



مركز صناعة الأفكار للإستشارات
ALAFKAR CENTER FOR CONSULTING

مهارات بناء وقيادة فرق العمل

(حقيبة المدريّة)

لصالح:

مركز صناعة الأفكار للإستشارات



تنفيذ:



مركز قيم للتدريب التربوي
QIAM Center for Educational Training

فريق الإعداد

إعداد الحقيبة:

أ. معاوية إبراهيم بني حمدان
مدرب دولي معتمد ، ومشرف ومستشار تربوي بإدارة التربية والتعليم ،
باحث دكتوراه في الموهبة والإبداع.

تحكيم الحقيبة:

فريق التحكيم بمركز قيم للتدريب التربوي
أ. سلطان بن أمين السند
أ. يوسف بن محمد البخيت
أ. يونس بن قاسم اليافعي

مراجعة واعتماد:

مركز صناعة الأفكار للاستشارات التربوية

١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م

قائمة المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	تقديم	٤
٢	مفاهيم وتعريفات	١١
٣	أهداف بناء فرق العمل	١٤
٤	مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل	١٥
٥	خصائص فرق العمل الفعالة	١٩
٦	منهجية بناء فرق العمل	٢٣
٧	أثر القيادة في بناء فرق العمل	٢٨
٨	أهم مهارات القائد الناجحة	٣٠
٩	مهارة الاتصال	٣١
١٠	مهارة التخطيط.	٤٠
١١	مهارة الحوار وإدارة النقاش والتأثير في الآخرين	٤٢
١٢	مهارة إدارة الوقت والأوليات	٤٣
١٣	مهارة إدارة الاجتماعات	٤٦
١٤	مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات	٤٩
١٥	مهارة (تحفيز وتعزيز وتشجيع) الآخرين	٥٤
١٦	الادوات التطبيقية المساعدة في إدارة فرق العمل	٦١
١٧	التحليل من خلال طريقة SWOT	٦١
١٨	العصف الذهني	٦٤
١٩	مهارة صياغة الاهداف	٦٧
٢٠	معرفة أهم جوانب التميز والقصور لدى فريق العمل	٧١
٢١	المراجع	٧٦

جدول الأنشطة والملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	م
١٢	نشاط رقم (١) مقارنة بين القيادة والادارة	١
٣٩	نشاط رقم (٢) مقياس الاتصال الفعال	٢
٤١	نشاط رقم (٣) تمرين مشروع " لوضع خطة "	٣
٤٤	نشاط رقم (٤) إدارة الوقت	٤
٤٥	نشاط رقم (٥) قصة قصيرة "إدارة الوقت"	٥
٤٩	نشاط رقم (٦) قصة قصيرة لحل المشكلات بطرق ابداعية	٦
٥٠	نشاط رقم (٧) مخطط حل المشكلات	٧
٥٣	نشاط رقم (٨) مقياس حل المشكلات	٨
٧٧	ملحق رقم (١) لغة الجسد	٩
٧٩	ملحق رقم (٢) مقياس الاتصال الفعال	١٠
٨٠	ملحق رقم (٣) قصة الصخور - إدارة الوقت	١١
٨١	ملحق رقم (٤) قصة الفتاة المبدعة - حل المشكلات	١٢
٨٣	ملحق رقم (٥) مخطط حل المشكلات	١٣
٨٥	ملحق رقم (٦) مقياس حل المشكلات	١٤
٨٨	ملحق رقم (٧) مقياس DNA للتحفيز	١٥
٩٠	ملحق رقم (٨) نموذج تطبيقي لبناء فريق عمل لمهمة محددة	١٦
٩٣	ملحق رقم (٩) اختبار قبلي وبعدي	١٧

قائمة التمارين

رقم الصفحة	الموضوع	م
١٦	تمرين رقم (١)	١
٢٣	تمرين رقم (٢)	٢
٢٤	تمرين رقم (٣)	٣
٤٢	تمرين رقم (٤)	٤
٧٤	تمرين رقم (٥)	٥

المقدمة

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين..

وبعد

ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري ومن هنا سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر، مما ترتب عليه أحداث التغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة ومدراء المنظمات وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية.

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، وتحقق العديد من المنظمات في الاستفادة من هذه المنهجية لعدم إلمام القادة والمدراء بالطرق والأسس التي يتم بها بناء فرق العمل الفعالة ، وكيف يمكن لهم كقادة ومدراء أن يكونوا بناء فرق فعالة تتحقق من خلالها أهداف المنظمة وتشبع حاجات الأفراد وصولاً الى مرحلة الاندماج والتكامل التي تتقدم من خلالها المنظمات على مثيلاتها .

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام ١٩٨١م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

إرشادات المدربة

- إعدادك الجيد للدورة ، وإثرائك لها بالمعلومات الإضافية ، يكون سبباً في عمق الأثر المعرفي والمهاري للمتدربات .
- محاكاة العرض للحقيقية التدريبية ، يرسخ الأفكار الرئيسة بصورة مرضية ومنتقنة .
- حضورك المبكر للدورة التدريبية وتفحص بيئتها واحتياجاتك ، سوف يستثمر وقتها كما هو مخطط لها .
- استقبالك للمتدربات بالسلام الحار والابتسامة الجميلة الغير متكلفة ، سوف يفتح شهيتهم للدورة ومحتواها .
- التعارف المفتاح الأسهل والمؤثر في إذابة الجليد ، فاختاري الطريقة الأسرع والأجمل في تحقيق ذلك .
- توزيع المتدربات على المجموعات ، وتوزيع المهام بينهم ، وتكليف بمن تقوم بدور الميقاتي الذي يضبط الجلسات ، سيُنجح بإذن الله تعالى الدورة .
- عرض اليوم التدريبي للمتدربات بجلساته ، وأوقات الاستراحة ، سوف يرسم في ذهن المتدربة خط سير البرنامج بصورة واضحة لا لبس فيها .
- براعة استهلاكك للدورة ، واحترافك ببداية تربطهم بالجلسة الأولى يعتبر أول خطوة في نجاح الدورة .
- مراعاة الفروق الفردية والعمرية للمتدربات سيسهم في تقبلك لهم ، وتقبلهم لك .
- احترامك لوجهات نظر المتدربات يعكس ذلك عليهم في احترامهم لآرائك ووجهات نظرك .
- جميل أن تكون لديك فواصل منشطة سريعة وملهمة ، تكسرين بها الرتابة والملل إن شعرت بذلك .
- التعزيز بكلمات الثناء ، والتشجيع بأساليب التحفيز الممكنة ، سيخلق تعاوناً وحماساً في نفوس الجميع .
- الخاتمة الجيدة ، والإغلاق الحسن ، سوف يربط المتدربات بالجودة التي بدأت بها الدورة .

إرشادات المتدربات

- مشاركتك الفاعلة في جميع الأنشطة يؤهلك لفائدة قصوى من الدورة .
- احترام أفكار أحتك المدربة وأخواتك المتدربات عنوان رقيك ووعيك .
- الحرص على استثمار الوقت بمتعلقات الدورة يحقق الهدف المنشود منها .
- تقبل الدور الذي يسند إليك في المجموعة دليل إيجابيتك .
- تحفيزك لزميلاتك في المجموعة سر تعاونكن واشاعة المحبة بينكن .
- لا تنتظري تطبيق ما تم تعلمه بعد الدورة ، بل من الدورة تكون الانطلاقة .
- الهاتف النقال به فوائد عظيمة ، فلا يكون سبباً في ترك فوائد أعظم .



دليل البرنامج

◆ اسم البرنامج :

مهارات بناء وقيادة فرق العمل.

◆ الهدف العام للبرنامج :

تطوير أداء مسؤوليات التوعية الإسلامية في المدارس للقيام ببناء وقيادة فرق العمل بمهنية واحترافية وفق منهجية علمية مقننة.

◆ الأهداف التفصيلية للبرنامج :

في نهاية البرنامج يتوقع أن تكون المشاركة قادرة على :

١. شرح مدلول كل من المفاهيم التالية: القيادة ، إدارة الوقت ، فريق العمل.
٢. تحديد مهارات القائد الناجح .
٣. تحديد أهم جوانب التميز والقصور لدى أعضاء فريق العمل وتحفيزهم.
٤. التمييز بين الأنماط المختلفة للشخصيات ضمن فريق العمل .
٥. استعمال منهجية مقننة لبناء فريق عمل بمهارة عالية.

◆ المستفيدون من البرنامج :

- مسؤوليات التوعية الإسلامية في مدارس التربية والتعليم بمنطقة الرياض .

◆ مدة البرنامج :

يومان تدريبيان ، (عشر ساعات) تدريبية .

◆ الأساليب التدريبية :

١. المحاضرة .
٢. ورش العمل .
٣. حلق النقاش .
٤. دراسة الحالات .

◆ الوسائل التدريبية :

١. حاسب آلي .
٢. جهاز عرض .
٣. سبورة بيضاء أو ورقية وأقلام ملونة .
٤. الحقيبة التدريبية .

المنهاج التدريبي

الوحدة	الموضوع	الزمن
	افتتاحية وتعارف	د ١٥
	مقدمات بناء وقيادة فرق العمل : ○ مفاهيم القيادة، والإدارة، وفريق العمل... ○ أهداف وفوائد فرق العمل . ○ أهمية العمل بروح الفريق في المدرسة . ○ مؤشرات الحاجة إلى فرق العمل .	د ١٣٥
الأولى	بناء فرق العمل : ○ أنواع فرق العمل . ○ خصائص فرق العمل الفعالة . ○ أدوار اعضاء فريق العمل . ○ منهجية بناء فرق العمل .	د ١٥٠
الثانية	قيادة فرق العمل : ○ أثر القيادة في بناء فرق العمل . ○ الانماط القيادية المختلفة وتحديد النمط المناسب. ○ أهم مهارات القائد الناجح . ○ الادوات التطبيقية المساعدة في إدارة فرق العمل.	د ٣٠٠
الثالثة	○ شروط نجاح الفريق . ○ معرفة أهم جوانب التميز والقصور لدى أعضاء فريق العمل وتحفيزهم.	

اليوم التدريبي الأول	الوحدة : الأولى	الزمن : ١٣٥ دقيقة
----------------------	-----------------	-------------------

◆ عنوان الجلسة :

مقدمات بناء وقيادة فرق العمل .

◆ أهداف الجلسة :

- ١ . أن تشرح المتدربة المقصود من (فريق العمل) .
- ٢ . أن تذكر المتدربة أهداف وفوائد فرق العمل .
- ٣ . أن تحدد المتدربة أهمية العمل بروح الفريق .
- ٤ . أن تحدد المتدربة الوقت المناسب لبناء فريق العمل .

◆ موضوعات الجلسة :

- ١ . مفهوم فريق العمل
- ٢ . أهداف فريق العمل
- ٣ . فوائد وجود فريق العمل
- ٤ . أهمية العمل بروح الفريق
- ٥ . مؤشرات الحاجة إلى فريق العمل.

◆ المستلزمات التدريبية :

- ١ . حاسب آلي .
- ٢ . جهاز عرض .
- ٣ . سبورة بيضاء أو ورقية وأقلام ملونة .
- ٤ . الحقيبة التدريبية .



◆ الإجراءات التدريبية :

التوزيع الزمني للإجراءات التدريبية للوحدة الأولى

المدخل	الإجراء التدريبي	الأسلوب	الوسيلة	الزمن
تقديم	تعارف وافتتاحية	نشاط فردي	جهاز العرض + أوراق	د ٢٠
استخلاص	مفهوم فريق العمل	مجموعات	أوراق وصحائف	د ٢٥
عرض	أهداف فريق العمل	محاضرة	جهاز العرض	د ٢٠
استخلاص	فوائد وجود فريق العمل	حلقة نقاش	أوراق وأقلام	د ٢٠
استخلاص	أهمية العمل بروح الفريق	حلقة نقاش	السبورة الورقية	د ٢٥
استخلاص	مؤشرات الحاجة إلى فريق العمل	دراسة حالة	أوراق وأقلام	د ٢٥

الإدارة ... القيادة ...

مفهوم الإدارة : (هايل عبد المولى طشطوش ، أساسيات في القيادة والإدارة)

- إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى.
- أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة (التخطيط، التنظيم، القيادة، التوجيه والرقابة)

مفهوم القيادة :

- هنالك العديد من تعريفات القيادة ،فالبعض يعرفها على أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب"
- وكذلك تعرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه "

الفرق بين القائدة والمديرة

تختلف القيادة اختلافاً جوهرياً عن الإدارة؛ فالإدارة تركز على الأشياء والهياكل والنظم والسياسات، بينما تركز القيادة على البشر. ولذلك نجد أن الأساس في القيادة هو العلاقات بين القائد والتابعين. أما الإدارة مرتبطة بالرشادة، مرتبطة بالعقل أكثر من ارتباطها بالقلب.

نشاط رقم (١)

قارني بين كل من القيادة والادارة

والجدول الآتي يوضح الفرق بين هذين المصطلحين

الإدارة	القيادة
١- تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. ٢- تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة. ٣. قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لان المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي الى هذا المنصب ولم يكن نتيجة اقتناع الأتباع، وكذلك فان أوامره ناتجة عن التعليمات واللوائح والقوانين. ٤. المهمة أصعب لأنها تطبيق للوائح والأنظمة. ٥. الاهتمام بأداء العمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف.	١- تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. ٢- تحرص على التأكد من عدم الخوف إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الإتياع والاهتمام بهم كبشر. ٣. الرضا التام من قبل الأتباع عن القيادة لأنهم مقتنعين بها لقدرتها على التأثير عليهم بطريقة مقبولة وحسنة. ٤. تنفيذ المهمة أيسر لقناعة الأتباع بها. ٥. الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل فقط

مفهوم فريق العمل : (أحمد عبدالغني، ورقة عمل "إدارة وبناء فرق العمل")

- مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم .
- وفريق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق بحيث يكمل بعضهم بعضا .

أما المقصود بعملية بناء الفريق:

- هي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة علي أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة و متفاعلة.
- هي عملية تستهدف تحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل، وعلاقات الأعضاء ببعضهم، ودور القائد تجاه الفريق.

مفهوم الجماعة : (أحمد عبدالغني، ورقة عمل "إدارة وبناء فرق العمل")

- والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو الحالة الوظيفية ، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة .

الفرق بين فريق العمل والمجموعة

فريق العمل	المجموعة
- أعضاء الفريق يدركون ويفهمون دورهم.	- أعضاء المجموعة لسبب إداري فقط.
- الأعضاء يشعرون بالملكية لوظائفهم.	- الأعضاء يفكرون في أنفسهم.
- الأعضاء يساهمون في نجاح المنظمة.	- الاقتراحات غير مشجعة.
- الأعضاء يعملون في جو من الثقة.	- الأعضاء لا يتقون بدوافع وطموح زملائهم.
- الأعضاء يمارسون اتصالاتهم بكل صراحة وبشكل مفتوح.	- الأعضاء حذرين.
- يتم تشجيع الأعضاء على تطوير مهاراتهم.	- الأعضاء يتلقون تدريب جيد.
- يعتبر أعضاء المجموعة أن الصراع والخلاف طبيعية بشرية.	- يجد الأعضاء أنفسهم في مواقف صراع وخلاف.
- الأعضاء يشاركون في النقاشات.	- الأعضاء يمكنهم أو لا يمكنهم المشاركة في نقاش يؤثر سلباً على الفريق.

أهداف بناء فرق العمل:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

فوائد قيادة وبناء فرق العمل:

- يؤدي العمل بأسلوب الفريق لتحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض.
- كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:
- القرارات يتم اتخاذها في آن واحد.
 - خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
 - الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
 - تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
 - توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
 - زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء وبما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

أهمية العمل بروح الفريق في المدرسة:

المدرسة الناجحة هي تلك التي يؤمن إداريوها بأهمية العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد، ويعملون على تنمية مهارات العمل ضمن الفريق لدى المعلمين. ومن إيجابيات الأخذ بأسلوب فرق العمل في الإدارة التربوية ما يلي:

- تكون المدارس أكثر قرباً والتصاقاً في المجتمع بدلاً من الابتعاد عنه.
- تحسين عملية الاتصال داخل وخارج المدرسة.
- أداء العمل داخل المدرسة في جو من الجماعية والحرية، والشعور بالأمن والطمأنينة، وبعيداً عن التنافس الفردي.
- تحسين مستوى الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب من خلال قرارات تعليمية جماعية.
- تحقيق النمو المهني لكافة العاملين بالإدارة التربوية وذلك نتيجة لتحملهم مسؤوليات متعددة وكثيرة.

وللتحول إلى العمل بأسلوب فرق العمل في المدرسة يتطلب ذلك العديد من الإجراءات

والشروط اللازمة للنجاح من أهمها :

- ضرورة التزام مديرة المدرسة وقائدتها بهذه المنهجية والعمل على توفير البيئة المناسبة .
- التسلح بسلاح الصبر وإعطاء الفرصة لأعضاء الفريق حتى يتعودوا العمل بالطريقة الجديدة وتوفير كل متطلبات النجاح من حوافز وأدوات العمل الاجتماعي .
- الاعتناء بالعمل الجماعي والحرص على أن تكون الحوافز جماعية وعدم تشجيع العمل الفردي.
- وجود الأنظمة والضوابط المعززة للعمل الجماعي ، وكذا تحديد المهام والمسؤوليات والنشاطات المختلفة.
- العمل على حسن اختيار أعضاء الفريق لتحقيق الانسجام والتكامل في مهاراتهم وبما يتفق مع متطلبات مهمة الفريق .

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات على النحو التالي:

- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- عدم وضوح المهام والعلاقات.

اليوم التدريبي الأول	الوحدة : الثانية	الزمن : ١٣٥ دقيقة
----------------------	------------------	-------------------

◆ عنوان الجلسة :

بناء فرق العمل .

◆ أهداف الجلسة :

- ١ . أن تميز المتدربة بين أنواع المختلفة لفرق العمل .
- ٢ . أن تتوصل المتدربة إلى خصائص فرق العمل وشروط نجاح الفريق .
- ٣ . أن تحدد المتدربة دور كل من أعضاء فريق العمل .
- ٤ . أن تستعمل المتدربة منهجية مقننة لبناء فريق عمل بمهارة عالية

◆ موضوعات الجلسة :

- ١ . أنواع فرق العمل
- ٢ . خصائص فرق العمل الفعالة
- ٣ . شروط نجاح فريق العمل
- ٤ . أدوار أعضاء فريق العمل
- ٥ . منهجية بناء فريق العمل

◆ المستلزمات التدريبية :

- ٥ . حاسب آلي .
- ٦ . جهاز عرض .
- ٧ . سبورة بيضاء أو ورقية وأقلام ملونة .
- ٨ . الحقيبة التدريبية .



♦ الإجراءات التدريبية :

التوزيع الزمني للإجراءات التدريبية للوحدة الثانية

الزمن	الوسيلة	الأسلوب	الإجراء التدريبي	المدخل
٢٠ د	جهاز العرض	محاضرة	أنواع فرق العمل	عرض
٢٠ د	جهاز العرض	محاضرة	خصائص فرق العمل الفعالة	عرض
٢٥ د	أوراق وأقلام	نشاط جماعي	شروط نجاح فريق العمل	استخلاص
٢٥ د	السبورة الورقية	حلقة نقاش	أدوار أعضاء فريق العمل	استخلاص
٤٥ د	أوراق وأقلام + السبورة الورقية	ورشة عمل مجموعات	منهجية بناء فريق العمل	أداء
٢٠ د	جهاز العرض	محاضرة	أنواع فرق العمل	عرض

أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع

فرق العمل لعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
 - الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
 - نوع المهمة ودرجة تعقدها.
- ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه

وأهم أنماط فرق العمل : (للفائدة)

- فرق عمل الإدارة العليا.
- فرق العمل الوظيفية.
- فرق العمل المتعددة الوظائف.
- دوائر مراقبة الجودة.
- فرق العمل الموجهة ذاتياً.
- فرق العمل المدارة ذاتياً.

خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل غير الفعالة وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- تحتفي مظاهر التأكيد على التنفيذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع
- المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة .
- العلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً
- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.

- التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

- ١- اللارسمية.
- ٢- وضوح المهام والأهداف.
- ٣- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
- ٤- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- ٥- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- ٦- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

أدوار أعضاء فريق العمل :

" من اليسير أن تخبري فريق عملك بما تريد منهم القيام به حتى يمكنهم مواصلة العمل . و لكن للأسف ، في معظم الأحيان يُطلب من فريق العمل مواصلة العمل دون أن يعلموا ما هو متوقع منهم . فهم يخرجون من الاجتماعات الموسعة بالكثير من التصريحات و هم يتساءلون ما هي علاقة التصريحات بما يقومون به "

ستعلمي أن لديك فريقاً عندما تسمع ضمير الجماعة "نحن" و "لنا" أكثر من ضمير المفرد "أنا" و "لي". وستعلمي أن لديك فريقاً عندما تصبح القرارات الصعبة سهلة ، لأن أحدهم يقول: "حسناً ، إننا جميعاً في قارب واحد" .

هناك تسعة أدوار في الفريق ولا بد لكل عضو أن يمثل أحدها على الأقل و هي :

١. المخططة: و هن المخططات الأصلية ، اللواتي تنصب مهمتهن على توليد أفكار جديدة ، و تقديم حلول للمشكلات ، و هن يفكرن بطريقة مختلفة و مبتكرة و محايدة .
٢. محققة الموارد: و يتميزن بالإبداع ، و يجبن تناول الأفكار الجديدة ، و العمل عليها ، و عادةً ما تجدهن أشخاصاً منبسطين و ذو شعبية بين أعضاء الفريق .
٣. المنسقة: و هن أشخاص على قدر كبير من الانضباط و التنظيم ، فهن يركزن على الأهداف المرجوة ، و يقومن بتوحيد الفريق
٤. المشكّلة: و هن من لديهم النزعة لتحقيق إنجاز ، فهن يجبن التحدي و الحصول على أفضل النتائج.

٥. مراقبة الأداء: و هن من يحللن و يوازن و يزن ، و يتميزن بالهدوء و العزلة ، و هن مفكرات موضوعيات .
٦. عاملة الفريق: و هن من يتميزون بالمساعدة و التعاون ، و يقومون بدور الدبلوماسي الجيد ، لأن كل ما يريدنه هو مصلحة الفريق
٧. المنفذة : و يتصفن بمهارات تنظيمية جيدة ، و يظهرن اللباقة و حسن التعامل ، و يجبن إنجاز المهمة .
٨. المكملة: و هن من يفحصن التفاصيل ، و يتميزن بالنظام الشديد و يقظة الضمير في العمل .
٩. المتخصصة: و هن يكرسون مجهوداتهن للحصول على مهارة متخصصة ، و هن يتميزن باحترافية شديدة و لديهن الإخلاص الدافع

منهجية بناء فرق العمل :

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل هي :

تمرين رقم (٢)

لاحظي الملحق رقم (٨) وهو عبارة عن نشاط تطبيقي لبناء فريق عمل

١- مرحلة التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة. ومرحلة التشكيل مرحلة مهمة **وتتطلب من قائد الفريق** (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقه الاختلافات البشرية الفردية.

٢- مرحلة العصف (الصراع) أو تحديد الأدوار والمهام :

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته. **من هنا ينصح القائد** أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

٣- مرحلة التعاون أو (إرساء القواعد) :

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

٤- مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين. مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تمر بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك

اليوم التدريبي الثاني	الوحدة : الثالثة	الزمن : ٣٠٠ دقيقة
-----------------------	------------------	-------------------

◆ عنوان الجلسة :

قيادة فرق العمل .

◆ أهداف الجلسة :

- ١ . أن تميز المتدربة بين أثر القيادة الناجحة وغير الناجحة في بناء فرق العمل .
- ٢ . أن تفرق المتدربة بين الانماط المختلفة للشخصيات ضمن فريق العمل .
- ٣ . أن تحدد المتدربة النمط المناسب للقيادة الناجحة .
- ٤ . أن تحدد المتدربة أهم مهارات القائد الناجح .
- ٥ . أن تفرق المتدربة بين الادوات التطبيقية المساعدة في إدارة فرق العمل .
- ٦ . أن تحدد المتدربة أهم جوانب التميز والقصور لدى أعضاء فريق العمل وتحفيزهم .

◆ موضوعات الجلسة :

- ١ . أثر القيادة في بناء فرق العمل .
- ٢ . الانماط القيادية المختلفة .
- ٣ . مهارات القائد الناجح
- ٤ . الادوات التطبيقية المساعدة في إدارة فريق العمل .
- ٥ . معرفة أهم جوانب التميز والقصور لدى أعضاء فريق العمل وتحفيزهم

◆ المستلزمات التدريبية :

- ٩ . حاسب آلي .
- ١٠ . جهاز عرض .
- ١١ . سبورة بيضاء أو ورقية وأقلام ملونة .
- ١٢ . الحقيبة التدريبية .

♦ الإجراءات التدريبية :

التوزيع الزمني للإجراءات التدريبية للوحدة الثالثة

الزمن	الوسيلة	الأسلوب	الإجراء التدريبي	المدخل
د ١٠	جهاز العرض	حوار	مراجعة سريعة لما تم تقديمه يوم أمس	تقديم
د ٢٠	جهاز العرض	محاضرة	أثر القيادة في بناء فرق العمل	استخلاص
د ٢٠	جهاز العرض	حلقة نقاش ومجموعات	الانماط القيادية المختلفة	عرض
د ٢٥	جهاز العرض	حلقة نقاش	(القدرة على التخطيط)	عرض
د ٢٥	أوراق وأقلام	مجموعات	(فن إدارة الوقت)	استخلاص
د ٢٥	الاسبورة الورقية+ جهاز العرض	دراسة حالة	(حل المشكلات واتخاذ القرارات)	استخلاص
د ٣٠	أوراق وأقلام	مجموعات	(القدرة على التفاوض والتعامل مع الآخرين والتأثير فيهم)	استخلاص
د ٢٠	أوراق وأقلام	مجموعات	(مهارات الاتصال)	استخلاص
د ١٥	جهاز العرض	محاضرة	(ومهارة تحفيز وتعزيز وتشجيع الأعضاء)	عرض
د ٢٠	جهاز العرض	محاضرة	(نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية سوات)	عرض
د ٢٠	صحائف ورقية	مجموعات	(العصف الذهني)	استخلاص
د ٢٠	الاسبورة الورقية	حلقة نقاش	(تصميم الأهداف)	عرض + استخلاص
د ٢٠	أوراق وأقلام	مجموعات	تحديد الاحتياجات التدريبية لفريق العمل	استخلاص

أثر القيادة في بناء فرق العمل:

إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرک أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائدة الناجحة تؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها ، و في فرق العمل على القائدة ان تدرک الأمور والمفاهيم التالية :

- فهم الطبيعة البشرية ، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم.
- حاجة الأفراد الى العمل مع بعضهم البعض كفريق وأن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط .
- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق

- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء .
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل .

- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد .
- الناس لا تنق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله .

أنماط أو أساليب القيادة :

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

(أ) القيادة الدكتاتورية : وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها هذه النظرية تركز على الانجاز وطريقة الأداء وكيفية تحقيق الأهداف في نفس الوقت الذي لا يركز كثيراً على العلاقات الإنسانية .

(ب) القيادة الديمقراطية : يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها وهي تركز على العلاقات الإنسانية بين الأفراد وبحوافزهم ولا تركز كثيراً على طريقة الأداء وأساليب العمل.

(ج) القيادة المتساهلة : وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء

(د) القيادة غير الموجهة : وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار.

وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات .

(هـ) أسلوب الخط المستمر في القيادة :

وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار .

إن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في التوجيه ، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتتسم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبنى على الثقة والتكاملية .

لذلك فإن القائدة عليها القيام بالوظائف التالية :

١. شرح هدفه أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها للفريق، وتحديد دور كل فرد في تحقيق الهدف.
٢. استخدام أساليب العمل الجماعي في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات .
٣. إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد .
٤. التشجيع على المشاركة ومتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف وإبداء التفهم لأفكار العاملين .

أهم مهارات القائدة الناجحة

تتميز القائدة الناجحة بامتلاكها مهارات أساسية تصل بها إلى الإنجاز بل وأحياناً إلى الأعجاز ولعل لنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة فهو القائد الملهم والقُدوة الكبرى لسائر أفراد الأمة والقادة منهم على وجه الخصوص. وسيرته صلى الله عليه وسلم أُمُودج يحتذى وأمثولة تمتثل لكل من أراد أن يتدرب على القيادة المثلى.

ومن الأهمية بمكان أن نوجز فيما يلي المهارات الأساسية للقائدة وهي:

- مهارة التخطيط.
- مهارة إدارة الوقت.
- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- مهارة الحوار وإدارة النقاش والتأثير في الآخرين .
- مهارة الاتصال .
- مهارة إدارة الاجتماعات.
- مهارة (تحفيز وتعزيز وتشجيع) الآخرين .

إن كل مهارة من المهارات السابقة تحتاج إلى دوره كاملة ولكن سنكتفي في هذه الدورة بأهم العناصر في هذه الموضوع التي تؤثر بشكل مباشر في قيادة الفريق دون الدخول في التفاصيل.

أولاً : مهارة الاتصال

يتوقف النجاح في مجال القيادة إلى حد كبير على مقدرة القائد على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم القائد من جهة أخرى ولا يتشكل هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

هل تعلم أن :

٨٠% من المشكلات النفسية بسبب التحدث السلبي مع الذات .

٩٣% من أهمية المقابلات في الشركات للاتصالات .

مفهوم الاتصال :

- عملية يتم من خلالها إيصال معلومات من أي نوع وذلك من أي عضو من الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بغرض أحداث تغيير.
- هو عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى شخص آخر بقصد التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة . (الاتصالات الإدارية ، أ. فاروق معوض)

- نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك.
- استشارة الدافعية التحفيز.
- الرقابة علي تطبيق القرارات .
- رفع كفاءة الإنتاج .

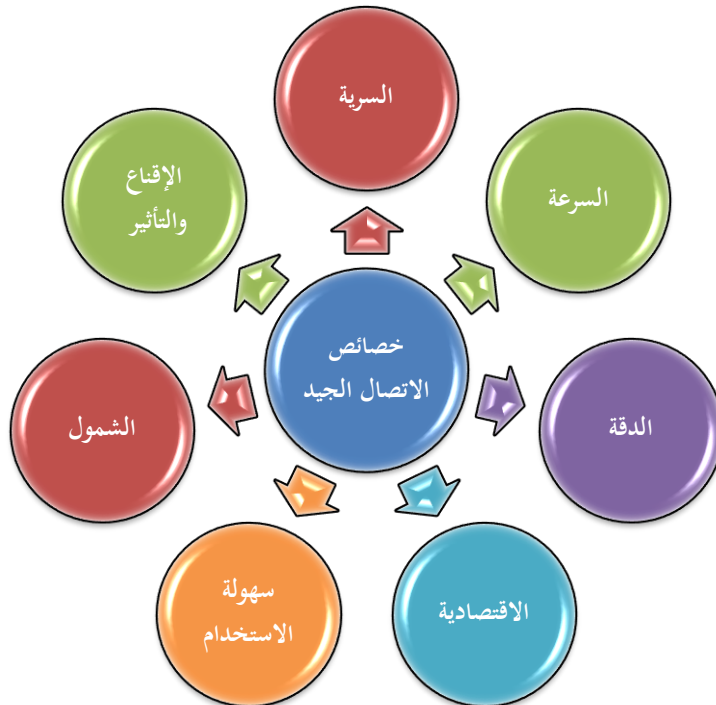
أهمية
الاتصال

أهداف الاتصال :

- الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.
- يساعد على وضوح وفهم المعلومات.
- الإعلام
- التنسيق
- التأثير على العاملين .

عناصر عملية الاتصال:





أنواع وأشكال الاتصال :

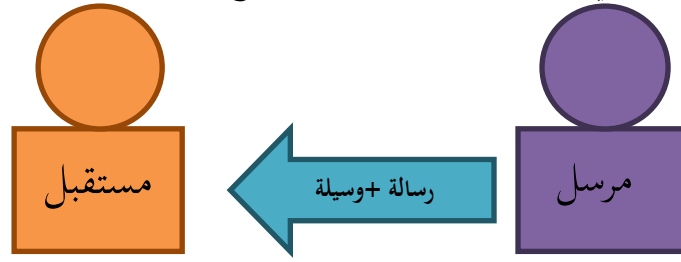
الاتصال الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال البدني
<ul style="list-style-type: none"> ■ يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات. ■ يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل. ■ يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين. مثل ■ التقارير - المذكرات. ■ المنشورات - الشكاوى. ■ اللوحات البيانية. ■ وسائل الإيضاح البصرية. جريدة العمال والجرائد الحائطية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ يقوي روح التعاون والصدقة. ■ يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور. ■ يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم. ■ يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد. مثل ■ المقابلات الشخصية. ■ المكالمات التليفونية. ■ اللجان والاجتماعات والمؤتمرات . 	<ul style="list-style-type: none"> ■ يوضح ردود الفعل العكسية. ■ مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث إن الأفعال تحدث بصوت أعلى من الكلمات. ■ له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية. مثل ■ الإيماءات. ■ حركات الوجه. ■ السكوت - الغضب والانفعال. ■ السلام باليد .

جُمَل نسمعها دائما :

- العمل لم ينجز ..
- لم أفهم منك هذا ..
- كنت أظن أن هذا هو المطلوب ..
- لم أعلم عن تغيير الموعد ..
- أنا متأكدة أنني ذكرت لك موعد الاجتماع ..

حقيقة هذه الكلمات أنها تمثل مشكلة في نوع من أنواع الاتصال

سنذكر بعض الأشكال التي نريد تحليلها قبل أن نصل إلى نوع الاتصال الذي نريده ...



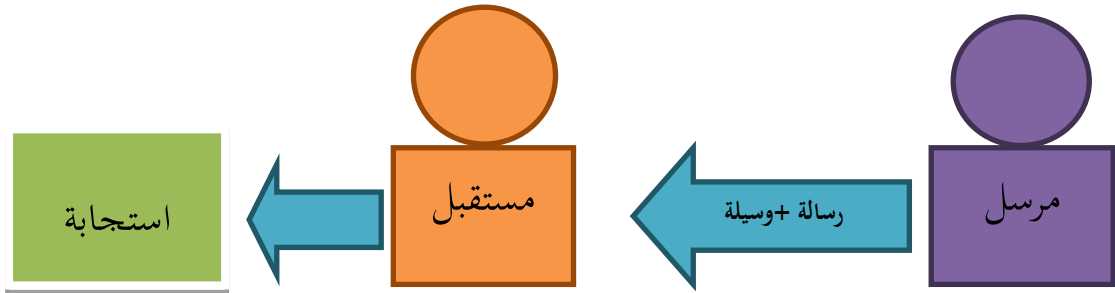
هل هذا الاتصال الذي نريد ؟ ...

أين المشكلة : هل نضمن وصول الرسالة ؟

قد لا تصل الرسالة للمستقبل ..

هذا الاتصال هو اتصال ناقص ..

إذن من الاتصال السابق نحتاج إلى إيجاد استجابة ..



مثال :

الرسالة : نريد منك تقديم دورة في الاتصال .

الوسيلة : اتصال أو حديث مباشر أو غير ذلك ..

الاستجابة : موافق أو غير ذلك ..

المشكلة: قد لا يتم الفهم الصحيح أو يتوقف المستقبل عن الإعداد أو يتغير فهمه.

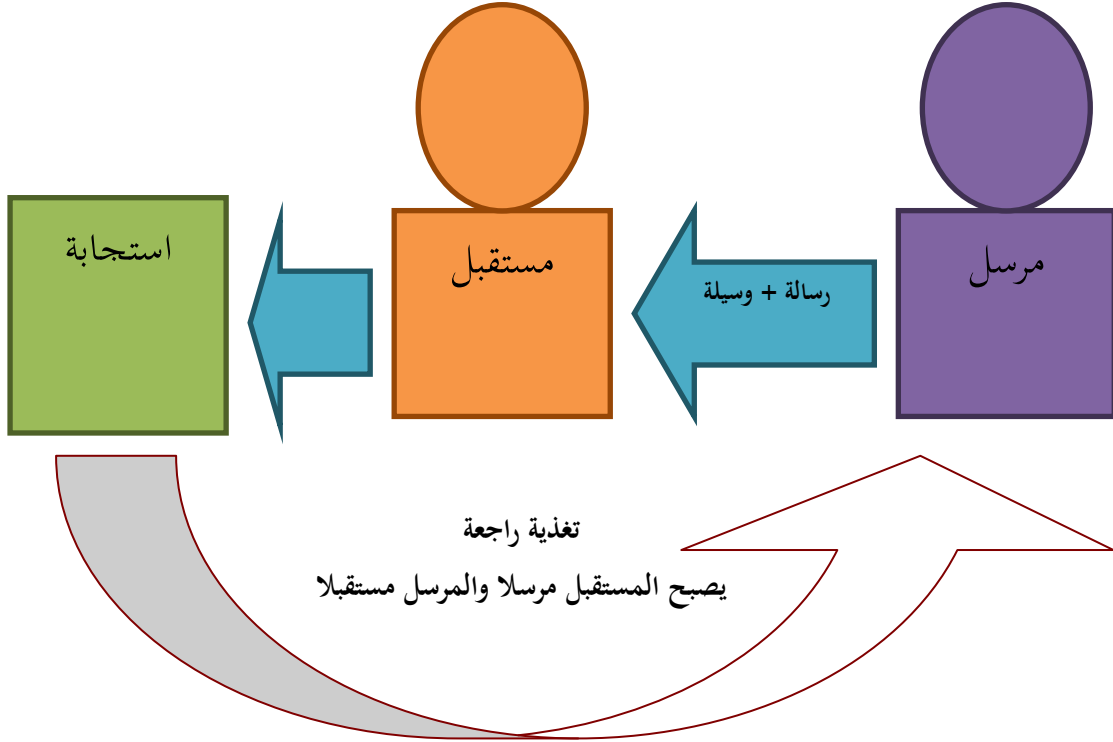
هذا الاتصال أصح من الاتصال السابق ..

وهنا يقع كثير منا في الخطأ بحيث لا يهتم بالاستجابة للمستقبل .. ولكن هل نضمن أن

الاستجابة مستمرة؟

وهل فهمت الرسالة بنفس الطريقة التي يريد المرسل أم لا؟

إذا نستنتج من الاشكال السابقة أنه لا بد من أن يكون شكل الاتصال السليم كالتالي :



في الحقيقة أن الاتصال عملية مستمرة .. وتحتاج إلى تغذية عكسية .. للتأكد من وصول الرسالة .
عندها يصبح المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلًا .. وفيها يتأكد المرسل أن الرسالة وصلت أم لا .
وفيها يتأكد المرسل أيضا أن الرسالة فهمت بشكل صحيح أم لا .. ومتابعة المرسل للاستجابة لرسالته
الأولى يجعل الاتصال مستمرا ويثمر النتائج الصحيحة . أما إهمال التغذية الراجعة قد يسبب ضعف
الاستجابة وقد يضمحل الاتصال .. ويفنى الهدف الذي من أجله تكون الاتصال ..

سؤال : ما هو الاتصال الذي نريد الكلام عنه .. ؟

(الاتصال الذي نريده هو الاتصال الهادف الذي يغير سلوك وينتج استجابة . والاتصال الذي نريده ينبغي أن يكون مستمرا حتى نصل إلى النتائج المرجوة. والمهم أيضا إن يكون للاتصال الذي نريده هدفا .. ونتأكد من وصولنا لهذا الهدف)

أنواع الاتصال

والاتصال يمكن أن يكون:

اتصال مباشر ... وغير مباشر.

الاتصال المباشر:

هو الذي يتم مباشرة بدون استخدام أدوات وهو الذي يحصل في بيئة يمكن للمرسل التعرف على ردود فعل المستقبل مباشرة وقراءتها حتى ولو لم يتكلم .. وهو الأعمق تأثيرا بسبب هذه الخاصية .. وبسبب قدرة المتحدث في التركيز وتوجيه الاتصال للوصول إلى الهدف المطلوب.

الاتصال غير المباشر :

هو الذي يتم مباشرة باستخدام أدوات وسيطة مثل محاضرة من خلال فضائية أو راديو ... الخ

مناقشة :

أيهما تفضلين ولماذا .. الاتصال المباشر أو غير المباشر؟

الجواب : إذا كان المقصود التأكد من الاقتناع ووصول المعلومة فالمباشر.
وإذا كان المقصود الوصول إلى أكبر قدر من المستقبلين فغير المباشر.

فوائد عامة في الاتصال المباشر :

- تكون فعالية الاتصال الشفهي المباشر كبيرة كلما قل عدد المشتركين فيه.
 - الاتصال الشفهي المباشر هو أفضل الأساليب للاتصال بين الإدارات والقيادات العليا.
 - الإداري الناجح هو الذي يستطيع أن ينجز عمله اليومي بالاتصال المباشر.
- ووقفة أمام فكرة واحدة (الإعلانات ولوحات الإعلانات) والتي تكثر في المساجد والمدارس وأماكن العمل وغيرها .. ينبغي الاهتمام بأمور منها :
- يجب وضع لوحة الإعلانات في مكان واضح.
 - عدم إهمال لوحة الإعلانات لفترات مما يجعل العين تهملها.
 - إزالة الإعلانات المنتهية عن وقتها مباشرة وعدم تأخرها .
 - جودة اللوحة وجاذبيتها ونظافتها تجعلها في محل احترام واهتمام القراء.

- تنسيق تعليق الإعلانات في اللوحة بحيث أن كثرة الإعلانات وعدم ترتيبها يجعلها منفرة.
- تناسق الألوان ووضع الخطوط الواضحة.
- عدم وضع كثير من الزخارف والألوان التي تذهب بقدرة قارئ الإعلان على الفهم.
- مصداقية الإعلان وأهميته للقراء سبب للجذب في إعلانات أخرى.
- سهولة الإعلان وجاذبيته وقدرته على إيصال المعلومة المطلوبة معيار للإعلان الناجح.
- الاهتمام بتناسق الألوان وتميز المكتوب عن الخلفية.
- كلما قل عدد الكلمات في الاعلان كان أفضل .

عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات:

- الثقة في مصدر الرسالة.
- المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.
- لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.
- اختيار الوقت والمكان المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.
- استخدام المؤثرات الدالة كلغة الجسد .
- جذب الانتباه الكامل.
- التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد.
- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية(أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات).
- عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.
- تنظيم الأفكار قبل عرضها.
- الإنصات جيدا.

المهارات السلوكية التسع في الاتصال الشخصي الفعال:

(لاحظي ملحق رقم (١) لغة الجسد)

- اتصال فعال بالعين "أن تنظر بصدق وثبات إلى الشخص الآخر".
 - وضعية جديدة... "أن تقف منتصباً وتتحرك حركة طبيعية وسهلة".
 - إشارات طبيعية... "أن تكون مستريحاً وطبيعياً عندما تتكلم".
 - اللبس الملائم والمظهر... "أن تلبس، وتزين وتظهر بمظهر ملائم للبيئة التي أنت فيها".
 - الصوت والنبرة الصوتية... "أن تستعمل صوتك بكفاءة كألة رنانة ثرية".
 - استعمال فعال للغة والوقفات... "أن تستعمل لغة ملائمة وواضحة مصحوبة بالوقفات الطبيعية المخططة والمدروسة
- مع البعد عن الكلمات والأصوات غير المفهومة".
- مشاركة فعالة من طرف المتلقي... "أن تحافظ على الاهتمام والتأثير النشط والمشاركة مع كل شخص تتواصل معه".
 - استعمال فعال للدعابة... "أن تستعمل روح الدعابة لإيجاد رابط بينك وبين مستمعك".
 - كن ذاتك الطبيعية... "أن تبتعد عن الافتعال وتكون صادقا مع نفسك وطبيعياً".

نشاط رقم (٢)

اختبري قدرتك على الاتصال الفعال ... ملحق رقم (٢)

ثانيا : مهارة التخطيط:

مفهوم التخطيط:

- التخطيط هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية إضافة إلى التنظيم والتوجيه والرقابة.
- ويمكن تعريفه بأنه وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة مع تقدير الاحتياجات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية.

فوائد التخطيط:

لو لم يكن من فوائد التخطيط إلا الاستعداد للطوارئ لكفى، لذا يقال : إن لم تقس قبل الغوص لم ينفعك القياس بعد الغرق.

هذا فضلاً عن الفوائد الأخرى مثل:

- رفع الكفاءة للعاملين بتحديد الوظائف والمسؤوليات.
- القدرة على التنظيم للموارد والإمكانيات بوضعها في المكان الصحيح.
- الإحساس بروح الفريق والمشاركة بين العاملين.
- المساعدة على النمو والتطور للأفراد وللفريق وغيرها من الفوائد.

معوقات التخطيط:

لعل أبرز معوقات التخطيط لدينا على مستوى الأفراد والشركات هو الجهل بأهمية التخطيط والحاجة إليه . هذا الجهل يجعلنا ندعي أننا نسير بالبركة وكأن التخطيط ينافي البركة.

خطوات عملية التخطيط:

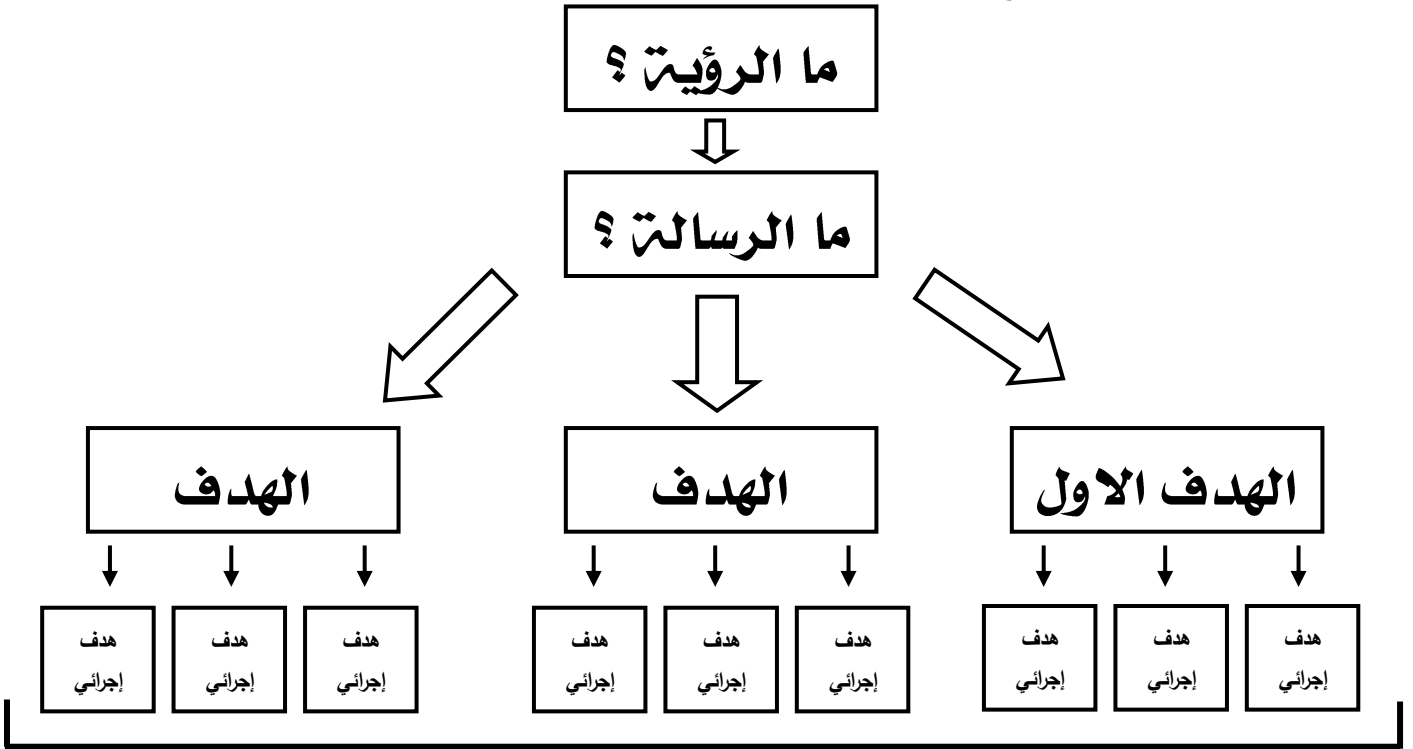
- تحديد الرؤية : وهي الصورة الشاملة المستقبلية التي نريد الحصول عليها في المستقبل، ولا بد أن تكون واضحة وملهمة للفرد إن كانت فردية وللجماعة إن كانت جماعية.
- وضع الرسالة : والرسالة جملة تعبيرية تصاغ كلماتها بدقة وعناية تحدد ما نريد أن تكون على المدى البعيد. وهي تتضمن الهوية للفرد أو المؤسسة والتعريف بالأغراض المنشودة والوسائل التي تحقق هذه الأغراض.
- وضع الأهداف : وهي الأمور التي نسعى لتحقيقها على المدى البعيد.
- الأهداف الإجرائية : ويراد بها الخطوات العملية لتحقيق كل هدف من الأهداف المحددة آنفاً .

- تقويم الخطة ومراجعتها : بعد الانتهاء من وضع الخطة والبدء في تنفيذها لابد أن يكون هناك مراجعة وتقييم لتنفيذ هذه الخطة وتكون هذه المراجعة إما أسبوعية أو شهرية أو غير ذلك بحسب الحاجة والاحتياج.

نشاط رقم (٣)

تمرين مشروع " لوضع خطة لزيادة عدد الطالبات المشاركات في مسابقة حفظ سورة البقرة "

فيما يلي مخطط لنشاط من أنشطة غرف التوعية الاسلامية في مدرستك ، تتولى كل مجموعة رسم الخطة له ثم تناقش النتائج جماعيا .



ثم لا بد من تقويم الخطة ومراجعتها

ثالثا : مهارة الحوار وإدارة النقاش:

وللحوار آداب يجب أن يتحلى بها كلا المتحاورين منها:

- التعامل بالحسنى مع المحاور أو المخالف قال تعالى: ﴿وجادلهم بالتي هي أحسن﴾ النحل ١٢٥.
- أن يكون الحوار لطلب الحق وليس نصرة للنفس والرأي.
- اختيار الوقت والمكان المناسب فليس كل مكان صالح للحوار وليس كل زمان كذلك.
- احترام الطرف الآخر مهما كان جنسه أو مذهبه أو ديانته.
- الإنصاف والعدل مع الخصوم.

صفات المحاور الناجحة :

- أن تتقن فن الإنصات والاستماع للآخر
- أن تكون لبقة في العبارات والتعاملات.
- أن تتقن معايرة الآخر بغرض معرفة سماته الظاهرة ضعفا وقوة
- أن تتحلى بالهدوء ورباطة الجأش.
- أن تكون قوية البديهة وحاضرة الفكر.
- أن تعمل على ضبط النفس.
- أن تكون متواضعة للآخرين.
- دماثة الأخلاق وهذه من أهم الصفات ،فحسن الخلق جماع كل ما سبق.

وسائل تقوية مهارة الحوار:

إذا أردت أن تكوني ماهرة في الحوار والمحاورة فعليك بما يلي:

- إخلاص النية لله عز وجل والانتصار للحق حتى لو كان ضده.
- الاستعداد والتحضير للحوار تحضيراً جيداً واستكشاف خفايا الموضوع والتزود بالمعلومات.
- تدريب النفس على ممارسة مهارة الإنصات للآخرين.
- إتقان فن السؤال من حيث مضمونها ووقت طرحها وأسلوبها
- الالتزام بالعقل والمنطق والبحث عن الدليل.
- استخدام الوسائل التعليمية وضرب الأمثلة الحسية.
- الاستفادة من النماذج المثالية في الحوار والمناقشة

تمرين رقم (٤)

تقسيم المجموعة إلى فريقين من ٣ معلمات بحيث يتم النقاش حول أهمية غرفة التوعية في المدرسة وأهمية بناء فريق عمل للغرفة بين مؤيد ومعارض

رابعاً : مهارة إدارة الوقت:

الوقت رأس مال المسلم في هذه الحياة ، أتمن من الذهب والفضة والدراهم إذ أن الأموال تذهب وتعود وأما الوقت

فهو يذهب بلا عودة إلى يوم القيامة .

مفهوم إدارة الوقت :

- هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.
- عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا ؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا ، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل

مصنوفة إدارة الوقت :

من أجمل المصنوفات مصنوفة إدارة الوقت هذه المصنوفة المسماة مصنوفة هام وعاجل.

مصنوفة 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

نشاط رقم (٤)

أين تقع أغلب أوقات حياتك هل هي في المربع الأول، أم في الثاني أم في الثالث أو في مربع الضياع الرابع".

ثم حددي نسب تقريبية لكل مربع من المربعات الأربعة.

• حساب النسبة = عدد المهام في المربع ÷ عدد المهام في كل المربعات

هام وغير عاجل	هام وعاجل
غير هام وغير عاجل	غير هام وعاجل

إن إدارة الوقت تنطلق من فهمنا لهذه المربعات الأربعة وتطبيقها على حياتنا العملية ، ولو حاولنا أن نعرف النتائج لو كانت أوقاتنا في أحد هذه المربعات لوجدنا الآتي:

- المربع الأول هام وعاجل مربع الطوارئ :
وفيه نعيش تحت وطأة ضغوط العمل وإدارة الأزمات وردود الأفعال
- المربع الثالث غير هام وعاجل مربع الخداع :
غياب للتخطيط فقدان للتحكم والسيطرة على الوقت وعلاقات ضعيفة
- المربع الرابع غير هام وغير عاجل مربع الضياع :
جو من عدم اللامبالاة والاعتماد على الآخرين وربما ضياع الأسرة والمستقبل المهني .
- المربع الثاني هام وغير عاجل مربع التخطيط والإبداع :
رؤية بعيدة المدى ، توازن فريد ، جدية وانضباط مع قلة في المشاكل والأزمات .

إدارة الأولويات :

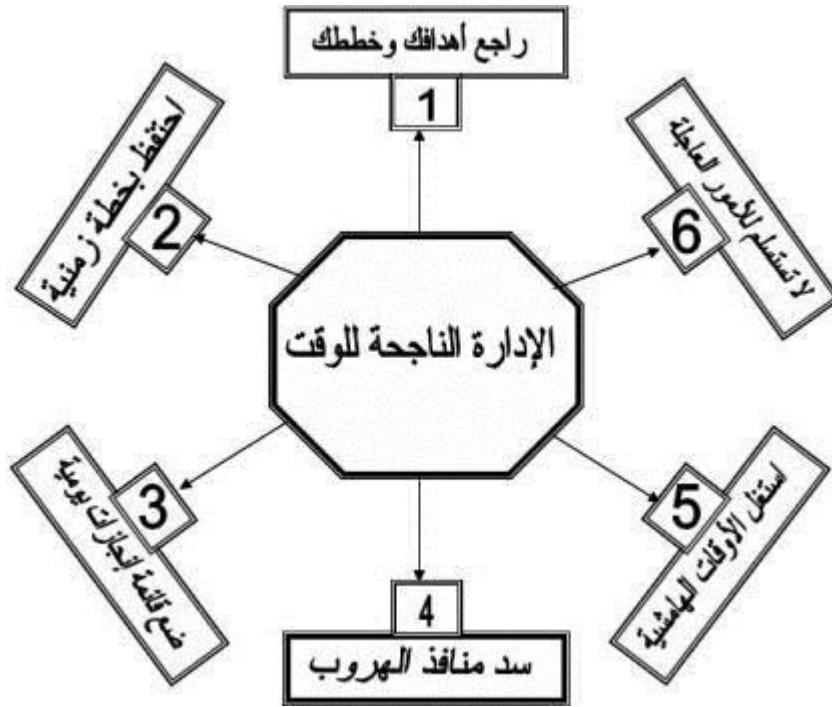
عملية منظمة يتم من خلالها توزيع الوقت والموارد على الأعمال التي تعود علينا بأعظم النتائج المرجوة .
ومن أشهر قوانين إدارة الأولويات قانون باريتو والمسمى قانون ٨٠-٢٠ ويعني هذا القانون أن ٨٠%
من النتائج كانت حصيلة ٢٠% من الوقت .

مفاتيح إدارة الوقت:



- لماذا نعمل
- ماذا نعمل
- من يعمل
- متى نعمل
- كيف نعمل

أمور تساعدك على إدارة وقتك بفاعلية ونجاح :



نشاط رقم (٥)

قصة قصيرة "إدارة الوقت" ملحق (٣)

خامساً: مهارة إدارة الاجتماعات

من أجل توفير مقومات النجاح لأيّ من الاجتماعات التي يتم عقدها لا بد من القيام بما يلي:

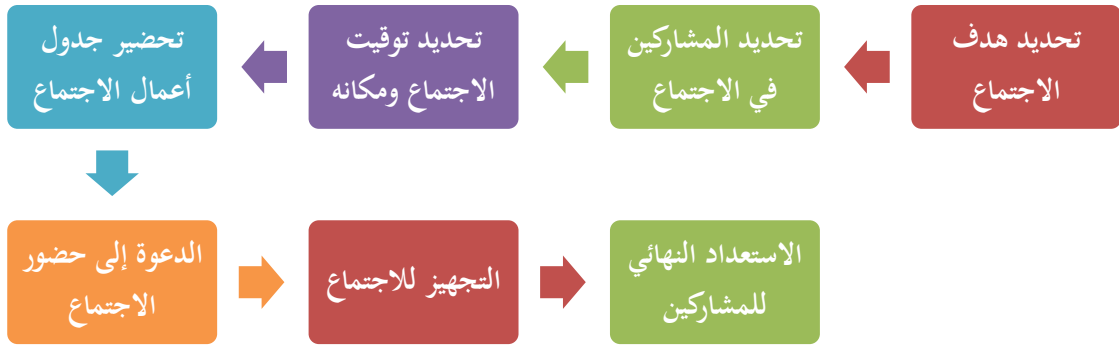
- التأكد من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع .
- تحديد بدقة ووضوح، الهدف الذي يتم عقد الاجتماع لاجله .
- اختيار فقط الأشخاص المناسبين لدعوتهم إلى حضور الاجتماع.
- تحديد التاريخ والوقت المناسبين لجميع لعقد الاجتماع، وكذلك المدة المخصصة له.
- تحديد المكان المناسب لعقد الاجتماع.
- تحضير جدول أعمال واضح ودقيق للاجتماع.
- التأكد من أن الدعوة إلى حضور الاجتماع تتضمن هدف الاجتماع والمشاركين فيه وتاريخ ووقت ومكان انعقاده والمدة المخصصة له، بالإضافة إلى جدول أعماله والمستندات والوثائق المطلوب من المشاركين إعدادها وإحضارها معهم .
- التجهيز الكامل والدقيق للاجتماع، والاستعداد الميداني لعقده، بما في ذلك مكان الاجتماع والأدوات المساعدة .
- تزويد المشاركين بكافة المعلومات الضرورية لمساهمتهم الفعّالة في الاجتماع.
- الاستعداد الجيّد والمناسب للمدعوين إلى حضور الاجتماع، وذلك بهدف المشاركة الفاعلة فيه.
- بدء الاجتماع في الوقت المحدّد له بالضبط .
- الحرص أثناء الاجتماع، على التزام جدول الأعمال المقرّر، لأن أيّ مخالفة لبنوده تفتح الباب واسعاً أما حالة من الفوضى تؤدي حتماً إلى إفشال الاجتماع ومنعه من تحقيق الهدف المرجو من انعقاده.
- استماع رئيس الاجتماع باهتمام إلى كل ما يطرحه المشاركون من أفكار وآراء وملاحظات من خلال الاجتماع.
- تشجيع المشاركين على إبداء الملاحظات البناءة وطرح الأفكار الخلاقة .
- عدم احتكار رئيس الاجتماع للنقاش أو محاولة السيطرة عليه .
- احترام رئيس الاجتماع لآراء وأفكار وملاحظات المشاركين في الاجتماع، حتى ولو لم تكن متوافقة مع آرائه وأفكاره.
- عدم النظر إلى تعدّد الآراء والأفكار على انه أمر سلبي، بل اعتباره وسيلة ضرورية للوصول إلى القرار الأفضل .
- تمثّع رئيس الاجتماع بالموضوعية، وعدم تحييزه لبعض المشاركين دون الآخرين.

- تتمتع رئيس الاجتماع بالمرونة والجرأة في تغيير رأيه، إذا ما تكشفت له حقائق جديدة أثناء الاجتماع.
- اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق الهدف المتوخى من الاجتماع، وذلك دون أيّ تسرع.
- توزيع مسؤولية متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها خلال الاجتماع، على مختلف المشاركين فيه.
- تحديد تاريخ أقصى لإنجاز كل قرار مطلوب تنفيذه لاحقاً، على أن لا يتم تجاوز هذا التاريخ .
- التأكد من أن الجميع قد فهم واستوعب ماهو مطلوب منه تنفيذه بعد الاجتماع.
- توثيق الاجتماع، من خلال تدوين محضر الاجتماع بالدقة والتفصيل المطلوبين.
- بعد انتهاء الاجتماع، إرسال مذكرة خطية إلى كل من المشاركين تتضمن ما هو مطلوب لإنجازه والتاريخ المتوقع للإنجاز.
- متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها أثناء الاجتماع، وذلك لضمان تنفيذها في الأوقات المحددة لها.

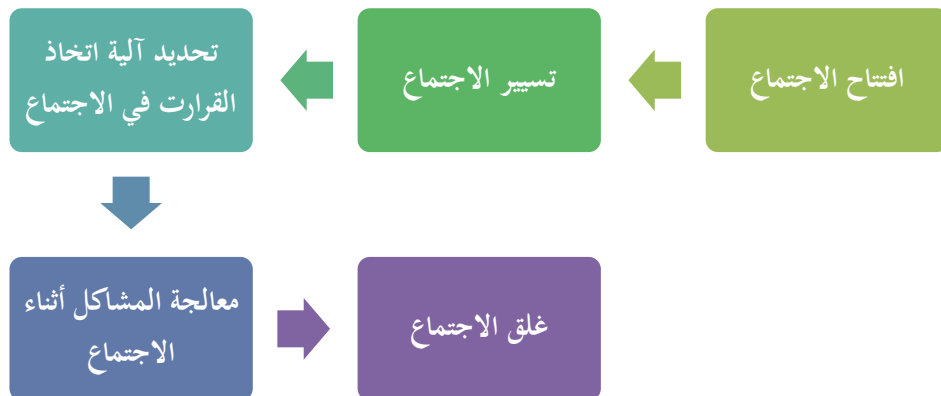
ملخص المراحل التي يمر بها الاجتماع:

يمر الاجتماع بثلاث مراحل رئيسية، بدءاً من الإعداد للاجتماع، مروراً بتيسير الاجتماع، وانتهاء بتوثيق الاجتماع ومتابعة نتائجه، وذلك كما يظهر في المخطط التالي:

مرحلة ما قبل الاجتماع:



مرحلة خلال الاجتماع:





سادساً: حل المشكلات واتخاذ القرارات:

نشاط رقم (٦)

قصة قصيرة لحل المشكلات بطرق ابداعية ملحق رقم (٤)

مفهوم حل المشكلات: (هادي مشعان والدليمي ، معلم القرن الحادي والعشرين أسس إعداده وتأهيله)

يقصد به مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها والمهارات التي

اكتسبها في التغلب على موقف بشكل جديد ، وغير مألوف له في السيطرة عليه ، والوصول إلى حل مرض له .

تعريف المشكلة: (جروان ، الموهبة والتفوق والابداع)

هي " حالة أو موقف ينطوي على خلل أو أزمة بحاجة إلى معالجة من أجل تحقيق هدف مطلوب أو مرغوب." .

خطوات حل المشكلة:

إن نشاط حل المشكلات هو نشاط ذهني معرفي يسير في خطوات معرفية ذهنية مرتبة ومنظمة في ذهن المعني والتي يمكن تحديد عناصرها وخطواتها بما يلي :

١ . الشعور بالمشكلة : وهذه الخطوة تتمثل في إدراك معوق أو عقبة تحول دون الوصول إلى هدف محدد .

٢ . تحديد المشكلة : هو ما يعني وصفها بدقة مما يتيح لنا رسم حدودها وما يميزها عن سواها .

٣ . تحليل المشكلة : التي تتمثل في تعرف الفرد على العناصر الأساسية في مشكلة ما ، واستبعاد العناصر التي لا تتضمنها المشكلة .

٤ . جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة وتتمثل في مدى تحديد الفرد / التلميذ لأفضل المصادر المتاحة لجمع المعلومات والبيانات في الميدان المتعلق بالمشكلة .

٥ . اقتراح الحلول وتتمثل في قدرة الشخص على التمييز والتحديد لعدد من الفروض المقترحة لحل مشكلة ما .

٦ . دراسة الحلول المقترحة دراسة نافذة وهنا يكون الحل واضحاً ، ومألوفاً فيتم اعتماده ، وقد يكون هناك احتمال لعدة أبدال ممكنة ، فيتم المفاضلة بينها بناءً على معايير نحددها .

٧ . الحلول الإبداعية : قد لا تتوفر الحلول المألوفة أو ربما تكون غير ملائمة لحل المشكلة ، ولذا يتعين التفكير في حل جديد يخرج عن المألوف ، وللتوصل لهذا الحل تمارس منهجيات الإبداع المعروفة مثل (العصف الذهني . تألف الأشتات)

نشاط رقم (٧)

تتبعي مخطط حل المشكلات- ملحق رقم (٥)- لحل مشكلة عزوف الطالبات عن تفاعلهن مع برامج غرفة التوعية الاسلامية

وعليك سؤال نفسك والآخرين الأسئلة التالية:

- ماهي المشكلة ؟
- ماهو الوضع الطبيعي ؟
- متى لا تحدث ؟
- ما هي الأسباب التي تعتقد أنها سبب المشكلة؟
- ماهي السمات المميزة للمشكلة ؟
- هل المشكلة تكبر أم تصغر ؟ ماهو الشيء المميز عند تغير حجمها ؟
- متى، وأين، وكيف، ولماذا؟ ومع من حدثت المشكلة؟
- هل المعلومات التي لدي موثوق فيها، وكافية ؟
- ما هو دوري في حدوث المشكلة وكذلك دور الآخرين؟
- ما هو دوري ودور الآخرين في إيجاد الحل وتنفيذه؟

الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات

لا تفعل شيئاً

- إذا كانت المشكلة ستحل تلقائياً .
- إذا كانت آثارها ضعيفة .
- إذا كانت تكلفة الحل أعلى من تكلفة المشكلة

مراقبة الوضع فقط

- إذا كانت غير ملحة .
- إذا بدأت بالتلاشي .
- إذا كانت الأسباب غير واضحة .

معالجة المشكلة

- إذا كانت خطيرة .
- إذا كانت متفاقمة .
- إذا جاء أمر بعلاجها من جهة عليا

معالجة الآثار

- عندما نتوقع زوال السبب .
- عندما تكون تكلفة معالجة السبب كبيرة .
- عندما يكون السبب خارج السيطرة .

مفهوم اتخاذ القرار



عملية تقوم بها حين تواجهك مشكلة أو عائق أو موقف يتطلب منك اختيار البديل أو الحل الأفضل أو الأنسب من مجموعة الحلول المحتملة وهو محصلة مجموعة من الآراء والأفكار والاتصالات وذلك لتحقيق الهدف أو النتيجة المرجوة .

أسباب مشاركة الآخرين في صنع القرار:

هناك أربعة أسباب وحيية لإشراك الآخرين في اتخاذ القرارات إذا لم يتوفر أيًا من هذه الأسباب فعندئذ اتخذي القرار بمفردك:

١- المعلومات : قد يكون أهم سبب لإشراك الآخرين هو أنك لا تملك كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فإذا كان الأمر كذلك فاحصل على المعلومات التي تحتاجها واستعملها.

٢- الالتزام : السبب الثاني في الأهمية هو الحصول على الالتزام نحو تنفيذ القرارات فهناك اعتبارين مهمين:

أولاً: هل من الضروري الحصول على التزام الآخرين؟
أحياناً تكون أنت الوحيد المسئول عن تنفيذ القرار وهنا ليس من الضروري الحصول على التزام الآخرين.

ثانياً: هل يمكنك الاعتماد على التزام الآخرين بدون إشراكهم في صنع القرار؟
٣- الإبداع : يوجد في بعض المواقف عدد كبير من القرارات البديلة المحتملة يتمكن الفريق في مثل هذه الحالات من الإتيان ببدايل أكثر مما يستطيعه الفرد الواحد. وعندما تواجه موقفاً يصعب إيجاد حل مناسب الجأ إلى جماعة العمل وأعملوا سوياً على استطلاع الحلول الممكنة.

٤- التنمية للأفراد المشاركين : تسنح الفرصة في بعض الأحيان لاشترك الآخرين بهدف تعليمهم وتنميتهم. أنت كمشرف تملك المعرفة لمعالجة المشكلة، لكن في المستقبل سيحتاج العاملون معك إلى التعامل مع أمثال هذه المشكلة على انفراد لذا يجب أن تشركهم في الأمور وترشدهم إلى الأسلوب المناسب في التحليل واتخاذ القرار.



نشاط رقم (٨)

عن طريق مقياس حل المشكلات - ملحق رقم (٦) - تبيني مكانتك وقدرتك ومهارتك على التعامل مع المشكلات و حلها ثم اعرضيه على المدربة وبقية أخواتك .



سابعاً : مهارة التحفيز والتعزيز وتشجيع الآخرين :

مفهوم التحفيز :

هو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة .

هو إثارة رغبات. أو احتياجات أو تمنيات يحاول الفرد العمل على إشباعها .
أمثلة من القرآن والسنة

- قال تعالى: ﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ [النحل: ٩٧]
- كان الرسول صلي الله عليه وسلم يحرص المؤمنين على القتال قبيل غزوة بدر قائلاً "والذي نفس محمد بيده، لا يقاتلهم اليوم رجل فيقتل صابراً محتسباً مقبلاً غير مدبر، إلا أدخله الله الجنة" وقال وهو يحضهم على القتال: "قوموا إلى جنة عرضها السموات والأرض"
- يقول عمر بعد توليه الخلافة: فمن يحسن.. نزده، ومن يسيء.. نعاقبه
- يقول العالم النفسي وليم جيمس: "من أعمق الصِّفَات الإنسانية لدى الإنسان: أن يحرص دائماً على أن يكون مُقَدِّراً خيراً تقدير من قِبَل الآخرين."

أهمية التحفيز

توجيه السلوك
نحو الهدف

خلق الرضا لدى
العاملين مما يساعد
في حلا لكثير من
المشاكل

تحسين الوضع
المادي و النفسي
و الاجتماعي
للفرد العامل و
ربط مصالحه
بمصالح المنظمة

تنشط الطاقة
الكامنة في الفرد



أشكال التحفيز :

- تحفيز معنوي : فهي التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية ، مثل المشاركة في صنع القرارات ، كتب الشكر والتقدير ، الترقية
- تحفيز مادي : هي التي تشبع حاجات الفرد المادية مثل الأجور والعلاوات والبدلات والمكافآت. مثلما فعل رسول الله صلى الله عليه وسلم مع سراقه بن مالك ومثل إن تقول لشخص إن أتقنت هذا العمل فلك أجر إضافي.
- تحفيز أخروي: مثلما فعل النبي كان يقول لأحدهم إن فعلت كذا لك الجنة والأمثلة على ذلك كثيرة .
- تحفيز دنيوي: مثلما فرعون مع السحرة (أئن لنا لأجرا إن كنا نحن الغالين قال نعم ...)
- مخاطبة العقل بالإقناع : بإقناعهم أن تطور المؤسسة يعود عليهم جميعاً بالرفع ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم
- التحفيز عن طريق الخوف وهذه الطريقة هي في الواقع طريقة مؤقتة ، ورغم أنها تسهم كثيراً في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تعمّر طويلاً ، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر .
- التحفيز عن طريق التطوير الذاتي.

(وللتعرف على الطريقة المثلى للتعامل مع العاملين عليك معرفة الطبيعة الإنسانية للعاملين معك لكي

تستطيع تفهم نفسياتهم، ومن ثم الوصول إلى هدفك)

تحفيز الذات : الخطوات التي تساعد في تحفيز النفس وهي :

- حددي أهدافك في الحياة، فبدون معرفة هدفك المنشود لن يكون لديك خطة للوصول إليه.
- تدريبي على كيفية تحقيق الأهداف عن طريق تقسيمها إلى أهداف بعيدة المدى وأهداف قصيرة المدى.
- كافئي نفسك عند أي نجاح أو مجهود يستحق الإطراء بأن تشتري لنفسك هدية أو تقوم برحلة استجمام.
- تعلمي كل ما هو جديد في تحقيق نتائج جيدة؛ حيث إن نتائجك هي من سيتحدث عنك ويثني عليك.
- توقفي عن التحدث السلبي للنفس فإنه يقلل من ثقتك في نفسك ومن سعادتك في حياتك.
- فكّري بإيجابية فما يجعلك تشعر بالسعادة أو الحماس عبارة عن مجرد أفكار إيجابية تزرعها أنت في داخلك
- اقرأ كتب الناجحين وسيرهم.
- ثقتك بنفسك تساعدك في تحفيز ذاتك.
- لا تبرجي عقلك الباطن على الاستجابة لردات الفعل الخارجية فأرى الآخرين عنك ليس بالضرورة يعكس رأيك عن نفسك مائة بالمائة.

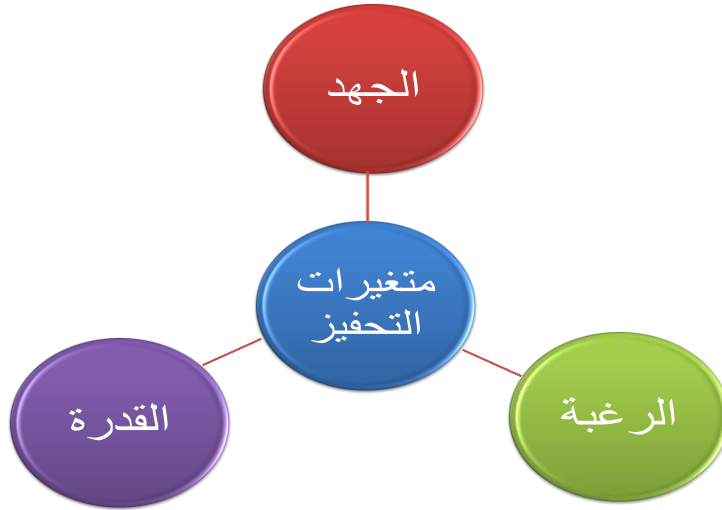
تحفيز الآخرين : الخطوات التي تساعد في تحفيز الآخرين وهي :

- لا بد أن يشعر العاملون بالتحفز للعمل أكثر وبجدية عندما تعطيمهم الصلاحية لاتخاذ القرار أثناء العمل
- حينما يدرك العاملون أن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل المؤسسة يتحفزون للاستمرار .
- شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة؛ نجاحها نجاح له وفشلها فشل له
- اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة.
- مشاركة القرار مع العاملين .
- حددي عوامل تحفيز لكل من يعمل معك، بناء على معرفتك بشخصياتهم.

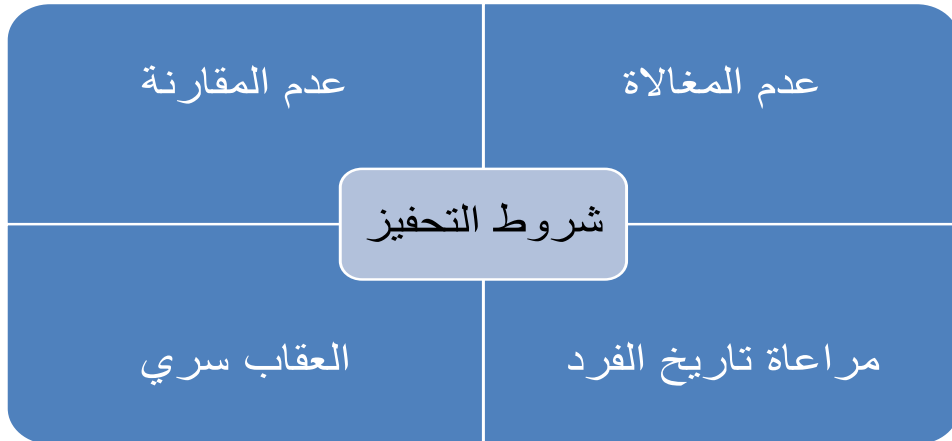
- تأكدي أن نظام المكافآت لديك يتضمن أشكال التحفيز المختلفة بما يتناسب مع طبيعة كل موظف
- يجب أن لا يقتصر نظام المكافآت على العنصر المادي فقط، بل يجب أن يمتد لأشكال أخرى كمزيد من الإجازات
- حاولي أن تنمي لديك مهارة التفويض، لأن تفويض عمل ما لموظف لديك وإعطائه الفرصة لتنفيذه كيفما يرغب .
- لتكن ملاحظاتك وتوجيهاتك متعلقة بأداء الفرد بالعمل وليس بشخصيته.
- لتكن أهدافك الخاصة بالعمل محددة، وقابلة للقياس، ومقبولة، وواقعية، ومحددة بوقت.
- اربطي دائما ما بين إنجازات من يعمل تحت إدارتك وبين إنجازات الشركة ككل.
- لا تنسي الاحتفاء بما تم إنجازه، ولا تكتفي بتحقيق الإنجاز فقط، فالاحتفاء به يعادل أهمية تحقيقه.

الوسائل المفيدة لكسب تعاون العاملين

- اعلمي على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملات بإطرائهن والثناء على ما أنجزنه من أعمال جيدة .
- حاولي أن تتحلى بالصبر ، وأشعري العاملات أنك مهتم بهن
- أفسحي المجال للعاملات أن يشاركن في تحمل المسؤولية لتحسين العمل ، واعلمي على تدريبهن على ذلك.
- أشركي العاملات معك في تصوراتك ، واطلبي منهن المزيد من الأفكار .
- اسمحي بل شجعي المبادرات الجانبية .
- شجعي العاملات على حل مشاكلهن بأنفسهن
- قيّمي إنجازات العاملات ، وبيّني القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة .
- ذكّريهن بفضل العمل الذي يقمن به .
- انزعي الخوف من قلوبهن وصدورهن من آثار ذلك العمل عليهن إن كانت لها آثار سلبية .
- كرري عليهن دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص .
- حاولي أن تجعلي مجموعات العمل متناسبة في التوزيع و المهام .
- حاولي أن توفري للعاملات ما يثير رغباتهن في أشياء كثيرة.



- القدرة : الشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد القدرة وحدها لا تكفي.
- الرغبة : إذا لم الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى و لو تم أدائه





مجالات التحفيز التي استخدمها النبي صلى الله عليه وسلم :

- التحفيز بإظهار الحب والاهتمام
- التحفيز بلفت الانتباه (المرأة السوداء التي كانت تكنس المسجد وماتت وزار النبي قبرها وصلى عليها)
- التحفيز بالعاطفة وذكر الحقائق
- التحفيز بالتلقيب المناسب
- التحفيز بالقول (من قال سبحان الله وبحمده في يوم مائة مرة حطت خطاياها .. " أنا وكافل اليتيم في الجنة)
- تحفيز العقول بالسؤال والتعلم (أتعلمون ... أتدرسون ..)
- التحفيز عن طريق الخوف والتحفيز بالإقناع .

تحفيز فريق العمل

أنت والفريق في عملك تشتركن بالمعلومات والآراء والأفكار والدعم المعنوي والوقت والواجبات مما يفرض عليك أن تضع أفكارا مشتركة وتتبادل الآراء معهم لتصل الى إجماع مشترك وأنتم كفريق تسعون لتحسين المنتج وطريقة العمل ولا بد أن تستشير فريق عملك لحل المشكلات الناجمة والمواجهة للعمل ومن هنا يجب شحذ همم أفراد فريق عملك من خلال أشكال التحفيز المختلفة .

الأدوات التطبيقية المساعدة في قيادة فرق العمل

أولاً : التحليل من خلال طريقة SWOT

هو أحد اساليب التخطيط المنظمة وتستخدم في دراسة وتخطيط البيئة والقرارات الاستراتيجية للعمل وذلك من خلال تقييم الجوانب الاربعة المكونة للاسلوب ودراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للعمل وتتم من خلال دراسة اربع عناصر هامة مكونة للأسلوب وهي :
(ضعف _ قوة _ فرص _ مخاطر)

نقاط الضعف Weaknesses : اية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلا تعيق من القدرة علي استغلال الفرصة

نقاط القوة Strengths : اية امكانيات داخلية ذاتية موجوده فعلا تساعد علي استغلال الفرص وتساعد علي مكافحة التهديدات

الفرص Opportunities : أية ظروف واتجاهات خارجية ذات اثر ايجابي وتمكن من التطور والنمو
المخاطر Threats : أية ظروف واتجاهات خارجية ذات اثر سلبي وهي عامل مهدد وقد تسبب في خسارة



أمثلة نموذجية	التعريف	
متدربين جيدين، مدراء جيدين، موارد مالية جيدة، اتصال جيد مع الفئة المستهدفة، التكنولوجيا متوفرة.	الإمكانات الداخلية التي ستساعد على تلبية المطالب وطرده التهديدات. الأسئلة: أ. ما هو الشيء الذي نجيده؟ ب. كيف هي منافستنا؟ ج. ما هي مصادرها؟	نقاط القوة
الحاجة للتحفيز الحاجة للتنقل التسهيلات مشاكل توزيع الخدمات.	العجز الداخلي الذي يعمل على منع المنظمة من تلبية مطالبها. الأسئلة: أ. ما هي سيئاتنا؟ ب. ما هو أكثر شيء يزعج الفئات المستهدفة؟	نقاط الضعف
- إقبال الفئات المستهدفة على البرنامج. - وجود منظمات متعاونة معنا.	أية ظروف خارجية أو اتجاهات معينة التي تسهل الوصول إلى الهدف. الأسئلة: أ. ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ستساعدنا في تنفيذ البرنامج؟	الفرص
عدم إقبال الفئات المستهدفة على البرنامج مثلاً.	أية ظروف خارجية واتجاهات التي ستؤثر على كفاءة المنظمة. الأسئلة: أ. ما هي الأشياء التي يعملها الناس ونحن لا نعملها؟ ب. ما هي التغيرات المستقبلية التي ستؤثر على منظمنا؟	التهديدات

ويركز تحليل SWOT على الأسئلة التالية:

١. ما هي أهدافك؟
٢. ما هي احتياجات الفئات المستهدفة؟
٣. كيف يمكننا تمييز أنفسنا عن باقي المنظمات وأن لا نكرر عملها؟
٤. كيف يمكننا تحفيز خدماتنا؟
٥. كيف يمكننا تمييز ظروف النطاق الداخلي (القوى والضعف) من ظروف النطاق الخارجي (الفرص والتهديدات).

كشروط مسبق لجلسة SWOT، ينبغي أن يكون هناك تفاهم وتصور مشترك لدى المشاركين في الجلسة حول ماهية الأهداف طويلة ومتوسطة الأمد للمشروع أو المنظمة.

وهناك مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها في الجلسة المخصصة لتحليل سوات وهي :

الخطوة الأولى:

ابدأي بـ "العصف الذهني" على قوى المنظمة. قومي بتوزيع الأوراق والبطاقات واطلي من المشاركات كتابة فكرة على كل بطاقة عن الأشياء التي يعتبرها قوية .
يمكن لكل شخص إعطاء أكبر قدر ممكن من المدخلات. قم بجمع البطاقات واعرضها على لوح. قم بجمع الأفكار وقومي بإزالة أية مدخلات غير مناسبة. تأكدي من أن جميع الأفكار هي قوى حقيقية.

الخطوة الثانية:

قومي بإعادة الخطوة الأولى واجمعي المدخلات الخاصة بنقاط الضعف. ستقوم معظم المشاركات بذكر الضعف وهو ما يناقض القوة التي تم تعريفها في الخطوة الأولى.

الخطوة الثالثة:

قومي بتوجيه الجلسة نحو تحليل الفرص. ابحثي عن فرص واقعية وليست فرص افتراضية. ومن الضروري تعريف المؤشرات التي من خلالها ستتمكن من التمييز ما بين الفرص الواقعية والافتراضية.

الخطوة الرابعة:

قومي بتوجيه الجلسة نحو تحليل التهديدات، ونفس الشيء، عليك أن تميزي بين التهديدات الواقعية والافتراضية.

ثانيا : العصف الذهني :

تعد طريقة العصف الذهني من الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف . وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة .

مفهوم العصف الذهني :

- العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة

- العصف الذهني وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول القضية أو الموضوع المطروح وهذا يتطلب إزالة جميع العوائق والتحفيزات الشخصية أمام الفكر ليفصح عن كل خيالاته والمبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني :

يعتمد نجاح جلسة العصف الذهني على تطبيق أربعة مبادئ أساسية هي :

أولاً .. إرجاء التقييم : لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة

بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل .

ثانياً .. إطلاق حرية التفكير : أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم

التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم

ثالثاً .. الكم قبل الكيف : أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها ،

رابعاً .. البناء على أفكار الآخرين : أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست

حكراً على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك تحويلها وتوليد أفكار أخرى منها .

خطوات جلسة العصف الذهني :

تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها وتتضمن هذه المراحل ما يلي :

- تحديد ومناقشة المشكلة (الموضوع)
- قد تكون بعض المشاركات على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من قائد الجلسة هو مجرد إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة محددة
- إعادة صياغة الموضوع :
- يطلب من المشاركات في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى . وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع
- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني :
- تحتاج المشاركات في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق تتدرج المشاركات على الإجابة عن سؤال أو أكثر تلقية قائدة المشغل .
- العصف الذهني :
- تقوم قائدة المشغل بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها .

● تحديد أغرب فكرة :

عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن لقائدة المشغل أن تدعو المشاركات إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعداً عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة وعند انتهاء الجلسة تشكر قائدة المشغل المشاركات على مساهمتهن المفيدة

● جلسة التقييم :

الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها ، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفينية يصعب تحديدها ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية وعملية التقييم تحتاج نوعاً من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة .

ويقوم أسلوب العصف الذهني على مبدئين وأربعة قواعد :

العصف الذهني

مبادئ العصف الذهني :



١- تأجيل الحكم على الأفكار



٢- الكمية تولد الكيف



القواعد الأربع الأساسية :

١- ضرورة تجنب الحكم أو النقد أو التقويم.



٢- إطلاق حرية التفكير.



٣- كم الأفكار مطلوب.



٤- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

ثالثا : مهارة تصميم وصياغة الأهداف:

مفهوم الهدف : هو الأمر الذي يرغب الشخص في تحقيقه.
إذا كان النجاح هو تحقيق الأهداف وحتى نحقق أهدافنا فإننا لا بد إن نقوم بإعدادها وصياغتها بطريقة تساعدنا على تحقيقها وتشجذ عزائمنا للعمل بفاعلية وكفاءة.

مستويات الأهداف:

- أهداف عامة : أقرب ما تكون إلى الرغبة أو الأمنية.
مثال " الحصول على تقدير امتياز في الثانوية العامة"
مثال آخر " إصلاح شباب الأمة"
- أهداف مرحلية : تجزئة للهدف العام.
مثال "استثمار الوقت بطريقة تساعد على الاستذكار"
مثال آخر " إعداد وتهيئة مجموعة من الشباب المصلحين"
- أهداف سلوكية وإجرائية : خطوات علمية محددة لترجمة الأهداف.
مثال " الإعداد المسبق للدروس ، أو الاتفاق مع مدرس خصوصي"
مثال آخر " التوسع في المحاضن التربوية"

خطوات صياغة الأهداف:

- صياغة الهدف العام وكتابته.
- التفكير بالهدف العام وتحليل طبيعته.
- تحديد الأهداف المرحلية.
- تحديد الأهداف الإجرائية.
- وضع الأهداف الإجرائية في برنامج زمني واضح.
- وضع خطة بديلة توصل للهدف العام في حالة عدم التمكن من تحقيق بعض الأهداف المرحلية أو الإجرائية.
- التنفيذ.
- التقييم و التقويم.

معادلة مهمة:

أهداف واضحة + تخطيط سليم + تنفيذ بوسائل مناسبة + تقييم ومراجعة = تحقيق النتائج المطلوبة بإذن الله

ويراعى عند وضع الأهداف ما يلي:

- صياغة الهدف بصيغة الفعل تحقيق، إنهاء، تبديل.
- تكتب بعبارة إيجابية تدل على ما يفترض فعله لا ما يفترض تركه.
- الدقة والاختصار دون إطالة أو إطناب.
- أن تكون الأهداف وفق القدرات والإمكانات.
- إن كان الهدف للمجموعة فلا بد من اشتراك الجميع في صياغة الهدف.
- تحديد الإطار الزمني لتحقيق هذا الهدف.

الأهداف الذكية (SMART)

كلمة SMART مركبة من الحروف الأولى للكلمات Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely وستتعرف على معنى كل كلمة من هذه الكلمات، وكيفية وضع الأهداف التي تنطبق عليها شروط الأهداف الذكية.

الكلمة الأولى: Specific أو محدد

أي أنك تمتلك التصور الواضح للهدف من جميع جوانبه. وقد يساعدك في ذلك استخدام الأسئلة التالية:

- ما هو الشيء الذي ترغب بتحقيقه؟
- لماذا ترغب بتحقيقه؟
- كيف ستتمكن من تحقيقه؟
- من سيساعدك على تحقيقه؟
- أين ستعمل على تحقيق الهدف؟

الكلمة الثانية: **Measurable** أو يمكن قياسه

وهنا يقصد قياس الهدف ذاته، أو قياس درجة الإنجاز، أي أن هدفك يمكن قياسه بكمية. فعلى سبيل المثال عندما تحصل على تقييم ممتاز في الجامعة أو في العمل، هذا إنجاز يمكن قياسه بنسبة ٩٠ إلى ١٠٠% مثلاً. وكذلك لو كان هدفك إنهاء قراءة كتاب من ١٠٠ صفحة، حين تصل للصفحة رقم ٥٠ أنت تعرف بأنك قطعت نصف المشوار.

الكلمة الثالثة: **Attainable** أو يمكن تحقيقه

هناك أهداف مستحيلة التحقق، فمنها ما هو مستحيل إطلاقاً لتعارضه مع القواعد الفيزيائية الطبيعية، ومنها ما هو مستحيل بسبب المعطيات الموجودة لديك. فعلى سبيل المثال، لو قال شخص بأنه سيقفز من أعلى برج في المدنية، وسيرفرف بيديه ليطير، فإنك تستطيع القول بأن هذا الأمر مستحيل إطلاقاً. وكذلك لو قال شخص بأن هدفه هو الوصول إلى مدينة الرياض من مدينة الدمام (المسافة بينهما تقارب ٤٠٠ كيلو متر) في خلال ساعة بالسيارة، فأيضاً هذا مستحيل. ولكن لو قال نفس الشخص بأنه سيذهب إلى المطار في هذه اللحظة ليحجز مقعد ويسافر بالطائرة خلال ساعة، فهذا مستحيل بسبب المعطيات المتوفرة لديه. قد يذهب فيجد مقعداً شاغراً ويتمكن من الوصول ولكن هذا الأمر لن يحدث إلا نادراً.

لذلك عندما تضع هدفاً يجب أن يكون من الأهداف المنطقية الممكن تحقيقها عموماً، وأيضاً، يجب أن تكون معطياتك أو قدراتك الخاصة متوافقة مع ذلك الهدف.

الكلمة الرابعة: **Relevant** أو أن الهدف مهم لك

هناك أهداف قد تضعها للتسلية أو لإثبات شيء للآخرين. هذه الأهداف إن لم تكن على علاقة بهدفك الرئيسي أو أحد الأهداف المؤدية له فإنها ليست أهدافاً ذكية، ووضعك لها واشغال نفسك بها مضيعة للوقت والجهد.

الكلمة الخامسة: **Timely** أو ضمن إطار زمني

الإطار الزمني يعني أن تضع لنفسك وقتاً تبدأ فيه العمل على الهدف، ووقتاً تنهي فيه عملك عليه. هذه النقطة مهمة، فهي تجبرك على معرفة الوقت اللازم لإنهاء العمل على الهدف. حين تبدأ بملاحظة

الأوقات التي تحتاجها مشروعاتك، ستدرك قيمة الوقت وحينها لن تدخل في جدول أعمالك، إلا الأعمال التي تستحق أن تكون فيه.

مثال على هدف غير ذكي وهدف ذكي:

عندما تقولين لنفسك: “عدد طالبات غرفة التوعية في مدرستي ٤٠ طالبة ” هذا هدف غير ذكي، ولكن عندما تقولين : “هدفي أن يصل عدد طالباتي في غرفة التوعية إلى ٤٠ طالبة قبل نهاية الشهرين القادمين” هذا هدف ذكي يحتوي على جميع العناصر الخمسة السابقة.

معرفة أهم جوانب التميز والقصور لدى أعضاء فريق العمل :

ومن خلال معرفتك لأهم صفات عضو فريق العمل الذي يشاركك الفريق يمكن معرفة أهم جوانب التميز والقصور عند الأفراد وبالتالي معرفة كيفية معالجة القصور والتخلص منه ومعرفة جوانب التميز وتشجيعها وتعميمها على أعضاء الفريق ، وأليك أهم السمات اللازم توفرها بالعضو الفاعل :

● التعاون

يتميز الأعضاء الفعالين بفريق العمل بقدرتهم على العمل مع غيرهم بشكل متناسق و بأسلوب متعاون جدا لتحقيق الغاية المشتركة عند جميع الموظفين في الفريق كما إن غايتهم من التعاون هي تحقيق أفضل النتائج للفريق بشكل عام

● المبادرة : تعتبر المبادرة و تحمل المسؤولية و تقديم المشاركات الفعالة من أهم عناصر دينميكيات الفريق..

● القدرة على التأقلم

يتميز عضو الفريق الفعال بقدرته على التأقلم مع التغيرات الجذرية و الدراماتيكية التي قد تطرأ على الشركة أو على فريقه في بعض الأحيان إذ يتمتع عضو الفريق الجيد بقدرته على تغيير أو تعديل وجهة نظره إذا تطلب الأمر حيث أنه لا يتمسك بالمعايير القديمة و التي لم تعد ذات فائدة في حال ضحضها من قبل الفريق كله. يعتبر أكثر الموظفين قدرة على التأقلم أكثرهم سرعة و قابلية لتعلم ما هو جديد.

● الالتزام

يتميز أعضاء الفريق الناجحين عن غيرهم بالالتزام الذي تسهل ملاحظته من الغير تجاه الفريق و أهدافه. فهم لا ينسحبون عند اشتداد الظروف و تراكم العواقب أمامهم و لا يتوانون عن إيفاء التزامهم تجاه الفريق و أجنده الخاصة. كذلك، يظهر التزام هؤلاء الأشخاص بشكل واضح للعيان في دقتهم في المواعيد و حرصهم على حضور الاجتماعات بوقتها و ثباته في بذل أقصى جهدا له في خدمة الفريق لتحقيق أهدافه

● الاحترام المتبادل

يجب عضو الفريق الناجح أن يعامله الناس كما يجب أن يعامل حيث يكن أعلى درجات الاحترام لأعضاء فريقه الآخرين كما يحترم آرائهم و وجهة نظرهم في جميع الأحوال. بالإضافة إلى ما سبق، يحترم أعضاء الفريق الفاعلين الاختلافات التي توجد بينهم و هم أيضا مرحبين لآراء الآخرين و منفتحين لها بأعلى درجات المهنية و الانفتاح

- الاستماع بانتباه:
إن أفضل أعضاء الفريق هن اللواتي يعرفن كيفية الاستماع بحيوية و انتباه إلى الأشخاص الآخرين و هن اللواتي يظهرن اهتمامهن الصادق في الآراء و وجهات النظر التي يطرحها الآخرين من دون تصنع أو أية نظرة فوقية.
من سمات الانصات بانتباه الصدق في محاولة استيعاب و فهم أعضاء الفريق الآخرين و الاستماع لهم بحيوية دون مقاطعة و إعطاء الرأي على ما تم طرحه من الطرف الآخر بصدق بعد إنهائه من التعبير عن وجهة نظره
- الاتصال مع الآخرين بفاعلية
يمكن وصف جو الفريق الذي يسوده الاتصال الفاعل بالوسط الذي يستطيع أن يثق المرء بوصول أفكاره المطروحة إلى الغير بأسلوب مهني متناسق و موجز و واضح بطريقة ديناميكية تحترم فيها الآراء الأخرى.
- يمكن الاعتماد عليه
إن أعضاء الفريق الفاعلين يمكن الاعتماد عليهم بشكل كبير. و السبب في ذلك يعود إلى التزامهم في إكمال المشاريع التي يعملون عليها و احترامهم الكبير للمواعيد و يمكن لهم أن يظهرها من خلالها إخلاصهم الصادق نحو الشركة و الفريق و المشروع الذين يعملون عليه
- الحماس
يساهم العضو الفاعل في الفريق في رفع معنويات فريقه و دفعه لمعدل حماس أعضائه نحو الأمام نظرا للدور الهام الذي يلعبه رفع المعنويات في زيادة إنتاجية الفريق و فتح شهية كل عضو على العمل
- حل المشاكل بفاعلية
يتمتع عضو الفريق الناجح بمهارة عالية في حل المشاكل، فهو يواجه المشكلة بشكل بناء يتسم بالإبداع و الفاعلية
- الجاهزية
يتميز عضو الفريق الفاعل بجاهزيته المثيرة للإعجاب. فهو لا يحضر أي اجتماع إلا و قد جهز له قاعدة كافية من المعلومات عن الأمور التي سيتم التطرق لها في ذلك الاجتماع حتى يتمكن من الخوض في حلقة النقاش التي ستدور هناك بشكل كامل و إيجابي.

● الثبات

يتحلى أعضاء الفريق الفعالين بالعزيمة و الثبات تجاه تحقيق أهداف فريقهم بعض النظر عن العراقيل التي تواجههم فهم يعملون بكد و جد ليتخطوا تلك العقبات كما لا يسمحون لأي شيء أن يقف في طريقهم و يشيئهم عن إتمام مهمتهم مهما اشتدت الصعوبة عليهم.

● توجيه الدعم و الإسناد للغير

يعتبر إسناد و دعم عناصر الفريق لبعضهم البعض عامل مهم من عوامل النجاح ، فكلما سادت الأنانية و تفشى الكبرياء الزائد عن حده في جو الفريق و عكر انعدام الثقة صفائه قلت فرصة التناقل الحر للأفكار الإبداعية نتيجة للسلبية التي طفت على الجو العام و التي بدورها تؤدي إلى إعاقاة عملية حل المشاكل الفعالة. تحسبا لهذه الأمور، يجب ضمان أعضاء الفريق الفاعلين لجاهزيتهم التامة و قدرتهم على توفر الدعم الإيجابي و الرفع من معنويات الآخرين في الفريق.



- الاتصالات الإدارية للدكتور ... لطفي رائد محمد
- أحمد عبدالغني، ورقة عمل "إدارة وبناء فرق العمل"
- بناء فريق العمل ... أ. خالد المبارك- معهد الإدارة العامة.
- التخطيط الاستراتيجي ... د. عبد الله المقرن- حقيبة تدريبية
- التدريب القيادي ... هاشم الطالب.
- حقائب تدريبية سابقة لمعد الحقيبة .
- حقائب تدريبية متنوعة .
- الفكر الإداري ... إبراهيم المنيف.
- فن إدارة الاجتماعات ... للدكتور علي الحمادي .
- مهارات الاتصال الفعال ... د. إبراهيم القعيد- حقيبة تدريبية
- مواقع مختلفة من الانترنت .
- هايل عبد المولى طشطوش ، أساسيات في القيادة والإدارة


مركز صناعة الأفكار للإستشارات
ALAFKAR CENTER FOR CONSULTING

الرسالة:

صناعة مشروعات تربوية نسائية نوعية وتقديم خدمات إسنشارية لذوي الاختصاص من المنظمات والقيادات من خلال خبراء ومختصين.

الرؤية:

بينت خبرة يقدم مشروعات نسائية تربوية رائدة.

الاهداف الاستراتيجية :

- ١ [بناء شراكات مع المنظمات والقيادات التربوية.
- ٢ [نشر ثقافة العمل التربوي.
- ٣ [صناعة ورعاية مشاريع تربوية مميزة .
- ٤ [نمذجة وإبراز التجارب والمشاريع التربوية المميزة.
- ٥ [دعم النواصل بين القيادات التربوية.
- ٦ [وضع رؤية استراتيجية للعمل التربوي النسائي.
- ٧ [بناء قيادات تربوية نسائية.



للتواصل:

هاتف وفاكس / ١٤٥٥٢٤٥١ - ٠١

جوال / ٥٥٥٣٣٣٠٠٦

البريد الإلكتروني / alafkarc@gmail.com

الموقع الإلكتروني www.alafkarc.com

ملحق (١)

لغة الجسد

لغة الجسد هي أول ما يلفت انتباه الآخرين إلينا دون أن نتفوه بكلمة أو نعبر عن رأي أو نشكو من ظلم أو نسترسل في التعبير عن الإعجاب بأحد. فنظرة العين تكفي لتوصيل رسائلنا . فبمجرد أن ينظر أحدنا نظرة اشمئزاز عند رؤية أحد الأشخاص فهذا دليل كافٍ على عدم ترحيبنا بالتواصل معه، وعند تلويح أحدنا بيده ناحية أحد المحيطين، فهذا دليل على رغبتنا في إلقاء التحية عليه. وعند التجول بالعين في صحبة الأصدقاء فهذا دليل على تشتت الذهن وغياب التركيز. ومما لا شك فيه أن كل تلك الحركات وغيرها تترك انطباعات عن المرء منا لدى الآخرين وقد تدفعهم لإصدار أحكام مسبقة عنا دون تعامل مباشر واحتكاك مستمر بيننا قد تتجلى من خلالهما طبيعتنا الشخصية .

ويتميز كل منا بحركات معينة تمنح شخصيته طبيعتها الخاصة، وقد تصبح تلك الحركات أحياناً مفتاح شخصيتنا والسبيل للتعرف على أبعادها، فهناك من يبدو مكتئباً وعازفاً عن التواصل مع المحيطين به بسبب عيوسه المستمر وعدم مشاركته الآخرين لحظات المرح . وهناك من يظنه البعض غير جاد، وربما قليل الأدب، بسبب عاداته في تحريك أصابعه بالعزف على الأسطح الصلبة، وكذلك من يبدو منكشراً ومطأطأ الرأس والذي يراه البعض ضعيف الشخصية ومنعدم الثقة بالنفس. أما من يمشي دائماً بأنف مرفوعة دون أن ينظر لمن سواه من المحيطين فعادة ما يظنه البعض شديد الزهو بنفسه وغير مقدر للآخرين ولا تتعلق لغة الجسد بطريقتك في تحريك أعضاء جسدك، إنما تتعلق بجميع ما تقوم به من وسائل للتواصل مع الآخرين باستخدام أي عضو من جسدك، فحركة العين ورفع الحاجبين وابتسامة الشفتين وحركات الشفاه، كلها محسوبة علينا وقد تساعد في تكوين صورة عنا لدى الآخرين. وقد لا يصب أحد الأشخاص غضبه عليك أو يُسمعك كلمات قاسية، ولكن يكفي أن يرمقك بنظرات قاسية من عينين يشع منهما الغضب حتي يتأكد لك أنه مغتاظ منك بسبب أمر فعلته كذلك قد لا يُخبرك أحد الأشخاص عن رغبته في عدم التواصل معك، فيكفي أن يجول بناظره بعيداً عنك حتى يتأكد لك أنه لا يريد الاحتكاك بك. النظر إلى الأرض والإحجام عن النظر في عيون الآخرين، فهذا يشير إلى الخوف والضعف وفقدان الثقة بالنفس . الانكماش في الجلسة، فهذا دليل على عدم القدرة على مواجهة المواقف وضعف الشخصية . عدم التفاعل مع الآخرين أثناء التحدث، فالوجوم وعدم تحريك الرأس في وجود الآخرين يشير إلى عدم اهتمامك بما يقولون وإلى عدم رغبتك في التواصل معهم . هز القدمين أثناء الجلوس، وهذا أكثر ما يشير إلى التوتر والقلق وانعدام الثقة في النفس والخوف من المستقبل وترقب الأحداث المقبلة .

التحليق بالعينين إلى الأعلى، رغم أنه يدل على التفكير والانشغال بأمر خاصة تستحق الاهتمام، فهو يشير إلى عدم التركيز وغياب الرغبة في التواصل مع الآخرين عند التواجد بين الأصدقاء أو زملاء العمل . مد الجسم إلى الخلف، هذا يدل إما على التعب والرغبة في الحصول على قسط من الراحة، أو على الملل وفقدان الرغبة في مواصلة النشاط الحالي . تشبيك اليدين، وهذا يشير إلى اليأس والإحباط وفقدان الأمل في إمكانية تحسين الأحوال .

تحريك الأصابع باستمرار، يشير إلى التملل وفقدان الرغبة في مواصلة العمل وعدم القدرة على التركيز .
كثيرة في ضوء ما لدى الشخص المراد توجيهه من استعدادات، وفي ضوء الظروف الخارجية القائمة في المجتمع، وفي ضوء التغيرات التي حدثت وتحديث في المجالات العلمية والمهنية المتباينة .

ملحق رقم (٢)

اختبري قدرتك على الاتصال الفعال

ضعي علامة (➡) أمام الدرجة المناسبة. درجة ٥ تعني أنك أقرب ما تكونين إلى الحد الأعلى وأبعد ما تكونين من الحد الأدنى ودرجة ١ تعني أنك أشد قرباً إلى الحد الأدنى وأكثر بعداً عن الحد الأعلى. (من كتاب الاتصال الفعال للدكتور / إبراهيم الفعيد)

م	الحد الأعلى	الدرجة					الحد الأدنى
		١	٢	٣	٤	٥	
١	أقبل معارضة رأيي بصدق رطب						أشعر بالضيق أحياناً عندما يعارض شخص رأيي
٢	لا أتمسك برأيي عندما أقتنع بصواب الرأي الآخر؟						أتمسك برأيي أحياناً بعناد خوفاً أن أبدو ضعيفاً
٣	انتبه بتركيز شديد لكافة الأفراد عند الحوار واستوعب موقف كل منهم بدقة مهما كان موقفك الشخصي من موضوع الحوار						إن موقفك الشخصي من موضوع الحوار لا يتأثر كثيراً بما يقوله الآخرون خاصة وأن هناك الكثيرين الذين يتحدثون حياً في الحديث
٤	أقبل القرار الذي تصل إليه الغالبية في الجماعة عن طيب خاطر حتى ولو كان رأياً مختلفاً مع ذلك القرار.						أشعر بضيق شديد عندما تصل الغالبية في الجماعة إلى رأي مخالف لرأيي وأعتبر أنني أخفقت في إقناع الآخرين بالرأي الذي أتبناه
٥	أنا حريص ألا أكرر نفس الكلام الذي أقوله أثناء الحوار حتى لو سنحت لي فرصة الحديث.						أكرر نفس الكلام الذي أقوله أحياناً كلما سنحت لي فرصة الكلام
٦	إذا اقتنعت بوجهة النظر المعارضة لرأيي أترف بخطئي بسهولة.						أشعر بالخجل من نفسي إن كانت وجهة نظري غير سليمة
٧	أنصت بتركيز شديد للرأي المخالف لرأيي لأستوعب ما ينطوي عليه من حقائق قد تكون غائبة عني..						لا أكثرث كثيراً بالأبعاد الجديدة التي تذكر أثناء الحوار لأن هذا من شأنه التوسع في الموضوع محور الحوار وبالتالي صعوبة الخروج بنتيجة
٨	أؤمن بأن الخلاف في الرأي لا يفسد للود قضية، خاصة وأن الخلاف في الرأي ما هو إلا إثراء للموضوع محور النقاش...						أشعر بالقلق الشديد عندما تزداد جدة الخلاف في الجماعة
٩	أسعى لإثارة الفرصة لكل فرد في الجماعة كي يعبر عن رأيه حتى أستوعب كافة الحقائق والآراء في موضوع النقاش.						لا يمكن ترك الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه حيث إنه كثيراً ما تتكرر نفس الآراء وتكون النتيجة هي مضاعفة للوقت
١٠	أعتقد أن رأي الجماعة دائماً أفضل من رأي الفرد..						أعتقد أن الرأي الفلدي أكثر فعالية على الأرجح من رأي الجماعة
١١	أتحاشى التعرض لذوات الأفراد الآخرين أو جرح إحساس أي منهم في النقاش						لا أعبأ كثيراً بذوات الأفراد الآخرين أو أحاسيسهم طالما أن الرأي الذي أتبناه موضوعي
١٢	أعتبر نفسي محاوراً ومناقشاً ناجحاً						هناك العديد من الأسباب الموضوعية والشخصية التي لا تجعلني محاوراً ناجحاً

كلما حققت نسبة أعلى من الدرجات في التمرين السابق كلما كانت قوتك الاتصالية رائعة.

ملحق رقم (٣)

الصخور الكبيرة

قام أستاذ جامعي في قسم إدارة الأعمال بإلقاء محاضرة عن أهمية تنظيم وإدارة الوقت حيث عرض مثالا حيا أمام الطلبة لتصل الفكرة لهم.

كان المثال عبارة عن اختبار قصير، فقد وضع الأستاذ دلوًا على طاولة ثم أحضر عددًا من الصخور الكبيرة وقام بوضعها في الدلو بعناية، واحدة تلو الأخرى، وعندما امتلأ الدلو سأل الطلاب : هل هذا الدلو ممتلئًا ؟

قال بعض الطلاب : نعم .

فقال لهم : أنتم متأكدون ؟

ثم سحب كيسًا مليئًا بالحصى الصغيرة من تحت الطاولة وقام بوضع هذه الحصى في الدلو حتى امتلأت الفراغات الموجودة بين الصخور الكبيرة

ثم سأل مرة أخرى : هل هذا الدلو ممتلئ ؟

فأجاب أحدهم : ربما لا ..

استحسن الأستاذ إجابة الطالب وقام بإخراج كيس من الرمل ثم سكب في الدلو حتى امتلأت جميع الفراغات الموجودة بين الصخور ..

وسأل مرة أخرى : هل امتلأ الدلو الآن ؟

فكانت إجابة جميع الطلاب بالنفي. بعد ذلك أحضر الأستاذ إناء مليئًا بالماء وسكب في الدلو حتى امتلأ .

وسألهم : ما هي الفكرة من هذه التجربة في اعتقادكم ؟

أجاب أحد الطلبة بحماس : أنه مهما كان جدول المرء مليئًا بالأعمال، فإنه يستطيع عمل المزيد والمزيد بالجد والاجتهاد .

أجابه الأستاذ : صدقت .. ولكن ليس ذلك هو السبب الرئيسي .. فهذا المثال يعلمنا أنه لو لم

نضع الصخور الكبيرة أولاً، ما كان بإمكاننا وضعها أبدا .

ثم قال : قد يتساءل البعض وما هي الصخور الكبيرة ؟ إنها هدفك في هذه الحياة أو مشروع تريد تحقيقه

كتعليمك وطموحك وإسعاد من تحب أو أي شيء يمثل أهمية في حياتك .

تذكروا دائماً أن تضعوا الصخور الكبيرة أولاً .. وإلا فلن يمكنكم وضعها أبدا ..

فاسأل أخي الحبيب نفسك الليلة أو في الصباح الباكر .. ما هي الصخور الكبيرة في حياتنا ؟ وقم بوضعها

من الآن .

ملحق رقم (٤)

قصة مفيدة (حل المشكلات بطرق ابداعية)

قديمًا و في أحد قرى الهند الصغيرة، كان هناك مزارع غير محظوظ لاقتراضه مبلغًا كبيرًا من المال من أحد مقرضي المال في القرية. مقرض المال هذا - وهو عجوز و قبيح - أعجب ببنت المزارع الفاتنة، لذا قدم عرضًا بمقايضة .

قال: بأنه سيعفي المزارع من القرض إذا زوجه ابنته. ارتاع المزارع و ابنته من هذا العرض . عندئذ اقترح مقرض المال الماكر بأن يدع المزارع و ابنته للقدر أن يقرر هذا الأمر. أخبرهم بأنه سيضع حصاتين واحدة سوداء و الأخرى بيضاء في كيس النقود، و على الفتاة التقاط أحد الحصاتين .
- إذا التقطت الحصاة السوداء، تصيح زوجته و يتنازل عن قرض أبيها
- إذا التقطت الحصاة البيضاء، لا تتزوجه و يتنازل عن قرض أبيها
- إذا رفضت التقاط أي حصاة، سيسجن والدها
كان الجميع واقفين على ممر مفروش بالحصى في أرض المزارع، و حينما كان النقاش جاريا، انحنى مقرض المال ليلتقط حصاتين. انتهت الفتاة حادة البصر أن الرجل التقط حصاتين سوداوين و وضعهما في الكيس. ثم طلب من الفتاة التقاط حصاة من الكيس .

الآن تخيل أنك كنت تقف هناك ، بماذا ستصح الفتاة ؟ إذا حللنا الموقف بعناية سنستنتج الاحتمالات التالية:

سترفض الفتاة التقاط الحصاة

يجب على الفتاة إظهار وجود حصاتين سوداوين في كيس النقود و بيان أن مقرض المال رجل غشاش .
تلتقط الفتاة الحصاة السوداء و تضحى بنفسها لتتقذ أباهما من الدين و السجن .
تأمل لحظة في هذه الحكاية، إنها تسرد حتى نقدر الفرق بين التفكير السطحي و التفكير المنطقي. إن ورطة هذه الفتاة لا يمكن الإفلات منها إذا استخدمنا التفكير المنطقي الاعتيادي. فكر بالنتائج التي ستحدث إذا اختارت الفتاة إجابة الأسئلة المنطقية في الأعلى .

مرة أخرى، ماذا ستصح الفتاة ؟

حسنًا ! هذا ما فعلته الفتاة :

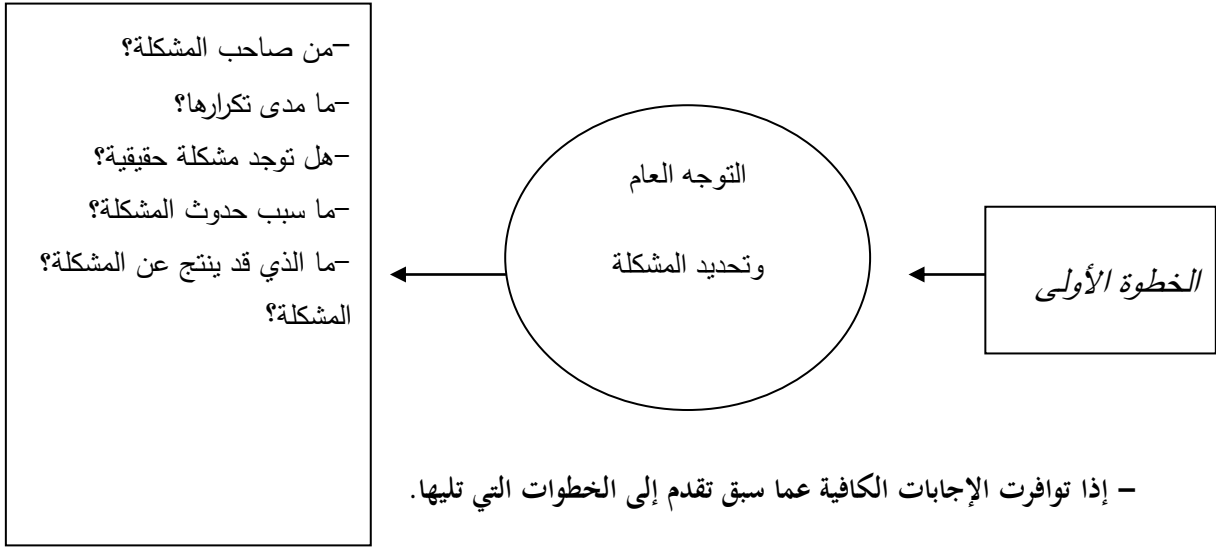
أدخلت الفتاة يدها في كيس النقود و سحبت منه حصاة و بدون أن تفتح يدها و تنظر إلى لون الحصاة تعثرت و أسقطت الحصاة من يدها في الممر المملوء بالحصى ، و بذلك لا يمكن الجزم بلون الحصاة التي التقطتها الفتاة .

"يا لي من حمقاء، و لكننا نستطيع النظر في الكيس للحصاة الباقية و عندئذ نعرف لون الحصاة التي التقطتها" هكذا قالت الفتاة، و بما أن الحصاة المتبقية سوداء، فإننا سنفترض أنها التقطت الحصاة البيضاء. و بما أن مقرض المال لن يجرؤ على فضح عدم أمانته ' فإن الفتاة قد غيرت بما ظهر أنه موقف مستحيل التصرف به إلى موقف نافع لأبعد الحدود
الدروس المستفادة من القصة :

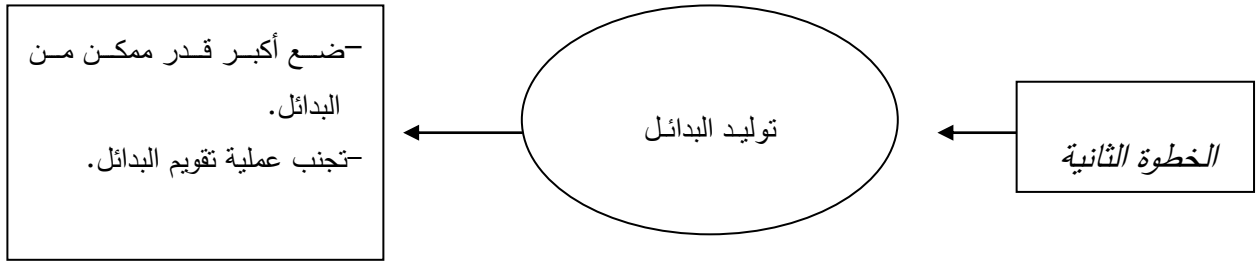
هناك حل لأعقد المشاكل، و لكننا لا نحاول التفكير .اعمل بذكاء و لا تعمل بشكل مرهق .

ملحق رقم (٥)

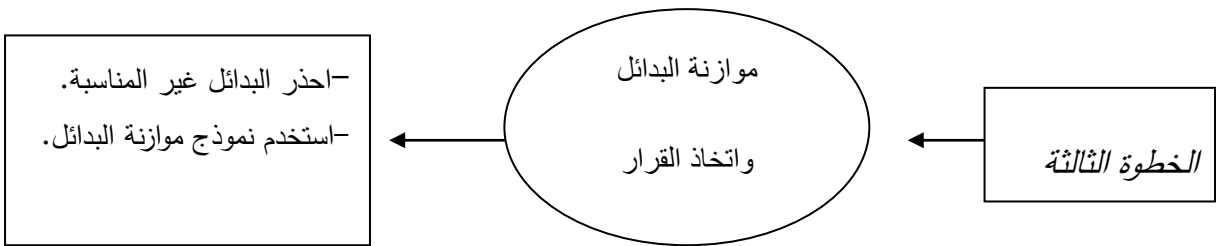
نموذج مخطط لحل المشكلة



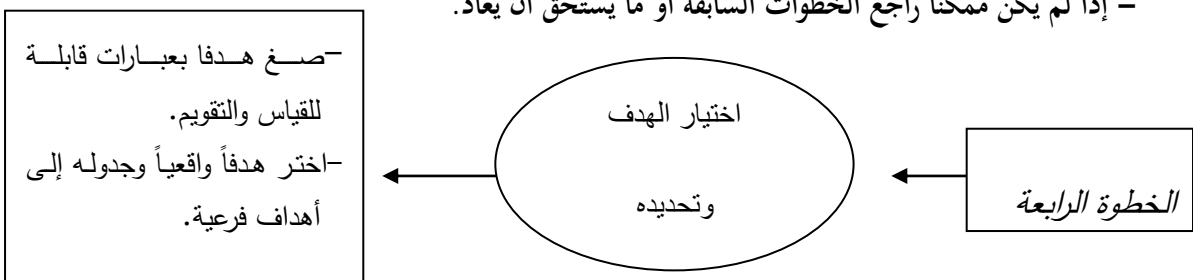
وإلا تعود إلى تعديل ظروف تحديد المشكلة.



- إذا لم تكن البدائل كافية ومناسبة راجع الخطوتين الأولى والثانية.

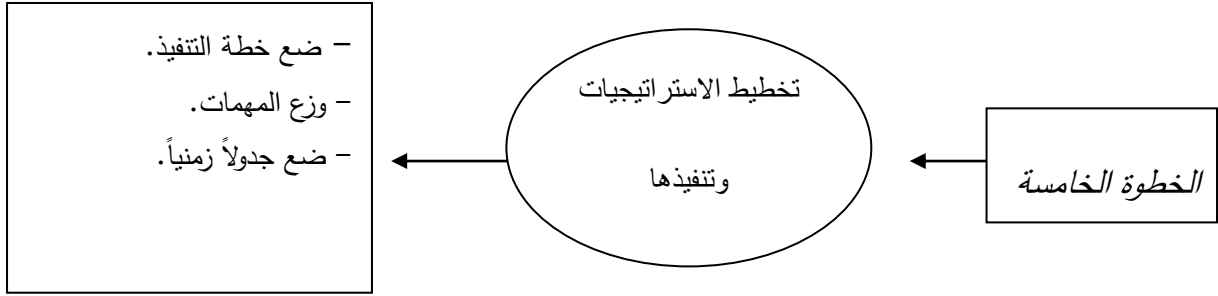


- إذا لم يكن ممكناً راجع الخطوات السابقة أو ما يستحق أن يعاد.



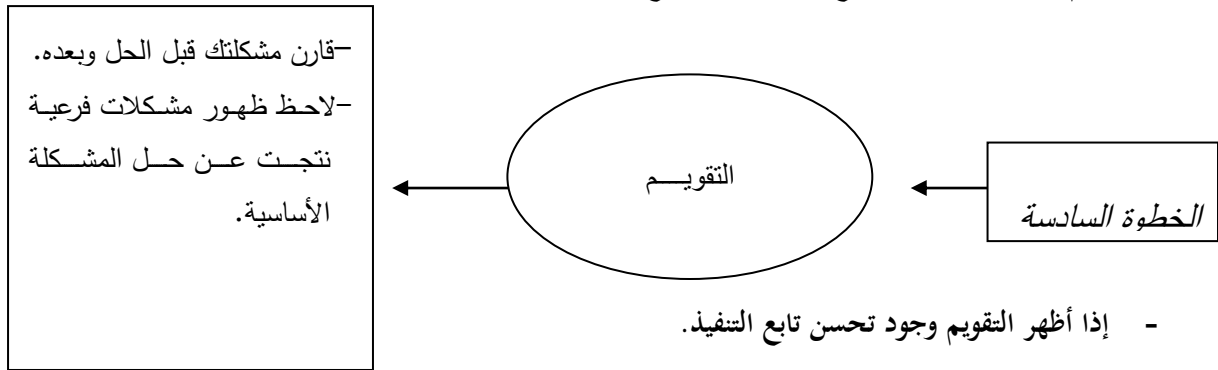
- إذا تم اختيار الهدف وتحديده انتقل إلى الخطوة التالية.

- إذا لم يكن من الممكن اختيار الهدف أعد ما يستحق أن يعاد.



- إذا تم وضع خطة التنفيذ انتقل إلى الخطوة التالية.

- إذا لم يكن من الممكن وضع خطة التنفيذ راجع الخطوات السابقة، أو ما يستحق أن يعاد.



- إذا أظهر التقويم وجود تحسن تابع التنفيذ.

- إذا أظهر التقويم أن الحل غير مناسب راجع الخطوات السابقة.

- إذا ظهرت مشكلات فرعية أعد ما يستحق أن يعاد.

ملحق رقم (٦)

مقياس مهارة حل المشكلات

يتضمن هذا التقويم مهارة حل المشكلات عبارات تصف الطريقة التي يستخدمها الأفراد عادة في التعامل مع مشكلات الحياة اليومية. يرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى انطباقها على طريقته الخاصة في حل المشكلات وذلك بوضع إشارة (√) مقابل العبارة في العمود المناسب.

تنطبق بدرجة بسيطة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	الفقرة
			١- أنظر إلى المشكلات كشيء طبيعي في حياة الفرد
			٢- أعمل على جمع المعلومات حول المشكلة التي تواجهني
			٣- أفكر بالجوانب الإيجابية والسلبية للحلول المقترحة كافة
			٤- أركز على جميع البدائل التي قد تصلح لحل المشكلة
			٥- أركز انتباهي على النتائج الفورية للحل وليس على النتائج البعيدة
			٦- لدي القدرة على التعامل مع مشكلات الحياة اليومية
			٧- أحاول تحديد المشكلة بشكل واضح
			٨- أجد من الصعب التفكير في حلول متعددة للمشكلة
			٩- أحصر تفكيري بالجوانب الإيجابية للحل الذي أميل إليه
			١٠- أختار الحل الأسهل بغض النظر عما يترتب على ذلك
			١١- أستخدم أسلوباً منظماً في مواجهة المشكلات
			١٢- عند إحساسي بوجود مشكلة فإن أول شيء أفكر به هو تعرف المشكلة بالضبط
			١٣- أجد تفكيري محصوراً في حل واحد للمشكلة
			١٤- أحصر تفكيري بالجوانب السلبية للحل الذي لا أميل إليه
			١٥- أحرص على تقويم الحلول بعد تجربتها في الواقع
			١٦- أجد صعوبة في تنظيم أفكاري عندما تواجهني مشكلة
			١٧- أحرص على استخدام عبارات محددة في وصف المشكلة
			١٨- أجد نفسي منفصلاً حيال المشكلة إلى درجة تعيق قدرتي على التفكير
			١٩- أحاول التنبؤ بالنتائج قبل أن أتبنى حلاً معيناً
			٢٠- أعيد النظر في الحلول بعد تطبيقها بناء على مدى نجاحها
			٢١- عندما تواجهني مشكلة فإنني أتصرف دونما تفكير
			٢٢- أتفحص العناصر المختلفة للموقف المشكل

			٢٣- أسأل الآخرين عن رأيهم لكي أتعرف الاحتمالات المختلفة للحل
			٢٤- أختار الحل الذي يرضي الآخرين بغض النظر عن فاعليته
			٢٥- عندما يكون حلي للمشكلة غير ناجح فإنني أحاول معرفة سبب ذلك
			٢٦- أحرص على تأجيل التفكير في أية مشكله تواجهني
			٢٧- عندما تواجهني مشكلة لا أعرف بالضبط كيف أحدها
			٢٨- لدي القدرة على التفكير بحلول جديدة لأية مشكلة
			٢٩- أفكر بما يمكن أن يترتب على الحل في المدى القريب والبعيد
			٣٠-أصر على استبدال الحل عندما يثبت فشله في حل المشكلة
			٣١- أتجنب الحديث في الموضوع الذي تواجهني فيه المشكلة
			٣٢- أواجه صعوبة في وصف محددات المشكلة.
			٣٣- عندما تواجهني مشكله أفكر بالحلول الممكنة كافة قبل أن أتبنى واحداً منها.
			٣٤- أضع خطة لتنفيذ الحلول المناسبة.
			٣٥-ينتابني شعور بالغضب والعصية عندما أجد أن الحل الذي توصلت إليه كان فاشلاً.
			٣٦- ينتابني شعور باليأس إذا واجهتني أية مشكله معقدة.
			٣٧- عندما تواجهني مشكلة لا أعرف من أين أبدأ بحلها.
			٣٨- عندما تواجهني مشكلة فإنني استخدم في حلها أول فكرة تخطر ببالي.
			٣٩- عندما تواجهني مشكلة فإنني أختار الحل الأكثر احتمالاً للنجاح.
			٤٠- عندما تواجهني مشكلة فإنني لا أشغل نفسي بتقويم الحلول التي أتوصل إليها.

مفتاح التصحيح:

تجيب المتدربات عن التقويم الذاتي، ثم يقومون بتصحيح فقراته باستخدام الأوزان التالية:-

الفقرات السالبة	الفقرات الموجبة	
٣	١	تنطبق بدرجة بسيطة
٢	٢	تنطبق بدرجة متوسطة
١	٣	تنطبق بدرجة كبيرة

الفقرات السالبة هي الفقرات التالية:

٥،٨،٩،١٠،١٣،١٤،١٦،١٨،٢١،٢٤،٢٦،٢٧،٣٠،٣١،٣٢،٣٥،٣٦،٣٧،٣٨،٤٠

تحسب الدرجة الكلية على المقياس، كما تحسب الدرجات الفرعية على النحو التالي:

الدرجة	أرقام الفقرات	الفقرات	الرقم
	الفقرات: ١+٦+١١+١٦+٢١+٢٦+٣١+٣٦	التوجه العام	١
	الفقرات: ٢+٧+١٢+١٧+٢٢+٢٧+٣٢+٣٧	تعريف المشكلة	٢
	الفقرات: ٣+٨+١٣+١٨+٢٣+٢٨+٣٣+٣٨	توليد البدائل	٣
	الفقرات: ٤+٩+١٤+١٩+٢٤+٢٩+٣٤+٣٩	اتخاذ القرار	٤
	الفقرات: ٥+١٠+١٥+٢٠+٢٥+٣٠+٣٥+٤٠	التقويم	٥
	الدرجة الكلية		٦

الدرجة الكلية:

تتراوح الدرجة الكلية لكل مشارك بين (٤٠-١٢٠)

ملحق رقم (٧)

DNA التحفيز الخاص بك

قبل أن تتعرفي على ال DNA الخاص بك يجب أن تعرفي أربعة قوانين مهمة في عالم التحفيز وهي

- كل شخص يُحفز بشكل مختلف عن الآخر
- لكل فرد نوع مميز و فريد من التحفيز
- ما يحفزك قد يشبط غيرك
- لا يوجد طراز تحفيزي أفضل من طراز آخر

التحفيز يحتاج إلى ثلاث مكونات و هي (الدوافع و الحاجات و المكافآت)

الدوافع : هي القوة الداخلية التي تحرك الشخص لاتخاذ الفعل وهي على نوعين :

- دافع الإنتاج : **Production** من يتمتعون بدافع الإنتاج يميلون إلى التركيز على الإنجاز و تقييم النتائج و هم قادرون على تنظيم الناس و تحريك عجلة المشاريع إلى الأمام ، بسبب شدة تركيز المنتجين على تحقيق النتائج فقد يكونوا شديدي التنافس و يظهرون نوعاً من سلوك الفوز
- دافع التواصل : **Connection** ينزع أصحاب هذا الدافع إلى الاندماج مع الناس و يقدرون العلاقات الإنسانية و يتميزون بأنهم ودودون و أهل للثقة و محبوبون من الآخرين و يتصفون أيضاً بالتعاون و يشجعون العمل ضمن فريق ولان دافعهم التواصل فهم شديدي المرونة و اللين في العراك لدرجة السماح للآخرين باستغلالهم و تختلف درجة اللين والمرونة من شخص لأخر بالطبع .

الحاجات : و هي المتطلبات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى الشخص حتى يشعر بالإنجاز وهي على نوعين :

- حاجة الاستقرار : **Stability** هناك من يستمتع بالاستقرار بالعمل الروتيني فهم بارعون في التعامل مع الجداول و النظم و هم غالباً يكونون عمليين و منهجيين و مسئولين و يحبون أن يتبعوا الإجراءات و يطيعوا القوانين و يجدون راحتهم في الأمور المتوقعة منطقيون في اتخاذ قراراتهم و بارعون في التعامل مع العمليات فهم أولئك الأشخاص الذين يجعلون القطارات تتحرك في مواعيدها و يحسنون العمليات.
- حاجة التنوع : **Variety** يستمتعون بالتغيير و التنوع فهم يميلون إلى الاتصاف بالحياة و التلقائية و القدرة على الإقناع لا يرتكزون بالتحويلات السريعة أو التعديلات في آخر اللحظات. يتقون في قدرتهم على التحلى بمهارات جديدة . يحبون المتنوعون المتعه و يملؤهم الحماس , وهم تواقون إلى المغامرة و متعطشون لخوض التجارب الجديدة بطبيعتهم

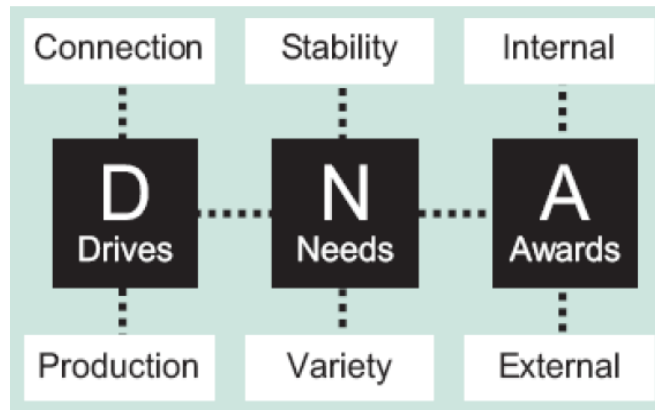
المكافآت : هي الجائزة أو الثواب المفضل الذي يرغب فيه الشخص حتى يُنجز و هي العملة المادية أو

المعنوية أو النفسية التي ينتظرها الشخص لقاء أدائه ، وهي على نوعين :

- المكافأة الداخلية : **Internal** يشعر أصحاب المكافأة الداخلية بأنهم يقيمون و يقدرون أفعالهم من خلال التقدير الصادق إنهم أشخاص عقولهم موجهة للمهام ، لديهم حاجة إلى إحداث فرق إيجابي و هم يقدرون الإسهام . يستمدون رضاهم من العمل ذي الهدف و المغزى يعد المقابل النفسي مهم بالنسبة لهم. يُحفز الداخلون بأجواء العمل الطبيعية و الزملاء المحبين إليهم.
- المكافأة الخارجية : **External** يشعر أصحاب نظام المكافأة الخارجية بالإقرار على أفعالهم من خلال الفوائد الملموسة إنهم يقدرون العمل الشاق و يؤمنون بجمالية مكافأة الفائز ،، يستمتع الخارجيون بتقدير رؤسائهم العلني و بالميزات الخاصة. يعد المقابل المادي مهم بالنسبة لهم و يُحفزهم العلاوات و فرص التقدم و الأجور الإضافية. للأسف تميل ثقافتنا إلى النظر إلى هؤلاء على أنهم جشعون و يصنفون على أنهم أنانيون ولكن هذا غير صحيح المقابل المادي هو المحفز لهم إذا أردتهم أن يعلموا بشكل شاق.

العيش في منطقة الإنجاز:

عندما تعرف هل أنت متواصل متنوع أو مستقر داخلي أو منتج خارجي قد تكون عرفت ما يحفزك بالضبط و بالتالي سينعكس على أدائك بشكل إيجابي و ستنتج و ستمتع بالنجاحات ،، و أيضاً على كل مدير معرفة ما يحفز فريقه ليقفز بهم لمستويات عالية من الإنجاز في بيئة عمل تعرف موظفيها لذلك يجب على المدير الناجح تقسيمهم بناء على الـ **DNA** الخاص بهم كأفراد . و الآن هل عرفت الآن الحمض النووي الخاص بك (**DNA**) ؟
(الدوافع **Drives** الحاجات **Needs** المكافآت **Awards**)

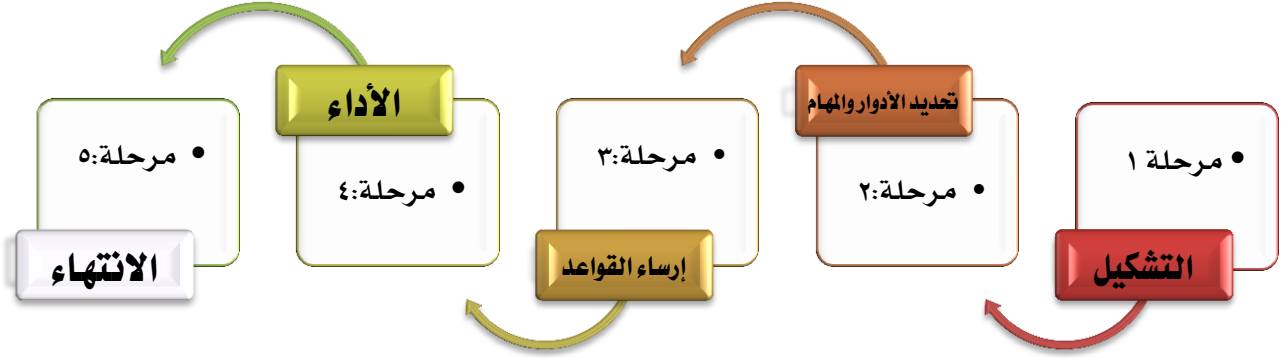


ملحق رقم (٨)

تكوين فرق العمل – نشاط تطبيقي

مراحل تكوين فرق العمل:

يمر تكوين أي فريق بخمس مراحل أساسية، تتضمن كل مرحلة مجموعة من المهام والأدوار والسمات .. من خلال النشاط التالي سنتعرف على هذه المراحل وما تتضمنه كل مرحلة .



حتى نتدرب بشكل عملي على كيفية تكوين فرق العمل سنقوم بتطبيق مراحل تكوين فريق العمل على المثال التالي :

الهدف : تنظيم برنامج دعوي "التذكير بفضل الصلاة وعقوبة تاركها" لطالبات المدرسة .

المرحلة الأولى: التشكيل

تتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية :

- ١ . تحديد هدف الفريق والمهمة المكلف بها بشكل واضح ودقيق.
- ٢ . اختيار أعضاء الفريق حسب أهدافه ومهامه ومن أهم سمات أعضاء الفريق ما يلي:
 - الملاءمة للعمل.
 - الاقتناع بالعمل.
 - التكامل مع بقية أعضاء الفريق في المهارات والقدرات والتخصص.
 - الرغبة في التعاون والعمل ضمن فريق.
 - تحمل المسؤولية.
- ٣ . اجتماع أعضاء الفريق وتكوين تعارف وتجانس بينهم.

نشاط تطبيقي:

المرحلة الأولى : تشكيل الفريق	
المهمة: الجهة المعنية بالمشروع: الشريحة المستهدفة: موעדده: مدته: مكانه: الميزانية ومصدرها:	هدف أو مهمة الفريق:
- - - -	معيار اختيار عضو الفريق

المرحلة الثانية : تحديد الأدوار

تتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

- ١- تحديد قائدة الفريق ويتم ذلك من خلال التصويت أو التعيين من قبل الجهة المشرفة .
- ٢- تحديد مقررة للفريق . (يتولى كتابة محاضر الاجتماعات ومتابعتها)
- ٣- مناقشة مهمة الفريق وهدفه بشكل موسع ويتضمن تحديد الاحتياجات والمعوقات والجهات الداعمة ...
- ٤- تقسيم الأعمال على الفريق وفق طبيعة المهمة.
- ٥- تحديد جدول زمني للاجتماعات وإنهاء الأعمال.

نشاط تطبيقي :

المرحلة الثانية : توزيع الأدوار والمهام	
	تحديد قائد الفريق
	تحديد مقرر للفريق
	المعلومات التي يحتاجها الفريق عن المهمة
	التحديات المتوقعة

المدة	المهمة	الاسم	تقسيم الأعمال
			موعد الاجتماع القادم

المرحلة الثالثة : إرساء القواعد

تتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

- تلخيص ما تم الاتفاق عليه. (ويقوم به القائد أو المقرر)
- تحديد بيانات التواصل وطرقه المفضلة بالنسبة للأعضاء.
- تحديد مواعيد الاجتماعات القادمة.
- تأكيد احترام الأعضاء لبعضهم ودعمهم وتشجيعهم لزملائهم وتكاملهم في القيام بالأعمال وتأكيد المبادرة والمسؤولية نحو المهمة والفريق.
- التذكير بأهمية رعاية سمعة الجهة المشرفة على المشروع واحترام نظمها وإطارها القانوني.

المرحلة الرابعة : الانطلاق بالعمل

تتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

- تقديم الدعم المعنوي والمادي للفريق.(القائد)
- تنفيذ الاجتماعات في وقتها ومتابعة إنجاز كل عضو لمهامه المكلف بها.
- تذليل الصعوبات والتحديات وحل المشكلات التي تعترض عمل الفريق.
- تعزيز وتشجيع الإنجاز والإبداع في العمل.
- تقديم التغذية الراجعة لأعضاء الفريق من بعضهم.

المرحلة الخامسة: إنهاء العمل

تتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

- تنفيذ العمل وتسليم المنتج النهائي لعمل الفريق.
- توثيق إنجازات الفريق وكتابة تقرير عنها. (ورقي أو إلكتروني - مقروء أو مرئي..)
- شكر وتقدير الفريق معنوياً ومادياً. (القائد - الجهة المشرفة - الأعضاء لبعضهم).
- إقفال الفريق وإنهاء مهامه جميعاً .

ملحق رقم (٩)

اختبار قبلي وبعدي

السؤال الأول : بيني مدلول كل من المفاهيم والمصطلحات التالية : (القيادة، الادارة، فريق العمل، العصف الذهني، الأهداف)؟

.....

.....

.....

السؤال الثاني : اكتب ثلاث نقاط تبيني فيها الفرق بين القيادة والادارة؟

.....

.....

.....

السؤال الثالث : عددي أهم خمس مهارات يجب أن يتصف بها القائد الناجح؟

.....

.....

.....

السؤال الرابع : اشرح خطوات جلسة العصف الذهني ؟

.....

.....

.....

السؤال الخامس : بيني آلية عمل تحليل سوات SWAT؟

.....

.....

.....

السؤال السادس : ارسمي نموذج لخطة عمل نشاط توضحي فيه مراحل حل مشكلة دعوية ضمن فريق عمل غرفة التوعية الاسلامية في مدرستكن؟

.....

.....

.....