



# دليل المدرّب

البرنامج التدريبي

**إدارة الوقت وضغوط العمل**

مركز  
حلال  
العالمي  
للتدريب

HALAL GLOBAL TRAINING CENTER

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	المقدمة
4	إرشادات للمدرب
5	دليل البرنامج التدريبي
8	تخطيط البرنامج التدريبي
9	الأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة فى البرنامج
10	الوسائل التدريبية المستخدمة فى البرنامج
11	أساليب تقويم البرنامج التدريبي
15	الوحدة التدريبية الأولى: الفعالية الإدارية
42	الوحدة التدريبية الثانية: الإدارة الفعالة للوقت
65	الوحدة التدريبية الثالثة: التعامل مع تأجيل الأعمال وإدارة الوقت والاجتماعات بفاعلية
98	الوحدة التدريبية الرابعة: مهارات التفويض والاتصال الفعال
133	الوحدة التدريبية الخامسة: الاتصال المحقق للنتائج
170	الوحدة التدريبية السادسة: ضغوط العمل (المفهوم - المسببات)
186	الوحدة التدريبية السابعة: تأثير الضغوط واستراتيجيات التعامل معها
208	الوحدة التدريبية الثامنة: الآثار السلبية للضغوط على العاملين
229	الوحدة التدريبية التاسعة: علامات الضغوط السلوكية والجسمانية وطرق حل المشكلات
254	الوحدة التدريبية العاشرة: خطوات اتخاذ القرارات وأساليب تحسينها
307	المراجع

## المقدمة:

إدارة الضغوط بفاعلية هو أحد استراتيجيات الفاعلة في إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية ومن هنا تأتي هذه الدورة لتسلط الضوء على موضوعي إدارة الضغوط وإدارة الوقت لتنمية مهارات المشاركين بما يضمن استثمار الوقت الشخصي والمؤسسي بفاعلية وكفاءة.

## إرشادات للمدرب

- الإعداد الجيد والاطلاع على حقيبة المدرب.
- التأكد من توفر جميع الأدوات اللازمة وجاهزية كل شيء قبل بدء الدورة.
- توزيع المتدربين إلى مجموعات وفقاً لتخصصاتهم ما أمكن.
- تحدد كل مجموعة مقررأ لها لكتابة الإجابة الموحدة.
- اختيار بعض المتدربين عشوائياً لعرض المادة العلمية.
- توزيع شفافيات وأقلام ملونة لكتابة الإجابة الموحدة لعرضها على باقي المجموعات.
- يتم عرض المجموعات بعد نهاية كل نشاط.
- وزع المادة التدريبية للنشاط بعد عرض المجموعات.
- احرص على الإعداد وحافظ على تنفيذ الخطة.
- ابدأ في الوقت المحدد وتعرفي على المتدربات.
- وضح أهداف الدورة.
- ركز على احتياجات المتدربين.
- كن مبدعاً من بداية الدورة إلى نهايتها
- اهتم بالعلاقات الإنسانية وكن متواضعاً ولا تدعي العلم وكن قدوة للمتدربين.
- اهتم بالتفاعل اللفظي وغير اللفظي.
- شجع المتدربين على الأسئلة وعلى تبادل الخبرات.
- حول المعارف إلى مهارات وابتعد عن التفاصيل وركز على النقاط الهامة.
- نوع الأساليب والوسائل التدريبية.
- لا تقرأ حرفياً من المذكرة.
- تقبل النقد وكن صبوراً وتصرف بذكاء في المواقف الحرجة.
- مراعاة الزمن في البرنامج بدقة والحرص على استثمار الوقت كاملاً وفق الخطة الموضوعية.



## دليل البرنامج التدريبي



### إدارة الوقت وضغوط العمل



### الهدف العام للبرنامج التدريبي:

تنمية مهارات المشاركين في تشخيص وتحديد مصادر ضغوط العمل والتعرف على أنواعها وأسبابها والتعامل الإيجابي معها ومسبباتها وكيفية معالجتها لزيادة قدراتهم على مواجهتها وإدارتها بفاعلية لتحقيق أهداف ، وتعريفهم أيضاً بطرق تحديد الأولويات وإدارة الوقت.

### يتوقع من المشارك في نهاية البرنامج التدريبي أن يكون قادراً على أن:

- تعريف المشاركين بمفهوم العملية الإدارية الحديثة وكيفية تحقيق فاعليتها.
- تعريف المشاركين بمصادر ضغوط العمل وأعراضها وأنواعها.
- تعريف المشاركين بمهارات تحديد وتشخيص الضغوط.
- تعريف المشاركين بقواعد وأساليب مواجهة ضغوط العمل.
- تعريف المشاركين بمهارات التحكم بعوامل القلق والتوتر.
- تحديد أهمية الوقت في الإدارة.
- تخطيط الوقت وتحديد الأولويات في العمل.
- التعرف على مضيعات الوقت وسبل التغلب عليها.



### الفئة المستهدفة:

العاملين بمختلف الوظائف والمستويات الإدارية.



## مدة البرنامج:

5 أيام / 20 ساعة تدريبية.

## محاور البرنامج:

- إدارة نفسك ومسؤولياتك: المعوقات الشخصية ، المعوقات التنظيمية ، المعوقات الاجتماعية ( البيئية).
- المهارات القيادية.
- تحديد المسؤوليات والأولويات.
- معايير الأولويات - العاجل والمهم.
- التعامل مع المقاطعات والإزعاجات.
- مفهوم الوقت وأهميته.
- منحى النشاط ومنحى الملل.
- لصوص ومضيعات الوقت.
- تأجيل الأعمال وأنواعها وأساليب علاجه.
- المعايير الثلاثة لإدارة الوقت.
- إدارة الاجتماعات بفاعلية.
- تنظيم المكتب وإدارة الأوراق.
- التفويض الفعال.
- تعريف الاتصال وأهميته.
- عملية الاتصال نموذج ABX
- تدفق الاتصالات الرسمية.
- أسلوب الساندوتش في التغذية الراجعة.
- استراتيجيات إدارة الصراع.
- معنى ( الجدل - الحوار - الإقناع - التفاوض).
- أساليب الإقناع في إنجاز التفاوض.
- استراتيجيات التفاوض ZOPA& BATNA – WAP

- مفهوم الضغوط ومسبباتها.
- لماذا نهتم بإدارة الضغوط.
- الأسباب العشرة المسببة للضغوط في بيئة العمل.
- التعرف على أهم الضغوط.
- المراحل الثلاثة لردود الأفعال.
- تأثير الضغوط على الأداء.
- استراتيجيات العمل مع الضغوط.
- ضغوط العمل وتأثيرها على سلوك الموظفين.
- أنواع السلوك السلبي والعدواني.
- التعامل مع تصرفات الآخرين العدوانية.
- استراتيجيات الضغوط الخمسة.
- علامات الضغوط السلوكية والجسمانية.
- طرق حل المشكلات.

## تخطيط البرنامج التدريبي

اليوم	الجلسة	الوحدة التدريبية	الزمن
الأول	الأولى	الوحدة التدريبية الأولى: الفعالية الإدارية	120 د
	الثانية	الوحدة التدريبية الثانية: الإدارة الفعالة للوقت	120 د
الثاني	الأولى	الوحدة التدريبية الثالثة: التعامل مع تأجيل الأعمال وإدارة الوقت والاجتماعات بفاعلية	120 د
	الثانية	الوحدة التدريبية الرابعة: مهارات التفويض والاتصال الفعال	120 د
الثالث	الأولى	الوحدة التدريبية الخامسة: الاتصال المحقق للنتائج	120 د
	الثانية	الوحدة التدريبية السادسة: ضغوط العمل (المفهوم - المسببات)	120 د
الرابع	الأولى	الوحدة التدريبية السابعة: تأثير الضغوط واستراتيجيات التعامل معها	120 د
	الثانية	الوحدة التدريبية الثامنة: الآثار السلبية للضغوط على العاملين	120 د
الخامس	الأولى	الوحدة التدريبية التاسعة: علامات الضغوط السلوكية والجسمانية وطرق حل المشكلات	120 د
	الثانية	الوحدة التدريبية العاشرة: خطوات اتخاذ القرارات وأساليب تحسينها	120 د



## الأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج



مناقشة وحوار ( فردية – جماعية)



ورش عمل - تطبيقات



تمثيل أدوار



عصف ذهني

## الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج



## أساليب تقويم البرنامج التدريبي



التقييم



الملاحظة



التدريب والأنشطة  
التطبيقية

## نشاط كسر الجليد

نتعارف لنتألف:

هدف النشاط:

أن يتمكن المتدربين من التعارف على بعضهم والاطلاع على خبراتهم واتجاهاتهم المختلفة.

طريقة التدريب:

تمرين فردي - نقاش.

المواد اللازمة:

أقلام - بطاقات ملونه - أوراق - مرفق بطاقات مكتوب بها العبارات.



مرفق النشاط : عبارات إيجابية لتبلغ القمة



لا أحد يصبح ناجحاً  
بالصدفة



بالعلم تجذب العقول  
وبالأخلاق تجذب  
القلوب



ادفع نفسك للأمام كل  
يوم

## استعراض توقعات المشاركين من الدورة:

### هدف النشاط:

1. أن تذكر ويعدد المتدربين توقعاتهم من البرنامج.
2. أن يتعرف المتدربين على المعارف والمهارات التي سيتم تقديمها لهم بالدورة.

### طريقة التدريب:

تمرين فردي - نقاش.

### المواد اللازمة:

أقلام - بطاقات ملونه - أوراق

أجب عن الأسئلة الآتية:

ماذا تتوقع أن تحصل عليه من الدورة

من مهارات في الدورة التدريبية؟	من معارف في الدورة التدريبية؟
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

# اليوم الأول- الجلسة الأولى

## الوحدة التدريبية الأولى

الزمن: 120 دقيقة



## الفعالية الإدارية



### الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بطبيعة إدارة النفس والمسؤوليات والمهارات القيادية وأساليب تحديد المسؤوليات والأولويات وتطبيق معايير ومصنوفة الأولويات بكفاءة وفاعلية.

## الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبيية يتوقع من المتدرب أن يكون

قادراً على أن:

- يحدد طبيعة إدارة نفسك ومسؤولياتك:  
المعوقات الشخصية ، المعوقات التنظيمية ،  
المعوقات الاجتماعية ( البيئية).
- التعرف على أهم المهارات القيادية.
- تحديد المسؤوليات والأولويات.
- تطبيق معايير الأولويات - العاجل والمهم.





**اليوم الأول**  
**الخطة التدريبية للجلسة الأولى**

الزمن	الإجراءات	الوحدة الجلسة
10 د	نشاط (1/1/1)	الأولى الأولى
25 د	أولاً: إدارة نفسك ومسؤولياتك : ( المعوقات الشخصية ، المعوقات التنظيمية ، المعوقات الاجتماعية البيئية )	
10 د	نشاط (2/1/1)	
25 د	ثانياً:المهارات القيادية	
25 د	ثالثاً: تحديد المسؤوليات والأولويات	
25 د	رابعاً: معايير الأولويات - العاجل والمهم	
120 د	الزمن الكلي	

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
	أن يحدد المتدربون طبيعة إدارة النفس والمسؤوليات.	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: حدد مايلي:-

- طبيعة إدارة النفس والمسؤوليات؟

.....

.....

.....

.....

.....

## أولاً: إدارة نفسك ومسؤولياتك : ( المعوقات الشخصية ، المعوقات التنظيمية ، المعوقات الاجتماعية البيئية):

### أ-المعوقات الشخصية:

العوائق التي تقصم ظهر المرء عن إدارة نفسه وذاته كثيرة و من أهمها ما يلي:

#### 1- الإغراق في تتبع الملذات:

فالمتع البريئة التي يمكن أن نمارسها باعتدال قد تمنح الراحة للعقل والجسم وتعزز العلاقات داخل الأسرة وخارجها، لكن المتع بحد ذاتها لا توفر إشباعاً عميقاً ودائماً أو إحساساً بالاكْتفاء والشخص الذي يركز عن الملذات سرعان ما ينتابه الضجر من أي مستوى من المتعة يصل إليه ويصرخ دوماً طلباً للمزيد لذلك يجب أن تكون المتعة التالية أعظم وأفضل وأكثر إثارة.

فالأجازات الكثيرة الطويلة، ومشاهدة الكثير من الأفلام، والكثير من التلفاز والكثير من ألعاب الفيديو والكثير من أوقات الفراغ غير المنتظمة يسير فيها الشخص في طريق يقلل من مقاومته، ويتلف حياته تدريجياً، وهي تضمن بأن تبقى قدرات الشخص هاجعة، وأن تبقى المواهب دون تطوير، والعقل والروح متبلدين، والقلب قانع.

أين الأمن والإرشاد والحكمة والقوة؟ إنها في أدنى السلسلة في متعة لحظة

زائلة.

إذا المرء لم يحتل وقد جد جده	أضاع وقاس أمره وهو مدير
ولكن أخو الحزم الذي ليس نازلاً	به الخطب إلا وهو للقصد
	مبصر
فذاك قريع الدهر ما عاش حول	إذا سد منه منخر جاس منخر

## 2- سوء التنظيم الشخصي:

فكما أن الإذسان تلتصق به عادة سيئة في تعامله مع الآخرين، كذلك قد تلتصق به آفة سوء التنظيم الشخصي وتصير عادة له، وهي عادة تناقض إدارة الذات وتنظيم شؤون الحياة.. وهذا العائق يبدأ علاجه باعتراف المرء أن سوء التنظيم آفة لا بد من اقتلاعها من جذورها وأن التنظيم شيء مهم للحياة وليس شيطاناً مريداً.

سوء التنظيم الشخصي تناقض إدارة الذات وتنظيم شؤون

٢١ - ٢٠

## 3- ثقل العادات السلبية:

يقول هوراس مان: «العادات مثل الحبال الفولاذية، نجدل فيها كل يوم سلكا وسرعان ما نعجز عن قطعها».

قال معلقاً «ستيفن كوفي» أنا شخصياً لا أوافقه الرأي بخصوص الفقرة الأخيرة لأنني أعرف أن بالإمكان كسرها، فالعادات يمكن تعلمها ونسيانها، وأعرف أيضاً أن نسيانها ليس سهلاً، فذلك يحتاج إلى سلسلة من الإجراءات وإرادة عظيمة.. "

وقال أيضاً: «العادات أيضاً لها قوة جذب هائلة - أكثر مما يعرفه الناس أو يعترفون به».

ومن العادات: -

- ❖ المماثلة
- ❖ انعدام الصبر
- ❖ الميل إلى الانتقاد
- ❖ الأنانية
- ❖ التأجيل

وهذه عادات تنتهك المبادئ الأساسية للفاعلية الإنسانية، ويتطلب التخلص منها أكثر من القليل من قوة الإرادة، وبعض التغييرات الطفيفة في حياتنا، فالانطلاق يحتاج إلى جهود هائلة لكن ما إن نتخلص من شدة الجاذبية، حتى نتخذ حريتنا بعداً جديداً تماماً.. فشدة الجاذبية لبعض عاداتنا قد يمنعا في وقت من الأوقات من الوصول إلى حيث نريد لكن شد الجاذبية أيضاً هو الذي يبقى عالماً متماسكاً، ويبقى كواكبنا في مداراتها وعالمنا منتظماً إنها قوة هائلة وإذا ما استخدمناها بفاعلية، نستطيع أن نستخدم شد جاذبية عاداتنا لخلق التماسك والنظام الضروريين لإرساء الفاعلية في حياتنا:

ويقول د. نادر أبو شيخه: إن تغيير العادات لا يتم بالصدفة، إنه يحتاج إلى تخطيط لإحداث تغييرات إيجابية عليها، ولتذكر المرء أن التغيير في السلوك يسبق عادة التغيير في الاتجاه، وعندما يجد المرء نفسه يحمل عاداته القديمة بسلوك أكثر فائدة له فإنه اتجأه سيتبع ذلك، و سيدصبح الشخص الذي يريد".

## ب-المعوقات التنظيمية:

إذا تأملنا فكرة الإدارة في نظام مفتوح يمكننا التعرف بسهولة على المصادر التي تأتي منها المعوقات التنظيمية للإدارة المحلية ، ذلك أن نظام الجماعات المحلية يضم أجزاء ثلاثة في المدخلات والأنشطة والمخرجات التي تتفاعل مع المنظمة وإدارتها ويمثل بذلك الجزء الرابع في النظام الإداري المفتوح ، ومن ثم نستطيع حصر مصادر المعوقات التنظيمية للعمليات التنظيمية بالجماعات المحلية في مصدرين ( مصادر خارجية وداخلية).

### 1-المصادر الخارجية ( البيئة الخارجية):

البيئة هي أول مصدر الذي تواجهه المنظمات في أي مجتمع في هذا العالم فف البيئة المحيطة بالإدارة المحلية توجد قوى اجتماعية وعادات وتقاليد حاضرة ، كما توجد منظمات ومؤسسات حكومية وسلطات تشريعية ووسائل الإعلام التعليمية والثقافية فالبيئة تشمل كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة والتي من المحتمل أن يول لها تأثيراً على المنظمة ككل أو على جزء منها والمنظمة لها بيئة خاصة تتفاعل معها بشكل مباشر وتأثيرها مباشرة على القدرة على تحقيق أهدافها وبيئة عامة تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة كما تؤثر على غيرها من المنظمات الأخرى.

كما توجد قوى سياسية في شكل أحزاب وجميعات أهلية تهتم بكثير من شؤون المجتمع المحلي وتحاول التأثير في مسيرته بالإضافة إلى ذوي المصالح والنفوذ وما لهم من تأثيرات على إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية ، كما يتواجد في البيئة المحيطة بالمنظمة المحلية عناصر ومؤثرات خارجية تعكس تأثير مجتمعات أجنبية في مجالات الحياة المختلفة وتعمل لجلب أو دفع الدولة ومنه الإدارة المحلية في اتجاهات تتناسب مع مصالحها التي تسعى إلى تحقيقها بواسطة شتى .

## 2-المصادر الداخلية ( البيئة الداخلية):

يعتبر كل نوع من أنواع المدخلات التي تتفاعل معها الإدارة المحلية مصدرًا للمعوقات الوظيفية من نوع خاص. ولكن يأتي في مقدمتها العنصر البشري الذي عادة ما يسبب للإدارة المحلية أخطر وأهم المعوقات التي تتبلور في تأثيرها على المورد البشري وذلك بكونه يتمتع بإرادة مستقلة عن إرادة المنظمة ، وكذلك يتمتع بهذه الإرادة المتمثلة في الثقافة التنظيمية التي تعبر عن القيم والمعتقدات والمفاهيم والأعراف السائدة بين العاملين في المنظمة وهي غالباً ما تكون غير مكتوبة ولكن يمكن التعرف عليها من خلال ملاحظة اللغة وتقاليد التعامل السائدة بين العاملين في المنظمة وأيضاً من خلال مدى التزام أعضاء المنظمة بقيم أخلاقية وأنماط معينة للسلوك ، والتفاعل في إنجاز الأعمال الموكلة له ، وما ينعكس ذلك على مختلف مجالات التنمية المحلية بالإضافة إلى الأمكانيات التعليمية والخبرائية ومدى إمكانية موازنته بين الأهداف الخاصة والأهداف العامة للجماعة المحلية وكذلك على مدى وعيه بالاعتماد على المعايير العلمية في إعداد الخطط التنموية وأيضاً في مدى قدرته على التشبث أو المرونة في تنفيذ الإجراءات الإدارية والمكتبية ومنه املهام المنوطة به بصفة عامة .

وكل هذا ما يجعله إما قادراً على الاستجابة للتعليمات الإدارية والالتزام بها إن شاء أو الانحراف عنها وإتباع أساليب في العمل لا تتماشى وأهداف الإدارية المحلية مما تحول دون إشباع حاجات ورغبات المجتمع المحلي.

### 3-آثار المعوقات التنظيمية:

تتمثل أهم آثار المعوقات التنظيمية فيما يلي:-

- ❖ ضعف برمجة وتنظيم الوقت.
- ❖ عدم ترتيب الأولويات.
- ❖ ضعف التخطيط الجيد والرؤية السمتقبلية.
- ❖ التسرع في اتخاذ القرارات.
- ❖ قلة متابعة الحلول الخاصة بالمشكلات.
- ❖ قلة المعلومات وسوء توظيفها.
- ❖ قتل روح المبادرة والإبداع والمشاركة الحقيقية في مجال خدمة المجتمع المحلي.
- ❖ انخفاض الروح المعوية لدى الموظفين والإدارة.
- ❖ تجميد القدرات والمهارات الذهنية لموظفي الإدارة.
- ❖ تحد من إمكانية التدريب على المهام والممارسة الفعلية للوظيفة الإدارية .
- ❖ اللامبالاة والإهمال والبعد عن المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات.
- ❖ الحد من المرونة والابتكار وجعل التقيد الحرفي بالنص القانوني أمراً مطلوباً في ذاته.
- ❖ تبذير الإمكانيات المادية للجماعات المحلية.
- ❖ التحايل على اللوائح الإدارية بمختلف الوسائل من أجل إيجاد منافذ للتلاعب والحصول على مكتسبات شخصية بالإضرار بمصلحة العمل والمؤسسة.
- ❖ التشجيع على إنشاء مشاريع وهمية نتيجة انعدام الرقابة والمحاسبة والتخطيط.
- ❖ نشوب الصراعات واللامبالاة والإهمال لدى الموارد البشرية وشيوع الفوضى بينهم.



## ج- المعوقات البيئية والاجتماعية :

تتمثل أهم المعوقات البيئية فيما يلي:-

- ❖ المواصلات.
- ❖ البيئة المحيطة.
- ❖ الجمهور المحيط بنا الذي يرى أن له حقاً علينا.
- ❖ عدم احترام المجتمع المحيط لقيمة الوقت.
- ❖ الزيارات المفاجئة.
- ❖ حجم علاقتنا الاجتماعية.
- ❖ اختلاف تقدير الآخرين للوقت مع ضرورة التعامل معه.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/1/1)

	جماعي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
	أن يناقش المتدربون المهارات القيادية.	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي	الوسائل التدريبية
	- جهاز عرض	
	يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: ناقش مايلي:-

- أهم المهارات القيادية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ثانياً: المهارات القيادية:

### أهمية القيادة:

تعتبر القيادة ظاهرة عامة، فمن النادر أن تجد أي جماعة من الناس دون أن يكون لها نوع أو آخر من القيادة .. كذلك فلا يوجد مجتمع بدون قائد أو أي منظمة بدون قائد. وتعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل، وتساعد علي حل كثير من مهام وتعقيدات العمل . فجزء هام من عمل المدير ينطوي علي توجيه وإرشاد المرؤوسين وتشجيعهم علي أداء العمل بكفاءة ، وهذا يكون من السهل تحقيقه إذا كان المدير قائداً ماهراً.

وتعتمد القيادة علي أساس نفسي هو الاستعداد للسيطرة ، ويرجع ذلك في بعض الأحيان إلي جذور فطرية عند الإنسان ، فالبعض يولد ولديه هذا الاستعداد ، كما أن نوع التربية في الطفولة تكون لديه هذا الاستعداد بدرجات متفاوتة .

وخلال عصور التاريخ المختلفة عرف الإنسان أن الفرق بين النجاح والفشل سواء في الحروب أو في ميادين العمل أو السياسة ، أو حتى في الألعاب الرياضية ، يرجع في جانب كبير منه إلي مدى توفيق القيادة ، وإن كل جماعة تحتاج إلي قائد .

إن القيادة تعتبر وظيفة مؤثرة داخل أي منظمة حيث تؤثر إيجاباً أو سلباً في سلوكيات واتجاهات العاملين بحيث تكون أحد عوامل النجاح أو أحد أسباب الفشل داخل هذه المنظمة وترتبط القيادة بوجود قائد يستطيع في ظروف ومواقف معينة أن يؤلف بين الأفراد التابعين له لإنجاز مهمة معينة وقد يكون هذا القائد شاغلاً لوظيفة رسمية أو لا يكون ، وبالتالي تتكون داخل أي منظمة جماعات رسمية أو جماعات غير رسمية مما يطلق عليها اسم «الشلل» أو «جماعات الضغط».

تعتبر القيادة العنصر الموجه للسلوك والجهد الإنساني في جميع المنظمات . . وإن المنظمة التي تشكو من أمراض إدارية، تنظيمية تؤثر أو غيرها على نشاطاتها ونموها تلجأ إلي تغيير قياداتها ويصح فيها القول الذي يردده الكثير وهو أن الحصول على الرجل المناسب للوظيفة القيادية يعني حل جميع المشكلات. ويقدم التاريخ الإداري الكثير من هذه الأمثلة.

ويؤكد واقع المنظمة الإدارية أن مكتبين لمنظمة ما يعملان بنفس الأنظمة والتعليمات، ولديهما نفس الموارد، إلا أن أحدهما ناجح في تحقيق أهدافه التجارية

والآخر يتعثر في تحقيقها. الفارق الوحيد بينهما هو في القيادة. المكتبان لديهما إدارة، لكن أحدهما يفتقر للمدير القائد. فما هي أسباب هذا التفاوت؟

**إن القائد الناجح في قيادته يبعث الحياة في الشركة التي يعمل بها. فهو كقائد يعمل على:**

- بناء الأفراد وتطوير قدراتهم وشخصياتهم، ويجعل مساهماتهم سبباً في إرضاء طموحاتهم واحتياجاتهم الوظيفية.
- تجميع المسؤوليات، وتوجيه الجهود والنشاطات في تنسيق ومواءمة مع الأهداف لتنفيذ برامج الوحدة في حدود الإمكانيات المادية والوقت المتاح.
- التجاوب مع مصالح الموظفين، وحل مشكلاتهم، والتغلب على العوائق أو التحقق من إثارة والقضاء على أسباب التذمر والشكوى مع التحفيز الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

هذا ويمكن أن نقول أن أهمية القيادة تنبع من العناصر التالية:

1. بدون القيادة؛ لا يمكن تحويل الأهداف إلى نتائج.
2. بدون القيادة؛ تصبح العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
3. بدون القيادة؛ يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق الأهداف.
4. بدون القيادة؛ لا يستطيع الجهاز الإداري تصوّر المستقبل، ومن ثم تحقيق التقدم والازدهار.
5. بدون القيادة؛ يصعب التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.
6. بدون القيادة؛ ينعدم الحافز لدى الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.

## القيادة نشاط ومسئولية:

وتعتبر القيادة نشاط ومسئولية وليست وظيفة ومن ثم فهي عملية مستمرة وليست منصب إداري فقط. فالقيادة كالأنشطة الأخرى بالمنظمة مثل: الإنتاج والتوزيع .. لذا فإن المنظمة التي تفتقر إلي القيادة السليمة ، لا يتوفر لها نصيب من النجاح .

## الحاجة إلي المرؤوسين:

ومن ناحية أخرى فإن القادة في حاجة إلي مرؤوسين يتسمون بالنضج وتحمل المسؤولية والابتكار والتطلع إلي تحقيق الأفضل، وليس فقط مرؤوسين ينفذون الأوامر التي تصدر لهم فحسب .

## تعريف القيادة:

يعرف Stogdily القيادة بأنها "عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف .

ويعرف Tead بأنها هي "القدرة علي التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه".

وينظر Walton إلي القيادة على أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وحفزهم ليعملوا معاً بشكلٍ تعاونيٍّ، وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

ويرى Rosen & Brown القيادة بأنها عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم.

أي أن القيادة هي نشاط التأثير في الناس لكي يعملون برغبتهم واقتناعهم علي تحقيق أهداف الجماعة .

## في ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن:

- القيادة اقتناع: فالناس من حولك لابد أن يقتنعوا بك وبالعامل معك
- القيادة تأثير: فللقائد القدرة على التأثير في الناس المحيطين به
- القيادة مثالية: إنها المثالية المحبوبة التي يتبعك الناس من أجلها أو إنها بريق الزعامة.
- القيادة اتصال: القيادة هي الاتصال الفعال بالآخرين للتأثير فيهم لأداء تحقق أهداف المنظمة بحماس والتزام.

بالتمعن في كلمة القيادة: Leadership وتحديد ما يرمز إليه كل حرف يمكننا أن نجسد معنى القيادة من خلال ذلك على النحو التالي:

- L: Love ● الحب
- E: Empathy ● وضع نفسك في مكان الآخرين
- A: Attention ● الاهتمام
- D: Dedication ● التفاني
- E: Enforcement of Values ● تعميق القيم
- R: Reward ● الإثابة
- S: Synergy of Ideas ● التفكير الجماعي
- H: Hoopla ● الترويح
- I: Integrity ● التماسك
- P: Perseverance ● الدفع المستمر

## عناصر القيادة

يمكن أن نقول أن هناك أربعة عناصر للقيادة، هي كالتالي:

1. وجود جماعة من الناس (اثنين أو أكثر).
  2. وجود قائد لهذه المجموعة.
  3. عملية التأثير (وجود شخص من بين أعضاء المجموعة قادر على التأثير الإيجابي على سلوك بقية الأعضاء).
  4. الهدف المشترك لكافة أعضاء المجموعة.
- والواقع يدلّ على أن هناك تفاعل متبادل بين جميع هذه العناصر ذاتها، تؤثر في بعضها البعض، إما بالإيجاب أو بالسلب.
- وفي ضوء عناصر القيادة السابق ذكرها، يمكن تحديد كيف ندرس ظاهرة القيادة؟  
والآتي خمسة جوانب يمكن استخدامها في دراسة ظاهرة القيادة:

1. صفات القائد.
2. سلوك القائد ونمط القيادة.
3. الموقف القيادي، أو تأثير بيئة القائد على عملية القيادة.
4. سلوك المرؤوسين.
5. دراسة كل الجوانب الأربع السابق ذكرها، وذلك بشكل تكاملي.

## أهداف القيادة

### تسعى القيادة إلى:

1. تحقيق التعاون بين أفراد الجماعة مما يرفع من روحهم المعنوية .
2. تحقيق الانسجام والتناسق بين الأعمال الفردية للجماعة .
3. توجيه الحماية نحو أهدافها ومنع التعارض بين الأهداف الشخصية للأفراد وأهداف المنظمة .
4. أن يعبر القائد عن آراء المجموعة باعتباره ممثلاً لها .
5. إزالة الخلافات وحل المواقف التي يشوبها اللبس في التعاملات داخل الجماعة .

### القيادة والإدارة: Leadership and Management

- أن الجماعة هي التي تحدد أهداف القائد ، بينما يختار الرئيس أهدافه وفقاً لمصلحته الشخصية.
- أن القيادة تقوم نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب أعضاء الجماعة بمساهمة القائد في تحقيق أهدافها، بينما تقوم الرئاسة نتيجة لنظام رسمي .
- يحتفظ القائد بتقارب اجتماعي كبير بينه وبين أعضاء جماعته المنتمي لها ، بينما قد يوجد تباعد اجتماعي كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة ، حيث يسعى الرئيس إلى الاحتفاظ بهذا التباعد لإرغام الجماعة علي تحقيق مآربه .
- تتميز القيادة بفيض من المشاعر والأعمال المشتركة بين القائد والجماعة التي ينتمي إليها ، بينما تتميز الرئاسة بمشاعر عمل مشترك قليلة لتحقيق الأهداف المرجوة .

هذا وعلي الرغم من الفروق الجوهرية السابقة بين مفهومي القيادة والرئاسة ، إلا أن التطبيقات الحديثة للإدارة تسعى إلى التقريب بين هذين المفهومين بحيث يصبح الرئيس قائداً.

- وتسعى القيادة إلى تحقيق التعاون بين الأفراد مما يرفع من روحهم المعنوية، كما تسعى إلى تحقيق الانسجام والتناسق بين أعمالهم، كما توجه الجماعة نحو أهدافها وتمنع التعارض بين الأهداف الشخصية للأفراد وأهداف المنظمة، كما أن القائد يمثل الجماعة رسمياً ويعبر عن آراء أعضائها بحيث يعتبر متحدثاً رسمياً باسم هذه الجماعة لدى الجماعات الأخرى.

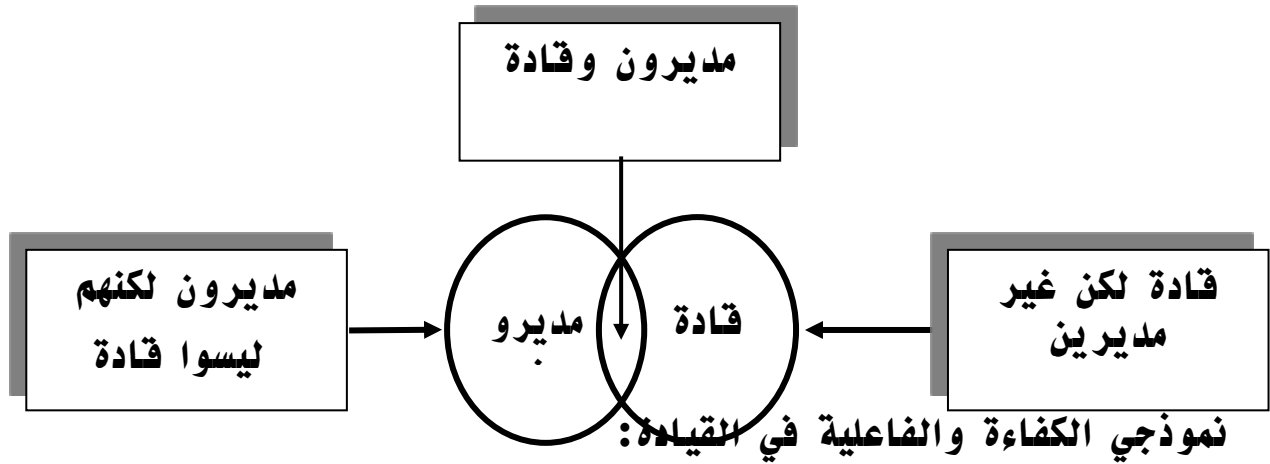


- هذا كما يضع القائد الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة ويسعى لحل المواقف التي يشوبها اللبس ، ويعلن القرارات علي أفراد الجماعة . ويمكن عقد مقارنة بين القيادة والإدارة بشكل بسيط وسريع كما هو موضح في الجدول التالي:

الإدارة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تركز على السلطة الرمية وعلى إذعان وامتثال الأفراد لهذه السلطة.</li> <li>• التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.</li> <li>• السلطة رسمية ومقننة.</li> <li>• مفهوم أشمل من القيادة.</li> <li>• الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ.</li> <li>• الجماعة هي مصدر السلطة.</li> <li>• السلطة غير رسمية.</li> <li>• وظيفة من وظائف المدير.</li> <li>• جوهرها التفاعل بين الأفراد.</li> </ul>

## العلاقة بين القيادة والإدارة:

تتشابه الإدارة والقيادة في بعض النواحي ، لكنهما يختلفان في معظمها ، ويوضح النموذج التالي العلاقة بين هذين الدورين ، فالفرد يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً ، فليس كل القادة مديرين ، أو يكون مديراً دون أن يكون قائداً ، أو يكون مديراً وقائداً في آن واحد، لذلك فمن المفيد أن نميز بين لفظي "مدير" و "قائد".



• هناك نموذجان في القيادة هما:

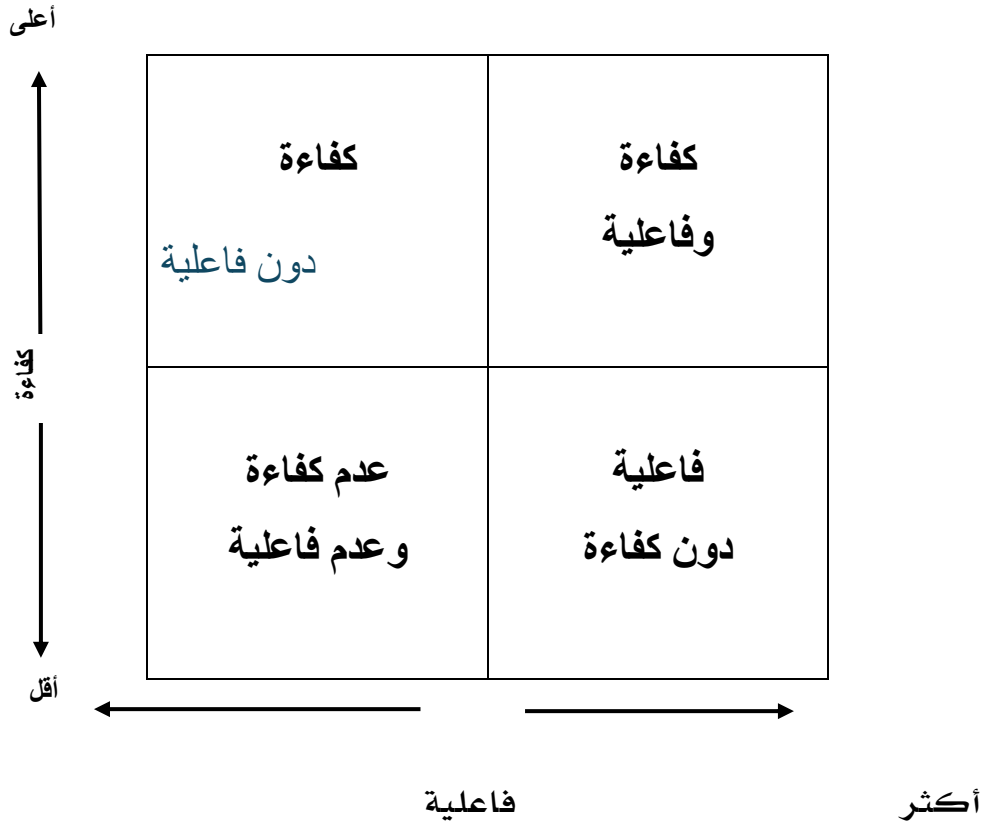
□ النموذج الأول : كفاءة القيادة .

بمعنى حسن استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة وتقليل الفاقد منها إلي أدنى معدل.

□ النموذج الثاني: فاعلية القيادة:

وهي تعبر عن مدى النجاح الذي حققه القائد في تحقيق أهداف المنظمة .

## أين موقعك في مربع القيادة:



### • يجب عليك أن تسعى إلي:

- تحقيق الفاعلية: أي أن ننجز الأشياء الصحيحة كما هي مطلوبة (تحقيق الأهداف).
- تحقيق الفاعلية والكفاءة: أي أن ننجز الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وسليمة (تحقيق الأهداف مع حسن استخدام الموارد).

## المبادئ الثمانية للقيادة الإدارية الناجحة:

في ضوء الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية ، فقد وضع ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة الإدارية الناجحة هي كالتالي:

- 1- القدرة علي إيجاد رؤية مشتركة .
- 2- الثقة بالنفس وبالآخرين .
- 3- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين.
- 4- توفير فرص التعلم والتدريب.
- 5- احترام التنوع والاستفادة منه.
- 6- تنمية الابتكار علي مستوى الفرد والمنظمة .
- 7- التكامل في العمل .
- 8- التوافق مع المجتمع .

## ثالثاً: تحديد المسؤوليات والأولويات:

يؤثر عدم ترتيب الأولويات على مستوى الإنجاز للفرد والفريق بدرجة كبيرة في ظل تعدد المهام وزيادة الطلب على الانتاجية على الصعيد الوظيفي والشخصي، وعلى العكس يسهم ترتيب الأولويات في تنظيم حياة الفرد ومساعدته على إتمام أهدافه وتلافي هدر الوقت والجهد، بمعرفة العوائق والمشتتات وتجنبها، ونقاط القوة واستغلالها.

- 1- تدوين جميع الأمور التي يتوجب القيام بها عبر طريقة القوائم أو الجدولة.
- 2- سؤال النفس عن أهم هذه الأمور، باستعمال استراتيجية الكلمات الأربع مع كل مهمة:

إنجاز: للمهام المستعجلة

تأجيل: للمهام التي يمكن أن تتأخر قليلاً

توكيل: للمهام التي يمكن توكيلها لشخص آخر

إلغاء: للمهام غير الضرورية

3- تقييم الأهداف بعيدة المدى

4- تجزئة الأهداف الكبرى

5- وضع مواعيد واضحة لتسليم المهام

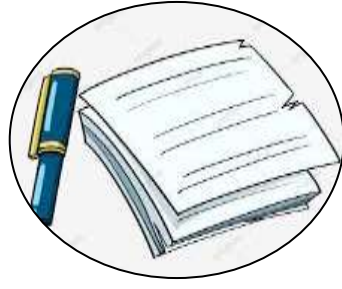
- 6- تجنب تعارض الأولويات تقديم الأهم على المهم
- 7- أخذ الجهد المطلوب بعين الاعتبار ترتيب المهام حسب درجة الجهد المطلوبة وسعة الوقت
- 8- تفقد القائمة باستمرار
- 9- البقاء بواقعية لا بأس إن لم تسر الأمور كما خططت
- 10- التوقف عن تفقد البريد الإلكتروني باستمرار
- 11- الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة
- 12- طلب المساعدة من الآخرين

## رابعاً: معايير الأولويات - العاجل والمهم:

حيث يمكن تحديدها بمصفوفة الأولويات كما يلي:-

### مصفوفة العاجل والمهم

غير عاجل	عاجل	
<p>2 التخطيط</p> <p>اكتساب مهارة - دورة تدريبية</p> <p>صلة رحم - بناء علاقات</p> <p>التعرف على فرص جديدة</p> <p>الترويح عن النفس</p>	<p>1 طوارئ - ازمات</p> <p>مشاكل ضاغطة - صيانة عاجلة</p> <p>اتصال مهم - مستشفى</p> <p>موعد مهم حُدد متأخراً</p> <p>تدريس الأولاد يوم الاختبار</p>	مهم
<p>4 نشاطات مسلية غير مهدفة</p> <p>مشاهدة التلفاز للتسلية</p> <p>مكالمات هاتفية غير مهمة</p> <p>دردشة الانترنت</p> <p>المزاح الزائد</p> <p>التوافه ومضيعات الوقت</p>	<p>3 المقاطعات</p> <p>بعض الرسائل</p> <p>المقابلات المفاجئة</p> <p>مشوار غير مهم للأهل أو لأحد الزملاء</p>	غير مهم



### نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



استراحة (30) دقيقة

# اليوم الأول- الجلسة الثانية

## الوحدة التدريبية الثانية

الزمن: 120 دقيقة



### الإدارة الفعالة للوقت



#### الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بأساليب التعامل مع المقاطعات ومصادر الإزعاج والتعرف على مفهوم الوقت وأهميته وأهم لصوص ومضيعات الوقت.

## الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون

قادراً على أن:

- التعرف على أساليب التعامل مع المقاطعات والإزعاجات.
- تعريف مفهوم الوقت وأهميته.
- تمييز الفرق بين منحنى النشاط ومنحنى الملل.
- التعرف على أهم لصوص ومضيعات الوقت.



اليوم الأول  
الخطة التدريبية للجلسة الثانية

الزمن	الإجراءات	الوحدة	الجلسة
د 10	نشاط (1/2/1)		
د 27	أولاً: التعامل مع المقاطعات والإزعاجات		
د 27	ثانياً: مفهوم الوقت وأهميته	الثانية	الثانية
د 28	ثالثاً: منحى النشاط ومنحى الملل		
د 28	رابعاً: لصوص ومضيعات الوقت		
د 120	الزمن الكلي		

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/2/1)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
	أن يتعرف المتدربون على أساليب التعامل مع المقاطعات والإزعاجات.	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب بـ :	تعليمات تنفيذ النشاط:
	• عرض النشاط على المتدربين.	
	• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.	
	• الإشراف على المجموعات.	
	• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه	
	• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.	

عزيزي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: تعرف على مايلي:-

- أساليب التعامل مع المقاطعات والإزعاجات؟

.....

.....

.....

.....

.....

تعامل مع المقاطعات بكفاءة  
Interruptions

توجد من الأمور التي تعيق الإنسان عندما يريد استغلال وقته .  
وللتغلب عليها أتبع ما يلي :

1-ضع لافتة صغيرة في مكان بارز تبين اهتمامك بالوقت .

2.ضع ساعة في مكتبك تدق كل ربع ساعة دقائق تنبهك بمضي الوقت

3-قابل الكثير من الزوار في صالة اجتماعات حتى  
تستطيع أن تنسحب منهم إذا أردت

4 - حدد وقت محدد لكل مقابلة .

5-قف أثناء المقابلة التي تود  
أن تنتهيها بسرعة

### (3) تعامل مع المقاطعات بكفاءة

## Interruptions

6- امتنع عن المشاركة في الأحاديث العابرة في الممرات

7- ألق التحية وأنت ماشيا ، لا تقف .

8- لا تجعل مكتبك مقابلا لباب أو ممر

9- إذا طلب أحد مقابلك وأنت مشغول فبين له بلباقة أنك مشغول وأنه يمكن أن تقابله في وقت آخر .

10- استعن بسكرتيرك لتنظيم مقابلاتك ومواعيدك إذا كان لديك سكرتير

## ثانياً: مفهوم الوقت وأهميته:

### أ- مفهوم الوقت:

❖ يعتبر الوقت ثميناً لمن يعي كيميية استثمارة بتنظيمه، وعدم هدره بما لا يفيد، ويشار إلى أن سرعة الوقت أصبحت في وقتنا الحاضر سمة من سمات عصرنا، إذ لا يشعر الإنسان بمرور الوقت إلا بعد فواته لهذا ظهر مفهوم إدارة الوقت الذي جاء ليتولى مهمة تنظيم الوقت، وإدارته، وتعليم الأفراد كيميية الاستفادة من الوقت ليتمكنوا من تلبية احتياجات الحياة التي تتزايد يوماً تلو الآخر .

❖ يمكن تعريف علم إدارة الوقت بأنه أحد فروع علم الإدارة التي تهتم باستثمار الوقت والاستفادة منه قدر الإمكان بكل فعالية وكفاءة، والحد من فرص إضاعته وهدره دون جدوى، وتسخيره بزيادة إنتاجية العاملين في وقت محدد .

❖ يعتبر استثمار الوقت والاستفادة منه من سمات المدير الناجح، وهي التي تضع حداً فاصلاً بين الشخص الناجح والفاشل، وتعتبر سمة تنظيم الوقت وتقسيمه لتحقيق الأهداف والواجبات واحدة من سبل النجاح.



## ب-أهمية الوقت:

تتمثل أهمية الوقت فيما يلي:-

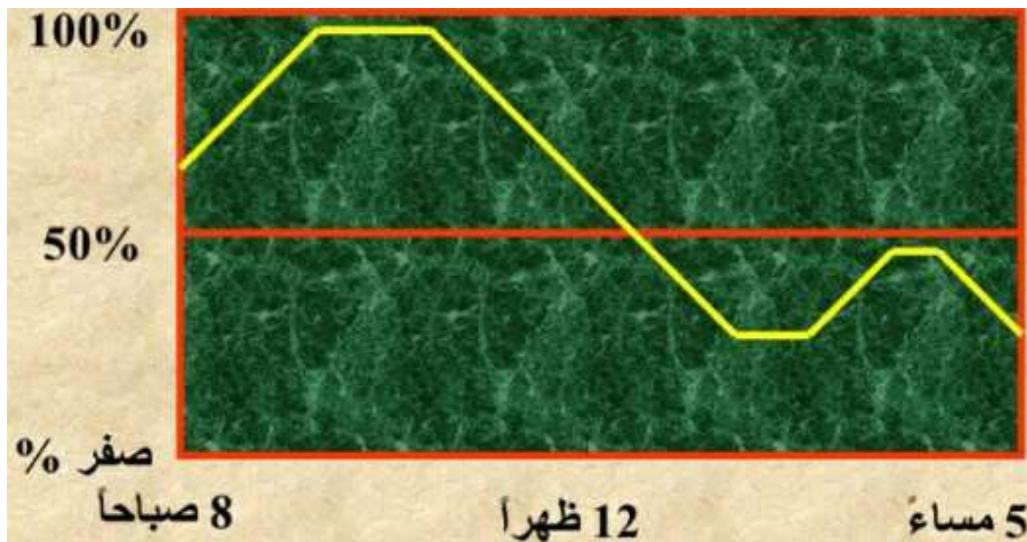
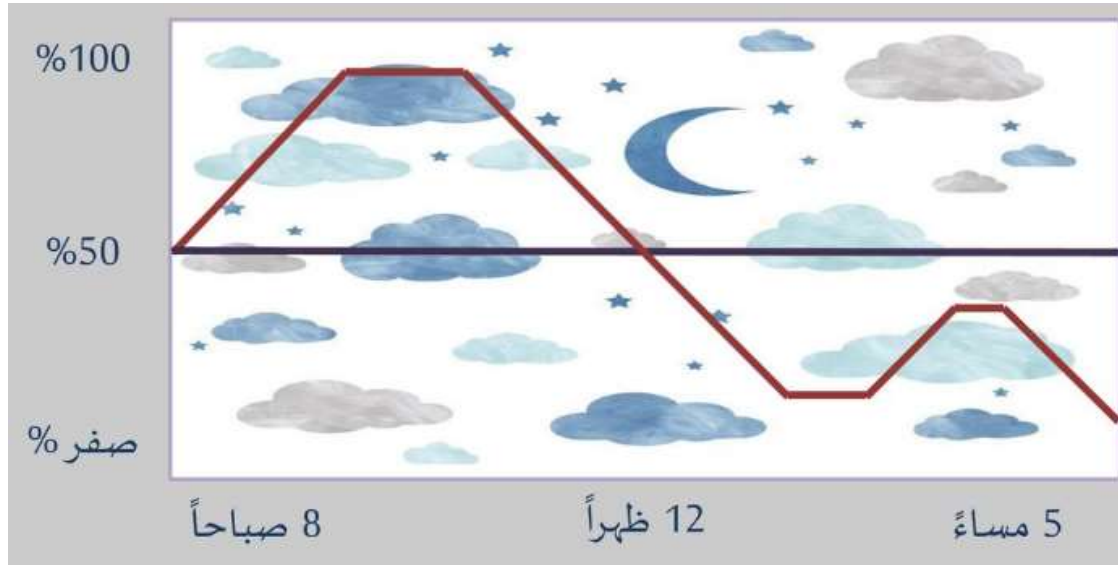
- 1- أن الوقت مورد محدود له بداية وله نهاية : وهو عبارة عن عمر الإنسان المحدود له وأنه لا يمكن تنمية هذه الموارد أو تمديدتها أو إضافة سنوات أو أشهر أو حتى أيام أو ساعات له .
- 2- أن الوقت سريع الانقضاء : فهو يفر من الإنسان بسرعة عجيبة خاصة عندما يكون الشخص مزحوما بالأعمال والمشاكل .
- 3- أنه يمضي أحيانا دون أن يدري به الشخص : كم من مرة ينظر الإنسان إلى ساعته فيفاجأ بأن الوقت قد مضى دون الشعور به يقدر الإنسان أحيانا بأن الساعة هي 9:30 صباحا فيجدها الثانية عشر والنصف وتمر السنوات فيجد الإنسان وقد أصبح في الأربعين أو الخمسين أو الستين من العمر دون أن يشعر بالسنوات .
- 4- ومن خصائص الوقت أن ما مضى منه لا يعود : فهل يستطيع الإنسان استعادة الساعات التي انقضت أو السنوات التي مضت ؟ أن الأمر ليس صعبا فقط أنه مستحيل .
- 5- والوقت متحرك لا يتوقف : فلا يستطيع إنسان أن يوقف عقارب الزمن حتى يتهيأ لاستغلاله أنه يمضي في حركة دائمة لا تعرف التوقف ويمر بسرعة هائلة أحيانا كالقطار السريع سواء استفاد منه الإنسان أو لم يستفد .
- 6- والوقت لا يرحم : فهو لا يعطي اعتبارا لمن غفل عنه أو يراعي مشاعره إنه يمضي دون شفقة ودون رأفة بحال الإنسان الغير مدرك لأهميته .

- 7- والوقت أغلى ما يملك الإنسان من الموارد : فلو قيل لإنسان في العشرين من عمره سنعطيك مبلغ مليون ريال ونجعلك في السبعين من عمرك لأجاب بالموافقة وكم من ثري أو سياسي يريد خسارة ماله أو منصبه ويعود به الزمن عشرين أو ثلاثين سنة إلى الوراء .
- 8- والوقت لا يمكن شراؤه أو بيعه : فالإنسان لا يستطيع شراء سنوات من الزمن ويضيفها إلى ما لديه ولا يستطيع بيع سنوات من عمره لشخص آخر
- 9- ولا يمكن تخزينه أو ادخاره فالإنسان ليس قادرا على وضع الوقت في خزانة لديه ليدخره للمستقبل .
- 10- والوقت لا يمكن اقتراضه : فلا يستطيع شخص اقتراض سنوات أو أشهر أو حتى ساعات أو دقائق من شخص آخر لأن الإنسان لا يملك القدرة على التصرف بكمية الوقت المتاحة له .
- 11- والوقت لا يمكن استبداله : فما حدد للإنسان من عمر لا يمكن له أن يبادل به إنسان آخر فلا يستطيع الإنسان أن يطلب من شخص آخر أن يعطيه عمره ويأخذ عمر الشخص الآخر .
- 12- والوقت لا يمكن استجاره : فهل يستطيع الإنسان استئجار سنوات إضافية من عمر شخص آخر ويستغلها للقيام بأعمال ما نعم يستطيع الإنسان أن يستأجر شخص آخر للقيام بعمل ما لكنه لا يستطيع استئجار زمن يقوم هو فيه بالعمل.

## ثالثاً: منحني النشاط ومنحني الملل:

لتحديد منحني النشاط وانخفاضه ( الملل ) يتم إتباع الخطوات التالية:-

- ❖ ارسم منحني نشاط.
- ❖ حدد وقت الذروة لنشاط.
- ❖ أعد توزيع أعمالك حسب النتيجة.



اعرف وقت قوتك و نشاطك واختار المهام الأكثر صعوبة وأهمية وانجزها فيه .. واختر لوقت ضعفك المهام السهلة والأقل أهمية .. سيساعدك ذلك على الإنجاز والجودة في أداء المهام معاً..

## رابعاً: لصوص ومضيعات الوقت:

يشكو الكثير من المدراء والموظفين على حد سواء من أن الوقت يفر منهم دون القيام بما هو مطلوب منهم أداءه من واجبات ويضطر البعض منهم البقاء ساعات بعد الدوام لأداء أعمالهم التي تعذر عليهم القيام بها أثناء وقت العمل وسبب فرار الوقت دون استغلاله بشكل جيد عدد من مضيعات الوقت التي يجب تحديدها كخطوة أولى إذا أراد الإنسان مديراً أو موظفاً إدارة وقته بشكل فعال :

ومضيعات الوقت كثيرة وقد يصعب حصرها وتختلف من عمل لآخر غير أن مضيعات الوقت الشائعة هي :

- 1- **الزوار دون موعد :** يذهب المدير الصباح إلى مكتبه وما أن يستقر أمام طاولته ويفتح باب المنشأة حتى يبدأ الزوار بالوفود عليه، بعضهم عملاء والبعض الآخر أصدقاء وفئة ثالثة معارف ورابعة أشخاص يستفسرون عن أشياء ويطلبون معلومات وفئة خامسة مندوبي مبيعات يريدون تسويق منتج أو خدمات ما وكل واحد منهم يقطع مدة زمنية من وقت المدير .
- 2- **المكالمات التليفونية :** إضافة ما يسببه الهاتف من إزعاج نفسي للمدير فإن المكالمات التليفونية تقطع وقتاً كبيراً من فترة دوام المدير وتجعله غير قادر على إنجاز الأعمال الهامة لديه وغير قادر على التركيز وقد اعتاد بعض الناس إطالة الحديث في التلفون وكأن الوقت لا قيمة له أو كأن المدير ليس لديه مراجعين أو أعمال .
- 3- **الأعمال الورقية :** اعتاد بعض المدراء قراءة الأوراق قراءة بطيئة مما يجعله يستغرق في قراءة صفحة واحدة دقائق عديدة يمكن قضاءها في أعمال أخرى فالقراءة البطيئة مضيعة للوقت .
- 4- **الاجتماعات المطولة :** تعتبر الاجتماعات ضرورية للعمل متى ما أديرت بشكل فعال ، غير أن الكثير من الاجتماعات في المنشآت بالدول النامية تكون فرصة لتبادل الأحاديث والمجاملات الاجتماعية وتضيع وقتاً كبيراً على الحضور دون الوصول أحياناً إلى نتائج فالاجتماعات غير الهادفة أحد أهم مضيعات الوقت خاصة في الدول النامية .
- 5- **الإطالة في الحديث :** يحتاج بعض الناس إلى وقت قصير للتعبير عما لديه بينما يستغرق بعضهم تبادل الأحاديث المختلفة مع الآخرين وبعضهم محب للمناقشات المطولة تستهويه وتضيع عليه الكثير من الوقت .

- 6- **المشكلات الإدارية الحادة :** عندما يواجه المدير مشكلة صعبة الحل مثل تدني الإنتاجية مع زيادة التكاليف فإنه يحتاج إلى التفكير بها وأسبابها وتطوراتها بشكل مطول ، قد تقتطع من وقته أياما وربما أسابيع ، وقد يشعر تجاهها بالحيرة وعدم القدرة على التصرف وذلك يزيد في الوقت الضائع منه والمشاكل الإدارية الحادة هي في الغالب بسبب سوء الإدارة وإغفال التخطيط والتنظيم أو غيره من الأنشطة .
- 7- **عادة المجاملة :** ينساق بعض المدراء في الحديث مع بعض زائريهم مجاملة لهم وحفاظا على مشاعرهم ويفر منهم الوقت وهم مستغرقون في أحاديث المجاملة وقد تحدث المجاملة أثناء الأحاديث التليفونية فيطيل المدير في الكلام ويعلق على كل كلمة يقولها المتصل فلا تنتهي المكالمة في دقيقة أو اثنين إلى فترة طويلة تتسبب في ضياع وقت المدير .
- 8- **عادة التأجيل :** عندما يصبح تأجيل الأعمال سلوكا متكررا في حياة المدير فإنه يحول دون قيامه بواجباته وأعماله وتأجيل العمل يعني صرف الوقت على أشياء أخرى مضيعة للوقت وتؤدي عادة التأجيل إلى تراكم العمل حتى يصبح عباءة ثقيلة على كاهل المدير فيختار في كيفية القيام به ، والحيرة في حد ذاتها تضعيع الوقت .
- 9- **عادة الحديث في الهوايات خاصة كرة القدم :** تستهوى بعض المدراء عادة الحديث في كرة القدم والمباريات واللاعبين والأهداف والنقاط التي حصل عليها الفريق الفلاني عن غيره وبعضهم يعشق فريق ما ويكون أحد مشجعيه فيتعصب في الحديث له ويدافع عنه بضراوة ويصف أمجاده بكل فخر وإعجاب فيضيع الوقت منه . دون أن يشعر به وهي عادة منتشرة لدينا بالمملكة .
- 10- **مشاهدة التلفزيون لساعات طويلة :** يقضى بعض الناس الجزء الأكبر من وقته بعد خروجه من العمل في مشاهدة البرامج التليفزيونية والأفلام المختلفة وقد أصبحت عادة مشاهدة التلفزيون لساعات طويلة مشكلة لدى الشعوب النامية ، ففيها إضاعة للوقت إلى جانب ما لجهاز التلفزيون من أضرار على البصر كما أن الجلوس لساعات طويلة يسبب عدم حركة الدورة الدموية عند الإنسان ولعادة مشاهدة التلفزيون مضار كثيرة اجتماعية وغيرها .
- 11- **العمل على الحاسب الآلي لساعات طويلة :** يضيع الناس أمام جهاز الحاسب الآلي وقتا طويلا ، أما لأنه يستمتع بالعمل على الجهاز أو لأنه عجز عن عمل شيء ما فصار يعيد المحاولات ، والوقت يضيع دون أن يشعر به ولجهاز الكمبيوتر مضار مشابهة لمضار مشاهدة التلفزيون .

12- **سوء تنظيم الأوراق :** اعتاد بعد المدراء على مراكمة أكوام من الورق على

سطح مكتبه وفي أدراجه وعندما يريد الحصول على ورقه أو وثيقة يبدأ في تقليب الأوراق بحثاً عنها ويمضي وقت طويل قبل أن يعثر عليها فسوء تنظيم الأوراق وعدم وضعها في ملفات تسهل الرجوع إليها أحد أهم مضيعات الوقت في الدول النامية .

13- **البحث عن الشيء الضائع :** اعتاد بعض الناس أن يحمل في يده كومة من المفاتيح

وقد يضعها في مكان ما دون أن يشعر بذلك وعند الحاجة لها يقوم بالبحث عنها فلا يجدها بسهولة فيضيع عليه الوقت .

14- **التردد في اتخاذ القرارات :** يعاني بعض المدراء من عادة التردد في اتخاذ

القرارات والزمن الذي يمضيه المدير في حالة التردد يعتبر زمن مستقطع وضائع من وقت المدير ، فحالة التردد أحد مضيعات الوقت التي يجب الانتباه لها .

## من مضيعات الوقت : التواني والتأجيل

### استبيان التواني والتأجيل

إقراء النقاط التالية ثم ضع دائرة على الرقم الذي ترى أنه يمثل تصرفك الخاص تذكر ليس هناك إجابة صح أو إجابة خطأ في هذا الاستبيان ولكن الغرض من هذا الاستبيان هو أن يعطيك دليل عام عن سلوكك تجاه تنفيذ الأعمال ونتيجة هذا الاستبيان ستساعدك في تحديد مدى وجود عادة التأجيل لديك ومعالجتها ولذا يجب على الأسئلة بكل صراحة :

### تعليمات الإجابة :

- 1- في كل فقرة اقرأ العبارة التي في الجانب الأيمن ثم العبارة في الجانب الأيسر
  - 2- ضع دائرة على الرقم الذي تميل إليه وكل رقم يعني ما يلي :
    - ✓ رقم 1 يعني تصرفك يميل إلى العبارة التي على يمين الصفحة بدرجة عالية جدا
    - ✓ رقم 2 يعني أن تصرفك يميل إلى العبارة التي على يمين الصفحة بدرجة عالية
    - ✓ رقم 3 يعني أن تصرفك يميل إلى العبارة التي بنسبة متوسطة
    - ✓ رقم 4 يعني أن تصرفك يميل إلى العبارة التي على يسار الصفحة بدرجة عالية
    - ✓ رقم 5 يعني أن تصرفك يميل إلى العبارة التي على اليسار بدرجة عالية جدا
- 
- 1- دائما ما ألجا للانشغال بتنظيف وترتيب مكتبي عندما أريد أن أؤدي أعمال صعبة 54321  
أعمل بشكل طبيعي عندما أريد أنفذ أعمالا صعبة .
  - 2- عندما أنوي القيام بعمل صعب أتحب أن تأتي أزمة و يطلب مني المدير طلب حتى أوجل العمل 54321  
عندما أنوي القيام بعمل صعب أعمل جيدا لتلافي الأزمات وتأجيل الطلبات المدير حتى أتفرغ للقيام بالعمل .
  - 3- بعض الأحيان أشك أني سوف اكمل العمل بشكل جيد حتى ولو أن العمل يسير على ما يرام 54321  
عادة أثق بأنني سوف أكون قادرا على إنهاء أي عمل أصمم على إنجازه
  - 4- اشعر بعض الأحيان بالذنب عندما لا أضع خطة عمل معقولة وأقوم بتنفيذها 54321  
دائما أضع خطة عمل معقولة وأقوم بتنفيذها على أسرع وجه

- 5- أضيع الوقت دائما بسبب ترددي في تحديد أي أعمال أبدأ بها أولاً
- نادرا ما أضيع الوقت في تحليل المشكلات أنجز العمل المطلوب بأقل وقت ممكن
- 54321
- 6- دائما ما أركز بشدة ولا أستطيع ضبط نفسي عند البدء بعمل ما .
- لقد اعتدت أن أبدأ العمل بكل سهولة وبشكل طبيعي
- 54321
- 7- في أحيانا كثيرة اضطرت على تلافي الأعمال الصعبة الغير محببة إلى نفسي أو الغير متعارف عليها أو الوظائف التي يترتب عليها مؤثرات نفسية أو قلق .
- لا أخشى الأعمال الصعبة غير المدحبة إلى نفسي أو غير المتعارف عليها أو الوظائف التي يترتب عليها مؤثرات نفسية أو قلق .
- 54321
- 8- في كثير من الأحيان أعمل المساء ونهاية عطلة الأسبوع
- من النادر أن أعمل إلى وقت متأخر في المساء أو في نهاية الأسبوع
- 54321
- 9- نادرا ما أطرح تساؤل بالنسبة لإمكانية إنجازي أعمالا كبيرة في الوقت المناسب دائما أتوقع أنني أستطيع عملها
- بشكل عام أخطط لأعمالي ولا أقبل كميات كبيرة من الأعمال إلا إذ كنت متأكد أن لدى وقت كاف لذلك .
- 54321
- 10- في بعض الأحيان أقدم بعض الأعمال الصغيرة والغير مهمة على الأعمال الكبيرة والهامة حتى ولو عرفت أن في هذا مخاطرة
- أبدا ، لا أقدم أعمالا صغيرا وغير مهمة على أعمالا كبيرة وهامة ، إلا إذا وجد سبب مقنع
- 54321
- 11- احب التحدث ( في الأمور الجانبية ) واستعراض أخبار الناس أثناء العمل هذا الأسلوب يجعلني على صلة بما يحدث من حولي
- نادرا ما أتحدث وأتبادل الأخبار ( الجانبية ) في العمل ولا أشعر أنني بحاجة إلى أن أكون على صلة بما يحدث من حولي
- 54321



- 12- أحيانا أؤجل عملا خوفا من الوقوع في الخطأ  
54321 نادر ما أؤجل أعمالى خوفا من الوقوع في الخطأ
- 13- أحيانا أترك الأعمال الصعبة حتى نهاية اليوم .  
54321 دائما انفذ الأعمال الصعبة عندما أكون في أحسن حالاتي
- 14- أحيانا ، أؤجل عملا ما حتى أستطيع أن أحصل على معلومات أو مراجع افضل  
54321 نادرا ، ما أؤجل تنفيذ عملا ما من أجل الحصول على معلومات أفضل إلا إذا كانت تلك المعلومات فعلا ضرورية
- 15- أحيانا ، لا أستطيع الوفاء بمواعيد محددة مسبقا بسبب تأخيري لتنفيذ العمل  
54321 نادرا ما أفشل بالوفاء بمواعيد محددة مسبقا بسبب تأخيري لتنفيذ العمل .
- 16- أحب التأمل أثناء العمل حتى ولو لم يكن هنالك سبب لذلك  
54321 نادرا ما أتأمل أثناء العمل وعادة فقط اترك مكتبي عندما يكون عندي سبب محدد وضروري
- 17- أحيانا ، أؤجل عمل ما حتى الدقيقة الأخيرة ثم أعمل جادا لإنهاء ذلك العمل  
54321 بشكل عام أخطط أعمالى بشكل جيد مقدما ونادرا ما أؤجل الأعمال إلى الدقيقة الأخيرة .

## تحليل نتائج الاستبيان

أن بعد إجابتك على الـ 17 عبارة اجمع الأرقام التي وضعت عليها دائرة ثم اقسم حاصل الجمع على 17 لتحصل على المعدل المطلوب .

### مجموعة الأرقام المحددة بدائرة

( المعدل = \_\_\_\_\_ = نقطة

17

### توزيع المعدلات :

نتيجة من (1- 3.5)	نتيجة من (3.6-5)
المعدل من 1-1.4 يدل على نظرة سلبية بدرجة عالية للتخطيط ويمكن أن تكون كل محاولاتك السابقة لتخطيط للوقت أثبتت عدم النجاح وأنت تعاني من مشكلة التأجيل بشكل كبير	المعدل من 3.6-4.5 يدل على الاتجاه الإيجابي والحصول على فوائد من التخطيط ولكن قد لا تزال تواجه بعض المشكلات المتعلقة بقليل من الأعمال وأنت في طريقك للتخلص من التأجيل .
المعدل من 1.5-2.4 يدل على نظرة سلبية للتخطيط وسبق وأن واجهت صعوبة في التعامل مع مشاكل سابقة لتخطيط للوقت ، وأنه توجد لديك مشكلة التأجيل.	إذا حصل على المعدل من 4.6-5 فإن هذا يدل على تمتعك باتجاه إيجابي عاى وتحصل على الفوائد الكاملة من التخطيط في أداء عملك وأنه لا توجد لديك مشكلة تأجيل .
المعدل من 2.5-3.5 يدل على أنه ليس لديك لا نظرة إيجابية أو سلبية وما زلت تبحث عن الفائدة من التخطيط ( في مرحلة الوسط وأن لديك مشكلة تأجيل نوعاً ما ) .	

## إرشادات للتعامل مع عملية التأجيل

ان مشكلة تأجيل الأعمال مشكلة منتشرة بين الناس وهي ليست بالأمر الغريب ومن الطبيعي أن يتصف بها بعض المدراء لكثرة مشاغلهم وكذلك رجال الأعمال والطلاب وحتى ربات البيوت ولكن لتلافي المشكلة أو التقليل منها يمكن أتباع بعض الإرشادات التي يمكن أن تؤدي إلى أداء الأعمال في حينها وفيما يلي بعض من هذه الإرشادات :

- 1- أن على الإنسان أن يعتبر التأجيل مشكلة تضيع الوقت ، ولكنه ليس الوحيد الذي يعاني منها أو أنه أسوء شخص توجد عنده مشكلة التأجيل ويجب أن يأخذ في الاعتبار أنه في كثير من الأحيان وبدافع الحرص على النجاح في أعمال كثيرة وخوفا من النتائج التي تؤدي الفشل ، نقوم بتأجيل بعض الأعمال والخوف من الفشل أمر طبيعي أيضا ولكن يجب أن لا يسيطر هذا الشعور على الإنسان ، ويصبح الخوف والتردد سمة من سماته وتصرفاته .
- 2- أن مشكلة التأجيل هي مشكلة متعلقة ببعض القرارات أو الحالات المعينة هذا يعني أن المشكلة أصغر مما يتصورها الشخص .
- 3- يجب أن يبدأ الشخص في حل مشكلة التأجيل عن طريق اتخاذه لبعض الإجراءات حول الأمر الذي عادة ما يتم تأجيله .

### وهذا يدعو الشخص الذي يريد الخلاص من التأجيل إلى الآتي :

- التعرف على نقاط الضعف عنده بالنسبة للتأجيل .
- المثابرة وضبط النفس باتباع مبدأ ( نفذ الآن ) وهذا المبدأ يساعد الإنسان على اكتساب مهارات الأداء السريع عندما يكون قد حدد الأعمال التي يجب أن يركز جهوده عليها .
- 4- يجب على الشخص الاتصاف بالإيجابية الدائمة أيضا تعتمد على قدرة المدير على رفع معنوياته ذاتيا ومعنويات مروضيه عند مواجهة الأعمال التي يراد إنجازها .
- 5- اتباع أسلوب التفكير في مواجهة الأشياء مرة واحدة فقط أي عندما يبدأ في تنفيذ أي عمل يجب أن لا يتركه قبل أن ينتهي منه .
- 6- أن لا يتم تقديم الأعمال الغير مهمة على الأعمال الهامة .
- 7- عدم الانشغال بالعلاقات الخاصة أثناء العمل ما أمكن وتكريس وقت العمل ودون مجاملة لا مبرر لها .
- 8- إن من أفضل وأقوى العوامل للوصول إلى الإدارة الذاتية الفعالة هو تحديد " وقت البداية " عند جدولة الأعمال وهذا يعني أن يجب أن يلزم الإنسان نفسه يبدأ العمل في وقت محدد وأن يضع لنفسه تحديد لوقت تسليم العمل Deadline وأن يدرّب نفسه ويرغمها على البدء في الأعمال في حينها .

## حقائق عن الوقت تثبت أهميته

يتساوي الناس في مقدار ساعات الوقت المتاحة في اليوم والأسبوع والشهر والسنة

اليوم = 24 ساعة

الأسبوع = 168 ساعة

الشهر = 730 ساعة

السنة = 8760 ساعة

لكن بعضهم يستغل الساعات المتاحة في القيام بالكثير من الأعمال وبعضهم تفر منه الساعات دون أن يستفيد منها .

## (1) طريقة تغير العادة

توجد عادات لدى الإنسان غير جيدة وبعض هذه العادات يضيع الوقت مثل التأجيل ، والسهر والإكثار من مشاهدة التلفزيون ويقال أن تغير أي عادة يستلزم جهداً لمدة 21 يوماً ولتغيير عادة ما أتبع :

1. سجل العادة كتابة
2. حدد الهدف من تغييرها
3. اجعل النتائج التي يجب الوصول لها قابلة للقياس
4. اكتب المشاكل التي تترتب على العادة
5. اكتب الفوائد التي تترتب على التخلص منها
6. اكتب أكبر قدر من النتائج
7. ابد فوراً في تغيير العادة
8. اطلب مساعدة من صديق أو قريب
9. استخدم عبارات التأكيد الإيجابية ( كرر على نفسك بعض العبارات )
10. كافئ نفسك عندما تتخلص من العادة
11. استخدم التصور ( تصور نفسك وقد تخلص من العادة )
12. إذا تراجع لا تيأس أعد المحاولة

## التغلب على التواني والتأجيل

إذا أردت التغلب على التواني والتأجيل فطبق ما يلي

7- أزل مسببات التأجيل والهروب

1- ارتبط مع الناس بمواعيد محددة لأداء

2- ادخل في مباراة مع نفسك

8- قل لنفسك عندما تريد البدء في عمل أنك ستعمل على المهمة لمدة 15 دقيقة لأنها جزء بسيط منه .

3- أبدا مهما كانت الظروف

9- روض نفسك وقم بإرغامها على عمل الأشياء الهامة والصعبة دون تواني

4- جزء الأعمال إلى وحدات يمكن القيام بها بدون صعوبة

10- لا تحصر تفكيرك في الصعوبات التي ستواجهك

5- تصور العمل وقد تم إنجازه

11- كافئ نفسك عندما تنجز العمل .

6- تذكر أن الصعوبات هي من صنع خيالك .



### نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

ختم اليوم التدريبي الأول



## اليوم الثاني- الجلسة الأولى الوحدة التدريبية الثالثة

الزمن: 120 دقيقة



التعامل مع تأجيل الأعمال وإدارة الوقت والاجتماعات بفاعلية



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بأنواع تأجيل الأعمال والتعامل معه ومعايير إدارة الوقت بفاعلية وأساليب تنظيم المكتب وإدارة الأوراق.

## الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون

قادراً على أن:

- التعرف على تأجيل الأعمال وأنواعها وأساليب علاجه.
- تطبيق المعايير الثلاثة لإدارة الوقت.
- التعرف على طبيعة إدارة الاجتماعات بفاعلية.
- تطبيق تنظيم المكتب وإدارة الأوراق.



اليوم الثاني  
الخطة التدريبية للجلسة الأولى

الزمن	الإجراءات	الوحدة الجلسة
10 د	نشاط (1/1/2)	الثالثة الأولى
25 د	أولاً: تأجيل الأعمال وأنواعه وأساليب علاجه	
10 د	نشاط (2/1/2)	
25 د	ثانياً: المعايير الثلاثة لإدارة الوقت	
25 د	ثالثاً: إدارة الاجتماعات بفاعلية	
25 د	رابعاً: تنظيم المكتب وإدارة الأوراق	
120 د	الزمن الكلي	

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/2)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
	أن يتعرف المتدربون على تأجيل الأعمال وأنواعه وأساليب علاجه.	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب بـ :	تعليمات تنفيذ النشاط:
	• عرض النشاط على المتدربين.	
	• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.	
	• الإشراف على المجموعات.	
	• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه	
	• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.	

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: تعرف على مايلي:-

- تأجيل الأعمال وأنواعه وأساليب علاجه؟

.....

.....

.....

.....

.....

## أولاً: تأجيل الأعمال وأنواعه وأساليب علاجه:

### أ- تأجيل الأعمال وأنواعه:

هناك عدة "أنواع" مختلفة من المماطلين. سنحاول هنا تصنيف التأجيل لمساعدة الأفراد على فهم سبب المماطلة وكيفية التغلب على هذه العادة. قسم بعض الباحثين أنواع المسوفين إلى مجموعتين:

• **المسوفون السلبيون.** أولئك الذين يؤخرون المهام لأنهم يسعون للوصول إلى قرار والتصرف بناءً عليها.

• **المسوفون النشطون.** أولئك الذين يؤخرون المهام عن قصد لأنهم يشعرون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط.

ستجد أيضاً تصنيفات أخرى حددها العديد من الخبراء والمهنيين ، بما في ذلك:

• **القلق.** أولئك الذين يؤجلون المهام لأنهم قلقون بشأن التحدي أو من مغادرة منطقة الراحة الخاصة بهم.

• **المبالغة.** أولئك الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية القيام بالعديد من المهام، ثم يكافحون لإيجاد الوقت لإكمال كل شيء.

• **منشد الكمال.** أولئك الذين يتجنبون المهام لأنهم يشكون في قدرتهم على إكمالها على أكمل وجه.

• **حالم.** أولئك الذين يؤجلون المهام لأنهم لا يجيدون التركيز على التفاصيل.

• **متحد مستفز.** أولئك الذين يكرهون شخصاً ما يملئ عليهم جدولهم الزمني.

• **صانع الأزمات.** أولئك الذين يؤجلون المهام لأنهم يفضلون العمل تحت ضغط المواعيد النهائية الضيقة.

## ب-أساليب علاج التأجيل:

1-لا تعتمد على قوة إرادتك وحدها لتحفيزك على إنجاز أعمالك:

أظهرت دراسات أجراها إيان تايلور، باحث في مجال علم النفس الرياضي ويجري أبحاثا حول الدوافع وعوامل التحفيز، أن الناس يفترضون غالبا أن قوة الإرادة هي الحل لمشكلة التسويف والمماطلة.

في الواقع، يمكن أن يفيد هذا العامل بين الحين والآخر. وسبق أن قال تايلور لبي بي سي إن "قوة الإرادة تمثل أحد أنواع الدوافع، لكنها ليست أفضلها. فإذا تصورت أن الدافع يشبه الوقود الذي يوصلك إلى النتيجة التي تنشدها، فعليك إدراك أن بعض أنواع الوقود ذات جودة عالية، بينما تتسم الأنواع الأخرى بتدني الجودة".

وتكمن مشكلة الاعتماد على قوة الإرادة وحدها، في أنها قد تساعدك أحيانا على تحقيق أهدافك، لكنها تمثل عاملا هشا بقدر يجعلها لا تؤتي ثمارها دائما.

إيجابيات المهمة التي تواصل إرجاء الشروع فيها

تخطى يستحق الانتباه وواصل القراءة

يستحق الانتباه

يستحق الانتباه

شرح معمق لقصة بارزة من أخبار اليوم، لمساعدتك على فهم أهم الأحداث حولك

وأثرها على حياتك

## 2-خطط مسبقا

ثمة استراتيجية نفسية يمكنك استخدامها إذا عرفت أن إغراءات أو أسبابا بعينها ستظهر خلال أدائك لمهمة ما وستحدو بك للتسوية في إنجازها. وتُعرف هذه الاستراتيجية باسم "ماذا لو"، وتقوم على تحضيرك مسبقا، لبدائل يمكنك اللجوء إليها لمواجهة هذه الأسباب والإغراءات المحتملة. فمثلا، عندما تكون بحاجة لقضاء عطلتك الأسبوعية منهمكا في إنهاء دراسة ما، بوسعك أن تقرر مسبقا، أنك ستقترح على أي صديق يطلب منك اللقاء خلال العطلة نفسها، أن يُرجئ ذلك إلى ساعات المساء، لكي تتفرغ لأعمالك البحثية خلال النهار.

## 3-قلل المجهود المبذول لإنجاز المهام المنوطة بك

يتعين عليك أن تُسهّل على نفسك - بقدر ما تستطيع - مسألة الشروع في أداء مهمة ما. وبات من المعروف في هذا الشأن، اللجوء إلى أسلوب يُعرف باسم "هندسة الاختيار"، ويُطبق مثلا في بعض مقاصف أماكن العمل، عبر وضع الفواكه قرب مكان الدفع بدلا من الشوكولاتة، وذلك لحمل الموظفين على تناول أطعمة صحية بشكل أكبر.

وفي سياق انتفاع المرء بهذا الأسلوب، لتحفيز نفسه على أداء المهام دون تسوية، يمكن له مثلا إذا كان يرغب في الركض في فترة ما قبل الظهر، أن يذهب للعمل مرتديا ملابس تصلح لأن يركض بها كذلك. كما يمكن أن يضع على مكتبه في المساء جدولا بالمهام التي يرغب في إتمامها في الصباح، حتى يكون هذا الجدول أول ما يراه مع شروعه في العمل في اليوم التالي.

كما ينبغي عليك في الوقت نفسه، أن تُبعد عنك كل عوامل الإلهاء وتشتيت الانتباه، عبر خطوات من قبيل تعطيل خاصية ظهور الإشعارات المختلفة على شاشة هاتفك، وتحويله إلى الوضع الصامت أيضا. أما إذا كنت غير قادر على مقاومة إغراء تصفح وسائل التواصل الاجتماعي؛ فبمقدورك تعطيل خاصية الولوج التلقائي إلى حساباتك عليها. فاضطارك في كل مرة إلى كتابة كلمة السر، ربما يكون كافيا إلى دفعك لتسير على الطريق الصحيح، خاصة إذا كانت هذه الكلمة معقدة وطويلة على سبيل المثال!

#### 4-كافئ نفسك

تروق المماثلة والتسوية للمرء، لما يترتب عليهما من مكافأة فورية له؛ إذ أن إرجاء الانخراط في أداء مهمة شائكة وصعبة، سيجعله يتجنب الشعور بأي أحاسيس سلبية قد تترتب على ذلك. ولهذا، تحتاج لمواجهة ذلك بمكافآت بديلة تحظى بها، إذا أقدمت على العمل ولم تتجنب الشروع فيه.

وقد أظهرت دراسة حديثة أُجريت في جامعة كورنيل الأمريكية أن نيل مكافأة فورية يحفزك على بذل جهد يفوق ما يمكن أن تبذله إذا كان عليك الانتظار لكي تحظى بهذه المكافأة في نهاية المطاف. ويعني ذلك أنك بحاجة لإيجاد مكافأة فورية، تجعل أداءك لمهامك أيسر قليلا في نظرك.



## 5- تبن رؤية أكثر واقعية لشخصيتك في المستقبل

يميل معظمنا للاعتقاد بأنه سيكون لدينا وقت أطول في المستقبل، إذ نعتقد بتفاؤل أننا سنصبح أكثر تنظيماً وحيوية، وسنعيش حياة لا تشوبها شائبة ولا تشهد أي أخطاء. لكن ذلك لن يحدث بطبيعة الحال، وهو السبب الذي يجعلنا غالباً ما نقلل من الوقت المتوقع لإنجاز مهمة ما، وهو ما يُعرف باسم "خطأ التخطيط".

مثالي المفضل في هذا الشأن، هو ما حدث عندما كان يجري التحضير لإصدار الإصدار الأول من "قاموس أكسفورد للغة الإنجليزية". ففي عام 1860، أُعلن عن أن إتمام هذا الإصدار سيحتاج إلى عامين فحسب. رغم ذلك، فبعد خمس سنوات من بدء العمل فيه فعلياً عام 1879، لم يكن معدوه قد تجاوزوا كلمة "ant" أو "نملة". وهكذا، فعندما انتهى العمل في ذلك الإصدار عام 1928، كانت محتوياته قد باتت تعتبر غير مواكبة للغة السائدة آنذاك، وبدأ على الفور إعداد نسخة منقحة مزيدة منها.

## 6- كن أكثر رافة بنفسك

ربما تبدو نصيحة مثل هذه آخر شيء يمكن للمرء أن يحتاجه، إذا كان يتسكع على الإنترنت لنصف يومه، في الوقت الذي يتعين عليه فيه الانهماك في العمل. رغم ذلك، فقد تبين أن مقدار التعاطف مع النفس لدى من يماطلون ويسوفون في أداء مهامهم، يقل عن المعدل المتوسط. وهو ما يعني أن هؤلاء يتعاملون مع أنفسهم بقسوة، وهو ما لا يؤدي إلى أي نتائج إيجابية على صعيد دفعهم للتخلي عن عادة المماطلة هذه.

فقد أثبتت دراسة أُجريت على الطلاب الذين لم يراجعوا دروسهم قبل خوض الاختبارات، أن من صفحوا عن أنفسهم لتسويفهم في هذا الصدد، كانوا أكثر إقبالا على مراجعة الدروس في المرة التالية، مقارنة بأولئك الذين شعروا بأنهم عاجزون عن الصفح وتجاوز الموقف. ولا عجب في ذلك، فالناس لا يشعرون بالراحة من الأصل، عندما يكونون بصدد أداء مهمة ما، لذا لن تؤدي إضافة مزيد من المشاعر السلبية، إلى مساعدتهم على إتمام عملهم في هذا الشأن بنجاح.

وتقول سيرويس في هذا الصدد، إن المرء منّا لا يكون صارما وقاسيا مع أصدقائه بالقدر الذي يتسم به غالبا، عندما يتعامل مع نفسه ويحاسبها على زلاتها، مشيرة إلى أنك لن تذهب لصديقك الذي يماطل ويسوف وتقول له مثلا: "ماذا بك، لماذا تماطل، هلم وقم بما هو موكل إليك من مهام" بل ستقول له على الأغلب "على رسلك، أنت تمر بأسبوع عصيب، وأتفهم أنها مهمة شاقة بالنسبة لك. فلتأخذ الأمور ببساطة، وسأكون إلى جوارك لمد يد العون لك".

#### 7- تحدث عن نفسك بالطريقة الصحيحة

من جهة أخرى، من المهم إيضاح أنه حتى التفاضيل الصغيرة، يمكن أن تُحدثُ فارقا، مثل اللغة التي يستخدمها كل منّا في الحديث عن نفسه. ويمكننا الإشارة هنا إلى دراسة أُجريت في كاليفورنيا قبيل الانتخابات الرئاسية الأمريكية لعام 2008، وأظهرت أن من سُئلوا في استطلاع للرأي، عن شعورهم حيال كونهم "سيصوتون" في الانتخابات، كانوا أقل إقبالا على التصويت الفعلي بنسبة 13 في المئة من أولئك الذين تم سؤالهم في الاستطلاع عما يشعرون به إزاء "كونهم سيصبحون مُصوتين".

وقد حدث ذلك رغم الفارق الطفيف في الصياغة اللغوية للسؤال، بين استخدام الفعل "يُصَوِّت" والاسم "مُصَوِّت"، وهو ما يشير إلى أن تصويرنا لأنفسنا على أننا ننتمي إلى فئة بعينها من الناس، يمكن أن يؤثر في سلوكنا الفعلي.

لذا، فلتصف نفسك على أنك "عداء أو راکض، لا أن تقول إنك ستعدو أو سترکض"، إذ أن ذلك يزيد من فرص نجاحك في الإقدام على هذا التصرف بالفعل. ويقول إيان تايلور إن ذلك يعود إلى أن استخدام الاسم يخلق صلة بينك وبين السلوك الذي ترغب في القيام به، وهو ما يعني "أنك لن تكون في هذه الحالة بصدد الحديث عن القيام بتصرف ما، ولكنك ستتحدث ببساطة عن عيشك لحياتك على الشاكلة التي ترغب فيها" بما يتضمنه ذلك من الإقدام على هذا التصرف.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/1/2)

	جماعي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
	أن يناقش المتدربون المعايير الثلاثة لإدارة الوقت.	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: ناقش مايلي:-

- المعايير الثلاثة لإدارة الوقت؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ثانياً: المعايير الثلاثة لإدارة الوقت:

تتمثل المعايير الثلاثة لإدارة الوقت فيما يلي:-

### 1-التنظيم

يجعلك التنظيم على دراية حسنة بالمهام اللازم إتمامها وتوقيتها، والتنظيم هنا يعني وجود مفكرة مقسمة إلى موضوعات أو تقويماً به مواعيدك أو ترتيب الأوراق بحيث يسهل الوصول إليها وغير ذلك مما تجده مناسباً لنمط حياتك أو طبيعة مهماتك.

### 2-الأولوية

تقييم المسؤوليات والمهام وترتيبها في أولويات مهارة ضرورية لنجاح إدارة الوقت، مثلاً يمكنك إنهاء المهام السريعة القصيرة أولاً ثم الانتقال إلى المهام الأطول، أو إنهاء المهام البسيطة ثم الأعمد، أو العاجلة قبل الآجلة، أو كما يتراءى لك، فلا قواعد صارمة هنا، فالأمر يتسم بالمرونة.

### 3-تحديد الهدف

أولى خطوات الوصول إلى الهدف هو تحديده ثم معرفة الطريق إليه، ولن تستطيع تحقيق أي شيء بالنظر إلى قمة الهرم، وعليك تقسيم المهام الكبيرة إلى مهمات أصغر ذات مدى زمني محدد لتبنيها معاً كقطع الليجو حتى يكتمل الهدف من المهمة التي تحتاج إلى إنجازها.



## ثالثاً: إدارة الاجتماعات بفاعلية:

هناك شبه إجماع بين المهتمين بموضوع إدارة الاجتماعات فيما يتصل بالمراحل التي ينبغي أن تمر بها الاجتماعات. هذه المراحل تتمثل في: ما قبل الاجتماع، وأثناء الاجتماع، وبعد الاجتماع. وسوف نعرض لأبرز الأنشطة المطلوبة في كل مرحلة من هذه المراحل بما يساعد على ضمان نجاح الاجتماع وتحقيقه لأهدافه، وذلك على النحو التالي:

### المرحلة الأولى : التحضير للاجتماع

إن أي اجتماع مهما كان مستواه، ومهما كانت طبيعة الموضوع أو الموضوعات التي تناقش فيه وخصائص المشاركين يعتمد نجاحه على ضرورة الإعداد والتحضير لهذا الاجتماع. لهذا يمكن القول أن هناك عدد من المتطلبات التي ينبغي توافرها قبل عقد أي اجتماع، ويأتي في مقدمة هذه المتطلبات التخطيط للاجتماع.

فكما ذكرنا سلفاً هناك العديد من أنواع الاجتماعات، فبعضها يتعلق بإشعار أو تزويد الآخرين بالمعلومات، في حين أن بعضها له صلة بإقناع الأطراف الأخرى فيه، بينما يتحدد هدف معظم الاجتماعات في حل المشكلات واتخاذ القرارات. و أياً كان نوع هذه الاجتماعات ومسمياتها، فإن هناك عدة جوانب أساسية ينبغي اتباعها للتخطيط للاجتماعات بغرض زيادة فرص نجاحها وتحقيقها لأهدافها وهذه الجوانب هي:

### أولاً: تقرير مدى الحاجة إلى الاجتماع:

كثيراً ما نقرر عقد اجتماعات لضرورة لها البتة. بل يمكن القول إن سوء السمعة التي حظيت بها الاجتماعات إنما نجمت في كثير من الأحيان من عقد اجتماعات لا مبرر لها إطلاقاً مما يترتب عليه عدم التحضير لهذه الاجتماعات وبالتالي عدم فعاليتها لأنه لا توجد لها أهداف واضحة ومحددة. لذا، ينبغي عليك كقائد إداري قبل أن تقرر عقد أي اجتماع أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

### \*\* هل هناك ضرورة لعقد الاجتماع؟

هل الاجتماع هو الأسلوب الأمثل للتعامل مع الموقف؟ أو بمعنى آخر، هل هناك بدائل أخرى للاجتماع (مثل اتخاذ القرار بذاتك، أو إيصال المعلومات كتابياً، أو التشاور على الهاتف، أو استخدام التقنية الحديثة في الاتصال بالآخرين مثل الدوائر التلفزيونية المعلقة؟).

إننا ندرك تماماً أن هناك العديد من الأسباب التي قد تدفع القادة الإداريين لعقد الاجتماعات. من بين هذه الأسباب الرغبة في الوصول إلى قرار جماعي، وتحسين الاتصال والتفاوض والنواحي القانونية أو النظامية التي تلزم بالاجتماع مثل اجتماعات مجالس الإدارة أو إقرار التقارير. بل إن هناك أسباب غير وجيهة للاجتماعات من بينها الرغبة في ممارسة وإظهار القوة أو حب الاستعراض أو قتل الموضوعات أو الحصول على عوائد مادية وخاصة عندما يتيح النظام الحصول على مبلغ مادي مقابل حضور الاجتماعات.

لهذا ينبغي عليك كقائد إداري أن تقرر سلفاً مدى الحاجة إلى الاجتماع قبل الدعوة له لأن في ذلك ما يغني عن عقد اجتماعات متتالية لا مبرر لها قد تكون مضيعة للوقت والجهد والمال.

### **ثانياً: تحديد الهدف من الاجتماع**

يعقد الاجتماع لأغراض متعددة يمكن أن نطلق عليها بشكل عام "حل المشكلات واتخاذ القرارات". هذا يعني أن التخطيط لعقد أي اجتماع يتطلب من أي قائد إداري أن يكون على دراية تامة بالمشكلة أو الموضوع الذي سوف يتم بحثه في هذا الاجتماع قبل الدعوة إليه، كما ينبغي أن يتأكد القائد الإداري أيضاً من أن الأعضاء المشاركين في الاجتماع على إطلاع تام بالمشكلة لأن ذلك سوف يساعد الجميع على تحديد الهدف من الاجتماع وبالتالي سهولة التوصل إلى الحلول المتاحة والاتفاق عليها.

إن تحديد الهدف وجعله مكتوباً سوف يساعد على التحقق من صحة ما سوف يتم مناقشته وجدوى ذلك النقاش. بل إن الهدف المكتوب سوف يمثل مرجعاً يمكن الرجوع إليه عند الاختلاف بين الأعضاء والمجتمعين كما أن له قيمة كبيرة من حيث التحكم في مجرى الأمور أثناء الاجتماع.

ومن المؤكد أنه ليس في كل الاجتماعات يمكننا بسهولة أن نحدد أهدافنا بوضوح أو بشكل صريح، فقد تكون هناك أهدافاً خفية للمجتمعين لم يتم الإفصاح عنها، وذلك من أجل عدم طرح كل القضايا مرة واحدة، وإعطاء الأطراف الأخرى فرصة القوة أو المناورة على حسابنا. وأياً كان الأمر، فإن تحديد الهدف من الاجتماع أمر ضروري جداً لنجاحه حتى لو تم الإفصاح عن بضع الأهداف أو كتابتها لمبررات قد يرى أي طرف في الاجتماع ضرورة إضفاءها ولو مؤقتاً بغرض الحصول على بعض المكاسب التي قد يجنبها الطرف الآخر في الاجتماع.

### **ثالثاً: تحديد المشاركين الملائمين في الاجتماع وأشعارهم بذلك**

إن اختيار المشاركين في أي اجتماع ليس بالأمر اليسير، وإن كنا قد تعودنا في منظماتنا وإدارتنا على دعوة الأشخاص أنفسهم للعديد من الاجتماعات وهذا تصرف غير صحيح. لذا، فإن نجاح أي اجتماع يتطلب منا ضرورة أن نحدد المشاركين الملائمين في هذا الاجتماع. إن بالإمكان القول إن أهم عنصر في العمل الجماعي هو توفر المواهب والطاقات التي تتشكل منها هذه الاجتماعات وعملية التعامل التي تحدث بين أعضائها. ذلك أن المجموعة المشكلة تشكياً جيداً سوف تعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لأعضائها والذي يُعد في حد ذاته مطلباً مهماً لنجاح الاجتماع في تحقيق الهدف أو الأهداف المرسومة له .

هذا التأكيد على أهمية تشكيل أعضاء الاجتماع يقودنا إلى القول بأنه ينبغي أن يكون الهدف هو عدم دعوة أي شخص بغير سبب وجيه. ومن أجل ضمان نجاح الاجتماع فإننا يمكن أن نورد هنا بعض الأسباب الوجيهة لدعوة الأشخاص إلى اجتماع ما، وذلك على النحو التالي:

- أنهم خبراء في موضوع سوف تجرى مناقشته.
  - أن لديهم مسؤولية تنفيذية عن مجال سوف تجرى مناقشته.
  - أن هناك حاجة إلى تأييد ودعم هؤلاء الأشخاص.
  - أن هناك حاجة إلى الإطلاع على أسلوب التفكير السائد في المجالات التي سوف تجري مناقشتها من قبل أكثر من طرف.
  - احتمال استياء وتذمر هؤلاء الأشخاص إذا لم تتم دعوتهم.
- وعلى الرغم من أن السببين الأخيرين ضعيفين، إلا أنه لا يمكن تجاهلهما، وبالتالي فلا بد لنا من الحكم على الأمر بحرص لضمان نجاح الاجتماع.
- إلى جانب أهمية دعوة الأشخاص الملائمين للاجتماع، هناك نقطة جديرة بالذكر هنا، وذلك فيما يتصل بتحديد عدد الأعضاء المشاركين في الاجتماع. فلقد أشار جراي (1408هـ) إلى أن تحديد عدد المشاركين في الاجتماع ليس عملية عفوية أو مسألة جانبية حيث أن نجاح الاجتماع لا يمكن أن يحدث مصادفة إذا تم تجاهل هذا العنصر.



## الاجتماعات الموسعة والاجتماعات المحدودة:

يرى بعض الباحثين أن الاجتماع المحدود في أعضائه أكثر فعالية من الاجتماع الموسع وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالتنفيذ، بينما يرى البعض الآخر أن الاجتماع الموسع أفضل عندما يكون الغرض منه إيجاد بدائل متعددة لحل المشكلة (هيجان، 1420هـ، ص224).

على أن الأمر بالنسبة لمرحلة ما قبل الاجتماع لا يقتصر على النقاط السابقة، إذ إن التأكيد على أهمية إشعار أو دعوة المشاركين للاجتماع عن طريق إرسال مذكرة لهم تتضمن شرحاً موجزاً لموضوع الاجتماع والبنود التي سوف تتم مناقشتها فيه أو ما يطلق عليه جدول الأعمال، على أن ترسل هذه المذكرة قبل بداية الاجتماع بوقت كافٍ، لنتيح لأعضاء الاستعداد للاجتماع. من ناحية أخرى، يجب أن يتأكد القائد الإداري من الشخصية التي سوف تتولى رئاسة الاجتماع، إذا لم يكن هو الشخصية الذي سوف يتولى هذا الأمر. ذلك أن اختيار رئيس الاجتماع سوف يكون له أثر كبير في نجاح الاجتماع وتحقيق أهدافه، وسوف نتحدث عن رئاسة الاجتماع بشيء من التفصيل في المرحلة الثانية. إلى جانب اختيار رئاسة الاجتماع، فإن على القائد الإداري أن يتأكد في هذه المرحلة، أي مرحلة ما قبل الاجتماع، من مدى ملائمة الزمان والمكان للاجتماع، ومن حيث مدى ملائمة التوقيت للمشاركين وعدم ازدحام جدول الأعمال أو عدم وجود الموضوعات الكافية التي ينبغي مناقشتها لأن ذلك يؤدي إلى الملل، ويفقد المصداقية بالنسبة للاجتماع. أما فيما يتصل بالمكان، فينبغي التأكد من توفر أماكن الجلوس الملائمة واللوازم والأدوات المطلوبة في الاجتماع وتنظيم الجلوس والتأكد من مدى ملائمة التهوية والإضاءة والتدفئة.

من ناحية أخرى، لا بد أن يوجه القائد الإداري في هذه المرحلة اهتمامها بخدمات السكرتارية المساندة التي تعد عنصراً مهماً في نجاح الاجتماع سواء فيما يتعلق بإعداد ملف الاجتماع الذي تحفظ فيه جميع الأوراق والمستندات المتعلقة بموضوعات الاجتماع، أو إعداد جدول أعمال الاجتماع، أو كتاب المحاضر ومتابعة عملية الاستعداد والتنفيذ بالنسبة للقرارات أو الأمور اللازمة للاجتماع.

## خطوات التحضير للاجتماع

أنه من الضروري أن نشير هنا إلى ثلاث خطوات مهمة، يمكن الأخذ بها قبل بدء الاجتماع، وخاصة عندما يكون هناك مشاركون من خارج المنظمة أو الإدارة التي تعمل بها.

### أولاً: تحديد مساهمتك بالنسبة لكل بند من بنود الاجتماع

يقتضي الحرص على نجاح الاجتماع وبخاصة من القائد الإداري إذا ما كان مسؤوليته أيضاً رئاسة الاجتماع أن يقوم بالتحضير الجيد للاجتماع. هذا التحضير يقتضي منه أخذ زمام المبادرة بقيادة الاجتماع بدلاً من أن يقوده المجتمعون إلى مناقشة وإقرار الموضوعات التي يرغبونها. لذا، يتوجب عليه تدوين النقاط التي يرغب في طرحها أمام كل بند في جدول أعمال الاجتماع حتى يصبح في وضع يمكنه من طرحها أو استبعادها من الجدول بناءً على المشاركات التي يدلي بها الآخرون، والتي قد تعقبها من طرح بعض النقاط. من جهة أخرى، فإن الاستعداد للاجتماع لا يقتصر فقط على مجرد تدوين النقاط المراد إثارتها وإنما لا بد أن يكون لدى رئيس الاجتماع خطة واضحة فيما يتعلق بمعرفة ماهية أولويات الموضوعات التي ينبغي طرحها؟ وكيف تطرح هذه الموضوعات؟ ومتى ينبغي أن يفتتح النقاش فيها؟ كل هذه الأسئلة سوف تحدد المسار الذي يرغب من خلاله رئيس الاجتماع أن يوجه نحوه الأهداف.

وإجمالاً يمكن القول أنك إذا ما رغبت في طرح مقترح أو مقترحات تتوقع أن تثير نوعاً من الخلاف مع الأعضاء، فإن بإمكانك إعداد نفسك لهذا الموقف من خلال طرح الأسئلة التالية:

- 1- ما هي طبيعة المشكلات التي أتوقعها أثناء طرح الموضوع؟
  - 2- من الشخص أو الأشخاص الذين سوف يؤيدون فكرتي.
  - 3- من الشخص أو الأشخاص الذين سوف يعارضون فكرتي.
  - 4- من الأشخاص الذين يمكن إقناعهم بالمنطق؟
  - 5- ما هي موضوعات الاتفاق التي يمكن طرحها أولاً من أجل إيجاد جو إيجابي للنقاش؟
- وأخيراً، عليك أن تتذكر أن معظم المشاركين يطرحون أفضل ما لديهم في بداية الاجتماع، لذا، ينبغي الاهتمام بهذه اللحظات وتجنب التركيز على الموضوعات أو القضايا الصغيرة التي قد تنشأ في بداية الاجتماع والتي قد تحرف الاجتماع عن هدفه أو أهدافه الأساسية.

## ثانياً: الإعداد قبل الاجتماع:

نقاشات الاجتماعات هي نوع من التفاوض حيث يسعى شخص أو مجموعة أشخاص بإقناع الآخرين بوجهة نظرهم. وحتى يتم هذا الإقناع فإن هناك العديد من الوسائل التي ينبغي إتباعها في هذا الصدد من بينها الأعداد المسبق مع بعض الأعضاء قبل بداية الاجتماع الحقيقي. هؤلاء الأشخاص الذين ينبغي الاجتماع بهم من قبل القائد الإداري أو رئيس الاجتماع قد يكونون من الأشخاص المؤيدين له أو المعارضين له، وفي كلا الحالتين، فإنه بهذا الاجتماع يسعى إلى كسب تأييدهم لبعض الموضوعات أو تحييدهم أو التعرف على توجهاتهم في النقاش الأمر الذي قد يترتب عليه بالنسبة لها المضي في طرح الموضوع المراد مناقشته أو حذفه أو تأجيله. غير أن الشيء الذي نود التنبيه إليه هو أن اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب، أي الإعداد قبل الاجتماع، بشكل متكرر ومبالغ فيه، قد يفسد مهمة الاجتماع والهدف منه بسبب ما قد ينجم عنه من الخلافات والصراعات بين الأعضاء.

## ثالثاً: فهم المشاركون الآخرون

ينبغي أن يكون حاضراً في ذهن القائد الإداري وبخاصة إذا ما كان رئيساً للاجتماع أنه سوف يواجه أنماطاً مختلفة من شخصيات الحاضرين الأمر الذي يقتضي منه ضرورة فهمهم والتعامل معهم. إن القائد الإداري إذا لم يتوقع ردود أفعال متباينة على مقترحاته في الاجتماع قد يكون بعضها مغاير تماماً لوجهة نظره، فعليه ألا يستخدم أصلاً أسلوب الاجتماعات كوسيلة لحل المشكلات واتخاذ القرارات ويعمل بدلاً من ذلك على حل قضاياها بانفراد. من هذا المنطلق ينبغي للقائد الإداري الاهتمام بالمشاركين من حيث معرفة مدى اهتمامهم بموضوعات الاجتماع وخبراتهم فيما إذا كانت أعلى أو أقل منه وأساليبهم في العمل الجماعي. ولمساعدتك على فهم الآخرين يمكنك الاسترشاد بعوامل تساعد على فهم شخصيات المشاركين بالنقاط التالية:

- 1- الرجوع إلى ملفاتهم إذا كان هؤلاء المشاركون يعملون في الإدارة أو المنظمة التي تعمل بها أو طلب نبذة من سيرهم الذاتية لمعرفة خلفياتهم والعلمية.
- 2- استغلال أوقات ما قبل الاجتماع وفترات الراحة أثناء الاجتماع للتعرف على هؤلاء الأشخاص عن قرب وتقديم ذاتك بصورة سليمة لهم.
- 3- قدر تباين وجهة نظر الآخرين عن وجهة نظرك وحاول أن تتبنى بعضها إذا لم تستطيع إقناعهم بوجهة نظرك.

## حالة دراسية

### التخطيط للاجتماع

يعمل فهد العيسى في وظيفة مدير تدريب في إحدى الجهات وقد قرر رئاسة إحدى الاجتماعات التي تعقد في إدارته وذلك من أجل وضع خطة تدريب منسوبي الجهاز للسنة القادمة. لقد كان جديداً على العمل، لهذا فقد كان في حيرة من أمره فيما يتصل بالآتي:

- من الأشخاص الذين ينبغي دعوتهم لهذا الاجتماع؟
  - وما هي الموضوعات التي يجب أن يتضمنها جدول الأعمال؟
  - وكما المدة التي ينبغي أن يستغرقها الاجتماع؟
  - وأخيراً ما هي الآلية التي يجب إتباعها لاتخاذ القرارات؟
- إن كل ما يود أن يعرفه فهد هو أنه لا بد أن يحقق الاجتماع أهدافها الخاصة بوضع خطة التدريب لذلك، فقد كان بحاجة إلى استكمال العبارات التالية:

#### الغرض من هذا الاجتماع هو:

سيتم تحقيق هذا الغرض إذا ما تحققت مجموعة من النقاط المتمثلة في:

(أ)

(ب)

(ج)

عرف فهد أن الاجتماعات تعقد بناءً على جدول أعمال محدد، حيث يُعد جدول الأعمال هذا خطة استراتيجية لتحقيق غرضه من الاجتماع. لقد كتب فهد العبارة التالية وأخذ عليها موافقة مدير عام الإدارة، التي يعمل بها لإقرارها، تقول العبارة:

«الغرض من الاجتماع هو الحصول على التزام رؤساء الأقسام فيما يتصل بخطة تدريب الموظفين في صيف عام 1423هـ».

#### هذا الغرض سوف يتحقق إذا ما تمت الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي (البرامج)؟ متى ستنفذ هذه البرامج؟ أين ستنفذ هذه البرامج؟ كيف ستنفذ هذه البرامج؟ من سينفذ هذه البرامج؟
- كيف ينبغي أن يقرر فهد؟
- هناك عاملان أساسيان يؤثران على اختيار فهد لعملية اتخاذ القرار.
- هل هناك أوقات محددة لتنفيذ التدريب أفضل من غيرها؟ أو أن أي وقت لتنفيذ البرامج سوف يكون ملائماً؟
- إذا كان الجواب على السؤال الثاني هو "لا"، فمن هو الشخص الذي لديه الخبرة ويمكنه الاستعانة به لإعداد خطة تنفيذ البرامج بصورة سريعة؟

● هل سيقبل المتدربون بالجدول الزمنية لتنفيذ البرامج حتى لو لم تتم استشارتهم؟  
إذا كان الجواب هو "لا"، فمن هم الأشخاص الذين ينبغي استشارتهم من أجل ضمان الموافقة على الجدول الزمني المقترح في خطة تنفيذ البرامج التدريبية؟

● من الذي ينبغي أن يشارك في البرامج التدريبية المقررة في خطة التدريب؟  
يدرك فهد تمام الإدراك بأن القرار الانفرادي "أي القرار من جانبه فقط"، بخصوص وضع جدول لتنفيذ البرامج التدريبية سوف لن يلقى القبول من المستهدفين في التدريب حتى لو كان هذا الجدول قد أعد بناءً على خبرته الجيدة والاستعانة بخبراء في الإدارة لهم باع طويل في هذا الموضوع. إنها بحاجة إلى استشارة الآخرين وبخاصة من المتوقع مشاركتهم في التدريب، وبعض مديري الإدارات الذين لديهم معلومات عن التدريب، كما أن لهم تأثير على الآخرين حيث أن قبولهم لخطة التدريب وإقرارها سوف يجعلها مقبولة لجميع المعنيين، إنه بحاجة إلى مساعدة من:

● أصحاب الخبرة في مجال إعداد جداول تنفيذ البرامج التدريبية.

● الأشخاص المطلوب منهم تنفيذ البرامج التدريبية.

● الأشخاص الذين سوف يعدّون هذه البرامج قبل تنفيذها.

لقد كان عقد مثل هذا الاجتماع يتطلب حضور عدد كبير جداً. لهذا وبدلاً من دعوة هذا العدد الكبير فقد قرر فهد دعوة أربعة من مديري الإدارات الرئيسية في الجهاز، وهم الذين يتمتعون بخبرة في إعداد خطط برامج التدريب للسنوات الماضية. قام هذا الفريق بإعداد مسودة خطة التدريب في وقت وجيز، حيث أرسلت نسخة من هذه المسودة لمديري الإدارات الآخرين والموظفين والجهات التي سوف يتم التدريب فيها وذلك بغرض الحصول على ملاحظاتهم حولها ومن ثم إعادتها في غضون أسبوعين.

لقد كانت نتيجة هذه الاستراتيجية رائعة جداً إذا لم تكن هناك ملاحظات تذكر حول الخطة كما أن هناك شبه اجتماع حول قبولها.

ما هي الدروس المستفادة من هذه الحالة؟

## رابعاً: تنظيم المكتب وإدارة الأوراق:

يمر تنظيم المكتب وإدارة الأوراق بعدد من المراحل حسب مايلي:-

### أولاً : توثيق المحفوظات

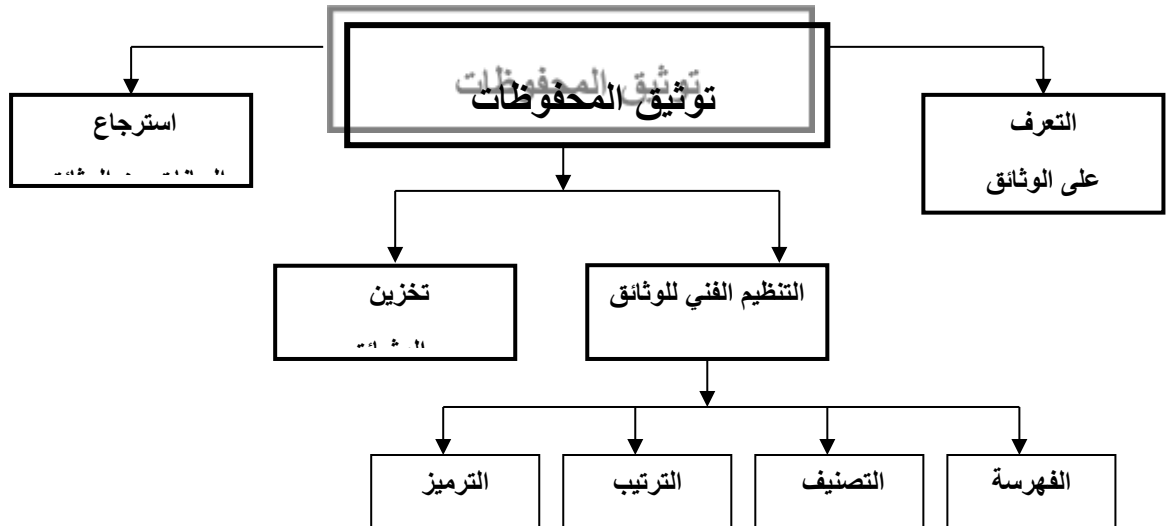
المقصود به : ( مجموعة الطرق الضرورية لعرض وتنظيم وتوصيل المعرفة المتخصصة المسجلة بحيث تحقق الاستفادة القصوى منها).

### المراحل التي يمر بها :

- 1- التعرف على الأوراق من مصادرها ، وتجميع ما يختار منها للحفظ وفقاً لمعايير معينة توضع في بدء إنشاء أو تطوير نظام الحفظ .
- 2- التنظيم الفني للوثائق .. من حيث :
  - الفهرسة .
  - الترتيب .
  - التصنيف .
  - الترميز .
- 3- تخزين الوثائق في ملفاتها أو داخل صناديق الحفظ أو تصويرها بواسطة الميكروفيلم أو تحول إلى مدخلات الحاسب الإلكتروني وتخزين على أشرطة أو اسطوانات ممغنطة .
- 4- استرجاع البيانات من الوثائق المحفوظة بواسطة الكشافات أو أي وسيلة استرجاع أخرى حتى يمكن الرجوع إلى الوثيقة والاستفادة بما فيها من بيانات

**تذكر دائماً :** أن تصميم أو اختيار أية طريقة أو أسلوب في مجال التوثيق سوف يعتمد على عاملين هامين هما:

- 1- تحقيق احتياجات العاملين في المؤسسة في الحصول على المعلومات التي يريدونها.
- 2- الدقة والسرعة والقدرة على إمداد المعلومات المطلوبة بأقصى كفاءة وأقل تكلفة .



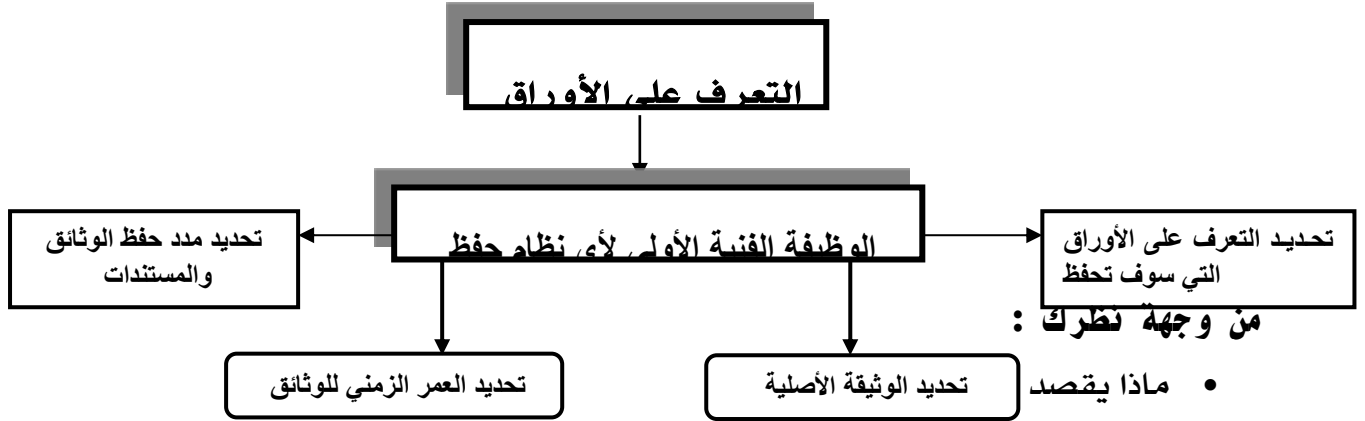
## ثانيا : التعرف على الوثائق

وفي هذه المرحلة يتم التعرف على الأوراق من مصادرها المختلفة وتحديد أنواع الأوراق التي تحفظ ومدى حفظها ، واستبعاد الأوراق التي لا تتماشى مع سياسة تجميع الأوراق مثل:

- النسخ .
  - الصور المكررة .
  - الأوراق الزائدة غير الضرورية .
- وهذا الإجراء يساعد على عدم تضخم حجم المحفوظات .

### 1- تحديد الأوراق التي سوف تحفظ :

يعتبر تحديد الوثيقة الأصلية وتعريف المقصود منها إجراء ضروريا قبل البدء في إنشاء أو تطوير أي نظام لحفظ الوثائق والمستندات . لماذا ؟  
لأن ذلك يمنع الخطأ الذي يقع فيه العاملون في معظم نظم الحفظ ، والذي يتعلق بتكرار حفظ النسخ والصور الخاصة بالوثائق الأصلية ، وما يترتب على ذلك من مشاكل عديدة .



- ماذا يقصد
  - وما هي المشاكل التي تترتب على عدم التحديد الدقيق لها ، وبالتالي تكرار حفظ النسخ والصور ؟
  - أذكر بعض الأمثلة من المؤسسة .
- المقصود بالوثيقة الأصلية هو :

أهم المشاكل التي تترتب على عدم التحديد الدقيق للوثيقة الأصلية هي :

- 1
- 2



## تحديد مدد حفظ الوثائق والمستندات :

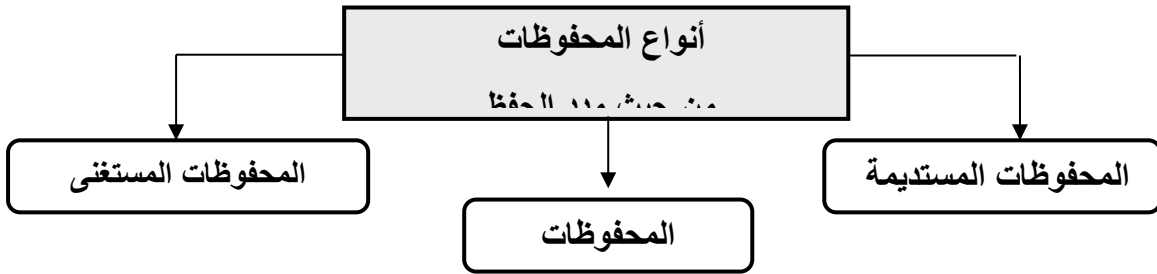
هل هناك مدد معينة لعمر الوثائق والمستندات بحيث تصبح بعدها عديمة الجدوى ؟  
أم أن هذه الوثائق والمستندات ليس لها عمر زمني محدد وبالتالي يجب أن تحفظ بشكل أو  
بآخر إلى الأبد؟

فمن المفروض أن محفوظات أي مؤسسة ( والتي تتمثل في أوراق العمل والنماذج  
والسجلات ) يستفاد منها لفترات زمنية متفاوتة . فهناك أوراق ترد للمؤسسة ويمكن  
التخلص منها فور قرائتها ( مثل الدعوة لحضور اجتماع رسمي ) بينما هناك أوراق  
تستدعي الحاجة إلى حفظها بصورة دائمة مثل ( الاتفاقات والمعاملات الهامة ) .

ولا شك أن الحكم على مدد ( أعمار ) حفظ الأوراق يعتمد على عوامل عديدة منها :

- قانونية الأوراق .
- طبيعة الأوراق .
- فائدة الأوراق
- معدل استخدام الأوراق .

ولذلك يمكن تقسيم محفوظات المؤسسة من حيث مدد الحفظ الخاصة بها كما يلي :



## تمرين عملي

أكمل الجدول التالي :

نوع المحفوظات	أمثلتها
- المحفوظات المستديمة " لا يستغنى عنها أبدا "	..... .....
- المحفوظات المؤقتة " قد يدعو الحاجة للرجوع إليها " في مدد معينة	..... .....
- المحفوظات المستغنى عنها " لا تدعو الحاجة للرجوع إليها "	..... .....

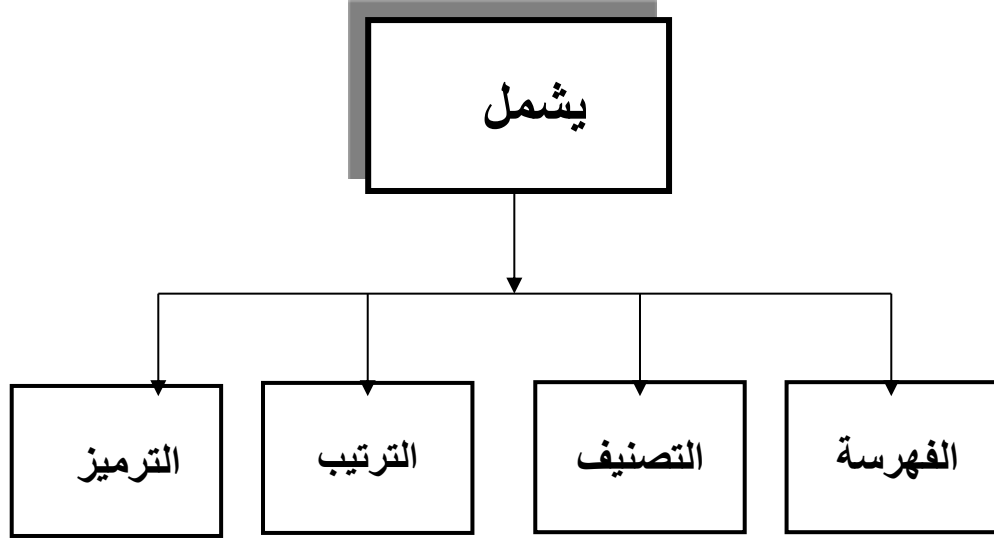
إن الأساس الجوهري الذي يركز عليه عند تحديد مدد الوثائق والسجلات لأي مؤسسة  
هو قيمة وفائدة الأوراق التي ترد للمؤسسة وتحفظ بها فيما بعد .

وبناء على ذلك يمكن تحديد أربعة أنواع من الأوراق حسب أهميتها وذلك كما يلي:

1- أوراق ليست لها أي قيمة قانونية . ويجب التخلص منها مباشرة .

- 2- أوراق ليست لها فائدة وقتية تعتمد على طبيعة العمل الذي يتم إنجازه ، وتحفظ فترة إنجاز العمل فقط .
- 3- أوراق ذات قيمة قانونية تحفظ بعد إتمام الأعمال المرتبطة بها لمدد معينة ، تحدد بمعرفة الإدارة .
- 4- أوراق ذات قيمة قانونية هامة تتعلق بكيان المؤسسة وجودها ، تحفظ بصفة دائمة

### ثالثا :التنظيم الفني



## تمرين عملي اختبار معلوماتك !

ماذا يقصد بكل من المصطلحات التالية :

الفهرسة : هي

.....

.....

التصنيف : هو

.....

.....

الترتيب : هو

.....

.....

الترميز هو :

.....

.....

## فهرسة المحفوظات

الغرض منها هو بيان أماكن حفظ السجلات والمستندات والملفات لتسهيل استخراجها والرجوع إليها عند الحاجة .  
هذا بالإضافة إلى الأغراض التالية :

- 1- الرجوع إلى جميع السجلات أو المستندات التي تشترك في صفة أو صفات معينة مختارة .
- 2- تذكر الموظفين المختصين وتوجيه انتباههم إلى السجلات والمستندات التي تتطلب النظر إليها في تاريخ معين لاتخاذ الإجراء المناسب بشأنها.

### أنواع الفهارس

#### الفهارس المتطورة

#### فهارس البطاقات

#### فهارس الصفحات

أنواع الفهارس	يقصد بها :	المزايا	العيوب
فهارس الصفحات	تخصيص صفحة لكل حرف من الحروف الأبجدية بحيث يبين فيها أسماء الأشخاص أو الموضوعات التي تبدأ بهذا الحرف ، وأرقام ملفاتهم أو السجلات المخصصة لهم.	1- سهولة الإعداد. 2- قلة التكاليف 3- تناسب دفاتر الأستاذ الصغيرة وما شابهها من سجلات	1- 2- 3-
فهارس البطاقات	تدرج فيها البيانات المطلوبة في بطاقة منفصلة تحفظ رأسياً في أدراج معدنية تعد لهذا الغرض . ويكتب اسم الشخص أو الموضوع في أعلى البطاقة حتى يمكن رؤيته دون استخراج البطاقة .	1- تدرج فيها البيانات المطلوبة في بطاقة منفصلة تحفظ رأسياً في أدراج معدنية تعد لهذا الغرض . ويكتب اسم الشخص أو الموضوع في أعلى البطاقة حتى يمكن رؤيته دون استخراج البطاقة .	إن الأسماء لا تكون ظاهرة إلا بعد فصل البطاقات عن بعضها والنظر في كل منها.
2- الفهارس المتطورة	تتكون من إطارات يلصق عليها شرائط من الورق تحت بعضها بحيث يظهر الاسم فقط من كل بطاقة ، وبذلك تكون الأسماء كلها واضحة في نفس الوقت ، وبقية البطاقات مغطاة.	1. ظهور عدد كبير من الأسماء في نفس الوقت. 2. سرعة العثور على الاسم . 3. تلافي عملية تقليب البطاقات مما يحفظها في حالة جيدة .	1- 2- 3-

أنواع الفهارس	يقصد بها :	المزايا	العيوب
		4. إمكانية الكتابة على البطاقات وهي في مكانها داخل الإطارات 5. عدم الحاجة إلى استخراج البطاقات من أماكنها ،وبالتالي تلاشي خطر فقدها أو وضعها في غير أماكنها.	

لا تنس أن : **الفهرسة الدقيقة هي ... مفتاح الوصول إلى الأوراق والعكس صحيح.**

### تصنيف المحفوظات :

**الغرض منه هو :** ترتيب الأوراق المتشابهة مع بعضها البعض بالطريقة التي يسهل توصيلها إلى مستخدميها ويتضمن ذلك ترتيب الألفاظ / الأشياء / الأفكار المفردة في مجموعات طبقاً لدرجة التشابه أو الاختلاف التي تتواجد بينها.

**لاحظ أن :** كل نظم الحفظ لتصنيف موضوعات مجموعة المحفوظات في أي جهاز الأوراق أو تصنيفها منطقياً.

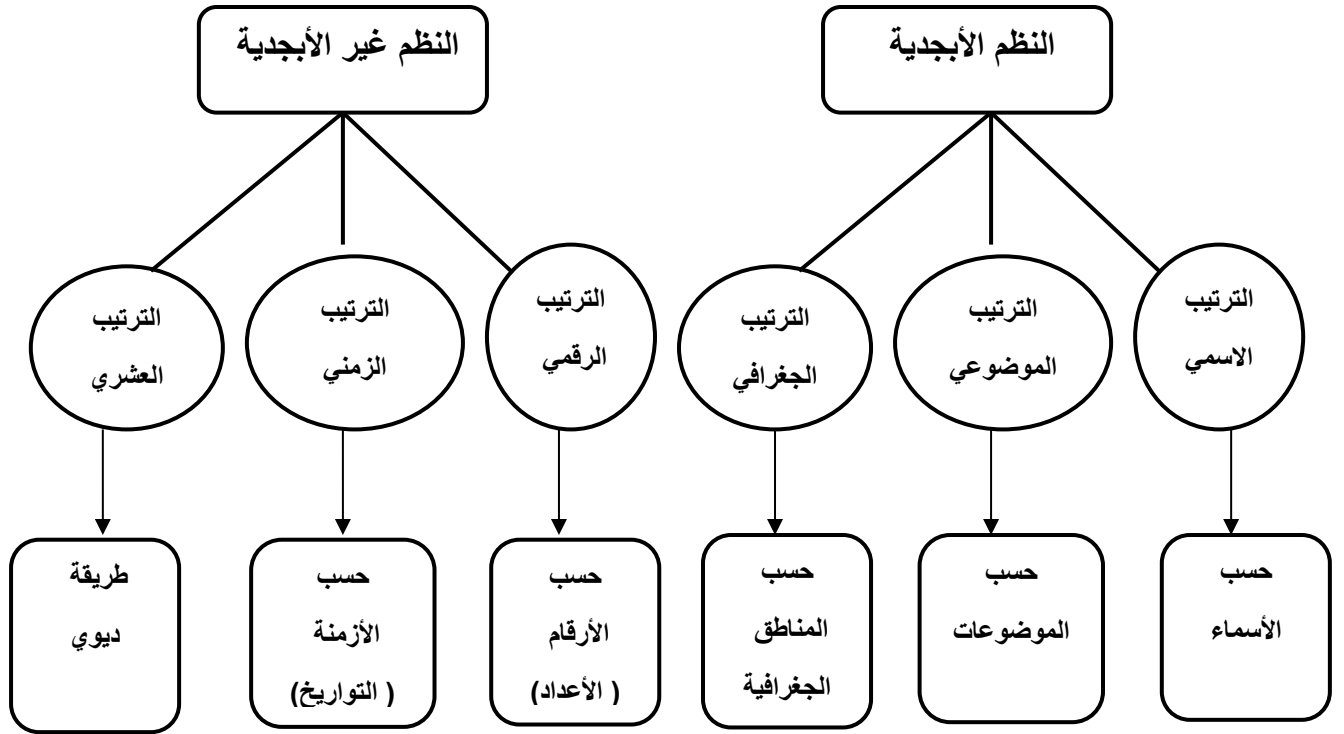
عند تصميم أي خطة لتصنيف موضوعات مجموعة المحفوظات في أي جهاز لابد من **الإجابة على مجموعة الأسئلة التالية بالإيجاب :**

- 1- هل إطار الموضوعات وأقسامها مرتبة بنظام وتنسيق ؟
- 2- هل الألفاظ واضحة ومختصرة ؟ وهل تعني تماماً نفس الشيء بالنسبة للمستخدمين؟
- 3- هل الجداول مكتوبة في شكل مبسط وسهلاً للإستخدام ؟
- 4- هل يوجد كشاف جيد لحفظ التصنيف ؟
- 5- هل يوجد موضع للعموميات التي تندرج تحت أي من الموضوعات الأخرى؟
- 6- هل الخطة كاملة وتسمح بالتفريعات الدقيقة جداً إذا أحتجنا إليها ؟
- 7- هل خطة التصنيف مرنة؟ وهل يمكن إضافة موضوعات جديدة إليها؟
- 8- هل يسمح نظام التصنيف ببيان وجهات النظر المختلفة لنفس الموضوع ؟
- 9- هل الترقيم سهل الفهم والتذكر؟

## ترميز المحفوظات

**المقصود به :** عملية تحويل الموضوعات أو الأسماء إلى أرقام أو حروف أو رموز أو الجمع بينهما لكي تعطي دلالة على الشئ الذي تعبر عنه. وقد تستخدم الأرقام العددية المسلسلة للدلالة على طريقة حفظ الأوراق ، وقد تستخدم الحروف الهجائية فحسب للدلالة على موضوعات التصنيف ، وقد يتم الجمع بين الأرقام العددية والحروف الهجائية للمساعدة في ترميز وتصنيف الموضوعات المعنية وعلى ذلك يمكن تقسيم نظم حفظ الملفات ( وفقا لطريقة الترميز المستخدمة ) كما يلي:

### نظم حفظ ( ترتيب ) الملفات

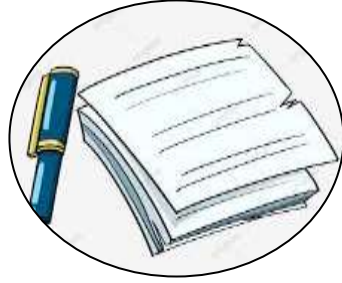


## التخلص من المستندات

إن مشكلة تضخم حجم الأوراق المحفوظة في المؤسسة تحتم من البداية تقدير تنمية وفائدة الوثائق المحفوظة عند تصميم وتطوير نظام الحفظ .  
فمعظم السجلات والوثائق تكون نشيطة في بدء حياتها أو استخدامها ثم يصبح أقل نشاطا بمرور الزمن .

ويراعي في هذا الصدد ما يلي:

- 1- يجب أن تحفظ الوثائق النشيطة جدا في المحفوظات التي يسهل الوصول إليها بسرعة .
- 2- عندما تصبح الوثائق في منتصف العمل مثلا أو تعتبر أقل نشاطات يتم نقلها إلى مكان آخر لتفسيح الطريق أمام الوثائق الأكثر نشاطا واستخداما .
- 3- عندما تصبح الوثائق غير نشيطة ولكن يجب أن تحفظ للرجوع إليها في المستقبل .. فيجب أن تنقل إلى أماكن أخرى للحفظ غير النشيطة في المؤسسة والذي يكون ذا تكاليف ضئيلة .



### نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



# استراحة (30) دقيقة

## اليوم الثاني- الجلسة الثانية الوحدة التدريبية الرابعة

الزمن: 120 دقيقة



### مهارات التفويض والاتصال الفعال



#### الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف بمفهوم التفويض الفعال ومهارات ، والتعريف بالاتصال وأهمية وطبيعة عملية الاتصال بنموذج ABX وتسلسل الاتصالات الرسمية بالمؤسسة.

## الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون

قادراً على أن:

- التعرف على طبيعة التفويض الفعال.
- تعريف الاتصال وأهميته.
- التعرف على طبيعة عملية الاتصال نموذج

ABX

- التعرف على تسلسل تدفق الاتصالات الرسمية  
بالمؤسسة.



اليوم الثاني  
الخطة التدريبية للجلسة الثانية

الزمن	الإجراءات	الوحدة الجلسة
د 10	نشاط (1/2/2)	الرابعة الثانية
د 25	أولاً: طبيعة التفويض الفعال	
د 10	نشاط (2/2/2)	
د 25	ثانياً: مفهوم الاتصال وأهميته	
د 25	ثالثاً: عملية الاتصال نموذج ABX	
د 25	رابعاً: تدفق الاتصالات الرسمية	
د 120	الزمن الكلي	

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/2/2)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
	أن يتعرف المتدربون على طبيعة التفويض الفعال.	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب بـ :	تعليمات تنفيذ النشاط:
	• عرض النشاط على المتدربين.	
	• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.	
	• الإشراف على المجموعات.	
	• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه	
	• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.	

عزيزي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: تعرف على مايلي:-

- طبيعة التفويض الفعال؟

.....

.....

.....

.....

.....

## أولاً: طبيعة التفويض الفعال:

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى . وعندما يقبل الأخير هذا التفويض ، فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلف بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال .

وتختلف المنظمات والمديرون في درجات تفويض السلطة ، فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض . أي زاد عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارة أقل . وزادت أهمية هذه القرارات ، واتسعت الرقعة التي تعطيها . أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تنقلص ، وبالتالي تتخذ القرارات في مستوى واحد، وتقل القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الأقل من حيث العدد والنوع والأهمية .

كذلك يختلف المديرون في تفويض بعض الصلاحيات التي يملكونها لمن هم أدنى منهم على الهيكل التنظيمي . فقد يريد مدير أن يدرب أحد مرؤوسيه ويعده ، وقد يخاف مدير آخر من تفويض السلطة ويعتبرها انتقاصاً لحقوقه أو تقليلاً لأهميته . كذلك قد يخشى مدير ثالث من تفوق مرؤوسيه عليه إذا هو أسند إليهم اتخاذ بعض القرارات ، وهكذا.

## مزايا التفويض

يمكن أن يحقق التفويض النجاح عدد من المزايا . حيث أنه يعمل على حسن استغلال مجهودات كل من المديرين والمرؤوسين وتوجيهها التوجيه الصحيح ، كما أنه يعبر عن الاستخدام الفعال لوقت المديرين .. ذلك المورد النادر الغالي الذي يجب توظيفه بأقصى كفاءة ممكنة وعدم تضييعه في أنشطة أو مجهودات غير منتجة . ويوفر كثيرا من النتائج الإيجابية التي نجدها أيضا في أسلوب اللامركزية وفيما يلي أهمها:

1. تفرغ المديرين للقرارات الهامة ، وعدم انشغالهم بأمور يمكن أن يؤديها غيرهم بكفاءة وفعالية .
2. سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
3. اتخاذ قرارات ( أفضل ) لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها .
4. تدريب المديرين والرؤساء على المستويات التنظيمية الأدنى .
5. رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة نتيجة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية .
6. زيادة حماس أعضاء المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم ، وبالتالي ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.
7. مخاطر القرارات الضعيفة موزعة ، فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلا من التأثير على المنظمة كلها أو عدد كبير من الإدارات .

## لماذا نسميه مهارة ؟

لأن التفويض شئ لا يتقنه كل المديرين . وهو ليست صفة أو خاصية ملازمة لهم . ولكنه قدرة يمكن اكتسابها وتنميتها . صحيح أن الخصائص الشخصية للمدير تؤثر في أسلوبه ونمطه الإداري وما إذا كان يميل إلى التفويض أو يحسنه .. ولكن من جهة أخرى هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتعليمه مهارة التفويض .. وحتى خصائص شخصيته قابلة أيضا للتغيير والتطوير ، وإعادة تكوين عادات جديدة عنده ، ولا تقتصر هذه الأساليب على التعليم الرسمي للإدارة ونظرياتها وتجارتها وبحوثها . ولكن أيضا تمتد إلى التدريب العملي ، والممارسة الفعلية ، والخبرات والتجارب الذاتية ، كما أن المنظمات الحديثة اليوم تسهل في تنمية مهارات مديريها — ومنها التفويض بإتباع طرق عديدة . فمن الفلسفة والقيم التي تتبناها الإدارة ، إلى درجة اللامركزية التي تتبعها في التنظيم ، ودرجة العناية بالعنصر البشري ، وسياساتها في تخطيط وتطوير المسار المهني للأفراد ، والتدريب وبرامج التنمية التي تمد أفرادها بها ، والتطوير التنظيمي الذي تعده لهم . ثم أن التفويض أيضا مهارة لأنه شئ قابل للقياس . فهناك مؤشرات تدل على نجاحه أو فشله ودرجات هذا وذاك . مثل عدد القرارات التي يتخذها المفوض إليهم -- ونوع هذه القرارات ومدى نجاحها ، ومقدار الفرص التي ينجحها التفويض للكفاءات البارعة أن تظهر وتشق طريقها ، ومدى نجاح المدير المفوض في إدارة ذاته وتنظيم وقته وتحقيق أهداف إدارته .



## لماذا تفويض .. ولأية درجة .. ؟ .

لا يمكن طبعا للمدير أن يعمل كل شئ. بنفسه ، ثم أن هناك من الواجبات والأعباء ما يمكن يؤديها أشخاص دونه على الهيكل التنظيمي وبقدر معقول من الكفاءة . كما أن التفويض يعتبر أيضا حماية للمدير من نفسه وعلاجا لبعض تحيزاته . فقد يعتقد مدير أنه أكفأ من غيره للقيام بأعمال معينة ، أو أنه هو ( الوحيد ) في إدارته الذي يستطيع أن يؤديها . أو يظن أن قدرات مرؤوسيه تقل عن قدراته . أو أنه يتعامل مع المرؤوسين من منطلق الشك وليس الثقة ، أو أنه يخاف من منافسة هؤلاء المرؤوسين . أو أنه لا يريد أن ينمي قدراتهم ويود أن يجعلهم تابعين معتمدين على قدراته هو . أو أنه ليس مستعدا لتحمل أخطائهم أو مواجهتهم بها . أو لا يريد أن يحظى أحد غيره بالمدح والإعجاب لاتخاذ قرارات ناجحة .

وإذا كانت المنظمات الحديثة اليوم تنحو تجاه مزيد من اللامركزية ، ومن ثم مزيد من التفويض للأفراد الذين يقعون في مراكز أدنى على الهيكل التنظيمي

- إلا أن الدرجة الملائمة للتفويض تتأثر بمجموعة من العناصر أهمها ما يلي ( أنظر شكل 1 )
1. فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها ونظرتها إلى الموارد البشرية ، ورغبتها في إنتهاج سياسة التفويض من عدمه .
  2. عمر المنظمة ودرجة رسوخها ، فربما كانت المنظمات القائمة منذ عهد طويل واستقرت وازدهرت ، أميل إلى اللامركزية والتفويض .. من تلك المنظمات الحديثة أو التي لم تستقر بعد.
  3. تكلفة القرارات التي يتم اتخاذها .. فعندما ترتفع هذه المشكلة تتخذ القرارات على مستويات أعلى ( شراء آلات مثلا ، تعيين خبير استشاري ) . أما إذا كانت تكاليف القرار قليلة فيمكن التفويض ( شراء قطعة غيار ، اختيار عامل فني ) .
  4. حجم المنظمة وطبيعة التنظيم وعدد الإدارات والأقسام الموجود بها، فكلما تعقد التنظيم وكثرت أجزائه مما يجعل التنسيق السليم بين هذه الأجزاء أمرا صعبا ، فإن اللامركزية تعالج هذا الوضع . عكس الحال عندما يكون التنظيم صغيرا ومحكما.
  5. مدى توفر المديرين والأفراد الأكفاء القادرين على تحمل الأعباء والمساهمة بمجهوداتهم المختلفة لتحقيق النتائج المطلوبة . فكلما كان ذلك متاحا فإن فرص التفويض كثيرة ، ومنتشرة على مستويات متعددة على الهيكل التنظيمي .
  6. الحاجة إلى توحيد وتمائل السياسات التي تدير عليها المنظمة . فكلما كانت هناك حاجة أكثر لتمائل واتساق السياسات ، كانت المركزية أقرب إلى الإلتباع .
  7. درجة الثقة بالمرؤوسين فواضح أنه كلما ارتفعت درجات ثقة الرؤساء فيمن هم دونهم ، كان للتفويض مجال رحب والعكس صحيح .
  8. نظم المعلومات المتوفرة و مدى جودتها من حيث نوع البيانات وكميتها وتوقيتها ومصادر الحصول عليها . فكلما كان ذلك ميسرا كان التفويض ممكنا ، ولكنه يصعب كثيرا إذا لم يتوفر نظام موضوعي سليم للمعلومات .

9. وضع خطوط السلطة والمسئولية . عندما تكون خطوط السلطة واضحة ومعروفة يصبح التفويض سهل التطبيق .
10. وسائل الرقابة وأدواتها عندما تتوفر وسائل جيدة للرقابة والمتابعة تجد المجال فسيحا للتفويض ،عكس الحال عندما تفتقر المنظمة لمثل هذه الوسائل .

## شكل (1)

### تفويض السلطة

تفويض أكثر ( ميل إلى المركزية )	درجة تفويض السلطة	تفويض أكثر ( ميل إلى اللامركزية )
------------------------------------	-------------------	--------------------------------------

تفضل المركزية	فلسفة الإدارة العليا	تفضل التفويض
حديثة . جديدة	عمر المنظمة ودرجة رسوخها	قديمة . راسخة
عالية	تكلفة القرارات	منخفضة
صغيرة . محكم	حجم وطبيعة التنظيم	كبير . معقد
غير متوفرين	المديرون الأكفاء	متوفرون
ضروري جدا	توحيد وتمائل السياسات	ليس حتما
متوسطة ، منخفضة	الثقة بالمرؤوسين	عالية
محدودة	نظم المعلومات	جيدة . سليمة
غير واضحة	خطوط السلطة والمسئولية	واضحة . محددة
محدودة	وسائل وأدوات الرقابة	جيدة . متوفرة

## أسس التفويض الفعال

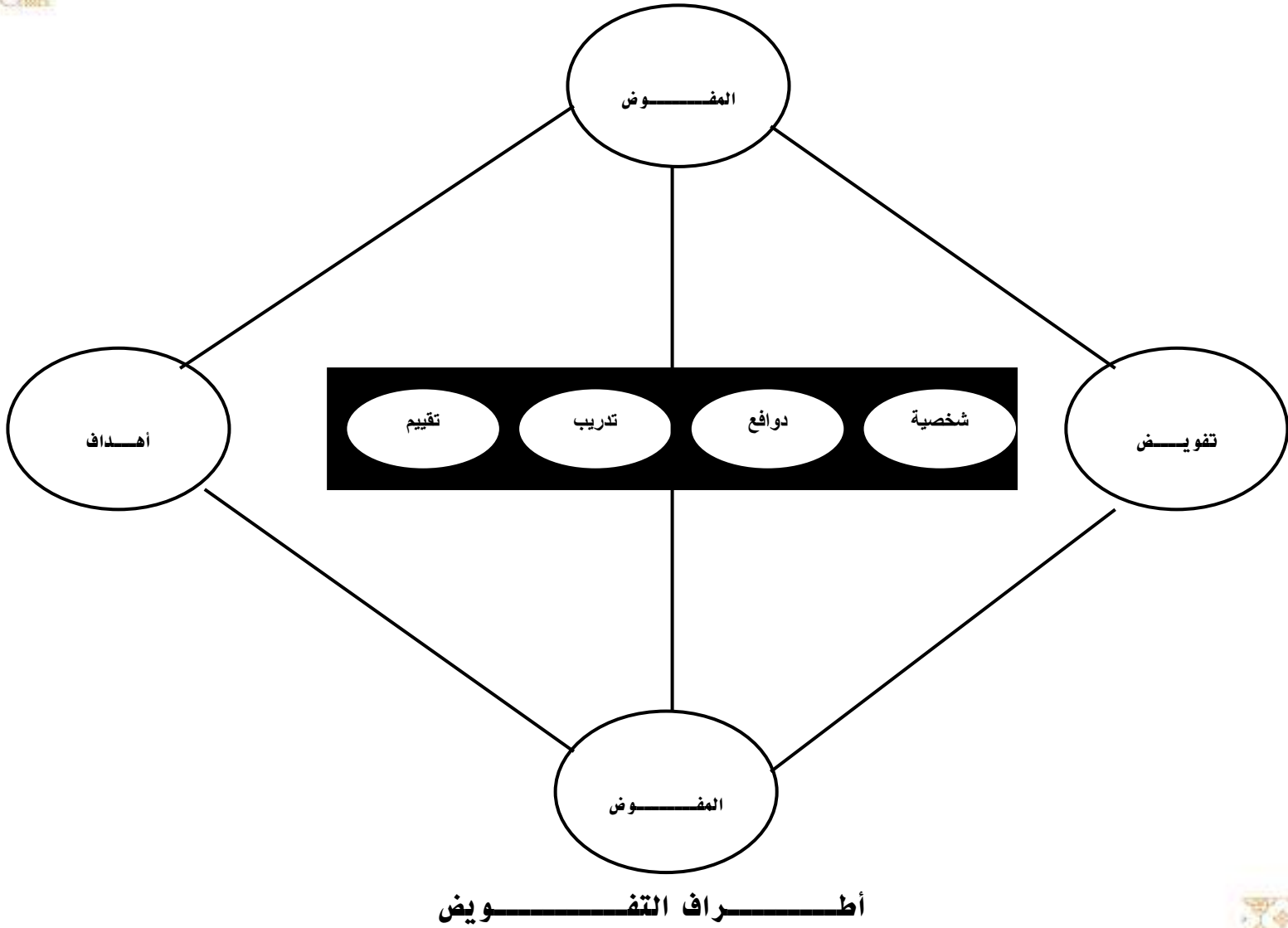
لكي يكون التفويض ناجحا ومحققا للغرض منه ، فإن هناك مجموعة من الأسس يتعلق بعضها بالمدير (المفوض ) والأخرى بالمفوض إليه والثالثة بموضوع التفويض والرابعة البيئة التنظيمية — أنظر شكل ( 2 ) وذلك على النحو التالي :

### (1) المفوض:

إن المدير الناجح يمارس أعباءه مستخدما مهارات محدودة . هذه المهارات تفيده في قيادة مرءوسيه وتحقيق أهدافه وتنعكس أيضا على درجة نجاح التفويض الذي يجريه وتتلخص هذه المهارات في أن يتفهم جماعة المرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافه ، ويدرس شخصياتهم ودوافعهم وعلاقاتهم . كما يتعرف من خلال مباشرته اليومية لهم وتقييم أدائهم على مستويات إنجازهم ومدى استعدادهم للتقدم وتحمل المسؤولية . ، لأن التدريب أحيانا يكون تدريبا للمرؤوسين ، وتنمية لخط ثان تأخذ الإدارة منه احتياجاتها عندما تريد تعيين رؤساء أو مديرين . إن مثل هذه الدراسة والتفهم تساعد على حسن اختيار المرؤوس المناسب الذي يمكنه تحمل أعباء التفويض ، ثم أن المدير عندما يتقابل مع المفوض إليه لابد أن يشرح له توقعاته ، ويضع له إطارا عاما يستطيع أن يتصرف من خلاله .

على أن هذا لا يعني أن المفوض إليه لا يجب أن يستعمل تصرفه الخاص أو يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار في الأمور التي تواجهه ، ولكنه يعني أن المدير يريد أن يعطي المفوض إليه بعض الإرشادات التي قد تعينه في عمله . فقد يطلب منه مثلا أن يتصرف وفي أمور ثلاثة متبعا كما يرى . ويتصرف في أمور أخرى طبقا لتوجيهاته . وفي أمور ثلاثة متبعا للأنظمة المعمول بها . وربما يطلب منه في أمور رابعة ألا يبت فيها إلا بعد استشارة خبير، أو يرجئ اتخاذ القرار فيها لحين عودته إذا كان غائبا ، وأخيرا فإن المدير يجب أن

يستعرض نتائج تفويضه ويقومها ، حتى يتعرف على درجة نجاحها . أن ذلك لا يفيدده فقط في متابعة نتائج العمل ، ولكن أيضا يصقل قدرته في عمليات التفويض المقبلة .



## (2) المفوض إليه :

ولا يقل الطرف الثاني وهو المفوض إليه أهمية عن الطرف الأول وهو المفوض ، فيجب أن يتميز المفوض إليه أولاً بفهم سياسات المنظمة وفلسفتها وقيمها وإمكاناتها ، وأن يكون أيضاً ملماً بواجباته وأعبائه الوظيفية ومسئولياتها وحدودها ، وأن يكون عدنه نظره النظم التي تعينه على رؤية إدارته أو قسمه من خلال الصورة الكلية للمنظمة ، والتوقعات المتبادلة بينه وبين الآخرين ، والتأثير المتبادل لأعمال إدارته مع الإدارات الأخرى .

غير أن القدرة والكفاءة الفنية وحدها لا تكفي ، بل يجب أن تتوفر عند المفوض إليه الرغبة في أن يتحمل الأعباء الإضافية التي يأتي بها المفوض ، وترتبط الرغبة ارتباطاً كبيراً بمستوى الطموح والدوافع التي توجد عند المفوض إليه . فوجود حاجة إثبات الذات مثلاً عند المرؤوسين تساعد على أنه فرصة للتحدي والنجاح وتحقيق إنجازات أعلى .

**فإذا توفرت الرغبة والقدرة فإن الأمر يتطلب التزام المفوض إليه للقيام بالمهام المطلوبة .**

ونقص الالتزام ليس فقط الإحلال محل المدير في بعض الأمور ، ولكن يجب أن يكون ذلك مقروناً بالالتزام أدبي يجعل المفوض إليه يبذل مجهوداته المخلصة ويوجه طاقاته ومهاراته للقيام بالمهام الجديدة بالمستوى اللائق ، وأخيراً يا حبذا لو اتصف المفوض إليه بمهارة التقييم الذاتي ، والقدرة على أن يطبق على نفس معايير معينة ليتبين -- مع رئيسه -- مدى النجاح الذي حققه ، وهذا ما تحاول الإدارة بالأهداف أن تعود الأفراد عليه \_\_\_\_\_ على مستويات تنظيمية مختلفة \_\_\_\_\_ مهارة التقييم الذاتي الموضوعي الذي يجعل الفرد يقبل على العمل ، ويفرح إذا أصاب ، ويعالج إذا أخطأ ، ويحسن ويطور أداءه في الحالتين .

### (3) موضوع التفويض :

ونعني بهذا القرارات التي سيقوم المفوض إليه باتخاذها في الأمور التي يشملها التفويض ، خلال الفترة التي يعطيها التفويض . ما نوع هذه القرارات؟ ما درجة أهميتها؟ ما مدى تأثيرها على المنظمة والأفراد؟ هل يمكن للمفوض إليه أن يبت فيها وحده أم أنه يحتاج إلى مساعدة الآخرين ( زملائه ، مرءوسيه ، الخبراء والاستشاريين )؟ هل هذه القرارات تتكرر كثيرا ، هل سبق اتخاذ مثلها من قبل؟ ما خطورة الفشل فيها؟ وما المزايا التي يمكن أن تتحقق من نجاحها؟

### (4) البيئة التنظيمية :

وهنا توجد مجموعة من العوامل تؤثر فنجاح التفويض وتحقيقه للغرض المتوقع منه . وهذه العوامل هي :

- أهداف المنظمة ، وسياساتها وقيمتها وإمكاناتها .
- طبيعة نشاط المنظمة .
- نوع المنظمة من حيث كونها تنظيما ميكانيكيا أو عضويا ز
- فلسفة التنظيم ، وسياسات الأفراد بها ( التدريب والمسار المهني ) .
- الوصف الوظيفي المتوفر لوظائف المنظمة .
- الإنجازات التي تحققتها المنظمة وموقعها بالنسبة للمنظمات الأخرى .
- الخدمات الاستشارية المتاحة ( قانونية ، سلوكية ، فنية ) .
- نظم المعلومات ومدى توفر البيانات التي يحتاج إليها الأفراد .
- المناخ التنظيمي السائد ومدى ما يتيحه من تعاون بين العاملين.



## الإدارة بالاستثناء

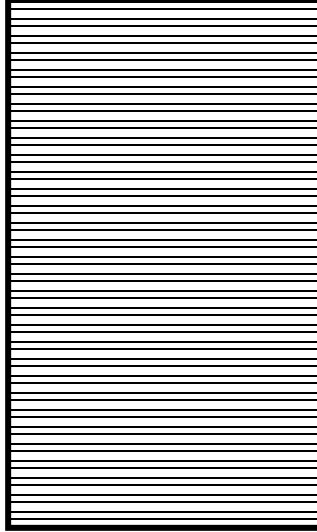
تعد الإدارة بالاستثناء صورة من صور التفويض يستخدمها المدير لتسيير أمور إدارته أو قسمه دون تدخل مباشر منه . فهو يضع حدودا أو إطارا يستطيع مرؤوسه أن يتحركوا من خلاله ، ويتصرفوا في مسائل العمل على ضوء هذه الجديد، ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن الإطار المحدد . وبذلك يتفرغ المدير للأعمال الهامة إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن الإطار المحدد . وبذلك يتفرغ المدير للأعمال الهامة التي تتطلب جهدا ووقتا وتفكيراً ، مثل التخطيط وتحليل البيانات والتنبؤ ودراسة المشكلات وبحث نواحي التطوير ، إلى غير ذلك من أذ شطة تخطيطه وتنظيمية ورقابة . فيتمكن من إدارة ذاته بشكل أكفأ واستغلال وقته بطريقة أفضل . ونوضح في شكل (3) درجات الإدارة بالاستثناء . فما دامت الأعمال تسيير في منطقة ( أ ) فإن المرؤوس يصرف طبقا للإطار الذي وضعه المدير ، دون حاجة للرجوع إليه أو استشارته أو أخذ موافقته . وفق منطقة ( أ ) تستجد حالات ليست مطابقة للإطار المحدد ، ولكن اختلافها بسيط ، فيمكن للمرؤوس بشئ من حسن التصرف أن يعالجها . أما منطقة ( ب ) فتمثل حالات تختلف اختلافا كبيرا عن الإطار المحدد . وهنا يبلغ المرؤوس رئيسه ويتصرف في الأمر بعد استشارته . وأخيرا تمثل منطقة ( ج ) الحالات الاستثنائية التي تغير تماما تلك الحالات التي يعطيها الإطار .

- وهنا يتدخل المدير بنفسه ليتصرف فيها حسبما يراه مناسباً .
- ويمكن تحقيق العديد من المزايا من إتباع أسلوب الإدارة بالاستثناء تنعكس على مديرها وأفرادها ، ومن هذه المزايا :
1. توفير الجهد الضائع في اتخاذ قرارات روتينية إجرائية يمكن برمجتها وإسناد تطبيقها لأفراد على مستويات تنظيمية أقل ، كل حسب قدراته .
  2. حسن استغلال وقت كل من الرؤساء والمرؤوسين ، حيث يركز فريق العمل الذي يمكنه إجادته .
  3. إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتصرف في الحدود المرسومة ، وفي الحالات المتشابهة أو التي تختلف اختلافا طفيفا عن هذه الحدود . وفي ذلك تدريب لهم وتنمية بعض قدراتهم ومهاراتهم .
  4. تعميق الإحساس بالمسئولية ، وارتفاع الرضا الوظيفي والنظرة الإيجابية للأفراد وتنمية ثقتهم بأنفسهم . وذلك لعدم اضطرابهم للرجوع إلى مرؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة ولشعورهم بالسيطرة على وظائفهم ( استطاعة التصرف ولو في بعض الأمور) .
  5. زيادة روح التعاون ، وعمل الفريق ، والإحساس بتقديم المساهمة المطلوبة في تحقيق الأهداف المطلوبة .

ج

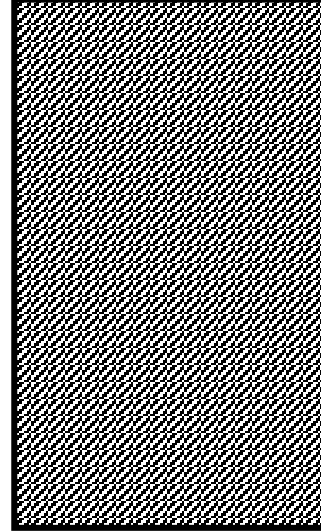
الحالات  
الاستثنائية  
المدير يتدخل

)



اختلاف كبير

(أ)



اختلاف طفيف

(أ)

الإطار الذي  
يتصرف فيه  
المرؤوس  
دون الرجوع  
للرئيس

ولكي يتم تطبيق الإدارة باستثناء بنجاح، ويحقق المديرون المزايا المتوقعة منها ، فهناك عدة اعتبارات يجب ملاحظاتها ، وذلك كما يلي :

1. فهم قدرات الأفراد ورغباتهم واستعدادهم للعمل وقدراتهم على الاستقلال وحسن التصرف .
2. وضوح معايير الأداء التي يتوقع من الأفراد تحقيقها .
3. تدريب العاملين في النواحي الفنية لأعمالهم بالإضافة إلى تمهيدهم ذهنياً للتفويض ولممارسة الإدارة بالاستثناء .
4. وجود نظام كفاء للمعلومات يمد بالبيانات التي يحتاجون إليها في تصريف العمل .
5. وجود دليل واضح للإجراءات يحتوي على أنواع الإجراءات وكيفية تطبيقها والنواحي التي تطبق فيها . على أن يعدل هذا الدليل كلما حدثت تغييرات تستدعي ذلك .
6. مراقبة أداء الأفراد والتأكد من ملائمة أسلوب الإدارة بالاستثناء لقدراتهم ودوافعهم .
7. التنبيه للانحرافات أو الفروق التي تحدث في الأداء عن المعايير المقررة وبحث أسبابها وطرق علاجها .
8. التدخل في الوقت المناسب عند حدوث الحالات الاستثنائية واتخاذ القرارات الملائمة لها.

# حالات عملية عن التفويض

## التمرين الأول

الإجابة	السؤال	م
	علي أن أوضح السبب الرئيسي للتفويض.	
	هل يزدحم مكتبي بالأوراق والملفات التي تنتظر البت عندما أكون غالبا في إجازة أو مهمة	
	أن تفويض السلطة يساعدني كثيرا في سرعة البت في الأمور	
	هل أعيد النظر باستمرار في القرارات التي يتخذها المرؤوسون ؟	
	هل أقضي وقتا في تفصيلات العمل أكثر من الوقت الذي أقضيه في التخطيط له؟	
	لكي يكون التفويض فعالا لا بد أن أسمح للمرؤوسين المفوض إليهم بالوقوع في أخطاء .	
	يعني التفويض أن يتم التخلص من المهام الثقيلة ليقوم بها المرؤوسين	
	عندما أفوض السلطة للمرؤوسين أحدد النتائج المتوقعة منهم	
	هل أقوم بتفويض بعض المهام المناسبة إليه بشكل مستمر لأطلع على كيفية سير العمل	
	علي أن أتابع المرؤوس المفوض إليه بشكل مستمر لأطلع على كيفية سير العمل	
	لا أقوم بتفويض المهام غير المعنية في وظيفتي	
	أمارس التفويض بوضوح ودقة موضحا للمرؤوس دائما كيفية أداء العمل .	
	علي أن لا أتوقع أن يقوم المرؤوس بالعمل كما أقوم به بنفسي .	
	أن من أفضل الطرق لتجنب الموضوعات ذات الحساسية في العمل تفويضها لأحد المرؤوسين.	
	من مسؤوليتي كرئيس التأكد من توافر جميع المعلومات اللازمة للمفوض له ، حتى يتمكن من أداء المهمة المفوضة . أو ( على الأقل ) أن أخبره بكيفية الحصول عليها.	
	التفويض الفعال هو الذي يتم بصورة تدريجية ووفق قدرة المرؤوس .	
	من الضرورة إعادة النظر باستمرار في حجم ونوع المهام التي يمكن تفويضها للمرؤوسين .	
	يجب أن يكون حجم العمل الموكل للمفوض إليه محددا وواضحا .	

		من الضروري تدعيم ومساندة المفوض إليه .
		عند منح سلطات معينة للمفوض إليه يجب إعلام ذوي العلاقة بذلك مقدما وقبل قيامه بمارستها .

رصد النتائج :

إذا كان الرئيس مفوضا فعلا، سيجيب بـ ( نعم ) عن الأسئلة ذات الأرقام :  
(1،3،6،8،9،11،13،15،16،17،18،19،20)

وسيجيب بـ ( لا ) عن الأسئلة ذات الأرقام ( 2،4،5،7،10،12،14 ) وإذا كان قد أخطأ عن بعض الأسئلة فإنه بحاجة لتنمية مهاراته التفويضية .

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/2/2)

	جماعي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
	أن يناقش المتدربون مفهوم الاتصال وأهميته.	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي	الوسائل التدريبية
	- جهاز عرض	
	يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: ناقش مايلي:-

- مفهوم الاتصال وأهميته؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ثانياً: مفهوم الاتصال وأهميته:

### أ- مفهوم الاتصال:

كلمة اتصال تستخدم في سياقات مختلفة وتتضمن مدلولات متعددة، فهي بصيغة المفرد (اتصال) تعني عملية الاتصال نفسها، وفي صيغة الجمع (اتصالات) تشير إلى الوسائل التي تحمل مضمون الاتصال.

وفي محيطنا الإنساني فإن الاتصال يعني العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

إن تبادل المعلومات ولغة الجسد وإبداء المشاعر يجعل البشر - عند اتصالهم - ينخرطون في جملة من الأنشطة:

1- نشاط المخ حيث يتعين على المتحدث أو المعبر عن نفسه أن يتذكر ماذا قال له الشخص الآخر أو عبر له عنه.

2- نشاط نفسي إذ يتعين على كل متصل أن يفهم معاني الكلمات أو الإيماءات وفهم نفسه ونفسيات الآخرين.

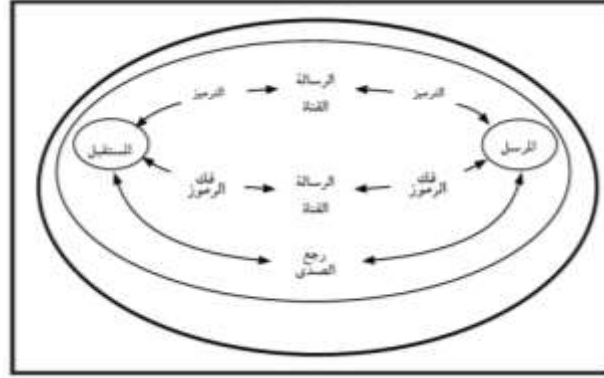
3- نشاط اجتماعي حيث إن مجرد تبادل المعلومات يحدث في بيئة اجتماعية.

4- نشاط ثقافي لأن هناك لغة تستعمل في تبادل المعلومات، واللغة عنصر مهم من عناصر الثقافة.

وتبدأ عملية الاتصال حينما يقرر شخص ما أن يستخدم رمزاً لغوياً (كلمة أو إيماءة أو إشارة أو أي شيء يعطي تفسيراً من أصحاب هذه اللغة) لإثارة معانٍ معينة لدى شخص أو أشخاص آخرين. ونقصد بالمعاني أي استجابات داخلية خاصة بالشخص من صور ذهنية أو تفسيرات أو مشاعر أو مفاهيم كالتالي تثيرها فينا الكلمات التي نعرف دلالاتها. وتكتمل عملية الاتصال حينما تتوافق تلك الاستجابات الداخلية للمعاني الموجودة لدى مستقبل (الرسالة) إلى حد ما مع الذي قام بالاتصال (منشئ الرسالة).

إن مفهوم الاتصال الذي يشير إلى أن الاتصال عملية يؤكد على الطبيعة التفاعلية للاتصال من خلال التأثير المتبادل الذي يحدث عندما نتفاعل مع

بعضنا البعض، لأن الاتصال ليس ما يفعله شخص لشخص ولكنه ما يفعله شخص مع شخص، فالاتصال يعتمد على العلاقة مع الطرف الآخر، وكلما كان الطرف الآخر أكثر مهارة في الاتصال كانت فرص النجاح فيه أكبر.



شكل رقم (1) الطبيعة التفاعلية للاتصال

وبالتالي فإن الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث إنها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل (المرسلون) والمستقبل (المستقبلون) في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل.

## ب-أهمية الاتصال:

فيما يلي بعض فوائد الاتصال الفعال في الأعمال:

### 1-تحسين الإنتاجية

عندما يكون الاتصال فعالاً ، فإنه يساعد على ضمان إتمام المهام بكفاءة. يقضي التواصل الجيد على سوء الفهم و سوء التواصل ، مما قد يؤدي إلى إهدار الوقت والموارد.

بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يساعد التواصل الفعال في توضيح التوقعات والتأكد من أن الجميع في نفس الصفحة. يمكن أن يساعد ذلك في تجنب الارتباك والإحباط ، ويؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية.

### 2-تعزيز العمل الجماعي

التواصل الجيد ضروري للعمل الجماعي. عندما يكون أعضاء الفريق قادرين على التواصل بشكل فعال مع بعضهم البعض ، فإنه يعزز الشعور بالثقة والتعاون. يمكن أن يؤدي ذلك إلى علاقات عمل أفضل وديناميكيات الفريق المحسنة.

بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يساعد التواصل الفعال أعضاء الفريق على العمل معاً بشكل أكثر فعالية لتحقيق هدف مشترك. عندما يكون الجميع على دراية بأهداف الفريق ويعرف دورهم في تحقيقها ، يكون من الأسهل العمل معاً بشكل متماسك.

### 3-تحسين خدمة العملاء

التواصل الجيد ضروري أيضاً لتقديم خدمة عملاء ممتازة. عندما يشعر العملاء أنه يتم الاستماع إليهم ويتم التعامل مع مخاوفهم ، فمن المرجح أن يكونوا راضين عن المنتج أو الخدمة التي يتلقونها. في المقابل ، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الاحتفاظ بالعملاء وولائهم.

#### 4-زيادة المبيعات

يمكن أن يساعد التواصل الفعال أيضاً في زيادة المبيعات. مهارات الاتصال الجيدة ضرورية لبناء العلاقات مع العملاء والعملاء المحتملين. عندما تكون قادراً على توصيل عرض قيمة منتجك أو خدماتك بشكل فعال ، فمن المرجح أن تقوم بإغلاق الصفقات وزيادة الإيرادات.

#### 5-تقليل الصراع

الصراع أمر لا مفر منه في أي مكان عمل. ومع ذلك ، يمكن أن يساعد الاتصال الفعال في تقليل تواتر و شدة الصراع. عندما يكون أعضاء الفريق قادرين على التواصل بصراحة وصدق مع بعضهم البعض ، يكون من الأسهل حل الخلافات قبل أن تتصاعد إلى مشاكل أكبر.

بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يساعد التواصل الجيد في منع سوء الفهم الذي يمكن أن يؤدي إلى الصراع. من خلال التأكد من أن الجميع في نفس الصفحة وأن هناك فهماً واضحاً للتوقعات ، يمكنك تقليل احتمالية نشوء الصراع.

#### 6-تحسين الروح المعنوية

عندما يكون التواصل فعالاً ، يمكن أن يساعد في تحسين الروح المعنوية في مكان العمل. يعزز التواصل الجيد الشعور بالثقة والتعاون ، مما يجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والتقدير. في المقابل ، يمكن أن يؤدي هذا إلى زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز.

#### 7-زيادة الرضا الوظيفي

يرتبط التواصل الفعال أيضاً بزيادة الرضا الوظيفي. عندما يشعر الموظفون أنهم قادرون على التواصل بشكل مفتوح مع مديريهم وزملائهم ، فمن المرجح أن يكونوا راضين عن وظائفهم. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يساعد التواصل الجيد الموظفين على الشعور بأنهم جزء من فريق ويساهمون في بيئة عمل إيجابية.

## 8-تحسين صنع القرار

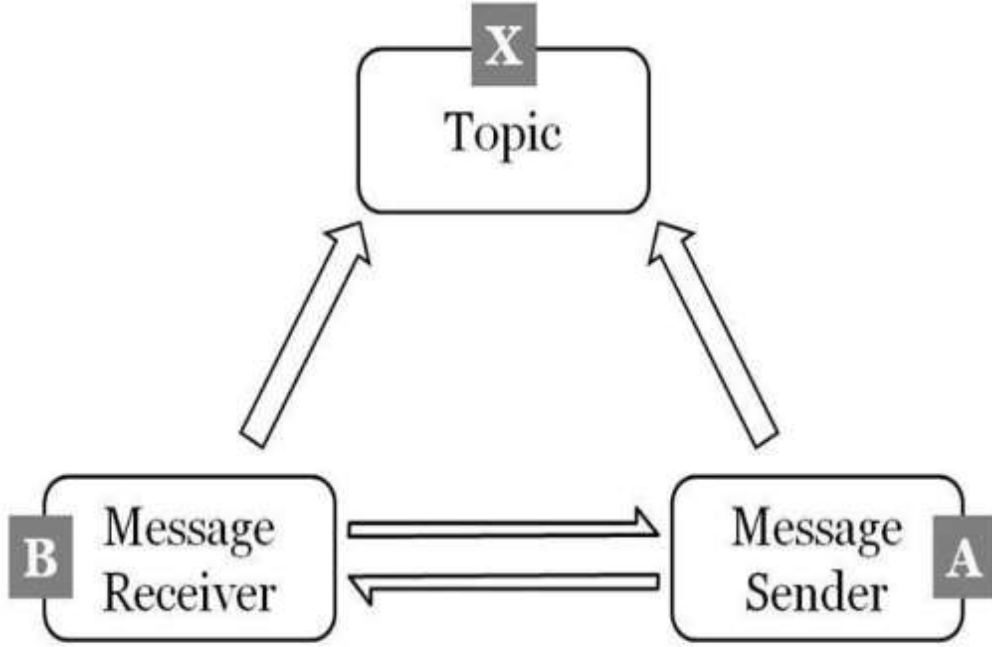
عندما يكون الاتصال فعالاً ، فإنه يساعد على ضمان حصول كل شخص على المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قرارات مستنيرة. يسمح التواصل الجيد بالتدفق الحر للمعلومات والأفكار ، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل على جميع مستويات المنظمة.

## 9-تحسين السمعة

من المرجح أن تتمتع المنظمة التي تتمتع بممارسات اتصال جيدة بسمعة إيجابية على الصعيدين الداخلي والخارجي. يساعد التواصل الجيد على بناء الثقة والمصداقية مع الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. في المقابل ، يمكن أن يساعد ذلك في تحسين صورة مؤسستك وسمعتها.

## ثالثاً: عملية الاتصال نموذج ABX:

فيما يلي توضيح لشكل نموذج abx ( نموذج نيوكومب )



### The Newcomb's Model

في عام 1961 طور عالم النفس تيودور نيوكومب نموذج للاتصال ، وكان هدفه هو أن يصف ما يحدث بين شخصين حدث تقارب بينهما ، واعتمدت وجهة نظر نيوكومب على نظرية الاتصال أو التوازن والتي تقول أن الناس يحتاجون للمحافظة على نسجام مشاعرهم وسلوكهم ، ويعتبر النموذج الأول الذي أدخل دور الاتصال في العلاقات الاجتماعية ، وهو دور أساسي للمساعدة على حفظ التوازن في النظام الاجتماعي ويتشكل نموذج من ثلاثة عناصر هي (A.B.X.) وحسب رأيه أن الأفراد بحاجة للاتصال لنقل المعلومات الضرورية لحياتهم.

اختلف نموذج نيوكومب عن النماذج السابقة في وصفها لعملية الاتصال من حيث تفسير ما يحدث داخل الأفراد بدل إرسال المعلومات بينهم فقط.

ففكرة هذا النموذج قائمة على أساس تحديد المواقف نظراً لوجود ضرورة بشرية مستمرة لأن يكون لنا مواقف حيال الأشياء والقضايا والأحداث ، والأشخاص الموجودة في البيئة المحيطة بنا ، فلا بد لنا من موقف حيال الأحداث التي تزودنا بها و سائل الاتصال ، سواء كانت في إطار شخصي أو جماهيري ، وحينها سوف تكون تجاه أحد أمرين.

- ❖ إما موضوعات الاتصال وقضاياها وهي مانسميه ( اتجاهات).
- ❖ إما أشخاص قائمين بالاتصال وهو ما نسميه تفاعلات على أساس أن وسائل الإعلام والاتصال تساعدن في تحديد المواقف من القضايا والأحداث التي تدور حولنا.

حسب هذا النموذج فإن الإعلام يقوم بأحداث خمس تغيرات رئيسية:-

- ❖ يتغير الشعور تجاه قضايا أو أشخاص.
- ❖ تغير في قوة ودرجة الانجذاب.
- ❖ تقليل في مدى أهمية الشعور.
- ❖ نقص في درجة الصلات المشتركة التي كانت سابقة.

هذه التغيرات والتعديل في المواقف الناتج عن عمليات الاتصال والإعلام ، يدخل فيها الظروف والملابسات والمراحل التي تمت فيها عمليات بناء المواقف الاتصالية وليست العناصر المحددة فقط.

## رابعاً: تدفق الاتصالات الرسمية:

### أ) الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتضمن إطار حدود السلطة الرسمية ضمن اللوائح المعمول بهاء داخل المنشأة، وهي أنظمة مكتوبة قد تكون داخلية أو خارجية، وتحتوي على ثلاثة أشكال رئيسة تحدد اتجاه الاتصال وهي:

1- اتصالات نازلة (هابطة): هي التي تنتقل من أعلى إلى أسفل، أي من قمة الهرم الإداري إلى أسفله، وتتم عادة من الرؤساء إلى المرؤوسين من أجل تبليغ التعليمات .

2- اتصالات صاعدة: هي التي تنتقل من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإشرافية كالتقارير، والأبحاث، والمقترحات، والطلبات وغير ذلك.

وكلما زادت الاتصالات الصاعدة (الواردة للإدارة) عن الاتصالات الهابطة (الصادرة من الإدارة)، كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

3- اتصالات أفقية: هي التي تتم بين المستويات الإدارية الواحدة، بحيث يتم من خلالها تبادل المعلومات لتحقيق التنسيق بين أعمالها مثل: (بين الزملاء، وبين الإدارات، وبين الأقسام).

### ب) الاتصالات غير الرسمية :

هي عبارة عن علاقات اجتماعية و شخصية، وتكون خارج نطاق اللوائح والأنظمة الرسمية، كالزيارات التي تتم بين المسؤولين في المناسبات الخاصة. وهي تعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية توفير للوقت في جميع المعلومات.



والاتصال الغير رسمي: هو الاتصال الذي يعتمد على العلاقات الودية بين المدير والعاملين والجمهور العام ويستند إلى علاقات الصداقة والمحبة.

تصنيفات أخرى لأنواع الاتصالات:

أ) على حسب طريقة التخاطب :

1- اتصال مباشر :

وفيه يتم الاتصال بطريقة مباشرة بين طرفي الاتصال ويتميز هذا النوع من الاتصال بقيام الطرف المستقبل باستيضاح وفهم الرسالة من خلال الطرف المرسل مباشرة دون المرور بقنوات أخرى مما يؤدي إلى الفهم الصحيح للرسالة .

2- اتصال غير مباشر:

وفيه يمر الاتصال بقنوات عديدة قبل وصول الرسالة إلى الطرف الآخر، مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى عدم دقة الاتصال

ب) على حسب مدى استخدام الألفاظ:

1- اتصالات لفظية :

حيث يتم الاتصال عن طريق التحدث اللفظي (الكلمات)

2- اتصالات غير لفظية (لغة الجسد)

حيث يتم الاتصال عن طريق أعضاء الجسم مثل: تعبيرات الوجه - لغة العين - نبذة الصوت - حركات الأيدي والأرجل - الإيماءات - الإشارات .

وتجدر الإشارة إلى أن لغة الجسد تختلف من ثقافة إلى أخرى، لذا يجب قبل الاتصال بأفراد من ثقافات مختلفة الإلمام التام بلغة الجسد الخاصة بتلك الثقافات.

كما يجب ألا ننسى أن الاتصال بلغة الجسد قد يكون أقوى تأثيراً من الاتصال اللفظي، إلا أنه يحتاج إلى مهارة كبيرة في استخدامه حتى لا يترك أثراً عكسياً.

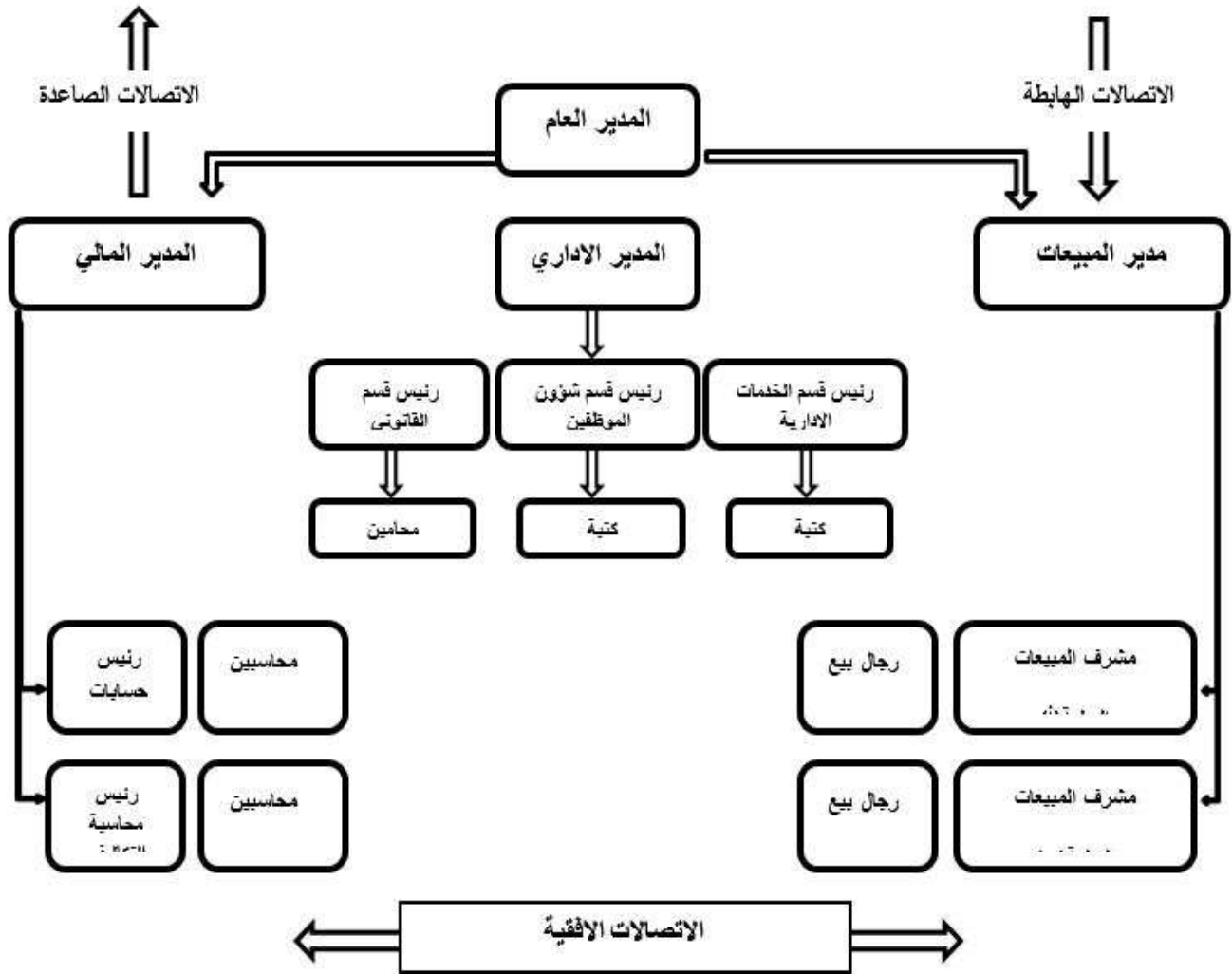
ج) على حسب وسيلة الاتصال:

## 1-الاتصال الشخصي :

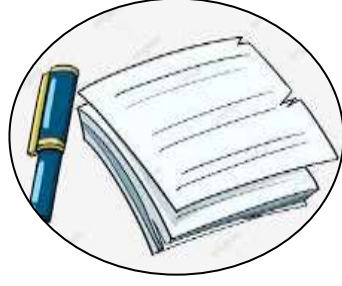
وهو يعتبر أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، والتي يعقل مناقشتها أولاً ثم يثبت. وهذا النوع من الاتصال هو أجدى أنواعه، وأقربها إلى النفس، وأكثرها فائدة لصالح العمل.

## 2-الاتصال الكتابي :

وهو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة، والمنظمات الخاصة الصغيرة منها والكبيرة، وهو يأخذ شكل المذكرات، والاقتراحات، والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات، والتقارير الدورية، والشكاوى.



شكل يوضح تسلسل الاتصال الرسمية داخل أقسام وإدارات المؤسسة



### نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

ختم اليوم التدريبي الثاني

## اليوم الثالث- الجلسة الأولى الوحدة التدريبية الخامسة

الزمن: 120 دقيقة



### الاتصال المحقق للنتائج



#### الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بأسلوب الساندوتش في التغذية الراجعة ، وأهم استراتيجيات إدارة الصراع وتبصيرهم بالمفاهيم المختلفة للجدل والحوار والإنقاذ والتفاوض وتطبيق أساليب الإقناع في إنجاح التفاوض.

## الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون

قادراً على أن:

- يعرف أسلوب الساندوتش في التغذية الراجعة.
- التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع.
- تمييز الفرق بين معنى ( الجدل - الحوار - الإقناع - التفاوض).
- تطبيق أساليب الإقناع في إنجاح التفاوض.
- تطبيق استراتيجيات التفاوض - WAP

BATNA & ZOPA



**اليوم الثالث**  
**الخطة التدريبية للجلسة الأولى**

الزمن	الإجراءات	الوحدة الجلسة
10 د	نشاط (1/1/3)	الخامسة الأولى
20 د	أولاً: أسلوب الساندوتش في التغذية الراجعة	
10 د	نشاط (2/1/3)	
20 د	ثانياً: استراتيجيات إدارة الصراع	
20 د	ثالثاً: معنى ( الجدل - الحوار - الإقناع - التفاوض )	
20 د	رابعاً: أساليب الإقناع في إنجاح التفاوض	
20 د	خامساً: استراتيجيات التفاوض WAP - BATNA & ZOPA	
120 د	الزمن الكلي	

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/3)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
	أن يعرف المتدربون أسلوب الساندوتش في التغذية الراجعة.	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب بـ :	تعليمات تنفيذ النشاط:
	• عرض النشاط على المتدربين.	
	• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.	
	• الإشراف على المجموعات.	
	• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه	
	• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.	

عزيزي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف على مايلي:-

- أسلوب الساندوتش في التغذية الراجعة؟

.....

.....

.....

.....

.....



## أولاً: أسلوب الساندوتش في التغذية الراجعة:

تفيد ثقافة التغذية الراجعة أفراد الفريق والفريق ككل، فهي:

### 1. تبني مهارات العاملين:

فكر في آخر مرة ارتكبت فيها خطأ ما: هل تعرضت إلى تهجم شخصي؟ أم شعرت أنك قد تعلمت شيئاً جديداً فعلاً؟ في كل مرة يتعلم فيها أحد أعضاء الفريق شيئاً جديداً، يصبح عمله أكثر قيمة، ويزداد نطاق المهمات التي يمكنه إنجازها؛ وبمرور الوقت، يرتكب أخطاء أقل، ويتطلب إشرافاً أقل، ويصبح قادراً أكثر على طلب المساعدة.

### • تعزز ولاء الموظفين:

التغذية الراجعة البناءة طريق ذو اتجاهين، حيث يرغب الموظفون في الحصول عليها، لكنهم يرغبون أيضاً في أن تؤخذ التغذية الراجعة التي يقدمونها على محمل الجد. إذا رأى الموظفون أن تغذيتهم الراجعة البناءة قد جرى تجاهلها، فقد يعتبرون أنهم ليسوا جزءاً هاماً من الفريق، حيث يقول تسعة من كل عشرة موظفين أنهم سيكونون أكثر ميلاً إلى الالتزام بشركة تأخذ تغذيتهم الراجعة في عين الاعتبار وتتصرف بناء عليها.

### • تقوي روابط الفريق:

لا يمكن للفريق أن تعمل بكفاءة دون الثقة، حيث تبني التغذية الراجعة البناءة الثقة كونها تُظهر أن مقدمها يهتم فعلاً بنجاح المتلقي؛ ومع ذلك، لكي تعمل التغذية الراجعة البناءة جيداً، يتعين على كلا الجانبين افتراض النوايا الحسنة؛ إذ يجب أن يرغب أولئك الذين يقدمونها حقاً في المساعدة، ويجب على أولئك الذين يحصلون عليها أن يؤمنوا أن الهدف منها هو البناء بدلاً من تثبيط العزيمة.

### • تعزز الإرشاد والتوجيه:

لا حرج في جولة واحدة من التغذية الراجعة البناءة؛ ولكن عندما تُحدث فارقاً حقاً، فإنها تتكرر؛ فالتغذية الراجعة البناءة المستمرة هي دعامة تقديم التوجيه اللازم. كن أنت التغيير الذي تريد رؤيته في فريقك، وقدم تغذية راجعة بناءة وصادقة في كثير من الأحيان، وسيراك الآخرون كمرشد.

ندرك بناءً على ما سبق أهمية استخدام التغذية الراجعة البناءة لدعم عمل الفرق وتحسينه، ولكن: كيف تقدّم تغذية راجعة بناءة؟ إن تقديم تغذية راجعة بناءة أمر صعب؛ فإذا فُهِمَت بصورة خاطئة، فقد لا تجد رسالتك آذاناً صاغية، كما قد تزرع عدم الثقة، وتخلق جواً من التوتر للفريق بأكمله. فيما يأتي طرائق لتقديم ملاحظات بناءة تقديماً صحيحاً:

## 1. أصغ أولاً:

قد يكون ما تعتبره خاطئاً تماماً قراراً مبنياً على أسباب وجيهة من وجهة نظر شخص آخر؛ لذلك يعدّ الإصغاء مفتاح التواصل الفعال، وعليك أن تحاول فهم كيف توصل الشخص الآخر إلى اختياره أو فعله. بإمكانك القول: "ساعدني في فهم طريقة تفكيرك". "ما الذي دفعك إلى اتخاذ هذه الخطوة؟". "ما وجهة نظرك؟".

### • أضف بعض الإطراء:

لعلّك سمعت بما يُسمّى "ساندويتش فيدباك" (Sandwich Feedback)، والذي يعني تقديم التغذية الراجعة بالطريقة التالية:

- الإطراء.
- تقديم نقد بناء.
- الإطراء مجدداً مع التأكيد على قدرة الشخص على الاستفادة من النقد البناء.

ربما تدرك أهمية تقديم بعض الإطراء والمديح عند تقديم تغذية راجعة سلبية؛ لذا جامل المتلقي ولو قليلاً، حيث يو ضح هذا أنّك تقدّر عمله رغم ملاحظاتك عليه؛ وبإمكانك القول: "تصميم عظيم؛ لكن هل يمكننا رؤيته بخط مختلف؟ أنا أثق بقدرتك على ذلك". "تفكير جيد؛ لكن ماذا لو جربنا طريقة التفكير هذه كبديل؟ أنا واثق من أنّك ستخرج بأفكار إبداعية أكثر."

## • وَسِّع دائرة التغذية الراجعة:

قد يكون من الأفضل في بعض الأحيان تقديم التغذية الراجعة البناءة بطريقة غير مباشرة؛ فإذا كانت التغذية الراجعة التي قدمتها مفيدة للآخرين في الفريق، أو إذا كان الشخص الذي تتحدث معه حقاً قد يفهم الأمر بطريقة خاطئة؛ فحاول توصيلها في إطار مجموعة، وبإمكانك القول: "دعونا ن فكر في هذا معاً". "أريد أن يرى الجميع كذا وكذا."

## • اسأل كيف يمكنك المساعدة:

عندما تكون عضواً في فريق، يجب أن تعرف أنكم معاً في السراء والضراء؛ وعندما يحدث خطأ ما، عليك أن تدرك أن كل شخص - وليس فقط الشخص الذي ارتكب الخطأ- له دور في إصلاحه؛ لذا، قدم تغذية راجعة وبنائة بطريقة توظف هذه الديناميكية. بإمكانك القول: "ماذا يمكنني أن أفعل لدعمك؟". "كيف يمكنني أن أجعل عملك أسهل؟". "هل هناك شيء يمكنني القيام به بشكل أفضل؟".

## • أعط أمثلة:

لكي تكون التغذية الراجعة البناءة مفيدة، يجب أن تكون ملموسة؛ لذا وضح نصيحتك من خلال الإشارة إلى مثال واضح، وبإمكانك القول: "أردت أن أريك كذا وكذا". "هذا ما كنت أود أن تقوم به". "هذا نموذج مثالي". "المثالي هو كذا وكذا."

## • كن متعاطفاً:

حتى عندما تكون هناك ثقة في الفريق، يمكن أن تكون الأخطاء محرجة للغاية، وقد يكون من الصعب فهم الدروس الكامنة فيها، ومن المرجح أن تؤخذ التغذية الراجعة البناءة على محمل الجد عندما تكون مصحوبة بالتعاطف. بإمكانك القول: "أعلم أنه من الصعب سماع ذلك". "إنني أتفهم". "أنا آسف."

## • **ابتسم:**

تُعَلِّمُ شركات الاستشارات الإدارية مثل "كريديرا (Credera)" "أن التواصل هو مزيج من المحتوى وطريقة التسليم والعرض؛ لذا عند تقديم تغذية راجعة بناءً، احرص على أن تكون لغة جسدك إيجابية مثل رسالتك؛ فابتسامتك هي إحدى أفضل أدواتك لتقديم تغذية راجعة بناءً تعزز التواصل.

## • **كن ممتناً:**

عندما تشعر بالإحباط بسبب خطأ ما، قد يكون من الصعب رؤية الجانب الجيد من الأمور؛ لكن ليس عليك أن تتخذ هذا الموقف السلبي، فكل جلسة تغذية راجعة بناءً هي فرصة للفريق لكي يتحسن ويقرب من أهدافه. بإمكانك القول: "أنا سعيد لأنك طرحت هذا الأمر". "لقد تعلمنا جميعاً درساً هاماً". "أحب التطور كفريق."

## • **تجنب الاتهامات:**

يعدُّ تقديم تغذية راجعة سلبية دون فقدان أعصابك أحد أصعب أجزاء العمل مع الآخرين، فقد يشعر القادة العظماء ومديرو المشاريع بالسوء عند التعامل مع الأخطاء، لكنهم لا يأخذون الأمر على محمل شخصي أبداً. بإمكانك القول: "نرتكب كلنا الأخطاء". "أعلم أنك بذلت قصارى جهدي". "أنا لا أضمر ضغينة تجاهك."

## 1. **تحمل المسؤولية:**

تُرتكب الأخطاء في أغلب الأحيان بسبب سوء الفهم، فاعرف دورك في حدوثها؛ فهل يمكن أن تكون أوضح فيما تريد؟ هل أعددت الشخص الآخر جيداً كي يحقق النجاح؟ بإمكانك أن تقول: "يجب أن أحصل على كذا". "في المرة القادمة، سأفعل كذا."

## 2. **اختر الوقت المناسب:**

يجب ألا تفاعج التغذية الراجعة البناءة الناس؛ لذلك، لا تطرحها بينما يستعد الجميع لمغادرة العمل، ولا تقاطع محادثة غداء جيدة من أجل تقديمها. إذا كنت غير واثق من الوقت المناسب، فاطلب من الشخص الذي تقدم التغذية الراجعة له

أن يحدد موعد الجلسة بنفسه، وشجعه على اختيار وقت يمكنه فيه التركيز على المحادثة بدلاً من شيء آخر.

### 3. استخدم أسماءهم:

عندما يسمع شخص ما اسمه، يركز انتباهه لإرادياً؛ لذا استخدم ذلك عند تقديم تغذية راجعة بنّاءة، وتذكر أنّها يجب أن تكون موجهة إلى الشخص وحول أخطائه؛ كما يجب ألاّ تحمل طابعاً شخصياً. بإمكانك أن تقول: "لقد أردت محادثتي من أجل كذا". "هل هذا منطقي؟".

### 4. اقترح ولا توجه الأوامر:

عندما تقدم تغذية راجعة بنّاءة، فإنّه لمن الهام ألاّ تكون عدائياً، حيث يعني تقديم التغذية الراجعة أنّ الشخص الذي ارتكب الخطأ كان لديه خيار؛ وعندما يحدث الموقف مرة أخرى، سيكون بمقدوره الاختيار بشكل مختلف. بإمكانك القول: "في المرة القادمة، أقترح القيام بكذا وكذا". "جربها بهذه الطريقة". "هل أنت على وفاق مع ذلك؟".

### 5. كن موجزاً:

حتى عندما تُقدّم التغذية الراجعة البنّاءة بطريقة تعاطفية، قد يكون تلقيها غير مريح أبداً؛ لذا، أوصل رسالتك، وتأكد من عدم إثارة أي مشاعر سلبية، وامضِ قدماً. هناك استثناء واحد لذلك، وهو حين تكون التغذية الراجعة غير مفهومة، حيث عليك أن تكون واضحاً بشأن ذلك، وأن تؤكّد أنّ المجال مفتوح للاستفسارات؛ إذ يُؤلّد الاستعجال في هذه الحالة شعوراً بعدم الاحترام، وقد يثبط العزيمة.

### 6. تابع:

لا يمكن تعلم كل الدروس على الفور؛ فبعد إعطاء تغذية راجعة بنّاءة لأحد أعضاء فريقك، عليك متابعتها برسالة بريد إلكتروني. احرص على أن تكون محترماً ومفيداً في تغذيتك الراجعة المكتوبة كما هو الحال في تواصلك الشفوي. بإمكانك القول: "أردت أن أختصر...". "شكراً على الدردشة معي حول...".

## 7. توقّع التحسن:

رغم أنه يجب عليك دائماً تقديم التغذية الراجعة البناءة بطريقة داعمة، إلّا أنك يجب أن تتوقع تنفيذها أيضاً؛ وإذا كانت المشكلة طويلة الأمد، فحدد المعالم الأساسية للتقدم. بإمكانك القول: "أود أن أراك". "دعونا نتحقق من هذا مرة أخرى بعد...". "أنا أتوقع منك كذا". "دعونا نراجع ذلك بحلول تاريخ كذا."

## 8. أعطِ فرصة ثانية:

يعدّ تقديم التغذية الراجعة -بغض النظر عن مدى كونها بناءة- مضيعة للوقت إذا لم توفر فرصة لتطبيقها؛ لذا لا تتوقع أن تُطبّق ملاحظاتك في الحال، بل عليك إعطاء فرصة لتطبيقها في المهمات التالية. بإمكانك أن تقول: "أعلم أنك ستنجز المهمة بكفاءة في المرة القادمة". "أود أن أراك تحاول مرة أخرى". "دعونا نعطي هذه المهمة فرصة أخرى."

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/1/3)

	جماعي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
أن يناقش المتدربون استراتيجيات إدارة الصراع.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي		الوسائل التدريبية
- جهاز عرض		
	يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: ناقش مايلي:-

- استراتيجيات إدارة الصراع؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ثانياً: استراتيجيات إدارة الصراع:

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات . تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة , وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية , أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي والتي سوف نستعرضها وكما يلي .

استعرض Anthony & Hodage الطرق التالية لحل الصراع:

- 1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .
- 2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
- 3- التجنب والانسحاب.
- 4- التوفيق بين أطراف الصراع.
- 5- المجابهة.

أما Mary Parker Follet فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

- 1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر .
  - 2- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
  - 3- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.
- وتعتبر فوليت إن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أ صعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

أما Kelly فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

- 1- التفاوض .
- 2- التوسط.
- 3- التحكيم.

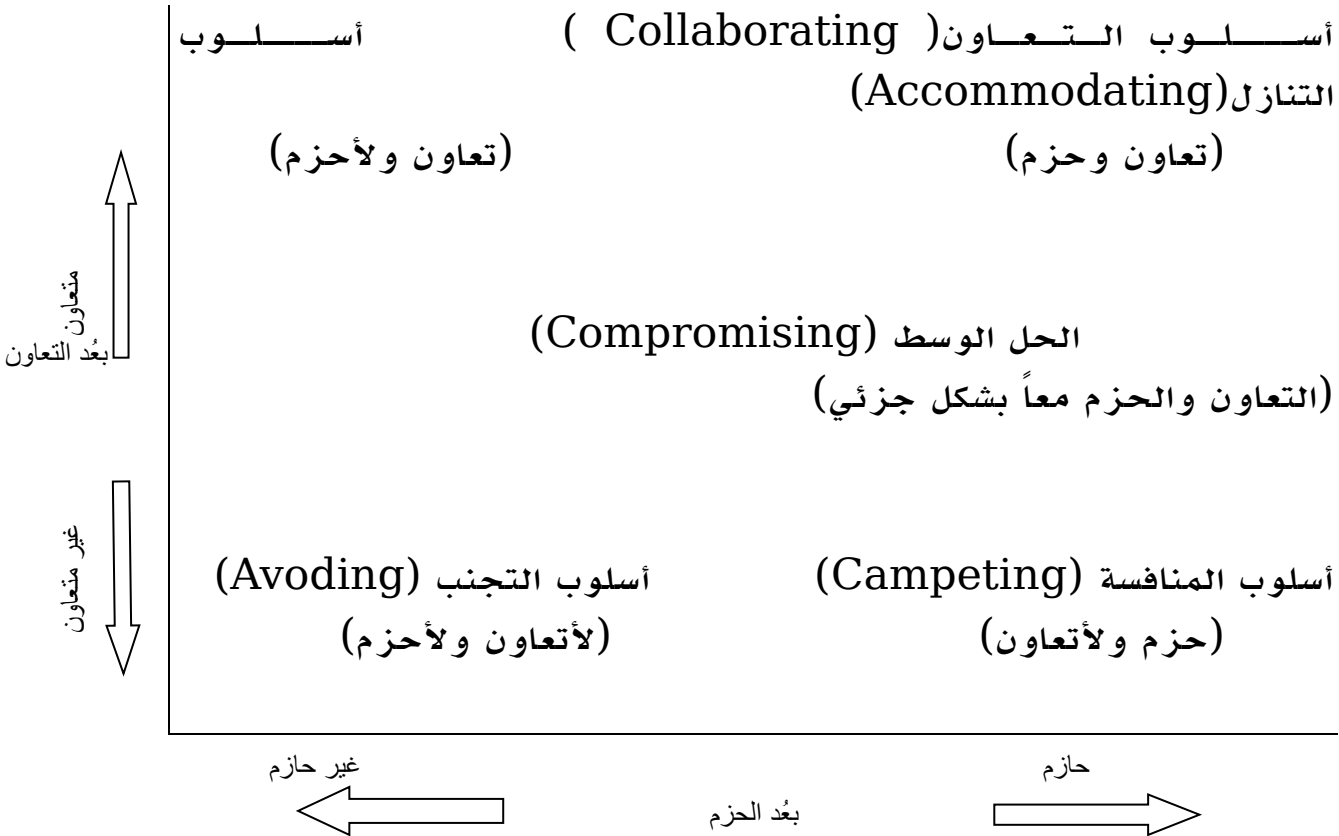


فقد استخدم ثوماس وكلمان ( Thomas & Kilman ) مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد , حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

- 1- بُعد التعاون يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
- 2- بُعد الحزم يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته .

ويتنجم من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل التالي:

### نموذج ثوماس وكلمان



( العميان , 2004 , 382-385 )

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء, لأن استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المنظمة وبالتالي ضعف الانجاز الرياضي وعدم الحصول على النتائج المطلوبة وهذا شرح مبسط لكل هذه الأساليب:

**التجنب:**

تتضمن هذه الإستراتيجية التفاوضي عن أسباب الصراع , على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب (الإهمال, الفصل الجسدي بين أطراف الصراع , التفاعل المحدود).

**التهدئة :**

تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتف حده الصراع بينها وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال (التخفيف , والتوفيق).

**الإجبار :**

يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع , ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطه من خلال الأمر بإنهاء الصراع.

**المواجهة :**

يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع , حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها. (القریوتی , 2000, 258-260 )

**المساومة :**

تعكس هذه الإستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط (جواد , 1995, 154).

## ثالثاً: معنى ( الجدل - الحوار - الإقناع - التفاوض ):

### أ- مفهوم الجدل:

يكون عادة بين طرفين أو أكثر، بشكل فيه حدة وهجوم من طرف على آخر، فالغرض في مجتمعنا لا يكون عادة لإظهار الحقيقة في أي موضوع، ولكن عادة يكون الجدل لإظهار شخص على آخر، أو لإظهار رأي على آخر.

صفات الجدل: ومن الصفات التي تميز بين الجدل والنقاش كما عرفها إيهاب فكري هي المقابلة، فإذا وجدنا أنفسنا نقابل كل ما يقوله الطرف الآخر، ونذكر عكس ما يقوله بشكل مباشر، نعرف حينها أننا في طريق الجدل وليس النقاش، فلا بد من تغيير النغمة كما يقال في اللغة العامية، لأبد من البحث فوراً عن أي نقطة للاتفاق بين ما نراه وبين رأي الطرف الآخر، ومنها رفع الصوت، وسرعة الرد، وكثرة مقاطعة المتكلم، وتوجيه النقد لشخص المتكلم. إن الجدل آفة، والمجادل في حقيقة الأمر ظالم لنفسه، لأنه عادة ما يكون غير متميز اجتماعياً نتيجة كثرة جداله مع الناس، وما يستوجب هذا الجدل من أحقاد وضغائن، فينال منه العدو ويهرب منه الصديق.

### ب- مفهوم الحوار:

يعرف الحوار بأنه محادثة لفظية تتم بين شخصين أو أكثر، ويتم خلالها تبادل الأفكار والآراء، وإجراء المناقشات أو المشاورات أو غيرها، ولا يشترط في الحوار أن يكون الأطراف متشابهين في الآراء فقد يختلفون فيه، ولكن بإمكانهم أن يتناقشوا ويستمعوا لبعضهم البعض حتى يصلوا إلى نقطة مشتركة، مع الإشارة إلى أن عدم وصولهم إلى رأي مشترك لا يعني تخليهم عن احترامهم لبعضهم البعض، وقد يشمل الحوار على التوترات والمفارقات، وفي الحوار الصحيح يبعد الأطراف مخاوفهم وأفكارهم المسبقة ورغبتهم بالفوز؛ ويأخذون وقتاً لسماع أصوات وإمكانيات أخرى، ويحاولون تقبلها أو رفضها بأسلوب جيد.

### ج- مفهوم الإقناع:

يعرف الإقناع بأنه (عملية أحداث تغيير أو تعزيز لموقف أو لمعتقد أو لسلوك ما , فهو عبارة عن نتيجة تصل اليها من خلال تبني اسلوب اتصالي تستخدم فيه ادوات التأثير .

كما يعرف بأنه (الجهد المنظم المدروس الذي يستخدم وسائل مختلفة للتأثير على اراء الاخرين وافكارهم بحيث يجعلهم يقبلون ويوافقون على وجهة النظر في موضوع معين, وذلك من خلال المعرفة النفسية والاجتماعية لذلك الجمهور المستهدف).

ونلاحظ من التعاريف السابقة انها تشير الى ان الإقناع يتمثل في قدرة التأثير على العقل والفكر يهدف دفع الفرد او الجمهور لتقبل وجهة نظرنا, بينما تهدف الدعاية الى التأثير بشكل مباشر على عواطف ومشاعر ذلك الجمهور.

### د- مفهوم التفاوض:

التفاوض هو عملية يمكن من خلالها حل النزاعات أو تسوية المعاملات بمختلف أنواعها، أو إنشاء اتفاقيات بين الأفراد والجماعات، [١] ويتم اعتباره نوعاً من النقاش الذي يتم بطريقة استراتيجية لحل المشكلة بشكل مقبول للطرفين، إذ إنّ كل طرف يعمل على إقناع الطرف الآخر بالموافقة على وجهة نظره، [٢] وتكون هذه النقاشات بين أفراد لديهم أهداف مختلفة يحاولون من خلالها التوصل إلى اتفاق، خاصةً في مجال الأعمال أو السياسة. [٣] من الجدير بالذكر أنه يجب أن تتوفر مع التفاوض مجموعة من المهارات المهمة في جميع تفاعلات الحياة اليومية سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، مثل شروط البيع وإيصال الخدمات والعقود القانونية وغيرها، ويتطلب التفاوض الأخذ والعطاء، والذي يجب أن يهدف إلى إيجاد تفاعل مهذب يؤدي إلى إرضاء الطرفين.

## رابعاً: أساليب الإقناع في إنجاح التفاوض:

أولاً : حدد نوع وطبيعة الموضوع

### 1- تغيير قناعة

نريده أن يقوم بفعل شئ لم يكن يفعله - أو ترك شيء كان يفعله - يعطى له وزناً أكبر أو أولوية عن أمر آخر

### 2- تغيير مفهوم أو رؤية

تصحيح مفهوم لمسألة أو رؤية من زاوية غير التي كان يراها

### 3- تصحيح أو إثبات معلومة:

واقعة حدثت وتريد أن تقنعه بحدوثها ؟

قانون صدر - حكم شرعي - نص قانوني - حقائق علمية - .....الخ

ثانياً : حدد أسباب عدم قناعته بالموضوع من خلال :

1- دوافعه المتعلقة بالموضوع

2- حجم المعلومات التي تتوقع أنها لديه

3- انظر إلى الموضوع من نفس زاويته ( القيم - المصالح - السمات

الشخصية - الثقافة )

ثالثاً: حدد الأسلوب الذي ستتبعه

( العرض من جانبك - السؤال والحوار - وسائل وأدوات مادية - عرض

مؤثرات خارجية - .. )

رابعاً : حدد طريقة الإثبات

( كل نقطة كما في مداخل الإثبات )

خامسا : حدد المدخل المناسب له ولغته :

### 1- المدخل المعرفي للشخص:

تعتمد فكرة المدخل المعرفي أو مدخل الحواس على:

- الشخص يتعرف على ما حوله من أفراد وأشياء ومفاهيم من خلال حواسه جميعا ( السمع - البصر - الشم - اللمس - التذوق )
- يختلف الناس في نسبة اعتمادهم على كل حاسة من هذه الحواس
- في الغالب تجد الشخص يعتمد على حاسة أكبر من باقي الحواس

أ- سمعي : يعتمد على السمع أكثر من باقي الحواس.

ب- بصري : يعتمد على البصر أكثر من باقي الحواس.

ج- حسي : يعتمد على اللمس و التذوق والشم أكثر من باقي الحواس

وكل واحدة منهم يقع تحتها تفصيلات فرعية أخرى لا نحتاجها هنا كثيرا وسنقتصر على أهم ما تميز به هذا النمط من خلال ما تشاهده عليه ثم الطريقة الأفضل بالنسبة له.

### أ- السمعي :

✓ يستخدم ألفاظ السمع والكلام مثل ( قالوا - سمعت- قال - قلت لهم -

أقول لك - قل لي - هل سمعت الأخبار -.....الخ )

✓ يتحدث مع الآخرين كثيرا

✓ يكسب الصداقات بسرعة

✓ أسئلته كثيرة في اللقاءات والاجتماعات

✓ صوته واضح أثناء القراءة

✓ يتحدث مع ذاته بصمت

✓ يقلد الآخرين وخاصة عند التحدث عنهم ( يماثل الشخص لغويا )

✓ يضع أحيانا عند الاستماع يديه على فمه ( إصبعين أو ثلاثة ) أو على

الخدين وهذا يعنى وجود حديث داخلي

✓ يدندن أحيانا مع نفسه

✓ يتذكر بسهولة التعليمات الشفوية

✓ أي صوت يلفت انتباهه

✓ يحب المناقشات

- ✓ يجد أن الكتابة صعبة والأسهل أن يتحدث إليك في الموضوع
- ✓ يتذكر ما تم استماعه أكثر مما شاهده
- ✓ نغمات صوته متعددة ( تعلق أحيانا وتنخفض أحيانا أخرى )
- ✓ يهتم بالأصوات الموجودة في محيط عمله آلة تسجيل - الأصوات الخارجية - الصدى
- ✓ يحب أن تخبره ماذا سيعمل بهذا المنتج وتسمعه تجارب الآخرين عنه
- ✓ التنفس أفقي ( في منطقة الصدر )
- ✓ من الممكن أن يعيد إليك الكلمات التي قلتها بسهولة
- ✓ حينما يتذكر موقف أو حدث مر به يتذكر الكلمات فيه قبل الصور والأحاسيس

### من المناسب أن تركز معه على الكلمات

أقول لك - سمعت - هل تسمع معي - اترك لك الكلمات - أريد أن اسمع رأيك أتوقع أن تقول ركز معه على المعلومات التي ستصل إليه عن طريق الأذن

### انتبه من الأصوات والكلمات التي تضايقه

#### مثال :

حينما يقول لك سمعت لا تقل له رأيت الأفضل أن تقول له : فعلا ما سمعته صحيح أو الأفضل إن تستمع إلى - أو لقد استمعت إلى رأي آخر.

#### **ب- البصري:**

- ✓ يستخدم ألفاظ الرؤية مثل ( رأيت - شاهدت - أتخيل صورة - صورة رائعة - هذه الصورة لا تفارقني - شاهدت الأخبار )
- ✓ يتأثر بالمظهر - يتأثر بالصور
- ✓ يلاحظ تفاصيل الشيء الذي أمامه ويمثل له نقطة هامة
- ✓ يحب الترتيب والتنظيم
- ✓ يشاهدك ليسمعك جيدا

- ✓ يعتبر أن لديه مساحة محيطية به وخاصة به ولا يرضى لأحد ان يتقدم فيها واذا تقدم تلاحظ ذلك على وجهه ( مثال : لو لمس شخص على كتفه من الممكن أن يتضايق )
- ✓ يحتاج أن يكتب أو يرسم ما يسمعه ليتذكره بسهولة
- ✓ يتحدث سريعا
- ✓ يتحدث عن المستقبل
- ✓ لديه القدرة على القراءة السريعة
- ✓ التذكر السريع ( يتذكر الصورة أولا )
- ✓ يمل من الحديث الطويل
- ✓ عند الحديث معه طويلا يذهب في أحلام اليقظة
- ✓ حينما يتذكر موقف مر به يتذكر الصورة أولا قبل الكلام والأحاسيس

#### من المناسب إن تركز معه على كلمات مثل :

- ( دعني أريك - هل شاهدت - لقد رأيت بنفسي - اسمح لي أن أريك هذه الصورة - ستري بنفسك صورة - اترك لك الحكم على صورة- الصورة العامة لهذا الموضوع - أرى رأيك بوضوح - لا أرى -.....).

- ركز معه على المعلومات التي ستصل عن طريق البصر وما يشاهده
- ركز معه على وصف جيد للصورة

**مثال:** حينما تريد إقناعه بأمر ثم تقدم له صورة تثير المشاعر ( سلبا أو إيجابا ) يكون تأثيرها قويا .

حينما يقول لك لقد شاهدت صورة أو منظر لا تقل له لقد سمعت أو اشعر أو أحس

**قل له :** ما شاهدته صحيح - أو لقد شاهدت ما شاهدته ولكنى أرى أمرا آخر أو سأريك مشهدا يريح عينيك ويوضح الصورة



## ج- الحسي:

- يستخدم كلمات مثل ( أحس - اشعر - ارتاح - غير مرتاح - أنا قلق - اقدر - لازم - لا اشعر -... )
- ✓ يتحرك كثيرا
  - ✓ يتحدث بنبرة هادئة
  - ✓ يتأثر بأي إشارة من زملائه
  - ✓ يلمس الآخرين للفت انتباههم
  - ✓ يقترب كثيرا ممن يتحدث معه
  - ✓ يتعلم من خلال التجربة ويتحمس أكثر إذا أعطيته مجالا للعمل
  - ✓ يميل في تفكيره إلى الماضي وإلى التجارب الماضية
  - ✓ يهتم كثيرا بالبيئة المحيطة ( الروائح - اللمس - التذوق )
  - ✓ يتحدث بجمل طويلة
  - ✓ يحكم على ما يواجهه في حياته من خلال إحساسه الداخلي

### من المناسب أن تركز معه على كلمات مثل :

- ( ما أمتع الشيء - أرجو أن تشعر - هل تحس معي - هذه المعلومة مريحة للذهن - يمكنك أن تلمس هذه الحقيقة بنفسك )
- ركز معه على المعلومات التي تصف أشياء ملموسة بالنسبة له والتي تصل عن طريق الإحساس المباشر والواقع الملموس .
  - احترس أن تجلسه جلسة غير مريحة أو تضايقه أو روائح تثير الحساسية بالنسبة له.
  - حينما يقول لك اشعر أو أحس أو غير مرتاح لهذا الرأي لا تقل له سمعت - رأيت
- الأفضل تقول :**

أشاركك المشاعر - أحس بإحساسك - اسمح لي أن احكي لك على مشاعر أخرى - كم سيكون هذا الأمر مريحا لي ولك.

2 : منطق الحكم على الأمور

1- العقلي يعتمد على المنطق والعقل في مرجعياته ومناقشاته

2- العاطفي يعتمد على إثارة العواطف

الأول تتعرف عليه من خلال كلمات له مثل :

هيا نحسب هذا الأمر - دع الأرقام تتكلم - ما اثر هذا الموضوع - لا فائدة بعد كل هذا الجهد - هذا الجهد في موضعه - لقد أنفقنا موارد كثيرة لهذا الهدف .

- يقسم حديثه إلى نقاط ويرتبها

- اعتمد في إقناعه على الحقائق والأرقام حتى في الأمور الخاصة بالمشاعر والعواطف. احرص أن تغلفها بمثل هذا الأسلوب.

3- المنطق العاطفي

لاحظ أن هناك مساحة مشتركة بين العاطفي والحسي حتى ان بعض المتخصصين يدمجها معا، والواقع إن هناك خلافا أساسيا هو :

○ الحسي : يعتمد على حواس مباشرة للواقع ( تذوق - لمس - شم )

○ العاطفي : عواطف ومشاعر قلبية بل ربما تصل أحيانا إلى المثالية والأفلاطونية

○ يستخدم كلمات مثل:

عاطفتي لهذا الموضوع - لقد حددت مشاعري وعواطفني - إنني استشعر

لهذا الأمر - ربما يدور في خيالك - إن الخيالات تداعبني.

○ ركز معه على إثارة المشاعر - لا تجرح أحاسيسه -

احترس من تحطيم صورة مثالية لديه

○ حينما يقول لك تشعر بجمال هذه الفكرة مثلا لا تقل له هيا نحسبها سويا

الافضل : نعم اشعر معك بجمالها - كم يكون جميلا هذا الشيء - لا

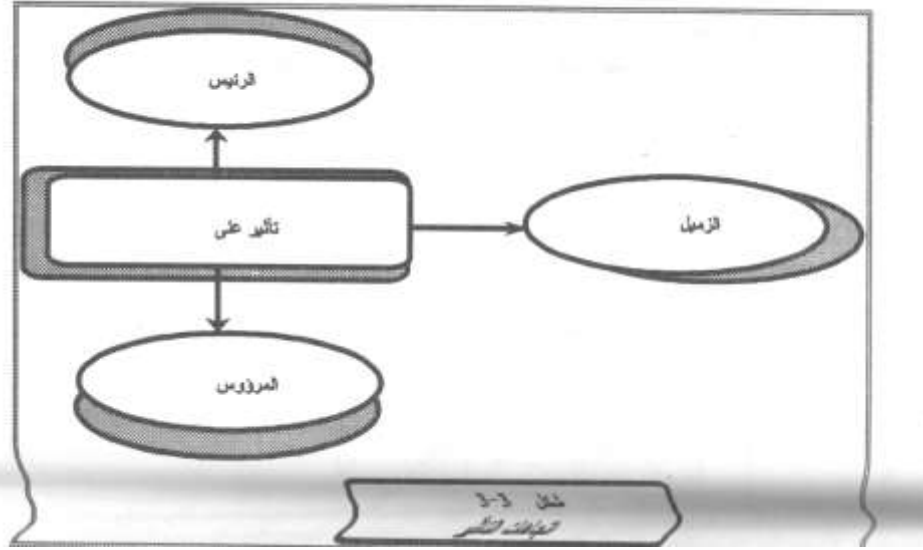
نرضى هذا لأنفسنا ولا لأحبائنا - هذه الأفكار السامية الرائعة تثير

عواطفنا - سنترك هذا لأبنائنا وأحفادنا يتراحمون فيما بينهم - إن هذه

الصورة ليست خيالا فحسب ولكنها ستكون المستقبل لمن بعدنا

## اتجاهات التأثير والإقناع وأساليبه:

يتخذ التأثير والإقناع ثلاثة اتجاهات رئيسية (شكل 3-3). فهناك التأثير العلوي والذي يهدف إلى إحداث التأثير على الرؤساء، والتأثير الرأسي والذي يهدف إلى إحداث التأثير على المرؤوسين، والتأثير الأفقي والذي يهدف إلى إحداث التأثير على الزملاء.



تتعدد الأساليب التأثيرية التي تستخدم في هذه الاتجاهات، وكما يقول أحد الباحثين "إن الطرق المستخدمة من قبل المديرين للتأثير على الآخرين متعددة وواسعة باتساع خيالنا، ولكنه يبدو من الضروري تحديد نوع محدد من هذه الطرق، أو أكثر الطرق شيوعاً للتأثير." ويذكر أحد الباحثين " أن هناك أساليب تأثيرية خارجية وأساليب تأثيرية داخلية. وأن الأساليب الخارجية للتأثير هي تلك الأساليب التي يلجأ إليها أناس خارج المنظمة ولكن لهم مصلحة ببقائها أو أعمالها. وتتمثل هذه الأساليب وفقاً لهذا الطرح، ما يلي:

- 1- العرف الاجتماعي.
- 2- القيود الرسمية.
- 3- حملات الضغوط.
- 4- السيطرة المباشرة.
- 5- عضوية مجلس الإدارة.

أما الأساليب الداخلية للتأثير، فهي تلك الأساليب التي تستخدم من قبل الأعضاء في المنظمة أو الجهاز الإداري لتحقيق تأثير معين في أحد الاتجاهات السابقة. هذه الأساليب هي:

1- نظام تأثير السلطة، ويشمل نظامين، نظام السيطرة البيروقراطية، ونظام السيطرة الشخصي. ويتمثل هذا الأسلوب في الاعتماد على مجموعة الصلاحيات الممنوحة لوظيفة معينة لإحداث التأثير إما عن طريق نظام السيطرة البيروقراطية، والذي يتمثل في إحداث النظم والإجراءات والسياسات الإدارية الكفيل بإحداث التأثير، أو عن طريق نظام السيطرة الشخصية والذي يتمثل في إحداث الأوامر المباشرة ومحاولة إحداث التأثير مباشرة.

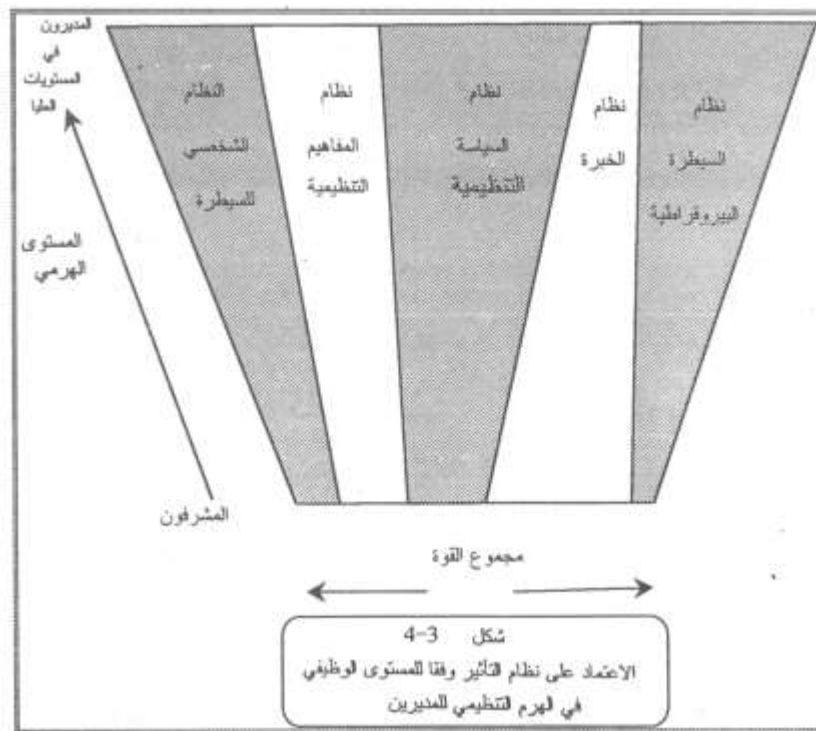
2- نظام تأثير المفاهيم التنظيمية، وهو ما يطلق عليه أحياناً "بالخصوصية التنظيمية" أو "الثقافة التنظيمية" أو "العرف التنظيمي" داخل المنظمة. وهذا الأسلوب يعتبر أسلوباً تأثيرياً فعالاً داخل المنظمات التي يتكون لديها ثقافة تنظيمية مميزة، وذلك في المحاولات التأثيرية التي تقع ضمن الإطار العام لما هو متعارف عليه داخل المنظمة. ويعتمد هذا الأسلوب على محاولة اللجوء إلى تلك الثقافات التنظيمية المتعارف عليها داخلياً لتحقيق زياد فعالية التأثير المطلوب.

3- نظام تأثير الخبرة، وهذا الأسلوب يعتمد على مجموعة الخبرات والمعرفة لدى الشخص لتحقيق التأثير المطلوب.

4- نظام التأثير السياسي، وهذا الأسلوب يعتمد على مجموعة من الطرق والأساليب، غير الممنوحة رسمياً عاد، لتحقيق التأثير المطلوب. يتفاوت الاعتماد النسبي على هذه الأساليب التأثيرية من شخص لآخر

وفقاً للمستوى الوظيفي في الهرم التنظيمي. ويمكن تلخيص هذا التفاوت

فيما يلي:



- 1- يعتمد المرؤوسين على نظام السياسة التنظيمية غير الرسمية للتأثير، وإلى حد ما: على نظام تأثير الخبرة.
- 2- يحاول المديرون في المستويات العليا إيجاد نوع من التوازن بين هذه الأنظمة التأثيرية (شكل 3-4).
- 3- تتفاوت قوة المديرين العموميين وكذلك اعتمادهم على أنظمة التأثير وفقاً لموقعهم الوظيفي في الهرم التنظيمي.
- 4- تختلف قوة كل مدير وتأثيره من حالة إلى أخرى.
- 5- يزداد الاعتماد النسبي على النظام السياسي للتأثير في المستويات الدنيا للمديرين العموميين بشكل عام، مع أن تأثيره الحقيقي يتناقص.
- 6- يزداد الاعتماد النسبي على نظام تأثير الخبرة في المستويات الدنيا للمديرين العموميين، إلا أنه يلاحظ هنا أن التأثير الحقيقي والاعتماد

النسبي يزدادان حيث أن المهارة والمعرفة التقنية تتركزان في المستويات الدنيا للمنظمة.

7- يتناقص بشكل ملحوظ استخدام كل من النظام الشخصي للسيطرة والنظام البيروقراطي للسيطرة (نظام تأثير السلطة) في المستويات الدنيا للمنظمة وخصوصاً في حالة النظام البيروقراطي للسيطرة الذي يخدم بشكل عام المراكز العليا في الإدارة.

8- يتناقص مفعول التأثير الحقيقي لنظام تأثير المفاهيم التنظيمية بشكل قليل في المستويات الدنيا للمنظمة، إلا أن الاعتماد عليه يزداد نسبياً بشكل بسيط، وذلك لأن هذا النظام التأثيري يستخدم من قبل جميع العاملين في المنظمة.

9- يلاحظ تناقص مفعول التأثير كلما اتجهنا نحو القاعدة (شكل 3-4)، وذلك يعني أن إجمالي قوة التأثير تتناقص لدى المشرفين الذي يشغلون مستويات دنيا في المنظمة.

ومع ذلك، فإن أحد الباحثين لاحظ أنه لا يوجد أسلوب تأثير واحد يمكن اعتباره الأمثل، لذا فإنه يجب اعتبار أن "عملية بناء القواعد والمصادر التأثيرية عملية مستمرة ويجب اختيار الأسلوب وفقاً لطبيعة الأشخاص المستهدفين للتأثير، وكذلك وفقاً لطبيعة الأهداف المرجوة من التأثير." لذا، فإن أحد المهتمين يصنف أساليب التأثير إلى أحد عشر نوعاً (جدول 3-1). وهذه الأساليب يمكن تصنيفها وفقاً لما يلي:

- 1- الطلب المشروع: وهو أحد أساليب التأثير الشائعة في المنظمات. هذا النوع من أساليب التأثير يحدث حينما يستجيب المتأثر للتأثير لأن المتأثر يعترف سلقاً بحق المؤثر لإبداء هذا الطلب. ويلاحظ أن شرعية هذا الطلب مبنية على الصلاحيات أو السلطة الممنوحة للمؤثر.
- 2- الاستجابة الآلية: ويكون هذا الأسلوب حينما يتم التأثير على الشخص لتغيير سلوكه عن طريق وعود المؤثر الخفية والظاهر لتوفير بعض المكافآت المرغوبة من قبل الشخص المؤثر عليه. بمعنى آخر: هذا الأسلوب يعتمد على "قوة المكافأة" المتاحة للمؤثر.
- 3- الإكراه: وهو الأسلوب الذي تحدث الاستجابة به عن طريق التهديد الظاهر أو الباطن بإحداث بعض العقوبات غير المرغوبة من قبل المتأثر في حالة عدم الاستجابة.
- 4- الإقناع العقلاني: وهو الأسلوب التأثيري الذي لا يتطلب السيطرة على أي من عناصر الثواب أو العقاب، ولكنه يتطلب معرفة المؤثر بحاجات، وأهداف، وانطباعات المتأثر عن الموقف، وكذلك يجب أن يكون المؤثر ماهراً في الطرح والنقاش الإقناعي.

5- التصديق العقلاني: في حين أن الإقناع العقلاني يتطلب الخوض في بعض الأطروحات المنطقي التي تتضمن بعض الشواهد والحقائق ذات العلاقة بالموقف، يعتبر التصديق العقلاني ممثلاً لذلك الأسلوب التأثيري الذي تحدث فيه الاستجابة فور طرح الطلب أو الاقتراح دون الحاجة إلى شروح إضافية. في هذه الحالة، فإن المتأثر يتصرف وفقاً لاقتناعه الكامل بخبرة ومصداقية المؤثر البارزة لأسلوب التصديق العقلاني حيث تتم الاستجابة لنصائح واقتراحات الطبيب بتناول الأدوية دون أية معرفة بها أو بتأثيرها.

6- الاستجداء الحماسي: وهو الأسلوب الذي تحدث به الاستجابة حينما يتم إقناع المؤثر بأن هذا العمل أو ذلك يعتبر تعبيراً وانعكاساً لقيمه ومثاليته، ويتجلى هذا الأسلوب، على سبيل المثال، حينما يتم التأثير على أحد المرؤوسين بقبول بعض الأعمال لأنها تمثل بحد ذاتها ولاءً للمنظمة.

7- التلقين: حيث أن الاستجداء الحماسي لا يكون فعالاً إلا بامتلاك المتأثر لمصفوفة من القيم القوية التي تتطابق أو تتماثل مع السلوك المراد إحداثه، فإن تلقين هذه القيم يبدو ضرورياً لأولئك المرؤوسين الذين يتميزون بمصفوفات قيمة تختلف عن تلك المصفوفات القيمية السائدة في المنظم أو الجهاز الإداري. ويمكن تمثيل أسلوب التلقين عن طريق تطبيق مفاهيم "التنشئة الإدارية" وذلك لتبني مصفوفة القيم والثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة أو الجهاز الإداري إطاراً لسلوكياتها. وأسلوب التلقين يعتبر أسلوباً ناجحاً لتلك المنظمات والأجهزة الإدارية التي تمتاز بثقافة تنظيمية فعالة وناجحة، إلا أن الخطر يكمن في تطبيق هذا الأسلوب في منظمات وأجهزة إدارية تفتقر أصلاً إلى ثقافة تنظيمية فعالة أو أن ثقافتها التنظيمية السائدة تعتبر عائقاً للأداء بحد ذاتها.

8- تحريف المعلومات: وهذا الأسلوب يتمثل في إحداث التأثير بناءً على الحد من المعلومات التي يتلقاها المتأثر، ويتمثل ذلك في عرض وجهات



النظر والحقائق المختارة، وعرض الإحصائيات التي تؤيد وجهة نظر معينة، وإعطاء معلومات خاطئة، أو لتحرير المختار والمنحاز لبعض السجلات والوثائق التي تؤيد وجهة نظر المؤثر. هذا الأسلوب يختلف عن التأثير العقلاني من حيث أن التأثير العقلاني لا يشمل محاولة التأثير على الشخص بأن يتفق مع رأي المؤثر وكذلك لا يشمل التحيز لمعلومات أو حقائق دون أخرى.

9- الهندسة الموقفية: وهو الأسلوب الذي تحدث فيه الاستجابة لأن هناك "تلاعباً هادفاً" بعناصر الموقف الاجتماعي والبيئية. وحيث أن هذه الاستجابة تحدث جزئياً عن طريق استيعاب المتأثر لعناصر الموقف، فإنه يمكن إعادة التأثير على سلوكياته بإعادة ترتيب عناصر الموقف الاجتماعي.

10- التماثل الشخصي: وهو الأسلوب الذي تحدث به الاستجابة لأن المتأثرين يقلدون سلوكيات المؤثر، ويكونون انطباعات مشابهة لتلك الانطباعات المتكونة لديه.

11- تماثل القرار: وهو الأسلوب الذي تحدث به الاستجابة لأن المتأثر يعتقد أن له دوراً ما في عملية صنع القرار والتأثير عليه وذلك عن طريق المشاركة في المجموعات. نتيجة لهذا الاعتقاد، فإن المتأثر سيكون حريصاً جداً على تنفيذ القرار والالتزام به، لذا، فإن المشارك بحد ذاتها تعتبر أسلوباً فعالاً لتحقيق التأثير المطلوب.

جدول 3-1  
أنواع أساليب التأثير

الرقم	نوع التأثير	متطلبات المؤثر	متطلبات المتأثر
1	الطلب المشروع	التبرير المشروع	قيمة ذات علاقة.
2	الاستجابة الآلية	السيطرة على المكافآت. مصادقية الوعود.	حاجة ذات علاقة. القابلية للتلاعب بالهادف.
3	الإجبار	السيطرة على العقوبات. مصادقية التهديد.	الخوف. القابلية للتهديد.
4	الإقناع العقلاني	البصيرة. الخبرة الفنية. القدرة الإقناعية.	قيم وحاجات ذات علاقة.
5	التصديق العقلاني	الخبرة الفنية. المصادقية.	خبرة قليلة. حاجات ذات علاقة. الثقة بالمؤثر.
6	الاستجداء الحماسي	البصيرة في القيم والمعتقدات. القدرة الإقناعية.	قيم ومعتقدات ذات علاقة.
7	التلقين	السيطرة على الوضع الاجتماعي. مهارات ذات علاقة.	الاستغراب. حاجات ذات علاقة.
8	تحريف المعلومات	المصادقية كمصدر للمعلومات.	استخدام المعلومات لتكوين الانطباعات وصناعة القرارات.
9	الهندسة الموقفية	السيطرة على عناصر الموقف ذات العلاقة.	التهيؤ لقبول الموقف.
10	تماثل الشخصي	الجاذبية. الصفات الشخصية.	الإعجاب بالمؤثر.
11	تماثل القرار	القدرة على السماح بالمشاركة. مهارات تطابق الأهداف مع أهداف المؤثر.	الرغبة في المشاركة.

بالإضافة إلى ما ذكر، فإن هناك بعض المهتمين الذين حاولوا إيجاد تصنيفات أخرى لأساليب التأثير. وفي هذا الصدد، أشارت إحدى الدراسات التي شملت مائة وخمسة وعشرين مديراً في المستوى المتوسط، إلى أن المديرين عادة يستخدمون أساليب سلبية مثل عدم التعاون، والتهديد المبطن، أو عقوبات إدارية حقيقية، مع بعض الأساليب الأخرى مثل الإقناع العقلاني، والتفاوض، واللجوء إلى السلطات العليا.<sup>9</sup>

كما أن هناك التصنيف الثماني لأساليب التأثير والذي طور من قبل مجموعة من الباحثين.<sup>10</sup> هذه المجموعة حاولت في دراستها أن تحدد تلك الأساليب التأثيرية التي تستخدم بفعالية للمرؤوسين، والرؤساء، والزملاء. ومن خلال سؤالهم لمائة وخمسين مرؤوساً ورئيساً لوصف حادثة تأثيرية معينة أدت إلى نتائج إيجابية. هذه الإجابات صنفت ورمزت واستخدمت لتطوير استبان لقياس مدى نجاح هذه الأساليب التأثيرية رأسياً، وأفقياً، وعلوياً، حيث أجاب على هذه الاستبانة أكثر من سبعمائة وخمسين فرداً. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك ثمانية أساليب تأثيرية أساسية تعتبر أكثر الطرق استخداماً معتمد على اتجاه التأثير المطلوب. ويمكن تلخيص هذه الطرق وفقاً لشيوع الاستخدام على النحو التالي:

- 1- الأسلوب العقلي: ويتمثل في استخدام الحقائق والمعلومات لمساندة النقاش المنطقي، وهذا الأسلوب استخدم أكثر من الأساليب الأخرى وخصوصاً مع الرؤساء.
- 2- اللطف: ويتمثل في استخدام الأسلوب الحسن وكذا الاعتماد على العلاقات الطيبة والاحترام الشخصي، ويأتي هذا الأسلوب في المرتبة الثانية ولكنه أكثر ما يستخدم مع المرؤوسين.
- 3- التحالف: وهو عبارة عن استخدام العلاقات مع الآخرين داخل وخارج المنظمة، في كل من الاتجاهات الثلاثة للتأثير (رئيس، مرؤوس، زميل).
- 4- التفاوض: ويعني استخدام الفوائد المتبادلة كقاعد للتفاوض، وتبادل المنافع الرسمية وغير الرسمية ويأتي هذا الأسلوب في المرتبة الرابعة ولكنه يستخدم بشكل أقل مع الرؤساء مقارنة بالمرؤوسين.
- 5- الإلحاح: ويتمثل في استخدام مدخل شخصي مباشر وقوي ويبنى على عملية الاتصال بوضوح وإلحاح، وأكثر ما يستخدم مع المرؤوسين، وهو يستخدم بدرجة أقل من الزملاء والرؤساء.

- 6- اللجوء إلى السلطة العليا: ويتمثل هذا الأسلوب في طلب مساندة السلطة العليا، إلا أن هذا الأسلوب يقل استخدامه مع الرؤساء وأكثر ما يستخدم مع المرؤوسين والزملاء، ولكنه بشكل عام لا يستخدم بشكل كثير.
- 7- العقاب والثواب: وهذا الأسلوب يتمثل في استخدام مصادر المنظمة المتاحة لممارسة الثواب والعقاب، ويندر استخدامه مع كل اتجاهات التأثير الثلاثة، ولكنه أكثر ما يستخدم مع المرؤوسين.
- 8- المنع: ويتمثل هذا الأسلوب في التصرف لمنع الشخص من أخذ سلوك معين لعدم تعاونه، ولكن هذا الأسلوب أكثر ندرة للاستخدام، وأكثر ما يستخدم مع الزملاء.

لقد أشارت بعض البحوث التي أجريت على هذه الأساليب التأثيرية إلى أن "الأسلوب العقلي" يتجه إلى أن يكون أكثر الأساليب التأثيرية استخداماً، إلا أن بعض التفاوت حينما يستخدم الأسلوب مع المرؤوس أو الرئيس، حيث أن الرؤساء أكثر من يستخدمون - عادة - الأسلوب العقلي، والأسلوب اللطيف والأسلوب الإلحاح للتأثير على المرؤوسين، بينما تتفاوت هذه الأساليب عن سابقتها حينما تستخدم للتأثير على الرؤساء، حيث تعتبر أن أساليب الإلحاح، والأسلوب العقلي، واللفظ هي أكثر الأساليب التأثيرية استخداماً للتأثير على الرؤساء. وبشكل عام، فإن أساليب اللطف، والإلحاح، والأسلوب العقلي، واللجوء إلى السلطة العليا هي أكثر الأساليب استخداماً للتأثير على المرؤوسين من استخدامها للتأثير على الرؤساء.<sup>11</sup> ومن ناحية أخرى، أشارت إحدى الدراسات التي حاولت أن تتحقق من فشل أو نجاح التأثير على الرؤساء إلى أن الرؤساء والمرؤوسين معاً يعتقدون أن الأسلوب العقلي أو (العرض المنطقي للأفكار) هو أكثر الأساليب استخداماً للتأثير على الرؤساء.

## خامساً: استراتيجيات التفاوض WAP – BATNA & ZOPA

### أ- استراتيجيات التفاوض ZOPA:

تصف ZOPA (منطقة اتفاق محتمل) منطقة قد يجد فيها طرفا التفاوض أرضية مشتركة. في الواقع ، يعد ZOPA أمراً بالغ الأهمية لاستكشاف الصفقات التي يحصل فيها الأطراف على نتيجة مفيدة للطرفين لمنع مخاطر سيناريو الخسارة أو الربح الخاسر. وبالتالي نصل إلى نقطة نتيجة مفاوضات مربحة للجانبين.

### العناصر التأسيسية لـ ZOPA

لا يمكن فهم ZOPA بشكل صحيح إلا من قبل كل طرف يحدد كل منهما:  
1- باتنا ، أو أفضل مسار يمكن اتبعه إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق.  
2- الخط السفلي ، أو موقف "الابتعاد". إذا تعذر الوصول إلى اتفاق يلبي المحصلة النهائية ، فإن الطرف المعني يخرج من المفاوضات.  
لا يمكن أن يوجد ZOPA إلا إذا كان هناك تداخل بين مواقف الابتعاد لكل طرف. خلاف ذلك ، من المرجح أن تفشل المفاوضات.

### في التفاوض ZOPA

من الناحية النظرية ، يجب أن تكون الأطراف التي تدخل في مفاوضات مع BATNA وموقف الابتعاد قادرة على الوصول إلى اتفاق بنجاح.  
عندما يتعلم المفاوض النتيجة النهائية للطرف المعارض ، يمكنه تحديد ZOPA بسرعة واستخدام التقنيات التعاونية لإغلاق الصفقة.

ومع ذلك ، غالباً ما يتم إعاقة التفاوض عندما يفشل أحد الأطراف في تحديد BATNA الخاص به بشكل صحيح أو ليس لديه وعي بـ BATNA للطرف الآخر.

هذا يؤدي إلى درجات متفاوتة من المواقف. نظراً لأن البدائل الأفضل تتساوى مع قوة تفاوضية أعلى ، فإن البعض يبالغ أو يختلق موقفهم للحصول على ما يريدون.

ومع ذلك ، فإن نتيجة هذا الموقف هي الفشل في تحديد ZOPA والتوصل إلى اتفاق ودي.

من المهم أن نتذكر أنه في معظم المفاوضات ، يوجد ZOPA. لكن عدم اليقين حول قيمنا من البدائل تجعل كلا الطرفين متفائلين أو متشائمين بشكل غير واقعي بشأن العثور عليها.

### في المفاوضات التكاملية أو التوزيعية ZOPA

#### مفاوضات تكاملية

المفاوضات التكاملية تنطوي على إنشاء قيمنا، والمعروف باسم "تكبير الكعكة." يحدث هذا عندما يكون لكلا الطرفين مصالح مشتركة ويمكنهما إجراء مقايضات حول قضايا معينة لخلق علاقة متبادلة قيمنا. هنا ، يسمح ZOPA للطرفين "بالفوز" من خلال الابتعاد بقطعة مختلفة من نفس الفطيرة - حتى لو لم يبتعد أحدهما عن كل ما يريده في الأصل.

#### المفاوضات التوزيعية (التنافسية)

بينما تسعى المفاوضات التكاملية إلى توسيع الكعكة ، فإن محور مفاوضات التوزيع هو تقسيم فطيرة ذات حجم ثابت. في هذا السيناريو ، يصعب العثور على حل مقبول للطرفين لأن كلا الجانبين يريد المطالبة بأكبر قدر ممكن من الكعكة.

على عكس التفاوض التكاملي ، لا يوجد ZOPA حيث تتداخل المصالح. إنها لعبة محصلتها صفر إلى حد كبير ، حيث يجب أن يخسر أحد الطرفين حتى يتمكن الآخر من الفوز.

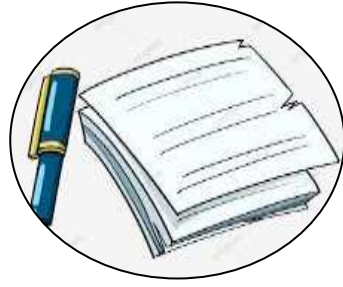
في النهاية ، الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تنجح بها مفاوضات التوزيع هي بتقسيم الكعكة إلى المنتصف. باستخدام ZOPA هذا ، يفوز كل طرف بنصف ما يريده ويفقد النصف الآخر

### ب-استراتيجية التفاوض BATMA:

في نظرية التفاوض ، يرمز باتنا إلى "أفضل بديل لاتفاقية تفاوضية" ، وهو أحد المبادئ الأساسية لنظرية التفاوض. في الواقع ، فهو يصف أفضل مسار عمل يمكن لأي طرف اتخاذه إذا فشلت المفاوضات في التوصل إلى اتفاق. هذا بسيط إستراتيجية يمكن أن تساعد في تحسين المفاوضات حيث أن كل طرف (نظرياً) مستعد لاتخاذ أفضل مسار للعمل ، وإلا فلن يتم التوصل إلى اتفاق.

### ج-استراتيجية التفاوض WAP:

ويمكن استخدامه في الحالات التي يتم فيها استنفاد جميع إمكانيات المفاوضات، ولا يحتاج أي من الأطراف إلى استخدام وسائل القوة. عندما تتفاوض الأطراف على الخيار الأسوأ للنتيجة، تتاح لها الفرصة للنظر إلى موضوع المفاوضات من زاوية مختلفة. وبالتالي، إذا عرض أحد الخيارين الأسوأ للنتيجة، فقد يتردد الطرف الثاني ويوافق على التسوية، وسيكون هذا مفيداً للطرف المعارض. ومع ذلك، قد تظهر هذه الطريقة غالباً على أنها خدعة.



### نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



# استراحة (30) دقيقة

## اليوم الثالث- الجلسة الثانية الوحدة التدريبية السادسة

الزمن: 120 دقيقة



### ضغوط العمل (المفهوم – المسببات)



الأهداف العامة:  
تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بمفهوم ضغوط العمل وأهم مسبباته.

## الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون

قادراً على أن:

- يعرف مفهوم الضغوط ومسبباتها.
- يناقش لماذا نهتم بإدارة الضغوط.
- يلخص الأسباب العشرة المسببة للضغوط في بيئة العمل.



اليوم الثالث  
الخطة التدريبية للجلسة الثانية

الوحدة	الجلسة	الإجراءات	الزمن
السادسة الثانية		نشاط (1/2/3)	10 د
		أولاً: مفهوم الضغوط ومسبباتها	33 د
		نشاط (2/2/3)	10 د
		ثانياً: لماذا نهتم بإدارة الضغوط	33 د
		ثالثاً: الأسباب العشرة المسببة للضغوط في بيئة العمل	34 د
		الزمن الكلي	120 د

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/2/3)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
	أن يعرف المتدربون مفهوم الضغوط ومسبباتها.	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي	الوسائل التدريبية
	- جهاز عرض	
	يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب : بالتعاون مع مجموعتك: عرف على مايلي:-

- مفهوم الضغوط ومسبباتها؟

.....

.....

.....

.....

.....

## أولاً: مفهوم الضغوط ومسبباتها:

### الضغوط هي:

هي استجابة وجدانية وسلوكية وفسولوجية لمنبه مؤلم.

حصيلة التفاعل بين الفرد والبيئة والتي يتم من خلال أدراك أو تقييم الموقف.

هي عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد إلى منع حدوثها مرة أخرى كما يسعى إلى تناسيها.

لكن الضغوط التي نتعرض لها كثيرة ومتنوعة سواء من حيث الشدة أو التأثير لذلك فهناك ضغوط وظيفية وأخرى عائلية واقتصادية كذلك الحال بالنسبة لحجم التأثير الناتج عنها، فقد يتعرض الفرد إلى أحداث رئيسية تؤدي إلى نتائج وخيمة على أدائه ونفسيته وصحته، وقد يتعرض إلى أحداث صغيرة وعادة ما تشبه بالمنبهات، ويمكن تعريف الضغط النفسي بما يلي :

### تعريف الضغط النفسي :

شعور بالإجهاد وعدم الراحة النفسية والفكرية

### أسبابه :

1. عدم القدرة على مواجهة المشاكل والمصاعب التي تحدث
2. عدم السيطرة على الوضع الراهن
3. عدم إمكانية التوقع الدقيق بالنتائج المستقبلية

## ومن أمثلة الضغوط في مجال العمل:

- 1- حدوث فصل للموظف
- 2- عندما يطلب المدير من الموظف إعداد تقريراً في وقت ضيق
- 3- عندما تتعدد مطالب ومهام الوظيفة ولا يستطيع الموظف أو المدير القيام بها على الوجه الأكمل.
- 4- عندما يكتشف الموظف أو المدير أن أدائه ضعيف مقارنة بأداء آخرين يمارسون نفس العمل.
- 5- خصم كبير من مرتب الموظف أو العامل نظير تقصير حدث منه.
- 6- تحويل الموظف / العامل إلى التحقيق القانوني والإداري.

## المحركات الداخلية لسلوك العاملين وضغوط العمل:

هناك محركات ومسببات كثيرة للسلوك في العمل ناتجة عن الضغوط، يمكن التعبير عنها بكلمات، مصطلحات عديدة، مثل الغريزة الحافز، الباعث، الميل الرغبة الاتجاه وما إلى ذلك ضمن عناصر ومكونات الموقف السلوكي في العمل ومصدرا رئيسيا لمسببات الضغوط. سوف نتناول البعض منها بإيجاز في توليد الضغوط على النحو التالي:

### الغريزة:

تعبر عما لدى الإنسان من استعدادات تدفعه للقيام بسلوك خاص إذا ما أدرك نفسه في موقف أو مجال معين فهو شيء داخلي في كيان الإنسان وهي استعداد عصبي نفسي يجعل صاحبه ينتبه إلى مؤثرات يدركها حسيا ويشعر نحوها بانفعال فإذا كان الموقف المدرك خطر يشعر إزاءه بانفعال الخوف ناتج عن العمل مثل تأخير العلاوة وقطع الحافز تقليل الصلاحيات، النقل وما إلى ذلك فهو مصدر الضغط.



## الحافز أو الباعث:

يعتبر هو الآخر من القوى الدافعة والمحركة والمواجهة لسلوك الفرد، فهو يشبع وينشط الدفع ويشبع الحاجة ويشجع على إثارة السلوك ويوجهه، فهو هدف الإنسان لإشباع نفسه وذاته وتحقيق التوازن في العمل.

1. أما الباعث فهو مرادف للحافز وأنه موقف خارجي مادي واجتماعي يستجيب له الدافع، مثل وجود مكافأة تعتبر باعث يستجيب له العاملين في المناسبات.
2. فالحافز في مجال الوظيفة والعمل الإداري بأنواعها، يكون مصدرا للضغط وشدته تعتمد على طبيعة الفرد الفسيولوجية والنفسية، مثل الترقية في وقتها، علاوات العمل مكافآت التشجيعية المشاركة في السلطات والمسئوليات الإدارية وغيرها لأنها تعتبر أهداف في عمله لتحقيق التوازن.
3. الميل مفهوم يعبر عن استجابات الفرد إزاء موضوع معين حيث التأييد أو المعارضة فهو بهذا المعنى قريب من الاتجاه معه ولعل الفرق الأساسي بينهما يكمن في طبيعة الموضوع التي تدور حوله استجابات الفرد فإذا غلبت عليه الصفة الشخصية أو الذاتية سمي ميلا وإذا كان ذو صفة اجتماعية أو صراع نفسي سمي اتجاها وهذه كثيرة ما تظهر في العمل مولدة ضغوطا.
4. الرغبة من المفاهيم التي تتداخل مع معنى الميل وتعمل عمل الدافع في تحريك السلوك وتوجيهه لتحقيق هدف محدد فإذا قويت زاد تأثيرها على السلوك مثل رغبة الموظف على زيادة أجره، فإنه يحاول الضغط على عمله وإحكام وقته لتحقيق هذا الهدف الشخصي، فهو يعتبر مصدرا للضغط.

5. الاتجاه نوع من الاستجابة العامة عند الفرد إزاء موضوع معين، يتضمن معنى الدافع ويعمل عمله من حيث الاستعداد الجسمي والعقلي للنشاط فهو ليس السلوك ذاته أو الاستجابة نفسها ولكن الدافع لهذا المحرك، مولدا ضغوط في العمل نحو الأعمال والوظائف والنظم الإدارية المطبقة، وتعمل على زيادة أو نقصان مستوى الأداء مثل حالات الغياب والتمارض والتهاون في أداء الواجبات والمسئوليات والملاحظ عليه بأنه يكتسب عن طريق الخبرة والمحاكاة والتقليد لمن يحيطون بالشخص من الزملاء والأصدقاء في العمل.

ونظرا لأهمية الاتجاه في مجال العمل والوظيفة، فمن واجب الإدارة مساعدة العاملين على بناء اتجاهات إيجابية مرغوبة لديهم وتحقيق الرضا الوظيفي وأن يطمئن إلى أنه لا خطر على مصالحة في الاتجاه الجديد، مقللا من الضغوط المتولدة عنها.

### **التعرف على الضغوط في مجال العمل:**

1. نسبة الحضور والغياب
2. جودة العمل
3. نسبة حوادث العمل
4. نسبة الإجازات المرضية
5. عدد المشكلات الصحية المرتبطة بالعمل.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/2/3)

	جماعي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
أن يناقش المتدربون لماذا نهتم بإدارة الضغوط.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي		الوسائل التدريبية
- جهاز عرض		
	يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: ناقش مايلي:-

لماذا نهتم بإدارة الضغوط؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ثانياً: لماذا نهتم بإدارة الضغوط:

تتجلى أهمية اكتساب مهارات التعامل مع ضغوط العمل في العديد من الجوانب التي قد تؤثر بشكل كبير في الأداء الفردي والجماعي، ومن أبرزها:

1. **تعزيز الصحة النفسية والعاطفية:** عندما يمتلك الفرد مهارات التعامل مع ضغوط العمل، يكون أكثر قدرةً على التعامل مع التحديات والضغوط اليومية دون أن يؤثر ذلك سلباً في صحته النفسية وعلاقاته الاجتماعية.

2. **تعزيز الأداء الفردي:** عندما يتمكن الفرد من إدارة الضغوطات بشكل فعال، يزيد ذلك من تركيزه وانتباهه، ما يُساعده على تحقيق أهدافه بكفاءة أكبر وتحسين أدائه في مختلف المجالات مثل: العمل والدراسة والرياضة وغيرها.

3. **تحسين جودة الحياة الشخصية والمهنية:** بفضل التحكم في الضغوطات، يصبح بالإمكان الاستمتاع بحياة أكثر توازناً ورضاً، سواءً على الصعيدين الشخصي والمهني، حيث يُتيح ذلك للأفراد الاستمتاع بالوقت الحر على نحو أفضل والتفكير في تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم.

عموماً، يُعدّ اكتساب مهارات التعامل مع ضغوط العمل أمراً حيوياً في النجاح الشخصي والمهني.

## ثالثاً: الأسباب العشرة المسببة للضغوط في بيئة العمل

تعدد أنواع وأسباب ضغوط العمل وتختلف من شخصٍ لآخر، فإن تلك الضغوط التي تستطيع أنت تحملها والتعامل معها ربما لا يتحملها غيرك، ومن أشهر تلك الأسباب :

- ❖ ضعف العائد المادي وعدم تناسبه مع الجهد المبذول في العمل.
- ❖ العمل لساعات طويلة جداً عن الحد الطبيعي.
- ❖ الوجود في بيئة عمل غير صحية وغير آمنة.
- ❖ التفرقة بين الموظفين في المعاملة.
- ❖ التعارض بين قيم الشخص وقيم العمل الذي يقوم به.
- ❖ التعرض للإيذاء الجسدي والنفسي سواءً بالتحرش أو التنمر من قبل المدير أو الزملاء.
- ❖ عشوائية القرارات وضبابيتها وتعارضها .
- ❖ الضغط الدائم الناتج عن توقع الأفضل طوال الوقت.
- ❖ الخوف من فقدان الوظيفة .
- ❖ التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي وتهديده لبعض الوظائف في مجال الأمن والمحاسبة والإدارة.

## أعراض الضغوط الوظيفية وتأثيرها:

### ردود فعلنا للضغوط:

ومهما يكن من أمر الضغوط من حيث الماهية فهي عبارة عن ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية (الфизиولوجية) والمؤثرات النفسية (السيكولوجية) ويتمثل ردود الإنسان إزاء هذه المثيرات بالخوف، الاضطراب، الارتجاف، زيادة ضغط الدم، الارتباك، الشحوب، السرحان أو غياب الذاكرة.. وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية والتي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف هذا ويوضح بارون بأن فعلنا للضغوط تأتي تحت ثلاث مجموعات وهي:

### أولاً: الاستجابة المادية (الфизиولوجية) للضغوط:

وهي تتمثل كما يرى هانز سيلي Selye في طريقة استجابتنا للتكيف مع التهديد أو الخطر مثل زيادة دقات القلب وضغط الدم وتشنج العضلات كما يحدث في ساعات المضاربة أو الطيران وهذه الاستجابات تتمثل في العديد من المراحل مثل:

- 1- جرس رد الفعل وهو تهيؤ الجسد لرد الفعل.
  - 2- مرحلة المقاومة
  - 3- مرحلة الإنهاك وهي عندما يبدأ أثر الضغوط بحدوث مرض أو ألم في أحد أعضاء الجسد مثل القلب أو المعدة أو القولون ويوضح ذلك الشكل رقم (3/1).
- ولا شك أن رد الفعل الفسيولوجي جزء من كل وهي ردود الفعل الأخرى.

### ثانياً الاستجابة النفسية (السيكولوجية):

وتتمثل في الشعور بالقلق أو الخوف والاضطراب أو التوتر وهنا الفرد يقوم هذه المرحلة وما مدى هذه الضغوط هل هي بسيطة أو خطيرة وعادة ما يحاول الفرد التكيف مع هذه الضغوط عن طريق محاولة التعرف على مصدرها أسبابها وأثارها ومحاولة القضاء عليها..

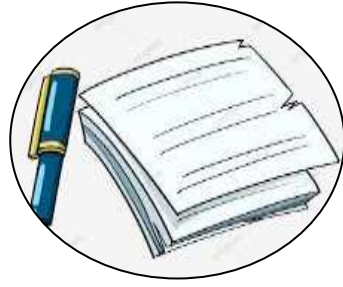
## أعراض ضغوط العمل:

أشار بولوك Pollock إلى حدوث التغييرات التالية عند تعرض الفرد للضغط وهي:

6. يتم إفراز هرمون الأدرينالين من الغدد الأدرينالية.
7. تتزايد دقات القلب.
8. ترتفع درجة حرارة الجسم.
9. يرتفع ضغط الدم.
10. يطلق الكبد السكر المخزون إلى الدم.
11. يتزايد إمداد الدم للمخ والقلب والعضلات الكبيرة.
12. تتزايد القوة العضلية.

هذا وقد تناولت دراسات عديدة العلاقة بين الضغوط والتأثيرات الناجمة عنها، وقد توصلت إلى نتيجة مؤداها أن التعرض لضغط عمل حاد أو مستمر له عدة مظاهر وتنتج عنه تأثيرات على صحة الإنسان يمكن إيجازها بما يلي:

13. قد تكون فسيولوجية، إذا استمر الضغط الحاد بالدافع المثير، بهذا قد يؤدي إلى صداع مزمن أو زيادة ضربات القلب أو زيادة نسبة الكوليسترول في الدم وارتفاع ضغط الدم كما يكمن أن يؤدي إلى أمراض القلب والقرحة والتهاب المفاصل وما إلى ذلك.
14. عموماً يكن القول أن الأحداث والمتغيرات التي تؤثر على جسم الإنسان تعتمد على الحالة النفسية والعكس صحيح وبالتالي تترك أثراً واضحاً على الصحة بشكل عام وهذا ما نراه في أيامنا الحاضرة على العاملين في المجال الإداري.



### نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	





ختم اليوم التدريبي الثالث

## اليوم الرابع – الجلسة الأولى الوحدة التدريبية السابعة

الزمن: 120 دقيقة



### تأثير الضغوط واستراتيجيات التعامل معها



الأهداف العامة:  
تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بتأثير الضغوط  
وتطبيق استراتيجيات التعامل معها.

## الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون

قادراً على أن:

- التعرف على أهم الضغوط.
- مناقشة المراحل الثلاثة لردود الأفعال.
- تلخيص تأثير الضغوط على الأداء.
- تطبيق استراتيجيات العمل مع الضغوط.



اليوم الرابع  
الخطة التدريبية للجلسة الأولى

الزمن	الإجراءات	الوحدة	الجلسة
10 د	نشاط (1/1/4)	السابعة الأولى	الأولى
25 د	أولاً: التعرف على أهم الضغوط		
10 د	نشاط (2/1/4)		
25 د	ثانياً: المراحل الثلاثة لردود الأفعال		
25 د	ثالثاً: تأثير الضغوط على الأداء		
25 د	رابعاً: استراتيجيات العمل مع الضغوط		
120 د	الزمن الكلي		

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/4)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يتعرف المتدربون على أهم الضغوط.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- أهم الضغوط في مجال العمل؟

.....

.....

.....

.....

.....

## أولاً: التعرف على أهم الضغوط:

تتمثل أهم الضغوط في بيئة العمل كما يلي:-

### 1-ضغوط الوقت:

ينتج هذا النوع من الضغوط عندما لا يمتلك الموظف أو العامل الوقت الكافي لإتمام مهمة ما؛ فيتولد لديه شعوراً بالذعر يجعله يسرع كثيراً بطريقة تُسبب له الإرهاق والإجهاد، وينتج هذا الضغط عن عدم إدارة الوقت بالشكل الصحيح وترتيب الأولويات.

### 2-الإجهاد التوقعي:

ينتج هذا الإجهاد عن توقع المستقبل بشكلٍ مفرط يدفع الموظف للشك حول ما يُمكن أن يحدث لاحقاً، والقلق بخصوص الأشياء التي لم تحدث بعد، ويُمكن التخلص من هذا الإجهاد عن طريق التخطيط للتعامل مع النتائج غير المثالية، واختيار الاستمتاع بالرحلة نحو الهدف مع توقُّع تحقيق نتائج إيجابية أو وضع حلول للتعامل مع الكوارث.

### 3- المطالب غير الواقعية:

إنّ وضع مطالب غير واقعية وانتظار تحقيقها من شأنه خلق المزيد من الإحباط والغضب، وعند مواجهة مثل هذه المطالب يُمكن أخذ نفس عميق أولاً، ثمّ محاولة البحث عن حلول تجعل من تحقيقها ممكناً كإعادة ترتيب الأولويات أو الانتظار لمرور المزيد من الوقت أو إيصال المشكلات للإدارة مع بعض الاقتراحات حولها وغيرها.

في حال لم يكن هناك أي حلول، يُنصح بإعادة التركيز على الحقائق بدلاً من المشاعر والعواطف.

#### 4- التغيير التنظيمي:

يُعتبر التغيير التنظيمي أمراً لا بد منه في كافة المؤسسات، إلّا أنّ نقل الأشخاص وتغيير هيكلهم الوظيفي أو وصفهم الوظيفي يخلق بدوره بيئة وظيفية غير مؤكدة، مع الإشارة إلى أنّ اليقين هو أحد المجالات الأساسية الخمسة التي تؤثر بشكل قوي في الدماغ وفقاً لما أشار إليه نموذج سكارف (SCARF Model) عند حدوث مثل هذا التغيير يُنصح بمحاولة فهمه بشكل واضح قدر الإمكان، والتركيز على الأهداف المقصودة من التغيير على المستوى التنظيمي ثم على مستوى الموظف داخل المنظمة، كما يُمكن التواصل مع المدير الجديد في حال كان خط الإدارة هو ما تم تغييره للنقاش حول طرق مشاركة المهارات معه، وسؤاله عن أسلوبه في العمل وتوقعاته.

#### 5- لمهام المتعددة:

حتى لو كان الموظف قادر على القيام بمهام متعددة بصورة جيدة، يظلّ العمل على أشياء كثيرة في الوقت ذاته أمراً يبعث الضغط والإرهاق والتوتر في النفس؛ إذ إنّ جزءاً من الذهن يكون مشغولاً دائماً بقائمة المهام التي يجب العمل عليها.

#### 6- نقص المعرفة:

يشعر أي إنسان بالتوتر عندما لا يمتلك الخبرة الكافية للتعامل مع المواقف التي تواجهه، حتى لو كان الأمر سهلاً بالفعل؛ ولمواجهة هذا النوع من الضغوط يُمكن التدريب للحصول على المزيد من الخبرة أو تقبل فكرة أنّ ليس باستطاعة إنسان القيام بكل شيء في الحياة، وبالتالي تفويض خبير لإتمام بعض المهمات.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/1/4)

	جماعي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
	أن يناقش المتدربون المراحل الثلاثة لردود الأفعال.	الهدف من النشاط:
	تمارين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: ناقش مايلي:-

- المراحل الثلاثة لردود الأفعال؟

.....

.....

.....

.....

.....



## ثانياً: المراحل الثلاثة لردود الأفعال:

### ردود فعلنا للضغوط:

ومهما يكن من أمر الضغوط من حيث الماهية فهي عبارة عن ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية (الфизиولوجية) والمؤثرات النفسية (السيكولوجية) ويتمثل ردود الإنسان إزاء هذه المثيرات بالخوف، الاضطراب، الارتجاف، زيادة ضغط الدم، الارتباك، الشحوب، السرحان أو غياب الذاكرة.. وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية والتي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف هذا ويوضح بارون بأن فعلنا للضغوط تأتي تحت ثلاث مراحل وهي:

### المرحلة الأولى: الاستجابة المادية (الфизиولوجية) للضغوط:

وهي تتمثل كما يرى هانز سيلي Selye في طريقة استجابتنا للتكيف مع التهديد أو الخطر مثل زيادة دقات القلب وضغط الدم وتشنج العضلات كما يحدث في ساعات المضاربة أو الطيران وهذه الاستجابات تتمثل في العديد من المراحل مثل:

4- جرس رد الفعل وهو تهيؤ الجسد لرد الفعل.

5- مرحلة المقاومة

6- مرحلة الإنهاك وهي عندما يبدأ أثر الضغوط بحدوث مرض أو ألم في أحد أعضاء الجسد مثل القلب أو المعدة أو القولون ويوضح ذلك الشكل رقم (3/1).

ولا شك أن رد الفعل الفسيولوجي جزء من كل وهي ردود الفعل الأخرى.

### المرحلة الثانية: الاستجابة النفسية (السيكولوجية):

وتتمثل في الشعور بالقلق أو الخوف والاضطراب أو التوتر وهنا الفرد يقوم هذه المرحلة وما مدى هذه الضغوط هل هي بسيطة أو خطيرة وعادة ما يحاول الفرد التكيف مع هذه الضغوط عن طريق محاولة التعرف على مصدرها أسبابها وأثارها ومحاولة القضاء عليها..

## المرحلة الثالثة: الاستجابة الجسدية:

أشار بولوك Pollock إلى حدوث التغييرات التالية عند تعرض الفرد للضغط وهي:

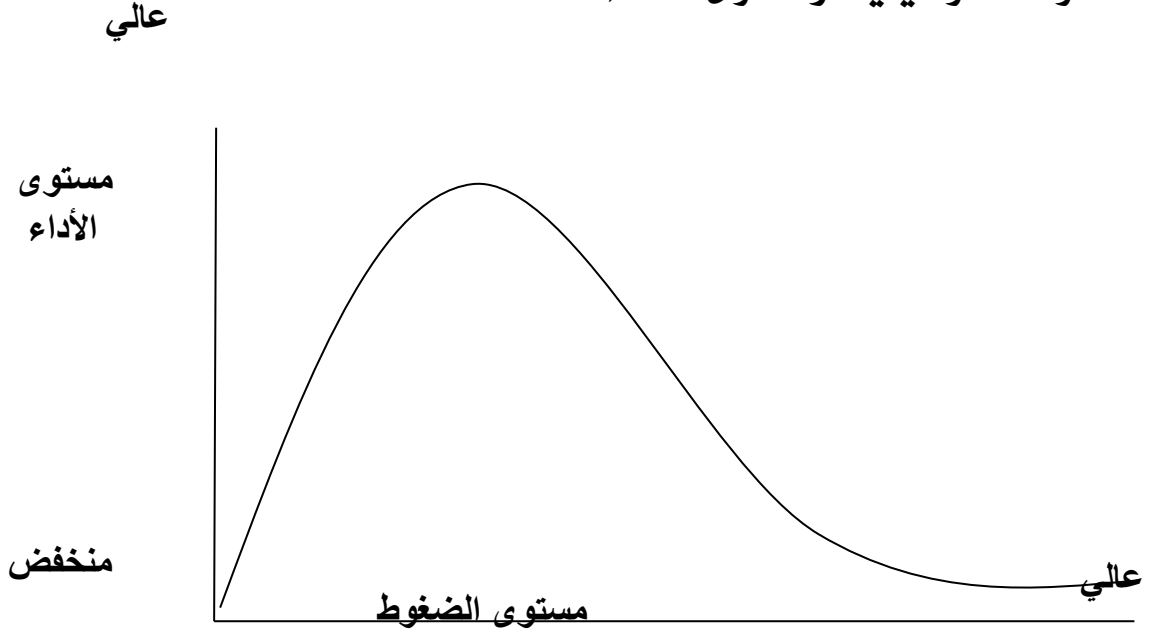
15. يتم إفراز هرمون الأدرينالين من الغدد الأدرينالية.
16. تتزايد دقات القلب.
17. ترتفع درجة حرارة الجسم.
18. يرتفع ضغط الدم.
19. يطلق الكبد السكر المخزون إلى الدم.
20. يتزايد إمداد الدم للمخ والقلب والعضلات الكبيرة.
21. تتزايد القوة العضلية.

هذا وقد تناولت دراسات عديدة العلاقة بين الضغوط والتأثيرات الناجمة عنها، وقد توصلت إلى نتيجة مؤداها أن التعرض لضغط عمل حاد أو مستمر له عدة مظاهر وتنتج عنه تأثيرات على صحة الإنسان يمكن إيجازها بما يلي:

1. قد تكون فسيولوجية، إذا استمر الضغط الحاد بالدافع المثير، بهذا قد يؤدي إلى صداع مزمن أو زيادة ضربات القلب أو زيادة نسبة الكوليسترول في الدم وارتفاع ضغط الدم كما يكمن أن يؤدي إلى أمراض القلب والقرحة والتهاب المفاصل وما إلى ذلك.
2. عموماً يكن القول أن الأحداث والمتغيرات التي تؤثر على جسم الإنسان تعتمد على الحالة النفسية والعكس صحيح وبالتالي تترك أثراً واضحاً على الصحة بشكل عام وهذا ما نراه في أيامنا الحاضرة على العاملين في المجال الإداري.

## ثالثاً: تأثير الضغوط على الأداء:

### الضغوط الوظيفية ومستوى الأداء



### الضغوط الوظيفية ومستوى الأداء:

يمكن القول أن مستوى الأداء الأمثل يتحدد بمستوى الضغط ونوعه، ويمكن توضيح هذه العلاقة بانخفاض عبء العمل أو زيادته.

فقط يلاحظ أن مستوى ضغط منخفض للفرد، فإنه في هذه الحالة يكون مستوى الأداء محافظاً على وضعه، عندما لا يعاني أو ينشط من أي توتر أو إجهاد عند تأدية المهام والواجبات بل العكس قد تحفز الفرد وتنشطه على زيادة مستوى الأداء وقد يكون مسؤولاً عن خلق نشاطات مبتكرة عند محاولة الموظف في حل مشكلة صعبة أو ضاغطة، في حين وبالمقابل عندما تكون هناك مستويات ضغط عالية.

تبدأ التأثيرات السلبية بالظهور مثل الإجهاد والشعور بعدم الرضا وترك العمل والغياب، كذلك ظهور بعض السلوك الإنساني العدواني مثل التخريب والاعتداء والسب، أو تعطيل الآلة وما شابه ذلك.

ويمكن توضيح هذه العلاقة بين الضغط ونوعه ومستوى أداء الأفراد إذا كان مستوى الأداء منخفض يعني هذا وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والمؤهل والمهارة وبالعكس إذا كان مستوى الضغط منخفض فإنه يدل على زيادة أداء الأفراد بشكل طبيعي، أي علاقة عكسية ومتذبذبة مع شدة أو قوة ونوعية الضغوط معتمدة على استجابة الأفراد مع المؤثر الطبيعي لديهم أما إذا كان مستوى الضغط يتراوح ما بين العالي والمنخفض فإن تأثيره على الأداء سوف يكون بشكل عادي ومتوسط وحسب طبيعة الفرد في الاستجابة للمؤثر أو المنبهة.

## دراسة حالة

كان المدير الإداري لإحدى الشركات الكبرى يفتخر كثيرا بأنه يقضى في الزيارات الميدانية وقتاً أطول مما يقضيه بمكتبه، وعندما طلبت منه الإدارة أن يقدم منتجاً جديداً للأسواق لم يتوان لحظة واتجه إلى مواصلة العمل ليل نهار والتنسيق مع الإدارات الأخرى من أجل تحقيق هذا الهدف، بل قام بعدة رحلات جوية عبر العالم كله بحثاً عن المعلومات وإجراء التعاقدات الجديدة لكي يضمن نجاح المنتج الجديد، لدرجة أنه لم يكن لديه وقت للراحة، وعانت حياته الأسرية من ذلك، كما عاني هو شخصياً من الإرهاق المستمر، وقلة الرغبة في تناول الطعام.

إلا أنه لشعوره بأن شركته كانت تعتمد عليه بدرجة كبيرة استمر في بذل نفس الجهد، ثم بدأ يشعر بآلام حادة في المعدة، وأصيب بقرحة.

وهنا توقعت إدارة الشركة أن حالته هذه كانت ترجع في المقام الأول إلى الضغوط المرتبطة بعبء العمل الذي كلفته به، وعلى ضوء تعليمات الطبيب أخذ أجازه طويلة، وهنا استيقظت إدارة الشركة، وعينت أحد الاستشاريين في مجال الضغوط لمديد العون في تجنب حدوث مثل هذه المشكلات مستقبلاً.

### أسئلة الحالة:

- 1- ما هي الأخطاء التي وقعت فيها أطراف الحالة؟
- 2- ما هي الدروس المستفادة من هذه الحالة؟
- 3- كيف يتم التعامل مع ضغوط العمل في هذه الحالة؟

## رابعاً: استراتيجيات العمل مع الضغوط:

الإجراءات وطرق التخلص من الضغوط :

ثمة العديد من الطرق التي يستطيع الإنسان القيام بها من أجل التخفيف من ضغوط العمل منها:  
أولاً ما يتعلق بالشخصية ومن أهمها :

1- **ألجؤ إلى الصلاة** : لإراحة النفس والجسد والتخفيف من الضغوط والاجتهادات وتقوية الإيمان بالله : فالصلاة صلة بين العبد وربّه، يلجأ إليه تعالى ليحط عن كاهله الأحمال الثقال وما هو خارج عن قدرة التحمل البشري من المشكلات والمعضلات فترتاح النفس عندما توقن بالرعاية والعناية الإلهية تكليلها، وتعينها، وفي الأثر أن الرسول ﷺ كان كلما حزبه أمر (أشدت عليه) فزع إلى الصلاة، كما ورد عنه ﷺ قوله: «أقم الصلاة، أرحنا بها يا بلال» ففي الصلاة راحة نفسية وجسدية لا توجد في سواها، ولا يعرف مردودها إلا المسلم الخاشع في صلاته المواظب عليها.

أظهرت الدراسات التي أجريت في مؤسسة البحوث الإسلامية الأمريكية أن الاستقرار النفسي الناتج عن الصلاة ينعكس على جهاز المناعة في الجسم مما يسرع التماثل للشفاء، وخصوصاً في بعض أمراض المناعة الذاتية المتسببة عن مهاجمة مناعة الجسم لأنسجته مثل التهاب المفاصل الروماتيزمي والذائبة الحمراء، وبينت الدراسة أن معدلات الشفاء من المرض تكون أسرع عند المرضى المواظبين على أداء الصلاة حيث يغمر قلوبهم الإيمان والتفاؤل والراحة النفسية والروحية والطمأنينة ، مما يؤدي إلى تنشيط جهاز المناعة ويزيد من مقاومة الجسم، كما بينت الدراسة أن الصلاة تخفف من آلام المفاصل والظهر لما تتضمنه من وقوف وركوع وسجود وأضحوا أن أداء الصلاة خمس مرات يومياً يساعد في تليين المفاصل وتخفيف تصلبها عند الكثير من المصابين بالأمراض الروماتيزمية، وهي تفيد من يعانون من تيبس العمود الفقري بشكل خاص.

ولا شك في أن من حرم من الصلاة فقد حرم من خير كثير يقول تعالى (ومن أعرض عن ذكرى فإن له معيشة ضنكاً، ونحشره يوم القيامة أعمى) فالمعرض عن الله في ضيق نفسي مهما كانت حياته المادية في بحبوحة واتساع، فعلى المرء أن يحرص

على أداء الصلاة في وقتها بكامل خشوعها وركوعها وسجودها على الوجه الأكمل فكم في ذلك من نعم لا تعد ولا تحصى.

## 2- التفاؤل الإيجابي وحسن الظن بالله .

تعود التخيل والتصورات الحسنة، وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يحب الفأل الحسن، الظن بالله ثم بالنفس والناس من أسباب السعادة على من أراد أن ينعم بحياة أنها أن يكون ممن تخيل وتصور نفسه في أوضاع وأماكن ومواقف إيجابية سارة تبعث في نفسه السكينة والهدوء والطمأنينة كأن يتصور نفسه مع عائلته يقضون يوماً جميلاً وليتخيل تلك المواقف بكل تفاصيلها وأطيافها وبشكل يومي خمس أو عشر دقائق، ففي ذلك حفز لجهازه العصبي على الابتهاج والدماغ على إفراز كيميائيات السرور والسعادة.

3- التزم بعدد من العادات الإيجابية: تمثل الابتسامة الصادقة النابعة من القلب، وفي الحديث (تبسمك في وجه أخيك صدقة) ولا مانع من أن تكتب لنفسك مذكرة صغيرة فيها تعليمات لنفسك بالالتزام بمثل هذه العادات الإيجابية تقرأها على نفسك عدداً من المرات في اليوم والليلة وتحاول تطبيقها ما أمكنك كمثل سأبتسم في وجه الأصدقاء والأقارب والزملاء والأهل أكثر من المعتاد هذا اليوم، لن أغضب أو أعصب هذا اليوم من توافه الأمور، لن أحمل على مسلم أو مسلمة غلاً أبداً سأعفو عن الناس ففي ذلك مجلبة لعفو الله.

4- تعود التركيز الذهني: فالتركيز الذهني يؤدي إلى صفاء النفس والتخفيف من معاناتها، وإبعاد المشوشات والمؤثرات السلبية عن التفكير، وخير التركيز الذهني بلا منازع هو الخشوع في الصلاة وقد أمتدح الله تعالى المؤمنين بهذه الصفة (قد أفلح المؤمنون الذين هم في صلاتهم خاشعون) فهي صفة تؤدي إلى الفلاح، ويمكن المرء خارج نطاق الشعائر التعبدية أيضاً أن يمارس عدداً من الهوايات التي تتطلب قدراً عالياً من التركيز الفكري كممثل رسم المناظر الطبيعية والتركيز في حل قضية أو ممارسة لعبة الشطرنج الخ من الهوايات والرياضيات الفكرية.

- 5- الاهتمام بالتغذية الصحية المتوازية بحسب ما تقتضيه استعداداتك الجسمية والعمر والظروف الصحية .
- 6- إعطاء النفس والجسد نصيب من الراحة واتقان مهارات وفنون الاسترخاء
- 7- الاهتمام بالجانب الصحي الجسدي والنفسي واللياقة والتعرف على بعض التمارين المريحة كتمارين التنفس العميق وتمارين الاسترخاء
- 8- المرونة في التعامل مع الآخرين أياً كان رئيساً أو مرئوساً وتقبل الجميع على علاقتهم أو مراجعاً وإن يكتسب مهارات التعامل مع الآخرين
- 9- القدرة والمهارة على قول كلمة لا
- 10- علاج مشكلة التسويق ولا تمارس ماذا .... لو
- 11- تنظيم أوقات النوم
- 12- لا تحاول أن ترضي الجميع
- 13- الاقتراب من الشخص مصدر الضغوط بالنسبة لك وإكسابه في صفك
- 14- لا تنتقم من نفسك

### ثانياً : ما يتعلق بالجانب الوظيفي المهني :

- 1- اكتساب مهارات إدارة الوقت .
- 2- اكتساب مهارات تجديد الأولويات ووضع خطة لإنجاز العمل بروح الفريق .
- 3- عدم ترك مشاكل العمل تتفاقم بل حلها سريعاً وجذرياً وإكساب العاملين مهارات حل المشكلات .
- 4- أداء العمل بشكل جماعي وفرق عمل .
- 5- تنمية المهارات الوظيفية في العمل لأدائه بشكل منظم .
- 6- التأكد من أن المشاكل هي فرص لتطوير العمل فأغتنمها .
- 7- تحسين العلاقات بالرؤساء حيث أن أكثر من 70% من ضغوط العمل السيئة ترجع للعلاقة مع الرئيس .



- 8- تحسين العلاقة مع الزملاء ونشر روح المحبة والتسامح والتعاون .
- 9- تعاون مع الرئيس والزملاء في خلق بيئة عمل صحية وتعاونية .
- 10- تعلم مهارات التعويض وضع الثقة والجدارة في المرؤوسين .
- 11- إيجاد علاقة مع الزملاء خارج بيئة العمل كالزيارات الشخصية والمناسبات الاجتماعية.
- 12- التعرف على مسببات الضغوط وآثارها وطرق علاجها .
- 13- الاستفادة من التقنية الحديثة لرفع كفاءة وسرعة إنجاز الأعمال .
- 14- اكتساب مهارة اتخاذ القرار .

## ورشة عمل

اختر أحد مصادر ضغوط العمل التالية وتحدث عنه بالتفصيل مع ذكر النتائج وطرق العلاج

- غموض الدور في العمل
- تعدد الأدوار في العمل
- صراع الادوار في العمل
- زيادة عبء الدور في العمل
- انخفاض عبء الدور
- غياب المشاركة والتعاون في العمل
- النمو الوظيفي
- سوء بيئة العمل
- غياب المساندة في العمل

## دراسة حالة

قامت مصانع متخصصة في الآلات الزراعية بتعيين مدير تنفيذي ذى فكر متقدم وتبين لهذا المدير أن هناك مشكلات تتعلق بالغياب والروح المعنوية المنخفضة بين العاملين فلقد كان النظام السائد هو العمل بين القطعة ومن ثم فإن السرعة في الأداء كانت تحدد من يحصل على مبالغ أكبر من زملائه، لذلك أهتم المدير بوضع خطة تدريبية للتغيير، حيث استبدل بالنظام القديم آخر يقوم على تقسيم الموظفين درجات، فكلما كان جودة العمل أفضل، كان معدل الدفع أعلى.

كما أدخل المدير أيضا برنامجا للعلاوات الإضافية من أجل زيادة إنجاز العاملين، ولقد حصل على توقيعات جميع العاملين على هذا قبل أن يبدأ في تنفيذ التغيير، ولقد أدى إلى شعور العاملين بإحساس الفريق، وعلى المدى الطويل كان لذلك تأثيره الإيجابي في الإنتاج.

### تبني مواقف إيجابية:

عندما تتوى المنظمة القيام بتصرف إيجابي في مواجهة ضغوط العمل، فإن ذلك يحملها بعض التكاليف على أمل الوصول للعديد من المزايا التي يمكن أن تتحقق ماليا، وكذا في شكل ارتفاع في الإنتاجية والروح المعنوية.

### والتالي بعض الخطوات في هذا الشأن:

- 1- كن على دراية بسياسة المنظمة في إدارة الضغوط.
  - 2- أبدأ تدريجيا بتطبيق برنامج وراء برنامج لإدارة ضغوط العمل.
  - 3- أحصر حالات الغياب يوميا، لتحديد أي أيام الأسبوع هي الأسوأ ولماذا (الأسباب)
  - 4- من أجل التدخل الفعال لابد أن تحدد أولا مظاهره الحقيقية
  - 5- التعهد بإدخال التغيير
  - 6- إدخال التغيير، فعلى سبيل المثال يتم تطبيق مستوى أو أكثر من إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل (والمذكورة في الجدول التالي).
- كذلك على سبيل المثال بأن تهدف المنظمة إلى التركيز على جودة العمل بدلا من السرعة في الأداء، وكذا الاهتمام ببناء روح الفريق، ولقد أدى ذلك إلى زيادة كل من الفاعلين والرضا الوظيفي، وبذلك استطاعت المنظمة أن تحد من الضغوط في بيئة العمل.
- 7- تحقيق النجاح.. إن الحد من ضغوط العمل سوف يساهم في تحقيق نتائج عديدة إيجابية تم ذكرها - وهذا بدوره سوف يساهم في ارتفاع الأرباح للمنظمة.

## 8- وضع إستراتيجية للتعامل مع ضغوط العمل

المستوى	أمثلة	المتطلبات
الأول: يتضمن تغييرات جزرية تؤثر على المنظمة ككل	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحول من المناطق الصناعية إلى المساحات الخضراء لتحسين بيئة العمل</li> <li>إعادة تصميم مباني المنظمة إذا كان ذلك ضرورياً لتحديث المرافق وتحسينها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتطلب نفقات عالية</li> </ul>
الثاني: يتعامل مع الأسباب المباشرة لضغوط العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير تسهيلات لممارسة الرياضة لتحسين صحة ولياقة العاملين.</li> <li>تقديم وجبة غذائية صحية للعاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يحتاج إلى توفير مساحات وغرف لخلع الملابس، وكذلك حمامات إضافية</li> <li>يجب توفير أنواع مختلفة من الوجبات لمن يتبع نظاماً غذائياً معيناً.</li> </ul>
الثالث يقدم العون والمساعدة على المستوى الجماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>بدء برنامج تدريبي للعاملين الذين يشعرون بضغوط العمل بشكل واضح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير المدرب المتخصص والمناسب</li> <li>توفير ميزانية لهذا البرنامج</li> </ul>
الرابع يقدم العون والمساعدة على المستوى الفردي	<ul style="list-style-type: none"> <li>بدء برامج المساعدة للعاملين على الإقلاع عن التدخين وتوفير خدمات صحية مجانية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب تقديم العون بصفة فردية لكل شخص على حده.</li> </ul>

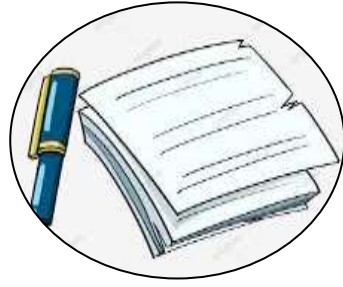
## دراسة حالة

شركة كبيرة لصناعة الإلكترونيات عانت من الانخفاض الحاد في الربح الناجم عن ارتفاع معدل دوران الموظفين فاستعانت بفريق استشاري في الأداء لبحث المشكلة، وأعدوا بالفعل تقديراً أوضحوا فيه جمود الهيكل، والقصور العام في الاتصالات بين الإدارة والعاملين لذلك فقد اقترحوا عدة تغييرات على الهيكل الخاص بالشركة، وتم الأخذ بها، كما اقترحوا ضرورة التحاق الموظفين بأحد البرامج التدريبية عن بناء فرق العمل وأهمية هذا الأسلوب في العمل...

وعلى الرغم من المقاومة المبدئية من جانب بعض المديرين، إلا أن البرنامج بدأ بالفعل، ولاحظ أعضاء الفريق زيادة ملحوظة في الثقة والتفاهم خلال انعقاد البرنامج، كما أظهر الكثير من المديرين الذين حضروا البرنامج علاقات عمل أفضل مع الزملاء والمرؤوسين.

### أسئلة الحالة:

- لماذا قاوم بعض المديرين فكرة البرنامج التدريبي؟
- ما هي الدروس المستفادة من هذه الحالة؟



### نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

# استراحة (30) دقيقة

## اليوم الرابع – الجلسة الثانية الوحدة التدريبية الثامنة

الزمن: 120 دقيقة



### الآثار السلبية للضغوط على العاملين



#### الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى المشاركين بالتأثيرات السلبية للضغوط على سلوك الموظفين ، وأنواع السلوك السلبي والعدواني وتطبيق أساليب التصرف السليم مع السلوكيات العدوانية.



## الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون

قادراً على أن:

- التعرف على ضغوط العمل وتأثيرها على سلوك الموظفين.
- مناقشة أنواع السلوك السلبي والعدواني.
- تطبيق أساليب التعامل مع تصرفات الآخرين العدوانية.
- تطبيق استراتيجيات الضغوط الخمسة.



**اليوم الرابع**  
**الخطة التدريبية للجلسة الثانية**

الزمن	الإجراءات	الوحدة	الجلسة
10 د	نشاط (1/2/4)	الثامنة	الثانية
25 د	أولاً: ضغوط العمل وتأثيرها على سلوك الموظفين		
10 د	نشاط (2/2/4)		
25 د	ثانياً: أنواع السلوك السلبي والعدواني في بيئة العمل		
25 د	ثالثاً: التعامل مع تصرفات الآخرين العدوانية		
25 د	رابعاً: استراتيجيات الضغوط الخمسة		
120 د	الزمن الكلي		

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/2/4)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يتعرف المتدربون على ضغوط العمل وتأثيرها على سلوك الموظفين.		الهدف من النشاط:
تمارين جماعي	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	طريقة التدريب الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- ضغوط العمل وتأثيرها على سلوك الموظفين؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## أولاً: ضغوط العمل وتأثيرها على سلوك الموظفين:

كشفت مسح أجرته إحدى وكالات التوظيف البريطانية وتشمل 450 من الموظفين البريطانيين أن 53% على الأقل من العاملين في المكاتب عانوا " غضب المكتب "

وكادوا في وقت ما يضربون زميلاً آخر، بينما اعترف 60% من المشاركين أنهم يفقدون أعصابهم بشكل متكرر في العمل والأوضاع والسلوكيات التي تضع معظم الناس على حافة الجنون تشمل:

**الوقاحة وقلة الذوق:** فقد كشفت الدراسة أن سبب غضب 64% مما شاركوا في المسح كان الزملاء الذين يصرخون من بعيد أو يتحدثون في أثناء الاجتماعات.

ولأسف فإن معظم الناس لا يواجهون الشخص القليل الذوق ويصارحونه بسوء سلوكه بشكل مباشر فقد قال 31% ممن شاركوا في الدراسة أنهم تجاهلوا الشخص المسؤول عن السلوك السيئ وقال 20% إنهم صنعوا لأنفسهم كوباً من الشاي بينما ردد 15% شتائم بذيئة في سرهم.

**مشكلات الكمبيوتر:** وهي من أسباب موجات " الغضب المكتبي " إذ قال 53% من المشاركين في الدراسة إنهم فقدوا أعصابهم وشتموا أجهزتهم وإن ذلك الغضب امتد إلى أشخاص من حولهم، واعترف 8% بأنهم ضربوا الجهاز الذي أثار غضبهم.

**عبء العمل:** ذكر 51% من المشاركين أن كثرة العمل تثير أعصابهم بينما عزت نسبة 47% موجات الغضب إلى ساعات العمل الطويلة وزيادة المسؤوليات، وجدول المواعيد المزدحم.

**المقاطعة:** قال 37% من المشاركين في الاستطلاع إنهم غضبوا لمقاطعتهم في أثناء حديثهم في الهاتف، وإن هذا الغضب وصل أحيانا إلى حد الصياح في وجه زملائهم.

وتقول الدراسة البريطانية إن غضب المكتب يؤدي إلى بعض النتائج السيئة منها انخفاض الإنتاجية إذ أن تعكير المزاج جعل 74% ممن شملهم الاستطلاع يشعرون بأن عملهم ليس على ما يرام وقال 15% إنهم شعروا بأنهم يعملون بسرعة أقل لتجنب ارتكاب أخطاء عندما يكون مديروهم غاضبين.

ويؤدي الغضب أيضا إلى تدني المعنويات حيث شعر 81% ممن شملهم الدراسة بأن الغضب خفض درجة تحفيزهم ورضاهم بعملهم، ويقول الخبراء أن أفضل علاج للسيطرة على هذه الأوضاع المتفجرة والطبيعية في ذات الوقت هو التأكيد من أن المديرين والموظفين يتقاسمون المعلومات بانتظام ويعالجون المشكلات.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/2/4)

	جماعي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
	أن يناقش المتدربون أنواع السلوك السلبي والعدواني في بيئة العمل.	الهدف من النشاط:
	تمارين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: ناقش مايلي:-

- أنواع السلوك السلبي والعدواني في بيئة العمل؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ثانياً: أنواع السلوك السلبي والعدواني في بيئة العمل:

السلوك العدواني هو مظهر سلوكي للتنفيس الانفعالي او الا سقاط لما يعانیه الموظف من ازمات انفعالية حادة حيث يميل بعض الموظفين الى سلوك تخريبي او عدواني نحو الاخرين سواء في اشخاصهم او امتعتهم في المنزل او المؤسسة او المجتمع.

يصنف السلوك العدواني على النحو التالي :

1. عدوان جسدي كالضرب والعراك
2. عدوان لفظي كالاهاة والشتم
3. عدوان على شكل نوبات غضب
4. عدوان غير مباشر (اعتداء عن طريق شخص اخر)
5. عدوان سلبي مثل العناد , المماطلة , التدخل المتعمد.

ما هي الاسس النفسية للسلوك العدواني ؟

هناك نمطين من الدوافع التي تحكم السلوك الازساني وتوجهه للتصرف باتجاه معين لاشباع حاجة معينة او تحقيق هدف معين :

الاول : دوافع اولية تتعلق بالبقاء وتضم دوافع حفظ الذات " دوافع فسيولوجية ترتبط بالحاجات الجسمية " ودوافع حفظ النوع تتمثل بدافع الجنس والامومة.

الثاني : دوافع ثانوية يكتبها الازسان اثناء نشأته الاجتماعية من خلال التعلم , من بينها دوافع التملك والتنافس والسيطرة والتجمع , وهذه ترتبط هذه الدوافع بانفعالات الغضب والخوف والكره والحسد والخجل والاعجاب بالنفس وغيرها.

ويعتبر القلق مرض العصر الذي يعيشه الناس على عتبات القرن الحادي والعشرين, ويشكل سببا مباشرا لحالات الميل للعنف والسلوك العدواني, وينتج القلق عن الاحباط والتعرض للتهديد بالايذاء الجسدي. ويحاول الفرد ان يتوافق مع حالة الغضب باساليب مباشرة تتضمن السلوك العدواني, واخرى غير مباشرة كتعاطي المخدرات.

وتبدو مظاهر الغضب واضحة عند الموظف اول الامر حين يتمرد على القيود التي تحد من حركته الجسمية عندما يشعر بالعجز عن تحقيق اهدافه ورغباته, وعندها يشعر بتهديد مركزه الوظيفي او المجتمعي.

ما هي اشكال السلوك العدواني في منظمات الاعمال؟

1. اعتداء موظف على موظف
2. اعتداء موظف على رئيسه المباشر
3. اعتداء موظف على الادارة.
4. اعتداء موظف على ممتلكات المؤسسة بالتخريب او الاتلاف او الحريق او السرقة.
5. اطلاق الاشاعات وتشويه صورة المؤسسة
6. اعتداء الادارة على الموظف.



ما هي مظاهر او سمات السلوك العدواني ؟

1. احدات فوضى في مكان العمل.
2. الاعتداء على زملاء.
3. الاحتكاك بالرؤساء وعدم احترامهم.
4. العناد والتحدي
5. التحرش الجنسي بالزميلات في العمل
6. تخريب او اتلاف او سرقة المعدات والوثائق في العمل
7. شتم وتحقير زملاء في العمل
8. الاهمال المتعمد لنصائح وتعليمات الرؤساء وقوانين المؤسسة
9. الحركات التي يقوم بها الموظفين والتي تبطن داخلها سلوكا عدوانيا
10. عدم الانتظام في اوقات العمل.

ما هي اسباب السلوك العدواني ؟

اهم الاسباب البيئية تتمثل في عدم احترام الابعاد المتعلقة بالجنس او اللون او اللغة او الدين اثناء التعامل بين زملاء. وتشجيع بعض الزملاء على السلوك العدواني.

اهم الاسباب التي تتعلق بالمؤسسة تتمثل في عدم العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة, عدم العدالة في توزيع الواجبات والوظائف, عدم العدالة في قضايا الثواب والعقاب بين الموظفين, عدم اعطاء حقوق كاملة للموظفين, سوء الادارة من قبل الرؤساء, عدم العدالة في التقييم.

اهم الاسباب النفسية تتمثل في : صراع نفسي لا شعوري لدى الموظف, العزلة الاجتماعية من الزملاء, المشاكل العائلية وانعكاسها على نفسية الموظف.

❖ الاسباب الاجتماعية تتمثل في : المشاكل العائلية, تاثير وسائل الاعلام, عدم القدرة الموظف على تكوين علاقات اجتماعية, الحرمان الاجتماعي والقهر النفسي

❖ الاسباب الذاتية : تتمثل في حب السيطرة والتسلط, ضعف الدافع الديني لدى الموظف, احساس الموظف بالنقص النفسي او الوظيفي.

❖ الاسباب الاقتصادية تتمثل في تدني مستوى الدخل, شعور الموظف بالجوع وعدم المقدرة الشرائية, ظروف السكن السيئة, عدم كفاية الاجور والرواتب , والضغط والمعاناة التي يعيشها الموظف.

ويبقى ان نشير الى تاثير وسائل الاعلام في تقليد السلوك العدواني لدى الاخرين من خلال مشاهدة افلام الرعب والعنف. مشاهدة حالة موظفي الدول الاخرى المتقدمة ومدى الفرق عن الدول النامية.

## ثالثاً: التعامل مع تصرفات الآخرين العدوانية:

بصفتك صاحب عمل ، يجب عليك ضمان بيئة عمل آمنة للموظف. الجوانب الرئيسية التي تحتاج إلى الالتزام بها أو تأسيسها للقيام بذلك هي:

### 1-خلق بيئة ودية في مساحات العمل

تقع على عاتق أصحاب العمل مسؤولية الحفاظ على مكان عمل خال من العداة . للقيام بذلك ، من الضروري القيادة لخلق بيئة ودية في مكان العمل. يمكن القيام بذلك من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية ، واحترام الجميع ، وممارسة الاستماع النشط ، وتعزيز علاقات الموظفين الصحية وتشجيع التواصل المفتوح.

### 2-استضافة أنشطة بناء الفريق

يعد بناء الفريق جزءاً مهماً من المؤسسة ويمكن أن يساعد في رفع مستوى العمل الجماعي وتخفيف حدة الصراع وبناء التواصل والتعاون. استضافة تحديات بناء الفريق مثل التمرين ، وغرف الهروب ، وألعاب كسر الجليد ، والتوافه ، يمكن أن يزيد الترابط بين الموظفين بشكل كبير ، مما يلغي فرص بيئة العمل العدائية.

### 3-كن مستمعاً جيداً وحل مشكلة كل موظف

واحدة من علامات صاحب العمل الجيد هو أنه مستمع جيد. خاصة في حالة بيئة العمل العدائية ، من الأهمية بمكان الاستماع بنشاط إلى الموظفين واتخاذ التدابير المناسبة لحل المشكلة. يمكن لصاحب العمل إعداد نسبة التحدث إلى الاستماع لتحسين مهارات الاستماع لديهم.

يمكنهم أيضاً تنفيذ الأفكار الإبداعية الموصى بها من قبل الموظفين وتقليل فرص حدوث أي شكل من أشكال الصراع بين الموظفين.

#### 4-اتخاذ الإجراءات المناسبة ضد السلوكيات الخاطئة

للتعامل مع بيئة العمل العدائية أو السلوكيات التخريبية ، فإن تنفيذ الإجراءات المناسبة ضروري لصاحب العمل. يمكن القيام بذلك من خلال التحقيق المناسب متبوعا باتخاذ إجراءات تصحيحية أو تأديبية أو حتى إجراءات قانونية ضد مرتكب الخطأ.

والأهم من ذلك، من خلال اتخاذ إجراءات ضد السلوك الخاطئ، يمكن نشر الوعي الكافي حتى لا تتكرر أي أفعال أو سلوكيات غير مشروعة.

#### كيف تمنع بيئة عمل معادية؟

من المهم اتخاذ إجراءات صارمة لمنع بيئة العمل الضارة. كصاحب عمل ، يمكنك الحفاظ على مكان عمل آمن والقضاء على أي نطاق من السمية. بعض التدابير التي يمكن تنفيذها لتحقيق ذلك هي:

#### 1-سياسات قوية لمكافحة التحرش

يمكن أن تساعد سياسات مكافحة التحرش داخل المنظمة في بناء بيئة خالية من جميع أشكال التحرش. يجب أن تكون هذه السياسات واضحة وتتضمن ما يشكل تحرشا وكيفية الإبلاغ عنه وعواقب انتهاك السياسة. يجب على جميع الموظفين الالتزام الصارم بالسياسة ومعاملة زملائهم دائما بكرامة. من خلال تنفيذ هذه الخطوة ، يمكن للمؤسسات اتخاذ خطوة إلى الأمام في الحفاظ على مكان عمل آمن لجميع الموظفين.

## 2-إنشاء خلية لمكافحة التظلمات

يمكن لخلية مكافحة المظالم حيث يمكن للموظفين الإبلاغ بأمان عن أي مضايقية أو تمييز أن تغير قواعد اللعبة. يجب أن تتكون هذه الخلية من أعضاء محايدين بحيث عندما يبلغ الموظف عن بيئة عمل سامة حيث حدث سوء سلوك أو مضايقية ، يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة.

الأهم من ذلك ، يجب أن تكون هذه الخلية سهلة الوصول للموظفين ، ويجب أن تأخذ الشكاوى على محمل الجد ، مما يؤدي إلى بيئة عمل آمنة.

## 3-إجراء البرامج التدريبية

برامج التدريب ضرورية لأي منظمة للنمو والتطور. تلعب مثل هذه البرامج دورا حيويا في تثقيف الموظفين حول التحرش في مكان العمل وتأثيره وكيف يمكن منعه.

بصفتك صاحب عمل ، تحتاج إلى التأكد من أن هذه البرامج إلزامية وتوجيه الموظفين بشأن الإبلاغ عن حوادث التحرش أو التمييز.

#### 4-الموارد البشرية الاستباقية والإدارة

يجب أن تكون الموارد البشرية والإدارة استباقية في منع بيئة العمل العدائية. من خلال إنشاء سياسة الباب المفتوح ، يمكن للموظفين إثارة المخاوف دون خوف من الانتقام. يمكن أن تثبت هذه السياسة أنها داعمة بشكل كبير للموظفين حيث يمكنهم الدفاع عن أنفسهم.

وعلاوة على ذلك، ينبغي إنشاء عملية حازمة للتحقيق في الشكاوى، تليها الإجراءات اللازمة للمعاقبة على المخالفات.

#### 5-خلق ثقافة الموظفين أولاً

أحد المعايير الرئيسية لتجنب بيئة العمل الضارة هو التركيز على خلق ثقافة تعطي الأولوية لرفاهية وسلامة الموظفين. كصاحب عمل ، تحتاج إلى الاستثمار في خلق ثقافة الناس أولاً. يمكنك القيام بذلك من خلال تعزيز قيم مثل الاحترام والتعاطف والشمولية ، بالإضافة إلى التعرف على السلوكيات الإيجابية ومكافأتها.

## رابعاً: استراتيجيات الضغوط الخمسة:

في عالم اليوم ، من الصعب - إن لم يكن من المستحيل - الهروب من الاجهاد. نحن نواجه كل أنواع الضغوط النفسية بشكل يومي. لسوء الحظ ، فإن الإجهاد الكثير أمر سيئ جداً للذهن والجسم. لذلك ، من المهم إيجاد تقنيات للتعامل بفعالية مع الإجهاد.

إليك 5 استراتيجيات لإدارة الإجهاد ستساعدك في الحفاظ على الهدوء ودعم صحة ذهنك.

### استراتيجية إدارة الإجهاد رقم 1: أجمع المعلومات وتجنب الافتراضات

يعد تحديد جوانب حياتك حيث تشعر بمشاعر عدم اليقين والشك، واتخاذ إجراءات للقضاء عليها واحدة واحدة من الخطوات الأولى التي يجب عليك اتخاذها للتغلب على التوتر والاجهاد بشكل فعال. يمكن أن يزيد الخوف من المجهول من التوتر والقلق ، في حين توفر لك المعرفة الاختيار والتحكم. سيُساعدك جمع المزيد من المعلومات - عن طريق طرح الأسئلة والعثور على الإجابات - وتجنب الافتراضات على إدارة المواقف المربكة والمرهقة التي تجلبها الحياة إليك.

يعد تطبيق نصيحة إدارة الإجهاد هذه أمراً بالغ الأهمية عندما يتعلق الأمر بعلاقاتك الشخصية. إذا كنت مرتبكاً بشأن سلوك أحد أفراد أسرته أو تعتقد أنه مستاء منك ، فاختر لحظة هادئة واطلب التوضيحات بلطف. خلافاً لذلك ، يمكن أن تتولى الافتراضات قضايا صغيرة ويمكن أن تتحول إلى سمكة كبيرة نتنة تدمر العلاقات.

## استراتيجية إدارة الإجهاد رقم 2: تحمل المسؤولية الشخصية واكتساب إحساساً بالحرية

كبشر ، نرتكب جميعاً أخطاء. ومع ذلك ، بدلاً من إلقاء اللوم على شخص آخر والشعور كضحية ، تحمل المسؤولية الشخصية عما يحدث في حياتك وابتحث عن طرق مبتكرة لحل مشاكلك. سيعطيك هذا على الفور مزيداً من التحكم ويساعدك على التخلص من التوتر. قد يكون هذا النهج للتعامل مع الإجهاد غير مريح في البداية ، لكن تحمل المسؤولية الشخصية سيُساعدك على اكتساب شعور أكبر بالحرية على المدى الطويل.

استراتيجية إدارة الإجهاد رقم 3: حافظ على صحة مراكز المتعة الخاصة بك في أعماق دماغك توجد مراكز المتعة الخاصة بك. تلعب هذه المراكز دوراً مهماً في إدارة الإجهاد. وبشكل أكثر تحديداً، يستجيبون للعديد من الناقلات العصبية ، وخاصة الدوبامين. عندما يكون مستوى الدوبامين منخفضاً ، من المرجح أن تحدث مشاعر الاكتئاب ونقص الحافز. وبعبارة أخرى ، قد يكون من الصعب العثور على إحساسك بالفرح وانتشال نفسك من حالة الاكتئاب. لحسن الحظ ، يمكنك زيادة إنتاج الدوبامين بشكل طبيعي - وبالتالي التحكم في الضغط والاجهاد - من خلال الانخراط في أنشطة ممتعة وذات مغزى على أساس منتظم. على سبيل المثال ، قم بالعمل الذي تحبه ، واحصل على الكثير من التمارين ، واستغرق بعض الوقت للاستمتاع مع أحبائك!

من المهم أيضاً تجنب اجهاد مراكز المتعة الخاصة بك من خلال تعاطي المخدرات أو الكثير من السلوكيات المتكررة ، مثل المقامرة وألعاب الفيديو والأكل القهري أو التسوق.



#### استراتيجية إدارة الإجهاد رقم 4: تعامل مع الصدمات السابقة

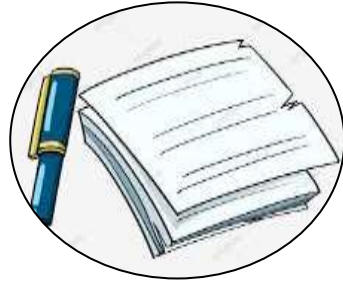
جزء أساسي من التعامل مع الإجهاد هو تنظيف الخزانة في ذهنك من الصدمات السابقة أو الحالية حتى لا تؤثر على مستقبلك وتتحكم فيه. إذا كانت الذكريات المؤلمة تتسبب لك في تكرار الإجهاد ، فقد يكون العلاج السلوكي المعرفي (CBT) جنباً إلى جنب مع تقنية العلاج النفسي العلاجي التي تسمى إزالة حساسية حركة العين وإعادة المعالجة (EMDR) مفيداً.

ينصب تركيز EMDR على حل أو التخلص من الاضطراب العاطفي عن طريق تغيير كيفية تشغيل الذاكرة في الدماغ. يمكن أن تكون EMDR مفيدة بشكل خاص للأشخاص الذين لديهم تاريخ من سوء المعاملة أو لأولئك الذين يعانون من اضطراب ما بعد الصدمة (PTSD). لقد وجدت أيضاً أن EMDR مفيد في التعامل مع حالات الفشل السابقة (المنظور) التي يمكن أن تؤدي إلى القلق وتجنب ذروة الأداء. يرجى ملاحظة أن علاج EMDR يجب أن يتم فقط من قبل معالج معتمد فيه.

#### استراتيجية إدارة الإجهاد رقم 5: بناء مجتمع

إذا كنت قد شعرت بالابتهاج من أي وقت مضى بعد الاجتماع والتواصل مع مجموعة من الأصدقاء ، فقد واجهت قوة تعزيز الدماغ للتواصل الاجتماعي! قضاء الوقت في مجتمع إيجابي من الأشخاص ذوي التفكير المماثل هو طريقة رائعة لتعزيز هرمونات السعادة، مثل الأوكسيتوسين. زيادة مستويات هذه الهرمونات هي واحدة من أفضل الطرق للتعامل مع الإجهاد - ناهيك عن دعم صحتك العامة.

أشارت العديد من الدراسات إلى أن أولئك الذين يشعرون بالتقارب والتواصل والمحبة والدعم لديهم نسبة أقل من الاكتئاب والقلق وأمراض القلب والالتهابات والسرطان. على العكس من ذلك ، يمكن أن تكون العادات غير الصحية معدية ، لذا كن واعيا لنوع الشركة التي تحتفظ بها وركز وقتك وطاقتك على الأشخاص الإيجابيين والمشاركين في عادات صحية.



### نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



ختم اليوم التدريبي الرابع

## اليوم الخامس – الجلسة الأولى الوحدة التدريبية التاسعة

الزمن: 120 دقيقة



### علامات الضغوط السلوكية والجسمانية وطرق حل المشكلات



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بعلامات الضغوط السلوكية والجسمانية وتطبيق طرق حل المشكلات.

## الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون

قادراً على أن:

- تحديد علامات الضغوط السلوكية والجسمانية.
- تطبيق طرق حل المشكلات.



اليوم الخامس  
الخطة التدريبية للجلسة الأولى

الوحدة	الجلسة	الإجراءات	الزمن
التاسعة الأولى		نشاط (1/2/4)	10 د
		أولاً: علامات الضغوط السلوكية والجسمانية	35 د
		نشاط (2/2/4)	10 د
		ثانياً: طرق حل المشكلات	35 د
		حالة عملية مشكلة سوء الخدمة في الاتصالات	30 د
		الزمن الكلي	120 د

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/2/4)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
	أن يحدد المدربون على علامات الضغوط السلوكية والجسمانية.	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب بـ :	تعليمات تنفيذ النشاط:
	• عرض النشاط على المتدربين.	
	• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.	
	• الإشراف على المجموعات.	
	• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه	
	• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.	

عزيزي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: حدد مايلي:-

- علامات الضغوط السلوكية والجسمانية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## أولاً: علامات الضغوط السلوكية والجسمانية:

تتمثل علامات الضغوط السلوكية والجسمانية فيما يلي:-  
قد لا ينتبه الشخص إلى أنه يعاني من ضغط شديد في العمل، وأغلب الحالات التي تتعرض لأعراض جسدية شديدة نتيجة توتر العمل تجهل قدرة الضغط إلى تحويل جسده وعقله إلى ساحة أمراض، ومن هذه الأعراض مايلي:

- ❖ الشعور بالتوتر والقلق والاكتئاب.
- ❖ العصبية
- ❖ الخمول وفقدان الشغف واللامبالاة.
- ❖ الإعياء والإرهاق.
- ❖ اضطرابات في النوم.
- ❖ اضطراب في التركيز وتشتت.
- ❖ صداع و توتر العضلات.
- ❖ مشاكل في المعدة والهضم.
- ❖ الانطواء والعزلة
- ❖ المزاج الكئيب.
- ❖ فقدان الثقة بالنفس.
- ❖ تعكّر المزاج.
- ❖ اختلال في أسلوب تناول الطعام وبالتالي في الوزن.
- ❖ طحن الأسنان مما يسبب آلام الفك والصداع.
- ❖ قد يحدث أيضا نوبات هلع.
- ❖ تعرق اليدين أو القدمين.
- ❖ الغثيان.
- ❖ الوسواس القهري
- ❖ الخوف وفقدان المتعة في ممارسة الحياة.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/2/4)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يناقش المتدربون طرق حل المشكلات.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي		الوسائل التدريبية
- جهاز عرض		
يقوم المدرب بـ :		تعليمات تنفيذ النشاط:
• عرض النشاط على المتدربين.		
• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.		
• الإشراف على المجموعات.		
• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه		
• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.		

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: ناقش مايلي:-

- طرق حل المشكلات؟

.....

.....

.....

.....

.....

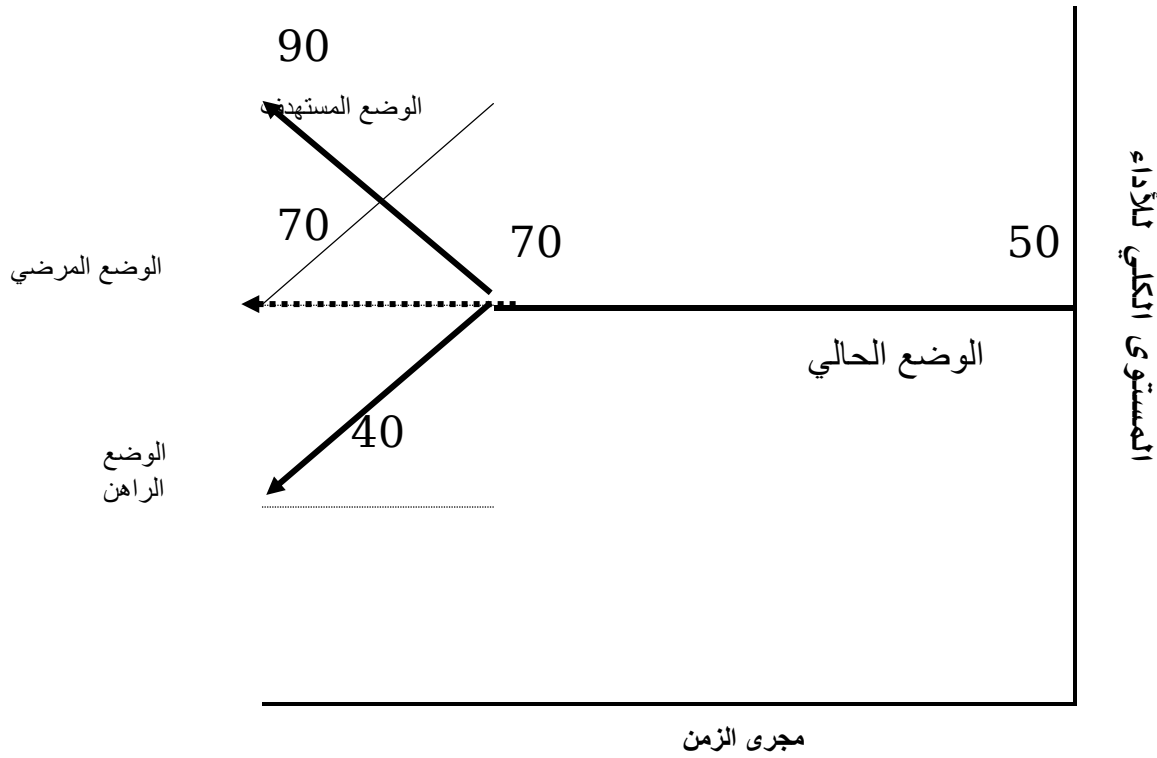
## ثانياً: طرق حل المشكلات:

تستخدم طرق تحليل المشكلة في الحالات التالية:

- عندما يكون أداء جهاز أو فرد أو آلة أقل أو أكثر من المستوى المتوقع، أي أن الأداء الواقعي قد انحرف عما ينبغي أن يكون عليه.
- عندما يكون سبب هذا الانحراف غير معروف.
- عندما يجب معرفة السبب من أجل إجراء لتصحيحه.

وهذا النوع من المشاكل هو ما يسمى "بمشكلة الأداء" والتي يمكن تمثيلها

بالشكل التالي:



إن إطاراً منظماً لتجميع المعلومات وتنظيمها يساعد في حل المشكلة، وتحليل المشكلة بدلاً من البحث عن حلها أولاً هو منهج عقلاني رشيد يساعد على توفير الوقت والجهد والمال. هذا وقت اهتمت الإدارة اليابانية بهذا المنهج حتى قيل أن الوقت الذي ي صرفه المدير الياباني في تحليل المشكلة عادة ما يكون أطول من الوقت الذي ينفقه في حلها. ويساعد إتباع خطوات محددة كالموضحة أدناه على تحليل المشكلة والوصول إلى السبب الحقيقي وراء بروزها.

### أولاً : تحديد المشكلة:

وتهدف المرحلة الأولى من تحليل المشكلة إلى تجميع المعلومات وتنظيمها وتحليلها بشكل يمكن من التعرف على المشكلة وأبعادها وتوقيتها وحجمها. ويمكننا عن طريق توجيه بعض الأسئلة بطريقة فعالة أن نصل إلى المعلومات اللازمة وتوضيح بعض الغموض الذي قد يكتنف المشكلة.

ومن المهم أن نبدأ بإدراك المشكلة قبل البدء في بحث المعلومات التفصيلية ذات العلاقة بموضوع المشكلة.

ومن الواضح أننا لا يمكن أن نستغرق في بحث مشكلة ما لم تحدد لدينا بوضوح معالم المشكلة ونتعرف على أبعادها الحقيقية التي عادة ما تتمثل في انحراف شيء ما عن مساره الطبيعي.

ويساعد تحديد الانحراف على الحيلولة دون إعطاء الأحكام غير المدروسة والقفز إلى النتائج التي قد يكون لها علاقة بطبيعة المشكلة. تعتبر هذه الخطوة أهم الخطوات على الإطلاق، إذ عليها تعتمد جميع الخطوات التالية. يندرج تحت هذه الخطوة خطوتان فرعيتان:

1. الإحساس بالمشكلة.

2. وصف المشكلة.

## 1- الإحساس بالمشكلة:

ما يقع فيه الكثيرون عند تعاملهم مع مشكلة ما ألا وهو الخلط بين الأعراض والمصادر الحقيقية للمشكلة. وأحياناً نرى جزءاً من المشكلة بينما الجزء الأكبر غامض بالنسبة لنا. ويمكن تشبيه هذا الوضع بالجبل الجليدي الذي تظهر قمته فوق سطح المحيط، فالجزء المغطى بالماء أكبر من بكثير مما هو ظاهر لنا.

نفس الشيء يحدث عند المواجهة المبدئية للمشكلة. بغض النظر عن إحساسنا بحجم المشكلة وأهميتها فإن ما نراه هو فقط أعراض لمشكلة أكبر والمشكلة قد تكون بسيطة مثل عطل في أحد الماكينات أو صعوبة كانخفاض الإنتاجية.

في كلا الحالتين، المشكلة الحقيقية قد تكون كامنة ولا نراها ظاهرة لنا. فالعطل في الماكينات قد يكون عرضاً لمشكلة في خطط الصيانة أو أنظمة التأمين وهكذا.

إن خاصية التعقيد للمشكلة تتطلب من المشرفين أن يتعودوا على الصبر في مواجهتها وأن لا يتسرعوا عند البحث عن حلول.

## 2- وصف المشكلة:

المشكلة المحدد جيداً تعتبر نصف محلولة". بمعنى علينا أن نصل إلى فهم واضح للمشكلة. ففي هذه المرحلة ستكتشف أنه أصبح لديك الكثير من المعلومات حول المشكلة. دورك الآن أن تستفيد من المعلومات لتحديد المشكلة بشكل دقيق.

يقصد بوصف المشكلة الوصول إلى جملة أو تعبير يحتوي على الملامح الرئيسية للمشكلة أو العقبات الرئيسية.

## ثانياً: تحليل المشكلة:

بعد وصف المشكلة عن طريق توضيح أو تحديد الانحراف تأتي الخطوة الأولى من خطوات التحليل والتي تتمثل في إعداد وصف شامل لتوضيح حدود المشكلة ويمكن تحقيق ذلك عن طريق توجيه أسئلة مثل: (ماذا ، أين ، متى ، إلى أي مدى) حيث ستعطينا الإجابة على هذه الأسئلة صورة أكثر وضوحاً عن المشكلة وكلما كانت الأسئلة شاملة وإجاباتها دقيقة كلما كان الوصف أدق وأكثر وضوحاً، وللوصول إلى ذلك يمكن إتباع الخطوات التالية:

### 1. تحديد المعايير :

- علامات تستخدم لمعرفة وجود مشكلة ما.
- يمكن التعبير عنها كمياً أو نوعياً.

### 2. لاحظ الإنحرافات عن المعايير:

- علامات تستخدم لمعرفة وجود مشكلة ما.
- مدى تكرار الإنحرافات.
- اتجاه الإنحرافات (سلبية، إيجابية).

\* يمكن أن تستخدم لهذا الغرض قائمة صممت خصيصاً لتصنيف المعلومات يمكن أن نطلق عليها استمارة أو قائمة التشخيص كما في الشكل التالي:

التغيرات	المميزات	لم يحدث	حدث	
				ماذا؟
				أين؟
				متى؟
				من؟

وتوجه هذه الأسئلة بنمطين مختلفين الأول إيجابي والآخر سلبي، فنسأل ماذا حدث؟ وماذا كان من الممكن أن يحدث ولكن لم يحدث؟ ويمكن توجيه أكثر من سؤال لضمان زيادة الدقة في التحديد، فبالإضافة إلى السؤال عن ماذا حدث،

ذ سأل أين حدث، ومتى حدث، وإلى أي مدى. فإذا كانت المشكلة هي طول فترة الانتظار التي يقضيها مثلاً قبل أن يبدأ الموظف المعنى بتقديم الخدمة له، فإن الأسئلة التي يمكن توجيهها تأخذ النمطين كما هو موضح في الجدول التالي:

تحديد المشكلة	حدث	لم يحدث
ماذا	طول فترة الانتظار	فترة لانتظار قصيرة. فترة الانتظار مناسبة.
أين	فرع البنك في وسط المدينة أمام شباك صرف الشيكات.	جميع الفروع - فروع أخرى جميع الشبائك - شبائك أخرى.
متى	منذ 3 أشهر يوماً من الخامسة إلى السابعة مساءً	منذ افتتاح الفرع - فترات أخرى. طيلة وقت الدوام - الصباح بعض الأيام.
إلى أي مدى	متوسط نصف ساعة للعميل المشكلة. ثابتة على نفس المعدل.	أكثر ، أقل، تتزايد أو تتناقص.

### 3. دراسة على الفروق:

إن البحث والاستقصاء في موضوع المشكلة والذي من خلاله يتم التوصل إلى معرفة ما إذا كانت المشكلة تحدث في مكان بعينه ولا تحدث في مكان آخر، أو أنها تحدث في زمان بعينه، ولا تحدث في زمان آخر، لابد أن يدعونا إلى البحث عن الفروق ويحفزنا لتوجيه أسئلة إضافية مثل:

- ما الفرق بين فروع البنك في وسط المدينة والفروع الأخرى.
- ما الفرق بين شبك الشيكات هنا والشبايبك الأخرى.
- ما الفرق بين دوام البنك من الخامسة إلى السابعة والفترات الأخرى في دوام البنك.
- والإجابات على هذه الأسئلة وأمثالها تساعد على استكشاف بعض الأسباب المحتملة للمشكلة.



#### 4. تطوير الأسباب المحتملة:

عندما يتم تحديد المشكلة تحديداً كاملاً من خلال تطبيق النمط الموضح في الجدول السابق وعبر توجيه الأئلة ذات العلاقة بطبيعة المشكلة، بعدئذ يمكن البدء في تطوير الأسباب المحتملة وذلك باقتراح بعض الاحتمالات من واقع الخبرة والمنطق حيث يتم تسجيل هذه الأسباب المقترحة ثم اختبارها على ضوء المعلومات الواردة في نموذج التحليل السابق والتي تبين ما حدث وما لم يحدث. وأثناء عرض الأسباب المستخلصة من هذه المعلومات، فإنها قد تنجح في تفسير الانحراف وقد لا تنجح، فإن لم تتمكن من الوصول إلى الأسباب الحقيقية، ولم تنجح الأسباب المستخلصة في تفسير الانحراف، فلا بد من المزيد من التحليل والذي يتبع فيه بعض الأسباب الأخرى لتحديد و وصف أشكال بدقة. ومن هذه الأسباب أسلوب الذي يطلق عليه مدرج التشخيص أو ما يعرف بعظمة السمكة.

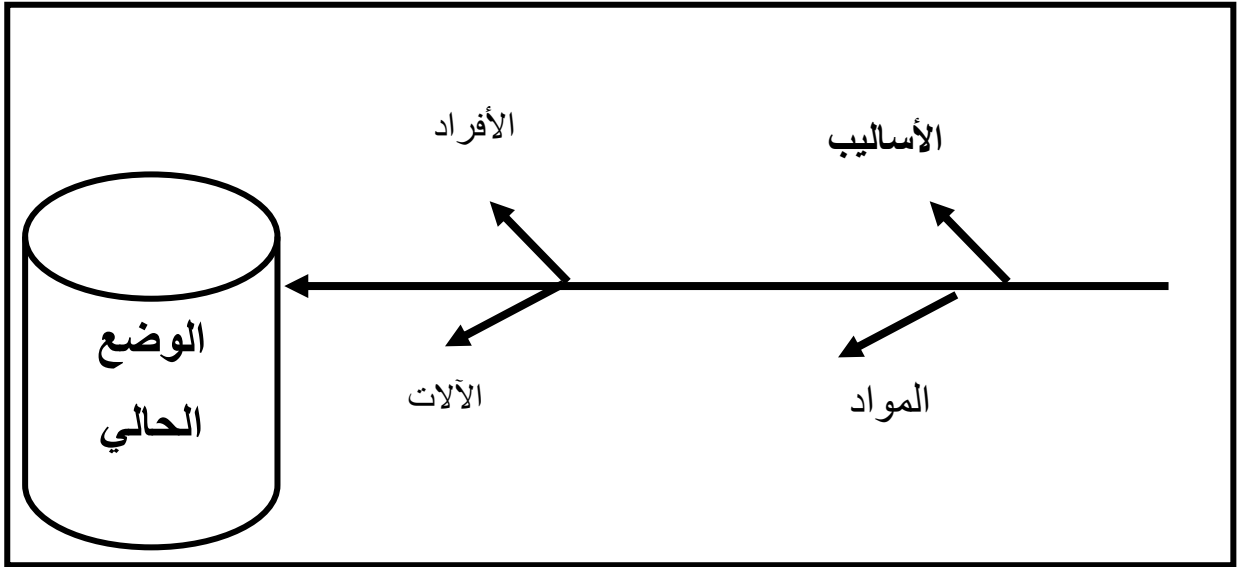
#### ❖ مدرج التشخيص (عظمة السمكة):

الحوادث. الأسلوب يستخدم لتحديد الأسباب المسؤولة عن المشكلة أو الوضع المرغوب تغييره. ويتطلب:

#### (أ) كتابة الوضع المرغوب تغييره:

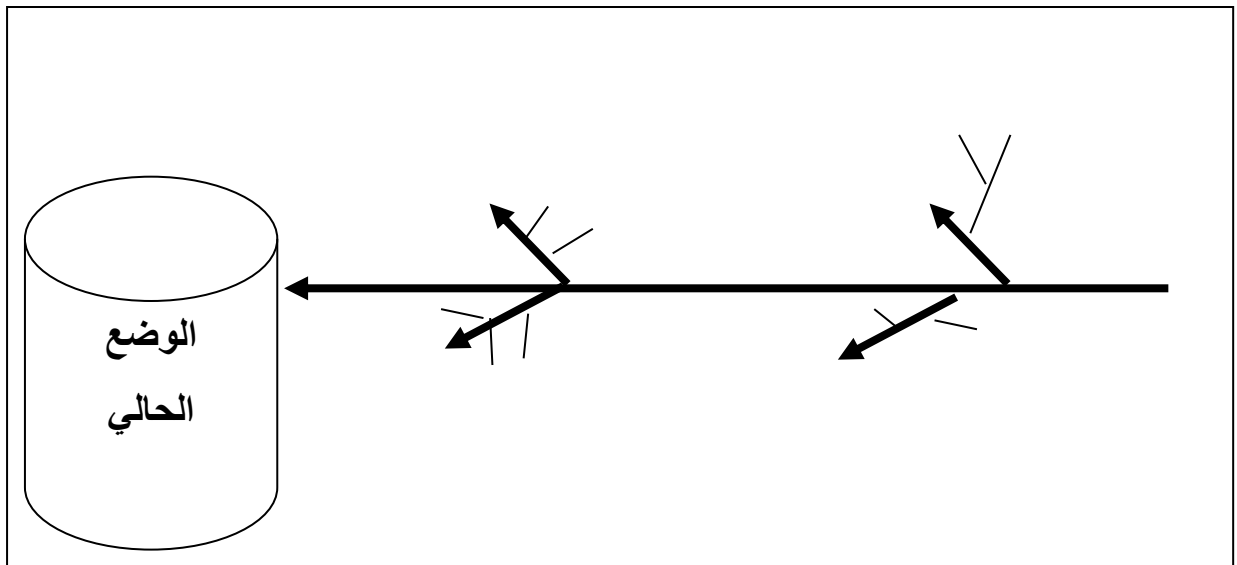


(ب) تحديد الفئات الرئيسية للأسباب التي من المحتمل أن تكون أدت إلى الوضع الغير مرغوب فيه:



يجب هنا أن نقصر البحث على التغيرات والأحداث ذات العلاقة بالانحراف أو بالمشكلة، أو التي من الممكن أن تؤثر - حسب الخبرة - على موضوع المشكلة، وخصوصاً تلك التغيرات التي تساعد على تفسير ما حدث دون أن يكون من الممكن تفسير ما لم يحدث أيضاً من خلال نفس هذه المتغيرات.

(ج) إضافة الأسباب إلى المجموعة التي تنتسب لها.



(د) حدد الأسباب الأكثر احتمالاً:

نقوم في هذه المرحلة بوضع دوائر الأسباب التي نرى أنها أكثر الأسباب احتمالاً، مع عدم استبعاد الأسباب الأخرى.

(هـ) تحديد أرجح الأسباب:

أصبح لدينا الآن قائمة تحتوي على عدد من الأسباب المحتملة، وبقي علينا أن نكتشف أيّاً من هذه الأسباب يمكن أن يكون هو السبب الحقيقي للمشكلة. وهنا بالإمكان إجراء العديد من الاختبارات أو التجارب على كل واحدة من الأسباب المحتملة، ولكن بعض التفكير المنطقي التحليلي يمكن أن يدلنا على السبب الحقيقي.

ويجب ملاحظة أن السبب الحقيقي قد لا يكون عاملاً واحداً منفرداً، فقد تؤدي جملة من الأسباب إلى حدوث مشكلة واحدة كما أن سبباً معيناً منفرداً قد يؤدي إلى أكثر من مشكلة.

(و) راجع السبب الحقيقي:

من الواضح أننا حتى الآن توصلنا إلى مرحلة تطوير ومعاينة أو اختبار الأسباب بناء على المعلومات حول المشكلة، وقد أشارت التقديرات إلى أكثر الأسباب احتمالاً، ونحتاج الآن إلى التأكد من أن أكثر الأسباب احتمالاً هو السبب الحقيقي. لهذا يجب مراجعة أية معلومات يمكن أن تثار تساؤلات حولها والتأكد من مساندة هذه المراجعة للسبب الحقيقي.

ويمكن استخدام مجموعة من الأساليب والمناهج العلمية والعملية لإجراء تلك المعاينة والتأكد من أن السبب المستخلص هو فعلاً السبب الحقيقي لحدوث المشكلة.

## الخلاصة

التوصل إلى سبب انحراف غير متوقع ربما تعرقله أسباب طبيعية ، ولكن الميول الشخصية لدى المحلل قد تكون ذات آثار أكثر ضررا على عملية التحليل كالتسرع في القفز إلى السبب ، والتعريف غير المكتمل للمشكلة وما شابه ذلك فهي أخطاء يقع فيها الكثيرون لذا لابد من عملية منظمة للتغلب على مثل هذه المشاكل وبناء عليه فإن الأفكار الأساسية التي تساعد على التوصل إلى السبب الحقيقي للانحراف هي باختصار:

- وصف الانحراف بصورة مكتملة ودقيقة إلى أبعد حد ممكن .
- تطوير جملة أسباب محتملة واستنباط السبب الحقيقي .
- التحقق من صحة السبب أو الأسباب : يتم ذلك عن طريق إحدى الطرق التالية :

- 1- الملاحظة .
- 2- التجربة
- 3- المسح الشامل .

البحث عن الحلول

يتطلب حل المشكلات توفير أكبر عدد من الحلول الممكنة للاختيار بينها وإليك بعض الأساليب .

1- الإبداع :

- تتبع الحاجة إلى الإبداع من حقيقة أمر حتمي وهذا يعني :
- أننا لا يمكن أن نحل مشكلة اليوم باستخدام حلول الأمس .
- ليس هناك بين الإبداع ومستوى الذكاء كما تقيسه مقياس الذكاء المعروفة

هذه بعض الأساليب المتوفرة لتطوير قدراتك الإبداعية :

- فريق الإبداع : كون فريقاً من الموظفين يتدربون على حل المشكلات بطريقة إبداعية .
- فترات الإبداع : حدد وقتاً معيناً مرة في الشهر على سبيل المثال يجتمع فيه الموظفين ويشجعون على الإبداع .
- غرفة الإبداع : قم بإنشاء غرفة تتوفر فيها بعض المستلزمات المكتبية يمارس فيها الموظفون مهاراتهم الإبداعية من آن لآخر .
- الاتصال الإبداعي : ساعد على طبع نشرة داخلية تستعرض آخر الأفكار الإبداعية كما تسمح للموظفين بنشر أي مشكلات تواجههم وتحتاج إلى حلول إبداعية .
- المناخ الإبداعي : هيئ الأجواء للإبداع وكن قدوة في هذا المجال ، فالموظفون يهتمون بما تفعله أكثر من اهتمامهم بما تقوله .
- شجع التنوع : أذع أفراد من خارج إدارتك للمشاركة في حلقات الإبداع ، فمثل هؤلاء يضيفون بعداً جديداً للإبداع .

## 2- التهيج الذهني Brainstorming

- تقوم فكرة التهيج الذهني أو تهيج الأفكار كما يسمى أحيانا على مبدأ تجاوز أسلوب التفكير النمطي ذو الهيكلية المحدودة كما تقوم هذه العملية على أساس الفصل بين مرحلتي التفكير وإصدار الأحكام وتتضمن :
- استدعاء بعض الحلول في جو يتسم بالإيجابية وعدم النقد .
  - إصدار الأحكام على هذه الحلول في جو سلمي وتحليلي موضوعي .

## بناء فريق التهييج الذهني

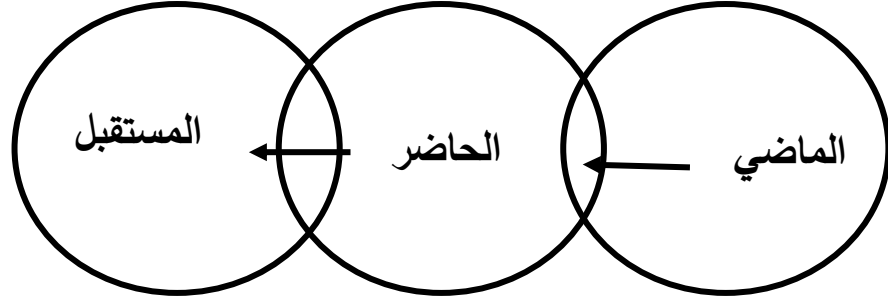
- 1- كون فريقاً من 4-12 شخصاً ، ويفضل أن يتمتعوا بثقة بعضهم البعض ، كما يفضل أن يكونوا من خلفيات متباينة .
- 2- اختر وقتاً معيناً يكون فيه الجميع في وضع نفسي مستقر وغير مرتبطين بمواعيد لاحقة أو قرب نهاية الدوام .
- 3- أخلق جواً مريحاً وغير رسمي ، وتذكر أن تهيئة بيئة مادية مناسبة أمر مهم جداً
- 4- أخبر الجميع بوضوح عن الهدف وحدد المشكلة تحديداً دقيقاً
- 5- يطلب من كل شخص أن يذكر شفها كل حل للمشكلة يخطر على باله بغض النظر عن كونه يبدو مهماً أو سخيلاً يفضل أن تكون قد أعددت بعض الأفكار لتفتح الباب أمام الآخرين .
- 6- يحدد أحد الأشخاص ليكتب كل فكرة على اللوحة أو السبورة
- 7- لا تصدر أحكاماً أو تنقد الآراء كما يجب أن يمنع كلياً التعليق على الآراء أثناء هذه المرحلة
- 8- لا بأس من وجود فترات صمت قصيرة من آن لآخر وعندما تشعر أن معيار المجموعة نضب تبدأ في التصنيف .
- 9- أبدأ باستخدام المنطق لتقييم الحلول بعد أن تتفوقوا على معيار معين كالربح أو نظامية الحلول من عدمها .
- 10- تناول جميع لحلول مقابل المعايير التي وضعتوها ثم سجل الحلول التي اتفق عليها الجميع أو الغالبية .

## نماذج تحليل المشكلة

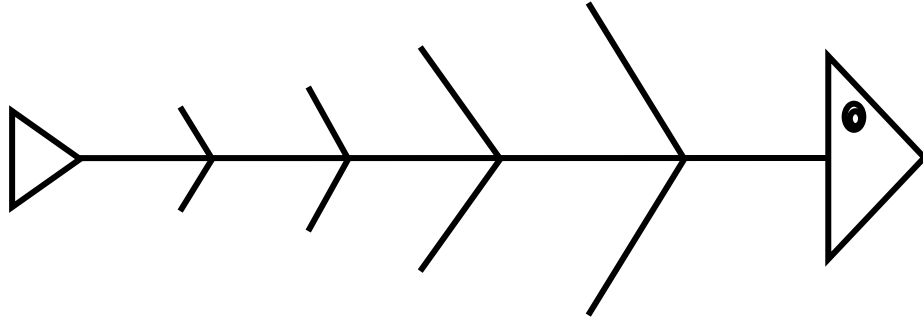
هناك نماذج Models عديدة يمكن أن تساعدنا في تحليل المشكلات

نذكر منها:

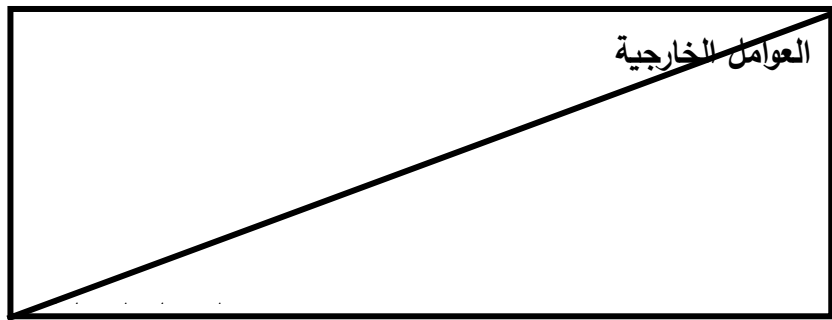
### 1- نموذج الزمن



### 2- نموذج عظمة السمكة:

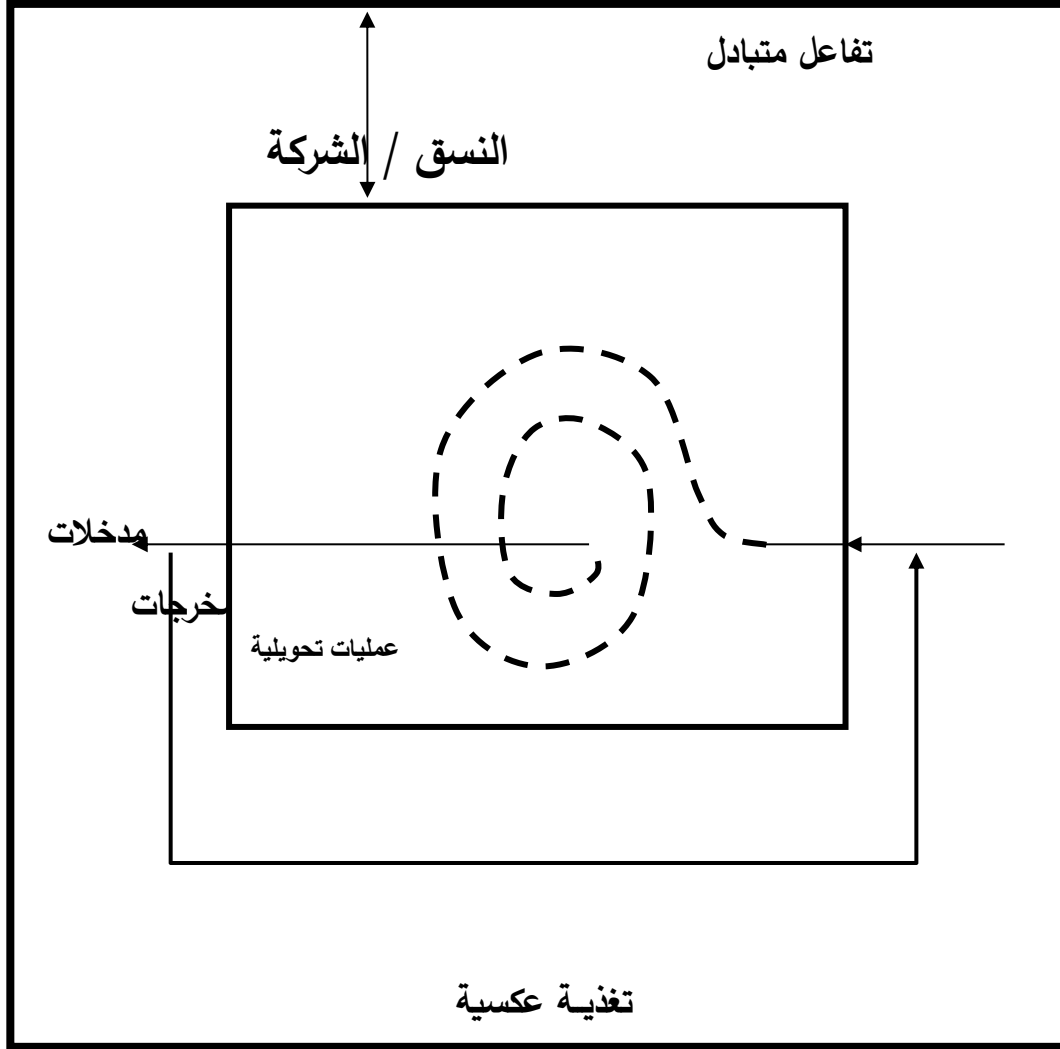


### 3- نموذج تحليل العوامل:



4- نموذج المدخلات والمخرجات:

المجتمع





## والآتي شرح تفصيلي لنموذج عظمة السمكة Fishbone في تحليل المشكلات:

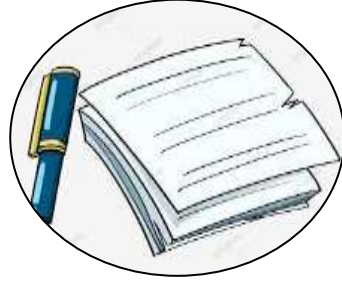
في هذا النموذج يتم تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذي يظهر في النهاية كالهيكل العظمي للسمكة، حيث تُسجل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمكة)، ثم نرسم خطاً مستقيماً يمتد إلى الجانب الأيسر (ذيل السمكة).

تبدأ الخطوة الثانية برسم خطوط بزواوية مقدارها 45 درجة، وفي نهاية كل خط يتم كتابة أسباب تلك المشكلة، مع مراعاة تسجيل الأسباب الرئيسية بالقرب من رأس السمكة، والأسباب الفرعية (الأقل أهمية) بالقرب من ذيل السمكة.

يمكن أن تستغرق هذه العملية أكثر من جلسة واحدة، حيث يمكن أن تظهر بمرور الوقت العديد من الأفكار الجديدة. وبعد اكتمال المخطط، يبدأ الفرد أو المجموعة في تحليل تلك الأسباب لتحديد ما إذا كانت أسباباً فعلية أم مجرد أعراض للمشكلة.







### نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

# استراحة (30) دقيقة

## اليوم الخامس – الجلسة الثانية الوحدة التدريبية العاشرة

الزمن: 120 دقيقة



### خطوات اتخاذ القرارات وأساليب تحسينها



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بخطوات اتخاذ القرارات وتطبيق أساليب تحسينها بكفاءة واقتدار.

## الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون

قادراً على أن:

- تحديد علامات الضغوط السلوكية والجسمانية.
- يعرف مفهوم صناعة القرار.
- يناقش منهجية صناعة القرار.
- يطبق خطوات ومراحل صناعة القرار.
- يتعرف على أدوات صناعة القرار.
- يطبق تقنيات صناعة القرار.
- يميز الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار.
- يعرف مفهوم اتخاذ القرار.
- يناقش العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.
- يتعرف على معوقات اتخاذ القرار.
- يشرح العلاقة بين التنبؤ واتخاذ القرارات.
- يطبق أساليب تحسين اتخاذ القرار.



**اليوم الخامس**  
**الخطة التدريبية للجلسة الثانية**

الزمن	الإجراءات	الجلسة	الوحدة
10 د	نشاط (1/2/5)	الثانية	العاشرة
9 د	أولاً: مفهوم صناعة القرار		
10 د	نشاط (2/2/5)		
9 د	ثانياً: منهجية صناعة القرار		
9 د	ثالثاً: خطوات ومراحل صناعة القرار		
9 د	رابعاً: أدوات صناعة القرار		
9 د	خامساً: تقنيات صناعة القرار		
9 د	سادساً: الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار		
9 د	سابعاً: مفهوم اتخاذ القرار		
9 د	ثامناً: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار		
9 د	تاسعاً: معوقات اتخاذ القرار		
9 د	عاشراً: التنبؤ واتخاذ القرارات		
10 د	الحادي عشر: أساليب تحسين اتخاذ القرار		
120 د	الزمن الكلي		



الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/2/5)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون مفهوم صناعة القرار.	تمرين جماعي	الهدف من النشاط:
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	يقوم المدرب ب :	طريقة التدريب
<ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>		الوسائل التدريبية

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مفهوم صناعة القرار؟

.....

.....

.....

.....

.....

## أولاً: مفهوم صناعة القرار:

هي عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد قرار وجمع المعلومات وتقييم القرارات البديلة. يمكن أن يساعد استخدام عملية صنع القرار خطوة بخطوة في اتخاذ قرارات مدروسة ومتعمدة من خلال تنظيم المعلومات ذات الصلة وتحديد البدائل.

يُعرف صنع القرار بأنه عملية يتم فيها اختيار أحد الخيارات المنطقية المتاحة، وعند محاولة اتخاذ القرار الجيد فإنه يتوجب على الإنسان وزن السلبيات والإيجابيات من كل خيار، والنظر في جميع الخيارات البديلة، ومن أجل اتخاذ قرارٍ فعّالٍ يجب أن يكون الشخص قادراً على التنبؤ بالنتائج لكل خيار أيضاً، وبناءً على كل هذه العناصر يتم تحديد الخيار الأفضل لموقف بعينه.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/2/5)

نوع النشاط	ثنائي
الاستراتيجية	مناقشة
الهدف من النشاط:	أن يناقش المتدربون منهجية صناعة القرار.
طريقة التدريب	تمرين ثنائي
الوسائل التدريبية	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة - جهاز حاسب آلي - جهاز عرض
تعليمات تنفيذ النشاط:	يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المجموعة الواحدة بحيث يقوم فردين من كل مجموعة بتنفيذ النشاط .</li><li>• الإشراف على تنفيذ النشاط.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع زميلك: ناقش مايلي:  
-منهجية صناعة القرار؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ثانياً: منهجية صناعة القرار:

صنع القرارات وخاصة المعقدة منها تتطلب عادةً مجموعة مراحل منهجية تسمى بـ SM14 والتي بإمكانها معالجة المراحل المنهجية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية أو أي مؤسسة خدمية وغيرها من المؤسسات لأن صانعو القرارات يواجهون عالماً متغيراً ومحيطاً معقداً ومتغيراً بسرعة وبالتالي فهم مطالبون وبكل قوة تعلم هذه المراحل من أجل البقاء والنمو أو الشطب من دائرة النشاط. ( رابع ، ص 7 )

والجدول التالي يوضح هذه المراحل:

المرحلة	SM14	مجالات الاهتمام
1.	فضولية الملاحظة	ماهي القرارات التي تحتاجها
2.	هل من مشكلة؟	تحديد القرار بحذر وبسرعة ودقة ثم وضعه في صورة سؤال
3.	الأهداف والخطط	تقسيم القرارات إلى قرارات جزئية ثم وضع الأهداف والخطط الجزئية
4.	البحث ، الاستكشاف ، وجمع الحقائق	البحث في الكتب والمراجع العلمية المختلفة ، الانترنت واستكشاف كل المزايا والملفات الممكنة المؤدية إلى ذلك
5.	تعميم الحلول البديلة	البحث عن الأفكار المهمة والأساسية لتوسيع المعلومات ومراجعة واستشارة الآخرين في حالة الضرورة
6.	تقييم المعلومات والحقائق	منهجية تقييم الحلول ومقارنتها واختبارها
7.	وضع الفرضيات	اختبار أفضل الحلول من خلال الفرضيات العاملة ثم وضع التنبؤات الممكنة للاختبار
8.	اختبار الفرضيات	اختبار التجربة ومراقبة المتغيرات
9.	البحث عن خاتمة	إظهار النتائج للآخرين للاختبار والتأكد من صحتها بمعنى القبول أو الرفض

الإحاطة لتقبل حقائق أو معلومات جديدة لأن المعرفة فتي تغير مستمر وبالتالي يجب الإبقاء على العقل متفتح مع المستجدات	إبعاد التمييز أو الحكم المسبق	10.
اتخاذ أعمال أخرى إن أمكن ذلك توقعاً للتغيرات الممكنة الحدوث وهذا يرجعنا إلى الشكل السابق من حيث وجود اختلاف في النتائج ثم إدراك الاختلاف.	اتخاذ القرار وآليات التحرك	11.
استعمال كل الطرق التقنية الممكنة خلال كل المراحل لاستكمال النتائج	إنشاء منهج ما أو تقنية معينة	12.
إتباع ذلك بكل الأبحاث والأعمال المتخصصة ووضع أي شيء يمكنها العمل في هذا المجال	وضع القواعد الأساسية والنظريات الممكنة	13.
إظهار النتائج مع المصادقية في العمل وخاصة مع الفريق.	مهارة التفكير والتخصص	14.

يبين الجدول المنهجية الكاملة لمرحلة صنع القرار وحل المشكلة بالمؤسسات بحيث يبدأ بمرحلة أساسية تتمثل في الملاحظة والإطلاع وتعتبر هذه الطريقة الكاملة لصنع القرار وحل المشكلة وتتوقف على استعمال الملاحظة للبحث عن المشاكل التي تتطلب حلاً أو معالجة ، وللعمل من خلال هذه المرحلة يمكن أن يكون صنع القرار فضولياً من خلال طرح الملاحظات التالية:-

- ❖ من الذي يحتاج لهذه القرارات؟ ومن المعني بها؟
- ❖ ما هي الأحداث التي تؤدي إلى قرارات نحتاجها؟
- ❖ متى يبدأ العمل في تنمية وتطوير هذه الأحداث؟ وأين تبدأ في الظهور؟
- ❖ أصلاً لماذا يبدأ في البحث في هذه المرحلة؟

بعد هذه المرحلة والوصول إلى ملاحظة يتم وضعها في صورة سؤال تمهيداً لصياغتها في صورة إشكالية للمرحلة الثانية في صنع القرار ، وتتمثل في أي فكرة يمكن وضعها في صورة سؤال يعبر عن وسيلة لإنتاج فكرة ما ، وعليه يتم الأخذ بمجموعة من المقترحات تتمثل فيما يلي:-

- ❖ ماهي طبيعة الهدف المطلوب في تحديد المشكلة؟
- ❖ ما هي السرعة المطلوبة للحاجة لهذا القرار؟
- ❖ هل المشكلة المطروحة جزء من النظام ككل بحيث يتطلب قرارات أخرى.
- ❖ كيف يتم وضع الأشكال والنماذج المساعدة في وصف المشكلة؟
- ❖ هل تتوفر المعلومات الكاملة في هذا المجال؟

بعد معرفة قرار المشكلة التي تحتاجه في معالجة صنع القرار وحل المشكلة يتم وضع الأهداف والتخطيط ويلاحظ أنه في الوقت الحالي كل شيء معقد وله علاقة بالكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة لذا يتطلب الأمر أخذ وقت كاف لتحقيق ذلك وهذا بمراجعة:

- ❖ علاقة الأهداف بالمؤسسة.
- ❖ الأهداف التي يجب أن تكون محققة سواء قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.
- ❖ درجة الخطر المقبولة أو غير المقبولة في وضع الأهداف ثم حركيتها وتغيرها.
- ❖ القيود المؤثرة على تلك الأهداف ومسايرتها للقيمة الثقافية للمجتمع.

تبدأ عملية تجميع الحقائق والمعلومات حول المشكلة القرارية وذلك من خلال استعمال وسائل البحث الممكنة من انترنت وكتب ومجلات ودوريات ، ثم الإطلاع على المستجدات في هذا الميدان من خلال المناقشات مع ذوي الاختصاص ومحاولة بناء بنك للمعلومات.

ثم تبدأ مرحلة تعميم الحلول البديلة ومرحلة تقييم المعلومات والحقائق يتم أخذ بعين الاعتبار التالي:-

- ❖ في حالة تعدد البدائل يجب تخفيضها لأقل ما يمكن تفادياً لضياع الوقت من جهة وعدم التشعب والدخول في متاهات كثيرة من جهة أخرى.
- ❖ الحاجة إلى سرعة التجاوب مع مجموعة البدائل بالأشكال الممكنة ، المعلومات المحاسبية ، المعدلات ، والتحليل ودراس العينة وغيرها من الطرق الإحصائية الممكنة الاستعمال.
- ❖ استعمال مجموعات الاختبارات من استعمال للإحصاء والاحتمالات ونظرية القرار وطرق التنبؤ وتحليل المخاطر.

بعد مرحلة التقييم تأتي مرحلة وضع الفرضيات ومحرلة الاختبار وذلك عن طريق: الملاحظة أو الاختبار أو التجربة، ثم الحسابات الرياضية والتنبؤ وغيرها ، وبعد تلك المراحل تأتي مرحلة البحث عن خاتمة ، أي بتعبير آخر البحث محاولة إقرار أو نفي الفرضيات التي تم الانطلاق منها في دراسة المشكلة.

مرحلة الحكم الشخصي تعتبر مرحلة هامة من أجل التمسك بالخاتمة المتوصل إليها ومحاولة الدافع عنها بالطرق العلمية الصحيحة بلا بالتحيز مما يعني يجب إبعاد التميز في هذه الحالة إلا إذا ظهرت بوادر جديدة تت تتطلب ذلك بالإضافة إلى ذلك يجب تقبل الحقائق الجديدة لأن الأفكار المقبولة في مرحلة ما يمكن تغييرها في فترة لاحقة.

بعد هذه المرحلة يتم الوصول إلى مرحلة اتخاذ القرار وهنا تظهر شخصية متخذ القرار ومدى المقاومة الممكنة والدفاع عن قراره لأن ردود الأفعال يمكن أن تكون كثيرة ومتغيرة وحتى خارجية ، إن كل قرار يتخذ يكون معرضاً لبعض الصعوبات سواء متعلقة بالقرار نفسه أو لمن يمسه القرار ، لأن القرار لا يمكن أن يعطي حلاً سحرياً كما لا يمكن أن يرضي الجميع ، وبالتالي سيقابل بالمقاومة أحياناً وبالمماطلة وعدم التطبيق أحياناً أخرى مما ينتج عنه بعض العصبوبات في عملية اتخاذ القرار.

- ❖ الصعوبة في تحديد المشكلة بدقة مما يؤثر في الوصول إلى حل كامل لها.

❖ عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يريجوها متخذ القرار أو المؤسسة ككل. اختلاف مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة نظراً للبيئة التي تعمل بها المؤسسة يجعل تحديد المعايير المادية أو المعنوية والتي من خلالها يتم تحويل النتائج إلى معايير ملموسة صعباً على متخذ القرار.

❖ كذلك إن شخصية متخذ القرار قد تكون حاجزاً أمام تحقيق أهداف المؤسسة نتيجة علاقاته وسلوكه وتصرفاته أمام المرؤوسين.

❖ نقص المعطيات والمعلومات التي يتم التعامل معها من طرف متخذ القرار حول التنبؤات المستقبلية.

بالإضافة إلى المراحل السابقة والتي تعتبر المراحل الأساسية لاتخاذ القرار ، توجد مرحلة وفق نظام SM14 تعتبر مراحل مساعدة تتمثل في مرحلة إحداث مناهج تقنية ، مرحلة وضع القواعد الأساسية والنظريات الممكنة ثم مرحلة التخصص ومهارة التفكير ، وهذه المراحل الثلاثة الأخيرة تعتبر مهمة جداً للمؤسسة حتى يكون هناك تميز بينها وبين المؤسسات الأخرى وبذلك تعتبر مراحل بناء التميز حسب رأينا في هذه المراحل.



## ثالثاً: خطوات ومراحل صناعة القرار:

يتأثر نجاح أي منظمة بشكل كبير بالقرارات التي تتخذها فرق الإدارة والقيادة، فأهم ما يبرز النتائج الإيجابية وجود المدير الذي يولي اهتماماً لاستراتيجية صنع القرار الخاصة به وينظر في الأمور بدقة.

وتشير عملية صنع القرار إلى الخطوات المتخذة للتفكير في حل مشكلة ما، ولذلك تُتخذ قرارات طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، وتتم عملية صنع القرار بمراحل نوضحها فيما يلي:

### 1- تحديد المشكلة

أولى مراحل اتخاذ القرار، هو تحديد المشكلة، وهي المرحلة التي تساعد على اكتشاف حلولاً تعالج مشكلة كاملة بدلاً من أجزاء منها.

وعلى سبيل المثال، إذا انخفضت أرقام المبيعات في شركة ما؛ فلا بد من معرفة الأسباب الجذرية التي أدت إلى المشكلة، بدلاً من ضخ الأموال مقابل المزيد من الإعلانات.

### 2- إجراء البحث الشامل

قد يساعد إجراء بحثاً شاملاً على جمع معلومات إضافية لاتخاذ قرارات مستنيرة، فمن الضروري الاستفادة من وجهات النظر الأخرى واستشارة الزملاء ذوي الخبرة، حتى في حال امتلاك المعرفة الكافية.

فالاستعانة بالمزيد من وجهات النظر يساعد على إدراك عيوب بعض الحلول، حتى يمكن اختيار الحل الأفضل.

### 3- إعداد قائمة بالحلول القابلة للتطبيق

الخطوة الثالثة من خطوات صنع القرار، جميع الحلول الممكنة للمشكلة وكل قرار قد يقع الاختيار عليه، وفي قائمة تُجمع أكثر القرارات فاعلية والتي تحقق أكبر فائدة ولا تسبب المزيد من المشكلات.

وفي حال وجود العديد من الحلول للمشكلة؛ يمكن استغراق وقتاً في التفكير، أما إذا كانت هناك قيوداً في الميزانية أو الوقت؛ فيمكن تنفيذ حلاً عملياً واحداً.

### 4- المناقشة مع أعضاء الفريق

في المرحلة التالية، يجب إجراء مناقشة مع أعضاء الفريق حول الأفكار والحلول المقترحة، خاصة إذا كانت هناك صعوبة في الاختيار من بينها.

ويساعد أعضاء الفريق على تقييم تأثير الحلول المقترحة، ومدى تأثيرها على الأقسام المختلفة، وهو ما يفيد عند اتخاذ قراراً في مجال لا يملك فيه قائده خبرة كبيرة.

### 5- تقييم الأفكار

بعد ذلك تأتي مرحلة تقييم الأفكار من حيث مدى جدواها، مع الوضع في الاعتبار ميزانية المنظمة والموارد التي يحتاج إليها القرار، لأن في بعض الأحيان يكون اختيار حلاً أكثر فاعلية من حيث التكلفة هو الخيار الأمثل عندما لا تكون المشكلة حرجة.

وفي أحيان أخرى، قد يكون الحل الأقل شمولاً ولكن يمكن تنفيذه بشكل أسرع أكثر ملائمة للمشكلة، لذلك يجب تقييم الإيجابيات والسلبيات لكل حل واتخاذ قراراً بناءً على معالجة القضايا الأكثر إلحاحاً.

### 6- اختيار الخيار الأفضل

تتمثل المرحلة التالية في اختيار الخيار المُرجح أن يقدم الحل الأفضل للمشكلة، وقد يكون الحل المفيد هو الذي يمكن تنفيذه بسهولة ويعالج المشكلات ويوفر فوائد إضافية.

### 7-تقييم نتائج القرار

من الضروري إجراء تقييماً شاملاً للقرار المُتخذ، لمعرفة مدى جدواه في حل المشكلة، وتحديد ما إذا كان الحل البديل في القائمة قد عالج المشكلة بشكل أفضل.

ويُجرى هذا التقييم من خلال مراقبة الفوائد والتكلفة التي أعطاها هذا الحل للعمل، وتحديد كيف يمكن زيادة هذه التأثيرات أو الحد منها في القرارات المستقبلية.

### 8-استخدام نتائج القرار

في نهاية عملية صنع القرار، يتم استخدام نتائج القرار، مع إجراء تقييماً ذاتياً لها، لمعرفة مدى تأثيرها على القرارات اللاحقة.

وعلى سبيل المثال، إذا كان القرار أُخذ عن طريق المناقشة مع أعضاء الفريق؛ فيمكن تكرار هذه الاستراتيجية في معالجة مشكلة أخرى.

رابعاً: أدوات صناعة القرار:

أدوات صنع القرار هي مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تساعد الأفراد والمؤسسات في اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة. يعتمد نجاح أي منظمة على قدرتها على اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب. في هذا المقال، سنلقي نظرة على أهم الأدوات التي تساعد في إدارة عملية اتخاذ القرار وتحسين جودة هذه القرارات.

مقدمة

اتخاذ القرارات هو جزء أساسي من إدارة الأعمال وتطوير الاستراتيجيات. يمكن أن تكون هذه العملية تحدياً، ولكن باستخدام الأدوات المناسبة، يمكن تبسيطها وتحسينها بشكل كبير.

## 1-تحليل SWOT

تعتبر تقنية SWOT واحدة من الأدوات الرئيسية لتقييم القرارات. تقوم هذه التقنية بتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات المحتملة للقرار. يساعد تحليل SWOT في فهم الوضع الحالي بشكل أفضل واتخاذ قرارات مستنيرة.

## 2-قرار العقلانية

قرار العقلانية هو أسلوب يعتمد على المنطق والأدلة. يتطلب هذا الأسلوب تقيماً دقيقاً للبيانات المتاحة واتخاذ قرار استناداً إلى الأدلة والمعلومات المنطقية.

## 3-تقنية درة

تقنية درة هي أداة تساعد في تقييم القرارات باستخدام معايير محددة وأوزان مختلفة للعوامل المختلفة. تساعد هذه التقنية في إعطاء تقييم أكثر دقة للخيارات المتاحة.

## 4-تقنية ماتريكس برافي

تقنية ماتريكس برافي هي أداة تساعد في تصنيف الخيارات وفقاً لمعايير محددة. يتمثل الهدف في تحديد الخيار الأفضل بناءً على الأهمية المعطاة لكل معيار.

## 5-تحليل PESTEL

تحليل PESTEL هو تقنية تستخدم لتقييم العوامل البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية التي يمكن أن تؤثر على القرارات. يساعد هذا التحليل في التفكير بشكل أوسع حول القرارات المحتملة.

## 6-منهجية الأهداف الذكية

منهجية الأهداف الذكية تساعد في تحديد الأهداف و صياغتها بشكل ذكي، مما يساعد في تحقيق النجاح بشكل أفضل.

## 7- مصفوفة اختيار القرار

مصفوفة اختيار القرار تساعد في تقييم الخيارات المختلفة باستخدام مصفوفة تقييم.

## 8-منهجية Kepner-Tregoe

منهجية Kepner-Tregoe هي أداة تساعد في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بناءً على تحليل منهجي للمعلومات المتاحة.

## 9-منهجية بارير

منهجية بارير تركز على تحليل البيانات والأدلة بعمق لاتخاذ قرار صائب.

## 10-منهجية درجات الأولوية

منهجية درجات الأولوية تساعد في تصنيف القرارات بناءً على أهميتها النسبية.

## 11-التحليل الاقتصادي

التحليل الاقتصادي يساعد في تقييم القرارات من الناحية الاقتصادية والمالية.

## 12-التصويت والاستطلاع

التصويت والاستطلاع يمكن أن يساعد في جمع آراء متعددة واتخاذ قرارات استناداً إلى الأغلبية.

## 13-التحليل العملي

التحليل العملي يركز على تقييم العوامل الرئيسية التي تؤثر على القرارات.

## خامساً: تقنيات صناعة القرار:

في البداية، يجدر التنويه إلى أن مصطلح صنع أو اتخاذ القرار يعني الاختيار بين عدة خيارات وبدائل من أجل الوصول إلى النتيجة المرجوة، وهي العملية

التي يتولى القادة القيام بها، لمعالجة مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة، سواء كان ذلك بشكل فردي أو بمشاركة الآخرين من خلال التشاور أو إجراء التصويت.

أما أدوات صنع القرار، هي الأدوات التي يستعين بها القادة من أجل اتخاذ القرار الصائب، وتتأثر تلك الأدوات بعوامل منها الظروف والقرار الواجب اختياره، ويحقق الأفراد أو الجماعات في الوضع بالاستعانة بتلك الأدوات، ومن ثم يقومون باختيار القرار ومن ثم تقييمه، وفيما يلي أدوات صنع القرار:

### 1- مصفوفات القرار

مصفوفات القرار هي عبارة عن جداول بعدة أعمدة، من تلك الأعمدة ما يحتوي على كل خيار، ومنها ما يتضمن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، إذ تُصنف تلك العوامل طبقاً لأهميتها بالاستعانة بتلك المعلومات، ثم يقع الاختيار على القرار الأنسب بعد تسجيل كل خيار.

وتساعد أداة مصفوفات القرار على إجراء تقييم شامل لمختلف القرارات التي يتخذها القادة حيال الموضوع المُثار.

### 2- الرسوم البيانية

من خلال الرسوم البيانية، يمكن إجراء مقارنة بين مختلف الخيارات الفردية من حيث المزايا والعيوب، إذ يتم إعداد قائمة تتضمن كافة التبعيات المُحتملة للقرار، ثم فهم الاختيار بعد تقييم أهمية تلك التبعيات، وتُستخدم أداة الرسوم البيانية إذا كانت خيارات القرارات محدودة.

### 3- تحليل التكاليف والفوائد

تُستخدم أداة تحليل التكاليف والفوائد عندما يكون القرار المُقرر اتخاذه له تداعيات مادية، إذ يستخدم صناع القرار هذه الأداة من أجل تقييم مختلف تكاليف وفوائد الخيار التي يمكن أن تتبع القرار، وبالتالي يقع الاختيار على القرار ذو التكلفة الأقل والفائدة الأكبر للحصول على أعلى قدر من الربح.

### 4- تقنية التعدد

تُستخدم أداة تقنية التعدد عندما يتم اتخاذ قرارات تعاونية بين مجموعة من الشركاء، إذ تضيق هذه الأداة الخيارات المتاحة من خلال التصويت على الاختيار

المناسب للاحتياجات الفردية، فتقوم المجموعة بالتصويت حتى تستقر على قرار نهائي بشكل جماعي.

#### 5- أشجار القرار

أداة أشجار القرار هي عبارة عن نموذج أو رسم بياني، يحتوي على تقييم مختلف الخيارات وذئائجها، وتفيد هذه الأداة إذا كان القرار المراد اتخاذه يحتوي على مستوى ما من عدم اليقين.

ويلجأ صناع القرار إلى استخدام أداة أشجار القرار، وهي الأداة التي تعتمد على التحليل الإحصائي، إذا كانت المشكلة التي تحتاج إلى صنع القرار لها أكثر من مرحلة.

#### 6- دراسة الجدوى

تعتمد أداة دراسة الجدوى على تخيل تبعات عملية صنع القرار، إذ يستطيع القادة من خلال هذه الأداة تقييم نموذج مختلف التأثيرات الناتجة عن كل خيار مُتاح، وبالتالي يتمكن كل قائد من تحديد الاستراتيجيات الممكن استخدامها في إبراز النتائج الإيجابية من القرارات الاستراتيجية.

#### 7- التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي

يستخدم صانع القرار أداة التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي (PEST)، في فحص العوامل الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على نتيجة القرار.

تفيد هذه الأداة إذا كانت المشكلة المطروحة تحتاج إلى التركيز على الاتجاهات الحالية، مع التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

#### 8- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

من أهم مهارات صنع القرار استخدام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، يقيم الأفراد مختلف النتائج الظرفية للخيارات خلال عملية صنع القرار، ومن خلال استخدام هذه الأداة يمكن إجراء فحصاً عميقاً من أجل الوقوف على مزايا وعيوب الخيارات المُحتملة، وبالتالي تزداد القوة ويقل الضعف والتهديد.

#### 9- تحليل باريتو

تمت تسمية هذه الأداة نسبة إلى الخبير الاقتصادي فيلفيدو باريتو، فمن خلالها يدرس القادة خيارات عمليات صنع القرار ذات الخطوات المتعددة والتأثير الضخم.

تعتمد هذه الأداة على ترتيب الخيارات حسب تأثيرها من الأكثر تأثيراً إلى الأقل، ومن ثم يمكن إبراز التأثير المفيد عند اتخاذ القرارات التجارية أو التنظيمية.

## 10- التجربة والخطأ

تعد أداة التجربة والخطأ من أبرز الأدوات المستخدمة في صنع القرار وأكثرها فاعلية، فمن خلالها يختبر الأفراد مختلف الخيارات، ويطبقون نتائجها. تُستخدم هذه الأداة إذا كانت القرارات المقررة اتخاذها صغيرة وذات تأثير محدود، ويمكن عكسها.

## 11- مخطط التأثير

يعتمد القادة على استخدام أداة مخطط التأثير من أجل تقييم مختلف المتغيرات المحتملة، التي على أساسها يتخذ القرار.

تساعد هذه الأداة على موازنة الاختيارات والشكوك والأهداف، ويمكن أن تكون هذه الأداة بديلة لأداة أشجار القرار عند إجراء تقييماً للتأثير المحتمل للخيارات ونتائجها.

## 12- رسم الخرائط الذهنية

يستخدم القادة أداة رسم خرائط العقل أو الخرائط الذهنية من أجل ترتيب البيانات والمفاهيم بشكل بياني وترتيب الأفكار وتسجيلها. وتُصنف أداة رسم خرائط العقل بأنها من أقوى الأدوات في عملية صنع القرار، لأنها تعمل على تمثيل المعلومات والأفكار بشكل مرئي.

## 13- مخطط هيكل السمكة

مخطط هيكل السمكة أو ما يُسمى بمخطط السبب والنتيجة، هو عبارة عن رسم تخطيطي بصري، يُستخدم في عملية صنع القرار من أجل الوقوف على المصدر المحتمل للمشكلة.

وبنية هذا الرسم تشبه الهيكل العظمي للأسماك، وتمثل رأس السمكة التأثير أو المشكلة، أما عظام السمكة فهي تمثل الأسباب المحتملة.

ويتولى إنشاء هذا الرسم مجموعة من الأشخاص الذين يعملون على تبادل الأفكار حول الأسباب المحتملة للمشكلة أو التأثير.



## 14- قبعات التفكير الستة

وهي من أدوات التفكير غير المبرمج، والتي يستخدمها الأفراد والجماعات لمساعدتهم على التفكير في المشكلة أو القرار بشكل أكثر شمولاً وفاعلية. أُطلق على هذه الأداة اسم قبعات التفكير الستة لأنها تتضمن ارتداء قبعات أو تبني وجهات نظر متعددة للتعامل مع مشكلة ما من مختلف الزوايا، والقبعات الستة هي:

- القبعة السوداء: تمثل التفكير النقدي والحذر، من خلالها يتم التركيز على العيوب والعواقب السلبية للمشكلة أو القرار.
- القبعة البيضاء: تمثل المعلومات والحقائق، من خلالها يتم التركيز على الإحصاءات والبيانات الموضوعية للمشكلة أو القرار.
- القبعة الزرقاء: تمثل التنظيم والسيطرة، من خلالها يتم التركيز على العملية والاتجاه العام لصنع القرار.
- القبعة الخضراء: تمثل الابتكار والإبداع، من خلالها يتم التركيز على إيجاد حلول وأفكار وبدائل للمشكلة أو القرار.
- القبعة الحمراء: تمثل المشاعر، من خلالها يتم التركيز على المشاعر والاستجابات العاطفية للمشكلة أو القرار.
- القبعة الصفراء: تمثل الإيجابية والتفاؤل، من خلالها يتم التركيز على الفرص والفوائد المحتملة للمشكلة أو القرار.

## 15- التحليل الميداني للقوة

من أدوات صنع القرار أداة التحليل الميداني للقوة، والتي يستخدمها القادة ومن بيدهم اتخاذ القرار من أجل دراسة حالة معينة والقوى الدافعة والمقاومة المؤثرة فيها، وتستخدمها الشركات في مبادرات إدارة التغيير.

## 16- نظام دعم القرار

نظام دعم القرار أو البرنامج المحوسب، هي الأداة التي تستخدمها الشركات من أجل اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى اتخاذ إجراءات وإصدار أحكام، فمن خلالها يتم تحليل كميات كبيرة من المعلومات، حتى يتم الاستقرار على أفضل الحلول، ومن ثم تقديمها إلى المنظمة.

## 17- تخطيط السيناريو

تُعد أداة تخطيط السيناريو من الأدوات الاستراتيجية لصنع القرار، والتي تعتمد عليها المنظمات للنظر في مختلف النتائج المُحتملة لموضوع ما، استعداداً للمستقبل، لأنها تقدم عدة تطورات مستقبلية بديلة، بدلاً من إبراز صورة مستقبلية واحدة.

فمن خلال هذه الأداة، يتم تحليل الوضع الحالي للمشروع والتقديرات المستقبلية، والعوامل المؤثرة المُحتملة.

### 18- تقنية المجموعة الاسمية

تُستخدم تقنية المجموعة الاسمية من أجل تبادل الأفكار الجماعية من قبل الأشخاص المعنيين، من أجل الاتفاق سريعاً على الأهمية النسبية للقضايا أو المشكلات أو الحلول.

ففي البداية، يدون أعضاء الفريق أفكارهم حول المشكلة، ثم يطرح كل عضو أفكاره لتناقشها المجموعة، يتبعها قيام المجموعة بترتيب الأفكار حسب أهميتها أو علاقتها بالمسألة، وبعدها تناقش المجموعة الأفكار الأهم لتختار أفضلها، ثم تقيم القرار المُتخذ لتحديد مدى حاجته إلى تعديلات.

## سادساً: الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار:

صنع القرار واتخاذ القرار هما مصطلحان يستخدمان بشكل متبادل في كثير من الأحيان، ولكنهما ليسا نفس الشيء. فعلى الرغم من أنه يمكن استخدامها لوصف نفس العملية، إلا أن كلا المصطلحين يحمل معنى مختلف.

### أ- صنع القرار

هي العملية التي تُعنى بالبحث عن حلول جذرية لمشكلة تواجه سير عمليات المنظمة أو الشركة، وتتضمن دراسة مجموعة من الحلول المطروحة لاختيار الأفضل بدقة، ويجب على مديري المنظمة اختيار الحلول المثالية بدقة لحل هذه المشكلات واتخاذ القرارات.

تبدأ مراحلها وخطواتها بتحديد المشكلة والتعامل معها، ثم التحليل والتقييم، حيث يسعى الشخص المسؤول عن صنع القرار لجمع المعلومات وتقديم الحلول المناسبة قبل اختيار الأفضل منها.

توصف عملية صنع القرار كإجراء ديناميكي يهدف إلى إحراز نتائج مهمة، وتتألف العملية من مرحلة التخطيط والتصميم، حتى الوصول إلى القرار النهائي، وتعد هذه الإجراءات منهجاً متسلسلاً ومنطقياً لاتباع الخطوات المناسبة لصنع قرارٍ صحيح، كما أن هذه الإجراءات تعتمد على اكتشاف بدائل أفضل وتحديد استخدامها المنهج المناسب، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

## ب-اتخاذ القرار

تجدر الإشارة هنا إلى أن اتخاذ القرار ما هو إلا مرحلة من مراحل صناعة القرار، حيث صناعة القرار تعتمد على مجموعة من المهارات والأساليب التي تساعد على إدارة عملية صنع القرار، بما في ذلك جمع المعلومات والتحليل الضعّال لها.

تم صنع القرار الأمثل من بين مجموعة من القرارات التي صنعت من قبل شخص مخوّل. إن عملية اتخاذ القرارات تشكّل محوراً أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسات والمنشآت، والتي تُحقّق عبر تطبيق العمليّات الإدارية، ويُراد من ذلك تسهيل استمرار التطور والتجديد، وإيجاد حلول لأية مشكلات قد تطرأ. فإن عصف الذهن الإلكتروني هو مرحلة مبدئية في عملية اتخاذ القرارات. ينتهي الأمر بالاختيار الصحيح للقرار المناسب من بين خيارات متعددة وفعالة.

## سابعاً: مفهوم اتخاذ القرار:

هو الخلاصة التي يتوصل إليها صانع القرار بعد جمع المعلومات، وتحليلها، وإيجاد البدائل والحلول. حيث أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات المحتملة (البدائل) والعمل على التنفيذ، وهي نتاج لعملية صنع القرار.

يتضح لنا أن عملية اتخاذ القرار في أغلب الأحوال عملية اختيار بديل من بين عدد من البدائل أو الاحتمالات؛ لتحقيق أهداف معينة. وفي مثالنا السابق لشراء السيارة الجديدة، فإن اختيارك لنوعية واحدة من السيارات وشراءك لها هو خطوة اتخاذ القرار.

وعلى صعيد الشركات والمنشآت الكبرى، فإن الأمر لا يختلف كثيراً، إلا أن صانع القرار هو الشخص الذي يحدد القرار وفق شروط معينة يضعها هو ولا ينبغي تجاوزها. أما متخذ القرار، فهو الذي يختار القرار المناسب له في ظل الشروط الموضوعية مسبقاً، ويقوم على تنفيذ هذا القرار دون تجاوز هذه الشروط.

## ثامناً: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار:

إن عملية صنع القرار هي عملية مركبة تتضمن العديد من المراحل لكل منها معاييرها الخاصة، والتي يجب مراعاتها من قبل صناع القرار، كما أنها عملية ديناميكية تتضمن العديد من الخيارات، يستلزم تقييمها عمليات عقلية متعددة، فهي تحتاج في ذلك إلى جهود الأفراد في شكل جماعات، انطلاقاً من تأثير القرار بآراء و أفكار المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها، تعبر عنها الثقافة التنظيمية في تجربة عمل جماعية طورها أفرادها، من خلال إيجاد حل للمشاكل اليومية التي تعيق اندماجهم الداخلي و تكيفهم الخارجي، تنعكس تلك التجربة كإطار مرجعي لتوجيه السلوك التنظيمي، و توجيه طريقة العمل والممارسات الإدارية، إضافة أنها إلى أنها السبيل للإدراك والتفكير في مواجهة المشاكل، و اتخاذ القرارات في المؤسسة.

يعتبر اتخاذ القرار جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة التي تتم داخل المنطقة وتلك التي تتعلق بتفاعلاتها مع البيئة الخارجية، وتزداد أهمية القرارات كلما كبر حجم المنظمة، وتعدت وتشعبت نواحي أنشطتها، وزادت ديناميكية بيئتها الخارجية والداخلية.

هناك عدة عوامل تتأثر بها القرارات الإدارية من بينها:

**-العوامل الخارجية:** تمثل المنظمة إحدى خلايا المجتمع، فهي تتأثر مباشرة به، ومن بين العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية القرارات هي العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، التكنولوجية، القيم والعادات والقوانين الحكومية والرأي العام، وكذلك السياسة العامة للدولة.

-**تأثير البيئة الداخلية:** ومن العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، وطرق الاتصال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانية الأفراد، وقدراتهم ومدى تدريبهم. كما أن نوعية القرارات تتأثر بالقيم والمفاهيم التي يعمل ضمنها المديرون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل.

-**العوامل النفسية:** أكد وجعلها "H. SIMON" أهمية الجوانب النفسية لمتخذي القرار، من بين أهم العوامل المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرار، ولذلك يصبح تأثيرها سلبيا إذا اتخذ القرار تحت ضغوطات نفسية، حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط.

-**توقيت اتخاذ القرار:** يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الاقتصادية، خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة، فيرغب الأفراد دائما أن يعرفوا القرار في الوقت المناسب حتى يستطيعوا القيام بدورهم بشكل فعال، كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علما بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعديهم ومرؤوسيههم .

-**المعلومات والقرار:** تتأثر القرارات التي تتخذ من المنظمة سلبا أو إيجابيا، بالبيانات والمعلومات والحقائق التي تتواجد، والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها.

-**أهداف المنظمة:** مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة، فأهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات فيها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية أو التكتيكية.

-الثقافة السائدة في المجتمع و المؤسسة: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

-الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي H. "SIMON" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفصيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى خلقيا بالإضافة إلى محتواها الواقعي.



## فعالية القرار وتنمية المنظمات:

يمكن تحسين عملية اتخاذ القرارات في المنظمات بإتباع بعض القواعد الإرشادية وهي:

1- ضرورة توافر المرونة الذهنية والمنطق التي تكفل الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والعاطفة الرشيدة والتي تساعد التحليل المنطقي لكل حالة بمفردها والتي تتطلب التمييز بين الحقائق والقيم في كل قرار؛

2- توفير القناعة الكافية للقرار وذلك بالدفاع عن أسباب القرار وتفسير أهدافه والتي أدت لاتخاذها (هنا القرار الرشيد)؛

3- توفير الوقت الكافي لعملية اتخاذ القرار بحيث لا يكون هذا الوقت أكثر أو أقل من اللازم، لأن الوقت الأقل من اللازم يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير ناضجة أما الوقت الأكثر من اللازم يؤدي إلى تعقد المشكلة التي استدعت الحاجة أساسا لاتخاذ القرار؛

4- قبول فكرة التغيير، لأن الظروف والمواقف لا تظل ساكنة بل هي دائمة التغير والحركة ولذلك يقع على عاتق متخذ القرار أن يكون مستعدا لإجراء التغيرات اللازمة في المواقف والظروف لكي تتماشى مع نتائج القرار.

## تاسعاً: معوقات اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار يمكن أن تواجه العديد من المعوقات التي تؤثر على قدرة الفرد أو المجموعة على اتخاذ قرارات سليمة. من بين هذه المعوقات:

<https://salemalanzi.sa/%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1/>

1. **نقص المعلومات:** عدم وجود معلومات كافية أو دقيقة يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة أو غير مستنيرة.
2. **التأجيل:** التردد في اتخاذ القرارات أو تأجيلها يمكن أن يؤدي إلى فقدان الفرص وتفاقم المشكلات.
3. **تعقيد المشكلة:** بعض المشكلات قد تكون معقدة للغاية وتتطلب تحليل عميق وتقييم شامل للبدائل المتاحة.
4. **الخوف من اتخاذ الخطأ:** القلق من اتخاذ قرار خاطئ يمكن أن يجعل الفرد يتردد في اتخاذ قرار.
5. **الضغط النفسي والوقتي:** عندما تكون هناك حاجة لاتخاذ قرار سريع بسبب الظروف أو الضغوط الوقتية، يمكن أن يؤثر هذا على جودة القرار.
6. **تأثير العواطف:** يمكن أن تؤثر المشاعر الشخصية مثل الخوف، الغضب، الفرح، أو التحيز على قدرة الشخص على اتخاذ قرار منطقي.
7. **العوامل الثقافية والاجتماعية:** القيم والمعتقدات والتوقعات الاجتماعية يمكن أن تؤثر على اتخاذ القرارات.
8. **عدم التوازن بين الاهتمامات:** عندما يكون لدينا أولويات متنافرة أو متعارضة، يمكن أن يكون من الصعب اتخاذ قرار نهائي.

### 1- دور التنبؤ في اتخاذ القرار

يلعب التنبؤ دوراً حاسماً في عمليات صنع القرار من خلال توفير رؤى قيمة حول النتائج المستقبلية المحتملة. فهو يساعد صناع القرار على توقع التغييرات وتحديد المخاطر والفرص واتخاذ خيارات مستنيرة بناءً على البيانات المتاحة والسيناريوهات المتوقعة. في هذا القسم، سوف نستكشف أهمية التنبؤ في عملية صنع القرار، وناقش أمثلة على كيفية تطبيقه في مختلف الصناعات، ونقدم نصائح للتنبؤ الفعال، ونقدم دراسات الحالة التي تسلط الضوء على تأثيره.

**1. توقع التغييرات:** يتيح التنبؤ لصناع القرار توقع التغييرات في السوق أو الصناعة أو الاقتصاد، مما يمكنهم من الاستعداد والتكيف وفقاً لذلك. على سبيل المثال، قد تستخدم شركة البيع بالتجزئة نماذج التنبؤ للتنبؤ باتجاهات المستهلكين وتفضيلاتهم، مما يساعدهم على تحديد المنتجات التي يجب الاستثمار فيها وكيفية تخصيص الموارد بشكل فعال.

**2. تحديد المخاطر والفرص:** من خلال تحليل البيانات والاتجاهات التاريخية، يمكن لصناع القرار تحديد المخاطر والفرص المحتملة التي قد تؤثر على مؤسستهم أو مشروعهم. على سبيل المثال، قد تستخدم شركة البناء تقنيات التنبؤ لتقييم احتمالية التأخير أو تجاوز التكاليف أو التغييرات في أسعار المواد، مما يسمح لها بإدارة هذه المخاطر بشكل استباقي والاستفادة من الفرص.

**3. اتخاذ قرارات مستنيرة:** يزود التنبؤ صناع القرار بمعلومات ورؤى قيمة تدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. ومن خلال النظر في السيناريوهات المتعددة واحتمالات كل منها، يستطيع صناع القرار تقييم النتائج المحتملة واتخاذ خيارات مستنيرة. وهذا مهم بشكل خاص في التخطيط المالي، حيث تعتمد المنظمات على التنبؤ لتقييم تأثير استراتيجيات الاستثمار المختلفة أو ظروف السوق.

## 2- نصائح للتنبؤ الفعال:

أ. استخدم مصادر بيانات متعددة: قم بدمج مجموعة متنوعة من مصادر البيانات، بما في ذلك البيانات التاريخية وأبحاث السوق وتقارير الصناعة وآراء الخبراء، لتحسين دقة وموثوقية توقعاتك.

ب. تحديث التوقعات بانتظام: مع توفر معلومات جديدة أو تغير الظروف، من الضروري تحديث توقعاتك وفقاً لذلك. وهذا يضمن أن اتخاذ القرار يعتمد على أحدث المعلومات وأكثرها صلة.

ج. النظر في سيناريوهات مختلفة: بدلاً من الاعتماد فقط على توقعات واحدة، فكر في سيناريوهات متعددة بافتراضات واحتمالات مختلفة. يساعد هذا النهج صنّاع القرار على فهم نطاق النتائج المحتملة ووضع خطط الطوارئ وفقاً لذلك.

### دراسات الحالة:

1- شركة كوكا كولا: تستخدم شركة كوكا كولا نماذج التنبؤ للتنبؤ بطلب المستهلكين على منتجاتها. ومن خلال تحليل بيانات المبيعات التاريخية واتجاهات السوق، وعوامل مثل أنماط الطقس، يمكنهم تقدير الطلب بدقة على النكهات المختلفة وأحجام العبوات، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاج والتوزيع.

2- أمازون: باعتبارها شركة عالمية عملاقة للتجارة الإلكترونية، تعتمد أمازون بشكل كبير على التنبؤ لإدارة عمليات المخزون والخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد. ومن خلال تحليل سلوك العملاء وبيانات المبيعات التاريخية وعوامل مثل تقلبات الطلب الموسمية، يمكنهم التنبؤ بدقة بالطلب المستقبلي وتخطيط عملياتهم وفقاً لذلك، مما يقلل من نفاذ المخزون ويحسن أوقات التسليم.

في الختام، يلعب التنبؤ دوراً حيوياً في عمليات صنع القرار من خلال توفير رؤى قيمة، وتمكين صنّاع القرار من توقع التغييرات، وتحديد المخاطر والفرص، واتخاذ خيارات مستنيرة. ومن خلال دمج تقنيات التنبؤ الفعالة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدراتها على اتخاذ القرار، وتحسين تخصيص الموارد، واكتساب ميزة تنافسية في مشهد الأعمال الديناميكي.

### 3-أداة قوية لاتخاذ القرار

1- فهم المستقبل أمر بالغ الأهمية لاتخاذ قرارات مستنيرة . ومع ذلك، فإن التنبؤ بما ينتظرنا قد يكون مهمة شاقة، خاصة في عالم اليوم سريع التغير. وهنا يأتي دور التنبؤ القائم على السيناريو . ومن خلال خلق سيناريوهات متعددة معقولة، يمكن لصناع القرار الحصول على رؤية قيمة حول النتائج المحتملة والاستعداد بشكل أفضل للمستقبل. في هذا القسم، سوف نستكشف قوة التنبؤ القائم على السيناريوهات، ونقدم أمثلة على تطبيقه، ونقدم نصائح للتنفيذ الفعال، وناقش دراسات الحالة في العالم الحقيقي.

2-تكثر أمثلة التنبؤ المبني على السيناريوهات في مختلف الصناعات. على سبيل المثال، في قطاع الطاقة، غالباً ما تستخدم الشركات هذه الأداة لتقييم التأثير المحتمل للسيناريوهات المختلفة على عملياتها. وقد يقومون بتحليل سيناريوهات مثل الزيادة الكبيرة في اعتماد الطاقة المتجددة، أو الارتفاع المفاجئ في أسعار النفط، أو ظهور تقنيات جديدة. ومن خلال فهم الآثار المترتبة على كل سيناريو، يمكن لشركات الطاقة اتخاذ قرارات استراتيجية للتكيف والازدهار في السوق المتغيرة.

3-وبالمثل، يستخدم التنبؤ القائم على السيناريوهات على نطاق واسع في التخطيط المالي وإدارة المخاطر. على سبيل المثال، قد تقوم البنوك وشركات الاستثمار بتطوير سيناريوهات لتقييم التأثير المحتمل للانكماش الاقتصادي أو تقلبات السوق أو التغييرات التنظيمية على محافظها الاستثمارية. ومن خلال اختبار التحمل لاستثماراتها في ظل سيناريوهات مختلفة، تستطيع المؤسسات المالية تحديد نقاط الضعف المحتملة واتخاذ تدابير استباقية للتخفيف من المخاطر.

#### 4- نصائح للتنبؤ الفعال القائم على السيناريوهات:

أ. حدد أهدافاً واضحة: وضح بوضوح الغرض من تمرين التنبؤ والقرارات المحددة التي تهدف إلى إعلامها. سيساعد هذا في توجيه عملية تطوير السيناريو وضمان ملاءمته.

ب. إشراك وجهات نظر متنوعة: جمع مدخلات من مجموعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الخبراء في الموضوع، والمتخصصون في الصناعة، وحتى المستشارين الخارجيين. يمكن لوجهات النظر المتنوعة أن تثري السيناريوهات وتزيد من قوة عملية التنبؤ.

ج. تعيين الاحتمالات: يمكن أن يساعد تعيين الاحتمالات لسيناريوهات مختلفة صناع القرار على فهم احتمالية كل نتيجة. وهذا يمكنهم من تحديد أولويات أعمالهم وتخصيص الموارد وفقاً لذلك.

د. مراجعة السيناريوهات وتحديثها بانتظام: المستقبل غير مؤكد، ويمكن أن تظهر معلومات جديدة قد تغير احتمالات وتأثير السيناريوهات المختلفة. من المهم مراجعة السيناريوهات وتحديثها بانتظام للتأكد من أنها تظل ملائمة وتعكس البيئة المتغيرة.

5- توضح دراسات الحالة الواقعية فعالية التنبؤ المبني على السيناريوهات في عملية صنع القرار. على سبيل المثال، في صناعة الرعاية الصحية، تم استخدام التنبؤ المبني على السيناريوهات لتوقع الطلب على الموارد الطبية أثناء الأوبئة. من خلال النظر في سيناريوهات مختلفة، يمكن لمؤسسات الرعاية الصحية الاستعداد بشكل أفضل للزيادات المحتملة في أعداد المرضى، وتخصيص الموارد بشكل فعال، واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخطيط القدرات.

6- وتأتي دراسة حالة أخرى من قطاع البيع بالتجزئة، حيث ساعد التنبؤ القائم على السيناريوهات الشركات على التنقل في مشهد التجارة الإلكترونية الذي يتسم بالتنافس المتزايد. ومن خلال تطوير السيناريوهات التي تستكشف

ديناميكيات السوق المختلفة وتفضيلات العملاء والتقدم التكنولوجي، يمكن لتجار التجزئة تكييف استراتيجياتهم للبقاء في الطليعة ودفع النمو.

#### 4. خطوات تنفيذ التنبؤ المبني على السيناريوهات في عمليات صنع القرار

1- تحديد الدوافع الرئيسية: الخطوة الأولى في تنفيذ التنبؤ المبني على السيناريوهات في عمليات صنع القرار هي تحديد الدوافع الرئيسية التي ستؤثر على النتائج المستقبلية لمؤسستك أو مشروعك. يمكن أن تكون برامج التشغيل هذه عوامل داخلية أو خارجية لها تأثير كبير على عملك. على سبيل المثال، إذا كنت شركة بيع بالتجزئة، فقد تتضمن المحركات الرئيسية أنماط الإنفاق الاستهلاكي، أو التغيرات في التركيبة السكانية، أو التقدم التكنولوجي في الصناعة.

2- تطوير سيناريوهات مختلفة: بمجرد تحديد الدوافع الرئيسية، فإن الخطوة التالية هي تطوير سيناريوهات مختلفة بناءً على النتائج المحتملة لهذه الدوافع. من المهم إنشاء مجموعة من السيناريوهات التي تغطي نطاقاً واسعاً من الاحتمالات، بدءاً من أفضل السيناريوهات وحتى أسوأ السيناريوهات. على سبيل المثال، في مثال صناعة البيع بالتجزئة، يمكن أن تتضمن السيناريوهات سيناريو حيث يستمر الإنفاق الاستهلاكي في النمو بشكل مطرد، و سيناريو حيث يوجد انكماش اقتصادي مفاجئ، و سيناريو حيث تعطل التكنولوجيا الجديدة نماذج البيع بالتجزئة التقليدية.

3- تحديد التأثيرات: بعد تطوير السيناريوهات، الخطوة التالية هي تحديد التأثيرات المحتملة لكل سيناريو على مؤسستك أو مشروعك. يتضمن ذلك تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لتقدير التأثيرات المحتملة لكل سيناريو. على سبيل المثال، يمكنك استخدام بيانات المبيعات التاريخية أو أبحاث السوق أو آراء الخبراء لتحديد التأثيرات المحتملة للسيناريوهات المختلفة على إيراداتك أو حصتك في السوق أو ربحيتك.

4- تقييم الاحتمالات : بمجرد تحديد التأثيرات، فإن الخطوة التالية هي تقييم احتمالات حدوث كل سيناريو. ويتطلب ذلك تحليلاً دقيقاً لاحتمالية حدوث كل سيناريو بناءً على البيانات التاريخية أو اتجاهات الصناعة أو آراء الخبراء. يساعدك تعيين الاحتمالات لكل سيناريو على فهم احتمالية النتائج المختلفة ويسمح لك بتحديد أولويات عملية اتخاذ القرار وفقاً لذلك. على سبيل المثال، إذا كان السيناريو ذو التأثير الكبير لديه احتمالية منخفضة لحدوثه، فيمكنك اختيار التركيز على السيناريوهات ذات الاحتمالية الأعلى بدلاً من ذلك.

5- دمج السيناريوهات في عملية صنع القرار : الخطوة الأخيرة هي دمج السيناريوهات في عمليات صنع القرار. يتضمن ذلك النظر في التأثيرات والاحتمالات المحتملة لكل سيناريو عند تقييم الخيارات أو الاستراتيجيات المختلفة. باستخدام التنبؤ القائم على السيناريوهات، يمكنك اتخاذ قرارات أكثر استنارة تأخذ في الاعتبار أوجه عدم اليقين والمخاطر المرتبطة بالنتائج المستقبلية المختلفة. على سبيل المثال، إذا كان أداء قرار معين جيداً عبر سيناريوهات متعددة، فقد يكون خياراً أكثر قوة ومرونة مقارنةً بالخيار الذي يؤدي أداءً جيداً فقط في ظل سيناريو واحد.



## الحادي عشر: أساليب تحسين اتخاذ القرار:

كيف يمكن للمدير أن يحسِّن من جودة اتخاذه للقرارات ؟ في الواقع يمكن للمديرين استخدام أساليب متنوعة لتحسين عملية اتخاذهم للقرارات من خلال اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل أو زيادة سرعة عملية اتخاذ القرارات. يلخِّص الجدول التالي بعض هذه الأساليب.

### ملخص الأساليب التي قد تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الفردية

نوع القرار	الأسلوب	الفائدة
قرارات مبرمجة	الاستدلالات (طرق التفكير المختصرة)	توفير الوقت
استراتيجية الحل المرضي (اختيار أول حل مقبول)	توفير الوقت	
قرارات غير مبرمجة	تنفيذ الخطوات الست لعملية اتخاذ القرارات بطريقة منهجية	تحسين الجودة
قرارات غير مبرمجة	التناقش مع الآخرين	تحسين الجودة؛ توليد المزيد من الخيارات؛ تقليل التحيز
قرارات غير مبرمجة	التفكير الإبداعي	تحسين الجودة؛ توليد المزيد من الخيارات
قرارات غير مبرمجة	إجراء البحوث؛ المشاركة في عملية	تحسين الجودة

	اتخاذ قرارات مستندة إلى الدلائل	
تحسين الجودة	الانخراط في التفكير النقدي	
تحسين الجودة	مراعاة الآثار بعيدة المدى	
تحسين الجودة	مراعاة الجوانب الأخلاقية	

(حقوق النشر محفوظة لجامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC-BY 4.0))

#### أهمية الخبرة

إنّ من العوامل التي غالباً ما يُغفل عنها في عملية اتخاذ القرارات الفعّالة هو عامل الخبرة. عادةً ما يكون لدى المديرين الذين مرّوا بتجارب أكثر معرفة وخبرة كبيرتين تدعم عملية اتخاذ القرارات، إذ تساعد الخبرة المديرين على وضع طُرُق وتكوين استدلالات للتعامل بسرعة مع القرارات المبرمجة، كما تساعد على معرفة المعلومات الإضافية التي ينبغي عليهم البحث عنها قبل اتخاذ أحد القرارات غير المبرمجة.

## أساليب لاتخاذ قرارات مبرمجة أفضل

تتيح الخبرة للمديرين معرفة متى ينبغي عليهم تقليل وقت اتخاذ القرارات غير ذات الأهمية ولكن مع ذلك لا بُدَّ من اتخاذها. تعدُّ الاستدلالات - كما ذكرنا سابقاً- بمثابة طرق عقلية مختصرة يسلكها المديرون عندما يتخذون القرارات (الروتينية) المبرمجة، ومن الأساليب الأخرى التي يستخدمها المديرون مع هذا النوع من القرارات استراتيجية الحل المُرضي التي يقوم متخذ القرار بواسطتها باختيار أول حل مقبول دون بذل جهود إضافية في سبيل تحديد الحل الأفضل.

جميعنا نستخدم استراتيجية الحل المُرضي في حياتنا اليومية. على سبيل المثال، افترض أنك تتسوق في أحد محلات البقالة وأنت ترغب بشراء المنتج المطلوب بأقل تكلفة ممكنة. إذا كان لديك الكثير من الوقت، قد تقارن بين الأسعار وتحسب السعر بناءً على الوزن (أو الحجم) لتتأكد من أن جميع الأصناف التي تختارها هي الأرخص ثمنًا. لكن إذا كنت مستعجلاً، فقد تختار منتجات تعلم أنها رخيصة بما فيه الكفاية، وهذا سيتيح لك إنهاء المهمة بسرعة وبتكلفة منخفضة معقولة.

## أساليب لاتخاذ قرارات غير مبرمجة أفضل

يستطيع متخذو القرارات استخدام عدة أساليب في المواقف التي تكون فيها جودة القرارات أكثر أهمية من مقدار الوقت المستغرق في اتخاذها، كما ينبغي التعامل مع القرارات غير المبرمجة بطريقة منهجية كما ذكرنا سابقاً، ولذلك سنناقش هذه الأساليب في سياق الخطوات الست لعملية اتخاذ القرارات التي ذكرناها سابقاً والتي تتضمن:

1. إدراك أن هناك قرار ينبغي اتخاذه.
2. وضع عدة خيارات.
3. دراسة الخيارات.
4. تحديد الخيار الأفضل.
5. تطبيق الخيار المحدد.
6. تقييم مدى فاعلية ذلك الخيار.

## الخطوة الأولى: إدراك أن هناك قرار ينبغي اتخاذه

سيتجاهل المديرون غير الفعالون المشكلات في بعض الأحيان لأنهم لا يعلمون طريقة التعامل معها، ولكن هذا يؤدي غالباً إلى حدوث مشكلات أكثر وأكبر بمرور الزمن. في المقابل، سينتبه المديرون الفعالون إلى المشكلات والفرص ولن يتهربوا من اتخاذ القرارات التي يمكن أن تزيد من فاعلية ونجاح فريقهم أو أقسامهم أو مؤسساتهم.

## الخطوة الثانية: وضع عدة خيارات

غالباً ما تكون محصلة الوقت الذي يقضيه المديرون في هذه الخطوة وضع خيارين فقط، وبعدها ينتقل المديرون بسرعة إلى الخطوة التالية من أجل اتخاذ قرار سريع. ربما يكون هناك حلاً أفضل، ولكن لم يؤخذ بعين الاعتبار (نتيجة السرعة). من المهم أن تضع في ذهنك أنه ينبغي عدم التسرع في حالة القرارات غير المبرمجة، إذ ستزيد عملية توليد العديد من الخيارات الممكنة من احتمالية التوصل إلى قرار جيد. تتضمن الأساليب التي تساعد على توليد المزيد من الخيارات التناقش مع الآخرين (لمعرفة أفكارهم) والتفكير الإبداعي بشأن المشكلة.

## التناقش مع الآخرين

غالباً ما يستطيع المديرون تحسين جودة عملية اتخاذهم للقرارات عن طريق إشراك الآخرين في هذه العملية، خاصةً في مرحلة وضع الخيارات. يميل الأشخاص الآخرون إلى رؤية المشكلة من منظورات مختلفة لأنهم قد مروا بتجارب مختلفة في الحياة، وهذا من الممكن أن يساعد على توليد خيارات لم تكن لتخطر على ذهنك. يمكن أن يكون التشاور بشأن القرارات الكبيرة مع أحد الاستشاريين مفيداً خاصةً للمديرين الجدد الذين لا يزالون يتعلمون ويطورون من خبراتهم، إذ أن الأشخاص الذين مروا بتجارب أكثر وأصبحوا يمتلكون خبرة أكبر غالباً ما يكونون قادرين على اقتراح خيارات أكثر.

## التفكير الإبداعي

لا ترتبط الإدارة بالإبداع في جميع الأحيان، ولكن قد يكون الإبداع مفيداً في بعض الحالات، إذ من الممكن أن يكون التفكير الإبداعي مفيداً في عملية اتخاذ القرار خاصةً عند وضع الخيارات. يُقصد بالتفكير الإبداعي توليد أفكار جديدة أو مبتكرة، وهو يتطلب استخدام ملكة الخيال والقدرة على الابتعاد عن الطريقة التقليدية في القيام بالأشياء وفي رؤية العالم. على الرغم من أن بعض الأشخاص مبدعين بالفطرة، إلا أن التفكير الإبداعي مهارة يمكن تنميتها واكتسابها، ويتطلب ذلك أن تطلق لعقلك العنان وأن تدمج المعرفة الحالية بخبراتك السابقة باستخدام طرق مبتكرة. قد تأتي الأفكار الإبداعية عندما لا نتوقع مجيئها (أثناء الاستحمام مثلاً)، وذلك لأننا لا نكون في حالة تركيز شديدة على المشكلة، وهذا يتيح لعقولنا أن تسرح في أفق الخيال والإبداع تلقائياً. إن المديرين الذين يسعون إلى أن يكونوا مبدعين سوف يقضون وقتاً كافياً في دراسة المشكلة من زوايا متعددة، ويحاولون دمج المعلومات بطرق جديدة، ويبحثون عن الأنماط البارزة، ويستخدمون خيالهم في توليد حلول جديدة للمشكلات القائمة. سنتحدث عن المزيد من التفاصيل المتعلقة بالتفكير الإبداعي في مقالات لاحقة من سلسلتنا هذه.

### الخطوة الثالثة: دراسة الخيارات

من المهم عند تطبيق هذه الخطوة مراعاة عدة عوامل. على سبيل المثال، قد تكون بعض الخيارات مكلفة أكثر من غيرها، وغالباً ما تكون المعلومات المرتبطة بهذا الأمر ضرورية عند دراسة الخيارات. سيحرص المديرون الضعفاء على جمع المعلومات الكافية لتقييم جودة الخيارات المختلفة، كما أنهم سيستخدمون الأساليب التالية التي سنبيّن فيها يلي: المشاركة في عملية اتخاذ قرارات مستندة إلى الدلائل، والتفكير النقدي، والتناقش مع الآخرين، ومراعاة الآثار بعيدة المدى والجوانب الأخلاقية.

### المعلومات والبيانات الدقيقة

إنّ عملية اتخاذ القرارات المستندة إلى الدلائل عبارة عن أسلوب لاتخاذ القرارات يتضمّن جمع أفضل الدلائل المتوفرة بطريقة منهجية لكي يتمكنّ المديرين من اتخاذ قرارات فعّالة، وتُبنى هذه الدلائل على الخبرات التي مرّ بها متّخذ القرار، ولكنها غالباً ما تتضمّن أيضاً دلائل خارجية مثل آراء أصحاب المصلحة والظروف المرتبطة بالمؤسسة والتكاليف والمكاسب المحتملة والمعلومات الأخرى المتعلّقة بالقرار. يُشجّع المديرين في هذه العملية على الاعتماد على البيانات والمعلومات بدلاً من الاعتماد على حدسهم، ومن الممكن أن يعود هذا بنفع كبير خاصةً على المديرين الجدد والمديرين ذوي الخبرة الذين يريدون الخوض في مشاريع جديدة. (تذكّر جميع الدراسات التي أجرتها روبيو وكوري قبل البدء في إنشاء شركة. Away)

### التناقش مع الآخرين

ذكرنا سابقاً أنّه من الجيد الحصول على مساعدة الآخرين عند وضع الخيارات. إنّ التناقش مع الآخرين جيد أيضاً عند دراسة تلك الخيارات وتحليلها، إذ قد يساعدك الأفراد الآخرون الذين يعملون في المؤسسة على تقييم جودة اختياراتك. إنّ معرفة آراء وتفضيلات الآخرين وسيلة جيّدة للحفاظ على الموضوعية لأنّ استشارة الآخرين قد تساعدك على تقليل تحيّزاتك عند اتخاذ القرارات ( شريطة أن تتناقش مع أشخاص لديهم تحيّزات أو ميول مختلفة عن تلك الموجودة لديك).

### التفكير النقدي

يمكن أن تتحسنّ مهاراتنا في تقييم الخيارات عن طريق التركيز على التفكير النقدي. إنّ التفكير النقدي عبارة عن عملية يتم فيها تقييم جودة المعلومات - خاصةً البيانات التي جمعت من المصادر الأخرى ومن أقوال الآخرين- لتحديد ما إذا كانت المصادر موثوقة وما إذا كانت الأقوال صحيحة.

أحد العوامل المهمة المرتبطة بالتفكير النقدي هو الإدراك بأن تحليل الأشخاص للمعلومات المتوفرة ربما لا يكون صائباً بسبب عدد من المغالطات المنطقية التي قد يقعون فيها عند مناقشة آرائهم أو الدفاع عن وجهات نظرهم. التعرف على هذه المغالطات والقدرة على اكتشافها يمكن أن يساعد على تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات. يبين الجدول التالي عدة أمثلة للمغالطات المنطقية الشائعة.

### المغالطات المنطقية الشائعة

اسم المغالطة	الوصف	أمثلة	طُرُق لمواجهة هذه المغالطة
عدم الترابط (النتيجة لا تتبع تسلسل منطقي سليم)	الاستنتاج المطروح غير منطقي أو هو ليس الاستنتاج المنطقي الوحيد بناء على الحجج المتوفرة.	يُنْفَقُ الْمَنَافِسُ الْأَكْبَرُ لَنَا أَكْثَرَ مِمَّا نُنْفِقُهُ عَلَى التَّسْوِيقِ وَيَمْتَلِكُ حِصَّةَ سَوَاقِيَّةٍ أَكْبَرَ. بِنَاءً عَلَى ذَلِكَ، يَنْبَغِي عَلَيْنَا إِذْفَاقُ الْمَزِيدِ مِنَ الْمَالِ عَلَى التَّسْوِيقِ. الْإِفْتِرَاضُ غَيْرِ الْمَعْلَنِ: يَمْتَلِكُ الْمَنَافِسُ حِصَّةَ سَوَاقِيَّةٍ أَكْبَرَ؟ هَلْ هُنَاكَ أَيُّ سَبَابٍ سَوَاقِيَّةٍ أَكْبَرَ لِأَنَّهُ يَنْفِقُ أَمْوَالًا أَكْثَرَ عَلَى التَّسْوِيقِ.	طُرُقُ لِمُوَاجَهَةِ هَذِهِ الْمَغَالِطَةِ
السبب الزائف	بما أن هناك شيئاً يئين	وُجِدَ ارْتِبَاطٌ قَوِيٌّ بَيْنَ مَعْدَلَاتِ بَيْعِ	هذه المغالطة شبيهة بمغالطة عدم الترابط، إذ

<p>يُوضع افتراض ضمن سلسلة الحجج. - اسأل نفسك عما إذا كان الشيء الأول يُسبب حدوث الشيء الثاني، أم أن هناك سبب آخر. في المثال الذي ذكرناه، الصواب هو أن ارتفاع حرارة الجو هو السبب في ارتفاع معدلات الجريمة (بما يُفرضي إليه من توتر وقلق) و في ارتفاع مبيعات البوظة أيضاً.</p>	<p>اللبوظة و بين معدلات الجريمة. بناءً على ذلك، فإن تناول البوظة يؤدي إلى ارتكاب الجرائم.</p>	<p>مترابطان، فإن أحدهما سبب حدوث الآخر.</p>
---	---	---

"هل حقاً ستأخذ ما يقوله محمود على محمل الجد؟ سمعتُ أن أكبر عملائه قد تخلّى عنه وأصبح يتعامل مع بائع آخر لأنه شخص ثرثار وغير صادق." الهدف: إذا توقفت عن الثقة في شخص ما، فإنك ستتجاهل حججه.

ترك الحجج ومهاجمة الشخص الذي أدلى بها.

الشخصنة (مغالطة مهاجمة الشخص)

هل لدى الشخص الآخر الذي حاول أن يجعلك تفقد ثقتك في الشخص الأول مصلحة أو نوايا خفية؟ - هل ستكون الحجة التي أدلى بها الشخص الأول مقنعة إذا صدرت عن شخص آخر؟



مغالطة المنشأ

عدم الثقة بشيء ما بسبب أصوله وجذوره.

"لقد صنع هذا في الصين، لذلك لا بد أن جودته منخفضة." "إنه محام، لذا لا يمكنك أن تثق بأي شيء يقوله".

ترتكز هذه المغالطة على الصور النمطية. الصور النمطية عبارة عن تعميمات، بعضها يكون غير صحيح إطلاقاً، وحتى تلك التي تكون صحيحة في بعض الحالات لا تكون صحيحة في جميع الحالات. ينبغي عليك أن تدرك أن طريقة التفكير هذه ما هي إلا شكلاً من أشكال التحيزات الموجودة لديك.

الاحتكام إلى التقاليد

بما أننا كنا دائماً نفع لهذا بطريقة معينة، إذاً لا بد أن تكون تلك هي الطريقة الصحيحة أو الأفضل.

"دائماً ما فعلنا هذا بهذه الطريقة." "لا ينبغي علينا تغيير هذا. إنه يعمل جيداً على النحو الذي هو عليه".

-حدد ما إذا كان الوضع قد تغير، ويتطلب إحداث تغيير في طريقة القيام بالأشياء. - حدد ما إذا كانت المعلومات الجديدة تُشير إلى أن وجهة النظر التقليدية غير صحيحة. (تذكر أننا كنا نزن الأرض مسطحة).

محاكاة الأغلبية

بما أن أغلبية الناس تقوم بهذا الأمر،

"الجميع يفعل هذا." "لا يريد زبائننا أن يخدمهم أناس كهؤلاء".

-تذكر أن الأغلبية تكون مخطئة في بعض الأحيان، وأن الشيء الشائع ليس دائماً الشيء الصحيح. -

<p>اسأل نفسك ما إذا كان تقليد الآخرين سيقودك حيث تريد أن تكون. - تذكر أن المؤسسات عادةً ما تكون ناجحة نتيجة تفوقها على منافسيها في شيء ما، لذلك قد لا يكون اتباع الأغلبية أفضل طريقة للنجاح.</p>		<p>فلا بد أن يكون جيداً.</p>	
--	--	------------------------------	--

<p>-زد وعيك بعواطفك الخاصة واعرف متى يحاول أحدهم استغلالها. - اسأل نفسك عما إذا كانت الحجة قائمة بذاتها دون استمالة عواطفك.</p>	<p>"علينا أن نفعل هذا من أجل سمير (المتوفى حديثاً). إن هذا ما كان سيريده".</p>	<p>تحويل الحجة من المنطق إلى العواطف.</p>	<p>التماس المشاعر</p>
---	--	---	-----------------------

### مراعاة الآثار بعيدة المدى

من الممكن أن يؤدي التركيز على النتائج العاجلة قصيرة المدى وقللة الاهتمام بالمستقبل إلى حدوث المشكلات. على سبيل المثال، تخيل أنه يتوجب على أحد المديرين تحديد ما إذا كان سيوزع الأرباح على المستثمرين أم سيتستغل ذلك المال في البحث والتطوير من أجل مواصلة تطوير منتجات مبتكرة. تميل النفوس البشرية إلى تحصيل النتائج بسرعة وعلى المدى القريب، إذ أن توزيع

الأرباح على المساهمين يبدو خطوةً جيّدةً لزيادة قيمة أسهم الشركة، ولكنّ عدم استثمار المال في البحث والتطوير قد يؤديّ إلى عدم قدرة الشركة على المنافسة الفعّالة في السوق بعد خمس سنوات، ومن ثمّ تكون النتيجة إغلاق الشركة. إنّ الانتباه إلى النتائج المحتملة بعيدة المدى أمر ضروري عند دراسة الخيارات.

### مراعاة الجوانب الأخلاقية

من المهم أيضاً التفكير فيما إذا كانت الخيارات العديدة المتوفرة جيّدة أم سيّئة من الناحية الأخلاقية. يختار المديرون خيارات غير أخلاقية في بعض الأحيان لأنهم لم يضعوا بعين الاعتبار الآثار الأخلاقية المترتبة على أفعالهم. على سبيل المثال، قامت شركة فورد في السبعينيات من القرن الماضي بتصنيع سيارة فورد بينتو التي كانت تعاني من سوء تصنيع كارثي، إذ كان من السهل اشتعال النيران في السيارة عند وقوع تصادم خلفي، ولكنّ الشركة لم تُحجم عن إصدار السيارة منذ البداية لأنها نظرت إلى المشكلة من الناحية المالية دون أن تضع بعين الاعتبار الآثار الأخلاقية. (10) لقد نتج عن سوء تصرف الشركة موت العديد من الأشخاص. من المؤسف أنّ اتخاذ مثل هذه القرارات غير الأخلاقية لا يزال يحدث ويُسبب الضرر. يسعى المديرون الفعّالون إلى تجنب هذه المواقف عن طريق التفكير في الآثار الأخلاقية التي قد تنتج عن قراراتهم. الشكل التالي مثال ممتاز على طريقة اتخاذ القرارات الإدارية مع مراعاة الجوانب الأخلاقية في الوقت نفسه.

افعله

نعم

إن التمعّن والتفكير الجيّد في كل خطوة من خطوات اتّخاذ القرارات الأخلاقية سيساعدك على اتّخاذ القرارات الصائبة. يحدّد النموذج الذي وضعه جيمس رست أربعة مكونات لعملية اتّخاذ القرارات الأخلاقية:

1. الحساسية الأخلاقية: إدراك أن القضية أو المشكلة لها بعد أخلاقي.
2. الحكم الأخلاقي: تحديد أيّ الأفعال صحيحة وأيها خطأ.
3. الدافع الأخلاقي: وجود النية لفعل الأمر الصائب.
4. الفعل الأخلاقي: القيام بالأمر الصائب.

لاحظ أن التقصير في أي مرحلة يمكن أن يؤديّ إلى أفعال غير أخلاقية! سوف يساعدك التأمّن في تحديد الآثار الأخلاقية المحتملة على تنمية الحساسية الأخلاقية لديك، وهذه خطوة أولى مهمة لضمان اتّخاذ قرارات أخلاقية.

بعد أن حدّدت أنّ هناك آثار أخلاقية مترتبة على قرارك، حان دور خطوة الحكم الأخلاقي، إذ يجب عليك أن تحدّد ما إذا كانت الخيارات المحتملة صائبة أم غير صائبة وهل سوف تُسبب أي ضرر وما مقدار الضرر ومن هم المتضررين. إذا لم تكن متأكّداً ممّا إذا كان أحد الأمور صائباً أم لا، فكّر كيف سيكون شعورك لو تحدّثت الصحف الكبرى عن القرار الذي اتخذه في صفحاتها الأولى. إذا كنت ستشعر بالذنب أو الخجل، فلا تفعله! انتبه إلى الإشارات العاطفية؛ فهي تزوّدك بمعلومات مهمة بشأن الخيار الذي تفكّر فيه.

تتطلب الخطوة الثالثة في نموذج اتّخاذ القرارات الأخلاقية أن تقرّر فعل الأمر الصائب، وتتطلب الخطوة الرابعة تنفيذ ذلك القرار. تخيل أن رئيسك في العمل قد طلب منك القيام بشيء تعلم أنه خطأ، فرفضت القيام به، ولكن رئيسك بين لك أنك ستخسر وظيفتك إذا لم تفعل ما طلبه منك. تخيل أيضاً أن عائلتك تعتمد على دخلك. إذا قررت أن تفعل الأمر الذي تراه صائباً، فقد يؤدي ذلك إلى فقدانك لوظيفتك ومصدر دخلك. أفضل إجراء في مثل

هذه الحالات هو العثور على طريقة تُقنع بها رئيسك بأن المهمة غير الأخلاقية التي أنيطت إليك ستُسبب ضرراً أكبر للمؤسسة على المدى البعيد.

#### الخطوة الرابعة: تحديد الخيار الأفضل

بعد أن تمّ وضع الخيارات ودراستها، يجب على متخذ القرار اختيار أحد تلك الخيارات. تكون هذه الخطوة سهلة في بعض الأحيان، إذ يكون هناك خيار يتفوق على غيره بوضوح. لكن غالباً ما تكون هذه الخطوة صعبة، إذ -كما ذكرنا سابقاً في هذا المقال- قد يكون هناك عدة خيارات جيّدة ولكن لا يكون من الواضح أي الخيارات هو الخيار الأفضل حتى بعد توفير جميع الدلائل والمعلومات الممكنة. قد تفتقر قائمة الخيارات المتاحة إلى خيار يُرضي جميع أصحاب المصلحة، لذلك سوف تتسبب في استياء أحدهم مهما كان الخيار الذي اخترته. قد يُصاب متخذ القرار المتردد بالعجز في مثل هذه الحالة ويكون غير قادر على الاختيار بين البدائل المختلفة بسبب عدم قدرته على تحديد الخيار "الأفضل" بوضوح، وقد يقرّر الاستمرار في جمع معلومات إضافية على أمل أن تصبح عملية اتخاذ القرار أسهل. بصفتك مديراً، من المهم التفكير فيما إذا كان النفع الذي سيعود من جمع معلومات إضافية يفوق تكلفة الانتظار، وإذا كان هناك ضيق في الوقت، قد لا يكون الانتظار ممكناً.

## إدراك أن الكمال بعيد المنال

يدرك المديرون الضعّالون أنّهم لن يتمكنوا من اتخاذ القرار الأفضل في جميع الأحيان بسبب عدم توفر المعلومات الكاملة أو عدم توفر الوقت أو الموارد اللازمة لجمع كل المعلومات الممكنة ودراستها، كما أنّهم يتقبلون أنّ عملية اتخاذهم للقرارات لن تصل إلى حد الكمال ولكنهم يسعون إلى اتخاذ قرارات جيّدة عموماً. إدراك المديرين بأن الوصول إلى الكمال مستحيل سيساعدهم على التأقلم والتغيير في حالة لو اكتشفوا لاحقاً بأن الخيار المحدد لم يكن الخيار الأفضل.

## التناقش مع الآخرين

من الممكن أن يكون التناقش مع الآخرين مفيداً في هذه المرحلة أيضاً. إنّ اختيار واحد من الخيارات هي مسؤوليتك في النهاية، ولكن عندما تواجه قراراً صعباً، فإنّ التشاور بشأن الخيار الذي اخترته مع شخص آخر من الممكن أن يساعدك في تحديد ما إذا كان قد وقع اختيارك على القرار الأفضل من بين الخيارات المتاحة، كما أنّ مشاركة المعلومات بطريقة لفظية مع الآخرين يدفع الدماغ إلى معالجة المعلومات بطريقة مختلفة مما قد يزودنا برؤية جديدة ويزيد من وضوح عملية اتخاذ القرارات.

## الخطوة الخامسة: تطبيق الخيار المحدد

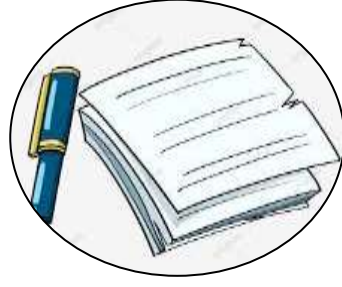
يتوجب عليك بعد تحديد أحد الخيارات أن تطبقه. قد يبدو هذا بديهياً، ولكن من الممكن أن تشكّل عملية التطبيق تحدياً خاصاً إذا كان سينشأ عن القرار نزاع أو استياء في أوساط بعض أصحاب المصلحة. في بعض الأحيان نكون على يقين بما ينبغي علينا القيام به ولكن نحاول على الرغم من ذلك تجنب القيام به لأننا نعلم أنّ في المؤسسة من سيستاء بسببه -حتى لو كان الحل الأفضل.

إنَّ المُضي قُدماً في تنفيذ القرار رغم العوائق ضروري لكي تكون مديراً فعّالاً. إذا كنت لا تنوي أو لا ترغب في تطبيق القرار، فمن الجيد أن تراجع نفسك وتقف معها وقفة جادة حتى تعرف السبب. إذا كنت تعلم بأنَّ القرار سيؤدِّي إلى حدوث نزاع، حاول التفكير في كيفية معالجة هذا النزاع بطريقة فعّالة. من الممكن أن نشعر بعدم وجود خيار جيّد أو أن نشعر بأننا مجبرون على اتخاذ قرار نعلم في أعماقنا بأنه قرار غير صائب من الناحية الأخلاقية. قد يكون هذا النوع من القرارات من أصعب القرارات التي يمكن أن تواجهك، ولكن ينبغي عليك أن تسعى دائماً إلى اتخاذ القرارات التي تشعر بالرضا عنها، وهذا يعني أن عليك فعل الأمر الصائب حتى لو كنت واقفاً تحت ضغوط تدفعك إلى القيام بأمر خطأ.

#### الخطوة السادسة: تقييم مدى فاعلية ذلك الخيار

يُهمَل المديرون أحياناً الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات لأنَّ تقييم مدى فاعلية القرار يستغرق وقتاً، وغالباً ما ينتقل المديرون المشغولون مباشرةً إلى المشروع التالي دون تمحيص المشروع السابق وتقييم نتائجه وفعاليتّه. لكن هذه الخطوة مهمة؛ فلو لم نقيم أداءنا الخاص ونتائج قراراتنا، لن نستطيع التعلّم من تجاربنا بطريقة تمكّننا من تحسين جودة قراراتنا المستقبلية.

الاهتمام جيّداً بكل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات يحسّن من جودة القرارات، وكما رأينا سابقاً فإنَّ هناك عدة أساليب يمكن أن تساعد المديرين على اتخاذ قرارات جيّدة. وفيما يلي سنذكر مثالاً يبيّن كيف طبّق أحد المديرين الأساليب التي سبق ذكرها من أجل التوصل إلى قرار جيّد في نهاية المطاف.



### نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



ختام اليوم التدريبي الخامس

## المراجع

- ❖ أحمد عبد العزيز النجار: الإجهاد النفسي وضغوط العمل
- ❖ الجوهرة بنت ناصر: التعامل مع الاجتهادات البدنية
- ❖ الفقي ، إبراهيم.2009.إدارة الوقت.إبداع للإعلام والنشر.



HALAL GLOBAL TRAINING CENTER

# شكرا لكم

