

شركة فكرة للتدريب والدراسات (ذ.م.م)



المهمة الاستشارية:

1. التدريب القانوني عن حقوق المرأة.
2. مهارات الاتصال والتواصل والاستماع.
3. مناهضة العنف ضد المرأة.

المادة العلمية

مهارات

الاتصال والتواصل والاستماع

المحتويات

4	اولا: الاتصال والتواصل
10	الفرق بين الاستماع والإنصات
11	مهارات الإصغاء الفعال
12	ثانيا: التفاوض
15	ثالثا: العمل الجماعي وفريق العمل
18	منحنى تطور المجموعات
19	الفرق بين المجموعة وفريق العمل
20	مستويات العلاقة بين أعضاء فريق العمل
25	مهارة حل المشكلات و اتخاذ القرار
31	ثالثاً : مواصفات التقرير الجيد
43	خاتمة عن مهارة الملاحظة

اولا: الاتصال والتواصل

تعريف التواصل

- يرجع أصل كلمة التواصل Communication إلى الكلمة اللاتينية communes ومعناها common أي "مشترك" أو "عام" وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء، فكرة، إحساس، اتجاه أو سلوك ما.
- يعتبر التواصل هو الوسيلة الفعالة في تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل.

أنواع التواصل

تواصل داخلي

هو تواصل داخلي بين الفرد ونفسه وهنا يتحدث الفرد داخلياً إلى نفسه عن الأشياء الإيجابية والسلبية المحيطة به والموجودة في حياته.

تواصل خارجي

هو تواصل خارجي بين الفرد والأشخاص المحيطين به وهنا يحدث تفاعل بينه وبينهم أثناء الأحداث اليومية

تواصل اجتماعي

- هو تواصل الفرد بالأصدقاء والعائلة وزملاء العمل والجيران في البيت والعمل والنادي. ويكون هذا التواصل هدفه المحافظة على العلاقات الاجتماعية بين الفرد والأشخاص المحيطين به ويشاركهم الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد السائدة في هذا المجتمع. ويكون بعض من هذه العلاقات سطحي أو البعض الآخر علاقات وطيدة حميمة.
- التواصل اللفظي Verbal communication
- هو تواصل إما مكتوب أو منطوق ويعتبر 35% من التواصل تواصل لفظي
- التواصل الغير لفظي Non- verbal communication
- هو التواصل بدون كلام قد يكون عن طريق تعبيرات الوجهة، الضحك البكاء، حركات الجسم، نبرة الصوت ويعتبر 65% من التواصل تواصل غير لفظي

الفرق بين الاتصال والتواصل

- الاتصال رغبة أحد الطرفين باتجاه الآخر (من جهة المرسل فقط).
- أما التواصل (العلاقة متبادلة بين الطرفين) تفاعل بين المرسل والمستقبل. تحقق الأهداف المنشودة.
- التواصل أرقى من الاتصال...
- "تلقين المعلم للطالب المعلومات وسماع الطالب له" يمثل عملية اتصال.
- "إعطاء حصة لطالب من قبل معلم وفهم الطالب له وتفاعله معه" يمثل عملية تواصل.

مفهومي الاتصال والتواصل في مجال العلاقات الإنسانية

قد يعتقد البعض أن الاتصال والتواصل مفهومان لمعنى واحد إلا أن ثمة فرق بين هذين المفهومين ففي الاتصال هناك رغبة من أحد الطرفين باتجاه الآخر وهذا الآخر قد يستجيب ويتفاعل مع الرغبة أو أنه قد يرفض الاستجابة.

أما في التواصل فإن التفاعل أو الرغبة في المشاركة تحدث من كلا الطرفين وتندرج باتجاه تحقيق أهداف معينة. فالتواصل مصطلح يشير إلى علاقة متبادلة بين طرفين أو بتعبير آخر يشير إلى انفتاح الذات مع الآخر في علاقة حية لا تنقطع حتى تعود من جديد. ومن هنا فإن عملية التواصل هي أساس العلاقات الإنسانية والتفاهم الإنساني وهي العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع وتبادل المعلومات والآراء

الاتصال :

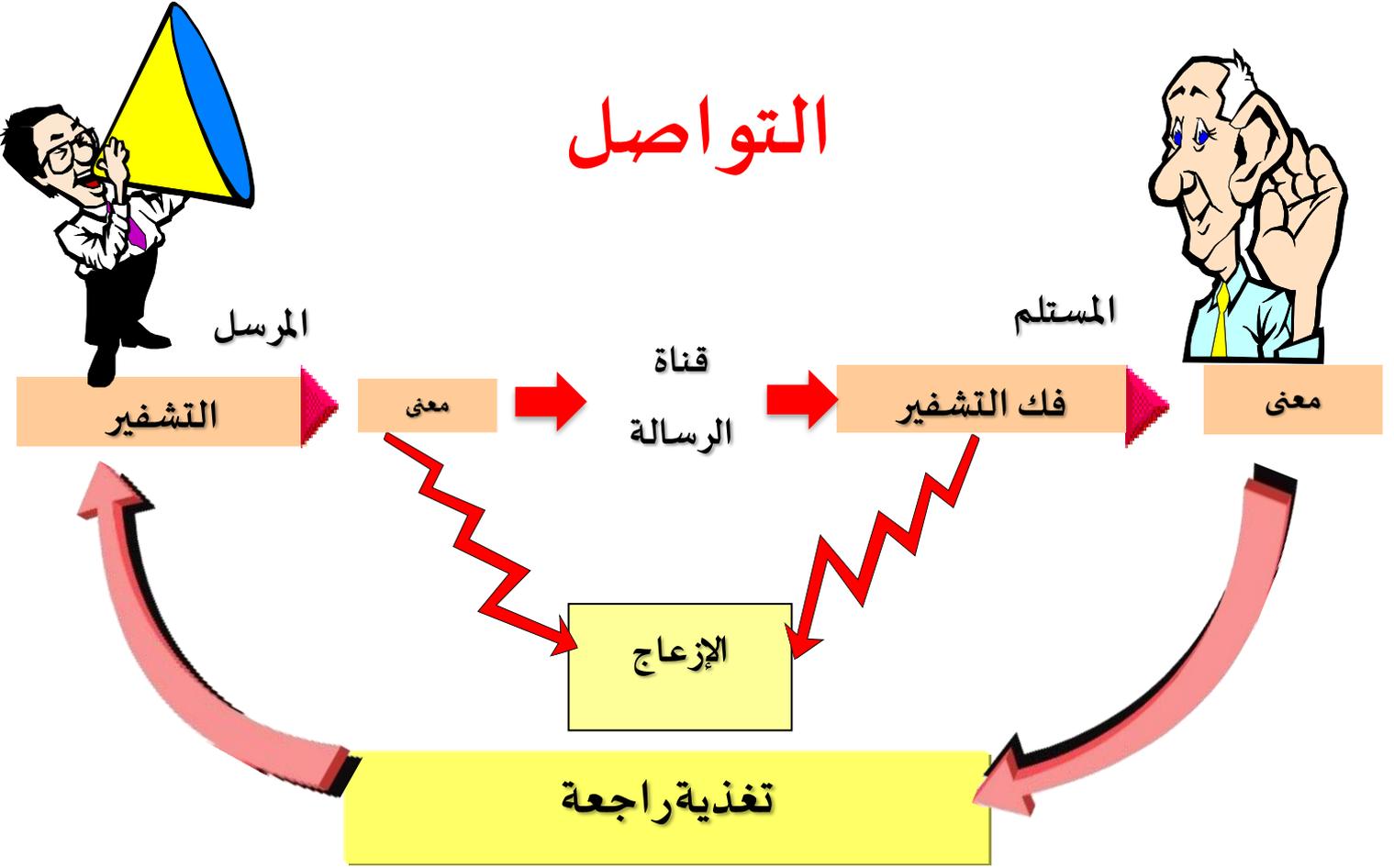
يعرف الاتصال بأنه نقل رسالة من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) بحيث يتم فهمهما بشكل صحيح من قبل المستقبل .

- **أهمية عملية التواصل**
- نقل رسالة محددة وواضحة وليس حديثاً لأجل الحديث.
- تقوية العلاقات بين الافراد بحيث تجعلنا نتبادل المعلومات بشكل أكثر فاعلية
- اسلوب للتعبير عن الفهم والتعاطف مع الاخرين
- ترتيب وتخطيط ذهني لما اريد ان اوصله من معلومات
- ان الاتصال والتواصل عملية تفاعلية بين الاطراف المشتركة فيها

مكونات دائرة التواصل :وهي ثماني مكونات على النحو التالي .

1. **الهدف** :المقصود به الغرض من التواصل أو الغرض من نقل الرسالة للمستقبل، ويجب أن يكون الهدف واضح ومصاغاً بأسلوب يجعل المرسل يوفر كافة الوسائل لتحقيقه.
2. **المرسل** :هو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال وله حاجة للتواصل من أجل التأثير على الآخرين. وهناك مهارات يجب أن يتصف بها المرسل وهي :
 - بساطة ووضوح اللغة .
 - التعبير عن الأهداف بدقة .
 - اختيار أسلوب العرض المناسب .
 - التحضير الجيد والإلمام بالموضوع .
 - الانتباه إلى ردود الفعل وملاحظة ما يطرأ على المستقبل من تغيرات .
 - إظهار الاهتمام بالمستقبل وتشجيعه وخلق الثقة بالنفس .
3. **المستقبل** :هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل .
4. **الرسالة** :هي الناتج المادي والفعلي للمرسل، ولضمان وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل يفضل أن تتصف بالآتي :
 - أن تكون الرسالة بسيطة وواضحة ومختصرة .
 - لا تحمل أكثر من معنى.
 - مرتبة ترتيباً منطقياً.
5. **قناة التواصل** :هي حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل والتي ترسل عبرها الرسالة، لذا يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطرفي التواصل
6. **التغذية الراجعة** :هي المعلومات الراجعة من المستقبل والتي تسمح للمرسل بتكوين حكم نوعي حول فاعلية التواصل

7. الاستجابة: هو ما يقرر أن يفعله المستقبل تجاه الرسالة إما سلباً أو إيجاباً، الحد الأعلى للاستجابة هو أن يقوم المستقبل بما هدف المرسل، كما أن الحد الأدنى للاستجابة هو قرار بتجاهل الرسالة أو أنه لا يفعل أي شيء حول الرسالة...
8. بيئة التواصل: نقصد ببيئة التواصل هو الوسط الذي يتم فيه حدوث التواصل بكل عناصره المختلفة



أنواع التواصل: وهما نوعان لفظي وغير لفظي

(أ) التواصل اللفظي: هو التواصل الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل. التواصل اللفظي له مدة واسع من المدلولات، حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضافة معاني أخرى للرسالة .

في الواقع لا تظهر فواصل بين نوعي التواصل، إذ أنهما يستخدمان معاً لدعم كل منهما الآخر في توصيل القيم والأحاسيس، إلا أننا عادةً نركز على التواصل اللفظي وهذا الأمر قد يؤدي إلى عدم فاعلية وكفاءة التواصل عند حدوث أي نوع من عدم التوافق أو التعارض بينهما.

والتواصل اللفظي له مقومات أساسية هي :

- وضوح الصوت .
- التكرار.
- المجاملة والتشجيع والتجاوب.



- التغذية الراجعة .

التواصل غير اللفظي: هو التواصل الذي لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما :



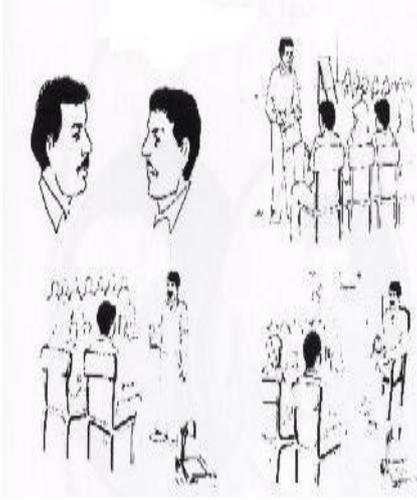
لغة الجسد: مثل :

- تعبيرات الوجه .
- حركة العينين والحاجبين.
- اتجاه وطريقة النظر.
- حركة ووضع اليدين والكفين.
- حركة ووضع الرأس.
- حركة ووضع الأرجل.
- حركة ووضع الشفاه والضم واللسان.
- وضع الجسم... إلخ .

التواصل الرمزي :



- لتوصيل القيم والأحاسيس للمتلقى مثال على ذلك :
- الشعر: اللحية، الشارب، الحلاقة، التسريحة .
- العلامات: مثل الوشم... وغيره.
- الجواهر والحلي.
- نوع وألوان الملابس.
- نوع وموديل السيارة.
- نوع المنزل وموقعه.
- المقتنيات (هاتف محمول، ساعة، الخ.....)
- مكان الجلوس.
- المسافة بينك وبين الآخرين.
- مستحضرات التجميل... إلخ.



والتواصل غير اللفظي خمس مقومات هي :

- تواصل العينين .
- الابتسام.
- إظهار الاهتمام.
- الاسترخاء.
- التجاوب .

مميزات التواصل الفعال :

- تقوية العلاقات .
- يساعد في لبناء الثقة والتعاون.
- يساعد على إزالة اللبس وسوء الفهم ويقلل المشاكل والخلافات .

شروط التواصل الجيد.

- الوضوح وتعنى بذلك وضوح اللغة المستخدمة والمعاني المرسله.
- الدقة.....وتعنى بدقة الألفاظ في التعبير عن المعاني
- السهولة.....لسرعة استيعاب المرسل إليه للمعاني.
- التوقيت..... وتعنى اختيار الوقت المناسب للاتصال حتى يكون أكثر فاعلية.
- الأجراء..... بمعنى توضيح المزايا او المنافع التي يحصل عليها المرسل اليه إذا استجاب للرسالة.
- الصراحة..... أي ذكر الحقيقة المقصودة مباشرة دون مواربة.
- اتاحة الفرصة للتراجع..... بمعنى الاتغلق الأبواب في وجه المرسل اليه, بل يجب طرح بدائل لتعينه على الاستجابة.
- عدم الاستهزاء والسخرية

مهارات التواصل:

اولا-مهارات السلوك الحضوري:

-أي حضور الجسم والعقل

ثانيا-مهارات الاصغاء:

* يعنى تركيز الانتباه على الشخص المتحدث من خلال التواصل السمعي والبصري لفهم المعنى بشكل أكثر دقة.

ثالثا-مهارة التحدث والاصغاء الجيد:

الهدف منها إيصال رسالة إلى الطرف المقابل من خلال تحديد ماذا اريد ان اوصل؟ أرتب ما اريد؟ كيف اصبغه.

رابعا- مهارة السؤال:

يقصد بها الطريقة التي يسأل بها المرسل وتحدد مدى الاجابة من الطرف الثاني للسؤال.

انواع الاسئلة:

-الاسئلة المحددة -الاسئلة المفتوحة.

خامسا-مهارة التعاطف:

وتعنى قدرة الفرد على فهم افكار ومشاعر شخص اخر وتعنى الفهم من خلال عملية الاصغاء.

سادسا- مهارة كشف الذات:

سابعا-مهارة التعبير:

التعبير عما اقوله بطريقة فعالة

ثامنا-مهارة الحزم:

وتعنى-مهارة الجدية فيما اقول وفيما اتصرف من خلال التعبير عما اريد بالرفض او القبول

معوقات التواصل

- الاضطراب والسرعة في العرض .
- عدم الاهتمام بردود فعل الآخرين.
- التعالي والوقية.
- التناقض بين الاتصاليين اللفظي وغير اللفظي.
- التقديم الخاطى.
- الشرود وعدم الانتباه

محتويات اتصاليه فعاله

- الروابط الدينية الروحية
- مدح وتعزيز الآخرين
- أقوال الشخصيات الناجحة
- الإيحاءات الإيجابية
- الأسئلة المحددة الواضحة
- الأدلة والشواهد والبراهين
- الإحصاءات والأرقام الدقيقة
- كلمات لطيفة مكررة 3مرات
- بما أن إذن. أي الاستنتاج من الدلائل المطروحة

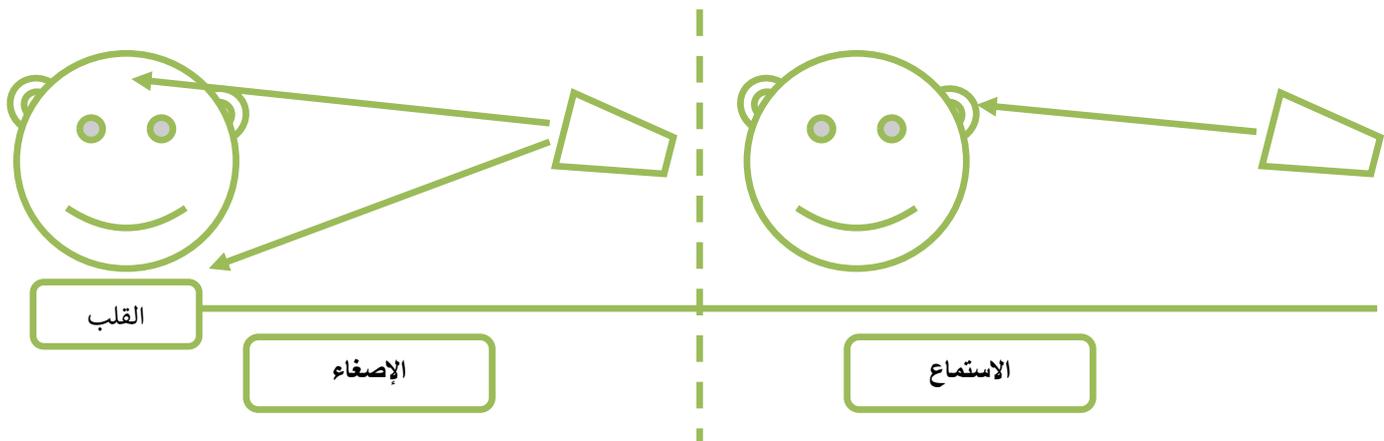
مهارات في التواصل المقنع

- كن مقتنعاً جداً من فكرتك أولاً
- استخدم المقدمات المنطقية ثم النتائج
- قارن الشيء الغير مألوف بما هو مألوف
- أظهر فرحك بالحقائق المتوصل إليها
- اجعل الجميع يخرج وهو فائز بالحقائق
- اختر العبارات الهيمنة اللينة
- حافظ على طاقتك وحيويتك في اللقاء
- استشهد بأقوال وحكم مأثورة
- استشهد بخبرات المستمعين
- اعقد توافق معهم في المسلمات
- اطرح قضايا حديثة وشارك الرأي فيها
- اربط بداية حديثك بنهاية حديثه

الفرق بين الاستماع والإنصات

فالاستماع، هو مجرد التقاط الأذن لذبذبات صوتية من مصدرها وليس بالضرورة أن يكون هنالك انتباه إليها، الاستماع يحدث بالأذن فقط، بينما الإصغاء يحدث بالأذن والعين والقلب والعقل، فنحن:

- نسمع الكلام الذي يقوله،
- نقرأ تعبيرات وجهه وهو يتحدث،
- نتعرف ونشعر ونحس بالأحاسيس التي يعبر عنها وهو يتكلم،
- نحاول فهم ما يقوله واستخلاص المعلومات والحقائق مما يقول واستكشاف مدى صحة ما يقول.



فالإصغاء الفعال لا يتوقف عند حدود التلقي بل يتعدى إلى مساعدة المتحدث في التعبير عن نفسه ورأيه، فهو أن 1

- نظهر الاهتمام
 - نتفهم الشخص الآخر، ضع نفسك مكانه
 - نعبر عن التضامن
 - نشجع القدرة على الصمت عندما يكون الصمت مطلوباً
 - نتجنب الحدة في النقاش
 - لا نقاطع المتحدث
 - لا نتسرع في إصدار أحكام مسبقة.
 - لا نقدم النصيحة قبل أن يطلب الآخرون ذلك، ولا تجعل المتحدث يشعر في أي لحظة أن هدفك التأكيد على أنك أكثر معرفة أو خبرة.
 - لا نقفز إلى الاستنتاجات.
 - ننظر الى المتحدث مباشرة، فالحفاظ على التواصل بالعينين Eye Contact يساعد على تفهم المشاعر ومعرفة ما يشعر به المتحدث أثناء الكلام.
 - نتحاشى هز الأرجل أو النقر والطرقعة بالأصابع والنظر في الساعة أو جوانب الغرفة وضبط الملابس أو الشعر ونحن نصغي إلى شخص آخر. فذلك غير مقبول ويسئ إلى المتحدث بأن معني كلامه غير مهم.
 - نؤكد له بأننا نتابع الحديث، عن طريق إبداء بعض الإشارات، مثل هز الرأس أو بعبارة تدفعه على المتحدث على الاستمرار في حديثه.
 - نستفسر عما هو غير واضح من كلامه.
 - نطرح الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب.
 - بعد انتهاء المتحدث من كلامه من المهم جداً أن نلخص ما فهمنا مما حكاه ونتفهم شعوره وحاجاته ونوردها بهذا التلخيص وهذه الخطوة تريح المتحدث كثيراً وتوضح له مدى احترامنا له من خلال إنصاتنا له.
- ولا ينفصل الإصغاء بفعالية عن تفهم الأشخاص، فيجب ان نقف عند مضمون كلامهم، فعلياً

- أن نسأل أنفسنا عما دفعهم لكي يعبروا عن هذه الأفكار أو هذا الكلام (الدوافع، لماذا؟)
- أن ندرك خلفياتهم الثقافية ونتفهمها ونحترمها.
- أن ندرك أن آراءهم تلك قد تكون نتيجة تجارب شخصية مروا بها، فبالتالي آراءهم انعكاس لها.
- أن ندرك أن البعض في حاجة إلى أن يعبر عن نفسه، فقد لا يجد فرصة كي يعبر عن نفسه في الخارج.
- أن نتأمل المشاعر التي يحاول المتحدث التعبير عنها، من خلال نبرة الصوت، النظر في عينيه ... إلى آخره.

ثانياً: التفاوض

ترتكز فلسفة العقد الاجتماعي على أساس من حالة التوافق بين الأطراف المجتمعية المختلفة بشكل يمكنها من العمل معاً على صياغة الرؤية المشتركة لتنمية المجتمع، والتوافق حول أهدافها وأولوياتها بالشكل الذي يعزز فيه شعور هذه الأطراف بملكيته لهذا العقد الاجتماعي، وبالتالي تعزيز مدى احترامها والتزامها بممارسته. ففي هذا الإطار تتجلى أهمية القدرة على ممارسة عمليات تفاوضية من أجل بناء توافقات اجتماعية يمكن أن تعزز من الأرضية المشتركة للأطراف المختلفة الشريكة في المجتمع بما يمكنها من العمل بشكل تشاركي متكامل في الموارد والطاقات. وبالمثل على مستوى الحياة اليومية، حيث تثير عمليات التفاعل الاجتماعي كثير من المواقف التي نجد فيها أنفسنا على خلاف مع الآخرين نتيجة الاختلاف في أولويات كل منا ومصالحه وغايته أو فهم وإدراك كل منا للأمر محل الخلاف أو حتى رأي ووجهة النظر كل منا حيال الأمر، وأحياناً قد نجد الخلاف يحمل ثلاثة الجوانب فبسهولة يمكن أن يؤدي إلى الوقوع في مواقف خلافية: فالأولويات المختلفة تجعل كلاً منا يدرك الأمر بزواوية مختلفة تدفعه إلى تبني رأياً ووجهة نظر مختلفة، وهنا تتجلى قدراتنا على التفاوض من أجل بناء توافق يمكننا من تعزيز الأرضية المشتركة التي على أساسها يمكن أن يقوم عمل جماعي متكامل فيه الموارد والطاقات أيضاً. بناءً على ذلك، يتضح أن بناء التوافق ممارسة تبدأ من الحياة اليومية مروراً بالدوائر الاجتماعية الأكبر إلى أن يصل إلى أعقد مستويات التوافق الاجتماعي بين الأطراف المختلفة الشريكة في المجتمع.

وإذا نظرنا بتعمق لأشكال التصرف في المواقف الخلافية نجدها تأخذ ثلاث اتجاهات بين:

■ الهروب:

فيه تنازل عن الرأي أو الموقف ونتجاهل هذا الاختلاف ونهرب فيه من مواجهة هذا الواقع من أجل أن نصل إلى القرار، فما بهم هو أن يكون هنالك قرار، القرار في حد ذاته هو الهدف وليس أن يكون القرار يتفق عليه الجميع أو تم اعتبار وجهات نظرهم وأفكارهم مما يزيد من فعاليته كقرار.

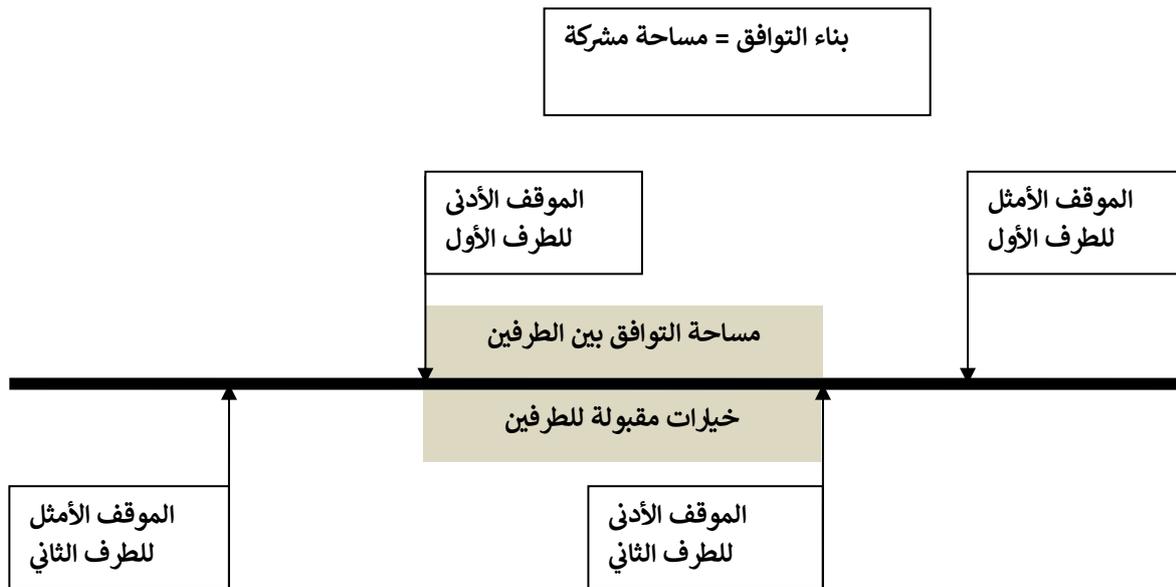
■ العدوانية:

فيه تمسك بالرأي وعدم إصغاء للرأي الآخر، ليس فقط بالأذن ولكن بالعقل أيضاً، وعادة ما يتزايد الغضب والاختلاف هنا مما يؤدي إلى انقسام وتفريق المجموعة.

■ التوافق:

أن نصغي إلى الرأي الآخر بأسماعنا وعقولنا ومشاعرنا، وأن نهتم بالرأي الآخر، و أن نتفهم أفكار ومشاعر الآخرين، فنصل إلى تفاهم يمكننا من العمل معا واتخاذ قرارات يتفق عليها الجميع.

حيث يشكل بناء التوافق المدخل الذي يمكننا من الوصول إلى قرارات مشتركة تحظى بقبول كل الأطراف، فبناء التوافق في الآراء يعني أن كل فرد في المجموعة يمكن أن يدعم قرار المجموعة، لا يعني ذلك أن يروا جميعاً أنه أفضل قرار ولكنهم قادرين على التكيف والتعايش مع هذا القرار، وهنا هو الاختلاف بين عمليات التوافق والاتفاق حيث إن التوافق عمليات



ديناميكية تدخل فيها الأطراف في عملية تفاوض تهدف إلى الوصول إلى أكثر قبول ورضا ممكن للقرارات التي تتخذها المجموعة.

مثال القميص... كحالة لبناء التوافق

فعلى سبيل المثال عندما تذهب لشراء قميص مثلاً، وكل ما لديك هو 60 جنهما ولكنك تتمنى أن تجده بـ 40 جنهما فتوفر بعض المال، ثم تجد البائع يطلب منك 80 جنهما ثمناً للقميص الذي أعجبك لأن البائع يتمنى أن يكسب فيه 30 جنهما لأنه اشتراه بـ 50 جنهما، فهنا ينشأ الموقف الخلافي بينك أنت الذي تريد أن تشتري القميص بـ 40 جنهما وبين البائع الذي يريد أن يبيعك

إياه بـ 80 جنهما، وهنا إما أن يكون التصرف أنك تأس من البداية ولا تهرب نتيجة هذا الموقف الخلافي فالفجوة كبيرة بين الطرفين وإما أن يثبت ويتعنت كل منهما على موقفه ويمكن أن يؤدي إلى مشادة بين الطرفين (عدوانية) وفي كلا الحالتين ينتهي الموقف بأنك لم تشتري القميص ولم يبعه البائع أو أنك تدخل في حوار مع البائع فيه تحاول أن تفهم السبب وراء مغالته في ثمن القميص وأن يتنازل كل منكما عن الحد الأمثل له حتى يتوافقا على سعر قد يكون مقبولاً لكل منكما، أنت قادر على تحمله وفي نفس الوقت يحقق البائع به بعض المكسب.

التفاوض كعملية وبناء التوافق كنتيجة

وعلى هذا الأساس نجد أن 'التفاوض' يمثل 'العملية' التي تساعدنا في الوصول إلى 'التوافق' التي حينها يأتي 'كنتيجة' إذا ما كان التفاوض يهدف إلى تحقيق المكسب المتبادل للأطراف المختلفة win/win negotiation في إطار الخيارات المقبولة لهم، فبناء التوافق - في تعريفه - هو العملية التفاوضية التي تحقق المكسب المشترك في إطار الخيارات المقبولة لكل الأطراف.

بناء التوافق بين الإقناع والاستجابة

وإما أن يكون بناء التوافق في اتجاه الدفع بأجندة/ موقف بعينه (الإقناع) أو تبني أجندة الآخر (الاستجابة) على اختلاف المواقف

التعريف	السلوك	بناء التوافق
التعبير عن أرائك ووجهات نظرك مع التأكيد على الأسباب المقنعة ورائها التي تجعل الآخرين تأخذها على محمل الجد وتؤكد لهم رغبتك في التقدم بالأمر إلى الأمام	الاسباب المقنعة	.. الإقناع في هذه الحالة أنت تعمل على الدفع بالآخرين كي يتبنوا موقفك أو أجندتك من خلال إقناعهم أو توضيح توقعاتك للأمور والعواقب المختلفة لكل موقف.
وضح ما تتوقعه نتيجة تبنيك هذا الموقف والعواقب المترتبة عليه و على باقي المواقف المختلفة بشكل يمكن أن يقنع الآخرين أن يتخذوا نفس الموقف.	التوقعات والعواقب	.. الاستجابة في هذه الحالة أنت تعمل على أن تتبنى موقف أو أجندة الآخرين، ويساعدك على ذلك الإصغاء الجيد لهم والقدرة على تفهم أفكارهم ومشاعرهم.
الإصغاء الجيد إلى الآخرين كي تفهم أفكارهم وأراءهم وما يشعرون به.	الإصغاء الجيد	
تفهم الآخرين دون أحكام مسبقة والانفتاح عليهم بشكل تكشف فيه عن أفكارك وأرائك ومشاعرك التي تعتقد أنه من المفيد لهم أن يعرفوها.	التفهم والانفتاح	

ومن الضروري التأكيد على ديناميكية عملية بناء التوافق بشكل يجعلنا نتبادل المواقف بين الإقناع والاستجابة عند مناقشة التفاصيل، لذا تجد في الرسم التوضيحي الموجود بالملحق أن الفاصل بينهم متعرج للتأكيد على ضرورة الجمع بين إستراتيجيات الإقناع والاستجابة من أجل وصول إلى الخيارات المقبولة للطرفين.

وتتطلب عمليات بناء التوافق توفر ثلاثة شروط ضرورية على انفراد وكافية بالاشتراك:

هي الأرضية التي تجمع طرفي الخلاف والتي تضعهم في إطار يدفعهم تجاه التوافق، فمثلاً على مستوى التوافق المجتمعي تكون الأرضية مبنية على الملكية المشتركة للوطن.

الأرضية
المشتركة

هي أن يكون طرفا الخلاف قادرين على بناء التوافق ولديهما مهارات التواصل بفعالية تمكن كل منهما من عرض موقفه ومهارات التحليل والتفكير الناقد الذي يمكن كل منهما من تحليل موقف الآخر من أجل تفهمه بشكل يساعد على اكتشاف المشترك وتأكيد.

القدرة
المشتركة

الرغبة
المشتركة

هي أن تكون لدى طرفي الخلاف الرغبة الحقيقية في الوصول إلى خيارات أكثر قبولاً ورضاً من الطرفين دون تعنت في التثبيت بالمواقف.

الشروط الثلاثة لبناء التوافق

بناء التوافق على المستوى المجتمعي في إطار العقد الاجتماعي: الأسس والمبادئ

هنالك مجموعة من الأسس والمبادئ تحكم عمليات التفاوض المجتمعية التي تهدف إلى بناء مساحة توافق بين مختلف الأطراف الشريكة في المجتمع في إطار العقد الاجتماعي:

- إن أية عملية بناء توافق تتكون من عنصرين: القضايا المتنازع عليها والمصالح المشتركة.
- إن عملية بناء التوافق تقوم على قاعدة "الكسب المتبادل".
- إن عملية بناء التوافق تبنى على التعاون لا التنافس، وتهدف إلى تعظيم أوجه الاتفاق بهدف التوصل إلى اتفاق مرض لكل الأطراف.
- إنها عملية تواصل إرادية واختيارية بين الأطراف المتفاوضة.

ثالثاً: العمل الجماعي وفريق العمل

مراحل تطور المجموعات

يمكن أن يعبر نموذج ديناميكيات/ تفاعلات المجموعات 3 Groups Dynamics عن أربعة مراحل يمكن أن تمر بهم المجموعة من التكوين والتشكيل إلى العاصفة والصراع ثم التنظيم ووضع القواعد، فالانسجام والعمل بكامل الطاقة، وأخيراً إتمام المهمة وفض المجموعة .

■ مرحلة التكوين والتشكيل:

مثل السباحين المترددين الواقفين على حافة حمام السباحة، يبدأون بوضع أقدامهم في الماء وكل منهم متردد و مترقب

- ◀ أن يجتمع أفراد المجموعة، يتعرف كل منهم على بعضه. إذ يشعر كل منهم أنه غريب
- ◀ يتكون لدى كل واحد تساؤل عن سبب وجوده في المجموعة
- ◀ استكشاف الهدف المشترك الذي يجمعهم، والفرص والتحديات التي تواجههم
- ◀ ينتقلون من مرحلة كونهم أفراداً إلى أعضاء ولكن يظلون يعملون كأفراد بشكل فردي
- ◀ المشاعر متضاربة في هذه المرحلة من تفاؤل إلى شك وخوف وتوتر
- ◀ محاولات لتحديد المهام وتقسيم الأدوار فيما بينهم

■ مرحلة العاصفة والصراع:

مثل السباحين الذين قفزوا في الماء ويشعرون أنهم على وشك الغرق، فيفعلون أي شيء لتفادي ذلك.

- ◀ تواجه المجموعة المشاكل وقد يشكك البعض في إمكانية الاستمرار.
- ◀ تحدث نقاشات حامية بسبب تساؤل الأفراد عن كيفية القيام بالعمل، و ماهو دور كل منهم
- ◀ يحاول كل فرد في المجموعة أن يجد موقعه ويحدد دوره ويعزز مكانه ومكانته.
- ◀ تقدم بطيء نحو الهدف بسبب هذه الصراعات
- ◀ نجد الكثير من المجادلة والدفاع والتشتت

■ مرحلة التنظيم ووضع القواعد:

مثل السباحين المطمئنين في الماء ويسعون إلى تطوير مهاراتهم في السباحة مساعدين بعضهم البعض

- ◀ التنظيم أصبح واضحاً للجميع، فأصبح معروفاً من يعمل ماذا؟ وكيف؟
- ◀ تصل المجموعة إلى نوع من الاستقرار ودرجه من القبول للجميع.
- ◀ تحدد المجموعة طرقاً جديدة للعمل بشكل جماعي.
- ◀ تستبدل المجموعة لغة ال"أنا" ب"نحن".
- ◀ كل شخص وجد موقعه وحدد دوره.
- ◀ يخف التوتر بشكل كبير والأعضاء مرتاحون و مطمئنون بأن المواضيع العالقة ستحل

■ مرحلة الانسجام والعمل بكامل الطاقة:

مثل السباحين المحترفين المتمكنين من أساليب السباحة والمتجهين بثقة نحو الهدف.

- ◀ المجموعة بلغت مرحلة متقدمة من النضوج والتفاهم والانسجام.

³Group Dynamics: Tuckman, Bruce. (1965). Developmental sequence in small groups

- الاقتراب من تحقيق أهدافها.
- يعتمد بعضهم على بعض.
- أصبح هنالك درجة عالية من المرونة والتفاعل في المجموعة.
- أصبح للمجموعة هوية تضم أعضائها.

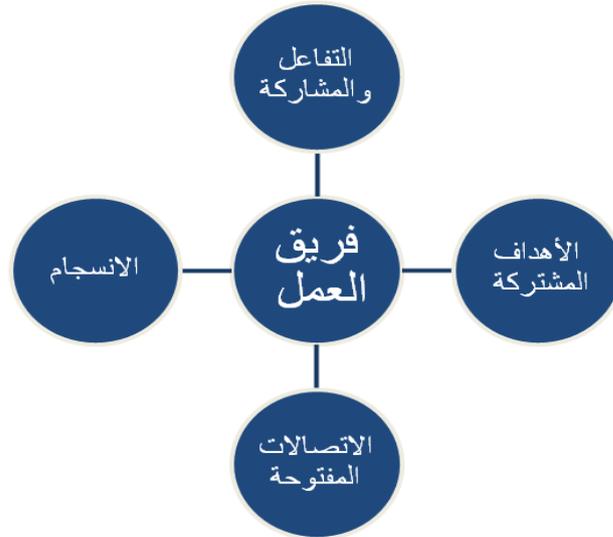
▪ مرحلة إتمام المهمة وفض المجموعة:

مثل السياحين الذين بلغوا المكان المقصود، ويودعون بعضهم البعض.

- المجموعة تنهي عملها وتصل إلى أهدافها.
- قد يشعر أفراد المجموعة في هذه المرحلة بالخسارة وأن مجموعتهم لا بد أن تدوم.
- في بعض الحالات قد تعيد المجموعة تكوين نفسها مع وجود مهمة جديدة.

مفهوم فريق العمل

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود قنوات تواصل مفتوحة دائماً فيما بينهم إلى أن يصلوا لحالة من حالات الانسجام.



تطوير مستوى الثقة داخل الفريق

إن بناء جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق أمر حيوي حتى يعمل هذا الفريق فعالية، إذ يتطلب:

- انفتاحا من جانب كل من في الفريق.
- تقبل كل واحد للنقد.
- تخصيص الوقت الكافي حتى يتفحص الفريق قيمه وسلوكه ومبادئه بشكل مستمر



من أجل بناء جو من الثقة المتبادلة داخل المجموعة

وبناء عليه، يحتاج الفريق أن يعمل على تنمية أربعة أشياء داخله من أجل بناء جو من الثقة المتبادلة.

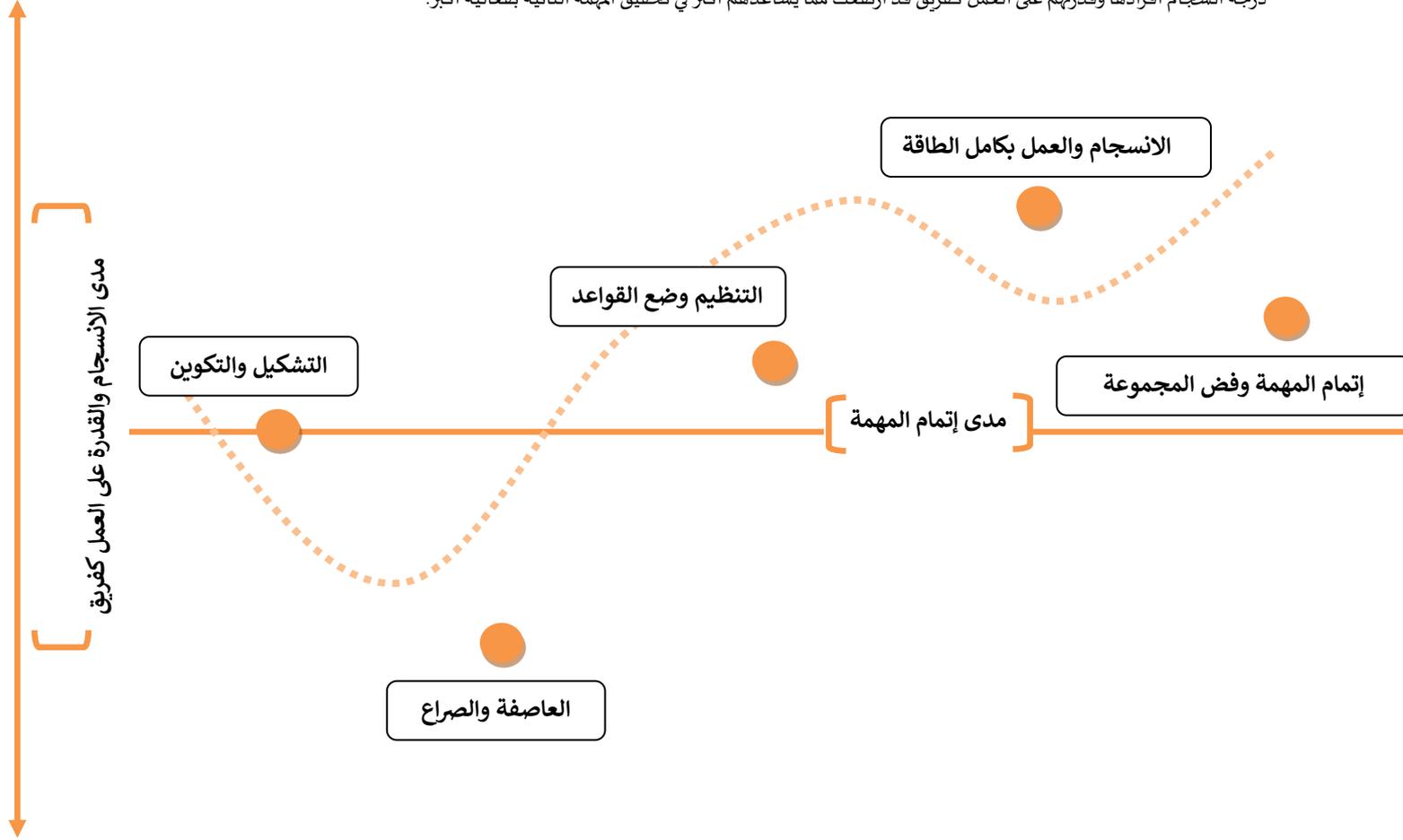
- **القبول:**
يحتاج الناس في البداية إلى أن يطمئنوا إلى أنهم مقبولون فعلا، كما هم، وإلى أنه لا يوجد أي خطأ فيما يقولونه، وما يشعرون به ويفكرون فيه ضمن الفريق. إن كل شخص منهم يحتاج إلى أن يُعامل كإنسان فرد، له تجاربه الذاتية وأحاسيسه الخاصة، فباختصار يحتاج الناس إلى المناخ المناسب حتى يتطوروا كمجموعة واحدة.
- **تبادل المعلومات والاهتمامات:**
يحتاج الأشخاص الذين يعملون معا في مجموعات إلى معلومات عن:
 - بعضهم بعضاً وعن خلفية كل واحد منهم، وعن خبراته وتجاربه وأفكاره، وعن قيمه وآرائه.
 - القضايا التي يعتبرها كل واحد منهم مهمة في حياته.
 فعلى كل واحد من أفراد الفريق أن يعبر عن آرائه وأحاسيسه بحرية دون خوف أو توقعات وحسابات مسبقة.
- **تحديد الأهداف:**
إذا ما لم يحدد أفراد الفريق أهدافهم فإنهم لن يهتموا بالتنفيذ أو يلتزموا به. وقد يعم الإحباط إن لم تكن الأهداف واضحة للجميع.
- **التنظيم لبدء العمل:**
بعد تحديد الأهداف بوضوح يضع الفريق خطة محددة لتحقيق الأهداف وتنفيذ ما اتفقوا عليه، ويتحمل أشخاص محددون مسؤولية تنفيذ أمور معينة، ويحاسبون عليها أمام الفريق. ويساعد في تحقيق ذلك أن يتقبل كل شخص مهماته ومسؤولياته.

فمن المهم لفعالية المجموعة:

- أن يجد كل واحد باقي الجماعة تقبله، ويستطيع أن يعبر عن أفكاره ومشاعره بها ببعض من الحرية، فالشعور بالأمان والقبول هما ما يبحث عنهما أي فرد داخل الجماعة
- أن يجد كل واحد نفسه له دور حقيقي يلعبه داخل الجماعة وأنه ليس متفرجاً أو ان هناك مجموعة تستأثر بكل شيء

منحنى تطور المجموعات

يقدم هذا المنحنى تصوراً لمراحل تطور المجموعات وفق متغيرين، المتغير الرأسي هو مدى الانسجام داخل المجموعة والقدرة على العمل كفريق، أما المتغير الأفقي فهو مدى إتمام المهمة التي كانت المبرر الأساسي لتكوين المجموعة، بالشكل الذي نجد عليه أنه عندما تنجح المجموعة في إتمام مهمتها وتبدأ في مهمة جديدة تكون درجة انسجام أفرادها وقدرتهم على العمل كفريق قد ارتفعت مما يساعدهم أكثر في تحقيق المهمة الثانية بفعالية أكبر.



- يكتب الميسر على الورق القلاب كلمة مجموعة Group، فريق عمل Team ويطرح نقاشاً مع المشاركين عن الفرق ما بين المصطلحين. ويرسم جدول للمقارنة على الورق القلاب وبمشاركة المجموعة يتم الوصول إلى العناصر الرئيسية التي نستطيع من خلالها التمييز بين المجموعة والفريق مع إثارة نقاش حول النقاط المطروحة (ملحق 2)

الفرق بين المجموعة وفريق العمل4

- الفريق: يتكون من عدد قليل يتميز بوجود عنصر التكامل بين أعضائه يتجهون لتحقيق هدف مشترك، وكل فرد يكون مسؤولاً عن مجموعة مهام داخل الفريق وكذا مسؤولاً عن نجاح الفريق كله.
- المجموعة: عدد أكبر من الأعضاء، تتميز بأنها تحت إشراف شخص واحد (أو أكثر)، وربما تحدث نوع من الاعتمادية بين الأعضاء مما قد يؤثر على تحقيق الهدف الجماعي.

المجموعة	الفريق
أعضاء يرون أنه من الممكن أن يقوم أي عضو بما يقوم به الآخر	هو مجموعة من الأعضاء يعوون جيداً هدفهم ويعي كلا منهم دوره ويؤمن بفكرة التكامل
ربما يكون التركيز أكثر على مدى الاستفادة الشخصية للفرد وما سيقوم به من عمل	يشعر كل عضو بالملكية والانتماء
ربما لا يوجد الثقة المتبادلة بنفس القدر كما بالفريق لعدم تفهم كل عضو طبيعة علاقته بباقي الاعضاء	جميع الأعضاء يشعرون بثقة فيما بينهم مما يؤدي إلى تواصل جيد بشفافية عالية
يشاركون في تدريبات ولكن مع مساحة محدودة لتطبيق ما تعلموه	يلقون تشجيعاً لتطبيق ما يتعلمون على العمل
ربما يلجئون للمشرف أو القائد لحل الموقف	يشعر الأعضاء أن عدم الاتفاق على شيء وارد ويحاولون حله فيما بينهم
يمكنهم المشاركة في صنع واتخاذ القرار مستخدمين التصويت في الاختيار في معظم الاحيان	يشارك كل عضو في الفريق في اتخاذ وصنع القرار ويعرف جيداً ان القرار النهائي هو مسئولية القائد مستخدماً في ذلك مهارات التحليل والاقناع للوصول الى القرار
وقت ومجهود أقل	عملية تكوين الفريق عملية تأخذ وقتاً ومجهوداً طويلاً
يرتكز على المجهود والنتائج الفردية ثم جمعها	يتوقف على المجهود الفردي والجماعي للفريق
كل عضو مسؤول عن أدائه فقط	جميع أعضاء الفريق مسؤولون عن إنجاز المهمة

مستويات العلاقة بين أعضاء فريق العمل

■ المستوى الأول:

التعارف

علاقة شبة رسمية في اجتماع تبادل فيه الأسماء، وربما نفرق أكثر بين أدوار بعضنا البعض.

■ المستوى الثاني:

مستوى تبادل المعلومات

بداية تكون علاقة شخصية تتضمن السؤال عن مكان السكن، والهوايات، ومناقشة كتاب أو ندوة تم حضورها.

■ المستوى الثالث:

مستوى الحميمية

وذلك أعلى مستوى من مستويات العلاقة الإنسانية، ويتميز هذا المستوى بأن يحوي جزءاً كبيراً من تبادل الآراء ووجهات النظر، وكذا المشاعر والأفكار.

يطلب من المشاركين اختيار أهم 10 أشخاص يتواصلون معهم وبعضهم على المستويات الأول/ الثاني/ الثالث.

لبناء ثقة مع فريقك:

1. لا نتحدث عن سلبيات أو تعليقات أحد في عدم حضوره.
2. لا نقلل أبداً من شأن أي فرد من أفراد الفريق.
3. حافظ دائماً على الوقوف في صف واحد مع الفريق في المشكلات أو الأزمات.

شعور المجموعة مع الانماط المختلفة للقيادة

■ في حالة عدم وجود قائد من البداية

عادةً ما تبدأ المجموعة عملها وهم يشعرون بأنهم تائهون لا يعرفون كيف ينجزون المهمة المطلوبة، فتغلب على خطواتهم الأولى سمة التخبط وفقدان الوجيهة، ثم يبدأ أفراد المجموعة في تنظيمها حيث يبدأون في أداء أدوار القائد ولكن بشكل غير منظم يمكن أن ينشأ عنه منافسة فيما بينهم حول من يتولى قيادة المجموعة، وإذا استمرت هذه المنافسة سرعان ما يشعر أفراد المجموعة بالضيق نتيجة ضياع الوقت والمجهود في هذه المنافسة دون أن يتم إنجاز المهمة المطلوبة، وهذا الضيق يمكن أن يتطور بسرعة إلى انقسام داخل المجموعة، ولكن إذا ما بدأ أفراد المجموعة في تشارك القيادة داخلها أو الاعتراف بالقائد الذي ستولده التفاعلات داخل المجموعة حينها ستتمكن المجموعة من التركيز على العمل من أجل إنجاز المهمة.

■ في حالة القائد التوجيهي (الديكتاتور)

عادةً ما يشعر أفراد المجموعة بـ:

- عدم التقدير والاعتبار لهم كأفراد، مما يولد امتعاضاً وضيقاً بعملهم داخل المجموعة، فالقائد كل ما يهيمه هو إنجاز المجموعة لمهمتها ولو ضعى بأي شيء.
- بعدم الملكية للقرارات التي يتم التوصل لها والإنجازات التي يتم تحقيقها مما ينعكس سلباً على التزامهم الداخلي بالحرص على نجاح مجموعتهم.
- التردد في تحمل أي مسؤولية داخل المجموعة، فالإنجاز يحسب فقط لصالح قائد المجموعة كما أن قائد المجموعة دوماً يعمل على أن يقيهم مسلوب القدرة على اتخاذ القرار أو المبادرة.

■ في حالة القائد التفويضي (الديمقراطي)

عادةً ما يشعر أفراد المجموعة بـ:

- الالتزام لقرارات المجموعة لأنه كانت له فرصة في التأثير عليها
- الثقة المتبادلة
- المسؤولية المشتركة عن نتائج عمل المجموعة.

■ في حالة القائد التوافقي (التشاركي)

عادةً ما يشعر أفراد المجموعة بـ:

- الملكية المشتركة للمهمة التي تزيك إحساساً أعلى من المسؤولية المشتركة عن النتائج.
- قدر من التكامل والاعتماد المتبادل فيما بينهم
- إيمان بقيمة وأهم دور كل منهم.
- مساحة بالثقة المتبادل فيما بينهم.

ليس من الممكن إرضاء كل الناس فمعظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل الناس فلا بد - في كل قرار - من أشخاص غير راضين عنه وهم يحاولون دائماً انتقاد القرار بعد إصداره ومن المهم على متخذ القرار في هذه الحالة أن يشرح ظروف القرار ويحاول كسب تعاون الجميع.

هناك أربعة أساليب يتم اتباعها في اتخاذ القرارات هي:

الخبرة: استخدم الخبرات السابقة، على أساس أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة.

المشاهدة: التقليد وتطبيق الحلول التي اتبعها مديرون آخرون في حل مشاكل شبيهة.

- التجربة والخطأ.

- الأسلوب العلمي

تعريف المشكلة

المشكلة هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي، وهدف نسعى إلى تحقيقه. وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف، كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة.

إدراك المشكلة

ظهور أعراض مرضية يلفت النظر إلى وجود خلل في يستوجب التحليل وسرعة الدراسة. أي أن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه.

أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، كذلك يدرك الفرد أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها.

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

تعريف المشكلة

علاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام، لذا يجب أولا التعرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض.

والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكررها وصولا إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديدا دقيقا.

جمع المعلومات الضرورية

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

ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟

أين تحدث المشكلة؟

متى تحدث المشكلة؟

كيف تحدث المشكلة؟

لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟

لمن تحدث هذه المشكلة؟

لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟

تحليل المعلومات

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

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة؟

من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟

ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة؟

ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة؟

ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

وضع البدائل الممكنة

- تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.
- حصر جميع البدائل التي نري أنها يمكن أن تحقق الهدف.
 - الابتكار والإبداع في طرح البدائل.
 - تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.
 - استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ.
 - التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ.

تقييم البدائل

- هدف هذه المرحلة الى اختيار البديل الأمثل.
- مراجعة الهدف من حل المشكلة.
 - وضع معايير للتقييم.
 - وضع أولويات وأوزان نسبية للمعايير.
 - دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعية.
 - التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج "البديل الأنسب".

تطبيق البديل الأنسب

- الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي.
- ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية.
- وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية.

والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

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

تقييم النتائج

- تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المترددة عن التنفيذ في الجوانب التالية؟
- هل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة وبالكيف المطلوب؟
- وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:
- درجة تحقيق الأهداف.
 - التقييم الذاتي للأداء.
 - التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.
- بعد تجميع هذه العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل وفي حالة وجود تقييم سلبي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى

مفهوم المشكلة

- هي حالة من عدم الرضا أو التوتر تنشأ عن إدراك وجود عوائق تعترض الوصول إلى الهدف أو توقع إمكانية الحصول على نتائج أفضل بالاستفادة من العمليات والأنشطة المألوفة على وجه حسن وأكثر كفاية.
- ويمكن تعريف المشكلة من منظور آخر على أنها نتيجة غير مرضية أو غير مرغوب فيها تنشأ من وجود سبب أو عدة أسباب معروفة أو غير معروفة تحتاج لإجراء دراسات عنها للتعرف عليها حتى يمكن التأثير عليها، كما تختلف المشكلات من حيث درجة حدتها أو تأثيرها.

أساليب حل المشكلات

أن محاولة حل مشكلة من المشكلات عبارة عن إزالة حالة عدم الرضا والتوتر التي حدثت وفي هذا المجال هناك أكثر من أسلوب قد يتبع: - أسلوب سلمي: من خلال الهروب من الموقف كله.

أسلوب التجربة والخطأ: باستدعاء بعض الخبرات السابقة.

أسلوب التجزيء: أي إيجاد احتمالات تدخل في أجزاء متتالية بحيث يؤدي الانتهاء من جزء أو مرحلة منها إلى الانتقال للجزء أو المرحلة التالية حتى اتخاذ القرارات.

التردد في اتخاذ القرارات

ينشأ التردد من عدة حالات: -

عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار. إن عدم وضوح الأهداف يجعل صورة الموقف متأرجحة .

عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.

عدم القدرة على تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما يخلق حالة عصبية يصحبها تردد.

ظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار.

قلة خبرة متخذ القرار ومراحله واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً 100% بمعنى عدم وجود أية عيوب للبدائل الذي وقع عليه الاختيار .

تقليل التردد في اتخاذ القرارات.

لكي يقل " التردد " في اتخاذ القرار يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن :-

كل قرار يجب أن يساهم في تحقيق الأهداف.

إن التبسيط الزائد عن الحد - بعدم إدخال الأشياء غير المحسوسة أو عدم دراسة أثر الانفعالات العاطفية يعتبر من طبيعة المشكلة ويزيد من التردد لذلك من

الضروري إعطاء أهمية للشعور والانفعالات والعواطف بالإضافة إلى الأشياء الظاهرة الملموسة أو الممكن الاستدلال بها عقلياً .

لماذا لا يتخذ المديرون قرارات رشيدة؟

العجز عن تحديد المشكلة تحديداً ووضوحاً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية فإذا حدث ذلك فإن النتيجة المتوقعة هي الحصول

علي (الإجابة الصحيحة للمشكلة الخاطئة) أي قرار حل صحيح لمشكلة أخرى غير تلك المشكلة التي يريد متخذ القرار حلها .

العجز عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وهذا غالباً ما يؤدي إلى اختياره حلاً أقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه فإذا اتخذ القرار دون دراسة جميع الحلول

وكان بين الحلول التي لم تدرس حل أمثل كان القرار غير رشيد نسبياً لوجود حل أحسن لم ينتبه إليه .

العجز عن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة وهذا ما يطلق عليه (التكاليف الغارقة Sunk Costs) فاستثمار مئات

الألوف من الجنيهات في آلات ثقيلة لصنع السيارات يقلل من فرص الاختيار أمام مدير المشروع في حالة ما إذا أراد تغيير نوع السلعة في إنتاج سلعة أخرى مثلاً

وبالمثل يمكن القول إن المهندس الذي قضى عشرين عاماً في أعمال هندسية يجد من الصعوبة تغيير اتجاهه ليكون محامياً أو طبيباً بسبب التكاليف التي دفعها

والتي لا يمكن استردادها (سواء كانت هذه التكاليف مادية في شكل أموال أو معنوية في شكل خبرات واستعدادات نفسية) .

إن الفرد مقيد في اتخاذ القرارات بمهاراته وعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته وعلى هذا فتصرفاته تكون محدودة ومتأثرة بقدرته الفكرية أو اليدوية أو قوته

العضلية أو الجسمانية.

إن الفرد محدود بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية فنجد بعض متخذي القرارات يركزون اهتمامهم على الاعتبارات الاقتصادية والمالية ويعتقدون أن

الناحية المالية يجب أن تأخذ الاعتبار الأول بينما يميل البعض الآخر إلى التركيز على النواحي الإنسانية ونجد البعض الآخر يميل بطبيعته إلى القيم الروحية

والدينية كما نرى البعض يؤثر ناحية الجمال والفن ومن ناحية أخرى فإذا كان متخذ القرار مخلصاً للمنظمة التي يعمل بها فإنه يتخذ قرارات في حدود أهداف

المنظمة أما إذا كان إخلاصه ضعيفاً فإن أهدافه الشخصية ودوافعه ستطغى في اتخاذ القرارات .

إن الفرد مقيد في اتخاذ القرارات بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته سواء أكانت هذه المعلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيبي.

إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار فغالباً ما لا يكون هناك وقت كاف لدراسة مختلف البدائل وفحص النتائج المترتبة على كل بديل خصوصاً

وإنه من الضروري اتخاذ القرار في الوقت الملائم.

الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات

- عدم إدراك المشكلة لعدم وجود إطار عن الأوضاع المثلي .

- التشخيص السيئ للمشكلة لعدم معرفة الوضع الأمثل .

- الفشل في توليد بدائل جديدة والاكتفاء بقبول الحلول التقليدية المعروفة .
- الفشل في تقييم البدائل تقييماً دقيقاً والفشل في تحديد معايير لاختيار البديل الأمثل .
- تأثر صانع القرار بتركيبه السيكولوجي في صناعة القرار دون دراسة موضوعية لنتائج هذا القرار .
- ضعف قدرة صانع القرار في الاعتراف بالضغوط الاجتماعية والأعراف والتقاليد وسوء التصرف في عمل أوضاع متوازنة بين ما يتطلبه القرار وما يفرضه المجتمع من ضغوط وأعراف وتقاليد .
- عدم إشراك صانعي القرارات المسؤولين والمرتبطين بالمشكلة بأولئك الذين سيتأثرون بالحلول المتوقعة للمشكلات .
- الفشل في وضع خطة عمل لتنفيذ القرار أو في متابعة تنفيذ القرار .

مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

ليس من الممكن إرضاء كل الناس فمعظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل الناس فلا بد – في كل قرار – من أشخاص غير راضين عنه وهم يحاولون دائماً انتقاد القرار بعد إصداره ومن المهم على متخذ القرار في هذه الحالة أن يشرح ظروف القرار ويحاول كسب تعاون الجميع.

هناك أربعة أساليب يتم اتباعها في اتخاذ القرارات هي:

1- الخبرة: استخدم الخبرات السابقة، على أساس أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة.

2- المشاهدة: التقليد وتطبيق الحلول التي اتبعها مديرون آخرون في حل مشاكل شبيهة.

3- التجربة والخطأ.

4- الأسلوب العلمي

تعريف المشكلة

المشكلة هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي، وهدف نسعى إلى تحقيقه. وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف، كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة.

الأسلوب العلمي لتحليل المشكلات:

إدراك المشكلة

ظهور أعراض مرضية يلفت النظر إلى وجود خلل في يستوجب التحليل وسرعة الدراسة. أي أن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه.

أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، كذلك يدرك الفرد أن بؤادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها.

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

تعريف المشكلة

علاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام، لذا يجب أولاً التعرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض.

والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكررها وصولاً إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديداً دقيقاً.

جمع المعلومات الضرورية

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

ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟

أين تحدث المشكلة؟

متى تحدث المشكلة؟

كيف تحدث المشكلة؟

لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟

لمن تحدث هذه المشكلة؟

لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟

تحليل المعلومات

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

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة؟

من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟

ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة؟

ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة؟

ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

وضع البدائل الممكنة

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.

– حصر جميع البدائل التي نرى أنها يمكن أن تحقق الهدف.

– الابتكار والإبداع في طرح البدائل.

– تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.

– استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ.

– التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ.

تقييم البدائل

هدف هذه المرحلة إلى اختيار البديل الأمثل.

– مراجعة الهدف من حل المشكلة.

– وضع معايير للتقييم.

– وضع أولويات وأوزان نسبية للمعايير.

– دراسة كل بديل وفقاً للمعايير الموضوعية.

– التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج "البديل الأنسب".

تطبيق البديل الأنسب

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية. وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية.

والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

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

تقييم النتائج

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية؟ هل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة وبالكيف المطلوب؟ وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية: درجة تحقيق الأهداف. التقييم الذاتي للأداء. التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل. بعد تجميع هذه العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل وفي حالة وجود تقييم سلبي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى

مفهوم المشكلة

هي حالة من عدم الرضا أو التوتر تنشأ عن إدراك وجود عوائق تعترض الوصول إلى الهدف أو توقع إمكانية الحصول على نتائج أفضل بالاستفادة من العمليات والأنشطة المألوفة على وجه حسن وأكثر كفاية. ويمكن تعريف المشكلة من منظور آخر على أنها نتيجة غير مرضية أو غير مرغوب فيها تنشأ من وجود سبب أو عدة أسباب معروفة أو غير معروفة تحتاج لإجراء دراسات عنها للتعرف عليها حتى يمكن التأثير عليها، كما تختلف المشكلات من حيث درجة حدتها أو تأثيرها.

أساليب حل المشكلات

أن محاولة حل مشكلة من المشكلات عبارة عن إزالة حالة عدم الرضا والتوتر التي حدثت وفي هذا المجال هناك أكثر من أسلوب قد يتبع:- أسلوب سلبي: من خلال الهروب من الموقف كله. أسلوب التجربة والخطأ: باستدعاء بعض الخبرات السابقة. أسلوب التجزيء: أي إيجاد احتمالات تدخل في أجزاء متتالية بحيث يؤدي الانتهاء من جزء أو مرحلة منها إلى الانتقال للجزء أو المرحلة التالية حتى اتخاذ القرارات.

التردد في اتخاذ القرارات

ينشأ التردد من عدة حالات:-
عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار. إن عدم وضوح الأهداف يجعل صورة الموقف متأرجحة.
عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.
عدم القدرة على تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما يخلق حالة عصبية يصحها تردد.
ظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار.
قلة خبرة متخذ القرار ومرانه واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً 100% بمعنى عدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار.
تقليل التردد في اتخاذ القرارات.
لكي يقل " التردد " في اتخاذ القرار يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن :-
كل قرار يجب أن يساهم في تحقيق الأهداف.

إن التبسيط الزائد عن الحد – بعدم إدخال الأشياء غير المحسوسة أو عدم دراسة أثر الانفعالات العاطفية يعتبر من طبيعة المشكلة ويزيد من التردد لذلك من الضروري إعطاء أهمية للشعور والانفعالات والعواطف بالإضافة إلى الأشياء الظاهرة الملموسة أو الممكن الاستدلال بها عقلياً .

لماذا لا يتخذ المديرون قرارات رشيدة؟

العجز عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته علي التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية فإذا حدث ذلك فإن النتيجة المتوقعة هي الحصول علي (الإجابة الصحيحة للمشكلة الخاطئة) أي قرار حل صحيح لمشكلة أخرى غير تلك المشكلة التي يريد متخذ القرار حلها . العجز عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وهذا غالباً ما يؤدي إلي اختياره حلاً أقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه فإذا اتخذ القرار دون دراسة جميع الحلول وكان بين الحلول التي لم تدرس حل أمثل كان القرار غير رشيد نسبياً لوجود حل أحسن لم ينتبه إليه .

العجز عن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل بسبب التزامات بارتباطات سابقة وهذا ما يطلق عليه (التكاليف الغارقة Sunk Costs) فاستثمار مئات الألوف من الجنيهات في آلات ثقيلة لصنع السيارات يقلل من فرص الاختيار أمام مدير المشروع في حالة ما إذا أراد تغيير نوع السلعة في إنتاج سلعة أخرى مثلاً وبالمثل يمكن القول إن المهندس الذي قضى عشرين عاماً في أعمال هندسية يجد من الصعوبة تغيير اتجاهه ليكون محامياً أو طبيباً بسبب التكاليف التي دفعها والتي لا يمكن استردادها (سواء كانت هذه التكاليف مادية في شكل أموال أو معنوية في شكل خبرات واستعدادات نفسية) .

إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرارات بمهاراته وعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته وعلى هذا فتصرفاته تكون محدودة ومتأثرة بقدرته الفكرية أو اليدوية أو قوته العضلية أو الجسمانية.

إن الفرد محدود بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية فنجد بعض متخذي القرارات يركزون اهتمامهم علي الاعتبارات الاقتصادية والمالية ويعتقدون أن الناحية المالية يجب أن تأخذ الاعتبار الأول بينما يميل البعض الآخر إلي التركيز علي النواحي الإنسانية ونجد البعض الآخر يميل بطبيعته إلي القيم الروحية والدينية كما نري البعض يؤثر ناحية الجمال والفن ومن ناحية أخرى فإذا كان متخذ القرار مخلصاً للمنظمة التي يعمل بها فإنه يتخذ قرارات في حدود أهداف المنظمة أما إذا كان إخلاصه ضعيفاً فإن أهدافه الشخصية ودوافعه ستطغى في اتخاذه للقرارات .

إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرارات بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته سواء أكانت هذه المعلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي.

إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار فغالباً ما لا يكون هناك وقت كاف لدراسة مختلف البدائل وفحص النتائج المترتبة على كل بديل خصوصاً وأنه من الضروري اتخاذه القرار في الوقت الملائم.

الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات

عدم إدراك المشكلة لعدم وجود إطار عن الأوضاع المثلي .

التشخيص السيئ للمشكلة لعدم معرفة الوضع الأمثل .

الفشل في توليد بدائل جديدة والاكتفاء بقبول الحلول التقليدية المعروفة .

الفشل في تقييم البدائل تقييماً دقيقاً والفشل في تحديد معايير لاختيار البديل الأمثل .

تأثر صانع القرار بتركيبه السيكولوجي في صناعة القرار دون دراسة موضوعية لنتائج هذا القرار .

ضعف قدرة صانع القرار في الاعتراف بالضغوط الاجتماعية والأعراف والتقاليد وسوء التصرف في عمل أوضاع متوازنة بين ما يتطلبه القرار وما يفرضه المجتمع من ضغوط وأعراف وتقاليد .

عدم إشراك صانعي القرارات المسئولين والمرتبطين بالمشكلة بأولئك الذين سيتأثرون بالحلول المتوقعة للمشكلات .

الفشل في وضع خطة عمل لتنفيذ القرار أو في متابعة تنفيذ القرار .

تأخذ الاتصالات بين الناس عدة أشكال تؤثر على فاعلية نقل الرسالة بين المرسل والمستقبل وعلى تحقيق التطابق والتماثل في فهم المعني المطلوب من الرسالة،

وتتمثل أنواع الاتصالات في الاتصال اللفظي والغير لفظي وفيما يلي بيان بأنواع الاتصالات اللفظية والتي هي محور الحديث في موضوع كتابة التقارير:

الاتصالات اللفظية Verbal Communication

تتمثل الاتصالات اللفظية في نقل البيانات والمعلومات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة والمكتوبة ، بمعنى أنه يمكن أن يتم الاتصال

إما في شكل شفوي أو في شكل كتابي .ومن أمثلتها :

- ❖ الاتصالات الشفوية
- ❖ الاتصالات الإلكترونية
- ❖ الاتصالات الكتابية

وهي ما نعني بالحديث عنها في هذا المجال وهي تعبر عن نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة ، ومن أمثلة هذا الاتصال : التقارير ، التعليمات ، المذكرات ، المنشورات المطبوعة والرسائل التي تنقل من خلال شبكات الحاسب الآلي وكذلك رسائل الفاكس و التلكس ، وتسمح الاتصالات المكتوبة بنقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد ، مع إمكانية استيعابهم لها بسرعتهم الخاصة ، هذا إلى جانب إمكان الرجوع إليها في المستقبل وكذلك تمكن من شرح المعلومات بطرق مختلفة ، مع تقديم الكثير من التفاصيل. إن استدعى الأمر ذلك. مثال ذلك التقرير المالي الذي ينطوي على العديد من التفاصيل والأرقام التي يفضل إيصالها عن طريق الكتابة.

ولكي يحقق الاتصال الفعالية في نقل البيانات والمعلومات، يجب أن تكون الكتابة كاملة تقدم كل المعلومات الضرورية، بجانب الوضوح في العرض والابتعاد كلية عن العبارات المحيرة والمضلة التي قد تسبب سوء فهم القارئ، بجانب حسن الصياغة وتجنب الأخطاء الإملائية والنحوية . . . الخ.

حيث يعتبر التقرير المكتوب أحد أساليب الاتصال في منشآت الأعمال بين المستويات الإدارية المختلفة وبين وحدات النشاط كل في اختصاصه. كما يعتبر التقرير بصفة عامة ضمن أساليب الاتصالات الإنسانية الفعالة. وهو ما يطلق عليه

"Effective Human Communications" والتي تتلخص في:

- ❖ المقابلات الشخصية.
- ❖ التقديم والعرض.
- ❖ كتابة التقارير
- ❖ الاجتماعات.
- ❖ الاستقصاءات.
- ❖ الملاحظة ودراسة العينات.
- ❖ الوثائق والمستندات.

وتهدف أي من هذه الأساليب إما إلى تجميع معلومات "collect data" أو إلى نقل وتوصيل معلومات "tell" أو الاثنين معاً، وهو ما يطلق عليه "الاتصال ذو الاتجاهين" إلا أن التقرير هو اتصال في اتجاه واحد حيث يتم من خلاله نقل وتوصيل معلومات وليس تجميع معلومات. التقرير المكتوب والعرض الشفهي:

وحتى تزداد فعالية التقرير المكتوب كوسيلة للاتصال، فإنه غالباً ما يدعم بأسلوب آخر من أساليب الاتصال وهو التقديم والعرض، فمن الملاحظ في الحياة العملية أنه عادة ما يصاحب التقرير المكتوب عرض شفهي لمحتوياته يتم من خلاله التركيز على النقاط الأساسية في التقرير، مثل: النتائج التي تم التوصل إليها، أو التوصيات والاقتراحات المطلوب الأخذ بها، ولا يغني العرض عن التقرير – إلا أنه يساعد على تحقيق المزايا التالية:

- ❖ إمكانية الإجابة على الاستفسارات التي قد يحتاجها القارئ في وقت قصير.
- ❖ التركيز على النقاط الأساسية وإمكان الإسهاب في شرحها وتوضيحها.
- ❖ استخدام القدرات الشخصية في التأثير والإقناع بوجهة نظر كاتب التقرير.
- ❖ استخدام وسائل الإيضاح السمعية والبصرية كأدوات للتشويق والإقناع.

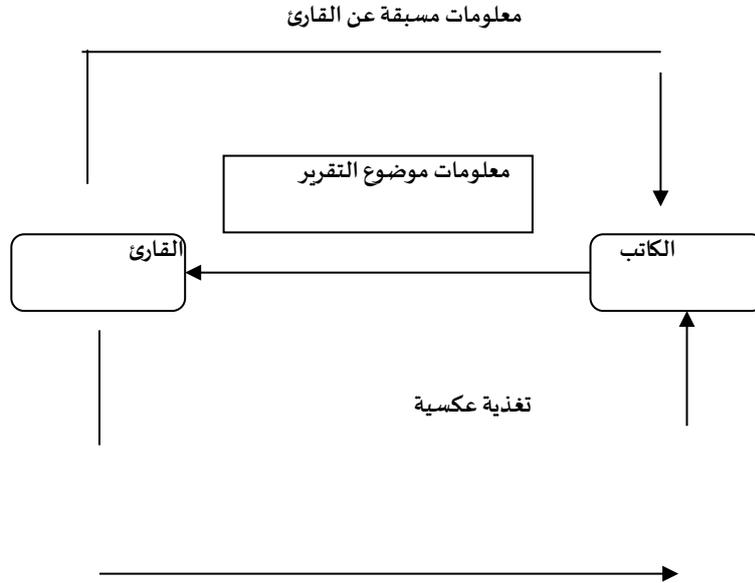
ما يجب أن يكون إجراء العرض الشفوي مسبقاً بتقديم التقرير وتوزيعه، وذلك حتى يعطي فرصة للقارئ للاطلاع وتحديد أي استفسارات أو إيضاحات يحتاجها من كاتب التقرير وتكوين رأى في النتائج أو التوصيات لتناقش أثناء العرض، ويراعى أن تكون الفترة بينهما مناسبة للتعرف على ردود الفعل والاتجاهات العامة لدى القراء مما يسهل على الكاتب تجهيز ردود مناسبة للأسئلة المتوقعة، كما يتيح فرصة استكمال بحث أي نقاط لم ترد في التقرير أكتشف حاجة القارئ إليها .

وقد يعتقد البعض أن كتابة التقارير من الأمور السهلة أو البسيطة، إلا أنها في الواقع عملية لها أصول علمية يجب أن تراعى ، كما أنها تتطلب مهارات في كاتب التقرير تساعد على زيادة فعالية التقرير مثل :

- ❖ القدرة على التفكير المنطقي.
- ❖ القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور.
- ❖ القدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة.
- ❖ التمكن من قواعد اللغة والإملاء.

ولا شك أن غياب هذه المهارات وعدم تنميتها لدى الأشخاص الذين تتطلب طبيعة عملهم كتابة تقارير كثيرة قد يؤدي إلى فشل الفرد في أداء عمله ، فقد تكون الفكرة صائبة أو التوصية صحيحة أو الاقتراح في مكانة المناسب ويحقق الكثير من الفوائد للمنشأة ، إلا أن عدم القدرة على التعبير السليم و المقنع قد يحول دون موافقة القارئ عليه أو الأخذ به

ومن هنا تظهر أهمية الإعداد السليم للتقارير ومراعاة المبادئ العلمية لكتابتها ، واكتساب المهارات الفردية اللازمة لذلك حتى تتحقق له الفعالية والتأثير المطلوبين ، وكلما زاد الاتجاه إلى إشباع احتياجات القارئ من التقرير وتوقعاته ومخاطبة اهتمامه ، كلما زادت فرصة نجاح التقرير كوسيلة اتصال ، فالقارئ عنصر أساسي ومهم يجب أن يدرس بعناية قبل البدء في إعداد التقرير ، كما يجب أن تدرس ملاحظاته وردود فعله أثناء وبعد إعداد التقرير . ويمكن تصور هذه العلاقة كما في الشكل التالي:



رابعاً: مواصفات التقرير الجيد

إن الهدف الأساسي من كتابة التقارير هو نقل المعلومات وفي بعض حالات تستخدم التقارير كوسيلة لتقديم توصيات أو اقتراحات ، وعلى ذلك فإنه يجب اتباع أسلوب في إعداد التقارير حتى يمكن اعتباره جيداً ، فلا بد أن يحرص كاتب التقرير على أن يتميز التقرير بعدة خصائص والتي تستخدم أيضاً كمعايير للحكم على جودة أي تقرير وكفاءة ومهارة معد التقرير حتى يستطيع أن يؤدي الهدف الذي كتب من أجل ، وتتلخص هذه الخصائص فيما يلي :

البعد الزمني:

ويقصد بها العلاقة بين الفترة التي يغطيها التقرير ووقت عرض التقرير ، فكلما قرب وقت العرض من نهاية فترة التغطية كلما اعتبر التقرير أكثر جودة نظراً لارتفاع فائدته وإمكانية الانتفاع به ، فماذا تستفيد الإدارة من تقرير عن الفاقد في خط الانتاج خلال أسبوع معين ، ويعرض هذا التقرير بعد ثلاثة أسابيع مثلاً من نهاية هذا الأسبوع ؟ هل تستطيع الإدارة تجنب خسائر نفاذ المخزون من صنف معين ، إذا تسلمت تقرير عن ذلك بعد أسبوع من وقوعه.

إن التقرير الذي يتحدث عن أحداث أو إنجازات يوم واحد يجب أن يعرض في الساعة الأولى من صباح اليوم التالي ، والتقارير الأسبوعية يجب أن تعرض في نهاية اليوم الأول أو بداية اليوم الثاني من الأسبوع التالي ، أما التقارير الشهرية فيجب أن تعرض في الأسبوع الأول من الشهر التالي وهكذا .

❖ الشمولية والارتباط بالموضوع:

ويقصد بالشمولية أن يغطي التقرير كافة جوانب الموضوع ويجب على كل التساؤلات المحتملة من القارئ، وذلك توفيراً لوقت القارئ ووقت معد التقرير ، فالتقرير غير الشامل يتبعه اتصالات شفوية أو كتابية بين الطرفين لاستكمال الصورة وتغطية كافة الجوانب.

كما يجب أن تكون المعلومات المعروضة في التقرير لها علاقة مباشرة بالموضوع الرئيسي ولا تتضمن أجزاء لا تهم القارئ، فإذا كنا نعد تقريراً عن تطور حركة نقل الركاب في أحد المطارات تمهيداً لإعادة تنظيم خدمات الجوازات، فلماذا نعرض بيانات عن حركة نقل البضائع مثلاً ؟.

❖ الدقة وصحة البيانات:

تعتبر دقة وصحة البيانات التي يتضمنها التقرير عاملاً أساسياً في الحكم على مدى جودته، ويتطلب ذلك من كاتب التقرير التأكد من المعلومات التي يعرضها ، و الإشارة أحياناً إلى مصدرها ، وذلك حتى يكتسب ثقة القارئ ويوفر له إمكانية الاعتماد على التقرير في اتخاذ قرار معين.

❖ مناسبة الحجم:

بحيث لا يكون أصغر أو أكبر من اللازم، ويتوقف حجم التقرير على عدة عوامل منها:-

❖ الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير

❖ المستوى الإداري الذي سيرفع إليه التقرير.

❖ الموضوع الذي يتحدث عنه التقرير.

❖ شعور كاتب التقرير بمدى الحاجة إلى الإسهاب أو الاختصار.

وهناك اعتقاد خاطئ يسود بين البعض، أنه كلما كان التقرير كبيراً وزادت عدد صفحاته ، كلما يعطي ذلك إحساساً بالأهمية ويعكس الجهد المبذول في إعدادها ، والعبرة هنا بالفائدة التي يحصل عليها القارئ ومدى إشباع التقرير لحاجته من المعلومات بغض النظر عن عدد صفحاته .

❖ القدرة على الإقناع:

كلما كان التقرير قادراً على إقناع القارئ بوجهة نظر أو توصيات كاتبه ، كلما زادت درجة جودته ، ويساعد على كفاءة الكاتب وقدرته على التحليل والاستنتاج وعرض الأفكار ولا شك أن لغة الأرقام هي دائماً الأقدر على الإقناع فلا يكفي الإشارة إلى ارتفاع عدد الركاب المستمر لإحدى شركات الطيران كنتيجة لتحسين مستوى الخدمة ، وإنما يجب أن يدعم ذلك بجدول يوضح عدد الركاب خلال الخمس سنوات السابقة مثلاً ويظهر معدلات الزيادة السنوية.

❖ أسلوب العرض:

يعتبر أسلوب العرض عاملاً هاماً في الحكم على جودة التقرير، حيث يساعد بشكل مباشر في تسهيل مهمة قارئ التقرير والاستفادة منه، فلا شك أن المتابع المنطقي للأفكار والتكوين الهيكلي للتقرير ووجود عناوين رئيسية وفرعية وطريقة ثابتة للترقيم واستخدام وسائل إيضاح مناسبة، كل ذلك يعتبر عوامل مساعدة لرفع كفاءة وأسلوب عرض التقارير.

ثالثاً: التقارير – أنواعها وفوائدها

هناك العديد من التقارير التي تنتج وتتداول داخل منشآتنا المختلفة، وتختلف هذه التقارير باختلاف توقيت إصدارها ومحتواها والشكل الذي تظهر به بما يخدم الهدف ويحقق احتياجات قارئها أو المستفيد منها، ويمكن تقسيم التقارير إلى أنواع كما يلي:

أ - من ناحية الزمن

1_ تقارير دورية:

وهي التي تغطي فترة زمنية ثابتة عادة ما يحددها نوع العمل بالمنشأة أو قد يحددها القانون في بعض الحالات. وقد تكون هذه التقارير:

- ◆ يومية
- ◆ أسبوعية
- ◆ شهرية
- ◆ ربع سنوية (كل 3 شهور)
- ◆ نصف سنوية (كل 6 شهور)
- ◆ سنوية

وقد يصدر نفس التقارير بواحدة أو أكثر من هذه الدورات، فهناك تقرير مبيعات يومي وآخر شهري يمثل إجمالاً التقارير اليومية.

وهناك عوامل تؤثر على تحديد دورية التقرير ويمكن أن نجملها فيما يلي:

- ❖ درجة حساسية الموضوع وتأثيره على بعض الأنشطة.
- ❖ مدى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة.
- ❖ ارتباط موضوع التقرير بموضوعات تقارير أخرى لها دورية ثابتة قد لا تستطيع المنشأة تغييرها.
- ❖ احتياجات ورغبات الإدارة.
- ❖ المستوى الإداري الذي يرفع له التقرير.
- ❖ اللوائح والقوانين.

2- تقارير غير دورية:

وهي التي تغطي فترات زمنية غير ثابتة، وتختلف من تقرير لآخر، وعادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بواقع أحداث معينة، مثل وصول رصيد المخزون لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لإحدى الآلات على خط الإنتاج.

وتسعى هذه " التقارير الاستثنائية " باعتبارها ترتبط بأمر غير عادية أو نادرة الوقوع وتمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسية للمنشأة وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضاً أو استثنائية.

ب - من ناحية الهدف

1- تقارير متابعة:

وهي التقارير التي تكون مرتبطة بخطة موضوعه أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنة بين ما هو واقع فعلاً وما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان أسبابها، وأحياناً ما تكون في شكل جدول به خانة تمثل الفعلي. ومن

أمثلتها تقارير متابعة المشروعات الإنشائية وخطط تطوير نظم المعلومات الآلية وخطط الإنتاج. وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعية وإعادة توزيع الموارد المتاحة.

2- تقارير معلومات:

وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينة وتسمى أحياناً تقارير إخبارية وقد تتضمن تعليقا يمثل وجهة نظر كاتب التقرير، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق، أو ما يطلق عليه البعض "معلومات حقيقية" مثل تقرير المبيعات الشهري لفروع الشركة أو تقرير الصيانة الدورية للآلات، أو تقرير الأسعار العالمية لبعض المنتجات.

3- تقارير الدراسات:

وهي المنشأة التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجرى داخل أو في البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من المنشأة أو جهات أخرى متخصصة، مثل تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية لإنشاء خط إنتاجي جديد بمصنع، أو تنوع المنتجات، أو دخول أسواق جديدة، أو اتباع سياسة تسويقية أو ترويجية معينة. وعادة ما تتضمن مثل هذه التقارير توصيات أو اقتراحات أو تحليل لبدائل معينة ودائماً ما تتطلب اتخاذ قرار من مستوى إداري أعلى أو من جهة مسئولة.

4- تقارير تقييم الأداء:

وهي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعية مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم. وعادة ما تكون هناك قواعد لكتابة هذا النوع من التقارير. ومن أمثلتها تقارير تقييم الأداء للأفراد أو تقييم أداء إدارات معينة أو وحدات نشاط، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكتفي أحياناً بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.

ج - من ناحية المحتوى

1- تقارير مالية ومحاسبية:

وهي التقارير التي تعبر عن مواقف مالية ومحاسبية ممثلة بالأرقام ومدعمة بتحليلات ومقارنات مع فترات سابقة. ومن أمثلة هذه التقارير حسابات المتاجرة والأرباح والخسائر والميزانية والقوائم المالية ونتائج الاستثمارات والحسابات المقبوضة والمدفوعة وحركة النقدية بالصندوق والبنك. وتصدر هذه التقارير عادة عن فترات طويلة نسبياً قياساً بالأنشطة الأخرى، وقد يقوم بإعدادها أفراد من داخل المنشأة (الإدارة المالية). أو من خارجها مثل مراقبي الحسابات الخارجيين.

2- تقارير الأنشطة:

وهي التقارير التي تعكس الأنشطة المختلفة بالمنشأة، مثل الإنتاج أو المبيعات أو المشتريات أو حركة المخزون، ويطلق عليها البعض "تقارير إدارية" للتمييز بينها وبين التقارير المالية، وتتضمن معلومات تفيد في التعرف على سير العمل في الأنشطة والإدارات المختلفة وتساعد في أعمال الرقابة والتخطيط.

3- تقارير الأفراد:

وتتضمن معلومات عن الأفراد، وتمثل الجانب الشخصي والوظيفي، وكذلك الجانب السلوكي، كما يتضمن معلومات عن نشاطه وإنتاجه خلال فترة معينة. ومن أمثلتها التقارير السنوية لتقييم الأفراد، وتقارير فترة الاختبار للمعينين الجدد.

د - من ناحية الشكل

1- تقارير وصفية:

وتكون محتوياتها في شكل فقرات وصفية وتكتب بأسلوب قصصي أو روائي، ومن أمثلتها دراسات دراسة السوق واتجاهات المستهلكين.

2-تقارير سابقة التصميم:

وتكون في شكل نماذج مطبوعة، وعلى كاتب التقرير أن يملأ بياناتها، وعادة ما يترك بها مكان للتعليق أو إضافة بيانات ليس لها مدخل بالنموذج، ومن أمثلتها تقارير الصيانة الدورية للألات وتقارير تقييم أداء الأفراد.

هـ - من ناحية التوجيه

1-تقارير داخلية:

وهي التقارير التي توجه لجهات داخلية، أي التي ترفع للمستويات الإدارية المختلفة داخل المنشأة أو لإدارات أو لإدارات أخرى داخل المنشأة أيضا. ومن أمثلتها تقارير متابعة الانتاج أو المخزون. وتقارير تحليل المبيعات وبعض التقارير المالية والمحاسبية وتقارير أداء الأفراد.

2-تقارير خارجية:

وهي التقارير التي توجه لجهات خارج المنشأة، مثل جهات الرقابة الحكومية المختلفة، والأجهزة المركزية والإحصائية، ومن أمثلتها، تقارير تطور العمالة وتقارير الإنتاج، والمخزون وبعض التقارير المالية.

رابعاً: مراحل إعداد وكتابة التقارير

1. مرحلة الإعداد:

يجب على معد التقرير أن يعرف ويحدد ما يلي:

1- تحديد الجهة التي طلبت إعداد التقرير أو التي سيقدم إليها بمعنى استيضاح التكليف، ومصدر هذا التكليف وما هي سلطته.

2- تحديد موضوع التقرير بوضوح وكذلك عنوانه الرئيسي.

3- تحديد الهدف من إعداد التقرير، ويجب أن يكون واضحاً ومحدداً في جملة واحدة مثل: الهدف من إعداد التقرير " هو توضيح أسباب قيمة العجز الذي دلت عليه إجراءات الجرد التي تمت " أو "تقديم توصيات بشأن أسلوب العمل في المرحلة القادمة لمواجهة التوسعات المحتملة في نشاط الشركة".

4- تحديد المجال الذي سيتحرك فيه معد التقرير بمعنى تحديد نوعية الأنشطة التي تدخل ضمن التقرير وما لا يدخل.

5- تحديد المعوقات وحدود التقرير، وما يمكن أن يفرضه كاتب التقرير، وما هو مفروض عليه "غير إرادي".

6- تحديد من هو قارئ التقرير.. فعلى الرغم من أن نقطة البداية كانت تحديد الجهة التي طلبت إعداد التقرير، إلا أنه في هذه المرحلة يجب الرجوع إلى هذه النقطة وتحديد بعض الأمور التفصيلية وأهمها:

◆ ماذا يحتاج قارئ التقرير بحكم وظيفته؟

◆ ماذا يعرف هو عن موضوع التقرير؟

- ◆ ما هو أسلوب الكتابة المناسب؟
- ◆ ماذا سيفعل بالتقرير؟
- ◆ ما هي الإجراءات التي ستأخذ بناء عليه؟

ونعى بالبيانات والمعلومات اللازمة للتقرير تلك الحقائق التي تخدم التقرير وتعلق بالموضوع بشكل مباشر، وتؤدي إلى استخلاص نتائج محددة أو تخدم نتيجة معينة.

2. مرحلة تهيئة وتنظيم البيانات والمعلومات:

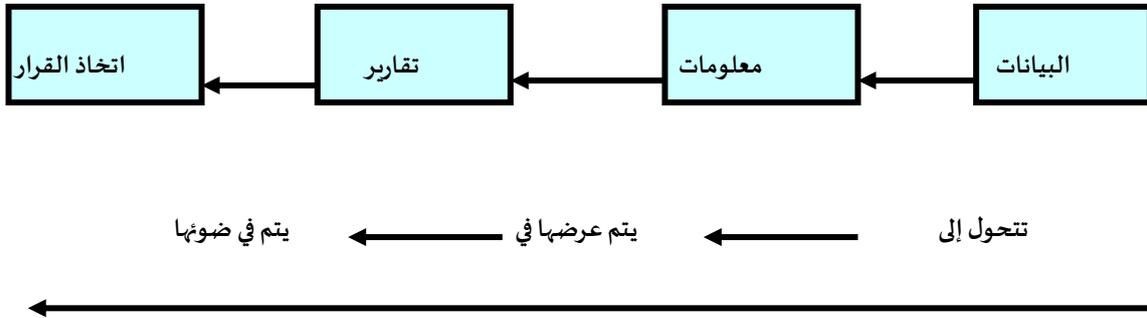
التقارير وعلاقتها بالبيانات:

تعتبر التقارير من أهم صور عرض البيانات بعد تحويلها إلى معلومات، ومن ثم فكلما كان التقرير كافياً صالحاً ومفيداً فنياً وشكلياً وموضوعياً كلما اقتضى الأمر جمع أكبر قدر من البيانات بطريقة صحيحة ثم عرضها في شكل مناسب.

وتتمثل مراحل إعداد التقرير في:

- ◆ جمع البيانات المرتبطة به.
- ◆ تفرغ البيانات وتبويبها.
- ◆ تحليل البيانات.
- ◆ استخراج النتائج والتوصيات.
- ◆ كتابة التقرير ونشره أو توزيعه.

ويظهر الشكل التالي علاقة البيانات بكل من التقارير واتخاذ القرار:



نوعية البيانات التي يتطلبها التقرير:

هناك نوعان من البيانات التي يحتاج إليها أي فرد عند إعداده للتقارير وهما:

البيانات الأولية: <

ويقصد بها مجموعة البيانات التي يجمعها الفرد لأول مرة ولم يسبق نشرها، ولذلك يطلق عليها أسم البيانات الخام.

البيانات الثانوية: <

ويقصد بها مجموعة البيانات التي يكون قد سبق جمعها ونشرها ويستعين بها الفرد في إعداد التقارير.

هناك مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها تجميع البيانات اللازمة لإعداد التقارير وهي:

- ◆ الرجوع إلى سجلات المنشأة
- ◆ التجربة.
- ◆ الملاحظة الشخصية.
- ◆ الاستقصاء.
- ◆ الاستعانة بالمراجع والمجلات والتقارير.

3. مرحلة تفسير المعلومات وتحليلها:

تختلف أساليب تحليل البيانات والمعلومات باختلاف نوع التقرير، ويجب على كاتب التقرير استخلاص النتائج، على أن تكون هذه النتائج منطقية، واضحة، دقيقة، مؤيدة بالمستندات، وغير متحيزة.

4. مرحلة التخطيط لهيكل التقرير:

تسهم هذه المرحلة في:

- ◆ ضمان العرض المنظم والمنطقي للأفكار.
- ◆ ضمان إعطاء كل جزء من التقرير القدر المناسب من الاهتمام.
- ◆ تحديد الوقت والجهد اللازمين لالتهاء من التقرير
- ◆ تحديد البنود الرئيسية التي تخدم موضوع التقرير، وترتيبها ترتيباً منطقياً.
- ◆ تحديد البنود الفرعية التي سيتعرض لها معد التقرير في كل بند من البنود الرئيسية.

ويراعى هنا أن يكون الهيكل مرناً "يسمح بالإضافات" وألا يكون هناك تكرار في البنود مع إعطاء أرقام عشرية لكل بند من البنود المشار إليها.

5. الجدول الزمني لإعداد التقرير:

يحدد كاتب التقرير الزمن المناسب لالتهاء من كل خطوة على حدة. وفي النهاية ينتج لديه الزمن الإجمالي اللازم لالتهاء من إعداد التقرير.. ومن ثم الزمن اللازم للبدء في كتابته، ويلاحظ بالطبع الزمن المناسب لتقديم التقرير وإلا فقد التقرير أهميته.

6. كتابة التقرير:

ويراعى في هذه المرحلة أن يكون:

- ◆ عنوان التقرير واضحاً ويعكس الهدف
- ◆ كتابة المقدمة وتشتمل على تعريف بموضوع التقرير وعرض المشكلة التي سوف يعالجها وهدف التقرير والدافع أو الجهة مصدر التكلفة.
- ◆ عرض المعلومات يتم بصورة متسلسلة تحت عناوين رئيسية وفرعية وتحليلها وربطها مع بعضها بصورة سهلة واضحة.
- ◆ بيان النتائج التي تم التوصل إليها من تفسير وتحليل المعلومات المتوفرة.
- ◆ أن يتضمن التقرير ملخصاً لما جاء فيه وكذلك المقترحات إن تطلب الأمر ذلك.

ويراعى عموماً استخدام أسلوب لغوي سليم، واختيار ألفاظ مناسبة، وتسلسل الأفكار، واستخدام وسائل الإيضاح المناسبة، مع الانتقال من فقرة لفقرة بسلاسة ويسر.

7. مرحلة المراجعة:

هناك الكثير من القراء الذين يحكمون على التقرير، ليس فقط وفقاً لمحتوياته، ولكن أيضاً وفقاً لمظهره. وأحياناً ما تؤثر بعض الأخطاء الهجائية البسيطة أو طريقة العرض على قرار قبول أو رفض التوصيات الواردة في التقرير وعلى ذلك فإنه ينصح دائماً بمراجعة التقرير مراجعة دقيقة وخاصة في المراحل التالية:

أولاً: مرحلة إعادة كتابة المسودة الأولى:

- ◆ مناسبة أسلوب الكتابة للقارئ.
- ◆ تطبيق القواعد العامة للكتابة.
- ◆ وضوح واكتمال التقرير.
- ◆ منطقية تنظيم التقرير.
- ◆ صحة هجاء الكلمات ومراعاة قواعد اللغة.
- ◆ صحة تركيب الجمل وال فقرات.
- ◆ ترقيم وعنونة الأجزاء.
- ◆ اتباع المعايير النمطية للكتابة الموجودة بالمنشأة.

ثانياً: قبل طباعة المسودة الأخيرة يجب التأكد من:

- ◆ وضوح العناوين الرئيسية والفرعية.
- ◆ ترقيم الصفحات.
- ◆ صحة استخدام العلامات (الفاصلة، النقطة، علامة التعجب، علامة الاستفهام... الخ).
- ◆ صحة ترتيب صفحة المحتويات.
- ◆ وجود عناوين الأشكال والرسومات والجداول.
- ◆ الإشارات المرجعية الداخلية

ثالثاً: مرحلة ما قبل توزيع التقرير: حيث يجب التأكد من:

- ◆ جودة الإخراج والشكل العام للتقرير.
- ◆ جميع النسخ كاملة وتحتوي على الملاحق.
- ◆ إرفاق خطاب أو مذكرة داخلية مع كل نسخة يحدد بها بوضوح المطلوب من القارئ حسب موضوع التقرير فقد يكون:

- ◀ الاطلاع أو العلم والإحاطة.
- ◀ الحفظ والاستفادة منه عند اللزوم.
- ◀ إبداء الرأي أو الإفادة.
- ◀ الموافقة على التوصيات أو المقترحات.
- ◀ الدراسة تمهيداً للمناقشة.

خامساً: عناصر التقرير

كتابة التقارير

أولاً: الجزء التمهيدي ويتضمن:

- ❖ صفحة الغلاف
- ❖ صفحة العنوان.
- ❖ صفحة المحتويات.
- ❖ صفحة الافتتاحية.

ثانياً: جسم التقرير:

- ❖ المقدمة
- ❖ المناقشة (وتختلف المحتويات حسب اختلاف موضوع التقرير، ففي تقارير متابعة نشاط معين مثلًا تتضمن الإنجازات الحالية، مقارنة بالمعايير أو الخطة الموضوعية، وتحليل لأسباب الانحرافات إن وجدت).
- ❖ النتائج والتوصيات.
- ❖ صفحة التلخيص.

ثالثاً: الجزء الإضافي "المرفقات"

- ❖ الملاحق.
- ❖ الجداول والأشكال.
- ❖ المراجع.
- ❖ الفهرس.
- ❖ سادساً: هناك مجموعة من النقاط التي يجب أن يراعيها كاتب التقرير حين يخرج في شكل وثيقة فنية ذات فعالية، يمكن تلخيص هذه النقاط فيما يلي:

أولاً: أسلوب وطريقة الكتابة:

◀ تجنب استخدام الصفات التي قد تعني نوعاً من الجزم أو الحكم المطلق مثلاً:

- الحل المثالي
- الأسلوب الأمثل
- نظام ممتاز.....
- خسائر فادحة.....

واستخدم بدلاً منها ألفاظ مثل (المناسب- الأنسب - ناجح ...)

◀ تجنب الأحكام الشديدة والقاطعة، فقد تكون هناك بعض المعلومات التي لم تصل إليك والتي قد تغير الصورة، فمثلاً تجنب عبارات مثل:

- فشل النظام تماماً في تحقيق أهدافه.
- تعتبر الإدارة مسئولة كاملة عن هذه الخسارة.
- يستحيل الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد ويمكن أن تستخدم بدلاً منها عبارات مثل:

■ لم يحقق

- تشارك في المسئولية.....
- يصعب

◀ تجنب استخدام الكلمات المثيرة للمشاعر مثل:

- كارثة
- نابغة
- استحالة
- خيالي
- جنوني

◀ تجنب استخدام الضمير الأول (أنا). فلا تستخدم عبارات مثل :

- أرى
- أعتقد

بل استخدم بدلا منها:

- ويرى الباحث.....
- ونحن نرى.....
- نحن نعتقد.....

◀ لا تستخدم الجمل والتعبيرات المطولة والتي يمكن الاستعاضة عنها بكلمة واحدة أو جملة قصيرة مثال ذلك:

- (في هذه اللحظة من الزمن) واستخدم بدلا منها (الآن)
- (على وجه التقريب) وبدلا منها (تقريبا).

◀ تجنب الألفاظ والتعبيرات الفنية وخاصة إذا كانت بلغة أخرى أو إذا كان القارئ لا يعمل بنفس المجال ومعتاد على التعامل بها إلا إذا كانت هناك ضرورة لذلك، ويجب أن تقدم شرح لها.

◀ تجنب الاختصارات دون ذكر الكلمة أو الجملة كاملة معها، إلا إذا كان قد سبق استخدامها في نفس التقرير وتشعر أن القارئ لن يجد صعوبة في فهمها.

◀ لا تجعل التقرير فني جدا. ولكن اجعله في مستوى مناسب للقارئ ومستواه الإداري والمهني.

◀ ابدأ دائما بالمعلومة المعروفة وانتقل إلى منها إلى المعلومة الجديدة. وابدأ بالقاعدة العامة وانتقل منها إلى الحالات الشاذة.

◀ لا تدرج أكثر من فكرة في فقرة واحدة. واستخدم الجمل القصيرة واستخدم علامات الفصل المناسبة.

◀ تجنب استخدام الكلمات والعبارات السلبية قدر الإمكان مثل:

- لا يمكن قبول هذا الرأي أو الاقتراح.

- لا يمكن الانتهاء من التقرير قبل يوم

وبدلا منها يمكن القول:

- يحتاج هذا الرأي أو الاقتراح لإعادة نظر في ضوء

- سيكون التقرير جاهزا في يوم

استخدم صيغة المبني للمعلوم، الجمل المبنية للمعلوم لها وقع أكبر في الكتابة من الجمل المبنية للمجهول، لأنها تقدم للقارئ المعلومة بصورة مباشرة ولا تثير الشك والحيرة في نفسه.

استخدم علامات الترقيم (كالنقطة والفاصلة) بشكل صحيح لتقسيم أجزاء الجمل وتمييزها عن بعضها. وفيما يلي أشهر علامات الترقيم واستخداماتها:-

- النقطة (.) توضع في نهاية كل جملة تم معناها.
- الفاصلة (,) توضع بين الجمل المتصلة بالمعنى وبين أنواع الشيء وأقسامه وبين الكلمات المعطوفة.
- النقطتان (:) توضعان لتوضيح ما بعدهما وتمييزه عما قبلهما في حالات الكلام المنقول وبين الشيء وأقسامه.
- الفاصلة المنقوطة (;) توضع بين جملتين تكون أحدهما سببا في حدوث الأخرى.
- علامة الاستفهام (?) توضع في نهاية العبارة المستفهم بها.
- علامة التعجب (!) توضع في نهاية الجمل التي يعبر بها عن تأثر قائلها. سواء بالفرح أو الحزن أو التعجب أو الاستغائة.
- القوسان () توضع بينهما الجمل المعترضة خارج السياق.
- علامات التنصيص " " يوضع بينهما الكلام الذي ينقل بنصه وحرفه.
- الشرطة (-) توضع بين جزأي الجملة إذا طال الأول منها، وبين العدد والمعدود.
- الشرطتان (--) توضع بينهما الجمل الاعتراضية.

كتابة الأعداد بطريقة صحيحة من حيث التذكير والتأنيث وفقا للقواعد التالية:

- العددان 1، 2 يوافقان المعدود.
- الإعداد من 3-9 تخالف المعدود.
- العدد 10 يخالف المعدود إذا كان مفردا ويوافقا إذا كان مركبا.
- العددان 11، 12 يوافقان المعدود.
- الإعداد من 13-19 يخالف الجزء الأول من العدد المعدود ويوافق الجزء الثاني
- الأعداد من 20-1000 لا تتغير.

ثانيا: تنظيم وإخراج التقرير:

- يجب أن يبدأ كل جزء في صفحة مستقلة.
- استخدم بنط كتابة أكبر لعناوين الأجزاء أو استخدم الخطوط لإبرازها، مثلا خطين تحت العناوين الفرعية.
- استخدم نظام للترقيم متعدد المستويات. مثال ذلك:

- (أولاً، ثانياً، ثالثاً، رابعاً، ...).
- (1، 2، 3، 4).
- (أ، ب، ج، د).
- (1)، (2)، (3)، (4)، ...).
- (أ)، (ب)، (ج)، (د)، ...).

➤ ترقيم صفحات الملاحق بالحروف (أ، ب، ج، ... الخ)، وإذا كان هناك أكثر من ملحق يستخدم رقم دال على الملحق مع الحرف مثال ذلك:

- (1/أ، 1/ب، 2/أ، 2/ب، ج/2، ... الخ)

- ابدأ السطر الأول من كل فقرة بهامش أكبر قليلاً من باقي الفقرة.
- يجب مراعاة الدقة في كتابة صفحة المحتويات، بحيث تكون عناوين الأجزاء بنفس الألفاظ المستخدمة في صلب التقرير، ومسجل أمامها رقم الصفحة الصحيح أكتب صفحة محتويات للجداول وأخرى للأشكال.
- يجب أن تكون هناك مقدمه للتقرير توضح هدفه وموضوعه والإطار العام له وأن تكون هناك خاتمة توضح نتائجه وتوصيات الكاتب والملاحق والمرفقات.
- يجب التأكد من خلو التقرير من الأخطاء المطبعية، فأحيانا ما يسبب الخطأ حرج شديد لكاتب التقرير أو يضر تماما بالفكرة الأساسية أو يجعل الأرقام لا تتناسب مع التعليق عليها.
- يجب الاهتمام بالمظهر الخارجي للتقرير وتغليفه في شكل مناسب، والإخراج الجيد لصفحة الغلاف / مع عدم المبالغة في ذلك.
- يمكن وضع فواصل بين الأجزاء الرئيسية في حالة التقارير الكبيرة أو الدراسات.

ثالثاً: استخدام وسائل الإيضاح:

تضيف وسائل الإيضاح على التقرير رونقاً وشكلاً جيداً، كما تساعد على إبراز أفكار الرئيسية ونتائج الدراسة في شكل مختصر، إلا أنه يجب عدم المبالغة فيها واختيار النوع المناسب منها حسب طبيعة البيانات المطلوب عرضها كما يجب الإشارة إليها في صلب التقرير وإعطاء كل منها عنواناً واضحاً ومعبراً عن محتوياتها، وأن تراعى الدقة في بياناتها وأرقامها.

وأكثر وسائل الإيضاح استخداماً هي:

- الجداول.
- الرسوم البيانية.
- الدائرة البيانية

خاتمة عن مهارة الملاحظة

مهارة الملاحظة

عندما يتقدم أي شخص لوظيفة ما يكون من الضروري أن يكون من ضمن نقاط قوته المتمتع بعدة مهارات وخصوصاً مهارة الملاحظة، فإن تطوير مهارات الملاحظة لدى أي شخص يجعله أكثر فاعلية في التواصل والتعامل، ولهذا السبب يبحث العديد من مالكي الشركات عن الأشخاص الذين يمتلكون هذه المهارة .

يمكن أن تمثل طريقة جمع البيانات النوعية الموثوقة تحديًا كبيراً في الأبحاث؛ والملاحظة خارج بيئة خاضعة للملاحظة وللرقابة هي إحدى طرقها حيث من المرجح أن يتصرف كل المشاركون بشكل طبيعي

والملاحظة التي يقوم عليها البحث أربعة أنواع، بدءاً من الملاحظة المنفصلة دون مشاركة من جانب الباحث المراقب الكامل إلى الانغماس الكامل في البيئة كباحث مشارك كامل، فيعتمد اختيار الباحث في الأول والأخير على أهدافه من بحثه والإطار الزمني المحدد لبحثه والموازنة الصحيحة للاعتبارات الأخلاقية لبحثه

ما هي مهارة الملاحظة

مهارة الملاحظة هي القدرة على استخدام جميع حواس الإنسان الخمسة للتعرف على المعلومة وتحليل المعلومة واسترجاع المعلومة، وترتبط هذه الممارسة باليقظة الذهنية لأنها تشجع الإنسان على أن يكون حاضراً ومدركاً لكل تفاصيل حياته اليومية

أمثلة على مهارات الملاحظة

أمثلة على مهارة الملاحظة تعتمد على عدة قدرات هي كالتالي:

القدرة على الاتصالات: فأهم جوانب الاتصال الفعال هو القدرة على الاستماع الفعال، فعند امتلاك هذه المهارة يمكن تكريس التركيز على المتحدث وفهم كلامه والرد بطريقة مناسبة ومدروسة من خلال الانتباه إلى الإشارات اللفظية، وغير اللفظية للمتحدث كنبرة الصوت ولغة الجسد وتعبيرات الوجه، نتيجة لهذا يمكن الانخراط في المحادثة واستدعاء تفاصيلها دون الحاجة إلى تكرار المعلومات، فالاستماع الفعال يضمن دقة في الاتصالات الشفهية والكتابية.

التفكير النقدي: يتطلب التفكير النقدي أو القدرة على تحليل السياق والحقائق حتى تتمكن من فهم موضوع، أو مشكلة فهمًا شاملاً أن تظل مَوْضُوعِيًّا عند تحديد المشكلات، وتطوير حلول لها تكون أكثر فعالية.

الذكاء العاطفي: القدرة على تقييم العواطف وتنظيمها وكذلك التعرف على مشاعر الآخرين، والتعاطف معها هي مهارة تُعرف بالذكاء العاطفي، وهي أداة قوية للملاحظة، ومن خلال تحديد الحالة العاطفية للآخرين، يمكنك التعرف على كيفية التفاعل مع من حولك والاستجابة لهم بشكل أفضل بكثير.

الانتباه للتفاصيل: هو القدرة على الاقتراب من المهام وإنجازها بدقة فائقة، وتلعب هذه المهارة دورًا قويًا في الإنتاج ولكنها أيضاً مفتاح للملاحظة الفعالة لأنها تتيح للشخص التعرف على التفاصيل الصغيرة وتعديل أفعالها لتلائمها .

كيفية تحسين مهارة الملاحظة

يمكن تحسين مهارة الملاحظة من خلال تجربة أهمية الملاحظة يمكن اتباع الخطوات لتحسين مهارة الملاحظة لدى أي شخص كالتالي:

على الشخص البحث عن التفاصيل: فعليه أن يأخذ وقته كل يوم لإيقاف ما يفعله ويحاول انتقاء أكبر قدر ممكن من التفاصيل من محيطه، فمثلاً قد يلاحظ على الفور الكمبيوتر والكرسي والمكتب في مكتب أحد الزملاء ولكن أن يحاول اختيار تفاصيل حول الطلاء والأشياء الموجودة على المكتب والصور على الجدران وحتى السجاد سيتطلب هذا مهارات الملاحظة.

وتجنب المشتتات: فعليه أن يحاول الانتباه إلى الأصوات والمعالم ليرى ما يلاحظه في كل ما يحيط به.

والاحتفاظ بدفتر ملاحظات: وكتابة الأشياء من حول هذا الشخص، بما في ذلك وضع هذه الأشياء وشكلها وحجمها ولونها.

تسجيل كل من يحضر بجانبه وحوله والأشياء التي يراها ويسمعوها ويلمسها وتدوقها ويشتمها، وتحديد الأشياء كما يلاحظها: مثل ما يلي: كان هناك أربعة أشخاص في غرفة الاستراحة دون تعميم لعدددهم .

معنى مهارة الملاحظة وفقاً لقاموس أكسفورد

وفقاً لقاموس أكسفورد تعني مهارة الملاحظة أنها فعل أو عملية مراقبة شيء ما أو شخص ما من أجل الحصول على معلومات .

كيف تتم معالجة كل المعلومات في الدماغ البشري

تتم معالجة كل المعلومات في الدماغ البشري كالتالي

إدراك الواقع وكل المشتتات الموجودة حول الشخص، فالملاحظة هي ما يدركه الإنسان بحواسه، والإدراك يأخذ ما نلاحظه وينظمه لمنحه معنى، ويتم تحديد تصور محدد من خلال التجارب السابقة والثقافة والقيم والمعتقدات، نظراً لأن كل شخص يخصص قيمة مختلفة لكل من هذه التأثيرات، وهذا هو السبب في أن العديد من شهود العيان لنفس الجريمة غالباً ما يكون لديهم أوصاف مختلفة تماماً للمشتبه به نفسه أو للحدث الذي يشهدون عليه، فعلى الرغم من أن أعيننا قد ترى الشيء نفسه، فإننا نقوم بترشيحه وتركيزه وإدراكه بشكل مختلف.

الدماغ البشري فتشير الأوهام البصرية إلى هذه الحدود، فقد يعتقد الشخص أن الخط المستقيم منحنى أو قد يعتقد أن الصورة الثابتة تتحرك، فلا يرى الإنسان دائماً ما يفعله

نصائح لتقوية مهارة الملاحظة

نصائح لتقوية مهارة الملاحظة هي كالتالي:

ضرورة الاحتفاظ بدفتر ملاحظات لشرح كافة الأحداث غير المنتظمة والأصوات والأحداث التي تحدث من حول الشخص، فهذا يبني عادة مراقبة التفاصيل من حول الشخص.

يجب ملاحظة لغة الجسد عند التحدث مع أي شخص، ففي حالة عدم تركيزهم في الحديث يجب التوقف عن الكلام مباشرة لحين أن يتمالك الشخص نفسه ويركز في أطراف الحديث.

لعب ألعاب جذابة وتتطلب ممارسة المنطق والتفكير والاستنتاج، فلعب ألعاب الطاولة هو فرصة لاختبار إمكانية التخمين والافتراض

أنواع مهارة الملاحظة التي يستخدمها عادة الباحثين

أنواع مهارة الملاحظة التي يستخدمها عادة الباحثين كالتالي

الملاحظة المراقبة الكاملة: فهي لتقليل تأثير هوثورن حيث في الأغلب أن الأشخاص يتصرفون بأكثر طبيعية لو عرفوا أنهم مراقبون ويتم ملاحظتهم، ومع هذا في الأماكن العامة مثل المقاهي وردهات مباني المكاتب والمطارات ومحطات مترو الأنفاق والحمامات العامة، قد يكون دور المراقبة الكاملة هو جمع نوع البيانات التي تحتاج لها الدولة

الملاحظة المراقبة كمشرك: هنا يكون الشخص الذي يقوم بالمراقبة والملاحظة معروفاً ومعتزفاً به من قبل الأشخاص المشاركين، وفي كثير من الأحيان يعرف كل المشاركون أهداف هذا البحث الذي يقوم به المراقب، فهناك بعض التفاعل مع بعض المشاركين ولكن التفاعل يكون محدوداً للغاية، فهدف الباحث غالباً هو لعب دور محايد بين المشاركين بقدر الإمكان.

الملاحظة المشاركة بصفة المراقبة: هناك يكون الباحث منخرطاً بشكل كامل مع كل المشاركين، فيكون الباحث كصديق أو زميل أكثر من كونه طرفاً ثالثاً محايداً بين المشاركين، وعلى الرغم من وجود تفاعل كامل مع كل المشاركين إلا أن المشاركين ما زالوا يعرفون أن هذا الشخص الذي يجلس معهم ويحدثهم هو باحث.

ملاحظة كاملة المشاركة: فالباحث هنا كالجاسوس ينخرط بشكل كامل مع كل المشاركين ويشارك في كافة أنشطتهم، ولا يدرك المشاركون أبداً أنه يتم إجراء المراقبة والبحث عليهم، على الرغم من تفاعلهم الكامل مع يكون الباحث، في أبحاث دراسة العملاء في المحال التجارية أو الشركات التي تقدم للعملاء أهم المنتجات يقوم الباحثين بوضع متسوق سرى لفهم تفكير الزبائن وما يحبونه حول المنتج، أو الثقافة التي يتمتع بها الزبائن والعملاء، فالمتسوق السري يتعامل كمشرك كامل .