الذاتية والخطاب التوضيحي للتأكد من خلوها من الأخطاء اللغوية وأخطاء الكتابة. إذ يجب أن يخلو الخطاب التوضيحي من الأخطاء.





WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

## تدريب المهارات الشخصية

الوحدة التدريبية 5-2  
مهارات إجراء المقابلة الشخصية للحصول على الوظيفة



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

## الجلسة 2-5: مهارات إجراء المقابلة الشخصية للحصول على الوظيفة

### فكرة عامة عن الجلسة

المحتوى	الوقت	النشاط
مقدمة	30 دقيقة	تبادل الأدوار ومناقشة تفاعلية
التدريب على المقابلات الشخصية	90 دقيقة	تطبيق مع وجود مراقبين
متابعة المقابلة الشخصية	20 دقيقة	تطبيق خطابات شكر عينة
الختام	10 دقائق	مناقشة، واستمارة تقييم
إجمالي الوقت	3 ساعات	كل الأزمنة تقديرية

### إعداد الجلسة

المحتوى والغرض	أهداف التعلم	مواد التدريب والإمدادات اللازمة
<p>هذه هي الجلسة الثانية والأخيرة في الوحدة التدريبية الخامسة "الدخول إلى سوق العمل". كما أنها الجلسة الأخيرة في برنامج المهارات الشخصية. وبذلك فهي تجمع تقريباً جميع المهارات والمعرفة التي تم تغطيتها في الوحدات التدريبية السابقة.</p> <p>وبذلك سيكون جميع المتدربين قد حضروا الوحدات التدريبية الأخرى، وينبغي أن تشعر بحرية في إدماج معلومات من تلك الوحدات التدريبية. غير أن الوضع قد لا يكون كذلك لذا لا بد أن تتأكد من معرفة من من المتدربين حضر الجلسات السابقة ومن لم يحضرها. وكن حريصاً على عدم مضايقة من لم يحضر الوحدات التدريبية من 1 إلى 4 وعدم جعلهم يشعرون بالعزلة، ولكن حاول الإشارة إلى الجلسات السابقة للمهارات الشخصية بقدر الإمكان (موضح بالخطوات فيما يلي)</p>	<p>ينبغي أن يتمكن المتدربون بنهاية هذه الجلسة مما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. توقع الاستراتيجيات الشائعة المستخدمة في عدد متنوع من الشركات لمن يجرى المقابلة الشخصية واستجب لها بشكل مناسب</li> <li>2. استخدم الأساليب المناسبة لبدء المقابلة الشخصية وإنهائها</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● جدول أعمال الجلسة (في مجلد المتدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 1: معلومات تبادل الأدوار (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● ورقة التدريب 2: أسوأ عشرة أخطاء يمكن الوقوع فيها أثناء مقابلة العمل (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● لوحة تغليب الأوراق: أكثر 10 أخطاء شيوفاً في مقابلة العمل</li> <li>● ورقة التدريب 3: صقل مهارات إجراء المقابلة الشخصية للحصول على وظيفة (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● لوحة تغليب الأوراق: تعليمات تطبيق المقابلة الشخصية</li> <li>● ورقة التدريب 4: الوصف الوظيفي لتطبيق المقابلة الشخصية (ورقة تدريب لكل متدرب)</li> <li>● لوحة تغليب الأوراق: خطابات شكر عينة (ورقة تدريب لكل مجموعة)</li> <li>● لوحات تغليب الأوراق، شريط، أقلام للتوضيح</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• قم بإنشاء مكان يصلح لإجراء مقابلات شخصية – مكتب وكرسيان في المنتصف، وكرسي في الركن للمراقب.</li> <li>• ضع لوحة تغليب الأوراق في مكان يسهل فيه العرض للمناقشة.</li> <li>• <b>ينبغي على المتدربين إحضار السيرة الذاتية الخاصة بهم (في أي مرحلة من مراحل الإعداد) لاستخدامها في التدريب على التطبيق في هذه الجلسة. لذا قم بإخطار المتدربين بإحضارها قبل الجلسة – من الممكن عند تأكيدهم تسجيلهم في البرنامج التدريبي.</b></li> <li>• قم بقص صفحات عينات خطابات الشكر (ورقة التدريب 5) نصفين قبل توزيعها على المجموعات.</li> </ul>	<p>الإعداد قبل الجلسة</p>
<p>هذه الجلسة تتطلب إثنين من المتدربين – أولاً لتبادل الأدوار في بداية الجلسة، ثم لإدارة عدد كبير من التطبيقات للتدريب على إجراء المقابلات الشخصية والذي يمثل الجزء الرئيسي من الجلسة. وسوف يحتاج المدربون إلى تجهيز أدوارهم حتى يمكن ظهور بعض الجوانب الإيجابية والسلبية – القدرة على الابتكار مع منى وممثل شركة فورتينوم في الأسكندرية (انظر ورقة التدريب 1 وخطوات العرض فيما يلي).</p> <p>وحيث أن هذه هي الجلسة الأخيرة في برنامج المهارات الشخصية، فيوجد ختام إضافي للبرنامج بالكامل في قسم "خاص بالمدربين" بما في ذلك استمارة تقييم نهاية البرنامج.</p> <p>نرجو أن تقوم بإضافة الموضوعات هنا عندما تبدأ في اكتساب خبرة في هذه الجلسة بمرور الوقت</p>	<p>الموضوعات المحتملة</p>
<p>نرجو أن تقوم بإضافة التغييرات التي استخدمتها بالفعل، أو التي فكرت في استخدامها.</p>	<p>اقتراحات بديلة للجلسة</p>

## خطوات عرض الجلسة

<p><b>مقدمة</b> 40-30 دقيقة</p> <p><b>تبادل الأدوار:</b> سوف يشترك المدرب معاً لبدء الجلسة. وبمجرد جلوس المتدربين في أماكنهم، يبدأ المدربان تبادل الأدوار (تقوم بعرض أهداف التعلم في بضع دقائق).</p> <p>اطلب من المتدربين مراقبة تبادل الأدوار مع تدوين الأشياء الإيجابية والسلبية التي يرونها (ولكن لا يوجد قائمة مرجعية في هذه المرة). واطلب منهم التدوين بالتفصيل لأننا سوف نتحدث عنها فيما بعد.</p> <p>قم بتحديد اللاعبين وأدوارهم. وقم بتزويدهم بمعلومات تبادل الأدوار الموضحة بورقة التدريب. وسوف يحتاج المدربون إلى تجهيز أدوارهم حتى يمكن ظهور بعض الجوانب الإيجابية والسلبية – القدرة على الابتكار مع منى وممثل شركة فورتينوم في الأسكندرية. قم بتبادل الأدوار لمدة 5 – 10 دقائق.</p> <p>وعندما تنتهي الجلسة القصيرة لتبادل الأدوار، اعرض <b>أهداف التعلم</b> الخاصة بالجلسة، ثم وضح أننا أولاً سنناقش نصيحة المتخصصين لإجراء المقابلة الشخصية، وكذلك قوائمهم التحذيرية لأكبر الأخطاء.</p> <p>قم باستخدام لوحة تغليب الأوراق (بشكل صحيح) من خلال قائمة بسيطة <b>بالأخطاء</b> الشائعة عند إجراء المقابلة الشخصية (من "العشرة أخطاء" بورقة التدريب)، وقم بعرض كل خطأ بأسلوب تفاعلي مع المتدربين، ثم اطلب منه إعطائك أمثلة من تبادل الأدوار ومن الحياة الفعلية. وعندما تنتهي، اسألهم إن كان يوجد أي بنود سلبية أخرى لاحظوها أثناء تبادل الأدوار. وناقشها عند الضرورة، وتأكد من أن المتدربين متفهمين بخصوص هذه السلوكيات.</p>	<p><b>10 أخطاء شائعة عند إجراء المقابلة الشخصية للوظيفة</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. السلام بقبضة يد غير رخوة</li> <li>2. التحدث كثيراً</li> <li>3. التحدث بطريقة سلبية عن أصحاب العمل السابقين</li> <li>4. الوصول مبكراً / متأخراً للغاية</li> <li>5. الوقاحة مع موظف الاستقبال</li> <li>6. السؤال عن المزايا</li> <li>7. عدم الاستعداد للمقابلة</li> <li>8. السلوكيات اللفظية</li> <li>9. الإقلال من / الإكثار من الاتصال بالعيون</li> <li>10. الفشل في التوافق مع أساليب الاتصال</li> </ol>
--	---

<p>انتقل إلى جانب أكثر إيجابية من خلال سؤال المتدربين عن تبادل الأدوار التي رأوا أنها تمت بشكل ممتاز. وقم بتسجيل ملاحظاتهم على لوحة تقلاب الأوراق، ثم استخدمها كأساس لعرض بعض النقاط حول ورقة التدريب "صفل مهارات إجراء المقابلة الشخصية". يمكنك كتابة النقاط الهامة في مذكرة وإسائها بها في يدك للرجوع إليها. لن تحتاج إلى تغطية كل نقطة، ولكن قم بتغطية النقاط التي تشعر أنها تتعلق بكل قسم في ورقة التدريب.</p> <p>قم بمناقشة القسم الأخير في ورقة التدريب حول ما يريد الشخص الذي يجري معك المقابلة معرفته عندما يطرح عليك أسئلة شائعة معينة. وتأكد من الربط بين ما كتبه في السيرة الذاتية الخاصة بهم وبين الواجب المنزلي الذي سيكونوا قد قاموا بعمله قبل المقابلة الشخصية.</p> <p>قم بتوزيع ورقتين من أوراق التدريب هذه المرة قبل الانتقال إلى التطبيق. ولاحظ أنهم قد يرغبوا التشاور في ذلك للاستعداد للتدريب على إجراء المقابلة الشخصية.</p>	
<p>اطلب من المتدربين تقسيم أنفسهم إلى مجموعات كل مجموعة مكونة من 3 أشخاص. ووضح أننا سوف نقوم ببعض التدريب في 3 جولات – الشخص الذي يجري المقابلة الشخصية، الشخص الذي تُجرى معه المقابلة، والمراقب.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الشخص الذي تُجرى معه المقابلة الشخصية: اختر وظيفة للتقدم إليها من بين العيّنات المعروضة، واستعد لإجراء مقابلة شخصية. واخبر الشخص الذي سيجري معك المقابلة بالوظيفة قبل "الموعّد"</li> <li>● الشخص الذي يجري المقابلة الشخصية: قم بخلق خلفية ما عن الوظيفة (والتي يجب أن تخبر بها المرشح قبل موعد المقابلة!). وقم بتجهيز "شخصيتك" وبعض أسئلة المقابلة الشخصية.</li> <li>● المراقب: استخدم ورقة التدريب وملحوظاتك للسلوكيات الجيدة وغير الجيدة للمقابلة الشخصية. استخدم مهارات التغذية المرتدة الجيدة – وقم بتدوين الأشياء التي تلاحظها، وليس ما تفسره! كما أنك ستكون المسئول عن وقت المقابلة أيضا.</li> </ul> <p>توقيت هذا التطبيق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● القراءة، اختيار وظائف، وتقرير الترتيب الذي يبدأ به كل شخص، التجهيز للمقابلة الشخصية – 10 دقائق</li> <li>● المقابلة 1 – 10 دقائق. ويتبعها 10 دقائق تغذية مرتدة</li> <li>● المقابلة 2 – 10 دقائق. ويتبعها 10 دقائق تغذية مرتدة</li> <li>● المقابلة 3 – 10 دقائق. ويتبعها 10 دقائق تغذية مرتدة</li> </ul> <p>اشكر المتدربين على تجربة سلوكيات جديدة باعتبارهم أشخاص يُجرى معهم مقابلة عمل. واشكرهم على مساعدة زملائهم في التطبيق، كما أنه يتطلب قدر كبير من التركيز والعمل الجاد كي تكون مراقب جيد وزميل يقوم بالتغذية المرتدة.</p> <p>قم باستنباط المعلومات (حوالي 20 دقيقة) حول جولات التطبيق للمجموعة بأكملها باستخدام الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● أسئلة العملية: تعليقات عامة. ما هو أسهل جزء في كونك شخص تُجرى معه مقابلة شخصية؟ وما هو أصعب جزء؟ هل اختلفت المقابلة الثالثة عن الأولى؟ ما الذي تغير، وإن حدث ذلك فلماذا حدث؟ بماذا شعرت؟</li> <li>● أسئلة عامة: ما هي أهم الأشياء الشخصية التي أدركتها لنفسك؟ للمجموعة؟</li> <li>● أسئلة التطبيق: كيف تصف مستوى ثقتك بنفسك تجاه المقابلة الآن وقد قمت ببعض التدريب؟ ما هي النصيحة التي تعطيها للآخرين ممن لم يقوموا بتجربة هذا التطبيق؟ ما هو احتمال أن تتمكنوا من مواصلة إعطاء تغذية مرتدة لبعضكم البعض بعد برنامج المهارات الشخصية؟</li> </ul>	<p>التدريب على إجراء المقابلة الشخصية 90 دقيقة</p>
<p><b>خطابات الشكر:</b> اسأل المتدربين ماذا يحدث بعد إجراء المقابلة الشخصية؟ نعم يجب أن نتبع المقابلة الشخصية بخطاب شكر. دعنا نلقي نظرة على بعض أمثلة خطابات الشكر – لأنه كما قد تتوقع – يوجد أكثر من أسلوب لكتابتها.</p> <p>سوف يعمل المتدربون في جماعات حيث يجلسون (موجود 6 خطابات عينة)، قم بإعطاء كل مجموعة خطاب شكر. ثم اطلب منهم مناقشة الخطاب، وبعد 5 دقائق استعد لما يلي:</p>	<p>متابعة المقابلة الشخصية 20 دقيقة</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• اقرأ الخطاب بسرعة وبصوت عالٍ للجميع</li> <li>• قل الهدف الرئيسي لخطابك بخلاف قول "أشكرك؟"</li> </ul> <p>إجابات للمدرب:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. الشكر على مساعدة لتوسيع دائرة الحياة المهنية</li> <li>2. التزويد بالأفكار التي تلي المقابلة الشخصية</li> <li>3. هذا الخطاب بالفعل هو "خطاب شكر" بصفة عامة</li> <li>4. يؤكد على مناسبة المرشح لوظيفة بعينها</li> <li>5. يحاول "تصليح الخسائر" بالنسبة لمقابلة شخصية ليست جيدة بتوفير معلومات إضافية</li> <li>6. يزيد التأكيد على نقاط ضعف المرشح للوظيفة</li> </ol> <p>ويجب على المدرب مواصلة ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الذي قالته كاتبة الخطاب بالتحديد للتأكيد على هذه النقطة بعينها؟</li> </ul> <p>أسئلة إضافية للمجموعة بأكملها بمجرد الانتهاء من مناقشة جميع الخطابات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بالإضافة إلى توضيح فكرتك وأنت الآن قمت بمقابلة الشخص، كيف ستقوم بتصميم خطاب الشكر الخاص بك؟ كن متوافقاً مع أسلوب الاتصال للشخص الذي يجري معك المقابلة</li> <li>• ما هي قيمة تصميم خطاب الشكر الخاص بك؟ توضيح أن أخلاقك حميدة وسلوكك جيد، التأكيد من وضع طلب الوظيفة، وتوفير معلومات أو مراجع إضافية</li> <li>• كيف ستبني هذا الأسلوب لاستخدامك الخاص؟</li> </ul>	
<p>اشكر المتدربين على طاقتهم في التعلم والتطبيق أثناء اليوم. واطلب منهم الانتقال إلى أهداف اليوم (أو اعرضها على لوحة تغليب الأوراق) بالنسبة للجلستين الرئيسيتين (التقدم إلى الوظيفة وإجراء المقابلة الشخصية) واسألهم عما إذا كانوا يروا أن الأهداف تم تحقيقها أم لا.</p> <p>قم بتوزيع الصحيفة اليومية التي تتكون من صفتين واطلب منهم ملئها. وسوف يحتفظوا بالصفحة رقم 1 لأنها بمثابة أداة لخطة تنفيذية شخصية. وسوف تقوم بجمع الصفحة رقم 2 عند انتهاءهم من ملئها.</p> <p>وحيث أن هذه هي الجلسة الأخيرة في برنامج المهارات الشخصية، ستجد برنامج كامل للختام في قسم "خاص بالمدرسين" ويشمل على استمارة تقييم نهاية البرنامج.</p>	<p>الختام 10 دقائق</p>



## تبادل الأدوار فى المقابلات الشخصية

منى بشير

صندوق بريد 9999 \* الأسكندرية – مصر \* تليفون محمول: 07960 999999 \* بريد الكترونى:  
bashir9999@hotmail.com

## الخبرة الوظيفية

1999 – 2000 الأسكندرية – مصر – ناثشورال جروب (مصنع وتاجر تجزئة للأطعمة والمكملات الغذائية المنتجة محليا)

## مساعد مبيعات

- نصح عملاء المحل الرئيسى بالأطعمة العضوية والصحية
- تطوير شركة جديدة فى متاجر الأقمار الصناعية الصغيرة مع توضيح فوائد المكملات الغذائية والأطعمة العضوية لعملاء جدد محتملين
- زيادة المبيعات فى كلا من المتاجر الرئيسية ومتاجر الأقمار الصناعية . وقد تم استخدام الأرباح الإضافية لتوسيع الأعمال من خلال إنشاء متجر جديد

1997 – 1999 مصر – القاهرة – شركة سونى (منظمة يابانية تقوم بتطوير وتصنيع المعدات الكهربائية الصناعية والأجهزة الاستهلاكية على مستوى العالم)

## مساعد إدارى – إدارة الشؤون العامة

- فحص البريد الإلكتروني الوارد وإعادة توجيهه إلى الأقسام المناسبة
- ترجمة الخطابات الأجنبية (المكتوبة باللغة الإنجليزية) إلى اللغة العربية

موظف تخليص جمركى – قسم الاستيراد – بشركة سونى للشحن الجوى

- إعداد تقارير (مثل فواتير الإدخال) لتيسير استيراد البضاعة من الخارج
- إدارة الاستعلامات والإجراءات الجمركية

## التعليم

سبتمبر 2001 – يونيو 2002 مدرسة بريطانية للإنجليزية – الأسكندرية  
مدرسة لغة إنجليزية – شهادة ممنوحة فى يونيو 2002

1993 – 1997 جامعة –، القاهرة  
درجة جامعية فى العلاقات الدولية

## مهارات أخرى

- دراية بالكمبيوتر: معرفة جيدة ببرامج Word ، Outlook ، PowerPoint ، Excel
- طلاقة فى اللغة الإنجليزية ومعرفة عملية باللغة الفرنسية

## بيانات شخصية

- تاريخ الميلاد: 6 يناير 1975
- الجنسية: مصرية

منى بشير  
صندوق بريد 9999 \* الأسكندرية - مصر \* تليفون محمول: 07960 999999 \* بريد الكترونى:  
bashir9999@hotmail.com

فورتينوم ومايسون  
Sea View Boulevard 181  
الأسكندرية - مصر

3 أغسطس 2002

عزيزى السيد / عزيزتى السيدة

الموضوع: وظيفة مساعد بيع غير متفرغ (رقم الطلب: JBW5014)

أود التقدم إلى وظيفة مساعد بيع غير متفرغ فى قسم الأغذية بمتجر التجزئة الجديد لشركة فورتينوم ومايسون بالأسكندرية طبقاً للإعلان فى 2 أغسطس. السيرة الذاتية الخاصة بى مرفقة بالخطاب.

وتتضمن الوظائف السابقة التى اشتغلتها عامين كمساعد بيع فى متجر لبيع الأطعمة العضوية هنا فى الأسكندرية. وقد أعطانى ذلك خبرة فى التعامل مع العملاء، كما زودنى بمهارات الصراف ومعرفة عامة عن تجارة الأغذية. لقد عشت فى الأسكندرية منذ آخر سبتمبر، وأدرس حالياً اللغة الإنجليزية بإحدى مدارس اللغات. واتمتع بمهارات الاتصال الجيدة باللغة الإنجليزية. كما أن طلاقتى فى اللغة العربية ستكون مفيدة بالتأكيد فى التعامل مع العملاء المحليين. فأنا موظفة متحمسة، واستمتع بالعمل ضمن فريق. وأنا على استعداد لبدء العمل على الفور.

وسوف أرحب بفرصة مناقشة الوظيفة الخالية معك عبر التليفون أو فى مقابلة شخصية. ويمكنك الاتصال بى بسهولة على رقم تليفونى المحمول أو بالبريد الالكترونى (انظر التفاصيل فى أعلى هذا الخطاب).

المخلصة،

منى بشير

---

خلفية عن فورتينوم وماسون (اقتباس خيالى من موسوعة ويكيبيديا):  
فورتينوم وماسون - غالباً ما تختصر إلى "فورتينومز" - هو متجر المقر الرئيسى له فى لندن، وقد أنشأه ويليام فورتينوم وهيو ماسون عام 1707. ويشتهر بقسم الأغذية، وهو أيضاً مكان متجر الشاى.  
وفى عام 1761 ذهب تشارلز حفيد ويليام فورتينوم فى خدمة الملكة تشارلوت، وأدت التبعية الملكية على زيادة فى المبيعات. وبدأ المتجر فى تخزين بنود خاصة ووجبات غالية الثمن. وقد قام فورتينوم بتوريد فواكه مجففة، وتوابل وأغذية محفوظة أخرى للقوات البريطانية أثناء أوقات الحروب، وأثناء العصر الفكتورى كان يُطلب من المتجر توفير أغذية لحفلات ملكية رفيعة المستوى. كما تزال أقفاص النزاهات غالية الثمن مرتبطة بالطبقة العليا فى إنجلترا، خاصة فى أوقات الأجازات.

وفى عام 2001 حصل ديليو جارفيلد وستون الكندى على المتجر وتديره حفيدته جانا وستون كاياات. وتجرى عمليات تجديدات رئيسية على المتجر - وفى عام 2007 سوف يستكمل المتجر 300 عاماً من العمل. إن مجموعة فورتينوم وماسون تدير متاجر تتضمن متاجر التجزئة والجملة فى المملكة المتحدة وفى جميع أنحاء العالم، وتقدر إيرادات التجزئة بحوالى 87% من إيرادات عام 2001 بينما تقدر إيرادات الجملة بحوالى 13%.

## تجنب الأخطاء العشر التالية في المقابلة الشخصية

لقد سمعنا جميعاً عن قصص المرشحين للحصول على وظيفة ممن كانوا يبدو راعين على الورق ولكنهم كانوا عبارة عن كارثة حقيقية في المقابلة الشخصية. وحيث قلت فرص العمل وفرص إجراء مقابلات شخصية في هذا السوق التنافسي، فمن الضروري ترك أفضل انطباع ممكن من المرة الأولى. ويمكنك التعلم من أخطاء الآخرين وتجنب أسوأ عشرة أخطاء يمكن الوقوع فيها أثناء المقابلة الشخصية للحصول على وظيفة.

1. السلام باليد بشكل غير جيد: في الثقافات التي يعتبر فيها السلام باليد ضمن الأعراف الاجتماعية يعتبر السلام باليد الذي يستغرق ثلاث ثوانٍ في بداية المقابلة الشخصية هو أول فرصة لك لخلق انطباع جيد عنك. فمعظم المقابلات الشخصية لا تؤتي ثمارها من البداية بسبب السلام غير الفعال باليد. فبمجرد أنك سلمت سلاماً غير جيداً من المستحيل غالباً أن تبذل جهداً لخلق شعور بالآلفة. وإليك بعض الأمثلة:

- ✓ السلام قبضة يد رخوة: يعطى انطباعاً بعدم الاهتمام أو الضعف
- ✓ أطراف الأصابع: توضح عدم القدرة على الاشتراك في النشاط
- ✓ حركة الذراع: يكون صدقك وإخلاصك موضع شك مثل رجل المبيعات الذي يتصرف بشكل مبالغ فيه

حتى وإن كنت محترفاً وتمتع بالخبرة فلا تفترض أنك قد تجنبت الوقوع في هذه الأخطاء. فإن سلامك باليد قد يخبر الآخرين عنك أكثر مما تعرف. اطلب من عدد من أصدقائك الذين لا يخشون إخبارك الحقيقة أن ينتقدوا سلامك باليد نقداً صادقاً.

2. التحدث كثيراً: إن القائمين بإجراء المقابلات الشخصية لتوظيفك وكذلك أصحاب العمل يبغضون الأشخاص الثرثارين. والمبالغة في التحدث تأخذ شكلين:

- ✓ التحدث لمدة طويلة للإجابة عن أسئلة مباشرة. وهذا يعطى انطباعاً بأن هذا المرشح لا يستطيع أن يصل إلى هدفه.
- ✓ المتحدثين المتوترين. وهذا يعطى انطباعاً بأن هذا المرشح يحاول إخفاء شيئاً ما أو يكذب بشكل واضح.

ولتجنب أي شكل من أشكال المبالغة في التحدث، حاول التدرج على إجابة الأسئلة بشكل مباشر، وتجنب التحدث بشكل متوتر من خلال الاستعداد للمقابلة الشخصية باستخدام أسلوب تبادل الأدوار (role play).

3. التحدث بشكل سلبي عن أصحاب العمل / المديرين الحاليين أو السابقين: إن أسرع طريقة لاستبعادك من وظيفة جديدة هو قول أمور سلبية. حتى وإن كان رئيسك السابق بغضباً فلا تذكر أبداً مشاعرك السلبية نحوه. فمهما كانت شكوتك منطقية فستكون الطرف الخاسر إن أظهرت أنك لا تحترم رئيسك، لأن من يجري معك المقابلة الشخصية سوف يفترض أنك سوف تتحدث بالمثل عنه. لذا عندما تواجه أمر التحدث عن أصحاب العمل السابقين تأكد من أنك على استعداد للنظر نظرة إيجابية على تجاربك.

4. الحضور في وقت متأخر للغاية أو مبكر للغاية: إن الدروس المعطاة في أصول البحث عن وظيفة هو الحضور في ميعاد إجراء المقابلة الشخصية. غير أن الكثير من الباحثين عن وظائف لا يدركون برغم ذلك أن الحضور في وقت مبكر للغاية غالباً ما يعطى انطباعاً سيئاً أيضاً. إذ بعد الحضور مبكراً 10 دقائق عن ميعاد المقابلة بالتأكيد علامة على أن الباحث عن الوظيفة لديه وقت فراغ كبير. ولا تحاول تقليل رغبتك في أن تكون أحد المرشحين بأن تظهر مكتئباً، وتصرف كأن الوقت ثمين بالنسبة لك كما هو الأمر بالنسبة لمن يجري معك المقابلة الشخصية. لذا احضر دائماً في الميعاد المحدد، ولا تحضر أبداً قبل الميعاد بعشر دقائق.

5. معاملة السكرتير أو موظف الاستقبال بشكل قهري: حيث أن أول شخص تقابله في المقابلة الشخصية عادة ما يكون السكرتير أو موظف الاستقبال، فهذا اللقاء يمثل الانطباع الأول الذي ستتركه. فلا تخط باعطاء انطباع سيئ للموظف الصغير. فغالباً ما يكون وظيفة موظف الاستقبال هو إرشادك إلى مكان إجراء المقابلة الشخصية. ولكن موظف الاستقبال لديه القدرة على تمهيد الطريق لك إيجاباً أو سلباً قبل حتى أن تلتقي بمن يجري المقابلة، إذ قد يقوم بسؤال موظف الاستقبال عن رأيه فيك بعد مغادرتك.

6. السؤال عن المزايا، وأوقات الأجازات أو المرتب: ماذا لو طلب رجل المبيعات رؤية تقرير عن وضعك الانتمائي قبل السماح لك برؤية البضاعة؟ سيبدو ذلك سخيفاً، وسوف تتركه وتذهب مشمئزاً. والنتيجة مماثلة عندما يسأل الباحث عن وظيفة عن المزايا أو عن الموارد الأخرى للموظفين أثناء المقابلة الشخصية الأولى. لذا انتظر حتى تكسب صاحب العمل في صفك قبل أن تبدأ تلك المناقشة.

7. عدم التحضير للمقابلة الشخصية: لا يوجد ما ينقل عدم الاهتمام مثل مرشح لم يكلف نفسه عناء إجراء بحث عن المنظمة قبل إجراء المقابلة الشخصية. ومن ناحية أخرى، فإن أسرع وسيلة لإعطاء انطباع جيد هو توضيح اهتمامك ببعض الأسئلة التي فكرت فيها جيداً كي تعكس معرفتك بالمنظمة.

**8. السلوك اللفظي:** نادراً ما يعطى المرشح المتوتر إنطباعاً جيداً. فإن أول علامات تدل على التوتر هي السلوكيات اللفظية. فجميعنا نقوم بها من وقت لآخر "إمممم"، "مثل"، "أنت تعرف". تجاهل شعورك بالتوتر واطهر بأنك واثق من نفسك وهادئ من خلال تجنب السلوكيات اللفظية. كما يمكنك أيضاً تجنبها أحياناً من خلال السكوت لعدة ثواني لاستجماع أفكارك قبل كل إجابة. ومن أفضل الطرق لتقليلها أو القضاء عليها هو من خلال أسلوب تبادل الأدوار. تدرب مقدماً على إشراك الآخرين في أفضل قصص نجاحك، وسوف تشعر بأنك أكثر استرخاء أثناء المقابلة الشخصية الفعلية.

**9. كثير من / قليل من الاتصال بالعيون:** يمكن أن يخلق كلا الموقفين نتيجة سلبية. فإن تجنب الاتصال بالعيون في بعض الثقافات سوف يجعلك تبدو غير صادقاً أو لست مهتماً. كما سيجعلك الكثير من الاتصال بالعيون في ثقافات أخرى تبدو واثقاً من نفسك بدرجة مبالغ فيها أو تدفعهم لاتخاذ قرار بتعيينك. وإن كنت أحياناً تجد مشكلة في عمل توازن في الاتصال بالعيون فحاول حل هذه المشكلة مقدماً من خلال التدريب على إجراء المقابلة الشخصية مع أحد أصدقائك الذين يعرفون ثقافة العمل الذي ستنتقدم إليه.

**10. الفشل في التوافق مع أساليب الاتصال:** في الغالب من المستحيل ترك انطباع جيد إن لم تستطع التواصل بفعالية مع من يجرى معك المقابلة الشخصية. غير أنه يمكنك تغيير هذا الموقف بسهولة من خلال تقليد الأسلوب الذي يعاملك به من يجرى معك المقابلة الشخصية. فعلى سبيل المثال:

- ✓ فإن كان من يجرى معك المقابلة الشخصية يتحدث عن العمل فقط، فلا تحاول أن تحيد عن ذلك بإلقاء أحد النكات أو سرد قصة. كن موجزاً وتحديث عن العمل فقط.
  - ✓ وإن كان يضيف الصبغة الشخصية على المقابلة فحاول مناقشة اهتماماته. وقد توضح الأشياء المعروضة في مكتبه كيفية عمل ذلك. ومع ذلك حاول إبقاء المقابلة في شكلها المهني في جميع الأوقات.
  - ✓ وإن طُرح عليك سؤالاً مباشراً فأجب بشكل مباشر، ثم تابع من خلال السؤال عما إذا كان مطلوب مزيد من المعلومات.
- والسماح لمن يجرى معك المقابلة بوضع طريقة المحادثة يمكن أن يُحسن من فرصك في ترك انطباع جيد. إذ يمكنك جعله يشعر بالراحة - - والتصرف مثله - - من خلال تقليد أسلوبه في الاتصال.

### نصيحة أخيرة

كما تحصل السيرة الذاتية الجيدة على فرصة إجراء مقابلة شخصية، فإن المهارات الجيدة في إجراء مقابلة شخصية سوف تُمكنك من الحصول على الوظيفة. أنت تعلم بالفعل أنك لن تفوز في المقابلة الشخصية ما لم تجعلك سيرتك الذاتية متميزاً عن الآخرين. وبالمثل يجب عليك معرفة أن صفات مهاراتك في إجراء المقابلة الشخصية قد يمثل فرقاً بين حصولك على عرض عمل - - وبين شخص من الدرجة الثانية.

ابدأ بحثك عن وظيفة بعمل سيرة ذاتية تخلق انطباع أول متألق، ثم دعم تلك الحقائق بمهارات غير عادية في إجراء المقابلة الشخصية. وسوف تجعل من نفسك مرشح أفضل من الآخرين من خلال تجنب هذه الأخطاء العشرة التي يرتكبها الناس عند إجراء المقابلة الشخصية. ولن يضطر أحدهم لقول أنك المرشح الذي "كاد" أن يحصل على الوظيفة.

مقتبس من Deborah Walker of AlphaAdvantage.com، والتي تظهر على موقع <http://www.quintcareers.com/>

## صقل مهارات إجراء المقابلة الشخصية من أجل الحصول على وظيفة

إن الإعداد هو أول خطوة ضرورية لإجراء مقابلة شخصية ناجحة. فلن يتأثر أصحاب العمل بمرشحين لم يستعدوا لإجراء المقابلة وليس لديهم سوى معلومات ضئيلة عن الشركة التي يجروا معها المقابلة أو ليس لديهم معلومات عنها على الإطلاق.

**ثوبك:** ارتدى ملابس أنيقة، ولا ترتدى ملابس غير رسمية حتى وإن كنت تعلم أن تلك هي سياسة الشركة.

**واجبك:** اعرف ما يلي:

- ✓ ميعاد ومكان المقابلة الشخصية.
- ✓ المنصب الصحيح لمن يجري معك المقابلة الشخصية والنطق السليم لاسمه.
- ✓ حقائق معينة عن الشركة: المصنع، المكتب، أو أماكن المتاجر، منتجاتها وخدماتها، وأحدث ما تم بالنسبة لنمو الشركة، والرؤية المستقبلية لنموها. ويوجد مجموعة من الوثائق والمنشورات المفيدة في هذا الخصوص: موقع الشركة على الإنترنت، وتقاريرها السنوية.
- ✓ كما يجب أن تكون على دراية بالحقائق والأرقام الخاصة بصاحب العمل الحالي أو السابق لك. قم بإعاش ذاكرتك بذلك، فمن المتوقع أن تعرف الكثير عن الشركة التي عملت بها مسبقاً.

أسئلة تطرحها على من يجري معك المقابلة الشخصية. تذكر أن المقابلة الشخصية عبارة عن موقف يعتمد على شخصين. فسوف يحاول من يجري معك المقابلة تحديد ما إذا كنت الشخص المناسب لوظيفة معينة من خلال طرح أسئلة عليك. وبالمثل يجب عليك تحديد ما إذا كان صاحب العمل المحتمل سوف يؤمن لك فرصة لتطوير مستقبلك المهني الذي تسعى إليه من خلال طرحك لأسئلة. بالإضافة إلى أن من يجري المقابلة سوف يأخذ انطباعاً جيداً من خلال اهتمامك بالشركة وطرحك لأسئلة ذكية. وإليك بعض الأسئلة التي يمكنك طرحها عليه:

- ✓ هل يمكنك إعطائي وصف تفصيلي عن الوظيفة؟
- ✓ لم أصبحت الوظيفة متاحة؟
- ✓ ما هي ثقافة الشركة؟
- ✓ هل يوجد برنامج توجيه عام في بداية التعيين / برنامج تدريبي؟
- ✓ ما هي نوعيات الأشخاص الذين نجحوا في الشركة من قبل؟
- ✓ ما هي برامج التدريب المتقدمة المتاحة لمن يعرض أن لديه القدرة على التطوير؟
- ✓ ما هي خطط الشركة للتطوير المستقبلي؟
- ✓ ما هي أكثر منتجات / خدمات الشركة مبيعا؟
- ✓ ما هي الخطوة التالية للشركة؟

المقابلة الشخصية: سيتم تقييم نقاط قوتك ونقاط ضعفك قبل المقابلة الشخصية. وبالإضافة إلى ذلك سيتم اختبار صفات شخصية معينة مثل: التوجه، الجدارة، الثبات، الدافع، النضج. وإليك بعض الأشياء التي يجب عليك القيام بها أثناء المقابلة وبعض الأشياء التي لا يجب عليك القيام بها:

- ✓ **قم بالوصول** في الميعاد أو مبكراً بدقائق قليلة. فالوصول متأخراً لإجراء مقابلة للحصول على وظيفة ليس له عذر على الإطلاق.
- ✓ **قم بملء** استمارات طلب الوظيفة بالكامل بشكل مرتب. وإن كان لديك سيرة ذاتية خاصة بك تأكد من إعطائها للشخص الذي سيقوم بتعيينك.
- ✓ **قم بتحية** من يجري معك المقابلة منادياً له إما بمنصبه أو بلقبه. وإن لم تكن متأكداً من نطق الاسم فاطلب منه أن يكرره.
- ✓ **اجعل سلامك** باليد يتسم بثبات وقوة.
- ✓ **انتظر** ولا تجلس حتى يُشار إليك بالجلوس. واجلس منتصباً على كرسيك وكن يقظاً ومهتماً طوال الوقت.
- ✓ **لا بد** أن تبدو محترفاً بشكل جذاب على قدر الإمكان، فمن المهم للغاية عرض مهاراتك الشخصية أثناء المقابلة.
- ✓ **كن مستمعاً** جيداً ومتحدثاً جيداً.
- ✓ **ابتسم**. وانظر إلى عيون من يجري معك المقابلة.
- ✓ **اتبع معلومات** من يجري معك المقابلة، وحاول الحصول على وصف كامل عن الوظيفة وواجباتها في مرحلة مبكرة حتى يتسنى لك ربط خلفيتك ومهاراتك تبعاً لذلك.
- ✓ **تأكد** من أن أفكارك الجيدة تصل إلى من يجري معك المقابلة بشكل واضح وحقيقي وصادق. فالحديث دون هدف لن يحقق لك شيئاً. وضع نصب عينيك أنك تستطيع ترك انطباعاً جيداً لدى من يجري معك المقابلة وجعله يدرك الفوائد التي يمكنك تقديمها للمنظمة.

- ✓ اسلك دائما سلوكًا كما لو أنك مصمم على الحصول على الوظيفة التي تناقشها. ولا تغلق الباب أبداً أمام الفرصة. فمن الأفضل أن تكون في موضع يمكنك من الاختيار من بين مجموعة من العروض – وليس من عرض واحد فقط.
- ✓ لا ترتدي نظارة شمسية على وجهك أو على قمة رأسك.
- ✓ لا تضع الكثير من أدوات التجميل.
- ✓ لا تترك هاتفك المحمول مفتوحاً. (وإن كنت تحتاج إليه فشغل خاصية تتبع المكالمات، أو خاصية التشغيل الصامت، ولكن لا تجعله يصدر ذبذبات.)
- ✓ لا تدخن حتى وإن كان من يجري معك المقابلة يدخن وعرض عليك سيجار.
- ✓ لا تجب عن الأسئلة بإجابات بسيطة مثل "نعم" أو "لا". وضح وجهة نظرك كلما أمكنك ذلك، وصف أمور عن نفسك تتعلق بالوظيفة المعروضة.
- ✓ لا تكذب. أجب عن الأسئلة بأمانة وصراحة ووضوح بقدر الإمكان.
- ✓ لا تصدر تعليقات هجومية عن رئيسك الحالي أو السابق.
- ✓ لا "تبالغ في إجابتك" عن الأسئلة. فمن يجري معك المقابلة قد يحول الحوار إلى موضوعات سياسية أو اقتصادية والتي يمكن أن تكون محل جدل. لذا من الأفضل الاستجابة لمثل هذه الموضوعات بأمانة ومحاولة عدم التحدث فيها أكثر من اللازم.
- ✓ لا تسأل عن المرتب، أو الأجازات، أو الحوافز الخ في المقابلة المبدئية ما لم تكن واثقاً من أن من يجري معك المقابلة يريد تعيينك. ومع ذلك ينبغي عليك معرفة قيمتك في السوق كي تستعد لتحديد المرتب أو نطاق المرتب الذي تطلبه.

#### كن مستعداً للإجابة عن أسئلة مثل:

- ✓ لِمَ اخترت مهنة المحاسبة / تكنولوجيا المعلومات / المبيعات / البنوك / التسويق ... الخ؟
- ✓ ما هو نوع الوظيفة التي تبحث عنها؟
- ✓ ما هي خبرتك الفنية؟
- ✓ لماذا تحب أن تعمل لدى شركتنا؟
- ✓ ماذا تريد أن تعمل في مستقبلك المهني بعد خمسة سنوات من الآن؟
- ✓ متى كان آخر تقييم لمرتبك؟
- ✓ ما هو نوع الإدارة الأفضل بالنسبة لك؟
- ✓ ما الذي يعجبك في منتجنا / خدمتنا؟
- ✓ ما الذي تعلمته من بعض الوظائف التي اشتغلت بها؟
- ✓ ما هي أفضل وظيفة استمتعت بالعمل فيها؟ ولماذا؟
- ✓ ما الذي فعلته ويوضح روح المبادرة في عملك؟
- ✓ ما هي أهم نقاط ضعفك، وما هي نقاط قوتك؟
- ✓ ما هو في رأيك الذي يحدد تقدم الشخص في شركة جيدة؟
- ✓ هل أنت على استعداد لتغيير محل السكن حسب العمل؟
- ✓ ما هي هواياتك؟
- ✓ ماذا يعني "العمل الجماعي" بالنسبة لك؟

#### العوامل السلبية التي يجب تجنبها

سيقوم من يجري المقابلة الشخصية أثناء جلوسك معه بتقييم صفاتك السلبية والإيجابية. وفيما يلي بعض الصفات السلبية التي يكثر تقييمها أثناء المقابلات الشخصية والتي في الغالب تؤدي إلى رفض الشخص المتقدم للوظيفة:

- ✓ مظهر شخصي سيئ
- ✓ متعطر، عدواني، متكبر، أو ذو سلوك مترفع
- ✓ عدم القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح – أسلوب لغوي أو قواعد لغوية غير سليمة
- ✓ قلة التخطيط المهني – لا يوجد هدف أو أهداف أو رؤية مستقبلية
- ✓ انعدام الاهتمام والحماس – شخص سلبي وغير مكترث
- ✓ انعدام الثقة – التوتر
- ✓ المبالغة في التأكيد على المال – لا يهتم سوى بالراتب
- ✓ رفض أسلوب الرؤساء السابقين
- ✓ عدم الاتصال بالعيون مع من يجري المقابلة، وقبضة يد رخوة عند السلام باليد
- ✓ عدم طرح أسئلة عن الوظيفة وعن الشركة
- ✓ عدم الاستعداد للمقابلة – عدم إجراء بحث عن الشركة مما ينتج عنه عدم القدرة على طرح أسئلة ذكية

### ختم المقابلة الشخصية

- ✓ إن كنت مهتما بالحصول على الوظيفة فاسأل عن المرحلة التالية للمقابلة الشخصية. وإن قام من يجرى المقابلة بعرض الوظيفة عليك وأنت ترغب فيها فاقبل على الفور. وإن رغبت في بعض الوقت للتفكير في الأمر، فاطلب منه أن يعطيك بعض الوقت بأدب ولباقة. وحدد تاريخاً محدداً للرد عليه.
- ✓ لا تحبط إن لم يُقدم إليك عرض محدد أو لم يتم مناقشة مرتب معين. فمن المرجح أن من يجرى المقابلة يريد استشارة زملائه أو يقوم بمقابلة مرشحين آخرين (أو كلاهما) قبل اتخاذ قرار.
- ✓ إن تكون لديك انطباع عن أن المقابلة تسير بشكل جيد وأنه تم رفضك بالفعل، فلا تُظهر أنك مُحبط. فقد يرغب من يجرى معك المقابلة في بعض الأحيان في إحباطك لاختبار ردة فعلك وهو بالفعل مهتم بإمكانيتك.
- ✓ اشكر من يجرى معك المقابلة على الوقت الذي قضاه معك.

### متابعة المقابلة الشخصية

- ✓ ارسل عبارة "أشرك" مختصرة لمن أجرى معك المقابلة أو اتصل به وعبر عن تقديرك لإتاحته لك الفرصة لمناقشة عرض الوظيفة. وتذكر أن تعبر عن اهتمامك بالوظيفة وبالشركة مرة أخرى. وحاول إرسال خطاب في غضون 24 ساعة من المقابلة.

### الأسئلة الشائعة وكيفية الإجابة عنها

يسألك من يجرى معك المقابلة عنك كشخص وليس عن مهاراتك الوظيفية.	اخبرني عن نفسك
لقد تم سؤالك أن تحدد رقم. والإجابة الخطأ يمكن أن تقضى عليك. لذا يمكنك الإجابة بطرح سؤال عن نطاق المرتبات لهذه الوظيفة، أو يمكن قول أنك قد أجريت بحث عن الوظيفة وواثق من أن الشركة سوف تقدم عرضاً تنافسياً. وأيضاً يمكنك ذكر نطاق مرتبك السابق.	ما هو المرتب الذي تتوقع أن تبدأ به؟
كن صادقا، ولا تتبالغ في نقاط قوتك. واعررض نقاط ضعفك بشكل إيجابي، ووضح كيف يمكنك التغلب على نقاط ضعفك.	ما هي أهم نقاط قوتك / أكبر نقاط ضعفك؟
لا تتحدث بشكل سيئ عن رئيسك السابق. يمكنك القول بأنك تبحث عن فرصة أفضل، أكثر تنافساً، أو عن فرصة للنمو المهني. أو أن الشركة التي كنت تعمل بها سابقاً قامت بتقليل حجم العمالة، أو قامت بتغيير مكان نشاطها.	لماذا تركت العمل في وظيفتك السابقة؟
اعرض إجابتك بشكل إيجابي.	ما هي أكثر / أقل الأشياء التي كنت تحبها في وظيفتك السابقة، وما هو
كن صادقا. ويمكنك استخدام خبرة عمك السابقة لتوضيح أنه يمكنك العمل تحت ضغط.	هل يمكنك العمل تحت ضغط؟
كن صادقا. اذكر الصفات التي تعجبك بصدق.	كيف فكرت في رئيسك السابق؟
كن مستعدا لهذا النوع من الأسئلة. وحاول حفظ إجابتك.	صف نفسك في خمس كلمات
قم بتلخيص وصف الوظيفة وكيف أن مؤهلاتك مناسبة لها. وقد تدخل بعض المعلومات التي حصلت عليها عند إجراء بحث عن صاحب العمل.	لم ينبغي على تعيينك؟

مرجع إضافي: [www.theworksource.org](http://www.theworksource.org)

## عينة 1 للوصف الوظيفي: فنى كمبيوتر – مدينة –

**تعريف:** يقوم تحت إشراف مدير القسم بتحميل وصيانة وحل مشكلات وتحديث أجهزة وبرامج الكمبيوتر وشبكات الحاسبات الشخصية والمعدات الخارجية وأنظمة البريد الإلكتروني على مستوى المدينة، كما يقوم بتقييم الاحتياجات التدريبية للمستخدمين ويقوم بتدريبهم على الاستخدام الفعال للتطبيقات، ويقدم توصيات بشأن حيازة الأجهزة والبرامج، ويجهز مستندات ويوفر مساعدة لموظفي المدينة، ويؤدي أعمال ذات صلة حسب الحاجة.

**خصائص المستوى:** هذا هو المستوى الأول لسلسلة تصنيف الدعم الفنى للكمبيوتر. ويتميز عن المستوى الأعلى لإخصائى الكمبيوتر بأن المستوى الأخير لديه مسؤولية متقدمة ومتخصصة لتوفير دعم لنظام المعلومات الجغرافى للمدينة ولأنظمة الاستخدام الخاصة الأخرى. يؤدي من يقع عليه الاختيار وظائف الدعم الفنى العامة بما فى ذلك التحميل المادى، والتجميع، والتنظيم والصيانة لشبكة الكمبيوتر الشخصية التى تربط جميع إدارات المدينة. وأحد العناصر الرئيسية فى هذا التصنيف هو توفير أسلوب فورى وفعال لحل مشكلات موظفي المدينة من خلال مساعدة مكتبية فى حالة حدوث أعطال النظام أو سوء التشغيل.

**أمثلة الواجبات والمهام الرئيسية:** (الواجبات والمهام توضيحية وليست على سبيل الحصر وقد تختلف حسب مهام كل فرد).

- تحميل وتنظيم وتحديث أنظمة التشغيل والبرامج باستخدام حزم إدارية وحزم أعمال موحدة، ومن الممكن تعديل تطبيقات معينة للاستخدام فى إدارات العمليات.
- تحميل وتجميع وتنظيم أجهزة الكمبيوتر، ومراقبة البنية الأساسية للشبكات والبيئة المحيطة بها مثل الطابعات والماصات الضوئية والأجهزة المرتبطة بها، وفصل الكابلات وإعادة ترتيب الأسلاك أو توجيه شبكة الكابلات حسب الحاجة لحالات التحميل الجديدة وإعادة تنظيم المكاتب.
- حل المشكلات باستخدام أنظمة الكمبيوتر بما فى ذلك حل مشكلات الأجهزة والبرامج والبريد الإلكتروني ومشكلات المعدات الخارجية، وعمل الإصلاحات والتصحيحات عند الضرورة.
- يعمل بصفته مصدر فنى لمساعدة المستخدمين على حل المشكلات باستخدام المعدات والبيانات، ويقدم مساعدة مكتبية مركزية لتيسير تبادل المعلومات والاستشارات، ويقوم بتنفيذ الحلول أو يخطر المصدر الخارجى حسب الحاجة.
- يقدم توصيات بشأن حيازة الأجهزة والبرامج بما فى ذلك مساعدة المستخدمين فى تقييم الاحتياجات وتقديم تبريرات للحصول على المعدات والخدمات.
- يقدم المساعدة فى توجيه موظفي المدينة فى استخدام البرامج الإدارية بما فى ذلك برنامج الكتابة، والجدول، وإدارة قواعد البيانات، ويقدم تعليمات أو مستندات مكتوبة عند الحاجة.
- يقدم المساعدة فى تخطيط وتصميم وبحث وحيازة أنظمة البرامج والأجهزة الجديدة أو المحدثة، ويقوم بصيانة المعلومات الحالية للأجهزة والبرامج وتكنولوجيا الشبكات، ويقدم توصيات بشأن التعديلات إن لزم الأمر.
- يؤدي مهام أخرى ذات طبيعة مماثلة أو من نفس المستوى.

### المؤهلات:

**التعليم والخبرة:** ما يكافئ عامين من الدراسة بمستوى الكلية فى علوم الحاسب الآلى وتكنولوجيا المعلومات أو مجال ذو صلة، وخبرة عامين فى مجال التحميل العام للكمبيوتر والصيانة والإصلاح، أو ما يكافئها من التعليم والخبرة الكافية لأداء واجبات الوظيفة الأساسية المذكورة بعاليه بنجاح.

**الرخص:** يجب أن يكون لديه رخصة قيادة سارية المفعول من نوع XXX وسجل قيادة جيد.

اللياقة البدنية وظروف العمل: يجب أن يكون لديه القدرة على التحرك والعمل فى مواقع المكاتب المعيارية واستخدام المعدات المكتبية بما فى ذلك الكمبيوتر، وقدرة على التحمل للانتباه إلى التفاصيل على الرغم من المقاطعات، وقدرة على رفع وحمل الأشياء التى يصل



وزنها إلى 40 رطل (20 كجم)، وقدرة بصرية لقراءة المواد المطبوعة وقراءة شاشة الكمبيوتر، وقدرة سمعية للتحدث والتواصل شخصيا عبر الهاتف.

#### معرفة بما يلي:

- أجهزة وبرامج الكمبيوتر والبيئة المحيطة به مثل وحدات التشغيل المركزية، ووحدات السيرفيرن والشاشات، والأسلاك، وأنظمة الشبكات، والطابعات، وبرامج الرسوم البيانية plotters، وأجهزة المودم،
- تشغيل التكنولوجيا الخاصة بالتطبيقات المالية والإدارية للمدينة والأجهزة والبرامج الخاصة بها،
- التكنولوجيا الحالية الخاصة بتطبيقات المدينة، والشبكات والاتصالات والمعدات والبرامج المطلوبة للاستفادة القصوى من دعم النظام،
- إجراءات تحميل وتنظيم وتحديث وحل مشكلات الأجهزة والبرامج والتوصيلات،
- المبادئ والممارسات والأجهزة والبرامج الخاصة بإنشاء صيانة الشبكات المحلية وواسعة النطاق ( WANS و LANS )،
- أساليب توضيح المفاهيم والإجراءات الفنية للمستخدمين غير الفنيين.

#### يتمتع بمهارات في:

- تحميل وتنظيم وتحديث أنظمة التشغيل والبرامج باستخدام ممارسات التطبيقات المالية والإدارية الموحدة،
- تحميل وتنظيم وتجميع وتصليح أجهزة الكمبيوتر والشاشات والبنية الأساسية للشبكات والأجهزة المحيطة بها مثل الطابعات والأجهزة الأخرى الخاصة بها،
- مراقبة ورصد الشبكة المحلية والشبكة واسعة النطاق للمدينة،
- حل المشكلات الخاصة بالأجهزة والبرامج،
- توجيه المستخدمين بخصوص تطبيقات الكمبيوتر والأجهزة الجديدة والمحدثة،
- إصدار أحكام تتسم بروح المبادرة وبشكل مستقل داخل إطار التعليمات والإجراءات،
- تنظيم العمل الخاص، وترتيب الأولويات وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة، و
- التواصل بشكل فعال مع الزملاء والمرؤسيين والمشرفين والجمهور العام وممثلي المنظمات العامة والخاصة وغيرهم بما يكفى لتبادل أو نقل المعلومات.

## عينة 2 للوصف الوظيفي: ممثلي مبيعات تجزئة

ارسل هذه الوظيفة بالبريد الإلكتروني إلى صديق  
وصف وظيفي

أنت دائما... تنجز الصفقة. أنت طموح، وتتماشى مع احتياجات العملاء وتعرف كيف تتعامل معهم. لذا فأنت تنتمي إلى شركة — للاتصالات اللاسلكية — أكبر شبكة لاسلكية موثوق بها في الصناعة. وبمعرفة أن الأمر يتطلب مجهود قدره 110% لتحقيق أهداف تتجاوز الأهداف الموضوعية للمبيعات فأنت ملتزم بعمل كل ما يتطلبه الأمر كي تنجح في تحقيقها. فالأمر لا يتعلق "بالوقت" ولكنه يتعلق بالنتائج! وهدفك الرئيسي هو تحليل احتياجات العملاء، وتطوير المنتج وحلول الخدمات وإتمام البيع. وباعتبارك عضو من الفريق فسوف تتأكد من أن المتجر يحقق أهداف المبيعات مع تقديم أفضل خدمة للعملاء. والنتيجة التي ستحصل عليها هي: دخل هائل مع فرصة للنمو.

الشركة: — اللاسلكية

هذه الوظيفة ليس لها مكان محدد نظرا لمسئوليات الوظيفة.

موقع الانترنت: [www.wireless.com](http://www.wireless.com)

منشور على الموقع: من 2006/8/17 إلى 2006/10/16

المجموعة: المبيعات / الاتصالات

نوع الوظيفة: تفرغ كامل

المرتب: المرتب بالإضافة إلى العمولة

أماكن المواقع: وظائف بيع التجزئة منتشرة في —.

### متطلبات الوظيفة

المهارات الشخصية ومهارات ممتازة في الاتصالات والتفاوض تجعلك مرشحا متميزا. نحن نتوقع أن يكون لديك دراية بالكمبيوتر وستتبن خبرة في مجال خدمة العملاء أو التسويق أو المبيعات. وتعد الخبرة في مجال صناعة الاتصالات اللاسلكية ميزة، ويفضل المرشحين الذين لديهم معرفة بأكثر من لغة.

### متطلبات التعليم

يفضل الحاصل على درجة البكالوريوس

### المزايا

يتطلب الأمر أشخاص مكرسين أنفسهم للعمل وجادين مثلك لتقديم أكبر شبكة اتصالات لاسلكية متقدمة على مستوى الدولة. لذا نعرض أفضل المزايا المتوفرة في السوق. إذ منذ أول يوم لبدء العمل تبدأ مزايا حصولك على تأمين الرعاية الصحية / الأسنان / العيون / تأمين على الحياة، والأجازة مدفوعة الأجر، كما يمكنك استرداد أى رسوم دراسية للبرامج التدريبية التي تحصل عليها. كما نقدم أيضا أجازات تنافس الشركات الأخرى وبرامج مساعدة حتى يتسنى لك إدارة العمل بقية حياتك.

### عينة 3 للوصف الوظيفي: موظف الإقراض برهن

بنك ABCD	نشره:
خدمات مصرفية ومالية.	نوع الجهة:
مباشرة – تفرغ	نوع الوظيفة:
*****	المرتب:
مكافأة معاش، تأمين صحي، أجازة مدفوعة الأجر	المزايا:
غير مطلوب تغيير محل السكن	تغيير محل السكن:
الأعمال المصرفية/الرهنات، العقارات/الرهنات، المبيعات	مهام الوظيفة:
غير محدد	السفر:
في نفس الدولة / المنطقة	المرشحين المقبولين:
درجة البكالوريوس	الحد الأدنى للتعليم:
عام واحد	الحد الأدنى للخبرة:
غير مطلوب إرسال خطاب مرفق بالسيرة الذاتية	خطاب مرفق:
7 أغسطس 2006	تاريخ النشر:

**فئة الوظيفة:** الهدف الرئيسي للمبيعات: مسئول عن بيع وتسويق إقراض برهن لبنك ABCD في إطار سياسات وإجراءات البنك وبشكل يتوافق مع إحالات عملاء الإقراض برهن من خدمات بنكية أخرى، (إدارة العلاقات المتكاملة)، بما في ذلك حزم الخدمات ومنتجات التأمين.

**المهام والمسئوليات الأساسية:** فيما يلي ملخص عن المهام الأساسية لهذه الوظيفة. يمكن أداء المهام الأخرى الكبيرة والصغيرة غير المذكورة فيما يلي. وقد تتغير الأنشطة المحددة من وقت لآخر. 1. تنفيذ خطط فعالة لتسويق الإقراض برهن لتحقيق أهداف الرهنات أو تجاوزها. 2. معرفة كاملة وتفصيلية لاستراتيجيات وسياسات وإجراءات الإقراض برهن الخاصة ببنك ABCD وأيضاً بتعليمات مستثمر السوق الثانوى التي يستخدمها البنك. 3. الالتزام بجميع سياسات وإجراءات بنك ABCD الخاصة بالقواعد واللوائح الداخلية والخارجية وخصوصاً تلك التي ينص عليها القانون. 4. تقديم النصح السليم لعملاء الإقراض برهن بناء على الفهم الكامل لاحتياجات العملاء ولمنتجات رهنات بنك ABCD وللمزايا الأخرى التي يقدمها. 5. القيام بعملية الإحالة إلى بنك ABCD من خلال تقديم الخدمات البنكية الأخرى لعملاء الإقراض برهن من أجل البيع واغتنام الفرص. 6. تقديم المساعدة لإدارة الإقراض برهن في متابعة استخدام مستندات العملاء، والمحامين أو المئتمنين كما هو محدد من خلال مراقبة الجودة.

#### الشروط

**المهارات والاختصاصات المطلوبة:** تمثل الشروط الموضحة فيما يلي المعرفة والمهارات أو القدرة المطلوبة. ويمكن إبرام اتفاقية لتمكين الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة لأداء المهام الرئيسية. 1. الحصول على التعليم الثانوى أو الدبلوم أو ما يكافئه من برامج التعليم أو التدريب. 2. خبرة عام واحد على الأقل في القطاع المصرفى أو قطاع الإقراض مع معرفة أساسية فى أنواع الملكية السكنية (العقارية). 3. مهارات جيدة فى التنظيم. 4. مهارات اتصالات جيدة فى الكتابة وفى التعامل مع الآخرين. 5. مهارات شخصية ومهارات تفاوض. 6. مهارة واضحة فى تطبيقات الحاسب الآلى ذات الصلة. 7. قدرة على إيجاد وسائل مواصلات للسفر عند الحاجة.

**المهارات المطلوبة:** 1. درجة البكالوريوس فى الإدارة أو التسويق أو المحاسبة أو دراسات ذات صلة. 2. عامين أو أكثر خبرة فى إقراض مقابل الرهنات العقارية مع معرفة جيدة بالسوق المحلى واللوائح المحلية. 3. إتمام منهج التدريب الاختيارى فى الإقراض برهن.

يدرك بنك ABCD ويقدر تنوع موظفيه وعماله وشركائه. ويعرض مرتبات تنافسية ولديه برنامج ممتاز للمزايا. الرجاء انقر أسفل كى تتقدم لهذه الوظيفة. وقم بزيارة مركز الأعمال للتقدم للوظيفة رقم 174776 "فقدنا فرصة عمل هنا" – بنك ABCD

## عينة 4 للوصف الوظيفي: مدير متطوعين

### الغرض من الوظيفة:

يدير مدير المتطوعين موارد المتطوعين للمساعدة في تقديم برامج وخدمات المنظمة. ويشمل هذا إدارة المتطوعين بشكل مباشر أو تقديم النصح والدعم والموارد والأدوات للموظفين الذين يشرفون على المتطوعين.

### المهام والمسئوليات الأساسية:

يؤدي مدير المتطوعين بعض أو جميع المهام التالية:

#### تخطيط برامج / خدمات المتطوعين

- إعداد وتحقيق الأهداف العامة والفرعية لبرامج المتطوعين والتي تعكس رسالة المنظمة
- تقدير الاحتياج إلى متطوعين لتعزيز تقديم البرامج / الخدمات
- إعداد موازنة لأنشطة برامج المتطوعين
- إجراء تقييم مستمر للبرامج والخدمات التي يقدمها المتطوعين وعمل تحسينات عند الضرورة

#### تنظيم برامج / خدمات المتطوعين

- إعداد وإدارة ومراجعة السياسات والإجراءات المرشدة لبرامج وخدمات المتطوعين، وتعكس القيمة الكلية للمنظمة
- إعداد وإدارة الاستثمارات والسجلات لتوثيق أنشطة المتطوعين
- تحديد مهام المتطوعين التي تحدد عمل هام للمتطوعين وكتابة الوصف الوظيفي لهم بالتشاور مع الموظفين عند الضرورة

#### تعيين المتطوعين

- ترويج برامج المتطوعين للفوز بدعم المجتمع لبرامج المتطوعين وللمنظمة
- إعداد وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتعيين المتطوعين المناسبين ممن لديهم المهارات المطلوبة
- إعداد وتنفيذ بروتوكول للمقابلات الشخصية للمتطوعين المحتملين لضمان التناسق بين مهارات ومؤهلات واهتمامات المتطوعين واحتياجات المنظمة
- إجراء الاختبارات اللازمة للمتطوعين المحتملين وفقا للمعايير والممارسات المقبولة للاختبارات

#### قيادة برامج / خدمات المتطوعين

- تدريب الموظفين على التعاون مع المتطوعين بفعالية
- توجيه المتطوعين لزيادة فهمهم للمنظمة ولعملائها وخدماتها ودورهم ومسئولياتهم
- ضمان إعطاء المتطوعين التدريب المناسب للنجاح في وظائفهم
- ضمان متابعة إجراءات دخول المتطوعين إلى المنظمة ومسك السجلات الموضحة لساعات عملهم وفقا للإجراءات الموضوعية

- ضمان مستوى الإشراف المناسب للمتطوعين
- المساعدة على فض النزاعات مع العملاء والموظفين والمتطوعين طبقا للإجراءات الموضوعية
- إعداد وتنفيذ عملية تقييم لمساهمة المتطوعين
- تخطيط وتنفيذ أنشطة رسمية وغير رسمية لتقدير المتطوعين وإدراك مساهمتهم للمنظمة

#### الرقابة على برامج / خدمات المتطوعين

- تقييم المخاطر المرتبطة بوظيفة كل متطوع واتخاذ الإجراء المناسب للرقابة على المخاطر المرتبطة بالبرنامج أو الخدمة
- ضمان أن المتطوعين يعملون في بيئة آمنة وصحية وداعمة وفقا للتشريع أو اللوائح المناسبة
- تقييم مساهمة كل متطوع على أساس سنوي
- إعداد تقرير سنوي خاص بمساهمة برامج المتطوعين للمنظمة
- إدارة ورصد نفقات برامج المتطوعين بالنسبة للموازنة الموضوعية

### المؤهلات

#### التعليم

- شهادة جامعية في إدارة المتطوعين
- دراسة لاحقة للدراسة الثانوية في العلوم الاجتماعية أو الموارد البشرية أو تنمية المجتمع أو تعليم الكبار

**التعيين المهني**

- شهادة من المدير القومي لموارد المتطوعين أو المؤسسة المحلية المكافئة
- عضوية في مؤسسة — أو مؤسسة مماثلة لها

**المعرفة والمهارات والقدرات**

- معرفة الاتجاهات والموارد والمعلومات الحالية الخاصة بالتطوع
- معرفة إدارة موارد المتطوعين

**استخدام الكمبيوتر فيما يلي:**

- الكتابة
- إدارة قواعد البيانات

**الصفات الشخصية**

ينبغي أن يعرض مدير البرامج كفاءة في بعض أو جميع ما يلي:

- التصرف بأسلوب يتسم بالأخلاق الحميدة: فهم السلوك الأخلاقي والممارسات الإدارية، وضمان أن سلوكه وسلوك الآخرين يتفق مع معايير وقيم المنظمة.
- إقامة علاقات: إقامة علاقات عمل إيجابية قوية مع الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها لتحقيق أهداف المنظمة.
- التواصل بفعالية: التحدث والاستماع والكتابة بشكل واضح بأسلوب تفصيلي وفي المواعيد المناسبة باستخدام أدوات وأساليب الاتصال الفعالة.
- القدرة على الابتكار / التجديد: ابتكار وسائل جديدة وفريدة لتطوير عمليات المنظمة وخلق فرص جديدة.
- التركيز على احتياجات العملاء: توقع احتياجات العملاء الداخلية والخارجية وفهمها والاستجابة لها من أجل تحقيق توقعاتهم أو أكثر منها داخل إطار معايير المنظمة.
- تعزيز العمل الجماعي: التعاون مع الآخرين بفعالية لوضع الأهداف وحل المشكلات وصنع القرارات لتعزيز فعالية المنظمة.
- القيادة: التأثير بشكل إيجابي على الآخرين لتحقيق النتائج لصالح المنظمة.
- صنع القرارات: تقييم المواقف لتحديد أهميتها ومدى إلحاحها وخطورتها، وصنع قرارات واضحة في الوقت المناسب لصالح المنظمة.
- التنظيم: ترتيب الأولويات، وإعداد جداول العمل، ورصد التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتتبع التفاصيل والبيانات والمعلومات والأنشطة.
- التخطيط: تحديد الاستراتيجيات لتقدم المنظمة، ووضع الأهداف، وإعداد وتنفيذ الخطط التنفيذية، وتقييم العمليات والنتائج.
- حل المشكلات: تقييم المشكلات لتحديد أسبابها، وجمع ودراسة المعلومات الخاصة بها، وإيجاد الحلول الممكنة، وتقديم التوصيات لحل المشكلة.

**الخبرة**

- 3 – 5 سنوات خبرة في الإشراف أو الإدارة

**ظروف العمل**

- يعمل مديرو المتطوعين في مكاتب، ولكن قد يتطلب رصد ومراقبة أنشطة المتطوعين منهم الذهاب إلى مواقع عمل غير ثابتة.
- قد يُطلب من مديري المتطوعين العمل في بعض الأمسيات أو العطلات الأسبوعية.

### عينة 5 للوصف الوظيفي: مركز مواقع ممثلين تحت الطلب لخدمة العملاء

#### ملخص:

- العمل إما متفرغ أو غير متفرغ في الموقع في مركز تحت الطلب في أى موقع من المواقع الأربعة كممثل خدمة عملاء. ملحوظة: هذه الوظيفة ليست مبيعات عبر الهاتف أو تسويق عن طريق التليفون.  
الموقع 1 OnSite-2005-001  
الموقع 2 OnSite-2005-002  
الموقع 3 OnSite-2005-003  
الموقع 4 OnSite-2005-004
- الرد على المكالمات التليفونية الواردة في بيئة عمل تتسم بالسرعة.

#### الشروط الشخصية

- الحصول على مؤهل التعليم الثانوى أو دبلوم أو ما يكافئه
- خبرة 6 أشهر على الأقل في مجال خدمة العملاء، أو السكرتارية، أو الاستقبال، أو التسويق عبر التليفون
- القدرة على التحدث باللغة الإنجليزية بطلاقة ووضوح عبر الهاتف
- الكتابة بدقة على الكمبيوتر بسرعة 20 كلمة في الدقيقة على الأقل
- استخدام الانترنت بسهولة وكفاءة
- تسليم خلفية تحقق تفصيلية تتكون من
  - شهادة التوظيف السابقة
  - شهادة التعليم المعتمدة
  - صحيفة الأحوال الجنائية
  - عدم وجود أحكام أو حجوزات إفلاس
  - عدم وجود ضرائب مستحقة
- القدرة على أداء مهام متعددة على الكمبيوتر أثناء المحادثات التليفونية
- القدرة على المرور من اختبارات الشهادة في نهاية التدريب

#### تفضل المهارات التالية

- معرفة عدة لغات
- درجة جامعية

#### شروط أداء الوظيفة

- العمل بشكل مريح في بيئة العمل السريعة القائمة على مركز الاتصالات حيث يتم رصد كل مكالمات وتسجيلها وتقييمها لمعرفة ما إذا كنت تفي بمستويات الأداء المطلوبة أم لا.
- تنفيذ عدة مهام في نفس الوقت:
  - الرد بسرعة على المكالمات التليفونية الواردة واحد تلو الأخرى
  - الرد بشكل مهذب على استفسارات العملاء بأسلوب مهني يتسم باللباقة
  - البحث عن المعلومات مع وجود 4 – 6 نوافذ مفتوحة أثناء قيامك بالرد على التليفون
- اتباع العمليات والإجراءات التي يحددها مركز الاتصالات للتعامل مع المكالمات التليفونية بالنسبة لكل مكالمات. ويشمل ذلك:
  - الرد على المكالمات الواردة من أول جرس
  - اتباع التعليمات المكتوبة التي يعطيها لك مديرو مركز الاتصالات.
  - تقديم إجابات واضحة وكاملة للمتصلين
- العمل عدد الساعات الذي حدده مركز الاتصالات وحسب احتياجات العمل.

## عينة 6 للوصف الوظيفي: منسق تدريب

### ملخص:

يقوم تحت إشراف عام بتخطيط وتنسيق الأوجه الإدارية للتدريب وبرامج التطوير لموظفي أو طلبة جامعة... كما يقدم أشكال متنوعة من الدعم الإداري الشامل للإدارة.

### المهام والمسئوليات:

1. تخطيط ورش العمل، والمدرسين، وحجرات التدريب، ومساعدة المدرسين في إعداد البرامج التدريبية ومتطلبات التدريب الأخرى.
2. مسك حسابات التدريب بما في ذلك الفواتير وإصدار مستندات الإنفاق، والتسويات الشهرية. وتسجيل المتدربين في ورش العمل وإنشاء المستندات الخاصة بذلك.
3. ينتج أو ينسق إنتاج المواد التعليمية المطلوبة لورش العمل.
4. إعداد الكاتالوجات والمواد الترويجية الأخرى.
5. مراجعة الطلبات وشهادات القيد بالتدريب، وتعديل جدول التدريب عند الحاجة وفقاً لبيانات التسجيل. ومسك سجلات التدريب وحفظها.
6. استخراج بيانات التسجيل، وجمع وتجهيز التقارير الإحصائية للإدارة.
7. قد يقوم بقيادة وإرشاد وتدريب الموظفين / الطلبة، والموظفين في فترة التدريب عند بدء التعيين، والمتطوعين لأداء أعمال ذات صلة، وقد يشترك في تعيين المتطوعين في أماكن العمل إن لزم الأمر.
8. ضمان رعاية مناسبة في استخدام وصيانة المعدات والتوريدات.

### الحد الأدنى من شروط الوظيفة:

دبلوم ثانوي أو ما يكافئه مع خبرة مباشرة من 3 – 5 سنوات في المهام والمسئوليات الموضحة، ويمكن استبدال خبرة عام بشهادة معترف بها من مؤسسة تعليمية معروفة.

### المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة:

- القدرة على إعداد وتعديل وتشغيل معدات العرض المسموعة والمرئية.
- القدرة على استخدام نظام محاسبي مُمكن، ومهارات إدارية في قواعد البيانات.
- القدرة على إعداد وسائل تدريبية و مواد تعليمات باستخدام مجموعة من الوسائل.
- معرفة عامة بمبادئ المحاسبة.
- معرفة بنظام التوريدات والمعدات والخدمات والرقابة على المخزون.
- مهارات تنظيم وتنسيق.
- القدرة على إعداد وتصنيف وتحضير المواد العلمية المكتوبة.
- معرفة بأساليب التخطيط ووضع الجداول.
- القدرة على جمع البيانات، وتصنيف المعلومات، وإعداد تقارير وإجراء تحليلات إحصائية أساسية لصنع القرارات والأحكام الإدارية / الإجرائية.
- معرفة بوكالات ومصادر التعليم في المجتمع.

### الخصائص المميزة:

الوظيفة تتطلب: أ) التخطيط والتنظيم وتيسير التدريب ومناسبات وبرامج التطوير التنظيمي، ب) التفاعل مع العملاء والأقسام بخصوص موضوعات التدريب المختلفة / التطوير التنظيمي، ج) تنسيق الأوجه الإدارية والمقار لأنشطة التدريب والتطوير، د) تنسيق تجميع وإنتاج المواد التعليمية.

### ظروف العمل والمجهود البدني:

- عادة يتم أداء العمل في بيئة عمل داخلية / مكاتب.
- لا يوجد مجهود بدني مطلوب أو مجهود محدود، ولا يوجد تعرض لأي مخاطر بدنية.

## عينة 1 خطاب شكر

صندوق بريد 9999  
عمان - الأردن 1234  
962 . 6 . 555 . 5555

السيدة / الرشيد  
شركة ABC للأنظمة الإدارية  
1111 طريق المطار  
عمان - 1111 - الأردن

عزيزتى السيدة / الرشيد

أشكر مرة أخرى على موافقتك أن تكونى أحد أعضاء "شبكة" الشخصية. فهذا وقت هام فى حياتى حيث قررت أن أقوم بتغيير وظيفتى، وأقدر بشدة نصيحة المتخصصين مثلك ممن يعرفون مجال الاستشارات جيداً.

وأقدر جهودك بشكل خاص لتقديمى إلى المتخصصين والاستشاريين الآخرين فى دائرة معارفك، والذي سيكون بالتأكيد مفيداً لى فى ترسيخ اسمى فى هذا المجال.

السيدة / الرشيد ، لا أتمكن من شكرك بالقدر الكافى على رغبتك فى مساعدتى فى بدء المرحلة القادمة من حياتى المهنية. وسوف أحيطك علماً بأى تقدم أحرزه. أرجو أن لا تترددى فى الاتصال بى إن فكرت فى مزيد من الاقتراحات التى يمكننى بها توسيع دائرة معارفى وترسيخ اسمى فى هذا المجال كاستشارى.

المخلصة،

منى بشير



## عينة 2 خطاب شكر

صندوق بريد 9999  
عمان - الأردن 1234  
962 . 6 . 555 . 5555

السيدة / الرشيد  
شركة ABC للأنظمة الإدارية  
1111 طريق المطار  
عمان - 1111 - الأردن

عزيزتي السيدة / الرشيد

أود أن أشكر على وقتك في التحدث معي عن وظيفة محلل بحوث التسويق الذي قمت بالإعلان عنها في مجلة Razzie. وأنا أشعر بالإثارة تجاه هذه الوظيفة ومقتنعة بأن تدريبي في التسويق يؤهلني بأكثر مما تتطلبه الوظيفة.

وسوف أذكر في المقابلة الشخصية أنني حضرت ورشة عمل مكثفة استغرقت ثلاثة أسابيع في الصيف الماضي حول SPSS وهي أفضل برامج أبحاث التسويق. وأعلم أن الوصف الوظيفي ينص على القدرة على استخدام هذه البرامج، وأردت أن أتأكد من معرفتك أنني أعلم الكثير عن هذا البرنامج. أرجو أن تتصلي بي إن كان لديك أي أسئلة عن قدرتي على العمل باستخدام هذا البرنامج أو عن مؤهلاتي الأخرى.

وكما تعرفي فإن وضعي من حيث العمل والدراسة في مكتب أبحاث المؤسسات في الجامعة زودني بخلفية ممتازة عن عمل بحوث التسويق.

أتطلع لسماع أخبار منك عن الوظيفة قريباً، وأشكر مرة ثانية على مقابلتى.

المخلصة،

### عينة 3 خطاب شكر

صندوق بريد 9999  
عمان - الأردن 1234  
962 . 6 . 555 . 5555

السيدة / الرشيد  
شركة للتأمين ABC  
1111 طريق المطار  
عمان - 1111 - الأردن

عزيزتي السيدة / الرشيد

أشكرك على قضاء وقتك معي في مناقشة وظيفة سمسار تأمين بشركة ABC للتأمين. فأنا ازددت اقتناعاً بأن مهاراتي وخلفيتي السابقة تناسب احتياجات شركتك بعد مقابلتك وملاحظة عمليات الشركة.

فأنا أقدر أنك استغرقت قدراً كبيراً من وقتك لإطلاعى على عمليات الشركة. فلا عجب أن شركة ABC للتأمين تحتفظ بموظفيها منذ وقت طويل. وأشعر أنه يمكننى تعمل الكثير منك وسوف استمتع بالتأكد بالعمل معك.

وسوف أجد عادات وآراء عمل ممتازة بالإضافة إلى مؤهلاتي وخبرتي. ففي ظل المطالب التي لا تحصى المطلوب منك إنجازها فأنا واثقة أنك ترين تعيين أشخاص يمكن الوثوق في قدرتهم على القيام بمسئولياتهم بأقل قدر من الإشراف.

أتطلع إلى سماع أخبارك بخصوص قرار التعيين. ومرة أخرى أشكرك على وقتك واهتمامك.

المخالصة،

منى بشير

## عينة 4 خطاب شكر

صندوق بريد 9999  
عمان - الأردن 1234  
962 . 6 . 555 . 5555

السيدة / الرشيد  
مركز صحة المجتمع  
1111 طريق المطار  
عمان - 1111 - الأردن

عزيزتى السيدة / الرشيد

أشكرك شكراً جزيلاً على الوقت المستغرق فى مقابلتى اليوم لوظيفة أخصائى اجتماعى.

لقد شعرت بالألفة الكاملة تجاهك وتجاه جميع موظفى مركز صحة المجتمع. ولقد زاد اقتناعى عن ذى قبل بأننى أصلح أحد أعضاء فريقك وأساهم بمهاراتى ومواهبى لصالح المقيمين فى مركز صحة المجتمع الخاص بالمنطقة.

ويمكننى الحضور لمناقشة مؤهلاتى المطلوبة بمزيد من التفاصيل.

ومرة أخرى السيدة / الرشيد أقدر وقتك ووقت موظفيك فى التحدث معى عن هذه الفرصة الرائعة.

المخلصة،

منى بشير

## عينة 5 خطاب شكر

صندوق بريد 9999  
عمان - الأردن 1234  
962 . 6 . 555 . 5555

السيدة / الرشيد  
مجموعة تدريب عمان  
1111 طريق المطار  
عمان - 1111 - الأردن

عزيزتي السيدة / الرشيد

أشكرك على وقتك في مقابلتي من أجل وظيفة قائدة ندوات.

لقد افقتعت بعد لقائنا بأن لدى العناصر الرئيسية الثلاث التي تبحثين عنها في قادة ورش العمل / الندوات. أعلم أنك عبرت عن قلقك في اجتماعنا بأنه ليس لدى خبرة في عمل شئون العاملين، ولكنني أريد في أن أؤكد أنني شاركت في عمليات التعيين مشاركة فعالة في مجموعة المجتمع التي أنا عضو فيها، كما أنني استكملت الدورات التدريبية في الموارد البشرية.

أما بالنسبة لشروط خبرة التحدث العلني، فلقد عملت أيضا كقائد لمجموعة التوجيه الطوعي في مجموعة المجتمع، وقد كنت المتحدث الرسمي بصفة دورية. وأخيرا أرفق بعض عينات الكتابات لتعزيز عرض الشرط الثالث وهو مهاراتي في الاتصال.

أشكرك مرة ثانية السيدة / الرشيد على إتاحة الفرصة لي في مقابلتك من أجل وظيفة قائدة ندوات. وإن أعطيتني الفرصة لتقديم ما يمكنني عمله فلن أخيب أمالك. أتطلع إلى الخطوة التالية.

المخلصة،

منى بشير

## عينة 6 خطاب شكر

صندوق بريد 9999  
عمان - الأردن 1234  
962 . 6 . 555 . 5555

السيدة / الرشيد  
شركة معامل ABC  
1111 طريق المطار  
عمان - 1111 - الأردن

عزيزتي السيدة / الرشيد

أود أن أشرك على التحدث معي بخصوص وظيفة مساعد باحث في معمل الهيدرولوجي الخاص بك. وأقدر للغاية وقتك واهتمامك بالتحدث معي عن الوظيفة ومعرفة مزيد من المعلومات عنى.

يسعدني أنك توافقين على أن مشروع بحث التخرج في الهيدرولوجي يعطيني خبرة ممتازة في هذا المنصب. واثقو إلى ممارسة علم الهيدرولوجي من خلال وظيفة مساعد باحث، وأنا مقتنعة بأن المعرفة والخبرة التي حصلت عليها بالفعل تجعلني أفضل باحث لهذه الوظيفة.

أنتطلع إلى معرفة قرارك قريباً. وأرجو ألا تترددى في الاتصال بى إن احتجت إلى مزيد من المعلومات عن مؤهلاتى.

أشرك مرة أخرى على المقابلة الرائعة.

المخلصة،

منى بشير



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

# تدريب المهارات الشخصية

ملاحظات للمدرب



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

## ملاحظات للمدرب

يحتوى هذا المستند على أدوات أساسية لإدارة برنامج المهارات الشخصية بالإضافة إلى خلفية هامة عن مهارات التيسير، وهى هامة خاصة بالنسبة لشخص يتمتع بمهارات فنية وحديث العهد بالبرامج التدريبية التى بها أنشطة يشترك فيها المتدربات مع بعضهم البعض ويقومون بتجربة الأساليب التى تعلموها.

### فهرس المحتويات

صفحة 3	محتويات كتيب المتدرب
صفحة 4	صفحات المراجعة اليومية للبرنامج
صفحة 4	كشوف الحضور
صفحة 4	سياسة حضور البرنامج وشروط الحصول على شهادة حضور البرنامج
صفحة 4	صحة وأمن المتدربات
صفحة 5	منهج التعلم التجريبي
صفحة 7	كتابة أهداف التعلم
صفحة 11	أدوات تدريبية مختارة وكيفية الاستفادة القصوى منها
صفحة 12	عمل المجموعات الصغيرة
صفحة 13	دراسة الحالات
صفحة 14	تبادل الأدوار
صفحة 15	إلقاء محاضرات قصيرة
صفحة 16	طرح أسئلة: أساس "النشاط التفاعلى"
صفحة 16	مصطلحات
صفحة 16	قائمة بمواقع الانترنت المفيدة
صفحة 17	مراجع

## محتويات كتيب المتدرب

تأكد من أنك تقوم بتزويد المتدربات بأوراق التدريب المثقوبة (بها فتحات) حتى يتسنى لهم وضعها تحت العنوان المناسب في مجلد المتدرب.

في المجلد في اليوم الأول	يتم إضافتها أثناء البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>● خطاب ترحيب</li> <li>● قائمة مبدئية بأسماء المتدربات</li> <li>● خطة البرنامج (استخدم قالب)</li> <li>● فكرة عامة عن برنامج المرأة والتكنولوجيا أو عن المنظمة غير الحكومية الراحية للبرنامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أهداف التعلم الخاصة بالبرنامج</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استمارة المراجعة اليومية للبرنامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مراحل تكوين المجموعات</li> <li>● استقصاء العمل الجماعي</li> <li>● أدوا مهام وصيانة الفرق</li> <li>● تقييم سلوك الاستماع</li> <li>● أساليب الاستماع الفعال</li> <li>● التغذية المرتدة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استمارة المراجعة اليومية للبرنامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● حل المشكلات</li> <li>● حل المشكلات الابتكاري</li> <li>● تحليل مجالات القوى</li> <li>● مصادد صنع القرار</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استمارة المراجعة اليومية للبرنامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تطبيق قيادة المواقف</li> <li>● قيادة المواقف</li> <li>● أساليب إدارة النزاع</li> <li>● إرشاد إدارة النزاع</li> <li>● إدارة العمل (ورقة تدريب عبارة عن شرائح PowerPoint)</li> <li>● أدوات التخطيط</li> <li>● إدارة الاجتماعات الفعالة</li> <li>● تنسيق جدول أعمال الاجتماعات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استمارة المراجعة اليومية للبرنامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ملحوظات من متخصص عن التحدث العلني</li> <li>● ملحوظات للتحدث العلني الناجح</li> <li>● كف عن اللغو (الأحاديث غير الهادفة) وابدأ في التركيز</li> <li>● رسائل إدارية (ورقة تدريب عبارة عن شرائح PowerPoint)</li> <li>● التقارير الإدارية</li> <li>● أصول الكتابة في البريد الإلكتروني</li> <li>● الخطابات الإدارية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استمارة المراجعة اليومية للبرنامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحليل SWOT الشخصي</li> <li>● السيرة الذاتية CV والخطاب التوضيحي Cover Letter (ورقة تدريب عبارة عن شرائح PowerPoint)</li> <li>● توجيه لكيفية كتابة السير الذاتية والخطابات التوضيحية</li> <li>● سير ذاتية عينة</li> <li>● خطابات توضيحية عينة</li> <li>● صقل مهارات إجراء المقابلة الشخصية للحصول على وظيفة</li> <li>● خطابات شكر عينة</li> </ul>



### صفحات المراجعة اليومية للبرنامج

- جمع استجابات المتدربات وتعليقها على الحائط كل يوم حتى يتسنى للمتدربات معرفة (أ) أنك قمت بقراءتها، (ب) ما تقوله المتدربات الأخريات.
- إجراء تعديلات على الجلسات القادمة بعد المناقشة بين المدربين ومديري البرامج.
- في بداية الوحدة التدريبية التالية اشكر المتدربات على التغذية المرتدة والتعليقات التي أعطوها لك (أى اذكر أن التعليقات قد جعلتك تقوم بتعديل أحد الأمور التي ستقوم بشرحها والتي وجدت أنهم أصبح يعرفونها بالفعل).

### كشوف الحضور

يمكن أن تقوم المتدربات بالإمضاء عند الحضور والانصراف (وفي هذه الحالة عليك وضع استمارة الحضور على الحائط بجوار باب حجرة التدريب، أو يمكن أن يقوم بالإمضاء عند الحضور فقط. فأنت يمكنك ملاحظة الأمر إن انصرفت إحداهن مبكراً. ولكن الخوف هنا من أن ملاحظتك تكون موضع جدال.

### سياسة حضور البرنامج التدريبي وشروط الحصول على شهادة حضور البرنامج

- لمعرفتنا بأنه يوجد دائماً مواقف لا يمكننا تجنبها – فالنساء خاصة مسؤولون عن متطلبات عائلتهم، لذا يجب على منظمى برنامج المرأة والتكنولوجيا وضع سياسة واضحة لحضور البرنامج، والتأكد من فهم النساء لها ... ويمكن أن يتم ذلك أثناء عملية التسجيل / التقديم.
- كم عدد الجلسات التي يمكن أن يتغيين عن حضورها ومع ذلك يحصلون على "شهادة" عن حضور البرنامج؟ بما أن البرنامج عبارة عن 5 أيام فمن المقترح أن تجاوز الغياب عن جلستين (20% من البرنامج) يعنى أنهم لم يستكمل البرنامج بالفعل. ولكن إن تم عقد عدة جلسات للوحدات التدريبية في نفس الوقت، فمن الممكن أن تحضر المتدربة في برنامج مجموعة أخرى. مع أن هذا يفسد الهدف من وضع نفس مجموعة من النساء للاشتراك في العمل معاً أثناء البرنامج التدريبي، إذ تم تصميمه لخلق شعور قوى بروح العمل الجماعي في مجتمع التدريب.
- ما هو قدر تأخرهم عن الجلسة ومع ذلك يعتبروا قد حضروها بالكامل؟ 15 دقيقة؟ 30 دقيقة؟
- هل يمكنهم تعويض الجلسات التي تغيين عنها من خلال حضورهن مع المدرب بمفردهن؟ من الصعب على المدربين عادة القيام بذلك حيث أن الجلسات تعتمد على العمل الجماعي وتفاعل المتدربات. بالإضافة إلى أن الناس قد تستنج أن برنامج المرأة والتكنولوجيا يقدم أساساً تدريب للأفراد وهذا لن يكون منصفاً للمتدربات الأخريات.
- لذا عليك اتخاذ قرار بشأن ما هو مقبول بالنسبة للظروف المحلية، ولموارد برنامج المرأة والتكنولوجيا، وللإستدامة طويلة الأجل للبرنامج.

### صحة وأمن المتدربات

- تأكد من معرفتك لمكان مجموعة الإسعافات الأولية وتحديد أحد المتدربات لأداء خدمات الطوارئ عند الضرورة. فهل إحدى المتدربات لديها مؤهلات في هذا المجال؟
- وفي المواقف التي يجب فيها أن تغادر المبنى عليك إتباع أفضل الممارسات:
- (أ) قرر مقدماً أحد الأماكن الآمنة واخبر المتدربات أين ينبغي أن تقابلهن بعد ترك المبنى.
- (ب) اعرض خريطة بسيطة للمبنى على لوحة تعليق الأوراق بحيث توضح مخارج الطوارئ واللقاء في مكان آمن.
- (ج) اطلب من اثنين من المتدربات المتطوعات اللاتي سيتولين مسئولية التأكد من تقديم بيان عن مكان الجميع.

## منهج التعلم التجريبي<sup>1</sup>

يعتمد هذا المنهج على نظرية التعلم التجريبي (Kolb و Fry 1972، McCaffery 1986) وهو منهج مصمم على مشاركة المتدربين في عملية التعلم. وهو منهج يركز على المتعلم ويتضمن تجربة يتبعها عملية مراجعة، ودلالة، وتطبيق المتعلم لما درسه. حيث أن الأساليب التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى جعل المتعلم نشط أثناء عملية التعلم. فهذه الأساليب تجعل المتدربين (المتعلمين) يشتركوا ويتفاعلوا في العملية التعليمية، كما أنها تشجع على الاتصال والعمل الجماعي. وتعتمد هذه الأساليب على التنفيذ والتجربة.

وقد تم اختيار هذا المنهج التجريبي القائم على المشاركة لتحسين نقل المهارات بشكل فعال، وتيسير تنمية المفاهيم والتوجهات، والتشجيع على إجراء التغييرات المناسبة في سلوك المتدربين. وتعد دورة التعلم التجريبي مفيدة خاصة بالنسبة لتعلم المهارات لأن معظم أساليبها مصممة لجعل المتدربين يشتركون في التدريب على المهارة. ويساعد النموذج التجريبي في جعل المتدربين يتولون مسؤولية تعلمهم لأنه يطلب منهم عكس تجربتهم، واستخلاص نتائج، وتحديد تطبيقات. إذ يتعلم المتدربون الدروس في بيئتهم الفعلية من خلال التفكير في سؤال ماذا يمكن أو ينبغي عمله بشكل مختلف كنتيجة لخبرة التعلم.

**المتعلمون الكبار** يفهم أن المتعلم الكبير يعد هاماً لنجاح هذا المنهج في التعلم. فإن المتعلم الكبير له احتياجات معينة ( Knowles 1978، McCaffery 1986، Zemke and Zemke 1981). إذ يحتاج المتعلمون الكبار فرص مستمرة لتحديد احتياجاتهم والتعرف على صلة بين تعلمهم وبين حياتهم الخاصة. فهم في حاجة إلى فرص تعلم موجهة إليهم مباشرة ويمكنهم المشاركة فيها بفعالية. فهم في حاجة إلى التفكير، والعمل، والدلالة على تجاربهم، والمناقشة مع الآخرين، والتطبيق، وتعلم مهارات جديدة بشكل نشط وفعال. فالمتعلم الكبير يحتاج إلى الاتصال التفاعلي مع المدرب ومع زملائه المتدربين، وهو ما يختلف عن أسلوب الاتصال من جانب واحد بين الميسر (المدرب) والمتعلم (المتدرب). فالمتعلم في حاجة مستمرة إلى التفكير ملياً في السؤال: "أين أنا الآن وأين أريد أن أكون؟"

**الميسر** إن دور المدرس/ المدرب / الميسر هو إدارة أو توجيه عملية التعلم وليس إدارة محتوى التعلم. فالمتعلمون الكبار في حاجة إلى الشعور بأنهم يمكنهم المشاركة في مسؤولية التعلم مع الميسر. ويجب النظر إلى تجارب المتعلمين الكبار واستخدامها باعتبارها مورد غني في بيئة التعلم، ويجب تشجيعهم على المساهمة في بيئة التعلم كلما أمكن.

**دورة التعلم التجريبي** إن التعلم التجريبي هو عبارة نسمعها كثيراً في عالم التعليم. وتكمن قوة هذا المنهج في كمال دورته والتي تتكون من أربعة مراحل كل مرحلة منهم بنفس قدر أهمية المرحلة السابقة أو التالية لها. وهذه المراحل هي (1) التجربة، (2) التشغيل، (3) التعميم، (4) التطبيق. وغالباً يُساء استخدام المصطلح "تجريبي" في التطبيق. فيبدو أن المقصود بالتعلم التجريبي هو جعل المتدربين يشاركون بتقديم أحد العروض، أو عقد جلسة أسئلة وأجوبة بعد إلقاء المحاضرة، أو تبادل الأدوار أو دراسة الحالات دون الخطوات المتتالية للنموذج. وعلى ذلك كثيراً ما تُترك المراحل النهائية لتصميم البرنامج. وكنتيجة لذلك يتم تقليل أو إلغاء تأثير مراحل نموذج التعلم التجريبي بأكملها بشكل واضح. وفيما يلي مراحل دورة التعلم التجريبي.

**التجربة:** مرحلة التجربة هي النشاط المبدئي والجزء المولد لبيانات دورة التعلم. وهذه المرحلة مصممة لتمكين المتدربين من "فعل" شئ. و"الفعل" يشمل نطاق من الأنشطة مثل المشاركة في دراسة حالة، وتبادل الأدوار، والتجربة أو اللعب، أو الاستماع إلى أحد المحاضرات، أو مشاهدة فيلم أو رؤية عرض شرائح، أو التدريب على مهارة، أو الانتهاء من تطبيق.

**التشغيل:** في هذه المرحلة يفكر المتدربون في النشاط الذي يقومون به أثناء مرحلة التجربة. ويتشاركوا في ردود أفعالهم بطريقة منظمة مع أعضاء المجموعة الآخرين. ويمكنهم التحدث كل بمفرده، أو في شكل مجموعات صغيرة، أو في شكل تعلم المجموعة بالكامل. ويقوم المتدربون بمناقشة ردود أفعالهم الفكرية وتوجهاتهم (المعرفية والوجدانية) بالنسبة للأنشطة التي

## <sup>1</sup> المراجع

- Knowles, M.S. 1970 – التطبيق الحديث لتعليم الكبار – نيويورك – الولايات المتحدة الأمريكية: Association Press.
- Kolb, D.A. and R. Fry. 1975 – تجاه النظرية التطبيقية للتعلم التجريبي. في نظريات عمليات المجموعات – تحرير Cary Cooper – لندن – المملكة المتحدة: John Wiley & Sons.
- McCaffery, J.A. 1986 – الفعالية المستقلة: إعادة نظر في التوجيه والتدريب عبر الثقافات. الصحيفة الدولية للعلاقات بين الثقافات 10: 159-178.
- وزارة الزراعة الأمريكية / OICD/ITD. (أغسطس 1990). التنمية الزراعية للمدرب – دليل تدريب المدربين.
- Zemke, R. and S. Zemke 1981 - 30 شئ نعرفها يقينا عن تعلم الكبار. في التدريب: مجلة تنمية الموارد البشرية (يونيو). Minneapolis – الولايات المتحدة الأمريكية: إصدار Lakewood

يشتركوا في تجربتها. ويقوم الميسر بمساعدة المتدربين على التفكير بشكل نقدي في تجربتهم، والتعبير عن مشاعرهم وتصوراتهم، وجذب انتباه المتدربين إلى موضوعات أو أنماط متكررة تظهر في ردود أفعالهم. كما يجب على الميسر مساعدة المتعلمين (المتدربين) في تكوين فكرة عن آرائهم حتى يمكنهم استخلاص نتائج.

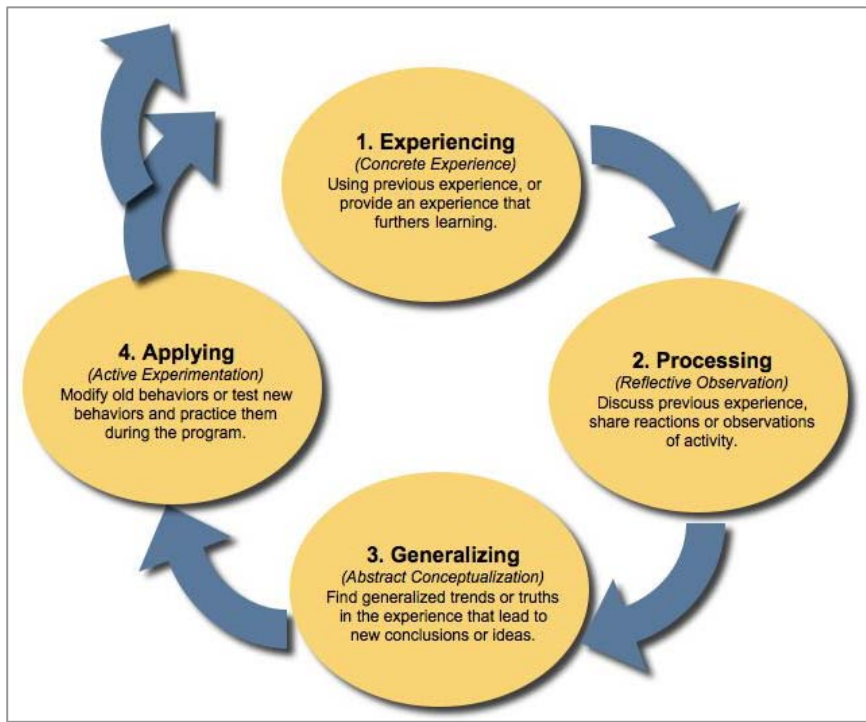
**التعميم:** في مرحلة التعميم يقوم المتدربون بتكوين نتائج وتعميمات قد يتم إشتقاقها أو الحصول عليها من أول مرحلتين في دورة التعلم التجريبي. ويجب على الميسر مساعدة المتعلمين التفكير بشكل نقدي لاستخلاص النتائج التي يمكن تطبيقها بشكل عام أو بشكل نظري على "الحياة الفعلية". ويتم تمثيل هذه المرحلة بأفضل صورة من خلال الأسئلة التالية: "ماذا تعلمت من كل هذا؟" و "ما هو المعنى الأشمل الذي يعنيه هذا لك؟"

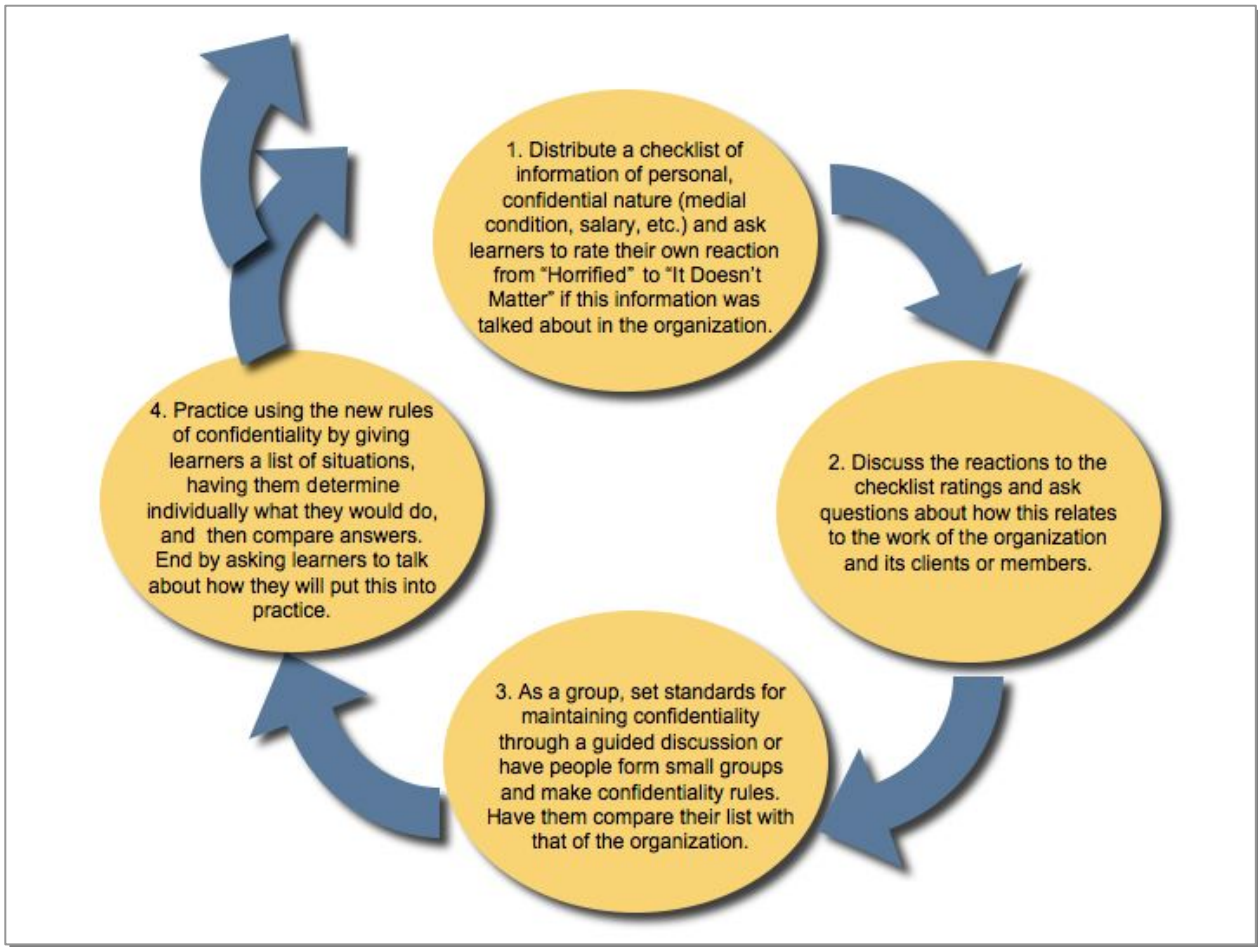
**التطبيق:** بعد أن يقوم المتدربون بتكوين بعض التعميمات، يجب أن يقوم الميسر بتوجيههم إلى مرحلة التطبيق. ويتم استخلاص الآراء والنتائج أثناء مرحلة التعميم (والمراحل السابقة)، يمكن أن يبدأ المتدربون إدخال ما تعلموه في حياتهم من خلال إعداد خطط لسلوك أكثر فعالية في المستقبل. والأساليب المستخدمة لتيسير مرحلة التطبيق قد تتضمن خطط تنفيذية، وقيام المتدربين لمراجعة الخطط التنفيذية لبعضهم البعض، وصياغة أفكار للتنفيذ، والاشتراك في الخطط التنفيذية مع المجموعة بأكملها، وتحديد مزيد من احتياجاتهم التعليمية. ويساعدهم الميسر أثناء هذه العملية من خلال إخبارهم بأن يكونوا محددين على قدر الإمكان.

**التقييم:** إن المرحلة التكميلية لنموذج التعلم التجريبي هي التقييم الذي يتم أدائه في نهاية مناقشة المجموعة. فالحصول على تغذية راجعة من المتدربين يحدد تطبيقات محددة ودروس مستفادة. إذ يمكن أن يساعد التقييم على تحسين البرامج التدريبية في المستقبل.

**مثال:** إليك أحد الأمثلة عن كيفية استخدام دورة التعلم التجريبي في التخطيط في تدريب للكبار يستغرق 20 – 30 دقيقة عن "السرية". وهدف التعلم هو:

"سوف يتمكن المتدرب من وصف ثلاثة إلى خمسة سلوكيات مناسبة عند التعامل مع الموضوعات السرية الخاصة بمعلومات المنظمات والعلماء."





### كتابة أهداف التعلم

#### ما هو هدف التعلم؟

هو طريقة لوصف أهداف الجلسة أو الدورة التدريبية بالنسبة لما ينبغي أن يتمكن المتدربون من عمله بنهاية هذا التدريب. ويجب ذكر هدف التعلم بوضوح ودقة حتى يتسنى لجميع من يقرأه معرفة النتيجة المطلوبة من التدريب على وجه التحديد. ومن خلال التأكيد على هذا التصور، ففي نهاية الجلسة أو البرنامج قد يوافق كل متدرب بسهولة على ما إذا تم تحقيق أهداف البرنامج أم لا.

#### لماذا نستخدم أهداف التعلم؟

إن الميزة الرئيسية من أهداف التعلم هي دقتها في توجيه الجلسة التدريبية. فمن خلال معرفة أين ستذهب سيكون من الأسهل تحديد كيفية الوصول إلى هناك. وكذلك فإن وضوح الأهداف يجعل من اليسير على المدربين أو المدرسين التواصل مع بعضهم البعض والتعاون في البرنامج التدريبي – إذ يمكن أن يوافق كل مدرب من المتدربين على النتيجة المرغوب فيها ويعمل على تحقيقها. وبذلك يمكن أن يدعم كل مدرب تحقيق أهداف مدرب آخر بينما يقوم بتدريس أهدافه الخاصة.

إن الأهداف السلوكية للتعلم هي ...

- ... أهداف موجهة للتنفيذ وبذلك فهي مثالية للبرامج القصيرة مثل برنامج المهارات الشخصية.
- ... أهداف موجهة للمتدربين حيث أنها تجعل المدرب يركز باستمرار على محاولة تحسين البرنامج التدريبي أو الجلسة أثناء عقدها وتحسين مدخلات التدريب من برنامج تدريب إلى آخر.
- ... أهداف موجهة للمسئولية حيث أنها تشجع كلا من المدرب والمتدرب على تحمل مسؤولية تحقيق أهداف التدريب.

### كيف ينبغي كتابة الأهداف السلوكية للتعلم؟

ينبغي أن تكون أهداف التعلم في شكل عبارة تحتوى على ما ينبغي أن يتمكن المتدرب من عمله بنهاية الجلسة. ومن منطلق ضمان كتابة كل هدف بهذا الشكل يوجد ثلاثة قواعد يجب إتباعها. وأى هدف تعلم لا يتوافق مع القواعد التالية فهو بالتعريف ليس هدفاً سلوكياً للتعلم:

1. يجب أن يذكر هدف التعلم السلوك المرغوب فيه باعتباره **نتيجة التدريب**. وبذلك يجب أن يحدد ما سيتمكن المتدرب من عمله بنهاية التدريب ولم يكن قادراً على عمله **قبل** التدريب. فالأمر لا يتعلق بمحتوى الجلسة، كما أنه ليس وصفاً لما ينوى المدرب عمله لتحقيق النتيجة المطلوبة.
2. **يجب أن يكون المتعلم (المتدرب، المشارك) هو فاعل الجملة**. أى أن يتم كتابة الجمل بشكل موجه لتصرفات المتدرب. فلا ينبغي أن يحدد الهدف ما سيقوم المدرب بعمله وإنما ما سيتمكن المتعلم من عمله بنهاية التدريب.
3. يجب أن يذكر هدف التعلم النتائج المرغوب تحقيقها من التدريب في صورة **تصرفات يمكن ملاحظتها وقياسها**. إذ يمكن ملاحظة وقياس التصرفات (السلوك) فقط والذي يقوم به المدرب لتحديد ما إذا نجح البرنامج أم لا.

### يجب أن تركز أهداف التعلم على نتائج التدريب

وهذا يعنى أن الهدف متعلق بما سيقوم به المتعلم في نهاية التدريب، أو النتائج التي سيتم تحقيقها من برنامج معين – فهي لا تصف كيفية تحقيق تلك النتائج. فالمدرسون المختلفون لديهم طرق مختلفة في تحقيق نفس النتيجة، ولكن الهدف لا يتعلق إلا بالنتيجة النهائية. فالعبارة التي تصف التصرف الذي سيحدث أثناء التدريب هي بالكاد وصف للأنشطة التدريبية.

هدف تعلم غير مناسب	هدف تعلم تم تصحيحه
مثال 1 سيتم إعطاء المتدرب الفرصة لممارسة العمل الجماعي وفقاً لنظرية حجرة الدراسة. المنطق: "لدينا تطبيق فعلى" ليس هدفاً، فهو نشاط تعليمي – وسيلة لتحقيق الهدف.	سيتمكن المتدرب من أداء عمل تنظيمي جماعي باستخدام أساليب كما هو مشروح في دليل البرنامج التدريبي. مناقشة: الأهداف غير السلوكية تميل إلى أن تكون غامضة، "سوف يتمكن من أداء" تعد نتيجة محددة.

وتشمل العبارات الافتتاحية المفيدة التي يمكن استخدامها:

- بنهاية البرنامج سيتمكن المتدرب من ...
  - بعد الانتهاء من هذا الكتاب سيتمكن الطالب من ...
  - كنتيجة لهذه الدورة التدريبية سيتمكن المشاركون من ...
- ينبغي أن تذكر أهداف التعلم الظروف التي ينبغي أن يتمكن المتدرب في ظلها من أداء:
- في ظل الظروف التالية سيتمكن المشاركون من ...
  - في وجود .....، سيتمكن المتدرب من ...

### يجب أن يكون المتدرب فاعل جملة أهداف التعلم

هدف التعلم يتعلق بما سيتمكن المتدرب من عمله وليس على ما سيفعله المدرب. وعلى ذلك يجب أن يحدد الهدف فاعل الجملة وأيضاً أفعال الحركة. وإن لم يحدد فاعلاً، فلن نستطيع التنبؤ بمن سيقوم بالفعل. وعادة ما يكون الفاعل هو "المتدربون، المشاركون، الطلبة، أنت، الخ."

هدف تعلم غير مناسب	هدف تعلم تم تصحيحه
مثال 2 مناقشة مشكلة التلوث وأثارها المحتملة. من الذى سيناقش – المدرب؟ الطالب؟ ضيف متحدث؟ شريط فيديو؟ شكل هذا الهدف ليس واضحاً، حيث أنه لم يتم توضيح فاعل للجملة.	سيتمكن المتدرب من توضيح مشكلة التلوث ويعمل قائمة بأثارها المحتملة لطلبة المدرسة الثانوية. يوجد طريقة واحدة لتفسير العينة 2 الأصلية. ولكن لاحظ أن "المتدرب" أصبح فاعل الجملة.

### يجب أن تستخدم أهداف التعلم أفعال الحركة

هذا يعني أن المتدرب يجب أن يفعل شيئاً يمكننا رؤيته وقياسه. إن لم يمكننا رؤية ما يفعله المتدرب فكيف يمكننا تقييمه إذا ما كان يفعله بشكل صحيح أم بشكل خطأ؟

هدف تعلم تم تصحيحه	هدف تعلم غير مناسب	مثال 3
سيتمكن المتدربون من عمل قائمة بالأسباب الرئيسية لمشكلة التلوث التي تم مناقشتها في حجرة الدراسة. بالطبع هناك طرق أخرى لتفسير فعل "يفهم". فقد يمكنك التفكير في عدة طرق أخرى غير المذكورة هنا. ولذلك بالتحديد فإن فعل "يفهم" لا يمكن استخدامه كهدف تعلم - لأنه غامض للغاية.	سيتمكن المتدرب من فهم أسباب مشكلة التلوث. المشكلة هنا هو ما نقصده بفعل "يفهم". ربما إن فكرنا في الطريقة التي قد يتم بها اختبار هذا الفعل، يمكننا التفكير بأفعال يمكن ملاحظتها في الواقع العملي. وقد تشمل تلك الأفعال "عمل قائمة بـ، توضيح، وصف، كتابة مقال عن."	

يوجد أكثر من نوع من أنواع التعلم، وكذلك فإن أفعال الحركة التي يستخدمها المرء في هذه الأنواع من التعلم ستكون مختلفة اختلافاً كبيراً. في الخمسينيات قامت لجنة جامعية يقودها الأستاذ (بنيامين بلوم Benjamin Bloom) بتحديد ثلاثة مجالات للتعلم (انظر فيما يلي). مجالات يمكن التفكير فيها باعتبارها فئات التعلم. وغالباً ما يشير المدربون إلى هذه المجالات باعتبارها KSA (Knowledge المعرفة، Skills المهارات، Attitude التوجه).

- معرفي: مهارات ذهنية (معرفة)
- وجداني: نمو في منطقة الأحاسيس أو المشاعر (التوجه)
- الحركة الجسمية: المهارات اليدوية أو الجسمية (المهارات)

وتحتوي الصفحتان التاليتان على عشرات أفعال الحركة شائعة الاستخدام لكل نوع من أنواع التعلم.

**المجال المعرفي (المعرفة)** يتضمن المعرفة وتطوير المهارات الفكرية. ويشمل هذا استرجاع أو إدراك حقائق محددة، وأنماط إجرائية، ومفاهيم تخدم في تطوير القدرات والمهارات الفكرية. ويوجد ستة فئات رئيسية - مدرجة فيما يلي - تبدأ من أبسط سلوك إلى أكثر السلوكيات تعقيداً. ويمكن النظر إلى الفئات باعتبارها متدرجة في الصعوبة إذ يجب معرفة أول فئة جيداً قبل الفئة التالية.

أفعال الحركة المفيدة	فئة المجال المعرفي
يُعرف، يصف، يحدد، يعرف، يضع عنوان، يعمل قائمة، يوصل، يسمي، يوضح، يسترجع، يدرك، يعيد إنتاج، يختار، يذكر.	<b>المعرفة:</b> استرجاع البيانات أو المعلومات
يفهم، يحول، يدافع، يفرق بين، يقدر، يوضح، يوسع، يعمم، يعطي أمثلة، يستنتج، يفسر، يعيد صياغة، يتنبأ، يعيد كتابة، يلخص، يترجم.	<b>الفهم:</b> فهم المعنى، والترجمة، والإضافة، وتفسير التعليمات والمشكلات. صياغة المشكلة بكلمات الشخص نفسه.
يطبق، يجري تغييراً، يحسب، يركب، يوضح، يكتشف، يؤثر في، يعدل، يشغل، يتنبأ، يعد، ينتج، يربط بين، يعرض، يحل، يستخدم.	<b>التطبيق:</b> استخدام مفهوم في موقف جديد، أو استخدام غير فوري لفكرة عامة. يطبق ما تعلمه في حجرة الدراسة على مواقف غير عادية في العمل.
يحلل، يقسم، يقارن، يباين، يرسم مخططاً، يفكك المعنى، يوضح الفرق، يميز بين، يفرق بين، يحدد، يوضح، يستنتج، يضع خطوطاً عريضة، يربط بين، يختار، يفصل.	<b>التحليل:</b> يقسم المادة العلمية أو المفاهيم إلى مكونات حتى يمكن فهم هيكلها التنظيمي، والتفرقة بين الحقائق والاستدلالات.
يصنف، يدمج، يجمع، يشكل، يخلق، يبتكر، يصمم، يوضح، يولد، يعدل، ينظم، يخطط، يعيد ترتيب، يعيد بناء، يربط بين، يعيد تنظيم، يراجع، يعيد كتابة، يلخص، يخبر، يكتب.	<b>التركيب:</b> يشيد بناء أو نمط من عناصر مختلفة. يضع الأجزاء معاً لتشكيل الكل مع التأكيد على خلق معنى أو بناء جديد.
يثمن، يقارن، يستنتج، يباين، ينقد، ينتقد، يدافع، يصف، يميز بين، يقيم، يوضح، يفسر، يبرر، يربط بين، يلخص، يدعم.	<b>التقييم:</b> إصدار أحكام عن قيمة الأفكار أو المواد العلمية.

المصدر: Bloom B. S. (1956) تصنيف الأهداف التعليمية - كتيب 1: المجال المعرفي. نيويورك: شركة David McKay

**المجال الوجداني (التوجه)** يتضمن الأسلوب الذي نتعامل به مع الأشياء من الناحية الوجدانية مثل المشاعر، والقيم، والتقدير، وحالات الحماس، وحالات التحفيز، والتوجهات. وقد ذكرت الفئات الخمسة الرئيسية من أبسط سلوك إلى أكثر السلوكيات تعقيداً:

أفعال الحركة المفيدة	فئة المجال الوجداني
يسأل، يختار، يصف، يتبع، يعطى، يمسك، يحدد، يحدد موقع، يسمى، يشير إلى، يختار، يجلس، ينشأ، يرد، يستخدم.	<b>ظاهرة التقى:</b> الوعي، الاستعداد للاستماع، انتباه مختار.
يجيب، يساعد، يعاون، يجمع، يتوافق مع، يناقش، يقوم بتحية، يساعد، يضع عنواناً، يؤدي، يمارس، يقدم، يقرأ، يتلو، يبلغ، يختار، يخبر، يكتب.	<b>الاستجابة لظاهرة:</b> الاشتراك الفعال من جانب المتعلمين. يحضر ويتفاعل مع ظاهرة بعينها. يدرس النتائج التي قد تحدد الإذعان للاستجابة، أو للاستعداد للاستجابة، أو للرضا عن الاستجابة (التحفيز).
يستكمل، يعرض، يفرق بين، يوضح، يتبع، يشكّل، يبدأ، يدعو، ينضم، يبرر، يقترح، يقرأ، يبلغ، يختار، يشارك، يدرس، يعمل.	<b>التقدير:</b> إن قيمة الشخص ترتبط بشئ معين، أو ظاهرة معينة، أو سلوك معين. ويتراوح هذا من قبول بسيط إلى أكثر حالات الالتزام تعقيداً. فالتقدير يعتمد على إدماج مجموعة من القيم المحددة في شخصيات المتدربين وقبولهم لها، في حين يتم التعبير عن أسباب هذه القيم في السلوك الخارجي للمتعلم وكثيراً ما يمكن تحديدها.
يلتزم، يبذل، يرتب، يجمع، يقارن، يستكمل، يدافع، يوضح، يصيغ، يعمم، يحدد، يدمج، يعدل، يرتب، ينظم، يجهز، يربط بين، يركب.	<b>التنظيم:</b> يرتب القيم إلى أولويات من خلال التباين بين القيم المختلفة، وتسوية النزاعات بينها، ووضع نظام فريد للقيم، فالتأكيد يكون على مقارنة القيم والربط بينها وتركيبها مع بعضها البعض.
يفعل، يميز بين، يعرض، يؤثر على، يستمع، يعدل، يؤدي، يمارس، يقترح، يوهل، يتساءل، يراجع، يخدم، يحل، يتحقق من.	<b>التشخيص:</b> له نظام قيمة يسيطر على السلوك. فالسلوك يكون منتشر، ثابت، يمكن التنبؤ به، والأكثر أهمية أنه يصبح أحد خصائص المتعلم. فالأهداف التعليمية تتعلق بالأنماط العامة لتعديل الطالب (من الناحية الشخصية، والاجتماعية، والوجدانية).

المصدر: *Krathwohl, D. R., Bloom, B. S., & Bertram, B. M. (1973). تصنيف الأهداف التعليمية – الكتيب 2: المجال الوجداني: نيويورك: شركة David McKay*

**مجال الحركة الجسمية (المهارات)** يشمل الحركة الجسمية، والتنسيق، واستخدام مهارات الحركة الجسمية. حيث يتطلب تطوير هذه المهارات ممارسة ويتم قياسها من حيث السرعة، أو الدقة، أو المسافة، أو الإجراءات، أو أساليب التنفيذ. والفئات السبعة الرئيسية المذكورة من السلوك الأبسط إلى أكثر الأساليب تعقيداً:

أفعال الحركة المفيدة	فئة مجال الحركة الجسمية
يختار، يصف، يكشف، يوضح الفرق بين، يفرق بين، يحدد، يعزل، يربط بين، يختار.	<b>التصور:</b> القدرة على استخدام التلميحات لبدء النشاط الحركي. ويتراوح ذلك من التظاهر الحسي – من خلال اختيار التلميحات – إلى الترجمة.
يبدأ، يعرض، يوضح، يحرك، يتابع، يتفاعل، يبين، يذكر، يتطوع.	<b>المجموعة:</b> الاستعداد للعمل. ويشمل مجموعات ذهنية وجسمية ووجدانية. وهذه المجموعات الثلاثة هي الترتيبات التي تحدد مسبقاً استجابة الشخص للمواقف المختلفة (وأحياناً يطلق عليها طرق تفكير الأفراد mindsets)
يقدر، يتتبع، يتابع، يتفاعل، يعيد إنتاج، يستجيب.	<b>الاستجابة الموجهة:</b> المراحل المبكرة في تعلم مهارة معقدة والتي تشمل التقليد، والتجربة والخطأ. ويتم تحقيق دقة الأداء من خلال الممارسة.
يجمع، يعاير، يشيد، يفكك، يعرض، يجلد، يصلح، يطحن، يسخن، يؤثر في، يقيس، يرمم، يخلط، ينظم، يرسم مخططاً.	<b>الآلية:</b> هذه هي المرحلة المتوسطة في تعلم مهارة معقدة. والاستجابات التي تم تعلمها أصبحت عادة، كما يمكن أداء الحركات ببعض الثقة والمهارة.
يجمع، يبنى، يعاير، يشيد، يفكك، يعرض، يجلد، يصلح، يطحن، يسخن، يؤثر في، يقيس، يرمم، يخلط، ينظم، يرسم مخططاً.	<b>الاستجابة الخارجية المعقدة:</b> الأداء الماهر للأعمال الحركية الذي يتضمن أنماط حركة معقدة. فالمهارة توضح بالسرعة، والدقة، والأداء المتناسق للغاية ويتطلب أقل قدر من النشاط. وتتضمن هذه الفئة الأداء دون تردد، والأداء التلقائي.

ملحوظة: إن أفعال الحركة هي نفسها بالنسبة للآلية، ولكن سيكون

لها <u>حال</u> أو صفة توضح أن الأداء أسرع، أو أفضل، أو أكثر دقة، الخ.	
يتكيف، يبدل، يغير، يعيد ترتيب، يعيد تنظيم، يراجع، يتنوع.	<b>التكيف:</b> تم تحسين المهارات جيداً ويمكن للفرد تعديل أنماط الحركات لتناسب متطلبات خاصة.
يرتب، يبنى، يجمع، يشكل، يشيد، ينشئ، يصمم، يبدأ، يفعل، يُبدئ.	<b>التنظيم:</b> وضع أنماط حركة جديدة لتناسب موقف بعينه أو مشكلة بعينها. نتائج التعلم تؤكد على القدرة على الابتكار القائمة على المهارات التي تم تطويرها جيداً.

المصدر: *Simpson E. J. (1972)*. تصنيف أهداف التعلم في مجال الحركة الجسمية. واشنطن دي سي: Gryphon House.

#### أدوات تدريبية مختارة والاستخدام الأمثل لها

في حين أن تصميم جلسات برنامج المهارات الشخصية تفصيلي للغاية، نشجع المدربين على تعديل هذا التصميم بعد الممارسة قليلاً. وفيما يلي نقاش بعض أكثر أساليب التدريب التفاعلي شيوعاً وتتضمن توصيات لكيفية استخدامها، وهي:

- عمل المجموعات الصغيرة
- دراسة الحالات
- تبادل الأدوار
- إلقاء محاضرات قصيرة

#### عمل المجموعات الصغيرة

أفضل طريقة لتعلم الكبار هي من خلال التعلم من خبراتهم والتفاعل مع الآخرين أمثالهم. ولذلك يستفيد المتعلمين الكبار من بيئة تدريب تسمح لهم بالتفكير في مستويات متعددة – مثل فرد في مجموعة صغيرة ومجموعة كبيرة. يحتاج المدرب إلى تنوع شكل التعلم في كل مستوى من المستويات الثلاث. فالتطبيقات المنظمة التي تتم في مجموعات صغيرة تزود المتعلمين بفرصة لممارسة مهارة جديدة أو صياغة معرفة مكتسبة حديثة معاً بعبارة الخاصة. وهي أحد الأساليب المستخدمة كثيراً في تعليم الكبار.

عند الإعداد لتقسيم المتعلمين إلى مجموعات صغيرة، فإن التحدي الذي يواجهه المدرب هو صياغة أحد المهام التي تدعم معرفتهم أو بإكسابهم مهارة بأسلوب مفيد وكفاء. وعلى ذلك يجب ذكر المهمة حتى يتم ربطها بشكل مباشر بأهداف الجلسة، كما يجب أن تكون المهمة واضحة وبسيطة نسبياً حتى يمكن أن يبدأ المتدربون عملهم بسرعة والانتهاؤ منه في غضون إطار زمني معقول. وأخيراً يجب أن يقوم المدرب باستنباط معلومات عن أي عمل قامت به مجموعة صغيرة وذلك ليس على مستوى المهمة نفسها فحسب بل الانتقال إلى مستوى الدروس المستفادة التي يمكن تعميمها وإلى تطبيق التعلم. فإن عمل المجموعات الصغيرة – أيًا كانت طبيعته (خاصة الألعاب) – لا يتم عمله أبداً بغرض أداءه فقط ولكن لتحقيق أحد أهداف التعلم.

#### يمكن استخدام عمل المجموعات الصغيرة فيما يلي ...

- ... بناء مهارات حل المشكلات للتعامل مع مشكلة بعينها أو موضوع بعينه
- ... بناء مهارات التخطيط للتعامل مع كيفية الوصول إلى موضوع بعينه أو الحصول على فرصة معينة
- ... توفير فرص لممارسة أسلوب جديد أو مهارة جديدة
- ... توفير فرص للمتدربين للتفاعل مع أساليب بعضهم البعض، وإعطاء النصح والتغذية المرتدة، وتقديم المساعدة البناءة
- ... توفير فرص للمتدربين لمشاركة خبراتهم في المشكلات والحلول التي قد تكون مفيدة مع زملائهم في التدريب.

#### جعل عمل مجموعتك الصغيرة فعالاً:

- كن واضحاً للغاية في إعطاء تعليمات المهمة – اكتب التعليمات على لوحة تقلاب الأوراق أو في ورقة التدريب التي توزعها عليهم، بحيث تكون تعليمات بسيطة!
- قم بتقسيم المجموعة الكبيرة إلى عدد من المجموعات الصغيرة المناسبة لأداء المهمة. وإليك ثلاث طرق (ضمن العديد من الطرق) لتقسيم المجموعة الكبيرة: (1) قم بالتقسيم في شكل (1-2-2-1-2-1 الخ، 2) توزيع كروت ملونة بشكل عشوائي، (3) كل مجموعة صغيرة تختار أعضائها ذاتياً.
- قم بتوفير قدر مناسب من الوقت لإنجاز المهمة



- ينبغي على المدرب مراقبة المجموعات بشكل غير ملحوظ، ولكن يقوم بتذكيرهم بالوقت – إن لزم الأمر – وتشجيعهم على الانتهاء من المهمة، كما ينبغي على المدرب مقاومة الدافع للتدخل وتزويد المتدربين بقدر كبير من المعلومات – فالهدف هو تركهم يؤدون العمل!
- ضع خطة واضحة لكيفية إدارة المجموعات الصغيرة عند مشاركتها في النتائج التي وصلت إليها مع المجموعة الكبيرة.
- قم بمناقشة تلخيصية عن جميع الأفكار التي تم تقديمها، وقم بإنهاء المناقشة بأجزاء التعميم والتطبيق لدورة التعلم التجريبي.
- تأكد من أن تؤدي جميع التطبيقات أو مهام المجموعات الصغيرة بنفسك (حتى استنباط المعلومات من خلال أسئلة) قبل جعل المتدربين يمارسونها، وذلك للتحقق مما إذا كانت المهام يمكن أدائها بالفعل أم لا، وقم بتطبيق لحظات التعلم التي خططت لها!

### دراسة الحالات

دراسة الحالة هي أداة تعلم لها استخدامات مختلفة – إذ يمكن استخدامها لتحديد المشكلات ولحلها، ووضع أساليب واستراتيجيات بديلة، وصنع القرار ووصف الخبرات في مجال التخصص ضمن استخدامات أخرى. ويعتمد الشكل المحدد لدراسة الحالة على الغرض المخطط أن تعمل على تحقيقه، وينبغي أن يتم تصميم الحالة وعملها في جلسة كاملة – فهي ليست مجرد فقرات مكتوبة تخبرنا بأحد القصص. وإليك خصائص دراسة الحالات المصممة جيداً:

- مكتوبة بوضوح، موقف واضح، وأن تكون الشخصيات واقعية بالنسبة للمتدربين
- تحليل موقف / مشكلة، ويعد نشاط التطبيق مهماً، وتجنب الأفكار المجردة أو التفاصيل غير الضرورية
- ينبغي ألا يكون حل المشكلة واضحاً، ولكن ينبغي أن يوجد حلاً ممكناً للمشكلة، ويكون الموقف ذو صلة بالمتدربين
- يجب أن تكون التطبيقات / الأسئلة التي تلي دراسة الحالة مثيرة وتشجع على تعاطفهم مع الحالة.

**كتابة حالة:** إن دراسة الحالة هي رواية لسلسلة من الأحداث أو المواقف عن مشكلة أو مشكلات معينة. ويوجد عدد متنوع من المشكلات التي يمكن أن تكون جزء من دراسة الحالات: صعوبات العلاقات بين الأشخاص، خسارة أو قلة الأموال، أدوار غير واضحة بين الأشخاص الذين يعملون معاً، نظام بيروقراطي، انعدام الكفاءات، الخ. وأحد طرق تنظيم أفكارك عند كتابة روايتك هو – ببساطة – البداية، والمنتصف، والنهاية. وفيما يلي الأسئلة التي ينبغي عليك الإجابة عنها تحت كل قسم:

النهاية	المنتصف	البداية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هو وضع المشكلة الآن؟</li> <li>• ماذا تفعل الشخصيات الرئيسية / الصغرى وما هي خواطرهم وأحاسيسهم؟</li> <li>• ماذا حدث للعلاقات بين الشخصيات الرئيسية؟</li> <li>• كيف يمكن حدوث النهاية بطريقة تسمح بالتفسيرات المختلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي المشكلة (المشكلات) التي تحدث؟</li> <li>• ما هي الأحداث أو العوامل التي تساهم في حدوث المشكلة؟</li> <li>• أين الشخصيات الرئيسية وماذا يفعلون؟</li> <li>• هل يوجد شخصيات صغرى في الصورة الآن؟ من هم وما هي صلتهم بالموقف؟</li> <li>• ما هي المشكلات المتكررة التي يتم مواجهتها وكيف تحدث؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أين يحدث الموقف وفي أي بيئة؟ فإن هذا يحدد إطار عمل حالة المشكلة (المشكلات) التي ستعمل على حلها؟</li> <li>• من هم الشخصيات الرئيسية وما هي العناصر الرئيسية وما هي علاقتها ببعضها البعض؟</li> <li>• ما هو موقف هذه الشخصيات في بداية الحالة، وما هي المشكلات التي يواجهونها، وما هي أفكارهم بخصوص تلك المشكلات؟</li> </ul>

### قالب عام يمكن استخدامه لدراسة الحالات:

1. مقدمة، مناخ، هدف، تقديم تصميم النشاط
  2. قراءة المتدربين للحالة
  3. مناقشة المجموعات الصغيرة باستخدام أسئلة للمناقشة تم تزويدهم بها
  4. قيام الميسر بإدارة مناقشة المجموعة الكبيرة:
- أ. الاشتراك في نتائج مناقشات المجموعات
- ب. استنباط المعلومات: ماذا كانت تصرفات، وأفكار، وردود أفعال كل شخصية؟
- ج. تحليل: ماذا كانت تبعات تصرفاتهم؟
- د. تطبيق: ما هي الاستراتيجيات البديلة التي يمكنهم استخدامها الآن؟

5. تبادل الأدوار في موقف يسمح للمتدربين بتجربة الاستراتيجيات التي اقترحوها، واستنباط معلومات من تبادل الأدوار، وتكرار الأدوار بمتدربين جدد إن رغبوا في ذلك.
6. تعميم نتائج التعلم ومناقشة التطبيق على الحياة الفعلية للمتدربين.

### تبادل الأدوار

يمكن أن يكون تبادل الأدوار مع المجموعات طريقة فعالة وشيقة لجعل الطلبة يشتركون في التفكير. ويتضمن تبادل الأدوار تحديد الطلبة لمشكلة واقتراض هويات هؤلاء الأشخاص المتأثرين بالمشكلة من أجل إيجاد حلول محتملة. والميزة الرئيسية لهذا النوع من النشاط هو أنه يطلب من المتدربين محاولة فهم تجارب الآخرين. فمثلاً تبادل أدوار عن أحد الأمهات التي ترغب في تهذيب ابنتها بالاستعانة بمعلم خاص يتطلب من المتدربة أن تتقلد دور الأم وتحاول فهم أسباب شعورها بهذه الطريقة.

كما أن تبادل الأدوار مفيدة لأنه يجعل المتدربين يشاركون مشاركة فعالة في حل المشكلات. إذ تتم دعوة المتدربين لإيجاد حلول محتملة لمشكلة محددة، ثم تجربة مستوى ارتياحهم في تنفيذ هذا الحل. ويمكن أن يدرك المتدربون أثناء هذه العملية نقاط القوة ونقاط الضعف للحلول المقترحة، وقد يكتشفوا أوجه جديدة للمشكلة. كما يتعلم المتدربون نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم بنفس القدر في التعامل مع هذه المواقف، ويمكنهم الحصول على تغذية مرتدة من الأعضاء الآخرين في المجموعة من أجل تحسين معرفتهم ومهاراتهم.

وقد يتضمن تبادل الأدوار عدة أشخاص أو عدد قليل من الأشخاص حسب الموقف ولكن ينبغي أن يسمح لعدة متدربين بالمراقبة حتى يتمكنوا من عرض أفكار وآراء إضافية من وجهة نظر محايدة "للشخص خارج المشكلة".

ينبغي أن يفكر الميسر في بدء التطبيق بنسخة مبسطة للمشكلة، ويمكنه أن يعدها بعد ذلك أثناء قيام المتدربين بتبادل الأدوار. يمكنك جعل المواقف أكثر تعقيداً من خلال عرض معلومات خلفية أثناء قيام المتدربين بتبادل الأدوار (مثلاً من واقع التجربة نعرف أن الطفلة التي يتم تعليمها لديها ميول عدوانية)، أو إضافة حقائق (مثلاً سوف تتوقف الأم عن إحضار الطفلة للدرس الخاص ما لم يوافق المعلم على عدم تهذيب سلوك الطفلة). ينبغي على المدرّب تشجيع المتدربين بالمساهمة في توليد أفكار أخرى في هذه المشكلة وأيضاً في إيجاد حلول لها. وحاول على قدر الإمكان عمل سيناريو للمشكلة من أحداث فعلية حدثت للمتدربين.

**الترتيب:** في بعض الحالات يقوم الميسر بتأليف مواقف تبادل الأدوار مقدماً. يتم كتابة السيناريو وتوزيعه على جميع أعضاء المجموعة أو قراءته لهم. وقد يتم تحديد أدوار بعينها مقدماً وإشراك عدد قليل من الأعضاء فيها ممن سيقومون بعملية تبادل الأدوار. وفي بعض الحالات على المدرّب تشجيع الابتكارية والعفوية، أما في حالات أخرى يتم تنفيذ تطبيقات تبادل الأدوار دون ترتيب أو تخطيط مسبق، إذ يقترحها الميسر أو أحد أعضاء المجموعة كأسلوب إبتكاري لاستكشاف مشكلة أو موضوع بعينه. ولا يوجد طريقة صحيحة وطريقة خطأ لأداء تبادل الأدوار طالما يحترم المتدربين بعضهم البعض.

**من يبدأ؟** بصفة عامة سيكون ضمن كل مجموعة عدة أشخاص منفتحين يمكن الاستعانة بهم لأداء تبادل الأدوار. كما يوجد احتمال آخر وهو دعوة الأشخاص الذين يعرفون موقفاً بعينه لبدء التطبيق.

**ما هي المدة اللازمة لتبادل الأدوار؟** يجب إعطاء وقتاً كافياً لكل المتدربين الذين يقومون بتبادل الأدوار لاستكشاف التفاصيل المعقدة للموقف. وإن بدا الأمر كأن تبادل الأدوار انجرف إلى شيء سخي أو ليس مرتبطاً بالمناقشة، يمكن للميسر التدخل وإيقاف عملية تبادل الأدوار. وإن بدا أن المتدربين الذين يقومون بتبادل الأدوار غير قادرين على التصرف في موقف بعينه فيوصى بإتباع منهج يقضي بتفاعل باقي أفراد المجموعة معهم. وأحد الأساليب المستخدمة هنا هو إشراك مراقبين لتوجيههم والتدخل في عملية تبادل الأدوار وإلغاء أفكار من خلال الترتيب على كتف الشخص الذي يرغبون في لعب دوره. فعلى سبيل المثال إن كان لأحد المتدربين فكرة مختلفة عن كيفية استجابة المعلم، فيجب أن يرتب على كتف الشخص الذي يلعب دور المعلم، ويحل محله في هذا الدور، والقيام بتمثيل فكرته.

**المتابعة من خلال استنباط معلومات:** يجب أن يتأكد الميسر من إدراك المجموعة بأكملها بأن تبادل الأدوار قد انتهى. ففي بعض الأحيان يمكن أن يتخطى المتدربون الحدود المقبولة متأثرين بالموقف. وفي بعض المواقف قد يقوم أحد المتدربين بأداء دون "شخص شرير" بشكل يثير ازدراء المجموعة. ويجب التأكيد على أن الممثلين تركوا أدوارهم الآن وعادوا إلى حياتهم الفعلية.

وفي بعض الأحيان أثناء قيام الميسر باستنباط المعلومات يحدث مازق آخر، عندئذ يجب عليه اقتراح سيناريو آخر لتبادل الأدوار لحل هذه المشكلات.

### إلقاء محاضرات قصيرة

تعد مساعدة الأفراد على دمج التعلم الشخصي بالمفاهيم بناء على النظرية ونتائج الأبحاث هو أحد الأهداف الرئيسية من التدريب. إذ يمكن أن توفر مدخلات المتدربين مزاج قوى لإلقاء محاضرة صغيرة للمجموعة. ونطلق على هذا المنهج المحاضرة التجريبية (العرض) أو "محاضرة قصيرة lecturette" عندما تكون محاضرة قصيرة. بعبارة أخرى فإن جزء من المادة العلمية للمحاضرة القصيرة يتم اقتباسه من المتعلمين. ومهمة الميسر هي اختيار هذه المادة العلمية وتركيزها وجعلها حقيقية من حيث المفاهيم. كما يجب استخدام المحاضرات القصيرة لإعطاء عبارة قصيرة وبلغة للمفاهيم والنظريات والنماذج ونتائج البحث.

**لماذا المحاضرات القصيرة؟** يمكن للميسر بقليل من التخيل جعل أي مفاهيم تطبق بشكل يشترك فيه المتدربين. والمزايا الرئيسية لعمل ذلك هو:

- إشراك المتدربين: من المهم بصفة عامة تجنب وضع المتدربين في مزاج سلبي لأن التزامهم لا يأتي إلا من شعورهم بأن المشكلة تخصهم من خلال إشراكهم الفعال.
  - ضمان صلة المشكلة بالمتدربين وفهمهم لها: من الصعب توقع ما سيكون مهماً لكل متدرب. ولكن عندما يشتركوا بتولّد لديهم استعداد أكبر بأن المشكلة "تخصهم". كما تساعد المحاضرات القصيرة الميسر على كشف حالات سوء الفهم والتصورات الخاطئة وتصحيحها.
  - الحفاظ على حلقة وصل: يمكن أن تخلق "العروض" شعوراً بالمسافة بين المتحدث والمستمع. ولكن من خلال الحفاظ على علاقة مفتوحة مع المجموعة يمكن للميسر الاعتراض على المتدربين بأساليب لا تنسم بالتهديد كي ينظروا داخل أنفسهم عن نماذج للمفاهيم ولا يعتمدوا على "الخبير" لتزويدهم دائماً بالإجابات.
  - كيفية البدء: يوصى عادة الاشتراك في نشاط سريع لجعل المتدربين يستعدون للمحاضرة القصيرة. ولكن لا تقضى وقتاً طويلاً في هذا النشاط – انتقل بسرعة إلى المحاضرة القصيرة. وإليك بعض الأساليب التي يمكنك استخدامها:
  - المنظمات: يستعين المتدربون بمنظمتهم باستخدام مصطلح، أو باستكمال جملة مكتوبة على لوحة تقليب الأوراق.
  - مخططات في شكل حرف T أو مخططات المزايا (+) / العيوب (-): يعطى الميسر موضوع ويطلب من المتدربين كتابة ردود أفعالهم في خانة المزايا أو خانة العيوب.
  - الاستماع المخصص: إخبار جزء من المجموعة أن يستمع لجميع الأشياء التي تنال إعجابهم في الموضوع، وإخبار جزء آخر الاستماع إلى الأشياء التي لا تنال إعجابهم في عن الموضوع.
- ويمكن استخدام جميع ذلك، ولكن كن حذراً ولا تجعل هذا الإعداد معقداً للغاية بحيث ينتقص من قدر المدخلات التي تتبعه. فإن عرض هذه المقدمة سوف يعطيك معلومات عن كيفية بدء المحاضرة القصيرة.
- أثناء العرض:** يحتاج الميسر إلى عمل اتصال فعال مع المتدربين وإلى إثراء المدخلات بالأنشطة أو الأسئلة لتعميق فهم المتدربين. وإليك بعض الأمثلة:

- هل يمكنك التفكير في أحد تجاربك التي توضح هذه الفكرة؟
- ما هي بعض أخبار اليوم التي تعد أمثلة على هذا؟
- ما هي المصطلحات الجديدة التي يمكننا ابتكارها لهذا المفهوم؟ أو: كيف يمكننا إذن تعريف هذا المفهوم في جملة واحدة؟
- ما هو ما قلته أنا عن هذا المفهوم؟
- تظاهروا بأنكم مراسلين صحفيين / مذيعين أخبار – أسألوني عدة أسئلة صعبة عما قمنا بتغطيته تورا.
- اكمل هذه الجملة: "الآن أفكر في أن ..."

من المهم تكرار أن كثرة استخدام هذه الأساليب يمكن أن يعمل ضد التعلم الفعال. فأهم الأمور التي يجب عليك أخذها في الاعتبار هي: (أ) إشراك المتدربين بشكل نشط في المحتوى، (ب) التأكد من أنهم يروا الصورة الكبيرة.

### طرح أسئلة: أساس "النشاط التفاعلي"

بالإضافة إلى استخدام أسلوب جيد في التلخيص، وإعادة الصياغة، والدلالة، وطرح الأسئلة كما هو مشروح بالوحدة التدريبية 1-2 الخاصة بالاتصال بين الأشخاص، يحتاج المدربون إلى مهارات أكثر تطوراً في طرح الأسئلة. وكمدرسين فنحن نميل إلى طرح أسئلة في مجال "المعرفة" بنسبة 80% - 90% من الوقت (انظر الصف الأول من الجدول التالي). وهذه الأسئلة ليست سيئة ولكن استخدامها طوال الوقت ليس جيداً، حيث أنها لا تجعل المتدربين يعملون بالفعل على تطبيق المعلومات التي حصلوا عليها تطبيقاً كاملاً.

يجب عليك دائماً محاولة استغلال عدد متنوع من الأسئلة الأكثر تعقيداً (انظر الصفوف 2 - 6 في الجدول التالي). وتتطلب هذه الأسئلة قدر كبير من "النشاط الذهني" وإجابة مكثفة وموضحة. وتشمل ملفات تصميم الجلسات في برنامج المهارات الشخصية عدد متنوع من الأسئلة بالفعل، ولكن يستحب أن يقوم المدربون باستكمالها بالأسئلة التي تعتمد على البيئة المحلية. وإليك أنواع الأسئلة الستة<sup>2</sup> شائعة الاستخدام:

<sup>2</sup> معلومات قائمة على Bloom وآخرون: انظر قسم أهداف التعلم.

النوع	تستخدم في ...	أمثلة
أسئلة معرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>التذكر</li> <li>الحفظ الأخير</li> <li>الإدراك</li> <li>استرجاع هوية</li> <li>تذكر معلومة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>من، ما، متى، أين، كيف ...؟</li> <li>صف ....</li> </ul>
أسئلة فهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفسير</li> <li>ترجمة من أحد الوسائط إلى وسيط آخر</li> <li>تنظيم الحقائق والأفكار واختيارها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أعد رواية ...</li> <li>كيف تصف هذا بلغة أبسط إلى ....؟</li> </ul>
أسئلة الاستخدام	<ul style="list-style-type: none"> <li>حل المشكلات</li> <li>تطبيق المعلومات للحصول على نتيجة ما</li> <li>استخدام الحقائق والقواعد والمبادئ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كيف أن .... أحد الأمثلة على ...؟</li> <li>كيف أن ..... يرتبط ب .....؟</li> <li>لم يعد ..... هاماً؟</li> </ul>
أسئلة التحليل	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقسيم شئ لتوضيح كيفية جمعه</li> <li>إيجاد النمط الضمني للاتصال</li> <li>تحديد الدوافع</li> <li>فصل الكل إلى مكونات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي أجزاء أو خصائص ....؟</li> <li>قم بتصنيف ..... وفقاً لـ ....؟</li> <li>قم بتوضيح / ارسم ....</li> <li>كيف ..... يقارن / يباين ....؟</li> <li>ما هو الدليل الذي يمكنك ذكره لـ ....؟</li> </ul>
أسئلة التركيب	<ul style="list-style-type: none"> <li>خلق منتج فريد أصلي قد يكون في صورة لفظية أو قد يكون شئ مادي</li> <li>دمج للأفكار لتكوين فكرة جديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما ذا تتوقع / تستنتج من ...؟</li> <li>ما هي الأفكار التي يمكنك إضافتها إلى ...؟</li> <li>كيف تقوم بخلق / تصميم ..... جديد؟</li> <li>ماذا حدث إن دمجت .....؟</li> <li>ما هي الحلول التي تقترحها لـ ....؟</li> </ul>
أسئلة تقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>صنع قرارات هامة بخصوص الموضوعات</li> <li>تسوية الأمور الجدلية أو الاختلافات في الرأي</li> <li>تكوين آراء أو أحكام أو قرارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل توافق بأن ....؟</li> <li>ما هو رأيك في ....؟</li> <li>ما هو ..... الأكثر أهمية؟</li> <li>رتب ما يلي حسب الأولوية ...</li> <li>كيف ستقرر بخصوص ....؟</li> <li>ما هي المعايير التي ستستخدمها لتقييم ....؟</li> </ul>

#### المصطلحات

Curriculum Vitae	وهي السيرة الذاتية لأغراض عملية وتستخدم بالتبادل مع كلمة "resume"	CV
Brainstorm	(عصف الذهن) هو أسلوب يتكون من اقتراح العديد من الأفكار للمراجعة في مرحلة لاحقة	Brainstorm
Debrief	(استنباط المعلومات) هو مراجعة ما حدث في التطبيق الذي تم الانتهاء منه توا	Debrief
Experiential	(تجريبي) وهي صفة تعتمد على التجربة: مشتقة من التجربة أو متعلقة بها ضمن أساليب أخرى لاكتساب المعرفة	Experiential
FC	Flip chart (لوحة تقليب الأوراق) وهي لوحة عبارة عن حامل وبها أوراق	FC
Feedback	(تغذية مرتدة) هي عملية توفير معلومات حتى يتسنى للشخص معرفة أثر كلماته وتصرفاته على الآخرين	Feedback
Fishbowl	تبادل أدوار حيث يتم الفعل في منتصف دائرة ويكون المراقبون حوله يأخذون ملاحظات	Fishbowl
Gantt	رسم تخطيطي لتخطيط الأنشطة وتسمى باسم Henry Gantt	Gantt
HO	ورقة التدريب (Handout)	HO

عرض مختصر (محاضرة قصيرة)	Lecturette
إطار العمل المنطقي (أداة تصميم المشروعات)	LogFrame
قلم للتوضيح	MM
"تقييم الأداء وأسلوب المراجعة" (أداة تخطيط)	PERT
شرائح PowerPoint	PPT
ترتيب يتكرر باستمرار مثل فريق مكون من ثلاثة أشخاص يأخذون دورهم في عمل مهمة مع تغيير أدوارهم في كل مرة	Round Robin
"الموقف، المشكلة، الأسباب، الإجراء" (معادلة التواصل / الاتصال)	SPRA
تحليل "النقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات" (أداة لصنع القرارات)	SWOT
برنامج طموح بلا حدود لشركة ميكروسوفت لشركة ميكروسوفت	UP

### قائمة بمواقع الانترنت والمصادر المفيدة

#### النساء في الأخبار

- [www.aljazeera.net](http://www.aljazeera.net)
- [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)
- [www.themuslimwoman.org](http://www.themuslimwoman.org)

#### صور الكترونية للنساء

- [www.themuslimwoman.org](http://www.themuslimwoman.org)
- Search on: "Muslim women" [www.images.google.com](http://www.images.google.com)

#### مصادر التدريب الإداري (على الانترنت أو مصادر أخرى)

- [www.astd.org](http://www.astd.org) جمعية أمريكية للتدريب والتطوير: ولها أعضاء فيما يزيد عن 100 دولة و 15000 منظمة، وجمعية ASTD هي مؤسسة رائدة للمتخصصين في مجال تعلم الموظفين. ويتمكن الأعضاء على مدار الأربعة وعشرين ساعة من الإطلاع على أدوات بحث مفيدة، ومنشورات دورية، وفرص للتشبيك، وخصومات على المنتجات والمؤتمرات، بالإضافة إلى الكثير من أشياء أخرى. وتعتبر أسطر المعلومات (Info-Lines) هي أدوات مرجعية بها تصميم للتدريب، وعرض لخطواته وموضوعات إدارية.
- [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com) مصادر مجانية للتنمية الأخلاقية للأفراد، والشركات، والمنظمات. فهي للتعلم، والتطوير الذاتي، ولمساعدة الآخرين، ولجلب الجانب المعنوي والإنساني للمنظمات وأكثر من ذلك. فالمفاهيم والمواد العلمية التقليدية والابتكارية تم جعلها بسيطة ومجانية وممتعة.
- [www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org) هذه المكتبة هي مصدر مجتمعي مجاني لاشتراك ومساهمة المستخدمين والقراء في جميع أنحاء العالم. والهدف العام من المكتبة هو تزويد القادة والمديرين (خاصة ممن لديهم موارد محدودة) بمعلومات أساسية وعملية عن التنمية الشخصية والمهنية والتنظيمية.
- **كتيب Pfeiffer للتجارب المنظمة: أنشطة التعلم للفرق وورش العمل المترابطة.** Jack Gordon (محرر)، Pfeiffer – يونيو 2004. ويشمل أكثر من مائة تصميم من تصميمات التعلم التي تستهدف نمو وتطوير الأفراد الذين يعملون في فرق أو في عمل يتضمن تعاون عدة أشخاص في فريق أو منظمة. والتجارب منظمة وفقا لمستوى اشتراك المتدرب بدء من الأنشطة الأقل خطورة نسبياً إلى التطبيقات التي تتطلب اشتراك الأفراد. وهذا الكتاب منظم ومقسم إلى ثلاث موضوعات: الاتصال والثقة، الأدوار والعمليات، والقيادة وصنع القرار. وهو مورد يتضمن أكثر من 100 تصميم تدريب جاهزة للاستخدام ونتائج مذكورة بوضوح.
- [www.thiaga.com/games](http://www.thiaga.com/games) 100 تدريب (لعبة) للعديد من أغراض حجرات الدراسة. وتطبيق "بطاقة المعاينة" تصميم جلسة الختام لبرنامج المهارات الشخصية هو أحد الأمثلة التي تستخدم بكثرة. وقد تم ابتكار هذه البطاقات واستخدامها وإرسالها لميسرين ذوي خبرة. كما يحتوي موقع Thiagi على مراجع ممتازة عن تيسير عمل المجموعات.

- [www.trainingzone.co.uk](http://www.trainingzone.co.uk) موقع تدريب مجاني بالمملكة المتحدة لمتخصصي التدريب بالشركات و شبكة أعضاءه تبلغ 32000 عضو. ويشمل: أخبار التدريب وخصائصه، و newswires، ودليل للخبير، وصفحات للإجابات.
- [www.toastmasters.org](http://www.toastmasters.org): ملحوظات مفيدة ومجانية عن التحدث العلني من هذه المؤسسة ذات العضوية الدولية.

### المراجع

- Anderson, Kare. كيف نخدع أنفسنا أحيانا عند صنع القرارات. Sausalito, CA. <http://www.sayitbetter.com> لا يوجد تاريخ.
- Auman, A.J. "كيف تكف عن اللغو" الأحاديث غير الهادفة وتبدأ في التركيز" - لا يوجد تاريخ.
- Bloom B. S. كتيب 1: تصنيف الأهداف التعليمية - المجال المعرفي. نيويورك: شركة David McKay C - 1956
- DeBono, Edward قبعات التفكير الستة. Back Bay Books - نسخة محدثة 1999.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth. قيادة المواقف 1977.
- Knowles, M.S. التطبيق الحديث لتعليم الكبار - نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية - Association Press - 1970.
- Kolb, D.A. and R. Fry: تجاه النظرية التطبيقية للتعليم التجريبي. في نظريات عمليات المجموعات - تحرير Cary Cooper - لندن - المملكة المتحدة: John Wiley & Sons - 1975.
- Krathwohl, D. R., Bloom, B. S., & Bertram, B. M. كتيب 2: تصنيف الأهداف التعليمية - المجال الوجداني. نيويورك: شركة David McKay - 1973
- Lewin, K. 1951 نظرية المجالات في علم الاجتماع - نظريات مختارة. D. Cartwright - نيويورك: Harper & Row - 1951
- McCaffery, J.A. "الفعالية المستقلة: إعادة نظر في التوجيه والتدريب عبر الثقافات" - الصحيفة الدولية للعلاقات بين الثقافات 10: 159 - 178 - 1986.
- McNamara, Carter: دليل المجالات للقيادة والإشراف. مكتبة الإدارة المجانية [www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org). لا يوجد تاريخ.
- Microsoft.com: مساعدة فورية على الانترنت بالنسبة لمنتجات ميكروسوفت، وفي الأدوات العامة الإنتاجية المكتبية. <http://office.microsoft.com/en-us/assistance/default.aspx>
- Miller, W.C. لمحة ذكاء: إلهام الابتكار في مكان العمل. Perseus. [www.innovationstyles.com](http://www.innovationstyles.com) 1999.
- Mohnot, Mahavir: ملحوظات من متخصص عن التحدث العلني [www.artofspeaking.com](http://www.artofspeaking.com) بنجلور - الهند، 1999
- Sandelin, Rob. في أعمال جماعية ( <http://www.ic.org/nica/Process/Effmeet.html> ) لا يوجد تاريخ.
- Sherman, T.A. and Johnson, S.S. الكتابة الفنية الحديثة (الطابعة الخامسة) - Prentice-Hall Englewood - Cliffs 1990.
- Simpson E. J. تصنيف الأهداف التعليمية في مجال الحركة الجسمانية - واشنطن دي سي، Gryphon House، 1972
- Thomas, K. and Kilmann, R. أداة Thomas-Kilmann لحالة النزاع ( Palo Alto, CA: Consulting ) (Psychologists Press) 1974.
- Tuckman, Bruce W. "الترتيب التطوري في المجموعات الصغيرة" - نشرة نفسية - 63، 399-384، 1965
- وزارة الزراعة الأمريكية / OICD/ITD. التنمية الزراعية للمدرب - دليل تدريب المدربين - 1990
- أعمال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - 1998.
- US Peace Corps: تدريب المدربين (أوراق التدريب، لا يوجد تاريخ - 1980)

- Walker, Deborah: "أسوأ عشرة أخطاء في المقابلة الشخصية" [www.alphaadvantage.com](http://www.alphaadvantage.com)، وتظهر في <http://www.quintcareers.com> – لا يوجد تاريخ.
- Zemke, R. and S. Zemke: "30 شيئاً نعرفها يقيناً عن تعليم الكبار" في التدريب: مجلة تنمية الموارد البشرية (يونيو). Minneapolis – الولايات المتحدة الأمريكية: Lakewood Publications. 1981.
- \_\_\_\_\_ شركة خدمة عامة [www.nationalservice.gov](http://www.nationalservice.gov) – لا يوجد تاريخ.
- \_\_\_\_\_ أصول إجراء المقابلة الشخصية [www.emailreplies.com](http://www.emailreplies.com)



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

# تدريب المهارات الشخصية

مقدمة المنهج



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION



## مقدمة لمنهج المهارات الشخصية فكرة عامة عن الجلسة

المحتوى	الوقت	النشاط
ترحيب وتعارف	10 دقائق	تعارف بين الأشخاص
نشاط للتعرف	20 دقيقة	تطبيق عن حقائق ليست معروفة عند المتدربات
التوقعات والأهداف	10 دقائق	عصف الذهن ومناقشة
ترتيبات وعادات البرنامج، وختام	20 دقيقة	عصف الذهن ومناقشة
إجمالي الوقت	ساعة	كل الأزمئة تقديرية

### إعداد الجلسة

المحتوى والغرض	أنت في حاجة لتجهيز الساحة للبرنامج بأكمله وتوضيح المنطق من البرنامج وأساسياته والغرض منه والعادات المتبعة فيه حتى يمكن الإشارة إليها فيما بعد. كما ترغب أيضا في وضع مناخ للبرنامج (والذي سيتم تدعيمه في كل وحدة تدريبية وفي كل جلسة)، ولكن من المهم التوضيح منذ البداية أن هذا البرنامج تشترك فيه المتدربات بصورة كبيرة، ويمكن أن يُطلب منهن المساهمة باستخدام أساليب لم يعرفنها من قبل. ولذلك يجب أن يكون الأمر واضحا منذ البداية أن بيئة البرنامج داعمة للغاية، وهي مصممة كي تزودهن بمهارات محددة ومفيدة سواء لوظائفهن المستقبلية أو لشركائهن.
أهداف التعلم	<p>بنهاية هذه الجلسة سيتمكن المتدربات مما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. إقامة علاقات مع متدربات أخريات في البرنامج</li> <li>2. التعبير عن توقعاتهن بالنسبة للبرنامج</li> <li>3. توضيح فهم لفظي لمحتوى البرنامج والهدف منه ومتطلباته</li> </ol>
مواد التدريب والإمدادات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مجلد المتدربة (ورقة تدريب لكل متدربة) ويحتوي على الأقل على: <ul style="list-style-type: none"> <li>● خطاب ترحيب (اختياري)</li> <li>● قائمة مبدئية بأسماء المتدربات</li> <li>● خطة عمل البرنامج</li> <li>● فكرة عامة عن برنامج المرأة والتكنولوجيا وعن المنظمة الراعية للبرنامج</li> <li>● مراجعة يومية للبرنامج لكل وحدة تدريبية (5 مراجعات في كل مجلد)</li> <li>● شارات الأسماء وعليها الأسماء مكتوبة سلفاً (شارة لكل متدربة)</li> <li>● استمارة الحضور (الاستمارة الأصلية للمدرب فقط – استمارة واحدة يوميا / لكل وحدة تدريبية)</li> <li>● بطاقات فهرس أو أوراق مقصوفة مفاص 15 سم × 10 سم (بطاقة لكل متدربة)</li> <li>● ورقة التدريب 1: أهداف التعلم لبرنامج المهارات الشخصية (ورقة تدريب لكل متدربة)</li> <li>● لوحات تقليب الأوراق، وشريط، وأقلام للتوضيح</li> </ul> </li> </ul>
الإعداد قبل الجلسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● قم بترتيب شارات الأسماء حتى يتم جلوس المتدربات عشوائياً – استخدم معلومات التسجيل للتأكد من</li> </ul>

<p>وجود توزيع جيد للمتدربات في حجرة الدراسة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قم بطباعة مستند المراجعة اليومية للبرنامج <b>على جانب واحد فقط من الصفحة</b> ، إذ يحتفظ المتدربات بالصفحة الأولى ويقمن بتسليمك الصفحة الثانية.</li> <li>• قم بوضع مجلد المتدربة على كل كرسي، ولكن لا تقم بتوزيع ورقة التدريب 1 التي تحتوي على أهداف التعلم التفصيلية لأنك ستقوم بتوزيعها أثناء الجلسة.</li> </ul>	
<p>نرجو أن تقوم بإضافة الموضوعات هنا عندما تبدأ في اكتساب خبرة في هذه الجلسة بمرور الوقت.</p>	الموضوعات المحتملة
<p>إن كان ممثلي برنامج المرأة والتكنولوجيا يحتاجون إلى أكثر من 5 دقائق، فيجب إضافة هذا الوقت في البرنامج.</p> <p>لم يتم وضع أوقات لاستراحة تناول الشاي في جدول أعمال (خطة عمل) البرنامج التدريبي لأن هذه الأوقات قد تتغير يومياً. وقد تريد أن تقرر مع المتدربات وقت محدد لاستراحات الشاي، واطلب من أحد المتدربات أن تتطوع بذكير المدربين بأنه حان الوقت لاستراحة الشاي.</p> <p>نرجو أن تقوم بإضافة التغييرات التي استخدمتها بالفعل، أو التي فكرت في استخدامها.</p>	اقتراحات بديلة للجلسة

## خطوات عرض الجلسة

<p><b>ترحيب</b> : بمجرد جلوس جميع المتدربات ينبغي أن تقوم ممثلة برنامج المرأة والتكنولوجيا بافتتاح برنامج المهارات الشخصية لإعطاء فكرة عامة عنه، وكيف أن المهارات الشخصية تتناسب مع برنامج طموح بلا حدود وأساسيات الأعمال لشركة ميكروسوفت. ثم تقوم بتقديم المدرب (المدربين).</p> <p>ثم تقوم أنت بالترحيب بالمتدربات بإيجاز وتقديم مؤهلاتك وأخبارهم بأن لدينا برنامج متكامل وسوف تقوم بشرحه باختصار. ولكننا نحتاج أولاً إلى التعرف على بعضنا البعض. لذا نرجو أن تقوم بتعريف نفسك بشكل عشوائي بحيث تعطينا ثلاث معلومات (يمكنك كتابتها على لوحة تقلاب الأوراق إن كان ذلك ضرورياً في رأيك) وابدأ بما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. اسمي وكيف أحب أن يناديني الأشخاص في هذه الحجرة.</li> <li>2. عملي / نشاطي التطوعي / الدراسة التي اشترك فيها حالياً</li> <li>3. سؤال "ممتع" مثل "إن سألتني منذ عام مضى عما سأقوله في هذا اليوم، كنت سأفكر : — كما يمكنك أيضاً أن تبادل بسؤال آخر من ابتكارك، ولكن تذكر أنك لا ترغب في أن تتحدث المتدربات طويلاً، إذ يجب أن يكون الأمر مسلياً لبعض الوقت من أجل خلق جو مريح.</li> </ol> <p>تأكد من أن تجربة ما تطلب منهم أن يفعلوه. قم بخلق مناخ ودي ممتع وجاد إن لزم الأمر. اعرض المعلومات بسرعة وقل أنك تفضل أن تقوم المتدربات بتقديم أنفسهن بشكل مختصر مثلما فعلت أنت. وعندما تنتهي المتدربات من تقديم أنفسهن اشكرهن، وأخبرهن أننا في الحقيقة نحب أن نعرف المزيد عنهن، ووضح أن أول نشاط لنا مصمم للكشف عن المواهب الخفية للمتدربات.</p> <p>قم بتمرير <b>استمارة الحضور</b> حتى يتسنى لك تصحيح معلومات الاتصال بالمتدربات، وتزويد المتدربات بقائمة محدثة بأسمائهن بنهاية اليوم</p>	ترحيب وتعريف 10 – 15 دقيقة
<p><b>تطبيق عن حقائق ليست معروفة عن المتدربات</b>: قم بتوزيع <b>بطاقات الفهرس</b> على كل متدربة. اسأل المتدربة أن تكتب حقيقة ليست معروفة للكثير عن نفسها في بطاقة الفهرس والاحتفاظ بها بعيداً عن الآخرين. ثم قم بجمع كافة البطاقات وضعهم جانباً. اطلب من المتدربات أن يقفن، وأن يلتقوا ببعضهم البعض، وأن يتشاركوا في <b>حقيقتين</b> غير معروفتين عن أنفسهن – يجب أن تكون أحد الحقيقتين هي المكتوبة على البطاقة.</p> <p>بعد عدة دقائق اطلب من المتدربات العودة إلى أماكنهم. ثم قم بتنظيم المدربات في شكل مجموعات وقم بتوزيع عدد متساو من بطاقات الحقائق غير المعروفة على كل فريق.</p>	نشاط للتعريف 20 دقيقة



اطلب من المتدربات أن يعملن مع زميلاتهن في الفريق لمعرفة المتدربة صاحبة بطاقة تحتوي على حقيقة غير معروفة عنها. يجب أن يقمن بذلك من خلال مشاركة المعلومات التي جمعنها من قبل أثناء مرحلة التحدث معاً. (قد تخصص بعض البطاقات أعضاء الفريق ذاته مما يعمل على تبسيط المهمة.)

بعد فترة مناسبة من الوقت، قم باختيار أحد الفرق بشكل عشوائي لعرض تقريرها. يجب أن يقرأ هذا الفريق بطاقات الحقائق غير المعروفة ويحدد المتدربة التي قامت بكتابة كل بطاقة.

يحصل الفريق على نقطة واحدة للإشارة إلى الكاتبة الصحيحة، ونقطة أخرى لقول الاسم الصحيح للكاتبة. ويخسر الفريق نقطة واحدة للإشارة إلى الكاتبة غير الصحيحة أو قول اسمها بشكل غير صحيح. ولا يحصل الفريق على أية نقاط وكذلك لا يخسر أية نقاط إن اعترف بجهله بكتابة البطاقة. قم بتكرار العملية مع باقى الفرق. ويفوز الفريق الذى يحصل على أعلى نقاط بالمباراة.

استنباط معلومات: يوجد شيئاً محيراً عن الحقائق التي يختار الناس أن يكشفوها عن أنفسهم، لذا قم بعمل استنباط سريع للمعلومات باستخدام هذه الأسئلة. والأسئلة موجهة للناس بصفة عامة، فهي مصممة لتشجيع المتدربات على التفكير في سلوكياتهم الفردية بالمشاركة في برنامج المهارات الشخصية:

- ما هي الحقائق التي يكشفها الناس عن أنفسهم؟
- ما هو الأسهل: كتابة عبارات غير معروف من صاحبها (مجهولة المصدر) أم التحدث عنها وجهاً لوجه؟
- كيف تختلف أنواع الحقائق غير المعروفة بين الأشخاص المنفتحين والأشخاص الانطوائيين؟ بين الرجال والنساء؟ بين الكبار والصغار؟
- هل تعتقد أن هذا النشاط سوف يحقق نتائج متماثلة عند استخدامه مع أشخاص من ثقافات أخرى؟

الآن عرفنا من نحن، دعنا نلقى نظرة على ما نريد من هذا البرنامج التدريبي ونقارنه بما سيوفره تصميم البرنامج.

اطلب من المتدربات التفكير كل على حدة لمدة ثلاث إلى خمسة دقائق، وإنهاء العبارة التالية بإجابات مختلفة.

### " بنهاية برنامج المهارات الشخصية أريد أن أتمكن من ... "

وضح أنك تفضل أن تحصل على أفكار من بأقصى سرعة ممكنة، واطلب من المتدربات أن يقولن توقعاتهن بينما تقوم أنت بكتابتها بسرعة على لوحة تقليب الأوراق. ولا تقم بإجراء مناقشة إذا كانت عباراتهن غير واضحة. وإن كان لديك مدرب زميل تصبح هذه العملية أسهل – فأحدكما يتحدث مع المتدربات والآخر يكتب.

وعندما تتوقف المتدربات عن إعطاء مزيد من الأفكار، اقرأ **جدول الأعمال** مع المتدربات حيث سيتم تغطية بعض توقعاتهن. وقم بتوضيح أن توقعاتهن الأخرى خارج نطاق برنامج المهارات الشخصية، وقم بتوزيع **ورقة التدريب 1 الخاصة بأهداف تعلم البرنامج**. اطلب من المتدربات قراءة أهداف التعلم بعناية، إذ أنها تمثل محور محتويات البرنامج، وسوف تعرض هذه الأهداف في بداية ونهاية كل جلسة. اعرض مجلدات المتدربات ووضح أنهم سوف يتسلموا أوراق التدريب أثناء الجلسات. والبرنامج لا يتطلب منهن القيام بواجبات منزلية.

**ومع ذلك من المهم بالنسبة للوحدة التدريبية 5 (الدخول إلى سوق العمل) أن يحضرن معهن أحدث سيرة ذاتية CV وأى خطابات توضيحية cover letters يستخدمونها.**

وإن لم تقم المتدربات حتى الآن بكتابة سيرة ذاتية، يجب عليهن إحضار المواد التي استخدمنها مثل الوصف الوظيفي للوظائف السابقة، أو قوائم بالبرامج التدريبية التي حضرنها، الخ. هذا البرنامج مصمم ليتم في خمسة أيام تدريب، فلقد وضعنا جدول البرنامج بأكثر شكل مناسب للمتدربات. لذا نتوقع أن تحضر المتدربات جميع الجلسات من أجل أن تستكمل البرنامج التدريبي. واخبرهم بأنك تتطلع لرؤيتهم في جميع جلسات كافة الوحدات التدريبية!

تأكد من فهم المتدربات واتفاقهم معك، وانتقل إلى قسم "ترتيبات وعادات البرنامج"

**الترتيبات:** قم بتزويد المتدربات بمعلومات عن (يفضل على لوحة تقليب الأوراق):

- مواعيد بدء وانتهاء البرنامج
- استراحات الشاي والغذاء: الوقت والأغذية التي يتم تقديمها
- دورات المياه، أماكن الاستراحة، المناطق المحظور التجول فيها

توقعات وأهداف البرنامج  
10 دقائق

ترتيبات وعادات البرنامج  
10 دقائق

<ul style="list-style-type: none"> <li>● معلومات أخرى عن المبنى (المصاعد، الأمن، الخ)</li> <li>● خدمات أخرى متاحة في المنطقة (مطاعم، بنوك، الخ)</li> <li>● طوارئ: رقم تليفون في كل مبنى، خدمات الإسعافات الأولية، إجراءات الإخلاء</li> <li>● أخرى: _____</li> </ul> <p><b>عادات المجموعة.</b> ابدأها على لوحة تقليب الأوراق، قد تريد لصق قواعد ولوائح المبنى هنا (قواعد التدخين، الشارات الأمنية، على سبيل المثال). وما سنقولهُ هو العادات <u>الداخية</u> التي ستلتزم بها المجموعة – والتي ستساعد على استقرار بيئة التعلم.</p> <p>وضح أنه بما أنهم يحضرون هنا طوعاً بمحض إرادتهم وقد قاموا بإعطاء توقعاتهم التفصيلية للنجاح – فنحن نحتاج إلى إرساء بعض القواعد للعمل بفعالية معاً. شجعهم على أن يكونوا محددين. فمثلاً إن اقترحت إحداهن "احترام أفكار بعضنا البعض"، فاطلب منهن إعطاء بعض الأمثلة على كيفية عمل ذلك.</p>	
<p>وضح أننا بنهاية كل جلسة من كل وحدة تدريبية (كل وحدة تدريبية تتكون من جلستين أو ثلاثة) باستخدام تفكيرنا الشخصي وتقييم قصير لكل جلسة. ستقوم المتدربات بكتابة التقييم من صفتين بحيث يحتفظن بصفحة ويسلمون الصفحة الأخرى. قم بجذب انتباههن إلى الصفحات الأخيرة في كل قسم من المجلد حيث سيقمن بتضمين استمارة مراجعة يومية للبرنامج. والآن سوف نختتم باستخدام عدة أسئلة نود أن تفكر فيها المجموعة بأكملها.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ما هي ردود أفعالك تجاه البرنامج بعد أن تم توضيحه؟</li> <li>● كيف شعرت أثناء نشاط التعارف، وأثناء الجلسات الأخرى عندما طلبنا منك معلومات؟</li> <li>● كيف يتم مقارنة هذا المستوى من المشاركة بتدريبات / اجتماعات / مدارس أخرى أنت معتادة عليها؟</li> <li>● ما هي النصيحة التي يمكنك إعطاؤها لبعضكن البعض عن الاستفادة القصوى من هذا البرنامج التدريبي مع إعطاء اهتمام كبير للمشاركة في كل وحدة تدريبية؟</li> </ul> <p>اشكر المتدربات على الاشتراك بحماس في البرنامج التدريبي، وعبر عن قدر سعادتك أنت والمنظمين بحضور المتدربات هنا معكم.</p>	<p>الختام 10 دقائق</p>



## كشف حضور برنامج المهارات الشخصية

التاريخ: \_\_\_\_\_

وقت الانصراف	وقت الحضور	الاسم	
			1
			2
			3
			4
			5
			6
			7
			8
			9
			10
			11
			12
			13
			14
			15
			16
			17
			18
			19
			20
			21
			22
			23
			24
			25
			26
			27
			28
			29
			30

## قالب خطة عمل برنامج المرأة والتكنولوجيا للمهارات الشخصية

### (تاريخ) مقدمة عن برنامج المهارات الشخصية

ترحيب، تعارف، أنشطة مبدئية 12:00 – 11:00

### (تاريخ) الوحدة التدريبية الأولى: فرق العمل في عالم الأعمال

تكوين الفرق 11:00 – 09:00  
الاتصال بين الأشخاص 13:00 – 11:00  
استراحة للغذاء 14:00 – 13:00  
تابع الاتصال بين الأشخاص 16:00 – 14:00  
نهاية اليوم 16:00

### (تاريخ) الوحدة التدريبية الثانية: إدارة عملك

حل المشكلات 12:00 – 9:00  
استراحة للغذاء 13:00 – 12:00  
صنع القرار 16:00 - 13:00  
نهاية اليوم 16:00

### (تاريخ) الوحدة التدريبية الثالثة: إدارة فريقك

القيادة 11:00 – 9:00  
إدارة النزاعات 13:00 – 11:00  
استراحة للغذاء 14:00 – 13:00  
إدارة المهام 16:00 – 14:00  
نهاية اليوم 16:00

### (تاريخ) الوحدة التدريبية الرابعة: العروض المهنية

تقديم العروض الشفهية 12:00 – 9:00  
استراحة للغذاء 13:00 – 12:00  
الكتابة الإدارية 16:00 – 13:00  
نهاية اليوم 16:00

### (تاريخ) الوحدة التدريبية: الدخول إلى سوق العمل

التقدم للحصول على الوظيفة 12:00 – 9:00  
استراحة للغذاء 13:00 – 12:00  
مهارات إجراء مقابلة للحصول على وظيفة 16:00 – 13:00  
نهاية اليوم 16:00

### (تاريخ) نهاية برنامج المهارات الشخصية

12:00 - 11:00 إنهاء البرنامج التدريبي وتقديم الشهادات

## برنامج المرأة والتكنولوجيا للمهارات الشخصية

### أهداف التعلم لبرنامج المهارات الشخصية

<b>أهداف التعلم</b>	<b>الجلسات</b>	
<b>(بنهاية هذه الجلسة سيتمكن المتدربون مما يلي ...)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>★ وصف سبب عمل المجموعات بأساليب مختلفة في المراحل المختلفة</li> <li>★ تعرف على السلوكيات المناسبة لأدوار مهام وصيانة وعرضها</li> <li>★ اتخاذ قرارات بشأن الاستراتيجيات لضمان أداء فعال للمجموعة</li> <li>★ توضيح أساليب الاستماع المناسبة وأساليب الاتصال وجها لوجه</li> <li>★ توضيح أساليب التغذية المرتدة المناسبة</li> <li>★ وصف المناهج الشائعة لحل المشكلات بصورة مبتكرة ومناقشة مزاياها وعيوبها</li> <li>★ شرح الأساليب الشائعة ومناقشة مزاياها وعيوبها</li> <li>★ اختيار عملية صنع القرار المناسبة بناء على المهمة والمجموعة</li> <li>★ ذكر عوامل التأثير والمآزق التي تحول دون صنع القرار</li> <li>★ شرح أساليب القيادة</li> <li>★ مناقشة الآثار المستقبلية الممكنة للموقف وأسلوب الشخص في عرض القيادة</li> <li>★ اختيار الأسلوب المناسب لإدارة النزاعات لموقف يعينه</li> <li>★ توضيح المستويات المختلفة للتخطيط ومتى نحتاج إلى استخدام كل منها</li> <li>★ شرح الاستخدام الأمثل للإدارة الشائعة للمهام وأدوات التخطيط وأساليبه</li> <li>★ تنظيم وتيسير الاجتماعات</li> <li>★ تقديم عروض رسمية فعالة باستخدام وسائل مرئية مناسبة وأساليب عرض</li> <li>★ استخدام SPRA formula (للتحدث علنيا)</li> <li>★ توضيح هيكل وشكل الأنواع الشائعة للمراسلات والخطابات الإدارية</li> <li>★ انتقاد الأخطاء الشائعة واقتراح تعديلات تصحيحية</li> <li>★ صياغة سيرة ذاتية وخطاب بطريقة جذابة ودقيقة وتوفير معلومات هامة ومفيدة</li> <li>★ توقع الاستراتيجيات الشائعة المستخدمة في العديد من مجالات العمل والتي سوف يستخدمها من يجرى معك مقابلة العمل والاستجابة لها بشكل مناسب</li> <li>★ استخدام أساليب مناسبة لبدء المقابلة وإنهائها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>تكوين الفرق</b></li> <li><b>الاتصال بين الأشخاص</b></li> <li><b>حل المشكلات</b></li> <li><b>صنع القرار</b></li> <li><b>القيادة</b></li> <li><b>إدارة النزاعات</b></li> <li><b>إدارة المهام</b></li> <li><b>تقديم العروض الشفهية</b></li> <li><b>الكتابة الإدارية</b></li> <li><b>التقدم للحصول على الوظيفة</b></li> <li><b>مهارات إجراء مقابلة شخصية للحصول على وظيفة</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوحدة التدريبية الأولى: فرق العمل في عالم الأعمال</li> <li>الوحدة التدريبية الثانية: إدارة عملك</li> <li>الوحدة التدريبية الثالثة: إدارة فريقك</li> <li>الوحدة التدريبية الرابعة: تقديم العروض المهنية</li> <li>الوحدة التدريبية الخامسة: الدخول إلى سوق العمل</li> </ul>



## مراجعة البرنامج اليومي

### الجزء الأول

الرجاء مراجعة أهداف التعلم وملاحظاتك لجلساتك اليوم.

الجلسة الصباحية:

الجلسة المسائية:

أثناء العام القادم؟	أثناء الشهر القادم؟	أثناء الأسبوع المقبل؟	
			ما هي الأشياء التي تعلمتها اليوم وأنا على استعداد لإنجازها أو ممارستها...
			ما هو هدفي الأكبر لكل شيء من تلك الأشياء التي ذكرتها؟
			ما هي الموارد أو الدعم الذي أحتاج إليه لعمل ذلك؟
			ما الذي سأراجع بصفة دورية لأرى ما إذا كنت قد حصلت على الأثر المستهدف؟
			مع من سأشارك نجاحاتي أو إحباطاتي؟

الرجاء احتفظ بهذه الصفحة لاستخدامك الشخصي

## التقييم اليومي للبرنامج

### الجزء الثاني

الرجاء إعطاء درجة لموافقك على العبارات المذكورة فيما يلي بالنسبة للجلسة الصباحية والجلسة المسائية اليوم باستخدام نظام التصنيف التالي: 1 = لا أوافق مطلقاً، 2 = لا أوافق إلى حد ما، 3 = لا أوافق ولا أرفض، 4 = أوافق إلى حد ما، 5 = أوافق بشدة. كما أن تعليقاتك بالإضافة إلى إعطاء الدرجات ستكون مفيدة للغاية. نشكرك على وقتك!

تعليقات	الجلسة المسائية	الجلسة الصباحية	
			1. كنت على علم بهذا الموضوع قبل هذه الدورة التدريبية.
			2. أشعر أنني حققت أهداف التعلم
			3. المدرب (المدرّبون) كان لديه معرفة بهذا الموضوع
			4. المدرب (المدرّبون) أظهر مهارات تيسرية وتدريبية جيدة
			5. لدى فرصة مناسبة للمشاركة أثناء التدريب
			6. شعرت بالراحة أثناء مشاركتي في الأنشطة
			7. التدريبات (عمليات التقييم، وتبادل الأدوار، والتطبيقات العملية الخ) مفيدة للغاية
			8. المادة العلمية مقدمة بأسلوب مفيد
			9. من المرجح أن استخدم ما تعلمته في وظيفتي الحالية
إذا كان الأمر كذلك ، كيف؟			
			10. من المرجح أن استخدم ما تعلمته في مناحي أخرى من حياتي بخلاف العمل
إذا كان الأمر كذلك، فأية مصادر؟			
			11. يمكنني الإطلاع على مصادر معلومات أخرى عن الموضوع

12. أفضل جزء من الوحدة التدريبية اليوم هو:

13. الشيء الوحيد الذي كان يمكن أن يعمل على تحسين الوحدة التدريبية اليوم هو:

14. في جملة واحدة كيف تصف الوحدة التدريبية اليوم:



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

# تدريب المهارات الشخصية

ختام المنهج



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

## ختم منهج المهارات الشخصية

### نظرة عامة على الجلسة

المحتوى	الوقت	النشاط
تغذية مرتدة عن البرنامج	15 دقيقة	"بطاقة معاينة من صديق"
خطة تنفيذية شخصية	15 دقيقة	مراجعة الخطط التنفيذية التي تم جمعها
تغذية مرتدة من المتدربين	15 دقيقة	التطبيق "النهائي" للتغذية المرتدة
الشهادات	15 دقيقة	احتفال
إجمالي الوقت	ساعة	كل الأزمنة تقديرية

### إعداد الجلسة

المحتوى والغرض	أنت تحتاج إلى ختام البرنامج بشكل رسمي بالنسبة لمن استكملن حضور الوحدات التدريبية الخمسة، لذا قم بذلك بأسلوب يدعم بعض المهارات المكتسبة: تخطيط الأعمال وتوفير تغذية مرتدة. من المهم أيضا جعل المتدربات يتركن حجرة التدريب وهن متحمسات للخروج إلى العمل وتطبيق ما تعلمنه، وسعداء بأنهن قد أقاموا علاقات جيدة. ويعد نشاط "التغذية المرتدة الأخير" أسلوباً ممتعاً ومليئاً بالحيوية لختام البرنامج.
الأهداف	<p>بنهاية الجلسة ستمكن المتدربات مما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. إعداد خطة تنفيذية شخصية</li> <li>2. توفير تغذية مرتدة عن البرنامج بأكمله</li> <li>3. توفير تغذية مرتدة لبعضهن البعض</li> <li>4. الحصول على شهادات (تقدير) لاستكمال البرنامج</li> </ol>
مواد التدريب والإمدادات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● جدول أعمال الجلسة (مجلد المتدرب)</li> <li>● شهادات (شهادة لكل متدرب)</li> <li>● ورقة في حجم بطاقة المعاينة (بطاقة لكل متدرب)</li> <li>● ورق لوحة تقليب الأوراق، شريط، أقلام للتوضيح</li> </ul>
الإعداد قبل الجلسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● اطلب من المتدربات قبل هذه الجلسة أن تتأكدن من أن لديهن الصفحات الأولى من المراجعة اليومية للبرنامج (خططهم التنفيذية المصغرة).</li> <li>● تأكد من توقيع الأشخاص المختصين على الشهادات في اليوم السابق للجلسة، وأنك قد راجعت الحروف الهجائية الصحيحة لأسماء المتدربات قبل توقيع المختصين.</li> <li>● ترتيب الحجرة بحيث تكون الكراسي في شكل دائرة، حيث أنه لا يوجد نشاط كتابة الآن، كما أنك تحتاج إلى المكان لتقديم الشهادات.</li> </ul>
الموضوعات المحتملة	تأكد من استكمال الخطة التنفيذية وأنشطة التغذية المرتدة قبل وصول أي ضيف – فهذه الأنشطة ليست

<p>للمشاهدة!</p> <p>نرجو أن تقوم بإضافة الموضوعات هنا عندما تبدأ في اكتساب خبرة في هذه الجلسة بمرور الوقت.</p>	
<p>نرجو دائما في ختام البرنامج بملاحظة "جيدة"، فمثلا حضور أحد الشخصيات المشهورة المحلية أو أحد الرعاة للمساعدة في توزيع الشهادة يعد دائما فكرة جيدة إن أمكن تنفيذها.</p> <p>نرجو أن تقوم بإضافة التغييرات التي استخدمتها بالفعل، أو التي فكرت في استخدامها.</p>	<p>اقتراحات بديلة للجلسة</p>

## خطوات عرض الجلسة

<p>رحب بالمتدربات إلى حفل ختام البرنامج. وحيث أنهم قد فهمن أسلوب جميع جلسات هذا البرنامج حيث نعتمد على أسلوب التفكير والتغذية المرتدة التي تجعلنا نتمكن من تخطيط كيفية تطبيق ما تعلمناه. اشكرهن بشكراً جزيلاً على ملء استمارات خططتهن التنفيذية الشخصية، وعلى توفير هذه التغذية المرتدة الرائعة عن البرنامج للمدربين والمنظمين. وأعلن أننا اخترنا تطبيقات متنوعة للغاية للجلسة الختامية.</p> <p><b>تطبيق بطاقة معاينة من صديق:</b> هذا النشاط يشجع المتدربات على تذكر ما حدث في البرنامج التدريبي للمهارات الشخصية، وتحديد الأجزاء ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لهن، والتفكير مرة ثانية في كيف كان يمكنهن الاستفادة أكثر.</p> <p>قم بتقديم السيناريو التالي شفهيًا باستخدام عباراتك الخاصة: <b>'تخيلي أنه مضي ثلاثة أشهر وتسلمت رسالة بريد الكتروني من إحدى صديقاتك توضح أنها سوف تحضر برنامج تدريب المهارات الشخصية. وهي تشعر بالفضول عن تجربتك مع البرنامج وترغب في نصيحتك حول كيفية الاستفادة القصوى من البرنامج. وأنت تستعدي للرد عليها من خلال إرسال بطاقة معاينة.'</b></p> <p><b>بطاقات المعاينة الفردية:</b> اطلب من المتدربات التفكير مرة أخرى في برنامج تدريب المهارات الشخصية وتذكر جزء أو أكثر من الأجزاء ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لهن. واطلب أيضا من المتدربات عن نصيحتين ينبغي عليهن إعطاؤها لهذه الصديقة. قم بتوزيع "بطاقة معاينة" فارغة واطلب منهن القيام بكتابة ملحوظة ودية تتضمن الأجزاء المهمة والنصيحة بشكل مختصر. واعطهم خمس دقائق.</p> <p>اطلب من المتدربات اللاتي انتهين قبل الأخريات أن يقمن بزخرفة بطاقتهن برسومات وصور كرتونية أو بأى زخرفة... وعندما ينتهي الجميع، قم بجمع بطاقات المعاينة واشكر المتدربات. ضع البطاقات جانبا – فهذه هي استمارات التقييم النهائية!</p> <p><b>بطاقات المعاينة الجماعية:</b> قم بتنظيم المتدربات في شكل فرق كل فريق يتكون من ثلاث إلى سبع متدربات ثم اطلب منهن أن يتشاركن / يقارنوا ما كتبوه في بطاقتهن الفردية. واطلب منهن الآن كتابة ملحوظة <b>مشتركة</b> إلى صديق ما بكتابة أحرف كبيرة على لوحة تقليب الأوراق بحيث يتم كتابتها أفقياً. واعطهن خمس دقائق.</p> <p>وبعدا اطلب من الفرق لصق بطاقتهن العملاقة على الحائط. وشجع المتدربات على القيام ومراجعة ما قامت الفرق الأخرى بعمله.</p> <p>اجمع المجموعة كلها مرة أخرى، ثم اسألهم عن تعليقاتهم (حيث أنهم الآن يتوقعن القسم الخاص استنباط المعلومات!) اشكر الجميع على التغذية المرتدة سواء الجماعية أو الفردية، ثم اطلب منهم فصل الصفحات الأولى للمراجعة اليومية للبرنامج (خططتهن التنفيذية المصغرة) من المجلد.</p>	<p>تغذية مرتدة عن البرنامج <b>15 دقيقة</b></p>
<p>اطلب من المتدربات قضاء خمس دقائق في مراجعة الصفحات الأولى للمراجعة اليومية للبرنامج. واطلب منهن تعديل خططتهن إن لزم الأمر في ضوء المعرفة والمهارات الجديدة التي اكتسبها في برنامج تدريب المهارات الشخصية، وفي ضوء التغييرات التي حدثت في مواقفهن الشخصية.</p>	<p>مراجعات الخطط التنفيذية الشخصية <b>15 دقيقة</b></p>

<p>ذكر المتدربات بأن هذه الصفحات لاستخدامهن الشخصي، ولن يتم جمعها. ومع ذلك فأنت ترحب بمشاركتهن لجزء من خططهن معك ومع المتدربات الأخريات بالبرنامج إن أردن الحصول على تغذية مرتدة بشأنها.</p> <p>قم بعد 10 دقائق بإنهاء المراجعات داخل حجرة الدراسة، واسألهن عن شعورهن حيال استخدام هذه الأداة بصفة دورية. وقم بالثناء على جدية المتدربات في التفكير والتخطيط أثناء البرنامج، وإن لم يوجد مزيد من الأسئلة أو التعليقات اعلن عن نشاط البرنامج قبل الأخير.</p>	
<p>إن كنت تستخدم المصطلح الانجليزي للتغذية المرتدة feedback، فوضح أننا الآن سوف نعمل فكاهة من هذه الكلمة – فسوف نكتب التغذية المرتدة على ظهر back كل متدربة منا! اطلب أحد المتدربات المنطوقات ثم الصق على ظهرها ورقة مقطوعة مسبقاً من ورق لوحة تقليب الأوراق. ثم وضح الأمر للمتدربات من خلال كتابة بعض التغذية المرتدة الإيجابية للمتدربة للمتدربة. اطلب من متدربة أخرى قراءة التغذية المرتدة للمتدربة التي تفضلت بالتطوع.</p> <p>يمكن أن تشجعهن على القيام بكتابة تغذية مرتدة لبعضهن البعض، مع ذكر أنهن سيأخذن "التغذية المرتدة" معهن إلى المنزل كتذكار من برنامج تدريب المهارات الشخصية.</p> <p>قم بتزويد المتدربات بورق من أوراق لوحة تقليب الأوراق ووضح لهم كيفية لصقه على الظهر عند الكتف. وقم بتوزيع أقلام عليهن. وبالتأكيد سيمتلئ الجو بالضحك أثناء مرور المتدربات وكتابتتهن، وقراءتهن ما كتبن لبعضهن البعض.</p> <p>وعندما ينتهين، قم بأخذ استراحة، ثم اجعل المتدربات يجلسن في وضع استلام الشهادات إن كان قد حان الوقت لذلك.</p>	<p>"التغذية المرتدة" الأخيرة للمتدربات 15 دقيقة</p>
<p>قم بإتباع العادات المتبعة لتقديم الشهادات إن كان يجب عمل ذلك.</p> <p>وحيث أن البرنامج يعتمد على مشاركة المتدربات، فسوف تستمتع المتدربات بخبرات عديدة في التحدث أمام زميلاتهن. وعلى ذلك يمكنك إضافة تعليقات المتدربات. ويمكنك أن تطلب منهن أن يفكرن ويقررن كيف يرغبن في تقديم الشهادات ... إن لم تكن تعليقاتهن رسمية فقم بعمل أى شكل من أشكال ختام البرنامج للمتدربات.</p>	<p>توزيع الشهادات 15 دقيقة</p>

## رقم الجلسة: عنوان الجلسة فكرة عامة عن الجلسة

المحتوى	الوقت	النشاط
مقدمة	- دقائق	
	- دقائق	
	- دقائق	
ختام	- دقائق	
إجمالي الوقت	ساعة	كل الأزمنة تقديرية

### إعدادات الجلسة

المحتوى والغرض	الوقت
أهداف التعلم	ينبغي أن يتمكن المتدربون بنهاية الجلسة مما يلي: 1.
مواد التدريب والإمدادات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● جدول أعمال الجلسة (في مجلد المتدرب)</li> <li>● شرائح PowerPoint: —</li> <li>● لوحات تقليب الأوراق، شريط، أقلام للتوضيح</li> </ul>
الإعدادات قبل الجلسة	●
الموضوعات المحتملة	
اقتراحات بديلة للجلسة	

## خطوات عرض الجلسة

	X X X
	— دقائق
	X X X
	— دقائق
	X X X
	— دقائق
	X X X
	— دقائق
	الختام
	— دقائق





## العنوان

اكتب النص هنا