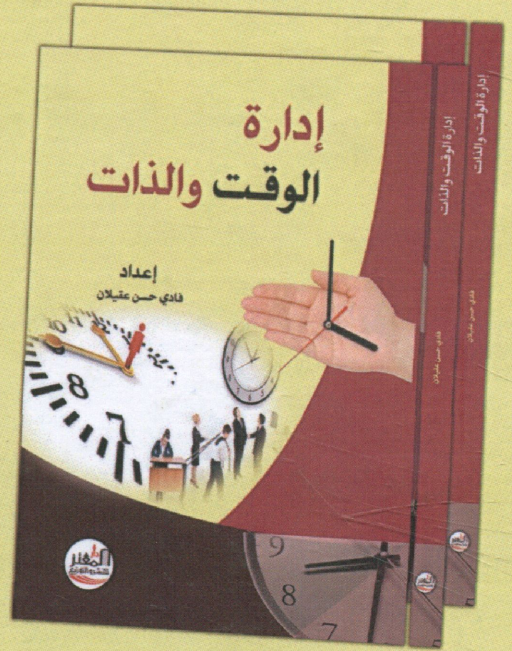


إدارة الوقت والذات

إعداد
فادي حسن عقيلان





دار المعاصر للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شارع الملكة رانيا العبدالله - الجامعة الأردنية

مقابل كلية الزراعة عمارة رقم ٢٣٣ الطابق الأرضي

تلفاكس: ٥٣٧٣٠٣٥ ٠٠٩٦٢ ٦ ص ب: ١٨٤٠٣٤ عمان: ١١١١٨ الأردن

e-mail: daralmuotaz.pup@gmail.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ادارة الوقت والذات

ممنوع الطبع من غير الإذن

استناداً إلى قرار مجلس الإفتاء رقم ٣/٢٠٠١ بتحريم نسخ الكتب وبيعها دون إذن الناشر والمؤلف. وعملاً بالأحكام العامة لحماية حقوق الملكية الفكرية فإنه لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو استنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة أو أي جهة حكومية أخرى.

الطبعة الأولى

٢٠١٤م - ١٤٣٥هـ

دار المعتز للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شارع الملكة رانيا العبدالله - الجامعة الأردنية
عمارة رقم ٢٣٣ مقابل كلية الزراعة الطابق الأرضي
تلفاكس: ٥٢٧٣٠٣٥ ٦ ٠٩٦٢ ص ب: ١٨٤٠٣٤ عمان: ١١١١٨ الأردن
e-mail: daralmutaz.pup@gmail.com



ادارة الوقت والذات

تأليف

فادي حسن عقيلان

الطبعة الاولى

(٢٠١٤)

الفهرس

13 المقدمة

الباب الاول

ادارة الوقت

17 الفصل الاول: ماهية الوقت

17 مفهوم الوقت

18 خصائص الوقت

19 أقسام الوقت

20 أنواع الوقت

23 مصفوفة الوقت

25 أهمية مصفوفة الوقت

25 خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت

30 أمور تساعدك على تنظيم وقتك

31 معوقات تنظيم الوقت

32 خطوات تنظيم الوقت

33 مضيعات الوقت

36 التعامل مع مضيعات الوقت

39 مقترحات (مهارات) للسيطره على مضيعات الوقت

- تمرين إدارة المهام والأنشطة اليومية بفعالية 41
- مفهوم تسجيل الوقت 42
- أهداف وأركان تسجيل الوقت 42
- المدة ومن يقوم بتسجيل الوقت 43
- أهمية ومعايير وضع الأهداف 43
- مهارة وضع الأولويات 44
- مهارة تخطيط الوقت 45
- تعريف وأهمية تخطيط الوقت 45
- المنهج المنظم لتخطيط الوقت 45
- الأسباب التي تدعو إلى جدولة وتخطيط الوقت بشكل يومي 46
- الفصل الثاني: إدارة الوقت 47
- مبادئ إدارة الوقت 47
- مفهوم إدارة الوقت 52
- لماذا إدارة الوقت 54
- أهمية إدارة الوقت 54
- الخطوات الهامة في إدارة الوقت 55
- الوسائل المساعدة في إدارة الوقت 56
- نظريات الإدارة في الوقت 57
- دور الوقت في العمليات الإدارية 65

- 74 الأسباب التي تدعو إلى الأهمية للرقابة -
- 79 الفاعلية والكفاءة في إدارة الوقت -
- 79 نظام وقت العمل المرن (نظام الدوام المرن) -
- 81 الوقت والبيئة..... -
- 87 أقسام الأهداف..... -
- 88 تدوين الأهداف..... -
- 89 معايير خاطئة لتحديد أولويات العمل..... -
- 90 أنواع تسجيل الوقت..... -
- 91 كيف نخطط لقضاء الوقت..... -
- 92 أسباب الإعراض عن التفويض..... -
- 93 مضيعات الأوقات..... -
- 93 كيفية السيطرة على مضيعات الوقت..... -
- 94 إلماحات مهمة..... -
- 95 الأخطاء الخمسة في إدارة الوقت..... -
- 97 زيادة فعالية إدارة الوقت..... -
- 102 الفصل الثالث: مهارة إدارة الاجتماعات..... -
- 102 مفهوم الاجتماع..... -
- 102 أنواع الاجتماعات..... -
- 103 التحضير للاجتماع..... -

- مفهوم أجنلة الاجتماع 103
- إعداد بطاقات الدعوه وإرسالها 103
- مفهوم الاجتماعات 104
- أنواع الاجتماعات 104
- أهمية الاجتماعات 105
- المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات 106

الباب الثاني

إدارة الذات

- الفصل الاول: إدارة الذات 119
- مفهوم الذات 119
- مفهوم ادارة الذات 119
- مستويات التحدث مع الذات 120
- تحسين مفهوم الذات 120
- خصائص مفهوم الذات 121
- محاور إدارة الذات 123
- أنواع الأهداف 125
- شروط الهدف الصحيح 125
- فوائد الثقة بالنفس 126

- علامات الإحساس الناقص 127
- عوامل بناء الثقة بالنفس 128
- مراح التفكير الواقعي المتزن 130
- مراحل التفكير الإيجابي المتفائل 130
- فوائد الشعور الإيجابي 131
- كيف يكتسب الشعور الإيجابي تجاه المستقبل 132
- قوة التحكم في الذات 133
- أشكال التحدث مع الذات 134
- أشكال الاعتقاد التي تؤثر على تصرفاتنا 136
- صفات الخطة الناجحة 139
- فعالية الذات 140
- أبعاد فعالية الذات عند باندورا 143
- أسلوب حل المشكلات 148
- أشكال الاعتقاد التي تؤثر على تصرفاتنا 153
- الفصل الثاني: مهارات التواصل مع الذات والآخرين 155
- تعريف فن التواصل مع الآخرين 155
- دائرة الاتصال 156
- مفهوم الاتصال مع الذات 158
- طرق الاتصال مع الذات 159

- معرفة النفس البشرية..... 160
- السيطرة على الغضب..... 162
- مفهوم الغضب..... 162
- عناصر رئيسية للاتصال 164
- بيئة الاتصال 168
- شروط النجاح الاتصال 168
- مبادئ الاتصال الأساسية..... 175
- اعراف شخصيتك 177
- أساليب عملية في فن الاتصال والتعامل مع الآخرين 183
- مهارات الاتصال 190
- استعمل وضع الاستعداد 193
- تحسين ملامح وتعابير وجهك 195
- مهارة تحسين صوتك والتنوع الصوتي 200
- أصوات الكلمة الواحدة 200
- استعمل التنوع الصوتي 201
- الوقفة أداة مهمة 204
- تحسين مهارة إشارك المستمع 206
- ماهية دوامات 206
- تحسين استعمالك لروح الدعابة..... 211

- الفكاكة ليست هدفاً بحد ذاتها 211
- مهارات الادراك والاتصال مع الاخرين 213
- طبيعة الإدراك الذهني 215
- تكون الإدراك الذهني 215
- العوامل المؤثرة في الإدراك الذهني 218
- إدراك الذات 222
- دور الإدراك الذهني في فاعلية الاتصال 224
- الفصل الثالث: ادارة الذات والتفكير 226
- مفهوم التفكير 226
- وظائف التفكير 226
- أنماط التفكير 227
- صفات الطالب المبدع 232
- تنمية مهارات التفكير 233
- استراتيجيات التفكير 235
- قائمة المراجع 247

المقدمة

تعد ادارة الوقت من اهم العناصر المهمة التي تربط العمليات الادارية في جميع مراحلها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، واتخاذ قرار، ورقابة، من اجل مقارنة الجدول الزمني الذي تم وضعه ضمن خطة الإدارة لتحقيق أهدافها المطلوبة، والمبين فيه الزمن المطلوب لكل هدف مع ما تم على أرض الواقع من أعمال، وبالتالي فإن تحقيق النتائج لا اعتبار لها إن لم تكن قد تحققت في وقتها المحدد، والوقت ينعكس على جوانب العملية الإدارية، وهنا نجد مثلاً في الجانب المادي يؤثر على الآلات والمواد المستخدمة في الإنتاج، إذ إنها تحتاج إلى فترات للصيانة، ولها أوقات تشغيل.

ومن ثم الأفراد العاملين إذ إن لهم فترات عمل محددة حسب نظام العمل المتبع ولهم فترات راحة معلومة، ومفهوم الوقت في الإدارة من نتاج مفاهيم الوقت السابقة، فهناك علاقة وثيقة تربط بين مفهوم الوقت كونه المورد النادر والشمين والهام من بين الموارد الاقتصادية، كما انها العملية الرئيسية في تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقت في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل، قد تكون ليوم أو لأسبوع أو لشهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلاً لنا أثناء قيامنا بالعمل.

أما ادارة الذات فهي وضع خطة وجدول لشخص ما لإحجاز أعماله وتنظيم أموره من الأهم إلى المهم وفق إمكاناته وقدراته في زمن يحدده، والتي تستطيع ان تجبر نفسك على الاشراف على ادارة الوقت، بحيث ان لديك وقت هذا امر، والامر الاخر هو كيف تجبر ذاتك على ادارة هذا الوقت، ومن الضروري ان يجب الشخص نفسه، ولكن بعيداً عن آفة العُجب، واحترم ذاتك، ولكن على ان لا تنسى قواعد التواضع وخفض الجناح.

بالاضافة الى ذلك يجب عليه ان يملأ فراغه بالخير والتزم ببرنامج متوازن، وان لا ينسى مصاحبة الخيرين من بني جلدتك، ومخالطته باستمرار من يجوبونك ويساهمون في تطويرك، ومن ثم الشكر الى من أحسنَ اليه وقَدَّر من اثنى اليه، ولكن لا يجب ان تخادع

بعدم معرفتك لذاتك، ومن الضرورة ان لا يتغنى مع انغام المديح، كذلك الافتخار بإيجابيات مع تجنب كل معاني الغرور، والتعبير عن مافي باطنه، ولكن وفق خطوات مدروسة ومراعات للمواقع معرفة للآخر ، وعدم الانفعال و التحامل... الخ.

لقد تم تقسيم هذا الكتاب الى بايين، وذلك على النحو التالي:

الباب الاول: ادارة الوقت، ويتكون من الفصول التالية:

- الفصل الاول: ماهية الوقت

- الفصل الثاني: ادارة الوقت

- الفصل الثالث: مهارة إدارة الاجتماعات

الباب الثاني: إدارة الذات، ويتكون من الفصول التالية:

- الفصل الاول: إدارة الذات

- الفصل الثاني: مهارات التواصل مع الذات والآخرين

- الفصل الثالث: ادارة الذات والتفكير

الباب الاول

ادارة الوقت

الفصل الاول

ماهية الوقت

مفهوم الوقت

لقد أورد المعجم الوسيط معنى الوقت بأنه مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وبعد تقديم هذا التعريف كان لابد من وقفة لنا مع حقائق عن الوقت قبل الشروع في تعريف إدارة الوقت، أن الفرد منا لا يملك أكثر من 24 ساعة في اليوم، وأننا جميعاً متساوون من حيث كمية الوقت المتاح لنا لكننا نختلف في كيفية إدارته واستخدامه.

وهنا يبرز الإداري الناجح والفاشل، فالوقت يتسم من حيث المرونة بالجمود فلا يمكن ادخاره للمستقبل، ولا يمكن تعويض ما مضى منه، من خلال ما تقدم وجب علينا الاهتمام والدقة في أهم مورد لنا، وهو وقتنا، وبالتالي كان لابد من وقفة توضح لنا كيف ندير وقتنا بفعالية، فالإلمام البسيط بإدارة الوقت Time Management ومفهومها وكيفيةها، يعود بالفائدة الكبيرة للشخص الملم بهذا الموضوع، وبالأخص من يقومون بمهام إدارية.

كما أن الوقت هو العمر الذي يمر من بين أيدينا، وينسحب بسرعة منا ونحن لا ندري أن مروره يعني مرور أعمارنا وحياتنا، وما حياتنا إلا لحظات وشوان تكونت معاً، وضياعها يعني ضياع حياتنا نفسها.

ونقصد بالوقت المادة الخام التي نطوعها، كما نشاء من أجل أن نفعل ما نريد من أعمال وتحقيق ما نريد من أهداف، ونصل لما نريد من غايات، الوقت هو السبيل لكل هذا، ومن هنا فلا بد أن نعرف كيف نستغله أفضل استغلال ممكن وكيف نجعل منه المادة الخام الفعالة والمؤثرة من أجل حياة ناجحة لتحقيق فيها ما نريد.

خصائص الوقت

بالرغم 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 يمضي الوقت بانتظام نحو الأمام دون أي تأخير أو تقديم، ولا يمكن بأي حال من الأحوال إيقافه أو تراكمه أو إلغاؤه أو تبديله أو إحلاله.

كما إنه مورد محدد يملكه الجميع بالتساوي، فبرغم أن الناس لم يولدوا بقدرات أو فرص متساوية فإنهم يملكون الأربع والعشرين ساعة نفسها كل يوم، والاثني والخمسين أسبوعاً في السنة، وهكذا فإن جميع الناس متساوون من ناحية المدة الزمنية، سواء أكانوا من كبار الموظفين أم من صغارهم، من أغنياء القوم أم من فقرائهم، ولذلك فالمشكلة ليست في مقدار الوقت المتوفر لكل من هؤلاء، ولكن في كيفية إدارة الوقت المتوفر لديهم واستخدامه، وهل يستخدمونه بشكل جيد ومفيد في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، أو يهدرونه ويضيعونه في أمور قليلة الفائدة.

ونظراً لأن الوقت مورد نادر، لا يمكن تجميعه، ولأنه سريع الانقضاء وما مضى منه لا يرجع، ولا يعوّض بشيء، كان الوقت أنفس وأثمن ما يملك الإنسان، وترجع نفاسته إلى أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو في الواقع رأس المال الحقيقي للإنسان فرداً ومجتمعاً.

ومن هذا المنطلق يعد الوقت أساس الحياة، وعليه تقوم الحضارة فصحيح أن الوقت لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو استعارته أو مضاعفته أو توفيره أو تصنيعه، ولكن يمكن استثماره وتعظيمه، فأولئك الذين لديهم الوقت لإنجاز أعمالهم ولديهم أيضاً

الوقت للتمتع بأنشطة أخرى خارجة عن نطاق العمل، تعلموا الفرق بين الكمية والنوعية، فهم يستثمرون كل دقيقة من وقتهم، ولذا فإدارة الوقت لا تنطلق إلى تغييره، أو تعديله أو تطويره، بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا دون أي فائدة أو إنتاج، إلى جانب محاولة رفع مستوى إنتاجية العاملين خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل.

أقسام الوقت

ان للوقت عدة اقسام كما يلي:

1- **الوقت المادي الميكانيكي:** هو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس، ووحدات هذا القسم: الثانية، والدقيقة، والساعة، واليوم.

2- **الوقت البيولوجي:** هو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكما لها، ووحدته هي الجسم نفسه، فقد يكون لطفل عمر زمني واحد كتسع سنوات مثلاً، لكن أحدهما أكثر نضجاً من الآخر من حيث الطول وكمال الجسم وتناسقه.

3- **الوقت النفسي:** هو نوع آخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة الوقت، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيداً أو سيئاً أو خطراً أو مهماً، فتبدو الدقائق في الحدث السيء كأنها ساعات، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق.

4- **الوقت الاجتماعي:** هو الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة إما عالمية أو محلية، ولذا نسمع كبار السن يؤرخون بحياة فلان وفلان.

أنواع الوقت

أن الوقت في حياتنا نوعان هما:

النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له:

وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيراً في غير ما خصص له، وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

النوع الثاني: وقت يمكن تنظيمه وإدارته:

وهو الوقت الذي نخصصه للعمل، وحياتنا الخاصة، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يمكن التحدي الكبير الذي يواجهنا، هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل؟

أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه (وقت الذروة، وقت الخمول)

أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون أيضاً من نوعين هما:

النوع الأول: وقت ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني (وقت الذروة).

النوع الثاني: وقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني (وقت الخمول).

وإذا ما أردنا أن ننظم وقتنا فإنه يجب علينا أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه، ثم نتعرف على الجزء الذي نكون فيه في كامل نشاطنا (وقت الذروة)، ونستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد بالنسبة لنا.

وبين الشكل التالي أوقات الذروة والحمول لدى الإنسان، ويرى الدارس أن قد يكون كل واحد منا لديه أوقات ذروة تختلف عن غيره:

ذروة		ذروة	
خمول		خمول	خمول
10 مساءً	7 مساءً	3 عصراً	7 صباحاً

إذا تمكنت من تحديد أوقات الذروة لديك في اليوم واللييلة، فإن ذلك خطوة كبيرة تمكّنك من الاستفادة المثلى من أوقات الذروة، فتضع فيها الأمور التي تحتاج فيها إلى تركيز، مثل الأولويات والأمور الصعبة والأشياء الثقيلة على النفس؛ أما الأهداف أو الأعمال الخفيفة والشائقة والأمور التي تستمتع بعملها فيمكن وضعها في أوقات قلة النشاط، وهذا الأمر ينطبق على كل من أوقات العمل وأوقات الحياة الخاصة على السواء.

مصفوفة الوقت

يقول ستيفن كوفي في كتابه إدارة الأولويات: الأهم أولاً إن العاملين اللذين يتحكمان في أسلوبنا في استثمار الوقت: الطوارئ والأهمية، وبالطبع إن كوفي يتعامل مع الجليل أو المستوى الرابع من إدارة الوقت! ونحن نتكلم عن المستوى الأول، أي أننا نحاول أن نبدأ سلم إدارة الوقت، إنني لا أسبب لك إحباط ولكن أحاول أن أذكرك أننا أمة الأسلام، من فُرض عليهم إدارة وتنظيم الوقت، ولكن أين نحن الآن؟ وأين غيرنا؟ لقد وصلوا لما هم عليه بالجدية والاهتمام بالوقت وإنتاجيته، والعمل المستمر لرفع الكفاءة.

والسؤال الآن هو: ما أهمية تقسيمة كوفي بالنسبة لنا، وكيف نستغلها؟

يبدأ كوفي فكرته أنه يجعلك تسأل نفسك سؤالين:

الأول: ما هو النشاط الذي تعرف أنك إذا قمت به بإتقان، وبانتظام، يترتب عليه نتائج طيبة في حياتك الشخصية؟

والثاني: ما هو النشاط الذي تعرف أنك إذا قمت به بإتقان، وبانتظام، يترتب عليه نتائج طيبة في حياتك المهنية (الدراسية)؟

ثم يردف قائلاً: إذا كنت تعرف تلك الأنشطة التي تحدث هذا الفرق الهائل في النتائج، فلم لا تقوم بها الآن؟، ما أحب أن ألفت النظر إليه كلمتي (إتقان، وانتظام)!

بعد تقسيم كل الأعمال التي تقوم بها، أو التي ستقوم بها، على أساس العاملين الأهمية والالاحاح، نبدأ بعلمية توزيع هذه الأعمال على مربعات المصفوفة، فنحن نغضى كل أوقاتنا في مربعات مصفوفة الوقت، وهي كما في الشكل التالي:

غير عاجل

عاجل

(2) أمور مهمة وغير عاجلة	(1) أمور مهمة وعاجلة
-----------------------------	----------------------

مهم

(3) أمور عاجلة وغير مهمة	(4) أمور غير مهمة وغير عاجلة
-----------------------------	---------------------------------

غير مهم

مصنوفة الوقت

المربع الأول (مربع الإدارة - الطوارئ): في هذا المربع الأعمال الهامة والعاجلة التي لا بد أن تقوم بها الآن أو على الأقل اليوم، عندك اختبار غداً، لا بد من المذاكرة له إلى يوم، عاجل لا يمكن التأجيل، وهام بالنسبة لك، سيارتك تعطلت، لا بد من تصليحها اليوم، وإلا لن تذهب للجامعة غداً، حالة طوارئ لا بد من إصلاحها، وهكذا الأعمال هامة وضرورية، وهذا المربع يتميز بالأعمال التي توصف بالطوارئ، فلا يمكن تأجيلها لأنها أيضا هامة.

المربع الثاني (مربع القيادة - الجودة): في هذا المربع تقع الأعمال الهامة الغير عاجلة، فهو مربع التخطيط الهادئ طويل المدى، حيث يمكنك كتابة مقال أو بحث ليس عاجل تعمل فيه على مراحل مخطط لها، أو تخطط حتى تمنع وقوع مشكلة متوقعة، أو تذاكر لاختبار الأسبوع القادم بتأني وعمق، تخطط للمذاكرة خلال الفصل الدراسي وتعد الجداول، إن العمل في هذا المربع يبنى قدراتك في الحاضر والمستقبل، ويجعلك تعمل بخطط متأنية، ويبعدك عن الضغط والتوتر، وعدم القيام بما هو مفترض أن تقوم به في هذا المربع

فينقلك فوراً إلى المربع الأول حيث حالة الطوارئ والتوتر المستمر، ودائماً العمل مع الضغط والطوارئ لا ينتج جودة، ومن مميزات المربع الثاني أنه لا يتحكم فينا، كالمربع الأول بل نحن من نتحكم به، ولذا يسمى المربع الثاني مربع القيادة الذاتية، وهذا يعكس لنا أنه كلما زادت أعمالنا في هذا المربع كلما زادت قدراتنا على القيادة الذاتية.

المربع الثالث (مربع الخداع): هو شبح للمربع الأول ولكن غير حقيقى، فيه أعمال عاجلة، لا بد من القيام بها، ولكنها غير هامة لك، ربما تؤدي شيئاً ما لزميل، أو تقوم باستقبال زيارة أو نوع من الاجتماعيات الغير هامة لك، ولكن عليك أن تؤديها، فتجد أن وقتك يذهب بدون فائدة حقيقية لك، وأحياناً تخدع نفسك أنه كان من المهم أن تقوم به، ولكن في حقيقة الأمر لم يكن.

المربع الرابع (مربع الضياع): كل الأعمال التي في هذا المربع هروب مما يجب أن تقوم به، وبالتالي ينتج عن هذا المربع إحباط كبير، لأنك فقدت الوقت بدون أن تقوم بأي عمل له نتيجة جيدة، أو كان من المفترض أن تكتب مقال لك أو تحل مسائل علىك أو إنك تذاكر وهربت من كل ذلك، فلم تقوم بأي شيء، مثال لذلك، أحياناً تنوي مشاهدة التلفاز لمدة عشرة دقائق فقط، ثم تجد أنك جلست ساعات، ونفس الشيء مع النت.

يجب أن تنظر مرة أخرى لمصفوفة الوقت وتحاول أن تختبر الأعمال التي قمت بها أمس، أو اليوم، أو ستقوم بها غداً، وقم بقياس نوعية الأعمال مع مدى الاستفادة منها، ثم حاول أن تقرأ مصفوفة الوقت مرات ومرات حتى تفهمها جيداً، ثم اسأل نفسك ما الأعمال التي تحب ويجب عليك القيام بها؟ وفي أي من المربعات يجب أن تكون،

وحاول الآن الرجوع إلى السؤالين اللذين ذكرهما كوفي، وأجب عنهما الآن بعد أن عرفت ما هي مصفوفة الوقت.

أهمية مصفوفة الوقت

عندما نتصرف من منظور الأهمية نعيش في المربعين الأول والثاني، أما الهروب من المربعين الثالث والرابع فيتحقق من قضاء المزيد من الوقت في الاستعدادات، والاحتياطات، والتخطيط، والتعبئة، معنى ذلك أنه إذا بدأت بأخذ استعداداتك من أول الفصل الدراسي، ووضعت جدولك للمذاكرة، وبدأت كل يوم تضع ما عليك القيام به من مقالات يجب كتابتها أو الاستعداد لاختبار Quiz or Major وتجعل جدولك دائماً مرناً تحسباً لأي من الطوارئ التي ستظهر، فأنت بهذا تعمل دائماً في المربع الثاني، فلن تضطر أن تجلس ليلة الاختبار تحشو رأسك حشواً بالمعلومات، حالة طوارئ، (المربع الأول)، وبهذا تكون قد تحركت من المربع الأول إلى الثاني، وقللت من حالات الطوارئ والتوتر.

والآن بدأنا ندرك أن إدارة الوقت هي إدارة الذات قبل أن تكون تنظيم أوقات، أي إنك تنظم عملية قيامك بالأعمال وتجعلها في الوقت المناسب لكي تقوم بها كما يجب، فكما قلنا أن الأعمال دائماً مرتبطة بأوقات مناسبة لها، فإذا قمت بها في هذا الوقت كان الفلاح، وإذا لم يحدث كانت المعاناة.

خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت

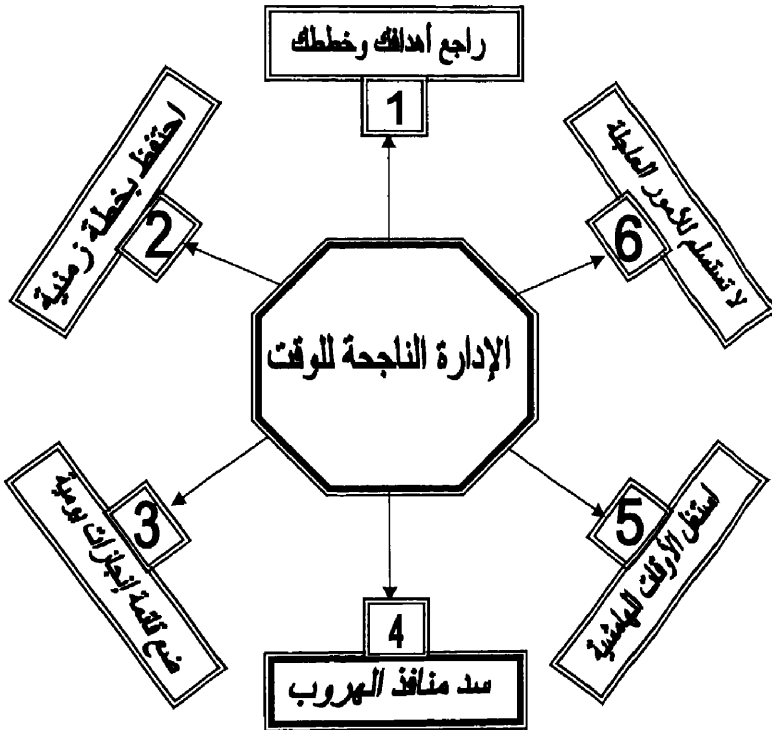
1) مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:

يذكر الإمام الغزالي رحمه الله أن الوقت ثلاث ساعات: ماضية ذهبت بخيرها وشرها ولا يمكن إرجاعها، ومستقبل لا ندري ما الله فاعل فيها ولكنها تحتاج إلى تخطيط، وحاضرة هي رأس المال، ولذا يجب على الإنسان المسلم أن يراجع أهدافه وخطته

وأولوياته، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن أن يستطيع أن ينظم وقته؟ ويديره وإدارة جيدة.

(2) احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:

ان الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافك على المستوى القصير (سنة مثلاً) توضح فيه الأعمال والمهام والمسئوليات التي سوف تنجزها، وتواريخ بداية ونهاية إنجازها، ومواعيد الشخصية.... الخ، ويجب أن تراعي في مفكرتك الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجاتك ومتطلباتك الخاصة، وتعطيك بنظرة سريعة فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المدى.



(3) ضع قائمة إنجاز يومية:

ان الخطوة الثالثة في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن يكون لك يومياً قائمة إنجاز يومية تفرضها نفسها عليك كلما نسيت أو كسلت، ويجب أن تراعي عند وضع قائمة الإنجاز اليومي عدة نقاط أهمها:

- تذكر مبدأ بتاريتو لمساعدتك على الفعالية (يشر مبدأ بارتيتو إلى أنك إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط، وقمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت 80٪ من أعمالك لذلك اليوم).
- أعط نفسك راحة في الإجازات، وفي نهاية الأسبوع.
- أجعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياتك.
- لا تبالح في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية .
- كن مرناً في قائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.

(4) سد منافذ الهروب:

هي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خطط لإنجازها (وخاصة الصعبة والثقيلة)، فتصرفك عنها (مثل: الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والترويح الزائد عن النفس...ألخ)، ويجب عليك أن تتذكر دائماً أن النجاح يرتبط أولاً بالتوكل على الله عز وجل ثم بمهاجمة المسؤوليات الثقيلة والصعبة عليك، وأن الفشل يرتبط بالتسويف والتردد والهروب؛ كما يجب عليك إذا ما اختلطت عليك الأولويات ووجدت نفسك تهرب من بعض مسؤولياتك ونضيع وقتك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

(أ) ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن؟ أو ما أفضل شيء أستغل فيه وقتي في هذه اللحظة؟.

ب) ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي؟ وما المشاعر المترتبة على التسويف والتردد؟ (مثل: الضيق، القلق، خيبة الأمل، الشعور بالذنب... الأخ)، والمشاعر المترتبة على الإنجاز؟ (مثل: الرضا، والسعادة، والراحة، والنجاح، والرغبة في مزيد من الإنجاز).

5) استغل الأوقات الهامشية:

ان المقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال (مثل استخدام السيارة، الانتظار لدى الطبيب، السفر، انتظار الوجبات، توقع الزوار)، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته.

ويجب عليك أن تتأمل كيف تقضي دائماً وقتك، ثم تحلله، وتحدد مواقع الأوقات الهامشية، وتضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان (مثل ذكر الله عز وجل، الاستماع إلى الأشرطة المفيدة، والاسترخاء، والنوم الخفيف، والتأمل، والقراءة، والتفكير مراجعة حفظ القرآن.. الخ).

6) لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية :

لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولياتهم (مايرون أنه مهم وضروري)، وتسلبه فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات الوقت)، ويتم ذلك (استسلام الإنسان للأمور العاجلة غير الضرورية) عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته.

ولكي لا تقع ضحية لذلك فإنه يجب عليك، بعد تحديد أهدافك وأولياتك، تطبيق معايير (الضرورة، والملائمة، والفعالية) الواردة في التمارين القادمة على الأعمال والمهام والأنشطة التي تمارسها في حياتك

وأكثر ما يعينك على تذكر قيمة الوقت وأهميته هو أن تحدد رسالتك في الحياة وتضعها أمام عينيك باستمرار، وتحرك من أجل أن تحققها، والوقت هو المدى الذي

تتحرك فيه من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها لحياتك أو الرسالة التي تعيش من أجلها، وأنت في الواقع لا تبتكر الرسالة التي تتبناها؛ فقط تحس بوجودها، وتكرس حياتك من أجلها، فهي موجودة بداخلك، وترتبط بإمكانياتك ومواهبك ودراستك وكل ما تعلمته في الحياة وذاكراتك الماضية.

وكتابة رسالتك هي التي تساعدك على تذكرها كل يوم، والدأب من أجلها، وقد أجريت دراسة في أمريكا من قبل على الناجحين وجدوا أن ما يقرب من 80% من الناجحين كانوا قد كتبوا أهدافهم ورسالتهم في الحياة بوضوح على ورق، ولكن من المهم أن نسأل هنا، كيف تقوم بتحديد رسالتك؟

ان رسالتك أو هدفك في الحياة يمكن أن تستشف معالمها من خلال النقاط التالية:

- ما هي أهم الأشياء في حياتك؟
- ما هي أهدافك بعيدة المدى التي يجب أن تكافح من أجلها؟
- ما هي أكبر قيمة في حياتك؟

ان الخطوة الثانية، يجب ان توازن بين أدوارك، فكل منا يلعب أكثر من دور في الحياة، وهي تتشابه معاً، إذ أن هذه الأدوار تكون في المنزل والعمل والمجتمع، ولكل دور مسؤولياته، وعليك أن توازن بحيث لا يطغى، أي منها على الآخر فلكل وقته وطريقته أدائه التي قد تختلف عن غيره، ولكنها تتكامل وتتداخل مع غيرها من الأدوار الأخرى.

اما الخطوة الثالثة، فهي تحديد الاهداف، ويحدد علماء الإدارة والتخطيط صفات معينة للهدف الذي تضعه لحياتك منها :

- أن يكون الهدف واضحاً غير مبهم أو زائفاً .
- أن يُقاس أو يسهل قياسه ويمكن أن تحدده بشكل واقعي .
- أن يكون تحدياً يمكن تحقيقه وليس مستحيلاً .

- أن يرتبط ببرنامج زمني محدد في وقت محدد .
- أن يرتبط الهدف بموضوع واحد .
- أن يرتبط الهدف بتيعة وليس بنشاط وقي .
- أن يكون الهدف مشروعاً .
- تمارين تطبيقية وتقويمية للجلسة .

أمور تساعدك على تنظيم وقتك

هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك:

- 1- لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خططك.
- 2- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهر كمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك.
- 3- وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة.
- 4- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره.

- 5- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي.
- 6- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي.
- 7- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك.
- 8- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.
- 9- ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.
- 10- الخطط والجدول ليست هي التي نجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط.
- 11- اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك.

معوقات تنظيم الوقت

تعد المعوقات من أجل تنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- 1) عدم وجود أهداف أو خطط.
- 2) النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات.

- (3) التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه.
- (4) سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك.
- (5) مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذى عليك أن تتعلم قول لا لبعض الأمور.
- (6) عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.

خطوات تنظيم الوقت

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

1- نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل كاعمل خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.

2- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة.

3- أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل أو مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقديم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك.

- 4- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة.
- 5- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل.
- 6- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها.

مضيعات الوقت

مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري، واستخدام الوقت بطريقة غير ملائمة أدائه نشاط لا يعطي عائداً مناسباً، (أو كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال):

- 1- المكالمات الهاتفية وقراءة الصحف.
- 2- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.
- 3- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.
- 4- تضخم عدد العاملين، ويرى دركر أن المدير الذي تعطي 10% من وقته في حل مشكلات الموظفين لديهم عدد زائد منهم.
- 5- عدم كفاية المعلومات وأنشطة الاتصال.
- 6- الزيارات المفاجئة.
- 7- البدا في تنفيذ المهام قبل التفكير فيها أو التخطيط لها.

ويمكن تصنيف مضيعات الوقت إلى سبع مجموعات حسب الوظائف الإدارية، وذلك على النحو التالي:

(1) التخطيط:

• عدم وجود اهداف / اولويات / تخطيط	• الإدارة بالأزمات، تغيير الأولويات.
• محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت.	• انتظار الطائرات / المواعيد.
• السفر.	• العجلة / عدم الصبر.

(2) التنظيم:

• عدم التنظيم الشخصي / طاولات المكتب المزدحمة.	• خلط المسؤولية والسلطة.
• إزدواجية الجهد.	• تعدد الرؤساء.
• الاعمال الورقية / الروتين / القراءة.	• نظام سيء للمفات.
• معدات غير ملائمة / التسهيلات المادية غير ملائمة.	

(3) التوظيف:

• موظفون غير مدربين / غير أكفاء.	• الزيادة او النقص في عدد الموظفين.
• التغيب / التأخر / الاستقالات.	• الموظفون الاتكاليون.

(4) التوجيه:

• التفويض غير الفعال / الاشتراك في تفاصيل روتينية.	• نقص الدافع / اللامبالاة.
• نقص في التنسيق / وفي العمل.	

(5) الاتصالات:

• الاجتماعات.	• عدم وضوح او فقدان الاتصالات والإرشادات.
• حمى المذكرات الداخلية / الاتصالات الكثيرة الزائدة.	• عدم الاتصالات.

(6) صنع القرارات:

• التأجيل / التردد.	• طلب الحصول على كل المعلومات.
• قرارات سريعة.	

7) الرقابة:

• المقاطعات المانفية.	• الزائرون المفاجئون.
• عدم القدرة على قول 'لا'.	• معلومات غير كاملة / معلومات متأخرة.
• نقص الانضباط الذاتي.	• نقص الانضباط الذاتي.
• ترك المهام دون إنجازها.	• فقدان المعايير / الرقابة / وتقارير المتابعة
• المؤثرات البصرية الملهبة / الضجيج.	• الرقابة الزائدة.
• عدم العلم بما يجري حولك.	• عدم وجود الاشخاص الذين تريدهم للنقاش

التعامل مع مضيعات الوقت

أ) دون في الجدول التالي أهم ستة مضيعات (شخصية، وخارجية) لوقتك؟

مضيعات وقت العمل (الشخصية، والخارجية)

المضيعات الشخصية	المضيعات الخارجية
(1	(1
(2	(2
(3	(3

(4	(4
(5	(5
(6	(6

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
(1	(1
(2	(2
(3	(3

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
(1	(1
(2	(2
(3	(3

د) عندما تتخلص من المضيعات الأخرى (الشخصية، والخارجية) التي دونتها في الخطوتين السابقتين (ب)، (ج)، قم بتكرار تلك الخطوتين مع المضيعات (الشخصية، والخارجية) الأخرى إلى أن تقضي على كافة مضيعات الوقت لديك.

تمرين استغلال أوقات الذروة (النشاط) :

أ) ضع في الجدول التالي علامة (✓) أسفل الفترة المناسبة لوقت الذروة لديك في اليوم والليلة (يمكن تعديل وقت الفترة في حالة عدم المناسبة)؟

الفترة الصباحية	فترة ما بعد الظهر	الفترة المسائية	فترة أخرى
11-7	2-12.5	9-7	

ب) دون في الجدول التالي أهم المهام والمسؤوليات (الأعمال) التي يمكنك القيام بها في كل من أوقات الذروة وأوقات الخمول؟

أعمال يمكنك القيام بها في أوقات الذروة	أعمال يمكنك القيام بها في أوقات الخمول
(1)	
(2)	
(3)	
(4)	

	(5
	(6
	(7
	(8
	(9
	(10

مقترحات (مهارات) للسيطره على مضيعات الوقت

أولاً: الزيارات:

- (1) ليعمل المدير وفق اتجاهاته عند حدوث المقاطعات.
- (2) إلقاء نظره على المكتب وترتيبه.
- (3) التحدث مع الزائر وقوفاً.
- (4) تحديد جدول الأعمال.
- (5) أن يتعلم المدير أن لا يقول "لا" عندما يسأله أحد من الناس طالباً منه جزءاً من وقته.

ثانياً: الهاتف:

- (1) تكليف السكرتير بالرد على المكالمات.
- (2) لدى البدء في مكالمه ما يستحسن أن يتم التعريف الشخصي، ثم ذكر الموضوع مباشرة ثم المعلومات الأخرى.

(4) إنهاء المكالمة الهاتفية بعد أن تستوفي أبعادها الأساسية وتحقق أهدافها.

(1) إعطاء السكرتير صلاحية قراءة المجلات والجرائد.

(2) تنمية عادة الانتهاء من تحرير الرسالة أو المذكرو في اليوم الذي بدئ في كتابتها.

(3) إتباع مبدأ (استخدام الهاتف أكثر والكتابة أقل).

(4) توفير نظام مناسب لحفظ الملفات.

(5) الحرص على تعلم القراءه السريعه.

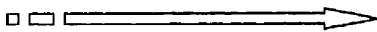
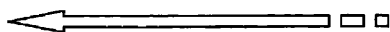
(6) للحد من مشكلات الاتصالات يمكن للمدير الأخذ بالمقترحات التالية:

1. اللجوء إلى البساطة في الاتصال.

2. التأكيد على الفهم الموحد للرسالة المنقولة.

3. تنمية مهارات الاستماع.

4. إيجاد مناخ إيجابي للاتصال يسمح بتقبل أفكار الآخرين.



تمرين إدارة المهام والأنشطة اليومية بفعالية

(1) ضع في الجدول التالي أهم عشرة أعمال أو مهام أو أنشطة تمارسها في اليوم والليلة:

م	العمل أو المهمة أو النشاط	هل هو ضروري		هل يمكن تفويضه للآخرين		هل هناك طريقة أفضل	
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

(2) حدد هل تلك الأعمال أو المهام أو الأنشطة ضرورية أم لا؟ ثم أبق الضرورية

- منها، وأوقف أو أ حذف أو تخلص فوراً من الغير ضرورية (معيار الضرورة).
- 3) حدد هل يمكن أن يقوم بتلك الأعمال أو المهام أو الأنشطة أحد غيرك (تفويض) أم لا؟ ثم أبق ما لا يمكن أن يقوم به إلا أنت، وأوقف أو أ حذف أو تخلص فوراً بالتفويض من الأخرى التي يمكنك تفويضها (معيار الملائمة).
- 4) حدد هل الطريقة أو الوسيلة التي تؤدي بها تلك الأعمال أو المهام أو الأنشطة هي الأسرع والأكثر فعالية أم لا؟ ثم أستبدل الطرق والوسائل الأقل فاعلية، وأبحث للأخرى عن طرق ووسائل أكثر سرعة وفعالية (معيار الفاعلية).

مفهوم تسجيل الوقت

هو رصد النشاطات المختلفة، وتحديد الأوقات التي يتم صرفها لكل نشاط من أجل تحديد النشاطات المهمة والنشاطات غير المهمة.

أهداف وأركان تسجيل الوقت

1. تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من النشاطات.
2. تخطيط وقت المدير.
3. التعرف على مضيعات الوقت.
4. التكلفة المالية المرتفعة لأهدار الوقت.
5. جهل المدير بكيفية قضائه لوقته.

المدة ومن يقوم بتسجيل الوقت

ان فتره ممثله لوقت الموظف، وقد تكون المده إسبوعاً أو اسبوعين أو أكثر، وينصح أن تتكرر عملية تسجيل الوقت في العام مرتين أو ثلاث مرات، ويمكن تسجيل الوقت عند حدوث تغير كبير في الوظيفة.

ومن يقوم بتسجيل الوقت، فهو الشخص نفسه بسبب أن تكون المعلومات دقيقه (حتى المعلومات السريه)، ولكن تحت ضغط العمل قد يكلف المدير موظفاً اخر لتسجيل وقته وهذا يؤدي إلى عدم الدقه.

أنواع سجلات الوقت

يمكن إستخدام نماذج مختلفه لتسجيل الوقت، مثل النموذج اليومي لتسجيل الوقت، ونموذج ملخص الوقت ونموذج خاص بكل نشاط من النشاطات، وأنواعها هي:

1. السجل اليومي.
2. سجل ملخص الوقت.
3. سجلات الوقت الخاصه.

أهمية ومعايير وضع الأهداف

1. أن تحديد الأهداف يؤدي إلى إداره جيده للوقت، وإداره الوقت تساعد على تحقيق الأهداف.
2. الأهداف تمثل هرم من الأولويات.
3. الهدف المهم يعتبر أولويه.
4. بالأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنه.

اما المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد الاهداف :

1. أن تكون الأهداف واقعية.
2. أن تكون الأهداف مكتوبة.
3. أن تكون الأهداف قابله للقياس.
4. أن تكون الأهداف مقبولة.
5. أن يكون لها إطار زمني.

مهارة وضع الأولويات

ان مفهوم الأولويه هو بديل يتقدم على غيره من البدائل، وتدوين الأهداف الجيده، وتعني كتابة الأهداف، اما المعايير الشائعه التي يستخدمها الأفراد في ترتيب أولوياتهم، فهي:

1. اننا نعمل الأشياء التي تحتاج إلى وقت قليل قبل الأشياء التي تحتاج إلى وقت كثير.
2. اننا نستجيب للأزمات والطوارئ.
3. اننا نعمل الأشياء الذي نحبها قبل الأشياء الذي نكرهها.
4. اننا نعمل الأشياء السهلة قبل الأشياء الصعبه.
5. اننا نعمل الأشياء المخططه قبل الأشياء غير المخططه.

مهارة تخطيط الوقت

تعريف وأهمية تخطيط الوقت

يعني وضع إطار مسبق للوقت، ومن ثم التبو بالوقت الذي يتطلبه نشاط معين، وتحديد أفضل السبل لتحقيق هذا النشاط بصورة تؤدي إلى توفير الوقت.

وتنبع أهمية تخطيط الوقت من كثرة النشاطات التي تواجه الموظف أو المدير، والتي تحتاج إلى تفكير ذهني مسبق في ترتيبها وتسلسل إنجازها.

الفرق بين تسجيل الوقت وتخطيط الوقت

- تسجيل الوقت يتناول النشاطات التي تمت.
- تخطيط الوقت يتناول النشاطات التي ستم مسبقاً.

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

يجب أن يركز منهج تخطيط الوقت على المبادئ التالية:

1. تحديد مكان تنفيذ هذه النشاطات.
2. تحديد النشاطات المراد تنفيذها.
3. تحديد وقت تنفيذ هذه النشاطات (متى).
4. تحديد الشخص الذي سيقوم بالتنفيذ.
5. تحديد الأولويات.
6. تحديد الوقت المستغرق في تنفيذ تلك النشاطات.

الأسباب التي تدعو إلى جدولة وتخطيط الوقت بشكل يومي

1. تمكن الجدوله من مراجعة الأداء بشكل يومي.
 2. تساهم في منع تراحم النشاطات.
 3. تساهم في منع القفز من نشاط إلى نشاط اخر دون دراسته.
- ان أفضل منهج لتخطيط الوقت يقوم على تحديد الأهداف الأسبوعي، وتقسيمها إلى أهداف فرعيه على أيام الأسبوع، وتحديد النشاطات اليوميه لإنجاز هذه الأهداف، ومن الاقتراحات لوضع الجدول الناجح، كيفية وضع الجدول الناجح:
1. وضع الجدول مدوناً.
 2. ترتيب بنود الجدول وفق الأهميه.
 3. جمع العناصر ذات العلاقه معاً.
 4. التركيز على الأهداف.
 5. تخصيص وقت للتفكير في الجدول.

الفصل الثاني

ادارة الوقت

مبادئ إدارة الوقت

هنالك مجموعة مبادئ لإدارة الوقت، تتمثل فيما يلي:

1) المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

ان التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، لكن كيف يستخدم الوقت حالياً، كما إن معظم الناس لا يعرفون ما الذي يشغل وقتهم، واقترح بعض المفكرين طريقتين لمعرفة أين يذهب وقتهم: احتفظ بمذكرة مواعيد أو اطلب من شخص آخر أن يلاحظ الوقت ويدون نشاطات العمل:

أ- مبدأ تحليل الوقت:

يعد من الضروري تحليل الوقت، وذلك كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين، اذا لم يفهم المدير كيف يصرف وقته عادة فلن يتمكن من الاختيار من بين الطرق البديلة لاستخدامه، وينبغي عليه أولاً أن يحدد كيف يصرف وقته حالياً، وذلك باستخدام الإجراء الشائع والمقبول، وهو تحليل استخدام الفرد للوقت بواسطة البيانات التي تجمع عبر فترة من الوقت، هذا هو أول مبدأ في التخطيط، ويسمى مبدأ تحليل الوقت، إن أساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة 15 دقيقة حتى تستوعب

كل الوقت المستخدم، بعد تسجيل كاف يجعل المدير قادراً على معرفة إن كان هناك أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية، يمكن القيام بعملية التحليل، عند القيام بالتحليل يجد المدير أن وقتاً كبيراً قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلاً بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

ب- مبدأ التخطيط اليومي:

من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من اجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي،

إن التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضيق الوقت، والتوصيات لإعداد الخطط تأخذ أشكالاً مختلفة، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يومياً، وإن تتألف من قائمة من الأعمال وجدول زمني لإنجازها، ويبدو أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر، وعليه حدد الأولويات واتبع قراراتك التي اتخذتها في ذلك.

ج- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:

يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل، لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، ويتم بكتابة الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها، ثم تصنيف مهمات العمل بثلاث طرق تساعد في الوصول إلى تحديد الأولويات، تعتمد طريقته على ظاهرة إن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائماً مهمة، والأشياء المهمة ليست دائماً ملحة.

وقد أوصى بأن تصنف الأعمال حسب إلحاحها وضرورتها وذلك باستخدام مقياس يتدرج من ملح جداً إلى غير ملح، ومن ثم يعاد تصنيفها حسب أهميتها على مقياس يتدرج من مهم جداً إلى مهم، أما التصنيف الثالث فقد أوصى بتحديد الأعمال

التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها، من الواضح إذن إن أكثر الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تفويضها وملحة، وفي نفس الوقت على درجة عالية من الأهمية.

د- مبدأ المرونة:

يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي انه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام، فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادراً على إتباعه.

إن أي شخص في موقع إداري مهم يقوم بجدولة أكثر من نصف يومه يكون مغالياً، فعلى الأقل يمكن أن نتوقع أن نصف وقت المدير سيقضيه في معالجة الأزمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي في منظمة كبيرة.

وينبغي أن ندرك أن 50٪ من يوم العمل يمكن جدولته بأعمال مختارة للإنجاز في خلال نصف اليوم، وفي نفس الوقت المخصص لها، فعلى سبيل المثال: إذا كانت هناك مهام مجدولة في خلال فترة ركود أو هدوء من اليوم وتأخذ وقتاً أقل من نصف اليوم فإن الذي يحدث هو أننا نمدد العمل ونترأخى حتى نملأ نصف اليوم المتاح لنا، هذا هو ما يؤدي بنا إلى اكتساب عادات سيئة في إدارة الوقت، ينبغي الحفاظ على نفس الانضباط الحازم بالنسبة لاستخدام الوقت عندما توجد فترات ركود أو هدوء في سير العمل، هذه الإجراءات الوقائية ينبغي على المخطط تنفيذها حتى يمنع التجاوز في تمديد العمل والإبطاء فيه لملء الوقت المتاح.

(2) المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته، حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، وأول مبدأ للتنظيم هو:

أ- مبدأ التفويض:

إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية، وتبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولاً تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها، كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتاً حراً يستطيع في خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها، ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة.

ب- مبدأ تقسيم النشاط (العمل):

أن كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها، ينبغي أن تجمع معاً في أقسام من خطة العمل اليومية.

ج- مبدأ التحكم في المعوقات:

من الضروري جداً لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات، وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية، ومن الفوائد من تنفيذ هذين المبدأين واضحة، إذ يجب التقليل من المقاطعات وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات، بحيث يلتقي الرؤوسون مع مديرهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد، وتم تحديد موعد للاجتماعات وفي وقت معين، كما حدد وقت الهدوء للتفكير الخاص بالمدير يومياً، عندها تتحسن فعالية استخدام الوقت كلما خفت المقاطعات، وسيل أيضاً عدد المرات الابتداء والتوقف (المعوقات أو المعترضات) في إنجاز الأعمال، فالمحافظة على عدد مرات الابتداء

والتوقف إلى حد بسيط سوف يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت

د- مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية:

إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية، والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيراً، كما إن تنظيم العمل والعاملين بحيث تقلل من كمية العمل الروتيني، سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت، لن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماماً، لكن ينبغي الإقلال منها. تعرف الأعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين 30% و 65% من الوقت المتاح أمامهم.

3) المبادئ المتعلقة بالرقابة:

بعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية، وإن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجداول أساس للإدارة السليمة ولزيادة الفاعلية، لكي يحقق الهدف كما خطط له.... يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة وبالجداول، يسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة وبالجداول وبالأداء، ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها، ويتطلب الأمر استخدام المبادئ التالية:

1- مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت:

إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا، إذا هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة، والجداول والأداء، بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

2- مبدأ إعادة التحليل:

- ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر والعودة للعادات السيئة في إدارة الوقت، ويجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر.

مفهوم إدارة الوقت

لقد رأى بيتر دراكر (Peter Drucker) أن الوقت يمثل بعداً إضافياً هاماً يجب أن يؤخذ بالاعتبار الحاضر والمستقبل عند تحليل الطبيعة المتكاملة للإدارة، ودراساتها وتقييمها، والتي تشتمل على إدارة المديرين وإدارة المهام وإدارة العناصر البشرية، ثم خلق الترابط بين ذلك كله من خلال تفعيل دور الوقت وحسن استخدامه على قدر عالٍ من الكفاءة والفاعلية.

وذلك لأن إدارة الوقت تمثل فلسفة ورؤية، فالفلسفة تدل على أن ما نملكه حقيقة في هذه الحياة هو الوقت، والرؤية تدل على أن الوقت هو الحياة ذاتها، وبالتالي فلا أحد منا يعرف عدد الأيام التي نعيشها في هذه الدنيا ولكن كلاً منا يعرف وبشكل يقين أن لديه أربعاً وعشرين ساعة في كل يوم، مما يعني أن إدارة الوقت توفر خلال ما هو معلوم من الساعات التوظيف الفاعل للوقت، فضلاً على أن إدارة الوقت بنجاح تتم إذا ما أخذ اليوم بوصفه وحدة زمنية، ويوصلنا ذلك إلى منطق مقبول مفاده، أن إدارة وقتنا تعني بالفعل إدارة حياتنا باعتبار اليوم وحدة زمنية في الحياة.

ومن هنا لا يمكن تقديم تعريف محدد لإدارة الوقت، بل نجد أن التعريفات تختلف عن بعضها بعضاً من شخص لآخر حسب دوافعهم واحتياجاتهم وثقافتهم التي يتمتعون إليها، وفيما يأتي بعض من هذه التعريفات:

كما يرى راندول شولر بأنها:

إحدى استراتيجيات إدارة التوتر في المنظمات، وعرفها بإحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالاً في عملك وخط سيرك في حياتك المهنية، وتشمل هذه العملية على مراحل ضرورية عديدة، تستهدف تحديد حاجاتك ومتطلباتك حسب الأهمية، ومطابقتها مع الوقت والمصادر المتاحة أو المحتملة والمهام أو الأهداف التي تحتاج إلى ممارستها أو تحقيقها منصوص عليها من قبل المؤسسة.

ويرى شولر بأن هناك خطوات لإدارة الوقت، تتمثل في حفظ الوقت، من خلال استخدام النماذج في المخاطبات، وضبط الوقت عبر جدولة النشاطات، ثم الحرص على توفير الوقت بعيداً عن ضغوطاته.

أما دراكر (Drucker) فيؤكد أن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر، فإدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم أو على العمل الإداري دون غيره، فالجميع مطالبون بإدارة وقتهم بشكل فعال، بحيث يحقق الفرد من خلال استغلال هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة مقارنة بالفرص البديلة المطروحة.

ويرى الكايد أن إدارة الوقت:

هي عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقت في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل، قد تكون ليوم أو لأسبوع أو لشهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلاً لنا أثناء قيامنا بالعمل.

ويقول زيدان أن إدارة الوقت تعني:

حصر الوقت وتحديد وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً، واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل، في ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها،

والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها، والوقت المحدد لهذا التنفيذ دون هدر، وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقويم مستمر.

وأما تعريف زهرة الراسي لإدارة الوقت، فهي عملية إدارة تنفيذ المهام والنشاطات وفق الأولويات والأهداف المخططة والمحددة مسبقاً، باستخدام الإمكانيات المادية المتاحة والطاقة البشرية المتوفرة في إطار الوقت الرسمي المحدد للعمل.

ويقول نادر أبو شيخة بأن إدارة الوقت هي الاستخدام الفعّال للموارد المتاحة بما فيها الوقت.

لماذا إدارة الوقت

لا بد من توضيح الأمور والمهام التي تتحقق نتيجة إدارة الوقت هي:

- 1- لتحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال.
- 2- للاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله جيداً.
- 3- لتنفيذ المهام الهامة ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل والاستجمام أيضاً.
- 4- للتغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل.

أهمية إدارة الوقت

على الرغم من أهمية الوقت كقيمة إنسانية لا تعوض ولا تشتري بالمال، فإن أهميتها تبرز في جميع المشروعات على اختلاف أنواعها كأداة فعّالة للاستغلال الأمثل للطاقة الإنسانية، وتوظيفها لتحقيق الفعالية الإدارية، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاج، وقدرات العاملين؛ لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج والخدمات، ويمكن توضيح أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية:

1- تحقيق الفعالية في الأجهزة والإدارات، فالإسهامات التي تُهيئها الجهات المختصة في المنظمات الإدارية من نظام للاتصالات والمعلومات، ووضوح الإجراءات، وأساليب طرق التخزين والحفظ، ومن خدمات أخرى، وكذلك دراسات الوقت - تؤثر إلى حد كبير على مدى فعالية المنظمات في تحقيق أهدافها، وكفاءة الموظفين في استغلال وقتهم، وتحقيقهم مستوى عالٍ من الإنتاجية.

2- معرفة نوعية الإنتاج؛ وذلك لأنَّ الإنتاج بصفة عامة، سواء كان سلعة أم موارد أم خدمات، يعتمد اعتمادًا كليًا على مدى استغلال الوقت الاستغلال الأمثل لإنتاج مثل هذه الأشياء، والتعرُّف على الفوارق الفردية للعاملين؛ حيث نجد أنَّ العاملَ النشط المنتج والتميز يحتاج إلى وقتٍ أطول لتحقيق إنتاجية أفضل، وهذا يُفيد المنظمة في عملية التمييز بين العاملين، وتقويم الأداء.

3- من خلال دراسة الوقت تتعرَّف المنظمة على الوقت الحقيقي للإنتاج وجميع الأنشطة الأخرى، سواء عن طريق وقت الدوام الرسمي أم الإضافي، الذي يكون عادةً فتراتٍ قصيرةً ومحددة.

4- الاستفادة من إدارة الوقت في التطوير الوظيفي والسلوكي، من حيث تغيير الاتجاهات والمفاهيم والسلوك عن كيفية استغلال الوقت لتحقيق نتائج أفضل.

5- دراسة الوقت تُوضِّح أهمَّ مضيعات الوقت، وإيجاد الحلول الممكنة.

الخطوات الهامة في إدارة الوقت

لقد حدد فيرنر (Ferner) مجموعة خطوات أساسية في إدارة الوقت، واعتبرها منظومة النجاح في إدارة الوقت، وهي كما يأتي:

1- وضع الأهداف والأولويات في العمل والأداء.

2- تحويل أهداف البرنامج إلى خطط عملية قابلة للتطبيق.

- 3- استخدام الوقت في تحليل الأهداف المتوخاة.
- 4- تحديد الوقت اللازم لتشخيص المشكلة، من حيث: أسبابها، والحلول المقترحة لها.
- 5- إعادة التحليل والمتابعة المتكررة وتصحيح أي انحرافات.
- 6- التقويم الذاتي للوقت المتاح.
- 7- تهيئة البرامج اليومية وأدلة التخطيط.
- 8- تحسين الخطط المتبعة في إدارة الوقت وحسن استغلاله.

الوسائل المساعدة في إدارة الوقت

لقد تسم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت قسماً:

1 - الوسائل التقنية:

تشمل الحاسوب، أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي، الهاتف الجوال، آلات تصوير المستندات، أجهزة الفاكس والماسح الضوئي، الانترنت والبريد الالكتروني، المفكرة الالكترونية، كل جهاز من هذه الأجهزة إن أحسن استخدامه فإنه يفيد ويفعل عملية إدارة الوقت، فالهاتف قد يجلب للمدير أنباء هامة، وقد يكون لص الوقت، وآلة تصوير المستندات توفر تكرار الطبع والجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات الهامة، وكذلك الانترنت والبريد الالكتروني فإنه يساعد على تقرب المسافات وبالتالي تقليص الوقت، وأخيراً وليس آخراً الحاسب الآلي، يتسم الحاسب الآلي بإمكانية القيام بعدة أعمال بشكل سريع و دقيق أكثر مما يقوم به الموظف العادي، فوسائل الاتصالات هذه سلاح ذو حدين، فهي قد توفر الكثير من الوقت، وقد تكون عائقاً لإدارة الوقت، كالاتصالات الكثيرة غير الضرورية. لذا توضح هذه الدراسة أهمية عنصر التخطيط، وأهمية استخدام هذه الوسائل في إدارة الوقت لكن من غير إفراط ولا تفريط.

2- الوسائل غير التقنية الشخصية:

تشمل الاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام، وإعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية، الذاكرة الشخصية للمدير، وتطبيق التفويض، ان التفويض هو العملية التي يعهد بها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه، فمزايا التفويض عديدة منها زيادة الفاعلية في العمل، وإعطاء المدير وقتاً للتركيز على المهام الكبرى وتحقيق السرعة والمرونة، وتوفير الوقت، إلا إنه ينبغي التأكيد على أن التفويض الإداري قد لا ينجح إذا لم يعد إعداداً سليماً، بل على العكس قد يثير الفوضى والإرباك في العمل الإداري، وبالتالي نرى أن التفويض مثل الوسائل التقنية سلاح ذو حدين مع إدارة الوقت، وبالتالي وجب الاستخدام السليم له.

نظريات الإدارة في الوقت

إن أي عمل ينجز يكون ضمن وقت معين، وما من حركة إلا وتكون في فترة زمنية محددة، ومن هنا فإن الإدارة حركة وزمن معاً، ولا يمكن فصلهما عن بعضهما بعضاً، وفيما يلي توضيح لمنظور الوقت عبر النظريات الإدارية:

1- نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory):

لقد ركزت هذه النظرية على دراسة الحركة والزمن (The Study of Motion and Time) لتحديد أفضل الطرق والأساليب التي تؤدي بها الأعمال للوصول إلى أقل التكاليف وللإنجاز بأقل وقت ممكن، وبالتالي زيادة الإنتاجية المطلوبة، لذا أقدمت هذه النظرية بقيادة رائدها المهندس فريدريك تايلور (Frederick W. Taylor) (المعروف بأنه أبو الإدارة العلمية)، على إجراء التجارب التي تركز على الحركة والزمن، وفي الدراسة التي قام بها في إحدى ورش العمل التابعة لشركة ميدفيل للفولاذ Midvale Steel Co، في العام 1881م وطبقها على (75) عاملاً يقومون برفع خامات المعدن على قاطرات النقل في سكة الحديد، وعند اختياره مجموعة من العمال الأشداء بأسلوب علمي، وقام

بتدريبهم وتزويدهم بالتعليمات القياسية اللازمة، للقيام بالمهمة وبكيفية أداء ذلك العمل، من حيث الحركة والزمن اللازم للقيام بها (Taylor) تبين له أن العامل المؤهل المدرب جيداً (العامل من الدرجة الأولى) يمكن أن يرفع خلال يوم عمله ما مقداره (47) طناً بدلاً مما كان سابقاً (12، 5) طناً، وأن ما يتقاضاه من أجر سوف يزداد من (1، 15 إلى 1، 85) دولاراً أمريكياً (Davis and Newstorm)، وبالتالي فقد حقق تايلور زيادة في الإنتاجية، وعمل على التقليل من التكلفة ومن الوقت اللازم للإنتاج، ومن ثم زادت نسبة الربح، وقسم تايلور دراسته التي قام بها في العام 1881م إلى قسمين:

الأول: العمل التحليلي:

يتضمن تقسيم العمل لحركات بسيطة واستئصال غير الضرورية منها، ومن ثم اختيار الحركة النموذجية، وقام بتسجيل وصف لها من حيث كيفية الأداء والوقت اللازم لها مع ملاحظة الوقت الضائع، نتيجة التأخير بسبب عطل أو حادث معين قد يصيب إحدى الآلات وبطء الفرد الجديد في أداء الحركة وفترات الراحة التي يختلسها العامل بين الحركات، وهذا الوقت الذي يمثل الجزء الضائع من الوقت اللازم للإنتاج يضاف إلى الوقت الفعلي للإنتاج، وبالتالي نصل إلى الوقت الحقيقي الذي يحتاجه العامل لإنجاز العمل فعلياً، وقام بتدريب بقية العمال وفقاً للأسلوب الجديد.

الثاني: العمل الإنشائي:

يتضمن تجميع الحركات في مجموعات حسب العمل وتوصيف كل مجموعة منها وبعدها اختيار مجموعة الحركات التي يمكن للفرد أن يستخدمها لأداء أي عمل، وكل ذلك يتطلب توصيفاً لظروف العمل التي يعمل بها الفرد ونوع الآلات المستخدمة وطاقاتها وموقعها وكيفية التنسيق بين طاقاتها وطاقم العمل، وبالتالي فإن الصفات التي تهتم بها المنظمة، والتي يجب توفرها في العامل:

1- الطاقة: هي أعلى ما يستطيع الإنسان إنتاجه.

2- **السرعة:** هي الوقت اللازم لإنجاز عمل معين من قبل عامل ضمن مستوى كفاءة معينة.

3- **القدرة:** تشير إلى مدى إرادة العامل في مواجهة الشعور بالتعب والاستمرار في أداء العمل المطلوب لإنجازه.

من رواد هذه النظرية، زيادة على فريدريك تايلور الذي تعرضنا لبعض مما قام بإنجازه في مجال الحركة والزمن ممن يعتبرون، صفاءً له في مدرسة الإدارة العلمية التقليدية:

- **هنري فايول (Henri Fayol) (1841-1925):**

حيث تمكن هنري فايول من خلال عمله ككبير للمهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم بفرنسا في الفترة الواقعة ما بين العام 1888 - 1918م من إيجاد مجموعة من المبادئ والقواعد الإدارية التي تشمل التنظيم بشكله الكامل والتي تصلح للتطبيق، وقد اهتم بتقسيم العمل بما يضمن الاستفادة من الوقت في تنفيذ المهام، عبر المستويات الإدارية للتنظيم لرفع مستوى الأداء والإنتاجية.

- **هنري جانت (Henry Gantt):**

وهو الأمريكي الذي اهتم بزيادة الكفاءة الإنتاجية وقدم في عام 1901م فكرة المهمة والعلاوة، إذ اعتبر الوقت اللازم لإتمام العمل، على أساس ظروف العمل المعيارية وعلى أساس إنجاز العمل بأحسن وجه ممكن، وأن العامل يتقاضى أجراً إضافياً على أجر عمله الأصلي، إذا أنجز العمل المخطط لإنجازه مسبقاً، فقد يعمل العامل (3) ساعات وتكون إنتاجيته فيها تعادل (4) ساعات عمل وفي هذه الحالة يتقاضى أجر (4) ساعات، أما إذا أنجز أقل مما هو مخطط له، فيتقاضى أجره اليومي الاعتيادي دون أي إضافة عليه.

ووضع جانت خريطة (Gantt Chart) عرفت باسمه (خريطة جانت) للرقابة على الآلات والعمل وانسياب العمل، وهي عبارة عن أداة هندسية على شكل خريطة توضح بياناً البداية والنهاية الزمنية لكل مرحلة في العمل أو في الخدمة التي تقدمها المنظمة على

المحور الأفقي المدون عليه الزمن، مقسماً إلى وحدات تبين الزمن المتوقع لإنجاز النشاط أو العمل، ويتم من خلالها مقارنة الزمن المتوقع بالزمن الفعلي الذي احتاجه العامل فعلاً لإنجاز هذا النشاط أو العمل، وهذا النوع من الخرائط يسمح بالفحص والوقوف الدائم والمنظم لمراجعة مجريات الإنجاز ومدى التقدم الحاصل فيه أثناء عمليات التنفيذ ومراحلها المختلفة، وتسمح بإعادة النظر في الاختلافات والانحرافات التي قد تحصل أثناء عملية الإنجاز عما هو مخطط له ومن ثم إعادة جدولة العمل وفق الظروف والمستجدات التي حدثت.

- فرانك و ليليان جلبريث (Frank and Lillian Gilbreth):

ان فرانك مهندس بناء و ليليان زوجته عالمة نفس، وهما أمريكيان اهتمتا بدراسة الزمن والحركة، وقاما بتقسيم العمل إلى مجموعة من النشاطات، والنشاط إلى مجموعة من الحركات الأساسية المعينة والضرورية لأداء العمل ككل وبشكل فعال وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت، فقد أعطيا لكل حركة أساسية (ثيربلج حسب تسميتهما) زمناً ووصفاً وحدداً الزمن المعياري اللازم لكل نشاط، وبالتالي تدريب العمال على ذلك وحذف كل الحركات الزائدة وغير المفيدة، وقد قاما بترتيب المواد والأدوات حسب أولوية الطلب عليها والأسهل لأداء العمل، وعلى هذا الأساس تم الوصول إلى أفضل كفاءة في الإنتاج وزيادة في أجور العمال، لذا فقد صارت تعرف هذه النظرية باسم اخر، وهو الإدارة بالكفاءة.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية (The Human Relation School):

لقد بدأت هذه النظرية في الظهور في العام 1918م، كرد فعل على نظرية الإدارة العلمية التي أهملت العنصر الإنساني، ووجهت هذه النظرية أعمالها بقيادة رائدها التون مايو (Elton Mayo) على بناء المنظمة من الناحية الاجتماعية والإنسانية وعلاقة الأفراد مع بعضهم بعضاً، ومع رؤسائهم ومع جمهور المنظمة الداخلي والخارجي، واهتمت

بالعامل وسلوكه ومشاعره وراحته، وقد تمكن مايو في دراسته التي قام بها في مصانع النسيج (فيلادلفيا) (Philadelphia Textile Mill) عام 1923-1924 من قياس آثار التعب وفترات الراحة على إنتاجية العمال وقد استطاع تخفيض نسب التسبب وترك العمل باعتماد فترات راحة للعمال تم الاتفاق عليها معهم.

ومن الدراسات التي قام بها مايو بالتعاون مع روثلز برجر (Roethlisberger) الدراسات المسماة هوثرون (Hawthorne Studies) التي استمر العمل بها خمس سنوات (1927-1932م) في مصانع وسترن اليكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، والغرض من هذه الدراسة تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية مثل (الإضاءة، وظروف العمل، وفترات الراحة) على إنتاجية العاملين، ويتجلى اهتمام هذه النظرية بالوقت من خلال تخصيص أوقات للعاملين للراحة وللعطلة الأسبوعية وتحديد أوقات العمل بساعات محددة ومعروفة، وزيادة أجور العاملين لتحفيزهم على زيادة الإنتاجية، واهتمت أيضاً بنظام الترقية والمكافآت والرفاهية والإضاءة، وغير ذلك من الأمور التي تهتم العامل، وعند إجراء التجارب تبين ما يأتي: - تجربة الإضاءة: تم التعرف إلى متغير جديد هو معنوية العاملين الذي أثر على الإنتاجية وزاد فيها.

- **التجربة الثانية:** جدولة العمل: تهدف إلى معرفة أثر ساعات العمل وتوزيعها في فترات الراحة وتوقيتها على الكفاءة والإنتاجية، وظهر في التجربة عنصر جديد أدى إلى زيادة الإنتاجية، حتى بعد إعادة العمل إلى وضعه الأصلي، وهو تعاون العاملين.

- **التجربة الثالثة** وهي تجربة الأجور، فقد تم إدخال تعديل على نظام الأجور مماثل للتعديل الذي حصل على إعادة جدولة العمل، فبين أن أثر الحوافز والأجور كان واضحاً ومستمراً على الكفاءة الإنتاجية، إذ إن زيادة الأجور اقترنت بالروح المعنوية وبدونها يكون أثر الأجور ضعيفاً، لذا فإن هذه النظرية أظهرت أنه لا أثر لساعات العمل وتوزيعها وفترات الراحة وتوزيعها على ساعات العمل في الكفاءة الإنتاجية.

ومن نتائج دراسات هوثورن المتعلقة بغرفة وصل ولحام الأسلاك أن تم التعرف إلى وجود تنظيمات غير رسمية داخل التنظيمات الرسمية، وأن هذه التنظيمات لها معايير تختلف عن المعايير الرسمية المحددة عن طريق دراسة الحركة والزمن.

وأما دور الوقت في هذه النظرية فيكون وفق الآتي:

1. الوقت يؤدي إلى زيادة حجم المنظمات، الأمر الذي يؤثر على قدرات ومعنويات العاملين، فنجد المدير الذي يدير منظمة صغيرة سيواجه صعوبة في إدارة منظمة كبيرة، فيها عدد كبير من العاملين والمعدات والتدخلات والتفرعات، فكل هذا العمل سوف يحتاج إلى وقت طويل ليستطيع السيطرة على إدارة هذه المنظمة الكبيرة، ومن ثم وضع أسس جديدة لإدارة وقته ووقت المنظمة الجديدة التي تزيد في حجمها وعدد عامليها عما كان معتاداً عليه في منظمته السابقة، ليستطيع بالتالي إدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية والتحكم بجميع أمورها.

2. الوقت يؤدي إلى التطور في الطرق والأساليب المتبعة في أداء الأعمال من أجل زيادة الإنتاجية، وذلك من خلال التطور التكنولوجي.

3. يتأثر النمو الزمني للعامل بعدد من الأمور بحيث تحد من إمكانياته ونضجه، نذكر منها: نظام الحوافز وطبيعة الرقابة والإشراف، وأسلوب القيادة المتبعة، وطبيعة هيكلية المنظمة، كل هذه الأمور وغيرها تحد من نشاط العامل مع مرور الوقت، حيث سيصبح غير مبادر، وغير مسؤول وينفذ ما يطلب منه كما لو كان آلة تدار بجهاز تحكم عن بعد.

4. الوقت يؤثر في العاملين أنفسهم، فكل يوم يمر يكون ذلك من أعمارهم، ومن ثم فإن أعمار العاملين تتناقص ويشكل مستمر، كما هو عند سائر البشر والأحياء والعامل الذي عمل في المنظمة في بداية حياته كان بكامل قوته وشبابه، وكانت جميع نشاطاته توحى بحيويته وقدراته الجسمية والعقلية، وهنا أي في بداية حياته

العملية بدأ باعتماده على جماعة معينة ينتمي إليها، ويرتكز عليها في أعماله لمعاونته وتدريبه ومساندته، وبعدها يتأثر بهم ويتكيف معهم ويبدأ بالاعتماد على نفسه مع مرور الوقت ونتيجة اكتساب الخبرات والمهارات وازدياد وعيه وإدراكه، فعندما كان عاملاً في بداية الطريق كان يفكر في الوقت الحاضر الذي هو فيه، وأما الآن ومع مرور الزمن وعندما بلغ من الكبر مبلغاً أصبح يفكر بالمستقبل، مرتكزاً بذلك على ما لديه من الخبرات التي تراكمت عنده من خلال العمل الدؤوب على مر السنين.

3- مدرسة اتخاذ القرارات (Decision Making School) :

إن من أشهر رواد هذه النظرية هيربرت سايمون (Herbar Saiomn) الذي تنبه إلى استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في الإدارة، لما لها من قدرات تفوق ما يستطيعه الأشخاص من قدرات، مثل التخزين وحفظ المعلومات والبيانات وتحليلها والمفاضلة بين البدائل واختيار الأمثل منها، إذ إن من كفاءة الأداء التنظيمي، وفاعليته الاختيار الأمثل بين البدائل المتاحة، وأنت هذه النظرية لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط من خلال التكامل بين عدد من الحقول المعرفية وبخاصة الطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه النظرية، إذ إنها استعانت بها في حل مشاكل التخطيط والإنتاج والاستفادة من الخبرات والأحداث السابقة في اتخاذ القرارات، والوقت يؤثر على القرار من حيث نوعه وزمن حدوثه، ويحلل هيربرت سايمون القرار الإداري إلى عنصرين هما:

1. تكلفة القرار:

وفيه يتم تحديد مستلزمات القرار الإداري من المال والوقت والجهد، وذلك في مرحلة دراسة البدائل واختيارها.

2. نتائج القرار:

فيه يهتم بمعطيات القرار الإداري ومدى انسجامه وارتباطه بأهداف المنظمة، ان هذه النظرية مسميات مختلفة منها نظرية علم الإدارة، والنظرية الكمية، ونظرية بحوث العمليات.

4- نظرية تحليل النظم (System Analysis Theory):

ان هذه النظرية تقوم على افتراض أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو، حتى يبلغ مرحلة متقدمة من العمر ثم تموت وكل مرحلة منها تمثل حقبة زمنية قد تطول أو تقصر حسب أوضاع المنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ولهذا سميت بالبيولوجية وتعتمد في حلول مشكلاتها على علوم الرياضيات، ومنها اكتسبت اسم النظرية الرياضية وفي كل مرحلة من مراحل عمر المنظمة أو كائن المنظمة حد أقصى للإنتاج، ومن النتائج التي توصلت إليها النظرية أن المنظمة كنظام تتفاعل مع البيئة المحيطة بها من المنظمات وجمهور العملاء والجهات الرسمية وغيرها، وهي بذلك تؤثر وتتأثر بالظروف المحيطة، لذا جاء اهتمام هذه النظرية بالوقت من خلال تفاعل المدخلات والعمليات والمخرجات مع البيئة، ومن رواد هذه النظرية دوج برتلانفي وكاتز، وكان من أهم معطياتها عملية المدخلات والعملية التحويلية والمخرجات والإفادة والمحيط البيئي.

5- النظرية الظرفية (أو الموقفية) (Situational Theory):

لقد جاءت النظريات التقليدية على طرفي النقيض، فالنظرية التقليدية ترى أن الترغيب والترهيب هو الأمثل للتعامل مع العاملين في المنظمة، والهيكل الرسمية تحقق

الأهداف أما النظرية السلوكية والنظريات الأخرى التي تلت، فترى أن المشاركة والديموقراطية في التعامل مع العمال، وعدم التقيد بالتنظيم الرسمي وغيرها، وهو الأسلوب الأمثل لزيادة الإنتاج، فكل هذه النظريات لم تأخذ بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على أداء المنظمة كذلك التطورات التكنولوجية، ومن هنا ظهرت النظرية الظرفية أو الموقفية التي تؤكد على متغيرات كثيرة وعلى العلاقات المتشابكة فيما بينها في التنظيم ومع البيئة المحيطة، وهذه النظرية تؤكد على أن المنظمة، وأسلوب إدارتها يعتمد على سرعة التغيير في البيئة التكنولوجية، وذلك لتقليل من الزمن اللازم في عملية الإنتاج، وبالتالي تحقيق الكفاية والفاعلية المطلوبة في العمل، وإن الإدارة الفاعلة هي تلك الإدارة التي تتفاعل مع كل موقف وتحقق أهدافها بشكل مؤكد.

دور الوقت في العمليات الإدارية

تتألف الإدارة من مجموعة من العمليات التي تتكامل مع بعضها بعضاً لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال وهذه العمليات يرافقها الوقت في جميع مراحلها، إذ يبرز دور الوقت عن طريق تجميع الأنشطة المتشابهة، التي تتضمنها كل عملية من العمليات الإدارية، بالشكل الذي يفرض على الإدارة وبالذات على المدراء، تقسيم الوقت إلى أربعة أنواع، لما يضمن قدرتهم على التواصل الإيجابي وقدرتهم في جعل العمليات الإدارية على قدر هام من الاستمرارية والنشاط المستمر الملحوظ، وهي:

1- الوقت التحضيري (Preparatory Time):

يتمثل بالفترة الزمنية لأغراض الأعداد والتحضير التي تسبق المباشرة بالعمل والأداء، استجابة لمتطلبات تجميع المعلومات والحقائق المرتبطة بالنشاط المطلوب وبتوفير التجهيزات والمعدات والأمكنة، وبما يؤدي إلى ترشيد النفقات وتقليل التكلفة في المنظمة.

2- الوقت الإبداعي (Creative Time):

يتمثل بعمليات التفكير والقدرة على التحليل والتخطيط المستقبلي، فضلاً على تنظيم المهام وتقويم مستويات الأداء والإنجاز، وبالتالي معالجة المشكلات بأسلوب علمي صحيح، ويتوفر مناخه من خلال توفير البيئات الخلافة، ويعبر عنها بطرق منها وقت التفكير والمشاركة الحقيقية في النظام الإداري والتسامح مع الإخفاق.

3- الوقت الإنتاجي (Productive Time):

يتمثل بالوقت الذي يستغرقه تنفيذ المهام المخطط لها في إطار الوقت الإبداعي والوقت التحضيري، وخلق التوازن المطلوب بينها، وضمان استثمار الإدارة للموارد المتاحة كما يمثلها الاستثمار الأمثل للوقت العادي للأداء، وللوقت غير العادي (الطارئ) الذي يستدعي التعامل معه.

4- الوقت العام أو غير المباشر (Overhead Time):

يتمثل بوقت الإدارة المتاح بصورته العامة، ومما له تأثير على مستقبل المنظمة الإدارية، وعلى علاقتها داخل بيئتها الداخلية أو الخارجية، ولضمان تأدية المسؤوليات الإدارية والمجتمعية، التي تجعل رسالة المنظمة قابلة للتحقق وللتفاعل ضمن جميع المتطلبات والالتزامات.

كما إن الإدارة اليابانية قدمت فلسفة جديدة للتعامل مع الوقت منذ بداية الثمانينيات للقرن المنصرم أطلقت عليها اسم (نظام الوقت المحدد Just – in Time System) وتختصر (JIT) الذي يتضمن تفسيراً لجوانب كثيرة في التفكير والمعالجة التنظيمية لعمليات أساسية في الإدارة الحديثة، من حيث أن هذا النظام يرتبط بعامل الوقت ارتباطاً وثيقاً، وبالتالي يمكن تعريفه، بأنه ذلك النظام الذي يسهم في بناء النظام الجديد للإدارة، من حيث قدرته على بلوغ الأهداف والاستمرارية في بلوغها مستقبلاً، من خلال التركيز على إزالة الهدر في الأداء قبل الأوان، وبالتالي فإن هذا النظام هو

فلسفة للأداء وللتعامل في سبيل إزالة الهدر في الوقت الإداري، أي إزالة الخطوات التي لا تحقق قيمة مضافة في الأداء والخدمة، وقد استفادت من هذا النظام شركة تويوتا في صناعة السيارات.

وعليه سيتم تناول العمليات الإدارية وعلاقتها مع الوقت، من خلال ما يأتي:

(1) التخطيط (Planning):

حيث يُعدّ التخطيط من الوظائف الرئيسية للإدارة، وفيه تؤخذ التدابير المسبقة لعمل مستقبلي، أو وضع الخطط المستندة إلى أنسب الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ظل الظروف التي يمكن أن تسود مستقبلاً وبأفضل صورة ممكنة، إذن فالتخطيط مرتبط بالزمن ومتقيد به، وبالتالي سيتم اتخاذ القرارات الصائبة المستندة إلى تفكير مسبق، واعتماداً على أن هدف التخطيط هي التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، والرغبة في تحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت ممكن لإنجاز الأهداف المرجوة والمخطط لها.

ويجب أن يكون التخطيط متسماً بالمرونة بحيث يستوعب أيّ متغيرات بيئية، قد تطرأ مانعاً بذلك أية ازدواجية أو تضارب ممكن الحدوث، والتخطيط ينقل المجتمع من زمن التخلف إلى زمن التقدم المتسم بالحدثة والتطوير، ومن زمن سادته الفوضى، وتضييع الوقت إلى زمن التنظيم والحفاظة عليه، وفي التخطيط يجب مراعاة التسلسل الزمني لمراحل الخطة الموضوعية، وأن يكون هناك تحديد واضح للفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ، حتى يتم التقيد بها للوصول إلى الغاية المطلوبة، والتخطيط يحمي المنظمة من فرص ضياع الوقت التي تأخر المنظمة في تحقيق أهدافها مما يؤثر بالتالي على تحقيق أهدافها وفشلها، ويمكن النظر للتخطيط من ناحية الوقت وتقسيم الخطة على أساسه إلى:

أ. التخطيط الإداري طويل الأجل:

ان هذا النوع من التخطيط يمتد لفترات زمنية تتراوح من خمس سنوات فأكثر، وهذا يحتاج إلى دراسات وتنبؤات أكثر دقة، ليتم تحقيقها، وطول فترة التخطيط يزيد من

عدد المتغيرات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة الخطة ووضعها، ويوضح هذا النوع من التخطيط الأهداف العامة المرغوب تحقيقها والتي هي أهداف بعيدة يتطلع إلى تحقيقها في المستقبل.

ب. التخطيط الإداري متوسط الأجل:

يغطي هذا النوع فترة زمنية من سنتين إلى ما دون الخمس سنوات، مثل الخطط التنموية الثلاثية والخماسية التي تضعها الدول، وهذه الأهداف قابلة للتطبيق، ويمكن تحقيقها خلال الفترة المحددة لها.

ج. التخطيط الإداري قصير الأجل:

تغطي فترة زمنية بسيطة مدتها غالباً سنة واحدة، وقد تكون لأشهر لتحقيق هدف معين فقط، ويتميز هذا النوع بالدقة أكثر من النوعين السابقين، ومن أمثلة هذا النوع من التخطيط الميزانيات التقديرية، وتكون قصيرة حتى يسهل متابعتها وقياس الأداء الفعلي فيها أولاً بأول واكتشاف مواطن القصور والانحرافات التي قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الخطة ويتم معالجتها بوقتها حتى لا تتفاقم المشكلة وتتعدد، وبالتالي يصعب حلها، وتمثل أهداف مباشرة قابلة للتحقيق في هذه الفترة القصيرة من الزمن.

ولكي تكون الخطة متكاملة فلا بد لها من تغطية الأبعاد الآتية:

- 1- موضوع الخطة: المجال الذي سوف تقوم هذه الخطة بتغطيته في الإدارة.
- 2- عناصر الخطة: وتتمثل في الغرض من الخطة وأهدافها واستراتيجياتها وبرامجها وموازناتها وإجراءاتها.
- 3- الزمن: وهي المدة الزمنية التي تغطيها الخطة، هل هي طويلة، أم متوسطة، أم قصيرة، أم شهرية، أم أسبوعية، أم يومية؟
- 4- الوحدة التي تعادها: هل هذه الخطة على مستوى المنظمة ككل أم أنها تمثل

جزءاً معيناً منها أم أنها على مستوى فردي؟

5- **خصائص الخطوة:** هل الخطوة مركبة أم بسيطة، شاملة أم محدودة، كمية أم قيمة، استراتيجية أم تكتيكية، مكتوبة أم شفوية، رسمية أم غير رسمية، مرنة أم جامدة، اقتصادية أم مكلفة، نلاحظ مما سبق أن التخطيط يجب أن يكون لفترة محدودة، ومقسماً لمراحل زمنية ضمن التخطيط نفسه حتى يتم مراجعة كل مرحلة منه للتأكد منها، والتخطيط عملية تتضمن الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، وهو يحدد لكل وظيفة منها المرحلة الزمنية التي تبدأ منها والتي تنتهي بها.

ويتوقف نجاح أو فشل التخطيط على عامل الوقت، ومدى تحديد الوقت الصحيح لتنفيذها، وبذلك يكون التخطيط مقتصرأ على أداء الأعمال الصحيحة في الفترة المحددة لها سابقاً والتي تم وضعها بعد دراسة علمية ودقيقة مما يجنب المنظمة ضياع الوقت دون جدوى.

(2) التنظيم (Organizing):

تأتي هذه الوظيفة بعد عملية التخطيط، وهي لتنفيذ ما جاء في الخطط المنظمة زمنياً لتحديد الأعمال المطلوبة وطرق القيام بها لتحقيق الأهداف المحددة، إذ تقسم الأهداف إلى أجزاء توزع على الأفراد العاملين بالمنظمة حسب وظائفهم المبينة بالوصف الوظيفي لكل منهم، والتنظيم الجيد يقلل من الزمن المطلوب للتنفيذ والإنتاج المطلوبين في المنظمة، وهو وسيلة تحقق التنسيق والانسجام بين جهود أفراد المنظمة، بحيث تعمل على تقليل احتمالات وقوع الصدام أو عدم الانسجام بين العاملين، مما يزيد من كفاءة العاملين وفعاليتهم، وبالتالي إنجاز أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف وفي أقصر وقت ممكن.

وتتضمن عملية التنظيم تقسيم العمل وتوزيعه ووجود نظام من العلاقات بين أقسام المنظمة وأدوات تنظيمية تسهل العملية. والتنظيم نوعان هما:

1- التنظيم الرسمي:

هو الذي يسهم بإقامة الهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقات، والمستويات الإدارية، وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات المبنية رسمياً في الوثائق القانونية المعتمدة للمنظمة، والتي تكونت بموجبها، ويبين كذلك العلاقات الرسمية بين الأفراد العاملين في المنظمة مع بعضهم بعضاً، ومع رؤسائهم وفق الخريطة التنظيمية الرسمية المعلنة، ومن خلال النظم والقواعد المرعية في المنظمة، متضمناً تدرج المستويات الإدارية والوظائف الرئيسية، بهدف تنفيذ سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها، وهذه العلاقات إذا لم تكن واضحة ومعلومة عند جميع العاملين، فإنها ستكون عبئاً على المنظمة وعلى الوقت الذي يمكن أن تنجز فيه الأهداف.

2- التنظيم غير الرسمي:

هو الذي ينشأ بين العاملين في المنظمة بطريقة غير مقصودة وعفوية، نتيجة التفاعل بينهم في العمل ويكون بين أعضاء هذا التنظيم تقارباً لمصلحة تجمع بينهم مثل الجماعات العرقية أو الدينية أو السياسية أو المهنية، وتكون لهم أهداف وأغراض مشتركة أو جماعات الصداقة الذين تجمعهم عوامل جذب شخصية لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ويظهر هذا النوع تلبية لإشباع حاجات أفرادهم النفسية والاجتماعية يعمل على تقصير الوقت، إذ إنه يدعم التنظيم الرسمي في تحقيق أهداف المنظمة من خلال سرعة الاتصال بين أعضائه، والتعاون القائم بينهم وتبادل المعلومات بين أفرادهم وروح الفريق التي يعملون بها، ودلت التجارب التي قام بها عدد من العلماء الإداريين، على أن التنظيم الجيد يقلل من الزمن المحدد للإنتاج، وحددت عدد من السمات التي تظهر مدى أهمية الوقت منها:

أ- العلاقة القائمة على التفاهم والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

ب- التعاون بين العاملين وتشجيع الولاء الوظيفي والولاء للمنظمة والجماعة.

4) اتخاذ القرارات (Decision – Making):

إن هذه العملية تمثل قلب العملية الإدارية، وتشكل استمرارية المنظمة في نشاطها الإداري، وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها العملية الإدارية التي يتم بها اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وهذه العملية تحتاج إلى حاسية التوقيت وإلى دراسة عامل الوقت، من خلال تحليل:

- الزمن الماضي: ظهور المشكلة.

- الزمن الحاضر: اتخاذ القرار.

- الزمن المستقبل: تنفيذ القرار.

ففي الماضي بدأت المشكلة في الظهور وجمعت البيانات عن هذه المشكلة، ومن خلال البيانات التي تم الحصول عليها، ظهرت الحاجة لاتخاذ القرار المناسب لحلها، أما الوقت الحاضر فهو يتطلب اتخاذ القرار من جراء توافر البدائل للاختيار منها أفضلها، وفي المستقبل الذي سيتم تنفيذ هذا البديل الذي وقع الخيار عليه ووضعت نتائجه موضع التقويم.

وتحتاج عملية اتخاذ القرار إلى التوقيت المناسب الذي تكون فيه هذه العملية ناجحة، فيجب أن ترتبط عملية اتخاذ القرار وإبلاغه للمعنيين والوقت المناسب لكل هذه العمليات بعامل إدارة الوقت، حتى يكون لها تأثير إيجابي على العاملين في المنظمة، ويتسنى لهم معرفة القرار، وبذلك يستطيعون القيام بالواجب المطلوب منهم في وقته المناسب.

ضرورة التوقيت في عملية اتخاذ القرارات

- 1- الإحساس بدرجة السرعة في اتخاذ القرار، فهناك القرارات الواجب اتخاذها بسرعة ولا تحتل التأجيل، ومنها التي يمكن تأجيلها لأيام وأسابيع وأشهر دون أن يكون لها أي تأثير على المنظمة.
- 2- الشعور بتداخل الأحداث والمشاكل، فوقت اتخاذ قرار معين لحل مشكلة ما يلعب دوراً هاماً بالنسبة للمشاكل الأخرى، لذا يجب توقيت اتخاذ القرارات وفق خطة رسمية حتى لا يتم التداخل والتعارض فيما بينها.

وهناك بعض الأمور التي لها تأثير على عملية اتخاذ القرار:

- 1- درجة صحة القرار.
- 2- الوقت الذي يتخذ فيه القرار وينفذ.
- 3- الوقت والأسلوب الذي يبلغ فيه العاملين بالقرار.
- 4- درجة المشاركة وطبيعتها في صنع القرار.

ولاتخاذ القرار الصحيح يجب مراعاة الأمور الآتية:

- 1- الحصول على المعلومات الصحيحة المتعلقة بجميع البدائل المتاحة.
- 2- تحديد الأهداف بصورة دقيقة لتتم عملية الموازنة بين البدائل بدقة.
- 3- تخصيص الوقت الكافي للتعرف إلى القرارات البديلة واختيار الأمثل منها.

5) الرقابة (Controlling):

ان العملية الإدارية التي تعنى بفحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنته مع الأهداف المخطط لها، للتأكد من سير العمل فيها ومدى المنجز منها، والتأكد من أن كل مرحلة من المراحل تتم في التوقيت المحدد لها في مرحلة التخطيط، وأنها تنفذ حسب ذلك وكشف

الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، والرقابة تمر بمراحل زمنية أهمها:

أ- تحديد زمن إنجاز الأعمال والأهداف المرسومة.

ب- تحديد زمن كل مرحلة من مراحل العمل.

ج- قياس الأعمال بالزمن المعياري المحدد لها.

الأسباب التي تدعو إلى الأهمية للرقابة

1- الفجوة الزمنية بين الوقت الذي تحدد فيه الأهداف والخطط، والوقت الذي

تنفذ فيه، لظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً عن المطلوب عند الإنجاز، وهنا يأتي دور الرقابة في التصحيح.

2- إن أهداف العاملين قد تختلف أو تتعارض مع أهداف المنظمة التي تسعى

لتحقيقها، وهنا يأتي دور الرقابة في السعي لضمان توجيه العاملين، لتحقيق أهداف المنظمة والمواءمة بين أهداف العاملين والمنظمة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اكتساب ثقة التنظيمات غير الرسمية وتعاونها، وتقديم الحوافر المعنوية وغيرها على المستويين الفردي والجماعي وتحسين قنوات الاتصال.

3- عدم القدرة على التنبؤ الكامل بأحوال المنظمة المستقبلية، والتي على أساسها وضع التخطيط.

وللرقابة عدة تقسيمات:

1. الرقابة التنبؤية: أي أن الجهاز الرقابي قادر على تحديد المشكلة قبل حدوثها.
2. الرقابة الخزامنة: بمعنى أنها تقوم بتصحيح الانحرافات عن المعايير في وقت التنفيذ أو في فترة زمنية قصيرة جداً بعد التنفيذ.
3. الرقابة التاريخية: تعنى رصد النتائج وإبلاغ الإدارة عنها بعد فترة طويلة نسبياً من حدوثها.

عناصر الرقابة

- هي العناصر القابلة للقياس، ويمكن مراقبة الأنشطة الإدارية من خلالها:
1. الكم: وهو مقارنة الحجم المنجز فعلياً مع المخطط لإحرازه مسبقاً.
 2. الجودة: وهو مطابقة مواصفات المنتج ومقاييسه مع الموضوع مسبقاً من: الطول، والوزن، والمظهر، واللون.
 3. الوقت: أي وضع جدول زمني لكل نشاط، سواء في الإنتاج أو حتى في الرقابة التي ستكون على الإنتاج.
 4. التكلفة: وهي التكلفة الإجمالية للإنتاج أو لكل وحدة إنتاج بشكل مستقل.

وسائل الرقابة

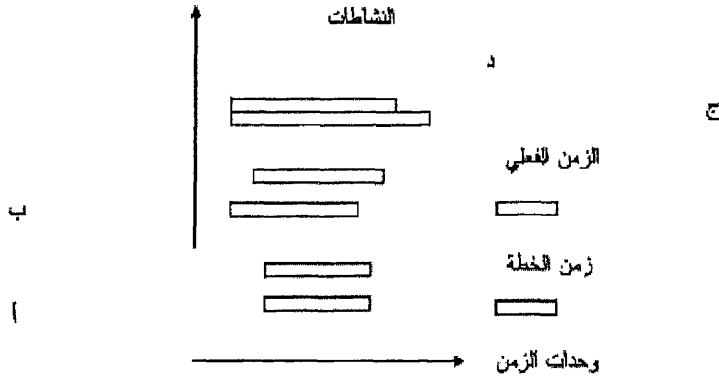
- 1- الميزانيات التقديرية: وهي ترجمة رقمية للمخطط الموضوع خلال فترة زمنية معينة، إذ إنها تتضمن أهدافاً يجب تحقيقها خلال مدة الميزانية، والتي يتم مقارنة الأداء الفعلي بها.
- 2- التقارير: وهي وسيلة لنقل المعلومات والبيانات الخاصة بالأعمال، وعن مدى سير العمل في المنظمة وعن أداء العاملين والعقبات والتطورات التي تواجه التنفيذ، وهناك تقارير إدارية وتشغيلية، وتنفيذية، واستشارية، ويمكن أن تكون ضمن توقيت معين فتكون دورية (يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو سنوية).
- 3- الملاحظة الشخصية: وهي من خلال التواجد المباشر بين العاملين والإطلاع على أعمالهم التي يقومون بإحرازها في الميدان والاستماع إلى وجهات نظرهم مباشرة، ومعرفة الصعوبات والمشاكل التي تواجههم، ومن ثم تحديد مدى

التقدم الذي يحرزونه في العمل وتحقيق الأهداف، وهذه تتطلب تواضعاً حقيقياً ومقدرة على الاستماع وتقديراً لوجهة نظر الآخر.

4- التحليل الإحصائي والرسوم البيانية: يتم من خلال هذا الأسلوب إجراء مقارنة سريعة بين ما تم إنجازه فعلياً وبين ما هو مخطط لإنجازه سابقاً، وكذلك بين التطور التاريخي للأعمال ولسير العمل في المنظمة، كما ويمكن أيضاً توظيف الخرائط الآتية:

خريطة جانت (Gantt Chart):

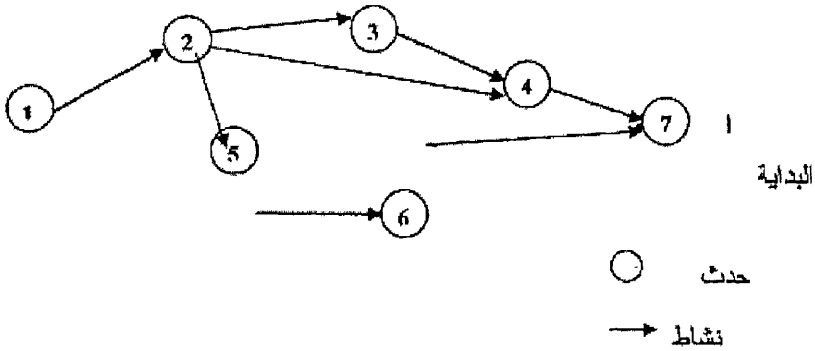
في الرقابة تعكس جداول زمنية تتمثل بأداة هندسية على شكل رسم بياني توضح على محاورها بياناً البداية والنهاية، لكل مرحلة من مراحل العمل أو الخدمة أو النشاط، ويكون محورها الأفقي مقسماً إلى وحدات زمنية متساوية، ويظهر على محورها العمودي نوع العمل أو الخدمة أو النشاط، ويتم رسم كل نوع من الأعمال أو الخدمات أو الأنشطة على شكل مستطيل تدل بدايته من جهة المحور العمودي على البداية، ونهايته على النهاية لذلك العمل أو الخدمة، وبهذا، فإن المستطيل يمثل الزمن اللازم لإنجاز المطلوب ويمثل الإنجاز الفعلي بمستطيل آخر ملاحق له يمثل المراحل الفعلية التي يتم فيها الإنجاز مرحلة بمرحلة، ومن خلال المقارنة بينهما يتبين فرق الزمن في الإنجاز كما هو موضح بالشكل التالي، وهذا النوع من الخرائط يبين الأداء والأداء الفعلي والانحرافات التي تحدث عما هو مخطط له، ومن ثم إعادة الجدولة لهذه الأنشطة وفقاً لظروف العمل ومقتضيات الحال.



نموذج مبسط لخريطة جانت

خريطة بيرت (Pert Chart):

هي أيضاً من أساليب الرقابة الحديثة (طريقة تقييم ومراجعة البرامج) والتي تختصر بـ (Program Evaluation and Review Technique)، ويقتضي هذا النوع من الأساليب معرفة المراحل الزمنية التفصيلية المختلفة لتحقيق الهدف المرجو والتعرف إلى التدرج بتفاصيلها لتلك الخطوات، وعلى الوقت الفعلي اللازم لإنجاز كل مرحلة بتفاصيلها، ويرمز لكل مرحلة بحرف معين يدل على الأنشطة وتدل الأرقام على الزمن اللازم للانتقال إلى المرحلة التالية ويوضح الشكل التالي، هذا الخريطة:



خريطة بيرت

ويتم حساب الزمن في كل مرحلة من المراحل للوصول إلى أفضل السبل لتحقيق الهدف، فلن افترضنا أن الأرقام المبينة على الشكل رقم (3) تمثل الساعات فعند جمع زمن المسارات كل، نجد أن المسار الأول يساوي (أ + ب + ج + د + ز = 35 + 25 + 30 + 45 = 135)، والمسار الثاني يساوي (أ + ب + د + ز = 35 + 50 + 45 = 130)، والمسار الثالث يساوي (أ + ب + هـ + و + ز = 55 + 15 + 50 + 45 = 165).

وبما أن نموذج بيرت افتراضي والوقت المطلوب غير مؤكد فإن هناك ثلاثة أنواع من الوقت يعتمد عليها هذا الأسلوب، وهي:

- الوقت المتفائل (Optimistic Time): يتمثل بأقصر الأوقات على افتراض أفضل الحالات وأحسن الظروف.

- الوقت الأكثر احتمالاً (Most Likely Time): وهو أحسن الأوقات تقديراً لإنجاز العمل والانتهاه منه خلال الوقت المحدد وهو مناسب للأحوال الاعتيادية.

- الوقت المتشائم (Pessimistic Time): وهو أطول وقت ممكن لإنهاء العمل على فرض أسوأ الظروف وتكون فرصة إتمام العمل بعد هذا الوقت ضئيلة.

الفاعلية والكفاءة في إدارة الوقت

تتجلى الفاعلية في إدارة الوقت من خلال كون الوقت، وحسبما يرى جاكسون (Jackson) من أن الوقت يمثل الاختيار النهائي للفاعلية التنظيمية من خلال قدرة المنظمة على دعم بقائها بصفة مستمرة في البيئة الاجتماعية المحيطة، إذ إن البقاء أو الاستمرار على المدى الزمني الطويل والأبعد يمثل خياراً استراتيجياً للمنظمة الناجحة، وهذا كله يعتمد على مجموعة معايير يمكن الاستناد إليها في تحقيق ذلك، فعلى المدى الزمني القصير، تمثل المخرجات قدرة المنظمة على الأداء بالكمية والنوعية المطلوبة، وأن الكفاءة تمثل مقياساً لنسبة المخرجات إلى المدخلات، فضلاً على أن الرضا يمثل إدراك المنظمة بوصفها نظاماً اجتماعياً لأهمية الحوافز التي يحصل عليها أعضاء المنظمة، أما على المدى الزمني المتوسط فإن المنظمة تتبنى معيار التكيف تجاوباً مع المتغيرات التي تنشأ داخل المنظمة وخارجها، علاوة على معايير التطوير التنظيمي لغرض دعم قدرة المنظمة في البقاء ضمن المدى الزمني البعيد.

نظام وقت العمل المرن (نظام الدوام المرن)

يُعد نظام الدوام المرن (Flexible Working Hours or Flexitime)، من أبرز التطورات الإدارية الحديثة، التي انتشرت تطبيقاته في عموم المنظمات الإدارية، فقد دعت الباحثة الألمانية (كريستيل كاميرير Christel Kammerer) لتطبيق هذا النظام، وفعلياً طبق عام 1967 في مصنع ألماني لصنع الطائرات، ومنه انتشر بصفة عالمية، وتقوم فكرة نظام الدوام المرن من خلال الآتي:

1- الموظفون يختارون بدء وقت العمل الرسمي، ونهايته، عقب الاتفاق مع

إدارة المنظمة التي يعملون فيها.

- 2- هناك وقت مركزي (Core Time)، ضمن منتصف النهار، تكون مدته بين 4-5 ساعات، يتوجب على جميع الموظفين أن يكونوا ضمن أماكن عملهم.
- 3- الوقت المرن (Flexible Time)، يمثل ساعات العمل الأخرى غير الوقت المركزي، ويكون خلاله الموظف متمتعاً بحرية اختيار موعد لبداية عمله ونهايته، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يكون مجموع ساعات العمل التي يؤديها الموظف، مساوية لعدد الساعات المطلوبة رسمياً.
- 4- بمقدور الموظف استدانة أو تأجيل بعض ساعات العمل، من أسبوع لآخر، شريطة محافظته على الوقت المركزي، على أن يعوض ما نقص عليه من الساعات الأخرى لاحقاً.

وقد انبثق عن تطبيق فكرة نظام الدوام المرن أنموذجان في التعامل مع الوقت، وهذا ما أخذت بتطبيقه حكومة ولاية نيوجرسي في أمريكا، إذ إن الأنموذج الأول، قد تضمن الأخذ بفكرة الوقت المركزي الذي يبدأ من الساعة 9، 30 صباحاً حتى الساعة 3 ظهراً، وفيه نصف ساعة للغداء، وأما الوقت المرن، فقد توزع على فترتين، الأولى تبدأ من الساعة 6، 30 صباحاً، والثانية من بعد الساعة 3 ظهراً، وبحسب هذا الأنموذج، يكون بمقدور الموظف الذي يباشر عمله في الساعة 6، 30 صباحاً مغادرة العمل في الساعة 3 ظهراً، وإذا بدأ في الساعة 9، 30 صباحاً، فسيغادر في الساعة 6 مساءً.

أما الأنموذج الثاني، ففيه فترتان للوقت المركزي، الأولى من الساعة (9-11) صباحاً، والثانية من الساعة (1-3) ظهراً، والوقت المرن موزع على فترات، من (6، 30-9) صباحاً، ومن (11-1) ظهراً، ومن (3-5، 30) مساءً، وفي الأنموذج الثاني فإن الموظف بمقدوره التنوع في ممارسة العمل، أو تعويض فترة محل فترة أخرى، مما يحقق له مرونة في التعامل مع الوقت الرسمي.

ويحقق نظام الدوام المرن فوائد مشتركة للمنظمة وللموظفين معاً، ويوفر في النفقات الإدارية ويسهم في خفض نسب الغياب والإجازات المرضية والطارئة، ويعزز من جودة الخدمة المقدمة، فضلاً على زيادة مهارة الموظفين، وقدرتهم في تخطيط الوقت، وتحسين العلاقات الوظيفية داخل المنظمة، ويجعل الموظفين أمام حالة من الحرية في الأداء والتحكم بالوقت المتاح لهم، في أعمالهم ولممارسة تعليمهم في المعاهد والجامعات.

ومن أهم مزايا هذا النظام هو القضاء على الوقت المهدور، إذ إن جميع العمل يحسب للموظف، في حين في نظام الدوام الموحد الثابت، لا يحسب وقت التأخير بالنسبة للموظف في حال تأخره عن الدوام الثابت، كما أن لهذا النظام مزاياه وفوائده الاجتماعية والاقتصادية، من حيث زيادة الأداء، وتقليل أزمة الحركة والمرور وترشيد الاستهلاك في الوقود، وتوفير نفقات إنشاء المزيد من الطرق السريعة والجسور.

الوقت والبيئة

إن للبيئة المحيطة بالمنظمة من الخارج تأثيراً كبيراً على طريقته أو أسلوبها المعتمد في العمل، فمثلاً نجد أن المدير أو الشخص الإداري يتصرف في بيئة معينة تصرفاً مأخوذاً من البيئة، التي يعمل فيها فيكون هذا التصرف طبيعياً وعادياً، لشيء فيه غير أن هذا التصرف أو السلوك، لا يعتبر كذلك في بيئة أخرى، ويؤكد بريمه على أن هناك بعض العوامل التي يستدل من خلالها على زيادة معدلات دوران العمل والتأخر عنه، والغياب المتكرر وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وانخفاض مستوى الأداء ومن هذه العوامل: موقع الفرد وأفضلياته، مسئولياته البيئية والذهنية للمجتمع ودرجة تناقض الأدوار وعامل الوقت.

ويرى القريوتي أن ليس هناك ما هو أدل على اختلاف القيم الاجتماعية بين المجتمعات وأهميتها في عملية الأداء والإنجاز من مفهوم الوقت، فإليه ينظر في المجتمعات المتقدمة على أنه أحد الموارد الرئيسية في العملية الإدارية.

وهناك عوامل تؤثر على السلوك الإداري حيال التعامل مع الوقت، في ظل المعطيات البيئية الخارجية والتنظيمية، وهي:

- 1- غياب الوصف الوظيفي، من حيث صعوبة تحديد المسؤوليات والواجبات والحقوق ودون تحديد خطوط الاتصال والسلطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فضلاً على عدم الإلمام بالتعليمات والأنظمة والقوانين وبالتالي كثرة الجدل والمناقشات والتهرب من المسؤوليات وتحميلها للغير.
- 2- النظام الاجتماعي السائد، من حيث أثره على سلوك الإداريين، فقد يختلف سلوك الإداري اتجاه الوقت طبقاً للخلفية الاجتماعية التي قدم منها الإداريين، فالإداريون ذوو المجتمعات الزراعية أو الريفية تؤثر فيهم خصائص هذه المجتمعات وعاداتها وتقاليدها، مثل التعامل من خلال الفطرة والانقياد الجماعي والنظر إلى الأشياء بمنظار كلي وعشوائي أحياناً وغير مخطط، وبالتالي فإنهم غالباً ما يكونون قليلي الاهتمام بالوقت.
- 3- طبيعة العلاقات الأسرية والاجتماعية، إذ يتحدد في ضوئها الإطار الخاص للتعامل الداخلي في المنظمة، فقد لا يتمثل عنصر الوقت كعامل مهم في العلاقات الإدارية، وإنما يمكن أن يتفوق عليه عنصر الالتزام بالأداء والسلوك المرغوب، كتجسيد للعلاقات دون غيره.
- 4- العمومية والبعد عن التخصص، من حيث شغل بعض الوظائف بأشخاص قد لا تتوفر فيهم المهارات المطلوبة، والمخراط بعض الموظفين القدامى لإبداء الرأي بغض النظر عن تخصصهم.
- 5- ضعف التوجيه والإرشاد وعدم الاهتمام بمعطيات التدريب، مما يفسح المجال لاستخدام سلوكيات غريبة تؤثر في كفاءة الوقت وفاعليته، وبالتالي على مخرجات المنظمة.

وفي هذا السياق سنورد بعضاً من السلوكيات البيئية وكيف يمكن الاستفادة منها أو تعديلها لاستغلال الوقت بشكل أكثر فعالية وهي كما يأتي:

1- الاختيار الأمثل للمواعيد والالتزامات التي تحدد مسبقاً، وذلك حتى يتسنى للشخص الإداري التجهيز والترتيب المناسب لها لإنجاز كافة النشاطات وحتى لا يقع في أي إرباك أو ضغط نفسي نتيجة ذلك، ولأن هذه الالتزامات قد تحتاج إلى وقت للإعداد لها بشكل صحيح وناجح ووقت لإنجازها.

2- المقدمات والمجاملات الطويلة: وهذه تأخذ وقتاً طويلاً قبل الدخول في موضوع الحديث الرئيسي الذي من أجله حدد موعد المقابلة أو الاجتماع، لذا لا بد للإداري من محاولة تقصير هذه المقدمات والمجاملات والاستغناء عنها في الأحاديث الرسمية، التي تكون في العمل، لأنها تأخذ قسطاً كبيراً من الوقت المخصص لأداء العمل الرسمي للمنظمة.

3- الانتظام في أوقات العمل الرسمي ومواعيده: في الفترتين الصباحية والمسائية من ناحية القدوم أو المغادرة خلاهما، والالتزام بالمواعيد المحددة مسبقاً سواءً للاجتماعات أو المقابلات أو المواعيد الرسمية للعمل، لأن في ذلك استغلالاً كاملاً للوقت المخصص للعمل الرسمي، وبه يكون الشخص المسؤول قدوة حسنة لمؤسساته في العمل.

4- تنمية بعض السلوكيات الإيجابية: التي تؤثر على الإنتاجية والأداء الإداري للمنظمة: كأن تقوم المنظمة بإعداد رحلات ترفيهية للعاملين في كل فترة. كالإعداد للألعاب الرياضية، وممارسة هوايات معينة، وتشجيع الامتناع عن التدخين، وتوجيه العاملين إلى أخذ قسط من الراحة.

5- التطوير الإداري الذاتي والمؤسسي: وذلك من خلال عقد دورات وندوات

تدريبية تساعد الإداريين على تطوير ذاتهم فمن خلال هذه الندوات والدورات التدريبية تنمي لدى العاملين بعض المهارات والمعلومات الجديدة والطرق الحديثة والأمثل للعمل، وبالتالي فإن هذا سيسهم في إنجاز العمل المطلوب في أوقات أقل مما كانت تنجز فيه سابقاً، وتنعم المنظمة بروح جديدة من خلال هذا التطور في كفاءة عاملاتها.

ويعكس لنا دور البيئة والوقت الاهتمام بموضوع إدارة الطوارئ أو الأزمات، لا سيما أن الإدارة الحديثة المعاصرة على صعيد النظرية والتطبيق، تواجه تحديات حالية كثيرة تتطلب حسن المعالجة والسرعة في حسمها واتخاذ القرارات السليمة بصددتها، وهذا كله يتوقف على حسن توظيف الوقت وكيفية التعامل مع الأزمات في ظل الأوضاع الضاغطة التي يفرضها عامل الوقت على الإدارة، ويقدم لنا ستيفن كوفي "مصفوفة إدارة الوقت في التعامل مع القضايا الأزمنية والحالات الطارئة، التي تكتسب أهمية في كفاءتها وفعاليتها، كمطلب هام لخلق التكيف المطلوب في البيئة التنظيمية للإدارة.

مصفوفة إدارة الوقت حسب الطوارئ والأهمية

الطوارئ	الأهمية	عاجل	غير عاجل
ع	ع	المربع الأول	المربع الثاني
		- أزمات - مشكلات ضاغطة - مشروعات لها وقت محدد، اجتماعات، استعدادات	- استعدادات للمستقبل - تقوية للنفس - منع حدوث مشكلات متوقعة - استجلاء قيم هامة في حياتنا - تخطيط للمستقبل - بناء علاقات صحية - ترفيه وتنمية ذاتية
ع	ع	المربع الثالث	المربع الرابع
		- مقاطعات - مكالمات هاتفية	- أعمال غير هامة - مكالمات تلفونية متنوعة

- أفراد يضيعون وقتك	- بريد وتقارير
- أنشطة غير مجدية	- لقاءات
- بريد غير هام	- أمور عادية عاجلة
- وقت طويل في مشاهدة التلفاز	- أنشطة بسيطة أو مرغوبة

والجدول السابق يوضح ويفرق بين الأمور الهامة والملحة عن غيرها من الأمور الأقل تأثيراً وفاعلية، إذ يقسم هذا الجدول الأنشطة الإدارية ضمن المصفوفة رباعية الأبعاد، وحسبما يأتي:

المربع الأول:

يتضمن جميع القضايا العاجلة والهامة التي تحتاج فعلياً إلى الوقت، التي تتطلب عمليات إدارية ناجحة، من خلال استخدام الموارد والخبرات والاستجابة السريعة للتحديات التي تفرضها، وأي تجاهل لمعطيات هذا المربع وأبعاده، سوف تؤدي إلى موت العملية الإدارية، وبالتالي ستكون المنظمة متجردة من متطلبات التخطيط الوقائي.

المربع الثاني:

يتضمن أموراً هامة، ولكنها ليست ملحة أو طارئة، ويسمى بمربع الجودة الذي يتضمن التخطيط طويل الأجل، ويتوقع فيه حصول المشكلات مع محاولة منع حدوثها من خلال تحفيز الإداريين وإسنادهم وإفساح المجال لتوسيع قدراتهم الذهنية وتطوير مهاراتهم عبر التدريب المهني، وهذا كله يقتضي استثمار الوقت والجهد، في بناء علاقات عميقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وإن إنفاق الوقت في هذا المربع سيؤدي إلى بناء القدرة الإدارية والتنظيمية على الأداء حاضراً ومستقبلاً، وبالعكس ذلك أي عدم

إنفاق الوقت كما ينبغي ضمن هذا المربع، فسيؤدي إلى اتساع مساحة المربع الأول، مما يتولد عنه ظهور التوتر العصبي والضغط النفسي والإرهاق والمزيد من الأزمات، ذلك لأن إنفاق الوقت في هذا المربع سيؤدي إلى تقليل مساحة المربع الأول تلقائياً من خلال التخطيط والاستعداد ومنع المشكلات قبل حدوثها، وميزة هذا المربع أن الإدارة هي التي تتحكم بالوقت على عكس المربع الأول الذي يتسم بالطوارئ، والذي يتحكم فيه الوقت بالإدارة.

المربع الثالث:

هو مرآة للمربع الأول من حيث اشتماله على أمور عاجلة، ولكنها ليست هامة ويمكن تسميته بمربع الغش، إذ يسود الإحساس بوجود أزمة كاذبة ولكن الحقيقة غير ذلك، كما أن الأنشطة القائمة في هذا المربع تنحصر أهميتها بالشخص دون الوضع التنظيمي، فالكثير من المكالمات الهاتفية والزيارات غير المجدية تدخل ضمن هذا المربع وتصب في أولويات الغير وليست في أولويات المنظمة.

المربع الرابع:

يتضمن الأنشطة التي لا تتمتع بالأهمية وبالإلحاح، لذا يسمى بمربع الضياع من حيث كونه مضيعة للوقت، إذ إن الأنشطة الموجودة في هذا المربع ليست بالضرورة أعمالاً مجددة للحياة، مثل الثروة في أماكن العمل والانشغال بأعمال زائدة والقضايا المظهرية التي لا تفرز أعمالاً جادة، ولا تساعد على وجودها.

قواعد إدارة الوقت

القاعدة الأولى: تحديد الأهداف والأولويات:

يوجد هناك مثل قديم ساخر يقول عندما لا تعرف أين تتجه فإن كل الطرق توصلك، وتحديد الهدف أمر على قدر كبير من الأهمية، وللأسف فإن من التخلف

الحضاري الذي تعيشه الأمة ما يمكن أن نسميه بأزمة الهدف أو غياب الأهداف، وخاصة الأهداف الوسطى التي تخدم الهدف الأعظم.

أقسام الأهداف

يمكن أن تقسم الأهداف إلى ثلاثة أقسام:

1- الهدف الأكبر: هو أهم هدف يسعى له الإنسان ونجد ما عداه من الأهداف تخدم هذا الهدف، وهو بالنسبة للإنسان المسلم: تحقيق العبودية لله (عز وجل)، وبالنسبة للماديين: تحقيق أكبر قدر ممكن من اللذة والمصلحة والمتعة.

2- الأهداف الوسطى: هي مجموعة من الأهداف تخدم الهدف الأكبر؛ مثالها بالنسبة للإنسان المسلم: الدعوة إلى الله، الصلاة، طلب العلم، بر الوالدين.... الخ.

3- الأهداف الصغيرة: هي ما يمكن أن يعبر عنها بأنها مجموعة من الوسائل التي تخدم الأهداف الوسطى؛ مثالها: طلب العلم هدف أوسط وهناك مجموعة من الوسائل والطرق والوسائل لتحقيقه.

علماً بأن كل هدف هو بالنسبة لما فوقه وسيلة وبالنسبة لما تحته هدف، وبناء على هذا التقسيم: تكون هذه الأهداف على شكل هرم، حيث يتبوأ الهدف الأعظم القمة وتليه الأهداف الوسطى الخادمة له، ثم تمثل الأهداف الصغيرة قاعدة الهرم.

تدوين الأهداف

- 1- الاهتمام في سبيل تحقيق الهدف بالكيف لا بالكم.
- 2- احرص على كتابتها؛ فهذا ادعى لعدم نسيانها.
- 3- لاحظ أن تكون الأهداف ذات معنى سام قابل للنمو والتطور، وينجم عنه همة عالية.

4- دون أهدافك بنفسك أو بالتعاون مع المجموعة التي تعمل معك في نفس القطاع أو المؤسسة.

5- الوضوح في صياغة الأهداف.

6- أن تكون الأهداف واقعية وبمكنة التحقيق.

معايير خاطئة لتحديد أولويات العمل

1- إذا كنت تقدم الأعمال العاجلة على غير العاجلة وإن كانت مهمة.

2- إذا كنت تقدم العمل الذي تتقنه على الذي لا تتقنه.

3- إذا كنت تقدم العمل السهل على العمل الصعب.

4- إذا كنت تقدم الأعمال ذات الوقت القصير على ذات الوقت الطويل.

5- إذا كنت تقدم العمل الذي تحبه على العمل الذي تكرهه.

القاعدة الثانية: تسجيل الوقت وتحليله:

ان الكثير من الناس يجهلون كيف يقضون أوقاتهم، ولذا: نجد البون شاسعاً بين ما يفعلونه في الواقع وبين ما يريدون أن يفعلوه، فإذا كان ما يريد أن يفعله الواحد منهم من الأنشطة يستغرق 90 (نقطة) يجد أن ما يفعله في الواقع لم يتجاوز 10 (نقاط) مما يريد أن يفعله، وهذا يعني التقصير في أداء بعض الأنشطة أو عدم فعلها نهائياً.

ان المعلومة الدقيقة في تحليل الوقت وتسجيله تقود إلى تعريف دقيق للمشكلات ومضيعات الأوقات، ومن ثم: تساعد على التخطيط السليم لقضاء الوقت.

أنواع تسجيل الوقت

- 1- السجل اليومي للوقت: يركز فيه على الوقت تحديداً، والمكان، ونوع النشاط، وترتيب الأنشطة في الأهمية.
- 2- السجل الشهري: يركز فيه على الوقت ابتداءً وانتهاءً، والتاريخ، وكيفية قضاء النشاط، منفرداً أو في اجتماع، ومكان النشاط وأهميته.
- 3- سجل ملخص الوقت: يركز فيه نوع الأنشطة، مجموع الوقت المخصص لكل نشاط في السنة كلها بالنسبة المثوية، ومن ثم المقارنة بين الأهمية والنسبة المثوية المخصصة له.

القاعدة الثالثة: التخطيط لقضاء الوقت:

كثير من الناس يجب أن يعمل أكثر من محبته أن يفكر، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنه صواب، والسر في ذلك أن الإنسان فيه غريزة حب الإنجاز والعجلة ومحبة رؤية ثمرة العمل مبكراً، والعمل يشبع هذه الغريزة، بخلاف التخطيط والتفكير فتنتأجه ليست مباشرة ولا تظهر إلا بعد فترة من الزمن.

والعمل بدون تخطيط يأخذ وقتاً أطول مما يستحق، بخلاف العمل المخطط له فهو يأخذ أقل قدر ممكن من الوقت لهذا العمل، ولذا فإن مضيعات الوقت تعترض بكثرة من لا يخطط لوقته، ومن ثم: فهو لم يخطط لإيجاد حلول لها، ولذا يضيع وقته، ومن يعمل العمل بدون تخطيط تنقعه أقل النتائج الحاصلة، بخلاف من يخطط فإنه لا يرضى إلا بأكبر قدر ممكن من النجاح.

كيف نخطط لقضاء الوقت

- 1- حدد الأهداف ورتبها حسب الأهمية والأولوية.
- 2- ضع احتياطات عند فشل النشاط لاستثمار الوقت، فمثلاً عندما يتخلف الطرف الآخر عن الموعد، يفترض أن تستفيد من الوقت وتستثمره في شيء آخر.
- 3- حدد المكان المناسب للجميع لتنفيذ العمل.
- 4- فكر فيمن يقوم بالعمل أنت أو غيرك ومن هو الأصلح في ذلك.
- 5- افترض حدوث مضيعات للوقت، ومن ثم ابحث لها عن حلول.
- 6- تجنب الارتجالية في وضع الخطة.
- 7- لا تعط أي نشاط أكثر من الوقت الذي يستحقه، إذ إن إعطائه ذلك يعني أن العمل الصغير سوف يتمدد ليملاً الوقت المتاح مع إمكانية الاختصار في الوقت.
- 8- فكر في الخيارات المطروحة لتحقيق الأهداف، واختر أحسنها ثم حدد الوقت بالدقة لتنفيذ الطريقة.
- 9- حاول أن تجمع الأعمال المتشابهة لتقوم بها دفعة واحدة، مثل إجراء عدة اتصالات هاتفية.
- 10- تذكر أن بضع دقائق من التفكير توفر بضع ساعات من العمل الشاق، وكما تقول بعض النظريات: إن 80% من الإنتاج تنبع من 20% من العناصر.

القاعدة الرابعة: التفويض والتوكيل:

يعتبر التوكيل الجيد من الأساليب الناجحة لحفظ الوقت، وذلك لأنك تضيف بأوقات الآخرين وقتاً جديداً إليك، وتكسب عمراً إلى عمرك المعنوي.

أسباب الإعراض عن التفويض

1- المركزية التي يتشبع بها بعض الأشخاص، حيث لا يثق الشخص بأحد البتة، وأضرار هذه المركزية تظهر عندما يصيب الشخص مرض قاهر أو ظرف طارئ، حيث يتعطل العمل بدونه.

2- الرغبة في تحقيق أكبر قدر ممكن من النجاح.

هذه نظرة قاصرة، لأن النظرة البعيدة تقضي بأن التفويض وسيلة ناجحة لاحتمال أن يكون المدرب فيما بعد مثلك في الأداء أو أحسن منك أحياناً، وبالتالي تحافظ على وقتك وتنجز أكثر.

القاعدة الخامسة: مضيعات الوقت:

ان مضيعات الوقت داء عضال يشكو منه كل حريص على وقته، وهي قسمان:

1- داخلي من الإنسان نفسه، وينبع هذا غالباً من عدم التخطيط السليم.

2- خارجي من الآخرين: الأسرة والمجتمع.

ومضيعات الوقت قد تكون أموراً نسبية، فمثلاً قد يأتيك زائر ثقيل الظل بدون ميعاد، ويقتطع جزءاً ثميناً من وقتك، فبينما تشعر أنك على جمر تتلظى، يشعر هو في المقابل بسعادة غامرة وانطباع جيد عن هذا اللقاء.

مضيعات الأوقات

- 1- المراسلات الزائدة عن الحد.
- 2- الزيارات المفاجئة من الفارغين.
- 3- التردد في اتخاذ القرار.
- 4- توكيل غير الكفاء في القيام بالأعمال، وهو ما يسمى بالتفويض غير الفعال.
- 5- الاتصالات الهاتفية غير المفيدة.
- 6- اللقاءات والاجتماعات غير المفيدة سواء أكانت عائلية أو غيرها.
- 7- القراءة غير المفيدة، ويدخل فيها فضول العلم عند تقديمها على الفاضل.
- 8- بدء العمل بصورة ارتجالية بدون تخطيط ولا تفكير.
- 9- الاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.
- 10- التسويف والتأجيل.
- 11- عدم القدرة على قول لا، أو ما يمكن أن نسميه بالجاملة في إهداء الوقت لكل من هب ودب.
- 12- تراكم الأوراق وكثرتها وعدم ترتيبها.

كيفية السيطرة على مضيعات الوقت

- 1- اجمع البيانات اللازمة عن مضيعات الوقت.
- 2- حدد سبب تضييع الوقت بدقة.
- 3- ضع عدداً من الحلول لكل مضيع للوقت ثم اختر أنسبها.

علماً بأن السيطرة على مضيعات الوقت لا يعني بالضرورة إزالتها بالكلية لأن بعض هذه المضيعات ضروري ومهم، ولكن لا بد من السيطرة عليه بدلاً من السيطرة علينا، وقد ذكر المصنفون في هذا الباب حلولاً مستقلة لكل مضيع من المضيعات لم نر منسأً لذكرها هنا لكثرتها.

إلماحات مهمة

- 1- الوقت قطار عابر لا ينتظر أحداً، فإن لم تركبه فاتك.
- 2- يستحيل أن تكون جميع الأعمال في درجة واحدة من الأهمية، وهذا يعني أنه لا بد من ترتيب الأولويات.
- 3- عالج مضيعات الوقت بحلول جذرية لا وقتية.
- 4- تحكم في الوقت المتاح ولا تترك الوقت هو الذي يتحكم فيك، فبادر بالأعمال وائتھز الفرص.
- 5- إنما تكمل العقول بترك الفضول؛ الفضول في القول أو الفعل.
- 6- ساعة وساعة: ينبغي للإنسان أن يجعل جزءاً من وقته للترويح عن نفسه لأن القلب إذا كلّ عمي، وينبغي أن يكون الترويح بشيء مفيد كقراءة الأدب والشعر والتاريخ، أو الرياضة المفيدة للجسم كالسباحة؛ قال أبو الدرداء: إني لأستجم قلبي بالشيء من اللهو ليكون أقوى لي على الحق.
- 7- وإذا كانت النفوس كباراً تعبت في مرادها الأجسام.
- أصحاب الهمم العالية والمشاريع الطموحة يتعبون أجسامهم ولا تكفيهم الأوقات المتاحة لتحقيق كل طموحاتهم.
- 8- لكل وقت ما يملؤه من العمل؛ بمعنى أن لكل وقت واجباته، فإذا فعلت في غير وقتها ضاعت.

9- إدارة الوقت الناجحة لا تعني بالضرورة تخفيض الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط معين، بل تعني قضاء الكمية المناسبة منه لكل نشاط.

10- تذكر أن أهم قاعدة في إدارة الوقت هي الانضباط الذاتي النابع من إرادة جبارة عازمة على الحفاظ على وقتها متخطية كل العقبات التي تعترض طريقها.

11- اعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر كانت هذه العبارة هي شعار الجمعية الأمريكية لتقويم المهندسين، كمحاولة منها للتمييز بين الشغل والانشغال، وهي تشير إلى التخطيط السليم لكل عمل عمله.

وختاماً أقول: إن من نعمة الله (تعالى) علينا أيضاً أن نَوْعَ لنا العبادات كي نختار منها ما تقوى عليه نفوسنا، فإذا مللنا نوعاً انتقلنا إلى آخر، فله الحمد والشكر على ذلك حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.

الأخطاء الخمسة في إدارة الوقت

يرى الدكتور (رونالد ويتمور) في مقالته المترجمة والمنشورة على موقعه أنه خلال 30 عاماً من مزاولة مهنته، كمدرّب محترف لتدريب برامج إدارة الوقت، لاحظ بعض الأمور التي يجب أن لا نفعلها خلال يومنا لإدارة الوقت بشكل كفؤ، والتي سماها الأخطاء الخمسة الفادحة في إدارة الوقت، وهي كالآتي:

1- ابتداء يومك بدون خطة فعلية:

إذا لم يكن لديك خطة فعلية قد وضعتها من بداية اليوم، فانظر ماذا يحدث لك، سوف تكون أفعالك كلها ردت أفعال لأحداث تحدث في يومك، وسوف تستجيب دائماً للصوت الأعلى من حولك، وتمضي يومك في حالة دفاع تستجيب فيها للآخرين ومطالبك الأخرى، إن إدارة الوقت ليست هي فعل الأشياء الخطأ بسرعة، لأن ذلك معناه

أننا نمضي بشكل سريع إلى حيث لا يوجد شيء، إن إدارة الوقت الحقيقية تعني أن نفعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب.

2- الخروج عن التوازن في حياتك:

إن حياتنا تتكون من سبع مناطق حيوية، الحالة الصحية والحالة العائلية والأمور المالية والحالة الفكرية والحالة الاجتماعية والحالة المهنية وأخيراً الحالة الروحية، سوف يكون من الصعب علينا أن نخصص وقتاً لكل منطقة يومياً، ولكن على المدى البعيد علينا أن نخصص كمية كافية ونوعية من الوقت لكل منهم وذلك لإعادة التوازن لكل منا، وإذا صدف وتجاهلنا واحد أو اثنين من هذه المناطق، فسوف ندمر نجاحاتنا، تخيل إذا كانت أمورك المالية ليست على مايرام ماذا يحدث، بالتأكيد سوف تتأثر حياتك العائلية والمهنية ليس كذلك.

3- العمل في مكتب فوضوي أو في مكان غير مرتب:

لقد أثبتت الدراسات العلمية أن الشخص الذي يعمل على طاولة غير مرتبة، يصرف في المعدل حوالي ساعة ونصف من وقته في محاولة العثور على الأشياء، وبالتالي يشتت نشاطه وتركيزه في العمل، وهذا ليس كل شيء، فالمسألة تتعدى ذلك إلى انسياب الوقت من بين يديك، كما ينساب الماء، دقيقة وراء دقيقة وساعة خلف ساعة حتى ينتهي الدوام أو ينتهي العمر.

4- عدم أخذ قسط مناسب من النوم:

لقد أثبتت الدراسات العلمية أن 75٪ من الناس يشتكون بشكل منتظم من التعب والإرهاق والعمل المنهك، لأن معظم الناس ينامون بشكل غير منتظم ولا كافي، إن يومهم مليء بالتوتر حتى أنهم يفقدون السيطرة في العمل بسبب عملهم بشكل مجهد وليس بذكاء، (work hard not smart)، وبالتالي لا يحصلون على نوم كافي ونوعي (نوم صحي).

5- عدم أخذ استراحة غذاء:

إن الكثيرين من الناس يعملون بشكل متواصل متأملين من ذلك أنه سوف يمنحهم المزيد من الوقت للإنتاج، وقد أثبتت الدراسات العلمية أن هذا العمل المتواصل سيعطي نتائج عكسية وإنتاجية سلبية، بل إنه بعد ساعات من العمل المتواصل تبدأ أحاسيسنا بالتبدل، وقد يعترينا إحساس بالملل والإحباط، إن أخذ استراحة غذاء حتى ولو كانت قصيرة ولمدة 15 دقيقة، فإن ذلك يمنحنا الفرصة لشحن بطايرتنا، وإعادة شحن الطاقة لدينا، لمعاودة التعامل بكفاءة أكبر مع تحديات العمل فيما بعد الظهيرة.

زيادة فعالية إدارة الوقت

إن الإدارة الفعالة هي الإدارة التي تهتم بالتخطيط وإدارة الوقت، وتسيطر على مضيعات الوقت، ولزيادة

فعالية إدارة الوقت فيما يلي بعض المقترحات، التي توفر الوقت، وتزيد من فعاليته:

1- عدم الإفراط في استخدام اللجان والاجتماعات:

لأن الاجتماعات مكلفة من حيث الجهد والوقت والمال، وعلى القائد أو المدير أن يقلل منها إلى الحد الأدنى، مُراعياً المبادئ الصحيحة لعقد الاجتماعات؛ من إدارة، وإعداد، وتُحضير بشكل جيد، والحرص على تعيين الأشخاص الذين لهم صلة بالموضوع المبحوث.

2- الحد من الزيارات الشخصية:

تشمل زيارة العاملين، والأصدقاء، والأقارب، والزيارات المفاجئة وغير المخططة، وهذه الزيارات قد تؤدي إلى تعطيل أعمال القائد أو المدير، مما يترتب عليه سوء استغلال وقته، فعلى المدير أن يُعطي تعليمات لمدير المكتب أو السكرتير بعدم السماح بالزيارة أو

المقاطعة، إلا في فترة زمنية معينة يلتزم بها العاملون والزائرون؛ بحيث تتيح للقائد أن ينجز الكثير من الأعمال والنشاطات المهمة.

3- تنظيم الاتصالات الهاتفية:

بالرغم من أهمية الاتصالات الهاتفية في إنجاز الكثير من الأعمال في أقل وقت، إلا أنها في الوقت نفسه أداة لضيق الوقت؛ لهذا على المدير أو القائد أن يشعر المتصل بأن الوقت مهم وأداء عمله لا يسمح بزيادة وقت المكالمات، ويفضل أن يعتمد أثناء المكالمات على ساعته إذا لزم الأمر، وأن يحدد زمن المكالمات والأفكار التي يريد أن يناقشها، على أن يقوم مدير المكتب أو السكرتير بعمل التنسيق في هذه الأمور، وعموماً يفضل للإداري في مختلف المستويات ألا يلجأ إلى الهاتف إلا للضرورة القصوى، التي يرى فيها أن قراراً معيناً يعتمد على هذه المعلومات، أو أن هناك معلومات ضرورية يجب إيصالها في أسرع وقت ممكن.

4- منح الصلاحيات للمرؤوسين:

لا شك في أن التفويض يوفر وقت المدير أو القائد، كما يخفف عنه ضغط الأعمال المسندة إليه؛ لذا ينبغي عليه منح أكبر قدر من الصلاحيات، وبخاصة فيما يتعلق بالأعمال (الروتينية) والرسائل العادية والنمطية، ما عدا الأعمال الحساسة والكبيرة، التي يترتب عليها نتائج كبيرة ومهمة، فمدير المكتب أو المساعد على سبيل المثال بالإمكان تفويضه للقيام بالأعمال (الروتينية) وتولي الرسائل العادية، كما أن على المدير أو القائد الحرص على احترام وقت بقية المرؤوسين، فهم أيضاً يعملون حسب جدول زمني محدد، والعمل على عدم مراجعة المرؤوسين في كل صغيرة، وعدم تجاوز الحد المعقول في مراقبتهم؛ لأن ذلك يضر بأولوياتهم ومعنوياتهم؛ مما يؤثر على إنجاز الأعمال، ويفضل أيضاً إعطاء العاملين أو المرؤوسين تعليمات وتوجيهات في الصلاحيات الممنوحة لهم، وأن تكون هذه التعليمات واضحة ومحددة، مما يوفر عليهم الجهد.

5- تنظيم المكتب:

الإداري غير المنظم يَضِيعُ عليه الكثيرُ من الوقت في البحث والتنقيب عن المعلومات التي يَحْتَاجُها، فيطلبها من العاملين؛ ممَّا يترتب عليه تعطُّلُ عمل الآخرين، فأوراق المكتب يجب أن تكون مرَّبةً ومنظمة بطريقة صحيحة؛ بحيث تمكنه من الحصول على المعلومة بكل يسر وسهولة، وفي أقصر وقت ممكن، عن طريق التخلص من القصاصات أو الأوراق التي يكتب عليها الملاحظات؛ لتكونَ في ورقة واحدة، وكذلك التخلص من الخطابات والرسائل التي لا يَحْتَاجُها وغير الضرورية.

6- عدم التردد في اتخاذ القرارات:

إن التأني والتروي مطلوب في اتِّخاذ القرارات؛ لأنَّ القرارَ يترتب عليه أمورٌ مهمة، ويحرص المسؤول على أن يكونَ القرار صائبًا وصحيحًا، والألَّا يترتب عليه أخطاء فادحة، إلَّا أنَّ التردد ليس شرطًا في أن تكونَ القرارات صحيحة وصائبة، وليس هناك أحد من بني الإنسان تكون قراراته كلها صحيحة، لكن الاجتهاد والحرص على الحصول على المعلومات خلال الوقت المعقول لاتِّخاذ القرار، يوفر الكثير من الجهد والوقت، ويُعطي القائد الوقت الكافي لتصحيح ما يترتب عليه القرار من آثار جانبية، ويوفر وقته ووقت مرؤوسيه، الذي قد يضيع في الاجتماعات المتكررة.

7- تصفية المكالمات الهاتفية:

هنا تستغرق المكالمات الهاتفية وقتاً ليس بالقصير لأمر قد لا تكون مهمة، وقد يكون الأفضل الكتابة عنها بكتاب عاجل، أو مناقشتها مع جهةٍ أقلَّ في المنصب؛ لذلك فالأفضل أن يقوم السكرتير أو موظف البدالة بعدم تحويل المكالمات غير المهمة للقائد أو المسؤول، والاعتذار بشكل مؤدَّب، وإعطاء اسم ورقم هاتف الجهة المختصة التي يتم الاتصال بها لحل الموضوع، وإذا أصَرَ المتكلم على المحادثة، فيمكن تحويله للقائد ولفترة قصيرة جداً، أو اقتراح موعد مناسب آخر للمكالمة، كما يُمكن تخصيص وقت

للمكالمات الهاتفية مثلاً من الساعة التاسعة صباحاً إلى الساعة الحادية عشرة ظهراً، (إلاّ المكالمات المهمة أو عند الطوارئ)، وترك الوقت المتبقي للعمل الإداري.

8- عدم تأجيل عمل اليوم إلى الغد:

هي الأعمال المبرجة والمخطّط لها، فالواجبات اليومية ينبغي أن تُؤدّى في وقتها، وعدم تأجيلها إلى وقت آخر؛ لأن ذلك مضیعة للوقت، وتأخير في إنجاز الأعمال، فكل عمل يجب أن ينجز في حينه؛ لأنّ تأجيله يترتب عليه خسائر كبيرة تضر بالعمل وبمصالح الآخرين.

9- التخطيط للوقت:

التخطيط من الوظائف المهمة للقائد أو المدير، فعليه وضع أهداف واضحة ومحددة وواقعية، حسب تسلسل زمني (أهداف رئيسية وفرعية)، يتم إنجازها حسب وقت محدد، وينبغي أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتنفيذ، وتتسم بالمرونة، مع مراعاة تحديد الأولويات التي تُسهم في إنجاز المهمات حسب الإمكانيات المتاحة، والأهداف هي المرشد الذي يساعد الإداري في التعرف على الطريقة والاتجاه الذي يسير عليه لتحقيق هذه الأهداف.

10- عمل ملخص للتقارير:

في التقارير التي تزيد صفحاتها على سبع يكتب ملخص عنها لا يتعدى صفحتين أو ثلاثاً، وفوق هذا يوضع اللون الشفاف على أهم ما ورد في التقرير من معلومات باللون الأخضر الشفاف (الفسفوري)، فإذا كانت المعلومات مهمة جداً، فيختار اللون الشفاف الأحمر (الفسفوري).

11- المقابلة الجماعية للمراجعين:

لقد وجدت أنه يُمكن مقابلة عشرة مراجعين في وقت واحد وحل مشاكلهم؛ مما

يوفر أكثر من 50٪ من الوقت الذي يذهب أثناء مقابلة كل واحد منهم على انفراد، مع العلم أن الاجتماع بالمراجعين يتم في صالة كبيرة، والحديث الذي يتم بيني وبين كل مراجع لا يسمعه الآخرون، أما المراجعون الذين اعتقد أنهم في حاجة لمقابلتي فعلاً وعلى انفراد تام، فأجعل مقابلتي لهم آخر المقابلات، أو أعطيهم موعداً لاحقاً للاجتماع بهم على انفراد، كما تم تطبيق مبدأ المعايدة الجماعية من أول يوم في الدوام الرسمي بعد عيدي الفطر والأضحى، وكانت المعايدات في السابق تستغرق أغلب اليوم، عندما كان المعايدون يأتون فرادى وجماعات للمكتب للمعايدة، وتتم المعايدات الجماعية في مدة ساعة أو ساعة وربع لحوالي مائة شخص، بينما كانت تستغرق ثلاث ساعات تقريباً عندما تتم في المكتب على شكل فردي، وبشكل متقطع، كما يجب أن يحدد وقت للمراجعين مرتين في الأسبوع مثلاً، مع عدم قبول مراجعة للمراجعين بعد ذلك إلا في الضرورة.

12- قائمة باسم موضوعات المكاتبات الرسمية:

لتقليل أعداد المكاتبات الرسمية التي تعرض على القائد أو المسؤول، يقوم مدير مكتبه بتقديم قوائم توضح موضوعات المعاملات وجهتها، وعلى القائد أن يختار ما يراه مناسباً؛ للاطلاع عليه، ويحدد درجة سرعة العرض عليه، وهذا أفضل من عرض جميع المعاملات دفعة واحدة، ولا شك أن لمدير المكتب دوراً ومسؤولية كبيرة في حسن اختيار ما يوضع في هذه القوائم، أو ما يرسل مباشرة للقائد.

الفصل الثالث

مهارة إدارة الاجتماعات

مفهوم الاجتماع

هي التثام مجموعه من الأشخاص بفرض مناقشة مسأله معينه والخروج بتوصيات مناسبة.

أنواع الاجتماعات

1. اجتماع الحصول على معلومه:

ان الهدف منه حصول الإدارة على معلومات عن العاملين وظروفهم وإقتراحاتهم ومشكلاتهم.

2. اجتماع توصيل المعلومه:

ان الهدف منه إعطاء العاملين معلومات عن المنظمه وطبيعة العمل والسياسات وغيرها من المعلومات.

3. اجتماع حل المشكلات:

ان الهدف منه محاولة تحديد المشكلات وأسبابها وتأثيراتها على الجوانب والنشاطات الأخرى في المنشأ، وحاوله إيجاد الحلول لها بشكل جماعي.

4. اجتماع تكوين الاتجاهات:

ان الهدف منه تعديل الاتجاهات السلبيه إلى اتجاهات إيجابيه.

5. الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي:

ان الهدف منه إعطاء التعليمات والتوجيهات والأرشادات اللازمة لإنجاز العمل، بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

التحضير للاجتماع

1. تحديد الأهداف: يجب أن يكون الهدف محدداً وواضحاً ومقبولاً وواقعياً.
2. اختيار المشاركين: ينبغي الحرص على اختيار من له علاقة بموضوع الاجتماع.
3. تحديد موعد الاجتماع: يجب أن يكون الموعد مكتوباً ويصل إلى الأعضاء قبل الاجتماع لفرته كافيه.
4. تحديد وتهيئة مكان الاجتماع: يجب أن يكون مكان الاجتماع معلوماً لدى الأعضاء مع ضرورة توفير الأدوات والقرطاسيه اللازمة أثناء مجريات الاجتماع.

مفهوم أجندة الاجتماع

هي عبارته عن خطته الاجتماع التي تحتوي البنود الأساسية التي ستناقش في الاجتماع مع الوقت المخصص لكل بند، ويتم إعداد أجندة الاجتماع بالرجوع إلى الأعضاء ومشاورتهم ومعرفة الأفكار التي يودون مناقشتها في الاجتماع.

إعداد بطاقات الدعوة وإرسالها

يجب ذكر المسمى الوظيفي والاسم على بطاقة الدعوة وإرسالها قبل الاجتماع بقرته كافيه، اما محضر الاجتماع، فهو سجل يتم فيه كتابة ما دار في الاجتماع على شكل نقاط تمهيداً لتوقيع الأعضاء عليه:

الاجندة	المحضر
1 يتم إعدادها قبل الاجتماع.	1 يتم إعدادها بعد الاجتماع.
2 يشمل البنود التي سيتم مناقشتها.	2 يشمل البنود التي تم مناقشتها.

مفهوم الاجتماعات

هي عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.

أما الاجتماعات الفعالة، فهي كما أوضح السيد التي تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن وبرضى غالبية الأعضاء.

أنواع الاجتماعات

هنالك عدة أنواع للاجتماعات تبعاً لتعدد أسس تصنيفها، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها:

1- من حيث المدة أو الزمن:

أ- **اجتماعات دورية:** وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه، ويغلب عليها الطابع الرسمي، ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.

ب- **اجتماعات غير دورية:** وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

2- من حيث الشكل:

أ- **اجتماعات رسمية:** هي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام، الفترة المحددة للعضو للكلام).

ب- **اجتماعات غير رسمية:** وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة،

ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

3- من حيث المستوى:

أ- **اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي:** مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.

ب- **اجتماعات على مستوى الدولة:** مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى.

ج- **اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص:** مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات.

أهمية الاجتماعات

تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها كما أشار كل من العثيمين في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:

1- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة

بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.

2- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية، وتتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية.

3- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.

4- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب).

5- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.

6- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة، ويشير كل من كينان، والسيد إلى أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد.

ولأهمية كل مرحلة من هذه المراحل، واشتمال كل منها على عدد من الخطوات والأدوار الرئيسية، فإننا سوف نتطرق لكل منها بشيء من التفصيل.

نشاط:

أجب على كل فقرة من فقرات التمرين التالي (فقط) عندما يطلب منك المدرب ذلك؟ علماً أن إجابة الفقرة الأخيرة، ومناقشة التمرين سوف تكون في نهاية الجلسة التدريبية:

(أ) حدد ثلاثة مواضيع يمكن من أجل كل واحد منها أن تعقد اجتماع لديك في المدرسة؟

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....

(ب) اختر أهم المواضيع السابقة من وجهة نظرك، ثم حدد من سوف تدعيه لحضور الاجتماع؟

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....
- 4-.....
- 5-.....
- 6-.....

7-.....

8-.....

ج) قم بإعداد جدول أعمال للاجتماع (توفيراً للوقت لا داعي لتكرار أي معلومات سابقة):

1-.....

2-.....

3-.....

4-.....

5-.....

6-.....

7-.....

د) هل يمكنك تحديد أهم النتائج التي سوف يتم التوصل لها من الاجتماع؟

☐

أخرى تبين

☐

لا

☐

نعم

1-

2- أذكر مبررات إجابتك؟

أ).....

ب).....

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع:

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع ، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات أشار إلى عدد منها كل من العثيمين، كينان، وذكرها السيد وآخرون، وتلك الأمور أو الخطوات هي :

1- تحديد الهدف من الاجتماع (المدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع):

يبين كينان إن الاجتماعات تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً، ولكن مع ذلك يدعو البعض إلى عقد اجتماع لأنهم لم يفكروا في البدائل المناسبة التي يمكن أن تعطي النتائج ذاتها، أو لأنهم يرون إن جمع الأشخاص معا يمكن أن يكون عنصر راحة نفسية وأسلوباً معتاداً في معالجة الأمور وتجنب تحمل المسؤولية الشخصية.

ويوضح السيد، وآخرون، وجود عدة أهداف للاجتماعات، مثل طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة أو العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد، أو الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات.... الخ، ويؤكد كلا الكاتبين السابقين على أهمية أن يفكر المدير مسبقاً قبل الاجتماع ويسأل نفسه عن الغرض أو الهدف منه؟ هل هو أنسب وسيلة لتحقيق الهدف؟

2- تحديد من الذي سوف يدعم للاجتماع (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينييه):

يجب على المدير المسئول أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه، وفي كلا الحالتين يجب عليه كما أشار كينان أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل، وإن يتأكد كما أوضح السيد، وآخرون من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها يلي:

- (أ) أن تتوافر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.
- (ب) أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع
- (ج) ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين.
- (د) أن تتوافر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.
- (هـ) أن يكون قادراً على العمل الجماعي.
- (و) ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (خجول وغير منفتح اجتماعياً).

ويضاف إلى الشروط السابقة بالنسبة للمدير المستول عن أمر عقد الاجتماع أو من يكلفه برئاسة الاجتماع، أن يلم بمخطوات ومبادئ إدارة الاجتماعات (التي سبق ذكرها أو سيرد ذكرها لاحقاً) وأن يكون فعالاً، والرئيس الفعال، كما أشار العثيمين هو الذي يبني علاقته مع بقية الأعضاء على التعاون والثقة والمساواة في إعطاء الفرص لجميع الأعضاء بحيث يتيح لكل عضو أن يعبر عن آرائه وأفكاره بحرية.

وتفيد هذه الخطوة السابقة كما أشار السيد، في عدة أمور أهمها إرسال الدعوات والمعلومات للمدعوين للاجتماع قبل عقده بوقت كافٍ وبذلك يتمكنون من التحضير للاجتماع بشكل جيد، واختيار وترتيب مكان الاجتماع.

3- إعداد جدول أعمال الاجتماع (رئيس الاجتماع والسكرتير):

إن لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جداً في إلحاح الاجتماع، ونظراً لذلك فإن كينان يؤكد على ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يقي الجميع في مسار معين، وتمنع استغراق أقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان

حدوئه، وأسماء المشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد.

كما ان أهمية ترتيب الموضوعات في تناولها وفقاً لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع (إن أمكن ذلك)، وعلى مراعاة القواعد التالية عند إعداد جدول أعمال الاجتماع:

أ) العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الامكان (تشير الدراسات إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم يمكن الحفاظ عليه إذا لم تزيد المدة في المتوسط عن ساعتين).

ب) الاختصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.

ج) مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركين عن الموضوعات المطروحة للنقاش.

د) اختيار الوقت الملائم لعقد الاجتماع (تشير الدراسات إلى أن الأفراد يكونون في حالة يقظة ذهنية بين الساعة التاسعة والنصف صباحاً والساعة الثانية عشرة ظهراً، أو إذا تناولوا غذاء خفيفاً بين الساعة الثانية بعد الظهر والخامسة مساءً).

4- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)

يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع، ومن تلك العوامل كما أشار كل من كينان، السيد وآخرون، وتلك العوامل هي مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات، توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة، خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين.

وبخصوص شكل الاجتماع، يشير السيد وآخرون إلى أن ذلك يعتمد إلى حد كبير

على الهدف من الاجتماع، وان انسب شكلين هما الشكل الدائري والبيضاوي، حيث يتيحان اكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين.

5- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)

ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع:

هي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم، وتنفيذها على الوجه المطلوب:

أولاً: الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:

- 1- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.
- 2- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.
- 3- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
- 4- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره، حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
- 5- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.

- 6- الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.
- 7- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.
- 8- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
- 9- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.

ثانياً: أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:

- 1- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.
- 2- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع، وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي:
 - أ) **تشكيل الاجتماع:** مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضاً، ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.
 - ب) **المرحلة العاصفة:** مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح، والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.
 - ج) **مرحلة التطبيع:** مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.
 - د) **مرحلة الأداء:** مرحلة النتائج، وفيها يولد المجتمعون إجماعاً، ويحصلون على النتائج.

3- افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية: الترحيب بالمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصر الغائبين، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت.

4- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.

5- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.

6- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.

7- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة... الخ).

8- حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.

9- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين، وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.

10- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض، والمتعالي، والمتعصب، والثرثار، والمنطوي... الخ).

11- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق.

12- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، وبراعى في

ذلك إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع، وما تحقق منها، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه، تكليف الأعضاء بالمجاز ما أوكل إليه من مهام، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد:

وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:

أولاً: توثيق الاجتماع:

يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر، كما أشار كل من العثيمين، وكنان، والسيد وآخرون النقاط التالية:

1. اسم رئيس الاجتماع.
2. عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.
3. قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.
4. اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.
5. تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.
6. جدول الأعمال.
7. ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.
8. خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.

كما يؤكد كنان على مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع: استعمال صيغة الماضي، وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية، الإشارة إلى أي

إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسؤول عنه، وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكيد الرئيس من خلوه من الأخطاء فإنه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه، ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

أولاً: تقييم الاجتماع:

يؤكد السيد وآخرون على أهمية قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع، والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة، والطريقة البسيطة لفعل ذلك، كما أشار كينان هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وتضمن الاستمارة الأسئلة التالية:

- هل كان هذا الاجتماع مفيداً لك؟ نعم / كلا.
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع؟ نعم / كلا.
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع؟ نعم / كلا.
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع؟ نعم / كلا.
- هل لديك أي تعليقات أخرى؟ نعم / كلا.

ثالثاً: متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:

تعتبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائماً على مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيراً ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

- 1- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.
- 2- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول.

الباب الثاني

إدارة الذات

الفصل الاول

إدارة الذات

مفهوم الذات

لقد كان العالم (جيمس) أول من تكلم بشكل واضح عن أنواع وأبعاد الذات، طبقاً لما يرى جيمس أن هنالك أربعة أنواع لمفهوم الذات هي:

- 1- الذات الإدراكية: هي عبارة عن تنظيم للاتجاهات الذاتية.
- 2- الذات الواقعية: هي عبارة عن إدراك الفرد لقدراته وإمكاناته وأدواره في العالم الخارجي.
- 3- الذات الاجتماعية: هي الذات كما يعتقد الشخص أن الآخرين يرونها.
- 4- الذات المثالية: هي مفهوم الفرد كما يود أن يكون.

مفهوم ادارة الذات

يتكون مصطلح إدارة الذات من كلمتين، الأولى الإدارة والثانية الذات، معنى الإدارة هي توجيه الإمكانيات إلى آلية إستخدام معينة تضمن تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، أما الذات فتعرف على أنها إتجاهات ومشاعر الشخص عن نفسه، وبالتالي تعرف إدارة الذات على أنها معرفة الشخص لقدراته وإستخدامه الأمثل لهذه القدرات من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

أو هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه، وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف، والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة.

مستويات التحدث مع الذات

1. المستوى الإرهابي الداخلي:

هو من أخطر المستويات، حيث أن هذا المستوى لديه القدرة بأن يجعلك شخص فاشل فاقدا للأمل، ويضع أمامك الحواجز التي تمنعك من تحقيق أهدافك، يظهر هذا المستوى من كلمات، مثل أنا خجول، أنا ضعيف، ذاكرتي ضعيفة، بهذه الكلمات يقوم الناس بإرسال إشارات سلبية للعقل الباطن، ويرددون هذه الكلمات حتى تصبح جزء من إعتقاداتهم القوية، وبالتالي تؤثر على تصرفاتهم وأحاسيسهم.

2. مستوى كلمة (ولكن) السلبية:

ان هذا المستوى أفضل من الأول، فالشخص هنا يقول أنه يرغب بالتغيير ويضف كلمة، ولكن هذه الكلمة تدمر الإشارات الإيجابية التي تسبقها، يظهر هذا المستوى من كلمات، مثل أريد أن أقرأ كتب النجاح ولكن ليس لدي الوقت.

3. مستوى التقبل الإيجابي: وهو أقوى المستويات السابقة، هذا المستوى يشكل مصدراً للقوة، وعلامة الثقة بالنفس والتقدير السليم، يظهر هذا المستوى من كلمات مثل أنا قوي، أستطيع أن أحقق هدفي، أتمتع بالصحة ولدي القدرة الكافية، كل هذه الرسائل الإيجابية تمنحنا الحماس والثقة تجاه أهدافنا.

تحسين مفهوم الذات

من أجل تحسين مفهوم الذات يجدر بنا اتباع النقاط الآتية:

(1) وضع أهداف منطقية ومعقولة: عند وضع أهداف التطوير يجب أن تكون واقعية ومعقولة، من غير المنطقي أن يتم التغيير بين عشية وضحاها، فالعملية تحتاج إلى السعي الدؤوب للوصول إلى الهدف.

(2) الالتزام بتطوير مفهوم الذات: تطوير وتعديل الذات ليس بالأمر الهين، ولكنه

ليس مستحيلاً أيضاً، قد نبداً بقدر عال من الحماس ثم نواجه بعض الإخفاقات التي يجدر بنا التغلب عليها من أجل الاستمرار في الالتزام بالتطوير، حتى لو كان التطور بطيئاً.

(3) الصدق مع النفس: الصدق مع النفس في التعرف على سبب الشعور بالإخفاق في النفس، ولماذا تشكلت صورة الذات في الوضع الحالي والمطلوب تغييره.

(4) القرار بإخلاص لتغيير مشاعرك نحو نفسك: إذا كنت قادراً على شرح المشكلة بالتفصيل يصبح من المحتمل جداً إيجاد الحل إذا كنت تسعى إليه بإخلاص.

(5) اختيار وتحديد ماهو المطلوب تغييره بالضبط: في حالة الرغبة في التحسين أو التغيير يجب أولاً تحديد ما هو المطلوب تغييره، وما هو الجزء الذي لا ترضى عنه وترغب في تحسينه.

(6) انتقاء التواصل مع الأشخاص الذين تعتقد أنهم سيدعموك ويساعدوك في التغيير: حاول أن تتواجد مع أصدقاء أو رفقاء تنوهم فيهم الدعم والمساعدة، وتشعر بالراحة في شرح مشاعرك لهم، وبالتالي تسهل عملية تعديل أو تطوير السلوك بالشكل المطلوب.

خصائص مفهوم الذات

لمفهوم الذات عدة خصائص منها:

أ- مفهوم الذات منظم وتركيبى:

التي تشكل خبرات الفرد بكل تنوعها مجموعة المعلومات التي يؤسس عليها مفهومه عن ذاته، ومن أجل تسهيل استيعاب هذه الخبرات يضعها في زمر ذات صيغ أبسط إنه ينظم الفئات التي يتبناها، بحيث تكون إلى حد ما انعكاساً لثقافته الخاصة، وعلى سبيل المثال قد تدور خبرة الطفل في محور عائلته وأصدقائه ومدرسيه، وهذا ما يبرر

وجود الفئات في أحاديث الأطفال عن أنفسهم؛ لأن هذه الفئات تمثل طريقة لتنظيم الخبرات وجعلها ذات معنى.

ب- مفهوم الذات متعدد الجوانب:

ان هذه الجوانب تعكس نظام التصنيف الذي يتبناه الفرد أو يشاركه فيه العديدون، وأشارت بعض الدراسات إن نظام التصنيف هذا قد يشكل بمجالات كالمدرسة والتقبل الاجتماعي والقدرة والذكاء العام.

ج- مفهوم الذات معرفي:

إذ يمكن أن تشكل جوانب مفهوم الذات معرفاً قاعدته خبرات الفرد في مواقف خاصة وقيمه مفهوم الذات العام، وتقسم قمة الهرم إلى مكونين هما:

- 1- مفهوم الذات الأكاديمي الذي يتفرع إلى مجالات من المواضيع الرئيسية "علوم" رياضيات ثم إلى المجالات المحددة ضمن المواضيع الرئيسية.
- 2- مفهوم الذات غير الأكاديمي: الذي يتفرغ إلى مفهوم اجتماعي ومفهوم عاطفي ومفهوم فيزيائي.

د- مفهوم الذات ثابت نسبياً :

أي أن مفهوم الذات العام يتسم بالثبات النسبي وكلما كان الاتجاه في مفهوم الذات نحو القاعدة كان هذا المفهوم أكثر ثباتاً نسبياً، ولكي يحدث تغيير في مفهوم الذات العام يتعين حدوث مواقف متعددة ومحددة، فمثلاً خبرات النجاح والفشل لأحد تلاميذ المرحلة الابتدائية في مادة التاريخ، ربما يؤثر على مفهوم الذات الأكاديمي لديه، لكن تأثيرها على المفهوم العام للذات يكون ضعيفاً.

هـ- مفهوم الذات نمائي ومتطور:

حيث أن مفاهيم الذات لدى صغار الأطفال كلية أو شاملة، وغير متميزة ومع بداية بنائهم للمفاهيم واكتسابهم لها، ومع عمليات النضج والتعلم يحدث تزايد للخبرات المختزنة، وتبدأ عمليات تصنيف الأحداث والمواقف، ومع تزايد العمر الزمني والخبرة يصبح مفهوم الذات أكثر تمايزاً، ومع إحداث قدر من التكامل بين مكونات مفهوم الذات يمكن أن تتكامل مظاهر مفهوم الذات، كالبنية والتنظيم والتعدد.

و- مفهوم الذات متميز أو فارق:

بمعنى أنه متميز أو مستقل عن الأبنية الأخرى التي يرتبط نظرياً بها، فمثلاً يمكن افتراض أن مفهوم الذات للقدرة العقلية يبدو أكثر ارتباطاً بالتحصيل الأكاديمي من القدرة على التصرف في المواقف الاجتماعية وهكذا .

ز- مفهوم الذات تقويمي:

أن مفهوم الذات ذو طبيعة تقويمية وليس وصفية، وهذا التقويمات تحدث في مواجهة المعايير المطلقة كالمثالية، كما تحدث في مواجهة المعايير النسبية (كالواقعية)، مثل استقبال تقويمات الآخرين وبعد التقويم يمكن أن يتباين في الأهمية بالنسبة لمختلف الأفراد والمواقف، وهذا التباين ربما يعتمد على خبرات الفرد الماضية وثقافته الخاصة، ومركزه وأدواره في مجتمع معين.

محاورة الذات

موضوع إدارة الذات أخذ كثير من إهتمام العلماء في السنوات الأخيرة، حيث أدركوا القوة الهائلة الموجودة داخل الفرد، وأهمية إستخدام هذه القوة من أجل التغيير، كل هذا دفعهم للبحث عن موضوع إدارة الذات أكثر، وهناك محاور عديدة يمكن للمرء من خلالها أن يصل إلى التغيير الإيجابي، وينجح في إدارة ذاته وفهم نفسه وتوجيه قدراته، هذه المحاور تتمثل في:

أولاً: وضوح الاهداف:

يجب أن يكون الهدف الذي يسعى الإنسان إلى تحقيقه هدفاً واضحاً ومحدداً بشكل دقيق، ويتضمن تحديد الهدف الأساسي تحديد بعض الأهداف الجزئية التي تندرج ضمن الهدف الأساسي، وتكون جزء من بناء الخطة، والعكس صحيح فعند تحديد أهداف غير واضحة يتشتت تركيز الشخص على هدف محدد، وبالتالي تضع الجهود المبذولة وتتعطل القدرات لديه، وإذا كان هدفك غير واضح فلن تستطيع تحقيقه.

كذلك يفضل أن يكون هذا المحدد بشكل واضح ودقيق أن يكون مكتوباً، لأن الكتابة تضيف الرسمية على الهدف، وتعطي الشخص إنطباعات بضرورة الالتزام، كما أنه يمكن الرجوع إلى الهدف المكتوب في حال الشعور بالتشتت وضباب التركيز.

وهناك ستة أصدقاء يمكن أن يساعدوك في كتابة هدفك الأساسي بطريقة واضحة ودقيقة، هؤلاء الأصدقاء الستة هم:

1. ماذا: ما هو الهدف الذي أريد تحقيقه؟
2. كيف: كيف أحقق هذا الهدف؟
3. متى: متى أحقق هذا الهدف؟
4. لماذا: لماذا أريد تحقيق هذا الهدف؟
5. أين: أين سأحقق هذا الهدف؟
6. من: من هم الأشخاص الذين أحتاج إلى مساعدتهم من أجل تحقيق هذا الهدف؟

انواع الاهداف

هناك ثلاثة أنواع من الأهداف:

(1) **أهداف قصيرة المدى:** وهي أهداف تحتاج إلى وقت قصير لتحقيقها، وأحياناً تكون هذه الأهداف القصيرة المدى عبارة خطوات أولية لتحقيق الأهداف طويلة المدى.

(2) **أهداف طويلة المدى:** وهي التي تأخذ وقت طويل في تحقيقها، وغالباً ما تكون هذه الأهداف يلزم تحقيقها مدة الحياة، وهي الأهداف الأخرى مثل دخول الجنة.

(3) **أهداف غير قابلة للتحقيق:** وهي الأهداف الخيالية الغير واقعية والغير محددة بمكان أو زمان.

شروط الهدف الصحيح

يمكنك أن ترسم صورة واضحة للهدف الذي تسعى من أجله، ويمكن لطريقة سمارت (SMART) أن تساعدك في ذلك:

- (1) S (Specific) : تعني محدد (عليك أن تعرف بالتحديد ما الذي تريده).
- (2) M (Measurable) : تعني قابل للقياس (يجب أن تتمكن من قياس هدفك، وقياس مدى النجاح في أدائه).
- (3) A (Attainable) : تعني يمكن تحقيقه (يجب أن يكون هدفك في حدود قدراتك وإمكانياتك حتى تستطيع تحقيقه، نعم يحتاج إلى بذل المزيد من الجهد لكن ليس مستحيلاً).
- (4) R (Relevant/Related) : تعني مناسب/ وثيق الصلة (حاول إيجاد بعض الصلات بين الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه وبين شعورك بالنجاح والفخر والرضا عن نفسك، هنا حاول الإجابة على سؤال كيف سيكون رضاك عن

نفسى إذا حققت هذا الهدف هل سأشعر بالسعادة؟).

(5) (Time-Based) T: تعني مبني على وقت محدد (مهما كان هدفك قصير أو طويل المدى حاول أن تحدد المدة التي تلزمك لتحقيق هذا الهدف، لا تجعل أهدافك مفتوحة المدى فإن هذا سيشعرك بالبعد عنها وصعوبة تحقيقها، وبالتالي الشعور بالإحباط والضعف).

ثانياً: التفكير بهدفك:

عليك أن تكون جاداً في التفكير في هدفك الذي حددته ، آمن به كقيمة ومبدأ في قلبك، إجله معك، يشاطرك يومك وتفكيرك ، صبحك ومساءك، إجله أمام عينيك دائماً، هكذا سوف تتحول جميع مشاعرك وإحاسيسك وعواطفك نحو تحقيق هذا الهدف، وسيتحول هدفك إلى حقيقة وليس مجرد خيال تعيشه.

ثالثاً: الثقة بالنفس:

ان الثقة بالنفس هي الوقود الذي يدفعك للنجاح في إدارة ذاتك، فلا يمكن أبداً أن تنجح في إدارة ذاتك وأنت تعيش في ظل من الإحساس بعدم الثقة والنقص وإنعدام القدرة، لا بد أن يكون الشخص واثقاً من ذاته ومقدراً لإمكاناته ومؤمناً بذاته.

فوائد الثقة بالنفس

- 1- تحميك من التقليد وتعينك على إختيار القدوة الأمثل.
- 2- تمكنك من تحليل خصائص الشخص المتميز، وبالتالي التعرف على خصائصك المتميزة.
- 3- تمكنك من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديك، ويصبح دورك تعزيز وزيادة نقاط القوة والعمل على تحسين وعلاج نقاط الضعف.
- 4- هي مصدر الطاقة لك في تحديد أهدافك ورسم الخطط في سبيل تحقيق هذه

الأهداف.

أمثلة للإعتقادات الإيجابية عن الذات والتي تدعم الثقة بالنفس:

- I can ، If you can .
- كثير من الأشخاص حولي يأخذون رأيي وتعجبهم مقترحاتي.
- لدي القدرة والقوة والصحة على أن أحقق هذا الهدف.
- نعم، بإمكانني النجاح.

أمثلة على الإعتقادات السلبية عن الذات والتي تحبط من الثقة بالنفس:

- أنا لست ممن كتب لهم النجاح.
- أنا لا شيء.
- وين ما أدقها تحي عوجاء.
- لا أملك شيء يجعلني من الناجحين.

علامات الإحساس الناقص

- الميل إلى العاطفة والحب: الشخص الذي لديه نقص في الحاجة إلى الحب والعاطفة يبحث عنها ويحاول أن يجدها في أشخاص آخرين، بينما الشخص الذي لديه حب وعاطفة كاملين فهو يبحث عن أشخاص لمنحها لهم.
- الرغبة في بلوغ الكمال: في سعي الشخص نحو الكمال فإنه يتتهج قواعد صارمة جداً، وبالتالي سرعان ما سيشعر بأنه مهما فعل فإنه لن يفلح وسيشعر بالإحباط، هذا بالإضافة إلى أن السعي للمثالية والكمال ليس شيء سيء، لكن الشيء السيء هو أن تسعى للمثالية في عالم غير مثالي.
- الإستسلام للنتائج السلبية: الفشل هو أول خطوة في طريق النجاح، إستسلامك للنتائج السلبية يعني إستسلامك للفشل، وبالتالي عدم وصولك للنجاح.
- الحزن لنجاح الآخرين: هذا ليس مجرد نقص في ثقة الإنسان بنفسه، إنما هو نقص في

الإيمان (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه).
 - **الحساسية الفائقة:** الحساسية الزائدة هي التأثير بمواقف عادية لا يعبا بها الآخرين، (كأن يقول شخص معين كلمة لا يعني بها أي سوء وتحزن أنت لذلك أيام).

عوامل بناء الثقة بالنفس

- الإحلال: يتضمن الإحلال نقطتين الحل والإستبدال، ونقصد بالحل النزع، ونقصد بذلك حل أو نزع الضعف الموجود داخلك وإستبداله بقوة.
- أحص عدد مرات نجاحك: إنظر إلى الإنجازات التي حققتها في سبيل تحقيق هدفك الكبير، وإن كانت هذه الإنجازات صغيرة، إفتخر بها، لأن طريق الألف ميل يبدأ بخطوة. كذلك إحص عدد مرات فشلك وإجعلها عاملاً لدفعك أكثر، قرر بينك وبين نفسك أنك ستعمل على خفض عدد مرات الفشل في الخطوات القادمة.
- العمل المباشر: إذا كنت تريد دافعاً لك للتغيير، فليكن شعورك بنقص الثقة الدافع الأساسي للعمل على إستعادتها، لا يوجد أكبر من الدافع الذي تستخرجه من ذاتك، لا يوجد هناك دافع أكبر من شعورك بالألم والنقص لفقدانك الثقة بنفسك.
- لم لا تحاول: بدلاً من أن نسمع أحد يقول لك (أنك لا تستطيع)، عليك أن تسمعها (لم لا تحاول؟)، حاول ثم حاول ثم حاول، ولا تجعل غيرك يحاول ذلك، بدلاً من أن تتعرف على صورتك في عيون الآخرين لتجلب لنفسك التشجيع، فإن صورتك الواقعية عن نفسك أقوى عبارة تشجيع، إذا كنت تريد التغيير لا تنتظر شخص معين يغيرك، أو موقف معين يغيرك أو يكون السبب في دفعك للتغيير، إبدأ بالتغيير بنفسك ومن الآن، لا تنتظر ولا تؤجل.
- الإيمان بالله والإيمان بالقدرة: آمن أن ما أصابك لم يكن ليخطئك، وأن ما أخطأك لم يكن ليصيبك.

- إقبل بإمكانيتك: إقبل بقدرات نفسك الموجودة لديك وآمن بها، وثق بها وبأن لديها القدرة لتوصيلك إلى هدفك الذي تريد تحقيقه.

رابعاً: التفكير الايجابي المنطقي:

حيث يجب تحديد نوع التفكير الذي تحتاج إليه لإدارة ذاتك، بحيث يكون هذا التفكير واقعي وليس خيالي، إيجابي وليس سلبي، منطقي وليس عاطفي، متزن وليس ساذج:

1. التفكير الإيجابي: يركز على دراسة الأسباب ووضع الحلول الممكنة في ضوء الإمكانيات، والنظر إلى الأمور بإيجابية (النظر إلى الجزء الممتلئ من الكأس).
2. التفكير الواقعي: يقوم على الخبرات الحسية المباشرة، ويرتبط بالواقع ويحاول تغييره إذا لم يناسب أو التوافق معه إذا تناسب.
3. التفكير الخيالي: وهو أقرب إلى الأحلام، قائم على رغبات وشهوات دون بذل أي مجهود.
4. التفكير السلبي: يركز على الإستسلام، وينظر فقط إلى النتائج السلبية، ويبدأ بالحماس وينتهي بالفشل (النظر إلى الجزء الفارغ من الكأس).
5. التفكير الساذج: هو الذي يتصف بالتوتر وعدم الرؤية الواضحة، ويركز فقط على النتائج الحالية.
6. التفكير المتزن: هو الذي يعالج الأسباب والنتائج ويضع خطة منطقية، ويحاول التنبؤ بالمستقبل.

مراح التفكير الواقعي المتزن

ان التفكير الجيد له ثلاث مراحل:

1. المرحلة الأولى: فهم المشكلة:

- صياغة المشكلة وتعريفها.
- الشعور بأن هناك مشكلة.
- جمع البيانات.

2. المرحلة الثانية: إقتراح حلول للمشكلة:

- لا تستخدم حلاً لأنه الأسهل والأسرع.
- من البيانات التي جمعت حول المشكلة يمكنك إيجاد أفكار ووضع حلول أكثر.
- كلما وضعت حلول أكثر كلما كان تحقيق الهدف أفضل.
- إستحدث حلولاً جديدة، ولا تستخدم الحلول السابقة لمشاكل مشابهة.
- إياك وحل يؤدي إلى مشكلة جديدة.

3. المرحلة الثالثة: الحل المثالي:

- قيم الحلول المقترحة لإختيار الحل المثالي.
- نفذ الحل المثالي.
- متابعة الحل.

مراحل التفكير الإيجابي المتفائل

حتى يكون تفكيرك واقعي وإيجابي ومنطقي ومتزن في حل المشكلات، هناك مرحلتين:

المرحلة الأولى: شعورك تجاه نفسك:

إذا شعر الشخص بإحترامه لذاته وعقبته لها، ولم يشعر بأنه أقل من الآخرين، أصبح شعوره نحو ذاته إيجابياً، شعور الشخص إيجابياً نحو ذاته له تأثير كبير في نجاح

الإنسان ورؤيته لأفاق مستقبلية جديدة، وحتى يستطيع الشخص أن ينظر إلى نفسه بإيجابية لابد أن تتوفر لديه:

- 1- الثقة بمقدرته على النجاح.
 - 2- أن ينظر إلى العمل الذي يؤديه بإيجابية.
 - 3- أن يكون لديه إخلاص للجهة التي يعمل بها.
- لا يمكن للإنسان أن ينظر إلى نفسه بإحترام إذا كان يمارس عملاً لا يشعر بأهميته، أو أنه لا يبذل كل ما لديه من جهد في عمله، وفي النهاية كيف يحقق النجاح وهو لا يبذل الجهد الذي يوصله إلى النجاح، فتحقيق النجاح غير ممكن، حتى يصبح بذل الجهد لدى الإنسان عادة وجزء من شخصيته وجزء من سلوكه وجزء من قيمه وإعتقاداته التي يؤمن بها.
- ويشعر الإنسان غير المخلص في عمله بالذنب، لكنه لا يدرك ذلك مع زحمة الأفكار وزحمة العمل، إن شعور الشخص بالذنب بشكل متكرر يدمر شخصية الإنسان، ويجرمه من الشعور الإيجابي بنفسه، كيف سيسعى إلى التطور بشخصيته وبذاته وبطريقة تصرفاته، وهو يواصل جلد نفسه بالشعور بالذنب، في النهاية ستنتطح أيامه بالتعاسة والتشاؤم والسواد، وسيصبح هذا الشخص عاجزاً عن القيام بعمله.

فوائد الشعور الإيجابي

- 1) يجعل الإنسان أكثر صبراً وتحملاً على مواجهة مصاعب الحياة.
- 2) يساعد على تنمية الثقة بالنفس.
- 3) يساعد على تحقيق الإرتياح في الحياة ويكسب معنى إيجابي للحياة.
- 4) يحدث تأثير في صحة الإنسان النفسية والجسمية.
- 5) هو شرط أساسي في تحقيق النجاح.
- 6) بالنسبة للموظف يساعد الموظف على التعامل مع الموظفين الآخرين، ومع العملاء ومع بقية الناس بطريقة ناجحة تحقق رضاهم.
- 7) يجعل الإنسان أكثر قدرة على بناء علاقات مع الآخرين.

المرحلة الثانية: شعورك تجاه المستقبل:

المتفائل هو شخص ينظر إلى المستقبل بأنه يجبى العديد من المواقف والأحداث السارة، يمكنك أن تسأل نفسك عدة أسئلة لتعرف هل أنت شخص متفائل أم لا، كيف تنظر إلى المستقبل؟، هل تخطط للمستقبل أم تدع الأحداث تحدث من تلقاء نفسها؟، هل أنت من المغرمين بتذكر الماضي والحزن إليه؟، ما هي صورة المستقبل الذي تتظره؟.

إذا كنت شخص متفائل فالنجاح سيكون حليفك، وإذا لم يوجد لديك التفاؤل بالقدر الكافي، فعليك أن تعود نفسك على النظر إلى المستقبل بمنظار أبيض متفائل. التفاؤل ليس شعوراً مبنياً على الخيال، التفاؤل مبني على حقائق، إقناع أنفسنا بأهدافنا وبأننا قادرين على تحقيقها، يولد لدينا الكثير من التصميم والتفاؤل الذي يجعلنا قادرين على القيام بالأعمال الصعبة بحماس، لذلك إجعل التصميم المتفائل أسلوباً لك في التفكير والسلوك.

كيف يكتسب الشعور الإيجابي تجاه المستقبل

يمكن تنمية الشعور الإيجابي لدى الإنسان إذا حرص على تطبيق القواعد التالية:

- (1) تحديد طموحات وأهداف يريد الإنسان تحقيقها.
- (2) التفكير في الحلول عندما تواجه الإنسان بعض المشكلات ، كن جزء من الحل ولا تكن جزء من المشكلة ، لا تترك المشكلة تسيطر على تفكيرك.
- (3) تعويد النفس على التفاؤل والنظر بإيجابية إلى الجوانب الإيجابية في الحياة في الناس، وأهم شيء في الذات.
- (4) محاربة الأفكار والمشاعر السلبية.
- (5) قراءة كتب النجاح.
- (6) مخالطة المتفائلين والبعد عن المتشائمين.
- (7) تبسيط الأمور بدلا من تعقيدها.

- (8) محاربة الكراهية والبعد عنها.
- (9) إقتناع الإنسان بنفسه، وبأنه قادر على تحقيق ما يريد.
- (10) ممارسة الرياضة، فهي تحدث تغييرا في المزاج عندما يصبح متعكراً.
- (11) النظر إلى الظروف الصعبة التي تمر بالإنسان على أنها مؤقتة.
- (12) إذا كانت المشكلات تسكن الماضي، فالحلول تسكن المستقبل.
- (13) ممارسة الإسترخاء والتنفس بعمق.
- (14) التغذية الجيدة .

مثال: قصة الفيل نيلسون

ان ما نستوحيه من هذه القصة أن معظم الناس ترمج منذ الصغر على التصرف بطريقة معينة، والتحدث بطريقة معينة، والشعور بأحاسيس سلبية من أسباب معينة، والشعور بالتعاسة من أسباب معينة، وإستمرروا في حياتهم بنفس التصرفات تماماً مثل الفيل نيلسون، للأسف هؤلاء أصبحوا سجناء برمجتهم السلبية وإعتقاداتهم السلبية التي تحد من حصول ما يستمتعون به في الحياة، لماذا نعيش في ظل هذه البرمجة؟ كل إنسان يستطيع تغيير هذه البرمجة السلبية وإستبدالها بأخرى إيجابية، تساعدنا على العيش بسعادة، وتساعدنا في تحقيق أهدافنا.

قوة التحكم في الذات

يمكنك أن تخلق القوة الكافية للتحكم في الذات، وذلك من خلال:

أولاً: التحدث مع الذات:

ويأتي التحدث مع الذات من عدة مصادر، والتي قد تؤدي إلى برمجة الذات بطريقة سلبية أو إيجابية :

- (1) المدرسة: يمكن أن يكون قد مر على أحدنا أيام الدراسة، أن صعب عليه فهم نقطة معينة، وحينما طلب الطالب من الأستاذ إعادتها، قال له (أنت لا

يمكنك فهم شيء أبداً، المدرسة يمكن أن تكون مصدراً للبرجة الذاتية سواء كان ذلك بشكل إيجابي أن سلمي.

(2) الأسرة: بعض الأباء والأمهات يقومون بترجمة أبناءهم سلباً وهم لا يشعرون بذلك، مثلاً يسمعونهم عبارات مثل أنت غبي، أنت كسلان، أنت غير منظم.

(3) الإعلام: أجريت دراسة في أحد الدول على طبقة الأطفال والشباب، وتوضح أن الشباب يقضون 39 ساعة أسبوعياً في مشاهدة التلفزيون، فإذا رأى الطفل أن الشخص الفلاني يعجبه في طريقة لبسه أو حديثه أو تصرفاته سيقوم بتقليده.

(4) الأصدقاء: يؤثر الأصدقاء على بعضهم البعض بطريقة كبيرة، فيمكن أن يتناقلوا عادات سيئة مثل التدخين أو الهروب من المدرسة، ولو رأينا أن أغلب المدخنين إلهجذبوا إلى التدخين بتأثير أشخاص آخرين عندما كانت أعمارهم تتراوح ما بين 10 - 15 وهذه الفترة هي فترة المراهقة والتقليد للآخرين.

(5) أنت نفسك: بإمكانك أنت نفسك ببرجة نفسك بطريقة إيجابية أو سلبية، إذا مارست مثلاً سلوك سلمي، فقد برجت نفسك بطريقة سلبية، أما إذا كنت تسلك سلوك إيجابياً، فقد برجت نفسك بطريقة إيجابية.

أشكال التحدث مع الذات

(1) الفكر: هذا النوع ذو قوة بحيث أنه يمكن أن يؤدي إلى نتائج خطيرة (مثلاً إذا فكرت في شخص ما تكرهه وتذكرت أن هذا الشخص في مرة من المرات سبب لك مشكلة كبيرة، إنظر إلى طبيعة الأحاسيس التي تأتيك في تلك اللحظة)، هذا النوع من التحدث يمكن أن يؤدي إلى الإكتئاب، ويؤثر كثيراً على الأفعال، يقول أحد الكتاب (راقب أفكارك لأنها ستصبح أفعال،

وراقب أفعالك لأنها ستصبح عادات، وراقب عاداتك لأنها ستصبح طباع، راقب طباعك لأنها ستحدد مصيرك).

(2) الحوار مع النفس (الصامت): هل سبق وأن أعدت على نفسك حوار دار بينك وبين شخص آخر وقمت بكلتا الدورين، وأخذت مثلاً تضيف عبارات تمنيت أن تقولها في وقت الحوار الأصلي، هذا النوع من التحدث مع الذات يولد أحاسيس قوية قد تكون سلبية وقد تكون إيجابية.

(3) التعبير بصراحة والجهر بالقول: هذا النوع يأخذ شكلين:

- على شكل التحدث مع النفس بشكل مرتفع: هل سبق أن رأيت شخصاً يتحدث إلى نفسه بصوت مرتفع أثناء سيره؟ ما يحدث في ذلك الوقت أن الشخص يتعرض لضغط غير عادي فيلجأ لا شعورياً إلى التنفيس عن نفسه بهذه الطريقة، والتي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي، أو سلبي.
- على شكل محادثة توحى بعدم الكفاءة: كأن يقوم شخص يتحدث مع شخص آخر، والذي غالباً ما يكون قريب، يتحدث عن عدم رضاه عن نفسه وشعوره بعدم الكفاءة في أداء العمل.

ثانياً: الاعتقاد:

إن الاعتقاد هو ما نؤمن به في قلوبنا، هو الأساس الذي نبني عليه أفعالنا، وهو أهم خطوة في طريق النجاح، فلنكن ننجح لا بد أن نؤمن بأننا نستطيع النجاح، ونؤمن بأن لدينا القدرات والإمكانات للوصول إلى النجاح، ولا يتطلب الاعتقاد أن يكون الشيء حقيقة فعلاً، لكن كل ما يتطلبه هو الاعتقاد بأنه حقيقة، كما يقول الكاتب نابليون هيل (ما يدركه عقل الإنسان ويؤمن به يمكنه تحقيقه).

أشكال الاعتقاد التي تؤثر على تصرفاتنا

- (1) **الاعتقاد الخاص بالذات:** هو أقوى الإعتقادات تأثيراً، فكيفية إعتقادك في نفسك يمكن أن تزيد من قوتك وتساعدك على التقدم، ويمكن أن تكون مدمرة وتبعدك عن هدفك، من أمثلة الإعتقادات السلبية (أنا لا شيء، أنا فاشل، أنا لا أستحق النجاح، كلما قمت بتجربة جديدة لا ألتجح)، ومن أمثلة الإعتقادات الإيجابية (أنا أثق بنفسي، وأثق بقدرتي على النجاح، أنا أم، أخت، ابنه ممتازة).
- (2) **الاعتقاد فيما تعنيه الأشياء:** هذا النوع من الإعتقاد يمثل ما تعنيه الأشياء بالنسبة لنا، وتدلل على حالة الشيء هل هو ذو أهمية بالنسبة لنا أو أنه أن ليس ذو أهمية، إذا غيرت معنى الإعتقاد في شيء فإنه يتغير معنى ذلك الشيء بالنسبة لك.
- (3) **الاعتقاد في الأسباب:** هو يتناول الدافع وراء أي موقف، والسبب وراء حصول هذا الموقف، من الأمثلة على هذه الإعتقادات السلبية (أنا عصبي بسبب الطريقة التي نشأت عليها، أنا عصبي بسبب عصبية أمي وأبي علي، لو أصبحت غنيا فمن الممكن أن أفقد عائلتي).
- (4) **الاعتقاد عن الماضي:** ما حدث لك في الماضي، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، بمدك مجموعة من التجارب يمكن أن تؤثر في أشكال الإعتقاد السابقة (الذات - الأشياء - الأسباب)، كما أنها تؤثر في السلوك، وتتحكم في تصرفاتك المستقبلية.
- (5) **الاعتقاد في المستقبل:** الأشخاص المتفائلين يعتقدون، ويؤمنون بأن المستقبل يحتوي على فرص أكثر ومستويات أفضل وحياة أفضل، بينما الأشخاص المتشائمون يرون أن المستقبل ستكون فيه الحياة أصعب، ولا يوجد فيه العديد من الفرص.

ثالثاً: طريقة النظر إلى الأحداث:

حيث تتبع طريقة النظر إلى الأحداث من الاعتقاد أياً كان شكله، يقول أحد العلماء (أن هناك إختلافات بسيطة وإختلافات كبيرة بين الناس، فالإختلافات البسيطة هي النظرة تجاه الأشياء، والإختلافات الكبيرة فهي الإختلاف في كون هذه الأشياء إيجابية أم سلبية).

وحتى يكون لدينا نظرة إيجابية تجاه الأشياء، يجب علينا ببساطة تفادي النظرة السلبية للأشياء، وهذه النظرة السلبية تأتي من:

- (1) **المقارنة:** عادة ما نميل إلى مقارنة أنفسنا مع الآخرين، وفي أحيان كثيرة نكون الخاسرين في تلك المقارنات، لأن المقارنة تقوم على الأشياء التي نفتقدها، وتكون موجودة لدى الآخرين، إذا كنت فعلاً تريد إجراء مقارنة راجحة فقارن بين حالتك الآن، وحالتك التي يمكن أن تكون عليها في المستقبل، وإبحث عن الطريقة التي يمكن بها تحسين حياتك والتركيز على قدراتك.
- (2) **العيش مع الماضي:** العيش في الماضي يجعل غباره يملأ حاضرنا ومستقبلنا، ويجعل حاضرنا ومستقبلنا لا يختلفان عنه، كيف تريد العيش في الحاضر والانتقال إلى المستقبل وأنت مكبل بقيود الماضي، الماضي إنتهى ويمكننا فقط أن تعلم منه ونستفيد من المعرفة ومن الدروس، والتجارب التي مرت بنا فقط بهدف تحسين ظروفنا.
- (3) **اللوم:** كثير ما نسمع الناس يتلاومون، يلومون أباءهم، يلومون رؤسائهم في العمل، يلومون الطقس، يلومون حظهم، كل ذلك لتبرير شعورهم وإحساسهم، لوم الآخرين يمنعك من إستخدام إمكانياتك الحقيقية وعندما تلوم الآخرين والظروف والمواقف، فإنك بذلك تعطيها القوة لتفرك، يجب عليك أن تتوقف عن لوم الآخرين وأن تتحمل مسؤولية حياتك.
- (4) **ظاهرة الـ (أنا):** لا تتحدث عن نفسك كثيراً، ولا تستخدم ألفاظ الذاتية مثل

(أنا نفسي، أنا شخصياً) بكثرة.

5) **النقد:** قبل أن ننتقد شخصاً عليك أن تفكر في النقاط الإيجابية في الشخص قبل النقاط السلبية، ومع ذلك فالنقد يجب أن لا يوجه إلى الأشخاص إنما لطريقة تصرفاتهم، كن لطيفاً في معاملة الآخرين، وتذكر أن الرفق ما كان في شيء إلا زانه، وما نزع من شيء إلا شانه.

رابعاً: التخطيط:

تعد الأعمال المشهود لها بالنجاح، لم تأتي إلا بعد تخطيط، وأي عمل يسير دون تخطيط مسبق مشكوك في إستمرار تنفيذه ومشكوك في وصوله للنجاح، يعرف التخطيط على أنه العملية الإدارية لتحقيق الأهداف بإستخدام أمثل أو أفضل الموارد المتاحة لذلك في إطار القدرة الإستبصارية، لما سيكون عليه المستقبل (ونعني بالقدرة الإستبصارية هي التنبؤ)، التخطيط الجيد هو الذي يضع عنصر المستقبل في حساباته، ويحاول التنبؤ به، وبنفس الطريقة التي يمكن أن المحدد بها الأهداف، يمكن أن نرسم تخطيطاً لهذه الأهداف، وتساعدنا الأصدقاء الستة (وماذا، لماذا، أين، متى، كيف، من).

عناصر التخطيط

- الأفراد المنفذون للخطة.
- الهدف من التخطيط.
- الزمن الذي تنفذ فيه الخطة.
- عملية التنفيذ.
- عملية المتابعة.

صفات الخطة الناجحة

- (1) **الأخلاقية:** فلا تتعارض الخطة مع الأخلاقيات والضوابط الشرعية والأداب المرعية.
- (2) **الوضوح:** فلا غموض في مراحلها، الهدف واضح، والوسائل محددة، المسؤوليات محددة.
- (3) **المرونة:** القدرة على تغيير الخطة عند تغير الظروف.
- (4) **الشمولية:** بحيث تغطي الخطة كافة الإحتمالات والطوارئ، وأن لا يكون شيء على حساب شيء آخر.
- (5) **التنسيق:** التابع المنطقي عند تنظيم خطوات العمل، بحيث لا يحصل تضارب أو ازدواجية أو التداخل.

خامساً: التعلم:

إن أهم مصادر قوة التحكم في الذات، التعلم فلا يمكن أن تتحكم في ذاتك دون أن تتعلم، وتعرف كيف تتحكم فيها. قال تعالى: ﴿لَمَّا يَخْفَىٰ اللَّهُ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ﴾ ، التعلم الحقيقي هو التعلم الذي يكتشف الشخص من خلاله كيف يكون إنسان، هو التعلم الذي يعمل على تنمية الطاقات على الإبداع.

العلم خير من المال، فالعلم يحرّسك وأنت تحرس المال، العلم حاكم والمال محكوم عليه، الرسول صلى عليه وسلم شجع المتعلمين وطمأنهم على نتيجة جهدهم (من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة).

سادساً: الصبر والثبات:

حيث لا يمكن أن تحقق نجاحاً هائلاً في يوم وليلة، النجاح يحتاج إلى صبر وتخطيط، إن إستعجال النتائج هو إستعجال للإستسلام، الصبر ضياء فإذا استحكمت الأزمات

وتعتقد حبائلها، وترادفت الضوائق وطال ليلها، فالصبر وحده الذي يشع بالنور العاصم من ذلك التخييط.

سابعاً: المثابرة والاصرار:

حيث قد تأخذ النتائج وقتاً طويلاً في الظهور، لا تفقد الأمل، إستمر في طريق تحقيق هدفك وأصر على تحقيق هذا الهدف، المثابرة والإصرار تذكرنا بذلك العضو الدؤوب (القلب)، ينقبض وينبسط منذ ولادتنا، يضخ الدم إلى باقي أجزاء الجسد، تستطيع الشعور به يعمل عندما تضع يدك على قلبك، لكن عندما لاتسمع هذه الدقات يكون هذا الجزء المثابر قد توقف عن العمل، إذا توقف القلب معناه الموت، موت أفكارك وقطع نجاحك يكون بالتوقف عن العمل.

ثامناً: اجعل حياتك متعة:

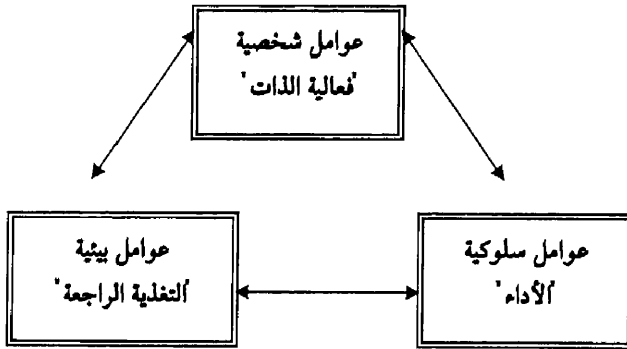
ان الحياة نعمة، حاول أن تستمتع لوجود هذه النعمة لديك، والإرهاق الذي نعاني منه غالباً ما يكون مصدره الذهن، فالإرهاق الناتج عن مصدر جسدي بحث هو أمر نادر، لذا نلاحظ أن الشخص المحب لعمله، والذي يستمتع فيه، يستطيع العمل لوقت طويل دون أن يشعر بالتعب.

وعندما نشكو من الإرهاق والشعور بالتعب، نقول أننا لم نمارس هواياتنا منذ فترة طويلة، عليك أن تعود إلى نفسك وإستمتع بوقتك، يقول أحد الحكماء (على الذين يجيدون الهرولة في هذه الحياة أن يبطئوا قليلاً عسى أن تستطيع بعض الأشياء الجميلة اللحاق بهم).

فعالية الذات Self Efficacy

تعتبر فعالية الذات من المكونات المهمة للنظرية المعرفية الاجتماعية Social Cognitive Theory لـ "باندورا" Bandura والتي افترضت أن سلوك الفرد، والبيئة،

والعوامل الاجتماعية تتداخل بدرجة كبيرة، فالسلوك الإنسانى فى ضوء نظرية باندورا يتحدد تبادلياً بتفاعل ثلاثة مؤثرات هى: العوامل الذاتية Personal Factors، والعوامل السلوكية Behavioral Factors، والعوامل البيئية Environmental Factors، وأطلق على هذه المؤثرات نموذج الحتمية التبادلية Reciprocal determinism ويوضحها الشكل التالي:



نموذج الحتمية التبادلية كما اقترحه 'باندورا'

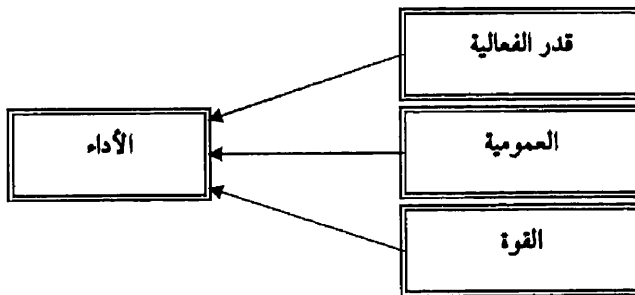
وطبقاً لهذا النموذج فإن المتعلم يحتاج إلى عدد من العوامل المتفاعلة (شخصية، وسلوكية، وبيئية)، وتطلق العوامل الشخصية على معتقدات الفرد حول قدراته واتجاهاته، أما العوامل السلوكية فتتضمن مجموعة الاستجابات الصادرة عن الفرد فى موقف ما، وعوامل البيئة تشمل الأدوار التى يقوم بها من يتعاملون مع الفرد ومنهم الآباء، والمعلمون، والأقران.

ويشير باندورا إلى عدم وجود أفضلية لأى من العوامل الثلاثة المكونة لنموذج الحتمية التبادلية فى إعطاء الناتج النهائي للسلوك، وأن كل عامل من هذه العوامل يحتوى على متغيرات معرفية، ومن بين هذه المتغيرات التى تحدث قبل قيام الفرد بالسلوك ما يسمى بالتوقعات أو الأحكام، سواء أكانت هذه التوقعات أو الأحكام خاصة بإجراءات

السلوك أو الناتج النهائي له، وهو ما سماه باندورا بفعالية الذات وتعني أحكام الفرد أو توقعاته عن أدائه للسلوك في مواقف تتسم بالغموض، وتنعكس هذه التوقعات على اختيار الفرد للأنشطة المتضمنة في الأداء والمجهود المبذول ومواجهة المصاعب وإنجاز السلوك.

ولجد أن باندورا قدم نظرية متكاملة لفعالية الذات مؤكداً أنها نتاج لعشرين عاماً من البحث السيكولوجي امتد من (1977 حتى 1997)، وعبر عن فعالية الذات بأنها قوة مهمة تفسر الدوافع الكامنة وراء أداء الأفراد في المجالات المختلفة، وإن إدراك الفعالية الذاتية يسهم في فهم وتحديد أسباب المدى المتنوع من السلوك الفردي والمتضمنة في التغيرات، وفي سلوك المشابة الناتج عن حالات الأفراد المختلفة، ومستويات ردود الأفعال للضغوط الانفعالية، وضبط الذات، والمثابرة من أجل الإنجاز، ونمو الاهتمامات في مجالات خاصة، والاختيار المهني.

ويحدد باندورا ثلاثة أبعاد لفعالية الذات مرتبطة بالأداء، ويرى أن معتقدات الفرد عن فعالية ذاته تختلف تبعاً لهذه الأبعاد، ويبين الشكل التالي، أبعاد الفعالية الذاتية وعلاقتها بالأداء لدى الأفراد:



أبعاد فعالية الذات عند باندورا

1- قدر الفعالية Magnitude:

يقصد به مستوى قوة دوافع الفرد للأداء في المجالات والمواقف المختلفة، ويختلف هذا المستوى تبعاً لطبيعة أو صعوبة الموقف، ويبدو قدر الفعالية بصورة أوضح عندما تكون المهام مرتبة وفقاً لمستوى الصعوبة والاختلافات بين الأفراد في توقعات الفعالية، ويمكن تحديدها بالمهام البسيطة المشابهة، ومتوسطة الصعوبة، ولكنها تتطلب مستوى أداء شاق في معظمها، ومع ارتفاع مستوى فعالية الذات لدى بعض الأفراد فإنهم لا يقبلون على مواقف التحدي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تدني مستوى الخبرة، والمعلومات السابقة.

كما أن قدر الفعالية لدى الأفراد يتباين بتباين عوامل عديدة أهمها: مستوى الإبداع أو المهارة، ومدى تحمل الإجهاد، ومستوى الدقة، والإنتاجية، ومدى تحمل الضغوط، والضغط الذاتي المطلوب، ومن المهم هنا أن تعكس اعتقادات الفرد تقديره لذاته بأن لديه قدرًا من الفعالية يمكنه من أداء ما يوكل إليه أو يكلف به دائماً وليس أحياناً.

2- العمومية Generality:

يشير هذا البعد إلى انتقال فعالية الذات من موقف ما إلى مواقف مشابهة، فالفرد يمكنه النجاح في أداء مهام مقارنة بنجاحه في أداء أعمال ومهام مشابهة.

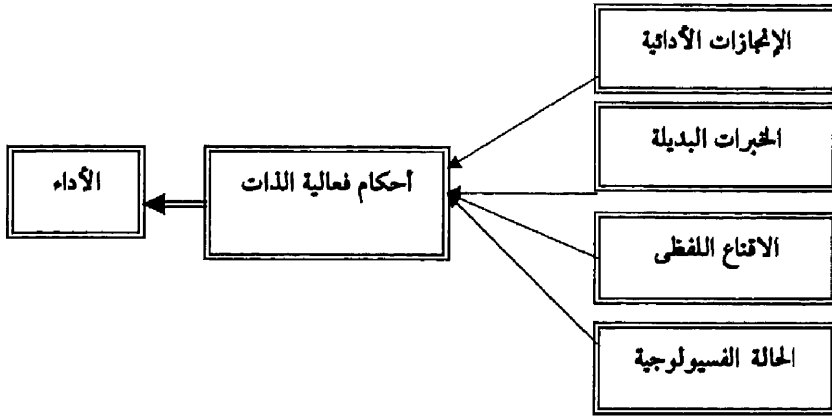
3- القوة أو الشدة Strength:

تحدد قوة فعالية الذات لدى الفرد في ضوء خبراته السابقة، ومدى ملاءمتها للموقف، كما أن هذا البعد إلى عمق الإحساس بالفعالية الذاتية، بمعنى قدرة أو شدة أو عمق اعتقاد أو إدراك الفرد أن بإمكانه أداء المهام أو الأنشطة موضوع القياس، ويتدرج

بعد القوة على متصل ما بين قوى جداً إلى ضعيف جداً.

ويضيف كل من كيم وبارك Kim & Park أن الأبعاد المكونة لفعالية الذات تلعب الدور الرئيسي في مستوى الأداء الأكاديمي للفرد، وأنها تعد منبئاً قوياً بأداء الفرد خلال المهام المختلفة، وأن مستوى الفعالية العامة للذات لدى الفرد يتحدد في ضوء الثقة بالذات، والضغط الذاتي، وتفضيل المهام الصعبة أو المثيرة.

ويقترح باندورا أربعة مصادر لفعالية الذات، ويبين الشكل التالي هذه المصادر وعلاقتها بأحكام فعالية الذات والسلوك أو الناتج النهائي للأداء.



مصادر فعالية الذات عند باندورا

1- الإجازات الأدائية Performance Accomplishment:

يمثل المصدر الأكثر تأثيراً في فعالية الذات لدى الفرد لأنه يعتمد أساساً على الخبرات التي يمتلكها الشخص، فالنجاح عادة يرفع توقعات الفعالية بينما الإخفاق المتكرر يخفضها، والمظاهر السلبية للفعالية مرتبطة بالإخفاق، وتأثير الإخفاق على الفعالية الشخصية يعتمد جزئياً على الوقت والشكل الكلي للخبرات في حالة الإخفاق، وتعزيز

فعالية الذات يقود إلى التعميم في المواقف الأخرى وبخاصة في أداء الذين يشكون في ذواتهم من خلال العجز واللافعالية الشخصية، والإنجازات الأدائية، يمكن نقلها بعدة طرق من خلال النمذجة المشتركة، حيث تعمل على تعزيز الإحساس بالفعالية الذاتية لدى الفرد.

ويضيف باندورا أن الأشخاص الذين لديهم إحساس منخفض بفعالية الذات يتبعون عن المهام الصعبة ويتجهون إلى إدراكها كتهديدات شخصية ويمتلكون مقدرة ضعيفة في تحقيق أهدافهم، والأداء بنجاح لديهم يتوقف على العقبات التي تواجههم حيث يعززون الإخفاق إلى نقص قدراتهم وضعف مجهوداتهم في المواقف الصعبة، مما يؤخر استرداد الإحساس بفعالية الذات عقب الإخفاق، وعلى العكس الأشخاص الذين لديهم إحساس مرتفع بفعالية الذات يقتربون من المهام الصعبة كتحد، وترتفع مجهوداتهم في المواقف الصعبة ولديهم سرعة في استرداد الإحساس بفعالية الذات عقب الإخفاق، ويؤكد كذلك على وجود علاقة سببية بين الثقة بفعالية الذات والإنجازات الأدائية، فالمستويات المرتفعة من فعالية الذات تلازم المستويات المرتفعة من الإنجازات الأدائية.

كما أن المدى المحدد لاستقرار وعي الفرد بفعاليته الذاتية من خلال ممارسته للخبرات أو تحقيقه للإنجازات يتوقف على المحددات التالية: فكرته المسبقة عن إمكانياته وقدراته ومعلوماته، وإدراك الفرد لمدى صعوبة المهمة أو المشكلة أو الموقف، والجهد الذاتي النشط الموجه، وحجم أو كم المساعدات الخارجية التي يتلقاها الفرد، والظروف التي خلالها يتم الأداء أو الإنجاز، والخبرات المباشرة السابقة للنجاح أو الفشل، وأسلوب بناء الخبرة أو الوعي بها وإعادة تشكيلها في الذاكرة، والأبنية القائمة للمعرفة والمهارة الذاتيتين والخصائص التي تميزها.

2- الخبرات البديلة Vicarious Experience:

يشير هذا المصدر إلى الخبرات غير المباشرة التي يمكن يحصل عليها الفرد، ف رؤية أداء الآخرين للأنشطة، والمهام الصعبة يمكن أن تنتج توقعات مرتفعة مع الملاحظة الجيدة أو المركزة والرغبة في التحسن والمثابرة مع الجهد، ويطلق على هذا المصدر "التعلم بالنموذج وملاحظة الآخرين، فالأفراد الذين يلاحظون نماذج ناجحة يمكنهم استخدام هذه الملاحظات لتقدير فعاليتهم الخاصة.

3- الإقناع اللفظي Verbal Persuasion:

يعني الحديث الذي يتعلق بخبرات معينة للآخرين والإقناع بها من قبل الفرد أو معلومات تأتي للفرد لفظياً عن طريق الآخرين، فيما قد يكسبه نوعاً من الرغبة في الأداء أو الفعل، ويؤثر على سلوك الشخص أثناء محاولاته لأداء المهمة.

كما يضيف باندورا أن الإقناع اللفظي يستخدمه الأشخاص على نحو واسع جداً مع الثقة في ما يملكونه من قدرات وما يستطيعون إنجازه، وأنه توجد علاقة تبادلية بين الإقناع اللفظي والأداء الناجح في رفع مستوى الفعالية الشخصية والمهارات التي يمتلكها الفرد، ويشير هذا المصدر أيضاً إلى عمليات التشجيع والتدعيم من الآخرين، أو ما يسمى بالإقناع الاجتماعي، فالآخرون في بيئة التعلم (المعلمون، والزملاء أو الأقران، والوالدان) يمكنهم إقناع المتعلم لفظياً عن قدراته على النجاح في مهام خاصة، وقد يكون الإقناع اللفظي داخلياً حيث يأخذ الحديث الإيجابي مع الذات.

4- الحالة النفسية والسيولوجية Psychological and Physiological state:

تشير إلى العوامل الداخلية التي تحدد للفرد ما إذا كان يستطيع تحقيق أهدافه أم لا، وذلك مع الأخذ في الاعتبار بعض العوامل الأخرى، مثل القدرة المدركة للنموذج، والذات، وصعوبة المهمة، والجهد الذي يحتاجه الفرد، والمساعدات التي يمكن أن يحتاجها للأداء.

كما أن البنية الفسيولوجية والانفعالية أو الوجدانية تؤثر تأثيراً عاماً على الفعالية الذاتية للفرد، وعلى مختلف مجالات وأنماط الوظائف العقلية المعرفية، والحسية العصبية لدى الفرد، ويرجع ذلك لثلاثة أساليب رئيسية من شأنها زيادة أو تفعيل إدراكات الفعالية الذاتية وهي تعزيز أو زيادة أو تنشيط البنية البدنية أو الصحية، وتخفيض مستويات الضغوط والنزعات أو الميول الانفعالية السالبة، وتصحيح التفسيرات الخاطئة للحالات التي تعترى الجسم.

ويرى باندورا:

- أن مصادر فعالية الذات والمتمثلة في 'الإلحجازات الأدائية، والخبرات البديلة، والإقناع اللفظي أو النصائح، والحالة النفسية أو الفسيولوجية' يستخدمها الأفراد في الحكم على مستويات الفعالية الذاتية لديهم.

- أنه كلما كانت هذه المصادر موثوق بها زاد التغير في إدراك الفرد لذاته كإنسان قادر على السيطرة على حل المشكلات، وهكذا فإن المعلومات المبنية على الأداء الاجتماعي الفعلي للفرد من شأنها أن تكون أكثر تأثيراً للفعالية الذاتية من المعلومات القائمة على الإقناع من خلال الطرق الخاصة بالتفسير المنطقي للمشكلات أو المقترحات.

- أن هذه المصادر ليست ثابتة دائماً ولكنها معلومات لها صلة وثيقة بحكم الشخص على قدراته سواء كانت متصلة بالإلحجازات الأدائية أو الخبرات البديلة أو الإقناع اللفظي أو الحالة النفسية والفسيولوجية، وأن نظرية التعلم الاجتماعي تسلم بأن هناك ميكانزماً عاماً في الإنسان يمكنه تغيير السلوك، وأن فعالية الذات هي أفضل منبه بالسلوك الشخصي.

وباستخدام أسلوب التحليل البعدي Meta- Analysis لبحوث فعالية الذات في ضوء نظرية باندورا تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1- أن فعالية الذات تكوين نظري وضعه باندورا كمفهوم معرفي يسهم في تغيير السلوك، ودرجة الفعالية تحدد السلوك المتوقع الذي يقوم به الفرد، كما تحدد كمية الطاقة المبذولة للتغلب على المشكلات، وأحكام فعالية الذات عملية استنتاجية تتوقف على معلومات من أربعة مصادر رئيسية هي: الإنجازات الأدائية والخبرات البديلة والإقناع اللفظي والحالة النفسية أو الفسيولوجية، وتتميز في ضوء ثلاثة أبعاد هي قدر الفعالية والعمومية والقوة.
- 2- فعالية الذات هي توقع الفرد لمدى قدرته على أداء مهمة محددة، وهي كذلك تعني استبصار الفرد بإمكاناته وحسن استخدامها، وإنها وحدها لا تحدد السلوك على نحو كاف، بل لابد من وجود قدر من الاستطاعة، سواء كانت فسيولوجية أو عقلية أو نفسية.
- 3- تختلف توقعات فعالية الذات عن توقعات الفرد للنتائج، ويمارس النوعان تأثيراً قوياً على السلوك الإنساني.
- 4- فعالية الذات ذات جانب دافعي يربطها إلى حد ما بالنتائج النهائي للسلوك، وقد يكون ذلك وراء مثابرة الفرد في مواجهة العقبات.
- 5- تتأثر فعالية الذات بالعديد من العوامل، وهي كذلك تؤثر في أنماط التفكير والخطط التي يضعها الأفراد لأنفسهم.

أسلوب حل المشكلات Problem Solving Style

يعد حل المشكلات أحد أهم الأنشطة التي تميز الإنسان عن غيره من المخلوقات، وهي تعني إيجاد طريقة لتخطي صعوبة ما، أو تحقيق هدف غير ميسور المثال، ويمكن النظر إليها على أنها الناتج العملي للذكاء البشري والدالة عليه، حيث إن التأمل في طبيعة

أنشطة الإنسان العقلية في مجالات الحياة المختلفة يظهر أن هذه الحياة هي بمثابة سلسلة من مشكلات متفاوتة الصعوبة، يسعى الفرد إلى التغلب عليها وتجاوزها أملاً في تحقيق التكيف والوصول إلى الأهداف المنشودة.

وعلى الرغم من اختلاف الصيغ التي تبدو فيها المشكلات من حيث الشكل والحجم ودرجة التعقيد، إلا أنها بصفة عامة تشترك في معظم الخصائص والخطوات التي يتعين على الفرد القيام بها للوصول إلى الحل، ويتساوى في ذلك البحث عن شيء ما غير موجود في مكان مفترض وجوده فيه، أو البحث عن منزل صديق في مكان ما غير مألوف، أو محاولة اكتشاف سبب عطل مفاجئ للسيارة، أو حل مسألة رياضية في امتحان مدرسي، ففي كل موقف من هذه المواقف يواجه الفرد موقفاً أو مشكلة معينة تكون الاستجابة الصحيحة أو الحل غير محدد تماماً أو غير صريح أو غامض، وفي حدود مراجعة الباحثين للتراث السيكولوجي لأسلوب حل المشكلات، تبين إسهام كثير من علماء النفس في وضع تعريف محدد لهذا المفهوم، وفيما يلي بعضاً من هذه التعريفات.

يعرف عدنان العتوم حل المشكلة بأنه عملية معرفية تفكيرية تسعى إلى تخطي العوائق التي تعترض هدف الفرد أو توصله إلى الحل الذي يزيل المشكلة.

بينما أسلوب حل المشكلة هو عملية تفكير يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف مكتسبة وخبرات سابقة ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً له، وتكون الاستجابة بأداء عمل ما يستهدف حل التناقض أو الغموض الذي يتضمنه الموقف، وقد يكون التناقض على شكل فجوة أو خلل في مكوناته أو عدم وجود ترابط منطقي بين أجزائه.

ويحدد كل من إسماعيل الفقى ومحمد محروس الشناوي أسلوب حل المشكلة بمستوى إدراك الفرد لمدى فاعليته في حل المشكلة، من حيث القدرة أو الوعي التقويمي لقدراته أثناء الحل، ودرجة الثقة في الحل، وردود الأفعال عند الفشل أو الإحباط،

والكفاءة في تقويم النتائج، وكذلك مستوى الانفعال أو رد الفعل الانفعالي أثناء الحل.
وللقدرة على حل المشكلات عدة محكات حددها أنطونيت وآخرون Antonietti
& et al في:

1- **الاستدلال المنطقي** Logical reasoning: هو عملية تفكير تستند إلى قواعد
واستراتيجيات معينة تهدف إلى إنتاج معرفة جديدة في موقف المشكلة عن
طريق الاستنباط أو الاستقراء.

2- **التفكير الناقد** Critical thinking: هو نشاط عقلي مركب وهادف، يحدد
بقواعد الاستدلال المنطقي، ويقود إلى نواتج يمكن التنبؤ بها، هدفه التحقق
من الشيء وتقييمه في ضوء معايير ومحكات مقبولة أثناء حل المشكلة.

3- **الإبداع** Creativity: نشاط ذهني متميز، ناتج عن تفاعل عوامل عقلية
وشخصية واجتماعية تؤدي إلى نتائج جديدة تتصف بالأصالة والتفرد في
حل المشكلة.

4- **التحليل** Analysis: هو عملية تجزئة المشكلة إلى عناصرها أو أجزائها الأولية
المكونة لها لمعرفة طبيعة المشكلة وأسس تكوينها.

5- **الذاكرة** Memory: هي القدرة على الاحتفاظ باستجابة سبق اكتسابها،
والقدرة على استرجاعها أثناء حل المشكلة.

6- **التركيب** Synthesis: هو القدرات اللازم توافرها للتأليف بين الوحدات والعناصر
والأجزاء، بحيث تشكل بنية كلية جديدة تساعد على حل المشكلة.

7- **السرعة** Speed: تعني القدرة على إنجاز المشكلة أو المهمة في أقل وقت ممكن.

8- **الدقة** Accuracy: تعني القدرة على الوصول إلى حل للمشكلة بدون أخطاء
تذكر، والتركيز هنا على (الكيف وليس الكم).

وتوجد بعض الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها عند حل المشكلة، وهي:

(1) تحديد المشكلة Identifying the Problem، ذلك من خلال التعرف على أبعاد المشكلة أو إيجاد موقع المشكلة في البيانات المعطاة، وتحديد عناصر الهدف أو الغاية المرغوبة.

(2) تمثيل المشكلة أو إيضاحها Representing or Clarifying the Problem، يتضمن تعريف المصطلحات، وتحديد العناصر الرئيسية، والتعبير عن عناصر المشكلة باللغة أو بالرموز عن طريق الصور والأشكال والأرقام.

(3) اختيار خطة الحل Choosing a Solution Plan، وذلك باختيار خطة ملائمة لحل المشكلة من بين عدة اختيارات قد تكون المحاولة والخطأ، وضع الفرضيات واختبارها، تقسيم المشكلة إلى مشكلات فرعية أو ثانوية، العمل على التخلص من الحلول المتخيلة إلى نقطة البداية، العمل بقياس المشكلة الحالية على مشكلات سابقة معروفة.

(4) إيضاح خطة الحل Clarifying out the Solution Plan، من خلال مراقبة عملية الحل، وإزالة العقبات عند ظهورها، وتعديل الأساليب حسب الحاجة.

(5) الاستنتاج Concluding، ويتضح في إظهار النتائج وصياغتها، وإعطاء الأدلة والأسباب.

(6) التحقق Checking من النتائج في ضوء الأهداف والأساليب المستخدمة، والتحقق من فاعلية الأساليب وخطة الحل بوجه عام.

بينما يصف ستيرنبرج Sternberg مراحل حل المشكلة في ثمان مراحل تسير بشكل دائري، سماها بدائرة حل المشكلة Problem Solving Cycle وتشمل المراحل التالية التعرف على المشكلة، وتحديد المشكلة، وبناء استراتيجية الحل، وتنظيم المعلومات حول

المشكلة، وتجميع مصادر المعلومات، ومراقبة حل المشكلة، وتقييم حل المشكلة، وقدم وبيي ولاكهيد Whimbey & Lochead قائمة بأهم العوامل الشخصية التي تؤثر في تعلم أسلوب حل المشكلات، نلخصها فيما يلي:

أ- الاتجاه الإيجابي Positive Attitude: حيث ان الأشخاص المتميزون عادة ما يكون اقتناعهم وثقتهم قوية بأن المشكلات الأكاديمية يمكن التغلب عليها بالثابرة والتدرج الواعي في التحليل، أما الأشخاص العاديون فسرعان ما يستسلمون بعد أول محاولة فاشلة.

ب- الحرص على الدقة Concern for Accuracy: يتمتع الأشخاص المتميزون في حل المشكلات بدرجة عالية من الحرص على فهم الحقائق والعلاقات التي تنطوي عليها المشكلة، وكثيراً ما يقرأون المشكلة أكثر من مرة ليتأكدوا من فهمها بصورة صحيحة وتامة.

ج- التأمل وتجنب التخمين Avoiding Guessing: يظهر الأشخاص المتميزون ميلاً إلى السير في معالجة المشكلة خطوة خطوة، وبكل حرص من البداية حتى النهاية، بينما الأشخاص العاديون في حل المشكلات يميلون إلى تخطي المقدمات، والتسرع في إعطاء الاستنتاجات، وتخمين الإجابات قبل استكمال جميع الخطوات اللازمة للوصول إلى إجابات دقيقة.

د- تقسيم المشكلة إلى أقسام Breaking the Problem into Parts: يعمل الأشخاص المتميزون في حل المشكلات على تحليل الأفكار المعقدة إلى مكونات أو أفكار أصغر، ثم يبدأون الحل من النقطة الأكثر وضوحاً

هـ- الحيوية والنشاط Activeness in Problem Solving: يظهر الأشخاص المتميزون في حل المشكلات نشاطاً وفاعلية بأشكال عدة تراهم مثلاً يسألون ويحيون أنفسهم بصوت مرتفع، أو يفكرون بصوت مرتفع، وقد يعدون

على أصابعهم، أو يشيرون لأشياء بأقلامهم، وقد يرسمون أو يخططون على الورق وهم يفكرون في جوانب المشكلة .

أشكال الاعتقاد التي تؤثر على تصرفاتنا

1- الاعتقاد فيما تعنيه الأشياء:

ان هذا النوع من الاعتقاد يمثل ما تعنيه الأشياء بالنسبة لنا، وتدل على حالة الشيء، هل هو ذو أهمية بالنسبة لنا أو أنه أن ليس ذو أهمية، إذا غيرت معنى الاعتقاد في شيء فإنه يتغير معنى ذلك الشيء بالنسبة لك.

2- الاعتقاد الخاص بالذات:

هو أقوى الاعتقادات تأثيراً، فكيفية إعتقادك في نفسك يمكن أن تزيد من قوتك وتساعدك على التقدم، ويمكن أن تكون مدمرة وتبعدك عن هدفك، ومن أمثلة الاعتقادات السلبية (أنا لا شيء، أنا فاشل، أنا لا أستحق النجاح، كلما قمت بتجربة جديدة لا أنجح)، ومن أمثلة الاعتقادات الإيجابية (أنا أثق بنفسي، وأثق بقدرتي على النجاح، أنا أم، أخت، ابنه ممتازة).

3- الاعتقاد في الأسباب:

هو يتناول الدافع وراء أي موقف، والسبب وراء حصول هذا الموقف، من الأمثلة على هذه الاعتقادات السلبية (أنا عصبي بسبب الطريقة التي نشأت عليها، أنا عصبي بسبب عصبية أمي وأبي علي، لو أصبحت غنياً فمن الممكن أن أفقد عائلتي).

4- الاعتقاد عن الماضي:

ما حدث لك في الماضي سواء كان إيجابياً أو سلبياً، بمدك مجموعة من التجارب يمكن أن تؤثر في أشكال الاعتقاد السابقة (الذات - الأشياء - الأسباب)، كما أنها تؤثر في السلوك، وتتحكم في تصرفاتك المستقبلية.

5- الإعتقاد في المستقبل:

الأشخاص المتفاءلين يعتقدون، ويؤمنون بأن المستقبل يحتوي على فرص أكثر ومستويات أفضل وحياة أفضل، بينما الأشخاص المتشائمون يرون أن المستقبل ستكون فيه الحياة أصعب، ولا يوجد فيه العديد من الفرص.

6- اجعل حياتك متعة وسعادة:

حيث ان الحياة نعمة، حاول أن تستمتع لوجود هذه النعمة لديك، والإرهاق الذي نعاني منه غالباً ما يكون مصدره الذهن، فالإرهاق الناتج عن مصدر جسدي يحث هو أمر نادر، لذا نلاحظ أن الشخص المحب لعمله والذي يستمتع فيه، يستطيع العمل لوقت طويل دون أن يشعر بالتعب.

وعندما نشكو من الإرهاق والشعور بالتعب، نقول أننا لم نمارس هواياتنا منذ فترة طويلة، عليك أن تعود إلى نفسك وإستمع بوقتك، يقول أحد الحكماء (على الذين يجيدون الهرولة في هذه الحياة أن يبطئوا قليلاً عسى أن تستطيع بعض الأشياء الجميلة اللحاق بهم).

الفصل الثاني

مهارات التواصل مع الذات والآخرين

تعريف فن التواصل مع الآخرين

لقد بدأنا الحديث بالتعريف اللغوي للاتصال، ومن خلاله نستنتج ثلاث نتائج أولية:

- 1- أن الاتصال يحتوي على صلة أي علاقة بينك وبين من تتصل به.
 - 2- أن الاتصال يقتضي البلاغ وهو توصيل ما تريده إلى الآخرين بصورة صحيحة.
 - 3- أن الاتصال يعني الاتحاد وهو الاتفاق والانسجام مع الآخرين.
- كما تقول أخصائية العلاج الشهيرة فرجينيا ساتر، الاتصال هو عملية أخذ وعطاء للمعاني بين شخصين، وتقول أيضاً:
- إن الاتصال باختصار هو إقامة علاقة مع الشخص الآخر.

إن هذه التعريفات جيدة للغاية، إلا أن أفضل تعريف وصلت إليه هو ما ذكره الدكتور عوض القرني في كتابه، حتى لا تكون كلاً، فقال عن الاتصال: سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم، وإقناعهم بما تريد سواء كان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية.

أو هي نشاط إنساني يؤدي إلى التواصل بين البشر، الغرض منه تبادل المعلومات، وهو نشاط ذو طبيعة خاصة؛ لأنه متواصل غير منقطع، لا يمكن إعادته، كما لا يمكن محوه أو عكسه.

دائرة الاتصال

تعالوا نحاول معاً، باستخدام مهارات الاتصال الفعال عن طريق الكتابة، أن نرسم وسيلة إيضاح تساعدنا على تخيل مسارات المعلومات أثناء التواصل مع الآخرين ومعوقاتهما:

1- الأدوات المطلوبة:

ورقة مقاس A4، ومجموعة ألوان، وقلم رصاص.

2- خطوات التنفيذ:

1. ابدأ الرسم باستخدام القلم الرصاص على عرض الورقة، ارسم دائرة في حجم قبضة يدك في الطرف الأيمن من الورقة، ولونها باللون الأزرق مثلاً واكتب بداخلها "أنا".
2. ثم ارسم دائرة مماثلة لها في الحجم في الطرف الأيسر من الورقة ولونها باللون الأحمر، واكتب فيها "هو".
3. الآن ارسم خطاً منحنياً يخرج من قمة الدائرة الزرقاء الخاصة بك ليصل إلى قمة الدائرة الحمراء الخاصة بالآخر، وارسم عليه أسهماً صغيرة تبين اتجاهه من اليمين إلى اليسار، ثم اكتب فوقه بخط واضح: "إرسال".
4. ثم ارسم خطاً منحنياً آخر يخرج من قاعدة دائرة الآخر ليصل إلى قاعدة دائرتك، وارسم عليه أسهماً صغيرة تبين اتجاهه من اليسار إلى اليمين، ثم اكتب تحته بخط واضح: "استقبال".
5. ارسم خطاً متقطعاً مستقيماً يصل بين دائرتك ودائرة الآخر من المنتصف، ارسمه عريضاً في شكل قوالب طوب، ولونها باللون كثيفة لا تحبها، واكتب داخل كل واحدة منها إحدى هذه الكلمات: معوقات، إزعاج، تشويش، ضوضاء، حواجز، سليات.. إلخ.

3- الشكل النهائي:

يكون بيضاوي كبير، في كل طرف منه دائرة ذات لون مختلف، وفي وسطه صف متقطع من قوالب الطوب، يصل بين منتصفَي الدائرتين.

مثال

اكتب على لوحتك عنواناً كبيراً: "دائرة الاتصال":

ان هذه الدائرة المهمة التي نستعملها يومياً مشات المرات دون أن ندري، ببساطة شديدة، كل واحد منا عندما يريد أن يتواصل مع إنسان آخر يكون عنده فكرة معينة أو رسالة message يريد توصيلها له، فيبدأ في تشفير encoding ما يريد قوله إلى اللغة المفهومة بينهما (سواء منطوقة أو غير منطوقة، كالإشارات والنظرات)، ثم يستخدم وسائل اتصال متعددة حتى يرسل هذه الرسالة المشفرة من دائرته إلى دائرة الشخص الآخر (النصف العلوي من الرسم)، وعندما تصل الرسالة المشفرة إلى الآخر فإنه يقوم بعملية فك الشفرة decoding أي فهم الرسالة وتحليلها، ثم يعيد إرسال رد فعل feedback للمرسل في صورة رسالة جديدة (النصف السفلي من الرسم)، وتستمر دائرة الاتصال ما بين إرسال واستقبال، ورد فعل، ثم رد فعل مقابل.. وهكذا إلى ما لا نهاية (نظرياً).

ولكن بالطبع، هذه هي الصورة المثالية، ما يحدث في الواقع أنه في معظم الأحيان توجد "معوقات" أو حواجز تُحدث تشويشاً على عملية الاتصال الفعّال نسميها noise (التي هي قوالب الطوب ذات الألوان الكثيرة).

ومن أهم أمثلة هذه الحواجز: النظرة السلبية المسبقة للآخر، وهو ما يسمى "تولبة" stereotyping أي وضع الناس في قوالب جامدة معدة مسبقاً طبقاً لظروف خاصة تم تعميمها على مجموعة من الناس وإصدار أحكام مسبقة عليهم، مثال: "كل الأسبان مصارعون ثيران" أو "القرويون بسطاء ومن السهل خداعهم" أو المسلمون إرهابيون، مع أن

كل تلك الأفكار غير صحيحة على أرض الواقع، والتعامل من خلالها لا شك يشكل معوقاً للاتصال الفعال.

ما سبق نستفيد عدة نقاط هامة:

1- لو تعاملنا مع الناس من خلال صورة مسبقة لم نكونها بناء على رسائلهم أو ردود أفعالهم الحقيقية، فلا يمكن أن يتم أي نوع من التواصل الفعال؛ لأن هناك تشويشاً على فهمنا، بالضبط، كما لو كنا لا نتحدث نفس اللغة. الصحيح أن نبدأ التواصل في حالة من الحياد، ونجتهد في تفسير ما يرد إلينا من الرسائل على الوجه الصحيح، ثم نرسل رد الفعل تبعاً لذلك.

2- الشكل المثالي لدائرة الاتصال ذو طرفين Two-way communication، كل واحد منها مرسل ومستقبل في الوقت نفسه باستمرار، أما الشكل المتبع في نظم التدريس عندنا فيلغي الجزء السفلي من الرسم (الخاص برد الفعل)، ويصبح نوعاً قاصراً من التواصل غير الفعال يسمى communication One-way، أي اتصال من طرف واحد، وهو غير فعال؛ لأنه يلغي مصدرًا هاماً للمعلومات عن مستوى استيعاب المتلقي واستعداده للمزيد من علمه.

مفهوم الاتصال مع الذات

هو حديث الفرد مع ذاته حول تصورات ومدرجاته عن قدراته ومشاعره واتجاهاته ومعتقداته في المواقف الحياتية المختلفة.

هو نشاط فردي يتم من خلال تواصلك مع ذاتك، أكتب السمات الموجودة في شخصيتك، والتي تحتاج إلى تعديل، والسمات غير الموجودة في شخصيتك وتحتاج إلى إضافتها، بالإضافة إلى السمات الموجودة في شخصيتك وتحتاج إلى التخلص منها.

طرق الاتصال مع الذات

- يستخدم الفرد مجموعة من الطرق لكي يتواصل مع ذاته، ومن أهم هذه الطرق:
- 1- الحديث مع الذات: يظهر الحديث مع الذات عند كل فرد، وقد يكون إيجابياً أو سلبياً؛ فالحديث الذاتي الإيجابي يعود بالفائدة على أداء الفرد في تواصله مع الآخرين، والحديث الذاتي السلبي يؤثر سلباً على أداء الفرد في تواصله مع الآخرين، وهو نشاط فردي، تخيل موقفاً تتحدث فيه مع ذاتك سواء كان الحديث إيجابياً أم سلبياً، ثم أذكر النتائج المترتبة على ذلك.
 - 2- مراجعة الذات: يقوم الفرد في هذه الطريقة بمراجعة أداؤه ومواقفه وخطئه من أجل تعديلها أو الإحجام عنها أو الاستمرار فيها، وينبغي على الفرد مراجعة ذاته ليعرف مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، ومعرفة أسباب النجاح أو الفشل، وقد تأخذ مراجعة، وتقييم الذات عدة أشكال منها:
 - أ- لوم الذات: يهدف إلى تأنيب الذات بشكل متكرر بسبب القيام بفعل ما، وهذا التأنيب يترك أثراً سلبياً في نفس الفرد وفي تواصله مع الآخرين، بدلاً من الاستفادة من الخطأ وإيجاد الحلول المناسبة له.
 - ب- نقد الذات: يهدف إلى الكشف عن مواطن القوة والضعف لدى الفرد أثناء وبعد القيام بعمل معين، وذلك من أجل تلافي الأخطاء في المرات القادمة، مما يؤثر إيجاباً في تواصل الفرد مع ذاته والآخرين من حوله.
 - 3- تعزيز الذات: ويهدف إلى تحفيز الفرد لذاته للقيام بعمل معين والاستمرار فيه، وذلك من خلال متابعة عمله وتشجيع نفسه، كأن يقول: أنا أقوم بعمل رائع ويجب الاستمرار فيه لكي أحقق شيئاً ابداعياً، وهذا يساعد في تواصل الفرد الإيجابي مع ذاته ومع الآخرين.

4- تقدير الذات: يهدف إلى احترام الفرد لذاته من خلال تقديره لقدراته وإمكاناته ومهاراته، ويعتقد بأنها ذات قيمة ويجب تقديرها، الأمر الذي يعكس قبوله لذاته.

نشاط فردي

أذكر مواقف من واقع حياتك إلى يومية قمت فيها بمراجعة ذاتك وتعزيزها وتقديرها، وفقاً للجدول الآتي:

الطريقة	الموقف
لوم الذات	
نقد الذات	
تعزيز الذات	
تقدير الذات	

معرفة النفس البشرية

يختلف الأفراد في مقدار ما يعرفونه عن ذواتهم، ومقدار ما يفصحون به عن ذواتهم للآخرين، وفي هذا الصدد توصل عالم النفس (جوزيف لوفت) و (هاري المنجهم) إلى تصميم نموذج أطلقا عليه إسم نافذة (جوهاري)، قاما فيه بتقسيم الذات البشرية إلى أربع مناطق أساسية، يوضحها الشكل الآتي:

معرفة الآخرين بالفرد		نافذة (جوهاري)	
لا يعرفون	يعرفون		
منطقة الأسرار	المنطقة المكشوفة	معرفة الفرد	بذاته
المنطقة المجهولة	المنطقة العمياء	لا يعرف	

1- المنطقة المكشوفة (المرئية): وهي المعلومات التي يعرفها الفرد عن نفسه، ويعرفها الآخرون عنه.

مثال توضيحي: عبد العزيز طالب جامعي متفوق في مهارات الحاسب، وزملائه يستعينون به لحل المسائل الصعبة، وهو يعرف بأنه متفوق في ذلك.

2- المنطقة العمياء: وهي المعلومات التي لا يعرفها الفرد عن نفسه، ويعرفها الآخرون عنه.

مثال توضيحي: رسم طالب لوحة تمثل غروب الشمس، وهو يرى أنها عادية، لكن المعلم أعجب بها واختارها للمشاركة في إحدى المسابقات الفنية، وفازت اللوحة في المسابقة.

3- منطقة الأسرار: وهي المعلومات التي يعرفها الفرد عن نفسه، ويتعمد إخفاءها عن الآخرين؛ أي لا يعرفها الآخرون عنه.

4- المنطقة المجهولة: وهي المعلومات التي لا يعرفها الفرد عن نفسه، ولا يعرفها الآخرون عنه.

مثال توضيحي: ماجد شخص منطو على نفسه، ولا يحب مخالطة الآخرين، فلا هو يعرف سبب ذلك ولا والده أيضاً، لذا قرر والده عرضه على أخصائي نفسي.

نشاط تعاوني

الإفصاح عن الذات يساعد على توثيق العلاقة مع الآخرين، إلا أن الإفصاح غير المناسب يمكن أن يسيء إلى تلك العلاقة، وتعاون مع زملائك في المجموعة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما الآثار الناتجة عن الإفصاح من طرف واحد؟
- لمن نفصح عن ذواتنا؟
- ما الحدود التي يمكن أن تصل إليها درجة إفصاحنا عن ذواتنا للآخرين؟
- ما الآثار الناتجة عن إفصاحنا بمعلومات خاصة لأناس لا تربطنا بهم علاقة وطيدة؟

السيطرة على الغضب

مفهوم الغضب

لقد اختلف العلماء على تعريف الغضب، فقد عرفه البعض على أنه ثورة في النفس تحملها على الرغبة في الانتقام. وعرفه البعض الآخر على أنه حالة نفسية انفعالية تصيب الإنسان، ومن هنا فإن الغضب حالة تؤدي بصاحبها إلى الانفعال، وعدم القدرة على التحكم في أقواله وأفعاله.

وقد ورد في القرآن الكريم والسنة النبوية عدداً من الآيات والأحاديث الدالة على أنه من صفات المؤمنين السيطرة على غضبهم، ومنها:

- قال تعالى: ﴿ الَّذِينَ يُؤْتُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكُنُوفِ الْمَحْظُوعَةِ وَالْمَافِئَةِ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (سورة آل عمران، 134).

- وقال تعالى: ﴿ وَلَا تَسْتَوِ الْكَاسَّةُ وَلَا السَّيِّئَةُ أَدْفَعُ بِالْقِيَمَةِ إِذَا الْإِلَهِي يَمْنَعُ وَيَنْتَهُ عَدَاوَةً كَانَتْ وَلِيَّ حَمِيمٍ ﴾ (سورة فصلت، 34).

- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب (صحيح البخاري)، ومعنى الصرعة الذي يصرع الناس بقوته.

يجب أن يكون سلوكنا واعياً لحظة الغضب وبعيداً عن ردة الفعل الغاضبة، وذلك من أجل السيطرة على غضبنا وغضب الآخرين الموجه نحونا من خلال:

- الحديث الإيجابي مع الذات.
- تجاهل المثيرات المسببة للغضب.
- الابتعاد عن الشكوك المثيرة للغضب والبعيدة عن الأدلة.
- مقابلة السيئة بالحسنة واللجوء إلى تهدئة النفس وضبطها.
- لا تدع الآخرين ينجحون في استارتك والوصول بك إلى مرحلة اللاوعي.
- تقدير الظروف والحالة النفسية للشخص الغاضب.
- أن نضع نصب أعيننا الآثار السلبية الناجمة عن الغضب.
- نشاط تعاوني: بالتعاون مع زملائك في المجموعة أجب عن الأسئلة الآتية:
- ما الذي يجعلنا نغضب؟

- ماذا تقترح لتخفيف حدة غضبك وغضب الآخرين الموجه نحوك؟

عناصر رئيسية للاتصال

1. المرسل.
2. المستقبل.
3. الرسالة.

أولاً: المرسل:

هو الشخص الذي يحمل معلومات أو رسالة معينة يريد إن يوصلها إلى الآخرين، ويختار أفضل السبل للنقل هذه الرسالة حتى تكون مؤثرة أكثر.

ثانياً: المستقبل:

هو الشخص الذي يستقبل الرسالة، وحتى تكون عملية الاتصال ناجحة ومؤثرة لا بد من توافر شروط النجاح في كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة، ومن الجدير بالذكر أن عملية الاتصال تمر وفق خطوات محددة لا تتم أي عملية اتصال بدونها نذكر هذه الخطوات بإيجاز.

ثالثاً: الرسالة:

يخضع اختيار الرموز التي تشكل الرسالة لقواعد فنية ودلالية ونفسية، لكي يصبح لهذه الرسالة أقصى قدر من الفاعلية والتأثير إذا ما صادفت ظروفًا ملائمة عند المستقبل، وفي موقف الاتصالي بصفة عامة:

أولاً: القواعد الفنية technical:

تعتمد القواعد الفنية للرسالة على الدقة التي يتم بها نقل الرموز من المرسل إلى المستقبل هذه الرموز قد تكون كلمات مكتوبة أو منطوقة أو صور... الخ.

صفات قواعد الفنية

- (1) الانقراطية.
- (2) الانسيابية.
- (3) الرشاقة.
- (4) الوضوح.
- (5) التلوين.

أولاً: الانقراطية:

يقصد بها نفاذ كلمات الرسالة إلى عقل المستقبل بسرعة وبسهولة، مع القدرة على تذكر محتواها إذا دعت الضرورة، ومن عوامل هذه الصفة فليش roudolf flesch:

1. طول الكلمة الكلمات السهلة الرشيقة.
2. طول الجملة.
3. الإشارات الشخصية.

ان استخدام الكلمة ذات المقطع الواحد في معظم أجزاء الرسالة والابتعاد عن الجمل المركبة، مع الاعتماد على الإشارات الشخصية ، كالأسماء والألقاب والضمائر والكلمات التي تشير إلى القرابة، بالإضافة إلى استخدام صيغة المحادثة، وما تتميز به من ضيق التعجب والأمر والجمل الناقصة الشرطية.

ثانياً: الأنسيابية:

حينما تتداعي الأفكار في الرسالة في انسياب طبيعي فأن القارئ لا يستطيع إن يترك الرسالة هذه دون إن يصل إلى نهايتها، بينما يتبعد الفرد عن الرسالة بمجرد إن يشعر بفجوة بين أجزائها أو بعدم الترابط بين الأفكار التي تتضمنها

ثالثاً: الرشاقة 'مباشر':

المقصود بها إن يمس المرسل موضوعه مسا مباشراً محدداً، وإن يصل إلى هذه النقاط من اقصر طريق، فلا غموض، ولا معاني مشكوك في صحتها.

رابعاً: الوضوح:

تساهم كل صفة من الصفات الثلاث السابقة في إضفاء صفة الوضوح على الرسالة، مما يساعد على فهمها، ولكي يتحقق الوضوح، فلا بد من توافر الصفات التالية:

- استخدام الكلمات ذات المعنى الواضح المحدد.
- استخدام النقاط فهذا يساعد على سرعة الفهم والإلمام بمحتويات الرسالة، بالإضافة يؤدي إلى القدرة على تذكر عناصر الرسالة .
- استخدام المقارنات التي تساعد على الوضوح، فالأشياء تتميز بأضدادها.
- تأكيد المعنى بكلمات أخرى، فالتكرار هنا يساعد على الوضوح بالإضافة إلى تأكيد المعنى.
- تقديم الأمثلة التي توضح المعنى للمرسل.

خامساً: التلوين:

إن الأسلوب الذي يسير على وتيرة واحدة يبعث على الملل، تجعل المستقبل ينصرف عن متابعتك بينما تضيفي الحركة والتنوع الحياة على الأسلوب تجعل المستقبل ينجذب إليه تنوع في الجمل الاسمية والفعلية والأسئلة والنداء واستخدام الأمر.

ثانياً: القواعد الدلالية semantic:

تؤدي الرسالة الاستجابة التي يهدف إليها المرسل حينما تتوافر فيها العوامل التالية:

1. إن تجذب انتباه المستقبل.
2. أن تستخدم رموزاً تؤدي معنى واحد عند المستقبل.
3. إن تثير الرسالة احتياجات محددة عند المستقبل، وتقتراح وسائل إشباعها.
4. إن يكون الوقت مناسب للرسالة.

ثالثاً: القواعد النفسية:

درس سقراط الخطابة وأسسها على الجدل والبرهان وبنائها على التحليل النفسي، مما أوجب على المرسل أن يتعرف على نفسية المستقبل لتكون الرسالة مناسبة وملائمة.

أسس القواعد النفسية:

1. الهجوم الجاني والهجوم المباشر:
2. عرض الجانين المؤيد والمعارض:
3. ضرورة الاعتراف بالأراء المعارضة والرد عليها
4. استخدام استمالات تعتمد على التخويف الشديد أو المعتدل أو البسيط.
5. الاستمالات العاطفية:
6. كما تشير بعض الدراسات إن الرسائل التي تحتوى على استمالات عاطفية أكثر فاعلية من الرسائل التي تعتمد على الحجج المنطقية وحدها.

بيئة الاتصال

- 1- اجتماع عمل.
- 2- محادثة مع صديق.
- 3- مهمة تعليم.
- 4- جلسة تدريب.
- 5- جلسة خاصة مع بعض الزملاء.
- 6- لقاء عام.
- 7- الخ.

شروط النجاح الاتصال

- 1- وجود رغبة وحافز لدى المرسل، وهذا يستدعي أن يكون له هدف واضح.
- 2- تحديد صيغة الرسالة، ولا بد أثناء ذلك من توقع رد فعل المستقبل: والرسالة الناجحة هي التي تجيب على خمس أسئلة:
 - أ- ماذا أريد من هذه الرسالة؟
 - ب- متى أريد ذلك؟.
 - ج- أين أريده؟
 - د- كيف أريد أن يتحقق؟
 - هـ- لماذا أنا أريده؟.
- 3- إنجاز الرسالة فعلاً وتنفيذها على أرض الواقع.

4- استقبال المرسل إليه لرسالتك.

5- رد فعل المستقبل أو المرسل إليه تجاه رسالتك وهو الهدف الذي تسعى لبلوغه والوصول إليه.

إذن تستخلص مما مضى أن الاتصال حتى يكون ناجحاً لا بد من ركنين أساسيين:

1- إقامة علاقات قوية مع الآخرين والتوافق معهم.

2- نقل المعلومات والأفكار إلى الآخرين والتأثير فيهم بما تريد.

الصفات التي يجب ان تتوافر في الشخص حتى يكون الاتصال ناجح

- قبل الالتحاق بأي شركة أو مؤسسة لا بد أن يكون لديك صفات تؤهلك للالتحاق بها.

- في هذا المقال نذكر لك مجموعة من الصفات تؤهلك لتكون ممتازاً في عملية الاتصال مع الآخرين، وكلما تحققت هذه الصفات في نفسك بصورة أكبر، كلما كنت أنجح في الاتصال مع الآخرين:

الصفة الأولى: الصدق والأمانة:

كان رسول الله صلى الله عليه وسلم مبلغاً في قومه بالصادق الأمين والصفة الأساسية التي تصف بها أي نبي ورسول هي الصدق والأمانة، بل روي الإمام أحمد أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: 'يطيع المؤمن على الخلال كلها إلا على الخيانة والكذب، وسئل رسول الله صلى الله عليه وسلم: أيكون المؤمن جبائلاً؟ قال: نعم، قيل له: أيكون المؤمن بخيلاً؟ قال: نعم. قيل له: أيكون المؤمن كذاباً؟ قال: لا، ولماذا بدأنا أول الصفات المؤهلة بالصدق والأمانة؟

إن الصدق والأمانة بمثابة الأساس الذي سنؤسس عليه عملية الاتصال مع الآخرين بأكملها، ومنذ الآن إلى نهاية هذا الباب تذكر دائماً الصدق والأمانة، وأن أي

شيء ستفعله في اتصالاتك مع الناس عليك بداية أن تكون صادقاً معهم أميناً لهم.

فحينما نتكلم عن التقدير مثلاً تقديرك للشخص الآخر عليك أن تكون صادقاً في تقديرك له وفي الصفات الحميدة فيه، لا كما يظن البعض أن التقدير يعني عبارات مدح جوفاء وتملق ليس له علاقة بالحقيقة، وكذلك كن أميناً في تقديرك تقدر الشخص وتثني عليه بما ينفعه ويعطيه الثقة في نفسه، فلا تسرف مثلاً في الثناء والمدح حتى يصاب الشخص بالعجب والغرور.

الصفة الثانية: العدل:

ان العدل مأخوذ من العِدلة، وهي إحدى شقى حمل البعير، فالعدالة هي تعادل شقى حمل البعير وتوازنها، لذا فالعادل هو الذي عدل في حكمه وسوى بين طرفي القضية.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: 'إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن عز وجل وكلتا يديه يمين الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا، فحتى تنفذ أمر الله وتفوز بمنابر من نور عليك أن تحقق العدل في اتصالاتك مع الناس، وكما ذكرنا فإن العدل موازنة بين طرفين وهكذا فإن اتصالاتك مع الناس يجب أن يكون متوازناً بين طرفين وهما:

طرف السلبية × طرف العدوانية

فالشخص السلبي هو الذي يقسم نفسه على أنها أقل أهمية من الآخرين ويتنازلوا عن حقوقهم وأرائهم ومشاعرهم دائماً أمام حقوق الآخرين.

أما الشخص العدوانى فهو على العكس تماماً فهو يقيم نفسه على أنها أكثر أهمية من الآخرين ودائماً ما يستبد برأيه وحقوقه ومشاعره على حساب حقوق الآخرين.

أما الشخص العادل فهو: أن تدرك أن احتياجاتك وحقوقك وأرائك ومشاركك

ليست أقل أو أكثر أهمية من تلك التي تخص الآخرين، وأنها تتساوى معها في الأهمية، ولذا ففي ظلال العدل فانت تطالب بحقوقك واحتياجاتك، وتعبّر عن آرائك ومشاركك في قوة ووضوح وفي الوقت ذاته تحرّم وجهة نظر الآخرين وتستمع إليها وتتقبلها.

وهذا يضمن لك أنك لن تخرج من المواقف، وأنت تشعر بعدم الارتياح من نفسك أو تترك الآخرين يشعرون بعدم الارتياح.

حتى تحقق العدل في تعاملك مع الناس اتبع الخطوات الآتية:

- 1- قرر ما تريد.
- 2- وضح هذا بصورة واضحة.
- 3- فكر في أكبر عدد ممكن من طرق التعبير عن قرارك على قدر استطاعتك.
- 4- أنصت إلى الآخرين واحترم آرائهم.
- 5- تقبل النقد من الآخرين وناقشه، وعند انتقادهم انتقد أعمالهم لا شخصيتهم.
- 6- لا تتردد في قول 'لا' إذا ما احتجت إليها.

الإمام علي رضي الله عنه يضرب لنا مثلاً في العدل:

فقد سقط منه درعه في معركة صفين فبينما يمشي في سوق الكوفة يمر أمام يهودي يعرض درعه للبيع فقال لليهودي هذه درعي [يعبر عن حقوقه في قوة ووضوح] فقال اليهودي بل هي درعي وأمامك القضاء [يعبر عن حقه أيضاً] فيذهب الإمام علي للقاضي شريح ويقف هو واليهودي أمام شريح القاضي.

فقال شريح: البينة على من ادعى. فقال علي: إن الدرع درعي وعلامتها كيت وكيت. وهذا الحسن بن علي شاهدي على ذلك [يستخدم أكبر قدر من طرق التعبير عن رأيه] فيقول شريح يا أمير المؤمنين إني أعلم أنك صادق ولكن ليس عندك بينة وشهادة الحسن لا تنفعك لأنه ابنك وقد حكمنا بالدرع لليهودي [يحترم الإمام علي النقد ويقدر

وجهة نظر الآخرين]. ومن خلال هذا الموقف الرائع في العدل وفي الاتصال الصحيح يدرك اليهودي أن هذا هو دين الحق فيقول: 'والله إن هذا الدين الذي تحتكمون إليه هو الحق الناموس الذي أنزل على موسى وأنه لدين حق ألا إن الدرع درع أمير المؤمنين، وأنا أشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله.

الصفة الثالثة: الرحمة:

يقول تعالى: في كتابه لنبيه صلى الله عليه وسلم ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾ [الأنبياء: 107].

ويقول النبي صلى الله عليه وسلم: 'الراحمون يرحمهم الرحمن، ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء ويقول أيضاً عليه الصلاة والسلام: 'إنما يرحم الله من عباده الرحماء'.

والرحمة هي بلسم العلاقات مع الآخرين، وروح الاتصال الصحيح وبدونها تصبح الحياة جافة جداً وتفقد قيمتها، ولا يصبح للاتصال معنى ولا روح.

وهي أساس مهم جداً في اتصالاتك وعلاقاتك الرحمة، أن تشعر بالآخرين وتحب الخير لهم وتقدر مشاعرهم وترى أحوالهم وظروفهم وبالرحمة يلتف الناس حولك ويحبونك ولا يملون من الجلوس معك والحديث إليك. قال تعالى في كتابه الكريم: ﴿فِيمَا رَحَمْتُمْ مِّنْ أَلْوَيْتَ لَهُمْ وَكَوْنَتْ فِتْنًا عَظِيمًا الْقُلُوبَ لَا تَقْضُوا مِن حَوَالِكُمْ شَيْئًا وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: 159].

لقد وصلت هذه الصفة إلى ذروتها في شخص رسول الله صلى الله عليه وسلم فكان أرحم نبي بأمنته وأرحم أب بأبنائه، وأرحم زوج بأزواجه، وأرحم قائد بجنوده، وها هي زينب بنت محمد صلى الله عليه وسلم ترسل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم أن ابنها يحتضر وتطلب منه أن يأتي إليها، فيقول رسول الله صلى الله عليه وسلم أرسل إليها

أن الله ما أعطى والله ما أخذ وكل شيء عنده بمقدار.

فقلت أقسمت عليك أن تأتي فأتى النبي صلى الله عليه وسلم وأخذ الصبي بين يديه ولنفسه صوت قعقة فبكى النبي صلى الله عليه وسلم ومعه سعد بن معاذ فقال أتبكي يا رسول الله؟ قال: نعم يا سعد هذه رحمة يجعلها الله في قلوب عباده.

وحتى الجنة يا أخي الجنة رحمة، جاء في الحديث أن الله يقول للجنة: 'أنت رحمتي أرحم بك من أشياء من عبادي' ولا دخول الجنة ولا تنعم إلا برحمة الله تعالى، وإن البشرية اليوم تعيش في مأساة عظيمة حروب وكوارث ومؤامرات وخيانات ويعاني ملايين النساء والأطفال والشيوخ والرجال من الظلم والقهر وقلة الأمان والخيانة والمكر والخداع، ولذا فاتصافك بالرحمة أيها القارئ العزيز ليس مفيداً لك، ولا للمحيط الضيق الذي تعيش فيه فحسب بل هو مفيد للبشرية المنهكة المتعبة جمعاء

الصفة الرابعة: التواضع:

قال تعالى في كتابه الكريم: ﴿تِلْكَ الْأَذَارُ الْآخِرَةُ الَّتِي لَا يَرِيثُونَ طُغْرًا فِي الْأَرْضِ وَلَا فِسَادًا وَالْعِزَّةُ لِلْمُتَّقِينَ﴾ [القصص: 83].

وقال صلى الله عليه وسلم: 'وما تواضع أحد لله إلا رفعه الله'، والتواضع أساس هام جداً في اتصالك مع الآخرين فالشخص المتكبر مهما تعلم من فنون الاتصال والتعامل مع الآخرين لن يصل إلى اتصال ناجح حقيقي، وذلك لأن تكبره سيظل حاجزاً منيعاً بينه وبين الناس.

إن الكبر بمثابة الجدار العازل يعزل صاحبه عن الاتصال بالعالم الخارجي فهو يمنعك من الاتصال بالله قال تعالى في الحديث القدسي: 'الكبرياء روائي والعظمة إزاري فمن نازعني واحداً منهما ألقته في النار ولا أبالي'، ومنعك من الاتصال بالجنة ودخولها: 'لا يدخل الجنة من كان في قلبه مثقال ذرة من كبر'، ولك أن تتأمل يا أخي رجل فقد

الاتصال بالله وبالجنة وبالناس ماذا ستكون قيمته ووزنه في هذه الحياة الدنيا؟
لا شيء.

ومرة أخرى نجد الرسول صلى الله عليه وسلم يضرب لنا المثل في التواضع فقد روي الإمام البخاري عن أنس رضي الله عنه قال: 'إن كانت الأمة من إماء المدينة لتأخذ بيد رسول الله صلى الله عليه وسلم فتنتلق به حيث شاءت' فكن متواضعاً إلفاً محبباً سهلاً مع الناس.

الصفة الخامسة: الحلم والأناة والرفق:

تحتاج إلى هذه الصفات كثيراً في اتصالك مع الناس فإنه من المعلوم بالضرورة أن الكمال لله وحده عز وجل، وأن النقص من طبيعة البشر لذا ينبغي أن نتوقع الخطأ والزلل من الآخرين، فعليك أن تكون حكيماً مع الناس كاظماً لغيبك رفيقاً بهم مقدراً طبيعة النقص في تكوينهم، وإن لم تفعل ذلك وسرت وراء غضبك فقد تنصرم أو اصر الأخوة والمحبة ويدب الشقاق والنزاع والخلاف، قال تعالى: ﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَتَزَوَّاهُ فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ﴾ [الأنفال:46].

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم مخاطباً أشج عبد القيس: 'إن فيك خصلتين يجبهما الله الحلم والأناة'.

ولم لا تتصف بالرفق وقد قال صلى الله عليه وسلم: 'إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف وما يعطي على ما سواه' وقال أيضاً صلى الله عليه وسلم: 'إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ولا ينزع من شيء إلا شانه'.

الصفة السادسة: قبول الآخرين على ما هم عليه الآن:

وهي تقبل الآخرين بكل ما هم فيه الآن بسلوكهم وصفاتهم وأخلاقهم وأفكارهم ومشاعرهم، تقبل ذلك لأن هذا هو الواقع ونحن لا نعي بالتقبل أنك توافق على كل

أفكارهم أو اعتقاداتهم أو مشاعرهم، فإنك ستجد في العالم حولك أصناف شتى من الناس ستجد المسلم والكافر والمؤمن والفاسق، والأمين والخائن، والصادق والعدو، والعصامي والعظامي، والصادق والكاذب، والمتواضع والمتكبر إلى غير ذلك من المتناقضات، وإنما أقصد تقبل كل هؤلاء لتقيم علاقات معهم وتتصل بهم، وتعامل معهم بأسلوب صحيح فهذا تستفيد منه، وهذا تصلحه وهذا تحجم عن شره وهذا تغيره.

مثال على ذلك:

أن هناك شاب في العشرين من عمره قرر أن يغير العالم كله خلال عشرين سنة، وبعد عشرين سنة وحينما صار في الأربعين من عمره وجد صعوبة شديدة في ذلك، وأنه لم يستطع أن يغير العالم فقرر أن يغير بلده خلال عشرين عاماً، وبعد عشرين عاماً وحينما صار في الستين من عمره وجد أنه لم يصنع شيئاً، فقرر أن يغير من مدينته خلال عشرين عاماً، وبعد عشرين عاماً، وحينما صار في الثمانين من عمره، قرر أن يغير من أسرته وبعد عشرين عاماً وحينما صار في المائة من عمره، ووجد أنه لم يغير شيئاً اكتشف أخيراً الحقيقة المرة.

مبادئ الاتصال الأساسية

المبدأ الأول: الاتصال يقوم على فهم الآخرين والتألف معهم:

دعنا نساعدك بداية أخي في فهم أنماط الناس من جهة استقبالهم للمعلومات والتعبير عن آرائهم، فمن هذه الجهة يقسم الناس إلى ثلاثة أقسام:

1- البصري:

هذا الشخص يرى العالم حوله من خلال الصور والرؤية بالعين حتى أنه عند الحديث عن المعاني المجردة يحولها إلى صور مشاهدة فهو يركز أغلب انتباهه على صور وألوان التجربة، وعندما يصف حادثة معينة يصفها من خلال الصور، وتجد عباراته أكثر

فيها: أرى - أنظر - يظهر - مشهد - وضوح - لمعان - ملاحظة - مراقبة - منظر - ألوان - ظلام - ظلال - شروق.

ان هذا الشخص تجده سريعاً في حركته سريعاً في كلامه في أكله، حياته على نمط سريع، وذلك بسبب تأثيره بالنمط الصوري القائم على الصور المتلاحقة والضوء.

2- السمعى:

هذا الشخص الحاسة الغالبة عليه في استقبال المعلومات، وفي رؤية العالم من حوله هو السمع، هذا الشخص يحب الاستماع كثيراً وله مقدرة فائقة على الاستماع دون مقاطعة ويهتم كثيراً باختيار الألفاظ والعبارات وتجد كلامه بطيئاً، ويركز على نبرات صوته عند الكلام كما أنه يميل للمعاني التجريدية النظرية كثيراً.

وتجد عباراته يكثر فيها: اسمع - انصت - إصغاء - صوت - رنين - لهجة - ازعاج - صياح - همس - ثرثرة - سهيل - زئير - رعد.

ان الشخص السمعى يتأنى في اتخاذ القرار ويجمع أكبر قدر من المعلومات قبل اتخاذها، ويقلل إلى أدنى درجة مستوى المخاطرة، فهو رجل قرار حذر

3- الحسى:

هذا الشخص ينصب اهتمامه الرئيسي على الشعور والأحاسيس، وإذا حكى لك عن تجربة معينة سيحكى لك من خلال ما شعر به وما أحس به، ولذلك فإن قراراته مبنية على المشاعر والعواطف المستتبطة من التجربة.

هذا الشخص تجد كلامه أكثر بطناً من سابقه ويستشعر ثقل المسؤولية أكثر من غيره ولذلك يتفعل للمبادئ ويندفع للعمل لها وتجد عباراته يكثر فيها:

شعور - إحساس - لمس - إمساك - حار - بارد - ضغط - شدة - ألم - حزن - سرور - ثقل - جرح - ضيق.

وهكذا إذا فهمت شخصية الآخر، وحددت نمط إدراكه، فإن هذا سيساعدك كثيراً في تحقيق التألف معه.

اختبار توضيحي.

اعرف شخصيتك

ها هو اختبار مكون من عشرة أسئلة لتعرف على شخصيتك:

1- ما الذي يؤثر في قرارك بشراء كتاب؟

أ- لون الغلاف والصورة داخل الكتاب.

ب- عنوان الكتاب ومحتواه.

ج- نوعية الورق وإحساس لمسه.

2- ما الذي تفضله حينما يشرح لك أحد فكرة جديدة:

أ- مشاهدة الصورة الإجمالية.

ب- مناقشة الفكرة مع الشخص المعني ومع أشخاص آخرين والتفكير فيها.

ج- الشعور بالفكرة.

4- ما الذي يحدث حينما يواجهك تحد:

أ- ترى وتتخيل النواحي المختلفة لهذا التحدي.

ب- تتبادل الآراء حول الحلول البديلة والخيارات.

ج- تقرر وفقاً لمشاعرك.

4- في اجتماع عمل ما هو التصرف الذي تميل إليه:

أ- مراقبة وجهات النظر ثم إبداء وجهة نظرك الخاصة.

ج- الشعور بالمنافسة ثم إبداء رأيك.

5- إذا احتجت إلى معلومات محددة ما الذي تتوقع حدوثه:

١- تنقب بنفسك للإطلاع على آراء مختلفة.

ب- تستمع إلى أفكار الخبراء.

ج- تستعين بخبرة ومعرفة أفراد آخرين.

6- في حالة اختلافك مع شخص آخر ماذا تفعل عادة:

أ- تركّز على بلاغ الشخص الآخر.

ب- تصغى باهتمام دون مقاطعة.

ج- تحاور بما يقصده الشخص الآخر.

7- خلال مؤتمر أو ندوة ما هو دافعك الأول:

أ- النظر إلى الصورة الإجمالية وتقييم الأشياء البصرية.

ب- الإصغاء لكل كلمة في البلاغ.

ج- الشعور بمعنى البلاغ.

8- ما هو الشيء الذي تبحث عنه في علاقة إنسانية؟

أ- الشخص الآخر وهو في أحسن أحواله.

ب- كلمات دعم وتأيد من قبل الشخص الآخر.

ج- الشعور بالحب والتقدير من قبل الشخص الآخر.

9- ما الذي تبحث عنه لدى شرائك سيارة جديدة:

أ- الأجهزة البارزة المميزة، مثل تكييف الهواء والنوافذ الكهربائية والمقاعد الجلدية.

ب- كافة التفاصيل التي يزودك بها البائع.

ج- قيادتها دون تأخير بغية الشعور بالتحكم فيها والسيطرة عليها.

10- عند سفرك على متن طائرة ما الذي تبحث عنه:

أ - مقعد بالقرب من النافذة.

ب - مقعد بقرب الجناح لكونه أقل إزعاجاً للآخرين.

ج- مقعد وسط يجعلك تشعر بقدر أكبر من الطمأنينة.

المجموع الكلي [أ] [ب] [ج]

- إذا حصلت في [أ] على أعلى مجموع للنقاط فأنت بصري.

- إذا حصلت في [ب] على أعلى مجموع للنقاط فأنت سمعي.

- إذا حصلت في [ج] على أعلى مجموع للنقاط فأنت حسي.

لا حظ أين يقع المجموع الثاني للنقاط المسجلة، فهو يمثل النمط الإدراكي الثاني، والثالث طبعاً يكون أدنى مجموع قد حصلت عليه.

وبعد أن فهمت أخى القارئ أنماط الناس فيتطرق حديثنا إلى طرق تحقيق الألفة مع الشخص الآخر، فإذا كنت في اجتماع مثلاً أو في لقاء مع شخص، وتريد تحقيق الألفة مع الشخص المقابل فأمامك خطوتين:

الخطوة الأولى: المجازاة:

ان المجازات أن تجعل سلوكك الخارجي يتوافق مع سلوك الشخص الخارجي، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

1- حاول أن تجعل تنفسك متوافقاً مع الشخص الآخر وقد يكون هذا غير مريح بالنسبة لك ولكن تزامن التنفس يعني تأسيس الألفة.

2- حاول أن تجعل صوتك متوافقاً مع صوت الآخر من حيث السرعة - النبرة - الشدة، وسوف يساعد فهمك لطبيعة الشخصية علي تحديد الصوت المناسب لها.

3- حاول أن تجعل حركاتك متوافقة مع حركة الآخر حركة اليدين والرجلين والرأس.

4- حاول أن تجعل تعبيرات الجسم متوافقة مثل طريقة الجلوس - وضع اليد على الخد - وضع اليدين على بعضهما - تشبيك الأصابع، لاحظ ماذا يفعل المقابل وافعل مثله.

5- تكلم مع الشخص المقابل بالأسلوب الأقرب إلى شخصيته فإذا كان شخصاً بصرياً ركز على تصوير الكلام له وضرب الأمثلة الواضحة، وأما إن كان شخصاً سمعياً ركز على نبرة صوتك وشرح الوضع بالتفصيل وشجع المناقشة بطرح أسئلة صريحة وحاول أن تركز على المعاني والألفاظ الدقيقة، وإذا كنت مع شخص حسي اجعله يشعر بما تقوله وتفاعل مع الكلام.

الخطوة الثانية: القيادة:

تولد المجازاة التآزر والاتصال القوي، أما الآن وفي هذه الخطوة آن لك أن تقود الشخص الآخر بعدما حصل هذا الاتصال وهذا التآزر، هيا! خذ الآن بزمام المبادرة! قم بتغيير مقصود في سلوكك، وستجد أن المقابل يجاريك بدوره أو يتبعك، إذا حدث ذلك فإن هذا الشخص يتبع قيادتك ولديك علاقة اتصال ممتازة، الآن في هذه اللحظة تستطيع قيادته نحو النتيجة المرغوبة مثل أن تقنعه بما تريد أو تدفعه نحو عمل أو سلوك معين.

هذا هو المبدأ الأول نلخصه في الخطوات التالية:

- 1- فهم شخصية الشخص الآخر هل هو بصري أم سمعي أم حسي؟
- 2- حقق التألف والتأزر من خلال مجازة سلوك الشخص الآخر.
- 3- بعد الاطمئنان على تحقيق التألف قم بقيادة الشخص الآخر نحو ما تريد وتأكد من ذلك من خلال تغيير سلوكك وملاحظة رد فعل الشخص الآخر.

المبدأ الثاني: ثلاثية الاتصال:

يعتقد بعض الناس أنه حتى يؤثر على الآخرين ويتصل بهم اتصالاً جيداً فسيتركز على الكلمات المؤثرة ويرتبها بنظام معين على حسب شخصية الآخر، وبذلك قد أتم عملية الاتصال، والواقع أنه بذلك قد حصل 7٪ فقط من عملية الاتصال.

فقد أجريت دراسات في بريطانيا في عام 1970م حول تأثير الكلام على الآخرين فوجدوا نسبة التأثير في الآخرين أتت على الوجه التالي:

- الكلمات والعبارات 7٪ من التأثير.
- نبرات الصوت 38٪ من التأثير.
- تعبيرات الجسم الأخرى من عيون ووجه وأيدي وجسم 55٪ من التأثير، وعلى الرغم من هذه النسبة الضئيلة للكلمات والعبارات إلا أنها قد تبلغ 100٪ عند الشخص الآخر لذلك اختر كلماتك بعناية.

المبدأ الثالث: أهمية الدقة اللغوية في الاتصال:

في عملية الاتصال نحتاج إلى أن تكون دقيقاً جداً في اللغة التي تستعملها، وعليك أن تتركب الجمل بصورة صحيحة محتوية على المعلومات المطلوبة من أجل الحصول على الإجابة المتوقعة.

ومن ناحية أخرى فإن الآخرين أثناء حديثهم وبدون أن يشعروا كثيراً ما يرتكبون أخطاء شنيعة في التعبير عما بداخلهم، أكثر الأخطاء التي تحدث هي: الحذف والتشويه والإلغاء، وسيأتي تفصيل ذلك إن شاء الله، لكنك تحتاج أثناء اتصالك بالناس إلى استدراك هذه الأخطاء من خلال السؤال والاستفسار والتأكد حتى تفهم الآخرين بصورة صحيحة وتصل إليك المعلومات المقصودة، وإليك شرح للأخطاء الثلاثة الشائعة في استعمال اللغة:

1- الهدف:

قد يخاطب شخص ويحذف وسط الكلام معلومات أنت تحتاجها مثال:

[1] قُتِلَ الرجل!

نقول له: من القاتل؟

[2] قتله الأسد.

نقول له: من المقتول؟

[3] أنا أكثر حكمة!

نقول له: مقارنة بمن؟

2- التشويه:

[1] مثل أن يقول لك: إنه يؤذيني.

نقول له: ما هو نوع الأذى؟

[2] أو يصدر حكماً معيناً فيقول مثلاً: من المؤكد أنك تفهم ما أقول.

فنقول: من المؤكد بالنسبة لمن؟ أو ما الذي جعله مؤكداً؟

[3] أو يربط سبباً بنتيجة: كأن يقول: أنت لا تتصل بي أنت لا تحبني.

فنقول: كيف أن مجرد عدم الاتصال يعني عدم المحبة؟

3- التعميم:

[1] مثل أن يقول: لم ألحج في أي شيء في حياتي.

فنقول له: في كل حياتك! هل لحجت في أي شيء في حياتك ولو مرة واحدة؟

[2] أو نقول: كل الرجال صنف خائن لم أقابل رجلاً أميناً.

فنقول لها: لا أحد على الإطلاق؟ ماذا عن والدك؟

كل هذه الأخطاء عزيزي القارئ تقتضي منك أن تكون في تركيز شديد أثناء اتصالك مع الآخرين جاعلاً حواسك متنبهة لما يحدث، وقد لا يترتب على هذه الأخطاء ضرر يذكر في غالب الأحيان، ولكن هناك أحيان أخرى يكلف الخطأ فيها حياة الإنسان بل حياة أمة بأكملها.

أساليب عملية في فن الاتصال والتعامل مع الآخرين

القاعدة الأولى: قدر الشخص:

التقدير حاجة فطرية يبحث عنها البشر، كل البشر يرغبون في أن يكونوا شيئاً مذكوراً فالإنسان بداية يبحث عن الطعام والشراب، فإذا تمكن من ذلك بحث عن الأمن، فإذا تمكن من ذلك بحث عن التقدير فإذا تمكن من ذلك بحث عن الإنجاز.

كما يقول الأستاذ جون ديوي 'أعمق واقع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئاً مذكوراً'.

وها هو أحد المديرين الناجحين يسمى تشارلي شواب يسأل عن سر نجاحه في التعامل مع الناس فيقول: 'إنني أعتبر مقدرتي على بث الحماسة في نفوس الناس هي أعظم ما أمتلك وسيلي إلى ذلك هين وميسور فإني أجزل لهم المديح والثناء وأسرف في

التقدير والتشجيع.

إن الناس يبحثون عن من يقدروهم في هذه الحياة وإذا وجدوه تمسكوا به وأحبوه حباً شديداً، وإليك هذه القصة العجيبة لتدرك مدى حاجة الناس إلى التقدير: يقول الكاتب الشهير ديل كارنيجي: 'ارتحل مستر 'سي' عقب انضمامه إلى معهدي بمدة وجيزة إلى لونغ ايلاند في صحبة زوجته ليزوروا بعض أقاربها الآخرين، ولما كان يتحتم على مستر 'سي' أن يخبر طلبة فصله بنتيجة تطبيقه لمبدأ 'إظهار التقدير للناس' فقد فكر في أن يبدأ بالعمة العجوز.

والقى مستر 'سي' نظرة في أرجاء البيت ليرى أي الأشياء فيه يسعه أن يدي تقديره له وما لبث أن سأل العمة العجوز: ألم يثيد هذا البيت في نحو عام 1890؟ فأجابته: بلى هذا على وجه التحديد هو العام الذي بني فيه.

فقال: إنه يذكرني بالبيت الذي ولدت فيه، إنه جميل، قوي البناء، فسيح الأرجاء، متعدد الغرف، وإنه لمن سوء الحظ أن مثل هذه البيوت لم تعد تشيد في هذه الأيام.

فوافقت العمة العجوز على ذلك، وأخذت تحكي له ذكريات الماضي يوم كانت مع زوجها المتوفى ثم أخذت تطوف به في البيت فأبدى مستر 'سي' تقديره المخلص للتذكارات الجميلة التي جمعتها خلال رحلاتها مع زوجها بقول مستر 'سي' فلما فرغنا من جولتنا بأتحاء المنزل اقتادتني العمة إلى الحديقة حيث الجاراج، وهناك وجدت سيارة باكار فخمة تكاد تكون جديدة لم تمس وقالت لي العمة في لهجة رقيقة:

لقد اشترى زوجي هذه السيارة قبل أن يموت بمدة قصيرة ولم أركبها قط منذ وفاته، إنك يا مستر 'سي' تقدر الأشياء الجميلة ذات الذكرى العزيزة فخذ هذه السيارة إنها لك مع أخلص تحياتي.

ففوجئ مستر 'سي' بهذه المفاجأة قال: كيف يا عمي؟ إنني أقدر كرمك طبعاً، ولكنني لا أستطيع أن أقبل عطيتك، إنني لست قريباً لك ولديك أقارب كثيرون يودون أن

تكون لهم هذه الباكار، فقالت في ازدراء: أقارب؟ نعم لدي أقارب ليس لهم سوى انتظار موتي كي يظفروا بهذه السيارة ولكن بعدًا لهم.

فعدت أقول لها: حسنًا إذا كنت لا تريدين أن تعطينها لأحد منهم فلماذا لا تبيعنها؟ فهتفت مرة أخرى أبيعها؟ أتجبن أبيع هذه السيارة؟ أو تظن أنني أطيع أن أرى الغرباء يروحون أمامي ويغدون بهذه السيارة؟ هذه السيارة التي اشتراها زوجي لي أنا؟ إنني سأهديها لك يا مستر 'سي' فأنت تقدر التذكارات حق قدرها.

هذه العجوز كانت تتلهف إلى شيء من التقدير والاعتراف بأهميتها فلما وجدت من يغدق عليها هذا التقدير لم تجد أقل من سيارة باكار تهديها له لتعبر عن امتنانها وشكرها.

وإلى جانب ذلك فإن التقدير يعطي الشخص دفعة إيجابية قوية جدًا إلى الأمام، ويبنى في الشخص الثقة بالنفس والشعور بالنجاح ويثبت الإنسان في مواقف الشدائد والحن، كما فعلت خديجة رضي الله عنها حينما رجع إليها رسول الله صلى الله عليه وسلم بعدما نزل عليه جبريل أول مرة فقال لها: لقد خشيت على نفسي، فقالت له: اكلا والله لا يضرنيك الله أبداً إنك لتصل الرحم وتحمل الكل وتكسب المعدوم وتقري الضيف وتعين على نوائب الحق.

مرت بي بعض الأيام كنت مصاباً ببعض الإحباط فقررت أن أصنع ملفاً داخل ذهني يجمع كل كلمات التقدير الحقيقية التي مرت بي في حياتي؟ فبدأت أتذكر وكلمات ذكرت موقفاً سجلته في ذهني، تذكرت مواقف من والدي ومن بعض المعلمين ومن شيوخي، فإذا بي أشعر بأمل كبير وتزداد ثقتي بنفسي وبالفعل تغيرت بعد صنع هذا الملف كثيراً، ومررت بعد صنعه بفترة إلحاز كبيرة بحمد الله.

ولكن نذكرك وننبهك بأن يكون تقديرك مخلصاً وصادقاً وحقيقياً، ابتعد عن التزلق الزائف، وأخرج الكلام من قلبك وصدق الله فيه، استخدم كلمات ساحرة مثل أن تقول

للشخص: أنت رائع، يعجبني فيك القوة والإصرار، لقد تغيرت بالفعل إلى الأحسن، إننا نقطع شوطاً كبيراً في إنجاز ما نريد، أنت على ما يرام.

ولقد استخدم رسول الله صلى الله عليه وسلم هذا الأسلوب في تربية أصحابه أيما استخدام، والمطالع لسيرة رسول الله صلى الله عليه وسلم يجدها مفعمة بالتقدير المخلص، فهذا أبو بكر يسميه بالصديق، وهذا عمر يسميه بالفاروق، وهذا خالد يسميه سيف الله المسلول، وهذا حمزة يسميه أسد الله، وهذا علي بن أبي طالب، يخبر عنه أنه من الرسل صلى الله عليه وسلم بمنزلة هارون من موسى، وهذا عثمان بن عفان يقول عنه أنه تستحي منه الملائكة، وهذا أبو عبيدة يسميه أمين الأمة، وهذا معاذ بن جبل يسميه أعلم الأمة بالحرام والحلال.

القاعدة الثانية: اظهر اهتماماً حقيقياً بالشخص:

على قدر اهتمامك بالناس على قدر ما يهتم بك الناس، فالتناس تبحث عن من يهتم بهم ويتفقد أحوالهم ويسأل عليهم لاسيما في هذا الزمان الذي انشغل فيه كل امرئ نفسه، وقد رأيت في حاجة الناس وتعطشهم إلى من يهتم بهم الجب العجاف فيمجرد أن ترفع سماعة الهاتف لتسأل على شخص أو ترسل إليه رسالة على الجوال حتى تجد هذا الشخص يمتن لك هذا الصنيع العظيم امتناناً عظيماً، ويطلب منك أن تزيد من هذا العمل بقدر استطاعتك، بل أحياناً تواجهني مواقف محرجة من بعض الإخوة [وهم إخوة أكفاء كرام متعلمون ومثقفون] حينما يسألوني أو يطلبون مني أن أهتم بهم أو أن أسأل عليهم حينها أشعر بتقصيري تجاههم وأطلب منهم العفو والصفح.

لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يهتم بأصحابه ويتفقد أحوالهم ويسأل عن غائبهم، ويزور مريضهم، وكان أبو بكر رضي الله عنه وهو خليفة المسلمين يذهب إلى بيت امرأة عجوز ليتفقد أحوالها وينظف لها بيتها ويحلب شاتها ثم ينصرف، وهكذا كان عمر يفعل رضي الله عنه.

فلماذا لا نهتم نحن بأحوال الناس ولا نسأل عليهم ولا نظهر اهتمامًا بهم؟ أعرف أحد الإخوة كانت إذا جاءت أيام الامتحانات يتصل بجميع إخوانه ليطمئن عليهم وكنت من جملة من يتصل بهم، وكنت أسعد بهذه المكالمات التي لم تكن تستغرق أكثر من دقيقة 'ماذا فعلت في الامتحان اليوم؟ ما هو الامتحان القادم؟ ربنا يوفقك.

وحيثما تكلمت مع بعض الإخوة بخصوص هذا الموضوع ذكروا لي أيضًا الأثر الإيجابي الذي تطبعه هذه المكالمات في نفوسهم حتى إن أحد الإخوة قال لي: 'في أحد الامتحانات لم يتصل الأخ فلان بي فاتصلت أنا به'.

فتأمل كيف استطاع هذا الأخ أن يقيم اتصالاً ناجحاً من خلال تصرف بسيط وسهل.

اشتكى أحد الإخوة في فترة من الفترات من ترددي وضعه الإيمانى ومن عدم قدرته على مواجهة الذنوب والمعاصي، وكانت المشكلة عدم وجود أخ له علاقة قوية معه حتى يساعده في اجتياز هذه المحنة، حتى برز أحد الإخوة وساعده في تجاوز هذه المحنة، فسألت هذا الأخ الذي ساعد الأخ المشتكى فقلت له: كيف استطعت أن تقيم علاقة قوية مع هذا الأخ مع أنني لا أراك تعبر عن مشاعرك وعواطفك تجاهه، وهو شخص عاطفي؟ فقال لي: إنه الاهتمام بالشخص.

وهكذا اهتم بالشخص وتفقد أحواله تجد نفسك قطعت شوطاً كبيراً في الاتصال معه.

القاعدة الثالثة: أظهر الحب.

القاعدة الرابعة: حدث الآخرين بمجال اهتمامهم:

فالفرد يميل إلى من يجاوره و يحدثه في الميدان الذي يتخصص فيه ويميل إليه.

القاعدة الخامسة: أحسن لمن تتعامل معهم تأسر عواطفهم:

كما قال الشاعر: أحسن إلى الناس تستعبد قلوبهم فطالما استعبد الإنسان إحساناً.

القاعدة السادسة: استخدم أسلوب المدح :

امدح الآخرين إذا أحسنوا فللمدح أثره في النفس، ولكن لا تبالغ.

القاعدة السابعة: تجنب تصيد عيوب الآخرين وانشغل بإصلاح عيوبك.

القاعدة الثامنة: تواضع فالناس تنفر ممن يستعلي عليهم.

القاعدة التاسعة: تعلم فن الإنصات فالناس تحب من يصغي لها.

القاعدة العاشرة: وسع دائرة معارفك واكسب في كل يوم صديقاً.

القاعدة الحادي عشر: اسمى لتنوع تخصصاتك واهتماماتك تتسع دائرة

معارفك وتتنوع صداقاتك.

القاعدة الاثنا عشر: للناس أفرح وأتراح فشاركهم وجدانياً، وللمشاركة في

المناسبات المختلفة مكانتها في نفوس الناس.

القاعدة الثالثة عشر: حاول أن تكون واضحاً في تعاملك:

ابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه، فهما بلغ نجاحك فسيأتي عليك يوم

وتتكشف أقنعتك، وتصبح حيثل كمن يبي بيتاً يعلم أنه سيهدم.

القاعدة الرابعة عشر: حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها:

فاحترامك لها معهم، سيكون من احترامك لهم، وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته.

القاعدة الخامسة عشر: لا تكن لحوحاً في طلب حاجتك:

لا تحاول إحراج من تطلب إليه قضاؤها، وحاول أن تبدي له أنك تعذره في حالة عدم

تنفيذها وأنها لن تؤثر على العلاقة بينكما، كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من

قضوا حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لأجل مصلحة.

القاعدة السادسة عشر: اختر الأوقات المناسبة للزيارة:

ولا تكثرها، وحاول أن تكون بدعوة، وإن قمت بزيارة أحد فحاول أن تكون خفيفاً لطيفاً، فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات يجبل أن يصرح لك بها، ووجودك يمنعه من إنجازها، فيجعلك تبدو في نظره ثقيلاً.

القاعدة الثامنة عشر: ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات:

ودعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان، وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به.

القاعدة التاسعة عشر: حاول أن تقلل من المزاح:

فهو ليس مقبولاً عند كل الناس، وقد يكون مزاحك ثقيلاً فتفقد من خلاله من تحب، وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك.

القاعدة العشرون: حاول أن تتقي كلماتك:

فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها، كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث، وأن تباعد عما ينفر الناس من المواضيع، فحديثك دليل شخصيتك

مهارات الاتصال

المهارة الأولى: اتصال العين :

ان الهدف السلوكي، كما يقول رالف والدو ايموسون العين يمكن أن تهدد، كما تهدد بندقية معبأة ومصوبة أو يمكن أن تهين كالركل والرفس، أما إذا كانت نظرتها حانية و لطيفة فانه يمكنها بشعاع رقتها وعطفها أن تجعل القلب يرفص بكل بهجة. نشاط.

1. أين تنظر عندما تتحدث إلى شخص آخر؟
 2. أين تنظر عندما تستمع إلى شخص آخر
 3. كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك إلى شخص في محادثة وجها لوجه؟
 4. كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك مع أشخاص معينين عندما تتحدث إلى جمهور كبير؟
 5. أين تنظر عندما تنصرف عينك عن شخص تتواصل معه في الحديث؟ كيف تحسن اتصالك بالعين
- اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيراً بين تأثيراتك الشخصية المتعددة، عيونك هي الجزء الوحيد من جهازك العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر، وللاتصال بالعين آثار ثلاثة، هي الألفة أو التجويف أو المشاركة.
- ان الألفة أو التجويف تنتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة.

أما المشاركة، وهي التي تشكل أكثر من 90٪ من اتصالنا الشخصي خاصة في مجال العمل فإنها تستدعي أن تنظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني

قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر، وهذا هو الطبيعي إن كنت تتكلم مع شخص أو ألف شخص.

أحذر من:

1. أن تنظر إلى أي شرع وفي كل جانب الاستمعك فان ذلك يقوض مصداقيتك وبعث على التوتر وعدم الطمأنينه

2. إن تغمض عينك لمدة ثانيتين أو أكثر فانك بهذا الفعل تقول لا أريد أن أكون هنا أو لا أريد أن اسمع هذا وهذا الشعور سينتقل إلى مستمعيك ويشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك.

3. أن تركز نظرك على شخص أو اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة، بل تقل عينك إلى كل اتجاه أعط خمس ثواني من التركيز في كل اتجاه.

نشاط:

أكتب ثلاث عادات أو أنماط ترغب في تعديلها أو تقويتها أو التخلص منها فيما يخص عادات تواصلك بالعين:

.....1

.....2

.....3

أكتب ما تخطط أن تقوم به لتعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة من هذه العادات.

.....1

.....2

.....3

المهارة الثانية: مهارة الوضع والحركة:

ان الهدف السلوكي:

- س1 / هل تتكى على أحد الوركين عندما تتحدث في مجموعة صغيرة؟
- س2 / هل تضع ساقاً على ساق عندما تقف تتحدث بشكل غير رسمي؟
- س3 / هل الجزء الأعلى من جسمك منتصباً؟
- س3 هل اكتنافك في خط مستقيم أو مقوسة إلى الداخل نحو صدرك؟
- س4 / عندما تتكلم في مناسبة رسمية هل تضع نفسك وراء طاولة؟
- س5 / هل تعبر عن نفاذ صبرك بنقرة قدمك أو نقرة قلمك عندما تستمع إلى أحد؟
- س6 / هل لديك حركات عصبية أو عادات لازمة لك عندما تتحدث في مجموعة كبيرة؟

س7 / هل تتحدث في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي؟

تعلم أن تقف منتصباً وتحرك بصورة طبيعية وسهلة، يجب أن تكون قادراً على تصحيح الاتجاه العام الذي يرنخي فيه الجزء الأعلى من الجسم، فعند قيامك بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً، لا أن تكون مغلقاً في وضعية متوترة هذا ينطبق على كل الملامح والحركات، وينطبق أكثر على الساق والقدم؟ لثقة تظهر عادة من خلال الوضعية الممتازة، حيث أن الطريقة التي تظهر بها نفسك جسماً يمكن أن تعكس كيف تظهر نفسك عقلياً، والطريقة التي تنظر بها إلى نفسك هي عادة الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون.

قف منتصباً: مظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك هذا الحكم ليس في كل الأحوال، لكن على الأقل هذا هو رأى الآخرين فيك حتى تتكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغير هذا الرأي، وراقب الجزء الأسفل من جسمك، عندما

نتحدث إلى الآخرين، فقد تقلل من تأثيرك بسبب الطريقة التي تقف بها، وقد تحول طاقة اتصالك الشخصي بعيداً عن مستمعك من خلال لغة الجسم غير الملائمة، ومن أكثر الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئة هي:

1. التراجع إلى الخلف.
2. الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل و التحول إلى الرجل الأخرى.

استعمل وضع الاستعداد

لمحاربة هذه العادات السلبية خذ وضع الاستعداد ووزنك إلى الإمام، فالاتصال يحتاج إلى الطاقة ووضع الاستعداد أفضل الطاقة:

- تحرك في أرجاء المكان.
- الاتصال والطاقة لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر.
- عندما نتحدث إلى الآخرين، تحرك في أرجاء المكان، اخرج من خلف طاولة الخطاب، حتى لو كنت في وضع رسمي - هذا سيزيل الحواجز بينك وبين الآخرين حرك يديك و ذراعيك وتحرك بمنة ويسره، لا تبالغ في ذلك بل تحرك ضمن مستوى طاقتك الطبيعية.

- لكل أسلوبه الخاص:

ليست هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة للوقوف أو التحرك لكن هناك مفاهيم مفيدة تنفع في هذا السياق ومن هذه المفاهيم مفهومان هما:

1. الوقوف منتصباً.
2. الميل بوزنك إلى الإمام.

نشاط:

اكتب ثلاثة أنماط من أنماطك المألوفة بخصوص الوضعية والحركة التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها

1.....

2.....

3.....

ثم اكتب ما تخطط أن تفعله في تعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة.

.....

المهارة الثالثة: ملامح و تعابير الوجه:

ان الهدف السلوكي هي أن تتعلم أن نكون مستريحين وطيبين، عندما نتكلم في الواقع أننا أحياناً لا نعرف عن قياداتنا الكثير أو لنقل كمثل أقرب عن أساتذتنا في هذا البرنامج، ولذلك تجدنا نراقبهم بشكل متقطع ونمنع النظر في ملامح و تعابير وجوههم لنستنتج من بعض الإشارات وردود الأفعال بعض الانطباعات الأولية ونبني عليها حكماً على شخصية هذا الإسناد أو ذاك، إذا فنحن نعتمد على حدسنا وعلى مقدرتهم في قليل من الوقت على عرض الصفات التي تعجبنا ومحترمها.

نشاط:

بين يديك مجموعة من الأسئلة حدد لكل منها جواباً مناسباً من واقع شخصيتك:

1. هل تبتسم تحت الضغوط أو أن وجهك يتجهك؟

2. عندما نتحدث على الهاتف هل تجد نفسك تبتسم أو تعبس؟

3. هل عندك حركة تعبر عن الإحباط أو مكان غير ملائم تتحرك فيه يدل عندما

نتحدث تحت ضغط؟

4. هل تنكئ للأمام وترفع يديك فوق منطقة الحوض عندما تقدم عرضاً؟
 5. هل تعبر عن نفاذ صبرك بالنقر بأصابعك على الطاولة عندما تستمع؟
 6. هل تجد صعوبة في إبقاء أصابعك قريبة من جسمك عندما تتكلم إلى مجموعة؟
- ولكي تكون فعالاً في اتصال الشخصي، يجب:

1. يجب أن تكون يداك وذراعيك مستريحة وطبيعية بجانبك
2. يجب أن تكون حركاتك وإيماءاتك طبيعية عندما تكون نشيطاً.
3. يجب أن تتعلم أن تبتسم تحت الضغوط النفسية بنفس الطريقة التي تكون فيها ابتساماتك طبيعية في الظروف العادية.

تحسين ملامح وتعابير وجهك

لكي تتواصل بشكل فعال فانك تحتاج إلى:

1. أن تكون مبتهجاً في وجهك وإيماءاتك.
2. تفعل ذلك وكأنه شيء طبيعي.

وهناك عدة طرق يمكن من خلالها أن تضمن ملامح وجه أفضل:

1. اكتشف كيف تنظر إلي الآخرين عندما تكون تحت ضغوط، واجعل هذا في مستوى الوعي لديك، وان تعرف الشيء الطبيعي والشيء غير الطبيعي، وتذكر الفرق بينهما.
 2. كلنا لديه (إشارات عصبية) تجعل الواحد منا يذهب بيديه هنا وهناك عندما نتكلم، وليس أمامنا أو بجانبنا أي شيء نمسك به:
- أ - اكتشف تلك الإشارات الرئيسية وبعد ذلك احرص على أن لا تعمل تلك الإشارات.

ب- حاول ألا تومىء أو تؤثر في بعض الكلمات أو العبارات فان الإيماءات ليست جيدة، وركز على ألا تقوم بإشارتك العصبية.

ج- حاول أن تجعل يديك بجانبك عندما لا ترغب في تأكيد فكرة أو نقطة وعندما تريد التأكيد بصورة نابغة من الحماسة الطبيعية، سيحدث ذلك طبيعياً، لكن لا يمكن أن يكون ذلك إذا كانت يداك متحركة بشكل مستمر لإشارات عصبية عندها لم يعد المستمع يدرك متى تكون النقطة حماسية وهامة من عدمها.

3. بتسم بغض النظر عن الفئة إلى أنت فيها.

ان الناس ثلاثة أصناف:

- وجوه بطبعها منفتحة ومبتسمة.
 - وجوه محايدة يمكن أن تتحول من ابتسامه إلى نظرة حارة وحادة.
 - وجوه جديه و حارة سواء اعتقدوا بأنهم يتسمون أو لا يتسمون.
 - اكتشف من أي هذه الأنواع أنت
 - فان كنت من الصنف الأول فانك ستكون متميزان في اتصالك مع الآخرين.
 - إذا كنت من الصنف الثاني وتستطيع أن تتغير بسهولة من وجه مبتسم إلى وجه جدي فانك تتمتع بمرونة جيدة.
 - وإذا كنت من الصنف الثالث فيجب أن تهتم بالأمر، وتعمل بجهد في هذا المجال لتحسين قدرتك على الاتصال فمن المحتمل أن تبسم من الداخل، ولكن وجهك يعكس كآبة من الخارج، وهذه الكآبة هي طريقته في الاتصال بالآخرين، إن ما يدركه الآخرين في الظاهر هو الحقيقة بالنسبة لهم
- نشاط:

اكتب أنماطاً ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص استعمالك للإشارات وتعابير الوجه التي تريد تعديلها أو تعزيزها أو التخلص منها:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

اكتب ما يخطط لفعله لتعديل كل عادة أو تعزيزها أو تغييرها:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

المهارة الرابعة: اللبس والمظهر:

الهدف هو أن تلبس وتزين وتظهر بمظهر لائق لنفسك وللبيئة التي أنت فيها، ويجب أن تعلم إن الانطباع الذي تتركه لدى الآخرين في أول مقابلة لا يمكن تكراره.

نشاط:

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي بوضع كلمة نعم أو لا أمام كل سؤال:

- س1 / هل تبدو أفضل و ملابسك مصفوفة بطريقة معينة؟.....
- س2 / هل نظارتك تمنع من التواصل الفعال بالعين؟.....
- س3 / هل تبدو مختلفاً بالنظارات؟.....
- س4 / هل هناك فرص في التأثير؟.....
- س5 / هل تنظم الملابس في دولابك بطريقة عشوائية؟.....
- س6 / هل تلبس ملابسك لجذب انتباه الناس أو للتأثير عليهم أو لأي سبب آخر غير تغطية جسمك؟.....
- س7 / هل أنت دائماً متنبه لمظهرك؟.....

س8 / هل أظافرك مقصودة و نظيفة؟.....

س9/ هل ملابسك دائماً نظيفة و مكوية؟.....

وهنا تتكون لدينا انطباعات أنية واضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى التي تراهم فيها، ويقدر الخبراء أننا نأخذ خمس دقائق أخرى لنضيف خمسين في المائة من انطباعتنا (السلي أو الايجابي) إلى الانطباع الذي تكون في الثواني الخمس الأولى، وبما أن تسعين بالمائة من شخصيتنا يتم تغطيتها باللباس، لذلك من الضروري أن نكون مدركين للرسائل الاتصالية التي تحملها ملابسنا، إن العشرة بالمائة غير المعطاة من جسمنا هي في العادة وجوهنا وأحياناً غطاء الرأس (الغتر)، وهذه العشر بالمائة الأكثر أهمية من كل الجسم لأنها المكان أو المنطقة التي ينظر إليها الناس.

ولاشك أن الانطباع الذي يستقبله الآخرون يتأثر كثيراً بأسلوب الزينة الذي نزين به رأسنا.

وكن لائقاً، حيث ان الكلمتان الأكثر أهمية للباس المؤثر هما - كن لائقاً اللبس في المستوى الواعي، وخذ نظرة فاحصة إلى طريقة لبسك وتزينك.

نشاط:

اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة الخاصة بملبسك ومظهرك التي تريد تعديلها أو تقويتها أو التخلص منها:

.....1

.....2

.....3

اكتب ما تخطط فعله لتحقيق هذا الأمر:

.....1

.....2

3..... المهارة الخامسة: الصوت و التنوع الصوتي:

الهدف السلوكي هو أن تتعلم كيف تستعمل صوتك بطريقة ثرية كلائمة.

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي:

- س1/ هل تبرز وتيرة صوتك للآخرين أم أنك فقط تتكلم بطريقة معتادة؟
س2/ هل تعرف إذا كان عندك صوت رنان منخفض أو ذو غنة عالية أو بين هذين الصوتين؟

س3/ هل تعرف متى يصبح صوتك باهتاً ، وما هي الأسباب؟

س4/ هل سبق لأي شخص أن مدحك على صوتك اللطيف؟

س5/ إذا كان الأمر كذلك لماذا؟ وان لم يكن كذلك لماذا؟

س6 / هل صوتك على الهاتف يختلف عن صوتك الطبيعي؟

س7/ إذا كانت الإجابة بنعم 0 هل أنت مدرك للتأثير الذي يكون لصوتك على الهاتف؟

س8/ هل تعرف كيف تصنع ابتسامة في صوتك؟

س9/ عندما تسمع شخصاً يجيب على الهاتف في احدي المؤسسات فهل تعرف نوع الصورة التي يحملها؟

س10/ ما تأثير نغمة صوتك مقارنة بمحتوي رسالتك؟

.....1

.....2

.....3

.....4

-5
-6
-7
-8
-9
-10

مهارة تحسين صوتك والتنوع الصوتي

- صوتك هو الوسيلة الرئيسية التي تحمل رسالتك انه، مثل وسيلة النقل.
- صوتك رسول الحيوية والطاقة.
- يجب أن ينقل صوتك بشكل الإثارة والحماس اللتان تشعر بهما اغلبنا يصبح بشكل سريع حبيسا لأنماط عاداته الصوتية التي من الصعب تغييرها.
- بينما في الحقيقة أنه يمكن أن نغير عاداتنا نتعلم عادات جديدة، نغمتك الصوتية ونوعيتها تشكل 84% من رسالتك، كما أشار إلى ذلك دكتور مهريان في دراسته.
- بمعنى آخر إن نغمة حبالك الصوتية والرنين والإلقاء تشكل 84% من المصادقية التي تكون لديك عندما لا يستطيع الناس رؤيتك كأن تكون تتحدث على الهاتف مثلاً.

أصوات الكلمة الواحدة

ان الخصائص الدقيقة للصوت أكبر أثراً مما نعتقد، ويمكننا أن نقرأ الكثير من أمزجة الناس وحالاتهم النفسية من النغمة الصوتية على الهاتف خلال الشواني الأولى القليلة، ومن سمات الصوت الأربع:

1. الاسترخاء.

2. طريقة التنفس.

3. الإلقاء.

4. تأكيد المقاطع.

وكل مكون من هذه المكونات يمكن تعديله من خلال التدريبات لتوسيع تأثيرك الصوتي.

استعمل التنوع الصوتي

ان التنوع الصوتي هو وسيلة عظيمة تجعل الناس مهتمين بما يسمعون و منشغلين به، وتدريب على تسجيل صوتك بالة تسجيل، وسجل بصوت مرتفع، وآخر منخفض، وحاول أن تنوع في الحديث، ان هذا التدريب سيجعلك تدرك رتبة الصوت ويساعدك على تطوير عادة التنوع في صوتك.

لا تقرأ الخطابات

يكنم أخطر أشكال الأداء الرتيب في القراءة بصوت عال، إن الكتابة والقراءة والكلام وسائط اتصال مختلفة لذا ننصحك باستعمال الملاحظات، ومخطط الأفكار الرئيسة عندما تتكلم هذا سيسمح لك بأن تترك لذهنك حرية الكلمات المتقاة آتياً، وهذا أيضاً سيجبر صوتك على أن يكون نشيطاً وطبعاً ومليئاً بالحركة لأنك تفكر باستمرار وتكيف وتعديل محتوى رسالتك وأفكارك.

نشاط:

اكتب ثلاثة من أنماطك الصوتية المألوفة التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص

منها:

.....1

.....2

.....3

اكتب ما تخطط لفعله لتعديل أو تقوية أو التخلص من كل عادة:

.....1

.....2

.....3

المهارة السادسة: اللغة غير المنطوقة (وقفات، كلمات):

ان الهدف السلوكي هو استعمال لغة واضحة و ملائمة مع مستمعك بوقفات مخطط لها مبتعداً عن الأساليب المفرغة من معناها أو الأصوات التي لا معني لها.

نشاط:

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي بوضع كلمة لا أو نعم أما السؤال:

س1/ هل تعرف مرات توقفك ومدتها عندما تتحدث في مناسبات رسمية؟.....

س2/ هل تستعمل اللغة العامية أو كلمات لها رموز خاصة أو لغة خاصة في محادثاتك الطبيعية دون أدرك ذلك؟.....

س3/ هل تتذكر آخر مرة بحثت فيها عن كلمة في القاموس؟.....

س4/ هل تعرف بالضبط الطول المعتاد للتوقف (أي الزمان المعتاد والذي تستغرقه الوقفات) أثناء حديثك؟.....

س5/ هل تستعمل الوقفات آلياً؟.....

س6/ هل تستطيع أن تتوقف من أجل أحداث نتيجة مثيرة؟.....

س7/ هل تعرف الأساليب غير المنطوقة (الأكثر شيوعاً)؟.....

تحسين استعمال اللغة إضافة الوقفات المناسبة والتخلص من الأصوات التي لا معنى لها تتكون اللغة من الكلمات المفهومة والأصوات غير المفهومة، يكون تواصل الناس أفضل عند قدرتهم على اختيار الكلمات الصحيحة، ويتطلب ذلك استخدام مفردات غنية ملائمة للسياق ولا ينبغي أن يتحدث أحدنا إلى طفل بنفس الطريقة إلى يتحدث بها إلى مجموعة من علماء الفيزياء مثلاً.

ان الكلمات غير المفهومة حواجز تقف في وجه الاتصال الفعال الواضح ومن أمثلة ذلك (آه 000- أوه..... - يعني - كما تعرف - حسناً).

ان الوقفات عنصر مكمل للغة، فكيف يتم توظيفها التوظيف الجيد، المتحدث البارع يستعمل وقفات طبيعية بين الجمل، والخطباء البارزون يتوقفون أحياناً، ويختارون أماكن الوقفات بعناية للتأثير في مستمعيهم.

اللغة المباشرة

حدد ما تعنيه أسأل عما تريده بشكل واضح أن تقول مثلاً (سأحاول وأتى بحواب لك) قل (سأبحث في المرجع وسأتصل بك لإخبارك قبل الثانية والنصف ظهراً)، وتكون الثروة اللغوية بالاستعمال، وتزداد مفردات الأطفال اللغوية من خلال الأسرة والمدرسة أما البالغين فليس لديهم التدرج في مستوى معين، لأنه لا يقومهم أحد لكن مستوى تعلمنا، وارتفاع درجة الوضوح والتأثير في اتصالنا يزيد مفرداتنا خلال الاستيعاب النشط للكلمات الجديدة، وأحذر من المصطلحات، وأحذر من الأساليب والمصطلحات التي يصطلح عليها أهل تخصص معين أو فئة معينة من الناس، فهذه الأساليب صالحة لأهل الاختصاص بوصفها طريفة سهلة ومختصرة، ومعبرة عما يريدون غير أن هذه الأساليب، وإن كانت مفهومة للفئة المتخصصة ألا أن أغلب الناس لا يفهمونها.

الوقفه أداة مهمة

تستطيع أن تتوقف طبيعياً لمدة تمتد من ثلاث إلى أربع ثواني حتى في منتصف الجملة، لكن المشكلة هي أننا غير معتادين عليها وعندما نقوم بها فإن الوقفة التي تكون من ثلاث أو أربع ثواني تبدو مثل عشرين ثانية في عقولنا، وإذا حاول أن تمارس وقفات طبيعية ثم فكر في نتيجة هذه الوقفات، وحاول المبالغة في الوقفات في التمرين، وستجد أنك ستوظف الوقفات بشكل أفضل في محادثاتك الطبيعية.

وتخلص من الأساليب والأصوات التي لا معنى لها أو غير مفهومة وأبدلها بالوقفات، بقي لنا أن نتخلص من الأساليب غير المرغوبة والزائدة عن الحاجة والتي تمثل حواجز تمنع الاتصال لا تستعمل (المهمة) وتخلص من أي وقفات غير ضرورية، وسجل نفسك على شريط مسموع أو مرئي، واطلب رأي الآخرين حتى تتعرف على أساليبك غير المفهومة وبعد ركز بوعي على التخلص منها.

نشاط:

بعد أن تعرفت على هذه المهارة وعرفت كيف توظفها لإيصال رسالتك إلى مستمعيك بوضوح. اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص استعمالك اللغة و الوقفات و المصطلحات والأصوات غير المفهومة التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها

1.....

2.....

3.....

ثم اكتب ما يخطط لعمله لتعديل أو تقوية أو التخلص من كل عادة.

1.....

2.....

3.....

المهارة السابعة: إشراك المستمع:

ان الهدف السلوكي هو القدرة على الاحتفاظ باهتمام الشخص الذي تتواصل معه واشراكة فيما نقول.

نشاط:

تقوم من خلال مهام عملك بممارسة الاتصال مع الآخرين، كمتحدث في اجتماع أو جمع من الناس إنطلاقاً من هذه الخبرة حاول الإجابة على الأسئلة الآتية:

س1/ ما هي الأشكال الثلاثة للسؤال؟

س2/ هل تتحرك عندما تتحدث؟

س3/ هل تدرك الحاجة لتشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعيك؟

س4/ إذا كنت تقدم الكثير من المعلومات فهل ستحصل على إشارة تدل على استجابة جمهورك واشتراكهم في الاتصال؟

س5/ ما هما العنصرين المهمين لمحتوى ما نقول والذين يمكنك عن طريقهما إشراك المستمع وأنت تتحدث؟

.....1

.....2

.....3

.....4

.....5

تحسين مهارة إشراك المستمع

عندما تتكلم وتشرك بالمحتوى الذي يهدف إلى مخاطبة الجانب الفكري فانك تتوجه إلى مجال ضيق جداً، حيث تناشد في الغالب الجانب الأيسر من الدماغ والمتعلق بالمعلومات المجردة (كالحقائق والأرقام)، ولا ريب أن هذا قد يكون كافياً أحياناً لكن عليك أن تدرك بأن تلك المعلومات يمكن أن توصل بشكل فعال بواسطة الكتابة، فالناس يقرأون بسرعة خمسة أضعاف ما يتحدث، عندما تتكلم وعندما تكون منهمكاً في عملية الاتصال فانك تكشف أفكاراً وآراءً وتحاول أن تحرك الناس تجاه فعل ما أو تقنعهم بالموافقة، وإذا لم تستطع تشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعيك فانك تفقد الكثير من إمكانياتك للتأثير، وفي حقيقة الأمر المستمعون، سواء كانوا شخصاً أو أشخاص يقعون تحت تأثير المؤثرات المختلفة في كل لحظة، ولذا أنت تحتاج إلى تحريك كل أحاسيسهم وكل عقولهم وكلما كان المستمع منهمكاً أكثر ومشاركاً أكثر ومنفعلاً مع ما تقول كلما ازدادت قدرتك على إقناعه برسالتك.

ماهية دوامات

نقصد بالدوامة أي شيء تفعله ينتج منه لحظة انهماك في عقول مستمعيك، ويمكن إنارة هذه الدوامات من خلال الآليات التسع لإشراك المستمع والتي ستعرض فيما يلي:

1- الجانب المسرحي:

ابدأ حديثك بافتتاح قوي كبيان مشكلة مهمة، أو رواية قصيرة مؤثرة، أو طرح سؤال جدلي بحيث تجعل كل شخص يفكر فيه، كما يمكن أن تصرح بصريحاً مثيراً أو تقول عبارة مذهلة:

- ضع عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمة صوتية أو تغيرات في درجة الصوت أو عواطف ذات ونيرة عالمية، مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الاثارة.

- صيغ عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمة صوتية أو تعبيرات في درجة الصوت أو عواطف ذات وتيرة عالمية، مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الإثارة.

- اختتم اتصالك باقتباس مثير أو بعبارة مهمة أو ببناء قوى للعمل الجاد.

2- اتصال العين:

- اعمل مسحاً شاملاً لكل مستمعك وذلك عن طريق الاتصال العيني المباشر المستمر، لمدة طويلة عندما تشرع في الكلام، ثم بعد ذلك ابدأ بالاتصال الموسع بالعين مع كل فرد على حدة.

- حافظ على إبقاء مستمعك منهمكين و منشغلين معك بقدر الإمكان.

- لا تنس (الدرجة السياحية) منهم في أطراف الغرفة أو القاعة أو على جوانب طاولة المتحدثين.

- قس ردود أفعال مستمعك خلال تقديم عرضك هل هم موافقون؟ أم متضايقون ، أم يشعرون بالملل؟ وهل لديهم أسئلة؟

3- الحركة:

- غير آلية تقديمك بالقيام بالحركة الهادفة كلما أمكن ذلك.

- لا تراجع عن مستمعك.

- تحرك نحوهم خاصة في بداية اتصالك وفي نهايته.

4- الأدوات البصرية.

- أضف تنوعاً إلى حديثك باستعمال الوسائل السمعية والبصرية.

- أعط مستمعك شيئاً ما ينظرون إليه غير النظر إلى شخصك.

- استعمل أنواعا مختلفة من الأدوات البصرية في أي عرض رسمي.

مثال:

1. استعمل الشفافيات

2. الكتابة على السبورة الورقية

3. استعمل البوربوينت...الخ.

5- الأسئلة:

- هناك ثلاثة أنواع من الأسئلة يمكن استعمالها في أي اجتماع، وكل سؤال يسمح لك أن تحصل على مستوى أعمق من المشاركة.

- الأسئلة الجدلية ستبقي على مستمعك نشطين ومفكرين، وهذا يصلح خاصة عندما لا يتوافر لك الوقت أو أن الوضع غير ملائم لمناقشة قضية معينة بالتفصيل.

- اطلب رفع الأيدي للموافقة أو عدمها على بعض الأمور فهذا يشجع على المشاركة، ويجعل الحياة تسري في الجميع.

- أطلب متطوعاً بمجرد مشاركة شخص واحد في الكلام أو في عمل مهمة فانه سيشعرك بتدفق الحياة في الآخرين كما لو كانوا هم المتطوعين.

6- العرض:

- خطط سلفاً لكل خطوة أو أجراء، وتأكد من توقيت العرض بدقة قبل البداية.

- خذ متطوعاً من المجموعة، لكي يساعدك في عرضك إذا كان ذلك ممكناً.

7- الألعاب و الجيل:

- أدخل بعض الألعاب التعليمية والفوازير والحيل لرفع الملل، وحاول قضاء وقت ممتع مع مستمعك وإشراكهم معك دون أن يخل ذلك بالهدف الرئيس، وبحيث تبقي مسيطراً على الجلسة.
- استعمل الإبداع والحيل والألعاب التي يمكن استعمالها بشكل فعال في كثير من الأوضاع، لكن حافظ على مستوى رفيع من الذوق عند التعامل مع هذه الأمور.

8- الاهتمام:

- قبل أن تتكلم راجع ما تود أن تقوله بسؤال (كيف أفيد مستمعي).
- تذكر أن ذاكرة المستمع قصيرة المدى حاول تركيز المعلومات وجذب الانتباه، استعمل الاتصال العيني لإثارة الاهتمام، استخدم الأمثلة، الفكاهة، الأدوات البصرية، الحركة لجذب اهتمام مستمعك.

9- المرح:

- ابدأ بتعليق حميمي وودي.
- اجعل دعابتك ذات صلة بمستمعك ولها علاقة بموضوع الحديث.
- كن محترفاً في إظهار إنسانيتك في الوقت المناسب.
- صور إحساس المرح وروح الدعابة، ويمكن ذلك عن طريق بعض القصص أو المواقف الطريفة أو الأحداث، كما يمكن استعمال تعليقات المستمعين لخلق جو من المرح والدعابة.

نشاط:

اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص مهارات جذب انتباه المستمع التي تريد تعديلها أو تقويتها أو التخلص منها:

1.....

2.....

3.....

ثم اكتب ما تخطط لفعله لتعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة:

1.....

2.....

3.....

المهارة الثامنة: استخدام المرح:

ان الهدف السلوكي هو القدرة على أن تجعل بينك وبين مستمعك علاقة واتصال جيد ومساعدتهم في التمتع بالاستمتاع إليك.

نشاط:

من خلال تجاربك الطويلة وتقف كثيراً أمام فرد أو مجموعة من المعلمين لتدريب أو لتقدير اجتماعاً أو غير ذلك، انطلاقاً من هذه التجربة حاول الإجابة على الأسئلة الآتية:

س1/ هل أنت مرح؟ وهل تسخر من نفسك؟

س2/ هل تقول أكثر من نكتتين في الأسبوع؟

س3/ هل يرغب الناس في الضحك عندما يكونون معك؟

س4/ هل تعرف الشيء الذي يجعلك تضحك؟

1.....

.....2

.....3

.....4

تحسين استعمالك لروح الدعابة

ان الدعابة واحدة من اكبر المهارات المهمة للتأثير في عملية الاتصال، لكنها في الوقت نفسه واحدة من اكبر أساليب المزاوغة، ويعرض الناس جذابون ومحبوبون بطبعهم وآخرون يجب أن يعلموا ليكونوا كذلك وروح الدعابة مهارة قابلة للتعلم ويمكن أن تتعلم استعمال هذه المهارة بكل يسر وسهولة.

الفكاهة ليست هدفاً بحد ذاتها

في أكثر جوانب عملية الاتصال الشخصي ليست الفكاهة هدفاً بحد ذاتها، ولكنها وسيلة للوصول إلى الآخرين والارتباط معهم على مستوى شخصي. وهذا الارتباط يتمثل في عدة مستويات أهمها مستوى (المحبة)، ويتكون من خلال عدة عوامل مثل البعد عن الأنانية، الثقة، الإراحة.

وابتسامتك هي ما يراه الناس، حيث انه عندما نتحدث فالناس ينظرون إلى وجوهنا وميزتنا السائدة هي ابتسامتنا، هذه السمة المهمة من سيماء وجوهنا تظهر بشكل سريع في كل حالاتنا.

والناس يتعلمون أفضل من خلال المرح والفكاهة. ولا تنسى أن اللحظات العاطفية هي أفضل الأوقات لإيصال رسالتك، وأن باستطاعتك الوصول إلى الجانب الأيمن والجانب الأيسر من الدماغ لمستمعيك باستعمال المرح وروح الدعابة والمواقف الإنسانية الإيجابية.

نشاط:

اكتب ثلاث من أنماطك المألوفة بخصوص مهاراتك في استخدامها للدعاية والمرح التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

اكتب ما تخطط لعمله من أجل تعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة من هذه العادات:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

المهارة التاسعة: الذات الطبيعية:

ان الهدف السلوكي هو:

1. إن تكون أصيلاً صادقاً تعكس شخصيتك الحقيقية في كل ظروف الاتصال.
2. إن تفهم قواك الطبيعية وتستعملها في الاتصال.
3. إن تحول نقاط الضعف في الاتصال إلى نقاط قوة.
4. إن يكون لديك الثقة في نفسك للتكيف مع مختلف الظروف.

نشاط:

قف مع نفسك قليلاً وحاول أن تجب على هذين الأسئلة بواقعية من خلال شخصيتك:

- س1/ هل تتكلم بارتياح أكثر إلى المجموعة الصغيرة من الناس أو أمام جمهور كبير؟
- س2/ هل تتكلم بارتياح أكثر تحت الضغط؟

س4/ هل تعرف أقوى ثلاث مهارات اتصال لديك؟

س5/ هل يمكن أن تعدد نقاط قوتك و ضعفك في الاتصال؟

س6/ هل تتحدث في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي؟

.....1

.....2

.....3

4

.....5

6

أولاً: الإدراك الذهني والاتصال:

ان الإدراك الذهني هو الآلية التي يتم من خلالها تكوين معنى شخصي لعمليات الاتصال التي نتعرض لها يومياً، عن طريق الاختيار، والتنظيم، وتفسير المعلومات التي يتم بناء عليها صبغ الاتصال بالمعنى الذاتي لكل شخص.

وبمعنى آخر، إن الإدراك الذهني هو البرامج الذاتية التي تقوم بتحليل كل العمليات الاتصالية التي يمر بها الفرد، والحقيقة أن الإدراك الذهني والاتصال يدوران في حلقة واحدة، فالإدراك يؤثر على الإدراك الذهني، والإدراك الذهني يؤثر على الاتصال، ولكي ندرك الأمور ذهنياً، يجب أولاً أن نكون على وعي تام بما يجري حولنا مثلاً، عند وقوع حدث ما، أو المرور بتجربة من أي نوع، فلإننا لن ندركها إذا لم نكون على وعي بها، بعد مرحلة الوعي، تأتي مرحلة التحليل الذهني لحصر هذه التجربة في نطاق ذهني مناسب، ثم تحدث ردة الفعل أو الاستجابة.

وذلك يتطلب معالجة ذهنية متراكبة ومعقدة تعتمد على خلفية الشخص وتجارب عمره الزمني، مثلاً عندما يرى طفل شخصاً جديداً، فهو يدرك ذهنياً صفاته المادية، مثل الطول والشكل ولون الشعر، ولا يدرك صفاته المجردة أو غير المحسوسة، مثل الصدق والإخلاص والذكاء، وذلك لأن التركيبة العقلية لدى الطفل مازالت بسيطة غير معقدة أو متراكبة لقلة خبراته في الحياة.

وكلما تقدم بنا العمر زادت تجاربنا، وبالتالي، نتعلم كيف نفرق بين الأحداث المختلفة ونصنفها ذهنياً إلى فئات متعددة مما يزيد من مقدرتنا العقلية لإدراك الأمور، ويؤدي ذلك إلى تطور الإدراك الذهني، فيمكننا أن نستنتج من تجاربنا ما هو أبعد من المواصفات المادية، فكلما زادت التراكيب العقلية كلما ارتقى الإدراك الذهني. على سبيل المثال:

عندما نقابل شخصاً يتعامل مع أناس من عدة ثقافات ومستويات اجتماعية بموضوعية عالية، فإننا ندرك أن هذا الشخص ذو خبرة في التعامل مع الثقافات المختلفة من خلال تنمية ذكائه الاجتماعي عن طريق القراءة أو السفر أو كثرة التعامل مع هذه الثقافات المتعددة، ويتطلب مثل هذا الإدراك الذهني معرفة دوافع السلوك الإنساني، وليس مجرد إدراك الشكليات أو المواصفات المادية، فالأشخاص الذين لديهم درجة عالية من الذكاء الاجتماعي يتمتعون بمرونة عالية في تفسير المواقف الاتصالية، ويكونون أكثر احتمالاً من غيرهم في تفهم الأحداث ووضعها في الإطار المناسب، كما إن معرفتنا لكيفية عمل إدراكنا الذهني أمر مهم جداً لتجنب سوء فهم سلوك الآخرين أو الحكم عليهم سلباً.

طبيعة الإدراك الذهني

قد يتخيل البعض أن مخ الإنسان يعمل مثل الكاميرا أو شريط التسجيل (الكاسيت)، بمعنى أن المعلومات تدخل عن طريق الحواس الخمس وتخزن مباشرة في المخ. ولكن الواقع يختلف عن هذا التصور بعض الشيء، إذ توجد كمية هائلة من المعلومات في المحيط الخارجي لكل شخص، لا يمكن أن يستوعبها مخ الإنسان دفعة واحدة، لذلك يختار المخ، سواء بوعي أو بدون وعي، كمية محدودة فقط من المعلومات الجديدة ليستوعبها وينظمها ثم يفسرها بطريقة تتلاءم مع ثقافة الشخص الذاتية.

تكون الإدراك الذهني

هو الآلية التي يتم من خلالها تكوين معنى شخصي لعمليات الاتصال التي تتعرض لها يومياً، مثل تجربة ما أو إحساس ما، وتتم هذه الآلية عن طريق ثلاث خطوات لمعالجة المعلومات والمثيرات أو المنبهات التي نحصل عليها من التجربة أو الإحساس، وهذه الخطوات الثلاثة متتالية، وهي الاختيار، ثم التنظيم ثم التفسير:

1- الاختيار (Selection):

ملايين المؤثرات التي نتعرض لها يومياً من البيئة المحيطة أو من عمليات الاتصال المختلفة تعمل على إثارة المشاعر وتنبه الأفكار، وبما أنه من المستحيل وعي وإدراك وتخزين جميع المعلومات أو المؤثرات التي تواجهها، فإن المخ يختار نسبة قليلة من هذه المؤثرات، ويعالجها عن طريق الوعي أو اللاوعي ويصنفها بناء على التجارب السابقة أو التأثير بآراء الآخرين ثم يحتفظ بها، ويتجاهل المخ المعلومات المتبقية، وبذلك تتم عملية الاختيار، وهي تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

(أ) اختيار المعلومات التي نسمح بالتعرض لها (Selective Exposure): سواء بوعي أو بدون وعي على سبيل المثال، إذا كنت ممن لا يحبون مشاهدة أفلام الرعب،

فإنك عند رغبتك في مشاهدة فيلم، سوف تتجنب أن يحتوي الفيلم الذي تختاره على مشاهد رعب، أي أن تقوم بعملية اختيار بوعي كامل منك، علماً بأن عملية الاختيار قد تتم أيضاً بدون وعي، فالخ في بعض الأحيان يختار تلقائياً ما يريد أن يراه، وما لا يريد أن يراه. على سبيل المثال كم مرة كنت تبحث عن الجوال وهو في يدك، أو كنت تبحث عن النظارة وهي على عينيك، أو عن كتاب وهو أمامك، ببساطة، نحك لا يريد أن يرى الجوال أو النظارة أو الكتاب.

ب) المعلومات التي نسمح بالانتباه لها (Selective Attention): وهذه الخطوة تتم باستمرار في حياتنا اليومية وهي أسهل بكثير مما تبدو من واقعها المركب، مثلاً لكي نستطيع أن نركز انتباهنا على حدث معين (سماع المحاضرة مثلاً) يجب أن نتجنب جميع المؤثرات أو التشويش المحيط، مثل (حديث الزملاء مع بعضهم البعض أو صوت وقوع كتاب على الأرض مثلاً) مما قد يشتت انتباهنا، ولتحتاج بالتالي إلى مجهود أكبر للعودة إلى حالة الانتباه والتركيز.

ج) اختيار المعلومات التي نسمح بالاحتفاظ بها (Selective Retention): كما ذكرنا سابقاً، نحن لانسطيع أن نخزن كل المعلومات التي تدور حولنا، لذلك فإننا نختار المعلومات التي نريد أن نحتفظ بها، وهي في الغالب المعلومات المهمة أو المعلومات التي تتوافق مع حاجتنا ورغباتنا، واختيار المعلومات التي نحتفظ بها، تعتبر أيضاً عملية مركبة وتحتاج إلى مجهود للاحتفاظ بها حيث تتطلب التنظيم والتفسير ومن ثم مراجعتها بصفة مستمرة حتى تتمكن من استرجاعها.

2- التنظيم (Organization):

بعد اختيار المعلومات والمؤثرات من البيئة المحيطة أو من عمليات الاتصال، يعمل المخ على فرزها وتنظيمها وتصنيفها بعدة طرق:

أ) الاستكمال (Closure): عند التعرض لتجربة جديدة ومحاولة فهمها نضعها

لا شعورياً في إطار التجارب والخبرات السابقة، مما يؤدي إلى ظهور بعض الثغرات بين التجارب السابقة والتجربة الجديدة فنحاول سد هذه الثغرات عن طريق عملية الاستكمال، وهي عبارة عن تعبئة الفراغات في تجربة جديدة بناء على معلومات وخبرات سابقة وبذلك يصبح الحدث الناقص ذا معنى، وليس شرطاً أن يكون المعنى الجديد صحيحاً الذي يبدو كأنه مجموعة من الدوائر يتوسطها شكل مربع، في الواقع هذه الأشكال غير مكتملة، فهي ليست دوائر مكتملة ولا مربع مكتمل، لذلك يجب علينا التأكد من معلوماتنا قبل إكمال الفراغات حتى لانقع في فخ استكمال الفراغات بمعلومات خاطئة أو متحيزة مما يؤدي إلى نتائج سلبية أو عكسية أحياناً.

ب) التقارب (Proximity): يمكن تنظيم المعلومات أو المثيرات التي تواجهنا بالتقارب المكاني أو الزمني بناء على افتراض أن الأشخاص أو الأشياء التي تظهر معا تكون متقاربة في السلوك أو المواصفات، مثلاً إذا رأينا صديقين متلازمين سوياً في معظم الأحيان قد نستنتج أنهما متقاربان في السلوك، ولهذا نلاحظ أننا بدون وعي إذا اختلفنا مع أحدهما، لختلف مع الآخر تلقائياً.

ج) التشابه (Similarity) وهو تصنيف مجموعة المعلومات أو المؤثرات المتشابهة في الشكل الخارجي في فئة واحدة، مثلاً إذا حصلت طالبتان على نفس الدرجة في الاختبار لقرر ما، قد نستنتج أن مستوى الذكاء لديهما متساو، وغالباً ما يكون هذا الاستنتاج خاطئاً فليس بالضرورة إذا تشابه الاثنان في صفة ما (درجة اختبار) أن تكونا أيضاً متشابهتين في صفة أخرى (مستوى الذكاء).

3- التفسير (Interpretation):

من اجل إتمام آلية إعطاء المفهوم الشخصي للمعلومات التي تم اختيارها، يعمل الدماغ على تفسير وترجمة المعلومات والمؤثرات المصنفة بناء على تجاربنا وخبراتنا ومواقفنا السابقة، وكلما كانت المؤثرات التي تختارها مألوفة لدينا وتتواءم مع حصيلة تجاربنا السابقة يصبح تفسيرنا لها أكثر وضوحاً، مثلاً عند دخولك الجامعة في بداية السنة الأولى يتطلب التعرف على المباني المختلفة بعض الوقت والجهد ولكن مع مرور الوقت يكون التعرف على المباني سهلاً، بمجرد رؤيتها، ويصبح التنقل في رحاب الجامعة أكثر سهولة علماً، بأن عملية التفسير قد تسبق عملية التنظيم في بعض المجالات، أي إن المخ يقوم بتفسير الموقف الاتصالي ثم تنظيمه بالاستكمال أو التقارب أو التشابه.

العوامل المؤثرة في الإدراك الذهني

هناك مؤثرات عديدة، نقصر على سبعة منها في هذا الجزء، تساهم في تشكيل مفهوم الإدراك الذهني للمؤثرات والتجارب اليومية التي تواجهنا والأشخاص الذين نتعامل معهم، والوعي بهذه العوامل وكيفية تأثيرها يؤدي إلى تشكيل سلوكنا وردة فعلنا، وبالتالي فاعلية الاتصال:

1- الخصائص الشكلية (Physical Characteristics):

الشكل الخارجي للإنسان نفسه وللآخرين والمتمثلة في الطول، الوزن، وشكل الجسم، والقوة العضلية، المظهر العام، وقوة أو درجة الحواس الخمس للإنسان، كلها تؤثر على إدراكه للمعلومات التي يتعرض لها بصفة مستمرة، وتختلف مدى فاعلية الحواس من شخص لآخر، مثلاً تفاوت القدرة على الإبصار يؤدي إلى إدراك الأمور بطريقة مختلفة تماماً.

2- الحالة الفسيولوجية والنفسية (Physiological & Psychological State)،

كذلك الحالة الفسيولوجية والعضوية والصحية تؤثر على الإدراك الذهني، فمثلاً لو أصيب الإنسان بالأنفلونزا، فقد يدرك المؤثرات ويفسرها بشكل مختلف مقارنة بتفسير نفس المؤثرات لو كان في صحة جيدة، مثال آخر لو كان الشخص جائعاً فإنه يتلذذ برائحة الطعام أكثر مما لو كان شبعان، فإن جميع المعلومات أو المثيرات التي تواجهها تمر عبر مرشحات مختلفة تشكل بدورها الإدراك الذهني، بما يتوافق مع الحالة الفسيولوجية والنفسية، ومن الواضح أنه إذا كانت الأمور تسير على مايرام نكون في حالة إيجابية وندرك الأحداث والآخرين بشكل إيجابي، أما إذا كنا في حالة مزاجية سلبية فبالتالي يكون الإدراك سلبياً، وبذلك قد تكون الاستجابة سلبية أيضاً، وإذا كنا نفع تحت ضغط نفسية عديدة، بالإضافة إلى وجود صورة ضعيفة لذاتنا فإننا سنرى العالم من حولنا بشكل سلبي وبألوان قاتمة، وقد يكون هذا التأثير طفيفاً في بعض الأحيان، وبالتالي طفيفاً على الاتصال، ولكن في أوقات أخرى قد يؤدي إلى نتائج سلبية بالكامل.

3- النوع (Gender) ذكر أم أنثى،

بغض النظر عن الاختلافات البيولوجية بين الذكور والإناث، فإن قدرات ومواصفات الذكورة والأنوثة تبنى على اعتبارات اجتماعية يتم تعلمها واكتسابها منذ مراحل العمر الأولى وتتأصل في اللاوعي عبر السنين. هذه الاختلافات تملئها علينا الخلفية الثقافية للمجتمع وعاداته وممارساته. فالأطفال الإناث يتعلمون رؤية العالم المحيط بشكل مختلف عن الأطفال الذكور، وبناء عليه تكون عمليات وأهداف الاتصال مختلفة. ومن الملاحظ أنه في حالة وجود مجموعة من الأفراد تتكون من الذكور والإناث معاً، فإن الذكور يستحوذون على حيز أكبر من مساحة الحديث، ويمارسون سيطرة أكبر من النساء على الموضوعات المطروحة، وكذلك يؤخذ حديث الذكور على محمل من الجدد أكثر من حديث الإناث، وقد يختلف الوضع عندما تتكون المجموعة من الذكور فقط أو الإناث

4- الخلفية الثقافية (Cultural Background):

يوجد هناك أكثر من مائة تعريف لمفهوم الثقافة (Culture) في علم الاجتماع، وعلم الاتصال، وعلم الآثار، وعلم الإنسان، وعلوم (التاريخ والجغرافية)، وسنقتصر هنا على تعريف مختصر يخدم طبيعة المادة، وهو أن الثقافة: عبارة عن سلوكيات ومعتقدات وعادات وتقاليد وقيم مكتسبة تتناقلها الأجيال وتساهم في تشكيل الأفراد وقدرتهم على التأقلم والبقاء، والهوية الثقافية ليس لها علاقة قوية أو مباشرة بالخصائص الشكلية أو المظهر الخارجي مثل لون البشرة، أو شكل العيون أو شكل الشعر، لأن هذه الخصائص تنوارثها من الجينات الوراثية من الوالدين، وليس من خلال التعلم أو الاتصال.

وبما أن الخلفية الثقافية تمثل مجموعة القيم والاعتقادات والاعتناقات الدينية والقوانين الاجتماعية وطريقة الحياة التي يتشارك فيها مجموعة من البشر، فهي تؤثر حتماً على الإدراك الذهني للمؤثرات الخارجية والمعلومات المحيطة، وخلفيتنا الثقافية تعتبر جزءاً متمماً لخصائصنا الفردية، وتضعنا ضمن مجموعة محددة تؤثر على قيمنا وميولنا، وقد لا ندرك كثيراً تأثير الخلفية الثقافية على سلوكنا اليومي، لأن معظم سلوكنا الشخصي يتكيف بواسطة خلفيتنا الثقافية، مثلاً الطريقة التي نلقي بها التحيّة على الآخرين، أو طريقة استخدامنا للغة التي نتحدث بها، أو اختيارنا للطعام الذي نتناوله كلها تتم بناءً على خلفياتنا الثقافية دون وعي مباشر منا. لذلك في حالة وجود اختلافات ثقافية، بيننا وبين الآخرين يجب علينا التحلي بمبادئ الذكاء الاجتماعي لتجنب الفهم الخاطئ للآخرين، مما يؤثر على الاتصال وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأجناس المختلفة.

5- القولية (Stereotyping):

إن القولية هي وضع الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث في قالب معين أو تصنيف محدد مسبقاً بناءً على بعض الخصائص العامة، وتجاهل الخصائص الفردية، وقد لا تكون

القبولة سلبية في كل الأوقات، ولكنها تؤثر تأثيراً بالغاً على الإدراك الذهني وبالتالي على فعالية ونوعية الاتصال مع الآخرين.

توجد القبولة تقريباً في جميع المجتمعات التي تتكون من خلفيات ثقافية متنوعة، وهي تشبع الحاجة الإنسانية الطبيعية (للتفنيذ والتصنيف)، ولكنها قد تؤثر سلباً على الاتصال إذا تم تجاهل الخصائص الفردية في ضوء الخصائص العامة، وكذلك قد تؤدي القبولة إلى المبالغة في التعميم أو التبسيط أو المبالغة في التحجيم عندما تستند على أنصاف الحقائق أو تشويه أو تزيف الحقائق، وبالتالي تكون أرضاً خصبة للاتصال السلبي، ويعزز الاستمرار في استخدام القبولة الاعتقادات الزائفة حتى تصبح حقيقة في اللاوعي، وبالتالي تعوق الاتصال الفعال.

6- وسائل الإعلام (Media):

لا يخفى على أي منا مدى تأثير وسائل الإعلام المرئية أو المسموعة أو المقروءة على تشكيل المعنى الشخصي للأحداث، فهي تساهم عنوة وبطرق مدروسة وأساليب مختلفة في التأثير على إدراكنا الذهني وتشكيل وجهة نظرنا، فبالرغم من الفوائد العديدة لهذه الوسائل في تطوير وتنمية المعرفة هناك جوانب سلبية تؤثر على الإدراك الذهني وبالتالي الاتصال، على سبيل المثال تسعى شركات الإعلانات التجارية جاهدة للتوصل إلى شتى طرق التأثير على المستهلك ليفكر ويتصرف بالطريقة التي تخدم وتزيد من أرباح الشركات، كأن تكون صورة ذهنية من خلال عارضات الأزياء أو الممثلات اللاتي تظهرن في وسائل الإعلام في الصحف والمجلات والبرامج المرئية توشي للفننيات بأن هذا هو الشكل المثالي للمرأة العصرية، لذلك تحاول بعض الشابات التشبه بهن من حيث الشكل وربما السلوك أيضاً، وكذلك التغطية الإعلامية للأحداث السياسية وغيرها غالباً ما يكون لها غرض خفي في تشكيل الرأي العام في اتجاه معين، وتكمن خطورة الاعتماد على وسائل الإعلام في أنها تؤثر بشكل قوي على الإدراك الذهني، وحصره في الصورة التي يقدمها الإعلام التي قد تكون غير متوافقة مع الواقع.

7- الانترنت والبريد الالكتروني:

مع انتشار وصول خدمات الانترنت إلى معظم الفئات في جميع البلدان، أصبح استخدام الانترنت والبريد الالكتروني من ضمن الممارسات اليومية، فهو إحدى طرق الاتصال الفورية، وبالتالي له تأثيراته أيضاً على الإدراك الذهني، مثلاً عند إرسال بريد الكتروني يجب أن نعي أن هذه الرسالة تخضع لآلية الإدراك الذهني (الاختيار والتنظيم والتفسير) فتترك أثراً في مستقبل الرسالة، وبالرغم من فاعلية الانترنت والبريد الالكتروني في التقدم والتطور، فإنه يمكن استخدامها للتغريب ونشر المعلومات المغلوطة عمداً أو سهواً، لذا وجب التأكد من مصدر وصحة المعلومات المستخرجة من هذه الوسيلة الإلكترونية البالغة التأثير في الإدراك ومن ثم الاتصال.

إدراك الذات

يعتبر محصلة الإدراك الذهني عموماً والعوامل المؤثرة عليه، الخلفية الكافية للتعرف على (إدراك الذات)، حيث أن إدراكنا لذاتنا يحدد هويتنا، وكذلك يشكل سلوكنا نحو الآخرين، كما في المقولة المشهورة كل إناء بما فيه ينضح، وقد أجمع علماء الفلسفة وعلماء الاجتماع وعلماء الاتصال على أن إدراك الذات يتكون من ثلاثة أجزاء الذات المثالية، والذات الشخصية، والذات الاجتماعية، وفيما يلي تعريف بكل جزء ودوره في إدراك الذات الشامل:

1- الذات المثالية (Ideal Self):

كثير منا يكون في مخيلته صورة مثالية نحب أن نكون عليها حالياً أو مستقبلاً، وفي الغالب نبدأ في تكوين هذه الصورة في مرحلة المراهقة المبكرة، وتستمر خلال مراحل الرشد (فترة النضج)، هذه الصورة المثالية تختلف من شخص لآخر، وكذلك تختلف في الشخص نفسه في مراحل الحياة المختلفة، فكلما تقدمنا في العمر وزادت تجاربنا في الحياة، كلما أصبحنا أكثر واقعية وأكثر معرفة بقدراتنا، وبناء عليه تتغير الصورة المثالية.

2- الذات الشخصية (Personal Self) :

ان الذات الشخصية هي الصورة الحقيقية التي نرى بها أنفسنا، وتخضع لمعايير شخصية مجتة، وبذلك فهي قابلة للتحييز، ولقد تعرف أحد علماء النفس بعد دراسة سلوك الأشخاص الذين يعتبرون أنفسهم سعداء بأنهم يغالون في تقديرهم لمدى تحكمهم في محيطهم بمعنى أنهم يعتقدون أنه يمكنهم التحكم جيداً في البيئة المحيطة، وفي الأحداث التي يواجهونها. وبذلك هم يعطون تفسيراً مبالغاً فيه في الإيجابية عن أنفسهم، وكذلك يعتقدون أن الآخرين يشاركونهم في هذا التقييم.

3- الذات الاجتماعية (Social Self) :

وهو يتعلق بالآخرين المحيطين بنا في المجتمع. فالصورة التي تتكون في ذهن الآخرين عنا تعكس اعتقاداتهم فينا، وفي كثير من الأحيان نبني تصرفنا شعورياً أو لاشعورياً، على اعتقادات الآخرين عنا، مثلاً يمكننا القول بأن الممثلين الكوميديين يدركون أنهم يشون التسلية والضحك في المحيطين بهم، بناءً على اعتقاد المحيطين المتمثل في الضحك على نكاتهم وأفعالهم، ومنذ مائة عام أشار عالم الاجتماع Charles Cooley إلى أن الأشخاص يستخدمون الآخرين مرآة لهم، وهم بذلك يراقبون ردود أفعال الآخرين على تصرفاتهم ويتخذونها معايير تساهم في تقييم أنفسهم.

وتتداخل أجزاء الإدراك الثلاثة وتتفاعل مع بعضها في منظومة متكاملة لتشكيل إدراك الذات، بمعنى أن التغيير في أحد الأجزاء الثلاثة يؤثر على الجزأين الآخرين، كما تؤثر هذه الأجزاء الثلاثة في مجملها في كفاءة التواصل مع الآخرين، فإذا كانت النظرة إلى الذات سلبية ستؤثر سلباً على الذات الشخصية، مما يؤدي إلى تدني الثقة بالنفس في فاعلية الاتصال مع الآخرين، وتؤدي بالتالي إلى صعوبة تفسير إشارات الاتصال وصعوبة تحقيق أهداف الاتصال الإيجابية، وما تقدم نستنتج أن إدراكنا لذاتنا من خلال الذات المثالية والذات الشخصية والذات الاجتماعية يؤثر على الصورة الذهنية التي

يكونها الآخرون عنا.

دور الإدراك الذهني في فاعلية الاتصال

بما أن أحد أهداف هذا الفصل تحسين الاتصال، فإن تحسين الإدراك يعتبر من صميم الاتصال، حيث وأنه هو اللبنة الأولى التي ستبنى عليها عمليات الاتصال، ويتم تحسين الإدراك عن طريق:

(1) الإدراك المنشط للذات وللآخرين:

يجب أن نسعى للحصول على أكبر قدر من المعلومات الصحيحة المتعلقة بالثيرات أو الأحداث أو الأشخاص حتى يتم التفسير بطريقة صائبة، حيث إن توفر معلومات كافية يحثنا على التفكير بعمق ومراجعة أنفسنا للتأكد من صحة تفسيرنا لمجريات الأمور وتجنب الحكم السريع الذي قد يسيء إلى عملية الاتصال، مثلاً قد يبدو في بعض الأحيان على أحد الطلبة اللامبالاة أو عدم التركيز أثناء المحاضرة بالرغم من أدائه الجيد في الاختبارات، وبعد الاستفسار والسؤال عن وضعه والتحدث مع يتضح أن لديه قصوراً في حاسة السمع، وبمجرد توجيه هذا الطالب للجلوس في الصف الأمامي يتحسن الانتباه والتركيز.

(2) الإقرار بأن الإطار المرجعي لكل فرد هو حالة فريدة:

الإطار المرجعي، أو الثقافة الذاتية، لكل فرد منا حالة فريدة، وخاصة جداً متعلقة بالتجارب الشخصية، ومدى النضج العقلي والعاطفي، بمعنى أن وجهة النظر الشخصية هي إحدى احتمالات الحقيقة، وليس بالضرورة أن تكون هي الحقيقة الوحيدة، لذلك إذا وجدت عدة احتمالات لتفسير حدث أو سلوك ما، وجب علينا التأكد والتحقق من صحة وجهة نظرنا أو تفسيرنا للحدث، في بعض الأحيان، يتم الحكم على الأشخاص من الشكل الخارجي فقط بينما يتم في أحيان أخرى الحكم بناء على

مستوى التعليم أو الدخول المادي أو الخلفية الثقافية أو النوع (ذكر أم أنثى)... الخ، ولا يعني ذلك أن أحد هذه الطرق أفضل أو أسوأ من الآخر، لكن يجب أن نعيها بأكملها، ونكون حذرين في استخدامها.

3- ملاحظة الفرق بين الحقائق والتخمينات:

من الضروري التفرقة بين الحقائق والاستنتاجات أو التخمينات في إدراك ما يدور حولنا، حيث إن الخلط بينها يسيء إلى عمليات الاتصال، فالحقائق يمكن إثباتها بدلائل مختلفة أما التخمينات فإنها تذهب إلى ما هو أبعد مما نعرفه كحقيقة، وفي كثير من الأحيان، تتشابه الحقائق مع التخمينات فيصعب التفرقة بينهما، مثلاً أن نقول إن الطالب حضر إلى المحاضرة متأخراً (10 دقائق) مرتين في الشهر (حقيقة)، أو نقول إن الطالب يتأخر في الحضور إلى المحاضرات لأنه مهمل (تخمين).

4- الوعي بدور الإدراك في فاعلية الاتصال:

إن الوعي بآلية الإدراك الذهني والعوامل المؤثرة عليه توجه عملية الاتصال، يجب علينا الأخذ في الاعتبار آلية الإدراك لدى الآخرين أيضاً، وتجنب الافتراضات والتخمينات فيما ندركه، لذلك يجب علينا تقييم المعلومات في آلية الإدراك والاستفسار عن صحتها وصحة مصدرها، واختبارها عن طريق الحصول على تأكيدات من الأطراف الأخرى المشتركة في عملية الاتصال، ويمكن التأكد عن مدى صحة ماتم فهمه عن طريق توجيه سؤال مباشر للطرف الآخر من الطرف الأول.

5- المحافظة على العقلية المفتوحة:

حيث إن المحافظة على العقلية المفتوحة عن طريق الأخذ في الاعتبار احتمال أننا قد نكون على خطأ، أو قد تكون معلوماتنا ناقصة، وأننا فسرنا ما يدور حولنا بشكل يختلف تماماً عما هو عليه حقيقة.

الفصل الثالث

ادارة الذات والتفكير

مفهوم التفكير

هو أي عملية أو نشاط يحدث في عقل الإنسان، فهو عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة، أو أكثر من الحواس الخمس، وهو مفهوم مجرد ينطوي على نشاطات غير مرئية وغير ملموسة، وما نلاحظه أو نلمسه هو في الواقع نواتج فعل التفكير سواء أكانت بصورة مكتوبة، أم منطوقة، أم حركية، أم مرئية.

أو هو عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ولا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة، أي أن عملية التفكير تتأثر بالسياق الاجتماعي والسياسي الثقافي الذي تتم فيه.

وظائف التفكير

ان للتفكير وظائف عديدة ومتنوعة يمكن سرد بعض منها في الآتي:

- 1- التفكير طريق الإنسان للإيمان، فلقد حث القرآن الكريم المسلم على تقليب النظر في ملكوت السموات والأرض، ليستدل بذلك على وجود الخالق المبدع.
- 2- التفكير طريق الإنسان لعمارة الكون وجلب المنافع، فهو قرين النهضة والتقدم للفرد والجماعة والمجتمع، فتاريخ الحضارات قد قام على الذكاء والقدرات العقلية وأعمال التفكير.
- 3- التخطيط، أو حل المشكلات.

4- التفكير طريق الإنسان للاجتهد.

5- التفكير وسيلة لاتخاذ القرار.

6- التفكير من أجل الفهم و الاستيعاب.

7- الحكم على الأشياء.

8- الإحساس بالبهجة و الاستمتاع.

9- التخيل.

وبعد التعرف على وظائف التفكير، حان الوقت لاستعراض بعض أنماط التفكير المختلفة، وخصائص كل منها مع تناول كل من التفكير الناقد والعلمي، والإبداعي بشيء من التفصيل نظرا لأهمية كل منها لنا في شتى مجالات الحياة.

أنماط التفكير

1) التفكير البديهي (الطبيعي):

أحيانا يطلق عليه التفكير المبدي، الأولي (الخام) حيث لا يتم التدخل في أنماط التفكير الأولية، وتتسم خصائص التفكير البديهي بما يلي:

- عدم التفكير في الجزئيات والتفكير في العموميات.

- التكرار.

- الخيال الفطري والأحلام.

- التعميم والتحيّز.

- معرض للخطأ.

- يحدث بالتداعي الحر للخواطر.

(2) التفكير العاطفي:

أحياناً يطلق عليه التفكير الوجداني أو الهوائي، ويقصد به فهم أو تفسير الأمور أو اتخاذ القرارات، وفقاً لما يفضله الفرد أو يرتاح إليه أو يرغبه أو يآلفه، وتتسم خصائص التفكير العاطفي بما يلي:

- التبسيط .
- السطحية .
- التسرع .
- حسم المواقف على طريقة أبيض وأسود أو صح وخطأ.
- الاستيعاب الاختياري .

(3) التفكير المنطقي:

يمثل التحسن الذي طرأ على طريقة التفكير الطبيعي من خلال المحاولة الجادة للسيطرة على تجاوزات التفكير الطبيعي أو الفطري، والصفة الأساسية للتفكير المنطقي أنه يعتمد على التعليل لفهم واستيعاب الأشياء. والتعليل يعد خطوة على طريق " القياس"، ويلاحظ أن وجود علة أو سبب لفهم الأمور لا يعني أن السبب وجيه أو مقبول .

التفكير الرياضي:

يشمل استخدام المعادلات السابقة والاعتماد على القواعد والرموز والنظريات والبراهين، حيث تمثل إطاراً فكرياً يحكم العلاقات بين الأشياء، وعلى العكس من طريق التفكير الطبيعي والمنطقي فإن نقطة البداية تكمن في المعادلة أو الرمز حتى قبل توفر بيانات أن هذه القنوات السابقة (المعادلات، الرموز) ستسهل من مرور المعلومات بها،

وفق نسق رياضي سابق التحديد.

(5) التفكير الناقد:

ان التفكير الناقد هو قدرة الفرد على إبداء الرأي المؤيد أو المعارض في المواقف المختلفة، مع إبداء الأسباب المقنعة لكل رأي، والتفكير الناقد تفكير تأملي يهدف إلى إصدار حكم أو إبداء رأي، وكفسي هنا أن يكون الفرد صاحب رأي في القضايا المطروحة، وأن يدلل على رأيه بيئة مقنعة حتى يكون من الذين يفكرون تفكيراً ناقداً .

ويتم ذلك باخضاع المعلومات والبيانات لاختبارات عقلية ومنطقية، وذلك لإقامة الأدلة أو الشواهد والتعرف على القرائن، ويتم فيه معالجة هذه المعلومات والبيانات لاختبارات عقلية ومنطقية، وذلك لإقامة الأدلة أو الشواهد والتعرف على القرائن .

خطوات التفكير الناقد

- 1- وضع المعايير والمؤشرات الملائمة لتقييم عناصر الموضوع.
- 2- التعرف على أبعاد الموضوع.
- 3- تحليل الموضوع إلى عناصره بما يتلاءم مع الهدف.
- 4- تحديد الهدف من التفكير.
- 5- استخدام المعايير في تقييم كل عنصر من عناصر الموضوع.
- 6- التوصل إلى القرار أو الحكم.

(6) التفكير العلمي:

هو العملية العقلية التي يتم بموجبها حل المشكلات أو اتخاذ القرارات، بطريقة علمية من خلال التفكير المنظم المنهجي، ومن خطوات التفكير العلمي لاتخاذ القرار، ما يلي:

- تحديد تحديد المشكلة والهدف من اتخاذ القرار .
- جمع البيانات والحقائق عنها والتنبؤ بآثارها المحتملة .
- وضع الحلول البديلة للمشكلة Alternatives .
- تقييم كل بديل من البدائل Evaluation .
- اتخاذ القرار الأنسب الذي يمثل أحسن مسار لتحقيق الهدف في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة .

خطوات الأسلوب العلمي للمعرفة

- تحديد أفضل الطرق للإجابة على التساؤل .
 - اختبار الفروض .
 - الملاحظة .
 - الرغبة في المعرفة تساؤل .
 - وضع الفروض .
 - الاستنتاج .
 - التعميم الحذر .
 - 7) التفكير الابداعي:
- وهو النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة، ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة، ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال، ومن مميزات التفكير الابداعي:
- البعد عن النمط التقليدي الفكري .

- تجنب التابعة المنطقية .
- توفير بدائل عديدة لحل المشكلة .
- تجنب عملية المفاضلة والاختيار .
- تعديل الانتباه إلى مسار فكري جديد.

خصائص التفكير الابداعي

- 1- الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.
- 2- البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها .
- 3- الاستعداد لبذل بعض الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدايل الجديدة، ومحاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغريبة.
- 4- الحرص على الجديد من الأفكار والآراء والمفاهيم والتجارب والوسائل.
- 5- الثقة بالنفس والتخلص من الروح الانهزامية .
- 6- الاستقلالية في الرأي والموقف.
- 7- تنمية روح المبادرة والمبادأة في التعامل مع القضايا والأمور كلها .

معوقات التفكير الابداعي

- 1- الخوف من الفشل، والخوف من النقد .
- 2- عدم الثقة بالنفس، (كأن يقول أحدهم: إن طاقتي محدودة، أو لا يمكن أن أغير الواقع، أو لا أستطيع مقاومة التيار، أو أنا أطيع الأوامر وحسب).
- 3- الاعتياد والألفة .
- 4- الخوف من المجهول أو من الجديد .

5- المعتقدات التي تعرفه من خرج من داره.

6- المناخ المشحون بالتوتر، والتخوف، والاستبداد الفكري.

7- الرغبة في التقليد، والتمذهب، والمحاكاة للنماذج السابقة.

صفات الطالب المبدع

عند الحديث عن الشخص المبدع نجد أنه يدرك المشكلات، ويتحسسها أكثر من غيره ويسعى لإيجاد حلول لها، في حين يرى الآخرون أن كل شيء على ما يرام وأنه يتميز بصفات أساسية، وهي:

1- الطلاقة: يستطيع المبدع انتاج عدد كبير من الأفكار وبسرعة كبيرة لديه، سرعة

في انتاج الكلمات وطلاقة وسهولة في التعبير عنها وصياغتها صياغة مفهومة.

2- المرونة: المبدع قادر على تغيير زوايا التفكير ويستطيع التخلص من القيود الذهنية.

3- الأصالة: تعني أن المبدع قادر على انتاج الأفكار الجديدة المفيدة والعملية.

4- الذكاء: أثبتت الدراسات أن الذكاء العادي يكفي لانتاج الابداع.

اما صفات الشخص المبدع، فيجب ان تتصف بما يلي:

1- محباً لله مطيعاً له .

2- أكثر من التفاؤل.

3- واثقاً بنفسك ومعتدلاً بها وبقدراتها، ولكن احذر الغرور.

4- قادراً على تحمل المسؤولية.

5- متعدد الميول والاهتمامات.

وهي الثقة بالنفس وقدرتها على التفكير والوصول إلى النتائج، والمرونة والانفتاح الذهني وحب التغيير، والإقرار بالجهل إن لزم؛ الاستماع إلى وجهة نظر الآخرين (فتأخذ بها أو ترفضها)، استشارة الآخرين، والاستعداد للعدول عن وجهة نظرك ولتغيير الهدف والأسلوب إن لزم الأمر؛ التريث في استخلاص النتائج، وتجنب التناقض والغموض، وسهولة التواصل مع الآخرين بأفكار مقنعة وواضحة ومفهومة .

ثانياً: مهارات الإدراك الحسي:

هي توجيه الحواس حسب الهدف والخلفية العلمية أو الفكرية للموضوع، والاستماع الواعي والملاحظة الدقيقة وربط ذلك مع الخبرة الذاتية، أي تمحيص الاحساسات والتأكد من خلوها من الوهم والتخيلات، وتوسيع نطاق الرؤية بالنظر إلى عدة اتجاهات ومن عدة زوايا، تخزين المعلومات وتذكرها بطريقة منظمة واستكشافية إثارة التساؤلات، استكشاف الأنماط، استخدام الأمارات الدالة والأشياء المميزة، اللجوء إلى القواعد التي تسهل تذكر الأشياء.

ثالثاً: المهارات المتعلقة بتجنب أخطاء التفكير:

تشمل الابتعاد عن التمرکز حول الذات، واستخدام التفكير للاستكشاف، وليس للدفاع عن وجهة النظر، وتجنب القفز إلى النتائج، أو الخلط بين الفرضيات والحقائق، وتجنب التعميم بغير أساس، وتجنب المبالغة (التهويل) أو التبسيط الزائد، وتجنب القولية، وتجنب الأطراف (أبيض/ أسود) إذا كان هناك بدائل أخرى، ومعالجة أسباب المشكلات، وليس الأعراض، وتجنب أخذ الأمور على محمل شخصي، تجنب الاستنتاج من التفاصيل وإهمال باقي الموضوع، وتجنب التحيز والاعتياء والاستيعاب الاختياري، وتجنب الانسياق وراء الزحام بغير تحليل، والبحث عن حلول وبدائل غير تقليدية، وشجع التفكير الابتكاري كهدف بغض النظر عن نتائجه، ولا تنفي وجود الشيء، لجرد أنك لا تعلمه، وتجنب الاعتماد على الأمثال أو الأقوال المعروفة في اتخاذ القرار دون اعتبار لخصوصيات الموقف.

رابعاً: مهارات تطوير العقل للموقف:

تشمل على التعرف على الغرض من التفكير، وتحديد نمط التفكير الملائم للموقف ومرحلة التفكير، والاستعداد لتقبل نواتج التفكير، والاستعداد لتغيير نمط التفكير إذا تغير الموقف أو مرحلة التفكير، وقبول نواتج التفكير إذا حققت أهدافك في الوقت المحدد.

استراتيجيات التفكير

ان استراتيجيات التفكير تتم من خلال التدريب عليها ستشعر بفارق كبير في تناولك للمشكلات المختلفة وكيفية التعامل معها، وهما استراتيجية حل المشكلات واستراتيجية العصف الذهني:

أولاً: استراتيجية حل المشكلات:

مفهوم حل المشكلات

يقصد به مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها، والمهارات التي اكتسبها في التغلب على موقف بشكل جديد وغير مألوف له في السيطرة عليه، والوصول إلى حل له، كما إن أسلوب حل المشكلة هو أسلوب يضع المتعلم أو الطفل في موقف حقيقي يُعْمِلُون فيه أذهانهم بهدف الوصول إلى حالة اتزان معرفي، وتعتبر حالة الاتزان المعرفي حالة دافعية يسعى الطفل إلى تحقيقها وتتم هذه الحالة عند وصوله إلى حل أو إجابة أو اكتشاف.

أنواع المشكلات

حصر (ريتمان) أنواع المشكلات في خمسة أنواع، استناداً إلى درجة وضوح المعطيات والأهداف:

1- مشكلات تحدد فيها المعطيات، والأهداف بوضوح تام.

2- مشكلات توضح فيها المعطيات، والأهداف غير محددة بوضوح.

3- مشكلات أهدافها محدد وواضحة، ومعطياتها غير واضحة.

4- مشكلات تفتقر إلى وضوح الأهداف والمعطيات.

5- مشكلات لها إجابة صحيحة، ولكن الإجراءات اللازمة للانتقال من الوضع

القائم إلى الوضع النهائي غير واضحة، وتعرف بمشكلات الاستبصار.

كما يصف المتخصصون طريقة حل المشكلات في تناولها للموضوعات والقضايا

المطروحة على الأفراد / الطلاب إلى طريقتين قد تتفقان في بعض العناصر، ولكن تختلفان في كثير منها هما:

1- طريقة حل المشكلات بالأسلوب العادي الاتفاقي أو النمطي Convergent:

وطريقة حل المشكلات العادية هي أقرب إلى أسلوب الفرد في التفكير بطريقة

علمية عندما تواجهه مشكلة ما، وعلى ذلك تعرف بأنها كل نشاط عقلي هادف مرن يتصرف فيه الفرد بشكل منتظم في محاولة لحل المشكلة:

- تحديد المشكلة.

- إثارة المشكلة والشعور بها.

- جمع المعلومات والبيانات المتصلة بالمشكلة.

- فرض الفروض المحتملة

- اختبار صحة الفروض واختيار الأكثر احتمالاً ليكون حل المشكلة.

2- طريقة حل المشكلات بالأسلوب الابتكاري، أو الابداعي Divergent .

أ- تحتاج إلى درجة عالية من الحساسية لدى الطالب أو من يتعامل مع المشكلة في

تحديدها، وتحديد أبعادها لا يستطيع أن يدركها العاديون من الطلاب / أو

الأفراد، وذلك ما أطلق عليه أحد الباحثين الحساسية للمشكلات.

ب- كما تحتاج أيضاً إلى درجة عالية من استنباط العلاقات، واستنباط المتعلقات سواء في صياغة الفروض أو التوصل إلى الناتج الابتكاري.

خطوات حل المشكلة

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

- تحديد المشكلة: هو ما يعني وصفها بدقة مما يتيح لنا رسم حدودها وما يميزها عن سواها.
- الشعور بالمشكلة: وهذه الخطوة تتمثل في إدراك معوق أو عقبة تحول دون الوصول إلى هدف محدد.
- تحليل المشكلة: التي تتمثل في تعرف الفرد، الطالب على العناصر الأساسية في مشكلة ما، واستبعاد العناصر التي لا تتضمنها المشكلة.
- جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة: وتتمثل في مدى تحديد الفرد، الطالب لأفضل المصادر المتاحة لجمع المعلومات والبيانات في الميدان المتعلق بالمشكلة.
- اقتراح الحلول: وتتمثل في قدرة الطالب على التمييز والتحديد لعدد من الفروض المقترحة لحل مشكلة ما.
- دراسة الحلول المقترحة دراسة نافذة: وهنا يكون الحل واضحاً، ومألوفاً فيتم اعتماده، وقد يكون هناك احتمال لعدة بدائل ممكنة، فيتم المفاضلة بينها بناءً على معايير تحددها.
- الحلول الابداعية: قد لا تتوافر الحلول المألوفة أو ربما تكون غير ملائمة لحل

المشكلة، ولذا يتعين التفكير في حل جديد يخرج عن المألوف، وللتوصل لهذا الحل تمارس منهجيات الإبداع المعروفة، مثل (العصف الذهني).

خصائص الخبرة في حل المشكلات

يرى الباحثون في مجال التفكير أن حل المشكلات ليس إلا عملية يمكن تعلمها، وإجادتها بالمراس والتدريب، وقد ذكروا عددا من الخصائص العامة للشخص المتميز في حل المشكلات أهمها:

- 1- الاتجاهات الإيجابية نحو المواقف الصعبة أو المشكلات، والثقة الكبيرة بإمكانية التغلب عليها.
- 2- الحرص على الدقة، والعمل على فهم الحقائق والعلاقات التي تنطوي عليها المشكلة.
- 3- تجزئة المشكلة، والعمل على تحليل المشكلات والأفكار المعقدة إلى مكونات أكثر بساطة.
- 4- التأمل في حل المشكلة، وتجنب التخمين والتسرع في إعطاء الاستنتاجات قبل استكمال الخطوات اللازمة للوصول إلى إجابات دقيقة.
- 5- يظهر الأشخاص المتميزون في حل المشكلات نشاطاً، وفاعلية بأشكال متعددة.

تعلم مهارة حل المشكلة

إن مهارة حل المشكلة تتصف بأنها مهارة تجعل المتعلم يمارس دوراً جديداً يكون فيها فاعلاً ومنظماً لخبراته ومواضيع تعلمه لذلك يمكن ذكر عدد من المسوغات التي تبرر أهمية التدريب على مهارة حل المشكلة كأسلوب للتعلم، وهي:

- إن المعرفة متنوعة؛ لذلك لا بد من تدريب الطلبة على أساليب مختلفة لمعالجة

مجالات وأنواع المعرفة المختلفة.

- إن مهارة التدريب على التفكير إحدى المهارات اللازمة التي ينبغي أن يتسلح بها أفراد المجتمع لمعالجة مشكلات مجتمعتهم وتحسين ظروف حياتهم.
- إن مهارة حل المشكلات من المهارات الضرورية لمجالات مختلفة، سواء كانت مجالات حياتية، أو مجالات الأكاديمية التكيفية.
- إن مهارة حل المشكلات مهارة تساعد المتعلم على تحصيل المعرفة بنفسه، وتزويده بآليات الاستقلال.
- إن مهارة حل المشكلة، تساعد المتعلم على اتخاذ قرارات هامة في حياته وتجعله يسيطر على الظروف والمواقف التي تفرحها.
- ويمكن تحليل المشكلة تحليلاً مفاهيمياً يوضح جوانب المشكلة وأبعادها، وتتضمن المشكلة:

- الحالة التي تظهر بمثابة عائق يحول دون تحقيق غرض مائل في ذهن المتعلم مرتبط بالموقف الذي ظهر فيه العائق.
- سؤالاً أو موقفاً يتطلب إجابة أو تفسيراً أو معلومات أو حلاً.
- موقفاً افتراضياً أو واقعياً يمكن اعتباره فرصة قيمة للمتعلم أو التكيف أو إبداع حل جديد، لم يكن معروفاً من قبل.
- موقفاً يواجهه الفرد عندما يحكم سلوكه دافع تحقيق هدف محدد، ولا يستطيع بلوغه بما يتوافر لديه من إمكانيات.
- موقفاً يثير الحيرة والقلق والتوتر لدى المتعلم يهدف المتعلم التخلص منه.
- موقفاً يثير حالة اختلال توازن معرفي لدى المتعلم، يسعى المتعلم بما لديه من معرفة للوصول إلى حالة التوازن والذي يتحقق بمحصول المتعلم على المعرفة أو

المهارة اللازمة.

- مواجهة مباشرة أو غير مباشرة، وتحديداً تتطلب من المتعلم حل الموقف بطريقة بناءة.

- يمكن تحديد مهارة حل المشكلة وفق منظور جانبيه الذي ضمنه في كتابه شروط التعلم بأنها متوقع ومنطقي لتعلم المفاهيم والمبادئ، ومهارة مولدة قادرة على توليد الأفكار والمفاهيم والمبادئ التي يتطلبها المتعلم لتحقيق درجة الابداع.

خطوات قدرة حل المشكلة

- 1- تحديد المشكلة، واستيعاب طبيعتها ومكوناتها.
- 2- الربط بين عناصر ومكونات المشكلة، وخبرات المتعلم السابقة.
- 3- تعداد الابدال، والحلول الممكنة.
- 4- التخطيط لإيجاد الحلول.
- 5- تجريب الحل واختياره.
- 6- تعميم نتائجه.
- 7- نقل الخبرة والتعلم إلى مواقف جديدة.

وهنا إذا ما واجهتنا مشكلة ما للتوصل لأفضل حلول ممكنة، أما إذا لم نستطع التوصل لتلك الحلول فإننا نلجأ إلى استخدام استراتيجيات ووسائل أخرى أكثر إبداعاً، مثل استراتيجية العصف الذهني، والتي سنتناولها الآن.

ثانياً: استراتيجية العصف الذهني Brain storming، أو ما يعرف بالعصف الذهني أو التفتق الذهني؛

إن مصطلح العصف الذهني يعد أكثر استخداماً وشيوعاً من حيث قربها للمعنى، فالعقل

يعصف بالمشكلة ويفحصها، ويحصيها بهدف التوصل إلى الحلول الإبداعية المناسبة لها.

مفهوم العصف الذهني

إن استراتيجية العصف الذهني واحدة من أساليب تحفيز التفكير والابداع الكثيرة التي تتجاوز في أمريكا أكثر من ثلاثين أسلوباً، وفي اليابان أكثر من مئة أسلوب من ضمنها الأساليب الأمريكية، ويستخدم العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية.

ويعني تعبير العصف الذهني استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة.

أهداف العصف الذهني

تهدف جلسات العصف الذهني إلى تحقيق الآتي:

- 1- حل المشكلات حلاً إبداعياً.
- 2- خلق مشكلات للخصم.
- 3- إيجاد مشكلات، أو مشاريع جديدة.
- 4- تحفيز وتدريب تفكير وإبداع المتدربين.

مبادئ العصف الذهني

يعتمد استخدام العصف الذهني على مبدئين أساسيين هما:

1- تأجيل الحكم على قيمة الأفكار:

يؤكد هذا الأسلوب على أهمية تأجيل الحكم على الأفكار المنبثقة من أعضاء جلسة العصف الذهني، وذلك في صالح تلقائية الأفكار وبنائها، لإحساس الفرد بأن

أفكاره ستكون موضعاً للنقد والرقابة منذ ظهورها يكون عاملاً كافياً لإصدار أية أفكار أخرى.

2- كم الأفكار يرفع ويزيد كيفها:

ان قاعدة الكم يولد كيف على رأي المدرسة الترابطية، والتي ترى أن الأفكار مرتبة في شكل هرمي وأن أكثر الأفكار احتمالاً للظهور والصدور هي الأفكار العادية والشائعة المألوفة، وبالتالي فلتتوصل إلى الأفكار، غير العادية والأصلية يجب أن تزداد كمية الأفكار.

مراحل العصف الذهني

يتكون العصف الذهني من ثلاث مراحل أساسية هي:

- تحديد المشكلة.

- إيجاد الأفكار أو توليدها.

- إيجاد الحل.

القواعد الأساسية للعصف الذهني

1- ضرورة تجنب النقد للأفكار المتولدة:

أي استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد أو التقويم في أثناء جلسات العصف الذهني، ومسؤولية تطبيق هذه القاعدة تقع على عاتق رئيس الجلسة.

2- حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها:

ان الهدف هنا هو إعطاء قدر أكبر من الحرية لأعضاء الجلسة في التفكير في إعطاء حلول للمشكلة المعروضة مهما تكن نوعية هذه الحلول أو مستواها.

3- التأكيد على زيادة كمية الأفكار المطروحة:

هذه القاعدة تعني التأكيد على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المقترحة، لأنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من قبل الجماعة زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصلية أو المعينة على الحل المبدع للمشكلة.

4- تعميق أفكار الآخرين وتطويرها:

يقصد بها إثارة حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني من الطلاب أو من غيرهم لأن يضيفوا لأفكار الآخرين، وأن يقدموا ما يمثل تحسناً أو تطويراً، هذا ولكي تحقق استراتيجية العصف الذهني هدفها في استثارة عقول الآخرين فهناك دور محدد لمدير اللقاء ودور آخر للمشاركين ويتضح ذلك كما يلي:

1- دور مدير اللقاء:

- تقديم المشكلة، حيث يقدم المشكلة بشكل مختصر ومفيد.
- منع المشاركين من الحديث في وقت واحد.
- منعهم من نقد وتشويش وتقييم أفكار الآخرين.
- التأكيد من كتابة الأفكار.

2- دور المشارك:

- يستمع لمدير اللقاء.
- قول الفكرة مهما كانت غير مقبولة.
- لا ينقد ولا يقيم أفكار الآخرين.
- خير الكلام ما قل ودل، لذلك فهو مطالب بالاختصار.
- يتأكد من أن فكرته قد كتبت.

مراحل حل المشكلة في جلسات العصف الذهني

هناك عدة مراحل يجب اتباعها في أثناء حل المشكلة المطروحة في جلسات العصف الذهني وهي:

1- صياغة المشكلة.

2- بلورة المشكلة.

3- توليد الأفكار التي تعبر عن حلول للمشكلة.

4- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.

1- مرحلة صياغة المشكلة:

يقوم رئيس الجلسة وهو المسؤول عن جلسات العصف الذهني بطرح المشكلة على الاعضاء، وشرح أبعادها وجمع بعض الحقائق حولها بغرض تقديم المشكلة للأعضاء.

2- مرحلة بلورة المشكلة:

فيها يقوم الرئيس بتحديد دقيق للمشكلة وذلك بإعادة صياغتها وتحديد ما من خلال مجموعة تساؤلات على نمط:

- ما هي النتائج المترتبة على الكرة الأرضية إذا استمر التلوث بهذه الصورة؟

- كيف يمكن البحث عن أبدال جديدة لمصادر طاقة غير ملوثة مستقبلاً؟

إن إعادة صياغة المشكلة قد تقدم في حد ذاتها حلولاً مقبولة دون الحاجة إلى إجراء المزيد من عمليات العصف الذهني.

3- العصف الذهني لواقعة أو أكثر من عبارات المشكلة التي تمت بلورتها:

تعتبر هذه الخطوة مهمة لجلسة العصف الذهني، حيث يتم من خلالها إثارة فيض حر من الأفكار، وتتم هذه الخطوة مع مراعاة الجوانب التالية:

أ - قد يحدث أن يشعر بعض الطلاب بالإحباط أو الملل، ويجب تجنب ذلك.

ب - عرض المبادئ الأربعة للعصف الذهني.

ج - استقبال الأفكار المطروحة حتى لو كانت مضحكة.

د - تدوين جميع الأفكار وعرضها (الحلول المقترحة للمشكلة).

هـ - عقد جلسة تنشيطية.

4- تقويم الأفكار التي تم التوصل إليها:

تتصف جلسات العصف الذهني بأنها تؤدي إلى توليد عدد كبير من الأفكار المطروحة حول مشكلة معينة، ومن هنا تظهر أهمية تقويم هذه الأفكار وانتقاء القليل منها لوضعه موضع التنفيذ.

عناصر نجاح عملية العصف الذهني

لا بد من التأكيد على عناصر نجاح عملية العصف الذهني، وتتلخص في الآتي:

- 1- وضوح المشكلة مدار البحث لدى المشاركين وقائد النشاط مدار البحث.
- 2- وضوح مبادئ وقواعد العمل والتقييد بها من قبل الجميع، بحيث يأخذ كل مشارك دوره في طرح الأفكار دون تعلّق أو تجريح من أحد.
- 3- خبرة قائد النشاط أو المحاضر وقناعاته بقيمة أسلوب العصف الذهني، كأحد الاتجاهات المعرفية في حفز الإبداع.

قائمة المراجع

(1) المراجع العربية:

- الجريسي، خالد، (2001). إدارة الوقت: من المنظور الإسلامي والإداري، (ط1). مؤسسة الجريسي، الرياض.
- رضا، أكرم، (2000). إدارة الذات، دليل الشباب الى النجاح، (ط3). دار التوزيع والنشر الإسلامية. ميدان السيدة زينب، مصر.
- السيد، إسماعيل محمد، وآخرون، (1997). تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وأنشطة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الطراونة، محمد أحمد، (2002). إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 1 المجلد 17، عمان - الاردن.
- عثمان، فاروق السيد، (1995). سيكولوجية إدارة الوقت وبناء مهارات التفكير الاستراتيجي. دار المعارف، الإسكندرية.
- السويidan، طارق، العدلوني، محمد، (2004). إدارة الوقت، (ط2). الابداع الخليجي، قرطبة للنشر والتوزيع. الكويت، الرياض.
- العثيمين، فهد بن سعود بن عبدالعزيز، (1997). الاتصالات الإدارية ماهيتها، أهميتها، أساليبها. مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض.
- كينان، كيت، (1996). قواعد إدارة الاجتماعات ترجمة مركز التعريب والبرجمة، (ط1). الدار العربية للعلوم، لبنان.
- إسماعيل، محمد أحمد، (2008). فن إدارة الوقت وسيلتك لإدارة يومك وقيادة حياتك

- نحو النجاح. مقال منشور على موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- الصرن، رعد حسن، (2000). إدارة الوقت، ج1، (ط1). دار الرضا للنشر، دمشق.
- إليك ماكينزي، (2000). مصيدة الوقت، (ط3). مكتبة جرير. مكتبة جرير، السعودية.
- مرسي، محمد مرسي محمد، (2000). قيمة الوقت وأهميته للإنسان، مجلة الهداية، وزارة العدل والشؤون الإسلامية، العدد 274، البحرين.
- جلدة، سليم، حريز، سامي، (2007). فن إدارة الوقت والاجتماعات، (ط1). دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- كيث، كيونان، (1995). فن تنظيم وبرمجة الوقت. سلسلة الدليل الإداري، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، (ط1). الدار العربية للعلوم، لبنان.
- الألوسي، أحمد إسماعيل، (2001). فاعلية الذات وعلاقتها بتقدير الذات لدى طلبة الجامعة، جامعة بغداد. كلية الآداب، رسالة ماجستير غير منشورة.
- روبنز، بام وسكوت، جان، (2000). الذكاء الوجداني، ترجمة: صفاء الأعسر وعلاء الدين كفاقي. دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.
- دويدار، عبدالفتاح، (1999). سيكولوجية العلاقة بين مفهوم الذات والاتجاهات. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- سليمان، سناء محمد، (2005). تحسين مفهوم الذات: تنمية الوعي بالذات والنجاح في شتى مجالات الحياة. سلسلة ثقافة سيكولوجية للجميع.
- مارزانو، روبرت، وآخرون، (2004). ابعاد التفكير، ترجمة يعقوب حسين وآخرون، دار الفرقان، عمان - الاردن.
- القحطاني، جمعان، وآخرون، (2008). مهارات التعلم والتفكير والبحث، جامعة الملك سعود. قسم مهارات تطوير الذات.

- الطيب، احسان ادم، واخرون، (2007). تنمية مهارات التفكير. مكتبة الرشد، الرياض.

(2) المراجع الاجنبية والانترنت:

- Making Time (، 2002.)Richard Whipp ، Barbara Adam and Ida sabelis ، ، Oxford University Press Inc ، New York ، United States.
- Denig ، S، (2004). Multiple Intelligences and Learning Styles: Two Complementary Dimensions. Teacher College Record ، Vol.106، No.1
- robins، S.P، (2005). Essentials of organizational. Belavion 8 thed Person.
- Savoir Gérer Son Temps ، (2001). Jean – Denis Ménard ، ، Retz ، Départ 77014 Paris Rue du.
- (2001). Organizational behavior. USA: Harcourt ،R ،and Noe ،R، -، Daft College Publishers.
- Daniel Latrobe).2000 (،gérer efficacement son tems et ses priorités.
- Al-Balhan ، E.(2006). Multiple Intelligence Styles in Relation to Improved Academic Performance in Kuwaiti Middle School Reading. Digest of Middle East Studies. Vol. 15 ، No
- Pollak.A، (1994). Time Management. (ERIC Document Reproduction Service no ED 368976.
- Lefebvre، R، (2004). Multiple Intelligences ، Learning for Understanding ، and Creative Assessment: Some Pieces to the Puzzle of Learning. Teacher College Record ، Vol.106.
- Coleman، Daniel، (2004): An El-Based theory of performance، In، The Emotionally Intelligent Workplace،Ed. by:cherniss cary & Daniel Golaman. Vol.96، No.1.
- Mavis، B، (2001): Self-Efficacy and OSCE Performance Among Second Year Medical Students، Journal of Advances in Health Science Education، Vol.6، Netherlands، Kluwer Academic Publishers.

- Dobkin, B.A. and R.C. Pace, (2006). Communication in a Changing World, Boston: McGraw Hill.
- Pfeiffer, StevenI, (2001). Emotional intelligence: popular but elusive contrast. Roeper Review, Vol.23, ISSUE 3.
- www.ingentaconnect. com
- www. aiai. ed ac. uk /
- www. businesslink.gov.
- <http://www.sanabes.com>
- www.wata.cc/forums/uploaded
- www.kau.edu.sa/Files
- www.islamtoday.n
- www.alhandasa.net.
- http / www. cmiat. com
- www.kau.edu.sa/Files
- <http://libay-web.net>

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ادارة الوقت والذات

ممنوع الطبع من غير الإذن

استناداً إلى قرار مجلس الإفتاء رقم ٣/٢٠٠١ بتحريم نسخ الكتب وبيعها دون إذن الناشر والمؤلف. وعملاً بالأحكام العامة لحماية حقوق الملكية الفكرية فإنه لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو استنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة أو أي جهة حكومية أخرى.

الطبعة الأولى

٢٠١٤م - ١٤٣٥هـ

دار المعتز للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شارع الملكة رانيا العبدالله - الجامعة الأردنية
عمارة رقم ٢٣٣ مقابل كلية الزراعة الطابق الأرضي
تلفاكس: ٥٢٧٣٠٣٥ ٦ ٠٩٦٢ ص ب: ١٨٤٠٣٤ عمان: ١١١١٨ الأردن
e-mail: daralmutaz.pup@gmail.com



ادارة الوقت والذات

تأليف

فادي حسن عقيلان

الطبعة الاولى

(٢٠١٤)

الفهرس

13 المقدمة

الباب الاول

ادارة الوقت

17 الفصل الاول: ماهية الوقت

17 مفهوم الوقت

18 خصائص الوقت

19 أقسام الوقت

20 أنواع الوقت

23 مصفوفة الوقت

25 أهمية مصفوفة الوقت

25 خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت

30 أمور تساعدك على تنظيم وقتك

31 معوقات تنظيم الوقت

32 خطوات تنظيم الوقت

33 مضيعات الوقت

36 التعامل مع مضيعات الوقت

39 مقترحات (مهارات) للسيطره على مضيعات الوقت

- تمرين إدارة المهام والأنشطة اليومية بفعالية 41
- مفهوم تسجيل الوقت 42
- أهداف وأركان تسجيل الوقت 42
- المدة ومن يقوم بتسجيل الوقت 43
- أهمية ومعايير وضع الأهداف 43
- مهارة وضع الأولويات 44
- مهارة تخطيط الوقت 45
- تعريف وأهمية تخطيط الوقت 45
- المنهج المنظم لتخطيط الوقت 45
- الأسباب التي تدعو إلى جدولة وتخطيط الوقت بشكل يومي 46
- الفصل الثاني: إدارة الوقت 47
- مبادئ إدارة الوقت 47
- مفهوم إدارة الوقت 52
- لماذا إدارة الوقت 54
- أهمية إدارة الوقت 54
- الخطوات الهامة في إدارة الوقت 55
- الوسائل المساعدة في إدارة الوقت 56
- نظريات الإدارة في الوقت 57
- دور الوقت في العمليات الإدارية 65

- 74 الأسباب التي تدعو إلى الأهمية للرقابة -
- 79 الفاعلية والكفاءة في إدارة الوقت -
- 79 نظام وقت العمل المرن (نظام الدوام المرن) -
- 81 الوقت والبيئة..... -
- 87 أقسام الأهداف..... -
- 88 تدوين الأهداف..... -
- 89 معايير خاطئة لتحديد أولويات العمل -
- 90 أنواع تسجيل الوقت..... -
- 91 كيف نخطط لقضاء الوقت..... -
- 92 أسباب الإعراض عن التفويض..... -
- 93 مضيعات الأوقات..... -
- 93 كيفية السيطرة على مضيعات الوقت..... -
- 94 إلماحات مهمة..... -
- 95 الأخطاء الخمسة في إدارة الوقت..... -
- 97 زيادة فعالية إدارة الوقت..... -
- 102 الفصل الثالث: مهارة إدارة الاجتماعات..... -
- 102 مفهوم الاجتماع..... -
- 102 أنواع الاجتماعات..... -
- 103 التحضير للاجتماع..... -

- مفهوم أجنلة الاجتماع 103
- إعداد بطاقات الدعوه وإرسالها 103
- مفهوم الاجتماعات 104
- أنواع الاجتماعات 104
- أهمية الاجتماعات 105
- المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات 106

الباب الثاني

إدارة الذات

- الفصل الاول: إدارة الذات 119
- مفهوم الذات 119
- مفهوم ادارة الذات 119
- مستويات التحدث مع الذات 120
- تحسين مفهوم الذات 120
- خصائص مفهوم الذات 121
- محاور إدارة الذات 123
- أنواع الأهداف 125
- شروط الهدف الصحيح 125
- فوائد الثقة بالنفس 126

- علامات الإحساس الناقص 127
- عوامل بناء الثقة بالنفس 128
- مراح التفكير الواقعي المتزن 130
- مراحل التفكير الإيجابي المتفائل 130
- فوائد الشعور الإيجابي 131
- كيف يكتسب الشعور الإيجابي تجاه المستقبل 132
- قوة التحكم في الذات 133
- أشكال التحدث مع الذات 134
- أشكال الاعتقاد التي تؤثر على تصرفاتنا 136
- صفات الخطة الناجحة 139
- فعالية الذات 140
- أبعاد فعالية الذات عند باندورا 143
- أسلوب حل المشكلات 148
- أشكال الاعتقاد التي تؤثر على تصرفاتنا 153
- الفصل الثاني: مهارات التواصل مع الذات والآخرين 155
- تعريف فن التواصل مع الآخرين 155
- دائرة الاتصال 156
- مفهوم الاتصال مع الذات 158
- طرق الاتصال مع الذات 159

- معرفة النفس البشرية..... 160
- السيطرة على الغضب..... 162
- مفهوم الغضب..... 162
- عناصر رئيسية للاتصال 164
- بيئة الاتصال 168
- شروط النجاح الاتصال 168
- مبادئ الاتصال الأساسية..... 175
- اعراف شخصيتك 177
- أساليب عملية في فن الاتصال والتعامل مع الآخرين 183
- مهارات الاتصال 190
- استعمل وضع الاستعداد 193
- تحسين ملامح وتعابير وجهك 195
- مهارة تحسين صوتك والتنوع الصوتي 200
- أصوات الكلمة الواحدة 200
- استعمل التنوع الصوتي 201
- الوقفة أداة مهمة 204
- تحسين مهارة إشراك المستمع 206
- ماهية دوامات 206
- تحسين استعمالك لروح الدعابة..... 211

- 211 - الفكاهة ليست هدفاً بحد ذاتها
- 213 - مهارات الادراك والاتصال مع الاخرين
- 215 - طبيعة الإدراك الذهني
- 215 - تكون الإدراك الذهني
- 218 - العوامل المؤثرة في الإدراك الذهني
- 222 - إدراك الذات
- 224 - دور الإدراك الذهني في فاعلية الاتصال
- 226 - الفصل الثالث: ادارة الذات والتفكير
- 226 - مفهوم التفكير
- 226 - وظائف التفكير
- 227 - أنماط التفكير
- 232 - صفات الطالب المبدع
- 233 - تنمية مهارات التفكير
- 235 - استراتيجيات التفكير
- 247 - قائمة المراجع

