



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني
الادارة العامة للتدريب المهني والأهلي
معهد التميز الكندي للتدريب

التوجيه المهني والتميز





مقدمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده ، محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه وبعد:

تسعى المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على الالتحاق بالأعمال التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على الله ثم على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التعموي: لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة.

وقد خطت الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء وتطوير البرامج التدريبية، وفق الأساليب العلمية الحديثة لتحاكي حاجة سوق العمل بكافة تخصصاته وتلبية متطلباته ، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية الذي يمثل الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

و هذه الحقيبة التدريبية " التوجيه المهني والتميز " لمتدربي الكليات التقنية والمعاهد التقنية العليا للبنات تتناول موضوعات حيوية تعتمد على كيفية اكتساب المهارات اللازمة في هذا المجال .

والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بالشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة بأسلوب مبسط يخلو من التعقيد، مدعم بالتطبيقات والأشكال التي تدعم عملية اكتساب المهارات اللازمة.

نسأل الله أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه؛ إنه سميع مجيب الدعاء.

الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج



الفهرس

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|------------------------------------------------|
| ٥ | الوحدة الأولى - الميول المهنية : |
| ٦ | أهمية ومفهوم وتعريف الميول . |
| ٨ | الميول المهنية والشخصية الانسانية. |
| ٩ | مفهوم وتعريف ومكونات وخصائص الشخصية الانسانية. |
| ١٤ | اكتشاف الميول واختباراتها. |
| ٢٢ | الوحدة الثانية - التعرف على البيئة التدريبية : |
| ٢٣ | شروط القبول في برامج الدبلوم . |
| ٢٤ | لائحة التدريب والاختبارات. |
| ٢٩ | الخدمات التي تقدمها الكليات والمعاهد العليا. |
| ٣٧ | أقسام وتخصصات الكليات والمعاهد العليا. |
| ٤١ | الوحدة الثالثة - ادارة وتنظيم الوقت : |
| ٤٤ | مفهوم إدارة الوقت. |
| ٤٥ | أنواع الوقت . |
| ٤٧ | تخطيط الوقت . |
| ٥١ | مضيعات الوقت. |
| ٥٧ | منهج استثمار الوقت. |
| ٦١ | الوحدة الرابعة - الاتصال والحوار : |
| ٦٢ | مفهوم وأهمية وعناصر الاتصال. |
| ٦٣ | وسائل وأنواع الاتصال. |
| ٦٥ | معوقات الاتصال . |
| ٦٨ | آداب الإنصات والحوار. |



| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|-------------------------------------------------|
| ٧٢ | الوحدة الخامسة - العمل الجماعي وبناء فرق العمل: |
| ٧٤ | إيجابيات وسلبيات العمل الجماعي . |
| ٧٥ | أنماط فرق العمل . |
| ٧٦ | تشكيل فرق العمل. |
| ٧٧ | أدوار ومسؤوليات اعضاء وقائد فريق العمل. |
| ٧٨ | اسباب نجاح وفشل فرق العمل. |
| ٨١ | تقييم أداء العمل الجماعي. |
| ٨٣ | الوحدة السادسة - تطوير وتحفيز الذات : |
| ٨٤ | اهمية تطوير وتحفيز الذات |
| ٨٥ | العوامل المؤثرة على تطوير وتحفيز الذات |
| ٨٦ | استراتيجيات تطوير وتحفيز الذات |
| ٨٧ | متطلبات تطوير وتحفيز الذات |
| ٩١ | نتائج تطوير وتحفيز الذات وفوائدها |
| ٩٢ | الوحدة السابعة - الابداع والابتكار : |
| ٩٣ | مفهوم الابداع |
| ٩٥ | مفهوم الابتكار |
| ٩٦ | الفرق بين الابداع والابتكار |
| ١٠٢ | خصائص التفكير الابداعي |
| ١٠٥ | مراحل التفكير الابداعي |
| ١٠٦ | معوقات التفكير الابداعي |
| ١١٣ | التفكير الابداعي وحل المشكلات |
| ١١٨ | التفكير الابداعي واتخاذ القرارات |

تهيئة

يعتبر الكثيرون أن كفاءة التنظيم تتوقف على تكوين وتطور الفكر الإداري ، و تنمية كفاءة إدارة العنصر الإنساني في التعامل مع المتغيرات ، ومعالجة المشكلات من خلال تدريب المهارات السلوكية ، و تنمية القدرات الذاتية لدى العاملين في قطاعات العمل ، لأنهم أداة التنمية ووسيلتها فإذا أحسن استثمارها ، وتوظيفها تمكن الأفراد وقطاعات العمل من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج .

وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة ، وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ، ومن حضارة إلى أخرى فهو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة .

فالتدريب على مهارات التوجيه المهني يقدم معرفة جديدة ، ويضيف معلومات متنوعة ، ويعطي مهارات وقدرات تؤثر على الاتجاهات ، وتعديل الأفكار وتغيير السلوك وتطور العادات والأساليب .

ونظراً لأهمية العنصر الإنساني في تحقيق أهداف التنظيم فقد أولت المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني أهمية خاصة لإدارة هذا العنصر ومعالجة المعوقات التي قد تعيق علاقة الفرد بنفسه وبالآخرين أثناء أدائه لعمله ، الأمر الذي يتطلب رفع مستوى المهارات السلوكية والأخلاقية لدى العاملين واستخدام وسائل خاصة للقياس والبحث والتحليل بما يتناسب مع حجم وطبيعة المتغيرات.



الوحدة الأولى

الميل المهنية



الميول المهنية

يتناول هذا الفصل أساليب وطرائق تساعد على تحقيق التميز والنجاح المهني من حيث إن محاكاة الجانب النفسي المهني للمتدرب وميوله المهنية هي اللبنة الأولى التي لو تم فهمها واكتشافها وتمييزها وتطويرها لأصبح المتدرب قادراً على أن ينخرط في مهن تناسب ما يمتلكه من قدرات وإمكانيات وتساعد على التمييز المهني والإبداع.

أهمية معرفة الميول :

إن أهمية الميول تكمن في دورها البارز في تحفيز المتدربين نحو التدريب ، لذا فإن أكثر المتدربين إنجازاً أكثرهم ميلاً وتوجهاً نحو التدريب والتعلم.



مفهوم الميول :

إن الميول : عبارة عن تنظيمات وجدانية تجعل الفرد (المتدرب) يعطي انتباهاً واهتماماً لموضوع أو توجه معين ، ويشترك في أنشطة إدراكية (عقلية) أو (عملية) ترتبط به ويشعر بقدر من الارتياح في ممارسته لهذه الأنشطة .

والميول بمجرد تشكيلها و تكونها غالباً ما تميل إلى الاستقرار النسبي فهي نزعة سلوكية لدى الفرد للانجذاب نحو مهمة معينة قابلة للقياس والتقويم إما من خلال الاستجابة اللفظية للأفراد (المتدربين) المفحوصين أو من خلال ملاحظة أوجه السلوك والنشاطات العلمية التي يقوم بها الأفراد (الميول الملاحظة) .

إن العمل الذي نقضي فيه فترات طويلة من حياتنا فإذا استمتعنا القيام به سيكون لدينا الدافعية للذهاب إليه والإبداع فيه .

فالميول المهنية تعبر عن الأشياء التي تجذب وترغب للقيام بها (دليل المرشد المهني)

تعريف الميول :

يعرفها سترونغ " أنشطة نشعر نحوها بالحب أو الكره ونتجه نحوها أو بعيداً عنها" يمكن أيضاً تعريف الميول بأنها : النشاطات التي نرغب في ممارستها ، ونستمتع بالقيام بها .



وتعرف كذلك بأنها: ما يهتم به الأفراد (المتدربون) ويفضلونه من أشياء ، و نشاطات ، ومهن يشعرون من خلالها بقدر كبير من الارتياح.

ويستقر تعريف الميول المهني : بأنه العملية التي تهتم بمساعدة الفرد على أن يختار مهنة من المهن ، وأن يقرر مصيره المهني بنفسه بناءً على عوامل عديدة .

خصائص الميول :

- ١) مكتسب عن طريق التعلم مع وجود ميول موروثه.
- ٢) غير ثابت (غير مستقر) ، يتأثر بالعوامل الاجتماعية ، والسياسية ، والدينية ، والثقافية ، والاقتصادية ، والبيئية.
- ٣) تختلف باختلاف الجنس.
- ٤) تتغير بتقدم العمر.

الفرق بين الميول والاتجاهات :

| الاتجاهات | الميول |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| قد تكون إيجابية أو سلبية. | دائماً إيجابية. |
| قد يكون موضوع الاتجاه في أشياء ، أو أشخاص ، أو جماعات ، أو فكرة ، أو اتجاه نحو الذات وهو ذو أثر كبير على شعور الفرد وسلوكه. | تقتصر على الأشياء الخاصة ونوعية الأشخاص . |
| تتساوى في قوتها مع الميول لكنها تنتظر حتى يأتي الوقت المناسب للتعبير عنها. | أكثر فاعلية في توجيه النشاط ، لأن الإنسان يبحث عما يشبع ميوله. |
| ثابتة نسبياً عند الفرد. | يختلف باختلاف الجنس والعمر والبيئة. |
| تهتم بالجانب العقلي. | تهتم بالجانب النفسي . |



الميول المهنية والشخصية الإنسانية



مفهوم الشخصية الإنسانية:

لو إن الناس في مجتمع من المجتمعات يتصرفون على نمط واحد ويفكرون تفكير رجل واحد ويشعرون بنفس الشعور لما كان هناك وجود للشخصية على الإطلاق.

هذا ولا يقصد بالشخصية أي نوع من أنواع النشاط كالتكلم ، أو التذكر ، أو التفكير ، أو الحب وإنما يستطيع الشخص أن يكشف عن شخصيته عن طريق الأسلوب الذي يتبعه في أداء أي نوع من هذه الأنواع من النشاط.

تعريف الشخصية الإنسانية :

اشتقت كلمة شخصية في اللغة العربية من "شخص" وتشير المعاجم إلى أن الشخصية هي صفات تميز شخص دون الآخر.

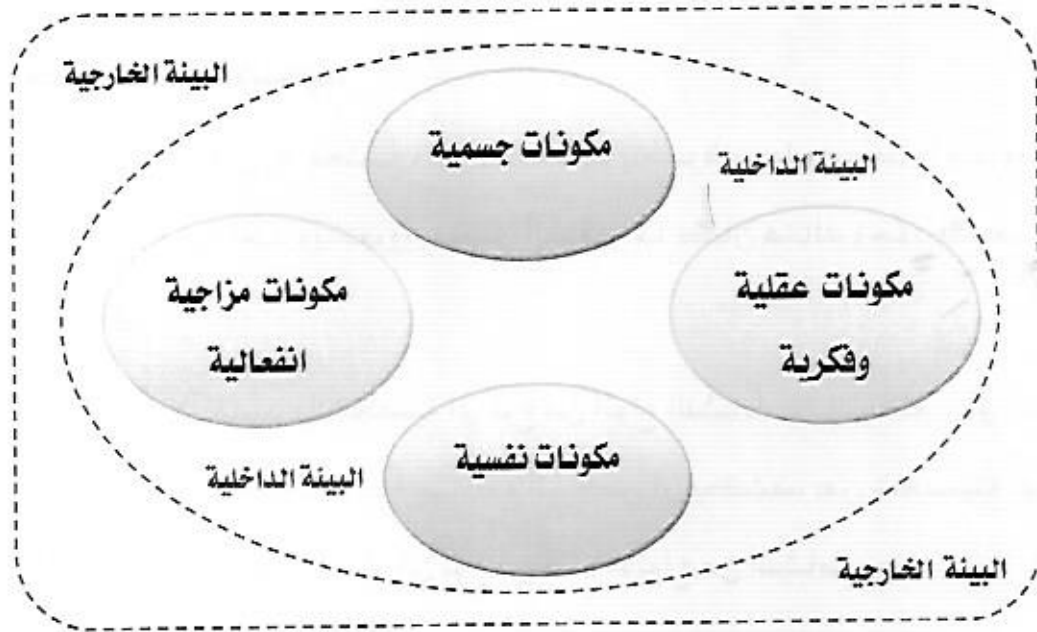
وتعرف الشخصية بأنها نظام كامل من الميول ، والاستعدادات الجسمية ، والعقلية الثابتة نسبياً والتي تعتبر مميزة للفرد ومحددة لطريقته الخاصة في التكيف مع البيئة المحيطة به .



ويمكن القول أن الشخصية هي مصطلح يصف الفرد بأنه مجموعة من الأساليب السلوكية ، والإدراكية المتداخلة التنظيم التي تميزه عن غيره ، وبخاصة في المواقف التي تواجهه.

مكونات الشخصية الإنسانية:

- أ . مكونات جسمية .
 ب . مكونات عقلية (معرفية).
 ج . مكونات مزاجية (انفعالية).
 د . مكونات نفسية.
 هـ . البيئة الداخلية (الأسرة)
 و . البيئة الخارجية : المجتمع المحيط



خصائص الشخصية :

للشخصية الإنسانية مجموعة من الخصائص التي تتميز بها وتحدد علاقتها ببقية الشخصيات المتعاملين معها ، وأيضاً تحدد مدى استجابتها للموقف الذي تواجهه وعلى ذلك فالشخصية تحدد دور الفرد من حيث تأثير الفرد على الآخرين ومدى استجابة الفرد للآخرين من خلال خصائص وسمات شخصية من أهمها :



١. الخصائص العقلية الفكرية :

وهي التي تحدد مستوى الفهم والإدراك والتفكير والذكاء والنباهة.

٢. الخصائص المزاجية والعصبية:

وهي التي تحدد مستوى العاطفة ونوع المزاج كالحب والكراهية والمرح والانطواء والجرأة والحياء والهدوء والعجلة وغير ذلك .

٣. الخصائص النفسية :

وهي التي تحدد مستوى الصبر ، والتحمل ، ومواجهة المواقف والمشاكل.

٤. الخصائص السلوكية والحركية :

أفعال سلوكية متعلقة بالاتجاهات ، والحوافز ، والدوافع ، والحاجات ، والتصرفات ، و تعبيرات خارجية ، وداخلية ظاهرة وغير ظاهرة تسعى بالفرد إلى تحقيق التكيف والتعايش بين حاجاته ومتطلبات المجتمع المحيط به .

٥. الخصائص المعرفية :

معارف ، وعلوم ، ومهارات ، وقدرات ، وتجارب ، ومشاهد ، ومواقف ، وممارسات .

أنماط الشخصية الانسانية :

١- النمط الواقعي Realistic Type :

الأشخاص هنا يتعاملون مع البيئة بطريقة موضوعية ولمموسة أو محسوسة. لا يحبون الأنشطة والأهداف التي تتطلب الذاتية أو تتطلب استخدام المهارات الاجتماعية أو الذكاء أو القدرات الفنية ويوصفون بأنهم غير اجتماعيين مستقرين انفعاليا وماديين ، يفضلون المهن الزراعية ، والتقنية ، والهندسية ، والميكانيكية وما شابهها ، يحبون الأنشطة التي تتطلب مهارات حركية ، أو استخدام الآلات والأجهزة والأدوات والروتين كالرياضيين ، عمال الحرف ، أعمال الورش وغيرها .

إذا مهام محسوسة ملموسة ليست مجردة، تفاعل اجتماعي غير قوي وأحياناً يعبر

عن هذا النمط أو التوجه به (الحركي Motoric).



٢- النمط المفكر أو الذهني Investigative Type :

الأفراد هنا يتفاعلون مع البيئة عن طريق استخدام الذكاء والتفكير المجرد، والأفكار والكلمات والرموز، ويفضلون مهن علمية أو مهام نظرية أو قراءة أو جبر أو لغات أجنبية، وأشياء إبداعية مثل الأدب والموسيقى وغيرها. (أشياء مجردة) غير اجتماعيين ويحاولون تجنب المواقف الاجتماعية، مثابرين أو مفكرين أو منطويين يحبون العزلة. إنجازهم يكون في المجالات العلمية والغالب لا يصلحون لوظائف القيادة. أحياناً يعبر عن هذا النمط أو التوجه بـ (العقلي Intellectual).

٣- النمط الفني Artistic Type :

الأفراد هنا يتفاعلون مع البيئة عن طريق الخلق والإبداع الأدبي والفني. يعتمدون على انطباعاتهم وتخيلاتهم الذاتية في البحث عن حلول للمشاكل. يفضلون المهن الموسيقية، والأدبية، والثقافة، والدراماتية، والأنشطة الشبيهة بها والتي تتطلب إبداعاً. لا يحبون الأنشطة الرجولية أو الأدوار الذكورية مثل إصلاح السيارات أو الأنشطة الرياضية. يعبرون عن أنفسهم عن طريق الفن والأدب. يرون أنفسهم غير اجتماعيين، خاضعين أو مطيعين أو استبطانيين أو حساسين أو مرنين أو مندفعين أو مستقلين أو منبسطين أو خياليين. أحياناً يعبر عن هذا النمط أو التوجه بـ (الجمالي Esthetic).

٤- النمط الاجتماعي Social Type :

الأفراد هنا يتفاعلون مع البيئة عن طريق استخدام مهارات التعامل مع الآخرين. معروفين بمهاراتهم الاجتماعية وحاجتهم للتفاعل الاجتماعي، ويفضلون الوظائف التربوية والعلاجية والدينية. والأنشطة الدينية، والخدمات الاجتماعية، والقراءة. ولديهم اهتمام بالمشاكل الاجتماعية. ويرون أنفسهم اجتماعيين، ومرنين، ومرحين، ومحافظين، ومسؤولين، ومنجزين، ومتقبلين لذواتهم. أحياناً يعبر عن هذا النمط أو التوجه بـ (المساند Supportive).



٥- النمط المغامر Enterprising Type :

الأفراد هنا يتفاعلون مع البيئة عن طريق ممارسة أنشطة تسمح لهم بالتعبير عن المغامرة، والسيطرة، والحماس، والاندفاعية. يوصفون بأنهم قادرين على الإقناع، وانبساطيين، واثقين بأنفسهم، ومتقبلين لأنفسهم، وجريئين، واستعراضيين. يفضلون مهن فيها بيع، أو إشراف، أو قيادة، تشبع حاجتهم للسيطرة والحصول على الاعتراف وإظهار القوة. أحياناً يعبر عن هذا النمط أو التوجه بـ (الإقناعي Persuasive).

٦- النمط التقليدي Conventional Type :

الأفراد هنا يتفاعلون مع البيئة عن طريق اختيار الأنشطة التي تؤدي إلى الاستحسان الاجتماعي. طريقتهم في التعامل مع المواقف روتينية وتقليدية وصحيحة ليس بها أصالة. يعطون انطباعاتاً حسناً بكونهم مرتبين، واجتماعيين ومحافظين. يفضلون الأنشطة السكرتارية والتنظيمية، ويضعون قيمة عالية على الأمور الاقتصادية. يرون أنفسهم بأنهم غير مرنين، ومستقرين، ولديهم استعداد حسابي ورياضي (من رياضيات) أكثر من استعداد لفظي. يميلون إلى الروتين وينفذون الأنظمة والقواعد والتعليمات، يعملون مع أصحاب السلطة والنفوذ، يفضلون المهام والوظائف الواضحة .

وهناك ست بيئات مهنية :

يقابل تلك الأنماط الستة ست بيئات مهنية كل واحدة لها متطلبات معينة ولها خصائص تميز الأشخاص الذين يعملون بها:

١- البيئة الواقعية Realistic Environment :

الأنشطة هنا حسية جسدية تتطلب مهارات ميكانيكية ومثابرة وحركة جسدية، ومهارات اجتماعية. وإن العمل مع الآلات مثل محطة بنزين، أو ميكانيكا، أو سبابة، تشغيل مكائن وآلات أو شركة بناء، أو مزرعة، أو محل حلقة، أو مثل ذلك.



٢- البيئة المفكرة أو الذهنية Investigative Environment :

تتطلب استخدام القدرات المجردة والإبداعية بدلاً من الإدراك والشخصية. والأداء المرضي يتطلب الذكاء والتخيل. والإنجاز يتطلب وقت طويل لرؤية النتائج. والمشاكل تُحل باستخدام القدرات والوسائل العقلية. والعمل يكون مع الأفكار والأشياء وليس مع الناس وأمثلة أماكن العمل: مختبر أو مركز بحوث، مكتبة، جماعة بحث، علماء .

٣- البيئة الفنية Artistic Environment :

تتطلب الاستخدام الإبداعي للأشكال الأدبية، واستخدام المعرفة، والحدس، والعاطفة، والاعتماد على معايير ذاتية وشخصية للحكم على المعلومات. ويتطلب العمل التزاماً عميقاً طويل المدى وأمثلة أماكن العمل: مسرح بيئة الفنانين والموسيقيين والممثلين والرسامين.

٤- البيئة الاجتماعية Social Environment :

تتطلب القدرة على تعديل وتفسير السلوك الإنساني، ورغبة في الاهتمام والتعامل مع الآخرين. والعمل يتطلب علاقات شخصية متكررة وطويلة الأمد. مخاطر العمل الرئيسية مخاطر انفعالية وعاطفية، مثل: فصل مدرسة، أو قاعة محاضرات في جامعة، أو مكاتب إرشاد، أو مستشفى للصحة النفسية، أو مكاتب الدعوة والإرشاد الديني، أو مكاتب تعليمية أو مراكز الاستجمام والترفيه مثل بيئة المدرس، الأخصائي الاجتماعي أو النفسي، أو الموجه المهني، الخ.

٥- بيئة المغامرة أو الإقناع Enterprising Environment :

تتطلب مهارات لفظية لتوجيه أو إقناع الآخرين. والعمل يتطلب توجيه أو تخطيط الأنشطة التي يقوم بها الآخرون أو التحكم فيها، رغبة في التعامل مع الآخرين ولكن على مستوى سطحي مقارنة بالبيئة الاجتماعية. مثل: مكتب عقار، أو مكان بيع سيارات، أو شركة دعابة وإعلان، أو إدارة مبيعات، أو إدارة أعمال. وبيئة السياسيين ومديري الأعمال ورجال المبيعات ، ورجال القانون والمحاماة.



٦- البيئة التقليدية Conventional Environment

تتطلب تعامل منتظم وروتيني ومحسوس مع المعلومات اللفظية والرياضية والأرقام. مهام متكررة وقصيرة المدى وبياتباع إجراءات واضحة، وتتطلب مهارات اجتماعية قليلة حيث إن العمل مع تجهيزات وأدوات المكتب. مثل: بنك، أو شركة محاسبة، أو مكتب بريد، أو غرفة ملفات، أو مكتب عمل، أو سكرتارية، أو استقبال، أو صراف بنك الخ. أو بيئة يغلب عليها الاهتمام بالقواعد والتعليمات (محاسبة، اقتصاد، سكرتارية، أعمال مكتبية).

الميول المهنية

اكتشاف الميول المهنية

حتى تستطيع تحديد الأشياء التي تستمتع القيام بها لاحظ نفسك في يوم عادي من فترة الاستيقاظ من النوم واذكر جميع الأشياء التي تقوم بها هل تستطيع ذكر الأسباب لاستمتاعك أو عدم استمتاعك بهذه الأشياء؟ هل يمكنك من خلال هذه الأشياء أن تضع تصوراً للتخصصات أو مهن تستطيع الانخراط. لتحديد ميولك فكر في الآتي:

- ما الشيء الذي لا تشعر بمرور الوقت وأنت تقوم به ؟
- ما المواد المدرسية التي كنت تفضلها؟
- كيف تقوم بتعبئة أوقات فراغك؟ وما النشاطات التي تحب الانخراط فيها ؟
- ما أكثر الأشياء التي تقوم بها أثناء العطلة الصيفية؟
- هل تستمتع في تصليح الأشياء وبالتالي استخدام يديك؟
- هل تحب التعامل مع الأرقام ؟
- هل تحب التعامل مع الناس؟
- هل تحب قراءة الكتب والتعامل مع الأفكار؟ وما المواضيع التي تحب القراءة حولها ؟
- ما هواياتك؟
- ما المهنة المثالية لك؟



إجراء اختبار الميول المهنية

إن عملية اختبار الميول المهنية إجراء يجب أن يتصف بصدق في تعبئة البيانات حيث يعتمد على ما تشعر به ذاتياً نحو نشاط أو مهنة معينة، وهناك عدة مقاييس وسوف يتم اختيار المقاييس الأكثر انتشاراً في وسط المهتمين في المجال النفسي والاجتماعي .

أولاً - مقياس هولاند:

| م | العبارة | أميل | لا أميل |
|----|-----------------------------------------------------------|------|---------|
| ١ | تصليح أدوات كهربائية. | | |
| ٢ | قراءة الكتب والمجالات العلمية. | | |
| ٣ | القيام بتخطيط أو رسم أو تلوين. | | |
| ٤ | مقابلة تربيويين أو معالجين أو مرشدين. | | |
| ٥ | تعليم خطط العمل الناجح. | | |
| ٦ | ملء نماذج طلب لعمل أو أي شيء فيه نماذج. | | |
| ٧ | تصليح السيارات. | | |
| ٨ | العمل في مختبر البحث العلمي. | | |
| ٩ | دراسة مقرر في الفن. | | |
| ١٠ | قراءة كتب اجتماعية. | | |
| ١١ | القيام بعمل خاص بك. | | |
| ١٢ | جمع وطرح وضرب وقسمة الأعداد في إدارة الأعمال ومسك الدفاتر | | |
| ١٣ | تصليح أدوات ميكانيكية. | | |



| | | |
|--|----------------------------------------------|----|
| | العمل في مشروع علمي. | ١٤ |
| | مساعدة الآخرين على التغلب على مشكلاتهم. | ١٥ |
| | العمل كمسئول عن جماعة. | ١٦ |
| | الاحتفاظ بسجلات منفصلة عن المصاريف. | ١٧ |
| | العمل في الهواء الطلق. | ١٨ |
| | العمل في مشروع كيميائي. | ١٩ |
| | العزف على آلة موسيقية. | ٢٠ |
| | دراسة جنوح الأحداث. | ٢١ |
| | الإشراف على عمل الآخرين. | ٢٢ |
| | تنسيق سجل حفظ نظام العمل. | ٢٣ |
| | دراسة تكنولوجيا التعليم مثل فني صناعي. | ٢٤ |
| | دراسة مواضيع مدرسية أو تقنية. | ٢٥ |
| | تلحين قطعة إنشادية أو شعرية. | ٢٦ |
| | تعليم الكبار. | ٢٧ |
| | مقابلة المسؤولين المهمين أو القادة. | ٢٨ |
| | دراسة مقرر في المحاسبة. | ٢٩ |
| | القيام بتغيير محركات السيارات. | ٣٠ |
| | تطبيق الرياضيات في مسائل عملية. | ٣١ |
| | ١. قراءة قصص خيالية. ٢. قراءة قصص عالمية. | ٣٢ |



| | | | |
|--|--|------------------------------------------------------|----|
| | | القيام بدور المنسق أو المستشار لإدارة الأعمال. | ٣٣ |
| | | إملاء نماذج استيراد وتصدير. | ٣٤ |
| | | دراسة موضوع الكيمياء. | ٣٥ |
| | | كتاب روايات أو مسرحيات. | ٣٦ |
| | | التدريس في المرحلة الثانوية. | ٣٧ |
| | | قراءة مقالات أو مجالات في إدارة الأعمال. | ٣٨ |
| | | متابعة أعمال كتابية أو التحقق من الخطأ أو النسيان. | ٣٩ |
| | | دراسة موضوع بالحساب. | ٤٠ |
| | | قراءة مقالات في الفن أو الأدب أو الموسيقى. | ٤١ |
| | | الإشراف على برامج المضطربين عقلياً. | ٤٢ |
| | | دراسة مقرر قصير في الإدارة والقيادة. | ٤٣ |
| | | تحديد أو تحديث السجلات والملفات. | ٤٤ |
| | | دراسة موضوع يتعلق بميكانيكا السيارات. | ٤٥ |
| | | دراسة موضوع بالأحياء. | ٤٦ |
| | | التمثيل مع الآخرين سواء أكان عرضة أو إنشاء أو تمثيل. | ٤٧ |
| | | العمل كمتطوع. | ٤٨ |
| | | توجيه مجموعة لتحقيق بعض الأهداف. | ٤٩ |
| | | العمل في مكتب. | ٥٠ |



طريقة التصحيح:

يكون المقياس من (٥٠) عبارة، تمثل (٦) أبعاد لكل بعد (٩) عبارات، حيث تأخذ الإجابة بخانة أميل (درجة) ، ولا أميل على صفر، فالدرجات التي تحصل عليها تحدد أي مجال مهني تميل إليه مجموع الدرجات على كل مجال (٩) درجات ، والمجال الذي تحصل به على درجات أكبر فإنه يدخل في محيط اهتماماتك وميولك، وعندما تكون الدرجة أقل من أربعة على المجال يكون ميولك إليه ضعيف أو ليس من اهتمامك، وقد يكون لديك أكثر من اهتمام أو مجال مهني، ومن خمس درجات إلى سبع درجات ميولك للمجال في مستوى المتوسط بينما إذا كانت ثمانية درجات فما فوق فهي ميول نحو المجال عالية وفي دائرة أولوياتك واهتمامك.

ونهاية المطاف سوف تستقر على أحد المجالات لتلتحق بإحدى وظائفها وقد يكون لديك أكثر من اهتمام نحو مجال أو أكثر (الصيخان، الميول المهنية ٥٩).
بيئة العمل حسب تصنيف نظرية هولاند و مجالاتها في المقياس :

| م | بيئة العمل | المجال |
|---|-------------------------------|---------|
| ١ | البيئة الواقعية | مهني |
| ٢ | البيئة المفكرة أو الاستكشافية | علمي |
| ٣ | البيئة الفنية | فني |
| ٤ | البيئة الاجتماعية | اجتماعي |
| ٥ | البيئة المغامرة | مغامرة |
| ٦ | البيئة المكتبية أو الروتينية | تقليدي |



أولاً - موقع دليل اختبار المهنية :



أداة الإرشاد المهني (C.A.T)

أداة فحص تستخدم لمعرفة ميول المتدربين في مراحل دراسية مبكرة لمساعدتهم على اكتشاف مهاراتهم وقدراتهم وتحديد مساره الدراسي والتدريبي المستقبلي للتوجه للوظيفة المناسبة لمهاراتهم وقدراتهم الخاصة.

يحتوي موقع دليل اختيار المهنة على التالي

قائمة المهن التي تم شرحها شرحاً تفصيلياً وتدعيمها بأفلام الإرشاد المهني وعددها ٣٠.

مجموعة المهن

المحاسبة

قائمة وظائف محطاره

| موظف | محاسب | محلل | مراقب |
|------|-------|------|-------|
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

الوظائف الأخرى

| موظف | محاسب | محلل | مراقب |
|------|-------|------|-------|
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

المهن حسب التسلسل الأبيجي

| موظف | محاسب | محلل | مراقب |
|------|-------|------|-------|
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |



اختبار الميول والقدرات

Career Advisory Tool

اختبر اللغة عربي

المختبر عن وظيفة
روابط
ارشاد مهني
اختبر نفسك بنفسك
اختيار المهنة

**دليل
اختيار
المهنة**

فحص الميول

يساعدك فحص الميول لاكتشاف رغبتك، وعرض عليك مجموعة المهن التي تناسبك. ولذلك لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة في الفحص، لأن الإجابة الصحيحة هي التي تناسبك شخصياً. أحب عن الأسئلة بدون أن تفكر فيها، لأن المطلوب هو تحديد مدى تفضيلك لنشاط ما. تكون فحص الميول من 52 سؤالاً، وعليك أن تعطي الاجابات في سلسلة مدرجة من 1 (نعم او صحيح) حتى 5 (غير صحيح).

فحص القدرات

يساعدك فحص القدرات في الحصول على صورة عامة عن معرفتك ومهاراتك. عندما تنهي الفحص، تستطيع أن تقارن نتائجك بملاكس المهارات للمجموعات المهنية التي تركزها أكثر.

⚠ لا بعد فحص الإهتمامات أو فحص القدرات اختبارات نفسية. لكن العرض من النتائج هو إعطائك نصراً أولاً ومساعدتك في البحث عن المهنة المناسبة وحسب.

رقم المرجعي 2600
إسم المستخدم لا تتركه عدائته
تسجيل جديد

فحص الميول المهنية

Career Advisory Tool

اختبر اللغة عربي

المختبر عن وظيفة
روابط
ارشاد مهني
اختبر نفسك بنفسك
اختيار المهنة

**دليل
اختيار
المهنة**

فحص الميول

أحب الأعمال التي أؤديها في الهواء الطلق، كالزراعة والعناية بالساكنات أو بناء شئ ما في الخارج.

| | | | | |
|----------|-------|------|-------------|----------|
| غير صحيح | متردد | ربما | صحيح جزئياً | نعم صحيح |
|----------|-------|------|-------------|----------|

سؤال 1 من 52



النتيجة

هذه هي نتائجك: خالد عبدالله

رقمك المرصعي 2600

| | |
|-----|-----------------------------------------------|
| 86% | 1. المكتب والمال والإدارة |
| 79% | 2. التعليم والصحة والشؤون الاجتماعية |
| 75% | 3. الزراعة والسياحة والمواد الغذائية |
| 72% | 4. النقل والتمويل والمعلومات |
| 71% | 5. الإدارة العامة والقانون والأمن |
| 68% | 6. السياحة والصناعة والرياضة والخدمات الشخصية |
| 68% | 7. الفن والثقافة واللغات وسائل الأعلام |
| 64% | 8. البناء والعمارة والتكنولوجيا |
| 57% | 9. التجارة والتسويق والخدمات |
| 57% | 10. الطب والبحث |
| 44% | 11. تقنية الأعلام والإتصالات والحاسوب |
| 43% | 12. التقنية والتصنيع والتعرف اليدوية |



تمرين : احي المتدرب ، اختي المتدربة :

بعد ان تم التعرف على كيفية الميول المهنية ، أمل الرجوع الى الموقع الالكتروني وتطبيق الاستبانة لمعرفة مهارتك وميولك ، ومن ثم طباعتها واحضارة .

المراجع العلمية المساعدة:

- ❖ الميول المهنية، د إبراهيم سالم الصيخان، مكتبة المتنبى، ٢٠٠٨م
- ❖ الاتجاه المهني ، د إبراهيم سالم الصيخان، مكتبة المتنبى، ٢٠٠٨م
- ❖ مواقع إلكترونية cat.hrdf.org.s لصندوق تنمية الموارد البشرية
- ❖ الكتيبات والنشرات التعريفية بال تخصصات التقنية والمهنية المتوفرة بالمؤسسة أو بصندوق تنمية الموارد البشرية
- ❖ برنامج تهيئة طالبي العمل للقطاع الخاص، صندوق تنمية الموارد البشرية ٢٠٠٤م.



الوحدة الثانية

التعرف على البيئة التدريبية



شروط القبول

شروط القبول في برنامج الدبلوم

يشترط في من يتقدم للالتحاق في برنامج الدبلوم بالكليات والمعاهد العليا التقنية للبنات أن يستوفي الشروط الآتية:

١. أن يكون المتقدم سعودي أو سعودية الجنسية.
٢. أن يكون المتقدم حاصلاً أو حاصلة على أحد المؤهلات التالية أو ما يعادلها.
- شهادة إتمام الدراسة الثانوية العامة (العلوم الطبيعية والعلوم التقنية) ويقبل خريجو الثانوية العامة (الأدبي) وخريجو المعاهد الثانوية التجارية في قسم التقنية الإدارية - كما يقبل من يحصل على شهادة إتمام التدريب بالمعاهد المهنية الصناعية (عشر فترات تدريبية) بالأقسام والتخصصات المناسبة لهم.
٣. ألا يقل تقدير المتقدم أو المتقدمة العام عن (جيد).
٤. أن يكون المتقدم أو المتقدمة حسن السيرة والسلوك.
٥. أن يكون المتقدم أو المتقدمة لائقين طبيياً.
٦. أن يكون المتقدم أو المتقدمة متفرغين تفرغاً كلياً للتدريب.
٧. أن يجتاز المتقدم أو المتقدمة اختبارات القبول، والمقابلة الشخصية، وأي متطلبات أو شروط أخرى تحددها الأقسام بتلك الكليات أو المعاهد.
٨. ألا يكون المتقدم أو المتقدمة قد مضى على حصوله على المؤهل المطلوب للقبول أكثر من ثلاث سنوات، ويشترط في من تجاوز ذلك أن يكون مرشحاً من جهة عامة أو خاصة.
٩. أن يجتاز امتحاناً تحريرياً في المواد التخصصية.
١٠. ألا يكون قد صدر بحقه قرار فصل من أي جهة تعليمية.



لائحة التدريب والاختبارات

تطبق الكليات والمعاهد العليا للبنات لائحة معتمدة من مجلس الكليات التقنية والمعاهد العليا للبنات فيما يتعلق بالتدريب والاختبارات ، وهي على النحو التالي :

١. يلغى قبول المتدرب أو المتدربة إذا لم ينتظما في الدراسة خلال مدة أقصاها (١٥) يوماً بدون عذر يقبله مجلس الكلية أو المعهد العالي.
٢. يجوز للمتدرب أو المتدربة التحويل من قسم لآخر خلال المستوى الدراسي الأول، بناء على توصية رئيسي القسمين وموافقة عميد الكلية أو مديرة المعهد وفق الضوابط التي يضعها مجلس الكلية أو مجلس المعهد.
٣. لا يجوز للمتدرب أو المتدربة التعديل في الجدول التدريبي الذي يحدده القسم إلا بعد موافقة القسم بناءً على توصية الإرشاد الأكاديمي.
٤. لا يجوز للمتدرب أو المتدربة دراسة أي مقرر له متطلب سابق إلا بعد اجتياز المتطلب السابق بنجاح، ويستثنى من ذلك للمتدرب أو المتدربة المتوقع تخرجهما.
٥. تمنح مرتبة الشرف من الدرجة الأولى للمتدرب أو المتدربة الحاصلين على معدل تراكمي من (٤,٧٥) إلى (٥,٠٠) وتمنح مرتبة الشرف الثانية للمتدرب أو المتدربة الحاصلين على معدل تراكمي من (٤,٢٥) إلى (٤,٧٥) ويشترط للحصول على مرتبة الشرف الأولى أو الثانية ألا يكون المتدرب أو المتدربة قد رسب في أي مقرر تدريبي بالكلية أو أي كلية أخرى كان ملتحقاً بها وكذلك المعاهد العليا للبنات، وأن يكون قد أنهى المتدرب أو المتدربة (٧٠٪) من متطلبات التخرج في إحدى الكليات التقنية أو المعاهد العليا للبنات التابعة للمؤسسة ، وألا يكون قد صدر بحقهما قراراً تأديبياً خلال فترة التدريب.



٦. يجوز للمتدرب أو المتدربة الانتقال من كلية إلى كلية تقنية أخرى بعد موافقة الكليتين وكذلك المعاهد العليا للبنات، ولمرة واحدة فقط على ألا يكون قد صدر بحقهما قرار فصل من الكلية أو المعهد ويكون الانتقال اعتباراً من بداية الفصل التدريبي وتحسب له المقررات التي تدرّبها بنتائجها في الكلية وفق الخطط المعتمدة للتخصص المنتقل إليه.
٧. يجوز للمتدرب بعد مضي فصل تدريبي واحد الانتقال إلى إحدى الكليات التقنية لدراسة فصل دراسي بصفته طالباً زائراً ولمرة واحدة باستثناء الفصل الدراسي الصيفي على أن يمنح شهادة التخرج من الكلية المنتظم بها.
٨. يجوز للمتدرب أو المتدربة الانسحاب الكلي من فصل دراسي واحد بعد تقديم الطلب إلى رئيس أو رئيسة القسم على ألا يتجاوز ذلك نهاية الأسبوع الثامن من بداية الفصل ولن يقبل الانسحاب بعد الأسبوع الثامن إلا بعذر شرعي مقبول.
٩. يجوز للمتدرب أو المتدربة تقديم انسحاب من الفصل التدريبي قبل الأسبوع السادس بعذر شرعي وعليهما الانتظام بالتدريب حتى يصدر قرار الانسحاب من مجلس الكلية.
١٠. على المتدرب أو المتدربة الذي يتقدم بتقارير طبية توضح أسباب الغياب أو الانقطاع عن الدراسة أن يتقدم بتلك التقارير خلال أسبوعين من مراجعته المستشفى ولن يقبل أي تقرير يقدم بعد أسبوعين من تاريخ المراجعة علماً بأن التقارير الطبية يتم التأكد من صحتها مباشرة من المستشفيات والمستوصفات الصحية.
١١. يوجه للمتدرب أو المتدربة إنذاراً أكاديمياً إذا حصل على معدل تراكمي أقل من (٢٠٠) لأي فصل تدريبي ويعلن في لوحة الإعلانات ويعتبر نافذاً حتى لو لم يستلمه المتدرب أو المتدربة.
١٢. ينذر المتدرب أو المتدربة إذا بلغ غياب المحاضرات (١٥ ٪) من مجموع محاضرات المقرر الواحد، ويعدان محرومين من المقرر إذا تجاوزا غياب (٢٠ ٪) من مجموع محاضرات المقرر.



١٣. المتدرب أو المتدربة اللذين يتغيبان عن الاختبار النهائي لأي مقرر تكون درجته صفراً في ذلك الاختبار ويعدان راسبين في ذلك المقرر ، ويرصد لهما التقرير (هـ) .
١٤. لا يسمح للمتدرب أو المتدربة بدخول مكان الاختبار النهائي بعد مضي نصف ساعة من بدايته ولا يسمح لهما بالخروج من مكان الاختبار قبل مضي نصف ساعة من بدايته.
١٥. كل متدرب أو متدربة يفشان أو يحاولان الغش أو يخالفان تعليمات إجراء الاختبارات يحرما من الاختبار في ذلك المقرر ويرصد لهما التقدير (هـ) راسب، ويحرر محضر فوري بذلك ويمكن أن يحال إلى لجنة تأديبية لاتخاذ أية عقوبات إضافية بحقه.
١٦. يفصل المتدرب أو المتدربة نهائياً إذا حصل على معدل فصلي أقل من (١,٥٠) من (٥,٠٠) للفصل التدريبي الأول من دراستهما.
١٧. يفصل المتدرب أو المتدربة نهائياً إذا حصل على إنذارين أكاديميين خلال فصلين دراسيين متتاليين أو عند حصولهما على ثلاثة إنذارات أكاديمية متفرقة.
١٨. يفصل المتدرب أو المتدربة إذا لم ينهيا التدريب خلال عشرة فصول تدريبية.
١٩. يفصل المتدرب أو المتدربة إذا صدر بحقهما قرار فصل بسبب أخلاقي أو سلوكي.
٢٠. يفصل المتدرب أو المتدربة إذا تغيبا (١٥) خمسة عشر يوماً متتالية بدون عذر شرعي مقبول.

مثال يبين كيفية حساب المعدل الفصلي والتراكمي

الفصل التدريبي الأول:

| النقاط | وزن التقدير | رمز التقدير | الدرجة النهائية | عدد الوحدات الدراسية | المقرر |
|--------|-------------|-------------|-----------------|----------------------|----------|
| 9 | 4.5 | ب+ | 86 | 2 | سلم ١٠١ |
| 14.25 | 4.75 | أ | 94 | 3 | ميك ١٢٥ |
| 9 | 3.00 | ج | 73 | 3 | رياض ١٢٠ |
| 16 | 4.00 | ب | 81 | 4 | فيز ١٣٢ |
| 15 | 5.00 | أ+ | 97 | 3 | نجل ١١١ |
| 63.25 | | | | 15 | المجموع |



الفصل التدريبي الثاني:

| النقاط | وزن التقدير | رمز التقدير | الدرجة النهائية | عدد الوحدات الدراسية | المقرر |
|--------|-------------|-------------|-----------------|----------------------|----------|
| 9.5 | 4.75 | أ | 90 | 2 | سلم ٢٠٢ |
| 12 | 4.00 | ب | 82 | 3 | ميك ٢٣٠ |
| 14 | 3.50 | ج+ | 78 | 4 | رياض ٢٢٦ |
| 13.5 | 4.50 | ب+ | 85 | 3 | فيز ٢٣٥ |
| 9 | 3.00 | ج | 74 | 3 | نجل ٢١٢ |
| - - | - - | - - | - - | 15 | المجموع |
| 58 | | | | | |

كيفية حساب التقدير العام للمتدرب أو المتدربة:

| وزن المقرر | رمز المقرر | التقدير | الدرجة النهائية |
|------------|------------|----------------|------------------|
| 5.00 | أ+ | ممتاز مرتفع | ٩٠ - ١٠٠ |
| 4.75 | أ | ممتاز | ٩٠ إلى أقل من ٩٥ |
| 4.50 | ب+ | جيد جداً مرتفع | ٨٥ إلى أقل من ٩٠ |
| 4.00 | ب | جيد جداً | ٨٥ إلى أقل من ٨٥ |
| 3.50 | ج+ | جيد مرتفع | ٨٠ إلى أقل من ٨٠ |
| 3.00 | ج | جيد | ٧٥ إلى أقل من ٧٥ |
| 2.50 | د+ | مقبول مرتفع | ٧٠ إلى أقل من ٧٠ |
| 2.00 | د | مقبول | ٦٥ إلى أقل من ٦٥ |
| 1.00 | هـ | راسب | أقل من ٦٠ |
| 1.00 | ح | محروم | |



نظام الاختبارات بالكليات والمعاهد العليا التقنية للبنات :

- تتكون الدرجة النهائية التي تسجل للمتدرب والمتدربة في أي مقرر تدريبي من مجموع درجات التقويم المستمر ، ويمكن أن يشمل اختباراً نظرياً وعملياً بناءً على متطلبات المقرر..
- الحد الأدنى للنجاح في المقرر هو ٦٠٪ .
- يحدد التقدير العام للمتدرب والمتدربة عند تخرجه بناءً على معدله التراكمي :
 - (ممتاز) إذا كان المعدل التراكمي لا يقل عن ٤.٥٠ من ٥.٠٠ .
 - (جيد جداً) إذا كان المعدل التراكمي من ٣.٧٥ إلى أقل من ٤.٥٠ من ٥.٠٠ .
 - (جيد) إذا كان المعدل التراكمي من ٢.٧٥ إلى أقل من ٣.٧٥ من ٥.٠٠ .
 - (مقبول) إذا كان المعدل التراكمي من ٢.٠٠ إلى أقل من ٢.٧٥ من ٥.٠٠ .



تسجيل المقررات التدريبية:

- يقوم كل متدرب ومتدربة بالتسجيل في المقررات التي تتدرج ضمن خطة القسم، تحت إشراف الإرشاد الأكاديمي وعلى أن يتم ذلك في الأسبوع الأول من كل فصل تدريبي.
- لا يسمح للمتدرب والمتدربة بالتسجيل بعد انقضاء أسبوع التسجيل

نظام التدريب الثلاثي:

أعدت المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني التفكير في التقاليد السائدة في البيئة التدريبية التي يتطلب فيها ربط البيئة التدريبية ببيئة العمل بعد التخرج والنظر في زيادة أيام التدريب إلى أكبر قدر ممكن من أيام السنة.

وقد كان التقويم التدريبي القائم حتى العام التدريبي ١٤٢٩/١٤٣٠هـ محدوداً بنظام فصلين تدريبيين بمعدل (١٦) أسبوعاً للفصل التدريبي الواحد أي ما مجموعه (٣٢) أسبوعاً في العام وهذا يعني أن المتدرب يحصل على (١٦٠) يوماً تدريبياً في العام الواحد.

وبالمقارنة مع العديد من الأنظمة التدريبية في الدول التي تسعى جاهدة لزيادة أيام التحصيل المعرفي والعملي لمتدربيها من خلال زيادة الأيام التدريبية للمتدربين (٢٤٠) يوماً دراسياً في السنة ، وهكذا معظم الدول الصناعية وغيرها في منظومة الدول المتقدمة ولكي يتم إعداد جيل مدرب ومؤهل قادر على التأقلم مع بيئة العمل.

رأت المؤسسة تعديل نظام الفصول التدريبية وزيادتها إلى ثلاثة فصول بتبني النظام الثلاثي السنوي في الكليات التقنية والمعاهد العليا التقنية للبنات.



الخدمات التي تقدمها إدارات الكليات التقنية والمعاهد التقنية العليا للبنات

إدارة شؤون وخدمات المتدربين هي من الإدارات المهمة لأنها تعنى بالمتدربين من بداية وأثناء التحاقهم بالتدريب وحتى بعد تخرجهم، وذلك من خلال عدد من الإدارات المعنية بذلك وهي :

- إدارة القبول والتسجيل : وهي التي تضع وتنفذ اللوائح والأنظمة المتعلقة بالقبول والتسجيل .
- إدارة الأنشطة : وهي التي تقوم على وضع البرامج وتنفيذ الفعاليات التي تقوم بتهيئة الجو المناسب للمتدربين من خلال إقامة وتنفيذ عدد من البرامج الرياضية والثقافية والعلمية والكشفية لإثراء المواهب وتمييزها وإشغال أوقات فراغ المتدربين بما ينفعهم وتعويدهم بالاختلاط الاجتماعي مع بقية زملائهم وتنمية مهاراتهم وميولاتهم .
- إدارة التوجيه والإرشاد: والتي تقوم على توجيه المتدرب الوجهة السليمة في مستقبله الأخلاقي والسلوكي والمهني.
- إدارة علاقات المتدربين: تقوم بمتابعة المتدرب قبل وبعد التخرج من خلال الإشراف على برامج التدريب التعاوني والتنسيق الوظيفي ومتابعة الخريجين، وتوجد إدارة مساندة لهذه الإدارات وهي إدارة الصندوق الرئيس للمتدربين و المتدربات : والذي يقوم بالصرف على بعض الأنشطة والفعاليات وتقديم الإعانات للمتدربين والمتدربات .

أولاً - إدارة القبول والتسجيل :

تعتبر إدارة القبول والتسجيل هي المحطة الأولى للمتدرب المتقدم للالتحاق بإحدى وحدات المؤسسة، حيث تستقبل طلبات المتقدمين من خلال البوابة الرئيسية في الحاسب الآلي للالتحاق بإحدى الكليات التقنية أو المعاهد العليا التقنية وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات المنظمة لعملية القبول والتسجيل ، ومن مجال عمل الإدارة أنها تقوم على متابعة هذه العملية من خلال :

- تطبيق اللوائح والأنظمة الخاصة بالقبول والتسجيل.



- تحسين وتطوير الأنظمة الإلكترونية المتعلقة بالمتدرب بالتنسيق مع إدارة تقنية المعلومات.
- الإشراف على سير عملية قبول المتقدمين للوحدات التدريبية إلكترونياً .
- استقبال جميع طالبي التدريب وإنهاء إجراءات قبولهم واستلام طلباتهم وشهاداتهم وكافة المسوغات المطلوبة لتسجيلهم ومن ثم توجيههم إلى الأقسام والتخصصات .
- متابعة أداء المتدربين وفق اللوائح والأنظمة المنظمة لاستمرارية المتدرب أو المتدربة في التدريب.
- المراجعة والتصديق على الوثائق لجميع الخريجين من الكليات التقنية والخريجات من المعاهد التقنية للبنات .
- إصدار نشرة تنظيمية وإرشادية لأنظمة التدريب لكل ماله علاقة :
 ١. أنظمة الانسحاب أو الاعتذار المؤقت أو النهائي .
 ٢. أنظمة المكافأة المالية الشهرية التي تمنح لكل متدرب ومتدربة .
 ٣. أنظمة الحرمان أو الإيقاف أو الفصل .
 ٤. أنظمة الامتحانات وإخراج النتائج وإصدار الشهادات .

ثانياً - إدارة التوجيه والإرشاد:

يعتبر مجال التوجيه والإرشاد من المجالات المتخصصة والتي تهتم وتركز على رعاية السلوك ، والتقويم ، والتوجيه السليم ، وإحداث توافق نفسي وتربوي ومهني واجتماعي للمتدرب والمتدربة ، وإعداد البرامج والخدمات الخاصة لبناء شخصية المتدرب أو المتدربة بناءً سليماً وإعداده ليصبح مواطناً صالحاً ، وتوفير العناية النفسية والاجتماعية والسلوكية لهما والعمل على دراسة كافة المشكلات التي قد تواجه المتدرب والمتدربة وإعداد وتصميم الخطط اللازمة الدورية والسنوية.

ويتضح دور إدارة التوجيه والإرشاد من خلال:



• وضع الخطط اللازمة لبرامج وخدمات التوجيه والإرشاد بمجالاته المتعددة (النفسية /الوقائية / التربوية / الدينية / الأخلاقية / المهنية) مع مراعاة الاستراتيجيات التابعة لعملية التوجيه والإرشاد (الإنمائية/الوقائية/ العلاجية) والتي تمثل أركان عميلة التوجيه والإرشاد .

• إعداد الخطط التنفيذية الزمنية لبرامج وخدمات التوجيه والإرشاد المالية والإدارية، والإشرافية وإعداد التقارير اللازمة عن المتدربين ،واقترح البرامج الوقائية والعلاجية .

• تولي إدارة التوجيه والإرشاد المتدرب كل اهتمام ورعاية من خلال البرامج التالية :

تقديم خدمات التوجيه المهني والذي يسهم في مساعدة المتدرب على أن يختار التخصص أو المجال المناسب ، ومساعدته على الاختيار المهني حسب الميول النفسي والمهني للوصول إلى التكيف والتكيف المهني السليم .

• كما أن الإدارة تقدم خدمات رعاية المتدرب سلوكياً وتولي هذا الجانب الاهتمام المناسب من خلال تنفيذ البرامج التوعوية والمسابقات الإرشادية وتوجيه المتدرب إلى الاتجاه السليم وبناء مهارات ، وقيم اجتماعية ، ودينية ، وأخلاقية ، ومهنية تساهم في بناء شخصيته بالشكل المطلوب.

• رعاية وتكريم المتدربين المتفوقين والمتدربين المثاليين مادياً ومعنوياً من خلال منحهم جائزة تحت مسمى (جائزة معالي المحافظ للتفوق والمتدرب المثالي) وفق ضوابط وشروط معينة وتشمل الجنسين (المتدرب والمتدربة).

وفي مجال الإرشاد الوقائي :

• تساهم الإدارة بتقديم خدمات التثقيف ، والتوعية الإرشادية بما يتماشى مع خطط المؤسسة ، والقطاع الصحي من خلال تنسيق وتكامل لتقديم الخدمة الإرشادية الوقائية لأبنائنا المتدربين وتوفير كافة الوسائل الممكنة في هذا الجانب (إصدارات / مطويات / محاضرات)

• افتتاح عيادات مجهزة بالكامل لمكافحة التدخين في الوحدات التدريبية.



- تنفيذ المعارض والفعاليات الإرشادية الموجهة والتي تتناسب مع احتياجات ومتطلبات المتدربين وإدخال التجديد والحدثة في أساليب التوجيه والإرشاد .
- توفر إدارة التوجيه والإرشاد للمتدربين والمتدربات المعلومات بأنظمة التدريب وماله من حقوق وما عليه من واجبات تجاه الوحدة التدريبية ويتم تنفيذ هذا البرنامج باستخدام كافة الوسائل من محاضرات تعريفية ونشرات ومطويات إرشادية متنوعة تكون في متناول جميع المتدربين والمتدربات المستمرين والجدد .
- كما أن الإدارة تقدم المساعدة لذوي الظروف الخاصة وفق آلية تنظيمية من خلال توفير قروض مالية لدعم المتدربين حسب النظام المقرر في هذا الجانب .

ثالثاً : إدارة علاقات المتدربين والمتدربات :

- إدارة علاقات المتدربين والمتدربات معنية بتنفيذ الخطة السنوية وعمل الإجراءات اللازمة لتدريب المتدربين في التدريب التعاوني، المرتبط بالتوظيف والتسيق الوظيفي، ومن تلك الإجراءات:
- إعداد الدراسات والبحوث التطويرية وتطبيق اللوائح والأنظمة وتطويرها لكل ماله علاقة بالتدريب التعاوني المرتبط بالتوظيف والتسيق الوظيفي وحصر بيانات المتدربين والمتدربات الذين هم على وشك التخرج ليتم توجيههم لمواقع التدريب العملي
 - التواصل مع قطاعات العمل لاستقطاب الفرص التدريبية ليتم توجيه المتدربين والمتدربات لتلك الفرص التي تم توفيرها .
 - الإشراف على سير التدريب التعاوني المرتبط بالتوظيف والتسيق الوظيفي لدى قطاعات العمل وذلك خلال الفصل التدريبي الأخير للمتدربين والمتدربات والإشراف عليهم ومتابعة مشكلاتهم وحلها والإجابة على استفساراتهم..
 - حث المتدربين والمتدربات (من هم على وشك التخرج) لتسجيل كافة بياناتهم بموقع مهنة ، وهو موقع إلكتروني أطلقتته الإدارة العامة لخدمات المتدربين يعنى بتوفير فرص عمل للخريجين والخريجات www.jobs.org.sa ..



- التواصل مع وزارة العمل ، وصندوق تنمية الموارد البشرية ، ومنشآت القطاع العام والخاص والجهات ذات العلاقة لدراسة طرائق و أساليب توظيف الخريجين .
- الإعداد و المشاركة في اللقاءات التدريبية والتوظيفية والإعداد لها.

أهم البرامج التي تشرف عليها إدارة علاقات المتدربين :

أولاً - برنامج التدريب التعاوني:

تعريف عام بالتدريب التعاوني: وهو الشق الأول من مهام مكتب التدريب التعاوني والتوظيف بالوحدة التدريبية ، ويقصد بالتدريب التعاوني الجهد المشترك بين الجهات التدريبية ومنشآت القطاعين العام والخاص لإتاحة الفرصة للمتدربين لممارسة ما تعلموه من معارف ومهارات أثناء فترة التدريب.

أطراف التدريب التعاوني:

- ١- الكليات والمعاهد.
- ٢- المتدرب والمتدربة.
- ٣- الجهة المتعاونة (القطاع العام أو الخاص).

مواقع التدريب التعاوني:

يستطيع المتدرب التدريب في القطاع العام (المؤسسات الحكومية) ، أو القطاع الأهلي حسب برنامج التدريب التعاوني لاختيار البيئة المناسبة للتدريب .

المعنيون بالتدريب التعاوني :

متدربون ومتدربات التدريب التقني للفترتين الصباحية والمسائية لجميع (التخصصات) ممن هم على وشك التخرج حسب اللوائح المنظمة لذلك ، حيث يتم حصر بيانات الخريجين والخريجات حسب التخصص وتوجيههم نحو فرص التدريب الملائمة لتخصصاتهم .



ثانياً - برنامج التدريب التعاوني المرتبط بالتوظيف

يعتبر هذا البرنامج من البرامج الجديدة التي سعت المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتفعيله وبذلت من أجله جهوداً كبيرة مع كثير من الأطراف سعياً منها لمصلحة أبنائها المتدربين حيث يمكنهم الحصول على الوظيفة قبل التخرج حيث يهدف هذا البرنامج إلى التدريب التعاوني والتوظيف معاً بحيث تحتسب فترة التدريب التعاوني ، فترة تجربة حسب لوائح مكتب العمل .

❖ أطراف التدريب التعاوني المرتبط بالتوظيف:

١. منشآت القطاع الخاص
٢. صندوق تنمية الموارد البشرية
٣. الكليات التقنية والمعاهد التقنية العليا للبنات .
٤. الغرف التجارية الصناعية
٥. مكاتب العمل

ثالثاً - برنامج التنسيق الوظيفي :

هو الشق الثاني من مجالات عمل إدارة علاقات المتدربين ويتمثل دوره في البحث للخريجين عن الوظائف الملائمة لتخصصاتهم؛ ويتم ذلك عن طريق تفعيل دور مشرفي التنسيق الوظيفي ليقوموا بمد جسور التعاون مع قطاعات العمل والتوظيف ، وتنفيذ اللقاءات التنسيقية معهم مع إتاحة الفرصة الكاملة لهم للاطلاع على بيانات الخريجين وتخصصاتهم وسيرهم الذاتية للحصول على احتياجاتهم من القوى البشرية المدربة ببسر وسهولة. ومن تلك الأساليب تخصيص موقع الكتروني يتضمن كامل تلك البيانات تحت مسمى (مهنة) وعنوانه الالكتروني www.jobs.org.sa .

كما يتم تقديم برامج أخرى لتوظيف الخريجين بآليات مختلفة مثل: لقاء التوظيف أو يوم المهنة والمشاركة في برامج أمراء المناطق.



رابعاً - إدارة الأنشطة:

هي إدارة تُعنى بتتمية مهارات المتدربين العقلية، والجسمية والمهارية والإبداعية والابتكارية واحتياجاتهم النفسية والروحية في خارج وقت التدريب. وتهدف إلى إكساب المتدربين والمتدربات المعارف والمهارات المختلفة، وتتمية اتجاهاتهم البناءة ليكونوا أعضاء نافعين في مجتمعهم، إضافة إلى تنمية قدرة المتدربين على التفاعل مع المجتمع والبيئة التي يعيشون فيها بما يحقق التكيف المنشود، وتعزيز الجوانب التدريبية والمهنية التقنية وترجمتها إلى أفعال وسلوك، مع المحافظة على أوقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل بما يلبي حاجاتهم الروحية والاجتماعية والنفسية والمهارية وينمي خبراتهم ويثري ثقافتهم وينشط قدراتهم الإبداعية مع تعويدهم على تحمل المسؤولية واحترام الآخرين والتعاون البناء إضافة إلى إشراك أكبر عدد ممكن منهم في مختلف الأنشطة لاكتشاف مواهبهم ورعايتها، وإكسابهم المهارات والخبرات الميدانية اللازمة. وتتنقسم الأنشطة في الإدارة إلى عدة أقسام فهناك النشاط التقني والمهني والنشاط الرياضي، والاجتماعي، والمسرحي، والكشفي ورعاية الموهوبين.

مجالات عمل إدارة الأنشطة:

- صياغة خطط البرامج المركزية والعمل على تنفيذها وتطويرها والإشراف عليها وتوزيع البنود المالية المخصصة لها وتحديد احتياجات (الإدارة) والتجهيزات ومتابعة توفيرها.
- دراسة وتطوير معايير شروط وضوابط اختيار مشرفي الأنشطة في (الإدارة) لجميع الأنشطة المختلفة: التقنية، والرياضية، والثقافية، والكشفية، والاجتماعية، والموهبة، وإعداد التقارير اللازمة.
- المشاركة في الأنشطة المحلية والإقليمية والدولية، بهدف تعزيز مكانة المؤسسة في المحافل المختلفة وتوضيح دورها التقني.
- إعداد التقارير الختامية للأنشطة ورفعها إلى صاحب الصلاحية.
- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة بهدف دعم وتطوير الأنشطة بالمؤسسة.



خامساً - إدارة صندوق المتدربين والمتدربات

يتمتع صندوق المتدربين والمتدربات بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والذي صدر قراره من مجلس إدارة المؤسسة في جلسته السادسة والأربعين وتاريخ ١٧/١٢/١٤١٧هـ باستقلال مالي وإداري تحت إشراف مجلس إدارة الصندوق ويرتبط مباشرة بمحافظ المؤسسة وبدأ العمل فعلياً في العام التدريبي ١٤١٨/١٩هـ وذلك لتحقيق الأهداف التالية :

أهداف صندوق المتدربين والمتدربات :

- تقديم الإعانات للمتدربين والمتدربات المحتاجين على شكل مساعدات أو قروض مالية وفق القواعد التي يضعها مجلس إدارة الصندوق .
- تقديم جوائز للمتفوقين علمياً والمثاليين والتميزين في الأنشطة .
- المساهمة في دعم الأنشطة المختلفة وبرامج التوجه والإرشاد للمتدربين والمتدربات .
- إقامة المشاريع الاستثمارية التي تخدم المتدربين والمتدربات وتتمى موارد الصندوق المالية .

هيكل إدارة الصندوق :

لصندوق المتدربين والمتدربات مجلس إدارة يتكون بقرار من معالي المحافظ ويرأسه نائب المحافظ للتدريب (بنين) ومدير عام خدمات المتدربين نائباً للرئيس وعضوين من عمداء الكليات وعضوين من مديري المعاهد وثلاثة أعضاء من المتدربين ومراقباً مالياً ومديراً تنفيذياً للصندوق ويتبع للصندوق الرئيسي (٣٥) صندوقاً فرعياً في الكليات التقنية لها مجالس إدارة ويرأسها عمداء الكليات ومديرات المعاهد التقنية العليا للبنات ، ويساهم الصندوق الرئيس لدعم هذه الصناديق سنوياً من خلال الدعم الذي يقدم على شكل سلفة مستديمة أو عوائد استثمارية بالكليات والمعاهد وغيرها من الموارد الأخرى .



نظام صندوق المتدربين والمتدربات :

يعتمد الصندوق الرئيس لمتدربي الكليات التقنية في نظامه على اللائحة المنظمة لصناديق الطلبة بالمؤسسات التعليمية الصادرة من مجلس التعليم العالي والمؤيدة من خادم الحرمين الشريفين ، كما تعتمد الصناديق الفرعية بالكليات التقنية والمعاهد على التعليمات المنظمة للصندوق الرئيس والصناديق الفرعية الصادرة من مجلس إدارة صندوق المتدربين والمتدربات والمؤيدة من معالي المحافظ.

موارد الصندوق :

- اشتراكات المتدربين التي تستقطع من مكافأتهم الشهرية بواقع عشرة ريالات عن كل متدرب بالكليات التقنية و متدربة بالمعاهد العليا التقنية للبنات وخمسة ريالات عن كل متدرب بالمعاهد المهنية والصناعية.
- عائد المشروعات الاستثمارية التي يقيمها الصندوق.
- التبرعات والهيئات والمنح.

مصروفات الصندوق :

لا يتم صرف أي مبلغ من الصندوق إلا بموافقة مجلس إدارة الصندوق وتشتمل المصروفات على ما يلي:

- الإعانات والقروض للمتدربين والمتدربات المحتاجين.
- أنشطة المتدربين والمتدربات والخدمات الإرشادية.
- المساهمة في المشروعات ذات الصبغة التعاونية التي تقدم خدمات ضرورية للمتدربين والمتدربات.
- المصروفات التشغيلية للصندوق.



أقسام وتخصصات الكليات التقنية والاتصالات والسياحة والفندقة والمعاهد العليا للبنات

| الأقسام بالانجليزي | التخصصات بالانجليزي | التخصصات بالعربي | الأقسام بالعربي |
|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Management Technology | Storehouse Keeping | إدارة المستودعات | التقنية الإدارية |
| | Accounting | المحاسبة | |
| | Office Management | الإدارة المكتبية | |
| | Marketing | التسويق | |
| Telecommunications Technology | Telecommunications | تقنية الاتصالات | تقنية الاتصالات |
| Computer Technology | Networking | الشبكات | تقنية الحاسب |
| | Programming | البرمجيات | |
| | Technical Support | الدعم الفني | |
| | Multimedia and Web Technology | تقنية الوسائط المتعددة | |
| | System Administration | إدارة أنظمة شبكات الحاسب | |
| Electrical Technology | Electrical Machines and Equipment | الآلات والمعدات الكهربائية | التقنية الكهربائية |
| | Electrical Power | القوى الكهربائية | |
| Electronics Technology | Industrial Electronics and Control | الإلكترونيات الصناعية والتحكم | التقنية الإلكترونية |
| | Biomedical Equipment | أجهزة طبية | |
| Mechanical Technology | Automotive Electrician | تقنية كهرباء السيارات | التقنية الميكانيكية |
| | Hydraulic and Pneumatic Systems | النيوماتية والهيدروليكية | |
| | Engines and vehicles | المحركات والمركبات | |
| | Welding | تقنية اللحام | |
| | Production | الإنتاج | |
| | Refrigeration and Air Conditioning | التبريد والتكييف | |
| | Heavy Equipment | تقنية المعدات الثقيلة | |
| | Agricultural Machines | تقنية الآلات الزراعية | |



أقسام وتخصصات الكليات التقنية والاتصالات والسياحة والفندقة والمعاهد العليا للبنات

| الأقسام بالعربي | التخصصات بالعربي | التخصصات بالانجليزي | الأقسام بالانجليزي |
|--------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| التقنية الكيميائية | الإنتاج الكيميائي | Chemical production | Chemical Technology |
| | المختبرات الكيميائية | Chemical Laboratories | |
| التقنية المدنية والعمارة | التقنية المدنية | Civil | Civil and Architectural Technology |
| | التقنية المعمارية | Architecture | |
| | تقنية المساحة | Survey | |
| تقنية البيئة | حماية البيئة | Environmental Protection | Environment Technology |
| | سلامة الأغذية | Foods Safety | |
| | السلامة والصحة المهنية | Safety and Occupational Health | |
| تقنية التصنيع الغذائي | تقنية التصنيع الغذائي | Food Processing | Food Production Technology |
| تقنية الإنتاج الغذائي | إنتاج الدواجن | Poultry | Poultry |
| تقنية السياحة والفندقة | السفر والسياحة | Tourism & Traveling | Tourism and Hotels Technology |
| | الفندقة | Hotels | |
| تقنية التجميل والتزيين النسائي | قص وصبغ الشعر والعناية بالأظافر والبشرة | Cosmetology | Females Beauty Technology |
| تقنية الخياطة | التفصيل والخياطة والشك والتطريز والتريكو | Clothes Design And Production | Tailoring and Dressmaking Technology |
| التقنية الخاصة | التطبيقات المكتبية وصيانة الحاسب للصم | Office Applications and Computer Maintenance for the Deaf | Special Technology |
| | التطبيقات المكتبية على الحاسب للمكفوفين | Customer Support and Office Applications for the Blind | |



تمرين رقم ١

أخي المتدرب ، اختي المتدربة :

بعد ان تم التعرف على الخدمات التي تقدمها الكلية ، اكتب / اکتبي تقريراً عن محتويات
أحدى الخدمات التي تقدمها الكلية ؟

تمرين رقم ٢

أخي المتدرب ، اختي المتدربة :

ارسم / ارسمي هيكل تنظيمي للخدمات التي تقدمها الكلية ؟



الوحدة الثالثة

إدارة وتنظيم الوقت



مفهوم إدارة الوقت وأنواعه وتخطيطه وتنظيمه .

تمهيد:

قد يكون من الصعب تحديد تعريف دقيق للوقت، فبالرغم من أن مفهوم الوقت معروف للجميع، إلا أنه يمكن من خلال تأمل سير الحياة ومطالعة أحداث التاريخ ملاحظة أن الوقت يتميز بجملة من الخصائص يمكن إيضاحها فقد " رأى بعض العلماء منذ زمن قديم أن الوقت يمر بسرعة محددة وثابتة فكل ثانية أو دقيقة أو ساعة تشبه الأخرى وأن الوقت يسير إلى الأمام بشكل متتابع وأنه يتحرك بموجب نظام معين محكم، لا يمكن إيقافه أو تغييره أو زيادته أو إعادة تنظيمه"

وبهذا يكون الوقت أحد الموارد من حولنا وذات طبيعة خاصة من حيث إنه سريع الانقضاء وما مضى منه لا يرجع ، لذلك فالوقت مورد نادر وأثمن ما يملك الإنسان وترجع نفاسته إلى أنه وعاء للعمل والإنتاج وعليه تقوم النهضة والحضارات ، وبالرغم من تلك الأهمية الكبيرة للوقت إلا أنه من أكثر الموارد هدراً وأقلها استثماراً سواء من الأفراد أو المنظمات ، لذا فالعمل على الانتفاع به وإدارته واستثماره جيداً يعد مطلباً أساسياً وملحاً من أجل الفرد والجماعة .

وانطلاقاً من هذه الأهمية نبدأ جلستنا التدريبية بتحديد مفهوم إدارة الوقت وتخطيطه وكيفية تنظيمه وتقسيمه .

أولاً - الوقت في القرآن الكريم والسنة:

نبه القرآن الكريم على أهمية الوقت كثيراً في سياقات مختلفة وبصيغ متعددة منها الدهر، والحين، والآن، واليوم، والأجل، والأمم، والسرمم، والأبد، والخلد، والعصر... وغير ذلك من الألفاظ الدالة على مصطلح الوقت وذكرها في مواطن عديدة منها يقول سبحانه وتعالى : « وَالْعَصْرِ (١) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (٢) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بالصَّبْرِ » العصر



ويذكر الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم موقفين للإنسان يندم فيهما أشد الندم على ضياع الوقت حيث لا ينفع الندم ، الموقف الأول : ساعة الاحتضار وفيه يقول الكافر كما أخبر القرآن الكريم «حَتَّىٰ إِذَا جَاءَ أَحَدَهُمُ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ ارْجِعُونِي (٩٩) لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كَلَّا إِنَّهَا كَلِمَةٌ هُوَ قَائِلُهَا وَمِنْ وَرَائِهِمْ بَرْزَخٌ إِلَىٰ يَوْمِ يُبْعَثُونَ » المؤمنون ٩٩ - ١٠٠ ،

والموقف الثاني : في الآخرة ، يقول تعالى : « وَيَوْمَ يَحْشُرُهُمْ كَأَن لَّمْ يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِّنَ النَّهَارِ يَتَعَارَفُونَ بَيْنَهُمْ » يونس: ٤٥ ، «كَأَنَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَهَا لَمْ يَلْبَثُوا إِلَّا عَشِيَّةً أَوْ ضُحَاهَا » النازعات : ٦٤ ، « قَالَ كَمْ لَبِثْتُمْ فِي الْأَرْضِ عَدَدَ سِنِينَ (١١٢) قَالُوا لَبِثْنَا يَوْمًا أَوْ بَعْضَ يَوْمٍ فَاسْأَلِ الْعَادِينَ (١١٣) قَالَ إِنَّ لَبِثْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا لَّوْ أَنكُم كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ » المؤمنون: ١١٢-١١٤ وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية الوقت في حياة الإنسان المسلم ، حيث قال في الحديث الذي رواه مسلم " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة والفراغ " رواه مسلم ، وحث صلى الله عليه وسلم في حديث آخر على اغتنام الوقت بقوله : " اغتتم خمسا قبل خمس " وذكر منها " فراغك قبل شغلك " ، وبين صلى الله عليه وسلم في حديث آخر أنه : " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل " وذكر منها " عن عمره فيما أفناه ... " رواه الترمذي

وقد ذكر السلف الصالح أهمية الوقت فقال الإمام الحسن البصري: "يا ابن آدم، إنما أنت أيام، إذا ذهب يوم ذهب بعضك." وقال: "يا ابن آدم، نهارك ضيفك فأحسن إليه، فإنك إن أحسنت إليه ارتحل بحمدك، وإن أسأت إليه ارتحل بدمك، وكذلك ليلتك." وقال: "الدنيا ثلاثة أيام: أما أمس فقد ذهب بما فيه، وأما غداً فلعلك لا تدركه، وأما اليوم فلك فاعمل فيه " ، وقال ابن مسعود: "ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه، نقص فيه أجلي، ولم يزد فيه عملي" ، وقال ابن القيم: "إضاعة الوقت أشد من الموت؛ لأن إضاعة الوقت تقطعك عن الله والدار الآخرة، والموت يقطعك عن الدنيا وأهلها."



ثانياً - إدارة الوقت وتحديد مفهومها :

إن إدارة الوقت في الحياة سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى العمل تزداد أهميته، وفي مجال إدارة الوقت يصبح الوقت من أكثر المصطلحات التي يصعب تحديدها. يقول دراكر " الوقت هو من أهم الموارد ، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أى شئ آخر " فالإدارة الجيدة للوقت مفيدة للفرد على المستوى الشخصي وعلى مستوى العمل ، وتعكس بالنتيجة كفاءة الفرد وصلاحه في الدنيا والآخرة .

وثمة مفاهيم متعددة لإدارة الوقت وذلك لأن مفهومه يعد من المفاهيم الشاملة لأي زمان ومكان وإنسان، فهي لا تقتصر على إنسان دون غيره ولا يقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون آخر. ويشتمل مفهوم إدارة الوقت على الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل، إذ ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين ونظر الإنسان للوقت من خلال مفاهيم مختلفة اعتمدت على تصنيف الظواهر الكونية، فمنها الوقت الميكانيكي : وهو الوقت الذي يتعلق بحركة الأجسام المادية والسرعة ، ومنها الوقت البيولوجي : وهو الذي يقيس تطور الظواهر الطبيعية كالنمو والنوم ، ومنها الوقت النفسي والاجتماعي : ويعد مفهوم الوقت في الإدارة مزيجاً من هذه المفاهيم ، إذ أن الإدارة مزيج من هذه الأمور (الطراونة ، ٢٠٠٢) وكما عرفها (ديماس ، ٢٠٠٠) بأن إدارة الوقت هي إدارة للسلوك والشخصية وإجمالاً فهي إدارة الفرد لنفسه بنفسه ، وتوجيه مشاعره ، وأفكاره ، وإمكانياته نحو الأهداف والإنجازات التي يصبو إلى تحقيقها .

و يعرف (بيدس) إدارة الوقت فيقول : هي تنظيم الإطار الزمني بما يتلاءم مع ألوان العمل والإنجاز بصورة اقتصادية، ويعرفها (غرايبة) بقوله : وهي تنظيم العمل والسيطرة على مجرياته وفق محدد زمني .

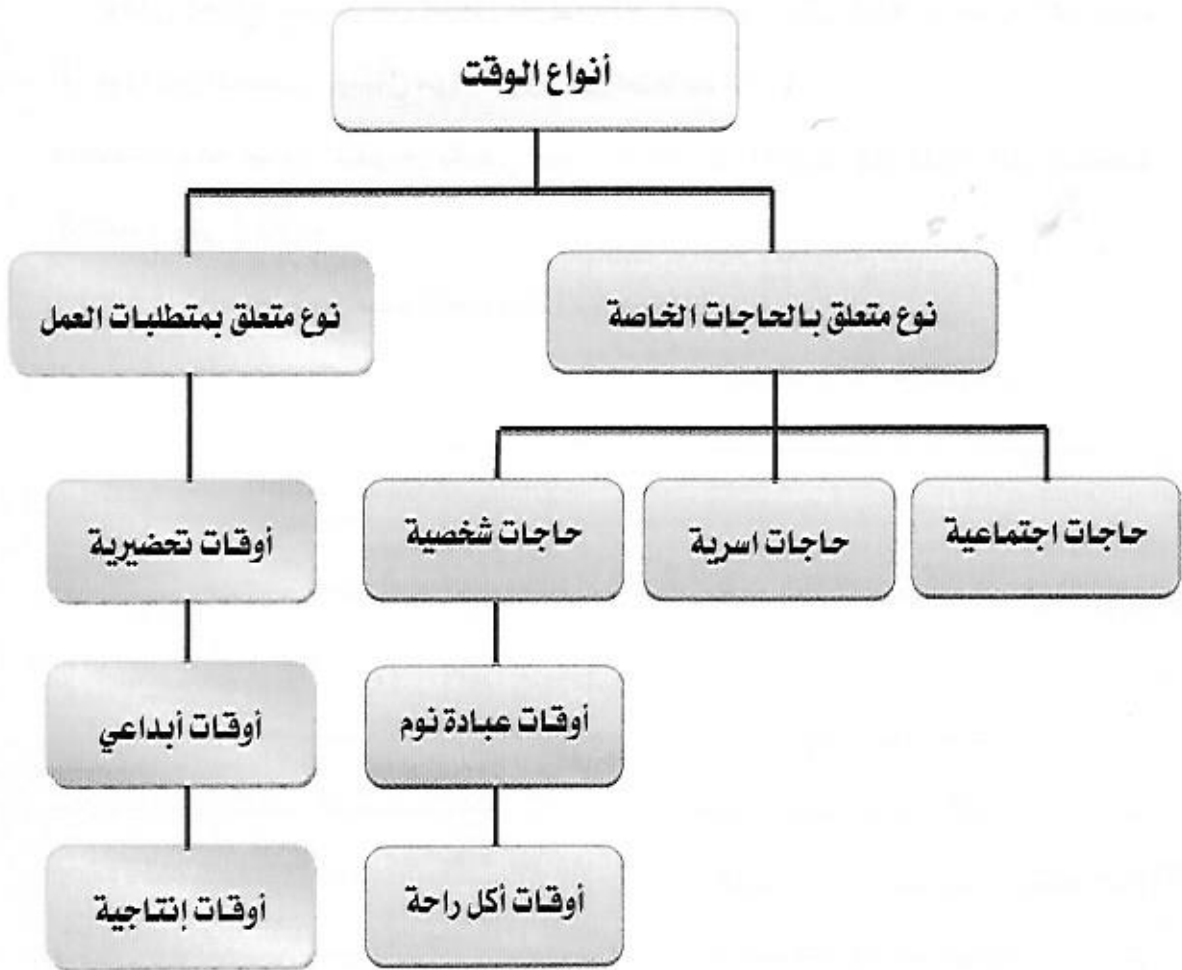
وبذلك يمكن تحديد مفهوم ادارة الوقت بأنه (إدارة الأنشطة والأعمال سواء الخاصة أو الوظيفية في فترة زمنية محددة وفق إمكانيات متاحة لإدارة شاملة ومتكاملة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة والتي من أهمها استثمار الوقت والمكان والإنسان) .



ثالثاً أنواع الوقت :

لكي نستطيع أن نضع تخطيطاً للوقت ونعمل على تنظيمه ، لابد وأن نحدد أنواع الوقت وتنظيمه ،

و تقسيم أنواع الوقت يتم عن طريق تجميع الأنشطة المتشابهة ، ورؤية مقدار الوقت الذي يمضى في الجوانب المختلفة ، وبصورة عامة يمكن تقسيم الوقت إلى نوعين رئيسيين وهما : وقت شخصي ، ووقت عمل ويتفرع منهما عدة أنواع يوضحها المخطط التالي :





تمرين تطبيقي:

قام أستاذ جامعي في قسم إدارة الأعمال بإلقاء محاضرة عن أهمية تخطيط الوقت فقام بعمل اختبار قصير أمام طلابه ، وضع عبوه زجاجية أمامه ثم أحضر عدداً من الحصى الكبيرة وقام بوضعها في العبوة الزجاجية ، وعندما امتلأت سأل طلابه : هل العبوة الزجاجية أصبحت ممتلئة؟..... فقال بعض المتدربين نعم .

ثم سحب كيسا مليئا بالحصى الصغيرة من تحت الطاولة وقام بوضع هذه الحصىات في العبوة حتى امتلأت الفراغات الموجودة بين الحصى الكبيرة ثم سأل مرة أخرى: هل هذه العبوة الزجاجية ممتلئة؟ فأجاب أحدهم ربما .

وقام بإخراج كيس من الرمل ثم سكب في العبوة حتى امتلأت جميع الفراغات الموجودة بين الحصى .. وسأل مرة أخرى : هل امتلأت الآن ؟

فكانت إجابة جميع المتدربين بالنفي. بعد ذلك أحضر الأستاذ إناء مليئا بالماء وسكبه في العبوة حتى امتلأت .

ما هي الفكرة من هذه التجربة في اعتقادكم ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



رابعاً - تخطيط الوقت :

وتُعرّف عملية تخطيط الوقت بأنها : محاولة التنبؤ بالوقت الذي يتطلبه نشاط معين وتحديد أفضل السبل لتحقيق هذا النشاط بصورة تؤدي إلى توفير مورد الوقت ، أى بمعنى وضع إطار مسبق للوقت ، وتتبع أهمية تخطيط الوقت من كثرة الأنشطة التي يواجهها الفرد والتي تحتاج إلى تفكير ذهني مسبق في ترتيبها وتسلسل إنجازها لأهداف محددة ، وإنجاز هذه الأهداف لا بد من برمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة مع مراعاة منهج منظم يركز على عدة مبادئ لعملية التخطيط من أهمها :

- تحديد النشاطات المراد تنفيذها .
- تحديد وقت التنفيذ (متى) .
- تحديد مكان التنفيذ (أين) .
- تحديد الأولويات .
- تحديد الوقت المستغرق في تنفيذ النشاطات .

كيف تعد الخطة ؟

١ . استطلاع الواقع : ويتم ذلك الاستطلاع عن طريق ثلاثة محاور أساسية :

- تحليل الوقت .
- دراسة الظروف الخارجية (الفرص المتاحة - القيود والمعوقات) .
- دراسة الإمكانيات المتاحة (نقاط القوة - نقاط الضعف) .

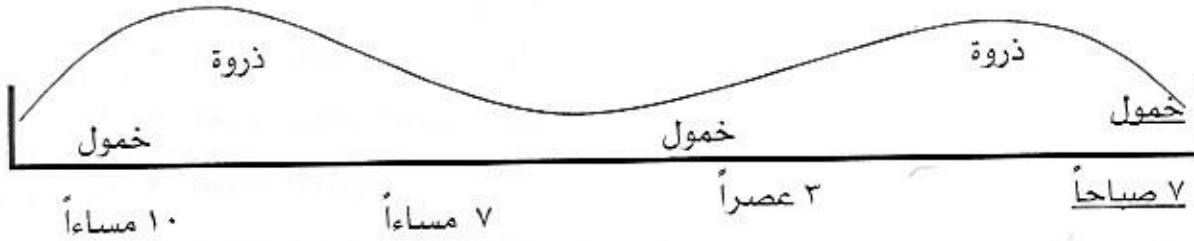
٢ . وضع الأهداف وتحديد الأنشطة والأولويات :

- تحديد الأهداف وتوزيعها على سنوية وأشهر ثم الأسابيع وترتيب الأولويات .
- تحديد الأنشطة المحققة للأهداف السنوية ثم الشهرية ثم الأسبوعية .
- ترتيب الأنشطة بحسب الأولوية وإعداد جدول زمني لها
- يجب أن نراعى صفات الهدف الجيد والتي تتمثل في كونه :
واضحاً - قابلاً للقياس - واقعياً - محدداً - شاملاً .



خامساً - تنظيم الوقت وتنظيمه :

هناك جوانب وصفات شخصية ينفرد بها كل فرد منا على حدة، وتتمثل في أوقات الذروة والخمول فكل فرد منا لديه أوقات ذروة تختلف عن غيره إلا أن الجانب المشترك بين الأفراد أن وقت الذروة نكون في كامل نشاطنا ونستطيع إنجاز أعمالنا، مع الاختلاف في تحديد النسبة المئوية من الوقت المخصص لكل من هذه الجوانب وتلك النشاطات بين فرد وآخر، ويبين الشكل التالي أوقات الذروة والخمول لدى الإنسان حسبما أشار القعيد (١٤٢٢هـ ، ص ٣٠٢)



ويتم تنظيم هذه النشاطات من المنطلقات الآتية :

١. مكان النشاط : ينقسم النشاط من حيث المكان إلى:

- نشاطات داخلية: تتمثل في النشاطات التي يمارسها الفرد في داخل منزله .
- نشاطات خارجية: تتمثل في النشاطات التي يمارسها الفرد في خارج المنزل

٢. نوعية النشاط :

يمارس الفرد نشاطات عديدة ومتنوعة ويتفاوت الوقت المخصص لكل منها. ويمكن تحديد نوعية هذه النشاطات فيما يلي:

- نشاطات خاصة (حاجات شخصية ، حاجات أسرية ، حاجات اجتماعية)
- العمل (متطلبات وظيفية أو مهنية)
- علاقات أسرية واجتماعية.
- معالجة أمور خاصة أو مشكلات طارئة.



٣. قدرة التحكم في النشاط : ينقسم النشاط من حيث قدرة التحكم فيه إلى :

أ. نشاطات مخطط لها مسبقاً : تتمثل في كافة النشاطات التي يمارسها الفرد في مكان ووقت محددين وتكون في الغالب ضمن خطة عمل الفرد مثل : أوقات العمل والمدرسة ، وأوقات العبادة والطعام والراحة والنوم السفر، وأوقات الاسرة والأقارب والجيران والأصدقاء إلخ

ب. نشاطات غير مخطط لها مسبقاً : تتمثل فيما يطرأ أو تفاجئ الفرد ويتطلب منه القيام بنشاط ، مثل : الأعمال أو المشكلات الطارئة ، أو الزيارات الغير متوقعه ، أو المقاطعات التليفونية ومن خلال هذه المنطلقات نستطيع إعداد قائمة للأعمال اليومية على أن يراعى فيها النقاط التالية :

- ضع خطتك الأسبوعية في متناول يدك أثناء الإعداد .
- ضع قائمتك في نفس الوقت من كل يوم .
- لا تضع أكثر من قائمة (صغيرة) .
- أعد قائمتك الخاصة التي تناسبك .
- اكتب كل نشاطاتك في القائمة .
- قسم وقتك على مهامك حسب الأولوية .
- اجمع النشاطات المتشابهة والمتوازية .
- خصص لكل مهمة وقتاً محدداً لإنجازها .
- راجع مهامك اليومية (تخلص من غير الضروري وفوض بعضها) .
- لا تجدول كل دقيقة في وقتك ، اترك وقتاً للطوارئ .
- تعامل جيداً مع الأمور الطارئة .
- ضع القائمة دائماً في متناول يدك .
- التزم بقائمتك ولا تفرط في التنظيم .



تمارين تطبيقية :



تمرين ١ : جميع الناس (الغني والفقير، الفاشل والمتفوق ، الكبير والصغير) يملكون (٢٤) ساعة يومياً تقسم (٨) ساعات للنوم ، (١٦) ساعة للنشاط بمجموع (١٦٨) ساعة أسبوعية .

حتى تحدد أين يذهب وقتك : ضع في الجدول الآتي توزيعاً لما تستغرقه من وقت في الأنشطة الموضحة به ثم اجمع عدد الساعات \times عدد الأيام = مجموع عدد ساعات الأسبوع.

| النشاط | عدد الساعات يومياً | مضروبه \times | عدد أيام الأسبوع | عدد الساعات أسبوعياً |
|-------------------------|--------------------|-----------------|------------------|----------------------|
| النوم | | | | |
| الطعام | | | | |
| فروض دينية وعبادات | | | | |
| الانتقال من / إلى العمل | | | | |
| ممارسات وظيفية بالعمل | | | | |
| أنشطة اجتماعية وزيارات | | | | |
| أنشطة أسرية | | | | |
| هوايات قراءة / تلفزيون | | | | |
| المجموع | | | | |



مضيعات الوقت

مفهوم مضيعات الوقت ومنهج استثماره:

- مفهوم مضيعات الوقت.
- العوامل التي تؤثر على مضيعات الوقت .
- منهج استثمار الوقت .
- مهارات تحديد الأولويات .

مقدمة :

إذا عرف الإنسان قيمة شيء ما وأهميته حرص عليه وعزَّ عليه ضياعه وفواته وهذا شيء بديهي فإذا كان الإنسان شديد الحرص على المال وشديد المحافظة عليه والاستفادة منه بالرغم من أنه يعلم أن المال يأتي ويروح فلا بد أن يكون حرصه على وقته والاستفادة منه كله فيما ينفعه في دينه ودنياه وما يعود عليه بالخير والسعادة أكبر خاصة إذا علم أن ما يذهب منه لا يعود ولكن الغالبية العظمى منا - الآن - أصبحوا لا يحترمون قيمة الوقت ، ولا يدركون أهميته في إصلاح شؤون حياتهم ومجتمعهم ؛ في الوقت الذي أدرك الغرب قيمة الزمن واستثمروه في نهضة مجتمعاتهم وبذلك تقدموا وتخلفنا نحن بسبب إهدار الوقت وإضاعته فيما لا ينفع فإن الوقت هو الحياة وإذا ذهب لا يمكن تعويضه .

وقد وردت في القرآن الكريم عدة آيات يقسم فيها الله تعالى بالزمن ومكوناته ؛ الأمر الذي يشير إلى الأهمية الكبيرة التي أولاها الله سبحانه وتعالى للزمن ، وأنه من القضايا المقدسة في الحياة والتي يجب النظر إليها نظرة واعية متفهمة باعتبار أن الله تعالى اتخذها عنواناً يقسم به على أهمية الحقائق التي يريدها .

كما كان النبي صلى الله عليه وسلم من أشد الناس حرصاً على وقته وتمثل ذلك في أفعاله فكان لا يمضي له وقت في غير عمل لله تعالى أو فيما لا بد منه



لصلاح نفسه يقول علي بن أبي طالب رضي الله عنه يصف حال النبي بأنه (كان إذا أوى إلى منزله جزءاً نفسه من داخله ثلاثة أجزاء: جزءاً لله، وجزءاً لأهله، وجزءاً لنفسه، ثم جزءاً جزأه بينه وبين الناس) .

ويقول الإمام ابن القيم الجوزية رحمه الله في كتابه الجواب الكافي "فالعارف لزم وقته ، فإن أضعاه ضاعت عليه مصالحه كلها، فجميع المصالح إنما تنشأ من الوقت، وإن ضيعه لم يستدركه أبداً " فوقت الإنسان عمره في الحقيقة ، وهناك آفات وعوائق كثيرة تضيع على الإنسان وقته، وتكاد تذهب بعمره كله إذا لم يفتن إليها ويحاول التخلص منها .

مفهوم مضيعات الوقت :

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت سهلاً للوهلة الأولى ولكن إذا ما بدل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية .

ويعرف ماكينزي وريتشارد "مضيعات الوقت بأنها كل ما يمنع الفرد من تحقيق أهدافه " فإن قيام الفرد بنشاطات متعددة ومتنوعة وفي أماكن أوقات مختلفة يجعل من الأهمية بمكان، أن يميز بين التي تساهم أو لا تساهم في تحقيق أهدافه .

إن النشاطات غير المخطط لها مسبقاً، لا تعتبر مضيعة للوقت إذا كانت تساهم في تحقيق أهدافنا، ولكنها تؤثر دون شك على برنامج نشاطاتنا ووقته، وتغير في تحديده للأولويات، فضلاً عن تأثيرها على نفسياتنا وسلوكياتنا سواء العامة أو داخل أعمالنا ورغم البرمجة الجيدة للنشاطات فإن هناك عادة وقتاً ضائعاً أثناء اليوم وهناك أسباب عديدة تحدد نسبة الوقت الضائع، وتتفاوت بين شخص وآخر ، فمنها ما يتعلق بالشخص نفسه ومنها ما يتعلق بنوعية النشاط أو عدم القدرة على التحكم فيه.



تمرين

بالتعاون مع زملائك : برأيك ما مضيعات ومهدرات الوقت ؟

| | |
|-------|----|
| | ١ |
| | ٢ |
| | ٣ |
| | ٤ |
| | ٥ |
| | ٦ |
| | ٧ |
| | ٨ |
| | ٩ |
| | ١٠ |



العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت

أولاً - أسباب داخلية (الشخص ذاته) :

(١) الغفلة وعدم الاهتمام بأهمية الوقت :

ان عدم ادراك أهمية الوقت أفقد الحسّ الواعي بالأوقات، وقد حدّر القرآن من الغفلة أشد التحذير حتى إنه ليجعل أهلها حطب جنهم، يقول تعالى ﴿ وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِنَ الْجِنِّ وَالإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ ﴾ (الأعراف ١٧٩)

(٢) التسويف :

وهو آفة تدمر الوقت وتقتل العمر، وللأسف فقد أصبحت كلمة "سوف" شعاراً لكثير من المسلمين وطابعاً لهم، يقول الحسن: "إياك والتسويف، فإنك بيومك ولست بغيرك" فإياك أخي المسلم من التسويف فإنك لا تضمن أن تعيش إلى الغد، وإن ضمنت حياتك إلى الغد فلا تأمن المعوّقات من مرض طارئ أو شغل عارض أو بلاء نازل، واعلم أن لكل يوم عملاً، ولكل وقت واجباته، فليس هناك وقت فراغ في حياة المسلم .

(٣) سوء التخطيط والتنظيم :

أورد رسولنا عليه الصلاة و السلام تخطيطاً وتقسيماً رائعاً للوقت حيث يقول مما رواه عن صحف إبراهيم عليه السلام (على العاقل ما لم يكن مغلوباً على أمره أن تكون له ساعات، ساعة يناجي فيها ربه، و ساعة يحاسب فيها نفسه، و ساعة يتفكر فيها في صنع الله، و ساعة يخلو فيها لحاجته من المطعم والمشرب) .

فعدم تخطيط الوقت وتقسيمه يعد من أكبر مضيعات الوقت ، و قد حث النبي عليه الصلاة و السلام على تنظيم الوقت و عدم إضاعته يقول في حديث ابن عباس قال : قال رسول الله لرجل وهو يعظه (اغتم خمساً قبل خمس شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغنائك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك)



٤) عدم تحديد الأهداف وضعف الانضباط :

يقول الله تعالى الآية: { أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ } (٢٢) سورة الملك.

يضرّب لنا مثلاً في أهمية تحديد الأهداف في الحياة ، وأهمية ضبط النفس بعدم الإسراف في الملذات لإرضاء النفس ورغباتها ، وتدرج تحت عدم الانضباط الذاتي عدة عوامل وسلوكيات ومعتقدات تؤدي إلي ضياع الوقت وهي :

- الإفراط في النوم .
- الإفراط في المشاركات الاجتماعية.
- الإفراط في الانشغال في وسائل الترفيه (التلفزيون ، الكمبيوتر إلخ) .

ثانياً أسباب خارجية (البيئة المحيطة) :

ويمكن حصر الأسباب الخارجية في عدة نقاط ، يكون لها تأثير في إضاعة الوقت ، ومنها على السبيل المثال لا الحصر :

١. الاتصالات أو الزيارات المفاجئة .
٢. عوامل اجتماعية وأسرية .
٣. الأزمات والمشاكل .
٤. الأعمال الغير متوقعة .
٥. تباعد الأماكن وزحمة التنقل وطول الانتظار.



تمرين تطبيقي :

عزيزي المتدرب - فضلاً - قم بتعبئة هذا الجدول متوخياً الصراحة والصدق :

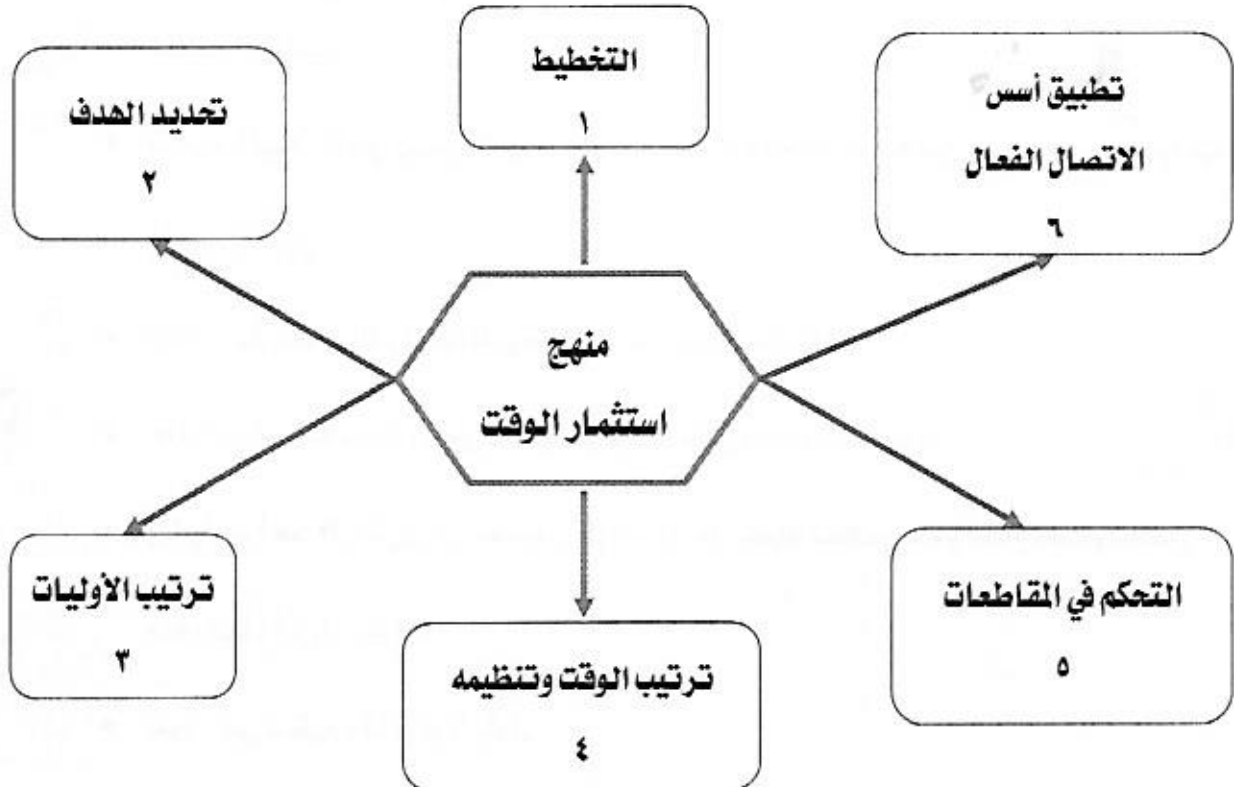
| النشاط | الوقت الذي يمكن توفيره | كيفية استغلاله | مدة النشاط اليومي أو الأسبوعي |
|------------------------|------------------------|------------------|-------------------------------|
| وقت النوم يومياً | ساعة واحدة | صلاة وقراءة قرآن | ٨ ساعات يومياً |
| الأكل والشرب يومياً | | | |
| العبادات | | | |
| الزيارات منك - أو إليك | | | |
| الاسترخاء والراحة | | | |
| إجابة الدعوات العامة | | | |
| انتظار الآخرين | | | |
| الأعمال الخاصة | | | |
| محادثة في الهاتف | | | |
| الانترنت | | | |
| المجموع | | | |



منهج استثمار الوقت :

الآن و بعد أن تعرفنا على مضيعات الوقت لكن يبقى الموضوع الأهم بعد التحليل وتحديد مضيعات الوقت بشكلها العام متمثلاً في كيفية مواجهة هذه المضيعات وبمعنى آخر هو كيفية السيطرة على تلك المضيعات وأن نتقدم خطوة لتجنب هذه المضيعات وبالتالي استثمار الوقت بشكل أفضل والشكل التالي يمثل تخطيط منهج مقترح لاستثمار الوقت ومحاولة السيطرة على تلك المضيعات من خلال التحكم في بعض مسبباتها الرئيسية .

ويمكن تحديد منهج استثمار الوقت وكما موضح بالمخطط الآتي في عدة خطوات :





مهارات الاستثمار الوقت :

- اعتمد مبدأ " فكر ألف ساعة واعمل ساعة واحدة"
- أن يكون هناك تحليل للأنشطة المطلوبة حتى نقدر لها الوقت المناسب لإنجازها دون زيادة أو نقص دراسة متطلبات القرار السليم وأسلوب اتخاذه
- عمل قائمة بالأعمال المراد تنفيذها وهذا يجبرنا على التفكير
- قدر الوقت اللازم لأداء هذه المهام والأنشطة بكفاءة وفي نفس الوقت براحة جسمية ونفسية
- فوض الآخرين للقيام بالبنود الممكن أن يقوموا بها وذلك حتى يمكن إنجاز الأعمال المطلوبة المناسبة.
- تحديد الهدف الذي يسعى الفرد لتحقيقه كل يوم بحيث يرتبه من حيث أهميته ومراعياً إنجازها.
- الجرأة في اتخاذ القرار طالما توفرت له الدراسة المتكاملة .
- عند إعداد القائمة لا بد من تحديد أولويات كل بند يراد تنفيذه.
- إذا رأيت أحد الزائرين من مضييعي الوقت يدخل عليك تكلم معه وأنت واقف وتخلص منه بإنهاء الزيارة بلباقة .
- تعود على تنظيم وقتك أولاً بأول.
- قسم العمل المطلوب منك على ساعات النهار أو ساعات الأسبوع.
- أجب على المراسلات والخطابات في الحال.



مهارة وضع الأولويات:

- الأولويات هي عبارة عن مستويات من القيم المرتبطة لأنها مقارنة بين شيئين.
- أنت من يحدد أولياتك، انطلاقاً من قول الله تعالى الآية: {أَلَمْ نَجْعَلْ لَهُ عَيْنَيْنِ (٨) وَإِسْناً وَشَفْتَيْنِ (٩) وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ (١٠)} سورة البلد وقوله تعالى: {وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا (٧) فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا (٨) قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا (٩) وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا (١٠)} سورة الشمس.
- كل أعمالنا التي نرغب عملها "مستعجلة" والمستعجل يتطلب إجراءً فورياً بغض النظر عن كونه مهماً أو لا.
- وأيامنا مع الأسف مليئة بالأعمال المستعجلة غير الهامة ولذا تجدنا نخلط كثيراً عندما نصف أعمالنا بأنها هامة، عاجلة .
- ويمثل الجدول التالي كيفية تحديد الأولويات من حيث ما هو عاجل أو غير عاجل :

| درجة الأهمية والسرعة | عاجل | غير عاجل |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هام | <u>عاجل وهام</u> مناسبات أو مشكلات الاستعداد للسفر أزمات أو مفاجآت | <u>هام وغير عاجل</u> تأكيد القيم المهمة في حياتك تخطيط واستعداد للمستقبل بناء وتوثيق العلاقات الجيدة |
| غير هام | <u>عاجل وغير هام</u> مقاطعات هاتفية زيارات وطلبات العائلة لقاءات واجتماعات | <u>غير عاجل وغير هام</u> أوقات الجلوس أمام التلفاز أنشطة ومقابلات عابرة |



تمرين

أ) دون في الجدول التالي أهم ستة مضيعات (شخصية وخارجية) لوقتك؟
مضيعات وقت العمل (الشخصية والخارجية)

| المضيعات الشخصية | المضيعات الخارجية |
|------------------|-------------------|
| (١) | (١) |
| (٢) | (٢) |
| (٣) | (٣) |
| (٤) | (٤) |
| (٥) | (٥) |
| (٦) | (٦) |

ب) حدد الآن أهم ثلاثة مضيعات (شخصية) في القائمة تأخذ الكثير من وقتك وتهدر الكثير من جهدك؟ ثم حدد ما تستطيع عمله أمامها؟

| المضيعات الشخصية | ما تستطيع أن تفعله حيالها |
|------------------|---------------------------|
| (١) | (١) |
| (٢) | (٢) |
| (٣) | (٣) |

ج) حدد الآن أهم ثلاثة مضيعات (خارجية) في القائمة تأخذ الكثير من وقتك وتهدر الكثير من جهدك؟ ثم حدد ما تستطيع عمله أمامها؟

| المضيعات الخارجية | ما تستطيع أن تفعله حيالها |
|-------------------|---------------------------|
| (١) | (١) |
| (٢) | (٢) |
| (٣) | (٣) |



الوحدة الرابعة

الاتصال والحوار



الاتصال

مفهوم الاتصال :

تعتبر عملية الاتصال ضرورة أساسية للتفاعل بين البشر فهي أساس أي عمل جماعي تعاوني - وهو أحد المهارات الأساسية والهامة للموظفين في كافة المستويات الإدارية. الاتصال هو عبارة عن عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر والأحاسيس بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض من جهة وبين العاملين والمراجعين من جهة أخرى.

أهمية الاتصال :

ترجع أهمية عملية الاتصال إلى العوامل التالية :

- (١) إنجاز العمل : حيث توفر عملية الاتصال البيانات والمعلومات الضرورية لكل من التخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- (٢) إقامة علاقات إنسانية طيبة بين أفراد فريق العمل، وتعتبر عملية الاتصال حلقة الوصل بين الأفراد والمشرفين والإدارة.

عناصر ومكونات الاتصال :





وسائل الاتصال :

يمكن إجراء الاتصال عن طريق عدد من الوسائل أو القنوات .

١. الاتصال الشفوي :

حيث يتم الاتصال بالآخرين وجهاً لوجه ، ويستخدم هذا النوع من الاتصال في:

- المقابلات الشخصية ، والاجتماعات ، ومقابلة الجمهور .

٢. الاتصال الكتابي :

حيث يتم الاتصال بالآخرين باستخدام الرسائل - المذكرات - التقارير - المنشورات... الخ

٣. الاتصال الهاتفي :

وهي وسيلة تتصف بالسرعة ، وتستخدم في حالة بعد المسافات بين طرفي الاتصال .

٤. الاتصال الإلكتروني :

وهي أحدث وأسرع وسيلة للاتصال وهي توفر الوقت والجهد والمال .

أنواع الاتصالات :

أولاً : الاتصالات الرسمية :

وهي الاتصالات التي تتضمن إطار حدود السلطة الرسمية ضمن اللوائح المعمول

بها داخل المنشأة وهي أنظمة مكتوبة قد تكون داخلية أو خارجية وتحتوي على ثلاثة

أشكال رئيسية تحدد اتجاه الاتصال وهي:

- اتصالات نازلة (هابطة): هي التي تنتقل من أعلى إلى أسفل أي من قمة الهرم الإداري إلى أسفله وتتم عادة ما بين الرؤساء للمرؤوسين من أجل تبليغ التعليمات.
- اتصالات صاعدة: هي التي تنتقل من أسفل إلى أعلى أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإشرافية كالتقارير، والأبحاث ، والمقترحات ، والطلبات وغير ذلك.
- اتصالات أفقية: هي التي تتم بين المستويات الإدارية الواحدة بحيث يتم من خلالها تبادل المعلومات لتحقيق التنسيق بين أعمالها (بين الزملاء).



ثانياً - الاتصالات غير الرسمية :

هي عبارة عن علاقات اجتماعية وشخصية ،وتكون خارج نطاق اللوائح والأنظمة الرسمية كالزيارات التي تتم بين المسؤولين في المناسبات الخاصة.

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

ثالثاً - على حسب طريقة التخاطب :

أ. 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 .

ب . اتصال غير مباشر :

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

رابعاً - على حسب مدى استخدام الأنفاظ :

أ. اتصالات لفظية : حيث يتم الاتصال عن طريق التحدث اللفظي (الكلمات) .

ب. اتصالات غير لفظية (لغة الجسد) :

حيث يتم الاتصال عن طريق أعضاء الجسم مثل: تعبيرات الوجه - لغة العين - نبرة 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 أن لا تنس أن الاتصال بلغة الجسد قد يكون أقوى تأثيراً من الاتصال اللفظي ، إلا أنه يحتاج إلى مهارة كبيرة في استخدامه حتى لا يترك أثراً عكسياً.



معوقات الاتصال

أولاً : معوقات الاتصال الخاصة :

لا بد من ملاحظة أن أي اتصال يشوبه بعض العوائق التي تحول دون إنجازه بالشكل المطلوب وهذه العوائق مرتبطة بكل عنصر من عناصر الاتصال ومن هذه العوائق ما يلي :

أمثلة العوائق المرتبطة بالمرسل :

- السلوك الخشن للمرسل كفضاضته أو تكبره .
- الحالة النفسية للمرسل كمزاجه وثقته بنفسه .
- استخدام لغة لا تتجانس مع فهم المستقبل .
- إخفاء النوايا والمشاعر وغياب الصراحة .
- ضعف القدرة على التعبير.
- تشتت الذهن والافكار .

أمثلة العوائق المرتبطة بالرسالة :

- استخدام ألفاظ تحمل أكثر من معنى .
- الحشو في المعلومات الزائدة التي تشتت التركيز .
- نقص المعلومات المطلوب توافرها .
- عدم اختيار التوقيت المناسب .
- انعدام الترابط بين أجزاء الرسالة .
- عدم وضوح الفكرة الأساسية للرسالة .



أمثلة العوائق المرتبطة بوسيلة نقل الرسالة :

- أن تكون الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة غير مناسبة لنقل الرسالة كاستخدام الراديو ، أو الهاتف لنقل رسالة تحوي أمور مرئية لا تفهم الرسالة إلا بها .
- أن تكون الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة غير متوفرة ، أو يمنع المرسل منها.
- أن يطرأ تشويش على وسيلة نقل الرسالة كتقطع الصوت في الهاتف المستخدم . أو تقطع الرسالة وتذبذبها في التلفزيون ، أو يكون هناك ضجيج في مكان انتقال الرسالة ، سواء كان مكتب أو قاعة محاضرات .
- ألا تتناسب وسيلة نقل الرسالة مع طبيعة المستقبل مثل إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني لمن يهمل بريدة ، أو إرسال رسالة مكتوبة لمن لا يقرأ ولا يكتب .

أمثلة العوائق المرتبطة بالمستقبل :

- عدم رغبة المستقبل في استقبال الرسالة .
- الحالة النفسية للمستقبل وهو بالطبع مشابه لأمر المرسل .
- اختلاف المرجعية الثقافية واللغوية بين المستقبل والمرسل يحول دون استيعاب المستقبل.
- التفكير السلبي للمستقبل مثل شكه في دوافع المرسل ، أو اعتقاده بتحيز المرسل.

أمثلة العوائق المرتبطة برد فعل المستقبل :

إن ردة فعل المستقبل أو ما يسمى بالاستجابة قد تكون عائقاً للاتصال إذا ما لعبت أحد الأدوار التالية :

- ان الاستجابة لتهميش الرسالة أن تقدم الاستجابة قبل اكتمال إرسال الرسالة .
- أن تتصادم الاستجابة مع الرسالة الأساسية تصادمًا مباشراً .



ثانياً : معوقات الاتصال المشتركة :

هناك بعض العوامل التي قد تشوش أو تعيق وصول الرسالة بوضوح ومنها :

- اختلاف المستويات والثقافات:

اختلاف المستوى الفكري والتعليمي والوظيفي والاجتماعي بسبب اختلاف الناس فيما بينهم فمنهم المتعلم ومنهم الجاهل .

- اختلاف اللهجات واللغات :

مثل استخدام المصطلحات الخاصة ، أو الاختصارات ، أو الرموز ، أو نطق الكلمات نطقاً غير سليم ، أو استخدام لهجة غير مألوفة.

- اختلاف التقاليد والعادات :

إن من معوقات الاتصال اختلاف الناس بحسب عاداتهم وتقاليدهم.

- اختلاف المفاهيم والإدراك:

لا يتفق الكثير من الناس في إدراكاتهم وفهمهم وتفسيراتهم للأشياء والمواقف .

- اختلاف الأعمار والأجناس :

في الكثير من المجتمعات نجد أن هناك بعض الصعوبات الاتصالية بين الرجال والنساء ، وبين الصغار والكبار وهكذا ، لاختلاف الاهتمامات والمشاعر والعواطف .

- سوء اختيار المكان والزمان :

أوضاع البيئة المكانية والزمانية تشكل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الاتصال.



أدب الإنصات والحديث

كما أن مهمة تنمية مهارات الاستماع والإنصات تعتبر شيئاً مهماً وحيوياً في حياتنا وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه هذه المهارة في تقوية درجة فهمنا وتعاوننا وتفاعلنا مع من حولنا ، فمهارة الإنصات الجيد هي مهارة مكتسبة يتعلمها الفرد وينميها في مراحل حياته المختلفة.

والاستماع لا يعني الإنصات لان الفرد يسمع الأصوات التي من حوله ولا يركز إلا على الذي يعنيه وبهمه ، فالاستماع لوحدة لا يكفي حيث قال الله سبحانه وتعالى (وإذا قرء القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون).

مفهوم الإنصات :

إن إجادة فن الإنصات هي أفضل وسيلة للدفاع عن الآراء والأفكار والحقائق وإقناع الآخرين بها ، كما أنه أهم مبادئ النجاح في التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم .

يحتاج الإنسان سواء في حياته الشخصية أو الوظيفية إلى أن يتعلم مهارة الإنصات للآخرين ، فالموظف يحتاج إلى أن ينصت إلى العملاء والجمهور.

وهناك فرق بين الاستماع والإنصات. فالإنصات أعم وأشمل من الاستماع. والاستماع شرط من شروط الإنصات ، والاستماع يتم بواسطة الأذن أما الإنصات فيتم من خلال العقل.

يقول أحد الحكماء إننا يجب أن نتعلم آداب الإنصات كما نتعلم حسن الكلام ومن حسن الإنصات: إمهال المتكلم حتى ينتهي من حديثه .

وحتى يحسن الإنسان الإنصات لابد أيضاً من أن يصمت في أحيان كثيرة بما يعطي لنفسه الفرصة في فهم كلام المتحدث والتفكير في موضوع الحوار.



قواعد الإنصات :

١. التوقف عن الكلام والتفرغ التام للمتحدث وتركيز الاهتمام لما يقوله .
٢. منح المتحدث الفرصة لقول كل ما يريد بلا مقاطعه واجعله يشعر بالارتياح .
٣. تشجيع المتحدث على الحديث ومواصلة الكلام بالنظر للمتحدث والاستجابة لكل ما يقوله من خلال تعبيرات الوجه وإيماءات الرأس وذكر كلمة (نعم).
٤. التخلص من مشتتات الانتباه ومحاولة فهم ما يقوله المتحدث أو ما بلمح به.
٥. السيطرة على العواطف والمحايدة بلا تعصب ولا تحيز.
٦. التنبه للتعبيرات الغير لفظيه (لغة الجسم).
٧. الصبر والمحافظة على ضبط النفس والتعاطف مع المتحدث
٨. عدم التوقف عند النقاط المثيرة للجدل أو الانتقاد.
٩. عند طرح الأسئلة على المتحدث يجب أن تكون (في إطار الموضوع).
١٠. تفرغ تماماً لمحدثك ، وركز انتباهك على ما يقوله.
١١. أعطه الفرصة لقول كل ما يود التعبير عنه.
١٢. أصغ بهدف الفهم وليس المناقضة.
١٣. تنبه إلى تعبيره غير اللفظي.
١٤. حاول قراءة ما لم يقله بصراحة.
١٥. ركز على الأفكار الأساسية.
١٦. تحكم في العواطف.
١٧. تجنب التسرع في اتخاذ القرار.
١٨. لا تكن متحيزاً.
١٩. تجنب المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه.



معوقات الحديث والحوار الجيد :

١. عدم وضوح الكلام بسبب اللغة أو اللهجة أو النطق الغير السليم كالتأتأه مثلا.
٢. غموض مضمون الحوار أو عدم منطقية الحوار.
٣. ضعف التركيز أو الإصغاء للمتحدث أو الصمت لفترات طويلة دون ردة فعل.
٤. البطء الشديد ، أو السرعة الزائدة في الحديث وعدم ترابط الجمل ببعضها .
٥. انعدام الاستعداد النفسي للحوار والإقناع .
٦. عدم ضبط النفس أو الانفعال السريع أو التسرع (الاستنتاج الخاطئ) .
٧. عدم إجادة المتحدث لأساليب الحديث وفنونه اللغوية والبلاغية والحركية.
٨. افتقار المتحدث إلى بعض العوامل التي تؤهله كالثقة بالنفس والجاذبية.
٩. عدم اقتناع المتحدث بما يقدمه للغير (فاقد الشيء لا يعطيه) .

فوائد الإنصات الفعال :

١. ينمي الثقة المتبادلة والارتياح.
٢. يساعد الناس على إيجاد الحلول لمشاكلهم.
٣. يخفف من آليات الدفاع لدى الأطراف المختلفة.
٤. يوضح ويؤكد المعلومات ويمنع ويخفف النزاعات.
٥. يساعد في النمو الشخصي ويبني علاقات مثمرة وممتعة.
٦. إتاحة الفرصة للمتحدث ليخرج ما لديه من مشاعر حقيقية.
٧. يساعدنا على فهم أنفسنا ومعرفة الآخرين بشكل أعم.
٨. كما يساعدنا على التقرب من الآخرين.
٩. يساعدنا على معرفة المشاكل وإيجاد الحلول لها .
١٠. أداة قوية لبناء وتنمية العلاقات المثمرة .
١١. يساعدنا ألا نحتكر أنفسنا كل اهتمامنا بل أن نخرج قليلاً لننصت لغيرنا.



صفات المتحدث الجيد :

١. أهداف واضحة.
٢. اهتمام بالموضوع .
٣. تدفق منطقي لمواضيع العرض والطرح.
٤. مستوى مناسب من التفاصيل.
٥. ابتسامة ومظهر حسن.
٦. صوت صافي وغير رتيب.
٧. حركات جسدية فعالة.
٨. قناعة وثقة وإبداع.
٩. إخلاص واهتمام.
١٠. البدء والانتهاء في وقت محدد.

قواعد وتوجيهات أساسية للحوار والإقناع : الصفات الأساسية للمحاور الناجح :

- ١ إخلاص النية لله سبحانه.
- ٢ الاستعداد والتبسط في الحديث.
- ٣ الأمانة والصدق والاستقامة
- ٤ الاستماع والإنصات والإصغاء الجيد.
- ٥ اللباقة والأناقة واللباقة
- ٦ التسامح والتواضع والرفق ولين الجانب والحلم والأناة.
- ٧ دماثة الخلق وهدوء البال وضبط النفس ورياضة الجأش.
- ٧ الواقعية والمنطقية والموضوعية (حادث الناس بما يعقلون).
- ٨ تطابق الأفعال مع الأقوال (قل هاتوا برهانكم إن كنتم صادقين)
- ٩ حضور البديهة وقوة الذاكرة ، وانتقاء الكلمات المعبرة ، ونبرات الصوت المؤثرة.
- ١٠ الاستفادة من لغة الجسم في توصيل الرسالة أو الفكرة للآخرين.



حالة تدريبية

الهدف:

مساعدة المتدرب على تحديد أهمية الاتصال ونوعية الحوار في العمل .

في حفلة نهاية الموسم تجمع كثير من الموظفين ، وطرحوا أفكاراً مختلفة حول طبيعة وأسلوب العمل في الإدارة . كل موظف له وجهة نظر أو لديه تحفظات ، وبعض منهم طرح أفكاراً لتغيير أسلوب العمل والبعض الآخر يرى عكس ذلك ، لأن الأسلوب المتبع في إنجاز المهام لا يحتاج إلى أي تغيير ، ولكن أسلوب الإشراف ومتابعة الموظفين لا بد من تغييره أو على الأقل تطويره للأفضل . مدير الإدارة كان مصغياً بكل حواسه دون أن تعلق على أي من المقترحات ، وبعد ما انتهى الحوار حول هموم العمل تحدث المدير وأشاد بالجهود التي يبذلها الموظفون دون استثناء ، وقد عقب على جميع ما طرح من آراء بقوله : أنني أرحب بكل الاقتراحات التي أأمل أن تؤدي إلى تطوير العمل، لكن الوقت والمكان غير مناسبين حتى لمجرد التفكير بهذه الاقتراحات ، فماذا عن اتخاذ القرار المناسب ؟ ، ولهذا أنه من الأفضل بل أرى أنه يجب طرح مثل هذه الاقتراحات أثناء الدوام الرسمي، بمعنى مقابلتي شخصياً ومناقشتي لكل من له رأي ، دون أي تحفظ أو تردد حول منهاج إنجاز المهام أو أسلوب الإشراف ، ولكن الموظف سعد أخذ الفكرة بكل جدية وحماس ، حيث أنه سوف يقابل المدير ويعرض عليه جميع آرائه ومقترحاته حول الأداء وتوزيع العمل ، وأيضاً أسلوب الإشراف في الإدارة أثناء ساعات العمل الرسمية .

وفي اليوم التالي ذهب سعد إلى مكتب المدير وتحدث إليه عن بعض المقترحات الجديدة ، وعندما بدأ يتحدث الموظف سعد عن مقترحاته ، أخذ المدير ينظر إليه مندحشاً و مكتوف الأيدي ، وينظر إلى ساعته حيناً ويلتفت يمناً ويسرة حيناً آخر دون أن يتفوه بكلمة واحدة .

وعندما أنهى الموظف سعد عرض آرائه ومقترحاته ، نهض المدير من كرسيه سريعاً قائلاً : أشكرك على هذه الاقتراحات بصوت تغشاه الرتابة ، ومن ثم مد يده مصافحاً الموظف سعد ، وطلب منه مغادرة المكتب لضيق الوقت .

أسئلة مقترحة :

س١/ ما الانطباع الذي ظهر به الموظف سعد بعد المقابلة ؟

س٢/ في رأيك ما أسباب ذلك الانطباع ؟ أي هل أسباب ذلك الانطباع متمثل برأي المدير في عدم

جدوى مقترحات الموظف سعد ؟ أم ماذا ؟

س٣/ ماذا تفعل لو كنت في موقف الموظف سعد ؟



الوحدة الخامسة

العمل الجماعي وبناء فرق العمل



العمل الجماعي وبناء فرق العمل

أساليب وقواعد فرق العمل الفعالة

إن فرق العمل الفعالة تمثل عاملاً مشتركاً يفرض وجوده في كل بيئات العمل وثقافته التي كان النجاح حليفها.

طبيعة العمل الجماعي :

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

- تحدد القواعد في البدايات الأولى من عمر الفريق، وبعد تحديدها يكون من الصعب تغييرها أو تعديلها.
- إن الالتزام بالحدود السلوكية يكون أكبر في الفرق الصغيرة عنه في الفرق الكبيرة.
- العضو الذي يبدي التزاماً أكبر بأساليب وقواعد العمل يحظى بأكثر قدر من الاحترام .
- الفرق التي تبدي رغبة في وضع قواعد سلوكية لنفسها يكون لديها ميل للانضباط وعندما تكون القواعد السلوكية غير واضحة أو غير مطبقة لها يفقد الفريق قدرته على التحكم في أعضائه.
- تساعد القواعد على التوزيع العادل للقوة بين أعضاء الفريق.
- تأييد والتزام الإدارة ببناء الفرق لكي يكتب لها النجاح، وعليها أن تدرك أن لفرق العمل فوائدها ومضارها أيضاً.



إيجابيات العمل الجماعي :

- ♦ خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل .
- ♦ الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- ♦ استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- ♦ تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- ♦ تفويض فعال للمهام مع زيادة مرونة الأداء.
- ♦ التزام تام بالأهداف والمحافظة على القيم السائدة.
- ♦ توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول مبتكرة.
- ♦ تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- ♦ زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- ♦ تحسين مستوى مهارات الأعضاء .

سلبيات العمل الجماعي :

١. قد تكون مضيعة للوقت وقد لا تدع وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.
٢. قد تخرج عن السيطرة وقد يبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
٣. قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.
٤. قد تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة.
٥. ربما يكون هناك اتكالية على البعض وسلبية آخرين ضمن الفريق الواحد.



الأنماط المختلفة لفرق العمل :

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فريق، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق الذي تريد تشكيله. كما أن هناك أنواعاً مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفاً محدداً ولكل منها خصائصه المميزة

فرق المهام الكبيرة :

يتراوح عدد أفرادها بين (١٥ _ ٢٠) وتقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها وهي تضع الإطار الفلسفي العام وتحدد السياسات والاتجاهات العامة ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحدد الموارد اللازمة لتحقيقها وتقوم بمتابعة التقدم وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء ويقع على عاتقها تحديد مواعيد تحقيق الأهداف .

ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

فرق المهام المحددة :

ويتراوح عدد أفرادها بين (٥ - ١٠) أعضاء ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة ، وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة في فترة زمنية محدودة وغالباً ما يطلب منها حل مشكلات أو قضايا محددة ، وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

الفرق الموجهة ذاتياً :

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة وليكونوا مسؤولين عن أداء عملية متكاملة ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة قبل البدء في العمل ، ويتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، وهناك تكون القيادة دورية بين أعضاء الفرق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع ، ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارة الأخرى.



فرق الإدارة الذاتية :

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة ومن غير مرئي. تتعاقد مع الإدارة للاطلاع بمسؤوليتها بالإضافة لقيامها بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وتكون اجتماعاتها أسبوعية وهذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم بأعضائها وهي تعين وتوجه أعضائها الجدد ، وتحدد مستويات الأداء ، وتقيس ، وتقدم أفادة مرتدة عنه ، وتكون مسؤولة عن تحديد الموازنة المطلوبة ، وحل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ .

تشكيل فرق العمل

الخطوة الأولى : هي تحديد الأهداف المطلوبة التي تلبى احتياجات محدودة أو تحل مشكلة ما ، وقد تترك هذه المهمة أحياناً للفريق لتحديدها ويجب أن تتم بصورة تحسينات أو مكاسب ملموسة مع تحديد الوقت النهائي للإنجاز والخطوات والتوصيات والتحليلات المطلوبة وخطط العمل والتقارير : (عددها ومواعيدها أسبوعية أو شهرية) .

الخطوة الثانية : تحدد الموارد المتاحة للفريق ويمكن أن تضم مستشاراً من الإدارة ليكون مسؤولاً عن الاتصال بالفريق.

الخطوة الثالثة : اختيار المجموعة الأساسية التي سوف تنفذ جدول أعمال الاجتماع الأول ، واختيار عضو من الفريق يتولى تسهيل المهمة.

تحديد مستوى سلطة الفريق :

- كثيراً من الفرق تبدأ العمل بدون تحديد واضح لسلطتها ، مما يصيب أعضاء الفريق بالإحباط لذا يجب تحديد تلك السلطات من البداية. من خلال الآتي :
- النظر في المشكلة ، ووضع الحلول ، وترك اتخاذ القرار للإدارة .
 - تحديد البدائل المتاحة ، ومميزات وعيوب البدائل ، وترك مهمة الاختيار للإدارة .
 - التوصية بخطة عمل ، وترك الموافقة للإدارة .
 - كتابة تقرير يعكس وجهة نظر الفريق وانتظار الموافقة أو البدء في أداء العمل .
 - كتابة تقرير بالنتائج المحققة .



حجم الفريق المثالي :

إذا كانت الأهداف والمهام معقدة وتتطلب مهارات عالية فإن الحجم المثالي يكون بين (٦ و ١٢) عضواً ، أما إذا كانت بسيطة فيجب أن يكون الحجم أقل حتى يكون لكل عضو عمل يؤديه ، وإذا كان حجم الفريق كبيراً نسبياً أي في حدود (١٥ إلى ٢٥) عضواً فيجب عدم مناقشة التفاصيل من الجميع ، بل يجري تفويض بعض المهام إلى فرق منبثقة عن الفريق الرئيس.

أدوار أعضاء الفريق :

يجب تحديد الأدوار بوضوح في بداية كل اجتماع ، ويمكن أن تكون مرنة لكي تسمح بتداول الأدوار ومسؤوليات بين الأعضاء.

مسؤوليات قائد الفريق :

يقوم بنقل المعلومات والمعارف والمهارات لبقية أعضاء الفريق ، وتفسير السياسات وأوامر العمل ويشرح كيفية إدارة العمل بفاعلية ، وتقويم النتائج ، وتشجيع الأعضاء على أداء العمل بطرائق ابتكارية ويكون من الناحية السلوكية مثلاً يحتذى به ، ويقوم بمكافأة السلوك الفعال ونقل إنجازات الفريق إلى الإدارة .

مسؤوليات المنسق :

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



مسؤوليات عضو الفريق :

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

مفاتيح نجاح جماعات وفرق العمل :

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها .
- العمل في جو مريح ، وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية ، والمشاركة ، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين ، والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة مكان الخوف يؤدي إلى تقبل المخاطرة والتعبير عن المشاعر بلا حرج .
- اعتبار الاختلاف في الرأي علامة صحية بهدف طرح أفكار جديدة والبحث عن أرضية مشتركة .
- تحسين الأداء باستمرار ، ومراجعة النتائج ، والميل للتجريب .
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو .
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وبتأييد من الجميع .



أسباب فشل جماعات وفريق العمل :

- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق .
- التركيز على العمل ، و إهمال العلاقات الإنسانية بين الأعضاء .
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسؤولية ما يقومون به.
- زيادة حجم الفريق ، وعدم تنظيم العلاقة بين الأعضاء .
- ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق .
- تركيز الإدارة العليا المركزية أكثر من زرع روح الفريق.

التحول إلى ثقافة الفريق :

يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة ، هذه المشكلات لا نراها على السطح ولكن تبرز أعراضها وتتضح من خلال قلة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات وتفشي السلبية وكثرة الشكوى وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعاً محتدماً بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق وتواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة فتكون السمة الغالبة على الأداء هي الترقب والقلق وكثرة الأخطاء والتجريب الحذر للأفكار الجديدة وما يشعر به الآخرون من مقاومة التغيير والتوتر والإحساس بقرب الانهيار .

المشاعر والتحفز:

لا بد لأعضاء الفريق أن يعبروا عن مشاعرهم بحرية فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجيدة أو السيئة إذ يجب أن يوقن الجميع بشرعية مشاعرهم ، والفرق الناجحة تولي اهتماماً متوازناً بين إتمام المهام والعلاقة بين الأفراد والتي تتضمن التعبير عن المشاعر وهناك من يفضل تحمل أعباء إضافية على أن يعبر عن مشاعره ، لأن الغالبية لا تفضل الحديث عن مشاعرها وتود من الآخرين توفير مناخ ملائم للتعبير عن هذه المشاعر ولا يمكن أن تزيد الثقة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.



أسباب غياب الثقة :

- فشل الفريق في الوفاء بعهوده .
- شيوع الأغراض الخفية بين الأعضاء.
- كثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات .
- نقص أو ضعف الاتصالات بين الأعضاء .
- تكون مجموعات جانبية تقوم بأدوار هامشية .
- انتشار المنافسة بين أعضاء الفريق .
- تفويض المسؤولية للأعضاء بدون منحهم السلطة أو منحهم سلطة بدون صلاحيات.

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

تقييم أداء العمل الجماعي وفريق العمل

لتحقيق فعالية نظم تقييم الأداء ، يجب تعزيز ما تنادي به المنظمة من قيم ومبادئ فإذا كانت المنظمة تؤمن بعمل الفريق فلا بد من تثيب وتوثيق أداء الفرق لهذه الأسباب:

١. تحفيز الأداء .
٢. إعطاء معلومات للفريق عن مستوى أداءه.
٣. توضيح ما الذي يجب عمله.
٤. تشجيع الكفاءة والنمو.
٥. تحسين الاتصال .
٦. تحقيق الانضباط وتصحيح الانحرافات.
٧. قياس الأداء، وتحمل المسؤولية.



فوائد تقييم الأداء من قبل الفريق :

- يعرف كل عضو مستوى أداء زملائه أفضل من أي مدير ، ولهذا يستطيع تقييمه بصورة دقيقة .
- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق .
- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقييم .
- يلاحظ أداء الفريق بعضهم بصورة منتظمة فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً .
- تنمو مهارة التقييم لدى الأعضاء مع الممارسة .
- يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية .

عيوب تقييم أداء الفرق :

- تستهلك قدراً كبيراً من الوقت .
- من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد .
- لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقييمهم لأداء زملائهم .
- تفعيل التدريب وإعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم دون تحيز

سلوك الفريق :

يتطلب العمل داخل فريق قدراً عالياً من مهارات التعامل مع الآخرين ، فهو يتطلب الانفتاح والاتصال المباشر لحل الصراعات، وفهم المشاعر الشخصية والاحترام المتبادل من هنا يقوم كل فريق بوضع قواعد للسلوك بحيث تهدف إلى :

- خلق أرضية للتفاهم ، والاحترام المتبادل والسلوك الطيب.
- زيادة القدرة على الإدارة الذاتية .
- وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.
- إرشاد الأعضاء الجدد.
- حل مشكلات السلوك بسهولة.



الوحدة السادسة

تطوير وتحفيز الذات



أهمية تطوير وتحفيز الذات

عملية تطوير وتحفيز الذات تقوم على أنشطة مقصودة ومستمرة ومخططة، تهدف إلى تحسين الواقع الحالي والمستقبلي وهي الأكثر قدرة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. كما تقوم على أساس علاقة الفرد بنفسه من جهة وعلاقته بالآخرين من جهة أخرى، وهذه العلاقة تؤدي إلى تصحيح سلوكياته، وتصريف أموره ومواجهة مواقفه بكفاءة، كما تدعو إلى إثارة دوافع التنمية والتطوير الذاتية عند الفرد وما يصدر عنه من (أفكار، أقوال، أعمال)

العوامل المؤثرة على تطوير وتحفيز الذات

أولاً - السمات الشخصية والتكوينات النفسية :

١. السمات المعرفية : المتعلقة بمستوى الذكاء، والفهم، والإدراك، والتفكير المحددة لمستوى القدرات والمهارات وأساليب التعامل وطرائق الاستجابة مع المواقف.
٢. السمات الحركية : وهي التي تتعلق بالأفعال السلوكية المحددة للاتجاهات وجميع المحركات، والمحفزات الداخلية والخارجية (الدوافع والحوافز) .
٣. السمات المزاجية :والمعلقة بالأمور المزاجية كالحب، والكراهية، والمرح، والانطواء، والجرأة، والحياء، والرغبات، والرهبات وهكذا.

ثانياً - العلاقات الاجتماعية :

- البيت والأسرة.
- المدرسة، أو منظمات العمل .
- المجتمع (سواء كان المجتمع الضيق أو المجتمع الواسع).

ثالثاً - معينات تطوير وتحفيز الذات:

تهدف إلى تطوير القدرات من خلال التعلم، والالتزام، بالقيم وصحة الاتجاه لكي تصبح أكثر قدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية من خلال :



الاتجاه : الآمال ، والتطلعات ، والطموحات ، والرغبات ، والأمني المتفقة مع الميولات الذهنية والنفسية نحو شيء أو أشياء معينة ؟ أو مهنة معينة ؟ أو شخص معين ؟ أو موقف ما ؟.

التعلم : هي عملية تبادل معلومات ومعارف عن طريق مباشر أو غير مباشر من خلال البيئة المحيطة ، ومن خلال مجموعة من الأدوات والأساليب والتقنيات بحيث تنعكس على ثقافات الأفراد والمجتمعات وتؤثر على قيمه و اتجاهاته و سلوكياته.

السلوك : السلوك هو عبارة عن تصرفات وتعبيرات خارجية وداخلية ظاهرة وغير ظاهرة تسعى بالفرد إلى تحقيق التكيف والتعايش بين حاجاته ومتطلبات المجتمع المحيط به ، ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه ، وبالتالي هو وسيلة لتحقيق الأهداف ، ولذلك فإن من أهم عوامل تطوير وتحفيز الذات : سلوك الإنسان (الدوافع والحوافز).

الدوافع : الدوافع هي عبارة عن : محركات ، أو مثيرات ، أو قوى داخلية عند الفرد ، فتعمل على إثارته داخلياً وتدفعه إلى الاستجابة والتصرف بسلوك معين بهدف إشباع حاجاته أو رغباته ، فإذا أشبعت حصل على الرضى وإن لم يكن حصل الإحباط .

الحوافز : هي محركات أو مثيرات أو قوى خارجية تولد طاقة داخلية تدفع الفرد لبذل الجهد أو جهد إضافي من أجل الحصول على حاجاته وتحقيق رغباته وبالتالي إلى مزيد من الإشباع لتلك الاحتياجات وتلك الرغبات ، ورفع معدلات الإنجاز ، والتي لا يمكن أن تتحقق إلا إذا توفرت ثلاثة أشياء رئيسية : (الرغبة + المعرفة + القدرة).

الرغبة : وهي الميل الذهني ، والاتجاه النفسي نحو أشياء معينة تتفق مع الآمال والتطلعات .
المعرفة : يسهل الحصول عليها من خلال (الإطلاع والمشاهدة والتجارب ومواجهة المواقف والاستماع للمحاضرات والقراءة ومعرفة قصص النجاح واستشارة ذوي الخبرة).

القدرة : تحدد مدى توافر الطاقة العضلية والعقلية والذهنية ، وتؤدي إما إلى اتخاذ القرار بالدخول في التجربة أو الحاجة إلى تطوير القدرات وإنجاز المهام والأعمال بكل سهولة .



استراتيجيات تطوير وتحفيز الذات

مفهوم تطوير وتحفيز الذات :

يُشير مصطلح تطوير وتحفيز الذات إلى مجموعة من الظروف التي تُحرِّك الفرد نحو إعادة التوازن لديه ، ويتعلق بثلاثة عناصر، وهي : بذل الجهود، وتحقيق الأهداف، وتلبية الاحتياجات أو إشباع الرغبات، فإذا تم ذلك ، فإنه يكون مستعداً لبذل المزيد من الجهد، وهذا الجهد يحتاج الى توجيه كما و نوعاً ، شريطة ربطه بإشباع الحاجات. ولذلك فإن الانسان يحتاج الى تنمية وتطوير وتحفيز ذاته بشكل دائم ومستمر وخاصة اذا ظهرت بعض المتغيرات مثل :

١. ظهور احتياجات ، أو رغبات غير مشبعة .
٢. حدوث تدني في الأداء بالمقارنة بالأداء السابق .
٣. حدوث تدني في الأداء مقارنة بالآخرين .

أهمية تطوير وتحفيز الذات :

تطوير الذات يقوم على أساس علاقة الفرد بالآخرين وهذه العلاقة البنينة تؤدي إلى تصحيح سلوكياته مع الغير ، وتصريف أموره ومواجهة مواقفه بكفاءة، كما إن هذه العلاقة تدعو إلى إثارة دوافع التنمية والتطوير الذاتية عند الفرد وما يصدر عنه من (أفكار وأقوال وأعمال)

الهدف من تطوير وتحفيز الذات :

رفع مستوى قدرات ومهارات الفرد ، وتصحيح الاتجاهات لديه لتحقيق الأهداف بكفاءة ، وفاعلية من خلال قراءات ، أو مشاهدات ، أو مواقف ، أو تجارب ، أو مشاركات وفق قيم ومبادئ وأخلاقيات سامية .



متطلبات تحفيز وتطوير الذات

وهي عبارة عن أنشطة مقصودة ومستمرة ومخططة تهدف إلى تحفيز وتطوير الذات وبالتالي تحسين الواقع الحالي والمستقبلي وتحقيق النجاحات ومن أهم تلك العوامل والمتطلبات :

أهداف واضحة وخطط مرسومة :

حتى يتمكن الفرد من النجاح في أي عمل يجب أن يكون له أهداف واضحة وخطط مرسومة يعمل عليها لتحقيق تلك الأهداف بكل يسر وسهولة. فبدون معرفة الأهداف لن تجدي الخطط ولذلك من الضروري تقسيم وتجزئة الأهداف إلى عدة أقسام (أهداف بعيدة المدى وأهداف قصيرة المدى) مع وجوب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومرنة وواقعية وقابلة للتنفيذ .

العقلانية والمنطقية :

العقلانية تعتمد على التحليل المنطقي وطرح الأسباب وتستند على الحقائق ، والشواهد ، والإحصاءات وهي أساس إتمام الأمور وكمالها.

الثقة والمصداقية :

يستمد الأفراد ثقتهم بذاتهم من خلال الكفاءة الناتجة عن المعرفة والخبرة ، والإطلاع ، والممارسة ، والتجارب ، وقوة الشخصية الناتجة من الاعتزاز بالذات والثبات على المبادئ ، والإيجابية الناتجة من الحيوية والنشاط والحماس والمبادرة .

العلم والمعرفة :

تتم عملية التعلم والتعرف على الأشياء من خلال تبادل معلومات ومعارف عن طريق مباشر أو غير مباشر بأدوات وأساليب وتقنيات داخل البيئة المحيطة ليسهل الحصول عليها ، بحيث تنعكس على الثقافة المعرفية والسلوكية والمهنية على الفرد وتؤثر على قيمه ، واتجاهاته ، وسلوكياته من خلال الإطلاع والمشاهدة والتجارب ومواجهة المواقف.



الاتجاهات :

الآمال ، والتطلعات ، والطموحات ، والرغبات ، والأمني المتفقة مع الرغبات ، والميول الذهني والنفسي نحو أشياء معينة ، أو مهنة معينة ، أو شخص معين ، أو موقف ما 5.

الكفاية :

إن القدرة ، والمهارة ، والكفاءة ، والفاعلية تؤدي إلى القيام بالعمل الصحيح بأفضل الطرائق والأساليب من أول مرة وفي كل مرة وإنجاز المهام والواجبات بكل يسر وسهولة ، وتحمل المسؤوليات وتوفير القدرة البدنية والعقلية والذهنية.

الخوف والقلق :

وهي طريقة تهدف لإثارة شعور الفرد بالخوف والقلق على عمله فحينما يكون عمله مهدداً بالخطر فإنه يبذل جهوداً استثنائية للمحافظة عليه كالحضور مبكراً والبقاء بعد انتهاء وقت العمل ، والاجتهاد لزيادة الإنتاج أكثر مما تتطلبه طبيعة العمل وهذه الطريقة هي طريقة مؤقتة رغم أنها تسهم كثيراً في المحافظة على العمل والإنتاج.

الاعتراف :

يمثل تقديم وتقبل الشكر من عوامل التحفيز الفعالة فالإنسان يحب أن يحمده ويشكر لأي عمل يقوم به حتى ولو كان قليلاً وغالباً فإن الاعتراف بالنجاح يعتبر تعويضاً بحد ذاته يرضي الذات الإنسانية ويعتبر عاملاً محفزاً يسهم في تطوير العمل والاستمرار عليه.

التأني والحكمة :

على الفرد ألا يستعجل الأمور ولا النتائج وألا يتخذ أي قرار إلا إذا اكتملت أمامه المعرفة بالشئ المراد عمله ، والمعلومات الكاملة عنه ، وأصبح لديه الإيمان والقناعة الكاملة فعلية فوراً أن يتخذ القرار والتنفيذ.



التفاؤل وعدم التشاؤم:

على الفرد أن يتصف بصفة التفاؤل لأن **المتفائلين** في عملهم يبنون المعنويات كما أنهم يعطون العمل أفضل ما لديهم، وهم دائماً يبحثون عن الطرائق الناجحة لتطوير العمل مهما كانت الظروف والمواقف، والنظر إلى الأمور، بموضوعية وحماس دون أن يؤثر ذلك على قراراتهم والتركيز على الحلول لا على المشاكل، فالإيجابية والتفاؤل تجعلان القدرة على تخطي المشكلات عالية.

أما المتشاؤمون: فغالباً ما يتخلون عن عملهم ببساطة لنظرتهم التشاؤمية تجاه أمورهم، وأعمالهم، وكثيراً ما يمضون أوقاتهم في البحث عن أفكار عابثة، كما أنهم يشيعون جواً من السلبية فيمن يتعاملون معهم.

تقييم وتقويم الانجاز:

عندما يقدم العمل نتائج إيجابية مرضية فإنه يترجم عبر قوة التحفيز الهامة، لذلك يجب أن تقابل المسؤوليات قدر الإمكان الفوائد المتحققة من العمل، ويمكن معرفة حجم ونوع الانجاز من خلال قياس الأداء والنتائج.

• **قياس الأداء:** يمكن ذلك من خلال وضع كل مجموعة أعمال متشابهة الأداء معاً ليسهل قياس كل مجموعة مهنية على حده حتى يمكن معرفة عدد أو حجم وحدات الأعمال التي يمكن إنجازها في زمن معين، وبطبيعة الحال فإن لكل عمل طريقته سواء أ كان بسيطاً أو معقداً .

• **قياس النتائج:** ويمكن قياس النتائج من خلال وضع أهداف مرسومه ومحددة ومتعددة تستحق بذل الجهود لتحقيقها ومن ذلك وضع استبيانات لجمع وحشد المعلومات والبيانات الخاصة بالإنتاج أو الإنجاز بشكل دائم ومستمر لقياس وتقييم النتائج ويتم التعامل معها ونتائجها وإجراء المقارنات لزيادة أو تعديل أو تغيير أو تصحيح طريقة العمل.



نتائج وفوائد التحفيز وتطوير الذات

كفاءة الأداء والتميز المهني وتحقيق النجاح:

من خلال الإنجاز يشعر الفرد بأنه يؤكد ذاته في عمله بما يقدمه من أعمال ومشاريع ومنتجات ويضفي عليها تحسينات، وابتكارات، واختراعات، وإنجازات تتمي فيه إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يلبي رغباته ويتوافق مع أهدافه، وبلوغ الأهداف وتحقيقها من خلال أداء أولويات الأعمال والأكثر أهمية، لأن رغبة وحاجة الفرد إلى النجاح تُعد محركاً بشرياً أولاً لأنه أكثر المحفزات قوة ومولدات الشعور بالأمن والاستقرار، والثقة والتنافسية، والرضا والتقدير.

تحقيق الثقة والتنافسية:

من أجل حفظ واكتمال الثقة بالذات يدفع رائد العمل نفسه إلى تحقيق إمكاناته وطاقاته ويضعها موضع القدرة على العطاء والإنجاز، وتحقيق مستوى الطموح الذي يطمح إليه رائد العمل والذي كونه لنفسه ويشبع ذاته ويدفعه نحو التعبير عن ذاته وإثبات شخصيته، ويبرهن أنه يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة عالية قادرة على التنافسية وبذل المزيد من الجهد والتي تعتبر من أقوى البواعث والمحفزات نحو العمل لبذل المزيد والعطاء. وبذلك يمكن أن نقول إن نتائج التحفيز الذاتي تؤدي إلى:

١. رفع مستوى سرعة، ودقة، وكفاءة الأداء، والإنجاز، وتحسين الإنتاج، وحجم الرضاء.
٢. الإحاطة بالمتغيرات، ومواكبة التطورات، ومواجهة التحديات، وتخطي العقبات، وحل المشكلات وتقليل الأخطاء.
٣. ابتكار أفضل الأساليب، واعتماد أفضل الوسائل للاستفادة من الوقت والمال والجهد.
٤. تكوين حالة من الشعور بالمكانة، والتقدير، والاحترام، والولاء والانتماء، والتفاؤل.
٥. تحسين الوضع المادي و النفسي والاجتماعي مما يساعد في حل الكثير من المشاكل.
٦. تدعيم السلوك وتحسين العلاقات ومواكبة المتغيرات وتحسين الظروف.



تحقيق الأمن والاستقرار :

ترتبط علاقة التحفيز بصحة وحالة رائد العمل النفسية ، والمعنوية ورغبته في العمل وزيادة إنتاجه ، فمتى كان مطمئناً على صحته وعمله ومستقبله ، وعائلته وبعيداً عن الخوف والقلق يكون بحالة أمن واستقرار مهني ونفسي ، فالأمن يعكس أثراً إيجابياً على التوازن ، والاستقرار النفسي والمهني .

تحقيق الرضا التقدير :

الإسهام الأساسي في التحفيز هو : ضمان العمل بالجودة العالية ، لاعتقاده أنه أكثر عمقاً وأهمية ، وبالتالي يكون رائد العمل موضع تقدير ، واحترام ، واعتبار من الآخرين وأن له مكانته لأن التقدير يعزز الشعور بالرضا ، والمكانة الاجتماعية ، وتكوين علاقات جيدة مع الآخرين .

(تمرين)

لا تكن مثل السيد عادي!!

ولد السيد "العادي" سنة ١٩٠١م ونشأ نشأة عادية ودرس دراسة عادية ، وتزوج من امرأة عادية ورزق بطفل سماه: "العادي الابن" ، وابنة سماها "العادية". عاش حياته بشكل عادي ، وعمل أعمالاً عادية . لم يجرب أبداً أية مخاطرة أو فرصة ، على الرغم أنه يمتلك الكثير من المواهب لكنه لم يطور أيّاً منها ، ولم يتعاط مع أحد في أي شيء كان شعاره المفضل "لا دخل لي في هذا! وهذا ماله داعي وابتعد عن الشر وغن له".

عاش ٦٠ سنة بدون هدف ولا خطة ولا رغبات ولا ثقة ولا عزم أو تصميم . كتبوا على قبره ، هنا يرقد السيد "عادي" ولد سنة ١٩٠١م ، ودفن سنة ١٩٦١م ، لم يحاول أبداً أن يفعل أي شيء ، طلب من الحياة القليل ، ودفعت الحياة ثمنه !

كم من العمر عاش السيد عادي، وما هي الأشياء التي كان يجب تغييرها في السيد العادي لكي يكون السيد الناجح؟



الوحدة السابعة

الإبداع والابتكار



مقدمة :

يقول الله تعالى: (وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ) (سورة الذاريات آية ٢١)،
 (الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ
 وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ) (سورة آل عمران آية ١٩١)
 التفكير ميزة ميّز الله سبحانه وتعالى بها الإنسان عن سائر المخلوقات ، فقد
 زود الله الإنسان بجهاز العقل ، ليتدبر به خلقه ويدعوه إلى التأمل ، واستخراج الحكمة
 والموعظة ، وجعله أحد صفات المؤمنين ، وقد حث الكثير من الآيات القرآنية الإنسان
 على التفكير والتدبر في الكون ، وهي رسالة واضحة للبشر للاهتمام بتتمية التفكير،
 والتدريب عليه .

والإبداع والابتكار صفتان للتفكير المتميز والمتفرد ، فالتفكير المبدع والمبتكر
 يعبر من أجل الإنجازات الإنسانية مرتبة ، لما يحققه من تقدم في حياة الأمم ، وتعتمد
 عليه الحضارات في إرساء القواعد والقوانين لها .
 ولتتمية الإبداع والابتكار لدى الإنسان ينبغي لنا أولاً تحديد مفهوم كل من
 الإبداع والابتكار ، وخصائص كل منهم ، حتى يتسنى لنا تحديد ماهية التفكير
 الإبداعي ومكوناته .

مفهوم الإبداع Creativity :

تعد كلمات إبداع ، وابتكار ونحوهما ، مترادفات لمعنى يمثل إثبات شيء جديد
 غير مألوف ، أو حتى النظر للأشياء بطرق جديدة ، ويُعرّف الإبداع في اللغة كما جاء
 في (لسان العرب)، من بدع الشيء وهو أنشأه ، و جاء في (المعجم الوسيط): بدعه بدعاً
 أي أنشأه على غير مثال سابق ، و عرفه (القاموس العصري الحديث) بأنه : الإيجاد أو
 التكوين أو الابتكار ، أما التعريف الاصطلاحي فقد اختلف المفكرون حول تحديد
 ماهية الإبداع ، حيث لا يوجد اتفاق واضح و محدد لأسباب تتعلق بتعدد الظاهرة نفسها
 أو بتعدد اتجاهات المفكرين ، حيث ينظر كل واحد منهم من زاوية معينة توافق



تخصصه أو ميوله ، فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج ، ومنهم من ينظر إليه على أنه عملية ، ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين . وبصفة عامة فإن تعريف الإبداع يختلف باختلاف الجوانب والمداخل التي يهتمون بها والأهداف التي يريدون تحقيقها ، وتنقسم هذه الجوانب إلى أربعة أنواع رئيسة وهي:

١. كمية الإنتاج الإبداعي: أي مقدار الإنتاجية والقدرة على التكوين والإنشاء .
٢. نوعية الانتاج الابداعي: أي نوعية الانتاج الابداعي والقدرة على حل المشكلات وتبني التغيير وإيجاد الحلول .
٣. الصفات الشخصية للمبدعين: تتمثل صفات المبدع الإبداعي بخصائص نفسية متمثلة بالمخاطرة ، والاستقلالية ، والمثابرة ، والانفتاح ، ووضوح الرؤيا ، والقدرة على تفهم المشكلات .
٤. الإمكانيات الإبداعية عند الأفراد (القيم الإبداعية): كالأمانه والصدق والبحث عن الحقيقة ، والرغبة بالعطاء والإنجاز .
و بناءً على ما سبق يمكن أن نُعرّف الإبداع بأنه :
استحداث فكرة ، أو مجموعة أفكار غير مألوفة عند الغير تتصف بأنها جديدة ومفيدة ، ومتصلة بحل مشكلات معينة ، وتشكل تحسیناً وتطويراً على النمط الموجود ، فالإبداع هو فكر أو أسلوب جديد لإدارة منظومة .

مفهوم الابتكار Innovation :

لا شك في أن التطور هو سمة الوجود ، والسمة الأبرز في حياة الفرد والمؤسسات ، فقد تراكم هذا التطور منذ ذلك الظهور الأول بمعدلات متباينة بفعل القدرة العقلية العظيمة التي يتميز بها الإنسان على كل الكائنات الأخرى التي تشاركه هذه الأرض ، في كونه قادراً على أن يطور ويبتكر الأشياء الجديدة ، وفي دراسات وأبحاث سابقة وضعت تعريفات للابتكار :



• *الإبتكار كأسلوب من أساليب الحياة:

يشار إلى الإبتكار هنا على أنه يشمل جميع جوانب حياة الفرد ، بحيث يصبح الإبتكار دالاً على نوع أو أسلوب معين في الحياة . الإبتكار هنا هو القوة التي تدفع إلى الإكمال.

وهناك نوعان من الإبتكار:

أ- إبتكار الموهبة: وهو يعتمد على قدرات خاصة تظهر ثمراتها على شكل أعمال عظيمة.

ب- إبتكار تحقيق الذات: والذي يعتبر من القدرة على التعبير عن الأفكار دون خوف من سخريه الآخرين وبصورة مستمرة، ويكاد يكون هذا النوع من الإبتكار مرادفاً للصحة النفسية السليمة، حيث يصبح صفة مميزة للإنسان المتكامل.

الإبتكار كنتاج جديد:

إن العملية الإبتكارية هي التي ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز وما يواجهه في بيئته.

• الإبتكار كعملية عقلية:

إن الإبتكار هو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما، ثم تجديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختيار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، وتوصيل النتائج إلى الآخرين.

الفرق بين الإبداع والإبتكار: Creativity and Innovation :

يرتبط الإبداع أو العملية الإبداعية بالإبتكار، والكثير منا لا يفرق أحياناً بين الإبداع والإبتكار بل يرى أنهما كلمتان تدل على معنى واحد بل لا يجد أن هناك فرقاً يذكر بينهما والحقيقة أن هنالك فرق بين الإبداع والإبتكار فنجد أن:

• الإبتكار إنتاج الجديد، ولا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال

في مجال العلوم المختلفة ففي هذه المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة



المنتج ، بينما الإبداع يعني إيجاد الجديد شريطة أن يتصف هذا الجديد بالجمال كما هو الحال في الفنون التشكيلية .

- جميع الابتكارات تبدأ أصلاً بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار هو التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة أو مرفق، ومن هنا يكون الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار .

والفرق بين الإبداع والابتكار وأهم ما يميزه في الجدول التالي:

| البيان | الإبداع (Creativity) | الابتكار (Innovation) |
|-----------------------|------------------------------|--------------------------------|
| ١- المحاولة | فردية | جماعية |
| ٢- العملية | متقطعة ، لحظية | مستمرة ، طويلة |
| ٣- الأثر | غير قابل للقياس ، محتمل | قابل للقياس ، مؤكد |
| ٤- التكوين | استعمال و تعلم طرائق التفكير | استعمال الأدوات الإستراتيجية |
| ٥- نوع الاجتماعات | عصف الأفكار | تسيير المشاريع |
| ٦- نوع التفكير | تضارب الأفكار و تشعبها | تقارب الأفكار و الاجتماع حولها |
| ٧- دور المشرف المسؤول | التوجه نحو التفكير | التوجه نحو التطبيق |
| ٨- أهميتها في المؤسسة | مصدر (Resource) | كفاءة (Competence) |

ويمكن القول، كتلخيص لما جاء في الجدول السابق، أن الإبداع تصرف فردي مصدره العقل ، أما الابتكار هو عملية جماعية واعتبار أن الأولى هي عملية إدراكية وعقلية والثانية عملية تفاعلية .



تمارين تطبيقية :

تمرين ١ : إذا وضعت قطعة معدنية في قارورة فارغة ثم أغلقت القارورة بغطاء من الفلين. كيف يمكنك استخراج القطعة المعدنية بدون فتح الغطاء أو كسر القارورة ؟

الإجابة :

تمرين ٢ : يروى ان احد الحكام زار مكان السجن في ليلة من الليالي ومر على احد المسجونين ففوجئ السجن بباب الزنزانة يفتح ويدخل عليه الحاكم مع حراسه ليقول الحاكم للسجين أعطيك فرصة إن نجحت في استغلالها فبإمكانك أن تتجو ! ، هناك مخرج موجود في زنزانتك بدون حراسه إن تمكنت من العثور عليه يمكنك الخروج . غادر الحاكم الزنزانة مع الحراس بعد أن فكوا قيوده ، وبدأت المحاولات ، واستمر يحاول..... ويفتش..... ولكن دون جدوى .

وهكذا ظل طوال الليل يلهث في محاولات وبوادر أمل تلوح له مرة من هنا ، ومرة من هناك ، وكلها توحى له بالأمل في أول الأمر لكنها في النهاية تبوء بالفشل . وأخيراً انقضت ليلة السجن كلها ولاحت له الشمس من خلال النافذة ، ووجد وجه الحاكم يطل عليه من الباب ، ويقول له : أراك لازلت هنا ، قال السجن كنت أتوقع انك صادق معي أيها الحاكم ، قرد عليه الحاكم : لقد كنت صادقاً معك ، فقال السجن انا لم أترك بقعة في الجناح لم أحاول فيها فأين المخرج الذي قلت لي؟ فقال له الحاكم : لقد تركنا لك البارحة باب الزنزانة بدون اقفال ! من خلال القصة ناقش مع زملائك :

• هل يمتلك السجن بعض صفات المبدعين ؟

• ما وجه الإبداع في القصة ؟



التفكير الإبداعي

من حيث اللغة : " فَكَّرَ فِي الأَمْر ، يفكر ، فِكراً : أعمل عقله فيه ، ورتب بعض ما يعلم ليصل به إلى المجهول ، وفكَّر مبالغة فِي فَكَّر ، والتفكير : إعمال العقل فِي مشكلة للتوصل إلى حلها " ، وهذا قصرٌ للتفكير على نوعٍ من أنواعه ، وهو حل المشكلات.

وفي الاصطلاح يقول إدوارد دي بونو أحد أشهر الخبراء فِي علم التفكير : " لا يوجد هناك تعريف واحد مرضٍ للتفكير ، لأن معظم التعريفات مُرضية عند أحد مستويات التفكير ، أو عند مستوى آخر ، وتعريف التفكير الذي اعتمده فِي كتابه : هو التقصي المدروس للخبرة من أجل غرض ما " ويعرف التفكير بوصفه مهارة بأنه : " المهارة الفعالة التي تدفع بالذكاء الفطري إلى العمل " ويقول سكوت دبليو : " هو قدرتنا الفطرية للوصول إلى نتائج أفضل عبر أفكار إيجابية "

فالتفكير بمعناه العام ، هو نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك ويتجاوز الاثنين معاً إلى الأفكار المجردة. وبمعناه الضيق والمحدد هو : كل تدفق للأفكار ، تحركه أو تستثيره مشكلة أو مسألة تتطلب الحل كما أنه يقود إلى دراسة المعطيات وتقليبها وتفحصها بقصد التحقق من صحتها ، ومعرفة القوانين التي تتحكم بها والآليات العمل بموجبها.

يتميز التفكير الإنساني بصورة عامة بالخصائص التالية :

(١) التفكير واللغة يؤلفان وحدة معقدة لا تنفصم. فاللغة واسطة التعبير عن التفكير بل هي الواقع المباشر له وهي تضيف عليه طابعاً تعميمياً ، فمهما يكن الموضوع الذي يفكر فيه الإنسان ومهما تكن المسألة التي يعمل لحلها فإنه يفكر دوماً بوساطة اللغة أي أنه يفكر بشكل معمم.



٢) يتسم التفكير بالإشكالية: أي أن التفكير يتخذ من المشكلات موضوعاً له؛ ولهذا يختصر العلاقات وكيفية انتظامها في حالة مشخصة أو في أية ظاهرة تؤلف موضوع المعرفة أو يبدأ التقصي عادة بالاستجابة إلى الإشارة الكلامية، ويعد السؤال الذي تبدأ به عملية التفكير هو تلك الإشارة فصي السؤال تصاغ مسألة التفكير، والسؤال هو أكثر الأشكال التي تبرهن على وحدة التفكير واللغة، وما التفكير سوى مسألة محددة صيغت في قالب سؤال، والبحث عن إجابة السؤال المطروح يكسب عملية التفكير طابعاً منظماً وهادفاً.

٣) يعد التفكير محوراً لكل نشاط عقلي يقوم به الإنسان وهذا ما يميز الناحية الكيفية - العملية الذهنية حتى عند طفل في الثانية من عمره، إذ ما يزال يتعلم الكلام.

٤) تقوم عملية التفكير على أساس الخبرة التي جمعها الإنسان وعلى أساس ما يحمله من تصورات ومفاهيم وقدرات وطرائق في النشاط العقلي مما يشير إلى العلاقة الوثيقة بين الذاكرة والتفكير من جهة وإلى العلاقة بين التفكير والمعارف من جهة أخرى.

٥) للتفكير مستويات عديدة فقد يتحقق في مستوى الأفعال العملية أو في مستوى استخدام التصورات أو الكلمات أي على شكل مخطط داخلي ويشتمل التفكير على عدد من العمليات التي تتصدى لمعالجة المعلومات بطرائق متنوعة مثل (التركيب، التحليل، التصنيف، المقارنة، التجريد، التعميم... الخ) ولكي يتمكن الإنسان بوساطتها من حل المسائل المختلفة التي يواجهها نظرية كانت أم عملية، عليه أن يوظف المنظومة الكاملة لهذه العمليات تبعاً لشروط ودرجة استيعابه لها.

٦) التفكير لا ينفصل عن طبيعة الشخصية أي أن التفكير ليس عملية مستقلة وإنما هو عنصر هام من مكونات الشخصية يعمل في إطار منظومتها الديناميكية.



وهناك أنواع مختلفة من أنواع التفكير :

- التفكير الإبداعي .
- التفكير الناقد .
- التفكير العلمي .
- التفكير المنطقي .
- التفكير المعرفي .
- التفكير فوق المعرفي .
- التفكير الخرافي .
- التفكير التسلسلي .

ويشتمل كل نوع من أنواع التفكير السابق عدة مهارات تميزه عن غيره، وسوف نستعرض أحد أنواع التفكير المرتبطة بالإبداع وهو التفكير الإبداعي .

تعريف التفكير الإبداعي

تعريفه : التفكير الإبداعي: *Creative Thinking* النصف الأيمن من الدماغ هو مركز التفكير الإبداعي ، وفي واقع الأمر لا يوجد تعريف محدد جامع لمفهوم التفكير الإبداعي ، وقد عرفه كثير من الباحثين الأجانب والعرب على حد سواء بتعريفات مختلفة ومتباينة ، وهذا الاختلاف جعل البعض ينظر إلى التفكير الإبداعي على أنه عملية عقلية أو نشاط عقلي ينتج عنه حلول لمشكلات أو إنتاج ملموس ، فعرفه (منير كامل ١٩٩٦) بأن التفكير الإبداعي هو "الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية) ، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار أو الشيوع (الأصالة). وأيضاً عرفه (فتحي جروان ١٩٩٩) بأنه " نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً.



ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد - فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير - لأنه ينطوي على عناصر معرفية، وانفعالية، وأخلاقية متداخلة تشكل الحالة الذهنية

غير أنها تلتقي في الإطار العام لمفهوم التفكير الإبداعي وهو : نشاط عقلي شمولي معقد وهادف بدافعية شديدة في البحث عن حلول ، أو التوصل إلى نتائج تتوفر فيها الطلاقة، والأصالة، والمرونة، ولم تكن معروفة سابقاً .

ويذكر (دي بونو) أن من أهم خصائص التفكير الإبداعي : الحرص على الجديد من الأفكار، والآراء، والمفاهيم، والتجارب، والوسائل، والبحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها، ولا يمانع في استغراق بعض الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة، ومحاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغربية، والاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.

خصائص التفكير الإبداعي :

للتفكير الإبداعي خصائص أساسية هي :

١. **الأصالة** : وتعني التميز في التفكير، والندرة، والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار .

٢. **الطلاقة** : وهي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية، وأدائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة ، ويمكن تلخيص الطلاقة في الأنواع التالية :

أ. طلاقة الألفاظ : وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جيد .

ب. طلاقة التداعي : وهو إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة .

ج. طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد .

د. طلاقة الأشكال : وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية .



٣. المرونة : وهي تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغير الموقف . وللمرونة مظهران هما :
 أ - المرونة التلقائية : وهو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد .
 ب - المرونة التكيفية : وتعني التوصل إلى حل مشكلة أو موقف في ضوء التغذية الراجعة .

٤. الحساسية للمشكلات :

وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات أو النظم ورؤية جوانب النقص والعيب فيها .

٥. التفاصيل :

وهي عبارة عن مساحة الخبرة والوصول إلى تنميات جديدة مما يوجد لدى المتعلم من خبرات .

علاقة التفكير الإبداعي بعدد من المفاهيم الأخرى :

• علاقة التفكير الإبداعي بالذكاء :

- الذكاء قدرة عامة ناتجة عن التفاعل بين الوراثة و البيئة ، و تساعد الفرد على التعلم و حل المشكلات . أما التفكير فهو عبارة عن المهارة التي يُمارس الذكاء من خلالها .

- الذكاء ضرورة أساسية للتفكير الإبداعي ، إلا أن الحد الأدنى المطلوب من الذكاء يختلف من نشاط إلى آخر في المجالات المختلفة . فقد لوحظ أن الحد الأدنى للذكاء المطلوب في الإبداع العلمي (١٢٥) درجة ذكاء ، في حين يكون بين (٩٥ - ١٠٠) درجة ذكاء في الإبداع الفني ، فتوفر الذكاء مطلب أساسي للاكتشافات و الاختراعات العلمية و الثقافية والتكنولوجية و الفنية .



- هناك اتفاق بين غالبية العلماء : أن الأفراد الذين ينخفض ذكائهم عن المتوسط لن يكونوا مبدعين ، أما الأفراد الذين هم في مستوى الذكاء العادي أو العالي فيمكن أن يكونوا مبدعين أو لا يكونوا كذلك ، والذي يقرر إبداعهم أو عدمه هو توافر عوامل شخصية و انفعالية أخرى إضافة إلى الذكاء و قدرات التفكير المتباعد .

• علاقة التفكير الإبداعي بالتفكير الناقد :

التفكير الإبداعي يشير إلى القدرة على إيجاد و استلهام أفكار جديدة و أصيلة و يعمل على ربط الأسباب بالنتائج في المشكلة المطروحة ، في حين أن التفكير الناقد يعمل على استيعاب الأفكار الإبداعية وتطبيقها في المستوى النظري و العملي و تقديم البراهين و التعليقات والتفسيرات الخاصة بالمشكلات المطروحة وبذلك فإن التفكير الإبداعي يحتاج إلى تفكير ناقد

و فيما يأتي مقارنة بين التفكير الإبداعي و التفكير الناقد :

| التفكير الناقد | التفكير الإبداعي |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| تفكير متقارب (<i>Convergent</i>) : | تفكير متباعد أو متشعب (<i>Divergent</i>) : |
| التفكير في اتجاه هدف محدد لحل مشكلة . | توليد أفكار جديدة من أفكار معطاة . |
| يعمل على تقييم مصداقية أفكار موجودة . | يتصف بالأصالة . |
| يقبل المبادئ الموجودة و لا يعمل على تغييرها . | عادة ما ينتهك مبادئ موجودة و مقبولة . |
| يتحدد بالقواعد المنطقية و يمكن التنبؤ بنتائجه | لا يتحدد بالقواعد المنطقية و لا التنبؤ بنتائجه |
| يتطلبان وجود مجموعة من الميول و القدرات و الاستعدادات لدى الفرد . | |
| يستخدمان أنواع التفكير العليا كحل المشكلات و اتخاذ القرارات و صياغة المفاهيم . | |



علاقة التفكير الإبداعي بالموهبة :

عرف مكتب التربية في الولايات المتحدة الأمريكية الشخص الموهوب هو القادر على الأداء المرتفع في واحدة أو أكثر من السمات التالية :

١. قدرات عقلية عالية .
٢. تحصيل أكاديمي عال .
٣. تفكير إبداعي .
٤. سمات قيادية .
٥. قدرات فنية .
٦. مهارات حس حركية .

أما رينزولي (Renzuli) اقترح معياراً متعدداً لتعريف الموهبة حيث يتضمن : الذكاء المرتفع ، والإبداع المرتفع ، والدافعية المرتفعة ، ويجب توافر الخصائص الثلاث لضمان الموهبة الحقيقية في أي مجال وهذا التعريف استبعد الأطفال الذين يحصلون على علامات ذكاء مرتفعة و ليسوا مبدعين

مراحل التفكير الإبداعي :

إن عملية التفكير الإبداعي عبارة عن مراحل متباينة تتولد في أثنائها الفكرة الجديدة ، وتمر هذه العملية بمراحل أربع هي :

١. **مرحلة الإعداد :** هي أساس عملية التفكير الإبداعي وتشمل: الجانب النفسي، والفكري، والجسدي للبحث الدقيق في المتغيرات ، وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها ، وتجمع حولها المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة ، ومن القراءات ذات العلاقة .

٢. **مرحلة الاحتضان :** وهي الانشغال الذهني في الموضوع ، ومكوناته ، وفيها يتم التركيز على الفكرة أو المشكلة بحيث تصبح واضحة لدى المبتكر وتعد مرحلة لترتيب الأفكار وتنظيمها

٣. **مرحلة الإلهام :** مرحلة ولادة الفكرة ، والحل ، وتتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة .



٤. **مرحلة التحقق** : وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير الإبداع ، وفيها يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ، ويعيد النظر فيها ، ويعرض جميع أفكاره للتقويم ، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة ، والتأكد من مدى فائدتها ، وعرضها على الآخرين وإقناعهم بجدواها .

مكونات عملية التفكير الإبداعي:

١- **المثير** : أرضية لحدوث عملية التفكير تقوم على إيقاظ القدرة الإبداعية في المتدربين المتمثلة في (حب الاستطلاع) ، و(الرغبة في البحث) ، و(التساؤلات).

٢- **الاستكشاف** : إعادة ترتيب ما نعرفه للتعرف على ما لا نعرفه بمساعدة المتدربين على تجاوز الفكرة الأولى ، والبحث عن البدائل الأخرى بأساليب متنوعة .

٣- التخطيط :

- التعرف على المشكلة : معرفة ما يجب عمله باستعمال مفاتيح التفكير ماذا؟ وكيف؟ ولماذا؟
- جمع المعلومات عنها : معرفة الحقائق ، والمشاهدات والبيانات ، وهي المادة الخام للتفكير.
- تمثيلها بالصورة ، والصوت : مساعدة المتدربين لتكوين وعي بعملية التفكير بالتحدث عن الفكرة ، أو رسمها في رسوم وأشكال أو كلمات مكتوبة .

٤- **النشاط** : تحويل الأفكار إلى أعمال.



معوقات الإبداع والتفكير الإبداعي :

يلاحظ أن الكثير من الأفراد المبدعين والمبتكرين لا يجدون أحياناً مجالات جيدة تلبي طموحاتهم ، وتتسجم مع أفكارهم كما قد لا يجدوا صدوراً رحبة تستوعبهم وتستثمر طاقاتهم فيعيشون في عزلة روحية وهم بين زملائهم وإخوانهم وهذه مأساة حقيقية تعود عليهم وعلى المؤسسات التي ينتمون إليها بالأضرار الوخيمة ، وهنا ينبغي أن نبحث في بعض معوقات الإبداع والتفكير الإبداعي التي تسبب فقدان العناصر المبدعة وخلق المؤسسات والذين يشكّلون أوائل الضحايا التي تفقدهم المؤسسة ليحظى بهم الآخرون الأقدر على استيعابهم واستثمار مواهبهم وأخلاقيتهم بما يسبب لها التراجع إلى الوراء نذكر منها ما يلي :

(١) معوقات خاصة بالجهات الإدارية المسؤولة :

• عدم الرغبة في التغيير الإبداعي :

وهذا ما يصطلح عليه بـ(جمود الإدارة) ومن الواضح أن المؤسسات تنعم وتكبر وتتطور بأجواء السلام ، والتفاهم ، والتعاون ، والتكامل بين عناصرها فإذا وقع بينهم التنافر وصار البعض معيقاً لمسيرة البعض الآخر فإن هذا يهدد الجميع بالخطر وأول الأفراد سيصابون بالمأساة هم المفكرون والمبدعون ، لأنهم لن يجدوا لأنفسهم مكاناً في الأجواء المتوترة ، والحل هو تعامل المسؤولين مع الأفراد الطموحين ، وأصحاب التطلعات بالمزيد من المرونة والتفهم والإقناع فهم بهذا يضمنونهم كعناصر مبدعة مخلصه في العمل كما يضمنون الهدوء والتماسك داخل المؤسسة

• التطبيق الحرّ في للقوانين الحديدية في الروتين الإداري :

القوانين والتعليمات الإجرائية هي مجرد وسائل وجسور للإدارة الأفضل وليست غايات بذاتها فإذا شككت عائقاً أمام الأفضل فليس من الحكمة التوقف عندها .



ولو تتبعنا سلوك بعض الأفراد في تعاملاتهم الإدارية نجد أنهم في الغالب انشغلوا بالمظاهر والشكليات وتركوا المضامين والأهداف بعيداً بل كثيراً ما يقعون في أزمات الفوضى والانظام بحجة إيجاد النظام الحديدي الصارم ، وبعض المؤسسات تعتبر أن معيار التقييم والتمايز بين الأفراد هو مدى انضباطهم والتزامهم بالأنظمة الإدارية الموضوعية كالالتزام بأوقات حضور الدوام والمغادرة ونحو ذلك ، ومع أن هذا أمر مهم إلا أن مجرد الالتزام بالدوام لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة فقد يأتي العامل في وقته ولكنه من دون أن يقوم بأي عمل أو يلتزم بمظاهر القانون ويخل بجوهره في عدم الإلتقان أو عدم الإخلاص في العمل وغير ذلك من مساوئ وأضرار. إن القوانين وجدت للتنظيم الأفضل والأداء الأكمل فإذا صارت صارمة وروتينية فإنها تشكل عقبة تسبب الكثير من المفاسد وأولها كبت الطاقات الخلاقة أو هروبها

• عدم تمتع القادة بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة :

لا شك أن القيادة الإدارية تعتبر أحد أهم العوامل في تطوير المؤسسات ، لأنها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز العاملين وتوجيههم ودفعهم إلى الأمام ، ومن المعلوم أن الأفراد تحفزهم قناعاتهم وأفكارهم أكثر مما يحفزهم المال أو العوامل الأخرى وينبغي أن يتمتع القائد والمدير بمؤهلات عديدة حتى يحظى بثقة أفرادهم والعاملين معه وإذا انعدمت الثقة فإن ذلك يشكل عاملاً أساسياً في عدم تماسك الأفراد بل وإحباطهم وعدم انشدادهم إلى العمل وتطبيق خطته .

٢ . معوقات خاصة بالفرد ذاته :

أحياناً تكمن مثل هذه العقبات في الشخص نفسه، خاصة إذا اتصف بالكسل والخمول أو الشعور بالنقص، والاعتقاد بالأفكار والآراء البالية، وضعف الثقة بالنفس، والافتقار إلى المرونة، وضعف الحافز الذاتي، وضعف الحساسية نحو المشكلات والمواقف المختلفة، أو الانشغال الزائد في الأعمال الروتينية المملة. الأمر الذي يساعد على إضعاف الروح الإبداعية، وربما العمل على قتلها (سعادة ٢٠٠٣).



٣ . القيم الاجتماعية :

هناك بعض القيم التي تقوم عليها بعض المجتمعات النامية والمؤسسات العاملة فيها فغالباً لا يحظى صغار السن بالاحترام اللائق بهم كما يحظى به الكبار.. كما أن إمكاناتهم الإبداعية لو وجدت لا تكتسب اعترافاً وقبولاً غالباً إلا في وقت متأخر إذ ينظرون إلى محاولاتهم وكفاءاتهم أنها تخيلات أو تهورات لا تستحق الاهتمام والرعاية ، ولذلك قلماً يحتل الشباب المراكز الإدارية القيادية في أمثال هذه المجتمعات إذ يعتبر شرط التقدم في السن أحد أهم المؤهلات القيادية للأفراد الأمر الذي لا يقبله الشباب لما يرون لأنفسهم من الحق الطبيعي أن يحظوا بما يستحقون وأن يحققوا أهدافهم وطموحاتهم بجدارة فيؤدي الأمر إلى الانقسام والتشتت أو هروب طاقات الشباب لوجدان مجالات أفضل تتفهمهم وتلبّي رغباتهم.. وهذا ما يفسر أيضاً سبب الانقسامات المستمرة في المؤسسات العاملة في العالم المتخلف .

٤ الظروف الاقتصادية :

إذا لم يلق التفكير الإبداعي الاهتمام الكافي فإنه يموت خصوصاً مع تردي الأوضاع المعيشية للأفراد ، لأن الإبداع لا ينمو إلا في الانشغال بالجدور والانشغال بالجدور لا يكتمل إلا في راحة البال من الهوامش ، والفرد المبدع إذا لم يصرف اهتمامه وعنايته وتفكيره في ما يهم الجميع قد يصرفها في العناية بنفسه خصوصاً وأن ضرورات المعيشة تلح على الإنسان وتضغط عليه بالاستجابة ولا يمكن له أن يتخلى عنها أو يهملها وقوام حياته اليومية يعتمد عليها.. لذا قد يستثمر الفرد المبدع قدرته الإبداعية في محاولة سد النقص المادي أو الاقتصادي الخاص وهذا يفقد المؤسسة الكثير كما يربّي الفرد نفسه على المصلحية والذاتية ، ومن هنا ينبغي السعي الحثيث لإشباع الأفراد في المهم لكي يبدعوا في الجدور ويتفانوا في الوصول إليها التي هي الأهم حتى نبني مؤسسات مبدعة وناجحة في مختلف المجالات .

**تمرين ١:**

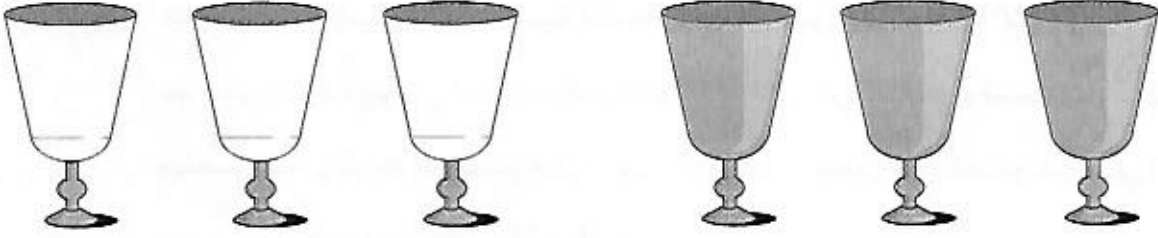
إذا واجهتك وصديقك في العمل مشكلة ما ، فاستعددت لها وأمكنت النظر فيها ملياً، حتى أصابك فتور ، ثم خطرت لك فكرة الحل الإبداعية ، فراجعتها ، وتأكدت من فائدتها، ثم عرضتها على صديقك ، واقتنع بها وعالجتها المشكلة .
فما مراحل عملية التفكير الإبداعي التي مرت بك ؟

الإجابة :



تمرين ٢

كيف يمكننا إعادة ترتيب هذه الأكواب بحيث يكون أحدها فارغاً، والآخر ممتلئاً بشرط عدم نقل أي منها من مكانه الأصلي؟



الأكواب الممتلئة

الأكواب الفارغة



التفكير الإبداعي وحل المشكلات

مقدمة :

لقد ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بحل المشكلات في إطار سيكولوجية التفكير، والتفكير الإبداعي بصورة خاصة ، وتتجلى أهمية طريقة حل المشكلات كأحدى أهم إستراتيجيات تنمية التفكير في أن الفرد في المواقف الإشكالية يكتشف عناصر جديدة وينمي أساليب غير مألوفة ويختبر فرضيات وتوقعات من صنعه هو، وبفضل ذلك ونتيجة له يصبح قادراً على تجاوز قدر أكبر من الصعوبات التي تواجهه، وعلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وملاءمة.

ويهدف حل المشكلات إلى تنمية عدد من المهارات التفكيرية، أو الأدوات، وتمييز خطوات عامة تبدأ بالتفكير الإبداعي الجاد حول المشكلة وتنتهي بحلها .

ويهدف أسلوب حل المشكلات إلى تحقيق المطالب التالية :

- أولاً - إثارة الدافعية لدى الفرد .
- ثانياً - تنمية المعلومات المعرفية
- ثالثاً - استخدام أساليب التفكير المختلفة (الدنيا والعليا) في حل المشكلة .
- رابعاً - تعلم المفاهيم العلمية .
- خامساً - تعديل الأطر المرجعية أو تغييرها
- سادساً - توظيف الخبرات السابقة في حل المشكلات

ماهية المشكلة ؟

يمكن تعريف المشكلة على أنها (نتيجة غير مرضية أو غير مرغوب فيها تنشأ من وجود سبب أو عدة أسباب معروفة أو غير معروفة) تحتاج لإجراء دراسات عنها للتعرف عليها حتى يمكن التأثير عليها كما تختلف المشكلات من حيث درجة حدتها أو تأثيرها



ويهدف أسلوب حل المشكلات إلى تنمية عدد من المهارات التفكيرية أو الأدائية وتمييز خطوات عامة تبدأ بالتفكير الجاد حول المشكلة وتنتهي بحلها ومن الضروري قبل الشروع في محاولة حلها أن نفهم المشكلة ويقوم هذا الفهم أولاً على التعرف على طبيعة المشكلة بتحديد ما تم تصنيفها على أساس من التجربة والخبرة .

إن الوعي بوجود المشكلة يعد خطوة هامة في عملية حلها ولإدراك حقيقة أي مشكلة وتحديد معالمها علينا الرجوع إلى مصادر ومراجع أساسية منها:

١) المعلومات التاريخية وما تتضمنه من نشاطات ، ومشكلات ، ونتائج ، وحلول سابقة ، وتحليل المعلومات المتوافرة حول المشكلات الدورية المعروفة سواء منها اليومية أو الشهرية أو السنوية أو أكثر من ذلك أو أقل حسب المعطيات القائمة.

٢) معلومات حول التخطيط تتم من خلالها المقارنة بين النتائج ، الواقعة ، والأهداف المرسومة.

٣) النقد الخارجي الوارد من جميع الفئات المعنية سواء القادة المنتخبين ، أو المعنيين ، أو أعضاء اللجان المختلفة ، أو عموم الأعضاء.

٤) المقارنة بمن هم في أوضاع مشابهة للظروف التي ننتقد فيها عندما يكون النقد سلبياً ، ويمكن أن تكون هذه المقارنة مرتجلة أو بناء على تخطيط مسبق ودراسة دقيقة للوصول إلى نتائج.

وأهم ما في الأمر أن يتم تحديد طبيعة المشكلة بدقة وإلا فإن الحل المقترح قد لا يأتي بالنتائج المطلوبة وإذا اتبع هذا الأسلوب المنظم في تحديد طبيعة المشكلة فسوف يعجب المرء لعدد المشكلات التي تختفي منذ اللحظات الأولى لمحاولة تحديدها.



خطوات حل المشكلات

إن محاولة حل مشكلة من المشكلات هو عبارة عن إزالة حالة عدم الرضا والتوتر التي حدثت ، وفي هذا المجال هناك أكثر من أسلوب قد يتبع ، ومن أهم هذه الأساليب هو الأسلوب العملي في حل المشكلات والمخطط التالي يوضح خطوات حل المشكلات بأسلوب علمي :

(١) إدراك المشكلة :

إن ظهور أعراض مرضية يلفت النظر إلى وجود خلل يستوجب التحليل وسرعة الدراسة ، أي أن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناءً على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه ، إن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط ، ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة ، كذلك يدرك الفرد أن بؤادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها .

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض و بالتالي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيداً .

(٢) تعريف المشكلة :

إن التعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام ، لذا يجب أولاً التعرف على هوية المشكلة - أي سبب الأعراض - والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها ، وظروف حدوثها ، ومعدل تكررها ، وصولاً إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديداً دقيقاً .



٢) جمع المعلومات الضرورية

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة أبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ، ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل التحليل ، وحل المشكلات.

٤) تحليل المعلومات:

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة ، وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.

٥) وضع البدائل الممكنة:

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الإبداعي لعملية حل المشكلات ، حيث إنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل فعليك إذاً:

- حصر جميع البدائل التي نرى أنها يمكن أن تحقق الهدف
- الابتكار و الإبداع في طرح البدائل
- تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ
- استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ
- التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ

٦) الاختيار بين البدائل : وتهدف هذه المرحلة إلى :

- اختيار البديل الأمثل.
- مراجعة الهدف من حل المشكلة.
- وضع معايير للتقييم.
- وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.
- دراسة كل بديل وفقاً للمعايير الموضوعية.
- التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج " البديل الأنسب".



٧) تطبيق البديل الأنسب:

لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي ويشمل تطبيق التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم والإجراءات والمتغيرات التنفيذية، والتطبيق الفعال يجب ايجاد خطة تنفيذية لتنفيذ العمل بفاعلية تشمل ما يلي:

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد أوقات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق *Milestone Chart*.
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات.
- تحديد من سيراقب على التنفيذ.

٨) تقييم النتائج:

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ، فهل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في أوقات المتوقعة وبالكيفية المطلوبة؟ وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

- درجة تحقيق الأهداف.
- التقييم الذاتي للأداء
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.

بعد تجميع هذه العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل و في حالة وجود تقييم سلبي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى، ويجب إتباع أساليب إجرائية منظمة لحل المشكلات كلما أمكن ذلك، لأن هذا الأسلوب (إضافة إلى فعاليته وجدواه) يتيح فرصة توثيق العمل والخبرة وتكوين رصيد مسجل يمكن الرجوع إليه إذا نشأت أوضاع مشابهة في المستقبل مما يمنع التكرار وإهدار الإمكانيات، إلا أن عامل الوقت أو العوامل الأخرى الحساسة، كالنواحي القانونية والأمنية مثلاً، قد لا تسعفنا في البحث عن الحل من خلال إجراءات منظمة، وفي هذه الحال يجب التشاور بين القائمين على الحل وتقدير بدائله، مع العلم أنه يجب تدوين العمل والاحتفاظ بالوثائق والملفات كلما سنحت الفرصة.



التفكير الإبداعي واتخاذ القرار

لو أن اتخاذ القرار مجرد عملية للمفاضلة بين الأفضل والأسوأ لكان الأمر يسيراً ، ولكن تكمن عملية اتخاذ القرار للمفاضلة بين الأحسن وما هو أفضل أو الجيد والأجود وهذا يعنى أننا نسعى إلى مواجهة صريحة للمشكلات ومحاولة الوصول إلى حلول جذرية لتلك المشكلات وليس مجرد مسكنات أو مثبطات لآثار المشكلات ، والتفكير الإبداعي و الابتكاري يكون من العوامل المؤثرة في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، فالمبدع والمبتكر دائماً يعمل على صياغة الأولويات ويقوم بنفسه بإعداد خرائط حل المشكلات من خلال قدرته على الملاحظة وترتيب الأولويات وتحديد الطرائق المناسبة للوصول إلى الأهداف القريبة والبعيدة ولديه القدرة على فصل القضايا المختلفة وعدم التأخر في اتخاذ القرارات ، ولعل هذه القصة توضح لنا أثر التفكير الإبداعي في اتخاذ القرار : قال حارس ليلي لمليكه يوماً " :لقد رأيت الليلة في المنام أنك سوف تقتل ظهر اليوم " فأخذ الملك الاحتياطات لإنقاذ حياته ضد مؤامرة كانت تعد ، وعند العصر أبلغ الملك الحارس أنه سيكافئه ويعاقبه في آن واحد..... لماذا؟!!!! المكافأة مقابل إنقاذ حياة الملك والعقاب لأنه نام أثناء نوبة الحراسة الليلية ولا ينبغي له ذلك.

والدرس المستفاد من هذه القصة هو توضيح أثر التفكير الإبداعي في تحديد أهم أولويات اتخاذ القرار وهو ضرورة التعرف على طبيعة القضايا وعزل بعضها عن بعض ، فكثيراً ما نهتم اليوم بالعموميات والتصورات الكبيرة ونهمل الجوانب الدقيقة ، في الوقت الذي يجب أن نغير اهتماماً مناسباً لها جميعاً. فعلياً أن نتعامل مع الأمور كل على حدة ، فنكافئ على العمل الحسن ونعاقب على العمل السيئ ، وأن يكون ذلك مبرراً على أسس واضحة ومنطقية في الحاليتين. ، ولا يحق لنا الأخذ بقانون المعدل الوسط في الأمور لأننا نخلط بين القضايا ونسيء فهم قانون المتوسطات فنكون كالذي يضع يده اليمنى في ماء مغلي واليسرى في ماء مثلج ثم يدعي أن متوسط الحرارةين معتدل .



تمرين ١ :

بالتعاون مع أفراد مجموعتك قم بحل إحدى المشكلات الآتية مستخدماً خطوات حل المشكلات التي تدربت عليها :

(١) لديك زميل في العمل ، يقوم بشكل مفاجئ بتصرفات غير سليمة ، مثل: تخريب الممتلكات ، وإحداث أعمال الشغب ، ويثير الفوضى في العمل مما يسبب لك المشاكل إلخ . ما الذي يجب عليك أن تفعله مع هذا الصديق؟ هل تبقى على علاقة معه ، أم تقطع علاقتك به؟

(٢) لديك منزل جميل محاط بالأشجار ، وصادف أن شبَّ حريق هائل أخذ يلتهم الأشجار في المنطقة ، فاحترقت بذلك العديد من المنازل. كيف تستطيع التفكير في حماية منزلك كي لا تصله النيران؟

(٣) افترض أنك عينت مديراً لمؤسسة تعاني من مشكلات مختلفة في الإنتاج ، ماذا ستعمل؟ (شريطة أن لا يكون القرار هو إغلاق المؤسسة).



تمرين ٢ : أسئلة تنمية تكوين الحلول والبدائل:

- ١) باستعمال ست أعواد ثقاب فقط كون أربعة مثلثات متساوية الأضلاع ؟
- ٢) سعيد يحمل قمعاً زجاجياً رقيقاً جداً ينكسر من أي صدمة ومع ذلك استطاع أن يرميه لمسافة متر من فوق الأرض ، ولم ينكسر لماذا ؟
- ٣) سار ياسين بلا مظلة في موسم الأمطار في جنيف ولم يكن معه معطف للمطر ، أو أي قبعة أو أية حماية من الأمطار ، ومع ذلك لم يتبلل كيف ؟
- ٤) وقف أسامة على طرف ربطه عنق ووقف سليم على الطرف الآخر من نفس ربطه العنق ومع ذلك لم يستطع أحدهما أن يلمس الآخر كيف ؟



المراجع

| الرقم | المراجع |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | القاموس العصري الحديث، دار التوفيق والنشر، بيروت، لبنان، (١٩٨٨). |
| ٢ | المعجم الوسيط ٧٠٥/٢. |
| ٣ | السرور. نادية هايل، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٢. |
| ٤ | ميخائيل توشمان، فيليب اندرسون، عرض محمد رؤوف حامد، إدارة الابتكار الإستراتيجي والتغيير، المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٠. |
| ٥ | رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائف التطبيق، الجزء الأول، دار الرضا للنشر الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات، (٢٠٠٠) |
| ٦ | الجلدة. سليم، زيد عبوي. إدارة الإبداع والابتكار. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦ |
| ٧ | ديبونو. إدوارد، تعليم التفكير |
| ٨ | جروان، فتحي عبد الرحمن. تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات. العين، دولة الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، (١٩٩٩)م. |
| ٩ | حبش، زينب. آفاق تربوية في التعليم والتعلم الإبداعي. رام الله: مؤسسة العنقاء للتجديد والإبداع، ٢٠٠٢م. |
| ١٠ | د. حبيب، مجدي عبد الكريم. اتجاهات حديثة في تعليم التفكير. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣م. |
| ١١ | د. حميدة، فاطمة إبراهيم. التفكير الأخلاقي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٠. |
| ١٢ | د. سعادة، جودت أحمد. تدريس مهارات التفكير. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م. |
| ١٣ | د. عبادة، أحمد. قدرات التفكير الابتكاري. القاهرة: مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٥م. |
| ١٤ | قطامي، نايفة. تعليم التفكير للمرحلة الأساسية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، (٢٠٠٥)م. |
| ١٥ | كامل. منير، ندوة التربية العلمية ومتطلبات التنمية في القرن الحادي والعشرين، مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس، ٤- ٥ ديسمبر ١٩٩٦. |