**موسوعة تنمية و تطوير و تسيير اداري و بيداغوجي و تربوي**

****

**المستشار في التربية: محمد عقوني**

**العنوان الالكتروني :** [**aggouni10@yahoo.fr**](mailto:aggouni10@yahoo.fr)

**موقع التربية و التعليم في الجزائر**

[**http://aggouni.blogspot.com**](http://aggouni.blogspot.com)

****

**الاهــــداء**

**إلـــى الوالديـــن العزيزيــن أمــي و أبـــي**

**و إلـــى كل الآبـــاء و الأمهــات و رجال التربيـــة**

**و التعليـــــم و إلـى كل متطــلــع لصبــاح مشــرق**

**أهـــدي هذا العمـــل المتواضـــــــع**

**و إلــى كل النــــاس الطيبيـــن .**

****

**كيف تُدير نفسك ووقتك؟**

**إدارة نفسك ووقتك**

**لا يكفي أن تكون منشغلا، إنما السؤال هو: ماذا يشغلك؟**

**هنري ثورو مؤلف أمريكي**

**إن لم تستطع إدارة وقتك، فلن يكون بإمكانك إدارة أي شيء آخر. باعتبارك مديرًا، فأنت بحاجة إلى وقت للتفكير، ووقت للمقربين منك ووقت لعملائك، ويمكنك توفير ذلك الوقت عن طريق الحد من مضيعات الوقت في حياتك.**

**يلقى هذا المقال الضوء على المبادئ العشرة لإدارة الوقت التي تحتاج إلى تطبيقها في عملك إذا ما كنت تنوي تحقيق تلك الأهداف، وأؤكد كذلك أن النجاح في إدارة الوقت يعني أن تكون جديرًا بالاحترام وحريصًا ومقتصدًا في أوقات الآخرين كما تحرص على أوقاتك.**

**إنني على يقين من قدرتك على التحكم في مزاجك والسيطرة عليه، وإذا واجهتك صعوبة في هذا الصدد، فقط ركز على الدور المنوط بك والمسئوليات الملقاة على عاتقك واترك نفسك في الخلفية، ولا يزال من الأفضل أن تنأى بنفسك عن المعادلة كلها، كما ينصح "ويليام جولدستون"- رئيس الوزراء البريطاني الشهير في القرن التاسع عشر- حيث قال:**

**يجب أن نضع مسئولياتنا، وليس أنفسنا، نصب أعيننا. يجب أن نقدر الواجبات التي يمكن أداؤها، وليس مجرد الإمكانات التي نتمتع بها.**

**لا يوجد ما يسمى بالتأمل اللطيف للذات. عندما يتم النظر إلى النفس، يجب دائمًا أن تظل على اتصال قريب مع أهدافها.**

**إن الجزء الذي يجب أن تستعرضه بـــــ "الاتصال مع الأهداف" هو العقل، فهو مناسب للهدف؟ ربما توحي لك المجموعة الثانية من الأفكار ببعض الوسائل التي يمكنك من خلالها خوض لعبة القيادة.**

**القيادة والتواصل كوجهي العملة الواحدة، باعتبارك متحدثًا ومستمعًا في الوق نفسه، فهناك دائمًا مزيد من المهارات التي تتعلمها.**

**وتقديم التغذية المرتدة وتسلمها، سواءً كانت إيجابية أم سلبية، يعد مثالًا جيدًا وبمجرد أن تنجح في ذلك، فلن يكون هناك سبيل أفضل منه لمساعدة فريقك وأفراده على تحقيق التميز الذي يسعون إليه.**

[**ست أفكار تنظيمية لتحسين إدارة الوقت**](http://www.abahe.co.uk/time-management/84724-six-ideas-to-improve-organizational-time-management.html)

**ست أفكار تنظيمية لتحسين إدارة الوقت  
قتل الوقت هو أسوأ انواع القتل.  
"دنييل ديفو"، مؤلف رواية "روبنسون كروزو"**

**1    رتب مكتبك وما يحيط به لتسهيل العمل، ولتحقيق الارتياح والكفاءة؛ لكن قليلا من الناس من يعير هذا الأمر اهتمامًا.  
2    نفذ سياسة واضحة للمكتب- يتحقق التركيز بالقيام بكل مهمة على حدة؛ لذا ألا يتواجد على مكتبك سوى المهمة المحددة التي تتناولها في هذا الوقت.  
3    اكتب بفاعلية، حيث تجعل الكتابة قصيرة وبسيطة عن طريق التفكير في النقطة الرئيسية أولاً، وتسخير أفكارك للتعبير المنطقي عنها.  
4    الهاتف- احرص دائمًا على مراجعة كفاءة الوقت لديك الآن. ثم تعوَّد على التخطيط لكل مكالمة (عدّد النقاط البارزة التي تريد صناعتها)؛ اجمع المكالمات الصادرة والواردة (عادة في آخر اليوم حيث يكون الأشخاص أقل إسهابًا في الحديث)؛ وقم باستخدام عداد للوقت (حتى لا يزيد مجموع المكالمات على أربع دقائق). لا تخش ان تضع حدًّا للمكالمات الواردة حتى تقلل من قدر المقاطعات.  
5    إذا كان لديك مساعد، فاستعن به في التعامل مع المكالمات الهاتفية أو الرسائل أو إعادة توجيهها بنجاح (سواء على المستوى الشخصي أو الهاتفي)، حيث يمكن لشخص آخر التعامل معها بشكل أفضل. اسعَ وراء التميز وليس الكمال.  
6    طبق تلك المبادئ على المراسلات، حتى تتجنب انتقاص يومك بالرد على الرسائل الواردة المتوالية باستمرار.**

**كيف تقيم أوقات الآخرين؟  
من الضروري أن تنمي، ليس الشعور بقيمة وقتك فحسب وإنما الشعور بقمة اوقات الآخرين كذلك. يجب-على سبيل المثال- ألا تقاطع اجتماعات الآخرين باستمرار أو افتراض أن اتصالك بهم يعد مقاطعة مقبولة، وكذلك عدم الوفاء بالمواعيد النهائية أو جعل الأشخاص ينتظرون أو الإسهاب في الحديث أثناء الاجتماعات- فكل ذلك يظهر أنك ترى عدم وجود قيمة لأوقات الاخرين.**

**كيف يمكنني قياس نجاحي أو فشلي في إدارة أوقات الآخرين في العمل؟  
 فوِّض، فوِّض، فوضِّ  
اذهب، سيدي، انطلق، ولا تنس أن الدنيا خُلقت في ستة أيام. يمكنك أن تطلب مني كل ما يحلو لك، عدا الوقت.  
نابليون بونابرت**

**كلما ازدادت مهمتك أهمية، ازدادت حاجتك إلى التفويض. يجب أن تكون الضغوط والمتطلبات الواقعية على وقتك كبيرة للغاية حتى إن كان يومك يتكون من ثمانٍ وأربعين ساعة وليس أربعًا وعشرين ساعة.**

**كان الجنرال "مونتجومري" قادرًا على قضاء وقته في التفكير؛ لأنه فوض كل أعماله التنفيذية لقادة الألوية وكل أعماله الإدارية لرئيس الأركان المخضرم، وهذا ما ينبغي أن تكون عليه الحال.**

**إذن، ما السمات التي يجب أن تتمتع بها كمفوض ناجح؟ إليك النصائح الخمس الرئيسية:  
1    أحسن اختيار فريق العمل.  
2    أحسن تدريبهم.  
3    احرص أثناء توجيههم على ضمان فهمهم لكلمة "لماذا" و "كيف" للمهام الموكلة إليهم (وازرع بداخلهم مفهوم أهداف العمل وسياسته).  
4    حاول ألا تتدخل- قف بالخلف وقدم الدعم.  
5    تحكم في الوضع على نحو لطيف وحساس عن طريق مراجعة مقدار التقدم وذلك أثناء فترات المراجعة المتفق عليها.  
لن تحظى بمزيد من السلطة إلا حينما تبدأ في التخلي عنها.**

**قائمة فحص للتفويض الفعال  
-    هل تأخذ أعملا معك إلى المنزل لتؤديها في المساء أو في وقت العطلة أو تعمل أكثر من تسع ساعات يوميًّا؟  
-   هل يمكنك تحديد مجالات العمل التي كان بإمكانك التفويض فيها ولم تفعل ذلك؟  
-    هل تحدد بوضوح المهام التي يجب تفويضها وتتأكد من أن من فوضته للقيام بها يتفهم العواقب المنتظرة؟  
-    هل يمكنك منح الآخرين الثقة. أم أنك تراه أمرًا صعبًا؟  
-    هل تفوض الصلاحيات والمهام؟  
-    هل تعتقد أن المهمة الموكلة لن تتم عن طريق شخص آخر؟  
-    هل تشرك من توكل إليهم المهام في عملية التخطيط الكلي وحل المشكلات.**

  **ست خطوات لكي تُدير وقتك بنجاح**

**1.     استغلال الوقت أفضل استغلال**

**أدخر أفضل الأوقات للتفكير. لا أعني بذلك بالضرورة أن يشملك وحدك. فوقت التفكير في القيادة الإستراتيجية يشمل الآخرين كذلك، سواءً كانوا مجموعة صغيرة أو أفرادًا؛ غير أن ما يهم في الأمر هو أن الموضوعات التي تتطلب الإبداع والحكمة والتخيل لا تترك لنهاية يوم من العمل الشاق لمدة عشر ساعات، أو بمجرد الذهاب إلى مطار ما.**

**2.     ترتيب أعمال المكتب**

**أنت بحاجة إلى موظفين بالعمل لكي يتولوا شئونك، وحجرة يمكنك العمل بهدوء داخلها سواء في عملك الخاص أو في عقد الاجتماعات مع المجموعات الصغيرة (يفضل وجود طاولة مستديرة) أو مع الأفراد (مقاعد مريحة حول طاولة القهوة). لكن كلما قل مقدار الوقت الذي تقضيه في مكتبك كان ذلك أفضل.**

**3.     تنظيم الاجتماعات**

**يجب أن تبدأ الاجتماعات وتنتهي في الوقت المحدد، كما يجب أن تنمي مهاراتك كقائد على النحو الأمثل، إذا إنك ستجد نفسك رئيسًا للعديد منها. إذا أمكنك أن تكون نشيطًا أو محبًّا للعمل، وتتمتع بالكرم والدماثة في الوقت نفسه، فإن المهمة تنجز ويتطلع الموظفون لحضور اجتماعاتك.**

**4.     التفويض بفاعلية**

**تلك قاعدة ذهبية للقادة الإستراتيجيين لإدارة الوقت! فالمرشحون الأساسيون للتفويض هم الأقسام الأكثر ميلا إلى الإدارة. لكنه يجب ألا يتطور التفويض ليصل إلى حد التنازل، أو إنابة كبار المديرين ذوي العقول الخاملة. يجب أن تكون توافقًا إلى الإدارة الناجحة وتقدر من يقدمونها بحرفية.**

**5.     استغلال وقت الفراغ**

**كان يوليوس قيصر يملي أفكاره وملاحظاته على خمسة من المساعدين كانوا يرافقونه على متن الجياد أثناء قيادته للحملات، وهي وظيفة أشبه ما تكون بالمساعد الشخصي الرقمي في هذه الأيام. فوقت الانتظار- عندما يتأخر أحد الموظفين عن موعد الاجتماع رغمًا عنه على سبيل المثال- يمنحك بضع دقائق لقراءة خطاب أو ورقة ما. وأثناء اليوم المليء بالأعمال، يمنحك وقت الفراغ تلك الهدايا- خمس دقائق هنا، عشرًا هناك- والتي يمكنك الاستفادة منها جميعًا. اعتنِ بالدقائق وسوف تعني الساعات بنفسها.**

**6.      العناية بصحتك**

**تعد القيادة الإستراتيجية في عالمنا المعاصر كثير التحديات أمرًا شاقًّا، فأنت بحاجة إلى أن تكون معافى على المستويين العضوي والنفسي. ولا يمكن الاحتفاظ بالطاقة والحيوية إلا عن طريق النوم لساعات كافية وإتباع نظام غذائي صحي وممارسة كثير من التمارين الرياضية.**

**يجب تطبيق مهارات إدارة الوقت على حياتك الشخصية كما تطبقها على حياتك العملية.**

**خذ ساعة صفاء لتصفي ذهنك**

**‏**

**إذا كنت تريد أن تزيد قدرتك على تركيز انتباهك على شيء ما، خذ ساعة صفاء لتريح ذهنك فيها كل يوم. لا تستخدم هذه الساعة في تفحص رسائل البريد الإلكتروني التي تصلك على جهازك البلاك بيري، أو تتواصل على حسابك على موقع تويتر أو تفحص تاريخ تحديث الملفات الموجودة لديك. بدلاً من ذلك سر بين الأزهار واعثر على مكان للتأمل لا يقاطعك أحد فيه، أو استمتع بالجمال الهادئ لأي مكان له هيبته كالحديقة اليابانية في سان فرانسيسكو ويقول العلماء الذين يدرسون العلاقة بين العقل و الجسم إننا أصبحنا نتشتت بشكل متزايد والفضل في ذلك يرجع إلى التقنيات الحديثة وانتشار الأجهزة التكنولوجية الصغيرة التي تتنافس لكسب انتباهنا. بإمكانك أن تزيد قدرة عقلك على الانتباه بإعطائه ساعة صفاء للراحة. ويعد التأمل مفيداً على وجه الخصوص لأنه يهدئ عقلك ويجعلك تركز على الحاضر ويسمح لجسمك بأن يتحرر من أي ضيق أو توتر.**

**تدرب على تحصين نفسك من الضغوط   
‏**

**هل سبق ومررت بموقف ملئ تماما بالضغوط شعرت أنك لن تتعافي منه؟ ليس من الغريب بالنسبة للأشخاص الذين مروا بأحداث لها أثار سلبية استمرت لفترة طويلة معهم أن تسيطر عليهم ذكراها وأن تستجيب أجسامهم بظهور بعض الأعراض مثل التوتر والتوجس والخوف. ويمدك العلاج المعروف بطريقة التدريب على تحصين النفس ضد الضغوط بأساليب للتأقلم مع الضغوط، ويمكن استخدامه أيضاً للوقاية من أي  شيء يثير التوتر والضغوط في المستقبل، وقد ثبتت فاعلية هذا العلاج في علاج متلازمة ضغوط ما بعد الصدمة وأيضاً الربو وفرط التوتر في التحكم في الغضب. جرب هذه الأساليب إذ ا كنت تعانى من توتر ما بعد الصدمة أو إذا كانت مسببات التوتر الموجودة في حياتك تحد قدرتك على الشعور بالروعة وتحقيق أفضل النتائج عند اشتراكك في أية مسابقات محتدمة المنافسة.   
  
  
احترام الذات  
‏**

**قبل أن تبدأ رحلة اكتشاف مفهومك عن ذاتك، أود أن أوضح فارقا بالغ الأهمية بين مفهوم الذات وبين احترام الذات. و فارق غاية في البساطة حقا، غير أن كثيرا من الناس ‏يخلطون بين المصطلحين ويستعملون أيا منهما دون تمييز، في حين أنهما شديدا الاختلاف. ولنفترض مثلا أنك تعتقد في نفسك أنك شخص طيب. إن تعبير “الطيبة تعبير عام عن جانب أو سمة في سلوكك، وهو جزء من مفهومك عن ذاتك. ثم عندما تطبق قيمك وتسأل نفسك : “هل أحب هذه السمة أم لا؟”، يمكنك أن تحظى باحترام إيجابي لذاتك إن كانت الإجابة عن هذا السؤال : “نعم”. فاحترام الذات هو محصلة تقييمك لمفهومك أو لما تراه في نفسك. فإذا تصرفت بطيبة، وكنت تقدر قيمة الطيبة، فإنك تحس بالرضا عن ذلك، ويمكنك القول بأن لديك تقديرا واحتراما عاليا لذاتك. أما إذا لاحظت أنك تتصرف بفظاظة، فسوف تسخط على هذا الأمر وتقل درجة احترامك لذاتك.   
‏**

**غير أنه لو نشا أحد الناس في بيئة محفوفة بالمخاطر الجسيمة والتنافس المحتدم، ربما في خضم حرب شرسة، اعتمد في بقائه على قيد الحياة على انعدام مشاعره وفظاظته. إن رأيه في ذاته بأنه فظ سوف يكون شيئا قيما، وسوف يؤدي به إلى تقدير كبير لذاته، في حين أنه سيرى أن الحساسية الزائدة والطيبة أمر مزعج له ويعرضه للمخاطر، ويؤدي به إلى انخفاض احترامه لذاته. وعندما لا يكون مفهومك عن ذاتك ‏متسقا مع قيمك، سوف تعاني من انخفاض احترامك لذاتك. وعندما يكون مفهومك عن ذاتك متسقا مع قيمك، يصبح باستطاعتك التمتع باحترام مرتفع لذاتك.    
‏**

**ولأولئك الذين يهوون التفكير بمستويات منطقية من التفكير، نقول إن مفهوم الذات إن هو إلا تعميم للتجارب، لذا فإنه يقع عند مستوى أكبر، وأكثر عمومية ومنطقية من مجموعة التجارب التي يصفها. واحترام الذات تعميم لمفهوم الذات، ولذا فإنه يقع عند مستوى منطقي أكبر من مفهومك عن ذاتك. التعميم الأكبر يكون أكثر شمولا، ويحدد الأمور المشتركة بين مجموعة التجارب، في الوقت الذي يتجاهل فيه الاختلافات بين ما يعبر عنه لهذا فإنه يحمل كلا من المزايا والعيوب.**

**قيم تأثير أدائك على عمل الأخرين**

**تجاهل الوقت**

**هناك عدد كبير من الأشخاص، أكبر بكثير مما نتوقع، لا يحتاجون بالفعل إلى ارتداء ساعات. ولكن كل ما يحيط بنا يقع في أطر زمنية. فإذا ما كان لديك موعد أو كان من الضروري أن تتواجدا في مكان ما في وقت معين، ارتد ساعة كلما كان ذلك ملائمًا. ومع ذلك، فلكي تبقى على تركيزك في المشروع الذي تقوم به، سيكون من الحكمة أن تخفي ساعتك. لا تقلق، سيبقى الوقت في مكانه عندما تعيد وضع الساعة في مكانها.**

**" أستغرق فيما أقوم به كما لو أن الدنيا لا شيء فيها اسمه الوقت".**

**-"تشارلز كينجسلي"**

**ما الذي يحدث عندما لا ترتدى ساعة؟ ستكون لديك فرصة أفضل للتصرف وفق إيقاعك الطبيعي، وهي التقنية التي ستكون أكثر إنتاجية مما لو راقبت نفسك من خلال التطلع إلى ساعتك.**

**يأتي الموظف لعمله ويظل يتطلع إلى الساعة. الساعة تقول إنها الآن 15 : 10، وهو ما يعني أن الوقت قد حان لتناول القهوة، والتي أسميها "الموت البنى القادم في فنجان". إذا لم تنظر إلى ساعتك، فستكون استجابتك نابعة مما يقوله جسدك، لا ما تقوله الساعة. فإذا ما تكلمنا من منظور علم النفس، سيعطيك جسدك الإشارات التي تحتاج إليها في الوقت المناسب تمامًا.**

**عندما تبدأ في مهمة مثل ملء نموذج معين، سيكون من السهل أن تبدأ في الشعور بأن المهمة سيئة، وذلك إذا ما استمررت في النظر إلى الساعة. ولك ، إ ا ما أخفيت الساعة، وبدأت تعمل على النموذج وعدت إلى عالم الساعات بعد أن تنتهي من عملك، قد تندهش من بساطة الفترة الزمنية التي مرت أثناء تأديتك مهمتك. ستظهر ابتسامة بسيطة على وجهك. هل تعلم أنك تقضى ا /67من عمرك في النظر إلى الساعة؟ حسنا، ا /68...**

**لقد مررنا بهذا الشعور في وقت ما: الشعور بأن الوقت يتضاءل عندما نركز بشدة فيما نفعل ولا نعي مرور الوقت. ففي هذه الحالة، تسير بإيقاعك الداخلي. وبعيدًا عن الساعة، المهام الكبيرة ليست بهذا الحجم الذي قد يلوح في ذهنك.**

**لذلك، تجنب ارتداء الساعة أو التطلع إليها قدر الإمكان، وأعط لنفسك فرصة لكي تبقى على تركيزك وانتباهك، وذلك من خلال العمل وفق إيقاعك الشخصي. إن التطلع إلى الساعة لن يجعل موعد الغداء يأتي مبكرًا.**

**. هل شعرت بقلق وتوتر الآخرين الذين يعتمد عملهم على مستوى إنجازك في أية مهمة أو مشروع؟ أم أن الأمر دائمًا ما يتعلق بك؟ لنكن غير أنانيين. هناك منطق ساحر وراء أنه يصبح من الأسهل الاستمرار في العمل عندما تصبح قادرًا على ربط مسئولياتك بالسؤال الأكبر المرتبط بمقدار مساهمة تقدمك في أداء عملك في تطور فريقك أو قسمك أو إدارتك أو مؤسستك أو المجتمع بشكل عام (انظر الفكرة 4)! وبالعكس، يظهر التسويف بوجهه القبيح عندما تعلم أنك تعمل وحدك بمعزل عن الأخرين أو دون أن يكون من الواضح مدى أهمية عملك.**

**ويمكن أن نسمع الأشخاص الذين يعرفون تأثير عملهم على الأخرين يقولون: "ليس لدىَّ ترف أن أمرض؛ فالناس تعتمد علىَّ". ما يعنيه ذلك فعلا أن الشخص يعرف أن المحنة والأزمة الشخصية التي يمر بها أهون عندما تقارن بالمشكلات الأكبر التي يمكن أن تنتج من الاستسلام لمحنه هذه.**

**"أولئك الذين لا يستندون على شيء, يقعون لأي سبب".**

**-"ألكسندر هاميلتون"**

**إن الشعار القديم القائل "لا يوجد رجل منعزل عما حوله" (والذي تم تعديله اليوم ليصبح "لا يوجد شخص منعزل عما حوله") يصدق في حالتك هذه. فسواء كنت قد اعترفت بذلك في السابق أم لا، يعتمد الآخرون عليك بدرجة أو بأخرى. فكلما كان تخيلك أو فهمك لهويتهم ولما يحتاجون أن تنجزه، سيقل ميلك إلى التسويف.**

**هل تُحسن استخدام الوقت؟**

**إدارة الوقت  
-    هل أصبحت على دراية كاملة بقيمة وقتك- وأوقات الآخرين؟  
-    هل أدركت الآن ما يجب أن تنشغل به في عملك؟  
-    هل تخصص قدرًا كافيًا من الوقت للتفكير الهادئ والتأمل؟  
-    هل يمكنك أن تقول "لا" بحزم وأدب؟  
-    هل نميت مهارات التفويض لديك؟  
-    هل تتجنب إهدار أوقات الآخرين عن طريق الالتزام الدائم بنا تعد فعله؟  
-    "التسويف لص الزمان". فكم من وقتك يسرقه هذا اللص منك؟**

**صنع القرار  
-    هل أصبحت لديك فكرة واضحة لكيفية عمل العقل؟  
-    عند صناعة القرار أو حل المشكلات، هل تستفيد من الأفكار التي تساعدك في عملية التفكير؟  
-    هل تشعر بالمشكلات في بدايتها وتتصرف بحزم من أجل معالجتها قبل أن تتفاقم؟  
-    ما سجلك في تقدير الآخرين؟  
-    أثناء اختيار الوظفين وترقيتهم فأي العبارات التالية يصف منهجك في ذلك؟  
-    يمكنك دائمًا اختيار الشخص المناسب دون استشارة شخص آخر أو أن تطلب المشورة من متخصص.  
-    تسترشد بالانطابعات الأولى. وترجع لها في النهاية عادة حتى لو اعتقدت أنك على خطأ.  
-    تبطئ في اتخاذ قرارات الأشخاص. وتفضل استشارة الآخرين ممن لديهم معرفة بالشخص في السر على أغلب الأحيان. ولا تثق بتفكيرك الأول.  
-    يروق لك أن ترى الشخص في أوضاع مختلفة قبل أن تتخذ القرار بشأنه كما يعد سجل المتابعة أمرًا ضروريًّا بالنسبة لك أكثر من الاختبارات النفسية وما شبه.  
-    نادرًا ما تختار الشخص بناءًا على الأسس الفنية وحدها ما لم يكن يعمل بمفرده فأنت تحاول أن تنظر إليه من حيث كونك قائدًا للفريق أو عضوًا فيه وتنظر ما إذا كان بإمكانه التأقلم مع الأفراد داخل المجموعة.  
-    كيف تقيم نفسك فيما يتعلق بقدرتك على صنع القرار؟  
-   جيد- عادة ما تسفر قراراتك عن النتائج المتوقعة يمكنك التنبوء بالنتائج ونادرًا ما تفاجأ بها فأنت بارع وذكي في كل الأوقات.  
-    متوسط- تارة تصدق تنبؤاتك بالنتائج وتخطئ تارة أخرى, وغالبًا ما تثبت صحة إحساسك الداخلي.  
-    ضعيف- غالبًا ما يفسد أداءك سوء التقدير, حيث تميل إلى التخمين كثيرًا بشأن النتائج المتوقعة جراء قرار معين وهو عادة ما يكون خاطئًا.  
-    هل يمكنك التفكير في اثنين تعرفهما رجل وامرأة ممن يظهران الحكمة العملية في حياتهما الشخصية والعملية والتي تجمع جمعًا نادرًا بين الذكاء والخبرة والصلاح؟**

**4 طرق لاستثمار الوقت بنجاح**

**إيهما يمثل استثماراً أفضل لوقتك: مشاهدة مشكلات الاخرين؟ أم استثمار هذا الوقت في نفسك، وبناء خطط، ووضع حلول؟**

**إليك اربعة استخدامات مفيدة لوقتك.**

**اقرأ. الجرائد التجارية، كتب الإرشاد الذاتي، كتب التوجه الإيجابي، كتب المبيعات، الصحيفة المحلية الخاصة بالأعمال، التقارير والكتيبات السنوية الخاصة بأكبر عملائك، أي شيء فكاهي، الكتب المرسية لاتجاهات جديدة (الرائدة في مجالها). ادرس.**

**استمع. الأسطوانات المدمجة الخاصة بالإرشاد الذاتي. إن مؤسسة "نايتينجيل كونانت" (في شيكاغو) لديها قائمة بالآف الساعات المسموعة من المعلومات العميقة ذات الأثر. استثمر.**

**قم بالتخطيط. اجعل الأصدقاء والشركاء (الأذكياء) يزوروك في منزلك مرة أسبوعياً من أجل ابتكار أفكار وخطط عمل جديدة. ادعُ.**

**استخدام الكمبيوتر. في أعمال الكتابة والتخطيط والتعلم والدخول إلى الإنترنت. إن الكمبيوتر هو صلتك الأساسية بالقرن الحادي والعشرين؛ عليك بإتقانه. استكشف.**

**المرة القادمة التي تقول فيها: "لا يوجد لديَّ وقت"، استبدل بهذه العبارة قولك: "أنا لا أختار أن أمضي وقتي بهذه الصورة". فهذا هو الأقرب إلى الحقيقة. إن الحقيقة الفعلية هي أنك لا تستثمر وقتك لصالح أهم شخص في العالم؛ أنت!**

**كما قلت مسبقاً، إذا ما كرست الوقت الذي تضيعه الآن في مشاهدة التلفاز للتعلم، فسيكون بمقدورك أن تصير خبيراً عالياً في أي مجال.**

**أما أنا؟ فقد قمت بدراسة المبيعات وكتبت عن المبيعات بدلاً من مشاهدة النشرات الإخبارية.**

**وبعد عامين ونصف العام قمت بنشر أول كتبي ويدعى The Sales Bible. خلاص هذين العاملين والنصف، أيهما في رأيك ساعدني أكثر: مشاهدة النشرات الإخبارية؟ أم القراءة والكتابة لمدة ساعة يومياً؟**

**ما الذي تفعله في الساعة الخاصة بك؟**

**حان الوقت!**

**خذ هذه الساعة اليومية وحولها إلى عمل أو تعلم إيجابي؛ لصالج نفسك، أو وظيفتك، أو عملك الخاص، أو عائلتك. في نهاية العام ستكون قد استثمرت أكثر من خمسة عشر يوما كاملة في بناء مستقبلك. نعم!**

**أحس التعامل مع مكالماتك الصادرة**

**إن المكالمات التي تكون أنت الطرف المتصل فيها قد تجعلك تعاني من نفس المشكلة المتمثلة في الأحاديث الشخصية المطولة ، فإذا تمكنت من التحكم في هذه الأحاديث الشخصية سوف توفر وقت كبيراً .**

**إلا أن احدى المشاكل المهمة الأخرى التي تنطوى عليها هذه المكالمات ، هي عدم التنظيم ، و إليك مثال لمحادثة من هذا النوع .**

**" مرحبا " فرانك " ، كيف حالك ؟ في الواقع أريد أن أتحدث معك عن ذلك المؤتمر الذي سينعقد في شهر مارس المقبل ، أعتقد أنته سيكون خلال يومي الثاني و العشرين و الثالث و العشرين ، حسناً ، دعني أتاكد من هذا ، ابق معي للحظة ( وقفة ) نعم بالفعل في الثاني و العشرين و الثالث و العشرين من الشهر ، سؤالي هو من سيتولى مسئولية إعداد قاعات الاجتماعات ؟ أوه ، لا أعلم ، دعني أنظر إذا ما كانت لدى تلك المعلومة ( وقفة ) . و تستمر المحادثة على هذا المنوال لعدة دقائق بينما تستمر في البحث عن المعلومات التي تتطلبها المحادثة.**

**إن الوقفات التي تتخلل مكالمات للتأكد من معلومات ، تضيع الوقت لذا استعد لمكالماتك من خلال الوقوف على كافة المعلومات التي تخصها قم بتنظيم تلك المعلومات ، واعلم جيداً ما الذي ستسأل عنه الطرف الآخر و توقع كيف تكون إجابته ، و إذا استعنت بكتابة تلك المعلومات على بضع أوراق فسيوفر ذلك وقتاً كثيراً لك و كذا الطرف الآخر.**

**الخلاصة**

**سوف تندهش لكم الوقت الذي سوف توفره مكالمات تنسيق المهام عندما تستخدم بعض التنظيم ، و اذا كان لابد من أن تنظم أفكارك إذاما جمعتك مقابلة شخصية مع طرف أخر ، فلماذا لاتنظمها في مكالماتك كذلك؟**

**أحسن التعامل مع بريدك**

**بعض الناس ينتظرون طوال اليوم حتى يصلهم بريد إلكتروني ، إن البريد هو المحور الذي يرتكز عليه عملهم ، و لسوء الحظ ، أحياناً يظلون في ترقب حتى يصل البريد ، فما أن يصل حتى يشرعون على الفور في العمل به ، و يلقون بما في أيديهم من مهام بصرف النظر عن أهميتها.**

**و لسوء الحظ أن كلا هذين التصرفين يهدر الوقت.**

**إن أفضل وسيلة تتعامل بها مع بريدك الإلكتروني هى أن تمضي في عملك و تتركه يصل وقتما شاء ، و تحدد موعد ثابتاً كي تتعامل فيه معه ، لا تسمح للبريد بأن يتحكم في جدول أعمالك بل تحكم فيه أنت : فكثيراً ما ألاحظ أناساً يتوقفون عن عمل سيء ما لكي يتفحصوا البريد الوارد.**

**إن هذا يؤدي إلى إهدار الوقت ، لأنهم بهذا الشكل يشتتون أنفسهم و يضيعون أوقاتهم ، ويكون عليهم أن يعودوا على الفور إلى مهامهم الأولى قبل أن يفقدوا نشاطهم الذي كانوا عليه في بادىء الأمر ، إن هذا يكلفك الكثير من الوقت.**

**الخلاصة**

**كلما تركت شيئاً ما ، أو شخصاً ما يقطع عليك عملك ، تكون قد أهديت وقتاً ، " لاتترك هذا يحدث لك "**

**أحسن التعامل مع مكالماتك الواردة**

**إحدى أهم الوسائل التي تستطيع من خلالها ، تتحكم في وقتك هى " التعامل الجيد مع المكالمات الواردة".**

**أن معظمنا يرغبون في أن يكونوا أشخاصاً لطفاء و محبوبين ، و لكن لسوء الحظ يكلمنا هذا الكثير من الوقت الذي نقضيه في الحديث على الهاتف لماذا؟ لأننا نقضي الكثير من الوقت في الحديث عن أشياء لا تمت بصلة للغرض الرئيسي من وراء إجراء المكالمة: و مثالاً على هذا سأقدملك نموذجاً لنصف محادثة:**

**" مرحبا" ستيف" . كيف حالكو كيف حال " سالي"؟ هذا عظيم سمعت أنكما تخططان لقضاء عطلة في الشهر القادم ، إلي أين ستذهبان؟ نعم ، لقد زرت هذا المكان ، إنه رائع ، استمتع بعطلتكما ، نعم إن فريد سيقضي هذا الخريف في الجامعة إنني لا أتخيل البيت بدونه..؟ إلى آخر هذا الكلام ، ثم أخيراً تأتي تلك العبارة" حسناً على أي حال إن سبب اتصالى هو..."**

**إنني دائما ما أستمع إلى الآخرين يشكون من عدم امتلاكهم وقتاً وقتاً كافياً للعمل . ثم أستمع إلى مكالماتهم الهاتفية فأجدهم يستهلكون وقتاً كبيراً في تلك المحادثات الجانبية غير ذات العلاقة بالهدف الرئيسي من المكالمة.**

**اكبح عريزة الثرثرة التي لديك ، و اطلب ممن يتصلون بك أن يركزوا اهتمامهم على الهدف الرئيسي للمحادثة.**

**الخلاصة**

**تذكر أنه برغم أن هذه الطريقة توفر لك الوقت ، إلا أنك أن تحافظ على هذا النوع من العلاقات ، لذا احرص على أن تجرى مثل هذا النوع من المحادثات الودية في دعوة على الغداء.**

**لاتحضر أي اجتماع إلا إذا كنت مضطراً لهذا**

**إنني أشترك في الكثير من اللجان المؤسسية ، و أدعى إلى ثلاث اجتماعات على الأقل كل أسبوع إن هذا يعني إهدار الكثير من الوقت ، و هو الأمر الذي يعطلني عن أداء مهامي الرئيسية .  
إنني أحارب إهدار الوقت هذا عن طريق استعراض خطط أعمال هذه الاجتما عات و أختار أن أحضر الاجتماعات المهمة للغاية فقط ، فأحياناً أكتشف أن اجتماعاً ماسوف يتم من خلاله مناقشة موضوعات لن أستطيع الإفادة منها ، و أحياناً تعقد بعض الاجتماعات لا يهدف اتخاذ قرارات محددة ، أعلم أنها ستطبع و توزع لاحقاً .**

**في هذه الحالات أحياناً أختار ألا أحصر ، فأتصل بمنسق الاجتماع كي أعلمه بعدم حضوري ، و أقوم كذلك بإطلاعه على أي أفكار ، أو أي رؤى خاصة بي حول موضوع الاجتماع ، و في نفس الوقت لا أهدر وقتي و أركز على مهمتي .  
لاتتردد في اتخاذ قرار بشأن الاجتماعات التي تحضرها ، و كما تعرف فليست كل الاجتماعات ضرورية أو ذات فائدة عظيمة على الأرجح ، و ماتحتاج إليه هو أن تحضر الاجتماعات المهمة ، وألا تهدر وقتك في الاجتماعات غير المهمة .**

**الخلاصة**

**قد تكون فترة الساعة و النصف تلك تهدرها في أي اجتماع عديم الجدوي هي الوقت الذي يمكن أن تواتيك فيه فكرة عظيمة .**

**أدرك أهمية المواعيد النهائية**

**بينما يمكن أن يمثل وجود شخص ينتظر تقدمك في العمل فائدة كبيرة، لا ترتكب الخطأ المتمثل في إضافة توتر غير ضروري من خلال عدم الاستخدام الجيد للمواعيد النهائية للمهام. وغالبا ما يخدع الناس أنفسهم بالقول: "أعمل بشكل أفضل تحت الضغط، لذلك لا أحتاج لتطبيق ذلك". جمل من هذا النوع تمنحك الوقود لممارسة التسويف، كما تزيد من مستوى القلق بشكل غير مبرر. هل تريد الاختيار بين الإصابة بالقرحة أو تمدد الأوعية الدموية جراء الإفراط في القلق؟ هممم... دعني أفكر...لننظر إلى المواعيد النهائية بشكل يساعد على المزيد من الإنتاج.**

**في البداية، من غير شك أن الكثير من الناس يخشون أن يعملوا وفق أطر زمنية. بل إن كثيرا من الناس يشمئزون من ذلك التعبير سيئ السمعة ذاته! "الموعد النهائي"، هل هو الحد النهائي لحياتك وبعده تموت؟ ومع ذلك، يمكن أن تلعب المواعيد النهائية دورًا مهمًّا في إنجاز مهام عظيمة الشأن وشريفة. فهي تساعدنا في حشد كل مصادرنا من أجل إنجاز ما قد لا يكون في مقدور الآخرين أن ينجزوه.**

**والقليل من الناس فقط هم الذين يستمتعون بمواجهة تيار مستمر من الأطر الزمنية غير المتوقعة والمثيرة للتوتر. وعلى الرغم من أن الأطر الزمنية تأتي ويأتي معها التحذير من تجاوزها، فإن أمامك البدائل التي تساعدك على السيطرة على المهمة. لنفترض أنك ملزم بأن تقدم تقريرًا كل يوم خميس أو أن تنجز مهمة معينة بحلول ظهر كل يوم. فإذا ما أردت الاحتفاظ بوظيفتك والنجاح في موقعك بالعمل والتطلع إلى التقدم المهني، يجب أن تقوم بإعداد التقرير بحلول يوم الخميس وتنجز المهمة بعلول ظهر كل يوم. قد تكره الاضطلاع بهذه المسئولية، إلا أن الضغينة الممزوجة بالغيظ والغضب الشديد والرغبة في قتل الآخرين تمثل الاتجاه الخاطئ في العمل فلا يجب أن نعمل وفى داخلنا كل هذه المشاعر السلبية. فالأطر الزمنية يمكن أن تساعدك على أن تربح وتكتسب القدرة على المنافسة، بل وأن نصبح أكثر طاقة وحيوية وانتباهًا.**

**"استغل يومك, ولكن لا تثق في الغد".**

**-"هوراس"**

**فكر في أولئك الذين يتطلعون إلى التقاعد. هل يؤدي الخروج من السباق (إنجاز المهام ) إلى السلام النهائي؟ في يوم النصر، يفرح الفائز ويحتفل. وقد وجد الكثير من المتقاعدين أنفسهم، بعد أشهر بل وأسابيع، قد صاروا على حافة الجنون. فبقدر ما سعوا إلى التقاعد، وجدوا أنفسهم دون مسئولين ليقدموا لهم التقارير، ولا مشاريع لكي ينجزوها، ولا أطر زمنية لكي يلبوها. لقد أصبحت الأيام كشبكة لا نهاية لها من الخيوط المتشابكة.**

**يؤدي الجسد الإنساني وظائفه بأفضل شكل عندما يقوم بمهام معينة مثل النوم لنفس العدد من الساعات كل ليلة، والأكل في مواعيد محددة، وممارسة التمارين ألرياضية لوقت كافٍ طيلة الأسبوع. بل إن المتقاعد الذي لا يواجه إلا القليل من التحديات يساهم بشكل واعٍ أو غير واعٍ في انهياره الذاتي ذهنيًّا أو جسديًّا. بينما يمكن لزملائه - الذين لا يزالون "في السباق" ويعملون في مهنة أو حرفة ما سواء كانوا يعملون لحساب أنفسهم أم لحساب آخرين أو الأغراض الربح أم لا- أن يستفيدوا من تشغيل أجهزتهم الجسدية والذهنية بشكل أكثر صحية. ومنذ الآن، أصبحت الأطر الزمنية تقدم فرصة دائمة لــــــ:**

**1.    إدراك الإنجازات التي قد لا تحدث إذا لم يتم إدراكها.  
2.     الحفاظ على أجهزة الجسد في أفضل مستوى لها من الأداء.  
3.     تحديد الروتين اليومي أو الحفاظ عليه والذي ثبت في النهاية أنه إيجابي.**

**فإذ ا ما حدث واحتجت إلى مساعدة لكي تنجز المهمة في إطارها الزمني، يمكنك أن تقوم بتحميل برنامج إدارة المهام من موقع ماي لاين لايف أورجانايزد (www.mylifeorganized,net) فهذا البرنامج مصمم لكي يساعدك على تأدية مهامك بانتظام. فعن طريق استخدام برامج مثل "ويندوز" و "بوكيت بي سي"، يمكنك أن تصمم قائمة بالمهام الواجبة والخطوات الضرورية التي تساعدك على القيام بهذه المهام. ووفق ما ورد على الموقع، "هذه القائمة من الأفعال التالية سوف يتم تصنيفها وفق الأولوية لكي تساعدك في التركيز على مهامك الأكثر أهمية". كذلك يوجد برنامج في آي بي، والموجود على موقع www.vip-qualitysoft.com/time\_management/procrastination, سوف يعلمك سواء من خلال البريد الإلكتروني أو الهاتف أو الإعلانات بأن موعدا نهائيًّا قد اقترب. كذلك يفخر البرنامج بأنه يتمتع بإمكانية "مساعدتك في تقدير الوقت المطلوب ومستوى صعوبة المهام المختلفة بشكل أكثر واقعية".**

**ذات مرة ، قال لي موظف حكيم إن أغلب الناس في مؤسسته ينظرون إلى الأطر الزمنية باعتبارها قيدًا يربطهم في الأرض بما يعوقهم عن الحركة، وأخبرني أن نقطة تميزه عن زملائه تكمن في إدراك قيمة الأطر الزمنية.**

**وأضاف أنه بدون هذه الأطر الزمنية كان سيحقق عددًا من الإنجازات أقل من نصف ما أنجز. لقد فهم أن هذه الأطر الزمنية الروتينية تعود بالنفع بل وحتى الأطر الزمنية الصارمة التي لا تفرض كثيرًا تعود بعدد من المنافع على أولئك الذين يتمتعون بالذكاء الكافي لفهم الأطر الزمنية والعمل على تحقيقها. فالماسات دفينة وليست ملقاة على السطح!**

**وتماما, كما يمكنك أن تعيد تشكيل مهمة أو مشروع وتراه من منظور مغاير (تماما كما في الفكرة 3), يمكنك أن تعيد تشكيل الفكرة الكامنة وراء الإطار الزمني. ما الذي تعنيه لك، وكيف يمكنك أن تستفيد منها، وكيف يمكنك أن تستخدمها لصالحك.**

**أعد رسائل تذكير بمشكلتك**

**وإليك تقنية يمكن أن تدمر التسويف ولا تستغرق إلا دقائق قليلة لتنفيذها، وتصلح للكثيرين. إنها لا تكلفك شيئًا. فعندما تؤجل مشروعًا، مثل ترتيب مكتبك، اكتب الكلمات الثلاث التالية (قم بتنظيف مكتبك), على العديد من البطاقات البريدية وضعها في كل مكان من "عالمك".**

**فمثلا، يمكنك أن تضع واحدًا في خزانة ملفاتك وآخر تلصقه بباب حجرتك أو لوحة قيادة سيارتك وجانب مكتبتك وفي دفتر مواعيدك بل وعلى باب مكتبك نفسه. هذه الملاحظات غير الحادة ستبدأ في النفاذ إلى عقلك اللاواعي.**

**ضع رسائل تذكير متعددة بحيث لا تستطيع تفاديها في أي وقت من أوقات يومك. فلا تعرف أي هذه الرسائل سوف تصطدم بها وتعمل كعنصر محفز لك على الانطلاق.**

**ستنجح هذه الاستراتيجية أيضًا في حياتك الأسرية. احتاجت إحدى صديقاتي إلى أن تنظف الأنابيب الموجودة في الجزء الخلفي من ثلاجتها. لذلك، علقت رسالة تذكير على باب الثلاجة. وبعد أيام من مشاهدة الرسالة، قررت أن تقوم بتعليقها أعلى الثلاجة بشكل مؤقت. وكما لنا أن نتوقع، مرت أسابيع دون أن تقوم بالمهمة. وفي يوم غير محدد، وهي تنظف أعلى الثلاجة من التراب، اصطدمت برسالة التذكير.**

**ولما تذكرت أنها أجلت مهمة تنظيف أنابيب الثلاجة لأسابيع، قامت بإعادة لصق الرسالة على الباب الأمامي للثلاجة. وحدث الأمر المؤكد، فبعد يومين، بدأت في المهمة وأنهتها. وكما يحدث غالبا، استغرقت المهمة وقتا أقل مما كانت تتوقع، وبالتحديد استغرقت 8دقائق. وبعدها، تخلصت من الرسالة.**

**"لا شيء في هذا العالم يمكن أن يحل محل ا لمقاومه".**

**-"كالفن كوليدج"**

**إن إعداد رسائل تذكير تتعلق بالتحديات التي تواجهك، سواء كانت كبيرة أم صغيرة، يمثل وسيلة فعالة للتغلب على التسويف؛ لأن الاصطدام الفجائي المتكرر بهذه الرسائل له تأثيره. لذلك، لكي تؤتى الاستراتيجية أكلها معك، لا تخبئ أو تقم بإزالة الرسائل حتى تكمل المهمة. فـــــ "اختفاء الرسالة من أمام ناظريك" يعني "اختفاءها من عقلك", وليس من المرجح أن تكمل فيها. فـــــ "في نطاق الرؤية" يعنى "في الذهن", ومن المرجح بالتالي أن تؤدي المهمة بنجاح.**

**البريد الإلكتروني : أغلق الباب في وجه المازحين**

**كلنا يعرف هذا الأمر ، كلنا لدينا أصدقاء أو زملاء يرسلون لنا باستمرار أشياء على غرار " مزحة اليوم " ، أو بعض رسوم الكاريكاتير الجميلة ، أو أحدث القصص التي يتناقلها الناس هذه الأيام و التي يتضح بعد ذلك أنها خرافة ، إن هذه الأشياء تكون عادة مسلية للغاية ، إلا أنها تلتهم الكثير من الوقت الذي تحتاجه لإنجاز مهامك.**

**في وقت ما كنت أتلقى خمس أو عشر رسائل من هذا النوع يومياٍ من أصدقاء أو زملاء لي في العمل و بالطبع كان علَى ، أقرأ تلك الرسائل ، لقد كان الأمر ممتعاً للغاية بالفعل إلا أنه كا يلتهم من وقتي مابين خمس عشرة دقيقة و ثلاثين دقيقة يومياً ، و في النهاية قررت أن أتخلى عن متعتي تلك ، و أستغل هذا الوقت لمصلحتي الخاصة .**

**و بكل بساطة بعثت رسائل إلكترونية إلى جميع أصدقائي ، و طلبت منهم أن يتوقفوا عن أرسال هذه الرسائل إلىَ ، قلت لهم أن يرسلوا إليَ عن أي أمر من أمور إدارة الأعمال أو اي ، رسائل يكمون فحواها جدير بالاعتبار ، و لكن لا يفعلوا هذا بشكل يومي ، و لكي لا يبدو موقفي فظاً أختلف عذراً ، حيث ادعيت أن المسئولين الشبكة الإلكترونية الخاصة بي طلب من كل المشتركين أن يقللوا عدد الرسائل إليهم ماستطاعوا ، حتى يخفف الحمل عن خادم الشبكة.**

**و هكذا لم تعد تلك الرسائل ترد إليَ ، ولأنني كنت مهذباً و ألقيت اللوم على شخص آخر ، فلم أخسر أياً من أصدقائي أو زملائي ، ووفرت قدراً كبيراً من الوقت كل يوم ، و مع هذا لا أزال أتلقى الرسائل التي يكون فحواها جدير بالاعتبار.**

**الخلاصة**

**من خلال هذه الطريقة ، قمت بتوفير خمس عشرة دقيقة من كل يوم عمل ، و هذا يعني أنني أوفر ساعة وخمس عشرة دقيقة كل أسبوع ، و كل هذا حصلت عليه يإجراء بسيط للغاية ، و في استطاعتك أنت أيضاً أن تفعل**

**أكبر مضيع للوقت**

**إن أكبر مضيع للوقت هم الأفراد الآخرون هذا صحيح فهناك العديد من الفرص التي تتاح أمام الآخرين كي يسرقوا وقتك، مثل الزيارات و المكالمات الهاتفية، و الاجتماعات و رسائل البريد الإلكتروني و المكالمات التي تتم في المكتب، إلى جانب الفرص العديدة التي يتفاعل الآخرون من خلالها معك، و التي تعتبر جميعها عوامل محتملة لإهدار الوقت.**

**بالطبع يوجد هناك استثناءات. إلا أن غالبية التفاعلات الاجتماعية غير مفيدة و تهدر وقتك، فالناس تسرق الوقت منك، و عادة لا تدرك أنت هذا، و حتى عندما تدركه لا تستطيع أن تفعل شيئاً، و تقف عاجزاً على التحكم في إدارة الوقت هذا، إلا أنك في الواقع تستطيع أن تتحكم في مثل هذه المواقف، يجب عليك أن تتحكم جيداً في الوسط الذي تعمل فيه، لا تسمح للآخرين بأن يسرقوا وقتك و أبسط وسيلة و أبسط وسيلة لفعل ذلك هو تحجيم سبل تفاعل الآخرين معك.**

**الخلاصة**

**تحكم في وقتك و قلل من تأثير أكبر مضيع للوقت أو تخلص منه تماما هكذا سوف تستطيع توفير ساعات كثيرة كل أسبوع.**

**أهمية الوقت المستقطع**

**اعتبر  " إريكسون "  أن قدرة المجتمع على التوافق مع أزمات الهوية لدى الشباب مهمة للغاية، حيث كتب عن فكرة  " التعليق أو التوقيف " ، وهي فترة من الوقت أو خبرة ينبغي أن توجدها الثقافة عن عمد حتى يستطيع الشباب  "  أن يجدوا أنفسهم "  ليدخلوا مرحلة الرشد دخولاً مناسباً. وتطبيق هذا حالياً من الممكن أن يكون في  " عام فجوة "  بين إنهاء الدراسة الثانوية والالتحاق بالجامعة.**

**وفي حالة " لوثر "  كانت الفترة التي قضاها في دار العبادة قد منحته –كشاب- فرصة للتساؤل:  " من، وماذا سأصبح؟ " .**

**ماذا كان سيحدث لو كان  " لوثر "  قد فعل ما كان والده يريده واشتغل بالمحاماة؟ ربما كان قد نجح بالمعنى التقليدي للنجاح، ومع ذلك فلم يكن ليحقق كل قدراته.**

**ويلاحظ  " إريكسون "  أن الأزمة الحقيقية في حياة الفرد غالباً ما تحدث في عشرينيات عمره عندما يشعر بأنه ملتزم التزاماً كبيراً بطريق لا يعتقد أنه  " طريقه "  رغم أنه يدخله بحماس في البداية. إن هذا الشخص يضعه النجاح الذي حققه في شرك يجعله يحتاج لكل قدراته النفسية حتى يخرج منه.**

**وكانت النقطة الأكثر عمومية لدى  " اريكسون "  هي أنه إذا شعر الناس أثناء فترات انتقالية محورية في حياتهم بأنهم مضطرون للاختيار بين التجمد والنمو. فإن المجتمع بكامله يعاني من هذا. تعترف كل الثقافات الناضجة بأزمة الهوية لدى الشباب، وتعمل على التوافق معها. ورغم أن الأفكار والطاقات الجديدة لدى الشباب قد تسبب المشاكل على المدى القصير –والتي تنتج عن تلك التحولية الشخصية- فإنها قد تعيد الحيوية للمجتمع بكامله، وليس لمن يعاني من أزمة الهوية فحسب.**

**أزمة  " لوثر "  الأخيرة**

**حتى عندما كان  " لوثر "  في قمة شهرته وقوته، كان لا يزال يكتب رسائل لوالده يحاول فيها أن يدافع عن أفعاله ويبررها. ومثل والده، فقد أصبح في فترة منتصف عمره وما بعدها رجعياً بصورة من الصور، حيث انتهت الحال بتلك الجذوة المتقدة إلى حالة من الدعة والراحة في ظل حماية حكومة ألمانية من الأمراء، فأصبح يحث الفلاحين على قبول حالتهم المعيشية. أما على مستوى المظهر والعادات، فقد ظل  " لوثر "  ذا مظهر إقليمي وليس شخصية عالمية. لقد أصبح كما كان يريد له والده تماماً: شخصية ذات نفوذ وثروة، ومتزوجاً.**

**وقد تظن أن هذه المرحلة كانت أسعد فترات حياة  " لوثر " ، ولكن الحقيقة أنها كانت بدابات ما أطلق عليه  " إريكسون "  اسم أزمة  " التوليدية "  لدى الراشدين الناضجين، وهي المرحلة التي يسأل فيها الفرد:  " هل كان ما فعلته يستحق؟ هل سأفعله مرة أخرى لو اتيحت لي فرصة، أم أنني أهدرت كل تلك السنوات؟ " . لقد كانت أزمة  " لوثر "  الأولى أزمة هوية خالصة، وهي ما يقول عنها  " إريكسون "  إنها أزمة تكامل. ورغم أنه كان  " شخصية عظيمة " و فقد كان لا يزال على  " لوثر "  أن يتجاوز هذه المرحلة كما يفعل كل شخص تقدمت به السن.**

**وما يريد  " إريكسون "  قوله هو أن مشكلة أزمة الهوية لا يوجد حل كامل لها، فعندما يحقق جانب منا التكامل، تظل لدينا ذات أكبر تحاول إيجاد معنى لما حدث وربما استطعنا أن نصف حياة  " لوثر "  بأنها مجموعة متتابعة من التساؤلات عما  " لم تكنه "  ذاته. وهذا الجانب هو الجانب السهل في تكوين الهوية بدرجة من الدرجات، فلا يزال علينا أن نحدد من نحن ومن نكون.**

**ثمة توجه عام للتقليل من قيمة مرور المرء بأزمة هوية والتأكيد على ان هذا شيء طبيعي. ومع ذلك ،فإن ما لاحظه  " إريكسون "  عن حياة   " مارتن لوثر "  يمكن ان ينطبق على كل من يدخل منا في حالة مشابه، حيث يقول:  " لقد كان يتصرف كما لو كانت البشرية بكاملها ستبدأ مع بدايته كشخص فرد، ويرى أن التاريخ يبدأ ينتهي به " . وربما بدا ذلك استغراقاً في الذات يميز المراهقين، ومع ذلك فعلى كل البشر من كل الأعمار أن يتوصلوا لنوع من المعرفة بشأن علاقتهم بالعالم. وما لم يفعل المجتمع ما يمكنه فعله للمساعدة على تحقيق الاجتياز الناجح للمراحل الانتقالية في الحياة، فلن تقتصر نتيجة هذا على انتشاء الأمراض النفسية فحسب، بل ستتعداه لإهدار الإمكانات والقدرات.**

**والخطر الواضح لعلم نفس السير الذاتية هو أننا نقرأ الكثير جداً عن طفولة صاحب السيرة الذاتية اثار هذا على حياته التالية، ومع ذلك فإن  " إريكسون "  يقيم رابطة مقنعة بين الطفولة الصعبة وتسلط الأب من جانبوا وسياق الزمن الذي عاش فيه  " لوثر "  من جانب اخر. لقد أوضح أنه لا يمكن فصل أزمة الهوية لدى  " لوثر "  عن التغيرات الاجتماعية الدائرة من حوله، وأن حركة الإصلاح الدينس بكاملها يمكن النظر إليها من خلال تعميم ما حدث مع  " لوثر "  على مستوى العالم كله، فقد كان ضمير  " لوثر "  –مثلاً- هو ما جعله يرتب دار العبادة في مرحلة تالية لعلاقة الإنسان المباشرة بالله. وكمؤمن صادق، فقد أعاد إصراره على أن الإيمان أهم من  " فعل الخير "  تشكيل عقيدته.**

**وكان  " إريكسون "  يرى أن أهمية علم النفس تعود إلى أن التاريخ تعبير عن الحالات النفسية للأفراد.**

**" إريك إريكسون "**

**ولد بمدينة فرانكفورت عام 1902، وتولت والدته بمفردها رعايته حتى تزوجت من طبيب الأطفال  " نيودورهومبرجر "  الذى كان يعالجه. وانتقلت الأسرة إلى مدينة كارلسلو بجنوب ألمانيا، حيث أنجبت والدته ثلاث أخوات غير شقيقات له. وبعد أن أكمل  " إريك "  دراسته الثانوية، طاف في جولة في أوروبا لمدة عام قبل أت يلتحق بكلية للفنون. عمل مدرساً للرسم في فيينا لفترة، وهناك قابل  " جوان سيرسون "  التي تزوجها وأصبحت رفيقة عمره. وفي عام 1927، بدأ في دراسة التحليل النفسي في معهد التحليل النفسي في فيينا، وعمل تحت رئاسة  " أنا فرويد "  (انظر صـ 124 نت كتابه). ثم تخصص في علم نفس الاطفال.**

**وفي عام 1923، هاجر إلى الولايات المتحدة، وغير لقبه إلى  " إريكسون " ، واشتغل ثلاث سنوات بالتدريس في كلية الطب بجامعة هارفارد، وأصبح أول محلل نفسي للأطفال بمدينة بوسطن. وفي جامعة هارفارد، تأثر بقوة بصداقاته مع علماء الأنثروبولوجي:  " روث بيندكت " ، و " جريجوريباتيسون " ، و " مارجريت ميد " . وبعد ذلك عمل في جامعة ييل، ومؤسسة ميننجر.**

**أوجد لنفسك مرشداً أو مدرباً**

**معظمنا لايتوقف عن التعلم طالما ظل حياً، و معظم ما نتعلمه يأتينا من الأشخاص المهمين في حياتنا سواء على المستوى الشخصي أو المستوى المهني، ذات مرة قال لي صديقي العزيز "جيري ويلسون " – مؤلف أول كتابين في هذه السلسلة – إنه تعلم الاشياء التي جعلته ناجحاً قي حياته من شخص معين عمل معه بشكل مستمر لسنوات عديدة وكان مرشده هذا يدعي " هوارد" .**

**أحد أفضل الأمور التي يمكنك من خلالها أن تجعل من نفسك موظفاً كفئا في عملك هي أن تجد لنفسك مرشداً ( أو مدربا إذا كنت تفضل استخدام هذه الكلمة ). ابحث عن شخص ما يكون على دراية كبيرة بأساليب إدارة الأعمال ، و على دراية كبيرة بكيفية إدارة العمل بنجاح ، و في نفس الوقت لديه الاستعداد للعمل معك كي يساعدك على أن تكون أكثر براعة و فاعلية و يكون عملك أكثر إثماراً ، و كذلك يساعدك على أن تستغل وقتك بشكل أفضل .**

**ابحث عن شخص يحظي باحترام الجميع و تكون على معرفة جيدة به ، ويكون إنساناً ناجحاً جداً ليس من الضروري أن يكون هذا الإنسان شخصاً يعمل في مؤسستك و لكن لابد أن تكون على صلة به و يسهل عليك أن تحظي بعلاقة دائمة معه ثم دعه يفصح لك عن الأساليب التي استطاع من خلالها أن يحقق نجاحه على مدار سنوات عمله.**

**الخلاصة**

**حقا إن الحكمة غالباً ماتكتسب من خلال الخبرة و التقدم في العمر و تستطيع أن تقتبسها من الكبار .**

**إثن الأخرين عن سرد القصص الملحمية**

**لدي زميل في العمل بارع في سرد " القصص الملحمية " بأسلوبك شيق، و هذه القصص تبدأ عادة بعبارة على غرار، " أتذكر عندما..." أو " إن هذا يذكرني .." و دائما ماتكون قصصه شيقة للغاية، فهو بارع للغاية في قصَها.**

**ولكن لسوء الحظ أقصر قصصه تستغرق على الأقل عشر دقائق، و أطولها يمكن أن تمتد لعشرين دقيقة و لهذا برغم حبي لسماع القصص الملحمية التي يرويها، فإنني أضطر إلى إثنائه عن حكايتها، فإذا لم أفعل هذا سوف أفقد ثلاثين دقيقة كل يوم، و هي خسارة لا أطيق تحملها: لذا فالسبيل الوحيد أمامي هو أن أئد محاولاته لسرد قصصه في مهدها.**

**كل ما أفعله هو أن أقاطعه بمجرد أن يشرع في الاسترسال في الكلام. و أخبره بطريقة لا تخلو من دماثة الخلق، أنني ملزم بتسليم مشروع أو بحث في موعد نهائي قد دنا للغاية، ثم أقوم بتحويل انتباهه بأن أسأله سؤالاً عن هذا امشروع .**

**الخلاصة**

**احرص على ألا تكون فظاً أو غليظاً مع هذا الشخص، و ذكَر نفسك أن تطلب منه أن يستأنف رواية قصته لاحقاً، عادة ما أحاول أن أتذكر أن اطلب من الشخص أن يروي القصة أثناء الغداء أو في نهاية اليوم، حين لا أكون مشغولاً، إن هذا يحافظ على علاقاتي المتينة مع رفاق العمل.**

**أساليب إدارة الوقت في الأوقات العصيبة**

**تمتع بحس التكافؤ (أو دائماً ما يكون هناك من هو أسوأ منك). تمثل هذه الأداة صورة ملطفة من السؤال ،" هل تتحسن الأمور أم تزداد سوءًا؟،" . بوجه عام, مهما كان موقفك صعباً, من المؤكد أن هناك شخصاً في هذا العالم أسوأ منك. فكل يوم, يموت مئات الناس بسبب المجاعة والمرض والتعذيب والقتل والإهمال والإساءة والوحدة. وأغلب الأمور التي نواجهها لا تعني شيئاً ولو ضئيلاً بجوار هذه المشكلات. في المرة التالية التي تشعر فيها بأنك مضغوط, اقرأ الصحف أو افتح التليفزيون على قناة الأخبار. انظر للأمر بعد عام من الآن. ينصحنا المبدأ 7 بالنظر للأمور من وجهات نظر الآخرين. تخيل نفسك بعد عام من الآن. كيف تبدو لك المسألة التي تثير قلقك بعد عام من الآن؟ هل ستظل تتذكرها بالفعل؟ تخيلها وانظر إذا جد جديدٍ على الأمور. ،"  في المرة التالية التي تشعر فيها أنك مضغوط, اقرأ الصحف أو افتح التليفزيون على قناة الأخبار،" .**

**الفائز في سباق المسافات الطويلة (الماراثون). كنت معتاداً على الجري في سباق المسافات الطويلة (يجب أن أذكر أنني لم أكن أجيدها). الآن- وأعتقد أنك ستوافقني الرأي في ذلك- فإن فكرة الجري 42,195 كيلو متر أمر سخيف, بل أمر مستحيل. وهكذا, بدلاً من التفكير في المسافة التي تنتظرهم, يستخدم المشتركون في هذا السباق- سواء أكانوا يعرفون ذلك أم لا- المبدأ 3: دائماً ما يكون هناك تسلسل للأحداث. لا تفكر في المهام والأعمال التي تنتظرك في المستقبل. وبدلاً من ذلك, ركز على المهمة الصغيرة التي تقوم بها. في حالة المشتركين في سباق الجري لمسافات طويلة, يعنى ذلك التركيز على صندوق البريد التالي أو الشجرة أو العلامة مرور أو أي شيء ستمر عليه. بعد ذلك, ركز انتباهك على المرحلة التالية من الرحلة . تحدث مع شخص. هنا يأتي المبدأ7. وكما جاء في الحكمة القديمة فإن ،" تقاسم المشكلة مع الآخرين يخفف وطأتها عليك،" .**

**إن لم يكن الأمر يعنيك ، فاجعله يعينك**

**حسنا لابد أنك أحياناً ترى أن هناك من المهام مالايثير اهتمامك و لا يعينك في شيئ: حيث تبدو لك مهام مملة و عقيمة و ليس لها أي أهمية.**

**إذا كنت تفكر بهذا الشكل فأنت في مشكلة، لابد أن أخبرك أن هناك الكثير من المهام التي لن تثير اهتمامك، إنها مهام صعبة، و لكنك مرغم على أدائها.**

**إذا كلفت بإحدى هذه المهام التى لاتعنيك في شيئ، فأجعلها تعينك من خلال تحفيزك لنفسك. إن نزعة التسويف لديك سوف تغريك بأن تنحي هذه المهام جانباً و تتركها تذهب في طي النسيان، و هكذا فستقبع هذه المهام على حالها و تهرم و تزداد هرما إلى أن يأتي أحد ما و يسأل عنها، و عندما ستثار أعصابك، ثم يأتي ذات الشخص و يسأل عنها ثانية، و تأخذ أنت في القلق بشأن هذه المهمة، ثم يأتي رئيسك و يسألك عن الموقف الحالي للمهمة ، فتجيبه بأنك تعمل على إنجازها، و بالطبع أنت لا تعمل.**

**لاتسمح لهذا بأن يحدث لك ، قم بتحفيز نفسك و أنجز العمل ، و قد يكون هذا التحفيز من النوع السلبي ، أي أن تضع في أعتبارك أنك إن لم تنجز المهمة فقد تقع في مشكلة ، أو قد لا تترقي في مهمتك .**

**أوجد لنفسك سبباً لتهتم بالأمر و كف عن التسويف ، و أنجز العمل .**

**الخلاصة**

**إنك لست مضطراً لأن تكون مهتماً بالعمل كي تنجزه ، فكل ماعليك هو أن تحفز نفسك للقيام بالأمر ، فطوال الوقت الذي تؤخر فيه إنجاز المهمة تظل قلقاً ، و متوتراً بسببها و بهذا تضيع الكثير من الوقت**

**إذا كانت هناك مهمة مطلوب إنجازها في قائمة مهامك ، فأنجزها**

**تحدثت سابقاً عن قائمة المهام المطلوب إنجازها ، إذا لم يكن لديك مثل هذه القائمة الآن، فحاول أن تعدوا واحدة، فلا شيئ سيساعدك على التخلص من التسويف مثل إجبار نفسك على السير وفقاً لقائمة مهام صارمة.**

**إذا استخدمت هذه القائمة على الوجه الأمثل ، ووطنت نفسك على اتباع قواعدها ، فسوف يتعيَن عليك أن تعمل على إنجاز مهامك و مشاريعك وفقاً لأهميتها ، و هذا هو كل ماعليك فعله، حتى إذا ماوجدت في نفسك رغبة لأن تؤجل القيام بأي بند من بنود هذه القائمة مهما كان سبب هذا التأجيل فلا تستجب لهذه الرغبة، اتبع قواعد هذه القائمة و أنجز مهامك وفقاً لها، فهذا هو النظام الذي تفرضه عليك هذه القائمة.**

**استخدم هذه القائمة، كي تضع نظاماً تنجز من خلاله مهامك الواحدة تلو الأخرى، كل في ترتيبها الصحيح، إذا فعلت هذا فسوف تجد أنك لم تعد تؤجل إنجاز مهامك، أقنع نفسك بحتمية اتباع القائمة، و اجعلها المتحكم في تصرفاتك.**

**الخلاصة**

**يقول علماء النفس: " إنه أحيانا مايكون الشيئ الذي ينقص المسوفين كي يكفواعن تلك العادة – هو نظام خارجي يقٌض عليهم فيجبرهم على تنفيذ مهامك، و قائمة المهام قادرة على أن تقوم بهذا الدور.**

**ابدأ يومك من الليلة التي تسبقه**

**إن أفضل وسيلة تحصل عليها من خلالها على بداية جيدة ليومك هي أن تبدأ من الليلة التي تسبقه ، نعم ، تهيأ ليومك في الليلة التي تسبقه بأن تقوم ببعض الأمور البسيطة التي سوف تساعدك على أن تبدأ يومك على نحوٍ جيد ، إنه أمر بسيط للغاية.**

**أولاً : في نهاية كل يوم قبل أن تغادر عملك إلى المنزل ، استعرض المهام التي تريد أن تقوم بها في اليوم التالي ، حدد المهام و الأنشطة التي سوف تقوم بها في اليوم التالي ، و تهيأ لها بالشكل الذي تراه مناسباً . كأن تسترجع في ذهنك الأمور المهمة ، و أن تترك لموظفيك رسائل تساعدهم على انجاز العمل ، و أن تقرأ أي مواد ستحتاجها في العمل.**

**الفكرة هنا أن تتهيأ للعمل اليومي في الليلة التي تسبقه ، و بهذا الشكل عندما تأتي في اليوم التالي ، ستكون جاهزاً لأن تبدأ العمل بكفاءة و فاعلية و لا يتعطل وقتك في الإعداد للعمل ، فلقد استعدت بالفعل.**

**الخلاصة :**

**لهذا المنهج ميزة إضافية ، و هي أنه يهيئك نفسياً و يجعل بداية يومك بداية موفقة.**

**اجعل سطح مكتب جهاز الكمبيوتر الخاص بك نظيفاً**

**أحد زملائي و يدعى " جالك " يستخدم الكمبيوتر في إنجاز كل عمله . و لجهازه شاشة كبيرة يبلغ حجمها حوالي 21 بوصة ! أتمنى لو كانت لي شاشة مثلها، ولكن على الرغم من هذا لا أستطيع أن أتخيل أن " جاك " يستطيع أن يجد أي شيئ يحتفظ به على جهاز الكمبيوتر، فسطح المكتب الإلكتروني الخاص به على جهاز الكمبيوتر ممتلئ عن آخره.**

**فالواحد و عشرون بوصة التي في حجم شاشته مشغوله كلها بالأيقونات و معظم هذا الأيقونات هى ملفات لبيانات و ليست تطبيقات، إن الغرض من وضع الأيقونات على سطح المكتب هو تسهيل الوصول إلى الملف و ليس تخزينها، و الوضع مختلف بالنسبة  لجاك" حيث يحتفظ بكل الملفات على سطح المكتب سواء التي يستخدمها حالياً أو استخدمها سابقاً أو التي من المفترض أن يستخدمها في المستقبل، و برغم هذا يصعب عليه أن يحدد مكان ملف ما على سطخ المكتب، فقد رأيته مرة يحاول أن يعثر على ملف كان يعمل عليه للتو، و استغرق في الأمر دقيقتين لكي يستطيع أن يحدد مكان الأيقونة الصحيحة على سطح المكتب، ياله من إهدار للوقت.**

**احتفظ بسطح مكتب الكمبيوتر نظيفاً، ضع أيقونات البرامج و أي شيئ تعمل عليه حالياً على سطح المكتب، و ضع أي حافظات ملفات أخرى في قائمة حافظة مستنداتي، سيمكنك بهذا أن تعثر على ماتحتاج إليه بسرعة و سهولة.**

**الخلاصة**

**لاتكن مثل " جاك " فهو يهدر خمس أو ست دقائق يومياً حتى يتمكن من العثور على الأشياء التي تكون أمام ناظريه.**

**اجمع بين المهام المتشابهة**

**عندما تكون بصدد انجاز مهام من نوع واحد ، سيكون تركيزك منصباً على النوع الذي تنتمي إليه هذه المهام ، و كذلك العناصر اللازمة لإنجازها ، لذا فمن المنطقي أن تقوم بالجمع بين المهام المتشابهة لتنجزها معاً ، لأنك حينما تفعل ذلك سوف تكون أكثر تركيزاً و اقل تشتتاً ، و ستغدو أكثر كفاءة إذا ما جمعت بين كل مهامك المتشابهة في النوع لتنجزها معاً.**

**على سبيل المثال : إنني أقوم بجمع كل مهامي الإدارية لكي أنجزها في يوم واحد أحياناً ، أقوم بهذا مرة في الاسبوع ، إنني أمقت هذا النوع من الأعمال ، لهذا فإنني أجمعها كلها في يوم واحد لكي أنهيها بأسرع وقت ممكن.**

**لقد اكتشفت أنني عندما كنت أنجز هذه الأعمال في أوقات متفرقة في اليوم أو الاسبوع كنت أقل كفاءة في استغلالي للوقت ، و السبب في هذه أن هذه الأعمال كانت تجزئ اليوم و تضيع الوقت ، أما عندما بدأت في اتباع طريقتي تلك أصبحت أتخلص من تلك الأعمال التي لا تروقني دفعة واحدة.**

**الخلاصة:**

**عندما أدركت مزايا الجمع بين المهام الإدارية في آن واحد ، أخذت العمل مع باقي المهام بنفس الطريقة ، فلقد اكتشفت أربعة أنواع من المهام بنفس الطريقة ، و لقد اكتشفت أربعة أنواع من المهام التي يمكنني أن أجمعها معاً ، و لقد وفرت لي هذه الوسيلة وقتاً كبيراً كنت أفقده في العمل .**

**احتفظ بسجلات مكتوبة لمكالماتك الهاتفية**

**لو لم يوفر الاحتفاظ بالسجلات المكتوبة الوقت لبدأ امراً تافهاً أليس كذلك؟ نعم هو كذلك ، فكم مرة أجريت مكالمة هاتفية في يوم من الأيام ، ثم بعدها بأيام قليلة لم تعد تذكر أنت أو ألشخص الذي كنت تتصل به القرار الذي توصلتما أليه في نهاية المكالمة ؟ بل و الأسوأ من ذلك أن يصل بكماالأمر إلى حد الاختلاف بشأن هذا القرار ، ويزعم كل منكما رأياً غير الآخر.**

**و هذا الخلاف و الارتباك سوف يؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت في محاولة التغلب على القلق و محاولة الوصول إلى حل ، وهذا االوقت بالتأكيد سوف يفوق الوقت الذي قد تستهلكه في كتابة بعض الملاحظات السريعة بعد إنهاء المكالمة لكي تسجل ما تقرر ، و كذلك المعلومات التي تم تبادلها.**

**إن الأمر غاية في البساطة إنك في الغالب سيكون لديك ملف أو سجل لكل مشروع تعمل بعد أن تنهي مكالمتك الهاتفية مباشرة ، دوَن على ورقة صغيرة المعلومات التي تم تبادلها و القرارات التي اتخذت خلال المكالمة ، لا بأس في أن تكتب هذه الملاحظات بخط اليد.**

**ثم سيكون كل ماعليك هو أن تقوم بإدراج هذه الملاحظات ضمن مستندات المشروع ، سوف يفيدك هذا في حالة إذا ما نسى الطرف الآخرأي جزء من أجزاء المحادثة أو تذكرها على نحو مخالف لما تذكره أنت ، أنت فعندما يحدث هذا سوف يكون لديك سجل مكتوب لما جرى خلال المكالمة بالفعل ، و سوف يكون لديك سجل مكتوب لما جرى خلال المكالمة بالفعل ، و سوف توفر لك هذه الملاحظات الوقت ، و تجنبك المشاكل فيما بعد.  
  
الخلاصة**

**لايمكنني أن أخبرك كم مرة أنقذني احتفاظي بسجل مكتوب لمكالماتي الهاتفية من مواقف صعبة و يوفرعليَ الكثير من الوقت ، والمشاكل ، ولسوف تستفيد منه أنت أيضاً .**

**احرص على العمل ولا تضيع وقتك   
  
‏**

**احرص على الاجتهاد في العمل أكثر من الآخرين   
‏**

**يجب عليك أن تطور وتنمي طريقة عملك وأن تعمل بجد، فليس هناك شيء يضعك على طريق النجاح بسرعة أفضل من اكتسابك سمعة بأنك أكثر الموظفين جدية في الشركة التي تعمل بها.   
‏**

**وللأسف فإن معظم الناس كسالى على الرغم من إنكارهم هذه الحقيقة وعدم الاعتراف بها. فهم عادة ما يبدأون في آخر لحظة ممكنة ويستغلون فترات الراحة بطريقة سلبية وينصرفون خلال أسرع وقت ممكن. وهم عادة ما يتمارضون دائماً لكي يحصلوا على أية إجازة مرضية متاحة أمامهم على مدار العام. وهم يصرون على أخذ الإجازات والعطلات الرسمية والمناسبات الشخصية المخصصة لهم، وينظرون إلى العمل وكأنه عقاب. وهم يبحثون عن أية طريقة يمكنهم بها أداء أقل قدر ممكن من العمل وأيضاً لكي يتخلصوا أو يتحرروا من العمل في أقرب فرصة تتاح أمامهم.   
‏**

**ولكن هذا التفكير لن يكون في صالحك أبداً. فإذا ما حرصت على العمل الجاد فإن ذلك سيكون له أثره في أن يلفت انتباه رؤسائك إليك بطريقة أسرع من أي ميزة أخرى يمكنك إظهارها وبيانها. وهناك قاعدة دائمة تقول " ابدأ مبكراً واعمل باجتهاد أكثر واستمر في العمل لوقت متأخر ! ".  
‏**

**فليس هناك خلاف على أن هؤلاء الذين وصلوا إلى القمة وبرزوا في أية شركة هم الذين عملوا بجد واجتهاد يفوق غيرهم من الأفراد العاديين. وهؤلاء الأفراد البارزون نجدهم متقدي الذهن وسريعي البديهة وعلى دراية بالآخرين ممن يعلمون معهم في نفس الشركة ممن يعملون أيضاً بجد وذلك كما يقول المثل " الطيور على أشكالها تقع " أي أن الناس البارزين يبحثون باستمرار عن غيرهم ممن يمكن ترقيتهم وتشجيعهم لكي يصلوا إلى المستوى الذي وصلوا إليه. لذا يجد المجتهدون الأبواب مفتوحة أمامهم دائماً والفرص متاحة أينما ذهبوا.   
‏**

**احرص على العمل ولا تضيع وقتك   
‏**

**ربما يكون العمل الجاد وعام تضييع الوقت من أهم القواعد التي يجب اتباعها لتحقيق النجاح.  
‏**

**احرص على العمل الجاد واستغل كل الوقت في العمل دونما إهدار له. إن هذه القاعدة التي تبدو بسيطة تساعدك وتمكنك من التفوق على منافسيك. فعندما تصل إلى عملك في الصباح باشر العمل في الحال، لا تشرب القهوة أو تقرأ أو الجرائد أو تتحدث مع زملائك أو تتفحص بر يدك الشخصي. وبدلاً من ذلك ابدأ العمل في أهم مهمة تستحق الإنجاز وفي المهمة التي يعتبرها رئيسك المباشر تحتل الأهمية القصوى.   
‏**

**واحرص على إعطائها كل تفكيرك وجهدك حتى يتم إنهاؤها واحرص على العمل في هذه المهمة وكأنها محور حياتك كلها. وإذا ما جاءك أحدهم وسألك: " هل تسمح بدقيقة من وقتك لنتجاذب أطراف الحديث ؟ " فعليك أن تجيبه في الحال: " ليس الآن حيث لابد أن أركز في عملي ! "، واقترح عليه أن تجتمعوا وتتحدثوا بعد انتهاء وقت العمل. لا تتعامل مع مكان العمل وكأنه نادٍ اجتماعي يمكنك فيه إهدار الوقت في العبث واللهو مع زملائك، حيث إن هذا هو الطريق نحو الفشل وقلة الإنجاز.**

**احسب إجمالي تكاليف التسويف**

**هل حسبت يومًا ما كل التكلفة التي يتسبب فيها التسويف، بعيدا عن المعاناة الذهنية وهز اليد توترًا والضغط على الأسنان غضبًا؟ عندما تكون بالفعل في مأزق العجز عن الانطلاق في إحدى المهام الحيوية، اكتب العناوين التالية على قصاصة ورقية: التكلفة الذهنية والمالية والنفسية والمهنية والاجتماعية. واترك حوالى بوصة ونصف بين كل عنوان وآخر.**

**والآن، لنحسب التكاليف الذهنية، وهي التكاليف التي أرجح أنك على دراية كافية بها. تتضمن هذه التكاليف عدم النوم ليلا، والقلق والصداع والصراعات النفسية والأسود والنمور والدببة في الكوابيس. يا إلهي!**

**ما التكلفة المالية الحقيقية من جراء عدم الانطلاق في هذه المهمة؟ تتراوح الإجابة من لا شيء إلى مئات بل وآلاف من الدولارات، خاصة إذا ما أدى التسويف إلى تعريض فرصة تجارية أو وظيفية للخطر. يا إلهي، ماذا إذا كان الأمر يتعلق بكل مالك؟**

**ويمكن للتكلفة النفسية أن تكون أكبر مما سبق. ما تكلفة أن ترى نفسك غير منتج وكسولًا وتعوزك الطاقة؟ قد يؤدى الأمر إلى أن تتجنب الاضطلاع بأنواع أخرى من التحديات، لأنك تخشى أن تسوف بنفس الدرجة. بل إنك قد تسمح للشعور بتفاهتك وحقارتك بأن يؤثر سلبا على علاقاتك الإنسانية.**

**فإذا ما أصبحت معروفًا بأنك شخص لا يؤتمن على إنجاز العمل المهم، أو, ما هو أسوأ، لا يستطيع من الأصل أن يقوم بالأعمال المهمة، فسوف يتجنب زملاء العمل والشركاء العمل معك. واذ ا ما تكلمنا بصورة علمية، يمكن للخسائر أن تكون مدمرة. وربما يكلفك ميلك إلى التسويف الحرمان من الزيادة في الراتب أو الترقية. ماذا إذا لم يخبرك أحد بذلك؟**

**" المشكلة ليست في أن هناك مشاكل. المشكلة في توقع العكس والتفكير في أن التعرض لمشكلة يمثل مشكلة".**

**\_ "ثيودور روبن"**

**أما من الجانب الاجتماعي، فيمكن للتسويف أن يحول بينك وبين الالتقاء بصديق جديد أو شخص بارز، ومن يدري من الذي يمكن أن تحرم أيضًا من لقائه؟ يشبه الأمر أن تكون تلميذا كريه الرائحة تافها في الفصل. لن يقترب منك أحد، وعلى الأرجح لن تعرف لماذا! من الممكن أن تفقد فرصًا اجتماعية أو تخسر فرصة للشهرة نتيجة عدم قدرتك على القيام بالأفعال الضرورية. وقد يحول التردد بينك وبين أن تستمع بوقتك المخصص للأنشطة الاجتماعية، لأنك تظل تأكل نفسك غيظًا بسبب المهام التي تؤجلها. تجنب الاكتئاب وامرح قليلا.  
في بعض الأحيان، عندما تقوم بجمع التكاليف المترتبة على عدم انطلاقك في المهام المكلف بها، يمكن أن يكون المجموع مذهلا. يأتي التسويف ومعه فاتورة التكاليف، وقد يكون من الكافي أن تدرك التكاليف لكي تشتعل نيران الحماسة في داخلك.**

**احضر الاجتماعات الخارجية**

**كل منا يضطر أحياناً غلى حضور اجتماعات خارج مكتبه ، إن هذا من متطلبات النظام العالمي الحديث للأعمال ، إذا كنت مضطراً لهذا فأنت محظوظ ، إلا أن هذه الإجتماعات الخارجية تستهلك وقتاً كبيراً ، فالمشكلة لا تكمن في الوقت الذي يستغرقه الاجتماع ، و إنما في الوقت الذي يضيع في الإعداد للاجتماع ، و الوقت المستهلك في الانتقال أو السفر إلى مكان الاجتماع ، لهذا كله قد تكون هذه الاجتماعات مهدرة للوقت ، إذا كان عليك أن تحضر هذه الاجتماعات فحاول أن تستفيد منها بأكبر قدر ممكن ، و لكن لابد من أن تقوم بتخصيص وقت لها في جدول أعمالك ، واضعاً في حسبانك الوقت الذي سوف يضيع في هذه الاجتماعات ، و الانتقال إلى أماكن انعقادها ذهاباً و إياباً .**

**استغل الوقت الذي تستهلكه في الانتقال إلى مكان الاجتماع في أغراض أخرى لكي تعرف كيف تستغل هذا الوقت أفضل استغلال .**

**الخلاصة :**

**كثيراً ما شهدت أزمات وقع فيها أصدقاء لي أو زملاء في العمل لأنهم نسوا ميعاد اجتماع ما ، أو نسوا أن يخططوا لسفرٍ ما ، أو نسوا أن يعدوا لهذا الاجتماع ، و هكذا انتهى بهم الحال إلى اسهر لساعات طويلة في الليل لإنهاء هذه المهام .**

**استخدم حافظ بيانات شخصي**

**لقد تعرفت سابقاً على حافظ البيانات الشخصي، و لكن هل تستخدمه بالفعل؟ هل أنت ممن لا يتعاملون مع التقنيات الحديثة؟ لماذا؟ إن هذه التقنيات تسمح لك بأن تجعل كل المعلومات طوع يديك، إنها صغيرة الحجم و سهلة الاستخدام، و من السهل تحديثها، و لقد صارت رخيصة الثمن للغاية هذه الأيام.**

**كيف ستساعدك هذه اللأجهزة؟ سوف تحتفظ بجدول مواعيدك، و سينتقل بياناته إلى جهاز الكمبيوتر الخاص بك، و هو الأمر الذي سوف يوفر لك الكثير من الوقت خلال عملك.**

**و كذلك سوف يحتفظ بكامل قائمة اتصالات هل تحتاج إلى أن تجرى مكالمة هاتفية بينما أنت خارج المنزل ؟ لا تقلق فتش عن رقم هاتف " فرانك " في حافظ بياناتك الشخصي، فلقد نقلت هذا الرقم من جهاز الكمبيوتر الخاص بك.**

**هل تحتفظ بقائمة مهام؟ أتمنى هذا، سوف يفيدك حافظ بيانات الشخصي كثيراً في هذا أيضاً، و بالطبع يمكنك أن تقتني جهاز هاتف نقَال يحوي حافظ بياناتك، و بهذا تكون قد ضربت عصفورين بحجر واحد و لن تجنبك هذه الأجهزة الاحتفاظ بجدول أعمال مكتوب بخط اليد، و أكثر من هذا قائمة أرقام هواتف مكتوبة بخط اليد فقط، و إنما ستتميز بكونها حديثة و متوافقة مع جهاز الكمبيوتر الخاص بك .**

**الخلاصة**

**هذا الجهاز الصغيرسوف يوفر لك الكثير من الوقت خلال وجودك خارج المكتبفي حين أنه يمكنك من التصرف**

**استخدم " ملفاً لما تقرؤه "**

**بعد أن قررت ماسوف تقرأ، السؤال هذا هو متى ستقرؤه؟ و كذلك متى مستقراً تلك المعلومات التي ترد إلى مكتبك يومياً؟ إذا حاولت أن تطالع هذه المعلومات بمجرد ورودها إليك. فسوف تستهلك الكثير من الوقت، و سوف يسبب هذا تجزيئ يومك، و إهدار وقتك، و التقليل من كفاءتك.**

**بدلاً من هذا فكر في وضع ملف للأمور التي سوف تقرؤها، و سيحوى هذا الملف كل ماتريد قراءته لاحقاً مثل المجلات، و التقارير، و المذكرات الإدارية، و ما إلى ذلك، أما عن وقت القراءة فهذا أمر يعود إليك، دع هذا الملف لفترة محدودة ربما بضعة أيام أو أسبوع كامل، ثم خصص بعض الوقت لاستعرض هذا الملف.**

**العديدون ممن تحدثت معهم خلال السنوات الماضية أكدوا لي أن أ نسب الأوقات لهذا يكون إما في الصباح الباكر مرة في الأسبوع، أو في نهاية اليوم (و لكن بالطبع ليس في يوم الجمعة)، أو أن يأخذوا معهم الملف إلى البيت ليقرأوه في نهاية الأسبوع .**

**أما ماأفضله أنا هو أن أقرأ في يوم الجمعة. أو أن يأخذوا معهم الملف إلى البيت ليقرأوه في نهاية الأسبوع.**

**أما ما أفضله أنا هو أن أقرأ في عطلة نهاية الأسبوع في ساحة منزلي الخلفية، و أنا أتناول شراباً بارداً.**

**الخلاصة**

**سوف توفر الكثير من الوقت إذا قرأت الملف كله مرة واحدة، بدلا من أن تجعله يقطع عليك عملك اليومي أو الأسبوعي.**

**استخدم البلوتوث**

**ما هو البلوتوث.؟ إنه خاصية لاسلكية تسمح للأجهزة الإلكترونية بالتواصل مع بعضها البعض. لعلك لاحظته مع بعض الناس الذين تشاهدهم يضعون السماعات في إحدى آذانهم، و يبدون لمن يراهم كمن يحدثون أنفسهم بينما هم سائرون في الشارع إنهم يستخدمون سماعات البلوتوث التي تتصل بهواتفهم النقالة، و التي يمكنهم من خلالها أن يردوا على المكالمات أو يمكنهم إجراءها دون الإمساك بالهاتف الذي يكون مغلقاً في أحزمتهم، أو بدون السماعة السلكية.**

**و الهواتف المزودة بخاصية البولوتوث رائعة للغاية، حيث تسمح لك بالتواصل على نحو واضح وحيد و أنت حر اليدين، و من ثم يتسنى لك أن تقود سيارتك، أو تستخدم الكمبيوتر أو تدون ملاحظات أو تقوم بأشياء أخرى من هذا القبيل و أنت تتحدث على الهاتف في العمل كثيراً فالهواتف المزودة بخاصية البلوتوث هي المناسبة لك حيث ستوفر لك الكثير من الوقت، لانها ستمكنك من إنجاز الأشياء الأخرى عندما تجرى مكالماتك.**

**الخلاصة**

**تذكر التالي على الرغم من أن هذه الأجهزة تتمتع بمزايا توفير الوقت. و الاستخدام العملي. إلى أنك حينما تستخدمها لابد أن تكون واعياً بمن هم حولك، ممن يستمعون إلى حديثك.**

**استخدم بريدك الصوتي في انتقاء المكالمات الواردة**

**عندما ترغب في أن تقضي بعض الوقت الذي لا يقاطعك فيه أي شخص استخدم بريدك الصوتي في انتقاء المكالمات التي تريد أن ترد عليها ، خاصة إذا لم تكن ترغب في أن تشغل خاصية " عدم الإزعاج" خوفاً من أن تفوتك مكالمة مهمة.**

**اضبط بريدك الصوتي بحيث تسمعه من خلال مكبر الصوت ( إذا كان لديك مكبر صوت ) و استمر في عملك بينما ترد على الرسائل .استمع و انت تعمل كي تحدد إذا ما كان هذا الشخص يستحق أن تجيب مكالمة ، أم هو شخص من الممكن أنت تتصل به لاحقاً.**

**إن هذه الوسيلة تتطلب منك مقدرة القيام بعدة أمور في آن واحد ، تتمثل في الاستماع إلى الرسائل و متابعة عملك ، و لو حدث و أن توقفت لدقيقة واحدة تستمع خلالها للمكالمة ، ثم قررت ألا تجيب عليها ، فسوف تعود على الفور إلى عملك بدلاً من الانخراط في محادثة طويلة تبعد عن العمل و تهدر وقتك.  
إن هذه الوسيلة لاتنجح مع الناس جميعاً فبعض الناس لا تتوافر في هواتفهم الخاصية التي تسمح بهذا ، و هناك أخرون لايسهل عليهم صرف تركيزهم إلى نواح عدة ، أما بالنسبة لأولئك القادرين على استخدام هذه الوسيلة فسوف تكون بمثابة أداة سهلة تساعدهم على أن يكونوا أكثر كفاءة و فاعلية.  
الخلاصة  
إنك من خلال هذه الوسيلة تستطيع توفير حوالي عشر دقائق يوميا . قد يبدو هذا وقتاً قليلا ، إلا أن عشر دقائق يومياً تعني توفير خمسين دقيقة في العمل أسبوعياً ، و هكذا تكون قد وفرت ساعة تقريباً كل أسبوع عمل.**

**استخدم تقويماً إلكترونياً**

**إن أحد الطرق التي تمكنك من تعظيم قدر الاستفادة من جدول مهامك " هي أن تضعه على تقويم إلكتروني " . إنني قد ذكرت هذا من قبل إلا أنه شيئ يستحق التأكيد عليه ، فهذه التقاويم الإلكترونية عندما تستخدم على نحو جيد تؤتي بثمار عظيمة ، حيث تتميز بالمرونة ، و تتيح أكبر قدر من التفاصيل ، و من خلالها تستطيع أن تحقق كل ما تكلمنا عنه في موضوع التخطيط .**

**إن هذه التقاويم الإلكترونية تتميز بدقتها ، و عمليتها ، و وضوحها ، و تحقيقها للفائدة القصوى ، و من بين هذه التقويم الإلكترونية تجد برنامج " مايكروسوفت أوت لوك " و برامج أخرى كثيرة تماثله في كفائتها ، و إذا كنت تستخدم الكمبيوتر في مكتبك فابدأ من خلاله .**

**الخلاصة :**

**لا تقتصر الوسائل التي تستطيع من خلالها تعظيم الفائدة من جدول مهامك على التقويم الإلكتروني فقط ، بل قد تجد بجانبه بعض الوسائل الإلكترونية المفيدة ، مثل قائمة المهام الإلكترونية ، و دفتر العناوين الإلكتروني ، فكلاهما وسيلة مفيدة للغاية فيما يتعلق بتنظيم المهام .**

**اجعل لنفسك جدول أعمال واحداً**

**إنك و بلا شك يتعين عليك أن تتحكم في جدول أعمالك ، و السبيل الوحيد ألى ذلك هو أن تحتفظ بجدول أو مفكرة بالأعمال التي تضطلع بها حالياً ، أو التي من المقرر أن تقوم بها ، و من الأفضل أن تقوم بها ، و من الأفضل أن يكون هذا الجدول مفصلاً بقدر الإمكان.**

**هناك العديد من برامج الكمبيوتر الجيدة التي سوف تساعدك في هذا الأمر ، أو يمكنك إذا أردت أن تصميم جدولاً بسيطاً على الورق ، و سيسمح لك هذا بأن تراجعه بشكل دوري للتأكد من مواعيد اجتماعاتك أو مقابلاتك.**

**و يمكنك استخدامه كذلك لكي تكون على علم دائم بالمواعيد النهائية التي يجب أن تنجز فيها مهامك ، فكل ماعليك هو أن تضيفها إلى جدولك.عن طريق كتابة ملحوظات يومية ، وهكذا سوف يساعدك ملفك الأجل و جدول أعمالك على أن تنجز مهامك و تحقيق أهدافك في الميعاد المحدد بالضبط دون أي تأخير.**

**هناك شيء مهم يجب أن تتذكره ، و هو أنه لابد أن يكون لديك جدول واحد ، لاتضع واحداً على جهاز الكمبيوتر الخاص بك ، و واحداً أخر في مفكرتك اليومية التي تحملها في جيبك ، ليس فقط لأن هذا يعتبر مضاعفة للمجهود الذي تبذله ، و لكن أيضاً لأنك بلا شك سوف تكتب ميعاداً في أحدهما و تنسى أن تكتبه في الآخر ، إلا أنه في إمكانك أن تستخدم حافظ معلومات شخصي.**

**الخلاصة**

**كيف يمكن أن يوفر لك هذا مزيداً من الوقت ؟ من خلال منعك من أن تنسى شيءاً ما . و من ثم تأخذ وقتاً إضافياً في البحث عنه .**

**اجعل لنفسك جدول أعمال واحداً**

**إنك و بلا شك يتعين عليك أن تتحكم في جدول أعمالك ، و السبيل الوحيد ألى ذلك هو أن تحتفظ بجدول أو مفكرة بالأعمال التي تضطلع بها حالياً ، أو التي من المقرر أن تقوم بها ، و من الأفضل أن تقوم بها ، و من الأفضل أن يكون هذا الجدول مفصلاً بقدر الإمكان.**

**هناك العديد من برامج الكمبيوتر الجيدة التي سوف تساعدك في هذا الأمر ، أو يمكنك إذا أردت أن تصميم جدولاً بسيطاً على الورق ، و سيسمح لك هذا بأن تراجعه بشكل دوري للتأكد من مواعيد اجتماعاتك أو مقابلاتك.**

**و يمكنك استخدامه كذلك لكي تكون على علم دائم بالمواعيد النهائية التي يجب أن تنجز فيها مهامك ، فكل ماعليك هو أن تضيفها إلى جدولك.عن طريق كتابة ملحوظات يومية ، وهكذا سوف يساعدك ملفك الأجل و جدول أعمالك على أن تنجز مهامك و تحقيق أهدافك في الميعاد المحدد بالضبط دون أي تأخير.**

**هناك شيء مهم يجب أن تتذكره ، و هو أنه لابد أن يكون لديك جدول واحد ، لاتضع واحداً على جهاز الكمبيوتر الخاص بك ، و واحداً أخر في مفكرتك اليومية التي تحملها في جيبك ، ليس فقط لأن هذا يعتبر مضاعفة للمجهود الذي تبذله ، و لكن أيضاً لأنك بلا شك سوف تكتب ميعاداً في أحدهما و تنسى أن تكتبه في الآخر ، إلا أنه في إمكانك أن تستخدم حافظ معلومات شخصي.**

**الخلاصة**

**كيف يمكن أن يوفر لك هذا مزيداً من الوقت ؟ من خلال منعك من أن تنسى شيءاً ما . و من ثم تأخذ وقتاً إضافياً في البحث عنه .**

**استعن بقائمة المهام التي ينبغي عليك إنجازها**

**في كل مساء و قبل أن أعود للمنزل، أقوم باستعراض قائمة مهامى، و أقوم بإعادة تحديد أولوياتي، بوضع الأمور التي يجب أن تنجز في اليوم التالي في قمة القائمة، حتى تكون أول ما تقع عليه عيني في اليوم التالي. و أقوم بتعديل وضع باقي المهام لمواعيدها النهائية.**

**و صبيحة كل يوم أستعرض القائمة و أرتب يومي وفقاً لذلك، وإذا برزت مهام جديدة على السطح، أضيفها إلى قائمتي طبقاً لمدى أولوياتها، و كما تعلم توضع الأمور العاجلة على رأس القائمة بينما توضع الآجلة في ذيلها.**

**إن هذا ليس بالأمر اليسير ، فأنا غالباً ماأضع على رأس القائمة، المهام التي يستلزم أداؤها جهداً كبيراً حتى يتسنى لى أن أنتهي منها قبل موعدها النهائي، و باللإضافة إلى هذا، لابد من أن أضع الأنشطة المهمة لي و لمؤسستي على رأس القائمة، حتى يتسنى لى نجازها قبل الوقت المحدد.**

**و بمجرد إنجاز المهام، أقوم بحذفها من قائمتي، و في نهاية اليوم أراجع قائمتي مرة أخرى، ثم ... أنت تعلم.**

**الخلاصة:**

**لقد اكتشفت أن استخدام قائمة المهام " توفر" وقتي، و تجنبني العمل حتى ساعة متأخرة، لأننى قد نسيت شيئاً ما!**

**استغل التكنولوجيا في توفير الوقت و ليس في استغلال المزيد من الوقت**

**كل هذه الأجهزة الحديثة التي تجدهل حولنا ، مصممة لكي توفر المزيد من الوقت في حياتنا ، لكن لسوء الحظ لا تقوم كلهذه الأجهزة بهذه المهمة ، فبعض هذه الأجهزة تستلزم معرفة قدر كبير من التعليمات الخاصة بتشغيلها ، و هو ما يستغرق الكثير من الوقت ، و هناك بعض الأجهزة الأخرى تتطلب صيانة بشكل دوري ، و كذلك هناك الكثير منها لاتقوم بمهمتها في توفير الوقت.**

**أحد زملائي في العمل يعشق التكنولوجيا الحديثة ، و ما أن يظهر نوع جديد من الأجهزة حتى يسارع باقتنائه على الفور ، إنه في بحث متواصل عن الجهاز الذي يوفر الوقت ، و لسوء الحظ عادة ما يخيب أمله . فبالرغم من أن كل نوع يحوى خصائص جديدة و مثيرة للأهتمام إلا أنه قلما يوفر الوقت ، إلا أنه لا يعي درسه و يعود مرة ’ أخرى إلى اقتناء أي جهاز حديث يظهر .**

**احذر من أن يصيبك هو من اقتناء الأجهزة ، فليس كل الأجهزة الحديثة توفر الوقت و المال ، صحيح أن بعضها يفعل هذا ، و عند تأكدت من هذه الأجهزة اقتنيها ، و لكن حتى يثبت هذا بالدليل القاطع .**

**الخلاصة**

**تذكَر أن الوقت الذي ستوفره سيكون ملكك ، لذا دع الآخرين يقررون ما الذي يفيد و ما الذي لايفيد .**

**استغل الوقت الذي تقضيه على متن الطائرة كي تلحق بما فاتك**

**إذا كنت مثلي دائماً لديك مجموعة من المهام المعلقة التي تحتاج إلى إنجازها ، فإن الوقت الذي تسافر فيه هو فرصة عظيمة لإنهاء هذه الأمور حيث لايمكن أن يقاطعك فيه أحد ، و هذا الأمر ينطبق خاصة على السفر جواً حيث سيتوافر لديك الكثير من الوقت الذي لا تفعل فيه شيئاً سوى الجلوس .**

**و في هذه الحالات عادة ماأحمل بعض الملفات التي أريد أن أقرأها أو أنهي عملي عليها ، و أعلق جهاز الكمبيوتر المحمول على كتفي و أنطلق في طريقي ، و خلال فترة الانتظار التي أقضيها في المطار ، أو خلال جلوسي على متن الطائرة أستطيع أن أفتح ملفاتي و أشرع في القراءة و الكتابة و تدوين الملاحظات أو أي شيئ آخر ، و إذا احتجت أن أعمل على جهاز الكمبيوتر فماعلى إلا أن أشغله و أبدأ لإي العمل .إنك بهذا تكون قد استثمرت وقتك عل الشكل الأمثل ، و إذا لم تفعل هذا فستكون قد ضيعت وقتك .**

**الخلاصة**

**هذه الطريقة ستوفر وقتك للأنها تسمح لك بالحصول على وقت كبير لايقاطعك فيه أحد . حيث تستطيع أن تستخدمه في إنجاز مافاتك من مهام أو أنجاز مهامك اللاحقة .**

**استغل وقت السفر في إجراء اتصالات**

**أحد أيسر الأمور التي تستطيع القيام بها خلال سفرك هو الاتصال بالآخرين، و لقد أتاحت لنا الهواتف المحمولة الحديثة أن تظل على اتصال بالآخرين أينما كنا، لذا لماذا لا تستغل وقت سفرك كي تجرى فيه اتصالاتك؟**

**فمثلاً، بينما تجلس في صالة الانتظار في المطار، منتظراً طائرتك التي تأخرت عن ميعادها، اتصل بمكتبك كي تطلع على البيانات المهمة، أو اتصل ببعض عملائك، أو بأحد زملائك في العمل كي تناقش معه آخر المستجدات في الحقل الذي تعملون به.**

**استغل مثل هذه الأوقات البينية في الاتصال بمعارفك. و لكن أحرص عل أن تتبع تعليمات قانون الطيران عندما تصعد على متن الطائرة. إذا كنت تستخدم جهاز كمبيوتر محمول مزود بخاصية " واى فاى " اتصل بالانترنيت و قم بتفحص رسائلك الإلكترونية، ورد عليها و بهذا تكون مطلعاً على آخر المستجدات عند عودتك.**

**اذا كنت تستقل سيارتك في رحلة عمل فإنك تستطيع القيام بذات الشيئ فمثلاً يمكنك الاتصال بمكتبك، أو أتصل بمقر الاجتماع الذي ستذهب اليه كي تؤكد الموعد أو تخبر المجتمعين أنك ستتأخر عن الموعد قليلً بسبب ظرف طارىء، أو لتأكيد الاجتماع الذي ستحضره في اليوم التالي، هناك العديد من الأشخاص الذي يمكنك الاتصال بهم خلال قيادتك لسيارتك.**

**ولكن هناك تحذير لابد أن تضعه في أعتبارك خلال قيادتك للسيارة، و هو أن تستخدم سماعات الأذن التي تتيح لك حرية الحركة فهذه السماعات أكثر أمنا من أن تمسك الهاتف و تضعه على أذنك بإحدى يديك، هناك العديد من أنواع السماعات متوفرة اليوم في الأسواق، و معظمها غير مكلفة، إنني أستخدم إحدى هذه السماعات بشكل دوري و لقد حصلت عليها معلقة بهاتفي المحمول عندما اشتريته، إنها تفيدني بشكل كبير فإنني أصبحت أقود سيارتي بشكل أكثر أمناً .**

**الخلاصة**

**هذه الطريقة سوف توفر عليك إجراء المكالمات في مكتبك و سوف تتيح لك وقتاً لأداء مهام أخرى، و بهذا سوف تتمكن من العودة إلى بيتك في موعدك بالضبط.**

**استغل وقت السفر في إجراء اتصالات**

**أحد أيسر الأمور التي تستطيع القيام بها خلال سفرك هو الاتصال بالآخرين، و لقد أتاحت لنا الهواتف المحمولة الحديثة أن تظل على اتصال بالآخرين أينما كنا، لذا لماذا لا تستغل وقت سفرك كي تجرى فيه اتصالاتك؟**

**فمثلاً، بينما تجلس في صالة الانتظار في المطار، منتظراً طائرتك التي تأخرت عن ميعادها، اتصل بمكتبك كي تطلع على البيانات المهمة، أو اتصل ببعض عملائك، أو بأحد زملائك في العمل كي تناقش معه آخر المستجدات في الحقل الذي تعملون به.**

**استغل مثل هذه الأوقات البينية في الاتصال بمعارفك. و لكن أحرص عل أن تتبع تعليمات قانون الطيران عندما تصعد على متن الطائرة. إذا كنت تستخدم جهاز كمبيوتر محمول مزود بخاصية " واى فاى " اتصل بالانترنيت و قم بتفحص رسائلك الإلكترونية، ورد عليها و بهذا تكون مطلعاً على آخر المستجدات عند عودتك.**

**اذا كنت تستقل سيارتك في رحلة عمل فإنك تستطيع القيام بذات الشيئ فمثلاً يمكنك الاتصال بمكتبك، أو أتصل بمقر الاجتماع الذي ستذهب اليه كي تؤكد الموعد أو تخبر المجتمعين أنك ستتأخر عن الموعد قليلً بسبب ظرف طارىء، أو لتأكيد الاجتماع الذي ستحضره في اليوم التالي، هناك العديد من الأشخاص الذي يمكنك الاتصال بهم خلال قيادتك لسيارتك.**

**ولكن هناك تحذير لابد أن تضعه في أعتبارك خلال قيادتك للسيارة، و هو أن تستخدم سماعات الأذن التي تتيح لك حرية الحركة فهذه السماعات أكثر أمنا من أن تمسك الهاتف و تضعه على أذنك بإحدى يديك، هناك العديد من أنواع السماعات متوفرة اليوم في الأسواق، و معظمها غير مكلفة، إنني أستخدم إحدى هذه السماعات بشكل دوري و لقد حصلت عليها معلقة بهاتفي المحمول عندما اشتريته، إنها تفيدني بشكل كبير فإنني أصبحت أقود سيارتي بشكل أكثر أمناً .**

**الخلاصة**

**هذه الطريقة سوف توفر عليك إجراء المكالمات في مكتبك و سوف تتيح لك وقتاً لأداء مهام أخرى، و بهذا سوف تتمكن من العودة إلى بيتك في موعدك بالضبط.**

**استغل وقت السفر في التعلم**

**جميعنا يضطر إلى القيام برحلات طويلة تتخللها الكثير من " الأوقات الضائعة " ( كالأوقات التي تقضيها في صالات الانتظار بالمطارات ، أو على متن الطائرة ، أو في الفندق .... إلخ ) .**

**و حيث إنك لا تستطيع تجنب هذه الأمور ، فلابد أن تستغل هذا الوقت كي تتعلم مهارات جديدة .  
إنني دائما أحمل معي في رحلات عملي جهاز كمبيوتر صغير ، و أدون فيه ملاحظات بالمهارات المختلفة التي أرغب في تعلمها خلال سفري ، فأحياناً أقرر أنه وقت مناسب لكي أتعلم المزيد عن تعليمات الكمبيوتر ، و أستخدم في هذا قائمة المساعدة علي جهاز الكمبيوتر ، أو البرامج الشارحة ، و أحياناً أصطحب معي إسطوانة مدمجة عليها نموذج توضيحي لطريقة استخدام هذه التطبيقات يسهل على فهمه .**

**و في أحيان أخري أصطحب معي بعض المجلات أو الكتب و التي أخذت في التراكم عندي منذ أسبوعين ، أو ماشابه ، عادة ما تكون المجلات المتخصصة هي أكثر شيئ يفيدني و لذا فدائما ما أحملها معي خلال سفري كي أشعر معها بقصر مسافة الرحلة .**

**إن جهاز الكمبيوتر الصغيرالذي أحمله مزود بخاصية ال " واي فاي " أو الاتصال اللاسلكي بشبكة الإنترنيت ، لذا فأنا أستطيع أن أستغل وقتي في إجراء بعض الأبحاث عن عملائي أو المدينة التي أسافر إليها . أو أي شيئ آخر قد يضيف إلى ثروتي المعرفية ، أو يزيد من قدراتي العملية .**

**الخلاصة**

**إن فكرة أن السفر شاق و لا يتيح للمرء أن يستغله بشكل جيد هى محض هراء ، إنك تستطيع أن تكون منتجاً في هذا الوقت ، بل و يتعين عليك هذا ، لابد من ذلك حتى و إن لم تستطع اكتساب مهارات جديدة و اكتفيت بتحسين مهاراتك القائمة ، و إن استطعت اكتساب مهارات جديدة فسيوفر هذا لك الوقت لاحقاً .**

**استغل وقت السفر في القراءة**

**هل صحيح أنك لاتجد وقتاً لقراءة المجلات الاقتصادية و التقارير اداخلية و تقارير الأبحاث التي تحتاج إليها في عملك ؟ حسناً ، إن وقت السفر هو وقت مثالي للقراءة ، بالطبع لايمكنك القراءة أثناء قيادة السيارة . و إنما بينما تكون في صالة الانتظار في المطار ، أو على متن الطائرة أو أثناء مكونات الفندق ، أو بينما تستقل سيارة الأجرة متجهاً إلى ا مكان ما .**

**كل هذه الأوقات هي فرص جيدة كن تنهي قراءة كل ما يلزمك في حياتك العملية .**

**بصراحة شديدة أفضل الأوقات القراءة بالنسبة لي هي أوقات سفري.**

**الخلاصة**

**إنك تعلم أن لابد لك أن تقرأ كل هذه الأشياء في النهاية. لذا اصطحبها معك كي تقرأها خلال وقت سفرك ، مرة أخرى أقول لك ، إن هذا يسوفر وقتك لاحقاً**

**استفد من تقويمك الإلكتروني**

**إذا اخترت أن تستخدم التقويم الإلكتروني فعليك أن تعي جيداً الطريقة التي يمكنك أن تحقق بها أقصى استفادة منها ، و التي تسمح لك بأفضل تحكم في وقتك ، و اعلم أن برامج التقويم الإلكتروني يختلف كل منها عن الاخر ، بقدر طفيف فحسب ، إلا أنها جميعاً تتماثل في بعض قدراتها .**

**أولاً :**

**احرص على تحديثها يومياً ، ( تذكر أن اعداد جدول المهام هو نشاط يومي بينما تحديث التقويم هو نشاط يتم كل ساعة ) .  
هل تذكر الوقت المخصص للتعامل مع الأمور الطارئة الذي تحدثنا عنه من قبل ؟ سيكون عليك تحديث تقويمك كلما جد جديد ، و ليس كما خطت له من قبل ، و اعلم أنك لن تقع ضحية للظروف الطارئة ، طالما تخطط لها جيدأً .**

**ثانياً :**

**استعن بالترقيم الإلكتروني و ارجع إليه باستمرار ، فبالنسبة لي ؛ إنني أضع تقويمي الإلكتروني كخلفية لسطح المكتب في جهازي .**

**ثالثاً :**

**استخدم الملحقات الخاصة بهذه البرامج و من أهم هذه الملحقات الإشارات التذكيرية التي تومض على الشاشة لكي تذكرك بأنشطة معينة يجب أن تقوم بها ، و هذه الإشارات قابلة لأن تضبتها على توقيت معين ، كأن تضبتها قبل الموعد بعشر أو خمس عشرة دقيقة ، إنها جديرة بأن تجربها فهي مفيدة للغاية .**

**رابعاً :**

**إذا كنت تستخدم " حافظ بيانات شخصي " ، ( و هو ما أنصح به ) فاحرص على أن تنقل إليه كل البيانات التي لديك بشكل دوري ، ثم احرص على أن تجعل تقويمك الذي أعددته لنفسك معك طوال فترة عملك .**

**الخلاصة :**

**التقاويم الإلكترونية ( و الحافظات " البيانات الشخصية " ) هي وسائل في غاية النفع يمكن أن تستخدمها لتنظيم الوقت ، لا تتجاهل التقنيات الحديثة . ( انها ذات فائدة جمّة ) .**

**اسخدم ملفاً آجلاً**

**أحد أهم الأمور التي تقتل الوقت ، و تؤدي بلد إلى السهر لساعات متأخرة و تسبب الإرباك الشديد هو نسيان موعد نهائي مهم ، هل يسبق و حدث لك هذا ؟ لابد و أن يكون قد حدث لك ذلك ، كأن تكتشف في الثالثة عصراً أنك قد نسيت أن تعد تقريراً لاجتماع الغد ، ماذا يحدث حينئذٍ ؟ تضطر لأن تسهر حتى وقت متأخر من الليل كي تنجز التقرير ، و سيأتي هذا على حساب تأجيلك للآعمال الأخرى المفترض إنجازها في اليوم التالي .**

**لكي تتجنب حدوث ذلك عليك أن تعد ملفاً آجلاً ، ويتم هذا ببساطة من خلال إعدادات واحد و ثلاثين ملفاً بعدد أيام الشهر ( نعم أعلم أن كل الشهور ليس بها واحد و ثلاثون يوما ) و في كل ملف ، ضع أي مستند أو ملحوظة تذكرات بموعد أو عمل ، عليك الالتزام به في اليوم التالي ، على سبيل المثال إذا كان عليك أن تنجز تقريراً لاجتماع في يوم الجمعة الموافق العاشر من هذا الشهر ، ضع في ملف اليوم التاسع مستند يذكرك بهذا الموعد ، أو ضع فيه المستند الأصلي و الخاص بالمهمة ، و في صبيحة كل يوم تفقد ملفك الأجل .**

**إن هذا النظام يقيك من صدمة المفاجأ ، و يساعدك على تنظيم وقت عملك ، و بالطبع إذا كان هناك مهمة تحتاج وقتاً طويلاً لكي تنجز ، ضع ما يذكرك بها في الملف قبل الموعد بعدة أيام .**

**الخلاصة**

**هذه الوسيلة قد وفرت على ساعات كثيرة كنت أقضيها في إنجاز بعض الأشياء في اللحظة الأخيرة ، و بالتالى لم أعد مضطراً لأن أسهر لساعات متأخرة من الليل .**

**التردد على المتجر : اشتر كل ماتحتاجه جملة واحدة**

**في ظل ثقافة التردد السريع على محلات البضائع ، تبدو هذه الفكرة غير محببة إلى النفس ، لا بأس فسأحاول أن أتناولها معكم بمزيد من الإيضاح كلما اقتطعت من يومك جزءاً من الوقت لتقوم فيه بمهمة بسيطة ليست مدرجة على جدول أعمالك جزَأت يومك و جملته دون الكفاءة المرجوة.**

**لذا فإنك في كل مرة تضطر فيها للذهاب إلى المتجر لشراء صندوقاً من زجاجات الحليب أو أحد مكونات صنع الخبز ، أو للبحث عن أوراق للطابعة فإن كل ذلك هو تجزئة لأوقات عملك اليومي .  
فعندما تذهب إلى محلات الخضروات عليك أن تشتري كمية كبيرة ، و تحضر كافة متطلبات مرة واحدة ، و تقم بتخزينها في حجرة المؤن لاتذهب مرات متعددة إلى المتجر أسبوعياً ، من أجل أن تشتري سلعة واحدة أو سلعتين ، فهذا يبدد مجهودك .**

**و هو نفس الحال بالنسبة للعمل ، اجعل كل ماتحتاجه لإنجاز مشروع ما ، في متناولك و ليس في غرفة التخزين فعندما تبدأ العمل في مشروع ما ، أجعل كافة الأغراض التي يتطلبها المشروع في متناول يدك ، لكي لا تضطر للتوقف من أجل إحضار شيئ ما ، أو قد يزداد الأمر سوءاً إذا أوقفت مهمتك لشراء ذلك الشيئ .**

**الخلاصة**

**إن تجزئة مجهودك في العمل و في الحياة اليومية يؤخر من إنجاز المهام ، و يستهلك مزيداً من الوقت ، ادخر وقتك كل ماتحتاج إليه في متناول يديك .**

**اضبط هاتفك النقال على وضع الاهتزاز**

**كلنا سمعنا في مسلسل " ستار تريك " عبار’ " اجعلني أتلآش يا سكوتي و اضبط جهاز الاتصال على وضع الاهتزاز ". لقد كان مسلسلاً تليفزيونياً ممتعاً يحوى الدروس المهمة، فكلما خضنا أوقاتاً كنا نتمني فيها لو أن " سكوتي " كان قادراً على أن يجعلنا نتلاشي و نبتعد عن المواقف الصعبة التي نمر بها.**

**إلا أن إحدى أهم الوسائل التي تستطيع بها أن تتحكم في وقتك، أن تتحكم في الوقت الذي ترد فيه على الهاتف النقَال، فإذا ضبطة على وضع الرنين العالي فسوف يقاطع ما تقوم به من مهام و ربما يقوم به الآخرون كذلك، و الحل البسيط لهذه المشكلة هو ضبط الهاتف على وضع الاهتزاز، و الهواتف المهتزة لا تزعج إلامن يحملها، هذا بالإضافة إلى أنه من السهل تجاهلها بخلاف الرنين وبهذه الطريقة يكون الخيار بيدك على أن ترد على الهاتف أولاً ترد حسبما يتفق مع موقفك وقتها فإذا كنت في اجتماع مهم يمكنك أن تتجاهله، أما إذا كنت قي غرفة الانتظار في عيادة الطبيب فيمكنك أن ترد عليه، و عندما نتجاهله فإنه يتحول إلى البريد الصوتي، مما يمكنك من أن تتفحصه لاحقاً حين يسمح وقتك بها.  
   
الخلاصة**

**إن الهواتف النقًالة رائعة و تروقني كثيراً إلا أنني أحب أن أكون أنا من يقرر متى أرد على الهاتف، لا أن أدع القرار بيد المتصل، إنك قد تهدر الوقت بردك على كل المكالمات وقت ورودها إليك.**

**اطلع الآخرين على أسلوب عملك**

**لكل منا أسلوبه الخاص في العمل ، و الذي هو عبارة عن طريقة نستخدمها فتجعلنا أكثر راحة و أكثر فاعلية في العمل ، فمثلاً بعض الناس يحبون أن يصبوا تركيزهم على العمل في الساعات الأولى من اليوم دون أن يقاطعهم أحد ، بينما هناك آخرون على العكس من ذلك يحبون أن يكون جل عملهم. آخر النهار دون مقاطعة من أحد ، و هناك آخرون لا يبالون بالمقاطعة أثناء العمل في أي وقت.**

**المهم هنا هو أن تقرر الوقت و الأسلوب المفضلين بالنسبة لك ، ثم تطلع الآخرين عليه ، و أحد أوضح الأمثلة على هذا هو أساتذة الجامعة ، تذكر أنهم يحددون أوقات ثابتة كل أسبوع يمكن فيها للتلاميذ أن يلتقوا بها خلال تلك المدة ففي خلال هذه الأوقات يكونون بكل بساطة منشغلين في إجراء الأبحاث و تقييم الطلاب ، و خلاف ذلك .**

**حدد النظام الأكثر إفادة بالنسبة لك . ثم علق ورقة بهذا خارج مكتبك ، استخدم هذه الوسيلة في التحكم في تفاعلات الآخرين معك . و بهذا الشكل سوف تستطيع أن تمتلك زمام وقتك وجهدك.**

**اعلم أن التسويف عادة سيئة ، و اعمل على التخلص منها**

**ينقسم الناس فيما بينهم إلى مسوفين و غير مسوفين، فإذا لم تكن مسوفاً فلا تقرأ هذه الفكرة، فلست معنياً بها.**

**أما إن كنت من المسوفين فستجد هنا بعض الأفكار التي سوف تساعدك على التخلص من حالتك تلك.**

**أولاً: يجب عليك أن تحدد إذا ما كنت مسوفاً أم لا، فكما هو الحال في جميع حالات الإدمان، تتمثل أولى خطوات التعافي في الإقرار بالمشكلة، و الواقع أن كلاً منا يعرف تماماً أى نوع من الأشخاص هو و بالتالي إن كنت مسوفاً فإنك شخص يؤجل إنجاز مهامه حتى اللحظة الأخيرة، و هذا سوف يؤدي إلى شعورك بمزيد من الضغط، و مزيد من التوتر ناهيك عن اضطرارك إلى زيادة ساعات عملك، كي تعوض الوقت الذي أهدرته في البداية الأخيرة، و هذا سوف يؤدي ألى شعورك بمزيد من الضغط، و مزيد من التوتر ناهيك عن اضطرارك إلى زيادة ساعات عملك، كي تعوَض الوقت الذي أهدرته في البداية.**

**إذن فالخطوة الأولى في سبيل التخلص من التسويف هي أن تقره في نفسك إذا وجدت نفسك تؤجل مهامك، ثم اعقد العزم على أن تفعل شيئاً حيال هذا الأمر، و هذا الشيئ يتمثل في كبح هذه النزعة فيك، أي نزعة تأجيل القيام بمهامك. بعض الأفكار التي عرضناها مسبقاً سوف تساعدك على التعرف على عادتك الضارة تلك و التغلب عليها، و الأفكار التالية تدور بشكل خاص حول التسويف، و ما يتمخض عنه من إهدار للوقت.**

**الخلاصة**

**أشارت بعض الدراسات التى تناولت التسويف إلى أن المهام التي يتم تأجيل تنفيذها، تستهلك ضعف الوقت الذي يتطلبه إنجاز المهمة في وقتها المحدد.**

**اقض حاجاتك جملة واحدة**

**أشاهد في العديد من المرات أشخاصاً يذهبون إلى أماكن معينة خصيصاً لقضاء حاجة أو حاجتنا، أو أراهم يحددون مواعيد خارج مكتب عملهم مرة كل يوم، فمن خلال قيامهم بمثل هذه الأشياء يجزَئون اليوم و يؤثرون على كفاءتهم بشكل كبير.**

**اقض كل حاجاتك التي تكون خارج المكتب – و خارج المنزل – على مرة دفعة واحدة أو دفعتين.**

**فعلى سبيل المثال، بالنسبة لي لا أقضي حاجاتي على نحو يوميَ، بل أقضيها جميعاً صباح يوم السبت، حيث اجمع كافة حاجاتي سوياً، و أقوم بقضائها جملة واحدة، فما أن يأتي وقت الظهيرة يوم السبت إلا و أكون قد انتهيت منها، حاول أن تنجزها جميعاً (حتى الذهاب إلى محلات الخضروات و الفاكهة) ثم تفرغ بعدها لأشياء أخرى.**

**أما بالنسبة لجيراني فالوضع يختلف، حيث يستقلون سياراتهم كل سبت، عشرات المرات لإحضار غرض واحد أو غرضين، و يفعلون ذلك على مدار الأسبوع، يعودون من العمل إلى منازلهم و يقضون حاجة ما، ثم يعودون فيأكلون، ثم يشرعون في قضاء خاجة أخري.**

**ماهذه التجزئة للوقت اجمع حاجاتك معاً. حاجاتك معاً، و اقضها جملة واحدة، بعدها تفرغ لأشياء أخرى قد تجد فيها مزيداً من المتعة، كأن تلعب البيسبول مثلاً و تستمع بعده بحفلة في الهواء الطلق.**

**الخلاصة**

**تستلزم هذه الأشياء تخطيطاً ، لذا خطط لها و وفر وقتك.**

**اكتب رسالتك الإلكترونية باختصار**

**العديد من الناس لا يتوقفون عن كتابة رسائل البريد الإلكتروني طوال اليوم ، فلكي نستطيع توفير الوقت لابد أن نعي أن البريد الإلكتروني هو وسيلة غير رسمية للآتصال ، و كلما طالت الرسالة كانت أقل تأثيراً و استغرقت وقتا طويلاٍ.**

**اكتب رسائل إلكترونية قصيرة و مباشرة ، فهذه الرسائل لايفترض بها أن تقرأ كالخطابات أو المذكرات ، أما إذا كان ينتظر منها أن تقرأ هكذا فلا يجب أن تكون رسالة إلكترونية في الأساس.**

**حاول إقناع الآخرين ممن يتواصلون معك بالكتابة بأشد تركيز ممكن ، إن هذا الأمر أكثر فائدة و أكثر حرافية .**

**الخلاصة**

**لن توفر لك هذه الفكرة قدراً كبيراً من الوقت مثل معظم الأفكار الأخرى ، و لكن بتطبيقها مع الأفكار الأخرى المتعلقة بالبريد الإلكتروني سيتوفر لك مساحة من الوقت تقدر يثلاثين دقيقة .**

**بريدك الإلكتروني: اكتب عناوين واضحة و مباشرة لرسائلك الإلكترونية**

**كيف يمكنك كتابة عناوين واضحة توفر وقتك؟**

**لسوف تفاجئك حقيقة أن كتابة العناوين الواضحة ستؤدي إلى سرعة ورود الرد على رسائلك . وكلما كان هذا الرد سريعاً، لأنجزت أعمالك بكفاءة أكبر.**

**كم مرة تلقيت رسالة إلكترونية بعنوان مشروع ويدجيت ( أو أي اسم أخر ) ولكن ماذا عن فحوى الرسالة؟ هل تطلب اتخاذ إجؤاء ما؟ هل أنت الوحيد الذي تلقي هذه الرسالة أم أن هناك آخرين تلقوها أيضاً؟ لن تجد إجابة على هذه الأسئلة في عنوان الرسالة هل تطلب اتخاذ إجراء ما؟ أم أنت تستهدف مجرد إبلاغ معلومة؟ هل أنت الوحيد الذي تلقى هذه الرسالة أم أن هناك آخرين تلقوها أيضاً؟ لن تجد إجابة على هذه الأسئلة في عنوان الرسالة المبهم هذا.**

**في حين أن عناوين على " غرار " تحتاج قراراً بشأن مشروع ويدجيت" أو " معلومات جديدة بشأن مشروع ويدجيت". أو " إجابات على أسئلتك المتعلقة بمشروع ويدجيت". سوف تضمن لك إجابات و استجابات سريعة لأسئلتك و مطالبك في الوقت الذي تريده تماماً. تماماً. و هذا سيجنبك تشتت مجهوداتك.**

**الخلاصة**

**إن مايوفر وقتك هذا هو سرعة الاستجابة التي ستجدها من الآخرين، و التي سوف تساعدك على أن تكون أكثر كفاءة هي تنفيذ مهامك بمشاريعك مزيد من الكفاءة توفير الوقت .**

**نظم ما لديك من بطاقات شخصية**

**نتبادل دوماً بطاقاتنا الشخصية بين بعضنا و البعض الآخر . سواء أكنا رفاقاً في العمل أو أشخاصاً من خارج حقل العمل . ففي كل مكان أذهب إليه عادةً ما أقابل أشخاصاً لأول مرة ، و دائمأً ما نتبادل بطاقاتنا الشخصية .**

**إنها لعادةً جيدة يألفها مجتمعنا . إلا أن هذه البطاقات أيضاً يمكن أن تتراكم بالتأكيد كأي شيئ آخر ، هناك بعض الطرق التي يمكن من خلالها التعامل مع هذه البطاقات حتى تستطيع الانتفاع بها ، و بالتأكيد لن يكون من بينها الاحتفاظ بها في درج المكتب .**

**أحد السبل لعمل هذا و لعله يكون الأمثل هو أن تقوم بنقل بيانات هذه البطاقات إلى قاعدة بيانات خاصة لاتصالك بمجرد عودتك إلى مكتبك، إن هذا ما أفعله دوماً، و لأنني دائماً ما أكتب ملاحظات في ظهر أي بطاقة شخصية، كالمكان الذي قابلت فيه صاحب البطاقة و ملابسات هذا اللقاء ، بالاضافة إلى بعض الملحوظات الشخصية، كما أقوم أيضاً بنقل هذه المعلومات إلى قاعدة بياناتي فإنني اتخلص على الفور من البطاقة، فلقد استنفذت الغاية منها بالفعل، و إنني لفي غنى على أن أحتفظ بكمية من البطاقات تشغل حيزاً كبيراً في مكان عملي .**

**و هناك طريقة أخرى، و هي أن تبتاع دفتراً لحفظ البطاقات الشخصية، و هناك أنواع من الدفاتر التي يكون بها جيوب بلاستيكية يمكنك الاحتفاظ بهذه البطاقات داخلها، و برغم أن هذه الطريقة ليست عملية كقاعدة البيانات، إلا أنها تسمح لك بالاحتفاظ بالبطاقات تحسباً لأن تحتاجها في المستقبل.**

**اختر طريقة التخزين التي تناسبك، و لكن احذر تراكم البطاقات، و ذلك لأنك عندما تحتاج أحدهما، سوف تقوم في هذه الحالة بإهدار وقتك في البحث عنها .**

**الخلاصة:**

**إن من بين أصدقائي من اعتادوا على أن يلقوا البطاقات الشخصية التي تعطى لهم في درج المكتب بلا نظام، ثم يعودوا لكي يفتشوا بينها عندما يحتاجون لأن يتصلوا بأحد أصحاب هذه البطاقات، ياله من إهدار للوقت!**

**إن قليلاً من النظام سوف يجنبك هذا .**

**استغل وقت السفر كي تكون مستعداً**

**أحد أهم الأمور التي يمكنك أن تستغل وقت سفرك فيها هو الاستعداد للإجتماع أو الحدث الذي تسافر من أجله، و هذا الأمر يسهل القيام به كثيراٍ من خلال السفر جواً.**

**فالوقت الذي تقضيه انتظاراً في المطار أو على متن الطائرة صالح جداً لأن تستغله في القراءة، أو في كتابة الملحوظات.**

**إنني أفعل هذا دائماً عندما أسافر، فأنا أعلم أنه سوف يتوافر لدَي الوقت، و لهذا فإنني أضع الأوراق التي أريد قراءتها في ملف خاص كي أراجعه خلال وقت الرحلة، و هكذا فإنني أستخدم الوقت الذي أقضيه في مكتبي بالشكل الأمثل و كذلك أستغل الوقت الذي أقضيه خارج مكتبي أفضل استغلال وبالاضافة إلى هذا، فهذه الطريقة تسمح لي بالإلمام بكافة المعلومات و التفاصيل عندما أحتاجها.**

**الخلاصة**

**إن هذا يوفر الكثير من الوقت الذي تقضيه في مكتبك و يمكنك من استغلال وقت سفرك أفضل استغلال.**

**التحدث أسرع من تدوين الملاحظات**

**إن " فرانك " نموذج لرئيس القسم الناجح ، إنه يشرف على حوالي عشرة موظفين ، و يعرف مهام و حدود وظيفته جيداً ، إلا أنه يحب دائماً أن يمر ملاحظات إلى كل من حوله ، حيث يرسل الكثير و الكثير من الملاحظات إلى الموظفين لدرجة أنه قد يرسل ملاحظة لا تتعدى الجملتين لموظف واحد فقط .**

**سألت " فرانك " ذات مرة عن سبب قيامه بهذا ، فقال لي إنه يظن أن هذه الوسيلة أكثرملائمة وأكثر رسمية ، وهي الوسيلة المثلى للتعامل مع المرؤوسين ، أخبرته أنني أعتقد أن إجراء محادثات منفردة مع مرؤوسيه قد تكون وسيلة أكثر نفعاً ، وكذلك بينت له أن كتابة تلك الملاحظات يستهلك وقتاً أكبر بكثير من ذلك الوقت يستغرقه تمرير تعليقاته إليهم شفوياً .**

**ولكنه قال لي بلهجة حادة إنني مخطيء في هذا الأمر و تحداني في هذا ، فراهنته على أن يحصى الوقت الذي يستغرق في كتابة الملحوظات للموظفين لمدة أسبوع واحد ، ثم يحصى الوقت الذي يستغرقه في تمرير ملاحظاته عليهم شفوياً في الأسبوع التالي ، فإذا ثبت خطأي فله مني دعوة مجانية على العشاء في أفخر مطعم للمشويات في المدينة ، و بالفعل قبل الرهان.**

**خمن ماذا حدث ؟ لقد كسبت الرهان ، فلقد أقر بأن كتابة الملاحظات لموظفيه قد استغرق ضعف الوقت الذي مرر فيه ملاحظاته تلك شفوياً .**

**الخلاصة**

**إذا كنت ترغب في تناول المشويات على حسابي ، فلا تتحداني فيما إذا كان الحديث يستغرق وقتاً أطول أم الكتابة.**

**التخطيط**

**عملية من خمس خطوات :**

**إن التخطيط هو عملية مركبة ، هناك العديد من الناس يستطيعون أن يقترحوا عليك طرقاً فعالة لكي تخطط لعملك اليومي ، إليك إحدى هذه الطرق.**

**ضع جدولاً لكل يوم من الأيام التي تعمل فيها ، خطط لوضع جدولك اليومي من اليوم الذي يسبقه ، لكي تكون جاهزاً عند قدوم اليوم الجديد ، إن أفضل الأدوات يمكنك استخدامها في وضع جدول أعمالك هي المفكرة الإلكترونية ، و لكن يمكنك استخدام مفكرة ورقية بسيطة إذا كنت لا تجيد التعامل مع الكمبيوتر ، المهم هنا هو أن تخطط ليومك بغض النظر عن الوسيلة التي تستخدمها.**

**إن هذه العملية تتكون من خمس خطوات بسيطة ، تستغرق وقتاً قليلاً ، و لكن ستوفر لك وقتاً كبيراً ، و ستمكنك من أن تصبح أكثر كفاءة في عملك .**

**الخلاصة :**

**استخدم هذه العملية ذات الخطوات الخمس سوف توفر لك الوقت على المدى الطويل ، و لن تستغرق وقتاً طويلاً .**

**التزم بانجاز المهمة ، أو أوكلها إلى شخص آخر كي ينجزها**

**عندما تكلَف بمهمة أو عمل ما، قد لا تملك الوقت الكافي لإنجازها، أما بالنسبة لهؤلاء الذين يملكون الوقت لها، فتكون أمامهم خيارات أخرى، إذاكنت مديراً فإنك تمتلك خيار تفويض أحد مرؤوسيك: كي ينجز هذا العمل بدلاً منك، و سيخفف هذا من أعبائك، و سوف يؤدي هذا أيضا إلى إنجاز المهمة.**

**و لكن على الرغم من هذا ، يدرك أي مدير كفء أن إلقاء المهام على كاهل الآخرين قد يزيد من أعمالهم الوظيفية بشكل يفوق قدراتهم ، لذا يجب عليك ألا تغالى في هذا العمل و أن تكون على دراية كبيرة بالأعباء التي يضطلع بها كل من موظفيك، و من الوسائل التي سوف تجنبك هذه المشكلة ، أن توزع هذه المهام بين شخصين قد تكون أنت أحدهما ، و هكذا سوف تسيطر على الموقف.**

**و لكن ضع في حسابك أن تفويض الآخرين للقيام بالعمل لا يرفع عن كاهلك مسئولية التأكد من أن العمل قد تم إنجازه على الوجه الآمثل ، فهذا العمل قد أوكل إليك في البداية ، و ستظل مسئولا عنه حتى لو أدركته لأشخاص آخرين .**

**الخلاصة**

**تذكَرأنك مع هذا لا تزال مسئولا عن إنجاز العمل، لذا أدرجه في قائمة مهامك و تابع إنجازه، هذه الأمور هي ماتجعل منك مديراً ناجحاً.**

**المبادئ الخمسة لإدارة الوقت**

**الفكرة: المبادئ العشرة لإدارة الوقت**

**ليكن كل امرئ سيدًا لوقته.**

**وليام شكسبير، من مسرحية "ماكبث"**

**تتعلق إدارة الوقت بتنظيم وقتك مع التركيز على الإنجاز: بمعنى القيام بتلك المهام التي ترغب في إنجازها وإنهائها.**

**تعد إدارة الوقت أمرًا تقوده الأهداف وتوجهه النتائج، ويقاس النجاح في إدارة الوقت بالجودة التي يصل إليها عملك وحياتك الشخصية.**

**إليك إطارًا عمليًّا يذكرك بما يجب عليك القيام به من الناحية الإستراتيجية باعتبارك قائدًا أو مديرًا حتى يتسنى لك استغلال وقتك الاستغلال الأمثل، وأزعم أنك طالما أتقنت وضع الخطط في هذا الصدد.**

**تنمية إحساس شخصي بقيمة الوقت**

**لن تتحمل إهدار وقتك أو السماح للآخرين بذلك، سواء بقصد أو دون قصد، غير أن ذلك لا يعني أن تصبح بخيلا بوقتك، تحسب كل دقيقة، وإنما الهدف هو أن تكون قادرًا على قضاء وقتك بمنتهى الحرية والكرم والعفوية. فقد سمعت من قبل عن عبارة "القيمة مقابل المال"- فلتكن لك "قيمة مقابل الوقت".**

**إنني لا اطمح إلى شيء سوى أن تتعلم كيفية استغلال الوقت وتقديره حق قدره، تلك المهارة التي لا يحسنها الكثير. وكثيرون هم من يتشدقون بقيمة الوقت، لكن القليل فقط من يقدرونه بالفعل. ومع ذلك، يردد الحمقى، ممن يهدرون أوقاتهم في أشياء تاقهة، عبارة مبتذلة تافهة يتوافر منها ملايين العبارات، لكي يبرهنوا فجأة على قيمة الوقت وسرعته. وتقدم الساعات الشمسية في جميع أنحاء أوروبا بعض النقوش البارعة التي تخدم هذا الهدف؛ حتى لا يضيع أحد وقته دون أن يسمع ويرى مدى أهمية استغلاله على النحو الصحيح، وقدر الخسارة الفادحة عند إهداره.**

**لورد تشيسترفيلد، في كتاب له بعنوان (1774) Letters to his Son**

**تحديد الأهداف بعيدة المدى**

**إن الدور الذي تلعبه في تحديد أهداف فكرك الإستراتيجي والتعبير عنها في إطار رؤية بسيطة- أربعة أو خمسة أهداف مفتوحة النهايات ومجموعة من القيم المحددة- يعد دورًا بالغ الأهمية باعتباره المبدأ الاسترشادي في كيفية قضاء وقتك.**

**وضع خطط متوسطة المدى**

**على المستوى المؤسسي، ذلك هو عالم التخطيط الإستراتيجي: وضع الأهداف والغايات، المحددة والمؤطرة بإطار زمني والواقعية والمرنة والمثيرة، تلك هي الغايات الملموسة، كالمدن والقرى، تحتاج المؤسسة إلى المضي قدمًا في تحقيق الخطة بعيدة المدى التي قمت بوضعها.**

**تخطيط اليوم**

**من الضروري أن يحظى القائد الإستراتيجي بمساعدة شخص بارع (ومجموعة عمل داعمة داخل المؤسسة الكبيرة)، وفي وجود هذا المساعد الشخصي، يسهل نسبيًّا وضع نظام لإدارة جدول الأعمال. فإن استعراض الأسبوع القادم معًا يفيد في أي مستوى من مستويات إدارة الوقت.**

**‏المبدأ الرئيسي في إدارة الوقت**

**لكي تحتفظ بلياقتك العقلية، فإنك تحتاج إلى سبع مهارات أساسية. وفي هذا الجزء، سوف نوضح لك كيف تستطيع تنمية تلك المهارات. وتلك المهارات سوف تمكنك من تحسين حالتك المزاجية وفاعليتك.   
‏**

**وكما هو الحال مع جميع المهارات، فإنك سوف تنحسن من خلال الممارسة. اقرأ هذا القسم ثم أعد قراءته، مستخدما إياه ككتاب تمارين اللياقة العقلية.**

**‏والمهارات السبع الأساسية هي:**

**‏ادارة نفسك ووقتك.ϖ  
    مواجهة المشكلة.ϖ  
    ‏معاملة نفسك بإنصاف.ϖ   
    ‏حل المشكلات: استراتيجية للتغيير.ϖ   
    ‏وضع الأمور في منظورها الصحيح: المساعدة عن طريق العلاج الإدراكي.ϖ   
    ‏بناء الثقة بالنفس وتقدير الذات.ϖ   
    ‏تعلم الاسترخاء.ϖ**

**كانت لحية " دونالد " الكثة سوداء مثل حالته المزاجية، لقد كان " دونالد "  يشعر بالبؤس منذ تقاعده المبكر قبل تسعة أشهر مضت، كان يجول في أرجاء منزله دون أن يجد شيئاً ليفعله، شاعراً بالملل وعدم الفائدة، وكانت زوجته قد وصلت إلى أقصى قدرة على تحمل حالته المزاجية المزعجة، كان كلاهما يرغب في حل المشكلة ويأملان في وجود علاج يستطيع رفع حالته المعنوية، وقد شعر " دونالد "  بالاندهاش عندما بدأنا نتحدث عن مبادئ إدارة الوقت، مما جعله يقول متعجباً: " أليست إدارة الوقت هي ما يتعلمه هؤلاء المدراء التنفيذيون الشبان الناجحون في إدارة الأعمال ؟ ‏إنها تخص الأشخاص ممن لديهم أشياء كثيرة يريدون القيام بها. إن مشكلتي هي أنني أمتلك الكثير من الوقت وليس لدى ما أفعله ".   
‏**

**كانت  "هيلاري " سيدة أعمال شابة من ذلك النوع الذي صممت البرامج التدريبية لإدارة الوقت من أجله، كانت تبدو- على الصعيد الخارجي - سعيدة وناجحة، ولكنها من الداخل كانت تشعر بالقلق وفقد السيطرة. ولهذا السبب جاءت إلى عيادتنا، كان عملها عبارة عن سلسلة لا تنتهي من الضغوط، لكنها كانت تعلم كل شيء عن إدارة الوقت، أحضرت معها المفكرة الإلكترونية لتنظيم المواعيد وكانت ممتلئة بالمقابلات وقوائم المشروعات، وقد كان من السهل إدراك سبب شعورها بالتوتر: فقد كان لديها الكثير من المشروعات الطارئة، والمقابلات العاجلة، حتى أنها لم تكن تتوقف عن الحركة مطلقاً، ومن حسن الحظ أنها قد وضعت علامة " مهم للغاية " أمام بند الذهاب إلى عيادة العلاج النفسي في مفكرتها الإلكترونية، والا لما جاءت إلينا ولا أدركت الخطأ الذي كانت ترتكبه. كانت "هيلاري " تعلم قدراً كبيراً عن بعض الأساليب الخاصة بإدارة الوقت، لكنها لم تكن تفهم المبادئ، في نهاية مقابلتنا الأولى قالت: " أنت لا تتحدث عن إدارة الوقت ولكن عن إدارة الذات "، ولقد كانت محقة، فليس الوقت هوما نحتاج إلى إدارته. وإنما انفسنا.**

**‏هناك عدد هائل من الكتب والدورات التدريبية المطولة عن ادارة الوقت، لكن المبدأ الرئيسي لإدارة الوقت بسيط وعميق: اقض وقتك في القيام بالأشياء ذات القيمة بالنسبة لك أو تلك الأشياء التي تساعدك على تحقيق اهدافك، وهذه ليست دعوة للأنانية، فالفكرة لا تتعلق بالقيام فقط بالأشياء التي تخدم مصالحك على حساب الآخرين، فمن يؤثرون الغير يريدون أن يقضوا وقتهم في مساعدة الناس: وهذا هو ما يقدرونه ويعتبرونه أحد أهدافهم الأساسية.  
‏**

**إن معظمنا سوف يعترف بأنه يقضي الكثير من أوقاته في ممارسة نشاطات لا نقدرها ولا تساعدنا في الوصول إلى أهدافنا، ولكن لماذا نفعل ذلك ؟ قد ننجرف نحو الاعتقاد بأن ذلك يحدث بسبب ضعف في الإدارة، أو كسل، أو قلة كفاءة، لكن على الرغم من أن كل ما سبق قد يكون عوامل مساهمة، فإنها نادراً ما تكون السبب الرئيسي، إن السبب الفردي الأهم هو كوننا غير مدركين لقيمنا وأهدافنا. وقد كان هذا هو الحال مع " هيلاري ". لقد كانت هيلاري " مشغولة وتعمل بكفاءة، ولكنها كانت تمضي قدراً كبيراً من وقتها في القيام بأشياء لا تسهم في تحقيق أهدافها الرئيسية فهي لم تختر أي المشروعات يجب أن تقبلها وأيها يجب أن ترفضها طبقاً لقيمها وأهدافها، وذلك لأنها لم تكن تمتلك رؤية واضحة لتلك القيم والأهداف. والنتيجة تمثلت في قبولها لكل المشروعات التي كانت تلقى في طريقها؛ وعلى الرغم من أن معظم تك المشروعات كانت تستحق العناء ، فقد كانت كثيرة أكثر من اللازم عند التفكير فيها مجتمعا. لم يكن لدى هيلاري " رؤية واضحة تمكنها من تحديد أولوياتها، وانتهى بها الحال إلى القيام بكل المهام الطارئة أياً كانت أهميتها، والنتيجة: توتر وعدم رضا.**

**المبدأ الرئيسي لإدارة الوقت**

**تسع أدوات وقواعد إدارة الوقت**

**1 ‏. استخدم محرك بداية الحركة الخاص بك.   
2 . اجعل الروتين قادمة.   
3. كل " نعم " هي لا لشيء أخر.   
4 ‏. الأفيال البعيدة.   
5 ‏. كبسولة الدواء.   
6 ‏. لعنة المثالية.   
7 ‏. مرة واحدة على سطح المكتب.   
8 . المقابلات يجب أن تنتهي كما بدأت.   
9. خصص وقتاً للتخطيط.**

**1. المبدأ الرئيسي لإدارة الوقت هو: استثمر وقتك في القيام بالأشياء التي تمثل قيمة لك أو تلك التي تساعدك على تحقيق أهدافك.   
2 ‏.من المهم - اذن - أن تعرف ما قيمك وأهدافك.   
3 ‏. يمكنك استيضاح تلك القيم والأهداف عن طريق تخيل ما تود أن يقوله عنك فرد من أفراد عائلتك، أو صديق مقرب، أو زميل في العمل.   
4 ‏. قم بتدوين قيمك وأهدافك الشخصية في بيان حتى تتمكن من الرجوع إليها كثيراً.   
5 ‏. بعد تبين قيمك وأهدافك، تأكد من أنك تتحرك تبعاً لها، ولا تدع شيئاً أو شخصاً آخر يحركك.   
6‏ . قم بتصنيف الأنشطة التي ستملأ أسبوعك طبقاً لمدى أهميتها ومدى إلحاحها، والكثير من النشاطات الترفيهية والوقت الذي ستقضيه مع عائلتك وأصدقائك سوف يتم تصنيفها كأنشطة مهمة.   
7 ‏. ليكن هدفك قضاء أكبر وقت ممكن في القيام بالأنشطة المهمة غير الطارئة، وهذه العملية تتم على خطوتين:   
‏الخطوة 1: من الآن فصاعداً، لا تلزم نفسك بالقيام بأشياء غير مهمة.   
‏ الخطوة 2: استخدم الوقت الإضافي الذي تمنحه لك الخطوة الأولى في القيام بالأنشطة غير الطارئة، وبشكل تدريجي ستقل الأنشطة الطارئة، لأنك سوف تقوم بها قبل أن تصبح طارئة.   
8 ‏. استخدم أياً من أدوات وقواعد إدارة الوقت التسع التي تراها مفيدة لك.**

**المجلات : اختر منها ماتريد و تخلص من الباقي**

**عليك أن تطلع على المجلات، كلنا يتعين عليه هذا، فمن خلالها نستطيع مواكبة آخر التطورات في مجالات الصناعة، و التسوق، و المجتمع، وبعض هذه المجلات لا ندري لماذا نشتريها من الأساس.**

**منذ بضع سنوات أجريت حصرا للمجلات العامة و المتخصصة التي تصلني دورياً، لقد صعقني لأمر فلقد اكتشفت أنني أتلقي شهرياً أكثرمن خمس وعشرين مجلة مختلفة، هل كنت أقرأ كل هذا ؟ بالطبع لا، إذن لماذا أرحم مكتبي باستمرار بهذه الأشياء؟**

**إنني لا أمتلك غرفة انتظار كذلك أنني عند الأطباء حيث يضعون المجلات فيها ليتسلى بها المعالجون لديهم، إذن ماذا أفعل بهذه المجلات؟ هل لديك غرفة أنتظار؟ إليك مافعلته أنا.**

**أخذت أتفحص كل تلك المجلات بمطالعة عددين على الأقل من أعداد كل مجلة منها ، و أخذت أصنعها إلى ثلاث فئات:**

**الفئة الأولى تضم ملفات المجلات التي أقرأها بأستمرار.**

**و الفئة الثانية هي المجلات التي لا أقرأها أبداً (و هي التي تخلصت منها).**

**و الفئة الثالثة تضم المجلات التي أقرأ فيها بعض الأشياء من حين لآخر، و على الفور قمت بإلغاء اشتراكي في المجلات التي لا أقرأها أبدا.**

**أما بالنسبة للفئتين الأخريين فقد أبقيت علهما، و لكن أصبحت أراقب مدى متابعتي لهما ، و بعد فترة قمت بالتخلص من نصف هذذه المجلات أيضاً و لقد اختصر هذا كثيراً من الوقت الذي أقضيه في القراءة.**

**الخلاصة**

**عندما طرحت هذا الأمر على من رفاقي الذين يعملون في مجالات أخرى.وجدتهم يعانون من نفس المشكلة و لكنهم عندما طبقوا هذا الحل استطاعوا توفير الكثير من الوقت.**

**المزيد من حافظات البيانات الشخصية**

**إن حافظات البيانات الشخصية أصبحت من الأمور التي لاغني عنها في عالم العمل هذه الأيام. إن هذه الأجهزة الصغيرة سهلة الحمل و تسمح لك بالأحتفاظ بجدول مهامك و دفتر عناوينك، و تقويمك الشخصي معك أينما ذهبت.**

**أسعار هذه الأجهزة متباينة بشدة فأقلها من حيث الإمكانيات أصبح مرتفع الثمن جداً، و الذي من خلاله تستطيع أن تتصفح الإنترنيت، بالإضافة إلى احتوائه على هاتف نقَال، انتق ما يناسبك، فحتى أرخص أنواع هذه الأجهزة ( إنني أستخدم الأرخص )، تسمح لك بأن تجري بعض الأعمال حينما لاتكون في مكتبك، فيمكنك خلال الأوقات البينية التي تنتظر خلالها مثلاً حدوث شيئ ما: كأن تكون في الشارع منتظراً وصول الحافلة أو ما إلى هناك أن تنجز بعض المهام .**

**قد يكون العنصر الأكثر أهمية في هذا الجهاز هو دفتر العناوين، فأنا مثلاً أحمل على الجهاز دفتر العناوين الخاص بي و المسجل على جهاز الكمبيوتر، فأتمكن من البحث عن الأسماء و أنا في الطريق، و إجراء المكالمات الهاتفية بسهولة تامة .  
  
الخلاصة**

**هذه الأشياء تتيح لك استغلال الوقت و أنت خارج المكتب و بدونها لن تكون على القدر المطلوب من الكفاءة.**

**الهاتف النقَال**

**حسناً لديك هاتف نقًال بالفعل ولكن هل يسيطر هذا الهاتف على حياته، وقد سارت هذه الهواتف اليوم زهيدة الثمن و عملية للغاية و هي تمكنك من إنجاز بعض الأ عمال بينما تكون خارج المكتب ويسهل على الآخرين الأتصال بك لذا كن حريصاً على استخدمها بشكل جيد قم بإجراء مكالماتك عبر الهاتف النقال بينما تكون خارج مكتبك . أو حينما تكون في طريقك إلى موقع آخر، و خلال هذه المكالمات يمكنك أن تتابع تنفيذ التعليمات التي أمليتها على الآخرين، و تقوم بالتنسيق بين المهام المختلفة و أن تحدد بعض المواعيد، و إلى ماهنالك، و الهواتف النقَالة تسمح لك بقضاء أكبر قدر من الوقت خارج المكتب.**

**و لكن مع هذا لاتسمح لهذه الأجهزة بأن تفسد حياتك، و كذلك لاتحب على أية مكالمة تردك، جميع اجهزة الهواتف النقال’ هذه الأيام تحتوي على نظام البريد الصوتي، و هذا يمكنك أن تترك المالمات تدخل في البريدالصوتي، بدلا من أن ترد عليها مقاطعاً اجتماعياً أو حديثاً أو تحعلها تخرجك من تركيزك .**

**الخلاصة**

**برغم أن الهاتف النقَال سوف يوفر وقتك، ويزيد كفاءتك، و يسهل الوصول إليك إلا أنه قد يستولى على حياتك، فلا تسمح له بهذا.**

**امتلك طابعتك الخاصة**

**العديد من الموظفين الذين ينجزون أعمالهم سواء ممن هم في مكاتب صغيرة أو مكاتب كبيرة-يمتلكون طابعات خاصة بهم يطبعون عليها الأوراق التي يعملون عليها. لقد عايشت هذا الموقف في الماضي عدة مرات في البداية كنت أظن أن هذا هو الأفضل، فلماذا نأتي بمئات الطابعات في حين أنه بإمكاننا أن نتشارك في طابعة واحدة كبيرة نضعها في أحد الأورقة بالشركة؟**

**ثم قمت بإجراء دراسة حول الوقت الذي أقضيه في المشي جيئة و ذهاباً من والى الطابعة كي أحصل على مستندات المطبوعة، قمت ببحث هذا الأمر على مدار أسبوع كامل فاكتشف أنني أقضي مايزيد عن النصف ساعة أذرع الرواق الذي توجد به الطابعة جيئة و ذهاباً ناهيك عن وقت المحادثات الجانبية التي أجريها في ذهابي و إيابي.**

**ثم بدأت أبحث في أسعار طابعات الليزر فوجدت أن الأنواع زهيدة الثمن منها سوف تكلفني أقل من مائة دولار، و بهذه الطابعة التي تساوي أقل من مائة دولار ( نعم لقد هرعت على الفور لشراء إحداهما).   
  
  
الخلاصة**

**إن امتلاكك لهذه الطابعة لن يوفر وقتك فقط و إنما سوف يجنبك تجزئة يومك، وهكذا سوف يمكنك من التركيز فيما تقوم به، و يقلل من تجوالك في الأورقة.**

**بطاقات تحديد الوقت**

**الأدوات**

**التأكد من تفويض كل مهمة لشخص واحد**

**إن أداتنا الأولى مباشرة وواضحة لحد كبير. فنحن نريد أن نتأكد من أن هناك من يقوم بكل مهمة في نهاية أي اجتماع أو مكالمة أو بداية أي مشروع،  وأن كل شخص يعرف ما عليه القيام به. ويمكنني أن أقبل أننا قد لا نعرف من سيقوم بكل مهمة في بداية أي مشروع. فقد لا يتم تحديدها بعد أو لم يتم بعد تفويضها لشخص ولا الاستعانة بآخر. وبالتالي،  من الممكن بالنسبة لنا أن تكون هناك وظائف معينة في تسلسل الأحداث الخاص بنا لم يتم تفويضها لأي شخص . عندئذ يكون من الممكن وضع أسماء ،" عامة،"  مثل ،" موظف التسويق،"  أو،" المهندس،"  أو ،" المصمم،"  أو ،" الموظف الجديد،"  وغيرهم. ولكن في بعض الأحيان قبل وقوع الحدث مباشرة،  من الأفضل أن يكون هناك موظف يتمتع بدفء المشاعر والحب والاهتمام لكي يؤدى العمل.**

**بطاقات تحديد الوقت**

**من الممكن ألا تكون قد فكرت في الأمور بهذه الطريقة من قبل ولكن أغلب الأمور الموجودة في الحياة تعاني من مشكلة في المتطلبات والموارد.المال؛ ليس لدينا ما يكفى من المال (مورد) للقيام بجميع الأمور التي نرغب في القيام بها (متطلب). أو أن يكون لدينا مشروع ناجح؛ فتزيد العوائد (مورد) عن التكاليف (متطلب). أو أن يكون لدينا عمل غير ناجح -لا قدر الله- لأن العوائد (مورد) أقل من التكاليف (متطلب). بالنسبة للموارد؛ نحن (كقسم أو فرع أو مؤسسة أو شركة) نحاول القيام بالكثير من الأمور بعدد قليل من الأشخاص أو عدد قليل من المعدات. أما بالنسبة للوقت،  فليس هناك ما يكفى من الوقت في اليوم (مورد) للقيام بجميع الأمور التي نرغب في القيام بها أو المفروضة علينا أو التي ألزمنا أنفسنا بالقيام بها (متطلب). ،" أغلب المشكلات الموجودة في هذه الحياة عبارة عن مشكلات في الموارد والمتطلبات،" . إن بطاقات تحديد الوقت إحدى طرق دراسة الوقت من وجهة نظر الموارد والمتطلبات. ويعود أصل هذا الاسم للأيام الماضية الأرستقراطية التي كانت السيدات يذهبن فيها للرقص،  وكانت كل واحدة منهم تمسك ببطاقة توضح (عدد الرقصات المحدد) المتاح تلك الليلة. فإذا ما أراد رجل الرقص معهن،  كان يكتب اسمه أمام رقصة معينة؛ سواء رقصة الفالس أو التانجو أو أي شيء آخر،  ومن خلال ذلك كان يتم حجز سيدة معينة وقت هذه الرقصة،  إذا أمكننا التعبير،  حتى لا يعجزها شخص آخر.**

**ولذلك يطلق عليها بطاقات الرقص. آمل أن تتمكن من رؤية وجه التشابه بين الأمرين،  إذ لديك مساحة محددة من الوقت المتاح لك كل يوم أو كل أسبوع أو كل شهر أو كل عام. وفى العمل أو المنزل أو أي مكان آخر،  يقوم الآخرون بحجز أوقات معينة؛ سواء أكان رئيسك أو عميلاً لك أو أشخاصاً يعملون لديك أو أطفالك أو زوجتك أو زوجك أو أحد أصدقائك... إلخ. وبمعرفة ذلك،  سوف يكون هناك طلب متزايد على وقتك أكثر مما يمكنك تلبيته،  فكيف لك أن تضمن أنك كرست وقتك في الأمر المناسب؟ وتعد بطاقة تحديد الوقت -التي سوف نعرضها عما قريب- أداة تساعدك على القيام بذلك. كما أن لها استخدامات أخرى،  ولكن لنر كيف تبدو بطاقات الرقص**

**أنا واثق أنك ستعتقد أنها مُعَدَّة على شكل جدول،  بحيث. يوضح العمود الأيمن الأمور التي سيقوم بها صاحب بطاقة الرقص. أما العمودان الآخران فيعرضان الوقت اللازم للقيام بهذه الأمور في الفترة الزمنية التي نتحدث عنها، ويمكنك استخدام بعض الرموز التي تسهل عليك تقدير حجم العمل اللازم إنجازه مثل يوم في الشهر (ى ف ش) ويوم في الأسبوع (ى في أ) وساعة في اليوم (س ف ى). وتوضح الأعمدة الباقية كيف سيتم القيام بهذا العمل على مدار الفترة التي تم تخصيصها له؛ وهى ثمانية أشهر في هذه الحالة. وهناك نقطتان مهمتان أيضاً. فالصف العلوي يوضح عدد الأيام المتاحة في الشهر وأيضاً إجمالي عدد الأيام المتاحة (160) يوماً. لاحظ أننا افترضنا أن كل شهر يتكون من 20 يوماً وذلك بدلاً من الوقوع في مشكلة اختلاف عدد أيام العمل حسب اختلاف البلدان.**

**ويمكنك أن تعدل هذا العدد زيادة أو نقصاناً وفقا لظروفك. على سبيل المثال،  لا يتكون شهر ديسمبر في أوروبا من 20 يوم عمل في أغلب الشركات. النقطة الأخرى المهمة هي إجمالي الأعمال التي يجب على صاحب بطاقة تحديد الوقت القيام بها،  وهى في هذا المثال 289 يوماً. والآن،  أمام صاحب البطاقة بعض المشكلات ليعالجها،  إذا كان من الممكن أن نطلق على وجود الكثير من العمل الذي يجب القيام به في وقت قليل مشكلة،  وأنا أعتقد أنها مشكلة فعلاً. سوف ننظر لكيفية التعامل مع مثل هذه المشكلة في أحد الأمثلة التالية،  وآمل أن تدرك أيضاً أن بطاقة تحديد الوقت أداة جيدة لفهم عوامل الإفراط في التعهدات أو على الأقل للبدء في فهم ذلك.**

**تحديد أفضل الأوقات لعقد الاجتماعات**

**إن أختيار الموعد المناسب لعقد الاجتماع هو أولى خطوات الاجتماعات الناجحة ، فإذا ماعقد الاجتماع في وقت ذروة العمل ، فلا تتعجب حينها إن لم يحضر البعض ، أو حضر البعض متأخراً ، أو حضر البعض دون سابق إعداد للآجتماع ، و السبب في هذا أن تركيزهم يكون منصباً على أمور أخري غيرها هذا الاجتماع .**

**إذن فما هو أنسب الأوقات لعقد الاجتماعات ؟ إن هذا من الأمور التي تختلف من مؤسسة الأخرى ، و لكن مع هذا فهناك قواعد عامة تنطبق على جميع المؤسسات .**

**في جميع المؤسسات عادة ما تكون بداية اليوم وقت مناسب جداً لعقد الاجتماع ، و على الرغم من أن هذا الموعد قد لايكون مستساغاً لدى البعض إلا أن هناك من الأسباب الوجيهة مايبرره .**

**أولا لايكون العمل قد بدأ ، و لم يتهمك الموظفون بعد في روتينهم و مشاكلهم اليومية ، ثانيا يكون الموظفون مهيئون نفسياً في الصباح الباكر حيث يكونون أكثر يقظة و انتباهاً و أكثر قدرة على تقبل معلومات جديدة و على اتخاذ القرارت ، ثالثا هذا الوقت يسمح بالاستعداد بلاجتماع بشكل أفضل سواء كان هذا الاستعداد في الليلة التي تسبق الاجتماع ، أو في الصباح قبل الاجتماع مباشرة .**

**و هناك وقت مناسب آحر لعقد الاجتماعات و هو الغداء مباشرة ، إنه ليس بجودة الباكر ، و لكن بعد الغداء يكون غلبية الموظفين قد استعادوا نشاطهم بعد الاستراحة ، و يكونوا جاهزين للقيام بأية مهام جديدة .**

**أما عن أسوأ الأوقات لانعقاد الاجتماعات كما يقول الخبراء – فهو نهاية اليوم ، حيث يكون الموظفون في حالة من الارهاق و يحاولون أن ينتهوا من عملهم اليومي بسرعة و يرغبون عن أي شيئ قد يؤخرهم عن موعد الانصراف من العمل ، و غالباً ما ستجدهم جالسين في الاجتماع الذي يعقد في هذا الوقت منفصلين عنه ذهنياً ، و غير متحمسين للمشاركة بأية صورة كانت.**

**الخلاصة**

**إن تغيير مواعيد الاجتماعات قد ثبت أنه يحسن من كفاءة و جودة النتائج التي يتوصل إليها المجتمعون .**

**تحكم في تفاعلات مع الأخرين**

**إن الوقت يتسرب من يديك خلال تفاعلاتك اليومية مع الآخرين، فمثلاً يحضر إليك أحدهم ليتحدث معك قليلاً، فيضيع من وقتك خمس دقائق، أو يحضر إليك أحدهم إليك زملائك في العمل دون موعد سابق كي يناقش معك مشكلة تتعلق بمشروع ما فتضيع عشر دقائق أخرى ، أو يحضر إليك أحد مرؤوسيك: يناقش معك مشكلة تتعلق بمشروع يعمل هو عليه – عشر دقائق أخري أو زميل من قسم أخر يطل برأسه من خلال الباب، و يدعوك للعب الجولف يوم السبت القادم - خمس دقائق و على هذا المنوال إذا نظرت إلى كل مقاطعة من تلك المقاطعات على حدة فقد لاتجدها جسيمة لهذه الدرجة، و لكن إذا نظرت إلى مجملها فسوف تجد أنها تستهلك جزءاً كبيراً من وقتك، فتلك المقاطعات القليلة التي ذكرتها في الفقرة السابقة تستهلك وحدها ثلاثين دقيقة و إذا لم تهدر إلا ثلاثين دقيقة يومياً فهذا يعني أنك تهدر ساعتان و نصف أسبوعياً يسرقها الآخرين منك . عليك أن تتحكم في إمكانية الوصول إليك، كي تحول دون حدوث هذا، صحيح أنه يكون أحياناً من الضروري أن تسمح للآخرين بالوصول إليك، إلا أنه في أحيان أخري لايكون هذا ضرورياً بالمرة لذا فقم بتحديد ساعات محدودة بالنسبة لمرؤوسيك يمكنهم، يقابلوك خلالها في مكتبك، أما بالنسبة للآخرين فقم بإغلاق باب مكتبك لفترات طويلة، حتلى يتسنى لك الحفاظ على وقتك (هذا إن كان يوجد لمكتبك باب)، أحيانا يساعدك تنظيم مكتبك على هذا .**

**الخلاصة**

**لاتكن فظاً ، أو على نقيض الآخرين ، و لكن في نفس الوقت أحرص على وقتك فهو ملك أنت ، لا أحد غيرك يستطيع أن يتحكم فيه**

**احرص على أن تخصص بعض الوقت لتحقيق أهدافك الشخصية**

**حسناً ، إن هذه بداية جيدة ، فقد وضعت قائمة بأهدافك طويلة و قصيرة المدى و أدرجت بها أهدافك الشخصية و العائلية ، و الان تأكد من تخصيص وقت محدد كل يوم و كل أسبوع و كل شهر كي تحقق هذه الأهداف .**

**إنني أنصح بشدة بأن يتم تدوين هذه الأهداف حتى تستطيع مراجعتها على نحو دائم و تخطط لحياتك وفقاً لها ، لذا فعندما تراجع جدول أعمال اليوم التالي و تكشف أن ابنك سوف يعزف البيانو في حفل مدرسي في مساء ذلك اليوم . و في نفس الوقت تكون قد وضعت بين أهدافك إعطاء الأطفال العناية ، فأنت تعرف ما ستفعله – دون ميعاد الحقل في جدول مهامك غداً .**

**إذا لم تخطط لإنجاز هذه الأمور فلن تنجزها ، لذا فأحرص على إدراجها في جدول أعمالك .**

**الخلاصة**

**بالطبع لن تستطيع فعل هذا كل يوم ، و لكن المطلوب منك أن تسأل نفسك هذا السؤال كل يوم ، حتى تستطيع أن تحقق هذه الأهداف تدريجياً .**

**تدرب على استخدام جهاز الكمبيوتر و كن أكثر كفاءة**

**إذا كنت فعلا تسعى لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من برامج الكمبيوتر فعليك أن تتعلم الكثير عنها، معظمنا يعلم نفسه بنفسه و لكننا عندما نفعل هذا فإننا لانتعلم إلا أساسيات الكمبيوتر فقط، ذات مرة قال لي أحد هذا فإننا لانتعلم إلا أساسيات الكمبيوتر فقط. ذات مرة قال لي أحد الأشخاص الذين يعملون في التدريب على استخدام الكمبيوتر إن معظم الناس لا يعرفون إلا 25% فقط من إمكانيات البرامج التي يستخدمونها.**

**العديد من البرامج تحتوي على العديد من الخصائص الموفَرة للوقت و الجهد، إلا أن معظمنا لا يدرك وجود هذه الخصائص و قلة منا تدرك و جودها غير أنها لاتعرف كيف تستخدمها، إننا قد نستطيع توفير الوقت من خلال تحصيل المزيد من المعرفة عن هذه البرامج، لكن السؤال هنا هو أي الأمرين أفضل، أن نحصل على هذه المعرفة ذاتياً، أم أن نتلقى تدريباً عليها على أيدي آخرين.**

**إنني شخصياً أفضل أن أتلقى تدريباً عليها، فعندما نعتمد على أنفسنا في تحصيل المعرفة بهذه البرامج، قد تستطيع أن نتعامل معها بنجاح، إلاأننا لن تصبح خبراء بها، و إذا كانت هذه البرامج مهمة بالنسبة لأعمالنا، فسوف يكون لزاماً علينا أن نتقنها تمام الإتقان. وعندما تصبح خبراء بها سوف تتيح لنا المزيد من الإمكانيات و ستكون معها أكثر كفاءة في أعمالنا و بالتأكيد سنوفر المزيد من الوقت.**

**الخلاصة**

**إنك عندما تنفذ هذه الفكرة سوف توفر الكثير من الوقت على المدى البعيد، و ستزداد معها قدرة و كفاءة و ستغدو قادراًعلى القيام بما لا يستطيع أحد من زملائك في العمل أن يقوم به و قد تساعدك هذه الفكرة في الحصول على ترقيتك المقبلة.**

**تدريب استكشاف الزمن**

**(مجموعات ثلاثية لمدة 15 دقيقة )**

**استعمال نفس السعة التي اخترناها من قبل أن أريد منك أن تبدأ في استكشاف صامت لتلك المتغيرات الزمنية في قاعدة بياناتك لمدة خمس دقائق تقريبا، بعدها تأخذ عشر دقائق أخرى لكي تشترك مع الآخرين وتناقشهم فيما توصلت إليه. فليساعد كل منكم الآخر في اكتشاف ما تفعلونه عن طريق طرح الأسئلة ومراقبة الإشارات غير اللفظية. وبعد أن تشترك مع الآخرين في مجموعتك الثلاثية، أريد منك أن تجرب تغيير المتغيرات الدي ذكرتها لكم ولاحظ كيف يغير ذلك من شعورك بالسمة. جرب إضافة أو حذفه الأمثلة التي تنتمي لمختلف الأطر الزمنية وقارن اختلاف قاعدة بياناتك بها وبدونها، مع منح عناية خاصة تجاه تأثير الأمثلة المستقبلية وتأثير وجود فترة زمنية بلا أي أمثلة   
‏**

**أتح لنفسك بعض الوقت لفحص الفترة الزمنية لأمثلتك، ثم جرب تنويع ذلك ما تأثير وجود أمثلة ذات مدد زمنية بالغة القصر فقط، مقارنة بأمثلة ذات مدد طويلة ؟   
‏**

**افحص المدة التي تظهر خل”  ما السمة التي تستكشفها حتى تعرف أي أجزائها ظهرت فيه بالفعل تلك السمة ثم جرب تمديد تلك السمة على فترة زمنية أقصر أو أطول ولاحظ التأثير.   
‏**

**وكما ذكرنا من قبل، أريد منك أن تلاحظ كيف يؤثر كل تغيير أجريته علي شعورك باليقين أو برسوخ تلك السمة من سمات مفهومك عن ذاتك. كذلك أريد منك أن تبحث في كيفية تأثير تلك العناصر التي تجربها على استجابة مفهومك عن ذاتك للتقييم.**

**الأطر الزمنية و الأمثلة المستقبلية  
‏**

**كم منكم لم ترد على خاطره أية أمثلة من المستقبل؟ حوالي ثلاثة أرباعكم. وما الذي حدث عندما أضفتم البعض منها؟   
‏**

**آن: لقد كان شيئا عظيما! عندما أففت أمثلة من المستقبل، غيرت من حافري. لقد غيرت بالفعل كل شيء  
‏هل يمكنك أن تكوني أكثر غموضا؟   
‏آن: أوضح. لقد صار كل شيء أوضح، واستطعت أن أسمع بشكل أوضح؟ وصار المثال أكثر تفصيلا وارتباطا.   
‏هل بدا هذا الجانب من نفسك أكثر واقعية عندما جئت بأمثلة من المستقبل؟ آن: نعم بكل تأكيد.ا   
‏مل هذا ينطبق على بقيتكم؟ لقد أعطافا مزيدا من الثراء، أليس كذلك؟ آن: مزيدا من الثقة، نعم. مزيدا من الصلابة.   
‏عندما تتخيل وجود سمة معينة في المستقبل، فإن هذا يمثل أساسا يعرف في الغالب باسم “تدريب مستقبلي مسبق ا´، وهي طريقة لبرمجة رد الفعل المستحب في ظرف مستقبلي.   
‏فريد: لم أجد أن الأمثلة المستقبلية صنعت أي فارق في السمة التي أدرسها. فلقد كنت أشعر بالفعل باليقين الواضح من هذه السمة حتى إن الأمثلة المستقبلية بدت نوعا من عدم الاتصال. وبعدها قلت لنفسي: “وماذا لو قمت بالتدريب المستقبلي المسبق في سياق مختلف إنني أتحلى بتلك السمة ؟”، وعندما فعلت ذلك، صرت أكثر ثقة في هذا السياق.   
عظيم، البعض منكم كان لديه من الأصل أمثلة مستقبلية. ماذا حدث عندما استبعدتموها؟  
لوري: فظيع، لقد صار مستقبلي خاويا. لقد شعرت كما لوكنت عاجزة عن التحلي بتلك السمة في المستقبل.**

**بل: عندما استبعدت صور التجسيد المستقبلي للسمة، صار عقلي يقول لي بصوت  مسموع "لقد فعلت ذلك ذات مرة “، بدلا من: “أنا كذلك”.   
‏نعم، لقد اعتدت على عمل ذلك”. إذا لم يكن لديك سوى أمثلة من الماضي، فإن السمة الأرجح ستظل في الماضي، ولن تحدث في المستقبل. إن الأمثلة المرسومة مستقبلياً تحمل سمة في المستقبل وهي في الوقت نفسه تضيف تنوعا لأمثلتك وتزودك بمعلومات إضافية.  
‏ريتش: بعد فحصي لأمثلتي المستقبلية، غمضت الطرف عنها وعدت إلى الماضي. لقد اتجهت نحو واحدة من أولى ذكرياتي، وظللت أقول لنفسي: “وماذا عن الزمن السابق على ذلك؟”   ثم رجعت إلى الخلف أكثر وأكثر إلى أن عدت إلى فترة ما قبل تعلمي للكلام. في البداية كنت شخصا بالغا في حالات إيجابية، لذا كنت أتجاهل نوعا ما أمثلة طغوت ي المبكرة. لكني بعد ذلك أدركت أن تلك الأمثلة ربما كانت أكثر أهمية من أمثلة فترة النضوج، لأنها أظهرت لي أني كنت منذ نعومة أظفاري شخصا فضوليا.**

**إنني شخص فضولي شديد الحماس للمعرفة، والآن إذا منحتني تقييما في اتجاه مناقض، فإن هذا سيكون مفيدا في ضبط سلوكي غير أني أعرف أني كذلك، وأني كنت كذلك، وأني سوف أظل كذلك، لأنه من البديهي إنني دائما نفسى الشخص. فأنا شخص فضولي. وإذا حصلت على تقييم، فإنه سيكون بخصوص شيء فعلته، غير أنه ليست له أية علاقة مع ذا‏تي فاستقرار وثبات تلك السمة داخل مفهومك عن ذاتك يقوى ويشتد بإضافة المزيد من الأمثلة المنتشرة بصورة واسعة في أرجاء كل من الماضي والمستقبل. فكثيرون (يعتقدون أن ثمة معينة تخص فقط أناسا ينتمون لرحلة معينة من العمر، لذا فإنهم يحذفون (“ولا يحببون”) الأمثلة التي تنتمي لمختلف الأطر الزمنية. لذا فإنه قد يكون من المفيد للغاية أن نلحظ أمثلة استبعدها المرء لسبب ما، ثم بعدئذ نستكشف معايير استبعادها حتى نرى إن كانت منطقية أم لا. وعندما يستبعد الناس تجاربهم، فإنهم كثيراً ما يشيرون بأيديهم كما لو كانوا يلقون بشيء ما بعيدا، أو يدفعونه جانبا، لهذا فإن مراقبة تلك الإشارات غير اللفظية قد تمثل عونا كبيرا في ملاحظة ذلك عندما يحدث.  
  
‏وهناك جانب بالغ الأهمية من مفهوم الذات وهو أنه يزودك بإحساس باستمرارية هويتك عبر الزمن. وعن طريق استكشاف تلك الجوانب من عنصر الزمن يمكننا أن نكتشف بدقة كيف يمكن إنشاء هذه  الاستمرارية، وكيف يمكنك تدعيمها. و. الإحساس الراسخ بمعرفتك امويتك، فإن أية معلومات عن السلوك لا تتفق مع حور-ر تكون سوى بخصوص شيء فعلته، وليست بخصوص هويتك وذاتك. فلا داعي لأن - موقفا دفاعيا، ولهذا يمكنك أن تنفتح على التقييم، بل وربما ترحب به، حيث إنه يعد فرصة لتنمية وتقوية هذه السمة.**

**تعامل مع الزيارات المكتبية**

**يحضر " فرانك " إلى مكتبك ( أو إلى مكتبك الصغير مكعب الشكل ) ، ثم يجلس دون أن تدعوه ، و يسألك عن أحوالك ، ثم يجرى معك محادثة شخصية يتحدث فيها عن حفلة ابنتك بالأمس ، ثم يتحدث عن الإشاعة التي تتردد في الشركة عن واحد من الموظفين الكبار ، ثم يقضي مابين خمس و عشر دقائق في المزاح معك ، ثم أخيراً يصل إلى الهدف الأساسي الذي جاء من أجله و هو مشروع ويدجيت. لقد قام للتو بالتهام عشر دقائق من يومك ، كم مرة يحدث لك هذا في الأسبوع؟ كم من الوقت تفقد في هذه اللقاءات؟**

**كيف تمنع حدوث هذا ؟ بكل بساطة سوف تتملص من الحوار ، فكل ما عليك أن تفعله هو أن تقف.**

**نعم . ما إن يدلف إلى مكتبك أحدهم قف على الفور ، و معظم الناس إذا رأوك واقفاً لن يجلسوا أبداً ، و إذا لم يجلسوا لن يأخذوا راحتهم بحيث يسترسلوا في المزاح ، و لسوف يدخلوا في صلب الموضوع مباشرة ، و بهذا تكون قد وفرت مابين خمس و سبع دقائق في كل مرة يزورك أحدهم في المكتب.**

**الخلاصة**

**هل تريد نتيجة أفضل ؟ من أن تترك " فرانك " يتحدث أولاً ، بادر أنت بالوقوف و الحديث أولاً " مرحبا فرانك" ، " كيف حالك "؟ إ( لا تنتظر حتى يجيب ) . " كيف يمكنني أن أخدمك " . سوف يجعله هذا يدخل في الموضوع مباشرة.**

**تعامل مع بريدك الإلكتروني في الوقت المناسب**

**إن البريد الإلكتروني شيء رائع فعلا، لقد أضاف الكثير إلى ترسانة وسائل اتصالتنا، إلي انه مع هذا يصبح مستهلكاً كبيراً للوقت.**

**كل منا يتسلم الكثير من الرسائل عير البريد الإلكتروني، إن إحدى الطرق التي تستطيع بها أن تتحكم في فيض الرسائل الإلكترونية الواردة إليك هي أن تتحكم في وقت تفحصك لها ، معظم برامج البريد الإلكتروني بما فيها برنامج " مايكروسوفت أوت لوك " تسمح لك بالتحكم في الوقت الذي تصلك فيها الرسائل الجديدة ، و كذلك تسمح لك بأن تضبط منبهاً رناناً ينشط عند وصول أية رسالة جديدة و يظهرها على شاشة جهازالكمبيوتر الخاص بك، تحكم في المقاطعات التي سوف تحدث من جراء رنين ذلك المنبه ، و الذي سوف يسبب لك التشتيت و سوف يحول انتباهك بعيداً عن العمل ، هناك ثلاثة أمور يمكنك أن تفعلها في هذا الصدد، وهي:**

**• عطل خاصية المنبه حتى لاتقاطع عملك.  
• اضبط البرنامج بحيث يقوم بتفقد الرسائل الجديدة على مدار فترات متباعدة بعض الشيء ، فبدلا من ضبطه لمدة خمس عشرة دقيقة ، اضبطه لمدة ثلاثين ، أو خمس و أربعين دقيقة أو أكثر .  
• تفحص كمية كبيرة من البريد في المرة الواحدة ، و لا تتفحص بضع رسائل فحسب ثم تتوقف.**

**الخلاصة  
  
على الرغم من أن هذا لن يوفر لك قدراً كبيراً من الوقت إلا أنه يقلل من تشتت انتباهك ، و من ثم يوفر لك من خمس إلى عشر دقائق يومياً ، إلا أننا إذا طبقنا هذه الفكرة إلى جانب أفكار أخرى سوف نستطيع أن نوفر وقتاً لابأس به .**

**تعامل مع بريدك الإلكتروني الملفات**

**لا أستطيع أن أخبرك عن عدد المرات التي تحدثت فيها مع أناس و اكتشفت أن صناديق بريدهم الإلكتروني تحوى مايزيد عن 900 رسالة أو أكثر . حيث يصعب عليهم الوصول إلى رسالة معينة .**

**حتى لو بدأوا في البحث خلال الرسائل أو تصنيفها فسوف يستغرق هذا وقتاًً.**

**إن الوسيلة المثلى التي تستطيع من خلالها أن تتعامل مع رسائل البريد الإلكتروني التي تحتاج ألى أن تحتفظ بها لغرض ما ، هي أن تنشيء لها ملفات خاصةٍ بها ، و جميع برامج البريد الإلكتروني تسمح بهذا ، و سيتوقف عليك تقرير نظام إنشاء الملفات الخاص بك ، فيمكنك وضعه على أساس أسماء الأشخاص ، أو أسماء المشروعات أوأنت أدري متى بذلك.اصنع ملفاً للرسائل الخاصة بك في صندوق الوارد في بريدك الإلكتروني ، فبمجرد أن تقرأ الرسالة أو ترد عليها قم بوضعها في هذا الصندوق ، و هكذا عندما تحتاجها مرة أخرى سيكون الملف واضحاً أمام عينيك فيمكنك أن تجد الرسالة بسهولة ، و يمكنك أن تستخدم نفس الطريقة مع الرسائل التي ترسلها إذا أردت ذلك.**

**الخلاصة**

**قد يستغرق الملفات بعض الوقت ولكن بمجرد انتهائك من هذا سوف تسهل مهمتك كثيراٍ. و لسوف تكون في قمة سعادتك عندما تجد أية رسالة تبحث عنها بكل سهولة.**

**تعامل مع بريدك الصوتي**

**إن البريد الصوتي رائع للغاية ، إنه عبارة عن عالم رقمي يستطيع أي إنسان أن يرسل من خلاله أية ، رسالة طويلة كانت أم قصيرة مفصلة كانت أم مختصرة حول أي موضوع يرغب التحدث بشأنه.**

**و هنا بالضبط تكمن المشكلة ‘ فطوال الوقت تتسلم رسائل حول موضوعات مختلفة ، على سبيل المثال الرسالة التالية:**

**" مرحبا" ستيف ، أنا " فرانك جونز" ، كنت أريد أن أوكد على اجتماعنا في الغد ، إن الموعد المدون في تقويمي هو العاشرة صباحاً ، و المكان هو قاعة الاجتماعات الموجودة في الطابق التالي. انتبه للموعد.**

**حسناً ، انظر إنها رسالة مفيدة جداً. " فرانك "يذكرك بموعد مدون في تقويمك. إنه لشيء عظيم بالفعل ، و الأنكى و الأمر أن مكتب " فرانك " الصغير يقع تحت مكتبك بأربعة طوابق فقط فما الداعي وراء إرسال مثل هذه الرسالة إذن ؟ .**

**كم مرة تتلقى هذه الرسائل الصوتية المضيعة للوقت في اليوم الواحد ؟ إذا نظرت لكل منها على حده فلن تشعر أنها تستغرق وقتاً طويلاً ، أما في مجموعها فقد تستهلك 15 – 20 من يومك ، فماذا أنت فاعل؟**

**إليك بعض اللأفكار في هذا الشأن:**

**• شجع الناس على أن يأتوا كي يتحدثوا معك ، بدلاً من أن يتركوا لك رسائل صوتية ، و لاسيما رفاقك في العمل.  
•  تعامل مع هذه الرسائل بحزم و قم بمسحها بعد أن تعرف فحواها.  
• لاتشجع فكرة الرسائل الطويلة ، بل شجع رسائل البريد الإلكتروني بدلا منها ،   
ملحوظة أخرى : معظم أنظمة الهواتف تحوى خاصية " عدم الإزعاج" و التي تسمح لك بأن تحول جميع المكالمات الواردة إلى البريد الصوتى، لذا فعندما تكون بحاجة لأن تخلي ذهنك لبعض الوقت لإنجاز عمل ما ، اضبط هاتفك على خاصية " عدم الإزعاج" . صحيح أنك فيما بعد ستضطر لأن تكرس وقتاً من أجل تفقد تلك الرسائل الصوتية، إلا أنك ستكون قد عنمت وقتاً بلا إزعاج أنجزت فيه بعض الأعمال.**

**الخلاصة**

**إذا نجحت هذه الوسيلة فسيضطر " فرانك " إلى أن يحضر إلى مكتبك. بدلا من أن يترك لك رسالة صوتية سخيفة .**

**تعامل مع بريدك الوارد**

**في غالبية الشركات و المؤسسات يأتي البريد مرة أو مرتين يومياً و بالتالي نتسلم بريدك مرة أو مرتين في الأسبوع ، و مع ذلك تشعر عادة أنه بمجرد وصول البريد لابد من أن نتعامل معه ، لماذا ؟ لقد استغرق هذا البريد يومين أو ثلاثة حتى وصل إلينا فهو إذن ليس عاجلاً لهذا الدرجة.**

**إلا أننا في الغالب تتملكنا الرغبة في أن تفتح البريد الوارد بمجرد وصوله ، حتى لو قاطع هذا عملاً آخر نحن بصدده ، أو سبب ارتباكاً ، أو إهداراً للوقت.**

**لا تسمح لميعاد تستلم البريد بأن يتحكم في حياتك و عادات عملك فعندما يصل البريد دعه مكانه حتى يسمح و قتك بأن تتفحصه ، و الأفضل من هذا أن تضع نظاماً للتعامل مع البريد ، فيما أنك تعرف ميعاد وصول البريد يومياً ، حدد ميعاداً كل يوم تفتح فيه البريد و تتعامل مع محتوياته ، و لكن ليس من الضروري أن يكون هذا الميعاد في نفس ميعاد وصول البريد.**

**الخلاصة**

**لاتسمح لميعاد وصول البريد بأن يقاطع أو يفرض نفسه على جدول أعمالك ، تحكم فيه و لاتدعه يتحكم فيك .**

**تعامل مع ملفاتك الورقية**

**من أين تأتي كل هذه المستندات الورقية ؟ هل هي مكدسة في مكتبك ؟ أم مكومة على أرضية المكتب ؟ أم هي مرتبة في مكتبك ؟ هل تستطيع أن تجد ما تحتاجه بسرعة ؟ معظم الناس الذين أعرفهم لا يستطعون ذلك ، و يقومون بإهدار الكثير من الوقت في محاولتهم العثور على مايحتاجونه ، لن تستطيع الاستعاضة عن المستندات الورقية بأجهزة الكمبيوتر.**

**الحل: أنشيئ نظاماً يناسبك ، عليك النظام الذي أستخدمه و الذي يستخدمه الكثيرون أيضاً:**

**لدي في مكتبي ثلاثة حوامل لحافظات الملفات ، أحد هذه الحوامل يحمل الملفات الآجلة أو التي أعمل عليها على فترات متباعدة ، و الثالث يحوى ملفات تحتوي على مراجع لمعلومات عن أسماء العملاء و ما إلى ذلك.**

**أما باقي أشيائي فأضعها في درج مكتبي أو في أو في خزانة ملفاتي ، بنظام معين أضعه ليناسب احتياجتي (( و ليست احتياجات مدير الشركة) ، إن الأمر في غاية البساطة ، لاأضع على مكتبي سوى المستندات التي تحوى معلومات مساعدة فأضعها في درج مكتبي ، مرتبة و معلمة بعلامات تحم اسم المشروع لا أكثر ، و كلما تراكمت الملفات سوف تزعجك .**

**أما باقي الأشياء الأخرى و أعني كل الأشياء بمعنى الكلمة فأضعها في خزانة الملفات معلمة بنفس اسم المشروع ، و لكي أجعل العملية أكثر تنظيما أرتبها ترتيباً أبجدياً .**

**الخلاصة**

**يمكنك أن تحتفظ بما تحتاجه فقط في متناول يدك إذا عودت نفسك على هذا .**

**تعلَم أن تفوَض الأخرين : اكتشف ما يستطيع فريقك أن يتولاه من مهام**

**إن كنت قائداً أو مديراً، فسوف يكون عليك أن تتعلم القيام بأمر يتوجب فعله على كل المديرين، وإلا سوف يغرقون في مستنقع من الأعمال المجهدة و غير الضرورية ، عليك أن تتعلُم تفويض الأخرين،**

**القليل من الكلَيات تعلم كيفية القيام بهذا الأمر، على الرغم من أن هذه المهارة ضرورية لجميع المديرين و المشرفين.**

**إن تفويض الآخرين بالمهام هو المهمة الرئيسية التي يفترض بالمديرين و المشرفين أن يضطلعوا بها ، لكنني عادة ما ألحظ أن معظم المشرفين لايكونون قادرين على تنفيذ هذا القرار و نتيجة لهذا يغرق المديرون في الأعمال، بينما لايؤدى موظفيهم من المهام إلا أقل القليل .إذا كنت تعاني من هذا الموقف، فيجب عليك أن تحدد المهام التي ينبغي عليك أن تقوم بها نفسك، و الأخري التي يجدر بك أن توكلها لموظفيك، و سوف يتطلب منك هذا أن تكون على دراية تامة بإمكانيات و قدرات كل فرد من أفراد عملك، و لسوف يشكرك العديد منهم على تكليفك لهم بالأعمال، و هؤلاء هم من سيلقون منك تقديراً كبيراً .**

**الخلاصة**

**عندما كنت مديراً صغيراً كان أحد أصعب الأمور التي واجهتني هو تعلم كيفية تفويض المهام للآخرين، و لكن ما أن استوعبت كيفية القيام بهذا الأمر حتى أصبحت حياتي أكثر تماشياً مع توقعاتي.**

**تعَلم أن تقول "لا"**

**لدَي صديقة مشتركة في برنامج اسمه "فقط قل لا "، وقد بلغت فيه المرحلة الثانية عشر، في الواقع يبدو الأمر بسيط جداً، إلا أنه في نفس الوقت معقد للغاية، إنها مثل كثير منا تجد صعوبة في قول لا، إذن فما النتيجة؟ ينتهي بها المطاف بأن يتغلب عليها حياؤها، فالكل يعرف أنها سوف تقول " نعم ". و هذا ما تفعله بالفعل.**

**ونتيجة لهذا تكون دائماً مثقلة بأعياء العمل التي تفوق طاقتها، و تكون على الدوام في حالة من إرهاق الشديد، و لا تنجز أعمالها إلا في اللحظة الأخيرة التي تسبق موعد عملها النهائي.**

**في إحدى المرات أخذت أنا و هي نحلل تلك المهام التي تقوم بها. و اكتشفنا أنها تقوم بكم من المهام يومياً يستغرق حوالي ستين ساعة أسبوعياً، و معظم هذه المهام لا يمتُ لعملها الأصلي بصلة، لذا شرعنا في تأسيس برنامج يعالج هذا الموضوع، و بمقتضى هذا البرنامج يكون عليها أن تقول "لا " مرة كل يوم على الأقل.**

**و الآن نستطيع صديقتي تلك أن تقوم بتقييم أهمية مطالب الآخرين، حتى تدرك إن كانت تتناسب مع غاياتها الشخصية و المهنية أم " لا "، و هي آخذة الآن في تعلمُ قول لا لتلك المطالب التي لا تناسبها، و نتيجة لهذا فقد أخبرتني أن ضغط عملها قد تقلص بمقدار خمسين ساعة أسبوعياً، و لقد طلبت منها أن تواصل محاولة تحسين هذا الأمر.**

**الخلاصة**

**إن قول " لا " ليس مقصوراً على الحياة العملية، فجميع المهام الإضافية التي تطلب منك مثل تدريب فريق كرة قدم، أو الاشتراك في إحدى لجان اتحاد ملاك العقار الذي تسكنه – يجب أن تقيَم بحذر، طبقاً لتناسبها مع غاياتك الشخصية، قل "لا " عندما يتعين عليك هذا.**

**تعامل مع بريدك الإلكتروني: تغلب على البريد الجماعي**

**إن البريد الجماعي قد أصبح الآفة التي تعاني عنها كمستخدمين للتكنولوجيا ، فمعظم البريد الإلكتروني الذي نتلقاه هذه الأيام يكون عباره عن بريد جماعي ، أوإعلانات أو أي نوع آخر من أنواع الرسائل التسويقية ، و بالنسبة للبعض منا تشكَل مثل هذه النوعية من الرسائل نصف بريدهم الوارد ، و لكن هناك وسائل لمنع هذه المضايقات.**

**أولا : تأكد من أن المسئول عن شبكة الكمبيوتر الخاصة بك لديه نظاماً يمنع البريد الجماعي.**

**ثانيا : عندما تتعرف على واحدة من هذه الرسائل اضبط برنامج البريد الإلكتروني الخاص بك بحيث يسجل هذا العنوان البريدي و يقوم بوضع أية رسائل بريدية مرسلة من هذا العنوان في صندوق البريد الجماعي أو البريد الممهمل تلقائياً .**

**أخيراً ، تأكد من أنك تستخدم برنامجاً مضاداً للفيروسات في جهاز الكمبيوتر الخاص بك ، فمعظم هذه البرامج تحوى خواصاً لحماية جهازك ، و حذف البرامج غير المرغوب فيها ، و التي يمكن أن تستخدمها لحذف هذه الرسائل المزعجة.**

**الخلاصة**

**سوف تستهلك القليل من الوقت في تنظيم هذه الخصائص و لكن الأمر يستحق ، و هكذا سوف تستطيع توفير خمس أو عشر دقائق أخرى كنت ستقضيها في الاطلاع على هذا البريد المزعج .**

**تغلب على خوفك من المجهول**

**أحيانا ما نخاف من إنجاز بعض الأعمال أو المهام ، فما هي الأسباب ياترى؟**

**أحيانا نخشي الفشل في أداء عمل لسنا معتادين عليه أو تحفه بعض المخاطر، إلا أن الفشل لايكون بالضرورة أمراً سيئا، فقد نتعلم منه بعض الأمور المهمة ثم من قال إن العمل سيفشل على أية حال؟ إذا استطعت أن تحول خوفك هذا إلى توجه إيجابي بأنك تستطيع أن تقوم بهذا العمل فسوف يتراجع خوفك.**

**و أحيانا نخشى عواقب النجاح ، فقد يعتقد الواحد منا أنه إذا أتم هذه المهمة على الوجه الأمثل فسوف تنهال عليه مهام كثيرة من ذات النوع، إننا قد نخشى النجاح مرة أخرى وهذا أمر إيجابي فهذا يعني أن مؤسستك أصبحت تقدر إمكانياتك و ترى فيك شخصاً مؤهلاً لإنجاز مهام معينة بكفاءة عالية هناك أنواع عديدة أخرى من المهام ، و لكنها جميعاً من الممكن التغلب عليها من خلال تنبي توجه إيجابي، ابحث عن وسيلة يمكنك من خلالها أن تحول هذه المخاوف إلى توجيهات إيجابية كي تتمكن من إنجاز مهامك، و بصراحة أقول لك، لم يسبق لي أن عملت في مؤسسة تعاقب موظفيها لإنجازهم مهامهم على أكمل وجه، لذا لاتخف ، و قم بما يتعين عليك فعله فحسب.**

**الخلاصة:**

**تذكر أنك خلال أدائك لمثل هذه المهام فإنك إما تستفيد من الكثير من الوقت أو تخسر الكثير من الوقت أو تضيع على نفسك الكثير من الوقت.**

**تغلب على مخاطر نقص المعلومات**

**إن كنت غير واثق من مهمة معينة فهذا يرجع إلى أنك لاتمتلك أي خبرة أولا تمتلك معرفة كافية بطبيعة هذه المهمة مما يجعلك غير مطمئن لها.**

**إن مصدر الخوف هذا من السهل أن تتغلب عليه، فما عليك إلا أن تشرع في البحث عن المعلومات التي تحتاجها، و أحياناً قد لايتطلب الأمر أكثر من محادثة بسيطة مع المشاهدين سبق له و أن قام بهذه المهمة من قبل، و قد يتطلب الأمر بعض القراءة عن الموضوع  أو إجراء بعض الأبحاث عنه، أو مقابلة بعض الناس المتخصصين في هذا المجال.**

**صحيح أن هذا قد يستغرق بعض الوقت إلا أنه بالقطع وقت أقل من ذلك سنضيعه في القلق من هذه المهمة و التسويفي إنجازها: حيث ستظل تدور في حلقة مفرغة و تهدر الكثير من الوقت.**

**الخلاصة**

**لاتخف مما تجهله، لأننا في القرن الواحد و العشرين أصبحنا نمتلك مفاتيح أنواع المعارف و المعلومات، و ماعليك إلا أن تسعى لامتلاكها.**

**تأكد من أي جهاز الكمبيوتر الخاص بك يعمل بسرعة مناسبة**

**يفترض أن تكون أجهزة الكمبيوتر سريعة لا أن تكون بطيئة أو صعبة الاستخدام، إذا كان جهازك قديما و بطيئاً ، فقد حان الوقت لشراء جهاز حديث و سريع، صحيح أن الأجهزة الحديثة – حتى رخيصة الثمن منها – تعمل بغاية السرعة و لكن يمكن أن تسبب نحن في إبطائها، و من ثم تهدر وقتاً بدلاً من أن توفَره.**

**و الطريقة المثلي للتأكد من أن جهاز الكمبيوتر الخاص بك يعمل بأسرع ما يكون هي أن تستخدم برامج لتفحص القرص الصلب، فتقوم بتشغيلها بشكل برنامج إعادة تجزئة الجهاز، حيث ستقوم برامج الفحص بتنظيف القرص من كل الملفات القديمة: كالملفات المؤقتة.**

**و ستقوم برنامج إعادة التجزئة بإعادة تنظيم القرص الصلب، لضمان الوصول إلى التطبيقات و الملفات التي كثيراً ماتستخدمها، وإذا عجزت عن استخدام هذ البرامج و التي هي جزء من نظام تشغيل الويندز و استخدم خاصية المساعدة.**

**أما بالنسبة لأجهزة الكمبيوتر التي من طراز ماكنتوش، فينبغي لمستخدميها أن يستخدموا خاصية Mac Os و يتتبعوا الرابط إلى قائمة الإسعافات الأولية Firs Aid, و إصلاح القرص وكذلك يستخدم معظم مقتني أجهزة ماكنتوش برنامجا يسمى Disk Warrior كي يضمنوا كفاءة أجهزتهم.**

**حدد موعداً شهرياً لفحص و تهيئة القرص، إن هذه الأمور تستغرق وقتاً كي تتم، لهذا يستحسن أن تخصص ليلة كاملة. أو إجازة نهاية الأسبوع بأكملها لهذا الأمر.**

**الخلاصة**

**في غضون أشهر قليلة تتملك الفوضي القرص الصلب في أجهزة الكمبيوتر، و ستعمل تهيئة القرص على اختصار الوقت الذي تستهلكه في الوصول إلى البرامج و فتحها.**

**ثالث أكبر مضيع للوقت**

**أن ثالث أشد مهدر للوقت هي الاجتماعات و لهذا جميعانا نكرها بشدة قد تحضر أجتماعاً معيناً من المفترص له أن يستمر لمدة خمس عشرة دقيقةإلا أنه قد يستغرق ساعة بأكملها |بسبب الافتقار إلى النظام أو تأخر بعض الحضور أو عدم تنظيم جدول أعمال الاجتماع أو لأسباب أخرى متعددة .**

**و لهذا كلنا يتجنبها قدر الإمكان إلا أننا لن نستطيع الهروب منها إلىالأبد فانعقاد الاجتماعات أمر حتمي بلا شك في أي مجال عمل ، أو أي مؤسسة أعرفها لذا أي الأمرين أفضل أن نتجنبها ، أم أن نحاول جعلها أكثر جدوى ؟ و لأنها أمر لامفر منه . دعنا نتعاهد على أن نجعلها أكثر جدوى و ألا نضيع فيها بقدر الإمكان .  
  
الخلاصة**

**أوضح أحد الأبحاث الذي أجرى مؤخراً في جامعة " أيوا" أن حوالي 50% من الوقت الذي يقضيه المرء في الاجتماعات يعتبر وقتاً مهدراً ، فلابد لنا إذن أن نتغلب على هذا الأمر .**

**حدُث البرامج التي تستخدمها**

**إحدى أيسر الوسائل التي تستطيع من خلالها توفير الوقت هي أن تقوم بتحديث برامجك التي تستخدمها في أجهزتك الإلكترونية، إن استخدام برامج قديمة سيكلفك الكثير من الوقت، وخاصة حين تضطر إلى تحويل الملفات التي تستخدمها، إذا كنت تستخدم برامج قديمة.**

**معظم الإصدرات الحديثة بهذه البرامج تقوم بأمرين مهمين وهما إضافة خصائص جديدة للبرنامج، و هذا الأمر هو أكثر ما يجب أن يدفعك إلى تحديث برامجك، فمعظم مستخدمي البرامج يطالبون مصمميها بجعلها سهلة الاستخدام، و من ثم يعمل المصممون على إيجاد سبل لعمل ذلك، و بناء عليه يكون كل إصدار جديد أكثر كفاءة، و أيسر استخداماً، و أسرع في تنفيذ المهام.   
  
الخلاصة**

**ليس من الضروري أن يكون كل إصدار حديث موفراً للوقت بشكل كبير، و ليس بإمكانك معرفة هذا حتى تقوم بأختباره أولاً، و مع هذا إن تمكنت من توفير ثوان قليلة بإجراء خمس مهام روتينية-و معنى أنها روتينيه أنك تقوم بها طوال الوقت – ستجد نفسك توفر قدراً كبيراً من الوقت مع تتابع الأيام.**

**تعلَم أن تفوَض الآخرين**

**حدد إمكانيات و قدرات الآخرين**

**بصفتك مديراً أو موظفاً كبيراً ، تكون أولى مسئولياتك هي أن تدير مرؤوسيك، و هذه المسئولية تتطلب منك أن تكون على دراية كبيرة بكل منهم ، و بالعمل الذي يجيده كل منهم، و الوقوف على نقاط ضعفهم ، لذا عندما تكون بصدد القيام بعمل مايجب أن تكون قادراً على أن تتخذ قراراً بتفويض الشخص الأنسب للقيام بالعمل على خير وجه . و هذا يتطلب دراية كبيرة بنقاط القوة و الضعف التي يمتلكها كل فرد من أفراد عملك ، بالإضافة إلى استعدادك لتفويضهم بإنجاز العمل .**

**لاتتبَع النهج التقليدي الذي يقول: " إذا كنت أريد إنجاز هذا العمل بشكل صحيح، فلابد أن أفعله بنفسي "، لقد لقد عرفت الكثير من المديرين الذين يتبَعون هذا الأسلوب، و الذين أصبحوا نتيجة لهذا مثقلين بالمهام، و استنفدوا قواهم مبكراً .**

**استفد من قدرات أعضاء فريق عملك، و سوف توفر الكثير من الوقت على المدى الطويل .**

**الخلاصة**

**لاتصرَ على فعل كل شيئ بنفسك، وإلا ستستنزف قواك، و سوف تستهلك الكثير من وقتك الشخصيَي .**

**حدد المواعيد المهمة في الساعات التي تكون فيها أكثر كفاءة**

**أحد أهم الأمور التي قد تحب أن تفعلها خلال أفضل ساعات عملك هي أن تحضر الاجتماعات و المقابلات المهمة . إذا كنت كائناً نهارياً مثلي للاجتماعات و المقابلات ، و المكالمات المهمة ، بحيث تكون في الصباح ، إنني في هذا الوقت أجد نفسي أكثر كفاءة و أستغل هذا بأفضل شكل ممكن . إنني كذلك أكون أكثر ذاكاءً ، و أكثر براعة خلال ساعات النهار . ففي النهار أكون سريعاً في انجاز مهامي ، و تكون نتائجها أكثر جودة .**

**بالنسبة لي سوف يؤدي تأخير هذه الأمور إلى ما بعد ساعات النهار إلى أن تطول الاجتماعات و المقابلات لأنني حينها لن أكون في أفضل حالاتي . لذا بمجرد أن تقف على أفضل ساعات عملك ، رتب لاجتماعات و مقابلات لكي تعقد خلالها و سوف تلاحظ أن اجتماعاتك قد غدت أكثر ، و نتائجها اتجهت نحو الأفضل .**

**الخلاصة :**

**إنني دائماً ما أحسب الوقت الذي تستغرقه جميع اجتماعاتي ، و لقد لاحظت أن الاجتماعات التي عقدتها بعد الظهر كانت أطول بخمسة عشر أو عشرين دقيقة من تلك التي عقدتها في الصباح حتى و إن كانت مع نفس الأشخاص و بخصوص نفس المواضيع ، إن اختيار الوقت المناسب للاجتماعات يوفر الوقت .**

**حدد المواعيد المهمة في الساعات التي تكون فيها أكثر كفاءة**

**أحد أهم الأمور التي قد تحب أن تفعلها خلال أفضل ساعات عملك هي أن تحضر الاجتماعات و المقابلات المهمة . إذا كنت كائناً نهارياً مثلي للاجتماعات و المقابلات ، و المكالمات المهمة ، بحيث تكون في الصباح ، إنني في هذا الوقت أجد نفسي أكثر كفاءة و أستغل هذا بأفضل شكل ممكن . إنني كذلك أكون أكثر ذاكاءً ، و أكثر براعة خلال ساعات النهار . ففي النهار أكون سريعاً في انجاز مهامي ، و تكون نتائجها أكثر جودة .**

**بالنسبة لي سوف يؤدي تأخير هذه الأمور إلى ما بعد ساعات النهار إلى أن تطول الاجتماعات و المقابلات لأنني حينها لن أكون في أفضل حالاتي . لذا بمجرد أن تقف على أفضل ساعات عملك ، رتب لاجتماعات و مقابلات لكي تعقد خلالها و سوف تلاحظ أن اجتماعاتك قد غدت أكثر ، و نتائجها اتجهت نحو الأفضل .**

**الخلاصة :**

**إنني دائماً ما أحسب الوقت الذي تستغرقه جميع اجتماعاتي ، و لقد لاحظت أن الاجتماعات التي عقدتها بعد الظهر كانت أطول بخمسة عشر أو عشرين دقيقة من تلك التي عقدتها في الصباح حتى و إن كانت مع نفس الأشخاص و بخصوص نفس المواضيع ، إن اختيار الوقت المناسب للاجتماعات يوفر الوقت .**

**حدد مواعيد زيارتك لعيادات الأطباء**

**هذه هي خطوة جيدة لتوفير الوقت ، فنحن ينبغي علينا جميعاً ، أن نذهب إلى الطبيب البشري و طبيب الأسنان ، على فترات منتظمة ، و يكثر ترددنا على عيادتهم في الغالب كلما تقدم بنا السن ، لذا فعلينا أن نحدد وقتاً للذهاب إلىعيادات الأطباء مقدماً و لا تنتظر حتى اللحظة الأخيرة .  
و المشكلةالتي يواجهها عدد كبير من الأشخاص أنهم ينتظرون حتى اللحظة الأخيرة لكي يحددوا موعداً لزيارة الطبيب ، و بعد ذلك يحاولوا أن يقحموا هذا الموعد في جداول يومهم الحافلة بالعمل حيث لا يتوفرَ لدى الطبيب سوى أوقات قليلة .   
فهذا يزيد من حدة الضغط و من المضاعفات عليك ، و يجزي أوقات يومك .**

**لذا عليك أن تخطط لمثل هذه الأحداث جيداً و اختر لها أنسب الأوقات و لا تقحمها بين أنشطة أخرى .**

**الخلاصة**

**الذهاب إلى عيادة طبيب الأسنان أمر مؤسف في الواقع لكن لابد منه ، على الأقل مرتين كل عام ، لذا خطط له سالفاً لكي لا يتعارض مع جدولك اليومي ، و من ثم يصعب عليك إنجاز المهام في هذا اليوم**

**حدد مواعيد نهائية لإنجاز مهامك**

**لابد لكل بند من البنود قائمة المهام الخاصة بك و التي سوف تنجزها أن يكون له موعد نهائي لكى يتم إنجازه، هذا الموعد لابد أن يكون ملزماً لك، و لابد كذلك أن يكون سابقاً للموعد الفعلى بيوم أو نحو ذلك. إن تحديد مواعيد نهائية لإنجاز المهام وسيلة تمكنك من التنظيم و التخطيط سعة في الوقت فإذا حدث أن مرضت ليوم أو أثنين، و كان الميعاد النهائي الذي حددته لإنجاز شيئ ما هو يوم عودتك من الإجازة المرضية، فلن تكون مضطراً لأن تهرول فور عودتك من أجل إتمام العمل، و السبب في ذلك هو شروعك مبكراً في وضع فاصل زمني بين الموعد النهائي الذي حددته أنت و بين الموعد النهائي الفعلى.**

**الخلاصة**

**إنني أستعين دوماً بهذه الوسيلة، و بفضلها تجنبت السهر ليلاً حتى ساعة متأخرة في مواقف عديدة، لاسيما إذا قمت بوضع المواعيد النهائية مبكراً.**

**حماية جهازك من الفيروسات**

**هناك الكثيرون من الأشرار الذين يتربصون بك : كي يفسدوا جهاز الكمبيوتر الخاص بك ، و إذا حدث و تسلل فيروسي إفى جهاز الكمبيوتر الخاص بك ، فمن الممكن أن يعيقك هذا عن العمل لعدة أيام ، إنه ولاشك إهدار للوقت.**

**لهذا فعليك أن تسرع على الفور في استخدام برنامج حماية ضد الفيروسات ، هناك برنامجان مميزان في هذا الأمر و هما : " نورتون " و " ماكافي " و كلاهما غير مرتفع الثمن ، و يمكنك تحميل تحديثاتهما بانتظام حتى يظل جهازك في مأمن من الفيروسات على الدوام ، يمكنك أن تحصل عليهما من خلال الإنترنيت و يمكنك أن تقوم بشرائها من خلال أنظمة الشراء الإلكترونية.**

**الخلاصة :**

**إن خطورة عدم استخدام برامج حماية ضد الفيروسات – تكمن في توقيت إصابة جهازك بالفيروسات إن الدخول على الإنترنيت بدون برنامج حماية كالقيادة دون ربط حزام الأمان .**

**اجعل من خاصية النسخ و اللصق أهم حلفائك**

**إن أجهزة الكمبيوتر الحديثة رائعة للغاية، فقد وفرت لنا العديد من الوسائل التي تستطيع من خلالها توفير الوقت، و إحدى أهم هذه الوسائل هي وسيلة بسيطة للغاية، ألا و هي خاصية النسخ و اللصق، وإذا لم تكن تعرف هذه الخاصية فهي" أن تنسخ أي نص تحتاجه من مكان ما وتلصقه في المكان الذي تريده ". حسناً لابد أنك تعرف هذا بالفعل.**

**لكن هل كنت تعرف أنه بإمكانك أن تفعل هذا بصرف النظر عن البرنامج الذي تستخدمه؟ نعم يمكنك أن تنسخ أي نص من أي برنامج حسابات معالج للبيانات.**

**كذلك يمكنك أن تنسخ النصوص من المواقع الإلكترونية أو من الرسائل الإلكترونية التي تتلقاها إلى معالج البيانات، لاتعد أبداً كتابة أي شيئ على جهاز الكمبيوتر الخاص بك. فكل ماعليك هو أن تنسخه ثم تلصقه.**

**الخلاصة**

**إنني أعشق خاصية النسخ و اللصق فمن خلالها لا أضطر إلى إعادة كتابة أي شيئ مرة أخرى، و هي توفر لي وقتاً كبيراً، و لكن تذكر ألا تنسخ أي شيئ من موقع إلكتروني ثم تستخدمه دون أن تأخذ إذناً من صاحب الموقع، تنبيه مهم " أحرص دائماً على مراجعة ما نسخته أكثر من مرة حتى تتأكد من عدم إغفالك أي من علامات الترقيم".**

**خذ استراحات قصيرة**

**هناك وسيلة أخرى تستطيع من خلالها أن تجدد نشاطك تتمثل في أن تستريح لدقائق قليلة عدة مرات في اليوم ، لا أقصد العشرين دقيقة التي يأخذها الآخرون للتدخين ، ماأقصده هو أن تستريح لخمس دقائق كل ساعتين .**

**أحيانا يتم هذا دون قصد منك ، حين تستقل سيارتك لعشر دقائق تلحق بموعد ما أو أن تسير لمبنى مجاور كي تقابل شخص ما . ولكن عادة ماستعين عليك أن ترتب لهذه الفرص بنفسك ، أما عن نوعية هذه الاستراحات فإنك تستطيع مثلا أن تتمشى قليلاً إلى ماكينة المياة الغازية ، أو أن تذهب إلى ماكينة صنع القهوة كي تعيد ماء كوبك ، أوتذهب إلى احد زملائك و تتحدث معه لخمس دقائق عن أحوال الأولاد ، أو أن تجلس على مكتبك و تتصفح الإنترنيت لكي تخطط لأجازتك القادمة ، حدد لنفسك خمس دقائق ولا تسمح للوقت بأن يسرقك ,**

**الخلاصة**

**هذه الاستراحات سوف تنعش عقلك و تعيد له نشاطه ليكون جاهزاً لمهامك القادمة .**

**خصص بعض الوقت للاسترخاء كل يوم**

**اعلموا أيها الناس ، مهما اختلفت طباعكم و شخصياتكم ، أنكم إذا لم تسترخوا قليلاً ، فستلقون بأنفسكم إلى التهلكة لقد أظهرت الدراسات أنكم كلما أرهقتم أنفسكم بالعمل دون استراحات ، أصبحتم أقل كفاءة و فاعلية ، لذا تعلموا من هذه الدراسات و خططوا لأوقات راحة تأخذونها خلال يوم عملكم .**

**أما عن كيفية عمل هذا فهناك أكثر من طريقة أولاً يمكنكم أن تتناولوا غدائكم في مكان بعيد عن مكتبكم ، نعم يمكنكم أن تحملوا غدائكم في حقيبة صغيرة و تتناولوه في الهواء الطلق ، بجانب بحيرة ما ، أو في مكان خارج المكتب ، اجلس لمدة نصف ساعة و فكر في شيئ آخر غير العمل   
ثانياً يمكنك أن تخصص بعض الوقت للقراءة كل يوم ، لقد تحدثنا سابقً عن كيفية التعامل مع المواد التي تحتاج إلى قراءتها. ، و احدى الطرق التي تستطيع فعل هذا من خلالها هي أن تخصص لها نصف ساعة كل يوم . و يحبذ أن يكون هذا في منتصف الظهيرة ، سيبعث هذا على الاسترخاء و الضغط الشديد عليك ، و عندما ستعود إلى عملك و أنت أكثر انتعاشاً و أكثر جاهزية للعمل .**

**اذهب و تحدث قليلاً مع أي زميل في العمل لمدة خمس دقائق .**

**حتي إن كنت تعمل في تكسير الأحجار ، فإن القليل من الوقت الذي تقضيه بعيداً عن العمل سوف يجعلك تقبل على العمل بشهية أكبر ، و سيزيدك كفاءة و فاعلية .**

**الخلاصة**

**إن نتائج الدراسات واضحة ، إننا عندما نستريح تقليل من الوقت نعود للعمل و نحن أكثر حماساً له و تكون أيضا أكثر كفاءة في إنجازنا له .**

**خصص وقت للاستمتاع**

**ماذا عن أوقات استمتاعي ؟   
‏**

**ربما تفكر أن قضاء كل هذا الوقت في القيام بالنشاطات المهمة يبدو عملاً شاقاً للغاية، ماذا عن وقت الاسترخاء والتأمل ؟ ماذا عن وقت الترفيه والعبث ؟ ماذا عن وقت الاستمتاع بصحبة الأصدقاء ؟ من الضروري أن تفهم ما المقصود بكلمة  "مهم "، إن الأمور المهمة قد تشمل الاستلقاء فوق رمال الشاطئ المشمس، أو تناول مشروب بصحبة بعض الأصدقاء، أو الاسترخاء على أريكتك ومشاهدة مباراة كرة قدم تذاع بالتلفاز، بعبارة أخرى: إن أنشطة الاسترخاء والاستمتاع هي بالفعل نشاطات مهمة، ونحن عندما ننصحك باستثمار وقتك في القيام بالنشاطات المهمة بالنسبة لك، فإننا لا ندعو إلى حياة مليئة بالعمل وخالية الاستمتاع، بل ندعو للعكس تماماً. فمن المفارقات العجيبة أن الإدارة الجيدة للوقت عادة ما تعني قضاء وقت أقل فيما يوصف بالعمل، فإذا كان العمل مجرد كدح لا علاقة له بأهدافك الأساسية، فيجب التخلي عنه وسوف يدع لك ذلك مزيداً من الوقت لفعل الأشياء التي تستمتع بها وتقدرها.**

**الأنشطة المهمة غير الطارئة في خطوتين  
‏**

**من أجل أن تتحول إلى قضاء أكبر وقت ممكن في القيام بالنشاطات المهمة غير الطارئة، فإنك تحتاج إلى القيام بخطوتين.**

**الخطوة رقم 1 ‏. ارفض أن تلزم نفسك بالقيام بنشاطات غير مهمة من البداية، وهذا يعني أنك تحتاج إلى معرفة قيمك وأهدافك بشكل واضح. وإدارة الوقت تعود مراراً وتكراراً لهذه الفكرة الأساسية، لا تتوقع أن تتخلص من كل المهام غير المهمة التي التزمت بها في ليلة وضحاها، فقد تحتاج إلى تنفيذ تلك المهام فقط لأنك ألزمت نفسك بها بالفعل، لكن من الآن فصاعداً، لا توافق على القيام بأي مهام غير مهمة.**

**الخطوة رقم 2 ‏.استخدم الوقت الذي تولد من خلال التخلي عن النشاطات غير المهمة من أجل الدخول في نشاطات مهمة غير طارئة، ولا تقم بملء هذا الوقت بأنشطة طارئة.   
‏**

**وعن طريق تطبيق هذه العملية ذات الخطوتين خلال عدة شهور، يمكنك أن تتأكد من أن معظم وقتك يتم استثماره في نشاطات مهمة ولكن غير طارئة.**

**ادرأ الأمور الطارئة كل يوم**

**إن الطوارئ تحدث ، كلنا يعلم هذا ، و في كل يوم تقريباً ، تحدث أشياءً لم نخطط لها ، و لكن يجب عليك أن تتعامل معها ، إن هذه الأمور الطارئة قد تلتهم اليوم بأكمله ، خاصة إذا لم تكون لديك خطة خاصة بالطوارئ . ما الذي يمكن أن يحدث ؟**

**يأتي إليك رئيسك بمهمة جديدة قد تلتهم نصف ساعة من وقتك.**

**تتصل بك إحدى العميلات و تسترسل معك في الحديث عن أحد المشاريع التي تنوي أن تدخل بها ، و التي تريدك أن تطلع بها ، و هذا الأمر قد يلتهم 45 دقيقة من وقتك.**

**أحد موظفيك لديه مشكلة شخصية و هو يحتاج فقط إلى أحد يستمع إليه ، أو يقترح عليه اقتراحاً ( 25 دقيقة أخرى ).**

**إحدى فرق العمل التي تشرف عليها تواجه تأخراً في إنجاز أحد المشاريع ، و لابد لك من أن تتدخل كي تتخذ سلسلة من القرارات الجديدة ، ( 40 دقيقة ).**

**إن هذه الأمور تحدث و لا يمكن منعها ، لذا فخطط لما لا تتوقعه.**

**الخلاصة :**

**قام أحد أصدقائي بإجراء تحليل مفصل للوقت الذي يضيع خلال يومه في ألمور الطارئة ، و قد أصابه الذهول من جراء إطلاعه على هذا الوقت المهدر في التعامل مع تلك ألأمور ، فقد وجد أنه يقضي ساعتين يومياً في التعامل مع هذه الأمور . فقدوجد أنه يقضي ساعتين يومياًفي التعامل مع هذه الأمور ، إلا أنه لم يكن يضع هذا الأمر في الحسبان ، لذا فقد كان يقضي ساعتين إضافيتين محاولاً إنجاز ما فاته ، أما الآن فقد أصبح يضع هذا الأمر في الحسبان .**

**خطَط للذهاب إلى عيادات الأطباء في الصباح الباكر**

**إن أحد أفضل وسائل التعامل مع مثل هذه المواعيد هي التخطيط لها سلفاً ، و قضاؤها في مطلع النهار ، فعلي سبيل المثال ، يبدأ طبيب العائلة عمله في السابعة صباحاً ، لذا أقوم دوماً بضبط مواعيدي مقدماً لكي تناسب الذهاب إليه في هذا الموعد .**

**و بهذه الطريقة أكون أول من يعرض على الطبيب و لا أتأخر في الوفاء بالمواعيد الكثيرة التي تشغل ذلك اليوم ، حيث أنتهي من زياراتي للطبيب و أذهب لعملي تقريباً في وقت العمل المحدد ، و بهذا أكون قد أنجزت المهمة و لم يتأثر عملي .**

**و بالنسبة لطبيبة الأسنان فأنا أضبط جدولي بنفس الطريقة على الرغم من أنها تبدأ عملها في الثامنة صباحاً ، حيث أحاول بقدر الإمكان عدم التأخر كثيراً عن عملي ، بحيث أتأكد تماماًمن أن هذه المواعيد لن تجزَيء يومي ، وذلك بأن تكون في منتصف الصباح أو بعد الظهر .**

**الخلاصة**

**إن أهم مافي الأمر هنا هو عدم تجزئة يومك من جزَاء هذه المواعيد فلست في حاجة لأن تضطر إلى وقت عملك لتفي بهذه المواعيد ، ثم تأتي لتستأنف عملك مجدداً.**

**تعلَم أن تفوض الأخرين : درب فريقك على تولي المهام**

**من المؤكد أنك بعد أن تقوم بتقييم أفراد فريق عملك ، سوف تكتشف ما يشوبهم من نقاط ضعف ، و لكن لا تعتقد أنك إذا وجدت أن فرداً ما يعجز عن أداء مهمة ما ، فلا يجب أن توكله يمثل هذه المهمة أبداً ، لأنك إذا فعلت هذا سوف تجد نفسك مضطراً لأن تؤدي هذه المهمة بنفسك ، لأن الآخرين سو ف يكونون منهمكين في مهام أخرى، ولايستطعون تولي مهمة إضافية ، و عندما سوف تضطر لأن تمكث في المكتب لوقت إضافي، لكي تنهي الي العمل بينما يذهب الموظف الغير مدرب إلى بيته في ميعاد انصرافه الطبيعي .بدلاً من هذا ، بمجرد أن تقف على نقاط ضعف أفراد فريق عملك ، أعمل على تخطَيها ، عندما تكون لديك مهمة غير عاجلة، أو كلها إلى شخص لم يقم بهذا النوع من المهام من قبل ، و اجعله يعمل تحت إشرافك أو تحت إشراف شخص آخر معتاد على هذا النوع من المهام ، بعبارة أخرى قم بتدريبه، قد يستهلك منك هذا بعض الوقت في البداية ، و لكن على المدى الطويل سوف توفَر الوقت عندما يتعلَم كيفية تأدية هذا النوع من العمل.**

**الخلاصة**

**فكَر في هذا الأمر على أنه استثمار، سوف تستثمر بعضاً من الوقت في البداية كي تكسب الكثير منه لاحقاً عندما يتقن موظفوك أداء مهامهم**

**درَب أسرتك على هذا النظام**

**نعم يحتاج الأمر إلى تدريب ، فحتى لو وضعت هذا النظام ، فقد لا يتم تطبيقه لاسيما إذا كان لديك أطفال ، لا يكفي أن تخبر أطفالك الصغار بدورهم في هذا النظام ، فأنت في حاجة إلى أن تدرَبهم عليه و أحيانا تشرف عليهم أيضاً.**

**درَب أولادك على النظام الذي ستضعه ، و استعن به دوماً ، و سترى الأمر يمضي بكل سلاسة . نعم سيكون هناك أحيانا ً بعض الهفوات و الاستثنئات ، و لكن في النهاية ، ستحتاج لأن تضع نظاماً ، و تجد أشخاصاً ينصاعون لهذا النظام .**

**دوِّن أعمالك**

**كان أول إجراء اتخذته جارتي لتغيير نمط حياتها ، هو تدوينها لكل ما قامت به من أعمال، لم يكن هذا مجرد كلام، فلقد قامت لتنفيذ ذلك بالفعل ، فما أن تعافت بعض الشيئ حتى بدأت تدون كل أنشطتها اليومية، و استمرت في تنفيذ هذا الإجراء لمدة اسبوعين، لقد دونت كل التفاصيل التي كانت تقوم بها حتى مرات دخولها دورة المياه، و كذلك كل الأمور التي دارت في مقابلاتها و اجتماعاتها.**

**و لقد استطاعت من خلال تدوينها تدوين أوقات قيامها بهذه الأنشطة، أن تحدد الوقت الذي استغرقه آداء كل نشاط، كما استطاعت أيضاً في العديد من الحالات أن تدرك السبب وراء قضائها وقتاً طويلاً في آداء نشاطٍ ما، و ذلك بفضل ما دونته من تفاصيل.**

**و بعد اسبوعين توافرت لديها الكثير من البيانات و قضت ساعات عدة في وضع الملحوظات حول ما تعلمته من ممارسة تدوين تفاصيل حياتها.**

**لقد كان هذا بمثابة تحليل لحياتها ، نعم لم يستند هذا التحليل إلى أساس علمي، و لكنه كان مفيداً، و لقد تعلمت الكثير عن كيفية استغلال الوقت.**

**الخلاصة:**

**هناك شركات تطلب من موظفيها إعداد سجلات زمنية للتفاصيل التي قاموا بها خلال فترة العمل، و بهذا الشكل تستطيع الشركة دراسة كيفية استغلال الوقت لتعدل نظامها و إجراءاتها على هذا الأساس، و إذا كانت هذه الإجراءات تفيد الشركات فستفيدك أنت أيضاً.**

**رتب أولوية قيمك**

**كما اكتشفت شارون، هناك اساس آخر لتحقيق توازن ممتاز يمكن في إدراك ما نقدر قيمته أكثر من غيره ومنحه الأولوية. تزداد احتمالات إخلاصنا لقيمنا حينما ندركها، إلا أن الناس يلتبس عليهم تحديد هذه القيم. إننا على علم بقيمنا الظاهرة كالحفاظ على الصحة، لكن القيم الكامنة داخلنا والتي لها علاقة وثيقة بشخصيتنا تظل مبهمة. يمنحنا ترسيخ قيمنا، بحيث تكون أساساً لكل ما نفعله، إحساساً عظيماً بالتوافق مع النفس. فحينما تتناسب أهدافنا، وعملنا، وعلاقاتنا مع قيمنا، فإن الحياة تجري سهلة، وهذا هو العامل المساعد في صنع المتعة وهدوء البال والسلام مع النفس.**

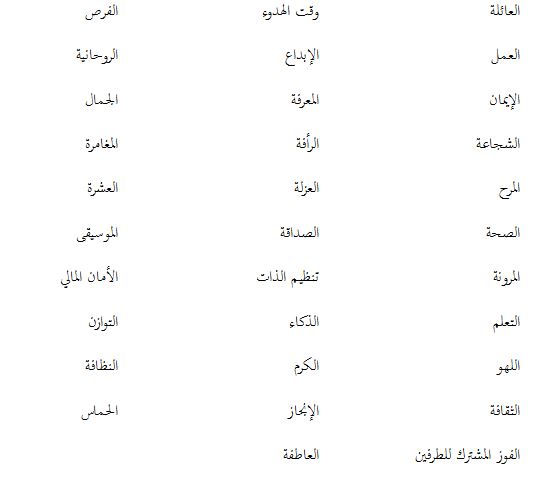
**كما أن العكس أيضاً صحيح؛ فما لم ندمج أهم قيمنا في حياتنا اليومية، فسنتعرض للتوتر والضغط والعصبية والصراعات الداخلية. يشبه الأمر لغز الصورة المقطعة المبعثرة والتي لا يناسب أي منها الآخر. مهما حاولنا أن نجبرها على التلاؤم مع بعضها البعض، فإنها تستعصي على ذلك. وبدلاً من أن نصنع المتعة والتناغم، نجد أن حياتنا أصبحت مفككة ومحبطة ولا معنى لها.**

**ولتجنب كل هذا القلق والذعر المحتمل، لننظر إلى قائمة شاملة للقيم. لن ينطبق جميع ما فيها عليك، وربما تكون هناك قيم أخرى لم تدرج في القائمة وتمثل لك أهمية قصوى. لا بأس؛ دوني هذه القيم فحسب في القائمة.**

**إنني أكن تقديراً خاصاً لقيم هذه القائمة، وخاصة الصحة، ووقت الراحة، والعائلة، والعمل. كيف لي أن أدمج هذه القيم في حياتي؟ إنني أتدرب يومياً في صالة الجيمنازيوم، أو أمارس الأيروبكس، أو أتريض مع الكلب، أو أجمع بين تلك الأنشطة الثلاثة. وبالإضافة إلى أن التمارين تبقيني رشيقة، فإنها أفضل وسيلة للتعامل مع الضغط والبقاء بصحة جيدة. كما أن العطاء الاجتماعي بقدر ما يمثل لي أهمية.**

**قيم تستحق الاهتمام**

**لم أضع هذه القيم بترتيب الأهمية. فهذا الأمر مرجعه لكِ أنتِ.**

****

**كما أنني أنظم يومياً وقتاً للهدوء. هذا هو الوقت الذي يمكنني فيه أن أتأمل من دون مقاطعة. يساعدني ذلك على حل المشكلات، وتنمية قدراتي الإبداعية. كما أنه وقت للعبادة والدعاء. وهذا الأمر الأخير مهم بالنسبة لي. فالعبادة ترشدني إلى الاتجاه السليم وتعطي حياتي معنى وهدفاً.**

**وعائلتي وعلاقتي مع زوجي مهمة، لذلك فإن لوقت العائلة أولوية قصوى. وأصبحت أوقات الوجبات في منزلنا محطة تواصل مهمة بين أفراد العائلة. ويوفر لي عملي المعنى ويساعدني على توسيع نطاق كفاءتي وثقتي بنفسي. كما أنه يوازن أيام أسبوعي. وليس كل يوم باليوم المثالي؛ فقد يربك ما هو غير متوقع جدول مواعيد وضعته بإحكام. إلا أنني أشعر معظم الوقت بالتوازن والرضا عن كوني منسجمة مع ذاتي.**

**دمج قيمك في حياتي يعد أساساً من أسس تحقيق التوازن. فعندما تقومين بهذا، قد لا تنتهين من مشاغلك في الوقت المحدد. وقد لا ينظر الناس إليك على أنك المرأة الكفء، ولكنك بإعطاء الأولوية لقيمك المهمة، ستشعرين بسعادة أكبر. ما الذي سيتغير في يومك أو مشاعرك إذا جعلت قيمك أساساً لحياتك؟  
الأمر الجيد هو أنك لست بحاجة إلى دمج كل القيم مرة واحدة. ابدئي بقيمة أو اثنتين، ثم ركزي عليهما في الأسابيع القادمة. اصنعي قرارت تتركز على تلك القيم، وكوني أكثر إدراكاً لكيفية تأثيرها عليك يومياً. الأرجح أنك ستشعرين بالسيطرة، وبثقة أكبر، وانسجام أفضل مع ذاتك. هذا أفضل بكثير من أن تمتلئي يومك بالكثير من أن تملئي يومك بالكثير من المشاغل، ومن أن تشعري بأن الأمور تتلاحق عليك وتخرج عن نطاق السيطرة.**

**رتب خزانة ثيابك**

**في بعض الأحيان نستهلك وقتاً أكثر مما ينبغي في ترتيب الأغراض المنزلية ، خذ على سبيل المثال خزانة الثياب ، نعم أعني المكان الذي تحتفظ فيه بملابسنا و نقوم بتعليقه فيها ، فعندما تستغرق وقتاً كل صباح تبحث فيه عن ملابسك ، تكون بذلك قد أهدرت من وقتك أكثر من ساعة و نصف كل شهر في البحث عن ملابسك .**

**يبدو الأمر سخيفا ، أليس كذلك ؟ لا ، لا يبدو سخيفاً الآن – فساعة و نصف ليست بكمية هينة من الوقت .**

**لذا ، احرص على ترتيب خزانة ثيابك ، وضع ملابس العمل في مكان خاص ، بعيداً عن ملابس اللهو و الرياضة و الزراعة ، لابد أن تكون منظما ‘ نظم أحذيتك و أدرج مكتبك ، حتى يسهل عليك الحصول على ماتريده من أغراض .**

**الخلاصة**

**يبدو الأمر سخيفاً ، و لكنه سيدخر لك الوقت على مستوى اليوم و الأسبوع و الشهر .**

**رتب مكان عملك: انتق ملفاتك**

**أحياناً قد يخرج الأمر عن سيطرتك ، فالملفات القديمة ، تتراكم بسرعة رهيبة لدرجة أنك تصبح عاجزاً ، إذن ما العمل ؟**

**تخلص منها ، لي صديقة تعمل في إحدى المؤسسات الاستشارية ، التي تتراكم فيها كميات هائلة من الورق ، سواء كان هذا الورق في شكل مذكرات أو أبحاث أو مسودات تقارير...إلخ ، تقول صديقتي ، أنه في كل شهر تخصص المؤسسة يوماً يفحص كل موظف فيه ملفاته و يتخلص من الملفات عديمة النفع ، و تقول كذلك : إنه لا تهاون و لا تساهل بشأن هذا الأمر .**

**و تستطرد قائلة إن تلك المؤسسة تبقى على أي مستند سوف يكون نافعاً في المستقبل ، مثل نماذج المشاريع المستقبلية ، و التقارير الختامية ، و مستندات المشاريع الأساسية ، و تتخلص من أي مستند تمت الاستعانة به في سبيل إعداد الملفات التي ستكون ذات نفع في المستقبل ، فعلى سبيل المثال إنهم يتخلصون من المذكرات القديمة ( التي يزيد عمرها عن ثلاث أعوام ) و الملحوظات الشخصية الخاصة بالاجتماعات و الاتصالات الهاتفية ، و التقييمات الخاصة بالمقابلات الشخصية القديمة. و الأبحاث القديمة ، كل هذا يتم التخلص منه .**

**إن هدفهم من وراء هو عدم تراكم الأوراق لفترة طويلة ، ولكن في نفس الوقت يحافظون على أي شيء تكون قيمته طويلة الأمد ، ولكي يحافظوا على حماية عملائهم ، يقومون بتمزيق هذه الأوراق عن طريق آله فرم الورق الإلكترونية .**

**الخلاصة**

**إن الاحتفاظ بالسجلات القديمة يصعب من مسألة العثور على المعلومات القيمة ، لأنها تضيع وقتك في البحث ، و تذكر أن لا تتخلص من الملفات التي أنت بها قانونياً كالسجلات المالية و الشخصية .**

**الفهرس**

|  |
| --- |
| [**كيف تُدير نفسك ووقتك؟**](http://www.abahe.co.uk/time-management/84262-how-do-you-manage-yourself-and-your-time.html) |
| [**ست أفكار تنظيمية لتحسين إدارة الوقت**](http://www.abahe.co.uk/time-management/84724-six-ideas-to-improve-organizational-time-management.html) |
| [**ست خطوات لكي تُدير وقتك بنجاح**](http://www.abahe.co.uk/time-management/84264-six-steps-to-successfully-manage-your-time.html) |
| [**خذ ساعة صفاء لتصفي ذهنك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/83802-fineness-liquidate-your-mind.html) |
| [**قيم تأثير أدائك على عمل الأخرين**](http://www.abahe.co.uk/time-management/83463-rate-your-performance-impact.html) |
| [**هل تُحسن استخدام الوقت؟**](http://www.abahe.co.uk/time-management/85117-is-better-use-of-time.html) |
| [**4 طرق لاستثمار الوقت بنجاح**](http://www.abahe.co.uk/time-management/84701-ways-to-invest-time-successfully.html) |
| [**أحس التعامل مع مكالماتك الصادرة**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72348-better-deal-with-your-outgoing-calls.html) |
| [**أحسن التعامل مع بريدك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72322-deal-better-with-your-mail.html) |
| [**أحسن التعامل مع مكالماتك الواردة**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72347-deal-better-with-your-incoming-calls.html) |
| [**أحضر الاجتماعات المهمة للغاية فقط**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72389-attend-very-important-meetings-only.html) |
| [**أدرك أهمية المواعيد النهائية**](http://www.abahe.co.uk/time-management/83466-realized-importance-of-deadlines.html) |
| [**أعد رسائل تذكير بمشكلتك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/83468-prepared-reminders-of-your-problem.html) |
| [**أغلق الباب في وجه المزح**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72356-close-door-in-face-of-pranks.html) |
| [**أكبر مضيع للوقت**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72390-the-most-time-consuming.html) |
| [**أهمية الوقت المستقطع**](http://www.abahe.co.uk/time-management/84509-the-importance-of-time-out.html) |
| [**أوجد لنفسك مرشداً أو مدرباً**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72393-find-yourself-a-mentor-or-coach.html) |
| [**إثن الأخرين عن سرد القصص الملحمية**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72399-prevent-others-listed-epic-stories.html) |
| [**إدارة الوقت في الأوقات العصيبة**](http://www.abahe.co.uk/time-management/82377-time-management-techniques-in-troubled-times.html) |
| [**إن لم يكن الأمر يعنيك ، فاجعله يعينك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72412-if-not-interest-you-be-interesting.html) |
| [**إنجاز مهمة في قائمة مهامك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72407-accomplish-task-in-tasks-list.html) |
| [**ابدأ يومك من الليلة التي تسبقه**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72304-start-your-day-of-previous-night.html) |
| [**اجعل سطح مكتب جهاز الكمبيوتر الخاص بك نظيفاً**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72368-make-desktop-of-your-computer-clean.html) |
| [**اجمع بين المهام المتشابهة**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72330-combine-similar-tasks.html) |
| [**احتفظ بسجلات مكتوبة لمكالماتك الهاتفية**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72349-keep-written-records-of-your-phone-calls.html) |
| [**احرص على العمل ولا تضيع وقتك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/83550-sure-to-work-not-waste-your-time.html) |
| [**احسب إجمالي تكاليف التسويف**](http://www.abahe.co.uk/time-management/83450-calculate-total-cost-of-procrastination.html) |
| [**احضر الاجتماعات الخارجية**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72337-attend-external-meetings.html) |
| [**احفظ بياناتك الشخصية**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72365-save-your-prsonal-data.html) |
| [**استخدم ملفاً لما تقرؤه**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72363-use-file-to-what-you-read.html) |
| [**استخدم البلوتوث**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72375-use-bluetooth.html) |
| [**استخدم بريدك الصوتي في انتقاء المكالمات الواردة**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72345-use-your-voice-mail-in-incoming-calls-selection.html) |
| [**استخدم تقويماً إلكترونياً**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72335-use-an-electronic-calendar.html) |
| [**استخدم جدول أعمال**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72324-use-an-agenda.html) |
| [**استخدم خاصية إظهار هوية المتصل بفاعلية**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72346-use-caller-id-feature-effectively.html) |
| [**استعن بقائمة المهام**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72312-use-a-list-of-tasks.html) |
| [**استغل التكنولوجيا في توفير الوقت**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72366-took-advantage-of-technology-to-save-time.html) |
| [**استغل الوقت الذي تقضيه على متن الطائرة**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72418-took-advantage-of-time-spend-on-plane.html) |
| [**استغل وقت السفر في إجراء اتصالات**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72415-took-advantage-of-travel-time-make-contacts.html) |
| [**استغل وقت السفر في التعلم**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72414-took-advantage-of-travel-time-in-learning.html) |
| [**استغل وقت السفر في القراءة**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72419-took-advantage-of-travel-time-in-reading.html) |
| [**استفد من تقويمك الإلكتروني**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72336-take-advantage-of-your-electronic-calendar.html) |
| [**اسخدم ملفاً آجلاً**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72323-use-a-later-file.html) |
| [**اشتر كل ما تحتاجه مرة واحدة**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72427-buy-everything-you-need-once.html) |
| [**اضبط هاتفك النقال على وضع الاهتزاز**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72374-set-your-mobile-phone-on-vibration-mode.html) |
| [**اطلع الآخرين على أسلوب عملك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72391-show-others-your-work-style.html) |
| [**اعمل على التخلص من التسويف**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72405-work-to-get-rid-of-procrastination.html) |
| [**اقض كل حاجاتك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72429-spend-all-your-needs.html) |
| [**اكتب رسالتك الإلكترونية باختصار**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72353-enter-your-e-short.html) |
| [**اكتب عناوين واضحة و مباشرة لرسائلك الإلكترونية**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72358-write-clear-direct-addresses-for-your-emails.html) |
| [**الاحتفاظ بالبطاقات الشخصية**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72327-keep-personal-cards.html) |
| [**الاستعداد للإجتماع بوقت السفر**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72417-prepare-for-meeting-during-travel-time.html) |
| [**التحدث أسرع من تدوين الملاحظات**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72350-talk-faster-than-taking-notes.html) |
| [**التخطيط**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72333-planing.html) |
| [**التزم بانجاز المهمة**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72408-committed-to-completion-of-the-task.html) |
| [**المبادئ الخمسة لإدارة الوقت**](http://www.abahe.co.uk/time-management/84263-the-five-principles-of-time-management.html) |
| [**المبدأ الرئيسي في إدارة الوقت**](http://www.abahe.co.uk/time-management/83383-the-main-principle-in-time-management.html) |
| [**المبدأ الرئيسي لإدارة الوقت**](http://www.abahe.co.uk/time-management/83387-principle-of-time-management.html) |
| [**المجلات**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72362-magazines.html) |
| [**المزيد من حافظات البيانات الشخصية**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72340-more-personal-data-folders.html) |
| [**الهاتف النقَال**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72341-mobile-phone.html) |
| [**امتلك طابعتك الخاصة**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72377-owned-printer.html) |
| [**بطاقات تحديد الوقت**](http://www.abahe.co.uk/time-management/82201-determine-the-time-cards.html) |
| [**تحديد أفضل الأوقات لعقد الاجتماعات**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72381-determine-the-best-times-for-meetings.html) |
| [**تحكم في تفاعلات مع الأخرين**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72394-control-in-interactions-with-others.html) |
| [**تخصص الوقت لتحقيق أهدافك الشخصية**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72421-allocate-time-to-achieve-your-personal-goals.html) |
| [**تدرب على استخدام جهاز الكمبيوتر**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72378-trained-to-use-the-computer.html) |
| [**تدريب استكشاف الزمن**](http://www.abahe.co.uk/time-management/83833-explore-the-training-time.html) |
| [**تعامل مع الزيارات المكتبية**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72360-deal-with-office-visits.html) |
| [**تعامل مع بريدك الإلكتروني**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72352-deal-with-your-e-mail.html) |
| [**تعامل مع بريدك الإلكتروني الملفات**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72354-deal-with-your-e-mail-files.html) |
| [**تعامل مع بريدك الصوتي**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72343-deal-with-your-voicemail.html) |
| [**تعامل مع بريدك الوارد**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72351-deal-with-your-inbox.html) |
| [**تعامل مع ملفاتك الورقية**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72361-deal-with-your-paper-files.html) |
| [**تعلَم أن تفوَض الأخرين**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72402-learn-to-delegate-others.html) |
| [**تعَلم أن تقول لا**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72401-learn-to-say-no.html) |
| [**تغلب على البريد الجماعي**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72355-overcome-mass-mailing.html) |
| [**تغلب على خوفك من المجهول**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72410-overcome-your-fear-of-the-unknown.html) |
| [**تغلب على مخاطر نقص المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72411-overcome-the-risk-of-lack-of-information.html) |
| [**تهيئة القرص الصلب لجهاز الكمبيوتر الخاص بك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72370-reformat-hard-drive-of-your-computer.html) |
| [**ثالث أكبر مضيع للوقت**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72379-third-largest-time-consuming.html) |
| [**حدث البرامج التي تستخدمها**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72367-update-programs-you-use.html) |
| [**حدد إمكانيات و قدرات الآخرين**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72403-select-possibilities-and-capabilities-of-others.html) |
| [**حدد ساعات العمل الأكثر كفاءة**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72329-detrmine-most-efficient-working-hours.html) |
| [**حدد مواطن الخلل**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72299-select-glitches.html) |
| [**حدد مواعيد زيارتك لعيادات الأطباء**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72425-determine-dates-of-your-visit-to-doctors.html) |
| [**حدد مواعيد نهائية لإنجاز مهامك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72308-select-deadlines-for-tasks-completion.html) |
| [**حماية جهازك من الفيروسات**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72339-protect-your-computer-from-viruses.html) |
| [**خاصية النسخ و اللصق**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72359-property-of-copying-and-pasting.html) |
| [**خذ استراحات قصيرة**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72423-take-short-breaks.html) |
| [**خصص بعض الوقت للاسترخاء كل يوم**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72422-take-some-time-to-relax-everyday.html) |
| [**خصص وقت للاستمتاع**](http://www.abahe.co.uk/time-management/83385-devoted-time-to-enjoy.html) |
| [**خطة للأمور الطارئة**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72332-plan-for-emergency-matters.html) |
| [**خطَط للذهاب إلى عيادات الأطباء في الصباح الباكر**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72426-plans-to-go-to-doctors-offices-in-early-morning.html) |
| [**درب فريقك على تولي المهام**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72404-coached-team-to-take-on-tasks.html) |
| [**درَب أسرتك على هذا النظام**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72431-trail-your-family-on-this-system.html) |
| [**دوِّن أعمالك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72298-record-your-business.html) |
| [**رتب أولوية قيمك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/82747-order-priority-values.html) |
| [**رتب خزانة ثيابك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72428-arrange-your-clothes-cabinet.html) |
| [**رتب مكان عملك انتق ملفاتك**](http://www.abahe.co.uk/time-management/72321-arrange-your-workplace-pick-your-files.html) |

**إدارة نظم المعلومات**



**إدارة نظم المعلومات**

**أدوات البحث عن نظم المعلومات**

**‏ادوات البحث عن نظم المعلومات:**

**هناك عدد كبير من ادوات البحث عن المعلومات المسجلة أو المطبوعة والمعلومات عن الحقائق التي يجب استشارتها كنقطة انطلاق وبدء في التعرف على المعلومات المطلوبة ويمكن تلخيص ذلك فيما يتصل بأوعية المعلومات التالية:**

**(أ‌)    المراجع:  
    استخدام الكشافات الموضوعية لمجموعة المراجع المتاحة.  
    الاسترشاد بالكتب المرجعية المختصرة عن الموضوع المعروض.  
    تصفح المراجع المتاحة ذاتها من خلال كشافاتها أو طريقة عرض المادة العلمية فيها.**

**(ب‌)    الكتب  
إمكانية تحديد مجموعة الكتب التي تحتوي على معلومات عن التساؤل المعين من خلال الادوات التالية:  
•    القوائم الببلوجرافية المتاحة التي تصدر اما من المكتبات أو خدمات المعلومات العديدة.  
•    فهارس المكتبة التي قد تتوفر للمنظمة أو الباحث.  
•    قوائم وأدلة الكتب والمطبوعات التي توفر من قبل الناشرين أو الموزعين.**

**(ج) مقالات الدوريات:  
هناك كم ضخم من المقالات والأبحاث العلمية التي تنشر في الدوريات والمسلسلات العديدة التي تقدر بأكثر من مائة الف دورية علمية وتكنولوجية فقط ومن الادوات التي تستخدم في البحث عنها حاليا ما يلي:  
•    قواعد البيانات التي توفرها خدمات نظم المعلومات المتخصصة والتي تشترك فيها المنظمات عن طريق مراكز معلوماتها أو مكتباتها المتخصصة وتعرف هذه القواعد بالمستخلصات والشروح والكشافات والببليوجرافيات سواء الحديثة منها أو الراجعة.  
•    دوريات المستخلصات والشروح والاستشهاديات المرجعية للمقالات والتقارير التي تصدر آلاف الدوريات في الموضوعات المختلفة.  
•    ادلة خدمات أو دوريات المستخلصات أو الكشافات ذاتها.**

**بجانب أدوات البحث عن المعلومات في الأوعية التي سبق تحديدها هناك ادوات أخرى للبحث عن أوعية أخرى للمعلومات مثل برامج الكمبيوتر سواء كانت برمجيات تطبيقات أو برمجيات نظم، والوسائل السمعية والبصرية، والتقارير، والمطبوعات الحكومية التي تصدر من قبل المصالح الحكومية في كل دولة من دول العالم والمطبوعات الدولية التي تصدرها كل منظمة دولية... الخ من هذه النوعيات من مصادر المعلومات المحيطة بالفرد والمنظمة. على أننا يمكن تلخيص الادوات المستخدمة في البحث عن المعلومات والتعرف على أماكن تواجدها فيما يلي:**

**1-    الفهارس والببليوجرافيات وقوائم الكتب وتتمثل فيما يلي:  
(أ‌)    فهارس المكتبات حيث ما في رصيد المكتبة.  
-    مدى توفر كتاب ما في رصيد المكتبة.  
-    تواجد مطبوعات في موضوع معين.  
(ب‌)    الببليوجرافيات العامة المتصلة بالتالي:  
-    فهارس الكتب المطبوعة.  
-    المطبوعات الحكومية.  
-    الببليوجرافيات الموضوعية التي تصدر في موضوعات معينة.**

**2-    خدمات المستخلصات والكشافات والتي تتمثل فيما يلي:  
-    قواعد البيانات.  
-    دوريات المستخلصات والكشافات.**

**3-    المراجع بنوعياتها المختلفة ومنها:  
-    دوائر المعارف والموسوعات.  
-    القواميس والمعاجم.  
-    كتب الحقائق المختصرة.  
-    الادلة والكتب السنوية.  
-    ... الخ.**

**أسباب ظهور نظم المعلومات لمساندة القرار**

**‏إن الأسباب التي من أجلها ظهرت(( نظم المعلومات لمساندة القرار))يمكن تلخصيها فيما يلي:**

**•    فشل نظم المعلومات السائدة من قبل في تلبية كل احتياجات المنظمة من المعلومات التي تواجه المشكل الهيكلية وغير الهيكلية.  
•    الاعتراف بأساليب اتخاذ القرارات ذات السمات الفردية الموجهة للاحتياجات المختلفة والمتنوعة.  
•    بزوغ التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات.**

**وتعتمد نظم مساندة القرار المبنية على المعلومات على حكم وبصيره متخذ القرار في المراحل المختلفة لحل المشكلة أي في:**

**-    تعريف وصياغة المشكلة.  
-    اختيار البيانات المناسبة للتعامل مع المشكلة.  
-    اختيار المدخل الذي يستخدم في اعداد الحلول.  
-    تقويم الحلول المتوصل اليها لمساعدة متخذ القرار.**

**وتركز نظم مساندة القرار على الارتفاع بمستوى فعالية القرار وتحسين جودته وموضوعية بتقديم معلومات يحتاج إليها في كل مراحل عملية اتخاذ القرار.**

**فالقرارات غير الهيكلية تعتبر حرجة فيما يتصل بما يتطلبه متخذ القرار من أحكام ومبررات حيث تعرف المتطلبات من المعلومات وإعداد الحلول أو اتخاذ القرار المناسب. ومن هذا المنطق فإن نظم مساندة القرار تأخذ في الاعتبار كيفية حصول متخذ القرار على المعلومات المحتاج إليها ومدى استخدامها أيضا. وبذلك يصبح كل قرار محوا لنظام معلومات موجه لمتخذ قرار معين. أي أن التأكيد يرتكز على نوعية المعلومات المحتاج اليها كل نوعية من القرارات حتى تستخدم بفاعلية أكبر.**

**وتطابق قدرة نظم مساندة القرار الحاجات السلوكية للقوى العاملة في المنظمة فكل فرد من أفراد الادارة العليا بها يتسم بالنماذج والخطط الخاصة به والمختزنة في ذاكرته الشخصية. على أن الكل يفضل الحصول على المعلومات الحديثة بدلا من التقارير الروتينية، كما يفضل أيضا تطوير ما يمكن أن نطلق عليه شبكته الخاصة من المعلومات علما بأن عملية اتخاذ القرار قد تكون ذات طابع متكرر أي أن الاجابة على أحد الأسئلة قد تقود في الغالب إلى ظهور سؤال آخر والإجابة عليه. وبذلك فإن نظم المعلومات لمساندة القرار تلبي الحاجات المتنامية للمعلومات ذات السمة الفردية التي تسمح بأن يطور الفرد مداخل اتخاذ قراراته المعينة مما سوف يكون له قيمة جوهرية في فعالية قراراته.**

**ألفاظ البحث عن نظم المعلومات**

**‏مصطلحات وألفاظ البحث عن المعلومات:**

**إن استخدام اللفظ أو المصطلح الملائم والمناسب في البحث عن نظم المعلومات يزيد في إمكانية تحديد المعلومات المحتاج اليها. ومن هذا المنطلق طور أخصائيو المعلومات عدة أساليب متطورة لتخزين المعلومات واسترجعها فيما بعد، وإن تعرف المستخدم على بعض هذه الأنماط التي تساعد في استرجاع المعلومات سوف تكون مفيدة جدا في عملية الاسراع في التعرف على المعلومات التي يحتاجها، ومن هذه الأساليب ما يلي:**

**ا-خطط التصنيف: Classification Schemes  
هناك عدة خطط ونظم لتصنيف المعلومات التي تستخدم في المكتبات وتربط الموضوعات بعضها ببعض على أساس هرمي تستخدم طرق ترميز اما رقمية أو رقمية وهجائية واشهر هذه الخطط ما يلي:  
-    خطة تصنيف ديوي العشري.  
-    خطة التصنيف العشري العالمي.  
-    خطة تصنيف مكتبة الكونجرس.  
-    خطة تصنيف وظيفية تستخدم في تصنيف محفوظات المنظمات وتعدلها.**

**ب-رؤوس الموضوعات: Subject Headings  
بدلا من استخدام طرق التصنيف الهرمي الذي يبدأ من العموميات ويستطرد إلى التعمق المتخصص تستخدم قوائم رؤوس الموضوعات ولها معيار في تشكيل رؤوس الموضوعات التي تستخدم وترتب هجائيا ومن أشهرها:  
-    قائمة سيرز لرؤوس الموضوعات.  
-    قامة مكتبة الكونجرس لرؤوس الموضوعات.**

**جــــ- مكانز المصطلحات والموضوعات: Thesauri  
طورت هذه المكانز للتعامل مع المعالجة الآلية للمعلومات وتستخدم لتقنين وضبط المصطلحات أو الكلمات المستخدمة في التخزين والاسترجاع.**

**معايير تجميع مصادر المعلومات الخارجية**

**إن تجميع مصادر المعلومات في أي نظام يجب أن تحكمه معايير محددة حتى لا يغفل البعض منها أو تفقد فيما بعد في خصم الكم الهائل من المصادر المعلومات الهامشية أو الأقل أهمية.**

**وأي نظام معلومات مهما توفرت له الموارد والإمكانيات فلن يستطيع تجميع إلا جزءًا بسيطا من المعلومات المتوفرة وخاصة الخارجية عن المنظمة. كما أن تجميع كم كبير من مصادر المعلومات لا تتوفر له الامكانيات المناسبة في المعالجة التي تستوعبه يعتبر عاملا سلبيا يحد من انتاجية النظام. لكل هذه الأسباب يجب اعداد مجموعة من المعايير تسهم في تحديد نوعيات المعلومات التي يجب تجميعها حتى يكون لها قيمة وفائدة.**

**وتختلف معايير تجميع مصادر المعلومات فيما يتصل بالتفصيل إلا أن اهدافها تتشابه بصفة عامة من حيث توفير المعلومات التي تساعد النظام في تحقيق أغراضه وخدمة أهداف وسياسات المنظمة التي يتواجد فيها.**

**أنواع قطاعات نظم المعلومات**

**‏وفي هذا المجال يمكن تمييز قطاعين أساسيين نظم المعلومات الأولية والثانوية.**

**فصناعات نظم المعلومات الأولية هي التي تبيع منتجات وخدمات المعلومات للصناعات الأخرى والمستهلكين سواء كانوا أفراد أو منظمات خلال سوق التجارة الدولية. وتقاس هذه الأنشطة في سوق المبيعات مثلها مثل أي صناعة أخرى. وبالرغم من أننا حتى الان لازلنا نعتمد على تكنولوجيا المعلومات المستوردة فإن هناك قطاعا مهما بدأ يظهر حديثا وتمثله بيوت الخبرة المحلية التي تبيع خدمات المعلومات للمنظمات والأفراد.**

**أما أنشطة المعلومات الثانوية فهي التي تأخذ مجالا داخل المنظمات والمنشآت والمصالح الحكومية وتستهلك فيها. وهذه المعلومات غير قابلة للقياس مباشرة كالمبيعات. وتلعب أنشطة المعلومات الداخلية دورا هاما في إمداد الوظائف والأنشطة الادارية المختلفة باحتياجاتها بالمعلومات الصحيحة والمناسبة والفورية مما يسهم في تأكيد نجاح النشاط الاقتصادي. ومن أمثلة المعلومات الثانوية تلك التي تنتجها وتستهلكها أنشطة الأفراد والحسابات والبحوث والتطوير والتخطيط والتسويق والإنتاج والعمل الورقي المتنوع.**

**عن مقدرة المعلومات وقدرات أساليب الاتصالات المتقدمة في نقل المعلومات يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي في تقليل استهلاك الطاقة وتقليل الكثافة السكانية وتعمير الصحراء وتحرير الأعمال من المعوقات البيروقراطية... الخ. وتلك هي التحديات التي تواجه المجتمع المصري في مرحلة التنمية المقبلة.**

**تأثير نظم المعلومات على العلاقات بين الوحدات الإدارية**

**الدولة في المجتمع المعاصر تعمل كنظام متكامل مكونا من أفراد الشعب بفئاته ومنظماته ومؤسساته المختلفة التي تزداد عددا وتعقيدا على مر الأيام. ويسهر على ترابط وفاعلية نظام الدولة السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية هذا إلى جانب سلطة المحليات التي بزغت حديثا وكلها تهدف إلى أن ورفاهية وخدمة المواطن وتنظيم علاقاته مع الأجهزة والمنشآت لهذا الغرض. وبذبك تنصب جهود ووظائف ادارة الدولي حول تنشئة وتعليم وتثقيف ورعاية المواطنين اجتماعيا وصحيا وأمنا، واكتشاف وتخطيط الموارد، وزيادة الانتاج الزراعي والصناعي لرفع مستوى معيشة الشعب وتحفيز قدراته الابتكارية الخلافة هذا إلى جانب حماية حدود الوطن وتنظيم علاقته وتفاعله مع دول العالم الخارجي. وكل أو معظم أنشطة الدولة متداخلة ومترابطة بعضها مع بعض ويعتمد كل منها على الآخر.**

**وجوهر الأداء والترابط والتفاعل الوظيفي انظام الدولة يتمثل في المعلومات التي تنتجها وتستهلكها النشطة اليومية المحلية والخارجية التي تجمع وتجهز وتحفظ في ذاكرات الأجهزة والمؤسسات المختلفة بغية الاستفادة القصوى منه في مراحل الاداء الوظيفي. كما أن تكنولوجية المعلومات أصبحت تشكل في نظام الدولة المعقد عنصرا جوهريا في الحد من الاختلاف والتعارض الذي قد يتواجد بين الوحدات الحكومية المتنوعة.**

**إن الطرق الحالية في أداء الأعمال بالمنظمات والمنشآت المختلفة والتي تعتمد حاليا على الاختلاف والتعارض في أحيان كثيرة سوف تتغير عند الأخذ بتكنولوجيا المعلومات المتقدمة كما أن العلاقات بين الوحدات المختلفة سوف تزداد وتدعم إلى حد كبير.**

**كما أن تدفق وسريان المعلومات بين وحدات الدولة أصبح عنصرا مهما في ادارة الدولة في العصر الحديث. فإن ما يشاهد في مناقشات مجلس الشعب يظهر بوضوح حاجة الأعضاء إلى الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة بطرقة من وحدات السلطة التنفيذية.**

**هذه العلاقات المبينة على تدفق المعلومات سوف تؤثر جوهريا على آداء سلطات الدولة لمسئوليتها وتجعلها ثمر بثورة حقيقية في حسن الاداء وفاعلية الانجاز.**

**أهداف نظم المعلومات للإنتاج**

**‏ (1)أهداف النظام:**

**يهدف نظام معلومات الانتاج الصناعي إلى تحقيق الأغراض التالية:  
    تتبع حفظ بيانات كميات الانتاج اليومية لنوعيات المنتجات المتنوعة التي تقوم بأدائها خطوط الانتاج في الشركة أو المصنع مع تجميعها من بدء الشهر حتى تاريخ اليوم الحالي.**

**الاحتفاظ ببيانات الانتاج الشهري واعداد المقارنات المختلفة على مستوى شهور العام القائم أو العام الماضي مع توضيح مؤشرات الانتاجية بالكمية والقيمة. وقد يحفظ التقرير الشهري للمدة التي تحددها الإدارة.**

**متابعة حركة الانتاج السنوي وإعداد المقارنات وتوضيح المؤشرات وحفظ ذلك طبقا للمدد السنوية التي تحددها الإدارة.**

**مخرجات النظام:  
وقد يخرج هذا النظام مجموعة من التقارير التي تصمم وفقا لحاجات إدارة الشركة والتي منها:  
    تقرير يومي عن بيانات الانتاج المصنعة يوضح انتاج الشركة من المنتجات المتصلة بخطوط الانتاج القائمة.**

**تقرير يومي عن بيانات الانتاج المصنعة يوضح انتاج الشركة من المنتجات المختلفة المتصلة بخطوط الانتاج القائمة.**

**تقرير شهري لمتابعة نشاط الانتاج يوضح ما ينتج بالفعل خلال الشهر يقارن بالمستهدف المخطط وما انتج بالفعل في الشهر الماضي من نفس العام أو الأشهر المماثلة من الأعوام الماضية مع توضيح النسب المئوية لذلك.**

**تقرير ربع سنوي أو سنوي لمتابعة الإنتاج.  
    تقرير احصائي عن تطور إنتاج المصنع او الشركة في مدد سابقة يوضح فيه أهداف الإنتاج ونسبة المحقق بالنسبة لما هو مستهدف ونسبة التطوير في فترات مماثلة في الماضي وتحدد أيضا إدارة المنظمة.**

**توصيف البيانات:  
    مجموعة البيانات الأساسية:  
    التاريخ (يوم- شهر- ربع سنوي- سنوي).  
    كود أو رمز الشركة أو المصنع.  
    كود خط الانتاج (قائم أو توسع...).  
    كود وسيلة الانتاج (خط 1، خط 2، خط 3... الخ).  
    كود المنتج.  
    كود وحدة القياس.  
    الطاقة القصوى بالكمية.  
    كمية الانتاج الفعلي (يومي، شهري، ربع سنوي، سنوي...).  
    كمية الانتاج المستهدفة (يومي، شهري، ربع سنوي، سنوي... الخ).  
    قيمة الانتاج الفعلي (يومي، شهري..).  
    قيمة الانتاج المستهدف (يومي، شهري... ).  
    مجموعة بيانات الشركة أو المصنع:  
    كود الشركة أو المصنع.  
    اسم الشركة أو المصنع.  
    مجموعة بيانات خطوط وسائل الانتاج:  
    كود الخط.  
    اسم الخط.**

**مؤشرات:  
    نسبة تحقيق الكمية أو القيمة المستهدفة =   
(المحددة الفترة في الانتاج قيمة/كمية)/(المحددة الفترة في الهدف)x 100  
    نسبة تطور الكمية او القيمة في فترة معينة=   
(الحالية الفترة في المحققة الانتاج قيمة/كمية)/(المناظرة السابقة الفترة نفس في الانتاج قيمة/كمية)x 100  
    نسبة الانحراف في الكمية أو القيمة عن المستهدف=  
(المستهدف-الفعلي)/المستهدفx 100**

**أهمية القرار لتطبيق نظم المعلومات**

**‏والقرار في حد ذاته هو عملية إنتاج معلومات أو إشارات أو بيانات مدخل آخر نتيجة لرد فعل معين. وقد يعرف القرار بأنه اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل محتملة. ويشتمل القرار على أجزاء ثلاثة تتمثل فيما يلي:**

**ويوجد ثلاثة اجزاء يتضمنها القرار تتمثل فيما يلي:**

**1-    الدافع أو المشكلة التي تستدعي اتخاذ قرار حيالها.  
2-    الوضع الذي يتواجد فيه القرار من حيث البيئة الحاكمة والموارد المتاحة التي تؤدي إلى اتخاذ قرار.  
3-    الفعل أو البديل الأمثل المختار من بين عدد من البدائل أو الافعال المتوفرة ويؤدي إلى اتخاذ القرار أو المخرج.**

**ويمكن استعراض عملية اتخاذ القرارات وما يتصل بها من حاجة كامنة وجوهرية للمعلومات.   
وقبل اتخاذ القرار يجب التعرف على المشكلة والإحساس بها أو ادراكها.**

**فتتواجد المشكلة عندما يختلف الوضع المثالي لمتخذ القرار عن الواقع. أي أن هناك اختلاف بين النموذج المراد تحقيقه أو الوصول إليه والواقع الفعلي. وبذلك تصبح الحاجة إلى إيجاد طريقة لمعالجة هذا الوضع باتخاذ قرار نحو الوصول إلى النموذج المثالي.**

**وبعد ملاحظة أو ادراك المشكلة يجب على متخذ القرار تقرير سبب تواجد المشكلة ويقوم بتقديم الاقتراحات وتطوير البدائل لحل المشكلة أو تصحيح الوضع.**

**والتعرف على المشكلة وحلها يتساءل متخذ القرار عما يلي:  
-    ما هي المشكلة سببها؟  
-    ما هي البيانات التي تحتاج اليها الآن وكيف يجب تنفيذ حل المشكلة؟  
وتتضمن الاجابة على هذين السؤالين حل كثير من المشاكل الفرعية واتخاذ قرارات حيالها. وكل ذلك يحتاج إلى توفير المعلومات الضرورية للإجابة على التساؤلات توطئة لاتخاذ القرار الضروري.**

**اتخاذ القرارات والمعلومات:  
يتضح أن عملية اتخاذ القرارات تشمل على المعلومات متمثلة في مدخلات القرار من معلومات ومخرجاته من معلومات أيضا. فالمدخلات من المعلومات تمد متخذ القرار باحتياجاته من المعلومات المتصلة بالفحوى الخاص بالباعث أو المشكلة التي تطلب القرار مما يؤدي إلى استخدام هذه المدخلات من المعلومات في التفسير والتحليل لبدائل القرار حتى يمكن اختيار البديل أو القرار الامثل أي اختيار الفعل الذي يقوم عليه القرار.**

**بالطبع يؤثر هذا القرار أو الفعل على بيئة الادارة في المنظمة عند تنفيذه مما ينتج عنه ردود فعل معينة. اما مخرجات المعلومات التي تصف ردود الفعل فإنها تغذي مرة أخرى في المنظمة لكي يعاد تقويم القرار.**

**فعلى سبيل المثال تستخدم إحصائيات تعداد السكان كمداخلات معلومات لمتخذ القرار الذي يبحث في العوامل المؤثرة على اختيار منتج أو خدمة جديدة حيث تساعد في التنبؤ بالمبيعات المتوقعة لهذا المنتج أو لتوصيل الخدمة إلى جمهور معين. وبعد انتاج المنتج أو تقديم الخدمة يحصل متخذ القرار على معلومات كمخرجات تتصل بالمبيعات الفعلية للمنتج أو لاستخدام الخدمات المقدمة. وتعتمد هذه المخرجات على المعلومات لمراجعة التنبؤات والقرارات مرة أخرى.**

**فإن لم تكن المبيعات أو الخدمات المقدمة ملائمة للتوقعات أو التنبؤات فقد يقرر متخذ القرار زيادة الحملة الاعلانية والدعاية لجلب اعداد اكبر من المستهلكين أو المستخدمين. أما إذا حدثت المواءمة لما هو متوقع ومتنبأ به في إطار القرار المتخذ فقد يقرر خفض تكلفة مصروفات الإعلان أو الدعاية. أي أن متخذ القرار يستفيد من المعلومات للتقويم المبدئي لقرار ما. كما يستفيد من مدخلات ومخرجات المعلومات لإعادة تقويم الأوضاع أي أن كل قرار ينظر إليه على أنه متدخلات ومخرجات من المعلومات تتكامل في إطار عملية اتخاذ القرار ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة الملحة التي يواجهها متخذ القرار للمعلومات بدلا من الاعتماد على الحدس والتخمين غير الدقيق.**

**أهمية المدخلات لنظم المعلومات**

**‏المدخلات**

**المقدمة  
بمجرد تحديد المخرجات من النظام التي يحتاج اليها والمستخدمون، يجب تقرير مدخلات البيانات التي تلبي هذه المخرجات. وبذلك فان مكون المتدخلات يشكل المصدر الاساسي الذي يغذي النظام بالبيانات أو المعلومات أو الوثائق التي يحتاج اليها لتحقيق اهداف نظام المعلومات.**

**والبيانات التي تدخل في النظام تشتمل على عناصر الكلمات أو الاشكال أو الارقام التي تتصل بعضها ببعض في اطار عناصر وحقول بيانات لأي سجل. هذه العناصر قد تكون مقياس أو تعريف بشخص أو منتج أو تصرف أو موضوع.. الخ. فإذا كانت تختص بتعريف أحد عملاء المنظمة فقد تشتمل على اسم العميل وعنوانه ورقم معاملاته مع المنظمة. أما إذا كانت البيانات خاصة بوصف وثيقة معينة فإنها تشتمل على اسم كاتبها أو مؤلفها وعنوان الوثيقة وبيانات وصفها ببليوجرافيا أي مكان النشر والناشر وسنة النشر وعدد الصفحات والرسومات والملاحظات والموضوعات الأساسية الدالة عليها، أي أنه لا يمكن التغاضي عن أي عنصر من عناصر البيانات هذه حتى يمكن الاستفادة من معلومات العميل أو الوثيقة.**

**طرق تسجيل عناصر بيانات الادخال**

**كما أن عناصر بيانات المدخلات يجب أن تسجل وتوصف بطريقة سهلة وسريعة في سجل بياناتها حتى تصبح مدخلات ذات قيمة لمستخدم النظام، وتسجل البيانات في إطار ((نماذج ادخال)) لكل سجل تعد وترتب بالطريقة التي يمكن ادخالها في النظام سواء كان ذلك بأسلوب تقليدي أو آلي. وقد تأخذ اشكالا متنوعة كالاستمارة العادية أو البطاقة الورقية المثقبة أو الشريط أو القرص الممغنط.... الخ**

**وقد تسجل عناصر البيانات في النماذج المختلفة بطرق عديدة منها ما هو مقرأ بالعين المجردة مثل :**

**-    الكتابة اليدوية.  
-    الكتابة بالاكلشيه أو الختم المعد لذلك.  
-    الكتابة بواسطة الالة الكاتبة أو الطباعة.  
كما قد تسجل بطرق غير تقليدية في أشكال مقروءة آليا ومن هذه الطرق ما يلي:  
-    التثقيب على البطاقات المثقبة أو الاشرطة الورقية.  
-    التسجيل الالكتروني على عديد من المواد الممغنطة أو التعرف على الاشكال والحروف الكترونيا أو باللمس أو الصوت كما يطور حاليا في الجيل الخامس من اجيال الكمبيوتر.  
-    التسجيل التصويري باستخدام نوعيات المصغرات الفعلية المختلفة.**

**وقد تصمم مدخلات النظام بأسلوب يسمح بتجميعها من المصادر المختلفة سواء كانت بالمنظمة أو البيئة المحيطة بها وبتوفيرها في الاشكال أو الأوعية التي يتعامل معها النظام سواء كانت تقليدية أو آلية متطورة وكل ذلك يجب أن يتم في اطار تدفقات مستمرة ودائمة للمعلومات ذاتها .**

**نوضح اطار دورة تدفقات متدخلات البيانات في النظام المعلومات. حيث أن مدخلات البيانات المنتجة من داخل المنظمة أو من خارجها والمتمثلة في الحقائق أو الأفكار أو الوثائق التي تختار وتغذي في النظام تعالج بعدئذ. ومن المحتمل أن ترمز وتسجل Encode أو تفك شفراتها Decode وتحلل قبل أن توصل إلى المستخدمين الذين ينتجون حقائق وبيانات جديدة تغذي مرة اخري في النظام وتمثل دور التغذية العكسية أو المرتدة التي تكمل الحلقة الخاصة بالنظام.**

**أهمية المعرفة بمجموعة الادخال لنظم المعلومات**

**‏1-المعرفة بمجموعة الادخال:**

**إن الشخص المنتج لمجموعة ادخال يكون في موقف ملم بحالات وحدات مجموعة الادخال التي قد لا يعرفها أفراد آخرين عند إعداد هذه المجموعة.  
ومثال ذلك انه عند اعداد (( طلب العميل)) فقد نعرف ((عنوان تسليم)) الطلب مما يؤدي إلى يتضمن ايضا في مجموعة ادخال اخري خاصة بالتسليم.**

**2-ضرورة بقاء مجموعة ادخال البيانات الجديدة لفترة من الزمن:**

**يعرف ويحدد زمن إبقاء مجموعة ادخال البيانات في وقت الادخال في اطار نمط واحد مستمر.**

**المعالجة**

**المقدمة  
تتم معالجة البيانات بإجراء عدد من العمليات على البيانات بغية الحصول على نظم معلومات معينة. ومن أبسط الأساليب المستخدمة في ذلك استخدام الاسلوب اليدوي، الذي ينم فيه استخدام اليدين والعقل البشري بالإضافة إلى استخدام بعض الأدوات البسيطة كالقلم والورق حيث يعتبر العقل هو العامل الحاسم والاهم في النظام اليدوي. فالبيانات المطلوب معالجتها تدخل في العقل الذي يقوم بأجراء كل الحسابات واتخاذ كافة القرارات التي يقوم بعدئذ بكتابتها على الورق في شكل مخرجات أساسية. ومن أمثلة معالجة البيانات يدويا ما يقوم به المحاسب في كل من دفتر اليومية والأستاذ اللذين يتعامل معها في معاملاته المختلفة. فالنظام المحاسبي يعتبر نظام معالجة بيانات لأن الأرقام تعبر عن بنود وموارد حقيقة وتتم معالجة تلك الارقام وتحويلها إلى تقارير مالية تعكس حالة المنشأة المالية.**

**كما أن ضبط المخزون يمثل نظام معالجة بيانات حيث يوضح انسياب الاجزاء المستلمة وتسعيرها وعرضها للبيع فيما بعد، ولا يشمل النظام على عناصر حقيقة لكي يتم عد الوحدات فور استقبالها وحساب قيمة تعكس وحساب قيمة كل منها وعدد ما تم بيعه.**

**ويلاحظ أن الانسان استحدث أساليبا أكثر تقدما في معالجة بيانه في بحثه المستمر تجاه الارتقاء والتحسين للظروف المحيطة به. وكانت الاداة في ذلك هو التقدم التكنولوجي الذي مر بمراحل مختلفة إلى أن وصل إلى ما تشاهده اليوم من تطورات تقنية متقدمة في تكنولوجية الكمبيوتر والاتصالات والمصغرات الفيلمية... الخ. وقد صاحب ذلك تقدما ملحوظا في أساليب معالجة مكنيا وآليا والكترونيا. ويشار إلى نظام الكمبيوتر بأنه نظام معالجة البيانات. وهدف معالجة البيانات هو استقبال البيانات كمدخلات وتحويل تلك إلى نظم معلومات كمخرجات.**

**أهمية تخطيط قواعد البيانات في نظم المعلومات**

**‏أهمية تخطيط قواعد البيانات:**

**من الملاحظ أن نظم المعلومات في المنظمات المختلفة لم تحظى بقدر كاف من التخطيط والتصميم المتأني، في الوقت الذي تتطور فيه على نسق واحد تقريبا يبدأ من أسفل لأعلى، وتغلب الصفة الاستقلالية لكل نظام، وتعد لحل مشاكل تنظيمية متفرقة. هذه النظم التقليدية للمعلومات تتصل في العادة بالإجراءات أو برامج التطبيق المطلوبة لحل المشاكل التي تتواجد في الواقع.**

**هذا المدخل التقليدي في تطور المعلومات يتضمن مشاكل عديدة تتمثل في أن الإجراءات التنظيمية المطلوبة حاليا يحتمل أن تتغير وتتبدل على مرور الزمن تبعا للمتغيرات البيئية التي تحدث تباعا. فعلى سبيل المثال قد يتغير إحدى الشركات ارسال الفواتير لعملائها أو قد تغير الجامعة أو المعهد العلمي إجراءات تسجيل الطلاب فيها، إلا أنه عند حدوث هذه المتغيرات ففي العادة تعديل برامج التطبيق القائمة بالفعل.**

**وفي مواجهة هذا المدخل التقليدي، نجد أن إدارة موارد البيانات تتصل بصفة مستمرة وأساسية بمتطلبات قاعدة البيانات المطلوب تطويرها للمنظمة لكي تلبي حاجاتها للمعلومات في الحاضر والمستقبل. وعند الأخذ بهذا المدخل التخطيطي المتطور تتواجد مزايا رئيسية تعود على المنظمة بالنفع إلى حد كبير.**

**ومن المزايا الرئيسية لهذا المدخل هو أن بيانات الشركة أو المنظمة تعتبر أقل احتمالا للتغيير أو أنها سوف تتغير بمعدل أقل من تعديل الإجراءات. فعلى سبيل المثال، لم تغير المنظمة من آدائها وأعمالها تغييراً جوهرياً، فغن هيكل البيانات الأساسية سوف يبقى ثابتا خلال فترة طويلة نسبياً إلى حد ما، بالرغم من أن الإجراءات التي تستخدم للوصول للبيانات ومعالجتها بنظم المعلومات سوف تتغير مرات عديدة خلال تلك الفترة.**

**من هذا المنطلق فإن التحدي الذي يواجه المنظمات المعاصرة يتمثل في تخطيط قواعد بيانات ثابتة بحيث تكون مستقلة نسبيا عن اللغات والبرامج المستخدمة في تحديث هذه البيانات. وحتى يمكن للمنظمة من الاستفادة بهذا المدخل الحديث، فغنها تقوم بتحليل حاجاتها من المعلومات وتخطط قاعدة بياناتها بعناية فائقة.**

**وعند محاولة إدخال أسلوب قاعدة البيانات في المنظمة بدون التخطيط المسبق لها، فإن ما يتحقق من نتائج تبعا لذلك يصبح هامشيا أو عديم الجدوى، كما يثير عديد من المشاكل بدلا من حلها. وقد تسهم قاعدة البيانات في مساندة التطبيقات الفردية ولكنها لا تقدر على ما توفير مورداً أساسياً يشارك في تقدم المنظمة ذاتها. كما تصبح نظم إدارة قواعد البيانات الجاهزة طريقة مكلفة في الوصول لبيانات المنظمة حيث توفر نفس التقارير الهيكلية والنظم التي توفرها التطبيقات الفردية السابقة، كما تستمر مشاكل صيانة البرامج محددة ومفيدة لنظم معالجة البيانات التقليدية.**

**إلا أنه في إطار المدخل التخطيطي المتطور الذي يرتكز على البيانات كمورد تنظيمي ذا قيمة كبيرة للمنظمة يصبح لعملية تخطيط قاعدة البيانات الدور الجوهري في الاستفادة القصوى بقواعد البيانات. وبذلك يجب على المنظمة من أن تطور خطط استراتيجية لإدارة بياناتها كما يحدث عندما تخطط لتنمية مواردها البشرية والمالية والمادية الأخرى. وعملية التخطيط يجب أن تتم على أساس تنازلي من أعلى لأسفل حتى يمكن أن تتكامل نظم المعلومات وخطط قواعد البيانات مع أهداف المنظمة الرئيسية والأساسية. وسوف يتمخض ذلك في بزوغ خطة شمولية لقاعدة البيانات توفر خريطة مسار تسهم في تصميم وتنفيذ عمليات الاستفادة من قواعد البيانات في المنطقة.**

**وعلى الرغم من عدم توفر منهج معين أو مدخل معياري مقنن يستخدم في تخطيط قواعد البيانات بصفة عامة، إلا أننا سوف نستعرض مجموعة من الأساليب تحدد بعض الأسس التي استخدمتها بعض المنظمات عند ادخال قواعد البيانات بها.**

**أهمية تقويم ونقد نظم المعلومات**

**‏أما تقويم ونقد نظم المعلومات فيعتبران مهمتان مرتبطتان معا إلى حد كبير يجب أن يؤديها الاخصائي المتخصص في ذلك، فهما غير منفصلتين عن التفسير الصحيح للمشكلة المطلوب حلها. حيث ان تفسير أي مشكلة وتحديد الأهداف يعتبر من وظائف متخذ القرارات التي يبدأ بها.**

**ويعتمد التركيب أو التوليف Synthesis بصفة مباشرة وكلية على التحليل والتقويم النقدي الذي يجب ان يسبقاها. فالإنسان يحتاج إلى وقت كبير يقضيه في التحليل قبل عملية التركيب أو التوليف التي تأخذ وقتا قصيرا جدا.**

**تحديث واستبعاد المعلومات الفائضة والقديمة**

**من المعروف والمتفق عليه هو أن نظم المعلومات تتقادم بمرور الزمن وتعاقب الأحداث والمتغيرات. إلا أنه كلما كانت المعلومات أقبر في اتصالها بالأحداث الجارية فإن هذا يضفي عليها قيمة أكبر. وفي الأعوام القليلة الماضية بذلت جهودا كبيرة في دراسة كيف تصبح الوثائق قديمة أكبر. وفي الأعوام القليلة الماضية بذلت جهودا كبيرة في دراسة كيف تصبح الوثائق قديمة مثل الآلات التي تصبح قديمة وغير حديثة Out-of-date قبل ما تستهلك كلية بمدة طويلة. ولكن السرعة التي تتقادم بها تتنوع إلى حد كبير وتعتمد على المجال الموضوعي والطبيعة المعينة لكل وثيقة على أنه توجد بعض الوثائق القليلة جدا التي تتسم بالقيمة الدائمة. وبذلك يجب تنقيح وثائق العمل الجارية من المعلومات المتقادمة والفائضة.**

**الخلاصة  
هناك عدة عناصر اساسية تشكل مكون المعالجة وتتمثل في الاجابة على التساؤلات الآتية.  
-    أين يتم حفظ أو تخزين البيانات أو المعلومات؟  
-    ما هي مدة الاحتفاظ بالبيانات أو المعلومات؟  
-    كيف يتم الاحتفاظ بالبيانات أو المعلومات؟**

**إن الاجابة على الاسئلة السابقة تحدد عناصر المعالجة من حيث المكان والوقت والوسيلة والحداثة وما شبه ذلك بالإضافة إلى أسلوب الادخال والإخراج المعين الذي يحدده الأسلوب التقني المستخدم في المعالجة. وبذلك تتمثل العناصر الخاصة بالمعالجة الفنية في التالي:**

**•    ترميز أو تكويد البيانات.  
•    تحديث البيانات أو الوثائق.  
•    صيانة البيانات أو ترميم الوثائق.  
•    الادخال الآلي للبيانات.  
•    البحث عن البيانات والوثائق واسترجاعها.  
•    حساب المخرجات من المدخلات باستخدام العمليات الحسابية والمنطقية.  
•    تحديد أشكال المخرجات من تقارير أو وثائق أو عروض على شاشة الكمبيوتر.. الخ.**

**أهمية جداول القرارات ونظم المعلومات**

**‏جداول القرارات والمعلومات: Decision Tables**

**تعتبر جداول القرارات طريقة للتعبير عن نظم معلومات العلاقات بين مجموعة من المتغيرات بهدف تحديد الفعل المطلوب اتخاذه عند تحقق شروط معينه. وتستخدم جداول القرارات للمساعدة في حل المشكلات الموضوعية بواسطة محللي النظم والبرمجيين كبديل لأسلوب خرائط التدفق Flowchart وتعد جداول القرارات أسلوبا مألوفا لتسجيل البيانات بطريقة نمطية تعرض منطق العلاقات المتداخلة والبدائل المعقدة في شكل جدول بسيط يطلق عليه مصفوفة  Matrix وهي أداة لمرحلة التحليل اللاحقة.**

**ويشمل الشكل الأساسي لجدول القرار على أربعة عناصر هي:**

**أ‌-    محور الوضع الحالي أي الافتراضات المشترطة للتعبير عن المشكلة.  
ب‌-    قواعد أو مداخل الحالة التي يمكن الاجابة عليها بواسطة((نعم)) أو ((لا)) وتسجيل في الجدول أو المصفوفة.  
جـــ- محور الفعل أو الأفعال أو التصرفات الممكن اتخاذها كنتيجة للافتراضات المشروطة.  
د‌-    مداخل الفعل أو الأفعال التي يمكن أن تتخذ لكل مدخل أو قاعدة حالة معينه.**

**يتضح انه يستهل بالعنوان Header المميز له، أي مجموعة المعلومات التي توضع في البداية لتعريف محتوياته وتصف الحالة أو الوضع أو الأوضاع العديدة أو البائل المتواجدة. أما القاعدة فهي الاجراء الذي يتخذ لمضاهاة وفحص الأوضاع المختلفة. اما الفعل فيحدد ما يراد اتخاذه عندما تكون القاعدة صحيحة. وعند قراءة أو تصفح الجدول أو المصفوفة يمكن تحديد الأوضاع التي تتفق مع القاعدة والفعل الذي يصف ذلك. عندئذ يتصفح الجدول مرة أخري وهكذا.**

**في المثال السابق فإن الشراء لسلعة سعرها أقل من (50) جنيها يمكن المواقفة عليه مباشرة أم الشراء لما بين 50 – 100 جنيه فيعطي له رقم اعتماد معين كشرط للموافقة فيما بعد أما الشراء لما فوق (100) جنيه أن يعطي له رقم اعتماد أيضا ولكن يحفظ إلى أن يتفاوض على مبدأ الشراء.**

**وهذا الشكل المحدد يسمح فقط (بنعم) أو (لا) كمدخل للقاعدة ويعبر ذلك بعبارة محددة. وقد تستخدم انماطا أخرى موسعة باستخدام أوضاع منطقية معينة كمداخل لتوفير المساحة. وتتوفر كثير من البرامج الآلية التي تترجم الجداول للغات الحاسب، وجداول القرارات تحتاج بصفة مستمرة إلى معلومات تبني عليها الأوضاع والأفعال حيث توضع في شكل مفهوم مبسط.**

**مما سبق يتضح أن عمليه اتخاذ القرارات والنظم المعلومات التي تصمم لها تبني على توفير المعلومات التي هي اساس وجوهر اتخاذ القرارات والحاجة إليها تعتبر ضرورة لا غنى عنها.**

**أهمية شبكات الكمبيوتر في نظم المعلومات**

**‏شبكات الكمبيوتر:**

**يتوفر في شبكات الكمبيوتر Computer network عدة مواقع في كل منها كمبيوتر مضيف Host computer ترتبط معا بواسطة شبكة اتصال لنظم المعلومات تشتمل على قنوات اتصال عديدة مثل خطوط التليفون والكابلات المحورية Coaxial cables والأقمار الصناعية Satellites.. الخ بالإضافة إلى أجهزة الكمبيوتر المتعددة. أما أجهزة الكمبيوتر التي لا تكرس لوظيفة الاتصال فإنها لا تُعتبر أجهزة كمبيوتر مضيفة.**

**والتسهيلات الأساسية التي توفر بواسطة شبكة الكمبيوتر تتمثل فينا يلي:**

**العملية أو التطبيق الذي يؤدي في أي موقع من مواقع الشبكة.  
    إرسال إشارة لعملية تشغيل في موقع آخر من الشبكة.  
    شبكة الاتصال المستقلة عن مواقع الشبكة.**

**ولأي شبكة كمبيوتر عدة أبعاد تتصل بوظيفة الاتصال بنظم المعلومات وتتحدد فيما يلي:  
    التأخير Delay الذي يرتبط بتوصيل الرسالة إلى توجهاتها عندما يكون استخدام الشبكة في أقل معدلاته، ويعتمد التأخير على خصائص مكونات شبكة الكمبيوتر، وإذا طال الانتظار فإن التأخير يطول أيضاً مما يتطلب تحليل صفوف الانتظار حتى يقوم التأخير في عملية التوصيل.**

**تكلفة توصيل الرسالة حي أن لكل رسالة تكلفة ثابتة بالإضافة إلى تكلفة متغيرة تعتمد على طول الرسالة.  
    مدى الوثوق من الشبكة Reliability فتوصل الرسالة لوجهتها بدرجة عالية من الصحة والوثوق إذا كانت عملية البث في المواقع المختلفة موثوق منها آلياً.**

**وإذا تتبعنا انواع شبكات الاتصال Communication networks نجد أنه تتوفر طرق عديدة لتصنيف أو تجميع شبكات الاتصال. وتشتم شبكة الاتصال على معالجة الكمبيوتر Dedicated processors التي تكرس للشبكة ويطلق عليها معالجات الرسائل التفاعلية Interface message processors (IMP) حيث يتصل كل معالجين فيها بقنوات الاتصال المختلفة التي توفر لذلك مثل خطوط التليفون. ويتصل كل موقع من مواقع الشبكة بمعالج الرسالة التفاعلي (IMP) الذي يقوم بتخزينها وإرسالها فيما بعد إلى معالج رسالة تفاعلي آخر وهكذا حتى تصل في النهاية إلى معالج الرسالة التفاعلي التي يرتبط مباشرة بالوجهة المراد توصيل الرسالة إليها. ويطلق على هذا النوع من شبكة الاتصال (شبكة الاتصال من موقع لآخر A Point- to – point) أو (شبكة التخزين والإرسال Store- and foreword) وفي هذه الشبكة يكون لمعالج الرسائل التفاعلي مسئولية اختيار المسار الذي يجب أن تسلكه الرسالة عند نقلها في وجود بدائل عديدة.**

**أهمية قاعدة البيانات لنظم المعلومات**

**‏قاعدة البيانات**

**تعتبر قاعدة البيانات المستودع الي تتداول فيه البيانات و لنظم المعلومات بين الأنشطة والمستويات الادارية المختلفة في المنظمة، وتتضمن مجموعة البيانات الموحدة التي تستخدم بواسطة نظم المعلومات الفرعية العديدة. وحتى يمكن تجميع البيانات الخاصة بأنشطة وتصرفات المنظمة بمفهوم وأسلوب موحد، يستدعي الأمر توحيد عناصر البيانات وتقنينها من خلال استخدام أسلوب واحد مشترك يستخدم من قبل كل المتفاعلين مع النظام.**

**ويعتمد شكل وسعة ودرجة تكامل البيانات على مدى الحاجة من إدخالها في هذه القاعدة وتخزن مؤشرات عناصر بيانات الملفات العديدة لقاعدة البيانات في ملف رئيسي واحد حتى تستخدم كل الملفات بطريقة مشتركة ومتكاملة تلبي احتياجات النظم الوظيفية التي تتواجد في المنظمة.**

**ومفهوم قاعدة البيانات يتمثل في أن البيانات تجمع وتحقق وتوصف مرة واحدة وتدخل في قاعدة البيانات أو الوعاء التخزينية المركزي للبيانات ثم توفر بعدئذ لكل نظام من أنظمة المنظمة. وفي العادة يتواجد عدة ملفات تتفاعل معا في إطار الملف الرئيسي، ويخدم كل ملف بيانات فرعي أحد المجالات الوظيفية في المنظمة. إلا أن هذا الأسلوب يزيد من تكرار البيانات ويزيد من التكلفة. لذلك ساهم المفهوم والتطور الحديث لقاعدة البيانات في التجميع المشترك للبيانات الذي يستبعد التكرار ويسهم في التحديث مما ينعكس على زيادة فعالية وكفاءة المعلومات ويقلل من التكلفة.**

**ويمكن تمثيل هذا الفكر الذي تبني على أساسه قاعدة البيانات في احدى المنظمات العاملة في حقل الانشاءات باستعراض الموضوعات التالية التي تهتم بما كما يلي:**

**-    المشروعات.  
-    العملاء.  
-    المواد.  
-    المعدات أو الأجهزة.  
-    الموردون.  
-    المخازن.  
-    الحسابات.  
-    الأفراد.  
-    الوثائق والعقود.  
-    المواصفات الهندسية.  
-    الطلبات.  
-    ..... الخ.**

**وفي تطبيقات نظم المعلومات التي تعد في إطار قاعدة البيانات نجد أن كل تطبيق يمكن أن يستخدم اكثر من ملف موضوعي للبيانات.**

**يلاحظ مثلا أن (ملف المشروعات) يمكن الاستعانة به في ثلاثة تطبيقات رئيسية، كما أن (ملف العملاء) يستفاد به في تطبيقين. بجانب هذه الملفات المتعددة يوفر (ملف البيانات الرئيسي) لقاعدة البيانات بحيث يتضمن على نوعين من البيانات هما:-**

**1)    بيانات ثابتة لفترة معينة تحدد مؤشرات للعملاء والمشروعات والموازنة والمواد... الخ التي تحدث فيما بعد طبقا للمتغيرات التي تطرأ عليها.  
2)    بيانات متغيرة تحدث لمدخلات جديدة تتصل بالوقت الاضافي للقوى العاملة، والمصروفات، والمنجزات اليومية، وأرصدة المخزون.**

**أهمية مخططات نظم المعلومات**

**‏إن وصف قاعدة البيانات والعلاقة بين البيانات فيعتبر عنه بما يطلق عليه المخططات Shema التي إما أن تكون منطقية أو طبيعية.**

**المخطط المنطقي لقاعدة البيانات يشير إلى النظرة المنطقية التي تقدم للمستخدم وتشتمل على كل عناصر البيانات وتوضح مجموعة العلاقات بطريقة مخططة، أي أنها تشتمل على مخطط يمثل البيانات منطقيا. وتوصيف البيانات وعلاقات المجموعة التي يتضمنها المخطط تحفظ بصفة منفصلة عن التخزين المادي الفعلي للبيانات. وتشتمل المعلومات المسجلة في المخطط على ما يلي:**

**اسم المخطط.  
    علاقات المجموعة بين السجلات.  
    موصفات وحدة البيانات.  
    نوع وطول البيانات.  
    الاسم الرمزي الفريد.  
    وحدات البيانات التي تحدد كمفاتيح أساسية.  
    تتابع أو تركيب السجلات المترابطة.**

**مخطط التخزين Storage Shema يشير إلى الوصف الطبيعي لكيفية تخزين البيانات ماديا على أوساط التخزين الإلكترونية كما على القرص الممغنطة. وتشتمل الأماكن أو المناطق Areas التي تتواجد على القرص الممغنط على البيانات المدخلة في السجل الطبيعي الي يعتبر الوحدة الأساسية للبيانات التي تكتب أو تقرأ بواسطة أمر ادخال أو إخراج واحد يوجه للكمبيوتر.**

**وبذلك فإن السجل الطبيعي للبيانات يمثل مقدار البيانات الذي يسجل بين منطقتين أو مكانيين أو علامات العناوين على القرص الممغنط. علما بأن السجل الطبيعي أو مخطط التخزين يشتمل على العديد من المخططات المنطقية لنظم المعلومات التي تؤدي إلى توفير مساحات التخزين أو وقت تداول البيانات والوصول إليها. على أن نخطط التخزين يشتمل على ما يلي:**

**الخصائص المادية لمناطق التخزين.  
    مجموعة الروابط الطبيعية.  
    طرق وضع السجل.  
    اسم منطقة التخزين وحجمها وموقعها المادي.**

**خصائص ومزايا قواعد البيانات**

**يتوفر لقواعد البيانات عديد من الخصائص التي تميزها وتصفها وتفرق بينها وبين برامج التطبيقات المتفرقة وبذلك تكون المزايا التي تتصف بها نماذج قواعد البيانات الهرمية والشبكية والمبنية على العلاقات وفيما يلي ملخص لهذه الخصائص:**

**استقلالية البيانات Data independence:**

**تعتبر هذه الخاصية من الدوافع الرئيسية التي أدت إلى تطوير وتطبيق نظم المعلومات لإدارة قواعد البيانات في المنظمات المختلفة. حيث أن هذا المفهوم يكون جليا لمبرمج التطبيقات الذي يعدون البرامج من وجهة نظر تتصف بالمخطط الفكري Conceptual shema في تنظيم البيانات. وبذلك تحفظ البيانات في نطاق قاعدة البيانات بصفو مستقلة عن برامج التطبيق التي لا تتأثر بواسطة أي تغييرات في تنظيم البيانات مادياً. كما ان ذلك لا يستتبعه أي تأثير راجع Retrospective على البرامج مما يقلل إلى حد كبير من صيانة البرامج.**

**ويحفظ نظام إدارة قواعد البيانات كل روابط البيانات الداخلية Internal data links واستراتيجيات الفرز والوصول والتكامل المادي للبيانات على الأقراص الممغنطة. وتؤدي هذه الوظيفة عن طريق قاموس البيانات Data dictionary مما يحرر المبرمجين من الإجراءات الروتينية ويركزون عملهم على تحسب مدى منطقية الأداء.**

**أهمية نظم المعلومات**

**‏الخلاصة**

**تضح أن النظام يقصد به مجموعة من الأشياء المترابطة والمعتمدة بعضها على بعض لتشكيل مكون كامل. وكل عنصر من عناصر النظام مستقبل ومرسل في نفس الوقت. وفي عنصر المعالجة تتولد المخرجات التي بدورها تصبح مدخلات لعناصر النظام الأخرى المتصلة بذلك النظام مما يكون التغذية المرتدة أو العكسية للنظام بنظم المعلومات. والمنظمة بالمفهوم الحديث تمثل نظاما كليا يتشعب لنظم فرعية تتكامل معا وذات علاقات متداخلة مع بعضها البعض ومع البيئة الخارجية التي يتواجد فيها النظام.**

**وهناك تقسيمات أو تصانيف عديدة للنظم تختلف حسب تعقد النظم ذاتها. فهناك النظم الثابتة التي تمثل وصف دقيق لما هو كائن أو تحديد اطار فكري محدد لتنظيم ما. والنظم الديناميكية التي تتفاعل مكوناتها معا بصورة آلية إلى حد ما والنظم المفتوحة التي تتسم بالتجديد وضمان الاستمرارية؛ والنظم المنعزلة بصفة مطلقة أي التي ليس لها مدخل ولا تنتج مخرج ما؛ والنظم المعلومات المنعزلة نسبيا التي تتضمن مدخلات ومخرجات معرفة جيداً؛ والنظم غير المؤكدة التي تتجاهل السلوك المستقبلي بسبب التعقيدات المبالغ فيها؛ والنظم الحتمية أو المحددة التي تتوصل بمجموعة معينة من المدخلات وتنتج دائما مخرجات متنبأ بها سلفا؛ والنظم الاحتمالية التي يمكن أن تنتج من نفس مجموعة المدخلات مخرجات مختلفة باستخدام تحليل البيانات ونماذج التماثل والتنبؤ؛ والنظم الالية المعتمدة على الاله؛ والنظم الآلية البشرية التي تتفاعل فيها الالة مع العنصر البشري... الخ.**

**من هذا التنوع الكبير في أنواع النظم كانت دراسة النظم وتقويمها من الأوجه الاساسية والضرورية في تحديد معالم النظم الكلية وما يتفرع منها من نظم فرعية والتي ما هي إلا ألفاظا مجازية، حيث أن النظام الكلي في مجال ما يعتبر نظاما فرعيا لمجال آخر، كما أن نظام القطاع يعتبر نظاما فرعيا فيما يتصل بعلاقته بالقطاعات الأخرى على المستوى المحلي أو الاقليمي أو الوطني أو الدولي. ويتضح من هذا التفاعل ظواهر معينة مثل الأفعال أو التصرفات أو المؤثرات ذات التغذية العكسية أو المرتدة.**

**إن الادارة بمدخل النظم اصبحت من التعابير الشائعة في الحقبة المعاصرة التي تؤكد أهمية مدخل النظم في أي عمل إداري أو عملي نتعرض له. وأصبح مدخل النظم هو الأساس الذي انبثق منه تعابير مثل (نظم المعلومات) و (نظم المعلومات الإدارية) و (نظم مساندة القرارات) وغير ذلك من تعابير النظم التي انتشرت حديثا مثل (نظم الانتاج) و (نظم الافراد) و (نظم الاقتصادية)... الخ. من هذا المنطق كان لزاما وحتميا عند البدء في دراسة أي موضوع أو تنظيم بالبدء في دراسة مدخل النظم لذلك الموضوع حتى يمكن أن نربط الجزئيات بالكليات ونتجنب التشتت في التوجيه والجهد.**

**أهمية نظم المعلومات**

**‏الخلاصة**

**تضح أن النظام يقصد به مجموعة من الأشياء المترابطة والمعتمدة بعضها على بعض لتشكيل مكون كامل. وكل عنصر من عناصر النظام مستقبل ومرسل في نفس الوقت. وفي عنصر المعالجة تتولد المخرجات التي بدورها تصبح مدخلات لعناصر النظام الأخرى المتصلة بذلك النظام مما يكون التغذية المرتدة أو العكسية للنظام بنظم المعلومات. والمنظمة بالمفهوم الحديث تمثل نظاما كليا يتشعب لنظم فرعية تتكامل معا وذات علاقات متداخلة مع بعضها البعض ومع البيئة الخارجية التي يتواجد فيها النظام.**

**وهناك تقسيمات أو تصانيف عديدة للنظم تختلف حسب تعقد النظم ذاتها. فهناك النظم الثابتة التي تمثل وصف دقيق لما هو كائن أو تحديد اطار فكري محدد لتنظيم ما. والنظم الديناميكية التي تتفاعل مكوناتها معا بصورة آلية إلى حد ما والنظم المفتوحة التي تتسم بالتجديد وضمان الاستمرارية؛ والنظم المنعزلة بصفة مطلقة أي التي ليس لها مدخل ولا تنتج مخرج ما؛ والنظم المعلومات المنعزلة نسبيا التي تتضمن مدخلات ومخرجات معرفة جيداً؛ والنظم غير المؤكدة التي تتجاهل السلوك المستقبلي بسبب التعقيدات المبالغ فيها؛ والنظم الحتمية أو المحددة التي تتوصل بمجموعة معينة من المدخلات وتنتج دائما مخرجات متنبأ بها سلفا؛ والنظم الاحتمالية التي يمكن أن تنتج من نفس مجموعة المدخلات مخرجات مختلفة باستخدام تحليل البيانات ونماذج التماثل والتنبؤ؛ والنظم الالية المعتمدة على الاله؛ والنظم الآلية البشرية التي تتفاعل فيها الالة مع العنصر البشري... الخ.**

**من هذا التنوع الكبير في أنواع النظم كانت دراسة النظم وتقويمها من الأوجه الاساسية والضرورية في تحديد معالم النظم الكلية وما يتفرع منها من نظم فرعية والتي ما هي إلا ألفاظا مجازية، حيث أن النظام الكلي في مجال ما يعتبر نظاما فرعيا لمجال آخر، كما أن نظام القطاع يعتبر نظاما فرعيا فيما يتصل بعلاقته بالقطاعات الأخرى على المستوى المحلي أو الاقليمي أو الوطني أو الدولي. ويتضح من هذا التفاعل ظواهر معينة مثل الأفعال أو التصرفات أو المؤثرات ذات التغذية العكسية أو المرتدة.**

**إن الادارة بمدخل النظم اصبحت من التعابير الشائعة في الحقبة المعاصرة التي تؤكد أهمية مدخل النظم في أي عمل إداري أو عملي نتعرض له. وأصبح مدخل النظم هو الأساس الذي انبثق منه تعابير مثل (نظم المعلومات) و (نظم المعلومات الإدارية) و (نظم مساندة القرارات) وغير ذلك من تعابير النظم التي انتشرت حديثا مثل (نظم الانتاج) و (نظم الافراد) و (نظم الاقتصادية)... الخ. من هذا المنطق كان لزاما وحتميا عند البدء في دراسة أي موضوع أو تنظيم بالبدء في دراسة مدخل النظم لذلك الموضوع حتى يمكن أن نربط الجزئيات بالكليات ونتجنب التشتت في التوجيه والجهد.**

**أهمية نظم المعلومات في إدارة الأعمال**

**‏الحاجة للمعلومات**

**المقدمة  
الحاجة للمعلومات هي الباعث والمحرك للفرد أو المنظمة للبحث والتقصي عن المعلومات بغية استخدامها في التنمية والأعمال واتخاذ القرارات. فالطبيب يحتاج إلى معلومات جديدة وحديثة تساعده في معالجة مرضاه بطرق أكثر فعالية من الطرق القديمة، كما أن المحامي في حاجة للمعلومات التي تعرفه بأخر القوانين والأحكام المتخذة في الحالات الشبيهة بالقضايا المكلف بالدفاع فيها. ويحتاج المهندس للمعلومات الحديثة حتى لا يضيع وقته وجهده وماله في اختراع أو تصميم أشياء اخترعت أو صممت من قبل. كما ان رجال الاعمال أو مدراء المشاريع أو الشركات يحتاجون إلى نظم معلومات جديدة للتأكيد من ان شركاتهم أو مشاريعهم تدار بأساليب فعالة وقديرة تسهم في تحقيق الاهداف المخطط لها.**

**والفلاح يحتاج إلى معلومات تساعده في التأكد من ان ارضه حصلت على أعلى محصول. والعامل في احتياج دائم إلى المعلومات عن عناصر ومكونات وبيئات الأشياء التي يقوم بتصنيعها أو تركيبها. أي أن هناك حاجة للمعلومة لكل انسان في أي مجال يعمل وفي أي عمر يكون. فهي حاجة أساسية وأصيله وتكمن في تكوين الانسان كما انها سمة من سمات المنظمة المعاصرة.**

**وظائف الادخال التي تقود الفرد للبحث عن نظم المعلومات.**

**1-    الحاجة المنتظمة Regular Need**

**أ‌-    حاجة التوعية الجارية: للتعرف على التطورات الحديثة والمتجددة في مجال الاهتمام.  
ب‌-    حاجة الاستشارة المرجعية اليومية: للحصول على معلومات معينة ضرورية للعمل اليومي في مشروع من المشاريع الجارية سواء من النواحي الادارية أو الفنية.  
جـ- حاجة شخصية:  
-    متصلة بالدافئة: بغية اقتراح أفكار ومداخل جديدة  
-    متصلة بالتغذية العكسية: للحصول على ردود فعل الاخرين (العمل وتحسين مفاهيم الفرد تجاه حل المشاكل.**

**2-    الحاجة العرضية Episodie Need**

**أ‌-    حاجة البحث الراجع Retorospective لمعرفة العمل الماضي المرتبط بموضوع أو مشروع جاري على أساس:  
-    شمولي: أي الحاجة لكل الاعمال الماضية المرتبطة بالعمل.  
-    محدود: أي الحاجة إلى عينة من الاعمال المحددة بواسطة الحجم أو أي معايير أخرى مثل الاعمال التي مضى عليها أقل من عشرة سنوات، أو الاعمال المنشورة في الجرائد أو الاعمال التي كتبها أشخاص معينين.. الخ.  
ب‌-    حاجة التعلم: للحصول على مهارات وكفاءات جديدة أو لتجديد بعض المعرف في مجالات تقادمت معارف الفرد فيها.  
جـ- حاجة الاستشارة: للحصول على حلول جاهزة الاعداد لمشاكل عرفت وحددت ولكن ليس في نطاق الفرد ذاته.**

**أهمية نظم المعلومات في المجتمع**

**‏كما عرف علم المعلومات ايضاً بأنه (مجموعة المعارف المشتملة على النظريات والصفات والأساليب التي عن طريقها يمكن تفهم أوضح للمعاني التي تواجه احتياجات المجتمع من نظم المعلومات، كما تقدم تفهما مطلوبا لتحسين القدرات التي تفسر الاحتياجات وتعمل على مواجهتها).**

**مع هذا المنطق يمكن تحديد مفهوم علم المعلومات بأنه علم ذا علاقات متداخلة مع غيره من العلوم ويبحث في خصائص وسلوك المعلومات والقوى التي تتحكم في تدفقها واستخداماتها والأساليب اليدوية أو المكنية أو الآلية لمعالجة المعلومات للتخزين والاسترجاع والبث بطريقة مثلي.**

**المعلوماتية:**

**المعلوماتية أو (الاعلام الآلي) هو (المجال العلمي الذي يدرس تركيب وخصائص المعلومات العلمية متضمنا القوانين الحاكمة للاتصال العلمية.**

**وبذلك يرتكز هذا المفهوم على ما يلي:**

**1-    استقلالية المجال العلمي فهو ليس فرعا من علم آخر.  
2-    دراسة تركيب وخصائص المعلومات العلمية فقط أي لا يشمل على كل المعلومات ولا على المعلومات الدلالية Semantic.  
3-    دراسة كل عمليات الاتصال المتجهة خلال القنوات الرسمية والقنوات غير الرسمية كالاتصالات بين الأفراد بعضهم ببعض والمراسلات وتبادل المقترحات... الخ  
4-    الارتباط بالمجالات الاجتماعية حيث يختص العلم بدراسة الظواهر والقوانين الخاصة بالمجتمع البشري.**

**وقد شاع استخدام هذا اللفظ في أوربا والاتحاد السوفيتي بينما استخدام تعبير ((علم المعلومات)) كمرادف له في الولايات المتحدة.**

**كما استخدام الفاظا أخرى مرادفة للمعلوماتية في اللغة الفرنسية L'informatique وفي اللغة الألمانية (Informatik) إلا أن هذه المسميات اهتمت بالجوانب التقنية المتصلة بالمعالجة الآلية للمعلومات أو البيانات أو الانشطة المتعلقة بالحسابات الآلية من حيث الانتاج والاستخدام دون الاهتمام بالمضمون الاجتماعي لنظم المعلومات في حد ذاتها.**

**ومن المفاهيم التي بزغت حديثا للمعلوماتية، المفهوم الذي تبناه (مكتب ما بين الحكومات للمعلوماتية IBI) بروما- إيطاليا، من النظر إلى المعلوماتية على انها (التطبيق المنطقي والمنظم للمعلومات على المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية( وبذلك يركز على الفحوي الاجتماعي والاقتصادي لتأثير المعلومات على جهود التنمية في المجالات المختلفة لا المجال العلمي فحسب.**

**وبذلك تدرس المعلوماتية ظاهرة المعلومات ونظم المعلومات ومعالجة ونقل المعلومات وما يرتبط بها من تقنيات حديثة.**

**أهمية نظم المعلومات لأداء الأنشطة والوظائف**

**‏كل التقارير وغيرها تعرض بيانات و نظم المعلومات يحتاج إليها بطريقة أو بأخرى لأداء الانشطة والوظائف العديدة التي قد تتواجد في أي منظمه أو يحتاج اليها الفرد. على ان يشتمل كل تقرير على نوعية البيانات التالية:**

**-    بيانات وصفية وتعريفيه.  
-    بيانات توضيحية وخرائط ورسومات ومخططات شبكية.  
-    بيانات مقارنة.  
-    تقديرات وجداول ومؤشرات.  
-    ....الخ.**

**الرقابة على تداول أوعية البيانات المختلفة في المنظمة مثل النماذج والمستندات والسجلات.. الخ على أن يراعى في ذلك عدة معايير منها:**

**-    توحيد أشكال ونوعيات أوعية البيانات.  
-    تقنين عناصر البيانات.  
-    الحد من تكرار الوثائق وعناصر البيانات.  
-    تحديد سبل تدفق البيانات.  
-    تحديد مسئوليات حفظ البيانات وكيفية استرجاع المعلومات.**

**مما سبق يتضح أن الهدف الاساسي لنظام المعلومات الذي قد يتواجد في أي منظمة هو مد كافة المستخدمين والمنتفعين منه بالمعلومات الضرورية التي يحتاجون اليها في حياتهم لتنمية مداركهم ومعارفهم وصقل مزاولتهم العملية وإكسابهم توجيهات وخبرات تسهم في تحقيق الاهداف التي يسعون اليها.**

**كما أن مدى وطبيعة المعلومات التي تنتج من النظام تخدم عمليات اتخاذ قرارات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة التي تتواجد في أي منظمة تبرر وتؤكد دور (نظام المعلومات) في التنسيق المركزي المتفاعل مع كل الانشطة والمهام .**

**إن العائد والفائدة التي تعود على المنظمة أو الفرد المستخدم لنظام المعلومات يتعدى بكثير التكلفة المتضمنة، فاقتصاديات المعلومات والنظم تعتبر عوامل أساسية في نجاح وبقاء المنظم تعتبر عوامل أساسية في نجاح وبقاء المنظمات وتحقيق الاهداف التي من أجلها أنشئت.**

**خصائص نظم المعلومات**

**المعاني السابق الاشارة اليها تشتمل على عدد من الخصائص أو الصفات التي يجب أن تتسم بها نظم المعلومات ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:**

**الوجهة النفعية من النظام:**

**إن الوجهة النفعية من النظام تتمثل في الهدف أو الاهداف التي من أجله أنشئ وصمم. فقد يصمم نظام المعلومات لخدمة البحث والتطوير بصفة عامة على المستوى الوطني مثلا، أو البحوث والتطوير في ميدان علمي محدد أو في اطار منظمة معينة. وبهذا المفهوم يمكن أن يتضمن نظام المعلومات على كل أو معظم بيانات ومعلومات العلوم والتكنولوجيا المرتبطة بمجالات البحوث والتطوير المعينة التي تساعد الباحثين والمستخدمين في تلبية حاجاتهم من المعلومات. وقد ينشأ النظام لكي يعكس في تصميمه الوجهة الادارية أو أسلوب الادارة الذي يخدمه من حيث فحوي التطبيقات والمستويات الادارية فقد ينشأ النظام ويصمم منطلقا من الاهداف الكلية أو الشمولية للمنظمة التي تخدم الادارة العليا بها ثم يتدرج أو يتسلسل لخدمة الاهداف الفرعية المنبثقة من الاهداف العامة لخدمة الكوادر الادارية الرقابية والإشراقية والتنفيذية على نفس نهج أسلوب (الادارة بالأهداف). ويرتكز هذا النهج في تصميم (نظم المعلومات الإدارية) لتقويم حاجات ومتطلبات الإدارة على كافة مستوياتها من البيانات والمعلومات التي تحتاج إليها. ومن المحتمل أن تكون الادارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية أو الإشراقية هي أساس تصميم نظم المعلومات وبذلك تصبح وجهة النظام مرتبطة بالبيانات الوصفية الخاصة بالتطبيقات كنظام معلومات المرتبات أو نظام معلومات الأفراد أو نظام معلومات التخطيط أو نظام معلومات الاحصائيات وغير ذلك البيانات التي تحتاجها المستويات الإشراقية روتينيا. هذه الصفة الاستقلالية لنظم معلومات التطبيقات الوظيفية تحد من المنفعة العامة للنظام على مستوى المنظمة ككل كما لا يطلق عليها نظم معلومات إدارية بالمفهوم السابق شرحه.**

**أهمية نظم المعلومات لتطوير الأعمال**

**‏ويصف كثير من الاقتصاديين المعلومات بأنها سلعة مثلها مثل أي سلعة أخرى تباع وتشتري. وادى هذا المفهوم إلى محاولة وجود سوق للمعلومات والسعر المتوقع لها هو الذي يدفعه المستخدم بغية الحصول عليها بعد اقتناع بقيمتها وفائدتها لتطوير أعماله. واستتبع هذا المفهوم انتشار بحوث السوق المتصلة بخدمات نظم المعلومات التي تحاول الاجابة على بعض الأسئلة التي منها:**

**ما هي نوعية المعلومات التي يمكن للمنظمات والأفراد شراؤها عند توفرها؟ هذا النط في التفكير المبني على خدمات المعلومات المطلوبة يمكن أن يتقرر بواسطة اعتبارات اقتصادية بحته ويقدم أسلوبا سهلا نسبيا في تقرير ما يمكن أن يتقرر بواسطة اعتبارات اقتصادية بحته ويقدم أسلوبا سهلا نسبيا في تقرير ما يمكن عمله للمعلومات ذاتها. على أن هذا النمط لم تتمخض عنه نتائج مفيدة حتى الآن. فمن الواضح أنه من الصعب جدا تحديد قيمة نظم المعلومات المقدمة بألفاظ كمية. فمثلا نجد أن المعلومات التي تستلزم لتطوير منتج ما أو لتحسين أداء أو لإذكاء الابداع الشخصي قد لا يكون لها قيمة فورية واضحة ومحسومة بصفة مباشرة. ويصعب إلى حد كبير تحديد قيم مالية لخدمات المعلومات المستخدمة، على الرغم من ان القيم المتراكمة للمعلومات المستخدمة تعتبر أكبر كثيرا من تكلفتها فبدون استخدام المعلومات لن يحدث تطوير وتحسين في الأداء.**

**تأثير نظم المعلومات على تطور القطاع الاقتصادي**

**أصبحت السياسة الاقتصادية احدى المسئوليات لسلطات الدولة المختلفة. وسوف تزداد هذه المسئولية في الحقبة المقبلة. ومن الملاحظ أن التغيير الذي أوجده عصر المعلومات سينعكس على الاهتمام المتزايد بالسياسة الاقتصادية وتطوير نمط الاقتصاد القومي.**

**فعند تحليل السياسة الاقتصادية يجب مراعاة اعادة فحص مفاهيم الانتاجية ومعوقات الحصول على الموارد الطبيعية والتضخم والتبادل الدولي التجاري المتضخم. كما أن انشاء وتطوير نظم وشبكات المعلومات وانتشارها يمكن أن يؤدي إلى آثار اقتصادية هامة جدا.**

**وكما سبق الاشارة اليه في استعراض عصر المعلومات فإن المجتمعات التقدمة أصبحت تتصف بأنها مجتمعات مبنية على الاستفادة من المعلومات. وحيث أن المعلومات تعتبر موردا غير مرئي لذلك فغن معالم التغيير في الأنماط الاجتماعية والاقتصادية لم تتضح دائما. فيمكننا ملاحظة ناطحات السحاب والأقمار الصناعية والقناطر كمنتجات مرئية وواضحة للعين المجردة وكمثال حي للعصر الصناعي بينما نجد أن منتجات عصر المعلومات غير مباشرة ويرمز لها بوحدات بيانات في الحسابات الالكترونية أو في قواعد البيانات.**

**وإذا استعرضنا إحدى المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة مثلا نجد أن هناك مراحل انتقالية كبيرة مرت بها من مجتمع زراعي في الفترة ما بين الحرب الأهلية إلى بداية القرن العشرين إلى مجتمع صناعي من مستهل القرن العشرين حتى نهاية الحرب العلمية الثانية ثم بداية العقد الخمسين وحتى الآن أصبح المجتمع الأمريكي مجتمع معلومات حيث نجد أن قطاع المعلومات هو الغالب في الاقتصاد الأمريكي مجتمع معلومات حيث نجد ان قطاع المعلومات هو الغالب في الاقتصاد الأمريكي. وقد أثر هذا اتطور على طبيعة الأعمال وسوق العاملة فالإنتاج الصناعي حل محل الزراعة كأكبر سوق عمل للقوى العاملة ثم حل محله بعد ذلك قطاع المعلومات الذي يقدم أكبر نسبة من الدخل القومي.**

**على أنه يجب ملاحظة أن عصر المعلومات لن يحل محل الزراعة أو الصناعة بل أن المعلومات تعتبر اضافة عامل جديد للنشاط الاقتصاد تؤدي إلى نموه وكفاءته.**

**أهمية نظم المعلومات لتقدم البشرية**

**‏الخلاصة  
أدى (انفجار المعلومات) إلى اهتمام الكثيرين بهذه الظاهرة التي اصبحت واقعا في حياة الناس. فلا يستطيع أحد مهما كان موقعه وثقافته أن يستغنى عن استخدام المعلومات بطريقة أو بأخرى. بل ان نظم المعلومات أصبحت (عين اليقين) للبشرية في سعيها نحو التقدم والازدهار.**

**وعلى الرغم من أن (علم المعلومات) أو (المعلوماتية) يعتبر علما جديدا نسبيا بالمقارنة بالعلوم الأخرى إلا أنه أصبح يحظى باهتمام متزايد من كل الأوساط التي تتعامل مع المعلومات. كما ازدادت آداب هذا العلم بدرجة كبيرة بالرغم من حداثة منتبهه. ويدرس هذا العلم طريقة استخدام البشر لنظم المعلومات في حياتهم ووظائفهم. كما يسهم في توفير اساليب فعالة لإمدادهم بنوعية المعلومات التي يحتاجون اليها بطرق مقبولة وفعالة ومنها بزغت بعض التنظيمات المعاصرة للمعلومات مثل (مراكز المعلومات) و (نظم المعلومات) و (قواعد البيانات) و(بنوك المعلومات).. الخ.**

**التي قامت على ثلاثة توجيهات اساسية هي:**

**(1)    القدرة في اعلام المستخدم بمكان تواجد المعلومات التي يحتاج إليها.  
(2)    المساهمة في توصيل هذه المعلومات للمستخدم عند طلبها.  
(3)    الاستجابة الفورية في امداد المستخدم بالمعلومات خلال الفترة الزمنية المحددة.**

**ومن هذا المنطق ازداد الاهتمام بطرق انتاج المعلومات وتحليلها وتجهيزها واسترجاعها وبثها واستقرائها واستخدامها.**

**أما المحاور الأساسية التي ترتكز عليها ظاهرة المعلومات المعاصرة بتنظيماتها ونظمها فتتمثل فيما يلي:**

**(1)    الحاسبات الآلية التي تقوم بمعالجة المعلومات واختزان كميات ضخمة منها واسترجاعها بسرعة متناهية وبأعلى درجات الدفة.  
(2)    الاتصالات من بعد التي تعمل على توزيع وبث المعلومات سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو الاثنين معا لأشخاص مختلفين ومتعددين مهما تباعدوا في الموقع والمكان.  
(3)    المصغرات الفيلمية التي تسمح بتصغير الأحجام الضخمة من المعلومات في حيز أو مساحة صغيرة جدا.**

**أهمية نظم معلومات المخزون**

**‏نظام معلومات المخزون**

**أهداف النظام:  
يسهم هذا النظام في تخطيط وإدارة وضبط المخزون بفاعلية وكفاءة حتى يحقق الرصيد الأمثل من الاستثمارات لنظم المعلومات. وبذلك فإنه يهدف إلى:  
    متابعة المنصرف والوارد وتوضيح الرصيد لكل صنف يتواجد في المخزون.  
    تحديد الكميات المطلوب شرائها من كل صنف في الوقت المناسب للمساعدة في إعداد طلبات المشتريات.  
    متابعة الحركة بالتفصيل للأصناف المتداولة من حيث الكميات والقيمة في فترات دورية محددة.  
    حساب الكميات الموجودة في الرصيد الحالي من حيث العدد والقيمة للجرد الدوري.  
    متابعة معدل استهلالك الأصناف ومعدلات الاستخدام أو الركود.**

**مكونات النظام:  
يشتمل النظام على مكونين أساسيين هما:**

**سندات أو أذونات الاضافة: Store Receipt Vochures (SRV) تسجيل بيانات كل صنف من الأصناف المستلمة في المخزن بحيث تشتمل على عناصر بيانات مثل رقم طلب الشراء، رقم الرصيد، وصف الصنف المضاف، الكمية المستلمة، سعر الوحدة، ... الخ. وتسهم هذه البيانات في تحديد رصيد المخزون من كل وحدة داخلة فيه واعادة حساب متوسط الوحدات المضافة.**

**سندات الاخراج أو أذونات الصرف: Store Issue Vochures (SRV)  تسجيل بيانات كل صنف من الأصناف المنصرفة أو الصادرة من المخزن مما يسهم في ضبط وتحديد أرصدة المخزون. وتشتمل عناصر البيانات المسجلة على رقم إذن الصرف، التاريخ، الموقع أو الإدارة المحمل عليها، رقم الطلبية، حساب التحميل، حساب بند مصروفات الأستاذ العام، بالإضافة إلى كود الصنف ووصفه ووحدة القياس والكمية الصادرة أو المنصرفة.**

**مخرجات النظام:  
يمكن أن يقوم بإصدار عدة تقارير بناء على حاجة الإدارة التي يمكن تحديد بعض منها كما يلي:  
    تقرير عن الأصناف الموجودة بالمخازن وبكل مخزن فرعي مما يبين الرصيد وقيمته.  
    تقرير عن الأصناف المنصرفة أو المضافة إلى رصيد المخزون تخرج يومياً أو شهرياً أو ربع سنويا أو حسب الطلب.  
    تقرير يحدد تكلفة الأصناف المنصرفة يوميا أو شهريا. الخ.  
    تقرير يحدد تكلفة الأصناف المضافة إلى رصيد المخزن يوميا أو شهريا... الخ.  
    تقرير يحدد الحد الأدنى لرصيد المخزون لكل صنف وبيان الكميات المقترحة للطلب.  
    تقرير يحدد حركة كل صنف من حيث الاضافة او الصرف.  
    تقرير عن الأصناف غير المستخدمة أي الثابتة والحد الأقصى لذلك.  
    تقرير عن الأصناف النادرة الاستخدام.**

**توصيف البيانات:  
    مجموعة البيانات الأساسية:  
    التاريخ.  
    رقم إذن الإضافة أو إذن الصرف.  
    الإدارة أو القسم أو المشروع.  
    رقم النشاط أو المهمة المحمل عليها.  
    رقم الصنف.  
    اسم ووصف الصنف.  
    الوحدة.  
    الكمية.  
    سعر الوحدة.  
    إجمالي التكلفة.**

**مجموعة بيانات حركة الصيد:  
    الحد الأدنى لكمية المخزون المسموح بها.  
    الحد الأقصى للكميات بصرفها.**

**تصنيف الأصناف في المخازن:  
تصنيف وحدات الأصناف المستخدمة في التصنيع مثلا في أربعة أقسام رئيسية تمثل في التالي:  
    الأصناف أو المواد المستهلكة وقد ترمز من 1000 إلى 19999  
    قطع غيار مواد النقل وترمز من            2000 إلى 2999  
     الأدوات والآلات وترمز من              3000 إلى 3999  
     الاطارات والأنابيب وترمز من             4000 إلى 4999**

**كما يمكن أن يرمز الرصيد حتى 15 عددا، حيث أنه يشترط في رقم. المخزون أن يكون فريداً وغير مكرر.**

**أهمية وظائف الإخراج لتوفير نظم المعلومات**

**وظائف الاخراج التي تؤدي لتوفير نظم المعلومات:**

**1-    الاستجابة: التي تخدم حاجة الادخال للأفراد الاخرين استجابة لطلباتهم الظاهرة والضمنية.**

**أ‌-    الاخبار أو الاعلام.  
-    التنبيه (التوعية الجارية).  
-    الاجابة (الاستخدام ليومي للمراجع)  
-    الأمر (التعليمات والإرشادات).  
-    النصيحة (الاستشارة).**

**ب‌-    رد الفعل: لمجابهة الحاجات الشخصية للآخرين فيما يتصل بالواقعية والتغذية المرتدة.**

**جـــ- التقرير: لمجابهة متطلبات الزملاء والمشرفين في حاجاتهم لتقارير عن العمل ذاته.**

**2-    الطلب: لاجتذاب الادخال من الاخرين بواسطة طالبات ظاهرية أو ضمنية تهدف لإجابة احتياجاتهم للتوعية الجارية واستخدام المراجع اليومية والبحث الراجع والتعلم والاستشارة بجانب الدافعية والتغذية المرتدة.**

**3-    الترويج: لتقديم الافكار أو المشاريع أو العمل أو السمعة الذاتية عن طريق:**

**أ‌-    الاقتراح: بغية الحصول على المساندة الدعم من المشرفين أو الزملاء والتعاون مع العاملين الآخرين.  
ب‌-    حق الملكية: وخاصة في حقوق التأليف أو براءات الاختراع.  
د‌-    التسجيل: تسجيل الاسهام الفردي في سجل المعرفة المسجل التي تقدر من قبل الزملاء والمشرفين.  
ه- الدفاع: لمجابهة أي نقد يوجه للفرد.**

**فالفرد هو مصدر معلومات ومستلم لها في نفس الوقت حيث يشترك مع غيرة في نظام اتصال بدون إدراك هذه الحقيقة في معظم الاحيان. فالباحث على سبيل المثال ينظر إلى ذاته كعضو في مجتمع الباحثين ولكنه يرى مجتمعه كنظام لتقديم المعرفة لا لتوصيلها. وبنفس النهج ينتظر الاداري إلى نفسه كعضو في منظمة ولكنه يراها كنظام لأداء منتج أو تقديم خدمة معينة لا لتوصيل الافكار والآراء إلى البيئة المحيطة به.**

**وقد تعكس طرق بث نظم المعلومات حاجة الافراد لها ويمكن تمييزها فيما يلي:**

**1-    الحاجة لوثيقة أو ملف معين التي يكون المرجع اليها معروفا كالعنوان أو الكاتب أو المكان أو التاريخ.. الخ.  
2-    الحاجة لمعلومات عن موضوع معين وبصفة عامة يريد المستخدم ملفات أو وثائق مرتبطة ومناسبة لحل المشكلة التي تواجه الفرد.  
3-    الحاجة للبحث المتعمق أي هو مكتوب ومنشور أو غير منشور عن الموضوع المعين.  
4-    الحاجة لما يطلق عليه تصفح ما هو متوفر في مجال معين.  
5-    الحاجة للتوعية الجارية لهؤلاء الذين يجب أن يعرفوا كل ما هو جديد عما يجري.**

**حاجة المنظمة للمعلومات كوحدة اتصال**

**يمكن النظر إلى المنظمة من حيث خاصيتها بأنها في حاجة مستمرة ودائمة للمعلومات. فهي كمجال اتصال واتخاذ قرارات وكمجال افعال وتصرفات خلال العملية الادارية في حاجة مستمرة للمعلومات لكي تتواجد وتحقق الاهداف التي تسعى لتحقيقها. والعرض التالي سيوضح هذه الحقائق.**

**ترتكز وظيفة المنظمة على عملية الاتصال التي تنقل المعلومات وتتبادلها وتنشرها وينبثق منها باقي الوظائف الأخرى في المنظمة. وبذلك فالمنظمة في حاجة مستمرة إلى فيض المعلومات الداخلية والخارجية على حد سواء.**

**ويتوفر لكل منظمة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة تدفقات رسمية للمعلومات وتدفقات غير رسمية ايضا.**

**أوجه نظم المعلومات في عملية القرار**

**‏فالمعلومات لعملية اتخاذ القرارات تعتبر موردا هاما تزود بالمعرفة عن البدائل كما ترشد إلى طرق تنفيذ هذه البدائل. وبذلك تقلل من عدم التأكد أو عدم اليقين وتسهل تنفيذ البرامج.**

**يتضح إنه في عملية القرار يقوم متخذو القرارات الممثلين بدوائر أ، ب، ج بواسطة نظام قرار محدد سلفا في اطار قيم أحكام أو مبررات معينه وفي نظام ثواب وعقاب ممكن أن ينبع نتيجة للأفعال، وعن طريق حقائق وبيانات واقعية نابعة من الأوضاع الحالية يقررون ما يقومون به من أفعال. كما يقدم القرار تعليمات للعاملين المنفذين أو يوفر خط معروف جيدا للأداء والسلوك الوظيفي حيث يشمل على المكافأة أو الجزاء مما يدفع المختصين لتنفيذ ذلك.**

**كما أننا إذا أدخلنا عامل(( البحوث والتطوير)) في عملية اتخاذ القرار فانه يطلق على المعلومات المستخدمة (المعرفة العلمية والتقنية المتراكمة) التي تشتمل على كل المعارف المجمعة من كل من العلوم البحتة والتطبيقية بالإضافة إلى العلوم الاجتماعية والإنسانية على حد سواء. وتحدد هذه المعلومات المحتاج اليها باستمرار عن طريق البحث الأساسي والبحوث والتطوير التطبيقية. ويستخدم كل ذلك في اعداد عملية اتخاذ القرارات. ويسهم ذلك في توفير حلقة التغذية العكسية للفعل النابع من القرار حتى تكتمل المعرفة والبيانات المتوفرة بمواد جديدة:**

**ومن المشاكل الأساسية التي تواجه المنظمات الحديثة أما:  
-    عدم توفر القدر الكافي من المعلومات المناسبة التي يجب بذل جهدا كبيرا في جمعها وتوفريها، أو  
-    توفر كميات كبيرة من البيانات المسجلة في الملفات والسجلات والتقارير والوثائق ومخرجات الحاسبات الآلية التي تكتظ بها المنظمات على الرغم من البحث المستمر عن المعلومات المناسبة التي تسهم في اتخاذ القرارات المبنية على البراهين والأدلة المستمدة من المعلومات.**

**وتتوقف كمية المعلومات التي تحتاج إليها المنظمة ومراكز اتخاذ القرارات بها على إتباع عنصر عدم اليقين أو العشوائية في البدائل المطروحة والمراد الاختيار من بينها.**

**فكلما ازداد مدى عدم اليقين يزداد الاحتياج لنظم ا لمعلومات أكثر لإزالة عدم اليقين والشك.  
أي أن أساس استخدام نظم المعلومات هو إزالة عدم اليقين لدي متخذ القرار لاختيار البديل حيث تستخدم المنظمة كلا منهما في الاختيار. فالحقائق هي مقدمات واقعية تعني المعرفة السابقة بالبدائل وبالنتائج المتوقعة من استخدام كل بديل. وبذلك تخضع الحقائق للاختيار التجريبي للتحقق من مدى صدقها والوسائل التي يجب اتباعها، بينما تتصل القيم بقضايا ذات طابع اخلاقي وبذلك لا تخضع للاختيار التجريبي، وتنصب على الأهداف المراد إنجازها. أي يجب توفير قدر مناسب من المعلومات لدي المنظمة لاتخاذ القرار عن النتائج المتوقعة عند تنفيذ كل بديل حتى يكون متمشياً مع العائد المتوقع.**

**إدارة المنظمة والحاجة لنظم المعلومات**

**‏إدارة المنظمة والحاجة للمعلومات**

**المشكلة الحقيقة التي تواجه تطبيق الادارة العلمية وخاصة في منظمات البيئات النامية، هي مشكلة الحصول على معلومات المتصلة بالعمليات الادارية المختلفة. فتواجد وتوفر نظم المعلومات يعتبر عنصرا ضروريا وجوهريا للعملية الادارية في أي منظمة مهما كبر أو صغر حجم معاملاتها. وأصبح أي نشاط من أنشطة العملية الادارية في حاجة للمعلومات. كما أن الوظائف الادارية ان لم تكن كلها تصبح مستحيلة التطبيق ان لم يتوفر لها نظم المعلومات الادارية اللازمة. وتحتاج العملية الادارية إلى نوعيات مختلفة من المعلومات تعتبر ضرورية وجوهرية لوظائف المشروع كالمبيعات والإنتاج والمشروع ذاته**

**العملية الادارية والمعلومات**

**أ‌-    العنصر الأول من العملية الادارية هو التخطيط أي محاولة تعزيز ما يجب أن يأخذ مكانا في العمل من حيث استعراض الامكانيات والعوائق والتفكير والتأمل في المستقبل. وتتطلب عملية التخطيط شرطين أساسين:**

**-    اظهار وتحديد الأهداف المتعلقة بالمنظمة.  
-    رسم وتوضيح برنامج عمل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة والمقررة.**

**ويتضمن ذلك تحديد الاستراتيجيات ورسم السياسات وتطوير المعايير والقواعد والطرق والنظم المستخدمة وتوقيتاتها في اطار التنظيم.**

**أي تتلخص عملية التخطيط في تقرير النتائج التي تسعى المنظمة في الوصول إليها وأحسن الطرق التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه النتائج. ومن الملاحظ أن كل خطوة من العملية التخطيطية تحتاج إلى معلومات وتعتمد على وتوفرها حتى يمكن اتباع اسلوب التخطيط العلمي بدلا من الاسلوب العشوائي في التخطيط.**

**ب‌-    العنصر الثاني من العملية لإدارية يتمثل في وضع البرامج المخططة موضع التنفيذ حتى يمكن تحقيق النتائج المستهدفة. ويتمثل هذا في برامج الخدمات أو التصنيع والشئون الادارية والحاسبات وغيرها من وظائف الادارة. يمكن التميز بين ثلاثة خطوات رئيسية لإجراءات العمل:**

**1-    تقرير الخطة الملائمة من بين الخطط البديلة ويعتمد ذلك على توفير المعلومات المساندة.  
2-    توصيل برامج الخطة مع التعليمات والمعلومات التي تفسرها وتوضحها إلى القائمين على التنفيذ. أي ان تدفق المعلومات رأسيا وأفقيا من وإلى كل المستويات الادارية يعتبر النصر الاساسي لأي عملية ادارية. ونجاح برامج العمل يعتمد على المعلومات ودقتها وتكاملها والطريقة التي توصل بها حتى تساعد في فهم ما تحتويه من تعليمات.  
3-    الاشراف على التنفيذ للوصول إلى النتائج المطلوبة ويتطلب ذلك شرح وتوضيح اجراءات العمل بشكل مبسط ومفهوم. ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق توصيل المعلومات التي توضح خطوات الأداء بصفة مستمرة.**

**جـ- العنصر الثالث من العملية الادارية يتمثل في المتابعة وتقويم الأداء والرقابة. حيث انه في مجال التخطيط ينظر إلى الامام أي إلى المستقبل. اما في المتابعة والتقويم والرقابة يعاد النظر في الإنجازات التي تمت بالفعل في الزمن الماضي أي أن النظرة تكون إلى الخلف. وتتضمن عملية التقويم والمتابعة على خطوتين اساسيتين هما:**

**1-    قياس الأداء أي ملاحظة العمليات وتقرير النتائج وجمع الحقائق والمعلومات النابعة من أداء العمل الجاري.  
2-    تقويم ومراجعة الجهود التي بذلت وأثرها على النتائج المتوصل اليها.**

**ومن ادوات قياس الأداء قياس العمل والتفتيش والرقابة وتقويم الاداء والمراجعة وكلها أدوات تنتج معلومات أداريه ذات اهمية قصوى للعملية الادارية.**

**يتضح مما سبق ان العناصر الثلاثة للعملية الادارية تحتاج بصفة مستمرة إلى معلومات يجب توفرها حتى تتكامل وتتفاعل العملية الادارية وتحقق أهداف المنظمة.**

**إدارة المنظمة والحاجة لنظم المعلومات**

**‏إدارة المنظمة والحاجة للمعلومات**

**المشكلة الحقيقة التي تواجه تطبيق الادارة العلمية وخاصة في منظمات البيئات النامية، هي مشكلة الحصول على معلومات المتصلة بالعمليات الادارية المختلفة. فتواجد وتوفر نظم المعلومات يعتبر عنصرا ضروريا وجوهريا للعملية الادارية في أي منظمة مهما كبر أو صغر حجم معاملاتها. وأصبح أي نشاط من أنشطة العملية الادارية في حاجة للمعلومات. كما أن الوظائف الادارية ان لم تكن كلها تصبح مستحيلة التطبيق ان لم يتوفر لها نظم المعلومات الادارية اللازمة. وتحتاج العملية الادارية إلى نوعيات مختلفة من المعلومات تعتبر ضرورية وجوهرية لوظائف المشروع كالمبيعات والإنتاج والمشروع ذاته**

**العملية الادارية والمعلومات**

**أ‌-    العنصر الأول من العملية الادارية هو التخطيط أي محاولة تعزيز ما يجب أن يأخذ مكانا في العمل من حيث استعراض الامكانيات والعوائق والتفكير والتأمل في المستقبل. وتتطلب عملية التخطيط شرطين أساسين:**

**-    اظهار وتحديد الأهداف المتعلقة بالمنظمة.  
-    رسم وتوضيح برنامج عمل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة والمقررة.**

**ويتضمن ذلك تحديد الاستراتيجيات ورسم السياسات وتطوير المعايير والقواعد والطرق والنظم المستخدمة وتوقيتاتها في اطار التنظيم.**

**أي تتلخص عملية التخطيط في تقرير النتائج التي تسعى المنظمة في الوصول إليها وأحسن الطرق التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه النتائج. ومن الملاحظ أن كل خطوة من العملية التخطيطية تحتاج إلى معلومات وتعتمد على وتوفرها حتى يمكن اتباع اسلوب التخطيط العلمي بدلا من الاسلوب العشوائي في التخطيط.**

**ب‌-    العنصر الثاني من العملية لإدارية يتمثل في وضع البرامج المخططة موضع التنفيذ حتى يمكن تحقيق النتائج المستهدفة. ويتمثل هذا في برامج الخدمات أو التصنيع والشئون الادارية والحاسبات وغيرها من وظائف الادارة. يمكن التميز بين ثلاثة خطوات رئيسية لإجراءات العمل:**

**1-    تقرير الخطة الملائمة من بين الخطط البديلة ويعتمد ذلك على توفير المعلومات المساندة.  
2-    توصيل برامج الخطة مع التعليمات والمعلومات التي تفسرها وتوضحها إلى القائمين على التنفيذ. أي ان تدفق المعلومات رأسيا وأفقيا من وإلى كل المستويات الادارية يعتبر النصر الاساسي لأي عملية ادارية. ونجاح برامج العمل يعتمد على المعلومات ودقتها وتكاملها والطريقة التي توصل بها حتى تساعد في فهم ما تحتويه من تعليمات.  
3-    الاشراف على التنفيذ للوصول إلى النتائج المطلوبة ويتطلب ذلك شرح وتوضيح اجراءات العمل بشكل مبسط ومفهوم. ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق توصيل المعلومات التي توضح خطوات الأداء بصفة مستمرة.**

**جـ- العنصر الثالث من العملية الادارية يتمثل في المتابعة وتقويم الأداء والرقابة. حيث انه في مجال التخطيط ينظر إلى الامام أي إلى المستقبل. اما في المتابعة والتقويم والرقابة يعاد النظر في الإنجازات التي تمت بالفعل في الزمن الماضي أي أن النظرة تكون إلى الخلف. وتتضمن عملية التقويم والمتابعة على خطوتين اساسيتين هما:**

**1-    قياس الأداء أي ملاحظة العمليات وتقرير النتائج وجمع الحقائق والمعلومات النابعة من أداء العمل الجاري.  
2-    تقويم ومراجعة الجهود التي بذلت وأثرها على النتائج المتوصل اليها.**

**ومن ادوات قياس الأداء قياس العمل والتفتيش والرقابة وتقويم الاداء والمراجعة وكلها أدوات تنتج معلومات أداريه ذات اهمية قصوى للعملية الادارية.**

**يتضح مما سبق ان العناصر الثلاثة للعملية الادارية تحتاج بصفة مستمرة إلى معلومات يجب توفرها حتى تتكامل وتتفاعل العملية الادارية وتحقق أهداف المنظمة.**

**إدارة المنظمة والحاجة لنظم المعلومات**

**‏إدارة المنظمة والحاجة للمعلومات**

**المشكلة الحقيقة التي تواجه تطبيق الادارة العلمية وخاصة في منظمات البيئات النامية، هي مشكلة الحصول على معلومات المتصلة بالعمليات الادارية المختلفة. فتواجد وتوفر نظم المعلومات يعتبر عنصرا ضروريا وجوهريا للعملية الادارية في أي منظمة مهما كبر أو صغر حجم معاملاتها. وأصبح أي نشاط من أنشطة العملية الادارية في حاجة للمعلومات. كما أن الوظائف الادارية ان لم تكن كلها تصبح مستحيلة التطبيق ان لم يتوفر لها نظم المعلومات الادارية اللازمة. وتحتاج العملية الادارية إلى نوعيات مختلفة من المعلومات تعتبر ضرورية وجوهرية لوظائف المشروع كالمبيعات والإنتاج والمشروع ذاته**

**العملية الادارية والمعلومات**

**أ‌-    العنصر الأول من العملية الادارية هو التخطيط أي محاولة تعزيز ما يجب أن يأخذ مكانا في العمل من حيث استعراض الامكانيات والعوائق والتفكير والتأمل في المستقبل. وتتطلب عملية التخطيط شرطين أساسين:**

**-    اظهار وتحديد الأهداف المتعلقة بالمنظمة.  
-    رسم وتوضيح برنامج عمل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة والمقررة.**

**ويتضمن ذلك تحديد الاستراتيجيات ورسم السياسات وتطوير المعايير والقواعد والطرق والنظم المستخدمة وتوقيتاتها في اطار التنظيم.**

**أي تتلخص عملية التخطيط في تقرير النتائج التي تسعى المنظمة في الوصول إليها وأحسن الطرق التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه النتائج. ومن الملاحظ أن كل خطوة من العملية التخطيطية تحتاج إلى معلومات وتعتمد على وتوفرها حتى يمكن اتباع اسلوب التخطيط العلمي بدلا من الاسلوب العشوائي في التخطيط.**

**ب‌-    العنصر الثاني من العملية لإدارية يتمثل في وضع البرامج المخططة موضع التنفيذ حتى يمكن تحقيق النتائج المستهدفة. ويتمثل هذا في برامج الخدمات أو التصنيع والشئون الادارية والحاسبات وغيرها من وظائف الادارة. يمكن التميز بين ثلاثة خطوات رئيسية لإجراءات العمل:**

**1-    تقرير الخطة الملائمة من بين الخطط البديلة ويعتمد ذلك على توفير المعلومات المساندة.  
2-    توصيل برامج الخطة مع التعليمات والمعلومات التي تفسرها وتوضحها إلى القائمين على التنفيذ. أي ان تدفق المعلومات رأسيا وأفقيا من وإلى كل المستويات الادارية يعتبر النصر الاساسي لأي عملية ادارية. ونجاح برامج العمل يعتمد على المعلومات ودقتها وتكاملها والطريقة التي توصل بها حتى تساعد في فهم ما تحتويه من تعليمات.  
3-    الاشراف على التنفيذ للوصول إلى النتائج المطلوبة ويتطلب ذلك شرح وتوضيح اجراءات العمل بشكل مبسط ومفهوم. ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق توصيل المعلومات التي توضح خطوات الأداء بصفة مستمرة.**

**جـ- العنصر الثالث من العملية الادارية يتمثل في المتابعة وتقويم الأداء والرقابة. حيث انه في مجال التخطيط ينظر إلى الامام أي إلى المستقبل. اما في المتابعة والتقويم والرقابة يعاد النظر في الإنجازات التي تمت بالفعل في الزمن الماضي أي أن النظرة تكون إلى الخلف. وتتضمن عملية التقويم والمتابعة على خطوتين اساسيتين هما:**

**1-    قياس الأداء أي ملاحظة العمليات وتقرير النتائج وجمع الحقائق والمعلومات النابعة من أداء العمل الجاري.  
2-    تقويم ومراجعة الجهود التي بذلت وأثرها على النتائج المتوصل اليها.**

**ومن ادوات قياس الأداء قياس العمل والتفتيش والرقابة وتقويم الاداء والمراجعة وكلها أدوات تنتج معلومات أداريه ذات اهمية قصوى للعملية الادارية.**

**يتضح مما سبق ان العناصر الثلاثة للعملية الادارية تحتاج بصفة مستمرة إلى معلومات يجب توفرها حتى تتكامل وتتفاعل العملية الادارية وتحقق أهداف المنظمة.**

**إطارات المخرجات لنظم المعلومات**

**‏وعند استخدام نظم الكمبيوتر في نظم المعلومات فانه يتضمن كل من الاطارين التاليين للمخرجات:-**

**-    الاطار العادي المشتمل على التقارير والتنبؤات والمؤشرات المقننة التي توفر أساس دوري كمخرجات للنظام.  
-    الاطار الخاص الذي ينتج تقارير توفر المعلومات المحتاج اليها والتي تصدر من قاعدة البيانات المستخدمة كمخرجات للنظام.**

**يتضح إن مكون نظام المعلومات الخاص بالتفاعل مع المستخدم يسهل استخدام النظام لكل من القوى العاملة الخاصة بالنظام أو المستخدمين له في المنظمة الذين يحتاجون نظم للمعلومات المتضمنة في المخرجات سواء كانت تقارير دورية أو اجابات عن الاستفسارات.**

**ويساعد في اعداد المخرجات النابعة من قاعدة بيانات النظام بملفاتها المتنوعة البرامج الخاصة بالتخزين والتحرير وإعداد النماذج التي تندرج في اطارها المخرجات.**

**مما سبق يتضح أن المخرجات الخاصة بأي نظام معلومات سواء كان اداري أو وثائقي يجب أن تراعي العوامل التالية:**

**1-    التوقيت من حيث السرعة في الاعداد ودورية الصدور.  
2-    الشكل الذي تظهر فيه المخرجات التي يجب ان تراعى:  
-    طبيعة ونوعية ومستوى المستخدمين.  
-    المضمون الذي تعرض فيه المادة.  
3-    المحتوى الموضوعي للمخرجات فيما يتصل بما يلي:  
-    الهدف من المخرج.  
-    نوعية المعلومات ودرجة التفصيل أو التعمق.  
-    الجداول والمقارنات والرسومات.**

**مواصفات المخرجات**

**مما سبق استعرضه في اطار المخرجات يتضح أن تقارير المخرجات التي ينتجها النظام هو أول ما يفكر فيه أي مصمم له، فعلى الرغم من أنه قد يتضح من الوهلة الأولى أن الاسلوب المنطقي يتمثل في البدء بالمدخلات ثم المعالجة وأخيرا اعداد المخرجات النابعة كما يتضح في نظم الكمبيوتر. الا إننا عن طريق البدء بالمخرجات يمكن التأكيد في التركيز على الاهداف التي من اجلها أنشئ النظام. أي ما الذي يجب أن يحققه النظام طبقا لحاجات المستخدمين أو المنتفعين منه؟ أي ما الذي يجب أن يحققه النظام طبقا لحاجات المستخدمين أو المنتفعين منه؟ أي أن الاهداف تقوم بتقرير المخرجات التي تحدد المدخلات المحتاج اليها في تغذية هذا النظام.**

**وتتقرر المخرجات وفقا للوجهتين التاليتين:  
-    ما هي مجموعات البيانات Data Sets التي تمثل مخرجات للنظام.  
-    ما هي تجميعات مجموعة البيانات التي تترابط معا وتكون مخرجا للنظام.**

**استخدامات عملية الاسقاط لنظم المعلومات**

**‏وقد تستخدم عملية الاسقاط في إطار جدول البائعين رقم (9/1) لإنتاج جدول جديد عن معلومات كمية المبيعات وبذلك يمكن أن ينشأ هذا الجدول مشتملا على عمودين فقط خاصين بكمية المبيعات واسم البائع ويشتمل الجدول  الجديد على ستة سجلات تحتلان عمودين فقط يختاران من الاسقاط على جداول الأصلي لقاعدة البيانات لنظم المعلومات عن البائعين. وفي العادة يمكن اسقاط الأعمدة في أي نظم أو ترتيب في الجدول الجديد. وقد يكون الاسقاط بغية الحصول على كمية المبيعات أو لأي هدف يمثله العمود في الجدول الأصلي لإنتاج جدول جديد. وفي هذه الحالة يكون الجدول الجديد مكونا من خمسة صفوف أو سجلات فقط بدلا من ستة.**

**حيث أن كمية المبيعات أو القيمة 10،000 المكررة مرتين في الجدول الأصلي تظهر مرة واحدة في الجدول الجديد الناتج من الاسقاط ويلاحظ أن عملية الاسقاط تسمح عادة للاختيار بأن يتجمع في طلب واحد. وبذلك يمكن اختيار صفوف معينة من الجدول ألأصلي ويكون الاسقاط على عمود واحد أو عدة أعمدة معينة. ويسمح تجميع هذه العمليات للفرد بأن يختار من الجدول أي من السجلات والحقول الملائمة التي تلبي وتجيب على احتياجاته أو تساؤلاته.**

**قواعد البيانات الموزعة**

**عند مناقشة نماذج قواعد البيانات، فإن قاعدة البيانات الموزعة تمثل مجموعة بيانات تنبع بصفة منطقية لنفس النظام ولكنها تنتشر في مواقع تضمنها معا شبكة كمبيوتر وبذلك فإن هذا المفهوم يركز على وجهتين أساسيتان لقاعدة البيانات الموزعة هما:**

**التوزيع: Distribution**

**توضح هذه الوجهه أن البيانات لا تتواجد في نفس الموقع أو في إطار المعالج Processor بل إنها تتواجد في مواقع مختلفة تضمها عدة معالجات في شبكة كمبيوتر.**

**الترابط المنطقي: Logical Correlation**

**تبين هذه الخاصية بأن للبيانات بعض الخواص التي تربطها معاً، وبذلك تتميز قاعدة البيانات الموزعة عن قواعد البيانات أو الملفات الفرعية التي تتواجد في مواقع مختلفة من شبكة الكمبيوتر.**

**وحتى يمكن توضيح هذا المفهوم السابق تحديده الذي يتكون من خواص التوزيع والترابط المنطقي، نستعرض بعض الأمثلة أو الحالات التي توضح مفهوم قواعد البيانات الموزعة بطريقة أكثر وضوحاً.**

**استعراض مفهوم قواعد البيانات لنظم المعلومات**

**‏ والأمثلة التي نوضحها في إطار هذا الاستعراض هي:**

**المثال الأول قاعدة بيانات موزعة على شبكة كمبيوتر منتشرة جغرافيا:  
يوضح هذا المثال أحد البنوك الذي يشمل على ثلاثة فروع رئيسية تنتشر في مواقع أو مدن مختلفة تبعد بعضها عن البعض. ويمتلك كل فرع من فروع البنك جهاز كمبيوتر يتحكم في بياناته ويتصل به النهايات الطرفية المتعددة لصرافي هذا الفرع بالإضافة إلى قاعدة بيانات حسابات عملاء هذا الفرع. وبذلك يشكل كل كمبيوتر مع قاعدة بيانات حساب الفرع المحلي موقعا واحدا لقاعدة البيانات الموزعة لنظم المعلومات وبذلك تتصل أجهزة الكمبيوتر الثلاثة معا بشبكة اتصال واحدة. وخلال العمليات المصرفية العادية فإن التطبيقات التي يحتاجها طلبها من النهايات الطرفية الخاصة بالفرع تصل مباشرة إلى قاعدة بياناته وتنفذ هذه التطبيقات بالكامل بواسطة كمبيوتر هذا الفرع مما يكوّن إطار التطبيقات المحلية. ومثال للتطبيق المحلي يتمثل في مديونية أحد عملاء البنك الفرعي تنجز في حسابه المختزن في الفرع المحلي الذي يطلب للتطبيق، ويلاحظ في هذا المثال الصعوبة من تواجد خاصية الترابط المنطقي المشار إليها سابقا. ومن هذا المنطلق، قد يثار عدة تساؤلات منها.**

**هل يكتفي أن يشتمل كل فرع للبنك لنظم المعلومات عن حسابات نفس الفرع؟  
    هل يمكن اعتبار هذا المثال قاعدة بيانات موزعة أو مجموعة قواعد بينان محلية؟**

**وعند الإجابة على هذين السؤالين أولاً تمييز الشيء الذي يتعامل مع قواعد البيانات المحلية ويختلف عن التعامل مع نفس البيانات المشكلة لقاعدة البيانات الموزعة.**

**ويتضح أن وجهة النظر التكنولوجية تعتبر العامل الأساسي المميز لذلك، حيث تتواجد بعض التطبيقات التي يمكن أن توصل البيانات إلى اكثر من فرع واحد. ويطلق على هذه التطبيقات ذات الصبغة الشائعة Global applications أو التطبيقات الموزعة Distributed applications وهي تميز قاعدة البيانات الموزعة عن مجموعة قواعد البيانات المحلية.**

**ويتمثل التطبيق الموزع في نقل الأرصدة من حساب فرع لحساب فرع آخر من فروع البنك. ويتطلب مثل هذا التطبيق تحديث قواعد البيانات بصفة مستمرة في فروع المختلفة للبنك.**

**ويلاحظ أن أجهزة الكمبيوتر الموزعة على المواقع الجغرافية المختلفة تنتج أيضا قواعد بيانات موزعة على شبكات كمبيوتر موزعة جغرافيا أو شبكة كمبيوتر محلية.**

**الإطار العام لتداول البيانات في نظم المعلومات**

**‏يتضح أن البيانات من نماذج ومستندات ووثائق متنوعة تتم بالطريق المباشر غير المركزي بين الأنشطة أو الوظائف المختلفة في المنظمة الانتاجية التي يمكن أن يضاف غليها انشطة أخرى تتصل بالأفراد والمناقصات والرقابة الداخلية... الخ. مما يؤدي إلى بيروقراطية الأداء وتضخم العمال وبطئها وتأثير ذلك سلبيا على انتاجية وربحية المنظمة.**

**وعند اتباع الأسلوب المركزي في إنشاء النظام التقليدي للمعلومات التشغيلية، فإن البيانات والمعلومات يمكن أن تتجمع وتتدفق من الإدارات والنشطة بالمنظمة لهذا النظام التقليدي، بينما تستمر الإدارات والأقسام في تداول نماذج الدورة المستندية العادية. على أن هذا النهج يمكن المنظمة في النهاية من حفظ ومعالجة كل الوثائق والنماذج والتقارير... الخ في مكان واحد يسهر على تنظيمها فنيا وتحليلها واستنباط المؤشرات والتنبؤات التي يحتاج إليها كل من انشطة التخطيط والرقابة حتى يمكن ترشيد الأهداف وتصحيح التجاوزات وما شبه ذلك.**

**يتضح أن اتباع المنظمة لهذا الأسلوب المركزي في تبادل المعلومات يوفر لها صورة موحدة ومتكاملة للبيانات التي تجمع وتحلل وتستقرأ في هذا الإطار المركزي بدلاً من الأسلوب اللامركزي المشار إليه فيما سبق. و إن اتباع هذا المنهج المركزي أدى إلى التأثير على أداء المنظمات في التزويد بالمعلومات الخارجية النابعة من البيئة المحيطة التي تتفاعل مع البيانات التشغيلية وتكملها وتساندها وكل ذلك في الإطار المركزي للمعلومات.**

**فعلى سبيل المثال تجمع نوعيات المعلومات التالية من البيئة الخارجية.**

**التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي:**

**اتجاهات السياسات العامة في الدولة في إطار قطاعات محددة لأنشطة التنمية وقنوات الاستثمار المتوفرة... الخ.**

**البحوث والتطوير:**

**اتجاهات المنافسة في تطوير المشروعات أو الخدمات، واحتياجات السوق من المشروعات المتطورة، والتطورات الحديث في التكنولوجيا المتوفرة، وتطوير المواد.. الخ.**

**القوى العاملة:  
    الأسواق المتاحة للعمالة المتخصصة والفنية وشروط التعاقد ومستويات الأجور المحلية ومواصفات الوظائف وبرامج التدريب المتوفرة وأماكن انعقادها وشروط الالتحاق بها... الخ.**

**التمويل:  
    مصادر التمويل المحلي المتاحة وشروط التمويل ومعدلات الاقراض من البنوك... الخ.**

**التسويق:  
    حاجات السوق واتجاهات نموه والمؤسسات والشركات المنافسة واتجاهات المنافسة في المشروعات الشبيهة ومستويات المشروعات ومدى العيوب الكامنة فيها بالنسبة للمشروعات المنافسة والعملاء على حد سواء.**

**تنفيذ المشروعات:  
    المواد المتوفرة والمعدات والأساليب المتاحة والمناسبة للحاجات المتغيرة في الحاضر والمستقبل... الخ.**

**المشتريات:  
    المواد الخام والمواد نصف المصنعة والمعدات وقطع الغيار المتاحة في الأسواق المحلية والأجنبية والموردون وإمكانياتهم وشروط التوريد وتطور الأسعار... الخ.**

**المخازن:  
    شروط التخزين للمواد والخدمات والمعدات وقطع الغيار والمعدات الحديثة للتخزين والمناولة وفترات الصلاحية وتأثير تقادم المواد والمعدات على المشروعات الانتاجية والعملاء... الخ.**

**المحاسبة والتكاليف:  
    تكاليف المشروعات والخدمات المماثلة والمنافسة المحلية واتجاهات تخفيض تكلفة المشروعات المماثلة واتجاهات الأسعار... الخ.**

**البيئة التنظيمية للبيانات في نظم المعلومات**

**‏البيئة التنظيمية لتخطيط قواعد البيانات:**

**الهدف الرئيسي من تخطيط قاعدة البيانات هو تطوير (نموذج بيانات استراتيجي Strategic data model) الذي يمثل احتياجات المنظمة من المعلومات في الحاضر والمستقبل. كما يجب أن يكون هذا النموذج مفهوما ومساندا من قبل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وما تؤديه من وظائف عديدة يمكن أن تتحدد مجالاتها الأساسية .**

**يتضح أن هناك أربعة مجالات أساسية للوظائف التي تتواجد في معظم المنظمات وهي وظائف الانتاج والتسويق وإدارة والخدمات المساندة التي تتفاعل بعضها مع بعض.**

**ويمثل مجال الانتاج أو الخدمات الجانب الهام لتواجد المنظمة ويرتبط ذلك في تزويد المنتجات أو الخدمات لبيئة المنظمة الممثلة في العملاء التي تتعامل معهم. وقد يشتمل هذا المجال الوظيفي الهام على وظائف فرعية مثل إدارة المواد، وجدولة الانتاج والرقابة على المنتجات، والانتاج... الخ.**

**أما مجال التسويق فيعبر عن الوظيفة المسئولة بتحديد الطلب على المنتجات أو الخدمات وتعريفها والترويج لها. وقد تتفرع وظيفة التسويق الرئيسية إلى عدة وظائف فرعية كالمبيعات، وبحوث السوق، والتوزيع والدعاية والإعلان... الخ.**

**ويشتمل مجال الخدمات المساندة عن وظائف فرعية كالهندية والمحاسبة والأفراد والصيانة... الخ.  
بينما يكون مجال الوظيفة الإدارية الأساسية في المنظمة مرتبطا بالتخطيط والتوجيه والرقابة والمتابعة في المنظمة لنظم المعلومات.**

**وعادة يصعب على أي منظمة من المنظمات تنفيذ بياناتها مرة واحدة او في مدى زمني قصير. وبذلك تعمل على التخطيط لإدخال قاعدة البيانات خلال مراحل متعددة وعلى مدى زمني طويل نسبيا قد يمتد لعدة سنوات حيث أنه ينتج عن ذلك تطبيق لقاعدة بيانات واحدة وكبيرة إلى حد ما أو تطبيقات لعدة قواعد بيانات تخدم نظام المعلومات المتكامل بالمنظمة. ولهذا السبب فمن المهم جدا ان يكون للمنظمة التي تحاول ادخال قاعدة البيانات لنظم المعلومات كأساس لنظام المعلومات بها خطة استراتيجية ونموذج بيانات لتوجيه الجهود المختلفة نحو التنفيذ حيث أنه بمعزل عن هذه الخطة فإن تطوير قاعدة البيانات سوف يكون على اساس غير متناسق وبذلك تزادا احتمالات القصور والمشاكل التي تصحب هذا التنفيذ.**

**بالإضافة إلى المجالات الرئيسية للوظائف وحاجتها إلى تخطيط قاعدة بيانات لكي تخدمها فإن البيئة التنظيمية للمنظمات المعاصرة تشتمل على ثلاث مستويات للإدارة والتخطيط والرقابة تتمثل في المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والعملية أو التطبيقية.**

**التحليل التصنيفي لنظم المعلومات**

**‏ التحليل التصنيفي**

**يشتمل على مكونات يمكن تجميعها وترتيبها على أساس الصفات المشتركة. وأول ما يبدأ فيه التحليل التصنيفي هو تقسيم المكونات إلى وحدات وعمليات والوحدات إلى بشر ووثائق وسجلات وأموال... الخ. ويمكن ان يصنف مستخدمو المعلومات طبقا للتخصص أو الوظيفة أو الكفاءة... الخ. كما قد تصنف السجلات أو الملفات طبقا للوظيفة المؤداة أو الموضوع المحدد لها أو طبقا لتاريخها... ألخ.**

**تقويم النظم:**

**في تقويم النظم تقدر كيفية سلوك أو آداء النظام الكلي أو النظم الفرعية حيث يقارن بالوظائف المعلنة والظاهرة. ووصف وتحليل النظم يعتبر الخطوة الأولى في التقويم حيث توضح ما ان كان المكون سواء كان وحدة أو عملية يحقق اهدافه أو يقدم الوظيفة التي يحتاجها النظام أم لا بنظم المعلومات.**

**ويتساءل عن فعالية النظام أو المكون بما يلي:**

**•    هل يحقق الوظيفة المخطط لها؟  
•    هل ينجح النظام في نقل المعلومات من (أ) إلى (ب)؟  
هذه الأسئلة يمكن الاجابة عنها ب (نعم) أو (لا) أو (إلى حد ما).**

**من هذا المنطق يصبح من الضروري اعداد مقياس الفعالية أي (إلى أي حد يكون النظام فعالا؟  
وتقاس أو تقدر الفعالية عن طريق فحص مدخلات ومخرجات النظام وتفاعله مع بيئته الداخلية أو الخارجية.**

**وتوجد مقاييس مختلفة لكل نوع من أنواع النظم المعلومات تؤثر فيها وتحددها نوعية المكونات من الوحدات والعمليات التي يتضمنها،**

**فإذا كان النظام المراد تقويمه هو عملية النشر أو نظام النشر في موضوع معين فعاليته بواسطة:**

**•    الدرجة أو المدى الذي تنشر فيه المعلومات المكتوبة عن الموضوع أي (المدخل)  
•    الدرجة أو المدى الذي عن طريقه تخدم المعلومات المنشورة (المخرج) الذي يمثل المستخدمين المعنيين.  
•    اما إذا كان النظام الذي يقوم خاص بالتزويد أو التخزين في منظمه أو مركز معلومات معين فإن فعاليته تقاس بالدرجة التي تقدم فيها المعلومات المختزنة أو المتوفرة (المخرج) أي ما يبحث عنه.**

**وإذا اشتمل النظام على سلسلة عمليات المعلومات الوثائقية من الكتابة إلى القراءة فإن فعاليته تقاس بالدرجة التي عن طريقها تدخل المعلومات المتوفرة بالفعل في النظام أو تلخص المعلومات فيه.**

**وقد تستطرد في عملية التقويم إلى خطوة أكثر تقدما للتعرف على مدى الاستخدام والاستيعاب في نطاق النظام وكيف يؤثر ذلك بالفعل على البيئة الداخلية والخارجية للنظام. وعند محاولة دراسة ذلك التقويم فقد نتعرض إلى التعرف بالبحث والتقصي على امور أخرى لا تقع في نطاق مدخل النظم حيث ان ذلك يستدعي دراسة سلوك أوجه المستخدم مثل البحوث والإدارة والتعليم... الخ.**

**وبذلك فإن فعالية أي نظام أو نظام فرعي يمكن قياسها على الرغم من الصعاب الجمة التي تكمن في عملية قياس الفعالية.**

**بجانب فعالية النظام يمكن أن تقاس أو تقدر كفاءته وقدرته. وقدرة النظام قد تكون قدرة اقتصادية أو قدرة تشغيلية تتعلق بالحقيقة المحققة حيث يقاس فيها الوقت والتكلفة الكلية المنصرفة على القوى العاملة والآلات والمعلومات... الخ.**

**كما أنه إذا تواجد نظامان تتساوى فعاليتها إلا أن احدهما أكثر فعالية من الاخر فيما يتصل بالمعايير المختارة فإن ذلك النظام هو الذي يفضل إلى حد كبير.**

**الخصائص الوظيفية للمستويات الإدارية ونظم المعلومات**

**‏الخصائص الوظيفية للمستويات الادارية والمعلومات:**

**نوضح خصائص الفحص الوظيفي للمستويات الادارية المختلفة في المنظمة والتي تحتاج بصفة مستمرة إلى نظم معلومات دائمة.**

**ان جوهر الوظائف الادارية يتمثل في التخطيط والرقابة. فيلاحظ أن الادارة العليا تركز بدرجة كبيرة على فحوى التخطيط بينما يقل ذلك لكل من الادارة الوسطي والإدارة الاشرافية. أما وظيفة الرقابة فتدور حول مجالات التنفيذ وهي من اهتمامات كل من الادارة الوسطي والإدارة الاشرافية، بينما يقل اهتمام الادارة العليا بفحوى الرقابة إلا في الحالات الاستثنائية جدا. على أن كل من وظيفتي التخطيط والرقابة تؤديان في كل مستوي إداري بسبب صعوبة فصل نشاط ما عن نشاط آخر. كما أن ادارة كل وحدة من وحدات المنظمة تحتاج إلى مستويات إدارية ثلاثة تقوم أيضا بالتخطيط والرقابة والتنفيذ. وكل مستوى إداري يحتاج إلى معلومات مختصرة أو تفصيله من خارج المنظمة أو من دخلها للقيام بفحوى التخطيط والرقبة في المنظمة ككل أو في كل ادارة أو وحدة عمل بها.**

**وتتعامل الادارة العليا مع الأهداف والاستراتيجيات والخطط الطويلة الأجل إلى حد ما. على أن ذلك لا يعني الإهمال المشاكل القصيرة الأجل إلا أن اهتمامات الادارة العليا تركز على النظرة المستقبلية. بينما تتنبأ الادارة الوسطي بالمدى المتوسط أو القصير المدى الذي قد يمتد إلى عام كامل أو اكثر قليلا ويتضمن إمكانية القيام بخطة التنفيذ الفعلية حيث تتعامل مع الخطط والأداء. أما في حالة الادارة الاشرافية فإن اطارها الزمني يكون على أساس يومي بأداء أنشطة محددة تقاس وتقوم على أساس قصير الأمد.**

**أما خاصية طبيعة النشاط فتعتبر عريضة ومتعددة لمستوى الادارة العليا بينما تتحدد بمجال وظيفي رئيسي في مستوي الادارة الوسطى. أما طبيعة النشاط لمستوى الادارة الاشرافية فيكون محدودا جدا مرتكز على نشاط أو مهمة محددة تسهم في أداء الوظيفة الرئيسية. ويتضح من طبيعة النشاط ان وظائف الادارة العليا معقدة حيث تشتمل على متغيرات عديدة يصعب قياس الكثير منها. اما المتغيرات التي تجابه وظائف الادارة الوسطى فإنه يمكن تعريفها وتفسيرها بوضوح إلى حد ما حيث تتعامل مع الأحداث والأنشطة التي تحدث أثناء الأداء الفعلي. بينما تعتبر الاجراءات التي تزاول في نستوى الادارة الاشرافية محددة ومباشرة كما أنها لا تشتمل على تعقيدات تؤدي إلى عدم وضوح الرؤية. ويلاحظ من طبيعة النشاط أنها في حاجة مستمرة أيضا إلى معلومات متدفقة لكي تؤدي بطريقة سليمة. كما انها تنتج نظم معلومات من نتائج الأهداف والسياسات والخطط التي ستنتجها المنظمة وإداراتها، هذا بالإضافة إلى الجداول والمقاييس المتصلة بالأداء لتحقيق برامج الخطة التي تنتجها الادارة الوسطى حيث تقوم الادارة الاشرافية بإنتاج المنتج أو الخدمة المستهدفة.**

**المبيعات الخاصة بنظم المعلومات**

**‏معلومات المبيعات:**

**(1)    خصائص السلعة أو المنتج:  
-    المكونات الطبيعية والاصطناعية.   
-    المواصفات وأشكال التقليد أو الغش.  
-    التخزين.  
-    عوامل الأمن والسلامة.  
-    النقل.  
(2)السوق:  
- الاستخدامات.  
- الحجم.   
-مدي السعر.  
-خصائص وعدد ومواقع العملاء المتوقعين.  
(3) المنتجات أو السلع المنافسة:  
- الخصائص والسوق  
-الشركات المنتجة  
(4) خدمات المبيعات.  
(5)الدعاية والإعلان.  
(6)المتطلبات القانونية.  
(7)براءات الاختراع.  
(8) العلامات التجارية.  
(9)الضرائب والرسوم.  
(10) التطورات المستقبلية.**

**معلومات الانتاج:**

**(1)    المواد الخام:  
-    التكلفة في الماضي والحاضر والمستقبل.  
-    مدي ملائمة الموارد الحالية والمستقبلية من حيث عدد المنتحين، مواقع الموارد، التجميع والنقل، العوامل المتصلة بفصول العام، المواد الفاقدة أو الضائعة... الخ.  
-    المواصفات وأشكال التقليد أو الغش.  
-    الحاويات والنقل.  
-    الأمن والسلامة.  
-    المتطلبات القانونية.  
-    براءات الاختراع.  
-    الضرائب والرسوم... الخ.  
-    التطورات المستقبلية الممكنة.  
(2)    عملية الانتاج الخاصة بنظم المعلومات:  
-    الخصائص الأساسية أي التوازن الجامد أو الديناميكي والمدى والوقت.   
-    خصائص الآلة.  
-    متطلبات العمالة.  
-    متطلبات الطاقة.  
-    معدل الانتاج الأمثل.  
-    براءات الاختراع ( التصنيع).  
-    النواحي القانونية للإنتاج.  
-    عوامل الأمن والسلامة.  
-    التطورات المستقبلية الممكنة.  
من الامثلة الثلاثة السابقة الخاصة بمعلومات المشروع والمبيعات والإنتاج يمكن أن نستخلص أن معظم نظم المعلومات التي تتطلبها المنظمة والتي تسهم في تطوير الأنشطة أو التخطيط الاستراتيجي لها تتضح ملامحها فيما يلي:  
-    أوجه النشاط الاقتصادي مثل تنبؤات السكان ومعدلات نمو الناتج القومي الاجمالي...الخ.  
-    الأنشطة المنافسة للمنظمة ومنتجاتها أو خدماتها من حيث مصادر وتكاليف موادها ونسبة السوق...الخ.  
-    التشريعات الحكومية المنظمة من ضرائب ورسوم وتسعير.  
-    التطورات التكنولوجية المعاصرة والتغيير المستمر.**

**الخلاصة  
الحاجة للمعلومات هي بمثابة الوقود أو الطاقة المحركة للفرد والجماعة والمنظمة والدولة والعالم المعاصر. فالمعلومات هي العنصر المحرك للتنمية والتطور وبدونها يحدث السكون والجمود والتخلف.**

**وحاجة الفرد للمعلومات تعتبر حاجة طبيعية تؤثر على نضوجه الفكري وتعلمه وخبراته واتصالاته. ففي سعي الانسان المستمر إلى المعرفة والتقدم فإنه في حاجة مستمرة إلى المعلومات حيث لا تقف المعرفة والحكمة عند حد معين بل هي عملية تتسم بالدوام والاستمرار. واتجاهات الفرد في البحث عن المعلمات ذات أبعاد ثلاثة تتمثل في ضرورة التعرف ومسايرة ما أنجز في مجال اهتمام الفرد، وفي مدي التساؤل المستمر عن المعلومات الضرورية التي تساعد في الاجابة عن الاستفسارات النابعة من العمل اليومي، وفي الحاجة للتعرف على كل ما ظهر من معلومات في موضوع معين وما يتصل به من مجالات موضوعية أخرى. كما أن الفرد هو مصدر المعلومات وفي نفس الوقت مستلم لها باشتراكه مع الآخرين في نظم اتصالات متنوعة ومتعددة.**

**وحاجة المنظمة للمعلومات تعتبر أيضا حاجة أصيلة وضرورية تتسم بها المنظمة المعاصرة. فحيوية المنظمة ونموها وتحقيقها للأهداف التي من اجلها أنشئت تعتمد على توفير المعلومات. فتدفقات الاتصال الرسمي والغير رسمي تنتج وتنقل وتتبادل وتستخدم المعلومات في اطار المنظمة. كما أن عملية اتخاذ القرارات التي تعتبر الوظيفة الرئيسية في ادارة المنظمة تعتمد كلية على المعلومات في كل خطوة من خطوات اعداد القرار وتنفيذه ومتابعته. حيث يتمثل القرار في المعلومات المدخلة ومخرجاته من معلومات أيضا.**

**المستويات الإدارية لأنظمة المعلومات**

**‏ إن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية تقرير أهداف المنظمة وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف ورسم السياسات المشكلة لقواعد التزويد بالمورد واستخداماتها بنظم المعلومات. ويعتبر مديرو الإدارة العليا الاستراتيجية مسئولين عن الأداء الشمولي والمتكامل للمنظمة. إن الإدارة الاستراتيجية للمنظمة تعتمد في أداء مهامها واتخاذ قراراتها على معلومات ومعارف مختصرة إلى حد كبير، فعلى سبيل المثال سوف يختص رئيس المنظمة بالعائد الذي سيعود على المنظمة من الاستثمار أو حصة المنظمة في السوق المحلي أو الخارجي وهكذا. بدلا من شغل وقته بأداء معين أو تشغيل خط انتاج ما. وبذلك فإن الحاجة في هذا المستوى تكون على أساس توفير نظام مساندة القرار Decision Support System (DSS) الذي يجيب على التساؤلات العشوائية للمعلومات ويخرج عدة أساليب محاكاة لبدائل تخطيط متعددة يحتاجها الرئيس أو المدير المسئول. كما أن رجال الإدارة العليا الاستراتيجية يحتاجون عادة إلى قدر كبير من المعلومات الخارجية المتصلة بالتنبؤات ومعلومات عن الأوجه الاقتصادية والمنافسين وما شبه ذلك.**

**أما المستوى التكتيكي من الإدارة فإنه يختص بالرقابة الإدارية والمتابعة. وفي هذا المستوى الإداري يتحقق المديرون ويتأكدون من أن الموارد أمكن الحصول عليها واستخدمت بكفاءة وفعالية لتحقيق الهداف المختلفة. ويستخدم في ذلك أساليب موازنة استخدام الموارد، وقياس التقدم في مواجهة الخطط المعدة سلفاً، وتصحيح الأفعال والتصرفات عندما تستدعي الحاجة، إن المديرين في هذا المستوى التكتيكي يتطلبون معلومات تجميعية تلخص البيانات التشغيلية أو التطبيقية التي تعرض في تقارير رقابة وتقارير عن الميزانية. وبذلك يمكن لهذه المعلومات ان تجيب عن التساؤلات العرضية كما تعرض أيضا تقارير دورية.**

**أما المستوى التطبيقي أو التشغيل لإدارة المنظمة فإنه يرتكز على تنفيذ المهام والأنشطة المختلفة بالمنظمة وبذلك فإنه يختص بجدولة المهام الفردية والرقابة عليها وأداء التصرفات الفردية المعينة.**

**أما البيانات التي تطلب لأداء هذا المستوى التشغيلي فهي بيانات تفصيلية غير نقدية في الغالب تبني على التصرفات المختلفة كما في حالة تسجيل المرضى أو الطلاب واستلام الموارد وتكاليف الأفراد.**

**وتتمثل البيانات التي تنتج من هذا المستوى التشغيلي في الوثائق والعروض التطبيقية المفصلة التي تفيد في عملية اتخاذ القرارات التشغيلية إلى حد كبير.**

**تلك هي البيئة التنظيمية لقاعدة البيانات التي يجب أن تحدد ويتعرف عليها وتعد نماذج لاحتياجات المستويات المختلفة والوظائف المتنوعة من المعلومات ودورة سريانها في إطار المنظمة حتى يمكن التخطيط السليم لقاعدة البيانات.**

**المستويات الإدارية لنظم المعلومات**

**‏يتضح أن طبيعة مهام المستويات الادارية تبين أن الادارة العليا تحدد الأهداف والسياسات والخطط الخاصة بالمنظمة بالإضافة إلى تحديد اطار موازنات الادارات والمشاريع لنظم المعلومات. ويتدفق كل ذلك إلى مستوى الادارة الوسطى لكي يترجم إلى موارد وتكاليف وأرباح والذي يراجع ويحلل ويطور طبقا للخطط والسياسات في اطار مقاييس وجداول محددة للإدارة الاشرافية التي تنتج السلع أو الخدمات المستهدفة وتحقق الهداف التي تسعى إليها المنظمة.**

**أما الفحوى الوظيفي وهي الخواص الفعلية وعدد الافراد المتضمنين والتفاعل كما هو مبين في الجدول السابق رقم (4/4) فكلها تعطي الفحوى الوظيفي، فالإدارة العليا تهتم بالمبادرة والإبداع والابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات المختلفة في ظروف عدم التأكد. أما الادارة الوسطى فتهتم بالإقناع وتوصيل التعليمات التي تؤدي إلى انجاز الوظائف والمهام بفعالية وكفاءه، بينما تطبق الادارة الاشرافية الاساليب المؤدي إلى تحقيق الاداء. وفيما يتصل بعدد العاملين المتضمنين لكل مستوى إداري فأن ذلك يعكس التنظيم الهرمي للمنظمة الذي يفرض عدد قليل من العاملين في الإدارة العليا بأن الادارة العليا تتفاعل مع القطاعات الرئيسية في المنظمة لكي تتأكد من أن خططها متفقة ومتمشية مع الأهداف بينما يتفاعل مديرو الادارات في الادارة الوسطى مع المديرين في نفس المستوى الوظيفي أما المشرفون فيرتبطون بالعمل الفعلي في اطار الوحدة أو الادارة.**

**وتتلخص الخصائص الوظيفية للمستويات الادارية في أنها تحتاج إلى معلومات بصفة مستمرة ومنتظمة لأداء المهام وتحتاج الادارة العليا إلى نوعية معينة من البيانات والحقائق التي تعالج بطريقة خاصة حتى توفر المعلومات المختصرة التي تجيب على الاحتياجات مثل تقارير العمليات والتدفقات والأرباح والخسائر والتكاليف.**

**كما أن طبيعة نظم المعلومات التي تحتاجها ادارة المنظمة تختلف ايضا من مستوى اداري إلى مستوى آخر حيث تتدرج في التفصيل والتعمق للمستويات الاشرافية التي يجب أن تكون بسيطة وسهلة الفهم وغير قابلة للتفسيرات المتعددة حيث يتعامل معها مباشرة في الاداء الفعلي.**

**أنواع المعلومات المحتاج إليها في المنظمة**

**لا يوجد أي شكل أو نوع من أنواع المعلومات يصنف بأنه غير مفيد لأعمال المنظمة في وقت أو آخر الا أن هناك انواعا من المعلومات قد يستفاد بها أكثر من غيرها فيما يتصل بوظائف المنظمة. وفيما يلي قائمة افتراضية لأنواع المعلومات التي قد تحتاج إليها المنظمة للأداء اعمالها:**

**(1)    المعلومات عن الأوضاع الحالية وخاصة للماضي والحاضر والمستقبل وتتضمنها مراكز توثيق ومعلومات المنظمة أو وحدات الأرشيف بها أن وجدت.  
(2)    المعلومات عن العملاء والمنظمات التي تتعامل معها المنظمة.  
(3)    المعلومات عن الأحداث وتتابعها. ما الذي حدث وأين ومتى ولماذا؟  
(4)    المعلومات عن البحوث والتطورات المتلاحقة سواء كانت منشورة أو مازالت جارية حيث أنها تهم أنشطة العمل والأداء في المنظمة.  
(5)    المعلومات عن المواد والمنتجات.  
(6)    البيانات الكمية مثل المعلومات الاحصائية من واقع تقارير التعداد والإدارة التشغيلية ومسموح العينات... الخ.  
(7)    المعلومات عن مصادر المعلومات ذاتها.**

**النظم الرسمية لتدفق بيانات نظم المعلومات**

**‏النظم الرسمية تنبع في العادة من خطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة التي تنقل تدفقات البيانات والمعلومات إما تصاعديا وتنازليا وأفقيا، فالتقارير والمذكرات والمؤشرات تتدفق من المستويات الادنى إلى المستوي الاعلى في التنظيم بينما ترسلي القراءات والتعليمات والخطط والتوجيهات من المستويات الاعلى إلى المستويات الادنى بصورة تنازلية، وفي بعض الاحيان قد تتضمن خطوط الاتصال بعض الاجراءات لإرسال نوعيات معينة من نظم المعلومات إلى المستويات الافقية في التنظيم كل هذه التوجيهات تشكل نظام المعلومات الرسمي في المنظمة إلا أنه في العادة يتسم بالبطء النسبي إلى حد ما حيث تمر الوثائق أو نظم المعلومات على مستويات عديدة تتطلب اعتماد عديدة تؤدي إلى جمود تدفقات المعلومات وحجب الكثير منها إلى بعض المستويات في التنظيم كما أنها تشتمل على ادارة المحفوظات من ملفات وسجلات والاتصالات والتقارير التي بعدها الافراد وتوزع داخل المنظمة وأترسل للإفراد والجهات الخارجية التي تتعامل مع المنظمة.**

**أما الأوجه شبه الرسمية من نظم المعلومات فتتمثل في المعلومات الجانبية والوثائق التي تصدر نتيجة للاحتياجات الفورية والطارئة وتتضمن أيضا المذكرات والمحادثات الشفوية والاتصالات المتنوعة التي تحدث في اطار العمل اليومي ومن أمثلة ذلك أن المكالمة الشفوية مع أحد الافراد في التنظيم متصلة بشكوى أو أي وجهة نظر معينة أو المكالمة الهاتفية مع أحد العملاء أو العاملين فيما يتصل بعمل أو خدمة تعتبر وصلات أساسية في النظام شبه الرسمي التي يجب تطويعها ودمجها في بالنظام الرسمي إلى حد ما. وبالمثل فإن الفرد الذي يعتبر من مهامه التعرف الدائم على الأوضاع المالية والاقتصادية العامة والتي قد تؤثر على عمله عن طريق تصفح الجرائد اليومية أو الدوريات والدارسات يقوم بتأديته وظيفة جمع المعلومات ولكن بصفة شبه رسمية حيث أن هذه الوظيفة ممكن أن يقوم بها ويؤديها أخصائي المعلومات أو وظيفة النظام الخاصة بتجميع المعلومات على أساس رسمي**

**والأوجه غير الرسمية لنظم المعلومات تشتمل على أنواع عديدة من الاتصالات بين الوظائف والأفراد التي يصعب تقنينها في اطار معايير وحدود معينة ويتضمن هذا النمط غير الرسمي الاتصالات الفردية والعلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية التي قد تتواجد في أي منظمة. والمعلومات التابعة من كل هذه الانماط والعلاقات يصعب إلى حد كبير الحد منها عن طريق قرارات أو التعليمات أو أي محاولة للتخلص منها بل أن محاولة ذلك قد يؤدي إلى نتائج عكسية تعمل على تقويتها وتفاقمها في بعض الاحيان. من هذا المنطلق يجب النظر إلى النظم غير الرسمية على أنها مكملة للنظم الرسمية وتحتاج إلى بعض المفاهيم والمعايير والحدود التي تعترف بها وتنظمها حتى لا تصبغ نظم المعلومات بالفوضى التي يصعب ضبطها**

**وبذلك يجب أن ينظر إلى نظام المعلومات على أنه يتضمن النظم الرسمية وشبه الرسمية وغير الرسمية لنفقات المعلومات في أي منظمة مع مراعاة أن النظم الرسمية وشبه الرسمية هي التي يمكن تحليلها وتعميمها وتطويرها لكي تحفظ في اطار نظام المعلومات بينما يصعب أو قد يكون من المستحيل تفنين النظم غير الرسمية في (( نظام المعلومات)).**

**بزوغ علوم نظم المعلومات**

**‏بزوغ علوم المعلومات**

**وقد بدأ الاهتمام بقضايا المعلومات منذ الأربعينات من هذا القرن وخاصة بظهور كثير من الكتابات التي تتحدث عن (السييرناطيقيا Cybernatics) ونظرية المعلومات Information Theory أو نظرية الاتصال Communication Theory) وبزوغ (على المعلومات Information Science) أو (المعلوماتية Informatics) مما سنتعرض اليه باختصار فيما يلي:**

**السيبرناطيقيا:**

**الرائد الأول لعلم السيبرناطيقيا هو وينر Weiner الذي استخدمها كنسق للتفكير في اغلبية العلوم والمكونات الحية التي ترتكز على عنصر الديناميكية بدلا من الثبات والجمود. وينطبق ذلك على منظمات المجتمع المتطورة باستمرار. ويرتكز مفهوم السيرناطيقيا على المحاور التالية:**

**1-    التغذية العكسية أو المرتدة Feedback التي تستعيد المعلومات مرة ومرات أخري عن طريق زيادة عملية الاتصال مع المتغيرات والبدائل.  
2-    تفاعل متغيرات مكونات النظم ذات النسق الواحد حيث أن أي تغيير يحدث في متغير أو اكثر ينتج عنه متغيرات في الأنصاف الأخرى ويؤكد ذلك ظاهرة التحكم.  
3-    قياس بناء الشبكات وتطورها التي نشأت من تحليل البيانات.  
4-    كيفية التحكم في مكونات النظام لا في المتعاملين معه.**

**وقد شبهت عملية معالجة المعلومات ونقلها في المنظمات بأنشطة الجهاز العصبي في الإنسان. فجسم الانسان وغيره من الكائنات الحية أو الآلية هو عبارة عن نظام ( سيبرناطيقي) معقد تحكمه مكونات أو أجهزة تنظيم ذاتية لا حصر لها، وكل خلية في الجسم البشري هي في حد ذاتها تحكم آلي. ويوجد عدد لا نهائي من الوحدات الدقيقة التي تعمل باستمرار داخل الانسان. هذه الوحدات الدقيقة هي التي تحافظ على ضغط الدم العادي وتتحكم في تركيب العصارات المعدية وتضمن انقباض القلب والرئتين انقباضا منتظما كما تقوم بالأعمال الأخرى التي تتدرج تحت عنوان الوظائف الحية للكائن ويحدث كل ذلك في إطار اشارات أو معلومات متبادلة وذات تغذية عكسية. كما أن حياة أي منظمة أو نظام تتوقف على مدي امتلاكه وسيلة مناسبة تقوم بجمع وحفظ ونقل المعلومات للاستخدام. وهناك تشابه كبير بين الكائنات الحية والحسابات الآلية في القدرة على تجميع المعلومات وتجزئينها واستخدامها كأساس للانفعال والقرارات. كما تتمكن كل منهما في مقارنة الأداء الحقيق مع الأداء المتوقع وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عن طريق ارسال الاشارات أو الرسائل خلال مرحلة التغذية العكسية التي تغير من سلوك المستلم.**

**بناء قواعد البيانات لنظم المعلومات**

**‏وتقوم قواعد البيانات بثلاث عمليات أساسية تبني على العلاقات  لنظم المعلومات هي:**

**الاختيار: Selection**

**تعتبر هذه العملية أبسط العلميات لقاعدة  البيانات، حيث يختار من الجدول الأصلي صفوفا Rows معينة. ويعالج الجدول الأصلي بعدئذ لإنتاج جداول جديدة. وتستخدم معايير اختيار محددة تقوم بالتقاط صفوفا محددة من الجدول الأصلي. وبذلك يتكون الجدول الذي يختار فيه كل الصفوف التي تقابل متطلبات الاختيار المحددة. ويشمل هذا الجدول على بعض أو كل الصفوف من الجدول الأصلي. ويعتمد نتيجة الجدول على فيم الحقول التي تتضمن في معايير الاختيار.  
فمثلا الجدول عرضة رقم( 9/1) الخاص بقاعدة البيانات المبنية على العلاقات يمكننا إخراج جدول جديد يتصل بكمية المبيعات التي تكون 5 الآلف أو أقل .**

**الوصل أو الربط: Join**

**قد يحتاج الإنسان في الغالب إلى جمع المعلومات من عدة جداول مختلفة. وبذلك فهناك حاجة إلى وصل أو ربط هذه الجداول المختلفة لإنشاء جدول جديد منها. وهناك عدة أساليب تستخدم للوصل أو الربط التي منها أسلوب الوصل الطبيعي الأكثر انتشارا. وقد ينجز الوصل عن طريق مضاهاة Matching القيم التي تحدث في جدولين أو أكثر، حيث تشمل هذه الجداول على خاصية مشتركة بينها كرقم الموظف أو رقم العميل أو رقم البائع..ز الخ. وتنتج عملية الوصل جدولا جديدا يشمل على سجلات مستمدة من جداول أصلية.**

**وعند وصل الجدول بالجدول الخاص بالبائعين رقم (9/1) المتسع فإن الخاصية التي تربط الجدولين معا هي منطقة البيع أي أنها المجال المشترك بين الجدولين وبذلك يمكننا أن ننتج جدول جديد لمنطقة الإسكندرية مستمد من الجدولين الأصليين الخاصين بالبائعين والعملاء.**

**الاسقاط: Projection**

**في هذه العملية يختار عمود أو أعمدة Columns معينة من الجدول الأصلي لإنتاج جدول جديد يحتاج إليه للإجابة على استفسارات معينة. وبذلك يشتمل الجدول الجديد على أعمدة معينة تختار لدلاتها بينما يهمل عرض بافي الأعمدة. أي أن عملية الاسقاط تختص بالأعمدة بينما تختص عملية الاختيار بالصفوف. والجدول الجديد الناتج من ذلك قد يشتمل على بعض السجلات أو الصفوف المكررة، علما بأن السجلات المكررة تعتبر ظاهرة غير مسموح بها في الجداول المبنية على العلاقات وبذلك فإن عملية الاسقاط تشتمل على اعمدة أقل مما قد يتواجد في الجدول الأصلي.**

**تأثير المتغيرات على نظم المعلومات**

**‏من نوعية البيانات المتاحة في البيئة المحيطة بالمنظمات وضرورة توفرها لأداء الأعمال في مجتمعات متسمة بالمتغيرات التشغيلية فقط دون اعطاء الاهتمام الكافي بالمتغيرات البيئية والتنبؤات المستقلة للتخطيط الطويل الأجل أصبح نهجاً غير مواكب للتطور والمعاصرة في عالم اليوم. من هذا المنطلق كلن من الضروري استنباط تنظيمات وأساليب جديدة للتعامل مع تدفقات  نظم المعلومات والبيانات بها تقوم بجمع ومعالجة وتحليل وتبادل المعلومات الخاصة بالأنشطة والوظائف المختلفة مع السماح بالتبادل المباشر لبعض المعلومات بين هذه الأنشطة وقد ثبت عمليا أن استخدام بيانات الإدارات والأقسام المختلفة لتقويم أداء المنظمة ككل دون توفر جهاز معلومات ينسق بين هذه البيانات ويضعها في إطار واحد متكامل بدلاً من بقائها مجزئة يعتبر أسلوبا سلبيا.**

**يتضح أن عملية تدفق البيانات والمعلومات في إطار مركزية المعلومات وفقا لتصميم تدفقات إجراءات العمل لأنشطة المنظمة التي تشكل مجال النظم الفرعية التي تتكامل معاً لخدمة المنظمة.**

**أما العلاقات التبادلية والتداخل بين إجراءات النظم الفرعية فيما يتعلق بأنشطة التخطيط والشئون المالية والمشتريات والمخازن والبحوث والتطوير والشئون الفنية أو الهندسة وتنفيذ المشروعات وصيانتها ورقابتها.. الخ .**

**وفي هذا الإطار المركزي لنظام المعلومات المتكامل يتضح ان هناك تنسيق وترابط بين النظم الفرعية التي تخدم الأنشطة والمجالات الوظيفية المختلفة التي تتواجد في المنظمة كما هو الحال في شركة انتاجية أو متصلة بتنفيذ مشروعات معينة كالمشروعات الإنشائية مثلاً.**

**فالمواد والمعدات المشتراة والمسددة فواتيرها تورد مباشرة للمستودعات الفرعية للشركة أو لمصانعها وفقا لخطوط الانتاج المحددة للوصول إلى الناتج المستهدف طبقا للتعاقدات المختلفة، وفي إطار الشئون الفنية أو الهندسية وعمليات الانتاج المختلفة تتواجد نقاط فحص في مواقع مختارة للرقابة على جودة وكمية المنتجات أو المشروعات التي تتوافق مع طلبات الشراء أو طلبات القيام بالمشروعات.  
والأهداف الرئيسية لإدارة هذه المنظمة لكي تحقق أرباحها مثلا تتمثل في تسهيل تدفقات المنتجات أو المشروعات المسلمة بطريقة اقتصادية تلبي حاجات العملاء بطريقة تمكنها من الحصول على موارد تزيد على المصروفات المنفقة لتحقيق الحد الربحي وتوفير عائد استثماري المنظمة على البقاء والتوسع.**

**أما وظيفة الرقابة على المستودعات وما تشتمل عليه من مواد ومعدات ومنتجات في حالة الشركات الانتاجية أو المصنع مثلا فتعمل على توفير نوع من التوازن في المخزون لكي يمكن تلبية احتياجات العملاء في إطار ومن محدود. ويتصل ذلك بالشئون الفنية وجدولة تنفيذ المشروعات أو المنتجات وإدارة المشروعات أو خطوط الإنتاج التي تتحكم في كل المدخلات من اجزاء ومواد بالإضافة إلى المنتجات. كما تتصل هذه الوظيفة بالمشتريات والحسابات حيث أن طلبات الشراء تطلب مباشرة من الموردين المتعاملين مع الشركة.**

**أما وظيفة التسويق فتقوم بالتنبؤ باحتياجات السوق في إطار اهداف وخطط المنظمة او الشركة وتوفر كل ذلك للتخطيط الاستراتيجي على المستوى الشامل للشركة ككل. أما وظيفة الحسابات أو الشئون المالية فتهتم بالحسابات من إيرادات ومصروفات وتكاليف وميزانيات وبيان الموقف المالي للشركة في فترات زمنية معينة.**

**تأثير نظم المعلومات بعلاقات السلطات**

**‏تأثير نظم المعلومات على العلاقات بين السلطات المركزية والمحلية**

**إن الاتجاه في نقل السلطات المركزية إلى المحليات والدعوة إلى استقلال الإدارة المحلية وإتباع اسلوب التخطيط الاقليمي وحث المحليات على الاعتماد الذاتي على الموارد والإمكانيات المحلية سوف تستلزم انشاء وتطوير نظم وشبكات متكاملة لنظم المعلومات تعتمد على وسائل الاتصالات المتقدمة لنقل المعلومات بسرعة وفعالية مما يزيد التحديد الواضح للمسئوليات لكل من الحكومة المركزية والإدارة المحلية والمشاركة الفعالة في نمو وتطوير المجتمعات المحلية وإسهامها في تنمية الدولة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.**

**إن الطريقة المتبعة حاليا لا يمكنها توفير المعلومات بسهولة وبدقة وتبادلها بين الادارة المحلية والحكومة المركزية. فمن الملاحظ أن:**

**1-    تبادل المعلومات بسرعة وباقتصاد وبفاعلية غير متواجد وصعب إلى حد كبير.  
2-    المعلومات غالبا ما تكون غير موثوق منها ومن الصعب تلخيصها وتقويمها.  
3-    التنظيمات التي تتعلق بنفس المعلومات تتضمن تكرار غير ضروري.  
4-    المتطلبات المتعارضة والغير معقولة للمعلومات تلقي دائما على كاهل المستويات التنفيذية الدنيا.  
5-    المصالح الحكومية ووحدات الادارة المحلية تثبط عزيمتها وجديتها عند محاولة تطوير نظم موحدة ومتكاملة للمعلومات.  
6-    الموارد والإمكانيات النادرة غالبا ما تتبدد لنقص المعلومات عنها.**

**ومن اهم العوامل المعوقة لتطوير تدفق المعلومات بطريقة فعالة بين السلطة المركزية والإدارة المحلية ما يلي:**

**1-    نقص التنسيق بين وحدات الحكومة المركزية والإدارة المحلية لإنشاء وتطوير نظم معلومات متكاملة.  
2-    عدم توافر المعونة الفنية والإدارية لمساعدة الوحدات المركزية والمحلية في انشاء وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات.  
3-    عدم ترابط البرامج والمشروعات المركزية والمحلية واحتياجها إلى البيانات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.  
4-    نقص الاستشارات الادارية والفنية والملائمة لتحديد متطلبات المعلومات وإنشاء النظم للمعلومات الملائمة.**

**ان نجاح الادارة المحلية في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية سوف يعتمد في المرحلة القادمة على تنظيم وتطوير قواعد البيانات ونظم وشبكات المعلومات وانتشارها.**

**تأثير نظم المعلومات على اتخاذ القرارات**

**‏أي أن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى نظم المعلومات التي تعمل على:**

**-    اختبار التباين لعملية الاختيار التي تسبق عملية اتخاذ القرارات.  
-    امكانية مقارنة عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها في المواقف المختلفة.  
-    امكانية معرفة أثر استخدمها في ترشيد القرار وتنفيذه.  
-    امكانية التعرف على درجة المعرفة لدي المستقبلين من متخذي القرارات ومنفذيها.**

**وتتخذ أنواعا كثيرة من القرارات في المنظمة التي يتطلب كل نوع منها خصائص معينة من المعلومات. على أنه يمكن تجميع أنواع يمكن تجميع أنواع القرارات في ثلاثة أنواع رئيسية هي:**

**1-    القرارات التخطيطية الاستراتيجية الخاصة بأهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط المنظمة. وتتسم القرارات في هذا النوع بأنها ذات مجال زمني طويل الأجل وتتطلب جهدا أو استثمار كبيرا.  
2-    القرارات الادارية الرقابية وتتعلق باستخدام وتعبئة الموارد المتاحة في المنظمة التي يراد تطبيقها في اطار الخطط والبرامج الموضوعة على مدي زمني قصير الأجل وفي اطار وظيفي محدد.  
3-    القرارات الاجرائية والتنفيذية وتتصل بالأفعال والتصرفات اليومية الجارية في أي منظمة.**

**ويمكن تحديد الخصائص العامة لنظم ا لمعلومات في كل نوع من أنواع القرارات السابق الاشارة إليها فيما يلي:**

**وقد تصنف القرارات طبقا لهيكليتها أو عدم هيكليتها معتمدة في ذلك على الدرجة التي توصف فيها عملية القرار بالتفصيل. فالقرارات تعتبر غير هيكلية كنتيجة لنقص المعرفة والحاجة للأحكام عن الحقائق والقيم وتعقد المشكلة موضوع القرار أو ندرتها... الخ ويصعب إلى حد كبير التميز بين كل من القرارات الهيكلية والقرارات غير الهيكلية حيث أن ذلك غير محدد دائما. على أن تصنيف القرارات بهذا الشكل يسهم في تصميم المعلومات المحتاج اليها والتي تساند القرار.**

**نظم مساندة القرار والمعلومات: Decision Support Systems (DSS)**

**ظهرت نظم مساندة القرار المعتمدة كلية على نظم المعلومات والآلية التي تعدت ما اتبع من قبل في المعالجة الآلية للبيانات ونظم المعلومات الادارية فيما بعد. فنظم المعلومات الإدارية قامت بدور أساسي في مساندة القرارات الهيكلية الأكثر روتينياً وتكراراً عن طريق التقارير والمخرجات الدورية. أما نظم مساندة القرار فأنها توفر المعلومات التي تحتاج اليها القرارات الهيكلية والقرارات غير الهيكلية معا وبذلك فأنها تصمم لكي تلبي حاجات كوادر المنظمة في تقرير حلول لمشكلها.**

**تأثير نظم المعلومات على التطوير**

**‏المشاركة في التطوير:**

**لا يمكن أن تنشأ نظم المعلومات بمعزل عن مستخدميها المنتفعين بخدماتها. فتصمم وتطور النظم لخدمة حاجة المستخدمين من المعلومات لذلك يجب أن يشارك المستخدمين في تطويرها. ويقرر المستخدمون نظم المعلومات الضرورية التي يحتاجون اليها من حيث النوع ودرجة التفصيل وتوقيت التقارير والإجابات المحتاج إليها علما بأن مبدأ المشاركة في تطوير النظم ودفعة إلى الامام إلا تقتصر على فترة زمنية معينة بل أن المشاركة تعتبر عملية مستمرة تخضع لاعتبارات المراجعة المستمرة والدائمة للتأكد من مطابقة نظام المعلومات المنفذ مع المواصفات المحددة له، من هذا المنطق تصبح إدارة المنظمة أو الجهة التي ينشأ فيها النظام ويتبعها مسئولة إلى حد كبير عن تحديد مواصفات نظم المعلومات، كما تؤدي دورا رئيسيا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير وتشترك في تحديد أولويات التطبيق بالإضافة إلى متابعته ورقابته بصفة مستمرة. وقد يتمثل مبدأ المشاركة في تشكيل لجنة أو مجلس يمثل فيها قطاعات الادارة العليا بالمنظمة لتحديد أولويات التنفيذ والإشراف والرقابة والإدارة.**

**التكامل:**

**التكامل أو الترابط يعتبر خاصية أساسية وجوهرية لأي نظام معلومات، فعن طريق التكامل يمكن ربط نظم معلومات التطبيقات الوظيفية معا لإنتاج أو تخليق معلومات مشتركة يمكن تقبلها وتفهمها بأسلوب أحسن وأجدى للمنظمة. ولفظة (التكامل) تعرف بأنها (مجموعة أحداث أو أفعال يتوقف فيها تواجد الاجزاء غير المنسقة والحرة حيث يظهر شيء آخر بخصائص فريدة وجديدة لم تكن متواجدة من قبل". ويتصل مفهوم التكامل بمفهوم الوحدة المتممة أو التكاملية Integrity حيث أنه إذا لم يتواجد نظام وصل بين الجزاء لا يمكن إيجاد وحدة متممة إذا أن هذه الاجزاء خواص معينة وتتحول بواسطة الوصلات إلى خواص جديدة تشكل (التكامل). ويمكن تحديد عناصر التكامل فيما يلي:**

**-    ظهور نظام وصلا الاجزاء التي تشكل وحدة أو كل.  
-    فقد خواص معينة لجزء عند تقديمه في اطار هيكل الوحدة أو الكل.  
-    تشكيل خواص جديدة في اطر الوحدة أو الكل لا تتشابه مع خواص اجزاء المكون.  
-    تحديد الاجزاء في الوحدة أو الكل فيما يتصل بعلاقتها الوظيفية والهيكلية.**

**-    وعند تطوير نظام معلومات ادارية لمنظمة أو شركة صناعية تساعد في جدولة الانتاج يجب أن يتضمن النظام عوامل أساسية منها:  
-    تكلفة الانتاج.  
-    القوى العاملة.  
-    معدلات الوقت الاضافي.  
-    سعة الانتاج.  
-    متطلبات رأس المال.  
-    خدمة العملاء.  
-    إن تجاهل أي عامل من العوامل المشار إليها يؤدي إلى قصور في توفير جداول سليمة للإنتاج.  
-    كما ان نظام المعلومات الوثائقي في مركز المعلومات والتوثيق يجب أن تتكامل كل عناصره معا ومنها:**

**-    أوعية المعلومات مثل:   
•    الكتب والمطبوعات.  
•    مقالات الدوريات.  
•    التقارير.  
•    الرسومات والخرائط.  
•    المواصفات الفنية والمعايير.  
•    .... الخ.  
-    العمليات أو الانشطة مثل:  
•    التزويد أو بناء المجموعات.  
•    التنظيم والتحليل الفني المشتمل على الفهرسة الوصفية والفهرسة الموضوعية.  
•    الاسترجاع والبث والنقل والاستخدام.  
•    الادارة والتمويل.**

**وبذلك يعني التكامل النظرة الشمولية والمتكاملة لكل عنصر ومكونات النظام وترابطها معا.**

**تأثير نظم المعلومات على التنظيم الإداري**

**‏تأثير نظم المعلومات على التنظيم الإداري**

**إن تهيئة المناخ والبيئة الادارية السليمة يعتبر عنصرا أساسيا للاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات بنظمها وقواعدها المترابطة. بل أن التفاعل والتكامل الذي توجده المعلومات وتدعمه سوف ينتج عنه تغييرات جذرية في التنظيمات الادارية وفي أسلوب ادارة المنظمات والمشروعات والشركات . وتتمثل هذه التغيرات فيما يلي:**

**1-    الاعتماد على النظم بدلا من الاجراءات الروتينية المتبعة حاليا. وسوف تتطلب النظم توفير قدرا كبيرا من المعلومات الواقعية والصحيحة والحيوية بدلا من البيانات الجامدة المتصلة بالانعزالية والفردية المطلقة.  
2-    صيغ الادارة بالصبغة الوظيفية بدلا من اتباع أسلوب الادارة التعسفية. ويتطلب هذا الاتجاه تغيير النظرة من الرقابة الادارية إلى التوجيه الاداري الذي يعمل على زيادة انتاجية العاملين في تحقيق أهداف المنظمة. ويعتمد ذلك على توفير المعلومات الموضوعية والمهنية بدلا من البيانات التي تتضمنها الاجراءات والقرارات والقوانين واللوائح فحسب.  
3-    اضفاء عنصر المرونة على التنظيم بدلا من جموده في مواجهة المتغيرات الحديثة المتلاحقة، مما يتطلب الحصول على معلومات فورية تتكيف مع احتياجات التنمية والإدارة وتوصل إلى العاملين بطريقة تحفزهم على الخلق والابتكار.  
4-    اتباع أسلوب الشبكات في تنظيم الأنشطة والبرامج بدلا من التنظيم الهرمي المعتمد على خطوط السلطة الجامدة. ويعتمد هذا الأسلوب على توحيد الإجراءات والمدخلات والمخرجات وعلى وجود معايير ومواصفات فنية مقننة للاتصالات والارتباطات بين عناصر المعلومات قيما بينها.**

**إن المنظمة المتفاعلة مع المتغيرات والتطورات المستمرة في تنمية منتجاتها وخدماتها وإجابة رغبات العملاء والمجتمع ككل سوف تجد أنها في حاجة ملحة لاستخدام كميات كبيرة من البيانات والتقارير وبالتالي يصبح انشاء وتطوير وقواعد أو بنوك بيانات لها ذا ضرورة حيوية. كما أن تبادل المعلومات بين النظم المختلفة وتكاملها في نظام أو شبكة معلومات على المستوى القومي سوف يكون عنصراً أساسيا في التطوير الاداري لمرحلة التقدم المقبلة.  
  
الخلاصة  
إن تطوير الادارة المصرية لمجابهة تحديات المرحلة المقبلة يتطلب منها مراعاة الثورة الصامتة الغير مرئية التي تحدث في مجال المعلومات وتأثيرها المتزايد على النمو الاقتصادي والتطوير الاجتماعي وعلى حياة المواطنين بصفة عامة، أن الكيفية التي تتداول بها المعلومات في أي دولة تقرر إلى حد كبير جودة القرارات الادارية التي تتخذها المستويات الادارية المختلفة على مستوى المنظمة أو على المستوى القومي.**

**إن نظم وشبكات لمعلومات أصبحت تؤدي دورا جوهريا وهاما في أداء العمال وإدارة المنظمات بفاعلية وكفاءة نادرة. وبذلك فإن السؤال المعروض هنا لا يتعلق بما أن كنا في حاجة لنظم وشبكات معلومات أم لا، اذ أن ذلك يعتبر من المسلمات البديهية في عصر المعلومات. ولكن كيف يمكن تهيئة المناخ والبيئة الادارية المناسبة وكيفية انشاء هذه النظم وزيادة فاعليتها وقدراتها حتى تستخدم للصالح العام.**

**إن تواجد تنظيمات وترتيبات للبيانات منفصلة ومنعزلة بعضها عن البعض وما يستتبع ذلك من زيادة تكلفة معالجة البيانات وتكرار وحدات البيانات ذاتها وعدم الاستفادة القصوى من قدرات وإمكانيات تكنولوجيا المعلومات الباهظة التكاليف سوف يحتم ضرورة العمل على انشاء نظم وشبكات معلومات متكاملة تسهم في تدفق وتبادل المعلومات.**

**تأثير نظم المعلومات على التنظيم الإداري**

**‏تأثير نظم المعلومات على التنظيم الإداري**

**إن تهيئة المناخ والبيئة الادارية السليمة يعتبر عنصرا أساسيا للاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات بنظمها وقواعدها المترابطة. بل أن التفاعل والتكامل الذي توجده المعلومات وتدعمه سوف ينتج عنه تغييرات جذرية في التنظيمات الادارية وفي أسلوب ادارة المنظمات والمشروعات والشركات . وتتمثل هذه التغيرات فيما يلي:**

**1-    الاعتماد على النظم بدلا من الاجراءات الروتينية المتبعة حاليا. وسوف تتطلب النظم توفير قدرا كبيرا من المعلومات الواقعية والصحيحة والحيوية بدلا من البيانات الجامدة المتصلة بالانعزالية والفردية المطلقة.  
2-    صيغ الادارة بالصبغة الوظيفية بدلا من اتباع أسلوب الادارة التعسفية. ويتطلب هذا الاتجاه تغيير النظرة من الرقابة الادارية إلى التوجيه الاداري الذي يعمل على زيادة انتاجية العاملين في تحقيق أهداف المنظمة. ويعتمد ذلك على توفير المعلومات الموضوعية والمهنية بدلا من البيانات التي تتضمنها الاجراءات والقرارات والقوانين واللوائح فحسب.  
3-    اضفاء عنصر المرونة على التنظيم بدلا من جموده في مواجهة المتغيرات الحديثة المتلاحقة، مما يتطلب الحصول على معلومات فورية تتكيف مع احتياجات التنمية والإدارة وتوصل إلى العاملين بطريقة تحفزهم على الخلق والابتكار.  
4-    اتباع أسلوب الشبكات في تنظيم الأنشطة والبرامج بدلا من التنظيم الهرمي المعتمد على خطوط السلطة الجامدة. ويعتمد هذا الأسلوب على توحيد الإجراءات والمدخلات والمخرجات وعلى وجود معايير ومواصفات فنية مقننة للاتصالات والارتباطات بين عناصر المعلومات قيما بينها.**

**إن المنظمة المتفاعلة مع المتغيرات والتطورات المستمرة في تنمية منتجاتها وخدماتها وإجابة رغبات العملاء والمجتمع ككل سوف تجد أنها في حاجة ملحة لاستخدام كميات كبيرة من البيانات والتقارير وبالتالي يصبح انشاء وتطوير وقواعد أو بنوك بيانات لها ذا ضرورة حيوية. كما أن تبادل المعلومات بين النظم المختلفة وتكاملها في نظام أو شبكة معلومات على المستوى القومي سوف يكون عنصراً أساسيا في التطوير الاداري لمرحلة التقدم المقبلة.  
  
الخلاصة  
إن تطوير الادارة المصرية لمجابهة تحديات المرحلة المقبلة يتطلب منها مراعاة الثورة الصامتة الغير مرئية التي تحدث في مجال المعلومات وتأثيرها المتزايد على النمو الاقتصادي والتطوير الاجتماعي وعلى حياة المواطنين بصفة عامة، أن الكيفية التي تتداول بها المعلومات في أي دولة تقرر إلى حد كبير جودة القرارات الادارية التي تتخذها المستويات الادارية المختلفة على مستوى المنظمة أو على المستوى القومي.**

**إن نظم وشبكات لمعلومات أصبحت تؤدي دورا جوهريا وهاما في أداء العمال وإدارة المنظمات بفاعلية وكفاءة نادرة. وبذلك فإن السؤال المعروض هنا لا يتعلق بما أن كنا في حاجة لنظم وشبكات معلومات أم لا، اذ أن ذلك يعتبر من المسلمات البديهية في عصر المعلومات. ولكن كيف يمكن تهيئة المناخ والبيئة الادارية المناسبة وكيفية انشاء هذه النظم وزيادة فاعليتها وقدراتها حتى تستخدم للصالح العام.**

**إن تواجد تنظيمات وترتيبات للبيانات منفصلة ومنعزلة بعضها عن البعض وما يستتبع ذلك من زيادة تكلفة معالجة البيانات وتكرار وحدات البيانات ذاتها وعدم الاستفادة القصوى من قدرات وإمكانيات تكنولوجيا المعلومات الباهظة التكاليف سوف يحتم ضرورة العمل على انشاء نظم وشبكات معلومات متكاملة تسهم في تدفق وتبادل المعلومات.**

**تأثير نظم المعلومات على التنظيمات الفرعية**

**‏فنظم المعلومات الادارية تشتمل على تنظيمات المعلومات الفرعية التي ترتبط بعضها مع بعض بصورة تلقائية وتنظيم وتجهيز للإجابة على احتياجات المستويات الادارية المختلفة للمعلومات وتتسم بالمرونة التي تسمح بتبادل المعلومات بسرعة وتحد من مشكلة تكرار وتضخم المعلومات حيث أن المعلومات بسرعة وتحد من مشكلة تكرار وتضخم المعلومات حيث ان المعلومة الواحدة تدخل في النظام مرة واحدة وتحفظ في مكان واحد أي في قاعدة البيانات وتصبح هذه المعلومة في متناول أي فرد يحتاج اليها خلال دورة حياتها أو تواجدها في المنظمة أو المنظمات المشتركة في النظام أو الشبكة كما أن تجميع المعلومات المتدفقة من النظام سوف يزيد من كمية المعلومات المتيسرة المستخدمين.**

**واستخدام تقنيات المعلومات المتقدمة من حسابات الكترونية وأساليب اتصالات حديثة ووسائل اختزان مصغرة سوف يسهم في إمكانية تكامل وتحديث وتفاعل البيانات بعضها مع بعض بسرعة وبدرجة كبيرة من الوثوق. كما أن الأفراد المستفيدين من النظم سوف يحصلون على احتياجاتهم من المعلومات بأسلوب أسرع وأدق وأسهل من استخدام الترتيبات المنفصلة. هذا بالإضافة إلى أن مدى استيعاب كميات كبيرة من المعلومات سوف تدعمه تقنيات المعلومات. ولن تعتبر المسافة عائقا من حيث التكلفة في نقل نظم المعلومات مستقبلا. فسوف تساعد النظم في ارسال المعلومات خلال مسافات كبيرة تغطي الجمهورية وتتصل بشبكات المعلومات الدولية والأجنبية وبذلك تقل تكلفة الحصول على المعلومات من المسافات البعيدة كما تؤدي إلى السرعة المتناهية في الحصول عليها.**

**إن تهيئة البيئة الادارية بإعداد وصياغة سياسة عامة واضحة المعالم لإدخال وتطوير وتخطيط نظم المعلومات على المستوى القومي تعتبر ضرورة تجابه الادارة المصرية في المرحلة المقبلة إذا قبلت تحديات العصر.**

**وبالطبع سوف تشتمل السياسة العامة لنظم المعلومات على:**

**-    تعريف وتحديد أولويات الاستخدام والتطبيق.  
-    استنباط طرق ومعايير مناسبة للحصول على البيانات والبرامج والأجهزة.  
-    اعداد وتدريب اخصائي المعلومات والمستخدمين.  
-    القيام ببحوث ودراسات هادفة في مجالات المعلومات.  
-    تنسيق وترابط النظم والخدمات.  
-    تطوير صناعة قومية لتكنولوجيا المعلومات متصلة في المرحلة الأولى بصيانة الأجهزة وتصميم البرامج والنظم.**

**إن انشاء نظم المعلومات والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات المتقدمة يتضمن استثمارات ضخمة في الموارد المادية والبشرية والمالية. لذلك كان من الضروري ترشيدها لصالح الاقتصاد القومي وللصالح العام عن طريق اعداد سياسة عامة توضح منهج التطوير والتوجيه والمتابعة مؤكدة الاستخدام الأمثل الاقتصادي للمعلومات كمورد رئيسي وجوهري في تطوير الادارة المصرية لمجابهة تحديات المستقبل. وإعداد السياسة العامة للمعلومات يعتبر مسئولية قومية تدعم من أعلى مستويات السلطة التنفيذية والتشريعية وتتابع من قبلها.**

**تأثير نظم المعلومات على قطاعات التنمية**

**‏المقدمة**

**الحاجة للمعلومات تعتبر غير محدودة سواء للفرد أو المنظمة في أي نشاط يهتم به الفرد أو تعمل في نطاقه المنظمة. فالمعلومات تتخلل كل الانشطة والأعمال لآي قطاع من قطاعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والعلمية التي يتكون منها المجتمع المعاصر. كما ان تنوعات المعلومات لا نهائية ولكن هناك ثلاثة أنواع محددة يمكن التعرف عليها وهي:**

**-    المعلومات الوظيفية أو العملية أي التطبيقية.  
-    المعلومات الادارية.  
-    المعلومات العلمية والتكنولوجية أو الثقافية.**

**والمعلومات الوظيفية أو التطبيقية في أي منظمة تتصل بمجالات انشطتها الرئيسية وتؤدي في نطاق المهام اليومية. ففي منظمة تجارية أو مختصة بالأعمال نجد أن معلومات الطلبات والشحن والأجور والمرتبات والإنتاج والمشروعات... الخ تمثل هذه النوعية من المعلومات الوظيفية. وفي شركة التأمين تكون المعلومات الوظيفية لها تلك التي تتصل بإصدار بوالص التأمين والاستحقاقات وما شابة ذلك. وفي مصلحة حكومية خدمية تكون معلومات إصدار الرخص أو التصاريح أو البطاقات الشخصية وجوازات السفر... الخ هي معلومات وظيفية.**

**أما المعلومات الادارية فهي المعلومات التي تستخدم في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات وتهدف بصفة عامة إلى وصف الوضع الحالي لأنظمة المنظمة الذي على اساسه تتخذ القرارات التي تؤثر على برامج العمل والأداء في المدي الطويل والمدى القصير، أي انها تساعد الادارة العليا للمنظمة في التعرف على مجريات الأمور وأنها تسير في الاتجاهات الصحيحة التي تساند أهداف المنظمة. على أن المعلومات الادارية يجب أن تهدف إلى دفع الأفعال والتصرفات الصحيحة وبذلك يجب أن يكون موثوق من صحتها وفي التوقيت والشكل الملائم المحتاج اليه. والمعلومات الادارية تبني على اساس المعلومات الوظيفية التي يجب معالجتها بطريقة تسمح بإخراج تقارير مختصرة موجهة للإدارة العليا تتسم بالتوقيت الفوري والثقة والموضوعية والملائمة التي ترتكز على اهداف المنظمة.**

**والمعلومات العلمية والتكنولوجية والثقافية تمثل الناتج الفكري لجهود الباحثين والعلماء والمفكرين الذي تصدره المطابع من خلال الوثائق المتنوعة من كتب ودوريات وتقارير وبراءات اختراع ومواصفات... الخ. ويمثل ذلك فيض لا ينضب ومتكاثر من ثورة المعلومات المحيطة بنا ويحتاج لنظم معلومات تقوم بجمعه وتنظيمه وتحليله واسترجاعه وبثه للمستفيدين كانوا افراد أو منظمات.**

**يوضح الاستعراض السابق أن النوعيات الثلاثة للمعلومات تحدد مضمون مكونات النظم التي تصم من اجلها. وقد تكون هذه النظم ذات صبغة تكاملية تشتمل على النوعيات الثلاثة معا ولكن يختلف إلى حد كبير اسلوب معالجة كل منها في اطار النظام الكلي.**

**تأثير نظم مساندة القرار بنظم المعلومات**

**‏وتوفر نظم مساندة القرار قدرات متنوعة لم تكن متوفرة من قبل في إطار نظم المعلومات الإدارية فهي تقدم:**

**أ‌-    النماذج والرسومات الخرائط والأساليب الاحصائية التي تسهم في تحليل وتقويم نظم المعلومات.  
ب‌-    الوصول إلى مجموعات البيانات السردية والوصفية والإحصائية التي قد تتواجد في قاعدة بيانات النظام. ومن هذا المنطق يصبح لمتخذ القرار رقابة كاملة على التقارير التي تنبع من النظام.  
جــ- استخدام الروية والحذر والتبرير للبيانات المستخدمة الملائمة للقرار.  
د- عرض بيانات وثيقة الصلة بالقرار في شكل يفضله متخذ القرار.  
هــــ- الاجابة الفورية على التساؤلات الفردية بواسطة أسئلة بيانات أخرى أو بواسطة ترتيب البيانات بتصانيف أو مجموعات مختلفة.  
و- استخدام التحليل بواسطة الرسومات والنماذج لتأكيد العلاقات والاتجاهات المقارنة والقدرة على ملاحظتها بأسلوب يفهمه متخذ القرار حتى تؤدي إلى تحسين حل المشكلة.**

**وفي نظام مساندة القرار ذي الصيغة الفكرية لمركز نظم المعلومات، فإن نظام اتخاذ القرار الفرعي فيه يتكون من متخذ القرار نفسه والنهاية التي تتفاعل معه وشاشة العرض ولغة الأوامر المستخدمة وخاصة في حالة استخدام الحاسب الآلي.**

**ولكي يكون مثل هذا النظام ذا فاعليه يجب على متخذ القرار أن يتفاعل مع كل عناصره المختلفة. فيحتاج إلى لغة الأوامر لكي تسمح له من الوصول إلى النظام وسؤاله. كما يجب توفر برامج آلية جاهزة تساعد في اكتشاف قدرات مثل هذا النظام في مساندة عملية اتخاذ القرار.**

**نظام متخذ القرار الفرعي**

**كما يلاحظ أن نظم القرار الفرعية التي تتكون من برامج لتحليل وتبويب وعرض البيانات في أساليب وأشكال عديده، كما تتكون من برامج معيارية مثل الانحدار Regression analysis وتحليل وقت التسلسل Time series Analysis الخ وغيرها من النماذج المطورة لمساندة القرارات للمستويات الإدارية العديدة. والغرض من اعداد وتحديث النموذج هو حفظ نماذج القرارات الحديثة في مواجهة البيئة المتغيرة. ويتكون نظام قاعدة البيانات الفرعي من بيانات نابعة من الأحداث والتصرفات التي تحدث في كل من المنظمة الأم ومركز معلوماتها هذا بالإضافة إلى مصادر البيانات الخارجية. وتتطلب طبيعة النظام الديناميكية واستخدامه تحديث مستمر للبيانات التي تعكس الأحداث الجارية بصفة منظمه والتي تحتاجها المنظمة في أداء وظائفها التي من أجلها تتواجد.**

**تحديد  بيانات المصروفات لنظم المعلومات**

**‏المصروفات Accounts Payable**

**تمثل بيانات المصروفات الملف الرئيسي الثاني لنظام المعلومات المالي حيث يوفر أداة رقابية على كل المصروفات التي تنفقها أو تصرفها المنظمة للحصول على القوى العاملة والمواد والأجهزة وغيرها من بنود الصرف. تسمح بيانات هذا الملف بالرقابة على حركة الانفاق وتقرير ما يتطلب من المصروفات في الميزانية المستقبلة.**

**ويمكن أن تعد بيانات هذا الملف لإنتاج شيكات مختلفة عن المصروفات.**

**الإيرادات Accounts Receivable**

**تمثل الإيرادات الملف الثالث لمكونات نظام المعلومات المالي وهو أداة لتعريف التدفقات النقدية المستمرة من إيرادات لتمويل المشروعات الجارية في المنظمة.**

**ويتضمن هذا الملف تقرير عن تحليل المستحقات المطلوبة من كل عميل تتعامل معه المنظمة. ويقسم الملف بطريقة زمنية تحدد المدد المطلوب التحصيل خلالها سواء في حدود شهر أو 3 أشهر... الخ. حيث يسهم ذلك في مساعدة المنظمة في تحصيل مستحقاتها أو مستخلصاتها لدى الغير. والتعرف على كل حساب وفي أي وقت يستحق سداداه.**

**توصيف البيانات:  
تحدد مواصفات بيانات كل من المجموعات التالية:**

**الميزانية العامة والعمليات الجارية:  
    كود الدليل المحاسبي الموحد (رقم الحساب) في حالة شركات القطاع العام.  
    قيمة الحساب الفعلي والمستهدف.  
    اسم الحساب.  
    دفتر الأستاذ العام:  
    بنود الميزانية التقديرية بصفة عامة.  
    بنود الميزانية النقدية لكل نشاط أو وظيفة.  
    حساب الربح والخسارة.  
    تحليل وتقرير الميزانية.  
    الميزانية الفعلية (مصروفات، إيرادات، استثمارات تحويلات).  
    تقارير المراجعة.  
    المصروفات:  
    يشتمل ملف المصروفات على عناصر البيانات التالية:  
    شيكات الصرف.  
    الموردون ومقاولوا الباطن وبيوت الخبرة... الخ.  
    المتطلبات النقدية.  
    انتاج وتسجيل الشيكات وأذون الصرف.  
    الإيرادات:  
    فواتير الدف.  
    المستخلصات المالية المستلمة.  
    بيانات نظم المعلومات المالية الفرعية:  
    المرتبات والحور.  
    تكلفة وإنتاجية العمالة.  
    تكلفة الانتاج.  
    تكلفة المعدات والآلات.  
    تكلفة المخزون.  
    الاستثمارات.  
    الاعتمادات المستندية.. الخ.**

**تحديد الإطار الوظيفي لنظم المعلومات**

**‏إن العمليات فهي مجموعات الأنشطة التي ترتبط بالقرار وتحدث في إطار الوظيفة. وفي الغالب تخدم إدارة الأفراد أو الإدارة المالية أو إدارة المواد أو المعلومات. نجد أن الوظيفة إدارة المواد تنقسم إلى عمليات مثل التخطيط المتطلبات والمشتريات هذا بالإضافة على عمليات الاستلام ومحاسبة المخزون أو المخازن. وبذلك فإن العمليات النابعة من الوظيفة تعكس تجمعات من الأنشطة المرتبطة بالوظائف الإدارية القائمة بالفعل. وكل وظيفة من وظائف المنظمة  لنظم المعلومات قد يعمل لها نموذج مستقل في حد ذاته يشمل من ثلاثة إلى عشر عمليات.**

**أما الأنشطة في إطار العمليات فهي الأفعال أو التصرفات المعينة التي تتطلب لأداء عملية ما. فمثلا تتفرع عملية المشتريات إلى أنشطة مثل تقويم البائعين واختيار البائع أو الوكيل وإعداد طلبات الشراء ومعالجة الفواتير. والأفعال ما هي إلا إجراءات موجهة للأنشطة وتنتج بيانات تضاف إلى قاعدة البيانات أو تحدثها أو تحذف منها.**

**أما كلينات المنظمة Entities فتعتبر عن الأفراد أو الأشياء أو الأحداث أي المعلومات التي تسجل في قاعدة البيانات. وفي الإمكان تقرير الكيانات المطلوبة لإنشاء قاعدة بيانات عن طريق التعرف على كل العمليات المتضمنة في الوظائف وتقرير الأنشطة والتساؤل عن الكيانات المطلوبة للإدخال والمعالجة والإخراج لكل نشاط. فعند تداول عملية المشتريات مع المستخدمين يمكن الكشف عن الكيانات المطلوبة لذلك والتي يمكن تحديدها مثل البائع وطلبية الشراء والفاتورة والمشتري ووحدة المخزون.**

**تحليل قاعدة البيانات:**

**يعتبر تحليل قاعدة البيانات المرحلة الأخيرة في عملية تخطيط نظم المنظمة حيث تعرف الكيانات المختلفة المطلوبة لأداء الأنشطة والعمليات والوظائف التي سبق تعريفها في العملية السابقة. وبذلك فإن هدف تحليل قاعدة البيانات يتمثل في تعريف العلاقات بين الكيانات المؤثرة التي تساعد في تطوير نموذج فكري للمنظمة يشار إليه كنموذج للمنظمة، ويطور أيضاً خلال هذه العملية أولويات عمل وجداول لقاعدة البيانات. كما تساند خطط قاعدة البيانات أولويات العمل والجداول الخاصة بنظم المعلومات المتكاملة والشمولية على مستوي المنظمة ككل.**

**تحديد البيانات الشهرية لنظم المعلومات**

**‏بيانات شهرية مستمدة من كشوف المرتبات والأجور:**

**عدد العاملين (فعلى).  
    اجمالي المرتبات والأجور (فعلي).  
    بدلات وعلاوات، أجور إضافية حصص الحكومة والشركة، مساهمات المنظمة أو الشركة في صناديق مختلفة لنظم المعلومات.**

**البيانات السنوية:**

**مطابقة ما سبق ذكره عن البيانات الشهرية أو الربع سنوية.**

**مؤشرات:  
النسب الخاصة بما يلي:  
    متوسط راتب الفرد او العامل كما هو واقع فعليا = (والأجور المرتبات اجمالي)/█(الفعلي بالنشاط العاملين عدد@(الموقع أو المنظمة مستوى على))  
    نسبة إجمالي المرتبات والأجور إلى إيرادات النشاط الجاري الفعلية= (والأجور المرتبات اجمالي)/█(الفعلي بالنشاط العاملين عدد@(الموقع أو المنظمة مستوى على)) x100  
    انتاجية الموظف أو العامل الفعلية = (الفعلي الانتاج قيمة)/█(الفعلي بالنشاط العاملين عدد@(الموقع أو المنظمة مستوى على))**

**هذه المؤشرات يمكن اسقاطها على أساس المستهدف أيضا طبقا للخطة المعدة سلفا وبيان الفرق بينها وبين الفعلي.  
نظام معلومات تكلفة الإنتاج**

**اهداف النظام:  
    متابعة تكاليف انتاج أي منتج او خدمة تقدمها المنظمة وقد يكون ذلك على أساس شهري.  
    الاحتفاظ ببيانات شاملة عن عناصر تكاليف الإنتاج لكل ثلاثة أشهر أو لكل سنة أو أكثر حسب الحاجة.  
    إعداد المقارنات في تكلفة الانتاج كل مدة محدودة وما يقابلها في الفترة الزمنية في العام الماضي وعلى مدى عدد معين من السنوات أو أي مدة تحددها إدارة المنظمة.**

**الخدمة التي يقدمها النظام:  
    الاستفسار الفوري عن طريق الشاشات المرئية عن عناصر تكلفة الانتاج لمدة معينة.  
    اصدار التقارير المختلفة التي تحتاج إليها.**

**مخرجات النظام:  
قد يصمم النظام لإخراج القوائم والتقارير التالية:  
    قائمة بعناصر التكاليف منتج أو خدمة حيث توفر عند الطلب مثلا.  
    تقرير متابعة عناصر التكليف لكل سنة مالية وتوضيح العناصر المختلفة لتكاليف انتاج وحدة فياس كمي أو كيفي تحدد لمنتج أو خدمة معينة ويحدد مدة إخراجها طبقا لحاجة المنظمة.  
    تقرير مقارنة عناصر التكاليف خلال فترة معينة فيما يتصل بمنتج أو خدمة ما بنفس عناصر التكلفة لنفس المنتج لمدة أو فترة مما ثلة في عام ماضي أو على مدة اعوام محددة ويحدد نسبة الارتفاع أو الانخفاض في قيمة كل عنصر من عناصر التكلفة بنظم المعلومات. ويكون ذلك على مدى ربع سنوي حسب ما تحدده الإدارة.**

**تقرير متابعة عناصر التكاليف لكل مرحلة من مراحل الانتاج ويوضح تكلفة كل مرحلة من مراحل الانتاج ومقارنتها بتكلفة السنة الماضية ونسبة الزيادة أو الانخفاض في التكاليف ويحدد مدة إخراجه حسب الطلب.**

**توصيف البيانات":  
    مجموعة البيانات الأساسية:  
    التاريخ.  
    ترميز أو كود المنظمة.  
    كود المنتج أو الخدمة (ونوعها).  
    كود وحدة القياس.  
    كود عنصر التكاليف (مرتبات وأجور، وقود، قطع غيار... الخ).  
    كود نوع عنصر التكاليف (مباشر/ غير مباشر).  
    كود مرحلة الانتاج.  
    كمية كل عنصر مستهلك من عناصر التكاليف (ك/ لتر مثلا).  
    قيمة كل عنصر مستهلك من عناصر التكاليف (قرش/ جنيه).  
    الكمية النمطية (المستهدفة) من عناصر التكاليف.  
    التكاليف النمطية ( المستهدفة) من عناصر التكاليف.**

**بيانات الادخال للحركة:  
    التاريخ.  
    كود الشركة.  
    كود المنتج أو الخدمة.  
    كود خط الانتاج او الخدمة.  
    عنصر التكاليف (كود العنصر/ قيمة العنصر).**

**المؤشرات:  
    نسبة الارتفاع أو الانخفاض في قيمة كل عنصر من عناصر التكاليف خلال فترة محددة من قبل المنظمة =  
(الحالية الفترة في العنصر قيمة)/(الماضية السنة من المناظرة الفترة في العنصر قيمة) x100  
    نسبة تحقيق التكلفة النمطية لاستهلاك قيمة أو كمية كل عنصر خلال فترة معينة =  
    (الحالية الفترة في العنصر كمية أو قيمة)/(المناظرة الفترة في كمية أو قيمة العنصر هدف) x100  
    نسبة التطور في قيمة عناصر التكاليف المباشرة خلال فترة معينة=   
    (الفترة هذه خلال التكاليف عناصر قيمة)/(المناظرة الفترة خلال التكاليف عناصر قيمة) x100**

**تخطيط العمل بنظم المعلومات**

**‏تخطيط العمل:**

**للهيئة العامة للتأمين الصحي التي تتبعها هذه المستشفى خطة طويلة الأجل تمتد إلى عشرة أعوام من الآن تعرف مجال خدمات المستشفى والنمو المتنبئ به لها، كما تحدد الأهداف الرئيسية للمستشفى، وتعرف قدرتها على الاستيعاب والتوسع والمواد المتطلبة لها لكي تواجه متطلبات المستقبل.**

**وعلى الرغم من أن معظم المرضى المتمردين على المستشفى يقنطون المدينة التي تتواجد بها إلا أنها تقبل المرضى من المدن الأخرى بالمحافظة وفي بعض الأحيان من المحافظات الأخرى. وبذلك فإن مجال خدمة المستشفى هو المحافظة التي تتواجد بها والتي يربو سكانها على مليونين نسمة بنسبة نمو 3% سنويا ومتوقع أن يستمر هذا النمو في المستقبل. كما ان الموظفين والعاملين الذين تخدمهم المستشفى متوقع أن يزداد عددهم بنسبة 5% في المستقبل وتتوسع الخدمات لعائلاتهم أيضاً.**

**وبذلك فإن الهدف الرئيسي لهذه المستشفى هو استمرار مواجهة احتياجات المحافظة التي تتواجد فيها من الرعاية الصحية للعاملين بها بجودة عالية بينما تبقى على معدل التكاليف المستمر في الزيادة كما هو طبقا لخطط ضغط المصروفات وترشيد النفقات إلى حد كبير.**

**وحتى يمكن للمستشفى من مساندة الطلبات المتوقعة على خدماتها فإن خطتها الطويلة الأجل تتطلب التوسع في التسهيلات المتاحة بالمستشفى وتحديثها. وتشتمل هذه الخطة على إضافة جناح جديد يتوسع عدد أسرة المستشفى بخمسين سرير في الخمس سنوات التالية، وبالفعل تتواجد أراضي مناسبة لهذا التوسع بالإضافة إلى أماكن انتظار للسيارات والشاحنات. أما التسهيلات المتاحة حالياً فيجب أن تجدد وتحدث بحيث تشمل على أماكن استقبال وعيادات خارجية ملائمة. وقد خطط لإدخال تسهيلات جديدة للعلاج الطبيعي والأشعة المهبطية Ultrasonic.**

**نظم المعلومات الحالية بالمستشفى:**

**تبني نظم المعلومات الحالية على أساس نظم معالجة البيانات ذات الوجه المعتمدة على الحزم Batch- oriented، التي تشتمل على برامج تطبيق لمحاسبة المرضى وإعداد الفواتير والحسابات المستلمة والمحاسبة المالية. وتطبق حزم التطبيقات على معظم مستشفيات الهيئة العامة للتأمينات الصحية، إلا أن أجهزة الكمبيوتر لا تتوافر في معظمها في حين يمكن القيام بالتطبيقات في مراكز خدمة مستقلة كأجهزة الكمبيوتر التي قد تتواجد في ديوان عام المحافظة أو الجامعة بها أو أي هيئة تقدم هذه الخدمات. وفي تخطيط الهيئة الطويل الأجل توحيد هذه التطبيقات وإدخال أجهزة الكمبيوتر الصغيرة في هذه المستشفيات وربطها أيضا بشبكة كمبيوتر متطورة في هذا الصدد.**

**تخطيط مسار شبكات الاتصال بنظم المعلومات**

**‏وفي بعض الأحيان قد تميز بين شبكات الاتصال على أساس المواقع (الطوبوجي Topology). ويسهم تخطيط مسار الرسائل في شبكات الاتصال لنظم المعلومات في تحديد الوصلات الطبيعية التي تكون الشبكة. وفي هذا الصدد يتوفر عدة أنواع من شبكات المواقع منها ما هو على شكل (نجمة Star)، أو على شكل (هرمي Hierarchical)، أو على شكل (دائري Ring)، أو على شكل (مترابط ومتداخل بالكامل Completely interconnected)،**

**وحتى يمكن الحصول على نوعية جيدة من الاتصال يجب اتباع بعض القواعد المتصلة بنقل الرسائل، والتي يطلق عليها (بروتكول Protocol) الذي يحدد كيف يمكن أن يتصل كل من مرسل ومستسلم الرسالة في إطار اتفاق مقنن لتبادل الرسائل، وكيف يمكنها من التعرف على مضمون الرسالة، وعدد الرسائل التي يمكن أن تتبادل بينهما سواء تطلبت إجابة أم لا وهكذا.**

**تخطيط قواعد البيانات**

**يعتبر تخطيط قاعدة البيانات لنظم المعلومات من الأساسيات الجوهرية عندما ترغب المنظمة في جني ثمار ومزايا استخدام إدارة موارد البيانات بها، وبذلك يجب أن تساند الخطة التي تعد لقاعدة البيانات الخطة الشمولية لنظام المعلومات المتكامل بالمنظمة الذي يحقق أهدافها.**

**وسوف نستعرض في المناقشة التالية المنهج الذي يجب أن يتبع عندما نبدأ في تخطيط قاعدة البيانات على مستوى المنظمة، ويستخدم هذا المنهج المدخل التخطيطي الذي يبدأ من أعلى لسفل أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الإشرافية بالمنظمة. ويتمثل أساس أي جهد تخطيطي في إطار خطة العمل على تحديد الأهداف والسياسات والقيود التي تحيط بالمنظمة، كما تعرف مجموعة الوظائف والعمليات والأنشطة والأحداث التي يجب أن تؤديها هذه المنظمة. على أن الهدف الرئيسي لتخطيط قاعدة البيانات يتمثل في تطوير نموذج فكري للبيانات قد يطلق عليه (نموذج المنظمة) ويوضح العلاقات بين الكيانات المختلفة المهمة المتواجدة في المنظمة. وتشتمل خطة قاعدة البيانات على إعداد جدول شامل لتصميم وتنفيذ قاعدة البيانات. وبذلك يوضح هذا الاستعراض عملية تخطيط قاعدة البيانات وتوضيح ذلك ببعض الحالات الواقعية لقاعدة البيانات المخططة.**

**تخطيط مسار شبكات الاتصال بنظم المعلومات**

**‏وفي بعض الأحيان قد تميز بين شبكات الاتصال على أساس المواقع (الطوبوجي Topology). ويسهم تخطيط مسار الرسائل في شبكات الاتصال لنظم المعلومات في تحديد الوصلات الطبيعية التي تكون الشبكة. وفي هذا الصدد يتوفر عدة أنواع من شبكات المواقع منها ما هو على شكل (نجمة Star)، أو على شكل (هرمي Hierarchical)، أو على شكل (دائري Ring)، أو على شكل (مترابط ومتداخل بالكامل Completely interconnected)،**

**وحتى يمكن الحصول على نوعية جيدة من الاتصال يجب اتباع بعض القواعد المتصلة بنقل الرسائل، والتي يطلق عليها (بروتكول Protocol) الذي يحدد كيف يمكن أن يتصل كل من مرسل ومستسلم الرسالة في إطار اتفاق مقنن لتبادل الرسائل، وكيف يمكنها من التعرف على مضمون الرسالة، وعدد الرسائل التي يمكن أن تتبادل بينهما سواء تطلبت إجابة أم لا وهكذا.**

**تخطيط قواعد البيانات**

**يعتبر تخطيط قاعدة البيانات لنظم المعلومات من الأساسيات الجوهرية عندما ترغب المنظمة في جني ثمار ومزايا استخدام إدارة موارد البيانات بها، وبذلك يجب أن تساند الخطة التي تعد لقاعدة البيانات الخطة الشمولية لنظام المعلومات المتكامل بالمنظمة الذي يحقق أهدافها.**

**وسوف نستعرض في المناقشة التالية المنهج الذي يجب أن يتبع عندما نبدأ في تخطيط قاعدة البيانات على مستوى المنظمة، ويستخدم هذا المنهج المدخل التخطيطي الذي يبدأ من أعلى لسفل أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الإشرافية بالمنظمة. ويتمثل أساس أي جهد تخطيطي في إطار خطة العمل على تحديد الأهداف والسياسات والقيود التي تحيط بالمنظمة، كما تعرف مجموعة الوظائف والعمليات والأنشطة والأحداث التي يجب أن تؤديها هذه المنظمة. على أن الهدف الرئيسي لتخطيط قاعدة البيانات يتمثل في تطوير نموذج فكري للبيانات قد يطلق عليه (نموذج المنظمة) ويوضح العلاقات بين الكيانات المختلفة المهمة المتواجدة في المنظمة. وتشتمل خطة قاعدة البيانات على إعداد جدول شامل لتصميم وتنفيذ قاعدة البيانات. وبذلك يوضح هذا الاستعراض عملية تخطيط قاعدة البيانات وتوضيح ذلك ببعض الحالات الواقعية لقاعدة البيانات المخططة.**

**تدفقات نظم المعلومات الرسمية بالمنظمات**

**‏يمكن تحديد تدفقات الرسائل أو الاشارات من المصادر المختلفة في إطار المنظمة والتدفقات من خارجها. وتسجل أو ترمز الرسائل أو وحدات نظم المعلومات ثم ترسل وتخزن في ذاكرة مناسبة كالأرشيف أو فهرس المكتبة أو وحدات المعلومات ثم ترسل وتخزن في ذاكرة مناسبة كالأرشيف أو فهرس المكتبة أو قاعدة البيانات التي تسترجع بعدئذ للاستخدام في عملية اتخاذ القرارات بغية المساعدة في تحقيق الاهداف التي حددت سلفا. وبمجرد اتخاذ القرار أو اداء الفعل المستهدف وإرسال معلومات أو رسائل جديدة تجاه البيئة المحبطة، أي أن اتخاذ القرارات وأداء الافعال والتصرفات في حاجة مستمرة إلى معلومات نابعة من بيئة المنظمة عن الانشطة والمهام المؤداة ذات الصبغة الرسمية.**

**أما فيما يتصل بتدفقات المعلومات غير الرسمية في إطار المنظمة حيث يتوفر في المنظمة مجموعات اجتماعية متعددة تتداخل معا.**

**فقد ينتمي الفرد الواحد إلى مجموعات عديدة كما يصبح له علاقات مع الجماعات الخارجية. وبذلك قد يصاحب هذا التدفق غير الرسمي توترات كثيرة تكمن في كل من نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وقد تكون النظم السابقة غير مستجيبة للمشاكل المحلية أو المعينة التي قد يهتم بها النظام غير الرسمي. أي أن حاجة المنظمة إلى المعلومات النابعة من التنظيمات والاتصالات غير الرسمية المتواجدة بالفعل في المنظمة هامة جدا لها.**

**مما سبق يتضح أن وظيفة الاتصال في المنظمة التي تتضمن التدفقات الرسمية وغير الرسمية للمعلومات عملية مستمرة ودائماً تتفاعل مع المعلومات وفي حاجة مستمرة اليها. إذا لأنه بدون المعلومة الت تمثل الرسالة أو الاشارة أي مضمون الاتصال لا يمكن تواجد الاتصال أي يتنافى وجود المنظمة وهذا شيء غير ممكن في الحياة المعاصرة.**

**عملية اتخاذ القرارات في المنظمة والحاجة لنظم  المعلومات**

**مفهوم اتخاذ القرارات:**

**يتفق الكثيرون على ان الوظيفة الرئيسية للمنظمة وجوهر الادارة بها هي اتخاذ القرارات حيث تعتبر أكثر العمليات الاساسية في المنظمة وترادف كلمة الادارة.**

**ويعتمد القرار في أي منظمة على المعلومات في كل خطوة من خطوات اعداده وتنفيذه ومتابعته.**

**فيحتاج متخذ القرار إلى معلومات تتصل بالأهداف التي تسعى القرار لتحقيقها والتي تؤثر على المشكلة مثال القرار والمسالك البديلة لحلها وتقويمها والمفاضلة بينها موضوعيا قبل اتخاذ القرار في حد ذاته.**

**تسجيل نظم المعلومات وتوفيرها**

**‏تسجيل المعلومات وتوفيرها**

**حتى المعلومات مفيدة وعملية يجب أن تنقل من شخص لآخر. وقبل اختراع الكتابة كان الأسلوب الوحيد في نقل المعلومات والاتصال يتمثل في الكلام الذي كان مفيد في الحديث والمناقشة. ولكنه كلن محدودا بالمسافة التي يسمع خلالها الصوت كما لم تتواجد طريقة لتسجيل هذا الكلام.**

**لذلك بزغت حاجة الانسان لاستنباط طريقة فعالة لتتمكن الأجيال من التعرف على أفكار وأعمال الأجيال السابقة والإضافة اليها. ومن هذا المنطق استطاع الانسان من اختراع الكتابة وبعض الطرق الأخرى لتسجيل نظم المعلومات.**

**وفي بداية الأمر ظهر النحت والنقش والتصوير ثم ظهرت الكتابة المصورة تليها الحروف الهجائية والنصوص وأخيرا اخترعت الطباعة. وكانت كل طريقة جديدة أكثر افادة وانتشارا مما قبلها. ولآلاف السنين سجلت الكتابة على الواح الطين وجلود الحيوانات والرق وأوراق البردي وعلى كثير من المواد الطبيعية والحيوانية والنباتية الأخرى التي استعملت كأوعية لحفظ ونقل إلى أوربا عن طريقهم أصبح يمثل وحتى الآن الوعاء الأكثر انتشارا وشيوعا في تسجيل ونقل المعلومات بنظم المعلومات.**

**وكانت الرسائل والكتب القديمة تأخذ شكل الفائق التي يحتاج إلى فردها حتى يمكن قراءتها. بل إن كلمة مجلد التي تعني الكتاب في كثير من الأحيان أتت من هذا الشكل المطوي الذي كان يصدر به الكتاب. كما أن الوثائق القديمة من رسائل وكتب كانت تعرف بالمخطوطات التي تكتب يدويا مما كان يمثل اسلوبا بطيئا في تسجيل ونشر المعلومات.**

**وقد قاد اختراع الصينين للطباعة بواسطة الحروف المتحركة إلى الطباعة التجارية وباستخدام يوحنا جونتبرج Johannes Gutenberg في عام 1440 الطباعة بالحروف المتحركة مع الورق تمكن الانسان من نشر كميات كبيرة من نسخ الكتاب الواحد بتكلفة اقل نسبيا عما كان عليه النسخ اليدوي.**

**وبجانب تسجيل المعلومات على الأوعية الورقية التي ساهمت الطباعة الحديثة في انتشارها بزغت اساليب تقنية حديثة لتسجيل المعلومات على أوعية غير تقليدية كالمواد السمعية والبصرية مثل الأفلام الثابتة والشرائح المصورة وشرائط الكاسيت وشرائط الفيديو والمصغرات الفيلمية والشرائط والأسطوانات والأقراص الممغنطة... الخ.**

**وبإسهام لمطبعة في طباعة اعداد كبيرة من نسخ نفس الوثيقة، اصبح في الامكان انتشار تداول واقتناء نفس المطبوع وإرساله إلى اماكن عديدة ومتباعدة بغض النظر عن المسافة. وصار البريد أكثر اساليب الاتصال بين الناس في توصيل وتوزيع الرسائل والمطبوعات إلى القرى والنجوع المتباعدة في جميع أنحاء العالم مما أدى إلى المساهمة الايجابية له في تبادل المعلومات بين الناس. وباستخدام السفن والطائرات في نقل البريد، ازدادت قدرة وسعة وسرعة الخدمات البريدية في نقل وتوصيل وتبادل كم هائل من المعلومات من مكان لآخر في جميع ارجاء العالم.**

**وقدمت الكهرباء للإنسان طريقة متطورة وسريعة في توزيع ونقل المعلومات. فعن طريق خطوط الهاتف والتلغراف أمكن ربط وتوصيل الناس والأماكن ببعض عبر المسافات والوقت وأصبحا بالتالي عنصران أساسيان من مقومات الحضارة المعاصرة.**

**كما استخدمت الإذاعة والتليفزيون كوسيلتين جماهيريتين في توصيل المعلومات لأعداد كبيرة من الناس. فعن طريق الهاتف يمكن لشخص من الاتصال بشخص آخر يبعد عنه في المسافة إلى حد كبير، أما الإذاعة والتليفزيون فتستخدمان لبث المعلومات وتوصيلها مرة واحدة وفي وقت واحد لأعداد كبيرة من الناس. وقد أثرت كل هذه التطورات المعاصرة في بث وتوفير المعلومات لكثير من الناس بطريقة اسرع وايسر وأوسع مما كان متوفرا من قبل.**

**تصميم مواقف الباعث التابع لنظم المعلومات**

**‏ (1)تصميم مواقف الباعث التابع:**

**يجب ملاحظة أن لكل مجموعة إخراج مواقف باعثة للإخراج تختلف من موقف لأخر. وفي حالة مجموعة اخراج (تعليمات الارسال) يجب ملاحظة أن النظام قد يخطط بالا يصدر هذه المخرجات عند تسلمه لكل طلب من قبل احد العملاء فقد توضح بعض المحددات المحاكمة مثل ضرورة سداد قيمة (طلبية العميل) قبل اصدار مخرج (تعليمات الارسال) أي أن كل موقف رئيسي تتوفر مجموعة من المواقف المحددة الاضافية التي عن طريقها يكون رد فعل النظام في اصدار مخرجاته.**

**(2)وصف بيانات الاخراج:**

**الخطوة الرابعة في مواصفات مجموعات الاخراج تتحدد في وصف فحوي الاخراج ذاته، أي تعريف وتسجيل البيانات التي يراد اخراجها من كل مجموعة اخراج. وفي هذا الصدد تصمم مجموعة من النماذج النمطية التي يخصص كل منها لمجموعة اخراج معينة.**

**عند تصميم مجموعات الاخراج تحلل احتياجات البيئة التي يخدمها النظام لكي يمكن تبرير كل وحدة بيانات تشتمل عليها مجموعات الاخراج. وفي الاشكال السابقة حددت مجموعات البيانات التي تتضمن في مجموعات (تعليمات الارسال) ومجموعة مخرجات (الفاتورة) وحدد على اليسار كل مجموعة بيانات الغرض الذي تخدمه ويمثل ذلك حروف الهجاء (أ، ب، ج) حيث أن حرف (أ) يشير إلى الفعل المراد اتخاذه، وحرف (ب) يبين المعلم أو المؤشر Identifier لمجموعة البيانات، بينما يوضح حرف لنظم(ج) المعلومات الجديدة لهذا المخرج.**

**فعلى سبيل المثال إن ادارة الشحن أو النقل تقوم بأداء الفعل المطلوب مباشرة على أساس اسم العميل والعنوان. ام ادارة المخازن فإن رد فعلها وتصرفها يكون على أساس اسم العمل والعنوان. أما ادارة المخازن فإن رد فعلها وتصرفها يكون على أساس الكمية المطلوبة للإرسال كما تحتاج لرقم الارسال ورقم السلعة لكي يمكن تعريف كل الوحدات الأخرى في مجموعة الإخراج، كما يحتاج إلى محدد الوقت أو التاريخ الذي تمثله مجموعة بيانات: رقم الارسال ورقم الطلب من قبل الادارة.**

**كما تعرف مجموعة البيانات التي تحدد عبارة بيان الصدور النسبي لها والذي يمثله رقم الارسال رقم العميل، اسم العميل... الخ من الحالات الفردية، حيث انه قد يكون للطلب الذي يستلم من العمل أكثر من رقم للمنتج ولكميات الارسال.**

**اما نموذجي جدول قرار كمية الارسال وجدول قرار معدل الخصومات فيوضحان القرارات النابعة المتأثرة بالمحددات المختلفة التي يجب على النظام تضمينها في مواصفات اخراجه حتى تمثل المخرجات النابعة لنظم المعلومات الحاجات التي تحلل منذ البداية عند تصميم النظام.**

**تصنيف مجموعات الاحتياجات لنظم المعلومات**

**‏هذه التساؤلات تصنف وتحدد مجموعات الاحتياجات لنظم المعلومات وخاصة فيما يتصل بمجالات المعرفة المحتاج إليها.**

**فعلى سبيل المثال لا الحصر فان علامة استفهام (ماذا؟) مهمة جدا فيما يتصل بالعلوم والتكنولوجيا والعلوم الاجتماعية والادارة؟ أما علامة استفهام (متى؟) مهمة فيما يتصل بالتوقيت والتاريخ، و(أين؟) مهمة في الجغرافيا والمواقع، أما (كيف؟) فتتصل الطرق والأساليب والمزاولات.. الخ.**

**وعند اتباع هذه الأوجه بتعمق يمكن أن يسهم ذلك في الاسراع بالبحث عن المعلومات إلى حد كبير، الا أن ذلك يتطلب معرفة كبيرة ومهارة ودقة في البحث والوقت المتاح لدى الباحث.**

**بالإضافة إلى ذلك فان معلومات الحقائق تعتبر في مستوى متقدم من التفسير والتحليل حيث يقارن الباحث أو جامع البيانات ويقوم نتيجة الظاهرة التي تمثلها الحقائق مع القيم السابقة لها والمرتبطة بها، كمل يقارن المؤرخ الحدث الجديد مع السجلات القديمة الأخرى المرتبطة بهذا الحدث، ويعرف الباحثون ورجال الادارة والمخططون مدى صحة الحقائق المجمعة عن طريق مقارنة ذلك لما هو مدون عن حالات شبيهه سبق نشرها في الدوريات والكتب المطبوعة. من هذا المنطلق نستخلص ضرورة المراجعة الدائمة والمستمرة لكل ما يحصل عليه من حقائق عن طريق التساؤل عن:**

**-    هل هناك احتمال في مدى صحة هذه البيانات أو الحقائق؟  
-    ما هو مصدر هذه الحقائق أو البيانات؟  
-    كيف أمكن التعرف عليها؟  
-    هل فهمت الحقائق والبيانات المجمعة بطريقة صحيحة لا لبس فيها؟  
-    هل أمكن تحديد وتعريف أبعادها المختلفة؟  
-    ما هي الاساليب والطرق التي استخدمت في التوصل إليها؟**

**وفي بعض الاحيان قد توصى الحقائق التي لا أساس لها من الصحة أو الوثوق بأنها غير مؤثرة أو بدون تأثير سلبي كما في حالة تغيير عنوان أو رقم تليفون عميل أو مورد أو منظمة، إلا أنه في أحيان أخرى فإن استخدام البيانات غير الصحيحة ذا تأثير سلبي وخطير جدا على الفرص المتاحة للفرد أو المنظمة في البحث والتطوير أو التوسع كما في العلوم والتكنولوجيا والإدارة والتخطيط وما شبه ذلك، أما اساليب البحث التي يجب اعتبارها عند البحث عن المعلومات ومحاولة التعرف عليها فتتلخص فيما يلي:**

**استراتيجية البحث عن المعلومات:**

**هناك عدد كبير من المداخل التي تستخدم في وصف استراتيجية البحث عن المعلومات الا أن الخطوات الشائعة في ذلك تتمثل فيما يلي:**

**أ‌-    تفسير الحاجة لنظم المعلومات.  
ب‌-    التعرف على مفاتيح البحث عن المعلومات من أدلة وفهارس وكشافات وقواعد بيانات متاحة.. الخ.  
جــــ- تقرير سياسة البحث عن المعلومات فيا يتصل باختيار أدوات البحث عن المعلومات والألفاظ أو المصطلحات التي يجب أن تستخدم في البحث.  
د- ملاحظة كل تفاصيل الاستشهادات أو الاشارات الوصفية للمراجع المفيدة في البحث مثل اسم المؤلف، عنوان المطبوع، بيانات النشر، موضوعاته... الخ في حالة الوثائق.  
هــــ- استشارة نظم المعلومات الارشادية عن البحوث والتقارير المنشورة كما يتواجد في المستخلصات والشروح والكشافات والببليوجرافيات... الخ حيث تعبر مصادر مرجعية أساسية تحدث بصفة مستمرة.  
و- الحصول على المواد وتقدير مدى مطابقاتها للإجابة على الاحتياجات المثارة.**

**تصنيف نظم المعلومات**

**‏التصنيف والتكشف**

**في تصنيف نظم المعلومات فإن المبدأ الرئيسي المستخدم هو الاحتفاظ بمجموعة المعلومات معا. ويعكس التوثيق العمل اليومي للإدارات المختلفة في المنظمة ويجب عدم تجزئيه بطريقة اصطناعية في موضوعات أو عناوين مختلفة. وقد صممت كثير من الدوائر الحكومية والمنظمات المختلفة نظم المعلومات تصنيفها الخاصة على أساس طرق استخدام بعضها في أماكن أخرى. كما أن البعض الآخر طبق نظم التصنيف العالمية المتوفرة مثل التصنيف العشري العالمي أو أي تطوير له ومن النادر العثور على أي تنسيق متكامل بين التصنيف التي تستخدم في الوحدات المحفوظات والمكتبات ومراكز التوثيق في داخل المنظمة أو الدائرة الواحدة.**

**وتصنيف الوثائق ذاتها أي ترتيبها في مجموعات مقررة سلفا، لا يجب أن نخلط بينه وبين مهمة التكشيف المكملة أو المدعمة لذلك، وفي الحقيقة يمكن أن يبني التكشيف أيضا على التصنيف المنطقي مثل التصنيف العشري العالمي أو غيره، ولكن من المستحسن والمفيد في الوقت الحاضر أن نستخدم الكلمات المفتاح Keywords أو الدلالات الموضوعية Descriptors وهي مصطلحات معيارية تتفق مع مفاهيم معينة، أو استخدام طريقة رءوس الموضوعات التي استخدمت جيدا في حالة المكتبات نستخدم. ويعرف المكنز Thesaurus بأنه قائمة مصطلحات دلالية تشتمل على إحالات من ترادفاتها أو من المصطلحات القريبة منها في الشكل والمعنى والتي لم تستخدم فعليا في الكشافات نفسها والإحالات من الألفاظ الأصلية Generic إلى الألفاظ المعينة أو بالعكس والألفاظ أخرى قريبة منها في المعنى.**

**التحليل والتقويم والتركيب**

**حتى قريبا كانت هذه الوظائف التي تترابط وتتداخل معا غير مستخدمة في أعمال نظم المعلومات والتوثيق. وتحلل الوثائق بغية فهرستها وترتيبها في تصنيف منظم أو ووصفها تحت رءوس موضوعات. ويعتقد أخصائيو المعلومات بأن وظيفتهم قد تحققت عندما يستطيعوا توفير الوثيقة أو الوثائق التي يحتاجها المستخدم. ووظيفة المستخدم هي استخلاص المعلومات التي قد تهمه ومقارنة المصادر وفحص صحتها وعمل التوليف أو التركيب اللازم له.**

**أما فكر ومفهوم بول وأتلت Paul Otirt للتوثيق فقد توسع عن مفهوم الأرشيف. فمن وجهة نظره أن الموثق يعتبر مسئولا عن اعداد ملف يشتمل على الوثائق من نوعيات ومصادر متنوعة تصنف بصفة لكي تسهل عمل المستخدم، ولكن كان مازال على المستخدم أن يعمل خلال مجموعة من المواد الخام التي تجمع له. على أنه في بداية الستينات ظهر الاهتمام بالمعلومات التي تحتويها الوثائق وأصبح الباحث أو المستخدم يهتم بالمعلومات في حد ذاتها لا بالوسيلة التي وردت فيها. وبذلك فإن ما يحتاج لتجميع كل المطبوعات المناسبة ولاستخلاص وإعادة تجميع بياناتها وتوفير تقويم ونقد للمعلومات التي تفيد المستخدمين أي توفير معلومات جديدة له.**

**ويفهم من كلمة (تحليل) عدة معان منها:**

**-    تحليل الوثيقة لكي يحصل على الموضوع الذي ترتبط به ويمكن التعبير عن ذلك برقم تصنيف أو أكثر، أو رءوس موضوعات أو مصطلحات دالة.**

**-    تحليل الفحوى الخاص بالوثيقة لتحديد الغرض والخصائص الأساسية لها، أي تلخيص الوثيقة إما بطريقة موجزة أو بأسلوب مفصل يغني من الرجوع إلى الوثيقة الاصلية فيما بعد.**

**-    تحليل البيانات أو المعلومات وتحديد وحداتها ومجموعاتها وحالة وقيمة كل منها ومؤشرات ربطها معا في إطار يستفيد منه الشخص.**

**تطور بزوغ قواعد البيانات في نظم المعلومات**

**‏تطور بزوغ قواعد البيانات**

**ظهرت أساليب عديدة لتخزين واسترجاع البيانات التي مرت خلال مراحل مختلفة منذ ظهور تكنولوجيا الكمبيوتر. وعبر عن هذه الأساليب بعدة مصطلحات في نطاق (معالجة البيانات) منها (ملفات البيانات)، (مجموعات البيانات)... الخ من مصطلحات قبل ظهور تعبير (قاعدة البيانات) الذي شاع استخدامه في أواخر الستينات وأوائل السبعينات من هذا القرن. وباستعراض الخلفية التاريخية لنظم المعلومات قواعد البيانات نلاحظ ما يلي:**

**أولاً: كثير من نظم الكمبيوتر القديمة لم تكن مصممة أو معدة لمعالجة كميات كبيرة من المعلومات بفاعلية وذلك للأسباب التالية:**

**احتفاظ محللوا النظم ومبرمجوا الكمبيوتر برقاتهم على ملفات البيانات برقابتهم على ملفات البيانات التي كانت تعالج على أساس (تطبيقات بواسطة تطبيق Application- by- application) حيث أن البيانات كانت تدخل وتسترجع من الكمبيوتر بطريقة الصفوف arrays بلغة الآلة ولغة الفورتران.**

**طبيعة أجهزة معالجة البيانات المعالجة وأساليب المعالجة المتوفرة كانت تعني أن تنظيم البيانات كانت تتابعيا Sequential وبذلك كانت المعالجة تنجز بتسلسل Serial معين باستخدام البطاقات المثقبة والأشرطة الممغنطة.**

**جـــــ- التخزين التتابعي Sequential stronge يتم فيه تخزين السجلات المختلفة بملف معين مواقع مادية متجاورة ومتتابعة في وسيلة التخزين المستخدمة. وبذلك فإن التسلسل المادي للسجلات الخاصة بأي ملف هو نفس التسلسل المنطقي له.**

**د- استغرق المساريات التابعة والتنهيدات كالفرز والدمج والصيانة وقتا أطول حيث تحتاج إلى كثير من الإجراءات المعقدة.**

**ثانياً: بزوج وسائل التخزين ذات الوصول المباشر Direct access كالأقراص الممغنطة Magneric discs مما ساهم في:**

**امكانية تخزين السجلات المختلفة الخاصة بملف معين في مواقع مادية غير متجاورة. إلا أن الكمبيوتر ساعد في تقويم سجلات هذا الملف طبقا لتسلسلها المنطقي على الرغم أن التخزين كان غير متجاور ماديا. وبذلك أصبح الوصول إلى البيانات إما عشوائيا Randam أو تتابعيا Sequential.**

**إمكانية الإحالة إلى سجلات البيانات في إطار الملف أو بين الملفات المتعددة.**

**جـــ- إبقاء ضبط بيانات النظام على أساس (ملف بواسطة ملف File- by- file) على الرغم من أن عمليات الفرز والدمج والصيانة كانت لا تزال تعد بواسطة (عملية التحديث Update Process).**

**د- ظهور لغة الكوبول ولغة البيزيك وطرق الوصول للبيانات.**

**ثالثا: زيادة التطورات التكنولوجية الحديثة المتصلة (بالمعالجة المباشرة Online Process) و (النظم المتكاملة Intergrated Systems) والعلاقات المتداخلة بين البيانات، مما ادى لظهور (نظم إدارة قواعد البيانات Data Base Management Systems (DBMS) التي تشتمل على لغة التساؤل Query Language للتعامل مع البيانات من خلال أسئلة محددة وواضحة توجه للنظام.**

**رابعاً: التركيز الحالي والمستقبلي ينصب على (نظم المعرفة Knowledge Systems) كأساس لقواعد البيانات وظهور برامج (أنظمة الخبرة Expert Systems) من خلال تطوير عدة لغات متطورة منها لغة (ليسب Lips) ولغة (برولوج PROLOG)... الخ.**

**تطور خاصية المركزية لنظم المعلومات**

**‏مركزية البيانات: Data Centralization**

**توضح هذه الخاصية أن نموذج قاعدة البيانات يحفظ شكل واحد مقنن للبيانات بدلا من أشكال عديدة. وقد طورت خاصية المركزية كامتداد لنظم المعلومات حيث يحفظ كل تطبيق ملفاته الخاصية المركزية كامتداد لنظم المعلومات حيث يحفظ كل تطبيق ملفاته الخاصة في إطار مركزي موحد.**

**وتعتبر الوظيفة الأساسية لإداري قاعدة البيات Database Administrator (DBA) تامين سلامة وأمن البيانات ومتابعة مركزيتها الموحدة للحد من التكرار والحشو الذي لا داعي له.**

**تقليل الحشو: Reduction of redundancy**

**تختص هذه الخاصية بالحد من التكرار وتقليل الحشو والاسهاب الذي كلن سائدا من قبل في برامج التطبيقات المتواجدة في نظم معالجة البيانات. وباستخدام هذه الصفة أمكن الوصول إلى:**

**تجنب عدم التوافق Inconsistency  
    الحد من حفظ نسخ عديد من نفس البيانات  
    حذف البيانات الزائدة عن الحاجة.  
    توفير مساحة التخزين بحذف الحشو والتكرار.  
    المشاركة في البيانات Data sharing بين أكثر من مستخدم.**

**تكامل البيانات: Data integrity**

**تتميز نظم إدارة قواعد البيانات بخاصية التكاملية لوحدات بياناتها. حيث أن الفعل أو التصرف Transaction تعتبر الوحدة النووية Atomic unit أصغر وحدة لتنفيذ تتابع مجموعة من العمليات تؤدي في شموليتها Entirety أو لا تنجز مطلقا. أي أن فعل أو تصرف ما يكمل فعل أو تصرف آخر لكي يقود إلى معرفة وتحديد معالم عملية محددة كما في حالة تصرفات الدائن والمدين التي تكون رصيد أحد عملاء البنك على سبيل المثال. يتضح من ذلك ان التصرف الأصغر يعتبر من الوسائل المستخدمة التي يمكن عن طريقها الحصول على تكاميلية قاعدة البيانات حيث أنها تؤكد أن كل التصرفات قد تحول قاعدة البيانات من حالة ثابتة إلى حالة أخرى منجزة أو أن الحالة الثابتة التمهيدية تركت ولم تمس. وبذلك فإن اصطلاح التكاملية يشير إلى:**

**تنسيق البيانات بواسطة التطبيقات والتصرفات المختصة.  
    امتداد تحديث البيانات لكي ينطبق على البيانات الأخرى المتأثرة.  
    الاحتفاظ بدرجة من الاتساق والتصحيح.**

**خصوصية وأمن البيانات Data Privacy and security**

**في قواعد البيانات يمكن التأكد من أن الوصول المعتمد هو الذي له الحق في استخدامها. فخصوصية وأمن البيانات تعتبر من البرامج الروتينية الهامة التي يضمها نظام إدارة قواعد البيانات وبذلك يجب ألا تكون البيانات المختزنة في قاعدة البيانات عرضة للفقد أو السرقة أو الاطلاع غير المعتمد أو غير المرخص به. وتحدد قاعدة البيانات اجراءات الخصوصية من خلال البرامج الروتينية المتضمنة بها التي تشير إلى حقوق الأفراد والأنشطة في داخل المنظمة من أن تحدد لنفسها متى؟ وكيف؟ ومن؟ وإلى أي مدى؟ يمكن ان ترسل البيانات للآخرين أو يكون لهم الحق في الوصول إلى المعلومات المتضمنة بالقاعدة. كما تحدد اجراءات أمن البيانات وحمايتها ضد الاطلاع أو النشر، المعتمد من قبل الأفراد غير الرسميين والغير مصرح لهم أو ضد تزوير المعلومات أو سرقتها أو تلفها وما شابه ذلك.**

**تعاريف نظم المعلومات**

**‏ (1)التعاريف التي تنظر لنظم المعلومات وتوصل إلى اليقين والتأكد من حيث:**

**أ‌-    توضيح نوعية جودة ما يحصل عليه الفرد أو المنظمة للأخبار والإعلام عن مضمون كان غامضا أو غير معروف من قبل بنظم المعلومات.**

**ب‌-    توضيح قيمة دلالية ذات مغذى معين أي البيانات المعالجة والمنظمة والمفسرة التي يصبح لها معنى حقيقي مؤثر في عملية اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.**

**جـ- الاهتمام بالكم الذي يحتاج اليه في عملية الاختبار حيث أن كمية المعلومات المطلوبة تتوقف على مدى تعقد المشكلة فيزداد الحاجة للمعلومات يزيادة البدائل المثارة للاختيار.**

**(2)    التعاريف النفعية للمعلومات التي تقلل احتمالات عدم اليقين في حل المشاكل واتخاذ القرارات بنظم المعلومات. وتتمثل هذه التعاريف الحد الأقصى لأي منفعة أو عاد عند حل المشكلة أو اتخاذ القرار. وتوصف بمقدار الاختلاف بين كم المعلومات لدى مستقبلها بعد أن يحصل على الاشارة أو الرسالة ومقارنة ذلك بكميتها لدى النفس الفرد قبل تلقيه الرسالة.**

**(3)    التعاريف التي تحول الأفكار أو الآراء المفيدة إلى افعال وتصرفات التي تتعدى**

**مفهوم المعلومات إلى مفهوم (المعرفة) المشتقة من كلمة (عرف) وهي الموضع الذي ينبت فيه (العرف) ويمكن تمثيل ذلك في المعادلة التالية:  
الملاحظة+ التفكير                          الحقيقة أي البيانة  
الحقيقة+ التفهم                                المعلومات  
المعلومات+ المشاركة                          الاتصال  
الاتصال+ التفهم المتعمق                    التفاعل أي المعرفة  
التفاعل+ الثقة                               الاهداف الجماعية  
الأهداف الجماعية+ الفعل أو التصرف                         التقدم الراقي**

**أي أن للمعلومات دورا هاما وجوهريا في تحويل الآراء والأفكار إلى افعال وتصرفات تقود إلى التقدم المستمر.**

**من التعاريف السابق استعراضها يمكن تعريف المعلومات بأنها تجميع بيانات خام وتنظيمها بواسطة التصنيف والمقارنة وتفسيرها وتقويمها للاستخدام بعد التفهم العميق حيث يؤدي ذلك إلى بزوغ المعرفة وتشكيل القوانين العلمية. وبذلك تصبح المعلومات الوظيفية الاساسية للعلاقات المتواجدة لعدد من الاجابات قبل وبعد استلام المعلومات ذاتها.**

**على أنه يجب أن تكون المعلومات مناسبة وموثوق منها ومفهومة وذات مغذى ودقيقة وشاملة وتصل في الوقت المناسب ويمكن استخدامها وواضحة ودقيقة وكافية حتى تفيد في المقصود منها.**

**خرائط تدفق إجراءات المخزون بنظم المعلومات**

**‏خرائط تدفق إجراءات المخزون:**

**تتسلسل إجراءات تحديد حدود المخزون وإصدار أوامر الإضافة أو أذونات الصرف بما يسهم في حساب الرصيد الجديد ومقارنته بحدود المخزون بنظم المعلومات. فإذا انخفض الرصيد انخفض عن نقطة اعادة الطلب فإن المعالجة الآلية تصدر أمر شراء لكمية من الوحدات المطلوبة. أما عملية تحديد البدائل وتقويمها فتتضح بجلاء عند تحديد حدود المخزون حيث يتوفر بدائل عديدة يقوم كل منها في ضوء التكلفة الكلية لمخزون كل بديل.**

**نظام معلومات المبيعات والتسويق**

**أهداف النظام:  
الهدف الرئيسي من نظام معلومات المبيعات والتسويق هو توصيل منتجات أو خدمات المنظمة وبيعها إلى جمهور المستفيدين أو العملاء وترغيبهم فيها لكي يزداد الاقبال عليها مما يعود بالنفع والربحية على المنظمة في إطار المنافسة التي قد تتواجد فيها. وبذلك فإن أعراض هذا النظام تتمثل فيما يلي:  
    متابعة حركة مبيعات المنتجات النابعة من خطوط الانتاج المختلفة.  
    الاحتفاظ ببيانات عن العملاء الحاليين والمتوقعين.  
    الاحتفاظ ببيانات عن المنافسين في البيئة المحلية والخارج.**

**مخرجات النظام:  
يخرج من النظام مجموعة من التقارير والقوائم والإحصاءات والفواتير كما يلي:  
    تقرير عن المبيعات من المنتجات المختلفة يشتمل على السلع المباعة فعليا خلال مدد محددة ومقارنتها بالإنتاج والمستهدف ومناظرتها ببيانات في مد أخرى تحدد طبقا لحاجات الإدارة.  
    قوائم وإحصائيات تحليل للمبيعات فيما يتصل بالنوع والعملاء والتوزيعات الجغرافية... الخ.  
    كشوف وإحصائيات مستويات التسعير المتصلة بالمبيعات ونوعيات العملاء... الخ.  
    اصدار فواتير المبيعات.  
    قائمة بالمنافسين لكل منتج على سبيل المثال لا الحصر.**

**خطة استراتيجية لتطوير نظم المعلومات**

**‏إن الغرض من تخطيط قاعدة البيانات لنظم المعلومات، هو تطوير خطة استراتيجية طويلة الأجل لبيئة قاعدة البيانات التي تساند احتياجات المنظمة للمعلومات في الحاضر ولما هو مخطط له مستقبلا. وتمثل خطة قاعدة البيانات خطة فرعية لتخطيط نظام المعلومات المتكامل في المنظمة الذي يمثل في حد ذاته خطة فرعية من الخطة الشمولية لتخطيط المنظمة. ومن هذا المنطلق تصبح عملية التخطيط في المنظمة ذات طبيعة هرمية من أعلى لأسفل. أما المدخل البديل لذلك فهو ما يكون فيه التخطيط من أسفل لأعلى الذي قد يفيد في استقراء النظم وحاجات المعلومات القائمة بالفعل من واقع المهام الفردية التفصيلية إلا أن ذلك قد لا يسهم في تلبية حاجات المعلومات للمستويات الإدارية الاستراتيجية.**

**ويعتبر تخطيط قاعدة البيانات مشروعا ذا صبغة رسمية وذا صفة طويلة الأجل. وبذلك يخصص له فريق عمل مكون من مجموعة من الأفراد الاخصائيين تتفاوت تخصصاتهم وأعدادهم طبقا لحجم العمل ودرجة التعقيد التي تتواجد في المنظمة.**

**وسوف نتعرض في المناقشة التالية للمهام التي تتضمن في تخطيط قاعدة البيانات، والتخطيط الهرمي الذي يواجه التصميم التصاعدي والمنهج الممكن اتباعه في التخطيط بالإضافة إلى حالة فعلية لتخطيط قاعدة بيانات في إحدى المستشفيات.**

**المهام المتضمنة في تخطيط قاعدة البيانات:**

**يمكن التعرف على المهام التي تتضمن عملية تخطيط البيئة ستتواجد فيها قاعدة البيانات، يلاحظ أن تخطيط قاعدة البيانات لنظم المعلومات ليس عملية تتابعيه فحسب. حيث ان عملية التخطيط تشتمل على بعض المهام التي في حاجة مستمرة إلى تحسين وتعديل وتعزيز وخاصة عندما يكون هناك معرفة كافية بمتطلبات المنظمة من البيانات**

**دراسة المبادأة بإنشاء قاعدة البيانات:**

**تعرف هذه المهمة الأولى من مهام تخطيط قاعدة البيانات أهداف مدخل قاعدة البيانات لنظم المعلومات في المنظمة، وبذلك يجب دراسة وتعريف المشاكل التي تتواجد في بيئة المنظمة الحالية، وتحديد المزايا التي ستعود على المنظمة نتيجة إدخال قاعدة البيانات. وتسجل هذه المزايا المتوقعة في شكل أهداف تتفق مع الخطط الطويلة الأجل في المنظمة.**

**خطوات معالجة البيانات بنظم المعلومات**

**‏ويمكن تقسيم الخطوات الرئيسية في معالجة البيانات لنظم المعلومات إلى التالي:**

**-    تسجيل البيانات  
تشتمل عملية التسجيل على نقل البيانات في سجل خاص بها ويتم ذلك أما يدويا أو ميكنياً بواسطة الماكينة أو الكترونيا بواسطة الحاسب الالي.**

**-ترتيب البيانات  
 بعد تسجيل البيانات فإنها ترتب في النظام معين يمكن تتبعه. وقد يستغرق ذلك وقتا وجهدا كبيرا تبعا لحجم ونوع البيانات أو قد ترتب البيانات على اساس دفعات أو تتابع معين اثناء عملية المعالجة ذاتها بنظم المعلومات**

**- معالجة البيانات  
يمكن أن تنظم عملية معالجة البيانات في خمسة أنشطة اساسية تتمثل في عمليات الادخال والقرارات المنطقية والحساب والنقل والترتيب والإخراج.**

**1)    الترميز أو التكويد:  
ويتم ذلك عن طريق احلال رموز أو شفرة خاصة من أرقام أو حروف أو أشكال محل بعض الفاظ اللغة العادية المقرأة بالعين المجردة.**

**2)    المفهرسة والتكيف:  
وتختص بتحديد عناصر البيانات ووصفها بأسلوب معين حتى يمكن استرجعها فيما بعد**

**3)    التصنيف أو التبويب:  
وتجزئ وحدات المعلومات إلى مجموعات رئيسية وفرعية طبقا لعناصر محددة تتطلبها منطقية التجميع والتجزئة وأساس الاسترجاع الذي تبني عليه.**

**4)    التخزين:  
ويكون ذلك اما بأسلوب مباشر بواسطة الورقة الأصلية أو على مصغرات فيلمية أو على شرائط أو اقراص ممغنطة.... الخ**

**5)    الاسترجاع:  
ويتم الاسترجاع يدويا أو آليا باستخدام أساليب الترميز والتكشف والتصنيف.  
وفيما عدا بعض الحالات المعلومات الشفهية فإن مجموعة المعلومات التي تكون في شكل مواد إما مطبوعة أو منسوخة أو مكتوبه بالآلة الكاتبة أو اليد، أو مصورات وخرائط أو رسومات.. الخ، أو مصغرات فيلمية وكالميكروفيلم الميكروفيش.. الخ. أو الاسطوانات والشرائط الصوتية، أو الوثائق المقروءة آليا بالكمبيوتر كالبطاقات المثقوبة والأشرطة الممغنطة أو الأقراص الضوئية.. الخ. هذه المواد يجب أن تحفظ وتختزن للاسترجاع. وعندما تزيد أو تتعدي عدة مئات قليلة يجب أن تصنف وتخزن في نظام مرتب مسبقا وتعمل لها كشافات. وتترجم كثيرا اما مقدما أو عند الطلب. فليس عند متخذي القرارات الوقت لدراستها كلها، وحتى إذا قاموا بذلك فإنها لا تخدم أي غرض. وبذلك فإن هذه المواد يجب أن تحلل وتختصر يمكن اعداد المستخلصات والشروح والتقارير عنها.**

**وفي كثير من الحالات، يجب أن يعاد تفسير أو تجميع هذه المواد حتى يمكن تفهمها بواسطة مجموعات معينة من المستخدمين. ومن بين هؤلاء المستخدمين الأفراد الذين يجب ان يتخذوا افعالا معينة، وأولئك الذين يجب أن يتطلبوا تعليمات أو توجيهات، والناس المختصين بتشريعات معينة. ولكن يوجد أيضا مستخدمون متدربون في مجالات مختلفة من مجالات مؤلفي أو كاتبي الوثائق أو المعلومات الأصلية.**

**هذا بالإضافة إلى اخصائيين في ميادين المعرفة الأخرى. ويجب التخلص من التوثيق الفائض والعديم الجدوى طبقا لمجموعة من المعايير تحدد لذلك. أما المواد المتقادمة فيجب تحديثها ويصحب ذلك عمل التحليل والتوليف Synthesizing وإعادة التجميع Repaking بواسطة فحص نقدي للبيانات الأساسية.**

**دراسة وتقويم نظم المعلومات**

**‏دراسة وتقويم النظم**

**أصبح الأخذ بمفهوم النظم ضرورة ملحة في عالم اليوم الذي يتسم بدرجة كبيرة من التعقيد بالإضافة إلى نمو حجم المنظمات وتقلص المسافات وتفجر المعلومات وتداخل وترابط الانشطة والعمليات وتنوع الاهداف... الخ. ويتضمن كل ذلك عديد من المشاكل التي يخضع حلها لاعتبارات فنية ومالية واقتصادية واجتماعية وحضارية وسياسية معقدة بنظم المعلومات. واستدعى ذلك تأكيد دراسة وتقويم النظم الحالية حتى يمكن تصميم أي نظم جديدة وتنفيذية بفاعلية تحظى بقبول المستخدمين أو المستفيدين من هذه النظم.**

**وسنستعرض باختصار معالم دراسة وتقويم النظم فيما يتصل بالتعرف عليها وتحليلها أو وصفها وتقويمها.**

**1-    التعرف على النظم الحالية:**

**إن التعرف على النظم الحالية الشاملة يحتم وجوب معرفة واستعراض العوامل التالي:**

**•    تواريخ انشاء المنظمة وأية توسعات أو تجديدات فيها.  
•    شعارات المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها.  
•    خطط وبرامج المنظمة.  
•    الهيكل التنظيمي للمنظمة.  
•    سلطات ومسئوليات الوظائف بالمنظمة.  
•    موارد المنظمة البشرية والمادية وموارد المعلومات.  
•    موضع المنظمة في قطاعها الوطني الصناعي أو الخدمي أو التعليمي أو الثقافي... الخ.  
•    الاجراءات العملية المطبقة في المنظمة.  
•    التشريعات واللوائح والقيود الحكومية.  
•    المؤثرات البيئية من اجتماعية واقتصادية وسياسية... الخ.**

**إن التعرف على النظم يجب أن يراعي كل ما هو متواجد في المنظمة تقريبا وخاصة من النظم الرسمية وغير الرسمية وعلى ذلك يجب أن تستعرض الخرائط التنظيمية للمنظمة ومواصفات الوظائف بها حتى يمكن التعرف على السلطات والمسئوليات ومراكز صنع القرارات وطبيعة الاعمال التي تنجز بنظم المعلومات.**

**وعادة لا يتوفر معلومات مسجلة عن كثير من العوامل المطلوب التعرف عليها وخاصة ما يتصل منها بيئية المنظمة غير الرسمية وبيئتها الخارجية التي يجب التوصل إليها عن طريق الملاحظة والتساؤل والتفاعل مع العاملين فيها.**

**2-    تحليل النظم:**

**وبمجرد التعرف على معالم النظم وتجميع بياناتها ومعلوماتها فإنها تخضع للوصف والتحليل من خلال ثلاثة انواع رئيسية هي:**

**•    تحليل المكونات أو الوحدات والعمليات.  
•    تحليل الصفات.  
•    التحليل التصنيفي.**

**وإذا طبقنا ذلك على مراكز المعلومات كمنظمات تعمل في إطار مدخل النظم، يمكن استخلاص المعالم التالية:**

**أولاً: المكونات أو الوحدات الاساسية لنظم مراكز المعلومات هي:**

**1-    البشر أو الأفراد منتجوا المعلومات ومشغلوا النظام أو المركز.  
2-    الاجهزة والأثاث سواء كانت ثابتة مثل الأرفف والمكاتب والدواليب... الخ. أو أدوات يدوية أو مكينة أو آلية لنسخ أو معالجة أو نقل المعلومات.  
3-    موارد المعلومات من الوثائق والسجلات والملفات... الخ. كما أن كل وثيقة أو سجل أو ملف يشتمل على سجل أو كشاف مثل العنوان وأي بيانات وصفية أخرى تتميز كل وثيقة من الأخرى بصفة عامة، وبذلك تشتمل ادوات النظام على التوجيهات والتعليمات والبرامج والجداول والتقارير التشغيلية التي تعد لذلك.**

**ثانيا: تحليل الصفة الذي يعبر عنه بعملية اختيار وتعريف الصفة أو عناصر كل نوع من أنواع المكونات، فخصائص المستخدمين والوثائق والسجلات والاجهزة والعمليات... الخ تكون ثابتة أو متغيرة. ولكل مكونات صفات كثيرة جدا يجب الاختيار من بينهما لدراسة المكون حتى تؤثر على وظيفة النظام بطريقة أو بأخرى. وبعض الصفات يمكن تحويلها إلى مقاييس كمية، ففي حالة الوثيقة أو المعلومة يمكن تحديد عمرها وقياسها بالأيام أو الشهور أو السنوات. كما تتسم بعض الصفات الأخرى بصفة الجودة أو الموضوعية مثلا. أما الصفات الوسيطة فهي الصفات التي يمكن ترتيبها في رتب أو طبقات مثل أفضليات المستخدم أو أولويات الحاجة.**

**دور مدير البيانات لنظم المعلومات**

**‏     إنشاء وظيفة إداري أو مدير البيانات:**

**تفسر في هذه المهمة وظائف ومستويات إدارة البيانات ومواصفات (إداري قاعدة البيانات) الذي يكلف بدور قيادي في عمليات التخطيط اللاحقة ومدى تبعيته لإدارة المنظمة وغدارة معالجة البيانات بها وتحديد الأدوات الضرورية التي يحتاج إليها ويعمل على تطويرها مثل قاموس البيانات Data dictionary الذي يساند كل أو معظم المهام اللاحقة في عملية التخطيط.**

**تعريف وتحليل نظم العمل بالمنظمة:  
يحدد في هذا النشاط مهام أساسية. حيث يقوم فريق العمل بتحليل وتعريف وتوثيق وظائف وعمليات وأنشطة وكيانات المنظمة.**

**بناء نموذج المنظمة:  
يمثل يناء نماذج المنظمة المهمة الأساسية المركزية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل. ويوضح هذا النموذج الكيانات الرئيسية التي يشتمل عليها التنظيم ويحدد العلاقات والارتباطات المختلفة التي قد تتواجد بين هذه الكيانات بعضها ببعض.**

**تطوير خطة توزيع البيانات:  
في هذه الخطوة تحدد أساليب بث وتوزيع البيانات من قواعد البيانات الطبيعية للمنظمة. كما تعرف قنوات البث وأساليب عرض البيانات ودوريتها ودرجة الاختصار وفئات المستخدمين... الخ.**

**تطوير خطة التنفيذ:  
يعد في هذه المهمة جدولة وتوفيت ومسئولية تنفيذ خطوات وأنشطة قاعدة البيانات. كما تنشأ في هذه المهمة أولويات مختلفة لربط قاعدة البيانات الاستراتيجية مع خطط نظم المعلومات المتكاملة في المنظمة.**

**المراجعة والتقويم:  
يعد في هذه المهمة تقريرا نهائيا يراجع كل مكونات عملية التخطيط حتى يمكن التأكد من أنها متماسكة ومترابطة ويحدد فيه أساليب المتابعة والتقويم المستمرة وطرق تحديث البيانات التي تشتمل عليها ملفات قاعدة البيانات.**

**التخطيط من أعلى لأسفل والتصميم التصاعدي من أسفل لأعلى:**

**تتطلب عملية تطوير قاعدة البيانات استخدام أساليب التخطيط التنازلية أو الهرمية من أعلى لأسفل والتصميم التصاعدي من أسفل لأعلى. وتبدأ عملية التخطيط من أعلى لأسفل بتحديد الأهداف التنظيمية الأساسية ويستخدم في ذلك تخطيط النظم عن طريق تحليل الوظائف والعمليات والأنشطة والكيانات التنظيمية التي سبق عرضها في مهام التخطيط. ثم يطور بعدئذ نموذج المنظمة الذي يمثل رسماً موضحاً به كيانات التنظيم الرئيسية ومدي الترابط بينها. وقد يطلق على هذا النموذج خريطة الكيان Entity chart وهو لا يوضح نموذج تفصيلي للبيانات بل يمثل شكلا تخطيطيا لهذه الكيانات. وعن طريق تحليل نموذج المنظمة يمكن تقسيم الجهد الاجمالي في تطوير أو استخدام قاعدة البيانات أو عدة قواعد بيانات وفي تصميم قاعدة البيانات يبدأ المحللون باستقصاء آراء المستخدمين للبيانات ويطبقوا في هذا الصدد بعض أساليب المعايرة والتفين في إطار تطوير نماذج بيانات مفصلة التي تراجع على نماذج المنظمة لكي يتأكد من اكتمالها ودقتها، ومن هذا المنطلق تقوم نماذج المنظمة بأداء أدوار مهمة في تخطيط قاعدة البيانات من أعلي لأسفل تتمثل فيما يلي:**

**توفير الأساس المرجعي الشمولي والمتكامل لكيانات وبيانات المنظمة.  
    تقديم القاعدة العملية التي عن طريقها يمكن تقسيم نموذج بيانات المنظمة إلى مراحل وملفات قاعدة البيانات الممكن إدارتها  
    تسهم في مراجعة أساليب تصميم قاعدة البيانات التفصيلية من الوجهة الشمولية المتكاملة للمنظمة.**

**دور نظم المعلومات للأفراد وتأثيرها بالمنظمة**

**‏الخدمات التي يؤديها النظام:**

**إن نظام معلومات الأفراد يجب أن يوفر للمنظمة خدمة التساؤل الفوري عن:  
    البيانات الشخصية والوظيفية للعاملين.  
    بيانات العاملين الذي أحيلوا للمعاش أو بيانات حسب الأقدمية.  
    عدد العاملين لكل مؤهل دراسي وفي أي درجة مالية.  
    بيانات أسباب التخطي في الترقيات او الحصول على المكافأت.  
    بيانات المخالفات وأسماء المخالفين.  
    بيانات خاصة بالسفر للخارج.  
    ....... الخ.**

**ويتم ذلك عن طريق:  
    الشاشات المرئية ووحدات الطباعة للأجهزة المتاحة.  
    إصدار التقارير التي تخدم المستويات الإدارية المختلفة.**

**مخرجات النظام من التقارير المختلفة:**

**عند البدء في تصميم نظام معلومات الأفراد يجب أن يحدد مخرجاته من التقارير المحتاج إليها سواء على مستوى إدارة الأفراد أو إدارة المنظمة. ولذلك يجب أن تتوفر النوعيات التالية من التقارير عن العمالة التي قد تختلف تفصيلاتها ونوعياتها من منظمة لأخرى.**

**تقرير خاص بتوزيع العمالة عددياً يوضح فيه:**

**أنواع التخصيصات أو الوظائف.  
    أنواع المؤهلات أو الدرجات العملية (دكتوراه، ماجستير، دراسات عليا، بكالوريوس وليسانس، دبلومات فوق المتوسطة، متوسطة... الخ).**

**عدد العاملين في كل مؤهل للتخصص المعين.  
    تقرير خاص بتوزيع العمالة من حيث الدرجة المالية والعدد على أساس المؤهلات الدراسية، الجنس، العمر، الديانة، المجموعة الوظيفية، بلوغ سن التقاعد.. الخ.**

**اجماليات عدد العاملين في كشوف العمالة المؤقتة والعمالة الدائمة وتوضيح اجمالي اعداد الأفراد لكل مستوى وظيفي.**

**احصائيات غياب الأفراد فيما يتصل بنوعيات العمالة وأسباب الغياب والتوزيع طبقاً للإدارات.**

**احصائيات تحليل حركة العمالة لكل إدارة ووظيفة ومؤهل ودرجة مالية.. الخ. ويساعد ذلك في توضيح حركة العمالة من حيث التعيين والإعارة والنقل والترقية وإنهاء الخدمة... الخ.**

**احصائيات ترك الخدمة التي توضح اجماليات عدد الأفراد الذين تركوا الخدمة وأسباب ذلك ونسبتهم لعدد الأفراد الكلي.**

**تقرير بالعاملين الذي حل أو قرب موعد احالتهم للمعاش خلال فترة معينة. يبين لكل إدارة الوظيفة والدرجة المالية وتاريخ الإحالة للمعاش.**

**تقرير الترقيات والجزاءات الخاصة بالعاملين يبين فيه اخر ترقية حصل عليها الفرد ومجموع المكافآت التي حصل في مدى عام مثلا، أو، الجزاءات.. الخ.**

**كشوف تنمية وتدريب القوى العاملة وتقويم الاداء.  
    كشوف بالعاملين في أي مستوى وظيفي أو في أي غدارة قسم... الخ.**

**وتصمم هذه التقارير أو المخرجات بحيث توفر بطريقة أو عند الطلب حسب الحاجة التي تعبر عنها الإدارة بالمنظمة.**

**سمات عصر نظم المعلومات**

**‏عصر المعلومات**

**إن المجتمع المعاصر يتسم بـأنه عصر المعلومات وهو ما يلي العصر الصناعي الذي ميز تطور المجتمع في النصف الأول من هذا القرن وخاصة في الدول المتقدمة. وهذه المرحلة المتطورة للتغيير الاجتماعي تتصف بتغيير في الأساليب والأنماط المؤثرة على النمو الاقتصادي. فالمجتمع التي تلي المرحلة الصناعية يتصف بأن النمو الاقتصادي فيه يعتمد على التوسع في اقتصاد الخدمات المبنية أساسا على نظم المعلومات بتكنولوجياتها المتقدمة.**

**وقد وصف الأستاذ بيتردروكر تغيير النمط الاقتصادي الأمريكي ونمو اقتصاد المعرفة بأن (صناعة المعرفة التي تنتج وتوزع المعلومات والأفكار بدلا من السلع والخدمات قدرت في عام 1955 بأنها تمثل 25% من اجمالي الناتج القومي للولايات المتحدة الأمريكية. وهذه النسبة تقدر بثلاثة أضعاف ما كانت تمثله في عام 1900. وبحلول عام 1965 أي بعد عشر سنوات فإن صناعة المعرفة أصبحت تمثل ثلث الناتج القومي. أي أن كل دولار يكسب أو ينفق في الاقتصاد الأمريكي سوف يتأثر إلى حد كبير بإنتاج وتوزيع الأفكار والمعلومات والحصول عليها. وقد تغير نمط الاقتصاد الأمريكي من اقتصاد السلع الذي كان محور الاقتصاد الأمريكي حتى الحرب العالمية الثانية إلى اقتصاد المعرفة المبني على نظم المعلومات.**

**مما سبق يتضح ان نصف اجمالي الناتج القومي الأمريكي يمكن نسبته إلى انتاج وتوزيع المعلومات والمعرفة. ويعتقد الاقتصاديون بأن هذا الاتجاه يمثل علامات واضحة للانتقال من الاقتصاد التقليدي للسع إلى مرحلة جديدة تتمثل في الدخول إلى عصر المعلومات. كما أن انتاج وتطبيق المعرفة سوف يكون العامل الحاسم في النمو الاقتصادي. وكما كانت ماكينة البخار استهلالا للثورة الصناعية ووجهت السياسة العامة للدول المتقدمة بغية تطوير الصناعة والاستفادة القصوى منها في تنمية الاقتصاد فإن تكنولوجيا المعلومات الجديدة تعتبر مقدمة لعصر المعلومات وموجهة للسياسة العامة المتصلة بالنمو الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمعات المبينة على الاستفادة المثلى من نظم  المعلومات.**

**فالمعلومات تعتبر موردا قوميا لا يقل عن مورد قوميا لا يقل عن موارد الانتاج الأخرى فهي المادة الخام للمعرفة وتمثل قطاعا مؤثرا في الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المعاصرة. كما ان لها دورا رئيسيا في البيئة والسوق الاقتصادي ليس فقط لإنتاج السلع والخدمات ولكن أيضا كسلعة في حد ذاتها. وقد ازدادت أهمية نظم المعلومات كمورد بحلول عصر المعلومات وتبعا لذلك تغير هيكل الاقتصاد والعمالة إلى حد كبير.**

**طرق تخطيط قاعدة البيانات لنظم المعلومات**

**‏تخطيط قاعدة البيانات:**

**يتضح أنه يشتمل على عديد من العلاقات والارتباطات لنظم المعلومات التي يمكن توضيحها فيما يلي:  
    علاقة المريض بالسرير:**

**وهي علاقة ذا صفة فردية في وقت معين حيت يخصص لكل مريض سرير واحد والعكس صحيح.  
    علاقة المريض بالفاتورة:**

**وهذا الارتباط ذا صفة فردية أيضا حيث أن الفاتورة الواحدة ترتبط بمريض واحد فقط.**

**علاقة وحدة التكلفة بمركز الخدمة:**

**تمثل هذه العلاقة ارتباط شيء واحد أو خدمة واحدة بأشياء عديدة. فلكل مركز تكلفة كالأشعة على سبيل المثال تتوفر وحدات خدمية عديدة، ولكن في نفس الوقت ترتبط وحدة الخدمة المعينة بمركز تكلفة واحد فقط.**

**علاقة دفتر الأستاذ العام General ledger بفاتورة المريض:**

**ويمثل ذلك علاقة مريض واحد بعديد من الارتباطات فدفتر الأستاذ العام يشتمل على عديد من الحسابات المختلفة. ولكن كل فاتورة مريض ترتبط بحساب واحد مثل الحسابات المستلمة.**

**علاقة الطبيب بالمريض:**

**يمثل ذلك ارتباط ذا علاقات متعددة فلكل طبيب عدد معين من المرضى. كما أن لكل مريض معين أكثر من طبيب معالج له.**

**علاقة الطرف الثالث Third party بالمريض:**

**وهي علاقة واحد بكثير من الارتباطات. ولكل طرف ثالث كبنك الدم أو الصيدلية أو المنظمة المؤمن لها مسجلين كثيرين، ولكن يفترض لكل مريض أن يكون له طرف ثالث معين.**

**علامة الفاتورة بوحدة الخدمة:**

**يمثل ذلك ارتباط ذات علاقات متعددة لكل من طرفي العلاقة فتشمل الفاتورة على وحدات خدمة عديدة بينما تتواجد وحدة الخدمة في فواتير عديدة للمرضى في وقت معين.**

**وبذلك فعن طريق تخطيط هذا النموذج شرحه وتحديد علاقاته فإن ذلك يؤثر على تحليل متعمق يتصل بالإجراءات وقواعد الداء التي تتحكم في تحديد الارتباطات بين الكيانات الخاصة بالعمليات في تخطيط تصميم قواعد البيانات بالمنظمة.**

**التقرير النهائي:**

**وقد أعد فريق الدراسة تقريرا نهائيا لخص فيه قاعدة البيانات للمستشفى. واشتمل هذا التقرير على خريطة عمل لوصف الوظائف والعمليات والأنشطة والكيانات المتضمنة في المستشفى، هذا بالإضافة إلى نموذج المستشفى، وقائمة بتحليل التكاليف والعوائد التي تعود على المستشفى من إدخال أسلوب قاعدة البيانات، وخطة العمل المطلوب أدائها في تصميم وتنفيذ قاعدة البيانات المطلوبة للمستشفى.**

**وكان القرار النهائي لإدارة المستشفى هو اعتماد الخطة المقدمة والواقفة على تعيين احد خبراء المعلومات كإداري قاعدة البيانات Database Administrator.**

**طرق تطبيق نظم المعلومات بالمستشفيات**

**‏وعلى الرغم من أن المستشفى الذي نقوم بدراسته يتوفر على جهاز كمبيوتر متوسط الحجم ومزود بحزم البرامج التطبيقية لنظم المعلومات المشار إليها إلا أنه يتسم بالقصور والجمود لما يلي:**

**عدم مساندة نظم الأطباء من حيث تسجيل وإعداد تقارير مخرجة عن نتائج الاختبارات والإجراءات المعملية المختلفة.  
    لا تساند البرامج ذات الوجهة المعتمدة على الحزم إجراءات الوصول المباشر بتسجيل المرضى وإجابة الاستفسارات المتصلة بالفواتير على سبيل المثال.  
    عدم مساندة نظم الأطباء من حيث تسجيل وإعداد تقارير مخرجة عن نتائج الاختبارات والإجراءات المعملية المختلفة.  
    لا تساند البرامج ذات الوجهة المعتمدة على الحزم إجراءات الوصول المباشر الخاصة بتسجيل المرضى وإجابة الاستفسارات المتصلة بالفواتير على سبيل المثال.  
    عدم تصنيف التكاليف على أساس مركز التكلفة أو الوحدات التنظيمية المختصة.  
    عدم مرونة النظام لبقية الاحتياجات المتغيرة أو المتغيرات المتكررة لإعداد التقارير للهيئات الصحية الخارجية.**

**وقد اكتشف إدارة المستشفى أن نظام المعلومات الحالي المطبق في المستشفى أن نظام المعلومات الحالي المطبق في المستشفى لا يستجيب لاحتياجاتها المتنوعة والمتغيرة بصفة مستمرة.. وقد بدأت الإدارة بإدخال أسلوب نظم إدارة قاعدة البيانات وتعيين (إداري قاعدة البيانات). ولكن الإدارة طلبت من العاملين في قسم نظم المعلومات إعداد دراسة جدوى لإدخال هذا الأسلوب لتحليل التكاليف والعوائد وتطوير خطة شمولية لقاعدة البيانات بمساعدة مستشار خارجي.  
وعلى مدى أسبوع عمل متواصل أعد فريق العمل إطار الدراسة المقترحة والجداول الخاصة بها التي تشتمل على:**

**تحليل نظم العمل بالمستشفى:**

**راجع الفريق الخطة الطويلة الجل للمستشفى وتحليل نظم العمل بها. وقد قام في هذا الصدد بتعريف الوظائف الرئيسية للمستشفى.  
 إدارة رعاية المرضى الخاصة بجدولة المرضى وتسجيلهم وإجراءات الكشف عليهم وتشخيص الأمراض والدخول والخروج أو التحويل... الخ.**

**الخدمة الطبية الإكلينيكية التي تتعلق بالاختبارات والتحليلات و الأشعات والمراجعة.  
    خدمات رعاية المرضى الخاصة بالتمريض والعمليات الجراحية والعلاج الطبيعي.. الخ.  
    الإدارة المالية وتتصل بمحاسبة المرضى وإعداد التكاليف وكشوف المرتبات والأجور والمحاسبة العامة.  
    الخدمات الإدارية التي تساند إدارة المستشفى من المشتريات والرقابة على المخزون وإدارة الأفراد... الخ.**

**بعد التعرف على الوظائف الأساسية تمثلت الخطوة التي تلت ذلك تفسير العمليات لكل وظيفة.   
وبواسطة الخريطة، تمكن فريق العمل من تعريف الوظائف والعمليات والأنشطة المختلفة التي تؤدي في المستشفى. وبعدئذ قام الفريق بتحديد الكيانات الأساسية المطلوبة للعمليات .**

**هذه الكيانات العشرة التي أمكن تعريفها وتحديدها في هذه المرحلة تمثل موارد البيانات الأساسية المطلوبة للمستشفى.**

**وقد أكمل فريق الدراسة تحليل النظم المتواجدة في المستشفى وإعداد تقرير مختصر عنها عرض لإدارة المستشفى مشتملا على النتائج المتوصل إليها. هذا المدخل المتكامل في تخطيط نظم المعلومات كان ذا تأثير على الإدارة العليا بالمستشفى والهيئة العامة للتأمين الصحي التي أوصت الأخذ به واستمرار الفريق في تطوير خطة قاعدة البيانات بالمستشفى.**

**طرق توصيف البيانات بنظم المعلومات**

**‏توصيف البيانات لنظم المعلومات:**

**البيانات الأساسية:  
    التاريخ (يوم/ أسوبع/ شهر/ ربع سنة/ سنة... الخ).  
    كود المنتج أو السلعة.  
    اسم المنتج أو السلعة.  
    طبيعة المنتج أو السلعة (منتجة/ محلي/ مستورد).  
    كود أو رمز الشركة المصنعة.  
    كود خط الانتاج.  
    كود البلد المصدر منه.  
    كود ميناء الوصول.  
    كود التسليم (ميناء/ شركة).  
    كود وحدة القياس.  
    كود منفذ التوزيع أو البيع.  
    الكمية المباعة.  
    الطلبيات تحت التنفيذ.  
    الكميات المستلمة من المنتج.  
    قيمة أو سعر المبيعات (يوميا/ أسبوعيا/ شهريا.. الخ).  
    الكمية المستهدفة من المبيعات.  
    القيمة المستهدفة من المبيعات.  
    الرصيد الأدنى المسموح به (يوميا/ شهريا.. الخ).  
    كمية العجز (الشهري/ السنوي.. الخ).  
    قيمة العجز (الشهري/ السنوي... الخ).**

**مجموعة بيانات الدولة المصدرة:  
    كود أو رمز الدولة.  
    اسم الدولة.  
    مجموعة بيانات العملاء بنظم المعلومات:  
    كود أو رمز العميل.  
    اسم العميل.  
    كود فئة العميل.  
    كود عنوان العميل.  
    عنوان الشحن.  
    رقم الفاتورة.  
    قيمة الفاتورة.  
    الخصومات الممنوحة.  
    حد المديونية.  
    شروط الدفع.**

**مجموعة بيانات المنافسين:  
    كود أو رمز المنافس (قطاع خاص/ قطاع عام/ قطاع استثماري/ حكومي).  
    رقم المنافس.  
    اسم المنافس.  
    كود منتج أو سلعة المنافس.  
    اسم منتح أو سلعة المنافس.  
    تاريخ بداية انتاج منتج المنافس.  
    الطاقة الانتاجية للمنتج او السلعة المنافسة.  
    عنوان المنافس.  
    اسم المدير المسئول.**

**مجموعة بيانات المنتج أو السلعة:  
    رقم السلعة.  
    اسم ووصف السلعة.  
    سعر بيع الوحدة.  
    التكلفة المعيارية.  
    وحدة القياس.  
    المخزون عند الطلب.  
    المخزون المكدس.  
    وقت السماح.**

**المؤشرات:  
    نسبة تحقيق الكمية أو القيمة المستهدفة في فترة معينة =  
    (الفعلية القيمة أو الكمية)/المستهدف x 100  
    نسبة الانحراف في الكمية أو القيمة المستهدفة في فترة معينة=   
(المستهدفة-الفعلية القيمة أو الكمية)/المستهدفx 100  
    نسبة التطور للكمية او القيمة في فترة معينة = الفعلي/المناظر x 100**

**طرق حل المشكلات بنظم المعلومات**

**‏قد تعدت نظم مساندة القرار المصممة حديثا النظم القديمة الخاصة بالمعالجة الآلية للبيانات ونظم المعلومات الادارية بتوفيرها المعلومات التي تحتاج اليها كل كوادر المنظمة في حل المشكل التي تواجههم. وتتسم هذه النظم المتقدمة في امداد المعارف الموجهة لإجابة الاحتياجات المميزة لكل متخذ قرار وتعتمد على حكم وبصيرة الفرد في المراحل المختلفة لحل المشكلة التي تواجهه. وبذلك فهي تقدم النماذج والرسومات والأساليب التي تحلل وتقوم نظم المعلومات وتعرض بيانات وثيقة الصلة بالقرار في الشكل الذي يفضله متخذ القرار كما تجيب فوريا على تساؤلاته الفردية، وتستخدم التحليل لتأكيد العلاقات والاتجاهات المقارنة. وتستخدم أيضا جداول القرارات التي تحدد الفعل الأمثل الذي يجب إقراره في اطار قواعد حاكمة في شكل مصفوفة. بالإضافة إلى حاجة عملية اتخاذ القرارات إلى المعلومات فإن إدارة المنظمة والعملية الادارية المتكاملة بها من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، والخصائص الوظيفية للمستويات الادارية المختلفة للإدارة العليا والإدارة الوسطي والإدارة الاشرافية في حاجة مستمرة ودائمة للمعلومات لكي تنجز هذه الوظائف المشكلة لكيان بقاء وتواجد المنظمة.**

**وعلى الرغم من أن أنواع نظم المعلومات المحتاج اليها تختلف من فرد لآخر أو من وظيفة لأخرى ألا أن كل أشكال وأنواع المعلومات هناك حاجة اليها بطريقة أو بأخرى ومن وقت لآخر. فالمشروع وعوامل المبيعات أو الانتاج تحتاج إلى نوعيات عديدة من المعلومات سواء السردية أو الاحصائية أو والرسومات.. الخ بالمستويات الخاصة بتدفقها من خطية أو تنازلية وتشغيلية بطريقة ذات تغذية عكسية وإبداعية أو ابتكارية.**

**نستنتج من ذلك أن كل نشاط يستتبعه الحاجة إلى توفير معلومات عنه. وحيث أننا في حقبة تتسم بالكم الضخم من المعلومات المحيطة بكل نواحي أنشطة الانسان والمنظمات لذلك أصبحت الحاجة ملحة إلى ضرورة التعرف على مصادر هذه المعلومات لتوفيرها إلى مستخدميها المحتاجين اليها في اطار نظم معلومات تخطط وتصمم لإجابة احتياجات المستخدمين الحالين والمتوقعين من المعلومات.**

**حاجة الفرد للمعلومات في شحذ تفكيره الذي حبا هبه الله عز وجل لتسير كا أفعاله وتصرفاته وحاجة المنظمة المعاصرة للمعلومات لكي تصبح عامل اتصال متأثر ومؤثر في بيئتها الداخلية والخارجية ولكي تشكل قراراتها المختلفة، وتنجز دورة الاعمال الادارية والفنية بها حتى تتمكن من التواجد وتزايد انتاجيتها وتحقيق أهدافها.**

**هذه الحاجة للمعلومات سواء كانت حاجة حالية أو حاجة متوقعة، تعتبر الباعث الرئيسي لجمع المعلومات، حيث أن المعلومات لا تجمع من أجل جمعها فحسب بل لتلبية الحاجة منها، وتعتبر وظيفة تجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة المهمة الاساسية الأولي التي على أساسها بنيت نظم المعلومات المعاصرة بأشكالها وأبعادها المختلفة.**

**طريقة تحديد العلاقات بكيانات نظم المعلومات**

**‏تشتمل نظم المعلومات على الكيانات الخاصة بالبائع والمشتري وطلبيه الشراء ووحدة المخزون والفاتورة. وتتضمن هذه الكيانات وغيرها في إطار عملية المشتريان ويمكن تحديد العلاقات بين هذه الكيانات  لنظم المعلومات كما يلي:**

**علاقة البائع بطلبيه الشراء:  
قد تشمل هذه العلاقة على علاقة واحدة أو عدة علاقات حيث أن لكل بائع طلابيات شراء عديدة قد تتواجد في وقت واحد. إلا أنه توجد علاقة واحدة لطلبيه شراء معينة مع بائع واحد فقط.**

**علاقة المشتري بطلبيه الشراء:  
كما في العلاقة السابقة، فقد تكون هذه العلاقة واحدة أو متعددة. وقد يكون للمشتري الواحد عدة طلبيات شراء. إلا أن طلبيه الشراء الواحدة تكون لمشتري واحد فقط.**

**علاقة طلبيه الشراء بالفاتورة:  
قد يكون هناك عدد من الفواتير لكل طلبيه شراء تسلم بواسطة البائع، إلا أن الفاتورة المسددة تطبق على طلبيه شراء واحدة.**

**علاقة طلبيه الشراء بوحدة المخزون:  
يمثل هذا نوعا من العلاقات المتعددة. فقد يكون لكل طلبيه شراء وحدات طلبات عديدة، كما قد يتواجد لكل وحدة مخزون طلبيات شراء متعددة تحت الطلب في أي وقت معين.**

**حالة تخطيط قاعدة البيانات لنظم المعلومات  
لإحدى المستشفيات**

**على الرغم من أن المثال الخاص بهذه الحالة هو مثال نظري، إلا أنه يشتمل على كثير من عناصر بيئة مستشفى واقعي إلى حد كبير. المستشفى في هذه الحالة إحدى مستشفيات التأمين الصحي يشمل على ما يقرب من 100 سرير أي يعتبر ذا حجم متوسط ويوجد في عاصمة احدي محافظات الوجه القبلي ويخدم أكثر من مائة ألف موظف وعامل يعملون في هذه المحافظة ومؤمن عليهم صحيا.  
ومن الناحية التنظيمية يقسم المستشفى إلى مجموعتين أساسيتين كما هو الحال في تنظيم معظم المستشفيات. فالمجموعة الطبية الإكلينيكية تحت رئاسة مدير المستشفى وهو المدير الفني في نفس الوقت. والأطباء في هذه المجموعة مسئولون مسئولية الثانية من الأفراد العاملين في التمريض والرعاية الطبية والإداريين والفنيين الذين يساندون أعمال الأطباء في المجموعة الأولى فهم في خدمة المرضى. وعلى الرغم من أنهم يتبعون نهائياً مدير المستشفى إلا أنهم تحت الرئاسة المباشرة للمدير الإداري بالمستشفى الذي تنبع مباشرة مدير المستشفى.**

**طريقة تحديد العلاقات بكيانات نظم المعلومات**

**‏تشتمل نظم المعلومات على الكيانات الخاصة بالبائع والمشتري وطلبيه الشراء ووحدة المخزون والفاتورة. وتتضمن هذه الكيانات وغيرها في إطار عملية المشتريان ويمكن تحديد العلاقات بين هذه الكيانات  لنظم المعلومات كما يلي:**

**علاقة البائع بطلبيه الشراء:  
قد تشمل هذه العلاقة على علاقة واحدة أو عدة علاقات حيث أن لكل بائع طلابيات شراء عديدة قد تتواجد في وقت واحد. إلا أنه توجد علاقة واحدة لطلبيه شراء معينة مع بائع واحد فقط.**

**علاقة المشتري بطلبيه الشراء:  
كما في العلاقة السابقة، فقد تكون هذه العلاقة واحدة أو متعددة. وقد يكون للمشتري الواحد عدة طلبيات شراء. إلا أن طلبيه الشراء الواحدة تكون لمشتري واحد فقط.**

**علاقة طلبيه الشراء بالفاتورة:  
قد يكون هناك عدد من الفواتير لكل طلبيه شراء تسلم بواسطة البائع، إلا أن الفاتورة المسددة تطبق على طلبيه شراء واحدة.**

**علاقة طلبيه الشراء بوحدة المخزون:  
يمثل هذا نوعا من العلاقات المتعددة. فقد يكون لكل طلبيه شراء وحدات طلبات عديدة، كما قد يتواجد لكل وحدة مخزون طلبيات شراء متعددة تحت الطلب في أي وقت معين.**

**حالة تخطيط قاعدة البيانات لنظم المعلومات  
لإحدى المستشفيات**

**على الرغم من أن المثال الخاص بهذه الحالة هو مثال نظري، إلا أنه يشتمل على كثير من عناصر بيئة مستشفى واقعي إلى حد كبير. المستشفى في هذه الحالة إحدى مستشفيات التأمين الصحي يشمل على ما يقرب من 100 سرير أي يعتبر ذا حجم متوسط ويوجد في عاصمة احدي محافظات الوجه القبلي ويخدم أكثر من مائة ألف موظف وعامل يعملون في هذه المحافظة ومؤمن عليهم صحيا.  
ومن الناحية التنظيمية يقسم المستشفى إلى مجموعتين أساسيتين كما هو الحال في تنظيم معظم المستشفيات. فالمجموعة الطبية الإكلينيكية تحت رئاسة مدير المستشفى وهو المدير الفني في نفس الوقت. والأطباء في هذه المجموعة مسئولون مسئولية الثانية من الأفراد العاملين في التمريض والرعاية الطبية والإداريين والفنيين الذين يساندون أعمال الأطباء في المجموعة الأولى فهم في خدمة المرضى. وعلى الرغم من أنهم يتبعون نهائياً مدير المستشفى إلا أنهم تحت الرئاسة المباشرة للمدير الإداري بالمستشفى الذي تنبع مباشرة مدير المستشفى.**

**عناصر مدخلات البيانات بنظم المعلومة**

**‏وتهتم عناصر مدخلات بيانات النظام بالإجابة اليها على الاسئلة الاتية:**

**(1)    ما هي البيانات والمعلومات والوثائق التي يحتاج إليها لإنتاج المخرجات التي حددت لنظام المعلومات؟  
تحدد الاجابة على هذا السؤال نوع وطبيعة وشكل ودرجة تفصيل البيانات التي يمكن أو تؤدي على انتاج المخرجات المصممة له**

**(2)    ما هي مصادر الحصول على مدخلات البيانات من المعلومات؟  
هل هي مصادر داخلية في المنظمة نتيجة لأداء التصرفات والإعمال بها أو مصادر نابعة من البيئات الخارجية التي تتفاعل معها المنظمة؟**

**(3)كيف توصل مدخلات البيانات في النظام وما هي قنوات الاتصال المستخدمة لنقل نظم المعلومات؟  
قد تكون قنوات الاتصال تقليدية تتمثل في:  
-    الراسل الفرد.  
-    البريد العادي أو الجوي.  
-    التليفون أو التلكس أو التلغراف.  
كما قد تكون بأساليب اكثر تطورا مثل:  
-    الوصول المباشر Online باستخدام النهايات الطرفية.  
-    البريد الالكتروني.  
-    الفاكس ميل لنقل النصوص.**

**(4) من هو المسئول عن تجميع أو تغذية النظام بالبيانات أو المعلومات أو الوثائق؟  
إن تحديد مسئولية الافراد أو الوحدات في توفير البيانات المحتاج اليها للإدخال في النظام بالأسلوب والشكل المخطط له سلفا تعتبر ضرورية في نجاح النظام من تحقيق أهدافه. فعدم تحديد المسئولية يؤدي إلى بطء عملية الادخال والتغذية مما يؤثر على توقيت وسرعة استرجاع المخرجات من تقارير أو إجابات؟**

**-    (5) متي يغذي النظام بمداخلاته وتوقيتات ذلك؟  
إن تحديد الوقت الذي يجب ادخال نوعيات معينة من البيانات في النظام يعتبر مهم جدا لكي يلبي اعداد المخرج المعين وإصداره في الوقت المحدد له. ويختلف توقيت ادخال نوعيات معينة من البيانات طبقا لطبيعة ومدي اصدار المخرجات فقد يكون الاصدار بصفة دورية مستمرة( الساعة /اليوم /الأسبوع/ الشهر.... الخ) أو عند الطلب.**

**(6) ما هو الشكل الذي تصاغ فيه عناصر بيانات المداخلات في النظام؟  
قد تكون المدخلات في أي شكل من الاشكال التالية:  
-    نماذج نمطية محددو عناصر بياناتها.  
-    نماذج غير نمطية.  
-    وثائق ورقية من تقارير، مرسلات،.... الخ.  
-    مصغرات فيلمية (مايكرو فيلم /ميكروفيش/ النافذة الميكروفيلمية... الخ).  
-    مدخلات مباشرة:  
-    النهايات الطرفية.  
-    الاقراص والشرائط الممغنطة... الخ.**

**قاعدة البيانات الموزعة لنظم المعلومات**

**‏نموذج قاعدة البيانات الموزعة: Distributed database model**

**في السنوات الحديثة أضحت قواعد البيانات الموزعة مجالا هاما من مجالات معالجة المعلومات والتي يتوقع لها زيادة الأهمية بمعدلات سريعة في المستقبل. ويستبعد هذا النموذج كثير من المعوقات التي يمكن في نماذج قواعد البيانات التي سبق توضيحها وبذلك يمكن لنموذج قاعدة البيانات الموزعة من أن يتواءم مع التنظيمات المركزية لكثير من المنظمات المعاصرة. وتعرف قاعدة البيانات الموزعة بأنها: ((قاعدة بيانات متكاملة تبني على قمة شبكة كمبيوتر بدلا من كمبيوتر واحد، وتخزن البيانات التي تكون قاعدة البيانات في مواقع Sites مختلفة في شبكة الكمبيوتر. كما أن برامج التطبيق التي تشغل بواسطة أجهزة الكمبيوتر يمكنها الوصول إلى البيانات في مواقع مختلفة منها.**

**والمناقشة التي تلي سوف تتعرض بالتفصيل لنموذجي كل من قاعدة البيانات المبنية على العلاقات وقاعدة البيانات الموزعة.**

**قواعد البيانات المبنية على العلاقات**

**بعد التوصل إلى تصميم نموذج قواعد البيانات المبنية على العلاقات صار هذا الأسلوب ذا أهمية قصوى للمنظمات المعاصرة بسبب بساطته وعمومتيه.**

**وتبني نظم إدارة قواعد البيانات المبنية على العلاقات على أساس ملفات أو جداول البيانات بدلا من وحدات البيانات الفردية في الملف الواحد. وبذلك تتحدد العمليات التي تؤدي في كل الملفات بحيث تكون معالجة البيانات على مستوي أعلى من النظم الأخرى. وأحيانا تتواجد الطلبات للمعلومات في ملفات عديدة يمكن أن تحدد ببساطة وسهولة ووضوح. وتصبح النظم المبنية على العلاقات سهلة الاستخدام وفي الامكان استيعابها وتعلمها بسرعة، حيث توفر الوقت والجهد والتكلفة. وتصمم هذا النظم على أساس مبني على الرياضيات مما يتيح لها عوائد كثيرة تتعلق بالتكامل والاستيعاب الفوري للبيانات التي تتضمنها.**

**ويبني مفهوم قاعدة البيانات المبنية على العلاقات على أساس الجداول Tables التي توفر أسلوبا طبيعيا مبسطا لنقل المعلومات في شكل مختصر. ويشمل الجدول على عدد من الأعمدة Columms يختص كل عمود منها بخاصية Attribute محددة للأشياء أو الدلالات التي توصف في النظام. كما يتضمن الجدول عددا من الصفوف Rows يشمل كل مدخل فيها على قيمة معينة Value لكل خاصية. وبذلك يمثل الصف الواحد سجلا Record قائما بذاته تكون فيه الأعمدة حقولا Fields للبيانات الخاصة بهذا السجل.**

**هناك هيكلا واضحا للبيانات متكون من أربعة أعمدة رئيسية يعبر كل منها على دلالة موضوعية Heading معينة مثل رقم البائع واسم البائع ومنطقة البيع وكمية المبيعات. وتشكل هذه الدلالات الموضوعية على جزء محدد وأساسي من الجدول التي بدونها يصبح هذا الجدول عديم الجدوى. وفي نفس الوقت يوجد لهذا الجدول سته مداخل Entries يخصص لكل منها صفا معينا أما إذا كان عدد البائعين أكثر من ستة فيخصص لهذا الجدول عدد أكبر من الصفوف يساوي عدد البائعين.**

**ويعتبر نموذج الجدول أو المصفوفة في نظم قواعد البيانات شائعا جدا، ومنتشر الاستخدام في نظم معالجة البيانات بسبب بساطتها وسهولة تفهمها.**

**ويعالج الجدول الذي يشبه التركيب كعلاقة في حد ذاته وخاصة عندما يساعد في الوصول إلى أوضاع معينة. وتطبق عليه نظرية العلاقات الرياضية مما يؤدي إلى تصميم مدخل موحد وثابت يطلق عليه المدخل المبني على العلاقات.**

**قواعد البيانات الموزعة في نظم المعلومات**

**‏المثال - قاعدة بيانات موزعة على شبكة محلية:**

**نفس البنك بفروعه الثلاثة وتطبيقاته التي ذكرت في المثال السابق تشكل مكونات هذا المثال أيضا. والخلاف بين المثالين في أن أجهزة الكمبيوتر وقواعد البيانات تنقل من الفروع وتتواجد معا في مبنى واحد حيث تربط بشبكة محلية، إلا أن النهايات الطرفية للصرافين في الفروع يتصل كل منها بالكمبيوتر المخصص لذلك الفرع عن طريق خطوط التليفون التي تكرس لذلك. ويكوّن كل كمبيوتر وقاعدة بياناته موقعا مع مواقع شبكة الكمبيوتر المحلية.**

**يلاحظ أن الهيكل المادي للوصلات قد تغير. إلا أن خواص بنية النظام بقت كما كانت عليه من قبل. فإن أجهزة الكمبيوتر تنجز نفس التطبيقات التي يمكنها الوصول إلى نفس قواعد البيانات. كما أن التطبيق الذي كان محليا في لازال يتصف بالصبغة المحلية أيضا في هذا المثال. مع مراعاة أن المحلية لا تختص بعلاقة توزيع أجهزة الكمبيوتر جغرافيا ولكنها تفسر بأن الكمبيوتر المعين يخصص للتعامل مع قاعدة بيانات فرع واحد بتطبيقاته المختلفة. وعند تواجد تطبيقات ذات صفة شائعة أو موزعة يمكن وصف هذا المثال بأنه يشتمل على قاعدة بيانات موزعة  لنظم المعلومات حيث أن معظم الخصائص أو الصفات لا تزال صحيحة في حالة هذا المثال. إلا أن قاعدة البيانات الموزعة تنجز على شبكة محلية بدلا من شبكة جغرافية.**

**المثال - نظام المعالج المتعدد:**

**على الرغم من أن هذا المثال لا يمثل قاعدة بيانات موزعة، إلا أنه مفيد للمقارنة بين قاعدة البيانات الموزعة ومجموعة قواعد البيانات المحلية. نفس البنط بفروعه الثلاثة ومكونات نظام الكمبيوتر به من الأجهزة والتطبيقات وقواعد البيانات التي تتواجد في هذا النظام، تتوزع بيانات الفروع المختلفة على ثلاثة أجهزة كمبيوتر تنجز إدارة قواعد البيانات وتنفذ برامج التطبيق باستخدام كمبيوتر رابع مختلف عن الأجهزة الثلاثة الأخرى، ويقوم بخدمات الوصول لقاعدة البيانات من أجهزة الكمبيوتر الخلفية عند الضرورة.**

**ويلاحظ أن السبب في عدم اعتبار هذا النوع من أنظمة المعالج المتعدد كقاعدة بيانات موزعة هو انه على الرغم من أن البيانات توزع ماديا على معالجات مختلفة، إلا أن هذا التوزيع لا يتطابق مع وجهة النظر الخاصة بالتطبيق الموزع. وينقص هذا المثال التطبيقات المحلية حيث أن تكامل النظام يكون على أساس وضعه. فلن يستطيع أي جهاز من أجهزة الكمبيوتر الثلاثة من الاستقلال بتنفيذ التطبيق في حد ذاته.**

**وباستعراض الأمثلة السابقة يمكننا استنتاج مفهوم عملي لقاعدة البيانات الموزعة كما يلي:  
(قاعدة البيانات الموزعة هي مجموعة بيانات موزعة على أجهزة كمبيوتر مختلفة لشبكة كمبيوتر، ولكل موقع من مواقع الشبكة القدرة في المعالجة المستقلة بذاتها، كما يمكنه من أداء التطبيقات المحلية المختلفة. بالإضافة إلى ذلك يشترك كل موقع في تنفيذ تطبيق شائع أو موزع يتطلب الوصول إلى بيانات في مواقع عديدة باستخدام نظام اتصال فرعي).**

**قواعد البيانات في نظم المعلومات**

**‏نظم قواعد البيانات التخطيط والإدارة**

**المقدمة  
تعتبر نظم المعلومات إدارة قواعد البيانات من التطبيقات المعاصرة التي رافقت وارتبطت بالتطورات الحديثة في استخدامات الكمبيوتر. كما يعتبر تخطيط قاعدة البيانات للمنظمة من الركائز الجوهرية إذا أرادت المنظمة أن تحقق العوائد التي تسعى إليها من إدارة موارد البيانات بها. كما أن أي خطة لقاعدة البيانات يجب أن تعد لمساندة الخطة الشمولية لنظم المعلومات بالمنظمة التي بدورها تساند الأهداف العامة والشمولية للمنظمة ذاتها أما مزايا برامج قواعد البيانات التي تميزها عن الملفات التقليدية فهي واضحة عند استعرضنا لموقف استخدام الكمبيوتر في ادارة بيانات المنظمة ومن أهم هذه المزايا ما يلي.**

**زيادة استجابة مركز معالجة البيانات لاحتياجات المستخدمين.**

**امكانية تطوير النظم والتطبيقات بسرعة أكبر.**

**ثبات وتوافق المعلومات التي يوفرها النظام**

**وبذلك فإن نظم القواعد البيانات تعمل على تقليل البيانات المكررة والمسهبة مما يعني أن البرامج تحفظ بسهولة أكبر، وتسهيلات الاستدعاء يمكن تكاملها ومركزيتها بدلا من برمجتها في كل تطبيق. أي أن قاعدة البيانات هي الحل لكثير من مشاكل المعالجة التي يواجهها مراكز معالجة البيانات في المنظمات المختلفة. ونظريا يمكن النظر إلى قاعدة البيانات على أنها مستودع بيانات مشتركة تترابط فيه البيانات معاً.**

**والمشكلة التي تواجه المنظمات تتمثل في الكم الكبير من البيانات ذات الصفات المتعددة التي لا يمكن تجميعها في ملف واحد بل تتواجد في عدة ملفات بطبيعتها. ولكي يتم التعامل مع بيانات متكاملة عن موضوع واحد فإن الأمر يتطلب مراجعة كل هذه الملفات لتجميع البيانات مما يتطلب وقتا وجهدا قد يستحيل معه التنفيذ في التوقيت اللائم وبالدقة المطلوبة.**

**لذلك فإن بزوغ نظم قواعد البيانات قد ساهم إلى حد كبير في التخلص من هذه المشكل عن طريق تجميع البيانات التي تتعامل معها المنظمة ويسجلها ثم التعامل معها من جديد باستخدام برامج (( نظم إدارة قواعد البيانات))**

**وعلى الرغم من أننا استعرضنا باختصار شديد مفهوم أسلوب قاعدة البيانات عند التحديث عن ((نظم المعلومات: المعاني والسمات)) و (( مكونات معالجة نظم المعلومات)) إلا إننا نناقش نظم إدارة قواعد البيانات والتخطيط لها. وقد عرضنا التطور التاريخي لبزوغ قواعد البيانات وإحلالها محل نظم التطبيقات الفردية، ومفاهيم قواعد البيانات المعاصرة وبنياتها الهيكلية وخصائصها المتنوعة، والنماذج الهرمية والمبنية على العلاقات والشبكية والموزعة التي تطورت إليها عملية بناء قواعد البيانات. وقد استعرضنا بالتفصيل كل من قواعد البيانات المبنية على العلاقات وقواعد البيانات الموزعة لها لهما من انتشار كبير في المنظمات المعاصرة. وفيما يتصل بتخطيط قواعد البيانات فقد عرضنا هنا لأهمية التخطيط لقواعد البيانات والبيئة التنظيمية التي تتواجد فيها والمهام المختلفة في تخطيط قواعد البيانات وعملية التخطيط من اعلى لأسفل والتصميم التصاعدي من أسفل لأعلى والمنهج الذي يتبع في التخطيط مع ذكر حالة لتخطيط قاعدة بيانات إحدى المستشفيات حتى تكون مثالا يمكن مراعاته في الأعمال الممثالة.**

**قواعد مجال التكامل لنظم المعلومات**

**‏لا يتصف نظام قاعدة البيانات المبني على العلاقات بأنه النظام الذي يتداول الجدول فقط. فقاعدة البيانات التي تتداول وتعالج الجداول ليست بالضرورة قاعدة بيانات مبنية على العلاقات كما يدعي كثير من الموردين. أما مجموعة القواعد الرئيسية ذات الفائدة العملية في مجال التكامل والاستعادة المستمدة من النظرية الرياضية فيمكن أن يعبر عنها بما يلي:**

**اشتمال الجدول على نوعية واحدة من السجل الذي يشمل على عدد ثابت من الحقول تعنون بوضوح. وفي العادة تتضمن قاعدة البيانات على جداول عديدة مختلفة حيث تحفظ فيها السجلات المختلفة.**

**يجب أن تتميز الحقول بوضوح في إطار الجدول وألا يتكرر.  
    السجلات تكون فريدة وغير مكررة أيضا.  
    ترتيب السجلات في الجدول يكون غير محدد Indeteminate حيث ترد في أي ترتيب كما لا يوجد تتابع محدد لها من قبل.  
    تستمد قيمة Value الحقول في أي عمود من المجال Domain الخاص يقيم بالحقل الذي يستخدم لأنواع كثيرة ومختلفة للحقول في جداول عديدة.**

**تنتج الجداول الجديدة على أساس مقارنة فيم الحقل مع نفس المجال في جدولين متواجدين. ويعتبر إعداد وتشكيل الجداول الجديدة من الجداول المتواجدة جوهر المعالجة المبنية على العلاقات.**

**ونتيجة معالجة قاعدة البيانات التي تشمل على مجموعة من الجداول يمكن إخراج جداول جديدة فيها. ويلاحظ أن العمليات في إطار قاعدة البيانات تكون على أساس جداول كاملة بدلا من سجلات فردية في الجداول. أي انها ذات خاصية معالجة أقوى من خصائص المعالجة التي تتمثل في ((سجل بواسطة سجل Record- by- record )) للنظم الأخرى.**

**وتعتبر القاعدة الخاصة بالحقول والسجلات في الجداول ضرورية. ويجب أن تكون الجداول مستطيلة الشكل تتكون مع عدد متساوي من العناصر Elements في إطار كل صف كما لا يسمح فيها بالمجموعات المكررة ولكن قد يتغلب على ذلك بواسطة استخدام سجلات أو صفوف أكثر باستخدام جداول أكثر .**

**أما فكرة المجال الخاصة بالقيم المحتملة فهي ذات أهمية قصوى لمدخل قواعد البيانات لنظم المعلومات المبنية على العلاقات، حيث تشير كل فيم العمود إلى خاصية Attribute واحدة للعناصر التي تتمثل بواسطة الصفوف في الجدول. فقد يعبر أحد الأعمدة كما في المثال السابق على رقم البائع والأخر على اسم البائع والثالث على منطقة البيع... الخ. وحتى يمكننا تحقيق التماسك أو الترابط يجب أن تستمد كل القيم في العمود الواحد من مجال القيم الممكنة.**

**أما المجال فيعبر عنه بمجموع القيم الممكنة المتصلة بالخاصية المعينة. ولا يحتاج الجدول الواحد إلى تواجد كل هذه القيم ممكنة. وعلى سبيل المثال يمكن أن يعرف اسم الموظف برقمه أو الكود الخاص به الذي قد يشتمل على أحد الحرف الهجائية المكونة للحرف الأول من اسمه متبوعا بثلاثة أرقام كما في المثال التالي أ/ 123، م/ 450 وبذلك فإن مجال رقم الموظف يتضمن الحرف الهجائي والرقم 1، والرقم 3 ثم الرقم 3 وبذلك يتوفر للنظام ما يقرب من 260000 رقم. ويستخدم رقم الموظف في المجال الذي عرف به. كم أن الرقم الذي لا يوجد في المجال كأن يستخدم حرفين هجائيين ورقمين فحسب لا يعتبر رقماً صحيحاً.**

**وبذلك تعتمد المعالجة المبنية على العلاقات على القيم في إطار العمود في الجدول وكيفية ترابطها مع فيم أخرى في موقع آخر.**

**كيفية استيعاب المتغيرات المحيطة بنظم المعلومات**

**‏ويمكن لهذه نظم المعلومات استيعاب المتغيرات المحيطة بالنظام عن طريق التحديث المستمر. وقد ساعدت نظم الكمبيوتر في مرونة النظم للمتدخلات والمخرجات وأدت إلى ترشيد القرارات. كما بنيت نظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر حول انشاء نظم ادارة قواعد البيانات التي يمكن معالجتها وتداولها لا لتوفير متطلبات تطبيقات النظم لتشغليها مثل اعداد الفواتير وكشوف الأجور والمرتبات والرقابة على الانتاج وعلى المخزون... الخ. بل أيضا للعمل كقاعدة اساسية يمكن استشاراتها اما بصفة دورية أو بصفة عشوائية عندما تستدعي الحاجة لذلك أي يمكن تحديث السجلات بصفة دورية منتظمة وأن تكون مخرجات احدي العمليات مدخلان لعملية أخري**

**الخلاصة  
على الرغم من حداثة بزوغ نظم المعلومات كأداء متطورة تتفاعل مع تقنيات المعلومات المتقدمة إلا انها اصبحت تلقي انتشارا واسعا واهتماما كبيرا في عالم اليوم. وتتفق كل تعار يف نظم المعلومات على أنها تتضمن مكونات اساسية وإجراءات وطرق وأنظمة كمبيوتر تعمل للحصول على البيانات وتخزينها وتحليلها واسترجعاها للتوصل إلى المعلومات منها بفاعلية وكفاءة كما تشتمل على نظم فرعية للمعلومات ترتبط معها بصورة تلقائية تنظم وتجيب على حاجات المستخدمين من المعلومات.**

**وتهدف نظم المعلومات في الاساس إلى مد كافة مستخدميها بالمعلومات الضرورية التي يحتاجون اليها وتساعدهم في التنمية المدارك وصقل المواهب وإكساب مهارات ومعارف جديدة تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعون للوصول اليها. كما أن العائد أو الفائدة التي تعود على المنظمة أو الفرد الذي يستخدم نظام المعلومات تتعدي التكلفة المتضمنة إلى حد كبير. ومن الخصائص أو الصفات التي يجب أو يستحسن أن تتصف بها نظم المعلومات ما يلي:**

**-    الوجهة النفعية.  
-    المشاركة في التطوير.  
-    مسارات البيانات المشتركة.  
-    النظم الفرعية.  
-    التخطيط.  
-    وقت الاستجابة.  
-    نظم إدارة قواعد البيانات.  
-    تطبيق نظم الكمبيوتر.**

**أما نظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر في المنظمات المختلفة سواء كانت خدمية أو تجارية أو صناعية عامة أو خاصة فيمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع هي نظم معلومات المراجعة التي تكون ذات وجهة تطبيقه تنتج تقارير معيارية عن الأنشطة واليومية، ونظم معلومات الاستثناء التي تستخدم من خلال التقارير لمحاولة اكتشاف وحدات أو بنود فوق حدود المعدل أو أقل منه، ونظم معلومات التساؤل التي يجب أن يتوفر لها قواعد بيانات ذات قدرات تساؤل عالية ونظم المعلومات التحليلية التي توفر قدرات كبيرة في تحليل البيانات عن طريق اعداد النماذج وأساليب المحاكاة والإحصائيات وتشتمل على قواعد بيانات تساند القرارات المطلوب اتخاذها.**

**كيفية استيعاب المتغيرات المحيطة بنظم المعلومات**

**‏ويمكن لهذه نظم المعلومات استيعاب المتغيرات المحيطة بالنظام عن طريق التحديث المستمر. وقد ساعدت نظم الكمبيوتر في مرونة النظم للمتدخلات والمخرجات وأدت إلى ترشيد القرارات. كما بنيت نظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر حول انشاء نظم ادارة قواعد البيانات التي يمكن معالجتها وتداولها لا لتوفير متطلبات تطبيقات النظم لتشغليها مثل اعداد الفواتير وكشوف الأجور والمرتبات والرقابة على الانتاج وعلى المخزون... الخ. بل أيضا للعمل كقاعدة اساسية يمكن استشاراتها اما بصفة دورية أو بصفة عشوائية عندما تستدعي الحاجة لذلك أي يمكن تحديث السجلات بصفة دورية منتظمة وأن تكون مخرجات احدي العمليات مدخلان لعملية أخري**

**الخلاصة  
على الرغم من حداثة بزوغ نظم المعلومات كأداء متطورة تتفاعل مع تقنيات المعلومات المتقدمة إلا انها اصبحت تلقي انتشارا واسعا واهتماما كبيرا في عالم اليوم. وتتفق كل تعار يف نظم المعلومات على أنها تتضمن مكونات اساسية وإجراءات وطرق وأنظمة كمبيوتر تعمل للحصول على البيانات وتخزينها وتحليلها واسترجعاها للتوصل إلى المعلومات منها بفاعلية وكفاءة كما تشتمل على نظم فرعية للمعلومات ترتبط معها بصورة تلقائية تنظم وتجيب على حاجات المستخدمين من المعلومات.**

**وتهدف نظم المعلومات في الاساس إلى مد كافة مستخدميها بالمعلومات الضرورية التي يحتاجون اليها وتساعدهم في التنمية المدارك وصقل المواهب وإكساب مهارات ومعارف جديدة تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعون للوصول اليها. كما أن العائد أو الفائدة التي تعود على المنظمة أو الفرد الذي يستخدم نظام المعلومات تتعدي التكلفة المتضمنة إلى حد كبير. ومن الخصائص أو الصفات التي يجب أو يستحسن أن تتصف بها نظم المعلومات ما يلي:**

**-    الوجهة النفعية.  
-    المشاركة في التطوير.  
-    مسارات البيانات المشتركة.  
-    النظم الفرعية.  
-    التخطيط.  
-    وقت الاستجابة.  
-    نظم إدارة قواعد البيانات.  
-    تطبيق نظم الكمبيوتر.**

**أما نظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر في المنظمات المختلفة سواء كانت خدمية أو تجارية أو صناعية عامة أو خاصة فيمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع هي نظم معلومات المراجعة التي تكون ذات وجهة تطبيقه تنتج تقارير معيارية عن الأنشطة واليومية، ونظم معلومات الاستثناء التي تستخدم من خلال التقارير لمحاولة اكتشاف وحدات أو بنود فوق حدود المعدل أو أقل منه، ونظم معلومات التساؤل التي يجب أن يتوفر لها قواعد بيانات ذات قدرات تساؤل عالية ونظم المعلومات التحليلية التي توفر قدرات كبيرة في تحليل البيانات عن طريق اعداد النماذج وأساليب المحاكاة والإحصائيات وتشتمل على قواعد بيانات تساند القرارات المطلوب اتخاذها.**

**مجموعات بيانات الإدخال لنظم المعلومات**

**‏مواصفات مجموعات بيانات الإدخال:**

**لكي يمكن تحفيف أهداف النظام وإنتاج مخرجاته من التقارير والكشوف والإحصائيات المختلفة التي تجيب على احتياجات الإدارة يجب أن يغذي النظام بصفة دائمة بمجموعات بيانات الإدخال لنظم المعلومات طبقا لمواصفات محددة ومعينة، يلي وصف لمجموعات بيانات الإدخال:**

**مجموعة البيانات الأساسية لكل فرد (عامل أو موظف):**

**رقم الفرد.  
    اسم الفرد.  
    تاريخ الميلاد.  
    محل الميلاد.  
    الجنس (ذكر/ أنثى).  
    الديانة (مسلم/ مسيحي/ أخرى).  
    الحالة الاجتماعية (اعزب/ متزوج/ أرمل/ مطلق/ اعزب ويعول/ متزوج ويعول/ مطلق ويعول/ أرمل ويعول/... الخ.)  
    عدد الأبناء الذين يعولهم (ذكر/ أنثى).  
    محل الإقامة.  
    موقف الموظف من الخدمة العسكرية (أنهى الخدمة /اعفاء نهائي/ إعفاء مؤقت/ تحت الاستدعاء).  
    بيانات تحفيف الشخصية (كود أو رمز البطاقة/ نوع البطاقة: شخصية- عائلية/ جواز سفر/ رقم البطاقة/ تريخ الإصدار/ جهة الإصدار).  
    كود أو رمز القطاع.  
    كود أو رمز الإدارة والقسم والوحدة.  
    كود الوظيفة.  
    معار/ غير معار.  
    مركز التكلفة.  
    بيانات المؤهل (المؤهل/ التخصص/ تاريخ الحصول عليه/ جهة التخرج/ التقدير).  
    الدرجة الوظيفية.  
    المستوى الوظيفي.  
    تاريخ الالتحاق بالوظيفة.  
    الفئة المالية/ تاريخ الحصول عليها.  
    الوظيفة الحالية.  
    مدة الخبرة.  
    التقرير السنوي.  
    الوظيفة المنتدب عليها.  
    الراتب الحالي.  
    تاريخ انتهاء الخدمة.  
    مجموعة بيانات اسباب التخطي في الترقية:  
    كود أو رمز سبب التخطي.  
    سبب التخطي.  
    مجموعة بيانات المخلفات:  
    كود المخالفة.  
    نوع المخالفة.  
    تاريخ المخالفة.  
    مجموعة بيانات الجزاءات.  
    انواع الجزاءات.  
    تاريخ توقيع الجزاء.  
    مجموعات بيانات التقارير السنوية:  
    درجات الكفاءة السنوية السابقة.  
    مجموعة بيانات المكافأت.  
    نوع المكافأة.  
    قيمة المكافأة.  
    تاريخ الحصول عليها.  
    مجموعة بيانات الغياب والإجازات.  
    نوع الغياب أو الإجازة.  
    تاريخ بداية الغياب أو الإجازة.  
    تاريخ انتهاء الغياب أو الإجازة.  
    عدد الأيام.  
    مجموعة بيانات السفر للخارج:  
    كود أو رمز نوع السفر.  
    نوع السفر.  
    تاريخ السفر.  
    كود الدولة المسافر إليها.  
    المدة باليوم.  
    مجموعة بيانات الترقيات:  
    الدرجة الوظيفية المرقى إليها.  
    المستوى الوظيفي المرقى إليه.  
    تاريخ الترقية أو الحصول عليها.  
    تاريخ الترقية أو الحصول عليها.  
    مجموعة بيانات التدريب:  
    كود أو رمز نوع التدريب.  
    نوع التدريب.  
    التاريخ.  
    المدة.  
    مكان التدريب.  
    مجموعة بيانات انتهاء الخدمة:  
    كود او رمز سبب إنهاء الخدمة.  
    سبب إنهاء الخدمة.  
    تاريخ إنهاء الخدمة.**

**مجموعة بيانات المشروع لنظم المعلومات**

**‏    مجموعة بيانات المشروع لنظم المعلومات:**

**كود أو رمز المشروع.  
    مجموعة بيانات الموقع الجغرافي:  
    كود أو رمز الموقع.  
    اسم الموقع الجغرافي.  
    مجموعة بيانات الشركات والمقاولين المنفذين للأعمال الخرسانية والتركيبات.  
    كود أو رمز الشركة أو المقاول.  
    اسم الشركة أو المقاول.**

**مجموعة بيانات الحركة:  
    التاريخ.  
    كود أو رمز الشركة.  
    كود المشروع.  
    كود نوع العمل (خرسانية/ كهربائية/ ميكانيكية... الخ).  
    قيمة الأعمال المنفذة (للمشروع ككل/ للمرحلة الخرسانية... الخ).  
نظام معلومات المتابعة وتقويم الأداء**

**أهداف النظام:  
يهدف هذا النظام إلى متابعة الوظائف المختلفة التي تتحقق في المنظمة والحصول على مجموعة من المؤشرات عنها تتمثل في:  
    مؤشرات رئيسية للمتابعة عن لأنشطة مثل الانتاج والتسويق والأرباح والقيمة المضافة والعمالة... الخ.  
    مؤشرات تحليلية تشمل معدلات عائد الاستثمار وتطوره، ربحية المبيعات وتطورها، كفاية المخزون وتطوره، الانتاجية وتطورها، والتمويل وتطوره... الخ.**

**مخرجات النظام:  
ينبع من النظام عدة تقارير بناء على رغبة الإدارة منها ما يلي:  
    تقرير بالمؤشرات الرئيسية للمتابعة وتقويم الأداء للوظائف أو الأنشطة المستهدفة بنظم المعلومات.  
ويحتوي هذا التقرير على بيانات عن تقديرات الفترة الحالية، والتقويم الفعلي للفترة الحالية، والتقويم الفعلي للفترة السابقة، ونسب تحقيق الأهداف والتطور عن الفترات السابقة.  
    تقرير سنوي بالمؤشرات التحليلية للمتابعة وتقويم الأداء للوظائف المستهدفة للفترة الحالية والسابقة والتطور لكل نشاط على حدة طبقا للمؤشرات التي تحدد ذلك.  
    تقرير إحصائي تجميعي لعناصر الاستهلاك يفرز على أساس عنصر الاستهلاك وخط الانتاج المختص بذلك.**

**توصيف البيانات:  
    مجموعة بيانات المؤشرات الرئيسية عن:  
    الإنتاج مثل:  
    كمية المحقق الفعلي من الانتاج.  
    قيمة المحقق الفعلي من الانتاج.  
    قيمة المحقق المستهدف من الانتاج.  
    قيمة المحقق المستهدف من الانتاج.  
    القيمة المضافة مثل:  
    الفائض القابل للتوزيع شاملا الضرائب.  
    المرتبات والأجور.  
    عائد رأس المال.  
    عائد الأراضي والعقارات.**

**مجموعة بيانات المؤشرات التحليلية:  
    الربح الصافي لعمليات النشاط الجاري وعمليات الفترة الحالية:  
ويشتمل على وحدات بيانات المال المستثمر في النشاط الجاري.**

**الفائض القابل للتوزيع:  
ويشتمل على وحدات بيانات المال المستثمر في النشاط الجاري.**

**ربحية وتطوير المبيعات:  
ويشتمل على وحدات بيانات عن: مجمل الفائض أو العجز في النتاج والمبيعات، صافي الربح في عمليات النشاط الجاري الخاص بالمبيعات.**

**كفاية وتطور المخزون:  
ويشتمل على عناصر بيانات عن فترات التخزين للمنتجات التامة الصنع وللخامات.**

**تطور الانتاجية:  
ويشتمل على عناصر بيانات عن نسب استهلاك المواد والأدوات، واستغلال الطاقة في خطوط الانتاج، وانتاجية العامل، والغياب لأسباب طارئة... الخ.**

**مجموعة بيانات الاستهلاك:  
ويشتمل على بيانات عن:  
    خطوط الانتاج:  
    كود أو رمز خط الإنتاج.  
    اسم خط الإنتاج.  
    كود وحدة فياس الانتاج.  
    الطاقة الانتاجية القياسية.  
    الطاقة الإنتاج الفعلية والفترة الزمنية.  
    أنواع المواد المستهلكة:  
    كود أو رمز نوع المادة المستهلكة.  
    اسم نوع المادة المستهلكة.  
    كود وحدة فياس المادة المستهلكة.  
    اسم وحدة القياس.**

**مخرجات استرجاع نظم المعلومات**

**‏مخرجات نظم استرجاع المعلومات**

**إن إعداد المخرجات يعتبر جزءا أساسيا من نظم استرجاع المعلومات وفي العادة قد يكون غير اقتصادي انتاج كل نص الوثيقة المطلوبة فأساليب انتاج الوثائق التي تتوفر لنظم الاسترجاع في كثير من المنظمات كالآت الطباعة ذات السرعات العالية محدودة إلى حد كبير فالمخرجات الأولية التي تنتجها نظم المعلومات المتوفرة تنقل وتعرض على الآت ذات إمكانيات متخصصة لإصدار أعداد كبيرة من النسخ كالنهايات الطرفية Terminal وآلات القراءة والطباعة للمصغرات الفيلمية وهكذا.**

**على أي حال فإنه يفترض أن توفر نظم الاسترجاع للمعلومات المحتاج اليها عن طريق مطابقة وربط الكلمات الرئيسية للأسئلة بنصوص الوثائق المعينة المحفوظة في مستودع النظام وقد يحتاج كثير من مستخدمي نظم المعلومات الحصول على مخرجات الوثائق في الاشكال المسجلة فيها. من هذا المنطلق فإن بعض المجالات الوظيفية أو الموضوعية التي تتضمنها الوثائق المحفوظة ويحتاج اليها المستخدمون يمكن أن تعرض في الشكل الأصلي المقروء بشريا.**

**وقد يكون استرجاع المعلومات للنص الكامل للوثيقة أو لمستخلص عنها أو لفقرة منها أو لبيانات ذات دلالات معينة تشير إليها أو إجابات بسيطة مثل ((نعم)) أو ((لا)) مستخلصة من وثائق معينة متوفرة في النظام تجيب على السؤال المطروح.**

**كما أن أشكال مخرجات نظم استرجاع المعلومات متنوعة ومتعددة والشكل الأكثر شيوعا هو المحرجات المطبوعة Print outs كما يمكن للمعلومات المخرجة أن تتدفق بواسطة أساليب عرض أو نهايات طرفية متنوعة كالمبرقة الكاتبة أو أنبوبة واسعة المهبط CRT....الخ. والاسترجاع للمخرجات الكاملة للنصوص مكلف وغير اقتصادي عندما يعرض بطريقة الوصول المباشر Online عن طريق النهايات الطرفية إلا أن هذا الأسلوب قد يكون مفيدا في حالة صعوبة الاسترجاع اليدوي لنصوص أصول الوثائق. وعلى الرغم أنه يوجد دواع ملحة حاليا لاسترجاع المعلومات الكاملة للوثائق بواسطة الكمبيوتر إلا أن انتاجها وتوفيرها بواسطة الاساليب المتبعة في تخزين الوثائق كأن يقرأ انص الاصلي في شكله الوثائقي أو في الوفاء الميكروفيلمي المسجل عليه عن طريق الأجهزة المعدة لذلك يعتبر مكلفا إلى حد ما.**

**مخرجات وتوزيع نظم المعلومات**

**‏كيف تخرج وتوزع مخرجات نظام المعلومات؟**

**الاجابة على هذا التساؤل تعتمد على الامكانيات والتسهيلات المتاحة لنظام المعلومات سواء كانت تقليدية أو آلية متطورة. ويمكن تحديدها في استخدامات الاتصالات المتوفرة التالية:**

**أ‌-    البريد سواء كان البريد العادي أو البريد الإلكتروني Electronic mail  
ب‌-    التليفون لتوصيل البيانات شفويا أو لنقل البيانات بواسطة اجهزة الوصول كالموديم Modem  
جـــــ- التلكس والفاكسيميل Facsimile  
د‌-    النهايات الطرفية وشبكات نقل البيانات في الموقع المحلي Local area network (LAN)**

**والتي تشتمل على:-   
-    انبوبة اشعة المهبط CRT أي الشاشة المرئية.  
-    اجهزة الطباعة.  
-     اجهزة وبرمجيات الوصل.**

**ما هو الشكل الذي تصاغ فيه عناصر بيانات المخرجات؟**

**قد تأخذ مخرجات نظم المعلومات انماط معينة منها:  
أ‌-    نماذج نمطية كالشهادات والفواتير والرخص والكشوف والقوائم... الخ.  
ب‌-    نماذج غير نمطية كالخطط والبرامج.  
جــــ- تقارير وإحصائيات.  
د‌-    وثائق ورقية.  
هــــ- مصغرات فيلمية كالميكروفيلم والميكروفيش وغيرهما.  
و‌-    مخرجات للعرض المباشر مثل:-  
-    شاشات النهايات الطرفية  
-    التحويل على اقراص وشرائط ممغنطة.**

**متي تنتج المخرجات أي ما هو توقيت اخراجها؟**

**من التوقيتات التي تخطط لإصدار مخرجات نظم المعلومات ما يلي:  
أ-الصفة الدورية المستمرة  
-    يوميا.   
-    اسبوعيا.  
-    شهريا.  
-    فصليا.  
-    سنويا.  
-    ...... الخ.  
ب-الصفة غير الدورية عند الطلب.**

**من المسئول عن توصيل المخرجات من نظم المعلومات؟**

**قد يكون المسئول عن توصيل ببنات ومعلومات ووثائق مخرجات النظم اما:  
أ‌-    مركز الحاسب الالي.  
ب‌-    مركز المعلومات والتوثيق.  
جــــ- المكتبة.  
د‌-    وحدة المحفوظات.  
هــــ- الوحدات الوظيفية المختلفة كالسحبات والمبيعات والمخازن والإنتاج..**

**وضعية المخرجات**

**في نظم المعلومات الادارية تعتبر التقارير الادارية من أهم مخرجاتها في احدي الوسائل الهامة للتعرف على اداء الاعمال داخل المنظمة وتقاس فعالية وكفاءة نظام المعلومات الادارية بقدرته في إصدار التقارير التي تشتمل على البيانات والمعلومات التي تحتاجها المستويات الادارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات بكل ابعادها ومستوياتها.**

**اما نظم المعلومات الوثائقية فان مخرجاتها تأخذ شكل قوائم بالكشافات أو المستخلصات أو البيليوجرافيات التي تحتوي على صيغ الاشارات المرجعية Ciatations التي تبين الوصف الببلوجرافي للوثائق بالإضافة إلى الفحوى لها والذي تحدده رؤوس الموضوعات أو الكلمات الرئيسية الموضوعية التي تدرج تحتها الاشارات المرجعية للوثائق بالإضافة التي تصميمها في اطار من الوصف الببليوجرافي لشرحه أو في اطار المستخلص المعد للوثيقة.**

**مسارات البيانات المشتركة لنظم المعلومات**

**‏مسارات البيانات المشتركة:**

**من المألوف توفر مجموعة اساسية من الوثائق الاساسية في أي منظمه تشتمل على كم كبير من البيانات التي تؤثر على مهام وظيفية متعددة فمثلا تعتبر طلبات العملاء في منظمة تجارية الاساس الذي يتحكم في اعداد الفواتير وتحديد الحسابات المستلمة واستقراء مؤشرات الانتاج وتحليلات، وتنبؤات المبيعات، هذه البيانات التي تتواجد قرب مصادرها يجب أن تجمع وتسجل مرة واحدة وتتبع مسارات مشتركة حتى يمكن تجنب التكرار والحشو في التخزين والتوزيع من قبل النظم المعلومات أو الانشطة العديدة المتواجدة في المنظمة. هذا المفهوم في مسارات البيانات المشتركة يساعد في بناء واستخدام ملفات البيانات الرئيسية التي ينبع منها التقارير والمخرجات التي تصمم للإجابة على احتياجات المستخدمين كما تساند هذه الخاصية فيما يلي:**

**-    تحليل النظام إلى عناصره الاساسية.  
-    الحد من تكرار البيانات في الانشطة المتشابهة.  
-    تبسيط الاجراءات والعمليات.  
-    تطوير المسارات المشتركة لتدفقات البيانات.**

**الا أنه في حالات خاصة تتصل بطبيعة نشاط المنظمة الذي قد يتواجد بها النظام المعلومات قد يسمح بتكرار حد معين من البيانات حتى تزداد فعاليته وكفاءاته.**

**النظم الفرعية:**

**تتسم نظم المعلومات بأنها تشتمل على عدة نظم معلومات فرعية ولكنها تترابط وتتكامل معا في اطار نظام المعلومات، أي أنه في خطة تطوير نظام المعلومات يجب تحديد مكوناته من النظم الفرعية التي تخدم المجالات الوظيفية المعينة بالمنظمة أو تخدم نوعيات معينة من المستخدمين وفقا لاهتماماتهم أو درجة التعمق في المعلومات المخرجة التي تلبي طلباتهم.**

**التخطيط:**

**إن خاصية التخطيط في نظام المعلومات يجب مراعاتها منذ البدء في التفكير في تطويره وإنشائه للمنظمة وتخطيط نظام المعلومات يجب أن يبني على استخدام مدخل النماذج Modular الذي يسمح بأقل درجة من التفاعلات بين مجموعة النماذج المستخدمة. كما تشتمل دورة تخطيط وتطوير نظم المعلومات على عدة مراحل تتصل بتحديد الحاجة من النظام ودراسة جادوه الاقتصادية والفنية والتعرف على متطلباته. على أنه يجب مراعاة أن (نظم المعلومات) تعتبر من المشروعات الطويلة الأجل التي تستغرق تطويرها مدد زمنية تتراوح من ثلاثة إلى خمس سنوات على الأقل من هذا المنطلق تعتبر خاصية التخطيط من اللمسات الأساسية لنظم المعلومات ومن مقومات نجاحها.**

**وقت الاستجابة:**

**كيفية الوصول إلى المعلومات التي يتضمنها النظام ووقت الاستجابة للإجابة على الاستفسارات تعتبر من الخصائص الاساسية لنظم المعلومات فقد توصف نظم المعلومات بأنها ذات وصول مباشر Online أي تجيب فورا على الاستفسارات من خلال أجهزة الطرفيات أو النهايات الطرفية المتصلة بأجهزة الكمبيوتر التي تحفظ البيانات كما قد يكون وقت الاستجابة بطيئا نسبيا عند التساؤل في النظم للمعلومات ذات المعالجة بواسطة الدفعات Batch Processing. على أي حال يجب أن تتصف النظم بالسرعة في وقت الاستجابة من خلال الاستعدادات التي تتخذها في أساليب الاسترجاع والبث نقل المعلومات.**

**مسارات شبكة الاتصال بنظم المعلومات**

**‏يتضح أنه عندما يرسل موقع ]1[ رسالته لموقع ]4[ فإن هذه الرسالة تتبع معالجات الرسائل التفاعلية أرقان (1)، (2)، (5).كما ان هذه الرسالة يمكن ان تتبع طرق عديدة من خلال المعالجات أرقام (1)، (2)، (3)، (4)، (5). أما وظيفة اختيار المسار فيطلق عليها تخطيط المسار Routing. وعند تفسير التسهيلات الأساسية لشبكة الاتصال يجب أن تشتمل على وظيفة تخطيط المسار حيث أن المواقع التي ترسل وتتبادل الرسائل تحدد الوجهة النهائية لكل رسالة.**

**وفي شبكة الاتصال من موقع لآخر تعتبر تكلفة بث رسالة لكثير من المواقع مساوية لحد ما لإرسال فردية كثيرة. والفصل بين الموقع ومعالجات الرسائل التفاعلية يعتبر منطقياً ولكنه ليس بالضرورة مادياً. ويمكن لنفس الكمبيوتر من أن يؤدي كلا من الوظيفتين المنطقية والمادية والإرسال والاستقبال في نفس الوقت.  
يتضح أن خصائصها المشتركة في كل المواقع تستلم كل الرسائل التي ترسل عن طريق أي موقع مشترك في شبكة الاتصال. وبذلك يجب أن تتوفر وسيلة وأن يستبعد الرسائل الأخرى التي لا تخصه. والوسيلة التي استخدمت لتحقيق هذا الهدف تمثلت في تحديد شفرة Code معينة تحدد وتعرف الموقع المرسل للرسالة والموقع الذي توجه إليه أي تحدد مسارها. وقد يطلق على هذا النوع من شبكا الاتصال (شبكات البث Broadcast networks) حيث تبث فيها الرسائل لكثير من المواقع علما بأن تكلفة البث للرسالة هي نفس التكلفة المتضمنة عند ارسالها وبثها إلى موقع واحد فقط.**

**وقد تصنف شبكات الكمبيوتر طبقا لمدى انتشارها الجغرافي. فهناك الشبكات الموزعة جغرافيا Geographical distribution networks التي تنتشر عبر مسافات شاسعة. كما أنه يتوفر حاليا شبكات ذات الموقع المحلي Local area networks التي تتواجد في حيز محمدو قد يكون في حدود ألف متر فقط أي في نفس المبنى أو المصنع أو المدينة الجامعية وهكذا. أما قنوات الاتصال للشبكات المحلية فقد تكون عن طريق الكابلات المحورية Coaxial أو الألياف المرئية Optical fibers. أما قنوات الاتصال للشبكات الموزعة جغرافيا قد تبني على خطوط التليفون الذي يستطيع نقل الرسائل من سعة 50 إلى 100 كيلو بيت Kilobit في الثانية الواحدة إلا أن هذه السعة قد تكون أقل في أحيان كثيرة. أما درجة الوثوق التي يتوصل اليها من هذه الشبكات المنتشرة على مسافات شاسعة فهي أقل مما يتوصل إليه من الشبكات المحلية.**

**مستويات أولويات نظم المعلومات**

**‏وهناك ثلاثة مستويات لأولويات المعلومات التي يمكن مراعاتها فيما يلي:**

**أ‌-    عدد محدود من الموضوعات التي تقوم بأولوية قصوى تجمع له أقصى كمية من نظم المعلومات وتكون تغطيته بتفصيل أكبر وحداثة كبيرة.**

**ب‌-     عدد أكبر من الموضوعات يقوم بأنه أقل تعمقا وكثافة وتكون تغطيته عادية. ويجمع في هذا المستوى مصادر نظم المعلومات الهامه التي تبين التطورات والاتجاهات الرئيسية فحسب بدلا من التفاصيل الدقيقة للموضوعات المثارة.**

**جـــ- تغطية ثانوية أو هامشية لعدد قليل من الموضوعات التي قد ينبع منها حاجات عرضية لمصادر المعلومات، وفي هذه الاطار تجمع مصادر نظم المعلومات التي توفر الاحصائيات والمؤشرات.. أما المصادر الخاصة بالمعلومات المفصلة للموضوعات فتجمع بناء على طلبات محددة.**

**يجب أن تتصف كل هذه الأولويات بالمرونة، حيث يمكن أن تتغير من وقت لآخر طبقا للمتغيرات المحيطة بنظام المعلومات في المنظمة، إلا أن ذلك يجب أن يكون طبقا لتوجيهات وتعليمات محددة.**

**الخلاصة  
تتوفر عدة مصادر للمعلومات يستمد منها الفرد أو المنظمة حاجاته من المعلومات. ومركز هذه المصادر يرتبط بذاكرة الفرد الشخصية أو ذاكرة المنظمة التي تتصل بتنظيم أوعيتها من المعلومات. بالإضافة إلى ذلك هناك مصادرها الداخلية أو الخارجية وكلها تصب في نظام المعلومات المحتاج اليه.**

**اما أساليب البحث عن مصادر المعلومات فتتحدد في الاستراتيجية التي تتبع في البحث عن المعلومات، والأدوات المستخدمة، والمصطلحات المختارة للبحث. أما الاستراتيجية فتتمثل في تفسير الحاجة والتعرف على مفاتيح البحث وتقرير السياسة التي تتبع في اختيار الادوات أو المصطلحات، وملاحظة تفاصيل الاستشهادات الوصفية، واستشارة المعلومات الإرشادية والحصول على الموارد ومطابقتها للإجابة على الاحتياجات. أما أدوات البحث عن المعلومات فقد تكون في مجموعة المراجع أو الكتب أو مقالات الدوريات. ويتعرف عليها بواسطة الفهارس، والبيليوجرافيات وخدمات المستخلصات والكشافات.. الخ. وتتمثل مصطلحات وألفاظ البحث عن المعلومات في خطط التصنيف ورؤوس الموضوعات ومكانز المصطلحات.**

**أما المعايير الخاصة بتجميع مصادر المعلومات الخارجية فترتبط أو المجال الوظيفي والحداثة والدقة. واستخدام أولويات التجميع تتصل بالتعمق وشمولية واتساع التغطية.**

**مستويات تدفق نظم المعلومات**

**‏وفي أي منظمة من المنظمات يتوفر ثلاثة مستويات لتدفق نظم المعلومات يمكن تحديدها فيما يلي:**

**(أ‌)    المعلومات الخطية أو التنازلية أي المعلومات المتدفقة إلى أسفل خطوط السلطة مثل قرارات السياسات والاجراءات والتعليمات والمسئوليات والالتزامات والحقوق وتقويم الأداء.**

**(ب‌)    معلومات التغذية العكسية التشغيلية وتتصل بالمعلومات الجارية في المنظمة كمخرجات السلع أو الخدمات والوقت الذي يستغرقه العامل أو الآلة في المبيعات والمشتريات والحسابات والإنتاج... الخ أي نظم المعلومات الادارية والتي تستخدم في ضبط العمليات.**

**(جـــ) المعلومات الابداعية أو الابتكارية وتتعلق بالقرارات المتخذة بإدخال سلعة جديدة أو التوسع في خط انتاج قائم أو تطوير أسلوب تشغيل أو التحول إلى سياسة جديدة... الخ.**

**وفيما يلي  قوائم توضح معلومات المشروع، معلومات المبيعات الانتاج التي قد تحتاج إليها المنظمة.**

**معلومات المشروع**

**(1)    أسماء وعناوين.  
-    اسم المشروع.  
-    اسم صاحب المشروع وعنوانه.  
-    اسم المكتب الاستشاري المصمم للمشروع وعنوانه.  
-    المقاولة أو المقاولون وعناوينهم.  
(2)    الوصف العام للمشروع.  
-    وصف موجز للمشروع.  
-    موقع المشروع وخرائطه أو رسوماته.  
-    التكلفة الاجمالية للمشروع.  
(3)    تواريخ وتوقيتات المشروع:  
-    توقيع العقد.  
-    تاريخ الترسية.  
-     تاريخ تسليم الموقع.  
-    تاريخ نهاية تسليم الموقع.  
-    تعريف تاريخ البدء في التنفيذ.  
-    تاريخ نهاية المشروع.  
-    التسليم النهائي للمشروع.  
-    تاريخ خطاب الاعتماد.  
-    تاريخ الدفعة المقدمة واستلامها.  
-    بداية التعبئة.  
-    تواريخ أخرى.  
(4)    الفترات الزمنية للمشروع ومراحله:  
-    الزمن اللازم للتعبئة أو التجهيز.  
-    فترة تنفيذ المشروع.   
-    الزمن اللازم للبدء بعد أمر التنفيذ.  
(5)    الهيكل التنظيمي للعمل في المشروع.  
(6)    التوقيتات الخاصة بالعمل.  
-    المخطط الشبكي أو طريقة المسار الحرج.  
-     تقرير التحليل الزمني.  
-    بيان التكليف.  
(7)    الأنشطة الاضافية المطلوبة.  
(8)    مسئوليات تنفيذ الأنشطة المختلفة.  
(9)    كشوف الكميات المسعرة.  
(10)    المواصفات الفنية.  
(11)    الرسومات التفصيلية.  
(12)    المعدلات المختلفة.  
-    معدلات العمل مثل معدلات تنفيذ والأنشطة، وتكوين مجموعات أو فرق العمل، والعمالة المطلوبة.  
-    معدل الاستخدام ومعدل السعر للمواد والعمالة والمعدات والتكاليف غير المباشرة.  
-    عقود مقاولي الباطن لتحديد المدفوعات.  
-    معدلات القيمة مثل القيمة التعاقدية لكل بند، قيمة التكلفة لكل بند: مواد، عمالة ومعدات، هامش فالربحية، معدلات تكلفة العمالة لكل نوع مطلوب من والأنشطة، معدلات تكلفة المواد للإجمالي ولكل المواد المستخدمة.  
(13)    التكاليف الغير مباشرة للموقع.  
(14)    المعدات.  
-    النوع والطراز والسعر.  
-    الانتاجية العملية.  
-    القدرة الحصانية.  
-    معدل استهلاك الوقود والسعر.  
-    المواصفات الأخرى من الكتالوجات ان وجدت.  
-    المواصفات الفنية.  
-    القيمة الدفترية.  
-    عدد سنوات الاستهلاك.  
-    طريقة حساب الاستهلاك.  
-    تاريخ الشراء.  
-    قيمة تكهنين المعدات.  
-    نسبة الاستهلاك المتوقعة خلال المشروع.  
-    ورش الاصلاح.  
(15)    التقارير والاستمارات والنماذج المستخدمة.  
(16)    رسومات أو خرائط تدفق العمليات أو الاجراءات.  
(17)    مخرجات الخطة والرقابة عليها.  
(18)    الفترات الدورية للمتابعة.  
(19)    الفترات الدورية لتصحيح المسار.  
(20)    التحركات.  
(21)    الشئون الادارية مثل الإجازات وعدد ساعات التشغيل اليومية.  
(22)    المخازن أو المستودعات.  
(23)     نسبة الهالك في الموارد المختلفة.**

**مستويات قاعدة البيانات لنظم المعلومات**

**‏إن بنية وهيكلية البيانات في إطار قاعدة البيانات لنظم المعلومات فإنها تتكون من مجموعة مختلفة من مستويات البيانات التي تنسق معا في شكل هرمي يتمثل من القاعدة للقمة في الإطار التالي:**

**الحرف أو الرمز أو الرقم Character وهي إما حروف هجائية مثل أ، ب، ج... الخ أو أرقام 0، 1، 2، 3... الخ، أو رموز خاصة مثل : x، +، $، /.... الخ والتي قد يطلق عليها أيضا وحدة بيانات Data item.**

**حقل Field أو مجموعة بيانات Data set حيث يمثل أدنى مستوى من تخزين عناصر بيانات ذات دلالة معينة يتم التعبير عنه باستخدام مجموعة من الحروف أو الأرقام او الرموز مثل اسم عميل، اسم مؤلف وثيقة أو سعر سلعة أو كمية... الخ.**

**السجل Record أو مجموعة معلومات Information set أو كيان Entity ويتكون السجل أو مجموعة المعلومات من حقول أو مجموعات بيانات مترابطة معا بطريقة منطقية ومتكاملة توصف شيء معين مثل الوثيقة، طلبية الشراء، الموظف، العميل، الآلة، أذن إضافة للمخزون... الخ.**

**الملف File الذي يتكون من مجموعة من السجلات المتشابهة والمترابطة في فحواها وذات خاصية مشتركة Attribute مثل ملف الوثائق، ملف الموظفين، ملف الأجور والرواتب، ملف الآلات، ملف أذون الصرف، ملف أذون الإضافة، ملف العملاء... الخ.**

**قاعدة البيانات Data base تتكون من الملفات المختلفة الخاصة بنظام فرعي معين من أنظمة المنظمة أو لعدد من النظم الفرعية المتكاملة مثل قاعدة بيانات المشتريات والمخزون التي تتكون من ملفات عن الموردين، الأسعار، الانتاج، الأفراد... الخ.**

**ويتضح من تسلسل هيكل البيانات أنه يتكون من مجموعات متسلسلة حيث أن مفهوم المجموعة Set يعتبر عاملاً جوهريا وضروريا في تنظيم البيانات Data Organization. ولكل مجموعة قيمة أو خاصية محددة تميزها عن غيرها سواء في المستوى أو النوع. فقيمة عنصر البيانات أو وحدة البيانات المعينة تحدد المخزون الفعلي من وحدات البيانات الذي يجب أن يكون مشتركا مع خاصية معينة لكيانه الشامل. ويتجمع ذلك في التالي:**

**الخاصية Attribute التي تشترك مع كيان المعلومات Entity.  
    القيمة المشتركة مع الخاصية في كيان المعلومات.**

**وحدة البيانات تشترك مع غيرها من عناصر البيانات في إطار الحقل والسجل والملف وقاعدة البيانات.  
أي أن سجل البيانات قد يتكون من فيمتين أو ثلاثة وهكذا. أما الملف فيتكون من مجموعة سجلات بيانات يشتمل كل منها على نفس أنواع مفردات أو وحدات البيانات.**

**مصادر الحصول على نظم المعلومات**

**‏كل باحث عن نظم المعلومات يستخدم عدة مصادر للحصول على معلوماته أو بياناته تتصل بكل وجه من أوجه عمله. ومركز هذه المصادر يتمثل في ذاكرة الفرد التي تختزن معارفه وأماله وتوقعاته التي يتواجد بجانبها مجموعة ملفات معلوماته الشخصية. بالإضافة إلى ذلك فإن الباحث أو الفرد يتعامل مع أربعة مجموعات من المعلومات هي:**

**1-    مجموعة مصادر نظم المعلومات ذات الوجهة العملية الخاصة بالنشاط أو المشروع التي تعتمد عليها المنظمة وما تحتضنه من نظام معلومات اداري يشمل على قنوات اتصال تزود الافراد بالمعلومات التي يحتاجون اليها في اداء وظائفهم المختلفة في اطار قطاع الادارة والأعمال والصناعة.**

**2-    مجموعة المصادر المعلومات ذات الوجهة العلمية المتصلة بمجالات التخصص الموضوعية التي يمكن الحصول عليها من نظم وقواعد البيانات التي توفر فقط بعض قنوات الاتصال لنقل المعلومات العلمية والتكنولوجية أو الفنية المتخصصة. وهذه المصادر ترتكز على جهود التجميع التي تقوم بها أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ومراكز ومعاهد البحث العلمية والفنية والجامعات التي تجمع في مكتباتها المعلومات العلمية والفنية من أجل التنمية والتطوير وبذلك تعضد منظمات ومصالح الدولة المختلفة في تنمية وتطوير مشروعاتها وبرامجها المتخصصة.**

**3-    مجموعة مصادر المعلومات المتصلة بالثقافة العامة والإعلام وتمثله وسائل ومصادر معلومات الاعلام الجمهورية من صحافة وإذاعة وتليفزيون ومصلحة استعلامات بمراكز اعلامه الداخلية والخارجية والهيئة العامة للكتاب بمكتباتها العامة والمنتشرة في القاهرة ودار الكتب والوثائق القومية ومراكزها المتخصصة ووزارة الثقافة بقصورها الثقافية المنتشرة في انحاء مصر العربية مثلا.**

**4-    مجموعة مصادر المعلومات من ذاكرة الفرد وما يتجمع له من ملفات شخصية وتتضمن المعارف والخبرات التي اكتسبها الفرد من خلال الفرص المتاحة له في التعلم والعمل واختزنت في مخه ومذكرات الفرد الخارجية.**

**أنواع مصادر المعلومات**

**هناك أنواع عديده من مصادر المعلومات يستمد منها الفرد أو المنظمة حاجات كلمنها للمعلومات.**

**مصادر المعلومات الداخلية:**

**هي المعلومات التي تتجمع لدى الفرد أو المنظمة ذاتها ننتبه للتصرفات والأفعال والتفاعلات الداخلية في المنظمة.**

**فمصادر المعلومات الداخلية سواء للفرد أو المنظمة تستمد اما عن طريق:  
    الاستنباط أي عن طريق البرهنة العقلية أو  
    الذاكرة التي تتجمع لدى الفرد أو المنظمة نتيجة الخبرات والمعارف المتنوعة التي قد تكون شفهية أو مسجلة أو بواسطة الملاحظة حيث أن:**

**-    المصادر الشفهية تشتمل على اساليب تداول المعلومات مع الافراد والمنظمات.**

**-    المصادر المسجلة تتضمن المراسلات والملفات والسجلات والتقارير والمقالات والنشرات والمطبوعات.**

**-    المصادر عن طريق الملاحظة التي قد تكون عن طريق ملاحظة حرة من المقابلات والاستبيانات أو بواسطة ملاحظة مقننة يتحكم فيها كالتجربة المعملية. والفرد كمصدر للمعلومات الشخصية المستمدة من تخصصه وخبراته المميزة ومعارفه المتراكمة يحظى بأهمية متعاظمة في كل النظم.**

**وقد أظهرت كثير من الدراسات عن مدى تأثير مصادر المعلومات الشخصية وأهميتها عن أي مصادر أخرى في أي منظمه أو جماعة. كما اعترف الدراسات بأهمية مصادر المعلومات الشخصية في البحث العلمي، فالباحثين المتمكنين من موضوعات بحوثهم يتفاعلون معا على أساس شخصي بدلا من التفاعل مع الكتاب أو المطبوع. فالكلمات التليفونية وكتابة الخطابات وزيارة المعامل والاشتراك في حلقات البحث يوفر حصيلة كبيرة من المعلومات الحديثة قبل أن تظهر في الدوريات أو المجالات العلمية والكتب بمدى كبيرة.**

**-    وعلى الرغم من أهمية مصادر المعلومات الشخصية فيجب عدم التغاضي عن المعلومات المسجلة أو الوثائقية، حيث أن كلا النوعين من المصادر يكمل بعضهما البعض بدلا من تعارضهما، ولذلك يجب التعرف على مصادر المعلومات المسجلة اللازمة وتجميعها بسرعة وخاصة مما هو متوفر في المنظمة ذاتها.**

**مصادر نظم المعلومات الخارجية**

**‏    مصادر المعلومات الخارجية:**

**من المعروف أن رصيد المعرفة يعتبر كل متكامل لذلك يجب انتقاء مصادر المعلومات الخارجية من البيئات الأخرى التي تسهم في القاء مزيد من الضوء على التطورات والاتجاهات المعاصرة في اداء الاعمال وتنفيذها واتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه افرد أو المنظمة. وهناك جهود مضنيه من قبل المنظمات والدول والأفراد في محاولة التعرف على مصادر المعلومات الخارجية والتزود بها. ومن مصادر المعلومات الخارجية هناك حجم ضخم من قواعد البيانات كالكشافات والمستخلصات والأدلة والاحصاءات.. الخ بالإضافة إلى قواعد المعرفة التي تنقل التكنولوجيا وأساليب حل متكاملة.**

**مصادر المعلومات في المنظمة:**

**مصادر نظم المعلومات المتدفقة في أي نظام معلومات يتواجد في المنظمة بأخذ عديد من الأشكال منها:  
-    وثائق العمل المستخدمة في الأنشطة الروتينية مثل الشيكات والفواتير والطلبات... إلخ.  
-    التعليمات والقرارات والإجراءات والقواعد المنظمة للأداء والبرامج والموازنات.. الخ.  
-    تقارير لأداء وحالات أو أوضاع العمل كالتقارير المالية وكشوف المصروفات وتقارير المخزون ومستويات الانتاجية... الخ.  
-    البيانات البيئية مثل تحليل السكان والتنبؤات الاقتصادية والتطورات العلمية والتكنولوجيا وحالة الأسواق.. الخ.**

**البحث في مصادر المعلومات**

**إذا لم يعرف الشخص أو المنظمة ما الذي يبحث عنه من معلومات فهناك أمل ضعيف جدا أو شبه منعد في أمكانية الحصول عليه أو العثور عنه لحل مشكلة أو اتخاذ قرار ما. ولذلك يجب أن تحدد مشكلة أو موضوع البحث عن المعلومات واحتمالات توفرها من مصادر متنوعة قد يتواجد الحجم الأكبر منها داخل المنظمة أو لدى الفرد ذاته.**

**إن أهم احتياج للمعلومات المتخصصة يتمثل في البيانات و نظم المعلومات الواقعية. وعلى ذلك فإن كمية ما هو متاح من هذه البيانات والمعلومات والوقت المكرس للحصول عليها يعتبران عاملان حاكمان إلى حد كبير في أسلوب وطريقة التعرف والحصول عليها. وتعتبر البيانات والمعلومات الواقعية كالمؤشرات الاحصائية وغيرها مهمة جدا لكثير من رجال الادارة على أنه يمكن تصنيف الاحتياجات للمعلومات من التساؤل المستمر عن الحقائق**

**معانى نظم المعلومات**

**‏معاني نظم المعلومات**

**يعرف نظام المعلومات بانه (يتضمن عناصر الافراد والإجراءات والطرق والتنظيم والبرامج والأجهزة الضرورية للحصول على البيانات وتخزينها وتحليلها واسترجاعها لكي يمكن التوصل للمعلومات منها.**

**من هذا المفهوم يمكن استنباط أن نظام المعلومات هو تجميع من الافراد والإجراءات والأجهزة يصمم لتلبية احتياجات المستخدمين لنظم المعلومات. كما أن هذا التعريف يفرق بين البيانات كمدخلات في النظام والمعلومات كمخرجات منه حيث تتحول البيانات إلى نظم معلومات بعد معالجته. وتبدأ عملية التحويل بتخزين البيانات ثم تحليلها يدويا أو آليا لكي تسترجع فيما بعد طبقا لما بينهما من ترابط أو تشابه يحدد المؤشرات التي يستنتج منها الافكار والمعارف. وطبقا لهذا الاختلاف بين البيانات والمعلومات قد يعرف نظام المعلومات أيضا بأنه (النظام يستخلص المعلومات من البيانات بفاعلية وكفاءة.  
ويتضمن هذا التعريف مكونين اساسيين المكون الأول يتمثل في الافراد الذين يقومون بجمع وتحليل وخدمة البيانات والمعلومات والمفترض فيهم الالمام بما يلي:**

**•    معرفة البيانات والمعلومات التي يتضمنها نظام المعلومات ويحتاج غليها الفرد أو المنظمة سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي.  
•    فهم وتفسير وبناء النماذج للعمليات المختلفة التي تمثلها المعلومات الخاصة بالمنظمة أو الاقليم أو الدولة.  
•    التعمق في تفهم مكونات نظم المعلومات.  
•    المسئولية في صيانة النظم والأجهزة التي تستخدم.  
إما المكون الثاني من نظم المعلومات فيختص بالبيانات ومؤشراتها ويقدم القدرات الثلاثة التالية:  
•    نماذج التنبؤ المختلفة مثل نموذج التنبؤ بالقوى العاملة أو التنبؤ السكاني... الخ أو الاجابة التي نبدأ بعلامة الاستفهام (ماذا، إذا...؟)  
•    الادوات الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المختزنة أو البيانات التي تضاف لمشكلة معينة.**

**وقد يعرف نظام المعلومات أيضا بأنه ((مجموعة من الاستعدادات والأدوات والأفراد التي تتفاعل وتتداخل في تدفقات البيانات الرسمية وشبه الرسمية وغير الرسمية داخل أي تنظيم)) فإذا سنت مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تتعلق بقنوات الاتصال ومدي صدور المعلومات والخصائص الأخرى لتدفقات المعلومات يطلق على نظام المعلومات بأنه نظام رسمي وفيما عدا ذلك قد يطلق عليه بأنه نظام معلومات غير رسمي أو شبه رسمي. من هذا المفهوم يتضح أنه يتواجد في كل تنظيم أو منظمة هذه الأوجه الثلاثة من النظم التي يكمل كل منها الاخر.**

**معاني وسمات نظم المعلومات**

**‏نظم المعلومات: المعاني والسمات**

**انبثاقا من ظاهرة نظم المعلومات التي يتسم بها العصر الحديث والمرتكزة حول مضمون المعلومات المتدفقة في أشكال وأوعية متعددة تكون فيض منهمر من المصادر المختلفة التي تحيط بالفرد والمنظمة والمجتمع، وطبقا للحاجة الضمنية للمعلومات الكامنة لدى الفرد والمنظمة على حد سواء للحصول على المعلومات في كل أوجه الانشطة سواء كانت حاجة تشغيلية متعلقة بالأداء والتصرفات والمزاولات، وفي اطار مدخل النظم في ادارة منظمات المجتمع المعاصرة ارتبطت هذه النظم بالمعلومات وكونت ما يطلق عليه (نظم المعلومات).**

**وعلى الرغم من أن تنظيمات المعلومات كانت متواجدة منذ قديم الزمان إما في اشكال قائمة بذاتها تخدم العلم والعلماء كالمكتبات ودور الوثائق أو في وحدات محفوظات أو (أرشيف) تخدم المنظمات الانتاجية والخدمية، العامة والخاصة.. الخ، إلا اننا في الحقبة المعاصرة نتيجة لبزوغ تكنولوجيا المعلومات المتقدمة وانبثاق المفاهيم الحديثة للنظم والمعلومات والترابط بينهما في اطار عضوي بعض المصطلحات الحديثة التي تتعدى مضمون مصطلح (نظم المعلومات). مثل (نظم المعرفة) و (مظم مساندة القرار) أو (نظم الخبرة( الا ان استخدام المصطلح الشائع أصبح يجب كل هذه التطورات الأحداث.**

**وعلى الرغم من حداثة استخدام المصطلح وخاصة في الكاتبات العربية التي بدأت من المقالات العديدة التي قام بها المؤلف منذ أواخ الستينات إلا ان الوعي باستخدام نظم المعلومات بدأ ينتشر في بيئتنا العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة ويتمثل ذلك في عديد من الاطروحات الجامعية التي قدمت للجامعات المصرية في تخصصات عديدة من ادارة أعمال، ومحاسبة واجتماع. واقتصاد. ومكتبات، واحصائيات، والكترونيات.. الخ، وانشاء تخصصات (نظم المعلومات) في الجامعات والمعاهد المصرية والعربية، وعقد الندوات والحلقات الدراسية عن هذا التخصص في كثير من الجهات.**

**وحيث أن ذلك يعتبر ظاهرة إيجابية في تدعيم (نظم المعلومات) إلا أن هذه المحاولات والجهود العديدة أضفت على مضمون المصطلح عدة توجهات متنوعة ذات وجهات نظر مختلفة ادت إلى تنوع المفاهيم وتباعدها في بعض الاحيان، فهناك من ينظر إلى نظم المعلومات المتكاملة التي تضم كل نوعيات النظم أو نظم المعلومات الادارية التي تخدم النواحي الادارية أو وظائف معينة في المنظمة أو نظم المعلومات الوثائقية التي تختص بالوثائق فقط أو نظم المعلومات المحاسبية المختصة بالأعمال المحاسبية... الخ من هذه التوجيهات، كما أن البعض ينظر إلى نظم المعلومات من الوجهة المتصلة باستخدام التقنيات سواء كانت مصغرات فيلمية (ميكروفيلمية) مثلا أو نظم الكمبيوتر والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات المتوفرة لبعض انواع أجهزة الكمبيوتر، بل أن السيد رئيس مجلس الوزراء في بيان الحكومة أم مجلس الشعب بتاريخ 29/12/1986 ركز على أهمية استخدام نظم المعلومات التطور بدون تحديد مفهوم ذلك.**

**لكل هذه الاسباب فإننا سنحاول القاء الضوء على مفاهيم نظم المعلومات والأهداف التي تسعى لتحقيقها، علما بأن نظم المعلومات ليست غالية في حد ذاتها بل وهي وسيلة لتحقيق اهداف الفرد أو المنظمة التي تستخدمها. بالإضافة إلى ذلك يجب تأكيد أن مستخدمي نظم المعلومات في حاجة لما تتضمنه من معلومات لا لنظم كمبيوتر أو ميكروفيلم التي تعتبر أداة لتلبية الحاجة من المعلومات بسرعة من نظم المعلومات المنشأة في المنظمات.**

**معايير تحليل الاحتياجات لنظم المعلومات**

**‏من هذا المدخل يمكن تصميم كل من مجموعة البيانات ومجموعة الاخراج Output set كما أن تحليل الاحتياجات من المعلومات سوف يقرر نوعية المخرجات المطلوبة لنظام المعلومات وأي قرار نهائي يتصل بتحديد ما الذي يجب اخراجه من النظام يجب أن يتأثر بالمعايير الرئيسية التالية:**

**1-    الجدوى أو الامكانية من المخرجات: Feasibility  
إن نظام المعلومات يجب أن يتصف بإمكانية وجدوى اصدار مخرجات تلبي حاجت مستخدميه. أي أن يحدد القواعد الحاكمة لإنتاج مجموعة البيانات ومجموعة الاخراج اللازمة لوظيفة المخرجات ولتوفير نظم المعلومات التي تعتمد عليها هذه القواعد يجب أن تكون المعلومات دقيقة وفورية.**

**2-    التبرير: Justification   
بمجرد تقرير امكانية وجدوى انتاج المخرجات يجب أن يقرر ما أن كانت هذه المخرجات مجدية ومفيدة أم لا.**

**3-    القبول: Acceptability  
يجب أن تكون المخرجات من نظام المعلومات مقبولة من قبل من يتعاملون معها من قوى عاملة مشغلة لها وأفراد منتفعين منها أي لا تكون جامدة غير مرنة وغير مقبولة بالتالي.  
خطوات اعدا مواصفات مجموعة الاخراج:**

**هناك اربعة خطوات رئيسية في اعداد مواصفات مجموعة الاخراج من النظام يمكن تلخيصها فيما يلي:**

**(1)    تسجيل مجموعات الاخراج:  
بعد التعرف على طبيعة وأهداف نظام المعلومات وأسلوب التحكم فيه، يمكن تسجيل أو وضع قائمة بمجموعات الاخراج من النظام، كما تحدد مجموعة المستلمين المستفيدين منه البيئة المحيطة التي تستلم هذه المخرجات. كما يمكن توضيح الاهداف والمتطلبات التي تحققها مجموعات الاخراج.**

**(2)    تحديد المواقف التي تمثل الباعث لمجموعات الاخراج:  
يحدد في هذه الخطوة المواقف الرئيسية التي تبعث لاتخاذ قرارات تتحكم في كل مجموعة اخراج ومنها يمكن التساؤل عن ماهية المدخلات التي تجعل النظام يخرج تعليمات الارسال والفواتير وإشعارات التذكير المختلفة؟ أي ما هي الاشارات الرئيسية التي تؤدي إلى اصدار مجموعات الاخراج من النظام؟**

**وكما هو معروف ومألوف فإن أي مجموعة اخراج تصدر وتنبعث اساسا من النظام استجابة لمجموعة ادخال Input set تتمثل في وحدات البيانات Data items التي تغذي النظام. وبذلك نستفسر عن مجموعة الادخال الملائمة التي تؤدي اصدار كل مجموعات الاخراج المحتاج اليها.**

**مجموعة إخراج تعليمات الإرسال تلبية لطلب عميل تسل عندما نحصل على الطلب ذاته. فاستلام طلب العمل يجعل النظام يصدر تعليمات الإرسال. وقد لا يحقق طلب العميل لعدم تواجد رصيد كاف في المخزن وبذلك يصبح طلب العمل قائما إلى إن يستكمل الرصيد من الانتاج أو الاضافة الذي يكون نتيجة لعبارة تذكير للإنتاج باستكمال الرصيد أي ان المذكرة أو العبارة المرسلة للإنتاج قد تكون الباعث لإصدار تعليمات ارسال الطلبية للعميل. ومن هذا المثال يمكن ملاحظة إن مجموعة الاخراج قد تصدر نتيجة لأكثر من مجموعة ادخال كما ان مجموعة الادخال الواحدة قد تكون مصدرا لأكثر من مجموعة إخراج في نفس الوقت.**

**كما ان الاخراج قد يصدر نتيجة لعامل الوقت أو التاريخ المحدد لذلك، والذي يوضح في مجموعة ادخال للنظام يطلق عليها الوقت أو التاريخ والحالة المعينة التي تمثل الوضع الذي يتبعه أي قد يكون أول الشهر أو نهايته مثلا. وقد يصدر الاخراج نتيجة لعامل يدوي أي يقوم مشغل النظام بإصدار التعليمات له فيما يتصل بالإخراج.**

**معايير توفير مصادر نظم المعلومات**

**‏مصادر المعلومات التي يجب توفيرها في نظام المعلومات يجب أن يراعى في معايير تجميعها مدى الارتباط المباشر بالمجال الوظيفي للمنظمة أو المجال الموضوعي الذي تعمل في إطاره بالإضافة إلى الحداثة والدفعة التي يمكن ان تستعرض فيما يلي:**

**1-    الارتباط بالموضوع أو المجال الوظيفي:  
يجب أن ترتبط مصادر المعلومات التي تجمع في اطار نظام المعلومات ارتباطا مباشرا بالموضوعات التي تتصل بوظائف وأنشطة المنظمة التي يخدمها النظام. ويلاحظ أن بعض الموضوعات ذات ارتباط وثيق بالوظائف والأنشطة والموضوعات الأخرى التي يكون ارتباطها أقل. هذه الحقيقة تحتم تجنب تجميع المواد أو المصادر الثانوية أو الهامشية لمجال عمل المنظمة والتركيز على المصادر الاساسية لمهمة المنظمة.**

**2-    الحداثة:  
يجب ملاحظة أن المدى الموضوعي يتغير باستمرار مما يستدعي مراعاة معيار الحداثة في تجميع مصادر المعلومات بدلا من المصادر المتقدمة التي تفقد قيمتها بمرور الزمن. إلا أنه عند الاهتمام بالتعرف على التطورات التاريخية لظاهرة من الظواهر يمكن تجميع قدر محدود من المصادر ذات الصبغة التاريخية لتوضيح وكشف الاتجاهات المتصلة بالأوضاع الجارية الحديثة. ولكن يكون ذلك التجميع مرتبطا ومرتكزا على الوضع الحديث أي الحداثة في مصادر نظم المعلومات.**

**3-    الدقة:  
كقاعدة عامة فإن مصادر المعلومات المحددة والدقيقة في فحواها تعتبر ذات قيمة أكبر مما عداها من نوعيات المصادر. وقد تقود مصادر المعلومات تعتبر من العوامل الهامة التي يجب مراجعتها عند التجميع.**

**4-    أولويات التجميع:  
بالرغم من أن المعايير الثلاثة السابق الاشارة اليها عالية تعتبر اساسية في اختيار مصادر المعلومات التي تجمع لنظام المعلومات إلا أن وفرة وكثرة هذه المصادر تجعل من الصعب بل والمستحيل تغطيتها كلها بالتفصيل الكافي لأي منظمة كما يعصب أيضا التعرف باستمرار وبأسلوب مباشر على أحداث التطورات والمنجزات التي تحدث تباعا على نطاق واسع. وعند تقرير أنواع مصادر المعلومات التي يجب تجميعها في اطار المحددات والقيود المتصلة بالقوى العاملة والتمويل والمساحة المتاحة يجب أن يفاضل نظلم المعلومات بين:**

**-    التعمق وحداثة التغطية.  
-    شمولية واتساع التغطية.**

**وبذلك فإذا لم تعد معايير بأولويات التجميع فإن النتيجة الحتمية لذلك تتمثل في العشوائية التي تنبع من هذا التجميع حيث قد لا تترابط المصادر المجمعة مع احتياجات المنظمات التي تخدمها النظم. من هذا المنطق فإن فعالية وكفاءة نظام المعلومات في اطار موارده المتاحة لن يتوصل اليها الا عن طريق تحديد الأولويات فيما يتعلق بموضوعات مصادر المعلومات التي يجب تغطيتها ومدى التعمق في هذه التغطية من الأنواع المختلفة من مصادر المعلومات، ويعبر عن هذه الأولويات بصورة دقيقة واضحة كلما أمكن ذلك.**

**مفهوم مصطلح نظم المعلومات**

**‏مفهوم المعلومات**

**كلمة (معلومات) مشتقة من كلمة (علم) وترجع إلى كلمة (( معلم أي الأثر الذي يستدل به على الطريق وأصل الكلمة في اللغة اللاتينية هي (Information) التي تعني شرح أو توضيح شيء ما. وتستخدم الكلمة بصيغتها المفردة في اللغة الفرنسية ( Une Information) للدلالة على (( معلومة)).**

**وتستخدم الكلمة كفحوى لعمليات الاتصال بهدف توصيل الاشارة أو الرسالة التي هي المعلومة والإعلام عنها. كما تتصل الكلمة بأي فحوي تفاعل بشري بين فردين أو اكثر أو بين شخص وآخر أو بين فرد وجماعة أو بين مجموعة أخري... الخ. أي هي المعرفة التي تمثل عنصر التخزين والإرسال والتحويل للرسالة أو الاشارة. وهناك تعاريف عديدة لكلمة (( المعلومات)) حيث انه حتى الآن مازال هناك تضارب ووجهات نظر عديدة في تعريف هذه الكلمة. ومن هذه التعاريف ما يلي:**

**التعريف الذي يهتم بالاختلاف بين كلمة( المعلومات ) وكلمة ( البيانات) المستخدمان بطريقة مترادفة في كثير من الأحيان، إلا انهما يختلفان في المعني والدلالة وان كانا يرتبطان معا في مستوي المضمون. على انه يمكن تعريف كل من اللفظين في التالي:**

**أ‌-    البيانات أو المعطيات وهي مشتقة من كلمة (بيّن) وهي مشتقة من (البيان) أي ما يتبين به الشيء من الدلالة وغيرها. وهي ما يطلق عليه باللغة اللاتينية (Datum) والتي استخدمت في اللغة الانجليزية كما هي بينما تستخدم في اللغة الفرنسية (Donnee) وتعبر عن الأرقام والكلمات والرموز أو الحقائق أو الاحصاءات الخام التي لا علاقة بين بعضها البعض ولم تفسر أو تستخدم بعد أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في رد فعل أو سلوك من يستقبلها. أي أن البعض ينظر إليها فيما يتصل بعدم تقويمها، بينما يعرفها البعض الآخر بأنها غير منظمة، كما يعرفها فريق ثالث بأنها غير مفسرة وبذلك فإن البيانات هي الحقائق أو الرسائل أو الاشارات غير المقومة وغير المنظمة وغير المفسرة بنظم المعلومات.**

**ب‌-    المعلومات ينظر إليها على أنها بيانات قومت ونظمت وفسرت بغية الاستخدام أي اصبح لها مضمون ذا معنى معين يؤثر في الاتجاه ورد الفعل والسلوك.**

**وعلى سبيل المثال في حالة المنظمات التجارية تعتبر الأرقام التي تمثل سجلات مبيعات الشهر الماضي لسعة ما بيانات. على أنه عند استخدام هذه الأرقام للتنبؤ بالمبيعات في المستقبل ولخدمة جدولة انتاج منتج ما تتحول البيانات بنظم المعلومات وتصبح معلومات حيث انها قومت ونظمت وفسرت للاستفادة منها في موقف محدد بغية اتخاذ قرار اداري مثلا. كما أن الملفات والسجلات والوثائق المختلفة تشتمل على بيانات الا انها عند الاستخدام بعد التفسير في مواقف معينة تصبح نظم معلومات.**

**مفهوم وبنية قاعدة البيانات لنظم المعلومات**

**‏مفهوم وبنية قاعدة البيانات**

**قاعدة البيانات تعرف بأنها تشتمل على مجموعة من البيانات المختزنة والمنظمة بطريقة تفي بمتطلبات المستخدم لكل البيانات.**

**وبعبارة أخرى يمكن أن يطلق على قاعدة البيانات بأنها (مجموعة بيانات موحدة تستخدم بواسطة نظم عديدة للمعلومات. ويعتمد شكل وسعة ودرجة تكامل البيانات على الاحتياجات النابعة من إدخال البيانات مضافا إليها اعتبارات التكلفة التي تتضمنها وتشتمل على تكاليف الحصول على البيانات وحفظها وتداولها، والأبعاد الفنية المختلفة المتصلة بالوقت والسعة والعلاقات والصحة والأمن).**

**أي أن نفس الأفراد المستفيدين من منتجات نظم المعلومات يعتبروا مسئولين أيضا عن إمداد قاعدة البيانات بالمدخلات. وتمر الطلبات المختلفة الخاصة بالمعلومات النابعة منها إلى أخصائي النظم الذين يعدون برامج التطبيقات التي تتداول وتعالج البيانات عن طريقها، أما المعلومات النابعة فترجع مرة أخرى إلى منتجها. ومن الوجهة الإدارية يمثل مفهوم قاعدة البيانات المستودع الذي تتداول فيه البيانات والمعلومات ذات الأهمية والقيمة المستمدة من نظم المعلومات بين الأنشطة والمستويات المختلفة في المنظمة. وتشتمل قاعدة البيانات على ملفات تطبيقات النظم الفرعية حيث تتواجد فيها عناصر بياناتها التي تتوحد وتقنن من خلال استخدام أسلوب واحد مشترك من قبل كل المتعاملين مع نظام المعلومات. أما شكل وسعة ودرجة تكامل بيانات القاعدة فتعتمد على مدى الحاجة من ادخال البيانات وحفظها واسترجاعها.**

**أما من الوجهة الفنية فإن قاعدة البيانات تعتبر تجميع من البيانات ذات العلاقات المتبادلة والمتشابكة فيما بينها التي تختزن معا لكي تستخدم في تطبيقات متعددة لنظم فرعية نابعة من النظام الشمولي المتكامل. ويتم تخزين البيانات بحيث تكون في شكل بنائي هيكلي يسهم في تطوير التطبيقات مستقبلا. وتختزن قاعدة البيانات مؤشرات تعريفية بملفاتها المختلفة وسجلات المتنوعة في إطار ملف رئيسي Master File الذي يستخدم بصفة مشتركة لكل ملفات القاعدة. ويشتمل هذا الملف الرئيسي على نوعين من البيانات:**

**بيانات ثابتة لمدة معينة.  
    بيانات متغيرة تحدث بصفة مستمرة على أساسا مدخلات جديدة.**

**أي أن بيانات قاعدة البيانات تجمع وتحقق وتوصف مرة واحدة وتدخل في اطار ملفات قاعدة البيانات ثم توفر بعدئذ لكي تخدم كل النظم الفرعية المشتركة فيها.**

**يتضح مما سبق شرحه أن نظام غدارة قاعدة البيانات يحتوي على ثلاث مكونات رئيسيا تتمثل في:**

**قاعدة البيانات المتكاملة بملفها الرئيسي وملفات بياناتها المختلفة.  
    برامج التطبيقات المختلفة التي تخدم النظم الفرعية بالمنظمة.  
    المستفيدون المستهدفون بمستوياتهم وتخصصاتهم المتعددة والمتنوعة.**

**و تتضح معالم قاعدة البيانات المتكاملة وهي تجميع من البيانات المختزنة على أقراص أو اسطوانات ممغنطة أو أي وسائل تخزين أخرى، كما يتوفر لنظام إدارة قاعدة البيانات مجموعة من برامج التطبيقات التي يمكن أن تشغل لمعالجة البيانات المختزنة لتنفيذ عديد من العمليات مثل الإضافة والحذف والتحديث والاسترجاع والمن. أما المكون الثالث فيختص بالمستخدمين المستهدفين الذين يتعاملون مع قاعدة البيانات من خلال النهايات الطرفية البعيدة. وحيث ان قاعدة البيانات تتسم بالتكامل فإنه يمكن لأكثر من مستخدم ان يتعامل معها بطريقة آلية ويكون مستقلا عن الاخر في نفس الوقت.**

**مكونات المعالجة لنظم المعلومات**

**‏وفي هذا المقال سوف تحاول بقدر الامكان التعرض لمكونات المعالجة المختلفة لنظم المعلومات التي يمكن تحديدها فيما يلي:**

**(1)    المخرجات التي تمثل وظيفة الاسترجاع وتحدد الهدف من النظام والنتائج المراد التوصل اليها علما بأن نظم استرجاع المعلومات سيفرد لها شكل كبير.  
(2)     المداخلات أي مجموعة البيانات التي تستقطب وتسجل للنظام.  
(3)    المعالجة وتتصل بعمليات التنظيم والتحليل والتخزين والتفاعل.  
(4)    قاعدة بيانات النظام وما يتصل بها من حذف وتحديث وتطوير.  
(5)    توصيل وبث المعلومات إلى المستفيدين من النظام.  
(6)    الرقابة والمتابعة لنظام المعلومات.**

**وكل هذه المكونات الفنية الاساسية التي قد تمثل انشطة ووظائف تدخل في نطاق نظم المعلومات وتترابط معا وتتفاعل لخدمة اهداف المنظمة في بيئتها الداخلية وبيئة المجتمع الخارجية فيها المنظمة وتتأثر بها كما تؤثر عليها.**

**نوضح كيفية ترابط الوظائف الرئيسية لنظام المعلومات الوثائقي. فمن مصادر المعلومات التي تمثل المعلومات الراجعة والحديثة أو الجديدة يغذي النظام من خلال وظيفية الادخال حيث يعالج بعدئذ هذا الفيض من المعلومات بطريقة ملائمة خلال وظيفية المعالجة بواسطة الترتيب والوصف والتصنيف التخزين في أعلى الشكل. ويتصل هذا النظام بالمستخدم أو المستفيد من النظام موفرا له المعلومات المحتاج اليها والتي قد تنسخ أو توفر كما هي أو يعاد تفسيرها في شكل مختلف يمثل المخرجات المطلوبة.**

**المخرجات**

**المقدمة  
مخرجات نظام المعلومات هي التي تترجم مباشرة اهدافه التي من اجلها أنشئ وصمم. فهي نقطة البدء في أي جهد يتصل بنظم المعلومات الذي عن طريقة يتشكل تحديد باقي المكونات من حيث المضمون والمستوي والنوع.**

**دوعند التخطيط لتصميم نظام المعلومات الذي يجب الاجابة على اسئلة مثل:**

**(1)    ما الذي يجب اخراجه من النظام من المعلومات وتقارير تجيب على المتطلبات وتلبي الاحتياجات وتحقق الاهداف الخاصة من النظام؟  
وقد تتمثل المخرجات في مجموعة من التقارير تندرج تحت النوعيات التالية:  
أ‌-    تقارير جارية تصدر في فترات دورية منتظمة مثل كشوف الاجور والمرتبات والفواتير... الخ.  
ب‌-     تقارير خاصة تعرض موضوعات أو مهام معينة وتصدر في فترات غير منتظمة حسب الطلب مثل خطط البرامج والمشروعات، نتائج الاداء، تحليلات... الخ.  
جـــــ- اجابات فورية على الاسئلة والاستفسارات كالإحصاءات والعناوين والأسماء... الخ**

**(2)    من يحتاج إلى المخرجات التي يجب ان توجه اليه تلقائيا؟  
ان نوعية المخرجات من كشوف أو تقارير يحتاج اليها بصفة مستمرة ودورية تعتبر جوهر عملية المخرجات الناتجة من النظام فعملية استرجاع المعلومات تخطط بحيث تتم دوريا طبقا للحاجات المتنوعة لمستخدمي النظام سواء افرادا أو أنشطة في المنظمة.**

**منهج تخطيط قاعدة البيانات لنظم المعلومات**

**‏منهج تخطيط قاعدة البيانات لنظم المعلومات:**

**يبني منهج تخطيط قاعدة البيانات من أعلي لأسفل على مدخل تخطيط نظم المعلومات العمل التي تساعد المنظمة في إنشاء خطة تضم كل مكونات النظام التي تفترض أن خطة نظام المعلومات بالمنظمة يجب أن تكون متكاملة مع خطة المنظمة، ويجب أن يطور ذلك من وجهة نظر الإدارة العليا بالمنظمة وبمشاركتها الفعلية والنشطة في هذا التطوير.**

**ويجمع المنهج المتبع بعض خصائص تخطيط النظم بالمنظمة مع مداخل تخطيط قاعدة البيانات المتصلة بهذه المنظمة. وتعتبر عملية تخطيط قاعدة البيانات جزءا من تخطيط النظام الشمولي بالمنظمة. وفي هذا الإطار يمكن تحديد أوجه رئيسية لعملية تخطيط نظام المنظمة.**

**تعريف بيئة المنظمة:**

**يتضمن تعريف بيئة المنظمة تحديد كل من البيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد فيها المنظمة. وتشمل البيئة الخارجية للمنظمة على كل من العملاء والمنافسين والموردين والحكومة والتكنولوجيا والأوضاع الاقتصادية الخ. أما البيئة الداخلية فتتضمن السياسات والأنشطة والتصرفات والقيود... الخ**

**تخطيط المنظمة :**

**يتضمن تخطيط المنظمة تطوير الأهداف والاستراتيجيات ومتطلبات الموارد والسياسات والقيود. وتعتبر خطة المنظمة التي يطلق عليها في بعض الأحيان الخطة الرئيسية وثيقة التخطيط الأساسية للمنظمة، فهي تعد وتكتب بعناية فائقة وتوصل إلى كل المديرين الرئيسين في المنظمة. كما يجب أن تراجع وتحدث هذه الخطة الرئيسية عندما تتغير الأوضاع.**

**تحليل نظم العمل:**

**يعتبر تحليل نظم العمل بالمنظمة الأساس الذي تبني عليه خطة قاعدة البيانات. والهدف من هذه العملية يتمثل في تحليل وظائف المنظمة الأساسية والفرعية على السواء، وتعريف احتياجات المعلومات الحالية والمستقبلية التي تساند هذه الوظائف.**

**وتحليل وظائف المنظمة يعتبر عملية مستقلة عن خطوط التنظيم الرسمي بالمنظمة. ويستخدم في هذا التحليل المدخل الذي يستطرد من أعلي لأسفل أي من القمة إلى القاعدة التنظيمية. حيث يمكن تعريف الوظائف الرئيسية والتي يقسم كل منها إلى الوظائف الفرعية التي يطلق عليها العمليات، وكل عملية من هذه العمليات قد تتفرع أيضا إلى وظائف فرعية أو ما يطلق عليه أنشطة. كما يعرف خلال عملية التحليل كيانات المنظمة التي تحتاجها للقيام بكل عملية من العمليات المعرفة. ويمكن بيان معالم تحليل نظم العمل في شركة صناعية الذي قد يطلق عليه خريطة المنظمة وتمثل وظائف المنظمة مجموعات عريضة من الأنشطة والمهام والقرارات المترابطة التي تسهم في دورة حياة أي منتج أو خدمة. فإن وظائف المنظمة تمثل التخطيط والمواد وتخطيط الانتاج وعمليات الانتاج والتأكد من الجودة Quality assurance التي تكون من الوظائف الأساسية في كثير من الشركات الصناعية الكبيرة التي قد تمتد مجموعات وظائفها إلى أكثر من عشرين وظيفة. أما الشركات الصغيرة فتتراوح وظائفها من خمسة إلى عشرة مجموعات من الوظائف. وقد ترتبط إحدى وظائف المنظمة بوحدة تنظيمية قائمة بالفعل أو تتداخل مع وحدات تنظيمية عديدة قائمة. فعلى سبيل المثال قد تنتشر وظيفة (( التأكد من الجودة)) خلال وحدات تنظيمية عديدة كالهندسة والمشتريات والرقابة على الجودة. على أنه يستحسن تصميم قاعدة بيانات بالاعتماد على الوظائف والعمليات والأنشطة بدلا من الاعتماد على الوحدات التنظيمية إذ أن التفريعات التنظيمية تتغير على الدوام نتيجة لوجود كثير من المتغيرات المحيطة بالمنظمة والكامنة في اعمالها.**

**الفهرس**

|  |
| --- |
| [**أدوات البحث عن نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%B9%D9%86-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أسباب ظهور نظم المعلومات لمساندة القرار**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D8%B8%D9%87%D9%88%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A7%D9%86%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1.html) |
| [**ألفاظ البحث عن نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%84%D9%81%D8%A7%D8%B8-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%B9%D9%86-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أنواع قطاعات نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9-%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أهداف نظم المعلومات للإنتاج**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC.html) |
| [**أهمية القرار لتطبيق نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أهمية المدخلات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%AE%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أهمية المعرفة بمجموعة الادخال لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9-%D8%A8%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%AE%D8%A7%D9%84-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أهمية تخطيط قواعد البيانات في نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أهمية تقويم ونقد نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D9%82%D9%88%D9%8A%D9%85-%D9%88%D9%86%D9%82%D8%AF-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أهمية جداول القرارات ونظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%AC%D8%AF%D8%A7%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أهمية شبكات الكمبيوتر في نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%B4%D8%A8%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%85%D8%A8%D9%8A%D9%88%D8%AA%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أهمية قاعدة البيانات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%82%D8%A7%D8%B9%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أهمية مخططات نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D8%AE%D8%B7%D8%B7%D8%A7%D8%AA-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أهمية نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أهمية نظم المعلومات الفرعية للشركات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أهمية نظم المعلومات في إدارة الأعمال**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84.html) |
| [**أهمية نظم المعلومات في المجتمع**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%B9.html) |
| [**أهمية نظم المعلومات لأداء الأنشطة والوظائف**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%86%D8%B4%D8%B7%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81.html) |
| [**أهمية نظم المعلومات لتطوير الأعمال**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84.html) |
| [**أهمية نظم المعلومات لتقدم البشرية**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%AF%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9.html) |
| [**أهمية نظم معلومات المخزون**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%B2%D9%88%D9%86.html) |
| [**أهمية وظائف الإخراج لتوفير نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AE%D8%B1%D8%A7%D8%AC-%D9%84%D8%AA%D9%88%D9%81%D9%8A%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**أوجه نظم المعلومات في عملية القرار**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A3%D9%88%D8%AC%D9%87-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1.html) |
| [**إدارة المنظمة والحاجة لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D8%AC%D8%A9-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**إدارة قواعد البيانات الموزعة في نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B2%D8%B9%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**إدارة قواعد البيانات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**إطارات المخرجات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%B1%D8%AC%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**استخدامات عملية الاسقاط لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%82%D8%A7%D8%B7-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**استعراض مفهوم قواعد البيانات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D8%B6-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**الإطار العام لتداول البيانات في نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**البيئة التنظيمية للبيانات في نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**التحليل التصنيفي لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B5%D9%86%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**الخصائص الوظيفية للمستويات الإدارية ونظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**المبيعات الخاصة بنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A8%D9%8A%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5%D8%A9-%D8%A8%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**المستويات الإدارية لأنظمة المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%A3%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**المستويات الإدارية لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**النظم الرسمية لتدفق بيانات نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%AA%D8%AF%D9%81%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**بزوغ علوم نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A8%D8%B2%D9%88%D8%BA-%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**بناء قواعد البيانات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تأثير المتغيرات على نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تأثير نظم المعلومات بعلاقات السلطات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D8%B7%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تأثير نظم المعلومات على اتخاذ القرارات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تأثير نظم المعلومات على التطوير**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1.html) |
| [**تأثير نظم المعلومات على التنظيم الإداري**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A.html) |
| [**تأثير نظم المعلومات على التنظيمات الفرعية**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D8%B9%D9%8A%D8%A9.html) |
| [**تأثير نظم المعلومات على قطاعات التنمية**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9.html) |
| [**تأثير نظم مساندة القرار بنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D9%85%D8%B3%D8%A7%D9%86%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D8%A8%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تحديد بيانات المصروفات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AF-%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%88%D9%81%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تحديد الإطار الوظيفي لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تحديد البيانات الشهرية لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%87%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تخطيط العمل بنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%A8%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تخطيط مسار شبكات الاتصال بنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D9%85%D8%B3%D8%A7%D8%B1-%D8%B4%D8%A8%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84-%D8%A8%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تدفقات نظم المعلومات الرسمية بالمنظمات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%AF%D9%81%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تسجيل نظم المعلومات وتوفيرها**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%B3%D8%AC%D9%8A%D9%84-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%AA%D9%88%D9%81%D9%8A%D8%B1%D9%87%D8%A7.html) |
| [**تصميم مواقف الباعث التابع لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%B5%D9%85%D9%8A%D9%85-%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%82%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%B9%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تصنيف مجموعات الاحتياجات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%B5%D9%86%D9%8A%D9%81-%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%AC%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تصنيف نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%B5%D9%86%D9%8A%D9%81-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تطور بزوغ قواعد البيانات في نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1-%D8%A8%D8%B2%D9%88%D8%BA-%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تطور خاصية المركزية لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1-%D8%AE%D8%A7%D8%B5%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**تعاريف نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**خرائط تدفق إجراءات المخزون بنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AE%D8%B1%D8%A7%D8%A6%D8%B7-%D8%AA%D8%AF%D9%81%D9%82-%D8%A5%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%B2%D9%88%D9%86-%D8%A8%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**خطة استراتيجية لتطوير نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**خطوات معالجة البيانات بنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**دراسة وتقويم نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D9%88%D8%AA%D9%82%D9%88%D9%8A%D9%85-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**دور مدير البيانات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**دور نظم المعلومات للأفراد وتأثيرها بالمنظمة**](http://www.abahe.co.uk/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%84%D8%A3%D9%81%D8%B1%D8%A7%D8%AF-%D9%88%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9.html) |
| [**سمات عصر نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%B3%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D8%B5%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**طرق تخطيط قاعدة البيانات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%B7%D8%B1%D9%82-%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D9%82%D8%A7%D8%B9%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**طرق تطبيق نظم المعلومات بالمستشفيات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%B7%D8%B1%D9%82-%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D9%81%D9%8A%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**طرق توصيف البيانات بنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%B7%D8%B1%D9%82-%D8%AA%D9%88%D8%B5%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**طرق حل المشكلات بنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%B7%D8%B1%D9%82-%D8%AD%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**طريقة تحديد العلاقات بكيانات نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D9%83%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**ظاهرة نظم المعلومات ومفهومها**](http://www.abahe.co.uk/%D8%B8%D8%A7%D9%87%D8%B1%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D9%87%D8%A7.html) |
| [**عناصر مدخلات البيانات بنظم المعلومة**](http://www.abahe.co.uk/%D8%B9%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1-%D9%85%D8%AF%D8%AE%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A9.html) |
| [**قاعدة البيانات الموزعة لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%82%D8%A7%D8%B9%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B2%D8%B9%D8%A9-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**قواعد البيانات الموزعة في نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B2%D8%B9%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**قواعد البيانات في نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**قواعد مجال التكامل لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**كيفية استيعاب المتغيرات المحيطة بنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%B9%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%8A%D8%B7%D8%A9-%D8%A8%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**كيفية معالجة الوثائق بنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%AB%D8%A7%D8%A6%D9%82-%D8%A8%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مجموعات بيانات الإدخال لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%AE%D8%A7%D9%84-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مجموعة بيانات المشروع لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مخرجات استرجاع نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%AE%D8%B1%D8%AC%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%AC%D8%A7%D8%B9-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مخرجات وتوزيع نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%AE%D8%B1%D8%AC%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%AA%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B9-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مسارات البيانات المشتركة لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%B3%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%AA%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مسارات شبكة الاتصال بنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%B3%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%B4%D8%A8%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84-%D8%A8%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مستويات أولويات نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مستويات تدفق نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D8%AF%D9%81%D9%82-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مستويات قاعدة البيانات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%82%D8%A7%D8%B9%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مصادر الحصول على نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B5%D9%88%D9%84-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مصادر نظم المعلومات الخارجية**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B1%D8%AC%D9%8A%D8%A9.html) |
| [**معانى نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%86%D9%89-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**معاني وسمات نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%86%D9%8A-%D9%88%D8%B3%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**معايير تحليل الاحتياجات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%AC%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**معايير توفير مصادر نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D8%AA%D9%88%D9%81%D9%8A%D8%B1-%D9%85%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مفهوم مصطلح نظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D9%85%D8%B5%D8%B7%D9%84%D8%AD-%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مفهوم وبنية قاعدة البيانات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D9%88%D8%A8%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%82%D8%A7%D8%B9%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**مكونات المعالجة لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D9%83%D9%88%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A9-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |
| [**منهج تخطيط قاعدة البيانات لنظم المعلومات**](http://www.abahe.co.uk/%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC-%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D9%82%D8%A7%D8%B9%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.html) |

**الإدارة العامة الجديدة**

# عقوني محمد

# الإدارة العامة الجديدة

# دار الغرب للنشر والتوزيع

# الإهداء

**... إلى اللذين أمداني بالحنان ... أمي وأبي.**

**... إلى جميع الزملاء المحترمين ... أساتذة ومساعدي التربية ومديرين، خاصة إلى السيد المحترم: مفتش التربية والتكوين لولاية تلمسان الذي أمدني بنصائحه الثمينة.**

**المستشار في التربية**

**عقوني محمد.**

# الهدف من هذا البحث

**معرفة الأفكار التي تساعد المديرين وتجعلهم يتحكمون بنجاح في تسيير المؤسسة المدرسية وذلك قصد ترقية المدرسة والتعليم ورفع مردوديتها وتحقيق نجاعة في التسيير وفعالية في إنجاز العمليات التربوية و الإدارية.**

**معرفة المديرين للخصائص والمميزات التي ينبغي أن يعرفوها لضمان علاقة جيدة من شأنها أن تلعب دورا في تعزيز النشاط الإداري والتربوي الناجح.**

# الفرضية:

**التسيير الناجح يتم ضمن مشروع المؤسسة وهو خطة ترسم معالم وأهداف سير المؤسسة في فترة سنة يشارك في إعدادها جميع أطراف الجماعة التربوية والمتعاملين معها لرفع مستوى أدائها وتحسين مردودها يكون التلميذ غاية العملية التربوية معنى ذلك الحصول على نتائج تحقق الغاية المرجوة.**

# الإشكالية:

**كيف لمدير المؤسسة التعليمية أن يسير نحو النجاح؟**

**وقد يكون هذا البحث جوابا لذلك.**

# مميزات شخصية مدير المؤسسة:

* **الشخصية المرحة.**
* **الإطلاع الواسع الغزير في النواحي الفنية المتعلقة بمهنته.**
* **الاتصاف بالديمقراطية.**

# ما الذي يجب أن يتجنبه مدير المدرسة؟

* **تجنب التعريف بشخصيته حتى لا يقيد حرية المدرسين.**
* **الاستماع لآراء المدرسين بصبر وأناة وابتسامة دائمة.**
* **يتجنب إصدار حكم في الأمور التي يعرضها عليه المدرسون.**
* **التميز بهدوء.**
* **مساعدة كل المعلمين على الإشتراك في اتخاذ القرار في الوصول إلى اتفاق.**
* **إنفاق الوقت في تخطيط العمل وتقويمه.**

# فشل بعض المديرين؟

* **ضعف في التكوين.**
* **ضعف في التسيير.**
* **غموض في المهام والصلاحيات التي يقوم بها المدير.**
* **هناك حاجة إلى تكوين المديرين إداريا و تربويا.**
* **فترات تكوينية تحسيسية لمساعدة المديرين على اكتساب الصفات الإيجابية وتجنب السلبية منها.**
* **توزيع المدير لأوقات عمله في المهام التي يقوم بها حسب الأولوية.**
* **يقوم بتحضير جميع الاجتماعات ذات الجانب التربوي.**
* **يطلع على محاضر الجلسات.**
* **يشترك بتجارية وآرائه في عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ.**
* **يجب عليه أن يفكر في جميع ما تحتاجه المدرسة:**
  + **من كتب مدرسية.**
  + **برامج كافية.**
  + **تعليمات تربوية وزارية أو الواردة من السادة المفتشين للاطلاع عليها واحترامها وتنفيذها.**
  + **توزيع تربوي يجب احترامه وتطبيقه.**
  + **دفاتر النصوص التي هي مرآة عمل الأستاذ.**
  + **الزيارات المنتظمة المتكررة ولا سيما في بداية السنة مع الجدد.**

# دور مدير المؤسسة التربوية وصلاحياته:

* **يدير ويسير همة التلميذ.**
* **يضبط النظام.**
* **السهر على حسن سير التعليم.**
* **الاتصاف بالمعاملة اللائقة والحسنة.**
* **تنظيم المؤسسة تنظيما محكما مطابقا للقوانين والتعليمات.**

# التكاليف البيداغوجية:

* **إعداد خطة محكمة لتوزيع التوقيت الرسمي تكون في صالح التلميذ.**
* **توفير الأجهزة الضرورية (وثائق تربوية، برامج، إرشادات تربوية بيداغوجية، وسائل الإيضاح).**
* **يراقب سير التعليم.**
* **يعقد مجالس التعليم ومجالس الأقسام والتنسيق...**
* **زيارة الأساتذة.**
* **مراقبة كراس النصوص.**
* **له كراس خاص يسجل عليه عمل الأساتذة وتطورهم.**

# الجانب التنشيطي لمدير المؤسسة:

**يشرف ويسير:**

**- المسرح**

**- الزيارات**

**- الأشغال اليدوية**

**- المجموعات الصوتية**

**- مخابر الصور**

**- الرسوم**

**- المكتبة**

**– المجلة والجريدة...**

# التكاليف الإدارية:

* **إعداد الملفات الإدارية ومسكها.**

1. **الحالة المدنية.**
2. **الشهادات والمؤهلات.**
3. **التسلسل الوظيفي.**
4. **العطل والغيابات.**
5. **متنوعات ومراسلات شؤون مختلفة.**

* **تقييم الموظفين وتنقيظهم.**
* **احترام الآجال المحددة لإرسال التقارير والكشوف الدورية إلى السلطات.**

**- تسليم البريد الوارد يوجهه يصنفه ويؤشر عليه ثم يسلمه إلى الأمانة قصد تسجيله في سجل الواردات بعد ترقيمه طبقا للمرشد.**

**- حفظ وتنظيم المحفوظات "الأرشيف".**

**- يحفظ أوراق الامتحانات 3 سنوات.**

**- يوقع على الشهادات المدرسية.**

**- ينظم افتتاح الموسم الدراسي.**

1. **يحضر الوثائق التعليمية.**
2. **يخبر المركز الجهوي للوثائق التربوية بتغيير قد يطرأ على الخريطة التربوية.**
3. **نقل الوثائق التعليمية من المركز الجهوي للوثائق التربوية.**
4. **يحرر تقريرا لوصف وضعية الكتاب المدرسي ويرسله إلى المركز الجهوي للوثائق التربوية.**

**- توزيع حصص الدراسة: لا بد أن يستلم الأساتذة حصص الدراسة في اليوم الأول من الموسم الدراسي.**

**- لوحة الخدمات: بخصوص الموظفين.**

**- لوحة المداومة.**

**- لوحة مداومة الموظفين الإدارية.**

**- لوحة خدمات الأعوان.**

**التقارير: تقرير افتتاح الموسوم، وتقرير نهاية الدراسة.**

**الدفاتر: دفتر محاضر تنصيب الموظفين، دفتر محاضر المجالس المختلفة (لكل مجلس دفتر)، دفتر الاجتماعات الأسبوعية.**

# النشاطات المالية:

**- يتحقق بانتظام من محتويات الصندوق المالي.**

**- يؤشر في كل شهر بالتسجيل بالحروف وبعد وقوف الحسابات على دفاتر:**

* + **التسجيلات.**
  + **النفقات.**
  + **دفتر الصندوق اليومي.**
  + **وجريدة الصندوق.**

**-أن يؤشر في نهاية كل ثلاثة أشهر على دفتر المستحقات الثابتة.**

**- يتأكد أن الإذن بالتحويل يسبق دائما الأداء.**

**- يتأكد من أن تنظيم الخدمة الداخلية لا يعوق أي تقييم أن يرأس لجنة الصفقات.**

**- يحضر مع المتصرف كلما كان ذلك ممكنا لاستلام البضائع والتأكد من جودتها ومطابقتها للصفقة التي أبرمت.**

# دوره الاجتماعي:

**\* اتجاه المجتمع: رفع سمعة المدرسة في المحيط الاجتماعي (تقديم المساعدات للمعوزين...).**

**\* اتجاه أولياء التلاميذ: ربط علاقات مع الأسر ومع مكتب جمعية أولياء التلاميذ –العلاقات ضرورية مع المؤسسات الأخرى.**

# إنجاز الوثائق الإدارية اعتمادا على المبادئ الآتية:

* **الاقتصاد في الوسائل والجهد.**
* **الفعالية لدى التطبيق والمتابعة.**
* **البساطة والوضوح في الأساليب الإدارية.**
* **الدقة والأصالة واختيار المصطلحات المناسبة.**

# الروح الجماعية لمدير المؤسسة

**يجب أن يتحل :**

* **بالحكمة.**
* **الرزانة.**
* **التشاور. لتحسين المردودية الجماعية.**
* **الإقناع.**
* **التعاون.**
* **السير مع النظام السائد في البلاد.**
* **التكييف مع الواقع.**
* **عادلا في أحكامه.**
* **يجنب التطاول.**
* **المعاملة الطيبة.**

# مدير المؤسسة وتقنيات وضع التوقيت:

**تعرفه على إعداد الخريطة التربوية:**

* **تنفيذ الخريطة (إسناد الأقسام).**
* **المواقيت الرسمية.**
* **جدول الحجرات المتخصصة والعادية.**
* **معرفة الوسائل المخبرية.**
* **التعليمات الرسمية حول توزيع المواد الأساسية المكملة.**
* **عدد الحصص النظرية والأعمال التطبيقية وطاقة الاستيعاب للحجرات الخاصة والعادية.**
* **تخصيص حصص في يوم واحد خلال الأسبوع لجميع أساتذة المادة الواحدة للاجتماعات التنسيقية والندوات الداخلية.**
* **وضع التنهيج على الجدار وتبويبه.**
* **تحضير وثائق الإنجاز (وريقات التنهيج المختلفة الألوان وبأعداد متوفرة وتكتب عليها الحصص المقررة).**
* **مطبوعات خاصة باستعمال الزمن للأساتذة والقسم والحجرات المتخصصة والعادية في حالة عدم وجود التنهيج.**
* **توزيع حصص الأعمال التطبيقية والرياضية والرسم.**
* **توزيع التداريس المتكاملة.**
* **مراجعة عامة والتأكد من عدم وجود أخطاء: النسيان، التكرار، التماثل.**
* **الشروع في طبع التوقيت على الاستمارات الخاصة.**
* **مراقبتها والتوقيع عليها.**
* **مرحلة تنفيذ التوقيت المنجز.**
* **مرحلة المتابعة الميدانية.**

**والقصد من تعميم تقنيات وضع التوقيت هو تحديد الأساليب والطرق وتوضيح المناهج والمسلك لضمان الفعالية لعملية الإنجاز.**

# قراءة في القرار 175 وأ.خ.و الذي يحدد مهام مدير المدرسة الأساسية:

**فهو المشرف على المدرسة الأساسية والمسؤول على السير الحسن والتأطير والتسيير التربوي والإداري ويسهر على التربية الخلقية ويمارس سلطته باستمرار على الدروس والنظام والأخلاق.**

**وهو ملزم بالحضور الدائم ويمكن أن يستحضر في أي وقت من النهار أو الليل ويساعده على أداء مهامه مجلس التربية والتسيير.**

**وهو المنشط لجميع المصالح والمنسق بينها مسخرا كل الوسائل المادية والمالية.([[1]](#footnote-2))**

# نشاطاته البيداغوجية:

* **يسجل التلاميذ الجدد.**
* **يضبط خدمات المدرسين وينظمها.**
* **يطبق التعليمات الرسمية الخاصة ببرامج التعليم في المؤسسة.**
* **يضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية قصد تحقيق التنسيق الأفضل والتكييف الأنسب لعمل الأساتذة.**
* **يجمع مجالس التعليم ومجالس الأقسام وعقدها.**
* **يضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين المدرسين.**
* **ينسق نشاطات أساتذة المادة والأساتذة الرئيسيين.**
* **يترأس اجتماعات مجالس الأقسام ومجالس التعليم، ويتخذ جميع التدابير للقيام بها بصفة فعلية.**
* **يراقب دفاتر النصوص من حيث:**
  + **التدرج في تقديم الدروس وتسلسه.**
  + **تطبيق البرامج.**
  + **تواتر الفروض.**
* **بروز المدرسين ويساعد المبتدئين بالإرشاد وتقديم الملاحظات والنصائح والتوجيهات تدون في بطاقة زيارة ترتب في ملف المعني.**
* **يشارك في لجان الامتحانات والمسابقات وفي عمليات التكوين.**

# التكاليف التربوية:

**الهدف من العمل التربوي: هو العمل على تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات والتحصين من الصراعات.**

**يعمل المدير على ربط علاقات مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ مبنية على الثقة والتفاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن.**

**يعمل المدير على تكميل دور الأسرة في التربية.**

**تشجيع تطوير النشاطات الثقافية والرياضية والفنية من أجل ازدهار التلميذ واستقراره.**

# علاقات المدير مع أولياء التلاميذ:

* **يقيم اتصالا مباشرا من أجل اطلاعهم عن سير عمل أبنائهم.**
* **المهارة في الاتصال بآباء التلاميذ.([[2]](#footnote-3))**

# المواصفات الشخصية لمدير المدرسة الناجح:

1. **سلامة الجسم.**
2. **سلامة التفكير.**
3. **سلامة النفس.**
4. **الجسم.**
5. **الكفاءة.**

# مهام مدير المدرسة:

1. **التنظيم والتخطيط.**
2. **الإشراف على التنفيذ.**
3. **التدريب.**
4. **التوجيه.**
5. **التقويم.**
6. **المتابعة.**
7. **التشجيع.**

# المهارات الإدارية:

1. **ابتكار الأفكار.**
2. **الإحساس بالمشكلات.**
3. **التفنن في الحلول.**
4. **التوصل إلى الآراء.**
5. **تحليل البرامج وتبسيطها.**
6. **تخطيط العملية التعليمية.**
7. **رسم السياسة العامة للعمل.**
8. **إعداد الميزانية.**
9. **تقدير التكلفة.**
10. **تنظيم الاجتماعات.**
11. **كتابة التقارير.**
12. **اختيار المعلمين.**
13. **تحديد العمل وتوزيعه.**
14. **وضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة.**
15. **الدراسة والتحاليل.**
16. **التركيز على لب المشاكل.**
17. **البساطة والوضوح في الصياغة والحديث.**

# ما الذي يجب أن يجتنبه المدير أثناء الدخول المدرسي:

**- عدم التفكير الجدي والمسبق في الدخول المدرسي.**

**- إهماله لدوره الكبير في تحديد مسؤوليات الطاقم الإداري وتوزيع الأعمال.**

**- التأخر في تحضير استعمالات الزمن للأساتذة والتلاميذ.**

**- التفريط في وضع رزنامة عمل توزع فيهما الأعمال بصفة منظمة مثل استقبال الأساتذة والتعرف على الجدد منهم والاستماع إلى انشغالاتهم.**

**- توزيع استعمالات الزمن وتعيين الأساتذة الرئيسيين والمنسقين.**

**- إهمال شرح النصوص والمناشير الرسمية.**

**- عدم ضبط رزنامة مجالس التعليم.**

# السجلات على مستوى الإدارة (لدى المدير):

* **سجل التوجيه والتسيير.**
* **سجل المجالس الإدارية.**
* **سجل مجالس التعليم.**
* **سجل مجالس الأقسام.**
* **سجل مجالس التنسيق بين المواد.**
* **سجل النتائج المدرسية.**
* **سجل مجالس التأديب.**
* **سجل محاضر التنصيب.**
* **سجل البريد الصادر.**
* **سجل البريد الوارد.**

# ما هو هدف مدير المدرسة؟

* **المحافظة على النظام.**
* **التأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع.**
* **حصر حضور التلاميذ وتعيينهم والعمل على اتقانهم للمواد الدراسية.**
* **توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه.**
* **تحقيق الأهداف الاجتماعية.**

# من هو المدير الناجح؟

* **الذي يخطط لاجتماعات هيئة التدريس.**
* **المتحمس لعمله.**
* **يفتش عن كل صغيرة وكبيرة.**
* **هو الذي يناقش المشكلات مع المدرسين.**
* **معرفة الأشخاص.**
* **الاطلاع الواسع والغزير في النواحي الفنية المتعلقة بمهنته.**

# ما هي خصائص النجاح في التسيير؟

* **القدرة على التسيير.**
* **قوة الشخصية واتزانها.**
* **الكفاءة التربوية.**
* **العلاقات الطيبة مع الآخرين.**
* **تطبيق العدالة.**
* **الصرامة والحزم.**
* **الشعور بالمسؤولية (الضمير المهني).**
* **الجدية في العمل.**
* **النزاهة والإخلاص.**
* **الحضور الدائم في المدرسة.**
* **التشاور مع الآخرين.**
* **مساعدة الزملاء.**
* **التروي في اتخاذ القرارات.**
* **الالتزام بالتواضع.**
* **التسامح.**
* **روح المبادرة.**
* **العمل الجماعي.**
* **المرونة.**

# خصائص الفشل في التسيير؟

* **ضعف القدرة على التسيير.**
* **التهرب من المسؤولية (اللامبالاة والأنانية).**
* **ضعف الكفاءة التربوية.**
* **التهور في اتخاذ القرارات.**
* **ضعف الشخصية وعدم اتزانها.**
* **السيطرة.**
* **التساهل.**
* **الارتجالية والفوضى.**
* **عدم تطبيق العدالة.**
* **الغياب المتكرر عن المدرسة.**
* **النفاق.**
* **عدم الانضباط.**
* **عدم التشاور مع الآخرين.**
* **عدم مساعدة الزملاء وعدم تفهمهم.**
* **التواضع المفرط.**

# التخطيط لاجتماعات هيئة التدريس:

**نجاح الاجتماع: هو الوصول إلى أهدافه الموضوعة.**

**مفهوم النجاح هو الوصول إلى الهدف.**

**-التحضير للاجتماع- التهيئة المادية: وهي مرتبطة بالأشخاص والزمن والترتيبات.**

**عدد المشتركين: نسبة التغيب، أسماء المشتركين، أسماء الحاضرين أو الفنيين المتكلمين.**

**أما بالنسبة للزمن: موعد الاجتماع، فترات الراحة ومواعيدها، الزمن الاحتياطي، الزمن الكلي، موعد الانتهاء.**

**مكان الاجتماع: تحديد مكان الاجتماع، أسلوب الوصول ووسائل النقل، مكان المبيت، الطاولات والكراسي، المنطقة أو مكان الخطابة أو المحاضرة، شاشة العرض، أسلوب تعتيم مكان الاجتماع، ميكروفون وتوابعه، آلات التسجيل، مخطط أماكن جلوس المشتركين، إلخ... .**

# أساليب توجيه الدعوة:

* 1. **للقاء أو الطلب الشخصي.**
  2. **المراسل الشخصي.**
  3. **الرسائل البريدية – البرقيات –الهاتف.**

**بطاقة الدعوة: تتضمن اسم المدعو ووظيفته، اسم الداعي، موضوع الاجتماع والهدف المعلن، موعد الاجتماع، مدة الاجتماع، موعد انتهاء الاجتماع، معلومات حول الإقامة والانتقال.**

**جدول الأعمال: تساهم عناصر جدول الأعمال في إنجاح الاجتماع وهي:**

* **موضوع الاجتماع.**
* **الهدف المعلن والفوائد المتوقعة.**
* **نوع الاجتماع من حيث الرسمية ومدى سلطة قراراته.**
* **موعد البدء وموعد الانتهاء ومدة الاجتماع.**
* **تعليمات الاجتماع.**

# صفات المدير الناجح:

**بالإضافة إلى صفات التفوق الإنساني كالذكاء وسرعة البديهة واللباقة وحسن التصرف واتساع الأفق وكثرة المعلومات وما يجب أن يتحلى بها لنجاح الاجتماع ونجاح الإدارة وهي:**

* **كسب احترام المشتركين وثقتهم في حسن إدارته.**
* **وضوح الهدف من الاجتماع في دهنه.**
* **الحياد وعدم إبداء الرأي الشخصي (طول مدة إدارة الاجتماع).**
* **معرفة معلومات عن نوع العمل الذي يقوم به المشتركون ومشاكلهم.**
* **الكلام بلغة المشتركين واستعمال نفس المصطلحات التي يستعملونها في عملهم أو بيئتهم.**
* **وضوح اهتمامه بالمشتركين واحترامه لهم..**
* **توجيه المناقشات إلى موضوع الاجتماع وتسييره إلى أهدافه.**
* **السعي لتنمية مقدرته في الإقناع.**
* **إشراك جميع الحاضرين في المناقشة أو إعلان الرأي.**
* **جودة توجيه الأسئلة وهي تنتج عن التدريب.**
* **تجنب الأسئلة التي جوابها (نعم-لا) عندما يهدف إلى إثارة المناقشة.**
* **إشاعة جو المرح والارتياح.**
* **الحزم في غير شدة.**
* **التوصل إلى معرفة آراء المشتركين بالكلام المعروض وليس لرأيه الشخصي.**
* **توجيه اهتمامه إلى تنظيم الدور وتطبيق لائحة التعليمات مع ملاحظة الانسجام مع هدف موضوع الاجتماع.**

# إذا أردت أن تكون مدير اجتماع ناجح فخذ بهذه النصائح:

* **حضر للاجتماع جبدا.**
* **ابدأ الاجتماع في وقته المحدد وإنهائه في وقته المحدد.**
* **حضر أسئلتك ووضح مفهومها.**
* **أثر اهتمام المشتركين باستعمال الوسائل المعينة (لوحات، صور، أقلام...**
* **شجع المشتركين للتعبير عن آرائهم.**
* **وازن الحقائق وانتبه إلى نقاط الالتقاء ونقاط الخلاف الأصيلة بين المناقشين.**
* **حدد العناصر الأساسية في الموضوع.**
* **حدد المحاسن والمساوئ عند مناقشة أي موضوع.**
* **أطلب أمثلة وتوضيحات مناسبة من المشتركين.**
* **تمسك بموضوع المناقشة.**
* **أضف روح المرح على الجلسة.**

# التحذيرات:

**على المدير إن أراد النجاح في إدارته الاجتماع تجنب السلبيات التالية:**

* **لا تظهر سيدا على المشتركين.**
* **لا تتسلط على أفكار المجموعة.**
* **لا تضغط على أحد المشتركين إلى حد الانفجار.**
* **تجنب أسلوب "يجب عليكم..." واتبع أسلوب "ما رأيكم لو..."، "أقترح أن.."..**
* **لا تواجه واحدا من المشتركين بخطته مباشرة بل اترك ذلك للآخرين.**
* **تجنب أسئلة الرؤساء والمحققين وابدأ السؤال بأسلوب "ماذا يحدث لو؟"، "وما رأيكم؟" و"ليتفضل أحدكم بإبداء رأيه بالموضوع..."...**
* **لا تجادل.**
* **لا تسخر من أحد أو تستهزئ به.**
* **لا تتهكم على فكرة تعرض.**
* **لا تتحيز.**
* **لا تتكلم كثيرا.**
* **لا تقف موقف الخبير أو المحاضر أو المؤلف.**
* **لا تسمح بإضاعة الوقت في التخمين في حقائق واضحة معروفة.**
* **لا تسمح بتمديد وقت المناقشة.**

# دور المدير؟:

* **يحضر جميع الاجتماعات ذات الجانب التربوي .**
* **الاطلاع على محاضرات الجلسات.**
* **ويشترك تجاربه وآراءه في عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ.**
* **ويهيئ الفرص والظروف التي تساعد على نجاح العملية التعليمية.**
* **يحضر الكتب المدرسية.**
* **يحضر البرامج الكافية.**
* **يحضر تعليمات تربوية من السادة المفتشين للاطلاع عليها واحترامها.**
* **يحضر دفاتر النصوص التي هي مرآة عمل الأستاذ.**
* **الزيارات في بداية السنة مع الجدد.**
* **يحضر توزيع العمل على الأسبوع مع مراعاة التوازن الذي يسمح للتلميذ أن يقوم بواجب.**

# الإدارة المدرسية:

**الإدارة عامل من العوامل الأساسية التي ترتكز عليها كل مؤسسة أرادت تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، ولهذا لا يمكن للمدرسة أن تنجح في عملها وتحقق أهدافها إذا لم تتوفر على إدارة سليمة البناء صادقة المسعى معتمدة على العناصر التالية:**

* 1. **الإدارة المدرسية (خدمة) وليست (سلطة).**
  2. **الإدارة المدرسية (للتسيير) و(التطوير).**
  3. **عمل الإدارة المدرسية (عمل جماعي لا فردي).**
  4. **الإدارة المدرسية (علم وعقل) وليست اجتهادات وفراسة.**

# المهارات الفنية الضرورية لمدير المدرسة:

**حتى يستطيع لأن يؤدي عمله بنجاح هناك عدة مهارات فنية ينبغي أن تتوفر فيه:**

**أولا : التعليم وتطوير المنهج**

1. **المهارة في التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الهامة في مجتمعه.**
2. **المهارة في تشكيل المناهج لتقابل احتياجات التلاميذ.**
3. **المهارة في تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.**
4. **المهارة في تقرير الخدمات التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.**
5. **المهارة في الترتيب والتنسيق بين الأنشطة بحيث لا يحدث تعارض بينها.**
6. **المهارة في إعداد أنشطة خاصة لتقابل أنواعا معينة من احتياجات المنهج.**
7. **المهارة في الحكم على منافسة المواد التعليمية المختلفة للبرنامج التعليمي.**
8. **المهارة في ترتيب وجدولة توزيع الأجهزة والمواد المتاحة للاستفادة منها على أوسع نطاق.**
9. **المهارة في تقدير فعالية الإشراف في تطوير التدريس.**
10. **المهارة في الاتصال بالإدارة المركزية حول البرنامج التعليمي للمدرسة.**

##### ثانيا: التلاميذ

1. **المهارة في إسراء طرق جمع البيانات الرئيسية قبل حضور التلاميذ وتفسيرها وتسجيلها.**
2. **المهارة في الاتصال بآباء التلاميذ وتهيئة الأطفال الذين سيلحقون بالمدرسة في المستقبل.**
3. **المهارة في تقويم ربط الخدمات التوجيهية مع البرنامج العلمي للمدرسة وفي تقويم فعاليات الخدمات التوجيهية بالنسبة للتلاميذ.**
4. **المهارة في تحليل درجات التلاميذ وتفسير معناها بالنسبة لبرنامج المدرسة.**
5. **المهارة في تحديد مضمون الخطط القومية الكبيرة بالنسبة للبرنامج التعليمي.**
6. **المهارة في تكيف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع.**

##### ثالثا: العاملين

1. **المهارة في التغيير عن حاجات العاملين وتقصيها.**
2. **المهارة في تحليل وتفسير التوصيات التي تصدر عن العاملين.**
3. **المهارة في التعرف على مظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه بين العاملين.**
4. **المهارة في تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة.**
5. **المهارة في توضيح الواجبات والوظائف للعاملين.**
6. **المهارة في تحليل البيانات الخاصة بالعاملين وفي الحكم على قيمة مختلف أنواع المعلومات الخاصة بهم.**
7. **المهارة في التعرف على احتياجات النمو المهني للعاملين.**
8. **المهارة في تنظيم المجموعات على أساس ميولهم واهتماماتهم والربط بين أغراض المجموعات والأهداف المهنية المنشودة.**
9. **المهارة في تقويم التغيرات في الكفاءة والاتجاهات المهنية بين العاملين.**

# مشروع المؤسسة بصورة موجزة:

**إن الانتقال بالمؤسسة من وضعيتها الراهنة إلى وضعية أفضل يمكن أن يتحقق في إطار العمل بمشروع المؤسسة الذي يمكنها من رفع مستوى أدائها وتحسين مردودها، وانطلاقا من داخلها، بشكل يجعل التلميذ منطلق العملية التربوية ومحورها وغايتها ويجعل كل المتعاملين معها معنيين بالمشاركة في التحسين والتطوير.**

**فمشروع المؤسسة هو خطة ترسم معالم وأهداف سير المؤسسة في فترة زمنية معينة يشارك في إعدادها جميع أطراف الجماعة التربوية والمتعاملين معها، ويتوقف نجاح المشروع على حسن استغلال الأدوات المتوفرة والممكن توفيرها لتحقيق الأهداف المسطرة لكل مرحلة من مراحل المشروع، ويشترط في الطاقم المشرف على الإنجاز أن يتشكل من أعضاء متحمسين وراغبين في تحسين وضعية المؤسسة وأن يكون رئيسها المنشط إن نجاح عملية التبليغ فكرة العمل بمشروع المؤسسة ترتكز على الوسائل المسخرة لها من طرف جميع المعنيين، ولهذا يجب السهر على تطبيق التوصيات والسعي وراء ترسيخ الفكرة بكل وضوح لدى العدد الأكبر من الجماعة التربوية حتى يجد إقبالا متزايدا.**

**إن توفير التوثيق المتعلق بالموضوع يعتبر من أهم عوامل نجاح العملية.**

1. **تعريف المؤسسة.**
2. **تحليل وضعية المؤسسة (المعطيات).**

**(التشخيص)**

**(المشاكل والحلول)**

**(الأهداف العامة والإجرائية)**

**العمليات والأنشطة المتعددة.**

1. **التقويم: المقاييس والمؤشرات المعتمدة، مخطط التقويم.**
2. **الخلاصة: تبرز في هذه الخلاصة خصوصيات المؤسسة والأسس التي يرتكز عليها المشروع والأهداف المرجوة منه من أجل ضمان التحسين والتطوير.**
3. **الملحقات:**

**- القائمة الاسمية لفريق القيادة على مستوى المؤسسة.**

**- القائمة الاسمية لخلية الاتصال والإعلام.**

**- القائمة الاسمية للخلايا المسؤولة على تنفيذ المحاور ومتابعتها وتقييمها.**

**- مخطط الاتصال والإعلام.**

**- مخطط التكوين.**

**- رزنامة إنجاز العمليات.**

**- بطاقات وصف العمليات.**

# المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية:

* **أداء العمل بسرعة.**
* **الكفاءة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء.**
* **تخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة.**
* **إعداد الميزانية، تقدير التكلف.**
* **وضع نظام جديد للاتصال والعلاقات العامة.**
* **تنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير.**
* **اختبار العاملين وتوزيع العمل وتحديد لاختصاصات.**
* **وضع نظام جيد للبحوث التربوية والتجديد التربوي.**

# المهارات الإنسانية:

**الطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح كيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء.**

# مشروع المؤسسة:

**نظرا للنتائج الضعيفة للسنة الدراسية الماضية ولكي تنتقل المؤسسة من وضعيتها الراهنة إلى وضعية أفضل، اتفق الفريق الإداري والتربوي خلال اجتماع بداية السنة على العمل في إطار مشروع المؤسسة الذي يمكنها من رفع مستوى أدائها وتحسين مردودها انطلاقا من داخلها بشكل يجعل التلميذ منطلق العملية التربوية ومحورها وغايتها.**

# مراحل العمل بهذا المشروع:

**1) المرحلة الأولى:**

**تشخيص نتائج التلاميذ لبداية السنة**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **00-07** | **07-10** | **10-13** | **13 فما فوق** | **المجموع** |
| **9أ1** | **01** | **11** | **08** | **05** |  |
| **9أ2** | **02** | **09** | **11** | **05** |  |
| **9أ3** | **01** | **10** | **11** | **01** |  |
| **9أ4** | **04** | **07** | **14** | **03** |  |
| **9أ5** | **01** | **10** | **11** | **03** |  |
| **9أ6** | **02** | **08** | **13** | **02** |  |
| **9أ7** | **01** | **11** | **12** | **03** |  |
| **8أ1** | **01** | **06** | **17** | **09** |  |
| **8أ2** | **03** | **05** | **18** | **08** |  |
| **8أ3** | **04** | **06** | **16** | **06** |  |
| **8أ4** | **03** | **05** | **15** | **07** |  |
| **8أ5** | **01** | **06** | **17** | **07** |  |
| **8أ6** | **02** | **06** | **17** | **07** |  |
| **8أ7** | **03** | **05** | **19** | **07** |  |
| **8أ8** | **04** | **06** | **15** | **04** |  |
| **7أ1** | **05** | **13** | **11** | **06** |  |
| **7أ2** | **06** | **12** | **04** | **12** |  |
| **7أ3** | **05** | **12** | **08** | **08** |  |
| **7أ4** | **04** | **13** | **09** | **05** |  |
| **7أ5** | **06** | **11** | **09** | **08** |  |
| **7أ6** | **06** | **13** | **06** | **06** |  |
| **7أ7** | **04** | **14** | **09** | **07** |  |
| **7أ8** | **05** | **16** | **09** | **07** |  |
| **7أ9** | **04** | **14** | **12** | **05** |  |

**التنسيق بين الفريق الإداري والتربوي:**

**تمت لقاءات شهرية من أجل التعرف على مختلف جوانب الموضوع والبحث عن المزيد من المعلومات والتقنيات المستعملة في الدراسة والتحليل وحصر المشاكل وتصنيفها من جهة إلى تشخيص المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وتحسين أفراد الجماعة التربوية بضرورة تغيير هذه الوضعية والهدف من وراء ذلك هو تجنيدهم للبحث عن الحلول الناجحة للانتقال بالمؤسسة إلى وضعية أفضل.**

**الانضباط والانسجام بين الجماعة التربوية:**

**العمل على توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد الصراعات المحتملة وتفاديها ببناء علاقات تساعد المجموعة التربوية على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة واحترام الشخصية والصداقة والتضامن.**

**تنشيط النوادي:**

**تنظيم أنواع النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية في نوادي مختلفة يهيء كل نادي الفرصة لتنمية قدرات التلاميذ وإظهارها.**

**وقد نظمت هذه النشاطات في جدول زمني شهري.**

**- تربية الحيوانات: لربط التكوين النظري بتكوين تجريبي والربط بين المعلومات والحياة والنظري بالتطبيقي.**

**- الاهتمام بالاستدراك ومعالجة النقائص:**

**مراقبة التلاميذ المستدركين أسبوعيا في المواد الثلاث من خلال وثائق مخصصة لذلك ويستفسر عن فئة مقصرة يتم الاتصال بأوليائهم ويكون ذلك كل نصف شهر.**

**- ساعات الدعم للسنة التاسعة والثامنة في المواد الأساسية:**

**تنظيم ساعات الدعم خارج أوقات دروس التلاميذ بمبادرة من الأساتذة المتطوعين ومدير المؤسسة. يؤطر دروس الدعم أساتذة ومساعدو التربية، تقدم هذه الدروس التدعيمية لمساعدة التلاميذ.**

**\*- توحيد الفروض للسنة التاسعة:**

**\*- الاختبارات تجرى على شكل امتحانات:**

**تقييم نتائج السنة الماضية**

**(نتائج ضعيفة على العموم والجدول التالي يبين ذلك ويوضحه)**

|  |  |
| --- | --- |
| **معدل المؤسسة العام** | **10.87** |
| **النسبة المئوية ش.ت.أ** | **22.08%** |
| **نتائج السنة الأولى من التعليم الثاني** | **73.03%** |

**المرحلة الثانية: استراتيجية الإعلام والتبليغ**

**ما قبل المشروع تم عرضه على مختلف المجالس المتواجدة في المؤسسة لإبداء الرأي وتبادله معها:**

* **مجلس التربية والتسيير.**
* **مجلس الأساتذة مسؤولي المواد.**
* **مجلس الأساتذة الرئيسيين.**
* **جمعية أولياء التلاميذ.**
* **الجمعية الثقافية والرياضية.**
* **الإدارة منها: الأمانة، الاستشارية، المقتصدية.**
* **أعضاء وحدة الكشف والمتابعة الصحية (وأطباء تقنيون في الصحة المدرسية).**

**المرحلة الثالثة: تقييم مرحلي**

**سير المؤسسة في الفترة الأولى (الفصل الأول) والذي يعتبر كعينات للتجريب.**

* **لقاءات بين الفريق الإداري وأولياء التلاميذ ومستشار التوجيه المدرسي.**
* **دروس الدعم تقدم لتلاميذ السنوات التاسعة والثامنة حسب جدول زمني يحدد فيه التوقيت والأساتذة المتطوعين.**
* **تنظيم الاختبارات: أوراق الاختبارات توقع من طرف الأولياء كما يشجع التلاميذ النجباء والمتفوقين في دراستهم بجوائز مع تحضير التلاميذ المحصلين على أعلى معدل بالنسبة لكل مستوى.**
* **متابعة للتلاميذ الضعفاء مع تسجيلهم في سجل النقائض والاتصال بالأولياء.**
* **إنشاء مجلة حائطية تستخرج منها مجلة المؤسسة المطبوعة في آخر كل فصل.**
* **تنشيط النوادي الثقافية والرياضية للترقية وإعطاء أهم المراسم الدينية والوطنية.**
* **الفرض الثالث يكون على شكل امتحان أبيض بالنسبة للسنوات التاسعة وذلك لمعالجة النقائص في الوقت المناسب.**

**الاختبارات:**

**الفصل الأول يبقى التلاميذ في أماكنهم (7أساسي) تلميذ واحد في الطاولة على شكل امتحان (8أ-9أ). الفصل الثاني: جميع المستويات كل واحد في الطاولة على شكل امتحان.**

**الانسجام والانضباط:**

**بعد الموافقة من طرف جميع الأساتذة على ما قبل المشروع المطلوب المحافظة على قلة الغيابات والتأخرات فيما يخص البرنامج مع إعطاء يد المساعدة (مراعاة التعويض للضرورة).**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **رفع المردود المدرسي (%)** | **الحصول على المعدل** | **رفع المردود** | **رفع المردود** | **الانتقال** |
| **الفصل الأول** | **التوقعات** | **0.13** | **20/11** | **المدرسي للسنة** | **المدرسي لشهادة** | **للسنة** |
| **الفرق** | **0.51** | **9.51/20** |
| **الحقيقة** | **0.54** | **11.5/20** |
| **الفصل الثاني** | **التوقعات** | **0.50** | **11.5/20** | **الدراسية**  **المعدل** | **التعليم الأساسي** | **الأولى ثانوي** | |
| **الفصل الثالث** | **التوقعات** | **0.73** | **11.75/20** |
|  |  |  |  | **7.82%** | **30.50%** | **50%** |

**يتم تحفيز التلاميذ بواسطة الجوائز.**

**تشجيع الأساتذة والإداريين بشهادات شرفية من طرف مفتشي المواد، وتسلم شهادات شرفية من طرف مدير المؤسسة بعد نتائج شهادة التعليم الأساسي.**

**المرحلة الرابعة:**

**من خلال هذا المخطط اتفق أعضاء مجلس التربية والتسيير على التنظيم والإشراف على التنفيذ والتدريب والتوجيه والتقييم والمتابعة والتشجيع، وذلك كله من أجل تحقيق الأهداف العامة والإجرائية.**

**قصد ترقية العملية التعليمية ورفع مرودية المؤسسة وتحقيق النجاعة في التسيير والفعالية بالإضافة إلى أعضاء مجلس التربية والتسيير تم عرض المشروع على مفتشي المواد قصد المشاركة في تحضير استراتيجية العملية التكوينية في إطار مشروع مؤسستنا.**

**الأهداف العامة لهذا المشروع:**

**يحددها ويوضحها الجدول الآتي:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الانتقال للسنة الأولى ثانوي (نتوقع)** | | | | **50%** |
| **رفع المردود المدرسي لشهادة التعليم الأساسي** | | | | **30.50%** |
| **رفع المردود المدرسي للسنة الدراسية** | | | | **07.82%** |
|  | **الفصل الأول** | **الفصل الثاني** | **الفصل الثالث** |  |
| **الحصول على معدل** | **20/11** | **20/11.50** | **20/11.75** |  |
| **رفع المردود المدرسي** | **0.13%** | **0.50%** | **0.75%** |  |

# قائمة المراجع:

**1- الإدارة المدرسية الحديثة: تأليف د.وهيب سمعان أستاذ بكلية جامعة عين شمس ود.محمد منير مرسي بكلية التربية جامعة عين شمس.**

**2-حوليات جامعة الجزائرك عدد خاص، النسق التربوي في الجزائر، رهانات التغيير، إعداد د.بوسنة محمود، تقديم د.طاهر حجار رئيس جامعة الجزائر، 1995/1996.**

**3- تكنولوجيا الاجتماعيات: بحث في تطوير إنتاجية الاجتماعات وزيادة مردودها، تأليف حسن شيخ عثمان، ط1، إصدارات جمعية السنهوري للعلوم القانونية والإدارية، جامعة وهران.**

**4- تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية الطاهر زرهوني، ط2.**

**5- رسالة نهاية التكوين الأولى بالمركز، شعبة مدير الثانويات، تقنيات وضع التوقيت، إعداد المتربص خالد الزبير، عنابة، إشراف الأستاذ منصور نجية، وهران، 91/92.**

**6- مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، مارس 1993، مديرية التوجيه والاتصال، المديرية الفرعية للتوثيقن القرار 175 وأ.خ.و.ص 58.**

**7- تربص لصالح مديري المدارس الأساسية الطور الثالث لولايتي تلمسان ووهران من 27 إلى 29 نوفمبر 1984 بالمدرسة الأساسية سليمة طالب، مفتشية التربية والتكوين للإدارة والتنظيم المدرسي، مولاي سليمان الحاج محمد (مفتش التربية والتكوين).**

**8- مبادئ قانونية للمؤسسات التعليميةك علي أوحيدة.**

**9- المرشد العملي للمعلمين والمديرين، نوار محمد مفتش التعليم الأساسي دار الحضارة.**

**10- وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، جوان 1997 وزارة التربية الوطنية، مديرية التعليم الثانوي العام، المديرية الفرعية للتنظيم المدرسي وضبط المقاييس، إعداد مجموعة من المربين.**

**11- أسباب الاضطراب في الدخول المدرسي، مذكرة الحصول على شهادة التخرج نمط مديري الإكماليات، بحث من إعداد بن صابر لحسن وفلاحي علي، إشراف السيد العابدي محمد، المركز الجهوي لتكوين إطارات التربية وهران 1995/1996.**

**SITE:**

[**WWW.MILOUDINFORMATIQUE.BLOC.CA**](http://WWW.MILOUDINFORMATIQUE.BLOC.CA)**.**

**Email: AGGOUNI 01@yahoo.fr**

**الاستاذ المتميز و طرق التدريس الفعالة**

****

**كنت دوما أتوق إلى ممارسة مهنة التعليم فقد وضعت نصب عيني أهمية (التعامل مع الحياة واختبارها من خلال تعليم الآخرين). بسبب ذلك لم يخطر في بالي أبدا أن أكون معلما عاديا مملا!**

**من هنا دأبت على الدوام على طرح السؤال الآتي: ما الذي يجعل المعلّم متميزا في أدائه؟ نحن على وجه العموم نعرف المعلمين المتميزين والسيئين من خلال المشاهدة. لقد كنت أفكر مليا بالمعلمين الذين أحببتهم ودواعي مثل ذلك الحب لتلك القلة القليلة التي تحمل مثل هذه المزايا.**

**1**

* **الثقة بالنفس.**

**المعلمون المتميزون يثقون بأنفسهم وقدراتهم رغم العقبات والمشاكل التي تواجههم والتي يصل بعضها حد النكسات، فالتلاميذ الصغار يمكن أن يتصرفوا بقسوة إزاء بعضهم البعض وربما يمتد سلوكهم الفظ إلى المعلمين أو تبدر عنهم مواقف صعبة خاصة المراهقين منهم. لقد صادفت معلمين صفتهم المميزة السلوك العصبي أثناء التدريس وثمة آخرين لم يؤدوا واجباتهم بالمستوى المطلوب بسبب الخجل والتردد. ولم يكترث المعلمون المقتدرون كثيرا للأخطاء التي يقعون فيها والتي ربما تجعلهم يشعرون بالارتباك، فيما لا يظهر التلكؤ على المعلم المتمكن الذي يواصل درسه رغم الهفوات المتوقعة والتي ربما يحولها بذكاء إلى دعابة تسر التلاميذ!**

**2**

* **الصبر.**

**سعى بعض أفضل المعلمين الذين تتلمذت على أيديهم إلى تقديم يد العون إلى تلاميذ مروا بفترة انهيار ذهني بفضل صبرهم العالي الذي مكّنهم من مواصلة مساعيهم حتى النهاية. ولم يتردد أولئك المعلمون من ايضاح أو تفسير مفهوم أو فكرة لم أتمكن من استيعابها نظرا لاصرارهم على ايصال الفكرة إلى أذهان التلاميذ بصرف النظر عن الفترة التي يستغرقها مثل ذلك الأمر.**

**3**

* **التعاطف الحقيقي مع التلاميذ.**

**لابد أن نكون قد واجهنا، أثناء دراستنا، أحد المعلمين السيئين ممن لم يبد أي اهتمام بالأسباب والتبريرات التي قدمناها! ورغم أن بعض تلك التبريرات كانت واهية دون شك إلا أن الكثير منها كانت صحيحة. من هنا يعمد المعلمون المتميزون إلى إبداء الاهتمام بتلامذتهم بصفتهم أشخاصا والعمل على مساعدتهم. ومثل هؤلاء المعلمين يمتلكون حاسة سادسة حين يلاحظون أن أحد تلامذتهم بحاجة إلى المزيد من الاهتمام، فضلا عن أن مثل هذا الاهتمام يصدر عن طيب خاطر سيما وأنهم يستثمرون الفرص المتاحة للتحاور مع التلاميذ حول مواضيع خارج إطار المواد الدراسية المقررة ويعتبرون ذلك جزءا من عملية التعليم. كما أن لدى النخبة المتميزة من المعلمين الرغبة للتحدث نيابة عنا مع المعلمين الآخرين إذا اقتضى الأمر ذلك لأن اهتمامهم بنا يتعدى جدران المدرسة إلى خارجها.**

**4**

* **التفهم.**

**يعي المعلمون المتميزون تماما طرق التعليم الصحيحة، فهم لا يلتزمون بأسلوب تعليمي جامد ويصرون على اتباعه وتطبيقه حيث تراهم خلاف ذلك يبدون المرونة الكافية في أسلوبهم التعليمي ويعمدون إلى تكييفه وتعديله وفق مقتضى الحال. ويصل تفهمهم حد ادراك الأشياء الصغيرة التي تؤثر على قدراتنا في التعلم مثل حالة الجو ودرجة الحرارة داخل قاعة الدرس وغير ذلك. ويبدي أولئك المعلمون تفهما للطبيعة البشرية ومدى نضوج المراهقين على نحو خاص وغيرها من الأمور التي تمس حياة التلاميذ. بوجيز العبارة دأب معلمونا البارزون على التعاطي معنا بصفتنا أناسا حقيقيين وليس مجرد (تلاميذ)!!**

**5**

* **النظر إلى الحياة على نحو مختلف وشرح المواد الدراسية وفق روحية متجددة.**

**هناك أساليب تعليم عديدة ومتنوعة تتباين قدرات المعلمين في تدريسها الأمر الذي يسهّل على الطلبة اجتياز مادة دراسية بنجاح ما أو الإخفاق فيها. تجدر الإشارة إلى أن المعلمين السيئين يدرسون طلبتهم وفق منهج وأسلوب ثابت لا يتغير اعتمادا على الطريقة التي تعلموها في المدارس، وهذا أمر ربما يفلح مع بعض الناس لكنه يفشل مع آخرين. أما المعلمون المتميزون فيعمدون إلى انتهاج طرق واساليب تعليمية مختلفة تتباين أو تتكيف مع مدى فهم التلاميذ للمادة الدراسية وتجاوبهم معها، فهم على سبيل المثال يتحاشون الصيغ المجردة ويتجهون صوب أيضاح ماتمثله تلك الصيغ مستعينين بالصور الذهنية أو الواقعية. وتحقيق مثل هذا الأمر ليس بالأمر الهيّن لأنه يتطلب فهما واسعا لطبيعة المادة الدراسية فضلاعن المقدرة على التعامل مع تلك المادة من أوجه وطرق مختلفة.**

**6**

* **التفاني بهدف تحقيق التميز.**

**تسعى الصفوة البارزة من المعلمين المتميزين إلى تحقيق أفضل أداء من جانب التلاميذ ومن جانبهم أيضا، وهم بذلك لن يهدأ لهم بال حين يحصل تلامذتهم على علامات ضعيفة لأن مثل هذا الأمرسوف ينعكس على أدائهم التعليمي وكذلك على مقدرة التلاميذ على التميز. كما يعمد أولئك المعلمون إلى تشجيع التلاميذ على تبادل الأفكار ويقدمون الحوافز المناسبة (اعفائهم من انجاز أحد الواجبات البيتية على سبيل المثال) بهدف دفعهم للتفكير خارج إطار مواضيعهم التي يدرسونها. وهم يشجعون التلاميذ ايضا على تنمية قدراتهم الذهنية وليس مجرد حفظ نصوص جامدة مما يعني أنهم يسعون بكل جد لتعليم التلاميذ واعانتهم على تطبيق ما تعلموه وليس مجرد التفكير بالنجاح في الأختبارات.**

**7**

* **تقديم الدعم المتواصل.**

**يعلم المعلمون المقتدرون أن بمقدور التلاميذ جميعا أن يحققوا نتائج متميزة إذا تيسرت لهم الأجواء المناسبة، وهم بذلك لن يتقبلوا فكرة أن الطالب (قضية خاسرة)! إنهم يقفون إلى جانب التلميذ الذي يشعر بالأحباط ويهيئون الأرضية المناسبة لاستيعاب المادة. كما أنهم يجهدون لإشاعة جو دراسي مناسب من خلال التصدي لأية مظاهر تهكم ربما تحصل داخل القاعة الدراسية وربما يمتد مثل ذلك الأمر إلى خارج القاعة الدراسية رغم صعوبة التصدي لمثل هذه المظاهر في أروقة المدرسة.**

**8**

* **الرغبة في مساعدة التلاميذ على حسن الأداء.**

**لن يعمد المعلمون من النخبة المتميزة إلى ايقاف عملية التعليم حين يدق الجرس, فتراهم يتواصلون مع التلاميذ بعد انتهاء الحصة الدراسية لأنهم يدركون أن بعض التلاميذ يحتاجون إلى المزيد من الاهتمام والمساعدة وهو أمر يعتبرونه جزءاً لا يتجزا من واجبهم. وهم بذلك ينطلقون من منطلق أن واجبهم لا يقتصر على حصول التلاميذ على درجات عالية في المواد الدراسية فحسب إنما الأخذ بأيديهم للنجاح والتميز في حياتهم المستقبلية. كما أنهم يدركون تماما أن حسن الأداء لا يتعلق بالحصول على درجة عالية في اختبار ما إنما العمل على استيعاب المادة الدراسية والتمكن منها.**

**9**

* **الشعور بالفخر لدى تحقيق التلاميذ نتائج متميزة.**

**يشعر المعلمون الأكفاء تلامذتهم أنهم سعداء بسبب ما أحرزه التلاميذ من علامات متميزة أو بسبب تبوأهم مكانة مرموقة في المجتمع. وترى الابتسامة تعلو وجوههم ويخبرونك بالإنجاز الذي تمكنت من تحقيقه مثلما يسعون إلى إخبار المعلمين الآخرين بما تحقق من انجاز. فضلا عن ذلك لا يحتفي أولئك المعلمون بالتلاميذ المتميزين جداً فحسب إنما يحتفلون بأية إنجازات يحققها التلاميذ عموما.**

**10**

* **الاهتمام بالأمور الحياتية اليومية.**

**لا يبدي المعلمون المتمرسون اهتماما بيّناً بالمواضيع التي يدرّسونها فحسب إنما يظهرون حماسة واضحة حيال ذلك. كما أن حماستهم تمتد إلى أشياء أخرى كثيرة فهم على سبيل المثال يمتدحون الطقس الجميل ويشعرون بالسعادة وهم يتبادلون الرأي مع التلاميذ حول إحدى المسلسلات التلفزيونية التي عرضت في الليلة السابقة. وبسبب حماستهم العالية فإنهم يسلكون طريق التحدي وليس السلوك اليومي المعتاد فيخلقون بذلك الدافعية والحوافز لدى تلامذتهم.**

**-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**الفصل الثاني : المعايير العالمية للأستاذ المتميز**

**مقدمة :   
في ضوء التحديات الدولية الجديدة لعالم يتطلب الجودة الشاملة في كل مناحي الحياة، و في مجتمع ينمو ويتقدم في ظل منافسة يفوز ويسود فيها الأقوى بامتلاكه أرقى أنواع التربية والتعليم ، اهتمت المؤسسات التربوية بتطبيق منهج الجودة في مجال التعليم العام والجامعي للحصول على نوعية أفضل من التعلم وتخريج جيل قادر على ممارسة دوره بصورة أفضل في خدمة المجتمع ، وأصبح عدد المؤسسات التي تتبع نظام الجودة في تزايد مستمر سواء في أمريكا والدول الأوروبية واليابان وكثيرمن الدول النامية وبعض الدول العربية التي بدأت تطبيق هذا النهج في بعض مؤسساتها التعليمية.  
ولتطبيق الجودة في مجال التعليم العام لابد من اتخاذها قيمه محورية بحيث تنعكس في الاداء والانتاج والخدمات وتسخير كافة الامكانات المادية والبشرية ومشاركة جميع عناصرالنظام التعليمي من إدارات وأفراد في العمل كفريق واحد في تطبيق معايير الجودة في النظام التعليمي , وتقييم مدى تحقيق أهدافها , ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم توظيفها .  
ومن أهم عناصر نظام التعليم العام هو الاستاذ الذي يعتمد عليه بشكل أساسي في تطبيق نظام الجودة في التعليم للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب , فقد ورد في تقرير DFEE " إن التعلم بإمكانه إخراج الكنوز الكامنة لدينا جميعا , وفي القرن الحادي والعشرين تعد المعرفة والمهارات مفتاح النجاح ..والاستاذ المتميز الذي يستخدم أساليب فعالة في التدريس هو مفتاح الوصول للمعايير عالية الجودة " (1) ويؤكدSammon "أن الهدف الرئيس للمدرسة هو عملية التعليم والتعلم الهادف"(2) ولهذا يعطي كثير من التربويين وزناً أكبر لدور الاستاذ وما يقوم به في حجرة الدراسة في عملية التغيير التربوي إذ يقول Fullan, " إن التغيير التربوي معتمد إلى حد كبير على ما يعتقد به الأستاذ ويعمله "(3), فالتعليم ذو الجودة العالية مرتبط بالمعلم الكفء الذي يمتلك الكفايات الشخصية والفنية والمهنية التي تجعله قادراً على تقديم تعليم نوعي متميز.  
ومن هنا لابد من تحديد معايير لجودة أداء الاستاذ والسعي لإمتلاكه الكفايات اللازمة التي تجعله قادراً على تنفيذ هذه المعايير وتطبيقها في أدائه . ذلك أن التميز التربوي لا يأتي من فراغ بل يأتي من مدخل المعايير، و الإصلاح القائم على المعايير يعد بمثابة القوة الدافعة لكثير من السياسات التربوية ، التى تؤكد على ضرورة الارتفاع بمستوى أداء الأستاذ .  
وانطلاقا من هذا ظهرت حركة المعايير فى التعليم ، وانتشرت بقوة فى الآونة الأخيرة ، حتى إنه يكاد أن يطلق على هذا العقد ، عقد المعايير EraofStandards .**

**تعريف المعايير :   
المعايير بمعناها العام هي تلك النماذج التي يتم الاتفاق عليها و يحتذى بها لقياس درجة اكتمال أو كفاءة شيء ما.**

**وعرفها محمود الضبع بالتالي : "عبارات وصفية تحدد الصورة المثلى التي ينبغي أن تتوفر في الشيء الذي توضع له المعايير ، أو التي نسعى إلى تحقيقها ".**

**وفي معناها الخاص بالميدان التربوي يمكن تعريف المعايير التربوية إجرائياً على النحو التالي:   
" المعايير التربوية عبارة عن موجهات أو خطوط مرشدة Guidelines متفق عليها من قبل خبراء التربية والمنظمات القومية ، تعبر عن المستوى النوعي الذى يجب أن تكون عليه جميع مكونات العملية التعليمية من طلاب ومعلمين وإدارة ومناهج ومصادر تعليم وتعلم وأساليب تقويم ، ومباني وتجهيزات ، …الخ "**

**وبما أن موضوع كتابنا هو الأستاذ ، فسوف نقتصر على دراسة معايير الأستاذ المتميز ، وهناك العديد من النماذج العالمية التي يمكن تطبيقها والاستفادة منها في هذا المجال، تختلف باختلاف الأسلوب أو الطريقة المستخدمة فمعايير الآيزو تختلف عن معايير الاعتماد الأكاديمي وتختلف عن معايير التقويم الشامل وهكذا ..**

**ويمثل النموذج الأمريكي في مجال وضع معايير الجودة للممارسة المهنية للأستاذ النموذج الرائد بين كافة النماذج العالمية, وذلك لكونه السابق من ناحية, وكونه النموذج الذي انطلقت منه كافة النماذج الأخرى من ناحية أخرى. وفي أواخر التسعينيات بدأت العديد من كليات التربية بالجامعات الأمريكية بإصلاح نظم وبرامج إعداد الأساتذة, وقام المجلس القومي لاعتماد تربية الأساتذة بوضع معايير لتحديد المعارف والمهارات التي ينبغي أن تتوافر في الأساتذة.**

**وهناك جهات اعتماد أخرى في أمريكا مثل لائحة اعتماد المعلم من قبل اتحاد التنمية التربوية (SEDA), واللجنة القومية للمعايير المهنية National Board for Professional Standards (NRPTS), واتفاقية أوكلاهوما لاعتماد المعلم (OCTA). وإذا كان هدف النموذج الأمريكي الأساسي من الاعتماد هو ضمان الحد الأدنى للجودة التعليمية, فهناك نماذج أخرى عالمية لاعتماد المعلم تهدف للتميز.**

**ومن أشهر النماذج نموذج اعتماد المعلم في كوريا الجنوبية, حيث إن الهدف الأساسي للمجلس الكوري للاعتماد الجامعي هو تشجيع التفوق والتميز في التعليم الجامعي الكوري The Korean Council for University Accreditation-KCUA.,**

**أما في نموذج تركيا, حيث يتم وضع مجموعة من المعايير في سبع مجالات وهي: المنهج, والطلاب, والعلاقات, والتسهيلات, والإدارة, وضمان الجودة. يتم شرحها ووضع أدلة لها, وطرح برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس, ثم يكون هناك تقييم ذاتي, تعطى الكلية بعد ذلك فرصة لتصحيح الأخطاء (المرجع السابق, 2006).**

**أما في أستراليا, فإن أبرز الجهود التي يمكن رصدها في هذا المجال هي البدء باعتماد معاهد المعلمين، واعتماد البرامج التعليمية والتدريبية التي تقدم لهم، والتي تعد جميعها خطوة أولى وأساسية للاعتماد المدرسي. وفي هذا السياق قرر المعهد الوطني لجودة التدريس والإدارة المدرسية National Institute for Quality Teaching and School Leadership (NIQTSL)، ويمارس المعهد نشاطه في أربعة مجالات: الارتقاء بالمعايير المهنية والاعتماد والتعليم المهني واعتماد البرامج الدراسية والبحث والاتصالات والارتقاء بالمهنة.**

**أما التجارب العربية, فهناك محاولات فردية وأخرى حكومية ، أهمها التجربة المصرية لمعايير المعلم في مشروع المعايير القومية للتعليم في مصر ، غير أن أهم ما يشغل الرأي العام التربوي بالعالم العربي في ميدان معايير الأستاذ المتميز هي تلك المعايير التي تضعها جوائز التميز التربوي في فئتها الخاصة بالمعلم المتميز، وفي مباحث هذا الفصل سوف نورد أهم هذه المعايير وفي المبحث الأخير سنقتصر على عرض بعض النماذج العربية منها .**

**-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

## [من هو الأستاذ المتميز ؟](http://espoir.yoo7.com/t43-topic#52)

**الأستاذ المتميز  
الأستاذ المتميز يؤثر على العقول يربي أجيال**  **لو ادرك كل أستاذ حقيقة مهنته لمنح كل جهده لطلابه**  **والأستاذ المتميز هو الذي يستطيع ان يتغلب على نقط الضعف ويغيرها الى نقط تميز ولتوضيح ذلك نذكر نقط التميز في المعلم المتميز و نقط القوة**  **الشروط التي يجب أن تتوفر في المعلم المتميز  
• المهارة الفنية.  
• المهارة الإنسانية.  
• المهارة الإدارية.  
• التمكن من المادة.  
• كسب الثقة من الحضور.  
• العلاقات الجيدة مع الحضور.  
• سرعة البديهة / الملاحظة.  
• خلق روح المرح والارتياح.  
• التحدث بلغة المجموعة.  
• استغلال المواقف. حسن الاستماع.  
• تذكر أسماء وأشكال الحضور.  
• الثقة بالنفس.  
• الثبات.  
• معالجة المواقف الصعبة.  
• القدرة على توجيه الاسئلة.  
• فتح باب النقاش.  
• استخدام الوسائل.  
• استخدام الألفاظ السهلة  
  
  
  
مظاهر ضعف الأستاذ**  **• البداية غير الصحيحة.  
• عدم خلق جو الارتياح.  
• الرهبة.  
• الارتباك.  
• تحدث أكثر من شخص في آن واحد.  
• عدم الثقة في النفس.  
• تشتت الأفكار. الفوضى.**  **• كثرة الأسئلة.  
• كثرة الاستئذانات.  
• عدم التشويق.  
• عدم الاعتراف بالخطأ.  
• عدم القدرة على امتصاص الصدمات.  
• عدم معرفة تقنيات العروض.  
• عدم المعرفة بأنواع الحضور.**  **• عدم التمكن من الموضوع.  
• عدم التحضير المسبق**

**[الرجوع الى أعلى الصفحة](http://espoir.yoo7.com/t43-topic#top)**

|  |
| --- |
| **الأستاذ الجامعي المتميز:** |
|  |
|  |
| |  | | --- | | **عند ما التقي مع طلبة جامعاتنا أو خريجيها ويجري الحديث حول المستوى التعليمي لها عادة ما تكون الشكوى الرئيسة قلة الأساتذة المتميزين من وجهة نظر الطالب.**  **إن موضوع الأستاذ الجامعي المُتميز يشغل بال جامعاتنا، ومن أمثلة ذلك دعوة جامعة الملك سعود أعضاء هيئة التدريس فيها إلى الترشيح إلى  جائزة "التميز في التدريس" وإطلاق جامعة الملك فهد للبترول والمعادن لجائزة "الأستاذ المتميز"، وربما كان هناك أمثلة أخرى، في جامعاتنا الحكومية والخاصة، التي تزداد بحمد الله، عدداً وسعة، لتتنافس في تأهيل الأبناء وتقديم المعرفة، والإسهام في تنمية المُجتمع.**  **وإلى جانب الاهتمام بالأستاذ الجامعي المتميز، هناك اهتمام آخر موازٍ له، ينظر إلى العلاقة بين الطالب والمدرس. وبالطبع، لا بد أن تكون هذه العلاقة، مقياساً هاماً من مقاييس اختيار الأستاذ المُتميز. وفي دراسة لهذه العلاقة في إحدى كليات جامعة الملك سعود كانت نتيجة استفتاء الطلبة بشأن هذه العلاقة مُخيبة للآمال، فقد وصلت نسبة من قالوا إنها عموماً "سيئة" إلى حوالي "60 بالمائة"، ومن قالوا إنها "مُمتازة" أقل من "10 بالمائة".**  **ولا شك أن  وضع الإجراءات والقيام بالدراسات التي تبحث عن الأستاذ المتميز، والتي تسعى إلى تطوير العلاقة بين الأستاذ والطالب، أمور هامة لتطوير النشاطات الجامعية، وتحفيزها، وتعزيز دور الجامعات، وما تقدمه من خدمات. لكنها يجب أن تكون موضوعية، وأن تُعطي النتائج المرجوة. ولعله من المفيد في هذا الإطار، أن يخضع الموضوع للنقاش وطرح الأفكار، للوصول في أفضل السبل في تحفيز أساتذة الجامعات والارتقاء بنشاطاتهم وعطائهم المعرفي.**  **ولعل نقطة البداية في تقييم الأستاذ الجامعي هي تحديد مهماته. والمهمات الرئيسة المعروفة في هذا المجال هي مهمات: التدريس، والبحث العلمي، والاستشارات الخارجية التي تخدم المُجتمع. ولعله من المُفضل أن يكون لكل من هذه المهمات تميز خاص بها. فقد يكون لدينا من هو مُتميز في التدريس، لكنه مُقل في البحث العلمي، وقد لا يُعطي الباحث النشيط، الاهتمام الكافي للتدريس، خصوصاً في المقررات الأساسية، الأقل تأثراً بالمستجدات والنشاطات البحثية.**  **وفي هذا الموضوع هناك قول، مهم، ساخر جزئياً وجاد جزئياً، لأحد الأستاذة الجامعيين، بشأن الفرق بين والجامعات البحثية. والفكرة الرئيسة لهذا القول هي "أن الجامعة التعليمية تتحول إلى جامعة بحثية، عندما تبدأ بإهمال تدريس طلبتها"، والسبب الكامن، وراء هذا القول، هو مُلاحظة توجه الأساتذة نحو البحث على حساب التدريس في الجامعات البحثية. وهذا بالطبع ما يجب تجنبه. ولقد تحدثت في مقالة سابقة عن ضرورة ربط التعليم بالبحث العلمي.**  **ولاشك أن تقييم التميز في البحث العلمي، والتميز في الاستشارات وخدمة المُجتمع، أمر سهل، يُمكن تحديده من خلال العطاء البحثي أو الاستشاري، كماً ونوعاً. إضافة إلى أن الأطراف ذات العلاقة بهذا العطاء تكون عادة محدودة، كما أنها مؤهلة، ووصلت إلى حدود مُتقدمة من النضج العلمي، وبالتالي يُمكن الحصول على إسهامها في التقييم بسهولة وموضوعية.**  **أما تقييم التميز في التدريس فهو أكثر تعقيداً، ومن الصعب الحصول عليه بشكل موضوعي سليم بالأسلوب المطروح حالياً، في إحدى جامعاتنا المرموقة. الأسلوب المطروح يطلب أولاً من المدرس ترشيح نفسه، وربما ينأى الأستاذ المتميز فعلاً عن هذا الترشيح. ثُم يطلب هذا الأسلوب منه وصف طريقته في التدريس، وبالطبع، يستطيع أي أستاذ أن يُقدم في هذا الوصف الطريقة المُثلى، كما تُعطيها الكتب والمراجع المُتخصصة، دون أن يكون مُنفذاً لها فعلاً. ويطلب الأسلوب بعد ذلك دعماً من زملاء المُتقدم، لتتوه الموضوعية في ساحة المجاملات وتلبية "واجب الزمالة". وأخيراً، يشمل الأسلوب رأي الطلبة من خلال استمارات، ربما تنظر إلى عوامل معينة وتُهمل أخرى.**  **إن مرجعية تقييم التميز في التدريس تعود أساساً إلى الطالب، وربما يجب أن يكون التركيز على من تخرجوا من الجامعة، وأمضوا بضع سنوات في الحياة العملية، وربما أيضاً الطلبة الأكثر تفوقاً، من بين الطلبة الذين لم يتخرجوا بعد. وليس بالضرورة أن يُقيد الطالب بتساؤلات مُحددة، بل أن يُعطى الفرصة لتحديد مدرسيه، وكيف يراهم من حيث مستواهم في التدريس وتقديم الفوائد المرجوة. ولا شك أيضاً، أنه يجب تجنيب الأستاذ أمر ترشيح نفسه، لتجنب الإحراج، ولكي يشمل التقييم الجميع، دون عوامل تأثير خارجية. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن جامعة الملك سعود، بإنشائها لبرنامج للخريجين، تستطيع القيام بهذا التقييم بكفاءة عالية، تصل إلى نتائج موضوعية صحيحة** | |

**--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**عند استخدم السبورة التفاعلية في تدريس الطلاب تلاحظ الفرق الكبير من ناحية الإبداع والدافعية لدى الطلاب في استخدام السبورة والتفاعل معها من حيث استخدام القلم وأجهزة التصويت كون أن الطلاب لم يتعودو في العملية التدريسية لمثيل السبورة وأيضا في المشغل الأخير للسبورة بمدرسة الدهاريز تم ربط أجهزة التقانة الخاصة بمواد الكيمياء والفيزياء بالسبورة وتطبيقها عمليا مما أثار إعجاب الطلاب والمدرسين بدرجة كبيرة تحت إشراف الأستاذ أسامة بشير عبدون فني مختبر بمدرسة الدهاريز**

[***صفات***](http://www.sef.ps/forums/multka487810/)[***المعلم***](http://www.sef.ps/forums/multka487810/)[***المتميز***](http://www.sef.ps/forums/multka487810/)

***التميز فـــــــــــــي :  
التعامل مع الادارة والزملاء*** ***التعامل مع الطلاب داخل الفصل*** ***تمكنه من مادته التي يدرسها ومعرفة مايستجد في مادته ومتابعة الجديد والمفيد*** ***الحضور والانصراف*** ***تحضيره للدروس وتحقيق اهداف الدرس الانشطة المنهجية والامنهجية  
الاخلاق توجيه النصح والارشاد داخل المدرسة*** ***تقديره للدور التربوي والتعليمي الذي يقوم به*** ***المواظبة على الحضور مبكرا والانصراف بعد بعد انتهاء عمله والتوقيع قبل الانصراف*** ***التعامل بخلق اسلامي مع زملاءه وطلابه*** ***حضوره الطابور الصباحي وتفعيل دوره واسداءه الارشاد والنصح للطلاب وحثهم على الانظام في الطابور*** ***دخوله الحصة عند دق الجرس او قبل ذلك بقليل*** ***ادارته للفصل بكل اقتدار وضبطه للطلاب*** ***قدرته الجيده على توصيل المعلومة وترسيخها باذهان الطلاب وتنوعه في اساليب الحوار وطرائق التدريس*** ***تفعيل دفتر التحضير والاهتمام به وتنظيم طريقة اعطاء الدرس وتوضيح الاهداف السلوكية - المعرفية - والعاطفية - والمهارية وتوضيح كل هدف بعنصر من عناصر الدرس*** ***تفهم نفسيات الطلاب ومراعاته للفروق الفردية بينهم*** ***الاهتمام بدفتر اعمال السنة واخذه الغياب حال دخوله الفصل ورصد الدرجات في الدفتر وعدم المبالغة في استعمال الدفتر كتهديد وخصم للدرجات امام الطلاب*** ***تواصله مع المرشد الطلابي في حل المشكلات التي يصعب على***[***المعلم***](http://www.sef.ps/forums/multka487810/)***حلها داخل الفصل بكل حكمة وروية*** ***مراعاة الظروف الصحية والمرضية للطلاب داخل الفصل*** ***تعليم الطلاب اسلوب الحوار والسؤال عند الحاجة لتوضيح عنصر من عناصر الدرس وعدم تجاهله اي***[***المعلم***](http://www.sef.ps/forums/multka487810/)***لاي سؤال والاستخفاف به بل يجب عليه تشجيع طلابه على الحوار ومايسمى تربويا - التغذية الراجعة*** ***دخوله الفصل بوجه بشوش وباسم ولامانع قبل الدخول في الدرس من حوار هادف وباسم مع الطلاب وحبذا ان يكون ذلك في انتقاد صفة او فعل غير محمود سواءا داخل المدرسة او داخل المجتمع 0*** ***حثه للطلاب على التواجد جميعا قبل بداية الحصة داخل الفصل وكل على مقعده وعدم السماح للطلاب المتاخرين بدخول الفصل بعد بداية الدرس الا باذن من ادارة المدرسة او المرشد الطلابي*** ***التعامل الجيد مع الطلاب وتقدير مايمرون به من تغيرات نفسية وعضوية فهم في مرحلة خاصة من هم في المرحلة الثانوية ينبغي التعامل معها بكل اقتدار*** ***عدم التقاعس وابداء التذمر لكل مايطلب منه من ادارة المدرسة وفيه مصلحة للطلاب والمدرسة*** ***تفعيل دوره الاشرافي - وقت الفسحة ووقت الصلاة*** ***تفعيل دوره الريادي - في ريادة الفصل او النشاط الطلابي*** ***عدم الخروج من المدرسة لعذر الا باذن من ادارة المدرسة*** ***عدم الخروج قبل التوقيع وعد التوقيع عن الغير*** ***عدم التاخر عن دخول الحصص***

--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**صفات المعلم الناجح  
لعل صفات المعلم كما وضحتها مجلة التربية والتعليم في عددها الثلاثون خريف 2003  
كما بينتها أحد الدراسات هي أن يكون :  
(1) أن يكون صبوراً  
(2) متفهماً لظروف الدارسين المادية والاجتماعية  
(3) ملماً إلماماً تاماً بمادة التخصص  
(4) مثقف  
(5) لديه خبرة في التدريس  
(6) منضبط  
(7) مخلص  
( سنه مناسب للتلاميذ  
(9) قادر على ضبط النفس  
(10) أخلاقه حسنة  
(11) لديه انتماء ورغبة في التدريس  
(12) يحترم زملائه ويحب تلاميذه  
(13) قوي الشخصية  
(14) يهتم بمظهره  
(15) ذو أسلوب تربوي حديث  
(16) تقي يخاف الله  
(17) صادق  
(18) حليم ورحيم  
(19) متفرغ لعمله  
(20) يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية**  **(21) قدوة حسنة لتلاميذه**  **(22) مرن  
(23) مرح  
(24) يجيد بعض المصطلحات المحلية  
(25) يشجع تلاميذه ويعطي لهم الأمل  
(26) متواضع**  **---  
إن البحث عن الأفضل يجعل الإنسان في محك الاختبار دائما وهذه صفة أضفاها عليه رب العالمين فلماذا لا نختار الجوانب المثلى خصوصاً أننا نحمل أعظم رسالة في تاريخ البشرية وهي رسالة التعليم**  **أليست هذه رسالة سيد المرسلين وكذلك رسالة كل النبيين**  **أحلى ما فيك يا معلم إنك بالطباشيرة بتعلم  
السبورة والوسيلة والطريقة في أمان طول ما انت مالك الزمام  
والمتعلم دايماً حاضر بالفكر والرأي والبحث تمام  
الحكاية مش لعبة يا اخوان**  **انتو بتبنوا جيل يحمل الراية للأمام**  **من اجل أن تكون معلم متميز يجب عليك أن:-  
تعرف كيف تدير فصلك؟  
1. يجب على المعلم اجتذاب التلاميذ له وتركيزهم  
ولن يتأتى له ذلك إلا من خلال العمل على استثارة اهتمامهم وحضور حواسهم وهذا يعني ضرورة العناية بالتهيئة للدرس قبل الدخول فيه مباشرة  
  
  
2. لابد من تنبيه التلاميذ بداية كل حصة، بأن الذي يلتزم الهدوء والأدب والانتباه ، سيكون ممن ينالون الثواب وسيكتب اسمه في لوحة الشرف الخاصة بالفصل   
  
  
3. إذا لم يحسن المعلم إدارة فصله فإنه من الصعب عليه استعادتها مع تلاميذه ،أو حثهم على الهدوء وسيعتادون ذلك التساهل منه في التحرك الفوضوي داخل الفصل، وأثناء شرح الدرس بطريقة مزعجة له تضيع معها الأهداف  
  
  
4. يجب أن يعرف التلاميذ ماذا يريد معلمهم أثناء ممارسة أنشطة الفصل ، كفتح الكتاب أو إغلاقه أو القيام بنشاط معين كحل التدريبات أو الالتفات معه نحو السبورة أو فتح الدفاتر، أو التحول معه نحو الوسيلة التعليمية أو الخ   
  
5. من الأمور المهمة في ضبط الفصل، تعميق محبة المادة في نفوس التلاميذ من خلال الأساليب المتبعة في تدريسها،وكذلك الطرائق المناسبة؛ والبعد ما أمكن عن ممارسة العقاب البدني أو اللفظي خاصة بعد أن ثبت تربويا عدم مناسبته لتلاميذ وخاصة الصفوف الأولية 0  
  
  
6. من المهم أن يحرص المعلم على استخدام السجل المساند وأن يسجل ما يتراءى له من ملحوظات تجري داخل الفصل على تلاميذه سواء ما يتعلق منها بالأنشطة الصفية أو ما يلحظه على سلوكياتهم 0  
  
  
7. لابد أن يشعر تلاميذ الفصل بأنالمعلم يدون أسماء المتفوقين والمقصرين، ومن قام بحل الواجب المدرسي،أو من قصر فيه، ومن أدى ما طلب منه،  
أومن لم يؤد ؛ لأن هذا الشعور من شأنه إعطاؤهم إحساسا بحرص معلمهم عليهم وعلى مسيرتهم الدراسية ،وهذا سيدفعهم نحو الاهتمام والاجتهاد 0  
  
  
8. المعلم الناجح ينوع في أساليبه التحذيرية مع تلاميذه من خلال إيماءاته أو نظراته أو حركات يديه، دون أن يلجأ إلى قطع الشرح ،أو التحرك بانفعالية أو الاندفاع نحو تلميذ لمعاقبته مما سيفقده تركيز تلاميذه مع سياق الدرس ،  
علاوة على أن الانفعال وسرعة الغضب وعدم الصبر أمور لن تساعدالمعلم في إكمال درسه بالطريقة الصحيحة  
[size=25]كيف تكون معلم ناجح ومتميز ؟**  **أولاً : الإطلاع المستمر والإلمام بكل جديد في المادة .**  **مثال :الذهاب مع الطلاب إلى المكتبة .**  **ثانياً : الإعداد الجيد للدروس .**  **مثال :ترتيب أفكار الدرس قبل الدخول للفصل .  
مثال :الإجابة على أسئلة الطلاب داخل الفصل .  
ثالثاً : ربط المادة العلمية بالبيئة قدر المستطاع .**  **مثال : قيام المعلم مع طلابه برحلات .**  **رابعاً : الحرص على الابتكار والتجديد لأن الطالب يسأم المدرس الذي يكرر نفسه في كل درس .**  **مثال : متابعة المعلم للأحداث الجارية في عالمنا بالإنترنت والصحف .  
مثال :استخدام طرق متنوعة للتدريس داخل الفصل .  
خامساً : المدرس النجاح يحرص على حب طلابه .**  **مثال :السؤال عن الطالب في حالة غيابه ، معرفة مشاكلهم .  
مثال :تشجيع الطلاب مادياً ومعنوياً .  
سادساً : الحرص على التقويمات أو التطبيقات ، والإعداد الجيد والمناسب لها .**  **مثال :الاهتمام بالواجبات المنزلية (النشاط اللاصفي) والتنوع به.  
مثال :إعطاء الطلاب دروس تقوية (مراجعة) قبل الامتحان .**  **سابعاً : تقبل المعلم للنقد ، وتلافي السلبيات وأوجه القصور .**  **مثال :المعلم الذي يستمع لنصائح زملائه والآخرين .  
  
  
من اجل ان تكون معلماً متميزاً  
[size=25]إن المعلّم المتميز هو أفضل من يعرف ما إذا كان درسه -الذي انتهى منه للتو- ناجحاً أم لا. وأفضل ما ينير الطريق للمعلم الناجح في هذا الصدد ما نسميه الملاحظات العامة على الدرس الذي انتهى ، حيث يسأل المعلّم نفسه الأسئلة التالية:  
  
1 –هل حقق الدرس أهدافه؟  
2 – هل تجاوب الطلاب مع الدرس؟  
3 – هل تحتاج بعض الأجزاء إلى مراجعة؟  
4 – هل المادة مناسبة للتلاميذ؟  
5 – هل أنا راضٍ عن أدائي عموماً؟  
من أجل أن تكون معلماً متميزاً  
عند تصحيحك للاختبارات, حاول مراعاة ما يلي:  
1 –استخدم قلماً مغايراً لأقلام الطلاب.  
2 –لا تنظر لاسم الطالب أثناء التصحيح؛ حتى لا تتأثر بفكرتك عنه داخل الفصل, فيؤثر ذلك في الدرجة التي تعطيها له سلبياً أو إيجابياً.  
3 –صحح سؤالاً واحداً في جميع الأوراق؛ حتى تضع تقديرات عادلة على أساس شبه موحد, ثم انتقل لتصحيح السؤال التالي خاصة في الاختبارات ذاتية التصحيح.  
4 –عالج النتائج إحصائياً للكشف عن نقاط الضعف والقوة في أداء طلابك, ثم أعد لطلابك أوراق الإجابة, وناقش معهم الإجابات للتأكد من أن الذي أخطأ قد أدرك الصواب**

**تسيير القسم البيداغوجي فن لا يجيده إلا من يعرف تطبيق الأساليب التربوية الصحيحة ، وهو وان كان من المهارات التي تكتسب بالمران وطول التجربة ، إلا أن الاستعداد الشخصي يلعب دورا أساسيا في إتقانه . والدليل على ذلك أن بعض المربين ممن قضوا سنوات كثيرة في مزاولة التدريس ما يزالون غير قادرين على تسيير الأقسام التربوية التي يتولون تدريسها تسييرا ناجعا،والسبب في ذلك يرجع إلى  عدم استطاعة المدرس إثارة الرغبة في نفوس طلابه إلى الدرس الذي يلقيه ، وفي غفلته عن مراقبتهم مراقبة تامة ،وفي عدم اهتمامه بالنظام وعدم التزامه جانب العدالة في معاملة الجميع ، واستعماله مختلف وسائل الترهيب في ضبطهم.**

**ويرى المشرفون والمدرسون أن عملية التحكم في القسم البيداغوجي تمثل جزءا هاما من عملية التدريس ،إذ بمجرد تجمع عدد من الأفراد يتراوح بين 40 و45 فردا في حجرة واحدة فانه سوف تظهر بعض المشكلات الخاصة بالتنظيم والتنسيق والمتابعة والتي تحتاج إلى حل ، ولهذا فان عملية تسيير القسم البيداغوجي تمثل الخطوة الأولى نحو تحقيق أغراض أكثر أهمية في عملية التدريس.**

**1. التسيير الناجح :**

**تتوقف القدرة على النجاح في تسيير القسم البيداغوجي على مقدار اهتمام المدرس بالعناصر البيداغوجية التي تساهم في تحقيق هذا النجاح وتطبيقها بمهارة وإبداع .وأهم هذه العناصر هي :**

**1. 1.  الإثارة الفكرية :**

**وتقوم الإثارة الفكرية على :**

**ـ** **وضوح الاتصال الكلامي بين المدرس والتلاميذ،حيث يرتبط هذا الوضوح بطريقة شرح المدرس وعرضه للمادة العلمية .**

**ـ** **أثر المدرس الانفعالي الإيجابي على التلاميذ ، ويتولد هذا الأثر عن طريقة عرض المادة العلمية .**

**ـ إبراز العلاقات بين المفاهيم ، ومساعدة التلاميذ على معرفة التطبيقات العملية لهذه المفاهيم في بعض المواقف الجديدة .**

**ـ  إشراك التلاميذ في العمل ،وهذا يجعل تقديم المضمون بطريقة تفاعلية ، وبحماسة عالية .**

**ـ  تبدو الأفكار التي يعرضها المدرس على التلميذ مقبولة ، ومعقولة وواضحة وسهلة التذكر .**

**ـ** **انتباه التلاميذ لما يقوله المدرس ، فلا تتشتت أفكارهم خارج القسم**

**ـ** **شعور التلاميذ بأهمية استثارة الأفكار لهم ، ويعملون على الانتظام في حضور الدروس .**

**1. 2 . العلاقات الشخصية :**

**من الناحية النظرية ، تكون حجرة الدراسة حلبة للعروض الفكرية والمنطقية .ولكن من الناحية الواقعية ، فهي حلبة عاطفة تزخر بالعلاقات البينية حيث تحدث فيها العديد من الظواهر النفسية .**

**فمثلا ، تنخفض دافعيه التلاميذ للعمل إذا شعروا بعدم اهتمام المدرس بهم ،أو معاملتهم بطريقة قاسية ، أو يتحداهم ويقبض عليهم بيد من حديد .وهذا يجعل عواطف التلاميذ مضطربة ، وقد يتصرف بعض التلاميذ بسبب حساسيتهم المفرطة إزاء تصرفات المدرس العدوانية تصرفات عدوانية مناظرة .**

**كما يشتد غضب التلاميذ بدون استثناء (عاديين ومتفوقين ) عندما تبدو ممارسات الامتحان والتصحيح جائرة وغير عادلة .ومن جهة أخرى فان المدرس إنسان يريد أن يحبه التلاميذ ويحترمونه ، إلا انه يواجه نوعيات من التلاميذ مختلفة من حيث السلوك والظروف الأمر الذي يعرضه للقلق بسبب التصرفات السيئة من بعض التلاميذ .**

**ولقد أظهرت نتائج البحوث النفسية انه يمكن التنبؤ بردود فعل التلاميذ وتصرفاتهم العاطفية إزاء تفاعلهم مع بعضهم أو مع المدرس ،ولهذا يجب على المدرس أن يكون على وعي كامل بالظواهر الشخصية بين الأفراد داخل القسم وخارجه ، وان يتحكم في مهارة التخاطب مع التلاميذ بأساليب تزيد من دافعيتهم للتعلم واستمتاعهم بها ،وان يتجنب استثارة العواطف السلبية عند التلاميذ ، ولاسيما القلق الزائد والغضب . أن يعمل على تطوير العواطف الإيجابية عند التلاميذ ، مثلا : احترام التلاميذ وإثابة أدائهم الجيد .**

**وللمحافظة على مستوى العلا قات الجيدة بين المدرس والتلاميذ يجب مراعاة ما يأتي :**

**ـ** **الاهتمام بالتلاميذ كأفراد ، والشعور باستجاباتهم بخصوص المادة أو طريقة عرضها**

**ـ** **الاعتراف بردود فعل التلاميذ ومشاعرهم حول بعض المسائل المتعلقة بالواجبات والحقوق داخل القسم التربوي ،وتشجيعهم على التعبير عن تلك المشاعر ،واستطلاع آرائهم قي بعض القضايا .**

**ـ  تشجيع التلاميذ على طرح أسئلتهم واستفساراتهم ، والاهتمام بوجهات نظرهم الشخصية .**

**ـ** **إشعار المدرس للتلاميذ بشكل واضح بأنه يهتم كثيرا بفهمهم للمادة ومعرفة جميع أبعادها بدقة**

**ـ** **تشجيع التلاميذ على الإبداع والابتكار ، بالاعتماد على أنفسهم في التعامل مع المادة ، كما يشجعهم على تكوين أفكارهم الخاصة .**

**ـ** **الاعتماد في توزيع المكافآت على المبادئ آلاتية :**

**مبدأ الحق :** **فالفرد الذي يساهم أكثر ويبذل جهدا أكبر،هو الذي يحصل على درجات أعلى**

**مبدأ المساواة :** **كل المشاركين في الجهد يحصلون على نفس المكافأة**

**مبدأ الحاجة :** **ويشير إلى أن الفرد الذي يمتلك حاجة أكثر يبذل جهدا أكبر ، ومن ثم يحصل على مكافأة أعلى .**

**1. 3 .** **العلاقات بين أعضاء القسم البيداغوجي :**

**تهدف العلاقات الإيجابية بين أعضاء القسم البيداغوجي إلى زيادة إحساس الأعضاء بالقدرة على تحمل المسؤولية والتحصيل . ويشير مفهوم الكفاءة الذاتية إلى زيادة قدرة الطالب على توقع الوصول إلى الأهداف المطلوبة باستخدام مجهوده الفردي الشخصي.ويتبع نمو مفهوم الكفاءة الذاتية لدى الفرد، نمو العديد من الكفاءات مثل نمو مفهوم توجيه الذات ، وزيادة المثابرة اللازمة لإتمام وإنجاز المهمة التعليمية ، وزيادة الثقة بالنفس ،وتجنب الشك في الذات والانشغال الذاتي الذي يحل محله التركيز .**

**يمكن لأنماط سلوكية معينة أن تقوم بدور هام في تغيير سلسلة الأفكار والمعارف التي يمتلكها الفرد .فتركيز الفرد على النمط الإيجابي من السلوك يؤدي إلى إثارة مشاعر الرضا والكفاءة لدى المتعلم ، وهذا بدوره يؤدي إلى توليد وتطوير أفكار وقضايا ، تنعكس إيجابا على ذات الفرد وعلى زملائه المشاركين معه في المجموعة . فالفرد الذي يحقق نجاحا شخصيا يسعى إلى الالتزام بسمات شخصية إيجابية .فكلما كانت فكرة الفرد عن ذاته طيبة مثل (أنا الفرد الذكي الذي يستطيع أن يؤدي هذه المهمة بنجاح)أو نحن المجموعة التي تستطيع تحمل الأعمال الجادة والالتزام بها ،حقق ذلك أهدافا إيجابية مثل :مقاومة القلق والانشغال الذاتي المؤديين إلى الأداء الضعيف ،ورعاية وتطوير معنى الكفاية الذاتية لدى الفرد .**

**وعلى هذا يجب على المدرس أن يعمل تدريجيا وباستمرار على تطوير الإحساس الإيجابي للفرد وجماعة القسم التربوي باستعمال التوجيه الإيجابي الذي يعزز الكفاءة الذاتية لأفراد الجماعة التربوية ، بتشجيعهم على المثابرة والإصرار على تحقيق النجاح مع تجنب تثبيط الهمم والعزائم**

**أما التوجيه السلبي فيرتبط بالقضايا السلبية الخاصة بالفرد والآخرين. فالتركيز على السلوكيات السلبية يؤدي إلى إثارة مشاعر عدم الرضا والمصاعب في وجه الفرد والمجموعة .فالتوجيه غير السار يثير سلوكيات غير سارة، وغير مشجعة للذات ، كما انه يثير سلوكيات مدمرة وعدوانية وهدامة. ومشاعر بالتعب وعدم الرضا .**

**هذا وهناك أنماط مختلفة من الطلاب لا توجد لديهم أدنى دافعية للتعلم ،ولا يستجيبون للمكافأة التي يقدمها المعلم . ونوع آخر عدواني وغير مطيع لقواعد العمل . هذا بالإضافة إلى نوع ثالث يميل لإثارة القلق داخل القسم . لذا فان عملية التحكم والتنظيم للقسم الذي يضم مثل هؤلاء الطلاب تمثل مشكلة أساسية لا غلب المعلمين .**

**ينسحب العديد من الطلاب من العملية التعليمية ، بسبب خجلهم واتجاهاتهم السلبية نحو ذاتهم، بالإضافة إلى عامل آخر يتعلق بفكرة الطالب السلبية عن الآخرين .ويستطيع المعلم أن يساعد هؤلاء الطلاب من خلال إيجاد أساليب تمكن الجميع من المشاركة في مختلف النشاطات داخل القسم ،وخاصة المشاركة في سير الدرس حيث يحاول المدرس منح فرص المشاركة للطلاب المنعزلين تدريجيا بالإجابة عن الأسئلة المناسبة لمستواهم ، حتى يتمكنوا من استعادة الثقة في نفوسهم والاندماج مع الآخرين .**

**تؤدي كراهية الطلاب لبعضهم البعض ، إلا تحاشي التعامل مع بعضهم البعض ، لذا فانه يجب على المعلم أن يلعب دورا لحل هذه الصراعات الموجودة بين الطلاب . وأثناء معالجته لهذه الصراعات يجب عليه أن يتذكر المبادئ الآتية :**

**ـ  أن الاستخدام الزائد للتنافس يؤدي إلى إثارة الصراعات بين الطلاب .**

**ـ** **يمكن التقليل من الصراعات بين الطلاب عن طريق توجيههم وحثهم على التعاون فيما بينهم.**

**2 . أنماط الأقسام البيداغوجية :**

**يحدد ( توماس جود)  أربعة أنماط شائعة للأقسام المدرسية ،هي :**

**2 . 1 .  قسم فوضى باستمرار :** **ويقضي المعلم معظم اليوم يحاول ضبط القسم ، لكنه لا ينجح أبدا . وغالبا ما يتجاهل التلاميذ التوجيهات والتهديدات . ويبدو أن العقاب لا يكون فعالا دائما.**

**2 . 2 .** **قسم مليء بالضوضاء دائما :** **لكن الجو أكثر إيجابية ، ويحاول المعلم أن يجعل المدرسة مفتوحة بتقديم ألعاب وأنشطة ترويحية ،رغم ذلك تبقى هناك مشكلات ،فكثير من التلاميذ ينتبهون قليلا للدروس ،وقلما يقومون بما يكلفون به بعناية ،يحدث هذا كله رغم أن المعلم يملك ناصية الأنشطة الأكاديمية ليجعلهم مسرورين قدر الإمكان .**

**2 . 3 .  قسم هادئ ومنظم جدا :** **لأن المعلم قد وضع قواعد وتأكد من إتباعها، ويلاحظ الخروج عليها بسرعة، وتوجيه تحذيرات لمن يقومون بها أو توقيع العقوبات إذا كانت هناك ضرورة لها. ويقضي المعلم وقتا طويلا يفعل ذلك لأنه يلاحظ بسرعة سوء السلوك. ويبدو المعلم ناجحا كواضع للنظام لأن التلاميذ يطيعونه غالبا. ورغم ذلك فان مناخ القسم ليس سهلا ، والمشاكل تبدو تحت السطح ، وخاصة عندما يغادر المعلم القسم .**

**2 . 4 .  قسم يبدو وكأنه يدير نفسه :** **يقضي المعلم معظم وقته يعلم تلاميذه ،ولا يتعرض للمشكلات المتصلة بالنظام.ويتبع التلاميذ التعليمات ، ويكملون واجباتهم بأنفسهم،بدون إرشاد مباشر ،ويتفاعل التلاميذ مع بعضهم البعض.وربما تأتى الضوضاء من مصادر متعددة.ومع ذلك هناك اتجاه للانضباط من التلاميذ الذين ينخرطون في الأنشطة البناءة.وعندما تعلو الضوضاء فان مجرد تذكير المعلم يؤدي بفاعلية إلى خفتها .ويشعر من يراقب هذا القسم بإحساس دفء المناخ والإيجابية من أبرز سماته .**

**إن هذه الأنماط الأربعة قد توجد معا في أقسام مدرسة واحدة أيا كان المستوى الاقتصادي والاجتماعي لتلاميذها .**

**3 . المعلم والمشكلات السلوكية في القسم :**

**إن المشكلات السلوكية للتلاميذ داخل القسم ، تؤثر على التلاميذ الآخرين ، وتزعجهم وتعوق سير النشاط والعملية التعليمية ، وتتعارض مع القواعد والنظم المقررة .**

**ويتأثر سلوك التلاميذ في القسم بعوامل ومؤثرات متنوعة ، منها مشكلات شخصية ،والوضع الاجتماعي والاقتصادي  والقدرات العقلية ،وكذلك تأثير جماعة الأقران ومقاومة السلطة ،ونمو الرغبة في الاستقلال ، والضغوط البدنية والنفسية .وهناك تأثير أجهزة الإعلام .**

**ويضاف إلى ذلك أسباب متعلقة بالتنظيم المدرسي مثل حجم القسم والمناخ المدرسي والقسم ، والمعلم وطريقة تدريسه .**

**ويأتي دور المعلم في علاج المشكلات السلوكية للتلاميذ عن طريق :**

**ـ** **فهم طبيعة الطفل في المرحلة التعليمية التي يعمل بها،وخصائصه والمشكلات التي تواجهه .**

**ـ  الاهتمام بالتعرف على مشكلات ومساعدتهم على حلها .**

**ـ** **تنمية ثقة التلاميذ فيه .**

**ـ** **تحمل استفسارات التلاميذ وأسئلتهم .**

**ـ** **تشجيع التلاميذ على المشاركة في رسم سياسات العمل في القسم والقرارات المختلفة .**

**ـ** **إتباع طرق تدريس تشجع على المناقشة والحوار .**

**ـ** **مراعاة العدالة في معاملة الطلاب والمساواة بينهم ، وعدم محاباة البعض على حساب الآخرين**

**ـ** **استعمال المديح والتشجيع وتقدير المتميزين والمتفوقين .**

**ـ** **الاهتمام بعلاج التلاميذ ذوي التحصيل الأقل .**

**ـ** **تجنب اللجوء إلى التهديد والتخويف .**

**ـ** **تعميق الصلات بأسر التلاميذ .**

**ـ** **حسن أداء المعلم لعمله ومحافظته على وقت الحصة .**

**ـ** **التأكيد على العلاقات الإنسانية بينه وبين التلاميذ ، وبين التلاميذ بعضهم البعض .**

**ـ** **الاتصال بالأخصائي النفسي أو مستشار التوجيه المدرسي لمساعدته في حل  بعض المشكلات الصعبة لبعض التلاميذ .**

**ـ** **يكون على دراية بالمضايقات التي يحدثها بعض التلاميذ ،ويتخذ إجراءات فورية لإيقافها .**

**3 . 1 .  قواعد ينبغي أن يلتزم بها التلميذ في القسم :**

**القاعدة الأولى :** **إحضار الأدوات التي يحتاجها التلميذ في القسم** **:**

**إحضار الأدوات التي يحتاجها للحصص المختلفة ( أقلام ، كراسات ، كتب ..) من أهم واجبات التلميذ .حتى يكون مستعدا للعمل في القسم .**

**القاعدة الثانية :** **الجلوس في المقعد استعدادا للتعلم :**

**التلميذ مطالب بالالتزام بالجلوس في مقعده قبل بداية الحصة،وان يكون جاهزا محضرا أدواته للعمل عندما يطلب منه المعلم .**

**القاعدة الثالثة :** **الإنصات للمعلم باهتمام :**

**من المهم أن يلتزم التلميذ بالإنصات للمعلم ، قبل بداية الدرس ليعرف ما هو مطلوب منه ،وان يظل منصتا باهتمام عندما يبدأ المعلم في شرح الدرس .**

**القاعدة الرابعة :** **احترامه للآخرين والتأدب معهم .**

**التلميذ ملزم بإظهار اهتمامه بالإنصات إلى المعلم ،وان يسلك سلوكا يتصف بالأدب نحو الكبار ونحو زملائه التلاميذ ، فلا يضايق أحدا منهم ولا يتشاجر مع أحد ، ولا يتحدث بصوت عال مع أي واحد منهم .**

**القاعدة الخامسة :** **المحافظة على حجرة الدراسة،نظامها،نظافتها ،واحترام ملكية الغير .**

**التلميذ لا يلقي شيئا على الأرض،وينظف ما حوله ،ولا يكون مصدرا لاتساخ حجرة الدراسة ،ولايأخذ ما ليس ملكا له .**

**القاعدة السادسة :** **احترام النظم المدرسية .**

**يلتزم التلميذ باحترام النظام الداخلي للمدرسة ،وقواعد السلوك المرغوب فيه .**

**ومن المهم جدا أن يكون التلميذ على دراية بجميع القواعد المدرسية،ولذلك فانه من واجبات المعلم**

**ـ** **أن يشرح للتلاميذ هذه القواعد،ويناقشها معهم حتى يقتنعون بها اقتناعا تاما .**

**ـ** **أن تكون القواعد مقبولة من المعلم والتلاميذ .ويتطلب ذلك أن تكون معقولة ومرنة، ويشارك في وضعها التلاميذ مع المعلم ، ومن هنا فان منح الفرص للتلاميذ وسماع آرائهم في وضع القواعد وقبولها يساعد على تقبلها واتباعها .**

**ـ** **أن تذكر القاعدة التلاميذ بما ينبغي عليهم أن يقوموا به لممارسة السلوك الصحيح المرتبط بالقاعدة .**

**ـ** **أن ترتبط القواعد بعادات العمل و الأمان ، إذ ينبغي ألا ترتبط القواعد بالتحصيل المعرفي ،وإنما يمكن أن تعزز مبادئ تنمية عادات العمل الجيد ، وتوفير بيئة آمنة .**

**ـ** **أن نتذكر أن الهدف من نظام القواعد ، يتمثل في إرشاد التلاميذ نحو الضبط الذاتي والتعاون اللازم لنجاح القسم .**

**ـ** **أن تعرض القواعد بشكل يسهل على التلاميذ رؤيتها .**

**3 . 2 .  وظائف القواعد المدرسة :**

**ـ** **أنها توجه السلوك نحو هدف أو نهاية محددة .**

**ـ** **تضمن عمليات الانتظام والنظام .**

**ـ** **تحمي حقوق كل عضو .**

**ـ** **تحدد مسؤوليات كل جماعة وكل فرد .**

**ـ** **تعد التلاميذ للحياة في مجتمع القانون .**

**4.** **تنظيم القسم :**

**يأخذ التنظيم أشكالا مختلفة داخل القسم منها :**

**4 . 1 .  تنظيم الوقت :**

**ينبغي أن يقوم المعلم بتحديد الوقت اللازم للأنشطة المختلفة على مدار اليوم أو الأسبوع مراعيا في ذلك الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .**

**ومن المهم أيضا أن يحسن المعلم توزيع زمن كل حصة على مراحل عمله التدريسي،حيث يخصص للتمهيد الوقت المناسب له وكذلك العرض والتطبيق .كما يحتاج التلاميذ إلى التدريب على استعمال الوقت استعمالا سليما.إنها مسؤولية إدارة المدرسة ومعلم القسم  .**

**4 . 2 .  تنظيم التلاميذ داخل حجرة الدراسة :**

**هناك أشكال متنوعة لتنظيم التلاميذ في حجرة الدراسة منها :**

**4 . 3 .** **تنظيم التلاميذ في مجموعات عمل :**

**في هذا التنظيم يجمع التلاميذ في شكل مجموعات حسب عدد التلاميذ في القسم ،وهو يناسب في حصص الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية ،وهو تنظيم يساعد التلاميذ على التعلم بالمشاركة والتعلم التعاوني .والمعلم ينتقل بينهم متابعا وموجها .وقد ينظم التلاميذ على شكل دائري أو مستطيل أو مربع للحوار والمناقشة .ويقوم المعلم بدور المنظم و الموجه للحوار والمناقشة .**

**أما الشكل الثالث فانه يمثل النمط التنظيمي الشائع المعمول به في بقية الحصص الأخرى ، حيث يجمع التلاميذ في شكل صفوف داخل حجرة الدراسة ،ويقوم المعلم هنا بالدور الأساسي في عملية التعلم ، ملقيا الدرس وموجها ومرشدا تارة ومحاورا ومنشطا تارة أخرى .**

**ومن مآخذ هذا الأسلوب ، قلة مراعاته للفروق الفردية ، وتأكيده على التلقين وسلبية المتعلمين،وخاصة عندما تكون الأقسام مكتظة ،حيث يتعذر متابعة التلاميذ فرديا أثناء التوجيه والإرشاد ،كما يصعب على المعلم فرض النظام داخل القسم .ولهذا يعتبر الاكتظاظ ( أكثر من 30 تلميذ ) من المشاكل العويصة التي تساهم بقسط وفير في رسوب التلاميذ وتسربهم .**

**5 . فاعلية الاتصال :**

**تعتمد فاعلية الاتصال على توفر بعض العوامل في عملية الاتصال منها .**

**5 . 1 . اتجاهات المعلم :** **وتتضمن :**

**5 . 1 . 1 .  اتجاه المعلم نحو نفسه :**

**فالمعلم الواثق من نفسه المتقبل لذاته غالبا ما يكون قادرا على تحقيق اتصال فعال بينه وبين تلاميذه . والمعلم المتزن انفعاليا ، الذي يتحلى بالصبر والتحمل والعطف والثقة بالنفس والآخرين ، والذي لا يبالغ في تتبع أخطاء الآخرين ، ولا يلقي بالذنوب عليهم ،ولا يثور لا تفه الأسباب . هو معلم يستطيع أن يدير عملية الاتصال بينه وبين تلاميذه بفعالية .**

**5 . 1 . 2 .  اتجاه المعلم نحو تلاميذه :**

**فالمعلم الذي يحب تلاميذه ويميل إلى التعامل معهم ويؤمن بقيمة كل منهم ،وبحق كل واحد منهم في النمو والتعلم ،ويؤمن بوجود فروق فردية بينهم في الذكاء والنمو والتعلم ، ويؤمن أيضا بان كل واحد منهم إنسان يوجه عملية الاتصال بينه وبينهم  توجيها سليما.**

**5 . 1 . 3 .  اتجاه المعلم نحو عمله :**

**لا** **يكفي أن يلم المعلم بالمواد الدراسية ،ويتقن طرق التدريس، ويعرف أساليب التقويم وغيره من النشاطات المختلفة ،بل لابد له أن يميل إلى عمله بل يشعر بالسعادة والارتياح .وهذا الميل يساعد المعلم من إنجاح عملية الاتصال ،**

**5 . 1 . 4 .  اختيار وسيلة الاتصال المناسبة :**

**هناك وسائل متنوعة للاتصال ، والمهم مدى ملاءمة وسيلة الاتصال للموقف والتلميذ ، قد يكون الاتصال اللفظي ملائما للتلميذ في موقف ما ،ولكنه قد لا يكون ملائما في موقف آخر مع نفس التلميذ أو تلميذ آخر . فالمعلم مثلا في درس عملي يجد أن الاتصال اللغوي لا يكفي وحده ،وقد يكون في حاجة إلى وسائل أخرى للاتصال .**

**5 . 1 . 5 .  مستوى الدافع لدى التلميذ :**

**إن مستوى الدافع عند التلميذ يؤثر بدرجة كبيرة على فاعلية عملية الاتصال ،فالدرجة العالية من الدافعية تحقق الرغبة والسرعة في التعلم، ولهذا يتطلب من المعلم أن يعمل على تهيئة تلاميذه وحفزهم ، ليكون الاتصال بينه وبينهم فعالا**

**6 . أنماط الاتصال داخل القسم :**

**ابرز أنماط الاتصال داخل القسم هي :**

**6 . 1 . الاتصال الراسي الهابط** **: هذا النمط يكون الاتصال دائما من أعلى إلى أسفل ، والمعلم فيه هو سيد الموقف ،والتلميذ دائما هو المتلقي للمعلومات ،لا إيجابية أو فاعلية له بل هو سلبي في العملية التعليمية ،قد يحتاج المعلم إلى استعمال هذا الاتصال عندما يلقي قصيدة شعرية أو يعرف التلاميذ بحياة كاتب ، وبصفة عامة عندما لا تتوفر المعلومات عند التلاميذ ويتعذر عليهم الوصول إلى المطلوب .**

**استعمال هذا النمط  باستمرار يجعل العملية التعليمية قليلة الإنتاجية والفاعلية ، ويسهم في سلبية المتعلم ،كما انه لا يتيح فرص الاتصال بين التلاميذ بعضهم البعض ،لان التلميذ يستقبل المعلومات من المعلم فقط ، ولا يتصل بزملائه في القسم ليناقشهم أو يأخذ منهم ،مما يؤدي إلى إحساس التلاميذ بالملل واللجوء إلى استعمال بعض الأساليب المخلة بالنظام ، ولهذا يجب على المعلم عدم الإكثار من استعمال هذا النوع من الاتصال .**

**ويقابل هذا النوع من الاتصال في طرق التدريس .** **الطريقة الإلقائية .**

**6 . 2 .  الاتصال الراسي الهابط الصاعد :** **الاتصال في هذا النمط يكون من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ،والمعلم في هذا النمط مرسل والتلميذ مستقبل ، وفي نفس الوقت يكون المعلم مستقبلا والتلميذ مرسلا ،هذا النمط يتيح للتلاميذ فرصا ليعبروا عن أفكارهم ، ويجيبون عن أسئلة المعلم .**

**هذا النمط لا يتيح فرص الاتصال يبن تلميذ و آخر .لان التلميذ مع كونه مستقبلا ومرسلا إلا أن الرسالة دائما من المعلم واليه ( المعلم يسال والتلميذ يجيب ) وهذا يجعل نشاط التلميذ محدودا وقليل الفعالية ، لان التلاميذ لا يستفيدون ولا يفيدون بعضهم البعض .**

**ويقابل هذا النوع من الاتصال في طرق التدريس .** **الطريقة الحوارية .**

**6 . 3 .  الاتصال الراسي الهابط الصاعد الأفقي :في هذا النمط يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل (من المعلم إلى التلاميذ ) و من أسفل إلى أعلى ( من التلميذ إلى المعلم ) ويوجه المعلم رسائل إلى التلاميذ عندما يريد أن يلقي عليهم معلومات أو يطرح سؤالا ، والتلميذ يوجه رسائل إلى المعلم عندما يستفسر ، أو يبدي وجهة نظر أو يجيب عن سؤال أو يطرح سؤالا .**

**وفي هذا النمط  يكون الاتصال أيضا أفقيا بين تلميذ و آخر ،فالتلميذ يناقش زميله ويوجه إليه سؤالا ويتلقى منه الجواب .**

**ويلاحظ أن هذا النمط يعالج ما يؤخذ على النمطين السابقين ، من إهمال التفاعل بين التلاميذ ، وتقليل فرص الأخذ والعطاء بينهم .إلا انه مع ذلك يؤخذ عليه أن تبادل الرسائل ( المعلومات) بين التلاميذ لا يكون له صلة بما يوجهونه من رسائل إلى المعلم وما يستقبلونه من رسائل منه . وبتعبير آخر فالتلاميذ لا يسألون  أو يشرحون ويوضحون بعض الأفكار والمعارف لبعضهم البعض كما يحدث ذلك مع المعلم . ( أي أن التلاميذ يكتفون بتصحيح الإجابات لبعضهم البعض ،أو يعيدون الإجابات الصحيحة من بعضهم البعض مثلا ) (** **الطريقة الحوارية** **) .**

**6 . 4 .  الاتصال متعدد القنوات :** **الاتصال وفقا لهذا النمط يتم بين المعلم وتلاميذه ،وبين التلاميذ والمعلم ، كما أن الاتصال يتم بين التلاميذ بعضهم البعض أيضا، فهناك معلومات متبادلة بينهم .**

**ومن جهة أخرى فان اتصالات التلاميذ (تفاعل) فيما بينهم يؤثر على ما يرسلونه من رسائل إلى المعلم ، وما يستقبلونه من رسائل منه ،حيث يساعد ذلك على زيادة إيجابيتهم في الموقف التعليمي.**

**ويقابل هذا النوع من الاتصال في طرق التدريس . (الطريقة الحوارية النشيطة ) .**

**وإذا كان هذا النمط هو أكثر الأنماط تلاؤما مع الاتجاهات الحديثة في تسيير القسم، إلا أن هناك صعوبات في تطبيقه من أهمها :**

**ـ** **ارتفاع عدد التلاميذ في الأقسام الدراسية ،فهناك مدارس كثيرة يزيد فيها عدد التلاميذ عن 45 تلميذ في القسم الواحد ، بينما النمط المتعدد القنوات يحتاج إلى عدد قليل من التلاميذ .**

**ـ** **كثافة المقررات والمواد الدراسية ،تجبر المعلم على الإسراع في عرضها والانتهاء منها ، قبل نهاية السنة الدراسية .**

**طبيعة تكوين المعلم لا تناسب هذا النمط المتعدد القنوات ،فالمعلم تربى على تعليم تلقيني في مختلف المراحل التعليمية تقريبا .**

**ـ** **قلة الوسائل التعليمية المتوفرة في المدارس .**

**ومع هذا فان إعداد المعلم إعدادا جيدا وتدريبه على التقنيات الحديثة للتعليم والتفاعل والاتصال . و أخذه بالتخطيط العلمي أسلوبا للعمل يساعده على التغلب على مثل هذه الصعوبات .**

**ويتطلب التدريس الفعال إتاحة الفرص العديدة للتلاميذ للإسهام بنفسهم والتعبير عن أفكارهم الخاصة والاستماع إلى ما يقولونه ،كما انه ينبغي العمل على إيجاد قدر من التوازن بين حديث المعلم وحديث التلاميذ .**

**7.  المناخ المدرسي :**

**ينبغي التأكيد على أن هناك تداخلا بين مناخ القسم والمناخ المدرسي،ذلك أن هناك ارتباطا بينهما واتصالا وتأثيرا متبادلا .**

**وقد توصل ( هالبين و كروفت ) إلى وجود ستة أنواع من المناخ المدرسي ، هي :**

**7 . 1 . المناخ المفتوح :**

**ويكون المناخ المدرسي مناخا مفتوحا ، عندما يتمتع أعضاؤها بروح معنوية عالية ،حيث نجد المعلمين يعملون معا دون شكوى. كما يسعى مدير المدرسة إلى تسهيل إنجاز المعلمين للأعمال الموكلة إليهم بلا تعقيدات ، كما تسود المدرسة علاقات اجتماعية قوية .**

**7 . 2 . مناخ الحكم الذاتي :**

**ويسود المدرسة التي تتسم بهذا المناخ، حرية شبه كاملة يتيحها مديرها للعاملين بها في أداء واجباتهم، ويتسم الأداء والإنجاز بالانسيابية وعدم التعقيد ،حيث يتعاون الجميع وحيث تسود روح معنوية عالية بينهم، وان كانت بدرجة اقل من المناخ المفتوح .**

**7 . 3 . المناخ المراقب :**

**يسود هذا المناخ مؤسسات التعليم ، إذا تركز الاهتمام بأداء العمل وإنجازه بالدرجة الأولى ،ولو على حساب إشباع حاجات العاملين . ذلك أن الاهتمام بالعمل وإنجاز الواجبات لا يتيح فرصة الاهتمام بالعلاقات بين العاملين . ويقوم مدير المدرسة في هذا المناخ بالرقابة والمتابعة والتوجيه المباشر، ولا يسمح بالخروج على القواعد الموضوعة ،دون الاهتمام بمشاعر الآخرين.ومن عنا فان الروح المعنوية لا تكون عالية كما هي الحال بالنسبة للمناخ المفتوح .**

**7 . 4 . المناخ العائلي :**

**وتسود المدرسة التي تتسم بهذا المناخ الروح العائلية ،ويفضل الاهتمام بالعلاقات والحاجات الاجتماعية عن الاهتمام بالعمل والإنجاز . ويقل الدور التوجيهي لمدير المدرسة،وهو لا يعقد الأمور بل ييسرها إلى حد كبير إلى درجة أن الجميع يشعر بجو الأسرة .ولما كان الاهتمام منصبا على إشباع الحاجات الاجتماعية وحدها فان الروح المعنوية تكون متوسطة .**

**7 . 5 . المناخ الوالدي :**

**وتتميز المدرسة في ظل هذا المناخ بانعدام تفويض السلطة،إذ تتركز السلطة في مدير المدرسة ،وينجم عن ذلك أن سلطة الرقابة تكون أعلى من سلطة التوجيه والإشراف ،فهناك اهتمام ضعيف بتوجيه أعضاء المدرسة في عملهم وأدائهم وكذلك بالنسبة إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية .ويسود الانقسام والتحزب صفوف أعضاء المدرسة ، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية نتيجة انخفاض الأداء وإهمال إشباع الحاجات .**

**7 . 6 . المناخ المغلق :**

**وهو نقيض المناخ المفتوح ، فالأعضاء من معلمين وعاملين لا تتاح لهم فرص تنمية علاقاتهم الاجتماعية، كما أن أداء العمل و إنجازه يكون منخفضا . ويتصف مدير المدرسة بعدم قدرته على القيادة والتوجيه،وتحقيق مستوى الأداء المطلوب ،انه يهتم بالشكليات والأمور الروتينية، كما يتناسى دوره كنموذج وقدوة . وينتج عن ذلك انخفاض شديد في الروح المعنوية بالمدرسة .**

**إن المدير الفعال الناجح يعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية ، وإتاحة فرص متنوعة لظهور قيادات داخل المدرسة ،كما يعمل على رفع مستوى الأداء وإنجاز العمل .**

**هذا وقد بينت دراسات عديدة أن التحصيل الدراسي للتلاميذ يرتفع في ظل مناخ يسوده الاهتمام بالنواحي الإنسانية، كما ينخفض متى أهمل الاهتمام بها واقتصر على العمل وحده .ويرتبط الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية بارتفاع الروح المعنوية للمعلمين والطلاب معا .**

**المصدر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم**

**التسيير داخل القسم**

**تسيير داخل القسم فن لا يجيده إلا من يعرف تطبيق الأساليب التربوية الصحيحة ،**

**وهو وان كان من المهارات التي تكتسب بالمران وطول التجربة ، إلا أن الاستعداد الشخصي يلعب دورا أساسيا في إتقانه .**

**والدليل على ذلك أن بعض المربين ممن قضوا سنوات كثيرة في مزاولة التدريس ما يزالون غير قادرين على تسيير الأقسام التربوية**

**التي يتولون تدريسها تسييرا ناجعا،والسبب في ذلك يرجع إلى  عدم استطاعة المدرس إثارة الرغبة في نفوس طلابه**

**إلى الدرس الذي يلقيه ، وفي غفلته عن مراقبتهم مراقبة تامة ،وفي عدم اهتمامه بالنظام وعدم التزامه جانب العدالة في معاملة الجميع ،**

**واستعماله مختلف وسائل الترهيب في ضبطهم.**

**ويرى المشرفون والمدرسون أن عملية التحكم في القسم البيداغوجي تمثل جزءا هاما من عملية التدريس ،**

**إذ بمجرد تجمع عدد من الأفراد يتراوح بين 40 و45 فردا في حجرة واحدة فانه سوف تظهر بعض المشكلات الخاصة**

**بالتنظيم والتنسيق والمتابعة والتي تحتاج إلى حل ، ولهذا فان عملية تسيير القسم البيداغوجي تمثل الخطوة الأولى**

**نحو تحقيق أغراض أكثر أهمية في عملية التدريس.**

**التسيير الناجح :**

**تتوقف القدرة على النجاح في تسيير القسم البيداغوجي على مقدار اهتمام المدرس بالعناصر البيداغوجية**

**التي تساهم في تحقيق هذا النجاح وتطبيقها بمهارة وإبداع .وأهم هذه العناصر هي :**

**الإثارة الفكرية :**

**وتقوم الإثارة الفكرية على :**

**ـ وضوح الاتصال الكلامي بين المدرس والتلاميذ،حيث يرتبط هذا الوضوح بطريقة شرح المدرس وعرضه للمادة العلمية .**

**ـ أثر المدرس الانفعالي الإيجابي على التلاميذ ، ويتولد هذا الأثر عن طريقة عرض المادة العلمية .**

**ـ  إبراز العلاقات بين المفاهيم ، ومساعدة التلاميذ على معرفة التطبيقات العملية لهذه المفاهيم في بعض المواقف الجديدة .**

**ـ   إشراك التلاميذ في العمل ،وهذا يجعل تقديم المضمون بطريقة تفاعلية ، وبحماسة عالية .**

**ـ   تبدو الأفكار التي يعرضها المدرس على التلميذ مقبولة ، ومعقولة وواضحة وسهلة التذكر .**

**ـ  انتباه التلاميذ لما يقوله المدرس ، فلا تتشتت أفكارهم خارج القسم**

**ـ  شعور التلاميذ بأهمية استثارة الأفكار لهم ، ويعملون على الانتظام في حضور الدروس .**

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**التدريس المتميز... ماذا يعني، وإلامَ يهدف؟!**

**لا يمكن القول إن جميع الطلبة متشابهون. وبناء على هذه المعرفة، فإن التدريس المتميز يطبق طريقة في التعليم والتعلم بحيث يكون لدى الطلبة العديد من الخيارات من أجل الحصول على المعلومات والاستفادة من الأفكار. كما أن نموذج التدريس المتميز يتطلب أن يتحلى المدرسون بالمرونة في طرق التدريس وتعديل المناهج وشرح المعلومات للمتعلمين بدلا من أن يتوقعوا من الطلبة تعديل أنفسهم مع المنهاج. كما أن التدريس الصفي يمثل عملا لجميع الطلبة، الجماعات والتدريس الفردي. وعلاوة على ذلك، فإن التدريس المتميز يمثل نظرية تدريس بناء على فرضية أن طرق التدريس يجب أن تتنوع وتعدل بحسب قدرات الأفراد والطلبة في الصفوف.**

**التعريف**

**من أجل تعريف التدريس المتميز، من الضروري معرفة أن الطلبة يختلفون في الخلفيات المعرفية، والاستعداد، واللغة، والرغبات، والاهتمامات، والتصرف بشكل إيجابي. ويمكن تعريف التدريس المتميز على أنه إجراء في طرق تدريس وتعلم الطلبة من مختلف القدرات في نفس الغرفة الصفية. كما يجب التسليم بأن هدف التدريس المتميز هو زيادة نمو قدرات كل طالب، وتحقيق النجاح الفردي للطلبة من خلال تلبية احتياجات كل طالب، ومساعدته في عملية التعلم.**

**دورة التعلم في عوامل القرارات المستخدمة في تخطيط وتنفيذ التدريس المتميز**

**التقويم الجمعي**

**تقييم المحتوى: المنتج**

**المحتوى: ما يخطط المعلم لتدريسه**

**المنهاج: معايير الولاية والمعايير المحلية والعلامات الفارقة**

**العملية:**

**كيف يقوم المعلم بـ:**

**- تخطيط التدريس**

**- الصف ككل**

**-الجماعات/الأزواج**

**- بشكل فردي**

**الطالب: الاستعداد/القدرة/الاهتمامات/المواهب:ملف التعلم/المعرفة المسبقة**

**التقييم القبلي**

**تحديد المحتويات/المواصفات**

**هناك عدد من العناصر الرئيسة التي توجه التميز في بيئة التعليم. ويحدد** **Tomlinson, 2001** **ثلاثة من عناصر المنهاج والتي يمكن تمييزها:**

**-** **المحتوى**

**-** **العملية**

**-** **المنتجات**

**وعلاوة على ذلك، فإن هناك عددًا من الارشادات التي تساعد المدرسين على تشكيل فهم وتطوير أفكار حول التدريس المتميز.**

**المحتوى**

**\* يتم استخدام العديد من العناصر والمواد لمساندة محتوى التدريس، وتشمل:**

**- الأفعال**

**- المفاهيم**

**- التعميمات أو المبادئ**

**- الاتجاهات**

**- المهارات**

**أما التميز الذي يلاحظ في غرفة الصف فهو طريقة اكتساب الطلبة للتعلم الهام. ويعتبر الاطلاع على المحتوى من العناصر الضرورية.**

**�** **المهام والأهداف التي تحقق غايات التعلم:**

**يرى مصممو التدريس أهمية للمهام التي تحقق أهداف التدريس وغاياته. وكثيرا ما يتم تقييم الأهداف من خلال العديد من الاختبارات على مستوى الولاية وكثيرا ما تطبق المعايير المقننة. وكثيرا ما يتم كتابة الأهداف على شكل خطوات متسلسلة تنتج عن مهام بناء المهارات. وتؤدي قائمة الأهداف إلى تسهيل ايجاد الخطوة التدريسية التالية للمتعلمين الذين يتعلمون على أي مستوى.**

**�** **التدريس يركز على المفاهيم ومشتق من المبادئ:**

**يجب أن تكون مفاهيم التدريس واسعة المدى وليست مركزة على تفاصيل لحظية أو حقائق غير محدودة. وعلى المعلمين التركيز على المفاهيم، والمباديء، والمهارات التي يجب أن يتعلمها الطلبة. كما أن محتوى التدريس يجب أن يعالج نفس المفاهيم مع الطلبة ولكن أن يعدل بحسب درجة تعقيد وتنوع الطلبة في غرفة الصف.**

**العملية**

**�** **استخدام التجميع المرن بشكل مناسب:**

**تعتبر استراتيجيات التجميع المرن ضرورية. ويتوقع أن يتفاعل المتعلمون ويعملون معا أثناء تطوير المعرفة بالمحتوى الجديد. وقد يجري المعلمون مناقشات تعريفية مع جميع طلبة الصف للتعريف بالمحتوى والأفكار، ويليها مناقشات مع مجموعة صغيرة أو عمل زوجي. ويمكن تدريب الطلبة من قبل المعلم لإكمال المهام. وبناء على المحتوى، المشروع، والتقويمات المستمرة، فإن عملية التجميع وإعادة التجميع يجب أن تكون عملية ديناميكية والتي تمثل أحد أسس التدريس المتميز.**

**�** **الإدارة الصفية تفيد الطلبة والمعلمين:**

**على المعلمين أخذ مسألة التنظيم الصفي بعين الاعتبار، مع استخدام استراتيجيات التدريس بفعالية. وتحدد كارول** **Carol Tomlinson, 2001** **سبعة عشر استراتيجية للمعلمين من أجل تلبية تحدي تصميم وإدارة التدريس المتميز (كيفية تمييز التدريس في الصفوف مختلطة القدرات، الفصل 7).**

**المنتجات**

**�** **أهمية التقييم المبدئي والمستمر لاستعداد الطلبة ونموهم:**

**إن التقييم الهادف القبلي عادة ما يؤدي إلى التميز والنجاح. وقد تكون عمليات التقييم رسمية أو غير رسمية، بما فيها المقابلات، والمسوحات، وتقييم الأداء، وغيرها. وعلاوة على ذلك، فإن دمج التقييم القبلي والبعدي يعرف المعلمين بأفضل طرق التدريس التي يجب استخدامها، والخيارات، والجسور التي تعرف بمختلف احتياجات الطلبة، واهتماماتهم، وقدراتهم.**

**�** **يكون الطلبة مستكشفين فعالين ومسؤولين:**

**إن احترام المعلم لكلم مهمة تثير اهتمام المتعلم، ومشاركته، ضرورية لعملية الفهم, واكتساب المهارات. ويجب أن يشعر كل طفل أنه يواجه التحدي في معظم الأوقات.**

**�** **التنويع في التوقعات والمتطلبات لاستجابات الطلبة:**

**وهذا يتم من خلال استخدام وسائل التعبير، والاجراءات البديلة، وتطبيق مختلف أنواع التقييم، ووضع الدرجات.**

**إرشادات لجعل التميز ممكنا لدى المعلمين**

**-** **توضيح أهم المفاهيم والتعميمات لضمان اكتساب جميع المتعلمين لفهم كامل وقوي يعمل كأساس للتعلم المستقبلي.**

**-** **استخدام التقييم كوسيلة تدريس للتوسع في قياس التدريس، قبل، وأثناء ، وبعد التدريس.**

**-** **التركيز على التفكير الناقد والابداعي كهدف عند تصميم الدروس. إن المهام، والنشاطات، والإجراءات تتطلب أن يدرك الطلبة المادة الدراسية، ويطبقوا المعاني. ويحتاج التدريس إلى مساندة ودافعية، والتنويع في المهام، والمواد، أو المعدات اللازمة في غرفة الصف.**

**-** **ضرورة إشراك جميع الطلبة.**

**-** **توفير توازن بين مهام المعلم والمهام التي سينفذها الطلبة.**

**أدلة على توفر الفعالية**

**يعرف التميز من خلال تجميع وتطبيق العديد من النظريات والممارسات. وبناء على هذه المراجعة للأدبيات، فإن الحزمة نفسها تعاني من نقص في الصدق الامبريقي. وهناك فجوة واضحة في الأدبيات في هذا المجال، مع الحاجة لاجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.**

**وتتجذر المباديء والتعليمات من خلال سنوات طويلة من النظريات والبحوث التربوية.**

**تطبيقات على بيئات غرفة الصف التعليمية العامة**

**إن تصميم وتطوير التدريس المتميز كنموذج يبدأ في غرفة الصف. ويتم التطبيق الأولي للطلبة الموهوبين والذي ربما لا يتم تحديهم بشكل كاف من خلال المحتوى المقدم في صفوف التعليم العام. وعندما تصبح الصفوف أكثر تنوعا من خلال إدخال الدمج للطلبة المعاقين، وحقيقة التنوع في المدارس الحكومية، فإن التدريس المتميز يطبق على كافة مستويات الطلبة وقدراتهم.**

**وهناك الكثير من مؤلفي المنشورات حول التدريس المتميز، يوصون بشدة بأن يتبنى المدرسون الممارسات ببطء، وربما مجال محتوى واحد في كل مرة. وعلاوة على ذلك، فإن الخبراء يتفقون أن على المعلمين العمل معا من أجل تطوير الأفكار وقوائم الخيارات لكي يشترك الطلبة في العبء الابداعي.**

|  |
| --- |
| التعليم المتميز |
| **أصبح التعليم الركيزة الأساسية لتقدم الدول والتكتلات الدولية. فكل الدول تقدمت من بوابة التعليم, كما أن الدول الصناعية المتقدمة تضع التعليم في أولوية برامجها وسياساتها. والصراع السائد في ظل هيكلة القطبية الواحدة اليوم هو بالأساس سباق وتنافس في التعليم، وإن اتخذ هذا الصراع أشكالاً سياسية واقتصادية أو عسكرية. فقوة الدولة في مختلف المجالات من اقتصادية وعسكرية وسياسية إنما تركز بالأساس على التعليم. ومن هنا تبرز أهمية التعليم باعتباره أحد محددات إنتاجية أي دولة، لأنه يحدد إنتاجية الفرد فيها عن طريق الخبرات والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد. أننا بحاجة إلى تطوير مفاهيم العملية التعليمية وعناصرها. فمن الضروري أن ننتقل من التعليم إلى التعلم، ومن الحفظ والتلقين إلى الخبرات والقدرات. ويجب أن يكون دور المعلم هو إطلاق قدرات الفريق الذي يقوده في المدرسة أو الجامعة، ويجب تطوير مناهج التعليم والعملية التعليمية، بحيث تحقق التوازن بين أهداف التربية الروحية والنفسية والاجتماعية والصحية. أن تطوير استخدام التقانة في مجال التعليم سوف يغير شكل العملية التعليمية. فاستخدام الحاسابات الإلكترونية، والإكثار من المعامل العلمية المجهزة بأحدث الإمكانات، والتوسع في استخدام الوسائل الإيضاحية في التعليم من شرائح مصورة وملونة ورسومات بيانية وأفلام تعليمية... إلخ، سوف يغير شكل العملية التعليمية إلى شكل أكثر حداثة يتفق وسمات التقدم العصري في مجال تقانة التعليم. لذلك فإنه يجب ربط التعليم بسوق العمل، وهو ما يعني وجوب أن ينجح التعليم في ترسيخ الخبرات الأساسية ودعمها في إنسان المستقبل كخبرة استعمال الرياضيات والقدرة على التعامل مع المعلومات ومع الأنظمة ومع التقانة الحديثة ومع البشر. كما يجب أن تراجع المقررات الدراسية في مختلف مراحل التعليم لإزالة ما علق بها من حشو وتكرار. ويجب إدخال البعد المستقبلي في العملية التعليمية، وأن يخاطب التعليم الفروق الجغرافية والبيئية والاجتماعية الموجودة في مناطق معينة، لأن هدف التعليم هو حل مشكلات المجتمع والتي تختلف من مكان إلى مكان. ويجب النهوض بوضع المعلم مادياً وأدبياً ومهنياً، والتدقيق فيمن يتم اختيارهم لمهنة التدريس، بحيث تتضمن شروط مزاولة المهنة فترة اختبار كافية يتقرر بعدها مدى صلاحية المرشح لمزاولة هذه المهنة النبيلة. أن تقنيات التعليم قد تطورت، وأصبحت قادرة على تقديم برامج للتعليم من بعد، سواء للطلاب أم للمعلمين. وهؤلاء بدورهم يقومون بتعليم أنفسهم بأنفسهم، من خلال استخدام أوعية متعددة للبرامج تشتمل على المواد المكتوبة، أو المواد المسموعة، أو المواد المرئية. ويتطلب إعداد برامج التعليم من بعد، توفير المتخصصين القادرين على إعداد هذه البرامج وإخراجها، باستخدام مختلف الأوعية والوسائط. أن هناك تركيزاً مبالغاً فيه في البلاد العربية على التعليم النظري، وهذا من شأنه أن يحول دون تخريج أجيال من المبتكرين والمبدعين والمخترعين، لذلك يجب تشجيع الطلاب على الأنشطة الحرة وتنمية مواهبهم وتعزيز قدراتهم وصقلها من خلال التربية التقانية والتربية الأدبية والتربية الفنية كما يجب تشجيع أسلوب النقاش والحوار في جميع مراحل التعليم، وتعميم جمعيات المناظرات وتجربة البرلمان الصغير. ويجب الاهتمام بالأنشطة الرياضية، باعتبارها من أهم المقومات وأبرز الركائز في دعم قدرات الإنسان البدنية والنفسية والعقلية. ويكمل هذا توفير مشروع التغذية المدرسية لطلاب المدارس ودعمه، إذ أن سوء التغذية يؤثر سلباً على استيعاب الطلاب. لذلك يجب إدخال البعد المستقبلي في مناهجنا وفي طرائق تفكيرنا وأساليب تدريسنا، وتدريب شبابنا على التعليم الذاتي، والبحث عن المعلومة والزيارات الميدانية، والتجارب العملية. وهناك مواد كانت فيما مضى تدرس ضمن تخصصات معينة كإدارة الأعمال والتسويق والتفاوض والقانون. والآن، ومع الاتجاه العالمي نحو تحرير التجارة الدولية والخصخصة، بات من الضروري تعميم تدريس هذه المواد لطلاب الجامعة كافة. كذلك، توثيق الصلات بين الجامعة والمجتمع، وأن تساهم الجامعة في حل مشكلات المجتمع من خلال تقديمها للخدمات الجامعية للمواطنين، ومن خلال الأبحاث العلمية والدورات التدريبية التي ترفع مستوى الكفاية الإنتاجية. أن عملية تطوير التعليم يجب أن تتضمن ترسيخ مفهوم السلام في مناهجنا التعليمية، أي السلام بدعاماته القانونية القائمة على العدل، وركائزه الاجتماعية المتمثلة في المساواة وبنيته الاقتصادية الأساسية التي تؤدي إلى الرفاهية والحياة الكريمة لجميع الشعوب والأفراد.** |

**-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**التدريس الجامعي المتميز**

**وفيما يلي أهم السمات والممارسات التي يفترض يتصف بها المدرس الجامعي المتميز وفق ما يشير إليه الأدب النظري في هذا المجال:**

**1-           المادة العلمية (الدراسية):**

**-         يمتلك معرفة غزيرة بالمادة ويظهر اهتماما واضحا بها.**

**-         يبحث عن أفكار أصيلة وهامة في موضوع تخصصه.**

**-         يتابع التطورات الحديثة في موضوعه والموضوعات ذات الصلة.**

**2-           أساليب التدريس:**

**-         يضع أهدافاً تعليمية مناسبة ويقدمها للطلبة بشكل واضح.**

**-     يقدم للطلبة الأهداف العامة والخاصة للمادة وأساليب التقويم التي سيستخدمها، وأوقاتها وأوزانها النسبية وعددها بحيث يتمكنون من مراقبة تقدمهم في تحقيق الأهداف.**

**-     يختار المحتوى والمهارات والخبرات التعليمية في الموضوعات التي يخطط لتدريسها بحيث تدعم النمو الشخصي والعقلي للطلبة وتحقق أهداف المهنة ذات العلاقة.**

**-         يحدد أهداف المحتوى التي يتوقع أن يحققها الطلبة نتيجة الخبرات التعليمية التي يمرون بها.**

**-     ينوع في أساليب تدريسه تبعا للسياق الذي تقدم فيه المادة، مثل: التعلم التعاون، التعليم العيادي، المختبر، التدريب على المهارات، التعليم عن بعد.**

**-         يزود الطلبة بفرص لبناء خبرات تعلمهم بأنفسهم وتشجيعهم على التحكم في عملية تعلمهم.**

**-         يطور ثقة الطلبة بأنفسهم عن طريق إعطائهم وظائف متحدية وذات صلة بالموضوع.**

**-         يساعد الطلبة على ربط خبراتهم التعلمية معاً.**

**-         يتبنى نمطاً تدريسياً لتحقيق أهداف التعلم الناجح للطلبة.**

**-         يوصل للطلبة حماسه للموضوعات التي  يدرسها، ويستثير حب الاستطلاع والإبداع لديهم.**

**-     يهتم بحياة الطلبة وخبراتهم، ويربط الموضوع بأهداف الطلبة المهنية، كما يربط النظرية بالممارسة وبالقضايا المجتمعية حيثما أمكن ذلك.**

**-         يتأكد من أن جميع المواد المطلوبة في المساق متوافرة كالكتب وأجهزة الحاسوب والمواد السمعية والبصرية وأدوات المختبر.**

**-         يوظف الأدوات التدريسية والمواد التعلمية بشكل مناسب وفعال.**

**-     يراجع المحتوى بانتظام ويتأمل في تدريسه مستخدما التغذية الراجعة من عدة مصادر للتأكد من مدى نجاحه في مساعدة الطلبة على تبين درجة تحقيقهم لأهدافهم ولأهداف المادة.**

**3. التقويم:**

**-         يقيم أعمال طلبته بعدل.**

**-         يطور أساليب تقويم مناسبة لتحسين تعلم الطلبة.**

**-         يضع أهدافاً واضحة تتعلق بتنمية التفكير لدى الطلبة.**

**-         يميز نقاط ضعفه ويواجهها ويتعلم منها.**

**-         يوفر تغذية راجعة بناءة، وفي وقتها، عن تحصيل كل طالب وتقدمه.**

**4. الطلبة:**

**-         يجعل تعلم الطلبة أولويته الأولى.**

**-         يبدي اتجاهات إيجابية نحو الطلبة ويثق بهم، ويعمل باستمرار للتغلب على الصعوبات التي قد تعوق تعلمهم.**

**-         يزرع الرغبة في الطلبة ليتعلموا مدى الحياة.**

**-         يشجع الطلبة على التعبير الحر عن أفكارهم في إطار من التكامل والاحترام.**

**-         يقود الطلبة بنجاح من خلال الاستكشاف والتفكير الناقد والإبداعي وحل المشكلات.**

**-         يساعد الطلبة على معالجة الأفكار والمعلومات التي يحتاجونها لتطوير فهمهم الخاص بهم. ويشجعهم على اكتشاف ذواتهم.**

**-         يقدم تغذية راجعة بناءة وموضوعية للطلبة بانتظام.**

**5. التواصل:**

**-         يظهر تواصلاً شفوياً وكتابياً فعالاً.**

**-         يساعد الطلبة على استخدام مهارات تواصل فعالة.**

**-         يستمع للطلبة باهتمام ويسهل وصولهم إليه.**

**-         يشجع المشاركة الفعالة للطلبة.**

**-         يوفر بيئة تستدعي تغذية راجعة بناءة من الطالب للمدرس.**

**-         يساعد في تطوير مهارات التواصل للطلبة بتوفير فرص لتقديم عروض شفوية وكتابية وتصويرية وإعطائهم تغذية راجعة عن أدائهم.**

**-         يشجيع الطلبة على تقويم أعمالهم الذاتية وأعمال زملائهم بطريقة نقدية.**

**وأم من حيث نتائج الأبحاث المتعلقة بالتدريس الجامعي المتميز فقد سئل في إحدى الدراسات مجموعة من أساتذة الجامعة التي أشار الطلبة والزملاء إلى كونهم أساتذة متميزين عن أهم الأساليب التي يتبعونها في تدريسهم، وكان من بين هذه الأساليب:**

**1.       تعيين قراءات تمثل وجهات نظر مختلفة.**

**2.       استدعاء الخلفيات المختلفة للطلبة، وتوظيفها في تدريسهم.**

**3.       تعريف جميع المفاهيم والمصطلحات بعناية.**

**4.       إعادة صياغة وعرض تفسير النقاط المهمة عدة مرات.**

**5.       استخدام كميات كبيرة من الأمثلة المحسوسة، والقابلة للتذكر.**

**6.       الاحتفاظ بمجموعة من الملاحظات المتراكمة لكل مساق.**

**7.       تحضير خطة مساق مفصلة.**

**8.       وضع مخطط للمحاضرة قبل تنفيذها.**

**9.       استخدام اللوح للتلخيص الفعال.**

**10.   البدء بخلاصة مختصرة للقاء السابق.**

**11.   توجيه الانتباه للأفكار الأكثر أهمية.**

**12.   جعل إحدى المحاضرات حصة مناقشة.**

**13.   إعادة توجيه أسئلة الطلبة لطلبة آخرين.**

**14.   تشجيع الحوارات (النقاشات الساخنة).**

**15.   تكليف الطلبة بتلخيص النقاط الرئيسية.**

**16.   تشجيع الطلبة على تقديم عروض أمام الصف.**

**17.   الطلب من الطلبة إعادة صياغة ما يقولونه أو يلخصونه.**

**18.   إعطاء وظائف متعددة.**

**19.   توزيع بطاقات على الطلبة عدة مرات في الفصل والطلب منهم إعطاءهم   تغذية راجعة عليها.**

**20.   استعارة دفاتر ملاحظات الطلبة عدة مرات في الفصل.**

**21.   إعطاء الطلبة وقتا للتفكير في الإجابة.**

**22.   الطلب من الطلبة الذين علاماتهم أقل من (ج) مراجعتهم.**

**23.   جعل تعلم أسماء الطلبة لعبة: كل طالب يسمي من سبقوه.**

**24.   الذهاب إلى الصف قبل الوقت للتكلم مع الطلبة.**

**25.   بدء المحاضرت بحادث أو مثال أو نادرة.**

**26.   استخدام اللوح للتخفيف من سرعة تدريسهم.**

**27.   تغيير نبرة صوتهم ودرجته أثناء المحاضرة.**

**28.   إعطاء محاضرة مصغرة عن كيفية كتابة ورقة بحثية.**

**29.   إعطاء محاضرة مختصرة عن كيفية قراءة كتاب.**

**30.   تخصيص المحاضرة الأخيرة لإعطاء نظرة عامة عن المادة.**

**31.   التصرف كنموذج لتطبيق المعايير التي ينادون بها.**

**32.   إعطاء وظائف مختصرة عديدة أثناء الفصل.**

**33.   إعطاء مشاريع بحث مستقلة.**

**34.   الطلب من الطلبة أن يضعوا أسئلة إضافية على المادة (في الامتحان النهائي).**

**35.   إعطاء حصص مراجعة قبل الامتحان.**

**36.   توزيع إجابات نموذجية لأسئلة سابقة.**

**37.   إعادة الاختبارات والوظائف في الحصة التالية لها.**

**38.   مناقشة إجابات الأسئلة والوظائف مع الطلبة.**

**39.       جعل الطلبة يحتفظون بسجل أداء لتقدمهم.**

**40.   استخدام أسئلة تتطلب دقيقة واحدة للإجابة (ما أهم شيء تعلمته اليوم؟).**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |

**التعليم المتميز ومنهج المشاركة**

التعليم الجيد والمتميز هو الذي يدفع بالدول من حالة الوهن الي حالة القوة، ويخرجها من دائرة التنمية الي دائرة التقدم، ويظل الاهتمام بالتعليم جوهرا أساسيا في تحريك المجتمع للأمام، لأنه صانع رجال المستقبل، ولأنه القادر علي تغيير نسيج المجتمع بأبعاد مختلفة وبرؤي متعددة نحو الازدهار والرقي بمنظومة الحياة، لذلك سوف نلقي الضوء عن رؤية التعليم من خلال منهج المشاركة كأحد العناصر الأساسية في تطوير شخصية المتعلم في منظومة التعليم الحديثة. إن التعليم من وجهة النظر التلقينية والتي تعتمد علي الحفظ والذاكرة في فهم ومعرفة المادة العلمية، لم تعد وسيلة فعالة في تربية النشء، وإنما هي وسيلة تقليدية، لا تصلح لكي نربي عليها الأجيال القادمة، لكي تكون مبدعة، وإنما هناك أساليب تفاعلية قادرة علي بناء جيل مبدع ومبتكر وهذا ما نطمح له في ظل تحديات كبيرة في الألفية الثالثة.  
إن هذه المقالة تتناول تجربة في إطار هذا المفهوم التفاعلي في مدرسة إبتدائية بمدينة ليدز ، بإنجلترا عام 1994.   
كان يدرس التلاميد في احدي المواد الدراسية موضوعا عن "مصر الفرعونية"، والرؤية التقليدية لتدريس هذا الموضوع، هو النقاش اللغوي حول تاريخ مصر، ما هي أهم الآثار المصرية، ما هي عادات وتقاليد الفراعنة، وما أهم المعالم السياحية في مصر، ما هي أهمية نهر النيل لمصر؟ . ثم علي كل طالب أن يكتب خلاصة هذا النقاش في موضوع إنشائي.   
إن رعاية الطفل تربويا وثقافيا هي إحدي الركائز الأساسية لبرامج التنمية المستقبلية، حيث يهدف التعليم الي:  
1 ـ تزويد المتعلم بالمعارف والمعلومات التي تتصل باحتياجاته العلمية والثقافية والتي تتفق مع الإمكانيات النفسية والجسمية في كل مرحلة من مراحل النمو.  
2 ـ إكساب المتعلم المهارات المختلفة لاكتشاف الموهوبين، وأساليب رعايتهم، وتنمية العقل المبدع والناقد المتعلم، وكذلك بحث وتجريب بعض الأنشطة التعليمية والإذاعية في شكل عملي.  
3 ـ إثارة اهتمام ووعي المتعلم بتوظيف ما يعرفه، وأيضا الاستفادة من الآخرين والوسائل التوضيحية، لفهم المادة التعليمية بخبرة الممارسة. وانطلاقا من هذه الأهداف، تعتمد التجربة علي استخدام العديد من الأساليب لكي تحقق منهج المشاركة:  
اعتمد المعلم في منهج العمل مع التلاميد علي فلسفة مجموعات النقاش، سواء كان ذلك في اطار المجموعة الكبيرة أو المجموعات الصغيرة، حيث إن هذه الفلسفة فعالة وجيدة في تبادل الآراء، والتعرف علي وجهات النظر المغايرة، مما يساعد ذلك علي خلق رؤي ابتكارية، وأيضا تحث علي العمل التعاوني والجماعي، مما تشيع معه روح الألفة في العمل. وهذا يعين علي تفهم الموضوع المراد بحثه. كما أنه من الضروري في طرح الموضوعات الأساسية أن تكون في اطار المجموعة الكبيرة، لتوضيح الهدف العام أو المشكلة الأساسية، ثم بعد ذلك للموضوعات الفرعية، تكون في اطار المجموعات الصغيرة، لمحاولة البحث بشكل أكثر دقة وعمقا، ثم يحدث أن تتلاقي المجموعات مرة أخري وهكذا.  
علي ضوء ما سبق، تم اللقاء مع جميع التلاميذ في مجموعة كبيرة لتوضيح الهدف الذي يرمي إليه الدرس، وهو التعرف علي "مصر الفرعونية"، وكان نتيجة النقاش تساؤل مهم، وهو كيف نصل الي معلومات عن مصر الفرعونية؟  
قام مدرس الفصل بتقسيم المجموعة الكبيرة الي مجموعات عمل صغيرة، لكي تبحث هذا الأمر؟ . وبالفعل تمت المناقشة بين المجموعات الصغيرة، والمدرس يتنقل بين مجموعة وأخري، يناقش ويساعد ويعلق ويوجه، وكانت النتيجة كالتالي: الذهاب الي المكتبة واستعارة الكتب الخاصة بمصر الفرعونية. وإحضار شريط فيديو عن مصر الفرعونية. وكذلك الذهاب الي متحف مدينة ليدز فهناك بعض الصور والتوابيت عن مصر الفرعونية. وعمل الأطفال في اتجاهات مختلفة لجمع المعلومات،

وبأسلوب المشاركة زادت الناحية المعرفية لدي الأطفال، حيث تعرفوا علي حقائق لم يدركوها من قبل مثل: إن اللغة الهيروغليفية لغة يكتب عن طريق الصور. وأن العالم الفرنسي شامبليون هو الذي عرف وفك رموز اللغة الهيروغليفية التي كانت موجودة علي حجر رشيد، وكان ذلك فتحا في المعرفة.  
بل والكثير من ذلك امتدت المشاركة الي إعجاب البعض بصورة توضح تتويج ملك في بهو قصر، وهنا أخذ المدرس يطلب من الأطفال أشياء مختلفة: أن يتأملوا الصورة ويحاولوا أن يعبروا عنها بالحركة، وقام الأطفال برسم أهرامات، توابيت ذات ألوان ذهبية، الزراعة علي النيل.. ويكتبون جملا باللغة الهيروغليفية، وكتب الأطفال لافتات كبيرة. ويقومون بتنفيذ بعض الاكسسوارات الفرعونية بالورق والقماش، وعمل الأطفال بعض التيجان، وأحزمة، وأقنعة.  
بعد ذلك قام الأطفال مع المدرس بوضع كل هذه الأشياء في الفصل والذي تحول بدوره الي متحف فرعوني صغير، فكر فيه الأطفال وناقشوه وجسدوه واقعا حيا، تحولت الأفكار الي حقائق ملموسة ومشاهدة في جنبات الفصل، إن ذلك يجعل المادة التعليمية متكاملة مع عناصر أخري مما يكسبها قوة ومعني لدي المشارك والمتلقي معا.  
من خلال منهج المشاركة تعرف الأطفال علي الموضوع المراد دراسته عن قرب، وأيضا لإيجاد أبعاد جديدة، وطرق غير معروفة لمناقشتها، وتحليلها حتي يمكن الوصول الي حل مشكلة أو وضع تصور، إن هذه العلاقة الجدلية، تولد الأفكار وتولد الابتكار. ومن هنا فإن العملية التعليمية في اطار هذا المنظور، تعمل علي اذكاء قدرات ومواهب الممارسين والمشاركين في الحدث بالمشاركة اللغوية والجسدية والتخيلية والعملية، وهذا يحقق مبدأ مهما في التربية وهو "التعليم عن طريق العمل". وهذا عنصر ايجابي في تطوير المنهج التربوي للأطفال من الاتجاه التلقيني الي المفهوم الحديث للتربية. حيث تساهم في بناء شخصية الطفل العقلية والوجدانية والصحية.... لكي تحقق له النماء الشامل، والذي يجعله قادرا علي مواجهة المواقف الحياتية في بيئته المنزلية، والمدرسية، بأسلوب أخلاقي علمي سوي، لأننا في حاجة الي تشكيل الإنسان الجديد الذي سنعهد له بدوره

# [تطوير أساليب التدريس باستخدام شبكة الإنترنت](http://kenanaonline.com/users/Education-Learning/posts/154186)

****

**هذه المقالة تقدم كيفيه تطوير أساليب التدريس باستخدام شبكه الانترنيت.‏تستعرض بإيجاز مراحل تطور استخدام الحاسبات بصفة عامه كمساعدات تدريبيه فى التدريس .‏ثم تقدم بعض البرامج المستخدمة محليا وعالميا فى عمليه التدريس.‏ثم تبين دور شبكه الانترنيت فى العملية التعليمية بصفة عامه ودورها كأداة فعاله لتطوير وتحسين الأداء من خلال تقديم المميزات والمنافع والمطالب والقيود والعيوب.‏وتنتهى المقالة ببعض المقترحات لبناء المناهج التعليمية فى شبكه الانترنيت.‏**

**1.   مقدمه:‏**

**مع التطور الرهيب للتكنولوجيا يتأكد لدى العقلاء منا فى كل لحظه مدى عظمه الخالق سبحانه وتعالى فى آياته التى تعيش بيننا وفينا فى كل لحظه.‏ففى مطلع سوره الرحمن:‏**

**"أعوذ بالله من الشيطان الرجيم\*بسم الله الرحمن الرحيم\*الرحمن\*علم القرآن\*خلق الإنسان\*علمه البيان"**

**.‏.‏نجد أن الرحمن علم القرآن قبل خلق الإنسان.‏.‏ثم يلى خلق الإنسان تعليمه البيان.‏هل تفكرنا للحظه فى هذا المخلوق العجيب(‏الإنسان)‏؟‏فمنذ اللحظات الأولى بعد ولادته يبدأ بالبكاء.‏وقد هداه الله النجدين.‏أى علمه البكاء كأول وسيله تفاهم بينه وبين العالم الخارجى الغريب عنه،‏وكذلك علمه أن يلتقم ثدى أمه.‏السؤال هنا عن كميه المعلومات والمعارف التى يجب أن يعرفها الرضيع؟‏من المؤكد أن جزء من هذه المعلومات يتعارف عليها بحواسه (‏منها السمع والشم والبصر.‏.‏(‏‏1،‏‏2)‏فالمعلومات إذا فى صوره وسائط متعددة تلعب الصورة فيها دورا كبيرا.‏**

**‏2-‏مراحل تطور استخدام الحاسبات كمساعدات تدريبيه فى مراحل**

**ارتبطت بتاريخ تطور تكنولوجيا الحاسبات وأجهزه العرض والجرافيك المربوطة على الحاسبات ويمكن إيجاز هذه المراحل من خلال العرض الآتى :‏**

**‏2-‏‏1 مرحله الاستكشاف ومجاراة تكنولوجيا الحاسبات:‏**

**تماما كما حدث ويحدث لجميع المخترعات الحديثة فى بداية الطريق الطويل ليسلك الاختراع الجديد مساره الطبيعى ويفرض نفسه على الجميع نجد الكثير من التجارب التى قد يفشل بعضها وقد يعانى المستكشفون الأوائل ،‏ولكن فى النهاية العملية الجيدة هى التى تفرض نفسها (‏أين أول جهاز تليفون من التليفون المحمول وكيف الحال الآن )‏.‏**

**مع الجيل الأول للحاسب حتى بداية الجيل الرابع لم يخطر حتى على بال العاملين فى مجال الحاسب أو التدريس ما ستكون عليه أجهزة العرض المربوطة مع الحاسبات،‏وكذلك انتشار استخدامها .‏وأيضا التقدم فى أساليب الطباعة باستخدام تكنولوجيا الليزر للطباعة على ورق شفاف لم يكن معروفا حتى بداية العقد الماضى .‏وقد ساعد ظهور برامج تنسيق النصوص واستخدام فونتات كثيرة فى الطباعة بالبدء فى عرض الشفافات المطبوعة على أجهزة الإسقاط فى عمليات التدريس والعروض الأخرى (‏ولازالت هذه الطريقة مستخدمه أما كبديل اضطرارى فى حال تعطل أجهزه العرض مع الحاسب أو كطريقه أساسيه فى حال عدم توفر أجهزه عرض مع الحاسبات )‏.‏**

**وكذلك مع تطور برامج الجرافيك والتعامل مع الصور على الحاسب تم البدء فى استخدام مخرجات الحاسب على شرائح أفلام التصوير الملونة الموجبة على أجهزه الإسقاط المبينة بالصورة(‏شكل رقم (‏‏1)‏)‏.‏ ومع أواخر العقد الماضى وانتشار الحاسبات الشخصية وتقدم تكنولوجيا الوسائط المتعددة ظهرت الحاجة لوجود أجهزه عرض مباشر تقوم بإظهار مخرجات الحاسب على أجهزه الإسقاط.‏فظهرت أجهزه عرض PC viewer (‏شكل رقم ‏2 يوضح أحدهم )‏ يتم ربطها مع الحاسبات الشخصية ويلزم وجود جهاز إسقاط بعدسات (‏كالمبين بشكل رقم ‏1 ألى يمين)‏ لإسقاط الصورة على شاشات عاديه كالمبينة فى اعلى شمال رقم (‏‏1)‏.‏ وقد بدأت هذه الأجهزة أولا بإظهار أربعه ألوان فقط وأٌقل resolutionثم تطورت هذه الأجهزة لتقوم بإظهار ملايين درجات الألوان وأعلى فى الـ resolutionونقاء الصوت والصورة.‏**

**‏2-‏-‏-‏‏2.‏ مرحلة النضوج والتوسع فى إنتاج الوسائط تعميم الاستخدام:‏**

**وحيث إن النجاح يتلوه نجاح فى عالم التجارة والأعمال فقد تم إنشاء العديد من الشركات لإنتاج وتوزيع أجهزه العرض والإسقاط المربوطة على الحاسبات.‏وقد أدى التنافس بين هذه الشركات لمزيد من التقدم فى تكنولوجيا هذه الأجهزة وكذلك انخفاض أسعارها.‏فظهرت أجهزه الإسقاط ثلاثى الشعاع،‏وتلاه أحادى الشعاع كالمبين بشكل رقم (‏‏3)‏.‏**

**وتم تجهيز فصول تعليمية بأجهزة الإسقاط هذه فى كثير من الجامعات وبعض المدارس فى الولايات المتحدة وبعض الدول المتقدمة (‏شكل رقم ‏4)‏.‏**

**وفى مصر بدأ انتشار القاعات المجهزة بهذه الأجهزة فى الكثير من الوزارات والمؤسسات والهيئات(‏توجد قاعه مجهزه على اعلى مستوى فى مبنى الهيئة العامة للأنفاق الموجودة فى ميدان رمسيس بالقاهرة)‏.‏**

**ومع التقدم فى استخدام شبكات الحاسب وأساليب العرض والتدريس تم تجهيز بعض الفصول التعليمية والمعامل والمستشفيات التعليمية بشبكه حاسبات،‏وقد أصبح من الطبيعى أن نجد بعض من الأجهزة الموضحة بشكل رقم (‏‏5)‏ فى هذه الفصول.‏**

**وقد كان تعميم استخدام نظم التشغيلwindowsعلى الحاسبات دور كبير فى أعداد المحاضرات والعروض حيث أن جميع التطبيقات والبرامج التى تعمل على الـwindows يمكن تناقل الصور والبيانات والمعلومات فيما بينها ،‏وكذلك عدد الفونتات الموجودة بها أدى إلى نجاح وانتشار استخدام برنامج power pointفى أعداد المحاضرات والعروض.‏**

**‏2-‏‏3 مرحله الاعتماد الكلى على الحاسبات فى عمليات التدريس:‏**

**بانتشار شبكه الحاسبات الدولية (‏internet)‏أصبح هناك بعد آخر فى** [**التعليم**](http://kenanaonline.com/users/Education-Learning/tags/4508/posts) **ألا وهو** [**التعليم**](http://kenanaonline.com/users/Education-Learning/tags/4508/posts) **ألا وهو** [**التعليم**](http://kenanaonline.com/users/Education-Learning/tags/4508/posts) **عن بعد ،‏حيث أصبح لزاما على أعضاء هيئه التدريس والطلبية فى الكثير من الجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية التعامل عن طريق شبكه الانترنيت.‏فيقوم عضو هيئه التدريس ببناء صفحه (‏home page)‏لكل مادة يقوم بتدريسها ،‏وقاعات المحاضرات مجهزه تلقائيا بأجهزة الإسقاط وموجود حاسب مربوط على شبكه الانترنيت والمطلوب من عضو هيئه التدريس داخل قاعه المحاضرات هو الدخول على الصفحة الخاصة بالمادة والتدريس من خلالها .‏ويتم أيضا أعداد التمارين والمشاريع والواجبات على الصفحات الخاصة بكل مادة.‏ويتم أيضا متابعة الطلاب(‏حضور/غياب/درجات/الرد على أى استفسار /.‏.‏الخ )‏ من خلال هذه الصفحات .‏الأشكال رقم (‏‏6،‏‏7)‏ تبين أشهر البرامج المستخدمة للتعامل مع شبكه الانترنيت .‏**

**وقد أعطت هذه الطريقة بعد آخر لعمليه التعلم،‏إلا وهى** [**التعليم**](http://kenanaonline.com/users/Education-Learning/tags/4508/posts) **عن بعد،‏حيث أن المطلوب من الطالب متابعة الأنشطة المختلفة لجميع المواد الموجود لها صفحات على شبكه الانترنيت من أى مكان فى العالم .‏ومما يذكر الآن فى التقدم فى مجال أجهزة العرض بأنه يمكن العرض على أى سبورة بيضاء وكذلك تكنولوجيا لمس الشاشة وكذلك تزويد أجهزه العرض بكاميرات تليفزيونية لعرض أى وثيقة أصبحت متوفرة فى كثير من الأماكن.‏شكل رقم (‏‏8)‏ يوضح التطور فى أجهزة العرض .‏**

**وقد أصبح لزاما علينا فى جامعه القاهرة أن نكون سباقين فى هذا المجال.‏وفى اعتقاد المؤلف إن التدريس باستخدام شبكه الانترنيت ستفرض نفسها خلال شهور قليلة لما لها من منافع سنناقشها خلال المحور التالى .‏**

**‏4-‏ بعض البرامج المستخدمة محليا وعالميا فى عمليه التدريس:‏**

**مما لاشك فيه أن وجود البرامج التعليمية المساعدة(‏help)‏-‏والتى أًصبح من الضرورى تواجدها مع جميع خرطوشات البرامج الجاهزة-‏أعظم وسيله تعليمية ظهرت حتى الآن خاصة مع تقدم تكنولوجيا الحاسبات والجرافيك والبرامج المتاحة حاليا لبناء هذه المساعدات التدريبية،‏وهذا الجزء يقدم بعض البرامج المستخدمة فى بناء المواد التعليمية مع بيان بعض مميزاتها وعيوبها.‏**

**‏4-‏‏1 برنامج :‏story board**

**يعتبر هذا البرنامج من أوائل البرامج المستخدمة فى بناء العروض وبعض المناهج للمواد التى تحتاج لوسائط متعددة.‏وقد بدأ استخدام هذا البرنامج مع نظام التشغيل dosللحاسبات الشخصية المتوافقة مع حاسبات أى بى أم.‏وبالرغم من الإمكانيات الهائلة التى يعطيها هذا البرنامج إلا انه له بعض العيوب الجانبية منها:‏حجم الملف (‏الملفات)‏ التى يتم تصميمها لعمل العروض به يكون كبير جدا،‏وكذلك أوامر التشغيل معقده إلى حد ما ،‏والملفات الناتجة يتم تخزينها فى صوره تسمى pict format يصعب التغيير فيها بعد إنشاؤها حيث أن التخزين يكون فى صورهraster أىbit map وكذلك فانه يصعب تحويل هذه الملفات إلى الملفات التى تعمل ببرامج التشغيل windowsولا يمكن تشغيل هذه النوعية من الملفات على شبكات الحاسب نظرا لوقت تناقلها بين الحاسبات (‏‏3،‏‏4)‏.‏**

**‏4-‏‏2 برنامج author ware**

**هذا البرنامج له إمكانية هائلة ليس فقط فى إنتاج برامج تعليمية وعروض ولكن أيضا فى إنتاج أفلام تليفزيونية وكارتون نظرا لما لهذا البرنامج من أدوات متعددة فى إعداد الصور المتحركة وأضافه أصوات وأفلام فيديو بالإضافة إلى إضافة النصوص وتحريكها بأشكال وألوان وخلفيات رائعة.‏ولكن هذا البرنامج له عيوب بالإضافة إلى معظم عيوب البرنامج السابق فانه غالى الثمن ويحتاج إلى تدريب لمدة طويلة ويحتاج حاسبات ذات إمكانيات عالية من الذاكرة ووسائط التخزين وكروت خاصة لتشغيل الوسائط المتعددة (‏‏5)‏.‏ وبالتالى فانه لا جدوى اقتصادية لاستخدام هذا البرنامج كمرشح ليكون أداة تنفيذ مناهج تعليمية على شبكات الحاسب فى الجامعة(‏هذا لا يقلل من شان البرنامج فقد تم تنفيذ العديد من المناهج التعليمية للتليفزيون المصرى ومشاريع أخرى خليجيه لعما مناهج للثانوية العامة)‏.‏**

**‏4-‏‏3 برنامجmacro mind director**

**له نفس خواص برنامج author ware ولكنه يتميز بمميزات أخرى انه يمكن العمل به أيضا على حاسبات ابل ماكنتوش ويمكن تخزين العرض فى صوره أفلام فيديو quick time moviesولكن لا يزال له نفس العيوب سواء التكلفة العالية أو التدريب التخصصى العالى أو حجم الملفات الكبير نسبيا وكذلك عدم إمكانية تداول هذا النوع من الملفات خلال شبكات الحاسبات (‏‏6)‏.‏ وأيضا يوجد الكثير من المناهج العلمية والعروض التخصصية التى تم بناؤها بهذا البرنامج ولكن ليس هناك جدوى اقتصادية لاستخدام هذا البرنامج لإنتاج مناهج تعليمية للقاعدة الطلابية.‏**

**‏4-‏‏4 برنامج power point**

**يأخذ هذا البرنامج شعبيته وانتشاره من شعبيه وانتشار نظام التشغيل Microsoft windowsوالذى فرض نفسه خلال العقد الحالى،‏**

**حيث أن برنامج power pointجزء من برامج Microsoft office والتى أصبح وجودها حتميا من مكونات مجموعات البرامج المباعة مع أجهزه الحاسبات الشخصية(‏‏7)‏.‏**

**ونظرا لسهوله تعلم واستخدام هذا البرنامج فقد اصبح فى الآونة الأخيرة أكثر البرامج شيوعا فى الاستخدام لإعداد العروض أو المحاضرات الهامة.‏ولكن هذا البرنامج به عيب خطير جدا جعله محل استفهام من الكثير من المتخصصين حيث إن متوسط حجم الملف المطلوب لعمل عرض(‏يحتوى على صوت وصور)‏مدته نصف ساعة يتعدى عشرة ميجابايت ناهيك عن احتماليه حدوث عطب فى هذا الملف الكبير أثناء تصميمه إذا ما انقطع التيار الكهربى أثناء عمليه تخزين الملف (‏هذا العطب مشهور بين مستخدمى هذا البرنامج )‏.‏**

**‏4-‏‏5 بناء المواد التعليمية والعروض باستخدام لغة html**

**بعد هذا العرض السريع لبعض اشهر برامج إعداد المناهج التعليمية يتبادر إلى الذهن سؤال عن ما هى أنسب البرامج والوسائل التى يمكن أن تستخدم فى أعداد العروض والمناهج التعليمية؟‏ والإجابة ببساطه هى استخدام لغة الـ html فى بناء كلا من العروض والمناهج.‏ قد يكون الحديث هنا عن هذه اللغة(‏‏8)‏.‏ولكن فى تقدير المؤلف أن هذه اللغة التى ستفرض نفسها على الجميع لما لها من مميزات نذكر منها:‏**

**‏1-‏بساطه الأوامر وسهوله تعلمها (‏فى خلال ساعة واحدة يمكنك بناء home page خاصة بك ويمكن إضافة أجزاء جديدة لها بالاطلاع على ملفات بناء صفحات أخرى موجودة على شبكه الانترنيت )‏.‏**

**‏2-‏تشغيل الملفات المكتوبة بهذه اللغة على جميع أنواع الحاسباتplatform independent (‏بفرض أن مجموعه الفونتات المكتوب بها النص موجودة على هذه الحاسبات)‏.‏**

**‏3-‏حجم الملفات المكتوب بها العروض (‏المناهج)‏ يكون أصغر ما يكون حيث أن هناك فصل بين الملفات المحتوية على الكلام المكتوب وملفات الصور(‏الصور موجودة أما على هيئه GIF files أو JPG files وهذه النوعية من الملفات تشغل انسب حيز للملفات مقارنه بدقه ووضوح ألوان الصور المخزونة )‏.‏**

**‏4-‏يمكن تشغيل ملفات الوسائط المتعددة (‏ GIF,‏JPG,‏AU,‏WAV,‏MID,‏AVI,‏MOV,‏.‏.‏)‏ من خلال الملفات المكتوبة بهذه اللغة.‏**

**‏5-‏جميع حزم البرامج الحديثة المنتجة بعد عام ‏1995 بها خاصية التخزين فى صوره html files وبالتالى يمكن تحويل أى ملف مصمم بحزم البرامج الأخرى لهذه الفورمة.‏**

**6-مع التقدم التطور السريع فى أوامر لغة الـhtml يمكن ليس فقط إنتاج home pagesوعروض ولكن أيضا إنتاج كتب بكاملها (‏‏6)‏.‏ دون الحاجة لبرامج الناشر المكتبى وتنسيق النصوص .‏**

**‏7-‏استغلال خاصية عظيمة الفائدة عند التعامل مع شبكه الانترنيت وهى يمكن الاطلاع على أوامر كتابه أى home pageوتخزينها وتعلمها وكذلك يمكن تخزين أى ملفات وسائط متعددة نجدها عند التعامل مع شبكه الانترنيت .‏**

**‏8-‏ استغلال خواص التأمين المتيسرة فى شبكه الانترنيت لتأمين المعلومات الحيوية كدرجات الطلبة .‏**

**‏9-‏باستغلال خاصية الربط بين الصفحات وبعضها،‏يمكن الربط بين ليس فقط الموضوعات ذات الطبيعة الواحدة ولكن أيضا بين المواد التى لها علاقة ببعضها (‏على سبيل المثال:‏نفترض أن الدرس يتكلم عن موضوع مشروع توشكى وورد لفظ السد العالى أو بحيرة ناصر،‏فيمكن تسجيل عنوان الصفحة التى بها السد العالى أو بحيرة ناصر فننتقل مباشرة للصفحة الجديدة،‏وعند الانتهاء من الموضوع الفرعى يمكننا العودة للصفحة الأصلية بسهوله ويسر)‏.‏**

**‏10-‏يوجد العديد من الكتب والمقالات العلمية مسجله بالكامل الآن على شبكه الانترنيت،‏وهناك إمكانية البحث الفورى عن أى موضوعات وكذلك مجموعات البحث working group المتخصصين وهناك حوار دائم بينهم يساعدنا على معرفة الجديد والجديد فى كل مكان.‏هناك الكثير والكثير من المميزات ولكن هناك ميزه أساسيه جعلت من للغة الـhtml وسيله ذات جدوى اقتصادية كمرشح ليس له منافس لإعداد البرامج للمناهج التعليمية بهذه الوسيلة وهى وجود الكثير من المناهج التعليمية على شبكه الانترنيت تم إعدادها بواسطة العديد من الجامعات على مستوى العالم.‏ومن المتوقع أن يكون أعداد جميع المناهج بواسطة هذه اللغة فى المستقبل القريب.‏**

**‏4-‏دور شبكه الانترنيت فى العملية التعليمية ودورها كأداة فعاله لتطوير وتحسين الأداء:‏**

**قبل التحدث عن دور شبكه الانترنيت فى العملية التعليمية ،‏وجب أن ننوه عن بعض القيود والعيوب من استخدامها وهى :‏**

**‏1-‏يجب الحذر ووضع اللوائح والقوانين المنظمة لاستخدام شبكه الانترنيت ،‏حيث إنها سلاح ذو حدين:‏ففى الوقت الذى يبذل فيه الجهد الوفير لتسخير هذه الشبكة فى صالح العلم والعلماء ،‏فهناك بعض الصفحات الرخيصة المخلة والمخالفة لجميع الأديان السماوية وتقاليدنا وعاداتنا.‏**

**2.    يجب الحذر من الفيروسات التى يتم تناقلها عبر شبكات الحاسب.‏**

**3.    يجب مراعاة واتباع قواعد اقتباس المعلومات وحفظ حقوق النشر والتأليف وتلامان فى النقل.‏**

**بالرغم من هذه القيود ألا انه مقارنه بالمنافع الكثيرة المرجوة من استخدام شبكه الانترنيت إلا انه فى المستقبل القريب ستكون هى الوسيلة الأنسب استخداما فى العملية التعليمية.‏**

**من العرض السابق يتضح لنا مميزات عديدة لاستخدام لغة الـ HTML لبناءhome pages للمناهج التعليمية على شبكه الانترنيت يمكن تعظيمها إذا تم تدريب بسيط لأعضاء هيئه التدريس لبناء الصفحات الخاصة بكل منهم (‏ تطبيقا للمثل القائل:‏علمنى كيف أًصطاد سمكه لكى آكلها )‏.‏يمكن تلخيص الفوائد من استخدام هذه الطريقة فيما يلى :‏**

**أ-‏تطويع تكنولوجيا الانترنيت لخدمه العملية التعليمية فى الجامعة ومجاراة ما يجرى فى الدول المتقدمة.‏**

**ب-‏التوثيق الجيد لمناهج التدريس(‏بعد التخلص من الحشو الزائد فى بعض الكتب والمذكرات ج-‏تعميق المفاهيم وتزويد خريج الجامعة بأحدث تكنولوجيات العصر (‏استخدام أمثل لشبكات الانترنيت)‏.‏**

**د-‏الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة .‏**

**ه-‏استخدام تكنولوجيا** [**التعليم**](http://kenanaonline.com/users/Education-Learning/tags/4508/posts) **عن بعد وكذلك التمهيد لاستخدام video conferencingعلى مستوى الجامعات .‏**

**و-‏القضاء على مشكله الكتاب الجامعى واهتمام المحاضرين فقط بتوصيل ومناقشه المفاهيم استثمارا للوقت .‏**

**4.    الخلاصة والمقترحات :‏**

**لم يعد التدريس بالطرق التقليدية هو عدتنا للعبور للقرن الواحد والعشرين،‏بل يجب علينا أن نقف وقفه مع أنفسنا للحاق بركب التقدم فى أساليب التدريس على مستوى العالم مستغلين هذا التقدم فى وسائل الاتصال عبر شبكات الحاسب واشهرها شبكه الانترنيت.‏كذلك استخدام تكنولوجيا أجهزه العرض المربوطة مع الحاسبات لتبسيط طرق التدريس وتعميق المفاهيم سواء للطلبة أو أعضاء هيئه التدريس وتعميق المفاهيم سواء للطلبة هيئه التدريس.‏وهذه المقالة محاولة من مؤلفها لنقل خبرته فى هذا المجال والآتى بعض المقترحات لتعميم الفائدة من الطريقة المعروضة فى هذه المقالة .‏**

**‏1-‏يتم عقد دورة تدريبية سريعة (‏لمدة أسبوع)‏ لمن يرغب من أعضاء هيئه التدريس فى معهد الدراسات والبحوث الإحصائية جامعة القاهرة.‏**

**‏2-‏تدريب أعضاء هيئه التدريس على بناء home page خاصة لكل منهم وكذلك بالمادة العلمية لكل مادة يقوم بتدريسها (‏يمكن الاستفادة بالمعيدين فى الأقسام لإعداد المادة العلمية وإدخالها على الحاسب وكذلك طلبه البكالوريوس)‏.‏**

**3-تدريب الطلبة على بناء وتداول المواد العلمية من على الـ home pages**

**‏4-‏إضافة تدريس هذه اللغة مع مقدمه الحاسب والتى تدرس فى معظم الكليات والمعاهد .‏**

**ملاحظة :‏تفاصيل بناء الـ home pages موجودة ضمن الوثائق التى سيتم عرضها فى جلسة من جلسات ورشه العمل .‏**

**المراجع العلمية :‏ـ**

**1.    ابن كثير،‏"‏تفسير القرآن العظيم،‏"‏دار التراث العربى للطباعة والنشر والتوزيع ‏1983.‏**

**2.    سيد قطب،‏"‏فى ظلال القرآن،‏"‏ دار التراث العربى للطباعة والنشر والتوزيع ‏1983.‏**

**ثم بعد شهور قليلة يبدأ فى تعلم النطق برموز تفهمها الأم .‏.‏فتعرف أن طفلها يريد أن يأكل أو يشرب أو حتى يريد أن ينظفه أحد بعد أن يقضى حاجته.‏.‏ثم نراه ينطق بأشباه كلمات إلى أن ينطق بكلمات ليس لها معنى عنده ولكنها ارتبطت معه بصوره أو بحدث.‏.‏ويبدأ بتكوين جمل.‏.‏بالتأكيد فى أول الأمر لا علاقة للجمل التى ينطق بها هذا المخلوق بقواعد اللغات.‏.‏وبعد قليل يتعلم الجمل السليمة فى بيان يبهر العقول.‏.‏ويتعلم لغات أخرى ليتم الاتصال بينه وبين جنسيات أخرى .‏**

**وبهذا يتأكد لدينا أن الإنسان يبدأ عمليه** [**التعليم**](http://kenanaonline.com/users/Education-Learning/tags/4508/posts) **بتعلم الكلمات ومعانيها ومدلولاتها وصور لها أن أمكن ،‏بحيث لو وجدت نفس الكلمة فى جمل مختلفة يستطيع الإنسان اختيار المعنى المناسب (‏على سبيل المثال عندما نقول كلمه علم :‏فهذه الكلمة بدون تشكيل للحروف أو بدون صوره يكون لها معانى كثيرة،‏فأوزان نطقها كالآتى :‏فعل،‏ فعل،‏فعل،‏فعل.‏.‏ولكن إذا وجدت صوره علم مصر وكتبت تحتها هذه الكلمة،‏كلنا يفهم ماذا تعنى هذه الحروف حتى بدون أن ينطقها أحد أو أن يكون هناك تشكيل للحروف)‏.‏ وهذا أيضا يؤكد الإعجاز العلمى للآية الكريمة المكتوبة فوق عنوان هذه المقالة.‏فأول شىء تعلمه سيدنا آدم –عليه وعلى نبينا الصلاة والسلام –هو المسميات بكل مداولتها،‏ وهو أصل العلم والتعلم،‏ ولهذا استحق التكريم من الله بان أمر الملائكة بالسجود لقدره الله التى وضعها فى هذا الكائن.‏**

**ونجاح العملية التعليمية يزداد كلما استطعنا إن نعبر عن المعلومات بوسائل متعددة فى جميع الأعمار .‏فنجد أن انسب أساليب تعليم الصغار حروف الهجاء هى استخدام الصور التى تبدأ بكل حرف هجائى(‏أ…أسد،‏ب.‏.‏بطه،‏.‏.‏الخ)‏.‏ويتم التدريج فى مستوى** [**التعليم**](http://kenanaonline.com/users/Education-Learning/tags/4508/posts) **لنجد فى كليات الطب يتم استخدام صور المقاطع فى علم التشريح وفى كليات الهندسة نجد صور المقاطع فى المحركات وأجزاء الماكينات هما من أنسب الطرق فى تدريس المواد المتعلقة بهذه المواضيع.‏وقد سمعنا من الكثير من حفظه القرآن الكريم أن تذكر شكل الصفحة الموجودة فيها كل آيه ومكان الآية فى الصفحة تساعد كثيرا فى تذكر الآيات.‏وفى علم النفس يقول العلماء انه لو اشتركت اكثر من حاسة من حواس الإنسان فى إدخال المعلومة لمخ الإنسان تكون فرصه تذكرها أكثر .‏**

**من هنا يتضح احتياجنا لوسيلة تعليمية توفر لنا تقديم المعلومات فى شكل مبسط ،‏ويفضل أن تكون مرئية ومرتبطة بصوت وصوره،‏سهله التعامل ،‏إمكانية تكرارها بنفس الكيفية(‏لأن التكرار يعلم الشطار)‏،‏ إمكانية التعامل معها عن بعد،‏وكذلك سهوله الإضافة عليها أو تعديلها بواسطة مؤلفها دون الحاجة لإعادة إنتاجها من جديد.‏كل هذا واكثر تم توفيره باستخدام المارد المسمى كمبيوتر خاصة مع تطوير تكنولوجيا الوسائط المتعددة .‏ومع انتشار استخدام شبكه الانترنيت فقد تم أضافه بعد جديد لاستخدامات الحاسب فى العملية التعليمية.‏**

**وهذه المقالة تقدم كيفيه تطوير أساليب التدريس باستخدام شبكه الانترنيت.‏تتكون المقالة من أربعه محاور هى :‏المحور الأول يستعرض بإيجاز مراحل تطور استخدام الحاسبات بصفة عامه كمساعدات تدريبيه فى التدريس،‏المحور الثانى يقدم بعض البرامج المستخدمة محليا وعالميا فى عمليه التدريس.‏المحور الثالث يبين دور شبكه الانترنيت فى العملية التعليمية بصفة عامه ودورها كأداة فعاله لتطوير وتحسين الأداء من خلال تقديم المميزات والمنافع والمطالب والقيود والعيوب.‏وتنتهى المقالة بالمحور الرابع الذى يقدم الخلاصة وبعض المقترحات لبناء المناهج التعليمية ومتابعة الطلبة من خلال نظام مبسط تم بناؤه باستخدام لغة htmlوهى اللغة المستخدمة فى بناء واجهات المستفيد فى شبكه الانترنيت.‏نبدأ بعرض مراحل تطور استخدام الحاسبات كمساعدات تدريبيه فى التدريس.**

# التدريس المعاصر الفعّال

**أولا ــ مفهوم عملية التدريس : ــ**

**1 ـ مصطلح التدريس في الإطار التقليدي :**

 **ما يقوم به المعلم من نشاط ، لأجل نقل المعارف إلى عقول التلاميذ . ويتميز دور المعلم هنا بالإيجابية ، ودور التلميذ بالسلبية في معظم الأحيان ، بمعنى أن التلميذ غير مطالب بتوجيه الأسئلة ، أو إبداء الرأي ، لأن المعلم هو المصدر الوحيد للمعرفة بالنسبة للتلميذ . إلا أن هذا المفهوم التقليدي لعملية التدريس كان سائدا  قديما ، أما اليوم فتغيرت المفاهيم وتبدلت الظروف ، وغزا التطور العلمي كل مجالات الحياة ، مما أوجد مفهوما جديدا للتدريس .**

**2 ـ مصطلح التدريس بمفهومه المعاصر :**

**إن التدريس المعاصر ـ بالإضافة لكونه علما تطبيقيا انتقائيا متطورا ـ هو عملية تربوية هادفة وشاملة ، تأخذ في الاعتبار كافة العوامل المكونة للتعلم   والتعليم ، ويتعاون خلالها كل من المعلم والتلاميذ ، والإدارة المدرسية ، والغرف الصفية ، والأسرة والمجتمع ، لتحقيق ما يسمى بالأهداف التربوية ، والتدريس إلى جانب ذلك عملية تفاعل اجتماعي وسيلتها الفكر والحواس والعاطفة واللغة .**

**والتدريس موقف يتميز بالتفاعل بين طرفين ، لكل منهما أدوار يمارسها من أجل تحيق أهداف معينة ، ومعنى هذا أن التلميذ لم يعد سلبيا في موقفه ـ كما لاحظنا في مصطلح التدريس التقليدي ـ إذ إنه يأتي إلى المدرسة مزودا بخبرات عديدة ، كما أن لديه تساؤلات متنوعة نحتاج إلى إجابات . فالتلميذ يحتاج إلى أن يتعلم كيف  يتعلم ، وهو فى حاجة أيضا إلى تعلم مهارات القراءة والاستماع ، والنقد ، وإصدار الأحكام .**

**فالموقف التدريسي يجب النظر إليه على نحو كلى ، باعتبار أنه يضم عوامل عديدة تتمثل في : المعلم ، والتلاميذ ، والأهداف التي يرجى تحقيقها من الدرس ، والمادة الدراسية ، والزمن المتاح ، والمكان المخصص للدرس ، وما يستخدمه المعلم من طرق للتدريس ، إلى جانب العلاقة ـ التي ينبغي أن تكمن وثيقة ـ بين المدرسة والبيت ، والمحيط الاجتماعي الذي ينتمي له التلميذ .**

**ثانيا ــ مظاهر تميز التدريس المعاصر عن قرينه التقليدي : ــ**

**يمتاز التدريس المعاصر عن التدريس التقليدي بعدة ميزات نجملها في الآتي :**

**1 ـ يعتبر التلميذ ـ لا المعلم ، أو المنهج ـ محور عملية التربية ، فعلى أساس خصائصهم يتم تطوير الأهداف ، واختيار المادة الدراسية ، والأنشطة التربوية ، وطرق التدريس ، والوسائل اللازمة لذلك . أما في التعليم التقليدي فإن الأهداف تتحدد حسب رغبة المجتمع ، أو من ينوب عنه ، ثم يتم اختيار المادة الدراسية ، والأنشطة ، والطرق المصاحبة لذلك ، ومن هنا ندرك أن التعليم التقليدي يرتكز حول المعلم أو المنهج .**

**2 ـ التدريس المعاصر عملية شاملة ، تتولى تنظيم وموازنة كافة معطيات العملية التربوية ، من معلم وتلاميذ ، ومنهج ، وبيئة مدرسية ، لتحقيق الأهداف التعليمية ، دون تسلط واحدة على الأخرى ، أما في التدريس التقليدي فإن العملية التربوية محصورة غالبا في المعلم والمنهج .**

**3 ـ التدريس المعاصر عملية إيجابية هادفة تتولى بناء المجتمع ، وتقدمه عن طريق بناء الإنسان الصالح ، أو المتكامل فكرا وعاطفة وحركة ، بينما التدريس التقليدي ـ على العموم ـ عملية اجتهادية تهتم بتعلم التلاميذ لمادة المنهج ، أو ما يريده المعلم دون التحقق من فاعلية هذا التعلم ، أو أثره على التلاميذ أو المجتمع .**

**4 ـ التدريس المعاصر عملية انتقائية ، تختار من المعلومات والأساليب ، والمبادئ ما يتناسب مع التلاميذ ومتطلبات روح العصر .**

**5 ـ التدريس المعاصر عملية اجتماعية تعاونية نشطة ، يساهم فيها المعلم وأفراد التلاميذ ، كل حسب قدراته ، ومسؤولياته ، وحاجته الشخصية ، أما التدريس التقليدي فيمثل عملية إلزامية مباشرة ، تبدأ بأوامر المعلم ونواهيه ، وتنتهي بتنفيذ التلاميذ جميعا لهذه المتطلبات .**

**ثالثا ــ العوامل التي يعتمد عليها التدريس المعاصر :**

**التدريس بصفة عامة اصطلاح يدل على مرحلة عملية تتم بوساطتها ترجمة الأهداف ، والمعايير النظرية ، والأنشط التربوية ( المنهج ) إلى سلوك واقعي محسوس ، ولا يتوقف هذا التدريس على المعلم فقط ، بل يغطى أيضا كيفية الاستجابة للموقف التعليمي وتنظيمه الذي يتكون في العادة من المنهج ، وغرفة الدراسة ، والتلاميذ .**

**من المنظور السابق تتحدد العوامل التي ترتكز عليها العملية التربوية والتعليمية وهى : المعلم ـ التلاميذ ـ غرف الدراسة ـ الزمن المتاح لتنفيذ الدرس ـ طرق التدريس التي على المعلم إتباعها عند شرح الدرس .**

**رابعا ــ أهمية مهنة التدريس : ــ**

**تعتبر مهنة التدريس من أشرف المهن التي يؤديها الإنسان عامة والمعلم خاصة ، إذ إن العاملين في هذا الميدان  ـ وهم المعلمون ـ يتركون آثارا واضحة على المجتمع كله ، وليس على أفراد منه فحسب ، كما هو الحال مع أصحاب المهن الأخرى ، كالأطباء والمهندسين والمحامين والحرفيين ، فالمدرس عندما يدرس في الفصل لا يدرس لطالب واحد فقط ، وإنما يدرس لعشرات الطلاب بل وللمئات خلال اليوم الواحد ، والفرق واضح بين مهنة الطبيب ـ على سبيل المثال ـ الذي يخص بعلاجه فردا واحدا من أفراد المجتمع ، بل ويعالج الجزء المعتل من بدنه ، ولا يترك أثرا علميا على مريضه ، كما يفعل المعلم الذي يؤثر تأثيرا كبيرا على عقول طلابه وشخصياتهم ، وكيفية نموها وتفتحها على حقائق الحياة . وتعد عملية التدريس والتعلم الأساس والأسبق بين المهن الأخرى ، فالطبيب والمهندس والمحامى والمحاسب والصيدلي وغيرهم لابد وأن يمروا تحت يد المعلم ، لأنهم من نتائج عمله وجهده وتدريبه في مراحل التعليم المختلفة . أضف إلى ما سبق أن المعلم يحاول دائما من خلال مهنة التدريس أن يجدد ويبتكر ، وينير عقول   التلاميذ ، ويهذب طباعهم ، وأن يوضح الغامض ، ويكشف الستار عن الخفي ، ويربط بين الماضي والحاضر ، ويخلق في نفوس الأجيال الناشئة الأمل واليقين ، ويؤهلهم لبناء المجتمع الناجح القائم على فهم الحياة ومتطلباتها .**

**خامسا ــ  المبادئ العامة للتدريس المعاصر :**

**من خلال مفهوم التدريس المعاصر ومرتكزاته أوجز التربويون المبادئ العامة التي يقوم عليها هذا النوع من التدريس والتي سنستعرض بعضا منها :**

**1 ـ يمثل التلميذ في التدريس المعاصر محور العملية التربوية ، دون المعلم أو المنهج أو المجتمع .**

**2 ـ تتلاءم مبادئ وإجراءات التدريس المعاصر لحالة التلاميذ الإدراكية ، والعاطفية والجسمية ، فتختلف الأساليب المستخدمة في التدريب باختلاف نوعية التلاميذ .**

**3 ـ يهدف التدريس المعاصر إلى تطوير القوى الإدراكية والعاطفية، والجسمية والحركية للتلاميذ بصيغ متوازنة ، مراعيا أهمية كل منها لحياة الفرد والمجتمع ، دون حصر اهتمامه لتنمية نوع واحد فقط من هذه القوى على حساب الأخرى .**

**4 ـ يهدف التدريس المعاصر إلى تنمية كفايات التلاميذ وتأهيلهم للحاضر  والمستقبل ، ولا يحصر نفسه في دراسة الماضي لذاته .**

**5 ـ يمثل التدريس المعاصر مهنة علمية مدروسة ، تبدأ بتحليل خصائص التلاميذ ، وتحديد قدراتهم ، ثم تطوير الخطط التعليمية ، واختيار المسائل ، والأنشطة والمواد التعليمية التي تستجيب لتلك الخصائص ومتطلباتها .**

**6ـ يبدأ التدريس المعاصر بما يملكه التلاميذ من خبرات ، وكفايات وخصائص ، تم يتولى المعلم صقلها وتعديلها أو تطوير ما يلزم منها .**

**7 ـ يهدف التدريس المعاصر كعملية إيجابية مكافِئة إلى نجاح التلاميذ بإشباع رغباتهم ، وتحقيق طموحاتهم ، لا معاقبتهم نفسيا أو جسديا أو تربويا بالفشل والرسوب كما هي الحال في الممارسات التعليمية والتعلمية التقليدية .**

**8 ـ يرعى التدريس المعاصر مبدأ التفرد في مداخلاته وممارساته حيث يوظف بهذا الصدد المفاهيم التالية :**

**أ ـ معرفة خصائص أفراد التلاميذ الفكرية والجسمية والقيمية .**

**ب ـ توفر التجهيزات المدرسية وتنوعها .**

**ج ـ تنوع الأنشطة والخبرات التربوية التي تحفز التلاميذ إلى المشاركة ، والإقبال على التعليم .**

**د ـ استعمال المعلم لوسائل تعليمية متنوعة ، يقرر بوساطتها نوع ومقدار تعلم التلاميذ ، وفاعلية العملية التربوية بشكل عام .**

**هـ ـ تنوع أسئلة المعلم من حيث النوع والمستوى واللغة والأسلوب والموضوع من تلميذ لآخر .**

**و ـ سماح المعلم للتلاميذ بأن يقوم كل منهم بالدور الذي يتوافق مع خصائصه وقدراته ، ثم اختيار النشاط التربوي الذي يتلاءم مع هذه الخصائص والقدرات .**

**سادسا ـ المعلم الكفء في التدريس المعاصر : ـ**

**\* مفهوم جديد للمعلم :**

**كان المعلم ولا يزال العنصر الأساس في الموقف التعليمي ، وهو المهيمن على مناخ الفصل الدراسي ، وما يحدث بداخله ، وهو المحرك لدوافع التلاميذ ، والمشكل لاتجاهاتهم عن طريق أساليب التدريس المتنوعة ، وهو العامل الحاسم في مدى فاعلية عملية التدريس ، رغم مستحدثات التربية ، وما تقدمه التكنولوجيا المعاصرة من مبتكرات تستهدف تيسير العملية التعليمية برمتها ، فالمعلم هو الذي ينظم الخبرات ويديرها وينفذها في اتجاه الأهداف المحددة لكل منها . لذلك يجب أن تتوافر لدى المعلم خلفية واسعة وعميقة عن مجال تخصصه ، إلى جانب تمكنه من حصيلة لا بأس بها من المعارف في المجالات الحياتية الأخرى ، حتى يستطيع التلاميذ من خلال تفاعلهم معه أن يدركوا علاقات الترابط بين مختلف المجالات العلمية ، وتكوين تصور عام عن فكرة وحدة المعرفة وتكاملها .**

**\* المعلم الكفء :**

**من المفهوم السابق يمكننا تحديد بعض الصفات الأساسية التي يجب أن تتوافر في المعلم الكفء وهى :**

**1 ـ الالتزام الفطري بقوانين ومتطلبات مهنة التدريس ، حيث يؤدى هذا الالتزام بالمعلم إلى إنتاج تعليم منتظم وهادف ومؤثر .**

**2 ـ أن يكون على درجة كبيرة من المرونة بحيث يستطيع الاستمرار في المهنة ، فيكتسب المعارف والمهارات المختلفة التي يحتاجها في ممارسته لعملية التدريس .**

**3 ـ أن يكون ذا شخصية قوية ، يتميز بالذكاء والموضوعية والعدل ، والحزم والحيوية ، والتعاون والميل الاجتماعي .**

**4 ـ أن يدرك أن الموقف التدريسي عبارة عن موقف تربوي ، لا بد أن يجرى فيه التفاعل المثمر بينه وبين تلاميذه .**

**5 ـ أن يكون مثقفا واسع الأفق ، لديه اهتمام بالقراءة ، وسعة الاطلاع ، ومتذوقا ناقدا .**

**6 ـ أن يتسم بالموضوعية والعدل في الحكم والمعاملة ، دون تحيز أو محاباة .**

**7 ـ أن يكون مثلا أعلى لتلاميذه ، فبشخصية المعلم تبنى شخصيات التلاميذ ، لذلك ينبغي أن يكون المعلم أنموذجا يحتذى به للتصرف السليم في جميع المواقف التي تعترضه .**

**7 ـ أن يمتلك القدرة على ضبط الفصل ، وشد انتباه التلاميذ لما يدرّس ، وحفظ النظام داخل غرفة الدراسة ، وخلق مناخ مريح ، ومشجع على التعلم .**

**8 ـ الإلمام بأكثر من طريقة أو أسلوب لتنفيذ عملية التدريس . بل يجب أن يستخدم أكثر من طريقة في شرح الدرس الواحد ، وذلك حسب نوع الدرس المطروح  للبحث والمناقشة .**

**9 ـ إلى جانب العديد من الصفات الشخصية المكملة لما ذكرنا ، كالصوت الواضح المسموع ، والصدق والأمانة ، والمرح ودماثة الخلق ، والتواضع**

**والتأدب في الألفاظ ، والتزين بالمظهر العام ، وغيرها من الصفات الأخرى .**

**------------------------------------------------------------------------------------------------**

تطوير التعليم

نتابع في هذا الفصل بقية تصورنا لآليات النهضة الشاملة. وقد ذكرنا من قبل إن عملية التنمية كي تتحقق على ارض الواقع لابد أن تبدأ من الإنسان وتنتهي في كل مرحلة من مراحلها المستمرة والمتصاعدة بالإنسان ولأجل الإنسان. ولهذا فإن التنمية البشرية هي عماد التنمية الشاملة. وتطوير التعليم لإعداد الأجيال القادمة هو مصدر الطاقة للتنمية الشاملة. ويعاني التعليم من كثافة طلابية عاليه داخل الفصول و تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وعقم المناهج الدراسية وجمود طرق التدريس وتوجه نظام التعليم نحو تأهيل الطلاب للالتحاق بالتعليم العالي وبطئه في التوسع بالقدر الكافي في مجال التعليم الفني والحرفي بما يتمشى مع احتياجات الصناعة والزراعة والخدمات، مع أن نسبة الذين يلتحقون بالجامعات حوالي 20% من جمهور الشباب، وبالتالي يكتظ سوق العمل بأعداد هائلة من الشباب بدون أن تتلقى تعليما مهنيا يؤهلها لممارسة أي مهنة أو حرفة.

 و يمكننا تلخيص أهداف التعليم  من منظور التنمية الشاملة فيما يلي:

1-   تخريج أجيال واعية بالدور التاريخي لأمتها والتحديات التي تواجهها، ومؤمنة بمهمتها وتدرك حقوق وواجبات المواطنة، تعتز بتراثها، وتقدس قيمها الروحية، ومسلحة بأعلى مستويات القيم وأخلاقيات التعامل.

2-   بناء الشخصية القادرة على التفاعل مع متطلبات التنمية الشاملة، ودفعها لإحداث الطفرات المطلوبة، وهذا يعني بالضرورة أن تكون برامج الرعاية الطلابية ورعاية الشباب متكاملة و شاملة (اجتماعية و نفسية وتربوية و إرشادية وثقافية و رياضية وصحية).

3-   تحقيق التنمية البشرية المستمرة من خلال مبدأ التعليم حق للجميع من المهد إلى اللحد بتوفير فرص تعليمية متكافئة مع تنويع تلك الفرص لتتمشي مع الفروق في القدرات لدى المواطنين و توسيع فرص الخيار لكل الناس لتساعدهم على رفع مستوى معيشتهم وتطوير مهاراتهم ونشر وعي البيئة والثقافة الصحية والغذائية من خلال التعليم المستمر.

4-   تحقيق التكامل بين مستويات التعليم العام والفني والجامعي والتقني وربطها بأهداف وبمتطلبات التنمية، وتطوير برامجها لتجهيز الخريجين لسوق العمل.

# برنامج تطوير التعليم

والغرض من تطوير التعليم له بعدين، الأول هو التخلص من سلبياته الحالية والثاني هو تحضيره ليتمشي مع مبادئ التغيير وبرنامج التنمية الشاملة الذي تكلمنا عنه في مقالات سابقه. والخطوات الأساسية التي نراها في عملية التطوير هي:

1-      تحضير النشأ لمواجهه سوق العمل في ظل عصر سريع التغيير ولشق طريقه في الحياة بنجاح، وتهيئته لدفع عجلة التنمية الشاملة، ولذلك نبدأ بتوسيع دائرة المواد الاختيارية في المرحلة الثانوية من خلال إدخال مناهج جديدة تشمل بجانب المواد الأساسية مواد تهدف إلي تعليم كيفيه تحضير دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة وطرق التقدير الحسابي ومبادئ بحوث العمليات والتعرف على نظم الشركات ومبادئ المحاسبة، وقوانين العمل، ومبادئ الإدارة والجودة الشاملة والتسويق، وتوصيل المعلومات كتابيا وشفويا، وكتابه التقارير وكيفيه العمل الجماعي، وطرق إدارة الاجتماعات والحوار والمناقشة وفن التفاوض وأساليب التخطيط وطرق اتخاذ القرار، وكيفية تنظيم المسابقات والمعارض والندوات والإلمام بتكنولوجيا المعلومات واستخدامات الحاسوب. إدخال نظام التعاون في التعليم الثانوي حيث يسمح للطالب الانتظام في برنامج للتدريب بالصناعة أو الخدمات لتنمية مهاراته ومواهبه العلمية  أو الرياضية أو الفنية.

2-      تغيير متطلبات الحصول على الشهادة الثانوية عن طريق فصلها من متطلبات الالتحاق بالتعليم العالي. و يتم ذلك بإدخال نظام النقاط (الساعات) الأكاديمية، حيث يتطلب الحصول على الشهادة الثانوية مثلا استكمال 45 نقطة (كل نقطة تعادل حوالي 55 ساعة دراسية) مع اشتراط 120 ساعة من العمل التطوعي ولا يشترط أن يكون في آخر المرحلة الثانوية، بالإضافة إلي الاشتراك في مشروع "أجد حلا"، ذلك المشروع الذي يبحث عن إيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية والقومية ومن خلاله يمارس الطلاب أسلوب العمل الجماعي والأسلوب العلمي في تحليل وحل المشاكل والمعضلات وإبداء الرأي من خلال الحوار المفتوح. وتكون متطلبات القبول بالجامعات طبقا لنظام آخر غير نظام الحصول علي الشهادة الثانوية عن طريق إجراء اختبار موحد أو اختبارين علي الأكثر تكون ماده الاختبار في التخصص المطلوب الذي يتناسب مع أهداف الكلية وطبيعة مناهجها. وتقوم كل كلية بتحديد مجموع القبول بها، وتوفير مراكز لإجراء هذه الاختبارات عده مرات في العام.

3-       التخلص من عقم المناهج الدراسية وجمود طرق التدريس من خلال إحداث تغيير جذري في طرق التفكير عند تناول وفهم المواد العلمية والإنسانية علي السواء. نقل بؤرة الارتكاز من التعليم إلى التعلم، ومن المعلم إلى المتعلم، ومن الحفظ والاستظهار إلى التفكير والتأمل والتخيل والابتكار ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب الطلاب على استخدام طرق الإدراك بالقياس والاستنباط ألحثي و الإدراك الاستنباطي، وعرض المفهوم العلمي من خلال التجربه المعملية الحية أو الممثلة علي الحاسوب قبل شرح النظرية وتشجيع الفكر النقدي الموجه للنظرية العلمية والتركيز علي ربط النماذج الرياضية بتطبيقاتها العملية. تعميق الإحساس بالانتماء المهني لدى العاملين في قطاع التعليم من معلمين وإداريين ويتحقق ذلك من خلال الجهد المتواصل للتنمية المهنية للعاملين في هذا القطاع عن طريق الدورات التدريبية والتعليم المستمر.

4-      بناء الشخصية  الحركية القادرة على التفاعل مع متطلبات التغيير السياسي نؤكد علي  الاهتمام بتوعية الطلاب في المرحلة الإعدادية بحقوق وواجبات المواطنة والمعلوم في الدستور بالضرورة والتعرف علي النظام السياسي والحكومي ومؤسسات الدولة والمؤسسات الاجتماعية وكيفية التعبير عن الرأي من خلال المنابر الحرة وكيفية اللجوء للقضاء، والخدمات التي توفرها الحكومة وكيفية الحصول عليها.

5-       القضاء علي ظاهرة الدروس الخصوصية يتطلب تدعيم الشبكة التعليمية الموحدة للمدارس وعمل قواعد معلومات للاختبارات فيها نماذج عديدة من الاختبارات في جميع المواد مع تقديم الإجابات النموذجية وتوضيح المنطق وراء كيفيه الوصول إلي الإجابات الصحيحة وعرض الأمثلة الكثيرة التي تساعد الطالب و المدرس عل السواء. كما يحب تشجيع المدرسين و القطاع الخاص على تأليف الكتب الالكترونية بالوسائط المتعددة ووضعها على الشبكة الموحدة (مقابل تعويضات لحقوق التأليف)، ومطالبه وزارة التعليم بتسجيل شرائط فيديو للمدرسين المتميزين ( مقابل عائد مادي) و توفيرها في مكتبات المدارس و بيعها مقابل أسعار رمزية.  تشجيع نقابة المعلمين على توفير الخدمات و التأمينات وبرامج الرعاية الشاملة للمدرسين ومراقبة أخلاقيات المهنة والحفاظ على شرف و سمعة المهنة.

6-      تعميم نظام الجودة الشاملة و التطوير المستمر في جميع المدارس و الإدارات التعليمية ليس فقط كضرورة لزيادة كفاءة نظام التعليم، ولكن لغرس هذه المفاهيم الحديثة في الأجيال القادمة و لتصبح ممارسة تلقائية لها في الحياة العملية.

7-      إعطاء المدارس حرية وصلاحيات أكبر في إدارة ميزانيتها مع زيادة فاعلية مجالس الآباء وأولياء الأمور في تخطيط وتمويل وإدارة المدارس  وحل المشاكل التربوية  وإشراك المحليات و المحافظات من خلال مندوبين في مجالس الآباء  تحقيقا لمبدأ التعليم حق للجميع وان التعليم مسؤولية المجتمع ككل. وإشراك الطلاب في اتخاذ القرار و تمثيلهم في مجالس الآباء.

8 -  عمل خطة لجعل التعليم الثانوي إلزاميا في خلال 20-15 سنة على الأكثر كحد أدنى من الثقافة العامة المشتركة واللازمة لأي تخصص مهني.

              9 – الاهتمام بترسيخ الدقة في العمل وتنمية المهارات الفنية و العلمية و اليدوية من خلال تعدد الأنشطة غير المنهجية و الرحلات  والمعسكرات التي تنمي روح العمل الجماعي و تصقل المواهب القيادية و الزيارات الميدانية و خاصة في المرحلة الابتدائية.  والكشف المبكر عن المواهب الرياضية والعلمية و الثقافية والفنية وصقلها، لتكوين جيل من الموهوبين و المبدعين المبتكرين الذين يمكنهم تنمية الحضارة والمساهمة في صناعة التقدم وذلك من خلال توفير المناهج المتقدمة للمتفوقين والموهوبين واستخدام طرق التدريس المناسبة لذلك و تنظيم المسابقات و المعسكرات و المدارس المتخصصة للموهوبين. عمل معارض دورية و مسابقات على مستوى المحليات و المحافظات لأنشطة و منتجات المدارس وإنجازاتها و تشجيع الطلاب والمدرسين و المدارس وتوزيع الحوافز و الجوائز على المتميزين.

11-      التوسع في التعليم الثانوي الفني و برامج التدريب المهني التي تمنحها هذه المدارس. وسيسمح نظام الساعات في التعليم الثانوي للطالب استكمال نصاب الساعات من خلال حصوله على دورات تدريبية أو مهنية في شتى المجالات. فيمكن مثلا لطالب الثانوي أن يحصل على دورة في مدرسة فنية في النجارة أو أعمال الكهرباء أو إصلاح المكيفات أو في الإرشاد الزراعي ..الخ

    12-   توفير المكتبات المدرسية بجميع مدارس المراحل المختلفة، لتساعد على تنويع أوعية التعليم وتنمية القدرات الخاصة, ومنها قدرات التعلم الذاتي والتعلم ألابتكاري. و الاهتمام بالقراءة خاصة في المرحلة الابتدائية.

13- عمل مدارس  وفصول مسائية لدراسة الثانوية بالانتساب. تحقيقا لمبدأ العلم من المهد إلى اللحد و التعليم حق للجميع.

14- وضع حد أقصي لعدد الطلاب بالفصل الواحد.

**كيف أطوّر طرق التعليم والبرامج الثقافية؟**

**تطوير طرق التعليم والبرامج الثقافية: رغم تطور الفكر التربوي، وكثرة المختصين والمهتمين في هذا الجانب، فإن الطرق التقليدية في التعليم هي التي تسود اليوم في مدارسنا، وحتى التعليم الشرعي خارج نطاق التعليم الرسمي يتسم إلى حد كبير بهذه السمة. ولأجل الارتقاء بمستوى القدرات العلمية وتجاوز ما يعانيه الجيل اليوم من سطحية وضيق أفق، كان لابد من تطوير طرق التعليم، سواء من خلال الفصل الدراسي، أو من خلال الدروس العلمية والمحاضرات الثقافية والفكرية التي تقدم للناس في المسجد وخارج المسجد. ومن ملامح هذا التطوير الذي يمكن أن يسهم في الارتقاء بمستوى الشباب اليوم: 1- البعد عن الطرق الإلقائية الرتيبة، والاعتناء بالطرق الحديثة في التعليم. 2- البعد عن الطرق التي تركز على اتجاه واحد في الاتصال، ويكون دور المعلم فيها هو الملقي، ودور الطالب هو التلقي والاستماع. 3- مع أهمية الحفظ وحاجتنا إليه في العلم الشرعي، إلا أنه ينبغي ألا نعتمد عليه وحده، وألا يكون دور الطالب قاصراً على التذكر والاستدعاء فقط، بل لابد من الارتقاء إلى المستويات الأعلى منه في التحصيل (كالفهم والتطبيق والتحليل والتركيب والتقويم)(1). فحين يُقدَّم للطالب درس في تعليم صفة الوضوء، فليطلب منه التطبيق بعد ذلك، وليُقدم المعلم لهم فيلماً يسجل فيه مواقف عدة ويطلب منهم بناء على ذلك اكتشاف الأخطاء التي وقعت في الوضوء. ومثله معلم العقيدة، حين يتناول موضوع القضاء والقدر، فليطلب من الطلاب مثلاً قراءة سورة الأنفال واستخراج ما يتعلق بهذا الركن العظيم، وليطلب منهم بيان آثار الإيمان بالقضاء والقدر على حياة المسلم، وذكر صور الانحراف والأخطاء في مفهوم القضاء والقدر لدى المسلمين اليوم. 4- تطوير أساليب التقويم وطرقه، فبدلاً من أن يكون الواجب المنزلي يتعلق بأسئلة مباشرة يبحث الطالب عن إجابتها في الكتاب يُكلف المعلمُ الطالبَ مثلاً أن ينظر إلى المصلين الذين يقضون الصلاة، ويذكر عدداً من الأخطاء التي وقعوا فيها، وأن يقدم المعلم مقالة مكتوبة للطالب ويطلب منه نقدها وبيان ما فيها من سلبيات وإيجابيات. 5- إعطاء فرصة للطالب في تقويم ما يسمع ونقده، بل تشجيعه على ذلك ودفعه له، بدلاً من أن تكون مهمته منحصرة في السؤال عما أشكل عليه، وأحياناً يدعو المعلم لذلك بقوله، لكن غضبه وانفعاله ونقاشه الحاد لما يقوله الطالب مخالفاً لرأيه يسهم في وأد روح النقد والتقويم لدى الطالب. وينبغي مع ذلك أن يراعى الاعتدال؛ فالإفراط في ذلك قد يؤدي إلى مناقشة البدهيات والمسلَّمات، أو تخريج طلاب يجيدون فن الجدل والخصومة، أو يسيئون الأدب مع الأكابر. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (1) انظر للاستزادة:الأهداف السلوكية لهدى محمود سالم، علم النفس الدعوي ص29 فما بعدها**

**---------------------------------------------------------------------------------------------------------------**.

**ما هي صفات المعلم الناجح ؟**  
 **ذكر بعض علماء التربية المسلمين الصفات التي ينبغي أن تتوفر في المعلّم في كتبهم مثل .  
ابن سحنون في كتابه : ( آداب المعلمين ) ، وَ الإمام الغزالي في كتابه ( إحياء علوم الدين )**  **وكذلك ابن جماعة و السبكي وغيرهم .  
ومن الصفات التي ركزوا عليها :  
الدين ، الإخلاص ، الرحمة ، العدل ، التواضع ، النزاهة ، حسن الخلق**  **السكينة والوقار ، مراعاة ربه حينما يتعامل مع طلابه**  **وفي المقابل هناك بعض الدراسات الأجنبية التي أجريت لمعرفة آراء الطلاب أنفسهم في صفات المعلم الناجح مثل دراسة روبنز وكراتز وبوسفيلد ، حيث قاموا بدراسات كبيرة في هذا الميدان ، وتوصلوا في نهايتها إلى أحب السمات الشخصيّة في المعلمين في نظر الطلاب .  
1) يجعل الدرس شيّقاً .  
2) يعرف مادة تدريسه .  
3) يبدي قدراً كبيراً من الحماس .  
4) المادة عنده منظمة جيدة .  
5) يشجع اشتراك التلاميذ .  
6) يستعين كثيراً بالتصويرات العلميّة .  
7) عنده روح مرح حقيقي .** **له شخصيّة ودوده .  
9) يبدي اهتماماً بالتلاميذ .  
10) نظيف في ملبسه .  
11) المعلم الصبور  
12) الميل للتلاميذ .  
13) الصوت الجيد .  
14) التحمـــــــــــــــل .  
15) الوضوح .  
16) الاتزان .  
17) المساعدة .  
18) المدرس المنطقي .  
19) المدرس الذي يسمح بالمناقشات والأسئلة .  
20) المدرس الذي يعطي واجبات منزليّة معقولة .  
21) المدرس الذي يتفهم تلاميذه .  
22) المدرس الذي لا يحرج تلاميذه .  
23) المدرس الذي يتصف بالمرونة .  
24) الثناء والاعتراف بالمواهب .  
25) الصحة .  
26) مراعاة مشاعر الآخرين .  
27) الذكاء وسرعة الفهم .  
28) ضبط الفصل .  
29) معاملة التلاميذ كأفراد .  
30) ألا يكون أنانيّـــاً .**

صفات المعلم الناجح  
**لعل صفات المعلم كما وضحتها مجلة التربية والتعليم في عددها الثلاثون خريف 2003  
كما بينتها أحد الدراسات هي أن يكون :  
(1) أن يكون صبوراً  
(2) متفهماً لظروف الدارسين المادية والاجتماعية  
(3) ملماً إلماماً تاماً بمادة التخصص  
(4) مثقف  
(5) لديه خبرة في التدريس  
(6) منضبط  
(7) مخلص  
( سنه مناسب للتلاميذ  
(9) قادر على ضبط النفس  
(10) أخلاقه حسنة  
(11) لديه انتماء ورغبة في التدريس  
(12) يحترم زملائه ويحب تلاميذه  
(13) قوي الشخصية  
(14) يهتم بمظهره  
(15) ذو أسلوب تربوي حديث  
(16) تقي يخاف الله  
(17) صادق  
(18) حليم ورحيم  
(19) متفرغ لعمله  
(20) يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية**  **(21) قدوة حسنة لتلاميذه**  **(22) مرن  
(23) مرح  
(24) يجيد بعض المصطلحات المحلية  
(25) يشجع تلاميذه ويعطي لهم الأمل  
(26) متواضع**  **---  
إن البحث عن الأفضل يجعل الإنسان في محك الاختبار دائما وهذه صفة أضفاها عليه رب العالمين فلماذا لا نختار الجوانب المثلى خصوصاً أننا نحمل أعظم رسالة في تاريخ البشرية وهي رسالة التعليم**  **أليست هذه رسالة سيد المرسلين وكذلك رسالة كل النبيين**  **أحلى ما فيك يا معلم إنك بالطباشيرة بتعلم  
السبورة والوسيلة والطريقة في أمان طول ما انت مالك الزمام  
والمتعلم دايماً حاضر بالفكر والرأي والبحث تمام  
الحكاية مش لعبة يا اخوان**  **انتو بتبنوا جيل يحمل الراية للأمام**  **من اجل أن تكون معلم متميز يجب عليك أن:-  
تعرف كيف تدير فصلك؟  
1. يجب على المعلم اجتذاب التلاميذ له وتركيزهم  
ولن يتأتى له ذلك إلا من خلال العمل على استثارة اهتمامهم وحضور حواسهم وهذا يعني ضرورة العناية بالتهيئة للدرس قبل الدخول فيه مباشرة  
  
  
2. لابد من تنبيه التلاميذ بداية كل حصة، بأن الذي يلتزم الهدوء والأدب والانتباه ، سيكون ممن ينالون الثواب وسيكتب اسمه في لوحة الشرف الخاصة بالفصل   
  
  
3. إذا لم يحسن المعلم إدارة فصله فإنه من الصعب عليه استعادتها مع تلاميذه ،أو حثهم على الهدوء وسيعتادون ذلك التساهل منه في التحرك الفوضوي داخل الفصل، وأثناء شرح الدرس بطريقة مزعجة له تضيع معها الأهداف  
  
  
4. يجب أن يعرف التلاميذ ماذا يريد معلمهم أثناء ممارسة أنشطة الفصل ، كفتح الكتاب أو إغلاقه أو القيام بنشاط معين كحل التدريبات أو الالتفات معه نحو السبورة أو فتح الدفاتر، أو التحول معه نحو الوسيلة التعليمية أو الخ 000  
  
5. من الأمور المهمة في ضبط الفصل، تعميق محبة المادة في نفوس التلاميذ من خلال الأساليب المتبعة في تدريسها،وكذلك الطرائق المناسبة؛ والبعد ما أمكن عن ممارسة العقاب البدني أو اللفظي خاصة بعد أن ثبت تربويا عدم مناسبته لتلاميذ وخاصة الصفوف الأولية   
  
  
6. من المهم أن يحرص المعلم على استخدام السجل المساند وأن يسجل ما يتراءى له من ملحوظات تجري داخل الفصل على تلاميذه سواء ما يتعلق منها بالأنشطة الصفية أو ما يلحظه على سلوكياتهم 0  
  
  
7. لابد أن يشعر تلاميذ الفصل بأنالمعلم يدون أسماء المتفوقين والمقصرين، ومن قام بحل الواجب المدرسي،أو من قصر فيه، ومن أدى ما طلب منه،  
أومن لم يؤد ؛ لأن هذا الشعور من شأنه إعطاؤهم إحساسا بحرص معلمهم عليهم وعلى مسيرتهم الدراسية ،وهذا سيدفعهم نحو الاهتمام والاجتهاد   
  
  
8. المعلم الناجح ينوع في أساليبه التحذيرية مع تلاميذه من خلال إيماءاته أو نظراته أو حركات يديه، دون أن يلجأ إلى قطع الشرح ،أو التحرك بانفعالية أو الاندفاع نحو تلميذ لمعاقبته مما سيفقده تركيز تلاميذه مع سياق الدرس ،  
علاوة على أن الانفعال وسرعة الغضب وعدم الصبر أمور لن تساعدالمعلم في إكمال درسه بالطريقة الصحيحة  
كيف تكون معلم ناجح ومتميز ؟**  **أولاً : الإطلاع المستمر والإلمام بكل جديد في المادة .**  **مثال :الذهاب مع الطلاب إلى المكتبة .**  **ثانياً : الإعداد الجيد للدروس .**  **مثال :ترتيب أفكار الدرس قبل الدخول للفصل .  
مثال :الإجابة على أسئلة الطلاب داخل الفصل .  
ثالثاً : ربط المادة العلمية بالبيئة قدر المستطاع .**  **مثال : قيام المعلم مع طلابه برحلات .**  **رابعاً : الحرص على الابتكار والتجديد لأن الطالب يسأم المدرس الذي يكرر نفسه في كل درس .**  **مثال : متابعة المعلم للأحداث الجارية في عالمنا بالإنترنت والصحف .  
مثال :استخدام طرق متنوعة للتدريس داخل الفصل .  
خامساً : المدرس النجاح يحرص على حب طلابه .**  **مثال :السؤال عن الطالب في حالة غيابه ، معرفة مشاكلهم .  
مثال :تشجيع الطلاب مادياً ومعنوياً .  
سادساً : الحرص على التقويمات أو التطبيقات ، والإعداد الجيد والمناسب لها .**  **مثال :الاهتمام بالواجبات المنزلية (النشاط اللاصفي) والتنوع به.  
مثال :إعطاء الطلاب دروس تقوية (مراجعة) قبل الامتحان .**  **سابعاً : تقبل المعلم للنقد ، وتلافي السلبيات وأوجه القصور .**  **مثال :المعلم الذي يستمع لنصائح زملائه والآخرين .  
  
  
من اجل ان تكون معلماً متميزاً  
إن المعلّم المتميز هو أفضل من يعرف ما إذا كان درسه -الذي انتهى منه للتو- ناجحاً أم لا. وأفضل ما ينير الطريق للمعلم الناجح في هذا الصدد ما نسميه الملاحظات العامة على الدرس الذي انتهى ، حيث يسأل المعلّم نفسه الأسئلة التالية:  
  
1 –هل حقق الدرس أهدافه؟  
2 – هل تجاوب الطلاب مع الدرس؟  
3 – هل تحتاج بعض الأجزاء إلى مراجعة؟  
4 – هل المادة مناسبة للتلاميذ؟  
5 – هل أنا راضٍ عن أدائي عموماً؟  
من أجل أن تكون معلماً متميزاً  
عند تصحيحك للاختبارات, حاول مراعاة ما يلي:  
1 –استخدم قلماً مغايراً لأقلام الطلاب.  
2 –لا تنظر لاسم الطالب أثناء التصحيح؛ حتى لا تتأثر بفكرتك عنه داخل الفصل, فيؤثر ذلك في الدرجة التي تعطيها له سلبياً أو إيجابياً.  
3 –صحح سؤالاً واحداً في جميع الأوراق؛ حتى تضع تقديرات عادلة على أساس شبه موحد, ثم انتقل لتصحيح السؤال التالي خاصة في الاختبارات ذاتية التصحيح.  
4 –عالج النتائج إحصائياً للكشف عن نقاط الضعف والقوة في أداء طلابك, ثم أعد لطلابك أوراق الإجابة, وناقش معهم الإجابات للتأكد من أن الذي أخطأ قد أدرك الصواب.**

ما هي مميزات المعلم الناجح:

**1\* تنوع في أساليب الدرس ( مع الأخذ بعين الاعتبار, استخدام فعاليات مختلفة**

**2\* التخطيط للدرس بشكل مسبق: تحديد الأهداف   
المرجو تحقيقها من الدرس, وتحديد مبنى الدرس, الوسائل, الأنشطة, الفعاليات, طرق التقييم**

**3\* دائما يكون على إطلاع بكل ما هو جديد خاصة بما يتعلق بتخصصه وتزويد الطلاب به**

**4\* علاقة صداقه وودية مبنية على الاحترام المتبادل بينه وبين الطلاب**

**5\* مهم أن تكون لغة ألمعلمه واضحة وتنمي قدرات التفكير عند الطلاب وعلى السؤال أن يكون واضح وبسيط وغير مركب, ومراعاة الجيل**

**6\* الفصل بين الحالة ألشخصيه والحالة ألنفسية**

**7\* أن يتلاءم المظهر الخارجي مع التعليم**

**8\* أن يراعي الفروق الفردية المتواجدة في الصف, مثلا طالب لدية مشاكل في النظر من الأفضل آن يكون مقعدة في**

**الأمام وان أكون لين ( يلائم نفوسة مع الظروف الطارئ ه التي يمكن أن تحدث بالمدرسة أو بالحصة)**

**9\* المعاملة العادلة والمتساوية ( المساواة) مع كل الطلاب بدون تمييز**

**10\* استعمال تعزيزات ايجابية وسلبية ( مثل الحرمان )**

**11\* صقل شخصية الطالب من خلال إعطائه مهام التي تؤدي به إلى تحمل المسؤولية**

**\* 12 تكون لدية القدرة للسيطرة على الصف**

**\* 13 المواظبة والالتزام بالوقت**

**\* 14 الجدية أثناء العمل مع القليل من روح الفكاهة**

**\* 15 تعزيز القيم والمبادئ في نفوس الطلاب ( أن يكون المعلم نموذجا ايجابيا للتقليد )**

**16 الحفاظ على خصوصيات الطالب واسرارة**

**17 التنقل والحركة بين التلاميذ**

**18 تفعل الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالفعاليات الصفية**

**19 أن تكون لدية الدافعة والنشاط الكافي لإنجاح الدرس**

**20 أن تكون لدية القدرة على حل المشاكل**

**21 أن تكون لدية قدرة على ايعال المادة**

**22 أثناء الدرس يجب استخدام وسائل إيضاح التي تتلاءم مع الدرس والتي هدفها ( تطبيق المادة)**

**23 الإخلاص والتفاني في عملة**

**24يجب آن تكون نبرة صوتي واضحة وان تتلاءم مع المادة المدرسة وغيضا مع احتياجات الطلاب**

-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**ما هي صفات المعلم الناجح ؟  
  
ذكر بعض علماء التربية المسلمين الصفات التي ينبغي أن تتوفر في المعلّم في كتبهم مثل .  
ابن سحنون في كتابه : ( آداب المعلمين ) ، وَ الإمام الغزالي في كتابه ( إحياء علوم الدين )  
وكذلك ابن جماعة و السبكي وغيرهم .  
  
ومن الصفات التي ركزوا عليها :  
  
الدين ، الإخلاص ، الرحمة ، العدل ، التواضع ، النزاهة ، حسن الخلق  
السكينة والوقار ، مراعاة ربه حينما يتعامل مع طلابه  
  
وفي المقابل هناك بعض الدراسات الأجنبية التي أجريت لمعرفة آراء الطلاب أنفسهم في صفات المعلم الناجح مثل دراسة روبنز وكراتز وبوسفيلد ، حيث قاموا بدراسات كبيرة في هذا الميدان ، وتوصلوا في نهايتها إلى أحب السمات الشخصيّة في المعلمين في نظر الطلاب .  
  
1) يجعل الدرس شيّقاً .  
2) يعرف مادة تدريسه .  
3) يبدي قدراً كبيراً من الحماس .  
4) المادة عنده منظمة جيدة .  
5) يشجع اشتراك التلاميذ .  
6) يستعين كثيراً بالتصويرات العلميّة .  
7) عنده روح مرح حقيقي .  
له شخصيّة ودوده .  
9) يبدي اهتماماً بالتلاميذ .  
10) نظيف في ملبسه .  
11) المعلم الصبور  
12) الميل للتلاميذ .  
13) الصوت الجيد .  
14) التحمـــــــــــــــل .  
15) الوضوح .  
16) الاتزان .  
17) المساعدة .  
18) المدرس المنطقي .  
19) المدرس الذي يسمح بالمناقشات والأسئلة .  
20) المدرس الذي يعطي واجبات منزليّة معقولة .  
21) المدرس الذي يتفهم تلاميذه .  
22) المدرس الذي لا يحرج تلاميذه .  
23) المدرس الذي يتصف بالمرونة .  
24) الثناء والاعتراف بالمواهب .  
25) الصحة .  
26) مراعاة مشاعر الآخرين .  
27) الذكاء وسرعة الفهم .  
28) ضبط الفصل .  
29) معاملة التلاميذ كأفراد .  
30) ألا يكون أنانيّـــاً .**

**ما هي صفات الاستاذ الجيد؟**

**كثير ما يقال عن اساتذة جيدين اشتهروا بحسن طريقة تدريسهم، وكثيرا ما مدح الطلاب بعض اساتذتهم واعتبروهم من افضل التربويين، بالرغم من ان هؤلاء لا يعتبرون من المتفوقين علميا. انصافا للحقيقة نقول ان الطلاب قد يرون في استاذ من مهارات وصفات تروق لهم ما لا يراها خبير تربوي، فمهارات التدريس التي ينحاز اليها الطالب تتعلق بمقدار فهمه للمادة ودرجة تعاون الاستاذ وتعاطفه مع مشاكل الطالب. بالطبع بعض الاساتذة يتمتعون بمهارات تدريسية عالية ويتمكنون من خلق جو من المرح في الصف ورغبة في التعلم الا ان نتائج التدريس المرجوة لا علاقة لها بدرجة الترفيه وانما بدرجة التعلم، وهذه النتيجة تختلف في جوهرها عما نتوقعه من محاضرة جيدة في مؤتمر او اجتماع عام بكونها مثيرة تشد الحاضرين وتبقى في الذاكرة. فالتدريس الجيد يعتمد على قابليات الاستاذ المكتسبة بدرجة اكبر من جاذبيتة وفتنته الساحرة. وصفات الاستاذ الجيد لهي اكثر من الصبر والمرونة والتعاطف والاحترام وحل المشكلات وحسن الدعابة والموضوعية، فهي تتضمن القدرة على عرض المادة بصورة واضحة وبتسلسل منطقي، وبجعل المادة سهلة التتبع وذات مغزى واضح، وان تغطي المحاضرة الموضوع بصورة كافية، وان يكون المحاضر بناءا وانتقاديا في عرضه للمادة، وان يشرح الموضوع بخبرة ومعرفة عالية وشاملة وبسرعة وبتركيز كافي، وان يقوم بتوضيح التطبيقات العملية للنظرية، ويظهر حماسة واهتمام عالي بالموضوع، ويولد فضول عند الطلاب في اول المحاضرة للاستمرار في الاستماع.**

**ومن الاوهام الاخرى هي انه طالما كانت المادة مثيرة للاهتمام كلما كانت كافية لجذب اهتمام الطلاب وانتباههم، فالمحاضرة يمكن ان تكون رائعة، الا انه حتى بالنسبة للطلاب الموهوبين تحتاج المحاضرة ان تكون اكثر من مثيرة للاهتمام فقط بحيث ينبغي ان تقدم معلومات اكثر من تلك التي يمكن تعلمها عن طريق القراءة، ومثلما على المحاضر في مؤتمر ان يحفز الحضور لمعرفة المزيد وذلك بتقديم افكار جديدة تكون مواد لبحوث مستقبلية على الاستاذ الجامعي ان يقدم اسئلة مفتوحة للطلاب تتعلق بالمادة.**

**ومن الاسئلة المهمة التي يسألها الاستاذ الناجح لنفسه ويحاول الاجابة عنها هي: هل حقق الدرس اهدافه؟ وهل تجاوب الطلبة مع الدرس؟ وهل تحتاج بعض الاجزاء الى مراجعة؟ وهل المادة مناسبة ومتجددة؟ وهل انا راض عن ادائي عموما؟ انا اشك في ان معظم الاساتذة يسألون انفسهم مثل هذه الاسئلة، او انهم ينتهجون نهجا تربويا وتعليميا على ضوء الدراسات الحديثة والاساليب التي توصي بها طرق التعليم والتعلم الحديثة. على سبيل المثال يمكن تقييم الاستاذ الجيد وذلك بقياس تمتعه بالصفات التالية: البدء بالتدريس مباشرة وبطريقة منهجية، ويقدم ابتدءا اهمية المادة والمعلومات الدراسية، ويوفر تفسيرات واضحة للمشاكل، ويكسب اهتمام واحترام الطلاب، ويستخدم اساليب التعليم والتعلم الفعالة، ويستخدم امثلة حية ومفيدة وسهلة الفهم، ويضع اسئلة ويجيب عليها للتوضيح، ويشيد باجابات الطلبة، ويتواصل مع الطلبة على اختلاف مستوياتهم، ولدية حس النكتة ويتيح للطلبة بالحديث بحرية، ويتوقف مرات عديدة للتحقق من فهم الطلبة، ويستخدم السلوك غير اللفظي كالايماءات والنظر والاشارة، ويعرض نفسه على الطلبة كانسان حقيقي، ويركز على المادة، ولا يتيح فرصة للتسرب، وينتقد طريقته التدريسية، ويطلب من الطلاب نقدها لغرض تحسينها.**

**ومن وسائل التقييم المهمة التي تتبع في الجامعات العالمية هي ما يسمى بمراجعة اداء الاقران او تقييم الاقران. وتقييم الاقران هو شكل من اشكال التقييم لتوفير معلومات عن الاستاذ حول فعالية اساليب  التعليم والتعلم المتبعة من قبل الاستاذ وهي وسيلة لمساعدة الاساتذة لتحسين طرقهم ولا تتعلق بالمستوى العلمي لمادة التدريس، وقد يكون هذا جزء من نظام المكافئات والعقوبات الرسمية للجامعة. وفي بعض الجامعات تستخدم نتائج عملية تقييم فعالية التدريس لغرض الترقية. بصورة عامة نظام تقييم الاقران هو عملية تعاون مع الاستاذ يقوم المقيم او عدد منهم بمناقشة الاستاذ قيد التقييم حول المواد التعليمية والمناهج الدراسية في جلسة عمل خاصة لهذا الغرض. وتقدم العملية وفرة من المعلومات حول مستوى تدريس الاستاذ. وتجمع النتائج مع تلك المتوفرة كتقييم الطلبة للاستاذ والتقييم الاداري والمعلومات المكتسبة حول اعمال الطلبة من تقارير ومواد مختبرية ومن التقييم الذاتي للاستاذ. معظم الجامعات اليوم تستخدم طريقة الملاحظة الصفية للاستاذ من قبل قرين ومزايا هذه العملية تكمن في زيادة الاحتكاك بين اعضاء هيئة التدريس ومناقشة الافكار الجديدة لغرض تحسين قدرة التدريس كما انها تساعد المدرس على التعرف على نقاط الضعف الا انها احيانا تحمل مشاكل التحيز من قبل المقيم لطرق تدريسه واساليبه.  لذلك تشمل العملية عدد من الزيارات الصفية ومن قبل اكثر من مقيم، وفي بداية العملية يتم طرح اسئلة عامة لغرض التوصل الى اجابات شافية من خلال عملية التقييم منها: ما هو الهدف الاساسي للكورس؟ ما هي الاهداف العامة والخاصة للدرس تحت الملاحظة؟ ما هي الاساليب او الستراتيجية التي يتبعها المدرس لايصال المعلومات للطالب ومساعدته على فهم الموضوع؟ كيف يمكن للاستاذ معرفة فيما اذا كان الطالب قد فهم المادة؟ هل توجد مشاكل يمكن للمقيم من معرفتها؟**

**ومن خبرتي كمعيد سابق في جامعة بغداد واستاذ مساعد في جامعة بنغازي واستاذ في جامعة برمنغهام ومؤخرا استاذ في جامعة دبلن تعلمت قواعد اللعبة وتعرفت على اساليب التدريس وعلى الصفات التي يمتلكها المحاضر الجيد. دعني استعرض بعض اراء الطلبة في احدى الجامعات الغربية لنتعرف عن مدى علاقة هذه الاراء بالصفات الضرورية للاستاذ الجيد. يقول احد الطلبة انه من الضروري ان يكون الاستاذ قادرا على شد اهتمام الطالب خلال فترة المحاضرة. ويقول طالب اخر ان المحاضر الجيد يجب ان يقدم اساسيات المادة بصورة واضحة ويشجع الطلبة على تحري بقية المادة بانفسهم. وراي اخر يقول ان المحاضر الجيد يجب ان يكون قادرا على مساعدة الطلاب في اكتشاف الطرق التي يمكنهم فيها من استغلال افكارهم والتعلم المستمر بانفسهم. وطالب اخر يؤكد على ضرورة تشجيع الاستاذ للطلبة في الاعتماد على نفسهم في التعلم وتكوين المعارف اللازمة لنجاحهم في الحياة العملية. ويرى احد الطلاب ان المحاضر الجيد هو القادر على ترجمة الافكار الاكاديمية الى ممارسات عملية. وقول اخر يؤكد على اهمية نقل خبرة الاستاذ الجيد الى طلبته واشعال روح الاهتمام والتتبع والحماس عندهم. من هذه الاراء نرى ان جل اهتمام الطالب في الجامعات الغربية هو كسب معارف التعلم الذاتي والاعتماد على النفس، فليست لدية رغبة في تلقي المحاضرة بالتلقين، وهو يرى ان دور الاستاذ لا ينحصر في القاء المحاضرة، وان دوره كطالب لا ينحصر في الاستماع والتدوين واسترجاع المعلومات عند الامتحان، بل انه يرى حالة تفاعلية ايجابية من الارسال والاستقبال. وتؤكد الجامعات العالمية على اهمية خلق هذه الحالة في داخل الصف من قبل الاستاذ وزيادة مسؤولية الطالب عن تعلمه وتنمية مهارات التفكير المبدع، ومهارات التفكير الناقد، ومهارات الحل المبدع للمشكلات. وتعمل الجامعات على تنفيذ هذه الاساليب عن طريق اعتماد طرائق التدريس الحديثة، واستراتيجيات التعلم القائم على حل المشكلات، واستراتيجيات التعلم التعاوني التفاعلي، على حسب طبيعة المادة التعليمية ومستويات الطلبة.**

**الاستاذ هو الركن الاساسي الذي تقوم عليه العملية التعليمية في الجامعات ويتحمل مسؤولية كبيرة في رفع اداءه التدريسي والاكاديمي وفي درء اخطار تراجع وتدهور العملية التعليمية في الجامعة. وتشمل صفات الاستاذ الجيد بصورة عامة من ناحية النوعية المستوى العالي لفهم المحاضرة ومعرفته العامة بموضوعها وله معلومات قيمة في الاختصاص وله القابلية على تمكين الطلبة من مواجة المشاكل وايجاد حلول مختلفة، ويقدم بالاضافة الى اساسيات الموضوع التحديات التي يواجهها الباحثون في الموضوع ويعرض وجهة نظره. ومن ناحية الشخصية يتوفر في الاستاذ الناجح الهدوء والاتساق والمرونة والتكيف والحماس وحب الموضوع والعلاقة الحميمة بالطلاب. وتشمل صفات المدرس الناجح من ناحية طريقة التدريس اعتماده على طريقة مجربة يحاضر بها اعتياديا بدون تغيير ويعتمد في تركيب وتقديم محاضرته على تحقيق نواتج التعلم التي سبق كتابتها في المنهج وبعد تحديد المواضيع الضرورية وغير الضرورية التي تتضمنها المحاضرة. وللمحاضر ضرورة تحديد الهدف من المحاضرة قبل القائها، فهي اما لتحفيز الطلاب لغرض معرفة اهمية مادة المحاضرة ضمن مواضيع المنهج، او غرضها هو توصيل مجموعة من المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، او انها لتعليم الطالب بعض المفاهيم والمبادئ العامة، او انها تمثل مراجع للامتحان والتقييم. فاذا كان غرض المحاضرة اثنين او اكثر من هذه الاهداف فينبغي ان تنضم بحيث يتم التعامل مع كل غرض على حدة وبالتتابع وبتوفير وقت كاف لتحقيق الاهداف. واخيرا فان المحاضر الجيد يدرس بعناية نتائج التعلم قبل اعداد المحاضرة ليجيب بصورة ملائمة على الاسئلة التالية: ماذا يريد هو من الطلبة ان يتعلموا؟ وما هي المفاهيم الاساسية التي تحتاج الى تفصيل ومعالجة؟ وما هي المهارات والكفاءات التي يجب على الطلبة الحصول عليها قبل ترك الصف؟**

**اخيرا اضع امام الطلبة السؤال التالي ارجو الاجابة عليه:**

**ما هي درجة ملائمة المحاضرات التي حضرتها مؤخرا مع ما تم ذكره اعلاه من مبادئ وافكار؟**

**واضع امام الاساتذة السؤال التالي ارجو الاجابة عليه:**

**هل استخدمت طرقا تدريسية او اساليب بصورة واعية او غير واعية كالتي ذكرت اعلاه في عرض محاضراتك ؟**

**المعلم الناجح**

**لكي ُيوصف المعلم بأنه معلّم ناجح، لا بد أن تتوافر فيه صفات عديدة، منها:   
1/ ينبغي أن يكون ذا شخصية قوية.  
2/ يتميز بالذكاء والموضوعية والعدل والحزم والحيوية والتعاون.  
3/ و أن يكون مسامحاً في غير ضعف، حازماً في غير عنف.  
4/ أن يكون مثقفاً، واسع الأفق، لديه اهتمام بالاطلاع على ما استجد في طرق التدريس، وفي مادته.  
5/ وأن يكون أداؤه للعربية صحيحاً، خالياً من الأخطاء.  
6/وأن يكون محباً لعمله، متحمساً له، متمكناً من المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها، يحسن العرض لها، وأن يكون على علاقة طيبة مع طلابه وزملائه ورؤسائه.  
  
واعلم أن العمل المنظم إنتاجه أكثر، والعمل الكامل تقديره أعظم، والعمل الدقيق احتمالات الخطأ فيه أقل.   
ومن الضروري على المعلم أن يقسم وقته بين مجالات نشاطه وعمله العلميّ، وهو خلاف الوقت الذي يخصصه المعلم لبيته وأهله.   
  
والمعلم المنظم في عمله يمكنه أن يستفيد من وقته كله، من ثم ندعوك إلى أن تعوِّد نفسك على تنظيم وقتك وأعمالك : فلا تفكر في أكثر من شيء واحد في الوقت الواحد، وخصص وقتاً للعمل؛ فإنه مفتاح النجاح، ووقتاً للاطلاع؛ فإنه مصدر الحكمة، ووقتاً للعبادة؛ فإنها ينبوع الطمأنينة.  
  
يعد عرض المعلومات والمهارات للطلاب دوراً أساسيّاً مطلوباً من المعلم.   
ومن الأدوار الأساسية له أيضاً، الحكمة في إدارة الصف؛ وهي تتضمن التفاهم والتعاطف مع طلابه، وتوجيههم وإرشادهم فرديّاً وجماعيّاً، والاهتمام بالقيم الروحية والأخلاقية لهم، ومراعاة حاجاتهم العلمية والاجتماعية، والقدرة على المحافظة على النظام في الصف، ومواجهة المواقف المعقدة، وتنمية روح الانضباط الذاتي لدى طلابه، واحترام أنظمة المؤسسة التعليمية من خلال الاقتداء بمعلمهم، في حسن أدائه لرسالته .  
  
إذا قدَّر المعلّم مشاعر طلابه، واستجاب لمناقشاتهم ومطالبهم، فإنهم سيكوِّنون آراء إيجابية نحوه، ويتمثلون سلوكه أحياناً.   
وإذا أعلن المعلّم سياسته وعرف ردود فعل طلابه نحوها، استجاب لأسئلتهم وتعليقاتهم دون غضب، فإن ذلك يجعل طلابه يعرفون ما يتوقعه المعلّم منهم، ويشعرون بالمسؤولية تجاه ما يطلبه منهم. وإذا أعطاهم اهتماماً كافياً، يحسون بأنه متجاوب معهم، فينشطون لعمل ما يطلبه منهم.   
  
  
المعلم الكفء هو الذي يعمل على جذب انتباه طلابه لمجريات درسه، فيستخدم الوسائل المعينة التي تحضّهم على المشاركة في النشاط الصفي: فيطلب من بعض الطلاب القيام بنشاط، أو الإجابة عن سؤال.  
وعلى المعلم إلقاء السؤال قبل تحديد الطالب الذي يجيب، كما عليه أن يغير في أساليب استخدامه للوسائل، كالطلب من بعض الطلاب القيام بنشاط شفوي، وآخرين بنشاط كتابي على السبورة، وآخرين بنشاط تنافسي، أو تعاوني...إلخ.  
  
لخلق نوع من الألفة والحيوية في الصف، وزّع أسئلتك على الطلاب توزيعاً عادلاً، وابتساماتك وكلماتك.  
وأبدِ احترامك لآرائهم، وكن متسامحاً.  
ومن المفيد أن يعطى الطلاب قدراً كبيراً من التواصل والمشاركة؛ إذ في ذلك تقوية للروابط الشخصية، تجعلهم يشعرون بقدر طيّب من الحرية المنضبطة والتشجيع والتغذية الراجعة.  
  
يراعي المعلم الكفء عند توجيه الأسئلة لطلابه مجموعة من الأسس، أهمها:   
  
▪ أن يوجه السؤال لجميع الطلاب، ثم يختار من يجيب بعد فترة قصيرة، حتى يفكر الجميع في الإجابة.  
  
▪ أن يخصص بعض الأسئلة السهلة للضعفاء من الطلاب.  
  
▪ ألاّ يهمل من لا يرفع يده للإجابة، فقد يكون منصرفاً عن الدرس، أو يعرف الجواب، إلا أنه خجول...إلخ.  
  
▪ ألاّ يقاطع الطالب أثناء الإجابة، وأن يعطيه الفرصة كاملة ليعبر عن نفسه، إلا إذا أسهب فيوقفه بأسلوب ودي.  
  
▪ إذا أخطأ الطالب في الجواب، يعطي طالباً آخر فرصة الإجابة، وإذا لم يوفق، يذكر المعلم الإجابة ويناقشها مع الطلاب؛ ليطمئن إلى أن الجميع، قد أدركوا الصواب.  
  
إذا سأل أحد الطلاب سؤالاً لا علاقة له بمادة الدرس، فيمكن للمعلم معالجة ذلك بواحد مما يلي:  
  
▪ أن يجيب بسرعة، ثم يعود إلى موضوع الدرس.  
  
▪ أن يرجئ الإجابة إلى آخر الدرس، ويطلب من السائل أن يذكِّره بالسؤال.  
  
▪ إذا كان الطلاب يكثرون من طرح هذه الأسئلة؛ لتعطيل الدرس، الفت انتباههم بلباقة إلى أن يسألوا أسئلة مثمرة؛ حتى لا يضيع وقت الدرس.  
  
إن المعلّم الجيد هو أفضل من يعرف ما إذا كان درسه -الذي انتهى منه للتو- ناجحاً أم لا.  
وأفضل ما ينير الطريق للمعلم الناجح في هذا الصدد ما نسميه الملاحظات العامة على الدرس الذي انتهى ، حيث يسأل المعلّم نفسه الأسئلة التالية:  
  
1 –هل حقق الدرس أهدافه؟  
  
2 – هل تجاوب الطلاب مع الدرس؟  
  
3 – هل تحتاج بعض الأجزاء إلى مراجعة؟  
  
4 – هل المادة مناسبة للتلاميذ؟  
  
5 – هل أنا راضٍ عن أدائي عموماً؟  
  
المعلم الناجح يولي تحضير الدرس عناية خاصة، لأن ذلك يساعد على اكتساب ثقة طلابه واحترامهم له، ويمنح المعلم الثقة بنفسه، ويحميه من النسيان، ويجنبه التكرار.   
كما يقلل التحضير من مقدار المحاولة والخطأ في التعليم، ويحمله على الارتباط بالمقرر، ويمكنَه من نقده، ومعرفة ما فيه من عيوب.  
  
كل معلم له خصائص وصفات تميزه عن بقية المعلمين، إلا أن هناك قدراً من الخصائص والصفات المشتركة تجمع بين المعلمين المؤثرين، وتكون ذات أثر فيما يحمله طلابهم عنهم من تصورات وأفكار ومن هذه الصفات:  
" البشاشة والحيوية والحماسة والعدل والأمانة والفطنة والقدرة والكفاية في العمل والإنجاز".  
وهذا النوع من المعلمين يكون – عادة - متمكنا من مادته التي يدرسها، قادرا على مواجهة المواقف الطارئة واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وعاملا على تطوير أدائه باستمرار.  
  
المعلّم الناجح هو الذي يعرف شروط استخدام السبورة، التي تعد الوسيلة الرئيسة لشرح جميع المواد، ومن أهم هذه الشروط:   
  
▪ نظافة السبورة.  
  
▪ تقسيمها إلى قسمين، أو أكثر.  
  
▪ اقتصار الملخص على أهم نقاط الدرس.  
  
▪ عدم شغل الأجزاء السفلى من السبورة بالرسم، أو الكتابة.  
  
▪ استخدام الطباشير الملون أحياناً أو أقلام ملونة للسبورة الضوئية ؛ لزيادة الإيضاح.  
  
▪ يكون وجه المعلّم دائماً متجهاً نحو الطلاب، ولا يتحدث إليهم أثناء الكتابة، إلا عند الضرورة.  
  
المعلم الكفء يولي الواجبات المنزلية العناية الخاصة بها، ويتوخّى التوسّط في أمرها؛ فلا يهملها ولا يغرقهم فيها.   
ويراعي ظروف كل طالب من الجوانب المعيشية والصحية والعقلية. كما يتأكد من أن الطالب قد قام بعمله بنفسه، ويقوم بتصحيح الواجبات أولاً بأول حتى لا يعوِّد الطلاب الإهمال.  
  
المعلم الناجح يلجأ \_في أغلب الأحيان\_ إلى أسلوب التلميح، بدلاً عن التصريح، وهو إجراء فاعل يستخدمه المعلم؛ ليقطع الطريق على السلوك غير المرغوب فيه، باستخدام أسلوب التلميح دون اللجوء إلى استخدام التعبيرات اللفظية. فإذا علت الضجة مثلاً في الصف، يمكنه أن يوقفها بنظرة خاصة إلى الطلاب مصدر الضجة، يفهمون مغزاها ومعناها، دون أن يبوح بأي كلمة.  
يقوم المعلم الناجح بأمور ثلاثة تساعد طلابه على تنظيم عملهم، واختيار الأسلوب الذي يحققون به أهدافهم، وهذه الأمور تتلخص فيما يلي:  
  
1 – تقديم حوافز معنوية كالثناء لمن يحسن من الطلاب تعزيزاً لما يقوم به الطلاب.  
  
2 – تقديم تغذية راجعة تربط بين ما سيقوم به الطالب، وبين ما سينجم عنه من نتائج.  
  
3 – تقديم عدة خيارات يختارون منها ما يريدون.  
  
وبهذا الأسلوب يتحمل الطلاب مسؤولية إعداد الخطوات اللازمة لتنفيذها، وبالتالي يضعون التوقعات والحلول المحتملة لأي عمل يُعهد به إليهم مستقبلاً.  
  
عندما توجه أسئلة إلى طلابك، حاول أن تتوخَّى فيها الأمور التالية:  
  
1 –أن يكون السؤال واضح الصياغة مناسباً لمستوى الطلاب.  
  
2 –لا يحتوي على معلومات جديدة للطلاب.  
  
3 –أن يكون موجزاً وقصيراً.  
  
4 –أن يكون محدداً دقيقاً.  
5 –أن تعتمد الإجابة عنه على التفكير السليم لا على التخمين.  
المعلّم الناجح يستخدم الوسائل التعليمية، ويعلم أنها جزء مكمل للدرس، وليست بديلاً عنه؛ كما يدرك أنها ليست غاية، وإنما وسيلة يستعين بها لتحقيق أهداف الدرس.   
والمعلّم الناجح يعرف: لماذا يستخدم الوسيلة التعليمية، وكيف يختارها، وأين موضعها من الدرس، وكيف يستعمل كل نوع من أنواع الوسائل.  
  
لكي يكسب المعلّم احترام طلابه وزملائه، يجب أن ينمي باستمرار مستواه العلمي بالقراءة والاطلاع على كل ما يستجد في مجال تخصصه.   
فالمستوى العلمي الرفيع، هو السلاح الأول للمدرس الذي يريد أن يحقق النجاح في عمله، وتذكر دائماً أن قدرك بين طلابك يساير مستواك العلمي؛ فإذا ارتفع ارتفعت، وإذا انخفض انخفضت.   
والطالب يفترض دائماً أن أستاذه ما هو إلاّ دائرة معارف، يجد لديه في كل وقت الإجابة الصحيحة لكل سؤال يطرحه، ومن هنا كان لزاماً على المعلّم الناجح أن ينمي ثقافته العامة إلى جانب مستواه العلمي.  
  
  
  
لا ينبغي أن نتخذ الأخطاء التي يقع فيها الطلاب ذريعة لعقابهم بأي شكل من أشكال العقاب، خاصة حينما يتعلق الأمر بالدارسين الكبار؛ فالخطأ قد يكون وسيلة نكتشف بها قصورا في المادة التعليمية، أو في أسلوب التدريب، كما قد يكون عجزاً لدى الطالب.   
وعند تصحيح أخطاء الطالب، ينبغي أن يتم ذلك دون إحراجه أمام زملائه، وينبغي ألا نصوب كل الأخطاء التي يقع فيها الطلاب، فليس من الضرورة أن نقف عند كل خطأ، إذا لم يكن الخطأ جوهرياً، وخاصة عند التدريب على المحادثة.  
وهناك أخطاء أخرى يشارك زملاؤه في تصويبها، وبعضها لا يصوبه إلا المعلّم.  
  
من الضرورة عند التحدث إلى الطلاب، أو شرح درس لهم مراعاة المستوى اللغوي، الذي وصلوا إليه؛ فالمستوى اللغوي الذي تتحدث به لطالب مبتدئ، يختلف عن المستوى اللغوي الذي تتحدث به إلى طالب متوسط، أو متقدم. فعليك أن تختار مفردات قد ألفها طلابك، وتراكيب لغوية وقوالب نحوية درسوها.   
أمّا استعمال مفردات صعبة، أو تراكيب معقدة، فقد يفقدك التواصل مع طلابك، وبالتالي يؤدي إلى عدم الاستجابة المرجوة.   
  
ومن هذا القبيل أيضاً السرعة التي تتحدث بها إلى طلابك، فينبغي التحكم في السرعة، التي تنطق بها العبارات، فتكون وسطاً بين السرعة العالية، والبطء الشديد.  
  
من الأفضل دائماً أن تقف أمام طلابك, ولا تكثر التجوال في أنحاء الفصل إلاّ للضرورة, فالمعلم الذي يرى الطلاب جالسين أمامه, يمكنه أن يعرف ما إذا كانوا يستمعون إليه, ويتابعون ما يقول, وبهذا الأسلوب يمكنه تنبيه الطالب الغافل.  
  
عند تصحيحك للاختبارات, حاول مراعاة ما يلي:  
  
1 –استخدم قلماً مغايراً لأقلام الطلاب.  
  
2 –لا تنظر لاسم الطالب أثناء التصحيح؛ حتى لا تتأثر بفكرتك عنه داخل الصف, فيؤثر ذلك في الدرجة التي تعطيها له سلبياً أو إيجابياً.  
  
3 –صحح سؤالاً واحداً في جميع الأوراق؛ حتى تضع تقديرات عادلة على أساس شبه موحد, ثم انتقل لتصحيح السؤال التالي خاصة في الاختبارات ذاتية التصحيح.  
  
4 –عالج النتائج إحصائياً للكشف عن نقاط الضعف والقوة في أداء طلابك, ثم أعد لطلابك أوراق الإجابة, وناقش معهم الإجابات للتأكد من أن الذي أخطأ قد أدرك الصواب.  
  
معظم المتعلمين من المبتدئين في صفوف اللغة-سواءً كانوا من الصغار أم الكبار- تكون ذاكرتهم في اللغة الأجنبية ضعيفة, فهم يحتفظون بالمعلومة لفترة محدودة جداً, وبعدها ينسونها, وهناك نسبة ضئيلة منهم لديها ذاكرة قوية. ومن ثم إذا أجريت تدريباً شفوياً مع إجاباته, فمن الأفضل أن تكتب الإجابات باختصار على السبورة, في المرحلة الأولى من تعليم اللغة ،خاصة إذا أردت من الطلاب أداء التدريب كتابة فيما بعد.  
  
يمكن للمعلم الناجح أن يتواصل مع طلابه بأكثر مما يقوله من كلمات, وذلك من خلال النغمة الصوتية, والتعبيرات التي تظهر على وجهه, والإشارات, فكلها تساعد على توصيل الهدف المنشود, وتحقق المشاركة المطلوبة.   
  
كما أن التوجيهات المفصلة مع الابتسامة واللطف والهدوء يتقبلها الطلاب عندما يشعرون بالرضا والقبول. والطلاب في حاجة إلى محبة المعلمين لهم, وهذه المحبة تكون مصدراً للدافعية عندهم, ومصدراً للتفاعل والمشاركة والنقاش.   
  
▪ ماذا تفعل إذا وجه إليك طلابك سؤالاً لا تعرف الإجابة عنه؟  
  
▪ لا تعطي أي إجابة تقوم على التخمين, لأن ذلك يوقعه في حرج ، إذا لم يصب الجواب الصحيح.  
  
▪ وجه السؤال إلى كل الطلاب, فقد يجد لدى أحدهم الجواب, أو ما يوحي إليه بالجواب.  
  
▪ اطلب من السائل, أو غيره البحث عن الإجابة وعرضها في الدرس القادم.  
  
▪ قل لطلابك إنك ستجيب عن السؤال في الدرس القادم.  
  
▪ إذا كان طلابك كبار السن من الناضجين, قل لهم بأنك لا تعرف الإجابة, وسوف تبحث عنها.  
  
من أهم ما يؤثر في دافعية الطلاب للتعلم, تجنب المعلم إثارة العواطف السلبية لديهم, وتنمية العواطف الموجبة؛ كالثقة في قدرتهم على الإنجاز, واحترامهم, وتقدير إجاباتهم وأعمالهم. كما أن ذلك يهيئ- في الوقت نفسه- المناخ التعليمي داخل الصف الدراسي.  
  
ينبغي أن يحقق تدريس اللغة أربعة أهداف أساسية هي:   
  
1 – فهم اللغة حين سماعها.   
  
2 – فهمها حين قراءتها( فهم المقروء ).  
  
3 – إفهامها للآخرين بواسطة الكلام.   
  
4 – إفهامها لهم بواسطة الكتابة.  
  
ومن ثم ينبغي أن تضع المهارات الأربع (فهم المسموع, وفهم المقروء والتعبير بشقيه؛ الشفوي والكتابي ) نصب عينيك؛ لتحقيق تلك الأهداف.  
  
المعلّم ومديره :  
  
- احترام دون نفاق.  
  
- طاعة في حدود التعليمات والمصلحة.  
  
- التعاون في دائرة العمل.  
  
- لا تكن عند مديرك جاسوسا على زملائك.  
  
- لا تقبل الأوامر التي تسيء إلى الزملاء في غير مصلحة العمل.  
  
- لا تعترض على مديرك في وجوه الآخرين.  
  
- لا تستغل طيبته للسيطرة عليه.  
  
المعلّم وزملاؤه :  
  
- احترم شعور زميلك.  
  
- احترم حقوقه.  
  
- اعمل واترك الفرصة لغيرك كي يعمل.  
  
- ساعد الزميل الجديد.  
  
المعلّم وطلابه :  
  
- بسّط العلم وقدّمه للطلاب.  
  
- قيّم الطلاب على أساس تحصيلهم العلمي.  
  
- اكتشف المواهب وشجّعها.  
  
- حلّ مشاكل الطلاب الخاصّة.**

**خصائص المعلم الناجح**   
  
**المعلم الناجح يتمتع :  
الكفاءة العلمية :  
من مهام المعلم الأساسية أن يقدم للطلاب المعلومات والخبرات التي يحتاجونها في مادته المقررة. ويفترضـ بدهيا ـ أن يكون المعلم ملما بتلك المعلومات بشكل صحيحوواضح، إذ من البدهي أن فاقد الشيء لا يعطيه. ولا يمكن أن يقدمالمعلم للطالب معلومة بشكل سليم إذا لم يكن مستوعبا لها. ومنهنا جاءت فكرة التخصص، إذ يتوقع من المعلم أن يتخصص في فرع من فروع العلم ويتمكن منه. وهذا بالطبع لا يعفيه معرفة ما هو خارج تخصصه.  
لكفاءة التربوية :  
الإلمام بالمادة العلمية ـ مع أهميته ـ لا يكفي لوحده، بل لابد أن ينضم إليه معرفة بالطرق التربويةالمناسبة في التعامل مع الطالب. فالطالب ليس آلة يضبط على وضع الاستقبال وتصب المعلومات فيداخله، بل هو بشر له روح وعقل وانفعالات وجسد، ويمر في الساعة الواحدة بحالات نفسية وانفعالات مختلفة. والمعلم يتعامل مع الطالب في كل هذه الحالات ومنكل تلك الجوانب، فلذلك لا بد أن يكون ملما بطرق التربيةوأساليب التعامل مع الطلاب.**  **الكفاءة الاتصالية:**  **مع إلمام المعلم بمادة العلمية وبالطرق التربوية للتعامل مع طلابه لابد له من معرفة طرق ووسائل الاتصالالتي عن طريقها يتمكن المعلم من إيصال ما لديه من معلوماتوأفكار واتجاهات ومهارات.**  **فيجب أن تكون لغة المعلم سليمة ومفهومة لدى الطلاب وتناسب مستواهم العقلي من حيث نوعية الكلمات ومستوى تركيب الجمل، وأن يكون صوته مسموعا ومناسبا، وأن تكونلديه القدرة على إعادة عرض المعنى بأساليب متنوعة، مع قدرة على ضربالأمثال لتقريب المعاني.**  **كان أحد المعلمين يشرح للصف الثاني الابتدائي مادةالعلوم، وفي نهاية الشرح استوقفه أحدالطلاب وكان منصتا أثناء الشرح وقال: ما معنى "لا بد.."يا استاذ؟! فقد كان المعلم يكرر هذه الكلمة التي كانت عنده من الكلمات السهلة، لكنه لم تكن كذلك لطالب الصف الثاني ابتدائي.  
الرغبةفي التعليم** **:  
من أعظم عوامل نجاح المعلم رغبته في التدريس. فالمعلم مالم يكن مدفوعا بحب التعليمولديه رغبة في أداء ما حمل من أمانة التعليم فلن يتحمس لمهنتهوبالتالي لن ينجح فيها.**  **ومن أعظم ما يبعث الرضا في النفس ويشعر الإنسان بقيمته في الحياة نشر ما يملكه من علم.  
أمور تساعدك على زيادة رغبتك في عملك  
1ـ استشعر الأجر العظيم الذي تناله من تعليم طلابك إذاأحسنت النية**  **2ـ تصور ما سيؤول إليه طلابك في المستقبل، حيث سيكونونهم قادة المجتمع وهم رجاله فأنتالآن تبني في مجتمع المستقبل.**  **3ـ يجب أن تعلم أنهؤلاء الطلاب أمانة عندك ائتمنها عندك آباؤهم وكذلك الدولة وفرغتك للقيام بهذا العمل العظيم.**  **4ـ اجعل عملك مجال تحد لك، فكل مشكلة تواجهها هي عبارة عن تحد ممتع لمدى قدرتك التربويةوالقيادية، فكيف يكون تعاملك معها، فنجاحك يعني كسبالتحدي، ويعني أنك فعلا أهل لما أوليت من منصب جليل، وإثبات لقدراتكومهاراتك.**  **ـ تذكر أن أكثر العظماء خرجوا من تحت أيدي المعلمين.**  **اعرفعملية التدريس**  **إن أي مهنة لا يمكن أن تتقنها وتبرع فيها مالم تكن ملمابأصولها ومبادئها. وللتدريس ـ الذي هو عملية التعليموالتعلم ـ أصول وقواعد، منها ما يخص المعلم ومنها ما يخص المتعلم ومنها ما يخص المادة ومنها ما يخص أسلوب التعلم ووسائله. وهذاما يدور حوله غالبا علم النفس التربوي.  
فمثلا إلمامك بالطريقة التي يتم بها التعلم، وما هي الأشياء التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا، يساعدك على اختيار الطريقة الصحيحة في التدريس التي تناسبكوتناسب طلابك ومادتك. ومع أن هناك اختلافا في النظرياتوالآراء في هذا المجال، إلا أن الإلمام بها ودراستها دراسةناقدة وتطبيق ما صح منها يفيد المعلم كثيرا في التدريس ويساعد على تلافي كثير من الأخطاء التي يقع فيها كثير منالمعلمين.**  **2ـ اعرف أهداف التدريس ..**  **الأهداف العامة/ الأهداف الخاصة / الأهداف السلوكية**  **للأهداف ـ في أي عمل ـ أهمية كبيرة تتلخص في الآتي:**  **1ـ توجيه الأنشطة ذات العلاقة في اتجاه واحد، وتمنع التشتت والانحراف.  
2ـ إيجاد الدافع للإنجاز، وإبقاؤه فاعلا**  **3ـ تقويم العمل لمعرفة مدى النجاح والفشل.  
وهذه الأمورالثلاثة تجعل الأهداف ذات أهمية كبرى للمعلم أثناء تدريسه. فمن المهم أن يحدد المعلم أهدافه من التدريس، وبشكل واضح. ولا يمكن أن يتم تدريس ناجحدون وجود أهداف واضحة.**  **والأهداف أنواع، فهناك أهداف عامة ـ بعيدة المدى ـ وهناك أهداف خاصة ومرحلية. والعلاقة بين العاموالخاص من الأهداف علاقة نسبية فما يكون عاما بالنسبة لما دونهقد يكون خاصا بالنسبة لما فوقه. فمثلا في تدريس مادة الفقهفي مرحلة ما، هناك أهداف عامة من تدريس المادة**  **هناك أهداف عامة منتدريس المادة أساسا، وهناك أهداف دونها من تدريس المنهج في مرحلة معينة وأهداف من تدريس مقرر محدد في سنة محددة وأخيرا أهداف خاصة من تدريس وحدةأو درس معين. ولإلمام المعلم بهذه الأهداف يساعد في تنسيقالجهود وجعلها متضافرة للوصول إلى الهدف العام النهائيالمقرر في سياسة التعليم....**  **...محدد الذي يتوقع أنيقوم به الطالب نتيجة لنشاطه في درس معين. وقولنا إنه ظاهر ومحدد لكي نشير إلى سلوك معين يمكن مشاهدته وتحديده وقياسه، وليس سلوكا داخليا لا يمكنمشاهدته. فمثلا إذا قلنا: نتوقع من الطالب بعدهذا الدرس أن يعدَّ من واحد إلى عشرة. فهذا سلوك ظاهر يستطيع كل فرد أن يراه ويقيس مدى نجاح المعلم والطالب في تحقيقه.لكن لو قلنا: نتوقع من الطالب بعد هذا الدرس أن يفهمالعلاقة بين كذا وكذا فإن هذا السلوك ـ أي الفهم ـ سلوك عقلي داخليلا نراه، وإن كنا قد نرى بعض آثاره، فلذلك قد يصعب قياسه.  
اربط كل نشاط الفصل بالسعي لتحقيق تلك الأهداف.واجعلها في أول تحضيرك وبشكل بارز، ولابأس أن تكتبمختصرا لها على السبورةلتضمن عدم شرود ذهنك عنها.**  **إن الأهداف السلوكيةوإن انتقدها بعض الباحثين، لها أثر كبير في تسهيل عملية التدريس على المعلم والمتعلم.**  **إن من أهم أسباب فشل كثير من المعلمين في أداء دروسهم في الفصل رغم تحضيرهم لها كتابيا تحضيرا جيدا هوعدم رسوخ أهداف الدرس في أذهانهم، فترى المعلم ينتقل من نشاطإلى نشاط وكأنه لا رابط بينها ولا هدف مشترك لها.  
3ـ اعرف تلاميذك مستواهم /خصائصهم العمرية/أفكارهم..**  **عندما تدخل إلى غرفة الفصل لأول مرة فإنك تواجه عالما مجهولا لديك إلى حد بعيد. لكنك في الغالب تدخل على فئة متجانسة بشكل عام من حيث العمروالخصائص النفسية والعاطفية. فمعرفتك المسبقة بالخصائص العامة لتلك الفئة يفيدك في وضع القواعد للتعامل معها. فمثلا إذا عرفت الخصائص العامة لمرحلةالمراهقة سهل عليك تفسير كثير من التصرفات التي تصدر ممنيمرون بها من طلابك واستطعت أن تتوقع ـ إلى حد كبير ـ مايمكن أن يصدر من سلوك أو يحدث من مشكلات تعليمية.**  **أيضا معرفة مستوى الطلاب الاجتماعي وخلفيتهم الثقافية ونوعية أفكارهميفيدك في أسلوب طرح الأفكار وعرض الدرس، واختيار الأمثلة.  
4ـ اعدَّ دروسك جيدا**  **الإعداد الجيد للدرس هو المخطط الي يتوصل به المعلم إلى أهدافه من الدرس وبالتالي إلى درس ناجح.  
خطوات الإعداد  
تحديد الأهداف**  **حدد أهداف الدرس بدقة ووضوح، وصغها صياغة صحيحة. وغالباما تكون الأهداف محدد في كتاب المعلمأو في خطة تدريس المقرر، فلا مجال للاجتهاد فيها.**  **الاعداد الذهني :  
بعد أن تحدد أهداف الدرس بدقة، ابدأ في الخطوة التالية وهي رسم الخطة لتحقيق تلك الأهداف. وقبلأن تبدأ في الكتابة يجب أن تكون فكرة خطة التدرس قدتبلورت في ذهنك.**  **الاعداد الكتابي :  
بعد أن تكون تصورا كاملا ومترابطا لطريقة سير الدرس قم بتسجيلها على شكل خطوات واضحة ومحددة، مراعيا في كل خطوة عامل الوقت وارتباطها بأهداف الدرس.**  **وما قل الاهتمام بالإعداد الكتابي إلا لأن المعلم ـ والمشرف، أحيانا! ـ صار ينظر إليه على أنه عمل روتيني جامد .. لا تجديدفيه ولا إبداع ولا نمو.**  **أعد متطلبات الدرس:**  **غالبا يحتاج المعلم في شرح لبعض الوسائل النعليميةوالمعينة، وينبغي على المعلم الاهتمام بتحضير هذه الوسائل والتأكد من صلاحيتها وإمكانيةاستخدامها في المكان الذي ستستخدم فيه. وينبغي ألا يؤجل إعدادالوسيلة إلى بداية الدرس حيث أن هذا يضيع الكثير من الوقت،وقد لا تكون الوسيلة المرادة متوفرة أو صالحة للاستعمال.  
حاول التنبؤ بصعوبات التعلم :  
المعلم الناجح هو الذي يستطيع أن يتنبأ بعناصر الدرس التي ستكون صعبة على الطلاب، فيحسب لها الحساب أثناء إعداد الدرس فيكونمستعدا لها فلا تفسد عليه تخطيطه لدرسه.  
تدرب على التدريس :  
بعض الدروس ـ أو بعض الخطوات فيها ـ وخاصة التي تقدم لأول مرة قد تحتاج إلى شيء من التدريب، فلابأس أن يقوم المدرس بالتدرب عليها ليضمن أن يقدمها بصورة مرضيةأمام الطلاب (وقد يلمس هذا بشكل واضح في تدريس اللغة الإنجليزية).  
5ـ استخدم طريقة التدريس المناسبة :  
للتدريس عدة طرق،وليس هناك طريقة من هذه الطرق صالحة لكل الأحوال بل هناك عدة عوامل تحدد متى تكون طريقة ما أكثر مناسبة من غيرها.**  **فقم بتحديد ما يناسبك من الطرق في ضوء المعايير التالية:**  **1ـ الدرس المراد شرحه**  **2ـ نوعية الطلاب**  **3ـ شخصيتك أنت وقدراتك كمعلم يقوم بتقديم ذلك الدرس.**  **وتذكر أن:**  **أهداف واضحة ومحددة + طريقة صحيحة = درس ناجح.**  **بشكل عام، ليكون الدرس ناجحا على المعلم أن:**  **1ـ يهيئ الطلاب للدرس الجديد بتحديد أهدافه لهم وبيان أهميته.  
2ـ يتأكد من معرفة الطلاب لمقدمات الدرس ومتطلباته السابقة، ولو عمل لها مراجعة سريعة لكان أفضل.**  **3ـ يقدم الدرسالجديد.**  **4ـ يلقي الأسئلة على الطلاب ويناقشهم لمعرفة مدى فهمهم.  
5ـ يعطي الطلاب الفرصة للممارسة والتطبيق.**  **6ـ يقيم الطلاب ويعطي لهم تغذية راجعة فورية عما حققوه.**  **7ـ يعطي الواجب.**  **6ـ كن مبدعا وابتعد عنالروتين :  
إن التزامك بطريقة واحدة في جميع الدروس، يجعل درسك عبارة عن عمل رتيب (روتين) ممل، فتكفي رؤيتك مقبلاللفصل لتبعث في نفوس الطلاب الملل والكسل. حاول دائما أنتتعامل مع كل درس بشكل مستقل من حيث الطريقة والأسلوب، وكنمبدعا في تنويع أساليب العرض.**  **ومن أكثر ما يثير الملل في نفوس الطلاب البداية الرتيبة للدرس، فكلمة: "افتحوا الكتاب صفحة..!"أو البدء بالكتابة على السبورة من الأشياء التي اعتاد عليها أكثر المعلمين، فحاول دائما أن تكون لكل درس بدايته المشوقة، فمرة بالسؤال ومرة بالقصة ومرة بعرض الوسيلة التعليمية ومرة بنشاط طلابي.. وهكذا. وكل ما كانت البداية غير متوقعة كلمااستطعت أن تشد انتباه الطلاب أكثر.  
من الأشياء التي تجلب ملل الطلاب،وتجعل الدرس رتيبا وضع جلوس الطلاب في الفصل. فالمعتاد لدى كثير منالمعلمين أن يكون الفصل صفوفا متراصة، وتغيير هذا الوضع بينوقت وآخر بما يناسب الدرس والموضوع يعطي شيئا منالتجديد لبيئة الفصل.**  **حاول ـ ما أمكن ـ أن يكون لكل درس وضعا مختلفا، فمرة على شكل صفوف، وأخرى على شكل دائرة، وثالثة على شكلمجموعات صغيرة.. وهكذا، وإن كان أداء الدرس خارجالفصل مفيدا ويساعد على تحقيقأهدافه فلماذا الجلوس في الفصل؟!  
7ـ اجعل درسك ممتعا :  
  
· توقف وراجع طريقة الدرس إذا رأيت أنها سبب في إملالالطلاب، فالهدف ليس إكمال خطة الدرسكما كتبت، بل الهدف هو إفادة الطلاب فإذا رأيت أن الخطة لا تؤديعملها فاستخدم "خطة للطوارئ" تنقذ الموقف وتحصل منها على أكبر فائدة ممكنة للطلاب. فلا شيءأسوأ من معلم يشتغل في الفصل لوحده..! وتذكر أن الأهدافالعامة للتعليم والأهداف العامة للمنهج أكبر وأهم من درس معين يمكن تأجيل عرضه أو تغيير طريقته.**  **· استخدم الاسلوب القصصي عند الحاجة، فالنفوس مولعة بمتابعة القصة.  
· اسمح بشيء من الدعابة، فالدعابة والمزاح الخفيف الذي لا إيذاء فيه لمشاعر أحد ولا كذب من الأمور التي تروحعن النفس وتطرد الملل.**  **· حاول دائما ـ ما أمكن ـ أن يقوم الطلاب بالنشاط أنفسهم، لا أن تعمله أنت وهم ينظرون، وتذكر أن منأهداف المناهج أن يقوم الطلاب أنفسهم بالعمل لا أن يشاهدوامن يقوم بالعمل!**  **· رغب الطلاب في عمل ما تريده منهم واجعل الأفكار تأتي منهم! فمثلا بدلا من أن تقول ذاكرواالدرس السابق وسأعطيكم درجات في الواجب أو المشاركة، قل لهم:"ماذا تحبون أن تفعلوا حتى أعطيكم درجات أكثر في المشاركة؟!.. مارأيكم في مذاكرة الدرس السابق؟!"**  **8ـ استثردافعية التلاميذ :  
من الصعب جدا ـ إن لم يكن مستحيلا ـ أن تعلم طالبا ليس لديه دافعية للتعلم. فابدأ بتنمية دافعيةالطلاب واستثارتها للتعلم والمشاركة في أنشطة الفصل، مستخدما كافةما تراه مناسبا من الأساليب التي منها:**  **اربط الطلاب بأهداف عليا وسامية :  
ليس هناك شيء يجعل الدافعية تخمد أو تفتر من عدم وجود أهداف أو وجود أهداف دنيا، فدائماوجِّه أذهان طلابك إلى الأهداف السامية العظيمة، واغرس التطلعلها في نفوسهم لتشدهم شدا إلى المعالي فتثير فيهم دافعيةذاتية لا تكاد تخبو.**  **استخدم التشجيع والحفز:**  **للتشجيع والحفز المادي والمعنوي أثر كبير في بعث النفس على العمل ولو كان العمل غيرمرغوب فيه، فالتشجيع بالثناء والكلمة الطيبة والتشجيعبالدرجة والتشجيع بالجائزة والتشجيع المعنوي بوضع الاسم في لوحة المتفوقين، كل هذه الأشياء لها أثر كبير في حفز الطلاب على التعلم. وهذه الأشياء سهلة ولا تكلف المعلم شيئا.  
حدد أهدافا ممكنة ومتحدية!**  **قم بتحديد أهداف دراسية يكون فيها شيء من الصعوبة وأشعرهم أنك تتحدى بذلك قدراتهم وتريد منهم أنيثبتوا جدارتهم، مثل أن تطلب منهم أن يحفظوا صفحة منالقرآن مرة واحدة أو أن يحفظوا عشر كلمات من اللغة الإنجليزية،وستجد أن كثيرا من الطلاب يتجاوب معك ويقبل تحديك. لكن تأكد أنما تطلبه منهم ليس بالسهل جدا بحيث لا يلقون له بالا وليس بالصعب جدا بحيث يسبب عندهم الإحباط، وأعطهم الوقت الكافي.**  **اشعل التنافس الشريف!**  **إن مثل النشاط الذي في الفقرة السابقة يفتح المجالللتنافس الإيجابي بين الطلاب، فقمباستغلاله لصالحهم. لكن كن حذرا من أن يجرهم هذا التنافس ويتمادى بهم إلى التشاحن والتباغض. وأيضا انتبه لجانب الفروق الفردية بين الطلاب.  
كافئ!**  **استخدم المكافأةبشتى أنواعها الممكنة مع الطلاب الذين ينجزون ما تطلبه منهمأو يبذلون جهدا كبيرا في سبيله، لكن تأكد أن المكافأة مناسبةللطالب، من حيث ما بذله من جهد ومن حيث مستواه العمري.**  **9ـ"إنما بعثت معلما ولم أبعث م\*\*\*ا!"  
تذكر دائما أنك إنما أتيت لتعلم لا لتعاقب من لا يتعلم! وتذكر أيضا أنه ليس كل عجز في التعلم يرجع سببه إلىالطالب. كن صبورا وتلطف ببطيئي التعلم والمهملين وثق أن المهملإذا رأى أن إهماله يزيد من تركيز المعلم عليه وتلطفه بهفسيكف عن سلوكه هذا. وغالبا ما يكون سبب الإهمال البطء فيالتعلم وغفلة المعلم عن ذلك.**  **ارجع بذاكرتك إلى الوراء ـ خاصة إن كنت ممن جاوز الثلاثين ـ وتذكر مدرسيك فستجد أن أول ما يخطر بذهنك صورةالمدرس الغليظ الفظ الذي كانت رؤيته تثير الرعب في قلوبالطلاب، وتحسس قلبك فستجد كم فيه من الحنق عليه ـ إلى اليوم ـلما سببه لك أو لغيرك من الآلام النفسية في أيام الدراسة.  
هناك من المدرسين من كانوا ب\*\*\*هم وغلظتهم سببا في ترك كثير من الطلاب للدراسة ممن كان يتمتع بقدرات عقليةجيدة وكان يرجى له مستقبلا جيدا.  
----------------------------------------------------------**

**33 خطوة للمعلم الناجح**  
  
1**ـ اعرف عملية التدريس**  **إن أي مهنة لا يمكن أن تتقنها وتبرع فيها ما لم تكن ملما بأصولها ومبادئها. وللتدريس ـ الذي هو عملية التعليم والتعلم ـ أصول وقواعد، منها ما يخص المعلم ومنها ما يخص المتعلم ومنها ما يخص المادة ومنها ما يخص أسلوب التعلم ووسائله. وهذا ما يدور حوله غالبا علم النفس التربوي.**  **فمثلا إلمامك بالطريقة التي يتم بها التعلم، وما هي الأشياء التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا، يساعدك على اختيار الطريقة الصحيحة في التدريس التي تناسبك وتناسب طلابك ومادتك. ومع أن هناك اختلافا في النظريات والآراء في هذا المجال، إلا أن الإلمام بها ودراستها دراسة ناقدة وتطبيق ما صح منها يفيد المعلم كثيرا في التدريس ويساعد على تلافي كثير من الأخطاء التي يقع فيها كثير من المعلمين.**  **2- اعرف أهداف التدريس العامة والخاصة والسلوكية  
  
للأهداف ـ في أي عمل ـ أهمية كبيرة تتلخص في الآتي:**  **1ـ توجيه الأنشطة ذات العلاقة في اتجاه واحد، وتمنع التشتت والانحراف.**  **2ـ إيجاد الدافع للإنجاز، وإبقاؤه فاعلا .  
3ـ تقويم العمل لمعرفة مدى النجاح والفشل.**  **وهذه الأمور الثلاثة تجعل الأهداف ذات أهمية كبرى للمعلم أثناء تدريسه. فمن المهم أن يحدد المعلم أهدافه من التدريس، وبشكل واضح. ولا يمكن أن يتم تدريس ناجح دون وجود أهداف واضحة.**  **والأهداف أنواع، فهناك أهداف عامة ـ بعيدة المدى ـ وهناك أهداف خاصة ومرحلية. والعلاقة بين العام والخاص من الأهداف علاقة نسبية فما يكون عاما بالنسبة لما دونه قد يكون خاصا بالنسبة لما فوقه. فمثلا في تدريس مادة الفقه في مرحلة ما، هناك أهداف عامة من تدريس المادة .  
هناك أهداف عامة من تدريس المادة أساسا، وهناك أهداف دونها من تدريس المنهج في مرحلة معينة وأهداف من تدريس مقرر محدد في سنة محددة وأخيرا أهداف خاصة من تدريس وحدة أو درس معين. ولإلمام المعلم بهذه الأهداف يساعد في تنسيق الجهود وجعلها متضافرة للوصول إلى الهدف العام النهائي المقرر في سياسة التعليم....**  **...محدد الذي يتوقع أن يقوم به الطالب نتيجة لنشاطه في درس معين. وقولنا إنه ظاهر ومحدد لكي نشير إلى سلوك معين يمكن مشاهدته وتحديده وقياسه، وليس سلوكا داخليا لا يمكن مشاهدته. فمثلا إذا قلنا: نتوقع من الطالب بعد هذا الدرس أن يعدَّ من واحد إلى عشرة. فهذا سلوك ظاهر يستطيع كل فرد أن يراه ويقيس مدى نجاح المعلم والطالب في تحقيقه. لكن لو قلنا: نتوقع من الطالب بعد هذا الدرس أن يفهم العلاقة بين كذا وكذا فإن هذا السلوك ـ أي الفهم ـ سلوك عقلي داخلي لا نراه، وإن كنا قد نرى بعض آثاره، فلذلك قد يصعب قياسه.**  **اربط كل نشاط الفصل بالسعي لتحقيق تلك الأهداف. واجعلها في أول تحضيرك وبشكل بارز، ولا بأس أن تكتب مختصرا لها على السبورة لتضمن عدم شرود ذهنك عنها.**  **إن الأهداف السلوكية وإن انتقدها بعض الباحثين، لها أثر كبير في تسهيل عملية التدريس على المعلم والمتعلم.**  **إن من أهم أسباب فشل كثير من المعلمين في أداء دروسهم في الفصل رغم تحضيرهم لها كتابيا تحضيرا جيدا هو عدم رسوخ أهداف الدرس في أذهانهم، فترى المعلم ينتقل من نشاط إلى نشاط وكأنه لا رابط بينها ولا هدف مشترك لها.**  **3- اعرف تلاميذك - مستواهم - أفكارهم - خصائصهم العمرية**  **عندما تدخل إلى غرفة الفصل لأول مرة فإنك تواجه عالما مجهولا لديك إلى حد بعيد. لكنك في الغالب تدخل على فئة متجانسة بشكل عام من حيث العمر والخصائص النفسية والعاطفية. فمعرفتك المسبقة بالخصائص العامة لتلك الفئة يفيدك في وضع القواعد للتعامل معها. فمثلا إذا عرفت الخصائص العامة لمرحلة المراهقة سهل عليك تفسير كثير من التصرفات التي تصدر ممن يمرون بها من طلابك واستطعت أن تتوقع ـ إلى حد كبير ـ ما يمكن أن يصدر من سلوك أو يحدث من مشكلات تعليمية.**  **أيضا معرفة مستوى الطلاب الاجتماعي وخلفيتهم الثقافية ونوعية أفكارهم يفيدك في أسلوب طرح الأفكار وعرض الدرس، واختيار الأمثلة.**  **4-أعد دروسك جيداً**  **الإعداد الجيد للدرس هو المخطط الذي يتوصل به المعلم إلى أهدافه من الدرس وبالتالي إلى درس ناجح.**  **\* خطوات الإعداد :**  **أ – تحديد الأهداف :**  **حدد أهداف الدرس بدقة ووضوح، وصغها صياغة صحيحة. وغالبا ما تكون الأهداف محدد في كتاب المعلم أو في خطة تدريس المقرر، فلا مجال للاجتهاد فيها.**  **ب- الإعداد الذهني :**  **بعد أن تحدد أهداف الدرس بدقة، ابدأ في الخطوة التالية وهي رسم الخطة لتحقيق تلك الأهداف. وقبل أن تبدأ في الكتابة يجب أن تكون فكرة خطة التدريس قد تبلورت في ذهنك.**  **جـ- الإعداد الكتابي :**  **بعد أن تكون تصورا كاملا ومترابطا لطريقة سير الدرس قم بتسجيلها على شكل خطوات واضحة ومحددة، مراعيا في كل خطوة عامل الوقت وارتباطها بأهداف الدرس.**  **وما قل الاهتمام بالإعداد الكتابي إلا لأن المعلم ـ والمشرف، أحيانا! ـ صار ينظر إليه على أنه عمل روتيني جامد .. لا تجديد فيه ولا إبداع ولا نمو.**  **د- أعد متطلبات الدرس :**  **غالبا يحتاج المعلم في شرح لبعض الوسائل التعليمية والمعينة، وينبغي على المعلم الاهتمام بتحضير هذه الوسائل والتأكد من صلاحيتها وإمكانية استخدامها في المكان الذي ستستخدم فيه. وينبغي ألا يؤجل إعداد الوسيلة إلى بداية الدرس حيث أن هذا يضيع الكثير من الوقت، وقد لا تكون الوسيلة المرادة متوفرة أو صالحة للاستعمال.**  **هـ- حاول التنبؤ بصعوبات التعلم :**  **المعلم الناجح هو الذي يستطيع أن يتنبأ بعناصر الدرس التي ستكون صعبة على الطلاب، فيحسب لها الحساب أثناء إعداد الدرس فيكون مستعدا لها فلا تفسد عليه تخطيطه لدرسه.**  **و - تدرب على التدريس :**  **بعض الدروس ـ أو بعض الخطوات فيها ـ وخاصة التي تقدم لأول مرة قد تحتاج إلى شيء من التدريب، فلا بأس أن يقوم المدرس بالتدرب عليها ليضمن أن يقدمها بصورة مرضية أمام الطلاب (وقد يلمس هذا بشكل واضح في تدريس اللغة الإنجليزية).**  **5-استخدم طريقة التدريس المناسبة**  **للتدريس عدة طرق، وليس هناك طريقة من هذه الطرق صالحة لكل الأحوال بل هناك عدة عوامل تحدد متى تكون طريقة ما أكثر مناسبة من غيرها.**  **فقم بتحديد ما يناسبك من الطرق في ضوء المعايير التالية:**  **1ـ الدرس المراد شرحه**  **2ـ نوعية الطلاب**  **3ـ شخصيتك أنت وقدراتك كمعلم يقوم بتقديم ذلك الدرس.**  **\* وتذكر أن:**  **أهداف واضحة ومحددة + طريقة صحيحة = درس ناجح.**  **\*\* بشكل عام، ليكون الدرس ناجحا على المعلم أن:**  **1ـ يهيئ الطلاب للدرس الجديد بتحديد أهدافه لهم وبيان أهميته.**  **2ـ يتأكد من معرفة الطلاب لمقدمات الدرس ومتطلباته السابقة، ولو عمل لها مراجعة سريعة لكان أفضل.**  **3ـ يقدم الدرس الجديد.**  **4ـ يلقي الأسئلة على الطلاب ويناقشهم لمعرفة مدى فهمهم.**  **5ـ يعطي الطلاب الفرصة للممارسة والتطبيق.**  **6ـ يقيم الطلاب ويعطي لهم تغذية راجعة فورية عما حققوه.**  **7ـ يعطي الواجب .**  **6-كن مبدعاً وابتعد عن الروتين  
إن التزامك بطريقة واحدة في جميع الدروس، يجعل درسك عبارة عن عمل رتيب (روتين) ممل، فتكفي رؤيتك مقبلا للفصل لتبعث في نفوس الطلاب الملل والكسل. حاول دائما أن تتعامل مع كل درس بشكل مستقل من حيث الطريقة والأسلوب، وكن مبدعا في تنويع أساليب العرض.**  **ومن أكثر ما يثير الملل في نفوس الطلاب البداية الرتيبة للدرس، فكلمة: "افتحوا الكتاب صفحة..!" أو البدء بالكتابة على السبورة من الأشياء التي اعتاد عليها أكثر المعلمين، فحاول دائما أن تكون لكل درس بدايته المشوقة، فمرة بالسؤال ومرة بالقصة ومرة بعرض الوسيلة التعليمية ومرة بنشاط طلابي.. وهكذا. وكل ما كانت البداية غير متوقعة كلما استطعت أن تشد انتباه الطلاب أكثر.**  **من الأشياء التي تجلب ملل الطلاب،وتجعل الدرس رتيبا وضع جلوس الطلاب في الفصل. فالمعتاد لدى كثير من المعلمين أن يكون الفصل صفوفا متراصة، وتغيير هذا الوضع بين وقت وآخر بما يناسب الدرس والموضوع يعطي شيئا من التجديد لبيئة الفصل.**  **حاول ـ ما أمكن ـ أن يكون لكل درس وضعا مختلفا، فمرة على شكل صفوف، وأخرى على شكل دائرة، وثالثة على شكل مجموعات صغيرة.. وهكذا، وإن كان أداء الدرس خارج الفصل مفيدا ويساعد على تحقيق أهدافه فلماذا الجلوس في الفصل؟!**  **7- اجعل درسك ممتعاً  
  
- توقف وراجع طريقة الدرس إذا رأيت أنها سبب في إملال الطلاب، فالهدف ليس إكمال خطة الدرس كما كتبت، بل الهدف هو إفادة الطلاب فإذا رأيت أن الخطة لا تؤدي عملها فاستخدم "خطة للطوارئ" تنقذ الموقف وتحصل منها على أكبر فائدة ممكنة للطلاب. فلا شيء أسوأ من** [**معلم**](http://forum.hawahome.com/t16305.html) **يشتغل في الفصل لوحده..! وتذكر أن الأهداف العامة للتعليم والأهداف العامة للمنهج أكبر وأهم من درس معين يمكن تأجيل عرضه أو تغيير طريقته.**  **- استخدم الأسلوب القصصي عند الحاجة، فالنفوس مولعة بمتابعة القصة.**  **- اسمح بشيء من الدعابة، فالدعابة والمزاح الخفيف الذي لا إيذاء فيه لمشاعر أحد ولا كذب من الأمور التي تروح عن النفس وتطرد الملل.**  **- حاول دائما ـ ما أمكن ـ أن يقوم الطلاب بالنشاط أنفسهم، لا أن تعمله أنت وهم ينظرون، وتذكر أن من أهداف المناهج أن يقوم الطلاب أنفسهم بالعمل لا أن يشاهدوا من يقوم بالعمل!**  **- رغب الطلاب في عمل ما تريده منهم واجعل الأفكار تأتي منهم! فمثلا بدلا من أن تقول ذاكروا الدرس السابق وسأعطيكم درجات في الواجب أو المشاركة، قل لهم: "ماذا تحبون أن تفعـلوا حتى أعطيكم درجات أكثر في المشاركة؟!.. ما رأيكم في مذاكرة الدرس السابق؟!"**  **8- استثر دافعية التلاميذ**  **من الصعب جدا ـ إن لم يكن مستحيلا ـ أن تعلم طالبا ليس لديه دافعية للتعلم. فابدأ بتنمية دافعية الطلاب واستثارتها للتعلم والمشاركة في أنشطة الفصل، مستخدما كافة ما تراه مناسبا من الأساليب التي منها:**  **- اربط الطلاب بأهداف عليا وسامية .  
ليس هناك شيء يجعل الدافعية تخمد أو تفتر من عدم وجود أهداف أو وجود أهداف دنيا، فدائما وجِّه أذهان طلابك إلى الأهداف السامية العظيمة، واغرس التطلع لها في نفوسهم لتشدهم شدا إلى المعالي فتثير فيهم دافعية ذاتية لا تكاد تخبو.**  **- استخدم التشجيع والحفز .  
للتشجيع والحفز المادي والمعنوي أثر كبير في بعث النفس على العمل ولو كان العمل غير مرغوب فيه، فالتشجيع بالثناء والكلمة الطيبة والتشجيع بالدرجة والتشجيع بالجائزة والتشجيع المعنوي بوضع الاسم في لوحة المتفوقين، كل هذه الأشياء لها أثر كبير في حفز الطلاب على التعلم. وهذه الأشياء سهلة ولا تكلف المعلم شيئا.**  **- حدد أهدافا ممكنة ومتحدية!**  **قم بتحديد أهداف دراسية يكون فيها شيء من الصعوبة وأشعرهم أنك تتحدى بذلك قدراتهم وتريد منهم أن يثبتوا جدارتهم، مثل أن تطلب منهم أن يحفظوا صفحة من القرآن مرة واحدة أو أن يحفظوا عشر كلمات من اللغة الإنجليزية، وستجد أن كثيرا من الطلاب يتجاوب معك ويقبل تحديك. لكن تأكد أن ما تطلبه منهم ليس بالسهل جدا بحيث لا يلقون له بالا وليس بالصعب جدا بحيث يسبب عندهم الإحباط، وأعطهم الوقت الكافي.**  **- اشعـل التنافس الشريف!**  **إن مثل النشاط الذي في الفقرة السابقة يفتح المجال للتنافس الإيجابي بين الطلاب، فقم باستغلاله لصالحهم. لكن كن حذرا من أن يجرهم هذا التنافس ويتمادى بهم إلى التشاحن والتباغض. وأيضا انتبه لجانب الفروق الفردية بين الطلاب.**  **- كافئ!**  **استخدم المكافأة بشتى أنواعها الممكنة مع الطلاب الذين ينجزون ما تطلبه منهم أو يبذلون جهدا كبيرا في سبيله، لكن تأكد أن المكافأة مناسبة للطالب، من حيث ما بذله من جهد ومن حيث مستواه العمري.**  **9- ابتعد عن العنف**  **تذكر دائما أنك إنما أتيت لتعلم لا لتعاقب من لا يتعلم! وتذكر أيضا أنه ليس كل عجز في التعلم يرجع سببه إلى الطالب. كن صبورا وتلطف ببطيئي التعلم والمهملين وثق أن المهمل إذا رأى أن إهماله يزيد من تركيز المعلم عليه وتلطفه به فسيكف عن سلوكه هذا. وغالبا ما يكون سبب الإهمال البطء في التعلم وغفلة المعلم عن ذلك.**  **ارجع بذاكرتك إلى الوراء ـ خاصة إن كنت ممن جاوز الثلاثين ـ وتذكر مدرسيك فستجد أن أول ما يخطر بذهنك صورة المدرس الغليظ الفظ الذي كانت رؤيته تثير الرعب في قلوب الطلاب، وتحسس قلبك فستجد كم فيه من الحنق عليه ـ إلى اليوم ـ لما سببه لك أو لغيرك من الآلام النفسية في أيام الدراسة.**  **هناك من المدرسين من كانوا بعنفهم وغلظتهم سببا في ترك كثير من الطلاب للدراسة ممن كان يتمتع بقدرات عقلية جيدة وكان يرجى له مستقبلا جيدا.**  **دخل معاوية بن الحكم رضي الله عنه في الصلاة مع الجماعة ولم يعلم أن الكلام قد حرم في الصلاة، فعطس أحد الصحابة فشمته، فنبهه بعض الصحابة ـ بالإشارة ـ فلم يفهم واستمر في كلامه، فلما انتهت الصلاة ناداه رسول الله صلى الله عليه وسلم فأتى إليه خائفا، فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم بكل لطف ولين: إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس، إنما هو التسبيح و التحميد وقراءة القرآن، فقال معاوية معلقا على فعل رسول الله صلى الله عليه وسلم: بأبي هو وأمي، ما رأيت أحسن تعليما ولا أرفق منه صلى الله عليه وسلم.**  **10- اجعل اتجاهك جيداً نحو التلاميذ**  **أثبتت البحوث التجريبية أن نظرة المعلم لتلاميذه ذات أثر كبير على تحصيلهم وتقبلهم. فإذا كان المعلم ينظر إلى تلاميذه على أنهم أذكياء وقادرون على التعلم وجادون ـ ويحسون هم بذلك ـ فسيؤثر هذا إيجابيا عليهم، أما إذا كان المعلم ينظر إليهم على أنهم كسالى ولا يفهمون شيئا فسيكونون كذلك.**  **- كن متفائلا :**  **التفاؤل من أحسن الصفات التي يجب أن يتمتع بها المعلم، فكن متفائلا من طلابك وأشعرهم بذلك ترَ منهم ما يسرك.**  **- اظهر تقديرك لاستجابات الطلاب ومشاركاتهم :**  **لا تهمل مجهودات الطلاب ولو كانت قليلة، أو دون ما تتوقع. اظهر شكرك وتقديرك لاستجابات الطلاب واطلب منهم المزيد، ليحسوا بالفرق بين المشاركة وعدمها ويتيقنوا أنك منتبه لمشاركتهم.**  **- علمهم علو الهمة والطموح :**  **علو الهمة عنصر "سحري" إذا خالط نفس الطالب رأيت منه العجائب. وكثير من الطلاب يملك هذا العنصر لكنه في حالة خمود. فقم بتنشيط هذا العنصر باستثارة حماس الطلاب وضرب الأمثال لهم وإعطاء القصص المفيدة، وربطهم بأهداف سامية.**  **11-حافظ على نموك العلمي والتربوي والمهني**  **يقع كثير من المعلمين في خطأ كبير عندما يظنون أن تخرجهم ونيلهم للوظيفة هو نهاية المطاف وأنهم بذلك قد وصلوا مرحلة يستريحون فيها. فهذا غير صحيح. فتجنب الوقوع في هذا الخطأ واعلم أنه وإن انتهى وقت الدراسة النظامية المقررة بالتخرج إلا أنه جاء وقت الدراسة الذاتية، وجاء دور مزج الدراسة النظرية بالخبرة المباشرة. فاحرص على الاستمرار في نموك العلمي والتربوي، فإنه لا شيء من هذه الدنيا في ثبات فكل مالا ينمو فهو يذبل!**  **يمكنك تنمية** [**نفسك**](http://forum.hawahome.com/t16305.html) **بإحدى الطرق التالية:**  **- القرآءات الموجهة :**  **استشر المشرف التربوي أو أحد المتخصصين ليحدد لك كتبا أو فصولا لتقرأها في تخصصك الدقيق أو في التربية بشكل عام، احرص على الاشتراك في الدوريات المتخصصة في التربية والتعليم.**  **- اللقاءات التربوية :**  **تحرص إدارات التعليم وغيرها من المؤسسات التربوية على إقامة لقاءات تربوية وندوات لبحث وتدارس الموضوعات التربوية المهمة، لا تتردد في الحضور والمشاركة الفاعلة التي يكون هدفها الفائدة، وسترى تقديرا كبيرا من زملائك.**  **- الدورات التدريبية :**  **تعقد أحيانا دورات تدريبية ـ أثناء الخدمة ـ للمعلمين، اسعَ للالتحاق بإحداها لرفع مستواك العلمي والمهني.**  **12- كن قدوة في علو الهمة والأمانة والجد**  **كل كلامك لطلابك عن الخلق الحسن والصفات الحميدة لا يكون له كبير فائدة إذا لم يرَ منك الطلاب تطبيقا فعليا. فكن قدوة لهم في علو همتك فلا ترض من الأمور بأدناها، وكن قدوة في جدك فلا يراك طلابك لا همَّ لك إلا الهزل والمزاح. وكن قدوة في أمانتك فلا يرَ منك الطلاب تفريطا فيها بإهمال واجباتك الوظيفية والتربوية.**  **13- انتبه إلى ما بين سطور التدريس**  **من المسلمات أن التربية ليست حشو أذهان الطلاب بالمعلومات، بل هي إكسابهم المهارات اللازمة والاتجاهات الصحيحة وتهذيب خلقهم وتنمية مداركهم العقلية. فما يكتسبه الطلاب من شخصية المعلم وخلقه وهديه في التعامل والتعليم ونظرته للأشياء وطريقة تفكيره قد تكون أهم من وأنفع للتربية من ما يعطيهم من معلومات، وهو ما يمكن أن نسميه ما بين سطور التدريس، فهناك دائما أشياء غير مباشرة يكتسبها الطلاب من المعلم ـ ربما وهو لا يشعر ـ وقد تكون إيجابية وقد تكون سلبية.**  **إن المعلم الجاد ذا الخلق الحسن الرفيق بطلابه والمهتم بعمله يكتسب منه الطلاب حبا للعلم وحبا للمدرسة وحسن خلق في التعامل مع الآخرين مهما كانت المادة التي يدرسها، والعكس بالعكس! فشخصيتك ذات أثر كبير في تلاميذك.**  **14- قل - لا أعلم - لما لا تعلمه**  **يتحرج بعض المعلمين إذا سئل عما لا يعلم أن يقول: لا أعلم! والواقع أن الإجابة على سؤال ما بـ "لا أعلم" أمر يجب أن لا يتحرج منه المعلم لأمور:**  **1ـ يجب أن نحترم العلم، ونحترم عقلية الطلاب، فإذا سئلنا عما لا نعلم فلا نتكلف الإجابة ونراوغ، بل نعترف أننا لا نعلم.**  **2ـ يجب أن نرسخ في أذهاننا وأذهان الطلاب أنه ليس مطلوبا من المعلم (ولا من الطالب) وليس في مقدوره أن يعلم كل شيء، بل يجب أن يعرف الفرد حدود علمه وقدراته، فلا يتكلم فيما لا يحسن.**  **3ـ هذه العبارة: "لا أعلم" إذا قالها المعلم بثقة تزيد من قَدره عند طلابه.**  **لكن يجب على المعلم أن يرشد طلابه إلى كيفية الحصول على تلك المعلومة المسئول عنها أو يعدهم بالبحث عنها بنفسه.**  **15- استخدم وسائلك التعليمية بفاعلية**  **عندما أراد رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يبين لأصحابه معنى قول الله تعالى: { وأن هذا صراطي مستقيما فاتبعوه ولا تتبعوا السبل…} خط لهم خطا مستقيما وقال هذا سبيل الله، وخط خطوطا كثيرة عن يمينه وعن شماله وقال: هذه السبل…!**  **وعندما رأى الصحابةَ يتحسسون منديلا من حرير ويتعجبون من لينه ونعومته، قال صلى الله عليه وسلم: أتعجبون من هذا؟! لمناديل سعد في الجنة أفضل من هذا!**  **\* للوسائل التعليمية أثر كبير في التعلم، فهي:**  **1ـ توفر على المعلم الكثير من الكلام النظري .  
2ـ تجذب انتباه الطلاب .  
3ـ تكسر رتابة الشرح والإلقاء .  
4ـ تثبت المعلومة .  
5ـ توضح الفكرة بشكل أكبر من الكلام المجرد.**  **- استخدم الوسائل المتوفرة ـ سابقة الصنع ـ أو قم بإعدادها أنت أو كلف الطلاب بذلك قبل الدرس بوقت كاف. يمكنك استغلال حصة النشاط أو حصة التربية الفنية في ذلك.**  **- تذكر أن استخدامك للشيء الحقيقي كوسيلة إيضاح أفضل بكثير من استخدام صورته، ويكون ذلك خبرة مباشرة للطلاب، فمثلا في درس اللغة الإنجليزية، بدلا من أن تحضر صورة كرة أحضر معك كرة حقيقية. كان أحد معلمي اللغة الإنجليزية يجد صعوبة في بيان معنى كلمة headmaster للطلاب بحيث يضطر إلى ترجمتها، مع أن هذا أمر غير مرغوب فيه، ولم يخطر بباله أن يأخذ الطلاب إلى غرفة المدير ويقول لهم: This is the headmaster. ! مع أن هذا سيسهل عليه العملية وسيرسخ المعلومة في أذهان الطلاب ويبعث الحيوية في الفصل ويجعل الموقف أكثر طبيعية.**  **- تأكد أن الوسيلة واضحة وأن الهدف الذي تريده منها ظاهر للطلاب، فما تراه أنت في الوسيلة قد لا يفهمه الطلاب.**  **- كلما كانت الوسيلة سهلة وبعيدة عن التعقيد فذلك أفضل.**  **- اجعل وسيلتك شيقة وجذابة.**  **- كن مبدعا في وسائلك وابتعد عن التقليد.**  **- احذر من الوسائل التي قد يكون فيها خطر على الطلاب.**  **- تأكد أن مكان الدرس مهيأ لاستخدام الوسيلة، مثلا: وجود مسمار أو شريط لاصق لتعليق اللوحة، مصدر كهرباء، فصل مظلم...إلخ. فسيئٌ جدا أن يحضر المعلم الوسيلة ثم يمضي وقتا يبحث يمنة ويسرة عن مكان ليعلقها أو يضعها فيه.**  **- لا تستخدم وسيلة لا تعرف طريقة تشغيلها، فهذا قد يسبب شيئا من الآتي:**  **1. إفساد الجهاز، وقد يتضرر الطلاب أو المعلم بذلك.**  **2. إضاعة الوقت في البحث عن الطريقة الصحيحة لتشغيله.**  **3. الارتباك والإحراج الذي يقع فيه المعلم أمام طلابه نتيجة لعجزه عن تشغيل الجهاز.  
  
16- أحسن استخدام السبورة**  **السبورة من أقدم الوسائل التعليمية وأقلها تكلفة، لا يكاد يستغني عنها معلم، فاعرف كيف تستخدمها بفعالية. يعتقد بعض المعلمين أن استخدام السبورة أمر عشوائي لا يخضع لأصول وقواعد، وهذا غير صحيح. فالمعلم الناجح يستخدم السبورة بشكل منظم ولأهداف محددة.**  **- قم بتقسيم السبورة لقسمين أو ثلاثة، وحدد لكل قسم نوعية معينة من الأشياء المكتوبة توضع فيه بشكل منظم وواضح، فمثلا، قسم لعناصر الدرس، وقسم للجمل والعبارات التي يراد لها البقاء طول الدرس، وقسم للعبارات الوقتية التي يمكن إزالتها أثناء الشرح.**  **- لا تتكلم وأنت تكتب على السبورة .  
- عند الكتابة على السبورة حاول أن لا تعطي ظهرك للطلاب، بل اعطهم جنبك.**  **- لا تكتب شيئا خطأ على السبورة، وإذا دعت ضرورة ملحة لذلك فسارع في إزالته.**  **- استخدم الطباشير الملون بطريقة منظمة، بحيث يساعد الطالب على استيعاب عمليتي التصنيف أو الربط بين الأشياء.**  **- تأكد أن الكتابة واضحة ويمكن رؤيتها للطلاب في آخر الفصل.**  **- استخدم جهاز عرض فوق الرأس قد يكون أكثر فعالية إذا تدربت عليه وأعددت المواد بشكل جيد، فهو:**  **1. يوفر الوقت الذي تصرفه في الكتابة على السبورة.**  **2. يجعلك تواجه الطلاب دائما.**  **3. يكون حلا لمشكلة سوء الخط عند بعض المعلمين**

|  |
| --- |
| **نصائح للمعلمين مع بداية الدراسة** |
|  |
| **محمد صالح المنجد** |
| **الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم .  والصلاة والسلام على النبي الأكرم وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين ...  مقدمة :  ( أهمية المعلمين) :  فلما كان المعلمون هم حماة الثغور ، ومربوا الأجيال ، وعمار المدارس ، المستحقون لأجر الجهاد ، وشكر العباد والثواب من الله يوم المعاد ، ولما كان الحديث معهم ذو شجون ، ولهم هموم وشؤون ، ولهم آمال وآلام ، وعليهم واجبات وتبعات .   فإني في بداية حديثي معهم   أولا : أوجه إليهم تحيــة تحية إلى من ينفق من مشاعره وأحاسيسه قبل أن ينفق من أوقاته ، وينفق من دمه ونفسه أضعاف ما ينفق من تعليمه وتـوجيهاته ، تحية إلى من يحاول أن يرد المعوج إلى طريقه والمنحرف إلى سبيله ، والناد إلى جادته ، والعاق إلى بره ، والجافي إلى عقله ، والمفـرط إلى صوابه ، والفاسق إلى دينه تحية إلى من حجز لنفسه في المسجد جلسته ، ليحجز لنفسه في الجنة درجته . وجعل من أبناء المسلمين أبناءه ، فغدا عليهم شفيقاً ، وبهم رفيقاً ، يسعى لزيادتهم كما وكيفاً ، ويجتهد في تعليمهم شتاءً وصيفاً . تحية إلى من حبس حاجته في صدره ، ولم يبح إلا بحاجة واحدة هي أن يتفيأ الجيل المسلم ظلال القرآن ، ويستنشق عبير الإيمان ، ويفيء إلى طاعة الرحمن ، ولأجل هذا يضحي بالغالي والرخيص ، ويجود بالبسيط والنفيس . تحية إلى من لم يشغل نفسه بماذا أخذتُ ؟‍‍‍‍‍‍‍‍‍‍‍‍‍‍‍‍‍ ولكنه يسأل : كم أعطيت ، كـم وجهت ، كم علمت ، كم أفدت ونصحت ، ماذا أثرت ، سؤالَ اللائم نفسَه ، وقبل أن يتهم طلابه يتهم نفسه ، يقول : لعلي لم أجرد نيتي ، لعلي لم أحسن طريقتي ، لعلي زدت في قسوتي ، لعلي أفرطت في تجاوزي ومسامحتي ، تحية إلى خير الأمة ، كما شهد بذلك نبي الأمة ، حين قال كما روى البخاري ، عن فضـل المقـرئ والقاري: [ خيركم من تعلم القرآن وعلمه ] ، فحاز الخيرية من طرفيها ، تعلم وعلـم ، وقـرأ وأقرأ ، وصلح وأصلح ، ورشد وأرشد ، تحية إلى من سكن القرى والهجر واصطحب معه النور الذي لا يخبو يبدد الظلام ، ويوقظ النيام ، ويبارك به الأيام . الناس في متاجر الدنيا وهو في متجر الآخرة ، ومعية الملائكة . الناس أرصدتهم في البنوك ، ورصيده هو في القلوب .  الناس تبني مدائن من تراب ، وهو يبني مدائن من فكر وقيم وآداب ، ويعلي قلاع تناطح السحاب . تحية لمن فجر في حياتنا ينابيع القرآن دفاقة ، وأجرى في صحاري العقول أنهار الحكمة رقراقة ، تحية وسلاماً إلى معلم القرآن ، في كل زمان ، وكل مكان .**  **يا من إلى الله تدعو \*\*\* وترتجي منه أجرا لك المدائح تترى \*\*\* شعراً وإن شئت نثرا إنا نعيش بعصر \*\*\* يموج ظلماً ونكرا الخير فيه توارى \*\*\* وأنت بالعصر أدرى**  **وثانيا : أقول : لمعاشر المعلمين في بلادنا الحبيبة سلامٌ من الله عليكم ، وتحيات مباركات تزجى إليكم وإن بعض الخواطر المباركة والنقول المفيدة والتوجيهات السديدة لمثل هؤلاء تكون عوناً لهم ولنا جميعاً للسير بالعملية التعليمية إلى أعلى المراتب وأسمى الغايات ، عسى أن تجد قبولاً عندهم ، وتنال رضاهم بعد رضا الله عز وجل .  فماذا تقولون بدايةً عن مهنة التدريس ؟  التدريس رسالة :  شخصية تنظر إلى دورها في التدريس على أنه رسالة تؤدّى ، وليس وظيفة مقابل أجر . وشخصية تضع نصب عينيها أن هذه المهنة ، هي مهنة الأنبياء والرسل وأصحابها هم ورثة الأنبياء وهم الذين يرفعون عن الناس الجهل فينقلونهم من ظلمات الجهالة إلى نور العلم والإيمان والمعرفة . وحسْب المعلم شرفاً أنه دال على الله تعالى , يرشد الناس إلى الطريق الموصلة إلى خالقهم وباريهم , ويدلهم على معبودهم ومربوبهم والغاية التي من أجلها خلقوا ، علاوة على تعليمهم الخلق القويم والسبل التي تكفل لهم حياة طيبة . العلم ميراث النبي كما أتـــى في النص والعلماء هم وراثه  ما خلف المختار غير حديثه فينا فـذاك متـاعـه وأثـاثه ولا شك أن النظرة لهذا العمل على أنه رسالة يجازي الله عليها أفضل وأعظم من النظرة إليه على أنه أداء لواجب وظيفي يستوي مع واجب أي موظف آخر . يجب أن نعلم أن حضارة الغرب وثقافتها ومذاهبها المتعددة أفلست ، وسوف تفصح عن ذلك إن عاجلاً أو آجلاً . وأن الإسلام وحده هو الذي يستطيع أن يقوم بعملية الإنقاذ وأن يحقق كل ما تريده الإنسانية  والمشكلة الآن هي مشكلة الدعاة في كل مجال ، فالمعلم في مدرسته وفي فصله لابد وأن يكون داعية . فإن الأمم اليوم تجتمع على محاربة الإسلام قوى رهيبة مثل : الصهيونية والشيوعية ، والإباحية ، والاستعمار المنظم ، والانتهازية ، ... وهي مسلحة بالقوة المادية والعلمية والحضارية ... ومن أجل ذلك فإنه يحتاج أن يكون كل مسلم داعية في مجال عمله . لاسيما والميدان فارغ ، وهو بحاجة إلى مزيد من الدعاة الأكفاء الذين يحسون بعظم المسئولية اليوم ، ويشعرون بالمخاطر التي تهدد دينهم وأمتهم وعالمهم الإسلامي .  لكن المعلم يعيش بين عناء الوظيفة وشرف المهنة :  لذلك نقول يا أيها المعلم : إن مهمتك عصيبة جداً ، ولكنك داعٍ إلى الله ، وحامل لواء المسلمين فلا يؤتى الإسلام من قبلك ، وهنيئاً لك ، [ ومن أحسن قولاً ممن دعا إلى الله ] وهنيئاً لك أنك تُعلم الناس الخير ، وهنيئا أن الله تعالى في عليائه وأهل السماوات وأهل الأرض حتى النملة في جحرها وحتى الحيتان في البحر يصلون على معلم الناس الخير .  وكما تعلمون أن سياسة التعليم يجب أن تنبثق من الشريعة الإسلامية ، ويجب أن تكون لها أهداف وغايات عظمى لا يمكن أن تتحقق ( بعد توفيق الله ) إلا من خلال معلم ذي شخصية سوية في صفاتها وخصائصها ، في آمالها وتطلعاتها ، في مقاييسها وموازينها ، لم تمسخ فطرتها ، ولم تنحرف أفكارها .  ما هي أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في المعلم ؟  أولاً : الإخلاص : على المعلم الداعية أن يحرر نيته لله ، ويخلص لله في كل عمل تربوي يقوم به ، سواء أكان هذا العمل أمراً أو نهياً أو نصحاً أو ملاحظة أو عقوبة . يحررها من شوائب الرياء والسمعة وثناء الناس وشكرهم ، فعمله لله وبالله .... قال تعالى : ( فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلا صَالِحًا وَلا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا )  وروى البخاري في صحيحه عن عَلْقَمَةَ بْنَ وَقَّاصٍ اللَّيْثِيَّ يَقُولُ سَمِعْتُ عُمَرَ بْنَ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَلَى الْمِنْبَرِ قَالَ : سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ : إِنَّمَا الأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ إِلَى امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ )  وجاء في الحديث الذي رواه النسائي : ( إِنَّ اللَّهَ لا يَقْبَلُ مِنْ الْعَمَلِ إِلا مَا كَانَ لَهُ خَالِصًا وَابْتُغِيَ بِهِ وَجْهُهُ )  فعلى المعلم الداعية أن يحرر النية ، ويقصد وجه الله تعالى في كل عمل يقوم به ، ليكون عند الله من المقبولين ، وبين تلاميذه من المحبوبين والمؤثرين . والثمرة التي يجنيها هي تنفيذ منهج التربية على الدوام وإفادة وتربية الطالب ، وأيضاً يحظى بثواب الله ورضوانه ، ويظفر بدار المقامة في جنات الخلد في مقعد صدق عند مليك مقتدر ..  ثانياً : التقوى : أن يتقي الله بفعل ما أمر واجتناب ما نهى الله عنه وزجر ممتثلاً : ( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ ) متحرياً ذلك أشد التحري : ( فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ )  وامتثالاً لقول النبي صلى الله عليه وسلم لأبي ذر : " اتَّقِ اللَّهِ حَيْثُمَا كُنْتَ وَأَتْبِعْ السَّيِّئَةَ الْحَسَنَةَ تَمْحُهَا وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ "  وإنه إذا لم يكن المعلم الداعية متسلحاً بالتقوى وملتزماً في سلوكه ومعاملته منهج الإسلام .. فإن الطالب يحس بالتناقض في داخله مما يدفعه إلى الانحراف عن الطريق القويم . فهو يتقي الله ويلتزم بإنهاء المنهج وخاصة في الثانوية العامة . وهو يتقي الله ولا يظلم طالب ويحابي آخر لمعرفة أو ود أو واسطة . وهو يتقى الله ولا يعامل الطلاب بناءً على مظهرهم أو قبيلتهم ولكن بناءً دينهم والتزامهم واجتهادهم . وهو يتقي الله فلا يغش فيبيع الأسئلة ويضع الدرجات وينجّح الطلاب بالفلوس وهكذا تضيع هيبة العلم وأنه يقوم بمهمة الأنبياء والرسل ، فكيف يُحل لنفسه أن يبيع دينه من أجل عرض من الدنيا .  ثالثا : استشعار بالمسئولية : وقد جاء في حديث البخاري ( أَلا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلّكُمْ مَسْئُول عَنْ رَعِيَّته ) وَالرَّاعِي هُوَ الْحَافِظ الْمُؤْتَمَن الْمُلْتَزِم صَلَاح مَا اُؤْتُمِنَ عَلَى حِفْظه فَهُوَ مَطْلُوب بِالْعَدْلِ فِيهِ وَالْقِيَام بِمَصَالِحِهِ . ولذلك عليه أن ينطلق بكليته في مراقبة وملاحظة الطالب ، وفي توجهيه وتعويده وتأديبه ، وَلابْنِ عَدِيّ بِسَنَدٍ صَحِيح عَنْ أَنَس " إِنَّ اللَّه سَائِل كُلّ رَاعٍ عَمَّا اِسْتَرْعَاهُ حَفِظَ ذَلِكَ أَوْ ضَيَّعَهُ " فالمعلم يجب عليه أن ينهض بهذه المسئولية على أكمل وجه ، واضعاً نصب عينيه غضب الله تعالى عليه إذا هو فرّط ، لأن المسؤولية يوم العرض الأكبر ثقيلة والمحاسبة عسيرة ، والهول عظيم . وإذا أهمل المعلم واجبه ، ووجه طلاب نحو الانحراف ، والمبادئ الهدامة ، والسلوك السيئ ، شقي الطلاب ، وشقي المعلم ، وكان الوزر في عنقه ، وأنه مسئول أمام الله تعالى فالمعلم راع في مدرسته ، وهو مسئول عن رعيته . إن صاحب الهم الذي يحمل هم الأمانة التي استرعاه الله عز وجل عليها يتساءل دائما كيف أقوم بأداء هذه الرسالة وهذه الأمانة على الوجه الذي يرضي الله عز وجل عني ؟ , ويتساءل دائما كيف أكون معلما ناجحا في حمل أمانتي مؤديا لها على الوجه الصحيح؟ . بل وحتى الطلاب وكل مسلم يجب أن يستشعر ذلك .  - المعلم الداعية لا يستعجل : عدم استعجال ثمرة جهدك وجهادك وتعليمك ودعوتك ، فما أنت إلا مجرد زارع يغرس الزرع ويبذر البذر ويفعل السبب ، فلا تتوقع أن يثمر جهدك في كل من هم حولك فقد لا يخرج من مائة علمتهم ودعوتهم عشرة بل واحد ، قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : ( إِنَّمَا النَّاسُ كَإِبِلٍ مِائَةٍ لا يَجِدُ الرَّجُلُ فِيهَا رَاحِلَةً ) وفي روايةُ : ( وَقَالَ : لا تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً أَوْ قَالَ لا تَجِدُ فِيهَا إِلا رَاحِلَةً ) .  وحكى يحيى بن أبي طالب : فقال سمعت أبا داود يقول : كنت يوما بباب شعبة ، وكان المسجد ملأ ، فخرج شعبة فاتكأ علي وقال : يا سليمان ترى هؤلاء كلهم يخرجون محدثين . قلت : لا . قال : صدقت ، ولا خمسة ، يكتب أحدهم في صغره ثم إذا كبر تركه أو يشتغل بالفساد ، قال : ثم نظرت بعد ذلك فما خرج منهم خمسة " وقال سهل بن بشر: حدثنا سليم أنه كان في صغره بالري ، وله نحو من عشر سنين ، فحضر بعض الشيوخ وهو يلقن ، قال فقال لي : تقدم فاقرأ ، فجهدت أن أقرأ الفاتحة فلم أقدر على ذلك لانغلاق لساني ، فقال لك والدة . قلت : نعم ، قال قل لها : تدعو لك أن يرزقك الله قراءة القرآن والعلم ، قلت : نعم فرجعت فسألتها الدعاء فدعت لي ، ثم إني كبرت ودخلت بغداد فقرأت بها العربية والفقه ثم عدت إلى الري ، فبينا أنا في الجامع أقابل مختصر المزني ، وإذا الشيخ قد حضر وسلم علينا وهو لا يعرفني فسمع مقابلتنا وهو لا يعلم ماذا نقول ، ثم قال متى يُتعلم مثل هذا فأردت أن أقول إن كانت لك والدة ، فقل لها تدعو لك فاستحييت . فالمقصود أن التوفيق بيد الله عز وجل ، وما المعلم إلا مجرد سبب له فقط ، فقد ينجح من يظن به الفشل وقد يفشل من يظن به النجاح والسعيد من وفق . قال أَبُو تَمَّامٍ : يَنَالُ الْفَتَى مِنْ عَيْشِهِ وَهُوَ جَاهِلُ \*\*\* وَيُكْدِي الْفَتَى مِنْ دَهْرِهِ وَهُوَ عَالِمُ  وَلَوْ كَانَتْ الارْزَاقُ تَجْرِي عَلَى الْحِجَا \*\*\* هَلَكْنَ إذَنْ مِنْ جَهْلِهِنَّ الْبَهَائِمُ   وَقَالَ كَعْبُ بْنُ زُهَيْرِ بْنُ أَبِي سُلْمَى : لَوْ كُنْت أَعْجَبُ مِنْ شَيْءِ لاَعْجَبَنِي \*\*\* سَعْيُ الْفَتَى وَهُوَ مَخْبُوءٌ لَهُ الْقَدَرُ  يَسْعَى الْفَتَى لأُمُورٍ لَيْسَ يُدْرِكُهَا \*\*\* وَالنَّفْسُ وَاحِدَةٌ وَالْهَمُّ مُنْتَشِرُ  ولابد لك من تقدير بين ما أنتجه وبين الثمار المجنية من هذا النتاج . قال كثير من المعلمين دخلنا التعليم من أجل هدف واضح وهو الدعوة إلى الله تعالى ؛ ولكن بعد مضي عام يتلوه عام تركنا هذا الهدف واشتغلنا بأمور دنيوية تنافسنا عليها !!  خامسا : لا تحتقرن جهدك وبذلك ، فقد تكون مجرد كلمة عابرة وجهد يسير منك يفعل في نفوس الطلاب الأفاعيل  وانظر إلى ثمرة هذا المعلم ماذا أثمرت ؟ طلاب الابتدائي وصلاة الفجر وجد صاحبه :  شاب صغير في الثالثة الابتدائية , كان مدرس المدرسة يحثهم وبقوة أي هؤلاء الشباب على طاعة الله سبحانه وتعالى على أداء صلاة الفجر , على الاستجابة لله سبحانه وتعالى , وكانت النتيجة أن تأثر هذا الغلام الصغير بهذه الدعوة من مدرسة واستجاب لأداء صلاة الجماعة في المسجد ولكن الفجر صعبة بالنسبة له , فقرر أن يصلي الفجر في المسجد ولكن من الذي يوقظه؟ أمه؟ لا, والده؟ لا, ماذا يصنع يا ترى؟ قرر قراراً خطيراً , قراراً صارماً , أن يسهر الليل ولا ينام , وفعلاً سهر الليل إلى أن أذن الفجر وخرج إلى المسجد مسرعاً يُريد أن يصلي ولكن عندما فتح الباب وإذا بالشارع موحش وإذا بالشارع مظلم ليس هناك أحد يتحرك , لقد خاف , لقد ارتاع , ماذا يصنع ؟ ماذا يفعل يا ترى ؟ وفي هذه اللحظة وإذا به يسمع مشياً خفيفاً , رجلاً يمشي رويداً رويداً , وإذا بعصاه تطرق الأرض وبأقدامه لا تكاد أن تمس الأرض فنظر إليه وإذا به جد زميله , أو صديقه , فقرر أن يمشي خلفه دون أن يشعر به , وفعلاً بدأ يمشي خلفه , إلى أن وصل إلى المسجد , فصلى ثم عاد مع هذا الكبير في السن دون أن يشعر به, وقد ترك الباب لم يُغلق , دخل ونام , ثم استيقظ للمدرسة وكأن شيئاً لم يحدث, استمر على هذا المنوال فترة من الزمن, أهله لم يستغربوا منه إلا قضية كثرة نومه في النهار, ولا يعلمون ما هو السبب, والسبب هو سهره في الليل, وفي لحظة من اللحظات , أن خبر هذا الطفل الصغير أن هذا الجد قد تـُوفي , مات جد أحمد مات هذا الرجل الكبير في السن , صرخ أحمد, بكى أحمد, زعق أحمد, ما الذي حصل, لماذا تبكي يا بُني, إنه رجلٌ غريب عنك, إنه ليس أباك, ولا أمك ولا أخاك, فلماذا تبكي؟ لماذا يبكي يا ترى؟ فعندما حاول والده أن يعرف السبب , قال لوالده يا أبي ليتك أنت الميت , أعوذ بالله , هكذا يتمنى الابن أن يموت الأب ولا يموت ذلك الرجل!! قال نعم ببراءة الأطفال قال يا أبي ليتك أنت الميت لأنك لم توقظني لصلاة الفجر, أما هذا الرجل فقد كنت أمشي في ظلاله دون أن يشعر إلى صلاة الفجر ذهاباً وإياباً, وقص القصة على والده, كاد الأب أن تخنقه العبر وربما بكى, تأثر فكان تغيراً جذرياً كلياً في حياة هذا الأب بفعل سلوك هذا الابن بل بفعل سلوك هذا المعلم, الله أكبر, انظروا إلى ثمرة هذا المعلم ماذا أثمرت؟ أثمرت أسرة صالحة, وأنتجت منهجاً صالحاً. من شريط ( قصص مؤثرة للشباب ) للشيخ إبراهيم الفارس   - ويقول معلم آخر وقع في نفسي موقف أثر فيّ كمعلم وتأثر به الطالب ، وهو أن الطالب كان يحضر معه مشروب البيبسي الغازي وصادف موقف أثناء اجتياح إسرائيل لغزة وقتل وأصيب العشرات والمئات من الفلسطينيين فاقتربت من الطالب هامساً في أذنه ما هذا ؟ كم ثمنها ؟ فقلت له هل تعلم الشركة المصنعة لهذا المشروب فقال لا قلت له إنها شركة يهودية ألا تعلم ثمن العلبة لمن ؟ فأجاب بالنفي قلت له لشراء رصاصة لقتل مسلم لا يفرقون بين امرأة وشيخ عاجز وطفل رضيع وأخذت أسرد له بعض المشاهد فما كان من الطالب أن استأذن مني وبعد دقائق قليلة رجع باكياً فسألته قال يا أستاذ أيقتل مثلي من الأطفال ثمناً لهذه العلبة فأومأت برأسي إيجاباً فزاد بكاؤه واستمر يبكي حرقة فأخذت أهدئ من نفسه فقلت له أين العلبة قال في مكانها المناسب قلت له إلى أين قال في القمامة كصانعيها والله ما دام يقتل مثلي من الأطفال المسلمين وبعضهم يشرد بلا بيت كما رأيت في الأخبار لن أشربها بعد اليوم تأثرت من كلام الصبي الذي لم يتعد العاشرة من عمره .  بل اذكر لك مثالين من سيرة السلف على تأثير كلمات عابرة ، كيف فعلت في نفوس الطلاب ما فعلت ؟ :  1 . صحيح البخاري الذي يعد أصح كتاب بعد كتاب الله عز وجل ، والذي إذا خرج لأحد الرواة رواية فقد جاوز القنطرة ، وإذا قيل رواه البخاري يقع في النفس هيبة له ، ما سبب تأليفه ؟ إنها كلمة واحدة في مجلس واحد وقعت في أذن البخاري فيسر الله له تأليف هذا الكتاب الذي رفع منزلة البخاري في طبقة عالية فلقد ذكر لتأليفه ثلاث أسباب أشهرها أنه كان في حلقة إسحاق بن راهويه فقال لو أن أحدكم يجمع كتابا فيما صح من سنة الرسول صلى الله عليه وسلم جملة واحدة !! قالها إسحاق فوقع ذلك في نفس البخاري فصنف هذا الكتاب الذي خلد التاريخ اسمه ( هدي الساري : 9 )  2 . الإمام الذهبي هذا الإمام الفحل أبو عبد الله بصر لا نظير له وهو كنز وملجأ إذا نزلت معضلات المسائل ، إمام الوجود حفظا ، وذهب العصر معنى ولفظا ، وشيخ الجرح والتعديل ، ورجل الرجال في كل سبيل ، كأنما الأمة في صعيد واحد فنظرها ثم أخذ يخبر عنها إخبار من حضرها . سبب طلبه لعلم الحديث كلمة واحدة يقول هو بنفسه عن الإمام البِرزالي إنه لما رأى خطه قال له : إن خطك هذا يشبه خط المحدثين . قال فحبب الله لي علم الحديث . فانظر ماذا فعلت هذه الجملة في الإمام الذهبي فقد صار من أئمة الحديث وحفاظه ونقاده .   سادسا : العلــــم : الأمر الأهم يجب أن يكون المعلم متمكناً في مادته العلمية الموكّل بتدريسها لأنها أمانة ويجب عليها أن يؤديها على أتم وجه . ولكن يجب أن لا يغفل عن طلب العلم الشرعي الذي هو واجب على كل إنسان معلماً كان أو متعلماً ، وأن يكون ملماً بالأحكام الشرعية والأمور الأساسية التي يجب على المسلم أن يعرفها فضلاً عن المعلم والمدرس الذي يقتدى به ، لأنه محل ثقة ، وله احترام وتقدير لدى الطلاب ، مما يدفعهم لسؤاله فإن أخطأ سقط من أعينهم أو أخذوا منه حكماً باطلاً . ولهذا يأتي الابن ويرتكب محظوراً في الصلاة أو الصيام ونحو ذلك ويقول أفتاني به الأستاذ ، إنه لظلم عظيم .  التربية قبل التعليم :  رب قبل أن تعلم . المدرسة هي بيتنا الثاني . التوجيه إلى الأخلاق خير من التغذية بالمعلومات . من غشنا فليس منا . زرع الاستشعار بالأمانة والمسؤولية في الطالب . التربية بالقصة واستغلال الحدث واستخلاص الدروس التربوية منه .  3. أنت قدوة : فليكن إصلاحك لنفسك أيها المربي والمعلم قبل كل شيء ، فالحسن عند الأولاد ما فعلت ، والقبيح عند الطلاب ما تركت ، وإن حسن سلوك المربي والمعلم أفضل تربية لهم .  أيها الرجل المعلم غيره \*\*\* هلا لنفسك كان ذا التعليم  تصف الدواء لذي السقام والضنى \*\*\* كيما يصح به وأنت سقيم ابدأ بنفسك فانهها عن غيها \*\*\* فاذا انتهت عنه فأنت حكيم فهناك يقبل ما تقول ويقتدى \*\*\* بالقول منك وينفع التعلم  لا تنه عن خلق وتأتي مثله \*\*\* عار عليك إذا فعلت عظيم غير تقي يأمر الناس بالتقى \*\*\* طبيب يداوي الناس وهو سقيم   ويقول آخر :  مواعظ الواعظ لن تقبلا \*\*\* حتى يعيها قلبه أولا ياقوم من أظلم من واعظ \*\*\* خلف ما قد قاله في الملا  أظهر بين الناس إحسانه \*\*\* وخالف الرحمن لما خلا   فالطالب في هذه المرحلة يكون كالخامة متفاعلاً مع من حوله من الأشخاص ، وتجد طباعهم تكتسيه ، ويزداد ذلك التأثر لو كان مصدره من يعتقد فيه الطالب المثالية والأسوة الحسنة وهو بطبيعة الحال معلمه ، ولهذا ينبغي للمعلم والداعية الصادق أن يُرِيَه من الخصال الطيبة والصفات الحسنة ما تجعله يتحلى بها ، وعلى أقل تقدير يجُِلّ أهلها ، ويرفع من شأنهم . أن يعمل بما يأمر به الطلاب من الآداب والأخلاق وغيرها من العلوم ، وليحذر مخالفة قوله لفعله ، وليسمع قول الله تعالى : ( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ ) . وهذا إنكار على من قال قولاً ولم يعمل به .  وقوله صلى الله عليه وسلم : ( اللهم إني أعوذ بـك من علم لا ينفع ) ، أي لا أعمل به ، ولا أبلغه غيري ، ولا يُهذب من أخلاقي .  وهنا أمور يسيرة جدا يمكن تظهر من خلالها الأسوة مثل : غرس ألفاظ وعبارات اعتيادية في ذهن الطالب :  حيث يعوّد المعلم الطالب دائماً على البسملة قبل البدء مع ذكر خطبة الحاجة ثم إظهار الحوقلة عند الحزن والهم ، وبيان الشكر اللفظي والفعلي عند الفرح والسرور ، والتسبيح عند الاستغراب ، والتكبير عند الإعجاب ، وغيرها من الأشياء التي لابد أن تتكرر أمام الطالب فتؤدي إلى تعويد الطالب على تلك الألفاظ . وتدفعه لتعلم معناها ويرى الطالب في خطاب معلمه الألفاظ القرآنية والعبارات النبوية . فإلقاء ورد السلام من أعظم ما يتعلمه الطالب .. ( أَوَلا أَدُلُّكُمْ عَلَى شَيْءٍ إِذَا فَعَلْتُمُوهُ تَحَابَبْتُمْ أَفْشُوا السَّلامَ بَيْنَكُمْ .. ) رواه مسلم وهذا الحديث َفِيهِ الْحَثُّ الْعَظِيمُ عَلَى إِفْشَاء السَّلام وَبَذْله لِلْمُسْلِمِينَ كُلِّهِمْ ; مَنْ عَرَفْت , وَمَنْ لَمْ تَعْرِف فلا يسلم على طالب يعرفه وآخر لا يسلم عليه ، وَالسَّلامُ أَوَّل أَسْبَاب التَّأَلُّف , وَمِفْتَاح اِسْتِجْلاب الْمَوَدَّة . وَفِي إِفْشَائِهِ تَمَكَّنُ أُلْفَة الْمُسْلِمِينَ بَعْضهمْ لِبَعْضِ , وتعود الطلاب على َإِظْهَار شِعَارهمْ الْمُمَيِّز لَهُمْ عِنْ غَيْرهمْ مِنْ أَهْل الْمِلَل , مَعَ مَا فِيهِ مِنْ رِيَاضَة النَّفْس , وَلُزُوم التَّوَاضُع فيلقن الطلاب التواضع لا كالذي يدخل الفصل ولا يسلم ولا يرد السلام ويعامل الطلاب وكأنهم بهائم وهنا أيضاً َإِعْظَام حُرُمَات الْمُسْلِمِينَ . وَفِيهَا لَطِيفَة أُخْرَى وَهِيَ أَنَّهَا تَتَضَمَّنُ رَفْع التَّقَاطُع وَالتَّهَاجُر وَالشَّحْنَاء وَفَسَاد ذَات الْبَيْن الَّتِي هِيَ الْحَالِقَة , وَأَنَّ سَلامه لِلَّهِ لا يَتْبَع فِيهِ هَوَاهُ , وَلا يَخُصّ أَصْحَابه وَأَحْبَابه بِهِ " مستفاد من كلام النووي "   هكذا يجب أن يكون المدرس يًعلم طلابه التواضع وكما قيل : تواضع تكن كالنجم لاح لناظر :  الْمُتَوَاضِعُ مِنْ طُلاَبِ الْعِلْمِ والعلماء هم أَكْثَرُهُمْ عِلْمًا ، كَمَا أَنَّ الْمَكَانَ الْمُنْخَفِضَ أَكْثَرُ الْبِقَاعِ مَاءً . وقال عليه الصلاة والسلام ( ومن تواضع لله رفعه الله ) النووي على مسلم 16/141 ومن تواضعه صلى الله عليه وسلم : أنه كان يقضي للناس حوائجهم حتى كانت الجارية لتأخذ بيده عليه الصلاة والسلام فتطوف به في المدينة وكان عليه الصلاة والسلام يسلم على الصبيان . ووصف الله المؤمنين أنهم ( أَذِلَّةٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى الْكَافِرِينَ ) المائدة/54 أيها المعلم الداعية ليكن المعلم الأول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قدوتك ولا تنظر إلى طلابك نظرة استعلاء .  نشر الخير يكون بالأقوال والأفعال : كان علماء السلف إذا تعلموا أموراً أعطوها للناس بسلوكهم وبتعاملهم وأخلاقهم ومناهجهم في الحياة 0 أساتذتنا من القرون المفضلة خرجوا إلى الشعوب الإسلامية في إندونيسيا وماليزيا فبلّغوا دعوة الله بأعمالهم قبل أقوالهم ، فإنا ندعوك اليوم في أول هذا العام الدراسي إلى أن تقدم للشبيبة علماً نافعاً ، وعملاً صالحاً ورسالة خالدة ، وكلاماً مؤثراً ، وأن تتقي الله عز وجل في هذا النشء ، وهذا الجيل الذي ينتظر منك النصح 00 إنهم عطشى أمامك ، فاسكب على قلوبهم من فيض حنانك وودك ما يكون بإذن الله بلسماً شافياً . إنك تبني عقولاً ورجالاً لخدمة المجتمع، تستطيع أن تؤثر في طلابك بما يخدم المجتمع في شتى المجالات بتعليمهم كيف يستفيدون من أوقاتهم . خذ مثالا قام به أحد المعلمين حيث وزع كتيب (ما هي الأعمال التي يمكنك القيام بها خلال عشر دقائق) وذلك على طلاب السادس الابتدائي ، ووجد تغييرا كبيرا على الطلاب أثناء الحصة وبين الحصص في استثمار الوقت ومراقبة الله والإكثار من الأعمال الصالحة في الأوقات اليسيرة . فكيف بتوجيه منك طوال سنة ؟ فما حجم التغيير والهداية التي ستحصل بإذن الله ؟!!! وقد كان الصحابة خير قدوة : قال عبد الله بن مسعود ـ رضي الله عنه ـ « من كان متأسياً فيتأس بأصحاب النبي صلى الله عليه وسلم فإنهم كانوا أبر هذه الأمة قلوباً ، وأعمقها علماً ، وأقلها تكلفاً ، وأقومها هدياً ، وأحسنها حالاً ، اختارهم الله لصحبة نبيه صلى الله عليه وسلم وإقامة دينه ، فاعرفوا لهم فضلهم ، واتبعوهم في أثارهم ، فإنهم كانوا على الهدى المستقيم»  الصدق والوفاء بالوعد : فالصدق تاج على رأس المعلم , فإذا فقده فقد ثقة الناس بعلمه وما يمليه عليهم من معلومات فالطالب غالباً يتقبل كل ما يقوله معلمه على المعلم أن يلتزم الصدق في كلامه ، فإن الصدق كله خير ، ولا يربي تلاميذه على الكذب ، ولو كان في ذلك مصلحة تظهر له :  حدث أن سأل أحد الطلاب معلمه مستنكراً تدخين أحد المعلمين ، فأجابه المعلم مدافعاً عن زميله ، بأن سبب تدخينه هو نصيحة الطبيب له ، وحين خرج التلميذ من الصف قال : إن المعلم يكذب علينا .  وحبذا لو صدق المعلم في إجابته ، وبين خطأ زميله ، بأن التدخين حرام ، لأنه مضر بالجسم ، مؤذ للجار ، متلف للمال ، فلو فعل ذلك لكسب ثقة الطلاب وحبهم ، ويستطيع أن يقول هذا المعلم إلى طلابه : إن المعلم فرد من الناس تجري عليه الأعراض البشرية ، فهو يصيب ويخطئ ، وهذا نبينا صلى الله عليه وسلم يقرر ذلك في حديث قائلاً : ( كل بني آدم خطاء ، وخير الخطائين التوابون ) .  لقد كان بإمكان المعلم المسئول أن يجعل سؤال الطالب عن تدخين معلمه درساً لجميع الطلبة ، فيفهمهم أضرار التدخين ، وحكمه الشرعي ، وأقوال العلماء فيه ، وأدلتهم ، فيكون بذلك قد استفاد من سؤال الطالب واستعمله في التربية والتوجيه .  قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : ( عَلَيْكُمْ بِالصِّدْقِ فَإِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَصْدُقُ وَيَتَحَرَّى الصِّدْقَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صِدِّيقًا ، وَإِيَّاكُمْ وَالْكَذِبَ فَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَكْذِبُ وَيَتَحَرَّى الْكَذِبَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَّابًا .. ) رواه مسلم  فالصدق خلق عظيم ينبغي على المعلم أن يزرعه في طلابه وليكن مطبقاً له في أقواله وأفعاله حتى في المزاح فيمزح ولا يقول إلا حقاً تأسياً بالنبي صلى الله عليه وسلم . وليحذر المعلم أن يكذب على طلابه ولو مازحاً أو متأولاً ، وإذا وعدهم بشيء فعليه أن يفي بوعده لأن الطلاب يعرفون الكذب ويدركونه ، وإن لم يستطيعوا مجابهة المعلم به حياء منه .  الصبر :  إن مهنة التدريس مهنة متعبة ، ومع ذلك فقد يلقى المدرس أنواع الأذى ، ويسمع كلاماً قبيحا من بعض الطلاب أو شيئاً من هذا القبيل وله في رسول الله أسوة حسنة لما روى البخاري عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : كُنْتُ أَمْشِي مَعَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَعَلَيْهِ بُرْدٌ نَجْرَانِيٌّ غَلِيظُ الْحَاشِيَةِ فَأَدْرَكَهُ أَعْرَابِيٌّ فَجَذَبَهُ جَذْبَةً شَدِيدَةً حَتَّى نَظَرْتُ إِلَى صَفْحَةِ عَاتِقِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَدْ أَثَّرَتْ بِهِ حَاشِيَةُ الرِّدَاءِ مِنْ شِدَّةِ جَذْبَتِهِ ثُمَّ قَالَ : مُرْ لِي مِنْ مَالِ اللَّهِ الَّذِي عِنْدَكَ فَالْتَفَتَ إِلَيْهِ فَضَحِكَ ثُمَّ أَمَرَ لَهُ بِعَطَاءٍ . ونبينا صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ معلم البشرية جمعاء . إني رأيت وفي الأيام تجربة للصبر عاقبة محمودة الأثر من المؤسف جدا أن بعض المدرسين أحياناً وهم قلة : يلعن الطالب أو يسبه أو يشتمه أو يقول له يا حمار أو يا كلب أو يقول يا كذا وكذا فهذا خطأ وغلط فاحش ، فيسبه ويسب أباه وأنه لم يربيه ويسب قبيلته وينعته بأبشع النعوت ... وهذا يدل على أن هذا المعلم في الحقيقة أقرب ما يكون للفشل لأنه ليس عنده صبر وليس عنده تحمل ولا يستطيع أن يكظم غيظه ولا يستطيع أن يتفاعل فعلاً مع قضايا الطلاب بحيث يمتص ما عندهم من غير إيذاء ، كما تؤخذ الشعرة من وسط العين بدون أن تؤذي العين . روى الترمذي ( 1944 ) عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : ( مَنْ كَظَمَ غَيْظًا وَهُوَ يَسْتَطِيعُ أَنْ يُنَفِّذَهُ دَعَاهُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ عَلَى رُءُوسِ الْخَلائِقِ حَتَّى يُخَيِّرَهُ فِي أَيِّ الْحُورِ شَاءَ ) رواه الترمذي وأبو داود وحسنه الألباني   فإذا قدرت فاعف : كذلك العفو عند المقدرة ، قد يرتكب الطالب جرما يستحق بسببه العقوبة لكن العفو أحب إلى نفس الكريم ولك في رسول الله أسوة حسنة فقد عفى عن أهل مكة وهو قادر وقال قولته الشهيرة :{ اذهبوا فأنتم الطلقاء}.  الرحمة والرفق ً :  - ارحم واعطف على طلابك ولاطفهم : روى أبو داود في سننه وحسنه الألباني عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : ( إِنَّمَا أَنَا لَكُمْ بِمَنْزِلَةِ الْوَالِدِ أُعَلِّمُكُمْ ) . روى النسائي في سننه عَنْ مُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ قَالَ : أَخَذَ بِيَدِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ : إِنِّي لَأُحِبُّكَ يَا مُعَاذُ ، فَقُلْتُ : وَأَنَا أُحِبُّكَ يَا رَسُولَ اللَّهِ ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : ( فَلا تَدَعْ أَنْ تَقُولَ فِي كُلِّ صَلاةٍ رَبِّ أَعِنِّي عَلَى ذِكْرِكَ وَشُكْرِكَ وَحُسْنِ عِبَادَتِكَ ) . وصححه الألباني رحمه الله لذا يجب أن تكون رحب الصدر محبا متسامحاً فلا تنزعج لأقل هفوة ، ولا تدقق على الأمور التافهة والبسيطة والصغيرة ، خصوصاً تلك التي تحصل من الطلبة لأول مرة ، إلا إذا مست الآخرين ، فذاك شأن آخر ( فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنْ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ) (159) ولا تكن كبعض المعلمين في إلقاء المحاضرات :  كأنه أسد في غابة . ليس عنده شيء من الرحمة . ليس عند شيء من المرونة ولين الجانب والأخذ بالتيسير الذي أباحه الشرع . ففي الحديث الذي رواه الترمذي عن ابن مسعود رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى اله عليه وسلم : " ألا أخبركم بمن يحرم على النار أو بمن تحرم عليه النار؟ تحرم على كل قريب هين لين سهل ". وفي الحديث المتفق عليه " ما خُير رسول الله صلى الله عليه وسلم بين أمرين قط إلا أخذ أيسرهما ما لم يكن إثما ، فإن كان إثما كان أبعد الناس منه ، وما انتقم رسول الله صلى الله عليه وسلم لنفسه من شيء قط إلا أن تنتهك حرمة الله فينتقم لله تعالى" . وأيسر الأمرين يكون في الأمور المباحة والمشروعة ، فيتخير المربي في تعامله مع أبنائه وطلابه أحسن الأساليب وأفضل الأوقات وأحسن الألفاظ والعبارات وأرق التوجيهات ليصل إلى قلوبهم قبل عقولهم بأقل جهد وأقصر طريق .   مطابقة القول العمل :  قال تعالى : ( يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون – كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون ) فالواجب على المعلمين أن يتقوا الله في فلذات الأكباد , فهم أمانة في أعناقهم , فليحرصوا على تعليمهم ما ينفعهم , ومطابقة أقوالهم لأعمالهم , لأن في ذلك ترسيخاً للعلم الذي تعلموه من معلميهم ومربيهم ، وكي لا يصبح به شبه من اليهود الملعونين ، قال تعالى : ( أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب أفلا تعقلون ) وقال شعيب ( وما أريد أن أخالفكم لما أنهاكم عنه )  وأحسن أبو الأسود الدؤلي حين قال : يـــا أيـها الرجل المعلم غـيـره \*\*\* هلا لنفسك كان ذا التعليم  لا تنـهَ عن خلـقٍ وتأتيَ مـثـلـَه \*\*\* عارٌ عليك إذا فعلت عظيمُ وأبدأ بنفسـك فانهها عن غيها \*\*\* فإذا انتهت عنه فأنت حكيمُ فهناك تقبل إن وعظت ويقتدى \*\*\* بالقول منك وينفع التعليمُ تصفُ الدواءَ لذي السَّقام من الضنا \*\*\* كيما يصيح به وأنت سقيمُ وأراك تلقـحُ بالرشـاد عـقولنـا \*\*\* نصحاً وأنت من الرشادِ عديم  العدل والمساواة :  قال تعالى : ( إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغي يعظكم لعلكم تذكرون ) النحل/90 , وقال تعالى : ( وأمرت لأعدل بينكم ) وقال تعالى : ( ولا يجرمنكم شنئان قومٍ على ألا تعدلوا , اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون ) المائدة/8 , وقال تعالى : ( وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى ) والمعلون يتعرضون لمواقف كثيرة من قبل طلابهم , سواء في توزيع المهام والواجبات إن كان هناك أعمال تحتاج مشاركة جماعية أو تفضيل بعضهم دون بعض ونحو ذلك ، وإن اختلال هذا الميزان عند المعلم بوجود تمييز بين الطلاب كفيل بأن يجعل هوة واسعة بين المعلم وطلابه الآخرين الذين جار عليهم .....   يا أيها المعلم : إن كانت لديك أي علاقة قربى أو صداقة مع أحد طلابك فلتكن بعيدة عن مسمع ومرأى الطلاب الآخرين ....  روى عن مجاهد قال : ( المعلم إذا لم يعدل كتب من الظلمة ) ..  ويروى عن الحسن البصري قوله : ( إذا قوطع المعلم على الأجر فلم يعدل بينهم – أي الطلاب – كتب من الظلمة ) .  الحلم والأناة واستغلال الفرص :  جاء في الحديث الذي رواه أحمد في المسند عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ في قول النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : ( يَا عَائِشَةُ لَمْ يَدْخُلْ الرِّفْقُ فِي شَيْءٍ إِلا زَانَهُ وَلَمْ يُنْزَعْ مِنْ شَيْءٍ إِلا شَانَهُ ) وروى البخاري في صحيحه أَنَّ رَجُلا قَالَ لِلنَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : أَوْصِنِي قَالَ : لا تَغْضَبْ فَرَدَّدَ مِرَارًا قَالَ : لا تَغْضَبْ  وروى البخاري أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : ( لَيْسَ الشَّدِيدُ بِالصُّرَعَةِ إِنَّمَا الشَّدِيدُ الَّذِي يَمْلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الْغَضَبِ ) أوصى مسلمة بن عبد الملك مؤدب ولده فقال له : إني قد وصلت جناحك بعضدي ورضيت بك قرينا لولدي فأحسن سياستهم تدم لك استقامتهم ، وأسهل بهم التأديب عن مذاهب العنف ، وعلمهم معروف الكلام ، وجنبهم مثاقبة اللئام ، وانههم أن يعرفوا بما لم يعرفوا وكن لهم سائسا شفيقا ومؤدبا رفيقا تكسبك الشفقة منهم والمحبة والرفق وحسن القبول ومحمود المغبة ويمنحك ما أدى من أثرك عليهم وحسن تأديبك لهم مني جميل الرأي وفاضل الإحسان ولطيف العناية. كتاب العيال برقم 342. ويجب أن تستغل بعض الفرص التي تفرضها الظروف والحوادث التي يمر بها الطالب كأيام الاختبارات أو غيرها من الظروف العائلية ، فتوجه وتدعو ، لأن النفوس فيها تكون أقرب للاستجابة . يقول أحد المعلمين : طالب لم يكن من المحافظين على صلاة الفجر رغم أنه حريص على دراسته وعلاقته بزملائه ومعلميه ، كثيراً ما نصحته في ذلك فيعتذر بالنوم تارة وبعدم وجود من يوقظه تارة أخرى إلى أن جاءت أيام الاختبارات فكانت فرصة قوية للتأثر فنصحته مجدداً وطلبت منه أن يراجع المادة بعد الفجر تشجيعاً له على الاستيقاظ فكان ذلك ، وهو الآن بحمد الله لا يفارق الصف الأول في المسجد .  وقد يكون التوبيخ مطلوبا ، وهو عبارة عن شدة في القول يفعله المربي لمن لا يقبل النصح . عَنْ عَمْرِو بْنِ شُعَيْبٍ عَنْ أَبِيهِ عَنْ جَدِّهِ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : ( مُرُوا أَوْلادَكُمْ بِالصَّلاةِ وَهُمْ أَبْنَاءُ سَبْعِ سِنِينَ وَاضْرِبُوهُمْ عَلَيْهَا وَهُمْ أَبْنَاءُ عَشْرٍ وَفَرِّقُوا بَيْنَهُمْ فِي الْمَضَاجِعِ ) صحيح سنن أبي داود 466. ولا يخفى أن في أمره بالصلاة وضربه عليها تعليم له وتربية ، وفيها تعليم لأحكام الصلاة من شروط وأركان وواجبات ومستحبات بحسب ما يليق بحاله وعقله. عن فضيل بن مرزوق قال : قلت لسفيان : أضرب ولدي على الصلاة؟ قال : أجِدَّه . كتاب العيال برقم 299 ، ومعنى أجده أي شجعه وحفزه على أداء الصلاة يقال أجد الولد صار ذا جد واجتهاد . قال النبي صلى الله عليه وسلم : (علقوا السوط حيث يراه أهل البيت فإنه لهم أدب) السلسلة الصحيحة 1447. قال العلماء : لم يرد به الضرب لأنه لم يأمر بذلك أحدا وإنما أراد لا ترفع أدبك عنهم .  والسلف كانوا يضربون على تعليم العلم :  عن ابن عمر أنه كان يضرب بنيه على اللحن . كتاب العيال برقم 335 والبيهقي في السنن الكبرى . هشام بن عمار ابن نصير بن ميسرة بن ابان هو الإمام الحافظ العلامة المقرئ ، عالم أهل الشام أبو الوليد السلمي ويقال الظفري خطيب دمشق ، كان من أوعية العلم وكان ابتداء طلبه للعلم وهو حدث قبل السبعين ومئة ، وفيها وقرأ القرآن على أيوب بن تميم وعلى الوليد بن مسلم وجماعة .  وكان من خبره ما برويه عن نفسه : باع أبي بيتا له بعشرين دينارا وجهزني للحج فلما صرت إلى المدينة أتيت مجلس مالك ومعي مسائل أريد أن اسأله عنها فأتيته وهو جالس في هيئة الملوك وغلمان قيام والناس يسألونه وهو يجيبهم فلما انقضى المجلس قال لي بعض أصحاب الحديث سل عما معك، فقلت له : يا أبا عبد الله ما تقول في كذا وكذا فقال حصلنا يا غلام احمله فحملني كما يحمل الصبي وأنا يومئذ غلام مدرك فضربني بدرة مثل درة المعلمين سبع عشرة درة فوقفت ابكي ، فقال لي ما يبكيك اوجعتك هذه الدرة قلت ان أبي باع منزله ووجه بي اتشرف بك وبالسماع منك فضربتني فقال اكتب قال فحدثني سبعة عشر حديثا وسألته عما كان معي من المسائل فأجابني . وفي رواية : فقلت له لم ظلمتني ضربتني خمس عشرة درة بغير جرم لا اجعلك في حل فقال مالك فما كفارته قلت كفارته ان تحدثني القدرة عشر حديثا قال فحدثني القدرة عشر حديثا فقلت له زد من الضرب وزد في الحديث فضحك مالك وقال اذهب  وروي عنه أنه قال : فخرجت ، فقعدت على بابه أبكي ، ولم أبك للضرب ، بل بكيت حسرة ، فحضر جماعة ، قال : فقصصت عليهم ، فشفعوا في ، فأملى علي سبعة عشر حديثا .  وقال علي بن جعفر أخبرنا إسماعيل بن بنت السدي قال كنت في مجلس مالك فسئل عن فريضة فأجاب بقول زيد – رضي الله عنه - . [ يعني كان الإمام مالك رحمه الله في حلقة من حلقات العلم ، فكان يدرَّس في أحد دروسه ، ثم سئل عن مسألة فرضية فأجاب بقول زيد رضي الله عنه – فقال إسماعيل بن بنت السدي ] : ما قال فيها علي وابن مسعود رضي الله عنهما . فأومأ إلى حجبة [ الحجبة ] فلما هموا بي عدوت وأعجزتهم ، قالوا ما نصنع بكتبه ومحبرته ؟ ‍فقال : اطلبوه برفق فجاؤوا إلي فجئت معهم ، فقال مالك : من أين أنت ؟ قلت من الكوفة ، قال : فأين خلَّفت الأدب فقلت : إنما ذاكرتك لاستفيد فقال : إن عليّاً وعبد الله لا يُنكَر فضلهما وأهل بلدنا على قول زيد بن ثابت ، وإذا كنت بين قوم فلا تبدأهم بما لا يعرفون فيبدأك منهم ما تكره . وقد يقول قائل : ألا ينبغي أن نناقش ؟ فيقال : نعم ، ولكن بأدب ، وبخاصّة مع الشيخ ، إذ أنَّ النقاش معه له أدب ، يليق به . وعلى المستفتي أن يتخير الوقت المناسب للاستفتاء ، فلا يستفتيه إن رآه في هَمّ عرض له ، أو أمر يحول بينه وبين عقله ، ويصده عن استيفاء فكره ، فإذا زال ذلك العارض ، وعاد المفتي إلى المألوف من سكون القلب ، وطيب النفس ، فحينئذٍ يسأله ( الخطيب البغدادي : الفقيه والمتفقه 20 / 179 )  وعن قتادى قال : ( سألت أبا الطُفيل عن حديث ، فقال : لكل مقام مقال . وفي رواية وهب : ( إن لكل مقام مقالاً ) الجامع لآخلاق الراوي والسامع للخطيب ( 1 / 212 )  ومن الغرائب أن أحد المربين في إحدى بلاد المسلمين حاول ضرب طالب لا يتجاوز عمره الثلاثة عشر سنة \_ إن كبر \_ خمسمائة جلدة لمخالفة صدرت منه ، والأعجب من هذا أن المعلم هو معلم التربية الإسلامية . وفي المغرب العربي معلمة رمت بتلميذين من شباك الفصل لأنهما عملا إزعاجا !  فإذا تقرر العقاب فيجب تتوفر شروط لإيقاعه ومنها : ـ أن الهدف من العقاب هو منع تكرار السلوك غير المرغوب فيه لا غير ـ أن يتناسب العقاب من حيث الشدة والوسيلة مع نوع الخطأ ـ أن يعرف الطالب المعاقب لماذا يعاقب ـ أن يقتنع الطالب بأنه قد ارتكب ما يستوجب العقاب ـ أن معاقبة التلميذ بالواجبات المدرسية يؤدي به إلى كراهية المدرس وقد ينتهي الأمر إلى زيادة الفوضى لا إلى القضاء عليها ـ تجنب أساليب التهكم والإذلال الشخصي فإنها تورث الأحقاد ـ عدم اللجوء إلى العنف بأي حال من الأحوال لأن ذلك قد يعقد الأمور ولا يسويها  وللضرب في الإسلام ضوابط من ذلك : - التأكد من وقوع الخطأ ومن شخص الفاعل - أن يكون الضرب مساويا للعقوبة. - الحرص على عدم تكرار العقاب البدني لمحاذيره الكثيرة - عدم إيقاع العقاب البدني أمام الناس لما في ذلك من جرح في الشعور - تجنب المناطق الحساسة في الجسم كالوجه كان سليمان بن سعد يؤدب الوليد وسليمان فقال له عبد الملك : يا سليمان لا تضرب وجوه بني ، وكان في خلق سليمان شدة . كتاب العيال 347. - الحرص على عدم إلحاق أذى بالطفل - عدم الضرب وقت الغضب - استنفاذ الوسائل التربوية قبله من نصح وتوجيه وتعبيس وزجر وهجر وتوبيخ. - أن لا يزيد المربي في ضربه عن عشر ضربات. لما ورد في البخاري عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : كان النبي صلى الله عليه وسلم يقول : " لا يجلد فوق عشر جلدات إلا في حد من حدود الله ".  ويجب في السوط كما يقول العلماء: أ- أن يكون معتدل الحجم فيكون بين القضيب والعصا. ب- وأن يكون معتدل الرطوبة فلا يكون رطباً يشق الجلد لثقله ولا شديد اليبوسة فلا يؤلم لخفته. ج- ولا يتعين لذلك نوع بل يجوز بسوط وبعود وخشبة ونعل وطرف ثوب بعد فتله حتى يشتد.  وقال العلماء في طريقة الضرب : 1- أن يكون مفرقاً لا مجموعاً في محل واحد . 2- أن يكون بين الضربتين زمن يخف به ألم الأول . 3- أن يرفع الضارب ذراعه لينقل السوط لأعضده حتى يرى بياض إبطه فلا يرفعه أكثر من ذلك لئلا يعظم ألمه .  4- أن يتقي المربي ضرب الوجه والفرج والرأس والمقتل . وفي الحديث الذي رواه أبو داود " إذا ضرب أحدكم فليتق الوجه ". وأجمع أهل العلم أن أفضل مكان للضرب اليدان والرجلان . 5- أن يتجنب الغضب عند الضرب للحديث الذي رواه الجماعة " لا يقضين حاكم بين اثنين وهو غضبان ".  6- أوصى العلماء عند الضرب بالابتعاد عن بذاءة اللسان في السب والشتم وتقبيح الولد كقول من يقول يا قرد- يا كلب . 7- وعلى المربي أن يطيل النظر في شأن الولد قبل الإقدام على الضرب فلعل حالة التقصير والعناد عنده ناشئة من مرض عضوي أو مرض نفسي أو خطأ غير متعمد أو لعله واقع تحت تأثير سحر أو مس أو حسد أو عين.. ولكل حالة من هذه ما يناسبها من علاج. جلس الدار قطني مرة في مجلس إسماعيل الصفار وهو يملي على الناس الأحاديث ، والدار قطني ينسخ في جزء حديث ‏.‏ فقال له بعض المحدثين في أثناء المجلس‏ :‏ إن سماعك لا يصح وأنت تنسخ ‏فقال الدار قطني‏:‏ فهمي للإملاء أحسن من فهمك وأحضر، ثم قال له ذلك الرجل‏:‏ أتحفظ كم أملى حديثا فقال ‏:‏ انه أملى ثمانية عشر حديثاً إلى الآن ، والحديث الأول منها عن فلان عن فلان ، ثم ساقها كلها بأسانيدها وألفاظها لم يخرم منها شيئاً ، فتعجب الناس منه . فمثل هذا الموقف من الدار قطني ربما يحمل بعض المعلمين على ضربه أو تعنيفه بل طرده أحيانا على الرغم من أنه أفضل الحاضرين وأحفظهم  إذا أخطأت فارجع :  الاعتـراف بالحق فضيلة ، والرجوع إليه خير من التمادي في الخطأ ومن الدليل على ذلك ما ذكره ابن أبي حاتم في كتابه ( مقدمة الجرح والتعديل) حين ذكر قصة مالك رضي الله عنه ورجوعه عن فتواه حينما سمع الحديث ، وذكرها بعنوان ( باب ما ذُكر من اتباع مالك لآثار النبي صلى الله عليه وسلم ونزوعه عن فتواه عندما حُدث عن النبي صلى الله عليه وسلم خلافه ) قال ابن وهب : سمعت مالكاً سئل عن تخليل أصابع الرجلين في الوضوء فقال : ليس ذلك على الناس ، قال ، فتركته حتى خف الناس ، فقلت له : عندنا في ذلك سنة ، فقال : وما هي؟ قلت : حدثنا الليث بن سعد وابن لهيعة ، وعمرو بن الحارث عن يزيد بن عمرو المعافري عن أبي عبد الرحمن الحبلي عن المستورد بن شداد القرشي قال : رأيت رسول الله صلى الله عليه وسلم يدلك بخنصره ما بين أصابع رجليه ، فقال : إن هذا الحديث حسن ، وما سمعت به قط إلا الساعة ، ثم سمعته بعد ذلك يُسأل فيأمر بتخليل الأصابع . فهذا معلم أخطـأ في قراءة حديث ، فلما رده بعض الطلاب أصرّ على خطئه ، وجعل يجادل بالباطل ، فسقط هذا المعلم من نظر طلابه ، ولم يعد موضع ثقتهم .   كن إيجابياً ولا تلق باللوم على الآخرين  لا بأس عليك في استعمال شيء من الدعابة والمزاح المباح : إن الداعية إذا كان مرحاً كان أدعي إلى حبه من المدعوين ولكن من دون إفراط 0 فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يستخدم بعض الدعابة والمزاح ولكنه إذا مزح لا يقول إلا حقاً0 روى الترمذي في الشمائل عن الحسن البصري رحمه الله قال : أتت عجوز إلى النبي صلى الله عليه وسلم فقالت يا رسول الله : ادع الله أن يدخلني الجنة فقال : ( يا أم فلان إن الجنة لا تدخلها عجوز ) فولت تلك العجوز تبكي فقال النبي عليه الصلاة والسلام : [ أخبروها أنها لا تدخلها وهي عجوز إن الله تعالى يقول ( إِنَّا أَنشَأْنَاهُنَّ إِنشَاءً(35)فَجَعَلْنَاهُنَّ أَبْكَارًا(36)عُرُبًا أَتْرَابًا ) الواقعة/الآيات 35-27  وهذا الأثر حسنه شيخنا الألباني في مختصر الشمائل 0 وأما ما كان عليه السلف الصالح فكثير فقد كان الشعبي يمزح وكذلك الأعمش ، وكثير من سلف هذه الأمة كانوا كذلك وخير الأمور أوسطها   الانضباط في السلوك والاتزان في الشخصية :  فلا يسقط ضحية استفزاز طالب أو ولي أمر طالب إلى مهاوي الطيش والسفاهة بل يقابل جميع التصرفات المشاكسة بشخصية منضبطة متزنة فيها من الحكمة والوقار ورجاحة العقل ما يمكنه من معالجة المشكلات بكل سهولة مهما عظمت . أن يكون قدوة في كلامه وسمته وهديه وأن يتكلم العربية الفصحى ويحببهم بها على اللهجة المحلية لأنها لا تفهم أحيانا لاتساع رقعة البلاد واختلاف اللهجات .  يؤكد الإمام النووي هذه الصفة فيقول :"وينبغي أن يصون يديه عن العبث ، وعينيه عن تفريق النظر بلا حاجة ، ويلتفت إلى الحاضرين التفاتاً قصداً بحسب الحاجة للخطاب". وأن يفصل بين المدرسة وضغوط البيت من الزوجة والأولاد وغيرها من الضغوطات النفسية  القصد في الموعظة والتقليل في الكلام ولا تكثر فخير الكلام ما قل ودل , والحديث إذا طال أنسى آخره أوله :  عَنْ أَبِي وَائِلٍ قَالَ كَانَ عَبْدُ اللَّهِ يُذَكِّرُ النَّاسَ فِي كُلِّ خَمِيسٍ فَقَالَ لَهُ رَجُلٌ يَا أَبَا عَبْدِ الرَّحْمَنِ لَوَدِدْتُ أَنَّكَ ذَكَّرْتَنَا كُلَّ يَوْمٍ قَالَ أَمَا إِنَّهُ يَمْنَعُنِي مِنْ ذَلِكَ أَنِّي أَكْرَهُ أَنْ أُمِلَّكُمْ وَإِنِّي أَتَخَوَّلُكُمْ بِالْمَوْعِظَةِ كَمَا كَانَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَتَخَوَّلُنَا بِهَا مَخَافَةَ السَّآمَةِ عَلَيْنَا  خاطب الطلاب على قدر عقولهم :  كن مواظبا على طلب العلم حريصا على الزيادة والنمو والتجدد والتزود بشتى الوسائل خاصة في مجال تخصصك وفي العلوم العامة والثقافة الإسلامية ولكن مع هذا يجب أن تراعي مستوى من تتحدث إليهم وتراعي كذلك ما بينهم من فروق فردية .  وتذكر أن ( وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ) فلا تكد عقول الطلاب تصعيب المسائل فإن تسهيل المعلومة أدعى إلى قبولها وقبول صاحبها والناس تنفر من الألفاظ المستغربة والعبارات المرموزة . واُنْظُرْ إلَى قَوْلِ الشَّاعِر : رَجُلٌ مَاتَ وَخَلَّفَ رَجُلاً ابْنَ أُمِّ ابْنَ أَبِي أُخْتِ أَبِيهِ  مَعَهُ أُمُّ بَنِي أَوْلاَدِهِ وَأَبَا أُخْـتِ بَنِـي عَمِّ أَخِـيهِ  أَخْبَرَنِي عَنْ هَذَيْنِ الْبَيْتَيْنِ وَقَدْ رَوَّعَك صُعُوبَةُ مَا تَضَمَّنَهُمَا مِنْ السُّؤَالِ . فبعد الكد والجهد الجهيد تعلم أنه أَرَادَ مَيْتًا خَلَّفَ أَبًا وَزَوْجَةً وَعَمًّا ، فمَا الَّذِي أَفَادَك مِنْ الْعِلْمِ وَنَفَى عَنْك مِنْ الْجَهْلِ بهذا التعقيد؟.  فاحذر غلو النوكى وتكلف البطالين فإن ( مِنْ حُسْنِ إسْلاَمِ الْمَرْءِ تَرْكُهُ مَا لاَ يَعْنِيهِ ) ولا تكد عقول الطلاب فيما لا يعود عليهم بالنفع في دينهم ولا دنياهم  النصيحة الطيبة بالكلمة الصادقة :  قال أحد النبهاء وقد مر على شاب يلعب حارساً لمرمى فريقه ، كل اهتمامه حراسة المرمى لا يعرف إلا ذلك ، ولا يعيش إلا له ، فقال له عبارة تخير لفظها قال : " أسأل الله أن أراك حارساً لمرمى الإسـلام من أعدائه " فاستولى عليه المعنى ، وأسَرَتْه العبارة وترك ما هو فيه ، وأقبل على دينه ، وأصبح من الدعاة المعروفين .  النصيحة المنفردة مجربة :  محاولة نصح وتوجيه الطالب فرديا بالطريقة التي يستشعر فيها الطالب حب المعلم له وتقديره باعتباره رجلا عاقلا لا صغيرا معاندا ..  قال الإمام الشافعي رحمه الله : تعمدني في النصيحة في انفراد \*\*\* وجنبني النصيحة في الجماعة فإن النصح بين الناس نوع \*\*\* من التوبيخ لا أرضى استماعه وإن خالفتني وعصيت أمري \*\*\* فلا تجزع إذ لم تعط طاعة   احترم الطالب يحترمك :  ما استجلب التقدير بمثل التقدير ، فلا يمكن لأي إنسان أن يقبل منك وأنت تهينه أو تتنقص من قدره هل سمعت أن النبي ـ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وآله وَسَلَّمَ ـ أهان أحد من مشركي مكة ابتداءً ؟؟؟ . بل كان مثالاً للداعية الحريص على نجاة الناس .  وهذا الكريم ابن الكريم ابن الكريم يوسف بن يعقوب بن إبراهيم يسأله كافرين عن رؤى رؤها فقال لهما : " يَا صَاحِبَيِ السِّجْنِ ءَأَرْبَابٌ مُتَفَرِّقُونَ خَيْرٌ أَمِ اللَّهُ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ(39) مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلا أَسْمَاءً سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَءَابَاؤُكُمْ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ إِنِ الْحُكْمُ إِلا لِلَّهِ أَمَرَ أَلا تَعْبُدُوا إِلا إِيَّاهُ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَعْلَمُونَ (40) يَا صَاحِبَيِ السِّجْنِ أَمَّا أَحَدُكُمَا فَيَسْقِي رَبَّهُ خَمْرًا وَأَمَّا الآخَرُ فَيُصْلَبُ فَتَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْ رَأْسِهِ قُضِيَ الأَمْرُ الَّذِي فِيهِ تَسْتَفْتِيَانِ " يوسف/41 فانظر كيف قال لهما : يا صاحبي السجن ولم يقل : يا مساجين أو نحو تلك العبرات مع أنه سبب سجنه .  تقديمك المساعدة للطالب عند حاجته لها ( طريقك لقلبه وهدايته ) :  قد تمر بالطالب ظروف معينة يحتاج معها للمساعدة سواء كانت المساعدة مادية أو شفاعة " مَنْ يَشْفَعْ شَفَاعَةً حَسَنَةً يَكُنْ لَهُ نَصِيبٌ مِنْهَا وَمَنْ يَشْفَعْ شَفَاعَةً سَيِّئَةً يَكُنْ لَهُ كِفْلٌ مِنْهَا وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ مُقِيتًا " أو غير ذلك مما قد يعرض للطالب فإنه يحسن بالمعلم أن يتدخل وقد ذكر لي أحد المعلمين أن طالباً كاد أن يطرد بسبب الشك في أنه أفسد أحد أجهزة المدرسة وكان خارج حجرة المدير فلما رآه المعلم قال رأيت وجهاً ليس بوجه كذاب سألته فصدقني فشفعت له عند المدير فقبل شفاعتي فهداه الله بهذه الشفاعة ولله الحمد . وقد يحسن كذلك السكوت عن خطأ قام به بعض الطلاب إذا علم أن السكوت سيؤثر عليه ومن ذلك أن أحد المدرسيين شاهد طالباً يغش في أحد الاختبارات بأسلوب بدائي ( هكذا قال ) ويظهر منه أن غير متقن لهذه الحرفة المشينة فقال له : هات الورق التي عندك فأخرجها الطالب وقلبه يكاد يخرج من بين ضلوعه ، فأخذها المعلم ولم يتكلم ولما رآه بعد الاختبار قال له : أنت من عائلة محترمة فعليك بالصراط المستقيم ولا تنحرف . فكم أثرت فيه هذه الكلمات وبقي سنين يذكرها لهذا المعلم .  وآخر في المرحلة الثانوية كان مسرفاً على نفسه مقصراً في حقوقه وواجباته يقول معلمه : حاولت أن أقيم من عوجه إلا أنه لم يستجب فلقد كانت العلاقة بين المدرسة والبيت مقطوعة وهذه من أكبر المعوقات إلى أن جاء ذلك اليوم في اختبارات منتصف الفصل لإحدى المواد التي أدرسها لصفه وفي الاختبار حاول الطالب أن يغش فكان له ما أراد وعندما كُشف وألغي اختباره استدعيته وناقشت الموضوع معه بهدوء ، لقد كان يواجه ضغطاً كبيرا من جهة والده فإنه يهدده في حال الرسوب لأنه في السنة الأخيرة من الثانوية ، وبعد ذلك وعدني الطالب خيراً في سلوك الطريق السوي وكم تفاجأت عندما قابلته بعد التخرج في إحدى المساجد وعليه سمت الصلاح عندها عانقني بحرارة الشوق والإيمان .  معايشة أحوال الطالب : إن زيارة المعلم للطالب عند المصائب أو زيارته في الأفراح لها أثر كبير في سلوك الطالب ، فيظهر المعلم الفرح والاستبشار لفرح تلميذه ، ويظهر الحزن والتأثر لحزنه مما يجعل الطالب يشعر بتوحد الشعور بينهما ، فيتعلق بذلك المعلم سمعاً وطاعة ، فإن الطالب كغيره من الناس تمر به المصائب والأحزان ، وقد تكون مصائب بعض الطلاب دائمة بسبب أبٍ قاسٍ أو أمٍ زاهدة فيه أو أب ضال فاجر فيحتاج إلى المواساة . وهنا يأتي دور المعلم كأب مرب مشفق حنون، ليسد حاجة هذا الطالب النفسية فإنه في مثل هذه الحالة يحتاج إلى الحنان من أي أحد كان، وحتى لا تتلقفه أيدي الفسقة والمفسدين ، لا بد للمعلم أن يقوم بواجبه فيأخذه وينجيه من براثن أهل الفساد . والخطر كل الخطر لو كان هذا المبتلى بنتا لأنها ستبحث عمن يسري عنها همها ؛ وهنا مكمن الخطر لأن الذي يستمع لها بإنصات في كثير من الأحيان يكون ذئبا بشريا جبانا فاسقا يريد جسدها لينهشه .  فيجب أن يحسن المعلم الاستماع لتلميذه إذا جاءه مشتكيا أو مستشيرا في أمر من أموره ويحسن كذلك وضع الحلول المناسبة حاله . يقول أحدهم : اشتكى إليّ أحد الطلاب وجود الطبق الفضائي ( الدش ) في منزلهم وقد صار مصدر فساد وخراب فإن إخوانه وأخواته لا يفارقون هذا الجهاز إلا قليلاً وهو الوحيد من بينهم الذي يطلب التخلص منه فجاءني يطلب الرأي والمشورة فسألته أولاً عن حال والديه لأنهما أساس هذه القضية فعلمت أنهما منفصلان منذ زمن وأن أخته الكبرى هي من أحضر هذا الجهاز حاولنا في تغيير قناعات أهل المنزل بالكتب والأشرطة فلم نفلح فكان أخف الضررين هو الحل أن اتفقت مع هذا الطالب على جدول يومي مرتب لا يسمح له بالفراغ والجلوس أمام هذا المنكر فكان يقضي وقته بين المذاكرة وحلق القرآن ونشاط المسجد فأثمرت هذه الجهود فبعد أن كان يجلس أمام ( الدش ) أصبح يعكف على كتاب الله تعالى . وقال آخر : استشارني أحد الطلاب في قضية تخص والده حيث ذكر لي أن والده يشرب المسكر ولا يهتم بالبيت فأعطيته بعض الحلول التي يمكن أن تكون مناسبة ولقد بشرني بعد فترة يسيرة أن الأمور ولله الحمد على ما يرام .  اكتشف المواهب والرغبات وفجر الطاقات : إن الله قد أودع الميول والرغبات في الناس وهي مع ذلك تختلف من شخص لآخر فهذا يحلم بالدعوة وآخر بالقيادة وثالث بالطب وهكذا وقد جعل الله لكل شخص قدرة قد تكمل فتعينه على تحقيق رغبته وقد تقصر فتقصر ميوله ولهذا فالمعلم ربّان الفصل الذي يكتشف ويقدر ويفجر مواهب أفراده ، فيرى الشُّوَيْعِر فيبني موهبة الشعر فيه ويحثه ويشجعه على ذلك ويرسم له الطريق والعلامات التي تعينه على خدمة دينه ، ويرى المتكلم فيشجعه على الإلقاء والخطبة حتى ينفع الله به أمته ، وهكذا تصبح إدارة الفصل عبارة عن مصنع يخرج من خلالها من يحمي الدين ويرفع الراية .  والاستفادة من قدرات وخبرات الآخرين في الاستكشاف .. فلا شك أن الوسط الدعوي يحتاج إلى الاحتكاك بالآخرين من المربين وبعض طلبة العلم وبعض أئمة المساجد وأولياء الأمور ومراكز الدعوة والإرشاد وهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر أو الجهات الخيرية. وغيرهم في داخل النشاط أو خارجه .. ومن خلال هذه الفئات يمكن التعرف على بعض طاقات المتربين ، خاصة إذا كان من هؤلاء من يتميز بالفراسة ودقة الملاحظة ..  فالمعلم الناجح يضم تجارب وعقول الآخرين إلى عقله.**  **إن بعض القول فنٌ \*\*\* فاجعل الإصغاءَ فنا إن تجد حسنا فَخذه \*\*\* واطَّرحْ ما ليس حسنا أنت كالحقل يردُّ \*\*\* الكيلَ للزارع طنا ربما كنتُ غنياً \*\*\* غير أني بك أغنى ربَّ غيمٍ صار لمَّا \*\*\* لامسته الريح مُزْنا ما لصوتٍ أغلقت مــن دونـه الأسماع مـعنى يا أخانا أنت إن راعـيت فجري صــار أسنى وإذا طفت بكرمي \*\*\* زدته خصبا وأمنا قد سكبتُ الحب كي \*\*\* تشرب فاشرب مطمئنا**  **فهو بالإنفاق يبقى وهو بالإمساك يفنى وقد يكتشف هذه الطاقات عن طريق إثارة المنافسة .. والمنافسة وسيلة من وسائل تفجير الطاقات واكتشاف المواهب وظهور القدرات ، ولكن تكون باعتدال . أو بالسفر .. وقالوا (ما سمي سفرا إلا لأنه يسفر عن أخلاق الرجال) وكلما زادت صعوبات السفر وتكاليفه العملية والفكرية كان ذلك أدعى للتعرف على سلوك المتربين وأخلاقهم . والتكليف بالمهمات من الوسائل لاستكشاف الطاقات التكليف بمهمات مناسبة لقدرات المتربي ، فمن خلال النظر في نتائج هذه التكاليف ترى منهم المبدع ومنهم الذي يقوم بالمهمة بكمالها ومنهم المقصر ومنهم المراوغ .. وهكذا .. فيمكن النظر في النتائج والأساليب التي استخدمها المتربي لإنجاز المهمات ..   استغل طاقات الطلاب وشجعهم على دعوة إخوانهم في الفصل :  إن المعلم الناجح هو الذي لا يعتمد على طاقته الدعوية منفردة في الفصل ، وإنما يضيف لها الطاقات الطلابية الموجودة في الفصل بحيث تصهر تلك الطاقات وتوحد حتى تكون تلك الدعوة أكثر تأثيراً وأعظم أثراً ، والفصول غالباً لا تخلو من الشباب الصالحين المصلحين الذي لا يمانعون من التعاون مع المعلم في ذلك العمل إن لم يكونوا هم من أشد المحبين له ، والمتحمسين إليه ، وهذه الطريقة تحتوي على فوائد عديدة منها :  - تعويد الطلاب على الدعوة إلى الله .  - إثارة الحماس بين المجموعات الدعوية في الفصل .  - يستطيع المعلم من خلال هؤلاء الطلاب معرفة أحوال بقية الطلاب ، وهذا يعين المعلم على تكوين خطة صحيحة في دعوته للفصل تناسب الطلاب زماناً ومكاناً ووسيلة وأسلوباً .  وحتى يحصل الهدف من هذا العنصر فإنه لابد من التنبه للأمور التالية :  أ- أن يكون هناك توافق بين عدد الطلاب الصالحين وعدد طلاب الفصل .  ب- يراعى الاهتمام بالأولويات ، فالمجموعات السهلة المطيعة يُعتنى بها أكثر من المجموعات الصعبة .  ج- وضع خطة فصلية لكل مجموعة فالمجموعات السهلة قد يناسبها جدول لاينا سب المجموعات الصعبة .  د-اجتماع دوري بين المعلم وكل مجموعة دعوية على انفراد لمتابعة الجهود وتقويم الثمرات ومعرفة مدى ملاءمة الخطة لواقع الطلاب ، ومناقشة الظواهر الحسنة والسيئة التي طرأت على الفصل .   غرس القيم والأخلاق الإسلامية من خلال المواد الدراسية . فمثلا معلم اللغة العربية : يستغل مادة النحو مثلاً في ضرب الأمثلة نحو: أعرب : من لا يصلي فهو في النار ، أو " الأخلاء يومئذ بعضهم لبعض عدو إلا المتقين " مثالاً على المبتدأ والخبر ويبين فضل ( الصديق الصالح ) وكذلك يبين خطورة الدعوة إلى العامية ، ويحذر من الأدباء المنحرفين قديماً ويبين ما يدعون إليه في قصائدهم من أخطاء التوحيد مثل قصيدة ( البردة ) للبوصيري . وحديثاً " نزار قباني " وشعره المنحل و(طه حسين ) ( عميل ) عميد الأدب العربي المزعوم !! ونجيب محفوظ الاشتراكي وسبب فوزه بجائزة نوبل للآداب " لروايته أولاد حارتنا " الذي تطاول فيها على الرب جل جلاله وعلى رسله الكرام عليهم السلام ليوهم العوام أنه ذو أدب رفيع " ولا ينسى المعلم " الحداثة " والحداثيين " وتمركزهم في الملحقات الثقافية !! وكذلك في مادة التعبير يختار الموضوعات الإسلامية .  معلم الأحياء : يستغل كل شاردة وواردة في بيان محاسن الإسلام و بذكر عظمة الخلاق العظيم الذي خلق كل شيء فأحسن خلقه ويحذر من الخطأ الموجود في بعض الكتب العلمية والطيبة من نسبة الفعل إلى الطبيعة لا إلى الله وأن من يقول بهذا القول قد خرج من الإسلام . ويركز على أن هذا الكون بمخلوقاته العظيمة وتناسقه البديع وراءه خالق يستحق العبادة وحده لا شريك له . وعند عمل تجارب " بالنار يذكر الطلبة بنار الآخرة ويذكرهم بالآية " كلما نضجت جلودهم بدلناهم جلوداً غيرها " ويذكرهم بالحديث الشريف قول النبي الكريم صلى الله عليه وسلم : " ناركم هذه جزء من سبعين جزءاً من نار جهنم لكل جزء منها حرها " وعند دراسة جسم الإنسان (الحواس) مثلاً : يتوقف عند نعمة السمع والبصر واللسان ، وان الله قد وهبنا إياها لتتقوى على الطاعة ، ومن شكر هذه النعم التي وصى الله بها : فلا تسمع (الأذن) : الغناء والغيبة ، ولا يتكلم اللسان بما حرم الله : الكذب والنميمة " إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولاً. وعند دراسة الحيوان " بين المعلم الداعية للطلبة عدم جواز تعذيبها ، أو الاحتفاظ بها محنطة لما فيها من الإسراف ، وكونها ذريعة إلى اتخاذ التماثيل في البيوت ونحوها.  ومعلم الكيمياء والفيزياء : عليه أن يبين تسخير الله سبحانه للإنسان في اكتشاف البترول وما ينتج عنه من مشتقات يحتاج إليها في حياته اليومية ويذكرهم بقول الله عز وجل : " ألم تروا أن الله سخر لكم ما في السموات وما في الأرض وأسبغ عليكم نعمه ظاهرة وباطنه " ويبين لهم توفيق الله للإنسان في هذا العصر في اختراع ( الكهرباء ـ الهاتف ... ) أما لماذا لم توجد هذه المخترعات في الأزمان الماضية فقد قال سماحة الشيخ محمد بن إبراهيم رحمه الله « إن الأولين أقوى أفهاماً ولكن ما أراد الله أن توجد إلا في هذه الأزمان وقّت لها هذا الوقت» ويستفاد من درس ( الصوت ) في بيان رحمة الله بعبادة أن جعل للأذن البشرية مدى معين لسماع الأصوات ، ولو لم يكن ذلك لسمع أصوات الحيوانات كلها قريبها وبعيدها ، ولسمع أصوات النيازك ، وأصوات أهل القبور ، وهم يعذبون وبذلك لا يستطيع أن يعيش حياة هادئة. ويعمل مدرس الكيمياء على ربط تصرفات ذرات العناصر التي لا ترى بالعين المجردة بتصرفات الإنسان ليغرس من خلال ذلك المبادئ الأخلاقية الفاضلة في نفوس تلميذاته . ويبين أن من نعم الله علينا أن جعل الضوء ينتقل في الفراغ ولا يحتاج لوسط مادي لانتقاله ، ولو لم يكن ذلك لما وصلت إلينا أشعة الشمس ولعشنا في ظلام دائم ، قال تعالى : ( وجعلنا الشمس سراجا ) ، وقال : ( وجعلنا سراجاً وهاجاً ) .  وعليه أن يبين أن قوة الدفع من النعم التي أنعم الله بها على الإنسان ، فنلاحظ أن البحر يحمل على سطحه سفينة ضخمة محملة بالركاب والأمتعة في حين يظل عاجزاً عن حمل مسمار صغير بسبب اختلاف قوة الدفع . قال تعالى : ( والفلك التي تجري في البحر بما ينفع الناس )  معلم التربية الفنية : يجنب الطلبة ( رسم ذوات الأرواح ) لثبوت تحريمها بالأدلة الشرعية وأن " الأصل في تصوير كل ما فيه روح من الإنسان وسائر الحيوانات أنه حرام سواء كانت الصور مجسمة أم رسوماً على ورقة أو قماش أو جدران أو نحوها أم كانت صوراً شمسية وينبغي أن يعلمهم المباح من الرسومات .  معلم الجغرافيا :  يبين لطلابه آيات الله في هذا الكون الذي خلقه سبحانه ، وأقر الكتاب والسنة والعقل والفطرة بأن الله تعالى وحده يستحق العبادة دون سواه . وعند الحديث عن عدد سكان العالم : يبين أن هذه الخليقة على كثرتها وانتشارها في بقاع الأرض ستجمع في يوم لا ريب فيه على أرض بيضاء مستوية للحساب ( إن كل ما في السموات والأرض إلا آت الرحمن عبدا ، لقد أحصاهم وعدهم عداً ، وكلهم آتيه يوم القيامة فرداً ) وكذلك يذكر بفضل الله عز وجل عليهم ونعمته أن اختصهم من بين مئات الملايين وهداهم للإسلام . ويعرج على أسباب ضعف الأمة الإسلامية الآن رغم كثرة عددها مقارناً بدولة إسرائيل في فلسطين الإسلامية . وعند الحديث عن الرحلات والكشوف الجغرافية ، حقيقة هذه الكشوف وصليبيتها ، ويبين أن المسلمين هم أصحاب اكتشاف مناطق مختلفة في العالم وكل ذلك رغبة منهم في نشر الإسلام ويبين كيف أنهم حملوا الإسلام إلى حدود الصين وفرنسا !! وكيف رحل كثير من العلماء لطلب العلم إلى أماكن بعيدة وكيف كانوا يتحملون المشاق عند أداء ( فريضة الحج ) صابرين محتسبين .   معلم التاريخ : ينبغي له إن يحرص على ربط التاريخ بالدين ، ويبين إن المسلمين أصحاب تاريخ عريق مشرق في الفتوحات ، وأن تجعل من شخصيات تاريخنا الإسلامي قدوة حسنة للطلبة لا تلك البطولة المزعومة ، بطولة الممثلين والممثلات ، وعليه أن يحذر من التاريخ المكذوب المشوه لبعض الشخصيات الإسلامية ، كما يبين لهم أن الدولة الإسلامية في العصور السابقة في أوج عزها وازدهارها تخلو من تماثيل ومجسمات للقواد والفاتحين والخلفاء السابقين لعلمهم بتحريم النحت والتماثيل في الإسلام . ويبين لهم أن الخلافة الإسلامية عائدة عما قريب وأن هذه الأرض ستملأ عدلا كما ملئت جورا . وهكذا ...  بناء الطلاب بناء فكريا :  وذلك من خلال مشاورتهم في الأمور المتعلقة بهم ، ويستخرج آراءهم ، ويعوّدهم على تربية أفكارهم وتنمية عقولهم من خلال الأمور الآتية : ـ تعويد أذهانهم على تدبر وتفهم الآيات القرآنية والأحاديث النبوية والاستنباط واستخراج المسائل العلمية من النصوص . ـ تنميتهم على استدامة التفكير والنظر المعتبر في مخلوقات الله عز وجل. ـ إبعاد أذهانهم عن التفكير في الأمور الفاسدة. ـ تربية الطلاب على الاعتزاز بالدين .  ازرع الثقة والاستقلالية في نفوسهم : خليق بالآباء ـ أولا ، وإن كانوا في غنىً أو جاه ـ ثم المعلمين أن يربّوا أولادهم وطلابهم على مبدأ الاعتماد على النفس بعد الله لأن الحياة لا تقوم إلا بالحركة والسعي والعمل والتدبير وكما يقال علم ابنك كيف يصطاد السمكة ولا تلقمه السمكة . لاَ خَيْرَ فِيمَنْ كَانَ خَيْرُ ثَنَائِهِ فِي النَّاسِ قَوْلَهُمْ غَنِيٌّ وَاجِدُ ويتمثل البناء المهني في الآتي : ـ تبصير الأبناء بفضل العمل وأهميته ، وتنمية ذلك في نفوسهم. ـ تعليم الأبناء أخلاقيات العمل وآدابه . ـ تعليمهم الفنون الاقتصادية حسب رغباتهم وقدراتهم .  ومن أهم الأمور التي ينبغي للمعلم أن يسعى لتحقيقها في نفوس طلابه ، بل أهمها على الإطلاق : وهي خلاصة التوجيه غرس الإيمان بالغيب وتثبيته وتقويته ، في نفوسهم بالحجج والبراهين القاطعة ، وتقوية الجانب العبادي والصلة بالله ، والاعتصام بحبله ، والتعاون من أجل رفع راية (لا إله إلا الله) مستعيناً بما يأتي : التذكير بحالة المسلمين التي يعيشونها اليوم ، والأوضاع الجاهلية التي أحدثت للعالم كله القلق والاضطراب . وأمرهم بـالتمسك بالجماعة وأن (من شذّ شذّ في النار) وأن هذا من صفات الطائفة المنصورة ، والتي تبدأ بالإيمان وتنتهي بالجهاد الذي أخذ الرسول صلى الله عليه وسلم العهد ، وطلب الشهادة من أجل تحقيق رفع راية الإسلام .  والإخلاص :  ويتجسد هذا المعنى في حديث أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم : قال : قال النبي صلى الله عليه وسلم : ( ... ورجل تعلم العلم وقرأ القرآن , فأتي به , فعرفه نعمه , فعرفها فقال : ما عملت فيها , قال تعلمت العلم وعلمته وقرأت فيك القرآن , قال : كذبت , ولكنك تعلمت العلم ليقال : عالم , وقرأت القرآن ليقال قارئ فقد قيل , ثم أمر به فسحب على وجهه حتى ألقي في النار ... الحديث ) أخرجه مسلم والنسائي وأحمد والترمذي . فحري بالمربين والمعلمين أن يغرسوا في نفوس ناشئتهم إخلاص العلم والعمل لله , وابتغاء الأجر والثواب من الله , ثم إن حصل بعد ذلك مدح وثناء من الناس فذلك فضل من الله ونعمة والحمد لله .  اضبط الصف ليحصل لك النجاح : إن ضبط الصف يؤدي إلى نجاح الدرس ، فالمعلم القدير هو الذي يدفع الطلبة إلى الانضباط بدافع ذاتي نابع من رغبتهم الشخصية في التعليم بمعاملة الطلاب فيكون حزماً من غير عنف ، وليناً من غير ضعف لأن الطلاب متى ما شعروا بضعف شخصية المعلم بدأوا بالاستهزاء به ومتى ما رأوا موقفاً معيناً منه بدأوا التعليق عليه وإصدار الأصوات المزعجة المضيعة للحصة بغية هزه . وقد حدث – وللأسف - أن أحد المدرسين في المرحلة الثانوية قال حكمة أو مقولة جيدة فقال أحد الطلاب بعد أن أنهى المعلم كلامه ( خذ الحكمة من أفواه المجانين ) فضحك جميع الطلاب على المدرس ولم يعمل شيئاً لهذا الطالب لأن المدرس كان ضعيفاً جداً. كما يجب على المعلم عدم البدء في الدرس قبل أن يسود النظام والهدوء داخل الصف ، لأنه لا يمكن أن يتم أي شيء أثناء الفوضى واضطراب النظام فالهدوء والنظام أولاً حتى يضمن المعلم انتباه الطلاب لما سيقوله ، ليس عن طريق القسوة والشدة ، ولا عن طريق الإغراء بالمكافأة ، وإنما يجعل الانتباه نابعاً من رغبة الطلاب أنفسهم . فضبط الصف والمحافظة على النظام عملية تتطلب من المعلم الكثير من الحنكة والسياسة ، واللباقة ، فمن الطلبة من لا يكلف المعلم أدنى جهد في الانضباط ، وبعضهم تكفيه النظرة العابسة ويرتجف لها قلبه ، والبعض الآخر تكفيه الإشارة ، والبعض الأخر لا يتعظ إلا بالعبارة والتأنيب والتوبيخ ، والبعض الأخر لا بد معه من التهديد والوعيد ، والبعض الأخر لا يفلح معه إلا الطرد والحرمان من الدرس .  العوامل المؤثرة على عمل المعلم تنقسم إلى قسمين : ( عوامل ذاتية ، عوامل خارجية ) القسم الأول : العوامل الذاتية : وهي شخصية المعلم وتكوينه الخلقي ، وما وهبه الله تعالى من قدرات واستعدادات ومؤهلات طبيعية ، كما يعود بعضها إلى التدريبات والمهارات التي مر بها المعلم لصقل تلك الاستعدادات الفطرية حتى أصبحت مهارات خاصة يمتلكها ويوجهها حسب الحاجة . وحسب مقتضى الحال . وتعتبر الشخصية القوية من أهم المميزات التي تميز المعلم القدير ... ويتميز شخص ما عن شخص آخر بسبب الاختلاف في تلك الصفات ومن ذلك : الذكاء واللباقة والكياسة ، والنظرة الثاقبة ، والتفكير اللماح والاتصاف بالحزم والقدرة على التأثير والتوجيه ، وكيفية التعامل مع المواقف المختلفة ، والحلم والأناة والتروي والصبر والتحمل وضبط النفس والرفق والرحمة والشفقة والعطف والمحبة ، والعفو والتسامح والإحسان ، والليونة والمرونة والتوسط في الأمور ، والأمانة والديانة والصدق والتقوى وحسن الخلق . ويصفه الغزالي بقوله : ( يظهر أثر الخشية على هيئته وكسوته وسيرته وحركته وسكونه ، لا ينظر إليه ناظر إلا وكان نظره مذكراً بالله تعالى وكانت صورته دليلاً على عمله )  عوامل خارجية : ومن العوامل الخارجية التي تؤثر في العملية التعليمية : 1 ـ سعة حجم الفصل . 2 ـ ازدحام الطلبة في الفصل من عدمه . 3 ـ وجود ممرات كافية بين صفوف الماصات أو عدمها . 4 ـ نوعية الكراسي وقابليتها للتحرك من عدمه . 5 ـ الجو الحار جداً أو البارد جداً . 6 ـ حجم السبورة . 7 ـ المساحة التي يتحرك فيها المعلم . 8 ـ التهوية الجيدة أو عدمها . 9 ـ الإضاءة الكافية الجيدة أو عدمها . 10 ـ مناسبة توزيع الطلبة على الصف بحسب أحجامهم وأطوالهم . 11 ـ نوعية الطلبة في الصف ومدى انسجامهم واختلافهم ومن ذلك : أ ـ وجود الفروق الفردية بين الطلبة ومدى اتساعها . ب ـ نوعية الطلبة : الراسبون ، المؤدبون ، المشاغبون ، الأذكياء ، الممتازون ،الضعاف ، كبار السن . ج ـ البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي أتى منها الطلبة ، فمن الطلبة من تربى على احترام المعلم وعرفوا فضله وقيمته ومكانته ، وفضله عليهم ، ومن الطلبة من لم يتعود على احترام الآخرين فضلاً عن معلمه خاصة . 12 ـ مدى توفر الأجهزة والأدوات اللازمة للتدريس من عدمه . 13 ـ مدى توفر الأدوات اللازمة للكتابة على السبورة مثل الطباشير الأبيض والملون والمساحة من عدمه . 14 ـ المستوى الدراسي للطلبة ، أي المرحلة التعليمية التي يدرسون فيها ، بل وحتى الصف الدراسي في المرحلة التعليمية . 15 ـ وقت الحصة هل هي الأولى أم الرابعة أم السابعة . 16 ـ المادة الدراسية التي يتم تدريسها والموضوع الذي يدرس . 17 ـ أعمار الطلاب ، ففرق بين طلبة السنة الثالثة الابتدائية في المدارس النهارية وبين طلبة السنة الثالثة في مدارس محو الأمية .  وفيما يلي بعض الإرشادات المهمة والنصائح على ضبط الصف وسيادة النظام :-  1- لا تبدأ عملاً قبل أن يسود النظام تماماً في صفك ، أي لا تبدأ في التدريس قبل أن يهدأ الجميع ، وينتبه إليك كافة الطلبة .  2- إذا دخلت الصف والفوضى سائدة ، فلا تجلس ولا تثر ولا تغضب ، واتخذ مكاناً مناسباً بحيث ترى ويراك جميع الطلبة وحاول أن يظهر غضبك على وجهك ونبرات صوتك , ثم نادي أحدهم حتى تضمن أنهم قد أحسوا بدخولك ووجودك بينهم . ثم تجول بنظرك بين جميع الطلبة وتفرس في وجوه من أثار الفوضى وأوقفه عند حده بالأسلوب المناسب ، فلكل حالة أسلوبها الخاص وطريقتها المناسبة . 3- يجب أن تفرق بين عدم استطاعة التلميذ القيام بعمل ما ، وبين عدم رغبته في أدائه ، فالنوع الأول من الطلبة يحتاج إلى التوجيه والإرشاد والشرح والتوضيح ، أما النوع الثاني فهو النوع المتمرد الذي يحتاج المعلم إلى تقديم النصح له وقد يحتاج معه إلى الترغيب والترهيب أو الحزم أو العقاب إن لزم الأمر .  4- احرص على الحصول على قائمة بأسماء الطلبة قبل دخولك للصف ؛ واحفظها بأسرع ما يمكن ؛ حتى لا تضطر إلى تعريف الإشارة ، وكل واحد يقول أنا ، أنا ، حتى وإن كانت إشارتك واضحة !!!.  5- عرف الطلبة على نفسك في أول لقاء بإيجاز ومن دون مغالاة أو مبالغة أو تعال عليهم ، أو اكتب اسمك على السبورة بوضوح وعرفهم كيف ينادون اسمك .  6- قم بإعداد درسك إعداداً جيداً ، فالمعلم المتمكن أقدر على ضبط الصف وشد انتباه الطلبة وإثارة اهتمامهم واستقطاب تفكيرهم ، وبالإضافة إلى الكتاب المقرر والاطلاع على المراجع الأصلية ، يحتاج الإعداد إلى هضم المادة واختيار الأمثلة المناسبة ، وكل ما يساهم في ربط المادة بالحياة ، واختيار الوسائل التعليمية المناسبة التي تضفي على الدرس القوة والحيوية . وأيضا تخمين المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن تواجهها أثناء التدريس 7- لا تستخدم لغة أو عبارات أو كلمات فوق مستوى الطلبة العلمي قدراتهم العقلية . 8- عند الشرح قف في مكان مناسب ، وتحقق من أن جميع الطلبة يسمعونك بوضوح ، بطرح سؤال على البعيد منهم .  9- يجب على المعلم أن يوزع الزمن على أجزاء الدرس حتى لا ينتهي الدرس قبل فترة طويلة من نهاية الحصة ؛ فلا يدري ما يقول وما يفعل في الجزء المتبقي من الحصة . وقد يختل النظام إذا كانت سرعة التدريس لا تناسب الطلبة ، فإذا أسرع المعلم في عرض الدرس أكثر مما ينبغي ، سرعان ما ينعزل الطلبة عن المعلم بشيء آخر. 10- لا تنغمس في موضوع الدرس بحيث تنسى أنك تدرس بشراً ، ولذلك فإننا ننصح المعلم بأن يجعل الفواصل المنشطة تتخلل درسه ، لأن العقل المجهد المتعب لا يستطيع التركيز ، مما يعوق الانتباه ويحول دون الفهم ، وبالتالي يحصل النفور من المادة والمعلم معا وكثيرا ما يصرح الطلاب أنهم لا يحبون أمثال هؤلاء وذلك للجدية المفرطة .  فلا بد من ترويح القلوب ساعة بعد ساعة ، لأنها إذا كلت عميت ، والمعلم القدير هو الذي يفسح المجال في خطة الدرس لإشباع نشاط الطلبة ..  11- يجب على المعلم إشاعة روح المحبة والمودة والألفة والوئام بينه وبين الطلبة ، وهذا من شأنه إزالة التوتر والخوف العصبي والانقباض العقلي ، ويشيع في الصف الشعور الفياض بالسعادة الغامرة ؛ لأن حب المعلم يستدعي بالضرورة حب المادة التي يعلمها ، والمحبة أساس النجاح والتوفيق في أي عمل .  12– حاول ما أمكن توزيع الطلاب والمقاعد بشكل مناسب حتى تسهل الرؤية ، أو مرور الطلبة عند وجود طارئ يتطلب إخلاء الصف بأقصى بسرعة  13- عود الطلبة على عدم الخروج من الصف إلا بإذن منك ، وأن يكون ذلك لسبب مقبول ومعقول ..  14- يجب أن يشعر التلميذ أنه معرض للسؤال في كل لحظة من لحظات الدرس ، وبذلك يركز الطلبة تفكيرهم في الدرس لا في أمور خارجية تستدعيهم الخروج عن فروض الأدب .  15- عود الطلبة الاستئذان وآدابه عند طلب الجواب ، أو تبديل أماكن جلوسهم أو غير ذلك مع رفع اليد في هدوء عند الجواب وعدم قول أنا .. أنا .. أنا  16- اطرح السؤال بأسلوب لا يستدعي أن يقول الطلبة : أنا .. أنا .. أنا ، ولا تقبل الجواب إلا من الطالب المسئول فقط ولا تقبل الأجوبة الجماعية . 17- لا تنصرف تماماً للطالب المجيب أو جانب معين من الصف بالنظر أو السؤال وتهمل بقية الطلبة فينصرفوا عن الدرس ، ولكن نقل نظرك واهتمامك بين الطلاب جميعا حتى يشعر كل طالب بأنه موضع اهتمامك وعطفك وعنايتك ورعايتك ومراقبتك ، وأنه معرض في أي لحظة لسؤالك أو أوامرك .  18- لا تنشغل عن الطلبة بأمور ثانوية ، فتترك فراغ أو فترة صمت طويلة وذلك كأن تضبط جهاز العرض السينمائي أو أي عمل آخر فتولد مرتعاً خصباً للشغب وإثارة الفوضى .  19- عند حدوث الفوضى ، حاول أن تفرق بين السلوك الفردي والسلوك الجماعي ، فلا توجه اللوم للصف بأكمله فتخلق تجاهك كرهاً من الجميع ، وتكون عرضة للعداء الجماعي ، فلا ترمهم جميعاً بالإهمال أو قلة الأدب ، أو قلة الذوق ... الخ ؛ لأن ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان وتشجيعاً لأهل الإساءة على الإساءة .  20– قم بإثارة انتباه الطلبة وترغيبهم في الدرس ، واسعَ إلى استقطاب اهتمامهم ، وذلك بجعلهم المحور الذي تدور حوله العملية التربوية .  21- أحضر جميع مستلزماتك من وسائل وأدوات وطباشير حتى لا تضطر إلى إرسال طالب أو أكثر للخروج من الصف ليحضروا لك ما تريد ، فتفوّت عليهم سماع الدرس ، أو أنك تنتظر عودتهم فتترك مجالاً للفوضى .  22- إذا أمرت بشيء فتأكد من أن تجاب إلى طلبك ؛ حتى تجد لأمرك القادم التجاوب المطلوب مستقبلاً .  23- لتكن أوامرك معقولة ومحدودة ، واطلبها بحزم يعرف من مظهرك ونبرات صوتك ، لا تكن متشدداً في أمورك ولا تهدد كثيراً أو تكثر من الوعيد في أمور لا تستطيع أن تقوم بها ، أو تقول ما لا تفعل ، فيصبح تهديدك من سقط الكلام ؛ فتسقط هيبتك ولتكن سياستك مع الطلبة حزم من غير عنف ، وعطف من غير ضعف. 24- كن واثقاً من نفسك وليظهر ذلك على كلامك وأسلوبك ولهجتك ، فإن ذلك مدعاة لأن يثق بك الطلبة ويقبلون على ما تقوله .  25- كن عادلاً في تعاملك مع الطلبة ، فلا تفرق بين صغير وكبير وأسود وأبيض ، ولا تميز بين غني وفقير ، وقبيح ووسيم وقذر ونظيف ، فالعدل في المعاملة أساس التقارب بينك وبين الطلبة حتى لا تثير سخط بعض الطلبة وتذمرهم ، مما يؤدي إلى انفعالهم وعقوقهم وحقدهم .  26- قف وأنت تكتب على السبورة بزاوية تمكنك من رؤية الصف أو جانب منه على الأقل حتى يشعر الطلبة أنهم تحت الملاحظة ، أما إذا أعطيتهم ظهرك لمدة طويلة أو أطلت الالتفات إلى السبورة ، فإن ذلك مدعاة للهرج والمرج والعبث واللهو والقيل والقال .  27– عود الطلبة على أن يحترموا ويقدروا آراء بعضهم البعض ، وإذا وجدت وجهات نظر مختلفة ، أو أراد أحدهم تقديم اعتراض وجيه ، فعليه تقديم ذلك بكل أدب وبدون تهكم أو سخرية أو سوء نية ، وبالمقابل ، فإن المعلم القدير هو الذي يعلم المخطئ شكر زميله الذي دله على الصواب ، وأن يعلم الجميع كيف يغبطون المتفوقين ويهنئونهم .  28- لا تلجأ إلى الطريقة الإلقائية إلا عندما لا تجد طريقة أخرى لعرض المادة أفضل منها ؛ لأن الإلقاء الطويل يؤدي إلى انصراف الطلبة عن الدرس ويدفعهم إلى المشاغبة والخروج على النظام ، أما إذا اضطررت إلى استخدام الطريقة الإلقائية ، فيجب أن تراعي استخدام الوسائل التعليمية المناسبة ، واستخدم التلميحات غير اللفظية ، كالإشارات والإيماءات وتعبيرات الوجه واستعمال طبقات الصوت ونبراته في تمثيل المعاني والمشاعر والأحاسيس المختلفة ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإنه يستحسن أن يقوم المعلم بالتنويع بين استعمال الإلقاء والمناقشة بين الحين والآخر .  29- لا تتبع طريقة واحدة في العرض ، بل نوع من طرق العرض لإبعاد الرتابة والسأم والملل من نفوس الطلبة .  30– صن نفسك ودرسك عن اللغط والجدل والكلام الفارغ ، فإن ذلك يؤدي إلى العداوة والبغضاء والتنافر والشحناء وعدم التآلف ..  31- تحدث مع الطلبة المشاغبين خصوصاً كبار السن منهم ، وحثهم على الالتزام بالنظام وطالبهم بأن يكونوا هم المسؤولين عن النظام ، وحاول أن تقنعهم بأن مشاغبة بقية الطلبة يؤثر على تحصيلهم ، فيكونون سبباً لرسوبهم فيتضرروا هم أكثر ؛ لأن أعمارهم أكبر من الباقين .  32 - إذا حدث واختل نظام الصف ، فعلى المعلم أن يتخذ بعض الإجراءات المؤقتة التي تحفظ النظام المطلوب ، وليس معنى ذلك أنه توجد بعض الأساليب الثابتة التي تصلح لكل حالة ، وإنما يستطيع المعلم استعادة ضبط الصف من خلال خبراته ومعرفته بالأساليب المناسبة للوضع الذي هو فيه   العوامل التي تعين المعلم على أداء دوره : ـ إن العوامل التي تعين المعلم على أداء دوره ليست عوامل تختص به وحده ولكن هناك عوامل خارجية تساعده على أداء دوره ومن هذه العوامل :  الإدارة المدرسية : ( أيها المدير أنت القائد والأمير)  الإدارة المدرسية تتحمل عبء تسيير دفة المدرسة ، فهي الموجه الأول وعليها مسئولية عظيمة وجسيمة ، ويقف في الصف الأول مدير المدرسة بما حُمّل من مسئوليات تعليمية وتربوية وإشرافية ... فهي أمانة عظيمة سيسأل عنها في الدنيا والآخرة . نعم هي أمانة ملقاة على عاتقه ( ابتدأ من المساعد إلى المعلمين وإلى المرشد إلى الطلاب إلى المستخدمين إلى حارس المدرسة ) وكل واحد من هؤلاء مسئول عن واجباته وإحسانها وتقصيرها ...وهو مسؤول عنهم جميعاً أمام الجهات المسؤولة ، وفي الآخرة أمام الله عز وجل .  ومن مسئوليات الإدارة والتي يجب الوفاء بها والحرص عليها لتعين المعلم على أداء دوره : الجمع بين الحزم واللين ، كلٌ في موضعه ، واحترام وتقدير ( المعلمين والإداريين ) وكسب ودهم والبعد عن التجريح وخصوصاً أمام الطلبة ، والتواد والنصح وأخذ المشورة والرأي وعدم الاستبداد بالرأي امتثالاً لأمر الله عز وجل " وشاورهم في الأمر " . والعدل مع الجميع وتوزيع المسئوليات على أهلها ، دون النظر إلى أي اعتبارات أخرى ، وعدم التهاون مع المعلم المقصر في عمله ، والاهتمام بتوزيع الحصص بما يلائم المادة .. والتحقق من كل ما يسمع قبل إصدار الأحكام ، وأن لا يلازم المكتب ويوكل أمر المدرسة إلى الوكيل أو المساعد ، وعدم التساهل في الخروج من المدرسة أثناء الدوام لقضاء حوائجه الشخصية مما يؤدي إلى إشاعة الفوضى في أرجاء المدرسة . وعليه ـ وهو القدوة ـ عدم المبالغة والإسراف في الزينة واللباس ، والقدوة في اللباس والحجاب والمظهر( للمعلمة ) والاهتمام بالطلاب وملاحظتهم وعدم التساهل معهم في المحرمات والممنوعات ، وتشجيع الندوات والمحاضرات والحرص على حضورها مع جميع المعلمين والطلبة . ومن مسئولية المدير ـ السرية : سواء في العمل ؛ كالامتحانات التي يجب عليه أن يأمر المعلمين فيها بالعدل والقسط في التصحيح وعدم التساهل ولو في علامة واحدة أو كان ذلك في تعامله ، فلا ينشر أسرار الطلاب أو المعلمين الذين يسمح لهم بالتأخر أو الغياب لعذر شرعي . قال أحد المدراء وقد انتقل لمدرسته طالب يبلغ 15 سنة في الصف الخامس الابتدائي ، قال : عندما انتقل للمدرسة وجدت أنه سليط اللسان وقمت بالتلطف معه والتودد إليه فلاحظت أنه سهل المراس وفي مرة أساء التصرف مع أحد الطلاب ( أخلاقياً ) فقمت بزجره بشدة فبدأ يصد عني ولا يأتي إلى مكتبي بل يذهب إلى الوكيل الذي معي .   ولا بد من التواصل الجيد النافع بين أركان التوجيه الأربعة ( المعلم ، المرشد ، المدير ، ولي الأمر ) والمحافظة على الدوام وضرورة العمل الجماعي ، وإتباع النظم واللوائح والقوانين الرسمية في معاملته مع مدير المدرسة أو الزملاء أو الوزارة.  بين المعلم والموجه : ليست حربا ضروسا يعمل فيها بمبدأ ؛ الحرب خدعة !!! من المؤسف له جدا أن العلاقة بين الموجه والمعلم لا تكون على خير ما يرام في الغالب فكثير من المعلمين ينظرون للموجه نظرة عدائية يرون أن الموجه يتربص بهم الدوائر لرفع التقارير فيهم ، ولذلك مهما ظهرت على بعضهم صفة الرحابة بالموجه فإنما هي نوع من التزلف والتملق بل والمراوغة كيما تحصل السلامة من بطش تقاريره ، ولذلك يعمد بعض المدرسين إلى الكذب والتدليس والغش عندما يسمع بزيارة الموجه فتجده يشرح للطلاب درسا قد شرح من قبل ليظهر فيه محافظا على جميع الأسس التربوية في أداء الحصة التعليمية .   خاتمة إن علاقتك بالآخرين عبارة عن علم ودعوة وفن وذوق وأخلاق خالصة لوجه الله ، قائمة على إيصال الخير للآخرين وقصدهم في أماكنهم ، علاقة هداية وتعليم وتحبيب الخير وتبغيض الشر إليهم بأحسن أسلوب ، علاقة قائمة على التذكير بالله واليوم الآخر : وليست علاقة جافة فكرياً وإقناعه ذهنياً دون حركة قلبه . علاقة قائمة على الرحمة والشفقة وليس على التكبر والقسوة والاحتقار.  علاقة قائمة على مراعاة الأولويات ( إِنَّكَ تَقْدَمُ عَلَى قَوْمٍ أَهْلِ كِتَابٍ فَلْيَكُنْ أَوَّلَ مَا تَدْعُوهُمْ إِلَيْهِ عِبَادَةُ اللَّهِ ) علاقة قائمة على الرفق ( وما كان الرق في شيء إلا زانه )  علاقة مبنية على التدرج والحكمة واجتناب ما يسرع الناس إلى إنكاره من بغرائب العلم ، علاقة أساسها تأليف القلوب بالكلمة الطيبة والفعل الحسن ( ابتسامتك في وجه أخيك صدقة ) ، التبسيط ومراعاة الأحوال لا التعقيد . علاقة قائمة على الصبر  قائمة على مراعاة المفاسد والمصالح  قائمة على تحمل المدعو والصبر على تغيير واقعه السيء قائمة على الاحترام المتبادل والمحافظة على المشاعر  علاقة محتفظة بدرجة من الجدية والوقار علاقة قائمة على نفع المدعو وخدمته وليس انتظار النفع منه  علاقة بعيدة عن العواطف الهوجاء  علاقة قائمة على الأخلاق الحسنة** |

**صفات الأستاذ الناجح باختصار**

**وهي تنقسم إلى صفات خلقية ومهنية وجسمية ونفسية وعقلية   
(1) الصفات الخلقية   
  
1) الإخلاص   
2) المتابعة   
3) التقوى وخشية الله جل وعلا   
4) الورع   
5) العلاقة الودية  
6)سعة الصدر  
7)البشاشة  
الصدق   
9)الأمانة   
10)الصبر  
11)التسامح   
12)الالتزام بالدين  
13)القدوة الحسنة  
14)العدل  
15)الأخلاق الحسنة  
  
16)عدم إهانة الطالب   
17)عدم إحراج الطالب   
1الحماس للعمل والإقبال عليه   
19)العفة واحترم الذات   
  
(2) صفات مهنية وعلمية وثقافية ونفسية   
  
  
1) تفهم الطلاب  
2) إتقان المادة ( الكفاية العلمية )   
3)الثقة بالله تعالى و قوة الشخصية   
4) المهارة فى التدريس ( الكفاية التربوية)   
5) احترام الوقت   
6) احترام رأي الطالب   
7) الدقة فى العلامات   
المهارة فى الاختبارات   
9) معرفة الثقافة العامة   
10) التشويق   
11) الإرشاد  
12) التكليف بواجبات معقولة   
13) مراجعة الدروس   
14) التأني فى الشرح   
15) التوازن   
16) التثبت   
17) مراعاة الفروق الفردية   
1 عدم المبالغة فى التشدد   
19) الموضوعية   
20) مراعاة الظروف الطلاب وقبول أعذارهم   
  
21) الوضوح فى الشرح   
22) تبسيط الجزء المعقد من المادة  
23) الذكاء  
23) الاتزان النفسي  
(3) صفات جسمية   
  
1) التمتع بالصحة السليمة من الأمراض المزمنة   
2) الخلو من العاهات الواضحة   
3) المظهر اللائق   
4) وضوح اللغة   
المراجع :   
  
1) القرآن الكريم   
2) السنة النبوية الشريفة   
3) أساسيات التدريس للدكتور فؤاد حسن أبو الهيجاء   
4) مذكرة الدكتور النصبان**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

كيف تكون معلمًا ناجحًا

أسس ومهارات

المعلم الناجح

الوحدة الأولى :

أسس التعليم :

مبادئ التعليم وأهدافه وأخلاقه

**الوحدة الأولى :**

**أسس التعليم**

## مبادئ وأهداف وأخلاق

**يدفع المرء إلى التدريس ميل داخلي تجاه تلك المهنة ، واستعداد فطري يتجلى في امتلاك صفات معينة من مثل قوة الشخصية وجهارة الصوت وفصاحة المنطق ، والبديهة ، وحب التعامل مع الأطفال ومساعدتهم .ثم يأتي الإعداد العلمي التربوي في المعاهد والكليات قبل العمل في التدريس ، والبرامج التدريبية خلاله لتتوج قدراته وتعينه على أداء عمله على الوجه المنشود.**

**ولابد إذن للمعلم الراغب في النجاح في عمله من الإلمام بمبادئ التعليم وأهدافه وأخلاقه ، وبمجموعة من المهارات التربوية منها التخطيط للدرس ، والإلمام بطرائق التدريس ،وإدارة الصف ، والتعامل مع الطلاب ، وإدارة الحوار والمناقشة ،وطرح الأسئلة ، وبناء الاختبارات ،وغير ذلك حتى يستطيع أن ينجح في مهمته ويوفق في رسالته .**

**والمعلم الناجح هو من يمر بتلك الخبرات السابقة بوعي وإتقان ، فينطلق من مبادئ صحيحة وأهداف شاملة سليمة ، ويكون دقيقا في تخطيطه وحاذقا لطرائق التدريس الناجحة / ومهارات المعلم الفعالة ، فليست مهمة المعلم الحقيقية إنهاء موضوعات المقرر ، ولكن مهمته في جعلها اكتشافا ممتعا ومحببا لهم .للوصول إلى غاية التعليم السامية في تكوين المسلم الواعي الملم بالمعارف والمهارات والسلوكات البناءة النافع لنفسه ولمجتمعه وللإنسانية جمعاء . وهو ما سنستعرضه فيما يلي ، مستفيدين من وثيقة سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية .**

# أولا: مبادئ التعليم :

1. **المبدأ الإيماني : فالتعليم مبني على أساس الإيمان بالله ربا وبالإسلام دينا وبمحمد – صلى الله عليه وسلم- نبيا ورسولا.مما ينعكس أثره في المعلم ،وفي البيئة المدرسية ، وفي الطلاب بما يجعل هذا المبدأ لدى الجميع مطبقا باستمرار.**
2. **المبدأ الإنساني : فتعليمنا يؤكد مكانة الإنسان في الوجود عامة وفي المجتمع خاصة، ويدعو إلى تطوير شخصية المعلم والمتعلم بجميع جوانبها ،والتبصير بالحقوق والواجبات.**
3. **العدل وتكافؤ الفرص التعليمية: فالتعليم متاح لجميع المواطنين ذكورا وإناثا ،أسوياء ومعوقين.**
4. **المبدأ التنموي: فالتعليم مرتبط بالتنمية الشاملة في الثروة البشرية.**
5. **المبدأ العلمي : بالاهتمام بالعلوم الحديثة ،واستيعابها ، والانسجام معها ، والتفاعل الواعي ، والنهوض بحركة التأليف والإنتاج العلمي ، وتطويع العلوم لخدمة الإسلام.**
6. **التربية للعمل: بإعداد المتعلمين لمطالب العمل في المجتمع، وتوفير فرص مواصلة الدراسة ، والنمو السوي ، وتوجيه الطلاب وفق فروقهم الفردية ، والعناية بالمتخلفين دراسيا ، والمعوقين،ورعاية النابغين.**
7. **التربية للقوة والبناء: بالأخذ بأسباب القوة طريقا للخير والبناء.**
8. **التربية المتكاملة:بإدراك أهمية مواصلة التعلم.**
9. **الأصالة والتجديد: بالتمسك بخير أصول الماضي ، وتوليد أصول ملائمة للإسلام،متفتحة على المستقبل.**
10. **التربية للحياة : بإعداد المواطن المؤمن ، وتزويده بالخبرات ليكون عضوا فاعلا في المجتمع.**

**وغاية التعليم : فهم الإسلام فهما صحيحا متكاملا، وغرس العقيدة الإسلامية ونشرها.وتزويد الطالب بالقيم والتعاليم الإسلامية ، وبالمثل العليا ، وإكسابه المعارف والمهارات المختلفة ، وتنمية الاتجاهات السلوكية البناءة ، وتطوير المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا ، وتهيئة الفرد ليكون عضوا نافعا في بناء مجتمعه .**

**ثانيا أهداف التعليم :**

**الأهداف الإسلامية : تركز على:**

**تعريف الفرد بربه ودينه ورسوله-صلى الله عليه وسلم- .**

**إيجاد التصور الإسلامي للكون والإنسان والحياة .**

**أساسية العلوم الدينية وتوجيه المعارف والعلوم وجهة إسلامية،**

**فرضية طلب العلم،إرساء الدعوة إلى الله والنصيحة والخلق والجهاد.**

**الأهداف الوجدانية:**

**تنمية الميول والاهتمامات الصحيحة المناسبة لتوجيه طاقات الشباب.**

**التأكيد على القيم ومنها: ربط العلم بالتنمية ، والتضامن والتكافل الإسلامي .**

**الأهداف المعرفية : تؤكد على :**

**استثمار المعرفة في بناء المواطن .**

**التأكيد على عربية اللغة.**

**إبراز إسهام أعلام المسلمين في العلوم .**

**دراسة الكون واكتشافه.**

**التفكير والأسلوب العلمي: لحل المشكلات ، وتجيع البحث والابتكار.**

**الأهداف المهارية: بالتأكيد على:**

**المهارات الوظيفية ، والتعبيرية.**

**المهارات الحركية والرياضية الصحية .**

**العناية بالمتخلفين والمعوقين والموهوبين.**

**ثالثا أخلاق المعلم :**

**1- التعليم رسالة : المعلم صاحب رسالة يستشعر عظمتها، ويؤمن بأهميتها، ويستصغر كل عقبة دون تبليغها. وهو يعتز بمهنته ويتصور رسالتها باستمرار فينأى عن مواطن الشبهات ، ويحرص على نقاء السيرة وطهارة السريرة ، حفاظا على شرف مهنة التعليم ودفاعا عنه.**

**2- المعلم مؤمن بتميز هذه الأمة بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بين الطلاب خاصة والناس عامة بأسلوب اللين في غير ضعف ، والشدة في غير عنف ، يدرك أن الرقيب الحقيقي على سلوكه -بعد الله سبحانه- هو ضميره اليقظ ، وهو مدرك أن تعلمه عبادة ، وتعليمه الناس زكاة ، يرجو مرضاة الله سبحانه . والمعلم قدوة لطلابه ومجتمعه ، مستمسك بالقيم الخلقية ،والمثل العليا .**

**3- المعلم شريك الوالدين في التربية والتنشئة والتقويم والتعليم،حريص على توطيد أواصر الثقة والمشورة بين البيت والمدرسة .**

4**- العلاقة بين المعلم وطلابه صورة من علاقة الأب بأبنائه ،تقوم على الرغبة في نفعهم والشفقة عليهم والبر بهم ،أساسها المودة الحانية ،وحارسها الحزم الضروري، وهدفها تحقيق خيري الدنيا والآخرة، وهو يراعي المساواة بين طلابه في عطائه ورقابته وتقويمه لأدائهم .**

**5 - يبذل المعلم جهده في نفع طلابه وتعليمهم وتربيتهم ويدلهم على الخير ويرغبهم فيه ، ويبين لهم الشر ويذودهم عنه ، مدركا أن الخير ما أمر به الله سبحانه أو رسوله عليه الصلاة و السلام ، وأن الشر ما نهى الله أو رسوله عنه .**

**6 - يسعى المعلم إلى ترسيخ الاتفاق والتعاون والتكامل بين طلابه ، كما يسعى دائما إلى إضعاف نقاط الخلاف والقضاء على أسبابها دون إثارة نتائجها.**

**7 - يحرص المعلم على أن يكون في مستوى ثقة المجتمع به بالقيام في مجال معرفته وخبرته بدور المرشد والموجه .وهو صاحب رأي وموقف من قضايا المجتمع ومشكلاته ، مما يفرض عليه توسيع نطاق ثقافته ، وتنويع مصادرها ، ومتابعة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .**

**8- المعلم في مجال تخصصه طالب علم وباحث عن الحقيقة ،يتزود بالمعرفة،ويقوي إمكاناته المهنية موضوعا وأسلوبا ووسيلة.**

**نهاية الوحدة الأولى**

**تذكر أن :**

#### أهم مبادئ التعليم هو المبدأ الإيماني ثم التعلم للحياة !

#### أن غاية التعليم فهم الإسلام فهما صحيحا !

#### أهداف التعليم الأساسية أربعة : الأهداف الإسلامية ،والمعرفية ،والوجدانية ، والمهارية !

#### أن أهم أخلاق المعلم أنه مؤمن صاحب رسالة ، شريك في التربية ، تربطه بالطلاب علاقة الأبوة ...!

**الوحدة الثانية :**

**المهارات التدريسية**

**أولا : طرائق التدريس**

**ثانيا : الإعداد الذهني والكتابي للدروس**

**ثالثا : أسئلة الدرس التقويمية وأسس صياغتها**

**أولا : طرائق التدريس**

كنت أسال كثيرا من المعلمين خلال المقابلات الشخصية عن مهمة المعلم الأساسية ؟ وكانت الإجابة التي تقال غالبا : " إيصال المعلومة إلى ذهن الطالب" ومع تقدير هذا الرأي إلا أنه يشكل جزئا من مهمة المعلم ، فلدى المعلم مهمات أخرى إلى جانب ذلك ، ومنها الاهتمام بالقيم والجانب الوجداني ، والعناية بالمهارات الأدائية للطلاب ، ثم أين دور المتعلم نفسه في تلك المقولة التي تركز على دور المعلم فقط ؟

إن أمام المعلم أهدافا محددة لكل درس ، يخدمها قدر معين من محتوى المادة العلمية ، يتم عرضها من خلال نشاطات تعليمية متنوعة يستخدم فيها أساليب عملية متعددة. ولذا فمهمة المعلم تظهر في تحويله التعلم بالنسبة للطلاب إلى اكتشاف للمادة العلمية ، والوصول إلى تحقيق الهدف منها ، ويحدث ذلك غالبا حينما يحذق المعلم طرائق التدريس الفعالة .

**تعريف طرائق التدريس** :

هي الأساليب العملية التي يستخدمه المعلم مع طلابه في معالجة النشاط التعليمي.

والتدريس عملية كلية ينبغي أن تشمل الإنسان من مختلف جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية . وتقوم على تفعيل دور المتعلم ليصبح متعلما نشطا في تعامل يشبع حاجاته ، ويكسبه الخبرات التي تشكل حصيلة سيستخدمها مستقبلا بعد إعادة تنظيمها لحل مشكلاته ،وتحقيق احتياجاته وطموحاته.

**معايير اختيار الطريقة** : لا تفاضل بين طريقة وأحرى .ولكن يحدد المناسبة منها ما يلي :

ظروف المتعلمين : سنهم ، عددهم ، الفروق الفردية بينهم.

الموقف التعليمي: طبيعة المادة .الغرض من الدرس . الإمكانات المتاحة.

**مميزات الطريقة الجيدة** :

1. مناسبتها للمتعلمين: من حيث سنهم ، ومراحل نموهم ، وظروفهم.
2. ترتيبها المنطقي للعرض بمرونة: من المعلوم للمجهول ، ومن السهل للصعب والمحسوس للمعقول، والمباشر لغيره.
3. مراعاتها الأسس النفسية: في العرض المشوق وفق ميول المتعلمين ورغباتهم وقدراتهم واستعداداتهم، وفروقهم الفردية.
4. إشراكها المتعلمين في الدرس: بالأسئلة الإجابة واستثارة التفكير والاهتمام للاكتشاف والتوجه السليم.
5. استنادها على قوانين التعلم: كالتعلم من خلال العمل ، وبالملاحظة،والتجربة الخطأ ، والدافع، والاستعداد...

**مميزات**

**الطريقة**

**الجيدة**

**مشاركة المتعلم**

**الترتيب المنطقي**

**قوانين التعلم**

**تناسب المتعلمين**

**الأسس النفسية**

**اتجاهات طرائق التدريس:**

هناك ثلاثة اتجاهات للتدريس تختلف في توزيع الأدوار بين عناصر العملية التعليمية. كما يذكر ذلك د إبراهيم الحارثي(تعليم التفكير 1422هـ) :

1. **التدريس التقليدي (نموذج انتقال المعرفة) :** يقوم المعلم بنقل الأفكار والمعلومات إلى الطلاب ،ويقومون بالإصغاء والالتقاط ، وهو الاتجاه المستخدم في المدارس الثانوية في معظم دول العالم الثالث .ويقوم على افتراض أن المعرفة الصحيحة تنتقل من المعلم إلى الطلاب عبر الكلمات والرسائل المسموعة والمرئية .

### الطالب

**المعرفة**

1. **التدريس الاستكشافي :** ويقوم على أن الأفكار الصحيحة موجودة ومتاحة للجميع ، وأن الطلاب يستطيعون أن يجدوها باستخدام طرائق البحث الصحيحة ،كما يستطيعون فهمها واستيعابها . ودور المعلم فيها يكمن في تهيئة البيئة التعليمية المناسبة للتجريب ،وتخطيط الخبرات التعليمية من محتوى وأدوات وطرائق . فيقوم الطلاب بإنتاج المعرفة لأنفسهم.

**الخبرة التعليمية**

### الطالب

### المعلم

1. **تدريس التفكير :** وميزة هذا الاتجاه أنه يقدر أفكار الطلاب ومشاعرهم ويحترمها،ويركز على مهارات التفكير العليا ، ويسمى (النموذج التحويلي) لأنه يسعى إلى تحويل أفكار الطلاب إلى حالة جديدة ، فيسرع عملية التعلم من خلال الربط بين المعرفة والعمل والتفكير .

**خبرات تعلم منظمة من المعلم والطالب**

### الطالب

### المعلم

**والطرائق التي سنستعرضها تتنوع في التركيز على المعلم والمتعلم إلى :**

1. ما يركز على دور المعلم ، ويجعل المتعلم متلقيا ، ومن هذا النوع الطريقة الإلقائية والقياسية .
2. ما يوزع الأدوار بين المعلم والمتعلم ومن هذا النوع الطريقة الحوارية والمنطقية.
3. ما يركز على دور المتعلم ويجعله متعلما نشطا ،ويجعل المعلمة ميسرا للعملية التعليمية ، ومن هذا النوع الطريقة الاستنتاجية وحل المشكلات والمناقشة ،وتعليم التفكير.

**تذكّر :**

**ما معايير اختيار الطريقة الجيدة؟**

**تذكر ثلاثة على الأقل!**

**أولا : أشهر طرائق التدريس :**

**1: الطريقة الإلقائية**: يقوم المعلم فيها بالعبء الأكبر من الشرح والتفسير واستنباط النتائج والتلخيص وعرض المعلومات بعبارات متسلسلة جذابة. فهو الملقي والطالب مستمع متلق .

**تذكير**: رغم تأكيد الاتجاه التربوي الحديث على دور المتعلم في التعلم يبقى الإلقاء مفيدا في مواضع محددة، ومجالات حياتيه كالتعليم والقضاء والمحاماة والإعلام والدعوة والإدارة .

**أنواع طريقة الإلقاء**:

**المحاضرة**: اتصال فرد ومجموعة في زمن محدد ، يتم شفهيا دون مقاطعة و يعقبه نقاش . ويشيع في البرامج التدريبية لسهولته و اقتصاديته. يكون ندوة باشتراك أكثر من محاضر .

**الشرح**: توضيح الأشياء الصعبة: كالمفردات والجمل و الآيات والأحاديث،والنصوص الأدبية.

**القصص :** أسلوب محبب وله فوائد في تعديل السلوك والقيم واستمرار الأثر بالقدوة.

**الوصف :** بذكر صفات الموضوع بارتباط منطقي جذاب.ويستخدم عند فقد الوسائل وانقضاء الحوادث وتباعد البيئات والأزمنة.

**متى يكون الإلقاء مفيدَا ؟** إذا كان :

1. قصيرا ممتعا. 2- فصيحا سهل اللغة واضحا، ممثلا للمعنى بالصوت والحركات متأنيا.

3-في مواضع منها: ترتيب عناصر الموضوع،وشرح كيفية استخدام الوسائل التعليمية والتعليق عليها ،وتصحيح الإجابات ،وتفسير العبارات الصعبة ،وربط الدرس بغيره .

|  |  |
| --- | --- |
| **مزايا** **الإلقاء** | عيوبه |
| 1. فعاليته في نقل المعلومات الكثيرة وتسهيلها، في وقت قصير . 2. قبوله للاقتران بالوسائل التعليمية. 3. استخدامه في تنمية التذوق الأدبي للنصوص | - رتابته مما يقطع الانتباه ويتيح فرصة للهو والأحاديث الخاصة .ويعالج ذلك باستخدام مهارات الإلقاء والوسائل والتشويق.  - لا يناسب تلاميذ الصفوف الأولى لنقص استيعابهم اللفظي ومللهم من طول البقاء والإنصات .  - إرهاق المعلم باعتماد التدريس عليه ، و كسل الطلاب الفكري واعتمادهم عليه.  - قلة مراعاة الفروق الفردية ، وضعف التأثير في سلوك الطلاب . |

**2: الطريقة القياسية**:

يعطي المعلم القاعدة أو الحقيقة ، ثم يمثل عليها لتوضيحها.وهي طريقة قديمة شائعة .

|  |  |
| --- | --- |
| **مزايا** **القياس** | عيوبه |
| 1. السهولة . 2. تغطية الموضوعات بيسر. 3. تلائم المختصين. | - موقف الطالب فيها سلبي .  - نسيان القاعدة لأن الحفظ لم يقترن بالفهم.  - الجهد الشخصي للاستنباط. |

**3: الطريقة الاستنتاجية** (الاستنباطية الاستقرائية):

نقيض السابقة ، يعرض المعلم فيها الأمثلة ويناقش الطلاب ثم يستخلصون القاعدة أو الحقيقة.

|  |  |
| --- | --- |
| **مزايا** **الاستنتاج** | عيوبه |
| 1. تنمية التفكير بالوصول إلى النتائج . 2. بقاء الأثر للنشاط الذاتي في التعلم . 3. إثارة فاعلية الطلاب وثقتهم بأنفسهم . 4. النجاح في ضبط الطلاب وشدهم . 5. تساير الأسلوب الطبيعي للوصول إلى المعرفة. | - البطء في إنجاز الدروس .  - الاعتماد على الأمثلة القليلة غير المترابطة فكريا .  (لذلك يقترح تعديلها باستخدام نصوص مترابطة فكريا مجالا للدرس بدل الأمثلة المفتعلة). |

**4 : الطريقة الاستجوابية والحوارية :**

وتهتم باشتراك الطلاب في استنباط المعلومات مع المعلم بتفاعل وتجاوب بين السائل والمجيب، يطلعون فيه على الخطأ ،ويرشدون إلى الصواب**.**ويمكن استخدام الأسئلة بنعم ولا، والموحية بالإجابة ،والمركبة والموضوعية والمقالية.

**نوعاها:**

1. **الاستكشافية :** بتوجيه أسئلة للطلاب لمعرفة المعلومات والحقائق بأنفسهم (طريقة سقراط)، في حوار حر.
2. **الاختبارية :** تبين استيعاب الطلاب لما قيل **.**

|  |  |
| --- | --- |
| **مزايا** **الاستجواب** | عيوبه |
| 1. تصحح الأخطاء والتعويد على التواضع. 2. تحول الدرس إلى محاورة شائقة بإثارة التفكير والمشاركة وحرية طرح الآراء. 3. محببة ومقنعة وبخاصة للمراهقين ومراعية للفروق حين قبول جميع الإجابات ، وتشجع الإجابات الصحيحة ،وتعديل الإجابة الخاطئة. | - إضفاء صبغة الاختبار عليها .  - طرح الأسئلة الغامضة وتشكل وفق بعض الدراسات 40% من أسئلة معلمينا ، أو الأسئلة المركبة.  - الإجابات الجماعية.  - لا تكون مناسبة في جميع الأوقات . |

**5 : طريقة حل المشكلات:**

تدرب الطلاب على التفكير العلمي السليم ، وتقوم على افتراض مشكلة مرتبطة بحياتهم واهتمامهم مما يدفعهم إلى البحث عن الحلول.وتتطلب تدريبا مبكرا عليها.

**مراحل هذه الطريقة:**

1. الشعور بالمشكلة : حالة تردد تحدث أزمة عند الطلاب.
2. تحديد المشكلة: حصر جوانبها ،وعلاقاتها .
3. وضع الحلول المفترضة: في ضوء ما جمع من معلومات، وتتطلب من المعلم إعداد الأمثلة الممكنة للدرس.
4. التحقق من الفروض وتقويمها: باختبار صحتها لتقبل على أنها حقائق ، أو ترفض وتستبدل بغيرها.

|  |  |
| --- | --- |
| **مزايا** **حل المشكلات** | عيوبه |
| 1. مشاركة الطالب في جميع خطواتها . 2. ربط المعلم والطالب بمصادر المعلومات 3. تدرب الطلاب على مواجهة الحياة . 4. تعلمهم أسلوب التعلم الذاتي . | - البطء والجهد في إنجاز الدروس .  - لا تصلح لجميع المواقف .  - لا تصلح للأطفال في المراحل الأولى.  - تتوقف على المصادر المتوافرة. |

**: طريقة المراحل المنطقية(هاربرت):**

تعتمد على أن المدركات الحسية والحقائق التي يكتسبها عقل الطالب تساعده على فهم حقائق ومدركات جديدة.

**خطواتها:**

1. التهيئة **:** باستثارة معلومات قديمة لإعداد العقول لتلقي معلومات جديدة**.**
2. العرض : ويستغرق أكثر زمن الدرس حيث يشير المعلم إلى معلومات يكتشفها الطلاب، وبالإلقاء تقدم معلومات كثيرة ،وبالإيحاء بالمعلومات مباشرة بكلام المعلم أو بالقراءة أو المشاهدة.ويقسم الدرس إلى مراحل تدريجية وتنوع الأمثلة ،وتراعى الفروق الفردية.
3. الربط : يربط المعلم حقائق الدرس الجديد بالسابق لتصبح جزءا منها.
4. الاستخلاص : يستخلص الطلاب التعريفات والقواعد والحقائق بعد مناقشة الأمثلة ومعالجتها.
5. التطبيق : يتأكد المعلم من فهم الطلاب بالأسئلة والتمرينات.

|  |  |
| --- | --- |
| **مزايا** **الطريقة المنطقية** | عيوبه |
| 1. الاهتمام بالتسلسل المنطقي في العرض . 2. التشويق قبل العرض ،والربط أثناءه وبعده . 3. استثارة ملكة البحث والتفكير والاعتماد على النفس . | - لا تمثل طريقة تفكير المتعلم .  - تجعل النشاط على المعلم .  - لم تبن على أساس تجريبي ،وتتعارض مع علم النفس لإهمال الدوافع الحقيقية واعتمادها على المعلومات .  إهمالها الحياة ومشكلاتها إلا بعدها أمثلة فقط. |

**7 : طريقة المناقشة :**

تجعل المتعلم محور العملية التعليمية مشاركا بفاعلية للوصول إلى الحقائق والمعلومات اعتمادا على النفس بالبحث حولها وتحليلها(بالقراءة،والرحلات ،وعرض المواد) ثم مناقشتها في الفصل وإطلاع الزملاء ، وتحدد مهمة المعلم في الإرشاد والتوجيه.

**صورها:**

1. المجموعات: يحدد رئيس من الطلاب للمناقشة وتقسم المجموعات من عدد من الطلاب لكل منها عنصر تبحثه.
2. الندوات : اشتراك أكثر من طالب في عرض جانب من المشكلة أثناء النقاش.
3. الفردي : كل طالب يقوم بالعمل بمفرده ثم يناقش.
4. تمثيل المشكلات الاجتماعية بجمع المعلومات وصياغتها في مشهد تمثيلي ،وتوزيع الأدوار والحوار ، ثم مناقشتها،وتتطلب إمكانات ووقتا كافيا.

|  |  |
| --- | --- |
| **مزايا** **طريقة المناقشة** | عيوبه |
| 1. تدرب الطلاب على الشورى والتعاون. 2. تجعل الطالب محورا للعملية التعليمية. 3. تعودهم تحليل المشكلات للوصول للحل. 4. تنمي حس الجماعة والقيادة والحوار. | - احتكار الأذكياء والجريئين للمشاركة .  - نسيان الهدف من المناقشة والاهتمام بشكلها .  - مشكلات تتعلق بالانضباط في الصف . |

**ثانياً: تدريس مهارات التفكير :**

يعرف التفكير بأنه : استخدام معرفتنا السابقة في حل المشكلات ، وتشمل عملية التفكير نشاطين مهمين : التفكير الناقد ، والتفكير الإبداعي . ويعرف التفكير الناقد بأنه: القدرة على توليد الاختيارات والمسوغات وقبول المنطق والبرهان . كما يعرف التفكير الإبداعي بأنه: إعادة ترتيب ما يعرف بطريقة تؤدي إلى معرفة ما لا يعرف .

وتبدو أهمية تعليم مهارات التفكير في تخريج متعلمين فعالين قادرين على التعلم الذاتي ، وعلى تنظيم شؤون حياتهم ، منتجين في مجتمعهم ومتعاونين ومبادئين ، قادرين على اتخاذ القرار المناسب والابتكار والابداع والتفكير في الاختيارات المتعددة.

**التفكير والذكاء :** اختلف التربويون في مفهوم التفكير والذكاء فهناك من يرى أن الذكاء صفة كلية للدماغ وأنها موروثة ومنها تشتق كافة القدرات التفكيرية ، وهناك من يرى أنها تعود بنسبة 80% إلى الوراثة و20% إلى البيئة ، وأنها تنمو من خلال الخبرات والتعامل مع الكبار وأنه يمكن تحسين قدرات الذكاء وتنميتها بالتدريب . وآخرون يرون التفكير مكون من مجموع لأنواع عدة من الكاء منفصل بعضها عن بعض ،وأن تعليم التفكير ينبغي أن يوجه لتنمية كل نوع من أنواع الذكاء المتعددة.

**أنواع الذكاء :**

1. الذكاء اللغوي : وهو مفتاح للنجاح في الدراسة والحياة العملية ، و يحتاج إلى تمرين يومي . ويتكون الذكاء اللغوي من المهارات الآتية :النطق والاستماع والقراءة والكتابة والكلام الداخلي والمعرفة والأداء .
2. الذكاء الرياضي (المنطقي): ويتطور مع مراحل نمو الإنسان فيظهر في إدراك استمرارية الأشياء في الوجود ، وتمييز صفات الأجسام وتحولاتها ، وإدراك مفهوم العدد ،والعمليات الحسابية المادية ،ثم العمليات المجردة التي تستخدم الرموز والكلمات للدلالة على الأشياء ،وأخيرا القدرة على ربط المقدمات بالنتائج ،والأسباب بالمسببات . ويتضمن هذا النوع افتراضات منطقية ضمنية ،وكثيرا من عمليات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد ، وحل المشكلات ، ويظهر ميدان هذا النوع في العلوم التطبيقية بخاصة.
3. الذكاء البصري : وهو القدرة على فهم العالم المادي المرئي ، وعلى إعادة تصوير الخبرة المرئية في الذهن ، وفهم العالم الخارجي . وهو من أهم عمليات التفكير،ويشكل مفتاحا لحل المشكلات ،ويساعد في رؤية الشاملة للخيالات المتناقضة.
4. الذكاء الحركي : وهو القدرة على ضبط الحركات واستعمال العضلات ، ويتضمن المهارات الآتية : التعامل مع الأشياء ،والتركيب والبناء ، والرمي ،والركل ،والقبض ،والالتفاف ، واللياقة والجري ،والقفز ،والتحرج ،والتسلق ،والسباحة ،والتوازن...،والاتصال والتفاهم غير اللفظي.
5. الذكاء الاجتماعي : وهو القدرة على فهم الذات وفهم العلاقة مع الآخرين ،والقدرة على إدارة تلك العلاقة،والتعبير عنها بصورة تمكن من أداء مهمات الحياة بنجاح. ويمر الذكاء الاجتماعي بمراحل تبدأ بالعلاقة بين الطفل وأمه ويظهر فيها التركيز على الأنا منذ سن الثانية حتى مرحلة المراهقة ، ثم تأتي مرحلة النضج الاجتماعي(أي الشعور بالمجتمع) وأهمية تكوين العلاقة السوية معه . ويحتاج من أجل ذلك- إلى جانب القدرات الطبيعية – إلى مثيرات من الوالدين والمعلمين ، وإلى مجتمع ثقافي مناسب ينقح قدراته ويثقفها ، ويتبلور ذلك في نشاطات تعليمية تهيئ للطلاب تنمية المهارات والاتجاهات والقيم .

**أنواع**

**الذكاء**

**اتجاهات تدريس التفكير :**

اتجه التربويون إلى تدريس مهارات التفكير من خلال اتجاهين : بناء برامج خاصة منفصلة عن المقررات الرسمية ، و تعليم مهارات التفكير عبر المقررات الدراسية نفسها .

**أولاً: تصميم برامج خاصة لتنمية التفكير :ا** ومن تلك البرامج :

1. تسريع التفكير : وطبق في بريطانيا في مشروع باسم (CASE) وارتكز على تنمية مهارات التفكير في مجال العلوم ، وتكون من 30 نشاطا ،تعطى لها حصة إضافية مدتها ساعة ونصف على مدى سنتين بمعدل نشاط واحد كل أسبوعين .ويقوم التدريس في هذا البرنامج على أربعة أساليب : أ) المناقشات الصفية :بين المعلم والطلاب حول النشاط المعني. ب) التضارب المعرفي : أي تعريض الطلاب لمشاهدات وخبرات مفاجئة متعارضة مع توقعاتهم وخبراتهم السابقة ،مما يدعوهم إلى إعادة النظر في بنيتهم المعرفية وطريقة تفكيرهم . جـ)التفكير فيما وراء التفكير : أي إيجاد وعي عند المتعلم لإدراك معنى ما يقول وما يفعل،ولماذا يعمل بهذه الطريقة،ونوع التفكير المستخدم في حل المشكلة مما يسارع في نمو مهارات التفكير لديه. د) الربط : أي ربط الخبرات المتحصلة من النشاط الذي يقوم به الطالب مع خبرات الحياة العملية ومع المواد الأخرى لإخراج الخبرات التعليمية من الإطار النظري إلى ميدان التطبيقات العملية .
2. تحسين التفكير : ويقوم هذا البرنامج على تقسيم التفكير إلى ستة أنواع أعطي كل منها لونا خاصا من القبعات ، وقد قرناها برمز العمائم المرتبط بالتراث العربي بدلا من القبعات ، فكانت كما يلي : أ) تفكير العمامة البيضاء :تفكير يستند على الحقائق والأرقام والإحصاءات ،وفي هذا النوع من التفكير لا مجال للعواطف. ب) تفكير العمامة الحمراء : يخرج العواطف والانطباعات بوضوح ويجلبها إلى منطقة الوعي ليسهل التحكم بها . جـ) تفكير العمامة السوداء : تفكير ناقد يبرز النواحي السلبية في الموضوع بالاستناد إلى أسباب ومسوغات منطقية ،وهو جزء مهم من عملية التفكير يساعد في جعل صورة الموضوع واقعية ومتكاملة مع مراعاة تلافي الانسياق في التشاؤم لأن ذلك يقود إلى التهرب من تحمل المسؤولية. د) تفكير العمامة الصفراء : تفكير إيجابي متفائل يبحث عن جوانب الإيجابية في الموضوع مع مراعاة تلافي الانسياق فيه لأنه يقود إلى أحلام اليقظة. هـ) تفكير العمامة الخضراء : تفكير ابتكاري إبداعي يقدم بدائل مختلفة ،وأفكارا جديدة غير عادية . و) تفكير العمامة الزرقاء : تفكير في التفكير ، وهو ضابط وموجه ومرشد يتحكم في توجيه أنواع التفكير الخمسة السابقة ،و يقرر التنقل بينها .
3. مهارات التفكير : ظهر في أمريكا لتنمية مهارات التفكير في المرحلة الابتدائية بالتركيز على مهارات التعلم الذاتي ، وهي: الاستنتاج ، والتصنيف ،وتكوين الأنماط ،والاكتشاف ،والتلخيص ،والتوقع العلمي . وسعى البرنامج إلى تعريف الطلاب بمصادر المعرفة وتنمية مهاراتهم في الحصول عليها كاستخدام المكتبة ،والاستفادة من المراجع والموسوعات والقواميس .

**ثانيا : تنمية مهارات التفكير من خلال المقررات الدراسية :**

### اتجاهات تدريس التفكير

**انتقائي**

**استقبالي**

**استقرائي**

**مهارات التفكير**

**اكتشافي**

**تحسين التفكير**

تسريع التفكير

### بناء برامج خاصة

### عبر المقرات الدراسية

وذلك بتصميم نشاطات في المواد الدراسية تؤدي إلى تنمية مهارة من مهارات التفكير ، وقد توزع على المواد الدراسية بطريقة تكاملية ، ومن نماذجه :

1. نموذج التفكير الاستقبالي : ويتم في هذا النموذج تعليم المفاهيم من خلال الخطوات الآتية : عرض المعلومات أمام المتعلم وتوضيح معنى المفهوم بأمثلة تؤيده وأخرى تناقضه ثم يصوغ مع طلابه تعريفا له . ثم اختبار تحقق المفهوم بأمثلة إضافية والتأكيد على المفهوم بأمثلة جديدة ، ثم تحليل استراتيجية التفكير بالمناقشة التي يقوم بها الطلاب للفرضيات .
2. نموذج التفكير الانتقائي : وفيه تطرح أمثلة متعددة للمفهوم ، ويترك الطلاب لينتقدوا الأمثلة ،ويصنفوها ،ثم يختبر اكتسابهم للمفهوم بأمثلة إضافية ،ويعاد صياغة التعريف ،ثم تحلل استراتيجية التفكير من خلال مناقشة الأفكار والفرضيات .
3. نموذج التفكير الاكتشافي : يوضع الطلاب في مواقف تعليمية تجعلهم يجربون اكتشاف بنية الموضوع الدراسي ،مما يثير حب الاستطلاع لديهم ،ويثير دافعيتهم للتعلم .ويتم التعلم الاكتشافي بأسلوبين :أحدهما يتم فيه توجيه الطلاب بأسئلة حول مشكلات تثير اهتمامهم وتفكيرهم للبحث عن الحل.والثاني حر يشترك فيه الطلاب من خلال الحدس والتفكير التحليلي .
4. نموذج التفكير الاستقرائي : ويتكون من ثلاث استراتيجيات هي: 1)تكوين المفهوم بوضع العناصر في قوائم ومجموعات وفئات. 2) تفسير البيانات بتحديد العلاقات وشرحها والوصول إلى الاستدلال.3) تطبيق المبادئ بوضع التوقعات وشرحها ودعمها والتحقق منها .

**نشاط تغذية راجعة**

سم الطرائق وفق وصفها المرفق.

|  |  |
| --- | --- |
| الطريقة | اسمها |
| 1- تقوم على افتراض مشكلة مرتبطة بحياتهم واهتمامهم مما يدفعهم إلى البحث عن الحلول. |  |
| 2- يعرض المعلم فيها الأمثلة ويناقش الطلاب ثم يستخلصون القاعدة أو الحقيقة. |  |
| **3-** يقوم المعلم فيها بالعبء الأكبر من الشرح والتفسير واستنباط النتائج والتلخيص وعرض المعلومات بتسلسل ، فهو الملقي والطالب مستمع . |  |
| 4- يعطي المعلم القاعدة أو الحقيقة ، ثم يمثل عليها لتوضيحها. |  |
| 1. تجعل المتعلم محور العملية التعليمية مشاركا بفاعلية للوصول إلى الحقائق والمعلومات اعتمادا على النفس بالبحث حولها وتحليلها ثم مناقشتها في الفصل وإطلاع الزملاء ، وتحدد مهمة المعلم في الإرشاد والتوجيه. |  |
| 6- تعتمد على أن المدركات الحسية والحقائق التي يكتسبها عقل الطالب تساعده على فهم حقائق ومدركات جديدة. |  |
| 7- وتهتم باشتراك الطلاب في استنباط المعلومات مع المعلم بتفاعل وتجاوب بين السائل والمجيب، يطلعون فيه على الخطأ ،ويرشدون إلى الصواب. |  |

#### ذكر :

#### ما أشهر طرائق التدريس !

اذكر اسم الطريقة التي تدرّس بها كثيرا أو تفضلها !

#### ما مميزات كل طريقة وما عيوبها في ثلاث نقاط !

ثانيا :

**الإعداد الذهني والكتابي للدروس**

**ثانيا : الإعداد الذهني والكتابي للدروس :**

زرت أحد المعلمين المتحمسين زيارة توجيهية في مدرسة ابتدائية عام 1416هـ ، وأعجبت بطريقة تدريسه وتوزيعه زمن الحصة على خطوات الدرس واستثماره للسبورة وكراس الإعداد ومناقشته طلابه وشده انتباههم طوال الوقت ، وبعد الحصة أبديت له ذلك الانطباع . وعقب شهر تقريبا جئت المدرسة نفسها لأزور معلما آخر فيها .غير أن جدوله لم يكن مواتيا للزيارة ، فرأيت زيارة الأخ الذي زرته في المرة السابقة ،ولكن فوجئت في هذه المرة برجل آخر كان مشتت الانتباه مضطرب المعلومة ضعيف الأداء ، وبعد الدرس التقيت به واستفسرت عن سبب ما رأيت ،فأوضح لي أنه قدم من زيارة أهله وهم يقيمون في بلدة تبعد ثلاثمائة كيل ،وقد نسي عندهم كراس إعداد الدروس ، وكان مرهقا غير مستعد للدرس .وقدّرت له ظرفه ،واتفقت معه على أهمية كراس إعداد الدروس للتذكير بأهداف الدرس و محتواه وخطواته و وسائله وتقويمه. واستفدت من الموقف ألا أزور معلما دون موعد مسبق معلوم منذ بداية العام الدراسي .

ينقسم إعداد الدروس إلى مرحلتين ، تتعلق الأولى بالتفكير ، والثانية بالتنفيذ :

1. **الإعداد الذهني :**

يقوم على:

#### 1- فهم الأهداف العامة والخاصة للمادة الدراسية ،واشتقاق الأهداف الإجرائية منها.

#### 2- تحديد موضوع الدرس ومحتواه:

#### - اختيار قدر يناسب وقت الدرس .

#### - تسهيل الأفكار والمعلومات لتكون مناسبة لمستوى الطلاب .

#### - ربطها بحياتهم بأمثلة واقعية .

#### - ربطها بالدروس السابقة واللاحقة..

#### قراءته واستيعابه :

#### ويمكن للمعلم وضع خطوط تحت الأفكار والمعلومات المهمة.

#### كما يمكنه الاستعانة بالمراجع عند الحاجة . والمعلم الناجح يتلافى القراءة الخاطفة .

2**- الإعداد الكتابي :**

#### وهو التخيل المكتوب للدرس ، ويقوم على وضع خطة يسجلها المعلم يوميا لدروس جدوله الأسبوعي .

#### مكوناته :

مراحل الدرس ، وتحديد الوقت اللازم لكل خطوة ، والأهداف السلوكية ، المحتوى ، طريقة التدريس ، النشاطات المصاحبة الوسائل وتقنيات التعليم المستخدمة ، أساليب التقويم ، الملحوظات والواجبات.

وهي موضحة في الشكل التالي :

(نموذج الإعداد الكتابي )

# ج إعداد كتابي

**المادة : موضوع الدرس : الحصة : الفصل : التاريخ: / /1424هـ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مراحل الدرس | **الزمن** | **الأهداف** | **المحتوى** | **طريقة التدريس** | **النشاطات** | **الوسائل التعليمية** | **أساليب التقويم** | **الواجبات** | **الملحوظات** |
| التمهيد  العرض  الخاتمة | لكل خطوة نظريا | هي القائد للمعلم تساعده في معرفة ما سيحققه.في المجالات :المعرفية، والوجدانية ، والمهارية  تصاغ سلوكيا (إجرائيا) ، لتحدد قدرة الطالب على أداء عمل ما في وقت محدد بكيفية محددة يمكن ملاحظته وقياسه :  أن +فعل مضارع سلوكي+متعلم+مصطلح من المادة +معيار الأداء + شروط الأداء .  مثل :  أن يعرِّف الطالب المثنى دون أخطاء في دقيقة | إيراد القدر المحدد من الموضوع  وربط معلومات الدرس بحياة الطلاب بأمثلة واقعية.  وربطها بالدروس السابقة | وردت سابقا | **الصفية :** كالقراءة ،حل التمرينات ،الكتابة ،الإجابات.  **وغير الصفية:** في المعمل والمكتبة والحديقة ، إصدار المجلات ،والاشتراك في الجمعيات والمعارض ... | تحديد ما يستخدم منها في النشاطات في ضوء الأهداف | للتأكد من استيعاب الطلاب ، وتثبيت ما تعلموه ،وقياس ما تحقق من الأهداف .  **صورها:** الشفهية ، الكتابية ،الأدائية، التعبيرية. | التي يكلف بها الطلاب : من القراءات ، والحفظ ، والفهم ،وحل التمرينات ، وكتابة الدروس ، ومعاني الكلمات. | ملحوظات تسجل بعد الانتهاء من الدرس للاستفادة منها مستقبلا .**تتضمن:** تنفيذ الدرس وما تحقق منه وتجاوب الطلاب ،والصعوبات ، والمقترحات، |

**صفات المدرس الكفوء والطالب الناجح في ضوء العملية التدريسية**

**لكل من المعلِّم والمُتعلِّم سلوك يحدد أفعاله وفق مايتناسب مع الموقع الذي يشغله، وللعلم أهمية كبرى تجعل من الطرفين موضع اهتمام خاص في حياة الأمم، ومن هنا كان السلوك أمر في غاية الأهمية في حياتهما.**

**وبذلك فالمعلم يعد جزءا من البيئة التعليمية للمتعلم ومؤثرا في تعلمه بدرجة كبيرة، حيث لايمكن تحقيق الاهداف التربوية المنشودة بدون وجود المدرس الكفوء مهما تكاملت الظروف الاخرى.**

**إذ إن المناهج والتنظيم التعليمي والاجهزة مع اهميتها تتضاءل فاعليتها امام هيئة المعلم حيث انها لاتكتسب حيويتها الا من خلال شخصيته. فهو يؤثر في سلوك المتعلم وفكره وعواطفه، وهو الذي يوجهه باتصاله المستمر بالمثل والقيم العليا التي يرسمها له، وعليه فهو يحدد مصير الاجيال الطلابية المعدة لبناء المجتمع وتطويره بعد الانتهاء من عملية التعلم.**

**ويساهم المعلم كذلك في دفع عجلة التقدم العلمي والتكنولوجي الى امام بوتائر متصاعدة لكونه عنصرا فاعلا في تحقيق اهداف التربية بما يتلائم مع احتياجات المجتمع التنموية المستقبلية.**

**ان التعليم هو عملية بحث متواصلة تتم في اطار علاقات انسانية مباشرة بين طرفين هما المعلم والمتعلم، وبذلك فالتعليم عملية اختبار مستمرة تتبين من خلالها قدرات المعلم الشخصية والعلمية، ويحصل من خلالها التحول النوعي بصورة تدريجية في القيم السلوكية للمعلم، حيث تنتقل من كونها قيما مكتسبة الى قيم ذاتية وتصبح جزءا من شخصيته لتحوله الى شخصا مربيا.**

**ويعول على المعلم في التغيير الجذري للمناهج الدراسية، وفي مجرى العملية التعليمية ووسائلها وانشطتها. فيجب ان يتميز بثقافة ودراية كاملة وان يكون متمرسا بأساليب التربية، فضلا عن تمكنه من المهارات اللازمة لاستخدام مختلف التقنيات التربوية التي تاخذ بها العملية التربوية المتطورة في أي مجتمع من المجتمعات التي تسعى الى تحسين نوعية العملية التعليمية لطلبتها.**

**يقول الاستاذ الدكتور موفق عبدالعزيز الحسناوي في المعهد التقني في الناصرية بجمهورية العراق حاول التربويون اعتماد فلسفة حديثة مبنية على اقامة علاقات انسانية بين الطالب والمدرس، واعتبار هذه العلاقات محورا اساسيا في خلق اجواء تعليمية صحيحة. وبذلك تغير دور المدرس في ضوء الفلسفة التربوية الحديثة من كونه مرسلا للمعلومات فقط،  الى مهمة مساعدة الطلبة في تعليمهم واكتشافهم للمعلومات، واصبحت مسؤوليته التدريسية والتوجيهية والارشادية اكثر من السابق، وتقع على عاتقه مهام كثيرة فهو لم يعد ناقلا للمعرفة فقط،  وانما اتخذ التربية وسيلة فاعلة للنهوض بالمجتمع وتطويره. واصبح دوره حيويا في بناء شخصية الطالب وتكوين اتجاهاته الوطنية والتربوية،  وهو الذي يوجه نشاط طلبته ويبعث في نفوسهم الرغبة في الدراسة والاقبال عليها.**

**وأضاف الحسناوي لايوجد نمط واحد تكون عليه شخصية المدرس الناجح،  ومن الاسباب التي ادت الى صعوبة النجاح في التدريس بشكل تام هو كون المدرس يتعامل مع الانسان، وهو من اكثر الاشياء تعقيدا لانه عبارة عن سلوك ومشاعر مختلفة تتباين بدرجة كبيرة بين طالب واخر.**

**واهتمت الكثير من الدراسات والبحوث بالعلاقة بين المدرس والطالب،  واهمية نوع العلاقة السائدة بين الطلبة ومدرسيهم وانها تؤثر على في سلوك الطالب سلبا اوايجابا.**

**وركزت بعض هذه الدراسات حول الصفات الجيدة التي يفضلها الطلبة في مدرسيهم، سواء كانت هذه الصفات تتعلق بشخصية المدرس وسيرته الشخصية اوبتمكنه من المادة العلمية التي يقوم بتدريسها.**

**وبينت هذه الدراسات الدور الفاعل للمدرس في توفير المناخ الاجتماعي والنفسي داخل الصف، فقد وجد بأن هناك علاقة قوية بين المناخ السائد في اثناء التدريس ونوع ونواتج التعلم، فالمناخ الذي يسود فيه الشعور بالدفء يساعد في تحقيق الكثير من الاهداف التي يسعى المدرس الى تحقيقها، الى جانب ذلك فأنه يساعد على زيادة دافعية الطلبة للتعلم وزيادة مشاركتهم الايجابية في الانشطة الصفية.**

**وفي ضوء ماتقدم نرى انه من الضروري ان يتمتع مدرسينا بعدد من الخصائص الايجابية التي تجعلهم محبوبين من قبل طلبتهم والافراد العاملين معهم،  وكذلك يؤدون واجبهم العلمي والتربوي والارشادي للطلبة بصورة فاعلة،  ولكي ينالوا رضا الله العلي القدير اولا،  ورضا ضمائرهم ثانيا،  ورضا طلبتهم ثالثا.**

**ومن الصفات التي نرى انه من المناسب للمدرس الناجح الاتصاف بها ومحاولة تعزيزها بدرجة كبيرة ليكون مدرسا ناجحا في نظر طلبته وزملائه المدرسين والمختصين في العملية التعليمية هي أن يكون : مؤمنا بعظمة الخالق العظيم وهدايته للعقل الانساني للابتكار والابداع لغرض تطوير الانسانية،  ذو شعور وطني عالي يضع مصلحة البوطن العليا فوق جميع الاعتبارات،  متمكنا من المادة العلمية التي هو بصدد تدريسها وكفوءا في ايصال المعلومات للطلبة،  متواضعا ولايترفع على الاخرين،  متحمسا اثناء طرح المادة العلمية ليكون قادرا على اقناع الطلبة بأهمية دراستها،  يحفز الطلبة على المناقشة وطرح الاسئلة الذكية والمعمقة اثناء المحاضرة،  يرشد الطلبة دوما للحفاظ على ممتلكات المؤسسة التعليمية العاملين فيها وممتلكات الوطن العامة وعدم الاضرار بها من قبل الطلبة،  مساهما في تقديم العون والنصح للطلبة دوما وفي جميع المواقف التي يحتاج فيها الطلبة لذلك العون،  عادلا ونزيها في تعامله مع الطلبة وابتعاده عن التحيز،  ملتزما بمواعيد المحاضرات والواجبات المكلف بها من قبل الادارات المدرسية،  متفهما لمشكلات الطلبة ومساهما في حلها ان استطاع لذلك سبيلا،  يكلف الطلبة بأجراء البحوث والدراسات والانشطة العلمية الاضافية عن المادة،  حازما جدا مع الطلبة الذين يحاولون الغش والتهاون في اداء الواجبات الدراسية المكلفين بها،  مشاركا للطلبة في النشاطات اللاصفية والاجتماعية والترفيهية،  متوسعا في اعطاء المعلومات الاضافية للطلبة وغير مقتصرا على الكتب المنهجية المقررة فقط،  حاثا للطلبة على استخدام المصادر الخارجية ومصادر المعلومات والاتصالات الحديثة للاستزادة من المعلومات،  مثقفا وواسع الاطلاع في مختلف التخصصات،  شعوره عالي بالمسؤولية الوطنية والدينية،  ذو شخصية قوية،  قيما في سلوكه الاجتماعي مع الاخرين ولاتوجد لديه هفوات اخلاقية،  صوته واضحا ومسموعا لجميع الطلبة وذو نبرات متغيرة بين فترة واخرى لشد انتباه الطلبة للمادة الدراسية اثناء المحاضرة،  متميزا بضبط النفس والتحكم بدوافعه وعواطفه في مختلف الظروف داخل المحاضرة،  انيقا في مظهره وملبسه وعدم المغالاة غير المبررة فيها،  تعامله مرحا مع الطلبة مقرونا بالاحترام من قبل الجميع،  مدافعا عن الحق دائما مهما كانت الظروف والملابسات،  سريع البديهية ولبقا مع الاخرين،  ولايتأخر في تصحيح الاوراق الامتحانية ويسلمه للطلبة بعد وقت قصير من الامتحان،  اضافة الى العديد من الصفات الاخرى التي تتناسب مع متطلبات المواقف التربوية المختلفة والمتغيرة.**

**ركائز الحضارة الانسانية**

**وتتصف ركائز الحضارة الإنسانية بمجموع معطياتها بأنها خاضعة لقوانين الولادة او الخَلق وبلوغ الذروة ومن ثم الأفول او التلاشي والاختفاء، كما في حياة الكائنات والنجوم والكواكب وكذا الأعراف والقيم الوضعية، لكن عنصر العلم وحده يتميز دوناً عمّا يحيطه ببسط جناحه على، الماضي من خلال البناء على الأسس التي سبقته، وعلى الحاضر عن طريق المكتسبات المتولدة نتيجة الإضافات المرحلية التي أتى بها، وعلى المستقبل بعدما شرع الأبواب امام تطوير تلك المكتسبات بعمومها، وبذلك ينفرد العِلم عن باقي مرتكزات الحضارة الإنسانية بإكتسابه صفة الديمومة والموائَمة لكل عصر..**

**وبيّن الله تعالى ترتُّب قبول الحق والأخذ به على التذكّر، والتذكر على الخشية. وحصر الخشية في العلماء فقال  سيذّكر من يخشى و إنما يخشى الله من عباده العلماء.**

**وسمّى الله سبحانه العلم بالحكمة وعظّم امر الحكمة فقال  ومن يؤتى الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا"، ومعروف ان حاصل تفسير الحكمة هو مواعظ القرآن والفهم والنبوّة كما في الآية الكريمة " فقد آتينا ال ابراهيم الكتاب والحكمة. فالكل يرجع الى العلم.**

**ورجح سبحانهُ العالِمين على كل مَن سواهم فقال هل يستوي الذين يعلمون والذين لايعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب وقرنَ في كتابه العزيز بين عَشرة: بين الخبيث والطيّب وبين الأعمى والبصير والظلمة والنور والحياة والموت والظل والحرور. وإذا تأملنا تفسير ذلك وجدنا مرجعه جميعا الى العلم.**

**وقد خصَّ عزوجل في كتابه الكريم العلماء بخمس مناقِب هي، الايمان  والراسخون في العلم يقولون آمنّا به، والثانية التوحيد  شهد الله انه لا اله إلا هو والملائكة وأولوا العلم، والثالثة البكاء والحزن  ويخرّون للأذقان يبكون، والرابعة الخشوع ان الذين أوتوا العلم من قبله.. والخامسة الخشية  إنما يخشى الله من عباده العلماء.**

**واما ما ذُكِر من الحديث في فضل العلم والعلماء والمتعلِّمين فهناك أحاديث تنبو عن الحصر ومنها قول النبي الاكرم (ص)، مّن يُرد الله به خيرا يفقهه في الدين.**

**وقال (ص) مَن جاءه الموت وهو يطلب العلم ليحيى به الإسلام كان بينه وبين الانبياء درجة واحدة في الجنة.  وقال (ص) رحم الله خُلفائي فقيل ومَن خلفاؤك يارسول الله فقال، الذين يحيون سُنّتي ويعلّمونها عباد الله. وقال (ص) فقيه واحد أشدُّ على الشيطان من الف عابد.**

**مما تقدم تتضح لنا جليا اهمية العلم والتعلّم في حياة الانسان والمدى الكبير من تلاصق صفة التعظيم والتوقير والرفعة للمُعلّم والمُتعلّم على السواء. ولكن هناك امور عديدة تجب على كل واحد منهم وكذا امور اخرى تتعلق بهما معاً.**

**من هنا، يجب على المعلِّم والمتعلِّم ان يقصدا بعملهما وجه الله تعالى وامتثال أمره وإصلاح النفس وارشاد العباد الى معالم الدين ولايقصدا غرض الدنيا من تحصيل مال او جاه او شُهرة او تميُز عن الاشباه او المفاخرة للأقران او الترفُّع على الاخوان ونحو ذلك من الاغراض الفاسدة التي تُثمر الخُذلان من الله تعالى وتوجِب المَقت وتفوّت الدار الآخرة والثواب الدائم، فيصيرا كما قال عز من قائل من الأخسرين أعمالاً، الذين ظلَّ سعيهم في الحياة الدنيا وهم يحسبون انهم يُحسنون صُنعا.**

**وقد نبّه رسول الله (ص) الى اهمية التحلّي بالصفات والاخلاق الحميدة التي يجب على اهل العلم وطالبيه إمتلاكها وحذّر تحذيرا شديدا من خِلافها، فقال (ص) " مَن طلبَ العِلم ليجاري به العلماء اوليُماري به السفهاء او يَصرف به وجوه الناس اليه أدخلَهُ الله النار.**

**وقال (ص) أشدُّ الناس عذابا يوم القيامة عالمٌ لم ينفعهُ عِلمهُ. وقال (ص)  من قال انا عالم فهو الجاهل.**

**ضرورة حِفاظ صاحب العِلم وطالبه على القيام بالشعائر الإسلامية وظواهر الأحكام كإقامة الصلاة في مساجد الجماعات وإفشاء السلام للخواص والعموم مبتدءاً ومجيباً، والامر بالمعروف والنهي عن المُنكر والصبر على الأذى بسبب ذلك، صادعاً بالحق باذلاً نفسه لله، متأسيا في ذلك بالنبي (ص) وآل بيته (ع)، متذكراً مانزل بهم من المحن عند القيام بأوامر الله تعالى.**

**كما يجب ان لايرضى من أفعاله الظاهرة والباطنة بالجائز بل يأخذ نفسه بأحسنها وأكملها، فإن العلماء هم القدوة واليهم المرجع، وهُم حجة الله على العوام، وقد يراقبهم للأخذ منهم مَن لاينظرون اليه ويقتدي بهم مَن لايعلمون به.**

**وكذا لايجب لصاحب العِلم او طالبه ان يسأل أحداً تعنتاً او تعجيزاً بل ان سؤال متعلّم لله او معلّم لهُ منبهٌ على الخير، قاصد للإرشاد او الاسترشاد، فهنا تظهر زبدة التعليم والتعلُّم، فأما اذا قصد مجرد المراء والجدل وحب الغلبة فإن ذلك يثمر في النفس ملكة رديئة وسجية خبيثة ويستوجب المقت من الله تعالى، وفيه بالاضافة الى ذلك عدة معاصي كأيذاء المخاطب او تجهيله او إظهار الثناء للنفس وتزكيتها..**

**وقد اكد الله تعالى على لسان نبيه وأئمته الأطهار تحريم المراء، فقال (ص): لا تمارً أخاك ولا تمازحه ولا تعِده موعداً فتخلفه. وقال (ص): ذروا المراء فإنه لاتُفهم حكمته ولا تؤمن فتنته.**

## من صفات المعلم الناجح

**للمعلم مهمة عظيمة جدا , ورسالة هي من انبل الرسلات واهمها وليكون المعلم ناجحا في عمله ومهنته لابد له من صفات واخلاق يتصف بها ومن اهمها** :  **1- المعلم الناجح يتصف بصفة الاخلاص لوجه الله تعالى , فعلى المعلم ان يحتسب الاجر والثواب من الله تعالى فيما يقدم من جهد وبذل وعطاء لانجاح العملية التعليمية , ولا يكون اجتهاده مقابل ان يتقرب الى الادارة او المدير او ان يحظى بمنصب او مدح وثناء من قبل زملائه وادارته .**  **2- المعلم الناجح هو المعلم الذي يتحدث عن الكيفية التي يريد ان تنجز بها الاشياء وما يمكن ان يحدث , وفرص النجاح الممكنه , وقدرات الطلاب والافكار الجديدة , اما المعلم الاقل كفاءة فيتحدث عن فشل الطلاب ومساوىء التعليم , وكيف انه كان محقا طوال الوقت , ويبحث دائما عن اشخاص اخرين يلقي عليهم اللوم .  
  
3- المعلم الناجح يعي جيدا اهمية الاهداف فتجده يضع الاهداف ويرسمها لان وضع الاهداف وتحديدها يساعد المعلم في انجاح العملية التعليمية , ولانها تضع امامه مهمات وواجبات محددة يعمل على التفكير في طرق تحقيقها . اما المعلم الاقل كفاءة فهو يعمل بعشوائية وبدون تحديد للاهداف فيكون الناتج مخرجات تعليمية فاشلة .  
  
4- المعلم الناجح يعلم ان هذه المهنة امانة فيحملها كاملة ويأدها كاملة متمثلا قول الرسول صلى الله عليه وسلم " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ".**  **5- المعلم الناجح دائما يتذكر ان عظماء التاريخ خرجوا من تحت ايدي المعلمين فكم من رئيس دولة ووزير ومدير وطبيب ومهندس كان في يوم من الايام طالبا عند معلم من المعلمين الناجحين . فلا تقلل من شأنك ومن اهميتك ودورك في رفد المجتمع بالكفاءات البشرية الناجحه**

**------------------------------------------------------------------------------------------------**

**صفات المعلم ( المثالي ، المتميز ، الناجح**

**1)** **يحب مهنته ويخلص لها ويتفانى في خدمتها .  
2)** **الاطلاع المستمر والالمام بكل جديد في المادة .  
3)** **استخدام الوسائل التعليمية والأجهزة المختلفة ( كمبيوتر ، انترنت ، ...الخ) .  
4)** **ربط المادة العلمية بالبيئة أثناء شرح الدرس .  
5)** **الاعداد الجيد للدرس والتحضير الكتابي والذهني .  
6)** **الحرص على تقويم الطلاب باستمرار ومراعاة الفروق الفردية .  
7)** **وضع خطط علاجيه للطلاب الضعاف للنهوض بمستواهم العلمي .  
8)** **الحرص على حب الطلاب وتجنب السخرية بهم .  
9)** **تجنب الانفعال الزائد والتحلي بالصبر والحكمة وسعة الصدر والتأني في اصدار الأحكام .  
10)** **الاستادة من المعلمين ذوي الخبرة واكتساب بعض مالديهم من مهارات تدريسية .  
11)** **الحرص على الحضور المبكر للمدرسة والانصرا بعد نهاية الدوام .  
12)** **الالتزام بمواعيد الحصص المكلف بها .  
13)** **الالتزام بكل مايكل به من قبل الادارة أو المشرف في مصلحة الطالب .  
14)** **الحرص على استمرار العلاقة الجيدة بين البيت والمدرسة .  
15)** **الاتصاف بالخلق الحسن والصدق والأمانة .  
16)** **اتقان المادة التي يقوم بتدريسها .  
17)** **المام المعلم بخصائص نمو التلاميذ في المرحلة التي يدرسها .  
18)** **المام المعلم بأهداف المنهج والمادة التي يدرسها .  
19)** **المشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية المختلة .  
20)** **تفعيل دوره في الاشراف اليومي .  
21)** **زيارة مركز مصادر التعلم والاستفادة منه في تنفيذ بعض الدروس .  
22)** **تقبل أراء الآخرين ومناقشتها باسلوب هاديء وبناء .  
23)** **العلاقة المتميزة والجيدة مع جميع المعلمين والموظفين في المدرسة .  
24)** **الاخلاص في العمل لله سبحانه وتعالى وأن يجعل مخافة الله نصب عينيه أثناء أداء عمله .  
25)** **احترام القواعد واللوائح والأنظمة التي تنظم العمل .  
26)** **شجيع التلاميذ على التعلم داخل المدرسة وخارجها بكل الوسائل .  
27)** **استغلال أوقات الراغ في المدرسة بمايعود بالنفع على التلاميذ .  
28)** **العمل على إكتشاف مواهب التلاميذ وإنمائها .  
29)** **أن يكون المعلم قدوة حسنة لطلابه في سلوكه وتصرفاته .  
30)** **أن يتودد المعلم لطلابه ويغرس فيهم محبته وأن يكون عطوفاً عليهم محباً لهم .  
31)** **أن يستخدم المعلم الحوافز التشجيعية للطلاب عند التدريس وتصحيح الكتب والدفاتر .  
32)** **العنايه بمظهره العام .  
33)** **حسن التصرف في مواجهة المشكلات والصعوبات .  
34)** **اعداد خطة متكاملة منذ بداية العام الدراسي وحتى نهايته .  
35)** **التعاون مع ادارة المدرسة والمعلمين والزملاء .  
36)** **الحرص على المصلحة العامة للمدرسة .  
37)** **المحاظة والالتزام بالعادات والتقاليد الاسلامية وغرسها في نفوس الطلاب .  
38)** **استغلال امكانات المدرسة المختلفة من معامل ووسائل وأدوات للافادة منها .  
39)** **تجده مرة معلم ومرة مربي ومرة مرشداً طلابياً ومرة إدارياً .  
40)** **يترك بصمات واضحة على جميع مناحي المدرسة .  
41)** **البعد عن العقاب البدني واستخدام أساليب التحفيز والتشجيع للطلاب .  
42)** **زرع المنافسة الشريفة بين الطلاب .  
43)** **مخاطبة الطلاب على قدر عقولهم**

|  |
| --- |
| صفات المعلم المسلم من الهدي النبوي |

#### 

**خلفية عـــامة :**

 **" لا أحد ينكر ما للمعلم من تأثير في المواقف التربوية ، إذا أنه يعتبر سيده والقائد لمن فيه ، وهو الذي يهيئ لهم السبل للانتفاع بما يحويه المنهج "** **[[1]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn1)** **يقول الحسن البصري رحمه الله : (** **لولا العلماء – أي المعلمون – لصار الناس مثل البهائم ، أي انهم بالتعليم يخرجونهم من حضيض البهيمية إلى الأفق الإنسانية) " (سنن الدار مي)**

 **ويرى د/ احمد حسن عبيد : " أن نوع الأمة يتوقف على نوع المواطنين الذين تتكون منهم ، وان نوع** **الموطنين يتوقف إلى حد كبير على نوع التربية التي يتلقونها وإن أهم العوامل في تقرير نوعية التربية هو نوع المعلمين"** **[[2]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn2)، " ولو شبهنا المدرسة والمجتمع بكائن ينبض بالحياة والنشاط** **، للزمنا** **أن نضع المعلم موضع القلب الذي يزود أعضاء الجسم بكل مقومات الحياة ..لأنه متى صلح المعلم صلحت المدرسة وصلح المجتمع ، ومتى فسد** **-والعياذ بالله – ساءت حال المدرسة وتردى المجتمع إلى حضيض التأخر والانحطاط "** **[[3]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn3)** **. لذلك يعتبر المعلم حجر الزاوية في العملية التربوية والتعليمية وبنجاحه في أداء عمله** **تتحقق جميع الأهداف المرسومة مهما كانت الصعوبات والإمكانيات.**

 **وبالرغم مما في مهنة التعليم من مشقة وصعوبات لا تساويها أي مهنة أخرى ، ألا انه يقابل ذلك من الفضل والرفعة** **والأجر للمعلم متى اخلص واتصف بالصفات الحميدة مالا يجده غيره ، يقول النبي** **r:** " إن الله وملائكته وأهل السموات والأرض حتى النملة في جحرها وحتى الحوت ليصلون على معلم الناس الخير ) (ابن عبد البر – بيان العلم وفضله)

 **وذكر الدار مي في مسنده عن ابن عجلان قال : كان يقال :"إن الله ليريد العذاب بأهل الأرض فإذا سمع تعليم المعلم الصبيان الحكمة صرف عنهم" ، وعن هشام بن الحسن قال : " لان أتعلم باباً من العلم فاعلمه مسلماً احب إلي من أن تكون لي الدنيا اجعلها في سبيل الله"(البغدادي – الفقيه والمتفقه - - ج1 /15) ، وورد عن ابن ماجه بإسناد صحيح عن ابن قتادة قال** **:** **قال رسول اللهr** :((خير ما يخلف الرجل من بعده ثلاثا : ولد صالح يدعو له ، وصدقة جارية يبلغه أجرها وعلم ينتفع به من بعده )).

 **يقول ابن جماعة** **( وأنا أقول إذا نظرت وجد معاني الثلاثة موجودة في معلم العلم، أما الصدقة الجارية :فإقراؤه إياه وإفادته ، وأما الدعاء الصالح فالمعتاد على السنة أهل العلم والحديث قاطبة من الدعاء لمشايخهم ….)**

 **وقال** **r** **:** (( من دعا إلى هدى كان له من الأجر مثل أجور من تبعه لا ينقص ذلك من أجورهم شيئاً ، ومن دعا إلى ضلالة كان عليه من الإثم مثل أثام من تبعه لا ينقص من آثامهم شيئاً )) (مسلم 4832).

 **وغير ذلك من النصوص الكثيرة في فضل العلم أهله والتي لا يتسع المقام لذكرها فماذا بعد هذا الفضل والرفعة ؟؟**

 **أخي المعلم : يأمن تحترق لتضيء الطريق للآخرين ، يأمن ذكراه تبقى محفورة في ذاكرة تلاميذه ،وجميلة** **في وجدانهم وتأثيره في حياتهم ،** **كن واثقاً من نتيجة ما تعمل ولتكن ثقتك اكبر بما عند الله تعالى ،** **يقول تعالى :** **( من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون ) ( النحل – 97 ) ،** **يقول المربي (بالمر) : "ليس من العدل أن تدفع لي جامعة هارفارد راتباً شهرياً على وظيفة أنا مستعد الاستعداد كله أن ادفع راتباً عليها لما فيها من شرف وجاه …..هذه الوظيفة هي تدريس الشباب .."** **[[4]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn4).**

 **صفات المعلم المسلم الناجح :-**

 **إن المعلم المسلم الناجح كما يجب أن يكون صالحاً في علاقته مع ربه وخالقه فيتعامل معه على أساس من الإيمان** **والصدق واليقين القوي الذي يدفعه إلى امتثال الأوامر واجتناب النواهي ، فإن من الواجب عليه أيضاً أن يكون صــــالحاً في خلقه وعاداته وسجاياه التي يتعامل بها مع الطلاب أو أفراد المجتمع ، والأخلاق الحميدة تستمد قوتها وحسنها من الشريعة المحمدية والسلوك النبوي طلباً لمرضاة الله وابتغاء رضوانه ،** **والمعلم بحاجة ماسة إلى أن يتصف بكل الصفات الحسنة** **،** **التي تجعله محبوباً داخل مجتمع المدرسة أو خارجها ، أما عدم التحلي بها فسيؤدي إلى الإخفاق في تأدية الرسالة التي نذر نفسه من أجل تأديتها على أكمل وجه ، وحينذاك لا تغني معرفة استراتيجيات التدريس التي تعلمها أو يتعلمها** **فتيلا ،** **ويمكن أن تقسم الصفات الحسنة** **إلى ما يلي:-**

 أولاً: الصفات الإيمانية:***[[5]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn5)***

 **" إذا كانت صفة الأيمان ضرورية لكل مسلم فإنها اشد ضرورة للمعلم المسلم الذي يتوقع منه المجتمع أن يساعد** **على غرس عقيدة التوحيد بين التلاميذ وعلى إرساء قواعد الأيمان الصحيح بين أفراد المجتمع "** **[[6]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn6) ومن الصفات** **الإيمانية :**

 **1- التقوى :** **قال تعالى**  **:( وتزودوا فإن خير الزاد التقوى**)**( البقرة/197) . ويقول تعالى : (ومن يتق الله يجعل له مخرجا) ( الطلاق / 2) ويقول تعالى** **: ( ومن يتق الله يجعل له من أمره يسرا) (الطلاق/4)** **والمعلم المسلم الذي يعي مسؤولياته وواجباته وحاجاته إلى الاستزادة من العلم ويسعى إلى تحقيق ما عليه بإخلاص وجد يكون على جانب كبير من هذه الصفة الإيمانية.**

**2- مطابقة القول العمل : وقد حذر النبيr** **من مخالفة الإنسان عمله قوله ، فعن انس بن** **مالك رضي الله عنه قال : قال رسول اللهr** **:** ((  مررت ليلة أُسري بي على قوم تقرض شفاههم بمقارض من نار ، قال: قلت :من هؤلاء؟ قالوا : خطباء من أهل الدنيا كانوا يأمرون الناس بالبر وينسون أنفـسهم .)) **(احمد بن حنبل –المسند –ج3-121) وأكد على وجوب إبلاغ كل فرد عما تعلمه فعن أبى برزة السلمي رضي الله عنه قال: قال رسول اللهr: ((** لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه ، وعن علمه فيم فعل ، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه ، وعن جسمه فيم ابلاه))**(الترمذي – الجامع الصحيح- ج4/529) ، وعن معاذ رضي الله عنه قال** **:** " اعْلمَوا ما شئتم أن تَعلموا ، فلن يأجركم الله بعلم حتى تُعلموا" **(ابن عبد البر –جامع بيان العلم وفضله –ج2/6 )**

**3- الإخلاص :** **قال تعالى : ( وما أمروا إلا ليعبدوا الله مخلصين له الدين**) **( البينة /5) فلا يقبل عمل إلا بإخلاص وإذا فقد ذلك وقع الإنسان في الشرك ، ولان التعليم من أهم الأعمال الصالحة لذا ينبغي مجاهدة النفس على** **الإخلاص ، ويروى عن أحد علماء السلف قوله :" اثنان أنا أعالجهما منذ ثلاثين سنة، ترك الطمع فيما بيني وبين الناس ، وإخلاص العمل لله عز وجل " .(أبو نعيم – الحلية –7 /217)**

**4- المتابعة: ولا يقبل عمل صالح إلا بتحقق هذا الشرط مع سابقة (الإخلاص) والمتابعة تعني أداء العمل كما ورد عن الشارع ، والمتابعة هنا تعني الاهتمام بتحقيق الأهداف المرسومة لسياسة التعليم كما نظمتها الوزارة ما لم تعارض الشرع ، وذلك باتباع التوجيهــات والتعــــاميم** **وتنفيذ القرارات والبحث والتطوير المسـتمر و المشاركة الفاعلة في الارتقاء بالمهنة ،** **يقول الله تعـــالى** **: (** **وأطيعوا الله ووأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم ) (النساء/59) ، ويقول** **: ((** إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه**))** **، ولا يتم الإتقان إلا بالمتابعة ولا تكون المتابعة إلا بالطاعة والتنفيذ في غير معصية الله.**

###### ثانياً :الصفات الخلقية:-

**1- الصدق : الصدق تاج على راس كل معلم إذا فقده فقد ثقة الناس واحترامهم له ، فعلى المعلم أن يكون "صريحاً صادقاً ، لا يختال ولا يرائي يقول الحق ويؤيد الحق** **، ويعترف بخطئه إن أخطأ ويتراجع عنه بكل سرور "****[[7]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn7)** **قال تعالى : { يا أيها الذين أمنوا اتقوا الله وكونوا من الصادقين } (التوبة-119) وقال**  **:** ( أن الصدق يهدي إلى البر وان البر يهدي إلى الجنة ، وان الرجل ليصدق و يتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقا ) **(البخاري –كتاب الأدب –ج10/507) وروى البيضي بسند صحيح عن النبي**r: (كان ابغض الخلق إليه الكذب )**،وفي حديث** **صفوان بن سليم انه قيل لرسول اللهr** :(...أيكون المؤمن كذابا ؟ قال : لا ) **(مالك بن أنس – الموطأ –ج2/277)** **وفي حديث أبى هريرة مرفوعاً** ((من قال لصبي تعال هاك ثم لم يعطه فهي كذبة)) **(احمد-المسند-ج2/452)** **،** **ويقول يوسف بن أسباط :** **(يرزق الصادق ثلاث خصال : الحلاوة ، والملاحة ، والمهابة) ( ابن القيم – مدارج السالكين –ج2/277) ، وعن ابن مسعود أن** **رسول الله** **r** **قال** **:** (…..إياكم والكذب فإن الكذب لا يصلح بالجد ولا بالهزل ولا يعد الرجل صبيه ثم لا يفي له…)) **(ابن ماجة –السنن –ج1/18) .**

**2- الرحمة والرفق :** **" يجب أن يكون المعلم رفيقاً في غير ضعف ، قوياً في غير قسوة ، يزن الأمور بموازينها الصحيحة فلا يشتط في حكم ولا يتساهل في حق وإنما يسلك طريقاً وسطي بين هذا وذاك "** **[[8]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn8)، قال تعالى:** **)** **فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لا نفضوا من حولك )** (آل عمران**/ 159)** **، وعن أبى هريرة رضي الله عنه قال: سمعت أبا القاسمr** **يقول**:(( لا تنزع الرحمة إلا من شقي)) **(أبو داود – السنن –ج5/232) ، وعن جرير بن عبد الله قال :** **قال رسول الله r** **:** (( من لا يرحم لا يرحمه الله )) **(الترمذي –الجامع الصحيح-ج4/284)** **، وفي صحيح مسلم قال:r** ((إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق مالا يعطي على العنف ومالا يعطي على سواه)) **وفيه أيضا : قالr** **لعائشة رضي الله عنها**((عليك بالرفق وإياك والعنف والفحش ، إذا الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ، ولا ينزع من شئ ألا شانه))**، وفيه قولهr:** (( من يحرم الرفق يحرم الخير )) **، وفيه عن انس بن مالك قال :** **((** **ما رأيت أحداً كان أرحم بالعيال من رسول الله صلى عليه وسلم ))، وفيه قـــالr** **:** (( اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فاشق عليه ، ومن ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فارفق به)) **وقد أوصى ابن جماعة رحمه الله المعلم** **:( بأن يعتني بمصالح الطالب ويعامله بما يعامل به اعز أولاده من الحنو والشفقة عليه والإحسان إليه "وإن اخطأ" يوقفه عما صدر منه بنصح وتلطف لا بتعنيف وتعسف) .**

**3- التواضع والحلم : التواضــع خلق حميد يضــــفي على صاحبه إجلالا ومهابة ورفعه يقول تعالى : ( أليس في جهنم مثوى للمتكبرين ) (الزمر-60) ، وفي صحيح مسلم قوله** **r:** (( وما تواضع أحد لله ألا رفعه ))**وقولهr:** (( لا يدخل الجنة من كان في قلبه مثقال ذرة من كبر )) **و من أثار التكبر: جحود الحق و الغرور بما لديه من العلم أو ترك** **طلب العلم أو سوء التعامل مع الزملاء والمتعلمين** **- عدم القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة –نفور الطلاب منه 0، فعلى المعلم ألا يفسر كل حركة أو مخالفة من الطلاب تفسيراً خاطئاً فيتصور أنها موجهة ضده بقصد الإساءة إليه .**

**4- الصبر و احتمال الغضب : وهذه الصفة تستدعي من المعلم همة عالية و إيمان صادق وطول ممارسه حيث أن المعلم يتعامل مع أفراد مختلفي الطباع و الفكر و الأخلاق مع ما يواجهه من صعوبات التحضير والتدريس والتصحيح ومواجهة المشكلات المختلفة لذلك يجب أن يعتاد الصبر لان فقدانه قد يوقعه في الحرج** **الشديد ،كما أن الغضب قد يفقد صاحبه الاتزان ولذلك قال** **r** **:** (( ليس الشديد بالصرعة ،وإنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب )) **(البخاري5649-مسلم4724-احمد6921-مالك1409) ، وقد امتدح الله الصابرين في قوله تعالى :( وأصبر فإن الله لا يضيع أجر المحسنين ) (هود/115)** **، وقال تعالى : {أولئك يجزون الغرفة بما صبروا} (الفرقان/75)** **، وقال بعض السلف :"ومالي لا أصبر ، وقد وعدني الله على الصبر ثلاث خصال ، كل خصلة خير من الدنيا وما فيها".**

**5- العدل والمساواة: قال تعالى:** **}** **اعدلوا هو اقرب للتقوى}** **(المائدة-8)** **، والمعلم يتعرض لمواقف كثيرة تقتضي** **العدل سواء في توزيع المهام أو الوجبات أو وضع الدرجات أو في العقوبة وغيرها مما يجب فيه معاملة الجميع** **بنفس المعاملة وبما يجب أن يعامل به أبنائه** **قال** **r** **:** (( لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحبه لنفسه )) **(البخاري12-مسلم64-الترمذي2439-النسائي4934)** **، وروي عن مجاهد قوله : (المعلم إذا لم يعدل بين الصبية كتب من الظالمين) (ابن مفلح –الآداب الشرعية –ج1181)** **، وعن الحسن قوله : (( إذا قوطع المعلم على الأجرة فلم يعدل بينهم –إي الطلاب – كتب من الظلمة)) (ابن سحنون –آداب المتعلمين –ج1/20)** **، ومن الظلم للطلاب عدم الاهتمام بالضعفاء منهم وعدم بذل النصيحة لهم والأخذ بأيديهم .**

 **6- الأمانة في العمل :** **يقول تعالى: { يــا أيها الذين آمنوا لا تخونـوا الله والرســــول وتخونــوا أمــانتكم وانتـم تعلمون } (الأنفال-27)** **، قال** **:** ( مامن عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصيحة إلا لم يجد رائحة الجنة ) **(رواه البخاري ) والمعلم في عنقه أمانة فلذات الأكباد ومهجة الأرواح وبيده تربيتهم وتشكيلهم حسبما يريد ومن ثم تزيد مسؤوليته في غرس العقيدة الإسلامية وتمكينها في** **قلوبهم وإعدادهم ليكونوا مواطنين مؤمنين صالحين** **يدركون ما عليهم من حقوق وواجبات تجاه دينهم وولاة أمرهم وسائر أفراد مجتمعهم ، وتنمية الشعور لديهم بالمسؤولية والولاء لله تعالى وتلقينهم أصول الخير ورسم القدوة الحسنة لهم في المظهر والمخبر والفعل والقول لأن أمامه أجهزة تسجيل في مخ كل** **منهم** **لكل همسة وكلمة منه ، وعليه أن يدرك "أن الطلاب مهما صغر سنهم يعرفون معنى كل حركة يتحركها المعلم ومغزى كل عمل يأتيه وإن كانوا يظهرون الجهل والسذاجة في أغلب الأحيان"** **[[9]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn9)** **، كما أن من الأمانة نقل المعلومات الصحيحة لهم وحفظ أسرارهم .**

**7- الخلق الحسن وتجنب السخرية والكلام الفاحش** **:** **يقول الله تعالى :** **{لا يسخر قوم من قوم}** **(الحجرات-11)** **، قال: ((إن المؤمن ليدرك بحسن الخلق درجة الصائم القائم)) (أحمد)** **، ويقول أيضاً** **:** **((البر حسن الخلق) (مسلم) ، ويقولr:** **((** إن الله ليبغض الفاحش البذيء**)) ( الترمذي – أبو داود )** **، ويقول أيضا:** ((أن من خياركم أحسنكم أخلاقا )) **ويقولr** **أيضا** **:** (( مأمن شئ اثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من خلق حسن )) **،** **ويقول أيضاr** **:** ((سباب المؤمن فسق وقتاله كفر)) **(أحمد) ،** **ويقول الرسول** **r** **:** ((إن اللعانين لا يكونون شهداء ولا شفعاء يوم القيامة )) **(مسلم ) .**

ثالثاً:الصفات الجسمية :-      

 **1- حسن المظهر :** **" ليكن لك أخي المعلم في رسول الله أسوة حسنه فقد كان له ثياب خاصة بلقاء الوفود وثوب خاص بصلاة الجمعة و العيدين ، و لتكن رائحتك دائما طيبه و مشيتك متزنة غير متكبرة أو ذليلة و ليكن كلامك مع طلابك جادا فكم من كلمة طيبة لمعلمينا لا زالت تقرع مسامعنا ، وكم من كلمات نابيه و سلوكيات منحرفة ومواقف مؤسفة لم ننسها رغم مرور عشرات السنين "** **[[10]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn10)** **قال** **r** **:** (( إذا أتاك الله مالاً فلير أثر نعمته عليك وكرامته )) **(النسائي –السنن –ج8/196 )** **،** **وقــال:** **r** (( ….. واستجد ثيابك واستفره دابتك ، وأكثر من استعمال الطيب )) **،** **وقـالr:** (( أما كان هذا يجد ماء يغسل به ثوبه)) **، وقال** **r:** (( البسوا من هذه الثياب البيض فإنها من خير ثيابكم ..)) **(أبو داود- السنن- ج4/209)** **، وكان الأمام مالك رحمه الله :" إذا جلس للحديث اغتسل وتبخر وتطيب " ( السمعاني –آداب الإملاء –ص89).**

**2- التمتع بالصحة الجيدة :** **وهذا مما يساعد المعلم على مهنة التدريس الشاقة ، لذلك يجب على المعلم الاهتمام  بصحته والبعد عن التدخين لما فيه من مضار صحية عديدة بالإضافة إلى حرمته الشرعية وما يعكسه على صاحبه من صفات كريهة وعليه بممارسة أنواع الرياضة والاعتناء بمأكله ومشربه ليكون قوياً يستطيع أداء مهمة على** **اكمل وجه ، يقول عليه الصلاة والسلام :** (( المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف ،وفي كل خير ))**(مسلم – ابن ماجه ) .**

رابعاً : الصفات العقلية والنفسية :

 **1. الذكاء : "القدرة العامة للفرد على ملائمة تفكيره شعورياً للمواقف الجديدة وظروف الحياة "****[[11]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn11)** **ويعرفه آخرون" على أنه القدرة على حل المشكلات العامة الجارية في الحياة ".****[[12]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn12)** **والذكاء يمكن المعلم من التصرف بطريقة سريعة ومناسبة في المواقف المختلفة بحكمة واتزان** **،ومن هنا يجب أن يعي المعلم أن دوره في عملية التعلم في التربية المعاصرة هو تنظيم العملية التعليمية والإشراف والتوجيه أي أن ذلك يعني " أن تنمية ذكاء المتعلم واجب أساسي من واجبات المعلم الناجح في المدرسة التربوية الحديثة "** **[[13]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn13)، وهكذا لم يبق التعليم عملية تلقين وتلقي معلومات تقاس بكميتها ، بل غدت العملية التعليمية تربية شاملة تسعى إلى إيجاد نوعية صالحة من المتعلمين مدربين على التفكير السليم وقادرين على معالجة ما يعرض لهم من مشكلات متصلة بالمدرسة والبيئة ".**

**2.الاستشارة للخير : يقول تعالى:( وأمرهم شورى بينهم ) (الشورى-38) ، ويقول تعالى:( وشاورهم في الأمر )(آل عمران-159) ، والتشاور يحقق** **الكثير من الفوائد والمصالح الدينية والدنيوية ، وفيه تنوير الأفكار وتقرير لإصابة الحق وتوفير للوقت والجهد** **واستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم ، يقول ابن عباس رضي الله عنه لما نزلت الآية :** **{ وشاورهم في الأمر } ،** **قال** **:** (( أما إن الله ورسوله لغنيان عنها ، ولكن الله جعلها رحمة لأمتي ، فمن استشار منهم لم يعدم رشدا ، ومن تركها لم يعدم غيا )) **.**

**3.التأني في سرد المعلومات : عن عائشة رضي الله عنها قالت :** (( ما كان رسول الله يسرد كسردكم هذا ولكن كان يتكلم بكلام بين فصل ، يحفظه من جلس إ ليه )) **(رواه مسلم** **)** **، وفي رواية عند البخاري :** ( كان يعيد الكلمة ثلاثاً  لتعقل عنه ))**.**

**4. المداومة على تحصيل العلم :** **فالمعلم يعرض بضاعة كل يوم فلا بد من التجديد وتخصيص وقت من يومه ليقرأ عن الجديد وخاصة في مجال تخصصه وان يسأل نفسه أين هو من التقدم الهائل والموجات العلمية المتلاحقة** **، ولكي يحصل المعلم على ما يريد من ثقافة عامة واطلاع واسع وشامل يجدر به أن يجيد فن القراءة الجادة كلها ، لأن القراءة أهم السبل المؤدية إلى اكتساب المعرفة** **، وقد** **تكون القراءة غير مفيدة بل قد تصبح "رذيلة لا عقاب عليها " كما قال فاليري لاربو حين تكون سطحية عابرة يجهل القارئ أساليبها الصحيحة أو يتهرب بواسطتها من دنيا الواقع تخلصاً مما يلح عليه من مزعجات الأفكار ، وهو في كلتا الحالتين من الخاسرين ، لأنه يهلك الوقت والجهد دون مقابل ، فيعجز عن استشفاف ما بين السطور واستخلاص ما تنطوي عليه العبارات من حقائق وآراء ….وتراه يقرأ ويقرأ بلا تدبر ولا تبصر ولا إمعان ، ظناً منه أن الخير في الكم لا في الكيف وأن مجرد عبور الكتاب سيجعله في مستقبل الأيام علماً من الأعلام "** **[[14]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn14).**

**5 . التعرف على طبيعة العلم وعدم التصادم معها : فالمعلم الناجح هو" الذي لا يتكلم إلا فيما يعلم ،ولا يُعلم إلا ما يتقن وعليه اتباع طرائق التعليم الحديثة و إلا يستهين بها فيتعثر ، وألا يتجاهل طبيعة العلم فيخفق ،** **وعليه أن يكون على دراية بعلم النفس بفروعه المختلفة ليتعرف على مراحل نمو تلاميذه وخصائصهم النفسية والجسمية ويستطيع التعامل معهم بما يناسب ميولهم واتجاهاتهم ، كما عليه أن يدرك أن المقرر الدراسي ليس غاية بل هو وسيلة وان المنهج الدراسي ليس المقرر فقط بل هناك عناصر أخرى تتطلب الإلمام بها ليؤدي الرسالة على اكمل وجه"** **[[15]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn15).**

خامساً:الصفات المهنية:

 **ويمكن أن نلخصها فيما يلي:**

**1.الغزارة العلمية في المادة ووسائلها :** **يقول ابن خلدون : "إن الحذق في العلم والتفنن فيه والاستيلاء عليه** **إنما هو بحصول ملكة في الإحاطة بمبادئه وقواعده والوقوف على مسائله واستنباط فروعه من أصوله ….."**

**2.الاستزادة من طلب العلم : يروى عن ابن عباس قوله : " لو كان أحداً مكتفياً من العلم لاكتفى موسى على نبينا وعليه الســــــلام ولما قال : (( هل اتبعك على أن تعلمن مما علمت رشداً )) " (الكهف-66)** **، وقال سفيان الثوري رحمه الله :** **( لا نزال نتعلم العلم ما وجدنا من يعلمنا ) .**

**3.المهارة في التعليم :** **وذلك باكتساب المهارات المختلفة من تدرج في التعليم والعرض والإقناع واستخدام الثواب والعقاب وإسداء النصيحة واحترام للقرارات ومساهمة في الأنشطة ، وغير ذلك من الصفات المهنية التي لا يتسع المقام لسردها** **والكفاءات التعليمية التي ينبغي على المعلم الاطلاع عليها والإلمام بها والاشتراك في البرامج التدريبية التي تنميها ، ولنا في رسول الله أسوة حسنة "فلم يكن التعليم على عهد الرسول** **يعتمد على التلقين دون فهم أو استيعاب ، بل كان القرآن الكريم يربي الصحابة بالأحداث ويتنزل الحكم مع الواقعة ، وكان المصــــطفى** **r** **ينوع في أســـاليبه التعليمية للصحابة فتارة عن طريق التســــــاؤلات ، كما في حديث (** **أتدرون من المفلس ..) (رواه مسلم) ، وتارة بالمناقشة والاستقصاء** **كما حدث مع الشاب الذي جاء يستأذن النبي**  **في الزنى ، فقال له الرسول** **r** **: (أترضاه لأمك ….. أترضاه لأختك …..!** **الحديث إلى أن أقتنع الشاب ثم تاب ) (رواه أحمد) ، وأحياناً كان الرسول** **r** **يستخدم الرسوم التوضيحية كما في حديث (خطوط أمل أبن آدم وأجله ) ( البخاري) ، وأحياناً أخرى كان يترك الحكم للصحابة ليتناقشوا في الأمر ثم يحدد الرسول** **r** **القول الفصل كما في حديث :** ( السبعون ألفا الذين يدخلون الجنة بغير حساب ) **(رواه البخاري ومسلم) ، إلى غير ذلك من الأساليب المتنوعة** **التي كان عليه أفضل الصلاة والسلام يستخدمها في تعليم الصحابة رضي الله عنهم أجمعين "** **[[16]](http://www.uqu.edu.sa/control/add_menu/ar/" \l "_ftn16)** **ويرسم بها الخطوط السليمة لكل معلم من بعده والتي لو تتبعناها لتحققت الأهداف والطموحات المرجوة .**

**القيادة الناجحة**

****

**القيادة هي «عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم». والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد. وقد يكون ذلك اتجاهاً عاماً مثل نشر الدعوة الاسلامية في العالم، أو اتجاهاً محدداً مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة. ومهما كان الامر، فان الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضراً وعلى المدى البعيد.   
والقيادة دور وعملية تهدف الى التأثير في الاخرين. والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله باسلوب يتناسق مع تلك المرتبة. والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وانجاز اهداف الجماعة. والقائد الامين هو الذي يقود فعلاً وليس الشخص الذي يناور ليتزعم الناس.**

**مهارات و فن الإدارة**

**الفكرة: فن الإدارة**

**لا يمنحك منصبك الحق في إصدار الأوامر، بل إنه فقط يفرض عليك الالتزام بأن تعيش حياتك بحيث يتلقى الآخرون أوامرك دون أن يشعروا بالإهانة.**

**"داج همرشولد"**

**تعني كلمة إستراتيجية في أصولها القيادة الإستراتيجية: أي فن التصرف كقائد أعلى للقوات.**

**وكلمة strategy (إستراتيجية) هي في الواقع تجميع لكلمتين يونانيتين قديمتين، يأتي الجزء الأول من كلمة (stratus)، التي تعني الجيش المنتشر كما لو كان مشاركًا في حملة، ومن ثم فهي تعني مجموعة كبيرة من الأشخاص.**

**أما الجزء الثاني، - egy، فهو مشتق من فعل يوناني بمعنى "يقود". هناك علامة شهيق شديدة في إصدار اليونانيين لصوت الحرف h، وهو الأمر الذي يفسر هجاء الكلمة الإنجليزية hegemony، بمعنى قيادة أمة لأمم أخرى، والمشتقة من اللغة اليونانية.**

**لقد كانت أثينا- بمنافسة من إسبرطة فقط- من ادعت السيطرة على المدن اليونانية. وفي عام 500 قبل الميلاد تقريبًا اصبح القائد الأعلى في الجيش الأثيني يطلق عليه Strategos، بمعنى قائد الجيش، وقد اعتدنا على استخدام كلمة general (جنرال) في اللغة الإنجليزية لترجمة تلك الكلمة. وهي تعني حرفيًّا شيئًا ما (أو شخصًا) ما ينطبق على الجميع، إذن فالقائد العسكري هو الشخص المسئول عن الجيش ككل كما هو مسئول عن أجزائه.**

**لذا، فدور القائد الإستراتيجي هو أن يفعل من أجل الفريق كاملا ما يجب على القادة الآخرين إنجازه من أجل الأجزاء.**

**فن القيادة**

**لا يتضمن فن القيادة مجرد صياغة إستراتيجية (بالمعنى الحديث) فحسب وإنما يتضمن أيضًا الإدارة الناجحة، والتواصل الجيد ، والتدريب، وإعداد الجنود تحت قيادة شخص ما. إنها كلمة القيادة. وهي تعني هنا القيادة والإدارة على حد سواء.**

**ويمكن انتقال معظم المهام وسمات القيادة الإستراتيجية من ميدان إلى آخر. وقد صرب لنا الكاتب اليوناني "زينفون" القديم بعض الأمثلة: اختيار الأشخاص، الثواب والعقاب، اتخاذ الحلفاء، والعمل الجاد.**

**وطبقًا لما قاله "زينفون"، فإن بعض سمات القائد الإستراتيجي تأتي طبيعية والبعض الآخر يُكتسب، وإن السمات الرئيسية من بين تلك السمات تتمثل في القدرة على الفوز بالنوايا الحسنة لدى مرءوسيك.**

**هل رأى دوري في سياق شمولي: كقائد المؤسسة بأكملها، بكل الواجبات والمسئوليات التي ينطوي عليها المنصب؟**

**الفكرة: المهام السبع للقيادة الإستراتيجية**

**إذا أردت أن تعرف شخصًا ما على حقيقته، فأعطه سلطة.**

**مثل بلغاري**

**يمكن مقارنة القيادة بالضوء، فكما اكتشف إسحاق نيوتن، قد ينكسر الضوء إلى ثلاثة ألوان أولية: الأحمر والأخضر والأزرق. فإذا وضعت تلك الأولان الثلاثة داخل نموذج الدوائر الثلاث (مكان المهمة والفريق والأفراد)، فإن مثلث التقاطع في المنتصف هو الضوء.**

**وباستخدام المنشور، استطاع نيوتن أن يكسر الضوء إلى الأولان السبعة المعروفة لقوس قزح وهي: الأحمر والبرتقالي والأصفر والأخضر والأزرق والنيلي والبنفسجي. يمكنك النظر إلى تلك الأولوان باعتبارها تمثيلا للوظائف السبع الرئيسية التي يتكون منها الدور الشامل للقائد.**

**وبالعمل على بعض المبادئ الأولى للمؤسسة، فإن الدور الشامل للقائد الإستراتيجي ينكسر إلى الألوان السبعة أو الوظائف السبع التالية، دون ترتيب معين حسب الأهمية:**

**-   تقديم الإرشاد للمؤسسة كاملة.**

**-   التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.**

**-   إنجاز المهمة.**

**-   ربط الجزء بالكل.**

**-   إقامة شراكات رئيسية وغيرها من العلاقات الاجتماعية.**

**-   إطلاق روح الشركات.**

**-   اختيار القادة وتطويرهم من أجل الحاضر والمستقبل.**

**أربع مراحل لتعلم فن القيادة والإدارة**

**إنك لا تولد قائدًا، وإنما تصبح قائدًا.**

**مثل من غرب أفريقا**

**إذا أردت أن تصبح لاعب جولف ماهرًا، فإن الموهبة الطبيعية لن توصلك إلا إلى منتصف الطريق، وفي تلك المرحلة يتعين عليك أن تتعلم أن تفعل تسعة أو عشرة أشياء ربما تبدو استثنائية وغريبة لأول وهلة. يجب أن تفك مهارتك الفطرية وأن تضع القطع معًا من جديد في ترتيب مبتكر وجديد، وبمجرد أن تصبح تلك المهارات الجديدة عادات لديك دون أن تشعر، عندها تصبح عند الخطوة الأخيرة نحو الوصول إلى قمة التميز.**

**إن تعلم لعبة الجولف مجرد مثال على تعلم التميز في القيادة. ها هي المراحل الأربع:**

|  |  |
| --- | --- |
| **العجز اللاواعي** | **دون أن تدرك الحقائق، تصبح عاجزًا عن القيام بدور القائد ووظائفه، وأنت حينئذ لا تكون غير مناسب وإنما فقط غير مؤهل.** |
| **العجز الواعي** | **تصبح على دراية بأنك لست مؤهلًا يما يكفي في بعض المواقف أو لست قادرًا على القيام بدور القائد.** |
| **الكفاءة الواعية** | **مثل لاعب الجولف الذي له مسكات وضربات جديدة، فإنك تبدأ في بذل مجهود واع لتحسين مهاراتك، حيث تقيس مهارتك على الوظاًئف التسع للقيادة تستمع إلى التقييم، وتبدأ- غير عابئ بتجارب الفشل المتكررة- في تنمية قدراتك لتلبية احتياجات المهمة والفريق والأفراد داخل المجموعة.** |
| **الكفاءة اللاواعية** | **في النهاية ودون أن تشعر، يبدأ التميز في الظهور في قيادة الفريق وعلى المستويات الإستراتيجية والتنفيذية. ثم يصبح التميز طبيعة ثانية لك، وعندها لا تكون بحاجة إلى التفكير في الأمر- فقد صرت قائدًا بالفعل.**  **ومن ثم يتحدث عنك الأفراد قائلين: "لقد ولد قائدًا". دون أن يعلموا ما مررت به من مراحل تعلم.** |

**في واقع خبرتي، نادرًا ما تستمر حالة الكفاءة اللاواعية لفترة طويلة، وإلا فسوف تنحدر إلى حالة الرضا الذاتي، وعليه فلابد أن تستمر في التعلم.**

**تذكر أن كلمة الكفاءة بمعناها الحرفي، تعني تقديم أداء كاف للدور المنوط بك. إن ما تعسى إليه ليس أن تكون كفئًا، ذا مستوى جيد أو جيدً جدًّا- وإنما تسعى إلى التميز في مجال عملك، ودائمًا ما يكون التميز أبعد من متناول يدك.**

**ولحسن الحظ، ستقابل باستمرار قادة ومديرين يجسدون التميز في بعض الجوانب بعينها، كمًّا وكيفًا. تعلم من هؤلاء.**

**ألم أصبح بعد قائدًا بالفطرة؟**

**من أين تبدأ؟ لكي تصبح قائدًا فعالًا، يجب أن تجعل أولويتك الأولى أن تطور قدرتك في مناطق ثلاث:**

**v    الوعي- أن تكون على دراية بما يحدث داخل المجموعات داخل المجموعات أو المؤسسات، وسبب حدوثة- أي "ديناميكيات المجموعة " بالنسبة لهذا الموقف.**

**v    الفهم- معرفة الوقت المناسب للقيام بمهمة القيادة.**

**v    المهارة- امتلاك المهارة المطلوبة لتنفيذ الوظيفة بفاعلية من أجل تحقيق النتيجة المرغوبة.**

**إننا ننجذب بشدة نحو القيادة لأنها معين لا ينضب، فكلما تعمقت بداخلها أدركت أن الفن والمهارة لا يكفيان بمفردهما، فكلما يقول الكاتب "جوزيف كونراد":**

**ربما تتحقق الكفاءة الحقيقة التي لا تشوبها شائبة بشكل طبيعي عن طريق الكفاح من أجل لقمة العيش، لكن قمة أمرًا أبعد من ذلك- فكرة أعمق، لمسة الحب والفخر الرقيقة الواضحة التي تتجاوز مفهوم المهارة؛ شيء من المهام يضفي على جميع الأعمال المكتملة لمحة من الفن.**

**كيف يتصرف القائد الناجح؟**

**بناء الفريق  
القائد كالجسر.  
 مثل ويلزي**

**أجب عن الأسئلة المذكورة أدناه بكل صراحة إما بـــ"نعم" أو بــــ "لا". إذا أجبت بــــ "لا" عن أي سؤال، ففكر فيما تحتاج إلي فعله لكي تعيد الأمور إلي نصابها- وضع لنفسك هدفًا يمكن تحقيقه في حدود الوقت يمكنك من خلاله اتخاذ الفعل.**

**أثناء بناء الفريق، يجب على المدير الناجح أن يتصرف باعتباره:  
-    المشجع  
-    المنسق  
-    من يفض النزعات  
-    من يقيم الجسور  
-    الوسيط/ حارس البوابة  
-    واضع المعاير  
-    مراقب الفريق/ المعلق  
-    المحفز على التغير**

**ترتبط قدرة الفريق على أنجاز مهمته ارتباطًا مباشرًا بكيفية اختيار القائد وتنميته لأعضائه. عندما يكون القادة جديرين بالاحترام، يصبح الناس مستعدين للعمل من أجلهم. عندما تستحق فضائلهم أن تكون موضع إعجاب، يمكن لسلطتهم أن تتحقق.**

**هونانزي (فيلسوف صيني، في القرن الـــــ 14 قبل الميلاد)**

**قائمة فحص لتشكيل الفريق  
-    الأهداف- هل يعي أفراد الفريق الأهداف بوضوح ويقبلوها؟  
-    المعايير- هل هم على دراية بمعايير الأداء المتوقع منهم؟  
-    معايير الأمان هل هم على علم بعواقب خرق القوانين؟  
-    حجم الفريق-هل هناك عدد دقيق للأعضاء؟  
-    أعضاء الفريق- هل يعمل الأشخاص المناسبون معًا؟ هل هناك حاجة إلى إنشاء مجموعات فرعية؟  
-    روح الفريق- هل أبحث عن فرص لتحويل العمل الجماعي إلى مهام؟ هل طرق الدفع والمكافأت الإضافية تساعد على بناء روح الفريق؟  
-    الانضباط- هل يري الموظفون القواعد منطقية؟ هل أحقق العدالة والإنصاف في تنفيذ القوانين؟  
-    الشكاوي- هل يتم التعامل بحزم مع الشكاوي؟ هل أتخذ إجراءً بشأن الأمور التي قد تزعج أعضاء الفريق؟  
-    التشاور- هل التشاور أمر واقعي؟ هل أشجع الأفكار والمقترحات وأرحب بها؟  
-     الاجتماع الموجز- هل يتم بصفة منتظمة؟ هل يغطي الخطط الحالية، والتقدم والتطورات المستقبلية؟  
-    التمثيل- هل أنا مستعد لتمثيل مشاعر المجموعة وآرائها عند الضرورة؟  
-    الدعم- هل أتفقد الموظفين في أماكن عملهم عندما يكون الفريق موزعًا في أماكن مختلفة؟ هل أمثل الفريق كاملا في سلوكي وتشجيعي؟**

**ممارسة القيادة الناجحة**

**تنمية الفرد  
رد الأمير أندرو قائلا: " أجل، ولكن... النجاح لم ولن يتوقف على منصب أو تجهيزات أو حتى على أرقام".  
"فعلى أي شيء يتوقف إذن؟".  
"يتوقف على المشاعر الكامنة بداخلي وبداخله"، وأشار إلي " تيموكلين"، مردفًا:  
" وبداخل كل جندي".  
  
ما يعنيك هو الفرد. إذن تأكد من إقامة علاقات بين أفراد الفريق- علاقات متساوية- (تذكر، لا مقربين ولا أكباش فداء) ولكنها مختلفة في الوقت نفسه، إذ إن كل شخص ينفرد عن الباقين. مع أخذ كل فرد بعين الاعتبار، اسأل نفسك الآن إذا كانت إجابات الأسئلة المطروحة أعلاه بالنفي، فضع خطة لإصلاح كل منها، يمكنك معالجة البعض اليوم أو غدًا؛ بينما تحتاج البقية إلى التخطيط في المستقبل.**

**ليس العباقرة فحسب، وإنما كلنا- رجالا ونساءً وأطفالا- بحاجة إلى التحفيز العميق، أو دافع لبذل الجهد الإبداعي ولتنمية الآمال العريضة.  
-    قائمة فحص تنمية الفرد  
-    الأهداف- هل تم الاتفاق عليها وتحديدها قدر الإمكان؟  
-    الاطلاع- هل لديهم معرفة حقيقة بباقي أعضاء الفريق والمؤسسة؟  
-    الإنجاز- هل هم على دراية بمدى مساهمة عملهم في تشكيل النتائج النهائية؟  
-    المسئوليات- هل يتضح أمامهم وصف واضح ودقيق للمهمة؟ هل يمكنني تفويضهم؟  
-    السلطة- هل يملكون السلطة الكافية لإنجاز مهمتهم؟  
-    التدريب- هل تم تخصيص الوقت المناسب من أجل تدريب الفرد أو إعادة تدريبه، على المستوي الفني وباعتباره أحد أفراد الفريق؟  
-    التقدير- هل أركز على ما يحققه الموظفون من نجاحات؟ وإن فشلوا، فهل أقدم نقدًا بناءً؟  
-    النمو- هل يرون فرصة للتنمية؟ هل يرون نمطًا وظيفيًّا؟  
-    الأداء- هل تتم مراجعة الأداء بصفة دورية؟  
-    المكافآت- هل يتوازن العمل مع القدرات والأجر؟  
-    المهمة- هل يقومون بالمهمة المناسبة؟ هل تتاح لديهم الموارد اللازمة؟  
-    الأفراد- هل لديَّ معرفة جيدة بهم؟ ما الذي يجعلهم مختلفين عن الآخرين؟  
-    الوقت/ الانتباه- هل أقضي وقتًا كافيًا مع الأفراد للاستماع والتنمية والتشاور؟  
-    الشكاوي- هل يتم التعامل معها بحزم؟  
-    التأمين- هل لديهم علم بالمعاشات، وشروط الفصل من العمل وما إلى ذلك؟  
-    التقييم- هل تتم مراجعة أداء كل فرد على حدة أثناء مناقشات مباشرة؟**

**دراسة حالة-" جون هانت"  
حقق "جون هانت" الشهرة بنجاحه في قيادة أول بعثة لتسلق جبل إيفرست عام 1953. لقد كان واحدًا من القادة الأقوى تأثيرًا الذين أسعدني الحظ بلقائهم.**

**علاوة على ذلك، فقد عملت ذات مرة تحت قيادة اللورد هانت- بعد نيله لهذا اللقب الرفيع- باعتباري أحد أعضاء فريق لإنجاز مشروع ما، ومن ثم كان بإمكاني التعرف عليه بصورة أفضل عن طريق مشاهدته أثناء العمل، وبالنسبة لي، كان "هانت" يقدم نموذجاً لسمات القائد، لاسيما سمة التواضع.**

**ولعلمه باهتمامي بالقيادة، أرسل "جون" إلىَّ نص أحد خطاباته القصيرة التي ألقاها حول موضوع القيادة أمام بعض القادة المبتدئين، وإليك نص الخطاب:  
بداية، أقدم لكم تعريفي للقيادة، كما تنطبق على الشخص المسئول عن أشخاص أخرين. توصف القيادة، في رأيي، على أنها فن تحفيز الأخرين على تقديم أفضل ما بوسعهم، والجرأة على استخدام هذا الفن.  
هذا ما تعنيه القيادة في نظري: إنها تقتضي أن يعمل القائد من بين أفراد المجموعة، لا من فوقهم؛ وألا يسرق المبادرة من الآخرين، مقدماً القدوة الصالحة؛ بعبارة أخرى، أن يحصل على نصيبه كاملا غير منقوص- ليس أكثر من نصيبه- في المهمة القائمة.**

**وهذا يعني الرغبة لا في مجرد إبطال المركزية، أو توزيع الأعباء فحسب، وإنما في القدرة على إقناع باقي أعضاء الفريق بأن مهمتهم لا تقل أهمية عن مهمة القائد، وأن كلا منهم له حرية تطوير هذا الجزء كاملا كما أنه يتحمل مسئولية ذلك.**

**تنبع القيادة الرشيدة من تبني توجه سليم نحو مهمة القيادة؛ بمعني إنجاز مهمة واحدة فقط لا غير. لقد تم وصف القائد على نحو من الدقة بأنه "الرفيق الأول". إذن فالقيادة بالطبع هي فن الدمج بين جهود الأفراد المعنين من أجل الخروج بنتيجة موحدة.**

**ينبغي أن تعني القيادة- بمعناها الحقيقي- أن تقود الفريق بالقدوة الجيدة، حتى أن كان من خلال منصب ذي سلطات، فالقيادة الحقيقية ببساطة هي تعبير عن العظمة الإنسانية.**

**وقد ضربت أروع أمثلة القيادة في هذا الصدد من قبل من لا يتقلدون مناصب رفيعة أو يملكون سمعة على المحك، لكن لديهم الكثير الذي من الممكن أن يخسروه من الأمن والزمالة والراحة، هؤلاء هم الأشخاص الذين يدافعون عما يؤمنون به، وعما يعرفون من خلال ضمائرهم أنه الحق.**

**أهمية الحكمة و الخبرة العلمية**

**الحكمة العلمية  
لن تتعلم الحكمة العلمية إلا في مدرسة الحياة، فالمبادئ والدروس تفيدك حيثما ذهبت، لكنها بدون تهذيب من قبل الحياة الواقعية، لن تتعدى كونها نظرية فحسب.  
"صمويل سمايلز"، مصلح اجتماعي أسكتلندي**

**باعتبارك مديرًا ناجحًا، فأنت بحاجة قبل كل شيء، إلى الحكمة العملية، فالحكمة العملية تعد الترجمة الأفضل لكلمة Phronesis اليونانية، التي حولها الرومان إلى كلمة Phrudentia، ومن ثم أصبحت الكلمة بالإنجليزية Prudence بمعنى حكمة. فالحكمة العملية هي مزيج من الذكاء والخبرة والجودة.**

**الذكاء  
الذكاء هو إحدى السمات التواقة واليقظة والمتميزة التي يتمتع بها العقل، حيث يمكنك الذكاء من استخدام قدراتك بعدة طرق:  
-    أن تدرك الهدف.  
-    أن تتفهم العلاقات والمقارنات سريعًا.  
-    أن تحدد الأساسيات داخل صورة معقدة.  
-    أن تستنبط المعلومات.  
-    أن تعثر على العوامل البارزة داخل تجربة ماضية من شأنها أن تلقي الضوء على عقبات الحاضر.  
-    أن تكون قادرًا على التمييز الواضح بين الغايات والوسائل.  
-    أن تقيِّم المواقف بسهولة.  
-    أن تدرك المغزى من المواقف في إطار التجربة الحاضرة والماضية.  
-    أن تدرك علامات السبيل المحتمل للفعل الحكيم.**

**الخبرة  
ذات مرة أسرّ "سترافينسكي" إلى صديقة حديثًا، فقال: "لقد تعلمت الكثير من خلال حياتي كملحن موسيقي، وبالتحديد من أخطائي وسعيي الحثيث وراء الافتراضات الزائفة، وليس من خلال تعرضي لمنابع الحكمة ونفاذ البصيرة". كلنا نعلم ماذا يقصد بحديثه هذا. إنها الخبرة.**

**لا بديل للخبرة: فالمعرفة والمهارة والتجربة جميعها تتولد من الملاحظة المباشرة او المشاركة في الإحداث، وكل ما يمكن لهذا المقال فعله من أجلك هو أن يقلل- بمساعدتك- من قيمة الوقت الذي تستغرقه في التعلم من خبرتك المستقبلية. هذا ما آمل فيه، على أية حال.**

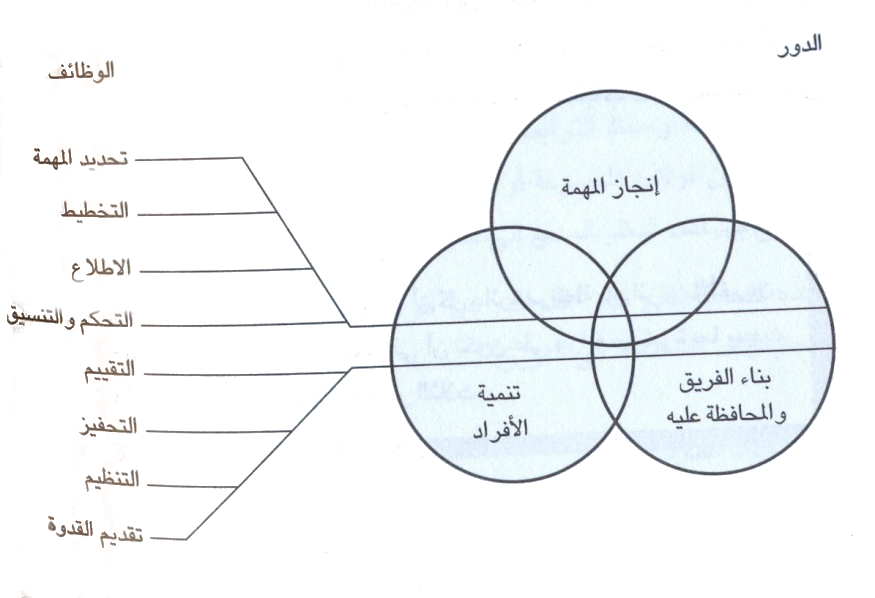
**الجودة  
يرى اليونانيون معنيين مختلفين لكلمة الجودة: Kalos (بمعنى ماهر وبارع) وagathos، التي تعني "جيد" من الناحية الأخلاقية. ويمكن وصف هذا العنصر من عناصر الجودة في الحكمة على أنه الشخصية. عند القول بأن شخصًا ما يتمتع بالشخصية (في مقابل الطباع والسمات) فإننا نعني أنهم يتمتعون بـــــ:  
-    تصور لما يجب أن يكونوا عليه وما يتوقعه الآخرون منهم.  
-    مبادئ لا يمكن أن يخونها مطلقًا.  
-    ولاء والتزام مستمرين.  
-    الثبات عند التعرض للمغريات الجذابة.  
-    المسئولية تجاه أفعالهم وتوقع تحمل الآخرين للمسئولية كذلك.  
-    شعور بحقيقة القيم الأخلاقية، حتى لا تخضع للتدخل الشخصي.**

**الخبرة تعمل على تقوية مهارة الحكمة وتحسينها لديك، غير أنك لا تزال بحاجة إلى الذكاء والجودة أيضًا لكي تحظى بالحكمة العملية.**

**المهام الثماني للقيادة**

**الدور المحوري للقيادة والإدارة  
لا يطير سرب البط البري ويتبع قائد السرب لقوة صيحته، وغنما لبراعة تحليقه.  
مثل صيني**

**هناك أدوار محددة لابد من أدائها. والدور هو ما تقوم به، على العكس من سماتك وصفاتك التي تعبر عن شخصيتك وهويتك. ربما يتمثل الدور الشامل للقائد في ثلاث وظائف واسعة النطاق: إنجاز المهمة، بناء الفريق والمحافظة عليه، تنمية الأفراد، وقد يتمثل في وظائف أكثر تحديدًا، والشكل التالي يُظهر قائمة توضيحية لتلك الوظائف.**

**  
الفكرة المهام الثماني للقيادة**

|  |  |
| --- | --- |
| **تحديد المهمة** | **يحدد بدقة ما يجب إنجازه ويقسم تلك المهمة إلى أجزاء منفصلة.** |
| **التخطيط** | **يصوغ طريقة فعالة لإنجاز المهام، بمعنى أنه ينظم الأشخاص والمواد والوقت والموارد بطريقة تيسر تحقيق الأهداف.** |
| **الاطلاع** | **يخصص المهام والموارد للمرؤوسين بحيث (أ) يعرف كل شخص ما يتوقع منه القيام به و (ب) يدرك مدى أهمية مساهمته.** |
| **التحكم والتنسيق** | **يتأكد من أن الأمور تسير وفقًا للخطة المرسومة، ويكون حساسًا في التعامل مع المشكلات والمعوقات وتكون لديه السرعة والبديهة في التعامل معها. وينسق عمل الفريق.** |
| **التقييم** | **يصدر أحكامًا دقيقة وسديدة بشأن المقترحات.**  **يقيم الداء السابق ويكون حكًا جيدًا على الأشخاص.** |
| **التحفيز** | **يخلق لدى الفريق التزامًا واهتمامًا بالمهمة ويحافظ عليه.** |
| **تقديم القدوة** | **يرسم بسلوكه نموذجًا يجتدي للقيم والسلوكيات التي يرغب في رؤيتها في الآخرين.** |
| **تقديم الدعم** | **يشجع الأفراد والمجموعة، ويبني روحًا جيدة للفريق ويحافظ عليها.** |

**يجب أن تؤدي تلك الوظائف على أكمل وجه وهذا يتحقق بممارستها حتى يرتفع مستوى مهارتك في كلٍّ منها، وتتذكر أن الوظائف لا تتحول إلى مهارات إلا بعد أن تحولها أنت بنفسك، وهذا يتطلب جهدًا وإصرارًا كبيرين؛ ولكن هل سبق لي أن قلت إن تحولك إلى مدير مذهل سيكون أمرًا سهل المنال؟**

**تطوير مهارات القيادة**

**تطوير قادة الحاضر والمستقبل  
ليس هناك من لا يمكنه تطوير مهارات القيادة لديه بقليل من التفكير والممارسة.  
الفيلد مارشال لورد "سليم"**

**أما الوظيفة السابعة للقيادة الاستراتيجية فتتمثل في اختيار القادة وتدريبهم على مستويات القيادة الاستراتيجية، وقيادة العمليات، وقيادة الفرق، وأكرر، يجب أن تكون أنت من يخوض هذا التحدي- ولن تفاجأ انه يجب عليك هنا كأي مكان آخر أن تقود من الأمام.**

**إننا نعلم جيدًا كيف ندرب قادة الفريق، بناءً على نموذج الدوائر الثلاث، على الرغم من أن هذه المعرفة العملية صعبة المنال، ونادرًا ما تستخدم. ولكنها تظل أساس التدريب الناجح.**

**ويمثل التدريب والتأمل الطريقة التي يعد الأفراد أنفسهم- أو يتم إعدادهم- من خلالها على مواهبة القيادة على المستويين التشغيلي والاستراتيجي للقيام بتلك الأدوار.**

**يقع بعض المديرين التنفيذيين في خطأ اعتبار أنفسهم وزملائهم من المديرين على أنهم قادة بينما يعتبرون البقية كمديرين. يساعدك هذا المقال على تفادي الوقوع في هذا الخطأ الشائع. بل إنه حتى بالنظر إلى ما هو أبعد من قادة الفريق الذين يحظون باهتمام كبير، ربما يتبين لك أن كل الموظفين قادة على طريقتهم الخاصة. وهذا من شأنه أن يجعل منك "قائد القادة".**

**بعض المؤسسات مجهزة بالفعل لتطوير مهارات القيادة بداخلها لأبعد الحدود، وربما يرجع ذلك أحيانًا إلى أنهم يفرضون علاوات زهيدة او لايفرضونها مطلقًا، على اعتبار أنها إما عديمة الأهمية أو أن التدريب التقليدي على الإدارة يوفرها.**

**لكن المؤسسات المثلى فقط هي من تبدي التزامها الحقيقي والمستمر باختيار قادة العمل لديها وتطويرها. لماذا؟ لأن تلك المؤسسات تتعلم من خلال التجربة أن القيادة الفعالة على كل مستويات أمر ضروري لتحقيق النجاح المستمر.**

**اقتنص فرصة التحدث إلى المديرين التابعين لك حول موضوع القيادة، لا بالمعنى الأكاديمي وإنما بما تعنيه ك شخصيًّا ولماذا تعتقد في أهميتها. باستخدام بأسلوب التوجه الفردي مع قيادة العمليات لا تتردد في أن تقدم لهم النصائح المستقاة من حكمتك العملية.**

**قائمة فحص لتطوير قادة الحاضر والمستقبل  
-    هل لديك استراتيجية واضحة لتطوير القيادة على كل المستويات؟  
-    عند اختيار الأشخاص الذين يتقلدون مناصب الإدارة، هل تقوم بتقييمهم من حيث قدرتهم القيادية (المهمة والفريق والفرد) والسمات الشخصية المترابطة لديهم.  
-    هل يّمنح قادة الفريق المعينون مهلة من يومين على الأقل للتدريب عالي القيادة:  
-    دائمًا  
-    أحيانًا  
-    مطلقًا؟  
-    هل تلتزم بنظام ما لتطوير الحياة المهنية حتى يتمكن كبار القادة المستقبليين من توسيع نطاق خبراتهم ومعرفتهم؟  
-    هل يتبنى جميع القادة الاعتقاد بأنهم المدربون الفعليون للقيادة، برغم مدى فاعليتهم في هذا الدور؟  
-    هل يوجد متخصص في تطوير القيادة الذي يُبقى على حداثة المؤسسة والتزامها بالمستوى المطلوب؟  
-    هل تم تطوير بناء المؤسسة مع أخذ القيادة الناجحة بعين الاعتبار؟  
-    هل يدرك القادة، الفعليون أو المحتملون، أنهم هم من "يملكون" تطوير أنفسهم؟  
-    هل تقول إن هناك فرصة لتحسين أخلاقيات المؤسسة وثقافتها؟  
-    فرصة كبيرة  
-   فرصة لا بأس بها  
-    لا توجد فرص  
-    هل يدعم كبار القادة تطوير القيادة بالفعل؟  
-    بكل إخلاص  
-    إلى حد ما  
-    ليس بعد**

**دورة تدريبة موجزة حول القيادة**

**دورة تدريبة موجزة حول القيادة  
أهم ست كلمات: "أعترف أنني قد ارتكبت هذا الخطأ".  
أهم خمس كلمات: "إنني أشعر تجاهك بفخر كبير".  
أهم أربع كلمات: "ما هي وجهة نظرك؟"  
أهم ثلاث كلمات: "إذا سمحت لي".  
أهم كلمتين: "شكرًا لك".  
أهم كلمة: "نحن".  
أقل الكلمات أهمية: "أنا".**

**الدور الشامل لقائد التشغيل  
لقد كان قائد القادة.  
"أوفيد"، من قصيدة Heroides**

**باعتبارك قائدًا لعمليات التشغيل، فأنت مسئول عن إدارة جزء لا يستهان به من العمل، سواء أكان ذلك الجزء يعبر عن إدارة تشغيل ("خط إنتاج") أو إدارة خدمات ("موظفين"). سيكون لديك دائمًا أكثر من قائد فريق يقدمون إليك التقارير، وأنت بدورك تقدم التقارير إما للقائد الاستراتيجي إذا كنت أحد كبار المديرين، أو لواحد من قادة الفريق الاستراتيجي الستة أو الخمسة رفيعي المستوى.**

**تذكر أنك لا تزال داخل الدور الشامل للقائد، غير أنك في مرحلة انتقالية من قيادة فريق صغير نسبيًّا يضطلع بإنجاز مهمة بسيطة نسبيًّا إلى تحمل مسئولية فريق أكبر يضطلع بإنجاز مهمة أكثر تعقيدًا. ولجعل الصورة أكثر تعقيدًا، انت الآن على الهامش- ما لم تكن أحد أعضاء مجموعة المديرين التنفيذيين الذين يقومون بوضع الخطة الاستراتيجية وصياغة السياسات، بالتعاون مع مجلس الإدارة.**

**الدور الرئيسي الذي تلعبه  
تتلخص مهمتك في أن تمثل الرابط الأساسي بين العمل ككل وبين الجزء الخاص بك في العمل. وهذا يستلزم تقسيم الاستراتيجية كاملة إلى أهداف للقسم الذي تنتمي إليه ورؤية تنفيذها على أكمل وجه. انت مسئول، في سياق دائرة الفريق، عن ضمان توافق جزء العمل الذي تضطلع به مع الأجزاء التي يضطلع بها الآخرون من أجل تحقيق الهدف المشترك. يبجوا ذلك سهلا، أليس كذلك؟ ليست الصعوبة أن تعرف كيف تفعلها، إنما الصعوبة أن تفعلها بالفعل.   
مثل صيني**

**فكر في المهمة التي يُوكل قسمك بتنفيذها. هل تنطبق عليك كلمات "بيتر دراكر"؟ تنجح الإدارة بالأهداف إذا ما كانت الأهداف هي اهتمامك الأول: وهذا ما لا يحدث في كثير من الأحيان.**

**قائمة فحص: هل تحدد اتجاهًا واضحًا؟  
-    هل تتضح أمامك الأهداف المطلوبة من فريقك- الجزء الذي تقومون به في العمل- حاليًّا وخلال الشهر والأعوام القليلة القادمة، وهل قمت بمناقشتها مع قائدك الاستراتيجي؟  
-    هل تعي تمامًا الأهداف الأكبر والغايات التي تتبناها مؤسستك؟  
-    هل كونت رؤية لمستقبل المؤسسة: ما يجب أن تكون عليه في غضون ثلاثة أعوم على سبيل المثال؟  
-    هل تستوعب بشدة القيم الأساسية للمؤسسة، وهل تتبعها في أسلوبك الخاص للقيادة.  
-    هل يمكن أن تربط بين أهداف فريقك وبين الأهداف الأكبر، أي الأهداف الأعم؟  
-    هل الهدف الحالي للفريق محدد بالقدر الكافي؟  
-    هل تم تحديده في فترة زمنية معينة؟ هل هي أهداف مادية وملموسة بما يكفي؟  
-    هل يستطيع الفريق أن يعرف ما إذا كان ناجحًا أم فشلا خلال فترة ليست بالبعيدة؟ هل يحص الفريق على نتائج وتغذية مرتدة سريعة؟**

**فن القيادة الناجحة**

**القيادة المنصتة  
ما لم يكن للسلطة آذن تنصت، فلن يكون لها عقول التحكم.  
مثل دنماركي**

**عندما يكف المديرون عن الإنصات، فإنهم يمتنعون عن لعب دور قادة الأعمال ليرجعوا إلى دورهم السابق كمديري إدارات معينين، وهؤلاء المديرون من العيار الخفيف لا يكادون ينصتون مطلقًا: إنهم يتجاهلون الآخرين ويتناسونهم ويحرفون ما يسمعونه أو يخطئون فهمه.**

**دراسة حالة: شركة بورتيلاندا باور يونيتس  
قررت إحدى الشركات الكبرى للتصنيع والتي تسمى بورتلاند باور يونيتس، وتعمل في تصنيع محركات الديزل، أن تستثمر بعض الأموال في توسعه المصنع بحيث يغطي ساحة انتظار السيارات الملحقة به.  
وضع "مارك إيفانز"، المدير الجديد، خطة مفصلة للتغيير حتى يقلل من احتمالية تعطيل عجلة الإنتاج أثناء هدم حوائط المصنع المجاور لساحة السيارة. وقد أعاد ترتيب ورديات العمل وطلب ماكينات جديدة من الشركة التي وردت لهم الماكينات في المرة السابقة.**

**وكانت النتيجة كارثية، فقد قال المديرون بورش العمل إنه لم تتم مناقشتهم وإن أعمال الهدم والبناء ستعطل بالتأكيد إرسال طلبية مهمة إلى الصين. وقال اتحاد العمال إن جداول ورديات العمل الجديدة لا يمكن تنفيذها. "ربما كان بإمكانهم توفير قدر كبير من المال والمشكلات الفنية إذا طلبوا الجهاز الألماني الجديد رأيناه أثناء جولتنا حول فرانكفورت"- هكذا أضاف أحد المديرين.**

**في النهاية كان على "إيفانز" ان يتقبل فكرة أنه لم ينصت إلى هؤلاء ممن لديهم خبرة أوسع بشأن الماكينات، ونظام التوسيع الجديد، وجداول ورديات العمل والجدول الزمني لأعمال البناء. وقد تكبدت شركة بورتلاند باور يونيتس ما لا يقل عن 4 ملايين جنية إسترليني بسبب عدم قدرته على الإنصات. وهو الآن يعمل في مؤسسة أخرى- ربما تكون مؤسسة أخرى- ربما تكون مؤسستك أنت.**

**في إطار الفريق الصغير، يُمْكنُكَ التواصل عن طريق العلاقة الشخصية غير الرسمية؛ غير أن جو المؤسسات يقتضي أن يتم التواصل عبر قنوات رسمية، أشبه بالتسلسل القيادي العسكري، والنتيجة الطبيعية هي أنك يجب أن تحترم تلك القنوات إذا كنت تعمل في مؤسسة.**

**ونحن لا نقصد من هذا أن نقول إن التواصل غير الرسمي لا وجود له داخل المؤسسات: فهذا الزعم بعيد عن الواقع تمامًا؛ فهناك العديد من المعلومات والمناقشات والحوارات والتواصل الوظيفي داخل معظم المؤسسات. ومع ذلك، يجب أن تكون هناك أنشطة إضافية. وغذا سيطر التواصل غير الرسمي، فربما رجع السبب في ذلك إلى أن التواصل الرسمي- أساس المنظمة- لا يعمل بشكل جيد.**

**في سياق الحديث عن المؤسسات، دائمًا ما يعوق الحجم والانتشار الجغرافي قدرة المنظمة على التواصل الفعال. إذا ذكر التغير السريع داخل المعادلة، فربما ازداد الوضع سوءًا. تدعو شروط التغير إلى التواصل أفضل، في حين أن الحجم والانتشار الجغرافي وعناصر التغيير تعمل ضدك جميعًا، شأنها شأن التيارات المعاكسة.**

**لكي تتغلب على المشكلات المحتملة، فيجب أن تتبنى فلسفة عملية للتواصل من شأنها أن تضم محتوى التواصل والاتجاهات التي يجب اتباعها ومسئوليتك الشخصية. ويجب عليك- قبل كل ذلك- أن تكون متحمسًا للتواصل الجيد.  هل حقًّا أرغب في وجود نوعي التواصل داخل القسم الذي أنتمي إليه بالمؤسسة؟**

**قوة الخبرة والمعرفة**

**حكمة العمل  
بالنسبة لحكمة العمل، والتي بسببها تصبح حياة الفرد زاخرة بالخبرات والتجارب، فلم تؤلف كتب عنها. ولو أنه تم تأليف كتب في هذا الصدد، لوجدنا بلا شك أن من يتمتعون بالعلم وقليل من الخبرة سوف يتفقون على من يحظون بكثير من الخبرات دون علم.  
"فرانسيس بيكون"، في كتابه The Advancement of Learning**

**"حكمة العمل" هي الخبرة والمعرفة، جنبًا إلى جنب مع القوة لتطبيقهما في مجال عماك بشكل نقدي أو عملي- وهذا التطبيق من أجل الوصول إلى نتائج. تتضمن الحكمة بل وتفوق معاني كل ما نملك من الكلمات- مثل الحس أو البصيرة أو سداد الرأي؛ حيث تشير إلى السمات العقلية المرتبطة بالقدرة على فهم المواقف وتوقع النتائج واتخاذ قرارات سليمة، وتوحي الكلمة باتحاد نادر لـــ:  
-    الرشد  
-    المعرفة الشاملة  
-    النضوج  
-    الفكر العميق  
-    ذكاء العقل  
-    الفهم المتعاطف  
-    الخبرة الواسعة**

**في التطبيق الكامل للكلمة، تعني الحكمة الممارسة الأعلى والأقيم لكل مبادئ الطبيعة الأخلاقية والعقلية كذلك.**

**مميزات حكمة العمل  
تتمثل إحدى مميزات حكمة العمل في القدرة على تبسيط الأمور؛ غير أن بساطة الطريقة دائمًا ما تأتي بعد التعقيد وليس قبله، والنوع الأخير هو المبالغة في البساطة أو السطحية. فكما يقول "أينشتاين": "يجب أن تبسط الأمور كلها قدر الإمكان، دون مبالغة في بساطتها".**

**إنك تكتسب شيئًا ما في كل يوم تسعى فيه وراء المعرفة؛ بينما تفقد كل شيء في كل يوم تسعى فيه وراء الحكمة. إذن فأعداء الحكمة في العمل هي المبالغة في التعقيد والرضا عن الذات والغطرسة. يجب أن تطبق مبدأ البساطة كلما حاولت تطوير فلسفتك الشخصية لكي تكون مديرًا ناجحًا.**

**كم هي بسيطة لغة الحقيقة!**

**حماقة العمل   
في الحكمة العالمية التقليدية، التي يعبر عنها في الأمثال غالبًا، نقيض الشخص الحكيم هو الشخص الأحمق. وكم اعتاد والدي أن يخبرني: سرعان ما يفترق الأحمق عن أمواله. ليس بالضرورة. بالمناسبة، أن يفتقر الأحمق إلى الذكاء، فالحمقى يميلون إلى كثرة الكلام، لكن كلماتهم خاوية، ويطلق الأمريكان كلمة كريهة على هذا النوع من الحديث: هراء. ويعرف قاموس أكسفورد الإنجليزي تلك الكلمة على أنها "تفاهة أو ثرثرة".**

**ربما يكون من الأفضل إطلاق تلك الألقاب على القرارات أكثر منها على الأشخاص. فالقرار الأحمق الذي يُتخذ بخصوص العمل هو ذلك الذي يفتقر إلى المنطق السديد أو الحكمة أو الحصافة. تقول إحدى شخصيات شكسبير: "يا لنا من حمقى!". ثمة علامة تميز حماقتنا وهي التصرف من منطلق افتراض زائق لا واعٍ، وافتراض الشيء يعني الاستهانة به وتقبله كحقيقة أو نظرية دون التثبت من ذلك. ويطلق الادعاء على تأكيد حقيقة ما ليست مثبتة أو قابلة للنقاش.**

**التفكير أو الافتراض  
ويعد الافتراض- التفكير أو الافتراض كما لو كان الشيء حقيقيًّا بالفعل- وسيلة مناسبة في المجادلات والاستنتاجات، إنه يمثل تبنيًا مؤقتًا لفكرة ما أو رؤية ما، من أجل غرض استكشافي. والنظرية نوع من الافتراض المؤقت رغم جودة تأسيسه. ولست ملتزمًا بنظريتك أو افتراضك؛ حيث يمكنك الإقلاع عنها وقتما تشاء. غير أن الافتراضات الأشد خطرًا على الفكر الواضح والإبداعي، وخلق أفكار جديدة هي تلك الافتراضات التي ربما تضمرها داخل عقلك الباطن، وكما يوحي التعريف، فهي افتراضات غير مجربة، قد يكون لها تأثير مدمر على قراراتك، شأنها شأن الألغام الأرضية.**

**دراسة حالة: كيف أخفقت شركة هوفر (المملكة المتحدة) في اتخاذ القرار؟  
كان أحد كبار المديرين بإدارة التسويق بشركة هوفر للأجهزة المنزلية، قد طرح ذات مرة فكرة نيرة بتقديم "رحلات مجانية" كخطة ترويجية لشراء منتجاتها.**

**لقد كان قرارًا سيئًا بكل المقاييس. فقد سافر 200 ألف شخص وفق الخطة. لكن الشركة تكلفت حوالي 48 مليون جنية إسترليني. بينما طلب 127 شخصًا التعويض من المحكمة. مما عرض الشركة لدفع فاتورة محتملة بملايين الجنيهات إذا ما نجحوا. وتم طرد رئيس الشركة من منصبه الذي كان يتقاضى فيه 500 ألف جنية إسترليني سنويًّا، ثم سارع ملاك الشركة بالولايات المتحدة ببيع الشركة بثمن زهيد. لن تتخذ قرارًا أسوأ من ذلك!**

**لماذا حدث هذا الفشل الذريع؟ لأن مديري شركة هوفر قد توصلوا إلى افتراض خاطئ. لقد افترضوا أنه عندما يرى معظم من يشترون الأجهزة ذلك الإعلان الصغير المطبوع عرض "الرحلات المجانية"، فإن القيود المعقدة والمؤهلات التي تعمدوا فرضها لإعاقة المتقدمين، سوف تجعل الزبائن يترددون في اتباع مثل هذا الأسلوب المعقد من أجل الحصول على تذكرة طيران مجانية. غير أنهم استخفوا بالجمهور! فقد ثابر عددٌ كافٍ من الزبائن واستماتوا في إيجاد مسلك بين كل القوانين والشروط المعقدة حتى أدوت رحلات الطيران المجانية بمصير الشركة.**

**تلك قصة حقيقية ورمزية لكي تذكرك بمدى أهمية ضمان عدم سماحنا بوجود الافتراضات اللاواعية لكي تلعب دور الصخور الخفية التي قد تخرق قاع سفينة الشركة. الحكماء ما هم إلا حمقى تعلموا من أخطائهم.**

**مستويات القيادة الإدارية**

**مستويات القيادة الإدارية  
تأخذ القيادة مستويات مختلفة، فبالنظر على المؤسسات، نجد أن هناك ثلاثة مستويات للقيادة، كما يوضح الشكل.  
                                                                                        
  
مستويات القيادة  
أنواع القادة الثلاثة  
1-    القائد الاستراتيجي- هو قائد المؤسسة بأكملها، ولديه لفيف من قادة التشغيل يعملون وفق توجيهه.  
2-    قائد التشغيل- قائد أحد الأقسام الرئيسية للمؤسسة، ومعه أكثر من قائد الفريق يخضعون لسيطرته، إنها بالفعل قضية قائد القادة.  
3-    قائد الفريق- قائد فريق يتراوح عدد أعضائه من 10 إلى 20 عضوًا مع تحديد المهام الواجب تنفيذها بوضوح.**

**- أين موضعي من مستويات القيادة؟  
- إلى أي مستوى من مستويات القيادة أطمح؟  
- والدور العام الذي يقوم به القائد، والذي يرمز له بنموذج الدوائر الثلاث، يتواجد داخل كل مستوي، وما يميز بين كل مستوى الفريق مقارنة بنوع التخطيط الاستراتيجي الذي يحتاج المدير التنفيذي لمؤسسة كببره إلى التعاطي معه.**

**يقول الكاتب والمفكر الأمريكي "رالف والدو إيمرسون": "المؤسسة هي ظل ممتد لشخص ما"، فقد اعتاد الناس أن يفترضوا أن كل ما تحتاج إليه المؤسسة هو قائد استراتيجي عظيم. هذا ليس صحيحًا. إن كل ما تحتاج إليه المؤسسات هو براعة القيادة والإدارة على كل المستويات: الفريق والتشغيل والاستراتيجيات. وتتمثل الوصفة البسيطة لتحقيق النجاح داخل المؤسسات في وجود قادة مؤثرين يلعبون تلك الأدوار ويعلمون معًا في توافق كفريق واحد.**

**هل يمكنك إدارة الأشخاص؟  
إنه ليس سؤالاً شخصيًّا. ما أعنيه هو: هل يستطيع شخص ما أن يدير بعض الشخاص؟ ربما ترد بأنه سؤال أكاديمي؛ لأنك تدير مجموعة من الأشخاص؛ لكن الأمر يستحق التفكير للحظة أو اثنين.**

**ومن المعتاد أن يكون مفعول الفعل "يدير" أحد أمرين: أمور ملموسة كالحصان والأدوات والنقود، وأمور مجردة كالعمل والشئون والنفقات.**

**ويدخل الأشخاص في الصورة من حين لآخر، فمدير المنزل أو المشرف- على سبيل المثال- يحكم سيطرته على الأفراد جنبًا إلى جنب مع الحسابات. وقد تحدثت الكاتبة "جين أوستن" في رواية Persuasion عن إدارة الأم لبناتها العنيدات. ومع ذلك، فنحن نتحدث بطبيعة الحال عن إدارة الأشياء وقيادة الأشخاص.**

**هل سبق لك أن لاحظت كيف أن لغة الإدارة دائمًا ما تحاول تحويل الأفراد إلى أشياء، مثل طبقة العمال أو الموارد البشرية؟ فلا يمكن إدارة الأشخاص إلا عن طريق تحويلهم إلى أشياء! كما يقول المثل الصيني: عندما تنوي القطة التهام صغارها. فإنها تسميها فئران.**

**كيف توسع نطاق المعرفة لديك؟**

**ما يجب عليك معرفته أو تعلمه  
قد يتعرض القادة لخطر أن يعاملهم أتباعهم بازدراء إذا ما تبين أن المهام التي يوكلها هؤلاء القادة إليهم من الأفضل أن يتولاها القادة بأنفسهم.  
زينفون، مؤرخ يوناني**

**دائمًا ما يعتمد اختيار قائد ما لإحدى المجموعات المشتركة في نشاط معين على الموقف، وربما أشارت كلمة الموقف هنا إما إلى مجال العمل بوجه عام أو بشكل أكثر خصوصية إلى الموقف المطروح، كالأزمة أو الفرصة.**

**إن التركيز على بُعد الموقف يؤكد مدى أهمية وجود عنصر المعرفة داخل الشخص الذي يقع عليه الاختيار للقيام بدور القائد- وهي المعرفة المتعلقة بمجال بعينه.**

**توسيعًا لنطاق الحديث، هناك ثلاثة أنواع للسلطة في العمل:  
-    سلطة المنصب- المسمى الوظيفي، أو شارات الرتب العسكرية، أو المسئولية الوظيفية.  
-    سلطة الشخصية- أي سمات التأثير الطبيعية.  
-    سلطة المعرفة- سواء كانت فنية أو مهنية.**

**بينما كان القادة في الماضي يميلون إلى الاعتماد على النوع الأول من السلطة- بمعنى أنهم يمارسون السلطة باعتبارهم من يحظون بحق التعيين- إلا أنه يجب على المديرين المعاصرين أن يعيروا النوعين الثاني والثالث مزيدًا من الاهتمام.**

**الأمر لا يتوقف في الماضي يميلون إلى الاعتماد على النوع الأول من السلطة- بمعنى أنهم يمارسون السلطة باعتبارهم من يحظون بحق التعيين- إلا أنه يجب على المديرين المعاصريين أن يعيروا النوعين الثاني والثالث مزيدًا من الاهتمام.**

**الأمر لا يتوقف عند مجرد المعرفة الفنية أو المهنية؛ ولكنه يصبح أكثر أهمية في المراحل المبكرة لحياتك الوظيفية على وجه الخصوص، أو عندما يتسع نطاق الحياة الوظيفية، تبدأ بعض المهارات الأكثر شمولية، مثل التواصل وصنع القرار، في التدفق وحدها دون مؤثرات. أنت بحاجة إلى اكتساب تلك المهارات العامة، إذا إن المعرفة التقنية وحدها لن تعالج منك مديرًا مذهلًا.**

**دراسة حالة: مايكل  
كان مايكل، البالغ من العمر 36 عامًا، يعيش حياة مهنية رائعة، حي كان قائمًا بأعمال قسم الحسابات بإحدى شركات الأدوية البريطانية، وقد اجتاز مايكل جميع الاختبارات وتخصص في أمور الضرائب، حيث كون لنفسه سمعة حسنة. وقد عمل بالشركة نفسها لمدة 12 عامًا.**

**على صعيد الموقف، كان ما يكل هو الرجل الأمثل بعد خلو المنصب من شاغرة؛ ولكن عندما فوجئ ما يكل بترقيته، لم يكن مستعدًّا بما يكفي لمواجهة تحديات منصب قائد العمل؛ حيث كانت الشركة في تراجع مستمر وانخفضت معنويات العاملين بالشركة.**

**وسرعان ما وجد مايكل نفسه أمام مشكلات كثيرة، فيما يتعلق بفاعلية القسم والأشخاص، وهي المشكلات التي لم تفده فيها خبرته في قانون الضرائب. أخذ مايكل يتخبط في الشركة لبعض الوقت ثم تركها في لحظة يأس ليؤسس عمله الخاص كمستشار ضرائب.**

**إلى أي مدى يمكن تناقل المهارات العامة للقيادة من موقف عملي لآخر؟ بالتأكيد تلك مهارات قابلة للتناقل، لكن غالبًا لا يمكن نقل الأشخاص، لعل أحد الأسباب يتلخص في أن المعنيين بالأمر لا يملكون المعرفة التقنية والمهنية المطلوبة في مجال آخر، ومن ثم يجدون من الصعب أن يحظوا باحترام أتباعهم.تتدفق السلطة من الشخص الذي يمتلك المعرفة.**

**هل أنت قائد أم تابع؟**

**القادة والأتباع  
قالت لوسي بطريقتها الخاصة: "لا تزال تبدو لي كشخص لكي يصدر الأوامر".  
فردت إيزابيل: "أتساءل إذا كان هن الأشخاص ولوا لكي يطيعوا الأوامر"، "ربما كان هذا هو السبب في أن البعض يصدرون الأوامر بطريقة سيئة، فهم يفتقرون إلى من يجيدون تلقي الأوامر".  
أيفي كومبتون بيرنيت (1892- 1969) روائية بريطانية**

**لا يمكن أن تكون طبيبًا دون مرضى ولا معلمًا دون طلاب ولا حاكمًا دون محكومين. ولا يمكن كذلك أن تكون قائدًا أو مديرًا دون أتباع.**

**بالطبع تستخدم كلمة "أتباع" للاستعارة، ومن الخطأ أن تتخذها بالمعنى الحرفي. فالقائد الحقيقي يكوِّن شركاء لا أتباعًا.**

**"لا يوجد جندي سيئ. وغنما يوجد ضباط سيئون"- لم أستوعب هذا المثل العسكري إلا عندما التحقت بالجيش البريطاني لأداء الخدمة العسكرية. ربما لا تكون تلك حقيقة كاملة- فقد كان هناك جنود سيئون- إلا أنها حكمة جيدة للغاية يجدر تعلميها للضباط الجدد، فهي تدعوهم إلى الكف عن إلقاء اللوم على الجنود وإلى العمل على تحسين قدراتهم الذاتية بدلا من ذلك.**

**ربما يستكمل المثل بالنسبة للأتباع على هذا النحو: "لا يوجد ضباط سيئون، وإنما يوجد جنود سيئون فقط". ما رأيك؟**

**لا يوجد قائد كامل.**

**يتفق الأتباع ذوو الحكمة والمهارة والنضج على تلك الحقيقة ويعملون مع قادتهم؛ فيبنون على مواطن قوتهم ويصححون مواطن ضعفهم. ثمة ثلاثة أدوار داخل أي مؤسسة وهي: قائد وأعضاء فريق وزملاء، ومهمتك أن تحقق التميز في كل دور منها.**

**"أظهرت روما عظمتها الحقيقية، ومن ثم استحقت القادة العظماء"- كلمات للمؤرخ بلوتارك في ترجمته لــــ "كاتو" الأكبر. هل مؤسستك "جديرة بالقادة العظماء"؟  
 ما الذي يمنحك حق الإدارة؟  
سؤال الحكيم يعدل نصف الإجابة.  
مثل صيني**

**من الضروري في أي مجال من مجالات الدراسة أو البحث أن تقدم الصياغة السليمة للسؤال، إليك الصيغة:  
لماذا يتفق أعضاء الفريق على هذا الشخص تحديدًا لكي يكون القائد دون غيره؟**

**هناك عادة ثلاثة مسارات للإجابة عن هذا السؤال، كالممرات المجتمعة عند قمة جبل ما، لتكون في النهاية مسارًا واحدًا.  
-    مسار السمات الشخصية- يصبح الفرد قائدًا؛ لأنه يتمتع بسمات فطرية معينة، سمات القيادة. فقد خلقوا للقيادة وسوف يمارسونها تحت أي ظروف.  
-    مسار الموقف- تتوقف القيادة على الموقف: فلربما تقبل الآخرون قيادة شخص ما في أحد الموقف بينما رفضوه في موقف آخر. تذهب القيادة إلى أكثر شخص يلُائم الموقف.  
-    مسار المجموعة أو المسار الوظيفي- القيادة دور يُلعب داخل المجموعة. وأكثر شخص يمكنه تمكين المجموعة من تحقيق مهماتها وأهدافها، ويحفظ للمجموعة وحدتها هو الجدير بالقيادة.  
يعمل نموذج الدوائر الثلاث في صورته النشطة بمثابة المحفز، فهو يجمع بشكل مرئي التوجهات الرئيسية الثلاثة لفهم القيادة- مسار السمات الشخصية ومسار الموقف ومسار المجموعة أو الوظيفة- معًا لتصبح مسارًا واحدًا.**

**من هو القائد ؟**

**القائد هو نوعية من الشخاص (سمات)، من خلال المعرفة السليمة (الموقف)، يمكنه تقديم المهارات اللزمة (الوظائف) من أجل تمكين المجموعة من تحقيق المهام الموكلة إليها، ومن أجل تماسك المجموعة كفريق مترابط وتحفيز الفراد وثنيتهم؛ يؤدي القائد تلك المهام بالمشاركة المناسبة من قبل بقية الأعضاء داخل المجموعة أو المؤسسة.**

**من الواضح أن تلك العبارة الطويلة لم يقصد بها مجرد التعريف، وإنما هي وسيلة للبدء في الانطلاقة الأولى.  
بحكم الضرورة، يجب أن تكون القيادة والإدارة نابعتين من جهد الفريق، خاصة حينما تنتقل بين المستويات الأعلى للقيادة. بعبارة أخرى، لابد أن يصبح فريقك مؤلفًا من القادة الموجودين داخل المؤسسة.**

**يجب أن تؤدي الدور الشامل أو تتقنه، وسوف يتجلى أسلوبك- الذي يعبر عنك- بطبيعة الحال بينما تؤدي المهام البسيطة. تنطوي القيادة والإدارة بشكل رئيسي على القيام بأمور واضحة وبسيطة نسبيًّا، والقيام بها على أكمل وجه.**

**أيًّا كان المستوى الذي تجد عليه نفسك، يجب أن تفكر وتتواصل بشأن المهمة من حيث القيم والاحتياجات في الوقت نفسه، ثم يصبح الهدف المشترك متماشيًا ومتوافقًا مع القيم التي يتبناها فريقك وجميع الأفراد داخل المؤسسة - بمن فيهم أنت نفسك.**

**أسس القيادة البارعة**

**أسلوب التفكير  القيادي تبدأ من عندك**

**في عالم الأعمال الجديد، تتحول القيادة بشكل متزايد لأن تصبح أسلوب تفكير و ليس منصباً و ظيفياً . إليك مثالاً. ألف، و فيب، و جين جميعهم خريجون متدربون في شركة برمجيات ناشئة. ألف و فيب يقيضان الكثير من الوقت خلال يوم العمل في الشكوى من عدم حصولهما على التدريب الذي كانا يوعدان به في المقابلات الشخصية. أما جين فقد ذهبت و اشترت بعض الكتب ، على نفقتها الخاصة، و هي تقضي جزءاً من كل يوم في القراءة و المذاكرة؛ و هي عازمة على الاستمرار في هذا إلى أن يمنعها أحدهم. إنها تدرك أن القيادة أبعد ما تكون عن انتظار الإذن؛ القيادة هي بدء العمل. و يمكن دائماً الاعتذار فيما بعد.**

**قيادة نفسك: القيادة تبدأ من عندك:**

**لكي تكون قائداً عظيماً، لابد و أن تكون قادراً على قيادة نفسك. هل تستطيع ذلك؟ على سبيل المثال، هل تستطيع:**

**تسليم تقريرك في الموعد المحدد؟   
•    الاستيقاظ مبكراً؟   
•    العيش يوماً كاملاً دون توجيه اللوم لأي شخص غير نفسك؟   
•    أن تكون مسئولاً عن أفعالك؟   
•    التخطيط ؟ و المراجعة؟   
•    إدارة و قتك؟   
•    الاستثمار في العلاقات؟**

**أتستطيع؟ عظيم إذن؛ إن لديك أسس القيادة البارعة.**

**القيادة تعتمد على تغير المواقف:**

**تبدأ القيادة بأسلوب التفكير إذن. و هي تستمر بينما تطور قدرتك على قيادة نفسك. و بعد ذلك، بينما تنقل تركيزك إلى قيادة الآخرين، عليك أن تدرك أن القيادة تعتمد على تغير المواقف. كان كين بلانشارد هو في الغالب أول من عبر عن هذه النقطة بشكل كامل، و هي أن قيادة الآخرين تعتمد على الاستجابة بشكل ملائم لمزيج يتكون من قدرتهم الحالية و تحفزهم الحالي.**

**على سبيل المثال، إذا كان شخص ما شديد التحفز و شديد القدرة و الكفاءة ، يمكنك ببساطة أن تتركه يؤدي المهمة المطلوبة بعد إرشاده بشكل صحيح؛ و يعرف هذا بالتفويض. و إذا كان شخص ما حديث العهد بالوظيفة أو الدور الجديد و بالتالي ليس شديد الكفاءة فيه بعد، و لكنه شديد التحفز أيضاً، فإنه ببساطة يحتاج إلى التوجيه و الأشراف. القادة الأكفاء يدركون أن أسلوبهم المعتاد لا يمكن أن يناسب جميع المواقف و يقومون بتعديل هذا الأسلوب حسب مقتضيات الموقف.**

**يجب أن نكون نحن التغيير الذي نود أن نراه يحدث في العالم .**

**(غاندي)**

**الفرق بين الإدارة والقيادة**

**الإدارة و القيادة وجهان لعملة واحدة**

**"إن وظيفة المدير هي توفير الاستقرار و التعامل مع الحقائق، أما مهمة القائد فهي إثارة المشاعر و تحفيز الهمم، و كذلك تحديد أهداف طموحة تهز الوضع الراهن و المبالغة في النهج الإداري سوف تصيبك بالركود، أما الإفراط في النهج القيادي فلن يجعلك تبلغ أي هدف. عليك أن تعتنق التحدي بعقلية متوازنة. و إذا قمت بذلك جيداً، فإن النتائج سوف تفوق أقصى أحلامك"**

**هل أنت قائد أم مدير؟ المديريين الجيدين حقاً هم قادة في نفس الوقت، إنهم يُلهمون و يحفزون ويشجعون و كذلك يحمسون. و يتميزون أيضاً بأنهم مفعمون بالسحر و النشاط و الأناقة، أنهم قادة بالفعل. و لكنهم مديرون أكفاء أيضاً إلا أن المبالغة في النهج الإداري سوف تصيبك بالركود.**

**فعليك أن تستمتع بالتغير، و أن تبحث عن تحديات جديدة، و أن تكون في منتهى اليقظة، و أن تجد طرق جديدة لعمل الأشياء، و أن تحفز فريق العمل بأساليب جديدة و مثيرة و أن تتبنى أحدث الأفكار و التكنولوجية، و أن تبدأ بتطبيق الاتجاهات الجديدة ، و تقفز الأسوار. لا يجب أن تظل ثابتاً و إلا نمت الطحالب عليك و أصبحت شيئ ثابتاً لا يلحظه الناس بعد ذلك.**

**اعلم أنه من الصعب أحياناً القيام بذلك بعد عبء عمل النهار. و اجتماعات الغد، و تقرير المديرين للأسبوع القادم و لكن عليك أن تقوم في وضع حركة و إلا أصابك الركود. خصص نصف ساعة كل أسبوع لكي تفكر في طرق جديدة حتى تكون ثورياً. و لكن ما السبب؟ لأنك إن لم تفعل ذلك ستقع في مستنقع الروتين، و الرتابة، و الملل. نعم، إنك المدير، و لكنك! أيضاً المُجدِد، و المحفز، و القائد، و من يحدد الاتجاهات.**

**و لكن إذا كانت الطحالب قد نمت عليك و اعتبرك الناس قطعة أثاث فسيجب عليك أن تبذل جهداً أكبر حتى تغير هذه الصورة و لكن لا تفزعهم بتغير جذري، قم بذلك بالتدريج.**

**المعطيات الأساسية للقيادة الإدارية المعاصرة**

**الواقع التقني الجديد:**

**- تنطوي عمليات التطور التقني على قدر هائل من الصعوبة والتعقيد حيث تتداخل فيها عوامل ومتغيرات عديدة، وحيث تتصل بمجالات تخصصات علمية وتطبيقية متعددة.**

**- تتوالد التقنيات وتتطور استجابة لاحتياجات المجتمع الإنساني ومتطلبات إنتاج السلع والخدمات الضرورية لحياة البشر وتقدمهم.**

**- تتركز أهم التقنيات المعاصرة في المجالات الإنتاجية والصناعية والتشييد والنقل والاتصالات.**

**- تتكامل تقنيات الحاسبات الآلية، الاتصالات، الإلكترونيات في تقنية المعلومات التي توفر للمنظمة الحديثة فرصاً هائلة لتطوير عملياتها ومنتجاتها.**

**- تلعب تقنية المعلومات الآن الدور الأساسي في إعادة تشكيل المنظمات، فضلاً عن تأثيراتها الصاعقة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمعات المعاصرة.**

**- تفرض التقنيات الحديثة منطق التعامل العلمي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة التقنية واستثمار إمكانياتها إلى أقصى حد ممكن.**

**- تمثل التقنية الجديدة والمتجددة فرصة للمنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والسبق والريادة بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، وتدفع القيادات الإدارية للاهتمام بتنمية الموارد البشرية لزيادة قدرتها على استيعاب التقنية الجديدة واستخدامها بكفاءة.**

**- تشجع المنظمة المعاصرة المعتمدة على التقنية أفرادها على البحث والابتكار والاختراع لتنمية الرصيد المعرفي من ناحية، والتفوق بالتالي على المنافسين من ناحية أخرى بما يبدعه هؤلاء الأفراد من علوم وتقنيات.**

**- تستشعر المنظمة المعاصرة شدة وخطورة المنافسة، كما تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية لتطوير أساليب الإنتاج والعمليات المختلفة في جميع مجالات النشاط، رغبة في الارتقاء إلى المستويات العالمية المعترف بها.**

**- تفرض تقنيات المعلومات وضرورات التعامل الإلكتروني في المنظمات المعاصرة، أهمية تطوير نموذج إداري يتميز بالانفتاح والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية، كما يسمح باختفاء الهياكل التنظيمية وتقسيماتها التقليدية ويظهر محلها شبكات من الحاسبات الآلية.**

**الواقع الإداري الجديد:**

**ويتمثل هذا الواقع الإداري فيما يلي:**

**- هيكل جديد من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي تعكس فكراً مختلفاً يتناسب مع معطيات عصر التقنية العالمية والعولمة وثورة المعلومات والمعرفة.**

**- حزم متكاملة من البرمجيات والتقنيات ومناهج العمل الجديدة تغطي احتياجات الإدارة في مختلف قطاعات العمل والتخصيص، وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت وغيرها من مستحدثات التقنية العالية.**

**- هياكل متطورة من الموارد البشرية تتميز بالمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار.**

**- أنماط إيجابية ومتطورة لعلاقات المنظمات مع البيئة وعناصرها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.**

**- أنماط متطورة للتحالف والتعاون بين المنظمات ونشأة اتجاهات للتكتل وتكوين المجموعات القادرة على المنافسة وتحمل تكلفة التطوير والتميز.**

**عصر التطوير المستمر:**

**تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيل المنظمة للبقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصرة وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المنظمة المعاصرة. فكل شيء حول المنظمة في تطور مستمر: المجتمع في حركة مستمرة، ورغبات وتطلعات المستهلكين تتزايد وتتعقد، مما يوجب تطوير وسائل ومنافذ جديدة لتقديم منتجات أفضل وبطرق أسرع وأكفأ في الاستجابة لرغبات العملاء. كذلك فإن الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers هم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل.**

**نماذج إدارة التميز Management Excellence Models:**

**تكاملت مفاهيم الإدارة المعاصرة في مجموعة نماذج تكرس التميز باعتباره إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.**

**وقد تطورت بعض هذه النماذج وتقوم بعض المنظمات الدولية على ترويجها ومراقبة تطبيقها، ويتضمن النموذج الأوروبي لإدارة التميز مجموعة العناصر التالية التي تمثل ركائز العمل الإداري المتميز على مستوى المنظمة وكل جزء منها:**

**1- التوجه بالنتائج.  
2- التركيز على العملاء.  
3- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المؤسسة.  
4- القيادة الاستراتيجية الفعالة.  
5- الإدارة بالعمليات.  
6- تنمية مشاركة الموارد البشرية في الإدارة وتحمل مسئوليات الإبداع والتطوير.  
7- التعلم التنظيمي، وتنمية بيئة تنظيمية محابية للابتكار والتحسين المستمر.  
8- تنمية علاقات المؤسسة مع مصادر الدعم والمساندة، والدخول في تحالفات استراتيجية لتقوية القدرات التنافسية.  
9- الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تنمية المجتمع.**

**سمات القيادة بين الطبيعة و الاكتساب**

**خمس سمات للشخصية ينبغي غرسها بعمق في أي فرد لكي ينجح في قيادة الآخرين وهي:**

**•    متانة الخلق**

**•    القدرة على اتخاذ القرار**

**•    الحكمة في التخطيط والتنظيم**

**•    الشجاعة للتصرف**

**•    القدرة على الإدارة**

**الأنماط القيادية**

**النمط الأول: القيادة التحكمية المستغلة**

**•    أوتوقراطي للغاية، ويقود بالسلطة الرسمية، ويتخذ القرارات وحده.**

**لا يثق في مرؤوسيه، إلاّ بنسبة ضئيلة للغاية.**

**•    يعتمد في تحفيز مرؤوسيه، على أسلوب التهديد، والعقاب أساساً، وقليلاً من التقدير أو الثناء.**

**•    يعتمد في الاتصال على قناة واحدة، هي من أعلى إلى أسفل، ولا يسمح بالاتصالات من أسفل إلى أعلى.**

**النمط الثاني: القيادة التحكمية المعتدلة**

**•    تتصاعد ثقته في مرؤوسيه نسبياً.**

**•    يعتمد في دفع مرؤوسيه للعمل، على الترغيب والتقدير، مع قليل من التهديد والعقاب.**

**يسمح ببعض الاتصالات من أسفل إلى أعلى.**

**•    يسمح لمرؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم.**

**•    يسمح بتفويض السلطة في اتخاذ القرارات، ولكن من خلال مراقبة قريبة ووثيقة ومكثفة**

**-    وتوقراطي للغاية، ويقود بالسلطة الرسمية، ويتخذ القرارات وحده.**

**- لا يثق في مرؤوسيه، إلاّ بنسبة ضئيلة للغاية.**

**-    يعتمد في تحفيز مرؤوسيه، على أسلوب التهديد، والعقاب أساساً، وقليلاً من التقدير أوالثناء.**

**النمط الثاني: القيادة التحكمية المعتدلة**

**تتصاعد ثقته في مرؤوسيه نسبياً.**

**يعتمد في دفع مرؤوسيه للعمل، على الترغيب والتقدير، مع قليل من التهديد والعقاب.**

**يسمح ببعض الاتصالات من أسفل إلى أعلى.**

**يسمح لمرؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم.**

**يسمح بتفويض السلطة في اتخاذ القرارات، ولكن من خلال مراقبة قريبة ووثيقة ومكثفة**

**النمط الثالث: القيادة الديموقراطية الاستشارية**

**تتصاعد ثقة القائد في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم، ولكن إلى حدود معينة، أي أن الثقة ليست مطلقة وكاملة تماماً.**

**يحاول، في العادة، الاستفادة من آراء وأفكار مرؤوسيه، بطريقة بناءه.**

**يستخدم لتحفيز مرؤوسيه كثيراً من الأساليب الإيجابية.**

**يسمح بالاتصالات في اتجاهين.**

**يخطط للسياسات العامة العريضة، ويتخذ وحده القرارات المهمة، ولكنه يعطي صلاحية اتخاذ القرارات لمرؤوسيه فيما دون ذلك، ويعمل على الاستشارة في الظروف غير العادية.**

**النمط الرابع: القيادة الديمقراطية بالمشاركة**

**لديه ثقة كاملة في مرؤوسيه، وفي جميع الأحوال.**

**يشجع آراء مرؤوسيه وأفكارهم، ويستخدمها بطريقة بناءة.**

**يمنح المكافآت لمرؤوسيه، عند الاشتراك والمشاركة في مجالات مختلفة، مثل: تحديد الأهداف، تقويم نتائج الأداء.**

**يتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه، وفي جميع المستويات التنظيمية.**

**يشجع الاتصالات في جميع الاتجاهات.**

**يؤمن بالعمل كفريق واحد**

**إظهار القيادة**

**يبتدر المدير قائلاً ""براين"، شكرًا لحضورك بهذه السرعة، أما سبب استدعائي لك، فهو أمر بسيط للغاية، أريد منك أن تقدم استقالتك كمدير". يصعق "براين" ويخر جالسًا، ويشحب وجهه وهو يتساءل: "ماذا؟ لماذا؟ ما الذي أخطأت فيه؟".**

**يرد عليه مديره قائلاً "لا شيء"، ثم يستطرد وهو يبدو عليه الاستمتاع بهذه الدراما "أريدك أن تقدم استقالتك كمدير، لHني أريدك أن تشرف في العمل كقائد فريق". لا يتذكر "براين" شيئًا عن باقي المحادثة، إلا أنه لم ينس أبدًا اليوم الذي توقف فيه عن التفكير كمدير وبدأ فيه العمل كقائد فريق.**

**فهل هناك فارق بين أن يكون المرء مديرًا وأن يكون قائدًا؟ عندما تبدأ العمل كمدير فقد تشعر أن الوظيفة كبيرة فعلاً بما فيه الكفاية، وكذلك لا تقلق بشأن كونك قائدًا أم لا. ومع ذلك، فالعديد من المؤسسات الآن تتوقع من المدراء أن يظهروا قدرتهم على القيادة. قيما مضى كانت مقارنة الإدارة بالقيادة أمرًا سهلاً. فالمدراء يحرصون على أن تتم الأمور بكفاءة وفعالية، أما القادة فيهتمون أكثر بفعل ما هو صواب، ويركزون على القيم والتوجيه وإلهام الآخرين. هذا الفارق الطفيف لم يكن أبدًا منطقيًا، وتبين أكثر فأكثر أنه لا يساعد في شيء. إذن، كيف تظهر القيادة؟ وهل هي أمر يمكنك أن تتعلمه؟**

**ولذا، كي تظهر القيادة لا يتعين عليك أبدًا أن تتمتع بكاريزما فائقة، أو أن يصمت الجميع لدى دخولك أية غرفة. هناك دراسة استغرقت سبع سنوات، وتناولت المدراء المتوسطين (www.bulletpoint.com)، وأظهرت أن الخطوات الثلاثة الرئيسية ليتولى المرء القيادة بدون أن يكون قائدًا في الأساس هي: المنصب، المشاركة، التأثير.**

**1. منصب تتولى فيه القيادة: خصص المزيد من الوقت للاستراتيجية والحصول على معلومات وآراء من خارج إطار المؤسسة، وقم بإعادة تنظيم فريقكن بحيث يصبح وجودك أقل مركزية بالنسبة لمهامه.  
2. المشاركة في المعلومات: انقل ما تعرفه لغيرك، لا سيما ما تعرفه من العملاء وغيرهم من الشركاء الخارجيين؛ أحرص على زيادة معرفة العاملين معك بالأهداف التي تتماشى مع هدفك الخاص.  
3. التأثير وليس إصدار الأوامر: واصل العمل مع زملائك بدون أن تملي عليهم محاضرات؛ حاول أن تنظر إلى الموقف الحالي من وجهة نظرهم هم؛ ابحث عن طرق لتعديل الإجراءات وتبسيطها، بدلاً من أن تلقي بها على كاهلهم أو أن تضيف إليهم مهام جديدة معقدة.**

**بخلاف هذه الأمور الأساسية الثلاثة، يمكنك أيضًا أن تظهر القيادة من خلال:**

**• اختيار الأمور التي يتعين إنجازها  
• التفكير في المستقبل، وما هو الأفضل لصالح المؤسسة.  
• وضع خطط عمل.  
• المجازفة باتخاذ القرارات، وتحمل مسئوليتها.  
• المبادرة بالتواصل.  
• التركيز على الفرص المتاحة بدلاً من المصاعب.  
• عقد اجتماعات مثمرة ومفيدة.  
• التفكير بعقلية الجماعة، بدلاً من التفكير بعقلية الفرد.  
• أظهر للآخرين أنك تهتم لأمرهم، حتى يمكنهم أن يثقوا بك.  
ويتوقف إتقانك لجميع تلك الأمور ببراعة على أمرين يتيحان لك أن تظهر القيادة بينما تظل في الوقت ذاته مديرًا اسميًا. هذان الأمران هما أن تكون استباقيًا وأن تكون جديرًا بالثقة. أن تكون استباقيًا يعني أن تتحلى بروح المبادرة، وأن تضرب الأمثلة بنفسك، وتتطوع لأداء المهام، وتسعى جاهدُا لتحقيق الأشياء. كل واحد من هذه الأمور يعينك على تظهر قيادتك بشكل عملي للغاية وبطرق واضحة. أما أن تكون جدير بالثقة فهو ببساطة يعني أن تكون على طبيعتك، وأن تفعل ما تعد به، وتظهر الأمانة والنزاهة.**

**طرق إدارة فريقك:**

**• تأكد من أن لديك الأشخاص المناسبين في الفريق  
• اجعل فكرة استبدال عضو من أعضاء الفريق، هي ملاذك الأخير، وليس أول ما تفكر فيه  
• ساعد الفرق على الانتقال بنشاط عبر المراحل الست لطور الفرق.  
• أظهر نفسك كمدرب للفريق، وليس كمدير مسيطر.  
• ساعد الفريق على اختيار الأهداف الصعبة المثيرة للتحدي.  
• خصص وقتًا أثناء اجتماعات الفريق لاستكشاف القيم الشخصية.  
• استخدم مساعدًا خارجيًا، إذا كان ذلك ضروريًا، لتشجيع نمو الفريق وتغيره.  
• قم بترتيب مهام العمل بحيث تولد اعتماد أعضاء الفريق على بعضهم البعض.  
• حتى تحث على الانفتاح والصراحة بين أعضاء الفريق كن مستعدًا لإظهار مشاعرك أولاً.  
• اسمع بتناقل القيادة من شخص إلى آخر في الفريق.  
• ابحث عن طرق تظهر بها ثقتك في الفريق.  
• شجع إثارة الاهتمام والتناقش بشأن كيفية تأدية المجموعة لوظائفها.  
• قم بتقسيم العمل، حتى يمكن لمجموعات صغيرة من أعضاء الفريق العمل معًا على قضية ما.  
• تمتع بالمهارة في تقديم ملخصات عمل منتظمة ومثيرة للاهتمام.  
• راجع تقدم الفريق بشكل منتظم.**

**اخلق نواة من القادة**

**إذا كنت تريد إجراء تحسينات كاسحة على منظمتك, فعليك استقطاب مواهب جديدة. إن خطوات التحديث التي وصفتها في غاية الأهمية, غير أنها تحتاج إلى وقت لتنفيذها ولكي تعطي ثمارها . لذا فإن أحد المكونات الرئيسة في العملية يتمثل في استقطاب العديد من المنفذين على مستوى عال وبسرعة –وذلك لملء مهمة ولتطور تجمعا ً للمواهب بحيث تستطيع الاعتماد عليها للترقية مستقبلاً.**

**إن مجرّد اتخاذك قرارا ً بالتفتيش على فرصتين أو ثلاث فرص من خارج الشركة ليس هو الحلّ. إن هذا يشبه محاولة تفريغ المحيط بكشتبان – عمل غير مجد ٍ . وقد يكون مغريا ً بالنسبة لك أن تكتفي بتوظيف مواهب جديدة في مرحلة البداية – خاصة إذا كان موظفوك يميلون إلى بدء مهنهم الحياتية في شركتك. ولكن هل بمقدور المدراء الحاليين الإشراف على كبار المنفذين ذوي الأداء العالي. أنني أوصي هنا باستقدام موظفين جدد على أعلى المستويات في مؤسستك وإن تدع التحديث يبدأ رويدا ًرويدا ً .**

**وأفضل الطرق للشروع في ضخ المواهب الجديدة في مشروع كبير لا مركزي هو أن تعيّن مجموعة من المدراء المجرّبين دون أن يكون في مخيلتك أي مناصب خاصة لهم. ( ويسمى هذا في عالم كرة القدم انتقاء «المواهب» وليس الانتقاء «للمناصب». وتتم تغذية نظام الشركة بهؤلاء الأفراد عندما تتولد الفرص في نهاية المطاف. ولكنهم في البداية يمكن أن يعملوا معك أو مع أي من الموظفين الكبار على مشاريع خاصة – وبهذا يقومون بدور مستشارين داخليين. ويمكن تعيينهم في الأقسام أو الوظائف التي تحتاج إلى مساعدة معينة أو في المشاريع الجديدة. فالمهم هنا هو أن هؤلاء المدراء المحترفين سيكونون كل في مكانه (يضعون القدوة للآخرين) ويتعرفون على شركتك (استعدادا ً لمهام أكثر تحديداً).**

**وقد أثبت هذا الاتجاه نجاحه في بيبسيكو حيث استقدمنا سبعة أشخاص«عوّامين» في غضون ثلاث سنوات. وفي غضون تسعة أشهر كانوا جميعا ً يعملون في وظائف رئيسة, وانتهى الأمر بخمسة منهم بإدارة أقسام كبيرة. مثال آخر. شعرنا أن عدد الأفراد المؤهلين للترقية في قسم الخدمات الغذائية قليل للغاية, ولذلك قررنا بناء بنك أكبر للمواهب. وقمنا بدراسة مئتين من التنفيذيين العاملين في الخدمات الغذائية , وقابلنا خمسين فردا ً منهم ثم وظفّنا أفضل أثنين. وفي غضون سنتين أصبح أحدهما مديراً لأحد الأقسام واحتل الآخر منصبا ً تشغيليا ً هاما ً . وقد أحرز إيرني بريتش نجاحا ً مماثلا ً في شركة فورد عندما وظّف « الأطفال البارعين Whiz- Kids » ( بما فيهم روبرت ماكنمارا وتكس ثورنتن ).**

**توضح هذه الأمثلة أنك تستطيع استقطاب أفراد من خلفيات متنوعة أو التركيز على حقل واحد مثل ماليّة الشركة. وربما كان هدفك الحصول على أفضل خبراء التمويل وتعيينهم في مجموعة أقسام كي يقتدي بهم موظفوها. وهؤلاء لن يقدموا إسهامات هامة فحسب باعتبارهم مستشارين داخليين بل إن إحدى الوحدات الصغيرة تقوم بخطفهم في العادة بسرعة, ومن المحتم أن يعملوا مدراء تنفيذيين كبار لأحدى الأقسام أو ربما أسندت إليهم إدارة إحدى الوحدات أو إحدى الشركات.**

**قد يبدو التعاقد مع الأفراد ليكونوا بمثابة موارد عامة مقترحا ً مكلفاً. غير أنه من المؤكد أن تكون التكاليف أقل مما لو كنت تدفع أجرا ً لمستشار  لإدارة نفس المشاريع, فضلاً عن أن هذا الأسلوب يبشر بحصول تأثير إيجابي على العملية التطويرية. كما أن باستطاعة المدير التنفيذي الذي يعي التكاليف أن يقضي على الوظائف الحالية ذات التأثير المنخفض أو أن يتخلص من رواتب المدراء«العوّامين».**

**وبالتالي, لابد من أن تصبح قادرا ًعلى تركيز الاستقطاب على المستويات الدنيا من الإدارة. وفي هذه المستويات, كما هو الحال في أي مكان آخر, لابد من الالتزام بالعمل باتساق وفعالية لتطوير الموظفين إلى أفضل درجة ممكنة. ويعني هذا الهدف عادة التركيز على الاستقطاب من الجامعات – سنة بعد أخرى , من أفضل الجامعات – بدلا ًمن الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى. أن هذا يعني أن يكون الاستقطاب أولوية من أولويات الإدارة العليا.**

**اسباب الإخفاق في القيادة**

**بالرغم من أنه من غاية الأهمية أن تعرف ما يجب أن تقوم به حين تقود الأفراد،إلا أنه من أكثر أهمية أن تعرف ما لا ينبغي عليك أن تقوم به .**

**1. عدم القدرة على تنظيم التفاصيل**

**حينما يعترف المدير أمام الجميع، أو بينه وبين نفسه، بأنه منشغل للغاية إلى الحد الذي يعيقه عن توجيه الاهتمام الكافي لأي عنصر من عناصر العمل،فإنه يعترف بعجزه عن القيام بمهامه بفاعلية .**

**2. عدم الاستعداد للقيام بما يطلب من الآخرين القيام به حين تستدعي الحاجة – ودعني أؤكد أن ذلك فقط حين تستدعي الحاجة –فلابد للمدير الكفء أن يكون دائماً على استعداد لأداء المهمة التي قد يطلب من أيشخص آخر القيام بها .**

**لا يهم ألا يكون المدير قادراً على القيام بها أو بدرجة الكفاءة التي يقوم بها غيره – ولكن إن لم يكن لديه حتى الاستعداد للمحاولة، فسيكون هذا سبباً للإخفاق .**

**3. الدفع من أجل ما يعرفونه بدلاًمما يقومون به**

**إن العالم لا يدفع للأفراد مالاً مقابل ما يعرفه، وإنما يدفع لهم ثمن ما يقومون به، وربما يكون الأكثر أهمية هو ما يحفزون الأفراد للقيام به .**

**لا بأس من أن يرتقي الأفراد بمستوى تعليمهم، وأن يجتازوا كل الاختبارات والدرجات العلمية، بحيث ينتج عن ذلك عقلية مليئة بالمعرفة، ولكن ينبغي عليهم في الوقت ذاته أن يتذكروا أن هذا ما لا تدفع مالك من أجله ؛ فالأفراد يتقاضون أجورهم على ما يقومون به من مهام، لا على ما يمتلكونه من**

**معارف .**

**4. الخوف من منافسة الآخرين**

**إن ما نخشاه، أيا كان، يقع بلا شك : فالمدير الذي يخشى أن يحتل أي من تابعيه منصبه يعرف بكل تأكيد أن ما يخشاه سيقع آجلاً أم عاجلاً .**

**ولذا فإن العديد من المدراء يخشون أن يوجه التهديد إلى منصبهم، حتى إنهم يلجأون إلى عرقلة من هم تحت إدارتهم، بدلاُ من دفعهم إلى الأمام والإعلاء من شأنهم لكي ينجحوا، وذلك لحماية أنفسهم، فقد سمعنا جميعاً التعبير القائل : " لن يمكنك أن تعيق الأفراد الناجحين " .**

**5. الافتقار إلى التفكير الإبداعي**

**بدون التفكير الإبداعي، يعجز المدير عن إبداع الخطط وتحديد الأهداف التي يقود بها الفريق بفاعلية، ومن الممكن أن نصف ذلك بالتفكير الأحادي سيفقد المدير ضيق الأفق كل الفرص، ولن يلهم موظفيه على الإطلاق .**

**6. متلازمة " الأنا "**

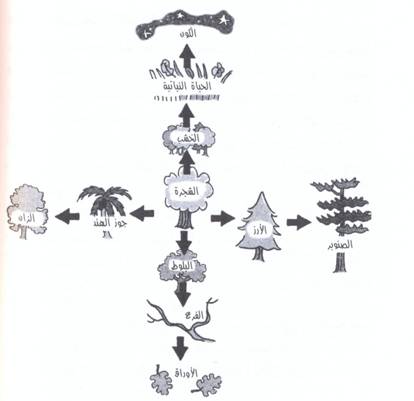
**إن المدير الذي يطالب بأن ينسب إليه كل الفضل في نجاح فريقه، لابد أن يقابل بالاستياء، والمدير الفعال حقاً لن يطالب بأن يرجع إليه أي فضل، ولكنه سيؤكد أن كل الفضل يعود إلى فريقه، حين يتواجد النجاح .**

**اقبض على زمام القيادة بأفكارك**

**عندما تكون بصدد تقديم موضوع جديد أثناء الحديث؛ احترس من خطر فقدان التقارب إن كان الموضوع غير مألوف. ما الذي يدفع أي شخص إلى الرغبة في الاستماع لما تقوله؟ إن معظم الناس سوف  يسعون لطرح أفكارهم من خلال الحديث، وتبرير هذه الأفكار تمامًا مثلما تفعل أنت للدفاع عن أفكارك وحمياتها. من بين الطرق الذكية لطرح أفكارك على نحو يثير القبول ربط هذه الأفكار بأفكار أخرى يعتنقها الشخص الآخر. سوف تكون عندها قادرًا على قيادة دفعة الحديث بسلاسة نحو موضوعك أنت. إن العقول تهوى أن تقاد نحو الأفكار الجديدة.**

**يتواصل الأشخاص من خلال إرسال واستقبال وحدات مختلفة الأحجام من المعلومات، وتتراوح تقاسيم هذه المعلومات ما بين المعلومات المفصلة والمعلومات المجملة الشمولية. يمكنك أن تستخدم هذا المفهوم لتطبيق المجاراة والقيادة بشكل أنيق.**

**إن العقول تهوى أن تقاد نحو الأفكار الجديدة  
  
إليك مثالاً بسيطًا عن كيفية نقل المعلومات في شكل تقسيم. خذ كلمة "شجرة" على سبيل المثال. إن الشجرة جزء من الخشب الذي هو بدوره جزء من الحياة النباتية التي هي جزء من الكون. لقد استخدمنا هنا "التقسيم التصاعدي" من الشجرة إلى الكون. يمكنك بنفس البساطة أن تستخدم "التقسيم التنازلي" أي من الشجرة إلى الشجرة البلوط إلى الغصن إلى الأوراق، ويمكن أيضا أن تتحرك بصورة جانبية من عند أي مستوى، فأنت عندما تتحرك جانبيًا – على سبيل المثال – من كلمة "بلوط" فسوف تصل إلى نوعيات شجر متنوعة مثل شجر "الأناناس" وشجر "الصنوبر" وشجر "الزان" وشجر "جوز الهند" وهكذا. هناك ثلاث جهات فقط يمكنك أن تتحرك فيها أثناء الحوار؛ إما إلى أعلى أو إلى أسفل أو جانبيًا.**

****

**إليك كيفية إمكان استخدام عملية التقسيم لكسب الدعم المادي للمشروع.**

**تصور أنك تصل إلى مكتب مديرك لتجده منهمكًا في حوار عن آخر مباراة تجريبية لكرة الكريكيت، ستجد أنك سوف تفقد شعبيتك بالقطع فضلاً عن أنك لن تحصل على نتيجة إن سعيت للتحدث مباشرة بشأن الأمور المالية. أنت بحاجة للبحث عن طريقة تقوده من "المباراة التجريبية" إلى "الدعم المادي".  
في المثال الحالي؛ سوف تتعامل مع سبعة مستويات؛ ولكنك في الحياة الواقعية سوف تجد نفسك بصدد التعامل مع أي عدد ممكن من المستويات.  
1    الوضع المالي للشركة  
2    الرعاية الرسمية             جانب مالي  
3    رياضة المحترفين  
4    مباراة تجريبية              مباريات دولية لكرة قدم أو الجولف أو التنس أو الجبى  
5    الفرق والأندية            أستراليا- إنجلترا – الهند الغربية – باكستان.  
6    اللاعبون                 الحكم والمتفرجون والمنظمون  
7    ضارب الكرة             رامي الكرة – لاعب الوسط – حارس المرمى**

**من عند مستوى المباراة التجريبية؛ يمكنك أن تتخير إما التقسيم التصاعدي إلى أعلى، أي إلى مستوى رياضة المحترفين والرعاية الرسمية ومن ثم الوضع المالي للشركة، أو تتخير التقسيم التنازلي إلى أسفل، أي إلى الفرق الخاصة واللاعبين والدور الذي يؤديه كل لاعب. إليك تصورًا للكيفية التي يمكن أن يدور بها الحوار؛ لاحظ كيف ستشارك "كيت" في الحوار عند المستوى الرابع، وكيف ستقوده إلى المستوى الثاني حيث سوف تتمكن بشكل طبيعي من طرح فكرها الخاص بالرعاية الرسمية.  
"بيتر" (المدير): هل شاهدت مباراة كرة الكريكيت التجريبية بالأمس يا "جو"؟ (المستوى الرابع)  
"جو": نعم؛ ألم يكن اللاعب "أ" ماهرًا؟ (المستوى السادس)  
"كيت" (تصل لتوها): لقد شاهدت مباراة الأمس أيضًا. إن زوجي مدمن كريكيت (المستوى الرابع)، بل إنه مدمن رياضة بشكل عام؟ (المستوى الرابع)  
"بيتر": حقًا؟ ما هي الرياضيات الأخرى التي تثير اهتمامه؟ (المستوى الرابع)  
"كيت": إنه عضو في نادي "ب" لكرة القدم (المستوى الخامس)، كما أن يستطيع أن يشاهد بضع مباريات من منصة الراعي الرسمي لأنه يعمل لشركة "ج" لبرامج الحاسب (المستوى الخامس). لقد أبلوا بلاءً حسنًا في العالم الماضي من خلال منتج جديد طرحوه، ومن خلال رعايتهم للفريق (المستوى الثاني). يبدو أن كل الأمور أصبحت تسير على خير ما يرام لديهم الآن.  
"بيتر": ربما يجدر بنا أن نحذو حذوهم ونرعى أي نادٍ رسميًا؟ (المستوى الأول).  
"كيت": ربما يكون بوسعنا التقدم لأي نادٍ بطلب هذا بعد نجاح حملتنا التسويقية الجديدة التي تم طرحها. (المستوى الأول). لدى هنا بالفعل بعض الأرقام التي أود أن تطلع عليها يا "بيتر". (المستوى الثاني).  
إن عملك على المستويات بهذه الطريقة؛ سوف يمكنك من التقسيم بحيث تصل إلى مستوى الموضع المراد طرحه، وفي هذه الحالة؛ سوف نجد أن  
المستوى المطلوب كان هو المستوى الثاني والذي وصل الحديث عنده عندما أثار "بيتر" أمر الرعاية الرسمية مما قاد الحديث بسلاسة نحو الأمور المالية. إن ما تفعله أنت من خلال تطبيق استراتيجية كهذه هو أنك تشارك الطرف الآخر قيمة، وتبقى مجاريًا له ثم تسعى لربط هذه القيم بقيمك أنت بشكل خفي. إنه انتقال سلس انسيابي من موضوع إلى آخر**

**إليك بعض الأمثلة الأخرى:**

**•  حمل ابنك على ترك لعب "البلاي ستيشن" إلى "تنظيف الغرفة".  
أنت: ما هو المستوى الذي وصلت إليه في لعبتك الجديدة؟  
ابنك: المستوى السادس  
أنت: وما الذي تحتاج إليه لكي تصل إلى المستوى السابع؟  
ابنك: أتخلص من كل الكائنات التي تعترض طريقي.  
أنت: رائع. إذن يجب عليك أن تنظف اللعبة بالتخلص من كل هذه الكائنات. كم يبلغ عددهم في غرفتك؟  
ابنك: لا أدرى.  
أنت لَمِ لا نحصيهم معًا  
ابنك: حسنًا.  
أنت: الآن؛ ماذا ستفعل لكي تزيحهما من طريقك؟**

**•تحويل انتباه زوجك من "كرة القدم" إلى "العطلة".  
أنت: ما هي النتيجة؟  
زوجك:2-1 لفريق يونايتد.  
أنت: يبدو الملعب مشمسًا. هل يلعبون هنا في بلدنا؟  
زوجك: كلا؛ في برشلونة.  
أنت: ألا يجدر بك بدلاً من ذلك أن تشاهد المباراة تحت أشعة هذه الشمس الرائعة الدافئة؟  
زوجك: بالطبع؛ سوف يكون هذا رائعًا.  
أنت: إذا لَمِ لا نقضي العطلة في إسبانيا ونستمتع بتلك الشمس الرائعة؟**

**• تحويل انتباه أبيك المريض من "ما الذي ألم بي" إلى "هيا بنا نخرج".  
الأب: أشعر بتعب اليوم. لا أدري ما الذي ألمّ بي.  
أنت: حقا؟ ما الذي حدث؟  
الأب: أصبحت أصاب بنوبات دوار كلما نهضت من مقعدي.  
أنت: نوبات دوار؟ ما هي طبيعة تلك النوبات؟  
الأب: إنها تلك النجوم الصغيرة التي تتراءى لي كلما نهضت من مكاني. إنها سرعان ما تختفي؛ ولكنها تخيفني عندما أراها.  
أنت: ولكن النجوم شيء جميل، لم لا تسعى للقبض على بعضها للحظة قبل أن تتلاشى، بل إنني سوف أصبحك اليوم لكي تشاهد الكثير من النجوم بما في ذلك النجوم الأكبر حجمًا؛ سوف ترى حفيدتك، سوف نخرج لحضور حفل البنتومايم في مدرستها. هيا؛ يجدلا بك أن تستعد للخروج.**

**يمكنك أن تستمتع بالممارسة والقيادة مع تجنب كل المواقف التي تفرض عليك المواجهة، وسف تندهش من سهولة الربط بين الأشياء بهذه الطريقة بما أن هذه التقنية.**

**الاتجاهات نحو الأهداف**

**يميل المدراء إلى تبني مواقف غير شخصية- إن لم تكن سلبية- إزاء الأهداف. وتنبع أهداف المديرين من الحاجات أكثر مما من الرغبات , وهي لذلك متأصلة بعمق في تاريخ المؤسسة وثقافتها.**

**وقد عبر فريدريك جي. رئيس مجلي الإدارة في جنرال موتورز الرئيس التنفيذي فيها بين عامي 1958-1967 عن هذا الموقف المحايد والسلبي نحو الأهداف في تحديد موقف جي إم إزاء تطوير المنتج فقال:**

**من أجل مواجهة تحدي السوق, يتوجب علينا إدراك التغيرات في حاجات العميل ورغباته في وقت مبكر جدا وذلك لكي تكون المنتجات الصحيحة في الأماكن الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالكمية الصحيحة .**

**يجب أن نوازن بين اتجاهات التفضيل لدى المستهلك والعديد من الحلول الوسط التي تكون ضرورية لصنع منتج نهائي يكون جذابا ويمكن التعويل عليه؛ منتج يعمل بكفاءة ويباع بسعر تنافسي وبالحجم المطلوب يجب علينا ألا نقوم بتصميم السيارات التي تحب أن نصنعها فقط\_ بل وأهم من ذلك, يجب أن نقوم بتصميم السيارات التي يفضل عملاؤنا شراءها.**

**لا تشير أية فكرة أي جزء من هذه الصيغة- عن الكيفية التي يصنع بها أحد المنتجات- إلى أن ذوق المستهلك وأفضلياته تنشأ نتيجة ما يفعله الصانعون. ففي الواقع, ومن خلال تصميم المنتج والدعاية والإعلان الترويج, يتعلم المستهلكون كيف يحبون ما يقولون أنهم يحتاجون إليه. قليل عم الذين يقولون أن الذين يستمتعون بالتقاط الصور يحتاجون إلى آلة تصوير تقوم إلى جانب التصوير بتظهير الصور. غير أن كاميرا بولارويد, واستجابة منها لوح التجديد وراحة المستهلك نجحت في الأسواق بسبب تقصيرها لفترة الزمنية بين التصرف (أي التقاط الصورة) والحصول على المتعة(أي رؤية الصورة).غير أنه من غير المتصور أن يكون ما فعله إدوين لاند كان استجابة لانطباعات تتعلق بحاجة المستهلك. وبدلاً من ذلك, فقد ترجم أحد التقنيات (استقطاب الضوء) إلى منتج ولد رغبات المستهلكين وحفزها.**

**يوضح هذان المثالان عن بولارويد ولاند كيف القادة حول الأهداف. فهم ايجابيون وليسوا سلبيين, ويكيفون الأفكار بدلاً من الاستجابة إليها. إن القادة يتبنون موقفاً شخصياً وفعالاً تجاه الأهداف. إن تأثير القائد في تغيير الأمزجة وإثارة الصور والتوقعات وفي ترسيخ رغبات وأهداف محددة ليقرر الاتجاه الذي يسير عليه المشروع. والنتيجة الصافية لهذا التأثير هي تغيير الطريقة التي يفكر بها الناس حول ما هو مرغوب وممكن وضروري.**

**التوجه مرآة القيادة**

**المسوح البيانية للأعمال ترتب التوجه باعتباره العنصر الأول للنجاح بين القادة.  فالتوجه هو ما يحكم تصرفاتنا، وتحدد تصرفاتنا ما نحققه من نتائج. هل لديك توجه جيد حيال ما تتوقعه من خلال هذه الممارسات؟ تذكر قانون التوقعات الذي يقول بأنك ستحصل من هذا المقال ما تتوقعه بالضبط.  لقد تلقيت عشرات الخطابات والرسائل الإلكترونية لدعم هذه المادة ولقص النتائج التي حققها الآخرون باستخدامها.  وأعلم أن البعض سيقاربها بتوجه سلبي ويجد أنها تجنى فقط نتائج سلبية.  تأكد من أنك تتناول هذا المقال متحلياً بتوجه القائد.  استخدامه بنفسك وعندما ترى النتائج، شجع تابعيك على شرائه أو حجز تلبية كبيرة وإعطاء نسخة لكل شخص في فريقك.  وستجد أن هذا لن يكلف شركتك أموالاً، لأن موظفا واحدا لو اعتنق ما في المقال وتحسن أداؤه، فسوف يثمر ذلك عن نتائج أكبر بكثير من بضعة دولارات هي تكلفة هذا المقال والسي دي الملحق به.**

**ومن المنطقي أن يكون على القادة بذل الجهد لغرس التوجه الجيد في أتباعهم، وحين لا يحدث ذلك فمن يكون المسئول؟ إن السلوك مرآة القيادة، أو أنه كما تقول ميرنا، "السمكة تفسد من رأسها " .**

**كقائد، يمكن أن تكون هذه حبة دواء مرة البلع.  إن معظمنا يتلهف لجني منافع التوجه الجيد الذي يلازم مرءوسينا عندما تسير الأمور على ما يرام.  وعندما لا يتحقق ذلك ، يغضبنا وجود شخص يجرؤ على الاقتراح بأن موقف هؤلاء الذين نوجههم يعتبر بطريقة أو بأخرى انعكاساً لقدرتنا الخاصة.  أليس كل شخص مسئولاً عن اختيار توجهه الخاص ؟**

**الحقيقة أنهم كذلك، ولكن القائد يدفعهم نحو الاختيار الصحيح.  إذا تسبب الآخرون في مشاكل سلوكية داخل المنظمة ، يقع الفشل على عاتق المدير إذا لم يتصرف معهم. كما يجب أن يتكفل المدير بمسئولية التوجه العام للمنظمة التي يقودها.  أو كما قال الرئيس جون كينيدي ذات مرة: "إذا لم يكن ، فمن؟ "**

**البشرى هي أنه بمجرد أن يدرك القادة هذا كواقع، فإن باستطاعتهم تحديد الخيارات والتغييرات الضرورية لوضع رؤيتهم تجاه المستقبل.**

**يتحول معظم الأشخاص إلى قادة عندما تتوفر لديهم الرؤية بالإضافة إلى مقدار كبير من المعرفة والمهارات لتحويل الرؤية إلى حقيقة، و التحدي الأكبر الذي يتحدثون عنه هو إيجاد والحفاظ على التوجه المناسب في تابعيهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها.  بينما يبدو على بعض القادة أن لديهم جاذبية طبيعية تمنحهم أسلوباً أسهل في القيادة ويتبعهم الناس، بينما يشعر آخرون كما لو أنهم يرعون مجموعة من الدجاج.  وقد أظهرت الدراسات أن الفارق بين القادة الجيدين والعظماء ليس ضخما ، وأن معظم مهارات القيادة يمكن تعلمها ، فلماذا إذن لا يوجد المزيد من القادة العظماء ؟**

**السر هو في النظر لمواهبنا وقدراتنا بطريقة مختلفة، وتطوير دوافع الانتصار، وتوجيه مهارات وإتقان ما يمتلكه الناجحون الكبار من مهارات في تصور واضح للمستقبل بالنتائج التي نرغب فيها.**

**يستطيع المقال مساعدتك في التحرك بهذا الاتجاه، لكنك لم تتعلم ما لديك من عادات بين عشية وضحاها ولذا فسيستغرق الأمر أكثر من مجرد قراءة سريعة لهذا المقال حتى تتغير.**

**أدعوك إلى أن تعطى الأمر مجهودا مخلصا، ومن ثم ترسل لي ملاحظات على النتائج الشيقة التي اكتشفتها.**

**تهانينا**

**لقد صممت بداية خطة، والتي ما إن يتم تطويرها، ستجلب السعادة بحياتك. كرر هذا البرنامج عدة مرات، فكل بحار يدرك أنه لابد من إحداث تصحيحات عرضية في مساره.  انظر إلى أيتغيير، وأعد توجيه الدفة، واتخذ التعديلات اللازمة، وواصل الإبحار تجاه الحياة التي ترغب فيها.**

**يمكنك تغيير أو تعديل إجاباتك كلما استدعى الأمر ذلك ، فأنت تعرف ما تريد ،  وتحكم السيطرة على الأمور !**

**إن أسوأ ما يمكنك قوله "لو كان كذا، لكان كذا وكذا. . . "**

**إن بإمكانك إنجاز أي شيء توجه إليه عقلك.**

**كل شخص يملك بداخله بذور العظمة، وسيخرج البرعم وينمو فقط ببعض التغذية والتدعيم، وكل ما يجب عليك فعله اتخاذ قرار حقيقي نحو ما تريده. . . ومن ثم تغيير مسار حياتك.**

**الصراع والقيادة في أعضاء الفريق**

**" الصراع "**

**- حالة من عدم الإتفاق بين أعضاء الفريق على موضوع ما .**

**- هناك صراع إيجابي وصراع سلبي .**

**- يجب إدارة الصراع .**

**- أنواع الصراع :-**

**أ- صراع فردي - بين الشخص وذاته (إختلاف القيم ، تضاربها) .**

**ب- صراع شخصي - بين شخصين (تضارب في القيم بين شخصين) .**

**ج- صراع جماعي - بين أعضاء الفريق (إختلاف القيم) .**

**- طرق علاج الصراع :**

**- إذا كان الصراع بسيطاً ←  لا يتدخل القائد.**

**- إذا كان الصراع على المستوى الفردي شديد ← لا يتدخل المدير ،**

**- إذا كان الصراع على المستوى الشخصي شديد ← يتدخل القائد بأسلوب المواجهة بالأدلة .**

**- إذا كان الصراع على المستوى الجماعي شديد ← إستخدام طرق التطوير التنظيمي .**

**"القيادة"**

**- ربما أهم تأثير على عمليات الفريق يأتي من القيادة .**

**- قضية أساسية هنا هي هل الفرق بحاجة الى قائد .**

**- في الواقع هناك فرق كثيرة بدون قائد (فرق القيادة الذاتية) .**

**- والقيادة هي القدرة في التأثير في سلوك الآخرين .**

**- الحقيقة أن هذا التعريف غير دقيق لأنه يجعل من أي شخص قائد .**

**- الحقيقة نحن معنيون هنا بالقيادة الرسمية .**

**أنواع القيادة في الفريق :**

**- هناك أنواع من القيادة حسب النظرة الى السماح للفريق بالإدارة الذاتية .**

**1- الإشراف الخارجي : External Supervisor**

**- أكثر أنواع هياكل القيادة إستخداماً .**

**- يعين بموجبها مدير خارجي له سلطات مستمدة من مركزه الوظيفي .**

**- بموجب هذه السلطة يقوم القائد بـ-**

**أ- تحديد المهام .**

**ب-  إعطاء التوجيهات والأوامر .**

**ج- منح المكافآت وتوجيه العقوبات .**

**- السلطة النهائية إذا في يد هذا القائد المعين وليس بيد الفريق .**

**- عادة لا يكون هذا القائد عضواً في الفريق ولا يقوم بمهام الفريق .**

**2- المنسق الخارجي External Facilitator**

**- يسمى الموجه ، المستشار ، المسهل أحياناً .**

**- يعين لتسهيل مهمة الفريق .**

**- هو عادة ليس عضواً في الفريق .**

**- لا يقوم بمهام في الفريق ولكنه يقدم النصح والإرشاد للفريق في كيفية أداء النشاطات المطلوبة .**

**- يعين عادة من جهة أعلى تماماً كما في المشرف الخارجي لكن**

**- الدور المطلوب من المنسق الخارجي يختلف عن الدور المطلوب من المشرف الخارجي .**

**المنسق الخارجي    المشرف الخارجي**

**- يشجع الفريق على الأدارة الذاتية .**

**- وضع الأهداف .**

**- تحديد المهام .    - سيطرة تامة على إتخاذ القرار .**

**3- القائد المنتخب Internally Elected Leader .**

**- أعضاء كاملين في الفريق ويقومون بالمهام كاملة .**

**- يضاف الى مهامهم مهمة قيادة الفريق .**

**- يصبحون قادة نتيجة إنتخاب زملائهم لهم .**

**- لذلك يمكن تسميتهم بالقيادة النافذة Emergent Leader .**

**- إذا لم يكن للقائد القدرة في تسيير الأمور بنجاح يمكن إنتخاب غيره .**

**القائد مدرب ومُعَلِمْ**

**ينبغي أن يكون القائد مدربًا ومعلمًا:**

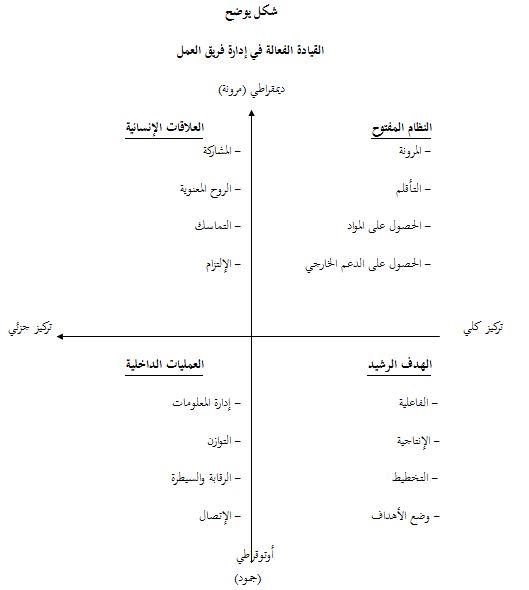
**ليس هناك شك في أنك كقائد، لديك مسؤوليات تعليمية، وكما يقول اللواء بيري م. سميث قائد سابق في كلية الحرب القومية "يرتبط التعليم والقيادة ببعضهما ارتباطًا شديدًا؛ فالقائد يجب أن يكون مستعدًا لتعليم المهارات والمشاركة في الآراء والتجارب وأن يعمل باهتمام شديد مع موظفيه لمساعدتهم على النضج والإبداع.. ومن خلال التعليم يمكن للقادة أن يشجعوا ويدفعوا ويؤثروا على مرؤوسيهم على اختلاف درجتهم".**

**ينبغي أن يكون التعليم أسلوب حياة**

**هل تتذكر مسلسل "الكونغ فو" التليفزيوني، والذي قام ببطولته ديفيد كاردين؟ وكان المستشار الفني في هذا المسلسل والبديل أيضًا لديفيد في العديد من مشاهد المعارك شابًا لطيفًا وُلد في هونج كونج اسمه كام يوان، وهو مهندس وطبيب متخصص في معالجة الأمراض من خلال تقويم العمود الفقري باليد ومع هذا فقد كانت شهرته ترجع لمهاراته في الكونغ فو.  
وقد أصبحت أنا وكام صديقين عندما أتيحت لي فرصة القيام ببعض أعمال الاستشارة حول "الكون" الخاص به، و"الكون" هو صالة ألعاب الكونغ فو. وقد تأثرت كثيرًا بإخلاصه، وموقفه من شريكه، فقد كان كام شخصًا مستعدًا لمساعدة الاخرين دون انتظار المقابل، وقد كان يفعل هذا بالرغم من أنه كان يدير عدو أعمال ويقوم بمسلسلات وأفلام ويقوم بالتدريب في "الكون" الخاص به.  
وفي ذلك الوقت كنت مهتمًا، بل وأتدرب على فن قتالي آخر وهو الكاراتيه، وقد سألت كام كيف استطاع أن يحافظ على مستواه المتميز في الكونغ فو بالرغم من تعدد اهتماماته؟.  
فأجاب "إن الكونغ فو ليس فنًا قتاليًا فحسب، بل إنه أسلوب حياة أمارسه بشكل دائم".  
فإذا كنت تريد أن تدرب فريقًا ناجحًا؛ فلا يمكن أن يكون التدريب أمرًا عارضًا أو وقتيًا ويقول بيرت – ك سكانلون أستاذ لإدارة "التدريب الفعال هو نشاط يومي، وليس نشاطًا يقع مرة في السنة، فكلما قضي المدير وقتًا في مساندة ودعم مرؤوسيه بدلاً من القيام بعملهم أو إخبارهم كيف يقومون به، كانت النتائج أفضل".  
ولذلك؛ فإنك إذا كنت تريد تدريب فريق ناجح، فعليك أولاً أن تجعل من التدريب أسلوب حياة، وهذا يعني أنه عليك أن تبحث عن فرص لمساعدة من قودهم على التحسن، وكلما زاد تحسن أعضاء فريقك، تحسن أداؤهم لمهام المؤسسة، وكلما تحسن أداؤهم، كانت لديك مؤسسة أفضل".**

**ماذا تفعل لتكون مدربًا جيدًا؟**

**ليس من الصعب أن تكون مدربًا ناجحًا، ولكن هناك خمسة أشياء لابد أن تفعلها:  
• يسر سبل الوصول إليك.  
• أرشد.  
• قدَّر الآخرين.  
• عنَّف .  
• حقَّق الانضباط.**

****

**القيادة من أهم أسس التربية**

**القيـــــــادة**

**حين لا يعرف طفلك على وجه التحديد من هو القائد و صاحب القرار النهائى تصبح أبسط القضايا مصدراً لأزعاج كبير. قد يكون أول مايتبادر إلى ذهنك ردا على هذه العبارة: " لكن أبنائى يعرفون من هو القائد فى منزلنا ". قد تعتقد أنهم يعرفون، لكن هناك طرقا عديدة تجعلنا نرسل مثل هذه الرسالة لأبنائنا بشكل مشوه، فيحدث خلط يسبب لهم ارتباكاً وتشويشا بخصوص هذه المسألة. أن تحدث بها بعض التعديلات.**

**و أول خطوة للأخذ بزمام القياده هى - وببساطة – أن تسمح لنفسك أن تصبح قائدا، و أن تتوقع من أبنائك الإذعان والطاعة وبهذا الأساس الراسخ يمكنك أن تبنى مع أبنائك علاقة حب وثقة، والأهم من ذلك أنك سوف تصبح قادراً أن تقود أطفالك إلى مرحله البلوغ مزودين بالقيم والمهارات الحياتية التى يندر وجودها إلا لدى أبناء لأباء وأمهات أقوياء يعضدون أبناءهم و يساندوهم.**

**لا تستسلم للتذمر أو النحيب أو الضغوط:**

**عادة مايبدأ العديد من الأباء والامهات بداية جيدة ثم ينحرفون عن مسارهم بسبب عناد أبنائهم. يبدو أنه حين يجمع الأبناء بين طاقتهم القوية وقدراتهم الفائقة على تحديد نقاط ضعف ابائهم وأمهاتهم تكون النتيجة مروعة.**

**تمر أوقات كثيرة وأنت تؤدى دورك كأب (أو كأم) لا تكون فيها قراراتك على هوى أبنائك، وحين تتذمر إبنتك وتنتحب وتتوسل؛ لا تكون هذه اشارة تؤكد لك أنك قد اتخذت القرار السليم. وهى أيضاً اشارة لك كى تتحرر من تأثير إبنتك عليك وكى تعلمها أن تشبثها برأيها لن يثنيك عن عزمك.**

**ان أهم أهدافك كأب (أو كأم) ليس أن تجعل أبناءك سعداء على المدى القصير، بل أن تنشىء أبناء قادرين ومسئولين. كثيرا ماسيكون أبناؤك غير سعداء بقراراتك، وغالبا ما يكون هذا دليلاً على أنها قرارات صائبة.**

**ان لدينا كم هائل من المعلومات والمعارف التى لم تتوفر لأي جيل من الأباء والأمهات فى تاريخنا؛ عليك بالاستفادة من هذه المعلومات، اقرأ، وكن واثقا فيما تتخذه من قرارات وأفعال.**

**القيادة الإيجابية الناجحة**

**يقدم "دانيال جولمان" دراسة أجرتها بحرية الجيش الأمريكي على أسلوب الضباط القادة. ويقول:**

**"لقد استطاع القادة المتميزون إقامة توازن في أسلوب تعاملهم مع مرؤوسيهم، ودورهم القيادي الحازم، حيث لم يكونوا يترددون في استخدام سلطتهم، أو اللجوء للهدف، أو توكيد الذات، أو إتباع الأسلوب المتبع في عالم الشركات والمركز على العمل. ولكن الفارق الكبير بين القادة المتوسطين والقادة الممتازين هو أسلوبهم الانفعالي؛ فالقادة الأكثر كفاءة هم الأكثر إيجابية، وانطلاقًا، وتعبيرًا عن انفعالاتهم، ودفئًا، واجتماعية (بما في ذلك الابتسام بدرجة أكبر)، وودًّا، وديمقراطية، وتعاونًا، وقبولاً (ومن الممتع صحبتهم)، وتقديرًا لغيرهم، وجدارة بالثقة، ورفقًا من القادة المتوسطين".**

**وعند دراسة مستويات الرضا لدى العاملين بالشركات، فقد اتضح أن عدم الرضا عن أسلوب القيادة سبب شائع لترك الناس للعمل. يستطيع القادة ترك أثر هائل على العاملين تحت قيادتهم إيجابيًّا أو سلبيًا؛ فالقادة الأكفاء قادرون على توظيف مهاراتهم في التعامل مع الناس لتشجيع وتحفيز وإخراج أفضل ما لديهم في حين أن القادة غير الأكفاء قد يسببون انخفاضًا في الروح المعنوية. وعرفة الشركات أن هذا يؤثر على النتائج النهائية جعلها تولي تركيزًا أكبر على تطوير المهارات الفعالة في التعامل مع الناس على كل مستويات القيادة.**

**خدمة العملاء**

**تحتفظ شركة ساوذويست إيرلاينز بتاريخ طويل من تطوير روابط انفعالية قوية بين العاملين، ومع الشركة، ومع العملاء. وهناك الكثير من القصص عن موظفين من الشركة ساعدوا عملاءهما بما يتجاوز حدود المساعدة المعروفة. وفي إحدى هذه القصص قام موظف بالشركة باصطحاب عميلة سيدة إلى بيت شقيقته لقضاء الليل، وهناك مثال آخر لرجل عجوز خرج من المستشفى منذ فترة واوصلته زوجة أخيه ليلحق بطائرة ليحضر العيد مع أسرته. وعندما ألغيت الرحلة الجوية، ذهب به العاملون بالشركة إلى غرفة في فندق وقاموا بتسفيره على نفقة الشركة ثم حرصوا على أن يلتحق بأول رحلة جوية ممكنة في اليوم التالي، وبذلك أظهروا الروح الحقيقية للعيد. وقد اكتسب هذا النوع من خدمة العملاء شركة ساوذويست إيرلاينز ولاء عملائها.**

**يتحدث "روبين شارما" في كتابه Greatness Guide Book 2 عن إقامة روابط انفعالية مع العملاء، فيقول: إنه على الرغم من أن الكثيرين من العاملين بالشركات يعتقدون أنهم يتنافسون على نصيب مما ينفقه عملاؤهم، إلا أنه يعتقد أن ما يبحثون عنه فعلاً هو نصيب في حسن النية الانفعالي لدى العملاء. وباستخدام أمثلة من الأشياء التي يعتبر أنها ترتبط بهذا الموضوع مثل شركة كولومبيان كوفي للقهوة، وشركة ملابس ليفي لملابس الجينز، فيؤكد تأكيدًا مذهلاً على أن العملاء يشترون المنتجات والخدمات لأنهم يقيمون رابطة انفعالية مع المنتج أو الشركة. ويؤكد على أنه إذا استطاعت الشركات إقامة هذا النوع من الروابط مع عملائها، فإن منافسة الشركات الأخرى لن تؤثر عليها مهما كانت العرض التي تقدمها. ويقول: إن هذه الشركات لن تنجح فقط، بل وستزدهر في ظل هذه الظروف".**

**القيادة التجريبية**

**أثناء ( النقلة ) التي يمر بها مدراء الإدارة الوسطى فإنهم في أكثر الأحيـــان يؤدون وظيفتهم كعوامل مساعدة على التغيير.**

**نادراً ما تسمح القيادة التجريبية للمرء أن يتقدم بسرعة كبيرة في اتجاه واحد فهي تتضمن عملية اختبار بطيئة  وتغيراً بالمواقف بين الحين ولآخر  وهو أمر قد يعتبره المرؤوسون تردداً وهزيمة؟ وهكذا فهم يفســـــــــــرون القيادة التجريبية نقصاً في القيادة فيحسبون تأييدهم ويتهمون قائدهم بعدم الخــــبرة أو الجهل.**

**إن وجود حكم محايد من الأعلى قد يكون أفضل بالنسبة لمدير الإدارة لمــدير الإدارة الوسطى على المدى الطويل من وجود حليف متحيز.   
  
التحدي والفرصة :**

**إن هذا الوصـــــــــــــف لوضع الإدارة الوسطى يصوره على أنه تحد عظيم إن الفرصة تأتي مع الخطر ومع النهاية المفتوحة تأتي وظيفة ذات مجــــال أرحب بشكل كبير مما يشير إليه وصف الوظيفة الرسمي.**

**على أن الهيكل التنظيمي المبني على أقسام يعتبر جوهرياً لتنفيذ عمليات على نطاق واسع لتشكيله متنوعة من المنتجات في عدد من البلدان.**

**فالخيار إذن يقع بين الحصول على فرصة واسعة الاطلاع بمسؤولية وظيفــة غير مكتملة في الإدارة العمومية في سن مبكرة أو الحصول على فرصــــــة محدودة للغاية لتولي وظيفة كاملة في الإدارة في مرحلة متأخرة من المهنة.**

**ويمكن تلخيص هذه المزايا والفرص كما يلي :**

**إن إعطاء فرصة للفرد كي يظهر قدراته في مرحلة مبكرة من عمـره بدلاً من الانتظار ربع قرن ينبغي لها أن تزيد من احتمــــــالية التقدم لديه كما أنها تجعل المهنة الحياتية في الأعمـــــــــــال أكثر تشويقاً.**

**إن الانتقال من العمل التخصصي إلى العمل العمومي فـــــــــــي وقت مبكر من المهنة الحياتية للفرد تحمل في ثناياها خطراً أقل أما إذا كان المدير أصغر عمراً فلا بد أن يكون مازال مــــــــرناً وقادراً على التكيف بسهولة أكبر مع مجموعة مختلفة من متطلبات الوظيفة ويكون من الأسهل تحمل الفشل والتغلب عليه.**

**إن الانتقال المبكر من عمل اختصاصي هو أقل خطراً من وجهة نظر الشركة أيضاً.**

**إن وجود عدد كبير من مراكز الإدارة العمومية في المـــؤسسة يمكنها من جذب عدد كبير من المدراء ولاحتفاظ بهم ويجنبها القيام بمنافســة تصفية على المركز الوحيد للإدارة في الشركة**

**إن ظاهرة الإدارة الوسطى تؤدي إلى تطوير الإدارة وتــــــــدريبها.**

**مدراء الإدارة الوسطى قريبون للعمل ولهذا السبب تمارس القيادة ويتم التنســـــيق في ميدان العمل وليس على بعد في مركز الرئاسة.**

**هناك بعض المضامين الهامة التي يمكن استنتاجها من خواص وظيفة الإدارة العمومية الوسطى. وهي لا تؤثر على صاحب الوظيفة فحسب بل وعــــــلى رؤسائه أيضاً.**

**إن الإدارة العليا لا تدرك في كثير من الأحيان أن عدم الكمـــال هو حقيقة من حقائق الحياة بالنسبة لوظيفة الإدارة.**

**القيادة الذاتية**

**القوة و السلام من العيش و فق المبادئ**

**ما هي نتائج العيش و فق المربع الثاني؟ عندما تكون الأمور الأهم أولاً، عندما نرى أهمية الأشياء في ضوء المبادئ، عندما نفكر في الفترة بين المثير و رد الفعل، عندما نتصرف حيال كل شيء في ضوء أهميته. ما أثر ذلك على حياتنا؟**

**هنا سنوضح كيف أن مبدأ المربع الثاني يلعب دوراً هامًا في كل المواقف ، سواء في العمل أو الأسرة أو الفريق. سنوضح كيف أن الجيل الرابع في إدارة الوقت يغير الأعمال التي تقوم بها . سنريك كيف تندمج الساعة و البوصلة مع خريطة جديدة للعيش حياة ملؤها السعادة و الإنجاز و النتائج. سنحدد العناصر للحياة التي تقوم على المبادئ و العقبات الموجودة منها.سنتحدث عن الشجاعة، المطلوبة عند نقطة التحول في تلك الحياة .**

**إن الحياة و فق المبادئ ليست هدف في حد ذاتها ، إنها الهدف و الوسائل . إنها جودة حياتنا عبر مسيرة إنها القوة و السلام الذي نعيشه كل يوم أثناء إنجازنا الأمور الأهم في الحياة .  
إن حياة المبادئ هي الرحلة و محطة الوصول ككل متكامل .**

**من إدارة الوقت إلى القيادة الذاتية**

**“ الإدارة تعمل من خلال النظام ، أما القيادة فتعمل فوق النظام “**

**سننظر نظرة مختلفة إلى القيادة الذاتية أثناء صراع الحياة اليومية، في العمل، و الأسرة، و الفريق ، و المجموعة . عندما نقدم هذه النماذج في الحياة قد لا تكون مماثلة تمامًا لظروفك ، لكن المهم هو استيعابك لأثر هذا المبدأ على جودة الوقت و الحياة ككل .**

**القيادة الذاتية للفريق : Team Self - Leadership**

**-    تسمى استقلالية الفريق Team Autonomy**

**-    تختلف الفرق باختلاف قدرتها على إدارة نفسها ذاتياً.**

**-    وتعتمد قدرة الفريق على الإدارة الذاتية (الاستقلالية) على طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة.**

**-    بعض الهياكل تسمح للفرق باستقلالية اكثر وبعضها لا يسمع.**

**-    ويمكن تمثيل قدرة الفريق على الاستقلالية بخط مستمر يبدأ بقدرة ضئيلة على الاستقلال وينتهي بقدرة عالية.**

**1-    فريق يمتاز بالإدارة الخارجية Externally Managed Teams**

**-    القرارات تتخذ من خارج الفريق**

**-    لا يسمح للفريق الى بقدر ضئيل من حرية القرار**

**-    تحدد المهام للفريق وعليهم اتباعها**

**-    لا تقبل الافكار الابداعية**

**-    مثال: المؤسسات الحكومية**

**-    يتلقى رئيس الفريق التعليمات من جهات اعلى**

**-    مستوى رضى متدني لدى اعضاء الفريق**

**2- فريق يمتاز بالادارة الذاتية      Self- Managed Teams**

**-    يمارسون حرية اكبر من فريق الادارة الخارجية**

**-    يديرون انفسهم ويركزون على تطوير عملياتهم الداخلية**

**-    هناك سلطة يقررون من خلالها كثير من الوظائف الادارية**

**-    لا توجد سلطة للقرارات الاستراتيجية لديهم**

**-    هناك بعض القرارات الاستراتيجية تقرر خارج الفريق**

**3-فريق يمتاز بالقيادة الذاتية  Self- Leading Team**

**-    لهم القدرة على اختيار قائدهم**

**-    يقررون ماذا وكيف يقومون بالعمل**

**-    يمكن ان يقررو البقاء دون قائد**

**-    يتخذون قرارات استراتيجية**

**القيادة بأسلوب دعه يعمل**

**يحدث هذا النوع من الإدارة عندما لدى القائد أقل قدر من المساهمات في العمل وترك تشغيل الأعمال للموظفين.**

**فالتفويض بالمهام هنا سيضعف التركيز كما أنه سيحدث بلبلة في التنسيق مما يصعب على الموظفين نوعاً ما الإحساس بالهدف المشترك. هذا النمط يمكن أن ينبع من عدم قدرة القائد على توفير الإطار اللازم لنهج ديمقراطي ناجح. أو أن يكون هناك قراراً واعياً وسياسية شجاعة لإعطاء الموظفين الحد الأقصى من الحرية لإظهار قدراتهم ،فهناك بعض الأشخاص الذين يحبون أن تمنحهم الحرية في عملهم ومن ثم ينتجون أكثر أعمالهم إبداعاً.والبعض الأحر يكره وظيفته غير المنظمة لقلة المدخلات من أوامر القائد.**

**القيادة بإسلوب غير مباشر**

**متى تستخدم أسلوب تأثير غير مباشر بدلاً من آخر:**

**من الدروس القيمة التي يمكن أن تتعلمها بشأن استخدام الوسائل الأربع المباشرة أو غير المباشرة للتأثير أن لكل منها الزمان والمكان الذين سيناسبانها، فإذا كنت تعتمد على أسلوب واحد كل الوقت؛ فهذا لا محالة سيفضي بك إلى مشاكل، ولذلك عليك أن تتأنى وتفكر فيما إذا كان الأسلوب الذي تتبعه هو أنسب الأساليب وهو الأسلوب الذي يؤدي دون غيره إلى نتائج أفضل، أم لا.**

**واختيار الأسلوب يعتمد على:**

**• شخصية كل فرد ممن تقودهم.**

**• الإطار الذهني لمن تقوده.**

**• الإطار الذهني الحالي لك.**

**• أهدافك وأغراضك.**

**• السلطة النسبية بينك وبين من تقود.**

**• أهمية الوقت في الحدث الذي تريد وقوعه.**

**• نوع الالتزام الذي تريده لإتمام العمل المطلوب.**

**• القوانين أو القواعد أو السلطة التي تتمتع بها في الموقف.**

**ويمكن أن تستخدم وسائل التأثير الثماني مجتمعة أو واحدة تلو الأخرى، ومن المفيد هنا أن تعيد قراءة كيف تسنى للجنرال ماك آرثر أن يتأكد من نجاح إحدى كتائبه في هجومها الأول في المعركة وانظر كم من الأساليب استخدمها آرثر مجتمعة.**

**وهناك وسائل تأثير تفيد أكثر من غيرها وفقًا لاختلاف المواقف ولنقل أن هناك شركة أو مؤسسة جديدة يتم تشكيلها، ويؤكد القائد على أهمية جذب الأشخاص المؤهلين، وأن ذلك يتطلب أسلوب الإقناع ومع نمو هذه المؤسسة تزداد أهمية بناء الفرق وتبادل الأفكار، وبالتالي يتم استخدام أسلوب الارتباط بشكل أكثر، وعند تشكيل وحدات المؤسسة تكون المعطلة الكبرى هي كيفية تقسيم العمل، ويتطلب ذلك أسلوب التفاوض، وعندا تبدأ الشركة في إنتاج تكون المهام أكثر روتينية، ولكن لا يتسع الوقت، وهذا بدوره يتطلب أسلوب الأمر، وخلال كل هذا يمكن استخدام وسائل التأثير الأربع غير المباشرة.**

**الوسائل الأربع للتأثير غير المباشر – متى تستخدمها ومتى لا تستخدمها:**

**تذكر أن الأساليب غير التقليدية تتطلب الحذر؛ إذ يجب أن تستخدم لمنفعة المؤسسة أو الموظفين وليس لمنفعتك، وهذه الوسائل تتناسب أكثر مع المواقف التي لا يمكن فيها استخدام الأساليب الأربع المباشرة، أو عندا لا تكون هذه الأساليب مفيدة، أو تكون قليلة الفاعلية، أو أن تستخدم لزيادة كفاءة الأساليب المباشرة.**

**• استخدم الحيلة عندا تكون سلطتك غير رسمية، وتكون الوسائل المباشرة غير مفيدة، أو توشك أن تثير مقاومة.**

**• استخدم أسلوب الاستعانة عندما لا تكون لديك سلطة، أو عندما يكون من المستحسن استخدام السلطة في موقف ما.**

**• استخدم أسلوب إعادة التوجيه عندما يكون من المهم أن تنكر سلطتك أو قدرتك على فعل شيء ما.**

**وليس هناك أسلوب واحد يكون هو الأفضل في جميع المواقف؛ فكَّل هذه الأساليب قد يكون الأفضل اعتمادًا على مجموعة متنوعة من العوامل، ولذلك فإن القائد الناجح يجب أن يفكر في جميع الخيارات والعوامل عند تحديده للأسلوب أو مجموعة الأساليب التي سيستخدمها.  
والآن.. أنت جاهز لمضاعفة ثقتك بنفسك بشأن القيادة للتعامل مع مهما القيادة الأصعب.**

**القيادة باستخدام وسائل التأثير المباشر**

**إننا لا ننجح في قيادة غيرنا إلا من خلال التأثير عليهم، وأحيانًا يحدث هذا التأثير دون قصدٍ منا، وحينئذ فقد نجد أننا قدنا غيرنا بنجاح إلى هدف ما دون وعي منا، بل أن الخبراء من القادة قد يقودون غيرهم بنجاح دون وعي منهم بذلك، ومع هذا؛ فإنه لا يكن تعلم القيادة بهذه الطريقة ولا تنمية قدراتنا القيادية، وبالإضافة إلى ذلك فإنه حتى الخبراء من القادة لا يمكنهم، في معظم الأحوال، أن يقودوا بشكل أفضل إلا من خلال التخطيط الواعي للوسائل التي يستخدمونها في التأثير على غيرهم وتطبيق هذه الوسائل.**

**الوسائل الأربع للتأثير المباشر:**

**ما هي الوسائل الأربع للتأثير المباشر؟ إليك هذه الوسائل:**

**1- الأمر.**

**2- الإقناع.**

**3- التفاوض**

**4- الارتباط**

**وسنعرف أن جميع هذه الوسائل ليست فقط قابلة للتطبيق، بل إنها ضرورية للقيادة السليمة في ظل الظروف المختلفة التي قد يواجهها القائد.**

**كيف تستخدم وسائل التأثير المباشر بشكل صحيح؟**

**هناك موقفان يكون من الأفضل فيهما توجيه الأوامر دون أدنى مناقشة، ولكن في البداية ينبغي الإشارة إلى أن تطبيق هذه الوسائل يتطلب تمتعك بسلطة أكبر من أولئك الذين تقودهم أما إذا استخدمت هذه الوسائل لتقود رئيسك فإنك فن تفشل فقط، بل إنك بهذا قد تدمر علاقتك به نهائيًا.**

**أما الموقف الأول يفضل فيه استخدام وسيلة الأمر فهو حالة عدم وجود ما يكفي من الوقت لاستخدام الوسائل الأخرى ويكن من الضروري تنفيذ ما تريده في تلك اللحظة دون أن يكون أمامك وقت للمناقشة، ففي المعارك غالبًا ما يكون على القائد أن يكون متسلطًا، يعتمد على الأمر كأسلوب تأثير، إذ ليس هناك وقت للتلكؤ حينما تكون أرواح الناس في خطر أو عندما يكون التأخر البسيط سببًا في هزيمة منكرة ولكن، وكما سنرى فإنه حتى في المعارك ينبغي أن لا يستخدم الأمر في جميع الأحوال أما الموقف الثاني فهو عندما يكون الإجراء الذي تريده سيعود بالنفع على المؤسسة إلا أن الشخصي نفسه ليس لديه رغبة كبيرة في أدائه؛ فقد تريد مثلاً أن يتم طبع تقرير ما بحلول صباح الغد، إلا أن سكرتيرك لديه ارتباطات اجتماعية الليلة وبينما يمكنك أن تبدأ أولاً باستخدام وسائل التأثير الأخرى، إلا أنك قد تجد نفسك في النهاية مضطرًا لاستخدام أسلوب الأمر.**

**ولسوء الحظ نجد هذا الأسلوب يستخدم كثيرًا في موضعه، وفي غير موضعه، وقد يكون من أسباب هذا تلك الصورة التي ترسمها الأفلام السينمائية عن القائد، والتي تصوره وهو يتجول هنا وهناك، ويلقي بالأوامر، وما على الآخرين إلا أن ينساقوا وينصاعوا لها، ولكن ليست تلك قيادة، وإنما هي "سينما"، وكما يقول "دويت دي. أيزنهاور": "إن المرء لا يقود الآخرين من هلال ضربهم على الرأس، فهذا اعتداء وليس قيادة".**

**ويقولون في الجيش إنه كلما زادت رتبة الضابط، قلت رؤيته له وهو يلقي الأوامر، ولا شك أنه كان هناك قادة مؤثرون، مثل باتون، يعتمدون على أسلوب الأوامر، ولكن من خبرتي أرى أن إلقاء الأوامر هو الاستثناء وليس القاعدة، بل إن باتون نفسه لم يكن دائمًا يصدر الأوامر، كما علق أحد مرؤوسيه: "لقد كان الجنرال باتون يبدأ أي إصدار للأوامر بصوت يتسم بالهدوء".  
وكثير من القادة لا يستخدمون هذا الأسلوب أبدًا، فهذا هو الجنرال "أ.أ. فاندجرفت" أحد قادة البحرية وقد قاد في معركة جودال كانال والتي تعتبر من أشهر الانتصارات البحرية في الحرب العالمية الثانية، وفي هذه المعركة أصدر أمرًا أنهاه بهذه الكلمات المثيرة للحماس "إن خيركم عند الله هم أصحاب القلوب القوية والباسلة".**

**هل كان الجنرال فاندرفت يتجول كل يوم لإصدار الأوامر؟ إليك ما قيل عن هذا القائد؛ حيث تحكم أنت بنفسك.**

**"إنه شخص مهذب، ولين الكلام، حتى إنه من يقابله كان يجد دائمًا غير ما كان يتوقعه منه، فمن يتعامل معه يجده شخصًا لا يتسم بسرعة الغضب التي يتسم بها جميع البحارة العسكريين. إن من يقابله يصعب عليه أن يدرك كيف أمكن لهذا الرجل ذي الخلق المتواضع أن ينتصر في هذه الحرب الدامية".**

**القيادة بتقديم القدوة**

**تحدد الإدارة العليا الطابع الثقافى للمكان من خلال الأقوال والأفعال٠ ولاتزال الأبحاث تظهر أن سلوكيات الموظفين الأعلى فى السلم الوظيفي هى العامل المؤثر الأقوى على سلوكيات الموظفين الأخلاقية أو غير الأخلاقية ولأن الموظفين يستعينون بسلوكيات الموظفين الأعلى منهم كمعيار لمعرفة المنتظر منهم فكيفية تصرف المدراء التنفيذيين أهم مما يقولونه.**

**القيادة تحت مستوى الوعي**

**هذا النوع من القيادة نجده في قيادة السيارات، فعندما نبدأ في تعلم القيادة يكون علينا أن نفكر بوعي في كل حركة نتحركها أو خطوة نخطوها، ولا يقتصر التفكير هنا على مجرد دفع وجذب مفاتيح التحكم، أو الرافعات، أو الدواسات بل لابد أيضًا من التفكير في توجيه السيارة إلى حيث نريد وفقًا للقيادة الراشدة ووفق القانون المتعارف عليه، وبالإضافة إلى هذا؛ فلابد من التفكير في تجنب الاصطدام بالناس، أو المطبات، أو السيارات الأخرى.**

**وفي النهاية، يصبح كل شيء من الممارسات المعتادة؛ بحيث يحدث بشكل أوتوماتيكي، ولا تكون هناك حاجة مطلقًا للتفكير كثيرًا في عملية القيادة؛ حيث سيكون بمقدورنا أن نقوم بقيادة السيارة ونحن مشغولون بالتفكير في العمل، أو نتجاذب أطراف الحديث مع الآخرين، أو نستمع إلى المذياع بل يمكننا – أيضًا- أن نقود ونحن نتعلم لغة ما من شرائط تسجيل، وقد يصل المرء بسيارته إلى حيث يريد حتى دون أن يتذكر أنه قام بإدارة السيارة.**

**وبمجرد أن تصبح خبيرًا في القيادة أو إذا كنت بالفعل كذلك، فلعلك لن تكون في حاجة إلى التفكير الواعي بشأن التأثير في الآخرين، وذلك لأن هذا التأثير يحدث منك بشكل أوتوماتيكي كما هو الحال في قيادة السيارة.**

**ومع هذا؛ فلا ينبغي لأي شخص أن يعتمد في نجاحه في القيادة على الحظ أو المصادفة، وأيضًا فإنه يُعرّض حتى الخبراء من القادة (أو السائقين) لمواقف كثيرة لا يمكن العمل فيها بشكل "أوتوماتيكي" وفي هذه الأحوال يكون لزامًا أن تستخدم وتطبق أساليب القيادة.  
مزيد من الأسباب وراء ضرورة معرفة وتطبيق وسائل القيادة  
هناك سببان آخران يزيدان من أهمية فهم وسائل القيادة، والأول هو أن القيادة لا تقتصر فقط على قيادة أولئك الذين يخضعون لإداراتك رسميًا، فأحيانًا ما يقتضي الأمر قيادة الزملاء، بل قد يكون عليك أن تقود رؤساءك.**

**كما أن الإلمام بأساليب القيادة مهم؛ حيث إن استخدام هذه الأساليب لابد وأن يختلف طبقًا للمواقف والأشخاص الذين تريد التأثير عليهم، وفي بعض الأحوال يكون استخدام أسلوب ما مناسبًا ويثمر أفضل النتائج ويقود إلى النجاح، ثم تختلف ظروف الموقف بعض الشيء فيؤدي استخدام نفس الأسلوب إلى الفشل.**

**وهذا أحد القادة الألمان في الحرب العالية الأولى يذكر لنا مثالاً بسيطًا لاستخدام وسائل التأثير المختلفة من خلال تجربة لقائد إحدى الكتائب سنة 1917م.  
وفي وصفه لقواد الكتائب الثلاثة الخاضعين له قال قائد اللواء إن قائد الكتيبة الأولى كان يحب مباشرة كل شيء بنفسه وعادة ما كان أداؤه جيدًا، أما القائد الثاني، فكان ينفذ جميع الأوامر ولكن دون مبادرة منه، والثالث كان يعترض على جميع الأوامر، وعادة ما كان يرغب في أداء عكس ما هو مطلوب.**

**وبعد عدة أيام، واجه اللواء موقعًا منيعًا كان عليه أن يهاج وهنا أصدر قائد اللواء أوامر مختلفة لكل قائد من قواد الكتائب.**

**أما الأول فقال له "عزيزي الكولونيل (أ) أعتقد أننا سنهاجم الموقع وسوف يكون على كتيبتك أن تتحمل عبء الهجوم، ومع هذا فقد اخترتك لهذا السبب، وسوف تمثل الكتيبة الثانية جناحك الأيسر والكتيبة الثالثة جناحك الأيمن، ثم إنّ الهجوم في الساعة 1200 وليس على أن أخبرك بأكثر من هذا".**

**أما القائد الثالث الذي كان يعارض كل شيء، فقد تحدث معه قائد اللواء بشكل مختلف؛ حيث قال: "إننا نواجه عدوًا قويًا للغاية، وإنني أخشى أنه لن يكون بمقدورنا الهجوم بما لدينا من قوات".**

**وكما كان يتوقع لم يوفقه القائد الثالث على هذا؛ بل رد قائلاً: "حسنًا سيدي الجنرال، لاشك أنه علينا أن نهاجم، وما عليك إلا أن تحدد لكتيبتي الوقت لشن الهجوم، وسف ترى أننا سننجح في هذا". هنا قال له قائد اللواء "حسناً فلنحاول إذن" وناوله المر الرسمي الذي كان قد سبق وأعده.  
أ**

**ما بالنسبة لقائد الكتيبة الثانية، فكل ما فعله هو أن أرسل له أمرا بالهجوم، واحتوى هذا الأمر على تفاصيل لم يعطها للكتائب الأخرى.   
وقد هاجمت الكتائب الثلاث بنجاح**

**القيادة فن التأثير على الآخرين**

**القيادة هي جعل الناس يعملون بأقصى طاقتهم:**

**دعني أقترح عليك تعريفًا للقيادة، وبهذا التعريف لا يهم إذا ما كنت تقود شركة أم مؤسسة أو وحدة عسكرية أم مجرد مجموعة من الأصدقاء في نادٍ، فالقيادة هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أي مهمة أو هدف أو مشروع.  
لاحظ أن تعريفي للقيادة لا يذكر شيئًا عن الإدارة، وقد رأينا في وقت سابق أن القيادة شيء والإدارة شيء آخر، فهل تستطيع دائمًا أن تجعل الناس يعملون بأقصى طاقاتهم؟ أعتقد أنك تستطيع ذلك من خلال القيادة، ولكن لتفعل هذا، فلابد لك من استمالة عقول الآخرين أولاً.  
لكي تقود، فلابد من استمالة العقول أولاً  
قدر كبير من القيادة في تحقيق الانتصارات، وفي أي شيء تفعله، يرتبط بقدرتك على استمالة عقول من حولك، فلو أنك تستطيع هذا، فلن تقود بنجاح فقط ولكنك ستنجح في تحقيق أهدافك أيضًا.  
أريد أن أتكلم ثانية في هذا الأمر. إن ما رأيناه هو القوة الفائقة للقيادة، فموارد مؤسستك، وأعمال الإدارة العليا، وأعمال الخصوم وقدراتك ومرؤوسيك أو أعضاء مؤسستك، أو أي شيء آخر، كلها أمور ثانوية، فهي ثانوية بالنسبة لقدرتك على مساعدة الناس على فعل أشياء كانوا يجهلون قدرتهم على فعلها، أو كانوا يجهلون الحاجة إلى فعلها، ولكي تفعل هذا فلابد لك أولاً من استمالة عقولهم إلى طريقة تفكيرك.**

**البرهان على أن القادة يصنعون لا يولدون:**

**لعلك سمعت أن القادة يولدون بصفات خاصة تخلق منهم قادة، وأنت إما أن تكون واحدًا من هؤلاء أولاً، فإذا لم تكن مولودًا بها فذا شيء سيء للغاية بالنسبة لك، ولا تملك شيء حياله.  
هذا هراء؛ فيقينا أن الناس يولدون بسمات تمكنهم من التميز في أشياء معنية، بعضهم يولد ولديه مواهب للعب كرة السلة، لو ليكون من العازفين العظماء، أو ليكون قائدًا. ولكن معرفة أي قدرات تمتلكها وتطورها يفوق كثيرًا في أهميته أي قدرات تولد بها.  
أبريد برهانًا؟ اكتشف الباحثون أنك إذا كنت ذا قامة أطول من ستة أقدام فديك فرصة لتكون رئيسًا لإحدى الشركات أفضل من فرصتك لو كانت قامتك أقل من ستة أقدام، ويبدو أن هذا الاكتشاف يؤيد نظرية المواهب الفطرية، ألا يشير طول المرء إلى فرصة ليكون مديرًا كبيرًا؟  
المشكلة الوحيدة تتمثل في وجود استثناءات كثيرة لهذه النظرية. فنابليون بونابرت كان قصير القامة، ومثله كان غاندي، وترومان، ويوليسيس جرانت. والعقيد كايس كان طول قامته خمسة أقدام وسبع بوصات لا غير. وأول رجل يصل إلى رتبة الفريق من دفعتي التي تخرجت من ويست بوينت كان طوله خمسة أقدام وعشر بوصات.  
أما الجنرال هـ. نورمان شوراتسكوف – الذي قاد القوات إلى النصر في عملية عاصفة الصحراء – فقد كان أكثر من ستة أقدام طولاً ولكنة يقول إن واحدًا من أفضل ن عرف من قادة على الإطلاق كان عقيدًا من جنوب فيتنام اسمه إنجو كوانج ترونج، ويقول عنه شوارتسكوف: "لم يكن يتفق مع فكرتي عن العباقرة العسكريين فقد كان طوله خمسة أقدام وسبع بوصات فقط، وفي منتصف العقد الرابع من عمره، وفي غاية النحافة، وأحدب وذا رأس كبير لا يتناسب مع جمسه، ومع ذلك فقد كان مبجلاً من ضباطه وقواته..".  
والحقيقة هي أن هناك عشرات الآلاف من رؤساء الشركات وكثيرًا من القادة العسكريين المبرّزين الذين يقل طولهم عن ستة أقدان، وإذا ما كنت تتساءل على طولي فأنا أقل من الستة أقدام بأربع بوصات.**

**القيادة والإدارة**

**القيادة والإدارة -  الابتكاران**

**القيادة هي الابتكار الأول. والقيادة تختلف عن الإدارة. فالإدارة هي الابتكار الثاني والذي  سنناقشه لاحقا في العادة الثالثة. ولكن القيادة لابد أن تأتى أولاً .**

**إن الإدارة تركز على القاعدة الأساسية :  كيف يمكنني إنجاز تلك الأمور على الوجه الأكمل ؟ أما القيادة  فتركز على الخطوط العلوية :  ما هي الأشياء التي   أود تحقيقها ؟ وكما قال " بيتر دراكر " و " وارن بينز "" الإدارة هي أداء الأمور  بالطريقة الصحيحة أما القيادة فهي القيام بالأمور الصحيحة". والإدارة هي الكفاءة في ارتقاء سلم النجاح، أما القيادة فهي التأكد من أن السلم يستند إلى  الجدار الصحيح. وتستطيع سريعا فهم الفرق المهم بين القيادة والإدارة إذا ما تخيلت مجموعة من المنتجين يشقون طريقهم عبر الغابة باستخدام المناجل. وهؤلاء هم المنتجون،  إنهم حلول المشاكل. إنهم يزيلون العواقب التي تعترض طريقهم. والمديرون يقفون خلف هؤلاء المنتجين يشحذون المناجل، ويضعون السياسات ويجهزون الأدوات ويضعون برامج التنمية، ويعدون التقنيات المتطورة ويضعون جداول العمل وبرامج التعويضات الناجمة عن استخدام المنجل. والقائد هو الشخص الذي يتسلق أعلى شجرة ويقوم بعمل مسح شامل للموقف ويصيح " إننا نسير في الغابة الخطأ ". ولكن ما هو جواب المديرين والمنتجين المنشغلين والفاعلين " اصمت ! إننا نحوز تقدما !**

**ونحن كأفراد وجماعات وشركات غالبا ما ننشغل بقطع الشجيرات والحشائش دون أن نفطن أننا نسير في الغابة الخطأ. والبيئة التي نعيش بها،  وتتسم بالتغيير المتسارع تزيد من أهمية القيادة الفعالة عن أي وقت سابق في  كل منحى من مناحي الحياة - المستقل منها والذي يحتاج إلى الاعتماد بالتبادل.**

**لذا تتزايد حاجتنا إلى رؤية أو وجهة وبوصلة ( أي مجموعة من المبادئ أو التوجيهات ) وتقل حاجتنا إلى خريطة للطريق ؛ حيث إننا سنعتمد في الغالب على مقدرتنا على اتخاذ القرارات السريعة ونحن غالبا نجهل ماهية الأرض التي نتقدم فيها أو ما يعوزنا لنمضي قدما فيها. بيد أن البوصلةالداخلية  ستوجهنا دائما.**

**ولا تعتمد الفعالية - وحتى البقاء على قيد الحياة في الغالب- على مقدار المجهود المبذول ولكن تعتمد على ما إذا كان الجهد المبذول يسير في الغابة الصحيحة من عدمه. وتعتمد عملية التحول في معظم الصناعات والمهن على لقيادة أولا ثم الإدارة ثانيا .**

**وفى مجال العمل يشهد السوق تغيراً سريعا حتى أن العديد من المنتجات . الخدمات التي حظيت برضا العملاء ووافقت أذواقهم خلال السنوات القلائل الماضية أصبحت غير رائجة اليوم. لذا يتعين على القياديين المبادرين الأقوياءمراقبة التغيرات البيئية عن كثب،  وخاصة عادات الشراء الخاصة بالعملاء ودوافعهم، وتوفير القوة اللازمة لتنظيم الموارد وتوجيهها في الاتجاهالصحيح.**

**وتتأثر البيئة تأثراً ملحوظاً بتغيرات مثل تدهور صناعة الطيران، والتكلفة الباهظة  للرعاية الصحية، والجودة الأفضل والكمية الأكبر للسيارات المستوردة. وإذا لم تضع الصناعات المختلفة -البيئة في اعتبارها بما في ذلك فرق العمل والتدريب على القيادة الخلاقة والحفاظ على المسار الصحيح فلن يتمكن خبراء الإدارة من منع تلك الصناعات من السقوط .**

**وقيل عن الإدارة الفعالة التي تعمل بدون قيادة فعالة "  إن هذا الأمر يشبه صف مقاعد فوق سطح السفينة تيتانك " . فمهما حققت الإدارة من نجاح فإنه لن يعوض فشل القيادة. لكن القيادة أمر صعب لأننا غالبا ما نحصر أنفسنا في إطار التصور الذهني للإدارة .**

**بعد عام كامل من دورة عقدت حول تنمية العاملين في سياتل، وأثناء الجلسة الأخيرة حضر إلىَّ رئيس شركة بترول وقال "  ستيفن، في الشهر الثاني للدورة عندما أشرت إلى الفرق بين الإدارة والقيادة تدبرت وضعي كرئيس للشركة، وأدركت أنني لم أكن قائدا في يوم. فقد كانت الإدارة مستحوذة علىَّ ودفنت نفسي تحت ضغوط التحديات الملحة والتفاصيل اليومية. لذا قررت الانسحاب من الإدارة وتولاها أناس آخرون لأنني أرغب بالفعل في قيادة مؤسستي.**

**"  وكم كان ألم الانسحاب ممضيا ؟ لأنني توقفت عن التعامل مع الأمور العاجلة والملحة والتي تقع تحت ناظري، والتي كنت أشد أنها تحتاج للإنجاز الفوري. ولم أتلمس شعور الآخرين بالرضا بينما شرعت في التصارع مع المسائل المتعلقة بالتوجه، وقضايا بناء ثقافة، والتحليل العميق للمشاكل، وانتهاز الفرص الجديدة المتاحة. فقد عانى الآخرون كذلك من ألم التخلي عن أساليب العمل المريحة التي اعتادوا عليها. فهم قد افتقدوا سهولة الوصول إلىّ، وهو الأمر الذي اعتادوا عليه. فكانوا لا يزالون يريدون أن أكون متاحاً لهم وأن أستجيب لهم وأساعدهم على حل المشكلات اليومية التي تعترضهم .**

**" ولكنني أصررت وكنت مقتنعاً تمام الاقتناع بحاجتي إلى توفير قيادة لهم. وهذا ما فعلت. واليوم اختلف عملنا تماماً. فقد أصبحنا أكثر تواكباً مع البيئة المحيطة بنا. لذا فقد تضاعفت إيراداتنا أربع مرات عن ذي قبل. وتحقق كل هذا لأنني انخرطت في القيادة ".**

**وأنا مقتنع أن أغلبية الآباء يقعون في فخ التصور الذهنيللإدارة والتفكير في السيطرة والفعالية، ووضع القواعد بدلاً من التركيز على التوجيهات والأهداف ودفء المشاعر الأسرية. ونحن نفتقر إلى وجود القيادة في حياتنا الشخصية. فنحن نركز على الإدارة الفعالة ووضع الأهداف وتحقيقها قبل أن نحدد قيمنا .**

**القيادة والعمل الجماعي**

**قد يتفق الجميع علي أنه من أجل الوصول إلي العمل الجماعي الفعال, يجب أن يتواجد قائد (أو قادة) من أجل الحفاظ علي تركيز الفريق وتجنب غياب أي هدف. وقد تختلف الطرق التي يستخدمها القادة, بشكل كبير, من قائد لآخر. فعلي سبيل المثال, يمكن للمرء أن يستخدم مضرب بيسبول كما فعل "روبرت دي نيرو" في دور "آل كابوني" في فيلم The Untouchable. فقد ألقي علي أعضاء عصابته محاضرة في العمل الجماعي, وكان يقودهم بالتخويف والترهيب, بينما يمكن لقائد أخر أن يستخدم التعاطف ويقود بتقديم القدوة, مثلما فعلت الأم "تريزا" مع الناشطين في دائرتها الاجتماعية. وعلي الرغم من أن أحد هذين القائدين استخدم الإجبار والخوف بينكما استخدم الآخر الحنان والحب, فإن كلاً منهما قد حقق أهدافه وصار من القادة الناجحين للغاية في مجالاتهم. وبالفعل, كان الأسلوبان فعالين فيما استخدما فيهما من أهداف. لكن في عالم اليوم, هناك الكثير من الوسائل الأخرى التي يمكن للقائد أن يستخدمها, وفي الواقع, هناك عدد هائل من الكتب التي ناقشت القيادة. والجانب المثير في كل تلك الكتب هو أن مهارات القائد في التعامل مع الموظفين. وبالتالي مهارات التفاوض. عادة ما كانت توضع في مرتبة أدني من تلك المهارات المطلوبة لتحقيق أرباح للمؤسسة. وكما رأينا جميعًا وسمعنا وقرأنا, فإن القادة الذين لا يتفاعلون مع الوجدان الجمعي لكل أعضاء فريق العمل, يضعون أنفسهم ومؤسساتهم علي طريق الفشل. وفي مجتمعنا الفردي, قد يكون من الصعب للغاية أن نجعل احتياجات الفرد في مرتبة أدني من احتياجات المجموعة أو المجتمع ككل.**

**والسبب الرئيسي وراء ذلك هو غريزة البقاء القوية المتواجدة في كل إنسان. فلدينا  قناعة بأن حاجتنا أهم من حاجات الآخرين. وليس بالغريب أن يشعر احد الأشخاص أحياناً كما لو أن حاجاته قد أهملت من أجل تحقيق هدف الفريق, ويفهم القائد الحكيم ذلك جيداً, ويقنع الفريق بأنه علي الرغم من أن الأعضاء كأفراد قد يشعرون بأنهم خسروا شيئاً علي مقياس الحاجات الفردية، فقد كسب كل منهم شيئاً أكبر مما خسروه، نتيجة لانضمامهم إلي جهد أكبر وتحولهم إلى جزء من هذا الجهد. ومن بين النماذج الرائعة لذلك في التاريخ ما كان يقوم به قادة الإمبراطورية الرومانية لإقناع الشعوب المغلوبة بأن خسارة معركة سيكون مفيداً لهم. فبعد كل سلسلة حروب ناجحة، كان القادة العسكريون الرومان يحرصون دوماً على التأكد من أن الشعوب المغلوبة تفهم جيداً أنه على الرغم من أنهم خسروا الحرب، فقد أصبحوا جزءاً من الإمبراطورية الرومانية العظمى.**

**وعند ذلك، كان القادة الرومان يعملون على ضمان وسائل الحماية وتحقيق الارتقاء الثقافي وغير ذلك من الأشياء لتلك الشعوب. وإذا كنت قائداً، فإنك على الأرجح لست مضطراً لأن تجعل كل من تقوده يطيع أوامرك في صمت وتبعية. ويتفق غالبية المؤرخين العسكريين فيما يبدو على أن مشكلات الحملة العسكرية التي شنها "أدولف هتلر" في الحرب العالمية الثانية بدأت عندما أصبح عدد كبير للغاية من القادة العسكريين الألمان مجرد لاعبين في فرق، لا قادة فرق. ونتيجة لذلك، لم يعد هناك تقييم أمين ومخلص لخططهم العسكرية خلال غزو روسيا. ولم يكن يتم إجراء أي تغيير في الاستراتيجيات ولا التكتيكات العسكرية بعد كل هزيمة. وبالطبع، يشعر العالم الآن بالامتنان لأن أعضاء هذا الفريق فشلوا في أن يكونوا قادة فرق، ولكنك تستطيع أن تفهم ما نقصده.  وكقائد لفريق تفاوضي، لا يوجد أدنى ضرر في استطلاع آراء أعضاء فريقك التفاوضي في أغلب الأحيان بشأن خطة العمل التي سيتم تطبيقها في المفاوضات المقبلة أو الأدوار التي سيلعبونها في تلك المفاوضات والموافقة عليها بشكل جماعي.**

**فإذا ما اتبع هؤلاء الأفراد الخطة الموضوعة بدون نقاش وساروا فيها مثل "سرب البط المدرب" ولم يقدموا أية تغذية راجعة صادقة وصريحة لكبير المفاوضين، سيواجه هذا الفريق مشكلات كبيرة. هل من الممكن أن نتقاسم ثقل مسئوليات الزعامة؟ نعم، فعندما يدرك أحد أعضاء الفريق التفاوضي أن هناك شيئا ما لا يسير وفق ما كان مخططُا، فإن ذلك يعني أن الوقت قد حان لأخذ وقت مستقطع ومناقشة الأمور. وفي مثل هذه الأوقات, من المهم للغاية بالنسبة لهؤلاء الذين يشعرون بأن شيئا ما لا يسير على ما يرام أن يقنعوا أعضاء الفريق الآخرين بأنه قد صار من الواجب أن يقوم الفريق ببعض التغييرات والتعديلات هذا هو العمل الجماعي, ويمكن لأعضاء الفريق، بهذه الطريقة، أن يصبحوا قادة.**

**وللأسف, هناك الكثير من الأحيان التي يكون فيها الإحساس بالذات مرتفعاً لدي كبير المفاوضين, ولا يستطيعون التواصل مع الكيان الجمعي لكامل أعضاء الفريق. وعندما يحدث ذلك, فإنه غالباً ما يضع الفريق علي طريق الفشل في المفاوضات. وللأسف, لا يدرك الكثيرون حول العالم أهمية العمل الجماعي في التفاوض. إنه يقرب بين أعضاء الفريق, ويمثل الرابط الذي يجمعهم معاً نحو تحقيق الهدف العام. ويؤمن أحد المشاهير, والذي يتولى منصب المدير التنفيذي لإحدى الشركات الكبرى, بأن قائد الفريق ينبغي أن يختار أعضاء الفريق علي أساس مقدرتهم علي الخروج برؤى وتوجهات معارضة تجبر أعضاء الفريق علي مراجعتها والتثبت من صحتها. ولكن, وكما يؤكد هذا الشخص: "أحياناً ما يستمتع الشخص الجدالي ذو الصوت العالي بهذا الدور إلي درجة أنه يأبي التخلي عن دوره هذا!" ,وهذا الوقت الذي يجب أن يتفاوض فيه قائد الفريق مع هذا الشخص بحذر سواء أمام المجموعة ككل أو في اجتماع خاص لكي يقنعه بالتنازل عن مشاعره ومعتقداته الخاصة لصالح الأغلبية.**

**ولا يدرك أغلب القادة أنهم يلعبون دور "آليات الضبط" وأن مهمتهم الرئيسية تتمثل في المحافظة علي سير الفريق في الاتجاه الصحيح وعدم تشتته. وأخيراً, من بين أصعب الجوانب في القيادة ما يتعلق بولاء الفرد. إن ولاء الموظف لشركته وفريقه لا يتعارض مع ولائه لنفسه, ويجب علي الفرد أن يحقق التوازن بين هذين الأمرين لكي يحقق طموحاته الشخصية مع الحفاظ علي سمعته كعضو جديد في الفريق. وعندما يتحقق التوازن بين الآمرين, يصبح هناك مفاوض رائع ضمن الفريق, وكقائد فريق, عليك أن تبحث عن الأعضاء الذين يتمتعون بهذا التوازن بين الولاء للمؤسسة والفريق وبين الولاء الشخصي.**

**المدراء والقادة: هل هم مختلفون؟**

**ما هي الطريقة المثلى لتطوير القيادة؟ لكل مجتمع جوابه الخاص عن هذا السؤال؛وكل مجتمع يحدد-وهو يبحث عن الإجابات –قلقه البالغ أزاء أهداف القوة وتوزيعها واستخدامها. وقد كان جواب قطاع الأعمال على مسألة القيادة بأن طور سلالة جديدة تدعى المدير. وفي نفس الوقت, رشح هذا القطاع أخلاقيات جديدة للقوة تفضل القيادة الجماعية على القيادة الفردية, والإعجاب بالجماعة على الإعجاب بالفرد. وبينما تكفل القيادة الإدارية الجدارة والرقابة وتوازن القوة بين الجماعات التي قد يحدث بينها تناحر إلا أنها لا تكفل بالضرورة الخيال أو الإبداع أو السلوك الأخلاقي في توجيه مصائر مشاريع الشركة.**

**إن القيادة تتطلب استخدام القوة بصفة حتمية للتأثير على أفكار الآخرين وأعمالهم. فالقوة في يدي الفرد تستلزم وجود مخاطر إنسانية: أولا, خطر مساواة القوة بالقدرة على الحصول على نتائج فورية, ثانيا, خطر تجاهل الطرق العديدة التي يستطيع الناس بها تجميع القوة بطريقة مشروعة: وثالثا, خطر فقدان السيطرة على الذات سعيا وراء الرغبة في امتلاك القوة. وتفسر الحاجة لتطويق هذه المخاطر إلى حد تطور القيادة الجماعية والأخلاقيات الإدارية. وتبعا لذلك, تهيمن نزعة المحافظة المتأصلة على ثقافة المؤسسات الضخمة. يصف جون دي. روكفلر الثالث في كتابه"الثورة الأمريكية الثانية" روح المحافظة التي تهيمن على المؤسسات بقوله:**

**(المؤسسة هي نظام, له منطقه الخاص به, كل ما للعرف والقصور من وزن. فسطح السفينة يكدس لصالح الطريقة المجربة في عمل الأشياء وضد المخاطرة والبحث في اتجاهات جديدة).**

**ومن الروح المحافظة والقصور هاتين, تهيؤ المؤسسات الخلافة على القوة من خلال تنمية المدراء وليس من خلال تنمية القادة كأفراد. وتكمن المفارقة في الأخلاقيات الإدارية في أنها تغذي ثقافة بيروقراطية في العمل الحر, والذي من المفترض أن يكون آخر القلاع التي تحمينا من تعديات وتحكمات البيروقراطية في الحكومة وفي التعليم. وربما كانت المخاطر المرتبطة بالقوة المتمركزة بين يدي الفرد مخاطر من الضروري أن يتحملها العمل الحر إذا كان لا بد للمؤسسات من أن تتحرر من قصورها ومن البيروقراطية المحافظة.**

**شخصية المدير مقارنة بشخصية القائد**

**(وصف تيودور ليفت الملامح الأساسية للثقافة الإدارية وتركيزها على العقلانية والرقابة فقال:**

**تتكون الإدارة من التقييم العقلاني للموقف والانتقاء المنهجي للأهداف والأغراض \_ما الذي سيفعل), ومن التطوير المنهجي للاستراتيجيات من أجل تحقيق هذه الأهداف ومن حشد الموارد المطلوبة, ومن التصميم العقلاني للنشاطات وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها بشكل معقول من أجل الحصول على الأهداف المنتقاة وأخيراً من حث الناس على العمل ومكافآتهم عليه.)**

**وبطريقة أخرى , فإن المدير هو حلال للمشاكل سواء وجه طاقاته نحو تحقيق الأهداف, أو نحو الموارد أو الهياكل التنظيمية أو الناس. يسأل المدير: (ما هي المشاكل التي يجب حلها , وهاهي أفضل الطرق لتحقيق النتائج حتى يستمر الناس في إسهامهم في هذه المؤسسة؟ وبناء على هذا المفهوم, فإن القيادة هي مجهود لتوجيه الأمور؛ ومن أجل قيام المدراء بمهمتهم, يطلب المدراء أن يعمل أن يعمل في الشركة عدد كبير من الأشخاص من مختلف المستويات من حيث المركز والمسؤولية, إن مجتمعنا الديمقراطي هو في الحقيقة مجتمع فريد لأنه حل مشكلة توفير مدراء مدربين تدريجياً جيداً من أجل الأعمال الحرة. وهذا الحل نفسه متوفر لكي يطبق على الحكومة والتعليم والرعاية الصحية وعلى مؤسسات أخرى. إن الأمر لا يتطلب عبقرية ولا بطولة لكي يصبح الشخص مديراً, لكنه يتطلب مواظبة, وواقعية في التفكير, وعملاً شاقاً, وذكاء ذكاء وقدرة على التحليل, وأم من هذا كله قدرة على الاحتمال ونية حسنة.**

**أما المفهوم الآخر, على أية حال, فيغز معتقدات خفية لماهية القيادة ويفترض أنه لا يستحق هذا الفن المسرحي أو الدراما من القوة والسياسة إلا العظام من الناس. وبموجب هذا المفهوم فإن القيادة هي دراما نفسية يتوجب فيها على شخص وحيد أن يتحكم بنفسه وذلك كشرط مسبق للتحكم ببنية سياسة. ويتناقض بشكل صارخ مثل هذا التوقع عن القيادة مع المفهوم العادي والعملي والمهم في آن واحد والذي يقول أن القيادة هي في الحقيقة إدارة العمل الذي يقوم به الآخرون.**

**ويبرز هناك سؤالان للتفكير هل هذا الرأي الغامض عن القيادة هو مجرد بقايا من الاعتمادية الجماعية في مرحلة الطفولة وحنينا إلى آباء رائعين وأبطالاً أو, هل هناك حقيقة أساسية تختفي وراء الحاجة لقادة لأنه مهما بلغت قدرة المدراء فإن قيادتهم تظل رائدة بسبب من قصورهم في تصور الأهداف وتوليد القيمة في العمل؟ وبدون هذه الفترة التخيلية القدرة على الاتصال , يديم المدراء الصراعات التي تنشأ داخل المجموعة, بدلاً من إصلاحها بتحويله إلى رغبات وأهداف أكثر شمولاً وذلك لأن المدراء يكونون مدفوعين بأهدافهم الضيقة.**

**وإذا كانت المشكلة حقا تحتاج إلى عظمة فإن اختيار القادة وتطورهم يترك جزء كبير منه للصدفة- وذلك قياساً على الأداء السابق إذ ليست هناك طرقاً معروفة لتدريب قادة "عظام" وفضلاً عن ذلك وخلاف ما نتركه للصدفة, فهناك قضية أعمق في العلاقة بين الحاجة لمدراء مقتدرين والحنين إلى الحصول على قادة عظام.**

**إن الذي يتطلبه ضمان توفر الناس الذين ستولون مسؤولية عملية قد يحد من تطوير القادة العظام. وعلى العكس من ذلك فإن وجود عظام قد يضعف تطوير المدراء الذين يصبحون قلقلين جدا في الفوضى النسبية التي يبدو أن القادة يخلقونها. إن التناقض في الهدف- أي يكون هناك عدد كبير من المدراء الأكفاء ومن القادة العظام- يبقى في الكثير من الأحيان خفيا في المجتمعات المستقرة والمتقدمة تماماً. غير أن التنافس يظهر على السطح أثناء فترات التوتر والتغيير, كما حدث في الأقطار الغربية أثناء الركود العظيم والحرب العالمية الثانية. كما يظهر التوتر في الصراع على القوة بين المنظرين والمدراء المحترفين في المجتمعات الثورية.**

**من السهل تماماً رفض المعضلة التي أطرحها- تدريب المدراء في الوقت الذي قد نحتاج فيه إلى قادة جدد, او قادة على حساب المدراء- بالقول أننا بحاجة إلى أشخاص يمكن أن يكونوا مدراء وقادة في نفس الوقت. غير أن حقيقة الأمر في رأيي هي أنه وكما تختلف الثقافة الإدارية عن ثقافة المجازفة الرأسمالية التي تظهر عندما يظهر القادة في المؤسسات. فإن المدراء والقادة هما نمطان مختلفان أشد الاختلاف. فالمدراء والقادة يختلفان من حيث الدافعية والتاريخ الشخصي وفي الطريقة التي يفكرون فيها ويتصرفون.**

**ويغلب أن تقل حاجة المجتمع ذو التوجيه التكنولوجي والناجح اقتصادياً إلى قادة عظام . ذلك أن مثل هذه المجتمعات تؤمن إيماناً عميقاً وخفياً في الأساليب العقلانية لحل المشاكل بما في ذلك مشاكل القيمة والاقتصاد والعدالة. وحالما يتم تحليل الأساليب العقلانية لحل المشاكل إلى عناصر ثم بعد ذلك تنظيمها وتدريسها كمهارات فإن إيمان المجتمع في الأسلوب فيما يتعلق بالصفات الشخصية في القيادة يبقى هو المفهوم الموجه بالنسبة لمجتمع ديمقراطي يفكر في متطلبات قيادته. غير أن تكون هناك فترات تكون فيها الأعمال التي لا طائل من تحتها وأساليب التجربة والخطأ لا تتناسب والمشاكل التي تظهر والخاصة باختيار الأهداف وتحصيص الموارد وتوزيع الثروة والفرص. ففي مثل هذه الفترات, يحتاج المجتمع الديمقراطي إلى قادة يستخدمون أنفسهم أدوات للتعلم والتصرف بدلا من مدراء يستخدمون تجميعهم للخبرة الجماعية للوصول إلى أهدافهم.**

**كان الفريد بن سلون, الابن, من أروع المتحدثين الرسميين, وكان مثالاً عن وجهة النظر الإدارية؛ وقد صمم مع بيير دو بو البنية الحديثة للشركة. وقد أشار سلون وهو يفكر في الأساليب التي تؤدي إلى نجاح إدارة وفشل إدارة أخرى إلى أن "الإدارة الجيدة تنبني على التوفيق بين المركزية واللامركزية, أو على اللامركزية ذات الرقابة المنسقة".**

**وقد تطور مفهوم سلون عن الإدارة وعن ممارسته لها بالتجربة والخطأ وبتجميع الخبرة فكتب قائلاً:**

**لا يوجد هناك قانون ملزم المسؤوليات المختلفة ولتحديد أفضل الطرق لإلزام المستخدمون بها. إن التسوية التي يتوصل إليها تختلف حسب القرار المتخذ وحسب ظروف الزمان والخبرة السابقة ولدرجة ومهارات التنفيذي صاحب العلاقة".**

**وبتعبير آخر, وبطريقة تسبه كثيراً طريقة المخترعين في أواخر القرن التاسع عشر الذين ظلوا يجربوا ويفشلوا ويواءموا حتى وصلوا إلى منتج أو أسلوب جديد, فإن المدراء الذين يبتكرون في تطوير المؤسسات هم أيضاً "سمكرية". ذلك أنهم  لا يملكون تصميما عظيماً أولا يجربون وميض الفكر الحدسي الثاقب الذي بدأنا نسميه ب اختراق- وهو تعبير تستعيره من العلم الحديث.**

**إن المدراء والقادة يختلفون بشكل أساسي في آرائهم حول العالم. وتشتمل أبعاد تقييم هذه الفروقات مواقفهم وعملهم وعلاقاتهم الإنسانية وأنفسهم.**

**المهارات الأساسية للقائد الإداري الفعال**

**- يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعده ف تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتتبلور في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على مهارته في بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات، وإعداد الخطط الاستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة. ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات.**

**- كما يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات. كذلك تحتل مهارة \"إدارة الأداء\" مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري المعاصر.**

**- وتكتمل مهارات القائد الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.**

**مسئولية القيادات الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:**

**المسئوليات هي:**

**- رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة.**

**- تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة الأفراد والمسئولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتبين منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الاستفادة منها.**

**- المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.**

**- تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد وجماعات العمل ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة.**

**- تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية محابية لمنهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتوجهاته الأساسية وتطوير وممارسة أدوار قيادية مساندة لهذه الفلسفة الجديدة، ودعم وتنمية مشاركة الموارد البشرية في المنظمة للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة وتصويب مسارها أول بأول.**

**القواعد العشر لنجاح القائد الفعال**

**1- البدء بالممكن للوصول إلى الأصعب من الأمور.**

**2- رؤية النافع في الضار والضار في النافع.**

**3- تغيير مكان العمل إذا ساءت الأحوال أو ضاقت الأمور.**

**4- تحويل الأعداء إلى أصدقاء، والمحافظة على الأصدقاء.**

**5- تحويل السالب من الأمور والمواقف إلى الإيجابية والفعالية.**

**6- استخدام المنطق والإقناع وقوة السلام أفعل من الفرض والتهديد والعنف.**

**7- التفكير الحر المتجدد الذي لا ينحصر في إما كذا أو كذا، ولكنه ينطلق بحثاً عن الطريق الثالث.**

**8- نقل العمل والجهاد إلى الميدان الأنسب واختيار وقت الهجوم وأساليبه.**

**9- التدرج في التغيير بالإقناع والتوضيح، والبعد عن الطفرة والفجائية.**

**10- التماس الواقعية والتوسط في الأمر الخلافية، والبعد عن التشدد والتعصب للرأي.**

**الميل إلى السيطرة على الآخرين**

**نظرت إلى نفسي فوجدت أنِّي ميال إلى السيطرة على الآخرين**

**لا حظ في هذه القصة ما الذي يحدث عندما يكون العمل محطَّ اهتمامنا ومحور حياتنا, ولا حظ أيضاَ ما يحدث من اضطراب هائل عند إضافة محور جديد, حتى و لو كان محوراً هاماً كالأسرة, وفي نهاية الأمر يجب علينا أن نتوصل إلى إيجاد بديل ثالث يضم ويُوفَّق بين جميع جوانب حياتنا الهامة ليكون هو محط اهتمامنا ومحور حياتنا, وعندما نتوصل إلى ذلك كما فعلى هذا الرجل, فلن يؤدي هذا البديل إلى تحقيق ما ننشده من توازن فقط, بل سيساعدنا أيضاً على التعمق بداخلنا وإعادة السكينة والسلامة إلى شخصيتنا وكياننا الوجداني, مما يؤدي بدوره إلى تقليل حاجتنا إلى السيطرة على الآخرين ووفره  الإنتاجية  وتحقيق السعادة في كل جوانب حياتنا.**

**قضيت زهرة شبابي في التركيز على عملي, حيث كنت أعمل ما بين اثنتي عشرة إلى أربع عشرة ساعة كل يوم, ولمدة ستة أيام أسبوعياً لتحقيق السبق على أقراني، كنت أحاول دائماً تثبيت أقدامي في المؤسسة التي أعمل بها حتى يتسنى لرؤسائي ملاحظة تفوقي وإثابتي على ذلك، كنت أقبل ما يُعهد إلىَّ به من مهام تتطلب السفر؛ لأن ذلك من شأنه أن يعطي انطباعاً لرؤسائي بأنني مخلص وأُكِّرس جهودي للمؤسسة, وانتقلنا للإقامة بوسط المدينة بشيكاغو حتى أكون بالقرب من المقر الرئيسي للمؤسسة, وكنت أعتقد أن زوجتي تحب الإقامة هناك, وأنها تحب الأسلوب الذي كانت عليه حياتنا, ولكنني للأسف كن مُخطئاً في اعتقادي. وبعد أن وُلد طفلي, أحسست فجأة بالرغبة في قضاء مزيد من الوقت معه ومع زوجتي, ولذلك حاولت أن أقسم وقتي بين الأسرة والعمل, ولكني أحسست بأنني مُمزق بين أسرتي في كفة وعملي في الكفة الأخرى, فلو أنني قضيت الوقت مع أسرتي يكون ذلك على حساب عملي, وأكون مضطراً للإسراع إلى هناك, مما يعني أنني سوف أترك أسرتي, فأضطر إلى العودة مسرعاً إلى جوارها.**

**شعرت بأنني مُمزق بين هدفين متضادين طوال الوقت, ومهما بذلت من جهد فلن أتمكن أبداً من تحقيق التوازن بينهما، وبمرور الوقت بدأت أشعر بالإرهاق والضيق من هذا العرض البهلواني المرهق. وعندما بدأت التعلم والتفكير بجدية في مبدأ البدء بالأهم قبل المهم, أدركت أن أولوياتي؛ لم تكن واضحة, فلم يكن بوسعي محاولة الجمع بين العمل والأسرة في مقدمة اهتماماتي؛ لأنني إذا حاولت ذلك فسوف ينتهي الأمر بتراجع أسرتي إلى موقع متأخر مرة أخرى كما حدث من قبل, ولذلك فقد كنت في حاجة إلى إعادة تحديد أولوياتي من جديد(العادة الثانية: ابدأ والمنال في ذهنك) ثم وجب عليَّ بعد ذلك تعديل حياتي؛ حتى تتمشى أفعالي مع أولوياتي (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) حينئذ فقط سوف تصبح حياتي مستقرة وهادفة. وعندما أمعنت النظر إلى الطريقة التي أؤدي بها عملي وجدت أنني ميَّال إلى السيطرة على الآخرين, فقد أحببت دائماً أن أكون مسئولاً عن كل القرارات وأن أتابع بنفسي عمل الآخرين حتى أتأكد من إنجاز كل شيء تماماً بالطريقة التي أرغبها, وكنت أعتقد أنه لا يمكن لأي شخص آخر أداء العمل كما أفعل.**

**وبالتالي امتلأت حياتي بالفوضى, وازدحمت بتقارير وكشوف وجداول بيانات غير هامة, وشعرت بأنه يجب عليَّ القيام بكل ذلك لأنني أنا الوحيد الذي يمكنه أداؤه بالطريقة الصحيحة, ولكن للأسف كنت مخطئاً في ذلك, فقد أدى تزمتي في العمل وعدم إعطاء الفرصة لزملائي ليقوموا بالعمل بطريقتهم إلى فقدان الثقة وإخفاقهم في عملهم, وعندما بدأت أسمح للآخرين بالمشاركة في أداء المهام الصغيرة, أصبح أداؤهم أكثر فاعلية بينما ازداد دوري كاستشاري في معظم مشروعات المؤسسة, واكتشفت أنهم بدأت أسمح للآخرين يشعرون بتحقيق ذاتهم من خلال القيام بنصيب أكبر من العمل, ولشد ما كانت دهشتي وخيبة أملي عندما وجدت أن الأشياء الهامة في عملي -التي كنت أعتقد أنه لا يمكن لأحد غيري القيام بها -تم إنجازها ببساطة على ما يُرام, وظل رئيسي راضياً عن أدائي, وقَلَت عملي المكُتظة, وقد أدى ذلك بدوره إلى انفراج جميع مشاكلي حيث توفر لدى المزيد من الوقت لأداء الأشياء الهامة, وبدأت بأخذ راحة يومية لتناول الغداء أحياناً مع أسرتي, وخصصت وقتاً لتعلم برامج الحاسب الآلي التي نستخدمها في المؤسسة, وارتفعت كفاءة قدرتي على الإنتاج ارتفاعاً كبيراً, ونظراً لما توفر لدى من وقت فراغ ء فكرت أنني ربما أعود إلى المدرسة مرة أخرى لأتعلم شيئاً جديداً بعد كل هذه السنوات من الصراع والنضال (العادة السابعة: اشحذ النشار).**

**ونتيجة لذلك تغيرت حياتي العائلية تغيراً جذرياً؛ حيث انتقلنا من "شيكاغو" إلى العيش في مدينة ريفية صغيرة (وقد تبين في النهاية أن زوجتي لم تستمتع مطلقاً بالعيش في المدينة) وبدلاً من قضاء معظم الوقت في العمل بدأت أقضيه مع أسرتي, واعتدت الذهاب مع طفلي لمشاهدة الحفل النهاري يوم السبت من كل أسبوع؛ حيث كنا نقوم بشراء الفشار (بطعم الُزبد) وعرق السوس الأحمر ونستمتع بالعرض، وتحسنت علاقتي بزوجتي أكثر من ذي قبل، فأصبحنا نقضي مزيداً من الوقت معاً لنقوم بكل ما نريد: نتحدث، نمارس التمارين الرياضية, نتنزه سيراً على الأقدام, نقوم بزراعة الأزهار وتعهدها, لقد بدأت أستمتع بحياتي، حتى إنني كنت أمزح أحياناً. وأهم ما في الأمر أنني لم أعد ممزقاً بين هدفين متضاربين، فالحياة ليست صراعاً محموماً, وقد أدركت الفرق بين ما يجب وما يمكن أداؤه من العمل, والأهم من ذلك, أنني أدركت طبيعة العمل الذي لا ينبغي أداؤه ولكن قد أسمح للآخرين بالقيام به. عندما يكون المرء ممزقاً بين قيمتين متضادتين كلتاهما جيدة ومفيدة، فإنه عادةً ما تنتهي به الحال إلى محاولة التوفيق بينهما كما حدث في هذه القصة بين قيمة العمل وقيمة الأسرة.**

**ولكن يمكنك تحقيق نجاح باهر في كلا الجانبين وتحقيق التكامل بينهما من خلال التركيز على هدف ومبدأ أسمي دون الاحتياج إلى الاعتماد على مبدأ حلول الوسط. قد يعتبر البعض أن أروع ما في هذه القصة هو تغيير الصوت الذهنية الذي حدث عندما وُلد ابن هذا الرجل فالتصور الذهني هو الطريقة التي نرى الواقع, هو إدراكك للعالم وخريطتك الذهنية للإقليم, وأسرع طريقة لتغير التصور لأي شخص هي تغيير دوره في الحياة، فمجرد أن يتغير دورنا من حياة العزوبية إلى الزواج مثلاً فإننا نبدأ في النظر إلى العالم برؤية مختلفة, وبمجرد أن يتغير دورنا من زوج إلى أب، تغيير صورتنا الذهنية على الفور,  وتتميز تغييرات الصورة الذهنية بأنها أكثر عمقاً من كل تغييرات السلوك والمواقف, ولطالما أيقنت أنه إذا أردت أن تقوم بإجراء تغيير هام فعليك أن تُغير تصورك الذهني, أما إذا أردت القيام بالتغيرات بسيطة فحاول أن تعمل على تغيير سلوكك أو موقفك, فإذ كان تصورك الذهني للواقع صحيحاً –أي أنك تعكس خريطة تصورك المواقع بدقة -فعليك إذا التوجه إلى محاولة تغيير سلوكك ومواقفك بعد ذلك.**

**النعاس أثناء القيادة**

**تشير تقديرات الهيئة الوطنية الأمريكية لسلامة المرور بالطرق السريعة أن هناك مائة ألف حادثة من حوادث السيارات التي تقع في الولايات المتحدة الأمريكية كل عام تحدث نتيجة مباشرة لتعب السائق.  وهذه الحوادث تؤدي إلى مصرع أكثر من 1500 شخص وإصابة 71000 شخص بجروح.  وكشفت دراسة كندية عام 2005 أن واحدًا من كل 5 سائقين صرح بأنه يهز رأسه أو ذهب في النوم أثناء القيادة على الأقل مرة في العام لسابق.**

**وتؤكد الدراسات أن الحرمان من النوم له نفس تأثير شرب الكحول على قدرتك على القيادة.  والأشخاص الذين حرموا من النوم لمدة 24 ساعة يقودون سياراتهم على نحو سيئ مثل الأشخاص الذين تحتوي دماؤهم على مستويات كحول تصل إلى 10. 0، وهو ما يتخطى الحد القانوني في الولايات المتحدة الأمريكية.  واجتماع الحرمان من النوم مع تناول الكحول معًا يزيد من سوء الأمر.**

**إن الحصول على القدر الكافي من النوم هو أفضل وسيلة فعالة لتجنب هفوات فقدان الانتباه على الطريق.  فالأشخاص الذين يحصلون على القدر الكافي من النوم ( من 7. 5 إلى 8 ساعات بالنسبة لمعظم الناس(، ويبقون بعيدين عن الطريق بعد استيقاظهم لأكثر من 15 ساعة نادرًا ما يغشاهم النعاس أثناء القيادة بسرعة كبيرة.**

**وتحديد وقت للقيادة يعمل أيضًا على تحسين فرصك في البقاء متيقظًا.  وبسبب العوامل التواترية اليومية، فإن القيادة في وقت متأخر من الليل أو في الصباح الباكر تزيد من فرص نعاسك.**

**إذا شعرت بثقل في رأسك أثناء القيادة في رحلة طويلة، فهذه علامة أكيدة على أنك في حاجة إلى بعض النوم.  اتخذ جانب الطريق، أو اذهب إلى فندق لتقضي فيه الليل، ثم استأنف رحلتك في الصباح.**

**ومقارنة بالنوم، فإن الغفوة والكافيين والإجراءات الأخرى غير فعالة نسبيًا.  فبرغم نواياك الطيبة، يمكن أن يغشاك النعاس أثناء القيادة.  النية الحسنة ليست عاملاً، فالمخ، مثل سيارة نفدت من البنزين، سينغلق تلقائيًا عند مستوى معين من الحرمان من النوم.**

**إن القيادة مع ركاب يمكن أن يفيد نظريًا؛ حي إن الكلام مع أحدهم يمكن أن يحافظ على بقاء السائق منتبهًا، ويمكن للراكب أن يراقب سلوك السائق.  ولكن هذا لا يعد الحل الأكيد لأن الركاب غالبًا ما ينامون تاركين السائق يكافح ضد النوم بمفرده.**

**طفلي لا ينام جيدًا، ولا أنا أيضًا**

**إن إنجاب طفل قد يفتح لك نافذة جديدة على عالم النوم، من الرضاعة إلى المراهقة؛ حيث ستتمكن من ملاحظة التقدم الثابت للتغيرات في عادات النوم لطفلك.  والخبر السار هو أن الأطفال يتطورون من طور الرضاعة الذين يعانون فيه من النوم المتقطع إلى طور البلوغ حيث ينامون نومًا جيدًا.  وهو يميلون للخلود إلى النوم بسهولة، والنوم بعمق خلال الليل، ويستيقظون وهم يشعرون بالانتعاش والطاقة.**

**ولكن تنشأ المشكلات إذا سمح الآباء لأطفالهم باكتساب عادات نوم سيئة.  ومعظم مشكلات النوم في أول الطفولة ترتبط بوضع نظم روتينية والتفاعل بين الطفل والأبوين.  وفي هذا المقال، سنتناول ما يمكنك عمله لتربية طفل ينام نومًا صحيًا.  وفضلاً عن إفادة طفلك، فإن هذا يمكن أن يجعل من السهل عليك أن تحصل على نوم كاف خلال السنوات أيضًا (بالرغم من أنه على مدار فترة الرضاعة، يعاني الأبوان من بعض الحرمان من النوم).  وبالإضافة إلى ذلك، سوف ننظر في بعض المسائل المرتبطة بالنوم التي تنشأ في كل طور من أطوار الطفولة، مثل متلازمة موت الرضيع المفاجئة SIDS.  وصعوبة توصيل طفلك للنوم، والكوابيس، ونوبات الفزع أثناء النوم، والاستيقاظ المبكر، وبلل الفراش.**

**الأطفال حديثو الولادة والرضع**

**ينام حديثو الولادة ويستيقظون بشكل مستمر على مدار الأربع والعشرين ساعة نظرًا لأن الإيقاع اليومي للنوم واليقظة الخاص بهم لم يتطور تطورًا كاملاً بعد.  وهم ينامون بين الإطعام وتغيير الملابس والعناية على فترات تدوم لمدة تتراوح من دقائق معدودة إلى عدة ساعات، ويصل مجموعها إلى 18 ساعة يوميًا.**

**المشاركة في النوم: هل هي واجبة علينا؟**

**يطلق على مشاركة حديثي الولادة لك في الفراش أثناء الليل اسم المشاركة في النوم أو النوم المشترك، وقد ظل مصدرًا للنقاش العاطفي لعدد من السنوات.  ومؤيدو النوم المشترك يعتقدون أنه يوفر للطفل حديث الولادة البيئة الوجدانية الداعمة، ويعزز العلاقة بين الوالدين وطفلهما، بينما المعارضون يشعرون بأن النوم في أسرة منفصلة أكثر أمانًا ويسمح للرضيع باكتساب عادات نوم أفضل وأكثر استقلالية، كما يحسن من نوم الوالدين أيضًا، لقد ارتبط الاختيار بشأن مسألة النوم المشترك بالثقافة إلى حد كبير، فالنوم المشترك أقل شيوعًا في المجتمعات الغربية، ولكنه شائع جدًا في المجتمعات الإفريقية.**

**لا يبدو للنوم المشترك أي عيوب نفسية، ولكنه قد يؤثر في الجسم وتوصي الأكاديمية الأمريكية لطب الأطفال بعد النوم المشترك من أجل تقليل خطورة موت الطفل المفاجئ.  وتؤكد دراسة نشرت في صحيفة طب الأطفال في عام 2006 أن أنماط النوم تتطور بشكل مختلف حسب ما إذا كان النوم المشترك قد حدث وتمت ممارسته.  وقام مؤلفو الدراسة بالمقارنة بين ثلاث مجموعات: الأولى مارست الرعاية بشكل أساسي ليل نهار، مع استجابة عند الحاجة من الوالدين، مع حمل الطفل المستمر والنوم المشترك.  والمجموعة الثانية اتبعت جداول وروتينيًا نومًا منفصلاً.  والمجموعة الثالثة بين بين.  وأسفرت طرق الرعاية الأبوية المختلفة عن أنماط سلوكية لدى الأطفال، كان أطفال المجموعة الأولى أقل جلبة وبكاء أثناء النهار، ولكن كان لديهم الكثير من الاستيقاظ والبكاء أثناء الليل.  أما الأطفال الذين ناموا بشكل منفصل عن الوالدين، فكانوا يستيقظون بشكل أقل أثناء الليل، ولم يزعجوا نوم الوالدين إلا قليلاً.  ومعدلات الإصابة بالمغص كانت هي نفسها في المجموعات الثلاث، وهو ما يدل على انه لا يرتبط برعاية أبوية وإنما هو اضطراب جسدي.**

**وضعي في الاعتبار أنه من العادي بالنسبة للرضع أن يستيقظوا في الليل، نظرًا لأن الرضع يشعرون بالجوع كل بضع ساعات.  والأطفال الذين يرضعون لبن الأم يستيقظون بصفة عامة بشكل كبر من غيرهم لأن لبن الأم يتم هضمه بصورة أسرع.**

**من سن ثلاثة أشهر إلى عام واحد**

**بعد عدة أشهر، تبدأ عمليات الإطعام أثناء الليل في الانخفاض.  وبحلول ستة أشهر، فإن العديد من الرضع ينامون خلال الليل.  ومن سن ثلاثة أشهر إلى عام واحد، ينام الرضع نمطيًا من 9 ساعات إلى 12 ساعة خلال الليل، ويأخذون أربع غفوات في النهار.  ويقل عدد الغفوات، الذي يتراوح من 30 دقيقة إلى ساعتين يوميًا، مع مرور الأشهر.  وخلال ذلك الطور، فإن للآباء تأثيرًا مباشرًا على طريقة ووقت نوم الأطفال.  وهناك عدد من الخطوات التي يمكن اتخاذها لجعل النوم تجربة إيجابية.**

**بقدر الإمكان، حافظي على نفس الجدول اليومي لرضيعك.  فالحفاظ على نفس أوقات المشي والأكل والغفوات واللعب سيؤدي إلى شعور الطفل بالأمان والراحة هو ما يساعده على الدخول في وقت النوم بسهولة.  من المهم الاستمرار في عملية تهيئة الرضيع للنوم عندما يكون ناعسًا ولكن لم ينم بعد.  ومن المرجح بالنسبة للأطفال الذين يعودون على مساعدة الأبوين عند وقت النوم أن يعلو صراخهم على أبويهم لمساعدتهم في العودة إلى النوم أثناء الليل.**

**ومن المهم التفكير في التوصل إلى الوقت المناسب لنوم طفلك.  في المساء، عليك بتحديد الساعة التي يبدأ نشاط الطفل فيها بالانخفاض ويحل عليه التعب.  وعندئذ تأكدي من انتهاء النظام الخاص بوقت النوم، وأن تضعي رضيعك في السرير في تلك اللحظة، وليس بعد ذلك.**

**وبعد الرضع يشعرون بالراحة مع وجود صوت جهاز تبخير أو مروحة دائرة، نظرًا لأن الضوضاء البسيطة تسد الطريق على ما قد تثيره الأصوات الأخرى من تشتيت للانتباه.**

**تطور القيادة**

**يبدأ تطور كل فرد وكل شخص يمر في التجارب المؤلمة التي تصاحب الانفصال عن الوالدين وفي الألم الذي يعقب مثل هذا الإحباط. وعلى نفس القياس, يواجه جميع الأفراد الصعوبات الناجمة عن تحقيق تنظيم أنفسهم والتحكم بها. غير أن حظوظ الطفولة –بالنسبة للبعض- تزودهم بالاشباعات المناسبة وبالفرص الكافية للعثور على بدائل لمكافآت لم تعد موجودة. ومثل هؤلاء الأفراد- الذين يولدون مرة واحدة يقومون باندماجات معتدلة مع والديهم ويجدون انسجاماً بين ما يتوقعون وبين ما يقدرون على تحقيقه من الحياة.**

**ولكن افرض أن آلام الانفصال تتضاعف بفعل مزيج من المطالب الأبوية والحاجات الشخصية لدرجة يعطل معها إحساس بالعزلة وإحساس التميز وإحساس بالاحتراس الروابط التي تربط الأطفال بآبائهم وبالشخصيات السلطوية الأخرى. في مثل هذه الظروف, وفي ضوء قدرات خاصة تبقى أصولها غامضة, ينهمك الفرد في عالمه الداخلي على حساب اهتماماته في العالم الخارجي. ولا يعود احترام هذا الشخص لذاته يعتمد فقط على الارتباطات الايجابية وعلى المكافآت الحقيقية. ويقوى لديه شكل من أشكال الاعتماد على النفس إلى جانب توقعات نوع  ما خاصة بالأداء والإنجاز؛ بل وربما وجدت لديه رغبة للقيام بأعمال عظيمة.**

**ومثل هذه المفاهيم عن الذات قد لا ينجم عنها شيء إذا ما كانت مواهب الشخص ضئيلة وسطحية: بل إنه لا توجد ضمانات, حتى مع وجود مواهب قوية, أنه سيكون هناك إنجاز لاحقاً- ناهيك عن أن تكون النتيجة النهائية جيدة وليست سيئة. وتدخل عوامل أخرى في عملية التطور. ذلك أن القادة هم مثل الفنانين والأشخاص الآخرين الموهيين الذين يعانون من العصاب؛ ذلك أن قدرتهم على الإنجاز تختلف كثيراً حتى على المدى القصير, وقد يخسر بعض القادة المحتملين الصراع برمته. كما أن أنماط التطور التي تؤثر على المدراء والقادة- وذلك فيما يتعدى مرحلة الطفولة المبكرة- تشمل التأثير الانتقائي لأشخاص معينين. فكما يظهرون مرنين وموزعين بالتساوي على أنماط المواهب المتاحة للتطور, يشكل المدراء روابط معتدلة وواسعة الانتشار ومن ناحية أخرى , يقيم القادة علاقات كثيفة على المستوى الفردي أحياناً, ويقومون بقطع هذه العلاقات أحيانا أخرى.**

**من الملاحظات الشائعة أن الأشخاص الذين يتمتعون بمواهب عظيمة يكونون في كثير من الأحيان طلبة لا مبالون. فلم يكن باستطاعة أحد أن يتكهن مثلاً بالإنجازات العظيمة التي قام بها اينشتاين ذلك بسبب سجله المدرسي المتواضع. من الواضح أن سبب ضعف أدائه لم يكن بالواجبات العادية التي كانت تطلب منه. والطريقة الوحيدة الأكيدة التي يستطيع الفرد عن طريقها قطع الانشغالات التي تشيه أحلام اليقظة والاستغراق في الشؤون الذاتية هي تكوين ارتباط عميق مع مدرس عظيم أخر محب للخير يفهم الموهوبون وتكون لديه القدرة على التواصل معهم.**

**أما هل يجد الموهوبين ما يحتاجونه في العلاقات الأحادية فهذا أمر يعتمد على توفر الناصحين الذين يملكون الحدس والحساسية والذين يشتغلون في صقل المواهب. ولحسن الحظ, عندما تلتقي الأجيال حقا وتحدث الانتقاءات الذاتية, فإننا نتعلم المزيد عن كيفية تنمية المدراء وكيف يؤثر الموهوبين من الأجيال المختلفة الواحد منهم على الآخر.**

**وبينما يظهر لنا أن مآل الأشخاص الذين يكونون علاقات هامة على المستوى الفردي أن يعملوا في مهنة حياتية متوسطة أو عادية إلا أنهم يكونون قادرين على تسريع تطورهم وتقويته من خلال مهنة معينة. وخلفية مثل المهن, أو الاستعداد النفسي للفرد للانتفاع من علاقة مكثفة يعتمد على تجربة من نوع ما في الحياة تضطر الفرد إلى الانكفاء على نفسه؛ ويوضح المثال التالي المأخوذ من حالة دوايت ديفيد ايزنهاور هذه النقطة وهو يوضح تحول إحدى المهن الحياتية من مهنة جيدة إلى مهنة بارزة.**

**لم تحجب المهنة الحياتية الأولى لايزنهاور في الجيش إلا القليل من تطوره المستقبلي ففي أثناء الحرب الأولى, وبينما كان بعض أبناء صفه في ويست بوينت يمارسون الحرب مباشرة بالفعل في فرنسا شعر ايزنهاور بأنه "مغروس في رتابة المنطقة الداخلية وأمانها الذي لم يكن يسعى إليه... لقد كانت تلك عقوبة لم يكن بوسعه تحملها".**

**وبعد الحرب بفترة قصيرة, طلب ايزنهاور وكان حينئذ ضابطاً شاباً ومتشائماً إلى حد ما بخصوص فرص مهنته الحياتية, نقلة إلى بنما للعمل تحت قيادة الجنرال فوكس كونور وهو من كبار الضباط الذين كان ايزنهاور معجباً بهم. رفض الجيش طلب ايزنهاور, وقد أثرت هذه الانتكاسة عليه عندما مات ابنه البكر ايكي بسبب الأنفلونزا. وبدافع من الإحساس ببعض المسؤولية لا غير, نقل الجيش ايزنهاور إلى بنما حيث تولّى مسؤولياته تحت قيادة الجنرال كونور في حين ظل خبال ابنه الفقيد في مخيّلته.**

**وفيما يتعلق بنوع الأب الذي كان ايزنهاور يريد أن يكونه فقد عاد ليكون هو الولد الذي فقده. وفي هذا الموقف المشحون للغاية, بدأ ايزنهاور يتعلم من معلمه . وبدأ الجنرال كونور يعطي الدروس العسكرية لايزنهاور بشكل خاص, وكان هذا يقبل عليها بسرور لم يكن بالإمكان تقدير آثار هذه العلاقة على ايزنهاور من ناحية كمية؛ غير أننا  وفي انعكاسات ايزنهاور وفي مهنته الحياتية التي بدأت تظهر, لا نستطيع المبالغة في تقدير أهميتها في إعادة التكامل إلى شخصية رجل حطّمه الحزن.**

**كتب ايزنهاور فيما بعد عن كونور كانت الحياة مع جنرال كونور نوعاً من الدراسات العليا في الشؤون العسكرية والدراسات الإنسانية, وقد رفع من مستواها رجل ذو خبرة بالنسبة لمعرفته بالرجال وبسلوكهم. ليس بوسعي على الإطلاق أن أعبر بشكل مناسب عن امتناني لهذا الرجل العظيم الفذ... فهو, في حياة رافقت فيها أناساً جيدين الشخصية الخفية التي لها دين كبير في عنقي لا يمكن وصفه.**

**وبعد جولة عمل قام بها ايزنهاور مع الجنرال كونور حانت فرصته الكبرى. فقد تلقى ايزنهاور أوامر للحضور إلى كلية القيادة وهيئة الأركان في فورت ليفن ويرث, وهي إحدى أقوى الكليات العسكرية تنافساً. كانت فرصة استغلها ايزنهاور –محسوداً عليها- وكان عمله في كلية القيادة, خلافا لأدائه في المدرسة الثانوية وفي ويست بوينت ممتازاً فقد كان الأول على الدفعة.**

**أن السير الذاتية النفسية للموهوبين تقيم الدليل تلو الدليل على الدور الهام الذي يقوم به المعلم الناضج في تطوير الفرد. كان أندرو كارنيجي بدين لسكة حديد بنسلفانيا موهبة عامل التلغراف الشاب ورغبته في التعلم. وقد أناط سكوت بكارنيجي مسؤوليات إضافية وإعطاء الفرصة للتعلم بأن راقبه مراقبة شخصية وثيقة, وبذلك عزز سكوت من ثقة كارنيجي بنفسه إحساسه بالإنجاز. ولم يكن سكوت لسبب من قوة شخصيته وإنجازه يخشى من عدوانية كارنيجي. وبدلاً من ذلك فإنه شجع مبادرة كارنيجي تشجيعً كبيراً.**

**إن المعلمين الناصحين يخاطرون في علاقاتهم مع الناس. فهم يراهنون بداية على الموهبة التي يرونها في الشبان. كما أنهم يخاطرون في الوقوع بالتورط العاطفي عندما يعملون بشكل لصيق مع من هم أدنى منهم مرتبة. ولا تكون نتائج هذه المخاطر محمودة العواقب دائماً,غير أن الرغبة للقيام بها تبدو حاسمه في تنمية القادة.**

**تعريف القيادة**

**القيادة هي جعل الناس يعملون بأقصى طاقتهم**

**دعني أقترح عليك تعريفًا للقيادة ، وبهذا التعريف لا يهم إذا ما كنت تقود شركة أم مؤسسة أو وحدة عسكرية أم مجرد مجموعة من الأصدقاء في نادٍ ، فالقيادة هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أي مهمة أو هدف أو مشروع.**

**لاحظ أن تعريفي للقيادة لا يذكر شيئًا عن الإدارة ، وقد رأينا في وقت سابق أن القيادة شيء والإدارة شيء آخر ، فهل تستطيع دائمًا أن تجعل الناس يعملون بأقصى طاقاتهم ؟ أعتقد أنك تستطيع ذلك من خلال القيادة ، ولكن لتفعل هذا ، فلابد لك من استمالة عقول الآخرين أولاً.  
لكي تقود ، فلابد من استمالة العقول أولاً**

**قدر كبير من القيادة في تحقيق الانتصارات ، وفي أي شيء تفعله ، يرتبط بقدرتك على استمالة عقول من حولك ، فلو أنك تستطيع هذا ، فلن تقود بنجاح فقط ولكنك ستنجح في تحقيق أهدافك أيضًا.**

**أريد أن أتكلم ثانية في هذا الأمر . إن ما رأيناه هو القوة الفائقة للقيادة ، فموارد مؤسستك ، وأعمال الإدارة العليا ، وأعمال الخصوم وقدراتك ومرؤوسيك أو أعضاء مؤسستك ، أو أي شيء آخر ، كلها أمور ثانوية ، فهي ثانوية بالنسبة لقدرتك على مساعدة الناس على فعل أشياء كانوا يجهلون قدرتهم على فعلها ، أو كانوا يجهلون الحاجة إلى فعلها ، ولكي تفعل هذا فلابد لك أولاً من استمالة عقولهم إلى طريقة تفكيرك.**

**تعلم القيادة التحفيزية**

**قال أحد القادة العسكريين العظام لضباطه : " اعملوا على أن يرى جنودكم سبباً لكي يحترموكم " .**

**وكما ذكرت تواً، فإن الاحترام شعور يُكتسب، ولا ينبغي على الإطلاق أن تطلبه ؛ فجميعنا يصدر أحكامه على القادة في ضوء أفعالهم وأقوالهم . وفي مجال التجارة والصناعة والأعمال التجارية فإن المدراء الذين يقومون بالإشراف على الآخرين، هم بالفعل مندوبو مبيعات، ولابد لهم من إقناع الآخرين بأفكارهم بخبرتهم في مجال العمل . ولابد لهم من الترويج لأفكار وعادات وظيفية جيدة، وعادات عمل جيدة ؛ ذلك أن المدراء الناجحين يقدرون مدى فاعلية أن يكونوا نموجاً يحتذى به .**

**يدرك المدراء مراقبة الجميع لهم أثناء قيامهم بمهامهم اليومية، كما يدركون أن النموذج الذي يمثلونه يحمل الكثير من التأثير، كما يحقق أفضل من تلك التي يحققها إسداء النصح للموظفين كلامياً، أو توبيخهم رسمياً، أو عن طريق أي شكل من أشكال التواصل .**

**ومن المثير للأسف أن المدراء يشعرون، حين يصلون إلى مستوى معين،بأنهم لم يعودوا بحاجة إلى الخضوع لنفس المعايير التي يتوقعونها من الخاضعين تحت إدارتهم، ويعتقدون في أغلب الأحيان أن مهمتهم تقتصر على إعلام الآخرين بما ينبغي عليهم القيام به –بغض النظر عما إن كانوا هم أسلوب العمل فقط، بل ومن خلال الملبس، والمظهر الخارجي، والطريقة التي يتواصل الأفراد من خلالها مع بعضهم البعض، وطريقة حفاظهم على الوقت،وعاداتهم، وربما الصحف التي يقرأونها– والقائمة التي لاتنتهي .**

**ولذا، فمرة أخرى، ما نوع الموظفين الذين ترغب في أن يعملوا لديك ؟ وإن كنت قائداً خارج عالم الأعمال التجارية – ربما في مجال الرياضة، وربما في مهنة التدريس، ما نوعية النتائج التي تأملها – سواء أكانت نتائج سلوكية أو تواصلية ؟ وتذكر أن أي شيء يبدأ من عندك !**

**خذوا فاصلاً جماعياً**

**يجدر بكل الموظفين أن يذهبوا معاً كمجموعة في فاصل جماعي . وما من شك في أنك جربت ذلك في مرحلة من مراحل حياتك , حين تواجدت بالطبع مع مجموعة من الأفراد .وبالطبع كان هؤلاء الأفراد جميعاً غرباء قبل بدء الدورة ,ولكن عند نهايتها اقتربتم جميعاً من بعضكم البعض ونمت بينكم علاقة وطيدة .**

**ولذا فإن انضمام أفراد الفريق أثناء التدريب أو المناقشة , أو حتى أثناء نزهة ترفيهية , يقربهم من بعضهم البعض وليس من الضرورى أن تكون هذه المناسبات بالطبع مكلفة , لو كانت الميزانية محدودة ؛ فقد تمثل هذه المناسبات في أبسط صورها في مباراة بولنج في إحدى الأمسيات بعد انتهاء العمل, أو زيارة إلى أحد المطاعم أو المسارح. وبعد ذلك يكون هناك المزيد من الممارسات الترفيهية الخارجية .والتي قد تستغرق مدتها ثلاثة أو أربعة أيام .**

**وهناك كلمة تحذير إلى كل المدراء , والقادة في هذا الصدد؛ فالتعبير النمطي:" الألفة تولد الازدراء " هو للأسف تعبير دقيق تماماً ,ولذا ينبغي عليك كمدير أن تكون على استعداد للحفاظ على وجود مسافة معينة بينك وبين فريق العمل الخاصة بك .**

**فبمجرد أن يرى كل الموظفين أو يشعروا بمواطن ضعفك , فإنك تفقد بالطبع جزءاً من احترامهم لك؛ فلكل منا مواطن ضعف , ولكن من الضروري إذن , بسبب المسؤولية الكبيرة التي يحملها أي مدير أو قائد على عاتقة , أن يتصف هذا المدير أثناء وجوده داخل الفريق باليقظة والانتباه – أو كما يقال فيالجيش : أن يكون " في الطليعة ".**

**دعنا نعد مرة أخرى , ونسترجع القاعدة الإدارية العظيمة :**

**إنك تحصل على المزيد مما تكافيء عليه .**

**قائمة تذكير للجيب**

**لكي تكوَّن فريقاً يتسم بالتحفيز يجب عليك أن :♣**

**توفر للفريق ظروف عمل مناسبة ♣**

**تشرح لهم أهداف الشركة ♣**

**توفر للفريق الهدف ♣**

**تتذكر أفراد الفريق ♣**

**تمنح أعضاء الفريق الترقيات الفردية ♣**

**تشركهم في النجاح ♣**

**تحرص على أن يتصف الفريق بالإيجابية ♣**

**تكون قائداً تحفيزياً♣**

**كلمات حكيمة**

**فريق العمل**

**هناك أربعة أشخاص أسماؤهم هي:"الكل" و"شخص ما" ,و " أي " , و"لا أحد " ,وقد كانت هناك**

**مهمة ذات أهمية لابد من القيام بها ,فطُلِب من "الكل" أن يقوم بها. وكان "الكل" على يقين بأن " شخصاً ما" سيقوم بها .**

**وكان من الممكن "لأي "أن يقوم بها " ولكن " لاأحد" قام بها .فغضب "شخص ما " لذلك،لأن تلك كانت مهم "الكل" واعتقد "الكل " أن " لا أحد " قد يقوم بها ,و"لا أحد " أدرك أن "أي أحد " لن يقوم بها .**

**وانتهي الأمر بأن ألقى "الكل" اللوم على "شخص ما"حين فعل "لاأحد " المهمة التي كان من الممكن "لأي شخص " أن يقوم بها .**

**تعلم مهارات القائد الناجح**

**1- شخصية إيجابية**

**يحترم المرؤوسون تلك الخصيصة في أي مدير؛ ذلك أنها لا تلهم بالثقة فقط،ولكنها تبني كذلك الحماسة داخل الفريق وتحافظ عليها .**

**2- التعاطف**

**لابد أن يكون لدى القائد الناجح القدرة على وضع نفسه في موضع الآخرين وأن يكون قادراً على رؤية العالم بأعينهم. وليس من الضروري أن يتفق المدير معهم، وإنما ينبغي عليه أن يكون قادراً على الإحساس بشعورهم، وتفهم منظورهم .**

**3- الإلمام بالتفاصيل**

**يفهم القائد الناجح كل تفصيله من التفاصيل، كما ينفذ كل مهمة من مهامه،ويكون لديه بالطبع المعرفة والمهارة التي تمكنه من الاضطلاع بالمسئوليات التي تتعلق بمنصبه .**

**قاضى " هنري فورد " أحد الصحفيين بتهمة القذف والتشهير ؛ حيث ادعى الصحفي في إحدى مقالاته أن " هنري فورد " لم يكن فقط سخيفاً بل كان غبياً في الوقت ذاته .**

**أما محامي الدفاع عن تهمة السب والقذف، فقد وضع " هنري فورد " على منصة الشهود، وانهال عليه بالأسئلة المتعلقة بالمعرفة العامة والتاريخ، فسأله سؤالاً مثل : " هل تعرف نظرية النسبية التي وضعها أينشتين ؟ " .**

**وكانت إجابة " هنري فورد " على معظم تلك الأسئلة : " معذرة إنني لا أعرف الإجابة عن هذا السؤال " .**

**انتقل المحامي إلى المحلفين، بعد هذا الاستجواب المطول وقال ليهم :" أعتقد أنني أثبت وجهة نظري"**

**فأجاب هنري فورد على تعليقه قائلاً : " انتظر لحظة، لقد عكفت على توجيه الأسئلة لي على مدار الساعتين الماضيتين، وليس هناك من بين كل تلك الأسئلة ما يساعدني على إدارة أعمالي أو حتى يساعدني على صناعة سيارة أكثر فاعلية، ولدي بمكتبي مجموعة من الأزرار، لو أنني احتجت إلى معرفة الإجابة عن أي سؤال من تلك الأسئلة، فإنني أعرف أي زر ضغط عليه للحصول على إجابته في ثوان " .وانتهي الأمر بفوزه بتلك القضية .**

**4- الاستعداد الاعتراف بالمسئولية الكاملة**

**التبعة الأخرى التي يتحملها القائد الكفء هي تحمل المسئولية الأخطاء التي يقوم بها المرؤوسون . فإذا ما أخطأ المرؤوس – حتى إن كان ذلك بسبب عدم الكفاءة– فلابد للقائد أن يعتبر هذا الإخفاق إخفاقه هو، وإن حاول القائد أن يحمل غيره هذه المسئولية فلن يظل قائداً بعد ذلك .بتقبل القائد العبارة النمطية : " هذه هي المحطة الأخيرة " .**

**5- مضاعفة مهارات الآخرين**

**يبحث القائد الناجح دائماً عن طرق لمضاعفة مهارات الآخرين – وبهذه الطريقة فإنه يطور من قدرتهم، ويكون قادراً على التواجد الفعال في العديد من الأمكنة في الوقت ذاته .**

**وربما تكون تلك السمة هي أعظم سمة من بين كل السمات التي قد يتسم بها القائد، فالقدرة على خلق قادة آخرين تعتبر أمراً حيوياً، ومن الممكن للفرد دائماً أن يصدر أحكاماً على القائد من خلال عدد الأفراد الذين قام بمضاعفة مهاراتهم، وهؤلاء الذين طور مهاراتهم وجعل منهم قادة عظاماً في هذا العالم**

**" أندرو كارنيجي "، على سبيل المثال . هو أحد أعظم القادة ورجال التحفيز الذين عرفهم العالم ؛ فقد كان هو السبب في بزوغ نجم 32 مليونيراً من الملتحقين بمؤسسته .**

**6- الإيمان العميق بالمبادئ**

**كم أحب بشدة هذا التعبير : " لو لم يكن لدينا مبدأ ندافع عنه، فسننقاد وراء أي فكرة " .**

**ليس هناك شيء يستحق الإنجاز ويكون سهلاً ؛ فالقائد الناجح هو من يوجد لديه الإصرار على إنجاز أهدافه، بغض النظر عن العقبات التي قد تعترض طريقه، وهو من يؤمن بما يفعله، مع الإصرار على النضال من أجله .**

**كلمات حكيمة**

**ما من طريقة آمنة هناك لكي تكون قائداً، ولن تكون الفائز دائماً، ومن ثم ينبغي عليك أن تدرك أن الإخفاق هو جزء من لعبة القيادة –طالما أنك لا تكرر الأخطاء نفسها في كل مرة تخفق فيها .**

**هل تستطيع المؤسسات تنمية القادة**

**تشير الأمثلة التي أوردته الطريقة التي يتطور بها القادة إلى أهمية النفوذ الشخصي وأهمية بين شخص وآخر. ذلك أنه إذا أبرزنا تشجيع المؤسسات على تنمية القادة –مقارنة بالمدراء- بشكل مدروس فإن ذلك يتطلب تنمية العلاقات الفردية بين صغار التنفيذيين وكبارهم؛ وأهم من ذلك , تغذية ثقافية مبينة على الفردية وربما على حكم النخبة. وتنشأ الأخير من الرغبة في تشخيص الموهبة والصفات الأخرى توحي بالقدرة على القيادة وليس على مجرد الإدارة.**

**تسيطر على التفكير في العمل الحر إحدى الأساطير التي تدور حول الطريقة التي يتعلم بها الناس ويتطورون والتي يبدو أنه تجذرت في الثقافة الأمريكية. وفحوى هذه الأسطورة أن التعلم من الأقران هو أفضل وسائل التعلم. ويفترض أنه يقل الخطر الناجم عن التقييم وحتى الإذلال في العلاقات حين يقيم النظراء بعضهم البعض وذلك بسبب نزوعهم إلى الاندماج المشترك وبسبب القيود الاجتماعية على السلوك الاستبدادي بينهم. ويتخذ تدريب النظراء في المؤسسات ؟أشكالاً متعددة فمن المفروض مثلاً أن يزيل استخدام قوى العمل التي تتكون من نظراء ينتمون إلى مجموعات مهنية مستفيدة وعديدة (المبيعات, الإنتاج, البحث والشؤون المالية) أن يزيل قيود السلطة المفروضة على رغبة الفرد في فرض الأفكار وعلى تبادلها. ونتيجة لذلك, حسب ما تقوله النظرية يتفاعل الناس بحرية أكثر, ويستمعون بموضوعية أكبر لنقد الآخرين ووجهات نظرهم؛ وأخيراً فإنهم يتعلمون من هذا التبادل الصحي.**

**ويوجد شكل آخر من أشكال تطبيق النظراء في بعض المؤسسات الضخمة مثل فيليبس, إن  في هولندا حيث البنية المؤسسية مبنية على مبدأ المسؤولية المشتركة لاثنين من النظراء يمثل أحدهما الهدف التجاري للمشروع ويمثل الآخر الهدف الفني ويتحمل كلاهما مسؤولية متساوية عن العمليات الجغرافية أو مجموعات المنتج- حسب ما تقتضيه الحالة. ومن ناحية عملية قد يثبت عملياً أن أحد النظريتين يسيطر على الإدارة. غير أن التفاعل الرئيس على أية حال يكون بين ندين أو أكثر.**

**إن السؤال الرئيسي الذي أود أن أثيره حل مثل هذه الترتيبات هو غيما إذا كانت تقوي التكيف الإداري وتحول دون تكوين العلاقات الشخصية بين كبار الموظفين والقادة المحتملين.**

**وتستغل شركة أخرى تصغر بكثير شركة فيليبس- إدراكا منها للآثار الخانقة المحتملة للعلاقات بين النظراء على الإصرار والمبادرة الفردية- المسؤولية المشتركة للنظراء فيما يتعلق بالوحدات العاملة, ولكن مع فارق واحد مهمّ. ذلك أن الرئيس التنفيذي لهذه الشركة يشجع النظراء على التنافس؛ وفي النهاية يعطى للشخص المتفوق في التنافس مسؤولية أكبر. وينجم عن هذه الترتيبات المهجَّنة بعض العواقب غير المقصودة والتي قد تكون وخيمة. ذلك أنه لا توجد هناك طريقة سهلة للحد من التنافس. بل أنه يتغلغل في كافة مستويات العمليات ويفتح الطريق لتكوين عصابات في جو من الدسائس.**

**وقد اعترفت إحدى شركات النفط الكبيرة المدمجة بأهمية تنمية المدراء من خلال التأثير المباشر لكبار التنفيذيين وصغارهم. كان أحد رؤوساء الشركات والمسؤول التنفيذي الرئيسي يختار بانتظام أحد خريجي الجامعات الموهوبين ويعينه مساعده الخاص ويعمل جاهزاً لتعيينه في أحد الأقسام العاملة: وكان يعين هناك في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدلاً من تعيينه في منصب يتدرب فيه. لقد كان من نتيجة العلاقة بين التنفيذي المبتدئ ومعلمه المخلص أنها جعلت التنفيذي على اطلاع مباشر على كيفية استخدام القوة وعلى معرفة بالترياق الهام لعلاج مرض القوة المسمى بالغطرسة -وهذا الترياق هو الأداء (الجيد) وعدم تجزئة العمل.**

**يتطلب العمل في ظل العلاقات بين شخص وآخر- حيث يكون هناك اختلاف تنظيمي ورسمي في قوة العاملين- قدراً كبيراً من التسامح من أجل التبادل البيني للعواطف. وربما يفسر هذا التبادل الحتمي في ترتيبات العمل الوثيقة تردد العديد من التنفيذيين في الدخول في مثل هذه العلاقات . إنني أتساءل هل من المحتمل ألا يكون قدر أكبر من القدرة على التسامح في النوازع التنافسية للمرؤوسين وفي سلوك التحدي لديهم من جانب كبار المسؤولين صحيّاً للمؤسسات. على الأقل إن قدراً أكبر من التسامح في التبادل البيني من شأنه ألا يعطي أفضلية للاعب الفريق الإداري على حساب الشخص الذي ربما يصبح مديراً.**

**أدهش باستمرار بسبب عدد المرات التي يشعر فيها كبار التنفيذذين بأنهم مهددون بفعل التحديات الصريحة لأفكارهم وكأن مصدر سلطتهم- وليس أفكارهم على وجه التحديد- هي موضع البحث. في إحدى الحالات، استخدم أحد كبار نواب الرئيس الموهوبين وما كان يصدر عنه من غلظة أحياناً, أساليب متعددة غير مباشرة مثل اجتماعات المجموعة وإيعازات من مدراء خارجين ليتجنب التعامل مع مرؤوسيه. وقد نصحت ذلك التنفيذي أن يتعامل بشكل مباشر مع ما كان يؤرقه. واقترحت عليه أنه عن طريق المواجهة المباشرة, فإنه ومرؤوسيه سوف يتعلمان ترسيخ الفرق بين السلطة التي يجب المحافظة عليها والأمور التي تتوجب مناقشتها.**

**كما أن المواجهة تعني التسامح مع التبادل العدواني؛ وتكون نتيجتها الصافية إزالة حجاب الغموض والإيحاءات التي تميز الثقافات الإدارية وأيضاً تشجيع العلاقة العاطفية التي يحتاجها القادة إذا كانوا يريدون البقاء.**

**ثق بنفسك كقائد**

**كيف تنمي ثقتك بنفسك كقائد؟  
هناك قصة عن حراس الرينجرز تسكساس فقد حدث مع بداية القرن، أن استولت إحدى العصابات البربرية التي انتشرت في العرب قديمًا على إحدى مدن تكساس الصغيرة، وقام أفراد العصابة بإطلاق الرصاص على المحامين، وهددوا الناس وطردوا بعض رجال المدينة البارزين ومن منطلق اليأس، أرسل عمدة المدينة برقية إلى الحاكم يرجوه أن يرسل كتيبة من حراس تكساس لتصحيح الوضع، واتفق الحاكم مع العمدة على أن المر يتطلب إرسال حراس الرينجرز المعرفين ووعد بأن يرسل كتيبة في قطار الغد.  
وقام العمدة بنفسه باستقبال القطار المتوقع أن يصل فيه الحراس، ولم يصدق نفسه عندما وجد حارسًا واحدًا ينزل من القطار.  
هنا تساءل العمدة "وأين باقي حراس الرينجرز؟".  
وكانت الإجابة :ليس هناك باقون"  
هنا سأل العمدة بغضب وكيف لحارس واحد أن يتغلب على العصابة فأجاب الحارس "حسنًا .. هناك عصابة واحدة فقط، أليس كذلك؟". قد لا تكون هذه القصة صحيحة مائة في المائة، ولكنها تستند إلى واقع؛ فقد كان هناك أقل من مائة حارس رينجرز يقومون بحماية تكساس بأكملها، ولم يكن لأحد من هؤلاء أن يشعر أن هناك عدوًا قد يتغلب عليه لكثرته على الرغم من أنه قد يعمل بمفرده، فقد كان الحارس منهم يتولى الأمر بأكمله ويفعل ما يجب عمله؛ فيقود الرؤساء ويحفز وينظم المواطنين الخائفين، ويرشد رجال القانون، ودائمًا ما كانت المواقف التي تواجههم صعبة، ومع هذا فقد كان الواحد منهم، وبشكل روتيني يقود الآخرين ويوجههم في مواقف حياة أو موت ومن مثل هذه الحقائق تأتي الأساطير، مثل هذه القصة التي أخبرتك بها أو البطل الخيالي الذي ربما تكون قد سمعت عنه والذي أطلق عليه مؤلفه "حارس الرينجرز الوحيد".**

**خلاصة خبرة القيادة**

**خلاصة ما تعلمناه من كبرى دراسات فن القيادة على الإطلاق**

**إبان الحرب العالمية الثانية استخدم الجيش الأمريكي واحدًا وستين من أعظم الخبراء في جال الطب النفسي لإعداد ونشر دراسة خاصة. جاء هؤلاء من أعرق الجامعات في البلاد، مثل: هارفارد، وييل، وبراون، وجامعة بنسلفانيا وكثيرات غيرها، وعند انتهائهم من البحث تم نشرة تحت عنوان علم النفس للرجل المقاتل.  
إحدى الدراسات التي قاموا بها كانت فريدة من نوعها، فللمرة الأولي في تاريخ الجيوش يتم محاورة الجنود المتطوعين عن رأيهم في القيادة الجيدة. هل ترغب في معرفة هؤلاء الآلاف من الجنود حول ما يجعل القائد قائدا جيدًا؟ كان العامل الأول – من خلال تكراره في ردودهم – هو "الكفاءة" فالتوقع من الضابط الجيد أن يعرف معدنه. هل تذكرن أن ذلك هو ثاني القوانين العاملة للقيادة.  
لقد كانت تلك الاستجابة توقعة إلى حد كبير في الواقع، أما ما لم يكن فهو تعلق بالأربعة عشر عاملاً التالية، والتي تكرر ذكرها أكثر من سواها. استمع إلى هذا: من بين الأجوبة التالية الأربعة عشرة التي كثر تكرارها ردًا على السؤال "ما الذي يصنع قائدًا جيدُا؟" جاءت افجابة الثانية والرابعة والسادسة والسابعة كلها تتعلق بالمعاملة، وهي:  
• الاهتمام برفاهية الجندي. (الثانية)  
• الصبر والقدرة على توضيح الأمور (الرابعة).  
• عدم الإكثار من إصدار الأوامر دون سبب (السادسة).  
• الثناء على العمل الجيد (السابعة).  
تكررت هذه الأجوبة في الحوار مع الجنود أكثر من "القوة البدنية" (الثامنة) أو "التعليم الجيد" (التاسعة) أو حتى "الشجاعة" (الحادية عشرة).  
إن ضباط القوات المسلحة هو كتاب عن القيادة تم تأليفه للضباط في كل أسلحة قواتنا المسلحة. يقول هذا الكتاب: "رغم قول هذا الكلام من قبل، فلا بأس من قوله ثانيًة: كل ضابط منوط به مسئولية مهمة وأساسية، ألا وهي الاعتناء برجالة قبل اعتنائه بنفسه .. فهذا مبدأ أساسي... فإذا ما كان الضابط في جولة مع رجل متطوع، فلابد أن يهتم بمعيشة الرجل بمراعاة الطعام والمأوى والمعالجة الطبية أو غيرها من الحاجات الأصلية، وذلك قبل أن يشبع الضابط حاجات نفسه، فإن تكن تلك هي الوجبة الخيرة أو السرير الأخير، فمن واجب الضابط أن يتركهما للرجل المتطوع".  
لدينا مثل في وسيت بوينت يقول إن القائد ينبغي أن يكون "صارمًا ولكن عادلاً" لذا فإن كنت تريد أن يتبعك الآخرون فلتعاملهم بالعدل. عاملهم كما تريد أن يعاملوك، وقد رفاهية من تقودهم على رفاهيتك أنت نفسك.**

**سبع حقائق قبل أن تبدأ القيادة**

**سبع حقائق لابد من معرفتها قبل أن تبدأ القيادة**

**1- بإمكان شخص واحد أن يكون الفيصل بين النجاح والفشل في أي مؤسسة، وتستطيع أن تكون ذلك الشخص بأن تصبح قائدًا.**

**2- إحدى الحقائق المذهلة تقول إن معظم الناس لا ينالون النجاح إلا من خلال مساعدة الآخرين ويمكنك الحصول على هذه المساعدة من خلال ممارسة القيادة.**

**3- لست بحاجة لأن تكون مديرًا كي تكون قائدُا، ولا أن تنتظر الترقية، بل يمكنك أن تصبح قائدًا فورًا.**

**4- إذا ما تعلمت العناصر الأساسية لنموذج المعركة القيادي، فسوف تستطيع القيادة في كل المواقف الأخرى، ذلك لأن المعركة هي أكبر تحد للقيادة في المخاطرة، والشك، وقسوة الحياة، والعقاب على الفشل أو الثواب على النجاح.**

**5- جوهر القيادة شيء بسيط، ألا وهو إثارة همم الإفراد لبذل أقصى ما في وسعهم لتحقيق الأهداف التي تحددها.**

**6- القادة يصنعون لا يولدون، وإذا ما كنت تريد أن تكون قائدًا فلتتعلم كيفية ذلك بنفس الطريقة التي تعلمت بها المهارات الأخرى.**

**7- القيادة الجيدة لا تعتمد على الرواتب الكبيرة ولا على ظروف العمل السارة، فقدرتك على حفز الناس لبذل أقصى ما لديهم مستقلة عن هذه العوامل.**

**وللقيادة قوة فائقة تساعدك على نيل أي شيء تريد تحقيقه من الجماعة أو المؤسسة التي تقودها ويمكنك إطلاق هذه القوة بأن تتعلم تطبيق أساليب بسيطة نسبيًا.**

**سبع حقائق قبل أن تبدأ القيادة**

**سبع حقائق لابد من معرفتها قبل أن تبدأ القيادة**

**1- بإمكان شخص واحد أن يكون الفيصل بين النجاح والفشل في أي مؤسسة ، وتستطيع أن تكون ذلك الشخص بأن تصبح قائدًا.  
2- إحدى الحقائق المذهلة تقول إن معظم الناس لا ينالون النجاح إلا من خلال مساعدة الآخرين ويمكنك الحصول على هذه المساعدة من خلال ممارسة القيادة.  
3- لست بحاجة لأن تكون مديرًا كي تكون قائدُاً، ولا أن تنتظر الترقية، بل يمكنك أن تصبح قائدًا فورًا.  
4- إذا ما تعلمت العناصر الأساسية لنموذج المعركة القيادي، فسوف تستطيع القيادة في كل المواقف الأخرى ، ذلك لأن المعركة هي أكبر تحد للقيادة في المخاطرة ، والشك ، وقسوة الحياة، والعقاب على الفشل أو الثواب على النجاح.  
5- جوهر القيادة شيء بسيط ، ألا وهو إثارة همم الإفراد لبذل أقصى ما في وسعهم لتحقيق الأهداف التي تحددها.  
6- القادة يصنعون لا يولدون ، وإذا ما كنت تريد أن تكون قائدًا فلتتعلم كيفية ذلك بنفس الطريقة التي تعلمت بها المهارات الأخرى.  
7- القيادة الجيدة لا تعتمد على الرواتب الكبيرة ولا على ظروف العمل السارة ، فقدرتك على حفز الناس لبذل أقصى ما لديهم مستقلة عن هذه العوامل.  
وللقيادة قوة فائقة تساعدك على نيل أي شيء تريد تحقيقه من الجماعة أو المؤسسة التي تقودها ويمكنك إطلاق هذه القوة بأن تتعلم تطبيق أساليب بسيطة نسبيًا.**

**وضع في حسبانك هذ الحقائق:**

**1- انت تستطيع تعمل فارق**

**2 - المصداقية هي اساس القيادة**

**3 - القيم تحرك الالتزام**

**4- الفرق بين القادة يظهر في التركيز على المستقبل**

**5- لا تستطيع عمل ذلك لوحدك**

**6 - الثقة تحكم**

**7- التحدي هو اختبار العظمة**

**8 - اما ان تقود بالقدوة او لا تقود مطلقا**

**9-  افضل القادة هم افضل المتعلمين**

**10- القيادة هي علاقة بين القلوب**

**سر القيادة الناجحة**

**سر القيادة العظيمة**

**كثيرًا ما يُسأل "روبين شارما" بعد تقديمه للمحاضرة على جمهور في عالم الشركات عن جملة يقولها توضح أننا جميعًا قادة، فيجيب بأن شيئًا يميز بين أفضل الشركات وغيرها وهو المعدل الذي تُطور به الشركات ذات الأداء العالي القادة، حيث إن هذه الشركات تطور القادة بصورة أسرع من غيرها من الشركات. وعلى الرغم من أنه ليس بمقدور أي شخص قيادة المؤسسة بالكامل، فإن كل موظف قائد في مكانه.**

**وفي هذه الشركات من حق كل موظف أن يتصرف كقائد، حيث يُشجع على المشاركة في تحمل المسئولية، وزيادة مستوى أدائه لمستوى الامتياز، ويرى أنه مكلف وملتزم بخدمة راقية، وأن التغيير فرصة لأداء العمل بصورة أفضل.**

**وقد تغير "تشالز شواب" كواحد من أوائل الرؤساء التنفيذيين للشركات الذين ربحوا أكثر من مليون دولار في العام كأول رئيس لشركة الصلب الأمريكية، وعلى الرغم من أن الأرباح السنوية بقيمة مليون دولار التي كان يحققها رقم متواضع بمعايير اليوم، فقد كان هذا عام 1921، عندما كان خمسون دولارًا أسبوعيًا يعتبر أجرًا جيدًا.**

**قال "شواب" في مقابلة "ديل كارنيجي" معه والتي ذكرها "كارنيجي" في كتابه كيف تؤثر على الآخرين وتكتسب الأصدقاء: " إنني أعتبر أن قدرتي على إثارة الحماس لدى العاملين معي أعظم أصولي الرأسمالية، وأن طريقة تطوير الأفضل لدى هي التقدير والتشجيع.**

**وليس هناك شيء يقتل الطموح لدى أي شخص أكثر من انتقاد رؤسائه له. وأنا لم أنتقد أيًّا من العاملين معي أبدًا، فأنا أومن بإعطاء الشخص حافزًا للعمل، ولذلك فإنني أبحث عن شيء أثني به على الموظف، وأكره أن أجد خطأ لديه. وإذا أردت أن أصف نفسي، فسأقول: إنني كريم في استحساني، وسخي في ثنائي".**

**كان هذا هو ما يفعله "شواب" ولكن ما الذي يفعله الناس في العادة؟ النقيض تمامًا، فإذا لم يعجبهم شيء فعله مرؤوسوهم فإنهم يغضبون جدًا، أما إذا أعجبهم شيء فعلوه فإنهم لا يقولون شيئًا. يقول الشعر القديم: "ذات مرة فعلت شيئًا سيئًا، فظللت أسمع ذلك طول الوقت، وذات مرة فعلت شيئين جيدين، ولكنني لم أسمع شيئًا أبدًا".**

**وأنا أعترف بأنني عندما قرأت لأول مرة عن شركة ساوذويست إيرلاينز دمعت عيناي، فأنا أؤمن في أعماقي بأننا نريد أن نتمكن من تقديم كل ما لدينا ولدينا أحلام بأن نجد شركة تستحق أن نقدم لها ما نستطيع تقديمه. وبمعنى آخر، فإننا عن شركة نقدم لها عن طيب خاطر كل شيء لأنها تعطينا كل شيء.**

**وكلنا بحاجة لمن يحبنا ويعتني بنا سواء في العمل أو البيت، فهذه حاجة إنسانية أساسية. وتعرف شركة ساوذويست إيرلاينز أن العمل يؤثر على حياتنا في البيت والعكس صحيح. إننا لا نستطيع تقسيم الناس إلى أجزاء ومسئوليتنا أن نعتني بالشخص بكل جوانبه. تشرح "لورين جرايز ويست"- التنفيذية السابقة بشركة ساوذويست- فلسفة شركتها في كتابها Lessons in Loyalty، فتقول:**

**"يحظى العاملون بشركة ساوذويست إيرلاينز بالقبول، ويعاملون على أنهم "أناس كاملون". ويعرف قادة الشركة أن الحياة الشخصية للعاملين بها لا يمكن فصلها عن حياتهم في العمل، وهم لا يريدون هذا الفصل. إن التحديات الشخصية تؤثر على الناس، ويدرك قادة شركة ساوذويست أنه من غير المعقول أن يتوقعوا من العملين معهم أن يكتبوا ظروف الحياة الصعبة من أجل عملهم".**

**صعوبات القيادة**

**المعضلات الإنسانية للقيادة**

**قلّما نعثر في المطبوعات المتخصصة التي تبحث في وظيفة المدير التنفيذي على إشارات كثيرة أو على مناقشات عقلانية للمعضلات التي تنشأ عن ممارسة القوة والسلطة. يحاول كتاب المسرح والروائيون وكتاب السيرة الذاتية والصحافيون تصوير هذه الصراعات في أعمالهم, ولكنهم يتركون الكثير لحساسية وحدس الجمهور . ونحن مدعوون دائما" للتفكير على الأقل في الديناميكيات الإنسانية لمعضلات القيادة وفي أشكالها المختلفة التي يقومون ببحثها بغية إيجاد حلّ لها .**

**وأود أن أحاول رفع الغطاء إلى حدّ ما طبيعة الصراعات الناجمة عن ممارسة القيادة وذلك بالبحث في هاتين النقطتين:**

**1- أنه يمكن العثور على المصدر الرئيسي للمعضلات التي يواجهها القادة داخل القادة أنفسهم, في صراعاتهم الداخلية.**

**2- إن التعامل مع القرارات المعقّدة ومع الصراعات الحتمية للمصالح والموجودة بين أفراد المؤسسات يَفترض مسبقا" أن التنفيذيين – الناجحين منهم على الأقل – يكونون قادرين على ترتيب أوضاعهم الداخلية. كما يفترض أنهم قادرون على حل أو إدارة صراعاتهم الداخلية حتى يكون لأعمالهم أساس قوي حقيقة وحتى لا يجدوا أنفسهم على الدوام في وضع يتخذون فيه القرارات ثم يرجعون عنها لخدمة مشاعرهم المختلطة وللاساءة إلى مرؤوسيهم وإرباكهم.**

**- الميل إلى الإسقاط**

**اعتاد معظمنا بفضل تدريبنا وميولنا على تبرير النزاعات والمعضلات . فالتنفيذيون الذين يقفون مشلولين أمام إحدى المشاكل الصعبة يميلون للبحث عن تفسير لها . وربما قالوا لأنفسهم أنهم غير قادرين على التصرف لأنهم لا يملكون سلطة كافية .أو ربما ترددوا لأنهم شعروا أن مرؤوسيهم يرفضون التعاون معهم حيث إنهم لا يفصحون إلا عن القليل ممالديهم من المعلومات وبسبب مواقفهم المرتكبة والإشارات المتناقضة الصادرة عنهم . ومن المحتمل في هذه الحالة أن ينّفس المدراء عن احباطهم فيعزون المشاكل إلى عدم جدارة مرؤوسيهم.**

**إن هذا النزوع إلى وضع النزاعات في العالم الخارجي هو جزء لا يتجزّأ من اّليّة معروفة في العقل تسمى الإسقاط . ويقوم الشخص بالإسقاط عندما يتخذ موقفاً خاصاً به دون علمه وينسبه إلى شخص اّخر . وفي المثال الذي ذكرناه لتونا , قد يكون هذا المدير اليائس (الذي يتهم مرؤوسيه بعدم التعاون والتردد بسبب ارتباكهم) بالفعل يقرأ أفكاره ويعززها للآخرين.**

**إن الأمر لا يتعدى كوننا عاجزين باستمرار عن فصل تلك الأمور التي تنشأ من همومنا الخاصة عن تلك الأمور التي تكمن في حقائق الموقف. لنتأمل مثالاً  اّخر:**

**أصبح رئيس إحدى الشركات الضخمة قلقاً بسبب احتمال أن تكون مؤسسته قد فشلت في تطوير مواهب تنفيذية . وقد نشأ هذا القلق بسبب قرب تقاعده. أسس الرئيس لجنة من مساعدي نواب الرئيس لدراسة هذه المشكلة وكتابة تقرير يُضمّنونه التوصيات التي يرونها.**

**كان تقاعد الرئيس الوشيك معروفاً لدى الجميع , وكانت هناك تخمينات خاصة حول من سيخلفه من بين نوابه. وكان واضحاً أن هذه الخلافة تتضمن ترقية أشخاص عديدين من بين مساعدي نواب الرئيس. وقد اجتمعت اللجنة عدة مرات, غير أن مناقشتها لم تكن مثمرة أومشوقة. فقد انفقت المجموعة معظم وقتها وهي تحاول تحديد ماذا كان الرئيس يريد من اللجنة أن تفعله وذلك بدلاً من معالجة المسائل التي واجهتها المؤسسة في جذب وتطوير المواهب التنفيذية .**

**وبكلمات أخرى, أسقط المجموعة اهتماماتهم وقلقهم على الرئيس ونسبوا إليه بواعث مختلطة للقيام بتقدير احتياجات الشركة في تطوير التنفيذين. وفي الحقيقة, كان الأعضاء أنفسهم يشتركون فيما بينهم بوجود دوافع مشوشة لديهم. وكانوا في تنافس شديد مع بعضهم البعض حول من سيكون من بين رؤوسائهم المباشرين رئيسا" وكيف سيؤثر هذا التغيير على مصائرهم في المؤسسة.**

**إنني عندما أركّز الاهتمام على النزعات الداخلية للمسؤول التنفيذي, لا أريد أن أوحي أن هذه النزاعات لاتكمن في العلاقات بين الأفراد في العمل. إن الأمثلة التي وصلتنا حتى الاّن تشير بوضوح إلى الشراسة التي قد تصلها هذه العلاقات. والنقطة التي أقترحها هي أن النزاعات الخارجية على شكل صراعات القوى والتنافس تصبح أسهل على الفهم وخاضعة للمراقبة العقلانية في هذه الظروف التي يكون التنفيذي فيها قادرا" على الفصل بين الظروف الداخلية والظروف الخارجية .**

**من السهل الحديث عن عملية الفصل هذه ولكن ليس من السهل تنفيذها. إلا أنها على أية حال هامة لممارسة القيادة ؛ وفي بعض الأحيان يكون الفصل هو شرط البقاء ذاته . فعلى الأقل , يستطيع التنفيذي – بالاهتمام بالظروف الداخلية – أن يتوقع التعامل مع أكثر المواقف قابلية للرقابة العقلانية . ومن الأسهل على المدى الطويل مراقبة المرء لذاته وتغييرها من مراقبة العالم الذي نعيش فيه وتغييره .**

**صفات القائد الناجح**

**1. الاستعداد لتجربة ما لم يُجرَب**

**ما من موظف يتمنى أن يخضع لإدارة مدير يفتقر إلى الشجاعة والثقة بالنفس .إنه لأسلوب إيجابي للقيادة أن تضطلع بالمهام التي تنطوي على التحدي، وأن تقدم على الفرص التي لم تقبل عليها من قبل !**

**إن مدير المبيعات الناجح سيخرج، ويبيع حتى حين تكون حالة السوق صعبة، أو حين يخضع مندوبو المبيعات للضغط الشديد في العمل، ويعلم المدير جيدًا أن قيامه بذلك يعني مخاطرته بنجاحه، وفي الوقت نفسه يجعل من نفسه مثالاً يحتذى به، مما سيمكنه من الحفاظ على التحفيز داخل الفريق .**

**2. تحفيز الذات**

**إن المدير الذي يعجز عن تحفيز نفسه، لن يتمكن مطلقاً من تحفيز الآخرين .**

**3. العدل**

**وتلك سمة مهمة لأي قائد كفء : فلكي يحافظ المدير على احترام الفريق له، ينبغي عليه أن يكون عادلاً ؛ فأسلوب القيادة الذي يجد الأفراد في ظله المساواة والعدل في المعاملة بينهم، يخلق دائماً بداخلهم الشعور بالأمان، ولقد وجدت ذلك عاملاً بناءً وأداة مساعدة رائعة في العديد من الحالات .**

**4. الخطط المحددة**

**دائماً ما يكون لدى القائد الذي يتسم بالتحفيز أهداف ؛ فالقائد هو الشخص الذي يخطط لإنجازاته، أي يخطط لعمله، ثم يعمل وفقاً لما خطط له .**

**5. الثبات على القرار**

**إن المدير الذي يتردد كثيراً أثناء اتخاذ القرار يظهر مدى عدم ثقته بنفسه،في حين أن القائد الفعال هو من يتخذ القرار بعد القدر الكافي من التفكير في المشكلة . وهو يفكر حتى في احتمال أن يصبح القرار الذي يتخذه قراراً غير صائب .**

**لابد أن يكتشف معظم صانعي القرارات في وقت ما أن بعض قراراتهم تكون غير صائبة، ولكن هذا لا يمحو احترام الآخرين لهم على الإطلاق، دعنا نكن أكثر واقعية : من الممكن أن يتخذ المدير قرارات خاطئة تزيد على القرارات ويوضح مدى اقتناعه وإيمانه بها بثباته على قراراته .وبعد ذلك ستمتع المرؤوسون بالقوة اللازمة للنضال من أجل قرار المدير .**

**6. الإحساس الزائد بالمسئولية**

**تتمثل إحدى التبعات التي يتحملها أي قائد ناجح في استعداده للقيام بما هو أكثر من المطلوب من أيفرد من مرؤوسيه، والمدير الذي يأتي إلى العمل قبل كل موظفيه، والذي يغادر كذلك المكان بعد رحيلهم بقليل هو أحد النماذج على المدراء الذين يتسمون بتلك السمة القيادية .**

**صفات القائد الناجح**

**تسع صفات من صفات القائد إليك بعض تحديات القيادة لتتفكر فيها...**

**•    إن أردت أن تقود، فمن أين تبدأ؟  
•    هل القيادة شيء فطري أم مكتسب؟  
•    ما هي مهارات القيادة التي عليك اكتسابها.  
•    هل تعبت من كونك تابعًا.**

**أتريد أن تكون قائدًا؟ إليك ما عليك فعله...**

**1. ليكن لديك توجه فكري إيجابي... ولتكن موجهًا بالحلول والأفعال والناس؛ فالحماس يجلب النجاح.  
2. اعتنق التغيير... لا محال من وقوع التغيير. يميل الأتباع إلى مقاومة التغيير. من علاقات القائد أن يعتنق التغيير وينتهز الفرصة التي يقدمها هذا التغيير.  
3. الشجاعة... قال "دوجلاس ماك آرثر": "الشجاعة هي الخوف الذي يسود طويلاً". نصح طيب. وقال "جورج باتون": "لا آخذ الرأي من مخاوفي". نصح طيب أيضًا. والقادة يختارون الشجاعة.  
4. خوض المخاطر... أكبر المخاطر ألا تخاطر أبدًا. القادة يعقدون العزم على تحقيق الفوز أو تكرار المحاولة.  
5. الاستماع... القادة يستمعون ليتعلموا. عملاؤك المرتقبون يعرفون ما يحتاجون إليه ويعرفون ماذا يدور في عملهم. فقط استمع لهم.  
6. التواصل... يضرب القادة المثل في التواصل المنفتح، وسيستخدمون عقولهم، ويقولون ما يشعرون به، ويتحدثون من القلب.  
7. التفويض والتمكين... يشارك القادة الأشخاص الآخرين مسئولياتهم. هم لا يملون عليهم ما يفعلون، بل يضربون المثل للآخرين ليحتذوا بهم. والقادة يشجعون الآخرين على التطور بأن يتحدوهم بتولي مسئوليات جديدة، ويشجعونهم على النجاح، ويساندونهم إن أخفقوا. القادة يفهمون أن الأخطاء ما هي إلا دروس على طريق النجاح ليستفيدوا منها.  
8. افهم الأخرين وافهم نفسك وافهم موقفك... يفهم القادة مدى أهمية العقل والمنفتح المحب للمعرفة؛ فالسعي الدائم وراء المعرفة يجلب المزيد من التفاهم.  
9. الالتزام... الالتزام هو الحافز الذي يجعل صفات القيادة حقيقة. أن تعيد تكريس نفسك يوميًّا للالتزام هذا هو الفارق بين القادة ومن يرغب في أن يكون قائدًا.**

**ابدأ صغيرًا، وقم بقيادة مجموعة أشخاص أو لجنة. قم بكل الأفعال اللازمة لإنجاح هذه المجموعة أو اللجنة. كرر القيام بهذه الأفعال مرة أخرى حتى تشعر بأنها طبيعية. احترم نفوذ القيادة ونفوذ الراغبين في الوصول إلى القيادة.**

 **صفات ومهارات القائد الإداري**

**هل القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس؟  أم**

**أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين.**

**ما الذي تطلبه المؤسسات من القادة؟ قادة يفسحون المجال الصحيح أمام الأفراد للأداء بصورة جيدة بدون رقابة وليس رؤساء.  هياكل سطحية حيث يمكن الثقة في أن الأفراد سيعملون بأقل قدر ممكن من الإشراف ..**

**أنواع القيادة الإدارية**

**لن يتم التطرق إلى تعريفات أكاديمية عن القيادة وانواعها ومدارسها المختلفة. كما هي العادة،  لكن كل قيادة ناجحة تشتمل على عدد من الجوانب الرئيسية التي بدونها تكون مفرغة من مضمونه من أهمها أن القيادة عملية تفاعلية يقوم فيها القائد بتحفيز المتعاونين معه (اتباعه) كل حسب قدراته على التعاون بدوافع داخلية ورغبة ذاتية وقناعة شخصية لبذل قصارى الجهد للوصول نحوأهداف مستقبلية متفق عليها حسب الرؤية الجماعية التي بلورها القائد للمكانة التنافسية لمؤسسته.**

**القيادة هو التركيز هنا على أهمية التشابه والانسجام بين القيادة والقاعدة فإن الأتباع يكونون اسلس قياداً لمن كان من أهل تخصصهم لتقارب الرؤية وأسلوب التفكير فيما بينهم .**

**وبالتالي القدرة على فهم الاحتياجات والتحفيز بناءً عليها والتوصل إلى نوعٍ من التعاقد الضمني بين الأطراف على الإنجاز.**

**صفات القائد الإداري:**

**أولا : الصفات الشخصية :**

**- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.**

**-  الهدوء والإتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.**

**- القوة البدنية والسلامة الصحية.**

**- المرونة وسعة الأفق.**

**- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .**

**- المظهر الحسن**

**- احترام نفسه وإحترام الغير**

**- الإيجابية في العمل**

**ثانياً: القدرة على الابتكار وحسن التصرف:**

**فالقائد الإداري لا بد أن يتحلى بصفات شخصية تؤهله لهذه القيادة مثل النشاط والطموح والاهتمام بالعمل، وتفتح الذهن، ولابد أن يكون القائد عملياً قوى الشخصية عميق التفكير صبوراً مثالياً واثقاً من نفسه، لطيفاً، مهتماً بأحوال مرؤوسيه**

**ثالثاً: المهـــارات القيــادية للمــديـر الفـعال:**

**المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وتقسم المهارات المطلوب توافرها إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية ومهارات إدراكية وإدارية.**

**رابعاً: المهارات الفنية:**

**وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة.**

**والمهارة الفنية ترتفع في المستوى الإداري الأول، حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل، وتقل المهارة الفنية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري.**

**خامساً: المهارة الإنسانية:**

**وتركز على قدرة المدير على العمل بفعالية مع الأفراد، ويرى البعض أن المديرين يقضون أكثر من نصف وقتهم في التفاعل مع الأفراد وتركز على مهارات القيادة وحفز الأفراد والاتصال بفعالية مع المحيطين به.**

**سادساً: المهارة الإدارية والإدراكية:**

**وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المنظمة.**

**"وكلما ارتفع المديرون في السلم الإداري كلما ازدادت الحاجة لتوافر تلك المهارات لديهم".**

**طرق القيادة باستخدام وسائل التأثير المباشر**

**إننا لا ننجح في قيادة غيرنا إلا من خلال التأثير عليهم، وأحياناً يحدث هذا التأثير دون قصدٍ منا، وحينئذ فقد نجد أننا قدنا غيرنا بنجاح إلى هدف ما دون وعي منا، بل أن الخبراء من القادة قد يقودون غيرهم بنجاح دون وعي منهم بذلك، ومع هذا؛ فإنه لا يكن تعلم القيادة بهذه الطريقة ولا تنمية قدراتنا القيادية، وبالإضافة إلى ذلك فإنه حتى الخبراء من القادة لا يمكنهم، في معظم الأحوال، أن يقودوا بشكل أفضل إلا من خلال التخطيط الواعي للوسائل التي يستخدمونها في التأثير على غيرهم وتطبيق هذه الوسائل.  
  
القيادة تحت مستوى الوعي**

**هذا النوع من القيادة نجده في قيادة السيارات، فعندما نبدأ في تعلم القيادة يكون علينا أن نفكر بوعي في كل حركة نتحركها أو خطوة نخطوها، ولا يقتصر التفكير هنا على مجرد دفع وجذب مفاتيح التحكم، أو الرافعات، أو الدواسات بل لابد أيضًا من التفكير في توجيه السيارة إلى حيث نريد وفقًا للقيادة الراشدة ووفق القانون المتعارف عليه ، وبالإضافة إلى هذا ؛ فلابد من التفكير في تجنب الاصطدام بالناس، أو المطبات، أو السيارات الأخرى.**

**وفي النهاية، يصبح كل شيء من الممارسات المعتادة؛ بحيث يحدث بشكل أوتوماتيكي ، ولا تكون هناك حاجة مطلقًا للتفكير كثيرًا في عملية القيادة؛ حيث سيكون بمقدورنا أن نقوم بقيادة السيارة ونحن مشغولون بالتفكير في العمل ، أو نتجاذب أطراف الحديث مع الآخرين، أو نستمع إلى المذياع بل يمكننا – أيضًا \_  أن نقود ونحن نتعلم لغة ما من شرائط تسجيل، وقد يصل المرء بسيارته إلى حيث يريد حتى دون أن يتذكر أنه قام بإدارة السيارة.**

**وبمجرد أن تصبح خبيرًا في القيادة أو إذا كنت بالفعل كذلك ، فلعلك لن تكون في حاجة إلى التفكير الواعي بشأن التأثير في الآخرين ، وذلك لأن هذا التأثير يحدث منك بشكل أوتوماتيكي كما هو الحال في قيادة السيارة.**

**ومع هذا؛ فلا ينبغي لأي شخص أن يعتمد في نجاحه في القيادة على الحظ أو المصادفة، وأيضًا فإنه يُعرّض حتى الخبراء من القادة ( أو السائقين ) لمواقف كثيرة لا يمكن العمل فيها بشكل “ أوتوماتيكي “ وفي هذه الأحوال يكون لزامًا أن تستخدم وتطبق أساليب القيادة.  
مزيد من الأسباب وراء ضرورة معرفة وتطبيق وسائل القيادة.**

**هناك سببان آخران يزيدان من أهمية فهم وسائل القيادة، والأول هو أن القيادة لا تقتصر فقط على قيادة أولئك الذين يخضعون لإداراتك رسميًا ، فأحيانًا ما يقتضي الأمر قيادة الزملاء ، بل قد يكون عليك أن تقود رؤساءك.**

**كما أن الإلمام بأساليب القيادة مهم؛ حيث إن استخدام هذه الأساليب لابد وأن يختلف طبقًا للمواقف والأشخاص الذين تريد التأثير عليهم ، وفي بعض الأحوال يكون استخدام أسلوب ما مناسبًا ويثمر أفضل النتائج ويقود إلى النجاح، ثم تختلف ظروف الموقف بعض الشيء فيؤدي استخدام نفس الأسلوب إلى الفشل.**

**وهذا أحد القادة الألمان في الحرب العالية الأولى يذكر لنا مثالاً بسيطًا لاستخدام وسائل التأثير المختلفة من خلال تجربة لقائد إحدى الكتائب سنة 1917م.**

**وفي وصفه لقواد الكتائب الثلاثة الخاضعين له قال قائد اللواء إن قائد الكتيبة الأولى كان يحب مباشرة كل شيء بنفسه وعادة ما كان أداؤه جيداً، أما القائد الثاني، فكان ينفذ جميع الأوامر ولكن دون مبادرة منه، والثالث كان يعترض على جميع الأوامر، وعادة ما كان يرغب في أداء عكس ما هو مطلوب.**

**وبعد عدة أيام، واجه اللواء موقعًا منيعًا كان عليه أن يهاج وهنا أصدر قائد اللواء أوامر مختلفة لكل قائد من قواد الكتائب.**

**أما الأول فقال له “ عزيزي الكولونيل ( أ ) أعتقد أننا سنهاجم الموقع وسوف يكون على كتيبتك أن تتحمل عبء الهجوم ، ومع هذا فقد اخترتك لهذا السبب ، وسوف تمثل الكتيبة الثانية جناحك الأيسر والكتيبة الثالثة جناحك الأيمن، ثم إنّ الهجوم في الساعة 1200 وليس على أن أخبرك بأكثر من هذا “ .**

**أما القائد الثالث الذي كان يعارض كل شيء، فقد تحدث معه قائد اللواء بشكل مختلف؛ حيث قال : “ إننا نواجه عدوًا قويًا للغاية، وإنني أخشى أنه لن يكون بمقدورنا الهجوم بما لدينا من قوات “.**

**وكما كان يتوقع لم يوافقه القائد الثالث على هذا؛ بل رد قائلاً: “ حسنًا سيدي الجنرال، لاشك أنه علينا أن نهاجم، وما عليك إلا أن تحدد لكتيبتي الوقت لشن الهجوم، وسف ترى أننا سننجح في هذا “. هنا قال له قائد اللواء “ حسناً فلنحاول إذن “ وناوله المر الرسمي الذي كان قد سبق وأعده.**

**أما بالنسبة لقائد الكتيبة الثانية، فكل ما فعله هو أن أرسل له أمرا بالهجوم، واحتوى هذا الأمر على تفاصيل لم يعطها للكتائب الأخرى.**

**وقد هاجمت الكتائب الثلاث بنجاح**

**طرق تنمية مهارات القيادة**

**أربع طرق لبناء الثقة بالنفس وتنمية مهارات القيادة:**

**كيف يكسف القادة الثقة بالنفس التي يحتاجونها للقيادة؟ كيف يمكن لقادة مثل رئيس الشركة هذا، والجنرال أيزنهاور وآلاف غيرهم أن ينشأ لديهم الاعتقاد في النجاح، ذلك الاعتقاد الضروري لجلب الثقة بالنفس التي تلزم للقيادة.**

**وسأقدم لك أربع طرق لبناء الثقة بالنفس وتنمية مهارات القيادة، وقد استخدم الرئيس أيزنهاور وغيره من القادة هذه الطرق الأربع، فإذا تبينت هذه الطرق، فسوف تنمي في نفسك الثقة بالنفس كقائد وذلك من خلال العديد من حالات النجاح البسيطة.**

**وكلما مارست هذه الطرق فسيزاد يقينك بنجاحك، وستصبح قائدًا فعالا وكما حدث مع أيزنهاور؛ فستكون على أهبةٍ لتولي مسئوليات قيادية كبيرة حيث تتمتع بثقةٍ بالنفس تكنك من هذا.**

**بعد عودتي إلى الخدمة مع القوات وبعد فترة تزيد على ثمانية عشر عامًا تولى فيها العديد من المسؤوليات المتعلقة بالأركان، كتب الجنرال أيزنهاور قائلاً "لقيد تيقنت تمامًا بعد الأشهر القليلة التي سمُح لي فيها بالخدمة مع القوات بأنني قادر على القيام بمسؤوليات القيادة".**

**وقد كان أيزنهاور عقيدًا في ذلك الوقت، ولكنة كان يتمتع بثقة بالنفس في قدرته على الاضطلاع بمستويات أعلى من القيادة.**

**والطرق الأربع هي:**

**-  أن تصبح قائدًا غير متوج.**

**-  أن تكون معلمًا ومساعدًا للآخرين دون أنانية.**

**-  أن تنمي خبرتك.**

**-  أن تستخدم التصور العقلي الإيجابي.**

**فن الإدارة إلى القيادة**

**الفرق كبير بين إدارة المؤسسة وقيادتها؛ فالإدارة تعني تسيير المؤسسة بأفرادها وأنظمتها بموجب تعليمات وأوامر أو قرارات صادرة من المدير في الغالب، ولها نظام عمل محدد مسبقاً يمشي عليه العاملون.. إن الإدارة قد تتضمن أحياناً الروتين، والانغلاق، والفوقية، والصرامة، وغير ذلك من مظاهر الضبط والتقنية، وبالتالي فهي تتمركز على الأبدان والطاقات العضلية والمكننة في الإنجاز - في الغالب.**

**بينما القيادة تختلف عن ذلك لأنها تعني: إدارة البنية الهيكلية المتكاملة للمؤسسة والتفاعل بين أقسامها وعناصرها روحياً وعاطفياً وفكرياً لتحقيق الأهداف المرسومة، آخذة بالاعتبار واقعها والبيئة المحيطة بها ورضا أفرادها العاملين فيها، وأولئك الذين يقفون خارجها من الذين ينظرون إليها بعين الاعتبار والتقدير. أو المنافسين الذين يسابقونها في ميادين العمل، وبالتالي فهي تتمركز على الفكر والطاقة الروحية للأفراد والتعاون والمحبة المتبادلة بين الجميع.. ومن الواضح أن أي تجمع بشري يحتاج من أجل دوام سير عمله وبقائه آمناً وسعيداً إلى قيادة، أكثر من حاجته إلى الإدارة، لأن طموحات الإنسان قد لا يلبيها المدير بل يلبيها القائد الذي يسير بالأعمال وينشطها ويطورها باستمرار..**

**من هنا ينبغي أن نفكر دائماً في أن نجعل من مؤسساتنا غرف قيادة وتوجيه وترشيد لا دوائر ولا إدارات.. حتى تكون في القمة وتحظى باحترام الجميع وتستطيع أن تدعي لنفسها أنها حققت شيئاً في الحياة الإنسانية..**

**مكونات القيادة الإدارية:**

**هي عبارة عن جملة من العناصر التي من شأنها أن تجعل من المدير قائداً له من التأثير الفكري والروحي والإداري أكثر من غيره بحيث يستجيب له الأفراد طوعاً وعن قناعة قبل المسؤولية والمنصب والحق والواجب. وأبرز المكونات القيادية ما يلي:**

**(1) السلطة: ونعني بها المكانة وحق القيادة والقدرة على التأثير، وبعبارة موجزة هي قدرة إعطاء الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين للتأثير عليهم -حسب اختلاف المفاهيم الإدارية- فإن الإدارة الوظيفية تعتمد في تأثيرها على الآخرين على القرارات والأوامر الصادرة من فوق،وحب الثواب وتجنب العقاب المتحفزة في كل فرد. بينما الإدارة الرائدة تعتمد على التوجيه والترشيد والقناعات الناشئة عن تحاور الرؤساء ومشاورة العاملين في القرارات، والشعور بالمحبة والمسؤولية والهدفية التي تعتمل في نفوس الأفراد. لذا فإن القيادة الإدارية تقوم على جملة من الأسس لا تتحقق من دونها وهي كالتالي:**

**أ- الدور الوظيفي أو الاجتماعي الذي يحتله المدير.**

**ب- المعرفة والخبرة والحكمة التي يحملها المدير بين طيات نفسه ولمسات يده.**

**ج- قوة الشخصية وخصال العظمة والنفوذ الذي يتمتع به. وقد يرى البعض أن المال والقدرة على الدفع هي نقطة جوهرية أخرى في القدرة على التأثير وهذا قد يصح في بعض الأحيان، إلا أنه لا يشكل لنا قيادة إدارية يستجيب لها الأفراد طواعية وعن رغبة وقناعة - في الغالب-، كما لا يحقق لنا أعمالاً متماسكة ودائمة وآثاراً باقية.. ولذا حصرنا الخصوصيات القيادية بالثلاثة المذكورة لأنها الأقوى تأثيراً بالفعل والتي تصنع الشخصية القيادية بمعناها الفاعل والمؤثر**

**ولعلّ من المناسب الخوض ببعض التفاصيل المرتبطة بالخصوصيات المذكورة:**

**الأولى: السلطة القائمة على الدور الوظيفي أو الاجتماعي:**

**وهي سلطة نابعة من قوة الدور الذي يؤديه المدير، وفي الدوائر الرسمية تنشأ غالباً من مركز العمل الوظيفي القائم على الترتيب الهرمي في السلطات، ويعتبر المركز الوظيفي هو الذي يمنح السلطة ويعطي الدور الفاعل للقائد المدير، بخلاف المؤسسات الاجتماعية والثقافية في الغالب، فإنها تنشأ من مدى وأهمية الدور الذي يؤديه المدير؛ فقد نجد من هو أقل مركزاً يملك تأثيراً أكبر ممن هو أقوى منه، وممارسة هذه السلطة تنشأ من حق الرئيس في مخاطبة مرؤوسيه بما يلي:**

**- ما يجب عمله (أي تحديد الوظيفة).**

**- في أي وقت ينفّذ والى أي وقت ينتهي، (أي تعيين البداية والنهاية).**

**- بأية طريقة ينجز، (أي كيفية التنفيذ. )**

**و أنت ترى أن كل شيء في هذه الإدارة يعود إلى المدير.. وهنا تكمن النقطة الجوهرية بين المدير الناجح والمدير الفاشل، ومن هو الذي يتمتع بدرجات أكبر من النجاح؛ ففي الوقت الذي يحصر الأول السلطات والقرارات بيده ولا يشرك فيها أحداً من مرؤوسيه ، يوزع الثاني الأدوار ويشرك الآخرين بقراره ويعدهم مشاورين له ومساعدين حقيقيين، لا الآلات صماء عليها الطاعة وحسب؛ لذلك فإن النجاح في الأول ينحصر بقوة شخصية المدير ومدى أهمية وشدة مراقبته للأعمال، وبالتالي فإن الفخر يعود إليه أولاً وآخراً في الانتصارات كما أن الفشل رهين آرائه وقراراته.. هذا ويمارس المدير الوظيفي سلطاته -في الغالب- حسب المراحل التالية:**

**التفكير والتخطيط - إعطاء الأوامر - تعيين الوظائف وكيفية الإنجاز - مراقبة التنفيذ بشكل متواصل - وربما فرض عقوبات إذا لم تنفذ الأدوار بشكل جيد وكذا المثوبات في الإنجاز الجيد. بينما الثاني يجعل من العاملين فريقاً ومن العمل مكنة يشترك في تحريكها الجميع والكل له دور في تفعيلها وتنشيطها كما يحظى ببعض السلطة، كما وله قسط من الفخر والنجاح.. وطريقة ممارسة السلطة .**

**الثانية: السلطة القائمة على الخبرة والمعرفة:**

**وهي سلطة الخبير أو العارف المحنك، ويسميها البعض سلطة المعرفة والحكمة، لأنها تقوم على حق أن يكون صاحب السلطة مستشاراً أو خاضعاً لفضيلة المعرفة التي يمتلكها، وهي في الحقيقة سلطة العلم؛ فإن من الواضح أن العلم وتجاربه يفرض نفسه على ميادين الحياة كما يهيمن بسلطته على عقول البشر وأرواحهم. وكل إنسان بطبعه يستسلم أمام العالِم العارف في مجاله. ومن هنا نشأت النظرية الإدارية القائمة على التخصص واعتبرت أن الأنظمة والقوانين والمعرفة هي التي تمنح القائد الإداري سلطاته والقدرة على التأثير.**

**وتعد السلطة المعرفية من أهم المعايير التي تقود المؤسسات إلى النجاح؛ لذا ينبغي توفرها في جناحي العمل، أي المدراء والعاملين، وهي ضرورية جداً لسير الهيكل العام في المؤسسة، لأنها تشكل - مبدئياً - الاستعداد لتقويم الأفراد تبعاً لخبرتهم وكفاءتهم سواء كانوا رؤساء أو منفذين. لذلك فإنها تقوم على القناعة والاستجابة المنطقية للقرار،. وبالتالي فإن الطابع الرئيس لهذه السلطة هو العقلانية لأنها مبنية على الاعتقاد بحقائق العلم وشرعية الرئيس العارف بمعاييره وطرقه. ولعل من الأمثلة التي توضح ما نريده، ما يلي:**

**- الطبيب في المستشفى والمهندس في المعمل والضابط في المعسكر. وهنا تكمن أهمية التربية والتعليم في المؤسسات التي تطمح إلى النجاح؛ إذ لا يكفي أن يكون المدير مضطلعاً بمهامه ما لم يصنع لنفسه جيلاً من المضطلعين في مختلف المجالات، ليقود مؤسسته بطريقة علمية ويضمن لها البقاء والاستمرار والنجاح لوجود ما يكفي من الطاقات الخبيرة في الإنجاز، وهذا لا يتحقق إلا بوضع خطة للتربية والعمل عليها جنباً إلى جنب سائر الأعمال والوظائف، ثم تمتينها بخطوات عملية في هذا السبيل كتفويض الأدوار وتوزيع السلطات وفسح المجال للآخرين في المشاركة في الرأي والقرار.**

**الثالثة: السلطة القائمة على قوة الشخصية:**

**وتقوم هذه السلطة على التأثير القوي للمدير على مرؤوسيه.. وهو لا يتم إلا إذا تمكن المدير من أن يحتل موقعاً خاصاً في قلوب أفراده لما يتميز به من مؤهلات كثيرة يسلم الجميع بأنها رجحت كفته على غيرهمثل:**

**- القدرة على الحكم (الرؤية الصائبة والقدرة على اتخاذ القرار).**

**- الحس المرهف.**

**- الأخلاق النبيلة.**

**- العدالة في التعامل.**

**- الإخلاص والنزاهة.**

**- المحبة والرعاية العاطفية (المداراة).**

**- التفاني للعمل (رعاية المصالح العامة) وللآخرين (المشاركة في آلامهم وآمالهم).**

**- المنطقية في التفكير والتنفيذ (الخبرة والتخطيط).**

**وغير ذلك من صفات نفسية وعقلية وإدارية كبيرة تجعل الآخرين يستجيبون له بشكل عفوي وعن قناعة واختيار، ومن الواضح أن هذه الخصوصيات من السهل التحدث عنها، إلا أنها في ميدان العمل من أعقد الأمور وأصعبها، لما تتطلبه من المجاهدة والجلد وكبح جماح النفس، لذلك لا تتوفر إلا في عظماء البشر وهم القلائل.. وهي قيادة يسميها البعض بأنها ملهمة لأنها تمتلك سيطرة تقوم على التفاني والإخلاص، وجعل المدير المتصف بها بطلاً جماعياً، أو قدوة وأمثولة له طابع مقدس أو محترم وتقوم على قدراته النفسية الكبيرة أو إنجازاته البطولية الرائعة..**

**وعلى الرغم من توافر هذا النوع من القيادة في العديد من المؤسسات خصوصاً الاجتماعية منها، إلا أنها تعاني من أزمات حقيقية في جهات ثلاث هي كالتالي:**

**الأولى: إن ردود الأفعال الناجمة عن الفشل في هكذا زعامات تعود قوية وقاصمة لظهر المؤسسات والأفراد معاً؛ لما تشكله من إحباطات إذا تحطمت الصورة المقدسة للمدير الفذ في أنظار أصدقائه.**

**الثانية: إن أكثر ما تلائم هذه النظرية، المؤسسات العاملة في العالم المتخلّف -المستبد- فإن طبيعة الاستبداد، تجعل من المدير قائداً تعطيه صفة الإلهام والرمزية، وتجعله في وضع مقدس لا يقبل النيل أو المس، بل يسعى الجميع لنيل الزلفى منه وكسب وده ورضاه، ومن الواضح أن هذا لا يتم إلا عبر التبجيل والتعظيم الكاذبين.. وبالتالي فإن خطورة هذا النوع من الإدارة تكمن في أنه قد ينتهي بالمدير إلى الصنمية المطلقة، وبالأفراد إلى جملة من المتزلفين، وتصبح معايير التقديم والتفاضل، هي الولاء لا العلمية والكفاءة، وأخيراً يصبح العمل آلة وجسراً لطموحات المدير ورغباته الخاصة، إذا لم يحسب لها حسابها منذ بادئ الأمر.**

**الثالثة: إنها قيادة قد لا تتكرر ولا تستمر فيمن يأتي بعدها -كما إذا تقاعد المدير أو مرض أو انتقل أو مات أو ما شابه ذلك- لذا فإن المهمة الشاقة تكمن في العمل على تكريس الصفات المثالية في الأفراد، وزيادة عدد القادة المثاليين في المؤسسة، وهذا لا يتم إلا إذا خضنا عمليات تربوية شاقة ومتواصلة؛ أو حولنا القيادة إلى جماعة أو هيئة أو فريق يقوي بعضه بعضاً ويكمل دوره بالاستشارات والحوارات المفتوحة والعلاقات اللامركزية بين الأفراد.**

**ومن هنا فكر جمع من المتخصصين في علم الإدارة بطرح طريقة جديدة يراها أنها تناسب تغييرات العصر تحولاته وقدموا رأياً آخراً لسلطة المدير واعتبروها تقوم على ثلاثة محاور هي:**

**أ) الإدارة بالمعلومات: أي جمع وتحليل ونشر المعلومات الواردة من داخل وخارج المؤسسة والمعلومات الرسمية وغير الرسمية والمعلومات المكتوبة والشفهية.**

**ب) الإدارة بالبشر: كممارسة الزعامة وخلق العلاقات الإنسانية وشبكات فرق العمل.**

**ج) الإدارة بتنفيذ العمل: والتي تطبق من خلال تنفيذ المهام والأعمال والنشاطات بشدة التركيز والمتابعة والنجاح في الأداء، ويعتبر المدير مثالياً عندما يتصرف جامعاً بين هذه المحاور الثلاثة.**

**فن القيادة الاستراتيجية**

**التوجيه  
بدون الرؤية يهلك المرء  
حكمة قديمة**

**فن القيادة الاستراتيجية هو أن تحدد الاتجاه الصحيح وأن توجه السفينة نحو هذا الطريق وليس غيره، إنه أمر بسيط ولكنه ليس باليسير. يجب أن تكون هناك مصادر ثلاثة لخلق شعور بالاتجاه.**

**الهدف  
المهمة الأساسية أو العامة أو المتكاملة للمجموعة أو المؤسسة. وتجيب أهدافك المحددة عن سؤال لماذا: "لماذا نعمل؟"، "لماذا نقوم بهذا العمل؟". وربما تشير إلى مضمون القيمة أو المعنى فيما تفعله.**

**تتوق الطبيعة البشرية إلى المعنى، ومن ثم إذا ارتبط هدفك بالقيم الأخلاقية والشخصية، فلن تجد من الصعب خلق شعور بالهدف داخل الفريق- والهدف هنا يعني الطاقة، ويصبح تنسيق الفريق في طريقه للحدوث، كالسفينة في البحر.**

**القيم  
يقول "ونستون تشرشل"، متحدثًا عن الرئيس الفرنسي "شارل ديجول": لدينا اختلافاتنا الشخصية، لكننا استرشدنا بالنجوم نفسها".   
القيم هي النجوم التي تسترشد بها في الحياة. ولن تصل مطلقًا إلى النجوم- فهي ليست بالغاية الشبيهة بميناء روتردام؛ غير أن نجمًا واحدًا أو كوكبًا يمكن أن يدلك على الاتجاه الصحيح.**

**وتعني القيم بصيغة الجمع المبادئ أو المعايير الأخلاقية التي يتسم بها الشخص أو المجموعة أو المؤسسة، أو ما ينظر إليه باعتباره ذا قيمة وأهمية، ومن المفترض أن تلك هي المعتقدات والقناعات الراسخة التي تحكم السلوك.**

**الرؤية  
لا يتساوى الهدف تمامًا مع الرؤية، فالرؤية هي الصورة الذهنية للوضع الذي ترغب في أن يكون الفريق عليه أو المؤسسة في غضون ثلاثة أعوام على سبيل المثال. متى تكونت لدى مؤسسة أو فريق ما، أو بلد أو مجتمع ما، صورة مشتركة لمستقبلها- الحالة المنشودة التي تتمناها لنفسها حتى في أصعب الظروف- يتكون لديها أيضًا شعور ثانوي بالاتجاه، وسوف تدرك الفرق بين السير في اتجاه دون آخر، وبين التقدم والتأخر.**

**متى توافرت الرؤية بهذا المعنى، فلن تكون مضطرًّا إلى دفع الأشخاص للأمام: حيث يجبهم تأثير الرؤية إلى اتجاه بعينه. أنت لست مسئولا عما تفعله فحسب، ولكنك ايضًا مسئول عما لا تفعله.**

**قائمة فحص لتحديد الاتجاه  
-    هل يتضح أمامك هدف المؤسسة التي تنتمي إليها. وما الذي يفترض بها أن تفعله وأن تكونه؟  
-    هل يفهم جميع أعضاء مؤسستك لماذا يعد ما يقومون به أمرًا جديرًا بالاحترام؟  
-    هل تقول إن الجميع لديه هدف مشترك، أيًّا كانت أدوارهم ومسئولياتهم؟  
-    هل تحدد وتكتب القيم الثلاث الرئيسية أو المبادئ الأخلاقية التي تسترشد بها مؤسستك؟  
-    هل تظن أنك بحاجة إلى إحداث أي تغيير في تلك القيم؟ (إذا كان الجواب بنعم، فقم بكتابة مجموعة لقيم الجديدة).  
-    هل كونت رؤية مشتركة على نطاق واسع لنوع المؤسسة التي تقيمها للمستقبل؟  
-    إذا كان الأمر كذلك، فهل يمكنك وضع نوع من الخريطة المرسومة لزملائك في كلمات للشكل الذي ربما تبدو عليه؟**

**قد لا تتاح الفرصة لأن تصبح قائدًا**

**للأسف هناك كثير من الأشخاص قد لا تتاح لهم فرصة التدريب من خلال القيادة الناجحة للمؤسسات الضخمة، فمن الأفراد من يكون ذا أهمية كبيرة لمديره بحيث لا يستغنى عنه ليتسنى لهم القيام بوظائف تتاح لهم فيها فرصة قيادة المؤسسات، ومن الأفراد من يصرف عنهم النظر حتى يتقدوا شيئًا في نفس وظائفهم، وبعد ذلك يكون من الأفضل لهم أن يستعدوا؛ فقد يقودون مؤسسات صغيرة أولا.  
أتريد مثالاً؟ إليك أحد الجنرالات في الجيش وهو دوايت دافيد أيزنهاور، فحتى فترة انتخابه رئيسًا، كانت لدى أيزنهاور خبرة كبيرة في قيادة الرجال والنساء في مؤسسات ضخمة للغاية، ومع هذا، وكما سنرى فقد كان يفتقد بعض الخبرة التي قد يعتبرها الكثيرون مهمة للشخص قبل أن يصبح جنرالاً.  
وفي عام 1940، كان أيزنهاور عقيدًا، وبالغم من وجود طلبات عديدة لإرساله للخارج أثناء الحرب العالمة الأولى، فقد قضى كوال فترة الحرب في تدريب الجنود في الولايات المتحدة، ولم يَرَ أبدًا ساحة المعركة، وفيما بين الحربين قام أيزنهاور بعمل عظيم في العديد من وظائف شئون الأفراد، وقد أفاد في هذا المجال بما جعله يفقد الأمل في أن يوكل إليه مرة أخرى قيادة القوات.  
ومع تصعيد الموقف قبل الحرب بقليل تم إلحاقه بالأركان العامة ككولونيل، وذلك في سنة 1941، وكان يعمل تحت قيادة رئيس أركان الجيش الجنرال جورج مارشال، والذي قام بترقيته إلى عميد ثم إلى لواء بشكل متتابع وبعد ذلك بعام، وبعد أن أكمل أيزنهاور خطط عمليات التحالف المشتركة في أوربا أرسله مارشال إلى لندن كقائد عام لمسرح العمليات في أوروبا، وبعد عام قاد غزو قوات التحالف لشمال أفريقيا وفي نهاية الأمر أصبح قائدًا أعلى لغزو الحلفاء لأوروبا، وفي النهاية حصل على رتبة جنرال في الجيش.  
ولنلاحظ هنا أنه بعد أعوام من احتلاله مواقع في شؤون الأفراد وعدم اشتراكه في المعارك، قاد أيزنهاور في النهاية أكثر من ثلاثة ملايين من قوات تابعة للعديد من الدول، وبعد ذلك، وكرئيس استمر في قيادة أكبر دولة في العالم.  
أول مسؤولية تنفيذية لهذا الرجل كانت عن شركة بأكملها  
أثناء إحدى الدورات المخصصة للخريجين استخدم بيتر دروكر، المؤلف والأستاذ وخبير الإدارة المعروف دراسة حالة مماثلة من خبرته الشخصية في دورة محاضرات دراسية، وكنت قد شرفت بحضور هذه الدورة في جامعة كلير مونت جرايدوت في أواسط السبعينيات.  
ومثل أيزنهاور، فقد قضى هذا الرجل حياته الوظيفية في مجال شئون الأفراد، وبعد ذلك، وفي يوم ما، أصبح ذات يوم من كبار نواب رئيس شؤون الأفراد حتى قام مجلس الإدارة بانتخابه رئيسًا للمؤسسة، وكانت هذه هي أول وظيفة تنفيذية حقيقة له في حياته، وبعدها قاد الآلاف، مثله مثل أيزنهاور.**

**قد لا تتاح الفرصة لأن تصبح قائدًا**

**للأسف هناك كثير من الأشخاص قد لا تتاح لهم فرصة التدريب من خلال القيادة الناجحة للمؤسسات الضخمة، فمن الأفراد من يكون ذا أهمية كبيرة لمديره بحيث لا يستغنى عنه ليتسنى لهم القيام بوظائف تتاح لهم فيها فرصة قيادة المؤسسات، ومن الأفراد من يصرف عنهم النظر حتى يتقدوا شيئًا في نفس وظائفهم، وبعد ذلك يكون من الأفضل لهم أن يستعدوا؛ فقد يقودون مؤسسات صغيرة أولا.  
أتريد مثالاً؟ إليك أحد الجنرالات في الجيش وهو دوايت دافيد أيزنهاور، فحتى فترة انتخابه رئيسًا، كانت لدى أيزنهاور خبرة كبيرة في قيادة الرجال والنساء في مؤسسات ضخمة للغاية، ومع هذا، وكما سنرى فقد كان يفتقد بعض الخبرة التي قد يعتبرها الكثيرون مهمة للشخص قبل أن يصبح جنرالاً.  
وفي عام 1940، كان أيزنهاور عقيدًا، وبالغم من وجود طلبات عديدة لإرساله للخارج أثناء الحرب العالمة الأولى، فقد قضى كوال فترة الحرب في تدريب الجنود في الولايات المتحدة، ولم يَرَ أبدًا ساحة المعركة، وفيما بين الحربين قام أيزنهاور بعمل عظيم في العديد من وظائف شئون الأفراد، وقد أفاد في هذا المجال بما جعله يفقد الأمل في أن يوكل إليه مرة أخرى قيادة القوات.  
ومع تصعيد الموقف قبل الحرب بقليل تم إلحاقه بالأركان العامة ككولونيل، وذلك في سنة 1941، وكان يعمل تحت قيادة رئيس أركان الجيش الجنرال جورج مارشال، والذي قام بترقيته إلى عميد ثم إلى لواء بشكل متتابع وبعد ذلك بعام، وبعد أن أكمل أيزنهاور خطط عمليات التحالف المشتركة في أوربا أرسله مارشال إلى لندن كقائد عام لمسرح العمليات في أوروبا، وبعد عام قاد غزو قوات التحالف لشمال أفريقيا وفي نهاية الأمر أصبح قائدًا أعلى لغزو الحلفاء لأوروبا، وفي النهاية حصل على رتبة جنرال في الجيش.  
ولنلاحظ هنا أنه بعد أعوام من احتلاله مواقع في شؤون الأفراد وعدم اشتراكه في المعارك، قاد أيزنهاور في النهاية أكثر من ثلاثة ملايين من قوات تابعة للعديد من الدول، وبعد ذلك، وكرئيس استمر في قيادة أكبر دولة في العالم.  
أول مسؤولية تنفيذية لهذا الرجل كانت عن شركة بأكملها  
أثناء إحدى الدورات المخصصة للخريجين استخدم بيتر دروكر، المؤلف والأستاذ وخبير الإدارة المعروف دراسة حالة مماثلة من خبرته الشخصية في دورة محاضرات دراسية، وكنت قد شرفت بحضور هذه الدورة في جامعة كلير مونت جرايدوت في أواسط السبعينيات.  
ومثل أيزنهاور، فقد قضى هذا الرجل حياته الوظيفية في مجال شئون الأفراد، وبعد ذلك، وفي يوم ما، أصبح ذات يوم من كبار نواب رئيس شؤون الأفراد حتى قام مجلس الإدارة بانتخابه رئيسًا للمؤسسة، وكانت هذه هي أول وظيفة تنفيذية حقيقة له في حياته، وبعدها قاد الآلاف، مثله مثل أيزنهاور.**

**قوانين القيادة**

**إذا مشيت في ممر كتب التنمية الشخصية والأعمال بالمكتبة فستجد العديدوالعديد من الكتب التي تتكلم عن القيادة. وبطريقة ما يعد هذا شيئًا طبيعيًا،لأن موضوع القيادة مهم للغاية لكل من الأعمال التجارية والعائلات.ولكن في إطار محاولة مساعدة الناس، أعتقد أن العديد من مؤلفي هذهالكتب جعلوا الموضوع أكثر تعقيدًا باستخدامهم لغة غير مفهومة تجعلك تشعروكأنك تحتاج إلى دكتوراه  في إدارة الأعمال لفهمها، وغالبًا ما يكون الموضوعبعيدًا كل البعد عن الحياة اليومية للشخص العادي.أعتقد أنه تحد كبير أن تصبح قائدًا مؤثرًا، ولكنه تحدٍ يمكن لشخص ما-أي شخص- أن يتغلب عليه. إذا استطعت أن تفهم وتتبع القوانين الثلاثةللقيادة التي سأشرحها لك هنا, فسيكون بوسعك أن تكون قائدًا مؤثرًا.**

**عندما توضع في موقع المسئولية, تحملها**

**يبدو ذلك أمرًا بسيطًا، أليس كذلك؟ ولكن العديد من الناس لا يقومونبالخطوة الأساسية عندما يتعلق الموضوع بالقيادة... تقبُّل السلطة.رأينا جميعًا مديرين لا يقومون بوضع جدول للأعمال في الشركة ، ورأيناجميعًا آباء لا يمكنهم- أو لا يريدون- السيطرة على ابنهم سيءالسلوك. وفى كلتا الحالتين ينشأ افتقار القدرة على القيادة من نفس السبب...  عدمالرغبة في تقبل السلطة.فبالنسبة للمدير غير الكفء في إعداد جدول الأعمال، ترتبط عدمالرغبة في القيادة بعاملين: هما الخوف من المساءلة والعجز عن التواصل. بكلمات أبسط: بعض الناس في موضع القيادة لا يريدون المسئولية التي تنشأعن تلك القيادة؛ لأنهم لا يريدون أن يوجه إليهم لوم على الفشل أو لأنهمتقبلوا المسئولية ولكنهم لا يستطيعون- أولا يريدون- اكتشاف طريقة لتوصيل الرسالة لبقية أعضاء الفريق، وإذا كان لا يستطيع أحد سماعك أو فهمك فأنت لست مسئولاً.**

**القاعدة الذهبية**

**إن العديد من الآباء لديهم مشاكل في قيادة البيت؛ لأنهم متحيرون حولالشكل الذي يجب أن تكون عليه علاقتهم بأبنائهم. أيجب أن تكون علاقةحب استثنائية؟ بالطبع، فكلنا نود لو أن نفعل أي شيء في الحياة لنتأكدمن سلامة أبنائنا ولضمان مستقبل أفضل لهم، أمن الجيد أن تكون صديقًالأبنائك، بحيث تضحكون وتستمتعون بالحياة معًا؟ بالتأكيد، فأفضل أياميهي تلك التي قضيتها عند البحيرة أتزلج على الماء مع أبنائي.ولكن القيادة في المنزل تعني أنك ستتخذ قرارات قد لا يحبها أفرادأسرتك دائمًا، وتلك حقيقة تتجسد في غرفة المعيشة أو في غرفة الاجتماعاتفي العمل. والعديد من الآباء اليوم نشأوا في أسر شديدة الحزم ويتذكرونكيف كانوا لا يحبون تلقى العقاب، وهم يريدون أن يحبهم أبناؤهم- لدرجةأنهم يعتبرون أن حب أبنائهم لهم أهم من مساعدتهم على أن يكونوا علىقدر المسئولية عندما يبلغون.هل ستخطئ؟ بالطبع، فكلنا نخطئ، ولكن تحمل مسئولية دورك كقائدهو أهم ما في الموضوع، فهذا يظهر لمن تقودهم أنك أُقحِمت فيما يحدثإقحامًا، وقد لا يوافقون على طريقتك أو أسلوبك في التعامل، ولكنك ستكونقد أوضحت لهم أهدافك، الأمر الذي سيساعد على توضيح المواقف بشكلمتعمق**

**قوة احترام القيادة**

**ما السر في أهمية تطوير قدراتك علي القيادة بالنسبة لتحقيق النجاح؟ الأمر بوضوح هو أن نجاحنا وقيادتنا مرتبطان معاً, فإذا كنت بحاجة لاكتساب احترام أطفالك أو شريك حياتك أو أقرانك أو كان لديك عمل يقتضي تسييره أو كنت ممن يحترمهم ويتبعهم الآخرون فلابد من تحقيق أهدافك.  إذن ما هي الأمور التي تصنع قائداً عظيماً؟**

**لا تتعلق القيادة مطلقًا بالمسمى الوظيفي أو بحجم المسئولية التي قد يضعها البعض علي عاتقك.  فلقد قابلت في حياتي العديد من الأشخاص ممن حملوا المسئولية, فإذا هم يخفقون في دفع أو قيادة أي شخص فكانت الطريقة الوحيدة لدفع الآخرين علي إتباعهم هي الصراخ أو إعلاء الصوت أو استخدم القوة أحياناً.  كما قبلت آخرين ليس لديهم, فعليًا, أدني مسئولية رسمية لكن لهم نفوذاً كبيراً لدي أقرانهم.  فهم أشخاص ينظر غيرهم إليهم علي أنهم الأمل أو الحل عندما تواجههم مشكلة.**

**ليس ثمة رابط بين القيادة والمسمى الوظيفي, لكن علاقتها وثيقة بحجم النفوذ الطبيعي الذي لك علي الآخرين.  ويمكن أن تعمل القيادة علي العديد من المسئوليات بداية من قيادة مجموعات كبيرة من الأشخاص إلي قيادة شخص آخر لك به علاقة.  إلا أنه وقبل أن تكون قادراً علي التأثير في الآخرين, ثمة مستوي أساسي للقيادة وهو القدوة علي قيادة الذات.  وحني تكشف السمات الطبيعية الأساسية للقيادة, عليك أن تتدبر حالات القيادة التي أعجبتك في حياتك.**

**ليس ثمة رابط بين القيادة والمسمى الوظيفي, لكن علاقتها وثيقة بحجم النفوذ الطبيعي الذي لك علي الآخرين.**

**أي القادة يروق لك؟**

**أيهم يروق لك؟ أليس هذا سؤالا جيداً؟ فهذا هو السؤال الذي أطرحه علي أي شخص يطمح إلي تحسين مهاراته في القيادة وتكون الإجابات دائماً بمثابة النور لنا.**

**فقط يختار بعض الأشخاص أحد أعضاء أسرته أو أحد مدرسيه بالمدرسة أو أحد مدرائه السابقين وقد يختار آخرون شخصيات من التاريخ أو من ثقافتهم الشعبية.  فاسأل نفسك هذا السؤال ودوِّن خمسة قادة حفزوك طيلة حياتك.  مثل- كما في الأمثلة المطروحة أدناه- أشخاص أقرباء لك أو أناس مشهورين أو كليهما معاً.**

**فإذا حددت هؤلاء القادة الخمسة فيكون السؤال:   لماذا حددت هؤلاء؟ ولماذا استحق هؤلاء الخمسة أن يكونوا ضمن قائمتك؟ قم بتدوين أي ملاحظات واكتب عبارات قصيرة في تدوين إجاباتك.  والآن امكث برهة قبل قراءة أي شيء آخر حتي تسجل إجابتك أمام الأسماء التي اخترتها.**

**إليك اختبارات بعض الأشخاص:**

|  |  |
| --- | --- |
| **الأشخاص** | **سبب اختيارهم** |
| **قائد لي بالجيش** | **لأنه آمن بي قبل أن أؤمن أنا بنفسي** |
| **أمي** | **لأنها وجدت نفسها وسط ظروف أسرية صعبة ولم تشعرنا بها** |
| **"ريتشارد برانسون"** | **لأنه لم يسمح لخلل القراءة لديه أن يؤخره** |
| **"ونستون تشرشل"** | **لأنه وحد الأمة في محنتها** |
| **مدرسة بالمدرسة** | **لأنني كنت صبياً سيئ الطباع ولم تفقد الأمل فيّ مطلقًا** |

**أمر لافت. . .  لن تجد أحداً من هؤلاء وصل لموقعه بالقائمة بناءً علي النجاح الذي حققه هو شخصًيا, إن الاختيار دائماً مبني علي ماهية الأشخاص والكيفية التي وظفوا بها مهارة أو موهبة لديهم في تحقيق نجاحهم وكيفية تعاملهم مع بعض المواقف.  وقد يختار أشخاص متعددون القائد ذاته لكن لأسباب متباينة.  ف"ريتشارد برانسون"- علي سبيل المثال- اختيار مألوف ولكن لأسباب متباينة.**

**إذن, ما هي قائمتك الخاصة بك؟ ألق نظرة علي ملاحظاتك وأسباب وجود بعض الأفراد ضمن قائمتك.  فالأمر الذي حددته غالباً في هذا الشخص هو سمة معينه يمتلكها هذا الشخص وهي التي جعلتك تنتقى هذا الشخص.**

**إليك ثمة نماذج بعض السمات التي يمتلكها القادة العظام وهي:**

* **الرؤية                                     الجسارة**
* **التركيز                                    العزم**
* **التفاؤل                                   العاطفة**
* **الثقة                                    القدرة علي الإبداع**
* **الاستقامة                               التواضع**
* **تحمل التبعات                        الإحساس بالآخرين**
* **الشجاعة                            الإخلاص**
* **المسئولية                             سعة الحيلة**

**وقد وجدنا في المقال الثاني أن ما نراه في غيرنا هو انعكاس فعلي لنا, لذا فإن الخبر السار هنا أن سبب اختيارنا للقادة الخمسة في قائمتنا هو انعكاس فعلي للسمات التي نملكها فعلياً أو السمات التي نطمح لها.**

**فإذا حدث واخترت شخصين لأسباب متشابهة كأن يكونا قد أظهرا قدراً كبيراً من الإخلاص؛ فقد تكون هذه السمة المهمة لديك هي المعيار التي تضعه لنفسك وهي السمة التي تبحث عنها في الآخرين.**

**" كلما كبرت, صرت أقل اكتراثاً بما يقوله الناس وأكثر اهتماماً بما يفعلون" .**

**رجل الصناعة الأمريكي" أندورو كارنيجي"**

**تأمل لبضع دقائق الأشخاص الذين اخترتهم والأهم من ذلك تأمل السمات التي حددتها فيهم لأن هذه السمات هي سمات القيادة فيك وهى تحدد نوع القائد الذي ستَكونه ونقاط القوة التي تستخدمها في قيادة نفسك والسيطرة على الآخرين.**

**قوة القيادة**

**للقيادة قوة غير عادية، فهي تمثل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في أي شيء تفعله، لنفسك أو لأي جماعة تنتمي إليها، أعرف أن هذه المقولة تبدو مبالغًا فيها ولكني فيما يلي سأعطيك أمثلة لأبرهن على ما أقول وسوف ترى أنه من السهل أن تكون قائدًا من الطراز الأول، بل هو أمر أيسر مما تظن.  
كيف لرجل واحد أن يحدث اختلافًا؟  
عندما كنت ضابطًا شابًا، أحمل رتبة الملازم أول في القوات الجوية، كنت ضمن أعضاء جناح القاذفات الحادي عشر بقاعدة أطلس الجوية، بولاية أوكلاهوما، كان هذه الجناح واحدًا ن أحسن أجنحة القاذفات – 52 تدريبًا في القيادة الجوية الإستراتيجية، وكان هو الجناح الوحيد الذي يفوز بكأس فيرتشايلد توفي المرموق ثلاث مرات في سابقة دقة إلقاء القنابل. وكان أيضَا واحدًا من الأجنحة التي لم تسقط أبدًا في تفتيش الاستعداد التنظيمي، وكانت الأطقم الجوية متفوقة على الدوام في الملاحة والرماية، وإعادة التزود بالوقود جوًا، وغيرها من مهارات الطيران.  
وفي إحدى الأمسيات، وأنا وطاقمي في حالة استعداد، تلقيت مكالمة هاتفية عاجلة من عمليات القاعدة تقول: "حضر إلى القاعدة جديدًا اسمه العقيد كايس، ابتعد عن طريقة".  
لم نستطع الابتعاد عن طريق العقيد كايس لأنه زارنا تلك الليلة. لقد ألغى كل إجازات الغياب، والغي جميع أنواع "الوقت الحر" إلى أجل غير مسمى. وكان هذا يشمل نهاية الأسبوع واستراحة الطاقم عقب القيام بالطيران، وقام العقيد كايس بنقل كل القادة الأفراد الذي رأي فيهم قصورًا إلى المواقع الأقل مسؤولية في القاعدة، وشجع آخرين على التقاعد، ولم يكن هناك وظيفة أو فرد لم تمتد إليه يد التغيير.  
التقى العقيد كايس مع جميع أفراد الطاقم الذي يعمل تحت قيادته والبالغ عددهم 1500 من الضباط والرتب الأخرى، وأخبرنا جميعًا بأننا سنستعيد مكان الصدارة في القيادة الجوية الإستراتيجية، وكيفية الوصول إلى ذلك وقال إننا سنطلعه شخصيًا بكل مهمة نطيرها قبل أن نتمكن من ذلك، لقد كان لزاًمًا على الطيارين أن يكونوا على علم بالأهداف تمامًا كما يكون القاذفون لديهم والملاحون، وكان لزامًا على الطيارين أن يكونوا على علم بالأهداف تمامًا كما يكون القاذفون لديهم والملاحون، وكان لزامًا على القاذفين والملاحين أن يكونوا قادرين على مساعدة طياريهم أيضًا.  
ولكن بعدها بدأ عملنا يؤتي ثماره؛ فقد أصابت قنابلنا أهدافها، وأقلعت طائراتنا في الوقت المحدد للإقلاع تمامًا. وقامت الأطقم الأرضية وإفراد الصيانة بإجراء الصيانة لطائراتنا فتمكنت من الطيران أفضل من أي وقت مضى، لقد عملنا معًا كفريق، وكان أداؤنا جيدًا.  
بعد مرور شهرين على وصول العقيد، كايس خضعنا لتفتيش آخر مفاجئ من تفتيشات الاستعداد التنظيمية، ولم ننجح فحسب في هذا التفتيش، ولكن أحرزنا نتيجة تفوق أي نتيجة أحرزناها فيما مضى، وأصبح تصنيفنا رقم واحد.  
وفي آخر الأمر رُقي العقيد كايس إلى رتبة الفريق، ولولا أن الموت قد اختطفه لكان حصل على النجمة الرابعة ورتبة الفريق أول.  
لقد علمتني حياة العقيد كايس بعضَا من الدروس الهمة عن القيادة والأثر الذي يتركه الفرد في مساعدة إحدى المؤسسات على تحقيق أهدافها، وقد رأيت هذا يتكرر مراًرًا ومرارًا. رأيته في المؤسسات، كبيرها وصغيرها، والرسمية منها وغير الرسمية، والعسكرية منها والمدنية. ذلك الدرس هو أن الفرد وقيادته يمثلان كل الفرق بين النجاح والفشل.  
لقد أمضى الأستاذ وارين بينيس – بجامعة جنوبي كاليفورنيا – حياته كلها في دراسة القادة، وفي مؤتمر عقد مؤخرًا، قال لي الأستاذ وارين؛ "لقد تعلمت القيادة لأول مرة عندما كنت ضابط مشاة شابًا برتبة ملازم أول في فورت بينيج، بولاية جورجيا عام 1945". وفي وقت قريب قام الأستاذ وارين بدراسة تسعين من أكثر القادة نجاحًا في كل أنحاء الأمة، فما الذي توصل إليه؟ يقول بينيس: "لو أنني تعلمت شيئًا من بحثي، إذن فهو أن العامل الذي يساعد الطاقم ويقرر نهائيًا ما ينجح من المؤسسات وما يفشل هو قيادة تلك المؤسسات، فعندما تتغير الاستراتيجيات أو العمليات أو الثقافات، فإن مفتاح التحسن يظل هو القيادة".**

**قوة القيادة**

**للقيادة قوة غير عادية، فهي تمثل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في أي شيء تفعله، لنفسك أو لأي جماعة تنتمي إليها ، أعرف أن هذه المقولة تبدو مبالغًا فيها ولكني فيما يلي سأعطيك أمثلة لأبرهن على ما أقول وسوف ترى أنه من السهل أن تكون قائدًا من الطراز الأول، بل هو أمر أيسر مما تظن.  
  
كيف لرجل واحد أن يحدث اختلافًا ؟**

**عندما كنت ضابطًا شابًا ، أحمل رتبة الملازم أول في القوات الجوية ، كنت ضمن أعضاء جناح القاذفات الحادي عشر بقاعدة أطلس الجوية ، بولاية أوكلاهوما ، كان هذه الجناح واحدًا ن أحسن أجنحة القاذفات – 52 تدريبًا في القيادة الجوية الإستراتيجية ، وكان هو الجناح الوحيد الذي يفوز بكأس فيرتشايلد توفي المرموق ثلاث مرات في سابقة دقة إلقاء القنابل . وكان أيضَا واحدًا من الأجنحة التي لم تسقط أبدًا في تفتيش الاستعداد التنظيمي ، وكانت الأطقم الجوية متفوقة على الدوام في الملاحة والرماية ، وإعادة التزود بالوقود جوًا ، وغيرها من مهارات الطيران.**

**ولسوء الطالع، فقد أخذت الوحدة في الانحراف طيلة عدة شهور، فقد أخفقنا في أداء متطلبات تدريبنا بنجاح، وتأخرنا مرات في اٌلإقلاع بسبب مشكلات في الصيانة. وتوارى إحساسنا بالرسالة، والأكثر من ذلك أننا أخفقنا في تفتيش الاستعداد التنظيمي، الذي يمثل اختبار مهمًا لمهارتنا في الطيران والقتال ، وذات يوم كان تصنيفنا واحدًا من بين أجنحة القتال الثلاثة الأولى وفقًا لنظام نقاط يتم تأكيده أسبوعيا والآن أصبح تصنيفنا الخير، وفقًا للنظام نفسه.**

**وفي إحدى الأمسيات ، وأنا وطاقمي في حالة استعداد ، تلقيت مكالمة هاتفية عاجلة من عمليات القاعدة تقول : “ حضر إلى القاعدة جديدًا اسمه العقيد كايس ، ابتعد عن طريقة “.  
لم نستطع الابتعاد عن طريق العقيد كايس لأنه زارنا تلك الليلة . لقد ألغى كل إجازات الغياب، والغي جميع أنواع “ الوقت الحر “ إلى أجل غير مسمى . وكان هذا يشمل نهاية الأسبوع واستراحة الطاقم عقب القيام بالطيران، وقام العقيد كايس بنقل كل القادة الأفراد الذي رأي فيهم قصورًا إلى المواقع الأقل مسؤولية في القاعدة ، وشجع آخرين على التقاعد ، ولم يكن هناك وظيفة أو فرد لم تمتد إليه يد التغيير.**

**التقى العقيد كايس مع جميع أفراد الطاقم الذي يعمل تحت قيادته والبالغ عددهم 1500 من الضباط والرتب الأخرى ، وأخبرنا جميعًا بأننا سنستعيد مكان الصدارة في القيادة الجوية الإستراتيجية ، وكيفية الوصول إلى ذلك وقال إننا سنطلعه شخصيًا بكل مهمة نطيرها قبل أن نتمكن من ذلك ، لقد كان لزاًمًا على الطيارين أن يكونوا على علم بالأهداف تمامًا كما يكون القاذفون لديهم والملاحون ، وكان لزامًا على الطيارين أن يكونوا على علم بالأهداف تمامًا كما يكون القاذفون لديهم والملاحون ، وكان لزامًا على القاذفين والملاحين أن يكونوا قادرين على مساعدة طياريهم أيضًا.**

**وإذا ما كنت تريد الانتقال بعيدًا عن الوحدة فإن العقيد كايس يتيح لك ذلك ، وإذا ما آثرت البقاء في الجناح فلن يهمد لك جسد ، وكل ذلك كان في وقت السلم ! .**

**ولكن بعدها بدأ عملنا يؤتي ثماره ؛ فقد أصابت قنابلنا أهدافها ، وأقلعت طائراتنا في الوقت المحدد للإقلاع تمامًا . وقامت الأطقم الأرضية وإفراد الصيانة بإجراء الصيانة لطائراتنا فتمكنت من الطيران أفضل من أي وقت مضى ، لقد عملنا معًا كفريق ، وكان أداؤنا جيدًا.**

**بعد مرور شهرين على وصول العقيد ، كايس خضعنا لتفتيش آخر مفاجئ من تفتيشات الاستعداد التنظيمية ، ولم ننجح فحسب في هذا التفتيش ، ولكن أحرزنا نتيجة تفوق أي نتيجة أحرزناها فيما مضى ، وأصبح تصنيفنا رقم واحد.**

**شيء غريب بدأ يحدث. لقد شعرنا بالاعتزاز بأنفسنا بالعقيد كايس كقائد لنا وعندما ترك العقيد كايس جناح القاذفات الحادي عشر لدى ترقيته إلى رتبة العميد ، خامرنا إحساس بأننا خسرناه . لقد كان احترامنا له في ذلك الوقت قد تحول إلى شيء يقارب الحب.  
وفي آخر الأمر رُقي العقيد كايس إلى رتبة الفريق ، ولولا أن الموت قد اختطفه لكان حصل على النجمة الرابعة ورتبة الفريق أول.**

**لقد علمتني حياة العقيد كايس بعضَا من الدروس الهامة عن القيادة و قوة القيادة والأثر الذي يتركه الفرد في مساعدة إحدى المؤسسات على تحقيق أهدافها، وقد رأيت هذا يتكرر مراًرًا ومرارًا . رأيته في المؤسسات، كبيرها وصغيرها ، والرسمية منها وغير الرسمية ، والعسكرية منها والمدنية. ذلك الدرس هو أن الفرد وقيادته يمثلان كل الفرق بين النجاح والفشل.**

**لقد أمضى الأستاذ وارين بينيس – بجامعة جنوبي كاليفورنيا – حياته كلها في دراسة القادة، وفي مؤتمر عقد مؤخرًا ، قال لي الأستاذ وارين ؛ “ لقد تعلمت القيادة لأول مرة عندما كنت ضابط مشاة شابًا برتبة ملازم أول في فورت بينيج ، بولاية جورجيا عام 1945 “ . وفي وقت قريب قام الأستاذ وارين بدراسة تسعين من أكثر القادة نجاحًا في كل أنحاء الأمة ، فما الذي توصل إليه؟ يقول بينيس: “ لو أنني تعلمت شيئًا من بحثي ، إذن فهو أن العامل الذي يساعد الطاقم ويقرر نهائيًا ما ينجح من المؤسسات وما يفشل هو قيادة تلك المؤسسات ، فعندما تتغير الاستراتيجيات أو العمليات أو الثقافات ، فإن مفتاح التحسن يظل هو القيادة “ .**

**كاريزما القيادة**

**القائد ذو الشخصية الجذابة المؤثرة:**

**منذ عدة سنوات أسعدني الحظ بأنه تم اختياري لحضور تدريبات في الية الصناعية للقوات المسلحة في "جامعة الدفاع الوطني" في واشنطن، وهي كلية تني بتدريب من تم اختيارهم من كبار الموظفين العسريين والمدنيين المقرر ترقيتهم إلى مناصب في الحكومة الفيدرالية تحتاج إلى ثقة أكبر وقيادة أقوى.**

**قبل أن يبدأ الطالب أو المتدرب الدراسة في "جامعة الدفاع الوطني" يرسل المختصون استبيانًا فصلاً إلى عدد ن مرؤوسي المتدرب ورؤسائه وزملائه، ويهدف إلى تقييم قدراته القيادية وتشترك الفئات الثلاث التي يتعامل معها الاستبيان مجتمعة في إتمامه، ويحوي كل استبيان 125 سؤالاً تغطي واحدًا وعشرين موضوعًا تمثل الجوانب الأساسية للقيادة كقدرات المتدرب القيادة وصفاته وخصائصه.**

**ومن الجدير بالذكر أن جميع من تم اختيارهم للدراسة بجامعة للدفاع الوطني كانوا ممن أثبتوا وجوده بالفعل كقادة ناجحين؛ لذا فقد كانت نتائج استبياناتهم – كما هو متوقع بالطبع – جيدة جدًا بصفة عامة. في عالم التحاقي بتلك الجامعة أسفرت نتائج 995 استبيانًا يخص 115 طالبًا في الجامعة معدلات تزيد عم 400 درجة من 500**

**وإذا وضعنا في الاعتبار أن متوسط النتيجة المتوقعة للقائد العادي هي 0,3 درجة، فمعدلات النتائج العالية جدًا التي أسفرت عنها الاستبيانات تدل على أن أراء كم من ساهموا في التقييم تعبر عن اعتقادهم بأن هؤلاء القادة قد نجحوا في إظهار الواحد وعشرين جانبًا للقيادة، وهذا فوق ما يحققه القائد العادي بكثير.**

**وكان معدل الدرجات في جانب "الكاريزما" أو جاذبية وتأثير الشخصية للمئة وخمس عشر طالبا هو 4,32 درجة، وهو معدل مذهل إلا أنه قد استبعد بسبب أحد الطلبة؛ لأن جميع مرؤوسيه بلا استثناء منحوه في الاستبيان الخاص بهذا الجانب 500 درجة كاملة أي أن جميع مرؤوسي هذا الشخص كانوا يشعرون أنه شخصية جذابة ومؤثرة في غالب إن لم يكن في كل الأوقات.**

**بحثت عن هذا الشخص بتلهف لأكتشف السر وراء درجاته المتميزة في ذلك الجانب الغامض من جوانب لقيادة، فوجدت أمامي رجلاً عادي المظهر متوسط الطول لو قدر لك أن تراه بغير أن تعلم بدرجاته العالية من حيث "الكاريزما" لما أوحي لك مظهره بأي تميز إلا أن جميع الرجال – كقول عالم الاجتماع الشهير ماكس ويبر – "يطيعونه، لا بحكم التقاليد التبعة ولا بحكم منصبه وإنما لأنهم يؤمنون به كقائد".**

**ما هو سره إذن؟ قال الرجل إن أحد الأسباب الرئيسية وراء نجاحة هو رؤية الناس له كشخصية جذابة مؤثرة، بل انت الكاريزما لم تأته مصادفة وإنا سعى هو لتنميتا فاتخذ خطوات محددة لتنميتا في تعامله مع كل مجموعة جديدة يقودها.**

**وهنا أسلوب لتنمية الكاريزما وضعة دكتور رونالد رياجو عالم النفس الاجتماعي ومدير معهد كارفيس للقادة" في "كلية كليرمونت ماكينا" . . يقول د/ رياجو "ليست الكاريزما موهبة أو منحة من السماء وليست صفة يمكن أن ترثها أو تولد معك، وإنما هي شيء تستطيع تنميته – بلا استثناء – من لدية القدرة على تنمية هذه الصفة في شخصيته".**

**وقد اتخذ الرجل المتميز في مجال الكاريزما – الذي تحدثت عنه سلفًا – سبع خطوات لتحقيق هذا، وقد لاحظت خلال سنوات خبرتي الطويلة غيره من القادة الذين يتمتعون بالكاريزما يقومون بأفعال وخطوات مماثلة. وذا كنت تريد تنمية هذه الصفة فتعلم الخطوات السبع التي اتخذها هؤلاء القادة وبإمكانك اتخاذها أنت أيضًا.**

**1- أظهر التزامك بأهدافك.**

**2- ارتد ما يتناسب مع دورك.**

**3- فلتكن أحلامك كبيرة.**

**4- لا تتوقف عن السعي وراء أهداف.**

**5- قم بواجباتك.**

**6- أحط نفسك بهالة من الغموض وإيحاء بالقدرة على تحقيق المعجزات.**

**7- اتبع الأسلوب غير المباشر.**

**كقائد - كن دائماً متاح**

**ما السبب في ضرورة تيسير سبل الوصول إليك؟  
من الخطأ أن تبني جدارًا بينك وبين من تقودهم؛ وهذا لا يعني أن تنخرط بينهم بشكل مبالغ فيه، وإنما المراد هنا أن يتيسر وجودك تمامًا للجميع، بحيث إذا كانت هناك مشكلة أو شيء لابد من قوله يبادر الآخرون بالإفصاح عنها.  
أما الجدار فلن يتيح لك إلا سماع الخبار الجيدة، وهذا قد يضر بقيادتك وبمؤسستك بعض الشيء.  
وعندما كنت مدير للبحث والتنمية بإحدى الشركات كنا نحاول تطوير مجموعة من أغطية الأذن لخوذات الطيران بحيث تزيد من حماية أذن الطيار. وعملنا لعدة شهور ولكن دون جدوى، وفجأة حدث ما اعتبرناه انفراجه، حيث أشارت نتائج الوقاية التي تم قياسها في معمل للسمع إلى نجاح الجربة، وانتظرت على أحر من الجر أن يقوم مهندس المشروع بإعداد تصميم عام للمفهون، ولكنه بدلاً من هذا نظر إلى النتائج وقال إن هناك شيئًا خطأ وأرد أن يعيد الاختبار.  
وقد رفضت بشدة "أبعد كل هذه الشهور يواتينا النجاح في النهاية قم تطلب منا أن نعيد الاختبارات؟ لن يكون ذلك!".  
"سيدي المدير، لن يكلف الأمر الكثير، كما أنه لن يستغرق إى أسبوعًا من التأخير".  
فأجبته:: لسنا بحاجة لمزيد من التأخير مادام الجهاز يعمل"  
فأجاب: "إنني لست واثقُا من ذلك".  
"حسنًا.. أنا واثق، وقع على التصريح".  
ولحسن الحظ لم يكن بيني وبين موظفي أي حواجز، فقد كانوا يعرفون أنني أتوقع منهم أن يطرحوا وجهات نظرهم ما داموا يؤمنون بها، وذلك حتى أتخذ قرارًا، ولكن ألم أكن قد اتخذت قراري.  
لقد نظر المهندس إلى مباشرة وقال: "سيدي المدير.. إذا كنت تريد للأمر أن يسير بهذا الأسلوب فسأوقع، ولكن قبل أن أفعل هذا أريد أن أذكر أنه لو حدث وكنت مخطئًا فسوف تكون التكلفة بسيطة، أما إذا كنت على صواب في أن هناك خطأ في الاختبارات فسوف توفر الكثير، مع وضع هذا في الاعتبار، وقبل أن تتخذ قرارك النهائي؛ أريدك أن تعرف أننا لو لم نقم بإعادة هذه الاختبارات؛ فلابد أن أؤكد أن هذا جنون" ولكنه لم يستخدم كلمة جنون.  
وقد كانت كلماته دافعًا لي لأعيد النظر في المشكلة، حيث كان على صواب، وكانت لدى رغبة شديدة في الاستمرار في الاختبارات بعد الوقت الطويل الذي استغرقته محاولة حل المشكلة، وبما أنه كان هناك شك في النتائج فقد كان ذلك سببًا كافيًا لبذل مزيد من الوقت للتأكد منها.  
وقد قمنا بهذا، وتأكدت صحة راي مهندس المشروع، فقد كانت الاختبارات غير صحيحة بالنسبة للعديد من الترددات المهمة، وقد استطعنا بالفعل حل المشكلة العامة وكانت هذه المشكلة البسيطة سهلة الحل.**

**القادة الذين يصرون على الطاعة الفورية لأوامرهم في جميع المواقف  
وينتابني رعدة عندما أفكر فيما كان سيحدث لو أنني كنت من القادة الذين يصرون على الطاعة الفورية لأوامرهم في جميع المواقف، لقد كنا سنضيع أربعين ألف دولار أو أكثر بالإضافة إلى الوقت الذي كان سيمر قبل اكتشاف الخطأ.   
وقد يكون لما يزيد عن نصف الأخطاء البسيطة المرتبكة في أي موقف والتي قد تنتهي إلى مشكلة كبيرة تكتشف بواسطة شخص من المؤسسة، وما يحدث هو أن هذا الشخص إما أنه كان خائفًا من الذهاب إلى القائد المسؤول أو أنه لم يستطع الوصول إليه. أو وصل إليه ولكنه لم يسع إليه، ويندرج تحت هذه الطائفة فضيحة ووترجيت وكارثة المكوك الفضائي تشالينجر.  
وهذا لا يعني أنه لزامًا عليك أن تأخذ بالنصيحة المقدمة لك، أو أنه ليس هناك مواقف لا يكون فيها متسع للمناقشة، وإنما معنى هذا أنه لا ينبغي أن يكون لدى موظفيك أي خوف من إظهار مشاعرهم بأقوى شك ممكن كما يعني هذا أيضًا أنه ينبغي أن تكون هناك قناة واضحة للتأكد من تلقيك للرسائل من موظفيك.  
وجزء من هذا الموضوع يرتبط بأسلوبك والتعامل مع مرؤوسيك، فإذا كنت لا تقبل أي خلال في وجهات النظر، وفلن تتلقى أية رسائل.**

**ماذا سيحدث في رأيك إذا لم يتم ترقية إلا من يتفقون معك؟**

**دعني أخبرك بأنه لن يمر وقت طويل حتى تجد الجميع يتفقون معك، وسيكون قد مر وقت طويل على رحيل عدد من أفضل موظفيك من المؤسسة.  
وعليك أيضًا أن تقوم دائمًا بمراجعة الإجراءات المطبقة من أجل السماح للموظفين، بملاقاتك، وستجد أن مساعديك سيعمدون إلى حمايتك ممن يعتبرونهم مضيعي وقت أو من سيزعجونك، فإذا أصدرت تعليقًا عفويًا بأنك لا تريد رؤية المزيد من مضيعي الوقت، فلن تراهم، وستظل هناك مشكلة في أن مرجع الأمر في تحديد من هم مضيعو الوقت سيكون إلى مساعديك.**

**كن قائداً**

**لست مضطراً لأن تنتظر القائد الرسمي حتى يقوم بدوره القيادي . بادر بتحمل المسؤولية بنفسك ، فهذا هو جوهر الإثارة !**

**عندما يرغب كل فرد من أفراد الفريق بأن يكون قائداً في تهيئة أكثر التجارب إيجابية بالنسبة للعملاء ، تتحقق الإثارة . هذا يعني أن كل فرد يعد في واقع الأمر قائداً غير رسمي .**

**ففي فريق كرة القدم لا يكون كابتن الفريق هو القائد دائماً . فمن الممكن أن يتولي المدافع الذي يحرز هدفاً القيادة ، أو يتولاها لاعب الهجوم الذي يدعم الدفاع . ففي الفريق الممتاز يتولى كل فرد القيادة عن طريق وضع نفسه في موضع يحقق المنفعة القصوى لفريقه . و تولي القيادة يتطلب سلسلة من القرارات الفردية بالنيابة عن العميل دون الرجوع إلى الرئيس و تلك هي الإثارة .**

**المثلث المقلوب الشهير يعني أن الموظف الذي يقابل مشكلة خاصة بعميل قبل غيره من الموظفين يتعين عليه أن يتخذ موقفاً قيادياً و يبادر حل هذه المشكلة بنفسه و أي موظف يرى فرصة يمكن أن يسعد من خلالها أحد العملاء ينبغي أن يبادر باستغلالها . فالقيادة في كل فرصة تتاح و تؤدي إلى خدمة متميزة للعملاء . عندما يكون لديك شركة هرمية تقليدية يكون فيها المدير التنفيذي على القمة و الموظفون في أسفل الهرم ، لا يمكن أن تتحقق الإثارة ، إن كل شيئ يصعد نحو الرئيس . تحقيق الإثارة يتطلب انعكاس تدفق الجهد في الشركة . بمعنى أن الجهود الإيجابية ينبغي أن تتدفق نحو العملاء ، و ليس في اتجاه الرؤساء . في الحقيقة ينبغي أن تتدفق الجهود بعيداً عن الرؤساء و هذا يتطلب من الرؤساء أن يقوموا بتفويض المهام إلى موظفيها و أن يمنحوه سلطة إتخاذ القرارات التي تخدم مصالح العملاء . إنه يعني تدريب جميع موظفي خدمة العملاء على التحلي بروح القيادة و المبادرة بفعل أي شيئ ضروري لجذب العملاء و الاحتفاظ بهم.**

**إرسل الرئيسي في مهمة لعدة أيام حتى تتاح لك الحرية الكاملة في تولي القيادة و المبادرة لاتخاذ القرارات . حقق الإثارة و أعد الرئيس كي يرى ما تحقق بنفسه . كي تقود ينبغي أن تمنح الآخرين فرصة القيادة و المبادرة .**

**كي تكون قائدًا**

**لست بحاجة لن تكون مديرًا كي تكون قائدًا**

**التقيت ذات مرة بمهندس شاب في إحدى شركات الفضاء والطيران الكبرى، كان هذا المهندس قد أصبح مديرًا لأحد البرامج المهمة رغم أن عمره لم يكن يتجاوز الثلاثين . اهتممت كثيرًا بكيفية وصوله لهذه المكانة ، وإليك القصة كما أخبرني بها أحد نواب الرئيس.**

**في كل سنة كانت هذه الشركة تقوم بعمل حملة لبيع السندات الادخارية ، ولم يكن هناك من يقبل القيام بمهمة إقناع العاملين على عمل استقطاعات إضافية من رواتبهم بشراء السندات ، وعندما لم يقبل أحد المهمة قاموا بإسنادها إلى أحدث مهندس بالشركة ، وكان معظمهم قد بذل أقل جهد ممكن ول يحاول جادًا إقناع الأفراد بدفع الاستثمارات الإضافية .**

**ولابد أن أحدًا قد نسى إخبار هذا الشاب ؛ لأنه تولى المسؤولية بالفعل ، وأقنع بالشراء كل من حضر من المهندسين والمدراء في قسمه ، ولكنه لم يتوقف هنالك ، بل دار في كل أنحاء البلاد ليتحدث إلى المهندسين الذي كانوا يعملون عملاً مؤقتًا في أماكن أخرى ، وشحذ همتهم جميعَا ، وكان يقول : “ انظر ، في نهاية حملة بيع السندات هذه تقوم الشركة بإعلان النتائج ، وهي تتنافس مع شركات أخرى ، ويمكننا أن نكون الشركة رقم واحد “**

**وجد قدامى المهندسين الفكرة ممتعة، فاشتروا السندات لهذا السبب ثم شعروا بالإثارة تملؤهم ، ربما رغمًا عن أنفسهم ، لقد زخروا بالإثارة لا لشيء إلا بسبب هذا المهندس ، فلم يسبق أبدًا أن ناشدهم أحد بهذه الطريقة.**

**قد وجد توم بيترز – المؤلف المشارك في كتابي بحثً عن التميز والرغبة في التميز وغيرها – مواقف مماثلة في المؤسسات التي قام بدراستها ، فكل الشركات المتميزة كان بها قادة أقوياء على كل المستويات ، فبعضهم كان مديرًا وبعضهم لم يكن ، وأود تكرار هذا . بعضهم كان مديرًا وبعضهم لم يكن ، ولكنهم جميعًا كانوا قادة أقوياء ، لذا فأنت لست بحاجة لانتظار الترقية لتكون قائدًا.**

**ولست بحاجة أيضًا لأن تعمل في مؤسسة كي تكون قائدًا قويًا ، فيمكنك إنشاء مؤسستك الخاصة ، فقد قام جيمي كالانو وجيف سالزمان بإنشاء شركة باسم كارير تراكس سيمينارز عقب تخرجهما مباشرة . وفي غضون بضع سنوات وُجد نفس الشابين على رأس واحدة من كبرى شركات عقد المنتديات في البلاد ، وقد حققا هذا من خلال تقديم منتج جيد بسعر أقل من منافسيهم.**

**هل يقوم كلَّ من كالانو وسالزمان بالتحدث في هذه المنتديات؟ كلا على الإطلاق! إن من يتحدثون هم أفراد ليهم سنوات من الخبرة، وكثير منهم يحمل درجات علمية متقدمة في مجالاتهم المعينة ، ولا يلزم لجيي كالانو وجيمس سالزمان أن يكونا من الخبراء فهما القائدان. ومن خلال قيادتهما ساعدهما الطاقم على النجاح.**

**والقادة المتميزون ستقطبون الآخرين الذين يسعدون لمساعدتهم على تحقيق النجاح . إن الأمر أسهل مما تظن كي تصبح قائدًا جيدًا . فبإمكانك أن تصبح قائدًا جيدًا أو عظيمًا من خلال الآخرين الذين يريدون اتباعك ومساعدتك ، فهم سوف يساعدونك على تحقيق أهدافك لأنك سوف تساعدهم على تحقيق أهدافهم.**

**كيف تصبح قائداً ملهماً؟**

**القادة هم بالنهاية مقدمو خدمة**

**لم أقابل قائداً كفؤاً لا يعرض خدماته بطريقة ما.  فالقادة الكبار هدفهم أو غايتهم الكبرى بالأساس تحقيق المنفعة لأنفسهم وكذلك للآخرين- كعائلتهم أو أعمالهم أو عملائهم أو محيطهم, أو لمجتمعهم ككل.**

**يوجد بالطبع أناس آخرون في أناس آخرون في مراكز معينة بالحكومة لا يتعبون هذا الاتجاه وقد تكون لديهم دوافع لإحراز النجاح في قيادتهم.  وقد تكون نيتهم خالصة**

**في البداية ثم تتغير عند إحرازهم للنجاح.  ويظل هؤلاء محل الذكرى لكن ليس لأسباب حسنة.  فلا تقع في هذا الفخ. فمن يحظون بأكبر قدر من الاحترام هم من تدفعهم الرغبة في تقديم الخدمة للآخرين.**

**أنا محظوظة للغاية لأنني ولدت في أسرة تحمل ميراثاً كبيراً من القيادة.  فجدي" سيدل سي.  كوك" كان رجل أعمال ناجحاً جداً, كان صاحب بداية متواضعة لكنه نجح في تأسيس عدد من الشركات الناجحة جداً وفي مختلف الصناعات.**

**عندما كنت طفلة صغيرة كنت متأثرا جداً بجدي ليس لأنه جدي وأنا أحبه بإخلاص وحسب, ولكن لأنني ومن البداية حياتي أدركت كم الاحترام الذي يحظى به من كل من يعرفه.  لم أسمعه قط يرفع صوته, إلا أن الناس كانت تقف وتصغي إليه.  وعى الرغم من أنه كان شخصا ناجحاً جداً إلا أنني لم أسمعه مطلقاً يفاخر أو يباهي بنجاح حققه بجهده بمفرده, فنجاحه كان غالباً نتاج جهد جماعي وكثير من العمل الشاق.**

**وقد أعجبني بحق أن النجاح لم يغير شخصيته.  فمع أن النجاح الذي حققه كان يقتضي العيش في منزل كبير بعض الشيء وقضاء العطلات مع الأسرة إلا أنه كان مشهوراً بقيادة سيارة مرسيدس بنز ويرتدي في معظم أيامه رداء العمال الزيتي وحذاء العمال وقبعة مسطحة.  وتلك كانت الهيئة التي كان عليها قبل أن يصبح شخصاً ناجحاً فبقي كذلك بعد النجاح التجاري الذي حققه.**

**وأذكر يوم وفاته, حيث تلقت أسرتنا مئات الخطابات وبطاقات التعازي التي يقدم أصحابها مواساتهم فضلاً عن القصص التي تذكر مساعداته لهم وتقديم النصيحة لهم.  وأذكر أنني قرأت خطاباً من شخص يقول فيه إنه منذ ثلاثين عاماً كان شاباً صغيراً يطمح إلي تأسيس نشاط تجاري خاص به واتصل بجدي الذي لم يعطه المال لشراء المعدات فحسب- ولم يقرضه المال وأعطاه له حتي يستثمره- بل كان أيضاً سخياً في نصح وإرشاده.  لم يسمع أي من أفراد أسرتنا عن هذا الرجل ولم يكن لدينا معرفة بأعمال جدي.  من الواضح أن جدي لم يرغب- أو لم يكن بحاجة فعلياً- إلي تقدير لأعماله فهو ببساطة كان يفعل ما يعتقد أنه صحيح دون انتظار أي مكافأة.  فيا له من أمرٍ ملهم.**

**ومع هذا, فأنا أستمد إلهامي الآن من ابن عمي "ناجيل" الذي يدير منصب مدير الشركة الكبرى للنقل التي بدأها جدي وعمي في فترة السبعينات من القرن العشرين.  قابلته مؤخراً في أحد المؤتمرات المحلية وسألته عن رحلته في العمل وعما تعلمه وعن طموحاته في المستقبل.  ولعلي أضيف هنا شعوره بعدم الارتياح لقبول دعوتي بالحديث في هذا الحدث / المؤتمر وعن إلحاحي عليه حتي يقبل بالحديث عن نجاحه بصفه عامة.  وكان ذلك شعوره أيضاً حين سألته سؤالاً لامس وتراً معيناً, وهو عن الشيء الذي يدفعه للنهوض من سريره في الصباح خصوصاً عندما تكون الأوقات عصيبة, فأجاب قائلاً:  "أنا انظر للأمر من زاوية أن 350 أسرة يعتمدون عليَّ, أي أن 350 ديناً يلزمني دفعها شهرياً بما فيها ديني, فإذا لم أؤد عملي فكيف أتوقع منآي شخص آخر أداء عمله؟" إنه نموذج آخر للقائد الذي يعمل كخادم كبير.**

**حتي تكون قائداً ملهماً, فيجب أن تكون واضحاً في نواياك.  فإذا كنت تبغي العظمة لأي مجال في حياتك, فمن المقبول تماماً( بل هو شرط) أن ترغب في تحقيق أهدافك بما فيها نجاحك المادي إذا كان هذا ما ترغبه, ولكن لماذا لا تستخدم الطموح للتأثير إيجابياً على حياة الآخرين من حولك؟ فيمكن أن نكون جميعنا قادة ملهمين ويمكن أن نحدث اختلافات بناءة في حياة الآخرين.**

**كيف تصبح قائدًا أفضل؟**

**القيادة تساعد الناس على تعلم الدروس التي ينبغي عليهم تعلمها حتى إنلم تكن دائمًا دروسًا مريحة، فكل شخص يستطيع أن يوزع شيكات العلاوةأو يعلن أن الأسرة ستأخذ عطلة، ولكن القيادة هي إعطاء الناس الرحمةوالتماسك والأهم من ذلك... الإيمان.إذا كنت تسعى لأن تكون قائدا أفضل في حياتك، فلا أعتقد أن أيًّا مماقلته كان مفاجأة بالنسبة لك ، فالذي يجعل القادة العظماء كذلك هو أنهميستخدمون منهج التماسك والتفكير السليم حتى في ظل أصعب الظروف.السؤال التالي- على الرغم من أنه واضح- هو السؤال الذي أسمعه منالناس يوم زيارة الشركات،**

**إذا اكتشفت أنك تريد أن تصبح قائدا أفضل وقررت أن تقوم بالتغيير، فكيف تفعل ذلك؟ كيف يمكن تطوير المهارات التي تحتاج إليها؟**

**أولاً: اسأل نفسك لماذا قررت أن تكتسب المهارات القيادية، ما الذي نبهكلهذا؟لقد رأيت أن الأشخاص الذين نجحوا في أن يصبحوا قادة أفضل هملأشخاص الذين تم دفعهم بحادث معين- كارثة في العمل أو الوصول إلىنهاية المطاف مع أطفالهم أو زوجاتهم.إذا قررت أن تطور مهاراتك القيادية؛ لأنك قرأت مقالاً في جريدة أو لأنهذا يبدو شيئًا ممتعًا، فستعانى؛ لأنك حتى تصل للنقطة التي تستطيع عندهاأن تقول لنفسك: "لقد سئمت ويجب أن أتغير"، سيكون من السهل جدَّا أنتنحرف بعيدًا عن العمل الذي تتطلبه هذه العملية.ثانياً: اسأل نفسك كيف يمكن أن يصف صديقك حالك اليوم: فربمايعرفك منذ خمسة وعشرين عامًا ويظن أنك إنسان عظيم في العموم، ولكنربما كان لديه رأى آخر عن الشخص الذي أصبحت عليه منذ اثني عشرشهراً فقط، هل سيعتقد أقرب صديق لك أنك كنت شخصًا مستقيمًا أمسيعتقد أنك قد حدت عن الصواب قليلاً في الفترة الماضية؟ما سبب أهمية هذا الأمر؟ لأنه قبل أن تستطيع أن تكون قائدًا فعالاً- فيالمواقف الصغيرة والمواقف الكبيرة-**

**يجب أن تعرف من أنت وما وضعك الآن.**

**فإذ ا كنت في موضع حيث تحاول إسعاد العديد من الناس- وكنا جميعًابهذا الموضع- فقد دخلت إلى ما أسميه المنطقة الرمادية.**

**وفى كل تنازل تقومبه من أجل الآخرين، تخسر جزءًا من حقيقتك، حتى لا يكون باستطاعة منحولك معرفتك.والخطوة الأولى لاستعادة حقيقة نفسك هي أن تستخدم منظور شخصأخر يعرفك لفترة طويلة. وابدأ الاستقامة من هذه النقطة وستصبح علىطريق استعادة زمام القيادة في حياتك؛ فالاستقامة بالنسبة للإنسان تشبهالحديد بالنسبة للخرسانة؛ فبدون الحديد تسقط الخرسانة عندما تتعرضللضغط.تبدو عبارة "زمام القيادة"  شيئًا مبتذلاً، ولكنى أؤمن بالفعل بأنها المهارةالوحيدة التي يجب أن نمتلكها للتحكم في حياتنا- ومجتمعنا- وجعلهاعظيمة وعلى درجة كبيرة من الأهمية،**

**فإذ ا لم تمتلك زمام القيادة في حياتك، فلن تستطيع أن تقود أي شخص آخر، ولن تصبح قائدًا لأطفالك أوزوجتك أو أصدقائك أو الأشخاص الذين يعملون معك**

**كيف تكون قائداً ؟**

**كن قائدًا، أو تابعًا، أو . . .؟**

**هل حضرت ذات مرة اجتماعًا لم تكن أنت فيه القائد وتمنيت لو كنت كذلك؟**

**هل تمنيت ذلك لأن الاجتماع لم يكن يسير بالشكل المطلوب أو لأنه لم يسر كما أردت أنت له، لأسبابك الشخصية (الشخصية أي الأنانية) ؟**

**أعتقد أن معظمنا قد مر بتلك التجربة.**

**هنالك وقت تكون فيه القائد ووقت تكون فيه التابع. وهناك في حياتنا دائمًا العديد من العلاقات التي تعمل كأزواج مقترنه، والقيادة التبعية من هذه العلاقات.**

**يحب الجميع القائد القوي ولكن أحيانًا ما يكون القائد الأفضل هو ببساطة الشخص الذي يتمتع بتوجه هادئ وصوت خفيض وحالة ذهنية هادئة. ويكون ذلك صحيحًا خاصة عندما يمكن وصف الاجتماع بكونه جلسة "عصف ذهني".**

**وفي هذا النوع من الاجتماعات، يكون الهدف هو التوصل لأفكار جديدة، ومناقشة بعض تلك الأفكار، ومن ثم التوصل إلى قرار. ولا تتطلب جلسة "العصف الذهني" الحقيقة ضرورة المناقشة أو اتخاذ قرارات.**

**في أنواع اخرى من الاجتماعات، يمكن أن يكون هناك كمية محددة من المعلومات يجب تمريرها على الحضور، مثل إحصائيات حركة المبيعات أو السياسات الجديدة أو أدوات المبيعات الجديدة وهكذا. وتتطلب هذه النوعية من الاجتماعات قيادة أكثر صرامة.**

**والتابع الجيد له نفس الأهمية مثل القائد الجيد.**

**ويمثل هذا الأمر تحديًا أكبر عندما يكون الاجتماع بين مجموعة من مالكي الشركات. فكل منهم قائد بالفعل ومعتاد على كونه القائد. وفي هذا الموقف يكون من الضروري تبادل الأدوار.**

**هذا هو الموقف الذي يجوز فيه استخدام تعبير "خادم منكر لذاته". حيث يتطلب بعضًا من التواضع. فعندما يتحتم على القادة أن يصبحوا تابعين، فلابد وأنه من صالح المجموعة كلها أن يلعبوا دور الخادم الفائق.**

**عندما يصبح القادة تابعين، فلابد أن يخضعوا للقائد أو لمدير المجموعة وإلا سيعانون عواقب ذلك والتي ستجعل الاجتماع فوضويًا ومطولاً مما يجعل الكل يتساءل فيما بعد: "لماذا استغرق الاجتماع كل تلك المدة؟"**

**إذا كن مديرًا أو صاحب عمل أو قائداً وتحتم عليك مقابلة مجموعة من نظرائك، بعض القواعد البسيطة نصب عينيك. استمع جيدًا، ارفع يدك، خذ دورك، احترم منسق الاجتماع، ضع نفسك في مكانه وتذكر مفهوم أنه يمكنك الحصول على أي شيء تريده إذا ما ساعدت الآخرين بما يكفي للحصو على ما يريدونه.**

**تعرف على دورك في كل موقف خلال اليوم. هل يمكنك أن تكون تابعًا جيدًا كما تكون قائد جيد؟**

**كيمياء الجسد تساعد في القيادة**

**عقاقير أجسادنا يمكن أن تساعدنا في القيادة**

**إن العقاقير التي أطلقناها في تمريننا السابق هي من نوعية الإندروفينات، وفعلنا ذلك بأن أقنعنا عقلنا الباطن بأن يفكر في حدوث شيء رائع وغير متوقع، وحقيقة أننا لم نتلقَّ فعلاً مليون دولار غير ذات جدوى بالنسبة لعقلنا الباطن، وقد سمع ورأى أننا تلقينا مليون دولار، وكان يعلم أن هذا الأمر ينبغي أن يسعدنا، ومن ثم فقد أطلق الإندروفينات كي يجعلنا نشعر بهذه السعادة، وقد أدى هذا إلى تغيير منظورنا منحنا موقفًا أكثر إيجابية. وقد نشأ هذا الموقف الإيجابي دون اعتبار لأي شيء يحدث من حولنا في ذلك الوقت.**

**قام علماء بإجراء بعض التجارب الشيقة على الإندروفينات، ولعلك سمعت بالأدوية الإضافية (بلاسيبو). هذا الدواء الإضافي عبارة عن عقار يؤتي مفعولاً حتى وإن لم يكن هناك سبب يتطلب ذلك المفعول، فقد لا يكون فيه شيء مفيد طيب، ولكن العقار يحقق نتيجة بأي حال. فيما سبق كان العلماء يظنون أن هذا الأمر له علاقة بنظام معتقدات المريض، فإذا ما اعتقد الشخص بقوة كافية فسوف يحقق العقار مفعولاً، حتى وإن لم يكن هناك حاجة لهذا المفعول.  
ومؤخرًا، ظن بعض علماء الأبحاث الطبية أن ربما كان لهذا الأمر علاقة بإطلاق الإندروفينات، فقاموا بإجراء تجاربهم على أشخاص عٌرّضوا لحالات صداع متكررة، وقاموا بتقسيم هؤلاء الأشخاص إلى ثلاث مجموعات، وأخبروهم جميعًا أن هناك عقارًا يريدون اختبار فعاليته لعلاج الصداع.**

**واحدة فقط من الثلاث مجموعات حصلت فعلاً على دواء، أما الثانية والثالثة فقد حصلتا على أدوية إرضائية، وكانت عبارة عن كبسولات تحتوي على مياه شرب عادية، ولكن الكبسولات التي تناولتها المجموعة الثالثة كانت تحتوى على مكون آخر لمنع الإندروفينات من الوصول إلى الدم.**

**وبعد التجربة تم جدولة النتائج، ولم يكن هناك اختلاف كبير بين الشفاء من الصداع الحاصل للمجموعتين الأولى والثانية، ولكن المجموعة الثالثة التي تناولت عقارًا يمنع وصول الإندروفينات إلى الدم تماثلت للشفاء من الصداع بقدر ضئيل جدًا، فناك بعد فسيولوجي قوي أيضًا، رغم أنه قد يكون للأفكار أو الاعتقاد الإيجابي أساس نفسي.**

**عالم النفس الشهير الدكتور دينيس وايتلي هو أحد خريجي الكلية البحرية الأمريكية وعضو سابق في فريق "بلو آنجليز" للأكروبات الجوية، إلى جانب كونه مؤلفًا لكثير من الكتب والشرائط، والتي من بينها سيكولوجية الفوز، يقول الدكتور وايتلي: "إذا تساءل صديق لك ما إذا كنت تتناول عقاقير تجعلك إيجابيًا باستمرار، فلتجب: (نعم، الإندروفينات)، وقد يرد عليك قائلاً: "كنت أعلم دائمًا أنك تتعاطى شيئًا ما".**

**لتكن القائد**

**فلتكن القائد  /  الخادم :**

**عندما تكون في موقع القيادة من الناحية الرسمية فأنت لست في موقع للإدارة التفصيلية ، و الإشراف الدقيق ، و المراجعة المستمرة، و معالجة الطوارئ. إذًا فيم يجب أن تنفق و قتك ؟**

**في إيجاد الرؤية المشتركة، في الحفز، و الدعم، و التوجيه، و تنمية القدرات للأفراد و المجموعات، في بناء الثقة المتبادلة، في رؤية آفاق جديدة و التخطيط الطويل الأجل. في معرفة حاجات المشاركين ، و اتجاهات البيئة و الأسواق، و تطوير النظم، و إيجاد التوائم بينها. أي إننا نعمل في المربع الثاني حيث الأنشطة الهامة غير الطارئة، و التي تحدث الأثر الأكبر على النتائج .**

**إننا لا ندير و قتنا لكي ننجز ما أمامنا من أعمال أيً كانت ، و لكننا ننجز فقط الأعمال الأهم ، و هذه و هي مهمة القائد / الخادم .**

**فكرة القائد / الخادم معرفة منذ زمن طويل و لكنها لم تنتشر لأن الشروط اللازمة لها لم تتحقق . لقد و ضعت مجرد لافتة جيدة ، أو أسلوب معلن لتغطية استخدام السلطة و التحكم في الغير ، مما أدى في النهاية إلى الانطباعات السلبية عن الفكرة . و لكن عند توفر الشروط اللازمة للفكرة يتحقق الشحن الذاتي ، و تتحقق النتائج غير العادية .**

**يقول Stephen : أتذكر الفترة التي عاصرت فيها أحد رؤسائي و كان من القادة القادرين على التعبئة ، و قد كنت مديرًا لإحدى العمليات الكبيرة ، كان تحت رئاستي العديد من المديرين . طلبني هذا الرئيس ذات يوم قائلاً :  “ أنا أرى دوري مجرد مساعد لك ، و عندما تحتاج أية مساعدة عليك بطلبي “  . عندها قلت لنفسي هذا منهج من أحسن المناهج في القيادة ، و لكن ذهب الظن بي إلى القول : ربما كانت هذه مجرد مقدمة لتغطية ما سيقوم به من التحكم . لاحقًا قال لي :  “ ربما تحتاج لن تعرف عني ، و عن خبرتي ، بعض الشيء ، حتى تعرف إلى أي حد يمكنني كرئيس له خبرة مساعدتك “  . تبين لي أن لديه عشرين عامًا من الخبرة المتنوعة و الحكمة العالية .**

**عند دعوته لزيارة مواقع العمل بعد عدة أسابيع كان له نفس المنظور . قابلته عند المطار و قلت له متى يود رؤية موقع العمال فكان رده  “ أنا هنا للمساعدة و سأعمل ما تراه أنت مناسبًا “  . فأخذته إلى اجتماع و عرضت عليه عدة مشكلات ، فكان يقدم الحل لها الواحدة بعد الأخرى ، و في النهاية سألني : هل هناك أي شيء آخر ؟**

**عندها أحسست أنني الشخص المسئول ، و هو فعلاً مجرد مساعد لي . و لحظتها كان قلبي و عقلي مفتوحين له تمامًا . بعدها كلما كان هناك اجتماع أسأله عن تقييمه لأسلوبي في معالجة الأمور ، و إن كان ذلك يتفق مع ما يراه و مع خبرته . لم يحدث أن فرض عليّ أمرًا ما ، كل ما كان يفعله هو تأكيد مسئوليتي ، و سلطتي في اتخاذ القرار ، مضيئًا طريقي بالأمثلة و الإيضاحات فقط .**

**بعد ذلك عملت مع رئيس آخر ، و الذي كان شخصًا ممتاز ، و لكنه كان يتحكم في كل شيء . و مع هذا الأخير اكتشف كم كانت مهمتي سهلة . كانت مجرد تنفيذ ما يقوله . فغابت الفرص الخلاقة و التعلم من الممارسة . و لحظتها شعرت بغياب الشحن الداخلي و التعبئة الذاتية ، و سرعات ما تحول كل الرجال الذين كانوا حول هذا الرئيس إلى مجرد ظلله يطبقون أسلوبه .**

**لقد ساعدني العمل مع هذين النموذجين من القادة في هذه الخبرات على التفرقة ما بين منهج الشحن و التعبئة من ناحية ، و منهج الرقابة و التحكم من ناحية أخرى .**

**لست بحاجة لأن تكون مديرًا لتكون قائدًا**

**التقيت ذات مرة بمهندس شاب في إحدى شركات الفضاء والطيران الكبرى، كان هذا المهندس قد أصبح مديرًا لأحد البرامج المهمة رغم أن عمره لم يكن يتجاوز الثلاثين. اهتممت كثيرًا بكيفية وصوله لهذه المكانة، وإليك القصة كما أخبرني بها أحد نواب الرئيس.**

**في كل سنة كانت هذه الشركة تقوم بعمل حملة لبيع السندات الادخارية، ولم يكن هناك من يقبل القيام بمهمة إقناع العاملين على عمل استقطاعات إضافية من رواتبهم بشراء السندات، وعندما لم يقبل أحد المهمة قاموا بإسنادها إلى أحدث مهندس بالشركة، وكان معظمهم قد بذل أقل جهد ممكن ول يحاول جادًا إقناع الأفراد بدفع الاستثمارات الإضافية.   
ولابد أن أحدًا قد نسى إخبار هذا الشاب؛ لأنه تولى المسؤولية بالفعل، وأقنع بالشراء كل من حضر من المهندسين والمدراء في قسمه، ولكنه لم يتوقف هنالك، بل دار في كل أنحاء البلاد ليتحدث إلى المهندسين الذي كانوا يعملون عملاً مؤقتًا في أماكن أخرى، وشحذ همتهم جميعَا، وكان يقول: "انظر، في نهاية حملة بيع السندات هذه تقوم الشركة بإعلان النتائج، وهي تتنافس مع شركات أخرى، ويمكننا أن نكون الشركة رقم واحد"  
وجد قدامى المهندسين الفكرة ممتعة، فاشتروا السندات لهذا السبب ثم شعروا بالإثارة تملؤهم، ربما رغمًا عن أنفسهم، لقد زخروا بالإثارة لا لشيء إلا بسبب هذا المهندس، فلم يسبق أبدًا أن ناشدهم أحد بهذه الطريقة.**

**قد وجد توم بيترز – المؤلف المشارك في كتابي بحثً عن التميز والرغبة في التميز وغيرها – مواقف مماثلة في المؤسسات التي قام بدراستها، فكل الشركات المتميزة كان بها قادة أقوياء على كل المستويات، فبعضهم كان مديرًا وبعضهم لم يكن، وأود تكرار هذا. بعضهم كان مديرًا وبعضهم لم يكن، ولكنهم جميعًا كانوا قادة أقوياء، لذا فأنت لست بحاجة لانتظار الترقية لتكون قائدًا.  
ولست بحاجة أيضًا لأن تعمل في مؤسسة كي تكون قائدًا قويًا، فيمكنك إنشاء مؤسستك الخاصة، فقد قام جيمي كالانو وجيف سالزمان بإنشاء شركة باسم كارير تراكس سيمينارز عقب تخرجهما مباشرة. وفي غضون بضع سنوات وُجد نفس الشابين على رأس واحدة من كبرى شركات عقد المنتديات في البلاد، وقد حققا هذا من خلال تقديم منتج جيد بسعر أقل من منافسيهم.  
هل يقوم كلَّ من كالانو وسالزمان بالتحدث في هذه المنديات؟ كلا على الإطلاق! إن من يتحدثون هم أفراد لهم سنوات من الخبرة، وكثير منهم يحمل درجات علمية متقدمة في مجالاتهم المعينة، ولا يلزم لجيي كالانو وجيمس سالزمان أن يكونا من الخبراء فهما القائدان. ومن خلال قيادتهما ساعدهما الطاقم على النجاح.**

**والقادة المتميزون يستقطبون الآخرين الذين يسعدون لمساعدتهم على تحقيق النجاح. إن الأمر أسهل مما تظن كي تصبح قائدًا جيدًا. فبإمكانك أن تصبح قائدًا جيدًا أو عظيمًا من خلال الآخرين الذين يريدون اتباعك ومساعدتك، فهم سوف يساعدونك على تحقيق أهدافك لأنك سوف تساعدهم على تحقيق أهدافهم.**

**مارس القيادة الشخصية**

**يظهر المدراء ذوو الكفاءة أنهم أهل للقيادة، ويعني هذا السلوك على مستوى إدارة التغيير أنهم في هذه المرحلة يعكسون بتصرفاتهم ما يرغبون في تحقيقه مستقبلا وهو القيادة، فالناس في حاجة إلى رؤيتك وأنت تفكر وتتصرف طبقًا لخطة استراتيجية.  
ماذا إذن عن طموحاتك على مستوى المؤسسة ونواياك الاستراتيجية؟ لو لم تكن قد وقفت عليها فحاول أن تحددها وحتى ولو كانت تلك الفكرة خارج نطاق مسئولياتك الحالية، ولتفعل ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة من هذا القبيل:**

**• إلى أين تتجه المؤسسة؟**

**• ا الوجهة التي ينبغي أو يجب أن تتجه إليها؟**

**• ما هي غاية ما نحاول الوصول إلى تحقيقه (لا تذكر إجابات تقليدية بسيطة من قبيل: "لتحقيق فائدة" أو "تحقيق الهينة على الجميع")؟**

**• ماذا عن رؤية شرتنا للمستقبل؟**

**لن تجد استفسارات هذه قبولاً لدى زملائك الكبار في العمل، لا سيما إذا كانوا هم أنفسه غير متأكدين من الإجابات، واعلم أنه عندما يراك الآخرون وأنت تطرح الأسئلة فسيرفع هذا ن قدرك وصورتك طالما كنت تفعل ذلك حقًا ن منطلق حب الفضول.**

**تعامل مع الخلاف والمقاومة**

**"لا جدوى من المعارضة" جملة مشهورة جاءت على لسان "بورج" نذير الشر في المسلسل التليفزيوني "ستار تريك"، لا تعتبر معارضة التغيير عبثًا في جيع الحالات بل قد تكون أحيانًا تصرفًا رشيدًا كل الرشد، فعلى سبيل المثال عندما تعرضت شركة "شيل" لمعارضة شديدة من فريق عملها بسبب تفريغها لإحدى أنابيب البترول في البحر الأبيض المتوسط، كانت غضبة فريق عملها الداخلي غضبة لها كل ما يبررها، فلو استطاعت قيادة الشركة الاستماع بشكل أفضل، لتمكنت من منع ردة فعل الفريق الغاضبة التي قد تجبر القيادة لاحقًا على اتخاذ قرار مضاد مؤسف.**

**فمقاومة أي تغيير قد تحدث على نحو تقليدي بطريقة بسيطة، وبالمثل فقد ينشأ عنها صراع، ومحاباة طرف على طرف آخر، وإحداث انقسامات في المؤسسة، فلا خلاف على أن أي صراع ينطوي على عواطف ومشاعر قوية، ومن ثم فإن إدارة الصراع هي جزء من المهارات الأساسية التي لا يمكن أن يفتقدها أي مدير يطمح لن يكون عامل تغيير ناجحًا.**

**وتشتمل الإجراءات العملية على:**

**• التعامل مع الصراع وهو في بدايته ومنعه من التغلغل.  
• التعامل مع أطراف الصراع من أجل تفصيل وتحليل الشيء الذي يدور حوله الصراع.  
• التعامل مع الصراع على أنه ظاهرة صحية واتخاذ قرارات صارمة حياله.  
• التصرف على أنك وسيط تعل على تقريب وجهات نظر الأطراف أو الوصول معهم إلى تسوية.  
• التحكم في تصاعد حدة العنف من خلال التفكير التقدمي وتسوية القضايا في مهدها.**

**هل تشعر بالراحة تجاه موقف معين، أو هل تشعر برغبة عارمة في أن تتفادى الوجود في قلب العاصفة وذلك بالذهاب لأي مكان آخر؟ انظر بعين الاعتبار إلى الاستعانة بمصدر خارجي كإقامة ورش عمل متخصصة حول اتخاذ قرار بشأن الصراع من أجل تعزيز مهاراتك وثقتك في هذا الشأن.**

**مارس القيادة بضرب المثل**

**مارس القيادة بضرب المثل الشخصي متى تسنى لك هذا  
هل تتذكر لعبة "ابتع القائد؟ فقد كان الأتباع يحاولون اتباع المدير في كل ما يفعل، وقلما كانوا يترددون لنهم كانوا يرون القائد يفعلها أولاً، وهؤلاء لم يدركوا فقط أن بإمكانهم فعل هذا، ولكنه رأوا أيضًا أن القائد كان يرغب في فعل هذا قبلهم.  
وفي عام 1942 خطط اللواء إيرا. سي إيكر، من القوات المسلحة الأمريكية للقيام بمهمة قصف جوي نهارية ضد الألمان، واخبره طيارو القوات الجوية الملكية البريطانية بأن هذا ليس في الإمكان وأن الخسائر ستكون كبيرة، وكان لديهم الكثير من المصداقية؛ حيث إنهم كانوا يحاربون الألمان ويوجهون ضرباتهم إليهم منذ 1939، وبالرغم من هذا، فقد كان الأمريكيون يعملون على إيجاد وسائل جدية للقصف النهاري وذلك بالرغم من عملهم برأ الخبراء في القوات البريطانية وكان إيكر يعرف أن هذا الرأي قد جعل بعضًا من رجالة يتشككون في قدراتهم، ولا يحدث كثيراً أن يقوم أحد اللواءات بقيادة طائرة في معركة، إلا ان إيكر قام بنفسه بإجراء أول مهمة قصف جوي نهارية، ومن ثم تبعه رجاله في نتفيد هذه الطلعات النهارية وبتأثر هائل خلال فترة الحرب.  
وبالفعل فإن القيادة من خلال ضرب المثل الشخصي تفعل المعجزات ولا يعني هذا بالضرورة أن تضع نفسك موضع الخطر.  
قد حدثتك عن البارون فون ستيوين فيما سبق، فهو المتطوع الذي ساعد جورج واشنطن في تحويل ذلك العدد الهائل من رجال غير مدربين، ولكنهم متحمسون إلى جيش نظامي حقيقي خلال حرب الثورة، ومن بين استخداماته أنه وضع أو قواعد للتدريب، وتذكر أن التدريب العسكري لم يكن في تلك الأيام لغرض التجريب فقط بل كان يستخدم في المعارك للتأكد من قيام الجنود بالحرب والمناورة معًا على أرض المعركة، وبدون هذا التدريب كان من المحتمل المشاركة في عمليات مناورة.  
ويقول فون ستيوين "كنت أدوّن أسلوب التدريبات ليلاً وبالنهار أقوم بتنفيذها".  
وبالطبع، فإن مجرد كتابة ما ستفعله ليس قيادة؛ إذن فما الذي كان ستيوين يفعله ليجعل الجنود يؤدون تدريبه؟ لقد كان يشكل سرية يقوم بنفسه على ما دوَّنه ليلاً، ثم يقوم بعد ذلك بتدريب السرية أمام ضباط وجنود الجيش الأوربي، وبهذه الطريقة، لم يكن يعلمهم بالضبط ماذا يفعلون، بل كان يبرهن على أن ما فعله سيصلح في ميدان القتال. ولهذا فإنه لم يكن عجيبًا أن يصبح ستيوبن، بالرغم من صغر سنة نسبيًا، أو جنرال يشرف على الجيش.**

**ماهي المدة التي يستغرقها خلق روح معنوية مرتفعة؟**

**ربما تكون قد سمعت بأن خلق روح معنوية مرتفعة قد يستغرق أشهرًا بل أعوامًا ودعني أؤكد لك أن هذا ليس صحيحًا، وهذا الجنرال باتون يقول: "بإمكاني خلال أسبوع أن أبث الروح المعنوية المرتفعة في أية سرية".  
ذات مرة رأيت من فاق قدرته باتون العظيم على بث الروح المعنوية في وقت أقل، وكان ذلك في سرب طائرات مهاجمة في حرب فيتنام وقد كانت الروح المعنوية منخفضة لدى أفراد هذا السرب نظرًا لارتفاع خسائرهم أثناء قيامهم بطلعات ضد مناطق حصينة للغاية في شمال فيتنام ولاوس.  
ولم يسلم من هذه الروح المعنوية المنخفضة قائد السرب، الذي كان قد قضى عدوة أعوام دون طيران، تم إرساله بعدها إلى الحرب وقد كان أقدم عميد ولذلك تم اختياره كقائد.  
وقد كان هذا خطأ: فخلال تلك العوام التي قضاها بعيدًا عن الطيران والعمليات كان قد فقد العديد من مهاراته القتالية والأسوأ أنه أصبح مترددًا أثناء المعارك، ثم بدأ بعد ذلك في تجنب الطيران في الطلعات الصعبة الشاقة حتى تم إعفاؤه من الخدمة في نهاية الأمر.  
وقد استطاع القائد الجديد أن يصلح المور من خلال جملتين حيث قال" إنني القائد الجديد للسرب، وسأقوم بنفسي بمزيد من الطلعات، وخاصة ذات الطبيعة الصعبة بالنسبة لأي شخص منكم.**

**مبادئ القيادة الاجتماعية**

**لقد حفظنا القاعدة الذهبية في الذاكرة والآن لنلتزم بها في الحياة.**

**أدوين ما رخام**

**طلب منى ذات مرة العمل في شركة رئيسها كان مهموما للغاية لافتقار العاملين للتعاون.  وقال لي " إن مشكلتنا الأساسية يا ستيفن هي الأنانية.  فالجميع لا يرغبون في التعاون مع بعضهم البعض.  وأنا على يقين أنهم لو تعاونوا  لزاد إنتاجنا.  هل تستطيع مساعدتنا على وضع برنامج للعلاقات الإنسانية يساعدنا على حل هذه المشكلة؟"**

**فسألته ´´ هل تكمن مشكلتك في الناس أم في التصور الذهني ؟ ´´.  فأجابني ´´ حاول أن تكتشف بنفسك ´´.**

**وهذا ما فعلت.  واكتشفت أنانية حقيقية , وعدم استعداد للتعاون ومقاومة للسلطة , وتواصلاً  دفاعياً.  ورأيت أن رصيد بنك المشاعر مسحوب بالكامل , مما أسفر عن تدنى مستوى الثقة.  ولكنني طرحت هذا السؤال.**

**فقلت مقترحا عليه ´´ لننظر في الأمر بعمق.  لماذا لا يتعاون العاملون لديك؟ ما هي مكافأة عدم التعاون ؟**

**فأجابني " لا توجد مكافأة نظير عدم التعاون , بل توجد مكافآت مجزية نظير التعاون ´´.**

**فسألته ´´ حقا ´´.  وخلف إحدى الستائر الموجودة على الجدران رأيت صورة لعدد من خيل السبق مصطفة على المضمار ,وعلى وجه كل واحد منها وضعت صورة لأحد المديرين العاملين لديه بالشركة.  وفى نهاية المضمار كانت هناك صورة رائعة لبرمودا , إنها صورة مثالية للسماء الزرقاء والسحب الناعمة وزوجين تتشابك أيديهما في رومانسية رائعة يسيران على رمال الشاطئ البيضاء.**

**ومرة كل أسبوع كان هذا الرجل يحضر جميع العاملين إلى مكتبه ليحدثهم من التعاون.  ´´ لنعمل معا ´وسنجنى الكثير من المال ´´ ثم يدفع الستارة ليريهم اللوحة ´´.  والآن من منكم سيربح رحلة إلى برمودا ؟"**

**كان الأمر يشبه أن تطلب من زهرة أن تنمو بينما تروى زهرة أخرى , وكأنك تقول ´´ سنستمر في فصل العاملين حتى تتحسن أخلاقهم ´´.  لقد رغب هذا الرجل في تحقيق التعاون, وأراد من الموظفين أن يعملوا معا ويشاركوا الأفكار ويحققوا جميعا أقصى استفادة من الجهود.  ولكنه وضعهم في منافسة مع بعضهم البعض.  وكان نجاح أحد المديرين يعنى فشل الآخرين.**

**ومشكلة هذه الشركة، مثلها مثل العديد من المشاكل التي تنشأ بين الناس في العمل والمنزل وفى العلاقات الأخرى \_ أساسها وجود عيب في التصور الذهني.  كان المدير يحاول جني ثمار التعاون من خلال التصور الذهني للمنافسة وعندما لم ينجح أراد تقنية أو برنامجاً أو حلا سريعاً أو ترياقاً يجعل الموظفين متعاونين.**

**ولكنك لا تستطيع تغيير الثمرة ما لم تغير الجذر.  والعمل على السلوك والتوجهات يشبه اقتلاع الأوراق بعنف.  لذا بدلا من هذا   ركزنا على  الوصول إلى التفوق على المستوى الشخصي والمؤسسي بطريقة مختلفة تماما تعتمد على تطوير المعلومات ونظام المكافآت من أجل تعزيز قيمة التعاون.**

**وسواء كنت مديراً  لشركة أو بواباً, فإن اللحظة التي تنتقل فيها من الاستقلال إلى الاعتماد بالتبادل هي اللحظة التي تنتقل فيها إلى دور القيادة وتصبح في وضع يسمح لك بالتأثير على الآخرين.  أما العادة التي تعزز فعالية القيادة الجماعية فهي التفكير بمبدأ المكسب / المكسب.**

**مراحل تطور القيادة**

**عند دراسة تطور القيادة يتوجب علينا دراسة سبيلين مختلفين من تاريخ الحياة:  
   
1-التطور عبر المشاركة الاجتماعية وهي التي تحضر الفرد لقيادة المؤسسات وللحفاظ على الميزان القائم للعلاقات الاجتماعية.**

**2-التطور عبر التفوق الشخصي وهو الذي يجبر الفرد على النضال من أجل احداث التغير النفسي والاجتماعي.**

**تطور القيادة:  
  
يبدأ تطور كل فرد وكل شخص يمر في التــجارب المؤلمة التي تصاحب النفصال عن الوالدين وفي الألم الذي يعقب مثل هذا الاحباط.  
  
ولكن أفرض أن آلام الانفصال بفعل مـــــزيج من المطالب الأوبوية والحاجات الشخصية لدرحة يعـــــطل مـعها الاحساس بالعزلة وإحساس التميز وإحساس بالاحتراس، الروابط التي تربط الأطفال بآبائهم وبالشخصيات الســلطوية الأخرى في مثل هذه الظروف  وفي ضوء قدرات خاصة تبقى أصول غامضة ينـهمك الفرد في عالمه الداخلي على حساب اهتماماته في العالم الخارجي ولا يعود احترام هذا الشخص لذاته يعتمد فقط على الارتباطات الايجابية وعلى المـكافآت الحقيقية ويقوى لديه شكل مــن أشكال الاعتماد على النفس الى جانب توقعــات نوع ما خاصة بالأداء والانجاز بل وربمـا وجدت لديه رغبة للقيام بأعمال عظيمة.   
  
من الملاحظات الشائعة أن الأشخاص الذين يتمتعون بــمواهب عظيمة يكونون في كثير من الأحيان طلبة لا مبالون، من الواضح أن سبب ضــــعف أدائه لم يكن بالواجبات العادية التي كانت تطلب منه.**

**أما هل يجد الموهوبين ما يحتاجونه في القلاقات الأحادية فهذا أمـر يعتمد على توفر الناصحين الذين يملكون الحدس والحساسية والذين يشتغلون في صــقل المواهب ولحسن الحظ عندما تلتقي الأجيال حقاً وتحدث الانتقاءات الذاتية  فإننا نتعلم المزيد عن كيفية تنمية المدراء وكيف يؤثر الموهوبين من الأجيال المختلفة الواحد منهم على الآخر.   
  
إن السير الذاتية النفسية للموهوبن يقيم الدليل تلو الدليل على الدور الهام الذي يقوم به المعلم الناضج في تطوير الفرد كان (أندرو كارنجي) يدين لسـكة حديد بنسلفانيا موهبة عامل التلغراف الشاب ورغبته في التعلم.  
  
إن المعلمين الناصحين يخاطرون في علاقاتهم مع الناس فهم يرهنــون بداية على الموهبة التي يرونها في الشبان كما أنهم يخاطرون في الوقوع بالتورط العاطـفي عندما يعلمون بشكل لصيق مع من هم أدنى منهم مرتبة  ولا تكون نتائج هـــذه المخاطر محمودة العواقب دائماً  غير أن الرغبة للقيام بــها تبدو حاسمة في تنمية القادة.**

**معنى فن القيادة**

**كيف عرفت ما يعنيه أن تكون من أفراد الصاعقة الجوية ؟**

**كنت واحدًا من أفراد الصاعقة الجوية في الصراع الواقع جنوب شرقي آسيا . طرت ليلاً ضمن سرب الصاعقة الجوية 609 ، في طائرة من طراز A \_ 26s ، لنهاجم قوافل الشاحنات في منطقة جبلية مدافع عنها بقوة.وعند القيام بمهام ليلية لقطع الخطوط ، تعرضت الطائرات التي تطير على ارتفاع منخفض ، لمآسٍ بسبب هذه السلاسل الجبلية المسماة “ كارست “ فقد استخدم العدو كل ما وصلت إليه يداه من أسلحة ، من الرشاشات ZPU صغيرة العيار إلى المدفعية المضادة للطائرات عيار 37مم ، 57مم ، 85مم.**

**ومع ذلك، فقد كنا في الصاعقة الجوية نستخدم طائرات قديمة من أيام الحرب العالمية الثانية، وكانت القوة الجوية القديمة بالجيش قد استخدمتها لأول مرة في 1944 ، ونحن حينئذ في عام 1968، وفاز سرب الصاعقة الجوية 609 بإشادة الرئيس كوحدة تفوقه نظرًا لبسالته في المعركة، وكان الثمن هو أعلى نسبة خسائر في الطائرات لكل طلعة جوية في حرب فيتنام.**

**ما الذي حدا بنا لفعل هذا؟**

**لقد كنا نضع فوق ملابسنا الطيران التي نرتديها شارات خاصة تحمل كلمة “ النمرود “، والتي كنا نستخدمها أيضًا كإشارات نداء لاسلكي والنمرود هو أول صائد كانت الشارة تقول إن مرتديها قام بأكثر من مائة مهمة طيران، وكلها كانت ضربات ليلية، لذا فقد كنا نرتديها بفخر.**

**عندما عدت إلى الولايات المتحدة، جاء تعييني في قاعدة رايت – باترسون الجوية، في دايتون بولاية أوهايو ، وشغلت وظيفة ليس فيها طيران كمدير برنامج مسئول عن تطوير أجهزة الحفاظ على الحياة الخاصة بالطائرات، ولمرة واحدة كل شهر كنت أرتدي بدلة الطيران الخاصة بي وأطير كي أحتفظ بمهارات في الطيران.**

**وبعد بضعة شهور من عودتي كنت أسير في طريقي إلى موقف الطائرات مرتديًا بدلة الطيران. وفجأة توقفت سيارة مواجهة لي مباشرة في الناحية الأخرى من الشارع. كان يقودها ضابط وبجانبه كانت تجلس زوجته . ناداني الضابط قائلاً : هلا عبرت إلى للحظة أيها النقيب ؟ “.**

**عبرت الطريق متجهًا إلى السيارة ، فقدم إلى الضابط نفسه ، وعرفت أنه كان يقود طائرة من نوع آخر تابعة لسرب آخر في قاعدتي ومع ذلك فلم يكن يفكر في نفسه أو فيما فعله، بل استدار إلى زوجته وأشار باحترام إلى شارة “ النمرود “ التي أرتديها وقال: عزيزتي ، هذا واحد من الزملاء الذين أخبرتك بشأنهم . هذا رجل صاعقة جوية . إنه نمرود “. تأكد أنني كنت فخورًا لكوني نمرودًا.**

**أقول إن القيادة لا تعتمد على الصفات الجيدة أو ظروف العمل المرضية أو التفويض . فالناس سيتبعونك فورًا في ظروف شديدة القسوة لأسباب أخرى ، وذلك إذا عرفت بصورة واضحة معنى فن القيادة.**

**مفهوم القيادة الإدارية وأنواع القادة**

**تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ  وإصدار القرار**

**إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين.**

**باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين .**

**القيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام  وبين التأثير السلطة الرسمية للتأثير على العاملين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.**

**المفهوم الحديث للقيادة**

**القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة.**

**وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق المنظمة.**

**أدوار القائد**

**هناك دورين أساسين للقادة يجب عليهم الاهتمام بهما وهما:**

**أولا : إنجـــاز المهمـــة**

**ثانيــا : تحقيق التواصل مع معاونيــه.**

**القــيادة**

**يوجد في الحياة العديد من القيادات وليس ثمة قيادة واحدة.**

**فالقيادة موزعة بين الأفراد وهي ليست حكرا على الفرد الذي يتربع على القمة في المنظمة أوالشركة، ولكنها كامنة في أي فرد وعلى أي مستوى.**

**أن المهمة الأساسية للقادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وذلك عندما يخلق القائد شكلا من أشكال الرنين – والذي هوعبارة عن مخزون من الإيجابية تؤدي إلى تحرير كل ما هوخير في الناس.  وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة هي في أساسها عاطفية.**

**صفات القــائد**

**1) أن يكون محنك وخبير.**

**2) أن يتعرف على مواطن الضعف ويعمل للقضاء عليها .**

**3) ويكتشف نقاط القوة ويعمل على تنميتها .**

**4) أن يتحلي بالإنسانية والأخلاق الطيبة .**

**5) لا يميز بين افراد فريقه أوالمجتمع الذي يتولي قيادته.**

**6) أن يكون قدوة .**

**7) أن يكون مستمعا جيدا .**

**8) ان يحسن اختيار معاونيه ممن يعملوا لصالح مجتمعهم فقط .**

**أنواع القــادة**

**السلبـــــي**

**• كل فرد هنا يعمل ما يراه مناسبا.**

**•  لا يوجد نظام ولا مسئوليات ولا أهداف.**

**• فالنظام غير موجود والمسئوليات غير محددة، والهدف غير واضح، وبذلك تعم الفوضى ويشيع الفساد والإهمال**

**الدكتاتور**

**• يفرض خطته على العاملين معه ويلزمهم بالتنفيذ،  يتصرف بمفرده ، ولا يخضع لأحد ويفرض على الجميع أن يخضعوا له .**

**• يكون صالحا في تصرفات ، وخاطئا في تصرفات أخرى لكنه في سلطته الدكتاتورية قد يخطو خطوات واسعة نحو الإصلاح إن أراد ذلك لكنه فيما يقوم به يكون وحده ، ولا يستطيع أن يحصل على تجاوب صادق من العاملين معه. .**

**• يجتذب الدكتاتور إلى نفسه مجموعة من المؤيدين "أو المنافقين " ويحاول المخلصون له انتقاده وتوجيهه ، ولكن كبرياءه لا يعاونه على ذلك .**

**• يصعب عليه أن يكتشف من هو المخلص ومن هو المنافق له .**

**• يقلل القائد الدكتاتور من قيمة العاملين معه ، ومن تجاوبهم الايجابي معه فيما يحدث**

**• يكبت الدكتاتور العاملين معه فيحرمهم حرية التحدث عن الأخطاء أولفت النظر إليه ، فتكون النتيجة أن الفساد يستشري في كافة أنحاء العمل ، وبذلك يتعطل العمل الفعال والايجابي.**

**البيروقراطي**

**• لا يمثل من يقودهم .. فهو يسعى أن يحفظ مكانه ومكانته عن طريق جهاز مكتبي يباعد ما بينه وبين العاملين معه.**

**• اللوائح المكتبية بالنسبة له أهم من العمل ذاته ، فهو يهتم أكثر بالإجراءات والروتين أكثر من اهتمامه بالعمل .**

**• يهرب من المسئولية بتوزيعها على عدد من الأفراد ، فلا تبدو أمامه ملامح الأخطاء وبذلك يتصرف كل واحد كما يتراءى له .**

**• أهم دور للبيروقراطي هو متابعة بالإجراءات أولا ..**

**وسرعان ما تتحول بالإجراءات البيروقراطية الى وسيلة لتغطية الأخطاء. .**

**الديمقراطي**

**•    يتفاعل مع العاملين معه ويصبح واحد منهم.**

**•    يصعب أن تميز بين القائد والعاملين معه.**

**•    تنبع القرارات من الجماعة نفسها ، فكل فرد يدرك مكانته ومسئوليته.**

**مواصفات القائد المتميز**

**نحن جميعاً قادة.**

**إذا كنت أباً أو مديراً في عملك، فأنت تعلم أن هذه حقيقة، ولكن لا تظن أن هذا المقال لن يفيدك إذا لم تكن مديراً، أو إذا كنت تعيش وحيداً وليس لديك أي أطفال. عندما ألقي محاضرة عن القيادة أمام موظفي الشركات، فإنني أبدؤها بأن أطلب ممن يرأس أحداً في العمل من جمهور المستمعين أن يرفع يده، وكالعادة، فيرفع حوالي عشرة أيديهم. وبعد ذلك أسألهم عما إذا كانوا يتحدثون إلى الكائنات الحية من البشر، وبعد ضحكة يرفع الجميع أيديهم.**

**الحقيقة هي أنك إذا كنت تعيش في هذا العالم فأنت مسئول عن قيادة شخص ما؛ قد يكون شخصاً واضحاً؛ مثل ابنك أو موظف يعمل لديك، ولكنك أيضاً تمثل قائداً لصديقك وأخيك وأختك والناس جميعاً داخل مجتمعك. حتى إن كان يبدو لنا أننا جميعاً أشخاص مكتفون ذاتيًّا- حيث نذهب لبيوتنا في آخر اليوم ونختبئ خلف الأسوار والأبواب- فالعالم لا يسير بهذه الطريقة، حتى إذا كان يبدو أن الإنترنت يحاول أن يمنعنا من التكلم مع الناس، أقصد شخصيًّا.**

**لكي تعيش الحياة الجيدة، يجب أن تكون قادراً على التعلم والتطور بمساعدة أيضاً. وتلك ليست صفقة يمكنك الانسحاب منها متى شئت. لن أقلل من ثقل هذه المسئولية، فربما كانت أكبر ما نواجهه يوماً بعد يوم؛ وأي شيء يمكن أن يكون أهم من علاقتنا بالناس الأقرب لنا؟ فالمهارات التي تحتاج إليها لتكون قائداً ليست معقدة أو غامضة؛ فهي متأصلة بالفطرة وكلها تبدأ بما أسميه**

**" القوانين الثلاثة للقيادة ".**

**أنا لم أخترع هذه القوانين عن ندوة عالية المستوى عن القيادة بكلية إدارة الأعمال بإحدى الجامعات العريقة، ولكنها نتاج سنوات من الخبرة في التعامل مع الناس المجروحين في جميع أنحاء البلاد. في كل أسبوع أقف أمام مجموعة من الأشخاص الذين فقدوا الثقة في قيادة شركاتهم، أو فقدوا قدرتهم على قيادة حياتهم – سواء في العمل أو في البيت – أو أنهم يريدون الانتقال بقيادتهم للمستوى التالي. فمثل طبيب غرفة الطوارئ الذي رأى العديد من قائدي الدراجات النارية الذين دخلوا غرفة الطوارئ لإصابتهم بإصابات خطيرة لأنهم لم يرتدوا الخوذة، فقد دخلت العديد من قاعات المؤتمرات بالمؤسسات التي سببت القيادة فيها دماراً هائلاً لكل من الأفراد والعمل. لكن يمكنك تعلم القيادة، وإذا كنت قائداً وأضعت طريقك يمكنك العودة مرة أخرى.**

**نموذج القيادة**

**نموذج القيادة الذي سيساعدك في القيادة في أي موقف**

**أود اقتراح نموذج للقيادة ، والنموذج عبارة عن صورة نظرية لشيء حقيقي ، وهو يمكنه أن يكون ذا قيمة كبيرة إذا ما كانت الصورة دقيقة لماذا ؟ لأننا نستطيع تطبيق النموذج على مجموعة متنوعة من المواقف دون الحاجة إلى صورة جديدة كل مرة ، فبمجرد التوصل إلى الشيء المطلوب ، يمكن تطبيق النظرية مرات ومرات ، وبشكل فعال.  
والآن دعنا نتكلم أولاً عن نموذج القيادة الذي أود اقتراحه . إنني أود أن اقترح عليك ما أطلق عليه اسم “ نموذج المعركة القيادي “ .**

**لماذا أقترح المعركة كنموذج ؟ لأن المعركة تمثل أصعب الظروف التي يجب أن يقود فيها القائد؛ فهي تنطوي على قدر كبير من المخاطرة ، وهناك قدر كبير من الشك نتيجة للتشويش والظروف المتقلبة ونقص المعلومات ، وربما كانت هناك صعوبة شديدة بسبب البيئة، أو بسبب أعمال العدو ، وهناك عقاب شديد على الفشل ، وثواب عظيم على النجاح. ورغم هذا، ورغم المخاطرة الكبيرة، نجد أن قادة المعارك الناجحين يمكنون الآخرين من تحقيق الأهداف مع الاحتفاظ بروح التضامن والروح المعنوية المرتفعتين، ومع ذلك نجد أن هؤلاء القادة ليس لديهم الدوافع البديلة القديمة ، مثل : الراتب ، والعطلة، والأمن ، والتي يلجئون إليها عند الضرورة.**

**بعض الناس لا يشعرون بالارتياح لنموذج المعركة القيادي ؛ فهم يظنون أن قيادة المعركة ما هي إلا التجول وإلقاء الأوامر ، وأشخاص يطيعون طاعة عمياء . اطمئن ؛ فليست هذه قيادة المعركة مطلقًا ، ولو أنك شاهدت فيلم إنقاذ الجندي ريا ، الذي يلعب فيه توم هانكس دور النقيب جون ميللر ، فسوف ترى قائد المعركة الذي كان حريصًا جدًا على أتباعه ، والذي يلقى احترامًا كبيرًا منهم . كان النقيب ميللر يقود سرية ، ثم تولى بعد ذلك قيادة فريق خاص من قوات الصاعقة ، والتي تعتبر واحدة من أرقى الوحدات المقاتلة وأكثرها انضباطا ، ومع ذلك لم يكتف بأن يقود من خلال إلقاء الأوامر فحسب ، مفترضًا طاعتها ، فالبشر لا يعملون بهذه الطريقة . لقد نجح توم هانكس في تصوير قاد المعركة الجيد تصويرًا دقيقًا.**

**لدى كثيرا أقوله عن نموذج المعركة فيما بعد ولكني الآن أريد منك أن تعرف أن المعركة تمثل أصعب الميادين التي يمكن أن تقود فيها بشرًا نحو تحقيق أي هدف ، وإذا ما أمكنك تطبيق نموذج المعركة القيادي بنجاح ، فسوف تنجح في القيادة في كثير من الميادين الأخرى الأقل صعوبة.**

**ذات مرة قال الفريق أول جون ت . تشين ، الابن الذي كان يشغل منصب القائد العام للقيادة الجوية الإستراتيجية “ يتم اتخاذ القرارات العسكرية في غمار الحرب ، فينتج عن ذلك درجة كبيرة من الشك في صحة نفس المعلومات التي يتم اتخاذ أهم القرارات بناءً عليها . فالقرارات يجب اتخاذها بسرعة ، ويترتب على نتائجها الموت أو الحياة ، والحاجة إلى التعامل مع هذا الشك يضاف إليها مباشرة مهمة القادة العسكريين المتمثلة في بث الثقة في نفس قادة وحداتهم ، والتلاحم بين صفوف القوات “ . وهذه مهمة كل قائد في تحدي المواقف خارج القوات المسلحة أيضًا.**

**ويعرف الفريق أول فريدريك ج . كروسين أيضًا شيئًا عن القيادة في المعركة . لقد شارك في الحرب العالمية الثانية . وفي حرب كوريا وفيتنام وقد رُقيّ إبان هذه الفترة من درجة جندي إلى رتبة الفريق أول كقائد عام في الجيش الأمريكي ، وفي أوروبا وفي تجمع الجيش المركزي التابع لحف شمال الأطلنطي ، وقد عمل منذ تركه الجيش مع الشركات والمؤسسات الأخرى في مجموعة متنوعة من القضايا الإدارية والدفاعية . وفي اجتماع حضرته ، سأل صديق الفريق أول كروسين عن الاختلافات بين القيادة في الجيش وفي الشركات ، فرد عليه قائلاً : “ مبادئ القيادة لا تختلف وإذا ما كنت قائدًا ناجحًا ، فالشركة ناجحة “ .**

**فما هو نموذج المعركة ؟ حسنًا رجل آخر كان يعرف شيئًا عن نموذج المعركة القيادي ، ألا وهو الفريق أول جورج س . باتون مرات ومرات ، أثبت فيها الفريق أول باتون مقدرته على قيادة الرجل في المعركة . فقد تولى خلال حياته في الجيش قيادة المجموعات الصغيرة ، إلى جانب قيادة المجموعات الكبيرة التي تتكون من المئات بل الآلاف من الرجال ، وكثيرًا ما فعل هذا وهو يحاول التغلب على عقبات مهولة في جو تسوده المتاعب والعرضة للموت.**

**أثناء الحرب العالمية الأولى كان باتون عقيدًا يبلغ من العمر تسعًا وعشرين سنة ، ويتولى قيادة أولى الدبابات الأمريكية التي تخوض المعركة . كان الاستخدام الأول للدبابات هو التصدي لنيران الرشاشات والمدفعية أثناء عبور الأرض الصعبة ، وكانت هناك مشكلة كبيرة متعلقة بالدبابة ، فقد كان من الصعب أن ترى من داخلها ، فقام العقيد باتون بقيادة دباباته مرافقًا إياها مشيًا على قدميه.**

**ذات مرة أصيب وهو يفعل هذا ، فلم يكن هناك شيء بلا ثمن ، وكان ذلك ثمنًا رضي باتون بدفعه ، لقد جلبت قيادة باتون النصر في ساحة القتال ، وحققت له بالإضافة إلى هذا الشهرة والثورة.**

**عرّف باتون القيادة على أنها فن جعل المرؤوسين يفعلون المستحيل ، فهل ينطبق هذا التعريف على الأنشطة المدنية ؟ دعنا نرى.**

**منذ بضعة سنوات كانت هناك شركة باسم سييرا انجنيرنج كومباني ، ومقرها سييرا مادر ، كاليفورنيا ، هذه الشركة الصغيرة ذات الثلاثمائة وخمسين عاملاً كانت تتولى تصنيع أقنعة الأكسجين وغيرها من أجهزة الحفاظ على الحياة للطيارين العسكريين والمدنيين.**

**كان المنافس الرئيس لسييرا هو شركة جينتيكس الواقعة على الساحل الغربي ، وقد تنافست كلتا الشركتين بشدة للحصول على العقود الحكومية في عدد من المناطق.**

**وفي أثناء منافسة حامية الوطيس تتضمن الخوذات الواقية للطيارين ، واجهت سييرا انجنيرينج كومباني عقبة كئودًا ، سببها ولو بصورة نسبية ارتفاع الرواتب في منطقة الساحل الغربي . بالإضافة إلى حصول من يعملون بعدد الساعات على “ أجر ونصف “ مقابل الساعات الإضافية ، ولكن المشكلة الكبرى كانت تكمن في أن الجميع كانوا يرون أن “ العمل يسير بشكل طبيعي “ . فقد أدوا عملهم من العامل إلى المدير ، فإذا كانت الشركة تواجه بعض المتاعب فتلك مشكلة شخص آخر ، وليست مشكلتهم . كانوا يبذلون أقصى ما في وسعهم أو هكذا يظنون.**

**ثم فجأة نفدت سيولة الشركة وبدون احتياطيات نقدية ، لم تتمكن من إنتاج منجاتها ؛ ولم تلتزم بدفع جدول الرواتب ، وواجهت مشكلات أخرى ، وعندا لم يجد رئيس الشركة مخرجًا ، آثر الانتحار ، ووقعت الشركة تحت طائلة “ الفصل11 “ بموجب هذا الفصل من قانون الإفلاس ، يحاول المصرف إنقاذ الشركة من خلال رقابته عليها.**

**وعندما أحس المصرف باليأس ، بحث عن شخص ذي خبرة لقيادة الشركة والخروج بها من متاعبها . فأين يجدون الشخصية النادرة التي تقبل العمل بأقل راتب ؟ أين يجدون شخصًا لديه ثقة فائقة بنفسه لدرجة أن يتمكن من النجاح في ظل هذه الظروف ؟ وبعد بحث شاق ، وجدوا شابًا يدعى آرون بلوم . كان آرون بلوم فيما مضى يعمل نائبًا للرئيس للشئون الهندسية بنفس الشركة ، التي كان قد تركها منذ سنوات.**

**وتولى بلوم مسئولية الشركة ثم قام بجمع من تبقوا من العاملين ، وكانوا أقل من خمسين وأعلن على مسامعهم ما يلي : “ سنؤدي جميعًا وظائفنا المعتادة في الفترة من الثامنة صباحًا وحتى الخامسة بعد الظهر ، فلو كنت سكرتيرًا فسوف تقوم بأعمال السكرتارية ، ولو كنت مديرًا فسوف تقوم بالإدارة ، ولو كنت مهندس تصميم فسوف تقوم بالتصميم وبعد الخامسة سيقوم الجميع ابتداء من طاقم السكرتارية إلى كل شخص بمساعدة خط الإنتاج في تجميع المنتج ، وسنتلقى أوامرنا أنا وأنتم من مشرفي الإنتاج . ولن نتقاضى أجرًا على هذا العمل الإضافي ، ولكن ستكون هناك شطائر لطعام العشاء “ .**

**أجاب بلوم على أسئلتهم ، ثم اختتم بقوله ؛ “ سنعيد سييرا إلى مكانها الصحيح لإنقاذ حياة الناس بتوفير منتج جيد بسعر مناسب ، وسنقوم أيضًا بإنقاذ وظائفنا . أعرف أن ذلك بمقدورنا، ولو غلب على ظني أننا لا نستطيع ، لما كنت في مكاني هذا “ .**

**وفي غضون عامين تمكنت سييرا إنجنيرينج كومباني من استعادة مكانتها السابعة وربما أحسن ، ومرة أخرى تعود الشركة تنبض بالحياة بطاقم كامل من العاملين اللازمين لتحقيق رسالتها ومرة أخرى تعود الشركة لتحقيق الربح . لاشك أن سييرا إنجنيرينج كومباني قد احتلت مركز الصدارة من خلال القيادة وحدها ، قيادة رجل واحد هو آرون بلوم الشيء الذي آثار اهتمام هو أن الجميع عملوا بهذا القدر من الجهد البالغ من أجل إعادة الشركة إلى سابق عهدها ، وتذكر أنهم فعلوا ذلك دون تعويض إضافي.**

**وبما كان السؤال الأكثر تشويقًا هو : لمَ لم يفعلوا هذا قبل وقوعهم تحت طائلة الفصل 11 ؟ فلو أنهم فعلو ذلك لما أفلست الشركة ولما فقد أحد وظيفته ولما اضطر أحد إلى العمل بهذا الجهد البالغ ، فلم لم يفعلوا هذا ؟ لمَ تعين أن يترك 300 عضوٍ بالشركة وظائفهم قبل أن يحدث هذا ؟ وكيف أمكن لخمسين فرد تحقيق أكثر مما حققه 350 فردًا.**

**لقد فكرت كثيرًا في أمر هذا السؤال ، وسوف أخبرك بإجابتي . أنا لا أعتقد أن الثلاثمائة وخمسين عاملا كانوا يعلمون أن بإمكانهم أن يغيروا من الأمر شيئًا ، والأكثر من ذلك اعتقادي أنهم لم يعيروا الأمر اهتمامهم . فآرون بلوم هو الذي جعلهم يرون أن بإمكانهم تغيير الوضع ، وهو الذي جعلهم يعيرون الأمر اهتمامهم ، لقد جعلهم يفعلون المستحيل.**

**إذن فنموذج المعركة ليس بالنموذج العادي للقيادة فهو يعني أكثر من تولى القائد المسؤولية الكاملة عن المهمة وإنجازها ، فلابد – بطريقة أو بأخرى ، وبمساعدة المرؤوسين – أن يتمكن القائد من إنجاز المهام ، بغض النظر عن الموقف الذي يمارسه ، وكما يقول الفريق أول رون**

**فوجلمان ، رئيس أركان حرب القوات الجوية سابقًا ، فإن “ القائد هو الشخص الذي ينجز الأمور “ .**

**هل أنت قائد ؟**

**دعنا ننس المناقشات العقيمة التي لا نهاية لها حول القيادة. دعنا نمارسها. دعنا نتحمل عواقب تصرفاتنا أياً كانت. دعنا ننجز الأمور. تلك هي القيادة الحقيقية!**

**ويبجب مراعاة الاتي لنجاحك كقائد:**

**-  أولا: طريقة التصرف، وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم.   
-  ثانيا: المقدرة على إقناع الآخرين.**

**-  ثالثا: المقدرة على التحدث بشكل فاعل.**

**-  رابعا: المقدرة على الاستماع.  
-  خامسا: المهارة في استعمال المكان والوقت بالشكل الامثل.  
-  سادسا: المقدرة على استيعاب وفهم الآخرين.**

**إذا كانت هناك مهارة و احدة لا يمكن أن تتحول –وأضيف أنها لن تتحول ابداً \_ إلى مهارة آلية ، فإنها مهارة القيادة . فإذا كنت لاتمتلك تلك المهارة ، فإنك ضعيف غير محصن.**

**عندما تبدأ في دراسة، و استذكار، و إتقان إدارة الأعمال الخاص بك، ستكتتشف شيئاً ما:**

**هناك بعض الموضوعات التي تجدها مراراً و تكراراً في أشكال و أوجه مختلفة، مثل إدارة المشاريع أو عناصر معينة من الماليات و المحاسبة مثلاً. إلا أن هناك موضوعاً و احداً يأتي دائماً على رأس قائمة تلك الموضوعات؛ و هو موضوع القيادة. ليس هناك شيء يتحقق بدون قيادة فعالة ناجحة.**

**لذا ما الذي ينبغي عليك معرفته عن هذا الموضوع؟**

**أولاً: أنت بحاجة لأن تثق بالمعلومة التي تقول إن أي شخص يمكن أن يكون قائداً .**

**لقد أثبت التاريخ كثيراً بالطبع أنه في أي مجال من مجالات الحياة –سواء كان السياسة، او الطب، أو الموسيقى، أو أي شيء \_ هناك “ قادة موهوبون “ يرتفعون إلى القمة، مهما حدث من أمر.**

**لذا فمن المؤكد أن هناك عنصراً جينياً أو “ فطرياً “ فيما يتعلق بالقيادة. و لكن هذا لا يحول بين أي و احد منا و بين السعي نحو “ تعزيز فطرتنا “، بحيث يصبح أفضل في القيادة.**

**ثانياً ، هناك عدد كبير من نماذج القيادة التي تم و ضعها.**

**و كل و احد من هذه النماذج له متغيرات خاصة ، و مؤيدوه، و لكن هناك بعض العناصر المتفق عليها بشكل عام. دعنا نلقِ نظرة عليها، لأنها يمكن أن تساعدك على أن تصبح قائداً فذاً .**

**وسائل تأثير القيادة**

**وسائل التأثير الأساسية الأربع التي يمكن البدء بها الآن  
1- الأمر: استخدم هذا الأسلوب عندما يكون الوقت ضيقًا للغاية لاستخدام الوسائل الأخرى، تذكر أنه ينبغي أن تتمتع بسلطة أكبر في هذه الحالة ممن تقودهم، وذلك حتى يكون الأمر فعالاً.  
2- الإقناع: استخدم هذا الأسلوب عندما تكون سلطتك محدودة ويكون لدى الآخرين سلطة ماثلة لسلطتك أو أكبر منها، وفي هذه الحالة اطرح على الآخرين سببًا لاتبعاك مؤكدًا حاجتك الشخصية ووجاهة أهدافك وأغراضك.  
3- التفاوض: استخدم هذا الأسلوب عندما لا يتبين الآخرون منفعة كبيرة وتكون سلطتهم مماثلة لسلطتك، قدم لهم شيئًا بشرًا مقابل اتباعك.  
4- الارتباط: وهذا أحد المحفزات القوية، ولذلك عليك أن تستخدم هذا الأسلوب وقتما تيسر لك، وكل ما تحتاجه هو أن تهب من تريد قيادته بعض الشعور بتبني أفكارك وأهدافك وأغراضك، وعندما تفهم هذا الوسائل الأربع للتأثير المباشر تكون قد قطعت شوطًا طويلاً في طريقك لتحقيق أداء مرتفع كقائد وذلك في مواقف متعددة، ومع هذا فهناك أوقات تتطلب استخدام وسائل مختلفة، وهي ثلاث وسائل للتأثير غير المباشر، سوف تقرأ عنها فينا بعد، كما ستعرف متى تستخدم هذه الوسائل ومتى لا تستخدمها.**

**الوسائل الأربع للتأثير غير المباشر  
إن وسائل التأثير الأربع التي سوف تعرفها فيما يلي لا تنظر بعين الاعتبار مباشرة أو صراحة إلى أهدافك ووسائلك أو لكيهما معًا.  
ولا يجعل هذا منها بالضرورة وسائل خاطئة ما دامت تفيد من تقودهم، بل إنها تؤكد على أن قيادتك يجب أن تكون لمصلحة الآخرين وليس لمصلحتك، والوسائل غير المباشرة تحمل مخاضرة أكبر من الوسائل المباشرة الأربع لأنها:  
• قد تسبب مشاعر سلبية.  
• قد تؤدي إلى فقدان المصداقية في المستقبل.  
• إذا اكتشف أن الإجراء الذي أدت إليه كان خاطئًا؛ فقد لا يغفر لك هذا ،  
وتكون الخطورة مقبولة عندما:  
• يتم استخدامها بشكل أساسي لصلة رسالتك أو همتك، أو مؤسستك، ومصلحة من تقودهم، وليس لمصلحتك الشخصية.  
• ويكون الموقف خطيرًا ودقيقًا.  
• لا يمكن استخدام الوسائل المباشرة أو حين لا تثمر هذه الوسائل أو حيت تكون هذه الوسائل أقل فاعلية.  
الوسائل الأربع للتأثير غير المباشر  
• الحيلة.  
• الاستعانة.  
• إعادة التوجيه.  
• الإنكار.**

**الفهرس**

Haut du formulaire

|  |
| --- |
| [**مهارات و فن الإدارة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84261-and-the-art-of-management-skills.html) |
| [**أربع مراحل لتعلم فن القيادة والإدارة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84253-four-stages-of-learning-the-art-of-leadership-and-management.html) |
| [**كيف يتصرف القائد الناجح؟**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84690-how-it-behaves-successful-leader.html) |
| [**ممارسة القيادة الناجحة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84691-the-of-successful-leadership.html) |
| [**أهمية الحكمة و الخبرة العلمية**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84720-the-importance-of-wisdom-and-scientific-expertise.html) |
| [**المهام الثماني للقيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84675-eight-tasks-of-leadership.html) |
| [**تطوير مهارات القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84718-develop-leadership-skills.html) |
| [**دورة تدريبة موجزة حول القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84734-brief-training-course-on-leadership.html) |
| [**فن القيادة الناجحة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84694-the-art-of-successful-leadership.html) |
| [**قوة الخبرة والمعرفة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84719-the-power-of-knowledge-and-experience.html) |
| [**مستويات القيادة الإدارية**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84680-levels-of-administrative-leadership.html) |
| [**كيف توسع نطاق المعرفة لديك؟**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84679-how-to-expand-your-knowledge.html) |
| [**هل أنت قائد أم تابع؟**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84677-are-you-a-leader-or-continued.html) |
| [**أسس القيادة البارعة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/73580-founded-the-consummate-leadership.html) |
| [**الفرق بين الإدارة والقيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/61757-difference-between-management-and-leadership.html) |
| [**القيادة الإدارية المعاصرة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/60680-contemporary-administrative-leadership.html) |
| [**أنماط القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/64230-leadership-styles.html) |
| [**إظهار القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75360-show-leadership.html) |
| [**اخلق نواة من القادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/64016-create-a-leaders.html) |
| [**اسباب الإخفاق في القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/78159-reasons-for-failure-in-leadership.html) |
| [**اقبض على زمام القيادة بأفكارك**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/80391-catch-the-lead-ideas.html) |
| [**الاتجاهات نحو الأهداف**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/64149-trends-toward-goals.html) |
| [**التوجه مرآة القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/81229-mirror-leadership-orientation.html) |
| [**الصراع والقيادة في أعضاء الفريق**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/64493-conflict-leadership-in-team-members.html) |
| [**القائد مدرب ومُعَلِمْ**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75341-commander-coach-and-teacher.html) |
| [**القيادة أهم أسس التربية**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/76034-leadership-the-most-important-foundations-of-education.html) |
| [**القيادة الإيجابية الناجحة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/79115-successful-positive-leadership.html) |
| [**القيادة التجريبية**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/73559-leadership-test.html) |
| [**القيادة الذاتية**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/74042-self-leadership.html) |
| [**القيادة الذاتية للفريق**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/64494-self-leadership-team.html) |
| [**القيادة بأسلوب دعه يعمل**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/76852-laissez-faire-leadership-a.html) |
| [**القيادة بإسلوب غير مباشر**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75260-driving-an-indirect-manner.html) |
| [**القيادة باستخدام وسائل التأثير المباشر**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75255-using-leadership-means-the-direct-impact.html) |
| [**القيادة بتقديم القدوة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/76997-providing-leadership-role-model.html) |
| [**القيادة تحت مستوى الوعي**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75256-leadership-under-the-level-of-awareness.html) |
| [**القيادة فن التأثير على الآخرين**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75257-the-art-of-leadership-to-influence-others.html) |
| [**القيادة والإدارة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/81644-leadership-and-management.html) |
| [**القيادة والعمل الجماعي**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/79628-leadership-and-teamwork.html) |
| [**المدراء والقادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/64151-managers-and-leaders.html) |
| [**المدير و القائد**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/64153-manager-and-leader.html) |
| [**المهارات الأساسية للقائد الإداري الفعال**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/60682-the-basic-skills-of-effective-administrative-chief.html) |
| [**الميل إلى السيطرة على الآخرين**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/83620-tendency-to-control-others.html) |
| [**النعاس أثناء القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/80658-drowsiness-while-driving.html) |
| [**تطور القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/64152-leadership-development.html) |
| [**تعريف القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/73870-definition-of-leadership.html) |
| [**تعلم القيادة التحفيزية**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/78156-learn-to-drive-stimulus.html) |
| [**تعلم مهارات القائد الناجح**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/78162-learn-skills-of-successful-leader.html) |
| [**تنمية القادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/64155-developing-leaders.html) |
| [**ثق بنفسك كقائد**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75312-believe-in-yourself-as-a-leader.html) |
| [**خلاصة خبرة القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75279-abstract-driving-experience.html) |
| [**سبع حقائق قبل أن تبدأ القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75282-seven-facts-before-they-start-driving.html) |
| [**سبع حقائق قبل أن تبدأ القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/73947-seven-facts-before-start-leadership.html) |
| [**سر القيادة الناجحة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/79065-the-secret-of-successful-leadership.html) |
| [**صعوبات القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/64161-difficulties-leadership.html) |
| [**صفات القائد الناجح**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/78161-qualities-of-successful-leader.html) |
| [**صفات القائد الناجح**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/73374-successful-leader-features.html) |
| [**صفات ومهارات القائد الإداري**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/64233-qualities-skills-of-administrative-leader.html) |
| [**طرق القيادة باستخدام وسائل التأثير المباشر**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/73983-using-leadership-direct-effect-methods.html) |
| [**طرق تنمية مهارات القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75225-ways-to-develop-leadership-skills.html) |
| [**فن الإدارة والقيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/63729-art-management-and-leadership.html) |
| [**فن القيادة الاستراتيجية**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/84713-the-art-of-strategic-leadership.html) |
| [**قد لا تتاح الفرصة لأن تصبح قائدًا**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75290-may-not-have-the-opportunity-to-become-a-leader.html) |
| [**قوانين القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/79047-driving-laws.html) |
| [**قوة احترام القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/81136-respect-driving-force.html) |
| [**قوة القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75293-driving-force.html) |
| [**قوة القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/73865-power-of-leadership.html) |
| [**كاريزما القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75253-charisma-leadership.html) |
| [**كقائد - كن دائماً متاح**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75322-leader-be-always-available.html) |
| [**كن قائداً**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/61999-be-a-leader.html) |
| [**كي تكون قائدًا**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/73868-to-be-a-leader.html) |
| [**كيف تصبح قائداً ملهماً؟**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/81139-how-to-become-an-inspiring-leader.html) |
| [**كيف تصبح قائدًا أفضل؟**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/79049-how-to-become-a-better-leader.html) |
| [**كيف تكون قائداً ؟**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/77608-how-to-be-a-leader.html) |
| [**كيمياء الجسد تساعد في القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75286-body-chemistry-help-in-driving.html) |
| [**لتكن القائد**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/74010-let-commander.html) |
| [**لست بحاجة لأن تكون مديرًا لتكون قائدًا**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75318-do-not-need-to-be-a-manager-to-be-a-leader.html) |
| [**مارس القيادة الشخصية**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75478-march-personal-leadership.html) |
| [**مارس القيادة بضرب المثل**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75328-leadership-by-example.html) |
| [**مبادئ القيادة الاجتماعية**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/81661-principles-of-social-leadership.html) |
| [**مراحل تطور القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/73573-stages-of-the-evolution-of-leadership.html) |
| [**معنى فن القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/73946-the-art-of-leadership-meaning.html) |
| [**مفهوم القيادة الإدارية وأنواع القادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/64234-concept-types-of-administrative-leadership.html) |
| [**مواصفات القائد المتميز**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/79046-specifications-outstanding-leader.html) |
| [**نموذج القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/73869-leadership-model.html) |
| [**هل أنت قائد ؟**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/73579-are-you-a-leader.html) |
| [**وسائل تأثير القيادة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/75338-means-the-impact-of-leadership.html) |

Bas du formulaire

**المناجمنت Management**

**Administration Business**

**إدارة الأعمال**

تسهل إدارة الأعمال تخطيط الأنشطة في جميع المجالات الوظيفية في المنظمات وتنسيقها، وتوجيها، ومراقبتها. وعلى هذا النحو، يمكن النظر إليها على أنها تشكل عصب المنظمات الذي يعمل على توجيه جميع أجزاء المنظمة وتنسيقها، كما تضمن أن جميع وظائف المنظمة تعمل بسلاسة وكفاءة.

ويعتبر كل من مديري الإدارة المتوسطة والعليا والقادة من مدراء الإدارات، والذين يؤكدون على ضرورة توظيف تدفق المعلومات والموارد بكفاءة في جميع أنحاء المنظمة بأكملها. و الذين عليهم التأكد من أن جميع العمليات والأنظمة تتم بسلاسة وبطريقة أكثر فعالية في أوقل وقت ممكن، وبأقل حدٍ من التكاليف. وبناءً على ذلك، يلعب مديرو الإدارات دوراً رئيسياً في تعظيم ربحية منظمات الأعمال والحفاظ على الميزة التنافسية لها.

وتعتبر إدارة الأزمات و فن اتخاذ القرارات المؤدية إلى تجنب آثار مثل هذه الأزمة أو تخفيفها من أهم مبادئ إدارة الأعمال الناجحة. وغالباً ما يُقصد بإدارة الأزمات القرارات المتخذة بشأن مستقبل المؤسسة، عندما تقع تحت ضغط أو تمر بأوقات عصيبة أو عندما تفتقر لنماذج المعلومات الرئيسية.

**و إدارة الأعمال Business Administration** هي علم و فن استخدام و تنظيم الموارد المتاحة داخل المشروع أو المؤسسة بحيث يتم استغلالها على أكمل وجه كماً و كيفاً و تكلفةً و زمناً للوصول إلى الأهداف المرجوة. أو بمعنى آخر هي علم و فن استخدام عناصر الإنتاج سعياً إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة أو أي كيان تجاري من خلال الانتفاع من جهود الموارد البشرية و الرأسمالية ووسائل الإنتاج بأقصى حد ممكن.

**عناصر الإنتاج هي:**

1.    الأرض Land

2.    الأيدي العاملة Labour

3.    رأس المال Capital

ويتم التنسيق بين عناصر الإنتاج المختلفة من خلال إدارة الأعمال، حيث تتولي الإدارة التخطيط الناجح و التنظيم و الإشراف على سير العمل في المؤسسة و تنسيق جهود العاملين فيها و متابعة عملية التنفيذ و الرقابة عليها، كما أنها المسؤولة عن عملية صنع القرارات. ومن هنا نجد أن للإدارة مفهومين مختلفين يخلط البعض في الغالب بينهما و لكنهما ليسا نفس الشيء وهما:

**الإدارة Administration**

وتسمي اصطلاحاً الإدارة العليا، ويقصد بها عملية تحديد الأهداف المرجوة للمؤسسة، و السياسات و الاستراتيجيات المتبعة للتنفيذ، والرقابة على عمل المؤسسة ككل سواء كانت هذه المؤسسة حكومية أو خاصة، تقدم منتج أو خدمة، وكذلك مجموعة الأفراد المسؤولين عن متابعة سير العمل داخل المؤسسة، ومن أهداف هذه الإدارة Administration تحقيق أقصى ربح ممكن، وتخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى لتنمية الاستثمارات الداخلة إلى المؤسسة.

**الإدارة Management**

هي العمل التنفيذي المسؤول عن متابعة تحقيق الأهداف المنشودة و السياسات المرسومة التي وضعتها الإدارة العليا، ويطلق عليها مصطلح الإدارة التنفيذية  Administrative Management أو Executive Management، ويخلط البعض بين الإدارتين بسبب تأثير أفراد الإدارة التنفيذية في معظم الأحيان في رسم السياسات ووضع الهداف الخاصة بالمؤسسة.

ولكي تحقق الإدارة العليا Administration و الإدارة التنفيذية Management الأهداف المرجوة للمؤسسة أو منظمة الأعمال على أكمل وجه فلابد أن يكون لدى هذه المؤسسة هيكل تنظيمي  قوي و محدد حيث يعتبر هذا الهيكل التنظيمي هو حجر الأساس لأي مؤسسة حيث تقوم الإدارة التنفيذية من خلاله بتنفيذ السياسات و الاستراتيجيات التي وضعتها الإدارة العليا ضمن إطار ذلك الهيكل التنظيمي. و تتحدد صيغة الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال بطبيعة المشكلات التي ستواجهها، والظروف التي سيتم فيها إيجاد الحلول و البدائل لهذه المشكلات، وكذلك بطبيعة الأشخاص القائمين على الهيكل التنظيمي. وقد يحدث تصادم بين الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية بسبب تعدد التخصصات في وظائف الإدارة التنفيذية مما أدى لظهور مجموعة من النظريات و الحلول المتباينة للتغلب على مثل هذه المشكلات و لتحديد اختصاصات كلاً من إدارة الأعمال أو الإدارة التنفيذية و مهام و أنشطة كل منهما، لذلك برز علم إدارة الأعمال للتغلب على المعوقات و المشكلات الإدارية وإيجاد الحلول و البدائل لها وعليه فأن علم إدارة الأعمال هو علم مستقل بذاته فرضه الواقع وأكد على وجوده خضوع معظم تقنيات إدارة الأعمال إلى القياس و التحكم و التحديد. ولقد تغلبت هذه التقنيات على معظم المشكلات الإدارية كما أحلت محل الاعتماد على الأحكام الشخصية و الآراء الفردية، ولكن التنسيق الجيد بين تقنيات الإدارة التنفيذية و التعاون بين القائمين بالعمل فيها يجعل من إدارة الأعمال علماً و فناً مستقلاً بحد ذاته. ومع أن  علم إدارة الأعمال تم تطويره في بادئ الأمر من أجل المؤسسات العاملة في ميادين التجارة و الصناعة فإن المبادئ الأساسية القائمة عليها خاضعة و قابلة للتطبيق أيضاً في جميع أنواع المؤسسات مما يفتح المجال أمام مستقبل إدارة الأعمال كعلم له قواعد و أسس.

**الهيكل التنظيمي لإدارة الأعمال:**

1. المستوى الأول (الإدارة العليا)

2. المستوى الثاني (الإدارة التنفيذية)

3. المستوى الثالث (المشرفون ورؤساء الأقسام و الوحدات).

**أهم وظائف إدارة الأعمال**

**1. التخطيط Planning**

وينطوي على التخطيط المسبق للأعمال التي يجب تنفيذها، وكيف يتم التنفيذ، ومتى يجب التنفيذ، ومن هم القائمين على التنفيذ.

**2. التنظيم Organizing**

وينطوي على تجميع المهام اللازمة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وإسناد مهمة الإشراف و متابعة سير الأعمال على فرد معين تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة، مع الأخذ في الاعتبار التقسيمات الرأسية و الأفقية اللازمة لاكتمال الهيكل التنظيمي.

**3. التوجيه Directing**

وينطوي على العلاقة المتبادلة بين فردين في المؤسسة يحاول من خلالها الفرد الأول توجيه سلوك الفرد الثاني في الاتجاه المرغوب من قبل الشخص الأول وذلك من أجل توجيه الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

**4. التنسيق Coordinating**

وينطوي على الربط بين  الأنشطة أو الأفعال المطلوب تنفيذها.

**5. الرقابة Controlling**

وتنطوي على تقييم و تصحيح  أداء العاملين في المؤسسة للتحقق من أن أهداف المؤسسة والخطط و السياسات المرسومة لتحقيق هذه الأهداف قد تم تنفيذها على الوجه الأكمل.

**6. وضع الميزانيات Budgeting**

وتنطوي هذه الوظيفة على تقدير التكاليف  خلال الفترة الحالية و المستقبلية ووضع برامج و استراتيجيات الإدارة المالية الناجحة للمؤسسة.

**أهم الصفات الإدارية لجميع العاملين في إدارة الأعمال:**

1. العدل و النزاهة في العمل.

2. القدرة على ابتكار الحلول و البدائل للمشكلات الإدارية.

3. الإلمام بالتخصص الذي تم العمل به.

4. الاطلاع دائماً على كل ما هو جديد في التخصص محل العمل لمواجهة المنافسة العالمية الشديدة.

5. المرونة في التعامل.

**علم التغذية**

**Dietetics**

هو التطبيق العلمي والفني للقواعد الغذائية أثناء عمل نظام غذائي، فرع العلاج المختص بالتطبيقات العملية للنظام الغذائي وعلاقتها بالصحة والمرض. علم التغذية هو التطبيق العلمي للمعرفة بالطعام والتغذية لتحسين الأوضاع الصحية والحصول على صحة أفضل.

يركز علم التغذية توجهه اليوم للتغذية المثلى والشئون الصحية الموجودة حول العالم لتحسين حياة الناس  والمجتمعات، علم التغذية هو دراسة العلاقة بين التغذية والصحة، يختص خبراء التغذية في تطبيق معرفتهم في النطاق ما بين وصفات النظام الغذائي للناس الذين يعانون من حالات طبية خاصة والتوصيات لتحسين الصحة بالمجتمعات من خلال تغيير العادات الغذائية. هذا الفرع من الحقول الطبية له العديد من التطبيقات تتضمن العلاج بالعيادات، البحث العلمي، التواصل مع المجتمع.

يستخدم علم التغذية في التجمعات السكنية مثل المدن الجامعية، دور المسنين للتأكيد أن قاطنيها تقدم لهم التغذية المطلوبة، وفى أماكن مثل المدارس والكافتيريات لتقديم نظام غذائي متكامل مما يعزز الحالة الصحية بين عملائهم.

خبراء التغذية هم جزء هام من برنامج التوعية العام المسؤول عن التغذية، حيث يعمل على شرح كيفية زيادة المهارات حتى يمكن للناس الأكل بنظام غذائي والحفاظ على الصحة. يعمل خبراء التغذية في مختبرات طبية لبحوث الغذاء والصحة والقضايا الناشئة التي تتعلق بالتغذية الصحية.

علم التغذية هو علم تكنولوجي عالي لتطبيقات الغذاء وخدمات التغذية على الصحة. إنه مجال حيوي ونامي مفتوح للإبداع والفرص والاحتمالات لا تنتهى. علم التغذية هو ديناميكية مهنية تعرض فرص عملية مختلفة.

**" أنت ما تأكله"**

تثبت الدراسات العلمية أن الطعام الذي نأكله له دلالات مؤثرة على الصحة. تغيير النظام الغذائي قد يساعد على منع أو التحكم في كثير من المشاكل الصحية مثل البدانة، السكر، وعرضة للأمراض الخطرة مثل السرطان وأمراض القلب.

علم التغذية هو المجال الصحي الذي يركز على العلاقة بين التغذية والصحة. الباحث في علم التغذية وفنيي ومصممي النظم الغذائية "العلاج بالتغذية" الذي يساعد الجسم على استعمال المواد الغذائية الطبيعية وصفات الطعام للحماية من الأمراض والوقاية الصحية.

مجال علم التغذية له تأكيد قوى على الصحة العامة والالتزام بتعليم الناس أهمية اختيار وعمل نظام غذائي، يعمل الباحث الغذائي لسهولة تحضير الغذاء ويجاهد لنشر قوائم طعام ووصفات صحية، لذيذة الطعم وقليلة التكلفة. الباحثون في مجال البحث الغذائي غالبا يركزون جهودهم على نوعية من السكان سهلة أو بدائية تتضمن:

• تصميم نظام تغذية علاجية لشخص ليخاطب أمور صحية مثل زيادة الوزن، السكر وضغط الدم.

• نشر برامج تغذية لقاعدة عريضة تهتم بالرعاية الصحية، تعليمية وتصحيحية.

• زيادة الوعى العام لنظم التغذية والعادات الصحيحة.

• تحسين دقة وتفهم البطاقات على الأطعمة.

• ضمان سلامة المورد.

• تغير الأبحاث في النظام الغذائي (مثل الإقلال من الملح) يؤثر على الصحة بانخفاض ضغط الدم العالي.

• العمل مع المصانع الغذائية لتحسين جودة النظام الغذائي للطعام المعد.

• زيادة الوعى العام في إمكانية التحكم في الصحة مثل تحسين استخدام محترفي علم التغذية الذين يمكنهم تصميم برامج صحية غذائية.

• الزيادة السكانية ستزيد الطلب على معلومات وخطط غذائية دقيقة.

يطبق خبراء التغذية علم وفن التغذية الإنسانية لمساعدة الناس تفهم العلاقة بين الصحة والغذاء وعمل اختيارات لإدراك الصحة ومنع الأمراض.

**دور ومسئولية خبراء التغذية يتضمن:**

- جمع وتنظيم صيانات مرتبطة بتغذية الأفراد والمجموعات والسكان.

- تفسير المعلومة العلمية ونقلها، تقديم النصح، وآراء المختصين للأفراد والمجموعات بالمجتمع.

- إدارة تغذية الأفراد بتخطيط نظم غذائية وقوائم طعام وتعليم الناس احتياجاتهم كأفراد لنظم التغذية وطرق تحضير الطعام.

- إنجاز تخطيط وتقييم البرامج الغذائية مع المجموعات، عينة من المجتمع أو السكان كجزء من الفريق، هذا قد يكون في إطار الصحة المجتمعية، صحة عامة أو صناعة غذاء.

- إدارة برنامج الخدمة الغذائية لتقديم نظام غذائي آمن، وتصميم قوائم طعام مناسبة، وتصميم وإعداد نظام غذائي جيد.

- الاضطلاع على أبحاث الغذاء وتقييم ممارستها.

يضم البرنامج طريق عمل من جانب العلوم الطبيعية والاجتماعية، تحضير الطلاب لمخاطبة التعقيدات الغذائية والصحية اليوم.

**فرص العمل مختلفة وتتضمن هذه القطاعات:** عيادات، صحة عامة ومجتمعية، استشارات خاصة، صناعات وخدمات غذائية، إدارة، بحث وتعليم، رياضة ونظام غذائي جيد.  
هذه الوظائف تتضمن:

• فني نظام غذائي صحي.

• مشرف الخدمة الغذائية.

• مبيعات صناعات غذائية وصحية.

• إمدادات.

• إدارة برامج خدمة غذائية.

• تطبيق نظام عيادات التغذية.

• اتحادات.

• تعليم عالى.

• صناعات غذائية.

• إدارة خدمات غذائية.

• مؤسسات صحية.

• نظام غداءي صحي عام.

• تطبيقات خاصة.

• استشارات تغذية.

**إدارة المشاريع**

**Project Management**

إدارة المشاريع هي جهد منظم ومخطط له بعناية لتحقيق مشروع ناجح ، فهو عبارة عن جهد مركز للوصول لنتيجة معينة مثل بناء مبنى جديد، أو نظام حاسوبي جديد ضخم. وإدارة المشاريع هو نظام تخطيط وتنظيم وتأمين وإدارة مصادر متعددة و متداخلة في وقت ومكان محددين لتحقيق أهداف محددة.  و هو سعى مؤقت محدد ببداية ونهاية ، فهو عادة مقيد بوقت و إطار زمني ثابت، وواجب للتسليم في موعد  محدد وغالباً، كما هو مقيد بميزانية واضحة. و يعمد المشروع للوصول إلى تحقيق الأهداف والأغراض المحددة تماماً أو تحقيق  تغيير مفيد للمؤسسة بشكل غير مباشر أو بشكل مباشر من خلال القيمة المضافة لناتج المشروع الذي تم القيام به.

والطبيعة المؤقتة للمشروع تقف على النقيض مع العمل المعتاد، والتى هي تكرار للأنشطة الفنية الدائمة أو شبه الدائمة لإنتاج المنتجات أو الخدمات المطلوبة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية، والتحدي الرئيسي لإدارة المشاريع هو إنجاز كل الأهداف والأغراض من المشروع بالتوازي مع احترام القيود النموذجية بين الوقت والميزانية.

**و تتضمن إدارة المشروع تطوير خطته و التي تتضمن تحديد وتأكيد أهدافه وأغراضه**، و تعيين المهام وكيف سيتم إنجاز الأهداف، و تقدير المصادر المطلوبة لإنجاز المشروع، وتقرير الميزانيات والجداول الزمنية لاستكمالها، كما تتضمن إدارة تنفيذ مخطط المشروع المتزامن مع التحكم بتنظيم العمليات للتأكد من دقتها وتقارير الأداء المتعلقة بالمخطط، وآلية إصلاح المشاكل عند حدوثها.

والمشاريع عادة ما تسمى مراحلها أو حالاتها بأسماء مختلفة أساسية مثل: الدراسة الأولية، خطة المشروع ، التنفيذ، التقييم ثم الدعم والصيانة.

كما أن المشروع هو عبارة عن نشاط يقوم به مجموعة من الأفراد أو الشركات و يهدف إلى تقديم خدمة أو منتج، خلال فترة  زمنية محددة،  **ويتميز المشروع طبقاً لهذا التعريف بعدة مميزات أهمها:**

• **قابليته للتطوير الدائم للمشروع:**  فمن أجل تقديم مستوى عال من الخدمة لابد و أن يصاحب كل خطوة للمشروع تطوير مستمر في الأداء من فريق العمل و المنظومة الإنتاجية أو الخدمية كلها.

• **تجدد الأهداف الاستراتيجية من المشروع:** من المعروف أن أهداف المشروع بعضها يكون مؤقت و مرحلي، يتم الانتهاء منها بمجرد تحقق جملة الأهداف المرجوة و هو إنتاج الخدمة المطلوبة. و بعضها دائم و استراتيجي و يتمثل ذلك في استمرار المشروع في العمل و تطوير خطوط الإنتاج أو تحسين الخدمات على المدى البعيد.

• **الاستجابة الدائمة لمتطلبات السوق:** حيث أن المشروع أساساً كنشاط يقوم على تلبية و تحقيق مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها لدى العملاء. و عليه فلابد و أن تكون الخدمات أو المنتجات المقدمة من خلاله تلبي المتطلبات المتنوعة لهؤلاء العملاء. ليكون مشروعاً ناجحاً.

كما أن إدارة المشروعات تمثل جهداً تكاملياً ينطوي على استخدام المهارات و مجموعة من الأدوات الحديثة و الاستعانة بمجموعة من الخبراء و الكفاءات لتحقيق أهداف المشروع و العمل على تحقيق التوازن في منظومة الأداء في العمل.

و تتضمن كذلك إدارة المشاريع تنظيم الهيكل الإداري العامل بالمشروع بالشكل الذي يحقق الهرمية في التنظيم، و التوازن في منظومة الأداء. بحيث توجد للمشروع إدارة تنظم و تنسق العمل بين جميع الكوادر المتوفرة في المشروع. و كذلك لابد من مراعاة عدة أمور لنجاح المشروع منها الوقت و التكلفة و جودة المنتجات أو الخدمة المقدمة،. بحيث تتكامل متطلبات المشروع مع أهدافه و  تضمن تحقق جودة المنتج بالشكل الذي يسمح له بالبقاء في عالم المنافسة مع الشركات الأخرى.

و لكل مشروع دورة حياة، و كذلك للمشروع مجموعة من الخطوات أو المراحل منذ البدء فيه و وضع أهدافه الأساسية و من ثم التنفيذ من خلال الأدوات و المنظومة البشرية العاملة فيه، و يلي ذلك المتابعة المستمرة لجميع مراحل و خطوات التنفيذ و التقييم المستمر لكل خطوة و استكشاف الإيجابيات و التغلب على السلبيات،  وصولاً إلى تحقيق الهدف الرئيس من المشروع. و تتضمن إدارة المشروع أيضا إدارة علاقات العمل بين الكوادر المتواجدة فيه، كعلاقات بين البشر بين بعضهم  التي تنتج عن الاحتكاك المستمر فيما بينهم خلال سيرورة تطور المشروع. و الإدارة الحكيمة هي التي تستطيع و لكن التعامل مع واقع التماس بين الأفراد القيمين و العاملين في المشروع بطريقة سليمة، و بحيث لا تؤثر مفرزات هذا التماس و الاحتكاك على سير العمل في المشروع و تحقيق أهدافه المطلوبة. و تتطلب إدارة المشاريع استمرار عملية المتابعة و المراقبة المستمرة لكافة الخطوات و الإجراءات لسير مراحل دورة حياة المشروع، و التخطيط المستمر و مراجعة الأهداف بشكل دوري لتحقيق الهدف من المشروع و ضمان بقائه و استمراره في سوق المنافسة ليس المحلية فقط و لكن العالمية أيضا.

والتحدي الرئيسي في عملية إدارة المشروع هو التحقيق الكامل لأهداف المشروع وغاياته عبر التغلب على جميع العقبات التي تعيق الوصول إلى تلك الأهداف والعقبات التي تتمثل في ثلاثة عناصر محددة هي الوقت  Time،  الميزانية Budget ، نوعية العمل المطلوب إنجازه Scope.

**مرتكزات إدارة المشاريع:**

مهما كانت ماهية المشاريع فإن إدارة المشروع عادة ما تتبع نفس المرتكزات وهي كالتالي:

• تعريف ماهية ونوع المشروع Definition of Project

• التخطيط للمشروع Planning the Project

• تنفيذ المشروع Executing the Project

• مراقبة المشروع Controlling the Project

• إنهاء المشروع Closure of the Project

**ويمر كل مشروع بعدة مراحل منطقية متتالية  و هي على النحو التالي:**

• البدء  Initiation

• التخطيط  Planning

• التنفيذ Execution

• الرقابة Controlling

• الإنهاء Completion

**عوامل نجاح المشروع:**

• الوعي بطبيعة نشاط المشروع وتوافر العمالة الماهرة لتنفيذ هذا النشاط.

• الإدارة السليمة والواعية للمشروع.

• توافر مدير مشروع مؤهل و كفؤ.

• إتباع تخطيط استراتيجي سليم.

• الكفاءة الإدارية و تطوير المهارات الإدارية بشكل مستمر لدى جميع أفراد فريق العمل.

• الاستعانة المستمرة بأصحاب الخبرات الأخرى (الخبرات المحاسبية، والخبرات الإدارية...إلخ)

• إدارة الوقت بشكل سليم.

• إتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي بدورها لنجاح المشروع.

• إدارة المخاطر وكيفية التعامل معها بشكل سليم.

• إدراك طبيعة السوق والبيئة المحيطة و العالمية في بعض الأحيان.

• التطوير واستخدام أحدث الأساليب التقنية الحديثة.

• تشجيع العاملين عن طريق استخدام الحوافز المادية و المعنوية.

• العمل بروح الفريق التكاملي.

**الخطوات الأساسية في إدارة المشاريع:**

**أولاً: التمهيد الأولي Initiating:**

و التي تتضمن عملية تحديد طبيعة المشروع و مداه من خلال فهم بيئة العمل و التأكد من السيطرة على كل المتطلبات، وعملية التهيئة يجب أن تشتمل على:

1. تحليل المتطلبات قياسياً، بمعنى التعامل رقمياً مع جزيئات المشروع من وقت و عمالة وخامات و تمويل... إلخ.

2. مراجعة قدرات التشغيل الحالية كمرحلة أولية من التقييم للإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة لتنفيذ المشروع.

3. التحليل المالي للصادر و الوارد و الذي يتضمن تحليل معدل الإنفاق و الكسب من المشروع.

4. التقييم التحليلي لتوزيع المهام الممكن بالشكل الأكثر كفاءة بين عناصر فريق العمل في المشروع.

5. عمل خريطة تفصيلية لمراحل العمل من حيث المهام والتكلفة وجداول التسليم و الإنهاء للمشروع.

**ثانياً: التخطيط و التصميم Planning and design:**

حيث يشمل التخطيط لضمان التوافق بين عناصر الوقت، والتكلفة، و الموارد مع معدل العمل المراد إنجازه، بالتوازي مع تقدير عوامل المخاطرة المقبولة. و بصفة عامة ينطوي تخطيط و تصميم المشروع على الخطوات التالية:

1. تحديد استراتيجية و نموذج التخطيط المناسب لتنفيذ المشروع سواء كخطة متسلسلة أو متشعبة.

2. تطوير التعامل مع الموارد المتاحة بالشكل الأكثر كفاءة.

3. اختيار فريق التخطيط و التصميم الملائم.

4. ترتيب الأولويات و مراحل التسليم، وتحديد مسار الأنشطة التنفيذية و كيفية ترابطها و تكاملها منطقيا.

5. تقدير الموارد المطلوبة و الميزانية التقديرية لكل الأنشطة التنفيذية في سياق المشروع.

6. تطوير جدول العمل بما يتلاءم مع متطلبات تنفيذ المشروع.

7. التخطيط للتعامل مع عوامل الخطورة المحتملة الظهور في سياق المشروع.

8. الحصول على الموافقات الرسمية لبدء العمل.

9. ضمان سلاسة التواصل بين منسقي المشروع، و يفضل وجود نموذج تصوري للمشروع و عملياته؛ حتى يساعد فريق التخطيط في التعرف على المطلوب تنفيذه و تسليمه بالدقة المطلوبة.

**ثالثاً: التنفيذ Executing:**

حيث يمثل تنفيذ المشروع مجموعة من العمليات المترابطة في تسلسل منطقي لاستكمال متطلبات خطة العمل، وتتضمن فعلياً تكامل النشاط البشري في التعامل و التشغيل للموارد المتاحة بأقصى كفاءة لإتمام المشروع في الوقت المحدد له.

**رابعاً: المتابعة و التحكم Monitoring and controlling:**

و التي تتضمن عملية المراقبة لمراحل التنفيذ و مستوياته و مخرجاته الأولية و التالية مع الضبط في حينه للخطوات المرحلية للمنتج و تشتمل هذه المرحلة على الأنشطة التالية:

1. القياس المرحلي ، و  تقييم التكلفة، و الجهد، و الإمكانيات و مدى توافقها مع منتهيات الخطة الموضوعة للوصول إلى الأهداف الموضوعية من المشروع.

2. تطبيق الممارسات التي تصحح مسار العمل أولا بأول في حال وجود حاجة إليها.

3. التحكم في العوامل التي قد تؤدي إلى الحياد عن التطبيق المتكامل لجزئيات العمل؛ خاصة في المشاريع متعددة المراحل، حيث تكون المراقبة و الضبط مصدر التغذية الراجعة Feedback في المراحل المتقدمة لتصحيح أي مسارات مغايرة للمطلوب إنجازه.

**خامساً: الإنهاء/ الإغلاق Completion/ Closing:**

و الذي يتضمن مرحلة التسليم و التسلم الرسمي للمشروع، مما يعني تقبل العمل الذي تم إنجازه ويتضمن المراحل الآتية:

1. إنهاء المشروع  بإنهاء جميع الأنشطة  التي ينطوي عليها المشروع رسمياً مع توثيق المراحل التنفيذية كمرجعية عمل وخبرة مستقبلية.

2. إنهاء العقود و التي تتضمن مراجعة العقود و التصديق عليها بانتهاء المشروع من قبل جميع الأطراف المتشاركة و المتعاقدة في سياق المشروع.

**التصميم الهندسي**

**Engineering Design**

يعتمد التصميم الهندسي على فكرة تلبية متطلبات الإنسان الحياتية و الخدمية و الإنتاجية من خلال الاستفادة من مجموعة من المعلومات و الاستعانة بمجموعة من المهارات و توظيف التكنولوجيا لعمل منتج أو خدمة بمواصفات متميزة تجعلها قادرة على التنافس مع مثيلتها في الأسواق.

**و يتضمن التصميم الهندسي تحديد رغبة العميل من المبنى أو أي شيء مطلوب تصميمه،** حيث يتم جمع المعلومات عن التصميم و الهدف منه، و من ثم جمع المعلومات عن مكان التنفيذ، و الميزانية و الأدوات المستخدمة و الكادر البشري المطلوب، و وصولا لوقت التسليم المحدد.

و لا يشترط أن يكون التصميم الهندسي مرتبطا بتصميم الجسور و المنشآت و غيرها، بل يمتد المفهوم ليشمل حتى لعب الأطفال و الأطراف الصناعية و غيرها من الأدوات أي تتطلب إبداعا في تصميمها لتلبية حاجات معينة لدى صاحبها.

**و يفترض بالتصميم الهندسي الناجح أن يقوم بتلبية حاجات العميل بشكل كامل**، بل و يحقق الرضا لدى العملاء كذلك، مع الاهتمام بتصنيعه من خلال المكونات المتوافرة و المناسبة في السوق المحلي أو التي يتم استيرادها خصيصاً لهذا الغرض، و لا يجب إغفال الدور الهام للتكلفة و السعر السوقي، حيث يجب أن تكون التكلفة مناسبة للمنتج و يشعر المستهلك بالقيمة التي دفع مقابل الحصول عليها من المنتج، كما يجب مراعاة الجانب التنافسي في المنتج عند التصميم، و إذا كان التصميم الهندسي جيدا خاص بجهاز إلكتروني  فيفترض به أن يكون قادرا على تكرار وظيفته و أن ينتج عائداً مادياً متميزاً من خلال المبيعات، بما يعزز و يقوي سمعة الشركة و مكانتها في السوق.

و تتكامل تلك المزايا مع بعضها بما ينتج منتجاً متميزاً قادر على تحقيق رغبات العملاء، مع وجود بعض الاستثناءات، فمثلا عند تصميم منتج مرتفع السعر بشكل مغالى فيه نتيجة لاستخدام مكونات نادرة و يضطر صاحبه بعد ذلك لبيعه بأقل من سعر التكلفة لا يمكن وصفه بأنه منتج مربح.

**و يرتبط التصميم الهندسي الناجح لأي منتج بقياس مدى رضاء العملاء عنه** و عدم رضاء البعض الآخر منهم بشكل دراسات مخصصة لهذا الغرض، يتم عملها باستخدام الاستبيانات و استطلاعات الرأي المختلفة للوقوف على وضع المنتج في السوق و حاجته للتطوير.

و عادة ما يبدأ التصميم الهندسي بفكرة لتلبية حاجة معينة في السوق أو لدى العميل، و قد لا تتضمن بالضرورة إنتاج شيء جديد، و لكن يمكن أن يكون التصميم الهندسي تطويراً لمنتج موجود بالفعل، و ظهر عليه بعض القصور في الأداء أو بحاجة لتعديل ما ارتباطاً بالتطور التكنولوجي الحديث و هكذا ترتبط عملية التصميم الهندسي بالدراسة الكاملة لاحتياجات الأسواق و نتائج أبحاث التطوير مع إمكانية سحب منتج ما من الأسواق حال عدم مطابقته لمواصفات الجودة المحددة سلفاً، أو عند ظهور الحاجة لعمل المزيد من التطوير عليه ليكون أكثر تحقيق لمتطلبات العمل و الهدف منه.

**إدارة الأزمات**

**Crisis Management**

إدارة الأزمات تنقسم إلى شقين من أنواع التفاعلات أولهما التنبؤ و الاستعداد لما قد لا يحدث و ثانيهما هو التعامل الفعال مع ما قد حدث بالفعل. هناك حقيقة مفادها أن أي منظومة \_ سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو ربحية أو غير ربحية أو خدمية... إلخ \_ يعتمد الهرم القيادي فيها على مجموعات فرق عمل متخصصة في التعامل مع الأزمات؛ هي أرسخ و أقوى و أكثر مرونة و تضمن الاستمرار لوجودها بشكل أكبر من قريناتها التي انتهجت أسلوب التصدي الصلب العشوائي بطرق غير مدروسة سلفاً مع بؤر الصراع و التوتر ما يؤدي حتماً إلى ضعف هذه المؤسسات و تفككها، فالأزمات ظاهرة ملازمة لكافة المؤسسات في كافة مراحل النشوء و الارتقاء و الانحدار. و كان لنمو و اتساع المجتمعات أفقياً و تعدد الموارد و شدة المنافسة \_السياسية و الاقتصادية\_ الفضل الأول في خلق الأزمات و طول حياتها إلى حد خلق سلسلة من الأزمات تتخللها مراحل قصيرة جداً من فترات السكون المؤقتة، و من هنا نشأت فكرة دراسة و تحليل الأزمات باختلاف أنواعها  و محاولة الخروج منها بأقل الخسائر الممكنة و العمل على تأخير الأزمة التالية في حال تعذر إبطالها.

**الأزمة الإدارية:**

هي مشكلة طارئة قد تؤدي إلى كارثة لاحقاً في حال تأخر حلها. و هي كل موقف أو حدث يؤدي إلى تغييرات جادة في النواتج المتوقعة و تنتج من تراكم مجموعة أحداث غير متوقعة تؤثر في نظام المؤسسة أو في جزء منه يتبعها تأثر الكيان العام للمؤسسة أو جزء منه و تحوله.

**مفهوم الأزمة:**

هي أي تهديد خطر مفاجئ \_و أحياناً نادرة غير مفاجئ\_ لأهداف و قيم و معتقدات و ممتلكات الأفراد أو المنظمات أو الدول و الذي يُحد من عملية اتخاذ القرار و يؤدي إلى توقف سير الأحداث و اضطراب العادات و فقد التوازن العام للمؤسسة و يتطلب التدخل الفوري و استخدام أساليب إدارية مبتكرة و سريعة.

أي أنها تعني اللحظة الحرجة أو نقطة التحول التي تؤثر على المصير الإداري للمنظمة و تهدد استمرارها و ربما وجودها، و يتطلب التصدي لها مهارة عالية لإدارتها و يرجع ذلك لعنصر المفاجأة.

**سمات الأزمة:**

1. المفاجأة.

2. الأزمة هي نقطة تحول.

3. تحتاج قرارات سريعة.

4. تهدد أهداف و قيم الفرد/المنظمة.

5. فقدان السيطرة على مجريات الأمور و الأحداث.

6. عامل الوقت يدعم تفاقم الأزمة و يكون القلق ناتج الشعور بالضبابية و الاضطراب.

7. نقص المعلومات.

8. التعقد و التشابك في الأمور أثناء حدوثها.

**مفهوم إدارة الأزمات:**

هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة من خلال التقدير المنظم و المنتظم للأزمة التي تُهدد سمعة المنظمة و بقاءها للعمل على حفظ أصول و ممتلكات المنظمة و قدرتها على تحقيق الإيرادات و المحافظة على سلامة الأفراد من المخاطر المختلفة و البحث عن المخاطر المحتملة و محاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل، و قد يكون هنا دور مهم لشركات التأمين.

**علم إدارة الأزمات:**

هو علم إدارة التوازنات و التكيف مع المتغيرات المختلفة و بحث آثارها في كافة المجالات

مما سبق؛ نرى أن إدارة الأزمات تنطوي على عدة عمليات مترابطة و متكاملة معاً أهمها تحديد المخاطر المحتملة و التنبؤ بها، ثم إعداد الخطط التي سوف تستخدم في مواجهة هذه المخاطر و مجابهتها و تقليل الخسائر المحتملة بأقصى درجة ممكنة، ثم تقييم القرارات و الحلول الموضوعة.

**مراحل إدارة الأزمات:**

1. اكتشاف إشارات الإنذار: أي تشخيص المؤشرات و الأعراض التي تُنبئ بوقوع أزمة ما.

2. الاستعداد و الوقاية: أي إعداد الخطط مسبقاً للتصدي لأي أزمة متوقعة بهدف منع حدوثها أو إقلال آثارها.

3. احتواء الأضرار: أي تنفيذ خطط مرحلة الاستعداد و الوقاية و منع تفاقم الأزمة.

4. استعادة النشاط: أي الإجراءات المتبعة من قبل الجهاز الإداري بهدف استعادة التوازن و القدرة على متابعة سير العمل بالشكل الطبيعي.

5. التعلم: أي صياغة و بلورة ضوابط منع تكرار الأزمة لتأمين مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.

كما أنه هناك فرق بين الإدارة السبّاقة المُبادرة التي تعتمد على التخطيط المسبق قبل حدوث الأزمة؛ و الإدارة التي تنتظر وقوع الأزمة ثم تبدأ بالتعامل معها بمنطق رد الفعل كما هو الحال في الإدارات العربية.

**متطلبات إدارة الأزمات:**

• **التخطيط:**

يعتبر التخطيط متطلب أساسي في إدارة الأزمات. و يؤثر غياب التخطيط على الأزمات بشكل كبير يجعلها تتأزم بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط و من ثّم لا تنتهي الأزمات بالطريقة التي نريدها. و بذلك يصبح التدريب على التخطيط لحل الأزمات من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة.

**استراتيجيات حل الأزمات:**

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول يتم بالطرق التقليدية، و الثاني يتم بالطرق غير التقليدية:

o **الطرق التقليدية:**

• إنكار الأزمة: و يتم ذلك من خلال التعتيم الإعلامي و إنكار حدوث الأزمة و إظهار صلابة الموقف. و تستخدم الأنظمة الدكتاتورية هذه الطريقة في حل الأزمات.

• كبت الأزمة: و بمعنى أوضح تأجيل الإعلان عن وجود الأزمة.

• إخماد الأزمة: لا تعتبر هذه الطريقة للمشاعر و القيم الإنسانية حيث تلجأ إلى أقصى وسائل العنف و الصدام العلني العنيف مع مسببات الأزمة.

• بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة و الإظهار تفاهة تأثيرها و نتائجها. حيث يتم الاعتراف بوجود الأزمة مع التأكيد على عدم أهميتها.

• تنفيس الأزمة: أي تنفيس ضغوطات الأزمة و تخفيف الغضب و منع حدوث الانفجار.

• تفريغ الأزمة: أي إيجاد مسارات متعددة بديلة تستوعب مسببات الأزمة و تقلل من خطورتها. و يتم ذلك من خلال ثلاث مراحل:

‌أ. الصدام: المواجهة العنيفة مع مسببات و دوافع الأزمة لتحديد قوة الأزمة و مدى تماسك قوى الأزمة.

‌ب. البدائل: وضع مجموعة من الأهداف البديلة لاتجاهات وفرق الصدام.

‌ج. التفاوض: استقطاب و امتصاص مسببات الأزمة و التفاوض على أساليب حل الأزمة و تحديد طرق الإجبار على التفاوض.

• عزل قوى الأزمة: من خلال تحديد القوى المسببة للأزمة و عزلها عن مسار الأزمة و عن مؤيديها بهدف منع انتشار الأزمة و توسعها مما يؤدي إلى سهولة حلها و القضاء عليها.

o **الطرق غير التقليدية:**

وهي طرق حديثة عصرية فعالة يمكن تلخيصها فيما يلي:-

• طريقة فرق العمل: تكوين فريق عمل من أكثر من خبير و متخصص في عدة مجالات، حيث تقوم الكوادر المتخصصة لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ بتقدير عوامل الأزمة و تحديد طرائق إدارتها بشكل ملائم.

• طريقة الموارد الاحتياطية: حيث يتم عمل دراسة مسبقة لمواطن الضعف و مسببات الأزمات المتوقعة فيتم تجميع موارد احتياطية وقائية يمكن استخدامها في الأزمات. و تستخدم هذه الطريقة غالباً في المؤسسات الصناعية في حالات العجز أو حدوث أزمة في المواد الخام و نقص السيولة أو إضراب العمال و امتناعهم عن العمل.

• طريقة المشاركة الديمقراطية: أكثر الطرق فاعلية عندما تتعلق الأزمة بالأفراد.

• طريقة الاحتواء: محاصرة الأزمة ضمن مدى محدود مثل الأزمات العمالية حيث يتم استخدام هذه الطريقة لحل أزمات العمال و الموظفين.

• طريقة تصعيد الأزمة: تستخدم هذه الطريقة لفك تكتل الأزمة و تقليل ضغطها.

• طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: أي إفقاد الأزمة لهويتها و مضمونها مما يؤدي إلى تفتيت قوة الضغط للقوى الأزموية و تتم غالباً من خلال:

‌أ. التحالفات المؤقتة.

‌ب. الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

‌ج. تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

• طريقة تفتيت الأزمات: و تلائم هذه الطريقة الأزمات الشديدة و الخطرة. و تتم من خلال تحديد إطار المصالح المتضاربة و المنافع المحتملة للقوى الدافعة للأزمة ثم تدميرها من خلال الزعامات المفتعلة التي غالباً ما تكون لها مكاسب متعارضة مع استمرار الأزمة فتتحول الأزمة الكبرى إلى عدة أزمات مفتتة.

• طريقة المواجهة العنيفة: أصعب الطرق للتعامل مع الأزمات حيث أن الصدام المباشر يستخدم في حالة عدم توفر المعلومات و لهذا تعتبر أخطر الطرق لحل الأزمات و تستخدم في حالة عدم وجود البديل من خلال:

‌أ. ضرب الجوانب الضعيفة للأزمة بشدة.

‌ب. استقطاب بعض عناصر التحريض للأزمة.

‌ج. تصفية العناصر القائدة للأزمة.

‌د. إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.

• طريقة الوفرة الوهمية: طريقة للتغطية على الأزمة مثلاً في حال انعدام المواد التموينية أو السيولة حيث يتم توفير هذه المواد للسيطرة على الأزمة بشكل مؤقت.

• احتواء الأزمة و تحويل مسارها: تليق هذه الطريقة بالأزمات بالغة العنف التي لا يمكن إيقاف نموها حيث يتم احتواء الأزمة من خلال الرضوخ لها و القبول بها ثم التغلب عليها لاحقاً من خلال معالجة نتائجها و تقليل أخطارها.

و نظراً لأهمية علم إدارة الأزمات خاصة في عصرنا الحالي قامت الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بوضع خطة لتنفيذ أهم البرامج الدراسية المتخصصة في استراتيجيات إدارة الأزمات و أساليب التفاوض و ما إلى ذلك من علوم ذات صلة لتقدمها إلى المواطن العربي الطامح لنيل أرقى المناصب في هذا الميدان المتخصص لما له من أهمية على المستوى السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي و لما له تأثير مباشر و قوي على الفرد و على المنظمات و على الدولة كذلك.

**الإدارة العامة**

لا توجد مؤسسة صغيرة أو كبيرة يمكنها النجاح دون وجود الإدارة الفعالة و المتميزة، و القادرة على تسيير الأمور بشكلٍ جيد، و الإدارة الجيدة تمثل مفتاح النجاح في عالم اليوم، و لا يقصد بالإدارة الناجحة الإدارة بمفهومها التسلطي القديم، أو الإدارة القائمة على القهر و إلقاء الأوامر، بل تغير المفهوم و أصبح أكثر معاصرة لينطوي على العديد من المهارات الأخرى منها الفني و الاجتماعي و الاقتصادي و التكنولوجي و غيرها من الجوانب.

**الإدارة العامة تعني التنفيذ للسياسة العامة بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة من قبل السلطة التنفيذية** التي تتكون من عدة أشخاص معنيين لإتمام المهام الوظيفية حسب الأدوار المسندة إليكم و حسب مواقعهم الوظيفية.

**و يركز التعريف الخاص بالإدارة العامة** على كونها فن توجيه جهود و معارات الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة بشكلٍ جيد و فعال، و يتضمن ذلك عدة مراحل تبدأ من الأساس و هو التخطيط و تصميم الأهداف، و التي تساعد في تقديم تصور واضح لدى المدير عن سيرورة العمل، و تساعد كذلك في تحديد متطلباته و الموارد اللازمة له، و التي تنقسم لموارد بشرية من تقييم للموجود منها، و طلب تعيين ما هو غير متاح منها، و يتم اتخاذ الإجراءات المتبعة في هذا الشأن. كما تشمل إدارة الموارد كذلك الموارد المادية من الأجهزة و الماكينات و المواد الخام و غيرها.

و الإدارة العامة هي نشاط إنساني يتسم بعدد من السمات الهامة و منها الارتباط المباشر بالعاملين و مشكلاتهم و مهمة تقسيم العمل، و تنظيم العلاقات بين العاملين فيه بشكل يمنع الصراعات، و يوحد الجهود لتحقيق الأهداف الخاصة بالعمل، وتنطوي على تشتمل على العديد من المهارات التي تتناسب مع تعدد أدوارها و أهدافها في تحقيق أهداف و متطلبات المؤسسات و نجاحها.

و يمكن مقاربة الإدارة العامة بكونها هي الجهود المبذولة من قبل المؤسسات المختلفة بهدف إدارة الأداء الفردي و الجماعي و اتخاذ القرارات الأساسية وصياغة معايير واضحة وشاملة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لتحقيقه. و تنطوي الإدارة العامة على تنظيم الأشخاص والموارد بكفاءة عالية من أجل توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. كما تعتمد الإدارة العامة بشكلٍ جذري على التخطيط والتنظيم وكذلك توجيه الأفراد والرقابة عليهم داخل المؤسسات، مما يعني أنها مختصة بوصول المؤسسات لنتائج متميزة في ظل المنافسة العالمية، وقياس الأداء بناءً على النتائج التي يحققها الأفراد، وتقويم وتصحيح أي انحراف في أداء العاملين قبل أن يتحول إلى جزء من سلوك الموارد البشرية، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أقصى استفادة وفاعلية من برامج تنمية الأداء.

**و تهدف الإدارة العامة إلى النهوض بقطاع الإدارة والسياسات الإدارية في الشركات و المؤسسات الخاصة و الحكومية**، واستخدام الموارد البشرية و المادية في المؤسسة أفضل استخدام و تهيئة الجو الملائم لتوظيف جميع الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقتها الممكنة للوصول إلى الأهداف المرجوة بأقل حدٍ من التكاليف مع مراعاة الجانب الإنساني في معاملة العنصر البشري والوصول إلى أقصى قدر ممكن من التعاون في المؤسسة أو الشركة.

ويمكن اعتبار العديد من الموظفين العموميين غير المُنتخبين مدراء عموميين بما في ذلك رؤساء المدن والمقاطعات والدوائر الإقليمية والاتحادية مثل مدراء ميزانية البلدية ومدراء الموارد البشرية و أمناء مجلس الوزراء. و كذلك فإن المدراء العموميين يُعتبرون موظفين يعملون في القطاعات والإدارات والمؤسسات العامة على جميع المستويات الحكومية.

و تعد الإدارة العامة أحد الركائز الأساسية للمؤسسات، كما أنها أهم وظائفها حيث تقوم بتحقيق أهداف المؤسسة بشكلٍ دقيق وفعال في أسرع وقت ممكن وبأقل حدٍ من التكاليف وفقاً لأحدث أنظمة وأساليب الإدارة المعمول بها في تلك المؤسسة. و لذلك أصبح من الضروري خلق كيان أكاديمي لمدراء العموم ومدراء الإدارات وخريجي كليات التجارة وإدارة الأعمال وجميع العاملين في ميدان الإدارة العامة الراغبين في إثراء معارفهم وتنمية المهارات الإدارية وتطوير الفكر الإداري لديهم من خلال برامج الدراسات العليا المتخصصة في ميدان الإدارة العامة  للحصول على خبرات علمية وتطبيقية مبتكرة، بالإضافة إلى اكتشاف حقائق جديدة في ميدان الإدارة العامة وفقاً لأحدث الاستراتيجيات الإدارية التي توجهها العولمة السريعة للأسواق، بالتوازي مع ضرورة تغطية جميع ثغرات عالم الأعمال التي تفتقدها بعض البلدان وربط جميع المواضيع الإدارية المختلفة معاً في شبكة من المعارف و الخبرات المرموقة.

و بذلك يتم تحقيق الهدف الأول من خلق كيان أكاديمي متخصص في ميدان  الإدارة العامة؛ ألا و هو إكساب الطلاب أحدث المعلومات العلمية القيمة والخبرات العملية في العلوم الإدارية بوجهٍ عام بالتوازي مع تأسيس أرضية قوية في حقل الإدارة العامة، علاوة على تكوينه لرؤية ذات طابع دولي وعملي حول دور وتأثير النقابات العمالية والبطالة والسياسات الحكومية المالية والنقدية والإنفاق الحكومي على إدارة السلطات وحماية المستهلك والتنظيم الإداري لحماية الحياة الفردية و الاجتماعية مع عرض دراسة حالة عملية وتطبيقية في الإدارة العامة كوسيلة توضيحية لطرح ومناقشة الموضوعات المتعلقة بهذا الميدان و التي تم عرضها.

**و تسيطر الإدارة العامة على أداء معظم النشاطات** المتوافرة داخل منظومة العمل في المؤسسات و منها إدارة العلاقات العامة، حيث تحدد لها سياساتها و تشرف على تنفيذ تلك السياسات و متابعة نتائجها بصفة مستمرة، كما تشرف على الجوانب المالية في المؤسسة، و تتابع بدقة عمل المحاسبين و المدققين الماليين و دورهم الهام في سيرورة العمل، و مراقبة الأداء بوجه عام. وتقييم منظومة الأجور و الحوافز و مدى ملائمتها للواقع و متطلباته. و غيرها.

**كذلك تشرف الإدارة العامة على تنظيم الهيكل الإداري للموارد البشرية للعمل و العاملين به**، و تحديد فرص الترقي و التنقل الوظيفي و الكوادر التي تحتاج للتعيين الجديد و غيرها.   
و تتميز الإدارة العامة الفاعلة بقدرتها على تحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن و بأعلى قدر من الجودة و من أول مرة و دون أي إهدار للموارد، و يتوجب على المدير أن يكون قدوة من خلال تصرفاته و أفعاله، بحيث يقدم تحفيزاً جيداً للمرؤوسين يتلاءم مع احتياجاتهم و متطلبات العمل.

و لكن على الرغم من المميزات العديدة التي تقدمها هذه المنظومة للعاملين فيها، إلا أنها أيضاً تنطوي على العديد من المثالب المتمثلة في التعامل مع الموظفين على أنهم آلات يتم تطبيق مجموعة من اللوائح عليها دون تقدير لعديد من المتطلبات المختلفة للمواقف و سطوة المال أحياناً، و رغبات الموظف نفسه في تحسين مستواه،  و عدم إعطاء الفرص للابتكار و الابداع و كذلك التسارع الكبير في متطلبات الحياة المعاصرة و تزايد الضغوطات الحياتية المتنوعة، مما يؤدي بالموظف الى الاكتفاء بأقل المستويات في أداء العمل و يصاحب ذلك انخفاض جودة الخدمة المقدمة منه للمواطن. و تدريجياً يتحول الى عبء على اقتصاد الدولة  بدلاً من كونه عنصر من عناصر الإنتاج و تقديم الخدمات.

و لتجنب تلك المساوئ السابقة لمنظومة العمل الإداري، فقد ظهرت العديد من المدارس التي تناولت طرق مختلفة لتحقيق التناغم المطلوب في العمل الاداري الحكومي، و من بينها ضرورة الالتزام بالقواعد الحاكمة و المنظمة للعمل، و يرتبط ذلك بوجود مديرين على كفاءة في جميع المستويات، يلزمون الموظفين بالقواعد المرعية في العمل، و كذلك توحيد السلطة، و التي تعني ان يتلقى الموظف التعليمات و الأوامر من رئيس واحد فقط له، دون تداخل في المهمات.  و يعني هذا أن يحقق النظام باختصار التوازن في جزئية الشخص المناسب في المكان المناسب. و تحقيق عدم التداخل، مع التأكيد على روح العمل الجماعي.

و يفيد كثيراً في هذا الصدد أيضاً توفير منظومة للتقييم من خلال التغذية المنعكسة، بمعنى القياس المستمر لمدى تحقق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، و المقارنة بين النتائج و الأهداف الحقيقية مع تقديم توصيات و حلول تشمل التغيير و التعديل المستمرين في المنظومة كلها و جميع امكانياتها ( المادية و البشرية أيضاً ) و معاقبة المقصرين و مكافأة المتميزين، و الإحلال و التجديد للموارد وصولاً لتحقيق أقصى النتائج المطلوبة من المنظومة الخدمية و بالشكل الذي يرضي الجمهور طالب الخدمة و الذي يدفع ثمنها أيضا بشكل مباشر ( رسوم ) و غير مباشر ( ضرائب ) و بما يحقق سياسات الدولة أيضاً و المصلحة العامة للمجتمع ككل.

**التخطيط المحاسبي**

**Accounting Planning**

التخطيط بصفة عامة يعني محاولة اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة ما قد يطرأ من أمور و مستجدات على نظام العمل مستقبلاً، و يتضمن التخطيط المحاسبي محاولة التعامل مع المتغيرات المالية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات على اختلافها، من خلال إدخال تلك المتغيرات في الموازنات سواءً كانت تلك المتغيرات داخلية أم خارجية، مع إدخال جميع النشاطات المالية التي تقوم بها المؤسسة في تلك المنظومة. و يشمل كذلك التخطيط المحاسبي توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ تلك المخططات مع مراعاة التنسيق بين جميع أجهزة المؤسسة لتتناغم في عملية التنفيذ و تحديد وقت محدد لتنفيذ تلك الموازنة، و تقديم تقارير للأداء لكل قطاع من قطاعات المؤسسة.

**التخطيط المحاسبي هو فن تحقيق الأفضل بما هو متاح بالفعل**، و لذلك فهو يلتزم بالواقعية و عدم الخيالية مع توافر مستوى عال من الطموح لتحقيق أهداف المؤسسة على النحو الأفضل.

و التخطيط المحاسبي هو كذلك عملية تشمل تحليل و تصنيف المعلومات المالية للشركة أو المؤسسة. و تشمل عملية التخطيط المحاسبي تحديد البيانات المالية و توصيفها بدقة، و تصنيفها، والتعرف على المشكلات المالية، و دراسة أسبابها، ووضع مجموعة من الحلول و البدائل المتاحة و المناسبة للظروف الخاصة بطبيعة الشركة و نشاطها، و من ثم تحليل كل من تلك البدائل، و دراسة النتائج المحتملة لتطبيقها، و أخيراً اختيار البديل الأنسب من بينهم.

و التخطيط المحاسبي الجيد هو أداة هامة لتحديد التصورات المستقبلية للمؤسسات، كما أنه سبيل لتحقيق تلك التصورات. كما أنه يقدم المعلومات المحاسبية المناسبة لحماية المؤسسات من الوقوع في التعسر المالي، و الاضطرار للجوء لمصادر الحصول على المال مرتفعة التكلفة عن طريق الاقتراض من البنوك و غيرها، و هو بذلك يحمي المؤسسات المالية من المخاطر المالية المحتملة.

و يعتبر التخطيط المحاسبي أداة فعالة لمساعدة المؤسسات المختلفة على تحقيق أهدافها، من خلال تحديد الأنشطة اللازمة و الضرورية للارتقاء بمنظومة العمل في المؤسسة، و تحديد البدائل التي يمكن الاستفادة منها بهذا الشأن، مع و المفاضلة بين تلك البدائل على تنوعها، و من ثم تحديد الأفضل من بينها، كما يساهم التخطيط المحاسبي أيضا في التعرف على أوجه النقص في موارد المؤسسة، و كيفية تلبية تلك الاحتياجات بما يساهم في تنفيذ أهداف المؤسسة على الوجه الأكمل.

**و الهدف الأساسي من التخطيط المحاسبي** بصفة عامة هو المساهمة في وضع أهداف محاسبية للمؤسسة يتم تحقيقها مستقبلاً مع تحديد مجموعة آليات يتم اتباعها لتحقيق تلك الأهداف. ولا يكون التخطيط ناجحاً إلا بوجود كم وافر من المعلومات المحاسبية الصحيحة و الدقيقة و التي يمكن بناءً عليها اتخاذ  القرارات و تحديد الاستراتيجيات المناسبة.

كذلك تتمثل أهمية التخطيط المحاسبي في توفير آليات للتقييم لما تم تحقيقه على أرض الواقع من أهداف، و ما هو متطلب و معد له مسبقا، مع عمل تحليلات للنتائج لمعرفة أسباب عدم التحقيق للأهداف المطلوبة، حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ اللازم لتصحيح مسار العمل. و تتنوع كذلك أنظمة الموازنات التي يقدمها التخطيط المحاسبي من موازنات قصيرة الأجل، كموازنات البيع و الشراء لمدة عامين مثلاً، أو تكون موازنات استثمارية طويلة الأجل يتم إعدادها لخمس سنوات و ربما أكثر.

**و يتميز التخطيط المحاسبي الناجح بعدة مواصفات**، منها أن تكون الموازنات المعدة شاملة لجميع عناصر العملية الإدارية بالمؤسسة و تشمل كذلك جميع قطاعاتها، حيث يتم إدراج دور كل منها في تنفيذ أهداف المؤسسة، و عادة تبدأ المخططات المحاسبية في صورة وحدات غير نقدية كالمواد الخام و ساعات العمل و غيرها، ثم يتم تحويل تلك الموارد إلى صورة نقدية كقيم المبيعات و الأرباح و الرواتب و غيرها، مع إتاحة الفرصة لكل إدارة في المؤسسة للاشتراك في وضع و تصميم تلك الموازنة.

و لا تتم المراحل السابق توضيحها دون اتباع منهج علمي مقنن مبني على فروض أساسية للتقديرات، و معادلات إحصائية و برامج محاسبيه مخصصة لتلك الأغراض على اختلافها، مع تقدير نسب محددة للخطأ و عدم التأكد، بما يتناسب مع طبيعة كونها مخططات للمستقبل بناءً على الحاضر و متطلباته.

**كما يساهم التخطيط المحاسبي في تنمية الموارد المالية للمؤسسات** من خلال زيادة فعالية التدابير الاقتصادية التي يتم اتخاذها بها، بالإضافة لحماية الموارد و الأصول المملوكة للشركة من الاستنزاف أو الضياع، كما يلعب التخطيط المحاسبي دوراً هاماً في إعداد الموازنات المالية لمؤسسات، و الموازنات هي مخططات لطرق تحديد الموارد المالية المتطلبة للوفاء بالتزامات المؤسسات المالية كالرواتب و الخدمات و المرافق و المواد الخام و المعدات و غيرها من أوجه الإنفاق، مع تحديد كامل لمصادر الحصول على تلك الموارد، و تقسيمها بالشكل المطلوب.

و تختلف مقاربات التخطيط المحاسبي في إعداد الخطط و الموازنات المالية على حسب طبيعة نشاط الشركات، فقد يكون التخطيط لفترة زمنية قصيرة ( كالتخطيط في شركة تعمل بنظام التقدم لمناقصات مالية لطباعة الكتب المدرسية مثلاً) حيث لا يمكن في مثل هذه الحالات تصميم موازنات طويلة الأجل، لعدم الثبات و تغير مدة المهمات للشركة، بينما تستطيع شركة المياه تصميم موازنات و خطط محاسبية طويلة الأجل، و ذلك لثبات الخدمات المقدمة منها، و قدرتها على عمل تنبؤات مرتبطة بالزيادة السكانية و التوسعات العمرانية الجديدة و غيرها.

**و التخطيط المحاسبي الناجح هو أساس نجاح الإدارة المحاسبية**، حيث يعمل على تحسين طريقة عمل المؤسسة، و لا يجب النظر للتخطيط المحاسبي على أنه قيود يتم وضعها للحد من نشاطات الشركة المالية، بل على العكس فهو يمثل طريقة لتعزيز للجهود المبذولة لتطوير منظومة العمل للوصول به لأفضل صورة ممكنة، من خلال الاستفادة المثلى من أصول و موارد الشركة المادية و البشرية كذلك، مع إمكانية عمل مقارنات دائمة بين أساليب الأداء و تحديد الأفضل من بينها، و يصاحب ذلك منظومة رقابية متميزة و عالية الكفاءة.

**إدارة الجودة الشاملة**

**Total Quality Management**

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هو النهج الذي تستخدمه المنظمات من أجل تحسين سير العمليات بداخلها وزيادة رضاء عملائها، و الذي عندما يتم تنفيذه بشكل صحيح يمكن أن يؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة الإنتاجية ، وإلى انخفاض في التكاليف، و إلى الإقلال من الخسائر و الأخطاء الإدارية و الإنتاجية  ، وزيادة عدد العملاء الراضيين عن الأداء الأفضل.

**كما أن إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هي الإدارة المختصة بتنفيذ الاستراتيجيات** والأنظمة والأساليب المعمول بها داخل المؤسسة التي من شأنها تسليم المنتجات والخدمات على أعلى مستوى من الجودة للمستهلكين من خلال استخدام الموارد البشرية المتميزة وفرق العمل الفعالة والأساليب الحديثة في الإنتاج. كما تعمل إدارة الجودة الشاملة على تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بشكلٍ مستمر وعدم التوقف عند حدٍ معين طالما أن هناك جمهور يستفيد منها و ينتظر منها القيام بذلك من خلال اعتماد هذه الإدارة على مبدأ المشاركة التكاملية لكل الموارد البشرية للمؤسسة في تحقيق الجودة حيث يتحمل جميع العاملين مسؤولية ذلك بشكل تفاعلي و شامل، حيث تأخذ في الحسبان احتياجات العملاء وتحاول إشباعها كما تحاول الوصول أيضاً إلى أبعد مما يتوقع العملاء في مستوى الجودة الشاملة التي يتم السعي للوصول إليها.

**وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى** نشر قيم التعاون بين العاملين من أجل إحراز النجاح والوصول إلى الأهداف المرجوة، كما تساعد على الإبداع في العمل وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وإتباع منهج العائد طويل المدى. كما تمكن استراتيجيات الجودة الشاملة لدى تمثلها في منهجية العمل من الاستجابة السريعة للتغيرات الحديثة التي تطرأ على المنتجات والخدمات في أسرع وقت ممكن وبأدنى حد من التكاليف.

**وتعد مفاهيم الجودة الشاملة Total Quality وحفظ النوعية Assurance Quality** أحد أهم المعايير المعاصرة في ميدان الإدارة والتي من دونها من الصعب على أي مؤسسة أو شركة بغض النظر عن حجمها أن تستطيع المحافظة على توازنها وتميزها وقدرتها على التنافس في عالم الأعمال المعاصر الذي أصبح زاخراً بخضمٍ واسع من متطلبات ومعايير الجودة التي يتم تقييم مكانة الشركة والمؤسسة بين أقرانها محلياً أو عالمياً بناءً عليها.

و بالفعل فإن إدارة الجودة ليست شيئاً يمكن تحقيقه بين عشية وضحاها ولكن هناك عدد من الحلول التنظيمية التي من شأنها مساعدة المؤسسات على البدء سريعاً لتنفيذ نظام إدارة الجودة , وهناك 7 مبادئ أساسية يجب أن تعتمد عليهم المنظمة لإدارة الجودة الشاملة كأساس لجميع النشاطات الإدارية و التنفيذية و الإنتاجية  فيها، و هي كما يلي:

• يمكن ويجب أن تُدار الجودة Quality can and must be managed تمر العديد من المؤسسات في دورة متكررة من الفوضى وشكاوى العملاء. لذا فإن الخطوة الأولى في عملية إدارة الجودة هو أن ندرك أن هناك مشكلة وأنه يمكن السيطرة عليها.

• العمليات وليس الأشخاص هي المشكلة Processes, not people, are the problem إذا كانت العمليات داخل المؤسسات هي سبب المشكلات فإنه لا يهم كم عدد المرات التي قامت فيها المؤسسة تلك بتوظيف موظفين جدد أو عدد المرات التي قامت فيها بعقد دورات تدريبية لموظفيها لأنه على هذه المنظمة أو المؤسسة أن تقوم بتصحيح العمليات بداخلها أولاً ثم القيام بتدريب الموظفين على هذه الإجراءات جيداً.

• إدارة الجودة لا تعالج الأعراض فحسب ولكن تهدف للبحث عن الوقاية Do not treat symptoms, look for the cure    إذا كانت المنظمة تعمل على حل المشكلات الظاهرة في العمليات فحسب فإنه لا تستطيع أن تصل بشكل كامل لقدرات حل المشكلة ولكن يجب الوصول مباشرة إلى مصدر المشكلة والعمل على حلها.

• كل موظف مسئول عن الجودة Every employee is responsible for quality : نظام إدارة الجودة لا يكون فعالاً إلا عندما نتمكن من قياس النتائج التي تساعد المنظمات على وضع أهداف للمستقبل وضمان أن يكون لكل دائرة مجال عمل يصب في نفس العملية للحصول على النتيجة المنشودة.

• الجودة عنصر قابل للقياس Quality must be measurable : إدارة الجودة الشاملة ليست بالشيء الذي يمكن القيام به مرة واحدة ثم نسيانها. انها ليست إدارة "المرحلة" التي تنتهي بعد أن تم حل المشكلة. يجب أن يحدث تحسن حقيقي في كثير من الأحيان وبشكل مستمر من أجل زيادة رضا العملاء وولائهم .

• العمليات لتحسين الجودة يجب أن تكون بصفة مستمرة Quality improvements must be continuous

• عملية الجودة هي عملية استثمارية طويلة الأجل Quality is a long-term investment

**إدارة الجودة لا تقدم و صفة إصلاح سريع لأعطاب العملية الإدارية و الإنتاجية** في أي مؤسسة أو شركة. حيث أن إدارة الجودة الشاملة هو استثمار طويل الأجل، وهي مصممة لمساعدة المنظمات للحصول على النجاح على المدى الطويل. و قبل البدء في البحث عن أي نوع من نظم إدارة الجودة، فمن المهم للتأكد من أن المؤسسة نفسها قادرة على تنفيذ هذه المبادئ الأساسية في جميع أنحائها، ويُمكن هذا النوع من أسلوب الإدارة أن يكون هناك تغيير كبير في ثقافة بعض المنظمات وبدء العمل نحو نجاح حقيقي على المدى الطويل.

و لقد كانت المملكة المتحدة أول الدول التي أطلقت برامج دراسية أكاديمية تخصصية في حقل إدارة الجودة تحديداً و الذي ينخرط في دراساته طلاب الدراسات العليا من أبناء المملكة المتحدة و من الطلاب من جميع أنحاء العالم من خلال التعليم عن بعد والتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني والدراسة بالانتساب، حيث تعد هذه الدراسة دليلاً متميزاً على امتلاكهم المعارف العلمية الضرورية للنجاح الوظيفي في ميدان إدارة الجودة الشاملة لما تتسم به تلك البرامج الدراسية المتخصصة في هذا المجال من غنى بالمهارات والمعارف العلمية والخبرات العملية ، حيث أنه قد تم صميمها لأولئك الطامحين لتطوير مستواهم العلمي والمهني من مدراء إدارات الجودة الشاملة ومهندسي الجودة والمختصين بتطبيق معايير الجودة وجميع العاملين داخل قطاعات الجودة الشاملة في القطاع الحكومي والقطاع الخاص. حيث تؤهل هذه البرامج العاملين في حقل إدارة الجودة الشاملة لاكتساب أحدث المعلومات العلمية القيمة والخبرات العملية في حقل إدارة الأعمال بوجهٍ عام بالتوازي مع تأسيس أرضية قوية في حقل إدارة الجودة الشاملة، علاوة على تكوينها لرؤية ذات طابع دولي وعملي حول تقييم العمل الإداري ومراقبة الجودة وتحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات والسياسات في سياق إدارة الجودة الشاملة  وفقاً لنموذج إدارة الجودة الأكثر ملائمة للمؤسسة التي يعملون فيها.

كما توصي الهيئات العامة للمواصفات والمقاييس والجودة في المملكة المتحدة  أعضاءها والعاملين في المؤسسات التابعة بها بدراسة برامج دراسية متقدمة في تخصص إدارة الجودة الشاملة لضمان حصولهم على أحدث الخبرات والمعارف المتطورة  في هذا الميدان و حفاظهم على موقعهم الريادي من ناحية خبراتهم و معارفهم النظرية و العملية في ميدان العلوم الإدارية عموماً و إدارة الجودة الشاملة خصوصاً.

**ماجستير انتساب**

**Affiliation Master**

يقوم نظام الدراسة في المملكة المتحدة في مستوى ماجستير انتساب على التحصيل العلمي بمستوى الدراسات العليا المحدد في المستوى الرابع من نظام التأهيل الوطني في المملكة المتحدة لحصول الطالب على شهادة الماجستير في العلوم أو الماجستير في الآداب والفنون أو الماجستير المهني في إدارة الأعمال ويقوم نظام ماجستير انتساب في المملكة المتحدة على منظومتين تعليميتين أساسيتين:

**أولا : ماجستير انتساب بالأبحاث Research Course :**

والذي يتضمن برنامجاً للدراسات العليا يتضمن إجراء بحث علمي محكم للحصول على الدرجة العلمية بالأبحاث وهذا النموذج من البرامج الدراسية مفضل لدى الطلاب الذين لديهم خبرة في إعداد الأبحاث العلمية المحكمة وفق نظام البحث العلمي المعتمد في المملكة المتحدة.

**ثانياً : ماجستير انتساب حسب نظام المقررات الدراسية Taught Course :**

و الذي يتضمن دراسة مجموعة من المقررات الدراسية Modules  و النجاح في امتحان تقيمي لكل منها ، وبحيث يحصل الطالب بعد إنهائه لكامل المقررات المطلوبة على شهادة ماجستير انتساب التي سجل فيها .  و ينطوي ماجستير انتساب هذا على ميزة كبيرة للطلاب الذين ليس لديهم خبرة جيدة في مجال إعداد الأبحاث العلمية ويرغبون بدراسة مقررات علمية تقليدية كجزء من دراستهم في مستوى الماجستير وهو ما ينسجم مع متطلبات العديد من طلاب ماجستير انتساب من الطلاب الأجانب الذين يدرسون في المملكة المتحدة سواء بالدراسة التقليدية المباشرة في الجامعات البريطانية أو بطريقة التعليم المفتوح التي أصبحت تلاقي رواجاً كبيراً في المملكة المتحدة.

**إدارة الموظفين**

**Employees Management**

إدارة الموظفين هي من أكثر الأمور قيمة في أي عمل، إدارة الموظفين هي من أصعب الأمور في الشركات، فنحن بالأحرى نتعامل مع عدد من الناس وليس أرقام أو نظريات. ها هي الخمس قواعد الذهبية التي هي كنز المؤسسات في إدارة الموظفين.

**نصائح للاحتفاظ بالموظفين:**

مفاتيح النجاح: إبقاء أفضل فريف عمل سعيدة من حولك.

**1- إبقاء إدارة الموظفين في تحدى.**

لا تدع مجموعة العمل من حولك تحس بأنها آلات تقوم كل يوم بنفس العمل، دعهم ينشغلوا بالتعلم وعمل ما هو جديد، سيستمتعون بالقوة المحركة لحياتهم العملية ويدركوا كيفية معاملة الشركة لهم كأفراد. هناك طريقة مفيدة أخرى للتحفيز في العمل هي التعليق على الإنجازات. إنه من الأكثر ملائمة لإدارة الموظفين أن يعكسوا إنجازاتهم بعد الرجوع إلى مرؤوسيهم. بالرجوع للسابقين بالعمل يمكن لإدارة الموظفين تحسين أدائها ومن ثم رفع كفاءة العمل وهو شيء جيد للشركة.

**2- دع إدارة الموظفين تعرف ما هو المطلوب منها**

خطوة تالية بعد الرجوع لإدارة الموظفين هو معرفتهم وضعهم بالضبط بالشركة وما يتوقع منهم ببساطة هو طريق واضح لإدارة الموظفين لمعرفة أهميتهم للشركة. بهذه الطريقة يمكنهم تقدير المجهود المبذول بالعمل وإذا كان بإمكانهم بذل المزيد. والأكثر من ذلك أنه يمكن كشف من يلغو بسهولة، إنها طريقة سهلة لضرب عصفورين بحجر.

**3- إقامة عدل بالشركة.**

إذا قامت إدارة الموظفين بإنجاز جيد، فلا تكن بخيلا في إعطائهم مكافآت أو تعويضات أخرى فهي أحسن طريقة لتحسين حالتهم النفسية و انتماءهم للشركة بما أن الشركة تقدر جهودهم. على الجانب الآخر يجب الحرص عند تعويض إدارة الموظفين برفع رواتبهم لأنه ليس هناك أسرار في المكتب بخصوص المرتب، يجب إدراك التأثير على باقي إدارة الموظفين الذين لم يكافؤا، سيكون التأثير السلبي عكسي على الحالة النفسية لإدارة الموظفين وقد يؤدى بالمخلصين من إدارة الموظفين لتركه.

**4- تأسيس تقاليد بالهيئة**

قد يكون هذا رسمي أو غير رسمي طالما أن إدارة الموظفين تتقبله وتعرفه مثل غذاء جماعي أو حفل كريسماس عندما يتعارف على إقامته يكون رابط بين إدارة الموظفين والشركة.

**5- الانتفاع بمواهب إدارة الموظفين ومهاراتهم فيما وراء الوصف الوظيفي**

معرفة مواهب ومهارات إدارة الموظفين هو الخطوة الأولى في الوصول لهذا الهدف، نحتاج فقط للاهتمام بملخص لإدارة الموظفين أو ببساطة مسامرة صغيرة معهم لمعرفة المواهب الغير ظاهرة. محاولة للانتفاع بالمواهب والقدرات ستجدها نافعة ليست فقط للشركة ولكن لمزيد من المعرفة من إدارة الموظفين

تذكر إدارة الموظفين هي أكبر قيمة بالعمل، إدارتهم بطريقة جيدة يؤكد نجاح الشركة على المدى البعيد.

**إدارة الموظفين**

الشخص الذي يرأس دائرة الإيرادات المستهلكة ( المحاسبة، خدمة العملاء، الموارد البشرية) والتي تخدم خط المدراء للهيئة بالنصح أو المعونة بتقديم المعلومة. المديرين بإدارة الموظفين غالبا لا يقومون بقرارات تنفيذية. الناس هم الأغلى قيمة بأي مؤسسة بالرغم من أن تحفيز إدارة الموظفين ليس بالأمر الإداري السهل.

برنامج إدارة الموظفين يوفر برنامج إدارة شؤون الموظفين مقدمة لبعض التقنيات الرئيسية التي تهدف إلى الإدارة الفعالة للموظفين. وهو يسعى إلى تزويد المديرين مع فهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم وتزويدهم بالأدوات اللازمة لضمان إدارة شؤون الموظفين بنجاح.

**إدارة الأعمال السياحية**

**Tourism Business Management**

تمثل السياحة نشاطاً اقتصادياً يعتمد على فن تقديم الخدمات المختلفة التي يحتاجها السائح أثناء الترحال من مكان إلى آخر حول العالم؛ فالسياحة نشاط بشري متعدد الأهداف، يتمثل في السفر لأغراض الأعمال التجارية، المحادثات  السياسية، الدراسة، الترفيه والاستجمام، الاستشفاء، البحث العلمي، التبادلات الثقافية و الرياضية....إلخ، و حسب تعريف منظمة السياحة العالمية للسياح: " الأفراد الذين يقومون بالسفر إلى أماكن خارج بيئتهم المعتادة والبقاء بها لمدة لا تزيد عن عام واحد لقضاء وقت الفراغ، والأعمال التجارية وأغراضٍ أخرى"

**بإمكاننا تعريف المؤسسة السياحية على أنها** كل نظام عمل يقوم على تقديم الخدمة أو كل مؤسسة قائمة بذاتها في تقديم خدمات الاستضافة و الترفيه بمستوياتها المختلفة؛ مثل الفندق، المطعم، شركات السياحة المنظمة للرحلات السياحية، المؤسسات الترفيهية المختلفة (سينما و مسرح، نوادي و ملاهي، السيرك)، وكالات السفر، المؤسسات الثقافية ( المتاحف، و المعارض)، المهرجانات الدولية ( البطولات الدولية و الأولمبياد)....إلخ، و قد تكون  المؤسسة السياحية عملاقة و تتكون من المجموعة المتكاملة كلها من المؤسسات الخدمية؛ الفنادق، المطاعم، شركات النقل السياحي (داخلي وخارجي)، الأماكن الترفيهية....إلخ.

تتميز إدارة الأعمال السياحية و صناعة السياحة و الفندقة بأنها من الصناعات المتميزة و الواعدة اقتصاديا، و التي تفتح المجالات للرزق لكثير من الناس و البلد المزدهر سياحياً هو بلد مزدهر اقتصادياً بلا شك، حيث أن مزايا تلك الصناعة لا تعود بالنفع فقط على الفنادق و المؤسسات السياحية و  لكنها تمتد في الحقيقة لتشمل الكثير من الأماكن الخدمية و الترفيهية التي يرتادها السائح بالإضافة للعديد من الصناعات التي تعتمد عليها الفنادق كصناعة الأثاث و الأدوات المنزلية و الكهربية و الغذائية كذلك و غيرها الكثير و لذلك فهي صناعة أساسية و ليست ترفيهية لبعض الدول.

**و تهدف إدارة الأعمال السياحية كصناعة لتحقيق العديد من الأهداف** فهناك سياحة ترفيهية و سياحة ثقافية و هناك سياحة علاجية، و سياحة دينية، و سياحة الأعمال و غيرها الكثير من الأهداف التي من اجلها يحتاج الناس لمغادرة بلادهم و الذهاب لبلاد أخرى. و عندما يقومون بذلك يحتاجون لمكان للاستقبال الجيد و توفير الراحة و الخدمات الأخرى و هو ما تقدمه بشكل أساسي الفنادق. و التي تخضع للتقسيم بنظام النجوم ( من الأولى و حتى الخامسة ) وفقا لمعايير محددة متفق عليها في هذا الشأن.

و تشمل إدارة الأعمال السياحية إدارة الفنادق الحديثة، و العديد من الخدمات كالمطاعم و التي تتنوع في أصناف الطعام التي تقدمها من مشويات و أطعمة سريعة و كافيتريا لتناول المشروبات و العصائر، بالإضافة لقاعات الاجتماعات الرسمية و حمامات السباحة و صالات الحلاقة، و أماكن لتأجير السيارات و يضاف لما سبق توافر مجموعة من الخدمات المكتبية المتميزة من للاستقبال و طواقم للسكرتارية و أماكن للتسوق و قد تتواجد كذلك صالة لللعاب الرياضية وحمامات البخار وغيرها الكثير.

**و تتعدد أنواع الأنشطة السياحية فهناك :**

• **السياحة الترفيهية** : سينما و مسرح، نوادي و ملاهي، السيرك....إلخ.

• **السياحة الثقافية و التاريخية** : تستهدف المواقع التاريخية أو المعارض العلمية و المتاحف.

• **السياحة العلاجية** : السفر بغرض البحث عن العلاج المتخصص، أو الاستجمام و النقاهة.

• **سياحة المؤتمرات السياسية** : المؤتمرات التي تعقد على مستوى عالمي وما يصاحبها من بروتوكولات تخطيط الحدث و التنظيم الدقيق لفعالياته.

• **سياحة رجال الأعمال** : فيما يتعلق بالمؤتمرات التجارية المحدودة أو العالمية، الأنشطة التجارية.

• **السياحة الدينية** : و التي تنظم زيارات للأماكن الدينية و المقدسة و مراقد الأنبياء و الرسل و الصالحين  و ما إلى ذلك.

كل ما سبق يوضح الصورة الحديثة للفنادق و التي تجعل منها ما يشبه مدينة متكاملة بالخدمات و المرافق، و لكن هذا لا يغير حقيقة أن إدارة الأعمال السياحية و الصناعة السياحية الفندقية بوجه عام هي من الصناعات الموسمية، و التي يزداد عدد السياح القادمين  في مواسم الإجازات و التي لا تزيد عن بضعة أشهر من كل عام، ما يجعل مدير الفندق يواجه مشكلة توفير أرباح محددة خلال تلك الفترة من العام، و مشكلة أخرى تتمثل في الحفاظ على المنظومة الخدمية الفندقية متاحة طوال العام لتوفير النفقات اللازمة للفندق من رواتب و صيانة للأجهزة و المرافق و غيرها و لذلك فيتم التغلب على تلك المشكلات من خلال توفير برامج سياحية لقطاعات أخرى من السياح مع تخفيض الأسعار و عمل برامج سياحية اقتصادية نوعا ما لهؤلاء السياح لجذب شريحة أكبر منهم، و قد تشمل تلك الفئات المتقاعدين لعدم ارتباطهم بمواعيد محددة لعمل أو دراسة أو غيرها.

و تسهم إدارة الأعمال السياحية و الصناعة السياحية الفندقية مساهمة كبيرة في دفع عجلة الاقتصاد القومي، من خلال توفير العملات الصعبة للبلاد بخلاف ما تقوم تلك المنشآت بضخه في ميزانية الدولة من رسوم للمرافق و ضرائب و غيرها،  كما أنها و رغم التقدم التكنولوجي الكبير في مجالات صناعية أخرى ما أدي لتقليل الاعتماد على الأيدي العاملة، إلا أن إدارة الأعمال السياحية و صناعة السياحة و الفندقة لازالت تعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري المدرب و المؤهل و القادر على التعامل مع النوعيات المتعددة من البشر ذوي الثقافات المختلفة الذين يتوافدون لزيارة البلاد. و لذلك فهي من الصناعات التي تحتاج لاهتمام دائم بها و بتوافر جميع النجاح و التميز لها.

**مهارات إدارة المؤسسات السياحية:**

"خدمة وراحة العميل" أساس و قمة الأولويات في صناعة السياحة، و تشكل جوهر الرؤية  الإدارية لعامة لجميع المؤسسات السياحية الناجحة، و ذلك لجملة الأسباب العملية و المنطقية التالية:

1. خدمة العملاء المبهرة للعميل يجب أن تُبنى على المصداقية، والثقة، وبالتالي يمكن أن تؤدي إلى ولاء العملاء.

2. خدمة العملاء المبهرة للعميل، تساعد على نجاح التسويق والمبيعات و دعم الميزانية؛ حيث أن الحفاظ على العملاء الحاليين أقل تكلفة من خلق عملاء جدد.

3. خلق ضجة دعائية Buzz؛ "الكلمة من فم" أفضل دعاية تسويقية، وتدعم أيضا ميزانية التسويق.

4. خدمة العملاء يمكن أن تؤدي إلى تنشيط القوة الشرائية من العملاء الحاليين.

5. خدمة العملاء توفر المال؛ فعند تنفيذ التصرف الصائب، في الوقت المناسب، من المرة الأولى؛ فلن يكون هناك خطأ للتصحيح في المرة القادمة.

6. التميز Excellence في أسلوب خدمة العملاء يكسب ميزة التفرد على المنافسين.

7. خدمة العملاء المبهرة، توجه العميل لمستوى الخدمة و لا يُلقي بالا للسعر.

8. الشركات التي تركز على الارتقاء بخدمة العملاء، تعد مكاناً أفضل للاستمرار بالعمل؛ وهذا يعني انخفاض مشكلات العمالة، والذي يمكن أن يعني تحقيق خفض في الإنفاق على مجال التدريب والتوظيف وأكثر من ذلك.

9. الشركات المتألقة في أنظمة خدمة العملاء، عادة ما تكون الشركات الأكثر ربحية عن غيرها.

10. خدمة العملاء، تساعد على الحصول والحفاظ على الزبائن؛ لأنه بدون العملاء، لن ينجح العمل التجاري.

**عناصر التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة السياحية:**

1. ضرورة الإلمام بحالة النشاط السياحي العالمي؛ بمتابعة التقارير الدورية التي تصدر عن منظمة السياحة العالمية، و تحليل المعلومات الواردة، للتعرف على عوامل النجاح أو الإخفاق السياحي من حيث الأسباب و النتائج.

2. الفهم الكامل للمهام المطلوب تنفيذها؛ بعد التعرف على عوامل النجاح أو الإخفاق السياحي من حيث الأسباب و النتائج، يتم وضع التصورات الافتراضية لتحقيق النجاح من خلال خطط استراتيجية متكاملة الأركان.

3. الفهم الكامل لقدرات طاقم العمل على المستوى الفردي و مستوى الفريق؛ من أعلى مستويات الإدارة التنفيذية و صولاً إلى أصغر موظف في طاقم العمل.

**ترتيب أولويات المهام في إدارة الأعمال السياحية:**

1. ترتيب التكليفات بالمهام و توزيعها بكفاءة على المتخصصين.

2. المتابعة المرحلية للتنفيذ.

3. السرعة في تدارك الأخطاء وإصلاحها.

**• الأهداف التنظيمية "للمؤسسات السياحية" Organizational aims:**

حيث أن السياحة نشاط تنموي يسهم في تنشيط سوق العمل و التوظيف، و ما يترتب على ذلك من تنشيط سوق التدريب في المجال السياحي و تطوير نظريات الخدمة السياحة و تنافسية أسواق السياحة المختلفة، فإن المنظمة العالمية للسياحة World Tourism Organization تلعب دوراً محوريا في تعزيز تنمية السياحة عالمياً؛ بجعل السياحة نشاط يتسم  بالاستدامة، إمكانية التداول عالميا، مع إيلاء اهتمام خاص لمصالح البلدان النامية؛ حيث أن النشاط السياحي  من أسرع الأنشطة الاقتصادية في جني الأرباح، خاصة عندما يسود الاستقرار و الأمن في المنطقة المستهدفة سياحياً.

و هناك أحد العلوم الإدارية الهامة و المتشعبة من علم الإدارة السياحية ألا وهو إدارة الفنادق؛ و الذي يهدف لتحسين مستوى الخدمات الفندقية و تقليل التكاليف بهدف تحقيق التنمية السياحية والاجتماعية والاقتصادية. ويهتم العاملون في مجال الفنادق و خدمات الضيافة بعلم إدارة الفنادق لمعرفة القواعد و الأصول العلمية التي توصلت إليها الدراسات في المجالات الفندقية لاكتساب المعلومات التي تؤهلهم إلى إنجاز مهامهم بكفاءة و فاعلية بجانب الخبرات العملية التي يكتسبونها يومياً في مجال عملهم.

ويلعب العنصر البشري دوراً هاماً في مجال إدارة الفنادق وخدمات الضيافة، حيث يعتبر هو الوسيلة و الغاية في العملية الإنتاجية و الخدمية  لذلك ينبغي التركيز عليه من خلال:

1. الاختيار السليم للعناصر البشرية التي تعمل في تقديم خدمات الضيافة للنزلاء.

2. التدريب المستمر للعاملين في هذا الميدان و تدريبهم و تنمية مهاراتهم.

3. تشجيع العاملين بأساليب مختلفة للاستمرار في تقديم الخدمات الفندقية و خدمات الضيافة وإتقانها بمهارة.

4. ابتكار الحلول للمشكلات التي تواجه مقدمي الخدمات الفندقية و خدمات الضيافة.

**فن إدارة الأعمال السياحية في خدمات الضيافة :**

**أسباب قدوم النزلاء إلى الفندق :**

1. الترحيب الجيد بالعميل الذي يشعره بقيمته الحقيقية.

2. تقديم المجالات المتميزة للنزلاء.

3. التجهيز المتميز للطعام الذي يتم تقديمه سواء كان الطعام ساخناً أو بارداً.

**فن خدمات الضيافة في الفنادق :**

1. إدارة حازمة.

2. عاملون محترفون.

3. ظروف مناسبة محيطة بالعميل مثل الموسيقي و اللوحات الفنية الجميلة.

4. نظافة الموائد و الأرضية.

5. ترتيب تقديم الطعام.

6. أشكال مميزة من الأدوات و الأواني التي يتم تقديمها إلى النزلاء.

7. أنواع جيدة من المفارش و المناديل الخاصة.

8. الروح المعنوية المرتفعة للعاملين في الفندق.

9. وجود حواجز متحركة من أجل خدمة المناسبات أو الحفلات.

**التخطيط الوظيفي في ميدان إدارة الفنادق و خدمات الضيافة :**

عند القيام بالتخطيط الوظيفي للعمل في مجال الفنادق وخدمات الضيافة يجب تحديد أهداف محددة للعمل أولاً، وعدم التكاسل في استغلال الفرص للتعلم وذلك من خلال الاشتراك في البرامج التدريبية المقدمة، وعدم تأجيل، بالإضافة إلى توطيد العلاقات مع العاملين في هذا المجال.

**مواصفات العاملين في تقديم خدمات الضيافة :**

1. الاعتناء بالمظهر جيداً.

2. الالتزام بمواعيد العمل و عدم التأخير.

3. قوة الشخصية و الذاكرة.

4. الأسلوب المهذب و المرضي في التعامل مع العملاء.

مما سبق إجمالاً، بات بإمكاننا تعريف إدارة الأعمال السياحية Tourism Business Management أنها عبارة عن مجموعة من التقنيات و الأدوات الإدارية الخاصة بالمؤسسات السياحية و التي تهدف بمجملها للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال تعزيز إنتاجية المؤسسة السياحية وقدرتها التنافسية. وتهتم هذه الإدارة باقتناص الفرص التي تدعم تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة السياحية وتنطوي على العديد من الوظائف أهمها التخطيط الجيد والتنظيم السليم وتحديد أولويات العمل والقيادة والرقابة على التنفيذ وتقييم العمل السياحي. كما تهتم إدارة المؤسسات السياحية بالاطلاع بصفةٍ دورية على تقارير السياحة العالمية في مختلف دول  العالم لتحليل المعلومات الواردة فيها من أجل التعرف على عوامل نجاح وفشل النشاط السياحي حتى تتمكن من وضع رؤية افتراضية لإحراز النجاح من خلال وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة.

وتعتمد العديد من البلدان على النشاط السياحي كواحدٍ من أكبر مصادر الدخل للدولة، وذلك كان الحافز المجتمعي لإطلاق برامج دراسية تهتم بحقل علم إدارة المؤسسات السياحية في المملكة المتحدة و الذي ينخرط فيه الطلاب من أبناء المملكة المتحدة و العديد من دول العالم الأخرى الذين يدرسون ضمن برامج التعليم عن بعد والتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني والدراسة بالانتساب كالتي تقوم الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بتنفيذها.

ولقد تم تصميم مجموعة من البرامج الدراسية المتخصصة في هذا المجال لخريجي كليات السياحة والفنادق والمرشدين السياحين والعاملين في شركات الطيران والعاملين في الفنادق والإدارات السياحية والوكالات السياحية ومدراء الإدارات السياحية الراغبين في تنمية أشكال التفكير الإبداعي والنقدي لديهم من خلال إدراك دور أصول الإدارة الحديثة وأثرها البالغ على المؤسسات السياحية وكيفية دعمها لتحقيق أهداف هذه المؤسسات.

وتهدف هذه البرامج الدراسية إلى مساعدة الدارسين على الإبداع في ميدان العلوم الإدارية و إدارة الأعمال من خلال تكوين صورة واضحة وشاملة لدى الدارسين في هذا الميدان عموماً، بالتوازي مع تأسيس الأرضية الملائمة في حقل إدارة الأعمال السياحية، بالإضافة إلى توجيه الدارسين نحو المؤهلات والخبرات الرئيسية المطلوبة لتقلد أعلى المناصب الوظيفية في صناعة السياحة. كما تركز هذه البرامج الدراسية على توسيع المعارف الأكاديمية المرتبطة مع الممارسة للتغلب على العقبات التي تواجه العمليات الإدارية في ميدان السياحة وذلك من خلال تدريب الدارسين على نوعية الخدمات المميزة في السياحة وكيفية تكوين مشروع سياحي وإدارته بنجاح وذلك وفقاً لأحدث الأنظمة والمعايير في بريطانيا في حقل إدارة المؤسسات السياحية، كما تعرض تلك البرامج الدراسية في هذا الحقل ملخصاً لخطة عمل تهدف إلى تأكيد التطبيق العملي لمفاهيم ومبادئ الإدارة السياحية التي تنطوي عليها المقررات الدراسية الفائقة الجودة و التي تم وضعها وفقاً لأحدث ما تم التوصل إليه علمياً في حقل إدارة المؤسسات السياحية في المملكة المتحدة وليس ذلك فحسب، بل تم إعدادها أيضاً وفقاً لخبرات العمل المطلوبة في هذا الميدان مما ينمي المهارات الوظيفية للطالب حتى قبل إتمامه للبرنامج الدراسي المنتسب إليه.

**التوظيف**

**Employment**

ينبغي استخدام عملية انتقاء الموظفين للعمل بالمؤسسة - المقابلات الشخصية والاختبارات وامتحانات الخلفية العلمية والعملية وما إلى ذلك - من أجل التخلص من المتقدمين غير المرغوبين من الناحية الأخلاقية أولاً ثم من الناحية المهنية والعلمية ثانياً. وينبغي أن يُنظر إلى عملية الانتقاء على أنها فرصة لمعرفة معلومات عن مهارات المتقدمين للعمل وقيمهم الشخصية.

حيث وصلت أهمية التوظيف لدرجة قيام بعض الشركات والمؤسسات الكُبرى بتخصيص قسم خاص من ميزانيتها للحصول على مساعدة خبراء مختصين في مجال اختيار الموظفين الجدد، و أحياناً تتوجه الشركة إلى إحدى وكالات التوظيف التي تكون لها المهارة في انتقاء الموظفين المناسبين للوظائف الشاغرة في أي مؤسسة أو شركة بحاجة إلى هذه المساعدة.

وعلى ذلك؛ ينبغي أن يُحسن المدير عملية اختيار من يشغلون الوظائف لديه و اختيار الموظفين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، وأن يكون على دراية بأن إسناد المهام إليهم يتطلب منه الثقة الكاملة في قدراتهم. لهذا يجب أن تكون هناك فكرة واضحة وحقيقية عمن يبحث عنه كمدير لشغل وظيفة معينة. وهذه المرحلة الأولى والأكثر أهمية من مراحل التوظيف. والتي تجعل المدير قادر على أن يخطو خطوة صحيحة كبيرة في اختيار الشخص الملائم. ثم منح الموظفين الفرصة الكاملة لإتمام هذه المهمة المسندة إليهم. والبديل هو استدعاء شخص يتقن عملية اختيار الموظفين للجلوس أثناء إجراء مقابلات الوظائف حتى يدلي بوجهة نظر مغايرة يساعد في الوصول إلى الشخص الطلوب لهذه الوظيفة.

**مراحل عملية التوظيف:**

1. تحليل متطلبات الوظيفة.

2. تطوير المواصفات الشخصية.

3. استقطاب المرشحين من خلال الإعلان أو من خلال خبراء اختيار الموظفين الجدد أو وكالات و مواقع التوظيف.

4. مطابقة المرشحين لمتطلبات الوظيفة تبعاً لشهاداتهم الأكاديمية وخبراتهم المهنية من خلال فحص السيرة الذاتية.

5. فرز وتصنيف المتقدمين للوظيفة من خلال نتائج المقابلات الشخصية.

6. تقييم المرشحين الذين تم انتقائهم من كافة المتقدمين من خلال الاختبارات التقييمية.

7. التمهيد الوظيفي للموظفين الجدد الذين تم قبولهم فعلياً بشكل مبدئي سواء كان لفترة تدريب أو للبدء بالعمل.

**ومن المتعارف عليه أن سياسة التوظيف في أي هيئة** تكون مبنية على حسب احتياجاتها للكفاءات الفردية المهنية التي تفي بمتطلبات الوظائف الشاغرة والمتاحة لديها بعينها وتوظيف من يمتلك تلك المهارات المطلوبة لأداء المهام المطلوبة لكل وظيفة على حدى بالشكل الملائم لحجم الإنتاج المطلوب تحقيقه في تلك المؤسسة. أي أن التوظيف يتم وفقاً لمتطلبات سوق العمل بشكل خاص لكل هيئة ومؤسسة واحتياجاتها.

**العلوم الإدارية**

**Management Sciences**

بدون الإدارة الجادة و المتميزة لن يكتب لكثير من المؤسسات النجاح و الاستمرار في الواقع التنافسي المعاصر،  وما يتسم به من تعقيد وتنافسية شديدة، و بالطبع فإن نجاح الإدارة لا يتوقف فقط على دراسة مجموعة من العلوم الإدارية النظرية دون وجود تطبيق حقيقي لها على أرض الواقع، و ما صاحب ذلك من صقل للقدرات و المهارات و الدراية بالنواحي القانونية المصاحبة للأنشطة الإدارية في مختلف الأعمال، مع الإلمام الكامل بالتحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة.

**و قد تنوعت التعريفات التي تم وضعها للعلوم الإدارية،** و لكنها تشترك جميعهاً في أنها فن تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة من خلال توجيه جهود مجموعة من الأشخاص و تنسيق المهمات بينهم، في إطار الموارد المتاحة و ضمن بيئة تنظيمية محددة. و هي بذلك تركز على كافة عناصر الموارد البشرية المتاحة في العمل، و لا تشمل المدير فقط.

و لابد من توافر مجموعة من الخصائص في المدير و منها المهارات الإدارية التي تمكنه من القيام بمهماته على الوجه الأكمل، كما يجب أن يكون مطلعاً و مدركاً لخصائص الأمور المتربطة بمجال عمله، و ذو خبرة عملية جيدة لديه قدر من الذكاء و قدر مماثل من مهارات الاتصال مع الآخرين ممن يعملون معه، بالإضافة لتوافر مجموعة من الصفات الأخلاقية و المتمثلة في العدل و الأمانة و حسن الخلق  و حسن الإصغاء للآخرين و الحزم و الابتكار و غيرها.

**و تتضمن العملية الإدارية العديد من المراحل،** منها عمليات التخطيط و تحديد الأهداف العامة للمؤسسة، و من ثم وضع السياسات اللازمة للتطبيق و توفير الموارد اللازمة، و من ثم تنظيم عمليات التشغيل، و عمليات الرقابة، و عمليات إدارة الموارد ( البشرية – المادية – المعلومات ) و استغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة على اختلاف مستوياتها مع توفير التغذية الراجعة المستمرة التي تساعد في تقويم المسار .

**كما تنطوي العلوم الإدارية أيضاً على** كيفية توفير المتطلبات اللازمة لانتظام العمل في المؤسسة، مع التركيز عند شراء تلك المستلزمات على عنصري الجودة و التكلفة، وتنطوي أيضاً على دراسة مراقبة الجودة و السيطرة عليها، و العمل على تحسين ظروف بيئة العمل، مع الاهتمام بدراسة الاحتياجات التسويقية و متطلبات العملاء المختلفة بما يساهم في تطوير المنتجات أو التوسع و إنشاء خطوط انتاج جديدة لعمل منتجات متميزة تساعد في انتشار الشركة في السوق المحلى و العالمي أيضا. مع الاهتمام بتخطيط قوة العمل من الموارد البشرية و تسكينها كل حسب الهدف منه، و طبيعة الوظيفة المطلوبة منه، و دراسة متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لديهم من خلال توفير منظومة محفزات تتناسب مع طبيعة العمل و الجهد المبذول، و لا يجب نسيان الدور الهام الذي تلعبه إدارة العلاقات العامة في المؤسسة و ما تساهم به في تحسين صورة العلاقة بين المؤسسة و عملائها. و مكافحة الشائعات و تعريف الجمهور بالمؤسسة و ما تقدمه من منتجات.

و تتضمن الإدارة الجيدة للعمل تحديد و توزيع المهمات و المسؤوليات على مختلف الإدارات في العمل، مع التحقق من سيرورة الأداء وفقاً للأهداف المطلوب تنفيذها و بدقة، بأقل جهد و تكلفة ممكنة، مع الوصول لأفضل منتج يمكن توفيره طبقا لهذه المعطيات.

**تكاليف المشاريع**

**Project Cost**

لا يمكن عمل مشروع عادة دون عمل تقدير مبدئي لتكاليفه، منذ التخطيط له و عمل الدراسات الخاصة به، و وصولا لكون منتجا. و عادة ما يتم تقدير تكاليف أي مشروع من خلال البيانات و المعلومات التي تظهرها الدراسات الفنية و التسويقية المعدة بدء من التخطيط و حتى الإنتاج و التشغيل.

**و تنبع أهمية إدارة التكاليف من أهمية أحكام الرقابة المالية على تكلفة أي مشروع**، فالمال هو شريان الحياة للمشروع، كما أن الإدارة المالية الجيدة تعتبر مؤشرا جيدا لنجاح المشروع و إدارته بما يعطي انطباعا جيدا عنه للمستثمرين و المساهمين و العملاء و غيرهم.

و تشمل التكاليف تحديد الأرض التي سيقام عليها المشروع، مع ما يصاحب ذلك من مستلزمات إتمام عملية الشراء و تمهيدها لبناء المشروع بها و دراسة الجدوى الاقتصادية الخاصة بذلك، كما تشمل تكلفة المباني و ما يصاحبها من حدائق و مستودعات و مرافق و تشطيبات و مستلزمات التهوية و أجهزة التكييف و المصاعد و الكهرباء.

**كما تشمل أيضا تكاليف المشروع التكاليف الخاصة بالآلات و المعدات** من شرائها و حتى إعدادها للعمل و الإنتاج، مع ما يصاحب ذلك من رسوم جمركية و تأمين و رسوم استيرادها من بلد التصنيع و تكلفة الخبراء الذي يقومون بتهيئتها للعمل و الإنتاج. و عند الحاجة لوجود أدوات أخرى مساعدة إضافية، فيتم احتسابها من ضمن تكاليف الآلات و المعدات أيضا.

كذلك تشمل التكاليف أدوات و وسائل النقل و التي تنقسم إلى وسائل النقل الداخلي كالأوناش و الخارجي كالسيارات و يتم احتساب تكاليفها بدء من أسعار شرائها، و شحنها من بلد التصنيع و يضاف إليها كذلك رسوم الحصول على التراخيص اللازمة لها، و تكاليف الوقود و قطع الغيار و الصيانة حتى تكون جاهزة للعمل بالمشروع.

**و تشمل كذلك التكاليف المواد الخام بالإضافة إلى الأجور** و غيرها من مستلزمات العمل في المشروع، و تجهيزات المكاتب بما تتضمنه من تأثيث و توفير لمرافق كالماء و الكهرباء و الأجهزة و المعدات الأساسية كأجهزة الكمبيوتر. و لا يمكن نسيان حساب احتياطيات مالية خاصة للطوارئ كتكاليف العمل الإضافية و التي تطرأ نتيجة لأي سبب أو لارتفاعات الأسعار.

و لا يمكن نسيان التكاليف القانونية الخاصة بالمشروع من رسوم للمحامين الذين يقومون بإنهاء العقود و تحديد الجوانب القانونية المتطلبة للاتفاق عليها، و توثيقها، كما يتم احتساب تكاليف الاستشارات التي يتم الحصول عليها من المكاتب المتخصصة بذلك، مع تكاليف الإعلان عن المشروع و جذب أنظار العملاء إليه، و ما قد يصاحب ذلك من أنشطة كالسفر أحيانا و عمل مؤتمرات أو لاختيار وكلاء أو موزعين، مع تكاليف تسجيل العلامة التجارية، و قد يضاف تكاليف خاصة بجلب خبراء من الخارج للاستعانة بهم في المشروع.

التحكم في تكاليف المشروع يمثل الخطوة الأولى و الأساسية لتحقيق معيار من معايير الجودة في المشروعات و هي إنجاز المشروع بالتكلفة المحددة و دون تجاوز لها.

**إدارة المصارف**

**Banking Management**

**المصارف هي أماكن مخصصة لاستقبال الأموال من المودعين و الحفاظ عليها و استثمارها** و تنميتها من خلال مشروعات يقوم بتنفيذها البنك نفسه أو يقوم بإقراضها لمستثمرين آخرين يقومون بالاستفادة منها و تدويرها و تقديم عوائد للبنك و الذي يقوم بدوره بتقديم فوائد للمودعين  بنسب و أنظمة محددة كناتج لهذا الاستثمار.

و تتنوع المصارف المالية من حيث أهدافها فنجد البنوك التجارية و الصناعية و الزراعية و الاجتماعية و غيرها كالعقارية و الإسلامية و يحكم جميع المصارف بنك مركزي رئيسي يكون مسؤولاً عن وضع القوانين و السياسات لعمل كل تلك البنوك و يكون مسؤولاً أيضا عن سعر الفائدة و مسؤولاً عن مراقبة أدائها و اتباعها لتلك القوانين وفقاً للسياسة الاقتصادية العامة للدولة.

**و يتأثر بناء و تكوين المصارف بعدد من العوامل** منها تعدد أهداف و نشاطات البنك مع وجود عدد من المخاطر التي تحيط بكل من يتعامل مع المال، ما يتطلب وجود قدر كبير من التنظيم في إدارات البنك و وحداته المختلفة بما يتماشى مع طبيعة أهداف البنك و نشاطه و عدد فروعه أيضا بالداخل و الخارج على حد سواء، فكلما زاد عدد الفروع كلما تعقدت البنية التنظيمية و الإدارية للبنك.

و للتخصص دور كذلك في مدى تعقد الهيكل التنظيمي و الإداري للبنك، فنجد أن البنك العقاري مثلا تنحصر خدماته في مجال المتعاملين في العقارات و يقوم بإنشاء عدد من الإدارات اعتمادا على ذلك دون الحاجة لإنشاء وحدات خاصة للتعامل مع المزارعين مثلاً، علما بأن حتى ذلك لا يعتبر مقياساً ثابتاً، حيث أنه من الممكن و نتيجة للدراسات و تعقد السوق و تزايد حاجات العملاء يمكن إنشاء إدارات أخرى جديدة، لمواكبة تلك المتغيرات.

و يتكون الهيكل الإداري في معظم البنوك من مجلس للإدارة يتم اختيار أعضائه بعدة طرق أما بالانتخاب و أما بالأقدمية أو الترشيح أو من الجمعية العمومية للبنك، و تتركز في يد مجلس الإدارة سلطة القرارات التنفيذية فيما يتعلق بكيفية إدارة البنك و نشاطاته و تحقيق الأرباح له، مع الحفاظ على أموال المودعين كذلك، و استثمارها بشكل ينميها و يعود بالنفع على المودعين، و يزيد من رأس مال البنك أيضا بما يساهم في توفير السيولة المناسبة و توافرها عند الطلب، و تشمل مسؤوليات مجلس الإدارة كذلك الاهتمام بالموارد البشرية، و توفير عناصر الرضا المادي و المعنوي المطلوب لها، فأي مؤسسة لا يمكنها النجاح دون توافر العنصر البشري المتميز و الفعال مع الاهتمام بتدريبه و توفير الظروف الملائمة له للعمل و الحفاظ عليه.

**تقوم البنوك كذلك بدور اجتماعي هام** يتمثل في تشجيع المودعين على الادخار و زيادة ودائعهم مع تقديم أنظمة توفيرية متنوعة لملائمة مختلف أنواع العملاء و ظروفهم و احتياجاتهم، و في نفس الوقت فهي تقوم بتمويل المستثمرين لتساعد على تحريك عجلة الاقتصاد و إتمام دورة المال، بما يساهم في تنشيط الحياة الاقتصادية في المجتمع بشكل متميز و متوازن.

**Psychology علم النفس**

يرجع أصل المصطلح الإنجليزي إلى الكلمة اليونانية ψυχολογία بسيخولوغيا وتتكون من شقين: سيكولوجية (نفسية) تأتي من الكلمة اليونانية  ψυχή (بسوخي) والتي تعني النفس و (λογος  لوغوس) التي تعني علم، ويقصد بها دراسة العقل والروح وهي التسمية السائدة في القرن السادس عشر للتفرقة بينها وبين علم دراسة الجسد أو الطب، وقد انتشرت تلك التسمية - Psychology - منذ بداية القرن الثامن عشر ويرمز له بالرمز (ψ)؛ وهو عبارة عن الحرف اليوناني (بسي) أول حروف كلمة (بسيخولوجيا)، وتبعا لمقولة "الفلسفة أم العلوم" فمن البديهي أن تكون نشأة علم النفس نشأة فلسفية؛ حيث تساؤلات الفلاسفة عن النفس وكنهها وطبيعتها ومصيرها، كما أن هناك مشاعر واحدة عند جميع البشر على اختلاف الحضارات والبيئات والعصور، فمشاعر مثل الغضب والحزن والفرح والحب والكراهية وغيرها موجودة عند الإنسان البدائي كالإنسان المتحضر، قد تختلف مظاهر التعبير عن تلك المشاعر ولكن الثابت أنها موجودة عند كل البشر.

وكما سبق القول فإن أصل علم النفس فلسفي، وقد تناوله الكثير من الفلاسفة على مر العصور كلٍ بمنظور مختلف عن الآخر تنعكس فيه الفلسفة السائدة في هذا العصر وربما العقيدة، فعلى سبيل المثال لا الحصر، يرى (فيثاغورس Pythagoras) أن النفس جزءٌ مختلف عن الجسم مستقر في الدماغ وعند الموت فإنه ينتقل لجسدٍ آخر قد يكون أسمى أو أدنى من الجسد الأول، وهو ما يوافق فكرة (تناسخ الأرواح Réincarnation)، بينما يرى (أفلاطون Plato) أن النفس أو الروح تُدرِك مُثُلاً في العالم الروحاني لا يدركها الجسد، أما (سقراط Socrates) فيرى أنها جزء من الإله، وهو ما يتقابل مع الفكر الإسلامي عن الروح، مما حدا بالباحثين باعتقاد أنه يعتقد في الحياة الأخرى بعد الموت عندما ارتضى بحكم الإعدام، ويرى (أرسطو Aristotle) أن النفس سبب لارتقاء الكائن بداية من الجماد والنبات والحيوان وصولًا للإنسان وكلما ارتقى الكائن ارتقت نفسه، ولكنها تنتهي بموت جسده، هذا عن بعض الفلاسفة الإغريق، بالنسبة للفلسفة الإسلامية فإن فكرة النفس بصفة عامة عند فلاسفة المسلمين نابعة من المنظور العقائدي؛ أن النفس من روح الله سبحانه وتعالى للإنسان، فهي ما يمنحه الحياة والقدرة على التمييز والاختيار، ويعد ابن سينا من أكثر الفلاسفة الإسلاميين اهتماماً بالموضوع، وله العديد من الرسالات والبراهين على وجود النفس وهو ما لن يتسع له المجال هنا، ولكن باختصار فهناك تأثر بأرسطو في تعريف النفس، فهو يقسمها إلى عدة (مبادئ للنفس)؛ النفس النباتية حيث أن النبات لا يملك أكثر من النمو والتغذية (القوة المنمية)، والنفس التي تدرك الجزيئات وتتحرك بالإرادة وهي النفس الحيوانية، والنفس التي تدرك الكليات والحرية الفكرية أي النفس الإنسانية

**تعريف علم النفس:**

هو أحد العلوم الأكاديمية والتطبيقية ويتضمن استخدام المنهج العلمي لدراسة الوظائف العقلية وأنماط السلوك، من خلال دراسة سلوكيات الأفراد والمجموعات، وهو الأساس النظري لكل فروع علم النفس النظرية والتطبيقية، ويقوم عادة بدراسة سلوك الإنسان، والدوافع والانفعالات، العمليات العقلية كالتعلم والتذكر والنسيان، والتفكير، والفروق الفردية والذكاء، وكل من هذه الجوانب المختلفة كان مدخلاً اتفق أو اختلف عليه لتناول العلماء لعلم النفس وتطوره  وتنوع مدارسه المختلفة التي  اهتمت كل منها بأحد هذه الجوانب كما سيرد لاحقًا، والبداية بالسلوك، لفهمه وتفسيره أو التنبؤ بما سيكون عليه.

**ولكن ما هو السلوك؟** السلوك يتكون من مثير واستجابة، والمثير  في أبسط صوره قد يكون داخلي كالجوع والعطش، وغيرهما من المثيرات الناتجة عن العمليات الفسيولوجية، أو قد يكون مثير خارجي  فيزيائي كالضوء والحرارة و غيرهما، أو بيئي... إلخ، أما الاستجابة  وهي النشاط الذي يقوم به الإنسان- أو الكائن الحي- ردًا على المثيرات بأنواعها المختلفة،  قد تكون الاستجابة فسيولوجية أو حركية أو لفظية... إلخ، يختص علم النفس بدراسة أوجه السلوك والنشاط، على ثلاثة أوجه أساسية؛ السلوك الحركي واللفظي، النشاط العقلي، النشاط الوجداني.

وبما أن علم النفس لا يقتصر  على دراسة الإنسان فقط، بل الكائنات الحية، فإن الكثير من التجارب الخاصة بالارتباط الشرطي تم تطبيقها ودراستها على الحيوانات، ومن الأمثلة المشهورة على ذلك تجارب العالم الروسي (إيفان بافلوف Ivan Pavlov)؛ وتعتمد أساسًا على دراسة استجابة (رد فعل) الإنسان أو الحيوان على مثير ما وارتباط سلوكه بهذا المثير؛ وبالتالي يمكن الوصول إلى تعريف لعلم النفس العام على أنه: الدراسة العلمية لسلوك الكائنات الحية، خاصة الإنسان، وذلك بهدف التوصل إلى فهم هذا السلوك، وتفسيره، والتنبؤ به والتحكم فيه، سعيًا إلى فائدة المجتمع.

يطلق على من يعمل في هذا المجال- علم النفس- الباحث النفسي، حيث أنه يسعى  إلى دراسة مفاهيم مثل الإدراك، والانتباه، العاطفة، الظواهر والدوافع، وظائف الدماغ، دراسة الشخصية، السلوكيات، العلاقات الشخصية، ودراسة العقل الباطن، باستخدام الأساليب التجريبية لاستنتاج الأسباب والعلاقات التي تربط بين المتغيرات النفسية والاجتماعية.

وقد تم توصيف علم النفس "كعلم محوري "hub science بناءً على النتائج التي توصل إليها التي تربط بين أكثر من منظور مختلف للعلوم الأخرى كالعلوم الاجتماعية، الطب، والعلوم الإنسانية كالفلسفة.

بناءً على ماسبق فإن علم النفس لا يتعلق بالضرورة بتقييم وعلاج مشاكل الصحة النفسية فقط، بل يتجه لدراسة وفهم المشاكل المتعلقة بمجالات الأنشطة الإنسانية المختلفة، وعليه فإن هدف غالبية الباحثين النفسيين ينطوي على دور علاجي سواء من خلال الأبحاث العيادية (الإكلينيكية) أو الاستشارات، وهناك العديد من الباحثين الذين قاموا بالعديد من الأبحاث العلمية في العديد من الموضوعات المتعلقة بالعمليات العقلية والسلوكية سواء من خلال أبحاث أكاديمية بالجامعات أو مراكز بحوث متخصصة ( كليات الطب أو المستشفيات)، أو من خلال مجالات أعمال وأنشطة مختلفة، متعلقة بالصناعة أو التنمية البشرية أو الأبحاث المتعلقة بالشيخوخة، والرياضة والإعلام، أو تحقيقات الطب الشرعي وغيرها.

**تطور علم النفس ومدارسه:**

كما اختلف الفلاسفة قديماً في تعريف النفس، اختلف العلماء في العصر الحديث في طرق تناولهم لعلم النفس كعلم ناشئ، ومن هنا نشأت مدارس عديدة لعلم النفس كلٍ منها لها منهج مختلف لدراسة النفس وتمت تسمية تلك المدارس نسبة للمنهج المتبع، وقد نشأت تلك المدارس إما لخلاف مع منهج معين أو انبثاقاً من آخر، فهناك المدرسة البنائية التي أسسها  العالم الألماني (وليم فونت Wilhelm Wundt)) والتي تعتمد على منهج الاستبطان القائم على التعرف على مشكلات الشخص عن طريق الشخص نفسه ومساعدته على حل تلك المشاكل، وهذا أحد أسباب النقد الذي وُجه لهذه المدرسة لأنها غير موضوعية وتعتمد على رأي الشخص أو الباحث ولا يمكن تعميمها، فنشأ أسلوب آخر للدراسة يركز على دراسة وظائف الدماغ والعمليات العقلية المختلفة وكل جزء مسئول عن أي عملية، رائد هذا الأسلوب هو (وليام جيمس William James) حيث اهتم بدراسة العمليات العقلية المرتبطة بالتفكير والكلام والحركة حيث تتم في المنطقة الجبهية، والسمع في وسط الدماغ، والجهاز البصري في المنطقة الخلفية، والمخيخ مسئول عن التوازن وعمليات الجسم اللاإرادية كالتنفس والهضم والدورة الدموية... إلخ وعليه أطلق عليها المدرسة الوظيفية، وقد وجه نقد لهذه المدرسة بأنه لا يمكن دراسة أشياء غير ملموسة- في هذا الوقت- كالذكاء والتفكير والعقل، ولكن يمكن رؤية ومراقبة سلوك ظاهر لدراسته ومن هنا ظهرت المدرسة السلوكية، الأمر الذي أدخل السلوك إلى المعمل على يد العالم بافلوف الذي درس السلوك وما يرتبط به من تغيرات فسيولوجية، وأجرى تجاربه الشهيرة، عندما وجد أن لعاب الكلب يسيل عند تقديم الطعام، فيقوم بقرع الجرس مع تقديم الطعام، عندها أصبح لعاب الكلب يسيل بمجرد سماح صوت الجرس، واقتران الجرس بالطعام، وهي خبرة اكتسبها أو تعلمها الكلب- أن قرع الجرس يعني تقديم الطعام- ومن هنا نشأت نظرية التعلم أو علم نفس التعلُم، من المدارس الهامة في علم النفس مدرسة الجشطلت التي تعد من المدارس الهامة في علم النفس، وإليها يرجع الفضل في الاهتمام بقوانين الإدراك، وقانونه الأساسي قانون الكلية؛ (الكل أكبر من مجموع أجزائه)، بمعنى أننا أن ندرك العناصر بكليتها أو كوحدة كاملة وليس الأجزاء المكونة لها.

كانت هذه نبذة مختصرة عن نشأة وتطور علم النفس وكيف أن الاختلاف في المنهج وطريقة التناول قد أسهم في تطور علم النفس بصفة عامة، ومنه نشأت مدارس و مناهج مختلفة، وهو نفسه قد انقسم  كغيره من فروع العلوم المختلفة للعديد من العلوم الدقيقة التي تهتم بدراسة جوانب محددة ومختلفة، وبعض هذه الفروع انقسمت بدورها لفروعٍ أدق مثل التخصصات الدقيقة التي تستحدث في الطب مثلًا؛ **فقد نشأت فروع لعلم النفس على سبيل المثال لا الحصر**:

• **علم النفس الاجتماعي**؛ يدرس العلاقة بين الفرد والمجتمع، الأدوار الاجتماعية، الرأي العام، الشائعات...إلخ

• **علم النفس التنموي** ؛ الذي انقسم إلى: (علم نفس النمو/ علم النفس النمائي/ علم النفس الارتقائي/ علم النفس التطويري) ويختص بدراسة سيكولوجية الطفولة والمراهقة من خلال دراسة مراحل النمو، والظروف البيئية، وأثرها على النمو لاستنباط أفضل ظروف للنمو السليم والتكيف الاجتماعي.

• **علم النفس التربوي**؛ يهتم بطرق التدريس والمراحل العمرية المختلفة والمناهج المناسبة لكل مرحلة حسب نفسية وعقلية الطلاب في كل مرحلة، والمادة المطلوب تدريسها والطرق المناسبة لتوصيل المادة العلمية، مع مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، والقدرة على الاستيعاب.

• **التحليل النفسي**: نشأ أساسًا على يد العالم (سيجموند فرويد Sigmund Freud)، وانبثقت منه مدارس أخرى للتحليل النفسي اختلفت أسس التحليل فيها عن أسس التحليل النفسي عند فرويد، أبرزها تلميذه (كارل يونج Carl Jung).

• **علم نفس التعلم**؛ وكما سبق الإشارة فقد كانت نشأته بفضل تجارب العالم إيفان بافلوف.

• **علم النفس الرياضي**؛ يهتم بدراسة العوامل النفسية التي تؤثر في الأداء الرياضي للاعب من خلال برامج التدريب والتأهيل النفسي والرياضي ومساعدة اللاعبين على التخلص من الرهبة التي تصيب اللاعبين أحيانا أمام الجماهير في المباريات المصيرية، كما يسهم في توجيه اللاعب إلى الرياضة التي تتماشى مع ميوله وقدراته معاً سعياً لأداء أفضل.

• **علم النفس الإكلينيكي**  (علم النفس السريري/ علم النفس العيادي)، يجمع بين العلاج النفسي والعلاج الطبي الدوائي.

• **علم النفس السياسي**؛ يقوم على فهم السلوك السياسي، والسياسيين، وهو علم أكاديمي يأخذ مادته من العديد من الاختصاصات، كعلم الإنسان، والقانون الدولي، والتاريخ، وعلم الاجتماع، والصحافة والإعلام.

• **علم النفس الدوائي** (السيكوفارماكولوجي/ علم النفس الصيدلي)، يدرس آثار العقاقير النفسية والعصبية، وآلية عملها وأثرها على النفسية

• **علم النفس العصبي** (النيوروسيكولوجي)، يهتم بالعلاقة بين وظائف الدماغ والسلوك.

• **علم النفس الصناعي**، يهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية بين العمال، ويطبق مبادئ علم النفس للوصول للعامل الكفء ووضعه في مكانه المناسب لإمكانياته، مع معرفة الأسباب التي تؤدي لقلة الكفاءة، كما يطبق مبادئ علم نفس التعلم فيما يختص بالتدريب الصناعي.

• **علم النفس التجريبي**، يختص بابتكار طرق جديدة للبحث العلمي، وإجراء التجارب العلمية، ويهتم بظواهر نفسية معينة كالإدراك والانتباه والتعلم.

• **علم النفس الجنائي**، يدرس الأسباب والدوافع التي تؤدي للجرائم، ونفسية المجرم للحد من الجريمة على مستوى المجتمع، والأسباب التي تؤدي لارتكاب الجريمة، سواء كانت داخلية نفسية، كضعف الضمير مثلا، أو بيئية اجتماعية.

• **علم النفس الحربي** (علم النفس العسكري)، يهتم بتطبيق علم النفس في المجال العسكري لاختيار أنسب الجنود للعمليات والوحدات العسكرية المختلفة التي تتناسب مع قدراتهم العقلية والنفسية للوصول للكفاءة العسكرية للقوات المحاربة، كما يهتم بعمليات تدريب الحواس والقدرات في المواقف القتالية المختلفة ومهارات القيادة، وتأهيل الجنود بعد الإصابات أو البدنية أو الصدمات النفسية.

• **علم النفس الأدبي**؛ يهتم بدراسة العامل النفسي في المضمون الأدبي، كما لجأ فرويد للأدب اليوناني القديم لتفسير عقد أوديب، أو تحليل الشخصيات الأدبية.

**الإدارة التعليمية**

**Teaching Management**

تُعرف الإدارة التعليمية بأنها عملية إدارة كل من الموارد البشرية والمادية وتنظيمها وتوجيهها داخل أي مؤسسة تعليمية. كما يُستخدم هذا المصطلح من قِبل الباحثين لوصف دراسة هذه العمليات.

يمكن أن يشغل الإداريون التربويون مجموعة متنوعة من الوظائف، كما يمكنهم الاضطلاع بالعديد من المهام المختلفة داخل مكاتب التعليم أو إدارات التعليم أو المناطق التعليمية أو المدارس. وبذلك، فقد تتباين وظائف الإداريين التربويين؛ غير إن دورهم في النهاية هو توجيه وإدارة المعلمين والمتعلمين على حد سواء.

الإدارة التعليمية هي مجال للدراسة والممارسة يختص بإدارة المؤسسات التعليمية. وتشمل المناصب في هذا المجال منصب المدير والمدير المساعد والعميد ومدير البرنامج ومنسق المقرر الدراسي. وتقدم النظريات لكل المنخرطين في مجال الإدارة التعليمية توضيحًا لكيفية سير الأمور وتوجيه الأبحاث ودعم الممارسة العملية القائمة على المعرفة.

**النظرية الإدارية:**

لقد شهدت النظرية الإدارية فيما يخص الإدارة التعليمية تغييرًا منذ بداية هذا المجال في فترة الخمسينيات. ويعود أساس النظرية الإدارية التشغيلية والتنظيمية إلى النظرية التقليدية للإدارة العلمية؛ والتي تركز على العمل والعاملين، بالإضافة إلى الإدارة الإدارية؛ والتي تقوم على تحليل المؤسسة ككل. وانطلاقًا من ذلك، ركزت النظرية على العلاقات الإنسانية (الإدارة من خلال تكوين فرق العمل) والعلم السلوكي (مزيج بين النظرية التقليدية ونهج العلاقات الإنسانية الذي يشكل إدارة الأفراد والمؤسسة).

**النظريات المطبقة على الإدارة التعليمية:**

إن معظم النظريات المطبقة على الإدارة التعليمية هي نظريات نشأت في الأصل ضمن مجالات أخرى؛ لاسيما عالم الأعمال. إذ تُستخلص النظريات المطبقة الأكثر شيوعًا من مجال النظرية التنظيمية، والتي تم وضعها بالتركيز على الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة وكيفية زيادة إنتاجيتهم. وقد وجهت الحركات اللاحقة تركيزها على الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للأفراد داخل المؤسسة كوسيلة لمساعدتها على تحقيق أهدافها. من ناحية أخرى، جاءت النظريات التنظيمية المعاصرة التي تم تطويرها للتأكيد على ضرورة تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة لزيادة الإنتاجية واحتياجات الفرد داخل المؤسسة. فضلاً عن ذلك، فقد أوضحت نظريات أخرى أكثر حداثة مدى تعقيد المجموعات الاجتماعية وأساليب التواصل في المؤسسات الحديثة، بما فيها المدارس والمؤسسات التعليمية.

**اتخاذ القرارات:**

يمكن للنظريات أن تؤدي دورًا في مساعدة القادة من خلال منحهم فرصة الاستفادة من المنظورات والرؤى المختلفة. إذ يصبح بإمكان الإداريين مقارنة ملاحظاتهم بالنظريات التي عملت على جمع خبرات الآخرين ودمجها. إن القائد التربوي الذي يتقيد بتفسيره للحقائق المتعلقة بموقف معين، يمكنه الاستفادة من المعرفة بالنظريات للتغلب على ذلك من خلال اكتساب منظور أشمل وإعادة فحص المعلومات المتاحة في هذا السياق.

**التنبؤ بالسلوك:**

تتيح النظريات للقادة التربويين القدرة على التنبؤ بنتيجة قراراتهم. فمن خلال دراسة النظريات ذات الصلة، يتمكن الإداري من تكوين فكرة عن ردود الفعل والنتائج المتوقعة من اتخاذ إجراءات أو سياسات معينة. وبالتالي، يصبح القائد قادرًا على اتخاذ قرار مستنير يقيّم الاستجابة أو النتيجة المتوقعة بدقة. على سبيل المثال، قد يستخدم مدير المدرسة نظرية السلوك المُخطط لتحديد ما إذا كان توفير تطوير مهني باهظ التكاليف لفريق من المعلمين محدودي المستوى في قسم اللغة الإنجليزية، من المرجح أن يكون أمرًا يستحق العناء المبذول أم لا. تراعي نظرية السلوك المُخطط اتجاهات الشخص وقدراته الملموسة لتحديد ما إذا كانت لديه النية للاشتراك في سلوك معين. وبذلك، سيأخذ المدير بعين الاعتبار ملاحظاته بشأن اتجاهات المعلمين والدليل على فعاليتهم الذاتية لقياس مدى إمكانية مشاركتهم وتفاعلهم مع السلوكيات التعليمية الجديدة التي سيتم تدرسيها لهم خلال الدورة التدريبية باهظة التكاليف.

**المراقبة التنظيمية:**

يتمكن القادة التربويين عند استخدام النظريات كنماذج من التواصل بطريقة أكثر وضوحًا والحفاظ على محور تركيز ورسالة أكثر اتساقًا بالمقارنة عند اكتفائهم بـ "ترك القرارات للظروف دون تخطيط". حيث يمكنهم مناقشة الموضوعات المتعلقة بالموظفين وأنظمة العمل وأهداف مؤسستهم باستخدام مصطلحات واضحة. فعلى سبيل المثال، عندما تقوم إحدى الإداريات بالإشارة إلى كل المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع لأحد المباني التعليمية؛ بكونهم "أصحاب المصلحة"، فإنها تستخدم مصطلحًا مشتقًا من نظرية أصحاب المصلحة والذي يهدف أيضًا إلى التعبير عن مدى القيمة التي تقدرها لهذه المجموعات. يستخدم الإداريون التربويون النظريات لتشكيل مهارات القيادة الشخصية لديهم إلى جانب أساليب التواصل؛ من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين وإتاحة نموذج يمكنهم باستمرار المقارنة به لتقييم أنفسهم.

**الوظائف المستقبلية:**

يستخدم واضعو السياسات النظريات لتقديم تفسيرات وأدلة وحلول موجزة لمشكلة معينة. تقدم النظريات أمثلة قياسية أو نماذج للاستناد إليها في اتخاذ المبادرات. علاوةً على ذلك، في حالة عدم توفر النظرية أو عدم كفاياتها لحل المسألة أو المشكلة، يخدم هذا الأمر الباحثين في الإدارة التعليمية من خلال إلقاء الضوء على مجالات البحث المطلوبة.

إن برنامج الإدارة التعليمية هو برنامج موجه لتلبية مجالات الاهتمام الأكاديمية والمهنية للأشخاص العاملين في مجال التعليم والمجالات ذات الصلة.

**إدارة النزاعات**

**Conflicts Management**

بعد معاناة الشعوب قديماً من الصراعات و اللجوء لاستخدام التسليح و مباراة الدول في التسليح تعتبر إدارة النزاعات فن من أهم الفنون التي تزايدت أهميتها في عصرنا الحالي بدرجة كبيرة و بخاصة مع تعقد الحياة و اتجاه الكثير من الدول ذات القوة التسليحية الهائلة و غيرها للحلول السلمية بل و اتخذت الحروب أيضاً أشكالاً أخرى فلم تعد تعتمد على النزاع المباشر و إنما أصبح للنزاعات العديد من الصور التي تعتمد في حلها بشكل مباشر على أساليب حل النزاعات بطرق سلمية تعتمد على التفاوض و المصالح المشتركة و التركيز على نقاط الاتفاق بدلاً من نقاط الخلاف و الرغبة في استخدام القوة و فرض السيطرة دون مراعاة مصالح الطرف الآخر و أصبحت إدارة النزاعات فن من فنون التنمية البشرية التي يتم تعلمها و تدريسها في معظم دورات إعداد المدربين و القادة و غيرهم كالمدراء و المحامين و كل من يعمل في مجال الإدارة و التدريب بصفة عامة بل و العلاقات العامة أيضاً.

و تتمثل أهمية إدارة النزاعات في ارتباطها بمهارات التفاوض الفعال و اعتبار أن الحوار و الأساليب السلمية في التواصل مع الآخرين بطريقة جادة و دون نوايا مسبقة للسيطرة هو الأفضل للجميع و هو السبيل الأمثل للحل كما يمثل إدارة النزاعات أسلوب لا يمكن حل النزاعات بغيره حيث يتميز أسلوب إدارة النزاعات الناجح بالقدرة على تقديم حلول تحقق مصالح كلا الطرفين المتنازعين و يوفر أسلوب حل النزاعات كذلك الوقت و الجهد المستخدمين في التعامل مع المشكلات دون جدوى.

و تتكون عملية إدارة النزاعات من مشكلة موضع النزاع و الأطراف المتنازعة و طرق لحل النزاع تعتمد على تحقيق التقارب بين وجهات النظر المختلفة و يعتمد حل النزاعات في المقام الأول على وجود نية لحل النزاع نابعة من قناعة لدى جميع أطراف النزاع بضرورة التوصل لحل للنزاع من خلال النقاش الجاد و الموضوعي و الرغبة الصادقة في التوصل لحل للنزاع تراعي مصالح جميع الأطراف.

و تتميز إدارة النزاعات كنشاط إنساني بعدة خصائص تميزه عن غيره منها كونه نشاط مستمر و لا ينتهي حيث يتواصل إدارة النزاع بعد الوصول لاتفاق أو حل ليكون سبيل لعلاقات مستمرة و تعاون ممتد و ينتج عنه تحقيق مزايا للأطراف المتنازعة بعد انتهاء النزاع و تتدخل النزعات النفسية في إدارة النزاعات حيث تؤثر الأفكار المسبقة لدى كل طرف على تشكيل مسار عملية إدارة النزاعات و تمتد نتائج إدارة النزاعات لما بعد انتهاء النزاع نفسه حيث تتصل نتائجه بمسار العلاقات في المستقبل بين الأطراف المتنازعة و ككل نشاط حواري فتعتمد إدارة النزاعات على مهارات الاتصال و حسن التعامل مع الآخرين و إدارة النقاشات و سرعة البديهة و حسن التصرف و الاستغلال الجيد للظروف لإجراء إدارة النزاعات بما يحقق مصلحة جميع الأطراف المتنازعة.

**إدارة تفاوض ومنازعات**

**Conflicts and Negotiation Management**

تتمثل أهم أهداف التفاوض الفعال في الوصول لتحقيق نتائج مطلوبة و مرغوبة لطرفين سواء كانا من الأشخاص العاديين أو شركات أو بائع و مشتري و غيرها و يتم التفاوض في جميع جوانب الحياة و بين الدول أيضاً حيث يتم الاعتماد على التفاوض بوصفه سبيل أول للتعامل مع مختلف المشكلات و سبيل من سبل حلها لتجنب الوقوع في الحروب و الصراعات حيث تشتد الحاجة للجوء للتفاوض نتيجة لوجود طرفين يتمتع كل منهما بمستوى من القوة و لكن القوة الغير كاملة بمعنى أنه لا يستطيع أحدهما فرض السيطرة و إنهاء الصراع لصالحه و إنما لابد من اللجوء لمهارات التفاوض للتوصل لحل ما للمشكلة  موضع النزاع.

**و يختلف عدد أطراف العملية التفاوضية** فقد تكون من طرفين أو أكثر كما قد تكون قضية التفاوض قضية شخصية أو سياسية أو اقتصادية و غيرها و كذلك فلابد من تحديد هدف للتفاوض فتحديد هدف التفاوض يؤثر تأثيراً كبيراً في قياس مدى الجهود المتطلبة في العملية التفاوضية و تتم العملية التفاوضية من خلال توافر المعلومات الكافية عن القضية التفاوضية و التي تتيح للمفاوض اتخاذ موقف محدد تجاه الطرف الآخر و تحديد الأسلوب المناسب للتفاوض كذلك.

و يتضمن علم التفاوض توضيح أنه يشترط للتفاوض الناجح توافر الرغبة و النية الصادقة لدى كلا الطرفين لإتمام عملية التفاوض بنجاح و العمل على توفير كافة الوسائل اللازمة للوصول لحل متوافق يرضي جميع الأطراف و تشمل العملية التفاوضية البدء بالمفاوضات التمهيدية و التي تساعد في معرفة أراء و اتجاهات الطرف الآخر و ردود فعله تجاه موضوع التفاوض و معرفة نقاط القوة و الضعف و الاتفاق و الاختلاف ثم يحاول كل طرف تهيئة مناخ يتيح التعارف و خلق حالة إيجابية لدى الطرف الآخر من خلال تبادل عبارات الترحاب و المجاملة.

**و ينطوي التفاوض الناجح على الشروط الملائمة** لاختيار مكان التفاوض المناسب و أهمية إعداده ليكون ملائماً لإتمام العملية التفاوضية و لابد من اختيار الاستراتيجيات التفاوضية المناسبة و تحديد أسلوب تناول كل عنصر من عناصر العملية التفاوضية و تجهيز الأسانيد و الحجج المثبتة لوجهة نظر كل طرف من أطراف عملية التفاوض.

و لا يخلو التفاوض الناجح كذلك من اللجوء لبعض الضغوط في العملية التفاوضية و منها كالضغط عن طريق الجهد المبذول أو الضغط النفسي أو الإعلامي و غيرها من سبل الضغط  مع استخدام كافة السبل الأخرى التي من شأنها التأثير على الطرف الآخر و إجباره على اتخاذ موقف محدد في حالة عدم الوصول لنقطة اتفاق حول القضية موضع التفاوض أو محل النزاع.

**التعريب**

**Arabization**

يقصد بالتعريب نقل ألفاظ من لغة أجنبية إلى اللغة العربية و هو ما يعبر عنه عادة بالترجمة و التي يصاحبها تغيير في الألفاظ و لكن يفترض بالتعريب ليكون صحيحاً أن يحافظ على المعنى و لا يخل به مطلقاً فالهدف من التعريب ليس التحريف و لكن نقل المعارف و المعلومات عن أصحابها كما هي دون تعديل  و لكن بلغة العرب لكي يفهمها العرب و يستفيدوا منها و قد اشتهر التعريب منذ العصور القديمة كالعصر العباسي و تضم اللغة العربية منذ القديم العديد من الألفاظ الأجنبية و التي دخلت للغة العربية و اندمجت فيها نتيجة لاحتكاك الثقافات بعضها البعض فاللغة تتميز بكونها كائن حي يتفاعل و يتأثر بما يتأثر به البشر.

**و يتميز تعريب العلوم تحديداً بضرورة مراعاة عدة أمور هامة** من بينها ضرورة تحديد الألفاظ بأسلوبها العلمي محتفظة بنفس معناها و قابلة تلك المصطلحات للزيادة و النمو و التعديل و الإضافة المستمرة و لا يقصد بالتعريب نقل المصطلحات و الكلمات من لغة لأخرى كما هي ترجمة حرفية و إلا كان في ذلك خيانة واضحة للنص المعرب و لكن يقصد بالتعريب الترجمة و استعمال أدوات اللغة العربية و النحو و الصرف المناسبين لتحقيق المعنى المطلوب من النص و فهم القارئ له.

و في العصر الحديث و مع تزايد التكنولوجيا و التقدم أصبح التعريب ضرورة و أصبحت هناك العديد من الوسائل الحديثة المساعدة و الميسرة لعملية التعريب و من أبرزها الاستعانة بقواميس لمعظم لغات العالم المعاصر و كان من التطورات الكبيرة التي تم إدخالها لتلك القواميس تحويل تلك القواميس من الصورة الورقية الكبيرة الحجم صعبة الحمل و الانتقال بها من مكان لآخر لقواميس في صورة أجهزة إلكترونية في حجم الجيب و على الرغم من صغر حجمها إلا أنها تضم مئات الآلاف من الكلمات و المصطلحات و بأكثر من لغة و تتيح كذلك خدمة البحث الفوري عن معنى الكلمة دون معوقات.

**و تطور الأمر لأن تكون تلك القواميس متخصصة** فنجد قواميس للمصطلحات الطبية و قواميس للمصطلحات الهندسية و التربوية و غيرها بما يتناسب مع جميع التخصصات و الراغبين بالمعرفة باللغات الأجنبية بل و ظهرت كذلك برامج و تطبيقات حاسوبية تقوم بالترجمة الفورية لأي نص و بضغطة زر كما يقولون و لكنها ترجمة حرفية لابد من مراجعتها و تعديل صياغتها بالشكل المطلوب حتى يمكن الاستفادة منها كما يجب.

**و يساهم التعريب في الحفاظ على الهوية العربية وحماية اللغة العربية من تأثير اللغات الأخرى**و التي حاول الاستعمار قديماً و حديثاً في صور متنوعة و متجددة فرضها في محاولة منه لتهميش اللغة العربية و ربطها بمعنى التخلف الحضاري رغم قوتها و رسوخها كلغة أصيلة بين اللغات السامية يجب الحفاظ عليها و حمايتها من هذا التهميش المتعمد من خلال محاولة أبناءها الناطقين بها للحاق بركب الحضارة حتى تعود لهم سيادتهم على العالم و تعود للغة العربية مكانتها كلغة علم ذات تقدير على مستوى الأمم كافة.

**التعليم**

**Education**

لم تعد فكرة التعليم من المسائل الجدلية في أي بقعة من بقاع العالم فجميع المجتمعات المعاصرة أصبحت تعتبر قضية التعليم من القضايا المسلم بها و التي يتم بذل الجهود العديدة و من مختلف الجهات المحلية و الدولية للنهوض بالتعليم و ترقيته و تطويره بشكل مستمر بما يحقق أهداف الدول المختلفة من خلق لجيل جديد متميز و قادر على رفع شأن بلاده و نفسه فالتعليم هو الأساس لنهضة الدول و هو البوابة الذهبية للتقدم و الرقي و كذلك فهو أصبح من الشؤون المجتمعية و التي يتداخل فيها الجمهور (أولياء  الأمور) مع الوزارات المعنية و الجهات الحكومية لرغبة الجميع في رؤية الأفضل للأجيال المقبلة و التي يفترض بها أن تعيش في ظروف أفضل من الأجيال السابقة لها.

و تهتم الدول المتقدمة بالتعليم اهتماماً كبيراً و تضعه في قائمة أولوياتها و ترصد له الميزانيات المناسبة و تسن له القوانين و التشريعات و النظم اللازمة للارتقاء به حيث يرتبط التعليم بالمتغيرات التي تحدث حول العالم و يتأثر كذلك بالتغيرات المجتمعية باعتباره جزء من النظام الاجتماعي العام و يتأثر كذلك بالتطورات التكنولوجية المعاصرة و التي يسرت شأن التعليم بشكل كبير و جعلت من الضروري الاستفادة من تلك التطورات في صناعة نظم بديل و متطورة للتعليم بمختلف أشكاله و صوره و أصبح هناك التعليم الموازي و التعليم عن بعد و التعليم المفتوح و التعليم التقليدي الذي يتم في المدارس و الجامعات.

و ترتبط قضية التعليم الجيد بمتطلبات سوق العمل و الذي يفرض نفسه بشكل قوي من خلال التركيز على عدة مهارات متطلبة و بخاصة في مجال عدم التركيز على العمل المكتبي و التحول بين الأعمال المختلفة و الحاجة للتغير المرتبط بتغيرات سوق العمل المختلفة و هو ما دعا العديد من الدول للاهتمام بربط التعليم بصفة عامة بمتطلبات المجتمع و مواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها شتى المجتمعات مع ترسيخ قيمة و ثقافة التعليم المستمر اعتماداً على أساس أن التعليم عملية مستمرة مدى حياة الفرد و لا تنتهي إلا بتوقف الحياة و أن المرء يمكنه الحصول على التعليم المناسب له في أي سن و مهما كانت ظروفه باعتباره حق من الحقوق الإنسانية و التي يتوجب تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص فيها للجميع دون تمييز.

من تلك المنطلقات ينظر للتعليم باعتباره سلاح لمواجهة المستقبل و تحدياته المختلفة و في البلدان العربية يساهم التعليم في تعزيز الأيمان و تقوية القيم الدينية و الهوية الثقافية الوطنية و مفهوم العروبة و يضاف لذلك غرس مفاهيم المواطنة و قيم العمل و الإنتاج كجزء من حقوق الوطن و حق الفرد نفسه على نفسه بأن يكون مواطناً متعلماً و منتجاً و قادر على التزود بالمعارف المختلفة و قادر على البحث عن المعلومة بنفسه و قادر على الحصول على التطوير اللازم له من خلال التعليم الذاتي بحيث يكون الفرد سريع الاستجابة للتغيرات المجتمعية المختلفة و قادر على التعامل مع مستحدثات التكنولوجيا وصولاً لأن يكون هو منتجاً لها و ليس مستهلكاً فقط لما ينتجه الآخرون من خلال اكتساب مهارات التفكير المبدع و المنهجي و الابتكاري.

**المحللين الماليين**

**Financial Analysts**

يهدف التحليل المالي لعمل مجموعة إجراءات على البيانات المالية لتفسيرها و تصنيفها و تبويبها و وصولاً لاستخراج المعلومات المطلوبة منها بحيث يستفاد منها في عملية اتخاذ القرار و عمل التقييم اللازم للأداء المالي للشركات و المؤسسات في فترات زمنية مختلفة بل و تجاوز ذلك لرسم تنبؤات مستقبلية أيضاً بما يؤدي لتقديم تشخيص مناسب للوضع المالي للشركات و المؤسسات.

و يرتكز عمل المحللين الماليين على دراسة القوائم المالية للمؤسسات المختلفة و لإيجاد العلاقات بين عناصر تلك القوائم و تحويل المعلومات المحاسبية إلى عناصر مترابطة توضح معلومات توضح التغيرات الحادثة على هيكل المؤسسة المالي و من ثم يتم عمل تقارير بها للجهات المسؤولة عن وضع السياسات و اتخاذ القرارات المختلفة.

كذلك يستفاد من عمل المحللين الماليين في تقييم القدرات الائتمانية و يساهم في تحديد هياكل التخطيط المالي و تحديد الهياكل المناسبة للشركات كما يساهم التحليل المالي و عن طريق تحليل التعادل في تحديد حجوم المبيعات و القيم الصافية للشركات و بما يساهم في تحديد المراكز المالية الحقيقية للشركات و المؤسسات و بما يساعد أصحاب القرار و المستثمرين كذلك في اتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة و تحديد القيم السعرية لأسهم الشركات و المؤسسات.

و يستخدم المحللين الماليين عادة منهجية علمية استناداً إلى مجموعة أسس من أهمها تحديد أهداف التحليل المالي و الذي يتم عادة الاتفاق عليها في ضوء المشكلة التي تعاني منها المؤسسة و يلي ذلك تحديد المدى الزمني المطلوب تحليله حيث لا تكفي أحياناً القوائم المالية لعام أو عامين للحصول على المعلومات اللازمة للحكم على كفاءة المؤسسة و يستخدم عادة المحلل المالي كافة مصادر المعلومات التي يمكنه الاستفادة منها سواء من قوائم الشركات أو من الصحف أو المجلات أو المواقع الخاصة بالشركة و يتم نشر بيانات الشركة من خلالها بالإضافة لتقارير قسم المحاسبة و يقوم المحلل المالي عادة بإعادة ترتيب القوائم و المعلومات المالية التي قام بتجميعها بما يتناسب مع نظام التحليل الذي سيتبعه و بعد قيام المحلل المالي بتحديد المعلومات اللازمة يقوم على أساسها بتحديد أسلوب و أداة التحليل المناسبة سواء تحليل الاتجاهات أو تحليل النسب أو التحليل المقارن كما يقوم المحلل المالي بتحديد المعيار المناسب لاستخدامه في قياس النتائج و تحليلها كما يقوم المحلل المالي بتحديد درجات الانحراف في القياس بأداة القياس المستخدمة مع تحديد الفروقات بين النتائج الفعلية و المعيار المستخدم فعلياً من قبل المحلل المالي مع تحليل أسباب الانحراف بشكل دقيق مع مراعاة أهم المعايير المرتبطة بالعلاقات الحسابية بين الأرقام و غيرها.

و ينتهي عمل المحلل المالي عادة بكتابة تقارير بتحليل النتائج مع وضع التوصيات اللازمة و التي تتدخل فيها خبرة المحلل المالي نفسه و بما يحقق أهداف المؤسسات بالشكل المطلوب.

**المدراء الماليين**

**Financial Managers**

يعد برنامج إعداد المدراء الماليين المعتمدين من أهم الدورات التدريبية التي تهتم بإعداد كوادر في عالم المحاسبة و إدارة الأموال للمؤسسات و الشركات و بيوت الخبرة المالية المختلفة حيث يضم البرنامج مجموعة من المقررات الدراسية المتميزة و التي تم إعدادها بحيث تكون تأهيلاً حقيقياً للعاملين في الحقل المالي و المحاسبي و بحيث يمكنهم بعد دراسة البرنامج تحقيق طموحاتهم في سوق العمل و تحقيق الترقي و التميز العلمي و المهني معاً.

و يتميز البرنامج بكونه غير مقصور على المدراء الماليين فقط بل يمتد ليشمل جميع العاملين في حقل العمل المحاسبي بشكل عام حيث يمدهم بمجموعة من التطبيقات المالية المستخدمة فعلياً في المملكة المتحدة و بحيث يمكن للسادة العاملين في الحقل المحاسبي الحصول على الدعم و التزويد بالمهارات و الخبرات المعرفية المختلفة التي تؤهلهم للعمل و الترقي في القطاع المحاسبي و الملي بصفة عامة.

و ترتكز وظيفة الإدارة المالية بشكل عام على محاولة تحليل و تبويب و تحليل المعاملات المالية المختلفة و الربط بين نتائج تلك المعاملات و تأثيرها على الموقف لمالي للمؤسسات و تشتمل دراسة البيانات و المعاملات المالية للشركات و المؤسسات على إعداد الميزانيات و أنواعها و مزاياها و المشكلات التي تواجه معدي الميزانيات و بالإضافة لذلك يتم دراسة أنواع التمويل المختلفة و كيفية تحديد و اختيار مصادر التمويل المختلفة و كيفية إدارة التدفقات النقدية و الإعداد للاستثمار بالإضافة لامساك الدفاتر المالية و حساب الربح و الخسارة و تقييم الربحية و تحديد نسب الكفاءة المالية و تقييم نسب الأرباح مقارنة بحجم المبيعات و تقييم نظم العمل في الإدارة المالية و المحاسبية بشكل عام و كشف الانحرافات و التعامل معها بعد تحديد مصدرها بالإضافة لدراسة التكاليف و سبل حسابها كما تتضمن الدراسة في برنامج إعداد المدراء الماليين المحترفين تحديد الاعتبارات الضريبية و الاستهلاك و الهدر و طرق تقييم العوائد و الميزانيات و التضخم .

و لا تخلو مقررات إعداد المدراء الماليين المحترفين من دراسة لأهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات و كيفية التعامل معها من خلال دراستها و تحديد أهم البدائل الممكنة للتعامل معها و مخاطر التعامل مع البنوك و اقتراح وسائل التسعير و تقييم الأوراق المالية و دراسة تأثير العرض و الطلب و أنماط سلوك التكاليف و غيرها حيث تساهم الإدارة المالية في تحديد المعلومات المناسبة و المطلوبة التي تساعد في اتخاذ القرارات المالية المناسبة للشركات و المؤسسات و التي تحافظ على مراكزها المالية المتقدمة و تعمل على تحقيق مزيد من الأرباح لتلك الشركات و المؤسسات.

و تعتبر دقة البيانات التي تقدمها الإدارة المالية من أهم العوامل الأساسية لتقييم كفاءة النظام المحاسبي و المالي حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق الأهداف المتطلبة و اتخاذ القرارات اللازمة بناء على تلك المعلومات المالية التي يقدمها المدير المالي المحترف.

**المستشارين الماليين**

**Financial Consultants**

يعتمد عمل المستشارين الماليين على مجموعة من الأسس التي تهدف لمساعدة الشركات و المؤسسات اتخاذ القرارات المالية المناسبة من خلال إعداد التحليلات المالية و التقارير المختلفة و دراسة المخاطر التي الشركات المختلفة و إعداد التقارير عن كيفية إدارة تلك المخاطر بشكل فعال كما يساهم المستشارين الماليين في تحديد أوجه الاستثمارات المختلفة و تحديد الفرص المناسبة و تبدأ عادة الدراسة الخاصة ببرامج إعداد المستشارين الماليين ببرامج تشمل المحاسبة و علوم التحليل المالي و كيفية قراءة و تحليل القوائم المالية للشركات و المؤسسات كما تشمل الدراسة مجموعة من التطبيقات المحاسبية الكمبيوترية و ذلك بهدف تمكين المستشارين الماليين من تقديم التوجيهات المالية المناسبة للشركات و تمكينهم كذلك من إعداد خطط مالية و ادخارية ( طويلة – قصيرة ) الأجل.

**يقوم المستشارين الماليين كذلك بتقديم استشارات متخصصة** في آليات التمويل و سداد الديون كما يمكنهم تقديم الاستشارات اللازمة للتعامل في الأوراق المالية ( الأسهم ) و بحيث يمكنهم دراسة السوق و أهم الأوراق المالية التي تطرحها الشركات و مزاياها من خلال تحليل الموقف المالي لتلك الشركات بما يساهم في تسهيل اتخاذ القرار بتحديد الأوراق المالية التي يمكن الاستثمار الآمن بها أو التي يتوقع لها تحقيق مكاسب في خلال فترة محددة و غيرها و هو ما يجعل من المستشارين الماليين مزية كبيرة للأفراد و الشركات على حدج سواء و بحيث يمكنهم تقديم العون لصغار المستثمرين في البورصة أو المستثمرين الجدد الذين لا يمتلكون الخبرة اللازمة لقراءة السوق و معرفة الأسهم المتميزة و غيرها و هو ما يترتب عليه إمكانية تعرضهم لخسائر نتيجة لغياب الخبرة اللازمة للتعامل و قراءة مؤشرات الصعود و الهبوط الخاصة بالأسهم المختلفة.

**و لا تقتصر الخدمات التي يقدمها المستشارين الماليين على ما سبق توضيحه** بل تمتد لتشمل كذلك تقديم الاستشارات في مجال إعداد الميزانيات بمختلف مراحلها بالإضافة للتقديرات الضريبية و حساب التدفقات النقدية و غيرها كالربح و الخسارة و الاقتراض و تعيين الضمانات و إدارة المحافظ الاستثمارية و إعادة هيكلة الشركات و تحسين مصادر التمويل و تفيد تلك الخدمات الكثير من الشركات و رجال الأعمال و غيرهم من أصحاب الاستثمارات و لذلك فبرامج إعداد المستشارين الماليين معدة للعاملين في جميع مجالات الحقل المحاسبي و المالي بكل تخصصاته الفرعية كالمحاسبين الماليين و المدراء الماليين و الراغبين بتحسين و تطوير مهاراتهم من العاملين في مجال الأوراق المالية و أصحاب مكاتب الاستشارات المالية و بيوت الخبرة و التثمين و غيرهم حيث يساهم برنامج إعداد المستشارين الماليين في تقديم الاستشارات في مجالات أخرى متنوعة من أهمها التأمين و صناديق التقاعد و غيرها بما يساعد الشركات في تحسين موقفها المالي و اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف أصحاب المؤسسات و المستثمرين على حد سواء.

**إدارة المستشفيات**

**Hospital Management**

تعرف المستشفيات بأنها أماكن أو مؤسسات تضم كوادر و أجهزة طبية متخصصة و معدة لاستقبال المرضى و تقديم الخدمات الطبية اللازمة لهم. و تطور مفهومها حديثاً لتكون مراكز تعليمية و بحثية أيضاً، و تتنوع المستشفيات من حيث كونها تابعة و تديرها الأجهزة الحكومية (وزارة الصحة) و تتميز تلك المستشفيات بكونها تقدم خدمات طبية إما مجانية تماماً أو بأسعار رمزية مخفضة حيث تتميز بكونها غير هادفة للربح في الأساس، و تحكمها القوانين الحكومية كما تشتمل على العديد من التخصصات الطبية و أحيانا الأجهزة التي يصعب توفيرها أحياناً في مستشفيات القطاع الخاص. أما مستشفيات القطاع الخاص فهي مستشفيات تعود بملكيتها لأفراد أو لمؤسسات و تهدف لتقديم خدمات طبية بمقابل مادي بهدف الربح.

**و تعاني معظم المستشفيات الحكومية في الدول النامية من الترهل الإداري** شأنها شان العديد من الوحدات الإدارية التابعة للأجهزة الحكومية في دول العالم الثالث و المتمثل في الروتين المعقد و طول الإجراءات و تضخم عدد الموظفين العاملين مع عدم جودة الإنتاج المقدم، و يرافق ذلك النمطية و التمسك الحرفي باللوائح بما يمنع الابتكار و عدم القدرة على مواكبة التغييرات.

و يرافق ذلك أيضاً انتشار ثقافة الفوضى و الفساد من خلال الوساطة و الرشاوي و استغلال النفوذ و الحصول على خدمات طبية مدعمة لمن لا يستحقونها،  و غيرها من الصور الناتجة عن ضعف العوائد المالية الشهرية و جميع ما سبق يشجع على اللامبالاة بالإضافة لضعف نظم المتابعة و المسائلة القانونية و عدم وجود القوانين الرادعة و عدم تطبيقها أو سهولة التهرب من العقوبات القانونية حال تسجيلها.

**و لتحقيق مستويات مرتفعة من الإدارة الجيدة للمنشآت الطبية يجب تغيير جميع ما سبق** و عمل ثورة شاملة في جميع أجزاء المنظومة و لأن العنصر البشري هو أهم عامل فيها، فيجب البدء به من حيث التطوير و يبدأ التطوير من تغيير الثقافة و نوعية المناخ السائد في التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و تطوير المعارف، فالطب من المهن التي لا يمكن الاكتفاء منها بما تم تحصيله جامعياً فقط، فهو يضم الجديد باستمرار، و تحدث به طفرات مرتبطة بتقدم البحث العلمي و التقني أيضاً تجعل من الضروري تشجيع الأطباء على النهل من المعرفة المتجددة باستمرار.

**كما يجب كذلك تطوير الكوادر الإدارية و يتم ذلك من خلال عقد الدورات التدريبية و تبادل الخبرات**و الآراء مع أصحاب التجارب الناجحة في الادارة الطبية و الاستفادة من تلك التجارب في تحقيق التقدم المنشود في المجال الطبي و الصحي بشكلٍ عام.

**و يجب كذلك اتباع الخطوات المتبعة في الإدارة الحديثة بشكل عام و تطبيقها على المستشفيات** من حيث التخطيط للخدمة المقدمة، و وضع الأهداف الخاصة بالمستشفى و متابعة تنفيذها و تحليل و رصد السلبيات و تقويمها، و استخدام الأساليب العلمية و الإحصائية في الإدارة وفقاً لأحدث النظريات المتبعة في هذا الشأن.

**اختبار أيلتس**

**IELTS Test**

يمثل امتحان IELTS  رمزاً مختصراً عن ما يدعى المنظومة الدولية لامتحان اللغة الإنجليزية International English Language Testing System ، وهو يعد من أكثر منظومات امتحان إجادة اللغة الإنجليزية شيوعاً على المستوى العالمي منذ انطلاقته الأولى منذ ما يربو عن 21 عاماً وحتى هذه اللحظة  حيث تقدم لامتحان  IELTS على المستوى العالمي خلال السنوات الماضية أكثر من مليون ونصف متقدم لأغراض متنوعة تتراوح ما بين التحضير للدراسة في المؤسسات البريطانية أو الهجرة إلى المملكة المتحدة أو كندا أو أستراليا أو نيوزيلندا أو فقط لقياس مدى إجادة المُتقدم للغة الإنجليزية حسب المعايير المعتمدة في المملكة المتحدة .

وتشارك العديد من المنظمات والمراكز الامتحانية الموزعة في 800 مركز امتحاني في 30 دولة في العالم في إجراء امتحان IELTS  للمتقدمين من تلك الدول .

**كما يتم تنظيم تطوير البرامج الامتحانية التي يتضمنها امتحان IELTS**من خلال تعاون عدة منظمات بريطانية هي :

1. المجلس البريطاني British Council

2. IELTS أستراليا المُقدَّم من شركة IDP Education

3. منظومة امتحانات اللغة الإنجليزية لغير الناطقين بها (ESOL) في جامعة كامبردج University of Cambridge ESOL Examinations Cambridge ESOL

و بمثابة اختبار دولي موحد لإتقان اللغة الانجليزية نظراً لكونه نظام اختبار اللغة الإنجليزية الدولى ، أي أنه اختبار دولي موحد لقياس قدرة الفرد فى اللغة الإنجليزية . و يدار من قبل جامعة كامبريدج بالتعاون مع المجلس الثقافي البريطاني The British Council  وال (أي دى بى) تعليم أستراليا وهى شركة ذات مسئولية محدودة أسست فى عام 1989.

و هو معتمد من معظم المعاهد الأكاديمية الأسترالية ، البريطانية ، الكندية ، الأيرلندية ، نيوزيلندا وجنوب أفريقيا ، وما يزيد عن 3000 معهد أكاديمي فى الولايات المتحدة وعدة منظمات مهنية أخرى . كما أن اختبار الأيلتس  IELTS شرط أساسي للهجرة  إلى أستراليا ،نيوزيلندا وكندا.

و لا يوجد حد أدنى مطلوب لاجتياز الاختبار، حيث أن نتيجة اختبار الأيلتس IELTS أو استمارة تقرير الاختبار تصدر لجميع المرشحين من علامة 1 (مستخدم ليس لديه معرفة إطلاقاً بالإنجليزية ) إلى 9 (المستخدم المحترف) وهو شخص لديه قدرات لغوية من حيث السلاسة والدقة فى اللغة الإنجليزية وكل معهد يضع مستوى مختلف. و توصى المعاهد بعدم الأخذ فى الاعتبار بصلاحية التقارير التي مر عليها أكثر من عامين، إلا إذا أثبت المستخدم أنه كان يعمل للحفاظ على مستواه .

**وفى عام 2007 قام أكثر من مليون مرشح باختبار أيلتس  IELTS لأول مرة على الإطلاق**، وجعل هذا امتحان IELTS الأكثر شهرة في اختبارات اللغة الإنجليزية للتعليم العالي والهجرة إلى بريطانيا و الهجرة إلى استراليا وكذلك الهجرة إلى نيوزيلندا .

وفى عام 2009 ، قام 1,4 مليون مرشح باختبار الأيلتس IELTS في ما يزيد عن 130 دولة.

و يعرف نظام اختبار اللغة الإنجليزية الدولي (أيلتس) كنظام تقييم دولي للغة الإنجليزية.

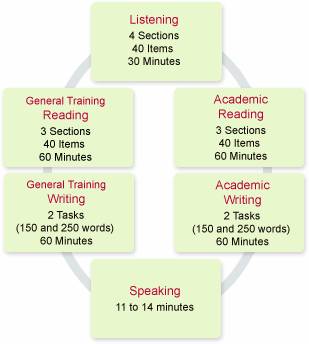
**ويتضمن امتحان IELTS  نموذجين أساسيين فيه:**

- الأول يُدعى : النموذج الأكاديمي  Academic : يخص الأشخاص الذين يريدون التسجيل فى جامعات ومعاهد أخرى للتعليم العالي وللمهنيين مثل الأطباء والممرضات الذين يريدون الدراسة أو التدريب فى بلد ناطقة بالإنجليزية.

- الثاني يُدعى : النموذج العام  General : يخص الأشخاص الذين لديهم مخطط للشروع فى تدريب غير أكاديمى أو للحصول على خبرة وظيفية أو لأغراض الهجرة.

يتفق النموذجان في الإجراء الامتحانية الفرعية الخاصة بمهارات الاستماع Listening ومهارات الحديث Speaking، ويختلفان في أن لكل منهما نموذجاً خاصاً في الامتحانات الفرعية الخاصة بالقراءة Reading والكتابة Writing ويتوجب على المتقدم إتمام الأجزاء الامتحانية الفرعية الخاصة بمهارات الاستماع والقراءة والكتابة في يوم امتحاني واحد . أما فيما يخص امتحان مهارات الحديث فيمكن أن تتم في نفس اليوم الامتحاني أو في يوم تالٍ له خلال مدة أسبوع من إتمام الأجزاء الامتحانية الأخرى وذلك يعتمد على طبيعة المركز الامتحاني الذي يمتحن فيه المتقدم .

يمكن الاطلاع على الجدول التالي الذي يشرح المدد الزمنية المحددة لكل امتحان فرعي وعدد الأقسام والأسئلة التي ينطوي عليها كل منهما .



**الفترة الزمنية لامتحان IELTS:**

إجمالي فترة الاختبار تقريباً 2 ساعة و 45 دقيقة لاختبارات الاستماع ، القراءة والكتابة .

•    الاستماع :40 دقيقة تقسم كالتالي ،30 دقيقة حيث يتم تشغيل جهاز تسجيل مركزي و10 دقائق إضافية لنقل الإجابات لورقة الإجابة (الاختيار من متعدد).

•    القراءة :60 دقيقة .

•    الكتابة :60 دقيقة .

•    المحادثة : 11-14 دقيقة.

**هيكل اختبار الأيلتس IELTS:**

على جميع المرشحين  إنهاء أربعة نماذج - الاستماع ، القراءة ، الكتابة و المحادثة – للحصول على مجموعة من النقاط و التي تظهر في استمارة تقرير اختبار الأيلتس IELTS . و يقوم جميع المرشحين بأخذ نفس اختبار الاستماع والمحادثة ، بينما تختلف اختبارات القراءة و الكتابة تبعاً للنموذج الذي يتسلمه المرشح في النسخة الأكاديمية أو التدريب العام.

**قسم الاستماع في اختبار أيلتس IELTS:**

و يضم نموذج الاستماع أربعة أقسام . وكل قسم يبدأ بمقدمة قصيرة ، تصف الموقف والمتحدثين به للمرشح. والمرشح لديه بعض الوقت لإلقاء النظر فى الأسئلة الموضوعة .ويوجد بين الأقسام الثلاثة الأولى راحة قصيرة تسمح للمرشحين لفحص بقية الأسئلة وكل قسم يتم سماعه مرة واحدة فقط من جهاز الصوت.

**قسم القراءة  في اختبار أيلتس IELTS:**

يضم اختبار القراءة في النموذج الأكاديمي ثلاثة أقسام ،مع 3 نصوص يتبعها عادة 13 أو 14 سؤالاً من إجمالي 40 سؤال و يحتوى الاختبار العام أيضاً على 3 أقسام. وعامة فإن النصوص قصيرة ، لذلك يمكن أن نجد أكثر من 5 نصوص لقراءتها.

**قسم الكتابة في اختبار أيلتس IELTS:**

و يتضمن قسمين في هذا الجزء من الاختبار . في القسم الأول يطلب من المرشح وصف الرسم البياني أو الجدول الموجود. و يحتاج المرشحين فى النموذج العام كتابة خطاب . و القسم الثاني يأخذ شكل كتابة مقال .

**قسم المحادثة في اختبار أيلتس IELTS:**

يتضمن هذا الجزء ثلاثة أقسام فرعية . يأخذ القسم الأول شكل مقابلة شخصية وذلك أثناء سؤال المرشحين عن هواياتهم، اهتماماتهم ، أسبابهم لإجراء اختبار الأيلتس IELTS وموضوعات أخرى عامة مثل الملابس،أوقات الفراغ،والحاسب الآلى وعالم الإنترنت أو الأسرة. أما في القسم الثاني ،يتم إعطاء المرشحين بطاقة بها موضوع معين ولدى المرشحين دقيقة واحدة لإعداد ما سوف يقولون حول هذا الموضوع . و يتضمن القسم الثالث مناقشة بين الممتحن والمرشح و بوجه عام تكون الأسئلة مرتبطة بالموضوع الذي سبق أن تحدثوا فيه بالفعل في الجزء الثاني المذكور آنفاً .

**لأعمال السياحية**

**Tourism Business**

تُعبر الأعمال السياحية عن كافة المشروعات التي يتم إنشائها بغرض تقديم الخدمات السياحية سواء كانت ترفيهية أو ترويحية أو دينية أو علاجية أو ثقافية أو بيئية أو رياضية أو للمغامرات أو التسوق، قد تكون الأعمال السياحية منتجعات أو فنادق أو مدن ترفيهية أو شلالات و شواطئ أو جبال أو أندية أو المزارات الدينية أو المتاحف الأثرية التاريخية أو محميات طبيعية ..... إلخ.

**و يحدث هذا التنوع كناتج طبيعي للصناعة السياحة** التي هي أهم و أبرز قطاع من قطاعات صناعات الخدمات؛ و زحفها إلى مقدمة القطاعات الاقتصادية في العالم. و لأن السياحة صناعة مرتبطة بالرغبة الإنسانية في المعرفة و تخطي الحدود أثبتت أنها تستحق بجدارة تصدر المشروعات الاقتصادية التي لا تندثر مهما تغيرت الظروف العامة و التي حتى لم تتأثر مع تطور الإعلام و شبكة الإنترنت المكدسة بالمعلومات و الصور و البيانات، بل أن تلك الأدوات ساهمت أكثر في الترويج لهذا النشاط الاقتصادي و التي أثارت الفضول للعديد من الأفراد الذين لم يكن لديهم فضول بخصوص الخروج للسياحة من قبل! و بهذا تضح أن السياحة ستظل أكثر الصناعات نمواً و أكثرها رسوخاً.

**و تعتبر بريطانيا أكثر أعظم الدول استقطاباً للطلاب العرب و غير العرب** الراغبين في دراسة إدارة الأعمال السياحية من خلال الكليات و الجامعات المختصة فقط بهذه الدراسة. قامت الأكاديمية العربية البريطانية بتنفيذ عدة برامج دراسية مختارة من أرقى الجامعات و الكليات المتخصصة بهذا الفرع الدقيق من الدراسة فقط، أي في إدارة الأعمال السياحية. و التي تستقطب الآلاف من الطلاب سنوياً. حيث تهتم تلك البرامج بدراسة الإدارة الدولية و إدارة الأعمال السياحة بكافة التخصصات الفرعية و بحسب اختلاف العمل السياحي فقد يكون الحصول علي حق امتياز سلاسل الفنادق أو المطاعم العالمية أو إنشاء أو إدارة الفنادق أو القرى السياحية أو المنتجعات ... إلخ.

**أهم اللغات التي لها مكانةً فعالة في مجالات السياحة:**

1. اللغة العربية: دُول الشرق الأوسط و الوطن العربي.

2. اللغة الإنكليزية: أمريكا الشمالية و غرب كندا و أورُبّا و عدد من الدُول الأفريقية و الهـِند.

3. اللغة الفرنسية: فرنسا و دُول النمسا و سويسرا و بلجيكا و شرق كندا بعض المستعمرات الفرنسية السابقة في أفريقيا.

4. اللغة الإسبانية: إسبانيا و دُول أمريكا الجنوبية و المكسيك.

5. اللغة الصينية: الصين، تايوان، هونغ كونغ

6. اللغة التُركية: تُركيا.

**إدارة أعمال**

**Business Management**

تتميز إدارة الأعمال الجيدة بأنها مجموعة من المراحل العلمية المتدرجة بدءاً من التخطيط، وصولاً للتقييم بهدف الاستغلال الأمثل لكافة موارد المؤسسة المادية و البشرية، بما يساهم في تحقيق أهدافها بشكل متميز و مثالي. و ترتبط الإدارة الجيدة للأعمال بعدد من المكونات و منها جودة التعليم في المجتمع، و هي مرآة لمدى تقدم المجتمعات بشكل عام و تفرق بين المجتمعات الراقية و المجتمعات على طريق التطور.

و تبدأ إدارة الأعمال من تحديد الأهداف و تصميمها بشكل يساهم في التنبؤ بمستجدات المستقبل، و الاستعداد الجيد لمواجهة تلك المتغيرات، كما يرتبط تحديد الأهداف الجيد، بمدى القدرة على تنفيذها في مواقيتها المحددة لها، و قابليتها للقياس و التقييم، كما تتضمن إدارة الأعمال الجيدة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة و في التوقيتات المناسبة كذلك، مع تقسيم صلاحية اتخاذ القرارات على كافة إدارات المؤسسة، بشكل يساهم في تحقيق مصالح المؤسسة على كافة المستويات، و بطبيعة الحال فالقرارات تختلف من حيث الدرجة و الأهمية من قرارات روتينية يتم اتخاذها بشكل طبيعي حين وجود المواقف المستدعية لها، و قرارات أخرى يجب أن يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا لوجود كم من المخاطر بها، و الحاجة للدراسة و توافر المعلومات قبل اتخاذها و تنفيذها، و عند اتخاذ القرار و كجزء من سياسة إدارة الأعمال الجيدة لابد من التنسيق الجيد بين مختلف إدارات المؤسسة، و التحقق من توزيع المهمات بشكل عادل بما يساهم في تحقيق أكبر قدر ممكن من أهداف المؤسسة المخطط لها، و بما يمكن أيضا من اختيار و تحديد الكوادر البشرية المتطلبة لتنفيذ تلك الأهداف، و تحديد مصادر التمويل أيضا، و الموارد المادية و غيرها، يساهم هذا التنظيم في عمل التوازن المطلوب بين صلاحيات كل عامل و مسؤولياته، بشكل يقطع السبل لوجود النزاعات و التضارب في المهام.

و لا يمكن أن تتواجد إدارة جيدة للأعمال دون وجود قيادة واعية و متميزة و قادرة على تجميع جهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة المتطلبة و في توقيتاتها المحددة، و القيادة المميزة هي التي لديها القدرة على مهارات التواصل الفعال، و القدرة على الإقناع و شحذ الهمم لتنفيذ المهمات المتطلبة، و في سبيل ذلك يستخدم القائد في إدارة الأعمال عدة أساليب متنوعة لتحقيق تلك الأهداف، منها الضغط أحياناً و الكاريزما أحيانا و الحوافز و التشجيع أحياناً و قوة صلاحياته في أحيان أخرى. و هكذا نجد أن إدارة الأعمال هي مزيج من عدد من المهارات و لذا وصفت بأنها علم و فن أيضاً، لما تحتويه من مزج للعلم النظري من خلال الدراسة المتخصصة و القدرات و المهارات الناتجة عن الخبرة و طول التعامل.

و لا توجد إدارة جيدة للأعمال دون توافر آلية للمتابعة المستمرة و التدقيق كذلك، حيث تفيد المتابعة و التدقيق للإجراءات في معرفة المشكلات التي يمكن أن تظهر في العمل و التعامل معها، كما تفيد أيضا في متابعة تنفيذ الأهداف و مدى مطابقته لما هو متفق عليه. إدارة الأعمال تمثل بالفعل موضوعاً أساسياً و ضرورياً في نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها و نشاطاتها.

**الإدارة التنفيذية**

**Executive Management**

يعنى مفهوم الإدارة التنفيذية (الإدارة التشغيلية) بتوفير القيادة الحكيمة و التوجيه الرشيد بما يضمن للمؤسسة تحقيق النجاح والاستمرار في بيئة الأعمال على المدى الطويل، كما أنها الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتخضع الإدارة التنفيذية إلى المساءلة في نهاية المطاف عن تنفيذ خطط العمل الموضوعة، كما أنها حلقة وصل بين الإدارة العليا و المستويات الدنيا. كما تمثل الإدارة التنفيذية   Executive Management  الناجحة العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة أو منظمة أعمال حيث أنها الإدارة المسؤولة عن تنظيم وتنفيذ سياسات المنظمة وإدارة موظفيها بما يحقق أعلى عائد لهذه المنظمة، فهي قادرة على تقديم وتنفيذ المقترحات والقرارات الصعبة ووضع الخطط اللازمة لإنجاز العمل بنجاح، لذلك تعد المحور الرئيسي لتنفيذ أي مشروع وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

**تهتم الإدارة التنفيذية بالتخطيط لتنفيذ مجموعة من الأهداف التي تحددها الإدارة في المؤسسة بشكل واضح**، مع متابعة الإجراءات المتبعة للتنفيذ على أرض الواقع، و التأكد من مطابقتها للأهداف المصممة وذلك وفقاً للسياسات و الاستراتيجيات المتفق عليها، و كذلك فهي تعمل على حل المشكلات التي تظهر أثناء التنفيذ، و تساهم أيضا في ربط مهمات التنفيذ بين الإدارات المختلفة وفق المسؤوليات الخاصة بكل إدارة.

**و يقع على عاتق الإدارة التنفيذية كذلك مسؤولية اتخاذ القرارات**، و هي عملية ليست بالسهلة مطلقاً، و إنما تعتمد على العديد من العوامل و الكثير من المعارف و الدراسة المسبقة و الإدراك الجيد للواقع و تبعات كل قرار يتم اتخاذه و ما يمكن أن يترتب عليه من نتائج. و يرتبط كذلك بتنفيذ القرارات المختلفة وضوح الفكرة عن ماهية الأشخاص الذين سيقومون بالتنفيذ، و تحديد مسؤولياتهم و تقسيم العمل بينهم.

و تمتلك الإدارة التنفيذية كذلك خبرة كبيرة بالقرارات التنفيذية المتنوعة و التي يتم إصدارها بشكل يومي في العمل، كما تتطلب قدراً من الدراسة و التحصيل المعرفي المتميز و الذي يساعد في صقل المهارات التنفيذية، و يكسب خبرة كبيرة عند التنفيذ الفعلي لتحقيق الأهداف، و هذه الخبرة المعرفية تتميز بالاستمرار و هي لا تقف عند حد مطلقاً، بل هي متطورة كذلك و يتم الحصول عليها من مصادر متنوعة و ليست الكتب فقط، بل من مصادر المعرفة الأخرى، و كذلك من الاستماع لخبرات و تجارب الآخرين أيضاً.

و لا يمكن اتخاذ القرارات من قبل الإدارة التنفيذية أو غيرها بشكل منفرد، و إنما لابد من إشراك الموظفين و العاملين أحياناً، حيث يسهم ذلك في تشجيع الابتكار و التفكير و ظهور الحلول و المقترحات الإبداعية، و تنمي الانتماء كذلك في نفوس الموظفين من خلال إشعارهم بأنهم جزء أساسي في منظومة اتخاذ القرار في المؤسسة، و أن مصالحهم مرتبطة بمصلحة المؤسسة و بنجاحها بشكل كبير.

و تساعد علاقة الإدارة التنفيذية بغيرها من العلاقات في المؤسسة ليس فقط في الحصول على المعلومات الأساسية المتطلبة لتكوين فكرة كاملة عن المؤسسة و نشاطاتها و التزاماتها بكل الأبعاد، و لكنها تمتد لتكوين علاقات قوية مع تلك الإدارات بما يساعد على التعاون و عدم إخفاء المعلومات نتيجة لاتباع سياسة معينة أو نتيجة لمشاعر ما، الأمر الذي يكون من الأفضل كثيرا التغلب عليه لتحقيق مصالح العمل.

**مما سبق يتضح أن الإدارة التنفيذية هي العلم الذي يعمل على تحويل الأهداف و الخطط إلى الواقع الملموس** و يتعامل مع كل ما جابه هذا الواقع من مشكلات، و يتابع النتائج و مدى تحقيقها، و يعمل على تقديم التغذية المرتدة التي تساعد في تعديل الأهداف و الاستراتيجيات وفقا لما يطرأ على الواقع من مستجدات و متغيرات. و يتم ذلك كله من خلال اتباع منظومة علمية محكمة و مرنة في نفس الوقت  تساعد على الوصول لأفضل النتائج باتباع أفضل السبل.

**تراتبية العاملين في الإدارة التنفيذية في المملكة المتحدة:**

1. **المدير التنفيذي Chief Executive Officer - CEO**

وهو الشخص المسؤول عن العمليات في المؤسسة، ورفع التقارير إلى الإدارة العليا و رئيس مجلس الإدارة، كما أنه الشخص المنوط له تنفيذ القرارات و اتخاذ المبادرات التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وعادةً ما يكون المدير التنفيذي هو رئيس المؤسسة أو أحد أعضاء مجلس الإدارة.

2. **مدير العمليات Chief Operations Officer - COO**

هو الشخص المسؤول عن القضايا المتعلقة بالتسويق و المبيعات و الإنتاج و الموظفين في المؤسسة، والأنشطة التي تتم ممارستها يومياً في العمل، وعادةً ما يكون مدير العمليات هو نائب رئيس مجلس إدارة المؤسسة.

3. **المدير المالي Chief Financial Officer - CFO**

وهو الشخص المسؤول عن تحليل ومراجعة البيانات المالية، وتقديم التقارير عن الأداء المالي وإعداد الميزانيات ورصد النفقات والتكاليف. كما أنه مسؤول عن تقديم هذه المعلومات إلى مجلس الإدارة على فترات منتظمة وكذلك توفير هذه المعلومات للمساهمين والهيئات التنظيمية مثل لجنة الأوراق المالية والبورصات.

4. **مدير التقنية Chief Technology Officer - CTO**

وهو الشخص المسؤول عن القضايا العلمية والتكنولوجية داخل المؤسسة.

**مهام الإدارة التنفيذية :**

1. إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية بما يحقق أهداف المؤسسة ويساعدها على النمو في الأسواق المحلية و الدولية.

2. مراجعة و تحليل الوضع القائم للمؤسسة، ووضع الخطط الاستراتيجية لإصلاح الوضع الحالي.

3. مراجعة ملفات العاملين في المؤسسة ومسؤوليات و صلاحيات كل منهم، وتعديلها بالشكل الذي يقتضي مصلحة العمل.

4. الرقابة على كافة الأقسام و العاملين في المؤسسة.

5. تنظيم العلاقات بين مختلف الأقسام في المؤسسة.

6. إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية الداخلية و الخارجية.

7. مراجعة اللوائح  الداخلية المعمول بها في المؤسسة،  وتعديلها و تعميمها على جميع العاملين في المؤسسة.

وتهدف الإدارة التنفيذية إلى بناء علاقات عمل قوية بين المؤسسة و مستهلكي إنتاج المؤسسة سواء في القطاع العام أو الخاص، بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف وحدات العمل في المؤسسة بحيث يكون لكلٍ منها اختصاص معين وتباشر المهام المسندة إليها في ضوء السياسة العامة للمؤسسة، كما تهدف أيضاً إلى إثارة الحماس بين فريق العمل بجانب توجيهه والإشراف على أعماله بحيث يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج في حدود قدرة هذا الفريق والمهام الموكلة إليه. وذلك كان الحافز الواقعي لإطلاق برامج دراسية مختصة بهذا الحقل في المملكة المتحدة و الذي ينخرط فيها الطلاب من أبناء المملكة المتحدة و العديد من دول العالم الأخرى الذين يدرسون ضمن الكليات المحلية في بريطانيا بالإضافة إلى برامج التعليم عن بعد والتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني والدراسة بالانتساب كالتي تقوم الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بتنفيذها.

ولقد تم تصميم هذه البرامج الدراسية لإكساب الدارسين رؤية شاملة و واضحة في ميدان العلوم الإدارية عموماً، بالتوازي مع تأسيس أرضية قوية واثقة في حقل الإدارة التنفيذية تعمل على إثراء معارف المدراء التنفيذين العاملين في المملكة المتحدة و خارجها،  وتزويدهم بالعديد من المهارات الحديثة لتطوير قدرتهم على التحليل والتخطيط المؤسسي والبحث والتطوير ، مما يجعلهم أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة التي يعملون فيها.

ولقد تم وضع المقررات الخاصة بالبرامج الدراسية المتخصصة في الإدارة التنفيذية التي تنفذها الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي من قبل هيئة تدريس مرموقة من ذوي الخبرات العلمية والعملية وهم نخبة من أساتذة التعليم العاملين في المؤسسات التعليمية والبحثية داخل المملكة المتحدة، وفقاً للاتجاهات الحديثة والمعارف المعاصرة  في ميدان الإدارة التنفيذية التي تغطي جميع المستويات الإدارية والتي يستطيع الدارس استخدامها كدليل وناظم  للأعمال التي يقوم بها في ميدان الإدارة التنفيذية  سواءً في الوقت الراهن أو في المستقبل؛ والتي تركز على عدة موضوعات محورية في حقل الإدارة التنفيذية تهتم بالإنتاج وإدارة العمليات والاستفادة من القدرات الكامنة في المؤسسة بالإضافة إلى أسباب  فشل الأعمال التجارية والتخطيط الجيد ودراسة وتحليل الحالة الإدارية  والاستجابة إلى التغيرات السريعة التي تطرأ على المؤسسة نتيجة المنافسة العالمية وكذلك دور الإدارة التنفيذية في المؤسسات الأفقية والرأسية وفي التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات.

و تستهدف برامج الدارسات العليا في الإدارة التنفيذية  التي تنفذها الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي خريجي كليات التجارة وإدارة الأعمال ومصممي الخطط والمشاريع والإداريين ومدراء الإدارة التنفيذية وجميع العاملين داخل القطاعات التنفيذية في المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات التطوعية أو ممن يتوقعون ذلك في المستقبل، كما تستهدف بشكلٍ خاص العاملين بدوامٍ كامل للتغلب على المشكلات التي تحول بينهم وبين عملية استكمال الدراسة وتطوير قدراتهم على التحصيل العلمي جراء ارتباطاتهم الزماني و المكاني بالعمل.

**الإدارة المالية**

**Financial Management**

الإدارة المالية هي الإدارة المعنية بدراسة أفضل الطرق المؤدية للحصول على رأس المال اللازم وأفضل الطرق لاستخدام هذا التمويل من أجل الوصول إلى أهم هدف للمؤسسة وهو تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة واستثمار رأس المال بكفاءة بشكلٍ يضمن تعظيم ثروة المساهمين ويحقق البقاء والنمو والاستمرار للمؤسسة، أي أنها فعلياً فن إدارة التمويل بكفاءة في الشركات و المؤسسات.

ففي كيانات التجارة و الأعمال و الهيئات الخدمية المختلفة، توجد الإدارة المالية التي تتولى الاختصاصات المتعلقة بمتابعة الحركة المالية و المحاسبية، أو ما يعرف بالميزانية Budget، وفق الأهداف الموضوعة مسبقاً لسياسة تشغيل رأس المال Capital. وأكثر أنواع الإدارات المالية شيوعاً تكون في شركات الأعمال التجارية، بخلاف الإدارات المالية و المحاسبية في الهيئات الخدمية اللاربحية، حيث يكون معظم أهداف الإدارة المالية متمثلاً في خلق الوجود والتأثير المادي و المعنوي لكيان المؤسسة المالية من خلال تعيين رأس المال الأساسي؛ و زيادة رأس المال، و تحقيق الربح المالي،  و تعزيز السيولة المالية؛ لتحقيق عائد مناسب من الاستثمار بالتوازي مع التعامل الحكيم مع مخاطر العمل .

**وتختص الإدارة المالية بكيفية إدارة وتمويل حقيبة استثمارات المؤسسة بشكل يحقق أعلى عائد ممكن** من هذه الاستثمارات عند أقل مستوى محفوف بالمخاطر وبأدنى حد ممكن من رأس المال. كما أنها الإدارة المسؤولة عن إعداد التخطيط المالي الجيد والرقابة المالية وحل المشكلات الخاصة التي لا يتكرر حدوثها كثيراً  مثل مشاكل الاندماج بين الشركات.

كما أن الإدارة المالية هي الإدارة المعنية بتجميع المعلومات والبيانات المالية للقيام بتسجيلها وتلخيصها في التقارير الإدارية بعد مراجعتها بشكلٍ جيد. لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الحكيمة واتباع الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجود أي انحرافات عن خطط وآليات النظام المالي الذي تلتزم به المؤسسة.

و قد تم الربط بين الإدارتين الإدارة المالية و الإدارة المحاسبية و ذلك من خلال العلاقة الوثيقة بينهما، حيث أن المحاسبين هم من يرفعون التقارير التي تستخدمها الإدارة المالية لتنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة، ومن ناحية أخرى فإن فهم وإدراك الإدارة المالية يؤهل المحاسب لفهم جميع أنواع البيانات والمعلومات التي تهم الإدارة المالية، كما يؤهله بصفةٍ عامة على كيفية استخدام الإدارة المالية للبيانات والمعلومات المحاسبية التي تحصل عليها. ونتيجة للتقارب بين الإدارة المالية والمحاسبة الذي تشهده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكلٍ خاص يشارك المحاسبون في عملية اتخاذ القرارات المالية اللازمة وذلك بجانب ممارسة دورهم التقليدي في المحاسبة داخل المؤسسة.

**مفاتيح الإدارة المالية الناجحة:**

**أولاً : التخطيط المالي Financial Planning:**

و التي تتضمن رسم استراتيجيات العمل المالية و التنفيذية وفقاً للسيولة المالية المحددة و التأكد من توافرها في الوقت المناسب لتغطية احتياجات العمل؛ قد تكون هذه الاحتياجات: توفير معدات، أو شراء مخزون استثماري، أو صرف مستحقات الموظفين، أو تمويل مبيعات مؤجلة الدفع ...إلخ، و على المدى الطويل تكون دائماً السيولة المالية مطلوبة لعمل توازنات للسعة الإنتاجية للعمل.

**ثانياً : الرقابة المالية Financial Control:**

و تتضمن الأساليب والإجراءات التي تنفذها الشركة لضمان صحة ودقة البيانات المالية الخاصة بها عبر الضوابط المحاسبية التي لا تضمن فقط الامتثال للقوانين واللوائح، ولكن أيضاً  صممت لمساعدة الشركة على التوافق مع الإجراءات القانونية؛ حيث أن المتابعة المالية تعمل على تأكيد تحقيق الأهداف الإجرائية من حيث:  فاعلية تشغيل الأصول المالية، تأمين الأصول المالية، تأكيد حقوق المساهمين وفقاً لقوانين العمل.

**ثالثاً: اتخاذ القرارات المالية Financial Decision-making:**

من أكثر الإجراءات حساسية في مجال الإدارة المالية ؛ فاتخاذ قرار مالي قد يكون مصيرياً بالنسبة لمستقبل العمل، خاصة حين ينطوي على أنوع من المفاضلات بين أولويات كلها مهم؛ فهناك جانب إنفاق على الاستثمار قبل جني الأرباح، كذلك هناك جوانب إنفاق على متباينات أخرى تتعلق بنظم العمل لابد من مراعاتها ...إلخ، لذلك فقد يتخذ المدير المالي قرارات يكون من أولوياتها زيادة السيولة المالية، على حساب عناصر أخرى، و يكون ذلك بعدة وسائل؛ مثلا: تأجيل  توزيع الأرباح على المساهمين و استبقائها كسيولة مالية تساهم في دعم الاستثمار و التمويل، أو من خلال بيع بعض الأسهم، أو عمل قروض بنكية، أو الحصول على معاملات مؤجلة الدفع من المتعاملين ...إلخ.

**من المعروف أن وجود الكيان المالي لأي مؤسسة نابع من تحقيق قائمة من الأهداف و التي هي :**

**توفير السيولة النقدية:**

من أهم عوامل بقاء واستمرار أي كيان مالي هو السيولة النقدية، و التخطيط لهذا الهدف هو أول  خطوات البناء الاقتصادي الناجح، مع التخطيط لجني الأرباح في أقرب وقت ممكن لخلق التوازن بين معدلات الإنفاق و الكسب.

**تحقيق العائد للمستثمرين المساهمين:**

يعمل هذا الإجراء على إكساب الثقة في كيان العمل، و يعطي الفرصة لزيادة المساهمين و إثراء رأس المال. و الدليل على أن توافر الغطاء النقدي السائل من أهم عوامل البقاء و الاستمرار هو: ما حدث بعد تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية 2008/2009، عندما استطاعت بعض الشركات القيام  من هذه الكبوة بسبب توافر السيولة المالية.

**الهدف الربحي:**

و هو أهم الأهداف الحيوية لقطاع الأعمال  الخاصة من كافة المستويات.

و قد ظهرت أهمية وضع تلك الأهداف المالية الإجرائية كمجموعة الأهداف المصاغة من كونها هي النقاط المرجعية التي على أساسها يقاس الأداء المالي، **و تصاغ الأهداف وفقا لعدة عوامل تؤثر على حركة المال:**

**أولاً: العوامل الداخلية:**

أهداف خاصة بطبيعة رأس المال و ملكيته: رأس مال حديث التأسيس، شركة مساهمة، عراقة الكيان المالي و تأثيره في سوق الأعمال ...إلخ.

أهداف خاصة بحجم وحالة كيان العمل: في كيانات الأعمال المحدودة أو حديثة الإنشاء يكون التركيز على الاستمرارية و موازنة الإنفاق أكثر من تحقيق الربحية، أما الكيانات المالية الكبرى ذات الوجود والهيمنة الاقتصادية، فالتركيز يكون على زيادة عدد المساهمين و زيادة قيمة الأسهم.

أهداف وظيفية أخرى: يقصد أي مؤثرات نوعية أخرى من شأنها أن تتعارض مع الأهداف المالية للشركة؛ مثل ما يتعلق بشئون حقوق العمالة، كثافة العمالة من حيث التنظيم و القوانين الحاكمة و الحقوق التي يلزم أدائها...الخ.

**ثانياً: العوامل الخارجية:**

الظروف الاقتصادية: أجبرت الأزمة الاقتصادية الطاحنة الكثير من الشركات على إعادة جدولة أعمالها المالية؛ من حيث تحديد الحد الأدنى و الحد الأعلى لمعدلات السيولة المالية تبعا لقوانين السوق  والمعاملات؛ مثال: سعر الفائدة Interest rates؛ المبلغ المطلوب دفعه، معبرا عنه كنسبة مئوية من أصل القرض Principal، من قبل المقرض Lender للمقترض، و يعرف بمعدل النسبة السنوية Annual percentage rate.

"سعر الصرف  Exchange rates"؛ سعر عملة دولةٍ ما؛ أي  المعدل الذي يمكن به تبادل عملة الدولة بعملة بلد آخر، و التغير و التذبذب في أسعار العملات، من العوامل التي تؤثر على الأهداف و المحددات المالية الموضوعة مسبقاً.

المنافسون: البيئة التنافسية تؤثر على مدى إنجازيه الأهداف؛ مثال: خفض الأسعار قد يصبح ضرورة إذا كان المنافس قادراً على أن ينمو في المنافسة السوقية ويزيد من نسبة إشغاله للسوق.

التغير السياسي و الاجتماعي: هناك تأثيرات غير مباشرة، مثل تنظيمات قوانين البيئة الخاصة بالانبعاثات و دفن المخلفات، قد  تجبر مجال الاستثمار على زيادة الاستثمار في مجالات عن مجالات أخرى.

و كان ذلك هو الحافز المجتمعي لإطلاق برامج تعليمية تهتم بحقل الإدارة المالية في المملكة المتحدة و التي يتم تقديمها من خلال برامج دراسية عدة تستهدف مدراء الإدارات المالية وإدارات الاستثمار والمحاسبين الماليين ومحاسبي التكاليف والمسؤولين عن التمويل وجميع العاملين في القطاع المالي والمحاسبي وإدارات الاستثمار في مختلف أنواع المؤسسات، حيث تم تصميمها خصيصاً من أجل إكساب الدارسين جميع المعلومات والخبرات العلمية والتطبيقية في ميدان العلوم الإدارية عموماً بالتوازي مع تأسيس أرضية واثقة ثابتة في حقل الإدارة المالية،  بالإضافة إلى تزويد الدارسين فيها برؤية ذات طابع دولي وعملي حول الإدارة المالية وفقاً لأحدث الأنظمة والمعايير المتبعة في بريطانيا في هذه الميادين. و تركز برامج الدارسات العليا في الإدارة المالية على أسس وتقنيات إعداد الميزانيات وتمويل الشركات والتدفق النقدي والتخطيط للاستثمار وتقييم الربحية والحكم على جودة الأرباح، كما يقوم البرنامج بدمج وتطبيق عدة مجالات من قبيل التمويل ومسك الدفاتر والحقائق المالية، بما يمهد الطريق للدارسين بعد تخرجهم من هذا البرنامج الدراسي وحصولهم على المعارف الواسعة التي ينطوي عليها إلى تقلد أعلى المناصب الوظيفية في حقل الإدارة المالية في الشركات المحلية في بريطانيا و جميع دول العالم.

**الإعلان والترويج**

**Promotion and Advertising**

الإعلان هو أحد أهم النشاطات الإعلامية التي لا يمكن لأي نشاط اقتصادي الاستغناء عنه، وكذلك بالنسبة للمؤسسات الربحية و غير الربحية فبدون الإعلان لن تستطيع هذه المؤسسات أن تحصل على الدعم المالي والمجتمعي اللازم لنموها وبقائها في ساحة الأعمال.

ومع التطور التقني الهائل الذي أحدثته ثورة الاتصالات و المعلومات في عالمنا اليوم أصبح تصميم الإعلانات و إخراجها في صورة جذابة من أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح الإعلان، وبالتالي نجاح المنتج في تحقيق الانتشار.

**الأطراف الأساسية لنشاط الإعلان :**

1. المعلن ( الشركة المنتجة) .

2. وكالات الإعلان ( الوسيط المختص بوصول الإعلان إلى الجمهور المستهدف) .

3. الجمهور المستهدف ( الشريحة المستهدفة من الجمهور – كل الجمهور) .

**أهداف الإعلان :**

1. تعريف الجمهور بمنتجات وخدمات المؤسسة.

2. شرح كيفية الاستفادة القصوى من منتجات وخدمات المؤسسة.

3. الحفاظ على العملاء الحاليين.

4. استقطاب عملاء جدد.

5. الحفاظ على وضع المؤسسة في الأسواق.

6. تعزيز صورة المؤسسة في ذهن الجمهور.

7. زيادة حجم المبيعات، وهذا هو الهدف النهائي دائماً من الإعلان.

**أما الترويج :**

فهو نشاط أو سلسلة من الأنشطة من شأنها الدفع بالمنتجات أو الخدمات نحو الأمام (زيادة نسبة البيع)، عادة في فترة زمنية قصيرة. وكل هذه الأنشطة تقوم بها الشركة لتحفيز العملاء لشراء (المنتجات/ الخدمات) الآن أفضل من أي وقت لاحق. على سبيل المثال؛ الخصومات المؤقتة والحملات الإعلانية.

**الترويج في مقابل الإعلان :**

يصنع الإعلان هوية وحقوق العلامة التجارية ويخلق نوع من العلاقة العاطفية مع العميل. على سبيل المثال، إذا أرادت شركة ما تسويق كاميرا من نوع جديد تتمتع بالعديد من المزايا الجديدة، فهي بحاجة إلى حملة إعلانية لإقناع العملاء أن هناك كاميرا من نوع جديد "يجب أن يمتلكوها" فهي أفضل من منافسيها. وتلعب أيضاً الحملة الإعلانية دور معلوماتي "نشر بعض المعلومات حول مميزات المنتج" وهو ما لا تلعبه تقريبا عملية ترويج المبيعات. كما أن عملية ترويح المبيعات ذو تأثير فوري في حين أن عملية الإعلان تدعم العلامة التجارية على المدى الطويل. فيشكل الإعلان نوع من التواصل يتم استخدامه لإقناع الجمهور (المشاهدين أو القراء أو المستمعين) بأخذ المبادرة تجاه المنتجات أو الأفكار أو الخدمات. والأكثر شيوعاً ويساهم في تحقيق النتائج المرجوة هو العروض التجارية على الرغم من أن الإعلانات الايدلوجية والسياسية شائعة أيضاً. وعادةً ما يقوم الرعاة بالإنفاق مقابل هذه الرسائل الإعلانية وعرضها في العديد من وسائل الإعلام التقليدية المختلفة، مثل الصحف والمجلات والإعلانات التجارية بالتليفزيون والراديو أو البريد الإلكتروني أو من خلال وسائل الإعلام الجديدة مثل المواقع الإلكترونية أو الرسائل النصية.

و غالباً ما يسعى أخصائي الإعلانات التجارية لإحداث نوع من زيادة الاستهلاك لمنتجات الشركة التي يعمل بها أو خدماتها من خلال "بناء العلامة التجارية" وذلك عن طريق تكرار صورة أو اسم المنتج بشكل مميز في محاولة لربط صفات محددة مع العلامة التجارية داخل أذهان المستهلكين. وهناك أيضاً أخصائيين الإعلانات الغير تجارية ممن يقومون بإنفاق المال للإعلان عن أمور أخرى غير الخدمات أو المنتجات الاستهلاكية، مثل الأحزاب السياسية، وجماعات المصالح، والمنظمات الدينية والهيئات الحكومية.

**إذاً فالإعلان Advertising :**

يمكن تعريفه على أنه أحد الأنشطة الإعلامية الذي لا يمكن لأي نشاط اقتصادي الاستغناء عنه سواء كان هذا النشاط في ميدان صناعي أو تجاري، وكذلك بالنسبة للمؤسسات الخيرية الغير هادفة للربح، حيث أنه من غير الممكن بدون الإعلان أن تحصل مثل هذه المؤسسات على الدعم من المجتمع والتمويل اللازم للحفاظ على بقائها وتحقيق أهدافها.

ويُنظر إلى الإعلان على أنه فن يتطور بشكلٍ ذاتيٍ من خلال التطور التقني الذي نشهده في الوقت الحاضر والذي أحدثته ثورة الاتصالات في عموم أرجاء العالم، والذي أدي بدوره إلى ظهور الإعلانات بتصميمات متطورة وجذابة تساعد المؤسسات على تحقيق الوصول السريع إلى العميل المستهدف. حيث ينطوي الإعلان على عدة نماذج من قبيل الإعلانات المطبوعة، و الإعلانات المسموعة أو المرئية، و الإعلان على شبكة الإنترنت، حيث تلجأ المؤسسات إلى استخدام هذه النماذج من الإعلانات في حال رغبتها في الدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتج جديد، وكذلك عند تنشيط أحد منتجاتها الحالية أو عند دخول منافسين جدد إلى نفس السوق التي تعمل به.

**أما الترويج Promotion :**

فهو أحد العناصر الرئيسية الأربعة في المزيج الترويجي والتسويقي للمنتجات ويتم خلال مدة زمنية محددة عبر وسائل الإعلام أو غيرها بهدف زيادة الطلب على المنتجات والخدمات، وتحفيز الطلب عليها. وتقوم المؤسسات بتطبيق الترويج على العملاء الحاليين والمستهلكين وتجار التجزئة والجملة وموظفي المبيعات وجميع أعضاء قنوات التوزيع.

و يستحوذ الإعلان على النصيب الأكبر من ميزانية الترويج لأي مؤسسة. ويتم تحديد ميزانية خاصة للإعلان لمنع المشكلات الناجمة عن زيادة الإنفاق الغير متوقع على الإعلان. ويجب الأخذ في الحسبان أن كل منتج أو خدمة تحتاج إلى استراتيجية إعلان مستقلة بحد ذاتها كجزء من الخطة التسويقية للمؤسسة.

**ولأهمية الإعلان والترويج** اهتمت المؤسسات التعليمية البريطانية المرموقة بهذا الحقل المعرفي الذي ينخرط في دراسته الألوف من طلاب الدراسات العليا في بريطانيا ضمن برامج التعليم عن بعد والتعليم الالكتروني والتعليم المفتوح والدراسة بالانتساب. حيث قامت الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بتنفيذ عدة برامج دراسية مميزة تم تصميمها بعناية وبشكلٍ خاص لخريجي كليات الإعلام وكليات التجارة وإدارة الأعمال ومسؤولي الإعلان وأخصائيين الدعاية والإعلان والترويج وموظفين الإدارات الإعلامية وجميع العاملين داخل المؤسسات في حقل الإعلان والترويج من أجل تعزيز معارفهم وتطوير خبراتهم للحاق بالركب العالمي في هذا الميدان حيث أنه قد تم إعداد مناهج دراسية خاصة مميزة في تخصص الإعلان والترويج كحقل علمي معرفي على أسس منهجية و معرفية راسخة في المملكة المتحدة  تمكن الطالب من تكوين رؤية شاملة وواضحة في حقل إدارة الأعمال عموماً، بالتوازي مع تأسيس أرضية ملائمة ذات طابع دولي وعملي في ميدان الإعلان والترويج، وذلك من قبل مجموعة من أكبر الأساتذة المتخصصين في هذا القطاع من العاملين في المؤسسات و الهيئات التعليمية والبحثية  المرموقة في بريطانيا. والتي تهدف إلى تعزيز وتطوير معارف العاملين في حقل الإعلان والترويج وتمكينهم من امتلاك القدرة على صياغة الأهداف والاستراتيجيات الهامة للإعلان والترويج من خلال إتباع طرق الإعلان الصحيحة، وتطبيق عناصر الإعلان الناجح لخطف انتباه العميل والتوصل إلى نتائج فعلية وفقاً لأحدث استراتيجيات وأنظمة الإعلان والترويج المتبعة في المملكة المتحدة.

**الاستثمار والتمويل**

**Investment and Finance**

**الاستثمار Investment:** استثمار الشيئ يعني إكثاره مثلما يَنبُت من الحَبةِ الواحدة نبتة عملاقة. و التي لا تصبح عملاقة بمجرد زراعتها.  إنما يكون ذلك بالتعهد المستمر قبل الغرس بإعداد البيئة المثالية الصحية ثم بالرعاية و المتابعة -بعد الغرس- و دراسة جميع عوامل النمو و استيفائها. ثم إعادة تحسين أسلوب الرعاية بالنسبة لمعدلات الزمن. و في لغة السوق دائماً ما يبحث المستثمرالناجح عن: أعلى عائد. أسرع عائد. أقل تكلفة. أفضل منتج يحقق رواجاً جيداً على المستوى الأدبي  Moral و الربحي  Profit...إلخ.

والاستثمار Investment في عالم الاقتصاد و السوق له معاني متباينة تتداخل مع عوامل مركبة أخرى مثل سيولة التمويل Finance  والاقتصاد Economics . حاجات و مخاطر السوق. أسعار العملات ...إلخ.  فتمويل الاستثمارات يعني وضع المال في مشروعٍ ما مع توقع الحصول على مكاسب معينة في مدى زمني محدد. وهذا يجب أن يتم بناءً على تحليل دقيقِ  متأنٍ Thoroughly analysis لكل عامل مع ضمان  درجة عالية من التأمين لرأس المال الأصلي Principal amount فضلاً عن تأمين استرجاعه. في غضون فترة زمنية محددة وذلك بالتعامل مع شركات و وكالات تأمينية. أمثلة من هذه الوكالات: في الولايات المتحدة توجد هيئات تأمين معتمدة مثل "شركة حماية المستثمر في الأوراق المالية Securities Investor Protection Corporation". "المؤسسة الاتحادية لضمان الودائع "Federal Deposit Insurance Corporation. و "الإدارة الوطنية للتسليف والادخار National Credit "Union Administration. و في كندا "المؤسسة الكندية لضمان الودائع Canada Deposit Insurance "Corporation.

الاستثمار Investment كذلك هو كل ما يتعلق بالادخار saving أو تأجيل الاستهلاك. مثل شراء أصولassets  أو بضائع بهدف تجميدها لفترة من الزمن حتى يزداد الطلب و يرتفع السعر. و هذا يشمل  العديد من المجالات الاستثمارية في الاقتصاد مثل إدارة الأعمال business management والتمويل finance سواء بالنسبة للأسرhouseholds. الشركات firms. أو الحكومات governments.

يحظى مجال الاستثمار و التمويل بأهمية كبرى على مستوى دول العالم حيث يعمل على رفع معدلات التنمية الاقتصادية، و ما يتبع ذلك من زيادة فرص العمل و تشجيع للاستثمارات و ما ينتج عنه من رخاء اقتصادي في شتى المجالات يشبع الرغبات و يؤدي لاستمرار منظومة التنمية و الرخاء الاقتصادي.

**و الاستثمار و التمويل وجهان لعملة واحدة** أحدهما يمثل العوائد و الآخر يمثل المخاطر الناتجة عنهما، ولصعوبة توقع المستثمر للعوائد أو للمخاطر، فهو يلجأ للاستعانة بنظام محاسبي متقدم لتحديد تلك العوائد و المخاطر بشكل دقيق.

و توجد عدة معادلات احصائية يتم الاستعانة بها لتحديد عوائد الاستثمار المتوقعة، من أبسطها الحصول على عائد المتوقع من خلال ضرب احتمالات الحصول على العائد، في العائد المتوقع نفسه، و يتم ذلك ارتباطاً بحالات الكساد الاقتصادي، و الازدهار و الأحوال الاقتصادية العامة الأخرى، و يتم جمع تلك الاحتمالات (  والتي يجب ألا يزيد مجموعها عن الواحد الصحيح ) و تكون تلك هي النسب المتوقعة للعوائد.

أما بالنسبة للمخاطر، فتوجد لها تعريفات متعددة، و لكنها تشترك في عدم الوصول أو التذبذب في قيمة العوائد المالية المتوقعة، أو الحصول على عوائد مالية أقل بكثير من المستوى المناسب و المخطط له مسبقاً. نتيجة لتعثر المشروع أو نتيجة لأية ظروف طارئة غير متوقعة يمكن أن تهدد الاستثمار، و توجد عدة تصنيفات متنوعة للمخاطر، كما توجد معادلات احصائية يتم من خلالها حساب جملة المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار كالانحرافات المعيارية و المتوسطات و غيرها من الأساليب الاحصائية المعمول بها في هذا الشأن. و يجب على المستثمر فهم أن العلاقة بين عوائد الاستثمار المتوقع ترتبط ارتباطاً مباشراً بنسب المخاطر، فكلما زادت المخاطر زادت العوائد المتوقع تحقيقها.

**المستثمر Investor:**

هو الكيان (الشخص/ الهيئةالعلمية/ الهيئة الإنتاجية ...إلخ) المتخصص علميا و عمليا في مجال مشروع الاستثمار. أو المباشر لعملية الاستثمار و عناصرها من حيث توفير أصل  رأس المال. الإدارة والمتابعة و التوجيه. الإنفاق و الاستهلاك. ثم جني ثمار هذا الاستثمار.

**مجالات الاستثمار في العصر الحديث:**

1-    العقارات Real estate.

2-    التصنيع والزراعة و المشاريع الإنمائية Manufacturing, Agriculture and development projects.

3-    البحث العلمي وتطبيقاته Scientific research and its applications.

4-    الفنون Arts.

5-    الاستثمار في الموارد البشرية والتعليم  Investment in human resources and education.

6-    سوق المال و السندات Capital Market Securities الأسهم stock   السنداتBond markets.

**أما التمويل فهو إمكانية الحصول على الأموال عند الحاجة إليها،** و يجب على المستثمر ضبط عملية التمويل، وتحديد الوقت المناسب للحصول على التمويل، مع معرفة تكلفة خدمة الدين، و الفوائد المستحقة على التمويل، و يتم ذلك قبل الوصول لمرحلة الخطورة المالية التي تجبر المستثمر على اللجوء للاقتراض لتمويل مشروعاته، كما يجب تحديد مصادر معينة يتم اللجوء إليها عند الحاجة للتمويل. مع تحديد للآليات التي سوف يتم من خلالها الالتزام بسداد القروض في مواقيت محددة.

**التمويل Funding:** هو نوع من الاستثمار في مجال التمويل المالي finance و ذلك  بتوفير السيولة النقدية عن طريق:

أ- الإقراض  Lending منح لمدى زمني المال محدد و بضمانات إقراض Collateralized lending. مثل الإلتزام بضمان وديعة في مؤسسة معتمدة Secured institution . مقابل فوائد محددة مع الإلتزام الثابت من الطرفين. الجهة المسؤولة عن تمويل الأموال و الجهة المقترضة. ببنود عقود الإقراض - بغض النظر عن ظروف السوق.

ب- المشاركة Participation تكون بين الطرف الممول Financier و الطرف المتخصص في مجال الاستثمارInvestor نظير تقاسم الأرباح بنسب محددة قابلة للإرتفاع او الانخفاض حسب ظروف السوق. و المشاركة قد تكون فترة المشاركة ممتدة أو لفترات محددة.

**الممول Financier:**

يمكن أن يُطلق عليه مسمى "المستثمر الثانوي". فهو غالباً يملك  المال كسيولة متاحة مع خبرات سوق التداول Experience of market trading. و لكن ليس لديه خبرة المشروع المتخصص فيكون استثماره بإتاحة هذا المال و تشغيله لدى المتخصصين ذوي الخبرة.  ليمر بدورة استثمارية ينتج عنها إنماء المال نفسه و زيادته. فالمستثمرالأساسي Investor و الممول "المستثمر الثانوي"funder Financier/ كلٌ منهما يبحث عن الربح.  كذلك توجد مصادر تمويل غير ربحية على المستوى المادي و لكنها تحقق أهداف أدبية و تنموية و دعائية. مثل هؤلاء يطلق عليهم مسميات   مثل: المانحون  Donors أو الرعاة.Sponsors

وعادةً ما يتم التمويل الاستثماري من خلال وسطاء مثل المصارف banks. والاتحادات الائتمانية credit unions. والسماسرة brokers. والمقرضينlenders,. وشركات التأمين  companies insurance. و على الرغم من اختلاف التفاصيل القانونية والإجرائية لهذه الهيئات الوسيطة. فالمهمة الأساسية تتمثل في توافر السيولة المالية. و يتم توفيرها من خلال استخدام مساهمات أموال العديد من العملاء الذين يطمحون إلى استثمار مدخراتهم عن طريق هذه الشركات مقابل نسب ربحية ثابتة و متفق عليها.

**بعض مصادر التمويل:**

**صناديق الاستثمار المشترك Mutual fund:**

أنظمة بنكية عبارة عن نوع من نظم الاستثمار الجماعي المخطط  و تتم إداراتها مهنياً اعتماداً على تجميع المال من العديد من المستثمرين لشراء الأوراق المالية securities. و لا يوجد تعريف قانوني لصندوق الاستثمار المشترك. حيث ينطبق هذا المصطلح فقط على الخطط الاستثمارية الجماعية Collective investment schemes التي تخضع  للتنظيم و متاحة ومفتوحة العضوية للجميع.

**الصناديق الوقائية  Hedge fund:**

صندوق استثماري الذي يمكن أن يضطلع بمجموعة واسعة من الأنشطة الاستثمارية والتجارية عن الصناديق الأخرى. ولكنه مفتوح فقط لاستثمار طائفة معينة من المستثمرين و هم عادة التابعين للمؤسسات المنظمة.  مثل صناديق التقاعد Pension funds. وأوقاف  Endowmentsالجامعات والمؤسسات أو الأفراد من أصحاب الثروات. و الصناديق الوقائية  تستثمر في مجموعة متنوعة من الأصول Assets. لكن الأكثر شيوعاً تداول الأوراق المالية السائلة Liquid Securities في الأسواق العامة. بل إنها توظف أيضاً مجموعة واسعة من استراتيجيات الاستثمار مع الاستفادة من تقنيات  تذبذب القوى الشرائية لتحقيق أعلى ربحية مثل البيع قصير المدى Short selling  اعتماداً على القوى الشرائية للصندوق Leverage.

**الاستثمار الاقتصادي على مستوى الدول و الحكومات Economics or macroeconomics:**

في النظرية الاقتصادية أو في مجال الاقتصاد الكلي. يُعرف الاستثمار في رأس المال Capital بأنه: "كمية البضائع (السلع) التي تم شراؤها بالنسبة لوحدة الزمن بغرض استخدام انتاجي في المستقبل." كالاستثمار في المشاريع العملاقة مثل السكك الحديدية Railroad أو بناء المصانع  construction Factory. الاستثمار في رأس المال البشري Human capital ويتمثل في تكاليف إضافية من التعليم أو التدريب على رأس العمل On-the-job training.

**معاييرالدخل القومي من حيث الدخل  و الإنفاق  Measures of national income and output:**

تعتمد  على العناصر الاتية:

1- اجمالي الناتج المحلي GDP-  Gross domestic product.

2- الاستهلاك  Consumption C.

3- الإنفاق الحكومي G  Government spending.

4- "إجمالي الاستثمار I Gross investment"

5- صافي الصادرات  NX . Net exports

حساب اجمالي الناتج المحلي  = الاستهلاك + الاستثمار+ الإنفاق الحكومي + صافي الصادرات

GDP = C +  I  + G + NX

وعليه فناتج الاستثمار هو مقدار الربح الفائض عن مجموع النفقات و الاستهلاك و صافي الصادرات

I = GDP − C − G − NX.

الاستثمار و التمويل الناجحين يتم الوصول إليهما من خلال اتباع نظام محاسبي متميز يساعد على رفع الكفاءة في الاستفادة من الموارد المالية و البشرية، و ما يصاحب ذلك من زيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسات، و تحقيق عوائد مرتفعة و متميزة مع التقليل من المخاطر المالية التي من شأنها تهديد الاستثمارات  و هروبها، و يساعد في ذلك توفير المناخ الجيد للاستثمار، و معه وجود منظومة قانونية تحمي المستثمرين و تشجعهم على الاستثمار و تضمن لهم حقوقهم العادلة. و لذلك فهي منظومة متكاملة تهدف لتحقيق الطموحات الاقتصادية للبلاد ورفعة الشعوب.

**التأمين و إدارة المخاطر**

**Insurance and Risk Management**

يتم تعريف التأمين في أبسط صوره على أنه نظام يهدف لحماية الأفراد والهيئات من الخسائر المادية التي يمكن أن تحدث بسبب أخطار خارج نطاق إرادتهم.

**التأمين هو جزء من منظومة إدارة المخاطر** و لا غنى عنه في إمكانية تحمل بعض الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها بعض الشركات حال فشلها في إدارة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، و لابد من توسيع آفاق التوعية بأهميته و توسيع نطاقاته لأكبر مدى ممكن لأهميته الشديدة لعيوشية الشركة و قدرتها على الاستمرار.

و تتعدد مصادر الخطورة في حياة الإنسان و تنتج أساساً عن نوعين رئيسين من المسببات، أولهما المسببات الطبيعية و التي تنتج بسبب حوادث طبيعية لا دخل للإنسان فيها، و لا تقتصر فقط على العوامل الطبيعية كالأعاصير مثلاً أو الزلازل و الحرائق و السيول و غيرها من الظواهر الطبيعية، بالإضافة  لكل ما هو خارج عن إرادة الإنسان كالسرقة و الحروب و الثورات و الأوبئة و غيرها من الطوارئ التي قد يتعرض لها الإنسان في حياته. أما النوع الثاني من مسببات الخطورة فهو مسببات الخطورة البشرية و هي التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتصرفات و قرارات الإنسان و من أبسطها الإهمال و الانتحار و خيانة الأمانة و إشعال الحرائق و حيازة أسلحة أو أدوات تدمير أو تعمد إحداث الخسائر و غيرها من الأفعال البشرية.

و بالطبع تختلف درجات الخطورة لمختلف الظواهر و لمختلف الأشخاص و القرارات أيضاً و لذلك فلا يوجد مقياس محدد للمخاطر، و إنما يتم قياسها بناءً على الظروف و المعلومات المتاحة لدى الإنسان، و مثال لذلك فإن خطورة الأمطار في فصل الصيف تكون أقل بكثير من خطورتها في الشتاء. و تختلف درجة الخطورة من بلد لآخر كذلك حتى بالنسبة لنفس الفصل و هكذا.

**و تهدف إدارة المخاطر بكل أنظمتها لمحاولة تجنب الخسائر بتوقعها**، ومواجهتها حال حدوثها، و تقليل آثارها إلى ادنى حد ممكن في حدود الإمكانيات المتاحة للمؤسسة أو من يديرون الخطر أو مجموعة الأخطار. و يعمل التأمين على التعامل مع الخسائر الاقتصادية في الثروات و الممتلكات الخاصة بالأفراد أو المنشآت على حد سواء. و بدون التأمين يصعب السيطرة على المخاطر الاقتصادية و نتائجها المهلكة على الفرد أو المؤسسة. حتى أن التأمين و إدارة المخاطر أصبحا أحد الصناعات القومية و لا تخلو منه دولة أيا كانت.

**و لا تخضع جميع أنواع المخاطر للتغطية التأمينية،** بل لابد من توافر مجموعة من الشروط في المخاطر لكي يمكن إخضاعها للتغطية التأمينية، و منها أن تكون الخسائر عرضية و غير مقصودة أو متعمدة، كما يجب ألا تكون المخاطر بشكل كارثي مثل أخطار الحروب أو السيول أو غيرها من الكوارث واسعة النطاق بشكل يصعب على شركات التأمين تغطيته لعملائها، كما يجب تحديد نطاق التأمين بمعنى أن يتم تحديد فترة التأمين الزمنية و النطاق  المكاني للوحدة المؤمن عليها، كما يجب ألا تكون الخسائر التي يتم التعويض عنها معنوية مطلقاً أو يمكن تحمل قيمتها من قبل المؤمن، بمعنى أنه لا يمكن التأمين على أشياء بسيطة الثمن أو يمكن تحمل تكلفة خسارتها، و إلا فيصبح التأمين بغير معنى،  و إنما يتم التأمين على كل ما تؤدي خسارته لضرر اقتصادي كبير للمؤمن، و لا يستطيع هو بنفسه تحمله.

**التدقيق الداخلي**

**Internal Auditing**

المراجعة الداخلية أو التدقيق الداخلي، نظام للتقييم الذاتي الداخلي في مؤسسة العمل،  ترتكز عليه أعمال المحاسبة الإدارية و إدارة الجودة؛ حيث يقوم موظفو الشركة أنفسهم بإجراء تقييم مستمر للتأكد من صحة الوضع المالي لعمليات الشركة، ويطلق على هؤلاء الموظفون الذين ينفذون هذه المهمة اسم: "المدققين الداخليين Internal Auditors.

**تعريف التدقيق الداخلي:**

عمليات فحص، و رصد و تحليل الأنشطة المتصلة بسياق العمل داخل الشركة، بما في ذلك سلوك الموظف، هيكل الأعمال، و نظم المعلومات، و قد تم تصميم نظم المراجعة الداخلية لمراجعة ما تقوم به شركةٌ ما من أجل تحديد التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على صحة المنظومة ككل و ربحيتها، وتقديم اقتراحات للتخفيف من المخاطر المرتبطة بتلك التهديدات من أجل تقليل التكاليف؛ فالمراجعة الداخلية Internal auditing مصطلح جديد نسبياً يهدف إلى تقييم فعالية النظام المحاسبي للشركة، و ربما النوع الأكثر تداولاً من التدقيق هو مراجعة الحسابات الإدارية، أو مرحلة ما قبل التدقيق، والذي يتم فيها التحقق من القسائم الفردية والفواتير وغيرها من الوثائق  للتأكد من دقتها ومطابقتها للمعايير المطلوبة، قبل استحقاقها  أو تسجيلها في السجلات الرسمية، و بالإضافة إلى ذلك، فإن هناك خدمات الضمان التي يقدمها المحاسبون القانونيون بصفة مهنية، تشمل  هذه الخدمات كل ما يلي: المراجعات المالية، والامتثال القانوني، ضمان و مراجعة الحسابات؛ مراجعة المعلومات المالية الأخرى المرتبطة  بصفة أقل رسمية؛ مثل: التأكد من مصداقية طرف آخر، وخدمات الضمان الأخرى التي لا تتطلب الدقة الرسمية في المراجعة (على سبيل المثال، الاطلاع على معلومات وتأكيدات الجودة).

**أعمال المراجع الداخلي:**

يجب هنا التفرقة بين المدقق الداخلي كمحاسب مالي، يراجع ما يتعلق بالشئون المالية،  و بين المدقق الداخلي الإداري الذي يمارس هذا النشاط لكونه من المهنيين الذين هم على دراية جيدة بوظائف الشركة ومتطلباتها التنظيمية ذات الصلة؛ فالتدقيق الداخلي لا يغطي فقط المهام المالية للمؤسسة، ولكن جميع العمليات والنظم الإدارية و التنفيذية في الشركة، و أثناء أي نوع من المراجعة الداخلية، يقوم المدقق الداخلي بالأنشطة الآتية:

1- تقييم الممارسات.

2- رصد المخاطر للمكافحة والإبلاغ عنها لإدارة الشركة.

3- تقديم اقتراحات للتحسين.

4- إعداد التقارير الرسمية الممنهجة التي تشمل جميع الجوانب السابقة.

**توحيد إجراءات التدقيق  Standardization of audit procedures:**

**أ‌- نظم التدقيق في المملكة المتحدة:**

في الدول الناطقة بالإنجليزية، عادة ما يكون مدققي الحسابات (المراجعون) للهيئات العامة، أشخاص مؤهلون ومعتمدون وعلى درجة عالية من الخبرة المعترف بها؛ حيث تقوم الجمعيات المهنية بتشجيع المراجعين على الوصول للمستويات العليا من التدقيق المالي و الإداري -مثل البورد البريطاني للمحترفين-، و في معظم الدول الأوروبية و رابطة الشعوب البريطانية Commonwealth nations  يوجد أنظمة مشابهة لأنظمة المملكة المتحدة؛ حيث  قامت المنظمات الحكومية  للمحاسبين بتطوير معايير التدقيق المقبولة.

**ب‌- نظم التدقيق في الولايات المتحدة:**

في الولايات المتحدة تتم المراجعة بتوحيد معايير المتطلبات القانونية للترخيص؛ فمعظم الحكومات الوطنية لديها وكالات أو إدارات محددة مكلفة بمراجعة حسابات العامة؛ مثل:  مكتب المحاسبة العامة General Accounting Office  في الولايات المتحدة، وهناك دول أخرى تتبع هذا النمط مثل محكمة الحسابات في فرنسا.

**أهمية عملية التدقيق و المراجعة:**

أصبح التدقيق جزء ضروري من نظم أعمال العصر الحديث، منذ أن اتسع نطاق العمل الاستثماري مما أدى إلى انفصال الملكية عن الإدارة؛ فأصحاب الشركات أو المساهمين بنسب من الأسهم، قد لا تكون لديهم الخبرات الإدارية بمجال العمل و ما يتضمن  ذلك المجال من اتخاذ قرارات تخص إدارة الأعمال بصفة يومية، وبالتالي طالب المساهمون بوجود تأكيدات بأن الهيئة الإدارية تقوم بتوفير معلومات موثقة ودقيقة.

و قد تطورت مهنة مراجعة الحسابات لتلبية هذه الحاجة المتزايدة، و دخلت حيز العلم العملي التطبيقي في عام 1892، حينما  قام لورانس ر. ديكسي Lawrence R. Dicksee بنشر مؤلفه: "الدليل العملي لمراجعي الحسابات " Practical Manual for Auditors؛ كأول كتاب علمي يتناول التدقيق كمنهج عمل مستقل؛ حيث تناول في كتابه مشكلات المراجعة منوهاً أن فشل المراجعة يحدث من وقتٍ لآخر، ولكن ذلك الفشل يلفت انتباه الجمهور (متخذي القرار/ المساهمون/ الدائنون/ المستثمرون) إلى أن ممارسة المحاسبة والمراجعة يؤدي إلى تنقيح المعايير التي توجه عملية التدقيق، و بالتالي تزيد معدلات الوضوح و الشفافية الباعثة على الاطمئنان لمسار العمل.

**الالتزامات القانونية Legal liabilities التي تقع على المراجع القانوني:**

نظراً لطبيعة وظيفة المراجعة، بشكل متزايد، يجد المراجعون أنفسهم معرضون للالتزامات و العقوبات القانونية وغيرها، على عكس غيرهم من المهنيين؛ حيث لا تقتصر المسؤولية على العملاء الذين يعملون لديهم، فعلى نحو متزايد، تقع على مراجعي الحسابات المسؤولية بالنسبة لأطراف ثالثة مثل: المستثمرين والدائنين، الذين يعتمدون على البيانات المالية المدققة في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

**الأهداف والمعايير Objectives and standards في المراجعة الداخلية:**

ساهمت التنظيمات القانونية في صياغة بنود عمليات المراجعة الداخلية؛ مثل: "قانون ساربينز أوكسلي لعام 2002"Sarbanes-Oxley Act،  الذي أقر بزيادة متطلبات الشركات لأداء المراجعة الداخلية؛ فالقانون يشمل  عناصر هامة في إدارة مخاطر الشركات، و التي بدورها تساعد الشركات على تحديد المشكلات المحتملة قبل أن تصبح مشاكل كبرى، كما أن بنود القانون تساعد في تحديد مظاهر السلوك الخطر من قبل الموظفين كأفراد؛ من تنازلات أخلاقية، أو استغلال المعلومات السرية للشركة،  و كذلك التهديدات التي قد تشكلها أطراف خارجية، مثل محاولات لسرقة الملكية الفكرية، و أهم العناصر الخاصة بالمراجعة الداخلية كما يلي:

1- مسؤولية إعداد البيانات المالية الصحيحة: تُعد المسؤولية التي تأتي في المقام الأول؛ حيث تقع على مجموعة أفراد المحاسبة الداخلية في الشركة،و الغرض من المراجعة في هذا الصدد هو إبداء رأي حول توجهات الإدارة من تخصيص مالي، إن وُجد، في البيانات المالية؛ فقد تعلن بعض الإدارات عن التزامات مالية معينة، وبفحص الحالة المالية للشركة يتضح ثغرات قد تؤثر في الوقت الحاضر أو المستقبل على هذه القرارات.

2- موثوقية المعلومات المالية: المراجعات تزيد من موثوقية المعلومات المالية وبالتالي تحسين كفاءة أسواق رأس المال، و يصل المراجع إلى رأي موضوعي ومنهجي من خلال الحصول على تقييم الأدلة وفقا لمعايير المراجعة المهنية؛ الأدلة مجموعة من المواصفات الاستدلالية المتفق على استخدامها كمعايير تقييم؛ مثال: الخطابات الدورية المنتظمة للعملاء عن مسار العمل تعد نوع من الأدلة الموثقة، و هذه الأدلة تشمل:

أ- أدلة المعايير الخاصة بمواصفات المراجع نفسه: فمعايير المراجعة تتطلب أن تُجرى كل عمليات التدقيق من قبل الأشخاص الذين لديهم التدريب الفني الملائم؛ وهذا يشمل التعليم الرسمي، والخبرة الميدانية، والتدريب المهني المستمر، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتسم مراجعو الحسابات بالاستقلال الذاتي و الفكري و حيادية التوجهات والمواقف في اتخاذ القرارات، ضرورة توافر هذا المعيار لمراجع الحسابات للحفاظ على موقف الحياد تجاه عملائهم، وذلك يعني أيضاً أنه يجب أن يعتبر مراجعي الحسابات أنهم طرف مستقل لا يدين بالولاء لأي طرف من قبل الجمهور المتعامل مع نظام العمل.

ب- أدلة المعايير العامة: كل ما يتعلق بالنظم المحاسبية و الإدارية و الالتزامات القانونية و الحقوق بالنسبة لجميع الأطراف التي تشكل كيان التعامل المالي (متخذ القرار/ المساهمون/ الدائنون/ المستثمرون).

**إدارة الصراع**

**Conflict Management**

من الصعب - إن لم يكن من المستحيل - التفكير في أن أي علاقة من أي نوع لا تمر بفترة من عدم التوافق من حينٍ لآخر. و إن لم يتمكن أي نوع من العلاقات من تحمل الضغوط الناشئة عن الصراع الذي لا مفر من حدوثه و إدارته بشكل جيد، فإنها لن تتمكن من الصمود. و نظراً لندرة الموارد و توقف الأمور على بعضها البعض و اختلاف الأهداف و الحاجة للتعاون، تصبح الخلافات و الصراع النتيجة الحتمية في أي مؤسسة. لذلك ؛ فإنه ليس من العجيب أن يدرك باحثو نُظم المؤسسات أنه لا توجد أي مهارة أهم من الإدارة البناءة و حل الخلافات و اكتساب مهارات إدارة تلك الصراعات بشكل جيد على المستوى الشخصي (بين الأفراد) و العملي (المؤسسة).

**ما هو المقصود بالصراعات:**

الصراعات تعني عدم اتفاق طرفين أو أكثر (سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو أقساماً أو مؤسسات أو بلدان... إلخ) ممن يرون وجود تعارض في مصالحهم، و تحدث الصراعات عندما يقوم أحد الأطراف بعمل يعوق أو يتعارض مع أهداف و متطلبات و سياسات الطرف الآخر.

و قد تنشب الصراعات نتيجة لتعدد الخبرات التي تمر بها المؤسسة مثل تضارب الأهداف و اختلاف تفسير الحقائق و الشعور بمشاعر سلبية و اختلاف القيم و الفلسفات أو التنازع على الموارد المشتركة.

و تُعد الصراعات من الأمور الطبيعية في أي مؤسسة و ليس من الممكن تجنبها تماماً، و قد تؤدي الصراعات \_إذا لم تتم إدارتها بالشكل المناسب\_ لخلل وظيفي كبير و لنتائج غير مرغوبة. مثل نشوب العداوات و عدم التعاون و العنف و تدمير العلاقات بل و فشل المؤسسة. و لكن عند إدارة الصراعات بشكل جيد؛ تظهر العديد من الفاوائد. فالصراعات تحفز على الإبداع و الإبتكار و التغيير و قد تؤدي لتحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة و ذلك إذا ما تمت إدارتها بالشكل المناسب، و إذا اختفت الصراعات تمامأً فإنها سوف تصاب باللامبالاة و الركود و عدم الاستجابة للتغيير. و نظراً لهذه الحقيقة؛ يجب أن تشمل الإدارة الفعالة للصراعات أساليب تحفيز الصراعات و حلها، فعندما يتحدث المديرون عن المشكلات التي تسببها الصراعات فإنهم يشيرون إلى الخلل الوظيفي الذي تحدثه و ينشدون الطرق التي تمكنهم من تجنبها.

وجدير بالذكر أن هناك أسباب تؤدي لنشوب الصراعات، فالصراعات لا تظهر من فراغ، و أغلبها يرجع لمشكلات التواصل و الهيكل المؤسسي و الاختلافات الشخصية. و تحتاج الصراعات إلى عدة مهارات أساسية حتى يتم إدارة هذه الصراعات بشكل إيجابي فعال و التعامل معها بالشكل المناسب، حيث تحتاج الصراعات أولاً لتقييم طبيعة الصراع، و سبب حدوثه، و المشتركين به، و نتائجه... إلخ. و ثانياً تحتاج إلى البت بشأن أي الصراعات يحتاج إلى التعامل معه و أيها يحتاج إلى تجنبه، و ثالثاً فهم أساليب التعامل المختلفة مع الصراعات بما في ذلك أكثر الأساليب التي تفضلها. و رابعاً تحديد أفضل أسلوب يفضله الطرف الآخر في حل الصراعات و التأكيد عليه. ثم خامساً من الضروري غالباً التعامل بشكل فعال مع النواحي العاطفية للصراعات قبل محاولة الوصول إلى حل عقلاني. و سابعاً أنه قد تكون هناك بعض الأوقات التي تقرر فيها التفاوض حول نتيجة مرضية. و ثامناً و أخيراً قد تحتاج إلى تحفيز الصراع للوصول لأفضل النتائج على المدى الطويل.

**تشجيع الصراعات البناءة:**

ماذا عن الوجه الآخر لإدارة الصراعات؟ ماذا عن المواقف التي تتطلب من المدير تشجيع الصراع؟ إن عدداً قليلاً منا يستمتع بوجوده في موقف مشحون بالصراعات أو المشكلات، لذلك فإن فكرة خلق المشكلات عمداً قد تبدو معاكسة للإدارة الجيدة، على الرغم من ذلك؛ فإن هناك بعض المواقف التي تبدو زيادة الصراعات فيها فكرة بناءة. من خلال التصريح بأن هذا الصراع مشروع في المؤسسة بغرض تقديمأفكار جديدة مبتكرة لتطوير العملية الانتاجية لمصلحة العمل، و إرسال رسائل غامضة عن التطورات الخطيرة من خلال خلق بيئة من الصراعات الصحية و روح الاشتراك في حل المشكلة مما يفرض على الجميع البحث عن حلول لها مبتكرة و متطورة، و الاستعانة بخبرات جديدة من خارج المؤسسة شريطة أن تختلف أصولهم و قيمهم و مواقفهم أو أساليبهم في الإدارة عن الموجودة في المؤسسة، و إعادة هيكلة المؤسسة التي تؤدي إلى تغيير الوضع الراهن و تعمل على زيادة الصراعات الموجودة في الشركة للوصول إلى الارتقاء بالمؤسسة، و الاستعانة بالشريك المشاكس الذي يعرض وجهات نظر تعارض وجهات النظر السائدة في المؤسسة أو تعارض الأساليب الحالية من خلال لعب دور الناقد الذي قد يجادل في أمور يتفق عليها في قرارة نفسه و لكنه يقوم بذلك لفتح أبواب المناقشة.

و تقوم الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بتنفيذ عدة برامج دراسية مختارة بدقة متناهية تعمل على دعم و تعزيز الأهداف الأسمى من النزاع و الصراع و تنمية مهارات التواصل البناء لحل هذا الصراع و حل المشكلات و كذلك مهارات التفاوض الفعال مما يؤدي بالنتيجة إلى تغييرات إيجابية في هيكل المؤسسة. فتمنحك القدرة و المهارة السحرية على حل هذه النزاعات و الصراعات بطريقة إيجابية فعالة.

**التعلم الذاتي**

**Self-study**

يمثل التعلم الذاتي أحد النتاجات المباشرة لنموذج التعلم الذاتي المحفز Motivated Self-study، كما يمثل الخطوة الأولى التي يتم البناء عليها دائماً في منظومات التعليم المفتوح في المملكة المتحدة والتي تهدف من ضمن أهدافها الموضوعية إلى تشكيل وقدرات متميزة لدى طالب التعليم المفتوح في سياق عملية ممنهجة ممن التعلم الذاتي ومراكمة المعارف العلمية بالاستناد إلى التحفيز والتوجيه المستبطن في عملية التعليم عن بعد ومن خلال المقررات التعليمية الخاصة بعملية التعليم الإلكتروني لتصبح بعدئذٍ التعلم الذاتي ملكة شخصية يستطيع الطالب الاستفادة منها حتى بعد انتهائه من دراسة برنامجه الدراسي في سياق عملية متصلة من التعليم المستمر والتعليم مدى الحياة.

و التعلم الذاتي شرط أساسي لنجاح العملية التعليمية (مهما تباينت سُبُلها) حيث أن المهمة الأساسية لبرامج التعليم المفتوح وتقنيات التعلم عن بعد ومقررات التعليم الإلكتروني هي نقل الطالب من حيز  الطالب المنفعل إلى مستوى الطالب الفاعل وذلك بتجاوز إشكالية وعي الطالب التقليدي المرتكز على الاستذكار الأصم الأجوف المستند إلى عملية تعليم تلقيني تقوم بزرق المعلومات في ذهن الطالب ليقوم باستحفاظها ومن ثم نسيانها عقب استخدامها الأصم للنجاح في الامتحان. والبديل عن تلك المنهجية التعليمية البائسة هو أن ينخرط الطالب في عملية التعلم الذاتي بالاستناد إلى تحفيز وتوجيه مبرمج مدرج في سياق مقررات التعليم الإلكتروني التي يدرسها وفي سياق عملية التقييم العلمي التكاملي لإنجازه العلمي  في برنامجه الدراسي الذي يدرسه وفق منهجية التعلم عن بعد، و هو ما يخلص في نهاية المطاف إلى تفعيل حقيقي  لقدرات العقل النقدي والعملي الفعال لدى طالب التعلم عن بعد بحيث يصبح الهدف الأساسي للطالب هو الفهم والتفكير والتطبيق والتمثل المعرفي Assimilation  والذي لا يستدعي منه حقيقة القيام بأي جهد للاستذكار حيث أن استيعابه العميق للمادة العلمية بالاستناد إلى ما بذله من جهود للتعلم الذاتي كفيل بأن يمكنه من تجاوز أي امتحان تقيمي لسبر تمكنه مما درسه في برنامجه الدراسي بطريقة التعلم عن بعد. والأهم من ذلك هو تمكنه من اجتياز الامتحان التقييمي الذي لا ينقطع في الحياة العملية والتي تفتح أبواب النجاح فيها للمتعلمين المبدعين الذين يمثل التعلم الذاتي أحد أهم أدواتهم للنجاح في دراستهم وحياتهم العلمية على حد سواء.

**التعليم المستمر**

**Continuous Education**

التعليم المستمر هو نظام تعليمي أو تدريبي يبدأ بعد انتهاء مرحلة التعليم الرسمي -أو خلالها- و لا يقتصر على فئة عمرية محددة، بل و يضمن تحديث و تنمية معارف و مهارات الطالب تماشياً مع التطور العلمي. و ظهر التعليم المستمر بسبب التغير المستمر وفقاً لمنظور العولمة الذي يُعد من أبرز سمات هذا العصر مما يستدعي عدم الوقوف عند حد معين من العلم نظراً للتطور المستمر و المتسارع الذي يحتاج إلى مواكبة مستمرة لدعم عجلة التنمية المستمرة و التي لا تنتهي.

**وقد استند التعليم المستمر إلى عدة مميزات عززت مكانته في مجال التعليم و التعلم هي:**

1. **الشمولية :** حيث أن التعليم المستمر يشمل بدوره جميع فئات المراحل العمرية للإنسان، كما يستطيع أي متقدم له بالحصول على القبول بدون أي شروط أو قيود.

2. **التكاملية :**حيث يوفر التعليم المستمر عنصر التكامل بين مختلف طرائق و أساليب المعرفة التي يستطيع أي فرد الحصول على المعرفة من خلالها.

3. **المرونة :**حيث يتمتع نظام التعليم المستمر بمرونة تُيسر سبل الحصول على المعرفة و العلم و تزيل العراقيل التي قد يتعرض لها المتعلمين سواء كانت متعلقة بالوقت أو الجهد أو الحقل العلمي أو حتى التكلفة المادية.

4. **الديموقراطية :**حيث أن التعليم المستمر يطبق قاعدة أحقية كافة الفئات من البشر في الحصول على العلم بغض النظر عن الفروق الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية، ذلك حيث أنه يُطبق قاعدة "التعليم للجميع".

5. **تحقيق الذات :** يضمن التعليم المستمر لكل الأفراد فرصة التطور و تحقيق الذات بشكل متناسب مع ما يفرضه المجتمع و العصر، مما يتيح له فرص التكيف مع التطور المستمر للعلوم و مهارات الآداء المهني و يفتح المجال له للإبداع.

مما ذكرنا سابقاً سوف نلاحظ أن التعليم سوف يستمر باستمرار الحياة لتنمية الذات الفردية و بالتالي تنمية المجتمع من خلال إتاحة فرص جدية تضمن حرية التعلم للفرد و تسهم في إطلاق قدراته الخاصة و مواهبه الفردية و الوصول إلى أقصى ما يستطيع بتجديد خبراته و تنمية مداركه و معارفه بدون انقطاع سواء كان ذلك بشكل فردي حُر أو ضمن مؤسسات تعليمية أو اجتماعية.

و يساهم التعليم المستمر في تقديم الخدمات التعليمية و التدريبية وفق برامج مدروسة و مميزة و ورش عمل و حلقات دراسية مصممة بعناية للتنمية المهنية مما يلبي احتياجات سوق العمل لأعلى مستوى من الجودة.

**أهداف التعليم المستمر :**

1. التنمية المهنية و المهارية المستمرة لفئات المجتمع بإختلافها و خاصة موظفي مؤسسات القطاع العام و الخاص.

2. تدريب الأفراد و كذلك المؤسسات بإختلاف أنواعها و إتاحة الفرصة لهم لتحصيل أحدث المعارف و المهارات اللازمة و ذلك بغرض إحداث التطور نحو الأفضل.

3. انتخاب و إعداد فئة من المؤهلين و منحهم فرصة ليصبحوا قادة ناجحين.

4. تحقيق أعلى مستويات من الآداء البشري من خلال تعزيز و إطلاق الطاقات البشرية الكامنة.

5. توفير كوادر مؤهلة تأهيلاً علمياً راقياً حسب أرقى المعايير المتعارف عليها تقدم أرقى سبل التعليم و التدريب و تساهم في تقديم حلول استشارية متطورة.

كما أن التعليم المستمر يُعد أقرب أنواع التعليم لنظام التعلم عن بعد، فهما يتشابهان في تعدد الوسائط التعليمية التي يستعين بها كل منهما سواء كانت مادة مطبوعة أو مسموعة أو مرئية مسموعة أو غير ذلك من الأنماط التعليمية أو قنوات التدريس المستخدمة في اكساب التعلم. كما يجعل التعليم المستمر أي فرد قادراً على التكيف مع مستجدات العصر. حيث يسهم هذا النوع من التعليم في تطوير الفرد و تحقيق ذاته من خلال الإستفادة الحقيقية من قدراته الإبداعية، كما أنه يعمل على دعم استثمار الحصيلة المعرفية التي يكتسبها الفرد طوال حياته مما يمكن الأفراد من الارتقاء الوظيفي بشكل أكثر تميزاً و يُسراً مما يدعم تحسين ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية من خلال رفع كفاءاتهم في القدرات الإنتاجية المهنية، كما يمنحهم مهارات جديدة مختلفة و يجعل لهم فرصاً أفضل للعمل في مهناً جديدة تمكنهم من التكيف مع ظروف الحياة الطارئة و المفاجئة المتغيرة.

**التعليم الموازي**

**Equivalent Education**

التعليم الموازي هو تعليم يوازي التعليم التقليدي في الجامعات الحكومية حيث يتم منح الطلبة الخريجين منه شهادة البكالوريوس أو ما يوازيها - أو الماجستير و الدكتوراه أو ما يوازيهما - من الجامعة الحكومية التي انتسب لها للدراسة (من خلال برنامج التعليم الموازي) وذلك بعد دراسته لنفس مقررات التعليم التقليدي وبنفس التقنية.

ويختلف التعليم الموازي عن التعليم التقليدي في كونه ليس مجاني، ويتطلب من الطالب المسجل في برنامج التعليم الموازي تسديد رسوم دراسية، حيث يقوم بدفع رسوم للتسجيل في برنامج التعليم الموازي بأحد التخصصات الذي اختاره للجامعة التقليدية التي تنفذ نفس البرنامج الدراسي من خلال التعليم التقليدي بشكل مجاني.

كما يختلف أيضاً برنامج التعليم الموازي عن التعليم التقليدي في مواقيت تطبيق البرنامج الدراسي للتعليم الموازي، حيث أنه يتم من خلال حضور المحاضرات وورشات العمل في نهاية اليوم أو بالمساء بنفس قاعات المحاضرات في الجامعة وليس في الصباح كما هو الحال في برنامج التعليم التقليدي في كل الجامعات الحكومية.

**مميزات الدراسة من خلال برنامج التعليم الموازي :**

1. يقدم برنامج التعليم الموازي نفس مستوى التعليم الذي يتم تقديمه في برنامج التعليم التقليدي .

2. يُسهم برنامج التعليم الموازي في حل مشكلة عدم إتاحة شواغر كافية تتناسب مع أعداد الطلبة الخريجين من المرحلة الثانوية و الذين يرغبون بالتسجيل في تخصصات بعينها ولا يتاح لهم ذلك بسبب عدم توافر الإمكانيات الملائمة لقبول عدد أكبر بهذه التخصصات؛ مما يدفع الجامعات لرفع معدلات القبول في هذه التخصصات.

3. زيادة نسبة استيعاب الطلبة في الجامعة، حيث يتيح فرصة لانتساب الفئتين التاليتين لهذا البرنامج:

• الطلاب الغير متفرغين ولديهم القدرة المادية على التسجيل في التعليم الموازي ليستفيدوا بمميزات التعليم التقليدي والحصول على مؤهلات من جامعات حكومية ولكن حسب ظروفهم الخاصة حيث أن أوقات تقديم المحاضرات في برنامج التعليم الموازي لا تماثل تلك التي في برنامج التعليم التقليدي، حيث تكون المحاضرات نهاية اليوم أو في المساء.

• الطلاب الذين لم تمكنهم معدلاتهم من الالتحاق ببرنامج التعليم التقليدي في التخصصات التي يرغبون بها بسبب انخفاض معدلاتهم في الثانوية العامة بنسب بسيطة عن نسب القبول في هذه التخصصات.

4. يتيح لكثيرين من الطلاب فرصة دراسة التخصصات المطلوبة في سوف العمل بدلاً اضطرارهم للسفر للخارج ودراسة هذه التخصصات وتحمل الرسوم الباهظة التي

**التغذية الصحية**

**Healthy Nutrition**

يحتوي الغذاء السليم على مجموعة من العناصر الأساسية و التي يجب أن تتوافر في الوجبة الغذائية بشكل متوازن تماماً، و تشمل تلك العناصر  المتنوع على البروتينات، التي تدخل في بناء العضلات و الأنسجة الجديدة، و تكوين كريات الدم الحمراء، و الدهون و النشويات كمصدر للطاقة في الجسم، و الذين يساعدان الجسم على ممارسة الأنشطة الحيوية الخاصة به، و كذلك السكريات و التي تشمل سكر الفواكه و السكر البني الغير معالج، و  الخضروات و الفواكه الطازجة، و شرب الماء بكمية لا تقل عن ثلاثة ليترات يوميا، و عندما تتوافر كل تلك العناصر في الوجبة الغذائية، فستتوافر عناصر الصحة و الحياة الجيدة للإنسان .

و تأتي السمنة من عدم الاتزان في عدد السعرات التي تدخل الجسم و التي يحتاجها بالفعل، و يضاف لذلك مصدر السعرات أيضا، فقطعة حلوى تحتوي على 70 سعراً حرارياً، لا تماثل نفس هذه السعرات عندما تحصل عليها من تفاحة متوسطة، فالتفاحة أفضل بالطبع، و أسهل في الهضم و الامتصاص من قطعة الحلوى. و هذه نظرة يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الطعام المناسب من حيث عدد السعرات الحرارية.

إذن الحل في تغيير العادات الغذائية السيئة، و الابتعاد عن كل ما من شأنه إعطاء الجسم سعرات حرارية ليس بحاجة لها، و يبدأ ذلك التغيير من فهم أسباب تناول الطعام، فهناك الكثيرين يتناولون الطعام كمهرب من مشكلات نفسية أو توترات لديهم مثلهم كالمدخنين ومدمني الخمور و غيرهم، و هناك من يقبلون على تناول أطعمة غنية بالسعرات لأنهم تربوا في منازل لا تقدم سوى هذه النوعيات من الأطعمة، و هناك البعض يتناولون غذاء عادياً، و لكن لديهم إدمان لنوعية محددة من الأطعمة كمدمني السكريات، و مدمني الأملاح  و عاشقي الأطعمة المعاملة كمصنعات اللحوم بأنواعها، و هناك من يقبل على الطعام لملء الفراغ في الوقت فقط، و فهم السبب يمثل أول أسباب العلاج و عمل خطة محددة للتعامل مع تلك الأسباب جميعها، و إيجاد بدائل أقل ضرراً للجسم و الصحة من انهاكها بالشحوم و تخزينها بشكل يفسد صورة الجسم و يعطي الإنسان عمراً إضافياً فوق عمره الحقيقي.

لكي تغذي جسماً حياً، يجب أن تعطيه أطعمة حية، مقولة تلخص الكثير من المعاني الهامة المرتبطة بالتغذية، و تثير التأمل في تحديد نوعية الطعام الذي يجب أن يتناوله كل مهتم بالحفاظ على صحته و مظهره أيضاً، و تشير لضرورة تناول كل ما هو ممتلئ بعناصر الحياة و طاقة الشمس من فواكه و خضروات و أشياء طبيعية، مع التقليل من الأغذية المخزنة من قبيل المعلبات و الأغذية المجمدة و المعالجة و المصنعة و غيرها فالغذاء ليس طعاماً يتناوله الإنسان فقط ليعيش و لكنه طعام أساسي لتحقيق صحة جيدة لهذا الإنسان تمكنه من أداء مهماته التي خلق من أجلها على الأرض.

**الخدمات الصحية**

**Health Services**

يعد توفير الخدمات الصحية للمواطنين على اختلاف فئاتهم من أهم المعايير المستخدمة لقياس تقدم الأمم و نهضتها، كما أن توفير الخدمات الصحية يعد من الأهداف الأساسية التي تلتزم الحكومات بشكلٍ عام بتوفيرها و ضمان تقديمها لشعوبها و ذلك لما لهذه الخدمات من تأثير كبير على رفع الأحوال الاقتصادية للمجتمع، فالمجتمع لا يستطيع النهوض دون وجود السواعد القادرة على العمل و الإنتاج و لن يستفيد من وجود عدد كبير من أبنائه من المرضى سواء أمراض خطيرة مسببة للوفاة أو مزمنة تجعل صاحبها غير قادر على العمل ما يجعل من هذه الطاقة البشرية عبئاً على المجتمع و كاهل ذويهم أيضاً.

**و تشمل الخدمات الصحية** توفير المستشفيات و مراكز الرعاية الصحية الأولية و خدمات الطوارئ و طواقم الأطباء و التمريض و الخدمات المساعدة و الإسعاف و المعامل الطبية و غيرها.

**و تتمثل صعوبة قياس و تقييم الخدمات الصحية في كونها خدمات غير ملموسة و نتائجها في الغالب ليست فورية**، فالمريض يستغرق وقتاً للحصول على الفائدة من العلاج و هي الشفاء، و كذلك فهي خدمة ليست مضمونة النتائج و لا ميكانيكية، و إنما دوما تحمل نسبة من المخاطر و الأعراض و الآثار الجانبية، بطبيعة كونها مرتبطة بصحة الإنسان و كون التشخيص و العلاج و غيرها من اجتهاد الطبيب أو مقدم الخدمة، و لذلك أيضاً فالخدمة الصحية نفسها يصعب تكرارها بنفس الطريقة و الأسلوب حرفياً من حالة لأخرى.

و تختلف طرق تقييم الخدمات الصحية من حيث معيار التقييم حيث يجب تحديد الهدف من تقييم الخدمات الصحية و ذلك لتحديد المقياس المناسب الواجب استخدامه و العوامل المتضمنة في التقييم و ذلك لتقديم أفضل النتائج الممكنة و التي يمكن تحليلها و الاستفادة من نتائجها بالنسبة لمتخذي القرار.

**و بشكلٍ عام تعاني الخدمات الصحية في الدول النامية  من مشكلات شائعة** من أبرزها عدم التناسب بين تكلفة الخدمة و جودتها، حيث ترغب أحياناً الإدارة في التقليل من الخدمات ذات العائد الاقتصادي الضعيف، و تركز على الخدمات ذات المردود المرتفع و التي تتضمن العمليات التجميلية و الجراحات ذات طابع الخدمات الفندقية و غيرها. و يمكن التعامل مع تلك المشكلة من خلال تحديد حد أدنى لسعر الخدمة المقدمة لا تقل عنه لضمان تقديمها بصورة جيدة.

كما يجب مراعاة التمييز بين مفهومي العدالة و المساواة في تقديم الخدمة الطبية المتميزة، حيث تعني العدالة بمفهومها الواسع و الأكثر شمولاً تقديم الخدمات الصحية بشكلٍ متميز لطالبها و دون تفرقة أو تحديد بمقدار معين . فمثلاً مريض السرطان يحتاج لقدر من العناية تختلف بحسب مراحل تطور المرض لديه. و المريض في المراحل الأولى تختلف احتياجاته عن المراحل المتأخرة من المرض.

و تتطلب الخدمات الصحية المتميزة العمل على الإبداع و الابتكار في تقديم خدمة متميزة وفقاً للموارد المتاحة، مع العمل على تحسين طرق التقديم للخدمة لتكون احترافية و متوازنة كذلك مع المعايير المعمول بها و متسقة مع الإمكانات و الموارد المتاحة.

**الصحة النفسية للطفل**

**Psychological and Metal Health of Children**

تمثل دراسات الصحة النفسية للطفل أحد أهم مجالات علم النفس التي تهتم بدراسات الطفولة و توازن الطفل السلوكي و النفسي و الإدراكي و الانفعالي. ان أطفال العالم اليوم في حاجة إلى برامج تنمية و حماية فعالة لأنهم غالبا معرضون لأخطار أو هم فعلا ضحايا لعنف او كارثة ما و التي نتج عنها أنماط مختلفة من الأطفال:

1. أطفال  في ظروف اجتماعية عادية ولكن يواجهون مستويات من الإهمال التربوي و النفسي.

2. أطفال مرضى بأمراض مزمنة أو ذوو إعاقات وراثية أو مكتسبة.

3. أطفال لآباء مراهقين أو غير مؤهلين نفسياً أو مادياً لرعايتهم.

4. أطفال ضحايا العنف الأسري و الطلاق.

5. أطفال أيتام أو مجهولو النسب.

6. أطفال ضحايا الكوارث الطبيعية.

7. أطفال ضحايا الحروب.

و حسب مبادئ التحليل النفسي من حيث أن تطورالشخصية الإنسانية يتأثر بكلا من البنية الوراثية  inherited constitution  و أحداث الطفولة المبكرة. فإن مرور الطفل بخبرة قاسية في مراحل نموه الأولى و قبل أن يصبح قادراً على التكيف النفسي و الاجتماعي  يؤدي إلى التأثير بشكل مباشر على السلامة النفسية لهذا الطفل و اتجاه تكوين الشخصية لديه مما يجعل من الصعب التكهن كيف سيكون مستقبلهم.

وحيث أن الأطفال والمراهقين يشكلون حوالي نصف سكان العالم، و ما يقرب من 20٪ منهم يعانون من نوع  ما من الإضطرابات العصبية والنفسية Neuropsychiatric disorder  أو التخلف العقلي  Mental retardation   مما يضيف مزيدا من الأعباء الثقيلة لأسرهم ومجتمعاتهم المحلية، وعليه فانه من الأهمية القصوى توجيه الاهتمام للطفل عموماً و لدراسات الصحة النفسية و العقلية للطفل  على مستوى العالم حيث أن نسبة قليلة منهم يتلقون الرعاية الواجبة  في حين أن الغالبية لا تجد هذه الرعاية فمن النادر أن تجد اهتماماً من صانعي القرار بقضايا الأطفال و ذلك بسبب انخفاض الوعي العام.

**أهداف برامج الصحة النفسية للأطفال:**

**أهداف تربوية عامة:**

تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل لشخصية الطفل جسدياً و عقلياً و اجتماعياً و انفعالياً و إداركياً و سلوكياً ذلك من خلال اشباع جميع مستويات النمو الفسيولوجي Physiological growthوالنفسي Psychological و العقلي  mental و الوجداني    emotionalحسب التنظيم الهرمي لماسلو .Maslow's hierarchy of needs

**أهداف علاجية متخصصة و نوعية:**

تهدف إلى دراسة ظروف الأطفال ضحايا الحوادث و الكوارث و الذين تعرضوا لظروف صعبة و إعادة تأهيلهم Rehabilitation  للمسار السوي الملائم للمرحلة العمرية.

**بنية علم نفس الطفل Structure of Child Psychology :**

تقوم بنية علم نفس الطفل على أُسس برامج الصحة النفسية/العقلية Psychological/ Mental Health و العلاجية Therapeutic، أسس علم النفس العامPsychology، أساليب التحليل النفسي للشخصية Psychoanalysis و ذلك لتحقيق الصحة النفسية و التكيف الاجتماعي للطفل و ذلك من خلال العمل على تحقيق الحاجات النفسية العشر للأطفال و التي هي كالتالي :

**الحاجات النفسية العشر للأطفال Top Ten Emotional Needs of Children**

1. التقبل  Accepted

2. الإيمان بقدراته Believed in

3. الاهتمام به Cared about

4. العفو عنه إذا أخطأ Forgiven

5. ان ينال الحب Loved

6. ان يشعر بالأمن Safe

7. أن يلقى الدعم و المساندة  Supported

8. أن يكتسب الثقةTrusted

9. تفهم عقله و أفكاره Understood

10. أن يحصل على التقدير الذاتي  Valued

**المشاريع الهندسية**

**Engineering Projects**

يعرف المشروع الهندسي بأنه مخطط يتم تصميمه بطرق معينة قابلة للتنفيذ لتحقيق أهداف محددة خلال وقت محدد كذلك تلبية الحاجات الفرد أو الشركة.

و يبدأ المشروع الهندسي و كأي مشروع بشكل عام من تحديد الهدف منه، و عمل دراسة الجدوى الاقتصادية، و بعد ذلك يبدأ المهندس بعمل التصميمات و الرسومات الخاصة به بشكل مبدئي بعد معاينة موقع التنفيذ، و الاتفاق على النقاط الأساسية للمشروع كالميزانية و الأدوات و الكادر البشري و المادي و غيرها، و قد يستعين صاحب المشروع أحياناً و عندما تكون هناك صعوبات مرتبطة بموقع التنفيذ نفسه إلى الاستعانة بمكتب هندسي للتصميم مختلف عن مكتب التنفيذ الفعلي، و يقوم المكتب الهندسي المصمم في هذه الحالة بعمل التصميمات التفصيلية للمشروع بشكل يتسم بالوضوح لدى المهندس المنفذ، و إذا كانت غير واضحة أو ظهرت صعوبات ما عند تنفيذها، فقد يقوم المكتب الهندسي المنفذ في هذه الحالة بالاجتهاد و إدخال التعديلات المطلوبة على التصميم ليكون أكثر مناسبة.

و بعد الانتهاء من مرحلة التصميم المبدئي للمشروع، و تحديد الهدف و الكوادر المتطلبة يبدأ تحديد أنماط العلاقات بين العاملين في المشروع، و تقسيم المشروع إلى مجموعة من المهمات الجزئية تكون كل إدارة مختصة بمهمة محددة، مع تحديد للجدول الزمني للانتهاء من تلك المهمات، و يتم كذلك دراسة للمخاطر التي قد تحيط بالمشروع و كيفية التعامل معها، و في كل مرحلة يتم عمل التقييمات اللازمة للوقوف على مدى التقدم الحادث في إتمام المشروع و وجود إمكانية للتعديل و مرونة في أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف النهائية للمشروع.

و يقوم الكثير من راغبي تنفيذ المشروعات الهندسية بعمل مناقصات، و دعوة أكبر عدد من مكاتب التنفيذ الهندسي إليها لتقديم العطاءات الخاصة بهم، و يتم عقد المقارنات بينهم من حيث الجودة و السعر و المدى الزمني الممكن للتنفيذ بعد شرائهم لكراسة الشروط و الاطلاع الكامل عليها.

و عادة ما توجد كراسة أخرى للمواصفات و الكميات، و تتضمن المزيد من التفصيلات عن المواصفات الفنية لكل جزئية من جزئيات المشروع الهندسي، و تساهم تلك التفصيلات المحددة في تسهيل تحديد المواصفات الخاصة بها، و تسعيرها أيضا، تتميز كراسة المواصفات تلك بتضمنها المزيد من المعلومات عن المواصفات التفصيلية المرتبطة بالمشروع، كما تشمل أيضا توضيح للبنود و شروط التعاقد و غيرها من التفصيلات.

يجب كذلك تواجد كراسة أخرى خاصة بحصر التكاليف، و يقصد بها محاولة لوضع مخطط مالي لمتطلبات العمل في المشروع من حيث المواد الخام و الأيدي العاملة و  نفقات التشغيل و غيرها و يتم عرضها على المالك لتحديد ما إذا كانت تناسبه أم لا، و يتم تعديلها بالتوافق مع الميزانية المحددة.

من العرض السابق يتضح أهمية اتباع النظام  و السير وفق المنظومة العلمية في تخطيط و تنفيذ المشروعات الهندسية و الالتزام بالشروط المحددة للتسليم بما يساهم في إتمام المشروع بشكل جيد و تسليمه في موعده المحدد.

**الاستشارات المالية**

**Financial Consultations**

تحدث العديد من التطورات السريعة في مجال المال و الأعمال، مما يؤدي لضرورة محاولة المؤسسات المالية أن تواكب تلك التطورات المتسارعة و بشكل علمي مقنن، وبما يمكن تلك الشركات من تحقيق المنافسة و القدرة على البقاء في الأسواق و يستدعي ذلك الحاجة للحصول على الاستشارات المالية في مختلف النواحي للعمل المالي و التي تشمل العديد من القطاعات كالتعاملات في الأسهم و الأوراق المالية و تحديد قيمتها بدقة و معرفة أسس تحديد تلك القيمة، و كذلك تقييم المشروعات و الحاجة لعمليات الاندماج و الاستحواذ و كيفية القيام بها بشكل صحيح و وفقاً للقوانين المتبعة في هذا الشأن، و نتيجة لكل ما سبق فقد تزايدت الحاجة لوجود شركات متخصصة و إدارات تعمل بأكملها لتقديم خدمات الاستشارات المالية، و لتساعد في تقديم المعلومات اللازمة للمستثمر لاتخاذ القرار المالي السليم في الوقت المناسب.

وتساهم الاستشارات المالية في مساعدة الشركات على التغلب على المشكلات المالية التي يمكن أن تتعرض  لها من خلال تقديم الحلول لتلك المشكلات و بعد عمل الدراسات المتخصصة في هذا الشأن و تحليل البيانات المالية للشركة أو المؤسسة، و تقييم منظومة العمل في مختلف قطاعات الشركة، و كيفية إدارة مواردها على كافة الأصعدة، بما يساهم في التعرف على أوجه القصور في منظومة العمل و وضع السبل المناسبة لكيفية التعامل معها.

و تقوم الاستشارات المالية أيضاً بدراسة و تقييم اتجاهات السوق، و تحديد آليات التعامل المادي السليم معها، و تساعد الشركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيع و الشراء، بما يضمن سلامة الأوضاع المالية للشركة، و يمكنها من إدارة مواردها و أصولها على اختلاف أنواعها بالشكل المناسب حتى لو تطلب ذلك إعادة هيكلة النظام الإداري في المؤسسة، بما في ذلك هيكلة الموارد البشرية العاملة. و تقدم كذلك الاستشارات المالية خدمات فيما يتعلق بالتصدير و الاستيراد، و تحديد أسس و مخططات لتطوير النظم المحاسبية المعمول بها في المؤسسة، مع تطوير نظم التسويق و المبيعات و غيرها من القطاعات.

ولا تقتصر خدمات المستشار المالي على الشركات فقط، بل تمتد لتشمل مساعدة الأفراد أيضاً من خلال عمل خطط لإدارة الديون و تحديد الجدوى للمشروعات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة و كيفية إعداد الأهداف قصيرة و طويلة الأجل، و تحديد نظم الادخار المناسبة و كيفية التعامل مع البنوك و اختيار الحسابات البنكية التي تخدم صاحب النشاط، ويتميز المستشار المالي بقدرته على قراءة الواقع السياسي و تأثيره على الحالة الاقتصادية و كذلك فهو شخص ذو خبرة كبيرة بالأمور المالية على اختلاف أنواعها و مراحلها حيث يقوم بالتعامل مع جميع المعطيات المالية من خلال استخدامات التكنولوجيا في المجال المحاسبي ، و يستخدم البرامج الحديثة المخصصة لهذه الأغراض في تقديم خدمة استشارية مالية متميزة.

**السلامة**

**Safety**

يقصد بمفهوم السلامة بشكل عام الحفاظ على سلامة الإنسان و الحيوان و النبات و البيئة بشكل عام حيث لا يقتصر مفهوم السلامة على الإنسان فقط و ذلك لأنه ببساطة لا يعيش منفرداً على ظهر الأرض بل هو جزء من النظام البيئي الكامل و الذي يشمله و يشمل جميع المكونات المحيطة به من كائنات حية و غير حية و تتحقق السلامة من وضع آليات محددة و تحديد أوقات مناسبة لتنفيذها بحيث تتناسب مع طبيعة المكان و الظروف المحيطة بالإنسان.

و يشمل مفهوم السلامة اتباع التعليمات الملازمة لتحقيق السلامة في جميع الظروف فنحن نتعامل يومياً مع الكهرباء و قيادة السيارات أو السير في الطرقات التي تسير بها السيارات و حتى عند تناول الطعام و الدواء يوجد تعليمات للسلامة أيضاً و هكذا فمفهوم السلامة جزء من استراتيجيات و مفاهيم الحفاظ على الحياة ذاتها و لكن يتزايد التركيز و الاهتمام بتحقيق متطلبات السلامة في بيئات العمل بشكل خاص حيث يقضي معظم العاملين جزء كبير من أوقاتهم و هم في العمل و بالتالي فهم معرضون للعديد من المخاطر و المشكلات التي يمكن أن تصيبهم حال وجود مخاطر في بيئة العمل تلك و لذلك فقد اهتمت التشريعات قديماً  و حديثاً بوضع اللوائح و السياسات المنظمة لبيئة العمل و المحققة لأهداف السلامة بها حيث أن المخاطر المرتبطة ببيئات العمل قد لا يقتصر ضررها على العامل فقط بل يمكن أن يؤدي عدم الالتزام بمتطلبات الأمان إلى العديد من الكوارث التي ينتج عنها الكثير من الأضرار المادية الفادحة.

و تشمل إدارة السلامة دراسة مسببات المخاطر المتنوعة و العمل على منع وقوع الحوادث و التعامل الجيد معها حال وقوعها و العمل على تقليل أضرارها و وضع نظم رقابية متطورة للإنذار بالخطر في وقت مناسب مع تحديد استراتيجيات مناسبة للتعامل مع تلك المخاطر و تدريب العاملين على تلك الاحتياطات بالإضافة إلى الاهتمام بتدريبهم على متطلبات الأمان و السلامة الواجب عليهم اتباعها و تنفيذها في بيئة العمل بشكل عام و يتم تقديم تلك الدورات التدريبية عن طريق منظمات متخصصة تقوم بتنفيذ تلك المهمات على الوجه المناسب و يتم تقييم خدماتها بشكل مستمر من حيث جدوى التدريب المقدم و فائدته للعاملين.

يعتبر الاهتمام بمفهوم السلامة في المنزل و العمل و كافة البيئات من المفاهيم شديدة الأهمية للحفاظ على المورد البشري الهام القادر على العمل و الإنتاج و تحقيق الأهداف المتطلبة منه حيث أن الإصابات التي تحدث لا تؤدي فقط لحدوث مشكلات للأفراد بل و تؤدي لتكاليف كبيرة للتعامل مع الأضرار الناتجة عن تلك المشكلات من حيث تكلفة الرعاية و تعويض التلفيات الناجمة عن الأضرار المادية كذلك و هو ما يؤثر بالسلب على الجميع سواء كانوا أفراد أو مؤسسات

**طرائق التعليم**

**Teaching Methods**

تتنوع طرائق التعليم التي يستخدمها المعلمون و المتعلمون في جميع أنحاء العالم و تمثل طريقة التعليم مجموعة خطوات و  أساليب يستخدمها المعلم لتنظمي و توجيه النشاط التعليمي الذي يقوم به مع تلاميذه و عادة ما يحدد المعلم أسلوب التعلم الذي يستخدمه من عدة مصادر منها التجربة العملية و الخبرات التي يكتسبها المعلم من خلال ممارسته للعملية التدريسية كما يساعد دليل المعلم في تقديم العديد من المقترحات الخاصة بطرق و أساليب التعامل مع المعلومة و سبل توصيلها للتلاميذ كما تفيد محاكاة المعلمين لتجارب بعضهم البعض في هذا المجال أيضاً حيث يتبادلون الخبرات و المعارف و المهارات و لا يجب نسيان أو تجاهل الدور الهام الذي تلعبه الدراسة الأكاديمية الجامعية لتحضير المعلم و إعداده تربوياً و أكاديمياً .

و من أمثلة الطرق التربوية المستخدمة المحاضرة و العرض باستخدام الوسائل التكنولوجية و التقصي و الاكتشاف و عمل ورشات للطلاب و لعب الأدوار و المناقشة و التعبير الحر و غيرها من الوسائل و الاستراتيجيات كالتعلم التعاوني و حل المشكلات و العصف الذهني و التعليم المبرمج.

و يساعد الاستعانة بالطرق و الوسائل التعليمية المختلفة في تحقيق العديد من أهداف المتعلمين و من تلك الأهداف توصيل المعلومة المناسبة للمتعلم و من خلال تحليلها و تبسيطها و تلخيصها و إعادة بنائها من خلال إعمال عقله و توسيع أفاقه الفكرية و المعرفية كما تفيد طرائق التعلم المختلفة في إكساب المتعلمين لكثير من مهارات التواصل الفعال و منها تعلم احترام الآخرين و آداب التعبير عن الرأي و آداب الاستماع للآخرين و أداب المناقشة و الاختلاف مع الغير و الاستفادة من آراء الآخرين و تجاربهم كذلك كما تفيد طرائق التعليم كذلك في إمداد المتعلمين بمهارات التواصل الاجتماعي و التعاون مع الآخرين و تفهم سلوكياتهم و تقدير المواقف بصورة أفضل كما تفيد طرائق التعليم المختلفة كذلك و استراتيجياته المتنوعة في تكوين اتجاهات إيجابية نحو النفس و نحو تقدير الشخصية و الشعور بالكفاءة و القدرة على الإنجاز و رسم البرامج و الخطط و السياسات المستقبلية و الاستعانة بالمصادر التكنولوجية في مجال التعلم الذاتي و المستمر مدى الحياة فالمتعلم لا تقتصر استفادته على وقت الدراسة و التعلم فقط بل تمتد لتشمل حياته بكاملها فهو أسلوب تعليم متكامل و يمكن الاستمرار عليه و يتميز بكونه يراعي خصائص المتعلمين و مراحل نموهم العقلي و النفسي المختلفة و يستند لنظريات و مفاهيم التعلم و الأهداف التربوية المطلوب تحقيقها كما تراعي طرائق التعليم المختلفة طبيعة المادة العلمية و أساليب تدريسها المختلفة . و تتميز طرائق التعليم المختلفة بتعددها و تنوعها و بحيث لا توجد طريقة واحدة تصلح لجميع المتعلمين و إنما يجب التنويع و إتاحة الفرصة للتفكير الحر و الابتكاري بما يساعد في تطوير العملية التعليمية و تحقيقها لأهدافها

**مشرفو السلامة**

**Safety Supervisors**

تهتم أغلب البرامج الدراسية المعدة لمشرفي السلامة بتعليمهم أهم المفاهيم المرتبطة بتوفير شروط و مواصفات الأمان في بيئات العمل المختلفة و جعل تلك البيئات خالية من مسببات الحوادث و المشكلات التي يمكن أن تهدد حياة أو صحة العاملين و عادة ما يتم التركيز على الحماية من مخاطر العمل و توفير المعلومات المطلوبة بشأن القوانين و التشريعات الأساسية المتفق عليها في سبيل حماية الموارد البشرية و التي تعتبر أهم الموارد في أية منشأة و أي مشروع فتكلفة إعداد العامل ليست بسيطة و عادة ما تسعى المؤسسات للتقليل من الهدر في كوادرها المهنية لمعرفتهم بصعوبة البدء من جديد مع الجدد و ما يستغرقه ذلك من وقت و جهد و مال أيضاً .

و يبدأ مشرفو السلامة عملهم عادة بمراجعة مواصفات و شروط بيئة العمل و التحقق من خلوها من أية مصادر للخطورة أو التعرض لحوادث أو كوارث كما يتم مراعاة تعيين العمالة المطلوبة بعد التحقق من حالتهم الصحية و قدرتهم على القيام بأعباء العمل دون مشكلات كما يتم مراجعة أهم معدات الوقاية الواجب توافرها في بيئات العمل كافة مثل طفاية الحريق و التأكد من سلامتها و جاهزيتها للعمل و تدريب الأشخاص المنوط بهم استخدامها على استعمالها بالطريقة الصحيحة عند الحاجة لذلك مع توفير نظم و مواعيد محددة للصيانة للمعدات التي تتطلب الصيانة الدورية لها بشكل دائم و يتزامن مع ذلك الاهتمام بالنظافة العامة و مواصفاتها و توفير درات تدريبية للعاملين على تحقيق متطلبات الأمن و السلامة في العمل و كيفية التعامل مع المواد الخطرة و الكهرباء و غيرها.

و لا تقتصر مهمات مشرفو السلامة على تحقيق ما سبق من احتياطات فقط بل تمتد للتفتيش على مواقع العمل المختلفة و تحديد مواطن الخطورة و مسببات الحوادث و رفع تقارير بذلك للإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التنفيذية كما يعمل مشرفو السلامة كذلك على نشر الثقافة الوقائية من مختلف مسببات الخطورة المحتملة دراسة مسببات الحوادث حال وقوعها و عمل تقارير و إحصائيات بذلك يتم رفعها إلى لجنة مختصة بالسلامة المهنية مع مناقشة الميزانيات المخصصة للسلامة في العمل بكل مشتقاتها و يشرف خبراء السلامة كذلك على التحقق من تطبيق معايير الحيطة و الحذر من قبل العاملين على اختلاف تخصصاتهم المهنية في موقع العمل و يستخدم في قياس فعالية خطط و برامج السلامة المعدة مجموعة من المعادلات الرياضية الهادفة لقياس معدلات الإصابة و الوفيات الناتجة عن الإصابات بهدف تقديم تغذية راجعة من خلال الدلالة على أوجه القصور الموجودة في منظومة السلامة المنفذة و محاولة علاجها و التعامل معها بشكل مناسب بما يجنب العمل الكثير من المشكلات و من أبرزها خسارة عامل مدرب قادر على الإنتاج  بالإضافة لقيمة التعويضات التي تتكبدها مؤسسات العمل المختلفة لتعويض العمالة عن حوادث العمل التي تتعرض لها و ما يصاحب ذلك من مشكلات قانونية أيضاً.

**معاهد التدريب**

**Training Institutes**

تتنوع مهمات معاهد التدريب في العصر الحالي لتشمل العديد من البرامج و التخصصات المختلفة حتى تتناسب مع طبيعة الوظائف المتاحة في سوق العمل حيث لم تعد المدارس و الجامعات كافية لتخريج جميع التخصصات المطلوبة و كذلك فالنظام التعليمي التقليدي لا يمكنه تقديم الدراسات المتخصصة في مجال محدد دون غيره فمثلاً تقوم الكليات بتدريس الطب بكل تخصصاته خلال سنوات الدراسة الأكاديمية للطالب و لكنه لا يتخصص في مجال بعينه كالأطفال أو الجلدية و غيرها إلا بعد التخرج و حتى حينها و مع زيادة التعقد العلمي الكبير فهو يختار بعد ذلك تخصص فرعي أدق في قلب التخصص الفرعي نفسه و هكذا يستمر التدرج و التخصص مع زيادة الخبرة و التدريب المستمر.

و تقوم معاهد التدريب بتقديم برامج متخصصة في مجالات عدة منها الطيران و اللغة الانجليزية و دورات الحاسب الآلي و العلوم المالية و الإدارية المختلفة كما تقدم معاهد التدريب برامج عن التدريب نفسه و تأهيل المدربين و إعداد البرامج التدريبية كما تقدم خدمات و استشارات تدريبية متنوعة في مختلف التخصصات باعتبارها من بيوت الخبرة المتخصصة و يساعد في ذلك استعانة تلك المعاهد بالنخب التعليمية فهي لا تكتفي بمحاضريها فقط بل تستعين بمحاضرين متخصصين من أساتذة الجامعات و المهنيين أصحاب الخبرة الذين ينقلون خبراتهم لمتدربيهم و أحياناً تقوم بعض المعاهد التدريبية باستقطاب كفاءات أجنبية أيضاً لعمل و نقل الخبرة و تستخدم المعاهد التدريبية العديد من الوسائل التكنولوجية المعاصرة كمعامل الحاسب الآلي و معامل اللغات و تقوم بتوفير وسائل الإيضاح الحديثة من خلال قاعات دراسية مجهزة و متميزة و غيرها من العوامل المساعدة على جذب راغبي الحصول على التدريب الاحترافي في مجال ما.

و عادة ما تعمل تلك المعاهد بترخيص من وزارة التعليم العالي و وزارة التربية و التعليم أو وزارة العمل و غيرها من الجهات الرسمية التي تمنحها الترخيص للعمل و تتابع في نفس الوقت سيرورة النشاط التدريبي و نظام الدراسة و الامتحانات و غيرها و تطبق على المعاهد التدريبية القوانين و واللوائح المنظمة لهذا الشأن و تقوم بعض المعاهد التدريبية بمحاولة الحصول على تراخيص من جهات تعليمية عالمية المستوى كمعاهد أخرى في الولايات المتحدة أو بريطانيا و غيرها من المعاهد ذات السمعة التدريبية المتميزة و المقدمة لشهادات تحمل اعتمادات ذات طابع دولي بما يسهم في جذب المزيد من العملاء و المتدربين الراغبين بتحقيق التقدم و التميز العلمي و المهني أو حتى الراغبين بالسفر لبلاد أخرى و العمل بها.

و تتنافس المعاهد التدريبية فيما بينها في جودة مستوى الخدمات التدريبية المقدمة من خلال اختيار استراتيجيات معينة يتم تنفيذها خلال العملية التدريبية للحفاظ على مستوى معين من السمعة الجيدة لها و لمتدربيها في سوق التدريب بل و تحاول بعض تلك المعاهد التدريبية تأكيد مصداقيتها و جودة خدماتها من خلال إتاحة فرص عمل في الشركات التي تتعاون معها و إتاحة فرص سفر للخارج للمتدربين المتميزين و غيرها من عوامل الجذب التي تثبت أن المعاهد التدريبية تقوم بدور هام في مجال العمل لا يمكن إنكاره

**أطروحات**

**Thesis**

غالباً ما يرتبط إعداد الأطروحات بطلاب الدراسات العليا و المسجلين في برامج الماجستير و الدكتوراه تحديداً حيث يتوجب عليهم إعداد أطروحات تمثل تقارير علمية مفصلة بكافة ما قام به الباحث أثناء مراحل تطور بحثه العلمي المختلفة بدءاً من تفسيره لأسباب اختياره لموضوع بحثه العلمي و انتهاء بتفسير النتائج و تقديم التوصيات.

و تتميز الأطروحات العلمية في إعدادها بضرورة الالتزام بعدة مواصفات و خصائص هامة من أهمها الايجاز مع التوضيح و تجنب الإطالة و الحشو الذي يخلو من التفاصيل الهامة لما يتناوله الباحث فعلي سبيل المثال عندما يقوم الباحث بذكر نتائج دراسة سابقة للدراسة التي يقوم بها يجب عليه التركيز على النتائج التي تخص موضوع بحثه و لا يسهب في ذكر كل النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة و التي لا تعني بحثه و لا تضيف له حيث يعتبر ذلك من المآخذ التي تعبر عن افتقاد الباحث لوضوح الهدف و القدرة على التعبير عن النفس و عن الأفكار.

و عادة ما تتكون الأطروحات البحثية من عدة أبواب ( يختلف عددها بالزيادة أو النقصان تبعاً لكل تخصص و كل جامعة و كل كلية بل و كل قسم كذلك ) مع وجود معايير أساسية يجب توافرها لتكون الأطروحة بحث علمي محكم من أهم تلك المواصفات وجود مقدمة توضح أهمية موضوع البحث و سبب اختيار هذا الموضوع بالتحديد و يلي المقدمة عرض سريع لأهم افتراضات البحث و نبذة مصغرة من الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية موضوع البحث و توضيح لأهم التعريفات أو المصطلحات الوارد ذكرها في البحث و في حال وجود أكثر من تعريف لنفس المصطلح يختار الباحث أحدها و يوضح أسباب الاختيار أو لا يوضح و لكن يفترض أن الباحث سوف يلتزم بالتعريف الذي اختاره أثناء متابعة العمل في البحث بشكل عام و حتى النهاية .

و لا يجب نسيان أهمية العناية بخلو الكتابة العلمية من الأخطاء العلمية و اللغوية ( إملائية – نحوية ) و عادة ما يتم تقديم الأطروحة للمراجعة من قبل أحد المدققين اللغويين لمراجعتها قبل عرضها للمناقشة للتحقق من خلوها من أوجه القصور تلك بالإضافة للتأكد من وضوح الأسلوب و مراعاة التوازن في العرض و التوازن بين عدد صفحات الفصول نفسها فلا يوجد فصل يزيد في عدد صفحاته عن فصل آخر بشكل مبالغ فيه كما يراعى كذلك في إعداد الأطروحات ضرورة الالتزام بترتيب المراجع وفق طريقة من الطرق المتعارف عليها للتنظيم و عدم إهمال ذكر أي مرجع أو اقتباس تم الاستعانة به في متن الرسالة و مراعاة الشروط اللازمة لإعداد و تنسيق المراجع الأجنبية و ملاحظة ضرورة أن تتميز كافة المراجع بالحداثة بمعنى ألا يقل عمر أي مرجع عند الإدراج عن البداية من عام 2000 مثلاً و ينتهي التنسيق بمراجعة الشكل النهائي و الجمالي للأطروحة حتى يمكن مناقشتها و تكون محققة لأهداف صاحبها منها.

**الترجمة**

**Translation**

تمثل الترجمة عاملاً شديد الأهمية في نقل المعارف بين الشعوب المختلفة و تحقيق التواصل كذلك و قيل قديماً ( من عرف لغة قوم أمن مكرهم )  هو دلالة على أهمية دراسة اللغات الأخرى و دور الترجمة الحيوي في نقل التجارب الإنسانية كذلك بين الشعوب و الأمم و نقل العلوم القديمة للأجيال اللاحقة بما يساهم في تشكيل التراكم العلمي المعرفي و هو ما يؤدي لازدهار الحياة البشرية بصفة عامة.

و تمتلئ الأدبيات العربية بالحديث عن الترجمة و أهميتها قديماً و حديثاً كما يتم عقد العديد من الندوات و الفعاليات في العديد من البلدان العربية المهتمة بالتعريب و الترجمة لمناقشة الجديد و تحديد المعايير و الأسس التي يتم على أساسها اختيار الأعمال التي تتم ترجمتها و التي عادة ما تكون الأعمال المتميزة سواء على المستوى العلمي أو الأدبي بهدف اطلاع القارئ و المثقف العربي على تجارب الآخرين و الاستفادة منها باللغة العربية الأصيلة و بالتالي تعب الترجمة دوراً هاماً في صقل و تكوين الوعي الثقافي و العلمي و الفكري العربي و تساعد على تفهم أساليب الآخرين في التواصل و التعلم .

**و مع أهمية الترجمة التي سبق توضيحها** إلا أنه تواجهها عادة العديد من المشكلات و من أبرزها المعضلة الدائمة و هي الحفاظ على القيمة الأساسية للنص و عدم تحريف معناه و يتضح ذلك على سبيل المثال عند ترجمة الأشعار و النصوص الأدبية حيث نجد أن النص الأصلي يحتوى على معاني عند التعريب يحاول المترجم إضافة قوافي و أوزان له تؤدي أحياناً لوجود ألفاظ لم يقصدها النص الأصلي و عند ترجمة تلك الأشعار كما هي فسوف تتحول لنص نثري و ليس شعري و بالتالي فقد تغير النص و فقد شاعريته التي عناها الشاعر الأصلي.

**و من بين المعوقات التي تحول بين أداء الترجمة لدورها المطلوب** هو غياب المترجم المثقف المطلع الفاهم لأبعاد اللغة الحقيقية القادر على تفهم ما بين سطور الكلام و التعبير عن المضمون الخاص به بالشكل المطلوب فالترجمة عمل ابداعي و لا شك و يعتمد على قدر كبير من احترافية المترجم و خبرته باللغات التي ينقل عنها و إليها معاً و يضاف تلك المعوقات أيضاً عدم توافر أنواع شديدة التخصص من القواميس اللغوية على الرغم من وجود عدة محاولات لعمل مثل تلك القواميس المتخصصة إلا أنها تحتاج للتطوير المستمر و زيادة عدد المفردات بشكل مستمرو تنقية تلك القواميس من الألفاظ المهجورة و غيرها.

و لا شك في الحديث عن الترجمة بأنه لابد و أن تتوافر قدر كبير من الأمانة لدى المترجم عند قيامه بالنقل و التعريب و ألا يقوم بالتغيير في سياقات النص أو مفرداته أو يحرف معانيه وفقاً لأهداف سياسية أو دينية أو غيرها من العوامل و التي تعتبر جميعها خيانة للنص الأصلي و إساءة للعقل العربي و تزييف للحقائق يغيب بالترجمة عن دورها الحقيقي كمنبر تواصل و نور بين الحضارات.

**التعليم الجامعي**

**University Education**

تعد مسألة التعليم الجامعي و النهوض به من القضايا التي يهتم بها العالم بأسره و ذلك نظراً لما يتمتع به التعليم الجامعي من أهمية كبرى و دور فاعل في تنمية المجتمع و خدمة قضاياه ( كما يفترض أن يكون ) حيث يرى البعض أن التعليم الجامعي هو منفذ ليس فقط للحصول على شهادة جامعية تعطي طابعاً اجتماعيا مميزاً لحاملها بل تمثل بوابة لبداية طريق العمل الفعلي و مباشرة الحياة الواقعية في المجتمع .

و لتحقيق ذلك ينتظر من التعليم الجامعي القيام بدور فاعل في تأهيل الشباب و إكسابهم مهارات سوق العمل بالإضافة لدورها الرئيسي في البحث العلمي و تطوير منظومة العمل به و يتعرض الدور الهام الذي تقوم به الجامعات لعديد من التحديات التي من أبرزها حاجات سوق العمل المتغيرة مع عدم قدرة الجامعة على ملاحقة التطورات الحادثة في المجتمع و اهتمام العاملين بها بأمور و مصالح أخرى تختلف عن تغيير المقررات الدراسية التي يلاحظ قلة التعديلات بها على مر سنوات متتالية بالإضافة لغياب ثقافة التدريس المتطور و استخدام استراتيجيات جديدة أكثر معاصرة تتلاءم مع العصر التكنولوجي متسارع الأداء الذي نعيشه بالإضافة لغياب ثقافة البحث العلمي الحقيقية و ربطه بحاجات الصناعة و التنمية الحقيقية و عدم الاهتمام بتنمية العقلية الشبابية الجامعية المتطلعة للمستقبل و التي سيقع على عاتقها عبء تحمل الكثير من المسؤوليات في ظل العديد من التحديات و الضغوط المعاصرة التي يمر بها العالم بأسره و ليس فقط العالم النامي.

و قد تعددت المحاولات الهادفة للنهوض بالتعليم الجامعي و رفع مستواه لمحاولة تلبية متطلبات الحاجات الفعلية للمجتمع و لا يكون مجرد مكان الهدف منه الحصول على شهادة جامعية يقوم بعدها الطالب باللجوء لتغيير مسار حياته المهنية لإيجاد فرصة العمل المناسبة و يبدأ بالبحث عن دورات مهنية تؤهله لهذا التغيير الوظيفي و تمكنه من الحصول على فرصة العمل المطلوبة و تم عقد المؤتمرات بل و تم عمل العديد من الأبحاث الجامعية لنقد الذات و تقييم دور الجامعة في حياة المجتمع بين الواقع و المأمول و لكن يبقى التفعيل لتوصيات تلك الدراسات هو السبيل الأمثل للحل و لإعادة الجامعة للحياة الفاعلة في المجتمع مرة أخرى بوصفها منارة تشع نور العلم و التقدم في المجتمع و ليست نهاية لمرحلة تعليمية للحصول على شهادة و مسمى جامعي.

و تجري حالياً العديد من الخطوات في محاولة للحاق بركب التطور و التحديث المستمرين و بحيث تسعى حالياً الجامعات لتطوير منظوماتها لتتوافق مع معايير الجودة المعمول بها في جميع أنحاء العالم و تحاول الكثير من الجامعات إنشاء عدد من مراكز القياس و التقييم للأداء و جودته و تبني عدد من معايير تطبيق الجودة على التعليم الجامعي لكي يحقق المأمول منه على الوجه المطلوب

**الجودة الشاملة**

**Total Quality**

يرتبط مفهوم الجودة الشاملة غالباً بالمنتجات الصناعية و ذلك لأنها تمثل القدرة على غزو الأسواق بمنتجات متميزة و من أشهر الأمثلة على تحقيق الجودة الشاملة المنتجات اليابانية و التي اشتهرت بالجودة الكبيرة و قدرتها على تجاوز طموحات المستهلكين لمنتجاتها حول العام و يتمثل المبدأ الرئيس للجودة الشاملة في تحقيق الرضا للعملاء من خلال تقديم منتج جيد و متميز و بأقل تكلفة ممكنة و من أول مرة دون أخطاء أو عيوب او تلفيات حتى لو تطلب ذلك عدم الغزارة الإنتاجية فالأمر ليس كمياً بل يهتم بالكيف و الاهتمام بالتكلفة يعود إلى أنه ليس شرطاً أن تكون المنتجات الأغلى سعراً هي الأكثر جودة.

**و لا يقتصر مفهوم الجودة الشاملة على تحقيق أفضل المنتجات فقط** بل يمتد ليشمل التحسين المستمر للمنتج و بحيث يكون المنتج دوماً مناسب للغرض منه و خالي من المشكلات و محقق لطموحات العميل و مناسب للاستخدام في الغرض الذي أعد من أجله مع الاهتمام بالتكلفة فيجب ان يكون المنتج في متناول القدرة الشرائية للعميل و محقق لمواصفات الأمان و الاحتياطات البيئية كذلك و على ذلك يتم الاستدلال على مؤشر الجودة الشاملة من خلال دراسة العناصر الخاصة بالجودة و السعر و الإتاحة للمنتج في السوق فالعميل دوماً سوف يميل للمقارنة بين المنتجات المختلفة من كافة النواحي و عند التساوي في المواصفات الفنية فسوف يميل للأقل سعراً.

و لذلك يجب توجيه كافة جهود العاملين في المؤسسة لتحقيق هذا الهدف و هو الجودة الشاملة و التي يساهم تحقيقها في تقليل التكلفة نتيجة لانخفاض نسب العيوب و التلفيات و هذا الانخفاض في التكلفة يساهم في تحسين الإنتاجية من جانب آخر نتيجة لتحسن الأداء و تحقيق الجودة في كافة مراحل العملية الإنتاجية و ليس في المرحلة النهائية فقط و على ذلك فتحقيق الجودة الشاملة ليست مسؤولية شخص أو إدارة واحدة فقط و لكنها مسؤولية كافة قطاعات العمل في المؤسسات حتى التسويق و العلاقات العامة تقومان بدور هام في عملية الجودة الشاملة من خلال تقييم مستوى جودة المنتج عند وصوله للعميل و تحديد بيانات الجودة التي يريدها العميل في منتجه و تقديم تقارير بهذه البيانات للإدارة و بما يساعدها في اتخاذ القرار المناسب بشأن منتجاتها و حاجتها للتطوير و تقوم كذلك الإدارة الفنية و الهندسية بالدور الأهم في عملية تحقيق الجودة الشاملة من خلال تحديد مواصفات منتج جديد أو مطور أو منتج يحتاج لمراجعة مواصفاته و يتم عادة اختيار أبسط التصميمات بحيث تلائم أغلب أنواع المستهلكين مع مراعاة جودة المواد الداخلة في التصنيع كذلك بحيث تكون ذات جودة مرتفعة مع توضيح ذلك من خلال المواصفات الفنية المدونة على المنتج بما يقدم المزيد من الضمانات للمستهلكين حول جودة المنتجات التي يحصلون عليها مقابل أموالهم و بما يحقق الجودة الشاملة للشركات.

**شهادات معتمدة**

**Accredited Certificates**

عندما تذكر الشهادات المعتمدة فلابد من ذكر أهم الجهات المقدمة لشهادات و المانحة لدرجات علمية متميزة على مستوى العالم و تتميز تلك الشهادات بكونها من جهات مكلفة للغاية للدراسة بها و عادة ما تتكلف الكثير من الأموال للحصول على الشهادات التي تقدمها في مختلف التخصصات و السبب الرئيس في ذلك يعود لأن أغلب الجهات المانحة للشهادات المعتمدة هي جهات أجنبية و أوروبية و بالتالي تحتاج للحصول عليها لسفر و إقامة و هو ما يعتبر مستحيل للكثيرين من حيث توفير النفقات اللازمة للشفر و الإقامة بخلاف صعوبة استخراج إجراءات الحصول على تأشيرة لدخول البلد الأوروبي ذاته و ما يتزامن مع ذلك من ضرورة للتخلي عن العمل و البحث عن مصدر تمويل أو عمل في تلك الدولة الأوروبية بالإضافة لصعوبات أخرى تتعلق بإتقان اللغة الانجليزية أو أية لغة أوروبية أخرى تتم الدراسة بها  و هو ما يجعل من الحصول على تلك الشهادات أمراً يظل في قائمة الأحلام للكثيرين و لكن ظهرت حالياً عدد من الجهات و الهيئات في الوطن العربي تحاول تقديم عدد من البرامج و تقدم معها شهادات معتمدة و لكن مع الأسف فالبعض صادق و البعض الآخر باحث عن الربح دون إمكانية تقديم ضمانات حقيقية بتلك الاعتمادات و هو ما ترتب عنه ضرورة التحقق من مدى اعتمادية الشهادات المقدمة قبل الانجراف وشراء الوهم ثم الندم بعد فوات الأوان فلكي تكون الشهادة معتمدة لابد من حصول الطالب على تلك الشهادة من جهة محترمة و معروفة في مجال تقديم البرامج المختلفة التي تتناسب مع احتياجات سوق العمل الأوروبي و العربي أيضاً حيث أن غالبية تلك البرامج تكون مهنية و تتم دراستها عن بعد دون حضور مباشر من الطالب لمحاضرات أو ورش عمل بل يتم تقديم عدد من المقررات الدراسية للطالب و يقوم هو بدراستها ثم أداء الامتحان الخاص بها و عند النجاح يحصل الطالب على حزمة التخرج الخاصة به و معها الاعتمادات المتاحة على حزمة تخرجه من الجهة المانحة للاعتماد.

و تقدم الجهات البريطانية و الأمريكية عادة مجموعة أخرى من المميزات للطلاب الحاصلين على شهادات دراسية من برامجها كتقديم كارنيه عضوية مثلاً يعبر عن انتماء الطالب للجهة المانحة للمؤهل بالإضافة لتقديم تيسيرات أخرى له كالحصول على جديد البرامج التدريبية في مجال بشكل مخفض أو مجاناً و كذلك تقدم بعض الجهات بطاقة طالب دولية من اليونسكو تعبر عن رقم الطالب و هويته كطالب دولي و تمنح الطالب مزايا و تسهيلات عند السفر و غيرها من الإغراءات و عوامل الجذب التي تستخدمها تلك المؤسسات المعتمدة لجذب انتباه المهتمين بمتابعة الدراسة و التحصيل العلمي .

و لا يجب أن يعتقد البعض عند سماع كلمة شهادة معتمدة أن يقفز للخيال مباشرة لصورة شهادة مختومة بأختام كثيرة مجهولة المصدر و عند تقديمها لجهات العمل المختلفة لا تلقى الاهتمام أو النظر من صاحب العمل بل يجب التحقق من الجهة المانحة لتلك الشهادة كما يجب التحقق من مدى قابليتها للتصديق و الاعتماد من جهات مختلفة.

**شهادة BA**

**BA Certificate**

تعتبر شهادة البكالوريوس في الآداب هي الدرجة العلمية المعبرة عن إتمام الدراسة الجامعية و تستغرق الدراسة للحصول على البكالوريوس عادة ما بين 4 – 5 سنوات و تشمل الدراسة الجامعية تلك الدراسة المفصلة لتخصص ما من التخصصات التي يحتاجها الطالب للحصول على فرصة عمل مناسبة أو لتحقيق مستوى معرفي معين بحيث يستكمل فيه الدراسات العليا لاحقاً و غالباً ما يكون ذلك أيضا بغية الحصول على فرصة عمل أو تحقيق نوع من التطور المهني و العلمي المساعد في الترقي أو الحصول على فرصة للسفر و العمل في الخارج بظروف أفضل و مزايا أكبر.

و قد يكون مسمى الشهادة البكالوريوس ( في حال ما كانت الدراسة تطبيقية أو عملية كالطب و التربية و الهندسة و العلوم) و قد يكون مسماه ليسانس ( في حال ما كانت الدراسة في كلية نظرية ككلية الآداب و الحقوق و غيرها كالألسن و اللغات ) و عادة ما يصاحب الدراسة للحصول على درجة البكالوريوس التفرغ للدراسة و حضور محاضرات و ورشات عمل أكاديمية ( سكاشن ) و التي تعادل التطبيق العملي للدراسة النظرية في المحاضرات و تحدد كل كلية السياسات التعليمية الخاصة بها لمنح الطلاب درجة البكالوريوس كما يتم تحديد الشروط اللازمة لقبول الوافدين من الجنسيات الأخرى و تحديد درجات محددة أو في امتحان خاص بالقبول أو لقياس مهارات خاصة كالتقديم في تخصصات الفنون مثلاً أو اختبارات لقياس اللياقة البدنية و المهارات الجسمانية عند التقدم لكليات التربية الرياضية و غيرها من المجالات التي تتطلب للدراسة أكثر من مجرد الحصول على مجموع معين في نهاية المرحلة الثانوية.

و تتنوع نظم الدراسة للحصول على درجة البكالوريوس بين مختلف دول العالم حيث نجد في بعض الدول المتقدمة تتيح الجامعات فيها قدر من المرونة للطالب في الدراسة و بحيث يتاح له اختيار مقررات علمية تناسبه بين مجموعة كبيرة من المقررات الدراسية ( كل حسب ميوله ) بل و تتيح للطالب فرصة لتحديد مدة زمنية محددة تناسبه للدراسة أي ( يحصل الطالب على فرصة لدراسة برنامج مفصل حسب اختياراته و ظروفه ) و يتم منح الطالب الدرجة بعد استكمال دراسة عدد معين من المقررات أو الوحدات الدراسية .

و قد شاع حديثاً مفهوم يسمى البكالوريوس عن بعد و ساد معه معادلة الخبرات و هو ما يمثل نوع من الاتجار بالشهادات العلمية و لعب بالمشاعر و الأحلام حيث أن تلك الشهادات غالباً ما لا تكون خاضعة للاعتراف المحلي أو الدولي و  لا تخضع لأي نوع من المصادقات و لا حتى التي مصدرها دول متقدمة و أسماء تبدو لامعة فالدول الكبرى عادة ما تحكمها قواعد صارمة تنظم طبيعة الدراسة في برامجها وفقاً لنوع الدراسة ( ما قبل جامعية أو دراسات عليا) و هو ما يوجب توخي الحذر  و عدم الانجراف وراء تلك المسميات و تضييع المال في شهادة لا تفيد.

**الحميات الغذائية**

**Diets**

في بعض الدول - على سبيل المثال فرنسا- على الرغم من إقبال العديد من الناس على تناول كميات هائلة من الأكلات المشبعة بالدهون وإقبالهم على التدخين بشراهة؛ إلا أن معدل إصابتهم بأمراض القلب منخفض للغاية بشكل يثير الدهشة. و بنفس الوقت فهناك العديد من الدول - مثل الولايات المتحدة الأمريكية - يختلف الأمر تماماً، حيث يبدو كلغز محير يُعبر عن مفارقة حقيقية. فعلى الرغم من إلتزام ما يزيد على 40% من النساء و 24% من الرجال بالحميات الغذائية إلا أن 51% تقريباً من النساء و حوالي 60% من الرجال يعدون من أصحاب الوزن الزائد، بينما يعاني 22% من الأمريكين \_نساءً و رجالاً\_ من البدانة!

و لا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل إن الخبراء يتوقعون أنه ما إذا استمر معدل البدانة في الزيادة على المنوال الحالي فإن جميع رجال و نساء الولايات المتحدة سوف يعانون الوزن الزائد بحلول عام 2030.

لكن كيف يمكن أن يحدث ذلك؟ إن إجابة هذا السؤال ليست بسيطة، فالوزن الزائد والبدانة من الحالات المعقدة التي تسببها عوامل كثيرة. لكن حسبما أعتقد لا تعد هذه المفارقة لغزاً محيراً على أي حال من الأحوال، فالأسباب واضحة حيث تتمثل في الإفراط في تناول الطعام مع قلة ما يبذله الفرد من نشاط بدني خاصةً وأن جميعنا أصبح يبحث بحثاً حقيقياً عن كل ما يوفر له حياة مريحة لا يبذل فيها أي جهد. ومن ثم يكون السؤال هو: كيف انتهينا إلى هذه الحال؟

**الإفراط في تناول الطعام:**

صحيح أن حضارتنا تُمجد الرشاقة و اللياقة؛ لكن أسلوب الحياة الذي نتبعه لا نجني من ورائه سوى البدانة!و إليك بعضاً من العوامل التي تؤدي إلى تفاقم مشكلة البدانة و الوزن الزائد:

**الأجهزة الحديثة:** كيف سيكون حالنا بدون الغسالات و أجهزة التحكم عن بعد والعديد من الأجهزة التكنولوجية الأخرى؟ أعتقد أننا سوف نكون أخف وزناً، لأنه كلما زادت رفاهية الحياة أصبحنا أكثر بدانة. فالإنسان بالطبع لا يبذل أي جهد يذكر في الضغط على الأزرار والضغط على المفاتيح.

إن كل ما سبق يُعد أمثلة توضح كيفية تحول الإنسان من الاعتماد على القوى البدنية إلى الاعتماد على الآلات و الأجهزة الحديثة، فمنذ مائة عام كان المجهود البدني يمثل 30% من الطاقة التي يتم بذلها في المزارع و المصانع، أما اليوم فيمثل واحد في المائة فقط!

**التلفاز:** إن أغلب الأمريكين يشاهدون التلفاز لمدة تصل إلى 7 ساعات و أربعين دقيقة يومية، ولقد أوضحت الأبحاث أن من يشاهدون التلفاز يومياً بمعدل ثلاث ساعات أو أكثر تصبح فرص إصابتهم بالبدانة ضعف فرصة إصابة من يشاهدون التلفاز يومياً لما يقل عن ساعة واحدة. ولا عجب في ذلك. فالفرد عندما يجلس أمام التلفاز ممسكاً بجهاز التحكم عن بعد (حيث لا يبذل جهداً حتى في النهوض لتغيير القناة التليفزيونية) ينخفض لديه معدل حرق السعرات الحرارية إلى نفس المعدل الذي ينخفض إليه اثناء النوم. ذلك إلى جانب مشاهدة التلفاز تلتهم الوقت الذي يمكن استغلاله في آداء الأنشطة البدنية المختلفة. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، فالإنسان لا يكتفي بمجرد الجلوس لمشاهدة التلفاز بل إنه يعمد إلى تناول (الأكلات الخفيفة) ما بين الحين والآخر وهو ما يعد أقصر طريق للوصول إلى الكارثة ... أقصد غلى البدانة!

**هاجس الوجبات كبيرة الحجم:** تعتبر أمريكا أرض الوجبات كبيرة الحجم على الإطلاق! إن أحجام الأطباق التي تقدمها المطاعم تعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى الانتهاء إلى الكارثة التي نتحدث عنها وفي أقرب وقت. فعندما قام متخصصو التغذية بمركز علوم الصحة العامة الواقع في واشنطن العاصمة بمقارنة أحجام أطباق 18 طعاماً من تلك التي تقدمها المطاعم بالأحجام المثالية التي توصي بها الحكومة توصلوا إلى ما يلي:

-  إن ساندوتش سلطة التونا الذي تقدمه المطاعم يزيد وزنه على عشر أوقيات ويحتوي على 720 سعراً حرارياً (الطبيعي أربع أوقيات ويحتوي على 340 سعراً حرارياً)!

-  إن العبوة كبيرة الحجم من المقليات التي تقدمها المحلات الشهيرة تزن ست أوقيات وتحتوي على 540 سعراً حرارياً (الطبيعي ثلاث أوقيات ويحتوي على 220 سعراً حرارياً)!

- الحصة الغذائية القياسية من الفشار الخالي من الزبد تقدر بثلاثة أكواب وتحتوي على 160 سعراً حرارياً، بينما عبوة الفشار صغيرة الحجم التي تباع في دور السينما فتقدر بسبعة أكواب وتحتوي على 400 سعر حراري. والعبوة المتوسطة تحتوي على ما يقدر بستة عشر كوباً من الفشار وتحتوي على 900 سعر حراري!

**فخ الحميات الغذائية:**

لا شك أنك لاحظت أن الخبراء الذين يقدمون لك الكتب التي تتناول موضوع إنقاص الوزن دوماً يؤكدون على أن الحميات الغذائية التي يقدمونها هي وحدها التي تفيد وما سواها لا يجدي ولا يحقق أي فائدة. إنهم يقدمون في كتبهم تفسيراً علمياً غير مفهوم للإقبال على تناول طعام ما وللإحجام عن الآخر، وذلك مع قوائم بالأطعمة الطبية التي يمكن تناولها والأطعمة السيئة التي يجب تلاشيها تماماً.

ولكن هؤلاء الخبراء مخطئون من الناحية العملية، فالحميات الغذائية مفيدة شريطة أن تلتزم بها، لأنك إذا ما قللت السعرات الحرارية التي تحصل عليها فإنك ستتمكن من إنقاص وزنك بغض النظر عما تتناوله من الطعام، فقد يكون من السهل التخلص سريعاً من بضعة أرطال من وزنك  عن طريق الالتزام بنظام غذائي عابر، لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في مواصلة عملية إنقاص الوزن ثم الحفاظ على الوزن الذي يتوصل إليه الفرد في نهاية المطاف.

إن ما لا يخبرك به الخبراء هو أن الفرد ليس بوسعه أن يظل طيلة حياته معتمداً على تناول حساء الكرنب أو عشر أوقيات من شرائح اللحم كل يوم، أو أن يقضي حياته كلها دون أن يتناول ما يشتهيه من طعام، أو أن ينعزل الفرد لتناول وجباته الضئيلة بعيداً عن أسرته كي يهنأ جميع أفرادها بتناول ما لذ وطاب لهم من الطعام.

الآن وبعد أن عرفنا هذه الأشياء يصبح السؤال هو: ما الداعي للّهاث وراء النظم الغذائية العابرة التي لا نستطيع الالتزام بها طويلاً؟ حيث نجدنا أحياناً نخلط بين التغذية كأسلوب حياة والتغذية كحمية أو كنظام مؤقت.

إن كلمة حمية هي باللغة الإنكليزية (دايت "Diet") وهي كلمة ذات أصل يوناني بمعنى "أسلوب حياة" ولكن الكثير منا يجهل هذه المعلومة المهمة.

إن الحمية الغذائية التي نقصدها ونوصي بها هي تلك الحمية التي يمكن الالتزام بها كأسلوب حياة وكطريقة للعيش. أما الحمية الغذائية بالنسبة لأغلب الناس فتعني عملية مؤقتة يتبعها أو يعاني منها الفرد لفترة معينة من الوقت. قد تكون هذه الفترة أسبوعاً أو شهراً أو عاماً، وكلما طالت فترة اتباع أو معاناة الفرد؛ زادت كمية الوزن الذي يتم التخلص منه. وذلك حسبما يعتقد أغلب الناس. لكن و حسب هذا المفهوم فإن الفرد سوف يصل إلى حد يصبح عنده غير قادر على تحمل ذلك بأي حال من الأحوال. عندئذٍ يكون السؤال هو: إذا لم يكن الحرمان من الطعام هو السبيل، فكيف سنتمكن من إنقاص الوزن أو من الحفاظ عليه؟ على الرغم من كل ما سبق؛ فإن ما هو مؤكد عليه في هذا السياق هو أننا لا يمكننا تناول الطعام مثل من يتمتعون بوزن طبيعي. والمحزن في الأمر أنه على الرغم من معرفتنا بكيفية زيادة وإنقاص الوزن، إلا أننا لا نعرف كيفية إنقاص الوزن في الحال وللأبد. فلا يساورك أدنى شك في أن الجهود التي تبذلها من أجل إنقاص الوزن سوف يكللها نجاح أكبر إذا تجنبنا النظم الغذائية القاسية التي لا نجني من ورائها سوى الحرمان وجعلنا عادات التغذية جزءاً من أسلوب حياتنا اليومية.

**إدارة الجودة**

**Quality Management**

ينطوي مفهوم الجودة القدرة على تلبية متطلبات المستهلكين على سلعة أو خدمة ما من خلال تحقيق أعلى قدر ممكن من الجودة فيها من خلال تحقيق الاستغلال الجيد للإمكانات و رفع مستويات الأداء و الرقابة الفنية للوصول بالمنتج للمواصفات المحددة و المتفق عليها سلفاً.

**و لقد تطور مفهوم الجودة تطوراً كبيراً على مر العصور،** فبعد أن كان قاصراً على الفحص الفني للمنتجات أثناء عملية الإنتاج نفسها و استبعاد المنتجات المعيبة، دون الاهتمام بمعرفة أسباب العيوب، و لكن كان المهم هو أن يكون المنتج مطابقاً للمواصفات فقط تبعاً لرؤية صاحب الإنتاج نفسه، و ليس تبعاً لرؤية العميل. ثم تغيرت النظريات و تتابعت مع التقدم الصناعي و البشري و التقني، و أصبحت تعتمد على استراتيجية و فلسفة شاملة تعتمد على تحقيق التوازن بين عدة عوامل منها الاستخدام الفعال للموارد المادية و البشرية بغرض تلبية متطلبات العملاء و بما يسهم في تحقيق النجاح و التميز للشركة و ثباتها أمام المنافسة.

**و نتيجة للتغير و الانفتاح العالمي المعاصر و انتشار و سهولة الاتصال**، فإن كل ذلك فرض نتائج متعددة على الأسواق الإنتاجية و الخدمية منها التغير المستمر في رغبات العملاء سواءً من حيث الطلب على سلع جديدة أو الحاجة لتطوير سلع موجودة بالفعل، و الذي يجعل من تحقيق الجودة و إدارتها هدفاً صعباً و متجدداً و لا نهائياً أيضاً، حيث يجب تجديد معايير الجودة بشكل مرن يتلاءم مع المتغيرات التي سبق توضيحها، كما يجب غرس ثقافة أن جميع من يعمل في المؤسسة مسؤول و مشارك في تحقيق هذا الهدف.

و ترتبط الجودة كذلك بسمعة المؤسسة، حيث تتأثر بجودة المنتجات، مما يؤثر على مصداقية الشركة أو المؤسسة في حال ظهور عيوب بالمنتج أو صعوبة في استخدامه من قبل العميل، كما يجب مراعاة أن يكون المنتج و رغم كونه محلي الصنع إلا أنه منافساً و أفضل من مثيله المستورد في الجودة و السعر أيضاً.

**و لكي يتم تبني و ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في أي مؤسسة**، فلابد و أن يبدأ هذا من الإدارة ذاتها، و من خلال البحث عن طرق متنوعة و متجددة لتحسين جودة المنتج و أداء العمل بشكل عام، مع الاهتمام بالتعرف على رغبات العملاء و العمل على تحقيقها، مع الاهتمام بأن يتم تطبيق معايير الجودة في كل مرحلة من مراحل العمل، وصولاً للخدمة النهائية، مع الاهتمام بترسيخ ثقافة العمل الجماعي و وحدة الهدف و لا يعني ذلك إهدار جهد الفرد، و إنما لابد من توفير منظومة للحوافز و تقدير الجهد الفردي باستقلال عن الجهد الجماعي للفريق بأكمله، مع إتاحة الفرصة للابتكارية و الإبداع.

و تعتمد ثقافة الجودة على مفهوم الأداء الصحيح للمهمة من أول مرة و التقليل من العيوب و الأخطاء و الوصول بها لأقل نسب ممكنة، و محاولة تحقيق أعلى مستويات الرضا لدى العملاء من خلال تقديم منتج متميز، و في التوقيت المناسب.

**الإرشاد النفسي**

**Counseling**

الارشاد النفسي هو مجال تطبيقي لتحقيق الصحة النفسية Psychological/ Mental Health، هو عملية تقديم النصيحة، العون، والعلاج البسيط اذا تطلب الأمر أو التوجيه إلى متخصص علاجي ، أي انه مجال تخصصي تطبيقي للنظريات العامة في مجال التحليل النفسي Psychoanalysis و العلاج النفسي psychotherapy ، ويُوجّه إلى ظروف و أهداف خاصة لتحقيق نوع من العلاج لحالةٍ ما، حيث  يجري المرشد النفسي المختص Psych Counselor استعراضاً عاماً لنظريات العلاج النفسي وتطبيقاتها في تقديم المشورة النفسية، فعمليةالإرشاد النفسي عملية متشعبة تحتاج لخبرات علمية عالية مع مهارات مرنة للتعامل مع كل حالة على حدة.

**خصائص المرشد النفسي و واجباته:**

1. متخصص و دارس لعلم النفس  psychological specialty في مجال معين من مجالات متعددة several broad domains.

2. يشتمل عمله على البحث الإجرائي التطبيقي research and applied work ويوجهه للحالة موضع العلاج و يستهدف فئاته بدراسة الظروف الخاصة بكل حالة بصفة مستقلة.

3. يقوم  بتقديم المشورة ومتابعة النتائجcounseling process and outcome .

4. الإشراف والتدريب  supervision and training.

5. في إعطاء المشورة لتحقيق التنمية و التطوير الوظيفي و career development and counseling.

6. الوقاية لتحقيق الصحة النفسية prevention and health، وذلك بالتمهيد و التوقع لمواقف مستقبلية قد يترتب عليها مشاكل نفسية مثل توقع استقبال الطفل الثاني في الأسرة و اثر ذلك على الطفل الأول.

**وهناك محاور themes توحد بين متخصصي الإرشاد النفسي**، عبارة عن نقاط عمل رئيسية يجب أن يتناولها المرشد النفسي لصياغة خطة العمل في الإرشاد النفسي:

• التركيز على الأصول  assets ونقاط القوة strengths، لأنها تعتبر نقاط ارتكاز علاجية،

• دراسة تفاعلات الشخص مع البيئة person–environment interactions .

• دراسة التطورالتعليمي والمهني educational and career development.

• دراسة ردود الأفعال القصيرة السريعة brief interactions.

• التركيز على هدف الوصول بالشخصية إلى اقصى توافق ممكن intact personalities .

**الفئات المستهدفة للإرشاد النفسي  Categories Target:**

1- الآباء لتربية الأبناء، التعامل مع الخلافات الزوجية و مشاكل الانفصال.

2- الأطفال فيما يتعلق بمشاكل التعلم، المشاكل الأسرية، مشاكل الاندماج الاجتماعي.

3- فرد في حالة صدمة بسبب مواجهة موقف كارثي طارئ.

4- جماعات صغيرة تعاني من مشاكل مشتركة، الإدمان، مرض عضال، تداعيات حادث كارثي مشترك.

5- الفئات العاملة التي يتطلب عملها التعامل مع ظروف كارثية، عمال الإنقاذ، الأطباء، الممرضين... إلخ.

**إدارة المخاطر**

**Risks Management**

إدارة المخاطر: النشاط الإداري الذي يهدف إلى تنبؤ و قياس و تقييم للمخاطر التي تواجه الشركة أو المؤسسة و التحكم بها من خلال تطوير استراتيجيات إدارتها التي تعمل على تجنبها و تقليل آثارها السلبية وتخفيضها إلى مستويات مقبولة و قبول بعض أو كل تبعاتها.

و تهتم إدارة المخاطر بالمخاطر المالية و التشغيلية. فما هي إلا ممارسة لعملية تنقيح نظامية لأساليب تعمل على التقليل من أثر تهديد معين على المؤسسة. و لا يمكن تجنب و تقليص حدة المخاطر بشكلٍ كُلي، و هذا لوجود عوائق تشغيلية و مالية غالباً. لهذا سوف يكون من الأفضل تقبُل المؤسسة لمستوى معين من الخسائر نتيجة هذه المخاطر مع العمل على تفادي الخسائر بقدر الإمكان. و تظهر أهمية إدارة المخاطر في حالة حدوث المخاطر الغير متوقعة و التي تقترن دوماً بالتخطيط لاستمرارية العمل و تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل و التي تستهدف ما هو أبعد من إدارة المخاطر. **و هي أحد فروع علوم الاقتصاد الذي يعتني بالآتي**:

1. المحافظة على الأصول المالية لحماية مصالح المودعين و الدائنين و المستثمرين.

2. إحكام الرقابة و السيطرة على المخاطر في الأنشطة الاستثمارية كالقروض و السندات و التسهيلات الائتمانية و غيرها من أدوات الاستثمار.

3. اكتشاف الحلول لكل نوع من أنواع المخاطر بكافة مستوياتها.

4. العمل على تقليص حجم الخسائر إلى أدنى حد ممكن .

5. تحديد الإجراءات التي يجب اتباعها لمتابعة الأحداث و السيطرة على الخسائر.

6. إعداد الدراسات و التقارير قبل و بعد حدوث الخسائر بهدف منع أو تقليص الخسائر الأخرى المحتملة .

7. حماية سمعة المنشأة لعدم فقد ثقة المودعين و الدائنين و المستثمرين و ذلك بتأمين توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة تتسبب في تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها بشكل عام.

**أساليب التعامل مع المخاطر:**

كل نوع و كل مستوى من المخاطر يلائمه استراتيجية معينة للعلاج و التعامل الإيجابي معها. و بشكلٍ عام هناك ثلاث أساليب للتعامل مع المخاطر:

1. تجنب المخاطر.

2. تقليل المخاطر.

3. نقل المخاطر إلى الغير.

**1. تجنب المخاطر:**

يتم تجنب المخاطر إذا كان المستثمر يفضل الأمان؛ مثل:

1)  تجنب البنوك مخاطر الائتمان بالامتناع عن منح القروض مرتفعة المخاطر.

2)  تجنب مخاطر أسعار الفائدة بعد الاستثمار في أوراق مالية طويلة الأجل.

**2. تقليل المخاطر:**

و ذلك بتخفيض حجم الاستثمارات التي تواجه خطراً معين لا يستطيع المستثمر تحمله أو بالاشتراك مع الآخرين في تحملها. و هذا هو أحد أسباب إقبال الناس على الاستثمار في صناديق الاستثمار لأنها تقوم بتفتيت المخاطر . و تقوم البنوك بتقليل المخاطر من خلال:

1)  رصد سلوك القروض من أجل التنبؤ بمشاكل التوقف عن الدفع مبكراً.

2)  استخدام سياسة إدارة الأصول و الخصوم التي تعمل على تقليل مخاطر أسعار الفائدة.

**3. نقل المخاطر:**

ويتم نقل المخاطر من مستثمر غير مستعد لتحمل المخاطرة إلى مستثمر آخر مستعد لتحمل المخاطرة، و يتم ذلك بمقابل مالي.

**التعرف على المخاطر:**

يتم التعرف على المخاطر من خلال عدة طرائق يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الأهداف: حيث أن أي حدث من شأنه عرقلة تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة يعتبر أحد المخاطر بتشكيله خطر جزئياً أو كلياً.

2. السيناريو: حيث يتم تخيل سيناريوهات مختلفة لتحقيق هدف ما أو تحليل العلاقات التفاعيلة بين قوى سوق العمل، و أي سيناريو مخالف لهذه السيناريوهات التي تم تصورها و غير مرغوب بها تعتبر خطورة.

3. التصنيف: و يقصد به تصنيف جميع الأسباب المحتمل أن تؤدي للمخاطر.

4. مراجعة المخاطر الشائعة: من خلال إنشاء قوائم بالمخاطر المحتملة في كل مؤسسة حسب الأهداف المنشودة للمؤسسة.

**تحديد المخاطر:**

في هذه المرحلة يتم التعرف على الأحداث ذات الأهمية التي تؤدي إلى مخاطر مستقبلاً عند حصولها تؤدي إلى و من هنا يمكن تحديد المخاطر من خلال تحديد مصدر المشكلة بحد ذاتها.

و نظراً لأهمية وجود إدارة فعالة تهتم بإدارة المخاطر لتجنبها أو تقليل أضرارها بقدر المستطاع قامت الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بتنفيذ عدة برامج دراسية منتقاة بدقة شديدة في إدارة المخاطر تمنح الطامحين للعمل في هذا المجال الخبرات اللازمة لتوقع حدوث المخاطر و التنبؤ بها و تحديد المخاطر بشكل دقيق و تحديد أسبابها و انتقاء الطرائق الملائمة للحد من الخسائر أو منعها بقدر المستطاع و بقدرات مهارية احترافية.

**الابتعاث الخارجي**

**Scholarships**

الابتعاث الخارجي واحد من المفاهيم التي تم إدخالها في مجال التعليم العالي في العقدين الأخيرين هو مفهوم المِنح التعليمية و الابتعاث الخارجي على وجه الخصوص وهي تعني الحصول على منحة ومساعدة مالية للطالب لمواصلة تعليمه ، ويتم منح المنح الدراسية طبقاً لمعايير مختلفة والتي تعكس عادة قيم وأهداف الجهات المانحة أو مؤسسي المنحة.

**أنواع المنح الدراسية :**

يمكن تصنيف منح الابتعاث الخارجي الأكثر شيوعا على النحو التالي :

1. **منح الابتعاث الخارجي على أساس الجدارة (Merit-based)**: وتعتمد هذه الجوائز على قدرات الطالب الأكاديمية ، الفنية ، والرياضية وغيرها وتكون أنشطة خدمة المجتمع عاملاً مؤثراً لقبول مُقدِّم الطلب للحصول على المنحة وهذا النوع من المنح تُمنح من قبل المنظمات الخاصة (الأهلية) أو عن طريق كلية الطالب مباشرة نتيجة للتميز أكاديمياً أو الحصول على درجات عالية في الاختبارات القياسية.

2. **منح الابتعاث الخارجي على حسب الحاجة (Need-based)**: تعتمد هذه المنح في المملكة المتحدة على السجل المالي للطالب وأسرته ويتطلب من الطالب ملء استمارة مجانية لمعونة الطلاب (FAFSA) لتحديد ما إذا كان الطالب يستحق المنحة أم لا.

3. **منح الابتعاث الخارجي التي تتطلب شروط معينة في الطالب**: في هذه المنح يجب أن يُحدد أولاً جنس الطالب ، والتاريخ الطبي وغيرها من العوامل التي تحددها الهيئة المانحة.

4. **منح الابتعاث الخارجي التي تختص بمهنة معينة** : هذه المنح الدراسية التي تمنحها كلية ما أو جامعة ما للطلاب الذين لديهم الرغبة في البحث في مجال محدد في الدراسة، وأكثر المنحات في هذا المجال تُمنح للطلاب في مجالات مثل التعليم الطبي والتمريض.

معظم المنظمات الخيرية وغير الربحية لديهم تاريخ ملئ بالمنح الدراسية و الابتعاث الخارجي ، ويمكن للطلاب ذوي الإعاقة أيضاً التقدم للحصول على المنح المخصصة للابتعاث الخارجي لأصحاب الإعاقات.

**التحليل النفسي**

**Psychoanalysis**

و هو أحد مجالات العلوم النظرية التي تختص بالجوانب النفسية psychological أو النفسعلاجية  psychotherapeutic، وضعها طبيب الأمراض العصبية النمساوي "سيجموند فرويد   "Sigmund Freud في نهايات القرن التاسع عشر و بدايات القرن العشرين، ثم اتسع وتطور وتفرع هذا العلم في اتجاهات مختلفة تبعاً لما تعرض له من انتقادات وتباين في وجهات النظر، و ذلك من خلال من تتلمذوا على يد فرويد مثل : الفريد ادلر Alfred Adlerو كارل جوستاف جون Carl Gustav Jung، ويليام ريتشWilhelm Reich، ثم مؤخراً من عرفوا باسم   "الفرويدويون الجدد "neo-Freudians مثل Erich Fromm, Karen Horney, Harry Stack Sullivan Jacques .

**المبادئ الأساسية للتحليل النفسي The basic tenets of psychoanalysis :**

1.    السلوك البشري Human behavior : الخبرات experience، والإدراك cognition يتحدد بدرجة كبيرة بواسطة دوافع غير مقصودة  irrational drives.

2.    تلك الدوافع غالبا تصدر من اللاوعي unconscious.

3.    أي محاولات بعث تلك الدوافع لمنطقة الإدراك تقابلها مقاومات نفسية في شكل آليات دفاعيةdefense  mechanisms .

4.    تطور الشخصية الإنسانية يتأثر بكلا من البنية الوراثية  inherited constitution و أحداث الطفولة المبكرة.

5.    زيادة الصراعات بين العقل الواعي conscious view of reality و ما يكبته الانسان في عقله الباطن unconscious (repressed) ينتج عنها الخلل النفسي في صورة الاضطراب العصبي  neurosis، السمات العصابية    neurotic traitsوالقلق  anxiety، الاكتئاب  depression وما إلى ذلك.

6.    التحرر من تأثيرات اللاوعي تتحقق من خلال توجيه هذه التأثيرات الى منطقة العقل الواعي بواسطة التوجيه النفسي الماهر.

هذا و يوجد على الأقل 22 مدخل  approaches أو توجه orientations فيما يتعلق بتطور العقل الإنساني، و المداخل العلاجية"psychoanalysis" ، والتي تتنوع بتنوع نظريات العلاج كما يشير هذا المصطلح إلى التطور النفسي في مرحلة الطفولة  child development .

و إجمالاً ؛ يطلق على من يعمل في هذا المجال - مجال علم النفس - الباحث النفسي، حيث أنه يسعى  إلى دراسة مفاهيم مثل الإدراك، والانتباه، العاطفة، الظواهر والدوافع، وظائف الدماغ، دراسة الشخصية، السلوكيات، العلاقات الشخصية، ودراسة العقل الباطن، باستخدام الأساليب التجريبية لاستنتاج الأسباب والعلاقات التي تربط بين المتغيرات النفسية والاجتماعية.

وقد تم توصيف علم النفس "كعلم محوري "hub science بناءً على النتائج التي توصل إليها التي تربط بين أكثر من منظور مختلف للعلوم الأخرى كالعلوم الاجتماعية، الطب، والعلوم الإنسانية كالفلسفة.

**التعلم عن بعد**

**Distance Learning**

هو حقل التعلم الذي يركز على طرق تحقيق التعلم فعلياً والتقنيات التي تهدف لتوفير وسائل التعلم \_غالباً على أساس فردي\_ للطلاب الذين ليس لديهم فرصة التواجد الفعلي في البيئة التعليمية التقليدية. مثل الفصول الدراسية و المعامل، و وسائل التعلم عن بعد كثيراً ما تركز على الطلاب الكبار غير التقليديين. مثل العاملين بدوام كامل، والأفراد العسكريين، والذين تحتم عليهم الظروف الإقامة في المناطق النائية و لا يستطيعون حضور المحاضرات.

و قد وُصف التعلم عن بعد بأنه "عملية لخلق وتوفير فرص الحصول على التعلم عندما يتم تعارض متطلبات التعليم النظامي.  مع ظروف المتعلمين من حيث الوقت والمسافة، أو كليهما."

**مراحل التعلم عن بعد (ما قبل عصر الإنترنت):**

**1. مرحلة البريد :**

في بداياته اعتمد نظام التعلم عن بعد على البريد التقليدي و مراسلاته، ثم واصل تطوره مع تطور البريد و نظم المراسلات و نظم المواصلات المستخدمة في سرعة توصيل المراسلات التعليمية، و بدأ كتعليم نظامي مقنن من خلال مدارس المراسلات في القرن التاسع عشر. حيث بدأ التعليم  بالمراسلة في المملكة المتحدة في القرن التاسع عشر.   
كما زاد الطلب على فعاليات التعليم المهني Vocational training لتغطية الاحتياجات المهنية المتلاحقة في مجالات الصناعة، الوظائف الحكومية، الجيش، و ساهمت شركات الأعمال في تطوير و ارتقاء نظم التعلم عن بعد. على سبيل المثال: ما قدمته كلية شركة Strayer's Business College من نظم البريد الدراسي الموجه لخدمة احتياجات رجال الأعمال من برامج تعليمية مهنية لموظفيهم، خاصة فيما يتعلق بتعلم النساء فنيات تنظيم الأعمال الإدارية (السكرتارية)Secretarial duties.و قد ساهم هذا النوع من التعلم في الحفاظ على قيمة اللغة و تقوية استخدام قواعدها. فقد ركزت معظم الدورات الدراسية بالمراسلة، ذات الطابع الغير ديني في التعلم، على الهجاء والنحو و فنيات الصياغة اللغوية للرسائل التجارية، ومسك الدفاتر، كما أن البعض الآخر من نظم البرامج الدراسية وجه الاهتمام الأقصى لتدريس كل شيء علمي الطابع.

**2. مرحلة وسائط وتقنيات التعلم Technological aides to Learning:**

**1- فانوس عرض الشرائح Lantern slide:**

تم استخدامه في نظام Chautauqua التعليمي لتعليم الكبار و المحاضرات العامة خلال الارتحال بين البلاد لنشر التعلم، حيث اُستخدم ما يعرف بخيمة العرض التعليمية لإنتاج الصور على أي سطح ملائم، كما استخدم هذا الأسلوب التقني في بعض مدارس Lyceum للتعليم الثانوي في القرن التاسع عشر.

**2- برامج الراديو التعليمية:**

كان لاختراع توماس أديسون  Thomas Edison لجهاز التسجيل الصوتي Phonograph عام 1877، دور مؤثر في تصميم المعامل الصوتية أو الصوتية البصرية لتعلم اللغات، بعد الحرب العالمية الأولى، زادت شعبية الجامعات التي تمتلك محطات إرسال صوتي (الراديو) في الولايات المتحدة، مع أكثر من 200 محطة بث البرامج التعليمية من خلال تسجيلها عام 1936.

**3- الأفلام التعليمية:**

كان أديسون أيضا واحد من أوائل منتجي أفلام الفصل الدراسي. حيث قامت العديد من الكليات والجامعات بإنتاج الأفلام التعليمية قبل الحرب العالمية الأولى، وكانت أفلام التدريب تستخدم على نطاق واسع أثناء الحرب. في كثير من الأحيان  لتثقيف مجموعات متنوعة من السكان الأميين والجنود في مجموعات مختلفة من المواضيع التقنية، بداية من التقنيات الخاصة بالحرب و صولا إلى ما يتعلق بأمور النظافة الشخصية، ثم توالت التحسينات على صناعة الأفلام، وخاصة قبل وأثناء الحرب العالمية الثانية للتدريب التقني والأغراض دعائية.

**4- برامج التليفزيون التعليمية:**

بدأ تطوير المقررات التعليمية بالتلفزيون في خمسينيات القرن العشرين، بدأ أولاً في جامعة أيوا University of Iowa، و بحلول السبعينيات أصبح  لكليات المجتمع، في جميع أنحاء المملكة المتحدة، برامج مصممة خصيصا كدورات للبث على محطات التلفزيون المحلية.

**5- التعليم القائم على الكمبيوتر Computer-based education:**

في الخمسينيات بدأت محاولات تجريبية لاستخدام   الكمبيوتر لعرض المواد التعليمية التي تتكون من، النص والصوت والفيديو، وتقييم التقدم الذي يحرزه الطلاب، وقد أجريت الكثير من البحوث في وقت مبكر في شركة IBM، حيث تم دمج أحدث النظريات في العلوم المعرفية مع تطبيقات تقنيات التعليم.

**مراحل التعلم عن بعد في عصر الإنترنت "النظم الحديثة في التعلم عن بعد" :**

**1- ربط الكومبيوتر بشبكة الإنترنت:**

يعد ربط أجهزة الكمبيوتر من خلال شبكة الإنترنت، النهوض الرئيسي التالي في تقنيات التعلم. مما مكن من تطوير النظم الحديثة في التعلم عن بعد.

**2- المواقع التعليمية المتخصصة   Web-based courses:**

بحلول القرن الحادي و العشرين، أصبح أكثر من نصف مؤسسات التعليم العالي، في المملكة المتحدة، تقدم برامجها الدراسية عن طريق دورات التعلم عن بعد، من خلال شبكة الإنترنت. فيوجد أكثر من 10.000 برنامج دراسي مختلف على شبكة الإنترنت للاختيار من بينها، و حوالي خمس عدد الطلاب البريطانيين يجتاز دورة واحدة على الأقل من التعلم الإلكتروني كل فصل دراسي.

**3- الخدمات التعليمية على شبكة الإنترنت  Web-based services:**

مع النمو و التقدم في برامج التعلم عن بعد الحديثة، تطورت أيضاً الخدمات التعليمية الشخصية على شبكة الإنترنت لتسهيل التعلم و حل المشكلات النوعية و الشخصية، بما في ذلك الدروس الإلكترونية والتوجيه، والمساعدة في مجال البحوث، خدمات أخرى تقدم للوالدين للمساعدة في التواصل مع المعلم المناسب....إلخ.

**4- الجامعات المفتوحة Open universities:**

من أكثر أنواع المؤسسات التعليمية التي تستخدم التعلم عن بعد.  فمنذ منتصف القرن العشرين تحتضن الجامعات المفتوحة جميع فئات الكبار الراغبين في ممارسة أي نوع من الدراسة مهما اختلفت ظروف السن والتعلم والعمل. بالإضافة لذوي الاحتياجات الخاصة، والأفراد العسكريين، ونزلاء السجون. و يمكن إرجاع أصل حركة التعليم المفتوح لجامعة لندن، والتي بدأت تمنح درجات علمية للطلاب الخارجيين في عام 1836.

و على هذا الأساس انتشرت في الآونة الأخيرة العديد من الجامعات و المعاهد و المؤسسات التي تتيح فرصة التعليم و الدراسة للدارسين و الطلبة في مختلف التخصصات وذلك عن طريق الصفحات التي تعدها خصيصاً لهذا الغرض على شبكة الإنترنت.

**نظام التعلم عن بعد في المملكة المتحدة:**

يمثّل نظام التعلم عن بعد في المملكة المتحدة إحدى أكثر الأنظمة التعليمية المتسارعة في تطورها ومواكبتها لإنجازات ثورة الاتصالات وتمثل البورد البريطاني للمحترفين أحد أكثر المؤسسات التعليمية البريطانية اهتماماً بتطوير منظومات التعلم عن بعد في ميدان العلوم الإدارية وتوليفها بحيث تتلاءم مع متطلبات وخصوصيات البرامج الدراسية التي يتم تدريسها بطريقة التعلم عن بعد ومع متطلبات واحتياجات الطلاب الدارسين بطريقة التعلم عن بعد كذلك.

وتقوم الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بتنفيذ عدة برامج دراسية تم تصميمها من قبل نخبة الهيئات العلمية المانحة لبرامج التعلم عن بعد في بريطانيا من خلال إدارة وتنظيم انخراط وتسجيل الطلاب من أبناء الدول العربية في هذه البرامج وتقديم كافة المعلومات والمساعدات التي قد يحتاج لها الطلاب العرب لتسهيل تفهمهم الكامل لمنظومات التعلم عن بعد في المملكة وتمكنهم من الاستفادة منها بشكل كامل.

**التعليم عن بعد**

**Distance Education**

التعليم عن بعد هو نقل العلم من مراكز تجمعه في عواصم الدول إلى مدنها البعيدة التي لا تتوفر فيها وسائل وسائط المعرفة الضخمة و المتخصصة. ويكون الاتصال بين الطالب المتلقي و المحاضر متفاعل  interactive، و يتيح نظام التعليم عن بعد إمكانية تلقى المحاضرات من مصدر بعيد عن مكان المحاضرة  بنفس السرعة وفى نفس زمن التنفيذ   real time application   ويمكن هذا النظام من بث المحاضرات الحية والمسجلة بكفاءة عالية، حيث يمكن الطالب او المستمع من حضور محاضرة داخل او خارج حدود البلد الذي يقيم فيه.

**إذن فالتعليم عن بعد  Distance Learning  يُقصد به** استخدام تكنولوجيا الاتصال وتقنيات الكمبيوتر في عملية التعليم.  ويطلق على هذه العملية أيضا مصطلحات أخرى مثل: Internet-Based Learning، Distributed Learning، Computer-Mediated Communication.

و جدير بالذكر أن منهجية التعليم عن بعد في الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي تقوم على مرتكزات التعليم عن بعد المتعارف عليها في المملكة المتحدة والتي تم توطيدها بشكل راسخ خلال السنوات الأخيرة من عمر تجربة التعليم عن بعد التي مضى عليها ما يقارب السبعة عقود منذ أن نشأت في المملكة المتحدة عقب أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها بالاستناد إلى خدمات البريد الملكي البريطاني Royal Mail   لمساعدة الطلاب في المناطق النائية البريطانية للدراسة والتحصيل العلمي. و حسب الواقع التعليمي المعاش راهناً في المملكة المتحدة أصبح التعليم عن بعد النموذج  التعليمي الأكثر فاعلية و تطوراً بشكل مضطرد بالاستناد إلى منجزات ثورة الاتصالات المتسارعة والذي شكل التعليم عن بعد أحد أكثر المستفيدين من إنجازاتها.

وتقوم عملية التعليم عن بعد في المملكة المتحدة و الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي على جملة الثوابت الأساسية الراسخة ومنها:

**• التعليم عن بعد حقل فريد يستخدم طرائق فريدة غير مستعارة من سياقات تعليمية تقليدية:**

حيث أن جميع المواد العلمية التي تم صياغتها لتكون مادة علمية متاحة للطلاب للدراسة من خلال الحرم الإلكتروني الخاص بالتعليم عن بعد يجب أن تكون مصاغة بشكل خاص يتناسب مع سياق و منهجية التعليم عن بعد. بالإضافة إلى ضرورة وجود العديد من الأنشطة التطبيقية في متنها والتي تعمل كمذكر وأداة للمراجعة  والتفكر في ما تمت قراءته من قبل الطالب، وبما يمنح الطالب مساعدة غير مباشرة في سياق العملية التعليمية تأخذ بيده وفق منهجية التعليم خطوة خطوة ولكن دون أن تعيقه عن التقدم السريع في حال وجد  الطالب القدرة في نفسه عن ذلك. وبمعنى آخر فإن التعليم عن بعد منهجية خاصة تهدف إلى أن يكون محصولها متميزاً و دون أن يكون الجهد للوصول إلى ناتجها مضنياً على الإطلاق، و إنما أيسر من طرائق التعليم التقليدي في معظم الأحيان.

**• التعليم عن بعد وسيلة لتجاوز حواجز المسافات بين الطالب و المدرس:**

حيث تدل الدراسات الإحصائية في المملكة المتحدة على تباين مكان التواجد الجغرافي للمدرس والطالب في معظم مؤسسات التعليم عن بعد في المملكة المتحدة، وهو ما يتيح للطالب الاستفادة من خبرات نخبة من المدرسين في الحقل العلمي الذي يدرسه والذين لولا التعليم عن بعد لما كان التواصل معهم ميسراً أو حتى متاحاً في الكثير من الأحيان نظراً للتباعد الجغرافي الذي قد يكون شاسعاً في الكثير من الأحيان بين الطالب والمدرس المشرف المعين للإشراف على برنامجه الدراسي.

**البرامج الهجينة (المختلطة) - Hybrid courses:**

نوع من برامج التعليم عن بعد التي قد تتطلب التواجد الجسدي في الموقع التعليمي لسبب من الأسباب (بما في ذلك أداء الامتحانات)، يعرف هذا النوع من التعليم بمسمى: برامج التعليم الهجين (المختلطة)  Hybrid أو برامج الدراسة ذات التعلم المختلط Blended. فهو مزيج  من نظم التعيلم عن بعد بالتفاعل وجها لوجه. مثل: نشاط مناقشات الفصل، و العمل الجماعي النشط، والمحاضرات الحية مع التقنيات التعليمية على شبكة الإنترنت، البرامج التعليمية السابقة الإعداد و المحملة  على شبكة الإنترنت Online course cartridges، وتحديد المهام Assignments  التي يجب أن يقوم الدارس بتنفيذها، ومنتدى المناقشاتDiscussion boards ، وغيرها من أدوات التعلم بمساعدة شبكة الإنترنت.

و يختلف مدى تصميم الدورات المختلطة باستخدام الفصول الدراسية التقليدية مع الدراسة عبر بيئات التعلم على الإنترنت، حسب موضوع والطبيعة الشاملة للبرنامج الدراسي، بغض النظر عن كيفية التصميم، يمكن توقع تقديم مثل هذه البرامج  التعليمية بأسلوب متزامن Synchronous، أو غير متزامن  Asynchronous، لتيسير التواصل بين الطالب والمعلم، و بين الطالب والطالب، وهو ما أصبح أكثر انتشاراً في مجتمع اليوم.

**مزايا التعليم عن بعد:**

**1- الاستغلال الجغرافي:**

لا يحتاج الطالب والاستاذ إلى أن يكونا متواجدين في مكان واحد من أجل تبادل المعلومات. فالطالب يمكن له أن يقرأ أو أن يستمع إلى أو حتى يشاهد محاضرة الأستاذ إلكترونيا on-line عبر شبكة الإنترنت حتى و إن كان الطالب في بيته أو في بلد آخر غير البلد الذي يقيم فيه أستاذه.  كذلك يمكن للأستاذ أن ينشر محاضرته إلكترونيا بأحد الأشكال التالية عبر شبكة الإنترنت من بيته أو من بلد آخر غير البلد الذي يتواجد فيه طلبته :

• نصي textual (باستخدام صيغة Adobe Acrobat ) أو ؛

• صوتي Audio (باستخدام صيغة Streaming Real Audio ) أو ؛

• مرئي Visual (باستخدام صيغة Streaming Real Video أو  Streaming Net Show  أو Compressed MPEG).

**2- الاستغلال الوقتي:**

ليس ضروريا أن يكون كل من الطالب و الأستاذ متواجدين في زمن واحد لتبادل المعلومات. فالأستاذ يمكن له أن ينشر محاضرته إلكترونيا إما بصيغة نصية قابلة للطبع أو بصيغة مسموعة أو مرئية وللطالب بعد ذلك أن يقرأ المحاضرة و يطبعها أو أن يستمع إليها أو يشاهدها في أي وقت يناسبه دون الحاجة إلى أن يلقي الأستاذ المحاضرة في وقت محدد. و كما أن للطالب الحرية في اختيار الوقت المناسب له كي يتلقى المحاضرة، فان له الخيار أيضا في إختيار الجزء الذي يرغب بقراءته أو الاستماع إليه أو مشاهدته. كذلك يمكن له أن يعيد الاستماع إلى جزء معين من المحاضرة أو أن يشاهد جزءا معينا منها و هي أمور يصعب تحقيقها في المحاضرة التقليدية. فعلى سبيل المثال، يمكن للطالب أن يختار الأجزاء التي يريد أن يستمع إليها أو يشاهدها من المحاضرة إذا كانت تلك المحاضرة منشورة بصيغة Real Audio أو Real Video. يمكن له كذلك إعادة الاستماع إلى أو مشاهدة أي جزء من المحاضرة المنشورة بتلك الصيغ.

**3- الوسيط الحاسوبي:**

استخدام الكمبيوتر كوسيط لنقل المعلومات يعني أيضا استغلال سرعة الكمبيوتر و إمكانياته في العملية التعليمية و هو أمر يساعد في تطوير هذه العملية.

**4- توفر فرص التعليم لغير المستطيعين:**

التعليم عن بعد سوف تمكن شريحة كبيرة من أفراد المجتمع من تحقيق رغباتها خصوصا هؤلاء الذين لا يستطيعون الالتحاق بالتعليم العالي لظروف مختلفة ( مثل السن أو الارتباط بعمل معين ).  فالتعليم عن بعد مفتوح للجميع ولا حاجة فيه لحضور نظامي إلى الجامعة في أوقات محددة وهي أمور قد لا تناسب ظروف البعض.

**5- التغلب على مشكلة الطاقة الاستيعابية للجامعات والهيئات التعليمية:**

فالتعليم عن بعد لا يتطلب حضور الطلبة إلى الفصول الدراسية، و لا يتطلب تواجد محاضر في كل فصل كي يعطي عددا محدودا من الطلبة محاضرة معينة. هذا يعني أن الجامعات والهيئات التعليمية ستتمكن من التغلب على مشكلة طاقاتها الاستيعابية المحدودة التي تحتم عليها قبول عدد من الطلبة يتناسب مع ما هو متوفر من فصول دراسية و مدرسين.

**عيوب التعليم عن بعد :**

**1- الحاجة إلى التدريب:**

يحتاج المدرسون إلى تدريب على استخدام الانترنت بشكل عام إضافة إلى التدريب على استخدام برامج خاصة لاستغلالها في عمل صفحات الانترنت ونشر المحاضرات وغير ذلك. كذلك فالطالب يحتاج إلى تدريب على استخدام الانترنت إضافة إلى تدريب على استخدام البرامج التي تساعده على تبادل المعلومات مع أستاذه. وقبل كل هذا يحتاج كل من الطالب والأستاذ إلى امتلاكهما لمعرفة بأساسيات الحاسوب Computer Literacy.

**2- الحاجة إلى بنية تكنولوجية:**

من أجل إنشاء نظام تعليم عن بعد يجب توفر بنية تكنولوجية تحتية Technological Infrastructure عند الجامعة أو الجهة التي ترغب بطرح برامج التعليم عن بعد.  هذه البنية ليست متوفرة لدى كل الجامعات أو الهيئات التعليمية.

**3- الحاجة إلى وجود اتصال بين الطلبة وشبكة الإنترنت:**

كي يتمكن الطلبة من النفاذ إلى البيانات الإلكترونية ولكي يستطيعوا تبادل المعلومات مع أساتذتهم يجب توفر اتصال بين الطلبة وشبكة الإنترنت. هذا الاتصال قد يكون اتصالا عبر مزود خدمات إنترنت ISP أو عبر الشبكة الداخلية للجامعة أو الهيئة التعليمية Intranet.  إلا أن الطلبة ليسوا جميعا قادرون على الاتصال بشبكة الإنترنت عن طريق مزود خدمات الإنترنت. كذلك فالجامعات والهيئات التعليمية لا تمتلك جميعها شبكات Intranet مفتوحة لطلبتها.

**4- مشكلة عرض الموجة   Bandwidth:**

من المشاكل الأساسية التي تواجه عملية التعلبم عن بعد مشكلة عرض الموجه Bandwidth أي السرعة التي يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين مزود خدمات الإنترنت و مستخدم شبكة الإنترنت الذي يتصل بالشبكة عبر هذا المزود. فمستخدمو شبكة الإنترنت الذين يتصلون بالشبكة من أجهزة الهاتف المنزلية العادية عبر مزودي خدمات الإنترنت يتبادلون المعلومات مع شبكة الإنترنت بسرعة لا تتجاوز عادة 33,6 كيلوبايت في الثانية Kbps من أجل نقل المحاضرات المرئية بشكل مناسب بحيث يمكن مشاهدة المحاضرات على شاشة كاملة الحجم و دون تقطع في الصوت و الصورة يحتاج مستخدم الإنترنت إلى توفر سرعة عالية لنقل المعلومات بينه وبين شبكة الإنترنت.  يمكن تحقيق ذلك بواسطة توصيل حاسوب المستخدم بشبكة الإنترنت عن طريق أنظمة خاصة تعطي عرض موجة Bandwidth  أكبر مثل أنظمة  ISDN و DSL  و T1 Lines  و غيرها. هذه الأنظمة تعتبر مكلفة بالنسبة للمستخدمين العاديين.

**5- الأمن:**

يمثل الأمن أحد المشاكل الأساسية التي تواجه عملية التعلم عن بعد. فخلال أداء الامتحانات الإلكترونية on-line quizzes لا يضمن الأستاذ أن الطالب لا يحاول الغش. كذلك لا يضمن الأستاذ أن من يقوم بأداء الامتحان هو الطالب نفسه وليس شخصا غيره. هنالك بعض الوسائل البرمجية والتقنيات التي قد تساعد في التغلب على بعض السلبيات المتعلقة بالأمن، إلا أنها غير كافية للتغلب على كل تلك السلبيات. من هذه الوسائل استخدام ما يعرف بالـ Login Names   و الـ Passwords   للدخول إلى الامتحان عن طريق برمجة الموقع لكي يقبل فقط الطلبة المسموح لهم بالدخول. من تلك الطرق أيضا الحصول على عنوان الـ IP   المستخدم من قبل الطالب أثناء أداء الامتحان عن طريق عمل برامج خاصة تستخدم بعض إمكانيات الحاسب الخادم Server  من أجل التعرف على ذلك العنوان.  إلا أن هذه الوسائل غير كافية للتغلب على كل السلبيات المتعلقة بموضوع الأمن.

**6- التكاليف:**

إضافة إلى السلبيات السابقة، فان هنالك تكاليف تتحملها الجهة التي ترغب بتطبيق نظام التعليم عن بعد. من هذه التكاليف ما يتعلق بالبنية التكنولوجية التي يتطلبها نظام التعليم عن بعد. فشراء وصيانة حاسوب خادم Server  مع معدات و برامج، أو استئجار مساحة على حاسوب خادم من جهة خارجية كلها أمور تمثل أعباء مالية. كما أن تدريب المدرسين على استعمال البرامج والأدوات المستخدمة في نظام التعليم عن بعد يمثل عبئا ماليا إضافيا.

**متطلبات التعليم عن بُعد:**

هناك بعض المتطلبات التقنية التي يجب توفرها من أجل تصميم نظام تعليم عن بعد أهمها:

1- وجود حاسوب خادم Server  ذي سعة وسرعة كافيتين كي تخزن فيه المعلومات المتعلقة بالمقررات الدراسية.  يمكن أن يكون هذا الحاسوب الخادم موجود عند الجامعة أو الجهة التي تطرح برامج التعليم عن بعد.  إلا إن توفر هذا النظام عند هذه الجهة يتطلب تكاليف عالية للتركيب والصيانة والتوصيل بشبكة الأنترنت.  يمكن توفير تلك التكاليف عن طريق استئجار مساحة على حاسوب خادم متوفر لدى إحدى الشركات التي تؤجر مساحات على حاسوبها الخادم لقاء مبالغ معينة.

2- يجب السماح للمبرمجين بالدخول إلى مساحة معينة في الحاسوب المركزي لكي تمكنهم من عمل صفحات إنترنت تفاعلية Interactive   وذلك باستخدام برامج الـ  (Common Gateway Interface) CGI، وهي برامج تكتب بلغات برمجية مثل Pearl , Visual Basic , C++, C  ، وتسمح هذه البرامج لمستخدم الإنترنت بإرسال معلومات و استقبال استجابات معينة من الحاسوب المركزي.

3- يجب توفر برامج لعمل صفحات الإنترنت وصيانتها مثل برامج تحرير الصفحات Web Page Editors  وبرامج نقل الملفات  FTP و الـ  Telnet.  وكذلك يجب أن تتوفر لدى المدرسين خبرة باستخدام تلك البرامج. وقد يتطلب في بعض الأحيان توفر معرفة باستخدام لغة  HTML  وهي اللغة المتعارف عليها لعمل صفحات الإنترنت.

4- يجب توفر اتصال بين الطلبة وشبكة الإنترنت كي يتمكن الطلبة من النفاذ إلى الحاسوب الخادم.

5- يجب توفر سعة موجة كبيرة high bandwidth  تمكن الطلبة من الاتصال بشبكة الإنترنت بسرعة عالية و ذلك في حال ما إذا كان نظام التعليم عن بعد يتضمن محاضرات مرئية. هذه السرعة يجب أن تتجاوز سرعة الـ 33,6 كيلوبايت الاعتيادية وألا تقل عن سرعة نظام ISDN.

6- قد يتطلب الأمر توفر أجهزة إضافية مثل جهاز الـ Video Server  إذا ما كان نظام التعليم عن بعد يتضمن مواد مرئية.

**الإدارة العمومية**

**Public Administration**

الإدارة علم و فن، فهي تتضمن دراسة منهجية لمجموعة من المعارف و القواعد و كذلك فهي تشمل إدارة منظمة للعمليات الموجهة في أي نشاط، مع  تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد و الإمكانات المتاحة، و تحقيق تنسيق و تكامل بين العاملين لتحقيق أهداف محددة. و من يمارس العمل الإداري العام، يتوافر لديه رصيد معرفي متميز، من خلال الدراسة و العلم يثمنه رصيد إضافي من الخبرة و الحنكة المهنية، مع قدر من المهارة في توظيف كليهما المعرفة و الخبرة لتحقيق الأهداف و القيام بتحديد المسؤوليات بصورة تمنع التداخل و تحقق التناغم العملي.

**و الإدارة العمومية هي** توجيه جهود مجموعة من العاملين في الأجهزة الحكومية تحديداً لتحقيق أهداف محددة مرتبطة بخدمة المواطنين و تحقيق سياسات الدولة العامة، و ينطوي تحقيق تلك الأهداف الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية و محاولة توفير مناخ مناسب للعمل و الإنتاج. و تقديم الخدمات المطلوبة للجمهور بأفضل صورة ممكنة.

و تعتمد الإدارة العمومية كعلم على وجود أطر تنظيمية تحدد النشاطات المتطلبة، بغية تحقيق أهداف محددة، و يتم من خلاله تحديد السلطات و صلاحياتها، و تمييز المهمات المنوطة بكل منها، كما تعمل على حل المشاكل التي يمكن أن تنشأ داخل الأجهزة الحكومية، و ما يترتب عليها من انعكاسات مباشرة على متلقى الخدمة العامة.

و تهتم الإدارة العمومية بالخدمات التي تقدم من الجهات الحكومية للمواطنين على قدم المساواة، و لا تشترط تلك الخدمات تحقيق أرباح، كسائر الأنواع الأخرى من الإدارة كإدارة الأعمال، و إدارة المنشآت السياحية و غيرها.

**و ترتبط الإدارة العمومية ارتباطاً وثيقاً بسياسة الدولة و فلسفة المجتمع**، وما يرتبط بها من الإدارات العامة كالإدارة التعليمية، و الإدارة الصحية، و غيرها من الإدارات التي تشمل كذلك كل جهاز تم إنشاؤه بهدف تحقيق خدمات عامة للمواطنين بما يتماشى مع سياسات و قوانين الدولة. و قد تطور مفهوم الإدارة العمومية تطوراً كبيراً باختلاف درجة التطور و التعقيد في حياة المجتمعات، و تطور النظم السياسية الحاكمة، و مدى حجم الدور الذي تقوم به الدولة في المجتمع من خلال ممارستها على المستويات كافة و بخاصة الاقتصادية و الاجتماعية  كما يرتبط علم الإدارة العمومية ارتباطاً وثيقاً بغيره من العلوم كالاقتصاد و السياسة و علم النفس و علم الاجتماع و غيرها من العلوم.

و تتميز نظم الإدارة العمومية بما يعرف بالتنظيم الذي يحدده القانون السائد في الدولة في شأن تنظيم أحوال الموظفين العموميين، و الذي يخضع لسياسات الدولة كذلك، فنجد أن العملية الادارية تسير وفق قوانين و لوائح محددة، لا تتأثر بأهواء المديرين أو الرؤساء، ويتم تعيين الموظف و لا يتم ترشيحه، كما أنه توجد لوائح محددة للجزاءات أو الطرد، و تفرض تلك القوانين كذلك عدم خلط الموظف بين أعماله الخاصة و وظيفته العامة. كما يتم الترقية للموظف على أساس عدد سنوات الخبرة، أو الأقدمية و كذلك بالكفاءة في العمل، و كذلك يكون للموظف الحق في الحصول على راتب و علاوات يتم تحديدها وفقاً للوائح المطبقة في هذا الشأن.

و لكن على الرغم من المميزات العديدة التي تقدمها هذه المنظومة للعاملين فيها، إلا أنها أيضاً تنطوي على العديد من المثالب المتمثلة في التعامل مع الموظفين على أنهم آلات يتم تطبيق مجموعة من اللوائح عليها دون تقدير لعديد من المتطلبات المختلفة للمواقف و سطوة المال أحياناً، و رغبات الموظف نفسه في تحسين مستواه،  و عدم إعطاء الفرص للابتكار و الابداع و كذلك التسارع الكبير في متطلبات الحياة المعاصرة و تزايد الضغوطات الحياتية المتنوعة، مما يؤدي بالموظف الى الاكتفاء بأقل المستويات في أداء العمل و يصاحب ذلك انخفاض جودة الخدمة المقدمة منه للمواطن. و تدريجياً يتحول الى عبء على اقتصاد الدولة  بدلاً من كونه عنصر من عناصر الإنتاج و تقديم الخدمات.

**و لتجنب تلك المساوئ السابقة لمنظومة العمل الإداري**، فقد ظهرت العديد من المدارس التي تناولت طرق مختلفة لتحقيق التناغم المطلوب في العمل الاداري الحكومي، و من بينها ضرورة الالتزام بالقواعد الحاكمة و المنظمة للعمل، و يرتبط ذلك بوجود مديرين على كفاءة في جميع المستويات، يلزمون الموظفين بالقواعد المرعية في العمل، و كذلك توحيد السلطة، و التي تعني ان يتلقى الموظف التعليمات و الأوامر من رئيس واحد فقط له، دون تداخل في المهمات.  و يعني هذا أن يحقق النظام باختصار التوازن في جزئية الشخص المناسب في المكان المناسب. و تحقيق عدم التداخل، مع التأكيد على روح العمل الجماعي.

**و يفيد كثيراً في هذا الصدد أيضاً توفير منظومة للتقييم من خلال التغذية المنعكسة Feedback**، بمعنى القياس المستمر لمدى تحقق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، و المقارنة بين النتائج و الأهداف الحقيقية مع تقديم توصيات و حلول تشمل التغيير و التعديل المستمرين في المنظومة كلها و جميع إمكانياتها المادية و البشرية أيضاً  و معاقبة المقصرين و مكافأة المتميزين، و الإحلال و التجديد للموارد وصولاً لتحقيق أقصى النتائج المطلوبة من المنظومة الخدمية و بالشكل الذي يرضي الجمهور طالب الخدمة و الذي يدفع ثمنها أيضا بشكل مباشر ( رسوم ) و غير مباشر ( ضرائب ) و بما يحقق سياسات الدولة أيضاً و المصلحة العامة للمجتمع ككل.

و لكي تتطور الإدارة العمومية كمجال عملي مرتبط بالجمهور بشكل عام، فينبغي العمل على تحسينها، و تخليصها من الترهلات الروتينية، و التعقيدات البيروقراطية التي تعرقل مسيرة تقديمها للخدمات بشكل مناسب و في الوقت المناسب أيضاً، من خلال الاهتمام بتطوير العنصر البشري من خلال تقديم الدورات التدريبية على سبل تقديم الخدمات في العصر الحديث، و التدريب كذلك على استخدام التكنولوجيا لهذا الغرض، مع الاهتمام كذلك بسن قوانين جديدة تنظم العمل بداخل الهياكل الإدارية الحكومية و تطوير الموجود منها بالفعل، بشكل يتناسب مع طبيعة العصر التكنولوجي سريع الإيقاع الذي تعيشه البشرية حالياً، مع الاهتمام بوجود منظومة للتقييم المستمر للأداء في تلك المؤسسات، مع الاستبدال لثقافة العمل الحكومي بشكله المعهود و غرس ثقافة أخرى مختلفة و متميزة و تهتم بالتطوير المستمر للخدمات وربطها بمنظومة حوافز لتشجيع المجتهدين و أصحاب التجارب المتميزة و الاهتمام بالدراسات التي تعمل على تقديم الحلول المناسبة لما تواجهه النظم الإدارية من مشكلات و معوقات،  حتى تحقق الأجهزة الإدارية أفضل ما يمكنها تحقيقه من أهداف تم إنشاؤها من أجلها، و لا تكون بمثابة عبء على كاهل الدولة و المجتمع أيضاً.

**الدعاية و الترويج**

**Publicity and Promotion**

**ما هو المقصود بالدعاية؟ و الترويج؟ و الدعاية الترويجية؟**

**الدعاية هي** التحكم في استراتيجية تلقي العامة لموضوع ما سواء الأشخاص وخاصة المشاهير أو سلع أو خدمات. من خلال محاولة جذب انتباه وسائل الإعلام وبغرض تحقيق الانتشار بين العامة والذي يتم من خلال تحقيق الإطراء والإشادة من جانب وسائل الإعلام.

**أما الترويج فهو** أحد عناصر العملية التسويقية والتي هي البيع المباشر والإعلان وتنشيط المبيعات والتسويق المباشر والدعاية. وهو أهمهم على الإطلاق.

فلا يمكن أن تتم الدعاية داخليًا نظرًا لأنها تتطلب اهتمام وكيل الدعاية فهو الذي ينفذ عملية الدعاية. بينما تؤدي العلاقات العامة وظيفة الإدارة الإستراتيجية التي تساعد المؤسسة على التواصل وإقامة العلاقات مع الجمهور المهم والحفاظ على هذه العلاقات. ويمكن أن تتم مهام العلاقات العامة داخليًا دون استخدام وسائل الإعلام. والتي يعتبرها التسويق أحد أهم عناصر الترويج الذي يعتبر هو الآخر أحد مكونات التسويق.

**أهداف الترويج:**

1. تقديم المعلومات للجمهور المستهدف حول السلعة سواء كانت خدمية أو منتج أو ترفيهية... إلخ).

2. زيادة الطلب على السلعة.

3. تحقيق التميز للسلعة.

**الأساليب الترويجية:**

1. المعارض.

2. الفعاليات.

3. الخطاب.

4. التحليل.

5. الاستطلاعات.

6. التقارير.

7. إعلانات الواظائف.

8. ابتكار الجوائز و الهدايا.

9. تنظيم جولة في الشركة.

**عناصر المزيج الترويجي:**

1. الدعاية.

2. ترويج المبيعات.

3. الإعلان.

4. البيع المباشر.

**ترويج المبيعات:**

هو أحد الجوانب الأربعة من المزيج الترويجي (العملية التسويقية) ويتم من خلال وسائل الإعلام أو غيرها بغرض تحفيز الطلب على السلعة وذلك من خلال الأساليب الترويجية التي تم توضيحها أعلاه. فالمبيعات الترويجية التي تستهدف المستهلك تسمى ترويج المبيعات الاستهلاكية. والحملات الترويجية التي تستهدف مبيعات التجزئة والجملة تسمى ترويج المبيعات التجارية. كما يجب أن ننسى أن بعض المبيعات الترويجية ولا سيما التي تتبع منها أساليب غير عادية  تعتبر وسيلة للتحايل من قبل العديد من الناس

**السلامة و الأمن**

**Safety and Security**

السلامة والأمن هي مجموعة إجراءات ونظم وقواعد التي تهدف المحافظة على سلامة وصحة الإنسان، وذلك بتوفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث أو الإصابات أو الأمراض المهنية ، وكذلك الحفاظ على الممتلكات والمنشآت من خطر التلف أو الضياع .

إن مناخ العمل الآمن هو حق أساسي لكل عامل وموظف في أي مؤسسة مهما اختلف قطاعها. والأكثر من ذلك أنه شخص يريد أن يعود إلى بيته سالماً ومعافى ولديه دور أساسي في البناء والمحافظة على مستوى عالمي لثقافة السلامة والصحة المهنية وحماية البيئة.

ويتطلب ذلك من الموظفين والعمال باختلاف نوع العمل لكل منهم اتباع التعليمات المحددة بكل مؤسسة والتي تهتم بالسلامة والأمن الصناعي لكي يتم تجنب الحوادث والإصابات والأمراض المهنية والحفاظ على البيئة التي تنعكس دائماً وأبداً على صحة العاملين أولاً. ولأن الأهم هنا بالنسبة للشركات والمؤسسات هو العاملين بها؛ فإن تلك الشركات تحرص دائماً على تأمين بيئة عمل آمنة وتدريب العاملين على السلوك الآمن مما يتيح لكل العاملين بالمؤسسة العمل بسلاسة وبدون تعقيدات وبدون حوادث أو كوارث أو مشاكل سلامة مهنية، كما تقدم أيضاً كافة السبل التي توفر الراحة والأمان أثناء العمل. ولهذا يتطلب من كافة العاملين الالتزام بالتعليمات والقواعد الوارد بلائحة قوانين الأمن والسلامة الخاصة بكل مؤسسة وألا يقدموا الأفضلية أبداً لأيٍ ما كان على حساب السلامة الشخصية.

**ضروريات السلامة و الأمن:**

1. ضرورة استخدام أدوات الوقاية والسلامة الشخصية أثناء العمل وعدم الاستهانة بأهميتها.

2. ضرورة الاهتمام بتوفير أدوات الإسعافات الأولية بداخل المنشآت بغرض التدخل الفوري والتعامل مع الإصابات البسيطة بصورة سريعة.

3. عدم الإهمال في استراتيجيات حفظ وتخزين واستخدام المواد الكيميائية والقابلة للاشتعال بحيث يجب حفظها في أماكن بعيدة عن مصادر الاشتعال وعن أماكن التجمع البشري.

4. ضرورة التوعية لمفهوم السلامة والأمن ومتابعة متطلبات السلامة التي من شأنها أن تحد الكثير من الحوادث.

5. العمل على دعم جاهزية العاملين وشاغلين المنشآت بتنفيذ التدريبات التي تدعم إكسابهم الخبرات الكافية بكيفية الإخلاء والتعامل مع الحوادث حال وقوعها.

6. عقد دورات في الأمن والسلامة للمشرفين والفنيين والعاملين التي تهدف إلى إكسابهم الخبرات الكافية بكيفية الإخلاء والتعامل مع الحوادث حال وقوعها.

7. العمل على طباعة المطويات والمنشورات والكتيبات والملصقات التي توضح تعليمات وقواعد الأمن والسلامة بشكل دوري ومواكبة التطورات التي تطرأ على بيئة العمل لرفع الحس التوعوي للعاملين بالمؤسسة وبالتالي الحد من الإصابات في بيئة العمل

**اللياقة البدنية**

**Fitness**

قال أبوقراط: ما يُستعمل ينمو، و ما لا يُستعمل يذوي و يذبل!

التريض المنتظم يقي من المرض، كما أن له فوائد فورية أكثر من هذا. فهو يزيد من قدرتك على التحمل ويساعد جسدك على هضم الغذاء وتمثيله بصورة أكثر كفاءة، ويجعل النوم أكثر عمقاً، ويساعد المرء على التخلص من الضغوط و الاكتئاب و القلق.

ومن يمارسوا الرياضة بانتظام يشعروا بأنهم أفضل من الناحية البدنية، غير أنهم يذكرون أيضاً أنهم أكثر استرخاءً وقدرة على التعامل مع الضغوط من حولهم، إن التريض يطلق هرمونات تسمى "إندورفينات" داخل المخ، وهذه الهرمونات لها تأثير مهدئ على الجسم وتجعل كثيراً من الناس يشعرون بأنهم أفضل حالاً. كما تحسن الرياضة من قوامك حيث يتخلص الجسم من الدهون ويتحسن التناغم العضلي.

وحتى إذا زاد حجم ما تتناوله من الطعام أثناء زيادتك لمقدار التريض الذي تمارسه، فإن التمرينات المنتظمة سوف تظل مفيدة لصحتك. وإذا كان وزنك زائداً فإن التريض المنتظم الذي يؤدي إلى إنقاص وزنك يصبح ذا فائدة مزدوجة.

**وإليك بعض السبل التي من خلالها يعمل التريض المنتظم على الوقاية من الأمراض:**

1. **قلب أقوى**: يصير قلبك أقوى، فمثل أي عضلة أخرى تصبح الألياف العضلية لقلبك أكثر قوة مع التمارين الرياضية و تصبح قادرة على ضخ المزيد من الدم إلى جميع أنحاء جسمك بمزيد من الكفاءة.

2. **مستويات أفضل من الكوليسترول**: مستوى الكوليسترول منخفض الكثافة الضار يقل و يرفع مستوى الكوليسترول النافع عالي الكثافة.

3. **رئتان أقوى**: تتكيف الرئتان مع استنشاق الأكسجين واستخدامه بكفاءة أكبر بحيث إنه مع الوقت، تزيد طاقة التنفس لديك.

4. **عظام وعضلات أقوى**: تصبح مفاصلك أكثر مرونة وعضلاتك وعظامك أكثر قوة. وتكتسب بناء عظمي أقوى خاصة للنساء بعد بلوغهن سن انقطاع الطمث.

5. **ضغط دم أقل:** ينخفض ضغط الدم لديك، وهو ما يخفض من خطر إصابتك باعتلال القلب وسكتات دماغية وغيرها من الأمراض الخطيرة.

6. **الوقاية من السرطان**: قد تقلل خطر إصابتك ببعض أنواع السرطان، التمرين المنتظم قد يساعد في الوقاية من سرطان القولون عن طريق تحريك الفضلات عبر القولون بصورة أسرع مما يقلل الوقت الذي تقضيه المواد المسرطنة داخل الأمعاء.

7. **الوقاية من مرض السكر**: قد تقل بالفعل مخاطر الإصابة بالنوع الثاني من السكر و هو شائع لدى من تجاوز سن الأربعين، و أكثر الفئات تعرضاً للخطر هم أولئك أصحاب الوزن الزائد حتى و لو كان بدرجة طفيفة. و أصحاب التاريخ العائلي لمرض السكر، و من لا يمارسون التمرينات الرياضية بانتظام و كذلك الأمريكيون من أصل لاتيني أو هندي أحمر.

وفي النوع الثاني من داء السكر تصبح الخلايا مقاومة لمفعول الأنسولين وهو الهرمون الذي يساعد الجسم على استخدام الطاقة، و تساعد التمرينات الرياضية المنتظمة الخلايا العضلية على التقاط السكر من تيار الدم واستخدامه لتوليد الطاقة بصورة أكثر كفاءة.

8. **يقلل الشهية للطعام**: رغم اعتقاد كثيرين بأن التريض يزيد من الشهية للطعام، إلا أنه في بعض الأحيان يقلل منها، ومن ثم يضيف فائدة أخرى في معاونتك على السيطرة على وزنك.

**البداية للحصول على اللياقة البدنية:**

إذا كنت قد عشت فترة من الخمول فيما مضى، فتحدث إلى طبيبك قبل أن تبدأ برنامجك التدريبي للياقة البدنية. إذا بدأت التدريب؛ فابدأ ببطء. مارس من التمرينات ما يكفي لجعل عضلاتك و مفاصلك تعتاد على زيادة النشاط، ثم زد ببطء من طول و شدة تدريبك بمرور الوقت. وحتى تتجنب الإصابة بالشد العضلي؛ قم بتمرينات الإطالة ثم سر ببطء لمدة 5 أو 10 دقائق قبل أن تبدأ، مستعملاً تمرينات المرونة قبل وبعد التدريب. كثف برنامجك التدريبي تدريجياً، بادئاً بعشرين دقيقة ثلاث مرات أسبوعياً. كالسير ممشوق القوام، السباحة أو ركوب الدراجات كلها تمرينات جيدة خفيفة للبدء. وكذلك رفع الأثقال الخفيفة.

**مفهوم اللياقة البدنية:**

هي مستوى الحالة البدنية التي يعتمد عليها الشخص في الأداء الحركي والتي يتم قياسها بأجهزة القياس المتخصصة والاختبارات ومقارنتها بالمعايير القياسية والتي تعبر عن قدرة الإنسان وكفاءته البدنية لممارسة حياته الطبيعية في هذه الحياة دون إجهاد أو تعب.

يكتسب الفرد اللياقة البدنية عادة من خلال التغذية الصحيحة، ممارسة التمارين، والحصول على الراحة الكافية ليتمتع بالقدرة الكافية للقيام بالأنشطة اليومية دون تعب. ومن المعلوم أن زيادة أوقات وأدوات الترفيه تجعل الوصول إلى الحد الملائم من اللياقة البدنية أصبح حلماً بعيد المنال للعديد من الأفراد فتنخفض مقاومة هؤلاء الأفراد لأمراض نقص الحركة، وتزيد مواجهة الحالات الطارئة. ويتم التعرف على من لديه لياقة بدنية من خلال السرعة والقوة والرشاقة والتحمل والتوازن في أداء الأنشطة اليومية.

**أهمية اللياقة البدنية:**

1. **من الناحية الاجتماعية**:

تعمل على تنمية القيم الاجتماعية و الخلقية السليمة مثل: الروح الرياضية، التعاون، القيادة، الانضباط، المتعة، المواطنة الصالحة، العلاقات الاجتماعية، الطاعة، النظام، كما أنها تدعم تفاعل الفرد في المجتمع من خلال تلك القيم.

2. **من الناحية الصحية**:

تسهم في تحسين الصحة العامة، و تنمي الجهاز العضلي وتحد من انتشار أمراض القلب والسمنة المفرطة بما كل ما تؤديه من أمراض أخرى.

3. **من الناحية النفسية**:

تدعم القدرة على التعبير عن النفس و تنمية التحكم في الانفعالات التعبيرية التي قد تكون سبباً لخروجه من الأزمات و المواقف المحرجة. كما تدعم إتزان الشخصية واتصافها بالشمول والتكامل والاتزان النفسي والسرور والنجاح والرضا.

**مهارات اللياقة البدنية والأداء الحركي:**

1. القوة العضلية والقدرة على بذل أقصى طاقة ممكنة للعضلة.

2. السرعة في أداء أي نشاط بدني في أقصر وقت ممكن.

3. المرونة في أداء النشاط الحركي في أوسع مدى تسمح له العضلة.

4. الرشاقة في تغيير اتجاه الجسم على الأرض أو الهواء في أقل زمن ممكن.

5. التوازن في الاحتفاظ بالجسم من السقوط لأطول فترة ممكنة.

6. التوافق العضلي العصبي في إدماج مجموعة من الحركات في وقت واحد بنفس الكفاءة والمهارة ودون حدوث خلط.

7. التنمية العقلية من خلال تطوير المهارات والعمليات العقلية المختلفة كالفهم والتطبيق والتحليل والتركيب والإدراك والتصور والانتباه والتفكير.

**تقنيات المعلومات**

**Information Technology**

تقنيات المعلومات: هي العلم الذي يهتم بمعالجة البيانات وإدارتها من خلال استخدام التطبيقات البرمجية - التي يتم خلقها من خلال التصميم والتطوير - والتي تستعمل من خلال الحواسيب الإلكترونية بهدف تحويل وتخزين وحماية ومعالجة وإرسال ونقل واسترجاع هذا البيانات، ويهتم بهذا المجال أخصائيو تقنيات المعلومات. ويطلق على القسم الذي يهتم بهذا الميدان في أي مؤسسة بــ "قسم تقنيات المعلومات" أو "قسم خدمات المعلومات" أو "نظم المعلومات الإدارية" أو "مُزود الخدمة المنظمة".

**إدارة تقنيات المعلومات:**

يُشير هذا المصطلح إلى نُظُم مراقبة مقاييس الأداء لكل ما يرتبط بتقنيات المعلومات من أجل تقييم أداء موارد وأدوات تقنيات المعلومات.

**فئات إدارة تقنيات المعلومات:**

1. **إدارة الشبكات**: وتهتم إدارة الشبكات بتقييم فاعلية الشبكة وتقديم تقارير سلوك أجهزة الاتصال عن بُعد وجمع المعلومات الإحصائية وصيانة سجلات المحفوظات وفحصها وتحديد قدرة آداء النظام في ظل الاستقرار والفوضى مع القدرة على تغيير أشكال عمليات النظام.

2. **إدارة أداء النظام**: من خلال مراقبة استخدام موارد أنظمة التشغيل ووحدة المعالجة المركزية والذاكرة ووحدات الإدخال والإخراج واستخدام القرص الصلب والمدمج ووحدات التخزين. أي كافة الأنظمة المادية والافتراضية على الشبكة السحابية باستخدام برمجيات للمراقبة وأتمتة الإجراءات باستخدام تطبيقات إدارة الشبكة السحابية.

3. **إدارة أداء التطبيقات**: أحد فروع إدارة الأنظمة يركز على مراقبة أداء التطبيقات البرمجية.

4. **إدارة أداء التعلم الذاتي**: توظيف التكنولوجيا لأتمته إدارة أداء أنظمة تقنيات المعلومات من خلال تحويل العمليات اليدوية إلى عمليات آلية. وتعتبر إدارة أداء التعلم الذاتي مكملة لإدارة الأنظمة وإدارة أداء الشبكة وإدارة آداء التطبيقات، وتُعرف باسم تكنولوجيا تعلم السلوك أو برمجية تعلم السلوك.

5. **إدارة المعاملات التجارية**: يهتم هذا القسم بمراقبة المعاملات التجارية عبر مركز بيانات لأجل توجيه أداء تقنيات المعلومات.

**إدارة المعلومات:**

يقصد بها جمع المعلومات من مصادرها المختلفة وإدارة توزيعها لمن يحتاجها بوصفها مورداً إستراتيجياً للمؤسسة.

**فئات إدارة المعلومات :**

1. إدارة المحتوى Enterprise Content Management

2. إدارة المعرفة Knowledge Management

3. إدارة السجلات والأرشفة Record management and Archiving

4. إدارة أتمتة الأعمال Business Process Management

5. إدارة محتوى الإنترنت Web content management

6. إدارة أدوات الإعلام الاجتماعي Socail media management

7. ذكاء الأعمال Business Intelligence

8. إدارة البيانات الرئيسية Master Data Management

**علم التفاعل الإنساني الحاسوبي:**

هو العلم الذي يهتم بدراسة التفاعل بين المستخدمين "البشر" والحواسيب الإلكترونية. ويهتم بتصميم وتمحيص وتحرير وصناعة الأنظمة الإلكترونية لملائمتها للاستخدام البشري. فهو العلم الذي يدرس ارتباط البشر(يستخدمون اللغة البشرية) بالآلة (تستخدم لغة الكهرباء)، حيث يربط بين الإنسان والآلة من خلال خلق لغة مشتركة بينهما باستخدام رسومات الحاسوب وأنظمة التشغيل ولغات البرمجة من جهة الآلة ونظرية التواصل وعلم النفس الإدراكي من جهة المستخدمين (البشر).

ومع تطور التكنولوجيا ووسائل التعامل مع المعلومات سواء بخصوص التخزين أو التبادل أو النقل عبر الشبكة أصبحت الحاجة إلى نظام أمن تلك البيانات والمعلومات حاجة مُلحة للغاية.

**تعريف أمن المعلومات:**

العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات المؤتمتة من مخاطر التجسس والتسريب و التزوير والتدمير التي تتعرض لها هذه المعلومات من خلال الأدوات التقنية التي تُعيق وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مُخولين ولضمان حماية الأهداف من هذه المعلومات ومصالح المؤسسات.

**ويرتكز أمن المعلومات على:**

1. أنظمة حماية نظم التشغيل.

2. أنظمة حماية التطبيقات.

3. أنظمة حماية قواعد البيانات.

4. أنظمة حماية الولوج أو الدخول إلى الأنظمة.

ونظراً لأهمية تقنيات المعلومات في كافة المجالات الحياتية وخاصةً المهنية اهتمت الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بتنفيذ عدة برامج دراسية متخصصة في هذا الميدان بشكل احترافي يلائم الطامحين لنيل مناصب احترافية وقيادية في هذا الحقل الرفيع والدقيق من العلم.

**رعاية الطفل**

**Child Care**

يحلم جميع الآباء و الأمهات بمستقبل و حياة أفضل لأطفالهم و يتمنوا أن يكونوا في أفضل الأحوال، و أن يكونوا أشخاصاً متميزين، و لكن تحقيق ذلك ليس بالأمر السهل، و إنما يتطلب الكثير من الجهد من الوالدين، لغرس و تنمية العديد من القيم و الأفكار في نفس الطفل، و من مبادئ الرعاية الأساسية للطفل التعبير عن الحب و الاحتواء له، فهذا يؤثر في نفسيته و يعطيه إحساساً قوياً بالأمان، و يشجعه على طلب المساعدة عند احتياجه لها، بدلاً من الخوف الذي يؤثر عليه تأثيراً سلبياً للغاية فيما بعد في حياته، و لا شك أن الطفل يستقي خبراته الأولى ممن حوله، و يتعلم منهم الكثير، و لا بأس بأن يتم إسناد بعض المهمات البسيطة له و تشجيعه على القيام بتلك المهمات، ما يساعد على تنمية الإحساس بالمسؤولية في نفسه و من تلك المهمات المساعدة في ترتيب غرفته، مساعدة والدته في إعداد الطعام، و غيرها من الأمور التي تجعله صاحب شخصية و تشعره بأهميته كذلك.

لابد أيضاً من اتباع سياسة التحفيز و التشجيع الدائمين للطفل، و تجنب النقد و التثبيط بالكلام السلبي، فهذا يفقد الطفل ثقته بنفسه، و يشعره بالغضب و الفشل، و إنما يكون النقد بناءً و من خلال لغة تواصل إيجابية مع الطفل، كما يجب تشجيع الطفل على إظهار اهتماماته و التعبير عن حبه لرياضة معينة أو هواية ما، و إتاحة الفرصة له للتجريب لبعض الأمور بنفسه، فهذا سبيل للتعلم و تنمية المهارات لديه، كذلك لابد من مساعدة الطفل على تحسين علاقاته مع أقرانه و توضيح أن العلاقة بينه و بينهم ليست تنافسية، و إنما يحتاج الطفل لاكتساب صداقات جديدة و تكوين علاقات صداقة مع زملائه يبرز من خلالها طباعه الجيدة و قدرته على التواصل الاجتماعي الفعال مع الآخرين.

و عند محاولة التعامل مع الطفل بطريقة معينة و فشل تلك الطريقة فهذا الأمر يعد طبيعيا للغاية، فالطفل يكبر و مع كل مرحلة عمرية يتطلب الأمر توافر أساليب جديدة للتعامل، مع تجنب الأساليب العنيفة حتى و إن بدا أن الطفل بحاجة لذلك،  فهذه الأساليب لا توفر الأسس المطلوبة لتكوين علاقات جيدة مع الطفل، بل تزيد من حدة الصراعات داخل نفسه و تدفعه للانعزال و استبدال جماعة الأصدقاء بديلا عن الأسرة و غيرها.

و الأسلوب الأمثل يكون من خلال التواصل مع الطفل بأسلوب احترام متبادل، و عدم التهميش أو تعمد الإساءة إليه، بل لابد من الاستماع للطفل، و التواصل العاطفي و اللفظي الجيد معه، و التأكيد بالاهتمام الكبير بشأنه  و بالعمل لصالحه و بشكل دائم، فإذا شعر الطفل بالمساندة من الأهل، فسوف يشجعه ذلك على  التواصل و التعبير عن اهتمامه أيضا بأسرته و يخرج منه أفضل ما لديه.

فالطفل هو استثمار الأهل و طموحاتهم التي لم يحققوها، و التعامل الجيد و الرعاية العاطفية و الأسرية المتميزة من أسس الرعاية الجيدة له و التي تساعد على تكوينه كفرد متميز قادر على مجابهة تحديات الحياة المعاصرة بشكل مناسب.

**استراتيجيات الجودة**

**Quality Strategies**

يتسم العصر الحالي بالتنافسية الشديدة و التنوع الكبير في التقنيات و الأساليب المستخدمة في جميع القطاعات و مجالات الأعمال الإنتاجي منها و الخدمي أيضاً. و مع التسارع في حركة التغيير في السوق العرض و الطلب، فقد أدى ذلك لبحث جميع الشركات و المؤسسات عن طرق لتحقيق المزيد من الثبات في السوق، و الذي يأتي من خلال التميز و تلبية متطلبات الجودة على جميع النطاقات؛ من حيث تحقيق أفضل إنتاج من خلال التحكم في الإنفاق و حسن الاستغلال للموارد و رفع مستويات الأداء بكل السبل المتاحة.

**و لم تعد الجودة كمفهوم قاصرة بعينها على نوع محدد من الشركات أو القطاعات**، بل امتد مفهومها ليشمل جميع عناصر العملية الإدارية، بل و أصبحت من مبادئ الإدارة و مؤشر على جودتها كذلك.

و تتمثل استراتيجيات الجودة في ترسيخ فكرة عمل كل إدارة من إدارات المؤسسة في حدود اختصاصها على تحقيق متطلبات الجودة فيما تقوم به من مهمات، بما يساهم في تحقيق وحدة مبادئ الجودة في عموم المؤسسة ككل، بما يساهم في تحقيق البقاء و التميز للمؤسسة، و تعزيز قدراتها التنافسية.

**و يرتبط مفهوم الجودة الشاملة كذلك بمفهوم الربحية** و تحقيق المزيد من الأرباح كنتيجة لتزايد المبيعات و تلبية متطلبات العملاء، بما يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة الأمر الذي يشجع أيضاً على تحقيق المزيد من الجودة، مع التخفيض للتكلفة بما يساهم في تأكيد و نشر السمعة الحسنة للمؤسسة و يجلب بدوره المزيد من العملاء و هكذا.

كذلك فإنه من المعروف أن الإنتاج كبير الحجم يرتبط باقتصاديات الجودة و يعتمد عليها من حيث أن تحقيق معايير الجودة يساعد في تقليل التكلفة من خلال تجنب إعادة التصنيع للمنتجات المعيبة و كذلك تخفيض الهالك أو المسترد من الأسواق نتيجة لمشكلات بالتصنيع.

**و تتركز استراتيجيات الجودة الشاملة في الاهتمام بمتطلبات العملاء الداخليين و الخارجيين للمؤسسات**، و يقصد بالعملاء الداخليين العاملين بها أنفسهم، من حيث كونهم جزء من منظومة الجودة، و عامل مساعد على تحقيقها، كما تشمل استراتيجية الجودة الناجحة الاهتمام بعمليات و مراحل التنفيذ نفسها للخدمات و المنتجات و ليس الاقتصار على عيوب المنتج فقط، حيث أن السيطرة على العمليات يساهم في التخفيف من حدة الأخطاء التي تؤدي لظهور عيوب بالمنتجات، بما يحقق تجنب الأخطاء قبل وقوعها، كما تشمل الاستراتيجيات كذلك التركيز على التحسين للمنتجات على اختلافها، و بالاشتراك مع كافة العاملين بالمؤسسة بالتضافر مع منظومة المعلومات بها، فالتطوير و تحقيق معايير و استراتيجيات الجودة لا يتم من خلال الاعتماد على طرف واحد أو الجهاز الإداري فقط، بل هو مسؤولية مشتركة بين جميع أطراف العاملين بالمؤسسة.  و تحسين مستويات العمل بالمؤسسة لا تقتصر على جانب واحد من جوانب العمل، بل تشمل جميع الجوانب من الإنتاج للدعاية و التسويق و غيرها من مراحل و عمليات الإنتاج.

**التدريب المهني**

**Vocational Education and Training**

"التعليم المهني" أو "التعليم المهني والتدريب المهني" هو التعليم الموجه لممارسة جزئية معينة في المجال التطبيقي، و الذي يُعِد المتدربين لعمل تنفيذي أو وظائف على مستويات مختلفة سواء في التجارة Trade، أو الإجادة المهنية لحرفة Craft معينة، أو موقع عمل كفني متخصص/ تنسيقي /تنفيذي/ ميسر...  في مجالات تطبيقية مختلفة  مثل: الهندسة والهندسة المعمارية، أو المحاسبة والقانون، أو الصيدلة والتمريض والطب، أو أي مجال متعلق بفنيات العمل و جودة الإنجاز، وتستند عادة المهن الحرفية على الأنشطة اليدوية أو العملية، المتعارف عنها تقليدياً أنها معارف و خبرات تطبيقية  مثل أنشطة التعبئة و التغليف للمنتج، تشغيل وضبط الأجهزة  حيث يتعلق بأعمال تجارية و اقتصادية محددة، ويشار إليه أحيانا باسم التعليم الفني Technical education ، والمتدرب يطور خبراته مباشرة في مجموعة معينة من التقنيات التنفيذية Executive techniques.

**يختلف التعليم المهني ( التعليم الفني) عن التعليم التقليدي** الذي يصنف كعلم تعريفي Declarative knowledge بحثي متنامي، كما في مجال التعليم  الجامعي التقليدي، في حين يصنف التعليم المهني بأنه تعليم المعرفة الإجرائية Procedural knowledge المتخصصة فقط فهناك فرق بين مصطلح: "علم الطب"  والذي قد يركز على المعرفة النظرية المجردة Conceptual و مصطلح: "مهنة الطب"  مثال: ارتباط علوم "مهنة التمريض" (المعرفة الإجرائية) و "علم الطب" (العلم التعريفي)   ففي " علم الطب" يشخص الطبيب المرض طبقاً للمعرفة النظرية، أما في "مهنة الطب" تتم إجراءات العلاج و الاستشفاء و ما يصاحبها من خدمات علاجية مختلفة مثل التمريض و الإشراف الغذائي، و آليات التعقيم و التخدير...الخ، مثال آخر: في مجال الهندسة الميكانيكية، كعلم و كمهنة كما يشرح المثال التالي:

**القانون العلمي Scientific Law:** "لكل فعل رد فعل مساوٍ له في المقدار و مضاد له في الاتجاه" هذا علم تعريفي عام Conceptual و مجرد Abstract يتم تناوله من وجهات نظر تطبيقية مختلفة سواء في العلوم الطبيعية أو الإنسانية (العلم التعريفي Declarative knowledge).

**التطبيق العملي The Practical Application:** أثناء تصنيع المصعد الكهربي مثلا يُراعى تطبيق هذا القانون في العلاقة المتبادلة بين أوزان مستخدمي المصعد و قوة تشغيل المصعد، بحيث تكون قوة رفع المصعد تفوق الأوزان، فيحدث الرفع (المعرفة الإجرائية Procedural knowledge).

من العرض السابق، يتضح أنه لا توجد حدود فاصلة بين "العلم النظري" و "تطبيقات العلم" فالعلاقة بينهما تبادلية و تكاملية.

في المملكة المتحدة يوجد بعض التخصصات الهندسية ذات الدقة العالية، في المواقع الفنية ذات الحساسية العالية مثل المصانع و المفاعلات النووية، و التي تحتاج من المتدرب فترة من التلمذة الصناعية Apprenticeship تتطلب 4-5 سنوات ، و يتطلب ذلك  دراسة أكاديمية بمستوى الشهادة القومية العليا HNC / الدبلوم الوطني العالي HND.

و يمكن أن يكون التعليم المهني في المرحلة الثانوية Secondary، أو مرحلة ما بعد المرحلة الثانوية Post-secondary أو المستوى التعليمي المتقدم Further education، ويمكن أن يكون ضمن نظام التلمذة الصناعية Apprenticeship في هيئة متخصصة.

و التقييم التقليدي للتعليم الفني أنه أقل في المستوى من التعليم العالي، و لكنه حاليا أصبح يصنف على انه ينتمي فعلياً إلى مستويات التعليم العالي Tertiary education، و بتزايد التخصص  في سوق العمل زادت المتطلبات الاقتصادية لمستويات أعلى من المهارات، لذلك توجه الحكومات والشركات استثماراتها بشكل متزايد إلى مستقبل التعليم المهني  من خلال مؤسسات التدريب الممولة من القطاع العام، والتلمذة الصناعية و المدعومة بالمبادرات التدريبية للشركات لمستوى ما بعد المرحلة الثانوية، وعادةً ما يتم توفير التعليم المهني من قِبَلْ معاهد التكنولوجيا Institute of Technology، أو من قبل كليات المجتمع المحلي Community College.

و قد تنوعت مجالات التعليم المهني، على مدى عقود القرن العشرين، و تداخلت مع الكثير من الصناعات مثل: تجارة التجزئة Retail، والسياحة Tourism، وتكنولوجيا المعلومات Information technology،  خدمات الدفن Funeral services، ومستحضرات التجميل Cosmetics، وكذلك في الحرف التقليدية والصناعات المنزلية Cottage Industries.

و تعتمد عملية إعداد برامج التدريب المهني على استراتيجية "استشراف أو توقع حاجة سوق العملRecognition of Prior Learning" بأسلوب أكاديمي منظم  حيث أن البرنامج الدراسي يعتمد على التصديق الأكاديمي Academic Credit في صياغة البرامج الدراسية الموجهة.

**الشهادات الدراسية في التعليم المهني:**

الدبلوم الوطني العالي A Higher National Diploma-HND:  هو مؤهل للتعليم العالي في المملكة المتحدة United Kingdom  وجمهورية ايرلنداRepublic of Ireland ويمكن استخدام هذه المؤهلات للالتحاق بالجامعات، و يعادل هذا الدبلوم مستوى السنة الثانية من دراسة جامعية لمدة ثلاث سنوات.

المؤهلات المهنية القومية  NVQs - National Vocational Qualifications  نظم التأهيل المهنية القائمة في انجلترا England وويلز Walesوأيرلندا الشمالية Northern Ireland و التي يتم منحها  من خلال التقييم والتدريب، و في اسكتلندا تعرف بالتأهيل المهني الاسكتلندي  Scottish Vocational Qualification SVQ .

و لتحقيق النجاح و الحصول على المؤهل المهني، يجب على المتقدم أن يثبت جدارته التنافسية في إنجاز وظيفته التخصصية وفقاً للمستويات الوظيفية القومية  National Occupational Standards  التي تصف القياسيات المتوقعة من أي دور وظيفي، و عادة، يعمل المتقدم على إبراز إنجازاته في العمل المدفوع الأجر أو التطوعي  على سبيل المثال:  إذا كان المتقدم شخص يعمل في دور المشرف الإداري، سينال: "الشهادة الوطنية في الأعمال والإدارة "Business and Administration.

**هناك خمسة مستويات من المؤهلات المهنية الوطنية** بدءاً من المستوى الأول، والذي يركز على أنشطة العمل الأساسية، وإلى المستوى الخامس للإدارة العليا.

1. المستوى الأول Level 1 : المستوى الروتيني المعتاد  للمبتدئ و لديه صلاحيات تطبيق المعرفة في أداء مجموعة من أنشطة العمل المختلفة، معظمها روتينية ويمكن التنبؤ بها.

2. المستوى الثاني Level 2 : العمل في مستوى أكثر تعقيداً تحت الإشراف  حيث يتأهل الموظف بصلاحيات تطبيق المعارف في مجموعة كبيرة من أنشطة العمل المختلفة، التي تنفذ في سياقات متنوعة، بالتعاون مع آخرين، وغالبا ما يشترط العمل ضمن مجموعة أو فريق عمل.

3. المستوى الثالث Level 3 : أو مسؤوليات المستوى الثالث من الإشراف و الإدارة ضمن فريق العمل  حيث يتأهل الموظف بالصلاحيات التي تنطوي على تطبيق المعارف في مجموعة واسعة من أنشطة العمل المختلفة التي تنفذ طائفة واسعة من السياقات، معظمها معقدة وغير روتينية، و عليه مسؤوليات كبيرة تتطلب الحكم الذاتي مع السيطرة أو التوجيه من آخرين.

4. المستوى الرابع Level 4 : أو مسؤوليات المستوى الثاني من الإشراف و الإدارة ضمن فريق العمل  حيث يتأهل الموظف بالصلاحيات التي تنطوي على تطبيق المعارف في مجموعة واسعة من أنشطة العمل المعقدة تقنياً أو مهنياً التي تنفذ في سياقات متنوعة، و يكون الموظف على درجة كبيرة من المسؤولية الشخصية والاستقلالية في الإشراف على تشغيل و إدارة كلٍ من فريق العمل و الموارد، و يكافئ هذا المستوى درجة علمية بمستوى شهادات التعليم العالي Certificates of Higher Education، البكالوريوس Bachelor's degrees وأحيانا الدبلومة العليا  Diplomas of Higher Education .

5. المستوى الخامس Level 5 : أو مستوى مسؤوليات  الأول من الإشراف و الإدارة على فريق العمل ككل  والصلاحيات تنطوي على تطبيق مجموعة معقدة من المبادئ الأساسية، عبر مجموعة واسعة وغير متوقعة في كثير من الأحيان من سياقات العمل، مع مسؤولية كبيرة من الحكم الذاتي الشخصي  لأعمال الآخرين، و تحمل مسؤوليات إدارة و تشغيل  كل الموارد، و هو واجهة المُساءلة الشخصية لأغراض التحليل والتشخيص، والتصميم والتنفيذ والتخطيط والتقييم، و هذا المستوى  الوظيفي يكافئ درجة علمية بمستوى الماجستيرMaster's  أو الدكتوراه  Doctorate.

**معهد التعليم التكنولوجي Institute of Technology:**

نظام تعليمي مطبق في كثير من المؤسسات التعليمية ويمنح درجات علمية في مستويات مختلفة من النظم التعليمية، و قد يكون  أحد المؤسسات العالمية الشهيرة للتعليم العالي Higher Education  والهندسة المتطورة والبحث العلمي أو التعليم المهني Vocational Education الذي يتصف بمهنية متخصصة  في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة، أو أنواع مختلفة من المواد التقنية Technical Subjects ، كما قد يعني معهد التعليم التكنولوجي أيضا :مدرسة التعليم الثانوي  في مجال التدريب المهني Secondary Technical school.

**تاريخ التعليم المهني في المملكة المتحدة:**

أنشأ وليام ستانلي William Stanley أول "مدرسة مهنية" في المملكة المتحدة و عرفت باسم:  مدرسة ستانلي للصنائع الفنية Stanley Technical Trades School  ، حيث وضع الفكرة الأولية عام 1901، ثم قام بتصميم و بناء و إرساء قواعدها المنهجية، و تم افتتاح المدرسة في عام 1907 ، و حاليا تعرف بأكاديمية هاريس بجنوب نوروود Harris Academy South Norwood.

في البداية وضع "نظام التعليم المهني في المملكة المتحدة" بشكل مستقل عن الدولة، حيث كان يصاغ من قبل هيئات رسمية في مدينة لندن مثل: الجمعية الملكية للفنون RSA Royal Society of Arts و هيئة "المدينة والنقابات City & Guilds"  حيث تولت هذه الهيئات وضع امتحانات المواد التقنية، ثم خضع التعليم الفني  للتمويل الحكومي  مع قانون التعليم لعام 1944 Education Act 1944، ولكن بحلول عام 1975  انخفض الإقبال على  التعليم الفني   فقط 0,5٪ من طلاب المرحلة الثانوية من  البريطانيين، ثم  حاولت الحكومات البريطانية المتعاقبة تعزيز وتوسيع نطاق التعليم المهني  في فترة السبعينات، تم تأسيس مجلس التعليم للأعمال والتكنولوجياBusiness and Technology Education Council، ليختص بتقنين معايير المستويات التعليمية لمرحلتي "التعليم ما بعد الثانوي Further education" و"التعليم العالي Higher education"، و خاصة مرحلة "التعليم ما بعد الثانوي Further education".

في مرحلة الثمانينيات و التسعينيات عززت حكومة المحافظين Conservative خطة تدريب الشباب Youth Training Scheme، و المؤهلات المهنية الوطنية العامة National  Vocational Qualifications، والمؤهلات المهنية الوطنيةGeneral National Vocational Qualifications، حيث أصبحت نسبة المنخرطين في هذه البرامج توازي و تكاد تفوق في الكثير من المدن البريطانية نسبة الشباب في التعليم الجامعي التقليدي بدوام كامل Full-time education.

**السلامة المهنية**

**Health and Safety**

ظهرت العديد من المخاطر في بيئة العمل في الآونة الأخيرة ضمن ورشات العمل و الصيانة و المصانع و الشركات و المدارس و المشافي و ما إلى ذلك من مؤسسات إنتاجية أو خدمية والتي ينبغي على العاملين الحذر منها وأيضاً أخذ الحيطة فيما يتعلق بالوقوع في أحد مسبباتها.

فالعديد من بيئات العمل المختلفة تتعرض لدرجات عالية من الحرارة وتحتوى على أجهزة حساسة ومواد سامة ومواد سريعة التفاعل وما إلى ذلك. وهي كذلك تحتوي على غازات ومواد صلبة وسوائل منها ما هو خطير للغاية. لذلك تم خلق جهاز وظيفي كامل يهتم بإدارة أنظمة السلامة والأمن التي تعمل على حماية العاملين وتقليل مخاطر البيئة و الآلات والأدوات المستخدمة في بيئة العمل على العاملين والمنظمة وكذلك محاولة منع وقوع هذه المخاطر أو تقليل وقوعها قدر الإمكان وتوفير الجو المهني السليم للعمل.

و قد أصبح من المعروف أن التخطيط الناجح والتنظيم الفعال والمتابعة لكل الأمور المختصة بالسلامة والصحة المهنية  في المؤسسة هو حجر الأساس لخلق إدارة أنظمة سلامة و صحة مهنية راسخة و خلق بيئة آمنة و صحية في أماكن العمل .و الذي يتم من خلال تحقيق معايير الجودة في أنظمة السلامة المهنية.

و أياً ما كان الميدان الذي تعمل به المؤسسة ؛ لابد من أن تنطوي مسئولياتها على الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لوضع الخطط والأنظمة التي تضمن صقل إدارة أنظمة السلامة و الصحة المهنية التابعة لها في عموم أرجاء المملكة المتحدة بغرض حماية العاملين في تلك الأنشطة الإنتاجية أولاً ، ثم الحفاظ على الممتلكات العينية و المادية للمؤسسة ثانياً . و لهذا بدأ الاهتمام بإدارة أنظمة السلامة والصحة المهنية  وأصبحت تشغل حيزاً هاماً و قد يكون الأكثر أهمية في جميع الأعمال الإنتاجية و الخدمية في المملكة المتحدة.

و من هنا جاءت أهمية إعداد خبراء الأمن الصناعي ومدراء السلامة المهنية والمختصين برعاية العاملين وتأمينهم ضد الحوادث المهنية وجميع العاملين في ميدان السلامة والصحة المهنية في المؤسسات الخدمية  والشركات الإنتاجية إعداداً كاملاً و تعزيز معارفهم وتكوين رؤية واضحة وشاملة عن سياسات وقوانين السلامة المهنية من خلال الدراسة و اكتساب خبرات علمية وتطبيقية متميزة ، علاوة على تيسير مصادر الاطلاع الحر الذي يساعد على اكتشاف حقائق جديدة في الإدارة عموماً و ميدان السلامة والصحة المهنية بالتخصيص و توفير الأرضية الملائمة في حقل السلامة المهنية لكل العاملين بهذا المجال على كافة الدرجات ، علاوة على اكتساب معارف قيمة وخبرات عملية ذات طابع دولي وتطبيقي حول تخمين درجة المخاطر والسلامة من الحريق والكهرباء والحوادث الخطرة من خلال توفير مناخ آمن وصحي للعاملين في المؤسسة  بما يكفل لهم تقليل التماس مع  أي نوع من المخاطر إلى الحد الأدنى أو إلغائه بشكل جذري إن كان ذلك ممكناً من الناحية النظرية.

كما أن واقع العمل في المملكة المتحدة يُشير إلى أهمية إعداد الأشخاص للحصول على مستويات المناصب الإدارية المتقدمة في مجال السلامة و الصناعات الأمنية ، وذلك من منطلق ضرورة خلق فئة من العاملين تهتم و تحفظ ضمان الالتزام بإعمال القانون الأساسي واللوائح وقوانين الامتثال ، و التعامل مع المواد الخطرة ، و التصدي لحالات الطوارئ ، و الخبرة في إدارة الأمن الداخلي و إدارة المخاطر و التأهب للكوارث. **حيث تهتم إدارة أنظمة السلامة والأمن أيضاً بالمجالات الخمسة التالية:**

• **سلامة التشييد والإنشاء  Construction Safety**

• **سلامة وأمن البيئة  Environmental Safety and Security**

• **حوادث المواد الخطرة  Hazardous Material Incident**

• **القيادة الرعاية الصحية  Health Care Leadership**

• **القيادة  Leadership**

**كما تستوجب إدارة الأمن و السلامة الناجحة**  وضع القواعد والقوانين الفنية لضمان سلامة الموظفين والمؤسسات وأيضاً البيئة و تدريب العاملين عليها و توجيههم إلى العناية و الاهتمام بتحقيقها و الالتزام بها حتى تكون جزء لا يتجزأ من مهامهم الوظيفية من خلال تعريف العامل على المخاطر والحوادث التي من الممكن أن يتعرض لها في بيئة العمل وسبل الوقاية . و بذلك تسير إدارة الأمن و السلامة في طريق الارتقاء بمستوى السلامة والأمن والوصول إلى معايير الجودة في السلامة المهنية .

و جدير بالذكر هنا أن عملية تقييم المخاطر داخل أي مؤسسة **تقوم على عشرة مبادئ أساسية** ؛ ألا و هي :

1. المبنى: من خلال تحديد نوع المبنى المتاح للعمل، مكان وجوده، وسائل الراحة ، مسارات المرور داخل المؤسسة، وطرق دخول العملاء .

2. المنتجات: من خلال تحديد نوع المنتجات التي تقدمها المؤسسة، المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

3. الشراء: من خلال تحديد أماكن المخزون، والتحكم في المخزون.

4. الأشخاص: من خلال تحديد الأفراد العاملين في المؤسسة ، مهاراتهم ، احتياجاتهم التدريبية ، حوافزهم ، وعقود العمل الخاصة بهم .

5. التدابير و الإجراءات: من خلال تحديد تدابير و إجراءات الإنتاج ، نظم الرقابة ، التقارير ، تدابير الطوارئ .

6. الحماية: من خلال حماية الشخصية للعاملين في المؤسسة ، وكذلك الممتلكات العينية للمؤسسة

7. العمليات: من خلال التخلص من النفايات، واستخدام الوسائل التقنية، و توفير المواد الخام الجديدة المطلوبة في عملية الإنتاج

8. الأداء: من خلال تحديد أهداف معينة ، و الرقابة على تنفيذها ، وقياس تحقيقها ، والتأكد من صحة و دقة البيانات المرافقة لتوثيق تنفيذها .

9. التخطيط: من خلال وضع الخطط السليمة قصيرة و طويلة الأمد للحفاظ على السلامة و الأمن في المؤسسة.

10. السياسات: من خلال تحديد مجموعة من السياسات و الأنظمة التي تساهم في دعم الخطط الاستراتيجية للمؤسسة .

و تهدف هذه المبادئ إلى تحقيق تحقيق أعلى معدل من الإنتاج بدون إصابات أو مخاطر أو حوادث حماية العاملين و توفير آلات الوقاية الشخصية و توفير الجو المهني السليم للعمل ، و حماية المنظمة بما فيها من الآلات وأدوات ومواد من الحوادث والمخاطر التي يمكن الوقوع فيها كالحريق، و الحد من الحوادث والإصابات الناتجة عن العمل يؤدي بدوره إلى الحفاظ على الأيدي العاملة وبالتالي زيادة الإنتاج والأرباح للمؤسسة. و من خلال دراسة معدل التوفير للمبالغ التي يمكن إنفاقها في حال حدوث إصابات وحوادث للعاملين سنجد أن هناك توفير بمعدل مرتفع عند تطبيق سياسات ناجحة للحفاظ على الأمن والسلامة في المؤسسة. بالإضافة إلى توفير مبالغ طائلة قد تحتاج المؤسسة إلى إنفاقها على إصلاح المعدات نتيجة لوقوع حوادث على شراء معدات جديدة تعمل على تطوير العمل.

و يكون لفريق العمل المعني بالسلامة المهنية لجنة تراقب تطبيق جميع أنظمة السلامة والأمن للسيطرة على حوادث العمل في المؤسسة، **و تتكون هذه اللجنة من:**

• رئيس اللجنة وهو مدير المؤسسة أو نائبه .

• مقرر اللجنة وهو مشرف أنظمة السلامة والأمن في المؤسسة

• أطباء المؤسسة .

• ممثل العمال أو اللجنة النقابية في المؤسسة .

• ممثلو الإدارات الفنية في المؤسسة.

• رؤساء الأقسام في المؤسسة .

**و التي تُحدد مسؤولياتها كما يلي :**

1. تحديد مخاطر بيئة العمل الحالية والمتوقعة وأسلوب الحد منها ووضع الخطط والسياسات التي تعمل على تحقيق متطلبات أنظمة السلامة والأمن ومتابعة تنفيذ هذه الخطط والسياسات على أرض الواقع.

2. تدريب العاملين وتوعيتهم وخاصة العاملين الجدد لتعريفهم على الحوادث والمخاطر المهنية وسبل تجنبها.

3. عقد الاجتماعات والجولات التدريبية للتأكد من تطبيق أنظمة السلامة المهنية.

4. عقد اجتماعات طارئة عند وقوع حوادث جسيمة بالعمل أو شأن لا يُحتمل تأجيله وذلك في حال طلب مشرف لجنة الصحة والسلامة المهنية لذلك.

5. عمل إحصائيات بجميع الأمراض المهنية والحوادث وإصابات العمل الحاصلة ووضع حل مناسب لتجنبها.

6. وضع خطط إدارة الأزمات للطوارئ وإخلاء أماكن العمل في حال حدوث كوارث و أزمات.

**المدربين المحترفين**

**Professional Trainers**

تشتمل برامج إعداد المدربين المحترفين على العديد من المقررات الهامة و اللازمة لتفهم الأبعاد الكاملة لعملية التدريب و التي تبدأ عادة بتحديد الهدف من التدريب و الذي يساعد على معرفة الاحتياجات التدريبية المتطلبة و التي يتم بناء عليها تحديد مادة التدريب اللازمة و تحديد مدته كذلك و انتهاء بعمل تقييم للتدريب و الحصول على تغذية راجعة تساعد في تقييم برامج التدريب المستقبلية.

و يتم عادة تقديم مقررات تركز على مهارات الاتصال بين المدرب و المتدربين بكافة أشكاله و وسائله ( الاتصال البصري – المسموع – المكتوب و غيرها ) حيث يساهم الاتصال الفعال في تقوية العلاقات و بناء أواصر الثقة و التعاون بين المتصلين و بعضهم البعض و يقلل الخلافات الناتجة عن سوء الفهم و تشمل برامج إعداد المدربين كذلك استخدام أهم الوسائل المساعدة على تأدية التدريب بكفاءة و فعالية مع التدريب على مهارات الإلقاء و مخاطبة فئات من الجماهير و الاستفادة من وسائل العرض و أداوته المتنوعة بالإضافة لاكتساب مهارات أخرى مرتبطة بإدارة الانفعالات و الغضب و إدارة الوقت و التعامل تحت ضغط و غيرها من المهارات و من أهمها التعامل مع أنماط مختلفة و متنوعة من الشخصيات و المواقف المتعددة مع إتقان استخدام الأدوات التدريبية باحترافية عالية.

و يقبل على برامج المدربين المحترفين عادة فئات عديدة من الراغبين بتطوير قدراتهم و مهاراتهم التدريبية و التفاعلية مع غيرهم من الموظفين بالإضافة لعاملين في مجال التدريب ذاته و مقدمي الدورات و البرامج التدريبية على اختلاف أنواعها و تصنيفاتها و المهتمون كذلك بالعمل في المجال الموارد البشرية في كافة المؤسسات كما يقبل عليها العاملين في الحقل التدريسي و التربويين و يضاف إليهم الراغبين بالعمل في مجال التدريب لكي يصبح مجالاً مهنياً بالنسبة لهم. و عادة ما يتصف المدرب الجيد بعدة مواصفات من أهمها القدرة على نقل و توصيل المعلومة بشكل سليم للمتدربين كما يتميز بالقدرة على الانصات الجيد و الاستماع للآراء الأخرى مع إتقان لمهارات التواصل بكافة أنواعه و المشاركة في العمل الجماعي و وزن الأمور بطريقة سليمة و وفقاً لتقديرات الموقف و احتمالاته المختلفة مع ضرورة التمكن من إتقان المادة العلمية و حضورها لدى المحاضر أو المدرب كما يتميز المدرب المحترف بالقدرة على التوصيل الصحيح للمعلومة من خلال أبسط الوسائل و الطرق و بشكل مباشر و يتميز كذلك المدرب الجيد بقدر من المرونة في التعامل مع الالتزام بقواعد الذوق و التقبل للآراء الأخرى حتى لو كانت مخالفة فالمدرب معتاد على مواجهة مثل هذه المواقف بل و يتعلم منها ضرورة الواقعية و البعد عن التنظير و التعالي في لغة الخطاب و هو ما يكسبه الثقة بالنفس و القدرة على الأداء التلقائي و الابتكار في الأسلوب و الأدوات.

**لغات البرمجة**

**Programming Languages**

تعتبر لغات البرمجة هي اللغات التي يتم استخدامها لإمداد الحاسوب بأهم الأوامر و التعليمات التي يتطلب منه تنفيذها و تنقسم لغات البرمجة لعديد من اللغات طبقاً للهدف من عملية البرمجة ذاتها و طريقة بناء البرامج حيث نجد لغات تسلسلية بهدف تنفيذ إجراءات محددة و لغات لا تسلسلية تتعامل مع التعديلات و التحويرات المطلوب القيام بها باستخدام البرنامج المستهدف و تتميز لغة البرمجة عن البرمجة كمفهوم بكون البرمجة تمثل تقسيم لمشكلة ما في سبيل دراستها و تحليلها و تحديد أهم البدائل المستخدمة في عملية الحل بينما تمثل لغة البرمجة صياغة المصطلحات التي يفهمها الحاسب و التي يستفاد منها في إيجاد حلول مناسبة للمشكلة في صورة برنامج محدد بتعليمات و أوامر يقوم الكمبيوتر باتباعها على المشكلة موضع الحل.

و يمكن توضيح الفرق بين البرمجة و لغة البرمجة بأنه عند الرغبة في جعل الحاسوب يقوم بحساب ناتج ضرب 3 × 3 مثلاً نجد أن تلك المشكلة في هذا المثال و تمثل لغة البرمجة الطريقة أو الأمر الذي سيتم تغذية الحاسوب به لجعله قادر على القيام بالحل و ذكر ناتج عملية الضرب السابقة تلك بلغة مناسبة للحاسوب و من المعروف أن الحاسوب بشكل عام يفهم لغة واحدة هي لغة الآلة ( الصفر و الواحد ).

وتعتبر لغة البرمجة هي اللغة الوحيدة التي يفهمها الحاسب و في البداية حاول المبرمجون العمل من خلال لغة الآلة المباشرة ( المعتمدة على الصفر و الواحد ) و لكن تلك المعالجات تميزت بقدر كبير من التعقيد و لم تكن سهلة التعامل ما دعا للحاجة لوجود لغات أخرى يمكن من خلالها توصيل المعلومات بين الإنسان و الآلة و تتمثل لغة البرمجة في مجموعة من الأوامر و المعالجات بهدف إخراج نتائج محددة مع إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات و استدعائها في أي وقت و الاطلاع عليها و عرضها في أي صيغة كانت كما تمكن لغة البرمجة أيضاً من تنظيم إجراء العمليات و المعالجات المختلفة للبيانات فإذا كان البرنامج مطلوب منه مثلاً إجراء عملية ضرب ( 8 × صفر ) فتمكن اللغة المبرمج من إجراء عملية تفرع فإذا كانت عملية الضرب في صفر فيقوم المبرمج بتقديم بدائل لعملية الضرب و نتائجها بحيث تعطي القيمة الصحيحة في حال ما إذا كان ناتج الضرب في صفر ممكناً أو بأن يقوم الحاسوب بإعطاء رسالة خطأ عند محاولة قيام المستخدم بإجراء عملية الضرب.

و توجد عدة أنواع من لغات البرمجة الأكثر شيوعاً في الاستخدام و منها لغة الفورتران  (FORTRAN) لغة باسكال   (PASCAL)لغة جافا(JAVA) لغة فيجول بيسك(Visual Basic)   لغة كوبول (COBOL)لغة سي(C/c++)  لغة بيسك(BASIC)   و يتم اختيار نوع اللغة المناسب حسب القواعد و المعالجات التي يختارها المبرمج نفسه و حسب المهمة المطلوب تنفيذها.

**مدراء المشاريع**

**Project Managers**

تتسم المشروعات بعدة خصائص تجعلها هدفاً للعديد من الناس فالمشروع نشاط هادف يخضع لعدة قيود عند تنفيذه و تصميمه منها قيود مرتبطة بالإمكانات و قيود مرتبطة بنوع الخدمة أو هدف المشروع ذاته حتى يحقق الأهداف المتطلبة منه في الوقت المناسب و دون معوقات و يتم عادة إسناد مهمة العمل في المشروع لجهة ذات تقدير ( تضم مجموعة من الخبراء و لديها خبرات سابقة في العمل تمكنها من تحقيق متطلبات الجودة في المشروع وصولاً لمرحلة الإنتاج منه ).

و تتسم إدارة المشروعات الاحترافية بكونها تطبيق لمجموعة من المهارات و الخبرات و استغلال أمثل للموارد المادية و البشرية لتحقيق أهداف المشروع و تلبية أكثر مما يتوقعه منه أصحابه و يرتبط بالعمل في المشروع تحديد الأهداف و التي يتم بناء عليها اختيار السياسات و الاستراتيجيات المناسبة و المنظمة للعمل فيه .

و تتعرض العديد من المشروعات لعدد من المشكلات من أبرزها عدم وضوح المواصفات الخاصة بالعمل في المشروع و هو ما يؤدي إلى ظهور المشكلات و حدوث تضارب في الآراء و وجهات النظر و يؤدي ذلك أيضاً إلى وجود غياب للاتصال الجيد بين العاملين نتيجة النظر إليهم و اعتبارهم غير أكفاء و هو ما يؤدي لتعطل العمل في المشروع و لكل ما سبق تتضح أهمية توافر الإدارة الجيدة للمشروعات و التي تتضمن مجموعة متكاملة من الخبراء يعملون ضمن فريق عمل قادر على إدارة مجريات الأمور و متابعة تقدم المشروع بطريقة علمية منظمة فالمشروع يحتاج لإدارة لديها فكر واضح و تخطيط جيد لكيفية العمل في المشروع  مع التركيز على الهدف الأساسي منه .

و تنقسم المهارات التي يحتاجها مدير المشروعات المحترف إلى مهارات مرتبطة بالإجراءات و المنهجية المتبعة عند العمل في المشروع و معرفة كاملة بمتطلبات التعامل مع أدوات و تقنيات العمل المرتبطة بالمشروع كما تتطلب إدارة المشروعات الاحترافية توافر مهارات الاتصال الجيد مع الآخرين و مهارات التنظيم و تكوين فريق العمل و القيادة و التعامل مع المشكلات و المواقف الصعبة و لا يخلو العمل في المشروع من ضرورة المتابعة و الرقابة على سير العمل فيه و متابعة التنفيذ الدقيق لكل مرحلة من مراحله بما يؤدي لسيطرة على المشكلات التي تطرأ عليه و إيجاد للحلول المتطلبة لتلك المشكلات قبل تفاقمها مع العمل على التنسيق بين الإدارات العاملة في المشروعات على اختلاف تخصصاتها كما يجب على إدارة المشروعات الاحترافية الاهتمام بفهم و تحديد طبيعة العلاقات مع جميع العاملين في المشروع و صلاحيات كل إدارة منهم و التركيز على إدارة الجوانب الأخرى للمشروع متمثلة في إدارة الوقت و المشتريات و المخاطر و الجودة و غيرها من الجوانب كإدارة الموارد البشرية  وصولا لإتمام جميع نشاطات المشروع بشكل كامل.

**هندسة الشبكات**

**Networks Engineering**

أبسط صورة من صور الشبكات تتمثل في جهازي كمبيوتر يربط بينهما سلك كهربي و يتم بينهما تبادل للبيانات و التي تتضمن معلومات و برامج و أجهزة يمكن الاشتراك في استخدامها كالطابعة و المودم و محركات الأقراص على سبيل المثال و غيرها  أي أنه يتم استخدام الشبكات لتبادل المعلومات و تبادل المشاركات بشكل بسيط و تتنقل المعلومات فيما بين تلك أجهزة الحاسوب في صورة حزم معلومات على هيئة إشارات كهربية بسرعة فائقة وصولاً للهدف.

و توجد عدة أنواع من الشبكات من أبسطها شبكة النطاق المحلي و التي تتكون من عدد من أجهزة الحاسوب لا يزيد عن 10 أجهزة تتصل مع بعضها البعض و هي تستخدم في الشركات صغيرة الحجم و تساعد إدارة الشبكات في تقديم عدد من المزايا و الخدمات و من أهمها تقليل و توفير الوقت عن طريق استخدام تقنيات لتقسيم البرمجيات المطلوبة و تقليل تكلفة الحصول على الترخيص اللازم لها حيث تختلف قيمة الترخيص مع زيادة عدد المستهلكين للبرنامج و يلاحظ ذلك من أسعار بعض البرمجيات كبرامج الحماية من فيروسات الحاسوب على سبيل المثال حيث نجد أن تكلفة الترخيص لمستخدم واحد تكون مرتفعة و لكن لمستخدمين تكون بها نسبة من التخفيض و هكذا بالإضافة لتقليل تكلفة خدمات الدعم الفني من خلال توفير أدوات لدعم المستخدمين الموجودين على الشبكة نفسها و تقديم برامج عالية الفعالية كذلك توفر منظومة إدارة الشبكات تحديث مستمر للبرامج و تطبيق نظم متطورة للحماية بما يوفر أعلى مستويات الأمان للشبكة و مستخدميها كما تقدم إدارة الشكات ميزة كبيرة متمثلة في سهولة نقل بيانات المستخدمين للشبكة بسهولة.

و لأهميتها و دورها الفاعل في ضبط الأداء على الحواسيب فتنتشر حاليا العديد من الشركات المتخصصة في تقديم البرمجيات ذات الفعالية في إدارة الشبكات و بعد أن كانت الشبكات ترتبط بوجود جهاز كمبيوتر مركزي واحد فقد أصبحت الحواسيب بعد التطورات العديدة التي طرأت عليها تحتاج فقط لوجود مجموعة من المعايير التي يتم الاتفاق عليها و استخدامها لتيسير تبادل المعلومات بين أجهزة الحاسوب ( بروتوكول ) .

و لقد تغير الدور الذي تقوم به الشبكات مع التطور التكنولوجي المعاصر ليتجاوز مجرد تبادل المعلومات و الاستخدام المشترك للأجهزة و يصل لتيسير إمكانية عمل دورات تدريبية عن طريق الشبكات بحيث يتم الاتفاق مع مجموعة المحاضرين و المتخصصين ثم يتم نقل المحاضرات أو الفعاليات التدريبية المختلفة عن طريق الشبكات لأكبر عدد ممكن من المستفيدين ( في مدن مختلفة ) و في نفس الوقت.

تساهم إدارة الشبكات كذلك في توفير منظومة اتصالات غير محدودة و آمنة بين العاملين بالإضافة لسهولة تبادل المعلومات و البيانات و حماية للخوادم و نظم للرقابة على المستخدمين و على الشبكات ذاتها كل ذلك و أكثر يمثل الأهمية الكبيرة التي تقوم بها هندسة الشبكات في تيسير متطلبات العمل في الشركات بشكل عام.

**إدارة المشروعات الصغيرة**

**Small Project Management**

تعتبر المشروعات الصغيرة من أهم عناصر التنمية في الدول بشكل عام سواء التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية و ذلك لدورها الفعال في التعامل قضيتي الفقر و البطالة كما تساهم بدور كبير في زيادة الإنتاجية الاقتصادية بشكل عام و لأهمية الدور الذي تقوم به فتولي الحكومات أهمية كبرى للمشروعات الصغيرة و سبل تنميتها و تعمل كذلك على محاولة تحديد استراتيجيات مناسبة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها تلك المشروعات فبالإضافة لأهميتها السابق توضيحها فهي تلعب دوراً هاماً كذلك في تنمية المهارات و تدريب العمالة بمختلف أنواعها و اكتساب العديد من المهارات بما يشجع على استمرار عملية التوظيف الذاتي حيث يقوم آخرون بإقامة مشروعات صغيرة خاصة بهم و هكذا تستمر عجلة التنمية و الإنتاج.

و تواجه المشروعات الصغيرة العديد من المشكلات و التي من أبرزها عدم توافر التمويل المالي الكافي حيث تهتم البنوك بتمويل المشروعات الكبرى حيث تنخفض لديها درجة المخاطرة و لديها القدرة على تقديم ضمانات و يضاف للصعوبات أيضاً عدم توافر الخبرة المناسبة بسبل الإدارة و طرق التعامل مع الآخرين من عمال و موردين و عملاء و غيرها

و تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص تميزها عن غيرها من المشروعات و من أبرزها وجود مالك واحد للمشروع و قد تشارك الأسرة في عملية الإدارة أيضاً كما تتميز تلك المشروعات بانخفاض رأس المال المكون لها مقارنة بالشركات العملاقة كما تتميز بعدم حاجتها للعديد من الموارد المادية ذات التكلفة المرتفعة بل غالباً ما تستخدم موارد محلية متوافرة و رخيصة الثمن نسبياً و هو ما يسهم في زيادة رأس مالها و قدرتها السريعة على إنتاج عوائد مالية للقائمين عليها و هنا يكون لدى صاحب المشروع أحد اختيارين إما التوسع و محاولة التطوير و إما إهمال ذلك و الاكتفاء بالعوائد المتاحة حاليا نتيجة لعدم اقتناع صاحب المشروع بأهمية التطوير أو الحاجة للتوسع في النشاط كذلك تتميز المشروعات الصغيرة بالقدرة على التكيف و الموائمة مع مختلف الظروف و هو ما يجعلها رافداً هاماً للصناعات الكبيرة مع سهولة جذب العمالة ذات التكلفة المنخفضة إليها.

و لأنها تدار من قبل شخص أو أكثر فهي غالباً ما تفتقر للمهارات و الخبرات الإدارية اللازمة لنجاح المشروع و هو ما يستدعي من صاحب المشروع ضرورة محاولة الدراسة و اكتساب المهارات الإدارية اللازمة له لتنمية مشروعه الصغير و تحقيق الدور المطلوب منه في العملية التنموية و بما يعظم من العوائد التي ترد إليه من مشروعه الصغير كذلك.

و تمثل المشروعات الصغيرة كذلك مصدر من مصادر المنافسة لبعض المؤسسات الكبيرة و تمثل عاملاً هاما من عوامل التحكم في الأسعار من خلال انخفاض التكلفة بها و تحكمها في التقليد لبعض المنتجات ذات الأسعار المرتفعة من خلال تخفيض مستوى المنتج أو حذف بعض المواصفات التي قد لا تكون أساسية للعميل في المنتج الذي يبحث عنه.

**التعليم التقني**

**Technical Education**

يعتمد التعليم التقني على إكساب المتعلمين مجموعة من المعارف و المهارات بالإضافة للخبرات التقنية و المهارية التي تؤهل لتخريج جيل من الكوادر في مختلف المجالات الفنية و الصحية و الإدارية و غيرها و يساهم التعليم التقني بهذه الصورة في رفع مستوى التعليم و المهارات في العالم العربي بما يساهم في تحريك عجلة النشاط و التنمية الاقتصادية و الفنية في مختلف المجالات.

و تعود أهمية التعليم التقني لتلبية حاجة المجتمعات لنوع جديد من الخريجين يعتمد على إمداد الخريج بالقدرات و المهارات المتطلبة لتلبية حاجات سوق العمل مباشرة مع إعطاؤه الأدوات و السبل اللازمة للتعليم المستمر طوال حياته و بما يمكنه من تطوير نفسه و معارفه بشكل مستمر فلم يعد مفهوم التعليم يقتصر على المعارف التي تقوم المدرسة بإمداد الطلاب بها في مختلف المجالات و يمتحن بها الطالب ثم ينساها و يتعارض هذا مع المعايير اللازمة لتحقيق مستويات النهضة المطلوبة للمجتمعات العربية و هنا تظهر أهمية التعليم التقني و دوره في تطوير تلك المنظومة بالشكل الذي تحتاجه المجتمعات حيث يستمد التعليم التقني قوته من ارتباطه بحاجات سوق العمل بشكل مباشرو كذلك ارتباطه بإعداد البحوث التقنية التي تعمل على دراسة احتياجات المجتمع و المهارات المتطلبة للحصول على فرص العمل في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المجتمعات و يقدم التعليم التقني مجموعة من الفنيين الذي يمثلون حلقة وصل بين الأكاديميين و المتخصصين و بين العمال المدربين و تمثل مؤسسات التعليم التقني مراكز متخصصة لإعداد هؤلاء المتميزين في مختلف المجالات فلم تعد حاجات سوق العمل للمهنيين البسطاء المعتمدين على القوة الجسمانية فقط بل تعقد الظروف و أصبح هناك طلب متزايد على العمالة الفنية المدربة و المؤهلة و القادرة على الوفاء بمتطلبات العمل و التعامل مع التقنية الحديثة في نفس الوقت فلن يقبل صاحب المشروع على شراء ماكينة يقدر ثمنها بالآلاف و ملايين ليقوم عامل غير مدرب بتعطيلها أو تكبيد الشركة ثمن قطعة غيار مكلفة بها كنتيجة لعدم تدريبه على التعامل معه الماكينة.

و يتعامل التعليم التقني مع مشكلة لجوء الكثيرين من أصحاب الأعمال لجلب العمالة من الخارج رغم توافر أعداد هائلة من العمالة العربية ( و التي يعاني أصحابها من البطالة ) و لكن مع الأسف يلجأ أصحاب العمل هؤلاء لاستيراد العمالة نتيجة لأن العمالة العربية الموجودة غير مؤهلة بالقدر الكافي لتلبية احتياجات سوق العمل و التعامل مع معطياته المختلفة و الجديدة.

يهدف التعليم التقني لتقليل الفجوة بين متغيرات سوق العمل و العمالة التي تعاني من البطالة من خلال تهيئة وإعداد الكوادر الفنية القادرة على سد احتياجات السوق و الاستفادة من الفرص المتاحة و تغير نوعية الوظائف بعد الاعتماد على التقدم التكنولوجي الهائل بالإضافة لتكوين جيل من المهنيين المحترفين الذين يمتلكون مهارات التعليم المستمر و يرتبطون ينظم تعليمية توفر لهم تطوير قدراتهم و مهاراتهم بشكل مستمر لتحسين فرصهم في مجال العمل بشكل دائم.

**الأطروحات البحثية**

**Thesis**

الأطروحات البحثية تمثل نتاج جهد الباحث العلمي و خلاصة معرفته و معرفة من سبقوه أيضاً في مجال البحث الذي يقوم بإعداد أطروحته البحثية لأجله و تحتاج الأطروحات لإعدادها إعداداً جيداً توافر مجموعة من المقومات الرئيسية و الهامة منها ما هو مرتبط بالجامعة نفسها ومن أهمها توفير بيئة البحث العلمي و توفير المراجع من خلال مكتبة الكلية الخاصة بطلاب الدراسات العليا و منها ما هو مرتبط بالبحث نفسه و منها قدرة الباحث الجسمانية و النفسية و رغبته في البحث و الاطلاع و ما يرافق ذلك من انتقال من مكتبة لمكتبة و من موقع إلكتروني لآخر و الاطلاع على دراسات أجنبية و عربية و التزامه بمنهجية البحث العلمي و الإعداد الجيد لأدواته و تحكيمها و تنقيحها باستمرار لتحقق الهدف منها بالإضافة للقدرة على المناقشة للمشرفين و المحكمين و إبراز الرأي و وجهة نظر الباحث الخاصة فيما يقوم به حتى يكون صاحب رؤية و ليس مجرد منفذ لمجموعة خطوات يقوم الجميع بإعدادها حتى ينتهي من إعداد الأطروحة و يحصل على الدرجة العلمية فقط.

و عدة ما توجد العديد من المعايير الواجب اتباعها عند الكتابة للأطروحات البحثية و هي طريقة تميزها عن غيرها من أنواع الكتابة الأخرى حيث يتوجب على الطالب مراعاة الحرفية عند الكتابة و البعد عن السرد و الغموض و التشبيهات و غيرها فالأطروحة البحثية تمثل تقرير علمي نهائي عن كل ما قام به الطالب أثناء عمل البحث الخاص به بدءً من تحديد الموضوع و انتهاء بالحصول على النتائج و كتابة التوصيات و المراجع.

و عادة ما يتم الالتزام بنوع خط عربي معين و بعدد كلمات في كل صفحة من صفحات الأطروحة لا يجب تجاوزه و عند الاقتباس يجب الإشارة بوضوح لذلك الاقتباس في متن الرسالة و في المراجع كذلك لنسب الفضل لأصحابه كما يجب توخي الحذر أثناء الكتابة و التركيز على الأمور الهامة و التفاصيل المطلوب سردها و التحقق من عدم تعارض لغة الحديث مع أي من الحقائق التي قام بها الطالب و تحدث عنها في فصل آخر على سبيل المثال و عند الفحص من قبل لجنة المناقشة للأطروحة البحثية يتم اكتشاف ذلك و هو ما من شأنه أن يؤثر على مصداقية الباحث في عمله نتيجة لعدم قدرته على التعبير الجيد عن عمله أو نتيجة لتغافله عن توضيح بعض التفاصيل التي كان يجب ذكرها في موضعها و لذلك فالتركيز يعد من الأمور الهامة و معه أيضاً صفاء الذهن مع ضرورة مراجعة الكتابة بين حين و آخر و ذلك لتنقيح ما قد يجده الباحث بعيداً عن موضوعه و قد ينتقد عليه عند المناقشة و يفيد الباحث كثيراً في ذلك حضور مناقشات أخرى لزملاء آخرين و تسجيل أوجه النقد و التفنيد التي تقال و الاستفادة منها عند الشروع في إعداد الأطروحة البحثية الخاصة به حتى يتلافى بعض الأخطاء التي وقع فيها غيره من الزملاء و تصبح أطروحته في أفضل صورة ممكنة.

**إدارة التفاوض و المنازعات**

**Negotiation and Crisis Management**

التفاوض هو موقف قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة يتم خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر واستخدام كافة وسائل الإقناع من أجل الحفاظ على مصالح قائمة بالفعل أو الحصول على منافع جديدة من خلال دفع الأطراف الأخرى على فعل شيء معين أو الامتناع عن القيام بفعل شيء معين في إطار علاقة تبادلية بين الأطراف المتفاوضة.

**كما أن التفاوض مهارة يحتاجها أي فرد للحصول على المزيد** مما يريد من أجل تحقيق الفوز مهما اختلف شكله الظاهري سواءً كان زيادة مبيعات، أو تخفيضاً للأسعار ، أو للحصول على أداء المهمة بشكل أفضل ، أ لدعم  العلاقات التجارية. و يتم ذلك من خلال المساومة و المقايضة و التنازل و الإحجام و الإقناع و التأجيل.

**و يتم التفاوض من خلال قناة بين طرفين أو أكثر** يتم استخدام وسيلة للتفاوض من خلالها للوصول إلى حل ملائم لإنهاء الإختلاف القائم بين الأطراف أو لحصول أحد الأطراف على ميزات إضافية . وغالباً ما يكون أطراف التفاوض اثنين أو أكثر، وقد يشمل التفاوض أكثر من طرفين، ولابد من وجود هدف للتفاوض حول الصفقات وبناءً عليه يتم قياس مدى نجاح جهود التفاوض.

**المفاوض :**

لابد أن يكون لدى المفاوض المهارات التي تساعده على تحقيق أهدافه وإتمامه للصفقات التجارية، ومن أهم مهارات المفاوض الناجح لحل النزاعات ما يلي:

1. سرعة الرد.

2. التفكير السريع.

3. تعطيل باقي أطراف التفاوض من خلال طرح الأسئلة.

4. الحزم و استخدام اللين فقط عند الضرورة.

5. اللباقة و سلاسة الأسلوب.

6. الإلمام بأكثر القضايا التجارية تعقيداً.

7. هدوء الأعصاب، وعدم إمكانية استفزازه بسهولة.

**خطوات عقد الصفقات وإتمامها :**

1. تحديد الصفقة التجارية المتفاوض بشأنها، والإلمام بكافة التفاصيل الخاصة بها.

2. قبول الأطراف الأخرى للصفقة، ويتم القبول سريعاً عند اقتناع الأطراف الأخرى بالتفاوض لحل النزاع القائم وجني المكاسب التي يحاولون تحقيقها.

3. التمهيد والإعداد الجيد للتفاوض من خلال تدريب فريق العمل على مهارات التفاوض، واختيار مكان مناسب للتفاوض.

4. بدء جلسات التفاوض، والاستعانة بتكتيكات التفاوض المناسبة للصفقة التجارية، وممارسة الضغوط.

5. التوصل لحل نهائي للتوقيع على الصفقة.

**المفاوضات التعاونية  و المفاوضات الصراعية :**

قد يكون التفاوض تعاوني يهدف إلى تطوير العلاقة بين أطراف التفاوض من أجل تحقيق مصالح مشتركة مثل التفاوض من أجل إنشاء أعمال مشتركة، وقد يكون التفاوض صراعي فإذا جنى فيه طرف المكاسب، فيعني ذلك حدوث خسائر للطرف الأخر، ومن أشهر الأساليب المستخدمة للفوز في المفاوضات الصراعية أسلوب الإنهاك الذي يتحقق من خلال:

1. شغل الطرف الأخر بعناصر الصفقة الشكلية التي لا يوجد قيمة لها.

2. إثارة المتاعب القانونية المفتعلة حول الموضوع محل التفاوض.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن التفاوض يُعتبر سلوك إنساني مصاحب لجميع أنشطة الحياة التجارية والاقتصادية وكذلك الاجتماعية والسياسية ويتم بين أصحاب المصالح المتعارضة سواءً كانوا أشخاص أو منظمات أعمال أو حتى دول، وهو مفتاح النجاح في إدارة العلاقات بمختلف أنواعها، كما أن احتمالية ظهور النزاعات لصيقة بعملية التفاوض ولذلك يوجد في كل مؤسسة كبرى مدير مختص بالتفاوض مسؤول عن التفاوض وتسوية المنازعات وإتمام الصفقات ، ومن هنا ظهرت أهمية التفاوض الناجح وحسن الإدارة والقيادة وابتكار البدائل والحلول للنزاعات و الأزمات.

ولذلك أيضاً اهتمت المؤسسات التعليمية البريطانية المرموقة بهذا التخصص الدقيق الذي ينخرط في دراسته الألوف من طلاب الدراسات العليا في بريطانيا ضمن برامج التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني والتعليم المفتوح والدراسة بالانتساب و الذي قد شاركت الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي في هذا الإطار بتنفيذ بعض البرامج الدراسية التي تختص بدراسة إدارة التفاوض والمنازعات و التي يُعد كل منها برنامجاً متميزاً فريداً من نوعه في المملكة المتحدة تم تصميمه خصيصاً لخريجي كليات الحقوق والمحامين و المستشارين القانونيين بكافة التخصصات والعاملين في القسم القانوني في المؤسسات و الشركات ومسؤولي الشؤون القانونية وجميع مديري إدارات التفاوض وتسوية المنازعات الذين يسعون للتقدم في حياتهم المهنية وتعزيز معرفتهم في حقل إدارة التفاوض والمنازعات، حيث يشغل المتخرجون من هذه البرامج الدراسية الرفيعة أعلى المناصب الوظيفية في مجال التفاوض وإدارة المنازعات في المؤسسات ومنظمات الأعمال المحلية والدولية في بريطانيا وعموم أرجاء العالم. حيث تؤهل هذه البرامج الدراسية المتخرجين منها كي يصبحوا مفاوضين ناجحين مؤثرين من خلال تطوير مهاراتهم التفاوضية وإكسابهم  مهارات جديدة في ميدان التفاوض و إدارة المنازعات.

كما تعمل على تزويد الطلاب بمناهج و طرائق مختلفة لتسوية النزاعات وإدارة التفاوض مثل التوسط لإدارة الأزمة والتحليل وإيجاد حل مشترك للمشكلات و التركيز على معرفة أفضل الطرق لإدارة الأزمات و التفاعل الإيجابي مع مختلف شخصيات المفاوضين، من خلال صياغة المناهج الدراسية استناداً إلى مناهج علمية وواقعية للتفاوض وتسوية النزاعات التي تظهر داخل المجتمع ومنظمات الأعمال وخاصة في سياق عمل إدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة الشؤون القانونية في الشركات و المؤسسات في المملكة المتحدة، وذلك من قبل نخبة من أكبر الأساتذة من ذوي الخبرات العلمية والعملية العاملين في المؤسسات و الهيئات التعليمية و البحثية  المرموقة في بريطانيا.

**التسويق العالمي**

**Global Marketing**

من المعروف أن المقايضة ثم من بعدها التجارة و تبادل المنفعة من أهم الأنشطة الإنسانية على مر التاريخ، و تعتمد على توفير السلعة (المنتج، الخدمة، الفكرة)  لمن يحتاجها، و التسويق الناجح هو عملية تقديم المنتج المطلوب عن طريق العرض في المكان الذي يحتاج فعليا إلى هذا المنتج، ويتحقق ذلك من خلال جمع المعلومات عن مكان التسويق و خصائصه الديموغرافية والثقافية والاقتصادية ومن ثم تحديد ما يفتقده من منتجات، عند ذلك ترتفع معاملات التنبؤ بنجاح العملية التسويقية، و لاختلاف الخصائص الثقافية و الطبيعية بين البشر، تباينت أهداف العرض و الطلب على السلعة أو الخدمة بتباين و تنوع البشر في أنحاء العالم.

و وفقا لتعريف لجمعية التسويق البريطانية فإن التسويق العالمي هو عملية متعددة الجنسيات تقوم على التخطيط والتنفيذ للعمليات القائمة على التصورات التسويقية، من التسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لخلق التبادلات التي تلبي الأهداف على المستويات الفردية والتنظيمية.

و كذلك تتباين النظريات التي تعطي التعريف الشامل لمفهوم التسويق الدولي؛ فهناك فريق يُعٍّرف التسويق الدولي International Marketing كمرادف للتسويق العالمي Global Marketing، و فريق آخر يفرق بينهما!

**التسويق الدولي International Marketing:**

يقصد به اتساع نطاق حركة التبادل التجاري بين دولتين، بأسلوب مباشر و بسيط فيما يعرف بعمليات التصدير والاستيراد بين الطرفين على مستوى تجاري بحت، و تكون العملية التجارية محدودة و تنتهي بانتهاء التعاقدات الخاصة بالمبادلات التجارية المطلوبة، و يمثل التسويق الدولي شركات محدودة تقوم بعمليات التصدير والاستيراد النوعية و المؤقتة حسب توقيتات و ظروف العرض و الطلب.

**التسويق العالمي Global Marketing:**

أو ممكن أن يطلق عليه التسويق متعدد الجنسيات Multinational؛ كتعريف أكثر شمولا و قوة، حيث يتمثل في المعاملات التجارية العملاقة Internationalization التي قد تحكمها منظمات و اتفاقيات سياسية، و تتخطى مستويات التبادل الثنائي إلى مستويات التواصل الشبكي العنكبوتي بين جهات العالم الأربع، ويتصف هذا النوع من التسويق بالاستدامة و  المتمثلة في العقود طويلة الأجل، وعقود حقوق الانتفاع ...الخ، كما يتصف التسويق العالمي بالتطور و التكيف تبعا للمتغيرات المحلية و العالمية لكل مكان من العالم؛ حيث يمثل التسويق العالمي شركات كبرى عملاقة أو ائتلاف من الشركات العالمية له هيمنة عالمية، و قد يكون له خلفية تعاملات تنظيمية مع منظمات سياسية دولية، لذلك يكون لهذه الشركات فروع في جميع أو معظم عواصم العالم، و يكون ممثلي هذه الشركات جزء من النسيج اليومي للمكان مثال: شركة جوجل و نشاطها على مستوى العالم، منظمة الأوبك و دورها في تحديد أسعار البترول، المركز الثقافي البريطاني و تقديمه لخدمات تعليمية وتسويقية للنظام التعليمي البريطاني ...إلخ

**أهمية التسويق العالمي:**

يحقق النشاط التجاري على مستوى العالم تبادلات متشابكة تعطي مميزات لا حصر لها؛ على سبيل المثال:

- المميزات التجارية: تحقيق الأرباح المالية من خلال فوارق المعاملات التجارية، قيمة العملات، فرق تكلفة العمالة، فروق تكلفة النقل، فروق تكلفة خدمات المنتج المختلفة ...الخ

- المميزات التنافسية: تحقيق السمعة العالمية للدولة و الشركة و المنتج، و بالتالي زيادة العرض و الطلب، و زيادة تنافسية جودة المنتجات، الارتقاء بالخدمات المقدمة للمستهلك و خدمات ما بعد البيع ...الخ.

- المميزات الثقافية: تقوم الشركات و المنظمات العملاقة بأنواع من الدعاية الغير ربحية المتمثلة في تمويل المشروعات الثقافية التعليمية للدول ذات النصيب الأقل في الدخل.

- المميزات السياسية: غالبا ما تكون الشركات واجهة للدولة التابعة لها و يتم من خلالها الكثير من أنواع التبادلات و المعاملات في ظل القوانين الدولية و قوانين التجارة العالمية...إلخ.

- مميزات على هامش المشروعات التجارية:  رعاية المشروعات التدريبية و الارتقاء بمستويات العمالة، المشروعات الثقافية والاجتماعية من احتفاليات دعائية وخيرية،  زيادة فرص العمل ...إلخ.

**خدمة البحث العلمي:**

الاستفادة من التجارب التسويقية المتعلقة بالتخطيط التسويقي، أسس التسعير، الترويج و التوزيع، الخدمات المقدمة للمستهلك ...إلخ.

**مهارات مدير التسويق على المستوى الدولي:**

1. الإلمام بالقانونين والتشريعات الخاصة بالمجال التسويقي على المستوى المحلي و الدولي.

2. دراسة التأثيرات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية على ظروف السوق.

3. تطبيق المبادئ والعناصر الأساسية للتسويق: (دورة حياة السلعة،  وسائل التسويق المناسبة، المنهج العام لحل المشاكل التسويقية).

4. القيام بمبادرات بحثية في مجال أبحاث السوق، ترفع من مستوى العمل التسويقي.

**الفرق بين التسويق المحلي  domestic marketing والتسويق الدولي international marketing:**

تطورت استراتيجيات التسويق الدولي بفعل الشركات المتعددة الجنسيات لوضع أرضية مشتركة تتيح التعامل التجاري مع حفظ الحقوق التجارية المتمثلة في اسم السلعة و عالمية الماركة و تفردها، وأثر ذلك بالتبعية على السوق الدولي بإضفاء التعديلات على النظم التسويقية الداخلية؛ مثل:

1. الدعاية للشركة المحلية لأنها تستخدم النظم العالمية للتسويق.

2. تطور ممارسة المستهلك لحقوقه بالنسبة لمستوى السلعة الحاصل عليها من حيث الجودة و الثقة...إلخ.

3. تطور الأداء الإنتاجي و التسويقي تبعاً لمفهوم " العالمي/ المحلي Globalization" و يقصد به التخطيط عالمياً لخدمة الإنتاج المحلي “think globally and act locally”.

**الإدارة الصحية**

**Health Care Management**

الإدارة الصحية Health Care Management هي دراسة جوانب الرعاية الصحية و تحليلها و تنظيمها و تنفيذها، والتي تشمل مجالات متداخلة مثل سياسة الرعاية الصحية، وأنظمة الرعاية الصحية الدولية، واقتصاد الرعاية الصحية، وضمان جودة الرعاية الصحية، كما أنها تتعلق بالوقاية والعلاج وإدارة والتعامل مع المرض على المستوى الفردي و المجتمعي.

و كذلك فإن الرعاية الصحية تهدف إلى تخريج كوادر صحية مؤهلة للعمل من أجل تحسين الحالة الصحية العامة في المجتمع و تحسين جودة الخدمات الصحية في مختلف مستوياتها. و في الواقع فإن مجال الرعاية الصحية آخذ في التغيير بسرعة أكبر من أي مجال آخر تقريباً و خاصة في المملكة المتحدة.

**و تحتاج إدارة الرعاية الصحية إلى تضافر جهود كل خبراء الرعاية الصحية بمختلف أحيازها**ليتمكنوا من إدارة التغييرات المطلوب إحداثها في سيرورة عملية التطوير في مجال الرعاية الصحية في المجتمع.

وخلال العقد الأخير و مع التطور المضطرد في نظام الرعاية الصحية فإن المدراء التنفيذيين في قطاع الرعاية الصحية أصبحوا مطلوبين في العديد من المواقع الخدمية ، بما في ذلك:

• العيادات العامة و الخاصة

• الشركات الاستشارية

• شركات التأمين الصحي

• جمعيات الرعاية الصحية

• المستشفيات

• دور التمريض

• منظمات الصحة العقلية

• إدارات الصحة العامة

• مراكز إعادة التأهيل

• الجامعات والمؤسسات البحثية

**و في الوقت الراهن فإن ما يقدر بـ 100.000 شخص في المملكة المتحدة يشغلون مناصب الإدارة الصحية** في العديد من المستويات التنظيمية في دائرة الخدمات الصحية في بريطانيا NHS، من رئيس القسم إلى الرئيس التنفيذي مروراً بكل درجات الموظفين الإداريين الخبراء في مجال الرعاية الصحية.

و تعد إدارة السجلات الطبية من الإدارات التي تهدف إلى المساهمة في تحسين الرعاية الصحية من خلال تطوير أنظمة السجلات الطبية والحفاظ عليها. وتقوم إدارة السجلات الطبية بإصدار المعلومات و حفظ سجلات المرضى وتوثيق تقارير الدخول و الخروج و العمليات وجمع السجلات والتحاليل وإحصائها وإكمال جميع السجلات الناقصة. ويجب تنفيذ المهام و تقديم الخدمات في إدارة السجلات الطبية بالطريقة التي تراعي سرية وخصوصية بيانات السجل الطبي الخاص بكل مريض وذلك في جميع مراحل جمع و إعداد بيانات السجلات الطبية، كما يجب أيضاً أن تقدم إدارة السجلات الطبية دعماً مهنياً للإدارة الصحية من خلال تقديم المعلومات الصحية الهامة عن جميع المرضى.

**إذاً فالإدارة الصحية Health Management تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة من المنشآت الصحية** وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة وكذلك التغلب على جميع المشكلات والعيوب المتوقعة لتفاديها ورسم استراتيجيات كيفية التغلب عليها، كما أنها ذلك الفن الذي يمكن مدراء الإدارة الصحية من استخدام الموارد المختلفة لإخراج خدمات ذات جودة عالية من خلال قيام العاملين بها بأداء دورهم الوظيفي المحدد لهم. كما أن الإدارة الصحية عن تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية التي يتم تقديمها للجمهور ونشر الوعي الإداري في المجال الصحي و إعداد الخطط اللازمة بشأن تطوير الرعاية الصحية ودعم أساليب الإدارة الحديثة في حقل الإدارة الصحية. أي أنها الفيصل في عملية نجاح المنشآت الصحية أو فشلها.

**ويعد تخصص الإدارة الصحية من التخصصات الحديثة نسبياً في العلوم الإدارية.** وبالرغم من ذلك فلقد حظي هذا التخصص بسمعة استثنائية في الآونة الأخيرة في بريطانيا وفي عموم أرجاء العالم لما له من دورٍ فعال في تطوير أداء مختلف الأنظمة والمنشآت الصحية وبصفةٍ خاصة في مجال تحسين جودة خدمات المنشآت الصحية وتقليل تكلفتها.

**ولقد أطلقت المملكة المتحدة برامج متعددة تختص في حقل الإدارة الصحية** ضمن برامج التعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني والدراسة بالانتساب تم تصميمها خصيصاً لخريجي كليات الطب والصيدلية والعلوم وجميع العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية والمختبرات وشركات الأدوية والمستلزمات الطبية ومراكز الأشعة والعيادات التخصصية والتأمين الصحي وكذلك العاملين في الإدارات الصحية في المؤسسات والشركات الذين يطمحون لاكتساب الخبرات العلمية والعملية وفقاً لأحدث ما تم التوصل إليه في حقل الإدارة الصحية للوصول إلى أعلى المناصب الوظيفية والحصول على فرص الترقي في المؤسسات الصحية البريطانية المحلية والدولية. و تهدف تلك البرامج الدراسية إلى إكساب الدارس جميع المعلومات والخبرات العلمية والعملية في العلوم الإدارية بوجهٍ عام بالتوازي مع تأسيس أرضية واثقة في ميدان الإدارة الصحية، وذلك بالإضافة إلى تكوين رؤية دولية وعملية لدى الدارسين حول الإدارة الصحية وفقاً لأحدث الأنظمة والمعايير في بريطانيا والاتحاد الأوروبي في حقل الإدارة الصحية.

**إدارة البنوك**

**Banks Management**

البنك هو مؤسسة تجارية. ويوجد بعض التعريفات لكلمة "بنك" منتشرة على نطاق واسع ويمكن ذكرها كالتالي:

- البنك هو شركة أو مؤسسة تقوم بالأعمال المصرفية الخالصة.

- البنك هو وسيط مالي، يتاجر في القروض و الديون.

- البنك هو مكتب أو مؤسسة لحفظ، وإقراض، وتبادل إلخ الأموال.

- البنك هو قلب الهيكل المالي المعقد .

- البنك هو النشاط الذي يؤديه المصرفيين من أجل الرواتب.

- البنك هو عمل المصرفي، حفظ أو إدارة المصرف .

- البنك هو جميع الأنشطة التي تشمل جمع الودائع، ودفع القروض، ودفع الشيكات، خصم الفواتير، وإصدار السندات، و تحويل الأموال، وخلق وسيلة لتبادل الأموال، والاستثمار المصرفي كل هذه الأنشطة تسمى أعمال مصرفية.

- المصرفي الشخص أو الأشخاص أو المنظمة الذي يؤدي العمل المصرفي. الشخص الذي ينفذ أنشطة الأعمال التجارية يسمى "المصرفي"

- المصرفي هو الشخص الذي يتاجر في الديون الخاصة به وبالآخرين.

- ويعرًف المصرفي أيضا بالشخص الذي يتلقى الأموال كودائع ويدفع المال بأمر من موكليه.

**إدارة البنك:** هي العملية التي تستخدم الموارد المصرفية بشكل صحيح لتحقيق أهداف مصرفية.  إدارة البنك هي عملية تخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وتنسيق، وتحفيز، والسيطرة على كافة الموارد التي تفيد  الأعمال المصرفية في تحقيق الأهداف المؤسسية.

**الوظائف أو الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها البنوك،** مثل الآتي:

- جمع الودائع

- إنشاء وسيلة لتبادل الأموال

- التحكم في الائتمان

- دفع الأموال

- دفع القروض

- الاستثمارات الربحية

- إصدار السندات

- صيانة الأصول القيمة

- صيانة صناديق أموال الحكومة والمؤسسات الأخرى

- تحويل الأموال

- عمليات العملات الأجنبية

- تكوين رؤوس الأموال

- الخصومات

- تقديم المساعدات للحكومة

- تقديم المساعدات للأعمال التجارية

**هناك خمسة عوامل أساسية لاختبار كفاءة البنك المثالي وهى:**

**عوامل مرتبطة بالمؤسسة:**

- أصل البنك

- موقع البنك

- العمر الزمني للبنك

- نوع البنك

- جنسية البنك

**عوامل مرتبطة بالموظفين:**

- أسلوب الموظفين

- الحفاظ على السرية

- كفاءة الإدارة

- الالتزام

**عوامل مرتبطة بالأداء:**

- التقنيات المستخدمة

- توفير المعلومات الصحيحة والمحدثة

**عوامل مرتبطة بخدمة العملاء:**

- الأمن

- النصيحة والمشورة

- الخدمة لصالح العملاء

**عوامل أخرى:**

- إجمالي الودائع

- إجمالي الاستثمار

- صرف العملات الأجنبية

- الشهرة

- السيولة

**الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للبنوك**

- تكوين رأس المال

- الصناعة

- خلق فرص العمل

- توفير سلامة وادخار المال

- المساعدة الاقتصادية للحكومة المركزية

- التنمية الزراعية

- التنمية الاقتصادية

- تطوير العلاقات الداخلية

- تحسين مستوى المعيشة

- المسؤولية الاجتماعية

**أنواع البنوك**

من وجهة نظر عديدة يمكن أن يكون للبنوك عدة تصنيفات ويمكننا الآن ذكر بعض هذه التصنيفات بناءا على وجهات النظر المختلفة:

**على أساس الملكية:**

- بنك مملوكة للدولة

- بنوك خاصة

- بنوك مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص

- بنوك مستقلة

**على أساس الوظيفة:**

- البنك المركزي

- البنك التجاري

- البنك التعاوني

- البنك الزراعي

- البنك الصناعي

- بنك الصرف

- بنك الاستثمار

- بنك التاجر

- بنك ادخار

- بنك المستهلك

- بنك النقل

- البنك العقاري

- البنك المختلط

- البنك الإقليمي

- البنك الدولي

**علي أساس الهيكل المؤسسي:**

- وحدة بنك

- بنك فرعى

- سلسلة بنوك

- مجموعة بنوك

- البنك المختلط

هذا البرنامج يوفر مقدمة مفيدة لقطاع واسع من القضايا المالية ذات الصلة للعمل في مجال الخدمات المصرفية، على سبيل المثال، العمل كمحلل، التعامل مع العملاء التجاريين، أو إدارة الشؤون المالية للبنك (مثل الخزينة).

إذا كنت ترغب في العمل في القطاع المصرفي الحديث هذا البرنامج يتيح لك المهارات والخبرة اللازمة لبدء حياتك المهنية. سوف تتعلم عن القضايا الأخلاقية والتنظيمية الأساسية التي تؤثر على القطاع وتطور معلوماتك عن أهم المناقشات المطروحة عنها.

**التقييم المحاسبي**

**Accounting Assessment**

يساعد التقييم المحاسبي على تجميع البيانات و المعلومات الخاصة بالمؤسسة مع إجراء التصنيف المطلوب لها و معالجتها باستخدام مجموعة من الأساليب و الطرق العلمية، بهدف إيجاد العلاقات التي تربط بينها و بين بعضها،  كالعلاقة بين الإيرادات و المصروفات، و التعرف على نقاط القوة و الضعف و من ثم تقديم تفسيرات للنتائج و تحديد نقاط القوة و الضعف فيما بينها و بين بعضها.

**و لا يقتصر التقييم المحاسبي على تقييم المعلومات المالية فقط،** بل يمتد ليشمل تقييم منظومة الرقابة نفسها التي تصاحب العملية المحاسبية، مع تقديم توصيات و حلول قابلة للتنفيذ في الوقت المناسب.

كما يمتد دور التقييم المحاسبي للمؤسسات على عقد مقارنات بين الوضع المالي للمؤسسة مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس القطاع، مع تقديم مقترحات لتغيير الأوضاع المالية حال اكتشاف مشكلات بها تستدعي ذلك.

و تعتمد كفاءة نظام التقييم المحاسبي بالطبع على جودة المعلومات التي يستعين بها لتقييم الوضع المالي للشركة و تقديم التوصيات و المقترحات المناسبة لهذا الغرض حتى فيما يتعلق بالموارد البشرية، حيث يساعد التقييم المحاسبي على تحديد الكوادر البشرية المتميزة، من خلال منظومة الحوافز و كذلك تحديد الموارد البشرية التي يمكن الاستغناء عنها،  كما يساعد على تقديم الرقابة على كفاءة العمل في منظومة الشركة أو المؤسسة من خلال قياس معدلات الأداء وفقاً للأهداف السابق تحديدها من إدارة المؤسسة.

كذلك يعمل التقييم المحاسبي على كشف المشكلات و الانحرافات المالية، و تحديد أسبابها و العمل على تقديم التوصيات التي تمنع حدوث تلك المشكلات مجدداً. كما يشمل التقييم المحاسبي التقييم المرحلي بمعنى أنه يبدأ من التقييم من مرحلة تقييم الأداء مع الأهداف المخططة، و يلي ذلك التقييم الفعلي لاستغلال الموارد البشرية و المادية، عند التنفيذ الواقعي و تحديد الأخطاء و أسبابها، و ينتهي بالوصول لمرحلة التقييم المحاسبي الشامل للأداء العام ككل في المؤسسة.

و لابد من أن تكون المعايير المستخدمة للتقييم المحاسبي معلنة و واضحة للأفراد الذين يتأثرون بها، مع توفير الأشخاص و الآليات التي يتم التقييم من خلالها، و توفير التدريب المناسب لهم ليتمكنوا من إنجاز أعمالهم بشكل مناسب، مع تحديد قيود زمنية للقيام بعملية التقييم المحاسبي و تقديم النتائج عنها في صورة تقارير واضحة يمكن الاستفادة من المعلومات الواردة بها لاتخاذ القرارات اللازمة.

**التقييم المحاسبي من العمليات الأساسية لمساعدة جميع المؤسسات على تقييم قراراتها**، حيث أنه لا تستطيع أية مؤسسة مهما كانت لها من موارد مالية و بشرية فهي لن تتمكن من إدارتها بكفاءة إلا في وجود إدارة متميزة، و لكي تتمكن هذه الإدارة من دراسة نتائج قراراتها و تحديد خططها المستقبلية و التعرف على الفرص الضائعة و الفرص المتاحة حالياً فهي تحتاج لمنظومة تقييم محاسبي جيدة تساعدها في اتخاذ القرارات بهذا الشأن.

**السلامة الصناعية**

**Industrial Safety**

في ظل تصاعد الوعي العالمي بقضايا الصحة و سلامة البيئة و الدعوة إلي تقدير جميع مكوناتها الحيوية و اللا حيوية تطورت نظم الأمن و السلامة التي تهدف في الأساس إلى الوقاية من الأزمات القريبة و البعيدة المدى، و عليه تستخدم نظم السلامة الصناعية لحماية الإنسان، والمصانع، والبيئة المحيطة في حالة تجاوز عملية التصنيع هوامش التحكم والسيطرة.

**مصطلح السلامة الصناعية مصطلح عام و شامل في مجال الصناعة** فالسلامة المهنية مسؤولية كل فرد في موقع عمله ومرتبط بعلاقته مع من حوله، فهذا المصطلح يشمل و يتناول كل الإجراءات التي من شأنها تأمين حياة الأفراد و المنشآت و خط سير العمل؛ سلامة الأفراد اثناء و بعد العمل و حمايته مما قد يترتب من ممارسة هذا العمل على المدى القريب و البعيد، سلامة المعدات و المنشآت، بيئة العمل، البيئة العامة...إلخ.

ويعتبر التعرف على المخاطر المهنية الخطوة الأولى ونقطة الانطلاق في فهم وإدراك طبيعة تلك المخاطر وأثارها على الصحة العامة كجزء من ثقافة السلامة المهنية، الأمر الذي ينعكس ايجابياً على وعي وسلوك العاملين في تجنب تلك المخاطر واستخدام الطرق العلمية الفردية والجماعية، الهندسية والطبية للوقاية منها ويشمل محاور: الموارد البشرية، العمليات الإجرائية،  الموارد المادية.

**و السلامة الصناعية هي** منظومة تتكون من مجموعة من التعليمات و البروتوكولات المتبعة و المتعارف عليها عالمياً لتحقيق مستويات الأمان المتبعة  و توفير الحماية للعاملين  من خلال تقليل نسب الحوادث و إصابات العمل عن طريق تحديد مصادر تلك المخاطر و تقديم التوعية  المناسبة للعاملين، مع اتخاذ التدابير اللازمة لمنع حدوثها بمنظومة وقائية مناسبة.

و تنقسم منظومات الرعاية المهنية للعاملين الى رعاية صحية بدنية من خلال الحماية من الأمراض و الإصابات التي تؤدي لتقاعد العامل في فترة انتاجيته ( كالكسور و الحروق و العاهات و غيرها)، و رعاية نفسية لما قد يصيبه من مشكلات نفسية نتيجة لضغوط العمل نفسها، و الضغوط الاجتماعية الأخرى التي يتعرض لها العامل. و بحيث يتم توفير التوازن بين الحالة العقلية و الجسدية للعامل مع ظروف و بيئة العمل.

و على الرغم من أهمية السلامة الصناعية و سن الكثير من القوانين و التشريعات في الدول المتقدمة و المعنية و النابع من تقديرهم لأهمية العنصر البشري في المنظومة الإنتاجية. و الاهتمام بمجال السلامة الصناعية تنبع أهميته من أن الإدارة الجيدة لبيئة العمل و توفير معايير الأمان بها، يؤديان إلى تقليل التكلفة الخاصة بخسائر الشركة بالإضافة إلى العلاج و التعويضات التي يتم تقديمها للعاملين حال الاصابات بالإضافة لتعطل العمل نتيجة ذلك، و ما يصاحب ذلك من هدر في الوقت الخاص بالإنتاج و توفير بديل لهذا العامل. و بذلك فهي تشمل بعدين أحدهما إنساني و يتضمن الحفاظ على حقوق الإنسان، و الآخر اقتصادي، حيث ان الإدارة في المؤسسة ملتزمة بتوفير بيئة عمل آمنة و جيدة و مناسبة من خلال توفير الأجهزة و معدات الوقاية اللازمة لحماية العاملين فيها من تلك المخاطر، و يساعد ذلك في الجانب الإنساني و الذي يشعر العاملين بأهميتهم في المؤسسة و مدى اهتمامها بهم و بتوفير الرعاية المناسبة لهم، و يساعد ذلك في توطيد اواصر الترابط المهني بين العاملين و مكان العمل. و يشجع ذلك على جذب الموظفين ذوي الكفاءات المتميزة دون شك.

و يشمل تطبيق منظومة الحماية المهنية و الصناعية تكوين لجان تكون مهماتها تحديد مصادر الخطورة في العمل و تقديم تقارير بسبل و آليات التعامل معها، كما يشترك العاملون أنفسهم في ذلك و يؤخذ رأيهم في تلك التقارير، مع الاهتمام بتوفير المعلومات الكاملة لهم بكيفية تشغيل الماكينات الحديثة بشكل آمن، و تحديد من لهم صلاحيات التعامل معها حال تعرضها لأعطال. و تهدف تطبيقات السلامة الصناعية دائماً على حماية العنصر البشري و الحد من المشكلات التي تؤثر على كفاءته الإنتاجية بما يجعله مشاركا فعالاً في تنمية مجتمعهم اقتصادياً.

**مجالات السلامة الصناعية:**

- السلامة في المنشات التعليمية

- السلامة في أماكن التخزين

- السلامة الصناعية

    • الورش الميكانيكية

    • ورش الطلاء والدوكو صباغة السيارات

    • ورش شحن البطاريات

    • ورش الديزل

    • ورش لحام الكاوتش

    • ورشة النجارة

    • ورش اللحام

    • المطابع

    • عند استخدام المعدات والسيارات

    • عند استخدام الونشات

    • عند استخدام الضاغط المتنقل

- السلامة في المشروعات الإنشائية

- السلامة في المنشات النفطية

- السلامة في الأماكن المكتبية

- السلامة في الأعمال المغلقة

- السلامة في المهن الطبية

- السلامة في المهن الزراعية

**الإطار العام  لبرامج الأمن و السلامة للمؤسسة:**

و يقصد به الرؤية العامة التي تحددها المؤسسة لبروتوكلات الأمن و السلامة وفقا للمعايير الدولية و حسب ظروفها المحلية؛ فالنشاط الأمني لمؤسسة مثل المدرسة و الجامعة يختلف عنه في المستشفى أو أي هيئة صناعية، إدارية، عسكرية.... الخ.

يعتبر نظام السلامة الصناعية مقياس حاسم في مكافحة أي مخاطرة بالمؤسسة التي تتعامل مع مواد خطرة مثل مصانع النفط والغاز و الوقود و المحطات النووية.

وكما تشير التسمية، المقصود بتلك الأنظمة هو التحكم في السلامة الصناعية نفسها وكذلك حماية مسارات و آليات تلك العملية. وتنفذ عملية التحكم من خلال وسائل نظم التحكم في العمليات  ومسارها ومعدلات و مستويات الأمان الذي عندما يتجاوز حد معين  يجب  إغلاقها من خلال نظم السلامة الصناعية التي تقوم باتخاذ إجراءات فورية في حالة فشل أنظمة التحكم في العملية؛ على سبيل المثال أجهزة استشعار الحريق التي تتواجد في المباني التعليمية و السكنية.

**مخاطر المنشىآت و المؤسسات:**

ﻓﻴﻤﺎ يلي شرح مبسط لتلك المخاطر مع توضيح الأضرار الناتجة عنها و طرق الوقاية ﻤﻨﻬﺎ سواء الأشخاص أو الآلات أو الأدوات أو المواد أو طرق التشغيل وغيرها. فالسلامة عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تهدف  إلى منع وقوع الحوادث وإصابات العمل، وهي لا تقل أهمية عن الإنتاج وجودته والتكاليف المتعلقة به، إذن فالهدف من السلامة هو إنتاج من دون حوادث وإصابات وهذا يعني تجنب الإهدار في الموارد البشرية و المادية و الوقت.... الخ.

و من هذا المنطلق تطورت مفاهيم و تقنيات خدمات الصحة والسلامة المهنية في حماية العاملين في مواقع العمل المختلفة من الأخطار المهنية المتمثلة بحوادث وإصابات العمل والأمراض ذات الصلة بالمهنة مع السعي لتوفير علاقة ايجابية بين الفرد العامل وعمله وبيئة العمل المحيطة به في مواقع العمل المختلفة وكذلك التدريب الموسع لتوضيح الاحتياطات اللازمة لتفادي وقوع تلك المخاطر.

**أولاً: المخاطر الطبيعية ( الفيزيائية) :**

ﻫﻲ تلك المخاطر التي يتعرض ﻟﻬﺎ المتواجدون في المؤسسة و التي تمثلها المؤثرات الطبيعية الغير ﻤﻼﺌﻤﺔ حيث يختلف و يتباين تأثيرهاحسب بيئة العمل و طبيعته ﻤﺜل:

1. الحرارة الزائدة: نتيجة الظروف المناخية أو الانبعاثات الحرارية الناتجة من انشطة التشغيل في المصانع و المفاعلات النووية.

2. الرطوبة أو البرودة الزائدة: و هذا ما يتعرض له العاملون في مجالات الصناعات الغذائية و ما يصاحبها من تخزين و تبريد... الخ.

3. الإضاءة ﻏﻴر المناسبة: هناك الكثير من مجالات الأعمال التي تعتمد  على مستوى قياسي من الرؤية يتحقق  في وجود إضاءة صحية مناسبة و ذلك لتجنب مخاطر ازدواجية الرؤية؛ خاصة في المجالات الحيوية أطباء الجراحة، قائدي المركبات و الطائرات....الخ.

4. الضوضاء: للضوضاء تأثير مباشر على التركيز أثناء أداء الأعمال و تأثير غير مباشر يؤثر على مستويات ضغط الدم و انتظام ضربات القلب؛ خاصة في المختبرات العلمية و قاعات الدراسة و المحاضرات. لذلك هناك اجراءات هندسية لعزل الصوت طبقا لمعايير هندسية و صحية.... الخ.

5. الضغط الجوي: يتضح هيمنة هذا العامل في مجالات الطيران و الغوص في الأعماق؛ حيث أن التعرض لزيادة أو لنقص في الضغط الجوي قد يؤدي إلى أضرار صحية مختلفة.

**ثانياً:  المخاطر الهندسية:**

وتشمل المخاطر الآتية :

• **مخاطر التوصيلات والتجهيزات الكهربائية**:

1. تتضمن المخاطر الناجمة عن التوصيلات الكهربائية وتشغيل الماكينات والآلات وأدوات العمل بالورش الفنية والصناعية و مختبرات الحاسوب وغرف الكهرباء ولوحات الكهرباء الفرعية وأعمدة الإنارة ...الخ .

• **المخاطر الإنشائية**:

1. هي المخاطر التي قد يتعرض لها  مستخدمي المنشآت و المؤسسات المختلفة

2. نتيجة عدم تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية أثناء عمليات البناء والتشييد مثل التصميمات الهندسية الخاصة بـ المخارج – الممرات - سلالم الهروب – تجهيزات السلامة - ... الخ .

**ثالثاً: المخاطر الميكانيكية:**

1. تنشأ المخاطر الفنية والصناعية نتيجة غياب إجراءات السلامة والصحة المهنية نتيجة التعرض لمخاطر الآلات والمعدات التي تستخدم في مؤسسة العمل، المنازل أو المصانع سواء كانت هذه الآلات للاستهلاك اليومي أو الإنتاجي بالورش الصناعية.

**رابعاً: المخاطر الكيميائية:**

1. يندرج تحتها مخاطر المواد الكيميائية مثل السوائل والغازات والأدخنة والأبخرة والأتربة التي يواجهها  العاملين في المختبرات العلمية أثناء إجراء التجارب العملية وفي الورش الصناعية أثناء نقل وتداول وتخزين هذه المواد .

**خامساً: المخاطر الصحية:**

1. هي ما قد يصيب القوى البشرية في مؤسسة ما من أمراض نتيجة وجود جراثيم

2. أو ميكروبات تفرزها البيئة المحيطة بهم بسبب عدم توافر المرافق الصحية المناسبة كمًا وكيفًا و التي تشمل مبردات المياه، خزانات المياه، دورات المياه، المطاعم، أو نتيجة لتراكم النفايات بالبيئة المؤسسية .

**سادساً:  مخاطر الحريق:**

1. قد تُعرض الحرائق حياة القوى البشرية ومستخدمي المنشآت المختلفة للخطر

2. وتؤدي إلى ضياع وتلف الممتلكات نتيجة غياب احتياطات السلامة عند تشييد المنشآت المختلفة أو عدم تجهيزها بأجهزة إنذار ومكافحة الحرائق وتدريب فرق الأمن  داخل المؤسسة على كيفية التصرف في حالات الحريق .

**سابعاً: المخاطر الشخصية السلبية:**

1. هي ما يصيب القوى البشرية ومستخدمي المنشآت من أضرار نتيجة عدم الاكتراث بقواعد الاستخدام الأمثل و تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية كذلك  عدم الوعي بها نتيجة غياب برامج التوعية و تفعيل قوانين تجريم الإهمال .

**احتياطات السلامة في المنشات :**

يجب قبل الشروع في بناء المنشأة تحديد الموقع المناسب والذي يحقق السلامة لمستخدمي المنشأة، ويجب أن يتوافر في الموقع احتياطات السلامة التالية:-

• **ملائمة الموقع للنشاط و البيئة و العاملين**:

1. أن يكون موقع المنشأة في مكان مناسب بالنسبة لطبيعة النشاط؛ فالمصنع يفضل أن يكون في  منطقة معزولة لتأمين السكان بدرجة مناسبة عن مصادر الضوضاء والروائح الكريهة و دخان وأبخرة المصانع وأي مصادر ملوثة للبيئة الطبيعية، ويراعى في ذلك إتجاه الرياح حتى لا تحمل الغازات والروائح وغيرها إلى المناطق المأهولة بالسكان و لكن متاح من حيث سهولة المواصلات وتأمين السلامة في الوصول إليه.

2. وعلى العكس من ذلك عند تحديد موقع لبناء مدرسة؛ يجب أن يكون بعيدًا عن الأماكن المزدحمة والمستشفيات والطرق السريعة للسيارات والشاحنات والسكك الحديدية، وبعيدًا عن أماكن تخزين المواد الخطرة ومحطات البترول ومناطق التخلص من النفايات والقمامة، كما يتعين أن يكون الموقع بعيدًا عن محطات ومحولات الضغط العالي الكهربائي .

• **ملائمة المواد و الخامات المستخدمة في إقامة المباني**:

1. عند البدء في تنفيذ عملية إنشاء المباني يجب أن يتم مراعاة احتياطات السلامة والصحة المهنية من حيث تحقيق قوة التحمل و العزل الحراري و الصوتي الملائم لطبيعة المكان.

• **ملائمة التصميم المعماري الملائم الذي يراعي**:

1. الممرات والدرج بحيث يكون مناسب للنشاط و حركة الأفراد  مع توفير المساحة والفراغ المخصص لكل فرد تبعا لاحتياطات السلامة في هذا لمجال.

2. اختيار التصميم الذي يضمن توفير الإضاءة والتهوية المناسبة ويقلل من انتشار الضوضاء نتيجة صدى الصوت ويحتاج مجهود اقل في أعمال الصيانة.

3. بالنسبة لتوقعات المواقف الكارثية يجب أن تتوافر بجميع المباني وملحقاتها المخارج والأبواب ومسالك  الهروب  والسلالم ويراعى على الأخص ما يلي:   
أن يتوافر بالمكان مخرجين على الأقل من اتجاهين متقابلين يوصلين لمكان فيه الأمن والسلامة .

4. أن لا تزيد المسافة التي يقطعها الشخص للوصول للمخرج عن 30 متر .

5. أن تكون الأبواب والطرقات والسلالم باتساع  يستوعب العدد  المتوقع من القوى البشرية المطلوب إخلائهم على وجه السرعة في حالات الطوارئ .

6. أن تكون اتجاه فتح الأبواب إلى الخارج في اتجاه اندفاع الأشخاص عند هروبهم .

7. يجب عند إجراء الصيانة الدورية  ملاحظة عدم وجود تشققات أو ميول بالجدران وسلامة عتبات السلم وأن يكون ارتفاع حواجز الممرات بالطوابق العلوية مناسبًا لتفادي مخاطر السقوط لشاغلي تلك المباني، والتأكد من عدم وجود حفر بالأرضيات والممرات أمر هام لتلافي وقوع إصابات .

• **توافر الشروط الصحية الآتية في المباني** :

1. ألا تقل مساحة النوافذ بالمبنى عن سدس المساحة الكلية للأرضيات، وان يكون توزيع النوافذ بحيث تسير التهوية في اتجاه واحد ودون تيارات متقابلة، وان يتوافر10 أمتار مكعبة لفراغ التهوية الصناعية باستخدام المراوح والمكيفات للوصول بمعدل التهوية إلى المعدلات المطلوبة في مثل هذه المواقع.

2. التأكد من توفير وسائل التهوية المناسبة داخل الصفوف والمكاتب الإدارية وبخاصة في حالات المختبرات الكيماوية والورش الفنية والصناعية التي يحتمل تصاعد أبخرة وغازات وأدخنة أو أتربة بها والإبلاغ الفوري في حالة تعطلها .

3. التأكد من كفاءة تشغيل أجهز التكييف وقيام متعهدي الصيانة بإجراء أعمال الصيانة الدورية وتنظيف المرشحات بصفة دورية .

• **ملائمة الأثاث و المعدات و الآلات  من حيث الطبيعة و التوزيع**:

1. الأثاث المستخدم في المؤسسات التعليمية له مواصفات و معايير فنية و صحية تختلف عن نظيرتها في حالة المؤسسات العلاجية،  الخدمية، و الإنتاجية.... إلخ.

**اليونسكو**

**UNESCO**

إن كلمة يونسكو هي اختصار لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة في اللغة الإنجليزية وهي إحدى منظمات الأمم المتحدة التي تم التوقيع دستورياً عليها من قِبل 37 دولة يوم 16 نوفمبر عام 1945 في لندن ودخلت إلى حيز التنفيذ في عام 1946 وتهدف منظمة اليونسكو إلى تعزيز التعاون الدولي المشترك في ميادين التعليم والعوم والثقافة ويقع المقر الدائم لها في مدينة باريس بفرنسا.

**وكان التركيز الأساسي لليونسكو هو إعادة بناء المدارس والمكتبات والمتاحف** التي تم تدميرها في أوروبا أثناء الحرب العالمية الثانية. ومنذ ذلك الحين وهي تهدف إلى مساعدة ومساندة وتعزيز الجهود الوطنية للدول الأعضاء من أجل القضاء على الأمية وانتشار التعليم المجاني. كما أنها تسعى أيضا إلى تشجيع التبادل الحر من خلال تنظيم المؤتمرات وتوفير تبادل المعلومات وتبادل الخدمات.

**ولقد انضم إلى منظمة اليونسكو العديد من البلدان الأقل تقدماً اقتصادياً** وذلك بدايةً من مطلع الخمسينيات من القرن الماضي ومن ثَم بدأت اليونسكو في تكريث المزيد من الموارد لحل مشاكل هذه الدول، والتي تضمنت الفقر وارتفاع معدلات الأمية، والتخلف. ولقد وجهت الولايات المتحدة وبلدان أخري بعضاً من النقد لمنظمة اليونسكو في عام 1980 بسبب نهجها المزعوم والمعادي للغرب فيما يخص القضايا الثقافية والتوسع المستمر في ميزانيتها مما دفع الولايات المتحدة للانسحاب من اليونسكو في عام 1984. كما انسحبت المملكة المتحدة وسنغافورة في العام التالي ولكن عادت المملكة المتحدة للانضمام باليونسكو مرة أخرى بعد صعود حزب العمل وانتصاره في الانتخابات في عام  1997 وحذت حذوها أيضا الولايات المتحدة وسنغافورة  في عام 2003 و2007 على التوالي.

**وفي عام2011 وافقت منظمة اليونسكو على منح عضوية كاملة لدولة فلسطين** مما ترتب عليه إعلان الولايات المتحدة أنها لن تساهم بأي أموال لليونسكو وذلك وفقاً لتشريع الكونجرس الذي يمنع تمويل أي منظمة تابعة للأمم المتحدة تعترف بعضوية دولة فلسطين كعضوية كاملة.

وبالإضافة إلى دعم اليونسكو للبرامج التعليمية والعلمية فقد شاركت اليونسكو أيضاً في الجهود المبذولة لحماية البيئة الطبيعية والتراث الثقافي للبشرية، وعلى سبيل المثال فقد شنت اليونسكو في ستينات القرن الماضي  حملة عالمية لإنقاذ الأثار المصرية القديمة من فيضانات السد العالي في مدينة أسوان كما قامت بإبرام اتفاقية دولية لحماية التراث العالمي الثقافي والطبيعي في عام 1972.

ولقد اقترحت اليونسكو في ثمانينات القرن الماضي دراسة مثيرة للجدل من  قِبل لجنتها الدولية المختصة بمشكلات الاتصال برئاسة السياسي الإيرلندي شون ماكبرايد الحائز على جائزة نوبل للسلام وهذه الدراسة تنطوي على أن حرية التعبير عن الرأي وحرية الإعلام هما حق أساسي لكل فرد وذلك للحد من فجوة الاتصالات بين البلدان النامية والبلدان المتقدمة.

**ويعقد المؤتمر العام لليونسكو كل عامين** لتحديد ميزانية وبرامج وأنشطة المنظمة وحجم المساهمات التي قدمتها الدول الأعضاء للمنظمة ويكون لكل دولة عضو بهذا المؤتمر صوت واحد. وينتخب المؤتمر العام لليونسكو أعضاء المجلس التنفيذي المكون من 85 عضو والذي يجتمع عادةً مرتين سنوياً لتقديم المشورة والتنظيم لعمل المنظمة كما ينتخب المدير العام للأمانة العامة والتي تعد بمثابة العمود الفقري لليونسكو لمدة ست سنوات.

ولقد قام 180 عضو من أعضاء منظمة اليونسكو بتشكيل لجان وطنية تتألف من خبراء محليين وتعد بمثابة هيئات استشارية حكومية في هذه الدول والتي يندرج تحتها معظم العمل، ومن أبرز الأمثلة على ذلك:

1. اللجنة الحكومية الدولية لعلوم المحيطات (1961).

2. اللجنة العالمية للثقافة والتنمية (1992-1999).

3. اللجنة العالمية لأخلاقيات المعارف العلمية والتكنولوجيا (1998).

وتقوم منظمة اليونسكو بنشر النتائج التي توصلت إليها هذه اللجان بصفة مستمرة.

**الإدارة الهندسية**

**Engineering Management**

الإدارة الهندسية هي الإدارة المختصة بتطبيق المبادئ الإدارية في ممارسة الأعمال الهندسية، وتقوم الإدارة الهندسية بوضع الخطط من أجل تطوير أداء الجوانب الفنية و الإدارية بما يتوافق مع حجم المؤسسة الهندسية والمعايير و الاستراتيجيات التي تعمل بموجبها طبقاً لآليات  تضمن سرعة و دقة إنجاز الأعمال، كما تقوم الإدارة الهندسية بوضع الدراسات والمواصفات الهندسية المتخصصة في هذا الميدان من أجل البدء في تنفيذ الأعمال الهندسية فعلياً. و تعمل الإدارة الهندسية كحلقة وصل بين العلوم الهندسية و التكنولوجية من ناحية،  وعلم الإدارة وفن القيادة من ناحية أخرى، فهي الإدارة المسؤولة عن ممارسة المهام الهندسية و التقنية و الإنتاجية، كما تهتم أيضاً بعلم التسويق و الاقتصاد و السلامة المهنية و الإدارة و القيادة. وتعد الإدارة الهندسية تخصصاً مستقلاً بذاته وله علاقة بالعديد من التخصصات الهندسية الأخرى، فالمهندس مسؤول عن جميع تفاصيل الأعمال الهندسية من مواد و فرق عمل واستراتيجيات متبعة في التنفيذ، وتواريخ تسليم والعديد من التفاصيل الفنية و الإدارية والاقتصادية مثل أجر العاملين.

**ويعد تخصص الإدارة الهندسية من أهم التخصصات الإدارية** التي تؤهل المهندس لمعرفة مفاهيم جديدة بخلاف المفاهيم الهندسية مثل المفاهيم التسويقية ومفاهيم الإدارة المالية ومفاهيم إدارة الأعمال والعديد من المفاهيم الأخرى، مما يساعد المهندس على ابتكار الحلول الجديدة للمشكلات الإدارية التي تواجهه في العمل، ويمنحه المزيد من الفرص للترقي.

ويتوقف العمل في الإدارات الهندسية على المهندس المنفذ للعملية الإدارية في مختلف مراحلها، لذا من الضروري أن تتوفر في هذا المهندس العناصر التالية :

1. القدرة على حل المشكلات الإدارية التي تواجهه بصفة يومية في بيئة العمل.

2. السلوك المنطقي عن إنجاز مهام جديدة.

3. القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

4. القدرة على إدارة الأزمات و الطوارئ في أوقات العمل العصيبة.

**أهداف الإدارة الهندسية :**

1. تلبية احتياجات المجتمع من المشروعات الهندسية.

2. تنفيذ الأعمال الهندسية وفقاً لأسس فنية سليمة.

3. تقديم الاستشارات الفنية المطلوبة.

4. اختيار فرق العمل من ذوي الكفاءة والخبرات.

5. تقليل التكاليف.

6. رفع مستوى الجودة و مستوى الأداء.

7. إعداد التقارير الفنية و المالية.

8. استلام المشروعات المنفذة و مطابقتها مع المواصفات المذكورة في العقود.

**إذن فالإدارة الهندسية Engineering Management هي نظام علمي** يعمل على تطبيق المبادئ الإدارية في الفعاليات الهندسية سواء في سياق التخطيط أو التنفيذ أو الرقابة حيث تعد الإدارة الهندسية واحدة من أهم أشكال الإدارة الحديثة المطلوبة في أي من النشاطات و الفعاليات الهندسية. وتعتبر من أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح العمل الهندسي أو فشله وهي من أكثر التخصصات الإدارية المطلوبة في المملكة المتحدة سواءً في الهيئات الأكاديمية أو الشركات الهندسية المتخصصة. ومن هنا ظهرت أهمية حسن الإدارة والقيادة وابتكار البدائل والحلول في الميدان الهندسي ولذلك أصبح تخصص الإدارة الهندسية من أهم التخصصات الفرعية في العلوم الإدراية التي يُقبل عليها طلاب الدراسات العليا في بريطانيا ضمن برامج التعليم التقليدي بالإضافة لبرامج التعليم عن بعد والتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني والدراسة بالانتساب، والتي تعتبر برامجاً متميزةً و فريدةً من نوعها في المملكة المتحدة و التي تم تصميمها لخريجي كليات الهندسة وعلوم الحاسب الآلي ومدراء المشاريع وجميع العاملين في المجالات والإدارات الهندسية الذين يطمحون لإحراز التقدم في حياتهم المهنية وتعزيز معرفتهم في حقل الإدارة الهندسية.

**و تقوم هذه البرامج الدراسية التي تقدمها الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي** في هذا الحقل العلمي المتخصص على إعداد المهندس المحترف كي يكون مديراً ناجحاً فعالاً في الشركات والمنظمات التي تتعامل مع أساليب التقنية الحديثة، كما تعمل على تعزيز معارفه وأدائه المهني في التعامل مع جميع الأنشطة الفنية الخاصة بإنشاء المشاريع  والتخطيط الإداري الناجح وقيادة وبناء فرق العمل بأسلوب علمي نموذجي يحقق مطالب العملاء وأقصى حد من الأرباح للمؤسسة الهندسية وذلك وفق المعايير القانونية المعمول بها في تقييم العمل الهندسي في المملكة المتحدة، كما تُركز على مجمل القضايا الإدارية التي تؤثر تحديداً في المجال الهندسي.

ولقد تم إعداد المناهج الدراسية الخاصة بهذه البرامج على أسس ذات توجه إداري و هندسي تكاملي، كما تم اختيارها بعناية لتلبية احتياجات أسواق العمل المحلية والدولية وذلك من قبل نخبة من أكبر الأساتذة من ذوي الخبرات العلمية والعملية العاملين في المؤسسات التعليمية والبحثية المرموقة داخل المملكة المتحدة، لضمان تكوين صورة واضحة وشاملة بالشكل الواجب توفره لدى الدارسين في مستوى الدراسات العليا في العلوم الإدارية عموماً، بالتوازي مع توفير الأرضية الملائمة في حقل الإدارة الهندسية بوجهٍ خاص ، علاوة على اكتساب معارف قيمة وخبرات دولية في مجال الإدارة الهندسية وفقاً لأحدث الأنظمة والمعايير المعمول بها في بريطانيا في هذه الميادين.

وتدل الإحصائيات البريطانية على أن نسبة كبيرة جداً من المهندسين يشغلون أعلى المناصب الإدارية ويمارسون مهام المدير بصفةٍ يومية في المملكة المتحدة من قبيل التخطيط الهندسي ومتابعة التنفيذ، بالإضافة إلى الإشراف على عمل الأقسام الأخرى والموظفين، والتنسيق مع الدوائر الأخرى لتنفيذ العمل المطلوب و تزداد هذه المهام تعقيداً واتساعاً يوماً بعد يوماً نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة  التي سهلت التواصل بين مختلف فرق العمل التنفيذية و الإدارية .و هو ما يشترط التفاعل المستمر مع الكوادر البشرية و تلبية شروط السلامة وذلك من أجل تحسين الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية و هو ما يستوجب من جميع المهندسين المتميزين  السعي لتعزيز معارفهم في ميدان الإدارة الهندسية و مختلف تطبيقاتها.

**إدارة المطاعم**

**Restaurants Management**

تتنوع المطاعم و ما تقدمه من خدمات غذائية حتى أصبحت تصنف بمستويات متعددة من المطاعم الشعبية، و التي تقدم أطعمة شعبية و محببة من الكثير من الناس و يستطيع البسطاء التعامل معها، و ترتقي حتى تصل لمستويات فندقية مرتفعة من حيث نوعية و جودة الوجبات الغذائية التي تقدمها لعملاء من فئات و شرائح ذات قدرات مالية أكثر سعة.

و تتفق إدارة المطاعم جميعاً على اختلاف أنواعها و مستوياتها على بعض الأساسيات، و منها ضرورة الحرص على تحقيق الجودة و النظافة معاً في الخدمة الغذائية المقدمة للعملاء، لارتباط منتجاتها بالصحة بشكل مباشر. مع وجود جهات رقابية عديدة تقوم بالإشراف على تطبيق المعايير السليمة فيما يتعلق بالنظافة و الجودة.

**كما تهتم إدارة المطاعم بتقييم المبيعات الداخلية** ( شراء الخدمة من داخل المطعم نفسه) و كذلك المبيعات الخارجية ( التوصيل للمنازل)، و دراسة ما يرتبط بتلك الخدمات من العملاء و العاملين و الموردين للمواد الخام، و كذلك الإنفاق على الرواتب و الضرائب و المرافق و العوائد في المطعم نفسه، و تساعد هذه المنظومة المعلوماتية المتكاملة إدارة المطعم في اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير الخدمات و تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، و محاولة تحقيق مستويات أعلى من الجودة و رفع العوائد مع تقليل تكلفة الخدمة. كما تساهم هذه المعلومات في معرفة الأوضاع الحالية للمطعم و مدى تطابقه مع الأهداف المخططة للنشاط، و تحديد أو تعديل تلك الأهداف وفقاً لما تقدمه نتائج تلك المعلومات لتحقيق التطوير المنشود مستقبلاً.

**و يجب اتباع عدد من الاستراتيجيات لتحقيق المزيد من التطور للمطاعم** ومنها سياسة التغيير المستمر لتسعير الخدمات، مع توسيع قوائم الطعام المقدمة، و توفير المزيد من التسهيلات فيما يتعلق بخدمات التوصيل بسرعة أكبر، و يساعد في ذلك افتتاح المزيد من الفروع و التركيز على كونها في مناطق معروفة على مستوى المدينة، و ليست في مناطق يصعب الوصول إليها.

**إدارة المطاعم المتميزة تحرص على رفعة مستويات الرقابة للخدمات المقدمة** و مدى تحقق الجودة بها، و من الممكن الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تلك الصناعة التي يتزايد الإقبال عليها كونها تتعامل مع مجال التغذية ما يستفيد منه الكثيرين، ممن تجبرهم ظروف العمل على التعامل مع المطاعم، أو من تعجبهم الأطعمة التي تقدمها مطاعم معينة ( كمطاعم الوجبات السريعة على اختلاف أنواعها) و يتمثل الاستخدام من خدمات التكنولوجيا في مجال الأطعمة في تحديث المعدات المستخدمة في المطاعم، مما يساعد على تقليل الوقت و الجهد مع الاهتمام بدراسة آراء العملاء و العمل على تلبية متطلباتهم و شكاواهم على حد سواء بما يعمل على تحقيق المزيد من التوسع و التطور للمطعم و تحقيق الأهداف المتطلبة منه وفقا لرغبات المستهلكين و المستفيدين منه.

**ضبط الجودة الشاملة**

**Total Quality Control**

تسعى جميع المؤسسات مهما كان نشاطها لتحقيق متطلبات و معايير الجودة الشاملة لتقديم أفضل خدمة و تلبية متطلبات عملائها و فتح أسواق جديدة لمنتجاتها و تخفيض الأسعار و الصمود في وجه المنافسين و لا يتم تحقيق ذلك إلا من خلال الاهتمام بضبط و تطبيق معايير الجودة الشاملة.

و يساهم ضبط الجودة الشاملة في تحديد الأساليب و الطرق الفعالة لتنفيذ مفهوم الجودة و تطبيق آلياته وفقاً لظروف كل مؤسسة على حدة، فما يلاءم شركة قد لا يلاءم شركة أخرى، و تتمثل أهمية ضبط الجودة الشاملة في كونه أداة للتحقق من تصحيح الأخطاء و ضمان عدم تكرارها، مع تحديد المسؤوليات و الصلاحيات و توفير آلية مناسبة للرقابة و المحاسبة على الأداء دون إلقاء المسؤوليات على الآخرين، و يستخدم كجزء من متطلبات ضبط الجودة الشاملة أساليب إحصائية تمكن المؤسسة من تقييم نظم المعلومات بشكلٍ يساعد على اتخاذ القرارات بشكلٍ مناسب.

**و يقدم ضبط الجودة الشاملة كذلك آليات للتفتيش و الرقابة** على سيرورة أداء العمل، بجميع مراحله لتحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة، و وضع التدابير اللازمة للتحسين المستمر للعمليات و و الإنجاز الفعلي في العمل، بحيث يساهم تطبيق آليات و استراتيجيات الجودة لتقليل الوقت اللازم لتوفير الإنتاج و في وقته المناسب، و بأقل قدر من المشكلات و الأخطاء بما يسهم في كسب ثقة و رضا العملاء، مع الاستغلال المتميز للموارد المتاحة مادياً و بشرياً.

**و يتميز ضبط الجودة الشاملة** كمجال بكونه عملية مستمرة و متراكمة و تحتاج لجهد متواصل و مستمر، و تحتاج لبناء أسس سليمة لقواعد الشركة و تركيز نحو الجودة كهدف رئيس و أساسي للمنظومة ككل، و يتحقق ذلك من خلال الاهتمام بالمورد البشري من حيث توفير التدريب اللازم له، و توفير الرضا الوظيفي، و تشجيع العمل الجماعي و الابتكار، و تشجيع البحث العلمي و الابتكار المستمر و التزود بالتقنيات الجديدة التي توفر مستويات أعلى من الدقة و الكفاءة في الأداء، و تدريب العاملين على استخدامها، و فتح قنوات دائمة للاتصال كذلك بين الإدارة و العاملين في المؤسسة، يمكن من خلالها الاستماع للأفكار و التعامل مع مشكلات العمل المختلفة، مع الاهتمام بتكوين كوادر متميزة و واعية، على أن يكون المستهلك كذلك هو المحرك الأساسي لنشاط الشركة و الدافع لها لتحقيق المزيد.

و تشمل عملية ضبط الجودة الاهتمام بكيفية أداء العمل، و خصائص المنتج نفسه، و القدرة على أداء العمل تحت ظروف عمل محددة و في توقيت محدد كذلك، مع التركيز على مطابقة المنتج للمواصفات المحددة و التي تناسب العميل و تناسب الهدف المطلوب منها، مع التحقق من إمكانية التصليح، و توفر خدمات الصيانة، بالإضافة للشكل الخارجي و مدى مراعاة مواطن الجمال فيه.

**تحقيق الجودة و ضبط الجودة الشاملة لا ينبغي أن يكونا شعاراً و دعاية فقط**، و إنما يجب أن يكون منهج عمل واضحا المعالم يتم من خلاله السعي نحو تحقيق التميز على مستوى الأداء ككل، بما يساعد الشركة على التقدم و التطور و يشجعها على الحصول على أعلى التقييمات في مجال التميز و الجودة.

**علم النفس الاجتماعي**

**Social Psychology**

تتأثر سلوكياتنا و مفاهيمنا و معتقداتنا و اختياراتنا بعلاقتنا بالعالم الخارجي ، كما تتأثر بنظرة الآخرين لنا، و يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة الظاهرة الاجتماعية و كيف تؤثر في الناس و كيف يتفاعلون معها ، و كذلك كيف تؤثر المجموعات في سلوك الأفراد و كيف يتفاعل هؤلاء الأفراد بدورهم مع تلك المجموعات . و من هنا ظهر علم النفس الاجتماعي و الذي اهتم به العديد من علماء النفس .

**تعريف علم النفس الاجتماعي :**

هو أحد فروع علم النفس الذي يهتم بدراسة السلوك الاجتماعي للفرد و الجماعة معاً و استجابات الفرد للمثيرات الاجتماعية و ذلك من خلال الدراسة العلمية للإنسان ككائن اجتماعي و ملاحظة الخصائص النفسية للجماعات باختلافها و دراسة أنماط التفاعل الاجتماعي بين أفراد المجموعة الواحدة .

و يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف، حيث يركز على دراسة سلوك الفرد في الموقف نفسه، و ما يحيط به من مشاعر و مؤثرات و اتجاهات داخلية  و دور العلاقات مع الآخرين و التفاعلات الاجتماعية التي تؤثر على الفرد حال حدوث الموقف نفسه، و تسبب ظهور السلوك الملاحظ.

و يتميز السلوك الاجتماعي للإنسان بكونه معقد حيث تؤثر فيه العديد من العوامل، و بخاصة ما يرتبط منها بطبيعة الأفراد و شخصياتهم و طريقة تعاملاتهم مع الآخرين و في المواقف المختلفة التي تواجه الإنسان في حياته اليومية.

و يرتبط علم النفس الاجتماعي بفروع علم النفس الأخرى  كعلم النفس الفسيولوجي، و علم نفس النمو و يرتبط كذلك بمفهوم الصحة النفسية للإنسان حيث يهتم بدراسة تأثير التنشئة الاجتماعية و مدى تكيف الفرد مع مجتمعه و علاقاته مع الآخرين، و ما قد ينتج عن الخلل في تلك العلاقات من سلوكيات تضر بالفرد و منها اللجوء للتدخين و الإدمان و الانتحار و غيرها.

و يرتبط بمفهوم التنشئة الاجتماعية للإنسان عدد من المتغيرات المؤثرة فيها و منها طبيعة المحيطين به و الذين يؤثرون في شخصية الفرد و يؤثر هو فيها، و هي عملية مستمرة باستمرار حياة الفرد و تساهم التنشئة الاجتماعية في تحويل الطفل من كائن لا يعرف شيئاً إلى كائن أكثر تفهماً لطبيعة الحياة و أكثر قدرة للتعامل معها و بشكلٍ منظم و يتم ذلك من خلال التوجيه الأسري و الاجتماعي الهادف لتكوين توعية و قيم محددة لدى الطفل.

**انواع الجماعات :**

تتنوع و تتابين الاجتماعات من حيث العدد و درجة الارتباط و حتمية الارتباط الذي يهدف إلى تلبية أهداف مشتركة لأفراد هذه الجماعة . و يمكن إيجاز أنواع الجماعة كالتالي :

1. الجماعة المرجعية : التي هي جماعة يرجع إليها الفرد في تقويم سلوكة الاجتماعى و التي تتميز بالفاعلية القصوى على الصعيد الفردي و الجماعي .

2. الجماعة الأولية : و هي جماعة يربط أفرادها عناصر المعرفة الشخصية و الصداقة و الحب مثل الأسره .

3. الجماعة الثانوية : و هو مسمى يطلق على الجماعه التي تسعي إلي إثارة نوع من الشغب بغرض الظهور و القوة .

4. الجماعة الرسمية : مثل الهيئات و المؤسسات الرسمية التي تجتمع لتحقيق أهداف معينة ترتبط بمصلحة الهيئة .

5. الجماعة الغير رسمية : و تتكون هذه الجماعة بشكل تلقائى نتيجة مرور فترة زمنية طويلة على تواجد الأفراد في مكانٍ ما و يجمعهم ترابط اجتماعى و علاقات إنسانية طبيعية.

و وفقاً لتعريف (جوردون ألبورت Gordon Allport) أحد الأباء المؤسسين لعلم نفس الشخصية ، حيث يُعرِف جوردون ألبورت علم النفس الاجتماعي كالآتي : "هو المنهج العلمي الذي يعمل على دراسة و فهم كيفية تأثر تفكير و مشاعر و أفكار و سلوك الأفراد بالحضور الحقيقي أو الضمني أو الخيالي لأشخاص آخرين" . بمعنى ما تمثله القدوة ورد الفعل من تشكيل الاتجاهات الاجتماعية ، كذلك ما يمثله المشاهير كرموز أثرت في تشكيل الوجدان الجمعي لمجتمع ما.

و هناك تعريف آخر لـ ( روبرت. أ. بارون Robert A. Baron) حيث أصاغ تعريفاً لعلم النفس الاجتماعي في كتاب بعنوان "علم النفس الاجتماعي" بأنه: المجال العلمي الذي يهدف لفهم طبيعة و أسباب سلوكيات الأفراد في المواقف الاجتماعية.

**و يلتزم علم النفس الاجتماعي باتباع قواعد المنهج العلمي المعروفة و هي :**

1. التجريب أو الإندهاش Experimentation

2. الحساب الآلي Automatic Computation

3. الثبات الإحصائي Statistical Reliability

4. إمكانية اعادة الاختبار  The possibility of re-test

وتوجد العديد من المصادر التي تساهم في توجيه الفرد و تشكيل قيمه و سلوكياته و منها الأسرة و المدرسة و الأصدقاء و دور العبادة و وسائل الإعلام و مصادر الثقافة المتاحة لدى الفرد.

أما عن محور التفاعل مع الآخرين فنجد أن هناك العديد من العلاقات المتشعبة التي تحكم التفاعلات بين الأفراد في كل المجتمعات و منها علاقات التنافس و التعصب للرأي و التسامح و الولاء لفكر معين و الرغبة في السيطرة و الغيرة و الرغبة في الشعور بالتقدير و الحب أو الشعور بالكراهية و غيرها من الدوافع  التي تحرك الإنسان و تسيطر عليه في تعاملاته المختلفة مع الآخرين.

و يهتم علم النفس الاجتماعي بالعديد من الموضوعات الاجتماعية، مثل السلوك الجماعي، الرأي العام، مهارات القيادة، السلوك غير اللفظي، العدوانية، التحيز لطائفة أو فريق أو خلافه. ولا تتوقف مجالات بحوث علم النفس الاجتماعي على المؤثرات الاجتماعية فحسب، بل هناك موضوعات أخرى هامة وحيوية مثل التفاعل الاجتماعي ، على سبيل المثال : الشكوى من تزايد العنف و السلوكيات العدوانية لدى الأطفال و المراهقين نتيجة الانتشار الإعلامي لكل ما يحرض على العنف و استعراض القوى الجسدية أو أساليب الاستفزاز المعنوي.

و يهتم علم النفس الاجتماعي أيضاً بمحاولة تفسير مفهوم الجماعة من خلال محاولة إيجاد تعريف محدد لها و تقسيمها بتصنيفات مختلفة و ذلك بهدف الوصول للعوامل التي ترتبط بتكوينها و يتأثر بها الفرد عند تعامله معها، حيث نجد مثلاً عندما يختلف فكر الفرد عن الجماعة التي يتعامل معها فقد يلجأ للتكيف محاولاً التمسك بمعتقداته، مع إظهار التقبل للفكر الآخر، و قد يندمج تماماً مع الفكر الآخر دون مشكلات.

يهتم علم النفس الاجتماعي كذلك بمقاييس الاتجاهات المختلفة و المتنوعة في محاولة لفهم تلك الاتجاهات و مكوناتها و دورها في حياة الفرد و علاقته بالآخرين، إنه فرع متميز من فروع علم النفس و يستحق الدراسة لارتباطه بالفرد و المجتمع و المؤثرات التي تحكم تلك العلاقات.

**الفرق بين علم النفس الاجتماعي و العلوم ذات الصلة :**

تجدر الإشارة إلى تداخل علم النفس الاجتماعي مع مجالات علمية أخرى ذات صلة، مثل علم نفس الشخصية Personality Psychology، الأمثال الشعبية، وعلم الاجتماع Sociology، إلا أن هذا التداخل والتشابه لا يمنع وجود فروق جوهرية بينه وبين هذه العلوم و الذي يمكن توضيحه كالتالي :

**1. علم النفس الاجتماعي و علم دراسة الأمثال و الحكم الشعبية :**

يختلف علم النفس الاجتماعي عن علم دراسة الأمثال والحكم الشعبية، من حيث أن دراسة الأمثال الشعبية تعتمد على الأقوال الشفهية، والتأويلات غير الموضوعية، في حين أن علم النفس الاجتماعي يعتمد على توظيف المنهج العلمي والتجريبي لدراسة الظاهرة الاجتماعية، حيث لا يقتصر دور الباحث على الافتراضات والاستنتاجات، بل ينصب عمله على ابتكار و إجراء تجارب لمعرفة العلاقات بين المتغيرات المختلفة و ما يتبع تأثيراتها من نواتج.

**2. علم النفس الاجتماعي و علم نفس الشخصية :**

يركز علم نفس الشخصية على السمات الشخصية، والأفكار، في حين يهتم علم النفس الاجتماعي بالتركيز على المواقف والسلوكيات المرتبطة بهذه المواقف، حيث يهتم باحثو علم النفس الاجتماعي بتأثير البيئة الاجتماعية ومجموعة الاستجابات وردود الأفعال على السلوك والتصرفات.

**3. الفرق بين علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع :**

على الرغم من أوجه التشابه الكثيرة بينهما، أن علم الاجتماع يهتم بدراسة السلوك الاجتماعي وتأثيره على نطاقٍ واسع، بالمؤسسات والثقافات التي تؤثر على سلوك الأشخاص، في حين ينصب اهتمام الباحث النفس الاجتماعي على المتغيرات و المواقف التي تؤثر في السلوك الاجتماعي. خلاصة القول أن الموضوعات تتشابه مع كلا المجالين، ولكن تختلف طريقة التناول والمنظور الذي تتم الدراسة من خلاله.

أي أن علم النفس الاجتماعي يتشابه مع غيره من العلوم الأخرى في دراسة الظواهر الاجتماعية، ولكن كل من منظور مختلف، **وجدير بالذكر توضيح أن علم النفس الاجتماعي ينظر للظاهرة بأكثر من منظور مختلف كالتالي**:

**1. المنظور الاجتماعي الثقافي :**

يركز على أهمية الأعراف الاجتماعية و الثقافة في تشكيل السلوك الجمعي و سلوك الفرد المرتبط بالجماعة. فيفترض أن الأطفال يتعلمون السلوك من خلال التعامل مع المشاكل المختلفة وحلها بالاشتراك مع أطفال آخرين وأفراد بالغين، ومن خلال هذا التعامل يكتسبون قيم و أعراف مجتمعهم، ويظهر ذلك بوضوح في المجتمعات التي تميل إلى الإنغلاق على ثقافة معينة.

**2. المنظور التطوري :**

يدحض فكرة أن السلوك الاجتماعي يتم اكتسابه عن طريق الوراثة. بدليل التغيرات الاجتماعيىة التي نقلت المجتمعات الغربية من مجتمعات محافظة إلى مجتماعات تدعو إلى كافة اشكال التحرر.

**3. منظور التعلم الاجتماعي :**

يركز على دور الخبرات الفردية في الأسرة و المدرسة و المجتمع . وفقا لهذا المنظور فإننا نتعلم السلوك من خلال الملاحظة و المحاكاة لسلوكيات الآخرين .

**4. المنظور الاجتماعي المعرفي :**

حيث يتم ملاحظة و تفسير و  تحليل سلوك الآخرين وفقا لأسس التفسير العلمي.

**أسس علم النفس الاجتماعي:**

هناك عدد من الأوجه الأساسية في علم النفس الاجتماعي:

- يتوجه الهدف الأساسي في علم النفس الاجتماعي نحو دراسة السلوك الاجتماعي، أي التفاعلات المختلفة في المحيط الاجتماعي سعيًا لتحقيق أهداف معينة أو إشباع احتياجات تتمثل في الحاجة لوجود روابط اجتماعية و الرغبة في فهم أنفسنا و فهم الآخرين، و اكتساب الصداقات و اجتذاب أصدقاء جدد و الحفاظ على العلاقات و الصداقات القائمة.

- يساعد التفاعل بين الفرد والمواقف المختلفة في تحديد النتائج، حيث يتصرف الناس في حالات كثيرة بطرق مختلفة تبعًا للمواقف، تلعب العوامل ذات الصلة بالبيئة المحيطة و الموقف نفسه تلعب دورًا هامًا في التأثير في سلوكياتنا.

- يستغرق الناس وقتًا طويلا  في تشكيل و تكييف نظرتهم للمواقف الاجتماعية. حيث تؤثر المواقف والتفاعلات الاجتماعية المختلفة في تشكيل المفاهيم وإدراك الأفراد لذواتهم، وهناك طريقة لتشكيل المفهوم الذاتي تسمى عملية التقييم العكسي Reflected Appraisal Process، حيث نتخيل كيف يرانا الآخرون، وهناك طريقة أخرى من خلال عملية المقارنة الاجتماعية Social Comparison Process حيث نعتبر أننا نقارن بأشخاص آخرين من أقراننا، كما نحلل ونفسر سلوك المحيطين بنا على أساس السلوكيات المعتادة والمتوقعة، ونتجاهل أي فعل يشذ عن المتوقع و المألوف من الآخرين فيما يعرف بتأكيد المتوقع Expectation Confirmation، مما يساعد في تبسيط نظرتنا للآخرين، ولكنه من ناحية أخرى يشوه المفهوم العام ويسهم في التنميط.

- يعتبر السلوك مؤشر جيد على فهم شخصيات الآخرين، حيث نحكم على الأشخاص من خلال نظرية الاستدلالات المتطابقة Theory of Correspondent Inferences . حيث يفترض أن أفعال الأشخاص تتطابق مع النيات الداخلية و السمات الشخصية، وبرغم أن السلوك قد يكون متطابق مع دواخل الشخص إلا أن هذا المعيار في الحكم قد يكون مضلل، حيث قد يكون السلوك استجابة طبيعية لموقف معين، بينما تختلف الاستجابة مع أشخاص آخرين له طبائع شخصية غير متزنة.

**علم نفس الطفل**

**Child Psychology**

الأطفال هم قرة العين و أمل الحياة، يبذل من أجلهم الآباء و الأمهات كل غال و نفيس، و يضحون بالكثير ليؤمنوا لأطفالهم حياة كريمة و سعيدة، فهم يرون فيهم الحلم و المستقبل و امتداد الحياة الذي يستطيع تحقيق ما لم يمكنهم هم أنفسهم كآباء و أمهات من تحقيقه .

و الطفل يمر بالعديد من المتغيرات النفسية و الاجتماعية و اللغوية و الحركية و الأدائية وذلك من خلال تطوره النفسي و العمري أيضاً، و يبدأ في اكتساب مهارات جديدة، و يتعرض لكثير من المواقف أيضاً التي تشكل نفسيته و تؤثر عليها، و تؤدي لظهور سلوكيات و أساليب تصرف لم تكن موجودة لدى هذا الطفل من قبل. فنجد مثلا سلوك كالكذب، تتعدد أنواعه و أسبابه لدى الأطفال، و لكنها جميعاً تكون مرتبطة بخيال الطفل الواسع، و قدرته على الاقناع و هو سلوك مرتبط بالخوف و محاولة النجاة بالنفس من عقوبة ما، في حال إخبار الحقيقة، و يجب معرفة أن الصدق و الأمانة من الصفات المكتسبة و ليست الموروثة، أي يتم تعليمها للطفل من خلال المواقف و القدوة، و لا تأتي من التلقين فقط.

كذلك من المشكلات النفسية التي قد يتعرض لها الطفل التعثر في النطق، و اضطرابات النوم و التبول اللاإرادي و كلها أيضا تكون نتاجاً للخوف، و الخوف الطبيعي لا بأس به و هو غريزة طبيعية بداخل كل انسان، لابد من ظهورها في مواقف تستدعي ذلك، حتى يستدعي هذا الشعور غريزة البقاء و يدفع الانسان للتصرف بشكل يسمح له بالهرب و النجاة من مصدر الخطر، و لكن عندما يكون الخوف غير مبرر، أو مبالغ فيه بدرجة كبيرة فهو يحتاج للبحث عن علاج، و يتساوى مع هذه الحالة أيضا مع عدم الخوف المطلق، كأن يرى الطفل ثعبانا فيظن أنه لعبة ظريفة يمكن الامساك بها، و هو لا يدرك خطورة هذا الكائن الحي.

كذلك من المشكلات الأكثر شيوعاً في الأطفال مشكلة العناد و الغيرة و السرقة و التشتت و عدم الانتباه و فرط الحركة كذلك و قضم الأظافر و العدوانية و التعلق الزائد بالوالدين، كلها تعد من المشكلات التي يحاول علم نفس الطفل حلها أو التعامل معها و توعية الآباء بأسبابها للوقاية منها.

و لأن علم نفس الطفل يهتم بدراسة سلوكيات الطفل وتطوره، فلكي يتم الحكم على مشكلة ما لدى الطفل بأنها مشكلة تحتاج لمشورة المرشد أو الطبيب النفسي، عندما يكون سلوكاً متكررا منه، أو قد يؤثر على تحصيله العلمي أو يؤثر على علاقاته بأقرانه المماثلين له في العمر، أو تؤثر في شخصيته و ينتج عنه ظهور أعراض اكتئابيه لديه او رغبات في الانعزال عن الآخرين و غيرها من الأعراض.

الطفولة مرحلة من أهم المراحل في حياة الانسان فمنها تتشكل العديد من جوانب شخصيته و أفكاره و سلوكياته و لذلك ازداد كثيراً الاهتمام بدراسة المشكلات المرتبطة بعلم نفس الطفل و كيفية التعامل السليم معها حتى ينشأ للمجتمع جيلاً جيداً و متميزاً ينهض بالبلاد و لا يكون عبئاً عليها.

**مكافحة الحرائق**

**Fire Fighting**

يشير مفهوم السلامة من الحرائق: إلى الاحتياطات التي يتم اتخاذها لمنع أو الحد من احتمال وقوع الحريق التي قد تؤدي إلى الوفاة أو الإصابة أو أضرار في الممتلكات، والعمل على تنبيه العاملين في المنشأة إلى وجود حريق في حالة حدوثها بحيث يتمكن العاملين من إيقاف تهديد النيران بالنسبة لهم وبالنسبة للبيئة أيضاً وإخلاء المناطق المتضررة من البشر والعمل على إطفاء تلك الحرائق، أو للحد من الأضرار الناجمة عن الحريق.

وتشمل تدابير السلامة من الحرائق تلك التي يتم التخطيط لها خلال بناء المبنى أو تنفيذها في الهياكل التي تم إنشاءها بالفعل، وتلك التي يتم تدريسها لشاغلي المبنى سواء كانوا عاملين مؤقتين أو دائمين مقيمين.

ويُشار إلى تهديدات السلامة من الحرائق التي قد تتضمن مخاطر الحريق على أنها: الوضع الذي يزيد من احتمال اشتعال النار أو الذي قد يعوق الهروب في حال حدوث حريق.

السلامة من الحرائق غالباً ما تكون عنصراً من عناصر بناء هيكل السلامة المهنية. والتي يقوم بها جهاز الأمن المتخصص بالسلامة من الحرائق؛ أولئك الذين يعنون بالتفتيش على المباني للحد من انتهاكات قانون النار، والذهاب إلى المدارس لتوعية الأطفال حول موضوعات السلامة من الحرائق. وهم أعضاء إدارة مكافحة الحرائق المعروفة باسم "ضباط الوقاية من الحرائق". والتي تقوم كذلك بتدريب الوافدين الجدد إلى شعبة الوقاية من الحرائق وإجراء العروض التقديمية.

**العناصر الرئيسية لسياسة السلامة من الحريق:**

1. بناء المنشئات وفقاً للوائح قانون البناء المحلية التي تضمن وجود مخارج احتياطية للهروب في حال حدوث حرائق على سبيل المثال.

2. الحفاظ على المنشأة وإجراءات الحماية الشخصية وفقاً لأحكام قانون الحرائق. ويعتمد ذلك على شاغلي ومُشغلي البناء بحيث يعملون حسب إدراكهم وتدريبهم المسبق لقائمة اللوائح والنصائح المعمول بها.

الأمثلة على هذه تشمل:

1) عدم تجاوز الحد الأقصى للإشغال في أي جزء من المبنى.

2) الحفاظ على سلامة مخارج الحريق والعمل على إظهار وتوضيح اللافتات الخاصة بالخروج السليم.

3)الامتثال للرموز الكهربائية واتباع القواعد الصحيحة في التشغيل لمنع الإنهاك والاشتعال من الأعطال الكهربائية أو مشاكل سوء عزل الأسلاك أو إثقال الأسلاك والموصلات في حال زيادة الضغط والتحميل الكهربي.

4) وضع النوع الصحيح من طفايات الحريق في أماكن يسهل الوصول إليها.

5) تخزين المواد الخطرة بالشكل الصحيح والآمن واستخدام أساليب التخزين الآمنة بالنسبة للمواد التي قد تكون هناك حاجة لتخزينها بداخل المبنى أو بسبب الاحتياجات التشغيلية.

6) يحظر تواجد المواد القابلة للاشتعال في مناطق معينة من المنشأة.

3. تفتيش دوري على إصابات المباني، و إصدار أوامر لترميمها و إصلاحها، وربما قد يصل الحال إلى مقاضاة أو إغلاق المباني التي لا تطابق المواصفات المطلوبة، حتى يتم تصحيح أوجه القصور أو الإدانة في الحالات القصوى.

4. الحفاظ على نظم إنذار الحريق للكشف والإنذار عن احتمالية نشوب الحريق.

5. ضمان صلاحية طفايات الحريق وأنها لا تزال قابلة للعمل وغير تالفة.

6. الحفاظ على مستوى عالٍ من التدريب والتوعية لشاغلي ومستخدمي المبنى لتجنب الوقوع في الأخطاء المسببة لحدوث الحرائق.

7. تدريب العاملين على إطفاء الحرائق في فترات منتظمة على مدار السنة.

**أكثر مسببات الحرائق شيوعاً:**

1. حرائق المطبخ من الطبخ غير المراقب، مثل القلي، الشوي، و غيرها.

2. تشغيل الأدوات الكهربائية بتيارات كهربائية لا تلائم طاقتها، مما أدى إلى ارتفاع درجة حرارة الأسلاك و الوصلات، أو فشل مكونات الآلة أو انفجارها.

3. احتراق مناطق التخزين مع عدم توفير الحماية الكافية لوقايتها من خطر الحريق.

4. وضع المواد القابلة للاحتراق بالقرب من المعدات التي تولد الحرارة أو اللهب أو الشرر أو الشموع ... إلخ.

5. التدخين (السجائر والسيجار والبايب والولاعات وغيرها).

6. المعدات التي تولد حرارة وتستخدِم المواد القابلة للاحتراق.

7. السوائل و المذيبات القابلة للاشتعال (ومحارم التنظيف الغارقة بالمذيبات) التي وضعت في علب القمامة المغلقة.

8. مداخن الموقد التي لم تنظف بشكل صحيح أو بشكل منتظم.

9. أجهزة الطهي: مواقد وأفران.

10. أجهزة التدفئة: المواقد الكهربية، مواقد حرق الأخشاب، الأفران والمراجل والسخانات المحمولة.

11. الأجهزة المنزلية: مجففات الملابس والمكواة ومجففات الشعر والثلاجات والمجمدات.

12. الأسلاك الكهربائية التي في حالة سيئة والبطاريات.

13. مصادر الاشتعال الشخصية: أعواد الثقاب والقداحات.

14. معدات الطبخ الخارجي: الشواء.

**قانون مكافحة الحرائق:**

وتنفذ من قبل ضباط الوقاية من الحرائق داخل البلدية وإدارات مكافحة الحرائق. وهو مجموعة من القواعد التي تنص على الحد الأدنى من المتطلبات الأمنية لمنع الحرائق والأخطار الناجمة عن الانفجار والتخزين والمناولة واستخدام مواد خطرة.. إلخ. وهو مكمل هام لقانون البناء. ويهدف القانون أساساً إلى منع الحرائق، وضمان جودة التدريب والمعدات اللازمة، و ضمان إنشاء البناء على أساس التصميم الصحيح للمبنى، بما في ذلك الخطة الأساسية التي وضعها المهندس المعماري التي تتناول حماية المبنى وشاغليه من أخطار الحريق، وأيضا متطلبات الفحص والصيانة لمختلف سُبل الحماية من الحرائق و المعدات التي تستخدم في ذلك من أجل الحفاظ على أمثل حماية ممكنة من الحرائق والحماية من أخطار التدابير السلبية للحرائق. وقيام الأقسام الإدارية المختصة بالأمن والسلامة بوضع القواعد لتجنب الحرائق ومخاطرها والعمل على تنفيذها بالشكل المطلوب، وكذلك قيام الأقسام الفنية بتنفيذ تلك القواعد الموضوعة لاستخدام معدات قمع الحرائق والأخطار الناجمة عنها مثل الأقسام التي تهتم بحاويات نقل المواد القابلة للاشتعال على سبيل المثال.

التخطيط لإدارة مكافحة الحرائق:

يتطلب خلق إدارة مكافحة الحرائق في كافة المؤسسات الوطنية والاجتماعية والصناعية والتعليمية والخدمية والصحية .... إلخ عموماً، وإعداد المباني مع أنظمة الطوارئ تفصيلاً الأمر الذي قد يتطلب المساعدة من استشاري الوقاية من الحريق. وذلك بغرض تجنب المخاطر الناجمة عن الحرائق وتدريب جميع الموظفين على ذلك بحيث يكونوا على علم ودراية وتدريب على ما يجب القيام به في حالة نشوب حريق وأثناء حالات الطوارئ بعد أو قبل أو أثناء الحريق، ويجب أن تكون هناك نسخة مطبوعة (سواء بمنشور أو بكتيب) من خطة السلامة من الحريق متاحة للاستخدام في إدارة الإطفاء في كل مبنى ومع أي فرد من الأفراد الشاغلين لهذا المبنى سواء بصورة دائمة أو مؤقتة.

ويتطلب تسليم تلك الخطة أيضاً لأقرب جهاز مكافحة حرائق؛ ذلك حيث أن خطط السلامة من الحريق التي تم طباعتها بذلك المنشور أو الكتيب هي أداة مفيدة جداً لرجال الإطفاء لأنها تسمح لهم أن يعرفوا المعلومات الهامة عن المبنى الذي يتطلب منهم الذهاب إليه لأداء مهمة إطفاء الحرائق. بحيث يمكن تحديد موقع الواقعين بالنار وتجنب الأخطار المحتملة مثل المواد الخطرة ومناطق التخزين القابلة للاشتعال والمواد الكيميائية. أو في حالة نشوب حريق بالمستشفى، يمكن أن توفر خطط السلامة معلومات عن مكان وجود أشياء خطرة مثل الطب النووي، كما تدعم خطط السلامة من الحريق أيضاً سلامة رجال الإطفاء أثناء تنفيذ مهمتهم بإخماد الحرائق. حيث أن أغلب الوفيات في النار يتوفون بسبب انهيار المبنى أو لأن رجال الإطفاء ضاعوا بالمبنى الذي يجهلوه أو لأنهم أضاعوا الضحايا ولم يتمكنوا من الوصول إليهم بالوقت المناسب.

**مهارات التفاوض**

**Negotiations Skills**

التفاوض هو نشاط إنساني يمارسه جميع البشر بشكل يومي و دون إدراك منهم لذلك، فهو العملية التي تهدف لتبادل الرؤى و الأفكار بين مجموعة أطراف للوصول لحل وسط أو تسوية معقولة تحافظ على مصالح جميع الأطراف. و قد يكون الهدف منه توطيد التعاون أو تأكيد العلاقات الجيدة بين طرفين أو أكثر.

**و تتكون عملية التفاوض من عناصر أساسية**، كوجود موضوع أو هدف للتفاوض، و أطراف بحاجة له، و اعتقاد لدى المتفاوضين بأهمية العملية التفاوضية كسبيل أمثل أو وحيد للتوصل لحل مقبول. مع توافر رغبة بالوصول لحل مناسب يراعي مصالح الجميع، و قبول نتائج التفاوض و تنفيذها دون مماطلة .

و لكي يكون التفاوض ناجحاً، فلابد من فهم كل طرف من أطرافه لموضوع النقاش، و كلما زادت قدرة المفاوض على الحوار الجيد و تمكنه من مهارات الاتصال مع الآخرين كلما نجح في تحقيق أهدافه الخاصة بعملية التفاوض، و كلما زادت قدرته على توضيح رؤيته و تحقيق مصالحه و دون اخلال بمصالح الآخرين أيضا. بما يشجع على استمرار العلاقات الطيبة بين أطراف التفاوض مستقبلاً.

**و يعتمد التفاوض الناجح كذلك على عدة أمور هامة** من بينها عدم الغش أو تزييف الحقائق، و ضرورة امتلاك القدرة على تدعيم وجهات النظر بالوثائق أو الأفعال التي تدعم الموقف مع الالتزام باللباقة و ضبط النفس و الهدوء و مراعاة بعد الوقت عند التحدث مع مخاطبة الطرف الآخر بمستوى مناسب من الحديث و البعد عن امور سيئة كالتكبر أو استعراض المعلومات بشكل تمثيلي يؤثر على مصداقية المتحدث، مع توصيل إحساس للطرف الآخر بمراعاة مصلحته أيضاً، و الأهم هو تحديد سقف أدنى و أعلى للتنازلات و الأهداف المطلوب تحقيقها من التفاوض.

**أما في حال فشل المفاوضات بشكلها التقليدي**، فمن الممكن الاستعانة بطرف ثالث يتميز بالحيادية يعمل على تقريب وجهات النظر بين طرفي النزاع، و هو يشترك في إدارة النزاع دون أن يكون رأيه ملزماً لأحد، و إنما يقدم مقترحات للحلول المناسبة للمشكلات موضع النزاع.

**و توجد العديد من التكتيكات التفاوضية** و التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف التفاوض، و يعتمد اختيار الأسلوب الأنسب من بينهم، على قدرات المفاوض، و مدى إدراكه لأبعاد القضية التي يتفاوض بشأنها و المعلومات المتاحة لديه، بما يمكنه عند الاستماع للطرف الآخر من توضيح الأخطاء في الكلام، و الرد المناسب عليها، مع إتاحة المجال للمساومة بحدود متفق عليها مسبقاً.

التفاوض مجال علمي كبير و تتداخل فيه العديد من العوامل منها البشري و منها ما يرتب بالقضية موضع النقاش نفسها، و لكن يبقى الهدف الرئيس منه هو الوصول لأنسب الحلول التي تحقق مصالح جميع الأطراف، و بشكل عادل أيضاً.

**التأمين**

**Insurance**

التأمين هو عملية يتم من خلالها لجوء الطرف الراغب بالتأمين للشركة المسؤولة عن تقديم خدمة التأمين و التي تقوم بتجميع و حصر المعلومات المتعلقة بالمخاطر و حساب النسب الخاصة بها، و تعيين قيمة مادية للتعويض عن هذا الخطر حال حدوثه للطرف الأول في مقابل قيام الطرف الراغب بالتغطية التأمينية بسداد مجموعة من الأقساط يكون متفقا عليها و على قيمتها من خلال العقد القانوني المبرم بين الطرفين تحت طائلة القوانين المنظمة لتلك العقود.

**يلعب التأمين دوراً هاماً في منظومة إدارة المخاطر** و التي يمكن تعريفها بأنها طريقة أو أسلوب لتصميم نظم محددة للتقليل من آثار مخاطر محددة يمكن أن تتعرض لها الأفراد أو المؤسسات من خلال التنبؤ بتلك المخاطر و تحديد نسب حدوثها بدقة و تحديد الخسائر الاقتصادية التي قد تنجم عنها حال وقوعها و الاتفاق على طرق التعويض عن تلك الخسائر حال حدوثها من خلال عقد قانوني محدد المدة و طريقة التعويض و يخضع لقوانين التأمين الموجودة في الدولة نفسها.

و لأهمية وكثرة المخاطر و احتمالاتها في كل مجالات الحياة و كل نطاقات العمل فنلاحظ وجود أنظمة كاملة لإدارة المخاطر سواءً على المستوى الفردي و المتمثلة في اتخاذ الأفراد لاحتياطات الأمان في حياتهم. أو على مستوى المؤسسات من خلال إدارات إدارة المخاطر الموجودة بها و الدور الهام الذي تلعبه في تقييم المخاطر و تقسيمها لفئات حسب احتمالات حدوثها، و من ثم تصميم خطط و بدائل متعددة لتجنبها أو للتعامل الآمن معها أو لتقليص خسائرها لأدنى المستويات المتاحة.

**و التأمين لا يمثل وسيلة للسيطرة على المخاطر،** و لكنه وسيلة لتعويض الخسائر والأضرار المادية الناتجة عن حدوث بعض المخاطر الخاضعة للتغطية التأمينية فقط، و بذلك فالتأمين يتمثل دوره في مرحلة ما بعد حدوث المخاطر و ليس الوقاية منها.

**و يرتبط التأمين بإدارة المخاطر من جانبين هامين**، وهما: الدور الأساسي الذي يقوم به من خلال التعويضات المالية المباشرة حال وقوع الخسائر أو الكوارث، و الجانب الثاني يتمثل في عدم تحمل عبء التوقع بالمخاطر و إدارة النسب الخاصة بها و الذي تقوم به شركة التأمين نيابة عن المؤمن و يكون أكثر دقة بكثير في حساب الخسائر المتوقعة.

و تعمل شركات التأمين وفقا لمجموعة من المبادئ و الأسس التي تساعدها على تقديم خدماتها في إدارة المخاطر التي يتعرض لها الأفراد و المؤسسات على حد سواء من خلال تحويل الأخطار و التنبؤ بها و توزيع الخسائر على عدد كبير من المعرضين لنفس المخاطر و تجميع المخاطر و تصنيفها و تحديد الشروط الواجب توافرها في نوعية المخاطر التي يمكن تغطيتها تأمينياً، و كذلك تحديد الحالات التي تقوم فيها الشركة بتوفير الغطاء التأميني و سداد قيمة التعويض لها.

**خدمات التأمين**

**Insurance Services**

تتمثل خدمات التأمين في أبسط صوره في أنه عقد يتم من خلاله قيام الطرف الراغب بالخدمة التأمينية على حياته أو حياة شخص أو عدة أشخاص يهمهم أمره لمدى زمني محدد بسداد مجموعة من الأقساط بقيمة متفق عليها في مقابل توفير الغطاء التأميني المطلوب على الحياة.

و يمكن تبسيط ذلك من خلال المثال التالي فعندما يقوم شخص ما بعمل وثيقة للتأمين على حياته لصالح زوجته و أولاده فيقوم بسداد الأقساط و تكون أسرته تلك هي المستفيدة من قيمة الوثيقة التأمينية حال تعرضه لحادث أو وفاة كما ينص العقد التأميني المبرم بينه و بين شركة التأمين.

**و تتنوع العقود الخاصة بالتأمين على الحياة بشكل كبير،** و يأتي التنوع من اختلاف نوعية المخاطر المطلوب تغطيتها تأمينياً أو قيمة الوثيقة التأمينية و قيمة و طريقة سداد الأقساط الخاصة بها. و كذلك على حسب عدد الأشخاص المطلوب التأمين على حياتهم و عوامل أخرى. فنجد مثلاً عقود مرتبطة بوفاة المؤمن عليه ومنها عقد التأمين مدى الحياة و يشمل سداد قيمة الوثيقة التأمينية حال حدوث الوفاة في أي وقت و لأي سبب، و كذلك فقد يتم الاتفاق على سداد قيمة التأمين حال وفاة المؤمن عليه خلال فترة زمنية محددة، و عند عدم وفاته بعد مرور تلك المدة يسقط حقه في المطالبة بقيمة التأمين أو الأقساط التي قام بسدادها مسبقاً.

و قد يكون العكس بمعنى أنه تتعهد شركة التأمين بسداد قيمة الوثيقة التأمينية حال بلوغ المؤمن عليه عمراً محددا ( 50 ) سنة مثلاً، فإذا توفي قبل بلوغه هذا السن المتفق عليه يسقط حق الورثة في قيمة التأمين و الأقساط كذلك.

و هناك عقد آخر بأن يقوم المؤمن عليه بسداد مجموعة من الأقساط التأمينية على أن يحصل على خدمات التأمين عند بلوغه عمر محدد، و إن توفى قبل ذلك العمر تدفع شركة التأمين المبلغ المتفق عليه للورثة أو المستفيدين نظير أقساط محددة القيمة و متفق عليها بنص عقد قانوني، و لو عاش المؤمن عليه بعد ذلك العمر فتقوم شركة التأمين بمضاعفة قيمة الوثيقة التأمينية.

**كما يوجد كذلك خدمات تأمين ضد الحوادث**، و يشمل قيام المؤمن عليه بسداد مجموعة من الأقساط مقابل التأمين عليه ضد الحوادث خلال فترة زمنية معينة و تقوم شركة التأمين بسداد قيمة الوثيقة التأمينية حال تعرضه لحادث خلال تلك الفترة أو حال تعرضه للوفاة حيث يتم السداد في هذه الحالة للورثة أو المستفيدين.

**و تتمثل أهمية خدمات التأمين للأشخاص في التعامل مع الفقر الذي ينتج عن تعرض الشخص لحادث أو لمرض** ينتج عنه عجز جزئي او كلي أو عند التقاعد عن العمل حيث يمثل التأمين على الحياة في هذه الحالات بديلاً كريماً للشخص المؤمن عليه و يُعد معيناً لأسرته على مواصلة الحياة و تحمل أعبائها المختلفة بكرامة. و بناء على ذلك يحقق نظام التأمين على الحياة نفعاً كبيراً لا يقتصر على فئة معينة فحسب ولكن يمتد ليشمل شرائح كبيرة من العاملين في المجتمع بمختلف فئاتهم و تنوع تخصصاتهم.

**علم النفس التطوري**

**Evolutionary Psychology**

علم النفس التطوري هو منهج علمي يشمل عدة مجالات في العلوم النفسية الاجتماعية و الطبيعية و يدرس السمات النفسية مثل الذاكرة، والإدراك، واللغة من منظور تطوري حديث، وهو يمثل مزيج ما بين البيولوجيا التطورية و بين علم النفس الحديث باستخدامه الإنجازات النظرية في البيولوجيا التطورية. حيث يعنى علم النفس التطوري بدراسة التكيفات النفسية للأشخاص تجاه تغيرات البيئة النفسية والاجتماعية، خاصة التغيرات التي تحدث في بنية الدماغ، وآليات العمليات المعرفية والاختلافات السلوكية بين الأفراد، ويدرس السمات النفسية الإنسانية التي تطورت تبعاً للتكيفات مع التغيرات البيئية، وهو بذلك يتبنى نظرية التطور والانتخاب الطبيعي، أي أن البشر تطوروا مع الزمن، و تطورت أجسادهم وأدمغتهم لمواجهة العوامل البيئية، والرغبة في البقاء والتكاثر.

**نشأة علم النفس التطوري:** ترجع النشأة الحقيقية لعلم النفس التطوري للعالم (تشارلز دارون  Charles Darwin ) صاحب نظرية النشوء و الارتقاء، المعروفة بالانتخاب الطبيعي وأن الإنسان يمتلك غرائز اجتماعية تتطور وفقاً للانتخاب الطبيعي. حيث أنه- تشارلز دارون- كرس جزءًا كبير من سنوات عمره الأخيرة لدراسة الحالة النفسية والمشاعر عند الحيوانات، مما أثر في العديد من رواد علم النفس الأوائل أمثال (سيجموند فرويد  Siegmund Freud) رائد التحليل النفسي. حيث قاد نموذج فرويد التحليلي عُلماء النفس بعيداً عن التركيز على إمكانيات السلوك الفطري، و(وليام جيمس William James) رائد المدرسة الوظيفية في علم النفس، والذي يرى أن البشر يمتلكون غرائز أكثر مما يمتلكها الحيوان، ثم كان تركيز العلماء في القرن العشرين على المدرسة السلوكية، أي تفسير السلوك الإنساني  إلا أن علماء المدرسة السلوكية لم يهتموا بالسلوك الفطري، مع أنهم لم ينكروا أنه هناك إمكانيات داخلية هي التي تعمل على تطور الفرد و تطور قدراته على التعلم خلال مراحل نموه، ويمكن تلخيص ذلك في مقولة (واتسون John B. Watson) - أحد أهم رواد المدرسة (السلوكية Behaviorism)، " الرجال يُبنوّن، لا يولدون  Men are built not born" أي أن الإنسان لا يولد فقط بغرائزه الداخلية، ولكنه يتطور مع الوقت وفقًا للظروف المحيطة.

ثم حدثت طفرة في عام 1975 عندما نشر ( إ. ويلسون E. O. Wilson) كتابه. (البيولوجيا الاجتماعية Sociobiology)  و الذي يتبنى فيه نظرية النشوء والارتقاء لتفسير السلوكيات الاجتماعية لدى الحيوانات والبشر، ذلك الكتاب الذي أثار الكثير من الجدل.

ويرى علماء علم النفس التطوري أنه ليس مجرد فرع مشتق من علم النفس، وأن نظرية النشوء والارتقاء يمكن أن تقدم إطارًا تأسيسيًا أكثر من مجرد فرض نظري، يعمل على دمج كل مجالات علم النفس لتتكامل مع بعضها البعض كما هو الحال في تكامل فروع العلوم البيولجية.

و يتمسك علماء علم النفس التطوري برأي مفاده أن السلوكيات والصفات التي تصدر عن البشر في كل الثقافات هي نتاج الانتخاب الطبيعي للصفات الجيدة التي نتجت عن التكيف مع الظروف البيئية والاجتماعية، مثلما حدث تكيف وتطور لأعضاء الجسم المختلفة كالقلب أو الرئة..إلخ، حدث تطور نفسي للسلوكيات والسمات، وذلك لأن نظرية التطور تعتبر هي النظرية العلمية الوحيدة التي بإمكانها تفسير تنوع الأنماط المختلفة للكائنات وأشكال الحياة.

كما يسعى علم النفس التطوري إلى تفسير التطور في سلوك الإنسان والتغيرات الفيزيائية والمعرفية عبر مراحل التطور من حيث العوامل المؤثرة في نموه منذ كونه مجرد جنين وعبر مراحل النمو المختلفة من الطفولة إلى المراهقة والشباب وهكذا، بمعنى أن تصرف طفل في الخامسة من عمره مثلاً تجاه موقف ما سيختلف عن تصرف طفل أكبر سناً تجاه نفس الموقف، فردود الافعال تتباين و تتطور حسب المراحل العمرية لنمو الإنسان. على سبيل المثال: إذا تم وضع عدد من العملات الورقية أمام طفل صغير في سن الحضانة موزعة و نفس قيمة هذه العملات المعدنية عملات ورقية مرتبة فوق بعضها البعض ، وطلب إليه أن يختار بينهما فإنه سيختار العملات المعدنية التي ستبدو له أكثر عدداً، بينما إذا عُرِض طفل أكبر سنًا في المرحلة الإبتدائية فإن تصرفه سيختلف لأنه يعرف أن كلتا القيمتين متساويتين، تلك الملاحظات و التجارب بفضل العالم السويسري (جان بياجيه Jean Piaget)، ولقد اهتم بياجيه بموضوعات أخرى كثيرة مثل : الدوافع والإدراك، التصرفات، والقيم عند الأطفال. ولكن اهتمامه بها كان لبيان ما بينها وبين الذكاء من روابط وعلاقات، أي أن اهتمامه بهذه الموضوعات لم يكن اهتماما لذاتها، بقدر ما كان موجها لخدمة موضوعه الأساسي، وهو دراسة تطور تفكير الأطفال و إنشاء نظرية في المعرفة التكوينية، كما اهتم بياجيه بدراسة كيف يتطور تفكير الطفل خلال المراحل العمرية المختلفة  ولدراسة النمو العقلي عند الأطفال.

**علم البيئة التطورية للإنسان human evolutionary ecology :**

هو العلم الذي يطبق مبادئ نظرية النشوء والارتقاء و التحسن الأمثل لدراسة التنوع السلوكي النابع من التنوع الثقافي الإنساني. حيث يخضع للتصميم التجريبي معدلات التكيف الانساني من حيث الصفات والسلوكيات، و في إطار تحليلي لتاريخ حياة البشر في سياق المؤثرات البيئية المختلفة. حيث أن أحد أهم  أهداف دراسة البيئة السلوكية البشرية الحديثة: هو تحديد كيف تؤثر العوامل البيئية والاجتماعية في تشكيل مدى المرونة السلوكية داخل و بين المجتمعات البشرية، وفي هذا الصدد تتداخل مفاهيم علم البيئة السلوكية الإنسانية مع علم النفس التطوري Evolutionary Psychology، و علم البيئة البشرية أو الثقافية Human/ Cultural Ecology  ، و نظرية القرار Decision Theory.

كذلك هناك عوامل أخرى  يحاول علم البيئة التطورية الإنسانية أن يفسرها مثال ذلك الاختلاف في السلوك البشري في إيجاد حلول تكيفية لمطالب الحياة و الصراع من أجل استمراريتها خلال مراحل النموالمجتمعي. من ذلك الكثير من القضايا التي تطرح نفسها على ساحة المجتمعات مثل المفاهيم الخاصة بالتنمية البشرية، قضايا الاستنساخ ، والرعاية الأبوية ، مفاهيم الارتباط الاجتماعي .

**معنى التطور:** هو الدراسة المتأنية لكل تغير تدريجي بطيئ لعنصرِ ما من عناصر الكون قد يكون هذا العنصر مادي أو معنوي، حيوي أو مادي تركيبي. فلو نظرنا للبيئة الجغرافية و الجيولوجية لكوكب الأرض نجد انها مرت بأطوار مختلفة لا تعد و لا تحصى حتى كونت ما هو قائم الآن و لكنه مازال في طريقه للتغير وفقا لعوامل طبيعية أو عوامل من صنع الإنسان.  
علم النفس: هو أحد العلوم الفلسفية التي خضعت للتنظير قبل التجريب حيث أنه ينصب على الجوانب المعنوية من البنية الإنسانية. فهو أحد العلوم الأكاديمية التطبيقية التي تتضمن استخدام المنهج العلمي لدراسة الوظائف العقلية وأنماط السلوك، من خلال دراسة سلوكيات الأفراد والمجموعات، وهو الأساس النظري لكل فروع علم النفس النظرية و التطبيقية، ويقوم عادة بدراسة سلوك الإنسان، والدوافع والانفعالات، العمليات العقلية كالتعلم و التذكر و النسيان، و التفكير، و الفروق الفردية و الذكاء، و كل من هذه الجوانب المختلفة كان مدخلاً اتفق أو اختلف عليه تناول العلماء لعلم النفس و تطوره  و تنوعت مدارسه المختلفة التي  اهتمت كل منها بأحد هذه الجوانب كما سيرد لاحقًا، و البداية بالسلوك، لفهمه و تفسيره أو التنبؤ بما سيكون عليه.

**البيولوجيا الاجتماعية Sociobiology :** هو حقل من الدراسة العلمية التي تقوم على افتراض أن السلوك الاجتماعي قد نتج عن التطور مع محاولات لشرح و دراسة السلوك الاجتماعي في هذا السياق. و ينظر إليه في كثير من الأحيان كفرع من فروع علم الأحياء وعلم الاجتماع، وينبثق أيضاً من الأخلاقيات Ethology كنتاج للثقافة السلوكية المجتمعية المتوارثة، والأنثروبولوجيا Anthropology، و التطور Evolution، و علم الحيوان , Zoology، و علم الآثار Anthropology، وعلم الوراثة السكانية Population Genetics، وغيرها من التخصصات التي تتناول كل ما يؤثر في دراسة المجتمعات البشرية. أي أن علم البيولوجيا الاجتماعية مترابط عن كثب لمجالات الأنثروبولوجيا الداروينية Darwinian anthropology، و علم البيئة السلوكية البشرية Human behavioral ecology و علم النفس التطوري Evolutionary psychology.

**ولكن ما هو السلوك؟** السلوك يتكون من مثير و استجابة، و المثير  في أبسط صوره قد يكون داخلي كالجوع و العطش، و غيرهما من المثيرات الناتجة عن العمليات الفسيولوجية، أو قد يكون مثير خارجي  فيزيائي كالضوء والحرارة و غيرهما، أو بيئي... إلخ، أما الاستجابة  وهي النشاط الذي يقوم به الإنسان- أو الكائن الحي- ردًا على المثيرات بأنواعها المختلفة،  قد تكون الاستجابة فسيولوجية أو حركية أو لفظية... إلخ، يختص علم النفس بدراسة أوجه السلوك والنشاط، على ثلاثة أوجه أساسية. السلوك الحركي واللفظي، النشاط العقلي، النشاط الوجداني.

**أنواع السلوك:** قد يكون:

1-السلوك بيولوجي/ فسيولوجي. و هو مايرتبط بحاجة الكائن الحي للحفاظ على حياته و استمراريتها،

2-سلوك اجتماعي. قد يكون سلوك اجتماعي فطري كما في مجتمعات الحيوان باختلاف انواعها، أو اجتماعي مستحدث وهذا صميم دراسة علم النفس و علم الاجتماع التطوري. أي دراسة  ما استنبطه و ابتكره البشر لتلبية احتياجات الأفراد في إطار مجتمعي كالعادات الاجتماعية التي تنظم الزواج أو العلاقة بين الرجل و المرأة، ثم الواجبات التي يلتزم بها كل فرد في المجتمع .....إلخ.

3-و هنالك السلوك الانتاجي الذي يرتبط بآليات العمل و الانتاج في المهن المجتمعية المختلفة و الأخلاقيات التي تطورت في نظام العمل ....إلخ.

**هل تطورت الاستجابات السلوكية البشرية لمثيراتها الطبيعية على مر العصور؟** إن إجابة مثل هذا السؤال تحتاج إلى الكثير من التصنيفات، و لكن بالنظر فقط إلى عادة سلوكية اجتماعية لشعوب العالم المختلفة و هي أنماط التحية بين البشر و آدابها التي تتبع في أنحاء العالم. فقد خرجت معظم الشعوب من قوقعة المجتمع الأبوي الذي كان يفرض تقاليد معقدة من أداء التحية و ترتيب أولويات الأفراد في المستوى الإجتماعي!

**و هنا يمكن القول:** أن علم النفس التطوري نوع من العلوم التي تعتمد بصفة أساسية على المنهج المقارن. أي تحديد أوجه التشابه و الاختلاف و التغير الذي طرأ على السمات النفسية و المجتمعية في مجتمعٍ ما، و المقارنة بين مستويات و نسب الاختلاف في السمات النفسية، و من ثم تحليل هذه النتائج للوصول إلى حقائق فيما يخص السلوك النفسي و المجتمعي.  كذلك المقارنة بين المجتمعات المختلفة و دراسة عوامل ازدهارها أو اضمحلالها على مر التاريخ. فعند دراسة مجتمع مثل المجتمع الياباني كمثال لمجتمع يتعرض بطبيعته لأزمات طبيعية تتمثل في الزلازل و مايعقبها من أزمات توجب أعلى انواع الاستجابة، ثم تعرضه للكارثة الشهيرة المتمثلة في القنبلة النووية كمثال لزلازل الغرور البشري، وع ذلك نجح هذا المجتمع في النهوض و اجتياح العالم بثقافاته.

**التسويق و الإعلان**

**Marketing and Advertising**

يهتم الكثير من أصحاب الأعمال التجارية بالتسويق و الإعلان و الذي يساعد ليس فقط على الترويج للمنتجات المختلفة و لكن يساهم الإعلان في تعريف الجمهور بالمنتجات الجديدة التي قد يحتاجون إليها و يوضح لهم أهميتها لحياتهم كما يساعد في توضيح سبل الحصول على تلك المنتجات من منافذ التوزيع المختلفة و الوكلاء المعتمدين و بذلك يعتبر التسويق أداة الوصل بين المصنع و المستهلك فمع تزيد الخدمات و المنتجات المتاحة في الأسواق فإن عبء تحديد نوعيات محددة من السلع أو المنتجات ذات المزايا من حيث الجودة او السعر و مخاطبة المستهلكين المستهدفين بتلك المنتجات هي مسؤولية التسويق و تمثل الهدف الأول له و على ذلك فمفهوم التسويق يشمل جميع المهمات و الأنشطة اللازمة للجمع بين المنتج و المستهلك له .

و لأهميته الكبيرة فتتنوع وظائف التسويق تنوعاً كبيراً حيث نجد أن جزء منها يرتبط بتحديد نوعية السلعة المطلوب توفيرها و تحديد مستوى جودتها مع تحديد الموزعين مع تحديد لآليات التفاوض معهم و الاتفاق على شروط التوريد مع الاهتمام بتحديد نوعية العملاء المحتملين مع محاولة استخدام الدعاية و الترويج للوصول للعملاء المحتملين حيث تساعد الدعاية المناسبة و الترويج الجيد في لفت أنظار المستهلكين المستهدفين و خلق رغبة بالطلب للسلعة لديهم حيث يميل ابعض من المستهلكين للشراء رغبة في الاستفادة أو للحصول على منتج من علامة تجارية معينة أو لدافع الشراء ذاته .

و تساعد الإعلانات الترويجية كذلك في إبقاء الشركات في مجال السوق التنافسي و لا يشترط أن يتم التسويق الدعائي من خلال إعلانات التلفاز فقط بل يمتد ليشمل الراديو و المجلات و الرسائل البريدية و المنشورات الدعائية و غيرها و يشتم التسويق كذلك من بين مهماته على محاولة استغلال الفرص المتاحة لاختيار أماكن و مناسبات ملائمة تساعد العملاء على الشراء سواء من خلال تنظيم معارض أو من خلال تقديم تنزيلات في الأسعار و افتتاح العديد من الفروع في أماكن هامة بحيث يسهل الوصول للجمهور دون مشقة مع إتاحة الفرصة للعرض الجيد للمنتجات و التعرف أكثر على إمكانياتها و مزاياها المختلفة .

و لا يجب نسيان الدور الهام الذي تقوم به الأبحاث التسويقية من دراسة للأسواق باستمرار و ما تضمه من منتجات و معرفة احتياجات المستهلكين على اختلافها و تنوعها و عاداتهم في الشراء و تحديد لقدراتهم الشرائية كذلك و يستفاد في تلك الأبحاث من العديد من المصادر كالجهات الحكومية و المجلات و نتائج الدراسات السابقة و كل ذلك يفيد في اتخاذ القرارات المناسبة للحملات التسويقية و تحديد المنتجات المطلوبة و التي يمكن أن تلقى الرواج عند طرحها في الأسواق فالتسويق لا يكون لبيع منتج تم إنتاجه و لكن التسويق الناجح يكون لمنتج له قبول في الأسواق و عليه طلب من عدد من العملاء بحيث تحقق الشركات أهدافها و تحقق المزيد من المبيعات و يمكنها الاستمرار في المنافسة و السوق

**سوق العمل**

**Labor Market**

يشتمل مصطلح سوق العمل على مجموعة مصطلحات أخرى تصف بدقة حال العمل و العمالة و الفجوة الهائلة بين الاثنين فقد تغيرت متطلبات سوق العمل في جميع أنحاء العالم و بخاصة مع تزايد التطور التكنولوجي و تزايد التعقيد في الآلات و الماكينات المختلفة فقد أدى ذلك لتزايد الاعتماد على الآلة و عدم الاحتياج الشديد للأيدي العاملة كما كان الحال قديماً و مع تزايد أعداد خريجي الجامعات فقد ظهرت مشكلات أخرى منها عدم تأهيل هؤلاء الخريجين بالقدر الكافي و عدم تمكينهم من مهارات سوق العمل المعاصرة و هو ما أدى لتزايد الفجوة بين حاجة سوق العمل و وجود بطالة بنسبة كبيرة بين الشباب و أصبح من الطبيعي أن يشكو أصحاب الأعمال من الحاجة للعمالة الفنية المدربة و الماهرة و في نفس الوقت يشكو الشباب من عدم وجود فرص عمل بالعدد الكافي لأعداد الخريجين المتزايدة.

و لذلك فقد تم الاهتمام بتقديم العديد من الدورات التدريبية للشباب حديثي التخرج و غيرهم من العاملين فعلاً و يواجهون مشكلات نتيجة لنفس السبب و هو نقص التدريب و التأهيل الكافيين مع عمل ندوات عديدة لنشر التوعية بين الشباب بأهمية متابعة الدراسة و التعلم الدائم و تطوير المهارات بشكل مستمر حتى يمكنهم إيجاد فرص عمل مناسبة  والاحتفاظ بها بعد الحصول عليها و يعتبر البعض أن القوى العاملة تبدأ في المجتمعات بمن يبلغون من العمر 15 عاماً فأكثر و تمثل تلك الفئات القوة البدنية و القدرة على العطاء و تتميز كذلك بالرغبة الكبيرة في تحقيق الذات و الطموح العالي و هو ما يدعو العديد من الجهات المهتمة بمساعدة الشباب بالاهتمام بتنمية تلك الفئات العمرية و يحاول بعض تلك الجهات كذلك المساعدة في توفير فرص عمل مناسبة لهم بعد التخرج أو الانتهاء من البرامج التدريبية حيث توجد بعض شركات التوظيف الحالية و التي تقوم بتأهيل الشباب و تقديم دورات تدريبية مناسبة لهم من خلال تعاقد يقضي بتعيين هؤلاء الشباب بعد الانتهاء من التدريب و مع العقد يتم الزام الشاب بسداد تكاليف الدورة التأهيلية التي قدمتها له الشركة  و التي تم تعيينه بالعمل بناء عليها و هو ما يمثل أحد الحلول المناسبة التي تساعد الشباب و في نفس الوقت تتعامل بشكل متميز في الجزء المالي و الذي غالباً ما يكون عقبة كبيرة في وجه هؤلاء الشباب للالتحاق بتلك الدورات و كذلك فهي تقدم للشركات العمالة المدربة و المؤهلة التي تريدها تلك الشركات.

**يتميز سوق العمل بكونه سوق فعلاً** حيث يتضمن عرض و طلب متبادلين للأيدي العاملة بجميع مستوياتها و حاجات أصحاب الأعمال و عارضي الوظائف و يلجأ البعض من الشباب لتغيير مجالهم المهني لمجال آخر يكون عليه الطلب بشكل أكبر من قبل أصحاب الأعمال و هو ما يدعو إليه الكثيرون من الأذكياء و قد يجد الشاب ذاته فعلياً في مجاله المهني الجديد و يكون بذلك تحول من البطالة إلى العمل و الإنتاج.

**الباحثين**

**Researchers**

من أبرز الصفات التي يجب أن يتمتع بها الباحثين الرغبة في العلم لتحقيق المعرفة و الوصول لنتيجة تفيد الآخرين فلا يكون شاغله الأعظم الحصول على شهادة أو درجة علمية بل يجب عليه الالتزام بخصائص العلماء من حيث التأني و اتباع الخطوات السليمة في إعداد بحثه العلمي و بالتالي تحري كافة السبل لإخراج بحث في أفضل صورة ممكنة.

و لتحقيق ذلك فالباحث العلمي يتميز بالعقلية الناقدة و المتفتحة و قبول النقد البناء من العلماء الآخرين مع التحلي بالتواضع فكلما زاد مقدار علمه زاد تواضعه لشعوره بضآلة ما يملك من معرفة مقارنة بمعرفة الخالق عز و جل و بالتالي فهو غير مغرور بعلمه و لا يتعالى به على الآخرين بل يطبق الأسلوب العلمي في معظم ما يقابله من مواقف و من مشكلات و دون استسلام للانفعالات و هو شخص يتميز بحضور الذهن و الذكاء و القدرة على الاستنتاج و ربط الأفكار و عمل الموازنات بين المتغيرات و النتائج مع التركيز و استخدام أدوات الملاحظة عند جمع المعلومات المطلوبة و تحليلها وفقاً للأسس و الأساليب العلمية المتبعة.

يتميز الباحث العلمي الجيد كذلك بالذكاء و الذي لا يشمل الذكاء المعرفي فقط بل يمتد ليشمل الذكاء الشخصي و المهارة في التعامل مع الآخرين كما يتميز بوجود الرغبة القوية لديه نحو البحث و تساعده تلك الرغبة في تحديد مجال للبحث و اختيار موضوع مناسب يستطيع الباحث بذل الجهود فيه و استخراج النتائج منه وصولاً للحقيقة أو لتقديم فائدة للمجتمع و لا يشترط أن يكون موضوع البحث واسعاً فضفاضاً بل يتم مراعاة أن يكون مناسب لإمكانات البحث الفردية و ما هو متاح لديه من إمكانات .

و يحتاج الباحث بعد اختيار موضوع البحث الخاص به الاطلاع و القراءة و محاولة الإلمام بكافة متطلبات العملية البحثية في الموضوع و الجوانب الأخرى المرتبطة به كذلك و دون إهمال لقيود الارتباط بالوقت و الحدود الزمانية و المكانية التي تم فيها عمل البحث و لا يمكن إغفال أهمية الاطلاع على الأبحاث العالمية المنشورة في نفس مجال و موضوع البحث و التي تمد الباحث بخبرة معرفية كبيرة و تجعله مطلع على تجارب الآخرين المختلفة و مقارنة النتائج التي توصل إليها مع النتائج التي حققوها و هو ما ينتج عنه التراكمية في العلم حيث يبدأ الجديد من حيث انتهى إليه الآخرون و لا يبدأ من نقطة الصفر و هو ما يضيع الوقت و الجهد دون فائدة حقيقية أو إضافة جديدة.

و عندما يواجه الباحث الفشل في التجربة التي يقوم بها أو لا يمكنه تحقيق جميع النتائج التي كان يطمح إليها في هذه الحالة فهو يعترف بذلك بعد تكرار المحاولات للوصول لنتيجة  و لا بأس من الاستعانة بالآخرين من الباحثين القدامى و الخبراء و الذين يمتلكون خبرات معرفية و مهارية أكبر و يمكنهم تقديم المشورة و النصح النافع ليصل الباحث إلى مبتغاه.

**حماية الملكية الفكرية**

**Copyrights**

خلق الله الإنسان و هيأ له سبل الإبداع و التفكير و استخدام عقله لحل المشكلات التي تواجهه في حياته اليومية و منذ بدء الخليقة و يحاول الإنسان تسخير جهد العقلي و البدني في سبيل تحقيق مزيد من النهضة و النمو لنفسه و قد أثبت الإنسان على مر العصور بأنه إذا كانت تحده بعض الحدود الجسمانية فإن حدود التفكير و النشاط العقلي بلا حدود و من يتابع تطور حركة الفكر و الاختراع على مر السنوات القريبة الحديثة يلاحظ كم النشاط و التطور الكبيرين في معظم الحضارات على مستوى التفكير و الاختراعات فالبحث العلمي لا يتوقف و التقدم التكنولوجي يفاجئنا كل يوم بالكثير و بأشياء و أجهزة لم تخطر على بال من كانوا قبلنا و من مائة عام فقط  و ترتبط الملكية الفكرية كمفهوم بأن كل مخترع و كل منتج يستحق الحصول على مجموعة حقوق مالية و أدبية مقابل جهده و إنتاجه و الذي ساهم من خلاله في تيسير الحياة على نفسه و على الآخرين.

و تهدف الملكية الفكرية لضمان تحقيق الاستفادة لصاحب الاختراع و منع الغير من سرقة منتجه الذي بذل فيه الكثير من الجهد حيث يقوم البعض باستخدام الخدمات دون ترخيص بذلك كما نرى ذلك في الكثير من التطبيقات الحاسوبية و تعاني الشركات الكبيرة و الصغيرة على حد سواء من خسائر فادحة نتيجة لتلك السرقات لحقوق الملكية الفكرية حيث يتم كسر الحماية عن التطبيقات و نشرها للاستخدام المجاني كما يتم تقليد بعض البرمجيات و طرحها في الأسواق دون الإشارة لمصدر تلك التطبيقات و أحياناً يقوم البعض بشراء المنتج مرخص و يقوم بإتاحة استخدامه للآخرين دون وجه حق  و غيرها الكثير كسرقة المؤلفات الأدبية و الفنية و إعادة تصويرها و نشرها على الإنترنت مجاناً دون حماية أو مراعاة للحقوق الملكية للمفكرين و الأدباء.

و توجد العديد من صور حماية الملكية الفكرية و منها براءات الاختراع و التي يحصل عليها المبدعون في مجالات الإنتاج العلمي أو السلع و غيرها من الميادين و العلامات التجارية و التي  تكون عبارة عن صورة أو رمز أو كلمة يتم استخدامها لتمييز منتج تنتجه شركة ما بخلاف باقي الشركات كما تستخدم أحياناً بلاد المنشأ للإشارة على دلالات معينة خاصة بالسلعة أو المنتج كدرجة الجودة ( كما يكتب أحياناً على المنتج أنه صنع في اليابان) و غيرها.

كما توجد كذلك حقوق للملكية الفكرية على المصنفات الأدبية و الفنية التي تحمل صور من الإبداع بأي صورة كانت و توجد كذلك حماية للمعلومات ذات الطابع القومي و السري كبيانات بعض المؤسسات المالية و غيرها و تم سن العديد من القوانين اللازمة لتوفير الضمانة لتلك الحقوق و الحفاظ عليها رغم صعوبة تطبيق تلك القوانين في العديد من بلدان العالم و بخاصة مع انتشار الإنترنت و الأجهزة المتطورة.

**إدارة التسويق**

**Marketing Management**

يمثل التسويق نشاطاً محلياً عالمياً متعدد الأوجه و التطبيقات و الفروع من قبيل:

**مفهوم التسويق العام:**

يرتبط دوماً مفهوم التسويق لدى المستهلك العادي بمفهوم البيع حيث يرى دوماً أن التسويق والبيع هما وجهان لعملة واحدة.

**مفهوم التسويق في قطاع الأعمال:**

هو ذلك النظام الذي يختص بالأنشطة التخطيطية والتسعيرية و الترويجية للسلعة أو الخدمة التي يتم تقديمها للمستهلك والمستخدم الصناعي.

**مفهوم التسويق في الإدارة:**

هو ذلك النشاط الذي ينطوي على تحديد رغبات المستهلكين وما يحتاجون إليه وبذل المجهودات للخروج بهذه الرغبات والاحتياجات في صورة سلع إلى الأسواق ووصول هذه السلع للمستهلك النهائي.

وبناءً على هذا المفهوم تبدأ عملية تسويق المنتج قبل مرحلة الإنتاج حيث يتم تحديد رغبات واحتياجات المستهلكين أولاً لتحديد مواصفات السلع قبل إنتاجها، وذلك على عكس المفهوم الشائع لدى البعض من أن عملية التسويق تبدأ بعد مرحلة الإنتاج وبداية من مرحلة البيع.

**مفهوم إدارة التسويق:**

هي جميع الأنشطة التحليلية والتخطيطية والتنفيذية والرقابية على المنتج وتسعيره وتوزيعه وترويجه وتحقيق التبادل المربح مع العملاء المستهدفين وذلك لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة.

**وتنطوي إدارة التسويق على فريق عمل مكون من :**

• مدراء البيع

• رجال البيع

• منفذو التسويق والإعلان

• باحثو التسويق

• مدراء الإنتاج وآخرون

**ومن الضروري قبل القيام بعملية التسويق تحديد هذه العناصر الثلاثة :**

1. العملاء المراد تقديم السلع والخدمات إليهم.

2. الأسواق المستهدفة.

3. كيفية تقديم أفضل السلع والخدمات لهؤلاء العملاء.

**التسويق والمنفعة العامة:**

تتحقق المنفعة العامة للتسويق عند وصول السلع والخدمات إلى المستهلك في المكان والزمان التي يحتاجهم فيه.

**أهمية التسويق**:

1. إن أهمية التسويق لا تقل أهمية لدى المنشآت الصناعية عن أهمية الإنتاج، حيث لا توجد أي قيمة للإنتاج على الإطلاق بدون عملية تسويقه وبيعه. وتصل تكلفة تسويق المنتج في الكثير من الأحيان إلى 50% من سعر بيع المنتج أي ما يُعادل تكلفة إنتاجه تقريباً، مما جعله يحظى بنفس الأهمية التي يحظى بها الإنتاج.

2. تعدد نوافذ البيئة الخارجية للمنظمة على الأسواق حيث تتغير أذواق المستهلكين وتختلف الأسواق ويتغير حجم المنافسة مما ينجم عنه تغير في حجم بيع المنتج الخاص بالمنظمة.

3. يوفر التسويق نصيب من السلع والخدمات لكل فرد في المجتمع مما يؤثر على تقدم الفرد في المجتمع ومستوى رفاهيته.

4. يوفر التسويق فرص توظيفية للأفراد في المجتمع من خلال ما يحتاجه من عمالة في العديد من الأنشطة المختلفة فلا تقتصر وظائفه على التسويق فقط بل تمتد لأماكن أخرى في إدارات الإنتاج والتصميم وغيرها من الإدارات الأخرى.

5. مواجهة المنافسة في الأسواق المحلية من جانب الشركات الأجنبية والشركات متعددة الجنسيات.

6. الوصول إلى الأسواق الدولية عن طريق تحديد الفرص التسويقية المتاحة بهذه الأسواق.

**أهداف التسويق:**

1. تحقيق أقصى مبيعات ممكنة في الأسواق للمنظمة.

2. تحقيق معدل معين من المكاسب الناتجة عن البيع.

3. تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا المستهلك.

4. إبقاء الوضع التنافسي للمنظمة وتنميته إذا أمكن ذلك.

5. اكتشاف رغبات واحتياجات المستهلكين من السلع والخدمات والعمل على توفير و إشباع هذه الاحتياجات بقدر الإمكان.

**أبعاد العملية التسويقية:**

تنطوي العملية التسويقية على عدة أبعاد أهمها:

**o الأهداف التسويقية:**

تسعى أي منظمة لتحقيق أهدافها التسويقية حيث يهدف بعضها لتحقيق الربح والمكاسب المادية في حين يهدف البعض الآخر إلى تقديم خدمات إلى المواطنين وتستمد الوحدات التنظيمية من الهدف العام الأهداف التي ترغب في تحقيقها. وتسعي العملية التسويقية إلى تحقيق عدة أهداف تنحصر في الآتي:

- إشباع رغبة وحاجة الأفراد في المجتمع وكسب رضاء هذه الأفراد.

- وجود ميزة تنافسية للمنظمة تميزها عن باقي المنظمات دون غيرها.

**o استراتيجيات التسويق:**

تعمل استراتيجيات التسويق على تحقيق الأهداف التسويقية سابقة الذكر من خلال تخصيص جميع الموارد الممكنة وتوزيعا واستخدامها. ومن أهم الاستراتيجيات المستخدمة في التسويق:

- استراتيجية التمييز

- استراتيجية قيادة التكلفة

- استراتيجية التركيز

**o المزيج التسويقي:**

ويُقصد به أدوات التسويق المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة التسويقية، وينطوي المزيج التسويقي على أربعة مكونات وهي على النحو التالي:

- المنتج  Product

- السعر Price

- المكان  Place

- الترويج  Promotion

- إدارة التسويق العالمي - Global Marketing Management

و جدير بالذكر أن المقايضة ثم من بعدها التجارة و تبادل المنفعة من أهم الأنشطة الإنسانية على مر التاريخ، و تعتمد على توفير السلعة (المنتج، الخدمة، الفكرة)  لمن يحتاجها، و التسويق الناجح هو عملية تقديم المنتج المطلوب عن طريق العرض في المكان الذي يحتاج فعليا إلى هذا المنتج، ويتحقق ذلك من خلال جمع المعلومات عن مكان التسويق و خصائصه الديموغرافية والثقافية والاقتصادية ومن ثم تحديد ما يفتقده من منتجات، عند ذلك ترتفع معاملات التنبؤ بنجاح العملية التسويقية، و لاختلاف الخصائص الثقافية و الطبيعية بين البشر، تباينت أهداف العرض و الطلب على السلعة أو الخدمة بتباين و تنوع البشر في أنحاء العالم.

**التسويق الدولي International Marketing:**

و التسويق الدولي هو عملية متعددة الجنسيات تقوم على التخطيط والتنفيذ للعمليات  القائمة على التصورات التسويقية، من التسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لخلق التبادلات التي تلبي الأهداف على المستويات الفردية والتنظيمية."

كما يقصد بالتسويق الدولي اتساع نطاق حركة التبادل التجاري بين دولتين، بأسلوب مباشر و بسيط فيما يعرف بعمليات التصدير والاستيراد بين الطرفين على مستوى تجاري بحت، و تكون العملية التجارية محدودة و تنتهي بانتهاء التعاقدات الخاصة بالمبادلات التجارية المطلوبة، و يمثل التسويق الدولي شركات محدودة تقوم بعمليات التصدير والاستيراد النوعية و المؤقتة حسب توقيتات و ظروف العرض و الطلب.

**التسويق العالمي Global Marketing:**

أو ممكن أن يطلق عليه التسويق متعدد الجنسيات Multinational؛ كتعريف أكثر شمولا و قوة، حيث يتمثل في المعاملات التجارية العملاقة Internationalization التي قد تحكمها منظمات و اتفاقيات سياسية، و تتخطى مستويات التبادل الثنائي إلى مستويات التواصل الشبكي العنكبوتي بين جهات العالم الأربع، ويتصف هذا النوع من التسويق بالاستدامة و  المتمثلة في العقود طويلة الأجل، وعقود حقوق الانتفاع ...الخ، كما يتصف التسويق العالمي بالتطور و التكيف تبعا للمتغيرات المحلية و العالمية لكل مكان من العالم؛ حيث يمثل التسويق العالمي شركات كبرى عملاقة أو ائتلاف من الشركات العالمية له هيمنة عالمية، و قد يكون له خلفية تعاملات تنظيمية مع منظمات سياسية دولية، لذلك يكون لهذه الشركات فروع في جميع أو معظم عواصم العالم، و يكون ممثلي هذه الشركات جزء من النسيج اليومي للمكان مثال: شركة جوجل و نشاطها على مستوى العالم، منظمة الأوبك و دورها في تحديد أسعار البترول، المركز الثقافي البريطاني و تقديمه لخدمات تعليمية وتسويقية للنظام التعليمي البريطاني ...إلخ

**أهمية التسويق العالمي:**

يحقق النشاط التجاري على مستوى العالم تبادلات متشابكة تعطي مميزات لا حصر لها؛ على سبيل المثال:

- المميزات التجارية: تحقيق الأرباح المالية من خلال فوارق المعاملات التجارية، قيمة العملات، فرق تكلفة العمالة، فروق تكلفة النقل، فروق تكلفة خدمات المنتج المختلفة ...الخ

- المميزات التنافسية: تحقيق السمعة العالمية للدولة و الشركة و المنتج، و بالتالي زيادة العرض و الطلب، و زيادة تنافسية جودة المنتجات، الارتقاء بالخدمات المقدمة للمستهلك و خدمات ما بعد البيع ...الخ.

- المميزات الثقافية: تقوم الشركات و المنظمات العملاقة بأنواع من الدعاية الغير ربحية المتمثلة في تمويل المشروعات الثقافية التعليمية للدول ذات النصيب الأقل في الدخل.

- المميزات السياسية: غالبا ما تكون الشركات واجهة للدولة التابعة لها و يتم من خلالها الكثير من أنواع التبادلات و المعاملات في ظل القوانين الدولية و قوانين التجارة العالمية...إلخ.

- مميزات على هامش المشروعات التجارية: رعاية المشروعات التدريبية و الارتقاء بمستويات العمالة، المشروعات الثقافية والاجتماعية من احتفاليات دعائية وخيرية،  زيادة فرص العمل ...إلخ.

**خدمة البحث العلمي:**

الاستفادة من التجارب التسويقية المتعلقة بالتخطيط التسويقي، أسس التسعير، الترويج و التوزيع، الخدمات المقدمة للمستهلك ...إلخ.

**مهارات مدير التسويق على المستوى الدولي:**

1. الإلمام بالقانونين والتشريعات الخاصة بالمجال التسويقي على المستوى المحلي و الدولي.

2. دراسة التأثيرات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية على ظروف السوق.

3. تطبيق المبادئ والعناصر الأساسية للتسويق: (دورة حياة السلعة،  وسائل التسويق المناسبة، المنهج العام لحل المشاكل التسويقية).

4. القيام بمبادرات بحثية في مجال أبحاث السوق، ترفع من مستوى العمل التسويقي.

**الفرق بين التسويق المحلي  domestic marketing والتسويق الدولي international marketing:**

تطورت استراتيجيات التسويق الدولي بفعل الشركات المتعددة الجنسيات لوضع أرضية مشتركة تتيح التعامل التجاري مع حفظ الحقوق التجارية المتمثلة في أسم السلعة و عالمية الماركة و تفردها، وأثر ذلك بالتبعية على السوق الدولي بإضفاء التعديلات على النظم التسويقية الداخلية؛ مثل:

1. الدعاية للشركة المحلية لأنها تستخدم النظم العالمية للتسويق.

2. تطور ممارسة المستهلك لحقوقه بالنسبة لمستوى السلعة الحاصل عليها من حيث الجودة و الثقة...إلخ.

3. تطور الأداء الإنتاجي و التسويقي تبعا لمفهوم " العالمي/ المحلي Globalization" و يقصد به التخطيط عالميا لخدمة الإنتاج المحلي “think globally and act locally”.

**اﻷﺑﺤﺎث اﻟﺘﺴﻮﻳﻘﻴﺔ Market research:**

**1- اﻟﺒﺤﺚ الاختياري Optional Research:**

نوعية من الأبحاث تعكس مدى ابتكاريه إدارة التسويق في الولوج إلى مناطق جديدة من التسويق عن طريق طرح تساؤلات بحثية غير نمطية، خاصة نوعية التساؤلات التي تكشف عن جوانب و متطلبات نفسية لدى المستهلك قد تكون خافية على المنتج و المسوّق؛ مثال: أنتجت الصين منتجات تكنولوجية تتعامل مع مشكلات الحاج و المعتمر، من حيث تحديد اتجاه الصلاة، ومواقيت الصلاة، سماع القرآن، ضبط العدد في حالة التسبيح و الذكر...الخ، و رغم أن هذه الطريقة تتسم بالتشعب و التطرق إلى وجهات بحثية جديدة إلا أن ذلك يعتبر من مميزات البناء البحثي الذي يغذي السوق.

**2- اﻟﺒﺤﺚ اﻟﺘﻮﺻﻴﻔﻲ Descriptive research:**

و المعروف أيضا باسم البحث الإحصائي statistical : بحث ينقل الصورة الواقعية للسوق كما هي؛ من حيث حركة المبيعات للمنتج، اتجاهات المستهلك، أنماط الاستهلاك... إلخ، وعلى الرغم من أن هذه البحوث تعطي بيانات واقعية ودقيقة ومنتظمة عن حالة السوق إلا إنها  لا تعطي تفسيرات عن أي أسباب؛ مثال: "في المنطقة (؟)  يزيد الإقبال على استخدام الماركة (س) أكثر من الماركة (ص) لنفس المنتج بنسبة 5: 3"!

**3- البحث التجريبي Empirical research:**

يهدف إلي الوصول إلى إجابات للتساؤلات المصاحبة لوضع تسويقي معين، وذلك بتحديد المتغيرات و الضوابط للوصول لإجابات دقيقة للأسئلة؛ مثال: باستخدام المثال السابق توضع فرضيات تساؤلية مثل: " هل يقل الإقبال على استخدام الماركة (ص)  بسبب سوء الدعاية؟، أم لانخفاض جودة المنتج؟،  أم بسبب طريقة التسويق؟، أم بسبب خدمة ما بعد البيع؟"

**مميزات الأبحاث التسويقية:**

يترتب على العمل البحثي - بكافة أنواعه - جمع مستمر للمعلومات وإثراء لقواعد البيانات، وبدورها تخدم في:

1- تصنيف الفئات الاستهلاكية و التعرف على الفئات المجهولة نوعا؛ لقلة عدد المستهلكين مع الاحتياج القوي لمنتج معين – مثل المرضى بمرض نادر.

2- التنبؤ بمتغيرات السوق و الاستعداد لها.

3- اكتشاف أسواق جديدة، و من ثم التوسع التسويقي.

4- ابتكار منتجات خدمية و سلعية جديدة.

الخلاصة مما سبق أن التسويق Marketing يُمثل - وفق المفهوم المعاصر في بريطانيا - منهجاً إدارياً و تنفيذياً متكاملاً يهدف إلى التعرف و التنبؤ باحتياجات المستهلك بما ينعكس بمردود مادي أفضل للمؤسسة التي تستخدم التسويق كأداة لإدماج منتجاتها في النسيج الاجتماعي الذي تتواجد فيه المؤسسة سواء كان محلياً في دولة ما أو عابراً للقارات كما هو الحال في الشركات الدولية. وذلك مع أخذ العلم ببعض الاعتبارات الهامة في التسويق:

o **التسويق لا يقصد به البيع:** ينظر البعض إلى التسويق والبيع على أنهما نفس الشيء ولكن يمثل البيع جزء فقط من عملية التسويق، حيث ينطوي التسويق على أشياء أكثر من البيع، ولكن نستطيع أن نشبه البيع على أنه أهم الأهداف الرئيسية للتسويق.

o **التسويق لا يقصد به إرسال البريد المباشر أو توزيع نشرات الدعاية**: تعتقد العديد من المؤسسات أنها تستطيع إرسال أي كمية من البريد المباشر للحصول على حجم التجارة الذي ترغبه، ولعل مؤسسات الطلبات البريدية محقة في ذلك،  ولكن لابد من أن تتوافر لدى المؤسسات سبل أخرى تدعم عملية إرسال البريد المباشر وتعزز من نجاحها. كما أنه لا يقصد به توزيع نشرات الدعاية ذات الجودة العالية، إنها فقط عنصر هام من عناصر الخطة التسويقية للمؤسسة عندما تختلط مع عشرة عناصر مهمة أخرى أو أكثر.

o **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning للتسويق**: التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد الأمد يأخذ في الحسبان جميع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسات ويحدد الأسواق المستهدفة والأساليب الواجب إتباعها تجاه المنافسة، كما يحدد إلى أين تريد أن تصل المؤسسة في المستقبل وفقاً لاستراتيجيات المؤسسة السنوية أو الفصلية التي يتم تنفيذها على عدة مراحل وذلك من خلال توقع وضع المؤسسة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل والإعداد له. ويساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على تحديد الأولويات وإدارة الأزمات ودعم الإدارة بشكلٍ عام.

و لقد أدت زيادة الاهتمام بنشاط التسويق داخل المؤسسات والشركات إلى تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي المتعلق بنشاطات وفاعليات إدارة التسويق. حيث تتبني المؤسسات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب ومنهج للعمل يعمل على الوصول إلى الأهداف المرجوة لكلٍ من طرفي المعادلة، المنتجين من ناحية والمستهلكين من ناحية أخرى، وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي من شأنها منع الاحتكار والحفاظ على حقوق المستهلك.

و نظراً لأهمية هذا الفرع من العلوم الإدارية ظهرت الحاجة لإطلاق مجموعة من البرامج الدراسية صممت خصيصاً لمدراء ومسؤولي التسويق والتخطيط الاستراتيجي وجميع العاملين في دوائر التسويق والتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية من أجل أن يكون لديهم رؤية شاملة وواضحة في العلوم الإدراية عموماً، بالتوازي مع توفير أرضية واثقة قوية في ميدان إدارة التسويق وفقاً لأحدث الأنظمة والمعايير المتعارف عليها في بريطانيا في ميادين إدارة الأعمال وإدارة التسويق والتخطيط الاستراتيجي. و التي تركز على تمكين الدارسين من امتلاك القدرة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي الفعال و الإعداد لعملية التسويق من خلال صقل معرفتهم بالمنافسين وسبل الحصول على معلومات أولئك المنافسين ووضع خطة عمل تكاملية تربط بين التسويق الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ولقد تم خلق المناهج الدراسية الخاصة بهذه البرامج بناءً على الأعراف التسويقية والخطط الاستراتيجية المعمول بها في بريطانيا وذلك من قبل أكبر خبراء و أساتذة استراتيجيات التسويق في المملكة المتحدة.

**الأمن الصناعي**

**Industrial Security**

تأمين سلامة الأفراد و مواقع العمل من خلال الإجراءات المتبعة للمحافظة على الأمن و السلامة داخل المنشآت و المؤسسات و المرافق التابعة لها هو أهم سياسات العمل في العصر الحديث الذي أخذنا لإنشاء أقسام متخصصة في كل مؤسسة تهتم بالأمن الصناعي.

**مفهوم الأمن الصناعى**: هو العلم الذي يهتم بالحفاظ على سلامة الأيدي العاملة بتوفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث و الإصابات و الأمراض المهنية، و كذلك ضرورة استخدام إجراءات و اتباع قواعد و نظم ضمن إطار المؤسسة بهدف الحفاظ على الإنسان من خطر الإصابة بالإضافة إلى الحفاظ على الممتلكات من خطر التلف و الضياع. و يتدخل الأمن الصناعي  في كل مجالات الحياة مع الكهرباء و عند قيادة السيارات و السير في الشوارع و في استعمال أدوات كيميائية أو استعمال أدوات الطاقة و أثناء إنشاء البنايات و تناول الطعام و الدواء .... إلخ، لهذا أصبح من الطبيعي أنه الأولى الاهتمام بالأمن الصناعي داخل المصانع و المؤسسات المختلفة و المنشآت التعليمية.

**الإعلام**

**Media**

الإعلام هو التعريف بقضايا العصر و نقل للمعلومات و الثقافات و المشكلات بصورة عملية و علمية من خلال مجموعة من الأدوات و وسائل الإعلام و النشر المتنوعة بأشكالها المطبوعة، و المسموعة، و المرئية بقصد التأثير على الجمهور و تكوين اتجاهات رأي عام معينة.

**و الإعلام كأي نشاط بشري سلاح ذو حدين**، فيمكن استخدامه في الخير و نشر المعارف و القيم المفيدة و توجيه العقول نحو كل ما هو جيد و من شأنه النهوض بالأوطان، كما أنه يمكن استخدامه في التوجيه نحو كل ما هو سيء و من شأنه نشر ثقافة الهزيمة و الجهل و التعصب و غيرها من أسلحة التدمير الذاتي للمجتمعات.

و من بين المفاهيم الأساسية المرتبطة بمجال الإعلام مفهوم الاتصال و هو عملية تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل بطرق نقل المعلومات على تنوعها و اختلافها، و الاتصال يتم بطرق مختلفة منها ما هو لفظي باستخدام اللغة المنطوقة، سواء كان ذلك كتابياً أم شفهياً، و هناك اتصال غير لفظي و يتم باستخدام التعبيرات و الإشارات المعبرة دون لغة مباشرة.

**و تتضمن دراسة الإعلام كذلك مفهوم البث و النشر**، و يتم من خلال كافة وسائل البث و النشر المتاحة كما يتم من خلاله كذلك نشر العديد من الموضوعات في مختلف المجالات ( الرياضة – السياسة – الطب و الصحة – الترفيه – الموضوعات الدينية – الموضوعات العلمية – و غيرها من مجالات الاهتمام لدى الجمهور).

**كما تتضمن دراسة الإعلام مجال الدعاية**، و يكتسب هذا الجزء اهتماماً كبيراً و ذلك لأنه مصدر دخل اقتصادي أساسي لعديد من القنوات الفضائية و يؤثر أيضا بسطوته على جانب المحتوى المقدم من خلال تلك القنوات بشكل كبير، حيث تؤثر الدعاية في تفكير المستهلكين و تؤدي لاكتسابهم ثقافة معينة ترتبط بالاستهلاك المستمر و تعظيم مبدأ القوة الشرائية على حساب المضمون أو جودة السلعة الحقيقية و التي أحيانا ما تختلف عن بريق الإعلان .

**كذلك تتضمن دراسة الإعلام كحقل دراسي مفهوم الرأي العام** حيث يقوم الإعلام بنقل المعلومات و الحقائق المرتبطة بالمواطن العادي و ما يواجهه يومياً في حياته في مختلف مناحيها، بشكل يؤثر على قرارات الفرد و تكوينه لرأي معين أو اتجاه محدد نحو قضية ما أو مجموعة من القضايا العامة، و يبدأ الإعلام بطرح المشكلة أو القضية أو إثارة المسألة موضع الاهتمام و يلي ذلك تقديم مجموعة من المعلومات حولها و إدارة نقاش أيضاً بين مجموعة من المختصين بالشأن أو الاستفسار من الجهة المعنية مباشرة و قد يتم إثارة حوار جدلي للمناقشة في الأمر نفسه وصولا لحلول أو اتفاق محدد يقتنع به الجمهور و يصدقه و يساهم في بلورة فكر أو رأي أو اتجاه معين نحو تلك القضية بشكل عام.

و يتسم العصر الذي نعيشه بأنه عصر الإعلام و الدعاية و يوجد ارتباط كبير بين ما تقدمه وسائل الإعلام على اختلاف أنواعها مع مراكز السلطة و صناعة القرار و هو ما يدلل على خطورة الإعلام كقضية و كمبحث دائم للعلماء و المهتمين بتطويره و تأثيره على الجماهير في كل زمان و مكان.

**البحث العلمي**

**Scientific Research**

البحث العلمي هو منهج و أسلوب منظم ، و فق خطوات متسلسلة ، لبحث جزئية علمية شديدة التخصص ، باستخدام المنهج العلمي Scientific method ، و هو عبارة عن مجموعة من تقنيات  Techniques  للتحقيق في الظواهر Phenomena، واكتساب معارف Knowledge جديدة ، أو لتصحيح وتكامل المعرفة السابقة ، و لكي يكتسب الإجراء البحثي صفة العلم ، يجب أن يقوم على مبادئ التحقق السببي المنطقي في الأدلة التجريبية Empirical للموضوع ، بحيث تكون قابلة للقياس Measurable .

**في قاموس أكسفورد للإنجليزية Oxford English Dictionary يُعرف المنهج العلمي بأنه** : "وسيلة أو إجراء تتميز به العلوم الطبيعية منذ القرن 17، ويتألف من مراقبة منتظمة  Systematic observation، وقياس  Measurement، وتجربة  Experiment، وصياغة Formulation ، واختبارTesting ، و تعديل Modification الفرضيات Hypotheses"، والسمة الرئيسية التي تميز المنهج العلمي في التحقيق عن الوسائل الأخرى للحصول على المعرفة، هو أن العلماء يسعون لجعل الواقع يتحدث عن نفسه، مما يدعم النظرية عندما يتم تأكيد تنبؤاتها، و يُطعن في النظرية عندما يُثبت كذب False توقعاتها، و على الرغم من أن الإجراءات قد تختلف من حقل تحقيقي Field of Inquiry إلى حقل آخر، فإن ملامح مميزة تميز البحث العلمي Scientific Inquiry  عن الوسائل الأخرى للحصول على المعرفة : فالباحث العلمي يقترح مجموعة فرضيات  Hypothesisمن شأنها تعليل الظواهر،  يصاحبها التنبؤات التي يمكن استخلاصها منها، ومن ثم  يقوم بتصميم الدراسات التجريبية  Experimental  لاختبار هذه الفرضيات، و يجب أن تكون هذه الخطوات قابلة للتكرار : و ذلك لحمايتها من الخطأ أو الالتباس بسبب أخطاء التناول  البشري، لتنفيذ للإجراءات، من قبل القائم بالتجربة.  و قد تشمل النظريات Theories مجالات أوسع تحتاج للتحقيق، حيث تربط العديد من الفرضيات المشتقة معاً بشكل مستقل في بنية متماسكة وداعمة، و النظريات، بدورها قد تساعد في تكوين فرضيات جديدة أو وضع مجموعات من الفرضيات في سياقها  : حيث يكتشف الباحث أثناء خطواته الإجرائية عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار، و عوامل أخرى يفضل استبعادها، أو إعادة هيكلة الكيان التجريبي جزئياً أو كليا.ً

**و من السمات الأساسية للبحث العلمي أن يكون  موضوعي Objective قدر الإمكان** : من أجل الحد من التفسيرات المتحيزة للنتائج، كذلك الوضوح و الشفافية الذي يتمثل في ترتيب البيانات و المعلومات (الأرشفة)  Archive والتوثيق Documentation وتبادل كافة البيانات، ومنهجية  Methodology  العمل،  بحيث تكون متاحة للفحص الدقيق من قبل علماء آخرين، ومنحهم الفرصة للتحقق من النتائج ومحاولة إعادة إنتاج Reproduce السياق التجريبي كاملاً، هذه الممارسة تسمى الكشف الكامل  Full disclosure، فإذا تطلب الأمر المشاركة في الدراسات  الإحصائية الموثقة Reliability  فهذه البيانات المزمع إنشاؤها يمكن أن يتم استخدامها كنماذج تمثيلية ، أو للمقارنة بين نتائج بحوث المجال الواحد:

مثال : "مقارنة كيفية التناول البحثي لتأثير علاجين مختلفين على نفس المرض ، كل علاج تتناوله هيئة بحثية مستقلة عن الأخرى."

و يقصد بالمنهج العلمي الخطوات المنظمة والعملية التي يتم بها العلم Science،  و قد تم  تطبيق المنهجية العلمية منذ ما لا يقل عن ألف سنة، هذا النموذج في العمل العلمي كان التمهيد الأول للثورة العلمية Scientific revolution منذ ألف سنة مضت، حيث أظهر الحسن بن الهيثم أهمية تشكيل الأسئلة ثم القيام باختبارها تباعاً،  وهو النهج  الذي نادي به جاليليو في عام 1638 مع نشره لـ "اثنين من العلوم الجديدةTwo New "Sciences،  ويستند هذا الأسلوب الحالي على النموذج الافتراضي الاستنتاجي،  Hypothetico-deductive model الذي وضع في القرن العشرين و خضع لمراجعات كبيرة، **ويتبع  الخطوات الأساسية الآتية**:

**أولاً: صياغة السؤال Formulate a question:**

السؤال يمكن أن يشير إلى أن التفسير لملاحظة Observation محددة، كما هو الحال في "لماذا السماء زرقاء؟" و يمكن أيضا أن تكون إجالة مفتوحة، كما هو الحال في "هل ينتقل الصوت sound في الهواء بشكل أسرع من انتقاله في الماء؟" و مرحلة السؤال تتضمن البحث و التقييم للأدلة السابقة للعلماء في نفس المجال مع مضاهاتها بالخبرة الخاصة بالباحث، فإذا كان هناك اتفاق، فهذا يقود إلى مرحلة تالية جديدة من التساؤلات لنفس السياق العلمي، و أسلوب الصياغة الدقيق للسؤال من الأهمية بمكان لتحديد مسار البحث العلمي و نتائجه.

**ثانياً : الفرضية العلمية Hypothesis:**

مجموعة التفسيرات و الإجابات التخمينية التي يضعها الباحث بناءً على المعرفة المتاحة أثناء صياغة التساؤل،  قد يكون الفرض عبارة عن توقع محدد : مثل: توقع أينشتاين  لمدار عطارد Orbit of Mercury، و ممكن أن يكون الفرض عبارة عن توقعات غير محددة المدى : مثل : اكتشاف أنواع لا حصر لها تتبع طوائف تصنيف الحياة.

**الفرضية الإحصائية Statistical hypothesis:**

تتناول إحصاء تقديري عن التعداد لفئة معينة Population : مثال: عدد المصابين بمرض معين = (س) و ستكون نسبة الشفاء بالعقار الجديد = (ص) ، يصاحب هذا النوع من الفرضيات الفرضية الباطلة Null hypothesis و الفرضية البديلة Alternative hypothesis : الفرضية الباطلة Null hypothesis افتراض مضاد للافتراض الأصلي مستخدما التعليل العلمي، فيأتي دور الفرضية البديلة Alternative hypothesis لتعديل وتوفيق عناصر الخطأ للوصول للنتيجة المرغوبة، وبصفة عامة يسعى الباحثون لدحض الفرضيات الباطلة، و الفرض العلمي دائما قابل للنقد  Falsifiable ، مما يعني أن تتعارض النتائج المحتملة لتجربة مع التوقعات  التي استنتجتها من هذه الفرضية.

**ثالثاً : التنبؤ Prediction:**

هذه الخطوة تتضمن تحديد النتائج المنطقية للفرض، ثم يتم اختيار توقع أو أكثر لمزيد من الاختبارات، الاحتمالية الأقل أن يصحح الفرض مصادفة : فالدليل الأقوى دائما هو الناتج من تجربة تحقق جميع العناصر التنبؤية، خاصة إن أُثبتت للمرة الأولى على الإطلاق مع دحض جميع عوامل التحيز المتوقعة Hindsight bias  مستقبلاً   post diction، كذلك من خلال التنبؤ يجب التفرقة بين الفروض البديلة : فلو كان هناك فرضان لهما نفس التنبؤ، فملاحظة مدى صحة أيهما ليس بدليل أن أيهما صحيح أكثر من الآخر "القوة النسبية للأدلة المستمدة رياضيا باستخدام نظرية بايدز Bays' Theorem" .

**رابعاً : الاختبار Test:**

لإثبات صحة الفرض عن طريق تقصي مدى تماشي توقعات الفرض مع الواقع، فيما يعرف بالتجربة العلمية  Experiments، و ذلك لتقرير مدى اتفاق و اختلاف الملاحظات Observations مع التنبؤات المشتقة من الفرض، في حالة الاتفاق، بين التنبؤات و الملاحظات، تزداد الثقة في الفرض أو العكس، مع ملاحظة أن الاتفاق  لا يعد عنصر تأكيد مطلق، وتظل التجارب التالية هي المحك الذي على أساسه يتم إثبات جميع الجزئيات المتعلقة بالفرض.  وينبغي تصميم التجارب بدقة للحد من الأخطاء المحتملة، ولا سيما من خلال استخدام ضوابط علمية مناسبة Scientific controls .

**خامساً : تحليل النتائج Analysis:**

يتضمن تحديد ما النتائج التي أظهرتها التجربة، و تقرير ما سيتم اتخاذه من إجراءات تجريبية لاحقة، ومقارنة تنبؤات الفرض الأساسية بالتنبؤات المناقضة Null hypothesis ، لتقرير أفضل التنبؤات التي تفسر بيانات النتائج، في بعض حالات تكرارية التجربة ، ربما يتطلب العمل أن  تستخدم تحليلات إحصائية Statistical analysis مثل اختبار Chi-squared test، إذا كان الدليل يدحض الفرض، فلابد من صياغة فرض جديد لاختبار تنبؤات أخرى، أما إذا صدقت التنبؤات بواسطة الدليل التجريبي، تبدأ التساؤلات الجديدة لزيادة التعمق في نفس الموضوع ، كذلك قد يتم تناول موضوع واحد من وجهات نظر مختلفة، فيكون من الأهمية تشارك نتائج التجارب من قبل جميع الأطراف.

**إدارة الشركات**

**Corporation Management**

إدارة الشركات Corporations Management هي السياسات الداخلية التي تنطوي على النظام والعمليات والأفراد، والتي تلبي احتياجات المساهمين وكذلك أصحاب المصالح الآخرين، من خلال تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة أعمال المؤسسة، فإدارة الشركات السليمة تحقق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة وتفي باحتياجات المجتمع.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الشركات هي مهمة شاقة تستهلك كميات كبيرة من الوقت و الجهد، توظف الشركات العديد من المديرين للإشراف على الأقسام وإتمام وظائف الأعمال التجارية.

إدارة الشركات هي المسؤولة عن وضع سياسات وإجراءات لمنظمات الأعمال، وتطبيق هذه السياسات والإجراءات يُعد ضماناً لفهم الموظفين لمهمة الشركة ورؤيتها.

كما أن إدارة الشركات هي نظام متعدد الأوجه، يركز على أثر إدارة الشركات في تحقيق الكفاءة الاقتصادية، والنقطة الهامة في إدارة الشركات هي ضمان المساءلة من قِبل بعض الأشخاص في المؤسسة من خلال التوجهات و الاستراتيجيات التي تعمل على الحد من أو التغلب على المشكلات الرئيسية التي تواجه العمل، وهناك اهتمام بالغ مستمر في حقل إدارة الشركات منذ بداية القرن الحالي، لا سيما بسبب انهيار العديد من المؤسسات

**طاقم إدارة الشركات:**

مجلس الإدارة، مدير الموظفين، المدراء التنفيذين وهم يشكلون المستويات الأساسية لإدارة الشركات، وتقع مسؤولية اتخاذ القرارات و مهمة توجيه الشركات على عاتق مدراء ومالكين الشركة. و تتم إدارة الشركات بقيام  المديرين التنفيذيين والموظفين ومدراء الشركات ببناء علاقات مع الشركات الأخرى في بيئة العمل التجارية، وهذه العلاقات تساعد الشركات في الحصول على الموارد الاقتصادية وطرح المنتجات الاستهلاكية إلى السوق الاقتصادية. و قد يكون المدراء التنفيذين و المالكين والمديرين في الشركات الصغيرة هم الشخص ذاته، فيكون هذا الشخص مسؤول عن جميع المهام الخاصة بكل هؤلاء وأيضاً القيام بمهمة توظيف العاملين إذا لزم الأمر. كما يُمثل مجلس الإدارة في الشركات العين والأذن لجميع المُساهمين في الشركة أثناء انعقاد الاجتماعات واتخاذ القرارات. و تُدار الشؤون التجارية للشركات من قبل مجلس الإدارة ويكون عددهم ليس أقل من ثلاثة مديرين، يجب أن يكون كل واحد منهم ممثلاً للمساهمين يتم انتخابهم من قبل المُساهمين بناء على شروطهم المنصوص عليها ضمن مواد التأسيس. و يمثل أعضاء مجلس الإدارة الوكلاء العام للشركة فيمكنهم بيع وإصدار الأسهم وأيضاً القيام بعملية توزيع الأسهم، والقيام بتعيين أو انتخاب موظفين لإدارة أعمال الشركة والعمل كوكلاء لها، تقديم القروض، تنفيذ الرهن العقاري في ممتلكات المؤسسة، و أيضاً شراء العقارات اللازمة.

و هو النظام الذي من خلاله تتم إدارة الشركة أو قطاع الأعمال، و يتضمن التنسيق بين أهداف الشركة، مجلسها الإداري، كيانها التنظيمي، أصحاب المصلحة Stakeholders، مساهميها Shareholder، و تنظيمات سوق العمل.

**الكيان التنظيمي للشركات:**

في النظم المعاصرة للشركات، يتم تصنيف أصحب المصلحة إلى فئتين :

**الفئة الخارجية لأصحاب المصلحة Main external stakeholder:** تشمل كل من له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بأعمال الشركة؛ مثل: المساهمون Shareholder، الدائنون Creditors، المدينون Debt holders، الموردون Suppliers، العملاء Customers، و النظم المجتمعية Communities، حيث تشكل هذه الفئات الكيان التنظيمي الخارجي الأساسي  Main external  stakeholder للشركة.

**الفئة الداخلية لأصحاب المصلحة Internal stakeholders:** تتمثل في الإدارة العليا"Agent"، الهيئة القيادية Board of directors، المنفذين Executives، و باقي الموظفين .Employees

و من أكثر الإهتمامات المعاصرة في نظام إدارة الشركات هو السياسات التوفيقية و التوافقية بين تضارب المصلحة و الإهتمامات لأصحاب المصلحة، من خلال صياغة القواعد والقوانين و السياسات، التي من شأنها إدارة العمليات المختلفة بأفضل سلاسة ممكنة بحيث تستوفي جميع متطلبات أصحاب المصلحة على إختلاف توجهاتهم، و حسب الأولويات الخاصة بكل فئة من أصحاب المصلحة، و على مستوى المساءلة Accountability في نظام العمل؛ في الشركات و قطاعات الأعمال العملاقة يتمثل الكيان التنظيمي في المحاور الثلاثة الآتية :

1- **السياسة العليا the "Agent" Upper-management :** أو الكيان التأسيسي لنظام الأعمال، و الذي يضم خبراء المجال التصنيعي والتسويقي، ومن هذا الصدد تم تأسيس المشروع الإقتصادي بأهداف و وتوجهات هذه المجموعة.

2- **المساهمين المتملكين للأسهم Principal:** و الذين يشكلون رأس مال الشركة الداعم للمشروعات، و الذين يتوقعون جني الأرباح وفق سياسات متفق عليها مسبقا.

3- **الهيئة القيادية التنفيذية Board of directors :** حلقة الوصل بين الطرف الأول (السياسة العليا) و الطرف الثاني (المساهمين المتملكين للأسهم)، و تتضمن هذه الهيئة جميع الإدارات التنفيذية الفرعية المختلفة، وأهم إدارة بالنسبة للمساهمين، الإدارة المالية،  التي تتضمن المراجعات و التدقيقات المالية و حسابات الشركة لضمان حقوق جميع الفئات.

يتبين من العرض السابق أنه يوجد فصل بين الملكية المتمثلة في المساهمين المتملكين للأسهم، عن الإدارة و سياساتها، و من هذه النقطة؛ (قضايا الخلاف بين السلطة و رأس المال  Principal– Agent issue)يحتدم النقاش حول تأثير السياسة الإدارية العليا على كل من:

أ- **الكفاءة الاقتصادية Economic efficiency.**

ب- **مصلحة المساهمين Shareholders' welfare:** فالإدارة العليا، بصفتها العقل المهيمن والقوة المنفذة لسياسات العمل، قد تكون تهديدا لمصلحة المساهمين إذا تعارضت الإهتمامات، خاصة وان الوسيط  بينهما، المتمثل في الإدارة التنفيذية غالبا ما يتبع الإدارة العليا ويدين لها بالولاء! هذا الجانب من أهم  محاور النقاش المعاصرة فيما يتعلق بالتنظيم الإداري Regulation، سياسات العملPolicy Regulation، و نظريات العمل الإداري بالشركات.

**التنظيم الإداري Regulation:** يتمثل في مجموعة التشريعات الإدارية، التي تشكل أو تقيد الحقوق و تحدد المسؤوليات التخصصية، و يتخذ التنظيم الإداري أشكالا عديدة؛ تتمثل في القيود القانونيةLegal المتخذة من قبل حكومة السلطة Government، والتنظيم الذاتي Self-regulation من قبل المجتمع الصناعي  المتمثل في الجمعيات التجارية Trade association، و كذلك التنظيمات الاجتماعية Social Regulation (أو الأعراف الاجتماعية المتعارف عليها في سوق العمل Norms)، و التنظيم المشتركCo-regulation، أو تنظيمات السوق Market regulation؛ حيث تختلف تشريعات التنظيم الإداري، عن التشريعات الأساسية العامة للدولة (التشريعات الموضوعة من قبل البرلمان أو الهيئة التشريعية العامة المنتخبة)، و يمكن اعتبار التنظيمات الإدارية Administrative law نوع من فرض عقوبات Sanctions إلزامية؛ مثل غرامة مالية Fine، حسب الحد الذي يسمح به القانون المحلي Statutory.

**السياسات التنظيمية Regulatory policies:** نوع من السطوة التي تحد من حرية التصرف المطلق للأفراد والوكالات، أو تجبر على أنواع معينة من السلوك؛ مثل ما يفرض على شركات إنتاج التبغ بوضع تحذيرات عن مخاطر التدخين على منتجاتها، عموما، يعتقد أن هذه السياسات يمكن تطبيقها بسهولة عندما يمكن تحديد السلوك الجيد، و من ثم يمكن أن يُنظم السلوك السيئ بسهولة و معاقبته؛ من خلال فرض غرامات أو عقوبات؛ مثال ذلك: القوانين الخاصة بتسعير السلع، و لكن تصبح معضلة مع القضايا الخلافية مثل السياسات الخاصة بتصنيع و توزيع الأدوية المخدرة.

**القوانين المعاصرة لإدارة الشركات:** تم صياغتها و العمل بها بعد جولات من المناقشات المعاصرة لإدارة الشركات، منذ التسعينيات، حيث اتفقت هذه القوانين مع المبادئ التي أثيرت في ثلاث وثائق:

‌أ- **تقرير كادبوري Cadbury Report (المملكة المتحدة، 1992) :** هو تقرير لجنة برئاسة ادريان كادبوري Adrian Cadbury، والذي يحدد توصيات بشأن ترتيب مجالس إدارات الشركات، والنظم المحاسبية، للتخفيف من مخاطر فشل حوكمة الشركات الإدارية، وقد نشر التقرير في عام 1992، حيث قام التقرير بعنونة  الجوانب المالية لإدارة الشركات، و قد تم اعتماد التوصيات الواردة في التقرير بمستويات متفاوتة من قبل الاتحاد الأوروبي European Union والولايات المتحدة United States، والبنك الدولي World Bank، وغيرهم.

‌ب- **مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية The Organization for Economic Co-operation and Development OECD، 1998 و 2004:** منظمة عالمية، رسالتها تعزيز السياسات التي من شأنها تحسين الأوضاع الاقتصادية و تحقيق الرفاهية الاجتماعية في مختلف أنحاء العالم؛ فتقدم  منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية منتدى و ملتقى للحكومات لكي تعمل معا لتبادل الخبرات والبحث عن حلول للمشاكل المشتركة.

‌ج- **قانون ساربانيس أوكسلي Sarbanes-Oxley Act لعام  2002 (الولايات المتحدة، 2002) "المسمى الغير رسمي : Sarbox أو  Sox"** ؛ جاء كمحاولة من قبل الحكومة الاتحادية في الولايات المتحدة لتشريع العديد من المبادئ الموصى بها في تقارير "كادبوري" و تقارير "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" و دخل لحيز التنفيذ في الولايات المتحدة في عام 2005، في أعقاب سلسلة من الفضائح المالية رفيعة المستوى، و يسعى لإصلاح التقارير المالية للشركات من خلال تحسين دقتها و مصداقيتها.

**مبادئ حوكمة الشركات Principles of corporate governance :**

1. **الحقوق والمعاملة العادلة للمساهمين Rights and equitable treatment of shareholders:**  ينبغي للمنظمات أن تحترم حقوق المساهمين ومساعدة حملة الأسهم على ممارسة تلك الحقوق؛ وذلك بإتباع سياسات الشفافية و العلنية على نحو فعال؛ عن طريق تشجيع المساهمين على المشاركة في اجتماعات عامة تعرض جميع المستجدات و السياسات الخاصة بطبيعة العمل.

2. **أصحاب المصلحة الآخرين Interests of other stakeholders؛** مثل: الموظفين والمستثمرين والدائنين والموردين والمجتمعات المحلية، والعملاء، وصانعي السياسات، حيث ينبغي للمنظمات أن تعترف بأن عليهم التزامات قانونية وتعاقدية، واجتماعية، والتزامات السوق لتلك الفئات (لغير المساهمين أصحاب المصلحة).

3. **دور ومسؤوليات مجلس الإدارة Role and responsibilities of the board:** الهيئة الإدارية تحتاج إلى التمتع بالمهارات المرتبطة بمجال العمل، والفهم المتعمق لتحديات الأداء الإداري، كما أن مجلس الإدارة يحتاج إلى مستويات مناسبة من الاستقلال مع ضمان الالتزام.

4. **النزاهة والسلوك الأخلاقي  Integrity and ethical behavior:** النزاهة يجب أن تكون شرطا أساسيا في اختيار كبار موظفي الشركة وأعضاء مجلس الإدارة، وينبغي للمنظمات وضع مدونة لقواعد السلوك لمديريها التنفيذيين، والتي تعزز الأخلاقية والمسؤولية في اتخاذ القرارات.

5. **الوضوح والشفافية Disclosure and transparency:** يجب أن تقوم المنظمات بتوضيح و إعلان أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة؛ لتزويد أصحاب المصلحة بمستوى من المساءلة، كما ينبغي عليهم أيضا تطبيق إجراءات التحقق على نحو مستقل، وضمان نزاهة التقارير المالية للشركة، وينبغي الكشف عن الأمور المادية المتعلقة في أوقات محددة لضمان حق جميع المستثمرين في الحصول على معلومات واضحة و واقعية.

**التجارة الدولية**

**International Trade**

إن الاقتصاد هو  أساس العلاقات الدبلوماسية بين قطرٍ و آخر، و من قديم الأزل و مع بدايات الحضارة الأولى سعى الإنسان إلى الاستكشاف الجغرافي للعالم، ثم تبعه استكشاف الموارد التي تتواجد في البقع البعيدة و تقييم قيمتها إنتاجياً،  ومع تنامي الخبرة الصناعية زادت الحاجة لامتلاكها و للحصول على هذه الموارد كان على الإنسان أن يسلك أحد طريقين، الأول منهما هو الحروب و الاستعمار ومن ثم وجب عليه أن  يتحمل تبعات هذا الطريق و الخسائر في الأرواح و الموارد، و بالنظرة التجارية البحتة تلك خسائر لابد من تحجيمها وهو ما استدعى إلى تطوير الفكر الدبلوماسي و هو الطريق الثاني و المعروف راهناً بالعلاقات الدبلوماسية و ما طرأ عليها على مر التاريخ من ابتداع لأشكال المعاهدات و الاتفاقيات و الشروط التي أساسها تبادل المنفعة بين طرفين - على الأقل-  المفترض أن كلاهما رابح.

**مجالات التجارة الدولية:**

• استثمار رأس المال و الخبرة لدولة ما في دولة أخرى.

• تبادل البضائع و السلع المتفردة بين الدول.

• تبادل الخدمات وهي عبارة عن نوعيات من الخبرات يتم تطبيقها في مجال التسويق مثل خبرات الشحن و التفريغ الآمن، خدمات الاتصالات.

• و تعد التجارة في السلع المتبادلة على المستوى الدولي و التجارة الخدمية من أكثر الأنشطة التجارية شيوعاً و اتنتشاراً على مستوى العالم.

**الفرق بين التجارة المحلية و التجارة الدولية:**

1. التجارة العالمية تتطلب المزيد من الترتيبات التي تؤدي إلى زيادة التكلفة الفعلية للمنتج؛ الحاجة إلى وسائل نقل، شحن، تخزين، رسوم جمركية ..... إلخ.

2. العوامل المؤثرة على الإنتاج مثل رأس المال والعمالة و قيمة المنتج من حيث كونه خامة أولية أو في مرحلة تصنيعية معينة ..... إلخ.

**الاتفاق العام للتعريفات الجمركية والتجارة:**

**General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)**

اتفاقية الجات هي اتفاقية عالمية متعددة الأطراف لتنظيم التجارة على مستوى العالم و تهدف إلى تحجيم المعوقات التجارية و تضييق نطاق التعريفات الجمركية بما يحقق النفع لجميع الأطراف. و قد تم توقيع  اتفاقية الجات عام 1947 و استمر العمل بها حتى عام 1993 ثم تم استبدالها بمنظمة التجارة العالمية في عام 1995 مع الاحتفاظ بالنص الأصلي لاتفاقية الجات.

**منظمة التجارة العالمية World Trade Organization:**

هي حالياً المنظمة العالمية الوحيدة المنوط بها التعامل مع القواعد المنظمة للعلاقات التجارية بين الدول المختلفة. و تأتي قوة المنظمة من مشاركة دول تجارية عظمى في وضع تشريعاتها  بقوة برلمانية لتنظيم فعاليات التجارة على مستوى العالم لخدمة رعاياها من منتجين ومصدرين و مستوردين و ضمان حقوقهم التجارية و إلزامهم بما عليهم من التزامات تجارية.

**أهم أنشطة المنظمة:**

**المفاوضات التجارية Trade negotiations:**

تشمل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية تجارة السلع، والخدمات، والملكية الفكرية، و تناقش ما يتعلق بالمبادئ المنظمة لتحرير الرسوم الجمركية، و التزام كل دولة بتخفيض هذه الرسوم، وتسوية المنازعات التجارية ومن ثم تطوير خدمات التسويق الدولية. و هذه الاتفاقيات مرنة وتخضع للتعديلات من وقت لآخر حسب الظروف و المستجدات.

**التنفيذ والرصد Implementation and Monitoring:**

تلتزم حكومات الدول الأعضاء  بوضع سياسات تجارية ملزمة بالتنسيق مع المعايير المنظمة و تخضع لإشرافها دورياً فيما يتعلق بتنفيذ القواعد القياسية الحاكمة.

**فكر العالمية Internationalism  و آثاره الإيجابية:**

1. تطوير نظريات التجارة: ساعد فكر و تطبيقات الجات، و من بعدها منظمة التجارة العالمية على خلق نظام تجاري قوي و واعد على المستوى العالمي ؛ فقد تطور النظام التجاري العالمي منذ عام 1947-  و مازال حتى وقتنا الحاضر- من خلال المؤتمرات التجارية الدولية على مستوى العالم و المحادثات الخاصة بتحرير التجارة الدولية، و التخفيضات الجمركية ثم مكافحة الإغراق و الإعفاءات الجمركية.

2. تطوير نظام خدمات النقل عالمياً: يتمثل في تطوير خدمات الشحن و التميز في تسلسل تنفيذ العمليات بكفاءة من خلال تطوير استخدام نظم تقنية و تخطيطية  و تطوير علاقات العمل التجاري على المستوى الدولي و نظم التسعير التنافسية.

**التدريب التقني**

**Technical Training**

**مفهوم التدريب:**

التدريب التقني هو أحد أنماط التدريب، و هو الجهود المنظمة و المخططة التي تهدف إلى منح المتدربين فرصة لإكتساب مهارات و معارف تطبيقية متخصصة بغرض إعدادهم للإنخراط في سوق العمل من خلال أفضل الفرص و إتاحة المجال للفنيين لتحديث مهاراتهم التقنية و توسيع قاعدتها و أيضاً الارتقاء بها لمستوى أعلى نظراً تزايد الحاجة لتأهيل عدد أكبر من العاملين في المجالات التقنية و الصناعية و الفنية و الحاجة الملحة لتلبية متطلبات سوق العمل من هذه الكوادر المهنية التقنية المتميزة في تخصصاتها.

**مفهوم جودة التدريب:**

الوصول بالمتدرب إلى أعلى درجات الامتياز و اتقان المهارات المطلوبة في سوق العمل من خلال تقديم تدريب تقني تطبيقي احترافي للمتدربين في هذا المجال لإكساب المتدربين طريقة التفكير العلمي.

**أهمية التدريب التقني:**

1. تقريب الفجوة بين مؤسسات التعليم التقني و بين سوق العمل و تحجيمها من خلال تقديم البرامج التدريبية التي تخدم متطلبات سوق العمل بشكل مباشر.

2. توفير التدريب التقني بالجودة و الكفاية التي توفي متطلبات سوق العمل مما يسهم بشكل فعال في التنمية الاقتصادية و المهنية و تحقيق الاستقلالية الكمية و النوعية من حيث توفير خبرات مهنية تقنية مميزة.

3. بناء علاقة شراكة متميزة لمؤسسات التدريب مع المؤسسات الإنتاجية الكبرى من خلال المشاركة في برامج تدريب التقنيين في المصانع و المعامل الإنتاجية في كافة المجالات مما ينمي فعالية البرامج التدريبية بالشكل المطلوب تماماً.

4. تأمين قاعدة علمية عريضة للتقنيين لتسهيل تجاوبهم مع التطور السريع في التكنولوجيا و العلوم التقنية.

**أنواع التدريب التقني:**

1. الدريب التقني العام : وهي برامج تدريبية في كافة المجالات التقنية تهدف إلى منح المتدربين فرصة لإكتساب مهارات و معارف تطبيقية متخصصة.

2. التدريب التقني الخاص : و هي برامج تطويرية تنموية يتم تصميمها وفقاً لحاجة الشركات و المؤسسات الخاصة و العامة لتقني متخصص على سبيل المثال البرامج التطويرية التي تعدها المصانع داخلياً لتدريب التقنيين على استخدام نوع جديد من الآلات الحديثة أو استخدام آلآت اعتيادية لإنتاج منتج جديد.

3. البرامج الصيفية للتدريب التقني : وهي برامج تدريبية تصمم و تنفذ للطلاب خلال عطلة الصيف بالإضافة غلى أنها تهدف أيضاً لدعم الموهوبين في المجالات التقنية.

4. الخدمات الاستشارية : هي برامج تهدف إلى التعاون بين شركات ومؤسسات القطاع الخاص و بين المؤسسات المتعهدة بالتدريب التقني من خلال تقديم الاستشارات التقنية الفنية المطلوبة.

**مجالات التدريب التقني:**

الحاسب الآلي، الإلكترونيات، النسيج، اللحام، الكهرباء، الميكانيكا، الخدمات السياحية، الخدمات الفندقية، التبريد والتكييف، المحركات و المركبات، الكيمياء، التقنية الإدارية، الاتصالات، المساحة، التمديدات الصحية، النجارة، التصوير الفوتوغرافي، المطبخ، المطعم، التسويق، الإنشاءات المعمارية، الطباعة، السمكرة والدهان.

**التعليم الفني**

**Technical Education**

يُعد التعليم الفني أحد أهم أنماط التعليم النظامي و الذي يهدف إلى تقديم الإعداد الأكاديمي التربوي للطالب (العامل/الفني لاحقاً) بالإضافة إلى إكسابه مهارات يدوية و فنية في أحد التخصصات المهنية الفنية، و ذلك على عدة مراحل تعليمية بإمكان الطالب التوقف عند أحدها و هي كالتالي:

**1. التعليم الفني الثانوي:**

و يتم تقديم هذا التعليم بالمدارس الثانوية الفنية الحكومية \_بجميع تخصصاتها\_ بهدف إعداد عمالة ماهرة في مختلف الاختصاصات التقنية التي سوف يتم عرضها لاحقاً، وتنقسم هذه المدارس إلى قسمين : الأول يتطلب إتمام ثلاث سنوات دراسية في التعليم الفني و يمنح شهادة الدبلوم المتوسط، و الثاني يتطلب إتمام خمس سنوات دراسية في التعليم الفني و يمنح كذلك شهادة الدبلوم المتوسط.

**2. التعليم الفني ما بعد الثانوي:**

و يتم تقديم هذا التعليم ضمن مؤسسات تعليمية حكومية أو خاصة في التخصصات الفنية (كليات تقنية أو معاهد تقنية) تمنح درجة الدبلوم فوق المتوسط للخريجين، و لا تقل مدة الدراسة بها عن سنتين دراسيتين بعد مرحلة الدراسة الثانوية سواء كانت فنية أو عامة بغرض إعداد كوادر فنية متخصصة في مختلف التخصصات الفرعية للتعليم الفني الذي يعني بأصول التشغيل و الصيانة و الخدمات. و يحمل خريج هذا النمط من التعليم لقب مهني "فني"، حيث يمثل الفنيون في تخصصاتهم الفنية حلقة وصل بين المتخصصين و الذين هم خريجي الجامعات و بين العمال خريجي الثانويات الفنية. و لهذا يقوم الفنيين بإتمام العملية الإنتاجية بالشكل الملائم و دون حدوث فجوة فنية بين القرارات المهنية التي يصدرها المتخصصين خريجي الجامعات و التطبيق الفعلي لها التي يقوم بها العامل خريج الثانوي الفني.

**أقسام التعليم الفني :**

**1. التعليم الفني الصناعي، والذي يهتم بالتخصصات التالية:**

1) الميكانيكية.

2) المركبات.

3) الكهرباء.

4) البحرية.

5) النسيج.

6) الإنشاءات.

7) النجارة و الأعمال الخشبية.

8) الصناعات المعدنية.

9) التبريد و التكييف.

10) الزخرفة و التصميم الفني.

**2. التعليم الفني التجاري، والذي يهتم بالتخصصات التالية:**

1) التجارة العامة.

2) السكرتارية.

3) المشتريات.

4) المخازن.

5) التسويق.

6) سوق المال.

7) التأمينات.

8) المصارف.

9) الموانئ و الخدمات البحرية.

10) النقل الدولي.

**3. التعليم الفني الفندقي، والذي يهتم بالتخصصات التالية:**

1) المطبخ.

2) المطعم.

3) الإشراف الداخلي.

4) الخدمات السياحية.

**4. التعليم الزراعي، والذي يهتم بالتخصصات التالية:**

1) الإنتاج الحيواني و الداجني.

2) إنتاج الحاصلات الزراعية.

3) التصنيع الغذائي و المعجنات.

4) استصلاح الأراضي.

5) الميكنة الزراعية.

6) إنتاج و تصنيع الأسماك.

7) تربية النحل و ديدان الحرير.

8) مساعد بيطري.

9) فني معامل.

**ومن هنا جاءت أهمية التعليم الفني و التي تحتاج إلى الدعم و التطوير من خلال :**

1. العمل على التخطيط و التنسيق بين كافة الهيئات المسئولة عن إعداد الكوادر البشرية الفنية و تنميتها و بين المؤسسات التي تحتاج لهذا النوع من الكوادر الفنية و ذلك بغرض تحقيق التكامل بين متطلبات سوق العمل و الكوادر المعدة فنياً و مهنياً بالشكل الذي يخدم العملية الإنتاجية و يُسرع من عجلة الإنتاج بحرفية و مهارات فائقة.

2. كما لا يخفى أيضاً الحاجة إلى زيادة عدد المؤسسات التعليمية الفنية المتكاملة التي تحتوي على ورشات عمل متطورة على أن تكون متوفرة في عدة مواقع جغرافية لتوفير قدرة استيعابية لعدد أكبر من الدارسين نظراً لأهمية الفنيين خريجي هذا النوع من التعليم في كافة المؤسسات الإنتاجية و كذلك الخدمية.

3. بالإضافة إلى العمل على إدخال مفاهيم و معارف و مهارات فنية و تقنية حديثة و تثبيت قيمة هذا الميدان في سوق العمل. و بذلك يمكن التغلب على المشكلات التي تواجه مخرجات العملية التعليمية للتعليم الفني و التي هي :

1) المجالات التي يقدمها التعليم الفني هي تخصصات عامة و شاملة و ليست تخصصات محددة تحتوي على تخصصات فرعية دقيقة في نفس الوقت الذي يتطلب فيه سوق العمل تخصصات دقيقة جداً.

2) ضعف المستوى التحصيلي للغة الإنجليزية لطلبة التعليم الفني (ثانوي/ما فوق ثانوي) مقارنةً بتلك التي تتطلبها مؤسسات القطاع الخاص لأي فني حيث أن التقنية التي يتم العمل عليها تعتمد اللغة الإنكليزية في معاملاتها و العمل بها. و ذلك لأن المناهج يتم تدريسها باللغة العربية.

3) قلة عدد الخريجين في التعليم الفني بالإضافة إلى ضعف مرونة العمالة من حيث قبول الانتقال حسب مقتضيات العمل إلى أي مكان آخر، مما يستدعي الحاجة إلى زيادة عدد الخريجين لهذا النوع من التعليم حتى يكون بالإمكان تغطية حاجة سوق العمل للفنيين المتخصصين و المعدين إعداداً عالياً.

**الصحة المهنية**

**Occupational Health**

**تنطوي منظومة الصحة المهنية على تحديد أسباب المخاطر و الحوادث** المتنوعة المرتبطة بمكان و أسلوب العمل و ما يرتبط به من مشكلات قد يتعرض لها العمال و تؤدي لإصابتهم بأضرار او تعرضهم لمخاطر. و تقييم هذه المخاطر بصورة واضحة و اتخاذ التدابير اللازمة لتجنبها و السيطرة عليها، فالموارد البشرية هي عصب العملية الانتاجية في أي مؤسسة من المؤسسات و هي مركز اهتمام ادارة الموارد البشرية في تلك المؤسسة.

**و تتنوع مصادر الخطورة في أماكن العمل**، من حيث أنها قد تنتج من التعرض لمادة كيميائية، و قد تنتج من الكهرباء او الاشعاعات أو البرودة و الحرارة الشديدة و كذلك التعامل مع المرتفعات أو السلالم الخاصة بالمباني، أو  التعامل مع مصدر للهب أو الغاز الطبيعي و غيرها من المصادر التي قد تؤدي لإصابة الإنسان و تعرضه لمخاطر متنوعة أو تؤدي لتعرض مكان العمل او ممتلكاته لأضرار أو تلف كامل.

و جدير بالذكر ان التعامل مع منظومة ادارة المخاطر لا يتم فقط من خلال سن القوانين و التشريعات المختلفة فقط، بل يمتد ليشمل مشاركة الادارات المعنية و العاملين المستهدفين أنفسهم، حيث تساهم منظومة الحماية الوقائية للعاملين ليس فقط حماية العمال من المخاطر و بل و تساهم كذلك في تخفيض التكاليف المرتبطة بنفقات العلاج و التعويضات أو الحاجة للاستبدال ماكينات او اصلاح منشآت قد تكون تعرضت للضرر، و كذلك فتوفير الدورات التدريبية للعمال لحمايتهم و توعيتهم بأهم تعليمات الأمن و الصحة المهنية، يساعد كذلك في تخفيض وقت العمل الضائع عن استبدال عامل مصاب و تدريب عامل آخر ليحل مكانه، مع ما يصاحب ذلك من خسارة للوقت المخصص للإنتاج.

**و تتضمن منظومة العمل الناجحة التحليل الدقيق لبيئة العمل**، و تحديد مصادر الخطورة المتاحة به، و من ثم العمل على تلافي تلك المصادر و الحد من تلك المصادر و توعية العاملين بها بشكل دقيق مع مراعاة أنه توجد بيئات عمل لا يمكن تجنب مصادر الخطورة بها، و لكن يمكن تقليل الأضرار ا لناتجة عنها إلى أقل حد ممكن.

و تشير الإجراءات المتبعة لتطبيق معايير الأمن و الصحة المهنية إلى ضرورة اتباع التصميمات الفنية و الهندسية السليمة في مواقع العمل المختلفة بحيث تتوافر بها أعلى درجات السلامة الممكنة. طبقا للمواصفات الفنية المعمول بها في هذا الشأن. مع الاهتمام بتوفير عناصر إنتاج ( أدوات و ماكينات و غيرها ) تتوافر بها معايير جيدة للأمان. و قد يمكن الاستعانة ببعض النماذج الآلية ( الروبوت ) للقيام بالمهمات التي يمكن أن تعرض الانسان لدرجة عالية من الخطورة عند القيام بها. مع التركيز على الجوانب الوقائية و الدور الذي تقوم به أجهزة التفتيش المختلفة على مواقع العمل للاطمئنان على مطابقتها للمواصفات المعمول بها و اكتشاف كل ما من شأنه التسبب بالمخاطر أثناء العمل. و يفيد في تعزيز قيم الأمان و عدم التعرض للمخاطر تخصيص نظام للحوافز لمن لا يسجل له مخالفة لتعليمات الأمن و السلامة، و من أمضى فترة خدمته دون التعرض لحوادث عمل.

**المحاسبة الإدارية**

**Management Accounting**

تكاد تكون المحاسبة الإدارية أهم مكونات نظام المعلومات داخل المؤسسة، حيث تقوم بتوفير البيانات الاقتصادية والمالية و كذلك البيانات الخاصة بجميع أنظمة المشروع من أيدي عاملة و مخزون و إنتاج و بحوث. كما أن الهدف الأساسي من عمليات نظام المحاسبة الإدارية هو تقديم تقارير تحتوي على بيانات هامة من أجل التخطيط و الرقابة.

**ويمكن تعريف المحاسبة الإدارية** بأنها نظام المعلومات الذي يتولى عملية تجميع و تخزين وتحليل المعلومات الأساسية أو البيانات المتولدة من أنظمة المعلومات الفرعية الأخرى في المؤسسة بهدف إنتاج بيانات ومعلومات بشكل كمي سواء كانت مالية أو إدارية. حيث يتم تقديم هذه البيانات والمعلومات إلى الإدارة العليا من أجل استخدامها في عملية التخطيط و في عملية الرقابة على تنفيذ عمل إداري تم التخطيط له مسبقاً.

تقوم المحاسبة الإدارية بدورٍ هام في المساعدة في رسم السياسات و التخطيط للمتابعة و الرقابة على منظومة العمليات المالية في الشركة أو المؤسسة، بما يساهم في تقييم الأداء المالي و تقديم التقارير اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة و تعزيز النجاح الاقتصادي و الإداري فيها.

**و تشتمل المحاسبة الإدارية كعلم** على مجموعة من أدوات القياس و التقييم المالي و الرقابي بهدف تحسين مستوى العمل بشكلٍ عام و المستوى المالي للشركات و المؤسسات بشكلٍ خاص. و تعتمد في ذلك على الدفاتر و منظومة المعلومات المحاسبية المتاحة لدى المؤسسة، و تشمل قيم الأصول و الإيرادات و المصروفات و المركز المالي للمؤسسة و غيرها من البيانات.

و تلعب المحاسبة الإدارية دوراً هاماً في تحديد البدائل المتنوعة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، و اختيار البديل الأفضل من بينها بما يساعد الإدارة في التخطيط المستقبلي للأهداف، و تقوم المحاسبة في سبيل تحقيق هذا الهدف باستخدام الموازنات و الإحصاء و التحليل المالي و الرقابة و غيرها من أدوات بحوث العمليات.

و يقوم المحاسب الإداري بعمل الموازنات التي تتضمن تحديد كميات و قيم يتوقع تحقيقها مستقبلاً، و يشترك في إعداد تلك الموازنات العديد من الإدارات لتشجيع العاملين فيها على الابتكار و العمل على تطبيق تلك المتطلبات المستقبلية بشكلٍ فاعل كونهم مشاركون في تصميمها، و تشمل الموازنات كل قسم من أقسام المؤسسة على حدة، كما تشمل جميع أقسام المؤسسة بشكلٍ كامل.

و تساهم المحاسبة الإدارية كذلك في اتخاذ القرارات الهامة و اللازمة من خلال توفير المعلومات، و التي لا تقتصر على المدونة في الدفاتر والسجلات المحاسبية فقط، بل و المعلومات المتاحة خارج تلك الدفاتر و السجلات أيضاً.

**أوجه الاختلاف بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية :**

1.    يتم إعداد التقارير الخاصة بالمحاسبة المالية من أجل أطراف خارج المنظمة بينما يتم إعداد التقارير الخاصة بالمحاسبة الإدارية بصفة أساسية لإدارة المنظمة.

2.    تهتم المحاسبة الإدارية بما يتعلق بالمعاملات المالية المستقبلية بينما تهتم المحاسبة المالية بما يتعلق بالمعاملات المالية الحالية أو المعاملات المالية الماضية.

3.    تعمل المحاسبة الإدارية على تقييم أداء المؤسسة بينما تعمل المحاسبة المالية على تقويم أداء المؤسسة.

4.    تتبع المحاسبة الإدارية أسس إدارة الوحدة الاقتصادية أثناء إعداد القوائم المالية بينما تتبع المحاسبة المالية المبادئ و الأسس المحاسبية أثناء إعداد القوائم المالية.

5.    ينبغي تطبيق المحاسبة المالية على جميع الوحدات الاقتصادية ككل في حين لا ينبغي تطبيق المحاسبة الإدارية على جميع هذه الوحدات.

6.    تهتم المحاسبة الإدارية بالإسراع في توفير البيانات المحاسبية المطلوبة ويقل اهتمامها بدقة هذه البيانات في حين تهتم المحاسبة المالية أكثر بدقة هذه البيانات.

**التكاليف :**

هي حجم الموارد المادية التي يتم التضحية بها من أجل الحصول على السلع و الخدمات ويتم التعبير عنها في صورة نقود. حيث أنه من السهل جداً أن تتم متابعة التكلفة المباشرة و لكن في معظم الأحيان يصعب متابعة التكلفة غير المباشرة.

**أنواع التكاليف :**

1. تكاليف ثابتة: و هي ذلك النوع من التكاليف الذي لا يتغير بتغير حجم الإنتاج.

2. تكاليف متغير: و هي ذلك النوع من التكاليف الذي يتغير بتغير حجم الإنتاج.

**وظائف المحاسبة الإدارية :**

1. التخطيط الجيد ووضع آليات خاصة بالنظام المحاسبي.

2. توفير المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات.

3. تنسيق المجهودات بين مختلف الإدارات.

4. الإشراف على تنفيذ استراتيجيات المنظمة و السياسات الخاصة بها.

5. الرقابة على تنفيذ السياسات التي وضعتها الإدارة و إجراء التصحيحات اللازمة عند وجود أي انحرافات في الخطط التي تم وضعها.

إذاً نفهم مما سبق أن المحاسبة الإدارية Management Accounting تُمثل إحدى أهم التخصصات الإدارية المحورية في ميدان العلوم الإدارية و المحاسبية حيث تنطوي على توظيف خلاصة الخبرات و المعارف المحاسبية في خدمة العمل الإداري و التنفيذي في أي مؤسسة أو شركة، و هي تقوم على أساس توفير المعلومات و المعطيات و الأدوات المحاسبية الجوهرية للمدراء مع منهجيات استخدامها الأكثر ملائمة و انسجاماً مع متطلبات العمل الإداري و التنفيذي و ذلك لاتخاذ قرارات إدارية حكيمة تتمخض عنها نتائج إيجابية لاحقاً من خلال إدارة فعلية أكثر عملية و ضبط لوظائف العمل الإداري بشكل أكثر فعالية . **حيث تهدف المحاسبة الإدارية في جوهرها إلى الأهداف التالية:**

1. تزويد المدراء في المؤسسات و الشركات بأدوات التقييم المالي و المحاسبي بأدوات التقييم المالي و المحاسبي للأداء الإداري بشكل إجمالي و تفصيلي في آن معاً.

2. تقوم على أساس التحليل العميق للبيانات المتوافرة بناءً على منهجيات دقيقة تستخدم أدوات علم المحاسبة و علم الإدارة في آن معاً.

3. تشكل نظرة مستقبلية تجاه الإنجاز المالي و الأداء الربحي للمؤسسة و تقوم بإصدار التوصيات الملائمة لإعادة نظم العملية الإدارية ككل للانسجام مع متطلبات تحقيق الخطة المستقبلية.

4. تقوم بدراسة الأخطار المحتملة على استمرارية وحيوية العمل و تقوم برسم الأطر الضرورية التكيفية لأجل تلافي أي هزات إدارية أو مالية محتملة للعمل في الوقت الراهن أو المستقبل بالاستناد إلى التحليل المحاسبي الإداري الشامل لإنجاز العمل.

5. و تتميز الموازنات التي تقوم المحاسبة الإدارية بإعدادها ليس فقط بالتغطية لجميع أوجه النشاط المالي بالمؤسسة، و إنما تتميز أيضاً بالواقعية و بحيث يتاح تنفيذها طبقاً لإمكانيات و ظروف المؤسسة المتاحة لها، و بحيث تتلاءم كذلك مع أهداف المؤسسة. كما تتميز تلك الموازنات باشتراك عدد كبير من العاملين على جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة في تصميمها للاستفادة من خبراتهم  وتحفيز الابتكار لديهم و تعزيز الانتماء لمكان العمل.

6. كما تتميز الموازنات بإمكانية التعديل فيها و بشكلٍ يتماشى مع التغيرات المتوقعة في الظروف و بحيث تتوافر بها صفة الملائمة بشكلٍ مستمر تبعا لتغير الأحوال بالمؤسسة و تتنوع الموازنات كذلك من حيث المدة الزمنية الخاصة بها حتى تناسب كافة النشاطات و الأحجام الاقتصادية للمؤسسات دون معوقات.

ومع تعاظم التحديات المعاصرة و الثورة التكنولوجية ازدياد التنافسية العالمية بشكلٍ عام، تتعاظم أهمية دور المحاسبة الإدارية في المساعدة في اتخاذ القرارات المالية الهامة في المؤسسات، بالإضافة للحاجة لتطوير منظومة المحاسبة الإدارية نفسها للمواكبة مع تغيرات العصر و تحدياته.

**تقنيات التعليم**

**Education Methodologies**

ضمن العملية التعليمية ؛ تعددت صُور و مفاهيم الأساليب التعليمية و تقنيات التعليم  تبعاً لتعدد الأهداف و السُبُل التي تتم بها هذه العملية يحث يعتمد كل أسلوب من أساليب العملية التعليمية و تقنيات التعليم على فهم طبيعة التعلم، والعوامل المؤثرة فيه، وكيفية اكتساب المعارف، وكيفية الاحتفاظ بها في البنى المعرفية للمتعلم. و من خلال تلك الأسس تم توصيف كل عنصر فردي من مجموع الممارسات والأساليب التي يتم بها التخطيط لعملية التعلم، وتنفيذها، وتسهيلها، وتقويم نتائجها إلى مسمى \_أو بمعنى أدق\_ إلى مفهوم محدد من مفاهيم تقنيات التعليم. مع اشتراط أن يهتم كل أسلوب تعليمي منهم بإثراء المهارة و الأداء و القدرة و الإنجاز و السلوك لدى المتعلم. سواء كان هذا الأسلوب يعتمد على بيئة التعلم الشخصية التي تساعد المتعلمين على السيطرة وإدارة التعلم الخاصة بهم من خلال توفير مساحات شخصية يتحكم بها المتعلم بذاته كما توفر سياق اجتماعي من خلال تقديم وسائل للتواصل مع المساحات الشخصية الأخرى لتبادل فعال للمعارف والتعاون لخلق المعرفة ضمن نسق من تقنيات التعلم الحديثة. بحيث يتحقق الهدف النهائي لتقنيات التعليم و  لتكنولوجيا التعليم و المتمثل في مخرجات التعلم، فالتعلم هو الهدف، أما التعليم و التدريس هما الوسيلتان المؤديتان إلى ذلك.   
 و قد أسهمت النظريات التعليمية في صياغة التقنيات المختلفة لاستخدام تقنيات التعليم في العملية التعليمية حسب توجهات نظريات التعلم، كالتالي :

**النظرية السلوكية Behaviorism :**

تنص النظرية السلوكية على أن استجابة الأفراد للمؤثرات البيئية المختلفة تشكل السلوك، و يرى السلوكيون Behaviorists أنه يمكن دراسة السلوك بطريقة منهجية واضحة بغض النظر عن الحالة الذهنية الداخلية، و ترتب على هذه النظرية الصياغة التقليدية لمواد التعليم؛ في صورة مقالات تسرد مجمل الحقائق العلمية و النظريات.

**النظرية البنائية Constructivism :**

تنص النظرية البنائية على أن عملية التعلم الناجحة هي التي تتيح للطالب أن يتعلم في بيئة تجربة مباشرة، وبالتالي، إتاحة تعلم المعرفة باقتناع  وثقة بالنسبة للطالب، و ترتب على هذه النظرية التصميمات الحديثة و المتنوعة لوسائل التعلم التي تعتمد على تفاعل جميع حواس المتعلم و تفاعلاته العقلية و الوجدانية.

و مع بدايات القرن العشرين، بدأت نظريات التعلم في التركيز على النهج البصري في التعليم، على النقيض من الممارسات التعليمية السائدة، التي اعتمدت على التكرار الشفوي و التلاوة للنصوص، و هذه الطريقة مازالت سائدة في الفصول الدراسية التقليدية.

**و يمكن تعريف تقنيات التعليم على أنها :** هي مجموعة الطرق والاستراتيجيات وخطوات العمل التي يقوم بها الأفراد أو تستخدم بها المواد التعليمية والأجهزة التعليمية لتحقيق إحداث التعلم والتأكيد على نجاح تحقيق مخرجات التعلم. و من هذه الأساليب :

1. الدراسة عن بعد Distance Teaching.

2. التعليم عن بعد Distance Education.

3. التعلم عن بعد Distance Learning.

4. التعلم الذاتي Self-Learning.

5. التعليم المفتوح Open Education.

6. الدراسة بالانتساب Home Study.

7. التعليم الإلكتروني E-Learning.

8. التعليم المهني Vocational Education.

**رعاية الزبائن**

**Customer Care**

رعاية الزبائن هي عبارة عن مجموعة من الممارسات و الأنشطة و التصرفات التي تستهدف تحقيق إرضاء الزبائن و تنمية ولائهم. أي أن رعاية الزبائن هي جميع ما تقوم به المؤسسة أو تمتنع عنه من أجل مصلحة الزبائن. وهنا يظهر مفهوم رعاية الزبائن جلياً واضحاً وهو مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز مستوى رضا الزبون أي الإحساس أن المنتج أو الخدمة قد نالت رضا الزبائن، وبتعبير أدق هي العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات و توقعات الزبائن من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية ينتج عنها رضا الزبون. وتتفاوت أهمية رعاية الزبائن حسب نوع المنتجات و نوع الزبائن فمثلاً الزبون الخبير يتطلب خدمة أقل من الزبون المبتدئ، وتكون رعاية الزبائن أكثر أهمية في المؤسسات الخدمية أكثر من المؤسسات التي تقدم للزبائن السلع.

**أنواع الزبائن:**

1.    **الزبائن الداخليون**

وهم الأشخاص الذين يعملون داخل منظمتك، أي هم رؤساؤك ومرؤوسوك، وزملاؤك داخل الإدارات المختلفة في المنظمة، والذين يجب الرعاية بهم بنفس الطريقة التي تقدم بها الخدمة للزبائن الخارجيين.

2.    **الزبائن الخارجيون**

وهم الأشخاص الذين لا يعملون داخل المنظمة، ولهم حاجات تستطيع المنظمة تلبيتها، أي هم جميع الأفراد الذين نحرص على تقديم المنتج أو الخدمة لهم في كل الظروف و الأحوال.

**أهم خصائص رعاية الزبائن:**

تختلف خدمة رعاية الزبائن باختلاف الكثير من الاعتبارات منها الناس فالزبائن العاديون قد يعتبرون خدمةً معينةً ممتازةً بينما يراها أصحاب الطبقة الراقية عادية، بل يمكن أن يروها سيئة لتعاملهم مع مؤسساتٍ عالمية تقدم نفس الخدمة في بلدانٍ أخرى.

1. **ظروف الزبائن:** إن الظروف التي تطرأ على المنظمات و الزبائن تؤثر في مستوى الخدمة، فعندما تكون ظروف المنظمة جيدةً تقدم رعاية أفضل لزبائنها، أما الزبائن عندما يمرون بظروف صعبة وخاصةً إذا كانت ماديةً، فانهم يبحثون عن خدمة الرعاية الأفضل بسعرٍ أقل.

2. **أحوال الزبائن:** إن أحوال الزبائن و المنظمات تؤثر على خدمة الرعاية، فخدمة رعاية الزبون في حالة الغضب تختلف تماماً عن خدمة رعايته في الأحوال العادية.

3. **التوقعات:** إن رعاية الزبائن تختلف باختلاف التوقعات، فإن توقعات العملاء الذين يطلبون نفس الخدمة لأول مرة غير توقعات من له تجارب سابقة بطلب هذه الخدمة من أماكن متعددة.

4. **رعاية الزبائن لا يمكن قياسها:** لا يمكن قياس خدمة رعاية الزبائن بشكلٍ دقيق، أي لا يمكن وصفها بشكلٍ كمي حيث لا يمكن قياس خدمة رعاية الزبائن بوحدات القياس كالرضا تماماً، وكل ما نستطيع عمله هو الاستفسار من الزبون، هل حازت خدمتنا على رضاه أم لا، والاستيضاح منه على ما يمكن أن يجعل الخدمة متميزة في نظره.

5. **رعاية الزبائن ليست ثابتة:** خدمة رعاية الزبائن ليست ثابتة أي منمطة تتبع نمط معين، إن أداء الخدمة بطريقة معينة في مكانٍ ما، لا يعني بالضرورة أداء هذه الخدمة بنفس الطريقة في مكانٍ أخر فمثلاً البنوك، لكل بنك خدماته التي يتميز بها عن البنك الأخر، وفي حال تماثل الخدمة تختلف الإجراءات تماماً.

**الرعاية الممتازة من وجهة نظر الزبائن:**

هي خدمة الرعاية التي تجمع بين: الدقة في الأداء - السرعة في التنفيذ - التلطف في المعاملة.

و تعد رعاية الزبائن شرط أساسي لنجاح أي مؤسسة  أو شركة أو منظمة حيث تأتي في مقدمة أولويات الشركات المحلية والدولية لأنها السبيل الأمثل لنيل رضا العملاء والاحتفاظ بهم. وفي ظل التنافس الاقتصادي المتزايد الذي تشهده الأسواق المحلية و العالمية على حد سواء في الوقت الراهن أصبح مفهوم رعاية الزبائن لا يقتصر فقط على إشباع الرغبات الحالية للعملاء بل امتد ليشمل تلبية الاحتياجات المتوقعة لهم أيضاً، ومن هنا ظهرت أهمية استخدام الأساليب العلمية الحديثة في مجال خدمة العملاء ورعاية الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ومواكبة التغيرات التي طرأت على أسواق العمل المحلية والدولية.

حيث أفادت الدراسات العلمية البريطانية أن أكثر من نصف أرباح المؤسسات تأتي من الزبائن الدائمين مما أدى إلى تغيير الاستراتيجيات التي تعمل بها المؤسسات في عموم أرجاء المملكة المتحدة، حيث أصبح إرضاء العملاء جزءاً رئيسياً من هذه الاستراتيجيات كما أصبح من متطلبات التكيف الإداري الضروري حصول المؤسسات على إحدى شهادات اعتماد الجودة من قبيل ISO 9001 و التي تنطوي في أجزاء كبيرة من منهجيتها على تحقيق أرفع مستوى من خدمة العملاء و رضى المستهلكين. مما استدعى الاهتمام إلى تكثيف الدراسات و الأبحاث العلمية في بريطانيا لوضع أسس علمية لتقييم مدى رضا العملاء والعناية بالزبائن والاهتمام بهم، و هو ما مثل محفزاً لاهتمام المؤسسات التعليمية المرموقة في بريطانيا للتركيز على تخصص رعاية الزبائن ضمن برامج الدراسات العليا في إدارة الأعمال التي ينخرط في دراستها ألوف الطلاب في بريطانيا من خلال نظام التعليم عن بعد والدراسة بالانتساب والتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني.

وتشير استبيانات تقييم رضا العملاء البريطانية إلى أن العاملين في مجال رعاية الزبائن في حاجة مستمرة لتحسين وتطوير مهارات رعاية الزبائن لديهم بشكل دائم ، ورفع مستوى كفاءة العناية بالعملاء لتقديم خدمة عملاء متميزة مما يستوجب تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم فيما يخص السلوك ولغة الجسد والتدريب على خدمة العملاء الجيدة والطرق المتميزة التي تستخدم في ملاطفة العملاء.

و تُعد البرامج الدراسية التي تنفذها الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي في تخصص رعاية الزبائن من بريطانيا برامجاً متميزةً في المملكة المتحدة تم تصميمها خصيصاً للمديرين والإداريين العاملين في أقسام خدمة العملاء والعاملين في إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الربحية و الغير ربحية الذين يسعون إلى تعزيز فاعلية خدمة العملاء لديهم كما صُمِم أيضاً للأشخاص المبدعين الذين يرغبون في أن يصبحوا خبراء في فهم سلوك الناس كعملاء ومستهلكين حيث يشغل خريجي البرامج الدراسية المتخصصة في رعاية الزبائن التي تقدمها الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي أعلى الوظائف في الشركات المحلية والشركات متعددة الجنسيات في بريطانيا وباقي دول العالم. حيث تؤهل هذه البرامج الدارسين والمهتمين بحقل رعاية الزبائن للتمكن من رسم خطط عمل شخصية تساعدهم على استخدام أنسب وأحدث الأساليب في معالجة شكاوى العملاء وكيفية التصرف عند مواجهة المواقف الصعبة والأزمات بالإضافة إلى تنمية مهارات العناية بالزبائن ومعالجة عناصر الشقاق مع العملاء، وكيفية استكشاف وتصحيح الأخطاء لتقديم خدمة عملاء متميزة. ولقد قام بوضع المناهج الخاصة بتخصص رعاية الزبائن في كافة البرامج المقدمة من الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي نخبة من أكبر خبراء التعليم المتخصصين في هذا القطاع في المملكة المتحدة بناءً على الأسس المعرفية والتطبيقية المتعارف عليها في المملكة المتحدة، ووفقاً لأحدث المستجدات العلمية والعملية في بريطانيا في ميدان رعاية الزبائن و الحفاظ على علاقة إيجابية دائمة مع العملاء ومن أجل الاستمرار في مواجهة المنافسة العالمية التي لا تزال تزداد في حدتها مستمرة في الازدياد المضطرد.

**إدارة المبيعات**

**Sales Management**

يقصد بالبيع اتباع جميع الإجراءات اللازمة لبيع المنتجات وتوصيلها إلى المستهلكين وتحصيل قيمتها السعرية ، ويدخل في هذا الحيز: التخطيط للمبيعات وتنفيذ الخطط والرقابة عليها واتخاذ القرارات الهامة بشأن زيادة المبيعات والوصول إلى العميل المستهدف والتغلب على الصعوبات لتحقيق أعلى نسبة من المبيعات.

وتمثل إدارة المبيعات Sales Management منظومة متكاملة من أنشطة الأعمال التي يتم ممارستها بهدف التخطيط للمبيعات و التسعير و الترويج و التوزيع لمنتجات وخدمات المؤسسة على العملاء الحاليين والمستقبليين. والمبيعات ترتبط بجميع السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسات للمستهلكين و الجمهور المستهدف.

إذن فالبيع هو ذلك النشاط الذي يتمثل في ممارسة التخطيط من أجل تصريف منتجات و خدمات المؤسسة وبيعها إلى المستهلكين من خلال مبادلة السلع والخدمات بالنقود، وتعرف عملية البيع أيضاً بأنها عملية التفاوض بين العميل والبائع.

وتتبنى كبرى الشركات والمؤسسات البريطانية نظريات وتكتيكات البيع الحديثة لإيجاد دوافع الشراء لدى العملاء بطريقة مدروسة وزيادة حجم المبيعات، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة تدفق الأموال للمؤسسات.

**و بما أن إدارة المبيعات هي الجهود المبذولة لتحقيق أهداف مبيعات الشركة**؛ فلا بد أن تشمل إدارة المبيعات أنشطة وضع استراتيجية مبيعات من خلال تطوير سياسات إدارة الحساب البنكي، وضع سياسات تعويض قوى المبيعات ، التنبؤ بالإيرادات ووضع خطة المبيعات ، تطبيق استراتيجيات المبيعات خلال اختيار وتدريب وتحفيز ودعم قوى المبيعات، وضع مستهدف إيرادات المبيعات ، إدارة قوى المبيعات خلال وضع وتطبيق طرق تقييم ومراقبة الأداء ، وتحليل التكاليف والأنماط السلوكية المرتبطة بها.

و تهتم إدارة المبيعات بوضع قواعد لضبط العمل من شأنها التركيز على التطبيق العملي لتقنيات المبيعات وإدارة العمليات المسئولة عن مبيعات الشركة. وهى تعد من الأدوار الهامة في إدارة الأعمال، حيث أن صافى المبيعات من خلال بيع المنتجات والخدمات وما ينتج من أرباح هو المحرك لمعظم الأعمال التجارية.

**أما بخصوص مدير المبيعات**؛ فهو لقب نموذجي للشخص المسئول عن إدارة المبيعات، ويكمن دور مدير المبيعات في تخطيط المبيعات والموارد البشرية وتنمية المواهب والقيادة ورصد الموارد المتاحة للشركة مثل أصول الشركة. ويشمل تدريب إدارة المبيعات على تدريب قادة فريق المبيعات على التصور والتخطيط والتنفيذ بشكل أفضل والسيطرة على استراتيجيات المبيعات التابعة لهم، بطريقة ما من شأنها ضمان زيادة قاعدة العملاء وتحقيق حجم أكبر من المبيعات وربح أكبر للشركة.

**و يكمن الفرق بين إدارة التسويق وإدارة المبيعات في العناصر التالية:**

**تتعامل إدارة التسويق مع هذه الجوانب:**

1. الجمهور المستهدف و المحتمل.

2. المنتجات و الخدمات.

3. تسعير المنتجات والخدمات.

4. قنوات التوزيع.

5. البيع (المرحلة الأخيرة لنشاط التسويق).

**أما إدارة المبيعات فتتعامل مع هذه الجوانب :**

1. تحديد الجمهور المستهدف والتواصل معه والتعرف على احتياجاته.

2. نقل البيانات و المعلومات الكافية للجمهور عن المنتجات و الخدمات.

3. الإجابة على جميع استفسارات الجمهور والتعامل مع اعتراضاتهم وشكاويهم و إقناعهم بالشراء.

4. تسليم المنتجات والخدمات للمشترين، وتحصيل قيمة المبيعات، وذلك لإتمام عملية البيع.

**و نظراً لأهمية حقل إدارة المبيعات** تم تطوير عدة برامج دراسية متخصصة و نموذجية في المملكة المتحدة من قبيل تلك التي تنفذها الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي في هذا المجال، و التي تم تصميمها خصيصاً  لمدراء المبيعات ومسؤولي المبيعات ومشرفين المبيعات ومندوبي المبيعات وجميع العاملين في إدارات البيع الذين يسعون إلى إحراز التقدم في حياتهم المهنية وتعزيز معرفتهم في حقل إدارة المبيعات.و تهدف هذه البرامج الدراسية إلى تكوين صورة واضحة وشاملة لدى الدارسين في ميدان العلوم الإدارية بوجهٍ عام، بالتوازي مع توفير الأرضية الملائمة وتكوين الرؤية ذات الطابع العلمي و العملي في مجال المبيعات المهارات والأساسيات التي تقود إلى البيع الناجح وكيفية التعامل مع شكاوى العملاء وإتمام صفقات البيع بنجاح، كما تركز على كيفية إثارة اهتمام العميل و الوصول إلى أصحاب قرار الشراء والبيع الناجح عن طريق الهاتف وجميع المهارات التي تؤدي إلى زيادة نسبة البيع الشخصي وتؤثر تحديداً على ارتفاع مستوى المبيعات في المؤسسة ككل. حيث قد تم إعداد المناهج الدراسية الخاصة بهذه البرامج بناءً على أحدث الأسس المعرفية والتطبيقية المتعارف عليها داخل المؤسسات البريطانية ووفقاً للاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة والبيع من أجل تلبية احتياجات أسواق العمل المحلية والدولية في بريطانيا وباقي دول العالم، وذلك من قبل نخبة من أكبر الأساتذة من ذوي الخبرات العلمية والعملية العاملين في المؤسسات و الهيئات التعليمية و البحثية  المرموقة داخل المملكة المتحدة. ولقد أشارت الإحصائيات البريطانية إلى تحقيق أعلى مؤشرات البيع في المؤسسات التي يتبع مدراء المبيعات فيها أحدث الاستراتيجيات والاتجاهات في مجال الإدارة والبيع المعمول بها في المملكة المتحدة و التي يسعى للانخراط بها شرائح كبيرة من أكبر المهنيين في المملكة المتحدة وعلى المستوى الدولي في بقية دول العالم.

**علم الإدارة**

**Management Science**

ينطوي مفهوم علم الإدارة على توجيه جهود مجموعة من العاملين في المؤسسات العامة أو الخاصة تحديداً لتحقيق أهداف محددة مرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة سواء المتعلقة بخدمة المواطنين و تحقيق سياسات الدولة العامة في الشركات العامة أو تحقيق الربحية في المؤسسات الخاصة، و يتضمن تحقيق تلك الأهداف الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية و محاولة توفير مناخ مناسب للعمل و الإنتاج، و تقديم الخدمات المطلوبة للجمهور بأفضل صورة ممكنة.

**و تتنوع تعريفات الإدارة، و تختلف جوانبها،** و لكن تشترك جميع التعريفات في جوانب محددة، أهمها أن الإدارة تنطوي على التوجيه و التحفيز لجهود الموارد البشرية و المادية لتحقيق أهداف محددة، و هي عملية مستمرة و ليست مؤقتة، فالإدارة مستمرة طوال حياة المؤسسة، و هي تشتمل في جزء من مهماتها على التخطيط و التنبؤ المستقبلي كذلك بما يمكن أن يواجه المؤسسة أثناء عملها، مع أخذ الاحتياطات اللازمة تجاه تلك التحديات و المتغيرات، و تشمل كذلك تحقيق أهداف المؤسسة من حيث تحقيق توافر المنتج الجيد و بأقل جهد و تكلفة ممكنة.

**و يلعب علم الإدارة دوراً هاماً في تقدم المجتمعات البشرية**، فالمجتمعات المتقدمة من علامات تقدمها و تميزها وجود الإدارة الفاعلة و المتميزة بها، لأن الإدارة الفاعلة هي الإدارة القادرة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و المادية لتحقيق أهداف و متطلبات المؤسسة.

و من يمارس العمل الإداري العام، يتوافر لديه رصيد معرفي متميز، من خلال الدراسة و العلم يثمنه رصيد إضافي من الخبرة و الحنكة المهنية، مع قدر من المهارة في توظيف كليهما المعرفة و الخبرة لتحقيق الأهداف و القيام بتحديد المسؤوليات بصورة تمنع التداخل و تحقق التناغم العملي.

**و يتميز المدير الناجح بعدة مواصفات من أهمها الدقة و الإخلاص في العمل،** و الكفاءة المعتمدة على الخبرة، بالإضافة إلى قدر مناسب من الذكاء، الذي يمكنه من التفهم لطبيعة من يعملون معه، و كذلك لفهم طبيعة تحديات الواقع و أهداف الشركة أو المؤسسة، كما يفترض بالمدير أن يكون ملماً و بشكلٍ جيد بطبيعة المهمات المختلفة التي تضمها الإدارة التي يرأسها، و ما يرتبط بها من تكنولوجيات أيضاً.

و لأن الإدارة علم و فن فهي تنطوي على العديد من المهمات، و من أبرزها تحديد أهداف العمل في الإدارة أو الاشتراك في وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكلٍ عام مع الإدارة العليا في المؤسسة، و يلي تحديد الأهداف البدء بتوفير الموارد المتاحة مادياً و بشرياً، و تقسيم مهمات العمل على الفريق المتاح، و تقسيم المسؤوليات بشكل واضح كذلك، لمنع نشوب صراعات في العمل، و يمكن تفويض بعض الأشخاص للقيام ببعض المهمات مع منحهم صلاحيات محددة، حتى الانتهاء من تلك المهمات، مع توفير منظومة للمراقبة للأداء و تقييم السلبيات و الإيجابيات بشكل عام، و عمل تقارير بشأن جميع العاملين و بشأن سيرورة العمل بشكلٍ عام.

و تتميز نظم الإدارة بما يعرف بالتنظيم الذي يحدده القانون السائد في الدولة في شأن تنظيم أحوال الموظفين العموميين، و الذي يخضع لسياسات الدولة كذلك، فنجد أن العملية الإدارية تسير وفق قوانين و لوائح محددة، لا تتأثر بأهواء المديرين أو الرؤساء، ويتم تعيين الموظف و لا يتم ترشيحه، كما أنه توجد لوائح محددة للجزاءات أو الطرد، و تفرض تلك القوانين كذلك عدم خلط الموظف بين أعماله الخاصة و وظيفته العامة. كما يتم الترقية للموظف على أساس عدد سنوات الخبرة، أو الأقدمية و كذلك بالكفاءة في العمل، و كذلك يكون للموظف الحق في الحصول على راتب و علاوات يتم تحديدها وفقاً للوائح المطبقة في هذا الشأن.

**و ترتبط الإدارة كعلم بعدة علوم أخرى،** من بينها علم الاقتصاد متمثلاً في الاستغلال الأمثل للموارد، و الدراية الجيدة بعلم الاقتصاد للتعامل مع المشكلات الاقتصادية المختلفة التي يمكن أن تواجه المدير، و ذلك بسبب أن هناك جزء كبير من الإدارة متمثلاً في الاتصال الإنساني مع العاملين و الموظفين و غيرهم، فنجد أن مهارة الاتصال مع الآخرين من المهارات المطلوبة بشدة من المدير، بالإضافة إلى العمل على تقديم منظومة متوازنة للتحفيز و التشجيع للعاملين لديه، و للعقاب أيضا.

تتنوع مهمات الإدارة بشكلٍ عام، و ذلك لأهميتها الشديدة و يترتب على ذلك توافر العديد من النظريات و الأبحاث التي يتم إجراؤها بشأنها، و تهدف لتطوير الأداء الإداري بوجهٍ عام، من خلال التركيز على استخدام الأساليب الحديثة و دمج المعارف الجديدة في المنظومة المعرفية المتاحة حالياً، فالإدارة مفتاح النجاح و التميز للمؤسسات و البلاد كذلك.

**علم النفس السلوكي**

**Behavioral Psychology**

يعتمد علم النفس السلوكي على دراسة السلوك من خلال استخدام المنهج العلمي لدراسة الوظائف العقلية و أنماط السلوك، و ذلك من خلال دراسة سلوكيات الأفراد و المجموعات، و مع تنوع و تعدد مدارس و اتجاهات علم النفس المختلفة التي تختص كلٍ منها بدراسة جانب معين من جوانب النفس، فكان من الطبيعي أن تنشأ مدرسة فكرية في علم النفس تهتم في المقام الأول بدراسة السلوك. و لقد نشأ علم النفس السلوكي لدراسة السلوك الإنساني مما يسهم في أساليب العلاج النفسي و التأهيل النفسي و المهني، و أساليب اختيار الأفراد للمهن المختلفة... إلخ. و يكون السلوك إما سلوكاً ظاهراً كالانفعالات المختلفة مثل الحزن و الغضب و غيرهما أو باطناً كالتفكير و الأحلام و التذكر و غيرهم. و يتكون السلوك من مثير و استجابة ، أما المثير فقد يكون داخلي كالجوع أو العطش أو الخوف أو خارجي كالأصوات و الأضواء والمؤثرات البيئية المختلفة ، و ليس بالضرورة أن تكون الاستجابة بنفس مقدار المثير، لأن السلوك ليس استجابة ميكانيكية يمكن أن ينطبق عليه قانون الفعل ورد الفعل لنيوتن ، أي أنه ليس بالضرورة أن يكون بنفس المقدار و لا أن يكون مضاد في الاتجاه ، فالسلوك ظاهرة نفسية و ليس ظاهرة فيزيائية، يدخل فيها عوامل أخرى تؤثر في شكل الاستجابة، هذه العوامل قد تكون خبرات سابقة ، أو الوسط المحيط أي الظروف التي حدث فيها المثير ، و بالتالي تكون الاستجابة متغيرة حسب هذه العوامل أو غيرها من العوامل .

**و قد أسس جون واطسون John Broadus Watson أول مدرسة سلوكية كإمتداد للمدرسة الوظيفية عام 1912 م ، وكان مبدأها :** إن علم النفس يدرس السلوك القابل الملاحظة فقط و البعد عن دراسة الوعي و الخبرات الشعورية و التركيز فقط على السلوكيات التي بإمكاننا ملاحظتها بشكل مباشر فقط و البُعد عن تفسيرات الغرائز و الشعور و الإرادة و التفكير، أي أنه تعتمد هذه المدرسة على دراسة السلوك بالملاحظة و التجريب نظراً لرؤيتها للسلوك على أنه أي استجابة أو نشاط قابل للملاحظة ، لذلك كانت تجري تجارب على الحيوانات لفهم السلوك الإنساني . و دراسة أصل السلوك من حيث كونه وراثي أم بيئي و الذي انطلق منه أن دراسة السلوك الملاحظ باستخدام الطرق العلمية الموضوعية قد أظهر أن الإنسان كائن يستقي سلوكه بحتمية بيئته و لا يرى أن هناك ما يسمي عوامل داخلية أو صانعة للسلوك و أنه ليس هناك أي داعي لدراسة أي عوامل أخرى باعتبارها مؤثرة من وجهة نظره حيث أن كافة النشاطات مهما كانت معقدة يمكن ملاحظتها و إخضاعها للقياس. و أساس المدرسة السلوكية تعتمد على العلاقة التآثرية بين "المثير" و "الاستجابة" . و ترى هذه المدرسة أن الدوافع الموجهة نحو غاية بعينها لا تحرك الإنسان و لكنها تتأثر بالمثيرات الفيزيقية فتصدر عنها استجابات عضلية و غددية مختلفة .

و تعد المدرسة السلوكية امتداداً للمدرسة الوظيفية بالرغم من أنها خلقت رداً على الاختلاف بين الوظيفيين \_المدرسة الوظيفية التي كان رائدها (وليام جيمس William James)\_ في الطرق و الأساليب التي انتهجوها في علم النفس، و كان واطسون يتخذ المنهج العلمي في دراسة و ملاحظة السلوك بطرق موضوعية ، أي دراسة السلوك الظاهر الذي يمكن ملاحظته مباشرةً ، السلوك الذي يتكون ببساطة من مثير واستجابة .

**من أهم رواد المدرسة السلوكية بعد مؤسسها جون واطسون:**

1. إدوارد ثورنديك Edward L. Thorndike

2. كلارك هول Clark Leonard Hull

3. إدوارد تولمان Edward Tolman

4. بوروس فردريك سكينر B. F. Skinner

**مبادئ المدرسة السلوكية:**

• السلوك هو وحدة الدراسة النفسية.

• كل أنواع السلوك نتاج التعلم ، و السلوك المضطرب هو نتيجة تعلُم خاطئ من البيئة، و البيئة لها دور أساسي في تعلُم السلوك أكبر من دور الوراثة. المنهج المستخدم في الدراسة هو أسلوب الملاحظة المباشرة و المنهج العلمي كأسلوب موضوعي يختلف عن منهج الاستبطان الذي اتبعته المدرسة البنائية ، و الذي يفتقر للدقة ، و إمكانية التعميم .

• الاهتمام بنواتج السلوك أكثر الظاهرة أكثر من العمليات العقلية الداخلية .

• النظر إلى السلوك على أنه ارتباطات تتشكل من مثيرات و استجابات .

**تجربة ألبرت الصغير:**

هناك تجربة شهيرة تسمى تجربة "ألبرت الصغير Little Albert Experiment"، التي قام بها واطسون بمعاونة مساعدته وزوجته (روازلي راينر Rosalie Rayner) في عشرينيات القرن العشرين ويعرفها كل دارس لعلم النفس حيث قام بتعريض طفل صغير أُطلق عليه اسم ألبرت، قام بتعريضه لعدد من المؤثرات، حيث وضع أمامه فأراً أبيض فقام الطفل بمحاولة تلقائية للمس الفأر حيث لم تكن لديه أي مخاوف مسبقة من الفأر الأبيض، وكان واطسون يأمر مساعديه بعمل صوت مزعج خلف الطفل عند محاولته للمس الفأر، وتم تكرار التجربة في كل مرة يحاول ألبرت لمس الفأر الأبيض يحدث الصوت المزعج، حتى اقترن الصوت المزعج بالفأر الأبيض ، و بعدها وضعها الفأر أمام الطفل مرة أخرى دون الصوت المزعج ، و لكن رد فعل الطفل الصغير تحول إلى البكاء و الفزع من الفأر الأبيض بمجرد رؤيته ، أيضاً تحول خوفه من الفأر الأبيض إلى الخوف من أي شيء له ملمس الفراء أو ذو فراء أبيض كالدمى الفراء المحشوة، وهو ما يسمى بظاهرة التعميم، حيث أصبح يخاف حتى من كل الحيوانات ذات الفراء ، و حتى قطعة فراء بيضاء ، و أن المرض النفسي سلوك متعلم، و هو ما يدل على أن الإنسان لا يولد و لديه مخاوفه بل يكتسبها من البيئة ، و ليس بالوراثة ، أي أن المخاوف المختلفة هي سلوك خاطئ تم تعلمه من البيئة ، أثبتت التجربة إمكانية إحداث خلل أو اضطراب بصورة تجريية ، و بالتالي يمكن أيضا علاج هذا الاضطراب عن طريق قواعد علم النفس والعلاج النفسي السلوكي ،كما أن تلك التجربة أثارت انتقادات أخلاقية ، حيث أنها أكسبت هذا الطفل مخاوف لم يكن يعاني منها من قبل ، لأن العلم يرفض إيذاء الإنسان فماذا عن طفل صغير تعرض لتجربة لإثبات فرضية معينة ، كما أن هناك بعض الاكتشافات التي قام بها مجموعة من علماء النفس المعاصري (هال بيك Beck Hall) ، (شارمان Sharman) ، و (جاري أيرونز Gary Irons)  مؤخراً عام 2009 بخصوص الهوية الحقيقية لألبرت الصغير، و هي أنه كان يدعى دوجلاس ميريت ، و أن والدته كانت ممرضة تدعى أرفيلا ميريت و كانت تعمل بمستشفى جامعة جون هوبكنز  John Hopkins University حيث كان يعمل واطسون و يجري تجاربه و للأسف فقد توفي عام 1925 عن عمر ست سنوات بسبب مرض يدعى (استسقاء الدماغ hydrocephalus)، و هو ما جعل بعض الانتقادات الحديثة تدعي أنه لم يكن طفلًا طبيعياً و بالتالي لا يمكن تعميم نتائج التجربة التي أجريت عليه ، ولكن كان أساس تجربة واطسون أنه طفل سليم، وجدير بالذكر أنه لم يتم إجراء تجارب مماثلة على أطفال بعد تجربة ألبرت الصغير.

**أساليب دراسة السلوك:**

هناك عدة أساليب لدراسة السلوك، يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

**الملاحظة العامة :** و تنقسم بدورها إلى نوعين هما : الملاحظة المفتوحة ، و الملاحظة المقيدة :

**الملاحظة المفتوحة :** تكون لسلوك موضوع الدراسة في محيطه الطبيعي دون تدخل ، و دون افتراضات مسبقة ، و يتم رصد و تسجيل الملاحظات فقط دون التدخل أو التحكم أو إدخال أي متغيرات خارجية ، هذا عن السلوك الظاهر الذي يمكن ملاحظته ورصده ، و لكن هناك أنواع سلوك غير ظاهرة لا يمكن رصدها وملاحظتها، كالأحلام، والتفكير، والذاكرة، فيتم اللجوء إلى المقابلة الشخصية أو دراسة الحالة أو قراءة ما يكتبه الشخص عن نفسه من مذكرات.

**بعض عيوب أسلوب الملاحظة المفتوحة:**

• يُعاب على هذه الطريقة أنها قد تكون  غير موضوعية، حيث قد يدخل الرأي الشخصي للباحث في عملية الرصد أو قد يفسر أنماط السلوك أثناء رصدها، أو قد ينحاز لرأي معين .

• نقص الدقة فيما يتعلق بالجزء المتعلق بالسلوك الداخلي حيث يكون الشخص موضوع الدراسة هو مصدر المعلومة، خاصة إذا طُلِبَ إليه أن يصف سلوكًا معينًا أو أحداث مرتبطة به، كما أن نوعيا الأسئلة التي توجه للأشخاص قد تختلف باختلاف الأشخاص، فلا يمكن مقارنتها، واستخدامها في القياس، ولكن يمكن التغلب على بعض أوجه النقص في أسلوب الملاحظة المفتوحة، باستخدام الوسائل التكنولوجية كآلات التصوير والتسجيل التي تسمح بالرصد الدقيق المستمر، لموضوع البحث، بدلًا من وجود العنصر البشري، الذي يفتقد بعض الدقة والموضوعية، ويكون لدى الباحثين في هذا المجال كم مهول من المعلومات وعليه أن يستخرج منها المعلومات التي تفيده، على سبيل المثال فإن رصد سلوك طفل صغير في يومٍ واحد فقط قد يملأ أكثر من أربعمائة صفحة .

• وجود الباحث لرصد الأفراد موضوع السلوك، قد يؤثر في سلوكهم وتصرفهم بطريق طبيعية وتلقائية لمعرفتهم بوجود من يراقب تصرفاتهم .

الملاحظة المقيدة: في هذا النوع من الملاحظة يكون لدى الباحث سلوك معين يسعى لملاحظته هو بالذات، والتركيز عليه دون غيره من أنماط السلوك، يعاب على هذه الطريقة أنها قد تتجاهل تسجيل بعض الظواهر أو السلوكيات الجديرة بالدراسة في مقابل الاهتمام بالسلوك موضوع الدراسة، ولكنها مع ذلك أكثر دقة في الرصد من أسلوب الملاحظة المفتوحة، وهو ما يعوض وجه النقص الخاص باقتصارها على دراسة وجه واحد من أوجه السلوك.

**أوجه دراسة السلوك :**

1.**الوقت:** يقوم الباحث بملاحظة أنماط معينة من السلوك في وقت معين، فإذا كان عليه أن يرصد سلوك ستة أطفال يلعبون مثلًا في خلال فترة زمنية معينة، ولتكن ساعة، فعليه أن يتابع كل طفل على حدة لمدة دقيقتين كاملتين، على مدار خمس مرات وتسجيل السلوك المُلاحظ، كما أن الإنسان يصدر سلوكيات معينة في فترات معينة من الزمن، وتختلف هذه الأوقات من نمط لآخر ويتم تحديدها مسبقًا تبعا لطبيعة السلوك، وتتراوح بين ثوانٍ معدودة وساعات كأن يتم دراسة سلوك العدوان عند الأطفال في كل عشر دقائق أولى من أربع ساعات متصلة خلال مرحلةٍ ما، أو دراسة بعض جوانب سلوك تلاميذ المرحلة الابتدائية خلال اليوم الدراسي، فيختار الباحث حصتان واحدة في أول اليوم الدراسي، والأخرى في نهايته، مرتان في الأسبوع على مدار العام الدراسي.

2. **وحدات السلوك**: وحدات السلوك هي أي تغير يحدث في طريقة استجابة موضوع الدراسة، والتغير الذي طرأ في بيئتها، حيث لا يتعامل الباحث مع السلوك كوحدة متجانسة، بل يتعامل معه كجزيئات، ويقوم بدراسة كل تغير يحدث، ثم يتم تجميع وحدات السلوك المختلفة وتحليلها وتصنيفها إلى فئات، مثال لوحدات السلوك عند وجود طفلين يلعبان بالرمال على الشاطئ وتغير سلوك أحدهما من استخدام الرمال في بناء القصور إلى وضعها في رأس الطفل الآخر أو بعثرتها، هذا تغير في الاستجابة أي وحدة سلوك، أو تغير سلوك الأطفال من اللعب إلى العدوان.

3. **الطريقة التجريبية**: هي الطريق المستخدمة في كل مجالات البحث العلمي، حيث تحقق كل أهداف البحث العلمي الفهم، التنبؤ، التحكم، و تتكون كأي منهج بحث علمي، من متغير مستقل، ومتغير تابع، ومجموعة ضابطة و مجموعة متغيرة.

4. **الطريقة الإكلينكية**: ويقصد بها دراسة تاريخ الحالة، وتستخدم بعض أساليب القياس بالإضافة إلى طرق الملاحظة الطبيعية، أو بتوجيه بعض الأسئلة للشخص، أو قراءة مذكراته، أو معرفة أراء الأشخاص المحيطين به، ويوجه لهذه الطريقة نفس النقد الموجه لأسلوب الملاحظة المفتوحة من حيث ذاتيتها وعدم موضوعوعيتها من خلال تدخل رأي الباحث الشخصي أو تأويله وتفسيره للحالة أثناء الفحص والملاحظة.

5. **القياس**: هي تعريض كل فرد من أفراد العينة لموقف ما لقياس أنماط استجابة كل فرد، وأوضح مثال على القياس بعض الامتحانات مثل الاختيار من متعدد وأسئلة الصواب والخطأ، والاستفتاءات والمسوحات الميدانية لقياس الرأي العام لمسألة ما، والهدف الأساسي هو معرفة أنماط الاستجابات المختلفة، وليس تحليلها.

**الإدارة التربوية**

**Educational Management**

الإدارة التربوية Educational Management هي ذلك النوع من الإدارة الذي يسعى إلى الوصول إلى الأهداف التربوية، ويمارسها الإداريون في مختلف مستويات التعليم الأساسي و العالي على حد سواء، وهي تختص بتخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتنفيذ وتقييم جميع الأنشطة المتعلقة بشؤون مؤسسات التربية والتعليم لتحقيق الأغراض التربوية المنشودة من العملية التعليمية.

الإدارة التعليمية أو التربوية عبارة عن مجال متخصص ضمن المجالات الدراسية للتعليم، و الذي يهتم بدراسة  النظرية و الممارسة الإدارية في مؤسسات التعليم العام من حيث منهجية  التعليم، تطبيقه، تقييمه، و كذلك من حيث التعامل مع تطبيقات المعايير التربوية للمعلم بشكل خاص، و هذا المجال مستقل تماماً  عن المعنى التقليدي للإدارة والتنظيم؛ حيث يتمحور عمله حول المبادئ التوجيهية للفلسفة التعليمية Educational philosophy، و من ناحية الرؤية الإدارية للعملية التعليمية  قد تكون فلسفة التعليم إما فلسفة عملية التعليم ذاتها فيما يتعلق بالناحية التدريسية و العلمية، أو فلسفة انتظام التعليم و إجراؤه.

**تعريف فلسفة التعليم:**

"الدراسة الفلسفية للتربية ومشاكلها، بحيث يكون الموضوع  المركزي هو التعليم، و تنبع أساليب التعليم من تلك الفلسفة"؛ أمثلة: "تطويع التقنيات الحديثة لتفعيل العمليات التعليمية"، "القضايا البيئية المعاصرة من وجهة نظر تربوية"، "الدين و النظم التعليمية"، "الفلسفة العلمانية و التعليم" و غير ذلك الكثير من الفلسفات التي صاغت و شكلت النظم التعليمية على مر التاريخ في جميع أرجاء العالم اعتماداً  على   أهداف ونماذج وأساليب أو نتائج عملية التعليم أو من يتم تعليمه؛ أي أن فلسفة التعليم مصطلح قد يشير إلى الحقل الأكاديمي لتطبيق فلسفة تعليمية معينة، أو  تطبيق أيٍ من الفلسفات التربوية التي تروج لنوع معين من التعليم الذي يكرس لرؤية ما، و ينصب الاهتمام عادة على التعريف والأهداف والمعنى من فلسفة هذا التعليم.

**مفهوم الإدارة التربوية:**

بصفة عامة الإدارة عملية بعث الحياة في رؤية معينة لتنفيذها على أرض الواقع من خلال أهداف إجرائية تشمل: تحقيق جوهر هذه الرؤية، باستخدام  وسائل تحقق هذه الرؤية، بواسطة منفذي الرؤية (المعلمون والتربويون)، للتعامل مع المستهدفين ( المتعلمين و المتدربين)، في وجود الموارد غير البشرية من مباني، أثاث، تجهيزات تعليمية.

**أنواع الإدارات التربوية:**

تتنوع الإدارات التربوية حسب مستويات و أهداف العمل التربوي و الفئات المستهدفة بالتعليم، و المحتوى التعليمي المزمع تقديمه لكل فئة؛ كما سيلي توضيحه:

**أولاً: على مستوى مراحل و نوعيات التعليم:**

في جميع دول العالم تهتم الحكومات بتقسيم التعليم إلى:

أ- مراحل التعليم الإلزامي: المتعارف عليها من سن الطفولة المبكرة، الوسطى، المتأخرة، مرحلة بدايات الشباب.... إلخ.

ب- ثم مراحل التعليم الجامعي و ما بعد الجامعي: ويشمل الدراسات العليا، الدراسات المتقدمة، تعليم الكبار، التعليم المفتوح.... الخ، و جميع هذه المراحل تخضع لبنود قانونية منظمة و قواعد تحدد المعايير التدريسية و معايير التقييم العام من جهة، و كذلك هناك المعايير الإجرائية و التنفيذية من خلال تحديد الساعات الدراسية و خط سير العمل اليومي، الأسبوعي، الشهري.... إلخ.

ج- التعليم التدريبي في حقل العمل: في التوجهات الحديثة للتعليم المستمر، أصبح من السمات الرسمية و القانونية و جود ما يسمى: "وحدة التدريب" أو "إدارة التدريب المتخصص"، حيث تقوم هذه الإدارة -بالتعاون مع إدارة الجودة- عمل الأبحاث التفقدية و التقييم لمستويات الأداء وفقا لأفضل المعايير المرغوب تحقيقها، و من ثم يتم تصميم و تخطيط برامج تدريبية تناسب حاجة العمل و تحقق رؤيته.

**ثانياً : على مستوى التنفيذ الإداري:**

القوانين و القواعد دائما ما تحدد الخطوط العريضة، و الخطوط الفاصلة لإجراءات العمل، و مستوى المسئوليات و التنفيذ، و لكن يظل دائما العنصر البشري الذي ينفذ و يتخذ القرار هو  من يقدم المنتج النهائي،  و من هذه النقطة تظهر الأنماط الإدارية المختلفة مثل:

1. الإدارة التقليدية؛ الإدارة التي تولي جل اهتمامها لتنفيذ الصياغة الحَرفية للقوانين التعليمية مع إغفال الجوانب النفسية و التنموية الحقيقية لروح القانون و أهداف الرؤية.

2. الإدارة التقليدية في ثوب الحداثة؛ يعد من أخطر أنواع الإدارة على كفاءة المنتج المرتقب؛ فالعنصر الإداري يأخذ بالشكل الخارجي للحداثة، مع الاحتفاظ بنفس النمطية الحَرفية  في تنفيذ قوانين العمل.

3. الإدارة الحديثة؛ تضع المستهدف من عملية التعلم أو التدريب في بؤرة الاهتمام الفعلي لتحقيق تنمية بشرية متكاملة له وفق قوانين إنسانية و سلوكية مصاغة بدقة؛

مثال: في المملكة المتحدة يلتزم المعلم و يتعهد بالالتزام بقوانين و قواعد حماية الأطفال، و له دور و مسئولية رسمية ، بخلاف دوره التعليمي.

**البحث العلمي في مجالات الإدارة التربوية:**

**أ- البحث الميداني الذي ينصب على الواقع التقليدي:** هو ذلك النوع من أبحاث دراسة الحالة، و الذي ينصب على الممارسة الإدارية التربوية من خلال الواقع التقليدي في المؤسسات التعليمية، ثم جمع أنماط لمشكلات تربوية، تحليل و دراسة هذه المشكلات، اقتراح  حلول لهذه المشكلات، و أوضح الأمثلة على نتائج البحوث الميدانية أساليب النقد التي وجهت للتعليم التقليدي الذي كان يعتمد على الحفظ و الاستظهار للحقائق العلمية، و يحول عقل المتعلم إلى خزانة غير محكمة لمجموعات من الحقائق المفككة و الناقصة، كما تكون شخصيته أبعد ما تكون عن المبادرات الخلاقة و حل المشكلات و اتخاذ الموقف الصحيح!

**ب- البحث الذي ينصب على الواقع التجريبي:** هذا النوع يكون مترتباً على النوع الأول من خلال تطبيق تفاعلي للحلول التي تم اقتراحها لمواجهة المشكلات التربوية التي تم رصدها، فمع الثورات العلمية و الصناعية توسعت نظم التعليم التطبيقية القائمة على البحث العلمي و حل المشكلات.

**و تعد الإدارة التربوية الناجحة أحد أهم جوانب التربية والتعليم** فهي الإدارة المسؤولة عن تحسين الأداء من خلال تطبيق المبادئ الأخلاقية والمعايير التربوية للمعلم وكذلك رفع معنويات العاملين في المؤسسات التعليمية وزيادة إنتاجيتهم وتضافر جهودهم بغرض تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ومن هنا ظهرت أهمية ممارسة الإدارة التربوية بكفاءة عالية وإيجاد الحلول للمشكلات التعليمية باستخدام أحدث الأساليب العلمية، مما جعل تخصص الإدارة التربوية أحد أهم التخصصات العلمية التي تحظى بسمعة عالية في بريطانيا وينخرط في دراستها العديد من طلاب الدراسات العليا من خلال التعليم عن بعد والتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني والدراسة بالانتساب.

ولقد أشارت الأبحاث الميدانية البريطانية إلى أن معظم المعلمين والعاملين في المجال التربوي يشغلون مناصب قيادية وإدارية بشكل غير مباشر تؤثر بشكلٍ فعال على أداء الطلاب التعليمي مما يستوجب تعزيز معارفهم وتنمية المهارات القيادية والفكر الإداري لديهم.

**و تُعد البرامج الدراسية التي تنفذها الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي في تخصص الإدارة التربوية من بريطانيا** برامجاً رياديةً في المملكة المتحدة تم تصميمها خصيصاً للمعلمين والمديرين والوكلاء والمشرفين التربويين والإداريين وجميع العاملين داخل المدارس والمناطق التعليمية والمؤسسات التعليمية الذين يسعون للتقدم في حياتهم المهنية وتعزيز معارفهم ومهاراتهم في حقل الإدارة التربوية . و تهدف هذه البرامج إلى إكساب الدارسين أحدث المعلومات العلمية القيمة والخبرات العملية في ميدان إدارة الأعمال بوجهٍ عام بالتوازي مع تأسيس أرضية قوية ثابتة في حقل الإدارة التربوية، علاوة على تكوينه لرؤية ذات طابع دولي وتطبيقي حول تطوير الفكر الإداري للمعلمين وجميع العاملين في مجال التعليم وتزويدهم بأحدث التطبيقات الإدارية التربوية و المعرفية الرائدة على مستوى العالم كي يتمكنوا من ممارسة مهام الإدارة التربوية بمهارة عالية، كما يعمل على تنمية المهارات القيادية لديهم وتعزيز العملية التعليمية وبناء ثقافة التعليم الفعال لدى المتعلمين، و تُركز أيضاً على الآفاق المستقبلية للإدارة التربوية والتطوير المهني للمعلم  ومنهجية دعم عملية التعليم من خلال التفاعل مع احتياجات المجتمع والتفاعل مع المؤسسات الأخرى الحكومية والغير حكومية.

ولقد تم وضع المناهج الدراسية الخاصة بهذه البرامج بعناية من قبل نخبة من أكبر خبراء التعليم في المملكة المتحدة بناءً على أسس ذات توجه تربوي ووفقاً للاتجاهات التربوية الحديثة في مجال التربية والتعليم من أجل تلبية احتياجات منظومة التعليم في بريطانيا وباقي دول العالم.

**التخطيط الاستراتيجي**

**Strategic Planning**

إن التخطيط الاستراتيجي هو أحد المهارات الأساسية للقيادة وهو عبارة عن خارطة تُرشدك إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن، والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل وكيف يمكنك أن تحقق ذلك. كما أنه أحد أهم العناصر الأساسية وأولها اللازمة لنجاح الإدارة في أي منظمة أو مؤسسة.

**ومن هذا المنطلق ينبغي علينا طرح عدة استفسارات على هذا النحو:**

• ما هي مؤسساتنا اليوم؟

• ما الذي نريد أن تصبح عليه هذه المنظمات ؟

• وماذا ينبغي علينا القيام به لجسر هذه الهوة؟

**و تمر كل مؤسسة عبر عدة مراحل هامة:**

1. مرحلة البدء وهي المرحلة التي تنطوي على الرؤية وتحديد الأهداف.

2. مرحلة النمو.

3. مرحلة النضوج.

**أهمية التخطيط الاستراتيجي:**

1. يوفر التخطيط الاستراتيجي أسباب وجود المنظمة كما يشاركها الرؤية.

2. يقدم التخطيط الاستراتيجي الدعم للإدارة وبشكل عام.

3. يعمل على زيادة الاهتمام بالالتزام تجاه المشاركة.

4. تحديد الأوليات.

5. إدارة الأزمات بشكل سليم.

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي قيام كل منظمة أو مؤسسة بوضع رؤية لما تحب أن ترى عليه نفسها في المستقبل بعيد المدى ويتم ذلك من خلال وضع خطة إستراتيجية سنوية أو فصلية يتم تنفيذها على مراحل.

الرؤية : هي المستقبل طويل الأمد الذي تحلم المنظمة بالوصول إليه، ويتم صياغة الرؤية عن طريق الكتابة أو فهمها بشكل عام ولا تقتصر الرؤية على ما تستطيع أن تحققه المنظمة بل من الممكن أن تمتد وتكون أكبر من المنظمة وتعكس ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه.

الرسالة : هي الطرق والأساليب التي يتم إتباعها من أجل تحقيق الرؤية، ويتم صياغة الرسالة بعد تحديد هوية المنظمة وطبيعة عملها والهدف من هذا العمل.

**المراحل التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي:**

1. تعيين فريق العمل المختص بإدارة وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

2. الاستعانة بمستشار من خارج المنظمة في بعض الأحيان.

3. الموافقة على عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث الوقت والمسئوليات ...إلخ.

4. جمع المعلومات اللازمة.

5. مراجعة الرؤية والرسالة وعوامل النجاح وعوامل الفشل.

6. تحليل البيانات.

7. تصميم خطة أولية.

8. مراجعة الخطة الأولية مع المعنيين بها وإمكانية التعديل عليها.

9. المراجعة بشكل نهائي.

10. تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

11. مراجعة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي والقيام بالتعديل عليه بحسب الحاجة إلى ذلك.

**عوامل فشل التخطيط الاستراتيجي:**

1. الافتراضات الخاطئة.

2. التوقعات البعيدة والغير متصلة بالواقع.

3. عدم تحليل المخاطر بشكل سليم.

**المشاريع الصغيرة**

**Small Projects**

يسعى الكثير من الشباب نحو حلم الحصول على الوظيفة، و ينفقون لهذا الشأن الكثير من الوقت و المال و الجهد أيضا من خلال التعليم الأساسي  و الذي أصبح للأسف غير قادر على تلبية احتياجات سوق العمل من الوظائف و التغير النوعي المتسارع الحادث فيها، فيلجؤون للحصول على الدورات التدريبية و دروات تحسين اللغة و مهارات الحاسب و غيرها، و قد يكون كل هذا مثمرا، و قد لا يكون، و يبدأ الشاب من الصفر أيضا في وظيفة قد لا تتناسب مع طبيعة كل ما سبق.

و في هذا السباق المحموم لحلم الوظيفة يهمل الكثير من الشباب فكرة العمل الحر و إقامة مشروع صغير يبدأ بحلم صاحبه بتحقيق الاستقلال المادي و الاقتصادي، و يبنى على الهمة و الإصرار على النجاح في ظل ظروف السوق و التنافسية المرتفعة، و لتحقيق ذلك النجاح يتميز المشروع الصغير بكونه محفزاً لصاحبه على الابتكار و كلما زاد الحماس و ظهرت الأفكار الجديدة كلما تحقق لصاحبها النجاح و الربح بعكس الوظيفة التي تحقق لصاحبها راتباً محدداً، و  لا تشجع على الطموح و الابتكارية، و لا تجعل صاحبها كذلك يشعر بالولاء لمكان العمل، فهو ملزم بمهمات عمله المعروفة فقط و لن يستفيد من نجاح أو فشل العمل لأنه لن يحصل الا على راتبه الشهري فقط، و مع الوقت و التأقلم كذلك يصاب الموظف بالملل و ربما يقل مستوى إنتاجيته، بعكس المشروع الصغير و الذي يجعل من صاحبه شعلة من النشاط و الاهتمام للتعامل مع المتغيرات المستجدة في ظروف السوق المحلي و العالمي كذلك و رغبات العملاء و تنوعها و التقدم التكنولوجي و كيفية الاستفادة منه في التحسين و التطوير المستمرين لتحقيق المزيد من الاستحواذ على السوق، و بذلك لا يتضايق صاحب العمل الحر من الاستمرار في عمله لساعات طويلة بعكس الموظف الذي يريد الانتهاء من العمل و متابعة أمور حياته اليومية الأخرى.

**و المشروع الصغير متنوع فقد يكون تجارياً أو خدمياً أو صناعياً ..إلخ.** و يتضمن إعداد المشروع الصغير مجموعة مراحل منها تحديد الهدف منه و التخطيط، و دراسة الجدوى الاقتصادية و توفير رأس المال، و الإعداد للتسويق وصولاً لتحقيق العائد الاقتصادي لصاحبه. و بالطبع فالطريق لا يجب أن يكون مفروشاً بالورود أمام الشاب حديث التخرج، بل يجب على من يريد النجاح التحلي بالصبر و القدرة على التفاوض مع الأخرين و أن يكون على دراية جيدة بأبسط قواعد الإدارة التي تساعده على الاستمرار في المشروع بعد نجاحه، حيث أن الجهل بقواعد الإدارة يكون في كثير من الأحيان من أسباب فشل المشروعات، و كذلك فلابد من معرفة الجمهور المستهدف من المشروع، و أن يكون على علم بالسوق و متطلباته.

**يتضح من العرض السابق أهمية المشروعات الصغيرة** في تحقيق النهضة و التقدم الاقتصادي للأفراد و للمجتمع ككل أيضا، و تميزها عن الحلم الوظيفي حيث تساهم تلك المشروعات في تلبية متطلبات أصحابها في تحقيق حياة كريمة و كذلك تقدم خدمات متميزة للمجتمع من خلال ما توفره له من خدمات و منتجات في صورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال إمداد الصناعات المتوسطة و الكبيرة بجزء من متطلباتها الصناعية.

**التعلم**

**Learning**

يعتبر التعلم من المفاهيم التي يصعب وضع تعريف محدد له على وجه الدقة و ذلك لصعوبة فصل التعلم كمفهوم و دراسته بمعزل عن الشخصية الإنسانية ككل و عن السلوك المرتبط بعملية التعلم ذاتها كما يتأثر كذلك مفهوم التعلم بالظروف المحيطة بالأفراد و الثقافة السائدة و البيئة و تقديرها للتعليم و أهميته و لكن بشكل عام يرتكز مفهوم التعلم على محاولة تنمية قدرات الأفراد و تأهيلهم ليكونوا أفراد منتجين و متعلمين و قادرين على الربط بين العلوم و تطبيقاتها المختلفة و مواكبة المستحدثات التكنولوجية و لا يقتصر التعلم على فئة محددة بل يمتد المفهوم ليشمل الإتاحة للكبار و تقديم برامج تعليمية مناسبة لهم كما يشمل أيضاً ذوي الاحتياجات الخاصة و دمجهم في المجتمع و تطوير قدراتهم على التعايش بما يتناسب مع ظروفهم و ربط مخرجات العملية التعليمية بشكل عام مع متطلبات تحقيق النهضة الشاملة للبلاد.

و يسهم التعلم في تغيير سلوكيات و معتقدات الأفراد بشكل كبير حيث يكسبهم طرق تفكير جديدة كما يصحح من المفاهيم الخاطئة و يفند مزاعم الجهل و الخرافات و يكسب الفرد كذلك قيم و معايير جديدة تظل معه طوال الحياة و يمكن سر التعلم الناجح في القدرة على توظيف هذا العلم في مواقف حياتية متنوعة و جديدة و استغلال التفكير الابتكاري أيضا للتعامل مع مختلف مواقف الحياة و يستدل على حدوث التعلم الفعال من حدوث تغيير في سلوك الفرد بشكل مستمر بحيث تكون السلوكيات المكتسبة الجديدة أفضل من الفطرية و أقل عشوائية و يساهم التعلم بشكل أساسي في تمكين الفرد من مواجهة متطلبات الحياة و مواقفها المختلفة و تقديم الاستجابة المناسبة لتلك المواقف.

و يقوم التعليم المدرسي و غيره من الصور المختلفة باستثارة المتعلم و توجيهه للأفكار الجديدة و الطرق و الوسائل التي توجه قيمه التعليمية و ترشده لسبل تقديم الاستجابة المناسبة التي يقبلها المجتمع و على ذلك فالتعلم لا يقتصر على تعلم العلم المقرر في المناهج المدرسية فقط بل يمتد ليشمل القيم و السلوكيات التي تميز المجتمعات المتقدمة و تعطيها الشكل الحضاري الإنساني المميز لها و يساهم التعلم كذلك في تطوير مهارات الأفراد في جوانب الحصول على المعرفة و الثقافة العامة و الحفاظ على الهوية الوطنية و الثقافية للمجتمعات الإنسانية.

و يقدم التعلم الجيد كذلك مفاهيم كالمواهب و رعاية الموهوبين و التشجيع على الإبداع و الابتكار و غرس مفاهيم القيم النبيلة و يساعد أيضاً على اكتساب مهارات التفكير العلمي و أساليب حل المشكلات من خلال تحليل المشكلة و معرفة أسبابها و وضع البدائل المناسبة للحل و اختيار أفضل البدائل المتاحة و يتطلب تحقيق أهداف التعلم السابقة التركيز على مهارات التفكير الابداعي و الابتكاري و تشجيع التفكير الناقد و الابتعاد عن سبل التحفيظ و الاعتماد على الذاكرة القصيرة لدى المتعلمين لتكوين أجيال جديدة متميزة و قادرة على مواجهة تحديات عصرها.

**نظم المعلومات**

**Information Systems**

تعتبر نظم المعلومات من أهم عوامل نجاح أغلب المؤسسات الأعمال في العصر الحالي حيث تطورت نظم المعلومات و تزايدت قيمتها في السنوات الماضية تطوراً كبيراً و استفادت من تطوير البرمجيات و التكنولوجيا و تنبع أهمية نظم المعلومات من كونها بمثابة العامل الأساسي في تيسير اتخاذ القرارات المختلفة و التعامل مع المشكلات الإدارية التي تعاني منها المؤسسات المختلفة.

**و يتم الاعتماد حالياً كذلك على نظم المعلومات** لتوفير قدر كبير من المعلومات المتطلبة فيما يتعلق بالمجال المالي و المحاسبي بما يساهم في التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المختلفة داخل المؤسسة و بخاصة و أن المؤسسات المختلفة تعمل في ظل ظروف متغيرة و كذلك تكون نظم المعلومات متغيرة لتتلاءم مع احتياجات بيئات العمل المختلفة و تقاس عادة كفاءة منظومة المعلومات من خلال تحديد المنافع التي تحصل عليها الشركات و المؤسسات من استخدام تلك النظم و فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة منها و مدى جودة تلك المعلومات و فاعليتها لمتخذي القرار و سائر الاحتياجات الأخرى للمؤسسة.

و تتميز نظم المعلومات الجيدة بالتوافر عند الحاجة إليها و الدقة و السرعة في الاسترجاع عند الطلب و البساطة من قبل المستخدمين و المرونة عند الحاجة للتعديل فيها و يتحقق ذلك من قبل مديري نظم المعلومات أو من خلال المستخدمين المسموح لهم بالتعديل مع توفير أسلوب الحماية الأمثل لتلك النظم و بحيث تعمل نظم المعلومات على توفير الوقت و الجهد و تحسين مستوى الخدمات المقدم من الشركات بشكل عام .

**و يعتبر توافر المعلومات و تدفقها أحد العناصر الهامة** و الحيوية في تحقيق كفاءة العملية الإدارية و تنسيق علاقات العمل و بناء هياكل تنظيمية لمواجهة المناخ الاستثماري المتقلب و تفعيل كافة الموارد لتنمية القدرات التنافسية فالمعلومات مورد هام لا يقل في أهميته عن الموارد المادية و البشرية بل يفوق تلك الموارد أهمية في كثير من الأحيان و المتابع لحال قضايا التجسس الدولي في وسائل الإعلام كافة يلاحظ بدقة مدى أهمية المعلومات في تحريك الأدوار الدولية لكبار اللاعبين على الساحة السياسية و الاقتصادية و غيرها حيث تمثل المعلومات التي تجمعها أجهزة الاستخبارات في التخطيط و تحديد السياسات المناسبة للعمل في كل مرحلة و كذلك الحال في عالم الأعمال .

فمع تزايد المنافسة لمستويات غير مسبوقة و تحرير السياسات الاقتصادية و التجارية فقد أدى ذلك لضرورة تحقيق التكامل بين الموارد المتاحة بكل صورها لضمان الوصول لأقصى مستويات الفعالية و ضمان البقاء في الأسواق فلم يعد اللعب الفردي يكفي بمفرده في عالم يموج بالمنافسة و التحديات و هنا تتدخل نظم المعلومات حيث تستخدم في تحقيق الاتصال بين فرق العمل المختلفة و بما يساعد في تحديد أفضل الفرص الاستثمارية المتاحة لتحقيق المزيد من التقدم و النمو الاقتصادي على كافة المستويات للشركات و المؤسسات.

**الدراسة Online**

**Online Study**

مع التقدم العلمي و التكنولوجي المتزايد في العصر الحالي فقد رافق ذلك ظهور ثورة معلوماتية و تكنولوجية في كافة المجالات و من بينها مجال التعليم و الدراسة و التي لم تعد تقتصر على الدراسة التقليدية من خلال المؤسسات و المدارس و الجامعات المختلفة و إنما ظهرت تقنيات حديثة و استراتيجيات تعليمية متطورة تسمى بالتعليم عن بعد أو التعليم ( أون لاين ) و يشمل الدراسة عن طريق شبكة الانترنت لطلاب من جميع أنحاء العالم دون حضور مباشر و دون حاجة للسفر خارج مقر لإقامتهم.

و يستخدم في هذا النوع من التعليم الاستعانة بعدد من الوسائط التعليمية التقنية التي تساعد على توصيل المادة العلمية المطلوبة من خلال تلك الوسائط و التي يمكن أن تكون صوتية أو مرئية أو مكتوبة و غيرها و يتم ذلك من خلال فصول افتراضية و منتديات نقاش و صفحات التواصل الاجتماعي و البريد الإلكتروني و غيرها من وسائل الاتصال التفاعلي الذي يتم عن بعد و يجعل من العملية التعليمية عملية تفاعلية متميزة و يتم فيها تبادل الخبرات و الآراء بين الطلاب و المعلمين و طرح الأسئلة و فتح موضوعات للنقاش و تقديم المساعدة أيضاً و تتاح كذلك من خلال هذا النوع من التعليم توافر مكتبات إلكترونية تضم العديد من المؤلفات في مختلف المجالات الدراسية و يتاح للطلاب الولوج إليها و الاستفادة منها و الحصول على المعلومات المطلوبة في أي وقت من اليوم و على مدار الأسبوع ( بعكس المكتبات التقليدية و التي قد لا تكون متاحة بالقرب من الطالب كما قد تكون مواعيدها غير مناسبة للجميع) كما يتاح للطلاب إمكانية عمل الأبحاث الدراسية المطلوبة و الحصول على المساعدة من المعلمين في أي وقت أيضاً من خلال ترك رسالة عبر البريد الإلكتروني أو المنتدى أو غرفة المحادثة و غيرها من الفعاليات التواصلية و يقوم المعلم بالرد على الاستفسار و تقدي المعلومة المطلوبة في أي وقت عندما يتاح له التواجد على الإنترنت بشكل عام و تصفح بريده الإلكتروني أو استعراض الأسئلة الجديدة التي وردت إليه.

تتيح الدراسة عن بعد ( أون لاين ) العديد من المزايا و التي من أهمها تقليل التكلفة المادية الباهظة للسفر و الإقامة في البلدان الأوروبية و غيرها و يضاف لذلك التغلب على صعوبات استخراج التأشيرة ذاتها للسفر و بخاصة مع الإجراءات الأمنية المشددة التي تنتهجها العديد من الدول لتقليل عدد الوافدين إليها بشكل عام كما يتميز التعليم عن بعد كذلك بإتاحة الفرصة للطلاب بالتواصل مع العديد من الطلاب الآخرين من مختلف بلدان العالم و تكوين صداقات جديدة وتبادل الخبرات و المعارف كما يوفر التعليم عن بعد الخصوصية في التعليم فالطالب لا يحتاج للانتقال من مكانه للدراسة و التعامل مع زملاء آخرين ( ما يناسب كثيراً الطلاب الخجولين و الكارهين للزحام ) أو التقديم في معهد أو مدرسة و يقابل بالرفض لعدم توافر شواغر له بل لنه لا توجد صفوف و لا مباني و لا تجهيزات خاصة فيمكن للطالب الدراسة من المنزل أو النادي أو العمل حتى و دون أن يضطر للتفرغ منه أو التخلي عنه للسفر و التحصيل العلمي في بلد آخر.

**الصحافة و الإعلام**

**Press and Media**

تعرف الصحافة على أنها مهنة جمع الأخبار و نشرها في مجلة أو صحيفة تصدر بتوقيتات زمنية محددة ( يومية -  أسبوعية – شهرية في حال المجلة ) و هكذا و تشمل أخبار متنوعة في مختلف المجالات السياسية و الرياضية و الاقتصادية و غيرها و أحياناً ما تكون صحيفة متخصصة أي تركز أخبارها على نوع معين من الأخبار كالجرائد الرياضية و الفنية و العلمية و الفكاهية و غيرها و لكل نوع قرائه المتابعين لتلك الجرائد و الأخبار و تعتبر الصحافة جزء من منظومة العمل الإعلامي و الذي يشتمل على كافة وسائل الإعلام المختلفة الأخرى كالتلفاز و الراديو حديثاً الإنترنت و الجرائد الإلكترونية و المواقع الإخبارية و غيرها من وسائل الحصول على المعرفة و بما في ذلك خدمات المعلومات عن طريق الرسائل القصيرة على المحمول و تتميز وسائل الإعلام المختلفة بعدة مزايا منها – في حالة الصحافة – أن تنشر بشكل دوري و تتميز وسائل الإعلام الأخرى بكون سعر الحصول على المعلومة من خلالها مناسب لأغلب الفئات ففي عصرنا الحالي لا يخلو منزل من وجود تلفاز أو راديو و في حال عدم توافرهما فقد تمت إضافتهما لإمكانات أجهزة المحمول الحديثة و مع ظهور الإنترنت كوسيلة إعلامية فقد سهل الأمر كثيراً و أصبح الحصول على المعرفة بضغطة زر كما يقولون و لم تعد المعلومات مقتصرة على هيئة أو فئة أو جهة محددة بل أصبحت متاحة للجميع.

و تعمل وسائل الإعلام كافة على تحقيق هدف واحد هو نشر المعرفة و تكوين منظومة مبادئ تسهم في بناء الأوطان و نصر المظلومين و العمل على توعية الناس بما يحدث حولهم في جهات أخرى من العالم و المتغيرات التي تؤثر على حركة الحياة بشكل عام و لذلك فنجد أن أغلب وسائل الإعلام تحرص على تنويع المحتوى المقدم من خلالها لتلبي جميع رغبات المشاهدين بمختلف رغباتهم مع الحرص على تقديم مجموعة من المعالجات لبعض القضايا العصرية الهامة التي تشغل فئة كبيرة من الناس و تسلط الضوء عليها مع محاولة لطرح حلول من المفترض بها أن تساعد متخذ القرار في التعامل مع تلك القضايا مع الضغط الإعلامي بتكرار الحديث في نفس القضية حتى يتم التعامل معها بشكل ما و تنتهي مع انتهاء وقتها.

و قد صاحب تنوع و تعدد سبل الحصول على المعلومات حتى وصل الأمر للأقمار الصناعية و ما ساهمت به التكنولوجيا من نشر للمعرفة في كافة أنحاء العالم دون مجهود صاحب ذلك مجموعة من المشكلات من أهمها تصاعد للدور التجاري للإعلام على حساب جودة المحتوى المقدم فيه فقد تزايد عدد القنوات الفضائية في السنوات القليلة الماضية زيادة هائلة دون إضافة لجديد حقيقي أو محاولة لتحقيق أهداف العمل الإعلامي بل أصبحت تلك القنوات و معها جرائد مساندة لها من أدوات تحقيق أهداف معينة و هو ما يستدعي ضرورة عمل ميثاق شرف للإعلاميين و قيود على إنشاء القنوات الجديدة بما يعود بالإعلام لوظيفته الأصلية و ألا تكون التجارة و الربح هي الهدف الوحيد منه و يسيطر عليه كل من يمتلك مالاً.

**المحاسبين الإداريين**

**Management Accountants**

تهتم المحاسبة الإدارية بتقديم الخدمة المعلوماتية للعاملين على إدارة المؤسسات فيما يتعلق بتصنيف أو تحليل المعلومات المالية المرتبطة بالشركات و المؤسسات و تحويلها لمعلومات يستفاد منها يساعد في اتخاذ مختلف القرارات المرتبطة بالتخطيط و الرقابة و التقييم للأداء المالي للشركات و المؤسسات و تستعين المحاسبة الإدارية في ذلك بتطبيق الأساليب المحاسبية و البرمجيات الإحصائية و الرياضية للحصول على نتائج دقيقة و بحيث لا تتم مراجعة المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية من إدارة الحسابات.

و تفيد المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية في مختلف مراحل العمل في المؤسسات حيث تفيد في تحديد أفضل الإجراءات و الوسائل التي يستفاد منها في تنظيم الموارد المتاحة و تحقيق الاستغلال الأمثل لها لضمان تحقيق الأداء الفعلي لأهداف و خطط المؤسسة و التحقق من عدم وجود انحرافات بالإضافة لتحديد البدائل و المقارنة بينها و اختيار الأفضل و الأكثر مناسبة من بين تلك البدائل بما يحقق صالح العمل بالإضافة لتحديد أهم العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة و سبل التغلب على تلك المعوقات كما تتميز المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية بعدم اقتصارها على المعلومات المدونة في السجلات المحاسبية فقط بل تشتمل على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار حتى لو لم تكن مدونة في السجلات المحاسبية

و تستخدم المحاسبة الإدارية عدد من الوسائل و الأساليب الإحصائية و التي يستخدم البعض منها للتعبير عن الخطط و النتائج المتوقعة خلال فترة زمنية محددة و خرائط التعادل و محاسبة التكاليف و الرقابة على الجودة و غيرها و تفيد البرمجيات المستخدمة في مجال المحاسبة الإدارية في تسريع الحصول على المعلومات و معالجتها و تخزينها بأقل مساحة و تكلفة مع سهولة الاسترجاع و الاستفادة منها عند الحاجة لذلك كما تساعد المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية في تحقيق وائد استراتيجية متمثلة في تحسين نوعية المنتجات و اتخاذ القرارات الجيدة و تحقيق متطلبات الجودة و تقليل الوقت و الحصول على رضا العملاء.

و لأهمية مجال المحاسبة الإدارية فقد تم وضع مجموعة من المعايير للسلوكيات المهنية للمحاسبين الإداريين و التي تمثل أهم المواصفات الواجب توافرها في المحاسب الإداري و التي تعبر عن التزامه بآداب السلوك المهني متمثلة في الأهلية و الأمانة و الموضوعية و الثقة و من ثم تفرض هذه المعايير و التغيرات الكبرى التي تحدث في ظروف العمل و طبيعة المتغيرات المؤثرة على الظروف الاقتصادية بشكل عام ضرورة التطوير الدائم للمحاسبين الإداريين و العمل على تحسين مستوياتهم بشكل مستمر من خلال الالتحاق بدورات تعليمية متنوعة تلبي متطلبات العمل و تزيد من فرصهم في تحقيق التجديد المهني اللازم للبقاء في سوق العمل و بخاصة في ظل المنافسة الكبيرة و تزايد أعداد المحاسبين و توافر الكفاءات الجديدة الشابة الراغبة في إثبات الذات.

**المحاسبين المحترفين**

**Professional Accountants**

تقوم برامج إعداد المحاسبين المحترفين على تقديم مجموعة من المقررات الدراسية المتميزة و التي تتناول أهم الجوانب الأساسية اللازمة لإعداد المحاسب المحترف و التي تتضمن مقررات في الإدارة المالية و الاستراتيجية و آليات اتخاذ القرار المحاسبي و تساعد أيضاً في تنمية جوانب الخبرة و المهارة لدى المحاسب المحترف بحيث يتمكن من الترقي و الوصول لمناصب إدارية عليا في المؤسسة التي يعمل بها حيث تساعد المحاسبة الاحترافية على تقييم الأداء و تفهم التوجهات و السياسات الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات كما تمكن برامج إعداد المحاسبين المحترفين من التخطيط و العمل على الميزانيات و توصيل القيمة للعملاء من خلال الإدارة الجيدة للتكاليف و تحليل الكشوف المالية و إدارة المخاطر المالية و تساعد كذلك مقررات البرنامج على تحديد نوعية القرارات المرتبطة بالاستثمار و أخلاقيات المهن و الحصول على مصادر تمويل للشركات و المؤسسات من خلال البنوك أو غيرها من المؤسسات العاملة على تقديم قروض بمختلف المسميات و نظم الإقراض و السداد كما تهتم تلك المقررات بسبل تحديد الضوابط المناسبة للعمل المحاسبي بشكل عام .

و تتميز البرامج الخاصة بإعداد المحاسبين المحترفين بكونها لا تقتصر فوائدها على المحاسبين فقط بل تمتد لتشمل العاملين في الحقل المالي بصفة عامة كالمدراء الماليين و العاملين بوزارات المالية و التخطيط و كبار المحاسبين و المحللين الماليين و جميع من لديه اهتمام بالعمل المالي و المحاسبي بما فيهم الخريجين الجدد حيث تركز تلك البرامج على توفير مادة علمية عن التقارير المالية و كيفية إعدادها و علاقة العمليات المحاسبية بالتسويات و تداول الأصول و المخزون مع تقديم دراسات في العلاقة بين التخطيط وإعداد الميزانية وتقييم الأداء و معايير الإبلاغ المالي المرتبطة بتوحيد القوائم المالية و تحقيق الإيرادات كما تضم المقررات الدراسية كذلك أساسيات لإعداد الميزانيات و تطويرها و تحديد التكاليف و مداخلها الكلية و المتغيرة و حجم النشاطات و سبل تحقيق الرقابة الداخلية .

و لا يخلو العمل المحاسبي من وجود معايير أخلاقية منظمة له فالمحاسبة الإدارية الاحترافية تقدم المعلومات و تساعد متخذي القرار و تحاول تحليل المخاطر الناتجة عن عدم التأكد و تقدم البدائل المتاحة و تساهم في تحديد الأفضل من بينها للشركات و المؤسسات المختلفة و تعد التقارير المالية و هو ما يتطلب توافر القدر المعرفي اللازم و المهارات المتطلبة لتحقيق تلك المعايير و الأهداف  و التي يؤدي القصور في امتلاكها من قبل المحاسب المحترف إلى التأثير سلباً على جهود المؤسسة في تحقيق التقدم المنشود.

و تهدف منظومة المعايير الأخلاقية المرتبطة بعمل المحاسبين إلى التأكيد على مفاهيم الإتقان و الكفاءة و النزاهة في العمل و العمل على تحقيق الجودة في التقارير المقدمة و التي يعتمد عليها في اتخاذ مختلف القرارات الهامة في الشركات و المؤسسات.

**البرمجة**

**Programming**

يمكن تعريف البرمجة بأنها وضع نظام للحاسوب يتضمن خطوات تفصيلية في شكل تعليمات و أوامر تساعد في التعامل مع البيانات و توفير الحلول لمشكلات أو مسائل محددة و تتم عملية البرمجة من خلال لغات خاصة بالبرمجة تتميز بإمكانية فهمها من قبل الحاسوب و تتميز كذلك بالتفرد و الاختلاف فيما بينها حيث تكون لكل لغة مواصفات و خصائص تتفاوت فيما بينها من حيث درجة المناسبة لكل نوع من أنواع البرامج و أسلوب التعامل مع البيانات و تساعد البرمجة على تمكين الحاسوب بقدرات متميزة تيسر الحياة على الناس حيث تتميز معالجة الحاسوب للأمور بالدقة و السرعة مهما كانت المسألة معقدة أو طويلة أو مملة للأشخاص العاديين.

و تتميز البرمجة بكونها محاولة تقديم حل لمشكلة بأسلوب يعتمد على المنطق الخوارزمي و الذي يعتمد على تحليل المشكلات بتقسيمها لتفاصيل صغيرة و عنصر مرتبة و واضحة بما يساعد في لإيجاد الطريقة المناسبة لحل تلك المشكلة من خلال وضع بدائل و مناقشة مختلف الاحتمالات التي تساهم في حلها و دراسة المعوقات التي تعيق حل المشكلة.

و يمكن توضيح مفهوم البرمجة بالحاجة لحل مسألة حسابية ما و لتكن حاصل جمع رقمين تمثل تلك المشكلة التي نحتاج لصياغة لغة برمجة خاصة بها لتمكين الحاسوب من تقديم الحل المناسب لتلك المشكلة و إجراء عملية الجمع المطلوبة و تقوم لغة البرمجة بتقديم الأسلوب أو الطريقة المناسبة لصياغة تلك المشكلة بطريقة مناسبة.

و من المعروف أن الحاسوب يقوم بثلاث عمليات يتم مراعاتها عند تصميم و استخدام أي لغة من لغات البرمجة تتمثل تلك العمليات في الإدخال للبيانات و من ثم إجراء معالجات مناسبة لتلك البيانات ثم الإخراج للنتائج المطلوبة و يرتكز مفهوم البرمجة على تطبيق مجموعة معاملات بهدف إنتاج صلات بين العلاقات و استخدام لغة برمجة لإنتاج برنامج حاسوبي معين و يمتزج علم البرمجة بعلوم أخرى من أهمها الرياضيات و الهندسة و تتنوع لغات البرمجة لتنقسم للغات دنيا و لغات عليا.

و تتطور لغات البرمجة مع تطور المكونات الأساسية للحواسيب ففي بداية ظهور الحواسيب في عشرينيات القرن الماضي كانت الحواسيب أجهزة ضخمة و لا تتواجد إلا في أماكن مخصصة لها و كانت تستخدم بها العديد من الصمامات الإلكترونية و بلغة برمجة معقدة و كان التعامل مع تلك الحواسيب صعباً على المبرمجين أنفسهم و لكن مع تطور التكنولوجيا و ظهور الترنزيستور و النانو تكنولوجي حديثاً فقد أدى ذلك لحدوث طفرات في عالم الحواسيب الآلية و تزامن مع تلك الطفرة في الشكل و الحجم و التكنولوجيا المستخدمة طهور تطورات كبيرة كذلك على لغات البرمجة المستخدمة و التي تمكن المبرمجون من تصميم و تطوير مجموعة لغات أسها في الاستخدام و أصبحت متعارف عليها في عالم البرمجة.

**إدارة العلاقات العامة**

**Public Relations Management**

تُعرف العلاقات العامة عادة بأنها ما يُبذل من جهد من قِبل فريق ما من أجل إقامة علاقات طيبة بين أعضاء هذا الفريق وبين القطاعات المختلفة للرأي العام.

و محددات هذا التعريف:

1. ما يبذل من جهد: ويقصد بهذا الجهد النشاط الذي يقوم به الفريق من أجل إقامة العلاقات الطيبة المرغوبة و استمرار هذه العلاقات.

2. فريق ما: ويُقصد بهذا الفريق المنظمات والشركات العاملة بمختلف تصنيفاتها و تخصصاتها.

3. إقامة علاقات طيبة: و يُقصد بهذه العلاقات، العلاقات القائمة بين الإدارة و المنظمة من جانب و المنظمة و الأفراد من جانب آخر، مع وجود ما ينظم و ما يتحكم في أنشطة و تصرفات كل من هذه الأطراف.

4. أطراف هذه العلاقات: تقوم العلاقات الطيبة بين المنظمة والعاملين فيها ومستخدميها من جانب و بين المنظمة و الأفراد الذين يتعاملون معها و الذين ينتفعون من الخدمات التي تقدمها من جانب آخر.

**كما يمكن تعريف العلاقات العامة على أنها** ما يُبذل من جهود بين أعضاء فريق ما من أجل إقامة علاقات قائمة على الثقة واستمرار هذه العلاقات بين أعضاء هذا الفريق وبين الأفراد المنتفعين بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خدمات المنظمة الاقتصادية والاجتماعية. ونلاحظ أن محددات هذا التعريف لا تختلف عن محددات التعريف السابق إلا فيما يخص العلاقات القائمة على الثقة و الانتفاع من الخدمات التي تقدمها المنظمة سواء كانت الخدمات الاقتصادية أو الاجتماعية:

1. ا**لعلاقات القائمة على الثقة:** و التي تعبير عن العلاقات القائمة في حياة وتصرفات المنظمة مع العاملين لديها و مع الأفراد المنتفعين من خدماتها.

2. **الانتفاع من الخدمات التي تقدمها المنظمة:** إن انتفاع الأفراد من الخدمات التي تقدمها المنظمة سواءً كانت الخدمات الاقتصادية أو الاجتماعية لهو أمر طبيعي يلازم علاقات المنظمة بالعاملين لديها و المستفيدين من خدماتها. فلا يمكن أن تقوم مثل هذه العلاقات بمنأى عن خدمات المنظمة الاقتصادية أو الاجتماعية .

**تعريف جمعية العلاقات العامة في البورد البريطاني للمحترفين:**

وضعت جمعية العلاقات العامة في البورد البريطاني للمحترفين  تعريفاً آخراً  للعلاقات العامة حيث رأت أنها عبارة عن وظيفة إدارية مستديمة و منظمة تسعى المنظمات الحكومية و الخاصة من خلالها إلى تحقيق التفاهم و المساندة مع الأفراد الذين تتعامل معهم أو الأفراد الذين يمكن أن تتعامل معهم.

و محددات هذا التعريف:

1. **وظيفة إدارية:** من منطلق أن العلاقات الناجمة عن أنشطة المنظمة تخلق قيمتها، ترى الإدارة أنها يجب أن تتحمل مسؤولية تحسين و تطوير هذه العلاقات إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق الأهداف التي أنشئت المنظمة من أجلها.

2. **وظيفة مستديمة ومنظمة:** إن تعريف ووصف العلاقات العامة بأنها وظيفة مستديمة ومنظمة  يوضح ما يجب أن تكون عليه، حيث تحقق المنظمة معظم أنشطتها عن طريق العلاقات العامة.

**أهداف العلاقات العامة :**

1. إعلام الأفراد بسياسة المنظمة و المنتجات أو الخدمات التي تقدمها حتى يكونوا على اطلاع مستمر وذلك لتحقيق التعاون المثمر.

2. نقل رغبات و متطلبات المستهلكين إلى إدارة المنظمة لكي تقوم بدراستها و تحقيقها بقدر المستطاع.

3. معرفة وإدراك متطلبات الموظفين في المنظمة من الناحية الثقافية ومن الناحية التسويقية، أو استحقاق الموظفين للمكافآت، ومساعدتهم في حل المشاكل و القيام بتشجيعهم على المشاركة في أنشطة المنظمة سواء كانت الأنشطة الفكرية أو الأنشطة الاجتماعية.

4. المساهمة مع إدارات المنظمات الأخرى في إعداد و تحضير المواد الإعلامية والمواد المطبوعة و النشرات الثقافية التي تتعلق بأنشطة ومنتجات أو خدمات المنظمة مثل إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج....إلخ، وذلك لتعريف المستهلكين بها.

5. توثيق الاتصال بين المنظمة والجهات أو المنظمات الأخرى و استخدام وسائل الاتصال المختلفة سواء كانت مكتوبة أو مرئية أو أي وسائل أخرى مثل الهاتف و الإنترنت و البريد الإلكترونية.

ونستطيع أن نجد ثمة اختلافات في أهداف العلاقات العامة عندما نتطرق إلى الحديث عن العلاقات العامة في القطاع الحكومي، **حيث نجد الأهداف على النحو التالي**:

**I. في المجالات الإدارية :**

1. تشجيع مبادرات حل مشكلات العمل  من جانب الموظفين.

2. تشجيع المناقشات التي تهدف إلى تطوير العمل و الرقي به

3. انتقاد القوانين و الإجراءات التي تعيق من سير حركة العمل و الإبداع به.

**II. في المجالات الاقتصادية**

1. تشجيع الادخار.

2. تشجيع التأمين.

3. ترشيد الاستهلاك والإنفاق الحكومي.

4. تشجيع و تنمية الوعي الصحي والسلامة الصناعية والزراعة.

**III. في المجالات السياسية**

1. تنمية الشعور بالانتماء لدى الأفراد.

2. الحد من الإشاعات.

3. انتقاد الأخطاء و كل ما هو سلبي للمسؤولين وتقديم الإرشاد اللازم لهم.

4. إعداد الأفراد للتغير.

**إذن فإدارة العلاقات العامة Public Relations Management** تمــثل نموذجاً إدارياً متخصصاً بتنظيم عملية التواصل بين المؤسسات و الشركات من جهة و الأفراد و التشكيلات الاجتماعية الإنسانية من جهة أخرى. فهي تلعب دوراً فعالاً في نجاح المؤسسات ومنظمات الأعمال والعلاقات التفاعلية فيما بينها حيث تهتم بمساعدة الأشخاص والمؤسسات على تعميق الفهم المتبادل فيما بينهم وسهولة التعامل المشترك و البناء من خلال توطيد أقنية فاعلة للتواصل الفعال كجزء جوهري من نشاط العلاقات العامة، ونتيجة للتطور التقني الهائل في وسائل الإعلام والاتصال الذي نشهده في الوقت الراهن ازداد الإقبال في المملكة المتحدة على هذا الفرع التخصصي الدقيق في إدارة العلاقات العامة حيث يقوم بالتغلب على  مشكلات تعدد الثقافات واختلاف اللغات التي تواجهها الشركات في ظل المنافسة العالمية من خلال استنباط أدوات و سبل مستحدثة للاتصال والتفاهم بين الأطراف المتفاعلة وتقريب وجهات النظر، وكذلك السعي إلى تحقيق رضا الأطراف المشتركة في العمل.

و يتميز مفهوم إدارة العلاقات العامة باستناده إلى العديد من العلوم الرديفة مثل علم النفس و علم اللغويات وعلم الإدارة العامة لتشكيل رؤية شاملة لدى مدير العلاقات العامة في عملية مقاربته للجمهور الذي يتواصل معه بشكل واضح و دقيق و ذو مصداقية بما ينعكس بالمآل الأخير على قبول الجمهور لما يقدمه مدير العلاقات العامة من طروحات.

**كما تمتاز إدارة العلاقات العامة بدورها الرئيسي في إدارة الأزمات داخل المؤسسات** حيث تعمل على تفادي أساليب ردود الفعل العشوائية الغير مخطط لها عند حدوث الأزمات وذلك للحد من مخاطر الآثار المتوقعة نتيجة حدوث هذه الأزمات. ومن هنا ظهرت أهمية تطوير إدارة العلاقات العامة بجميع أقسامها، ولذلك اهتمت المؤسسات التعليمية البريطانية المرموقة بهذا التخصص الفرعي من العلوم الإدارية الذي ينخرط في دراسته الألوف من طلاب الدراسات العليا في بريطانيا ضمن برامج التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني والتعليم المفتوح والدراسة بالانتساب.

**و يمثل منصب مدير العلاقات العامة في المؤسسات و الشركات البريطانية** المنصب المحوري الأساسي في صيانة كل استراتيجيات الشركة و يمثل موقعاً لا يستغنى عنه أبداً في أعراف الممارسة الإدارية المعاصرة في المملكة المتحدة.

و تبرز أهمية مدراء العلاقات العامة في بناء علاقات الثقة على مستويات مختلفة مثل الموظفين و الزبائن أو المستثمرين في أشكال مختلفة من السيناريوهات الاجتماعية المختلفة. و التي تقتضي وجود مدير علاقات عامة لأجل تسهيل و توضيح الرسالة التي تود المؤسسة ممثلة بمدير العلاقات العامة إيصالها إلى الجمهور.

و كانت تلك الأهمية لهذا الحقل هي السبب الأساسي في خلق برامج دراسية مختصة بميدان إدارة العلاقات العامة تم تصميمها خصيصاً لمسؤولي العلاقات العامة ومديري إدارات العلاقات العامة وجميع المختصين بالتعامل مع ممثلي المؤسسات الأخرى و العاملين بإدارات العلاقات العامة الذين يسعون إلى تعميق وتطوير معارفهم في هذا الميدان، و موجهة إلى الأشخاص الراغبين في تغيير مسارهم المهني والتحول عنه إلى حقل العلاقات العامة، حيث يقبل على هذه البرامج الدراسية الأشخاص المتميزون بطموح عالي لشغل المناصب القيادية في المؤسسات و الشركات و التي تتطلب منهم لاحقاً صياغة و تشكيل رسالة منهجية واضحة يقوم مدير العلاقات العامة بصياغة خطوات و أدوات إيصالها بوضوح و شفافية إلى الفئات المستهدفة التي تشكل الحيز الأساسي لنشاط تلك المؤسسة و الشركة.

**ولقد تم إعداد المناهج الدراسية الخاصة بتخصص إدارة العلاقات العامة و التي تنفذها الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي** على أسس منهجية و معرفية راسخة في المملكة المتحدة  تمكن الطالب من تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من قبل مجموعة من أكبر الأساتذة المتخصصين في هذا القطاع من العاملين في المؤسسات و الهيئات التعليمية و البحثية  المرموقة في بريطانيا. بحيث تهدف هذه البرامج الدراسية إلى إكساب الدارسين جميع المعلومات والخبرات العلمية والتطبيقية في ميدان العلوم الإدارية عموماً بالتوازي مع تأسيس أرضية قوية ثابتة في حقل إدارة العلاقات العامة وفقاً لأحدث الأنظمة والمعايير في بريطانيا في حقل إدارة العلاقات العامة. كما تهدف هذه البرامج أيضا إلى أن يكون الطالب المتخرج منها قادراً على أن يصل إلى الجمهور المستهدف و مختلف شرائح العملاء الذين يرتبط بعلاقة عمل معهم  وإرضائهم عن طريق توطيد أقنية التواصل الفعال و المنتج و المستمر معهم بما يخدم في المآل الأخير عائداً أكبر من النجاح المهني الشخصي له و للمؤسسة التي يعمل بها.

وتشير الإحصائيات البريطانية إلى تنامي الاهتمام بهذا الميدان المعرفي حيث اصبح العمل في وكالات العلاقات العامة الكبرى في المملكة المتحدة من أهم الأعمال المهنية المرموقة في عموم أرجاء بريطانيا و التي يسعى للانخراط بها شرائح كبيرة من النخب المهنية في المملكة المتحدة وعلى المستوى الدولي في بقية دول العالم.

**إدارة الفنادق**

**Hotels and Hospitality Management**

تساهم إدارة الفنادق في تحسين مستوى الخدمات الفندقية و تقليل التكاليف بهدف تحقيق التنمية السياحية والاجتماعية والاقتصادية في جميع البلدان، ويهتم العاملين في مجال الفنادق و خدمات الضيافة بعلم إدارة الفنادق لمعرفة القواعد و الأصول العلمية التي توصلت إليها الدراسات في المجالات الفندقية لاكتساب المعلومات التي تؤهلهم إلى إنجاز مهامهم بكفاءة و فاعلية بجانب الخبرات العملية التي يكتسبونها يومياً في مجال عملهم.

ويلعب العنصر البشري دوراً هاماً في مجال إدارة الفنادق وخدمات الضيافة، حيث يعتبر هو الوسيلة و الغاية في العملية الإنتاجية و الخدمية  لذلك ينبغي الاعتناء به من خلال:

1. الاختيار السليم للعناصر البشرية التي تعمل في تقديم خدمات الضيافة للنزلاء.

2. التدريب المستمر للعاملين في هذا الميدان و تدريبهم و تنمية مهاراتهم.

3. تشجيع العاملين بأساليب مختلفة للاستمرار في تقديم الخدمات الفندقية و خدمات الضيافة واتقانها بمهارة.

4. ابتكار الحلول للمشكلات التي تواجه مقدمي الخدمات الفندقية و خدمات الضيافة.

**فن الإدارة في خدمات الضيافة:**

**أسباب قدوم النزلاء إلى الفندق:**

1. الترحيب الجيد بالعميل الذي يشعره بقيمته الحقيقية.

2. تقديم المجالات المتميزة للنزلاء.

3. التجهيز المتميز للطعام الذي يتم تقديمه سواء كان الطعام ساخناً أو بارداً.

**فن خدمات الضيافة في الفنادق:**

1. إدارة حازمة.

2. عاملون محترفون.

3. ظروف مناسبة محيطة بالعميل مثل الموسيقي و اللوحات الفنية الجميلة.

4. نظافة الموائد و الأرضية.

5. ترتيب تقديم الطعام.

6. أشكال مميزة من الأدوات و الأواني التي يتم تقديمها إلى النزلاء.

7. أنواع جيدة من المفارش و المناديل الخاصة.

8. الروح المعنوية المرتفعة للعاملين في الفندق.

9. وجود حواجز متحركة من أجل خدمة المناسبات أو الحفلات.

**التخطيط الوظيفي في ميدان إدارة الفنادق و خدمات الضيافة:**

عند القيام بالتخطيط الوظيفي للعمل في مجال الفنادق وخدمات الضيافة يجب تحديد أهداف محددة للعمل أولاً، وعدم التكاسل في استغلال الفرص للتعلم وذلك من خلال الاشتراك في البرامج التدريبية المقدمة، وعدم تأجيل، بالإضافة إلى توطيد العلاقات مع العاملين في هذا المجال.

**مواصفات العاملين في تقديم خدمات الضيافة :**

1.    الاعتناء بالمظهر جيداً.

2.    الالتزام بمواعيد العمل و عدم التأخير.

3.    قوة الشخصية و الذاكرة.

4.    الأسلوب المهذب و المرضي في التعامل مع العملاء.

مما سبق إجمالاً، بات بإمكاننا تعريف إدارة الأعمال السياحية Tourism Business Management أنها عبارة عن مجموعة من التقنيات و الأدوات الإدارية الخاصة بالمؤسسات السياحية و التي تهدف بمجملها للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال تعزيز إنتاجية المؤسسة السياحية وقدرتها التنافسية. وتهتم هذه الإدارة باقتناص الفرص التي تدعم تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة السياحية وتنطوي على العديد من الوظائف أهمها التخطيط الجيد والتنظيم السليم وتحديد أولويات العمل والقيادة والرقابة على التنفيذ وتقييم العمل السياحي. كما تهتم إدارة المؤسسات السياحية بالاطلاع بصفةٍ دورية على تقارير السياحة العالمية في مختلف دول  العالم لتحليل المعلومات الواردة فيها من أجل التعرف على عوامل نجاح وفشل النشاط السياحي حتى تتمكن من وضع رؤية افتراضية لإحراز النجاح من خلال وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة.

وتعتمد العديد من البلدان على النشاط السياحي كواحدٍ من أكبر مصادر الدخل للدولة، وذلك كان الحافز المجتمعي لإطلاق برامج دراسية تهتم بحقل علم إدارة المؤسسات السياحية في المملكة المتحدة و الذي ينخرط فيه الطلاب من أبناء المملكة المتحدة و العديد من دول العالم الأخرى الذين يدرسون ضمن برامج التعليم عن بعد والتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني والدراسة بالانتساب كالتي تقوم الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بتنفيذها.

ولقد تم تصميم مجموعة من البرامج الدراسية المتخصصة في هذا المجال لخريجي كليات السياحة والفنادق والمرشدين السياحين والعاملين في شركات الطيران والعاملين في الفنادق والإدارات السياحية والوكالات السياحية ومدراء الإدارات السياحية الراغبين في تنمية أشكال التفكير الإبداعي والنقدي لديهم من خلال إدراك دور أصول الإدارة الحديثة وأثرها البالغ على المؤسسات السياحية وكيفية دعمها لتحقيق أهداف هذه المؤسسات.

وتهدف هذه البرامج الدراسية إلى مساعدة الدارسين على الإبداع في ميدان إدارة الأعمال من خلال تكوين صورة واضحة وشاملة لدى الدارسين في هذا الميدان عموماً، بالتوازي مع تأسيس الأرضية الملائمة في حقل إدارة الأعمال السياحية. بالإضافة إلى توجيه الدارسين نحو المؤهلات والخبرات الرئيسية المطلوبة لتقلد أعلى المناصب الوظيفية في صناعة السياحة، كما يركز البرنامج على توسيع المعارف الأكاديمية المرتبطة مع الممارسة للتغلب على العقبات التي تواجه العمليات الإدارية في ميدان السياحة وذلك من خلال تدريب الدارسين على نوعية الخدمات المميزة في السياحة وكيفية تكوين مشروع سياحي وإدارته بنجاح وذلك وفقاً لأحدث الأنظمة والمعايير في بريطانيا في حقل إدارة المؤسسات السياحية، كما تعرض تلك البرامج الدراسية في هذا الحقل ملخصاً لخطة عمل تهدف إلى تأكيد التطبيق العملي لمفاهيم ومبادئ الإدارة السياحية التي تنطوي عليها المقررات الدراسية الفائقة الجودة و التي تم وضعها وفقاً لأحدث ما تم التوصل إليه علمياً في حقل إدارة المؤسسات السياحية في المملكة المتحدة وليس ذلك فحسب، بل تم إعدادها أيضاً وفقاً لخبرات العمل المطلوبة في هذا الميدان مما ينمي المهارات الوظيفية للطالب حتى قبل إتمامه للبرنامج الدراسي المنتسب إليه.

**التجارة الخارجية**

**Foreign Trade**

تعريف التجارة الخارجية: يطلق هذا المصطلح على عمليات الاستيراد و التصدير التي تقوم بها الدولة سواء كانت المنظورة أو غير المنظورة . بالإضافة إلى أنشطة التبادل التجاري للسلع و الخدمات بين دول العالم المختلفة من أجل تحقيق المنافع المتبادلة بين الدول .

**ومما سبق نستنتج أن التجارة الخارجية تنطوي على عنصرين هامين هما :**

• الاستيراد

• التصدير

**الفرق بين التجارة الداخلية و التجارة الخارجية :**

• تتم التجارة الداخلية داخل الحدود الجغرافية للدولة بينما تتم التجارة الخارجية بين دول العالم المختلفة.

• تتم التجارة الداخلية من خلال نظام اقتصادي سياسي واحد بينما تتم التجارة الخارجية في ظل أنظمة اقتصادية وأنظمة سياسية مختلفة.

• تختلف الظروف السوقية والعوامل المؤثرة فيها في التجارة الداخلية عنها في التجارة الخارجية.

• وجود فرص للتكتلات الاقتصادية في حال التجارة الخارجية.

• سهولة نقل عوامل الإنتاج داخل الحدود الجغرافية للدولة الواحدة وصعوبة نقلها في حال التجارة الخارجية.

• اختلاف الأنظمة و القوانين الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية المنظمة للتجارة الداخلية عن المنظمة للتجارة الخارجية.

• استخدام عملة واحدة في حال التجارة الداخلية و تعدد العملات المستخدمة في حال التجارة الخارجية.

**أسباب قيام التجارة الخارجية :**

يعزى قيام التجارة الخارجية بين مختلف دول العالم إلى مشكلة الندرة النسبية وتعدد الأسباب على النحو التالي :

• اختلاف إمكانات الإنتاج من دولة إلى أخرى.

• ليس لكل دولة نفس التكاليف الإنتاجية.

• اختلاف المستوى التقني بين الدول.

• عدم مقدرة الدولة على أن تحقق الاكتفاء الذاتي.

• تصريف فائض الإنتاج.

• جنى أرباح التجارة الخارجية.

• رفع مستويات المعيشة لدى الشعوب.

**أهمية التجارة الخارجية :**

• ربط الدول المختلفة وتصريف فائض الإنتاج المحلي.

• مؤشر لقوة الدولة الإنتاجية والتنافسية في الأسواق الدولية  كما ينعكس أيضاَ على ما تملكه الدولة  من عملات أجنبية ويؤثر على ميزان الدولة التجاري.

• جني الأرباح نتيجة الحصول على المنتج بسعر أقل مما لو قامت الدولة بإنتاجه محلياً.

• زيادة الدخل القومي.

• نقل التطور التكنولوجي.

• تحقيق التوازن في الأسواق المحلية.

• تحقيق متطلبات المستهلك المحلي وإشباع رغباته.

• الارتقاء بذوق المستهلك المحلي.

• إقامة علاقات طيبة بين الدول.

• العولمة التي تحاول جعل العالم قرية صغيرة.

**الأطراف التي تدخل في نشاط التجارة الخارجية بشكل مباشر :**

• المصدرون

• المستوردون

• البنوك التجارية

**الأطراف التي تدخل في نشاط التجارة الخارجية بشكل غير مباشر :**

• **الناقل**:

حيث تعد عملية النقل من أهم العمليات التي يتم القيام بها في حقل التجارة الخارجية كما أن لها عظيم التأثير على سعر بيع المنتج النهائي ، وتنطوي عملية النقل على العديد من الوسائل نذكر منها ما يلي:

1. النقل البري.

2. النقل عن طريق السكك الحديدية.

3. البريد.

4. النقل البحري.

5. النقل النهري.

6. النقل الجوي.

•    **التأمين**

•    **وكيل النقل**

**التحليل المحاسبي**

**Accounting Analysis**

**يقدم التحليل المحاسبي خدمات متميزة في مجال الجودة المحاسبية** للشركات و المؤسسات من حيث أنه يتضمن الكثير من المعلومات و العمليات المحاسبية التي تجعل المستثمرين أكثر إقبالا على الأخذ بتقاريره، و العمل بها. حيث يشتمل على دراسات موسعة للأحوال المالية للشركات و يقدم تقييمات لجودة و استمرارية الدخل أو الأرباح في الشركات، و في حال عدم توافر منظومة جيدة للتحليل المحاسبي فإن الشركات تضطر حينها للأخذ بالتقارير المالية كما هي دون تحليلها محاسبياً ما يعرضها لبعض المشكلات الناتجة عن عدم الدقة فيما يتعلق بالقرارات المالية للمؤسسة.

**و يشمل كذلك التحليل المحاسبي** مجموعة من المعايير و التصنيفات المستخدمة في أساليب التحليل المحاسبي، و بشكل يجعله يساهم في تحليل المعلومات المالية و اتخاذ القرارات في مجالي التسويق و الإنتاج و غيرها من الأمور المرتبطة بهذا المجال و معالجة المشكلات التي تنتج عنها، كما يشمل أيضا مراجعة القوائم المالية للمؤسسات، و تحديد قدرتها على إدارة أمورها المالية، و جدوى الاستثمارات التي تقوم بها، من حيث الأرباح و الخسائر و الاقتراض و القدرة على سداد تلك القروض، بما يساهم في الوقوف على حقيقة الأوضاع المالية للشركات و المؤسسات بشكل أكثر فعالية و مصداقية أيضا،  و كذلك تحديد القيمة السوقية لأسهم تلك الشركات، و معرفة كفاءة سياساتها المالية و البيعية و اتخاذ القرارات التي تفيد في تطوير منظومة العمل و الإدارة و الرقابة الداخلية على كافة إدارات المؤسسة على تنوعها، و يستخدم كذلك التحليل المحاسبي في إعداد التنبؤات و المخططات المالية للمؤسسة .

و لا يخلو التحليل المحاسبي كذلك من توظيف للتكنولوجيا في حل المشكلات المالية و التفكير المبتكر في إيجاد حلول للعديد من المشكلات المالية التي يمكن أن تواجه الشركات، و عندما يقوم المحاسب بالبدء في التحليل المحاسبي فأول ما يهتم به هو تحديد السياسات المحاسبية اللازمة، فلا توجد سياسات محاسبية موحدة لجميع الشركات، و لكن يتم توفيقها تبعا لعدة عوامل منها طبيعة نشاط الشركة، حجم استثماراتها، حجم المنافسة السوقية، حجم الأرباح و الخسائر، أهداف الشركة نفسها، مع التحقق من مناسبة تلك السياسات المحاسبية مع السائد بشكل عام في السوق، كما يساهم التحليل المالي في اكتشاف التلاعب في الأرقام و البيانات المحاسبية، و يسهم كذلك في تحديد الحاجة لتغيير الأنظمة المحاسبية التي تتبعها المؤسسة حال عجزها عن تلبية متطلبات و أهداف الشركة، و يساعد كذلك في تحديد الآليات التي تتبعها الشركة لتحقيق أهداف معينة و أو تقديم بيانات محددة للجهات الضريبية المسؤولة مثلاً.

**يهدف التحليل المحاسبي إلى دراسة الوضع المالي الحالي للشركات و المؤسسات** من خلال عمل تحليل لنظم المحاسبات بالاعتماد على قواعد المعلومات المتاحة، بهدف السيطرة على الديون، و معرفة الواردات.  و يتم التخطيط المحاسبي بشكله المعاصر باستخدام تطبيقات حاسوبية متقدمة.

و يتم التحليل المحاسبي في ضوء العديد من المتغيرات، منها عوامل المنافسة و دخول منافسين جدد للسوق، و التوسع بالاستثمار في أنشطة اقتصادية جديدة، و المتطلبات المالية الواقعة على المؤسسة، و هي كلها من العوامل المتغيرة باستمرار، فمثلاً قد تخسر إحدى الشركات الناجحة نتيجة انخراطها في مشروعات جديدة سوف تبدأ في تحقيق الأرباح بعد عدد من السنوات، كما قد تزيد أرباح إحدى الشركات بسبب زيادة الإقبال على المنتجات التي تقدمها في سوق ما من الأسواق التي تعمل بها.

و يتم التحليل المحاسبي كذلك عن طريق مجموعة من الأدوات، مستفيداً في ذلك من التطور التكنولوجي الكبير في  نظم البرامج الحاسوبية، و كذلك الطرق الحديثة في جمع البيانات و تحليلها و الاستفادة منها و الوصول من خلالها لأفضل بدائل ممكنة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسات . التحليل المحاسبي واحد من أهم المنظومات التي تفيد ليس فقط أصحاب المؤسسة، و لكنها تفيد أيضاً المستثمرين و غيرهم من أصحاب المصالح مع المؤسسة، حيث يقدم لهم معلومات كاملة عن نشاط المؤسسات المالي و كيفية إدارتها لأصولها و الأرباح التي تحققها، و الخسائر إذا وجدت، و الهدف منه المساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة سواء باتخاذ قرار التحديث أو الاستثمار بها أو تجنبها، و غيرها من الإجراءات التكيفية و الإدارية.

**و يتوجب على من يقوم بالتحليل المحاسبي** التحقق من مطابقة البيانات المالية المعلنة للشركة و تناسبها مع مستويات الأداء المحققة فعلا، و مقارنة نسب الزيادات في العملاء و الزيادة الفعلية لأرباح الشركة مع مطابقة ذلك مع المخزون، و تقييم الأصول الدائمة و المؤقتة كذلك وفقا لقيمتها الحقيقية و تعيين قيمة الاستهلاك و غيرها من الأمور التي تساهم في نجاح أهداف المؤسسات على المستوى المالي، و تساعد أيضا في تصويب أخطاء المسار حال وجودها.

كذلك يلاحظ استخدام أكثر من وسيلة للتحليل المحاسبي للشركات و المؤسسات، فمثلاً يتم التحليل المحاسبي لبيانات الشركات اعتماداً على التطور التاريخي لنشاطها و الأرباح التي تحققها حاليا و في الماضي و عقد المقارنات بينهما، لمعرفة تطورات الأحوال المالية للشركة على مدى زمني محدد و مراقبة الزيادة الربحية أو التعرض للخسارة.

**و كذلك يرتبط التحليل المحاسبي بتحديد نسب السيولة المالية للشركة أو المؤسسة،** و التي يهتم بها العديد من المستثمرين الراغبين بشراء الأسهم الخاصة بتلك الشركات أو المؤسسات. و عندما يتم الحليل المحاسبي لوضع إحدى الشركات، و تكون نتائجها سيئة و تنبئ بوقوع خسائر فيها، فعندئذ لابد من التفكير في تغيير النشاط أو حتى تصفية الشركة، حتى لو كان القطاع الذي تعمل به عموماً يحقق نتائج سيئة و كانت هي من الأفضل من بينهم، و الأقل من حيث الخسائر التي حققتها. و لكن لا يهتم المستثمرين بتقييم أصحاب المؤسسة لنتائجها مع الأهداف التي وضعوها و ذلك لجهل المستثمرين بها، و عدم أهمية معرفتها بالنسبة لهم.

**التعليم الإلكتروني**

**E-Learning**

التعليم الإلكتروني هو مفهوم تعليمي جديد باستخدام تكنولوجيا الإنترنت فهي توفر بيئة توجيهية للمعلمين والطلاب بشكل يتجاوز الأفكار التقليدية للتدريس في الفصول الدراسية، حيثُ أن تسليم المحتوى التعليمي عبر الإنترنت و في صورة تسمح بالإطلاع عليها من خلال التقنيات الحديثة هو السمة الرئيسية لهذا المفهوم الجديد، فهو يساعد على بناء مجتمع تعليمي أكثر واقعية وهو يلعب دوراً مضطرد الفعالية في مجال التعليم العالي.

و يمثل التعليم الإلكتروني حيزاً لتداخل جميع أشكال التعلُّم والتدريس، ونظم الاتصالات والمعلومات حيث يتم دراسة البرامج الدراسية من خلال شبكة الإنترنت حيث تمثل تلك الأخيرة الوسيلة التي تنفذ عملية التعلُّم.

وقد ارتبط مفهوم التعليم عن بعد ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التعليم الإلكتروني. حيث أن التعليم الإلكتروني هو أساساً يعبر عن نقل المهارات والمعرفة باستخدام أجهزة الكمبيوتر وشبكات الإنترنت. و يشمل التعليم الإلكتروني تطبيقات إلكترونية مثل : التعلُّم القائم على استخدام الإنترنت (Web-based Learning) والتعلُّم القائم على استخدام الحاسوب (Computer-based Learning) وفرص التعليم والتعاون العملي من خلال المجموعات و الشبكات.

ويتم في هذا النوع من التعليم تسليم المحتوى التعليمي (المادة العلمية) عبر الإنترنت، مدعومة بشرائط الصوت والفيديو في بعض الحالات، أو البث الفضائي، وأيضاً الأقراص المدمجة. ويمكن أن يكون  التعليم الإلكتروني ذاتي التعلم (Self-paced) أو بقيادة المدرس وتوجيهاته (Instructor-led).

وتنطوي وسائل التعليم الإلكتروني على المواد الدراسية بشكل نصي (Text)، أو بصري توضيحي بشكل صورة (Image)،  أو الرسوم المتحركة (Animation) , وأيضاً الفيديو والصوت (Video and audio) و كذلك البرامج الدراسية التي تظهر بواجهة تطبيق جرافيكية حيث تسمح للدارس التحرك خلالها بواسطة الفأرة و لوحة المفاتيح و الميكروفون للانتقال إلى جزئيات أخرى في الدرس أو إلى دروس أخرى أو ربما إلى إجراء اختبارات و تطبيقات تقييمية على الدرس أو على المقرر كله من خلال الأسئلة الاستنباطية التي تعتمد على نظام الاختيارات المتعددة على سبيل المثال لا الحصر.

**وقد استخدمت اختصارات كمرادفات للتعليم الإلكتروني مثل :**

1- IBT (التدريب المعتمد على الإنترنت) (Internet-Based Training).

2- CBT (التدريب الحاسوبي) (Computer-Based Training).

3- WBT (التدريب القائم على الويب) Web-Based Training.

والآن نجد هذه المصطلحات مازالت تستخدم جنباً إلى جنب مع مفردات مثل elearning , eLearning or Elearning و التي تعني في مجملها باللغة العربية التعلم الإلكتروني.

**إدارة الموارد البشرية**

**Human Resources Management**

تُعرف إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة الموظفين في المؤسسة، و أحياناً تعرف على أنها إدارة المهارات الخاصة بالأفراد. في كل الأحوال هي نظام يختص بشؤون العاملين، كما أنها مسؤولية يتقاسمها أولئك الذين يديرون الأشخاص داخل المؤسسة، فهي الإدارة المعنية بالكوادر البشرية العاملة داخل المؤسسة وعلاقاتهم فيما بينهم، ويتم تطبيقها في جميع ميادين التوظيف داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة، حيث تعمل على اجتذاب الكفاءات المهنية الفعالة والمحافظة عليها لأطول وقت ممكن من خلال تحليل واقع و متطلبات العمل والتخطيط الناجح للحصول على الكفاءات البشرية الأمثل و الأكثر تميزاً و الأكثر ملائمة لاحتياجات العمل.

**و تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في نجاح أي مؤسسة** وصمودها في ظل البيئة التنافسية العالمية، وذلك لأهمية رأس المال البشري وأثره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية وأصبح ينطوي على عدة ركائز أساسية أهمها الوصف الوظيفي، والاختيار، والتعيين، وتحفيز العنصر البشري، وتنمية وتدريب الموارد البشرية، علاوة على النشاط التقليدي المختص بشؤون العاملين في المؤسسة.

و بغض النظر عن حجم المؤسسة فإن ازدهارها مرتبط بقدرات أداء موظفيها لذا فإن الأنشطة التي بدورها تعزز ذلك الأداء وتلك القدرات ضرورية جداً بغض النظر عن ما إذا كانت المؤسسة تشير إلى تلك الأنشطة بوصفها "إدارة الموارد البشرية "، أو "تنمية وتطوير الموارد البشرية", أو "الموارد البشرية" أو حتى لا يوجد لديها اسم رسمي لدى المنظمة على الإطلاق.

و لذلك كان هناك ضرورة لاستنباط كيان علم إدارة الموارد البشرية الذي ينتفع به مدراء الموارد البشرية والمختصون بشؤون العاملين وجميع العاملين في قطاع الموارد البشرية، و الخريجون الذين يسعون لأن يكونوا قادة في المستقبل ومدراء موارد بشرية متمرسين في جميع المؤسسات البريطانية الموجودة في سوق العمل المحلي والدولي من خلال إثراء معارفهم بأحدث التقنيات و المعارف المعاصرة في ميدان إدارة الموارد البشرية.

**و تهدف البرامج الدراسية في حقل الموارد البشرية في المملكة المتحدة** إلى إكساب المهنيين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية أحدث المعلومات العلمية القيمة والخبرات التطبيقية في العلوم الإدارية عموماً بالتوازي مع تأسيس أرضية قوية في ميدان إدارة الموارد البشرية بوجهٍ خاص، كما تركز تلك البرامج الدراسية على إدارة الموارد البشرية من حيث كونها استراتيجية وظيفية تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات طلاب الدراسات العليا وذلك من خلال تسليط الضوء على عملية التوظيف ومراحلها واختيار الشخص المناسب والتدريب والتطوير والصحة والسلامة وفقاً لأحدث الأنظمة والمعايير في حقل إدارة الموارد البشرية.

و جدير بالذكر أن الفرضية الأساسية للنظرية الأكاديمية لإدارة الموارد البشرية هو أن البشر ليسوا آلات، وبالتالي هناك حاجة إلى دراسة التخصصات المتعددة للموظفين في مكان وبيئة العمل في مجالات مثل علم النفس، والهندسة الصناعية، وعلم الاجتماع والاقتصاد والنظريات النقدية : ما بعد الحداثة، وما بعد البنيوية البشرية أو ما يدعى التنمية البشرية لتشكيل رؤية شمولية و تكاملية عن مفهوم المراد البشرية و كيفية مقاربتها بالشكل الأكثر كفاءة و ملائمة لمتطلبات الإنتاج و رفاهية و سلامة تلك الموارد البشرية في آن معاً.

**و تهدف إدارة الموارد البشرية إلى** مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال جذب الموظفين إليها والمحافظة على موظفيها الحاليين وأيضا لإدارتهم على نحو فعال. وتسعى لضمان وجود تناسب بين إدارة العاملين بالمؤسسة، والاتجاه الاستراتيجي العام للشركة.

**أما بخصوص الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فهي كالتالي:**

• التوصيف الوظيفي.

• التدريب والتطوير.

• تقييم الوظائف.

• الأجور والحوافز.

• تخطيط الموارد البشرية.

• البحث والاستقطاب للموارد البشرية.

• قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.

• الاختيار والتعيين للموارد البشرية.

• توفير الرعاية الصحية للعاملين.

• الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.

**من كل ما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية (HRM) وظيفة شمولية متعددة الجوانب و التطبيقات** تشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة ومن أهمها المسؤولية عن الموارد البشرية، لتحديد احتياجات المؤسسة من التوظيف وإذا كانت المؤسسة بحاجة إلى استخدام متعاقدين مستقلين أو تعيين موظفين لملء هذه الاحتياجات وأيضاً لتدريب أفضل الموظفين وضمان قدراتهم الأدائية و الإنتاجية العالية.كما تشمل هذه الأنشطة إدارة شئون الموظفين واستحقاقات الموظفين والتعويضات.

كما أنها أي  - إدارة الموارد البشرية - وظيفة داخل المنظمة التي تركز على توظيف، وإدارة، وتوجيه موظفي المؤسسة، ويمكن أيضاً إدارة الموارد البشرية أن يؤديها المديرين التنفيذيين. و هي وظيفة تنظيمية تتعامل مع القضايا ذات الصلة بالموظفين والعاملين مثل التعويض والتوظيف، وإدارة وتطوير وتقييم الأداء، وتطوير التنظيم والسلامة، وتحفيز الموظفين، والاتصالات، والإدارة، والتدريب. كما أن إدارة الموارد البشرية هي أيضا نهج استراتيجي وشامل لإدارة الأفراد وبيئة العمل، ذلك حيث أن إدارة الموارد البشرية الفعالة تُمكن الموظفين من المساهمة بشكل فعَّال ومثمر لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

**التعليم المفتوح**

**Open Learning**

التعليم المفتوح هو طريقة للتدريس وُجدت حديثاً، و أصبح طريقة مرنة من أكثر طرق الدراسة و التحصيل العلمي شيوعاً في المملكة المتحدة. و غالباً ما يتم التعليم المفتوح عبر برامج تدريسية يتم تصميمها لمن خرجوا عن مسار التعليم النظامي التقليدي و كي يناسب الطبيعية الحياتية للناس وانشغالاتهم؛ حيث أن العمل، الأسرة والالتزامات الاجتماعية مجتمعة تتطلب من الشخص تخصيص كثيراً من الوقت لإعطاء كل جانبٍ حقه وكثيراً ما تتعارض مع الوقت المُخصص للجهد الأكاديمي أو التعلُّم الأكاديمي،  لذا فإن التعليم المفتوح يسمح للراغب بالتعليم  بتنظيم دراسته وتوزيعها بالشكل المناسب مع جوانب حياته الأخرى مثل العمل أو الالتزامات الأخرى بحيث يمكنه متابعة أهدافه الأكاديمية والمهنية معاً في الجدول الزمني المخصص لهما.

و يخدم التعليم المفتوح فئة كبيرة من راغبي الحصول على العلم و التعلم و متابعة دراستهم ممن لم يسعفهم الحظ في تلبية شروط القبول للانخراط ضمن الجامعات النظامية التقليدية للحصول على مؤهلات عُليا و هذا نظراً لمرونة أنظمة القبول و التسجيل بالتعليم المفتوح مقارنة بالمؤسسات التعليمية النظامية التقليدية.

**و يتميز التعليم المفتوح بانه يمكن الطالب من الطالب الدراسة عندما يريد وحيثما يريد**، و لذا ؛ فإن هذه المرونة تعطي الفرصة للتحضير لدور جديد في الحياة العلمية و العملية للطالب وفق شروط تكون أكثر مُلاءمة للدارس بالمقارنة مع شروط و متطلبات التعليم التقليدي.

**و من أمثلة أنظمة التعليم المفتوح** التي تعتمد تكنولوجيا خاصة جمعت بين مزايا الفصول الدراسية التقليدية والمرونة الخاصة بالتعليم عن بُعد محاولةً توفير تعليم مجاني مع تحقيق الهدف النهائي المتمثل في مساعدة البلدان النامية في جميع أنحاء العالم لتوفير التعليم بها نظام التدريب المفتوح الذي  أطلقته منظمة اليونسكو على شبكة الإنترنت لتوفير التدريب وبرامج بناء القدرات والموارد بشكل مجاني لجميع أبناء الدول  النامية:

<http://opentraining.unesco-ci.org/cgi-bin/page.cgi?d=1>

و جدير بالذكر أن منهجية التعليم المفتوح المعمول بها في الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي  تقوم على المبادئ الجوهرية الناظمة لتطبيقات التعليم المفتوح في المملكة المتحدة والتي تستند إلى الثوابت المنهجية والتطبيقية التالية:

1- **التعليم المفتوح مدخل للتعليم الملائم لاحتياجات المتعلم:** حيث يتيح نظام التعليم المفتوح للمتعلم أن يقوم بنظم وترتيب جدوله الدراسي بالشكل الملائم له، ودون الوقوع في أسر متطلبات الدروس التقليدية وفق نظام التعليم الوجاهي الذي يستدعي حضور الطالب في صفوف دراسية لحضور محاضرات يلقيها المدرس بشكل تقليدي.

2- **التعليم المفتوح مدخل للتعليم التكاملي الشامل:** حيث أن هامش الحرية الزمنية أكبر للطالب وهامش الإبداع وإشباع الاهتمامات المعرفية أكثر اتساعاً نظراً لمرونة النظام التعليمي و تكيفه بشكل يبتعد عن قولبة الطالب في حيز الاستذكار والاستحضار لمعلومات تلقينية جامدة في أمد زمني محدد.

3- **التعليم المفتوح تعليم تفاعلي إبداعي:** حيث أن نظام التعليم المفتوح في المملكة المتحدة تمت صياغته بشكل يحافظ على الجاذبية والتوازن وتلبية الاهتمامات المعرفية و إشباعها، وفسح المجال الواسع للطالب من خلال الأنشطة التفاعلية والنماذج التطبيقية للحفاظ على أعلى مستوى من الحيوية في سياق العملية التعليمية التي يرى العديد من طلاب التعليم المفتوح في المملكة المتحدة أنها أكثر جاذبية وإمتاعاً من نظم الدراسة التقليدية.

**أسباب جاذبية التعليم المفتوح للطلاب في المملكة المتحدة:**

1- توفير فرص تعليم جديدة للأشخاص الذين أعاقتهم ظروفهم الاقتصادية أو الاجتماعية عن استكمال دراستهم بالجامعة بعد المرحلة الثانوية و أصبح عدم حصولهم على مؤهل دراسي ملائم أو تقدمهم في العمر عائق يمنع قبولهم ضمن الجامعات النظامية التقليدية.

2- يسهل التعليم المفتوح إمكانية التعلم للأفراد في المناطق النائية.

3- يسمح التعليم المفتوح للدارسين بالجمع بين الدراسة والعمل.

4- يتيح التعليم المفتوح للمرأة استكمال دراستها الجامعية سواء كانت أم أو عاملة.

5- القدرة على استيعاب عدد كبير يفوق الأعداد التي تستوعبها الجامعات، وأيضا لمرونته فإنه لا يحدد حواجز للقبول حيث أنه يمكن قبول الدارسين بغض النظر عن أعمارهم أو درجاتهم أو وظيفتهم أو حتى أماكن سكنهم.

6- يمكن أن يوفر التعليم المفتوح فرص التعلم لمستويات دون الدرجة الجامعية الأولى، وذلك من خلال برامج أكاديمية لمدة سنة أو سنتين جامعيتين ومن ثم يحصل الدارس على شهادة متوسطة بناء على رغبته من قبيل برامج إعداد الخبراء التي تنفذها الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

**التنمية البشرية**

**Human Development**

التنمية البشرية علم نظري و تطبيقي يركز على دراسة الوضع البشري على نطاقٍ واسع، وعلى وجه التحديد دراسة التنمية البشرية المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والدولية. ولا تقتصر التنمية البشرية فقط على بحث ارتفاع أو انخفاض الدخل القومي. ولكن تمتد لتشمل توسيع الخيارات لدى الشعوب، لينعموا بحياة قيمة، كما تعمل على تحسين الوضع البشري

ومن هنا تتوافر لدى الأفراد الفرصة لتمتع بحياة كاملة. ومن هنا، فإن التنمية البشرية تتعدي دراسة النمو الاقتصادي باعتباره وسيلة فقط لتوسيع الخيارات لدى الشعوب.

**وهناك ست ركائز أساسية للتنمية البشرية وهي:**

(العدالة، والاستدامة، والإنتاجية، والتمكين، والتعاون، والأمن)

**العدالة الاجتماعية:** ويتمثل مفهوم العدالة الاجتماعية في فكرة أن العدل يجب أن يكون بين كل الأشخاص، وبين الرجال والنساء، بمعنى أننا جميعاً لدينا كل الحق في التعليم والرعاية الصحية، حيث يركز هذا المفهوم على فكرة تكافؤ الفرص مما يتطلب إعادة هيكلة جذرية في علاقات القوة في المجتمع.

**الاستدامة:** ويركز مفهوم الاستدامة علي فكرة أننا جميعاً لدينا كل الحق في ممارسة الأعمال التي تحافظ على حياتنا ووجودنا والحق في الحصول على نصيب أكبر من السلع مما يتطلب تنمية شاملة لجميع السياسات الاقتصادية و الاجتماعية و الاقتصادية.

**الإنتاجية:** ويقصد بهذا المفهوم النمو الاقتصادي و تحسين العملية الإنتاجية تتمثل في المشاركة الكاملة للأفراد في عملية تنمية المجتمع. ويعني هذا  أيضا أن الحكومة تحتاج إلى برامج اجتماعية أكثر كفاءة لشعبها، ويدعو هذا المفهوم إلى ضرورة تعزيز العلاقة الإيجابية بين بين التنمية البشرية والنمو الاقتصادي.

**التمكين:** وتعني حرية الشعب في التأثير على التنمية وعلى القرارات المؤثرة على حياتهم، وذلك من خلال مشاركة جميع الناس والمؤسسات في عملية صنع القرار، وتنفيذ خطط التنمية.

**التعاون:** ويشمل مشاركة الأفراد في الجماعات والمجموعات والانتماء إليها كوسيلة للإثراء المتبادل بينهم، ومصدراً للمعنى الاجتماعي.

**الأمن:** ويقدم فرص التطور للأفراد بحرية وأمان مع تأمين عدم اختفاء تلك الفرص فجأة في المستقبل.

**و تهدف خطط التنمية البشرية إلى :**

1. تمتع الأفراد بحياة طويلة وصحية.

2. أفراد متعلمين.

3. وصول الأفراد إلى الموارد التي تمكنهم من العيش بكرامة.

4. قدرة الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مجتمعهم.

إذاً؛ من كل ما سبق نستنتج أن التنمية البشرية وظيفة تشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة ومن أهمها المسؤولية عن الموارد البشرية، لتحديد احتياجات المؤسسة من التوظيف وإذا كانت المؤسسة بحاجة إلى استخدام متعاقدين مستقلين أو تعيين موظفين لملء هذه الاحتياجات وأيضاً لتدريب أفضل الموظفين وضمان أنهم موظفون ذو أداء عالي.كما تشمل هذه الأنشطة إدارة شئون الموظفين واستحقاقات الموظفين والتعويضات.

كما أن التنمية البشرية وظيفة داخل المنظمة التي تركز على توظيف، وإدارة، وتوجيه موظفي المؤسسة، ويمكن أيضاً للتنمية البشرية أن يؤديها المديرون التنفيذيين. و هي وظيفة تنظيمية تتعامل مع القضايا ذات الصلة بالموظفين والعاملين مثل التعويض والتوظيف، وإدارة وتطوير وتقييم الأداء، وتطوير التنظيم والسلامة، وتحفيز الموظفين، والاتصالات، والإدارة، والتدريب. كما أن التنمية البشرية هي أيضا نهج استراتيجي وشامل لإدارة الأفراد وبيئة العمل، ذلك حيث أن التنمية البشرية الفعالة تُمكن الموظفين من المساهمة بشكل فعَّال ومثمر لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

**الدراسة بالانتساب**

**Home Study**

عندما يتم ذكر مصطلح الدراسة بالانتساب فإنه يتبادر إلى الأذهان على الفور مفهوم التعليم الإلكتروني E-Learning والتعليم عن بعد Distance Education والدراسة بالمراسلة Correspondence Study.

و في الحقيقية فإن الدراسة بالانتساب تعني الالتحاق بهيئة تعليمية ما ويتم الدراسة بها عن طريق أحدى الطرق التي تم ذكرها سالفاً ويتم استلام المواد العلمية الخاصة بها دون ضرورة الذهاب إلى الجامعة أو المعهد التعليمي.

**و تُعد الدراسة بالانتساب وسيلة أكثر مرونة من نظام التعليم التقليدي** المعروف في قاعات دراسية تقليدية، وأيضا وسيلة لربط المُتعلم أو الطالب بالإمكانيات العلمية  والتعليمية المعاصرة المستندة إلى ثورة الاتصالات و إمكانيات شبكة الإنترنت، حيث أنها لا تشترط الحضور وتلقي العلم في مباني الجهة التي يتم الالتحاق بها، فالهدف الأسمى لهذه الأنظمة ومنها الدراسة بالانتساب أن يتم جعل التعليم وتقنياته متاحاً لأكبر عدد من الراغبين في التعلم واستكمال تعليمهم في مواقع قريبة أو حتى بعيدة في أنحاء العالم.

و قد تم إطلاق مصطلح Home Study على مفهوم الدراسة بالانتساب في المملكة المتحدة بعد أن تزايد الإقبال على مجال الدراسة بالانتساب تحت وطأة ضغوط و متطلبات العمل  التي تتطلب من المواطنين عدم ترك العمل لأجل الدراسة و إنما استنباط طريقة لأجل التوفيق بينهما، و طلاب العصر الحديث الآن في بريطانيا يختارون أن يدرسوا بطريقة الدراسة بالانتساب وتفضيلها كوسيلة أكثر مرونة وسرعة وذلك من أجل تحسين فرص حياتهم العملية أو ببساطة اختيار الدراسة من المنزل من أجل المتعة. و الشيء الأهم من اختيار هذه الطريقة من الدراسة هو الاختيار الصحيح للبرنامج الدراسي التي تناسب احتياجات الطالب للدراسة من المنزل بالانتساب و ذلك بما يتناسب مع واقع حياته العملية.

**الدراسة بالانتساب هو نظام يشبه التعليم الإلكتروني مع بعض الاختلافات التقنية في منهجية التطبيق والتقييم**، ويُقدم على الدراسة بالانتساب كثير من الدارسين والطلاب من أجل تحسين نوعية حياتهم وحتى لا تؤثر الدراسة على أعمالهم الخاصة بهم فيلجؤون إلى هذا النظام الدراسي الذي يلاقي كل طلباتهم من عدم الحضور للدراسة وعدم التقيد بوقت محدد وتلقي المواد العلمية دون الالتزام بالذهاب إلى الجامعة أو الجهة التعليمية المنتسب إليها.

**الرعاية الصحية**

**Health Care**

تنطوي الرعاية الصحية على العديد من المكونات في عصرنا الحالي حيث تتضمن تقديم برامج توعوية بشأن أبرز المشكلات الصحية المعاصرة في المجتمع كمرض الإيدز و التهاب الكبد الفيروسي و غيرها، و تشمل كذلك تقديم الرعاية و التوعية للأمهات و الأطفال و التطعيمات المختلفة ضد الأمراض الأكثر انتشاراً و شيوعاً، بالإضافة إلى توفير المضادات و العلاجات الوقائية من الأمراض المعدية و الموسمية كما تشتمل على رعاية المسنين و ذوي الإعاقات.

**و يفترض لتقديم خدمات رعاية صحية متميزة و مرتفعة المستوى** توفير الكثير من الاهتمام بالكوادر الطبية العاملة و تقديم البرامج و الدورات التدريبية لهم، بما يساهم في النهوض بمستواهم و تحقيق المزيد من الكفاءة و الجودة في الخدمة الطبية المقدمة، كما يفترض كذلك الاهتمام بالمنشأة الطبية ذاتها و تعزيز التطوير و التجديد المستمرين اللازمين لها للنهوض بمستواها، و رفع كفاءتها و زيادة الجودة و التميز في تقديم الخدمات الطبية.

و تعاني الرعاية الصحية من العديد من المشكلات المحتملة، من قبيل ضعف الإمكانات المادية و الفنية كذلك، و عدم تناسب الخدمة المقدمة مع طموحات المرضى و المتعاملين، مما يضاعف العبء الواقع على كاهل الحكومات، و المجتمع ككل.

**و تمثل الرعاية الصحية ركيزة أساسية لمنظومة الصحة و العلاج**، حيث توفر الثقافة الصحية الأساسية لتوعية أفراد المجتمع،  وتوفير الخدمة الصحية المناسبة برسوم مناسبة أيضاً، بالإضافة إلى  الخدمات التكميلية التي تقدمها الرعاية الصحية و منها توفير الثقافة الغذائية السليمة، و المعلومات الخاصة بالحفاظ على البيئة و التوعية الصحية التثقيفية الملائمة، من قبيل  تقديم التحصينات الطبية اللازمة للأطفال للوقاية من الأمراض المستوطنة و مكافحة انتشارها، و غيرها الكثير من الخدمات الأساسية بما يساهم في تخفيف العبء عن كاهل المواطنين في حال عدم الاستفادة  من هذه الخدمات.

و تقدم الرعاية الصحية كذلك خدمات طبية تتعلق بالاكتشاف المبكر للأمراض الأكثر شيوعاً، مع تقديم المتابعة الصحية للأمراض المزمنة كمرض ضغط الدم و مرض السكري و الالتهاب الرئوي المزمن مع تقديم جزء من الخدمات للعناية بصحة الأم و الحامل و الطفل بعد الولادة، مع إحالة الحالات التي تستدعي عناية طبية مكثفة للتخصصات التابعة لها.

**و لرفع مستوى الرعاية الصحية لابد من توافر منظومة إدارية ناجحة،** تقوم على تطبيق الأسس العلمية للرعاية الصحية، متمثلة في سياسات اتخاذ القرارات و إدارة خطة صحية تكاملية و شمولية يتم تصميمها على مستوى الدولة ككل، يتم فيها مراعاة كافة الاحتياجات الخاصة بالنهضة الصحية في الدولة مع وضع آليات للتنفيذ و المتابعة و رصد لميزانية خاصة بتطبيق تلك المنظومة، حتى لا تظل الرعاية الصحية مجرد طموحات فقط دون وجود أساس لها على أرض الواقع.

**القيادة**

**Leadership**

للقيادة قوة غير عادية، فهي تمثل الحد الفاصل بين النجاح و الفشل في أي شيئ تفعله. لنفسك أو لأي جماعة تنتمي إليها. حيث ترتبط القيادة بإنجاز الأشياء من خلال الآخرين. وبصرف النظر عن قدراتك. فإن هناك كثيراً من الأهداف المهمة التي لا يمكنك تحقيقها دون مساعدة الآخرين، حيث يتعين على القائد دائماً صنع القرار و وضع حلول للمشاكل، ولا يمكنه تجنب هاتين النقطتين حيث أنهما متلازمتان.

و بهذا يتأكد أن صنع القرار أحد أهم مهام القادة. ولابد أن لا يدع القائد المشاكل تؤثر على رؤيته للأمور، حيث أن هناك عقبات عديدة جداً سوف تعترضه في طريقه نحو بلوغ أهدافه، وهذا الأمر لا مفر منه، فكل ما يمكن أن يتسبب في مشكلة يمكن أن يتحول بالفعل إلى مشكلة، و هذه هي طبيعة العمل في سبيل تحقيق الأهداف الكبيرة، ومن الطبيعي أن تكون هناك مشاكل، فعلى القائد أن يقوم بمواجهتها بصفته قائد وأن يكون مستعداً لحل هذه المشكلات.

**تعريف القيادة:**

هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أي مهمة أو هدف أو مشروع.

و هذا التعريف - إذا لاحظت - لا يذكر أي شيئ عن الإدارة! ذلك حيث أن القيادة شيئ، و القيادة شيئ آخر تماماً.

**القوانين العامة للقيادة:**

1. التزام الأمانة المطلقة: هذا هو أساس كل أنواع القيادة، فما لم تحافظ على أمانتك، فلن تحظى أبداً بالثقة الكاملة من جانب من تقودهم.

2. معرفة جوهر شخصيتك كقائد: لا يهتم التابعون بما إذا كنت بارعاً في السياسات المكتبية، بل يريدون منك البراعة فيما يتطلبه إنجاز العمل.

3. الإعلان عن أهدافك: يتطلب منك كقائد التخطيط وتحديد الأهداف والتواصل. فلا يمكنك الوصول إلى "هناك" حتى تعرف أي "هناك" تريد الوصول إليه وتخبر أتباعك أيضاً بذلك.

4. إظهار التزاماً غير عادياً: ما لم تكن ملتزماً؛ فلن يلتزم أي شخص آخر. وما لم تكن ملتزماً على نحو غير عادي، فلن يكون أحد كذلك.

5. الإفصاح عن توقعاتك لنتائج إيجابية: فكلما كانت أهدافك سامية؛ حققت أهدافاً أسمى.

6. الاعتناء بأفراد فريق العمل: لأنه شعور متبادل بين فريق العمل والقائد تكتسبه من خلال منحُه.

7. قدم الواجب على نفسك: حيث أن الواجب أهم و أولى من الذات دائماً. قدم مهمتك ثم رجالك على نفسك؛ و إلا فلست بقائد.

8. كُن في المقدمة: اخرج إلى حيث يمكنك أن تُرى و تَرى. و يعني ذلك أن تقوم بالسحب؛ لا بالدفع! فكما ذكر باتون أن القيادة مثل المكرونة الاسباجيتي، يمكن سحبها بسهولة ولكن لا توجد طريقة لدفعها.

**و يتسم القادة المتميزون بما يلي:**

1. يتقدمون بسرعة كبيرة في المؤسسات.

2. يحصلون على كثير من الأموال و غيرها من المكافئات المادية.

3. يتحكمون في مجريات حياتهم.

4. يتمتعون بهيبة عظيمة و قدر أكبر من الأمان الوظيفي.

5. ينالون قدراً أكبر من الإشباع من وظائفهم.

6. قادرون على جعل أداء الجماعات التي يقودونها أوفر إنتاجاً.

و بلا شك؛ تحتاج البلاد إلى المزيد من القادة المتميزين من كل نوع لقيادة الآلاف المؤلفة من الشركات والمؤسسات والهيئات والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح، والمصالح الحكومية، و النوادي، والجمعيات، والمدارس، والجامعات، وكثير من المنظمات الأخرى. وفي حال عدم توفر هؤلاء القادة فسوف يتدهور سير العمل في هذه المؤسسات.

**وتساهم الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي في صقل خبرات القيادين والقادة الإداريين**لكافة المؤسسات باختلاف تخصصاتها الإنتاجية وذلك من خلال تنفيذها لعدة برامج دراسية متخصصة ومتميزة في هذا المجال تحديداً، حيث تعمل هذه البرامج الدراسية على منح القدرة على اكتساب عدة مهارات تعينك كقائد على معرفة:

1. كيف تتقلد المسئولية في أي موقف.

2. كيف تظفر بولاء الجماعة و تكتسب احترامهم.

3. كيف تبني مؤسستك مثل فريق رياضي فائز.

4. كيف تضاعف إنتاجية مؤسستك مرتين أو ثلاثاً.

5. كيف تقود الآخرين على مستواك.

6. كيف تقود رئيسك.

7. متى يكون من المهم ألا تقود.

8. طرائق إقناع أي شخص باتباعك.

9. كيف تستخدم استراتيجيات التأثير.

10. كيف تطور ثقتك بنفسك كقائد.

وبهذا سوف تتقن مهارة إحداث اختلافاً في نظام العمل بكونك قيادي ناجح تتقن فن القيادة. سواء كنت مديراً أو مرؤوساً. فمن الممكن أن تكون قائداً فبل ترقيتك لمنصب قائد!... ومن ثم تنتقل إلى منصب القائد فتثبت قدرتك على جعل الناس يعملون بأقصى طاقاتهم.

**تسوية النزاعات**

**Settlement of Disputes**

**النزاع:** هو "حالة" تختلف فيها أهداف الأطراف. ويجب أن تتسم أساليب تحليل النزاع بالشمولية والتحليل العميق لجميع العناصر والأبعاد التي يشملها النزاع والتي يمكن حصرها في السياق والعلاقة والمسببات الأخرى. وسوف نتناولها بمزيد من التفاصيل كالتالي:

**تحليل النزاع:** هو التقييم المنهجي لأطراف وموضوعات النزاع بهدف تحديد أساليب حل النزاع. ويجب تحديد أطراف النزاع وتحديد عناصر عدم التوافق في الأهداف والمصالح المشتركة بينهم، وهذا الأسلوب من التحليل قد يفي بالغرض في حالة النزاع القائم على مستوى ضيق ومحدود المدى كالنزاعات الأسرية والشخصية. والنزاعات على مشكلات محدودة المدى أيضاً مثل الخلاف بين سكان قريتين على استخدام ماء الري على سبيل المثال.

ولكن تعريف النزاع على هذا النحو الضيق (أطراف واختلاف أهداف) هو تعريف غير واقعي ولا يعكس أبعاد أخرى قد يتضمنها النزاع، ولهذا جاء التعريف الموسع للنزاع كنتيجة للتحليل الأكثر عمقاً بحيث يكون أكثر واقعية وملائمة لمفهوم النزاع كالتالي:

**1. السياق :**

هو الإطار السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي يحدث فيه النزاع. فمن المعروف أن التاريخ  والجغرافيا والانتماء العرقي والدين والجنس واختلاف الأحزاب السياسية ..........إلخ جميعها عوامل مسببة للنزاع في كافة الأقطار. مثل مشكلات رسم الحدود أو التنازع حول منطقة جغرافية معينة أو طمس الهوية العرقية كالنزاع بين الهوتو والتوتسي في رواندا عام 1994، وتشكل المعتقدات الدينية عامل مهم أخر ضمن العوامل السياقية السابقة التي تحيط في حالة النزاع.

**2. العلاقة:**

يختلف مستوى النزاع بحسب اختلاف العلاقة بين أطراف النزاع، ففي أغلب الأحيان تتطلب علاقات معينة في ثقافات معينة القيام بأدوار معينة والالتزام بقواعد معينة.

لذا يؤثر شكل العلاقة على سلوك أطراف النزاع. على سبيل المثال؛ العلاقة بين الابن/البنت والأم/الأب ضمن الإطار الأسري الذي يتطلب محظورات واحترام من نوع خاص جداً!. نجد أن أشهر أنماط السلوك السائدة في هذا النوع من النزاع وخاصة في حالة تأزم الموقف هو التظاهر (التحايل) بالمرض لمحاولة جعل الطرف الآخر في النزاع يشعر بالذنب أو الندم لدوره في النزاع.

وفي أنواع مختلفة من العلاقات قد يتم استعمال العنف أو اللغة الفظة لإجبار الأطراف الأخرى على الاستسلام. ولكن على المستوى الدولي؛ نجد أن ميزان القوى يلعب دور مهم في تشكيل طبيعة العلاقات. والذي غالباً ما يعتمد بالدرجة الأولى على مصالح ومواقف القوى العظمى.

**3. مسببات أخرى:**

**حينما تكون العلاقة بذاتها سبب النزاع:**

• العواطف الجياشة والزائدة عن الحد.

• سوء الفهم.

• عدم وجود أرضية مشتركة ولغة تواصل.

• تكرار ردود الأفعال السلبية.

**حينما تكون القيم هي سبب النزاع:**

• تباين معايير التقييم للمبادئ والسلوك.

• اعتبار أحد الأطراف فقط أن الأهداف ذات أهمية كبرى.

• اختلاف أسلوب الحياة أو العقيدة أو الدين.

**حينما يكون التكوين الهيكل يسبب النزاع:**

• أنماط السلوك.

• عدم التكافؤ في السلطة والنفوذ.

• التحكم غير المتكافئ في الموارد.

• عوامل البيئية التي تعيق التعاون.

• القيود الزمنية.

**حينما تكون المصالح سبب النزاع:**

• المنافسة الفعلية على مصالح ذات أهمية قصوى.

• المصالح الإجرائية.

• المصالح الفسيولوجية.

**حينما تكون البيانات سبب النزاع:**

• قلة المعلومات.

• التضليل.

• اختلاف وجهات نظر حول مدى أهمية الأمور.

• الاختلاف في تفسير البيانات.

• الاختلاف في تقييم الإجراءات.

**موضوعات النزاع:**

يؤدي مصدر النزاع إلى خلق موضوع النزاع بين الأطراف والذي يعبر عن عدم توافق أهداف أطراف النزاع في إطار علاقتهم مع بعضهم البعض.

أي أنه بالإمكان اعتبار موضوع النزاع هو الموضوع الذي تتخذ الأطراف منه مواقف متباينة بسبب أهدافهم المسبقة.

**أنواع موضوعات النزاع:**

1. النزاع من أجل الموارد المحدودة.

2. النزاع من أجل البقاء أو من أجل السلع الاستراتيجية.

3. النزاع من أجل السلطة وآليات العلاقة.

4. موضوعات النزاع بسبب محدودية الموارد.

**أطراف النزاع:**

الأطراف هم المشاركون في النزاع سواء كان الأطراف أفراد أو جماعات أو منظمات أو مجتمعات أو أمم.

**مجموعات أطراف النزاع:**

1. اﻟﻤﺠموعة الرئيسية: ذوي المصلحة المباشرة.

2. اﻟﻤﺠموعة الثانوية: ذوي المصالح غير المباشرة.

3. اﻟﻤﺠموعة الجانبية: ذوي المصالح البعيدة.

**تفاعلات النزاع:**

هي كافة التفاعلات الناتجة (السلبية والإيجابية) التي تحدث أثناء النزاع والتي تعتمد على عنصري الإحساس والشعور مع عنصر السلوك.

**أساليب تسوية النزاع:**

1) التنافس: هو سلوك يعتمد على فردية التصرف ودعم المصلحة الذاتية على حساب مصلحة الآخرين من خلال تحقيق أقصى فائدة على حساب سائر الأطراف الأخرى.

2) المسايرة: هو سلوك يعتبر لمسائل أخرى بخلاف المصلحة الذاتية من خلال تفضيل مصلحة الآخرين على المصلحة الذاتية.

3) التجنب: هو سلوك ناتج عن فكرة أن الدخول في النزاع سيسبب ضرراً أكبر من تجنبه ويتم من خلال تفادي الدخول في النزاع.

4) الحل الوسط: هو سلوك يعتمد تقسيم المصالح لتحقيق مكاسب لكل أطراف النزاع بحيث تكون أقل من المكسب الكامل وأكبر من الخسارة الكاملة.

5) التعاون: هو سلوك يهدف إلى إيجاد حلول مبتكرة تحقق مصالح أطراف النزاع من خلال تفهم احتياجات ومصالح أطراف النزاع.

**أساليب التدخل لتسوية النزاع:**

1. حفظ السلام: من خلاله يمكن إدارة النزاع بالشكل الملائم من خلال تخفيض/إزالة مظاهر النزاع وتحقيق اللاعنف.

2. صنع السلام: من خلاله يمكن حل النزاع عن طريق التحاور والتفاوض والوساطة.

3. بناء السلام: من خلاله يمكن إصلاح النزاع عن طريق تشييد بنية أساسية وهياكل تُعين أطراف النزاع على تحقيق السلام الإيجابي.

4. الوقاية من النزاع: من خلال إكساب الأفراد والمجتمعات مهارات التعامل مع النزاع بأسلوب سلمي إيجابي يُشبع حاجات ومصالح الأطراف بدون تصعيد أو عنف.

**جودة المشاريع**

**Project Quality**

يتمثل مفهوم الجودة بشكل عام في توفير منتج خال من العيوب من خلال جودة الصناعة و الالتزام بمعايير المواصفات المحددة بشأنه، و بحيث يكون محققاً للهدف منه. و تعتبر الجودة في المشروعات من الأمور التي تهتم بها إدارة المشروعات بشكل عام كدليل على حسن التنظيم و جودة القرارات التي تتخذها تلك الإدارة.

**و قد تزايد الاهتمام بمفهوم جودة المشروعات على المستويين المحلي و العالمي** نتيجة التقدم العلمي و التكنولوجي، و كبر أحجام الأسواق و ازدهار النشاط الاقتصادي في كثير من دول العالم، و صاحب ذلك ظهور الشركات العابرة للقارات، و زيادة التنافسية بين الشركات العاملة في نفس مجالات الإنتاج، رغبة في الاستحواذ على المزيد من أحجام الأسواق، و حيث تغير مفهوم الجودة ليشمل رأي المستهلك و رضاه و ثقته بالإضافة إلى معايير جودة المنتج نفسه.

و لا يقتصر مفهوم إدارة الجودة على ما سبق فقط، بل يمتد ليشمل كذلك العمل على تقليل التكلفة الخاصة بالمنتج، مع زيادة تحسين و تطوير العمليات و الأداء الإنتاجي، و العمل على توفير المنتج في الأسواق في التوقيتات المناسبة، و تحقيق التوازن المطلوب بين العرض و الطلب، بما يساهم في زيادة ثقة العملاء في الشركة بل و ولائهم أيضا، مع عمل دراسات مناسبة للتعرف على آرائهم بشأن المنتج و محاولة إجراء التعديلات المناسبة أو التطوير الشامل للمنتج بما يتلاءم مع تلك المتطلبات.

**و تشمل إدارة الجودة في المشروعات تحديد معايير الجودة المتطلبة للمشروع**، من خلال وصف المنتج، و عمل التحليلات اللازمة بين التكلفة و العائد، و العمل على رفع مستويات الإنتاجية و إدخال التكنولوجيا الحديثة، و العمل على تقليل الفاقد و الوصول بنسبة المنتج المعيب إلى الصفر بما يعني الاستخدام الأمثل لموارد الشركة أو المؤسسة.

يلي تلك المرحلة عمل تقييم لمنظومة الأداء و التحقق من تطبيق معايير الجودة على كامل مراحل المشروع، و مقارنة النتائج بالأهداف، و العمل على كشف الأخطاء و الانحرافات التي يمكن أن تحدث أثناء العمل في المشروع، و التعامل مع تلك الانحرافات و تعديل المسار بما يساهم في تخفيض تكاليف إصلاحها وتحسين و تعديل الجودة المحققة في جميع مراحل العمل في المشروع.

و يختص بتحديد و مراقبة و تقييم معايير الجودة الهيئة الهندسية و الاستشارية المختصة و التي تكون مسؤولة عن عمل الاختبارات و فحص النتائج و عمل التحليلات لها و عقد المقارنات بين تلك النتائج و مقاييس الجودة السابق تحديدها للمشروع، و يتم عادة تحديد ميزانية خاصة بإدارة الجودة و ما تقوم به من عمليات طوال فترة حياة المشروع.

و يساهم في رفع مستويات الجودة في إدارة المشروعات جودة الاتصال بين جميع الإدارات في المشروع، و الاهتمام بتدريب الموارد البشرية و انتقاء الكوادر بعناية، مع الاهتمام بالتخطيط الجيد و وضح المسؤوليات و تقسيمها بين جميع أجهزة المشروع.

**إدارة الضيافة**

**Hospitality Management**

الضيافة من الفنون القديمة و التي ارتبطت بوجود البشر في مجتمعات و حاجتهم لها لتوطيد أواصر المحبة و المودة مع الآخرين، أو الحاجة لانتقال الآخرين من مكان إقامتهم لأماكن إقامة أخرى، للمبيت و الإقامة المؤقتة.

و تتميز الضيافة الجيدة بالكرم و الذوق من قبل من يقدمونها، و بإكرام الوفادة للضيوف و يكون هذا على المستويين الشخصي و التجاري الفندقي كذلك، فعندما تقوم إحدى الشركات بوفادة أناس مهمين أو ضيوف فهذا يؤثر على سمعتها و قد يزيد من نجاحها التجاري. و بذلك فقد يمكن اعتبار الضيافة كأحد عناصر المزيج التسويقي الفعال.

يتم حالياً استثمار الضيافة من قبل الكثير من الشركات و المؤسسات بهدف تكوين علاقات جيدة و تعزيز أواصر علاقات هامة ينتج عنها المزيد من الأعمال و الاستثمارات، و قد تتمثل الضيافة في عدة صور منها الدعوة لقضاء أيام في مكان هادئ بعيدا عن الضوضاء و ضغوط العمل، و قد تتمثل في  صورة تقديم هدايا غير متوقعة للعميل يسعد بها كثيراً و تذكره بأيام جيدة قضاها في المكان، و قد تكون في صورة دعوة لأمسية ظريفة لا تنسى.

و تبدأ الضيافة من توجيه الدعوة للضيوف و التي يتوجب أن تكون قبل الدعوة بمدة لا تقل عن أسبوعين أو ثلاثة أسابيع، حتى تتاح الفرصة للضيوف للاستعداد الجيد لتلبية الدعوة، كما يجب توجيه الدعوة من خلال الكروت الورقية المخصصة لذلك، و قد تكون من خلال رسائل البريد الإلكتروني، مع الحرص على وصول الدعوات و التأكيد على الضيوف بضرورة تلبيتها.  
بعد ذلك يتم التحقق من التجهيزات المتطلبة لاستقبال الضيوف و مدى ملائمتها و الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة قبل الكبيرة لإعطاء أفضل انطباع ممكن لديهم، و تقديم صورة لا يمكن محوها من الذاكرة لديهم، مع الإشراف على الطعام و مدى مناسبته لكل منهم، و مراعاة اختلاف الأذواق، و كذلك التحقق من وسائل الراحة المقدمة عند المبيت.

تشمل الضيافة كذلك الخدمات السياحية و توفير الألعاب و وسائل التسلية و يتم الاهتمام بتلك الجوانب في الفنادق و التي تقدم خدمات متنوعة مرتبطة بالضيافة منها اقامة المؤتمرات و الساونا و الأنشطة الرياضية و توفير أماكن لتأجير السيارات و القوارب الصغيرة و غيرها.

و تشمل الضيافة كذلك الاهتمام بالعاملين في مجال تقديمها، بحيث يكون هناك زي موحد للعاملين بالمنشأة السياحية و تدريب جيد لهم على أعلى مستوى، و الاهتمام بالفحص الطبي لهم سنوياً، مع الاهتمام بالنظافة و الترتيب بشكلٍ كامل. و مناسبة الخدمات الترفيهية المقدمة من الحفلات و عروض الأزياء و غيرها لحاجات الضيوف و متطلباتهم.

كما يجب التأكيد على جانب الأمان، و يتمثل في الحرص على وجود منظومة جيدة للوقاية من المخاطر كالحريق و غيرها، و منظومة لحفظ الودائع و الخزائن و الأغراض و غيرها بهدف تشجيع الضيف على تكرار الزيارة و تشجيعه لغيره أيضاً على زيارة المنشأة السياحية.

**علم النفس المعرفي**

**Cognitive Psychology**

علم النفس المعرفي هو أحد فروع علم النفس، وبرغم حداثة نشأته نسبيًا إلا أنه قد تطور سريعًا ليصبح من أهم فروع علم النفس. فهو يختص بفهم العمليات العقلية، مثل التعلم، مهارات تعلم اللغة، الذاكرة و النسيان، الإدراك والانتباه، الكلام والتخاطب، حل المشكلات،...إلخ، وهو بذلك يلتقي مع فروع وعلوم أخرى مثل تلك المتعلقة بالأعصاب، واللغويات، والفلسفة.

الركيزة الأساسية لعلم النفس المعرفي، هي كيفية تلقي المعلومة، والعمليات العقلية التي تتم عليها، إدراكها- المعلومة- وكيفية حفظها في الذاكرة، مما يعطي الفرصة للعديد من التطبيقات المختلفة. مثل كيفية تحسين قدرات الذاكرة، آلية اتخاذ القرار، و بناء المناهج التعليمية لتعزيز عملية التعلُّم.

ومن أهم ما يميز علم النفس المعرفي أنه يتبع المنهج العلمي في البحث، ويرفض أسلوب نظرية الاستبطان Introspection  كأسلوب لجمع المعلومات، حيث أنه يتفق مع مدارس علم النفس الأخرى في رفض هذا الأسلوب لأنه غير موضوعي، ولا يمكن تعميمه أو الاعتماد عليه لتجميع المعلومات، كما يختلف عن الأسلوب الفرويدي في التحليل النفسي عن طريق تفسير الرموز التي ترِد في الأحلام، ولكنه- علم النفس المعرفي- على الرغم من ذلك يعترف بالحالات الذهنية الداخلية. كالإيمان، الرغبة، الدوافع...إلخ، وهو الأمر الذي بُنيت عليه الانتقادات الموجهة إليه، حيث يُعتقد أنه منهج متناقض من حيث اتباعه للأسلوب التجريبي في البحث، مع تقبله للعمليات الذهنية الداخلية التي لا يمكن قياسها، وبالرغم من ذلك فإن العلم قريب الصلة (علم الأعصاب الإدراكي cognitive neuroscience)، قد أثبت وجود العمليات الذهنية الداخلية مما دعم الفرضية القائم عليها العلم، وهو علم أكاديمي يهتم بالدراسة العلمية للركائز البيولوجية التي تقوم عليها العمليات المعرفية.

**مقدمة تاريخية عن تطور مفهوم علم النفس المعرفي:**

كان هناك دور واضح للفلاسفة أيضًا في تطور علم النفس المعرفي كما كان هناك دور واضح لهم في نشوء علم النفس العام. حيث شغل العقل والعمليات الذهنية المختلفة الكثير من الفلاسفة على مر العصور، بداية من أفلاطون Plato الفيلسوف اليوناني في عام 387 قبل الميلاد، الذي يرى أن المخ هو قاعدة العملية العقلية، بينما رأى رينيه ديكارت  René Descartes عام 1637م، رأى أن البشر يولدون بأفكار فطرية داخلية، وهو صاحب مفهوم ثنائية الروح والجسد Mind-body Dualism أي أن الروح والجسد مادتان منفصلتان، واستمر الجدل الفلسفي حتى القرن التاسع عشر، وتساؤل أدى إلى نشوء مفهومين للتفكير. التجريبي Empiricism. هل الفكر الإنساني تجريبي بالأساس، أم فطري Nativism أي يولد الإنسان بمعرفة فطرية داخلية، من أبرز الأسماء التي التي تبنت الفكر التجريبي كل من (جون لوك  John Locke) و (جورج بركلي George Berkeley)، وعلى الجانب الآخر- الفكر الفطري- (إيمانويل كانت Immanuel Kant).

مع استمرار المحاورات الفلسفية حدثت اكتشافات هامة في منتصف القرن الثامن عشر، كان لهذه الاكتشافات أثرًا واضحًا في تطور علم النفس المعرفي كعلم منهجي معترف به رسميًا، تلك الاكتشافات التي قام بها كلٍ من (بول بوركا Paul Broca) الذي اكتشف الجزء المسئول عن اللغة في المخ، و(كارل فرنيك Carl Wernicke) الذي اكتشف الجزء  الذي يُعتقد أنه المسئول في المقام الأول عن فهم واستيعاب اللغة في المخ، وقد تم تسمية تلك الأجزاء نسبة إلى مكتشفيها، حتى أن أي شخص يعاني من صعوبات في الكلام أو فقدان القدرة على النطق نتيجة تعرضه لصدمةٍ ما أو ورم فإن حالته توصف بأحد هذين الاسمين Broca's aphasia and Wernicke's aphasia.

في منتصف القرن العشرين كان هناك عدد من الأحداث الهامة التي أثرت أيضًا بدورها في تطور علم النفس المعرفي. منها ما حدث خلال الحرب العالمية الثانية من تطور كبير في التكنولوجيا الحربية والأسلحة، الأمر الذي برز معه الحاجة لفهم أكبر للعمليات العقلية والأداء العقلي للإنسان في الظروف المختلفة خاصة الظروف العصيبة وتحت التهديد، وكيفية تدريب الجنود على التقنيات الحربية الجديدة ومسائل هامة كالانتباه والروح المعنوية للجنود، واختيار الجنود الملائمين لمهام عسكرية بعينها، وغيرها من المسائل المتعلقة بالفرد العسكري، ويرجع الفضل في هذه إنارة الطريق في هذه المسائل لما قدمته (المدرسة السلوكية Behaviorism) والعمل الذي قام به (دونالد برودبنت Donald Broadbent) كما أن التطور التقني في علم الحاسبات وكيفية التعامل مع المعلومات وتخزينها ومعالجتها واستعادتها، الأمر الذي أعطى فكرة مناظرة عن العقل البشري وكيفية تعامله أيضًا مع المعلومات بالمثل، وظهور مصطلح (الذكاء الاصطناعي  Artificial Intelligence) الذي عكف عليه لسنوات كل من (ألن نويل Allen Newell) و(هربرت سايمون Herbert Simon) والأبحاث التي أجريت لاحقًا بالتعاون مع علماء علم النفس المعرفي متضمنة فكرة الذكاء الاصطناعي، تلك الأبحاث التي صاغت مفهومًا للوظائف العقلية مع نظيرتها الحاسوبية (الذاكرة، التخزين والاسترجاع).

ويرجع الفضل في مصطلح (علم النفس المعرفي Cognitive Psychology) إلى (أولرك نيسر Ulric Neisser) والمتعلق بفهم المصطلحات ذات الصلة والتي نُشرت في كتابه الذي يحمل نفس العنوان (Cognitive Psychology) الذي نشر في عام 1967 والذي يشرح فيه التطور المفهومي للعمليات المعرفية بشكل جيد وتعريف لمصطلح علم النفس المعرفي.   
مصطلح (المعرفي Cognitive) يشير إلى جميع العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات الحسية، من حيث تخزينها،  نقلها، تحليلها، استرجاعها واستعمالها في وقت لاحق سواء كان هناك مثير خارجي متعلق بها أو في غياب هذا المثير، أي حالات الهلوسة.

قد يبدو أن علم النفس المعرفي يهتم بكل الأفعال التي يقوم بها الإنسان، وأن أي ظاهرة نفسية تدخل في هذا النطاق، ولكن بالرغم من أن مجال علم النفس المعرفي يهتم بكل الأنشطة الإنسانية بدلاً من جزء منها، إلا أنه يهتم بها من منظور مختلف، بمعنى أن أي فرع من علم النفس يهتم بكل أوجه النشاط البشري بالفعل، ولكن لكل فرع وجهة نظر وأسلوب في التناول يختلف فرع آخر يهتم بنفس الأنشطة ولكن من منظور مختلف بدوره، مثال على ذلك، (علم النفس الديناميكي Dynamic psychology) يدرس الدوافع بدلاً من المدخل الحسي الذي يدرسه باحث علم النفس المعرفي، وبدلاً من السؤال عن كيف تنتج أفعال وخبرات الإنسان مما يراه ويسمعه ويعتقده ويتذكره، يكون سؤال باحث علم النفس الديناميكي عن الدوافع والأهداف والاحتياجات وغرائزه التي أنتجت هذه الأفعال.

**العمليات العقلية:**

تشتمل العمليات العقلية المختلفة على الانتباه والذاكرة، الإدراك، اللغة واكتسابها وغيرها، وفيما يلي تعريف موجز لبعض هذه العمليات.

**الانتباه Attention:**

هو حالة من الوعي تركز على مجموعة فرعية من المعلومات الحسية المتاحة، الركيزة الأساسية لعملية الانتباه هي التمييز بين البيانات أو المعلومات غير الهامة، وعزلها للتركيز على المعلومات الهامة المطلوب التركيز عليها ليتم توزيعها على العمليات العقلية الأخرى، قد يستقبل العقل البشري معلومات سمعية وبصرية، وحسية كالشم والتذوق واللمس في نفس الوقت معًا، وبدون القدرة على التمييز بين تلك المعلومات وانتخاب واحدة أو اثنين في الغالب فإن ذلك قد يحدث ارتباك لدى الشخص الذي يسعى لاستيعاب هذه المعلومات، النقطة المحورية في علم النفس المعرفي هي مفهوم (تقسيم الانتباه divided attention)، وقد أجريت تجربة خاصة بتقسيم الانتباه، حيث ارتدى المشاركون في التجربة، سماعات أذن، في كل سماعة معلومة مختلفة، حيث تم إخبارهم أنه سيتم بث معلومات عن كرة السلة في الأذن اليسرى، بينما الأذن الأخرى يتم تلقينها معلومات أخرى لا علاقة لها بكرة السلة، وُجد أن العقل يمتلك القدرة على تمييز المعلومة المطلوبة حتى وإن تم تلقينها في الأذن الأخرى عندما كانت المعلومات الخاصة بكرة السلة يتم تلقينها من وقت لآخر في الأذن اليمنى بدلاً من الأذن اليسرى، أي أن المخ يتلقى المعلومة المطلوب الانتباه لها أيًا مصدرها.

**الذاكرة Memory:**

المفهوم الحديث للذاكرة يقسمها إلى ثلاثة أقسام مختلفة، هذه الأقسام تتدرج في طبيعتها من حيث مستوى الوعي الذي تتم فيه، وتختلف أيضًا في مداها الزمني وفيما يلي شرح موجز لأنواع الذاكرة وتدرجها.

**الذاكرة الحسية Sensory memory :**

الذاكرة الحسية هي العنصر الأقصر أجلًا من الذاكرة، وهي القدرة على استرجاع الانطباعات عن المعلومات الحسية، بعد انتهاء المثير الحسي،. أي أنها نوع من التخزين المؤقت للمثير يتم اختزانه في الحواس الخمسة، (البصر، السمع، الشم، التذوق، واللمس)، على سبيل المثال عند النظر لشيءٍ ما ثم تذكر هذا الشكل بعد أن تم رؤيته بلحظات، أو تذكر رائحة معينة حتى بعد أن انتهى المسبب لهذه الرائحة، أو تذكر ملمس مادة معينة، وهكذا، إذا تم تجاهل المثير الخاص بحاسة معينة، فإنه يختفي تقريبا في وقته، أو قد يدرك، وعندها يتم تخزينه في الذاكرة الحسية، وهذا لا يتطلب أي نوع من الوعي والانتباه، بل إنها خارج نطاق الوعي تمامًا، ويقوم المخ بالتعامل مع المعلومة التي ستكون نافعة لاحقًا، وعندها يقوم المخ بتخزينها تلقائيًا.

**الذاكرة قصيرة المدى Short-term memory:**

هي الخاصة باستقبال المعلومات والاحتفاظ بها لفترة قصيرة، فهي ذات سعة محدودة. حوالي 7 عناصر أو أقل يحتفظ بها المخ لمدة من 10 إلى 15 ثانية، وقد تصل لدقيقة، على سبيل المثال، لفهم جملة ما فإن بداية الجملة يتم تخزينها لحين الانتهاء من قراءة باقي الجملة، وهو الأمر الذي يتم في مجال الذاكرة القصيرة، وغيرها من الأمثلة الشائعة أيضا تذكر معلومة معينة للإقناع في محاورة حتى ينهي الطرف الآخر حديثه، الترجمة الفورية. حيث يقوم المترجم بتخزين المعلومة بلغة بينما يقوم بالترجمة الشفوية لهذه المعلومة للغةٍ أخرى.

**الذاكرة طويلة المدى:**

وتنقسم إلى:

**الذاكرة الإجرائية أو الضمنية: PROCEDURAL (IMPLICIT) MEMORY**

الذاكرة الإجرائية. هي الذاكرة المختصة  بأداء أنواع معينة من العمل، وغالبًا ما تتم في مستوى اللاوعي وقد تتطلب حد أدنى من المجهود في مستوى الوعي، حيث هي جميع المهارات التي نتعلمها في البداية بدرجة من الوعي ثم مع الوقت و التكرار تصبح مهارات يومية تلقائية لا تحتاج لتحكم الوعي فيها حيث تعمل الخلايا العصبية ذات العلاقة معًا حتى تقوم بالفعل تلقائيًا، بداية من كيفية ربط الحذاء والكتابة والقراءة حتى قيادة السيارة.

**الذاكرة التصريحية أو الواضحة أوDECLARATIVE - EXPLICIT**

هي الذاكرة المتعلقة بالمعلومات والأحداث المختزنة التي يمكن استدعاؤها في وقت متى شئنا في مستوى الوعي، ويتم تقسيمها بدورها إلى نوعين من الذاكرة هما (الذاكرة الحسية semantic memory.) و(الذاكرة العرضية episodic memory).

**الذاكرة العرضية:**

أي التي تعرض الأحداث والمواقف والأماكن والمشاعر التي مر بها الشخص في صورة تسلسلية، ويمكن تعريفها بأنها السيرة الذاتية للشخص، حيث يرى الحدث كوحدة واحدة بما يحويه من مشاعر وسياقه وليس حقائق مجردة.

**الذاكرة الدلالية:**

هي بناء من الحقائق والمعاني عن العالم الخارجي التي يكتسبها الإنسان، وهي مجموعة من الحقائق المجردة كأنواع الطعام، عواصم البلاد، وظائف الأشياء، معاني الكلمات، وتنتج الذاكرة الدلالية من الذاكرة العرضية، حيث نتعلم حقائق ومفاهيم من تجاربنا وتعتبر الذاكرة العرضية داعمة ومعززة للذاكرة الدلالية، ويمكن أن يكون هناك انتقال تدريجي من الذاكرة العرضية للذاكرة الدلالية، في حالة تناقص بعض العناصر أو سياق لأحداث معينة في الذاكرة العرضية، فتدرك المعلومات كنوع من الذاكرة الدلالية.

**الإدراك Perception:**

يشتمل الإدراك على عمليات حسية كالإبصار، والشم، والسمع، واللمس، وعمليات معرفية. التي تتعلق بترجمة هذه الحواس، أي كيف يفهم الناس العالم من حولهم من خلال ترجمة المثيرات المختلفة للحواس، ويهتم علم النفس المعرفي بكيفية ترجمة المخ البشري لهذه الحواس، وكيف تؤثر في السلوك، ومن أوائل الباحثين في هذا المجال (إدوارد ب.تتشنر Edward B. Titchener).

**اللغة Language:**

بدأ اهتمام العلماء بالعمليات المعرفية المرتبطة باللغة منذ سبعينيات القرن التاسع عشر، عندما قدم كارل فرنيك نموذج للعملية العقلية للغة، وتختلف مجالات دراسة اللغة في علم النفس المعرفي، فهناك باحثين مهتمين بدراسة كيفية اكتساب اللغة، مكونات تكوين اللغة مثل الصوتيات، وكيف تؤثر اللغة الحالة النفسية، ومجالات أخرى ذات صلة، أهمها دراسات الوقت الذي يتطلبه اكتساب اللغة وكيف يمكن من خلاله معرفة إن كان نمو الطفل لغويا سليم أو به مشكلة ما.

**ما وراء المعرفة Metacognition**

أي توسيع مدارك الأفراد عن أنفسهم وقدراتهم الذاتية، وكيف يرفع الشخص من مستوى أدائه عند أداء مهمة معينة (الانضباط الذاتي self-regulation)، وأن يدرك الشخص قدراته في عملية عقلية معينة، وتكون تطبيق هذا المفهوم في مجالات التعليم، وعادات الاستذكار وتحسين قدرات الطلاب

**محاسبة التكاليف**

**Cost Accounting**

جزء من نظام الإدارة الداخلية للشركات (المحاسبة الإدارية)؛ أساليب "المحاسبة الإدارية" تعتمد على "محاسبة التكاليف" لتوفر تقنيات لتقييم الجدوى والقدرة على النمو في الأعمال التجارية، وتسمى هذه التقنيات: تحليل كل من: التكلفة- حجم التعامل- الربح. ويعتمد هذا التحليل على تطوير الفهم لطبيعة وسلوك تكاليف المنشأة، من حيث التكاليف الثابتة و المتغيرة و المختلطة.

**طبيعة محاسبة التكاليف:**

محاسبة التكاليف نوع من عمليات المحاسبة التي تهدف إلى حصر ما تتكبده الشركة في عملية الإنتاج، من خلال تقييم جميع أنواع التكاليف التي تُنفق على مدخلات كل خطوة من خطوات الإنتاج، كأحد عناصر رأس المال، و تلك العناصر أولُ ما يُقاس و يسجل في سجلات  محاسبة التكاليف الأولية (المستقلة)  الخاصة بكيان العمل، ثم تُقارن هذه البيانات بمخرجات عملية الإنتاج (النتائج الفعلية من أرباح أو خسارة) لمساعدة إدارة الشركة على قياس الأداء المالي.

**التكاليف الثابتة Fixed costs:**

لا تتأثر بالتغيرات في مستوى النشاط. ومن الأمثلة على ذلك الرواتب الإدارية، و الإيجارات، والضرائب العقارية.

**التكاليف المتغيرة Variable costs :**

تختلف التكاليف المتغيرة حسب ظروف السوق و مستوى النشاط؛ على سبيل المثال: تكاليف صيانة واستهلاك المعدات، تكلفة المواد الخام والعمالة، وعمولات المبيعات....إلخ، حيث يتم تحميلها كتكلفة إضافية على تكاليف الإنتاج.

**التكاليف المختلطة MIXED COSTS:**

أنواع كثير من التكاليف تحتوي على كلٍ من المكونات المتغيرة والثابتة، و تسمى بالتكاليف المختلطة أو شبه متغيرة؛ على سبيل المثال: اتفاقيات أنظمة الهاتف المحمول عبارة من رسم شهري (تكاليف ثابتة) مضافا إليه رسوم الاستخدام الزائد (تكاليف متغيرة)، و يصعب تقييم التكاليف مختلطة؛ حيث تتفاوت الاستجابة لتقلبات حجم التعاملات.

**الفرق بين المحاسبة المالية و محاسبة التكاليف:**

تختلف محاسبة التكاليف عن المحاسبة المالية؛ في كون الأولى تستخدم داخل نطاق العمل الإداري الداخلي للشركة؛ فمحاسبة التكاليف أحد أهم عناصر المحاسبة الإدارية،لاتخاذ القرارات الداخلية، كما أنها احد مرتكزات المحاسبة المالية، في حين أن عملية المحاسبة المالية تهتم بإعداد التقارير المالية التي تتضمن الأصول المالية Assets للشركة + الالتزامات المالية Liabilities التي يجب سدادها، و تكون هذه التقارير موجهة  للجهات الخارجية ذات التواصل المالي مع الشركة؛ مثل البنوك، و الجهات الحكومية، و المساهمين الخارجيين.

و تتضح أهمية محاسبة التكاليف، عندما تستخدم كأداة لإدارة الميزانية، و وضع برامج هدفها التحكم في التكلفة، والتي يمكن أن تحسن من هوامش صافي الربح للشركة في المستقبل.

**أهمية محاسبة التكاليف:**

محاسبة التكاليف تعتبر عملية  متشابكة تشمل الجمع والتحليل للتكاليف، وتلخيص وتقييم مسارات بديلة  من استراتيجيات  إنفاق مختلفة لنظام العمل الواحد،  حيث تشمل: حساب التكاليف وتقديم المشورة للإدارة عن أنسب مسار للعمل على أساس الكفاءة والتكلفة و المقدرة بالنسبة للإدارة، و المعيار المهم، في محاسبة التكاليف، هو أن المعلومات يجب أن تكون مرتبطة و ذات صلة بالقرارات التي  سوف يتخذها مدير إدارة معينة، تعمل في بيئة معينة من الأعمال، و أول هذه القرارات هو خلق إستراتيجية العمل العامة؛ حيث تشكل قرارات الإدارة النظام المتبع في محاسبة التكاليف؛ هل سيتم إتباع سياسات تقشفية؟ هل سيتم إتباع   سياسات إنفاق على مستوى عالٍ من البذخ الدعائي كنوع من الاستثمار طويل الأمد؟ أو هل ستتخذ قرارات بتغيير سياسة الإنفاق من "الميزانية المفتوحة" إلى "ترشيد الإنفاق" أو العكس؟ و غير ذلك من القرارات التنظيمية لمستوى الإنفاق؛ مثال: في كيان العمل الفندقي مثلاً، هناك إدارة العلاقات العامة، و إدارة تشغيل الموارد البشرية، و إدارة المشتريات، الإدارة المالية...إلخ، و المعلومات التي تحتاج إليها "إدارة تشغيل الموارد البشرية" تتعلق بتكاليف إعداد العمالة من حيث التدريبات المناسبة، توفير الزى الرسمي، و الخامات المرتبطة بمجال العمل، إطار المرتبات و المكافآت....إلخ،  و كل ما سبق يختلف عن المعلومات التي تحتاج إليها الإدارة المالية؛ فمعلومات الإدارة المالية تستند على التكاليف العامة للمنشأة ككل.

**المناهج المختلفة لمحاسبة التكاليف  Cost accounting approaches:**

نظم محاسبة التكاليف لا تخضع لقواعد ومعايير نظام "مبادئ المحاسبة العامة GAAP  Generally Accepted Accounting Principles" ونتيجة لذلك، هناك مجموعات متنوعة و واسعة من   نظم محاسبة التكاليف في الشركات المختلفة، و في بعض الأحيان تختلف حتى في أقسام مختلفة من نفس الشركة أو المنظمة.

1- **المعيار الموحد في محاسبة التكاليف Standardized or Standard Cost Accounting:**

في محاسبة التكاليف الحديثة، تطور استخدام مفهوم "التسجيل المؤرخ للتكاليف"؛ بمعنى ربط التكلفة الثابتة بمعدل الزمن؛ بحصر مدى المواد المنتجة خلال فترة معينة من الزمن وتسجيل النتيجة على التكلفة الإجمالية للإنتاج، هذا يسمح بتسجيل التكلفة الكاملة للمنتجات التي لم يتم بيعها في الفترة التي أُنتجت فيها، ليتم تسجيلها ضمن المخزون؛ باستخدام مجموعة متنوعة من أساليب محاسبية معقدة، وهو ما يتسق مع نظم مبادئ المحاسبة العامة GAAP، كما يمكن المديرين من تجاهل التكاليف الثابتة، و الاهتمام بالنتائج عن كل فترة بأسلوب "التكاليف القياسية" لأي منتج معين.

2- **نهج تضييق الإنفاق Lean Accounting:** أي الميل إلى استبعاد أي تكاليف لا ينتج عنها عائد ربحي؛ مثل: استبدال العمالة البشرية بما يناظرها من أساليب الميكنة، و بالتالي خفض معدلات التكلفة الثابتة من أجور العمالة.

3-  **التكاليف على أساس النشاط ABC - Activity-Based Costing:**

منهجية في حساب التكاليف تعتمد على تحديد أنشطة المؤسسة بصفة عامة، ويعين تكلفة كل نشاط بالنسبة لجميع الموارد و المنتجات والخدمات، و وفقا لمعدل الاستهلاك الفعلي لكل منها، هذا النموذج يساعد أكثر في تغطية التكاليف الغير المباشرة Indirect Costs (النفقات العامة) بتحميلها على التكاليف المباشرة Direct Costs؛ مثال: في مجال تصنيع السيارات، يتم تقسيم أنشطة صناعة السيارات و إنتاجها إلى أجزاء مختلفة من السيارة في مراحل تصنيع على طول خط التجميع.

4- **محاسبة استهلاك الموارد RCA - Resource Consumption Accounting:**

حسب تعريف الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2009: "  نهج متطور في المستويات العليا، من تقنيات متصلة من حساب التكاليف، يوفر القدرة على استخلاص التكاليف مباشرةً من بيانات تشغيل الموارد، حتى يتسنى عزل وقياس تكاليف القدرة غير المستخدمة؛ على سبيل المثال: في نهج محاسبة استهلاك الموارد، تعتبر الموارد وتكاليف تشغيلها أقوى العناصر التأسيسية لوضع نماذج التكاليف الإدارية ودعم اتخاذ القرار، وذلك لأن التكاليف التي تتكبدها المنظمة وإيراداتها هو ما يشكل توظيف الموارد و السعات الإنتاجية؛ مثال: تكاليف معالجة الموارد Process Costing: مراحل إنتاج المنتجات المصنعة يتم تقسيمه  إلى وظائف محددة، وحساب تكلفة كل مرحلة عمل؛ مثال: مراحل العمليات الأساسية لإنتاج الصلب هي: (1) صهر الحديد الخام (جنبا إلى جنب مع معالجة فحم الكوك  والحجر الجيري)، ثم (2) نزع الزََبَد مع إضافة مواد السبائك لضبط الشد والمرونة، وأخيرا (3) الأكسدة  و التشكيل النهائي.

5-  **محاسبة السعة الإنتاجية Throughput Accounting:** معدل إنتاج منتج أو خدمة بالنسبة لوحدة معينة من الزمن،  و فكرة السعة الإنتاجية هي جزء من نظرية القيود في إدارة الأعمال؛ تُمثل بحلقات الاتصال في السلسلة كمناطق ضعف، و بالتالي هذا النهج يحدد العوامل التي تحد من وصول المنظمة إلى هدفها، ومن ثم يتم التركيز على التدابير البسيطة التي توجه مسار العمل في المجالات الرئيسية نحو تحقيق أهداف المنظمة؛ مثال:  نهاية مرحلة التصنيع و بداية مرحلة التعبئة تعد نقطة حرجة في عملية الإنتاج؛ فإذا تم تصنيع منتج غذائي جيدا (بسترة الحليب)، و لكن لم تتم التعبئة في التوقيت المناسب و بالكفاءة المناسبة، ستنهار كل الخطوات الناجحة السابقة، و تعتبر التكلفة ضائعة.  
الشركات ذات معدلات الإنتاجية العالية (المخرجات) تكون أكثر تنافسية عن الشركات ذات إنتاجية أقل لأنهم قادرون على إنتاج منتج معين أو خدمة أكثر كفاءة و اختزال نفقات التكلفة.

6- **التكلفة الهامشية / تحليل التكاليف- حجم التعامل- الربحية Cost-Volume-Profit Analysis:**طريقة لمحاسبة التكاليف المستخدمة في الاقتصاد الإداري، تستند على تحليل التكلفة وحجم الربح بتحديد نقطة التعادل  Break-Even Point؛ حين تتساوى التكلفة مع الربح، و بُناءً عليه يتم تعديل كلٌ  من: التكلفة بالخفض أو زيادة حجم البضائع لتحقيق ربحية أفضل، و يستخدم صناع القرار هذا النهج على المدى الزمني القصير لإصدار القرارات الاقتصادية.

**نظم الجودة الشاملة**

**Total Quality Systems**

**تهتم الكثير من الشركات بمفهوم الجودة الشاملة** و تسعى سعياً حثيثاً لتطبيق معاييرها في مجالات العمل و الإنتاج كافة، و يبدأ تطبيق مفهوم نظم الجودة الشاملة من تبني مجموعة الإجراءات اللازمة لتطبيق المفهوم بالشكل الذي يحقق أهداف الشركة و يساعدها على التميز و التقدم.

و تبدأ إجراءات التطبيق لنظم الجودة الشاملة من الإدارة في المؤسسة، حيث يتم وضع الجودة الشاملة كهدف رئيسي يتم اتباع و تنفيذ مجموعة من السياسات لأجل تحقيقه، و توحيد جهود العاملين بالمؤسسة لذلك، و تحديد دور كل إدارة في تنفيذ هذا الهدف من خلال طبيعة عملها. و قد تلجأ بعض المؤسسات للاستعانة بمجموعة من الخبراء لتحقيق هذا الهدف، سواء من خلال الاستعانة بهم في تقديم الرأي و المشورة بشأنِ إجراء ما، أو من خلال الاستعانة بهم في تقديم دورات تدريبية للعاملين على معايير و أسس التطبيق الفعلي لمعايير الجودة الشاملة.

**و ينطوي تطبيق نظم الجودة الشاملة على الوصول لرضا العميل** عن الخدمة أو المنتج كهدف يتضمن مجموعة من المراحل المعبرة عن مدى تحقيقه،  و منها مدى مناسبة المنتج للعميل و للهدف المطلوب منه، و توقيت توافره في الأسواق، و مواعيد تسليمه و مدى تحقق جميع المتطلبات و تلبيته للمواصفات القياسية الخاصة به، مع الاهتمام بتيسير سبل الحصول على المنتج للعميل، و الاستماع الجيد لمتطلبات العميل و مشكلاته و انتقاداته و التعامل معها بشكلٍ فعال و تقديم الاستجابة المناسبة له و حل مشكلاته أو توضيح وجهة النظر فيما يتعلق بطبيعة الخدمة التي يحتاجها.

**و ينشأ الاهتمام بتطبيق نظم الجودة الشاملة من إدراك أهميتها**، و دورها في تحقيق أهداف المؤسسة و العاملين بها على حدٍ سواء، حيث تعتبر نظم الجودة الشاملة من الأهداف طويلة الأجل التي تسعى الشركات و المؤسسات المختلفة لتحقيقها بشكلٍ مستمر من خلال العمل على إدخال التطورات الجديدة و التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تساهم في حل الكثير من المشكلات التي قد تظهر أثناء العمل، مع الاطلاع على نماذج حل مشكلات الجودة التي يتم تنفيذها محلياً و عالمياً و الاستفادة منها و التعديل عليها لتحقيق الملاءمة أو المزيد من الفائدة.

و يتوافر عدة نماذج للقياس و تقييم سلامة تطبيق النظم الخاصة بالجودة الشاملة، لمعرفة مدى التقدم الناتج عن التطبيق، و تعديل المسار كذلك عند الحاجة، و تفيد سجلات الجودة في متابعة تحقيق الأهداف و المراحل المتعلقة بتطبيق نظم الجودة بالإضافة لمقاييس أخرى منها مخطط المراقبة و التدفق و غيرها من المقاييس.

لا يتم التجاوز عند القول بأن منظومة التعامل مع الجودة الشاملة تساهم في تحسين و رفع مستوى الحياة في المجتمعات ككل، فهدف التحسين المستمر لا يشمل الشركات و المؤسسات فقط، بل يمتد ليشمل كافة مناحي و أنشطة الحياة بشكلٍ عام، فتحقيق الجودة يحقق مصلحة الجميع من المنتجين و المستهلكين و الدول و الحكومات و القطاعات الأخرى

**هندسة الجودة الشاملة**

**Total Quality Engineering**

**و تعتبر الجودة هي العامل الأساسي لتقييم أداء و تقدم أية منشأة صناعية،** فبدون جودة المنتجات التي تقدمها لن يمكنها الاستمرار و الصمود أمام المنافسين، و بخاصة مع تعاظم الاتجاه نحو دراسة تطلعات العملاء بشأن الجودة، و محاولة تلبيتها من خلال اتباع سياسات التحسين المستمر و تطوير الأداء الاقتصادي.

و يجب التمييز بين الفهم الكامل لهندسة الجودة الشاملة و التي عند تطبيق المعايير و المبادئ و الأسس الخاصة بها، فسيمكن تحقيق النتائج المشار إليها سلفاً، و بين الدراسة و الحصول على شهادات خاصة بنظم الجودة، دون تطبيق حقيقي و فعلي بما ينتج عنه هدر للأموال و الوقت و الجهد دون الوصول لأية نتائج فعلية، و قد حدث هذا و يحدث مع العديد من الشركات.

**و تساعد هندسة الجودة الشاملة** بمفهومها الشامل على تحقيق أرباح للمؤسسات من خلال تحسين الإنتاج باستخدام تقنيات زيادة الجودة مع خفض تكاليف الإنتاج فضبط الجودة يساهم في الكشف عن أي خلل في بداية ظهوره بما يسمح بمعرفة أسبابه و التعامل معه في وقت سريع بما يساهم في تجنب ظهور المنتجات المعيبة و يؤدي هذا بدوره لمساعدة المؤسسة في اكتساب المزيد من العملاء الجدد و إمكانية فتح أسواق جديدة كنتيجة لخفض أسعار المنتجات و وجود منتجات بمواصفاتٍ أفضل.

**و لتحقيق متطلبات هندسة الجودة الشاملة** فلابد من البدء بمراقبة جميع مستويات و مراحل عمليات التصنيع و الإنتاج، مع الاهتمام بتوفير عناصر جيدة للقيام بالمهمات، كما يجب الحرص على توفير منظومة متكاملة للصيانة للآلات بحيث تعمل بكامل كفاءتها و بأفضل صورة دون خلل،  مع الاهتمام بتوفير منظومة تدريبية متميزة توفر التأهيل اللازم للعاملين لتوفير منتج أو خدمة مناسبة للعميل، و تأمين متطلباته، مع محاولة ضبط الموارد و السماح بمشاركة جميع ذوي الخبرات و الأفكار المبدعة لتحقيق المزيد من التجديد للمنتجات و طريقة العمل بشكلٍ عام. مع توفير منظومة للقياس و المراقبة المستمرة لأداءات العاملين و نظام سير العمل.

هندسة الجودة الشاملة تشمل مكونات أخرى غير مادية تتمثل في التثقيف و الوعي للعاملين بأهمية العمل على تحقيق متطلبات هندسة الجودة، و التزام الإدارة بغرس ثقافة الجودة و العمل وفق مفهوماتها لدى العاملين و تحفيزهم و تدريبهم على معايير العمل وفقا لتلك المتطلبات، فالعاملين في المؤسسة هم أيضاً عملاء داخليين لها، يساعدهم كثيرا تقسيم المهمات و توزيع الصلاحيات فيما بينهم بشكلٍ واضح يمنع التداخل و الصراعات و يحقق أهداف العمل.

و يعتمد مفهوم هندسة الجودة الشاملة على وضع أهداف محددة للجودة، يتم بناءً عليها استخدام التقنيات المناسبة لضبط و تحسين و التحكم في عملية الجودة بمراحلها؛ بما يؤمن وجود منتج جيد و خدمة متميزة بأقل التكاليف من خلال التحكم في منع الأخطاء قبل حدوثها، و تقديم التحفيز و التدريب اللازم للعاملين و تشجيعهم على تنفيذ آليات تلك المنظومة.

**محاسبة الشركات**

**Corporate Accounting**

العمليات المحاسبية للشركات تعتمد على تسجيل و تنظيم كل ما يتعلق بالإنفاق Spending و الدخل Income في السجلات المالية للشركة  records Financial، و السجلات المحاسبية Accounting  records، و يتم القيام بهذه المهمة الإدارة المالية Financial Management للشركة بشكل دائم، لضمان اقتناء وتخصيص الأموال أو الموارد الربحية الأخرى، بهدف تعظيم ثروة المساهمين (أي زيادة قيمة الأسهم الشرائية للشركة). و يتم إرساء التمويل المالي من مصادر مختلفة من قبيل زيادة الأسهم و تقليل الالتزامات المالية الأخرى حسب مبادئ محاسبية عامة متفق عليها.

**مبادئ المحاسبة العامة GAAP- Generally Accepted Accounting Principles:**

يستخدم المحاسبون المبادئ المحاسبية العامة  (GAAP) للاسترشاد بها في تسجيل وتنظيم المعلومات المالية. حيث تضم مجموعة واسعة من المبادئ التي تم وضعها من قبل متخصصي مهنة المحاسبة وهيئة الأوراق المالية والبورصات (SEC)، حسب قانونين: الأول هو قانون الأوراق المالية  Securities Act لعام 1933،و الثاني هو قانون تبادل الأوراق المالية  Securities Exchange Act  لعام 1934، المختص بإعطاء السلطة  لهيئة الأوراق المالية والبورصات (SEC) لتقديم تقارير ومتطلبات الإفصاح و التصريح القانوني عن النشاطات المالية. و المجموعة الحالية من المبادئ التي يستخدمها المحاسبون تعتمد على بعض الافتراضات و المبادئ الأساسية التي تنطبق على معظم البيانات المالية للشركات:

1- **مبدأ الكيان الاقتصادي الافتراضي Economic entity assumption:** يجب تسجيل ممتلكات كل كيان اقتصادي معين بصفة مستقلة. يجب ألا تشمل السجلات التجارية الأصول أو الخصوم الشخصية للمساهمين، مع الحفاظ على السجلات المالية بشكل منفصل عن السجلات المالية الأخرى لنفس الكيان اقتصادي.

2- **مبدأ الوحدة النقدية الافتراضية Monetary unit assumption:**  يجب أن تسجل السجلات المحاسبية باستخدام عملة مستقرة. فالسجلات المحاسبية للكيان الاقتصادي تشتمل فقط على المعاملات القابلة للقياس الكمي،  ومع ذلك، قد توجد أحداث اقتصادية معينة  تؤثر على الشركة و لا يمكن تحديدها كماً في صورة وحدات نقدية، وبالتالي لا تظهر في السجلات المحاسبية للشركة. مثل التعاقد مع موظفين جدد أو إدخال منتج جديد.

3- **مبدأ الكشف الكاملFull disclosure principle :** البيانات المالية عادة تقدم معلومات حول أداء الشركة في الماضي، ومع ذلك، قد  توجد دعاوى قضائية معلقة، ومعاملات غير مكتملة، أو غيرها من الظروف التي لها آثار مهمة على الوضع المالي للشركة.  و مبدأ الكشف الكامل يتطلب أن تتضمن البيانات المالية الكشف عن هذه المعلومات. ودائما المعلومات والتفاصيل الهامشية لها الدور الهام في  استكمال البيانات المالية لنقل هذه المعلومات ووصف السياسات التي تطبقها الشركة للتسجيل والإبلاغ عن المعاملات التجارية.

4- **المعدل الزمني الافتراضيTime period assumption. :**  معظم الشركات تمارس نشاطها  لفترات طويلة من الزمن، لذلك يجب استخدام فترات زمنية مصطنعة لتقديم تقرير عن نتائج النشاط التجاري. و اعتمادا على نوع التقرير، قد تكون الفترة الزمنية ليوم، شهر أو سنة، أو يتم تحديد فترة أخرى بشكل نظري، و لكن  استخدام فترات زمنية مصطنعة يؤدي إلى تساؤلات حول متى ينبغي تسجيل بعض المعاملات. على سبيل المثال: كيف ينبغي على محاسب صياغة  تقرير عن تكلفة المعدات التي من المتوقع  أن تستمر في العمل فعليا لخمس سنوات؟ فعند قصر تسجيل تكلفة الشراء على سنة الشراء الأولى فقط، فالشركة تبدو غير رابحة في ذلك العام، و رابحة بشكل غير معقول في السنوات اللاحقة!  لذلك يستخدم المحاسبون مبادئ المحاسبة العامة لتسجيل وتقييم المعاملات المحاسبية في تلك الفترة. بحيث تشمل متوسط نسب التكلفة و الربحية خلال فترة العمر الافتراضي للآلة المستخدمة في الإنتاج.

5- **قاعدة الاستحقاق المحاسبي Accrual basis accounting:** في معظم الحالات، يتطلب استخدام مبادئ المحاسبة العامة  GAAP استخدام نوعين من النظم. المحاسبة على أساس الاستحقاق، بدلا من المحاسبة على أساس نقدي Cash basis accounting:

أ-  المحاسبة على أساس الاستحقاق Accrual basis: تلتزم بالمواءمة والمطابقة بين الإيرادات ومبادئ التكلفة  للجوانب المالية لكل حدث اقتصادي في الفترة المحاسبية التي يحدث فيها، بغض النظر عن التغييرات النقدية.

ب-  في نظام المحاسبة على أساس نقدي Cash basis:  يتم تسجيل الإيرادات التي تستلمها الشركة نقداً أو ما يعادلها، كما يتم إثبات المصروفات فقط عندما تدفع الشركة نقدا أو ما يعادلها.

6- **مبدأ توثيق الإيرادات Revenue recognition principle:** تُحصل الإيرادات و تسجل عند تسليم المنتج أو الانتهاء من الخدمة، دون اعتبار لتوقيت التدفقات النقدية. مثال: طلب صاحب متجر  عدد   500وحدة من الأقراص المدمجة من تاجر الجملة في مارس، و تم تسلم الشحنة في ابريل/ نيسان، و قام بالسداد  في مايو/أيار، فتحتسب مستحقات تاجر الجملة من إيرادات المبيعات تبعا للظروف المالية لشهر ابريل/ نيسان، عندما حدث التسليم، وليس في مارس عندما يتم التوصل إلى هذا الاتفاق أو في مايو أيار عند تلقي النقدية.

مثال آخر: عند تحديد قيمة مالية نظير أداء خدمة معين ( محامي- عميل) لا تُستحق القيمة المالية للطرف الأول إلا بعد أداء الخدمة كاملة للطرف الثاني، فقد يستغرق أداء الخدمة يوم- أسبوع- شهر...إلخ.

7- **مبدأ التوافق Matching principle:** يتم تسجيل تكاليف ممارسة الأعمال التجارية في نفس الفترة المتوقعة للحصول على العائد. مثال: تكلفة البضاعة المباعة، الرواتب والعمولات، أقساط التأمين، اللوازم المستخدمة، التقديرات المحتملة للضمان على البضائع المباعة في مقابل الأرباح المتحققة من العمل.

في المثال السابق: سلم تاجر الجملة  500 وحدة من الأقراص المدمجة إلى مخزن المتجر في ابريل/ نيسان، يتم تسجيل هذه الاسطوانات تحت مسمى الأصل (المخزون)، و عندما يتم تحقيق الإيرادات ( تحقيق مبيعات 400 من أصل 500) بحيث يمكن تحديد الربح من عملية البيع، يتغير تسجيلها تحت حساب "تكلفة البضاعة المباعة". أي تكلفة بيع400 اسطوانة في مقابل الربح الذي تحقق.

8- **مبدأ التكلفة Cost principle:** تسجل الأصول بالتكلفة المكافئة، وهو ما يعادل قيمتها في وقت اقتنائها. في الولايات المتحدة، حتى لو اختلفت تقديرات الأصول، مثل الأراضي أو المباني بمرور الوقت، لا يتم إعادة تقييمها لأغراض إعداد التقارير المالية.

9- **مبدأ استمرار النشاط  Going concern principle:** يتم إعداد البيانات المالية وفقا لافتراض أن الشركة ستظل في مجال الأعمال التجارية إلى أجل غير مسمى، ما لم يذكر خلاف ذلك، أي أن الأصول لا تحتاج إلى أن يتم بيعها بأدنى القيم Fire-sale، والدين لا يجب أن يتم سداده قبل تاريخ الاستحقاق. هذا المبدأ يؤدي إلى تصنيف الأصول والخصوم قصيرة الأجل (الحالي) وطويلة الأجل. فالأصول المتوقع أن تكون طويلة الأجل (تستمر في تحت تصرف الشركة لأكثر من سنة واحدة)، و  الالتزامات طويلة الأجل لا يتوجب سدادها لمدة أكثر من سنة واحدة.

10- **مبدأ قوة المعلومات The power of information :** عناصر قوة المعلومات تتمثل في كونها:

أ- ذات صلة Relevance: يجب أن تكون المعلومات المالية ذات صلة بما يحتاجه المستخدم. المعلومات ذات الصلة تساعد صانع القرار على فهم أداء الشركة في الماضي، الوضع الراهن، والنظرة المستقبلية، بحيث يمكن اتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت المناسب، و لاختلاف نوعيات مستخدمي المعلومات من أفراد و هيئات يتطلب ذلك أن يتم تقديم المعلومات في أشكال مختلفة حسب المستخدم. فالمستخدم  الداخلي (مدير مالي، مراجع داخلي) غالبا ما يحتاج معلومات أكثر تفصيلا عن ما يحتاجه المستخدم الخارجي (مستثمر). الذي قد يحتاج فقط إلى معرفة قيمة الشركة أو قدرتها على سداد القروض.

ب- الموثوقية Reliability: المعلومات الموضوعية القابلة للتحقق. البيانات التي تسجل عن قيمة الأصول يمكن مراجعتها  واقعياً. مثال. يوجد في المخزن عدد 100 من العنصر(س)، و عند الجرد الواقعي تم التحقق من وجود هذا العدد فعليا.

ج- الاتساق Consistency:  معنى الاتساق. مبيعات (مرتفعة)+ (مكسب) =(اتساق)،  
 مبيعات (مرتفعة)+ (خسارة) = (عدم اتساق)!

المعلومات المتسقة يتم إعدادها باستخدام نفس الأساليب المحاسبية كل فترة، لتسمح بإجراء مقارنات ذات مغزى بين الفترات المحاسبية المختلفة، وبين البيانات المالية للشركات المختلفة التي تستخدم نفس الأساليب.

11- **مبدأ المحافظة Principle of conservatism:** يجب أن يستخدم المحاسبون حكمهم لتسجيل المعاملات التي تتطلب تقدير. مثلاً: عدد السنوات التي ستبقى المعدات منتجة، أو حسابات الاستهلاك، يتطلب ذلك أن يتم اختيار التقدير الأقل تفاؤلا عندما يتم الحكم على تقديرين وذلك لتجنب مفاجئات الخسائر.

12- **مبدأ النسبية Materiality principle:**  ينص المبدأ على أنه قد يتم تجاهل متطلبات أي مبدأ محاسبي عندما لا يكون هناك تأثير على مستخدمي المعلومات المالية، برغم عدم وجود مقياس نهائي  لمعنى الأهمية النسبية، فحكم المحاسب على مثل هذه الأمور يجب أن يكون سليم.

**مفهوم التشارك Corporate:** قد ينشأ التشارك بغرض الربح، أو كمنظمة غير ربحية، وقد يتبع إدارة عامة أو خاصة، و هو عبارة عن شراكة و تعاون بين مجموعة متنوعة من الأطراف تشكلت في جمعية واحدة بهدف تكامل خبرات و مقومات العمل وتقاسم العائد المادي و المعنوي، و تعمل هذه المجموعة، كهيئة واحدة(مع معظم حقوق والتزامات الشخص الحقيقي) وفق ما يقره القانون لهذه الهيئة من حقوق، و ما يفرضه عليها من التزامات. فالشركة هيئة موحدة من مجموعة من العناصر المتحدة أو المندمجة معاً في كيان واحد، هذا الكيان الواحد يعامل بصفته ككيان مفرد. فأي مجموعة من الجهود الجماعية تنسب إلى هذا الكيان. مثال: الجامعة كيان علمي بحثي به مجموعة من العلماء و الفنيين و المتخصصين، يشكلون فريق العمل، ما ينجزه هذا الفريق من عمل ينسب إلى الجامعة كهيئة تنظيمية راعية للبحث العلمي.

**مميزات التشارك:** في تأسيس الشركات  Corporations، خاصة في الشكل الأكثر شيوعاً. تنظيم الأعمال التجارية، لابد من توافر عناصر تنظيم مثل:

1- إشهار الشراكة في ميثاق قانوني Charter: أي الإعلان الرسمي عن تأسيس شركة مشهرة بعقود إشهار Charter.  حيث يقوم مؤسسي الشركة بصياغة الوصف الشامل للشركة: الغرض من إنشائها، مكان العمل، مدى نشاط العمل، وغيرها من التفاصيل للشركة. فقد تنشئ الشركة لأجل غير محدود الحياة، و لكون ملكية شركة تعود إلى المساهمين، وتدار من قبل الموظفين، فإن بيع الأوراق المالية أو وفاة أحد المساهمين أو عدم قدرة الموظف على العمل لا يؤثر على استمرارية حياة الشركة، ما يؤثر على استمرارية الشركة هو كيفية  صياغة  ميثاقها كمؤسسة، الذي قد تستمر إذا تم تمديد الميثاق.

2- توضيح المسئوليات:  كل ما يتعلق بإصدار الأسهم القابلة للتحويل بسهولة، أو آليات وجود الشركة كمنشأة عاملة مستمرة في نشاطها Going concern....إلخ، هذه المسئوليات، يقوم الكيان الإداري و المحاسبي بتولي تنظيمها بهدف  أن تستمر الشركة في العمل إلى ما لا نهاية، والعمل على تجنب الإفلاس والتصفية، لهذا يجب أن تكون الشركة قادرة على توليد و / أو رفع ما يكفي من الموارد التشغيلية للبقاء و الاستمرار.

3- حماية الحقوق: يتميز هذا النوع من الأعمال بالمسؤولية المحدودة  Limited Liability التي تقع على الأفراد المالكين. فالمالك هو فقط المساهم في رأس المال Stockholders مما يحمي هؤلاء المالكين من تحمل التبعات بصفة شخصية في حال رفع دعوى ضد الشركة،

4- المرونة في إدارة هيكل الملكية structure Ownership.

5- معاملات ضريبية مختلفة خاصة للشركات:على الرغم من أن هذه المعاملات قد تكون ذات عيوب تضيف أعباء إضافية في مقابل مميزات أخرى مفيدة، و في هذا الصدد، تختلف الشركات عن نظام الملكية الفردية والشراكة محدودة.

**الهيكل التنظيمي للمؤسسة Corporate structure:**

عملية تنظيم للمناصب الإدارية و التنفيذية المختلفة داخل الشركة، بحيث يتم توزيع جميع المهام بصورة منفصلة، و لكن الجميع يعمل معا كشركة واحدة، في العديد من الشركات الكبرى يكاد يكون الهيكل التنظيمي متماثل. والذي غالبا ما يشمل: إدارة التسويق Marketing Department، الإدارة المالية Department Finance، إدارة الموارد البشرية Human Resources Department، وإدارة تقنية المعلومات، كذلك التسلسل الهرمي للمناصب المهمة يعد جزءاً من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مع بنية نموذجية بما في ذلك الرئيس التنفيذي أو رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، أعضاء جهاز الإدارة التنفيذية، والموظفين الآخرين.

**التحليل المالي**

**Financial Analysis**

لكل شركة أو مؤسسة قوائم مالية خاصة بها، من خلال دراستها يتم الحصول على المعلومات الخاصة بوضع الشركة المالي، و يهتم علم التحليل المالي بدراسة تلك المعلومات و عمل الروابط و العلاقات بينها بما يمثل منظومة معلوماتية كاملة تساعد متخذي القرار في السياسات المالية و ما يتبعها من الرقابة و التعديل و تقديم الحلول و التوصيات.

**يستخدم التحليل المالي في تحقيق عدد من الأهداف لتقييم الأوضاع المالية للشركات و المؤسسات** حيث يتم من خلاله التعرف على أرباح الشركات و فرص خلق استثمارات جديدة تدر المزيد من الربح للشركة و تساهم في توسيع مستوى نشاطها، مع دراسة سبل الحصول على مصادر التمويل المتطلبة و بأقل الفوائد و خدمات الدين الممكنة، مع الدراسة كذلك للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركة عند العجز عن الوفاء بمتطلباتها المالية.

و تتركز أهمية التحليل المالي و الوقوف على حقيقة الأوضاع المالية للشركات و المؤسسات من حيث طمأنة المستثمرين و المساهمين عن أوضاع الشركة المالية، و تكوين فكرة عن مستوى أداء الإدارة و جودة القرارات التي يتم اتخاذها.

**كذلك يقوم التحليل المالي بعقد مقارنات لأوضاع الشركة المالية على مدى زمني محدد،** و الاستفادة من تلك المقارنات في معرفة أوجه القوة و الضعف في أداء تلك الشركات، و الاستفادة من تلك المقارنات عند التقييم للوضع الحالي و التخطيط للمستقبل.

يساهم التحليل المالي كذلك في اكتشاف الأخطاء و الانحرافات المالية حين وجودها، لحماية الشركة من عواقب تلك الانحرافات و التعامل معها بشكل مناسب من خلال الآليات الخاصة بذلك.

**تستفيد العديد من الجهات من نتائج التحليل المالي  وليس إدارة المؤسسة فقط،** و الذين يتعرفون على موقع المؤسسة الخاصة بهم بشكل دقيق بين المؤسسات المماثلة لها، و لكن يستفيد أيضا المستثمرون و المقرضون من معرفة الوضع المالي للشركة و السيولة المالية المتاحة لديها، و قدرتها على التوسع و غزو أسواق جديدة و صمودها أمام الأزمات المالية التي يمكن أن تتعرض لها،  أما الجهات الحكومية الرقابية فتتعرف على الضرائب المستحقة بشكل دقيق، وفقا للبيانات المالية المقدمة، و كذلك تتابع الجهات الرقابية الأخرى سيرورة منظومة العمل في المؤسسة و الالتزام بالقوانين المعمول بها من حيث التسعير و طريقة النمو و غيرها.

**و يلتزم المحلل المالي بعدة أمور عند قيامه بالتحليل** منها وضع الشركة و حجمها و نوع النشاط الذي تمارسه، و موقعها بالنسبة لغيرها من الشركات التي تزاول نفس النشاط، و النظام السياسي السائد، و القوانين الحاكمة لهذا النوع من النشاط، و كذلك السوق المستهدف و موقع المؤسسة الجغرافي و تأثيره على قدراتها التنموية و غيرها من العوامل. لذلك فالتحليل المالي من أهم العمليات التي تركز عليها الشركات الكبرى، و تستعين ببيوت الخبرة أحياناً لتحقيق تلك الأهداف و الحصول على تحليل مالي مناسب و متميز أيضاً.

**مخاطر المشاريع**

**Project Risks**

يحتاج كل مدير لمشروع استثماري للعديد من المعلومات فيما يتعلق بالمخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع الذي يديره، و أيا كان نوع هذا المشروع، و بالطبع تزداد نسب المخاطر مع كبر حجم المشروع و الاستثمارات المتاحة من خلاله، و تتنوع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المشروعات  و منها مخاطر تتعلق بتغير الأرباح، و تتضمن اتخاذ الإدارة لقرار بزيادة التشغيل للمعدات و الأصول الثابتة في المنشأة مع ما يصاحب ذلك من زيادة ضرورية في تكاليف التشغيل بكل أنواعها، أو تغير في الحالة الاقتصادية في البلاد و سيادة حالة من الكساد الاقتصادي تؤثر على نسب أرباح المؤسسة. و توجد مصادر أخرى للمخاطر أيضا منها عدم دقة التنبؤات بالسوق و احتياجاته من المنتج المقدم، و عدم الاهتمام بالتكنولوجيا، و استخدامها في العملية الإنتاجية، و المخاطر البيئية إن وجدت أيضاً، كالعواصف و الحرائق و مشكلات الطاقة و الكهرباء و غيرها.

**و تنشأ مخاطر في سياق المشاريع** أيضاً عن قيام المؤسسات بتوجيه استثماراتها في عدد من الأنشطة الغير مرتبطة بمجال عملها الأصلي، و يتوجب في ذلك الاستثمار في مشروعات ذات صلة بالمجال الأصلي و لو صلة بسيطة، حتى يمكن متابعة تلك المشروعات، و كذلك توجد مصادر للمخاطر غير متوقعة، كحدوث مشكلة كبيرة في توافر الطاقة و مصادرها للمشروع، أو تغير مفاجئ في رغبات المستهلك و زهده في المنتج، و يساهم التأمين في التخفيف من حدة تلك المشكلات أحياناً من خلال المساهمة في تعويض نسبة من الخسائر تساعد المشروع على الاستمرار.

**و من مصادر المخاطر المالية كذلك تغير نسب الأرباح** و عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية أو تسديد القروض، كما توجد مخاطر مصدرها مالي أيضا، و تتمثل تلك المخاطر في حدوث خطأ مالي من الحسابات في أي مرحلة لا يمكن اكتشافه، أو حدوث عبث في البيانات المالية للمؤسسات، مقصود أو غير مقصود، و يتطلب ذلك التعامل بقدر كبير من الدقة و توفير آلية رقابية على المنظومة الحسابية ككل، تكون مهمتها اكتشاف الانحرافات و تحديد أسبابها و سبل التعامل معها بشكل مناسب.

**و من طرق السيطرة على المخاطر** عندما تكون متنوعة و متعددة هو محاولة توزيعها على جميع الأطراف المعنية، بما يساهم في زيادة إمكانية السيطرة على تلك المخاطر و التحكم الكافي بها،  و الخطوة الأهم على طريق التعامل مع مخاطر المشروعات تكون عن طريق التنبؤ بها و جعلها جزءاً من مهمات العمل لكل عامل ضمن فريق العمل.

و يرتبط نجاح المشروعات و استمرارها على توافر آليات للتعامل مع حالات الطوارئ التي يمكن أن تؤثر على سير العمل و بما يساهم في إنجاز مهمات العمل في المواقيت المحددة و وفقاً لأطر الميزانيات المعدة سلفا كذلك، بما يعطي انطباعاً جيداً عن إدارة المشروع و قدرتها على إحكام السيطرة على مجريات الأمور في المشروع، مما يضفي مزيدا من الثقة عنها لدى العملاء.

**إدارة نظم المعلومات**

**Information Systems Management**

مع تزايد تعقيدات العصر الحديث و تسارع التطورات في جميع المجالات و من بينها مجال التكنولوجيا فقد أصبحت المعلومات هي لغة العصر و أحدى أهم سماته بل و لقد أصبحت تعامل على أنها مورد غابة في الأهمية بالنسبة لمختلف الأعمال و المناشط المختلفة و بخاصة مع تزايد التطورات الهائلة في مجال الحواسيب الآلية و تطوير قدراتها في تخزين المعلومات و التعامل معها و ما توفره أنظمة الحاسوب من دقة و تنظيم و سرعة في الأداء للمهمات و معها ثورة الاتصالات التي أصبحت تتم عن طريق الأقمار الصناعية فأصبح الحصول على المعلومات أكثر يسر و سهولة و في نفس الوقت تطلب ذلك وجود آليات تقنية خاصة لحمايتها من السرقة و الاختراق أو العبث.

و مع التطورات المعاصرة أصبحت إدارة نظم المعلومات هي أسلوب للتعامل مع المعلومة باعتبارها عامل أساسي و محرك لجميع نشاطات المؤسسة و أحد أهم المحددات المساعدة في اتخاذ و تنفيذ القرارات بالمؤسسات بل و حتى الدول نفسها تقوم باستخدام أجهزتها المخابراتية و أقمارها الصناعية و أساليب التجسس و غيرها كل ذلك بهدف الحصول على المعلومات التي تمكنها من تخطيط سياسات معينة و تنفيذها سواء بداخلها او في دول أخرى كل ذلك يتم تنفيذه و التخطيط له بواسطة المعلومات

و تعتبر نظم المعلومات أداة للتعامل مع مختلف المشكلات أو لتنظيم مجموعة تفاعلات تتم بين إدارات مختلفة أو أجهزة بغرض أداء وظيفة أو تحقيق هدف في ظل توفير معطيات محددة مرتبطة بالواقع و بما هو متاح من إمكانات و موارد و تساعد إدارة نظم المعلومات على تحقيق عدة أهداف في المؤسسة منها توفير توثيق مفصل عن نشاطات المؤسسة و أحوالها و أرباحها و خسائرها و نشاطاتها المختلفة بما يسهل من التنبؤ بالمخاطر و توقع الفرص و احتمالات كل منهما كما تساعد كذلك على تبادل الاتصال و التنسيق بين مختلف الإدارات و مختلف المهمات بما يسمح بوجود نظام رقابي يساعد في كشف الأخطاء و الانحرافات حال حدوثها و التعامل معها بالإجراءات اللازمة و تتطلب إدارة نظم المعلومات الجيدة اتباع الاستراتيجيات المنفذة في الدول المتقدمة بشأن التعامل مع نظم المعلومات التي تمتلكها فمثلاً يراعي في تصميم نظم المعلومات تلك توافر أعلى كفاءة ممكنة في أسلوب تصميمها و إدارتها و بما يتيح سهولة الوصول للمعلومة في الوقت المحدد لذلك و ليس عندما تتوافر لدى نظام المعلومات كما يجب اتباع أسلوب واحد في معالجة المعلومات لكل المؤسسة و يجب كذلك توفير نظم الحماية و عناصر الأمان اللازمة لحماية نظام المعلومات من الاختراق أو العبث أو الاستخدام الغير مسموح به لأي سبب من الأسباب و يتطلب ذلك تحديث مستمر لمنظومة الأمن المتبعة بالإضافة لتطوير نظم المعلومات نفسها من وقت لآخر بشرط أن تزيد تلك التحسينات من كفاءة النظام و تزيد من سرعة الوصول للمعلومات و لا تكون معوقة لذلك حتى تؤدي نظم المعلومات الأهداف المتطلبة منها و تخدم المؤسسة بأعلى قدر ممكن من الكفاءة و الفاعلية.

**المدققين الداخليين**

**Internal Auditors**

يرتكز دور المدققين الداخليين على تقييم الأنشطة المالية و الإدارية و تعيين الأخطاء المحاسبية و تحديد مصادرها بالإضافة لكون التدقيق الداخلي أداة لتقييم فعالية الأساليب المتبعة في العمل المالي و الرقابي في المؤسسة و تقديم تقارير تساهم في مساعدة الشركات على اتخاذ القرارات المالية المناسبة و بحيث تكون ادارة المدققين الداخليين أداة من أدوات التواصل بين مستويات الادارة المختلفة و الإدارة الرئيسية و هو ما يعطي لدور المدققين الداخليين قدر كبير من الأهمية حيث يقوم المدققين الداخليين بفحص و تقييم النشاطات المالية و الادارية أيضاً بل و مراجعة الاستراتيجيات و تقييم مدى إمكانية تنفيذها لتحقق الأهداف المطلوبة منها بما يساهم في تقديم المساعدة المطلوبة للعاملين على أداء مسؤولياتهم بقدر من الكفاءة و الفاعلية.

تبرز أهمية دور المدققين الداخليين كذلك في توفير منظومة للرقابة على أداء العمليات المالية و النظم الرقابية و إدارة المخاطر و مدى الأمن الموجود على نظم ادارة المعلومات بالإضافة لتقديم الاستشارات التنظيمية و الرقابية و هو ما يؤدي للمشاركة في تخطيط و صياغة استراتيجيات الشركات و اضافة القيمة للشركات نفسها من خلال المساهمة في تحسين عملياتها الإدارية و تقييم فاعلية إدارة المخاطر و الرقابة و التخطيط الاستراتيجي المنفذ في تلك الشركات.

**و لتعدد مهمات المدققين الداخليين** فقد أصبح لزاماً عليهم الاتصاف بمجموعة من الصفات و المهارات الفنية اللازمة ليتمكن من أداء مهماته بدقة و من هذه المهارات القدرة على فهم الخطط و التقييم و الرقابة بوسائلها المختلفة و غيرها من المهارات التي يحصل عليها الطالب من خلال دراسته الجامعية و يكملها من خلال برامج التعليم الموازي و التعليم المستمر  و التي تساهم بقدر كبير في توفير المعارف و المهارات المتطلبة لتقييم و تطوير الأهداف و استخدام الأساليب و البرامج الإحصائية بالإضافة لضرورة امتلاك مهارات التفكير الناقد و التحليلي و تفهم أساليب المعاملات المحاسبية و المالية في المؤسسة و مدى مناسبتها لنشطا المؤسسة و أهدافها مع الدراية بأساليب الرقابة الداخلية وقواعد و آداب المهنة متمثلة في الأمانة و الدقة و الموضوعية و القدرة على الاستفادة من جميع الفعاليات التكنولوجية بما يحقق أهداف المؤسسة و يساهم في اتخاذ القرارات المالية بأسلوب فعال.

**يساهم المدققين الداخليين كذلك في** تقييم الأداء و مدى ارتباطه بالمسؤوليات الموزعة على الإدارات المختلفة و تقديم التوصيات اللازمة لتحسين سبل و القدرات لتطوير منظومة العمل بالشركة أو المؤسسة بما يساهم في رفع الكفاية الانتاجية و اقتراح أساليب التدريب المناسبة مع إخضاع كافة المناشط المالية و المحاسبية للفحص بشكل دوري و تقديم تقارير بنتائج هذا الفحص تستفيد منها الشركات في توجيه سياساتها نحو النجاح و معالجة نقاط الضعف و أوجه القصور التي قد تكون موجودة في النظم و السياسات الحالية المتبعة بشكل يؤدي بتلك الشركات نحو النجاح و تحقيق الأهداف.

**الموارد البشرية**

**Human Resources**

الموارد البشرية هي أهم الموارد لدى الشركات و المؤسسات و التركيز عليها و على حسن إدارتها ينبع من كونها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمعدلات النمو و التعامل مع عدد من التحديات التي تواجه العالم المتقدم و النامي على حد سواء و المتمثلة في الحد من البطالة و رفع مستوى معيشة الأفراد و حل المشكلات الاجتماعية و الاقتصادية التي تعاني منها الكثير من الدول فالعامل البشري هو المتعامل مع العناصر الإنتاجية الأخرى و هو المتحكم في تحقيق مستويات الإنتاجية المطلوبة أو عدم تحقيقها و هو أيضاً الذي يؤثر بالسلب على مستويات الإنتاج عندما لا يتحقق له الرضا الوظيفي الذي يتمناه.

و تتمثل التحديات في إدارة الموارد البشرية في كيفية التوجيه للجهود الإنسانية نحو العمل و احترام قيمته و تحقيق متطلباته و تقدير عدد من البديهيات العملية و منها احترام المواعيد و الرؤساء  و الانضباط و الاجتهاد في العمل و غيرها و عمل التوافق بين متطلبات العاملين و التغيرات السريعة في عالم المال و الأعمال و زيادة التعقيد في منظومة العملية الإنتاجية بأسرها و سيطرة التكنولوجيا بشكل كبير على نواحي العملية الإنتاجية  و يضاف لما سبق النزعات بين العاملين و الإدارة و اختلاف و تعدد المصالح بين العاملين و المستثمرين و هو ما أثر على التقنيات المستخدمة لاستقطاب و تعيين الموظفين المرغوب فيهم في المؤسسات حيث تغيرت أيضاً تلك الأساليب لتناسب الحاجات الفعلية للمؤسسات و تراعي أيضاً احتياجات العاملين .

و تؤثر العديد من النزاعات النفسية على العامل و تؤثر على اتجاهاته و دافعيته نحو العمل و من بينها شعوره بعدم الانتماء لمكان العمل نتيجة للمبالغة في تقسيم مهمات العمل و كثرة التصنيفات الإدارية التي يعمل تحت سيطرتها و بما يشعره بأنه ليس على دراية تامة بمجريات الأمور من حوله في العمل و يضاف لذلك شعوره بعدم الأهمية مع سيطرة الآلة و هو يكون المحرك لها فقط و هي التي تقوم بكل شيء و يمكن الاستغناء عنه و لا يمكن الاستغناء عن الآلة و دورها الهام و هنا تتدخل إدارة الموارد البشرية في تحديد المهمات و التعامل مع تلك المشكلات و محاولة زيادة الدافعية لدى العاملين من خلال توفير منظومة للحوافز و الجزاءات .

و قد أدت التحديات السابق توضيحها و تعدد المهمات لضرورة وجود إدارة مختصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات تكون مهمتها الأساسية رعاية و حل المشكلات التي تنشأ بين الإدارات و العمالة البشرية و بخاصة مع تزايد المستويات التعليمية و الثقافية للكوادر العاملة في المؤسسات و ظهور الحاجة لأساليب حديثة في التعامل مع تلك الكوادر مع التزام تلك الإدارة بتطبيق القوانين المنظمة للتعاملات بين المؤسسات و العاملين بها ضماناً لحقوق الطرفين و تلبية لمتطلبات العمل بشكل عام.

**خبراء الموارد البشرية**

**Human Resources Specialists**

ترتبط كفاءة المؤسسات الأدائية و الإنتاجية بصفة عامة على كفاءة إدارة المورد البشري فلكي تحقق المؤسسات أهدافها لابد من التركيز على الموارد البشرية و التخطيط الواعي لها و جذب الكفاءات المتميزة و تنظيم أحوال تلك العمالة و  الاهتمام بتدريبها و الحفاظ عليها و يهتم برنامج إعداد خبراء الموارد البشرية بتقديم المعارف الأساسية اللازمة للتعامل مع الموارد البشرية في المؤسسات بشكل علمي احترافي حيث أن الموارد البشرية تعتبر من العناصر الإنتاجية شديدة الحساسية و تتأثر بالعديد من العوامل سواء في بيئة العمل أو خارجها.

و عند البحث عن تعريف للموارد البشرية فسنجد أنها مجموعة العاملين في مؤسسة ما في وقت معين و بطبيعة الحال يختلف مستوى تلك العمالة اختلافات كبيرة في نفس مكان العمل من حيث المستوى التعليمي و المنصب الوظيفي و الخبرات و المسؤوليات و الطموحات و المسارات الوظيفية المتاحة للترقي و غيرها و تعمل تلك الموارد البشرية المتنوعة عند وضعها في أماكنها المناسبة في المؤسسة على تحقيق أهداف العمل و رفع مستويات الأداء و الكفاية الإنتاجية المطلوبة و يعتبر تنظيم تلك الكفاءات و توزيعها و متابعة تقدمها في الأداء على إدارة خبراء الموارد البشرية و التي تهتم بتوفير مجموعة الكفاءات المتطلبة لتسيير الأعمال في المؤسسة.

و تحدد إدارة خبراء الموارد البشرية أهم المستويات المعرفية المطلوب توافرها في الموارد البشرية المتطلبة للعمل و يقصد بذلك مستوى التعليم المطلوب و أية خبرات أو دورات تدريبية أخرى يتطلب توافرها لدى الموظف ليكون ملماً بمهمات العمل المطلوب منه و لأن المعرفة و رغم أهميتها فهي لا تكفي وحدها للممارسة الفعلية للأعمال و المهمات و إنما يستلزم وجود قدر من المهارات المرتبطة بأداء العمل و تتنوع تلك المهارات من مهارات تقنية متمثلة في الأداء الفعلي ( المهارات الجسمانية المطلوبة للعمل ) و قد تكون مهارات تكنولوجية مرتبطة بالتعامل مع تكنولوجيات و برمجيات حاسوبية أو إدارة لنظم معلومات و غيرها كما تشمل تلك المهارات جانب أساسي أصبحنا نراه في معظم إعلانات التوظيف في الوقت الحالي و هو جانب المهارات الإنسانية متمثلة في مهارات التواصل الجيد مع الآخرين و العمل ضمن فريق و تحمل ضغوط العمل و غيرها بل و تضيف بعض الإعلانات كذلك ضرورة توافر الطموح و القدرة على القيادة و الابتكار و غيرها من المواصفات حسب طبيعة كل مهنة .

و تقوم إدارة خبراء الموارد البشرية بتحديد معايير الاختيار لأفضل العناصر الوظيفية المتقدمة للحصول على فرصة العمل المطلوبة و تحدد أسلوب التعيين سواء من خلال المقابلات الشخصية أو عن طريق عقد مقابلات لمجموعة من الموظفين و عقد ندوة تعريفية لهم في مكان ما أو من خلال عقد امتحانات و اختيار الأفضل و غيرها من وسائل التصفية وصولاً لتعيين أفضل المتقدمين في الوظيفة المطلوبة و بعد ذلك يتم متابعة أداء الموظفين و التركيز على أداء الجدد منهم تحديداً و متابعة الجميع بشكل عام و قياس مستويات الداء و اتخاذ القرارات المتعلقة بالإحلال و التبديل بين العاملين و تغيير المواقع وفقاً لسياسة العمل المعمول بها بما يحقق أهداف المؤسسات و يرفع من كفاءتها الإنتاجية.

**علم النفس العام**

**General Psychology**

و يتميز الإنسان بكونه كائن اجتماعي يعيش في أسرة صغيرة و هي بدورها تعيش في مجتمع أكبر و منذ وجوده و يسعى الإنسان على تحقيق متطلبات حياته الأساسية و التي تتمثل في توفير الغذاء و الشراب و المأوى و الحياة الجيدة بشكل عام و لكن يتزامن مع تلك الاحتياجات الأساسية احتياجات أخرى نفسية أو معنوية مرتبطة بما يتعرض له من ظروف و متغيرات و مشكلات اجتماعية و اقتصادية و غيرها و تأثير كل تلك العوامل على حالته المعنوية و مدى شعوره بالإشباع أو الإحساس بالنقص أو الاضطهاد أو الإذلال و غيرها من المشكلات النفسية.

و تنشأ العديد من المشكلات و الصراعات النفسية من القيود المفروضة على الإنسان في حياته فالإنسان ليس حر لأنه لا وجود للحرية المطلقة بل دائماً ما تقف حدود حرية الشخص عند حدود حرية الآخرين الذين يتفاعلون معه بشكل يومي في كل مكان في المنزل و الشارع و العمل و تفرض تلك المعاملات العديد من الصراعات و تفرز الكثير من المواقف التي يحتاج فيها الإنسان لاستخدام عقله و التعامل بذكاء لتجنب الصدامات مع الآخرين و بالتالي فهو يحتاج في كثير من الأحيان للصبر و التحمل و استخدام الحيلة أحياناً أخرى و التعبير عما بداخله بصورة لفظية أو غير لفظية و غيرها من السلوكيات التي تعتبر هي مجال الدراسة في علم النفس العام فهو علم يركز على دراسة السلوكيات المختلفة التي يسلكها البشر في حياتهم و تتمثل غايته الأساسية في دراسة تلك السلوكيات و فهم مسبباتها و المتغيرات المرتبطة بظهور أو اختفاء تلك السلوكيات و مثال على ذلك سلوك الشخص عندما يكون في مكان مزدحم كيف يتصرف و ما هي الأخلاقيات و السلوكيات التي تحكم الفرد في تعامله مع الزحام و التدافع  تلك السلوكيات بانتهاء موقف الزحام و هكذا في مواقف أخرى كالمنافسة مثلاً في العمل أو في حالة الدخول في علاقة عاطفية و غيرها من المواقف التي يتعرض لها البشر.

و يهدف علم النفس العام من دراسة تلك السلوكيات و فهم مسبباتها محاولة التنبؤ بتلك السلوكيات مستقبلاً بما يساهم في تحسين حياة الإنسان و محاولة الضبط للسلوكيات و الانفعالات المختلفة التي من شأنها تعكير صفو حياته أو أعفته عن العمل و الإنتاج أو حتى إصابته بالاكتئاب و الانتحار و قد تزامن مع تطور علم النفس على مدى زمني طويل للغاية تطور كبير في علم الدواء و العلاجات المختلفة و المتطورة للأمراض النفسية المختلفة التي كانت السبب في احتجاز المرضى قديماً في مستشفيات و مصحات لفترات تقارب كل حياتهم  كما تغيرت النظرة للمرضى النفسيين في العصر الحديث مع تطور العلم و نشر الوعي بين الناس و لم يعد المرض النفسي وصمة عار ينكره أهل المريض أو يتم التخلص من المريض نفسه بسبب هذا المرض و هذا ما تقدمه دراسات علم النفس المختلفة تجديد حياة الإنسان بشكل مستمر و تقليل معاناته في ظل الضغوط المتزايدة عليه في كل مناحي الحياة المعاصرة.

##### برامج إعداد الخبراء من بريطانيا

##### Specialists Courses

**الهيئة المانحة:**

##### البورد البريطاني للمحترفين

##### [www.ukpb.org.uk](http://www.ukpb.org.uk/)

**هيئة الاعتماد الأكاديمي:**

##### اتحاد  الكليات و المدارس في المملكة المتحدة

##### [www.colleges-schools.org.uk](http://www.colleges-schools.org.uk/)

**الهيئة التنفيذية:**

##### قسم التعليم المفتوح في الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

##### [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk/)

**برامج إعداد الخبراء Specialists طريق النجاح والتميز المهني و الوظيفي:**

**تعتبر برامج إعداد الخبراء Specialists في المملكة المتحدة إحدى أهم برامج التأهيل التخصصي في المملكة المتحدة المصنفة وفق المستوى الثاني في منظومة التأهيل الوطني المهني في المملكة المتحدة:**

##### National Vocational Qualifications

**وتقوم هذه البرامج بإعداد خبراء محترفين في عدد واسع من التخصصات المعرفية و العملية الأكثر طلباً في سوق العمل المعاصرة في المملكة المتحدة وعلى الصعيد العالمي ، وذلك من خلال تقديم خلاصة مكثفة عن المعارف النظرية والتطبيقية وأدواتها التنفيذية لجميع الدارسين في هذه البرامج بما يمكنهم عقب تخرجهم من شغل أرقى المناصب الوظيفية والمهنية ، بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم على الإبداع المهني والوظيفي بعد التخرج بالاستناد إلى أحدث مفاهيم وأدوات وتقنيات العمل المهني التخصصي المعمول بها في المملكة المتحدة.**

**ويتم تقديم هذه البرامج الدراسية بطرائق مختلفة في المملكة المتحدة تتمثل فيما يلي:**

* **أولاً: التدريس التقليدي المباشر في المعاهد الوطنية في المملكة المتحدة Colleges:** **و الذي يتم على شكل برامج دراسية مكثفة تمتد على 240 ساعة دراسية (متضمنة الجلسات الدراسية المشتركة و الامتحانات الكتابية ) يتم توزيعها على ستة أشهر دراسية وبمعدل 10 ساعات دراسية في الأسبوع.**
* **ثانياً: الدراسة وفق نظام التعليم المفتوح Open Learning:** **حيث يدرس سنوياً في برامج إعداد الخبراء مئات الألوف من الطلاب من مواطني المملكة المتحدة  الذين لا يستطيعون الدوام في الكلية المحلية بسبب التزامات العمل. بالإضافة إلى مئات الألوف من الطلاب من أبناء الدول الأخرى عن طريق التعليم المفتوح من مكان إقامة الطالب في بلده بدون الحاجة للسفر إلى المملكة المتحدة وبالاستعانة بتقنيات ثورة الاتصالات ومنجزاتها. ويعتبر البورد البريطاني للمحترفين أهم مؤسسات التأهيل التخصصي في المملكة المتحدة والتي تقوم بتدريب عدد كبير من الطلاب في داخل المملكة المتحدة وخارجها ضمن برامج إعداد الخبراء Specialists في بريطانيا حسب المستوى الثاني من نظام التأهيل الوطني المستمر في المملكة المتحدة.**

**موقع شهادة خبير معتمد من البورد البريطاني للمحترفين في بريطانيا والعالم:**

**تدل الإحصائيات البريطانية والعالمية على أن شهادة خبير معتمد Specialist من البورد البريطاني للمحترفين وجميع الشهادات المهنية التخصصية المصنفة في المستوى الثاني من نظام التأهيل الوطني المستمر في المملكة المتحدة تمثل نموذجاً من  الشهادات التخصصية الأكثر طلباً في عموم أرجاء المملكة المتحدة وفي العديد من دول العالم مثل (أستراليا ونيوزيلندا والفلبين) نظراً للمرونة الهائلة في أنظمة التحصيل العلمي التي تتمتع بها تلك البرامج ، والسمعة الرفيعة التي يتمتع بها البورد البريطاني للمحترفين على الصعيد المحلي في المملكة المتحدة والصعيد العالمي، بالإضافة إلى مستوى الاعتماد الرفيع والشامل لجميع شهادات الخبراء المعتمدين Specialists  من البورد البريطاني للمحترفين في المملكة المتحدة وعالمياً من:**

* **قسم التوثيق القانوني المعتمد في حكومة المملكة المتحدة.**
* **قسم الاعتماد الدولي في حكومة المملكة المتحدة.**
* **ممثل جلالة ملكة بريطانيا العظمى في وزارة الخارجية البريطانية .**
* **جميع أقسام الاعتماد الدولي في سفارات الدول الأجنبية الموجودة في العاصمة لندن متضمنة جميع سفارات الدول العربية دون استثناء.**

**مزايا خاصة ببرامج إعداد الخبراء من بريطانيا:**

**تتمتع برامج إعداد الخبراء Specialists في بريطانيا بسمعة عالمية استثنائية ومميزات خاصة تتمثل فيما يلي:**

* **يمكن للطالب التقدم لدراسة أي من برامج إعداد الخبراء في المملكة المتحدة في حال حصوله على الشهادة الثانوية فقط.**
* **على عكس معظم برامج التأهيل الأكاديمي العليا سواء في الجامعات والمعاهد المتوسطة التقليدية التي تركز على المعارف النظرية البحتة دون التركيز على الجوانب العملية والتطبيقية، فإن ما تركز عليه برامج إعداد الخبراء Specialists في المملكة المتحدة هو الجوانب العملية والتطبيقية و المهارات التنفيذية وفق أرقى أشكال التأهيل التخصصي في المملكة المتحدة الذي يهدف لتطوير مهارات قوة العمل في المملكة المتحدة بخلق خبراء متخصصين في حقول معرفية نوعية و مهمة بالنسبة للنمو الاقتصادي في المملكة المتحدة.**
* **بناءً على الجهود الدؤوبة التي قامت بها إدارة قسم التعليم المفتوح في البورد البريطاني للمحترفين خلال السنوات الماضية فقد تم توفير إمكانية دراسة معظم برامج إعداد الخبراء Specialists من بريطانيا بطريقة التعليم المفتوح  Open Learning ودون الحاجة لتكلف نفقات السفر الباهظة إلى المملكة المتحدة، والأهم من ذلك كله هو توفير إمكانية دراسة معظم برامج إعداد الخبراء Specialists من بريطانيا باللغات العربية والإسبانية واليونانية ، مع الاحتفاظ بنفس مستوى الاعتماد والمصادقات ونفس مستوى وشكل المؤهل الذي يحصل عليه الطلاب الذين يدرسون باللغة الإنجليزية في المملكة المتحدة ودون أي اختلاف على الإطلاق مما يشكل فرصة نادرة تجاوزت حاجز المعرفة الجيدة باللغة الإنجليزية والذي كان يشكل عائقاً أمام مئات الآلاف من الراغبين بالانخراط في برامج إعداد الخبراء في المملكة المتحدة حينما كان يعوزهم المعرفة الجيدة والوافية باللغة الإنجليزية.**

**وتقوم الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بدور الممثل الحصري في الوطن العربي للبورد البريطاني للمحترفين ، والجهة المسؤولة تقنياً وإدارياً عن تنفيذ كافة برامج إعداد الخبراء من بريطانيا والتي يقدمها البورد البريطاني للمحترفين للراغبين بالدراسة باللغة العربية ، أو الراغبين بالدراسة باللغة الإنجليزية والمقيمين داخل أي من الدول العربية في وقت التسجيل حسب اتفاقية التمثيل الحصري الموقعة بين مجلس إدارة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي وإدارة البورد البريطاني للمحترفين في شهر مارس / آذار من العام 2006 .** **لمزيد من التفاصيل يمكن مراجعة إدارة البورد البريطاني للمحترفين:**

##### [www.ukpb.org.uk](http://www.ukpb.org.uk/)

**جودة التعليم في برامج إعداد الخبراء**

**جميع برامج إعداد الخبراء والتي يقدمها البورد البريطاني للمحترفين حاصلة على علامة الجودة و ميدالية التميز في التصميم والتنفيذ من الهيئة المستقلة لتقييم جودة التعليم في اتحاد المدارس والكليات في المملكة المتحدة خلال الأعوام الثلاثة المنصرمة:**

##### [www.colleges-schools.org.uk](http://www.colleges-schools.org.uk/)

**و يضاف إلى ذلك خضوع جميع البرامج الدراسية المترجمة إلى اللغة العربية إلى تقييم هيئة مستقلة من المترجمين المحترفين في المملكة المتحدة قبل اعتماد أي برنامج دراسي مترجم لتقديمه باللغة العربية عن طريق الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي للطلاب من أبناء العالم العربي.**

**الاعتمادات و المصادقات على شهادات برامج إعداد الخبراء من بريطانيا**

**تتمتع جميع برامج إعداد الخبراء من بريطانيا والتي يقدمها البورد البريطاني للمحترفين بأعلى مستوى من الاعتماد الدولي و المصادقات للشهادات الصادرة من المملكة المتحدة والمتمثل في الاعتماد الدولي و المصادقات الكاملة من الجهات التالية:**

* **مصادقة المسجل العام للشهادات في المملكة المتحدة.**
* **مصادقة مكتب التوثيق القانوني المعتمد في حكومة المملكة المتحدة.**
* **مصادقة ممثل جلالة ملكة بريطانيا العظمى في حكومة المملكة المتحدة.**
* **مصادقة قسم الاعتماد الدولي في وزارة الخارجية البريطانية.**
* **مصادقة قسم الاعتماد الدولي في سفارة بلد الطالب في لندن.**

**للاطلاع على نماذج من مصادقات السفارات العربية في لندن على حزم التخرج الخاصة بطلاب الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي يرجى الاطلاع على الروابط التالية:**

* [**دولة الكويت**](http://www.abahe.co.uk/Legalisation-Samples/Kuwait.jpg)
* [**جمهورية مصر العربية**](http://www.abahe.co.uk/Legalisation-Samples/Egypt.jpg)
* [**الجمهورية العربية السورية**](http://www.abahe.co.uk/Legalisation-Samples/Syria.jpg)
* [**المملكة العربية السعودية**](http://www.abahe.co.uk/Legalisation-Samples/KSA.jpg)
* [**الجمهورية الجزائرية**](http://www.abahe.co.uk/Legalisation-Samples/Algeria.jpg)
* [**جمهورية العراق**](http://www.abahe.co.uk/Legalisation-Samples/Iraq.jpg)
* [**المملكة الأردنية الهاشمية**](http://www.abahe.co.uk/Legalisation-Samples/Jordan.jpg)
* [**دولة قطر**](http://www.abahe.co.uk/Legalisation-Samples/Qatar.jpg)
* [**الجمهورية اللبنانية**](http://www.abahe.co.uk/Legalisation-Samples/Lebanon.jpg)
* [**دولة الإمارات العربية المتحدة**](http://www.abahe.co.uk/Legalisation-Samples/UAE.jpg)
* [**ليبيا**](http://www.abahe.co.uk/Legalisation-Samples/Libya.jpg)
* [**سلطنة عمان**](http://www.abahe.co.uk/Legalisation-Samples/Oman.jpg)

**هدايا خاصة لطلاب برامج إعداد الخبراء من بريطانيا:**

* **يتاح لكل طالب في أي من برامج إعداد الخبراء من بريطانيا الحصول على** **بطاقة طالب دولية صادرة من هيئة اليونسكو في الأمم المتحدة** **تحمل رقم تسجيل الطالب المرجعي في هيئة اليونسكو و يتم إرسالها إلى الطالب عبر البريد الدولي الملكي البريطاني من الدرجة الأولى:** [**www.royalmail.com**](http://www.royalmail.com/)
* **تقدم إدارة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي هدية خاصة لطلاب برامج إعداد الخبراء من بريطانيا و هي عبارة عن إمكانية المشاركة في القرعة السنوية للحصول على دورة تدريبية مجانية لمدة 4 أسابيع كحد أقصى في مدرسة اللغة الإنكليزية التابعة لها في العاصمة لندن خلال فترة الصيف للمشاركة في البرنامج التدريبي المكثف لتطوير ملكة اللغة الإنكليزية لدى الطلاب الأجانب و التي يتم تقديمها لـ 250 طالب من طلاب الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي في شهر أغسطس من كل عام ميلادي.**
* **يتاح لجميع طلاب برامج إعداد الخبراء من بريطانيا الحصول على برنامج تدريبي شامل لتطوير ملكة اللغة الإنكليزية بطريقة التعليم الذاتي باستخدام المواد الدراسية المقروءة والتقنيات الحاسوبية وذلك بشكل مجاني تماماً من خلال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.**

**التخصصات المتاحة في برامج إعداد الخبراء من بريطانيا:**

* [**شهادة خبير في القيادة و الإدارة من بريطانيا**](http://www.abahe.co.uk/specialist-in-leadership-and-management.html)
* [**شهادة خبير في علم نفس الطفل من بريطانيا**](http://www.abahe.co.uk/specialist-in-child-psychology.html)
* [**شهادة خبير في إدارة أعمال السياحة و السفر من بريطانيا**](http://www.abahe.co.uk/specialist-in-travel-and-tourism-business-administration.html)
* [**شهادة خبير في إدارة التفاوض و المنازعات من بريطانيا**](http://www.abahe.co.uk/specialist-certificate-in-conflict-and-negotiation-management.html)
* [**شهادة خبير في إدارة المبيعات و رعاية الزبائن من بريطانيا**](http://www.abahe.co.uk/specialist-in-sales-management-and-customer-care.html)
* [**شهادة خبير في إدارة المشاريع الصغيرة من بريطانيا**](http://www.abahe.co.uk/specialist-certificate-in-small-projects-management.html)
* [**شهادة خبير في إدارة الموارد البشرية من بريطانيا**](http://www.abahe.co.uk/specialist-certificate-in-human-resources-management.html)
* [**شهادة خبير في الإدارة التنفيذية من بريطانيا**](http://www.abahe.co.uk/specialist-certificate-in-executive-management.html)
* [**شهادة خبير في الإدارة العامة من بريطانيا**](http://www.abahe.co.uk/specialist-certificate-in-general-management.html)
* [**شهادة خبير في الإعلان و الترويج من بريطانيا**](http://www.abahe.co.uk/specialist-in-advertising-and-promotion.html)
* [**شهادة خبير في التسويق و التخطيط الاستراتيجي من بريطانيا**](http://www.abahe.co.uk/specialist-certificate-in-marketing-and-strategic-planning.html)

**شهادة خبير في القيادة و الإدارة من بريطانيا**

**Specialist in Leadership and Management**

كثيراً ما يتم التساؤل عن الفرق بين القيادة و الإدارة، وكثيراً ما تمت الإجابة عليه بمختلف الطرق. ويتمثل الفرق الأكبر بين المديرين والقادة في الطريقة التي يتبعونها لتحفيز الأفراد الذين يعملون بالمنظمة، وهذا يحدد أسلوب معظم الجوانب الأخرى الممثلة لما يفعلونه.

**الاستبدادية، والنمط التبادلي في التعامل**

يتخذ المديرون السلطة المخولة لهم من قبل المؤسسة، ويعمل نوابهم على مساعدتهم في إتمام أعمالهم، ويقومون بتنفيذ ما يسند إليهم من أعمال. ويعتبر أسلوب الإدارة أسلوب تبادلي، حيث يخبر المدير نائبه بما يجب عليه القيام به، ويفعل النواب ما يطلب منهم نظير المكافأة  التي يُوعدون بها (على الأقل رواتبهم) للقيام بذلك، وليس باعتبارهم بمثابة إنسان ألي يفعل ما يطلب منه فقط.

**التركيز على النواب في العمل**

يدفع المديرون أجور إلي بعض الأشخاص (النواب أيضاً) لإنجاز بعض المهام، وغالباً ما يتم ذلك في ظل قيود مشددة من الوقت والمال. ويتابعون هذه المهام بشكل طبيعي بالتركيز على عمل النواب.

**البحث عن الراحة**

أفادت الأبحاث العلمية أن النتائج الإيجابية تنبع عن المديرين الذين ينعمون بمنزل مستقر وحياة طبيعية ومريحة نسبياً. حيث يؤدي ذلك إلى نفورهم نسبياً من المجازفة، وسعيهم إلى تفادي الصراع كلما كان ذلك ممكناً. وفيما يتعلق بالأفراد عامةً، فإنهم يحبون السيطرة على تنظيم الأعمال التجارية أو غيرها بحزم وفعالية.

**التابعون للقادة**  
ليس هناك مندوبين يعملون تحت رئاسة القادة – حتى عندما يمارسون دورهم القيادي على الأقل. والقادة في العديد من المنظمات الذين يعمل تحت رئاستهم نواب، هم في الأساس  أيضا مديرين. ولكن عندما يريدون ممارسة دورهم القيادي، فعليهم التخلي عن السيطرة الرسمية، لأن القائد عادة يعمل معه أتباع لمساعدته، ودائماً ما تكون المتابعة نشاط تطوعي.

**الكاريزما، نمط تحولي**

لا يكفي إخبار الأفراد بما يجب عليهم القيام به لإتباعك. فيجب عليك أن تناشدهم، وتبين لهم كيف سيؤدون التزامهم بالتعليمات إلى رغبتهم الذاتية في العمل. ويجب عليهم أن يرغبون في السماح لكم بمتابعتهم بما فيه الكفاية حتى يتمكنوا من إنهاء ما يقومون به، وربما السماح بمتابعة سيرهم في الأزمات و أوقات الطوارئ.

ويجد القادة المتمتعون بكاريزما قوية أنه من السهل جذب الأفراد إلى قضيتهم. ويوعد القادة الأفراد كجزء من إقناعهم بقضيتهم عادة بالفوائد التبادلية، حيث أنهم يقنعون أتباعهم بأنهم لن يحصلون على المكافآت الخارجية فقط، بل ما سيصبحون من أفضل الأفراد كذلك.

**التركيز على الأفراد**  
على الرغم من تمتع العديد من القادة بالكاريزما في شخصيتهم إلى حد ما، إلا أنها لا تتطلب عادة حدة الشخصية في التعامل. فهي جيدة في التعامل مع الناس بشكلٍ دائم، فالشخصيات الهادئة تعطي المزيد من المصداقية للآخرين (ويقعون باللوم على أنفسهم) كما تعتبر الشخصيات الهادئة فعالة جداً في خلق الولاء الذي يساهم القادة في تحقيقه.

ولا يعني التعامل الجيد للقادة مع الأفراد، أنه تربطهم علاقة ودية معهم. فمن أجل الحفاظ على لغز القيادة، فأنهم يحتفظون في كثير من الأحيان بدرجة من الانفصال والانطواء في التعامل.

وهذا لا يعني أن القادة لا يولون اهتماماً للمهام - وفي الواقع فإنهم في كثير من الأحيان يركزون على تحقيقها. ومع ذلك، فإن إدراكهم للمهام التي يقومون بها عامل شديد الأهمية في تحميس الآخرين نحو العمل علي تحقيق رؤيتهم.

**السعي نحو المخاطرة**

في نفس الدراسة التي أظهرت أن المديرين ينفرون من المخاطرة، ويبدو أن القادة يسعون إلى المخاطرة، على الرغم من أنهم ليسوا باحثين عن التشويق والإثارة بصورة عمياء. وعند متابعة رؤيتهم، فإنهم يعتبرون أنه من الطبيعي أن تواجههم المشاكل والعقبات التي يجب التغلب عليها أثناء سير العمل. ونظراً لهذا سيكونون متوافقين مع الأزمات وسوف يرون أن الطرق التي تجنبها الآخرين لخطورتها تعد بمثابة فرص محتملة لاكتساب ميزة، والتي سوف تكسر القواعد من أجل انجاز الأمور بنجاح.  
وهناك أعدد كبيرة من هؤلاء القادة كانوا يعانون من شكلٍ ما من أشكال الإعاقة في حياتهم والتي كان يتعين عليهم التغلب عليها. حيث كان يعاني البعض من صدمات الطفولة، وكان يعاني البعض الأخر من بعض المشكلات مثل مشكلة عسر القراءة، وبعضهم كان يعاني من قصر القامة عن المتوسط. وربما ساعدهم هذا على استقلالية العقل والفكر والتي تعتبر مطلوبة للخروج من أي ورطة، وعدم القلق بشأن انطباع الآخرين عنهم.

**الفئات المستهدفة**

* رؤساء و أعضاء مجلس الإدارة.
* جميع المدراء في مختلف التخصصات.
* العاملون في المستويات القيادية والإدارية العليا في المؤسسات الحكومية و الخاصة.
* مدراء ورؤساء إدارة التطوير الإداري و تحسين جودة الأداء.
* جميع العاملين في حقل القيادة و الإدارة.

**المميزات**

* يستطيع أن يحصل على هذه الشهادة جميع حاملي الشهادة الثانوية في أي اختصاص أو ما يعادلها.
* تقلد أرقى المناصب الوظيفية والمهنية في حقل القيادة و الإدارة في المملكة المتحدة وخارجها.

ولقد تم تصميم برنامج إعداد الخبراء في القيادة و الإدارة من بريطانيا خصيصاً للارتقاء بكفاءة العاملين داخل المؤسسات الحكومية و الخاصة، وإعداد قادة مؤهلة تأهيلاً علمياً صحيحاً يتناسب مع التغيرات السريعة و المتلاحقة في بيئة العمل التنافسية، فبمجرد إتمامك لهذا البرنامج الدراسي ستصبح قائداً و مديراً فعال و مؤثر في المؤسسة التي تعمل بها حيث ستكتسب المهارات الإدارية و القيادية اللازمة لذلك كما ستتمكن من تنمية خبراتك العملية، والقدرة على التطوير و الإصلاح الإداري  وذلك باستخدام أحدث وأفضل استراتيجيات القيادة و الإدارة المعمول بها في بريطانيا.

**الموارد البشرية - Human Resources**

**مقدمة:  
تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من اهم الموارد و اصلا من اهم الاصول التي تمتلكها المؤسسة. فلا يمكن تحقيق اهداف المؤسسة بدون هذه الموارد ، فالمؤسسة بدون افراد ما هي الا مجموعة من الاصول الثابتة و التي لا تستطيع لوحدها ان تنتج الا مع مساندة القوى العاملة. و بصف عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرون و تتمثل هذه الوظائف في: التخطيط ، التنظيم ، التشكيل، القيادة، و الرقابة**.

**تعريف الموارد البشرية - Human Resources Definition**

**تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب وإستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسئولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذين العاملين بالمنظمة.**

**أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية**

* **فرنش:هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.**
* **سيكولا:هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على:عمليات التعيين وتقيم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.**
* **جلويك:هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها**
* **شرودن وشيرمان بي :إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.**
* **سميث جي وجرانت جي:هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.**

**و يتضح من التعريفات السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشرى بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها**.

**مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية**  
  
  
**تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية،وهناك وجهتان للنظر  
اولا:وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين ان إدارة الموارد البشرية ماهى إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والأجازات،ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون ان تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.  
ثانيا:وجهة النظر الحديثة:** **يرى البعض الآخر من المديرين ان إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشرى وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. وشملت أنشطة رئيسية من أهمها:توصيف الوظائف-تخطيط الموارد البشرية-جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل-تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئون الموارد البشرية في المنشآت.**

**مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها  
يعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة بأختلاف تخصصها وأهدافها بإعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة ، على إعتبار أن الموارد البشرية هي رأسمال أستثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد ستراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل ، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية ، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والأنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها .  
ويستخدم علم إدارة الموارد البشرية التكتيك بالإضافة الى الأستراتيجية الأساسية في إدارة العاملين وسبل تحقيق التفوق في ميدان العمل والأنتاج ، وفي الحقيقة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب والنشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على مر الزمن ، أكسبته القدرة على وضع وصياغة وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية ، فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المنظمات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسايرة ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور حاجات هذه المنظمات ، ونتيجة لذلك فلقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عديدة في حياة المنظمات .  
ومن ذلك فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يكمن في تحقيق هدفين مهمين تتمحور حولهما أسس النجاح في المنظمات وهما الكفاءة والعدالة ، حيث تقاس الكفاءة بالنسبة للمنظمة من خلال تحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الأستثمار أو تحقيق مستوى عالي من الأنتاجية إعتماداً على الطلب الأستهلاكي ، كما تقاس الكفاءة بالنسبة للعاملين من خلال عدة أمور منها مستوى أداء العاملين والتزامهم بتقديم أقصى وأكفأ جهد للمنظمة إضافة الى إعتماد بعض الأمور ألأخرى كمؤشرات لمعرفة كفاءة العاملين مثل مستوى الحضور والغياب وإصابات العمل والأستقالة وغيرها .  
أما هدف تحقيق العدالة فيقصد بها جميع الإجراءات والمقومات التي تعتمد عليها المنظمة لتقديم أفضل التعامل مع العاملين لديها من خلال إنصافهم ومنحهم كل الحقوق الواجب حصولهم عليها نتيجة تقديم خدماتهم للمنظمة ، كما إن عدالة المنظمة تتجسد في مدى الحرية الممنوحة للعاملين في التعبير عن حاجاتهم ودعوتهم لها الى توطيد حالة المساواة بينهم ودعمهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية من خلال نظام الحوافز والمكافئات ، لذلك فكلما قل مستوى شكاوي التظلم المقدمة من العاملين بسبب المنظمة كلما دل ذلك على وجود نظام تحقيق العدالة بالتعامل مع العاملين ، وحكم على المنظمة بأنها عادلة .  
لقد كان من أهم العوامل التي أدت بقوة إلى نشوء علم مختص يهتم بإدارة الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها للوصول الى الأهداف بأنجع وأرقى الوسائل من خلال أعتبار المورد البشري كرأسمال واجب أستثماره وخصوصاً حالات الإبداع والطاقات البشرية الخلاقة ، هي العوامل التالية :  
1- صعوبة المرحلة وزيادة التحديات التنافسية ، فأصبح من الضروري إيجاد الطاقات البشرية التي تشارك في نقلة النجاح النوعي** **للمنظمات العاملة بأختلاف أنواعها ، عن طريق عناصر الكفاءة والأداء المتميز والإبداع ، بعيداً عن تطبيق العمل على أساس إسقاط الفرض.  
2- عامل الزمن فأصبح من العوامل الرئيسية في مجال عمل المنظمات لأن تفويت الفرص سيقف بالضد من تطوير العمل وتقدمه وإحراز النجاح والربح .  
3- ظهور نظام العولمة مما جعل العالم عبارة عن قرية صغيرة ، دفع ذلك المنظمات الى التوسع في الأعمال على النطاق العالمي بدلاً من النطاق المحلي ، لغرض الأستمرار بالأنتاج وتطويره ومقاومة المنافسة وهذا التوسع يحتاج الى نظام إداري علمي يبدأ بأهم الموارد وهي الموارد البشرية فيوجه الأهتمام لها لتكن خير ظهير للمنظمة في مسرة العمل والمنافسة .  
4- الميزة التنافسية التي نشأت بين المنظمات والمؤسسات دفعتها الى ضرورة أستثمار المورد البشري ومشاركته بفعالية لغرض المضي بالعمل نحو المستوى المتقدم .  
5- الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار وبلورتها بما يخدم تقدم العمل ، وتنمية الموارد الأخرى إنطلاقاً من ضرورة التغيير والمحافظة على زيادة مستوى الأنتاج ، بغض النظر عن مراعاة عامل الزمن ، فبقية الموارد هي عبارة عن أداة طيعة بيد المورد البشري .  
6- إعتبار قيم الجودة الشاملة في تقييم الأداء والأنتاج والنوعية في المنظمات العاملة ، أدى بشكل كبير الى أهتمام أرباب العمل ببحث أنجح السبل لتحقيق ذلك ومن ذلك الأهتمام بالإدارة الكفوءة والنوعية للمورد البشري لغرض الوصول الى الجودة المنشودة.  
7- حقيقة أنه كلما تحققت الإدارة الجيدة للمورد البشري فإن ذلك سينعكس على الكفاءة والجودة والإبداع في الأنتاج ، فالعناية به والقضاء على مشاكله وتحقيق العلاقات الأنسانية الجيدة بالعمل وتوطيد شعور المحبة والتعلق بالعمل سينعكس إيجابياً على المنظمة من خلال تحول العاملين والأقسام المختلفة للعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق ما كل ما تطمح له المنظمة ، فالمورد البشري هو صاحب العقل المبدع في إيجاد طرق العمل المناسبة لكل واقع .  
  
ونتيجة لذلك أصبح توجه الأهتمام لإدارة الموارد البشرية مساوياً وموازياً للأهتمامات والأعتبارات المقدمة لبقية الأقسام التنفيذية في المنظمات حيث تشارك هذه الإدارة بكافة القرارات الستراتيجية التي تهم مستقبل المنظمات وتعمل بشكل بناء في تحقيق أهدافها لأنها تمثل التعامل مع المورد النادر والماهر والذي يمثل العنصر الرئيسي في تأسيس العمل الناجح بعد أن أثبتت الأفكار والتجارب ذلك ، وبهذا توسعت إتجاهات أهتماماتها ونشاطاتها وأعمالها أكثر من السابق ، فأضافت لنشاطاتها التقليدية المعروفة إعتماداً على البنية الستراتيجية الجديدة :  
1 - التطوير التنظيمي .**  **2 - دعم إدارة المعرفة بالمنظمة.**  **3 - تصميم الوظائف .  
4 - تخطيط مسارات التطور الوظيفي للعاملين .  
5 - التوسع في تقديم منافع جديدة للعاملين .  
وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ومن خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن ثم إستقر بعدها بواسطة حصول عدة تطورات وتغيرات مر بها الأفراد العاملون في مسيرة العمل والمجال الوظيفي وتتمثل هذه التطورات التاريخية بالمراحل التالية :  
1- مرحلة حركة الإدارة العلمية ( 1856 – 1915 ) : وظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين حيث قادها تايلور وركزت هذه الحركة على مبدأ العقاب والثواب ، من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في أختيار العاملين وتنسيب العمل لهم وأعتبار عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال ، ولقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الأنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين ، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم .  
2- مرحلة حركة العلاقات الأنسانية ( ما بعد عام 1920 ): لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة وصول ظرف علاقات وأساليب العمل الى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم وإلتزامات أرباب العمل إنسانياً ، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب مشاعر العاملين وحالاتهم الأجتماعية ، بل أعتمدت هذه الحركة أن الروح المعنوية للعامل الناتجة من التعامل الأنساني معهم بالإضافة الى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعم طموحاتهم وأعتبارهم مورد نادر ، هي من العوامل المهمة إضافة الى الحوافز المادية التي توضع لتحفيز العاملين على العمل الكفوء وزيادة الأنتاج ، إلا أن التعامل بأسس هذه الحركة لم يجد له الصدى التطبيقي المناسب بسبب تعدد متطلبات العاملين و الحاجة الى إمكانات عالية تتعارض مع أهداف العمل.  
3- مرحلة مدرسة إدارة الأفراد ( ما بعد عام 1960 ) : لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الأنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين ، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل أهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والأجتماعية ، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الأهتمام بتوظيف العاملين والأهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول الى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة .وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الأهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة الى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أدائهم والأهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الأنتاجية .  
4- مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية ( ما بعد عام 1980 ) : لقد تسببت عوامل أقتصادية وأجتماعية وتكنولوجية وإدارية ودفعت بأتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الأنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الأهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية مثل الأهتمام اختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم ، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم ، إضافة الى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة ، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف وذلك لتحقق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة .  
لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى الى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول الى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح ،ليؤدي بالنتيجة الى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وبفترات زمنية أقصر ، إضافة الى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوماً الى النجاح .  
5- مدرسة ستراتيجية إدارة الموارد البشرية ( مابعد عام 2000 ) : لقد ظهرت هذ المدرسة في بداية القرن الحالي ، معتمدة بأفكارها على أيدلوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء ، والكفاءة الأنتاجية ، وزيادة مستوى ونوعية الأنتاج ، والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك ، كما إن أيدلوجيتها أهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب ، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين إعتبارياً الى شركاء في العملية الأنتاجية والأستثمارية في المنظمة مما أدى الى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة.  
إن إعتبار هذه المدرسة لمبدأ ستراتيجية الموارد البشرية كان قابلا للتطبيق بشكل ملح ، ولم يأت عفوياً بل نتج عن عدة عوامل منها اقتصادية وسياسية وأجتماعية ، ومن أهم شواهد هذه العوامل هو ظهور نظام العولمة وزيادة حالات المنافسة بين المنظمات وتنوع الأنتاج العالمي ، بالإضافة الى ظهور مبدأ إدارة الجودة الشاملة وفرض سياسة كسب رضا الزبون كمبدأ يساعد على ديمومة بقاء المنظمة في عملها وأنتشارها .  
ونتيجة لتلك التغيرات العالمية والأقليمية تحول الإعتبار لأدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين وعلاقاتهم ومصالحهم وتنظيم عملهم مع المنظمات ، الى أخذها بنظر الأعتبار على أنها وظيفة ستراتيجية بكل معناها لأنها تتعامل مع مورد حيوي وفعال بالنسبة للمنظمات ، والذي سيؤدي الى نجاح الأستثمار في بقية الموارد الأخرى لو تم أستثماره بالشكل المطلوب** .

**دور إدارة الموارد البشرية**  **يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة عل بلوغ أهدافها و ذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، و الهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات و قرارات الإدارة بشأن العاملين و العلاقات بينها و بينهم.  
و يشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد.  
  
إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم و تطور سبل الإفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلقها إدارة المؤسسة مثلا : ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم ولا يقدمه منافس، أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبل و يقتنع بفكرة منتج جديد، في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد، تدبير لبعض العناصر البشرية من تخصصات و قدرات معينة. و تهيئة هذه العناصر لأن تساهم بنجاح في إخراج هذا المنتوج بشكل ناجح إلى السوق، و هذه مهمة رئيسية لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية. كذلك على هذه الإدارة أن تجد حلولا لأية مشكلة تواجه المؤسسة في مجال الموارد البشرية مثل قصور فني أو عددي في العاملين، أو قصور في تحفيزهم و دافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات .  
  
  
و على ذلك يتعين على مختصوا الموارد البشرية(المدير و مساعدوه) العمل مع فريق الإدارة العليا على تشكيل و صياغة إستراتيجية المنظمة، و التأكد من سلامة تصميم و تنفيذ سياسات الموارد البشرية بما ينسجم و هذه الاستراتيجيات و يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التي نذكر منها:  
  
Ε البعد الاستراتيجي للمورد البشري .  
Ε البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين.  
Ε الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء.  
Ε استثمار في رأس المال البشري.  
Ε توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين.  
  
  
أهمية إدارة الموارد البشرية**  **تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم و أغلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم و دفعهم للاجتهاد و الابتكار.**  **و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية :  
  
أولا: تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line\_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.  
  
ثانيا: تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، و كذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، و معدل الغيابات و التأخرات.  
  
ثالثـا: تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فاعلية المؤسسة.  
  
رابـعا: توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى، و من هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل و إعداد و تهيئة الأفراد العاملين، و إعداد البرامج التدريبية و إدارة الأجور و المرتبات ...  
  
خامسا: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات**

**أهداف ادارة الموارد البشرية**

**تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلى:**  **\*أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة ، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.**  **\*ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشرى ، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم فى أداء العمل ، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.**  **\*ج- زيادة درجة الولاء والانتماء ، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.  
  
\*د- وضع نظام موضوعى لقياس وتقييم أداء العاملين ، بحيث يضمن إعطاء كل ذى حق حقه سواء فى الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.**

**أﻫﺪاف وأﻧﺸﻄﺔ إدارة اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ**

**أﻫﺪاف إدارة اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ:**

**ēـــﺪف إدارة اﳌـــﻮارد اﻟﺒـــﺸﺮﻳﺔ إﱃ ﻣـــﺴﺎﻋﺪة اﳌﻨﻈﻤـــﺔ ﰲ ﲢﻘﻴـــﻖ اﻟﻨﺠـــﺎح ﻣـــﻦ ﺧـــﻼل اﻷﻓـــﺮاد**

**. (1) اﻟﻌﺎﻣﻠﲔ đﺎ. أو ﲟﻌﲎ آﺧﺮ إﱃ زﻳﺎدة ﻓﻌﺎﻟﻴﺔ اﳌﻨﻈﻤﺔ**

**وﳝﻜﻦ ﺗﻘﺴﻴﻢ أﻫﺪاف اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ إﱃ ﺟﺎﻧﺒﲔ ﳘﺎ، اﳌﻨﻈﻤـﺔ واﻷﻓـﺮاد .. ﻓﺎﻷﻫـﺪاف اﻟـﱵ**

**ﺗﺴﻌﻰ ﳍﺎ اﳌﻨﻈﻤﺔ ﻣﻦ إدارة ﻣﻮاردﻫﺎ اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ، ﻫﻲ:**

**اﻟﻜﻔﺎءة واﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ.**

**اﻟﺘﺠﺎﻧﺲ.**

**اﻻﺳﺘﻘﺮار.**

**ﺗﻄﻮﻳﺮ وﺗﻨﻤﻴﺔ اﳌﻬﺎرات.**

**ﲢﻘﻴﻖ اﻻﻧﺘﻤﺎء واﻟﻮﻻء.**

**أﻣﺎ أﻫﺪاف اﻷﻓﺮاد، ﻓﺘﺘﻠﺨﺺ ﻓﻴﻤﺎ ﻳﻠﻲ:**

**ﻓﺮص ﻋﻤﻞ ﺟﺪﻳﺪة.**

**ﻇﺮوف وﻣﻨﺎخ ﻋﻤﻞ ﺟﻴﺪ.**

**اﻟﻌﺪاﻟﺔ ﰲ اﻷﺟﻮر واﳌﻌﺎﻣﻠﺔ.**

**ﻓﺮص ﻟﻠﺘﻘﺪم اﻟﻮﻇﻴﻔﻲ**

**ﺗﻘﺪﱘ اﳋﺪﻣﺎت واﻟﺮﻋﺎﻳﺔ اﻻﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ واﻟﺼﺤﻴﺔ وﻏﲑﻫﺎ**

**وﳝﻜــــﻦ ﺗﻘــــﺴﻴﻢ أﻫــــﺪاف اﳌــــﻮارد اﻟﺒــــﺸﺮﻳﺔ ﻣــــﻦ ﺧــــﻼل اﳍــــﺪف اﻟﻌــــﺎم واﻷﻫــــﺪاف اﻟﻔﺮﻋﻴــــﺔ،**

**ﻓﺎﳍﺪف اﻟﻌﺎم، ﻫﻮ:**

**اﺳﺘﻤﺮارﻳﺔ اﻷداء ﰲ اﳌﻨﻈﻤﺔ، ﺑﻜﻔﺎءة وﻓﻌﺎﻟﻴﺔ، ﺑﻮاﺳﻄﺔ اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ.**

**أﻣﺎ اﻷﻫﺪاف اﻟﻔﺮﻋﻴﺔ اﻟﱵ ﻣﻦ ﺧﻼﳍﺎ ﳝﻜﻦ اﻟﻮﺻﻮل ﻟﻠﻬﺪف اﻟﻌﺎم، ﻓﻬﻲ:**

**اﻟﺘﻮﻓﻴﻖ ﺑﲔ اﻷﻓﺮاد (اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ) واﻟﻮﻇﺎﺋﻒ اﳌﻄﻠﻮﺑﺔ.**

**دﳝﻮﻣﺔ ﲢﻘﻴﻖ اﻹﺷﺒﺎﻋﺎت اﳌﻨﺎﺳﺒﺔ (داﻓﻊ/ﺣﺎﻓﺰ).**

**ﺗﻮﻓﲑ اﳌﻌﺎرف وإﻛﺴﺎب وﺗﻨﻤﻴﺔ اﳌﻬﺎرات اﻟﺘﺄﻫﻴﻠﻴﺔ واﻟﺘﻄﻮﻳﺮﻳﺔ.**

**اﻟﺘﻘﻮﱘ اﳌﺴﺘﻤﺮ ﻷداء اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ.**

**. (3 ﲢﺪﻳﺪ ﻣﺴﺎر اﳌﺴﺘﻘﺒﻞ اﻟﻮﻇﻴﻔﻲ ﻟﻠﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ**

**ﻛﻤﺎ ﳝﻜﻦ أن ﻧﻘﺴﻢ اﻷﻫﺪاف إﱃ:**

**أﻫﺪاف ﺗﻨﻈﻴﻤﻴﺔ.**

**أﻫﺪاف وﻇﻴﻔﻴﺔ.**

**أﻫﺪاف اﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ.**

**. (4 أﻫﺪاف ﺷﺨﺼﻴﺔ**

**أﻧﺸﻄﺔ اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ:**

**ﺣـــﱴ ﺗـــﺘﻤﻜﻦ إدارة اﳌـــﻮارد اﻟﺒـــﺸﺮﻳﺔ ﻣـــﻦ ﲢﻘﻴـــﻖ أﻫـــﺪاﻓﻬﺎ، ﻓﺈĔـــﺎ ﺗﻘـــﻮم ﲟـــﺴﺎﻋﺪة ﻛﺎﻓـــﺔ إدارة**

**اﳌﻨﻈﻤـــــﺔ ﰲ اﳊـــــﺼﻮل ﻋﻠـــــﻰ اﺣﺘﻴﺎﺟﺎēـــــﺎ ﻣـــــﻦ اﻷﻓـــــﺮاد وﺗﻨﻤﻴﺘﻬـــــﺎ، واﺳـــــﺘﺨﺪاﻣﻬﺎ، وﺗﻘﻴـــــﻴﻢ أداﺋﻬـــــﺎ**

**واﶈﺎﻓﻈﺔ ﻋﻠﻴﻬـﺎ، واﺳـﺘﻤﺮار ﺑﻘﺎﺋﻬـﺎ ﰲ اﳌﻨﻈﻤـﺔ وذﻟـﻚ ﺑـﺎﻟﻜﻢ واﻟﻜﻴـﻒ اﳌﻨﺎﺳـﺐ ﻟﺘﺤﻘﻴـﻖ أﻫـﺪاف**

**اﳌﻨﻈﻤﺔ.**

**ﳚﺐ أن ﺗـﺴﻌﻰ أﻧـﺸﻄﺔ اﳌـﻮارد اﻟﺒـﺸﺮﻳﺔ ﻟﺘﺤﻘﻴـﻖ اﻷﻏـﺮاض واﻷﻫـﺪاف اﻟﻜﻠﻴـﺔ ﻟﻠﻤﻨﻈﻤـﺔ ﻣـﻦ**

**ﺧﻼل ﲢﻘﻴﻘﻬﺎ ﻷﻫﺪاﻓﻬﺎ ﺑﺸﻜﻞ ﻣﺘﻜﺎﻣﻞ ﻣﻊ اﳌﻮارد اﻷﺧﺮى.**

**وﻣﻦ ﺑﲔ أﻫﻢ اﻷﻧﺸﻄﺔ اﻟﱵ ﲤﺎرﺳﻬﺎ إدارة اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ اﳌﻨﻈﻤﺎت اﳌﻌﺎﺻﺮة ﻣﺎ ﻳﻠﻲ:**

**ﲣﻄﻴﻂ اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ: وﻳﺘﻨﺎول ﻫﺬا اﻟﻨﺸﺎط اﻟﻌﺪﻳﺪ ﻣﻦ اﺠﻤﻟﺎﻻت ﻣﻨﻬﺎ:**

**- ﲣﻄﻴﻂ اﻟﻘﻮى اﻟﻌﺎﻣﻠﺔ.**

**- ﲢﻠﻴﻞ وﺗﺼﻤﻴﻢ اﻟﻮﻇﺎﺋﻒ.**

**- اﻻﺳﺘﻘﻄﺎب واﻻﺧﺘﻴﺎر واﻟﺘﻌﻴﲔ.**

**ﺗﻨﻤﻴﺔ اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ: وﻣﻦ ﺑﲔ ﳎﺎﻻت ﻫﺬا اﻟﻨﺸﺎط:**

**- اﻟﺘﺄﻫﻴﻞ واﻟﺘﻬﻴﺌﺔ اﳌﺒﺪﺋﻴﺔ.**

**- اﻟﺘﺪرﻳﺐ واﻟﺘﻨﻤﻴﺔ.**

**- اﻟﺘﻄﻮﻳﺮ اﻹداري واﻟﺘﻨﻈﻴﻤﻲ.**

**اﻟﺘﻌﻮﻳﺾ واﻟﺘﺤﻔﻴﺰ: وﻳﺸﻤﻞ ﻫﺬا اﻟﻨﺸﺎط ﺑﻌﺾ اﺠﻤﻟﺎﻻت ﻣﻨﻬﺎ:**

**- ﺗﻘﻴﻴﻢ اﻟﻮﻇﺎﺋﻒ.**

**- ﲢﺪﻳﺪ اﻷﺟﻮر واﻟﺮواﺗﺐ.**

**- اﻟﺘﺤﻔﻴﺰ اﻟﻔﺮدي واﳉﻤﺎﻋﻲ.**

**ﺻﻴﺎﻧﺔ اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ: وﺗﺸﺘﻤﻞ ﻋﻠﻰ ﺑﻌﺾ اﺠﻤﻟﺎﻻت ﻣﻨﻬﺎ:**

**- اﳌﻨﺎﻓﻊ اﳌﺎﻟﻴﺔ.**

**- اﳋﺪﻣﺎت اﻻﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ.**

**- اﻟﺮوح اﳌﻌﻨﻮﻳﺔ واﻟﺮﺿﺎ اﻟﻮﻇﻴﻔﻲ.**

**ﻋﻼﻗﺎت اﻟﻌﻤﻞ: وﺗﺸﻤﻞ ﺑﻌﺾ اﺠﻤﻟﺎﻻت ﻣﻨﻬﺎ:**

**- ﲣﻄﻴﻂ وﺗﻨﻤﻴﺔ اﳌﺴﺎر اﻟﻮﻇﻴﻔﻲ.**

**- إدارة اﳊﺮﻛﺔ اﻟﻮﻇﻴﻔﻴﺔ (اﻟﻨﻘﻞ، اﻟﱰﻗﻴﺔ، اﻻﺳﺘﻘﺎﻟﺔ، اﳌﻌﺎش () 5**

# التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

**إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة, فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:**

**1-التوسّع والتطوّر الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة؛ إذ بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشري في المنشأة.**

**2-التوسّع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، ممّا أدّى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.**

**3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدّى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.**

**4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلّب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لإيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.**

**وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:**

**• المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد** [الثورة الصناعية](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%88%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9)**. قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة؛ إذ كان مثلاً الصنّاع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية إذ:**

**1.**    **نظرت إلى العامل بصفته سلعة تُباع وتُشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.**

**1.**    **نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.**

**وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.**

**المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:**

**من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية- انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (تايلور) الذي توصّل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:**

**1-تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد (تايلور) بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.**

**2-الاختيار العلمي للعاملين: ويعدّه (تايلور) الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.**

**3-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: إذ يؤكد (تايلور) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلاّ بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.**

**4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: يؤكد (تايلور) أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيّته.**

**·** **وقد أكد (تايلور) على معايير العمل، وقوبل بهجوم، وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.**

**• المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:**

**في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول، خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، و ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعد في ظهور النقابات العمالية.**

**• المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:**

**أظهرت** [الحرب العالمية الأولى](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%8A) **الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا)، وطُبّقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، واقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين في أقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.**

**ثم أُنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأُعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام  1919 وعام 1920 أُنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.**

**• المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:**

**شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية؛ فقد أُجريت تجارب (هوثورن) بواسطة (التون مايو)، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.**

**• المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:**

**·في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم، وانصرافهم، والأعمال الروتينية.**

**·** **مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والانثروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية؛ إذ إنه أكثر شمولاً؛ لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلاّ مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل: سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.**

**و مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر، والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية، والتغيّر المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة، مثل: هندسة الإدارة، والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.**

**العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير المواردالبشرية  
  
هناك العديد من الأسباب التي تفسر الإهتمام المتزايد بإدارة المواردالبشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب :  
  
•** **التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهورالتنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين،وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل منالحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.  
•** **التوسع الكبير فيالتعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملةنتيجة إرتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارةالموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة منالعاملين.  
  
•** **زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عنطريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظعلى تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدمإلتزامها بتنفيذ هذه القوانين.  
  
•** **ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافععن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومنثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.**

**الإطارُ العام لوظائف إدارة الموارد البشرية:**

**إنَّ الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكوِّن في مجموعها مجالَ عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة.  
  
ومن أهم تلك الوظائف - سنذكر مهامها بشكل مختصر وسيتم شرحها تفصيليا لاحقا :-**

**أولاً: وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية:**

**هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية، فهي وظيفة رئيسة يندرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية، إذ تتكاملُ وتترابط هذه الوظائفُ الفرعية لتنتج في النهاية سلسلةً من الأعمال، تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارةُ الموارد البشرية بتوفير كل احتياجاتِ المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية، وَفق مواصفات محددة من حيث: الشهادات العلمية، والخبرات العملية، والمهارات، والقدرات الذاتية... وغيرها، لشغل الوظائف الشاغرة والمتاحة في الشركة أو المنظمة..**

**وهذه الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:  
  
- وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل: تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية، ومنهجية مدروسة، لواجبات ومهام ومسؤوليات وظائف الشركة أو المنظمة.. وتحديد واضح، ودقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.  
  
- وظيفة تخطيط الموارد البشرية: تقوم هذه الوظيفة الهامة من وظائف إدارة الموارد البشرية بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة أو الشركة، من حيثُ أعدادُها ومواصفاتها، ونوعيتها... إلخ، ويعتمد هذا التخطيط على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.  
  
- وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية: بناء على نتائج وظيفتي تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية، تقوم وظيفةُ جذب واستقطاب الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية، بعرض مزايا العمل في المنظمة أو الشركة.. من خلال سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي.  
  
- وظيفة انتقاء واختيار وتعيين الموارد البشرية: تعمل هذه الوظيفة على انتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة أو المنظمة، والذين تم جذبهم واستقطابهم، وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير اختيار دقيقة تم وضعها من خلال وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.  
  
- وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية: بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة، تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة، والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم في المنظمة أو الشركة.**

**يمكن تقسيم الموارد البشرية إلى عدة أفرع وهي**

**تلك الأفرع لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض وكذلك لا تعمل بمعزل عن المؤثرات الخارجية ومنها على سبيل المثال وليس الحصر أوضاع السوق والتقنية والعولمة وغيرها والتي تؤثر بصورة أو بأخرى على المؤسسات وبالتالي يصل ذلك التأثير إلى الأفراد الذين تتكون منهم المؤسسة في النهاية.**

**أي مؤسسة تسعى إلى ميزة تنافسية إضافية عليها أن تتبنى إستراتيجية متميزة لإدارة الموارد البشرية. الحقيقة أن حجر الأساس بالنسبة إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو العلاقة بين المدير والموظف. تؤكد بعض الدراسات على أن أهم الأسباب التي تدفع الموظفين إلى الاستقالة هو المدير المباشر و ليس الدخل أو الفرصة الأفضل أو غير ذلك من الأسباب. وحيث أن المدير المباشر هو العنصر الأكبر تأثيراً فإن إدارة الموارد البشرية تركز على تطوير طريقة تفكير المديرين في موظفيهم  بحيث تتحول العلاقة – أو تتطور – إلى ما يشبه الشراكة وليس التبعية لأن الشراكة تعني المزيد من المسئولية وتعني المزيد من العاطفة تجاه العمل وبالتالي المزيد من الإنتاجية.**

**خلال الأعوام الخمسين الماضية ونظراً لتعارض المصالح بين الموظفين وأصحاب الأعمال تبنت الحكومات القوانين التي تنظم العلاقة بينهما كما تحدد حقوق وواجبات كل الأطراف وركزت تلك القوانين على حماية الموظفين من التمييز أو الاستغلال عن طريق تحديد الحد الأدنى للرواتب والحد الأقصى لساعات العمل وتحديد الظروف المطلوبة لبيئة العمل وضمان سلامة العمال.**

### تخطيط الموارد البشرية

**نأتي هنا لتفاصيل عملية تخطيط الموارد البشرية. حيث أن الموارد البشرية تعنى بالحصول على أفضل الأداء وتعيين أفضل المرشحين فإن عملية التخطيط هنا هي المسئولة عن تقييم الموارد المتاحة وتخطيط الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً وتحديد الكيفية... إما عن طريق تطوير الأفراد الموجودين أو الإتيان بآخرين –وهل يكون الاعتماد على العمالة الدائمة أو المؤقتة - اعتماداً على الجدوى الاقتصادية و إستراتيجية الشركة.**

**بانتهاء عملية التخطيط يكون المدير على دراية كاملة بمتطلباته للمستقبل وبالتالي أصبح في إمكانه أن يبدأ في البحث عن الشخص المناسب. وهنا تأتي عملية التوظيف وهي العملية للمسئولة عن إيجاد الموظف المناسب – بل والفريد إن أمكن - واجتذابه للعمل لدى المؤسسة. عملية التوظيف حقيقة هي عملية شديدة الحساسية لأنها عالية التكلفة والخطأ فيها يصعب إصلاحه بشدة.**

### التوظيف

**كل شركة ترغب في أن تحصل على الموظفين الأقدر والأفضل، لكن** [كيف تحصل على أفضل الموظفين لشركتك؟](http://www.entilaq.com/hr/hr_getting_the_right_employee.htm)

**يمكنك أن تتعرف على المهام الأساسية في** [عملية التوظيف من خلال الرابط التالي.](http://www.entilaq.com/hr/hr_recruitment.htm) **كما يمكنك التعرف على** **ا**[لوسيلة المثلى لاختيار المرشح الأفضل من خلال الرابط التالي.](http://www.entilaq.com/hr/employee_selection.htm)

**ما هي القنوات المتاحة للإعلان عن الوظائف؟ الآن أصبحت شبكة الانترنت إحدى الوسائل الرئيسية لطلب العمالة وخاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب مرشحين ذوي مهارات تقنية عالية. هناك أيضاً شركات التوظيف وتوظيف عن طريق الموظفين الحاليين Employee Referral أو التوظيف مباشرة من المدارس والجامعات أو الإعلان الداخلي في المؤسسة أو الإعلان في الصحف. كل طريقة من تلك الطرق لها مزاياها وعيوبها وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الطرق التي تتوافق مع استراتيجيات الشركة.**

**من الأسئلة الجيدة التي يمكن طرحها للتفكير هنا ... أيهما أنفع: الموظف الذي يتوافق مع متطلبات الوظيفة أم ذلك الذي يتوافق مع شخصية المدير؟**

**حقاً ذلك السؤال من الأسئلة الصعبة لأنه لا توجد له إجابة واضحة ... إذا كانت الوظيفة فيها الكثير من الحرية والإبداع فلعل من الأفضل أن يتوافق الموظف مع المدير لأن الاضطراب قد يؤثر سلباً على الأداء أما بالنسبة للوظائف واضحة التعريف والمهام فمن الأفضل أن توظف من يتوافق مع النظام. بصورة عامة فإنه من الأفضل للمؤسسات الكبيرة أن تركز على الموظفين الذين يلبون متطلباتها فتلك المؤسسات تكون على درجة جيدة من التنظيم بحيث يكون مجال العزف المنفرد محدوداً ... حتى تدور الماكينة الضخمة يكون على كل ترس فيها أن يلعب دوره جيداً ودوره فقط.  في النهاية لا توجد قاعدة محددة لذلك الأمر ولكنها كانت نقطة تستحق الوقوف عندها.**

**بالنسبة لعملية الاختيار فإنه توجد عدة مؤشرات يجب أن تتواجد في المرشح ومنها: وجود المهارات الفنية والشخصية اللازمة والمثابرة – الاستمرارية في مستوى الأداء – والتعاون والانضباط وغيرها من الصافات . الحقيقة أننا نعرف الصفات المطلوبة ولكن المشكلة هي صعوبة التعرف على صورة مكتملة للشخص الجالس أمامك في المقابلة الشخصية من خلال 60 أو 90 دقيقة.**

### تنظيم الهيكل الإداري

**من المهام المعقدة لإدارة الموارد البشرية هي تنظيم الهيكل الإداري للشركة وتلك العملية تهدف لعدة أهداف منها ضبط المسئوليات والمهام وتقليل الازدواجية بين العمليات وتنظيم نقل الأوامر من القيادة إلى الموظفين ونقل التقارير في الاتجاه العكسي  وكذلك تهدف لتوفير فرص النمو الوظيفي للأفراد لحثهم على بذل المزيد من الجهد و تهدف إلى إلغاء المهام غير الضرورية.**

### التدريب والتطوير

**بالنسبة لبعض الموظفين تكون عملية التدريب والتطوير هي النقطة الرئيسية عند الحكم على إدارة الموارد البشرية في الشركات التي يعملون بها وذلك لأنها تعني تحسين المهارات وبالتالي زيادة القيمة الشخصية. وتسعى عملية التدريب والتطوير إلى  تحسين قدرة الأفراد على أداء المهام الموكلة إليهم عن طريق زيادة معلوماتهم وطريقة أدائهم للوظائف وتحسين سلوكهم داخل الشركة. عادة ما يقوم المدير باختيار التدريب المناسب ولكن هناك حالات تقوم فيها إدارة الموارد البشرية بالاختيار وكذلك في حالات أخرى يقوم الموظف باختيار التدريب المناسب له.**

**هناك عدة أنواع من التدريب** **ومنها:**

**التدريب باستخدام مقرر معين وقد يكون ذلك عن طريق المدرب بصورة مباشرة أو عن طريق الانترنت أو الكتب.**

**التدريب خلال المهمة on-the-job  الأكثر فعالية ولكنه لا يناسب المهام المعقدة والتي تتطلب الكثير من الخبرة والمهارات.**

### إدارة المزايا والتعويضات

**يأتي هنا الجزء الأهم على الإطلاق بالنسبة للموظفين وهو ما يسمى بإدارة المزايا والتعويضات وهو الفرع المسئول عن تحديد المقابل الذي يتلقاه الموظف نظير ما يقوم به من عمل إما في صورة مادية أو في صورة مزايا بديلة مثل الأجازات الإضافية أو السيارة أو الهاتف أو غيرها من المزايا التي تضاف بصورة غير مباشرة إلى دخل الموظف. لكل شركة فلسفة مختلفة في تعويض الموظفين فمنها من يدفع فقط ما عليهم أن يدفعوه بينما تدفع شركات أخرى كثيراً فوق سعر السوق.**

**من العوامل المؤثرة في تقييم التعويض المادية: المهارات والخبرة والمسئوليات المعطاة للموظف والقيمة المضافة المتحققة من دوره داخل المؤسسة وكذلك طبيعة العمل وبعده الجغرافي وأداء الموظف وحجم الشركة ونشاطها.**

**تتغير التعويضات من مكان إلى مكان وحسب قوانين الدول ففي الكثير من الأحيان تختلف حسابات الضرائب تبعاً لنوع التعويض وأيضاً إذا كان التعويض في صورة مالية أو عينية وعلى الشركة أن تحسب الأفضل لها وللموظف قبل تحديد طريقة وحجم التعويض. بالنسبة لقيمة التعويض الإضافي الذي تدفعه الشركات للموظف فإنه قد يصل إلى 40% من الراتب ولكن هذا لا يعنى الكثير من دون الأخذ في الاعتبار قيمة الراتب المطلقة. بعض الشركات قد يعطى 100% من الراتب كتعويضات ولكن هذا لا يعني الكثير إذا كان الراتب الأساسي هو 75% من التعويض المناسب الذي يقدره السوق.**

**يظن البعض أن االشركات بحاجة لميزانية ضخمة لتوفر التعويض اللازم لتحفيز الموظفين ولكن من الناحية العملية هناك الكثير من** [**الأفكار للمزايا والتعويضات حتى ولو لم تتوفر الموارد المالية الكافية.**](http://www.entilaq.com/hr/hr_compensation.htm)

### تقييم ومراجعة الأداء

**أيضاً من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تقييم الأداء والذي قد يسوء لعدة أسباب منها ضعف قدرات الموظف أو غياب التدريب أو غياب الانضباط أو غياب التوجيه. لتحسين الأداء يجب الأخذ بيد الموظف وإجراء التحسين طوعاً ولكن إذا لم يمكن ذلك بسبب رفض الموظف أو عدم الإمكانية فإنه يجب فرض ذلك التحسين كرهاً.**

**أخر المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية هي التعامل مع النقابات والتي تتحدث بالنيابة عن العمال لضمان حقوقهم.**

**لعل إدارة الموارد البشرية هو أحد أصعب وأمتع فروع الإدارة وذلك لارتباطه الوثيق بأهم أدوات الإنتاج وهو الموظف أو العامل ولعل القرارات القادمة من إدارة الموارد البشرية هي الأكثر تأثيراً على العاملين في أي شركة وهذا يلاحظ عندما تجد أن الأخبار القادمة من هناك قد تصل إلى الموظفين في دقائق معدودة.**

### علاقات الموظفين

**علاقات الموظفين من المهام التي لا يدرك الكثيرين أهميتها فمثلما تحتاج الشركة للتسويق الخارجي فإنها كذلك بحاجة للتسويق الداخلي. تحتاج الشركة دائماً أن تتوجه نحو الحوارات الداخلية مع الموظفين حتى تتمكن من معرفة مدى رضا الموظفين وحتى تتمكن من التواصل الفعال معهم مما يرفع من كفاءة الإنتاج.**

**مفهوم وخطوات تخطيط الموارد البشرية**  
أ ـ مفهوم تخطيط الموارد البشرية :  **تتعدد وجهات نظرة لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد التخطيط فيا , ولعل السبب في ذلك يرجع إلى الزاوية التي ينظر منها الكتاب إلى هذا النشاط أو أهميته ضمن أنشطة الموارد البشرية أو أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة , وللإحاطة بالتعدد بالمفاهيم فقد ارتأينا عرض وجهات نظر بعض الكتاب في هذا المجال منها :  
1 ـ يقصد بالتخطيط للموارد البشرية للتنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية ورضها في المنظمة خلال فترة مستقبلية** [1](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn1)**.**  **2 ـ تخطيط الموارد البشرية هو محاولة تحديد احتياطات المنظمة خلال فترة زمنية معينة** [2](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn2)**.**  **3 ـ تخطيط الموارد البشرية هو تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الاحتياجات** [3](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn3)**.  
وحسما للاختلاف في وجهات النظر يمكن أن نتفق في تحديد مفهوم شامل لتخطيط الموارد البشرية لكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن في المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها , والأحداث البيئة التي تؤثر على ذلك وبما يحقق قوة عمل فعالة وكفؤة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة .  
مما سبق يمكن لنا أن نستنتج بعض النقاط الهامة التي تعطي مزايدا من الإيضاح لماهية تخطيط الموارد البشرية كمايلي** [4](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn4)**:  
1ـ تخطيط الموارد البشرية عملية تخطيطية كأي عمل تخطيطي آخر في أي مجال من مجالات الأخرى**  **2ـ تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الشامل فهو يبنى على ضوء ظروف المنظمة وظواهرها وإمكانيتها .  
3ـ تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة لمقابلة الظروف المتغيرة التي بها المنظمة وكذلك تخطيطها الشامل .  
ب - خطوات تخطيط الموارد البشرية :**  **تتعدد وتتنوع خطوات الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية أهميتها في المنظمة , وعلاقتها بالتخطيط العام للمنظمة .  
وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد هذه الخطوات إلا أنم يتفقون على أن الموارد البشرية يجب أن تربط بإستراتيجية المنظمة , وكلاهما يتعمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرا و التوقعات المستقبلية لحجم ونوع أعمالها والتأثرات البيئية في مسارا الاستراتجي.  
وعلى هذا فهناك من يصف العملية بأربع خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية .  
1 ـ التبوء : إن تخطيط الموارد البشرية لابد أن يبدأ بتقدير الطلب على عنصر العمل في المستقبل , حيث يمكن على ضوء ذلك رسم الأهداف التي ينبغي تحقيقها ضمن إستراتجية عامة للموارد البشرية** [1](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn5)**، حيث تتضمن هذه الخطوات أربع خطوات فرعية هي** [2](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn6)**:**  **أ ـ التحليل : ويركز على خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام لأي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد على ضوئها الأجور , عدد الوظائف .. الخ**  **كما يشمل التحليل على مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية والمنظمة الحالي هيكل وظائفها .  
ب ـ التنبؤ بحجم الطلب المستقبل على الموارد البشرية في ضوء المؤشرات التي تم تحديدها في التحليل .  
ج ـ وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب .  
د ـ التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبيه الداخلي و الخارجي , حيث تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أرصدتها الوظيفية من الموارد البشرية , بينما تلجأ منظمات أخرى إلى سوق العمل خارج المنظمة لإشباع طلبها من الموارد البشري.  
وهنا تجري الموازنة بين الكلفة والعائد المحقق من كل اتجاه (داخلي ,خارجي ) , على المنظمة أن تختار القرار الأقل تكلفة .  
2 ـ وضع الأهداف : تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضح في ضوء أهداف وسياسات الموارد البشرية , فإذا كانت أهداف الإدارة التوسيع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسيع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي , أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي ، فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي (المهارات , والمعارف ) لقوة العمل في المنظمة .  
كما يمكن لإدارة الموارد البشرية التأثير على تحديد الأهداف من خلال توفير معلومات عن الموارد البشرية للمنظمة , حيث لابد أن لا تخرج من الإطار العام لأهداف المنظمة وفيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعد في عملية زيادة خطط الموارد البشرية مع الخطط الإستراتجية للمنظمة** [1](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn7)**.**  **** **يجب الربط بين دورة تخطيط العمل وتخطيط الموارد البشرية.  
** **يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا المنظمة .  
** **تحديد مضامين الموارد البشرية .  
** **تحويل أهداف العمل إلى أهداف الموارد البشرية التي تمثل الأساس في خطة الموارد البشرية .  
** **يجب على ألمخططي الموارد البشرية معرفة إستراتجية العمل وضمان توافق خطة الموارد البشرية مع إستراتجية العمل .  
3 ـ تنفيذ الخطة :**  **وتشمل هذه الخطوة عل تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتعاقد كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات .  
4 ـ التقويم والرقابة :**  **تنصب الجهود في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية , ذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن المجهودات البشرية في المنظمة هي الموجودات الأكثر أهمية وتعد عملية التقويم من العماليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تستخلص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية وقد تستخدم في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية :**  **ـ حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة**  **ـ مستويات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها .  
ـ المعدلات الحقيقة لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة   
ـ وغالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الإستراتجية**

**أهمية تخطيط الموارد البشرية**

**أهمية تخطيط الموارد البشرية:** **تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:** **1-** **يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع؛ وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية، والتدريب.** **2-** **يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.** **3-** **يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفًا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.** **4-** **يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.** **5-يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.  
ويقول د.عادل محمد زايد: (وترجع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية، أهمها: (تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على الأداء، وتزويد المنظمة بالعمالة الراغبة في الأداء، وتزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين .**

**سياسات و إجراءات التوظيف في الموارد البشرية LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT**

**إجراءات التوظيف**  **LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT  
  
مقدمة**   
**تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين متطلبات الشركة و خصائص الفرد.  
تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.  
  
1/2 سياسة التوظيف :  
يتم التوظيف على الوظائف الشاغرة والمعتمدة وفقاً لميزانية التوظيف السنوية حسب المقرر في مخصص الوظائف لكل إدارة على أن يشغل هذه الوظائف ذوي المؤهلات العلمية والخبرات العملية العالية.  
1/3 أولوية شغل الوظائف :  
يتم الإعلان عن الاحتياجات الوظيفية الشاغرة داخلياً وتُعطى الأولوية لكافة الطلبات الداخلية لموظفي الشركة بعدة طرق منها :  
أ‌- الترقية.**  **ب‌- النقل الوظيفي.**  **ت‌- الإعلان الداخلي.  
وتبحث الشركة عن مرشحين للوظائف من خارجها فقط عندما يتعذر إيجاد موظف من داخل الشركة بعدة طرق منها :  
أ‌- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني أو الفاكس.  
ب‌- عن طريق الإعلان بالصحف المحلية و/أو الدولية حسب الحاجة.  
ت‌- الاستعانة بمكاتب توظيف (استشارات) داخلية و خارجية وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع الشركة حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي و يتم ترتيب رحلات التوظيف بعد تأمين عدد لا بأس به من المرشحين المتوقع قبولهم من خلال مراجعة سيرهم الذاتية.  
ث‌- المؤسسات التعليمية تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في تهيئة الخريجين للعمل حيث ظهرت علاقة وثيقة بين شركة …….. و المؤسسات التعليمية وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من اجل العمل لصالح الشركة و الاستفادة من الموارد البشرية المحلية والتقليل من معدل البطالة وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة.  
1/4 متطلبات التوظيف :  
تشغل الوظائف المعتمدة بأشخاص تتوفر لديهم المتطلبات المحددة لتلك الوظائف حسب الوصف الوظيفي المعد لها.  
1/5 تعيين العاملين الجدد :  
يتم تعيين عاملين  طبقاً لخطة التوظيف المعتمدة سنوياً من قبل مجلس الإدارة على أن يتم توظيف غير السعوديين عندما لا يتوفر مرشحاً سعودياً مستوفيا لمتطلبات شغل الوظيفة.  
1/6 شروط التوظيف :  
يجب أن تتوفر في المرشحين لشغل الوظائف المعتمدة في الشركة الشروط التالية:  
• ألا يقل العمر عن ( 18 ) سنة ولا يتجاوز (60 ) سنه.  
• توفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة،وتوثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية.  
• أن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك.  
• اجتياز المرشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف.  
• أن يكون لائقاً صحياً للعمل ، وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها الشركة.  
• الحصول على التأشيرات المطلوبة وعلى تصاريح العمل الصادرة عن جهات الاختصاص وذلك للأجانب.  
• ألا يكون مرتبطاً بعمل آخر لدى أي جهة أخرى و أن يحظر شهادة خبره وإخلاء طرف من عمله السابق.  
• ألا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية.  
1/7 مقابلات التوظيف :  
تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار. وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن اخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا.  
1/8 أنواع المقابلات :  
أ- المقابلة الفردية:  
يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل الشركة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.  
ب- المقابلة الجماعية:  
لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية.  
• متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف الشركة (ممثلين لشركة).  
• مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف الشركة.  
• مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من**  **الأشخاص من طرف الشركة.  
1/9 ضوابط عملية الاختيار والتعيين :  
الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة. ونعمل على مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق و أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب.  
2/9 خطوات عملية الاختيار والتعيين :  
أ‌- الإعلان عن الشاغر الموجود لدى الشركة.  
ب‌- تلقي الطلبات والسير الذاتية وإدخالها بقاعدة بيانات السير الذاتية.  
ت‌- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.  
ث‌- إجراء مقابلات مبدئية بواسطة الهاتف لبعض السير الذاتية الغير واضحة و تدوين الملاحظات.  
ج‌- إرسال السير الذاتية المطابقة للوصف الوظيفي بنموذج (طلب إجراء مقابلة شخصية لوظيفة) من قسم التوظيف إلى الإدارة الطالبة.  
ح‌- إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل لبعض الوظائف.  
خ‌- إجراء المقابلات الرسمية بتنسيق بين الإدارات الطالبة للوظيفة و قسم التوظيف.  
د‌- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية من واقع نموذج المقابلة الشخصية.  
ذ‌- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة.  
ر‌- إعداد توصية التعيين ويوصي مدير الموارد البشرية ويعتمد مدير عام الشركة.  
ز‌- إعداد خطاب لمكتب العمل ليتم تسجيل الموظف في مكتب العمل .  
س‌- إعداد خطاب "تحويل طبي"  يتم تزويد قسم خدمات الموارد البشرية بصورة من جواز الموظف و يرسل إلى عيادة الشركة ويتم التنسيق بين العيادة و المستوصف المصرح له من قبل الشركة للكشف عليه.  
ش‌- إعداد خطاب تسهيل "فتح حساب بنكي" لكي يتسنى تحويل راتب الموظف عليه.  
ص‌- إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء و سياسات الشركة ووسائل السلامة).  
ض‌- إعداد عقد عمل رسمي للمتدربين الذين تم تثبيتهم.  
1/10 مرتبات العاملين الجدد :  
يتم التوظيف على الوظائف الشاغرة حسب سلم الرواتب المقر من مجلس إدارة الشركة لكل وظيفة.  
1/11 إعادة من سبق له العمل :  
يجوز إعادة التعاقد مع من سبق له العمل بالشركة إذا كان هناك حاجة لخدماته وكانت استقالته لأسبابه الخاصة.  
1/12 الرسوم الحكومية :  
تتحمل الشركة جميع الرسوم الحكومية التي يتوجب على العامل المتعاقد دفعها حسب أنظمة الحكومة ( الإقامة و رخصة العمل وتجديدهما وما يترتب على تأخير ذلك من غرامات إذا كان التأخير بسبب الشركة،ورسوم تغيير المهنة ، رسوم تأشيرات خروج وعودة ) وحسب شروط أحكام العقد المبرم بين الشركة والعامل.  
1/13 فترة التجربة :  
إذا لم تثبت صلاحية العامل خلال فترة التجربة المنصوص عليها بالعقد للقيام بواجبات العمل المتفق عليه جاز للشركة فسخ عقد العمل دون مكافأة أو تعويض  بشرط أن تتاح له الفرصة لكي يبدي أسباب معارضته للفسخ.  
1/14 عقود العمل :  
يتم ارتباط جميع العاملين بالشركة بموجب عقود عمل تًوقع من قبل المدير العام لشركة.  
1/15 أنواع العقود :  
ثلاثة أنواع : (عقد توظيف مباشر - عقد تدريب – عقد صندوق تنمية الموارد البشرية).  
أ- عقد التوظيف المباشر : تقوم الشركة بالتعاقد مع العامل  بموجب عقد عمل محدد المدة ويتم تجديده سنوياً حسب تقييم الأداء السنوي و مصلحة العمل .  
ب- عقد التدريب : تقوم الشركة بتعاقد بتدريب العامل  فقط لمدد مختلفة حسب متطلبات كل وظيفة في سلم التدريب المعتمد من قبل الشركة ويعطى المتدرب مكافئةً مقطوعة لحين اجتيازه مدة التدريب المقررة بنجاح و من ثم يتم تثبيته.  
ج- عقد صندوق دعم تنمية الموارد البشرية بشروط المقررة من قبل صندوق التنمية .  
1/17 نفقات المقابلات قبل التوظيف :  
تقوم الشركة بتأمين الإركاب ومكان الإقامة للمرشح للعمل على الوظائف الشاغرة في المكان الذي يحدد لإجراء المقابلة الشخصية أو التعويض عنها وتكون درجة السفر سياحية مخفضة ولا يستحق المرشح التعويض عن الوقت الذي قضاه في السفر أو أثناء المقابلة.  
1/18 مكان الفحص :  
يتم إجراء الفحص الطبي لدى الجهة الطبية التي تحددها الشركة أو توافق عليها.  
1/19 تكاليف الفحص الطبي قبل التوظيف :  
تتحمل الشركة تكاليف الفحوصات الطبية في الجهات المعتمدة لديها للمتقدمين والذين تم اختيارهم للعمل بالشركة.  
1/22 تاريخ سريان عقد العمل :  
يسري عقد العمل للعامل  المعين محلياً من تاريخ مباشرته العمل.  
1/23 إلغاء التعيين :  
يجوز للشركة إلغاء عقد العمل إذا لم يباشر العامل أعمال وظيفته خلال ( 15 ) يوماً من التاريخ المحدد لمباشرة العمل في العقد دون عذر مقبول من الشركة.  
1/24 صلاحيات التوظيف :  
المرتبة يوصـــي يــعتـــمد  
المرتبة ( 29 ) فأقل مدير الموارد البشرية المدير العام لشركة  
1/25 البرنامج التعاوني :  
يمكن للشركة أن تستقطب طلاب الجامعات و الكليات التقنية و الثانوية الصناعية للعمل لديها كجزء من متطلبات التخرج في بعض المنشآت التعليمية و يحق لشركة أن تصرف لهم مكافأة تشجيعية شهرية مقطوعة تحددها الشركة وفقاً لإعتمادات الميزانية السنوية.  
1/26 التوظيف الصيفي :  
يمكن للشركة أن توظف مؤقتاً الطلبة ( المنتظمين في دراستهم ) لمدة شهرين في إجازة الصيف وتصرف لهم مكافأة تشجيعية مقطوعة عن كل شهر تحددها الشركة وفقاً لإعتمادات الميزانية السنوية.  
1/27 دفع الرواتب :  
يتم دفـع الرواتب للعاملين  خلال الأسبوع الأخير من كل شهر ميلادي ويودع الراتب في حساب العامل الخاص الذي يحدده كتابياً في أحد البنوك المحلية.  
1/28 النماذج المستخدمة في قسم التوظيف :  
أ‌- نموذج طلب توظيف.  
ب‌- نموذج عنوان المراسلة الحالي و الدائم للموظف.  
ت‌- نموذج طلب اعتماد أمر إركاب.  
ث‌- نموذج مقابلات التوظيف.**  **ج‌- نموذج المقابلة الشخصية لوظيفة.**  **ح‌- نموذج إعلان داخلي عن وظائف شاغرة لموظفي الشركة.**  **خ‌- نموذج تعريفي مبسط بالشركة لموظف جديد.  
د‌- نموذج طلب إجراء مقابلات جماعية على وظيفة واحده.**

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | مهام إدارة الموارد البشرية | |

**يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:**

1. **الوظائف الإدارية**
2. **الوظائف التنفيذية**

**أولاً: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية تتضمن مايلى:**

**‌التخطيط**

**تهتم بتخطيط احتياجات الجامعة من القوى العاملة كماً ونوعاً بحيث تضمن تحقيق أهداف الجامعة ، فالتخطيط يعنى التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة ، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشاكل إذ لم يقم بالتنبؤ باحتياجات الجامعة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها فى الفترات المستقبلية.**

**التنظيم**

**يقصد بوظيفة التنظيم فى إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات المسئوليات والمهام بين الأفراد ، وتحديد العلاقات التى تربط هذه المسئوليات ، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمى لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل ، الأفراد ، العوامل المادية فى الجامعة.**

**التوجيه**

**يقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف الجامعة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل COMMAND ، MOTIVATION وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.**

**‌الرقابة**

**تتعلق عملية الرقابة بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة ، بناءً على تحليل الأهداف أوالأنشطة الأساسية للتنظيم ، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للجامعة بكفاءة عالية.**

**ثانياً: الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تتضمن مايلى:**

**استقطاب الموارد البشرية**

**تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم بتحديد احتياجات الجامعة من القوى العاملة كماً ونوعاً ، بحيث**

**تضمن تحقيق أهداف الجامعة ، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلى:**

* **تقدير احتياجات الجامعة من القوى العاملة.**
* **تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للجامعة.**
* **اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التى تتناسب مع**
* **احتياجات الجامعة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية ، والمقابلات الشخصية و غيرها.**
* **تعيين الأفراد.**

**تنمية مهارات العاملين**

**بعد تعيين القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.**

**إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التى تضمن استمرار الجامعة لمواجهة التطورات التكنولوجية فى أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة ، وهذا لا يتوافر للجامعة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للجامعة فى جميع المستويات الإدارية.**

**التعويض أو المكافأة**

**تختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة فى الجامعة. بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي ولضمان وضع نظام سليم للأجور لابد من:**

* **تقييم الوظائف**
* **تحديد نظم دفع الأجور**
* **تحديد نظام الحوافز**
* **تحديد لوائح الجزاءات**

**رعاية ودعم القوى البشرية**

**تهتم هذه الوظيفة برعاية ودعم القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية ، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.**

**التعيين**

**ويشمل الإعلان عن الموظفين وإختيارهم والتعاقد معهم . ونحن نقوم بذلك بعد  التشاور مع كليات الجامعة وإداراتها المختلفة لتحديد احتياجاتهم وفق الخطة الاستراتيجية  للجامعة بشكل عام ولكل كلية أو إدارة بشكل خاص كي نتمكن من استقطاب أفضل المرشحين للانضمام الى فريق جامعة الشارقة .**

**سياستنا في الجامعة أن تعطى الفرص في التعيين للكفاءات بغض النظر عن اللون والجنس والدين  كما أن لدينا اهتماما خاصا بذوي الحاجات الخاصة في منحهم فرصا للعمل للمشاركة في بناء مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة .**

**جامعتنا محكومة  بقواعد وتوجيهات عليا ، تعطي فرص التوظيف بالدرجة الأولى لمواطني دولة الإمارات العربية المتحدة ثم مواطني دول مجلس التعاون الخليجي ، ثم الجنسيات العربية.  وبعد ذلك الجنسيات غير العربية ويحكم ذلك الكفاءة  والمنافسة الشريفة.**

**التعويض للموظفين**

**وهو ما نقوم به من دراسة ويحث وتطوير لأنظمة الرواتب  والأجور  والبرامج ذات الصلة التي تساعد الجامعة في القدرة على المنافسة في سوق العمل وجذب المواهب ذات الدرجة العالية من الكفاءة واستبقائها ويتم ذلك بالاستعانة بالخبرات والكفاءات المتوافرة داخل الجامعة و خارجها لدراسة الرواتب والأجور وعمل المقارنات وتقديم التوصيات اللازمة .**

**المزايا والامتيازات**

**من أجل خلق بيئة عمل مريحة للموظف ، تقوم جامعتنا بتقديم امتيازات للعاملين فيها تضاهي ما تقدمه الجامعات العالمية ، وتسبق ما تقدمه الجامعات الإقليمية والمحلية بدولة الإمارات العربية المتحدة ومنها**

**أعضاءالهيئة الأكاديمية**

* **سكن جامعي على أحدث طرز البناء يتناسب وحجم أسرة المتعاقد.**
* **بدل أثاث للسادة أعضاء هيئة التدريس ليقوم كل منهم باختيار أثاث منزله على ذوقه الخاص.**
* **تذاكر سفر سنوية للمتعاقد وافراد أسرته.**
* **بدل شحن أمتعة عند التعاقد وانتهاء الخدمة.**
* **بدل تعليم أبناء في المدارس الخاصة.**
* **منح تعليم للأبناء المستوفين لشروط قبولهم في جامعة الشارقة.**
* **تامين صحي للموظف ولأفراد أسرته.**
* **تأمينات ونظام تقاعد لمواطني  دولة الإمارات العربية المتحدة.**

**أعضاء الهيئة الإدارية**

* **بدل سكن للمتعاقد بحسب درجة الموظف.**
* **بدل تذاكر سفر سنوية للمتعاقد بحسب درجة الموظف.**
* **بدل تعليم ابناء في المدارس الخاصة لطفلين وبحد أقصى (6000درهم) للطفل.**
* **منح تعليم للأبناء المستوفين لشروط قبولهم في جامعة الشارقة.**
* **تامين صحي للموظف ولأفراد أسرته.**
* **تأمينات ونظام تقاعد لمواطني  دولة الإمارات العربية المتحدة.**

**هذه الامتيازات وتفاصيلها لكلا الهيئتين الأكاديمية والإدارية محكومة باللوائح والنظم المعمول بها في الجامعة**

**إن جامعة الشارقة حين تقرر هذه الامتيازات للعاملين فيها تسعى الى إنشاء إيجابية وتوازن بين أن يرقى الموظف بأدائه لعمله وبين أن يحيا حياة كريمة هو وأسرته.**

**التدريب والتطوير  
التدريب والتطوير في جامعتنا يركز على مساعدة الموظفين في الحصول على المعارف والمهارات اللازمة للنجاح في عالم سريع الإيقاع.**  **وحيث ان جامعتنا هيئة تعليمية وأهم عملائنا هم الطلبة  فإن تدريبا خاصا يؤهل الجميع لتحقيق أهداف الجامعة لتخريج طالب متفوق ومؤهل لخدمة المجتمع يلقي على عاتق إدارة الموارد البشرية بجامعتنا مسؤولية كبيرة لتحقيق ذلك.**

**ان عقد حلقات وندوات وورش عمل تدريبية من أهم أعمالنا ونحن نعمل بشراكة استراتيجية مع كل من**

1. **مركز التعليم المستمر وخدمة المجتمع بجامعة الشارقة**
2. **إدارة تنمية الموارد البشرية بحكومة الشارقة**

**وذلك لتحديد احتياجات الموظفين من البرامج التدريبية وإشراكهم فيها بل ونرسل آخرين الى كل الدورات المحلية التي تعقد بدولة الإمارات العربية المتحدة وخارج دولة الامارات التي نرى ان لها فائدة في تطوير موظفينا، ونتحمل التكلفة مهما كانت . هدفنا من ذلك تحسين الفعالية المؤسسية وبناء قوة عاملة قادرة على إنجاز الأهداف الإستراتيجية لجامعة الشارقة.**

**ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻭﺃﳘﻴﺘﻬﺎ ﰲ ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻭﲢﻘﻴﻖ ﺍﳌﻴﺰﺓ ﺍﻟﺘﻨﺎﻓﺴﻴﺔ**

**ﻣﻘﺪﻣﺔ:**

**ﻳﻌﺘﱪ ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺍﻟﺘﺤﺪﻱ ﺍﻟﺬﻱ ﻳﻮﺍﺟﻪ ﺍﳌﻨﻈﻤﺎﺕ ﻋﻠﻰ ﺍﺧﺘﻼﻑ ﺃﻧﺸﻄﺘﻬﺎ ﺳﻠﻌﻴﺔ ﺃﻭ**

**ﺧﺪﻣﻴﺔ ﻭﺃﺳﻮﺍﻗﻬﺎ ﳏﻠﻴﺔ ﺃﻭ ﻋﺎﳌﻴﺔ ﰲ ﺳﻌﻴﻬﺎ ﻟﻜﺴﺐ ﻣﻴﺰﺓ ﺗﻨﺎﻓﺴﻴﺔ ﻋﻠﻰ ﻏﲑﻫﺎ ﻣﻦ ﺍﳌﻨﻈﻤﺎﺕ**

**ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﺔ ﰲ ﻧﻔﺲ ﺍﻟﻨﺸﺎﻁ، ﻓﻤﻦ ﺍﳊﻘﺎﺋﻖ ﺍﳌﺴﻠﻢ ﺎ ﺃﻥ ﺍﺭﺗﻔﺎﻉ ﺗﻜﻠﻔﺔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺝ ﻳﺆﺩﻱ ﺇﱃ ﻋﺪﻡ**

**ﻗﺪﺭﺓ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ .**

**ﻋﻠﻰ ﺍﳌﻨﺎﻓﺴﺔ ﺧﺎﺻﺔ ﰲ ﻇﻞ ﺗﺰﺍﻳﺪ ﺍﻻﲡﺎﻩ ﳓﻮ ﺍﻟﻌﻮﳌﺔ ﻭﲢﺮﺭ ﺍﻷﺳﻮﺍﻕ، ﻫﺬﺍ ﻣﺎ ﺟﻌﻞ ﺍﳌﺆﺳﺴﺎﺕ**

**ﺗﻌﺘﻤﺪ ﰲ ﺍﻟﻮﻗﺖ ﺍﳊﺎﱄ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ ﲢﺴﲔ ﺇﻧﺘﺎﺟﻴﺎﺎ .**

**ﻫﺬﺍ ﻭﺗﺪﻝ ﻛﺎﻓﺔ ﺍﳌﺆﺷﺮﺍﺕ ﻋﻠﻰ ﺗﺰﺍﻳﺪ ﺍﻻﻫﺘﻤﺎﻡ ﺑﺎﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻧﻈﺮﺍ ﻻﺭﺗﺒﺎﻃﻪ ﲟﺴﺘﻮﻯ ﺃﺩﺍﺀ**

**ﺍﻟﻔﺮﺩ ﻟﻠﻮﻇﻴﻔﺔ ﺍﻟﱵ ﻳﺸﻐﻠﻬﺎ ﻭﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺓ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ، ﻓﺎﳔﻔﺎﺽ ﺃﺩﺍﺀ ﺍﻟﻔﺮﺩ ﻳﻌﺘﱪ ﻋﻼﻣﺔ ﻭﺍﺿﺤﺔ**

**ﻟﻠﺘﺪﺧﻞ ﺍﳌﺒﺎﺷﺮ ﻣﻦ ﻗﺒﻞ ﺇﺩﺍﺭﺓ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻻﲣﺎﺫ ﻛﺎﻓﺔ ﺍﻹﺟﺮﺍﺀﺍﺕ ﳌﻮﺍﺟﻬﺔ ﻫﺬﺍ ﺍﻻﳔﻔﺎﺽ**

**ﲝﻴﺚ ﻳﻨﺘﺞ ﻋﻦ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﺘﺪﺧﻞ ﺭﻓﻊ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺃﺩﺍﺀ ﺍﻟﻔﺮﺩ ﺇﱃ ﺍﳌﺴﺘﻮﻯ ﺍﳌﻄﻠﻮﺏ ﻭﺭﻓﻊ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺇﱃ**

**ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﳌﻘﺎﻳﻴﺲ ﺍﳌﻄﻠﻮﺑﺔ**

**ﺃﻭﻻ- ﻣﻔﻬﻮﻡ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ :**

**ﻫﻨﺎﻙ ﻋﺪﺓ ﻣﻔﺎﻫﻴﻢ ﻟﻠﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻭﺳﻨﺤﺎﻭﻝ ﻓﻴﻤﺎ ﻳﻠﻲ ﺍﻟﺘﻄﺮﻕ ﺇﱃ ﻛﻞ**

**ﻣﻦ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ :**

**1/ ﻣﻔﻬﻮﻡ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ : ﺗﺘﻌﺪﺩ ﺍﳌﻔﺎﻫﻴﻢ ﺍﳌﺴﺘﺨﺪﻣﺔ ﻟﻠﺘﻌﺒﲑ ﻋﻦ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻛﻌﻤﻠﻴﺔ ،ﻓﺎﻟﺘﺪﺭﻳﺐ**

**ﺑﻌﻜﺲ ﺍﻟﺘﻌﻠﻴﻢ ﳏﺪﺩﺓ ﻭﻭﺍﺿﺤﺔ ﻭﻣﱪﳎﺔ ﻭﳚﺐ ﺃﻥ ﲣﻀﻊ ﻟﻠﻘﻴﺎﺱ ﺍﻟﺴﺮﻳﻊ ﰲ ﳒﺎﺣﻬﺎ ﳌﺎ ﻫﺪﻓﺖ**

**ﺇﻟﻴﻪ ﺑﻌﻜﺲ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﻌﻠﻢ ﺍﻟﱵ ﺗﺄﺧﺬ ﻭﻗﺘﺎ ﺃﻃﻮﻝ ﺣﱴ ﺗﺘﺒﻠﻮﺭ ﻧﺘﺎﺋﺠﻬﺎ ، ﻓﺎﳌﻘﺼﻮﺩ ﻣﻦ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻫﻮ**

**ﺯﻳﺎﺩﺓ ﺍﳌﻬﺎﺭﺍﺕ ﻭﺍﳌﻌﺮﻓﺔ ﺍﶈﺪﺩﺓ ﰲ ﳎﺎﻻﺕ ﻣﻌﻴﻨﺔ، ﻭﻛﺬﻟﻚ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻭﻋﻲ ﺍﳌﺘﺪﺭﺑﲔ ﺑﺄﻫﺪﺍﻑ**

**(1) ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ ﺍﻟﱵ ﻳﻌﻤﻠﻮﻥ ﺎ ﻭ ﺑﺮﺳﺎﻟﺘﻬﺎ.**

**ﻨﺎﻙ ﻣﻦ ﻳﻌﺪﻩ ﳏﺎﻭﻟﺔ ﻟﺘﺤﺴﲔ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﺍﳊﺎﱄ ﻭﺍﳌﺴﺘﻘﺒﻠﻲ ﻟﻠﻌﺎﻣﻠﲔ ﻋﻦ ﻃﺮﻳﻖ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻗﺪﺭﺍﻢ**

**(2) ﻋﻠﻰ ﺍﻻﳒﺎﺯ.**

**ﻛﻤﺎ ﻳﻌﺮﻑ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻋﻠﻰ ﺃﻧﻪ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺗﻌﺪﻳﻞ ﺇﳚﺎﰊ ﺫﻭ ﺍﲡﺎﻫﺎﺕ ﺧﺎﺻﺔ ﺗﺘﻨﺎﻭﻝ ﺳﻠﻮﻙ ﺍﻟﻔﺮﺩ**

**ﻣﻦ ﺍﻟﻨﺎﺣﻴﺔ ﺍﳌﻬﻨﻴﺔ ﺃﻭ ﺍﻟﻮﻇﻴﻔﻴﺔ ﻭﺫﻟﻚ ﻻﻛﺘﺴﺎﺏ ﺍﳌﻌﺎﺭﻑ ﻭﺍﳋﱪﺍﺕ ﺍﻟﱵ ﳛﺘﺎﺝ ﳍﺎ ﺍﻹﻧﺴﺎﻥ**

**ﻭﲢﺼﻴﻞ ﺍﳌﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﱵ ﺗﻨﻘﺼﻪ، ﻭﺍﻻﲡﺎﻫﺎﺕ ﺍﻟﺼﺎﳊﺔ ﻟﻠﻌﻤﻞ ﻭﻟﻺﺩﺍﺭﺓ ﻭﺍﻷﳕﺎﻁ ﺍﻟﺴﻠﻮﻛﻴﺔ**

**ﻭﺍﳌﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﳌﻼﺋﻤﺔ، ﻭﺍﻟﻌﺎﺩﺍﺕ ﺍﻟﻼﺯﻣﺔ ﻣﻦ ﺃﺟﻞ ﺭﻓﻊ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﻛﻔﺎﺀﺗﻪ ﰲ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﻭﺯﻳﺎﺩﺓ ﺇﻧﺘﺎﺟﻴﺘﻪ**

**ﲝﻴﺚ ﺗﺘﺤﻘﻖ ﻓﻴﻪ ﺍﻟﺸﺮﻭﻁ ﺍﳌﻄﻠﻮﺑﺔ ﻹﺗﻘﺎﻥ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻭﻇﻬﻮﺭ ﻓﻌﺎﻟﻴﺘﻪ ﻣﻊ ﺍﻟﺴﺮﻋﺔ ﻭﺍﻻﻗﺘﺼﺎﺩ ﰲ**

**(3) ﺍﻟﺘﻜﻠﻔﺔ ، ﻭﻛﺬﻟﻚ ﰲ ﺍﳉﻬﻮﺩ ﺍﳌﺒﺬﻭﻟﺔ ، ﻭﰲ ﺍﻟﻮﻗﺖ ﺍﳌﺴﺘﻐﺮﻕ.**

**ﻭﳝﻜﻦ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻋﻠﻰ ﺃﻧﻪ ﺍﳉﻬﺪ ﺍﳌﻨﻈﻢ ﻭﺍﳌﺨﻄ ﻂ ﻟﻪ ﻟﺘﺰﻭﻳﺪ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ**

**ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﲟﻌﺎﺭﻑ ﻣﻌﻴﻨﺔ،ﻭﲢﺴﲔ ﻭﺗﻄﻮﻳﺮ ﻣﻬﺎﺭﺍﺎ ﻭﻗﺪﺭﺍﺎ ﻭﺗﻐﻴﲑ ﺳﻠﻮﻛﻬﺎ ﻭﺍﲡﺎﻫﺎﺎ ﺑﺸﻜﻞ**

**(4) ﺍﳚﺎﰊ ﺑﻨﺎﺀ ﳑﺎ ﻗﺪ ﻳﻨﻌﻜﺲ ﻋﻠﻰ ﲢﺴﲔ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﰲ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ.**

**ﻭﻣﻦ ﻫﻨﺎ ﺗﻈﻬﺮ ﺃﳘﻴﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻟﻸﻓﺮﺍﺩ ﰲ ﺍﻷﺳﺒﺎﺏ ﺍﻟﺘﺎﻟﻴﺔ :**

**• ﺃﻥ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻓﻮﺭ ﺍﻟﺘﺤﺎﻗﻬﻢ ﺑﺎﻟﻌﻤﻞ ﳛﺘﺎﺟﻮﻥ ﺇﱃ ﺩﻭﺭﺍﺕ ﺗﺪﺭﻳﺒﻴﺔ ﻣﻦ ﻧﻮﻉ ﺧﺎﺹ ﻟﻠﻘﻴﺎﻡ**

**ﺎﺑ ﻟﻮﻇﺎﺋﻒ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﺍﻟﱵ ﺳﻴﺸﻐﻠﻮﺎ .**

**• ﺃﻥ ﺍﻟﻮﻇﺎﺋﻒ ﻧﻔﺴﻬﺎ ﻣﻌﺮﺿﺔ ﻟﻠﺘﻐﻴﲑ، ﻛﻤﺎ ﺃﻥ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻗﺪ ﻻ ﻳﻘﻮﻣﻮﻥ ﺑﻌﻤﻞ ﻭﺍﺣﺪ ﻓﻘﻂ ﺑﻞ**

**ﻳﻨﺘﻘﻠﻮﻥ ﺑﲔ ﻋﺪﺓ ﻭﻇﺎﺋﻒ ﻭﻓﻘﺎ ﳌﺴﺎﺭﻫﻢ ﺍﻟﻮﻇﻴﻔﻲ ﳑﺎ ﻳﺴﺘﻮﺟﺐ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺗﺪﺭﻳﺒﻬﻢ ﻋﻨﺪﻣﺎ ﻳﺘﻮﻟﻮﻥ**

**(5) ﻭﻇﺎﺋﻒ ﻏﲑ ﻭﻇﺎﺋﻔﻬﻢ ﺍﳊﺎﻟﻴﺔ.**

**• ﺇﻥ ﺍﻟﺘﻄﻮﺭ ﺍﻟﺘﻜﻨﻮﻟﻮﺟﻲ ﻭﻣﺎ ﻳﺘﺮﺗﺐ ﻋﻠﻴﻪ ﻣﻦ ﺇﺩﺧﺎﻝ ﺗﻜﻨﻮﻟﻮﺟﻴﺎ ﺟﺪﻳﺪﺓ ﻣﺴﺘﺤﺪﺛﺔ ﻟﻺﻧﺘﺎﺝ**

**ﻗﺪ ﻳﺘﻄﻠﺐ ﺇﻟﻐﺎﺀ ﺑﻌﺾ ﺍﻟﻮﻇﺎﺋﻒ ﺍﳊﺎﻟﻴﺔ ﻭ ﺇﻧﺸﺎﺀ ﻭﻇﺎﺋﻒ ﺟﺪﻳﺪﺓ ﺗﺘﻨﺎﺳﺐ ﻣﻊ ﺍﻟﺘﻜﻨﻮﻟﻮﺟﻴﺎ**

**ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ.**

**• ﺇﻥ ﺇﻧﺸﺎﺀ ﺻﻨﺎﻋﺎﺕ ﺟﺪﻳﺪﺓ ﱂ ﺗﻜﻦ ﻣﻮﺟﻮﺩﺓ ﻣﻦ ﻗﺒﻞ ﻗﺪ ﻳﺘﻄﻠﺐ ﺗﻮﻓﺮ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﻣﻌﻴﻨﺔ ﻻ**

**ﳝﻜﻦ ﺍﳊﺼﻮﻝ ﻋﻠﻴﻬﺎ ﻋﻦ ﻃﺮﻳﻖ ﺍﺳﺘﺨﺪﺍﻡ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﺍﳊﺎﻟﻴﲔ ﺣﱴ ﻭﻟﻮ ﻛﺎﻧﻮﺍ ﻣﻦ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﺍﳌﻬﺮﺓ ﺇﻻ**

**ﺇﺫﺍ ﺃﻋﻄﻮﺍ ﺗﺪﺭﻳﺒﺎ ﺧﺎﺻﺎ ﻋﻠﻰ ﺗﻠﻚ ﺍﻷﻋﻤﺎﻝ ﺍﻟﻔﻨﻴﺔ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﻭﻃﺒﻴﻌﻲ ﺃﻥ ﻧﻮﻉ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﻣﺪﺗﻪ**

**ﻳﺘﻮﻗﻔﺎﻥ ﻋﻠﻰ ﺩﺭﺟﺔ ﺍﳌﻬﺎﺭﺓ ﺍﳌﻄﻠﻮﺑﺔ ﰲ ﺗﻠﻚ ﺍﻷﻋﻤﺎﻝ ﻭﻋﻠﻰ ﺍﺳﺘﻌﺪﺍﺩ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﺍﻟﺬﻳﻦ ﻳﺘﻘﺮﺭ**

**ﺗﺪﺭﻳﺒﻬﻢ ﻟﺸﻐﻠﻬﺎ.**

**ﻭﺗﺮﺗﺒﻂ ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﰲ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ ﺍﺭﺗﺒﺎﻃﺎ ﻭﺛﻴﻘﺎ ﺑﻌﺪﺩ ﻣﻦ ﺍﻟﻌﻤﺎﻝ ﻭﺧﺎﺻﺔ ﺑﺴﻴﺎﺳﺎﺕ**

**ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻋﻤﻮﻣﺎ، ﻭﺑﺎﻟﺘﺤﺪﻳﺪ ﻋﻠﻰ ﻛﻔﺎﺀﺓ ﺳﻴﺎﺳﺔ ﺍﻻﺧﺘﻴﺎﺭ ﺍﳌﺘﺒﻌﺔ .**

**ﻓﻬﻨﺎﻙ ﻓﺮﻭﻗﺎﺕ ﺑﲔ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻣﻦ ﺣﻴﺚ ﺍﳌﻴﻮﻝ ﻭ ﺍﻻﲡﺎﻫﺎﺕ ﻭﻋﻼﻗﺔ ﺫﻟﻚ ﺑﺎﳌﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﳋﺎﺻﺔ**

**ﺑﺎﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺍﻛﺘﺴﺎﺏ ﺍﳌﻌﺎﺭﻑ ، ﻭﻻﺷﻚ ﺃﻥ ﺳﻮﺀ ﺍﺧﺘﻴﺎﺭ ﻗﺪ ﻳﺆﺩﻱ ﺇﱃ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﺗﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ**

**ﻓﺎﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻳﻜﻤﻞ ﺍﻻﺧﺘﻴﺎﺭ، ﻭﺇﺫﺍ ﺍﺳﺘﻄﺎﻋﺖ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ ﺍﺧﺘﻴﺎﺭ ﺃﺷﺨﺎﺹ ﻟﺪﻳﻬﻢ ﺍﳌﺆﻫﻼﺕ ﺍﳌﻄﻠﻮﺑﺔ**

**ﻗﻠﺖ ﺍﳊﺎﺟﺔ ﺇﱃ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ، ﺃﻣﺎ ﺇﺫﺍ ﺍﺧﺘﲑ ﺃﺷﺨﺎﺹ ﻣﺆﻫﻼﻢ ﳏﺪﻭﺩﺓ ﺃﻭ ﺃﻗﻞ ﻣﻦ ﺍﳌﺴﺘﻮﻯ**

**ﺍﳌﻄﻠﻮﺏ، ﻓﺈﻥ ﺍﻟﻌﺐﺀ ﻳﻘﻊ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻟﺘﻌﻮﻳﺾ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﻨﻘﺺ، ﻭﻣﻊ ﺫﻟﻚ ﻓﺈﻥ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻗﺪ**

**ﻳﻜﻮﻥ ﺑﺪﻭﻥ ﺟﺪﻭﻯ ﻷﻥ ﺑﻌﺾ ﺍﳌﻌﻴﻨﲔ ﻗﺪ ﻳﻜﻮﻧﻮﺍ ﰲ ﻭﺿﻊ ﲝﻴﺚ ﻻ ﺗﺼﻠﺢ ﻣﻌﻬﻢ ﻋﻤﻠﻴﺔ**

**.(6) ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ**

**2/ ﻣﻔﻬﻮﻡ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ: ﺗﻌﺮﻑ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺑﺄﺎ " : ﺇﻋﺪﺍﺩ ﺍﻟﻌﻨﺼﺮ ﺍﻟﺒﺸﺮﻱ**

**ﺇﻋﺪﺍﺩ ﺻﺤﻴﺤﺎ ﲟﺎ ﻳﺘﻔﻖ ﻭﺍﺣﺘﻴﺎﺟﺎﺕ ﺍﺘﻤﻊ، ﻋﻠﻰ ﺃﺳﺎﺱ ﺃﻧﻪ ﺑﺰﻳﺎﺩﺓ ﻣﻌﺮﻓﺔ ﻭﻗﺪﺭﺓ ﺍﻹﻧﺴﺎﻥ ﻳﺰﺩﺍﺩ**

**(7) ﻭﻳﺘﻄﻮﺭ ﺍﺳﺘﻐﻼﻟﻪ ﻟﻠﻤﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﻄﺒﻴﻌﻴﺔ، ﻓﻀﻼ ﻋﻦ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻃﺎﻗﺎﺗﻪ ﻭﺟﻬﻮﺩﻩ "**

**ﻳﻘﺼﺪ ﺑﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﳌﻌﺮﻓﺔ ﻭﺍﻟﻘﺪﺭﺍﺕ ﻭﺍﳌﻬﺎﺭﺍﺕ ﻟﻠﻘﻮﻯ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﺔ**

**ﺍﻟﻘﺎﺩﺭﺓ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﰲ ﲨﻴﻊ ﺍﺎﻻﺕ ﻭﺍﻟﱵ ﻳﺘﻢ ﺍﻧﺘﻘﺎﺅﻫﺎ ﻭﺍﺧﺘﻴﺎﺭﻫﺎ ﰲ ﺿﻮﺀ ﻣﺎ ﳚﺮﻱ ﻣﻦ**

**(8) ﺍﺧﺘﺒﺎﺭﺍﺕ ﳐﺘﻠﻔﺔ.**

**ﻭﺗﻌﺮﻑ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺑﺄﺎ " ﻣﺮﺣﻠﺔ ﺗﺄﰐ ﺑﻌﺪ ﺍﳊﺼﻮﻝ ﻋﻠﻰ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﺍﳌﻼﺋﻤﲔ ﻷﺩﺍﺀ**

**ﺍﻟﻌﻤﻞ، ﻭ ﻳﻘﺼﺪ ﺎ ﺭﻓﻊ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﻣﻬﺎﺭﺍﻢ ﻭ ﺧﱪﺍﻢ ﻭﺫﻟﻚ ﻋﻦ ﻃﺮﻳﻖ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺍﳌﻼﺋﻢ ﻟﻄﺒﻴﻌﺔ**

**.(9) ﺍﻟﻌﻤﻞ ﺍﳌﻄﻠﻮﺏ ﺇﳒﺎﺯﻩ "**

**ﻭﻗﺪ ﺃﺷﺎﺭ ﺗﻘﺮﻳﺮ ﺍﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺍﻟﺼﺎﺩﺭ ﻋﻦ ﺍﻷﻣﻢ ﺍﳌﺘﺤﺪﺓ ﺳﻨﺔ 1990 ﺃﻥ ﺍﻟﺘﻨﻤﻴﺔ**

**ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺗﻌﲎ ﺑﺘﻮﺳﻴﻊ ﻧﻄﺎﻕ ﺍﻻﺧﺘﻴﺎﺭ ﺃﻣﺎﻡ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻭﺫﻟﻚ ﺑﺰﻳﺎﺩﺓ ﻓﺮﺻـﻬﻢ ﻓـﻲ ﺍﻟﺘﻌﻠﻴﻢ ﻭﺍﻟﺮﻋﺎﻳﺔ**

**.(10) ﺍﻟﺼﺤﻴﺔ ﻭﺍﻟﺪﺧﻞ ﻭﺍﻟﻌﻤﺎﻟﺔ**

**ﻋﺮﻑ ﺍﻟﺪﻛﺘﻮﺭ ﺃﲪﺪ ﻣﻨﺼﻮﺭ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺑﺄﺎ " ﲤﺜﻞ ﺃﺣﺪ ﺍﳌﻘﻮﻣﺎﺕ ﺍﻷﺳﺎﺳﻴﺔ ﰲ**

**ﲢﺮﻳﻚ ﻭﺻﻘﻞ ﻭﺻﻴﺎﻧﺔ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﻟﻘﺪﺭﺍﺕ ﻭﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺍﺕ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ، ﰲ ﺟﻮﺍﻧﺒﻬﺎ ﺍﻟﻌﻠﻤﻴﺔ ﻭﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺔ**

**ﻭﺍﻟﻔﻨﻴﺔ ﻭﺍﻟﺴﻠﻮﻛﻴﺔ ﻭﻣﻦ ﰒ ﻓﻬﻲ ﻭﺳﻴﻠﺔ ﺗﻌﻠﻴﻤﻴﺔ ﲤﺪ ﺍﻹﻧﺴﺎﻥ ﲟﻌﺎﺭﻑ ﺃﻭ ﻣﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺃﻭ ﻧﻈﺮﻳﺎﺕ،**

**ﺃﻭ ﻣﺒﺎﺩﺉ ﺃﻭ ﻗﻴﻢ ﺃﻭ ﻓﻠﺴﻔﺎﺕ، ﺗﺰﻳﺪ ﻣﻦ ﻃﺎﻗﺘﻪ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻭﺍﻹﻧﺘﺎﺝ، ﻭﻫﻲ ﺃﻳﻀﺎ ﻭﺳﻴﻠﺔ ﺗﺪﺭﻳﺒﻴﺔ**

**ﺗﻌﻄﻴﺔ ﺍﻟﻄﺮﻕ ﺍﻟﻌﻠﻤﻴﺔ ﺍﳊﺪﻳﺜﺔ ﻭﺍﻷﺳﺎﻟﻴﺐ ﺍﻟﻔﻨﻴﺔ ﺍﳌﺘﻄﻮﺭﺓ ﻭﺍﳌﺴﺎﻟﻚ ﺍﳌﺘﺒﺎﻳﻨﺔ ﰲ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﺍﻷﻣﺜﻞ ﰲ**

**ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻭﺍﻹﻧﺘﺎﺝ ﻭﻫﻲ ﻛﺬﻟﻚ ﻭﺳﻴﻠﺔ ﻓﻨﻴﺔ ﲤﻨﺢ ﺍﻹﻧﺴﺎﻥ ﺧﱪﺍﺕ ﺇﺿﺎﻓﻴﺔ ﻭ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺫﺍﺗﻴﺔ ﺗﻌﻴﺪ**

**ﺻﻘﻞ ﻗﺪﺭﺍﺗﻪ ﻭﻣﻬﺎﺭﺍﺗﻪ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ ﺃﻭ ﺍﻟﻴﺪﻭﻳﺔ ﻭﻫﻲ ﺃﺧﺮ ﻭﺳﻴﻠﺔ ﺳﻠﻮﻛﻴﺔ، ﺗﻌﻴﺪ ﺗﺸﻜﻴﻞ**

**ﺳﻠﻮﻛﻪ ﻭ ﺗﺼﺮﻓﺎﺗﻪ ﺍﳌﺎﺩﻳﺔ ﻭﺍﻷﺩﺑﻴﺔ، ﻭﲤﻨﺤﻪ ﺍﻟﻔﺮﺻﺔ ﻹﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﻨﻈﺮ ﰲ ﻣﺴﻠﻜﻪ ﰲ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻭﺗﺼﺮﻓﺎﺗﻪ**

**(11)**

**ﻭﳛﺼﺮ ﺍﻟﺪﻛﺘﻮﺭ ﺃﲪﺪ ﻣﻨﺼﻮﺭ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ ﻧﺸﺎﻁ ﻭﺍﺣﺪ ﺃﻻ ﻭﻫﻮ**

**ﺍﻟﺘﻜﻮﻳﻦ ﺃﻭ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺷﺮﺡ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺑﺄﺎ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻟﻘﺪﺭﺍﺕ ﻭﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺍﺕ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ**

**ﺟﻮﺍﻧﺒﻬﺎ ﻭﺍﻟﻔﻨﻴﺔ ﻭﺍﻟﺴﻠﻮﻛﻴﺔ .**

**ﻭﻫﻨﺎﻙ ﻣﻦ ﻳﺮﻯ ﺃﻥ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺗﺮﺗﻜﺰ ﻋﻠﻰ ﻧﺸﺎﻁ ﻭﺍﺣﺪ ﺃﻻ ﻭﻫﻮ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ،**

**ﻭﻳﺮﻯ ﺑﺄﻥ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺃﻣﺮ ﺟﻮﻫﺮﻱ ﺑﺴﺒﺐ ﻣﻘﺘﻀﻴﺎﺕ ﺍﻧﺘﺸﺎﺭ ﺍﻵﻟﻴﺔ ﻭ ﺍﻷﲤﺘﺔ ﻭﺑﺴﺒﺐ ﺍﻟﺪﻋﻮﺓ ﺇﱃ**

**ﺗﺮﺷﻴﺪ ﻃﺮﻕ ﻭﺃﺳﺎﻟﻴﺐ ﺃﺩﺍﺀ ﺍﻷﻋﻤﺎﻝ .**

**ﺃﻣﺎ ﺍﻟﻜﺎﺗﺒﺎﻥ: ﺩﻭﻥ ﻭﺳﺘﻴﻔﻲ J.D.AUNNﻭELVISS STEPHENS ﻳﻌﺮﻓﺎﻥ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ**

**ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻛﻤﺎ ﻳﻠﻲ:" ﺑﺘﻌﺒﲑ ﺍﻗﺘﺼﺎﺩﻱ، ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﳝﻜﻦ ﺃﻥ ﺗﻮﺻﻒ ﺑﺄﺎ ﺗﺮﺍﻛﻢ ﺭﺃﺱ**

**ﺍﳌﺎﻝ ﺍﻟﺒﺸﺮﻱ ﻭﺃﺎ ﺇﺳﻨﺜﻤﺎﺭ ﻓﻌﺎﻝ ﻟﻠﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻻﻗﺘﺼﺎﺩﻳﺔ… ﻭﻣﻦ ﻭﺟﻬﺎﺕ ﺍﻟﻨﻈﺮ ﺍﻻﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ**

**ﻭﺍﻟﺜﻘﺎﻓﻴﺔ ﺗﺴﺎﻋﺪ ﺍﻹﻧﺴﺎﻥ ﻋﻠﻰ ﺃﻥ ﻳﻘﺪﻡ ﻋﻠﻰ ﺣﻴﺎﺓ ﻏﻨﻴﺔ ﺑﺪﻭﻥ ﺍﻟﺘﻘﻴﺪ ﺑﺎﻟﺘﻘﺎﻟﻴﺪ .**

**ﻟﻘﺪ ﺑﲔ ﺍﻟﻜﺎﺗﺒﺎﻥ ﺃﻥ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺍﺳﺘﺜﻤﺎﺭ ﻓﻌﺎﻝ ﻟﺮﺃﲰﺎﻝ ﺍﻟﺒﺸﺮﻱ ﻭﺃﻥ ﻋﻤﻠﻴﺔ**

**ﺍﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻻﻗﺘﺼﺎﺩﻳﺔ ﺗﺮﺗﺒﻂ ﺑﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻛﻤﺎ ﺃﺎ ﲤﻜﻦ ﺍﻟﻔﺮﺩ ﻣﻦ ﺍﳊﺼﻮﻝ ﻋﻠﻰ ﺣﻴﺎﺓ**

**ﻛﺮﳝﺔ ﻭﻏﻨﻴﺔ، ﺇﻻ ﺃﻤﺎ ﱂ ﻳﺬﻛﺮﺍ ﺍﻟﻨﺸﺎﻃﺎﺕ ﺍﻟﱵ ﺗﺴﺘﻨﺪ ﺇﻟﻴﻬﺎ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ .**

**ﺃﻣﺎ ﺍﻟﺪﻛﺘﻮﺭ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺴﻠﻤﻲ ﻳﺒﺪﺃ ﲝﺜﻪ ﻟﻴﺬﻛﺮ ﺑﺄﻥ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ، ﺭﻏﻢ ﺃﳘﻴﺘﻬﺎ ﻭﺿﺮﻭﺭﺎ**

**ﺇﱃ ﺃﺎ ﻻ ﲤﺜﻞ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ، ﻭﺇﺎ ﻻ ﻳﻌﺪ ﺃﻥ ﻳﻜﻮﻥ ﻣﺮﺣﻠﺔ ﻭﺍﺣﺪﺓ ﺃﻭ ﻧﺸﺎﻁ ﻭﺍﺣﺪ ﻷﻧﺸﻄﺔ**

**( ﻓ. ﺒﺎﻟﻨﺴﺒﺔ ﺇﱃ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ 12) ﳐﺘﻠﻔﺔ ﲤﺜﻞ ﻣﺪﺧﻼ ﻣﺘﻜﺎﻣﻼ ﻟﻌﻤﻠﻴﺔ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ**

**ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻫﻲ ﻧﺸﺎﻁ ﻣﺴﺘﻤﺮ، ﻭﻣﻨﺘﻈﻢ ﻳﻨﻄﻮﻱ ﻋﻠﻰ ﺃﺭﺑﻌﺔ ﺃﻧﺸﻄﺔ ﺃﺳﺎﺳﻴﺔ ﻣﺘﻜﺎﻣﻠﺔ ﻭﻣﺘﺮﺍﺑﻄﺔ**

**ﻭ :ﻫﻲ ﺍﺧﺘﻴﺎﺭ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﺍﳊﺎﺻﻠﲔ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺘﺄﻫﻴﻞ، ﻭﺍﻹﻋﺪﺍﺩ ﺍﻟﻌﻠﻤﻲ ﺍﻷﺳﺎﺳﻲ ﻟﻠﺬﻳﻦ ﺗﺘﻮﻓﺮ ﻓﻴﻬﻢ**

**ﺍﻟﺼﻼﺣﻴﺎﺕ ﻭﺍﻟﻘﺪﺭﺍﺕ ﺍﻟﺸﺨﺼﻴﺔ ﻭﺍﻟﻨﻔﺴﻴﺔ، ﺍﻟﻼﺯﻣﺔ ﻟﻠﻨﺠﺎﺡ ﰲ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻭﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺍﻟﻌﻠﻤﻲ**

**ﳍﺆﻻﺀ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻭﺍﻟﺘﺜﻘﻴﻒ ﺍﳌﺴﺘﻤﺮ ﺍﳌﻨﻈﻢ.ﺑﺎﳌﻘﺎﺭﻧﺔ ﻣﻊ ﺍﻟﺘﻌﺎﺭﻳﻒ ﺍﻟﺴﺎﺑﻘﺔ ﺍﻟﺬﻛﺮ ﻓﺈﻥ ﺍﻟﺪﻛﺘﻮﺭ ﻋﻠﻲ**

**ﺍﻟﺴﻠﻤﻲ ﺑﲔ ﺃﻥ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻻ ﺗﻘﺘﺼﺮ ﻋﻠﻰ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺣﺪﻫﺎ، ﻭﺇﳕﺎ**

**ﺗﺴﺘﻤﺮ ﺇﱃ ﺍﻟﻨﺸﺎﻃﺎﺕ ﺍﳌﺬﻛﻮﺭﺓ ﺃﻋﻼﻩ، ﺇﱃ ﺃﻧﻪ ﱂ ﻳﺬﻛﺮ ﻋﻤﻠﻴﱵ ﺍﻻﺗﺼﺎﻻﺕ ﻭﺍﻟﺘﺮﻗﻴﺔ ﻭﺍﻟﻠﺘﺎﻥ**

**ﺗﺴﻤﺤﺎﻥ ﺑﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻭﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺍﺕ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ.ﻭ ﻋﻠﻴﻪ ﻓﺈﻧﻪ ﳝﻜﻦ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ**

**ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺃﺎ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﱵ ﺗﻌﻤﻞ ﻋﻠﻰ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻣﻌﺎﺭﻑ ﻭ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﻭﻗﺪﺭﺍﺕ ﻭﻛﻔﺎﺀﺍﺕ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ**

**:(13) ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺍﻟﱵ ﺗﺘﻤﺘﻊ ﺎ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ ﻭﺫﻟﻚ ﻋﱪ ﺍﻟﻨﺸﺎﻃﺎﺕ ﺍﻟﺘﺎﻟﻴﺔ ﺗﻘﻴﻴﻢ ﺍﻷﺩﺍﺀ ، ﺍﻟﺘﻜﻮﻳﻦ ﺍﳌﺴﺘﻤﺮ، ﺍﻟﺘﺮﻗﻴﺔ . ﺍﻻﺗﺼﺎﻝ . ﺍﻟﻌﻼﻗﺎﺕ ﺍﻹﻧﺴﺎﻧﻴﺔ . ﺇﻥ ﻫﺬﻩ**

**ﺍﻟﻨﺸﺎﻃﺎﺕ ﺗﺴﻤﻊ ﺑﺘﻨﻤﻴﺔ ﻗﺪﺭﺍﺕ ﻭﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﻭﻣﻮﺍﻫﺐ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺍﻟﱵ ﺗﺘﻤﺘﻊ ﺎ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ،**

**ﻭﲣﻠﻖ ﻟﺪﻳﻬﺎ ﺍﳊﺎﻓﺰ ﺍﻟﻘﻮﻱ ﻋﻠﻰ ﲢﻘﻴﻖ ﺃﻫﺪﺍﻓﻬﺎ ﺍﻟﺸﺨﺼﻴﺔ ﺇﱃ ﺟﺎﻧﺐ ﺃﻫﺪﺍﻑ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ**

**ﻳﻘﺼﺪ ﺑﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﳌﻌﺮﻓﺔ ﻭﺍﳌﻬﺎﺭﺍﺕ ﻭﺍﻟﻘﺪﺭﺍﺕ ﻟﻠﻘﻮﻯ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﺔ**

**ﺍﻟﻘﺎﺩﺭﺓ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﰲ ﲨﻴﻊ ﺍﺎﻻﺕ، ﻭﺍﻟﱵ ﻳﺘﻢ ﺍﻧﺘﻘﺎﺅﻫﺎ ﻭﺍﺧﺘﻴﺎﺭﻫﺎ ﰲ ﺿﻮﺀ ﻣﺎ ﺃﹸﺟﺮﻱ ﻣﻦ**

**ﺍﺧﺘﺒﺎﺭﺍﺕ ﳐﺘﻠﻔﺔ ﺑﻐﻴﺔ ﺭﻓﻊ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﻛﻔﺎﺀﻢ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻷﻗﺼﻰ ﺣﺪ ﳑﻜﻦ .**

**ﺛﺎﻧﻴﺎ- ﺃﳘﻴﺔ ﺭﺑﻂ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺑﻔﻠﺴﻔﺔ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ :**

**ﺇﻥ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻫﻮ ﺃﺣﺪ ﻣﺪﺍﺧ ﻞ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ ﺍﳌﻨﻈﻤﺎﺕ ،ﻭﻣﻦ ﺍﳌﺪﺍﺧﻞ ﺍﻷﺧﺮﻯ ﺍﻟﺘﻌﻠﻴﻢ**

**ﻭﺍﻹﻋﺪﺍﺩ ﻭﺍﻟﺘﺄﻫﻴﻞ ﻗﺒﻞ ﺍﳋﺪﻣﺔ ﻭﺍﻟﺘﻄﻮﻳﺮ ﺍﻟﺘﻨﻈﻴﻤﻲ ﻭﺍﻻﺳﺘﺸﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺩﺍﺭﻳﺔ، ﺇﻥ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﳚﺐ ﺃﻥ**

**(14) ﻳﺮﺗﺒﻂ ﺑﻔﻠﺴﻔﺔ ﻋﺎﻣﺔ ﺗﻀﻢ ﻛﻞ ﻫﺬﻩ ﺍﳌﺪﺍﺧﻞ،**

**ﻭﺍﻟﺸﻜﻞ ﺍﻟﺸﻜﻞ(01) ﻳﻌﻄﻲ ﻣﻔﻬﻮﻣﺎ**

**ﺣﺪﻳﺜﺎ ﻟﻠﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴ ﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻭﻳﻠﺨﺺ ﻣﺎ ﻗﻠﻨﺎﻩ ﺳﺎﺑﻘﺎ**

**ﺛﺎﻟﺜﺎ - ﺃﳘﻴﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ ﲢﺴﲔ ﺇﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻭﺩﻋﻢ ﺍﳌﻴﺰﺓ**

**ﺍﻟﺘﻨﺎﻓﺴﻴﺔ :**

**ﻭﻫﻨﺎﻙ ﺍﻟﻌﺪﻳﺪ ﻣﻦ ﺍﻟﻌﻮﺍﻣﻞ ﺍﻟﱵ ﺗﺘﺤﻜﻢ ﰲ ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺑﻌﻀﻬﺎ ﺧﺎﺭﺝ ﻣﻦ ﺳﻴﻄﺮﺓ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ**

**ﻭﺍﻟﺒﻌﺾ ﺍﻵﺧﺮ ﺩﺍﺧﻠﻲ ﳝﻜﻦ ﺍﻟﺘﻌﺎﻣﻞ ﻣﻌﻪ ،ﻭﻣﻦ ﺍﳌﺪﺍﺧﻞ ﺍﻟﱵ ﳝﻜﻦ ﻟﻠﻤﻨﻈﻤﺎﺕ ﺍﺳﺘﺨﺪﺍﻣﻬﺎ**

**ﻟﺘﺤﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻣﺎ ﻳﻜﻮﻥ ﻋﻠﻰ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﻟﺘﻨﻈﻴﻢ ﻛﻜﻞ ،ﻣﺜﻞ ﺗﻘﻠﻴﻞ ﺣﺠﻢ ﺍﻟﻌﻤﺎﻟﺔ ﺃﻭ ﺇﻋﺎﺩﺓ**

**ﻫﻨﺪﺳﺔ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ﻭﻣﻨﻬﺎ ﻣﺎ ﻳﻜﻮﻥ ﻋﻠﻰ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﺣﻴﺚ ﻳﻜﻮﻥ ﺍﻻﻫﺘﻤﺎﻡ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻗﺪﺭﺓ**

**ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻭﺭﻏﺒﺘﻬﻢ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻭﻫﻨﺎ ﻻ ﺑﺪ ﻣﻦ ﺍﻟﺘﻌﺮﻑ ﻋﻠﻰ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻭﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻭﻣﺪﺍﺧﻞ**

**(15) ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ.**

**1/ ﻣﻔﻬﻮﻡ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ : ﻳﺸﲑ ﻣﺼﻄﻠﺢ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺑﺼﻔﺔ ﻋﺎﻣﺔ ﺇﱃ ﻧﺴﺒﺔ ﺍﳌﺨﺮﺟﺎﺕ ﺇﱃ ﺍﳌﺪﺧﻼﺕ**

**،ﻭﺗﺸﻤﻞ ﺍﳌﺪﺧﻼﺕ ﺳﺎﻋﺎﺕ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﺃﻭ ﺗﻜﻠﻔﺘﻬﺎ ﻭﺗﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻹﻧﺘﺎﺝ ﻭﺗﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻵﻻﺕ ﻭﺍﳌﻌﺪﺍﺕ**

**ﺑﻴﻨﻤﺎ ﺗﺸﺘﻤﻞ ﺍﳌﺨﺮﺟﺎﺕ ﻋﻠﻰ ﺍﳌﺒﻴﻌﺎﺕ ،ﺍﻟﺪﺧﻞ ،ﺍﳊﺼﺔ ﺍﻟﺴﻮﻗﻴﺔ ﻭﻋﻠﻰ ﺍﻟﺮﻏﻢ ﻣﻦ ﺃﻥ ﻣﻔﻬﻮﻡ**

**ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻗﺪ ﳜﺘﻠﻒ ﺑﺎﺧﺘﻼﻑ ﻧﻮﻋﻴﺔ ﺍﻟﻨﺸﺎﻁ ﺇﻻ ، ﺍﻧﻪ ﻳﻈﻞ ﺩﺍﺋﻤﺎ ﻋﻠﻰ ﻋﻼﻗﺔ ﺑﲔ ﻗﻴﻤﺔ ﺃﻭ ﻛﻤﻴﺔ**

**ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﳌﺴﺘﺨﺪﻣﺔ ﰲ ﺇﻧﺘﺎﺝ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﺴﻠﻊ ﺃﻭ ﺍﳋﺪﻣﺎﺕ ﻭﻏﺎﻟﺒﺎ ﻣﺎ ﻳﺘﻢ ﺍﻟﺘﻌﺒﲑ ﻋﻦ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺑﺎﳌﻌﺎﺩﻟﺔ**

**(16)**

**ﺍﻻﻧﺘﺎﺟﻴﺔ**

**ﺍﳌﺪﺧﻼﺕ**

**ﺍﳌﺨﺮﺟﺎﺕ**

**ﻭﺗﻌﲏ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺍﳌﺮﺗﻔﻌﺔ ﲢﻘﻴﻖ ﻗﺪﺭ ﺍﻛﱪ ﻣﻦ ﺍﳌﺨﺮﺟﺎﺕ ﺑﻨﻔﺲ ﺍﻟﻘﺪﺭ ﻣﻦ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﻭﻫﻨﺎﻙ ﻋﺪﺩ**

**ﻣﻦ ﺍﻟﻌﻮﺍﻣﻞ ﺍﻟﱵ ﺗﺘﺤﻜﻢ ﰲ ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﳝﻜﻦ ﺗﺼﻨﻴﻔﻬﺎ ﺍﱃ ﳎﻤﻮﻋﺘﲔ ﺭﺋﻴﺴﻴﺘﲔ ﳘﺎ ﺍﻟﻌﻮﺍﻣﻞ**

**ﺍﳋﺎﺭﺟﻴﺔ ﻭﺍﻟﻌﻮﺍﻣﻞ ﺍﻟﺪﺍﺧﻠﻴﺔ ﻭﺍﻟﻌﻮﺍﻣﻞ ﺍﳋﺎﺭﺟﻴﺔ ﻫﻲ ﺍﻟﱵ ﺗﻘﻊ ﺧﺎﺭﺝ ﺳﻴﻄﺮﺓ ﻣﻨﻈﻤﺔ ﲟﻔﺮﺩﻫﺎ**

**ﻭﺍﻟﻌﻮﺍﻣﻞ ﺍﻟﺪﺍﺧﻠﻴﺔ ﻫﻲ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﱵ ﺗﻘﻊ ﺩﺍﺧﻞ ﺳﻴﻄﺮﺓ ...... / ﺃﳘﻴﺔ ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ: ﺗﻌﺘﱪ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻣﺘﻐﲑﺍ ﺭﺋﻴﺴﻴﺎ ﻭﺣﺎﻛﻤ ﺎ ﻟﻠﻨﻤﻮ ﺍﻻﻗﺘﺼﺎﺩﻱ ﺍﳊﻘﻴﻘﻲ**

**ﻭﻟﻠﺘﻘﺪﻡ ﺍﻻﺟﺘﻤﺎﻋﻲ ،ﻭﲢﺴﲔ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﳌﻌﻴﺸﺔ ﻷﻱ ﺩﻭﻟﺔ ﻭﲢﺪﺩ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺇﱃ ﺣﺪ ﺑﻌﻴﺪ ﺇﱃ ﺃﻱ**

**ﻣﺪﻯ ﺗﺘﻤﺘﻊ ﻣﻨﺘﺠﺎﺕ ﺍﻟﺪﻭﻟﺔ ﺑﺎﻟﻘﺪﺭﺓ ﺍﻟﺘﻨﺎﻓﺴﻴﺔ ﺳﻮﺍﺀ ﻋﻠﻰ ﺍﳌﺴﺘﻮﻯ ﺍﶈﻠﻲ ﺃﻭ ﺍﻟﺪﻭﱄ ﻓﺎﳔﻔﺎﺽ**

**ﺇﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺩﻭﻟﺔ ﻣﺎ ﺑﺎﻟﻨﺴﺒﺔ ﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻏﲑﻫﺎ ﻣﻦ ﺍﻟﺪﻭﻝ ،ﺍﻟﱵ ﺗﻨﺘﺞ ﺍﻟﺴﻠﻌﺔ ﺫﺍﺎ ﻳﻌﲏ ﺃﻥ ﻫﺬﻩ ﺍﻟﺪﻭﻟﺔ**

**ﺗﻨﺘﺞ ﺗﻠﺖ ﺍﻟﺴﻠﻌﺔ ﺑﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﻋﺎﻟﻴﺔ ﻭﻣﻊ ﺍﺳﺘﻤﺮﺍﺭ ﺍﻻﺭﺗﻔﺎﻉ ﰲ ﺗﻜﻠﻔﺔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺝ ﳒﺪ ﺃﻥ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﺪﻭﻟﺔ**

**ﺗﻔﻘﺪ ﻣﺒﻴﻌﺎﺎ ﲝﻴﺚ ﻳﺘﺤﻮﻝ ﺍﻟﻌﻤﻼﺀ ﺇﱃ ﺍﻟﺒﺎﺋﻌﲔ ﺍﻗﻞ ﺗﻜﻠﻔﺔ ﻭﲢﺎﻭﻝ ﺑﻌﺾ ﺍﻟﺪﻭﻝ ﺍﻟﱵ ﻻ ﺗﺘﻤﻜﻦ**

**ﻣﻦ ﲢﻘﻴﻖ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﻣﺮﺽ ﻣﻦ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺑﺎﻟﻨﺴﺒﺔ ﳌﻨﺎﻓﺴﻬﺎ ﲣﻔﻴﺾ ﻗﻴﻤﺔ ﻋﻤﻼﺎ ﺃﻥ ﺇﻻ ﻫﺬﺍ**

**ﺍﻹﺟﺮﺍﺀ ﻳﻘﻠﻞ ﻣﻦ ﺍﻟﺪﺧﻞ ﺍﳊﻘﻴﻘﻲ ﳍﺬﻩ ﺍﻟﺪﻭﻝ ﻭﻳﺆﺩﻱ ﺇﱃ ﺍﺭﺗﻔﺎﻉ ﺗﻜﻠﻔﺔ ﺍﻟﺴﻠﻊ ﺍﳌﺴﺘﻮﺭﺩﺓ ﻭﻳﺰﻳﺪ**

**ﻣﻦ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﻟﺘﻀﺨﻢ ﻭﺍﳋﻠﻞ ﰲ ﻣﻮﺍﺯﻳﻦ ﺍﳌﺪﻓﻮﻋﺎﺕ ﺑﺎﻹﺿﺎﻓﺔ ﺇﱃ ﺗﺪﻫﻮﺭ ﻣﻌﺪﻻﺕ ﺍﻟﻨﻤﻮ**

**(18) ﻭﺍﺭﺗﻔﺎﻉ ﻣﺴﺘﻮﻳﺎﺕ ﺍﻟﺒﻄﺎﻟﺔ ﺑﺘﻠﻚ ﺍﻟﺪﻭﻝ.**

**ﻛﻤﺎ ﺃﻧﻪ ﺗﺴﺘﻄﻴﻊ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ ﲢﺴﲔ ﺇﻧﺘﺎﺟﻴﺘﻬﺎ ﺑﻔﻀﻞ ﻛﻞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ**

**ﻣﻦ ﺧﻼﻝ:**

**(19)**

**• ﺯﻳﺎﺩﺓ ﺍﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﲟﺴﺘﻮﻯ ﺃﺣﺴﻦ ﻣﻦ ﺍﻹﺗﻘﺎﻥ ﻭﻣﺴﺘﻮﻯ ﺃﻋﻠﻰ ﻣﻦ ﺍﻻﺣﺘﻔﺎﻅ ﺑﺎﻟﺘﻌﻠﻢ .**

**• ﺯﻳﺎﺩﺓ ﺍﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﺑﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻻﲡﺎﻫﺎﺕ ﺍﻻﳚﺎﺑﻴﺔ ﻟﺪﻯ ﺍﳌﺘﺪﺭﺑﲔ .**

**• ﺭﻓﻊ ﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺓ ﺑﺈﻧﻘﺎﺹ ﺍﻟﻮﻗﺖ ﺍﻟﻼﺯﻡ ﻟﻠﺘﺪﺭﻳﺐ .**

**• ﺗﻌﻈﻴﻢ ﺍﻟﻜﻔﺎﺀ ﺓ ﺑﺘﻘﻠﻴﻞ ﺍﻟﻜﻠﻔﺔ ﺍﻹﳕﺎﺋﻴﺔ ﺑﻮﺍﺳﻄﺔ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻋﺪﺩ ﻣﺮﺍﺕ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﱪﻧﺎﻣﺞ.**

**• ﺗﻌﻈﻴﻢ ﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺓ ﺑﺘﺪﺭﻳﺐ ﻋﺪﺩ ﺃﻛﱪ ﻋﺪﺩ ﻣﻦ ﺍﳌﺘﺪﺭﺑﲔ ﰲ ﻛﻞ ﻣﺮﺓ ﻳﻌﺎﺩ ﻓﻴﻬﺎ ﺍﻟﱪﻧﺎﻣﺞ.**

**• ﺗﻌﻈﻴﻢ ﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺓ ﺑﺘﻘﻠﻴﻞ ﻧﻔﻘﺎﺕ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻋﻨﺪ ﻛﻞ ﻣﺮﺓ ﻧﻘﻮﻡ ﻓﻴﻬﺎ ﺑﺈﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﱪﻧﺎﻣﺞ**

**ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﱯ.**

**/ ﺃ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ :ﳝﻜﻦ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ ﺑﺄﺎ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﺘﻔﻜﲑ ﺑﺸﻜﻞ ﺃﺳﺎﺳﻲ ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ**

**ﺍﻟﺘﺼﻤﻴﻢ ﺍﳉﺬﺭﻱ ﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻟﺘﺤﻘﻴﻖ ﲢﺴﻴﻨﺎﺕ ﻫﺎﺋﻠﺔ ﰲ ﻣﻘﺎﻳﻴﺲ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﺍﻟﻌﺎﻣﺔ ﻭﺍﳌﻌﺎﺻﺮﺓ**

**ﻣﺜﻞ ﺍﻟﺘﻜﻠﻔﺔ ﻭﺍﳉﻮﺩﺓ ﻭﺍﳋﺪﻣﺔ ﻭﺍﻟﺴﺮﻋﺔ ، ﻭﺗﺴﺘﻬﺪﻑ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ ﺿﻤﺎﻥ ﺗﺪﻓﻖ ﻋﻤﻠﻴﺎﺕ**

**ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻭﺍﻟﺘﻜﻴﻒ ﻣﻊ ﻭﺍﻗﻊ ﺍﻟﺴﻮﻕ ﺍﳊﺎﱄ ،ﻭﻳﺘﻄﻠﺐ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺫﻟﻚ ﺍﳌﺪﺧﻞ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﺘﻔﻜﲑ ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ**

**ﺍﻟﺘﺼﻤﻴﻢ ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﻨﻈﺮ ﰲ ﺍﻷﺩﻭﺍﺕ ﺍﳌﺴﺘﺨﺪﻣﺔ ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﺧﺘﺮﺍﻉ ﻋﻤﻠﻴﺎﺕ ﺟﺪﻳﺪﺓ ﻟﺘﺤﻘﻴﻖ ﺃﺩﺍﺀ**

**ﺃﻓﻀﻞ ﻣﻦ ﺍﻷﻭﺿﺎﻉ ﺍﳊﺎﻟﻴﺔ ﻭﺗﺘﻀﻤﻦ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ﺍﻟﺪﺍﺧﻠﻴﺔ ﻣﺜﻞ ﺍﶈﺎﺳﺒﺔ ,ﺍﻟﺘﻮﺯﻳﻊ ,ﺍﻹﻣﺪﺍﺩ ﻭﺇﺩﺍﺭﺓ**

**ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﻭﻏﲑﻫﺎ ﻭﻫﻨﺎﻙ ﲬﺴﺔ ﺍﻫﺪﺍﻑ ﻹﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪ ﺳﺔ**

**• ﺯﻳ- ﺎﺩﺓ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ﺍﻻﺑﺘﻜﺎﺭﻳﺔ .**

**• -ﺗﻌﻈﻴﻢ ﺍﻟﻘﻴﻤﺔ ﻭﺫﻟﻚ ﻟﻠﻌﺎﻣﻠﲔ ﻭﺍﻟﻌﻤﻼﺀ ﻭﺣﺎﻣﻠﻲ ﺍﻷﺳﻬﻢ ﻭﻏﲑﻫﻢ .**

**• -ﲢﻘﻴﻖ ﻧﺘﺎﺋﺞ ﻛﻤﻴﺔ ﻣﻠﻤﻮﺳﺔ ﰲ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻭﲣﻔﻴﺾ ﺍﳌﺨﺰﻭﻥ ﻭﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﻏﲑ ﺍﳌﺒﺎﺷﺮﺓ .**

**• -ﺗﻌﺰﻳﺰ ﺍﻟﻮﻇﺎﺋﻒ ﺍﳊﺎﻟﻴﺔ ﻭﺧﻠﻖ ﺗﻨﻈﻴﻢ ﺃﻛﺜﺮ ﻣﺮﻭﻧﺔ .**

**• -ﺣﺬﻑ ﺍﳌﺴﺘﻮﻳﺎﺕ ﻭﺍﻷﻋ ﻤﺎﻝ ﻏﲑ ﺍﻟﻀﺮﻭﺭﻳﺔ ﻭﺍﻷﻧﺸﻄﺔ ﺍﻟﱵ ﻻ ﺗﻀﻴﻒ ﻗﻴﻤﺔ ﻟﻠﻤﻨﻈﻤﺔ .**

**ﻭﻋﻨﺪﻣﺎ ﺗﻄﺒﻖ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻣﺪﺧﻞ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ ﻓﺎﻥ ﺍﳌﺪﻳﺮﻳﻦ ﻳﻘﻮﺩﻭﻥ ﻓﺮﻕ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻋﱪ**

**ﺍﻟﻮﻇﺎﺋﻒ ﻟﻔﺤﺺ ﻭﻣﺮﺍﺟﻌﺔ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ، ﻭﲢﺪﻳﺪ ﻃﺮﻕ ﺍﻟﺘﻄﻮﻳﺮ ﻭﻏﺎﻟﺒﺎ ﻣﺎ ﻳﺘﻢ ﺍﺳﺘﺨﺪﺍﻡ ﺍﻟﻄﺮﻕ**

**ﺍﻹﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻟﺘﺤﺪﻳﺪ ﺃﻧﻮﺍﻉ ﺍﳌﺸﻜﻼﺕ ﺍﳌﻮﺟﻮﺩﺓ ﻭﺃﺳﺒﺎﺎ ، ﻭﺭﲟﺎ ﻳﺘﻢ ﺇﺟﺮﺍﺀ ﺑﻌﺾ ﺍﻟﺘﻐﻴﲑﺍﺕ ﺍﻟﱵ**

**(20)**

**ﻭﳝﻜﻦ ﻓﻬﻢ ﻣﺪﺧﻞ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ 6R's ﺣﻴﺚ ﻳﺒﺪﺃ ﻫﺬﺍ ﺍﳌﺪﺧﻞ ﺑﺎﺩﺭﺍﻙ ﺍﳌﺸﻜﻠﺔ ﻭﲢﺪﻳﺪ**

**ﺍﳌﺘﻄﻠﺒﺎﺕ ﺍﻟﺪﺍﺧﻠﻴﺔ ﻭﺍﳋﺎﺭﺟﻴﺔ ،ﺳﻮﺍﺀ ﻟﻠﻤﻨﻈﻤﺔ ﺃﻭ ﻟﻠﻌﻤﻼﺀ ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﺘﻔﻜﲑ ﰲ ﺍﳌﻤﺎﺭﺳﺎﺕ ﺍﳊﺎﻟﻴﺔ**

**ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ ﺗﺼﻤﻴﻢ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﻨﻈﺮ ﰲ ﺍﻷﺩﻭﺍﺕ ﻭﺗﻄﺒﻴﻖ ﺗﻜﻨﻮﻟﻮﺟﻴﺎﺕ ﻭﺃﺩﻭﺍﺕ ﺟﺪﻳﺪﺓ**

**ﻭﺃﺧﲑﺍ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺗﻘﻴﻴﻢ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺔ ﺑﺄﻛﻤﻠﻬﺎ، ﻭﻣﻦ ﻧﺘﺎﺋﺞ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺔ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ ﲡﻤﻴﻊ ﺍﻟﻮﻇﺎﺋﻒ ﺷﺪﻳﺪﺓ**

**ﺍﻟﺘﺨﺼﺺ ﳓﻮ ﻭﻇﺎﺋﻒ ﺃﺧﺮﻯ، ﻭﺟﻌﻠﻬﺎ ﺃﻛﺜﺮ ﺛﺮﺍﺀ ﻛﻤﺎ ﻗﺪ ﻳﺆﺩﻱ ﺫﻟﻚ ﺇﱃ ﲣﻔﻴﺾ ﻋﺪﺩ**

**ﺍﳌﺴﺘﻮﻳﺎﺕ ﺍﻹﺩﺍﺭﻳﺔ ﻭﺍﻟﺴﻤﺎﺡ ﻟﻠﻌﺎﻣﻠﲔ ﺑﺎﳌﺰﻳﺪ ﻣﻦ ﺍﻟﺴﻠﻄﺔ ﻻﲣﺎﺫ ﺍﻟﻘﺮﺍﺭﺍﺕ ﻭﻳﻮﺍﺟﻪ ﻣﺪﺧﻞ ﺇﻋﺎﺩﺓ**

**ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ ﺍﻟﻌﺪﻳﺪ ﻣﻦ ﺍﻻﻧﺘﻘﺎﺩﺍﺕ ﻣﻦ ﺃﳘﻬﺎ ﺗﺴﺒﺒﻪ ﰲ ﺍﻻﺳﺘﻐﻨﺎﺀ ﻋﻦ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﲔ ﺧﺎﺻﺔ ﺍﳌﺪﻳﺮﻳﻦ ﰲ**

**ﺍﳌﺴﺘﻮﻯ ﺍﻹﺩﺍﺭﻱ ﺍﻷﻭﺳﻂ ﳑﺎ ﺩﻋﻰ ﺍﻟﺒﻌﺾ ﺇﱃ ﺍﻋﺘﺒﺎﺭ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ ﺍﺻﻄﻼﺡ ﻳﺴﺘﺨﺪﻡ ﻟﺘﺴﺮﻳﺢ**

**ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﲔ ﺃﻭ ﺗﻘﻠﻴﻞ ﺣﺠﻢ ﺍﻟﻘﻮﻯ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﺔ ﺃﻭ ﺍﻟﻮﺻﻮﻝ ﺇﱃ ﺣﺠﻢ ﺍﻟﻌﻤﺎﻟﺔ ﺍﳌﻨﺎﺳﺐ ﻭﺍﻧﻪ ﻟﻴﺲ ﺳﻮﻯ**

**ﺁﻟﻴﺔ ﻟﻠﺘﺨﻠﺺ ﻣﻦ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﲔ ﰲ ﺇﻃﺎﺭ ﻇﺎﻫﺮﻱ ﻟﻠﺘﺤﺴﲔ ﻫﺬﺍ ﻭﻫﻨﺎﻙ ﻋﺪﺓ ﺍﻋﺘﺒﺎﺭﺍﺕ ﳚﺐ ﺃﺧﺬﻫﺎ**

**ﰲ ﺍﳊﺴﺒﺎﻥ ﻋﻨﺪ ﲢﺪﻳﺪ ﺍﳊﺠﻢ ﺍﳌﻨﺎﺳﺐ ﻟﻠﻌﻤﺎﻟﺔ ﻣﻨﻬﺎ :**

**• ﻃﺮﺡ ﺑﺪﺍﺋﻞ ﺃﺧﺮﻯ ﻟﺘﺨﻔﻴﺾ ﺍﻟﺘﻜﻠﻔﺔ ﺑﺪﻻ ﻣﻦ ﲣﻔﻴﺾ ﺣﺠﻢ ﺍﻟﻌﻤﺎﻟﺔ ﻭﺇﺫﺍ ﻛﺎﻥ ﻣﻦ ﺍﻟﻀﺮﻭﺭﻱ**

**ﲣﻔﻴﺾ ﺣﺠﻢ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﲔ ﻓﻼ ﺑﺪ ﻣﻦ ﻣﺪ ﻳﺪ ﺍﳌﺴﺎﻋﺪﺓ ﻟﻠﻌﺎﻣﻠﲔ ﺍﻟﺬﻳﻦ ﺳﻮﻑ ﻳﺘﻢ ﺍﻻﺳﺘﻐﻨﺎﺀ ﻋﻨﻬﻢ**

**• ﺗﺪﻋﻴﻢ ﺍﻟﻌﻼﻗﺎﺕ ﻣﻊ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﲔ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺍﳌﺼﺎﺭﺣﺔ ﻭﺍﳌﻜﺎﺷﻔﺔ ﺍﻟﻜﺎﻣﻠﺔ ﻭﺍﻻﺗﺼﺎﻝ ﻢ ﻭﺇﻇﻬﺎﺭ**

**ﺍﻫﺘﻤﺎﻡ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻢ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺍﻹﻋﻼﻥ ﺍﻋﻦ ﻹﺟﺮﺍﺀﺍﺕ ﺍﻟﱵ ﺳﻮﻑ ﺗﻨﻔﺬﻫﺎ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻟﺘﻘﻠﻴﻞ**

**(21)**

**ﺏ ﺩﻭﺭ ﺇﺩﺍﺭﺓ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ ﳎﺎﻝ ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻋﻠﻰ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻣﻦ ﺃﺟﻞ**

**ﲢﻘﻴﻖ ﻣﻴﺰﺓ ﺗﻨﺎﻓﺴﻴﺔ : ﺗﻌﺪ ﺇﺩﺍﺭﺓ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻣﻦ ﺃﻫﻢ ﺍﻟﻘﻀﺎﻳﺎ ﺍﻟﱵ ﺗﻮﺍﺟﻪ ﺍﳌﻨﻈﻤﺎﺕ**

**ﺍﳌﻌﺎﺻﺮﺓ ﻭﻳﺘﻀﻤﻦ ﺫﻟﻚ ﺇﻋﺪﺍﺩ ﺑﺮﺍﻣﺞ ﺗﺪﺭﻳﺐ ﺍﳋﺎﺻﺔ ﺑﺎﳉﻮﺩﺓ ،ﻭﺑﺮﺍﻣﺞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺑﺸﻜﻞ ﻋﺎﻡ**

**ﻭﺑﺮﺍﻣﺞ ﺍﻟﺘﺤﺴﲔ ﻭﻧﻈﻢ ﺍﻻﺗﺼﺎﻻﺕ ﻭﻧﻈﻢ ﺍﻻﻗﺘﺮﺍﺣﺎﺕ ﻭﻧﻈﻢ ﺗﻘﻴﻴﻢ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﻭﺍﺳﺘﻘﺼﺎﺀ ﺍﻟﺮﺃﻱ**

**،ﻭﻟﻴﺲ ﻫﻨﺎﻙ ﺃﻓﻀﻞ ﻣﻦ ﺧﱪﺍﺀ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻟﻠﺘﻌﺎﻣﻞ ﻣﻊ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﻘﻀﺎﻳﺎ ﻻ ﻢ ﻳﻌﺮﻓﻮﻥ ﺟﻴﺪﺍ**

**ﺭﺳﺎﻟﺔ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻭﳝﻜﻨﻬﻢ ﲢﺴﲔ ﺑﺮﺍﻣﺞ ﺍﻟﺘﻄﻮﻳﺮ ﺍﻟﱵ ﺗﺘﻼﺀﻡ ﻣﻊ ﺃﻫﺪﺍﻑ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﺑﺎﻹﺿﺎﻓﺔ ﺇﱃ**

**ﺧﱪﻢ ﰲ ﳎﺎﻝ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ، ﻭﳝﻜﻨﻬﻢ ﺑﺬﻟﻚ ﺍﻟﺘﺄﻛﺪ ﻣﻦ ﺃﻥ ﺍﻟﱪﺍﻣﺞ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﻣﺼﻤﻤﺔ**

**ﺑﺎﻟﺸﻜﻞ ﺍﻟﺬﻱ ﻳﻼﺀﻡ ﺍﻟﻨﻈﻢ ﺍﳌﻮﺟﻮﺩﺓ ،ﻭﻋﻠﻰ ﺍﻟﺮﻏﻢ ﻣﻦ ﺃﻥ ﺇﺩﺍﺭﺓ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﳚﺐ ﺃﻥ**

**ﺗﺸﺎﺭﻙ ﺑﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﰲ ﺍﳉﻬﻮﺩ ﺍﻟﺘﻨﻈﻴﻤﻴﺔ ﻟﺘﺤﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ، ﻓﺎﻥ ﺫﻟﻚ ﻏﺎﻟﺒﺎ ﻻ ﳛﺪﺙ ﻭﰲ ﺍﳊﻘﻴﻘﺔ**

**ﻓﺎﻥ ﺧﱪﺍﺀ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻛﺜﲑﺍ ﻣﺎ ﻳﻜﻮﻧﻮﻥ ﺃﻫﺪﺍﻓﺎ ﳉﻬﻮﺩ ﺗﻘﻠﻴﻞ ﺣﺠﻢ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﲔ ﻭﺣﱴ ﰲ**

**ﺍﳌﻨﻈﻤﺎﺕ ﺍﻟﻜﺒﲑﺓ ﻭﺍﳌﺘﻘﺪﻣﺔ ﻓﺎﻥ ﺧﱪﺍﺀ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻏﺎﻟﺒﺎ ﻣﺎ ﻳﻜﻮﻧﻮﻥ ﻣﺸﻐﻮﻟﲔ ﺑﺈﻃﻔﺎﺀ ﺍﻟﻨﲑﺍﻥ**

**ﻭﻟﺬﻟﻚ ﻝ ﳚﺪﻭﻥ ﺍﻟﻮﻗﺖ ﺍﻟﻜﺎﰲ ﻟﺘﻘﺪﱘ ﺍﻟﱪﺍﻣﺞ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﻭﻫﻨﺎﻙ ﺍﻟﻌﺪﻳﺪ ﻣﻦ ﺍﳌﻮﺍﻗﻒ ﺍﻟﱵ ﳝﻜﻦ**

**ﻹﺩﺍﺭﺓ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺍﳌﺸﺎﺭﻛﺔ ﻓﻴﻬﺎ ﻭﻣﻦ ﺃﳘﻬﺎ ﺗﺼﻤﻴﻢ ﻭﺗﻄﺒﻴﻖ ﻭﺗﻘﻴﻴﻢ ﺍﻟﺘﺪﺧﻼﺕ ﻣﻦ ﺍﺟﻞ**

**ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻋﻠﻰ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ .**

**ﻟﺬﺍ ﳚﺐ ﺃﻥ ﻳﺸﺎﺭﻙ ﺧﱪﺍﺀ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺑﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﰲ ﺇﻋﺪﺍﺩ ﺗﺼﻤﻴﻢ ﺍﻟﱪﺍﻣﺞ ﺍﳋﺎﺻﺔ**

**ﺑﺘﺤﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻋﻠﻰ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻭﻗﺪ ﻳﺘﻢ ﺫﻟﻚ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺗﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﻓﺮﻳﻖ ﻳﺘﻀﻤﻦ**

**ﳑﺜﻠﲔ ﻣﻦ ﺇﺩﺍﺭﺓ ﻟﺘﺤﺪﻳﺪ ﺍﳌﺸﻜﻼﺕ ﻭﻋﺮﺽ ﺍﳌﻘﺘﺮﺣﺎﺕ ﻭﺑﻌﺪ ﺫﻟﻚ ﺍﻷﺟﺮﺍﺀ ﺿﺮﻭﺭﻱ ﻟﻠﺘﺄﻛﺪ ﻣﻦ**

**ﺃﻥ ﺍﻟﱪﺍﻣﺞ ﺍﻟﻨﻬﺎﺋﻴﺔ ﺳﻮﻑ ﺗﻜﻮﻥ ﻣﻘﺒﻮﻟﺔ ﻭﻣﻄﺒﻘﺔ ﻣﻦ ﺟﺎﻧﺐ ﻛﻞ ﺃﻋﻀﺎﺀ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻭﺗﱪﺯ ﺃﳘﻴﺔ**

**ﺍﻟﺘﻌﺮﻑ ﻋﻠﻰ ﺃﻓﻜﺎﺭ ﻭﻣﻘﺘﺮﺣﺎﺕ ﺍﳌﺪﻳﺮﻳﻦ ﻭﺍﳌﺸﺮﻓﲔ ﳌﺎ ﻟﺬﻟﻚ ﺍﳌﺴﺘﻮﻯ ﻣﻦ ﺗﺄﺛﲑ ﻗﻮﻱ ﻋﻠﻰ ﺭﺩﻭﺩ**

**ﺃﻓﻌﺎﻝ ﺍﻹﻓﺮﺍ ﺩ ﻭﳓﻮ ﺍﻟﺘﺪﺧﻼﺕ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﻭﳝﻜﻦ ﺍﻟﺘﻌﺮﻑ ﻋﻠﻰ ﺁﺭﺍﺀ ﺃﻋﻀﺎﺀ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ**

**ﺍﳌﻘﺎﺑﻼﺕ ﺃﻭ ﺍﺳﺘﻘﺼﺎﺀ ﺍﻟﺮﺃﻱ ﺃﻭ ﺃﻱ ﻃﺮﻕ ﺃﺧﺮﻯ ﺍﻗﻞ ﺭﲰﻴﺔ ،ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻘﺪﻳﺮ ﺍﳊﺎﺟﺎﺕ ﻳﺒﺪﺃ ﺧﱪﺍﺀ**

**ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ ﻭﺿﻊ ﺃﻭﻟﻮﻳﺎﺕ ﺑﺪﺀ ﺍﻟﺘﻄﻮﻳﺮ ﺍﻟﺘﻨﻈﻴﻤﻲ ﻭﻣﻨﺎﻗﺸﺘﻬﺎ ﻣﻊ ﳑﺜﻠﻲ ﺍﻟﺘﻨﻈﻴﻢ ﻭﳚﺐ**

**ﻋﻠﻴﻬﻢ ﺃﻥ ﻳﻜﻮﻧﻮﺍ ﻣﺴﺘﻌﺪﻳﻦ ﻟﺘﻌﺪﻳﻞ ﺗﺼﻤﻴﻢ ﺍﻟﱪﺍﻣﺞ ﻟﺘﺘﻼﺀﻡ ﻣﻊ ﺍﻟﻔﻠﺴﻔﺎﺕ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﻟﻺﺩﺍﺭﺓ ﻛﻤﺎ**

**(22) ﳚﺐ ﺍﻟﺘﺄﻛﺪ ﻣﻦ ﺗﻮﺍﻓﻖ ﺍﻟﱪﺍﻣﺞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺒﻴﺔ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﻣﻊ ﻧﻈﻢ ﺍﳊﻔﺮ ﺃﻭ ﺍﻟﺘﻌﻮﻳﺾ .**

**علاقات الموظفين:  
(في ظل الظروف المثالية يفوز الشخص المحبوب، وحتى في ظل الظروف غير المثالية، يفوز الشخص المحبوب)، هكذا تقول الحكمة القديمة، وهكذا تتحق تلك الحكمة في المؤسسات؛ فإن أحد أدوار إدارة الموارد البشرية الرئيسية هي تسهيل الاتصال بين أعضاء الفريق؛ فالمنظمة الناجحة هي المنظمة التي يسهل فيها تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الأفراد، كما يعبر الجميع عن مشاعرهم وأحاسيسهم في حرية تامة، ويتقبلون النقد الإيجابي ويحترمون آراء وأفكار الأخرى.  
وفي ظل هذا الاتصال القوي بين أعضاء الموظفين يتحقق التكاتف والاتحاد الذي يعتبر أعظم محفز للموظفين، فالتكاتف هو أعلى صور التعاون؛ إنه محصلة تفاهم شديد، واتصال روحي عميق، واتفاق على تحقيق المنفعة للجميع؛ فينتج عن ذلك قوة هائلة من الإبداع والابتكار في حل المشاكل، ومن الفاعلية والحماس في تحقيق الأهداف، فكما يقول كامبو: ( عندما تجتمع العقول العظيمة معاً، وتفكر معاً؛ فليست هناك حدود لما يمكن تنفيذه حينئذ).  
ولذا لا يجب أن يتوقف الأمر بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية على تقوية علاقتها بكل عضو من أعضاء الفريق فقط؛ بل إن دورها الرئيسي هو تقوية علاقة كل عضو من أعضاء الفريق بالآخر، فكما يقول فينس لومباردي: (نَمِّ في فريق العمل شعوراً بالتوحد، وإمكانية اعتماد أفراده أحدهم على الآخر، وإمكانية استمداد القوة من الاتحاد).  
ويقول آلان ألدا: (في وقت الراحة، أحب أن يجلس الجميع ويتناولون الطعام معاً، ويمزحون ويتبادلون القصص والنكات؛ لأن بعض هذه الأشياء تحدث فعلياً في وقت العمل، مقدار الارتياح الذي ينشأ بين أفراد الفريق يبدو واضحاً في نتائج العمل)، وفي ذلك إشارة عملية إلى كيفية تكوين علاقات قوية بين أعضاء فريقك.  
وفي البداية ستحتاج أن تكثر إدارة الموارد البشرية من التأكيد على هذا المعنى؛ أنهم أصدقاء أكثر من كونهم مجرد زملاء عمل، وستحتاج أن تدعوهم إلى تلك الخروجات، والزيارات، والمناقشات.  
وبعد فترة من الوقت سيصبح ذلك أمرا طبيعيّاً بينهم ، بل سيفعلونه تلقائياً بينهم، وستأخذ العلاقات طريقها إلى القوة بصورة طبيعية وسهلة وغير متكلفة.  
بالمثال يتضح المقال:  
وفيما يلي بعض الأمثلة لما تعمله الشركات من أجل تقوية علاقات الموظفين:  
مثال1: الغرفة التجارية الصناعية في المنطقة الشرقية:  
تتميز بيئة العمل بالغرفة بالجو الودي والألفة الكبيرة بين الموظفين، وكذلك سهولة التواصل المستمر بين أي موظف وأي مسئول لكثرة اللقاءات الاجتماعية.  
مثال2: شركة الزاهد للتراكتورات والمعدات الثقيلة المحدودة:  
وجود علاقة متميزة بين الموظفين بعضهم البعض من جهة، وبين الموظفين وإدارة الشركة من جهة أخرى؛ يساعد على خلق جو العائلة الواحدة في الشركة.  
مثال3: آرنست ويونغ وشركاهم (محاسبون قانونيون):  
تقوم الشركة بالعديد من الأنشطة من أهمها تنظيم دوري كروي على النطاق المحلي والخليجي، وتنظيم ودعم نشاطات رياضية مختلفة طوال السنة، وعقد اللقاءات والاحتفالات الترفيهية المتعددة، والتي تضم**

**الموظفين جميعهم بكل مستوياتهم الإدارية، وتسهم في تعزيز علاقات العمل خارج النطاق الرسمي.**

**الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية**

**1- العلاقة مع النقابات   
وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.  
2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم.  
3- ساعات وجداول العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإيجارات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل**

**اﻟﺘﺤﺪﻳﺎت اﻟﺘﻲ ﺗﻮاﺟﻪ إدارة اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ**

**اﻟﺘﺤﺪﻳﺎت اﻟﺘﻲ ﺗﻮاﺟﻪ إدارة اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ:**

**ﻟﻘــﺪ زﺧــﺮ اﻟﻘــﺮن اﳊــﺎدي واﻟﻌــﺸﺮﻳﻦ ﺑﺘﺤــﺪﻳﺎت ﻋﺪﻳــﺪة واﻣﺘــﺪت آﺛﺎرﻫــﺎ ﺑــﺼﻮرة ﺷــﺎﻣﻠﺔ**

**ﻋﻠــﻰ ﳐﺘﻠــﻒ ﻧــﻮاﺣﻲ اﳊﻴــﺎة اﻻﻗﺘــﺼﺎدﻳﺔ واﻻﺟﺘﻤﺎﻋﻴــﺔ واﻟﺜﻘﺎﻓﻴــﺔ و..اﱁ، إن ﻫــﺬﻩ اﻟﺘﺤــﺪﻳﺎت**

**وﻏﲑﻫﺎ اﻟﱵ ﻓﺮﺿﺘﻬﺎ ﺧﺼﺎﺋﺺ وﲰـﺎت ﻫـﺬا اﻟﻘـﺮن، ﻛﺎﻟﻌﻮﳌـﺔ وﺷـﺪة اﳌﻨﺎﻓـﺴﺔ واﻟﺘﻄـﻮر اﻟﻨـﻮﻋﻲ**

**اﻟــﺸﺎﻣﻞ وﻏﲑﻫــﺎ ﻣــﻦ اﻷﻣــﻮر اﻷﺧــﺮى، أﺛــﺮت ﲟــﺎ ﻻ ﻳﻘﺒــﻞ ﳎــﺎﻻ ﻟﻠــﺸﻚ ﻋﻠــﻰ ﻃﺒﻴﻌــﺔ اﻟﻌﻼﺋــﻖ**

**ﺑﲔ اﻟﱵ ﺳﺎدت اﻟﻌﻤﻞ ﰲ اﳌﻨﻈﻤﺎت اﳌﺨﺘﻠﻔﺔ.**

**وﻣـــﻦ ﻫﻨـــﺎ ﳝﻜـــﻦ اﻟﻘـــﻮل ﺑـــﺄن اﻟﺘﺤـــﺪﻳﺎت اﻟـــﱵ واﺟﻬـــﺖ إدارة اﻟﻘـــﻮى اﻟﺒـــﺸﺮﻳﺔ أﺳـــﻬﻤﺖ**

**ﺑـــﺸﻜﻞ ﻓﺎﻋـــﻞ ﻋﻠـــﻰ ﳑﺎرﺳـــﺎت ﻫـــﺬﻩ اﻹدارة ﺑـــﺼﻮر أﻛﺜـــﺮ ﳑـــﺎ ﻛﺎﻧـــﺖ ﻋﻠﻴـــﻪ ﻗﺒـــﻞ ﺣﻠـــﻮل ﻫـــﺬﻩ**

**اﳌﺘﻐﲑات وإﻓﺮاز آﺛﺎرﻫﺎ اﳌﺨﺘﻠﻔﺔ ﰲ ﺟﻮاﻧﺐ اﳊﻴﺎة اﻹدارﻳﺔ واﻟﺘﻨﻈﻴﻤﻴـﺔ ﻋﻠـﻰ وﺟـﻪ اﳋـﺼﻮص،**

**وﳝﻜﻦ إﳚﺎز ﻫﺬﻩ اﻟﺘﺤﺪﻳﺎت ﲟﺎ ﻳﻠﻲ:**

**- إدارة اﳉﻮدة اﻟﺸﺎﻣﻠﺔ.**

**- ﲢﺪﻳﺎت اﻟﻌﻮﳌﺔ اﻟﺘﻨﺎﻓﺴﻴﺔ.**

**التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية**

**نتيجة للتغيرات التى حدثت فى البيئة الخارجية للمنظمة ، ظهرت مجموعة من التحديات التى تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ، وتتمثل هذه التحديدات فيما يلى:**  **1- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.**  **2- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.**  **3- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.**  **4- التحول من الأمر إلى التوجيه.**  **5- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهنى والعقلى.**  **6- التحول من الأداء الفردى إلى الأداء الجماعى فى شكل فرق عمل.**  **7- التحول من التخصص فى العمل إلى التنوع فى المهارات.**  **8- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.**  **9- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة فى اتخاذ القرارات.**  **10- التحول من الموارد البشرية إلى شركاء فى النشاط.**  **11- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكرى.**

****

**تتعدد وتتنوع مجالات و موضوعات علم إدارة المشاريع، وهو أحد العلوم الإدارية الحديثة نسبيا التي ظهرت في الفترة الأخيرة، وتنطوي إدارة المشاريع الناجحة على عدة مهام يجب تنفيذها جميعاً، وأخذها بعين الاعتبار في نفس الوقت وهي كالتالي:**

* **إدارة تنفيذ عمليات المشروع**
* **إدارة المدة الزمنية المحددة للمشروع**
* **إدارة جميع تكاليف المشروع**
* **إدارة وتقييم أداء العاملين في المشروع**
* **إدارة جودة تنفيذ العمليات في المشروع**
* **إدارة الاتصالات داخل المشروع**

**مراحل إدارة المشاريع**

**التخطيط  Planning**

* **التنظيم  Organizing**
* **التوجيه  Directing**
* **التنسيق  Coordinating**
* **الرقابة  Control**

**وتتم الرقابة على أي مشروع من خلال خطة العمل الموضوعة مسبقاً لهذا المشروع، وفيما يلي بعض المهام التي تدخل في حيز الرقابة على المشروع:**

* **تتبع أداء العاملين.**
* **تتبع نتائج التنفيذ الفعلية.**
* **تتبع التكاليف الفعلية.**
* **مقارنة الأعمال المدرجة في خطة المشروع ، بالأعمال التي تم تنفيذها على أرض الواقع.**
* **إعطاء التوجيهات لتصحيح أي انحرافات عن الأداء المطلوب.**
* **مراجعة و تعديل ما تم تخطيطه للمشروع بشكل مسبق.**

**نقطة تعادل المشروع**

**نقطة تعادل المشروع هي النقطة التي تتساوي عندها التكاليف الكلية للمشروع مع الأرباح الناتجة عن هذا المشروع، بما يعني أن أي إنتاج يقل عن مستوى التعادل يحقق خسارة، وأي إنتاج أكبر من نقطة التعادل يحقق ربحاً.**

**التكاليف الكلية : هي مجموع التكاليف الثابتة للمشروع مثل معدات الإنتاج، والتكاليف المتغيرة التي تتغير بناءً على عدد الوحدات المنتجة في المشروع حيث تتغير بحجم الإنتاج، ويعبر عنها رياضياً بالمعادلة التالية:**

**التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة**

**مصادر تمويل المشاريع**

* **القروض طويلة الأمد**
* **القروض قصيرة الأمد.**

**تكاليف المشاريع**

**تنقسم تكاليف المشاريع إلي عدة أقسام أهمها تكلفة الإنتاج التي تتوقف على العناصر التالية:**

* **التكاليف الثابتة مثل تكلفة المواد الخام، وأجور العاملين.**
* **التكاليف النثرية أو الإدارية.**
* **تكاليف بيع و توزيع منتجات المشروع**
* **التكاليف المالية مثل تكلفة القروض، ومدفوعات الفائدة على هذه القروض**
* **الإهلاك**
* **موازنة المشروع**

**يجب أن تنطوي موازنة المشروع على جميع العناصر التالية:**

* **قيمة المبيعات**
* **تكلفة المبيعات**
* **الضرائب**
* **صافي الدخل الإجمالي**

**و تتشرف إدارة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بتقديم هذه الموسوعة التخصصية التي قام بإعدادها فريق من الباحثين المتخصصين في قسم التأليف و البحث العلمي في الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي وفق أرقى المعايير العلمية و التقنية المتبعة في بريطانيا لإعداد الموسوعات كهدية متواضعة لجميع زوار و أعضاء و طلاب الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي الراغبين بتطوير معارفهم العلمية و العملية في الحقول المعرفية المتعددة التي تغطيها موسوعات الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي التي يتم تحديثها دائماً بالاستناد إلى الأبحاث المستجدة التي تصدر في المملكة المتحدة وعالمياً.**

**و تجدر الإشارة الهامة إلى أن جميع محتويات موسوعات الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي محمية بموجب قوانين حماية الملكية الفكرية في المملكة المتحدة  والاتحاد الأوربي و يمنع استخدامها أو النقل الجزئي أو الكلي و لأي سببٍ كان وفق شروط حماية الملكية الفكرية للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المدرجة في الرابط التالي :**[**حقوق الملكية الفكرية للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي**](http://www.abahe.co.uk/copyrights.html)**. و أي استخدام غير شرعي لمحتوى موسوعات الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، و هو ما تتم مراقبته بشكل مؤتمت و لحظي على شبكة الإنترنت من خلال خدمات شركة Google  العالمية ، سوف يتم التعامل معه بالطرق القانونية الدولية التي تكفل حقوق الهيئات الأكاديمية البريطانية التي تتضمن الغرامة المالية الباهظة و إغلاق أي موقع إلكتروني يقوم بعملية الاستخدام غير الشرعي من خلال شركة الاستضافة التي يتبع لها و شطبه من سجلات محرك بحث Google وفق سياسة شركة Google العالمية، و التي يمكن الاطلاع عليها من الرابط التالي:**

**فن ممارسة الإدارة**

**ممارسة الإدارة رسالة  
كل ما يعمل على تخفيف الآلام أو زيادة شعور السعادة لدى الاخرين هو معيار الصلاح من وجه نظري؛ أما كل ما يضر بالمجتمع ككل أو أحد أفراده، فذاك معيار الظلم من وجهة نظري.  
"روبرت برنز"، شاعر أسكتلندي**

**تتمثل إحدى سمات الشخصية في البحث عن المعنى في حياتنا، إن لم يكن للحياة هدف، فإننا نمنحها إياه، فهذا أحد أشكال الإبداع الفطري.** **بعض الأشخاص يحصلون على العمل الذي يحبونه، على الرغم من أن ذلك ربما يتطلب منهم وقتًا كبيرًا، والأمر حينها يشبه عثورهم على رسالتهم في الحياة.** **ربما تروق لك الإدارة- كما تروق لكثير من المديرين البارعين، فلربما كانت رسالتك لتقديم الخدمة العملية للآخرين، هي رسالتك إحداث فرق.**

**والإدارة بلا شك رسالة محتملة، كمهنة الطب تمامًا؛ لكن يجب عليك أن تجعل رسالة أمام نفسك. فما من أحد يمكنه فعل ذلك من أجلك، والسبيل إلى ذلك هو اكتشاف مظاهر الرضا في أن تكون قائدًا للعمل.**

**تدريب  
اختر ثلاثة مصادر للمعنى الذي اكتشفته في مهنته الإدارة حتى الآن:  
-    أن تكون جزءًا من الفريق المبدع او المنتج.  
-    نيل رضا العملاء.  
-    تنمية مهارات الموظفين من الشباب حتى يقدموا كل ما لديهم من إمكانات  
-    تقديم الخدمة التي تساعد المجتمع على العمل.  
-    الاستخدام الدائم والمسئول لموارد البيئة.  
-    مساعدة الآخرين عن طريق تقديم حلول عملية لما يواجهونه من مشكلات.  
-    استخراج النظام من قلب الفوضى.  
-    امتلاك فائض من المال يمكن دفعه لإفادة الآخرين وجعل التقدم ممكنًا.  
-    ابتكار وتجديد منتجات وخدمات جديدة.  
-    إمداد عائلتك بالمال وتعليم أبنائك.  
-    مواجهة التحديات الجديدة داخل مجال العمل الذي وقع عليه اختيارك والتغلب عليها.  
-    تمنى المستحيل وتحقيقه.**

**من الأفضل أن توقد شمعة لا أن تلعن الظلام.**

**اختبار متابعة  
مهارات القيادة الاستراتيجية  
-    هل أصبحت إليك الآن فكرة واضحة عن دور القائد الاستراتيجي ومسئولياته؟  
-    هل تدرك أن فن الإدارة يتطلب منك دورًا يتعدى مجرد تحديد استراتيجية الشركة بمعناه الضيق؟  
-    هل تملك المؤسسة شعورًا واضحًا بالاتجاه نابعًا من الهدف المشترك، أو مجموعة من القيم الإيجابية ورؤية واقعية للمستقبل؟  
-    هل يقودك تفكيرك الاستراتيجي ذو الجودة العالية إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يشرك ويلزم الموظفين الرئيسيين؟  
-    هل تضمن أنت وقادة الفرقة حدوث ذلك؟  
-    "يعمل أفراد الفريق جميعًا في تناغم مع بعض الاحتكاكات البسيطة". إلى أي مدى ينطبق هذا الوصف على مؤسستك ويصفها؟  
-    هل حققت التوازن الأمثل- في الظروف الحالية- بين المركزية واللامركزية؟  
-    كم من الوقت تقضيه في إقامة علاقات طيبة مع شركائك وحلفائك الأساسيين؟  
-    هل تلعب دور السفير عن مؤسستك داخل المجتمع المحلى والمجتمع ككل خاصة حكومتها الممثلة المنتخبة؟  
-    اذكر ثلاث وسائل تستخدمها من أجل بث روح التضامن: الطاقة والإبداع والتسامح.  
-    هل تتولى مسئولية شخصية مباشرة عن تعيين كبار القادة وضمان وجود استراتيجية داخل المؤسسة لتطوير قادتها؟  
الحكمة العلمية  
-    اذكر قادة العمل الأكثر حكمة من بين من عرفتهم أو استمعت إلى حديثهم، أو ربما شخصًا قرأت له كتابًا. ما "درر الحكمة" التي اقتبستها منهم واتخذتها لنفسك؟  
-    هل يمكنك أن تتذكر قرار عمل في تجربتك- ربما يكون أحد قراراتك- كان مفتقرًا إلى الحدس والحكمة والحصافة؟ كيف كانت النتائج المترتبة؟  
-    هل تؤمن بقاعدة أن جميع القرارات المتخذة داخل المؤسسة يجب أن تمثل نقطة استرشاديه نحو النزاهة؟  
-    "ليس من أجل لقمة العيش". هل تعبر تلك العبارة عن توجهك في الإدارة؟**

**كن نزيهاً في اتحاذ قرارات العمل**

**النزاهة في قرارات العمل  
لكي تقود لابد أن تخدم** **شعار**

**المعهد البريطاني للإدارة**

**في عام 1974، قمت بنشر كتاب بعنوان: Management and Morality some Problem and Opportunities for Social Capitalism، وكانت أطروحتي في هذا الكتاب هي أن العالم يتحرك بخطى سريعة من الرأسمالية ذات الأسلوب القديم باتجاه ما أطلق عليه الرأسمالية الاجتماعية، فبدلا من السعي وراء مجرد قيمة واحدة- المال (دافع الربح)- صار العالم يسعى وراء أربع قيم: المال والمجتمع والفرد والطبيعة (المعروف باسم البيئة).**

**وقتها كان علينا أن نأخذ القيم الأربع بعين الاعتبار أثناء اتخاذ قرارات العمل، وكان على قادة الشركات العالمية الكبرى أن يكونوا رجال دولة أكثر من كونهم سياسيين، وكما قلت:  
الشيء الأكيد هو استمرار الحركة الاجتماعية التدريجية نحو مزيد من المواقف الأخلاقية. وسوف يعول عدم يقيننا الحالي، النابع من طبيعة الرأسمالية الاجتماعية المستمرة، على النزاهة الشخصية في القيادة، وبناءً على تلك الأسس الراسخة، فإن المديرين على مستوى العالم يمكنهم الآن الوصول إلى فهم أوسع لمهنهم.**

**بالنسبة لــــ "داج همرشولد"، ثاني من تولوا الأمانة العامة للأمم المتحدة وأعظمهم حتى الآن، كان يرى أن النزاهة تعني الولاء للقيم التي ينص عليها ميثاق الأمم المتحدة، ويجب أن تعني النزاهة في حق قائد العمل نوعًا مشابهًا من الالتزام بقيم الرأسمالية الاجتماعية.عندما سألته عن مقصده من كلمة النزاهة،أجابني أمين عام الأمم المتحدة حديث التعيين:  
تبني معظم قرارات العمل على أساس الشكوك؛ لأنك لا تحصل على قدر المعلومات التي قد ترغب نظريًّا في الحصول عليه، لكن أيًّا كان ما يحصل عليه، فلابد أن تستخدم حكمتك وتتخذ القرار.**

**لكن، وهذا ما أعنيه بالأهمية البالغة للنزاهة، لابد أن يُتخذ القرار في إطار مسئوليات العمل التي يتحملها الفرد، فقائد العمل يتحمل مسئوليات تجاه المساهمين والموظفين والمستهلك، بل وحتى تجاه الحكومة الحالية. كما يجب عليه أن يحقق التوازن بين تلك المسئوليات على أكمل وجه، بالعدل ودون انحياز.** **كان بإمكانك** **على سبيل المثال، اتخاذ قرار في صالح المساهمين معك، لكنه يضر بالمجتمع ككل، فعدم قيامك بهذا الفعل، ومعرفة السبب وراء عدم قيامك به، وعواقب عدم قيامك به، هو ما نعنيه بالنزاهة.**

**ماذا أقصد بالنزاهة؟**

**الأطراف المعنية بالمشروع**

**باقي الأطراف المعنيين**

**دائماً ما كان هذا الجزء جزءاً من أصعب الأجزاء في العمل وذلك في الطريقة القديمة لإدارة المشروعات. فهم يتطلب, بشكل عام؛ مدير مشروع غير محظوظ, يعمل مع فريق غير متكافئ تماماً محاولاً أن يتصدي للهجمات التي يشنها أفراد لا تعجبهم الخطة. (أسمعك تقول: ما ،"  القديم،"  في ذلك؟ ،"  هكذا تبدأ جميع المشروعات بالضبط،" ) وأنا أنصح هؤلاء المديرين, في هذه المواقف.بالإصرار, على توقعاتهم وعدم التخلي أو التنازل عنها. ولكي تنجح في الفوز في هذه المفاوضات, عليك أن تحارب في ميدان القتال المناسب. فإذا حاربت في منطقة ،" القوة،"  – وهو الميدان الذي تزداد فيه قوة الشخص الذي تتفاوض معه أو كان يتفوق عليك – فستكون فرص فشلك كبيرة. أما إذا حاولت أن تحارب في منطقة،"  تحاول الفوز فيها،" - وهي المنطقة التي تبيع فيها ويشتري الطرف الآخر منك- أي أن يكون معه النقود التي تريدها- فإنك ستخسر أغلب الظن.**

**أما إذا حاربت في منطقة ،" الشخصية،" - وهي المنطقة التي تحاول الفوز فيها بقوة شخصيتك- فإنك ستخسر على الأرجح. لذلك فأنا أري أن الطريقة الوحيدة التي يمكنك الفوز فيها في عملية المفاوضات أن تظهر للأطراف المعنيين الحقائق ولا تتنازل عنها. إنك تتمتع بثلاثة خطوط دفاع. الأحرى بك أن توقفهم عند خط الدفاع الأول؛ بأن تظهر لهم- باستخدام لوحة الإنتاج – كيف يتم استخدام كل فرد الاستخدام الأمثل؛ وأنه يجب القيام بكل هذا العمل, وأنه من الواضح( من لوحة الإنتاج ) أنه لا يمكن التعجيل بالأعمال أكثر من ذلك. وعند ترسيخ هذه الصورة في أذهان الأطراف المعنيين بالمشروع؛ يمرون بنفس العملية الذهنية التي مررت بها من قبل. ويدركون الحل الوسط الذي توصلت إليه؛ والقيود التي عليك أن تتعايش معها. وفي نهاية الأمر, قد لا تعجبهم النتائج أيضاً, ولكن ستنخفض كثيراً فرص محاولتهم إلزامك بشيء مستحيل. أو بمعني آخر فإنه يصبح** **من المستحيل الجدال حول العرض التقديمي الذي يتم عن طريق لوحة الإنتاج ( وذلك على العكس من نموذج ،" جانت،"  على سبيل المثال, الذي يظهر الأفراد معه ما يرغب المدير منهم إظهاره خاصة إذا تم القيام به بواسطة حاسب آلي ). وقد تستخدم العروض التقديمية التي تقوم بأغلب التنسيقات التي تستخدمها مع فريقك. فأنت تخبرهم بالصورة العامة وتعرض عليهم لوحة الإنتاج, وتقول إنك سوف تبحث عن مزيد من الفرص للإسراع بإنهاء المشروع كما هو وارد فيما سبق. إذا لم ينجح ذلك, وكانوا لا يزالون يبحثون عن طرق للانتهاء من المشروع في وقت معين أو بميزانية معينة أو بموارد معينة, يمكنك أن تعدل خطتك, وترى ما إذا كان ما يطلبونه أمراً ممكناً أم لا.**

**يمكنك إزالة السمات/ المتطلبات حتى يتم القيام بعمل أقل.♣  
    يمكنك أن تسأل عما إذا كان من الممكن مد الموعد النهائي للتسليم, ودائماً ما يستحق ذلك المحاولة خاصة إذا كان موعد التسليم هو 24 من ديسمبر ( ماذا سيفعلون لو تسلموا المشروع في ليلة رأس العام؟) أو في مواعيد التسليم التي تتم في شهر يوليو أو أغسطس أو في غيرهما من العطلات الرسمية).♣  
    يمكنك أن تطلب زيادة الموارد وترى ما إذا كان لطلبك أي تأثير. ( ضع في اعتبارك قانون ،" بروك،"  ،" كلما زاد عدد المستخدمين في المشروعات المتأخرة زاد التأخير،" ).♣  
    معرفة ما إذا كان من الممكن خفض مستوي الجودة. بالطبع نحن لا نتفاوض حول الجودة ولكننا قادرون على ذلك دوماً!.♣**

**يجب أن يكون من الممكن القيام بكل الأمور السابقة باستخدام خطي الدفاع الأولين اللذين يتعلقان بالمنطق والحقائق. فهما يتحدثان عن السلوكيات المتحضرة. على الرغم من ذلك قد تفشل جميع هذه الأساليب. ويصر الطرف المعنى على الرفض أو على السلوكيات غير المنطقية. كما أنهم قد يتهموننا بأننا غير محترفين. كذلك, يقولون: ،"  لا تذكر لي المشكلات أريد حلولاً أو إذا لم تتمكن من القيام بذلك, فسأستعين بشخص آخر،" . هنا, يجب أن تردد قائلاً:،"  توضح خططي أن ما تطلبه أمر مستحيل. على الرغم من أنني مستعد لخوض التجربة. ولكنني لا أستطيع أن أضمن لك أن أسلم المشروع في الموعد المحدد؛ لأنني لا أعتقد أنه أمر ممكن. كل ما أستطيع أن أتعهد به هو أن أخبرك كل أسبوع بما نقوم به وما يحدث. فإذا ما حدث ما تريد, لكان خيراً ولكن إذا ثبت ما توضحه خططي, فأعلم أن المشكلة عندكم،" .**

**الكلمة المهمة هنا هي ،" عندكم،" . فالمشكلة عندهم وليست لديك. ستبذل قصارى جهدك, فإذا كان المعنيون من الحماقة بحيث يفرضون أي التزامات أخري إضافية, ستصبح المشكلة مشكلتهم هم. أما إذا عجز خطا الدفاع الأولان عن إنقاذك فيجب أن تتخذ موقفاً هنا. إذا فعلت ما قلته لك فستنتصر بلا شك.( إذا لم تكن تصدقيني جرب ذلك, وانظر ما سيحدث). بمجرد أن يتم تحديد توقعات المعنيين بالشكل الصحيح, كما عرضنا من قبل, يمكنك البدء في المشروع, استمر في تغيير الأفكار. أما بالنسبة لتقارير سير العمل؛ فلإعداد تقرير عن سير العمل باستخدام لوحة الإنتاج, ارسم خطا أفقياً بتاريخ اليوم, وكل ما يقع أعلى الخط يجب القيام به. أما إذا لم يكن الأمر كذلك, يكون المشروع في موقف حرج. أما إذا تم الانتهاء من جميع المهام التي تقع أعلى الخط فضلاً عن بعض الأمور الإضافية التي تقع أسفل الخط, فهذا يعني أنك انتهيت من عملك قبل الموعد المحدد.**

**أمثلة**

**هناك مثال كامل وفعال وتم اختباره لتخطيط وتنفيذ المشروعات باستخدام الأدوات الواردة فيما سبق والمذكورة في كتابي How To Run Successful  Projects In Web Time .**  **وهكذا, ما الذي  ينبغي عليك القيام به؟**

**1 محاولة دراسة المشروع والتخطيط له في يوم واحد. افعل ذلك في المشروعات الصغيرة أولاً حتى تثق في هذا الأسلوب. بعدها،  سترى أنك لن تعود أبدا لطريقتك القديمة في دراسة المشروعات والتخطيط لها.  
2 استخدم المشروعات الصغيرة مجدداً لتجربة فكرة جدول التصوير. لاحظ أن كلمة ،" صغيرة،"  لا تعني بالضرورة المشروعات غير المهمة. فكلما زادت أهمية المشروع،  زادت الاستفادة من هذه الطريقة.**

**الإصرار والمثابرة** **مفتاح النجاح**

**‏لا تستسلم**

**‏إن مفتاح نجاح أية مؤسسة يتمثل في تمتع أفراد هذه المؤسسة بدرجة عالية من الإصرار والمثابرة والصبر. والمستثمرون الناجحون هم أولئك الذين ينظرون إلى مئات خطط العمل ونادراً ما يجدون أكثر من واحد بالمائة منها. وسوف يخبرونك بأنهم يبحثون عن الشخصية والقدرة بدرجة أكثر من أي شيء آخر لاختيار المكان الذي يستثمرون فيه أموالهم، وأنهم لا يعنون كثيراً بأمر المنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها وأن كل ما يعنيهم الأفراد الذين تعتبر مواهبهم وقدراتهم وخبراتهم ضرورية وحيوية لنجاح المؤسسة.**

**يساهم الإصرار وقوة العزيمة والمثابرة والصبر في إنجاح المؤسسة ولا يوجد هناك شيء آخر يمكن أن يلعب هذا الدور. إذ سوف تستمر ففي التحول من جهة لأخرى في اتجاهات مختلفة. وسوف تقابل أفضل خططك إحباطات وخيبة أمل. ولكن قدرتك على المثابرة والاستمرار بحثاً عن طرق أسرع وأكثر  إبداعاً في تحقيق أهدافك التجارية هي المفتاح نحو المستقبل الباهر.**

**النجاح يتطلب الوقت**

**بناء على دراسات لعدة آلاف من المؤسسات، هناك بعض القواعد البسيطة المجربة يمكنك من خلالها معرفة الوقت المتوقع في الاستثمار. أولاً : يحتاج الأمر إلى عامين لتغطية تكاليف أي مشروع أو مؤسسة عادية. ففي أول سنتين من عمر المؤسسة أو المشروع سوف تعرف عنه الكثير بمعدل سريع. وفي هذه الأثناء أيضاً تقريباً سوف تجاهد مالياً محاولاً البقاء والاستمرار، وسوف تقترض الأموال من الأصدقاء والأقارب في كثير من الأوقات وتتراكم عليك ديون كثيرة. وهذا يمثل جزءاً من الثمن الذي لابد لأي رجل أعمال أن يتحمله ويدفعه لتعلم مهارة بدء وإدارة عمل ناجح.**

**أربع سنوات للربحية**

**حتى يصل أي مشروع أو مؤسسة جديدة إلى تحقيق ربح فإن هذا قد يستغرق أربع سنوات. وكما قال " بيتر دراكر" : "لا توجد هناك مؤسسة تستطيع تحقيق ربح حقيقي في غضون أربع سنوات ". إن أية محاولة لكسر هذه القاعدة غالباً ما تنتهي بالفشل المالي الذريع بالنسبة لأي رجل أعمال. انظر إلى ما حدث لشركات الانترنت التي أنفقت ملايين الدولارات على الإعلانات في محاولة لنقلة سريعة لتحقيق مبيعات خيالية وربحية بدرجة أكثر من النمو ببطء والذي يستغرق وقتاً أطول.**

**‏وفي السنتين الثالثة والرابعة لمؤسستك، ستبدأ في تحقيق أرباح، وتجلب أموالاً أكثر من تلك التي تتكلفها لاستمرار العمل في المؤسسة : ففي ذلك الوقت تقوم برد كل القروض وسداد الإيصالات التي تراكمت في أول سنتين.**

**‏وطبقاً لأنه يستغرق إتقان العمل ومعرفة أسراره و أساليب إدارته وقتاً طويلاً، وليس هناك مجال للاختزال أو الاختصار. يجب أن تتحلى بالصبر. لقد كتب "هنري فورد " ذات مرة فقال : " الحيطة والصبر من أهم متطلبات النجاح في أي مؤسسة. ومن يفتقد الصبر تنقصه ميزة مهمة جداً للنجاح في أي مشروع تجارى**

**كيف تدير مشروعك الخاص ؟**

**هيكلة عملك من أجل العرض  
عندما تفكر في بنية مشروعك أنت تحتاج للبدء في اتخاذ القرارات بشأن كيفية تقديم عملك، حيث إن هذا سيؤثر على البنية.** **على سبيل المثال، إذا كان مطلوباً منك أن تقدم تقريراً كتابياً، فسوف تحتاج للتأكد من أنك تمتلك معلومات كافية لتدرجها في كل قسم من ‏التقرير.**

**على ‏الرغم من أنه يمكن تقديم مشروعك بطرق متعددة، فإنه في أغلب الحالات ستحتاج للتأكد من إدراج التالي عند هيكلة مشروعك.**  **المقدمة  
ما مشروعك ؟  
لما هو مهم ؟  
ما هي أهدافك و غاياتك ؟  
ما هي خلفية مشروعك ؟**

**الطرق  
كيف قمت بتنفيذ مشروع العمل ؟       
ماذا كان الجدول الزمني ؟  
من اشترك ؟  
هل واجهتك أي مشكلات ؟  
هل هناك أي شيء كنت ستحسنه إذا واصلت المشروع ؟**

**الاستنتاجات / النتائج  
ماذا اكتشفت ؟  
ماذا قدمت كنتيجة لمشروع العمل الخاص بك ؟ قد يتضمن هذا صوراً، رسوماً بيانية، مخططات، جداول، أرقاماً، تقارير كتابية، عروضاً شفوية، إلخ.**

**الخاتمة / الخلاصة  
 ما هي ‏الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من مشروعك ؟**  **‏ماذا تعلمت ؟ ‏قد يشمل هذا النتائج و المهارات الفعلية التي اكتسبتها من تنفيذ مشروع العمل.**

**إدارة مشروعك  
‏إذا كنت تعمل ضمن مجموعة قد يكون من الحكمة أن تخصص دور الإدارة لشخص لديه القدرة على الإشراف على العمل و التأكد من أن كل‏ جزء من المشروع يتم إتمامه في الوقت المحدد. احرص على أن يكون هذا الشخص راضياً عن هذا الدور و أنه قادر على تحفيز أعضاء المجموعة الآخرين دون معاداتهم.**

**تقديم عملك  
إذا تم منحك الحرية لتقديم مشروعك باستخدام طريقة من اختيارك، فحاول أن تكون واسع الخيال و مبدعاً في طرق العرض ( انظر الاقتباس بالأسفل ). هذا سيظهر روح المبادرة، و يضيف الاهتمام، و قد يساعدك في الحصول على علامات أعلى، إذا تم تنفيذ عرضك بشكل جيد.**

**الاقتباس  
" ذهبنا إلى كارلايل في رحلة ميدانية جغرافية. طُلب منا القيام ببعض الأبحاث عن موضوع من اختيارنا و عرض استنتاجاتنا على بقية المجموعة. عندما كنا نقوم بعملنا الميداني وجدنا، بشكل مدهش، أن كارلايل، في هذه المشكلة و قد تحول المشروع نوعاً ما إلى شيء حول الفقر.**

**لكن بدلاً من عرض الحقائق و الأرقام فحسب، قررنا أن نعرض جولة في حافلة لمدينة كارلايل. لذلك كان علينا أن نجلب خريطة نستطيع أن نعلقها أمامنا، ثم قمنا بإعداد جميع المقاعد لتأخذ شكل الحافلة. كان على جميع الطلاب الآخرين و المدرس أن يصعدوا على متن " الحافلة ". قام أحدنا بدور قاطع التذاكر، و ثالث قام بدور مرشد الجولة. قمنا بالتحرك داخل الأحياء، و لفت الانتباه للأماكن المثيرة للاهتمام و ربطها بالحقائق و الأرقام التي وصلنا إليها.**

**لقد حصلنا على علامات مرتفعة على مشروعنا و بدا أن الطلاب الآخرين استمتعوا به. لقد ‏كان الأمر جيداً بالنسبة لي لأنني لا أحب التحدث علانية، لذلك كنت أنا السائق !".**

**4 خطوات لإنجاح مشروعك الخاص**

**‏ابحث عن منتجات ذات قيمة**  **‏**

**هناك مدخل آخر لإيجاد منتج أو خدمة جديدة هو أن تبحث عن شيء يمثل قيمة حقيقة. ابحث عن منتج أو خدمة تساهم بشكل فعّال في تحسين حياة وعمل العميل. لا تحاول الحصول على المال بسهولة. لا تبحث عن الحيل الخفية أو عن التحف التافهة عديمة المنفعة. لا تبحث عن طرق الثراء السريع دون العمل فهذا شيء لا وجود له في الحقيقة.**

**كن يقظاً  
‏**

**هناك طريقة ممتازة لإيجاد منتج أو خدمة جديدة وهي قراءة الجرائد و المقالات والإعلانات وأيضاً الإعلانات المبوبة. ففي كثير من الأحيان عندما يكون لدى الشركات منتجات جديدة وخدمات يريدون بيعها، فإنهم يعلنون عنها في المجلات والجرائد تحت عنوان " فرص عمل ".**  **‏**

**يمكنك أن تجد " فرص العمل " هذه في آخر المجلات التجارية ( وول ستريت جورنال، يو إس إيه توداي ) والمجلات المحلية. وعلى أقل تقدير إذا رأيت منتجاً وأعجبك، فخذ رقم الهاتف واطلب من الشركة أن ترسل لك بعض المعلومات. لقد أصبح كثير من الناس أثرياء بهذه الطريقة.**

**‏اقرأ مجلات تجارية متخصصة في مجالك**  **‏**

**إن قراءة المجلات التجارية وخصوصاً في مجال معرفتك ومهاراتك من الممكن أن يساعدك على إيجاد خدمات ومنتجات جديدة. ويكون في العادة لدى المكتبة العامة في المدينة مجموعة متنوعة من المجلات التجارية لتختار من بينها. والأفضل من ذلك أن تشترك في كل المجلات المتخصصة في الحقل الذي تعمل فيه وأن تتصفح مثل هذه المجلات صفحة صفحة كل شهر.**  **‏**

**وبمجرد أن تحصل على فكرة عن منتج أو خدمة جديدة، ادخل الإنترنت وسجل اسم المنتج أو الخدمة على موقع " Google"  ثم ابدأ بعد ذلك في تصفح الشبكة حيث يمكنك الحصول على معلومات أكثر خلال دقائق قليلة وبالطبع في زمن أقل جداً مما كنت تستغرقه في الماضي، والذي كان يصل إلى عدة أيام وربما أسابيع، عندما كنت تستخدم طرق البحث التقليدية.**

**وحينما تكون هناك فكرة جديدة لمنتج أو خدمة فإنه غالباً ما يكتب عنها ويقرئها الناس، وقد يهتمون باستخدام أو بيع مثل تلك المنتجات أو الخدمات في أعمالهم الخاصة. فعلى سبيل المثال، في أحدى أعمالي، وصلتنا اخبار عن عملية جديدة كان قد تم تحسينها وتطويرها في شرق الولايات المتحدة الأمريكية وكانت تسير ب امتياز جنباً إلى جنب مع العمليات الجارية الموجودة لنا. فقمنا على الفو بالاتصال بالمطور ونزلنا السوق. فحصنا المنتج بدقة واهتمام، وجعلنا حقوق استخدام  وبيع المنتج أو الخدمة مقصورة في ولاية كاليفورنيا. إذا كُتب لمثل هذا النوع من العمليات النجاح فسوف يحقق أرباحاً طائلة. بوسعك إن تحقق مثل هذا.**  **‏**

**احضر صالات العرض والمعارض التجارية**  **‏**

**لكي تجد منتجاً جديداً أو خدمة جديدة ينصح بالذهاب إلى المعارض التجارية. وهناك الكثير من المعارض التجارية المتخصصة في منتجات أو خدمات معينة التي تقام في جميع أنحاء البلاد وعلى مستوى العالم أجمع وعلى مدار العام. ولكي تدخل وتتعامل مع مثل هذه الصالات فإن كل ما تحتاجه هو بطاقة رجال الأعمال ومبلغ صغير يدفع في مثل هذه الحالات.  
‏**

**فعندما ترغب أية شركة في تقديم منتج جديد لأكبر عدد من الجمهور بقدر المستطاع، فإنها في الحال وعلى الفور تستأجر مكاناً ومساحة في معرض ما والذي بالطبع يقبل عليه جمهور كبير من جميع أنحاء البلاد. ويتمثل الهدف الرئيسي للشركات في المعارض والصالات التجارية في إيجاد موزعي تجزئة وجملة لتوزيع منتجاتها في الأسواق التي لم تغزها بعد .**

**أسئلة تهم نجاح أي مشروع**

**‏أسئلة تطرح نفسها من أجل النجاح في أي مشروع**

**هناك العديد من الأسئلة التي يجب أن تكون قادراً على الإجابة عنها بنفسك لكي يحالفك النجاح في سوق تنافسي. انظر إلى ما تفعله الآن، ثم طبق هذه الأسئلة وإجابتها على نشاطك.**  **‏**

**هل المنتج الذي تقدمه مناسب؟**  **‏**

**بادئ ذي بدء يجب أن تكون المنتجات أو الخدمات مناسبة لاحتياجات السوق الحالية. وهذا يعني أن العميل يريد هذا المنتج وبحاجة إليه ويستطيع استخدامه، هذا بالإضافة إلى الرغبة والقدرة على شراء هذا المنتج في الوقت الحالي. فإذا لم تكن هناك حاجة ضرورية أو رغبة قوية لشراء المنتج فمن المحتمل أن يفشل في السوق المنافس.**  **‏**

**هل تقوم بتحليل السوق؟**  **‏**

**السبب الرئيسي وراء نجاح أي مشروع أو نشاط هو عمل تحليل دقيق للسوق قبل بدء عمليات هذا النشاط. بعبارة أخرى، إنك تستثمر فكرك بدرجة معقولة لمعرفة ما إذا كان هناك سوق قبل مرحلة ظهور المنتج أو الخدمة للوجود.**  **فعندما يستشيرني مسئولو شركة ما فيما يخص عمليات التسويق والمبيعات لمنتج ما سيطرح في الأسواق أو منتج موجود بالفعل ولكنه لا يحقق مبيعات جيدة، فإنني دائماً أطرح ثلاثة أسئلة رئيسية عن هذا المنتج.**

**السؤال الأول : هل يوجد سوق فعلاً لهذا المنتج؟ تذكر أن " الافتراضات الخاطئة وراء كل فشل ". حيث يهتم كثير من رجال الأعمال بجلب وتقديم منتج للسوق بدون تقييمه بموضوعية وما إذا كان هناك عملاء سيشترون** **هذا المنتج ويفضلونه على منتج أخر ما يستخدمونه في الوقت الحالي. هل هناك سوق لما تريد**  **‏**

**السؤال الثاني : هل السوق كبير بدرجة كافية؟ يمكن أن تكون تكاليف ابتكار وتطوير منتج وتقديمه للسوق عالية جداً. ولذلك لابد ان يكون هناك سوق كبير بدرجة كافية للمنتج لتبرير كل الوقت والمصروفات اللازمة لإنتاج هذا المنتج في البداية.**  **‏**

**لقد أطلقت شركة "جيليت " منتجها الجديد ذا الأربع شفرات (The Quadra) ولكن بعد أن قامت باستثمار 10 سنوات واكثر من 500 مليون دولار في تطويرها. لابد أن يكون سوق هذا المنتج كبيراً جداً ويستمر لعدة سنوات كي يمكن استرداد تكاليف الإنتاج في المقام الأول.**  **‏**

**السؤال الثالث : هل السوق مركز بدرجة كافية؟ هل هناك أعداد كبيرة من العملاء في مواقع جغرافية معينة أو يمكن الوصول إليها عن طريق الإعلانات والجهود الترويجية بدون تعرض شركتك للإفلاس؟**  **‏**

**الآن ومع وجود الإنترنت أو البريد المباشر الدقيق جداً فإنه ‏من الممكن الوصول إلى العملاء على مستوى أنحاء العالم بسرعة وبقليل من التكلفة. ولكن التساؤل حول كيفية جعل المنتج الذي تقدمه يسهل الحصول عليه ومعرفته من قبل عدد كاف من العملاء \_ بكفاءة عالية وتكلفة مقبولة \_ يمكن أن يحدد نجاح أو فشل مؤسستك.**  **‏**

**ربما يكون هناك سوق يتسع لحوالي 100،000 وحدة من منتج معين في الولايات المتحدة. ولكن إذا كان كل إقليم على مستوى البلد يطلب وحدة واحدة أو وحدتين من هذا المنتج، فإنه يكون من المستحيل أو المتعذر الوصول إلى هؤلاء الناس بأي نوع من الإعلان أو جهود البيع. وحتى إذا كان هناك طلب كبير على منتج جديد، ولم يكن العملاء مركزين في مكان واحد لكي يصل هذا المنتج بطريقة غير مكلفة، فإنه من الممكن لهذه الشركة أن تتعرض للإفلاس من جراء تقديم هذا المنتج للسوق.**

**أسباب خسارة الشركات الكبيرة**

**كيف خسرت شركة طيران مليون دولار بسبب مقعد ثمنه 50 دولاراً**

**هل بدأت في إدراك قيمة هذا المبدأ ؟ إنها ضخمة !**

**كان لدىَّ مشكلة اضطررت على إثرها للسفر من شركة خطوط طيران لا أستخدمه في العادة.  فعادة ما أسافر على خطوط طيران أمريكان إيرلاينز، حيث إنهم قد زادوا المسافة التي توضع فيها الساقان في كل  مقعد، وهذا أمر يروق لي بما أن طولي يبلغ مترين تقريبًا. مع خطوط الطيران هذه،  التي لن أذكر اسمها، كان لدينا موقف مربك قليلاً:  فقد أجلسوني في مقعد في الدرجة الاقتصادية، وهو نوعية لا تناسبني.  فقد، دخلت ساقاي حوالي 4 بوصات في المقعد الموجود أمامي.  إليك خلفية بسيطة عن هذه الشركة البديلة. بدأت هذه الشركة في مواجهة مشاكل مالية، لذا من أجل زيادة العائدات، قرروا إلغاء بعض مقاعد الدرجة الاقتصادية واستبدلوها بها درجة اقتصادية مميزة، بها بضع بوصات إضافية بين المقاعد لوضع الأرجل. كان المقعد في الدرجة الاقتصادية المميزة يتكلف 50 دولاراً إضافية لذا، قمنا باستدعاء العديد من الموظفين وتحدثنا معهم، وقد قالوا نفس الشيء مرارًا وتكرارًا: "عليك أن تتحدث موظف البوابة. لا يمكننا أن نساعدك في هذا الأمر.  لا يمكننا أن نغير لك المقاعد ما لم تبلغ مكانة معينة معنا " .**

**لا يتم بلوغ هذه المكانة إلا عندما تسافر على خطوط هذه الشركة طوال الوقت وتتراكم لديك الأميال.  حينها تحصل على معاملة أفضل. لكنى لا أسافر معهم طوال الوقت، ومن ثم كانت معاملتهم لي سيئة للغاية.**

**عندما أكدت الحجز، شرحت الموقف مرة أخرى لموظف الحجز، وقال مرة أخرى: "تحدث مع موظف البوابة" .تحدثت مع موظف البوابة الذي قال لي إنه لا توجد أي مقاعد متبقية ليغير لي مقعدي، ويجب أن أتصل بمكتب الحجز أو أتحدث مع موظف الحجز.**

**كان لسان حالي يقول: "آه.  لابد أنك تمزج" .**

**عندما صعدت إلى الطائرة وتم غلق الأبواب، كان هناك مقعد في الدرجة الاقتصادية المميزة شاغرًا.  حسناً! ربما خدعوني، أو على الأقل يفتقرون للتنظيم بشكل بالغ! وبدلاً من الانتقال إلى هذا المقعد الشاغر فحسب، طلبت من مضيفة  الطيران بأدب :" سيدتي، كما ترين، يبلغ طولي مترين تقريبًا، ولا يناسبني هذا المقعد الذي أجلس فيه. وهذه رحلة طيران طويلة؛ هل يمكن أن أنتقل إلى هذا المقعد الشاغر؟" .**

**فأجابت: "آسفة، هذا المقعد للأشخاص الذين يدفعون 50 دولاراً إضافية.  عليك أن تتصل بمكتب الحجز لتقوم بذلك" .**

**قلت: "اتصلت بهم. وتحدثت مع موظف الحجز وتحدثت مع موظفة البوابة،  الذي أخبرني انه لا توجد مقاعد شاغرة في الدرجة الاقتصادية المميزة. هل يمكن أن أعطيك 100 دولار، وتدعيني أنتقل؟ يمكن حتى أن تحتفظي بالخمسين دولاراً الإضافية لنفسك" .**

**قالت :" آسفة ، لا يوجد ما يمكن أن افعله من أجلك " .**

**دعنا نلخص هذه التجربة، ونوضح ما حدث.  ما الذي نقلته إلى خطوط طيران (س) بتصرفها ذاك؟ لقد قالوا لي: "سيدي، نحن لا نقدر العمل معك أو نهتم بدرجة كافية بأن نصنع تجربة رائعة من أجلك.  ونتيجة لهذا، نرغب في أن نخسر العمل معك ومع من تعرفهم وستحكى لهم عن هذه التجربة " .**

**كانت هذه التجربة محزنة لأني عميل جيد؛ لكنى أنجذب إلى التجارب الرائعة، وهذا ما فشلوا في تقديمه، وقد كلفهم هذا كثيراً، فعندما قدرت كل رحلات الطيران التي أقوم بها، وجمعت ما أدفعه كل عام مقابل هذه الرحلات، وأضربه في السنوات 15 القادمة، تكون هذه الشركة قد خسرت أعمالاً بمليون دولار.  هل كلفهم هذا أكثر من مليون دولار؟ ربما نعم، وربما لا، لكنه بالتأكيد لم يساعدهم  على تحقيق الربح.**

**أتوقع أن تضاعف الشركات الصغيرة، والمتوسطة، والكبير من أعمالها ضعفين، أو حتى ثلاثة أضعاف، بدون أن تنفق أية أموال إضافية على التسويق أو الإعلان، إذا جعلوا من أولوياتهم أن يصنعوا تجربة رائعة للعملاء.  إن الأمر بهذه السهولة.  سوف يدفع الناس أكثر مقابل تجربة أفضل، وهذا أمر بسيط.  فهناك عادة مكان آخر للتعامل معه، وغالبًا ما يكون بالجوار.**

**تحدثت مؤخرًا في حدث كان من بين المستمعين فيه مدير بإحدى الشركات الكبرى لبيع الأجهزة الالكترونية بالتجزئة.  لقد سمعني أتحدث في هذا الموضوع  ثم اتصل بي لاحقًا من أجل التحدث عنه.  أخبرني أنه قد أصبح مؤخرًا مسئولاً عن خبرات العملاء، وسألني إذا ما كان لدىَّ أية أفكار حول هذا.  فنظرت إليه، وابتسمت قائلاً: " لدىَّ بعض الأفكار الرائعة، لكنها بسيطة.  عليك أن تدرك أن صنع تجارب رائعة للعملاء لا يجب أن يكون أمرًا معقداً" .إن ما يحدث اليوم، وتراه كثيرًا، هو أن الشركات تعقد ما هو بسيط، ونتيجة لذلك، يخسرون العملاء، والعلاقات، والأرباح.**

**كما علقت أيضًا بكل أمانه بأنني لم أحظ بأفضل خدمة في متاجره ، وأعرف الكثير من الأشخاص الآخرين الذين يشعرون بالمثل.  فابتسم قائلًا:  أعلم هذا.  ولهذا السبب جعلوني مسئولاً عن خبرات العملاء " .**

**قلت: " لقد قامت سلسة متاجرك بإجراء فحص دقيق وغيرت المظهر داخل المتاجر، وهذا أمر جيد للغاية، لكنه مجرد تغيير سطحي.  وقد يبدو المتجر أكثر احترافًا، لكن إذا لم تقدم تجربة رائعة للعملاء، فسوف يشترون من مكان يقدم لهم هذا، حتى لو دفعوا أموالاً أكثر مقابل نيل هذه التجربة" .**

**نحن نرغب في العودة للأماكن التي نشعر فيها بمشاعر طيبة، وسوف نجلب الآخرين معنا.  يبدو هذا ضربًا من الجنون، لكنه حقيقي. إن لدينا جميعًا الخيار في تحديد المكان الذي نقضى فيه وقتنا وننفق فيه أموالنا، ويتحدد جزء كبير من هذا الاختيار بالمكان الذي نشعر فيه بمشاعر طيبة.**

**استمررت في الحديث مع هذا المدير حول كيف أن متاجره بها الكثير من الشباب، وهذا أمر رائع لكن المتجر لا يصنع خبرة رائعة أو يساعد العملاء في المشاكل التي يواجهونها وهذا ليس خطأ الشباب، وإنما خطأ الأشخاص الذين دربوهم.**

**ولعل من أكبر الأخطاء التي ترتكبها الشركات في التدريب هو إعداد موظفيها لاعتلاء الوظائف والمناصب الإدارية الكبرى، باستخدام سياسات وإجراءات الشركة دون رؤيتهم الخاصة، أو مهارات حل المشكلة، أو الابتكار التي يتحلون بها. وهذه طريقة رجعية وتصنع آليين لا يمكن أن يقوموا بشيء للمساعدة في حل موقف خارج ما تعملوه.  ونتيجة لذلك، يشعر العملاء الذين يمرون بهذه المواقف بأنهم وقعوا في شرك.  لهذا السبب أشفق كثيرًا على المدراء، لأن الناس دائمًا يطلبون  التحدث مع المدير.  ولو أننا تعلمنا أن نتعامل مع العملاء بشكل صحيح من البداية، لقلل هذا من سماع عبارات على شاكلة: "دعني أتحدث مع المدير، أوصلني بالمدير"، وما شبه ذلك.**

**إن الهدف من تدريب الموظفين يجب أن يكون إخراج أفضل ما فيهم، لكي يكونوا أفضل من يمثلون المؤسسة.**

**يمكنك أن تقدم أفضل الأسعار والصفقات، وتمتلك أفضل معرفة في مجال العمل، لكن العامل الأهم في تحديد ما إذا كنت ستصنع علاقة ناجحة طويلة المدى مع عميل أو زبون، أم علاقة منتهية، هو التجربة التي تصنعها. إن الأمر يتعلق بكونك منتبهاً ونشطًا:  - بإظهار توجه يشير إلى أنك تضع حاجات العميل قبل كل شيء آخر.  وكما يقول القول المأثور: "لا يهتم الناس بمدى معرفتك،  حتى يعلموا مدى اهتمامك " .**

**أسباب فشل المشروعات التجارية**  
‏

**هناك مجالان أساسيان من عدم الكفاءة الإدارية يؤديان في النهاية إلى فشل المشروع التجاري وهما: ضعف المبيعات وارتفاع تكاليف الإنتاج.**  **‏**

**ضعف المبيعات**  **‏**

**إن أول مجال لعدم الكفاءة هو نقص المهارة أو القدرة في المبيعات والتسويق. تفشل48 ‏بالمائة تقريباً من المشروعات في جميع أنحاء البلاد لأن المؤسسة لا تتمكن من أن تبيع منتجاتها أو خدماتها بدرجة كافية تمكنها من الاستمرار. فبانخفاض المبيعات، ينخفض التدفق النقدي- الذي يعتبر ضرورياً جداً بالنسبة للمؤسسة مثل الدم بالنسبة للمخ- وبعد فترة وجيزة ينخفض إلى الحد الذي تنهار عنده المؤسسة.**

**وبمعني اكبر أو اعمق، فإن هذا هو السبب في فشل الناس شخصياً ايضاً. حيث إنهم يفشلون في ايجاد المال اللازم لتغطية كل مصروفاتهم الضرورية وغير الضرورية، وفي النهاية تنفد كل النقدية لديهم. وهناك حوالى 1،5 مليون أمريكي يعلنون إفلاسهم كل عام لانهم لا يكسبون المال الكافي لتامين مصروفات المعيشة التي تكون في العادة خارج نطاق السيطرة.  
‏**

**ارتفاع تكاليف الإنتاج**  **‏**

**وفقا لرأي "دون أند براد ستريت" فإن 46 ‏بالمائة من المشروعات  تفشل وتخفق بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج، فربما تحقق المؤسسة نسبة مبيعات كبيرة وتوجد إيرادات كافية في أول الأمر ولكنها على الجانب الآخر تفقد كثيراً بسبب ارتفاع التكاليف لدرجة أنها تتعرض للإفلاس. ومرة أخرى، يعتبر هذا سبباً رئيساً للفشل المالي الشخصي أيضاً. والأهم هو كمية ما يكسبه الناس إذا لم يتمكنوا من السيطرة على معدل إنفاقهم، إذ إن العلاقة ما بين الدخل والمصروفات تكون غير متوازنة وبالتالي تنهار حياتهم المعيشية.**  **‏**

**إن كلاً من المبيعات وكسب الإيراد في المؤسسة أو المشروع التجاري، و مراقبة التكاليف وتحليل التدفق النقدي علي الجانب الآخر يتطلب الخبرة. فإذا كنت جاداً ومهتماً بأن تصبح مستقلاً مادياً، فإنه يجب عليك أن تكون ماهراً في كلا المجالين.**  **‏**

**يمكن التنبؤ بالنجاح التجاري  
‏**

**ينص قانون التطابق في عالم التجارة على أن عالمك الخارجي للنتائج يجب أن يتلاءم دائماً مع عالمك الداخلي للمعرفة والمهارة والتطبيق. ولكي تكون ناجحاً في التجارة فإنه لابد لك أن تتعلم المهارات اللازمة لتحقيق لنجاح . إن نجاح المشروع التجاري ليس مسألة حظ لكنه مسألة تتعلق بالمعرفة و المهارة و التطبيق وهي تتعلق بالقدرة أيضاً. فنجاح مشروع تجاري هو مسالة خبرة وذكاء وهو يتكون من مهارات يمكنك  اكتسابها من خلال  الممارسة والتكرار.**  **‏**

**ويمكنك أن تتعلم ما تحتاج إلى تعلمه لكي تكون ناجحاً في أي عمل أو مشروع بصورة رائعة تماماً. فأي فرد ناجح في أي عمل أو مشروع اليوم- من أي نوع- كان في وقت ما ليس لديه معرفة أو خبرة عن هذا العمل بالمرة. ويتم اكتساب كل مهارة ضرورية ولازمة لنجاح العمل من خلال التعلم والممارسة العملية. حيث يمكنك أداء أي عمل قام بأدائه شخص آخر.**

**احصل على خبرة من وظيفتك**

**إن أفضل الطرق اللازمة لكي تصبح صاحب مشروع ناجح هو أن تحصل على خبرة من وظيفتك. هناك نحو 80 بالمائة من رجال الأعمال الناجحين يعزون نجاحهم  الي التدريب والخبرة التي اكتسبوها عندما عملوا لدى شخص اخر، ونتيجة لذلك كانت لديهم القدرة على التعلم ومن الممكن أن يكونوا قد تعلموا من خلال التجربة و الخطأ. وبما أنهم قد أعطوا قدراً من الاهتمام لما قد أدوه بطريقة صحيحة أو خاطئة. فقد مكنهم ذلك من اكتساب الخبرة التي كانوا بحاجة إليها مع حصولهم على مقابل مادي في نفس الوقت لقاء هذه الخبرة.**

**لتسمح لي أن اكرر لك أن 90 بالمائة من المشروعات التي بدأت برجال أعمال ناجحين قد كتب لها النجاح. من المحتمل أن تنجح الشركات التي بدأت بأفراد لديهم أكثر من خمس سنوات من الخبرة بدرجة أكبر من المشروعات الأخرى التي يديرها أناس أقل خبرة. فمعدل النجاح للنوع الاول من الشركات يبلغ 90 % .**

**فإذا ما كنت بصدد أن تبدأ في مشروع بقليل من المال أو حتي أن تبدأ من الصفر، فلا تيأس فلقد كان المليونيرات الامريكان العصاميون مفلسين أو على وشك الافلاس بمتوسط 3،2 مرة قبل أن يقوموا في النهاية بتحسين المهارات والخبرات التي يحتاجونها حتي ينجحوا مالياً. في طريقك للثراء كن مستعداً لتقبل ظروف الحياة من خير وشر. هذا ببساطة جزء من الثمن الذي يجب ان تدفعه كي تفلت من الفقر.**

**اكسب وتعلم**

**الخبرة هي الاساس. إذا كنت حقاً ترغب في أن تبدأ عملاً ناجحاً خاصاً بك، فابدأ ذلك من خلال العمل في مؤسسة تعمل في الصناعة التي تهتم بها وتجذبك إليها. كن مهيأ ومستعداً لقضاء خمس سنوات من العمل الشاق الجاد المتواصل للحصول علي التدريب والخبرة اللازمة، كن مهيأ لقضاء واستثمار ما يصل إلي 10،000 ساعة لكي تتقن العمل جيداً وتسبر أغواره. تحل بالصبر ولا تبحث عن الثراء السريع. تقبل العمل الشاق.  
‏**

**فإذا ما بدأت العمل في شركة ما فإن من الأفضل أن تهتم بوظيفتك باعتبارها ‏وسيلة النجاح في المستقبل. احصل على قدر ما تستطيع من التدريب وادرس أي منهج تعليمي يتاح امامك. قدم لرئيسك المباشر أعلاناً عن ندوة واطلب منه أن يدفع لك لكي تتمكن من حضور هذه الندوات والدورات التدريبية، فاذا لم يوافق على تحمل الشركة لقيمة هذه الندوات والدورات فليس أمامك سوى ان تدفع المصروفات بنفسك. ولا يهم هنا من هو صاحب العمل الذي يدفع لك المرتب، اعتبر نفسك تعمل لحساب نفسك لأنك كذلك بالفعل. تعامل مع الشركة التي تعمل بها وكأنها شركتك الخاصة، وهي إلي حد ما كذلك.  
‏  
تصرف وكأنك تعمل لحساب نفسك**

**من الأخطاء الكبرى التي يمكن أن تقع فيها في حياتك العملية هي أن تفكر ولو لمرة أنك تعمل لحساب شخص آخر. إنك رئيس لشركة الخدمات الشخصية الخاصة بك. وكلما كنت تتصرف كما لو كنت تعمل لحسابك الخاص وتتعامل مع الشركة التي تعمل بها وكأنك صاحبها، فسوف تتعلم وتكبر وتتطور بسرعة.**  **‏**

**وحينما تتعامل مع الشركة التي تعمل بها كما لو كنت تملك100  بالمائة من أسهمها فستتنبه بسرعة إلى هؤلاء الذين لديهم القدرة على مساعدتك. وكلما تحملت المسئولية الشخصية عن النتائج ونجاح الشركة التي تعمل بها استطعت جذب واستقطاب فرص ومسئوليات أكبر. وستكون هناك بالطبع فرص أكثر لزيادة الراتب والترقي لمناصب أعلى هذا إلى جانب اعتبارك شخصاً أكثر قيمة وأهمية وذا وضع أفضل بالطبع- بدرجة أكبر من أولئك الموظفين التقليديين الذين يحضرون ليعملوا من 9  ‏صباحا إلى 5 ‏مساء ويعملوا فقط ما هو مطلوب منهم دون أي ابتكار أو تجديد**

**أنواع العقود**

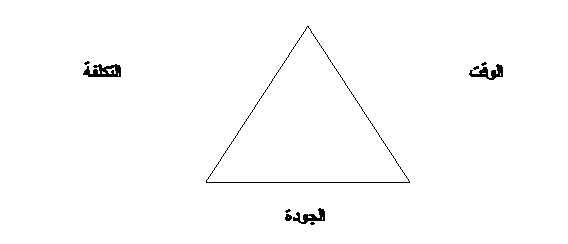
**يمكن تقسيم العقود من عدة وجهات نظر أهمها :  
  
1-** **تقسيم العقود من وجهة نظر الأسعار**  **1-1 العقود ذات الأسعار الثابتة Fixed –price contract**  **يعتبر سعر العقد ثابتاً ساعة التعاقد ولا يخضع لأية تغيرات مستقبلية إلا فى حالة تغير مواصفات العقد .  
  
وفى هذه الحالة يتحمل المتعاقد كل المخاطر الناجمة عن زيادة الأسعار أو إرتفاع الضرائب ويكون مسبقاً قد أخذ هذه العوامل فى الإعتبار عند وضع الأسعار .  
  
1-2 العقود ذات الأسعار القابلة للتعديل Price – adjustment contract**  **وفى هذه النوعية من العقود يتم زيادة الأسعار أو خفضها بناء على عامل معين – مثلاً زيادة معينة فى قيمة العقد فى حالة إرتفاع أسعار الخامات أو قطع الغيار ... إلخ .  
  
ويعمل هذا النوع من العقود على أساسها تعديل أسعار العقود وهى كالآتى :  
  
ع م = ع أ ( أ + ب x س م : س أ + ج x ص م : ص أ + .... )  
  
حيث أن :  
  
ع م = قيمة العقد المعادلة .  
ع أ = قيمة العقد الأساسية .  
  
أ , ب , ج , ... مكونات سعر العقد الأساسية مثل العمالة – الخامات – النقل ... إلخ بحيث يكون أ , ب , ج عبارة عن نسب نشكل مجموعها الواحد الصحيح .  
  
س م , ص م , ... هى الأسعار المعدلة ساعة تعديل قيمة العرض .  
  
س أ , ص أ , ... هى الأسعار الأساسية للبنود وقت توقيع العقد .  
  
1-3 عقود التكلفة المضافة Cost – plus contract**  **و هى العقود التى لا يذكر فيها أسعار ولكن يضيف المتعاقد نسبة معينة فوق التكلفة للتحميلات و للأرباح , كأن يكون العقد مثلاً " التكلفة الفعلية للمواد وعدد ساعات العمل الفعلية بالإضافة إلى 30% من قيمة هذه التكلفة لتحميلات وأرباح " , ويتم إستخدام هذا النوع من العقود فى حالة عدم وضوح التكلفة وعدم إمكانية تقديرها فى وقت التعاقد تقديراً دقيقاً .  
  
ويلاحظ أن هذه العروض لا تلاقى ترحيباً كبيراً فى الشركات الراغبة فى التعاقد , حيث أنه من الواضح أن المتعاقد يهمه فى المقام الأول إرتفاع التكلفة أو بمعنى آخر لا يهتم على الأقل بتخفيض التكلفة مما يمثل تعارض فى الرغبات بين الشركة والمتعاقد .  
ويحتاج هذا النوع من العقود لعمليات تفاوض كبيرة كما يحتاج لرقابة فنية وإدارية جيدة لعمليات التنفيذ كما يجب على المتعاقد أن يحتفظ بسجلات للمصروفات والتكلفة دقيق جداً وتخضع للتفتيش والرقابة من جهة الشركة .  
  
1-4 العقود ذات الهدف الرامى لخفض التكلفة** **Target – cost contract  
  
  
يعتبر هذا النوع من العقود تطويراً للنوع السابق وذلك للقضاء على الثغرات الموجودة به والتى تؤدى إلى تضارب الرغبات بين الشركة وبين المقاول .  
  
فمن واقع التجربة والخبرات فأنه يمكن تحديد رقم معين يمثل التكلفة المتوقعة للعقد ويتم وضع هذه الرقم بالإتفاق بين الشركة وبين المتعاقد , وفى حالة تحقيق تكلفة أقل من الهدف فأنه يعطى نسبة معينة من الوفر المتحقق .  
  
و الصعوبة فى هذه العملية فى الواقع هى تحديد الهدف , فإذا كان قليلاً فإنه يمثل عبئاً للمتعاقد ولا يكون حافزاً له وإذا كان عالياً بدرجة كبيرة فأنه ذلك يمكن المتعاقد من تحقيق أرباح كبيرة على حساب الشركة .  
  
1-5 عقود قائمة الكميات Bills of quantity contract**  **يستخدم هذا النوع من العقود بصفة خاصة فى أعمال المقاولات والإنشاءات حيث تكون هناك قوائم واضحة بالكميات والنوعيات المطلوبة لعمليات الإنشاءات يتم تحديدها من التصميمات والرسومات الهندسية ويقوم كل من المتنافسين على التعاقد بوضع أسعار لكل بند من البنود وعند التعاقد يجب أن يتم النص فى العقد على ما إذا كانت المحاسبة سوف تتم على أساس الكميات النظرية فى الرسومات أو على أساس الكميات الواقعية المنفذة وكمثال فى عمليات صيانة المبانى سعر دهان المتر المربع أو سعر تنظيف الأرضيات للمتر المربع أو تنظيف النوافذ ... إلخ.**

**1-6 عقود جداول المعدلات Schedule of rates contract  
  
يعتبر هذا النوع من العقود بديلاً للنوع السابق وتستخدم فى حالة تعذر وضع الكميات المطلوبة بدقة عند التعاقد ويقوم المتعاقدون أو المتنافسون بتقديم معدلات أسعارهم فقط بدون أى علم عن الكميات والتى يتم تحديدها بعد تنفيذ العمل .  
  
2-    تقسيم العقود بصفة عامة "غير الأسعار"  
  
2-1 عقود المنافسة Competitive contract**  **هو العقد الذى تم التوصل إليه عن طريق تنافس مجموعة عروض لمواصفات معينة .  
  
2-2 عقود التفاوض Negotiated contract**  **هى العقود التى تتم عن طريق التفاوض بين الشركة أو الجهة الطالبة للتعاقد مع الجهة المتعاقدة والتى تم إختيارها من قبل الشركة . وتتم عادة فى حالة عدم التوصل لمواصفات دقيقة أو فى حالة المتعاقد المتحصص . و تستخدم عادة عقود التكلفة المضافة فى هذا النوع .  
  
ويجب أن يكون واضحاً أن التفاوض مع أحد المقاولين أو الشركات المنفذة لا يمنع الشركة عند فشل هذه المفاوضات أن تتجه للبحث عن متعاقد آخر على ألا تستخدم المعلومات السرية الفنية التى أخذتها من الشركة الأولى ولذلك يجب أن يكون واضحاً ما هو سرى وما هو غير سرى من المعلومات الفنية .  
  
  
2-3 العقود المتكاملة أو المجمعة Package contract**  **هذا النوع من العقود يكون فيه أكثر من عقد واحد أو عدد عقود ممكن أن يمثل كل منها عقداً منفرداً مثل تصميم وتنفيذ وحدة معالجة مياه أو مثل توريد وتركيب غلاية أو توريد وصيانة أجهزة لمستشفى ... إلخ .  
  
ويلاخظ أن المتعاقد فى هذه الحالة يكون مسئولاً عن عدة مراحل ولذلك أن كان هو سوف يقوم بالتنفيذ فأنه سوف يتعاقد من الباطن على مكتب متخصص لمرحلة التصميم ويكون فى علمه أيضاً أن أى فشل فى هذه المرحلة أو سوء إختيار سوف يحمله المزيد من التكلفة .  
  
2-4 عقود تسليم مفتاح Turnkey contract**  **هو عبارة عن عقد متكامل ( من النوع السابق ) ولكنه يحتوى على كافة الأنشطة سواء المدنية أو الميكانيكية أو الكهربائية لتنفيذ مشروع رئيسى ويتم التعاقد فى هذه الحالة مع متعاقد رئيسى يقوم بدوره بالتعاقد من الباطن مع مقاولين آخرين لتنفيذ المشروع .  
  
2-5 عقود الإستمرارية Continuation contract**  **هو العقد الذى يتم بين الشركة وبين أحد المتعاقدين بالفعل وذلك لعمل عقد آخر لتنفيذ أعمال أخرى على نفس الأسس والمعدلات المستخدمة فى العقد الأول وذلك نتيجة لمعرفة الطرفين بعضهما البعض ورضاهما عن التعامل معاً .  
  
وهذه الطريقة من التعاقد قد توفر الوقت والجهد ولكنها فى بعض الأحيان تشعر المتعاقد بأنه فى مركز قوة مما يؤثر فى التفاوض .  
  
  
2-6 العقود المتوالية Serial contract**  **هو التعاقد على تنفيذ عدة وحدات تبدأ بتنفيذ الوحدة الأولى ثم تأتى الوحدات الباقية فيما بعد .  
  
2-7 العقود الجارية Running contract**  **هو عقد توريد بضائع أو تقديم خدمات على فترات محددة من وقت لآخر حسب طلب العميل وعادة تكون مدة العقد من سنة إلى سنتين وعادة يحدد سعر الوحدة حسب حجم الطلب الكلى أو تحديد حد أدنى للكمية المطلوبة خلال السنة أو مدة العقد ويمكن أن يكون العقد ذو سعر ثابت أو سعر متغير .  
  
2-8 عقود الخدمات Service contract**  **عقود تختص بتقديم خدمات فقط دون توريد معدات أو بضائع مثل عقود لعمل الرسومات والتصميمات الهندسية – عقود للأبحاث و الإستثمارات – عقود للصيانة .**

**أهداف إدارة المشروعات**

**تختص كل وظيفة فى تنظيم المشروع بإدارة واحدة أو أكثر من موارد المشروع وهى أساسا :**

**•    الأموال  
•    الأفراد  
•    المعدات  
•    المواد  
  
بحيث يتم إستغلال الموارد أحسن إستغلال وبحيث يقل الفاقد فيها إلى أدنى حد ممكن مع تحقيق أهداف المشروع فيما يتصل بالجوانب الثلاثة للمثلث الذى يمثل المشروع وهى :**

****

**أولا : الوقت :**

**المشروع لابد أن تكون له بداية محددة ونهاية محددة وما بينهما الفترة الزمنية التى يستغرقها تنفيذ المشروع والتى يجب أن تكون محددة أيضا أما بواسطة صاحب المشروع أو بواسطة المقاول الذى ينفذ أو بإتفاقهما معا . وحتى يمكن إنهاء المشروع فى موعده المحدد لابد من وضع جدول زمنى للتنفيذ يتضمن حصرا لأنشطة المشروع وتحديد وقت بداية ونهاية كل نشاط أخذين فى الإعتبار علاقات الأنشطة ببعضها البعض . ولا يتحقق إنهاء المشروع فى موعده إلا إذا تحقق الإلتزام بالوقت المحدد لكل نشاط .  
  
ثانيا : التكاليف :**

**ولكى نحدد زمنا لكل نشاط من أنشطة المشروع فلا بد من تحديد الموارد التى تخصص لتنفيذ النشاط من أفراد ومواد ومعدات إضافية وبالتالى لابد من تقدير تكلفة كل نشاط من أنشطة المشروع ومعدل الإنفاق على كل نشاط للتعرف على معدل التدفقات النقدية وفى النهاية لابد أن يكون مجموع ما ينفق على تنفيذ أنشطة المشروع مساويا للموازنة المخصصة للمشروع والتى يتم تخصيصها من واقع التكلفة التقديرية .  
  
ثالثا : الجودة :**

**لاشك أن معيار الجودة هو الإلتزام بالمواصفات سواء بالنسبة للمواد أو العمليات . وفى كثير من الأحيان يتم إغفال ذكر الجودة عند الحديث عن المشروعات ويتم التركيز عادة على الوقت والتكاليف غير أن هذا لا يعنى أن الجودة تقل أهمية عن الوقت والتكاليف بل العلاقة بين الثلاثة وثيقة فمن الطبيعى أن أى نشاط لا يعتبر أنه قد تم إنجازه إلا إذا كان مطابقا لمواصفات محددة هذه المواصفات لها تأثير كبير بلا  شك فى تحديد تكلفة النشاط .  
  
ومما سبق يتضح أن إدارة المشروع تتم من خلال مجموعة من الخطط بالوقت والتكاليف والجودة يشترك فى إعداد وتنفيذ هذه الخطط كافة الوظائف التنظيمية التى يقودها مدير المشروع ومن الطبيعى أن أى تقصير من أى وظيفة من وظائف التنظيم يؤثر على المشروع كله سواء من ناحية الوقت أو التكاليف أو الجودة .  
  
ويمارس كل مسئول فى المشروع وظائف الإدارة وعلى رأسها التخطيط والرقابة التى تعنى قيام كل مسئول بمتابعة ما يخصه فى الخطة للتأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة ويرفع تقارير متابعة إلى مدير المشروع .  
  
وقد واكب تطور الإدارة فى العالم العربى تطورا فى إدارة المشروعات وأصبح هناك تزايد فى تطبيق أساليب إدارة المشروعات من تنظيم وتخطيط ورقابة على كثير من المشروعات خاصة المتوسطة الحجم والكبيرة الحجم .**

**إختيار نوع الهيكل التنظيمي للمشروع**

**إختيار التنظيم  
  
من الصعوبة تحديد طريقة واضحة لكيفية إختيار نوع الهيكل التنظيمي للمشروع فالإختيار يتوقف على الظروف , فهناك بعض الأساسيات يمكن إتباعها فى التصميم , ولكن ليس هناك خطوات مفصلة يمكن إعتبارها كتعليمات لتحديد نوع التنظيم الذى يحتاجه المشروع وكيفية بناؤه . وكل ما يمكننا عمله فى هذا الصدد هو أن نأخذ فى الإعتبار طبيعة المشروع وخصائص التنظيمات المختلفة المتاحة ومميزات وعيوب كل منها , ونعقد مقارنة لإيجاد الأفضل من هذه التنظيمات .  
  
وبصفة عامة , فالتنظيم الوظيفي يكون صالحاً فى حالة المشروعات التى يكون الاهتمام فيها منصباً على التطبيق العميق للتكنولوجيا , أكثر من التكاليف أو مواعيد التنفيذ أو الإستجابة السريعة للتغيرات مثلاً . كذلك فالتنظيم الوظيفي يفضل للمشروعات التى تتطلب حجم إستثمارات كبير فى المعدات أو المبانى ولها طبيعة وظيفية .  
  
أما إذا كانت الشركة تتعامل فى عدد كبير من المشروعات المتشابهة مثل مشروعات التشييد , فمن المفضل إتباع تنظيم المشروع المنفرد . والتنظيم المنفرد ملائم بصفة عامة للمشروعات التى تنفرد لمدة واحدة , وفيها تخصصية عالية ومهام منفردة , وتتطلب رقابة دقيقة و لاتتلائم مع قسم وظيفى معين .  
  
وعندما يتطلب المشروع تكامل العديد من الأقسام الوظيفية ويشتمل على تكنولوجيا عالية ولكن لا يتطلب أن يعمل فيه كل الفنيين المتخصصين طول الوقت , يكون التنظيم الشبكي هو الحل الأمثل . ولكن التنظيم الشبكي معقد ويضع مدير المشروع فى مواقف صعبة ولذا يلزم تجنبه عندما يمكن إنشاء هيكل تنظيمى بسيط . وعند إختيار الهيكل التنظيمي لمشروع , فالمشكلة الأولى هى تحديد نوعية الأعمال المطلوب تنفيذها . ويتم هذا من خلال التحديد المبدئى لأهداف المشروع ثم تحديد المهام اللازمة لتنفيذ كل الأهداف .  
  
ويلى ذلك تجميع هذه المهام فى ما يسمى "مجموعة الأعمال" . وهنا يمكن أن نبحث إمكانيات الوحدات التنظيمية المختلفة فى المنشأة فى القيام بمجموعات الأعمال داخل المشروع .  
  
كما يجب أن نأخذ فى الإعتبار الأفراد العاملين وشخصياتهم , التكنولوجيا المستخدمة والعميل . كما يؤخذ فى الإعتبار الظروف البيئية داخل وخارج المنشأة الأم .  
  
ومن ثم فإنه عن طريق فهم التنظيمات المختلفة , ومميزاتها وعيوبها , يمكن للمنشأة إختيار الهيكل التنظيمي المناسب والفعال لمشروعتها .  
  
وبصفة عامة يمكن إتباع الخطوات التالية لإختيار الهيكل التنظيمي للمشروع :  
  
1-    يتم تعريف المشروع من خلال الأهداف المطلوبة تحقيقها منه .  
2-    تحديد المهام الرئيسية لكل هدف من هذه الأهداف , وتحديد الوحدات الوظيفية فى المنشأة الأم التى يمكنها أداء هذه المهام .  
3-    ترتيب المهام الرئيسية ثم تكوين : مجموعات أعمال منها .  
4-    تحديد أى من أقسام المشروع سوف يقوم بأداء مجموعات الأعمال , وأى منها سوف يعمل مع الآخر .  
5-    عمل قائمة بالخواص أو الإفتراضات الموضوعة فى المشروع – مثلاً مستوى التكنولوجيا المطلوب ووقت التنفيذ المتوقع , أى مشاكل مع الأفراد القائمين بالتنفيذ والمشاكل السياسية المحتمل حدوثها بين الأقسام الوظيفية المختلفة المشتركة فى المشروع وأخيراً الخبرة السابقة للمنشأة الأم بالطرق المختلفة لتنظيم المشروعات .  
6-    فى ضوء ما تقدم وبناء على المعرفة التامة بعيوب ومزايا الأشكال التنظيمية المختلفة يتم إختيار الهيكل التنظيمي الملائم للمشروع .**

**إخطار المتعاقد بالقبول**

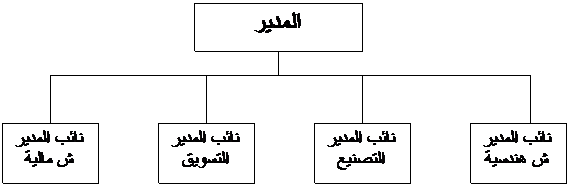
**يجب إخطار صاحب العرض المقبول بالخطوات التى يجب إتباعها  وذلك بواسطة خطاب قبول يتبعه خطاب نوايا وأن يطالبه بالمقدم و يجب البدء فى إعداد مستندات التعاقد .  
  
وكذلك يجب على الشركة البدء فى إرجاع خطابات الضمان حسب الوقت المحدد وذلك لغير المقبولين .  
  
وخطاب النوايا يتضمن :**

**1-    إقرار بقبول العرض**  **2-    الخطوات الواجب إتباعها للبدء فى العمل (شراء الخامات ... إلخ)  
3-    إقرار بأنه فى حالة رفض المتعاقد فى المستقبل أو سحب خطاب النوايا فعلى الشركة تحمل كافة المصروفات**  **4-    طلب بالتوقيع على إيصال بإستلام الخطاب وإرجاع الإيصال للشركة** **.  
  
وفى حالة رفض كافة المتقدمين يجب على المهندس المسئول تحليل الأسباب التى أدت إلى ذلك وفى حالة الدعوى إلى عطاء جديد يجب إضافة جهات أخرى لقائمة المرشحين ويجب تعديل مستندات العطاء بحيث تشمل كل الإستفسارات السابقة وإجابتها وبحيث لاتكون الإستفسارات فى شكل ملاحق .**

**ويكون رفض جميع العطاءات فى حالتين أساسيتين :  
1-    عندما يكون أقل سعر للمتقدمين أكبر بكثير من السعر المقدر من قبل الشركة .  
2-    عندما تكون كل العروض المقدمة غير مستوفية لشروط التعاقد .  
  
ويمكن فى هذه الحالة أن يقوم المهندس بمفاوضة أفضل المتقدمين لتقليل السعر أو الوفاء بالشروط بطريقة تضمن سرية العروض والعدالة بين المتقدمين .**

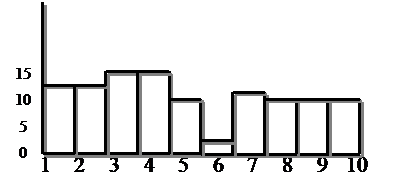
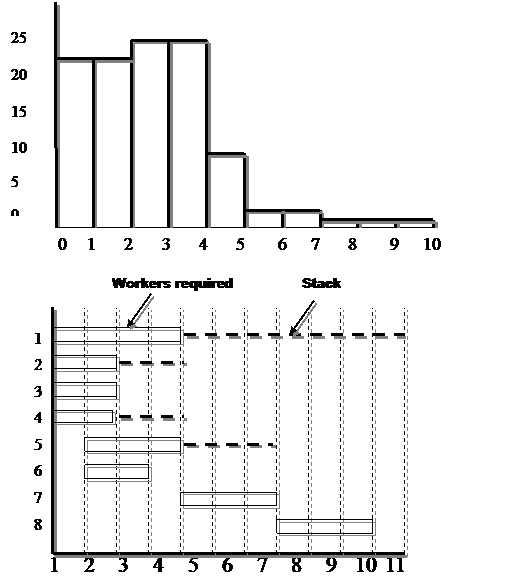
**المشروع كجزء من الهيكل التنظيمي الوظيفي**

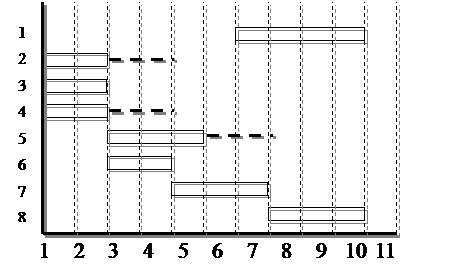
**كحل بديل لإعطاء المشروع مكان فى المنشآة يمكن جعله جزء من أحد الأقسام الوظيفية فيها ويوضح الشكل هيكل تنظيمى وظيفى تماماً فإذا كان المشروع موضوع الحديث يشتمل على تكنولوجيا جديدة فمن المفضل وضعه تحت إشراف نائب المدير للشئون الهندسية أما إذا كان يشتمل على إدخال خط منتج جديد , فمن المستحن وضعه تحت رقابة نائب المدير للتسويق . وفى حالة ما إذا كان المشروع يختص بإنشاء عملية تشغيلية جديدة , فيمكن إلحاقه بالوحدة الوظيفية التى ترغب فى تأكيد نجاحها أو التى سوف تساعد كثيراً فى تنفيذه.**

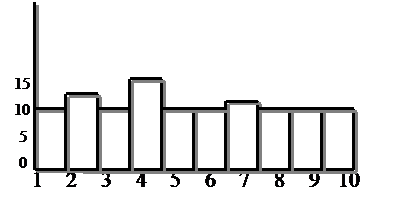
**  
  
وهناك مزايا وعيوب لإستخدام العناصر الوظيفية للمنشآة الأم كمقر إدارى للمشروع والمزايا الأساسية هى** **:  
  
1-المرونة القصوى فى إستخدام العمالة . وإذا تم إلإختيار الصحيح للقسم الوظيفي كمقر للمشروع , يكون القسم بمثابة القاعدة الإدارية الأساسية للأفراد ذوى الخبرة الفنية فى المجالات المختلفة للمشروع . ويمكن أن يكلف الخبراء بمهام مؤقتة فى المشروع , وبعد إنهائها يعودوا فى الحال إلى أعمالهم العادية .  
2-يمكن الإستفادة بالخبراء فى المشروعات المختلفة . ومع وجود القاعدة العريضة من العمالة الفنية فى الأقسام الوظيفية , يمكن أن ينقل الأفراد من وإلى المشروعات المختلفة بسهولة مناسبة .  
3-يمكن تجميع المتخصصين فى كل قسم لتبادل المعرفة والخبرة . فالقاعدة الفنية العريضة ليست مستودع للمواهب , بل هى مصدر فعال وقوى للحلول الخلاقة المتكاملة لمشاكل المشروع الفنية .  
4-    تمثل الأقسام الوظيفية قاعدة للإستمرارية الفنية , فى حالة ما إذا ترك الأفراد المشروع أو المنشآة سواء لأسباب شحصية أو مهنية . ونجد أنه بنفس قدر أهمية الإستمرارية الفنية تكون الإستمرارية الإجرائية , والإجرائية , والسياسة العامة , وهذه تحدث إذا ما ظل المشروع داخل قسم وظيفى معين من المنشآة الأم .  
5-    داخل الفسم الوظيفي يكون المسار الطبيعى لترقى الأفراد والذين تكون خبرتهم فى هذا المجال الوظيفي . وقد يكون المشروع مصدر فخر للذين ساهموا فى إتمامه بنجاح , ولكن المجال الوظيفي هو مجالهم المهنى الذى يتركز فيه نموهم الوظيفي وتقدمهم .  
  
أما العيوب فهى :  
  
1- عيب مبدئى لهذا الأسلوب أن العميل ليس محل اهتمام النشاط , فالوحدة الوظيفية لها أعمالها التى تقوم بها , والتى عادة ما تأخذ الأولوية على أعمال المشروع , وبالتالى على اهتمامات العميل .  
2-يميل القسم الوظيفي للتوجه نحو الأنشطة الخاصة بمجاله الوظيفي . وعادة لايكون توجهه نحو "حل المشاكل" بمعنى أن المشروع يجب أن ينجح .  
3-يكون الاهتمام أولاً للمتطلبات الوظيفية , ويكون من المتوقع أن يتلاءم المشروع مع هذه المتطلبات على قدر الإمكان . وبالتالى فإن إنعدام التنسيق أحد ملامح المشروعات التى يتم تنفيذها تحت إدارة الأقسام الوظيفية .  
4-نفس الأسباب التى تؤدى إلى قصور التنسيق فى المجهودات , تؤدى إلى بطء وتعثر الإستجابة لإحتياجات العميل . فغالباً ما توجد عدة مسئوليات إدارية بين المشروع والعميل .  
5- يكون تنفيذ المشروع ليس على أفضل المستويات . فنواحى المشروع التى تتصل إتصال مباشر باهتمامات القسم الوظيفية تولى عناية كبيرة ,فى حين تهمل النواحى الأخرى للمشروع التى لاتتفق مع الاهتمام الوظيفي للقسم , أو تعطى أهمية بسيطة .  
6- يكون تحفيز الأفراد التابعين للمشروع ضعيفاً  . فالمشروع ليس فى نفس إتجاه نشاط واهتمام الإدارة الوظيفية , كما أن بعض الأفراد فى فريق المشروع ينظر إلى فترة خدمته فى المشروع على أنها دورة مهنية فى إتجاه مجاله الوظيفي .  
7-مثل هذه الترتيبات التنظيمية لا تسهل المدخل الكلى أو الإجمالى للمشروع . فالمشروعات المعقدة فنياً مثل تطوير نفاثة للنقل الجوى أو غرفة إنعاش فى مستشفى لا يمكن ببساطة أن تصمم جيداً ما لم ينظر إليها ككل . وبغض النظر عن درجة الاهتمام بالمشروع فأى قسم وظيفى لا يمكن أن يتجنب الاهتمام بمجال تخصصه .**

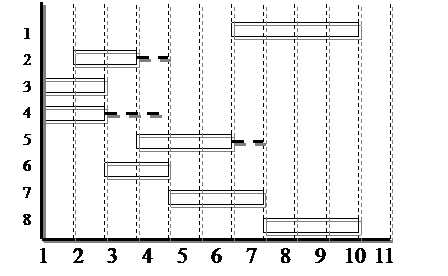
**إعادة توزيع الموارد المحدودة**

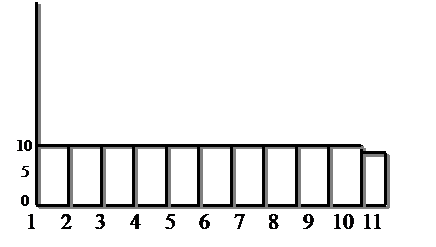
**إذا فرضنا أن العدد المتاح من هذا التخصص من العمال هو 10 فقط فإنه لابد من تحريك بعض الأنشطة وأيضاً تخفيف القيد على مدة المشروع بحيث تسمح بزيادتها وهذا ما يوضحه الشكل يساراً ويميناً فقد تم تحريك جميع الأنشطة الغير حرجة بكامل الوقت الراكدالمتاح وبالإضافى إلى زيادة مدة المشروع من 10 أيام إلى 11 يوم بسبب بدء النشاط رقم1  فى اليوم الثامن بدلاً من اليوم السابع , وواضح مدى إنتظام هذا الشكل وهو يعنى تخصص 10 عمال للعمل فى هذا المشروع يتم إستغلالهم بنسبة 100% فى الأيام العشرة الأولى أم اليوم الأخير فيتم إستغلالهم بنسبة 90% أى بنسبة إستغلال قدرها 109/110% بينما فى الأشكال نسب الإستغلال منخفضة وإن كانت تتحسن فى 2ج عنها فى 2أ .**

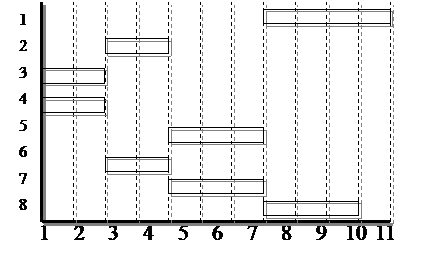
****

****

****

****

****

****

**إنجاز المهام في أقل وقت ممكن**

**ما الذي ينبغي عليك القيام به؟**

**1 عند قيامك بأي شيء،  تذكر أن هناك من سيتأثر بما ستقوم به في أغلب الحالات. لذا،  احرص على أن تحدد من سيتأثرون بما تقوم به وتعرف على رؤيتهم للأمر واحتياجاتهم،  وضعها في اعتبارك.  
2 لا يعد المبدأ 2: معرفة ما تحاول القيام به،  مجرد شيء تقوم به في البداية ثم تدع الأمور تسير بعد ذلك. عليك أن تبقى واعياً ومنتبهاً لهذه النقطة طوال فترة القيام بالمشروع.  
3 عند التخطيط لأي شيء،  حاول أن تشرك من سيقومون بالعمل معك،  إذا أمكنك القيام بذلك.**

**إنجاز المهام في أقل وقت ممكن**

**الفكرة**

**لقد أصبحنا مشغولين أكثر فأكثر. ويبدو أن الأمور التي يجب علينا القيام بها تزايدت،  وأن الوقت المخصص لذلك قل ولم يعد يكفى. وانتهى الأمر بنا إلى قضاء وقت لم نكن نتوقعه في أغلب الأمور التي نشرع في القيام بها كما زادت تكلفتها،  فضلاً عن ظهور العديد من المفاجآت السخيفة التي تتسبب في فشلنا،  وهي المفاجآت التي تحدث بدرجات متفاوتة من آنٍ لآخر. فأصبحنا نعمل لساعات متأخرة وفى العطلات الأسبوعية،  وصرنا نخصص وقتاً أقل لحياتنا الشخصية،  فيما زادت الضغوط الواقعة علينا. وكما هي الحال لخص ،" بازيل فولتي،"  الأمر على أفضل ما يكون في** **مسلسل Fawlty Towers . لقد حدث نفسه قائلاً: ،" ما هذا؟،" . ،" إنها حياتك يا عزيزي،" . ،" لقد كانت سريعة. هل يمكنني عيش حياة أخرى؟،" . ،" آسف يا صديقي،" . إذا أردت القيام بالأمور في أقل وقت ممكن وبأقل عدد ممكن من المفاجآت أيضاً،  وإذا أردت أن تحقق أقصى استفادة ممكنة من حياتك،  فسوف يمكنك هذا المقال من القيام بذلك. يبدو لي أنها نقطة بالغة الأهمية،  الأمر الذي يجعلني أفرد لها فصل كاملاً. وفي رأس،  أرى أن هذه النقطة تعالج أحد أهم الأمور التي نواجهها في عصرنا اليوم.**

**هناك أداتان سنستخدمهما :**

**دراسة وتخطيط المشرومات في يوم واحد♣  
    إدارة مشروعك باستخدام خطة ،" جدول تصوير الأفلام،"♣**

**إنهاء النصف الثقيل من المهمة**

**إن تبني مبدأ إنهاء النصف الثقيل من المهمة يمثل وسيلة ناجحة للغاية خاصة في المهام أو المشروعات التي تمثل تحديًا كبيرًا. فطوال رحلتك الشاقة الطويلة في إنجاز المشروع، إذا ما توقفت مرة واحدة فقط، سيكون من الحكمة أن تجعل ذلك التوقف في مرحلة ما بعد وصولك إلى منتصف المشروع. فإذا ما توقف في مرحلة ما قبل المنتصف، يمكن للبدء من جديد أن يصبح سيئًا للغاية. ففي حالة توقفك قبل منتصف الطريق، سيقوم ذهنك بحساب ما مر من الوقت لكي تصل إلى النقطة التي وصلت إليها، وما تبقى من الوقت على إنجاز المشروع، ولن تبدو النتيجة جيدة!**

**و فعندما تقطع على الأقل 55% أو 60% أو 65% من رحلتك نحو إنجاز المشروع وبعدها تتوقف لترى أنك قد أصبحت في نقطة أقرب للنهاية منها للبداية، سيكون من الأسهل بشكل ما أن تستمر في المشروع. ويمكنني أن أبرهن لك شخصيًّا على صحة ذلك. فأنا من اخترع هذا الأسلوب!**

**في السبعينات، كنت أقود سيارة السيد "موت"- والتي كانت من طراز "كاديلاك"- من وست هارتفورد في كونكتيكت إلى ميامي بيتش في فلوريدا. كان السيد "موت"- والذي لم أعرف اسمه الأول قط أو لم أجرؤ على السؤال- يملك سلسلة متاجر وتوسع مؤخرًا ليبيع منتجات جديدة من بينها عصير تفاح موت. وعندما احتاج إلى سيارته لأغراض العمل في فلوريدا، قام باستئجار خدمات بعض الطلبة الجامعيين لكى يقوموا بأداء هذه المهمة الممثلة في القيادة لمدة 27ساعة. بعدها كان السيد "موت" يحضر بالطائرة، ويلتقى مع الطلبة ويدفع لهم أتعابهم، وبعدها يعطيهم تذكرة ذهاب فقط ليعودوا إلى بلداتهم.**

**كانت استراتيجيتي لقيادة سيارة السيد "موت" ألا أتوقف لأنام في منتصف الطريق. فقد كنت ألزم نفسي بأن أقود السيارة لأطول مسافة أستطيعها. وعلاوة على ذلك، لم أكن أريد أن أقود السيارة لما بعد منتصف الطريق فقط، بل إنني كنت ألزم نفسي بأن أقود ثلثي الطريق، بما يوازي 18 ساعة، قبل أن أتوقف.**

**كنت أغادر في الخامسة أو السادسة صباحا، وأستمر في القيادة حتى منتصف الليل، دون أن أتوقف إلا لفترات قصيرة للتزود بالوقود أو في الاستراحات. وكان شعوري بأنني أنهيت 18 ساعة من الرحلة إلى جاب النوم طيلة الليل، بالإضافة إلى بقاء 9ساعات فقط من الرحلة يجعلني أشعر بالرضا والحماسة لإنهاء الجزء المتبقي منها.**

**يمكنك أن تستخدم سياسة إنهاء النصف الثقيل من المهمة عندما تكتب تقريرًا أو تقوم بإعداد عرض تقديمي طويل أو القيام بأعمال منزلية أو التعامل مع أية مهام أو أحداث أخرى تمثل تحديًا. ومن الجيد ألا تكشف هذه الاستراتيجية وأنت تقدم عرضا تقديميًّا. في هذه الحالة، اترك جمهورك يعش مع الاستراتيجية دون أن يعرفها، بحيث لا يصاب بالملل منك عندما تقترب من منتصف العرض التقديمي أو تتجاوزه.**

**"البطيء الثابت هومن يكسب السباق".**

**-"إيسوب"**

**بمجرد أن تستخدم أسلوب إنهاء النصف الثقيل من المهمة لإنجاز مهام متعددة، سوف تدرك أنك تستطيع تطبيقه في كل شيء تقريبًا. فعلى سبيل المثال، إذا كنت تشعر بأن تكلفة التسوق المنزلي مرتفعة وتريد أن تقسم مبلغ التكلفة على دفعتين، لا تجعل الدفعتين متساويتين. ادفع جزءًا أكبر من النصف في الدفعة الأولى، بحيث يمكنك أن تدفع أقل في الدفعة الثانية.**

**وعندما تنخرط في أداء مهمة ما، اقطع أكثر من نصف الوقت قبل أن تقوم ب "راحة المنتصف". فمن خلال القيام بالنصف الثقيل من المهمة أولا والإقرار بهذا الإنجاز، ستشعر بأنك أكثر طاقة لإكمال الجزء الأقصر والأخف. ستصبح أكثر حيوية.**

**نعم تحتاج إلى الانضباط والحماس لكي تتجاوز منتصف الطريق وتنهي الجزء الثقيل من المهمة، ولكن بمجرد أن تنتهي من ذلك ستجد المقابل مجزيًا للغاية بعيث لن ترغب في التوقف مجددًا! وعلى الرغم من ذلك، فإذا ما كنت تقود السيارة وتحتاج إلى التوقف في منتصف الطريق لكي تجلس في إحدى الاستراحات، فلن ألومك.**

**اجمع المعلومات الخاصة بمشروعك**

**‏اعمل البحث الخاص بك**

**‏بمجرد ان تجمع معلومات وخبرات متعلقة بوظيفتك ابدأ في** **جمع المعلومات عن مشروعك** **ِأو اعمال مختلفة حتى تجد العمل الذي تهتم به ويحقق فائدة أكثر. اشترك في مجلات مثل "فور بس، فور تشن، بزنس ويك وول ستريت جورنال". اقرأ القسم التجاري المحلي لجريدتك اليومية من البداية للنهاية كل يوم. يجب ان تنغمس في عالم التجارة. حيث يمكن في بعض الأحيان ان تقرأ فكرة أو رأياً أو عنواناً في كل مكان ما ويفتح عينيك على فرصة تغير مجرى حياتك.**

**وحين تقوم باختيار المشروع أو النشاط الذي تحبه، فان أول شيء ينبغي عليك فعله هو أن تتعلم كل التفاصيل الخاصة بذلك العمل او النشاط. تعرّف على كل صغيرة وكبيرة قبل أن تقدم على عملية الاستثمار, فقبل البدء في إنفاق أية أموال في تجارة أو نشاط معين يجب ان تتعلم كل ما في استطاعتك تعلمه عن هذا النشاط.**

**‏لقد قال " ألكس ماكينز "  المتخصص في الإدارة : " يرجع أصل كل فشل دائماً إلى الافتراضات الخاطئة ". ولقد قال "بيتر دراكر" : " إن الإقدام على شيء بدون تفكير سبب كل فشل". ففي كلتا الحالتين ممن الممكن أن تؤدي الافتراضات غير المجربة والمعلومات غير الكاملة إلى أخطاء جوهرية وأساسية في المشروع.**

**‏**

**طبق قاعدة 10/90**

**‏نجد في كثير من الأحيان أن قضاء أول 10 بالمائة من الوقت في الاستقصاء عن كل تفاصيل المشروع الذي تقدم على إنشائه يوفر عليك 90 ‏بالمائة من الوقت والمال الذي قد تستثمره أو تخسره في المستقبل. تمهل وخذ من الوقت ما يكفيك لتفهم وتعرف ما يؤديه المنتج أو الخدمة بالضبط للعميل. واعرف كيف يمكن تطويرها وبيعها وتسليمها وطريقة الدفع. اعرف احتمالات الربح والخسارة في هذا المشروع. وعلى وجه الحصوص، أعط نفسك الوقت الكافي لتفهم العملاء الذين يحتاجون مثل هذا المنتج أو الخدمة. لماذا يشترون؟ ما القيمة التي يبحثون عنها؟ كيف تحسن أو تطور هذه المنتج أو هذه ‏الخدمة من حياتهم أو عملهم؟**

**‏حاول أن تعرف نوعية المنافسين للمنتج أو الخدمة. ماذا يشترى العملاء اليوم؟ ما الذي يدعوهم إلى تغيير منتج اعتادوا عليه ويجعلهم يشترون شيئاً مختلفاً؟**

**‏ادرس الشركات الناجحة**

**‏يجب عليك أن تدرس بعناية الشركات العاملة في نفس المجال الذي تفكر فيه الدخول فيه وذلك بالطبع قبل مرحلة الدخول الفعلي في النشاط. ما السبب في نجاح هذه الشركات؟ ما السبب في عدم نجاحها؟ ما الشيء الجيد الذي تعمله؟ ما الشيء السيئ الذي تفعله؟ ففي كل صناعة، نجد أن هناك 20 بالمائة من الشركات تكسب 80 ‏بالمائة من الأرباح. حدد هذه الشركات الكبرى وحدد بالضبط سبب نجاحها.**

**وبمجرد أن تحدد سبب نجاح بعض الشركات وفشل البعض الآخر، أعط نفسك الوقت الكافي لعمل تحليل كامل. قم بتحليل موضوعي لأسباب النجاح. تعرف على أسباب الفشل. كيف تحسن وتطور المنتج والخدمة والعمل بطريقة ما؟ كيف تجعل المنتج أو الخدمة التي تعمل بها جذابة للعملاء والذين سيفضلون الشراء منك بدلاً من أن يشتروا من شخص اخر؟**

**قول مأثور**

**كل ما يجب عليك عمله هو أن تحسن أو تطور منتجاً أو خدمة موجودة بنسبة 10 بالمائة ومن ثم يمكنك بداية مشروع أو عمل جديد. ‏كل ما يجب عليك عمله هو أن تأتي بمنتج جديد ومختلف بنسبة 10% لتضع قدمك على طريق النجاح والحرية المالية.**

**ادرس الشركات الناجحة**  
‏

**يجب عليك أن تدرس بعناية الشركات العاملة في نفس المجال الذي تفكر فيه الدخول فيه وذلك بالطبع قبل مرحلة الدخول الفعلي في النشاط. ما السبب في نجاح هذه الشركات؟ ما السبب في عدم نجاحها؟ ما الشيء الجيد الذي تعمله؟ ما الشيء السيئ الذي تفعله؟ ففي كل صناعة، نجد أن هناك 20 بالمائة من الشركات تكسب 80 ‏بالمائة من الأرباح. حدد هذه الشركات الكبرى وحدد بالضبط سبب نجاحها.**

**وبمجرد أن تحدد سبب نجاح بعض الشركات وفشل البعض الآخر، أعط نفسك الوقت الكافي لعمل تحليل كامل. قم بتحليل موضوعي لأسباب النجاح. تعرف على أسباب الفشل. كيف تحسن وتطور المنتج والخدمة والعمل بطريقة ما؟ كيف تجعل المنتج أو الخدمة التي تعمل بها جذابة للعملاء والذين سيفضلون الشراء منك بدلاً من أن يشتروا من شخص اخر؟**

**هناك قول مأثور أن كل ما يجب عليك عمله هو أن تحسن أو تطور منتجاً أو خدمة موجودة بنسبة 10 بالمائة ومن ثم يمكنك بداية مشروع أو عمل جديد.**  **‏كل ما يجب عليك عمله هو أن تأتي بمنتج جديد ومختلف بنسبة 10% لتضع قدمك على طريق النجاح والحرية المالية.**

**القواعد الخمس لنجاح الأعمال  
‏**

**تعتبر المشروعات الحرة هي فن وجود حلول مريحة للمشاكل. فكل رجل أعمال ناجح، وكل شخص ناجح، كان شخصاً قادراً على تحديد مشكلة ما وإيجاد الحل المناسب لها قبل أي شخص آخر. وإليك القواعد الخمس للنجاح:  
  
تعرّف على الحاجة وحاول إشباعها**

**يمكنك أن تجد الحاجة وتحاول إشباعها. والاحتياجات الإنسانية غير محدودة. ولذلك، فإن فرص نجاح المشاريع والنجاح المالي أيضاً غير محدودة. أن القيد الوحيد على فرص العمل والأنشطة المتاحة أمامك ما هو إلا الحدود والقيود التي تفهمها أنت في خيالك وتصورك.**

**لقد كان "روث بيروت" أفضل مسئولي المبيعات في شركة IBM. وقد اشتكى كثير من عملائه بأنهم يحتاجون مساعدة في معالجة بيانات ضخمة مخزنة في حاسباتهم الـ IBM. فذهب "روث بيروت" إلى رؤسائه في الشركة واقترح عليهم أن يخوضوا  مجال عمل معالجة البيانات، كناحية إضافية مع نشاط بيع الحاسبات الإلكترونية الكبيرة، ولكن الشركة رفضت فكرته. وقال له رؤساؤه أنهم يريدون التنوع في مجال الحاسبات. فما كان من "روث بيروت " إلا أن استقال وبدأ نشاطه بنفسه.**

**ولقد بدأ "روث" نشاطه بألف دولار اقترضها من والدته وزار العديد من عملائه الذين كانوا على معرفة به خلال عمله مع IBM واقترح عليهم أن يقوم بكل عمليات معالجة البيانات التي يحتاجونها وعرض عليهم أن يزودهم بهذه الخدمات مقابل أجر أقل مما يدفعونه للشركات الأخرى، وأن يتقاسم معهم ما يوفرونه. وفي النهاية، وافق احد عملائه على ان يتبنى عرضة، وقدم له المال اللازم ليبدأ أول نظام تشغيل بيانات. ولقد نجح هذا النظام.**  **‏**

**استمر "روث بيروت" في إنشاء شركة لمعالجة البيانات الإلكترونية عرفت بعد ذلك بشركة EDP، وهي تقوم بمعالجة البيانات للشركات في جميع إنحاء البلاد. وفي النهاية باع EDP لجنرال موتورز مقابل 208 ‏مليارات دولار وأصبح أحد الرجال الأثرياء في العالم أجمع. لقد وجد ما يحتاجه السوق وقام بتلبيته.**

**ادرس مشروعك قبل أن تبدأ فيه**

**اختبر الفكرة قبل الاستثمار  
‏**

**توجد طريقة للبحث والاستقصاء العلمي تسمى " الفرضية العلمية السالبة  "، و لأننا نجد أن رجال الأعمال في بعض الأحيان يكونون منفعلين ومتحمسين بدرجة كبيرة جدا بنصوص فرصة عمل ما، فإنه من الضروري لك أن تستخدم " الفرضية " العلمية السالبة لأي منتج تفكر في استثمار وقتك ومالك وجهدك في جلبه للسوق.**  **‏**

**عند تطبيق " الفرضية العلمية السالبة " سوف يفترض الباحث أن النتائج النهائية لما يريد إثباته قد تكون سلبية؛ فعلى سبيل المثال قد يقول الباحث : " تناول قرص أسبرين يوميا يخفق من قوام الدم وبالتالي يقلل من احتمال الاصابة بالأزمة القلبية في الرجال والسيدات كبار السن ".**  **‏**

**سوف يفترض العالم حينئذ الرأي العلمي السالب : " تناول قرص أسبرين يومياً لا يقلل احتمالات الإصابة بالأزمة القلبية عند كبار السن سواء كانوا رجالاً أو سيدات "، ولسوف يحاول أن يثبت ويبرهن أن الفرضية العلمية السالبة صحيحة وذلك بإجراء كل التجارب واختبار الأدوية على الأفراد وذلك في محاولة لإثبات أن الأسبرين ليس له تأثير إيجابي في تقليل الأزمات القلبية.**  **‏**

**في نهاية الاختبارات والتجريب وبعد المحاولات الجادة للعالم فإنه إذا لم يستطع إثبات هذه الفرضية السلبية، فإنه بذلك يكون قد أثبت الجانب الإيجابي للفرضية : تناول قرص أسبرين بصورة يومية يقلل من خطورة التعرض للأزمة القلبية عند كبار السن من الرجال والسيدات.**

**كن محامي نفسك  
‏**

**من المفضل أن تجري الفرضية العلمية السالبة قبل أن تقدم على العمل في منتج أو خدمة جديدة في أسواق. وكنوع من التخزين العملي، حاول أن تدحض أو تثبت بطلان فكرة أن هناك طلباً على المنتج أو الخدمة. فإن لم تستطع أن تدحض هذا الافتراض، فإنه بالتأكيد يكون لديك سبب وجيه لتثق في أنه منتج أو خدمة رائجة وعليها طلب عال.**

**بحث تسويقي سريع ورخيص  
‏**

**كيف يمكنك إجراء بحث تسويقي سريع ورخيص؟ كيف تكتشف أو تتعرف على مدى إمكانية بيع المنتج قبل استثمار وقت أو مال فيه؟ الأسئلة السابقة أسئلة محورية وعلى درجة كبيرة من الأهمية حيث إنها في غالبية الأحوال تحدد نجاحك أو فشلك في المشروع أو النشاط.**  **‏**

**يجب عليك دائماً وقبل أن تستثمر أو توظف أموالك في أية مغامرة تجارية جديدة أن تستثمر وقتك ومالك بدرجة معقولة في البحث. وسوف يكون العائد 10-1 في الوقت والمال المستثمر في البحث، فلكل دولار ولكل ساعة بذلتها في تقصي أحوال السوق، ستوفر 10 دولارات أو 20 ‏دولاراً أو 30 دولاراً مستقبلاً.**

**وإليك بعض الطرق التي تستطيع من خلالها التأكد مسبقاً من وجور سوق مربح وكبير بدرجة كافية للمنتج أو الخدمة الجديدة التي تقدمها.**

**أد واجبك**  **‏**

**حاول أن تتعرف على كل صغيرة وكبيرة في السوق وتفحص النشاط الذي تعمل به. ادرس كل هذه التفاصيل وأعطها ما ينبغي من العناية. قم بعمل بحث، وزر شركات أخرى في نفس الصناعة. اسأل الأفراد الذين يبيعون المنتج والجمهور  ‏الذي يستخدمه.**  **‏**

**كان هناك أكثر من 300 ‏من منتجي السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك في بداية عصر صناعة السيارات. لقد كان " ولتر كرسلر "، مؤسس شركة " كرسلر "، مقتنعاً بأنه من الممكن عمل سيارة ممتازة وأفضل من أي منافس وكانت لديه استراتيجية بسيطة. لقد خرج واشترى عدداً من أفضل السيارات المفضلة والأكثر مبيعاً ثم أخذها إلى جراج بمنزله وقام بفك هذه السيارات بالكامل حتى الصمولة ثم جمعها مرة أخرى.**  **‏**

**وفي أثناء الوقت الذي قام فيه بفك جميع أجزاء السيارات ثم أعاد تركيبها مرة أخرى اكتسب وطور " كرسلر " أفكاراً ممتازة عن كيفية إيجاد سيارة تفوق أية سيارة منافسة. ومسلحاً بهذه المعلومات التي اكتسبها جذب إليه مناصرين ومساندين له مادياً وكونوا معاً شركة " كرسلر موتور كوربوريشن " وكون واحدة من أكبر الثروات في أمريكا.**

**استغل الوقت في اكتساب الخبرة**

**ابدأ صغيراً  
‏**

**إذا كان هدفك أن تصبح ثرياً على مدار حياتك العملية، فإنه من الأهمية بمكان أن تكون لديك نظرة ثاقبة في كل شيء تقوم به. وهذا يعني أنك تستطيع أن تستثمر لمدة أسابيع أو أشهر قليلة في بداية حياتك العملية حتى تحقق المعرفة والخبرة التي تنشدها. وكما قال الإمبراطور الروماني أغسطس : " أسرع ببطء "** **من أفضل الاستراتيجيات الناجحة بالنسبة لك أن تعمل بعض الوقت في العمل أو النشاط الذي يستهويك ويحقق لك فائدة. إن كثيراً من هؤلاء الذين أصبحوا أثرياء كانت بدايتهم عندما عرضوا العمل بدون مقابل في مؤسسة أو مجال شعروا باحتمال النجاح فيه في المستقبل. وكان عملهم بدون مقابل فرصة لإظهار قدراتهم ومن ثم لفت أنظار أفراد المؤسسة، ومن خلال الأداء الجيد جعلوا لأنفسهم وضعاً وكياناً وقيمة أدت في النهاية إلى وضعهم ضمن العمالة الأساسية النظامية وتمت ترقيتهم لمراكز ومناصب رفيعة.**

**عندما تبدأ حياتك العملية، سوف يكون لديك متسع من الوقت وقليل من المال. وبمضي الوقت إذا ما كنت محظوظاً، فإنه سيكون معك كثير من المال وكثير من الأعباء والمهام وبالتالي قليل من الوقت. وبين هذا وذاك، فإن أفضل شيء يمكنك عمله أن تستثمر جزءاً من وقتك في تعلم كيفية استثمار المال الذي ترغب في كسبه مستقبلاً. ومن خلال عملك في مجال يستهويك سوف يعطيك هذا نوعاً من التدريب لا يقدر بثمن. ويمكنك بذلك تعلم النشاط أو العمل عن قرب، وتحصل على روية ثاقبة لمجريات العمل وخبرة كبيرة يمكن من خلالها معرفة ما إذا كان المجال الذي تقدم على الاستثمار فيه هو المجال المناسب لكي تكرس مستقبلك له.**

**حتى إذا كنت تعمل كل الوقت في وظيفة أخرى، فإنه يمكنك العمل بعض الوقت في المساء أو عطلة نهاية الأسبوع في مجال آخر لكي تتعلم أسراره. يمكنك أن تتطوع للعمل في إجازتك السنوية. يمكنك أيضاً أن تتطوع للعمل في الإجازات ولكن ليس هناك بديل لبذل الجهد والحصول على الخبرات التي تحتاجها إذا ما صممت وعقدت العزم على أن تصبح ناجحاً مادياً.**  **‏**

**تذكر أن السبب الرئيسي لفشل المشاريع هو عدم الكفاءة الإدارية. وهذا يعني أن الذين يتولون المسئولية يتخذون قرارات خاطئة. وبالتالي يقومون بعمل استثمارات خاطئة ويرتكبون أخطاء تكلف أموالاً لا تعوض في الغالب. لا تجعل هذا يحدث لك. أعط لنفسك فرصة كافية من الوقت لتتعلم ما تحتاجه فعلاً كي تستطيع النجاح. ولا تتعجل الأمور وتحلّ بالصبر. يعتبر الوقت الذي تقضيه في الدراسة والبحث قبل الدخول في أي مشروع بمثابة وقت مستثمر سوف يوفر لك الكثير من المال في الأشهر والسنين القادمة.**

**البيع مهارة أساسية لنجاح المشروع**

**‏إن المفاتيح والطرق التي تؤدي إلى النجاح بسيطة. وفيما يتعلق بنجاح المنتج فإن مفاتيح النجاح هي : البيع! البيع! البيع ! وتعتبر القدرة على الترويج لنفسك ولمنتجك أمام عملائك من أهم المهارات الأساسية التي لابد لك من تطويرها للنجاح ‏في مشروعك الخاص.**  **‏**

**ففي حقيقة الأمر، تعد القدرة على البيع إحدى المهارات الأساسية لحياة ناجحة. ومع بعض الاستثناءات القليلة جداً، فإن كل المؤسسات الناجحة تبدأ يفرد وحيد يهتم اهتماماً شديداً بالمنتج ويتمتع بمهارة البيع للآخرين فنجد أن هذا الشخص يحب المنتج بدرجة كبيرة جداً لدرجة أنه تقريباً لا يستطيع أن ينتظر أي فترة بدون الحديث للناس عنه، ويتطلع هذا الرجل بشغف إلى عمل علاقات مع عميل جديد. ولكن في حالة عدم وجود شخصية محنكة في المبيعات فإن ذلك سيؤدى إلى الفشل حتى على مستوى أفضل المنتجات أو الخدمات.**

**اهتم بالعملاء  
‏**

**إن الاهتمام بالعملاء في كل الأزمنة والأوقات يأتي على رأس الأولويات في المؤسسات الناجحة. ففي هذه المؤسسات يفكر كل فرد في خدمة وارضاء وتلبية احتياجات العملاء على الدوام. بعد عشر سنوات من خروج كتاب " In Search of Excellence" لـ"بيترز ووتر مان "- الذي حقق أفضل نسبة مبيعات، سأل  الصحفي "توم بيترز " عن أي من المبادئ السبعة التي تم تناولها وشعر بأنها ما زالت ذات أهمية كبرى، فأجابه بدون تردد : إنه المبدأ الذي يتناول فكرة خدمة العميل.**

**في أفضل المؤسسات-كبيرة كانت أم صغيرة - نجد أن الأفراد الرئيسيين الذين يتقلدون الوظائف القيادية في هذه المؤسسات هم من يهتمون بعملائهم ويجعلونها محل اهتمامهم وتفكيرهم طوال الوقت. فهم يرون في أنفسهم ممثلين شخصيين وكلاء لعملائهم، يعملون ويتصرفون نيابة عنهم. هناك حاجة ورغبة في أن يسود مثل هذا السلوك من الحب والتفاني في الاهتمام والمساندة للعميل المؤسسة بأكملها، وهو أيضاً يعود بالنفع على المؤسسة حيث إنه يزيد من رغبة الناس في التعاون مع تلك المؤسسة في الوقت الحاضر والاستمرار في ذلك في المستقبل.**

**يمكن لك أن تميز بين مؤسسة وأخرى من خلال تعاملها مع عملائها. كما يمكن أيضاً الحكم على نجاح أي مؤسسة من خلال رد أفرادها على الهاتف والرد على طلبات العملاء واستفسارا تهم، أو من خلال تعاملها مع احتياجات العميل أو شكواه. الاهتمام بالعميل والعمل على تلبية احتياجاته ومتطلباته يأتي على رأس الاهتمامات والأولويات في أية مؤسسة ناجحة.**

**ضع خطة عمل كاملة قبل البداية**

**يرجع السبب الرئيسي لنجاح أية مؤسسة إلى أن المؤسسين يقومون بوضع خطة عمل كاملة قبل بدء النشاط أو العمل. والمؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي اهتمت وأمعنت النظر في كل أوجه النشاط، ووضعت ميزانية تقديرية دقيقة. لقد قامت بتنظيم وتفسير خطة المؤسسة مثل برنامج العمل قبل بداية إنفاق المال والانشغال في أنشطة المؤسسة.**  **‏**

**إليك هذا الاكتشاف المثير : بمجرد أن يتم وضع خطة المؤسسة فإنه نادراً ما تتم الإشارة إليها. وفي كثير من الأحيان تقضى الشركات أشهراً كثيرة في وضع خطة العمل، ولكن بمجرد أن تستكمل فإنه غالباً ما يتم وضعها في الدرج ونادراً ما تتم الإشارة إليها إلا إذا كانت هناك حاجة لتعديلها من جديد.**  **‏**

**وما السبب في ذلك؟ السبب هو أنه بمجرد بدء العمليات يكون كل شيء مختلفاً تماماً عما كان متوقعاً. إذن ما فائدة خطة العمل؟ الإجابة هي أن التدريب على التفكير بإمعان في خطة عمل قبل بدء العمل يجبر رجل الأعمال على أن يفكر باهتمام في كل القضايا والموضوعات المهمة المطروحة أو التي ستطرح في عمليات المؤسسة.**

**التجهيزات لمرحلة التعاقد**

**1-    تحديد موضوع العقد "Object"**

**تعتبر المرحلة الأولى من مراحل التجهيز للتعاقد هى تحديد موضوع العقد بمعنى أن يذكر مثلا:  
  
موضوع العقد "التوسعات الجديدة بمعمل تكرير النفط"  
  
2-    مستندات العقد**

**يجب أن يشير العقد إلى ما يسمى مستندات العقد وهى المستندات المكملة للعقد والتى يمكن الرجوع إليها أمام المحاكم فى حالة عدم الإكتفاء بالعقد الأساسى** **ومن أهم هذه المستندات :  
  
•    بيان مجال العقد Statement of the scope of contract .  
•    المعلومات المؤثرة على تنفيذ العقد Data affecting the execution of work .  
•    المواصفات الفنية Technical specification .  
•    قوائم الكميات Bills of quantities .  
•    برنامج التنفيذ Program of work completion .  
•    شروط التعاقد Condition of contract .  
•    تعليمات الموقع Site regulations .  
•    الضمان والمواثيق Guarantees or bonds .  
•    الإضافات والتغيرات Additions or variations .**

**وسوف نعرض بالتفصيل لكل من البنود السابقة :  
  
2-1 بيان مجال العقد  
  
و يصمم بواسطة الشركة الطالبة للتعاقد وهو يقدم موضوع التعاقد ويشرح الخطوط العريضة لمتطلبات الشركة من المنفذ الناجح وكذلك المدة التى يتم فيها العمل إن كان عقداً لعملية معينة .  
  
2-2 المعلومات المؤثرة على تنفيذ العقد**  **وتنفذ أيضاً بواسطة الشركة الطالبة للتعاقد فى مرحلة الدعوة لتقديم العطاءات وتحتوى على معلومات عن الموقع – ساعات العمل , الجهد والمعدات أو الأفراد الذين سوف تقدمهم الشركة للمتعاقد فكل هذه المعلومات سوف تؤثر بالقطع فى أسعار العقود .  
  
2-3 المواصفات الفنية  
  
وهى قائمة المتطلبات الأساسية للأعمال المطلوب تنفيذها وتحتوى على :  
  
•    وصف العمل المطلوب .  
•    معلومات عن التصميم سواء الآلات أو المبانى .  
•    الرسومات الهندسية .  
•    متطلبات التشغيل والكفاءة المطلوبة .  
•    التفتيش وإختبارات الصلاحية .  
•    خطوات الإختبار .  
  
2-4 قوائم الكميات**  **وتصدر عادة من الشركات الطالبة للتعاقد (أو المهندس الإستشارى للشركة) وتحدد كافة بنود المواد المطلوبة لتنفيذ العقد وكذلك الكميات المطلوبة من كل بند من هذه البنود .  
  
وتظهر أهمية هذه القوائم عادة فى عقود الإنشاءات ويقوم مهندس الشركة بتقديرها من واقع التصميمات الفنية ويقوم المتعاقد بوضع أسعار الوحدة وبالتالى الأسعار الإجمالية وتحدد هذه الأسعار قيمة العقد لدرجة كبيرة .  
  
2-5 برنامج التنفيذ  
  
و يحدد فيه المواعيد التى يرغب فيها المستفيد من العقد تنفيذ أعماله سواء كفترات زمنية إجمالية فى حالة التعاقدات لفترة زمنية مثل الإنتهاء خلال 3 أشهر من بداية التعاقد .  
  
2-6 شروط التعاقد**  **هى عبارة عن القواعد التى يتم بناء عليها تنفيذ العقد وتوضح حقوق وواجبات الطرفين .  
  
وتمثل شروط التعاقد القواعد القانونية للعقد والتى يرجع إليها أمام المحاكم ولذلك يجب أن تكون هذه الشروط فى غاية الوضوح .  
  
كما يجب أن تعطى عناية كبيرة للصياغة اللغوية Terminology حتى لا يحدث سوء فهم وفى حالة المصطلحات الغير واضحة فيجب شرحها تفصيلاً .  
  
2-7 تعليمات الموقع  
  
عبارة عن القواعد التى تقوم الشركة بإلزامها للمتعاقد وتتعلق بعمليات الإدارة بصفة عامة مثل :  
•    الممرات المستخدمة .  
•    نظافة الموقع .  
•    السلامة الصناعية والحريق .  
•    علاقات العمل .  
•    الضوضاء .  
  
2-8 الضمانات والمواثيق والإرتباطات**  **1-إرتباط أو تأمين العطاء : وهى عبارة عن نسبة بسيطة من قيمة العقد يدفعها المتعاقد عند التقدم لتدل على جديته وعدم تغييره الرأى أثناء عمليات البت .  
2-إرتباط أو تأمين التنفيذ : وهى عبارة عن إرتباط يدفعه المتعاقد فور ترسية العطاء عليه ضماناً لجديته التنفيذ ولإتباع التعليمات فى العقد والإلتزام بكافة جوانب التعاقد ويكون عادة فى ضوء خطاب ضمان بقيمة 10% من إجمالى العقد .  
3-الدفعات المقدمة : فى بعض الأحيان تقوم الشركات بدفع مقدمة للمتعاقد مقابل توريد المواد وشراء المستلزمات وكذلك دفعات مقسمة على فترات زمنية عند الإنتهاء من مراحل معينة من الأعمال .  
4- الدفعة النهائية : وهى مرتبطة بتسليم العمل وبإنتهاء فترة الضمان وحسن التشغيل .**

**2-9 الإضافات والتغيرات اللاحقة**   
  
**وهى نوعان :**

**•    تغيرات فنية أو فى حجم الأعمال .  
•    تغيرات فى شروط التعـــاقد .**

**التحليل المالى و الإقتصادى للمشروع**

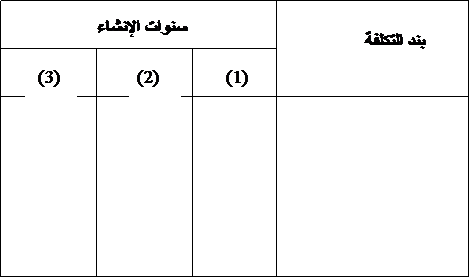
**من أهم مراحل المشروع , وهى تلك المرحلة التى يتم فيها التقييم المالى للمشروع وتحديد ربحيته .**

**5- 1 التكاليف الإستثمارية للمشروع:**

**هى إجمالى المصروفات من ساعة أن يكون المشروع فكرة حتى يتم بدء الإنتاج ,** **وتتكون التكاليف الإستثمارية للمشروع من عناصر التكاليف الآتية :**

**( أ ) الأصول الثابتة للمشروع أو التكاليف الإستثمارية الإبتدائية الثابتة , وهى :**

**•    ثمن الأرض  
•    تكاليف إعداد الموقع  
•    تكاليف الأعمال الهندسية المدنية  
•    تكاليف المعدات وقطع الغيار**  **•    تكاليف المعدات المساعدة  
•    تكاليف وسائل النقل**  **•    أخرى.**

****

**و يتم تحميل هذه التكلفة على سنوات إنشاء الشروع**  **( ب ) نفقات و مصاريف مرحلة ما قبل الإنتاج :  
  
•    تكاليف دراسة الجدوى.  
•    تكاليف البحوث والدراسات.  
•    مصاريف الإدارة والإشراف على تنفيذ المشروع والأعمال الإستثمارية.  
•    مصاريف تعيين وتدريب القوى العاملة.  
•    مصاريف التخطيط للمشروع.  
•    مصاريف الحصول على التراخيص والتسجيل والإجرائات القانونية للمشروع.  
•    أجور العاملين فى مرحلة الإنشاء.  
•    نفقات أنتقال.  
•    تكاليف الإنشاءات السريعة أثناء مرحلة التنفيذ.  
•    مصاريف إنشاء شبكة تسويق للمنتج والدعاية والإعلان.  
•    نفقات التشغيل الآولى للمشروع قبل بدء الإنتاج وتجارب التشغيل.**

**5- 2 رأس المال العامل :  
  
 وهو تكاليف تشغيل المشروع لفترة زمنية تقدر بثلاثة شهور فى المتوسط , وتشمل : مواد خام , وأجور ومصاريف إضافية .**

**التخطيط وتنفيذ خطة المشروع**

**إذا طلب منك التخطيط وتنفيذ خطة العمل المتعلقة بمشروع -أي شيء تقوم به -سوف تستخدم تقريباً جميع المبادئ السبعة وعندما يتم تكليف بمشروع،  فمن المهم أن تدرك أن عليك القيام بأمرين. الأول التعامل مع الطلب نفسه؛ ،" من فضلك قم بهذا المشروع،"  ( الذي يبدو جيدا ولكن يتضح غير ذلك في النهاية). أما الأمر الثاني فهو شيء دائماً ما أرى أنه ،" الأعباء،"  الجدول 7-1 تقرير متابعة سير العملالمشروع : إنتاج ضخم لإصدار 2,1 التقرير: 14،  التاريخ: 21 أكتوبر 2007،  مدير المشروع: ،" فرانك،" ،  الفريق : ،" راشيل،"  و،" ديبي،"  و،" ديكلان،"  و،" ستيف،" و،" ماري،"** **التوزيع: الوارد ذكرهم بالإضافة إلى ،"  برناديت،" و،" هيو،"  و،" دان،" و ،" يبدرو،" و ،" تيد،"  أرسله لي + لأي شخص آخر دي صلة بالموضوع**

****

**التواريخ الحالية هي: اختبار: ينتهي في 17 نوفمبر 2007 التوافر بعد إعداد قوائم بالعملاء – 19 يناير 2008**  **الاتجاهات : تاريخ التسليم – تاريخ التغيير**

****

**كما أشير إليه في أحيان أخرى بأنه ،"  القيود الثابتة،" . وترتبط الأعباء أو القيود الثابتة بفكرة أن الأشخاص عندما يوكلون لك عملاً يقولون إنه يجب القيام به في موعد أقصاه... وبهذه الميزانية وباستخدام هذه الموارد. يبدو لي أنك إذا حاولت التعامل مع الطلب والأعباء معاً،  فسوف تفحم نفسك في العديد من المشكلات. وذلك لأنه عند التعامل مع الطلب،  سوف تفكر في الفترة الزمنية التي ستحتاجها فضلاً عن الموارد والميزانية... إلخ. على الصعيد الآخر،  سوف تخبرك الأعباء بأنه ليس لديك وقت وأنك لن تحصل على الميزانية وأنك ستفقد عدداً كبيراً ممن يعملون معك. الأمر الذي يجب القيام به هو التعامل مع الطلب والأعباء،  كل على حدة. فأولاً،  أفهم الطلب ثم استخدم ما تعلمته لاتخاذ قرارات منطقية تتعلق بالأعباء.**

**وتساعدك مبادئنا الخاصة بالتفكير السليم في القيام بذلك بشكل صحيح. لنفترض إذن أن هناك طلباً ما وأعباء. نضع الأعباء جانباً ونركز على الطلب. يقول المبدأ 2،"  اعرف ما تحاول القيام به،" .**

**ما الذي يتناوله هذا المشروع بالضبط؟ ما الذي لا يتناوله؟ وتمكنك أداة ،" فهم ما تحاول القيام به،" . كما أننا قادرون على الوصول بفرص ربح الأطراف المعنية لأعلى درجة ممكنة،  إذا ما استخدمنا المبدأ 7،"  رؤية من وجهات نظر الآخرين،" . أي أنه في إمكاننا التأكد من أن ناتج المشروع الذي نقوم به هو أفضل ناتج ممكن من وجهات نظر جميع المشتركين في المشروع. بعد ذلك،  استخدم المبدأ 3: دائماً ما يكون هناك تسلسل للأحداث لفهم ما يجب القيام به،  لتحقيق النتائج المنشودة. ثم استخدم المبدأ 4: الأمور لا تتم من تلقاء نفسها،  الذي يدفعنا إلى أن نتأكد من أن هناك من يقوم بكل مهمة في تسلسل الأحداث،  وأن الناس أمامهم الوقت الكافي للقيام بهذه المهمة تحديداً (بطاقات تحديد الوقت هي الأداة التي نستخدمها للقيام بذلك). كما أنه يمكننا الوصول بنقاط قوة الفريق لأكبر درجة ممكنة.**

**ويحثنا المبدأ 5: نادراً ما تسير الأمور بالشكل المتوقع؛ على أن نضع الأحداث غير المتوقعة في اعتبارنا أو أن نضع نسبة حدوث خطأ في خططنا. عند هذا الحد،  نكون قد حللنا الطلب بشكل مناسب،  وكوناً أوضح صورة ممكنة عن كيفية سير المشروع. (لاحظ أنه كان من الممكن إيضاح هذه الصورة بعدة طرق. فمن الممكن تمثيلها باستخدام مخطط جانت،  الذي يوضح من يقوم بكل مهمة ووقت قيامه بها،  أو اللوحة الجدولية التي توضح التكاليف التي ينفقها الشخص والمكاسب التي يحققها شخص آخر وقدرها ووقت حصوله عليها،  أو لوحة الإنتاج. الآن يمكننا التعامل مع الأعباء. بشكل عام،  فإن ما توضحه الخطة من أنه أمرممكن الحدوث وما توضحه الأعباء من أن هناك حاجة لحدوث ذلك الأمر لا يمثلان نفس الشيء. وما يحدث بعد ذلك؛ في الغالب،  هو أن الناس يضعون الخطة جانباً ويوافقون على الأعباء. وهذا الإجراء يعني ضمناً أن الخطة خاطئة. كل هذا بالرغم من أن الخطة تمثل أفضل تصور عن المشروع يمكن لأي فرد أن يضعه لأي شخص. إن مبادئنا تخبرنا بأن هذا أكبر خطأ يمكن أن نقع فيه.**

**فالمبدأ 6: الأمور قد يتم إنجازها أولاً يتم إنجازها،  يوضح أن الخطة إذا لم تتفق مع الأعباء،  فلا سبيل لإنجاز الأمور. كما أن تجاهل الحقائق غير السارة لن يفيد هو الآخر. والأمر الصائب أن تقول إن الخطة أفضل تصور لنا عن المشروع: فماذا نفعل الآن بالأعباء؟ هل يمكننا إضافة مزيد من الأشخاص أو الأموال أو الموارد؟ هل يمكننا الحد من نطاق ما قررنا القيام به؟ هل لا يزال مستوى الجودة الذي نطمح إليه مطلوباً أم من الممكن الرضا بما هو أقل؟ ونحن نفعل ذلك حتى تتفق الخطة مع الأعباء؛ أو حتى نحصل على خطة واقعية تساعد من تسببوا في الأعباء على التعايش معها.**

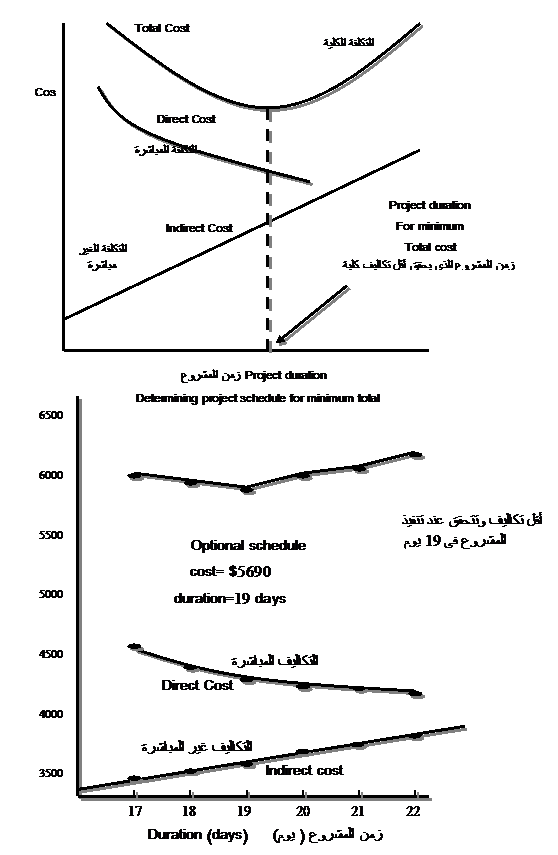
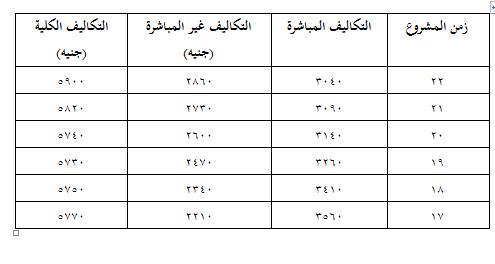
**عودة مرة أخرى للمبدأ 7: رؤية الأمور من وجهات نظر الآخرين؛ نشرح الخطة لكل من يعمل في المشروع ونخبرهم بدورهم فيه. الآن،  نصبح مستعدين لبدء المشروع بعد أن حددنا فرصنا في الفوز (أما إذا كنا وافقنا على الأعباء ورضينا بها،  لفشل المشروع في الكثير من الحالات ولما بقى أمامنا سوى انتظار انتهائه). لكي ندير المشروع،  فإننا نقوم بتطبيق الخطة التي وضعناها. ويوضح المبدأ 6 ،  تقدمنا في المشروع. أما المبدأ 2: معرفة ما تحاول القيام به،  فيساعدنا على التنبه لأي تغيرات تطرأ على المشروع طوال فترة إنجازه.**

**(بوجه عام،  هذه هي الأمور التي تطرأ عليه لعدة أسباب. على سبيل المثال،  تمثل تلك الأمور أشياء تم إغفالها في البداية،  وأن ما كنا نريده لم يكن ما أردناه حقا،  أو أن تتغير متطلبات العمل،  أو أن يتغير السوق أو تتغير التقنيات أو نجد طريقة أفضل للقيام بالمهمة أو أن نقوم بتقدير شيء يتضح بعد ذلك أنه أصغر/أكبر بكثير مما كنا نعتقد... إلخ).**

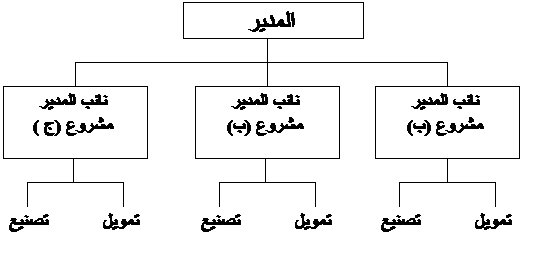
**ويساعدنا المبدأ 7: رؤية الأمور من وجهات نظر الآخرين،  على كتابة تقارير متابعة سير العمل بطريقة مفهومة لجميع الأطراف المعنية. في النهاية،  عند انتهاء المشروع سيكون من الجيد أن نمضى بعض الوقت في تحليل المشروع وتسجيل ما حدث بالفعل،  حتى تصبح عملية التخطيط للمشروع التالي أسهل. المثال 6 إدارة**

**التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة للمشروع**

التكاليف المباشرة والتى تزيد مع تخفيض مدة المشروع وتمثل تكلفة موارد المشروع .  
  
أما التكاليف غير المباشرة فهى تتناسب طردياً مع وقت المشروع مثل تكلفة الإيجارات والحراسات ومرتبات الموظفين الإداريين وخدمة موقع المشروع . ويبين شكل تغير التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة مع زمن المشروع وكذلك منحنى التكاليف الكلية الذى يمثل مجموع التكاليف المباشرة وغير المباشرة والنهاية الصغرى لهذا المنحنى تحدد الزمن الأمثل لتنفيذ المشروع وهو الذى يحقق أقل تكاليف كلية . كما يوضح شكل منحنيات التكاليف المباشرة وغير المباشرة والتكاليف الكلية للمشروع الذى تناوله المثال على أساس تكاليف غير مباشرة قدرها 130 جنيه فى اليوم الواحد , ومنه يتضح أن الزمن الذى يتحقق عنده أقل تكاليف كلية هو 19 يوماً ويوضح جدول طريقة الحساب ؟



**التنظيم المستقل للمشروع**

**على الجانب الأخر من مجال التنظيم يوجد تنظيم المشروع المنفرد . ويتم فصل المشروع من النظام الأم . ويصبح وحدة مستقلة له طاقمه الفنى , و نواحيه الإدارية , ويرتبط بالمنشأة الأم فقط من خلال مجموعة تقارير الإنجاز الدورية الدقيقة . وبعض المنظمات الأم تقوم بالتوصيف الإدارى , والمالى , والأفراد , وخطوات الرقابة بالتفصيل والبعض الآخر يسمح للمشروع بحرية التصرف فى حدود الميزانية النهائية . وهناك أمثلة عديدة للأوضاع ما بين هذين الحدين . ويوضح الشكل التالى تنظيم المشروع المنفرد .  
  
**

**و كما هو الحال فى التنظيمات الوظيفية ، فإن المشروع المنفرد له مميزاته وعيوبه  
  
  
المميزات  
  
1 – مدير المشروع له سلطة كاملة على المشروع . ويلزم أن يقدم مدير المشروع تقاريره إلى المدير التنفيذى فى المنشأة الأم ، كما أن المشروع قوة عمل كاملة موجهة لأنشطته فقط .**  **2 – كل فريق العمل فى المشروع مسئول مباشرة من مدير المشروع . فليس هناك رؤساء أقسام وظيفية يجب أن تؤخذ موافقتهم أو إرشاداتهم قبل إتخاذ القرارات الفنية فمدير المشروع هو فى الواقع المدير العام له.  
  
3 – إبعاد المشروع عن الأقسام الوظيفية يقلل من خطوط الإتصال . فالتنظـيم** **الوظيفي كله يتم إستبعاده ، ويقوم مدير المشروع بالإتصال المباشر مع إدارة** **المنشأة . وتقليل خطوط الإتصال يؤدى إلى إتصالات أسرع بإحتمالات فشل** **أقل .**  **4 – عندما يكون هناك مشروعات عديدة متتابعة ومن أنواع متشابهة ، فإن تنظيم** **المشروع المنفرد يستطيع الإحتفاظ بكوادر دائمة من الخبراء الذين ينمون** **المهارات فى مجالات تكنولوجية معينة . وبالتأكيد فإن وجود مثل هذا** **الرصيد من المهارات التكنولوجية يجذب العملاء إلى المنشأة الأم .  
  
5 – فريق المشروع الذى تكون له شخصيته القوية المستقلة يميل إلى خلق** **مستوى عالى من الإلتزام بين أفراده . ويكون التحفـيز جيداً ومؤثراً** **ودافـعاً لأداء المهام .  
  
6 – حيث أن السلطة مركزية ، فالقدرة على إتخاذ قرارات سريعة تكون قوية** **ويستطيع تنظيم المشروع كله التفاعل بسرعة أكبر مع متطلبات العميل** **وإحتياجات الإدارة العليا .  
  
7 – وجود وحدة الأوامر ، فمن المؤكد أن سهولة العمل للمشرفين تزيد عندما**  **يكون لكل منهم رئيس واحد فقط .**  **8 – تنظيم المشروع المستقل يكون بسيطاً ومرناً ، مما يسهل نسبياً الفهم و**  **التنفيذ.  
  
9 – الهيكل التنظيمي يعزز من المدخل الكلى أو الإجمالى إلى المشروع . فمن** **الخطورة التركيز على النظم الفرعية للمشروع دون التركيز على المشروع** **ككل حيث ينجم عن هذا فشل المشروعات.**  **العيوب    
  
1 – عندما تتولى المنشأة الأم عدد كبير من المشروعات ، فمن المعتاد أن يكون كل منها له طاقمه الكامل 0 وهذا من الممكن أن يؤدى إلى إزدواج المجهود فى كل المجالات بـدءأً من الأعمال الكتابية إلى الأعمـال ذات الطابع الفنى العالــى والمكلفة .  
  
2 – فى الحقيقة ، الحاجة إلى تأكيد تكامل المعرفة التكنولوجية والمهارات ينتج عنه أن يحاول مدير المشروع تجميع المعدات والمعاونة الفنية ليتأكد من توافرها عند إحتياجها . ومن ثم ، يمكن أن يقوم المشروع بالتعاقد مع الأفراد ذوى المهارات الفنية النادرة عند توافرهم وليس عند الإحتياج لهم 0 وبالمثل ، تكون هناك رغبة فى الإبقاء عليهم أطول مدة ممكنة فى المشروع حتى ولو لم تكون لهم حاجة تحسباً للمفاجآت .**  **3 – أبعاد المشروع عن الرقابة الفنية للأقسام الوظيفية له مميزاته ، ولكن كذلك له عيوب خطيرة إذا ما كان المشروع من النوع " التكنولوجيا العالية " . ولكن على حساب نقص خبرتهم الفنية فى مجالات أخرى . فالقسم الوظيفي عبارة**  **عن مستودع للخبرات الفنية ، ولكنها ليست دائماً سهلة المنال لأفراد فريق العمل فى المشروع ذو التنظيم المنفرد.**  **4 – يبدو أن مجموعات المشروعات المنفردة تقوى ظاهرة عدم التماسك فى مجال السياسات والإجراءات التى يقومون بها. ففى المشروعات الصغيرة نسبياً تكون عملية التقريب شائعة وسهلة وممكن تبريرها سواء للعميل أو للرقابة الفنية. و يكون التبرير عن تجاهل تعليمات الإدارة العليا من منطلق أنهم لا يفهمون**  **مشاكل التنفيذ .**  **5 – فى تنظيم المشروع المنفرد ، يكون للمشروع عمره المحدد . وبالتالى يكون**  **أفراد الفريق مرتبطين بالمشروع وببعضهم البعض . وبالتالى ينشأ مرض يمكن تسميته " التبعية للمشروع " .وتنمو الشعور بالتوحد بين أفراد فريق المشروع مما يؤدى إساءة العلاقة بينهم وبين نظرائهم فى المنشأة الأم .**  **فالمنافسة الودية يمكن أن تصبح تطاحن مرير ، والتصارع على السياسات شئ شائع فى المشروعات .  
  
6 – و مظهر آخر لمرض " التبعية للمشروع " هو القلق على " حياتهم بعد إنتهاء**  **المشروع " . فعادة ليس هناك تأكيد معقول لما سوف يحدث بعد إنتـهاء  
     المشروع . فهل سيتم الإستغناء عن فريق المشروع ، أم ستؤكل إليهم أعمال  
     أقل أهمية ، أم هل ستصبح مهاراتهم الفنية قديمة بحيث لا تصلح للتعاون مع**  **مشروع آخر ، وهل سيتفكك فريق العمل**

**الخطوات السبع لنجاح النشاط**

**هناك سبع خطوات يمكنك اتخاذها خلال حياتك المهنية لكي تضمن تحقيق أكبر قدر من المبيعات والربحية بأقل مجهود وخسارة. إن أية محاولة اختصار أو تجاهل لهذه الخطوات السبع من الممكن أن تكلفك الكثير مما يمكنك تخيله.  
‏**

**الخطوة الأول : ضع أهدافاً مالية محددة**  **‏**

**ضع هدفاً مالياً محدداً لنفسك ثم ابدأ بعد ذلك في تصوره في ذهنك وكأنه حقيقة واقعة، استعرض هذه الصورة مرات ومرات في مخيلتك كما لو كانت حقيقة ملموسة، اعمل هذا مراراً وتكراراً. وكلما زاد مقدار الوضوح والتكرار والفترة التي تتخيل فيها الهدف في ذهنك، زادت فرصتك لاجتذاب الأفراد والأموال والأفكار والموارد الضرورية لتحقيق ذلك.**  **‏  
الخطوة الثانية : قدم منتجاً ممتازاً**  **‏**

**ابحث عما يحتاجه السوق وحاول تلبيته، أو ابحث عن مشكلة تستطيع حلها من خلال منتج أو خدمة تتمتع بجودة عالية ولها قيمة جيدة. حيث تستند كل المشاريع الناجحة على منتجات أو خدمات ممتازة نوعاً ما. لا تقبل أن تقضي دقيقة واحدة من وقتك في إنتاج أو ترويج منتج أو خدمة غير جيدة أو أقل مما هو متاح في السوق.**  **‏**

**الخطوة الثالثة : ابدأ صغيراً واكبر بالتدريج**  **‏**

**من الأفضل أن تبدأ صغيراً وتتعلم نشاطك بدقة وإحكام. كن صبوراً واستثمر وقتك قبل مالك وخصوصاً في البداية.**  **‏**

**يعتبر التمويل الذاتي من أفضل الطرق لإنشاء وبناء مشروع. وتتطلب هذه الطريقة أن تبدأ النشاط بمبلغ قليل من المال ثم تعيد استثمار الربح الذي اكتسبته من خلال عملية البيع لمنتجاتك أو الخدمات التي تقدمها بدرجة أكبر من التمويل الخارجي.**  **‏**

**كثير من الناس الذين يفكرون في بدء مشروع أو نشاط في الحال أو بسرعة يبدأون في البحث حولهم عن مصدر يقرضهم بعض الأموال. وفي الحقيقة فإن معظم المشروعات الجديدة تبدأ بما يسمى " مال المحبين " وهذا النوع من المال يتم الحصول عليه من أفراد عائلتك وأصدقائك وهم إما يعطونك أو يقرضونك مثل هذا المال لا لشيء إلا لأنهم يحبونك. إن مثل هذا الذع من المال صعب الحصول عليه ولكن من السهل فقده. لذا فإنه من الأفضل بدرجة كبيرة أن تمول مشروعك من أرباحك.**

**الخطوة الرابعة: اختبر قبل أن تستثمر**  **‏**

**من المفضل أن تستثمر الوقت اللازم في اختبار كل نشاط مهم ورئيسي وذلك قبل الأقدام على استثمار المال في هذا النشاط. إليك القواعد الثلاث للنجاح في التسويق والبيع: "اختبر، اختبر، اختبر ".**

**يعتبر التسرع هو أحد الأسباب الرئيسية وراء فشل رجال الأعمال. فهم يحصلون على فكرة جيدة ثم ينغمسون فيها بدون أداء واجبهم نحو هذه الفكرة. من الأفضل لك أن تتقدم للأمام بحرص وعناية، خطوة خطوة. وتعلم من أخطائك وصحح مسارك.**  **‏**

**ففي الحقيقة نجد أن حوالى 99% من الأفكار الجديدة لا تنجح، على الأقل في شكلها المبدئي، وهناك حوالى تسعة مشاريع من كل عشرة تجربها في التجارة لا تأتي بالنتائج التي تتوقعها. من الأفضل لك أن تقوم بعمل تجارب صغيرة والتعلم من كل واحدة بدلاً من أن تغامر أو تجازف بكل ما لديك على فكرة تبدو لك جيدة ولكنها من الممكن أن تتحول إلى فشل.  
  
الخطوة الخامسة : احرص على الزيادة والنماء لمشروعك من الأرباح**

**توسع في نشاطك على أساس نجاحاتك ومن خلال أرباحك من المشروع. توسع في نجاحك مؤسستك ونشاطك فقط من الربح الذي اكتسبته في هذه المؤسسة أو هذا النشاط وليس من رأس المال المقترض.  
بعد العديد من الدراسات وتحليل أنشطة المؤسسة تم التوصل إلى أن بداية النشاط بمبلغ محدود من المال في كثير من الأحيان هو من أفضل الاستراتيجيات الممكنة. فعندما يكون لديك مبلغ صغير جداً في البداية، فإنك تكون مضطراً ومرغماً على استخدام تصورك وقدرتك على الابتكار وأيضاً طاقتك وجهودك لإيجاد وتحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح. حيث إنه ليس لديك رفاهية حساب كبير في البنك يتيح لك اتخاذ قرارات مكلفة أو التورط في أنشطة إعلانية مكلفة مالياً. ‏**

**أثناء فترة ازدهار الإنترنت كان هناك آلاف من الشركات التي لديها القدرة على توفير ملايين من الدولارات من رأس المال على أساس فكرة ما. ورجال الأعمال غير المحنكين الذين لم يقوموا حتى الآن بإيجاد منتج أو خدمة يبيعونها ويحققون ربحاً من ورائها تدفقت عليهم الأموال فجأة. في كل حالة تقريباً قد حدث لهم ما يشبه الجنون من كثرة المال. فقاموا بإنشاء مكاتب فخمة وشراء طائرات وسيارات ليموزين ومنازل راقية. وانفقوا ببذخ شديد مثل المخمورين. ولم يمض وقت طويل حتى نفد كل ما لديهم وأصبح لا يوجد لديهم شيء. وتعرض للإفلاس تباعاً ما يقرب من 95 ‏بالمائة من شركات الإنترنت حيث خسر الجميع كل ما استثمروه.**  **‏**

**ولكن عندما تبدأ بالتدريج، أي خطوة بخطوة فسوف يكون أمامك فرصة كي تعرف وتقدر صعوبة بيع منتج أو خدمة وتحقيق ربح. ونتيجة لذلك فإنك ستعرف وتقدر قيمة كل دولار قمت باكتسابه ومن ثم تؤجل إنفاقه لأطول وقت ممكن أو لا تنفقه أصلاً. وستصبح منشغلاً دائماً بالأشياء المهمة وبتدفق النقدية ونتائج حسابك في البنك يومياً ولن تكون لديك رغبة في الإنفاق والتبذير. كما سيكون لديك موقف نحو المال بما يضمن لك الثراء عبر سنى حياتك.**  **‏**

**الخطوة السادسة : اختر الموظفين بعناية**  **‏**

**تمثل عملية الاختيار السليم للموظفين نسبة 95 ‏بالمائة من نجاح أي مشروع. كن حريصاً جداً عند اختيار الأفراد الذين يساعدونك على توسيع وإنماء مشروعك.  إن من أكبر الأخطاء التي يمكن أن ترتكبها عند عملية الاختيار هي عدم الانتقاء السليم للأفراد الذين سيعملون معك، ومن هنا كان من الضروري أن تتمهل وتتأنى في الاختيار.**  **‏**

**تأتى الإنتاجية الجيدة من الاختيار الجيد للأفراد. فالتسويق الناجح والمبيعات الكبيرة ما هي إلا نتيجة طبيعية لاختيار موفق للأفراد في المواقع والوظائف الرئيسية. يأتي نجاح المشروع من اختيار أفراد يتمتعون بكفاءة عالية. إن وجود شخص واحد غير كفء في وظيفة رئيسية كفيل وكاف بان يدمر مؤسسة بأكملها. لا تدع نفسك عرضة لمثل هذا الموقف.**

**إن القاعدة هنا هي أن تتأنى وتتمهل عند الاختيار، ولكن على العكس تكون السرعة مطلوبة عند الفصل من الخدمة. إذا أدركت أنك قد ارتكبت خطأ في اختيار شخص غير مجدٍ فإنه لابد في هذه الحالة من التعامل مع هذا الموقف بسرعة وبكفاءة. لا تحتفظ بأفراد ليسوا على كفاءة في وظائف رئيسية. فإن هذا من شأنه أن يحبط كل فرد بل ومن الممكن أن يتسبب في فشل فعلي للمؤسسة.**

**يحكي صديقي " هارفي ماكاي " كيف قضى ستة أشهر بأكملها محاولاً إيجاد رجل مبيعات جديد. ويضيف " هارفي " قائلاً : إنه عمل مقابلات مع ما يقرب من 35 مرشحاً للعمل بهذه الوظيفة وفي النهاية لم يختر أياً منهم على الإطلاق. وعقب "هارفي" على ذلك بقوله : " كان من الأفضل أن أترك الوظيفة شاغرة بدلاً من شغلها بشخص غير مناسب لها ومن ثم الاضطرار بعد ذلك إلى التخلص منه بفصله من الخدمة ". وهذه نصيحة جديرة بأن تتبع.**  **‏**

**الخطوة السابعة : استخدام التمويل بالاقتراض**  **‏**

**استخدم طريقة التمويل من خلال الاقتراض كلما أمكن لك ذلك. يأتي التمويل بالاقتراض في شكل قروض تجارية وخطوط ائتمان من البنك والتي ترتكز على التدفق ‏النقدي من مؤسستك الناجحة.**

**إن أساس نجاح أي مشروع او مؤسسة هو التدفق النقدي، فإذا ما كان التدفق النقدي لمؤسستك جيداً- أي إذا كنت تحقق ربحاً من انشطة مؤسستك اليومية والأسبوعية والشهرية- فانه يمكنك في هذه الحالة انجاز أي شيء في عالم التجارة. وعندما تتوافر لك السمعة الطيبة من خلال سجل تدفق نقدي إيجابي فسوف ترحب البنوك وتقرضك المال الذي تحتاج إليه لكي تستفيد من الفرص الإضافية المتاحة.**

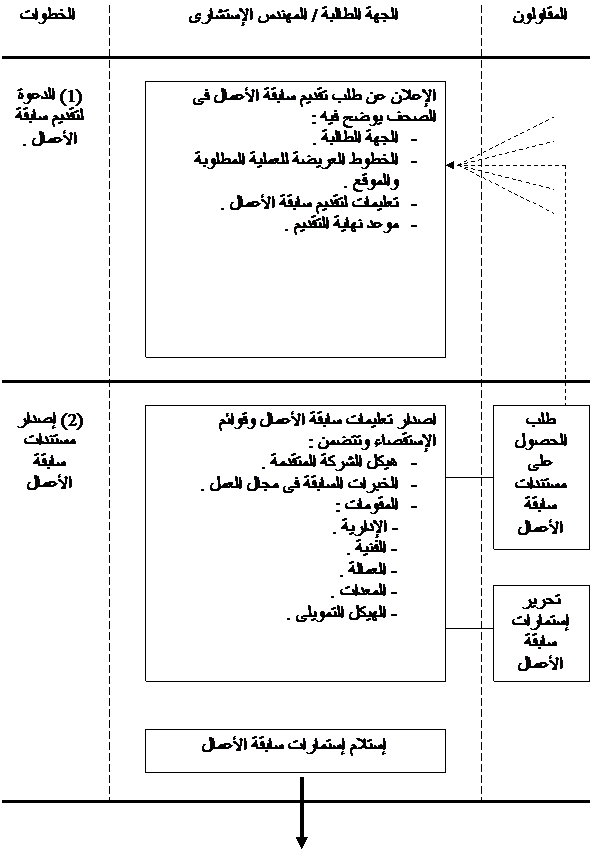
**من المعلوم أن هدف أي مؤسسة هو أن تطور وتزيد من مقدار التدفق النقدي لها والذي يمكنها من عمل احتياطيات نقدية ضد تقلبات السوق. ومن ثم توافق البنوك على إقراضك كل الأموال التي تحتاج اليها لأنها يوجد لديها قناعة تامة وثقة في قدرتك على التوظيف الديون بطريقة جيدة ومن ثم القدرة على سدادها.**

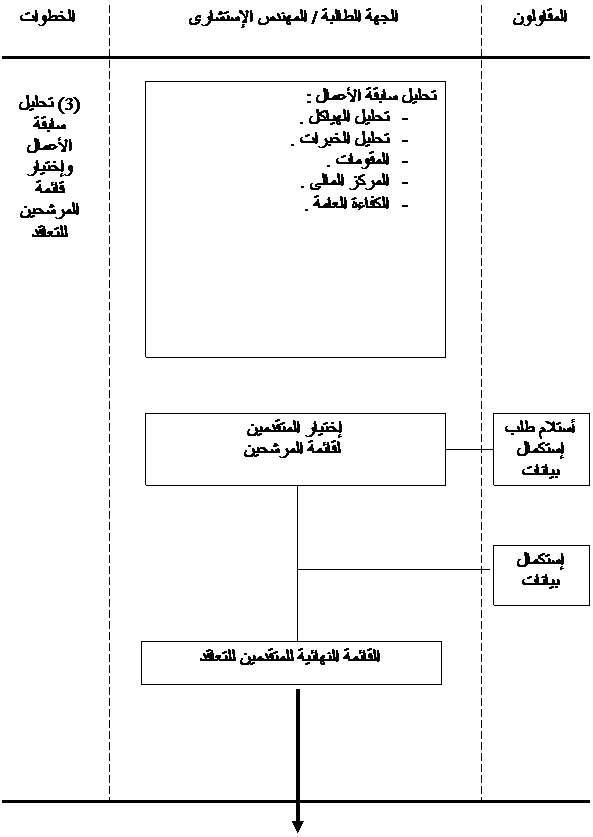
**العطاء و العقود**

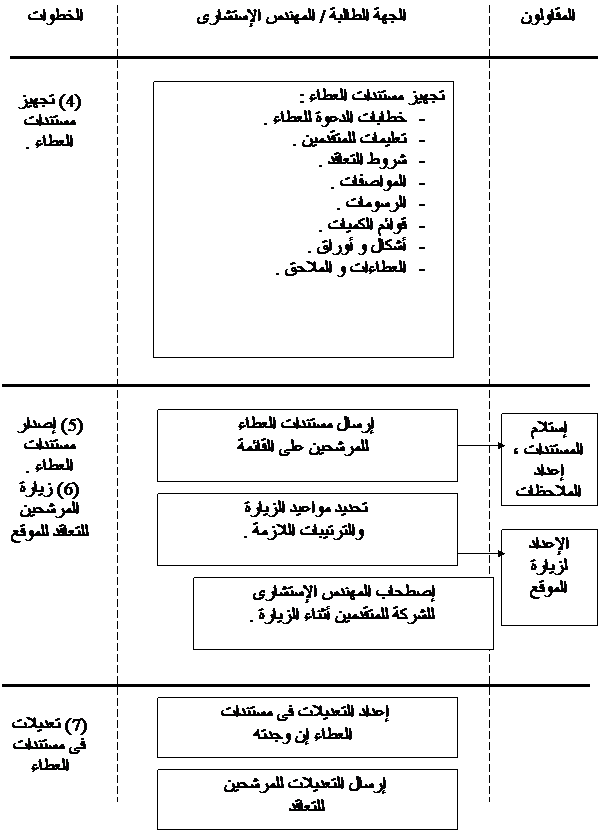
**العطاء**  **هناك خطوات تعتبر المنهج التقليدى لإختيار المتقدمين للعطاءات وتقييم هذه العطاءات وهى تساعد الجهة المستفيدة أو المهندس الممثل لها للحصول على عطاءات جيدة بأقل جهد وتكلفة , كما أنها تساعد المتقدمين للعطاءات للإستجابة بسهولة للعطاء كما تضمن لهم عدالة الفرص لتقديم العروض .  
  
وسوف نتناول هذه الخطوات بالشرح بواسطة الأشكال المبينة على الصفحات التالية ثم نتعرض لها بإستضافة أكبر فى الجزء الذى يلى هذه الأشكال التوضيحية .  
  
1-    الدعوى لتقديم سابقة الأعمال :**

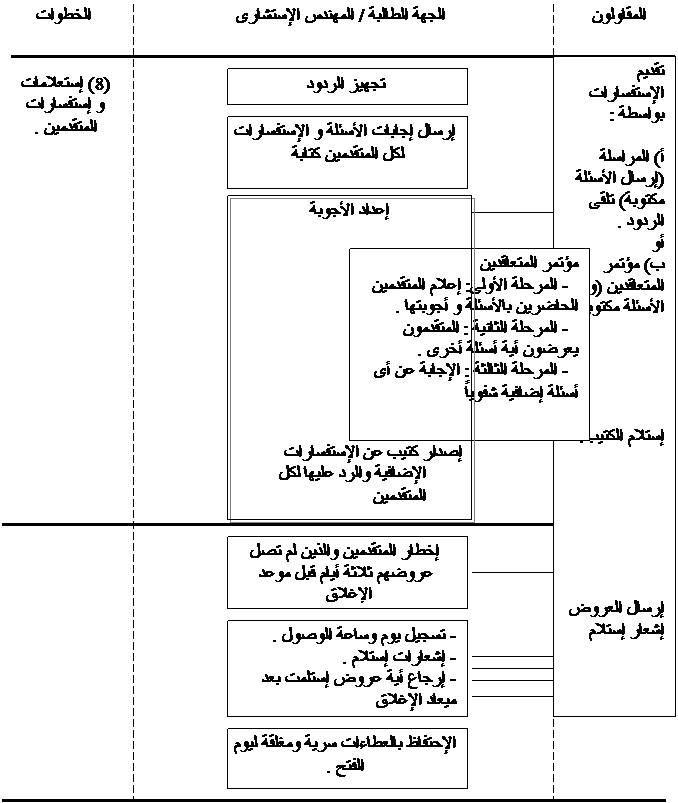
**تقوم الجهة الطالبة للتعاقد أو المستفيدة من المشروع أو المهندس الإستشارى الذى يمثلها بنشر إعلان فى الصحف يدعو من له رغبة فى تقديم سابقة الخبرات ويفيد بأن مستندات العطاء لن ترسل إلا إلى المجموعة التى سوف يتم إختيارها بواسطة المهندس الإستشارى من واقع المفاضلة بين سابقة الخبرات .  
  
ويجب أن يكون الإعلان مختصراً لدرجة معينة بحيث يحتوى على النقاط الأساسية التالية :**

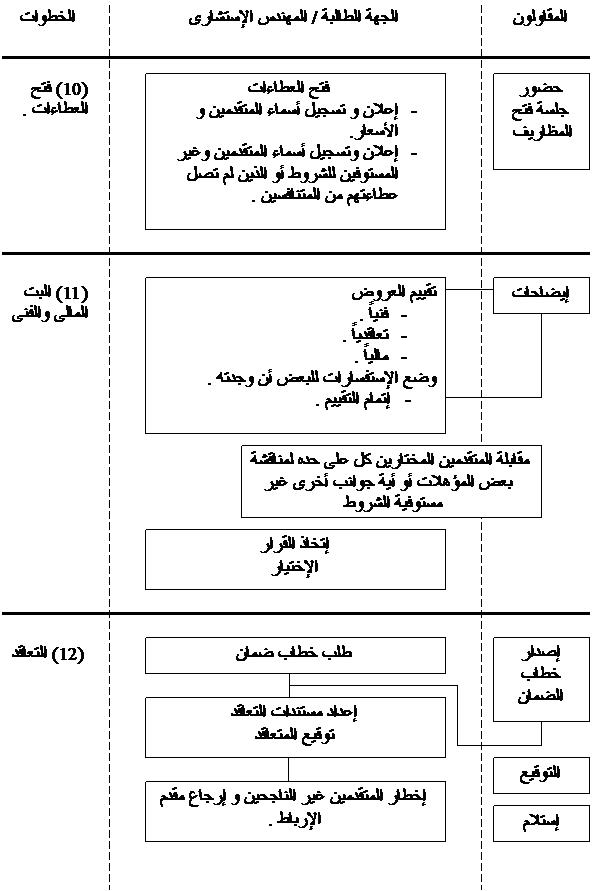
**1-    إسم الشركة الطالبة للتعاقد .  
2-    إسم المهندس الإستشـارى .  
3-    الخطوط العريضة للمشروع .  
4-    موقع العمل .  
5-    المخطط الزمنى للـمشروع .  
6-    تعليمات لملء إستمارات سابقة الخبرات .  
7-    الإرتباطات المالية .**

****

****

****

****

****

**ويجب ألا تقل الفترة من نشر الإعلان حتى تلقى إستمارات سابقة الخبرات عن ستة أسابيع.**

**ويتم عمل قائمة حسب أفضليات المتقدمين من حيث الخبرات والمقصورة على التنفيذ .  
ويفضل ألا تحتوى هذه القائمة على أكثر من سبع مرشحين .  
  
2-    إصدار مستندات سابقة الخبرات**  **عند تلقى طلبات الحصول على مستندات سابقة الخبرات من الشركات التى ترغب فى التعاقد للتنفيذ فإنه يجب على الشركة الطالبة للتعاقد أو المهندس الإستشارى بأن يرسل لهم مستندات سابقة الخبرات وتحتوى على 3 بنود أساسية .  
معلومات عن المشروع**  **•    النماذج الخاصة بسابقة الأعمال**  **•    تعليمات خاصة بملء وإتمام وإرجاع الإستمارات**  **ولإعطاء راغبى التقدم للمشروع معلومات وافية يجب أن تتضمن هذه المعلومات الأتى :  
1-    إسم وعنوان الشركة**  **2-    إسم وعنوان المهندس الإستشارى والسلطة المفوضة له  
3-    الخطوط العامة للمشروع مع بعض الرسومات الهندسية الهامة أو الإستكشافات  
4-    موقع العمل**  **5-    المواعيد المحددة للمراحل المختلفة للمشروع من تصميم وتنفيذ وإستلام وتجارب...إلخ  
6-    مستويات الأداء المراد التوصل إليها**  **7-    مصادر تمويل المشروع**  **8-    لغة العقد والقانون التابع له**  **وبالنسبة للنماذج الخاصة بسابقة الأعمال فإن وجود هذه المعلومات على صورة نماذج موحدة يجعل من السهل تحريرها بالنسبة لراغبى التقدم كما يسهل عملية المقارنة والمفاضلة بالنسبة للمهندس الإستشارى القادم على عملية المفاضلة .  
  
ويجب أن تتميز الأسئلة الموجودة بإستمارات سابقة الأعمال بالنواحى الآتية :**

**1-    أن تكون سهلة نسبياً حتى تسنى دخول الشركات الجديدة ذات الخبرات المحدودة.**  **2-    يجب أن تأخذ فى الإعتبار الجانبين (الفنى والمالى).  
3-    تحليل سابقة الأعمال وإختيار وتحديد قائمة المرشحين للتعاقد.**

**يجب على المهندس الإستشارى المسئول القيام بتحليل سابقة الأعمال لكل من أرسلها من راغبى التعاقد ويجب عليه إستبعاد كافة الجهات والتى لا يتوسم فيها المقدرة على تنفيذ و إستكمال العمل المطلوب ويجب أن يخلص فى النهاية إلى قائمة تضم حوالى سبعة مرشحين ويجب أن تخضع عملية المفاضلة للبنود الموضوعية التالية :**

**1)    نوع الشركة المتقدمة والهيكل التنظيمي لها**  **2)    خبرة الشركة فى تنفيذ مشروعات مماثلة ثم خبراتها فى تنفيذ مشروعات أخرى.**

**3)** **الموارد والإمكانات** **:**

**•    الإمكانات الإدارية**  **•    الإمكانات الفنية والمقدرة على التصنيع  
•    لأى مدى أو لأى درجة من درجات العمل ترغب الجهة فى إسناده لمقاولين من الباطن  
•    المقدرة المالية ومصادر التمويل والسيولة**  **•    القدرة العامة على تنفيذ المشروع.  
  
وعند التوصل لقائمة المرشحين يتم إخطارهم ويطلب منهم كتابة رغباتهم فى تقديم العروض عند طرح العطاء .  
  
وتضمن هذه العملية وجود عدد كاف من المتنافسين الأقوياء وفى حالة رغبة أحدهم فى ترك الميدان والإنسحاب يتم إخطار أول مرشح من الإحتياطى بعد المجموعة الأولى .**

**4- مستندات العطاء**

**يجب أن تتضمن المستندات الأتى :**

**•    خطاب الدعوة**  **•    تعليمات للمتعاقدين  
•    شروط التعاقد  
•    المواصفات  
•    قائمة الكميات  
•    الرسومات الفنية  
•    معلومات وبيانات  
•    معلومات إضافية  
  
5-    إصدار مستندات العطاء**

**يجب إرسال مستندات العطاء لقائمة المرشحين المختارين للتعاقد ويجب أن يكون الإرسال مقابل إستلام إيصال بدفع المبلغ المستحق مقابل المستندات , ويجب أن تحتوى المجموعة على فهرس أو قائمة بالمستندات ويجب على المرشح توقيع هذه الفهرس و الإرسال للشركة أو المهندس الإستشارى كدليل على الإستلام .  
  
ويمكن تسليم المستندات بأن يحضر المرشحون إلى مقر الشركة أو مكتب المهندس الإستشارى فى وقت معين للإستلام .  
  
6- زيارة المتقدمين للموقع**

**الهدف الأساسى من زيارة المتقدمين للموقع هو أن تتاح الفرصة لهم لإختبار موقع العمل والحصول على المعلومات المطلوبة فى حضور المهندس الإستشارى المسئول عن العقد .**

**وفى الأساس يجب أن تقتصر الزيارة على التحقق من المعلومات الموجودة فى مستندات العطاء وفى حالة ظهور أية معلومات هامة وغير موجودة فى المستندات فيجب على المسئول أو المهندس ضمها فى مستندات إضافية للعطاء .  
  
ويجب على طارح العطاء أن يخبر المتقدمين ما إذا كانت الزيارة سوف تتم لكل المتقدمين مرة واحدة أم تتم الزيارة لكل متقدم على حدة وهذه يعتمد أساساً على الموقع ونوعية العطاء .  
  
ويجب على صاحب العطاء تحديد المدة القصوى للزيارة الميدانية وأكبر عدد مسموح به لكل متقدم وما إذا كانت هناك إمكانية لتكرار الزيارة .  
  
ويجب أن تكفل الزيارات العدالة لكل المتقدمين فى الحصول على المعلومات كما يجب عدم تحديد عدد الزيارات بزيارة واحدة إلا إذا كانت هناك أسباب معقولة لذلك وفى مثل هذه الحالة فيفضل أن يكون موعد هذه الزيارة فى النصف الأول فى فترة تقديم العقد وقبل مؤتمر المتنافسين إذا كان هناك النية لعقد مثل هذا المؤتمر .  
  
وفى العادة فإن المتنافسين يتحملون مصاريف الذهاب والعودة للموقع وكذلك الإقامة ويجب إعلانهم بذلك .  
  
7-    الملاحق المضافة للعطاء**

**أى ملحق للعطاء يجب أن يكون مكتوباً ويصدر إلى المتنافسين فى صورة معينة وكل ملحق يحمل إيصال إستلام يقوم المتعاقد بالتوقيع عليه بالإستلام وإرجاعه للشركة .  
        
وتصبح هذه الملاحق جزءاً لا يتجزء من العطاء وبالتالى يشار إليها فى العقد . كما يجب الإشارة فى العطاء أنه معرض لأية تغيرات أو إضافات أو حذف أو مراجعة طوال فترة سريان العطاء .  
  
وكذلك يجب على الشركة أو مهندسها الإستشارى تجنب إصدار ملاحق أو إضافات بقدر الإمكان فى الفترات الأخيرة لتقديم العطاء , فى حالة التغيرات أو الإضافات الجذرية يجب إعطاء المتقدمين فرصة لتعديل العطاءات , وتعتمد هذه الفترة على مقدار التغير فى العرض وينصح بإعطاء فترة ثلاثون يوماً للتغيرات الجذرية فى العطاء .**

**وفى حالة طلب بعض المتقدمين مد فترة العطاء يجب أن ينظر لذلك الموضوع من الزوايا الآية :**

**-    هل هناك سبب مقنع لمد الفترة ؟  
-    هل رفض مد الفترة سوف يؤثر على عدد المتقدمين ؟  
-    هل مد الفترة سوف يعطى فرصة أكبر لعدد معين من المتقدمين ؟  
-    هل سوف يؤثر مد الفترة على البرنامج الزمنى لتنفيذ المشروع ؟**

**8-  إستفسارات المتقدمين**

**هناك طريقتان أساسيان للحصول على إستفسارات المتقدمين للعطاء – طريقة المراسلة وطريقة مؤتمر المتقدمين للعطاء .  
  
8-1 طريقة المراسلة**

**وفى هذه الحالة يجب على أى متقدم للعطاء يحتاج إلى إيضاحات لمستندات العطاء أن يرسل إستفساراته مكتوبة إلى الشركة أو المهندس الإستشارى المسئول عن العطاء .  
  
وفى هذه الحالة يقوم المهندس الإستشارى بالرد على إستفسارات هذا المتقدم كتابة وإرسالها لكافة المتقدمين فى صورة ملحق للعقد دون ذكر مصدر هذه الإستفسارات .  
   
ويجب أن ينبه على المتقدمين بأن قبول الإستفسارات يجب أن يتم فى فترة لا تزيد عن 30 يوم قبل موعد تقديم العطاءات .**

**ويمكن فى حالة أن تكون الأسئلة خاصة بعميل واحد فقط ولا تهم الباقين فيمكن إرسال الإجابة له فقط .**

**8-2 طريقة مؤتمر المتقدين**  **يقوم كل من المتقدمين بإرسال إستفساراته للشركة أو المهندس الإستشارى كتابة يقوم المهندس بدوره بإعداد الردود .  
  
  
ويتضمن مؤتمر المتعاقدين ثلاثة مراحل :  
  
المرحلة الأولى : يتم فيها قراءة الأسئلة و الأجوبة على المتواجدين قبل إعطائهم كتيب الإستفسارات .**

**فى المرحلة الثانية : يتم إعطاء الفرصة لاأى من المتقدمين بإعداد إستفسارات إضافية مكتوبة سواء كانت هذه الإستفسارات الأولى أو جديدة .**

**8/2/2 فى المرحلة الثالثة : يقوم المهندس المسئول عن المؤتمر بقراءة الأسئلة أمام الجميع و الرد عليها .**

**ويتبع المرحلة الثالثة أن يقوم المهندس الإستشارى أو الشركة بطبع كتيب المؤتمر والذى يحتوى على كافة الأسئلة الرئيسية و الإضافية و الردود عليها وإرسال هذه الكتيب لكافة المتقدمين مع إيصال إستلام يقوم المتقدم بالتوقيع عليه وإرجاعه للشركة .  
  
      ويجب أن تحتوى مستندات العطاء الأساسية ميعاد المؤتمر وأخر موعد لقبول الأسئلة , أما الإجابة عن الأسئلة التى بعد هذا الموعد ذلك يرجع إلى قرار الشركة أو مهندسها الإستشارى .  
  
ويتم عقد هذا المؤتمر عادة فى منتصف فترة العقد وتكون فترة الأسئلة أسبوعين قبل هذا الموعد .**

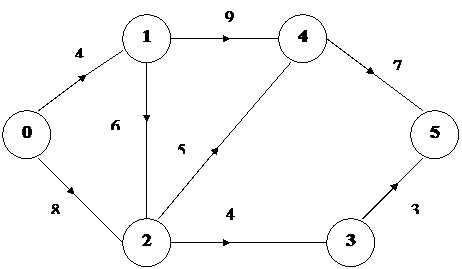
**ومن المفضل أن يتم تحديد الحاضرين بحيث لا يزيد عن إثنين أو ثلاثة لكل جهة من الجهات المتقدمة للعطاء .**

**ويجب أن يسمح وقت المؤتمر بإعداد الأسئلة الإضافية وفى بعض المشروعات يتم عقد المؤتمر بحيث يخصص يوم لكل مرحلة وفى ثلاث أيام متتالية , كما يجب على الشركة أو المهندس التأكد من الرد على كافة الأسئلة .  
  
9-    تسليم العطاءات  
  
 تقع المسئولية فى تقديم العطاءات على المتقدمين أنفسهم حيث يجب عليهم التأكد من تسليم عطاءاتهم فى المواعيد المحددة وموقعه من المسئولين بهذه الجهات .  
       
ويقوم المهندس الإستشارى بتوقيع تاريخ وساعة إستلام العطاء وتقع عليه مسئولية الحفاظ على هذه العطاءات مقفلة حتى ساعة فتح العطاءات .  
  
وفى حالة التسليم باليد يجب على المتقدمين الحصول على إيصال إستلام مسجل عليه الساعة والتاريخ وفى حالة التسليم بالبريد يقوم المهندس الإستشارى بإرسال الإيصال موقعاً عليه التاريخ والساعة .  
  
 والعطاءات التى تصل بعد الميعاد المحدد يجب إرجاعها فوراً مقفلة إلى جهاتها مع مذكرة توضح التاريخ والساعة المحددين للإستلام ومن المفضل إنذار المتقدمين الذين لم يتقدموا بعطاءاتهم بثلاثة أيام قبل ميعاد الإغلاق بواسطة التلكس أو الفاكس .  
  
10- فتح المظاريف "العطاءات"  
  
فى اليوم المحدد لفتح المظاريف "العطاءات" وفى الساعة المحددة لذلك يقوم المسئول بالشركة أو المهندس الإستشارى للمشروع بفتح كل مظروف ويعلن الآتى :  
  
•    إسم مقدم العطاء**  **•    ساعة وتاريخ الإستلام  
•    سعر العرض  
•    أسعار المرادفات الأخرى للبعض "إن وجدت"  
  
  
ويتبع ذلك إعلان أسماء العطاءات المرفوضة نظراً لتأخير إستلام العطاءات أو عدم وصولها .  
  
وتسجيل المعلومات السابقة على وثيقة خاصة وتوقيع بواسطة المسئول عن فتح المظاريف والشهود .  
  
وعملية فتح المظاريف تتم عن طريق ثلاث أوحه كالآتى :**

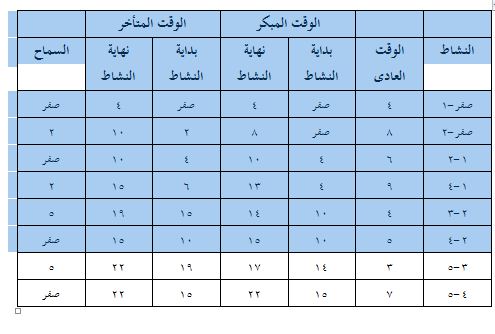
**•    طريقة عامة : إعلان ميعاد وساعة فتح المظاريف فى الجرائد الرسمية بالإضافة إلى إحضار المتقدمين .  
•    طريقة محدودة : وتتم فى حضور المتقدمين الراغبين فى الحضور فقط بعد إخطارهم بالميعاد .  
•    طريقة خاصة : وذلك فى حضور المهندس الإستشارى فقط .  
وبالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن دعوة أى مسئول حكومى لحضور فتح المظاريف أو مسئول من أى سلطة حسب اللوائح .  
  
ويفضل أن يكون الشهود من طبقة الإدارة العليا بالشركة ويمكن الإكتفاء بتوقيع إثنين على محضر فتح المظاريف .**

**العلاقة بين الوقت والتكاليف – تعجيل المشروعات**  
**Project Crashing**

**تتضمن خطة تنفيذ المشروع تحديد الفترة الزمنية التى يستغرقها تنفيذ كل نشاط من أنشطة المشروع وهو ما يطلق عليه الوقت العادى الذى يقابله تكلفة عادية ترتيب على إستخدام موارد عادية من مواد ومعدات وأفراد . غير أنه من المتصور أنه يمكن أحياناً إنهاء النشاط فى وقت أقل من الوقت العادى عن طريقة تكثيف الموارد مثل زيادة عدد قطع المعدات وزيادة عدد العمال وبالتالى تزيد تكاليف النشاط عن التكاليف العادية . فإذا تم إنتقاء عدد من الأنشطة الحرجة وتم تعجيلها فإن وقت إنهاء المشروع كله يعد وقتاً معجلاً وهو ما يسمى بالإسراع فى تنفيذ المشروعات .  
  
وجدير بالذكر أن تعجيل الأنشطة يخضع لقواعد فنية تحدد هذا التعجيل فمثلاً النشاط الذى يستغرق تنفيذه ثمانية أيام قد لا يمكن إنهاؤه فى أقل من ستة أيام مهما خصصنا من موارد ومهما أنفقنا على النشاط وعلى ذلك يمكن القول بأن الوقت العادى لهذا النشاط هو ثمانية أيام والوقت المعجل ستة أيام وهى تمثل الحد الأقصى للتعجيل أى أنه يمكن إنهاء النشاط فى الوقت العادى أى ثمانية أيام أو فى سبعة أيام أو فى ستة أيام كحد أدنى لزمن تنفيذ النشاط وجدير بالذكر أيضاً أن بعض الأنشطة لاتقبل التعجيل على الإطلاق لأسباب فنية فمثلاً الفترة الزمنية اللازمة للخرسانات بعد الصب كى تجف لايمكن تعجيلها و إلا أثر ذلك على مواصفات العمل .  
  
  
  
مثال :**

****

**شبكة الأنشطة للمشروع**

**يوضح الشكل  شبكة الأنشطة لأحد المشروعات كما يبين جدول  الأوقات العادية للأنشطة وما يقابلها من تكاليف عادية وكذلك الأوقات المعجلة وما يقابلها من تكاليف معجلة .  
  
  
  
ويوضح الجدول حسابات الأوقات المبكرة والمتأخرة لبدء ونهاية كل نشاط وكذلك الوقت الراكد والمسار الحرج تبعاً للأوقات العادية .  
  
  
جدول** **  
  
وعلى ذلك يكون المسار الحرج هو : صفر – 1 -2 - 4 - 5**  **ويكون الوقت الكلى لتنفيذ لمشروع 22 يوماً  
  
فإذا أردنا تعجيل المشروع ليتم إنجازه فى أقل من 22 يوماً فإنه يلزم تحديد الأنشطة التى يتم تعجيلها بحيث تكون الزيادة فى التكاليف أقل ما يمكن , فإذا أقمنا بتعجيل جميع الأنشطة الغير حرجة فإن المشروع يتم تنفيذه فى 22 يوماً أيضاً أى دون تعجيل ولكن ترتفع التكاليف العادية وقدرها 3040 جنيه إلى التكاليف المعجلة وقدرها 3860 جنيه , ومعنى ذلك أنه ينبغى إنتقاء الأنشطة التى يتم بتعجيلها وتحديد عدد أيام التعجيل بحيث يتم تخفيض مدة تنفيذ المشروع إلى الحد الذى نريده مع أقل زيادة ممكنة فى التكاليف .  
  
ومن الطبيعى أن نبدأ بتعجيل الأنشطة الحرجة مع البدء بالأنشطة ذات أقل معدل زيادة فى التكاليف ولتوضيح ذلك نورد فيما يلى كيف يتم تعجيل المشروع من 22 يوم إلى 17 يوم بأقل زيادة ممكنة فى التكاليف .  
  
  
الأنشطة الحرجة كما يوضحها الجدول  هى :  
  
صفر-1     ومعدل زيادة التكاليف لكل يوم بتعجيل له = 70 جنيه .  
1-2    ومعدل زيادة التكاليف لكل يوم بتعجيل له = 50 جنيه .  
2-4    ومعدل زيادة التكاليف لكل يوم بتعجيل له = 90 جنيه .  
4-5    ومعدل زيادة التكاليف لكل يوم بتعجيل له = 150 جنيه .  
  
**

**العوامل الثلاثة لتحسين منتجك**

‏**هناك قاعدة رئيسية تقول إن أي منتج أو خدمة جديدة لكي تدخل وتقدم  إلى السوق وتلقى قبولاً ونجاحاً فلابد أن تكون أفضل من السلع أو الخدمات المنافسة لها على الأقل في ثلاثة جوانب. إن مهمتك هنا هي أن تجد ثلاث طرق مختلفة يمكنك من خلالها أن تحسن من مواصفات المنتج الذي تقدمه للعميل الذي يستخدم بالفعل منتجاً مماثلاً تم توفيره من خلال شركة أخرى.**

**‏إن تأسيس متاجر شاملة وملائمة من جميع الأوجه يُبنى على أساس ثلاثة مفاهيم؛ وهي وجود أكبر عدد من المحال التجارية أمام العميل، وعرض أكبر من المنتجات في هذه المحال، وأن تظل مفتوحة لساعات أطول لجعلها أكثر ملاءمة للعميل لكي يشترى. ومن خلال التركيز على هذه الميزة، فإن هذه المتاجر الملائمة تحقق مبيعات بمليارات الدولارات سنوياً.**

**‏يتم عمل معظم الثروات من خلال تزويد السوق بسلع وخدمات جيدة ومقبولة. وفي أسواق متكاملة. ومن هذا المنطلق فإن إيجاد طريقة لتحسين عملية الإنتاج والبيع والخدمة على درجة كبيرة من الأهمية.**

**يبلغ معدل النجاح للمنتجات أو الخدمات الجديدة ففي الولايات المتحدة حوالي 10%فقط. بينما يبلغ معدل النجاح للمنتجات أو الخدمة المطورة حوالي 80 بالمائة. وعن طريق تتبع السوق وتقديم منتج أو خدمة مطورة ومحسنة إلى سوق مناسب فإنه يمكن زيادة نسب النجاح من 10 بالمائة إلى 80 بالمائة. ويمكن أن يمثل هذا الفرق بين النجاح والفشل.**

**‏أسئلة تطرح نفسها من أجل النجاح في أي مشروع**

**هناك العديد من الأسئلة التي يجب أن تكون قادراً على الإجابة عنها بنفسك لكي يحالفك النجاح في سوق تنافسي. انظر إلى ما تفعله الآن، ثم طبق هذه الأسئلة وإجابتها على نشاطك.**

**‏هل المنتج الذي تقدمه مناسب؟**

**‏بادئ ذي بدء يجب أن تكون المنتجات أو الخدمات مناسبة لاحتياجات السوق الحالية. وهذا يعني أن العميل يريد هذا المنتج وبحاجة إليه ويستطيع استخدامه، هذا بالإضافة إلى الرغبة والقدرة على شراء هذا المنتج في الوقت الحالي. فإذا لم تكن هناك حاجة ضرورية أو رغبة قوية لشراء المنتج فمن المحتمل أن يفشل في السوق المنافس.**

**‏هل تقوم بتحليل السوق؟**

**‏السبب الرئيسي وراء نجاح أي مشروع أو نشاط هو عمل تحليل دقيق للسوق قبل بدء عمليات هذا النشاط. بعبارة أخرى، إنك تستثمر فكرك بدرجة معقولة لمعرفة ما إذا كان هناك سوق قبل مرحلة ظهور المنتج أو الخدمة للوجود.**

**فعندما يستشيرني مسئولو شركة ما فيما يخص عمليات التسويق والمبيعات لمنتج ما سيطرح في الأسواق أو منتج موجود بالفعل ولكنه لا يحقق مبيعات جيدة، فإنني دائماً أطرح ثلاثة أسئلة رئيسية عن هذا المنتج.**

**السؤال الأول** **:** **هل يوجد سوق فعلاً لهذا المنتج؟ تذكر أن " الافتراضات الخاطئة وراء كل فشل ". حيث يهتم كثير من رجال الأعمال بجلب وتقديم منتج للسوق بدون تقييمه بموضوعية وما إذا كان هناك عملاء سيشترون ‏هذا المنتج ويفضلونه على منتج أخر ما يستخدمونه في الوقت الحالي. هل هناك سوق لما تريد**

**‏السؤال الثاني** **:** **هل السوق كبير بدرجة كافية؟ يمكن أن تكون تكاليف ابتكار وتطوير منتج وتقديمه للسوق عالية جداً. ولذلك لابد ان يكون هناك سوق كبير بدرجة كافية للمنتج لتبرير كل الوقت والمصروفات اللازمة لإنتاج هذا المنتج في البداية.**

**‏لقد أطلقت شركة "جيليت " منتجها الجديد ذا الأربع شفرات (The Quadra) ولكن بعد أن قامت باستثمار 10 سنوات واكثر من 500 مليون دولار في تطويرها. لابد أن يكون سوق هذا المنتج كبيراً جداً ويستمر لعدة سنوات كي يمكن استرداد تكاليف الإنتاج في المقام الأول.**

**‏السؤال الثالث** **:** **هل السوق مركز بدرجة كافية؟ هل هناك أعداد كبيرة من العملاء في مواقع جغرافية معينة أو يمكن الوصول إليها عن طريق الإعلانات والجهود الترويجية بدون تعرض شركتك للإفلاس؟**

**‏الآن ومع وجود الإنترنت أو البريد المباشر الدقيق جداً فإنه ‏من الممكن الوصول إلى العملاء على مستوى أنحاء العالم بسرعة وبقليل من التكلفة. ولكن التساؤل حول كيفية جعل المنتج الذي تقدمه يسهل الحصول عليه ومعرفته من قبل عدد كاف من العملاء \_ بكفاءة عالية وتكلفة مقبولة \_ يمكن أن يحدد نجاح أو فشل مؤسستك.**

**‏ربما يكون هناك سوق يتسع لحوالي 100،000 وحدة من منتج معين في الولايات المتحدة. ولكن إذا كان كل إقليم على مستوى البلد يطلب وحدة واحدة أو وحدتين من هذا المنتج، فإنه يكون من المستحيل أو المتعذر الوصول إلى هؤلاء الناس بأي نوع من الإعلان أو جهود البيع. وحتى إذا كان هناك طلب كبير على منتج جديد، ولم يكن العملاء مركزين في مكان واحد لكي يصل هذا المنتج بطريقة غير مكلفة، فإنه من الممكن لهذه الشركة أن تتعرض للإفلاس من جراء تقديم هذا المنتج للسوق.**

**‏المبادئ السبعة لنجاح أي مشروع**

**سوف تتعلم في هذا المقال مجموعة من الأفكار عن كيفية إيجاد منتج أو خدمة، كيف تختبر السوق قبل أن تستثمر مبلغاً كبيراً من المال في هذا المنتج أو الخدمة؟ وكيف تشجع هذا المنتج بطريقة سليمة؟ وكيف تتوسع في نشاطك بمجرد أن تبدأ؟ إليك بعض المبادئ الأساسية لنجاح أي نشاط.**

**‏تحديد البداية**

**‏إن أول مبدأ فيما يخص اختيار أي منتج أو خدمة جديدة هو أن نحدد ما إذا كان هذا المنتج يلبى حاجة موجودة بالفعل ويحتاجها العملاء في الوقت الحالي. لابد أن يحل المنتج أو الخدمة مشكلة من نوع ما بالنسبة للعميل أو أن يجعل حياة أو عمل العميل أفضل بطريقة ناجحة وليست مكلفة. يجب أن تكون واضحاً جداً من البداية بالنسبة لما تؤديه السلعة أو الخدمة من مساعدة لكي تحسن حياة العميل.**

**جودة عالية وسعر معقول**

**لكي تكون ناجحاً لابد أن يكون المنتج أو الخدمة التي تقدمها ذات جودة عالية وسعر معقول. فإذا ما كان منتجك أو خدمتك في منافسة مع منتجات أو خدمات مثيلة فلابد أن تكون بها ميزة غير موجودة في مثيلاتها، أي لابد أن يكون هناك أيضاً بعض الملامح النفعية أو عوامل الجذب التي تجعلها فريدة ومتميزة ومختلفة وممتازة مقارنة بأي بديل منافس.**

**وتعتبر ميزة التفرد محورية وأساسية للنجاح في أي نشاط. إذا لا يمكن أن يتحقق النجاح لأية سلعة أو خدمة إذا لم تكن مختلفة أو متميزة بشكل ما أو بآخر عن أي منتج أو سلعة مثيلة أخرى. ومن النادر أن تكون هناك فرصة لتكوين وبناء مشروع يستند أيضاً إلى منتج أو خدمة تتشابه مع الأخرى، والاختلاف الوحيد ‏يتمثل في كونك الشخص الذي تبيعها.**

**‏إن من أكثر الاستراتيجيات أمناً أن تبدأ بمنتج مقبول وعليه طلب كبير، ثم بعد ذلك تبحث عن طريقة لتحسين هذا المنتج بطريقة ما. احرص على تسليمه في أسرع وقت ممكن وعلى ظهوره في جودة عالية، أو خفض سعر السلعة أو الخدمة بطريقة ما. وبدلاً من محاولة إيجاد نشاط صناعي او تجاري جديد، ابدأ بمنتج أو خدمة يستخدمها الناس بالفعل وحاول بطريقة أو بأخرى أن تجعل هذه السلعة أو الخدمة مرغوبة وعليها طلب كبير.**

**‏ترشيد النفقات**

**‏المراقبة المالية المكثفة والموازنة الجيدة عنصران مهمان لنجاح أي مشروع. تستخدم الشركات الكبيرة نظاماً دفترياً وأنظمة محاسبة دقيقة. وتضع هذه ‏الأنظمة موضع التطبيق منذ البداية وتحسب بعناية كل بنس يتم إنفاقه.**

**‏لدرجة أننا نجد أن أكبر الشركات المتعددة الجنسيات والتي تتعامل في المبيعات بما يصل إلى بلايين من الدولارات تميل إلى الحرص الكبير في الإنفاق فهي دائماً تبحث عن طرق لترشيد النفقات مع المحافظة على نفس المستوى من الجودة،  فهي تركز على الاقتصاد في النفقات في جميع الأوقات.**

**أهمية التدفق النقدي**

**التدفق النقدي ضروري وحتمي وخصوصاً بالنسبة للمشروعات الصغيرة. يجب أن نتمسك بقوة بوجود مبلغ نقدي تماماً مثل تمسك الفريق بمنقذ حياته، حيث يعتبر المال بمثابة شريان الحياة لأي مشروع تجاري أو صناعي. فالتدفق النقدي أهم عوامل نجاح المؤسسة. وكل رجال الأعمال الناجحين يراقبون التدفقات النقدية بصفة يومية ويضعون ضوابط دقيقة لمعرفة أوجه النفقات بحيث لا يخرج دولار واحد من تحت أيديهم إلا وهم يعرفون كيف اكتسبوه وفيما أنفقوه. وتعمل شركاتهم طبقاً لموازنات تقديرية وتفصيلية ويقومون بمراجعة هذه الموازنات مرة كل أسبوع أو كل شهر.**

**إن القاعدة الأساسية لنجاح رجل الأعمال هي أن يتم إنفاق رأس مال لكسب رأس مال آخر من وراء هذا المصروف. ويرجع هذا إلى أنه في التجارة يوجد جانبان رئيسيان هما المصروف والإيراد. والقاعدة الرئيسية لإدارة واستمرار أية مؤسسة هي " إذا لم تحقق إيراداً فهي نفقة!".**

**رعاية وحفظ النقدية بعناية**

**إن مفتاح نجاح أية مؤسسة تجارية أو صناعية هو " الاقتصاد \_ الاقتصاد \_ الاقتصاد". لقد عملت ذات مرة مع رجل ممن بدأوا من الصفر وكوّن إمبراطورية أعمال تقدر بحوالي 800 مليون دولار عندما وصل سن الخامسة والخمسين. وقد ذهلت عندما علمت أنه كان يتناول غذاءه في مطعم صغير يطل على الشارع وأنه يقود سيارة مستعملة. لقد كان هذا الرجل يستمتع بجمع المال.**

**‏عندما كان " سام والتون " لديه ما قيمته أكثر من 25 مليار دولار، كان لايزال يقود سيارته الصغيرة من و إلى العمل. وقد انعكس هذا السلوك من الاقتصاد على جيع العاملين في مؤسساته حتى صار سمة من سماتها، مما جعل الأرباح تزداد عاماً بعد آخر.**

**‏اهتم بالتسويق**

**‏ربما يكون من أهم المبادئ التي تساعد على نجاح أي مشروع هو قوة الدفع لقسم المبيعات، وهذا بدوره يتطلب التركيز على التسويق الذي يتخلل المؤسسة بالكامل.**

**‏إلام تهدف المؤسسة؟ يقول بعض الأفراد إنها تهدف إلى " تحقيق ربح " ولكن هذا غير صحيح. إن الغرض الحقيقي لأية مؤسسة هو القدرة على إيجاد عميل جديد والمحافظة عليه. والأرباح هي نتاج الابتكار والمحافظة على عدد كافٍ من العملاء بطريقة فعّالة غير مكلفة. يجب إعطاء القدر الكافي من العناية والتركيز لإيجاد العميل ثم المحافظة عليه.**

**‏البيع مهارة أساسية لنجاح المشروع**

**‏إن المفاتيح والطرق التي تؤدي إلى النجاح بسيطة. وفيما يتعلق بنجاح المنتج فإن مفاتيح النجاح هي : البيع! البيع! البيع ! وتعتبر القدرة على الترويج لنفسك ولمنتجك أمام عملائك من أهم المهارات الأساسية التي لابد لك من تطويرها للنجاح ‏في مشروعك الخاص.**

**‏ففي حقيقة الأمر، تعد القدرة على البيع إحدى المهارات الأساسية لحياة ناجحة. ومع بعض الاستثناءات القليلة جداً، فإن كل المؤسسات الناجحة تبدأ يفرد وحيد يهتم اهتماماً شديداً بالمنتج ويتمتع بمهارة البيع للآخرين فنجد أن هذا الشخص يحب المنتج بدرجة كبيرة جداً لدرجة أنه تقريباً لا يستطيع أن ينتظر أي فترة بدون الحديث للناس عنه، ويتطلع هذا الرجل بشغف إلى عمل علاقات مع عميل جديد. ولكن في حالة عدم وجود شخصية محنكة في المبيعات فإن ذلك سيؤدى إلى الفشل حتى على مستوى أفضل المنتجات أو الخدمات.**

**اهتم بالعملاء**

**‏إن الاهتمام بالعملاء في كل الأزمنة والأوقات يأتي على رأس الأولويات في المؤسسات الناجحة. ففي هذه المؤسسات يفكر كل فرد في خدمة وارضاء وتلبية احتياجات العملاء على الدوام. بعد عشر سنوات من خروج كتاب " In Search of Excellence" لـ"بيترز ووتر مان "- الذي حقق أفضل نسبة مبيعات، سأل  الصحفي "توم بيترز " عن أي من المبادئ السبعة التي تم تناولها وشعر بأنها ما زالت ذات أهمية كبرى، فأجابه بدون تردد : إنه المبدأ الذي يتناول فكرة خدمة العميل.**

**في أفضل المؤسسات-كبيرة كانت أم صغيرة - نجد أن الأفراد الرئيسيين الذين يتقلدون الوظائف القيادية في هذه المؤسسات هم من يهتمون بعملائهم ويجعلونها محل اهتمامهم وتفكيرهم طوال الوقت. فهم يرون في أنفسهم ممثلين شخصيين وكلاء لعملائهم، يعملون ويتصرفون نيابة عنهم. هناك حاجة ورغبة في أن يسود مثل هذا السلوك من الحب والتفاني في الاهتمام والمساندة للعميل المؤسسة بأكملها، وهو أيضاً يعود بالنفع على المؤسسة حيث إنه يزيد من رغبة الناس في التعاون مع تلك المؤسسة في الوقت الحاضر والاستمرار في ذلك في المستقبل.**

**يمكن لك أن تميز بين مؤسسة وأخرى من خلال تعاملها مع عملائها. كما يمكن أيضاً الحكم على نجاح أي مؤسسة من خلال رد أفرادها على الهاتف والرد على طلبات العملاء واستفسارا تهم، أو من خلال تعاملها مع احتياجات العميل أو شكواه. الاهتمام بالعميل والعمل على تلبية احتياجاته ومتطلباته يأتي على رأس الاهتمامات والأولويات في أية مؤسسة ناجحة.**

**‏المفاتيح الخمسة لنجاح المشروع**

‏

**المفاتيح المهمة لبدء أو بناء مشروع ناجح**

**هناك خمس قدرات رئيسية يجب عليك تنميتها حتى تنجح في أي مؤسسة من أي نوع. وهذه هي المفاتيح المهمة لبدء أو بناء مشروع ناجح، وهي أيضاً ضرورية وحيوية جداً لعمل أكبر مساهمة تستطيع القيام بها لمصلحة الشركة التي تعمل بها في الوقت الحالي. بإمكانك أن تتعلم كل هذه المهارات من خلال الوظيفة، حيث يمكنك تعلمها بالانتقال من وضع وظيفي لأخر، أو من شركة لأخرى كلما تدرجت وترقيت في منتهك.**

**خطط ونظم واحصل على النتائج**

**إن القدرة على التخطيط والتنظيم والحصول على النتائج هي أولى المهارات التي تحتاجها وهي مهارة على قدر كبير من الأهمية وعائدها كبير جداً. والقدرة على تحقيق النتائج وتحمل مسئولية في شركتك تعتبر إحدى علامات النجاح.**

**اسأل نفسك باستمرار:** **"ما هي النتائج المتوقعة منى؟" انظر حولك في شركتك. ما هي أكثر النتائج تأثيراً في نجاح النشاط؟ من هم أكثر الناس نجاحاً وماذا يفعلون؟ اسأل نفسك دائماً: "كيف أستطيع أن أنمي قدرتي على تحقيق ‏أهم النتاج التي تحتاجها شركتي للنجاح؟**

**ابذل مزيدا من الجهد**

**‏ان مفتاح نجاح أية شركة، سواء كانت شركتك أنت أو شركة  شخص آخر، أن يكون الجهد المبذول أكبر من المقابل المادي الذى تحصل عليه. وكن مستعداً دائماً لبذل مزيداً من الجهد. وتذكر أنه مهما كانت العراقيل التي تصادفك فلا  ينبغي أن تعوقك عن بذل المزيد من الجهود، فعندما تصمم على بذل جهد أكبر من المقابل المادي الذي تحصل عليه، وأكبر مما يتوقعه منك مديرك، فسوف تضع نفسك في مصاف الناجحين، وسوف تلفت انتباه رؤسائك إليك، وسوف تتفتح أمامك أبواب ستظل مغلقة أمام الآخرين. من أصحاب المجهود العادي.**

**وحيث إن الموظف العادي لا يفعل إلا ما يطلب منه، ليس أكثر، فعندما تبدأ جهود مضاعفة فسوف تكون ضمن القلة البارزة. حاول لفت نظر صاحب العمل إليك، تعامل مع وظيفيتك كما لو أنها معمل تتعلم فيه مجموعة متنوعة من  المهارات على حساب شخص آخر. تطوع بعمل أي شيء. اعرض تحمل مسئوليات إضافية. اعمل لساعات أطول وابذل جهداً أكثر مما يبذله الموظف العادي. إن أية مهارة أو خبرة تكتسبها في عملك تتراكم بمرور الأيام والسنين حتى تجعلك شخصاً ناجحاً وذا قيمة كبيرة في المستقبل. ‏**

**التسويق والمبيعات**

**‏إنك تحتاج إلى القدرة على التواصل وإقناع الآخرين وتسويق منتجاتك أو خدماتك. فأهم أسباب النجاح في أي مشروع هو تحقيق نسبة مبيعات عالية. بينما يرجع السبب الرئيسي للإخفاق في أية مؤسسة تجارية إلى انخفاض نسبة المبيعات. كلما زاد تأثيرك على إيرادات المبيعات والتدفق النقدي، زادت قيمتك وأهميتك للشركة التي تعمل بها.**

**‏احرص على محاولة تعلم التسويق بكفاءة ونجاح أياً كان وضعك الوظيفي في الشركة التي تعمل بها. كن دائماً واسع الاطلاع واقرأ كثيراً عن المجال الذي تعمل به، احرص أيضاً على حضور الدورات التدريبية والندوات التي يديرها  ‏مدربون متخصصون في مجال التسويق والمبيعات. تعرف على الخطباء المنوهين في الاجتماعات الدولية واحرص على أن تتعلم منهم كيفية الحديث والخطابة أمام تجمع أو جمهور. ابحث عن فرص للبيع أوكي تصبح من أفضل موظفي شركتك في مجال المبيعات.**

**‏لقد قمت بإدارة ندوات وحلقات علمية عن المبيعات لعدد يفوق 500،00 من المحترفين في هذا المجال. وقد بدأ كثير من هؤلاء الناس بالعمل كمحاسبين و مهندسين وسباكين وسائقي عربات نقل وأفراد بالجيش على مدار سنوات. وكانوا يخبرونني في كثير من الأحيان أن فكرة المبيعات كانت تبدو مخيفة لهم في البداية، ولكنهم لم يجدوا وظيفة غيرها في ذلك الوقت.**

**‏**

**يمكنك تعلم البيع والتسويق**

**وبرغم ما تقدم بشأن فكرة المبيعات المخيفة، إلا أنهم قد أدركوا أن البيع عبارة عن مهارة شأنها شأن قيادة الدراجات والكتابة على الكمبيوتر وبالتالي تغير سلوكهم بالكامل نحو أنفسهم وإمكانياتهم. وفي غضون أشهر قليلة أو ما يقارب عامين، من خلال ممارسة البيع والتسويق فقد حقق الكثير من هؤلاء البائعين المحترفين نجاحاً غير مسبوق وكسبوا أموالاً كثيرة جداً واستمر البعض منهم في أعمالهم الخاصة وأصبح الكثير منهم من أصحاب الملايين نتيجة لذلك.**

**كن مستعداً جيداً**

**‏ من المحتمل أن يكون 85% من نجاحك في الحياة سواء الشخصية أو النجاح في العمل معتمداً على قدرتك على التعامل الجيد والعلاقات الحسنة مع الآخرين. وبقدر ما تكون قادراً على توجيه أسئلة جيدة والاستماع باهتمام شديد إلى الإجابات أو أن تكون قادراً على عمل التقديم الجيد وإقناع الآخرين ليتعاونوا معك، يكون التأثير على العالم والمجتمع الذي تعيش فيه أكثر قوة ومن ثم تصبح أكثر قيمة. كل هذه المهارات قابلة للاكتساب.**

**اختر الأفراد المناسبين**

**‏يحتاج كل فرد منا الى القدرة والمهارة في كيفية اختيار الأفراد المناسبين وبناء فريق عمل جيد وذلك لكي ينجح العمل. تعتبر القدرة على الحصول على الأفراد المناسبين لكي يتعاونوا ويعملوا كفريق واحد في انجاز وإتمام الأهداف العامة من أهم المهارات للتقدم والنجاح.**

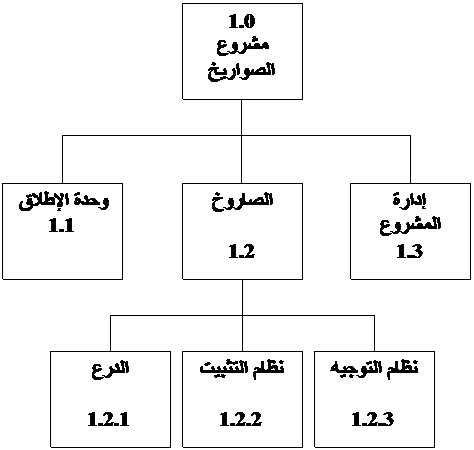
**لقد بدأ كل مدير تنفيذي لأكبر خمسمائة شركة ناجحة العمل كموظف صغير بدون أفراد يعملون معه في الادارة على وجه الاطلاق. ومن خلال تعلم كيفية التفاعل مع الآخرين، تم تعيين مساعدين لهم، أو تولوا مسئولية تنظيم افراد آخرين للعمل تحت رئاستهم كفريق عمل واحد وذلك بغرض تحقيق نتائج محددة.**

**وكلما أصبحوا على درجة جيدة من التعامل مع فرق العمل تم إعطاؤهم مسئوليات أكثر وبالطبع يصحب ذلك زيادة مرتباتهم.**

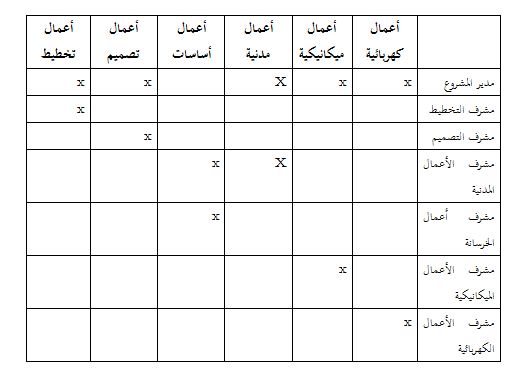
**وكلما تظهر قدرتك على حسن العمل مع الآخرين، تصبح بعد فترة قصيرة مشرفاً ثم مديراً. وفي كل مرحلة من مجالك الوظيفي وبقدر ما تظهر قدرتك على الحصول على نتائج من خلال أفراد آخرين، تتم ترقيتك وإعطاؤك أفراداً أكثر و أكثر لإدارتهم، ونتائج أكبر لكي يتم إنجازها وتحقيقها.**

**الموازنة التقديرية للمشروع - Project Budget**

**لوضع موازنة المشروع يجب تحديد الآتى :  
  
1-    هيكل تقسيم الأعمال .  
2-    هيكل التنظيم الإدارى للمشروع .  
3-    تحديد مصفوفة الهيكل الإدارى وهيكل الأعمال .  
4-    حزم الأعمال .  
5-    المصاريف الغير مباشرة .  
  
وفيما يلى شرح مفصل لكل خطوة من الخطوات السابقة :  
  
  
1- هيكل تقسيم الأعمال  Work Breakdown Structure -WBS:  
  
أغلب المشروعات تهدف لتحقيق هذف محدد بدرجة جودة محددة , ويمكن تقسيم هذا الهدف إلى مجموعة من المكونات التى تعبر عن المشروع بالكامل فمثلاً إذا كان الهذف المطلوب هو بناء مبنى فيمكن التعرف على خمسة مكونات رئيسية وهى :  
  
1-    أعمال عامة بالموقع .  
2-    الهيكل الخرسانى .  
3-    الأعمال الميكانيكية .  
4-    الأعمال الكهربائية .  
5-    أعمال التشطيبات .  
  
أما لو كان المشروع يهدف إلى إنشاء جهاز صواريخ دفاعية فالمكونات الرئيسية ستكون :  
  
1-    عناصر إطلاق الصواريخ .  
2-    الصواريخ .  
3-    التحكم .  
4-    الإتصالات .**

****

**بعد التعرف على المستوى الأول من المكونات يمكن بالتبعية تقسيم كل من هذه المكونات إلى مجموعة فرعية فى المكونات . ويمكن الإستمرار فى تقسيم هيكل تنفيذ الأعمال على مستويات متلاحقة من التفاصيل للوصول إلى مستوى العناصر الأساسية لتنفيذ المشروع .  
  
  
  
ولذا تلحق أهمية تقسيم الأعمال فى التأكد من أن كل عناصر المشروع قد تم أخذها فى الإعتبار .  
  
والوقت المستهلك فى إعداد وتجهيز هيكل تقسيم الأعمال له عائده حيث أنه سيوضح أنه يتم بالسهو ( أو خلافه ) حذف أحد العناصر الهامة لتنفيذ المشروع .  
  
بعد تحديد هيكل تقسيم الأعمال يجب وضع أسلوب معين لتعريف عناصره وتكويد Coding مكوناته بحيث يمثل الكود المستعمل وضع العنصر ومستواه داخل الهيكل فى الشكل (1) .  
  
  
  
  
2-هيكل التنظيم الإدارى للمشروع** **Organization Breakdown Structure -OBS  
  
  
بنفس الطريقة التى إتبعناها فى تحديد مكونات المشروع على مستويات . كذلك يمكن تقسيم جهاز إدارة مشروع ويسمى ذلك الهيكل التنظيم الإدارى الذى يسهل معرفة وتحديد المسئوليات داخل المشروع وكما أن هيكل تقسيم الأعمال يساعد على حصر أعمال المشروع فإن هيكل التنظيم الإدارى يعمل على أن يفهم كل المساهمين فى المشروع المسئوليات والتبعية الإدارية لكل منهم .  
  
فى الهيكل الإدارى عادة ما يتبع مدير المشروع مجموعة من المديرين كل منهم يشرف على جزء من المشروع .  
  
فمثلاً ملاحظ الأعمال الكهربائية سيكون مسئولاً فقط عن الأنشطة اللازمة لتنفيذ الأعمال الكهربائية للمشروع .  
  
وبذلك يتضح لنا مدى أهمية وضع الهيكل الإدارى للمشروع بحيث يساعد على سهولة حركة المعلومات من و إلى مدير المشروع بطريقة تدعم إتخاذ القرار .  
  
3- مصفوفة الهيكل الإدارى وهيكل الأعمال  OBS/WBS Matrix** **:**

**إذا تم رسم هيكل تقسيم الأعمال على المحور الأفقى وتم رسم هيكل التنظيم الإدارى على المحور الرأسى فبذلك تتكون مصفوفة أعمال كما هو موضح فى الشكل  .  
  
  
**  **مصفوفة الهيكل الإدارى و هيكل الأعمال  
  
فى هذه المصفوفة يكون لكل عنصر من عناصر الإدارة عدد من الخانات يمثل عدد عناصر أخر مستوى من ال WBS , من المنطقى طبعاً أن بعض عناصر هذه المصفوفة لكل عنصر من عناصر الهيكل الإدارى سوف تكون خالية ولتوضيح ذلك فإن العناصر التى تمثل الأعمال الكهربائية مثلاً ستكون خالية بالنسبة لمشرف الأعمال الميكانيكية , بينما تكون حقيقية بالنسبة لمشرف الأعمال الكهربائية .  
  
وتسمى عناصر التقاطع الغير خالية بال Cost account حساب التكلفة .**

**ويمكننا أن نرى مثالاً آخر كتنفيذ أعمال الأساسات قد يكون له تقاطعين مع الهيكل الإدارى فيقوم بجزء من الأعمال المشرف على الأعمال المدنية والمشرف على الخرسانات وهنا يوجد حالتان للتكلفة Two Cost Accounts .  
  
الأولى : تقاطع أعمال الأساسات والمشرف على الأعمال المدنية وهنا سيكون المشرف على الأعمال المدنية مسئول عن أعمال الحفر والردم وعزل الأساسات .  
  
الثانى : تقاطع أعمال الأساسات والمشرف على أعمال الخرسانة وهذا الحساب سيكون المشرف عن أعمال الخرسانة أى هو مسئول عن أعمال الشدات الخشبية والتسليح وصب الخرسانة .  
  
ومما سبق يتضح لنا أن تقاطع هيكل تقسيم الأعمال وهيكل التنظيم الإدارى يكون حساب تكلفة وكل حساب تكلفة يشتمل على حزمة أنشطة Work Package .  
  
5-    حزم الأعمال Work Packages** **:**

**بعد التعرف على حسابات التكاليف يتم تقسيم حساب التكاليف إلى حزم أعمال وهى المستوى الأخير من هيكل تقسيم الأعمال والذى يمثل نشاطات المشروع التى سيتم وضع برنامج زمنية لها وأيضاً موازنة خاصة بها .  
  
وبناء على هذا فإن لكل نشاط فى حساب التكاليف يجب تحديد :  
  
1-    مواعيد تنفيذه ( موعد البدء والإنتهاء ) .  
2-    الموارد المستخدمة لتنفيذ هذا النشاط .  
3-    تكلفة تنفيذ هذا النشاط .  
  
وتكون موازنة حساب التكاليف “CA” Cost Account هى مجموع تكلفة الأنشطة اللازم تنفيذها فى هذا الحساب. وبذلك يكون مجموع موازنات حسابات التكاليف لكل مسئول فى الجهاز الإدارى هو موازنة التكاليف المباشرة المنوط لهذا المسئول تنفيذها .  
  
فمثلاً مشرف الخرسانات يكون مسئولاً عن تنفيذ الأعمال الآتية :  
  
-    الأساسات بتكلفة 100.000  
-    الدور الأرضى بتكلفة 50.000**  **-    الأدوار المتكرر بتكلفة 300.000  
  
فى هذه الحالة فهو مسئول عن ثلاث حسابات للتكاليف بإجمالى تكلفة 450.000**  **4-    المصاريف غير المباشرة**

**حتى الآن لم تأخذ فى الإعتبار المصاريف الغير مباشرة . وبما أن المصاريف الغير مباشرة لا دخل فى مصاريف الأعمال فى هيكل تنفيذ الأعمال WBS فمن المنطقى أن تحمل هذه المصاريف على التنظيم الإدارى للمشروع أو على عناصر إدارة المشروع .  
  
فمثلاً مشرف أعمال الخرسانات المذكور فى المثال السابق يستهلك معدات ومصاريف أخرى لا يمكن إضافتها أو تحميلها على أنشطة محددة , لكن لابد من صرفها بصفة منتظمة خلال فترة تنفيذ هذه الأعمال وكذلك أية مصاريف إشراف أخرى يجب أخذها فى الإعتبار .  
  
فإذا فرضنا مثلاً أعمال الخرسانات ستستمر لمدة خمسة أشهر وأن المصاريف الغير مباشرة شهرياً 7.000 فإن إجمالى موازنة أو تقدير المصاريف الغير مباشرة Indirect Costs يكون 7.000 x 5 = 35.000 وعليه فالموازنة الإجمالية للخرسانات**  **مصاريف مباشرة 450.000**  **مصاريف غير مباشرة 35.000**  **إجمالى 485.000**

**النواحى التنظيمية فى تخطيط ومتابعة المشروعات**

**النواحى التنظيميةفى تخطيط ومتابعة تنفيذ المشروعات  
  
إن المنشاّت الناجحة تحرص دائماً على النمو وإضافة موارد وأفراد جدد إليها , وتطوير هيكلها التنظيمي , وعموماً فالتركيز على الهيكل التنظيمي من إختصاص العنصر البشرى فى المنشأة . ومادام الهيكل التنظيمي للمنشأة ملائماً للمهام الموكلة إليها فأنه يظل ثابتاً بلا تغيير . عندما يبداً الهيكل التنظيمي فى إعاقة أعمال المنشأة , تبدأ الحاجة إلى أعادة تنظيمه وتكون القاعدة هى التخصصية , مع مراعاة أن الطبيعة الخاصة للتخصصية تتغير .  
  
و يغطى أى كتاب من كتب الإدارة الأسس العامة التخصصية , وبالإضافة إلى التقسيم الوظيفي الشائع , يتم تنظيم المنشآت تبعاً لخطوط الإنتاج , أو الموقع الجغرافى , أو للعملية الإنتاجية , أو لنوع العميل . وبالفعل , فإن المنشآت الكبيرة غالباً ما يتم تنظيمها بالعديد من الطرق المذكورة عالية على مستوى الشركة فمثلاً , يمكن أن تنظم المنشآة بواسطة المنشآت المساعدة الرئيسية على مستوى القمة , وتنظم المنشآت المساعدة بواسطة مجموعات المنتجات , وتنظم مجموعات المنتجات إلى أقسام للعملاء . وهذه بالتالى يمكن أن تنقسم إلى أقسام عمليات إنتاجية ,  
  
و عند بدء المشروع يلزم إتخاذ إجرائين . الأول , إتخاذ قرار بكيف يمكن ربط المشروع بالمنشآة الأم والثانى , إتخاذ قرار بكيفية تنظيم المشروع نفسه . ويهتم هذا الباب مباشرة بكيفية تنظيم المشروع .**

**الهدف من جلسة تخطيط المشروع**

**(أ) معرفة ما يحاول المشروع تحقيقه –،" الهدف،"**  **(ب) وضع خطة لتحقيق هذا الهدف وتعد أفضل طريقة للأفراد المشتركين القيام بما يلي:**

**(أ) صياغة هدف المشروع**

**(ب) إعداد خطة لتحقيق هذا الهدف ولا يجب أن تقضي في ذلك أكثر من نصف يوم،  ويجب أن تكتب قدر التفاصيل الذي يتناسب مع هذا الوقت.. (أ) الهدف للقيام بذلك،  اطرح على نفسك مثل هذه الأسئلة. (لا تعط لنفسك أكثر من نصف ساعة).**

**كيف لي أن أعرف أن المشروع قد انتهى؟♣  
    كيف ستكون الأمور؟ كيف ستتغير الشركة أو دوري فيها؟♣  
    من الأشخاص /المجموعات ،" الأطراف المعنيون،"  الذين سيتأثرون بالمشروع؟♣  
    ما الذي يمثل مشروعاً ناجحاً لكل شخص أو مجموعة من هذه المجموعات؟♣  
    هل هذه الآراء المختلفة قابلة للاندماج معاً؟ إذا لم يكن بالإمكان ذلك،  هل يمكن الوصول لحل وسط نستطيع التعايش معه؟♣**

**(ب) الخطة**

**للقيام بذلك،  قم بالأمور التالية (لا تقض في إعداد النقاط الثلاث الأولى أكثر من ساعتين أو ثلاث ساعات على أكبر تقدير ولا تقض أكثر من نصف ساعة في النقطتين الأخيرتين):  
    قم بإعداد قائمة بجميع الوظائف التي تعتقد أنه يجب إتمامها لتحقق الجزء الخاص بك من الهدف.♣  
    حدد أي نقاط تعتمد فيها المهام على بعضها البعض (أو أية نقاط ستعتمد فيها على مشروعات أو مجموعات أخرى).♣  
    حاول أن تقدر حجم العمل اللازم في كل مهمة وبالتالي المشروع ككل.♣  
    حاول أن تحدد الأشخاص الذين سيقومون بالعمل.♣  
    قم بصياغة أية افتراضات تقوم بها أو أية مسائل لم تتم تسويتها.♣**

**في اليوم نفسه،  سوف تحتاج لاثنين آخرين غير الأطراف المعنيين،  مسئول تيسير يتولى إدارة الجلسة وآخر يقوم بكتابة وقائع الجلسة. (إذا لم يكن لديك كاتب،  يجب أن يأخذ شخص آخر جميع الأوراق التي كتبها مسئول التيسير في نهاية اليوم ويسجلها. ومن الممكن القيام بذلك بنجاح ولكن ليس بقدر النجاح الذي يحققه وجود الكاتب). ويحتاج مسئول التيسير لشريط لاصق وأربعة أقلام تحديد ملونة (أحمر،  أخضر،  أزرق ،  أسود) وألواح أوراق قلابة تحتوى على عدد كبير من الأوراق. ويجب أن يكون الكاتب خبيراً في برنامج Word و Excel و MS Project على الحاسب الآلي المحمول والطابعة استعداد لأن يطلب منه تقديم نسخ مطبوعة من الخطط.**

**5 السر في كل هذه الأمور بالنسبة لمسئول التيسير -لنفترض أنه أنت- هو الالتزام بوقت الجلسة والانتهاء منها في الموعد المحدد. استخدم بعض الحيل كالوعد بتوفير فترات استراحة أو أطعمة وتذكيرهما بالعمل الذي يجب الانتهاء منه والوقت المتبقي وتحديث جدول العمل وفقاً لما يحدث بالفعل وإظهار ذلك للمشتركين وحثهم على إنهاء عملهم،  وعليك القيام بذلك بأدب ولكن بحسم أيضاً.**

**6 بمجرد أن يجتمع جميع المشتركين في الغرفة،  ضع جدول أعمال اليوم كما يلي (من المفهوم أنه يمكنك تعديل هذه الجزئية بناءً على المتطلبات،  وقت/ مدة استراحة الغداء وغيرها من الاستراحات وأوقات البدء/الانتهاء... إلخ):**

**9:00 – 10:30 الجزء 1. تحديد هدف المشروع – ما أفضل ناتج ممكن من هذا المشروع؟  
10:45 – 14:30 الجزء 2. وضع الخطة  
14:30 – 15:30 الجزء 3. تحليل المخاطر الخاصة بالخطة. ومعرفة الأجزاء التي قد تخطيء فيها وما يمكن القيام به للحد من إمكانية حدوث ذلك.  
15:45 – 16:30 الجزء 4. قم بتكليف المهام التالية من الخطة للموظفين**  **16:30 – 17:00 وضع الأمور الطارئة في الحسبان.**

**7 قدم دورك وعرف الحضور به. وكذلك،  قدم دور الكاتب واشرحه إذا كنت ستستعين بكاتب.  
8 الجزء1. حدد هدف المشروع. استخدم أداة ،" معرفة ما تحاول القيام به،"  للقيام بذلك. (إذا لم يكن المشتركون قد قاموا بذلك من قبل،  من الأفضل أن تشرح لهم ما تحاول القيام به فيما بعد أيضاً). اطرح عليهم الأسئلة الستة التالية واكتب الإجابات على لوح ورق قلاب.**

**كيف سنعرف أنك انتهيت من المهمة؟♣  
    في رأيك،  ما المرحلة التي تمثل نهاية المشروع؟♣  
    ما النواتج المادية الملموسة لهذا المشروع؟♣  
    كيف سنقوم بتحديد جودة هذه النواتج؟♣  
    ما الأمور التي تمثل جزءاً أساسياً من المشروع؟♣  
    ما الأمور التي لا تمثل جزءاً أساسياً من المشروع؟♣**

**9 ،" أعد الإجابات،"  على المشتركين في الجلسة،"  إذن،  عند حدوث كذا وكذا وكذا،  نكون قد انتهينا من المشروع،  أليس كذلك؟،"  أو،" إذن عند حدوث كل ذلك،  نصف المشروع بأنه ناجح،  أليس كذلك؟،"  أضف التفاصيل الإضافية التي تنبع من ذلك.  
10 عند نضوب الأفكار،  تكون قد انتهيت من أول دراسة للمشروع.  
11 رتب صفحات لوح الورق القلاب بحيث تضع دراسة المشروع في البداية.  
12 الآن اطلب من المشتركين أن يساعدوك في إعداد قائمة بجميع المشاركين في المشروع بالاستعانة بلوحة الأوراق القلابة أيضاً.  
13 عند انتهائك من ذلك،  اطلب منهم أن يخبروك بفرص الربح الخاصة بكل مشارك.  
14 عند الانتهاء من هذه القائمة،  اسألهم عما إذا كانت دراسة المشروع كما هو موضح على الحائط ستسعد كل طرف معنى أم لا؟  
15 إذا كانت الإجابة ،" نعم،"  اذهب للطرف المعنى التالي. أما إذا كانت الإجابة ،" لا،"  أضف للدراسة الأمور الإضافية التي ترضى الأطراف المعنيين.  
16 عند انتهائك من طرح قائمة الأطراف المعنيين،  على المشاركين في الجلسة مرة أخرى،  دون أن تكون هناك إضافات من أي شخص آخر تصبح هذه آخر دراسة للمشروع.  
17 الجزء 2. وضع الخطة. لوضع الخطة،  اطلب من المشتركين أن يخبروك بالمراحل الأساسية أولاً أو العمل اللازم للمشروع.  
18 الآن،  في إطار هذه الأعمال انتهِ من تفاصيل كل مهمة (إذا كنت تستخدم برمجيات مايكروسوفت،  فاستخدم التعداد الترقيمي للمهام)**

**19 بمجرد أن تنتهي من جميع المهام،  يجب أن تقوم بإضافة بعض أو جميع هذه الأمور على كل مهمة:  الاعتماد المتبادل بين المهام (بشكل محدد).**

**حجم العمل اللازم في كل مهمة (إذا كنت ترغب في معرفة ميزانية المشروع ككل).♣  
    من سيقوم بكل مهمة (بشكل محدد).♣  
    مستوى تفرغ كل شخص لأداء المهمة المكلف بها (بشكل محدد).♣  
    وقت بدء كل مهمة والانتهاء منها (بشكل محدد).♣**

**20 الجزء 3. تحليل المخاطر التي قد يشتمل المشروع عليها.  
21 الجزء 4. قم بتكليف المشاركين في الجلسة بالمهام التالية من الخطة بحيث تقوم بالتكليفات استناداً للخطة الجديدة.  
22 لقد انتهيت من دراسة المشروع والتخطيط له وبدئه في يوم!**

**تحسين وضعك هو طريقك للنجاح**

**إذا أدركت مشكلة أو فكرة، اعقد النية على استثمار وقتك وموهبتك وطاقتك بدلاً من مالك حتى تبدأ. فمعظم النجاحات الشخصية الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية كانت قد بدأت من مجرد فكرة ومع بيع الخدمات الشخصية.  
‏**

**وقد بدأت أيضاً هذه النجاحات من خلال أفراد ليس لديهم مال على الإطلاق أو موارد أو أي عون أو مساعدة. لقد بدأت هذه النجاحات من خلال أفراد أدركوا فكرة وكرسوا أنفسهم لإنتاج منتج أو خدمة سوف يشتريها شخص ما.**  **‏**

**ويسمى هذا " عرق الجبين " وهو يعني أن تقوم باستثمار جهدك بدلاً من استثمار المال لكي تبدأ مشروعاً تجارياً. استثمر عرق جبينك لكي تبدأ. فإذا لم يكن لديك مال، ابحث عن طرق أخرى لكي تشتري شيئاً ما بسعر أعلى. وبهذه الطريقة يمكنك إيجاد تدفق نقدي بطريقة إيجابية، ومن ثم خلق وإيجاد أساس لنجاح المشروع. لقد بدأ أغنى الرجال والسيدات على مستوى العالم نجاحهم مستخدمين هذه الطريقة.**  **‏**

**لا تتعجل النتيجة**  **‏**

**لكي تكوّن مشروعاً كبيراً وناجحاً، يجب أن تكون أولاً مشروعاً صغيراً ‏ناجحاً. ولكي تبيع أصنافاً كثيرة بأسعار عالية، ‏لابد وأن تبيع أصنافاً قليلة بأقل الأسعار. لقد كانت أول صفقة تجارية لي هي بيع صابون بسعر 50 ‏سنتاً للصندوق شاملاً التوصيل للمنازل. وكانت الصفقة التجارية الثانية هي توصيل الجرائد لأصحاب الاشتراكات مقابل 1،75 دولار للأسبوع. وكانت الصفقة التجارية الثالثة  هي بيع كوبونات تتيح خصم دولارين على زهور وأشجار أعياد رأس السنة بعد إجراء سحب لتحديد الفائرين بالخصم. لقد انتقلت نقلة كبيرة عندما بدأت في** **جز عشب الحدائق المنزلية في حي مجاور مقابل 2،5 ‏دولار لكل حديقة. إن الأشجار الكبيرة تخرج وتنمو من مجرد بذرة؛ وبعبارة أخرى، فإن المؤسسات الكبرى كانت في الأصل مجرد فكرة ثم مؤسسة صغيرة إلى أن كبرت وصارت مؤسسة كبيرة.**  **‏**

**تستطيع أن تبدأ توجهك نحو النجاح التجاري من خلال فرصة دخل ثان. وحيث إن كل نجاح لك في النهاية يتأصل في قدرتك على بيع المنتجات والخدمات فإنه بقدر سرعة تعلمك كيفية أداء هذه العملية، يكون ذلك أفضل لك ويزيد في سرعة نجاحك.**

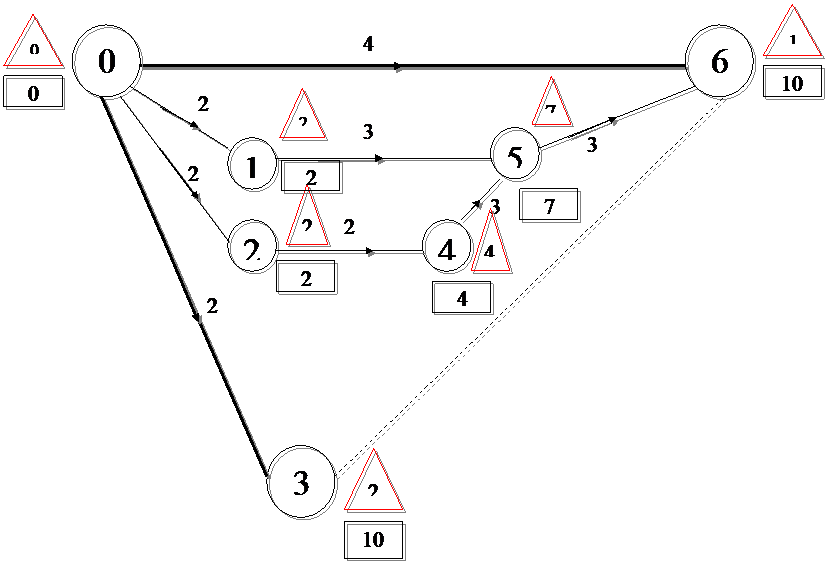
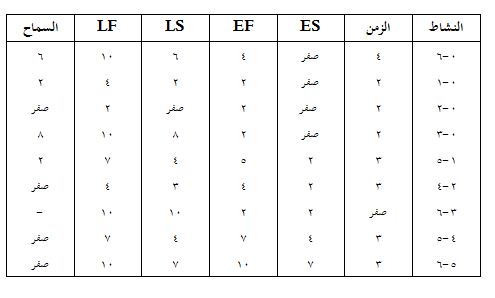
**لقد بدأ بعض الناس مجالهم التجاري من خلال عمل مشتريات لعدة أصناف خلال الأسبوع وبيعها في عطلة نهاية الأسبوع في سوق السلع الرخيصة. بينما يذهب آخرون إلى أسواق الخردوات في الصباح مستخدمين عربة  نقل ويشترون كل الأصناف الجيدة بأقل الأسعار ثم يقومون مرة كل شهر بنصب سوق خاص بهم لبيع كل شيء قاموا بتجميعه ولكن عند سعر أعلى من سعر الشراء. ونتيجة لذلك يتعلمون كيف يشترون ويبيعون. ويتعلمون كيفية التفاوض، والشراء بأقل سعر والبيع بأعلى سعر، وهي أيضاً فرصة لتعلم كيفية التعامل والتفاهم. ويتعلمون أيضاً كيف ينتقون المنتجات التي يمكن بيعها بسرعة عند سعر أعلى.  
  
كن مستعداً لدفع الثمن**

**الطريقة الوحيدة للنجاح والانتصار هي المحاولة، فلكي تنجح لابد أن تفشل وتتعلم من هذا ‏الفشل. لابد من الممارسة ثم الممارسة ثم الممارسة لكي تكون ناجحاً في العمل. فإذا لم تكن مستعداً وراغباً في الممارسة ودفع الثمن فلن تكتسب أبداً الخبرة الكافية للنجاح. إذا لم تستطع أن تضع في اعتبارك أهمية الوقت في تعلم المهارات الأساسية للنشاط، ‏فإنك لن تستطيع أن تنتهز الفرصة المناسبة بالمقارنة بشخص آخر يستطيع أن يفعل ذلك.**  **‏**

**من المحتمل أن 95 ‏بالمائة من العمال الأمريكان لديهم القدرة لكي يبدأوا ويؤسسوا أعمالهم الخاصة بهم إذا تعلموا ببساطة الطريقة ثم بدأوا المحاولة. يعتمد نجاح المشروع على مجموعة من المعادلات والتركيبات والوصفات وكل منها يمكن تعلمه. هناك أكثرمن23 ‏مليون مشروع في أمريكا، بالإضافة إلى مليون مشروع جديد يفتتح كل عام. يمكنك أن تبدأ مشروعاً جديداً بشكل أسرع وبطريقة أسهل وبتكلفة أقل في الولايات المتحدة مقارنة بأي بلد آخر في العالم. وبإمكان أي فرد عمل ذلك.**

**تحميل وإعادة توزيع الموارد**  
**Resource Loading and Leveling**

**يحتاج المشروع فى تنفيذه إلى الموارد الأربعة الرئيسية :  
  
-    الأموال .  
-    الأفراد .  
-    المعدات .  
-    المواد .  
  
و تستخدم هذه الموارد فى تنفيذ أنشطة المشروع كل حسب إحتياجاته ولذلك فإنه يجب ربط خطة الإحتياجات من كل مورد من الموارد بخطة تنفيذ أنشطة المشروع حيث يكون معروفاً مسبقاً حجم الإنتاج من كل مورد من الموارد فى كل وقت من الأوقات مع تحديد نوع المورد تفصيلاً . فمثلاً الأفراد نحدد تخصصاتهم ( مهندس – مشرفين - حداد مسلح – نجار مسلح - ... ) وكذلك المعدات ( حفار –  بلدوزر – لودر – جريدر – ونش - ... ) والمواد ( رمل – زلط – أسمنت – حديد – خشب - ... ) .  
  
  
  
  
مثال :  
يتكون أحد المشروعات من ثمانية أنشطة طبقاً للجدول**

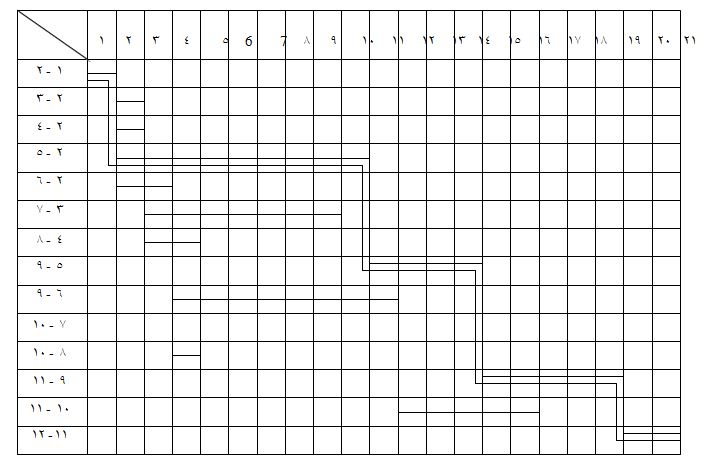
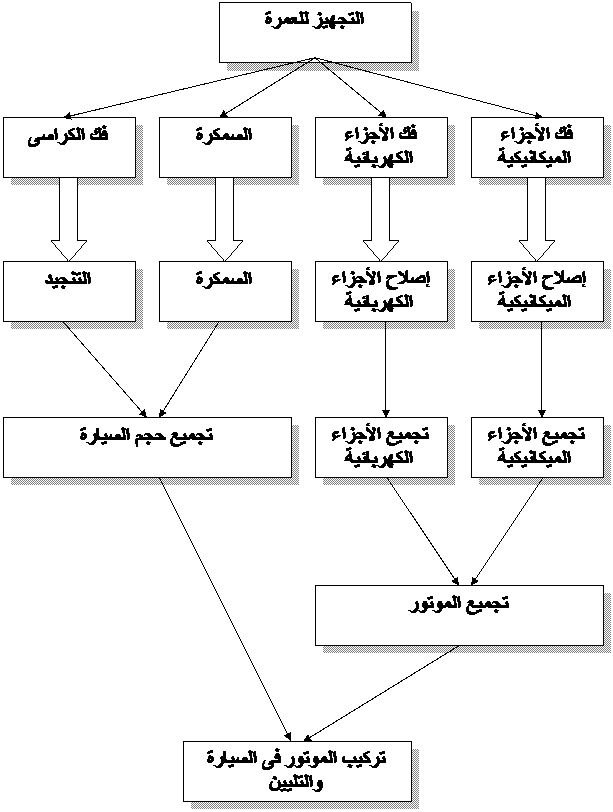
**  
  
**

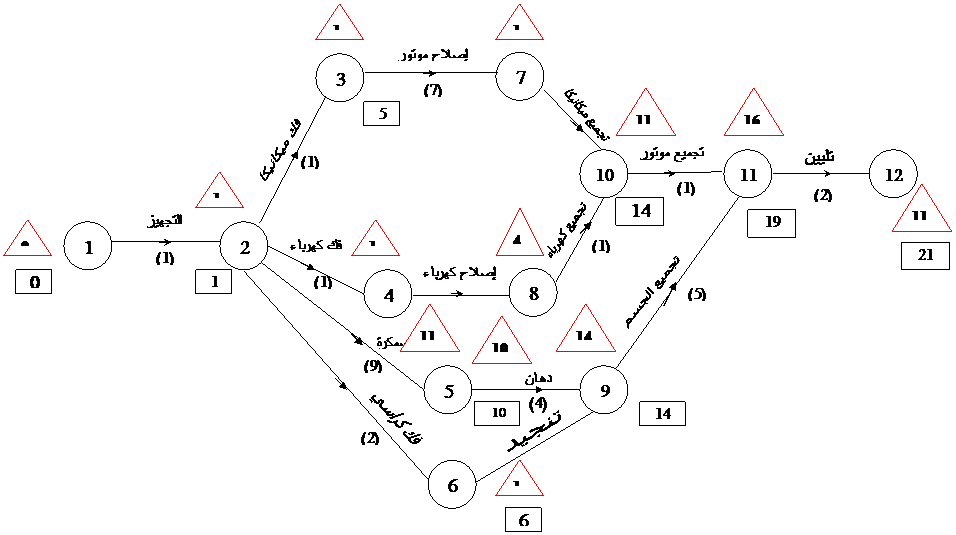
**المسار الحرج هو :**

**0-2 , 2-4 , 4-5 , 5-6**  **ويوضح الشكل شبكة الأنشطة لهذا المشروع كما يوضح شكل يساراً لوحة جاءت لهذا المشروع موضحاً عليها عدد العمال اللازمين فى اليوم الواحد لكل نشاط والوقت الراكد على كل نشاط من الأنشطة غير الحرجة . أما شكل  يميتاً فيوضح لوحة تحميل هذا التخصص من العمال طوال فترة تنفيذ المشروع وواضح عدم إنتظام الشكل إذ يحتاج المشروع إلى 22 عامل فى اليومين الأول والثانى ثم يرتفع إلى 24 عامل فى اليومين الثالث والرابع ثم يهبط إلى 10 عمال فى اليوم الخامس ثم إلى 2 فى اليوم السادس والسابع ثم إلى واحد فى اليوم الثامن والتاسع والعاشر .**

**إعادة توزيع المورد Resource Leveling**

**لا شك فى أن يكون من الأفضل إذا قل تذبذب العدد المطلوب من هذا التخصص من العمال أى تقليل الإرتفاعات والإنخفاضات فى لوحة تحميل المورد , ويمكن تحقيق تحسناً فى شكل لوحة الموارد عن طريق تحريك بعض الأنشطة الغير حرجة فى حدود الوقت الراكد المتاح , وتوضح الأشكال بعض هذه المحاولات التى يتحقق فيها تحسناً فى لوحة تحميل الموارد مع المحافظة على مدة تنفيذ المشروع وهى 10 أيام .**

**تحويل الشبكة إلى جدول تنفيذى**  
**GANTT CHAERT**  
  
  
  
  
هيكل أنشطة عمرة سيارة  
  
  
  
جدول الأنشطة وأزمنتها وتسلسلها   
  

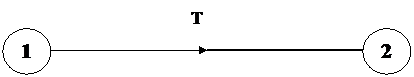



**الأساليب الفنية الأساسية** **لتخطيط ومتابعة المشروعات**

**أسلوب تقييم ومراجعة الأداء (PERT) يستخدم عادة فى تنفيذ المشروعات وتعنى هذه الكلمة.(Performance Evaluation and Review Technique)**  **وتتلخص فائدة إتباع هذا الإسلوب فى عدة نقاط أساسية هى :**

**•    تمثل أداة لتخطيط المشروع .  
•    تمثل أداة لمتابعة تنفيذ المشروع .  
•    تحديد مواعيد بدء ونهاية تنفيذ أنشطة المشروع .  
•    تبين إمكانية تقليل زمن المشروع مع أقل زيادة فى التكلفة .  
•    تستخدم لتوضيح أفضل توزيع للموارد .  
  
  
الخطوات الأساسية للأسلوب :**

**•    تجزئة الأنشطة (تعتمد على المستوى الإدارى الذى يتعامل مع الشبكة).  
•    تحديد التتابع المنطقى للأنشطة .  
•    تقدير أزمنة الأنشطة .  
•    رسم الشبكة .  
•    تحديد المسار الحرج .  
•    بحث إمكانية تقليل زمن المشروع .  
•    إعادة توزيع الموارد .  
  
تقسيم الأنشطة :  
  
يتم تقسيم المشروع إلى أنشطة – كما سبق ذكره – يتوقف هذا التقسيم على المستوى الإدارى الذى يتعامل مع الشبكة فإذا كان المشروع سوف يعرض على الإدارة العليا للموافقة عليه ولمتابعته فيكتفى بالأنشطة الأساسية وإذا كان المشروع سوف يقدم للجهات التى تقوم بالتنفيذ فيجب التوصل إلى مستويات أكثر دقة .  
  
وإذا أخذنا كمثال مشروعات إنشاء مبنى , فيمكن تقسيم الأنشطة كالآتى :  
  
1-    شراء الأرض .  
2-    شراء المستلزمات من حديد وأسمنت ... ألخ .  
3-    أعمال الحفر .  
4-    القواعد الخرسانية .  
5-    إنشاء الهيكل الخرسانى – القوائم والأسقف .  
6-    أعمال البناء (الطوب) .  
7-    أعمال الكهرباء .  
8-    الأعمال الصحية .  
9-    التشطيب الداخلى .  
10- التشطيب الخارجى .  
  
ويلاحظ أن أى من هذه الأنشطة يمكن تقسيمها إلى أنشطة فرعية كما يلاحظ أنه توجد علاقة بين هذه الأنشطة من حيث التتابع فلا يمكن بدء أعمال الحفر إلا بعد شراء الأرض و لا يمكن عمل القواعد الخرسانية إلا بعد شراء الأرض وشراء المستلزمات من حديد وأسمنت كما يلاحظ أن هناك بعض الأنشطة ممكن أن تتم بالتوازى أو فى وقت واحد مثل أعمال الكهرباء والأعمال الصحية .  
  
  
تمثيل النشاط :  
  
يتم تمثيل النشاط بخط مستقيم متجه من اليسار إلى اليمين وتوضع دائرة فى بداية الخط تمثل بداية النشاط وتسمى حدث (Event or Node) وتوضع دائرة فى نهاية الخط تمثل نهاية النشاط وتسمى أيضاً (Event or Node) .**

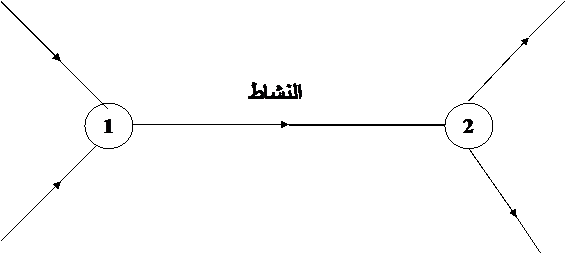
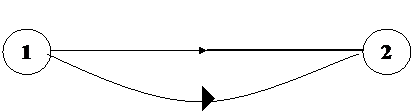
****

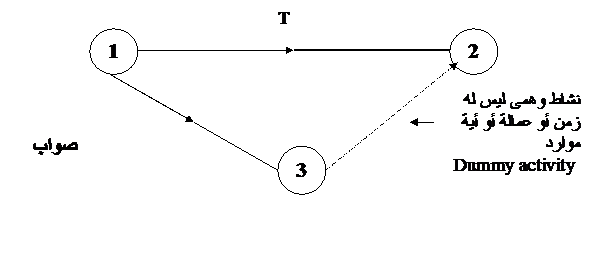
**Event or Node                                                                     Event or Node**

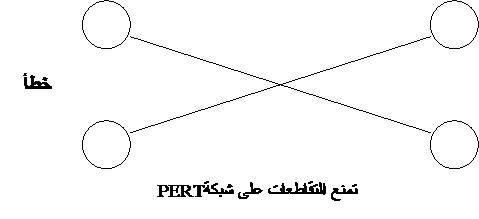
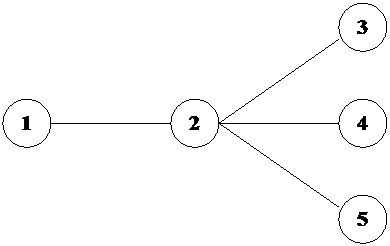
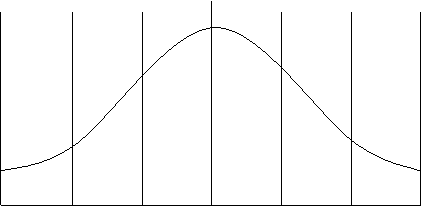
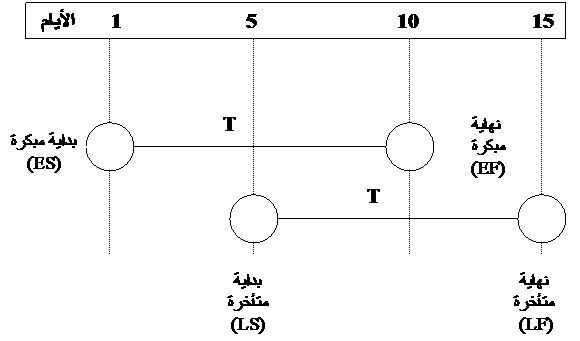
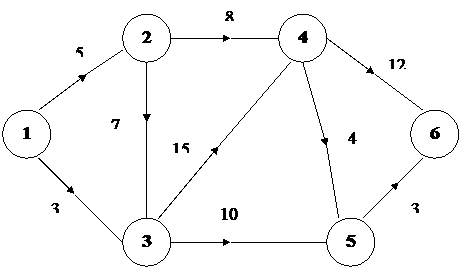
**نهاية الخط                                                                                       بداية الخط**

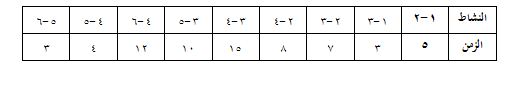
**ويلاحظ الآتى :**

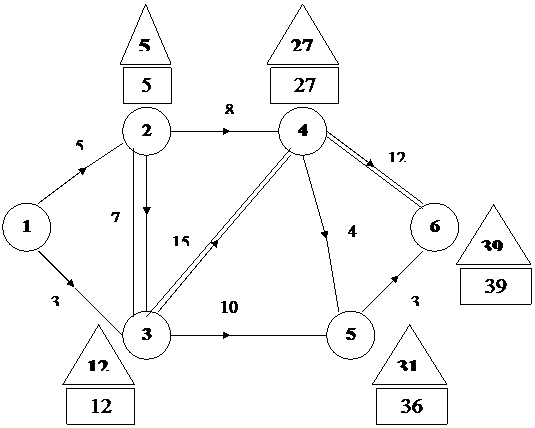
**1-    طول الخط لا يمثل زمن النشاط ( لا ترسم الشبكة بمقياس رسم ) .  
2-    يكتب زمن النشاط أعلاه ( T ) .  
3-     يسمى النشاط ببداية ونهاية ( نشاط ) .  
  
  
الأنشطة السابقة واللاحقة :**

**  
  
الأنشطة السابقة : Immediate predecessors**  **هى الأنشطة التى تسبق النشاط – ولايمكن أن يبدأ النشاط إلا بعد إنتهاء هذه الأنشطة وتكون داخلة إلى نقطة بداية النشاط .  
  
الأنشطة اللاحقة : Immediate sucsessors**  **هى الأنشطة التى لا يمكن أن تبدأ حتى يتم إنهاء النشاط وتكون خارجة من نقطة نهاية النشاط .  
  
تعليمات رسم شبكة PERT**  **  
  
نشاطان يبدأن فى نفس الوقت و يتوقف على إنتهائهما نشاط جديد ( غير مسموح برسم نشاطين من نفس البداية إلى نفس النهاية )  
  
ويتم إستخدام النشاط الوهمى .**

****

**  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
يفضل الترقيم من اليسار إلى اليمين ومن أعلى لأسفل**  **حساب أزمنة الأنشطة :  
  
استخدم التوزيع الطبيعى .  
  
  
  
 الزمن المتفائل + 4× الزمن الأكثر أحتمالاً + الزمن المتشائم**  **الزمن المتوقع للنشاط = ــــــــــــــــــــــــــــــــــ  
                                                          6  
  
حيث  
•    الزمن المتفائل : أقل زمن يمكن أن يتم فيه النشاط .  
•    الزمن المتشائم : أكبر زمن يمكن أن يتم فيه النشاط .  
•    الزمن الأكثر إحتمالاً : الزمن المعتاد لإتمام النشاط .  
  
ويقوم المسئول عن عملية التخطيط بتقدير الأزمنة من بيانات تاريخية وإذا تعذر ذلك يتم تقرير متوسط الزمن من واقع الخبرة ويعتبر هذا هو الزمن المتوقع لإنهاء النشاط ويستخدم فى شبكة PERT .  
  
بدايات ونهايات الأنشطة :  
  
•    نفترض نشاطاً مدته 10 أيام .  
•    يمكن أن يبدأ هذا النشاط فى أول يوم فى الشهر (كل الموارد المتاحة).  
•    لابد أن ينتهى هذا فى يوم 10 فى الشهر حيث يبدأ نشاط آخر متوقف على نهاية هذا النشاط .  
•    إذا بدأ النشاط يوم 1 (تسمى بداية مبكرة Earlist start ) ويرمز لها بالرمز (ES) وسوف ينتهى يوم 10 (وتسمى نهاية مبكرة Earlist Finish ) ويرمز لها بالرمز (EF) .  
•    يعتبر يوم 5 آخر وقت يمكن أن يبدأ فيه النشاط ولهذا يسمى (Latest start أو بداية متأخرة ) ويرمز لها بالرمز (LS) وبالتالى سوف ينتهى النشاط يوم 15 ( تسمى نهاية متأخرة Latest Finish) ويرمز لها بالرمز (LF) .  
  
  
  
  
  
ويمكن إستنتاج العلاقات الآتية :  
  
T + ES = EF  - حيث T زمن النشاط  
T – LF = LS  
  
تسمى الفترة التى يمكن أن يتأخرها النشاط (السماح) أو (Float)** **ومن الشكل يتضح :  
  
ES – LS = Float  
أو EF – LF =**  **مثال : يوضح الشكل التالى مشروعاً مكوناً من تسعة أنشطة**  **حساب الأكبر أوقات تبكيراً : Earliest Start/Finish  
  
نبدأ من نقطة البداية أى الحـدث (1) ونفرض أن زمن بدء النشاط (1-2) هو صفر والنشاط (1-3) أيضاً صفر . نرى أن أقصر وقت يمكن إنهاء النشاط (1-2) أى إنهاء الحدث (3) هو (5) وتكتب داخل مثلث . الحدث (3) ينتهى بنهاية النشاط (1-3) أو الأنشطة (1-2) , (1-3) والزمن اللازم لإنهاء الأنشطة (1-2) , (2-3) هو (5+7) = 12 . أى أن أقصر وقت يمكن إنهاء الحدث (3) هو 12 وتوضع فى مثلث 1 .  
  
  
وبالمثل فإن الحدث (5) يتم عن طريق النشاط (4-5) و (3-5) لذلك فإن الوقت اللازم لإنهائه (أقصر وقت ممكن) = 27+4= 31 .  
  
وكذلك أقصر وقت لإنهاء الحدث (6) = 29**  **تعتبر هذه الأنشطة هى الأزمنة ( الأكثر إحتمالاً ) لأنها تعتبر أقصر الأزمنة التى يمكن فيها إنهاء الأنشطة .  
  
من هذا نرى أن أقصر وقت يمكن فيه إنهاء المشروع هو 39 وحدة زمنية ناتج من إتباع المسار (1-2) – (2-3) – (3-4) – (4-6) لحساب البداية المبكرة والنهاية المبكرة لكل نشاط .  
  
فإن كل نشاط بدأ فى الوقت المبكر داخل المثلث وينتهى فى زمن = زمن البداية + زمن النشاط نفسه .  
  
فمثلاً البداية المبكرة للنشاط (2-4) = 5  
  
والنهاية المبكرة للنشاط (2-4) = 5+8 = 12**  **لحساب الأكثر أوقات تأخيراً : Latest Start/Finish**  **لحساب أكثر الأوقات تأخيراً وهو أكبر وقت مسموح به لتنفيذ المشروع نبدأ فى نهاية المشروع لنرى أقرب وقت من النهاية الذى يمكن أن يبدأ به النشاط بحيث ينتهى المشروع كله فى الوقت المحدد .  
  
الحدث (6) ينتهى بعد 29 وحدة زمنية وهذا لايمكن تغييره .  
  
  
  
الحدث (4) يمكن أن تبدأ قبل 29 بـ 12 أى عند 27 وإلا لو تأخر البدء فيه فإن المشروع سيطول عن 39 وحدة زمنية .  
  
الحدث (5) يمكن أن يبدأ فى وقت 29-3=26 وهو آخر وقت يمكن أن يبدأ فيه .  
  
الحدث (3) يمكن أن يبدأ فى وقت 27-15=12 أو 36-10=26 لذلك فإن أكثر بداية متأخرة للحدث هى 12 يوم من بداية المشروع .  
  
وكذلك الحدث (2) فإن أكثر الأوقات تأخيراً لبداية المشروع هى 12-7=5 وهكذا .  
  
مما سبق يتضح أن الحوادث (1) – (2) – (3) – (4) – (6) لهل نفس الأوقات تبكيراً ونفس الأوقات تأخيراً .  
  
وأنها جميعاً ليس لها وقت مسموح به . لذلك فهذه الحوادث هى التى تشمل المسار الحرج للمشروع وبالتالى فإن هذه الأنشطة يجب أن نوليها اهتمامنا فى تنفيذ المشروع .  
  
تمثل الأرقام داخل المربعات البداية المتأخرة لكل حدث . ولحساب النهاية المتأخرة لكل حدث يضاف إليها زمن تنفيذ النشاط .  
  
**

**  
  
الجدول التالى يبين أزمنة البداية والنهاية المبكرة وكذلك المتأخرة والزمن المسموح لكل نشاط من الأنشطة .**

****

**•    يمثل الرقم الموجود فى المثلث البداية المبكرة لكل نشاط عند بداية النشاط  .  
•    يمثل الرقم الموجود فى مربع النهاية المتأخرة لكل نشاط عند نهاية الخط .  
  
  
  
ويتم إنشاء الجدول الآتى للشبكة :**

****

**تقليل المخاطر**

**هناك ستة أشياء رئيسية يمكنك القيام بها.**

**1.تحديد المخاطرة . ليكن لديك أسلوب متشعب: أولاً أعلم جميع الأفراد أن مسئولية ملاحظة و تحديد المخاطرة تقع عليهم، ثم أسس فريقاً متفانياً يستطيع متابعة تلك المخاطر و التخلص منها و إجراء فحص خاص بع أيضاً .  
2. ترتيب الأولويات . قرر كيف ستقيس المخاطر ؛ لقد قدمت طريقة بسيطة تعتمد علي الأثر و الاحتمالات سابقاً ، لذا يمكنك استخدامها .  
3. تتعين مسئول عن الحل . بعد تحديد المخاطرة و تحديد أولويتها ، يجب بعد ذلك العمل علي تقليل الخطر و / أو إزالته نهائياً . عين شخصاً محدداً لتحمل المسئولة .  
4. التدريب المناسب . هناك نوعان من التدريب يمكن استخدامها هنا . الأول هو امتلاك عقلية التحديد و المسئولية ؛ مع التأكد من أن الجميع يدرك أن الأمان و أو إدارة المخاطر هي مسئولية الجميع . ثم هناك تنفيذ أفضل الإجرات : بمجرد التوصل إلي حلول جيدة – مثل ارتداء قبعة أمان أو نزع القابس في نهاية العمل \_ يجب اتباع إجرات الأمان .**  **5 . الإدارة الجيدة للمشاريع . عملية جعل منتج أو تغير ما يحقق النتائج المرجوة ينبغي أن تكون عملية منظمة**  **•  جيداً إذا كان من المفترض أن تقلل المخاطر التجارية ؛ علي سبيل المثال ، الفشل في تحديد موعد مناسب لطرح منتج معين في السوق بحيث يحقق مبيعات جيدة جداً هو فشل في إدارة المشاريع . إن الإدارة الجيدةللمشاريع تتضمن الحقائق : ما الذي نعرفه ؟ متي ستكون المكونات متوفرة ؟ من الأفراد الذين يمكننااستخدامهم ؟ ما الموارد التي نمتلكها ؟ ما مدي ثقتنا في موردينا ؟ و هي تتضمن منهجاً أيضاً . ينبغي استخدام أساليب رسمية تحدد مناطق الاتكال و المسار الحرج للمشروع و الذي إذا حدث فيه آي تأخر ، سيؤدي إلي تأخر عام .**  **6.رفع التقارير . جميع الأحداث يجب تسجيلها و رفع تقارير بها حتي يتمكن الجميع من التعلم منها و يمكن متابعة التقدم .  
  
علي مستوي شخصي، كم و اعياً للكيفية التي قد تجلب بها الخطر علي الشركة بأي طريقة ممكنة، ربما عن طريق تقديم نصيحة سيئة لأحد العملاء . يجب معالجة هذه النقطة بأقصي قدر ممكن من الحرفية من جانبك ، و لكن مع التأمين المناسب إذا أمكن .**  **وعلي مستوي الشركة ، اعرض النقاط الست السابقة،خاصة في جلسات التدريب التي تشمل جميع أفراد الشركة و التي تؤكد علي مسئولية كل شخص عن تحديد المخاطر و التخلص منها . تأكد من دقة الاوراق ، و تحديثها ، و توزيعها علي الجميع .  
  
  
من إدارة المخاطر يوفر الكثير من الخسائر . مجهول ؛ مقولة شهيرة في إدارة المشاريع .**

**تقييم المشروع على المستوى القومى**

**هناك نوعان من الربحية للمشروع :**

**الربحية التجارية Commerical Profitability**  **الربحية القومية National Profitability**

**ويقصد بالربحية التجارية صافى الربح بالدينار الذى يحققه المشروع للمستثمرين , والتى يمكن حسابها بالطرق التى سبق ذكرها فى التقييم الإقتصادى والمالى للمشروع .**

**أما الربحية القومية , فيقصد بها العائد الذى يعود على المجتمع من المشروع ,** **ويمكن أن يكون على شكل :**

**•    إضافى لإجمالى الناتج القومى Gross National Product GNP**  **•    زيادة فى الرصيد القومى من العملات الأجنبية**  **•    تشغيل عدد من العمال  
•     رفع المستوى الحضارى للبيئة المحيطة بالمشروع  
•    التكامل مع مشروعات أخرى ترتبط بالمشروع  
•    تشجيع المشروع لمستثمرين آخرين فى مجال مشروعات شبيهة أو مكملة  
•    حل المشاكل و الإختناقات مثل نقص بعض السلع  
•    إصلاح الميزان التجارى  
•    لفت نظر المستثمرين إلى منطقة معينة يصلح الإستثمار فيها أو مجال معين للإستثمار  
  
وبديهى أن تعطى الدولة أولوية للمشروعات التى تحقق عائدا على المستوى القومى إلى جانب الربحية التجارية , وأن تعطيها مزيدا من التشجيع والدعم والتسهيلات .  
  
الربح :**

**يتم تقدير الربح بواسطة المعادلة الآتية :**

**ر = ج ( ع – ت )** **حيث  
        ر -  ربح المصــنع عن فترة زمنية معينة  
        ج – كمية الإنتاج بالوحدات خلال هذه الفترة  
        ع – سعر بيـع الوحدة**  **ت – تكلفة إنتاج الوحدة.**

**من الواضح أن الربح يعتمد على الثلاثة عوامل ج , ع , ت فكلما زادت ج كلما زاد الربح كما أن زيادتها تؤثر فى تكلفة الوحدة  ت حيث أن ت تقل بزيادة ج كما أوضحنا سابقاً .**

**أما سعر البيع  ع  فيتحكم فيه السوق بصفة عامة (العرض و الطلب) .**

**الربحية :**

**يمثل الربح كمية مطلقة ولا يمكن تقييم النشاط على أساس الربح فقط فإذا افترضنا أن شركة ما حققت ربحا قدره 100.000 دينار فلا يمكن الحكم على الشركة إلا إذا تم نسب هذا الربح لمقدار آخر . وتنسب الأرباح بصفة عامة إما إلى تكلفة الإنتاج أو إلى المبيعات أو إلى التكلفة الإستثمارية .**

**ربحية التكاليف**

**هى النسبة بين الأرباح المنشأة فى فترة زمنية محددة إلى إجمالى التكاليف خلال هذه الفترة وتعطى مؤشراً عن كمية الأرباح الناتجة عن كل دينار تكاليف .**

**ربحية المبيعات**

**وهى النسبة بين أرباح المنشأة خلال فترة زمنية معينة وبين إجمالى عائد المبيعات عن هذه الفترة وتعطى مؤشراً عن مقدار الربح فى كل دينار من المبيعات .**

**ربحية رأس المال (العائد على الإستثمار)**

**وهى أهم مؤشر لتقييم المشروعات ويقدر بالمعادلة الآتية :**

**ر = ب / أ %  
  
        حيث**

**ر – العائد على الإستثمار**  **ب – الربح خلال سنة  
           أ – إجمالى التكلفة الإستثمارية.**

**ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو إعتمادها على بيانات سنة واحدة فقط , إلا أنها تعتبر أداة فعالة للتحليل السريع لربحية الإستثمار للمشروع ويمكن إستخدامها عند إجراء التقييم الأولى للمشروع .**

**تكلفة المشروع**

**يتم تقسيم تكلفة المشروع إلى جزئين أساسيين :  
  
1-    تكلفة مباشرة .  
2-    تكلفة غير مباشرة .  
  
1-    التكلفة المباشرة : Direct Cost**

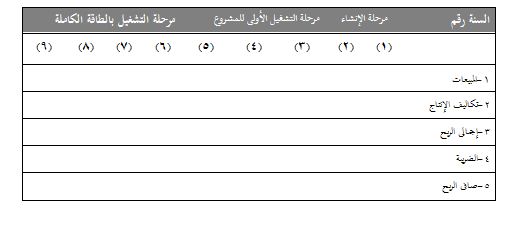
**هى تكلفة تنفيذ نشاطات المشروع والمنصوص عليها فى رسومات ومستندات المشروع وهى تكلفة الموارد الواجب توفيرها لتنفيذ هذه النشاطات وهى :**

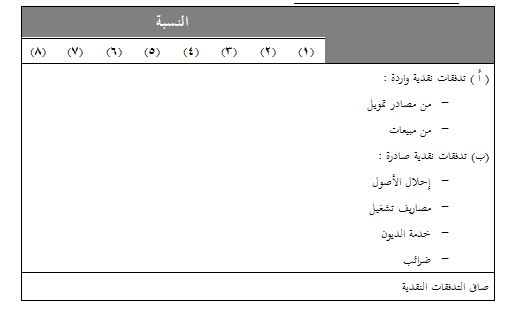
**1-    مواد خام .  
2-    عمالة .  
3-    معدات .  
4-    مقاولى الباطن .  
5-    تكاليف أخرى .  
  
وهذه التكلفة لايدخل فيها المصاريف المتعلقة بالإشراف على تنفيذ الأعمال**  **2-    التكلفة الغير مباشرة : Indirect Cost**  **هى المصاريف التى لايمكن تفاديها للإشراف على الأعمال وتسهل تنفيذها , ويمكن أيضاً إطلاق عليها مصطلح "المصاريف الإدارية والعامة" وهى عادة ما تكون ثابتة خلال فترة تنفيذ المشروع .**

**تمويـل المشروع**

**1- مصادر التمويل :**

**•    إشتراكات مؤسسى المشروع أو مجموعة المستثمرين**  **•    قروض طويلة الأجل وقروض قصيرة الأجل مقدمة من المؤسسات المالية أو البنوك المحلية و الأجنبية أو الحكومة .  
  
  
2- إعداد القائمة التقديرية للأرباح والخسائر , وتشمل على تقديرات لما يأتى :**

**•    قيمة المبيعات  
•    تكاليف الإنتاج  
•    الربح الإجمالى  =  قيمة المبيعات – تكاليف الإنتاج  
•    الضريبة  
•    صافى الربح  =    الربح الإجمالى – الضريبة  
•    إجمالى الربح كنسبة مئوية من المبيعات  
•    صافى الربح كنسبة مئوية من المبيعات  
•    صافى الربح كنسبة مئوية من رأس المال المؤسس**  **  
5-4 إعداد قائمة التدفقات النقدية :**

****  **5-5 تكاليف الإنتاج :**

**وتنقسم تكاليف الإنتاج إلى :**

**•    تكاليف المصنع , وتشمل : مواد خام – أجور – مصاريف إضافية**  **•    مصروفات إدارية  
•    مصروفات بيع وتوزيع  
•    مصروفات مالية مثل مصاريف وفوائد إدارة القرض  
•    الإهلاكات**

**تنظيم المشروع**

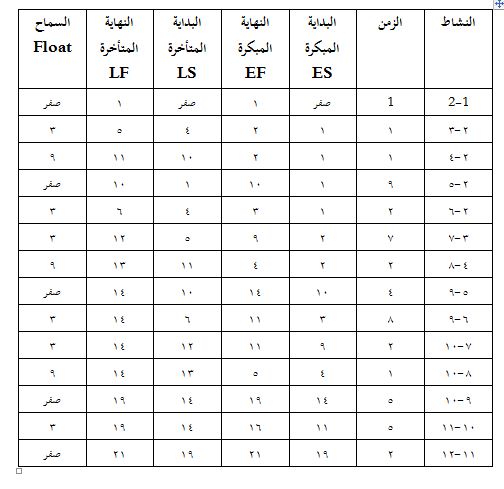
**يلزم دراسة الأشكال التنظيمية الثلاثة الشائعة الإستخدام , وإمكانية تلائم كل منها مع ظروف المنشآة الأم . وندرس مميزات وعيوب كل من هذه الأشكال ونناقش بعض العوامل الهامة التى يمكن أن تقودها لتفضيل أحد هذه الأشكال على الآخر .**

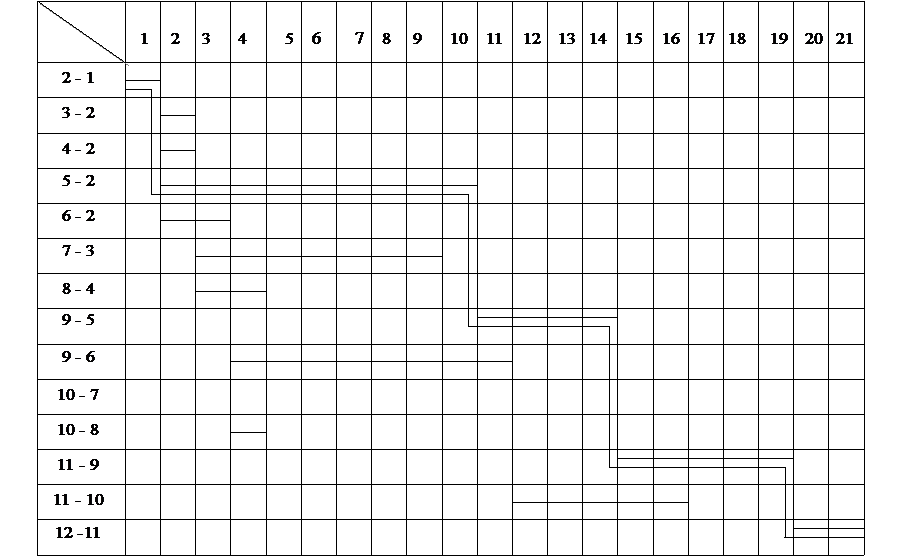
**ثم ندرس إمكانية دمج بعض الأشكال الأساسية , ونختبر بإيجاز التدخلات الناجمة عن إستخدام هيكل تنظيمى مدموج . وأخيراً , نناقش بعض تفاصيل تنظيم فريق المشروع , وتوصيف الأدوار المختلفة لطاقم المشروع . وكذلك نوصف بعض المشاكل التى تواجه فريق المشروع .  
  
وعلى قدرة علمنا , فمن النادر أن يكون لمدير المشروع ثأثير كبير على الشكل التنظيمي للمشروع , فإختيار الشكل التنظيمي عادة يتم بمعرفة الإدارة العليا .  
  
و يتأثر عمل مدير المشروع إلى درجة كبيرة جداً بالهيكل التنظيمي للمشروع ويجب أن يفهم مدير المشروع تفاعلات هذا الهيكل ومديرو المشروع ذوى الخبرة ويعيدوا صياغة الهيكل التنظيمي للمشروع بحيث يتلاءم مع تصورهم لما هو أفضل .**

**تنظيم النواحى المالية لمتابعة تنفيذ المشروع**

**يتكون المشروع من عدد من الأنشطة لكل منها مدة محددة , يرتبط كل نشاط بالأنشطة الأخرى عن طريق علاقات تحدد أولوية تنفيذ لكل نشاط وتفرض قيوداً على مواعيد تنفيذ النشاط كما سبق تقديمه فى شرح طريقة المسار الحرج .  
  
ولما كان الهدف الأساسى للإدارة المشروع هو تنفيذ الأعمال فى المدة المحددة وبالتكلفة المحددة فإن وضع موازنة المشروع ومراقبة التنفيذ الفعلى  والتكلفة الفعلية مقارنة بالموازنة الموضوعة تصبح من أهم وظائف إدارة المشروع .  
  
ويجب عند وضع الموازنة الأخذ فى الإعتبار كيفية مراقبة التنفيذ على ضوء هذه الموازنة وإمكانية تحديد التكلفة الفعلية ومقارنتها بالتكلفة المخططة .**

**جدول بدايات ونهايات الأنشطة**

****

****

**حساب صافى القيمة الحالية للمشروع  Calculation of  N.P.V**

**أولاً : إحسب التدفقات النقدية الداخلة على مدى عمر المشروع (CIt) .  
ثانياً : إحسب التدفقات الخارجة على مدى عمر المشروع (CIt) .  
ثالثاً :  إستخرج صافى التدفقات النقدية لكل سنة على مدى عمر المشروع وهى (NCFt) وذلك يطرح (COt) من (CIt) .**

**رابعاً: أوجد الخصم المناسب لخصم التدفقات النقدية الصافية فى المستقبل إلى قيمتها الحالية.  
خامساً : أوجد من جداول القيمة الحالية معامل الخصم الخاص بكل سنة والمقابل لمعدل الخصم المختار .  
سادساً : إضرب القيمة الأسمية لصافى التدفق لكل سنة فى معامل الخصم المقابل للحصول على قيمتها الحالية .  
سابعاً : إجمع القيم الحالية لصافى التدفقات النقدية لكل السنوات للحصول على صافى القيمة الحالية للمشروع** .

**خصائص المسار الحرج**

1**-    السماح Float على كل أنشطة المسار الحرج = صفر .  
2-    مجموعة أزمنة المسار الحرج = زمن المشروع .  
3-    يمثل المسار الحرج أقل زمن يمكن أن يتم فيه المشروع .  
4-    المسار الحرج يمر بأول نقطة فى المشروع (بداية المشروع) وآخر نقطة فى المشروع (نهاية المشروع) .  
5-    المسار الحرج خط مستمر وغير متقطع .  
6-    كل النقط على المسار الحرج عندها LF=ES وليست كل نقطة عندها LF=ES تقع على المسار الحرج .  
7-    أى تأخير وحدة زمنية واحدة فى أى أنشطة المسار الحرج يؤدى إلى تأخير المشروع .  
8-    يمكن أن يوجد أكثر من مسار حرج واحد فى الشبكة .  
9-    تكلفة المشروع = تكلفة جميع الأنشطة وليست تكاليف المسار الحرج فقط  .**

****

**خطوات نحو مشروع ناجح**  
‏

**قدم شيئاً جديداً ومختلفاً**  **‏**

**منذ سنوات حصل رجل أعمال شاب على قائمة منتجات مصنعة في هولندا كانت متاحة للتوزيع على نطاق عالمي. لقد كان لهذا الشاب خلفية ومعرفة بزراعة ورعاية البساتين، ومن ثم كان منبهراً عندما قرأ عن نوع خاص من العربات وهي عربة ذات يد بلاستيكية كانت تبدو أقوى وأمتن وأرخص من أي شيء متاح في السوق الأمريكي.**  **‏**

**لقد راسل هذا الشاب الشركة وطلب منها حقوق بيع المنتج في أسواق أمريكا وكندا. أرسلت الشركة الهولندية عينة من العربة لفحصها ومعاينتها فأخذها لصالة عرض تجارية متخصصة في أعمال البساتين وعرضها للمشترين، كما عرضها لسلسلة من المحلات الأهلية ومحلات أعمال البساتين.**  **‏**

**لقد رأى المشترون المحترفون على الفور القوة الكامنة في هذا النوع من العربات وبالتالي عملوا طلبات له بما يعادل 50000‏عربة في أول معرض. ولأن العربات كانت عملاً إبداعياً وابتكارياً وخفيفة وخالية من عيوب التآكل والعيوب الأخرى ورخيصة، فقد كانت صفقة رابحة. لقد كان ربحه أكثر من 10 دولارات عن كل عربة، أي أنه حقق أكثر من 500،00 دولار ربحاً من أول مغامرة له، بدون أي نوع من الاستثمار. وهذا يعني أنه لابد وأن تكون متيقظاً وأن تكون عيناك مفتوحتين لانتهاز أية فرصة تتاح أمامك.**

**انظر تحت قدميك  
‏**

**يعتبر نطاق عملك الخاص أو مهارتك مكاناً مهماً ورئيسياً لإيجاد منتج أو خدمة جديدة. ربما تكون لديك فكرة تعادل في ذهنك مليون دولار. لقد طرأت على ذهن الكثيرين فكرة لمنتج أو خدمة وألحت عليهم مراراً وتكرارًا،  بينما هم يبعدونها أو يتغاضون عنها. ثم جاء شخص آخر طرأت على ذهنه نفس الفكرة وقدمها للسوق وحقق من ورائها ملايين الدولارات.  
يقدر أن المرء في المتوسط تتكون لديه أربع أفكار كل يوم أثناء الذهاب من وإلى ‏العمل. وأية فكرة من هذه الأفكار كفيلة أو كافية بأن تجعله من أصحاب المليون لو أنه تابعها ونفذها. هناك اتجاه ونزعة طبيعية لدى الناس تجعلهم ينتقصون من حق أنفسهم ومن قدرتهم الفكرية ويعتقدون أن أفكارهم لا تستحق شيئاً، لا تجعل** **مثل هذا يحدث لك. ابحث في مجالك واكتشف مهاراتك. أعمل عقلك وثق في افكارك الخاصة.**

**كن يقظاً أثناء السفر** **يعتبر السفر إحدى الطرق لإيجاد منتج جديد. كن مترقباً ومتحفزاً لأية فرصة تتاح أمامك، ففي بعض الأحيان يوجد منتج جديد يحقق نجاحات لا بأس بها في مكان اخر، ولكن لم يأت بعد للسوق المحلى، ويمكنه أن يجعلك ثرياً.**

**لي صديق قد استقل طائرة للعودة إلى ولايات الشرق ليجرب مشروعاً كان قد قرأ عنه المجلات. وقد جلس وهو في الطائرة بجانب متخصص في تطوير  الأنشطة لسلسة توكيلات قومية. لقد كان هذا المندوب عائداً من كاليفورنيا بعد رحلة غير ناجحة للبحث عن وكيل للنشاط الذي يعمل به. وقد سأله صديقي سلسلة من الأسئلة وأدرك في الحال أن هذا النوع من التوكيلات هو الذي كان يبحث عنه. فوقع على أوراق التوكيل أثناء وجوده بالطائرة وتحولت رحلته إلى رحلة ناجحة في مطار نيويورك وسافر بالطائرة عائداً إلى كاليفورنيا لبداية نشاطه.**

**دراسة الجدوى الإقتصادية والفنية للمشروع**

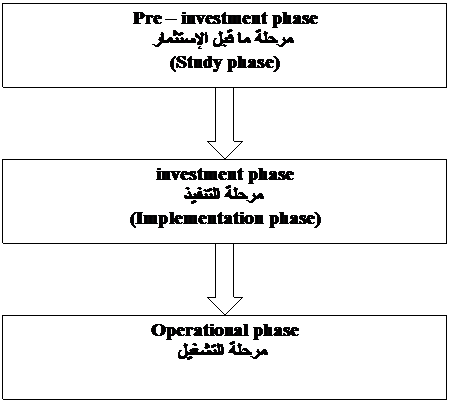
**دراسة الجدوى الإقتصادية للمشروعات الإستثمارية  
  
1-    مقدمة :**

**المراحل التى تمر بها المشروعات الإستثمارية**

**تمر المشروعات الإستثمارية بجميع أنواعها بعدة مراحل من لحظة أن تكون هذه المشروعات فكرة فى ذهن المستثمر حتى تنتهى بالمشروع وقد أصبح يسير فى الخط المرسوم له .  
وينطبق هذا على كافة المشروعات سواء زراعية أو صناعية أو تجارية وكذلك على المشروعات الخدمية مثل المستشفيات والطرق والكبارى والمدارس .**

**وتنقسم هذه المراحل إلى ثلاث :-  
  
2-    Pre – investment phase studies  
مرحلة دراســـات ما قبل الإستثمــار**

**تشمل هذه المرحلة على أربعة أنواع من الدراسات**  **-    دراسة الفرص الإستثمارية المتاحة**  **-    الدراسات الأولية للجدوى**  **-    الدراسات المعاونة  
-    دراسة الجدوى.**

****

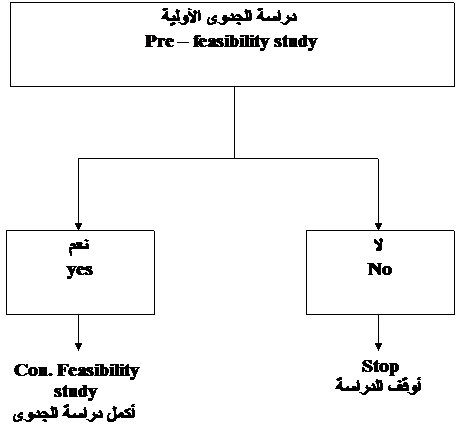
**2-1دراسة الفرص الإستثمارية المتاحة**  **Opportunity studies**

**توضح البدائل المختلفة للمشروعات الإستثمارية عن طريق  دراسة :**

**1-    الموارد الطبيعية**  **2-    الواردات ومدى أمكانية أحلال جزء منها**  **3-    أنواع المشروعات التى نجحت فى مجتمعات مثيلة  
4-    أمكانية التكامل مع المشروعات القائمة  
5-    أمكانيات التوسع فى المشروعات القائمة  
6-    المناخ و الإستثمار فى المجتمع**  **7-    مدى توافر عناصر الإنتاج ومقوماته**  **8-    أمكانيات التصدير**  **9-    الطلب فى المستقبل ونمط الإستهلاك لبعض السلع**

**2-     2 دراسة الجدوى الأولية Pre – feasibility study**

**تهدف دراسة الجدوى الأولية لتوضيح جوانب المشروع بدرجة أكبر مما توفره دراسة الفرص الإستثمارية . وحيث أن دراسة الجدوى التفصيلية قد تكون مكلفة نسبياً فإن الدراسات الأولية للجدوى تساعد بتكلفة معقولة على إتخاذ أحد القرارين ..... أما الإستمرار فى الدراسة أو أستبعاد فكرة المشروع .**

**  
  
  
 وأهداف دراسة الجدوى الأولية هى :**

**-    تحديد مدى سلامة القرار بالمضى فى المشروع من عدمه**  **-    مدى الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات فى أحدى مراحل دراسة الجدوى  
-    مراحل المشروع التى تحتاج لأختبارات ميدانية أو معملية.**

**2-3     الدراسات المعاونة Support Studies**

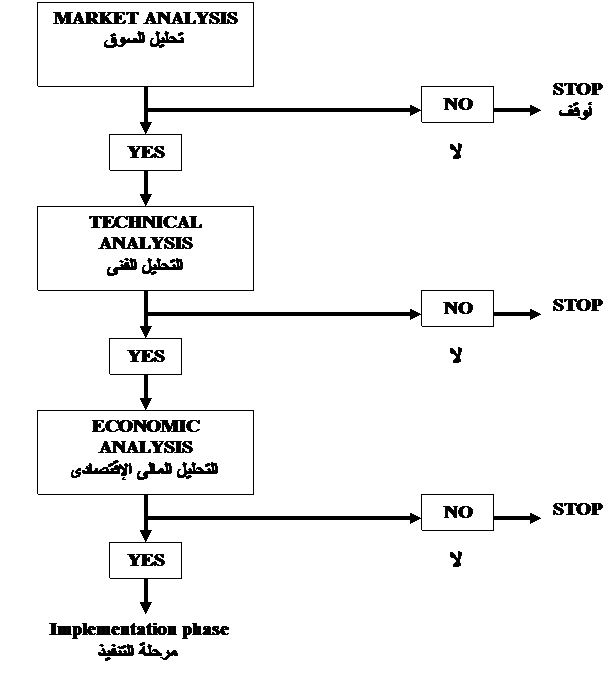
**أثناء الدراسة الأولية للجدوى قد تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات متعمقة لأحد    
            جوانب المشروع والذى تظهر أهميته .**

**وقد تستغرق الدراسات المعاونة وقتا وجهداً كبيراً وتتكلف نفقات كبيرة – ومن** **أمثلة هذه الدراسات :-** 

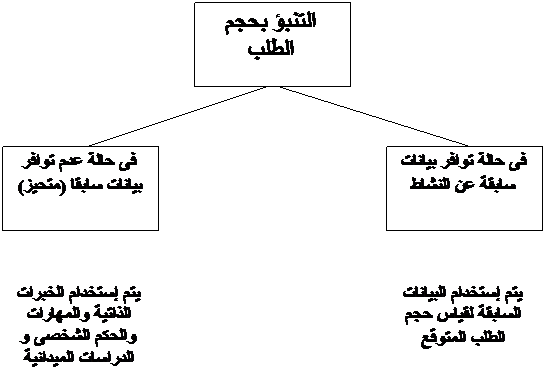
**- دراسات متعلقة بالخامات لإستكشاف أماكن تواجدها و مكوناتها و إختبار صلاحيتها والكميات المتوفرة منها مثل دراسات خام الحديد – النفط – الألومنيوم ... إلخ .  
-    الإختبارات المعملية مثل إختبارات التربة و التحاليل الكميائية .  
-    دراسات خاصة للسوق للتعرف على أنماط الإستهلاك وما يتبعها من دراسات سيكلوجية وإجتماعية .  
-    دراسات تفصيلية للموقع .  
-    وقد تسفر دراسة الجدوى عن عدم الحاجة إلى دراسات تفصيلية ووجوب الإنتقال مباشرة إلى دراسة الجدوى .**

**3- 4 دراسة الجدوى الإقتصادية Feasibility Study**

**مراحل دراسة الجدوى**

**  
  
3 2- تحليل السوق MARKET ANALYSIs**

**التنبؤ بحجم الطلب :** **تحديد حجم الطلب على المنتج أو الخدمة التى يقدمها المشروع فى فترة زمنية مقبلة .**

**  
أفضل تنبؤ بإستخدام المفهومين معا :البيانات + الخبرات**

**دراسة وتخطيط المشروعات في يوم واحد**

**من الممكن دراسة وتخطيط مشروعات ذات حجم كبير وعلى درجة كبيرة من التعقيد في يوم واحد فقط. إنني أقول ذلك من واقع تجربتي ولأنني أطبق هذا الأسلوب منذ فترة طويلة دون أن يفشل يوماً معي على الإطلاق. وقد تكون أكثر الطرق فاعلية للقيام بذلك التعجيل بالمشروع. (في الحقيقة لا تتم دراسة المشروع والتخطيط له فحسب وإنما يتم البدء فيه في نهاية اليوم). إذا لم تقم بدراسة المشروع والتخطيط له في يوم،  فما بديل ذلك؟ إن الأمر يشبه الشكل الوارد في الصفحة التالية. قد تحتاج هذه العملية لأسابيع  أو أشهر أو حتى أيام في بعض الحالات. ولكن،  كبديل لكل ذلك،  يمكنك دراسة المشروع والتخطيط له في يوم واحد. فإذا راقت لك الفكرة،  فسوف نوضح لك فيما يلي كيفية القيام بذلك:**

**1 تحديد جميع الأشخاص الذين سيتأثرون بالمشروع؛ وهم الأطراف المعنيون،  حيث تظهر كل ذلك في خطتك التي تستغرق يوماً واحداً.  
2 إيجاد يوم يمكن دراسة جميع الاحتياجات فيه،  وأوضح أنك ستتعامل مع هذا اليوم على أنه اليوم الأول من مشروعك.  
3 اجعلهم يقومون ببعض الاستعدادات مقدماً. وأرسل لهم مذكرة بجوار الأسطر الموضحة لاحقاً. 1 تحديد الاحتياجات /المتطلبات /المشكلات.  
2 كتابة الاقتراحات /دراسات الأعمال /المعايير.  
3 مراجعة المستندات من قبل الأطراف المعنيين وبلاغ معدها بالتعديلات المطلوبة.  
4 تحديث المستندات،  وتسوية العديد من الأمور عن طريق رسائل البريد الالكتروني/الهاتف /الاجتماعات.  
5 تكرر النقطتين 3و4 عدة مرات حتى يتم الوصول في النهاية...  
6 الاتفاق على ما سيتم القيام به.  
7 يوكل شخص بعمل الخطة.  
8 تتم كتابة الخطة.  
9 تتم مراجعة الخطة من قبل شخص /جميع الأطراف المعنيين وبلاغ كاتبها بردود أفعالهم.  
10 تحديث الخطة: وتسوية العديد من المسائل /الاختلافات عن طريق رسائل البريد الالكتروني/الهاتف /الاجتماعات  
11 تكرار النقطتين 3و4 عدة مرات حتى يتم الوصول في النهاية...  
12 الاتفاق على ما سيتم القيام به ملحوظة صغيرة للمشتركين في جلسة دراسة المشروع والتخطيط له**

**مفهوم و طبيعة إدارة و متابعة المشروعات**

**مقدمة :  
  
لتعريف مصطلح "‘إدارة المشروعات" يجب أن نعرف أولا كلمة "مشروع" فإن مفهوم كلمة المشروع يختلف إختلافاً بينا عن مجموعة المهام اليومية الجارية وبناء على ذلك فإن إدارة المشروعات تختلف بدورها عن إدارة الأعمال , ويمكن تعريف المشروع كالآتى :  
  
"مجموعة المهام و الواجبات والتى تنفذ خلال فترة زمنية محددة لتحقيق مجموعة أهداف محددة".**

**كما يمكن تحديد السمات الأساسية للمشروع فى الآتى :  
  
1-    فى الأعم ينفذ المشروع مرة واحدة .  
2-    للمشروع دورة حياة – بداية محددة و نهاية محددة .  
3-    للمشروع مجال أعمال و التى يمكن تجزئتها الى مهام محددة .  
4-    المشروع له موازنة .  
5-    يتطلب تنفيذ المشروع عادة موارد متعددة و بعضها لمدد قصيرة وربما يشاركه مشروعات أخرى فى هذه الموارد .  
6-    قد يتطلب المشروع تنظيما خاصا ربما يختلف عن التنظيمات الكلاسيكية المتعارف عليها .  
  
وبناء على ذلك فإنه من الواضح أن إدارة المشروع تختلف عن إدارة العمليات المستمرة .  
  
وتعريف الإدارة بصفة عامة يتلخص فى "تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها المالية وغير المالية".  
  
وفى إدارة العمليات المستمرة أو إدارة الأعمال يركز المدراء على الإنتاجية بصفة عامة مثل كم من الأجزاء تم إنتاجها خلال هذا الأسبوع بالمقارنة بالأسبوع السابق أو بالمقارنة بنفس الأسبوع من السنة الماضية ما هو كمية الربح أو المبيعات أو أوامر التشغيل هذا الأسبوع بالمقارنة بأسبوع أخر أو ما هو إنفاق الشركة خلال هذا الربع من السنة بالمقارنة بالموازنة التقديرية . ما هى كمية المبيعات من المنتج أ بالمقارنة بالمنتج ب ما هو الموقف البيعى للمنتج أ للشركة بالمقارنة بمثيله للشركات المنافسة .  
  
كما يكون اهتمام المدراء فى هذه الأعمال موجها أيضا إلى عوامل الجودة و القوى العاملة . فمثلا ما الإتجاه العام لنسبة المفروض من المنتج ؟ هل تحسنت مؤشرات القوى العاملة ؟ ما هو الإتجاه العام لإرضاء المستهلكين ؟  
  
ومن الواضح أن هذه الأسئلة أو المشاكل تثار فى المواقع  ذات الإنتاج المستمر بعيد المدى وهى عبارة عن مقارنات الأداء الحالى للشركة بالأداء فى فترات سابقة يتم القياس ليها .  
  
وعلى الجانب اللآخر فإنه يمكن أن نعرف مصطلح "إدارة المشروعات" بأنه تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد لفترة زمنية محددة لتحقيق مجموعة من الأهداف لمدة واحدة .  
  
والفارق الأول بين تعريف إدارة الأعمال وإدارة المشروعات هو كلمة توظيف وكلمة مؤسسة ففى المشروعات العادية لا يكون مدير المشروع مسئولا مسئولية مباشرة عن التوظيف Staffing وإنما يجب عليه إستخدام وتوجيه الموارد من قطاعات أخرى أو شركات أخرى . وفى المشروعات الحديثة الكبيرة والتى تقوم بتنفيذها شركات مشتركة تتولى هذه الشركات تعيين مدير للمشروع من إحداها أو من الخارج لإدارة المشروع فى كلتا الحالتين يختلف الهيكل التنظيمي للمشروع إختلافا بينا عن هيكل الأعمال المستمرة وهذا ينعكس مباشرة على وظيفة الإدارة نفسها.  
  
والإختلاف الثانى هو إحتواء تعريف إدارة المشروع على عبارة – فترة زمنية محددة وعبارة مجموعة من الأهداف لمرة واحدة . بينما تنطبق بعض المقاييس الهامة لإدارة الأعمال على إدارة المشروعات فإن هيكل الأخيرة مبنى على أساس إستخدام الموازنة والطاقة البشرية لإنهاء أعمال محددة أكثر من إعتمادها على الوقت .  
  
وسوف نلقى الضوء فيما يلى على إجابة السؤال "ما الذى يجب إدارته فى المشروع" وذلك ينطبق على أى مشروع سواء كان صغيرا أو كبيرا وبغض النظر من قيمته وطبيعته ووقته ولكن فى الأساس فإنه يختلف عن إدارة الأعمال اليومية العادية .**

**طريقة المعدل الداخلى للعائد Internal rate of return -I.R.R.**

**فى طريقة المعدل الداخلى للعائد يكون الخصم مجهولاً , وذلك على خلاف طريقة صافى القيمة الحالية , التى يعطى فيها معامل الخصم ويتحدد كما سبق ذكره . والمعدل الداخلى للعائد لمشروع ما يجب تقريره من خلال طريقة المحاولة الخطأ ,** **ويمكن أن تتلخص خطوات حسابه كما يلى :-  
  
أولاً : إرجع إلى حسابات صافى القيمة الحالية للتعرف على القيمة الحالية للمشروع ومعامل الخصم المستخدم فى هذه الحسابات . من الطبيعى أن صافى القيمة الحالية يجب أن يكون موجباً , وإلا كان المشروع مرفوضاً .  
  
ثانياً : إستخدم معاملات للخصم أعلى من المستخدمة فى حسابات صافى القيمة الحالية , وذلك لحساب القيمة الحالية لصافى التدفقات النقدية المستقبلية على أساس هذا المعدل الجديد .  
  
ثالثاً : إذا كانت القيمة الحالية لصافى التدفقات النقدية ماتزال موجبة , أستمر فى زيادة معامل الخصم وحساب القيمة الحالية المقابلة لصافى التدفقات النقدية , حتى يتم إنقاصها ( أى القيمة الحالية ) إلى مايقرب من الصفر .  
  
رابعاً : إستمر فى زيادة معامل الخصم وحساب القيمة الحالية المقابلة , أى أن تحصل على قيمة أو قيمتين سالبتين , على أن تكون إحداهما قريبة من الصفر .  
  
خامساً : حدد معامل الخصم الذى تكون عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الصافية صفراً , ويكون هذا هو المعدل الداخلى للعائد للمشروع .**

**طريقة صافى القيمة الحالية  Net Present Value -NPV**

**وهى الفرق بين القيمة الحالية لتدفقات المشروع النقدية المستقبلية الداخلة و الخارجة .**

**وهذا يعنى أن كل التدفقات السنوية يجب خصمها إلى النقطة الزمنية صفر ( بدء التنفيذ ) , على أساس من سعر خصم محدد مسبقاً ويعبر عنه بالمعادلة التالية :**

**NPV = NCF0 + (NCF1.a1) + (NCF2.a2) + … + (NCFn .An)**

 **حيث**

**NPV = القيمة الحالية الصافية للمشروع**  **NCF = التدفق النقدى الصافى للمشروع فى السنوات (صفر .............. n)  
     An   = معامل الخصم فى السنوات ( صفر ........... n) المقابلة لمعدل الخصم Discount rate  المختار . ويمكن إيجاد معاملات الخصم بسهولة من جداول القيمة الحالية , كما ويمكن عرض المعادلة بصيغة مجمعة ...**

**و كما يلى :**  **حيث :-  
  
∑  = مجموع إجمالى لعمر المشروع من السنة صفر إلى السنة (n)**  **CIt  = التدفق النقدى الداخل فى السنة (t  )  
COt = التدفق النقدى الخارج فى السنة ( t )  
at   = معامل الخصم فى السنة ( t ) المفبلة للمعدل المختار للخصم .  
  
ويمكن القول بأن صافى القيمة الحالية للمشروع يزداد بزيادة التدفق النقدى الداخل وزيادة عدد السنوات , ولكنه يقل بإرتفاع معدل الخصم وزيادة التدفق النقدى الخارج .  
  
ويعتبر المشروع مقبولاً ( تجارياً ) إذا كانت قيمته الحالية أكبر من الصفر , أو موجبة , أو على الأقل مساوية له . وعند الإختيار بين مشروعات بديلة يقع الإختيار على المشروع صاحب أكبر قيمة مالية صافية .  
  
ويمكن القول بأن صافى القيمة الحالية للمشروع يزداد بزيادة التدفق النقدى الداخل وزيادة عدد السنوات , ولكنه يقل بإرتفاع معدل الخصم وزيادة التدفق النقدى الخارج .  
  
ويعتبر المشروع مقبولاً ( تجارياً ) إذا كانت قيمته الحالية أكبر من الصفر , أو موجبة , أو على الأقل مساوية له . وعند الإختيار بين مشروعات بديلة يقع الإختيار على المشروع صاحب أكبر قيمة مالية صافية .**

**فترة الإسترداد**

**وتقيس هذه الطريقة الوقت اللازم ليسترد جملة الإستثمارات من خلال الأرباح السنوية .  
  
        ت  = سنة**  **حيث**

**ت – فترة الإسترداد بالســنة  
        أ – إجمالى التكلفة الإستثمارية  
       ب – الربـــح السنـــوى**  **حساب فترة الإسترداد**

**أولا : أوجد إجمالى الإستسمارات ( I ) .  
ثانياً : أوجد صافى الإيرادات النقدية لكل سنة من عمر المشروع .  
ثالثاً : إخصم من إجمالى الإستثمارات , الإيرادات النقدية الصافية ( إن وجدت) للسنة  الأولى من عمر المشروع , أى السنة الأولى لتنفيذ المشروع , ثم كرر ذلك على السنة الثانية و الثالثة أو لاأية سنة تالية , ولحين يتساوى مجموع الإيرادات النقدية السنوية الصافية مع إجمالى الإستثمارات**  **رابعاً : إحسب عدد عمليات الطرح , والتى تشير إلى عدد السنوات التى يلزم أن تجمع التدفقات النقدية الصافية لكى تساوى قيمة إجمالى الإستثمارات وتعوض بالكامل الإستثمار الكلى . هذه الفترة هى فترة الإسترداد معبراً عنها بعدد السنين , وتشمل فترة الإسترداد فترة إنشاء المشروع .  
خامساً : قارن فترة الإسترداد كما تقدم بفترة الإسترداد المعيارية التى حددها المستثمر ليتم على ضوئها قبول المشروع أو عدمه .**

**فكر في المشروع بنظرة مستقبلية**

**فكر في المشروع بنظرة بعيدة المدى**

**تعامل مع أي نشاط تقدم عليه قبل الدخول فيه وكأنك سوف تديره وتستغله لمدة 20 سنة قادمة طبقاً للقاعدة التي تقول: " النظرة المستقبلية طويلة الأجل تشحذ صناعة القرار قصي الأجل". فإذا ما نظرت إلى أي نشاط منتج، على اعتبار أنك ستعمل فيه لمدة 20 سنة بدءاً من الآن، فسوف تجد أنك أكثر ذكاء في صنع القرارات في الأجل القريب.**  **كن رحب الصدر مع من يعارضونك**

**ابحث واستمع للأفراد الذين يعارضونك ولا يتفقون مع أفكارك. إن هدفك هو أن تكون متفائلاً بشكل واقعي، ولكن يجب أن تتعامل مع الذين يعارضونك لكي تعادل التفاؤل عندك. من الممكن أن تكون وجهات نظر الأفراد الذين يعارضونك جيدة ومفيدة جداً ولا تقدر بثمن وفي كثير من الأوقات توفر لك الكثير من الوقت والمال.**

**لي صديق يعمل محامياً، وهو يعطي نصائح لأناس كثيرين في مجال الاستثمارر، فعندما يأتي إليه شخص ما يريد الدخول في مشروع أو نشاط ما غير متأكد منه، يقوم صديقي بعمل تمرين بسيط : يصطحبه إلى مكتبه ثم يقول : أريدك أن تجلس على مكتبي، تخيل أنك مكاني ثم أدخل أنا عليك وأقوم بتقديم هذا الاستثمار لك. أريد منك أن تنقد هذا الاستثمار كما لو كنت أنت مستشاري الخاص.**

**عندما بدأ عملاء  هذا المحامي في نقد الاستثمارات التي يفكرون في الدخول فيها كانوا في وضع يجعلهم يشكون في الاستثمار المقترح،  يقول صديقي : لقد أصبح هؤلاء الأفراد مذهولين ومندهشين من الاستثمار السيء الذي كانوا بصدد أو على وشك الدخول فيه. لقد وفر لعملائه ملايين الدولارات وذلك من خلال إعادة إخضاعهم لأن يكونوا أصحاب رأي رافض لأفكارهم، ويتم ذلك ببساطة شديدة من ‏خلال توزيع الأدوار والجلوس أمام المكتب بينما يجلس العميل على المكتب مؤدياً دور المستشار الذي يعطى نصيحة لعملائه. من المفضل أن تفعل أنت نفس الشيء.**  **‏**

**قصة نجاح عظيمة لرجل أعمال**  **‏**

**ليس هناك داع لأن يكون لأصحاب الرأي المعارضين لك تأثير شديد عليك حتى ولو كنت في حاجة إلى ان تأخذ بوجهة نظرهم ورأيهم في الحسبان. وها هي القمة المشهورة لـ " ماري هيدسون " التي بدأت بـ 200 دولار في منتصف فترة الكساد العظيم. استأجرت " ماري " محطة غاز كان يديرها رجلان قبل ذلك وتعرضا للإفلاس.**  **‏**

**لقد أخبرها كل من يعرفها بأنه من الصعب على سيدة أن تنجح في إدارة محطة غاز قد فشل فيها رجلان قبلها. تجاهلت " ماري " نصيحتهم. وكان نتيجة هذه المحطة أن أسست شركة تسمى " هيدسون اويل " التي أصبحت إحدى أكبر الشركات المستقلة الموزعة للغاز والزيت في الولايات المتحدة. ومن الاستثمار في مبلغ 200 دولار ( مقدار إيجار محطة الغاز )، وعلى الرغم من تحذير كل فرد لها بأنها ستفشل، أصبحت " ماري " واحدة من أغنى أغنياء الولايات المتحدة. من المفيد جداً أن تستمع إلى ذوي الخبرة والذين قد يعارضونك فيما تنوى القيام أو الاستثمار فيه ولكن ليس من الضروري أن تقبل نصائحهم.**

**فن تدبير التمويل**

**"خلال أحد العروض التقديمية التي استعرضتها مؤخراً، ركزت أسئلة الحضور على نفس الموضوعات:" كيف أتصل بمستثمري رأس المال المخاطر؟" ، "ما هي نسبة الأسهم التي ينبغي أن أمنحهم إياها؟". ولم يسألني حول كيفية تأسيس شركة!"**

**-    "آرثر روك"**

**بيت القصيد**

**يشرح هذا المقال عملية تدبير التمويل من المستثمرين الخارجيين. وربما كان هؤلاء المستثمرون من المتخصصين في رأس المال المخاطر، أو كيانات إدارية، أو تأسيسية، أو حكومية، أو أياً من الفئات التالية: الأصدقاء، أو العائلة، أو الحمقى.**

**لقد كانت لي تجربة مع رؤوس الأموال المخاطرة بوادي السيليكون. وهى مجموعة يصعب بشدة استقطاب مستثمرين منها. ولكن، إذا استطعت استقطاب أحد مستثمري وادي السيليكون المخاطرين، اعلم أنك قادر على جمع المال من أية جهة أخرى وكما يشدو مغني البوب التقليدي "فرانك سيناترا" في أغنيته: " إذا حققت النجاح هنا، سأنجح في أي مكان آخر"**

**إن الترويج البارع الذي سبق أن تناولناه بالمناقشة جزء ضروري، بيد أنه ليس كافيًا لتدبير التمويل. فالأهم من ذلك هو حقائق مؤسستك: هل أنت بصدد إنشاء مؤسسة ذات معنى، وباقية، وذات قيمة عالية للمجتمع؟**

**أسس مشروعًا**

**إذا كان هناك شخص يمكن الأخذ برأيه فيما يتعلق بمسألة تدبير التمويل، فهو "آرثر روك". فقد أسس شركة "إنتل" ورأس مجلس إدارتها، كما دعم شركات أخرى مثل "فيرتشايلد سيميكونداكتور"، و"تيليدين"، و"آبل". والعديد من مستثمري رأس المال المخاطر لا يعدون كونهم أشخاص محظوظين. وتحريفًا لما قاله "يوجين كلاينر"، وهو مستثمر مخاطر أسطوري بشركة "كلاينر ببيركنز كوفيلد آند كلاينر"، في الإعصار يمكن لحتى الدجاج أن يطير.**

**لكن "آرثر روك" أكثر من محظوظ، وإليكم رأيه في هذا الصدد: إذا أردت أن تحصل على استثمار، يجب أن يتضح للجميع أنك بصدد تأسيس مشروع، وإضفاء مغزى على العالم من حولك، وإحداث فارق من حولك. ويجب ألا يكون هدفك كسب المال، بل جعل العالم مكانًا أفضل. وينطبق هذا على شركات تكنولوجيا الناشئة والمتخصصة، وكذلك على المؤسسات التي لا توظف الكثير من التكنولوجيا، وتلك التي لا توظف أية تكنولوجيا حديثة، والمؤسسات غير الربحية أيضًا.**

**إذا نجحت في تأسيس مشروع، إما ستجد المستثمرين يتقاتلون من اجل منحك أموالهم، أو لن تكون في حاجة إلى أموالهم من الأساس. وكلا الأمرين رائع. ومن ناحية أخرى، إذا اتبعت إجراءات شاذة طلبًا للمال، من الأرجح ألا تنجح في بناء مشروع، ولن تحصل على أية أموال على كل حال** **هناك سؤال منطقي وعادل يطرح نفسه، ألا وهو "كيف يمكنني بناء مشروع دون رأس مال؟". ولقد تناولنا الإجابة عن هذا السؤال سابقًا في المقال الخامس، ولكن بيت القصيد هو أنك يجب أن تجد طريقة لذلك. وكما قال المستثمر المغامر "هانت جرين": "يبدو كل شيء مستحيلاً قبل أن ينجح. وهذا هو جوهر رسالة مبادري الأعمال – إنجاز ما يراه الآخرون مستحيلاً "**

**كيف تبدأ مشروعك الخاص؟**

**الدخول في النشاط**

**لنفترض أنك قد قررت الآن بدء مشروعك الخاص. كيف تجد منتجاً أو خدمة جديدة، مع الوضع في الاعتبار أن حوالى 80بالمائة أو يزيد من المنتجات أو الخدمات سوف تتغير خلال خمس سنوات؟ إليك ست عشرة طريقة تم استخدامها رجال أعمال ناجحين على مدار السنين.**

**ابدأ بنفسك**

**حاول اكتشاف نفسك. ابدأ بالاعتقاد على مواهبك وقدراتك وجيرانك ومعرفتك وثقافتك الخاصة هذا إلى جانب مستواك العلمي وهلم جرا. تفحص عملك الحالي ونشاطك في الوقت الحاضر ووضعك المالي والمنتج أو الخدمة التي تقدمها في الوقت الراهن. انظر إلى حياتك الخاصة وانظر إلى عملك وحدد موضع قدميك وتعرف على قدراتك ومؤهلاتك لتحقيق ما تريد.**  **‏**

**إليك هذا السؤال : ما الميزات التي تتمتع بها وتفسر سبب نجاحاتك العظيمة في الحياة حتى الآن؟ ما المهارات الشخصية والقدرات التي أوصلتك إلى ما أنت فيه اليوم؟ كيف يمكنك تطبيق كل هذه المهارات والقدرات لبداية وتكوين جديد؟**  **‏**

**إذا كنت تمتلك شركة بالفعل، فما هي المواهب والقدرات والخبرات والمعارف والاهتمامات التي تتمتع بها؟ ما هي المؤهلات والمواهب والمهارات التي مكنت شركتك من الاستمرار في النجاح حتى الآن؟ ما هي الأشياء التي تجيد عملها؟ ما هي أفضل الفرص لإقامة مشروعات الآن؟**  **‏**

**تبدأ كثير من الثروات عندما يرى الأفراد احتياجات العميل التي لم تلبيتها أو إشباعها وأن منافسيهم الحاليين لا يهتمون بتلبية هذه الاحتياجات. تأتي في كثير من الأحيان قوة الدافع أو الحافز نتيجة لاستفسارات أو شكاوى العميل. وفي النهاية يقرر الفرد أنه سيبدأ نشاطاً جديداً - وأحياناً يبدأ نشاطاً جديدًا لإعطاء هؤلاء العملاء ما يطلبونه. ويمكن أن يكون هذا ممثلاً في " توم فاتجو " الذي يجمع القمامة في حيه بعد ساعات العمل الرسمية، أو " روس بيروت " الذي يتولى أمر معالجة البيانات للشركات الكبرى. وفي بعض الأحيان توجد فرصة عمل كبيرة أمامك الآن وفي المكان الذي تعيش فيه.**  **‏**

**ما الشيء الذي يثيرك؟**  **‏**

**ابحث عن المنتج او الخدمة التي تثير حماسك؟ يصبح الناس في بعض الأحيان أثرياء من خلال ترجمة أو تحويل هواياتهم إلى أعمال. فقد كان " بيير أومايدر" يهوى جمع الأوعية. وفي محاولة منه لإيجاد سوق لمجموعته من تلك الأوعية،** **بدأ مشروع إنترنت صغير، والذي نما وكبر واصبح يعرف الآن باسم موقع " eBay " والذي يتعامل مع 95 ‏مليون عميل على مستوى العالم.**

**ستكون دائماً أكثر الناجحين في عمل شيء أو تسويق شيء تحبه بحق وتهتم ‏به. يجب ان يكون لكل منتج او خدمه وكل عمل او نشاط نصير وهو الفرد الذي يؤمن بشدة بجودة المنتج وأهميته للعميل. يجب أن يكون هناك شخص ما في العمل يحب المنتج ويقتنع به لدرجة تجعله متطلعاً بشغف لإخبار الآخرين عن هذه المنتجات أو الخدمات.**

**ما الشيء الذي تستطيع تحسينه وتطويره؟**

**ابحث عن شيء ما تستطيع من خلاله تحسين وتطوير منتج موجود فعلاً بدلاً من البحث عن شيء جديد. ابحث عن شيء أرخص أو ذي جودة أفضل. ابحث عن أي شيء له ميزات أو مقومات إضافية أو وظائف لا تعرضها أو توفرها المنتجات الحالية. ابحث عن شيء يعتبر تحسينًا وتطويراً لسيء يشتريه الناس ويستعملونه.**

**إن تحسين وتطوير منتج ناجح وموجود في السوق بالفعل هو الطريقة الأسرع والأكيدة لبناء عمل أو مؤسسة ناجحة. وكل ما تحتاجه مجرد تجديد المنتج بنسبة 10‏بالمائة بحيث يكون أحدث وأفضل من المنتجات الأخرى وعندها ستحظى بحصة كبيرة من السوق. وبصررة شائعة،  ‏نجد أن الأنواع المألوفة من المنتجات الرغوية والمحببة تكون طرقاً آمنة للبدء في أي نشاط أو مشروع جديد. أما المنتجات الجديدة والتي ليس لها سوق واضح فتعتبر مخاطرة كبيرة.**

**ومنذ 100 سنة تقريباً وحتى الآن مازالت هناك شركات تنتج وتبيع "الدو نتس" ( كعكة محلاة ومقلية بالدهن). هناك العديد من متاجر "الدو نتس"  التي تحقق نجاحات كبيرة على مستوى أنحاء البلاد. ومنذ سنوات قليلة دخلت شركة جديدة هي " كرسبي كريم " إلى السوق وقدمت نوعاً مختلفاَ اختلافاً طفيفاً وذا مذاق أفضل من أنواع "الدو نتس" التي تقدمها الشركات الأخرى التي كانت ومازالت تعمل في هذا المجال منذ عقود.**

**وخلال سنوات قليلة، اكتسحت " كرسبي كريم " السوق على مستوى البلاد. فمتوسط المبيعات في شركة " كرسبي كريم " يفوق متوسط مبيعات الشركات الأخرى بنسبة تبلغ 500بالمائة. إن فارقاً صغيراً في الجودة والعرض قد ترجم إلى فارق ضخم في النتائج المالية. في أي مجال يمكنك تحقيق ذلك؟**

**كيف تضع** **خطة عمل كاملة لمشروعك؟**

**ضع خطة عمل كاملة قبل البداية**

**يرجع السبب الرئيسي لنجاح أية مؤسسة إلى أن المؤسسين يقومون بوضع خطة عمل كاملة قبل بدء النشاط أو العمل. والمؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي اهتمت وأمعنت النظر في كل أوجه النشاط، ووضعت ميزانية تقديرية دقيقة. لقد قامت بتنظيم وتفسير خطة المؤسسة مثل برنامج العمل قبل بداية إنفاق المال والانشغال في أنشطة المؤسسة.**

**‏إليك هذا الاكتشاف المثير :** **بمجرد أن يتم وضع خطة المؤسسة فإنه نادراً ما تتم الإشارة إليها. وفي كثير من الأحيان تقضى الشركات أشهراً كثيرة في وضع خطة العمل، ولكن بمجرد أن تستكمل فإنه غالباً ما يتم وضعها في الدرج ونادراً ما تتم الإشارة إليها إلا إذا كانت هناك حاجة لتعديلها من جديد.**

**‏وما السبب في ذلك؟ السبب هو أنه بمجرد بدء العمليات يكون كل شيء مختلفاً تماماً عما كان متوقعاً. إذن ما فائدة خطة العمل؟ الإجابة هي أن التدريب على التفكير بإمعان في خطة عمل قبل بدء العمل يجبر رجل الأعمال على أن يفكر باهتمام في كل القضايا والموضوعات المهمة المطروحة أو التي ستطرح في عمليات المؤسسة.**

**اهتم بالموضوعات الرئيسية**

**إن وضع خطة للعمل يجبر صاحب المؤسسة على التفكير في المنتجات والخدمات التي يجب عرضها والسعر الذي يتم بيعها به وحجم المبيعات المحتمل والمتوقع تحقيقه، كما أنها تلزم صاحب المؤسسة أن يفكر بإمعان واهتمام شديد في كل المصروفات الضرورية لظهور المنتج ورواجه في السوق. وهي تفرض على صاحب المؤسسة أن يعطي صورة صحيحة عن الأفراد المناسبين؛ والمكاتب والمنشآت الضرورية؛ والمال اللازم لتشغيل المؤسسة واستقدام العمالة ودفع المرتبات بالإضافة إلى كل العوامل الصغيرة التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح المؤسسة. ومن خلال كتابة خطة عمل المؤسسة بشكل مسبق فإن صاحب العمل يكون مضطراً ومجبراً على الاهتمام والتحليل اليقظ الدقيق لكل رقم من هذه الأرقام ووضعها في برنامج عمل واحد قبل البداية.**

**‏هل قدرت لرجلك قبل الخطو موضعها؟!**

**‏لقد عملت لسنوات عدة مع رجال أعمال كانوا يتطلعون بشغف إلى بدء نشاط جديد. ولكن مع ذلك، وبمجرد أن وجدوا أنفسهم مضطرين إلى الإمعان في التفكير في المعلومات اللازمة والضرورية التي جمعوها لاستكمال خطة عمل، أدركوا أن النشاط قد لا ينجح،  إما لأنهم وجدوا أنهم لن يستطيعوا الصرف على المنتج حتى يظهر في السوق، أو أن السوق لم يكن كبيراً بدرجة كافية لاستيعاب هذا المنتج أو هذه الخدمة، أو أن هناك بعض العوامل الأخرى التي لم يضعوها في الحسبان. لقد سمعت الحكمة التي تقول : " قدر لرجلك قبل الخطو موضعها ". فبكتابة خطة عمل، يصبح في الغالب واضحاً أن هذا النشاط أو العمل لا يمثل فكرة جيدة من البداية.**

**‏ومن المعروف أنك عندما تذهب إلى البنك لكي تقترض أموالاً أو حتى إذا كنت تريد تعيين مدير تنفيذي كبير فإن أول شيء سوف يطلبونه منك هو خطة عمل المؤسسة. فإذا لم يكن لديك خطة عمل فسوف يظهر في الحال أنك مدير غير كفء، وهذا هو السبب الأول والرئيسي لفشل المشروعات. فبدون خطة عمل لن تكون لديك مصداقية ولن تجد المساندة التي تحتاجها لبناء وتكوين مؤسستك.**

**كيف تعامل عملاءك ؟**

**‏من هو عميلك؟**

**إن تحديد العميل المنتظر الذي سيتم تقديم الخدمة أو المنتج له يعتبر من الأسئلة ‏الرئيسية للبحث التسويقي. فعلى أساس العمر والوضع الوظيفي ومستوى الدخل والنوع والذوق والهوايات والاهتمامات، من هو العميل الأمثل؟ وبقدر الدقة والعناية الكبيرة التي يمكنك بها تحديد العميل الأمثل، يصبح من السهل عليك تصميم المنتج، أو الخدمة، وتسويقه بصورة مناسبة.**

**أكبر الأخطاء التي يمكن ارتكابها هي أن تحاول تسويق المنتج للعميل غير المناسب لا يستطيع ولن يشترى منك بصرف النظر عن مدى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها.**

**لماذا يشترى منك العميل؟**

**‏تعرف على الدافع الذي بسببه يفضل العميل المثالي الشراء منك. ما القيمة التي يبحث عنها العميل؟ ما الذي يضيفه المنتج أو الخدمة التي تقدمها والتي بسببها يفضل الشراء منك وليس من شخص آخر؟ لماذا يلجأ العميل المثالي إليك ويتخلى عن التعامل مع المورد الذي يتعامل معه حالياً مفضلاً بذلك الشراء منك بدرجة أكبر من المورد الحالي. تتعرض كثير من الشركات الصغيرة للإفلاس لأنهم ليس لديهم سبب كاف يجعل العملاء يتركون الموردين الحاليين لهم ويستعملون المنتج أو الخدمة الجديدة.**

**‏ما البدائل؟**

**حدد المنتجات الأخرى. ما هي المنتجات أو الخدمات المتاحة لنفس العميل لتلبية نفس الحاجة أو لحل نفس المشكلة؟ كيف يكون المنتج أو الخدمة التي تقدمها ممتازة بحيث تفوق منتجات وخدمات المنافس؟**

**وعلى وجه الخصوص، كيف تضع نفسك أمام منافسيك بطريقة تجعل عميلك المنتظر يرى أن المنتج الذي تقدمه متميز وأفضل من أي منتج متاح؟**

**ما تكلفة الحصول على كل عميل؟**

**يعتبر مبدأ "تكلفة التملك" من أهم المبادئ في التجارة. وهو عبارة عن مقدار المبلغ الذي لابد من دفعه في الإعلان والترويج والتسويق والبريد المباشر والتسويق عبر الهاتف والعمولات لكسب عميل. ولابد من حساب هذا المبلغ مقدماً ووضعه ودمجه في التقديرات المالية المستقبلية. إن الفشل في تحديد تكلفة الحصول على العميل بدقة من شأنه أن يتسبب في الضعف المالي للمؤسسة بأكملها.**

**‏ربما تكون قد سمعت على سبيل المزاح " أننا نخسر في كل عملية بيع ولكننا نعوضها بكسب عملاء " وهذا ليس مزاحاً. هناك كثير من الشركات التي تحقق حجم مبيعات كبيراً ولكن لأن تكلفة التملك عندها عالية جداً فهي في حقيقة الأمر تخسر أموالاً في كل عملية بيع، فلا تعرض نفسك لمثل هذا.**

**كيف تنجّح مشروعك الخاص؟**  
‏

**من هو عميلك؟**

**إن تحديد العميل المنتظر الذي سيتم تقديم الخدمة أو المنتج له يعتبر من الأسئلة ‏الرئيسية للبحث التسويقي. فعلى أساس العمر والوضع الوظيفي ومستوى الدخل والنوع والذوق والهوايات والاهتمامات، من هو العميل الأمثل؟ وبقدر الدقة والعناية الكبيرة التي يمكنك بها تحديد العميل الأمثل، يصبح من السهل عليك تصميم المنتج، أو الخدمة، وتسويقه بصورة مناسبة.**

**أكبر الأخطاء التي يمكن ارتكابها هي أن تحاول تسويق المنتج للعميل غير المناسب لا يستطيع ولن يشترى منك بصرف النظر عن مدى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها.**

**لماذا يشترى منك العميل؟**  **‏**

**تعرف على الدافع الذي بسببه يفضل العميل المثالي الشراء منك. ما القيمة التي يبحث عنها العميل؟ ما الذي يضيفه المنتج أو الخدمة التي تقدمها والتي بسببها يفضل الشراء منك وليس من شخص آخر؟ لماذا يلجأ العميل المثالي إليك ويتخلى عن التعامل مع المورد الذي يتعامل معه حالياً مفضلاً بذلك الشراء منك بدرجة أكبر من المورد الحالي. تتعرض كثير من الشركات الصغيرة للإفلاس لأنهم ليس لديهم سبب كاف يجعل العملاء يتركون الموردين الحاليين لهم ويستعملون المنتج أو الخدمة الجديدة.**  **‏ما البدائل؟**

**حدد المنتجات الأخرى. ما هي المنتجات أو الخدمات المتاحة لنفس العميل لتلبية نفس الحاجة أو لحل نفس المشكلة؟ كيف يكون المنتج أو الخدمة التي تقدمها ممتازة بحيث تفوق منتجات وخدمات المنافس؟**  **وعلى وجه الخصوص، كيف تضع نفسك أمام منافسيك بطريقة تجعل عميلك المنتظر يرى أن المنتج الذي تقدمه متميز وأفضل من أي منتج متاح؟**

**ما تكلفة الحصول على كل عميل؟**

**يعتبر مبدأ "تكلفة التملك" من أهم المبادئ في التجارة. وهو عبارة عن مقدار المبلغ الذي لابد من دفعه في الإعلان والترويج والتسويق والبريد المباشر والتسويق عبر الهاتف والعمولات لكسب عميل. ولابد من حساب هذا المبلغ مقدماً ووضعه ودمجه في التقديرات المالية المستقبلية. إن الفشل في تحديد تكلفة الحصول على العميل بدقة من شأنه أن يتسبب في الضعف المالي للمؤسسة بأكملها.**  **‏**

**ربما تكون قد سمعت على سبيل المزاح " أننا نخسر في كل عملية بيع ولكننا نعوضها بكسب عملاء " وهذا ليس مزاحاً. هناك كثير من الشركات التي تحقق حجم مبيعات كبيراً ولكن لأن تكلفة التملك عندها عالية جداً فهي في حقيقة الأمر تخسر أموالاً في كل عملية بيع، فلا تعرض نفسك لمثل هذا.**

**كيف تنشئ مشروع ناجح؟**

‏

**كيف تبدأ توجهك نحو النجاح التجاري ؟**

**لكي تكوّن مشروعاً كبيراً وناجحاً، يجب أن تكون أولاً مشروعاً صغيراً ‏ناجحاً. ولكي تبيع أصنافاً كثيرة بأسعار عالية، ‏لابد وأن تبيع أصنافاً قليلة بأقل الأسعار.**

**لقد كانت أول صفقة تجارية لي هي بيع صابون بسعر 50 ‏سنتاً للصندوق شاملاً التوصيل للمنازل. وكانت الصفقة التجارية الثانية هي توصيل الجرائد لأصحاب الاشتراكات مقابل 1،75 دولار للأسبوع. وكانت الصفقة التجارية الثالثة  هي بيع كوبونات تتيح خصم دولارين على زهور وأشجار أعياد رأس السنة بعد إجراء سحب لتحديد الفائرين بالخصم. لقد انتقلت نقلة كبيرة عندما بدأت في ‏جز عشب الحدائق المنزلية في حي مجاور مقابل 2،5 ‏دولار لكل حديقة. إن الأشجار الكبيرة تخرج وتنمو من مجرد بذرة؛ وبعبارة أخرى، فإن المؤسسات الكبرى كانت في الأصل مجرد فكرة ثم مؤسسة صغيرة إلى أن كبرت وصارت مؤسسة كبيرة.**

**‏تستطيع أن تبدأ توجهك نحو النجاح التجاري من خلال فرصة دخل ثان. وحيث إن كل نجاح لك في النهاية يتأصل في قدرتك على بيع المنتجات والخدمات فإنه بقدر سرعة تعلمك كيفية أداء هذه العملية، يكون ذلك أفضل لك ويزيد في سرعة نجاحك.**

**لقد بدأ بعض الناس مجالهم التجاري من خلال عمل مشتريات لعدة أصناف خلال الأسبوع وبيعها في عطلة نهاية الأسبوع في سوق السلع الرخيصة. بينما يذهب آخرون إلى أسواق الخردوات في الصباح مستخدمين عربة  نقل ويشترون كل الأصناف الجيدة بأقل الأسعار ثم يقومون مرة كل شهر بنصب سوق خاص بهم لبيع كل شيء قاموا بتجميعه ولكن عند سعر أعلى من سعر الشراء. ونتيجة لذلك يتعلمون كيف يشترون ويبيعون. ويتعلمون كيفية التفاوض، والشراء بأقل سعر والبيع بأعلى سعر، وهي أيضاً فرصة لتعلم كيفية التعامل والتفاهم. ويتعلمون أيضاً كيف ينتقون المنتجات التي يمكن بيعها بسرعة عند سعر أعلى.**

**كن مستعداً لدفع الثمن**

**الطريقة الوحيدة للنجاح والانتصار هي المحاولة، فلكي تنجح لابد أن تفشل وتتعلم من هذا ‏الفشل. لابد من الممارسة ثم الممارسة ثم الممارسة لكي تكون ناجحاً في العمل. فإذا لم تكن مستعداً وراغباً في الممارسة ودفع الثمن فلن تكتسب أبداً الخبرة الكافية للنجاح. إذا لم تستطع أن تضع في اعتبارك أهمية الوقت في تعلم المهارات الأساسية للنشاط، ‏فإنك لن تستطيع أن تنتهز الفرصة المناسبة بالمقارنة بشخص آخر يستطيع أن يفعل ذلك.**

**‏من المحتمل أن 95 ‏بالمائة من العمال الأمريكان لديهم القدرة لكي يبدأوا ويؤسسوا أعمالهم الخاصة بهم إذا تعلموا ببساطة الطريقة ثم بدأوا المحاولة. يعتمد نجاح المشروع على مجموعة من المعادلات والتركيبات والوصفات وكل منها يمكن تعلمه. هناك أكثرمن23 ‏مليون مشروع في أمريكا، بالإضافة إلى مليون مشروع جديد يفتتح كل عام. يمكنك أن تبدأ مشروعاً جديداً بشكل أسرع وبطريقة أسهل وبتكلفة أقل في الولايات المتحدة مقارنة بأي بلد آخر في العالم. وبإمكان أي فرد عمل ذلك.**

**اخلق فرصاً جيدة للتسويق**

**تعتبر شبكة التسويق أو العلاقات متعددة المستوى فرصة ثانية ممتازة للدخل. حيث يستغل ملايين الناس في جميع أنحاء العالم الفرص التسويقية التي يعرضها التسويق كنقطة انطلاق نحو بداية بناء مشروع ناجح بسرعة وبطريقة غير مكلفة. وهم في هذه الحالة يستخدمون أساس شبكة التسويق ليتعلموا المهارات الأساسية والضرورية للعمل بتكلفة منخفضة.**

**‏لقد كانت شبكة التسويق ولا تزال مهلكة ويساء فهمها. وشأنها شأن أي نشاط آخر، يمكن أن تكون شبكة التسويق نافعة أو ضارة. ولكن هذه الآلية تمت تجربتها وأثبتت نجاحاً على نطاق عالمي لمدة تزيد على 50 سنة. وهي صالحة لأى فرد يرغب في استثمار جهده الضروري اللازم لأية مؤسسة أو نشاط معين.**

**‏شكل بديل للتوزيع**

**‏إن أبسط تعريف لشبكة التسويق هو أنها شكل ونموذج للتوزيع تماماً مثل تجارة التجزئة وتجارة الجملة، والبيع المباشر، والتسوق بالتلفاز والمبيعات عن طريق الإنترنت. إن شبكة التسويق عبارة عن طريقة للحصول على المنتج أو الخدمة من المنتج أو الأصل للمستهلك النهائي. ومقدار الزيادة في السعر من المنتج إلى تاجر التجزئة يتم تقسيمه بين أفراد مختلفين في إطار شبكة التسويق.**

**‏فعلى سبيل المثال،** **إذا كان هناك منتج يبيعه تاجر التجزئة بسعر 10 دولارات بينما يتكلف إنتاجه 2،5 دولار، فإن هناك 7،5 دولار يتم استخدامها في التسويق والبيع والإعلان والتوزيع، والترويج والتغليف والتسليم. وفي نظام شبكة التسويق، فإن الفرق بين تكلفة الإنتاج وسعر التجزئة يتم تقسيمه بين مجموعة من الموزعين في سلسلة المبيعات.**

**‏فعندما تبدأ في شبكة التسويق، فإنك تكسب ما يتراوح بين 25 إلى 35 بالمائة من سعر التجزئة وذلك كعمولة لبيع المنتج للمستهلك النهائي. وكلما زاد حجم مبيعاتك أو أكثرت من توظيف موزعين يحققون مستويات معينة من حجم المبيعات فإن نسبة العمولة التي تحصل عليها تزيد لتصل إلى 40 ‏و 45و 50 بالمائة وهكذا. من الممكن أن تكسب عمولة عن المبيعات التي قام بها رجال المبيعات الذين يعملون تحت إدارتك والذين لايزال حجم مبيعاتهم ليس عالياً بدرجة كافية بالنسبة لهم كي يؤهلهم للعمولات الأعلى التي تكسبها. الكل يستفيد وليس هناك خاسر.**

**ابدأ صغيراً وتطور تدريجياً**

**طبقاً لشبكة التسويق، تكون أمامك فرصة كي تبدأ صغيراً، ويكون هذا في كثير من الأحوال من خلال استثمار قليل من الدولارات في عينة من صندوق الأدوات وتلقي الطلبات من أصدقائك وجيرانك والتي تلبيها من خلال شراء المنتج من الموزع ثم القيام بتسليمه. وفي هذه العملية، يمكن لك ان تتعلم مهارات البيع والتنظيم وعمل عروض التقديم والمحاسبة وتكوين فريق عمل، ومهارة التفاوض والإقناع والاتصال والتعامل مع الآخرين. هناك 85‏بالمائة مما تحتاج لمعرفته لكي تكون ناجحاً في التجارة ويمكنك تعلمه من إدارة عمل تسويقي ناجح متعدد المستويات.**

**هناك كثير من الناس ممن لديهم اعتقاد راسخ بأنهم على درجة جيدة جداً ودراية بالقدرة على شراء وبيع منتجات صغيرة للأفراد من حولهم. ودائماً ما يكون هؤلاء الناس في حالة دهشة واستغراب عندما يكتشفون أن الأطباء والمحامين والمهندسين والمهندسين المعماريين وأصحاب المهن الأخرى مشغولون ببناء أعمال وأنشطة تسويقية ناجحة متعددة المستوى وذلك بهدف خلق وإيجاد مصادر ثانية للدخل لهم ومن ثم لعائلاتهم.**

**كيفية تقييم العروض**

**خلال المرحلة الأولى لتقييم العروض قد يتعين على المسئول عن التقييم الإستفسار عن بعض النقاط فى بعض العروض وعليه فيجب أن يستفسر فى أضيق الحدود .**

**وبالنسبة لأية بنود مرفوضة فى أى عرض فيتعين على المهندس المسئول إظهارها بسرعة وإخطار مقدم العرض لإعطائه الفرصة لسحب هذه البنود كتابة وذلك دون المساس بالسعر وإذا لم يتم ذلك بالنسبة لمقدم العرض فيتعين رفضه فى الحال .  
  
و بعد ذلك يتعين على المهندس المسئول إتخاذ القرار فى ضوء التقييم وإخطار المتقدمين.  
  
وتعتير العروض تحت التقييم من وقت الفتح الرسمى للمظاريف حتى يتم إخطار الجهة التى وقع عليها الإختيار والجهات المرفوضة أو حتى فترة صلاحية العرض أيهما أقرب.  
  
ويجب على المهندس المسئول عن عملية التقييم الاهتمام بالعروض ذات القيمة العالية جدا وذات القيمة المنخفضة جداً .  
  
ويجب أيضاً أن توضع منهجية مسبقة لتقييم العروض حتى يكون التقييم موضوعياً لدرجة كبيرة .  
  
و التقييم يخضع عادة لثلاث محاور تتكامل مع بعضها لتعطى التقييم النهائى وهى :**

**•    التقييم الفنى .  
•    التقييم المالى .  
•    التقييم العام .**

**وسوف نعرض بتفصيل أكثر للبنود السابقة .**

**التقييم الفنى  
ويشتمل على تقييم البنود الآتية :**

**•    مقابلة وتطابق العرض مع المتطلبات الفنية والمواصفات والرسومات  
•    طريقة التنفيذ**  **•    برامج التنفيذ  
•    عمال المقاولين من الباطن  
•    الإمكانات الفنية المتاحة  
  
  
 التقييم المالى**

**•    السعر الإجمالى**  **•    برنامح إستلام الدفعات  
•    العملات  
•    الإرتباطات المالية والضمانات  
•    الدفعات المقدمة**  **•    المعدلات اليومية**  **التقييم العام**

**•    التوافق مع تعليمات الشركة**  **•    كمالية العرض  
•    مدة الصلاحية  
•    الخبراء و المستشارون  
•    الشحن والجمارك والنقل  
•    ساعات العمل  
•    مصادر العملة**  **ومن المفترض أن العرض المقبول هو أقل العروض سعراً طالما يفى بالمتطلبات الفنية وبنود التقييم العام , وفى حالة عدم وفائه بهذه المتطلبات يتم المفاوضة مع صاحب العرض لجعل الشروط مستوفاه .**

**لا يوجد من يبيع مشروعاً ناجحاً**

‏**كن متفائلا بحذر شديد**  **‏**

**من أفضل الطرق لعمل بحث تسويقي رخيص وسريع هو أن تصبح نزاعاً إلى الشك. كن حذراً. طور نزعة الميل إلى الشك لديك ولا تقبل أي شيء كأمر مسلم به. ابحث عن العيب المحتوم في افتراضاتك وخططك التجارية.**  **‏**

**عندما أقوم بعمل استشارات لأية شركة، وخصوصاً عندما يطلبون مني عمل بحث عن  استثمار أو منتج أو خدمة جديدة فإنني دائماً ما أنظر إلى العيب الحاسم. إنني دائماً ما أبحث عن الشيء الوحيد الذي يعيب هذا الاستثمار والذي يمكن أن يكلف عميلي كثيراً من الأموال.**

**تُرى ماذا يحدث؟ حوالي 99 من ضمن 100 حالة وجدت العيب الحاسم في الاستثمار. لقد وجدت شيئاً ما في عقد رهن عقاري، أو شيئاً ما في طريقة تصميم أو تخطيط الأرض، أو في طريقة توقيع اتفاقيات التوزيع. ابحث عن الشيء** **الذي إذا لم يتم اكتشافه فسوف يؤدي إلى فشل النشاط أو المشروع.**  **‏  
لا يوجد من يبيع مشروعاً ناجحاً**  **‏**

**عندما يكون هناك من يحاول أن يبيع لك مشروعاً قائماً، ابحث دائماً عن السبب وراء هذا البيع. فإذا كان هناك عمل ناجح معروض للبيع لأي سبب كان فإنه غالباً ما يكون هناك عيب في شيء ما. عندما يكون هناك شخص ما يحاول بيع مشروع ناجح، فاعلم أن شيئاً ما خطأ به. فإذا لم تستطع تحديد هذا العيب واقتنعت اقتناعاً كاملاً بأنه لا يوجد عيب، في هذه الحالة فقط يمكنك البدء في هذا المشروع.**  **‏**

**عارة ما يبيع المرء مشروعه لأنه يفقد أو يخسر أموالاً بسببه. وسوف يقول في بعض الأحيان :" السبب وراء بيع هذا المشروع هو أنني أود أن أعمل في شيء آخر ". ولكن السبب الرئيسي الذي يجعله يبيع المشروع خسارته للأموال. اقض الوقت الكافي للتعرف على السبب وراء بيع نشاط أو مشروع ما. من النادر جداً أن يكون السبب الذي يقال لك هو السبب الحقيقي.**  **‏**

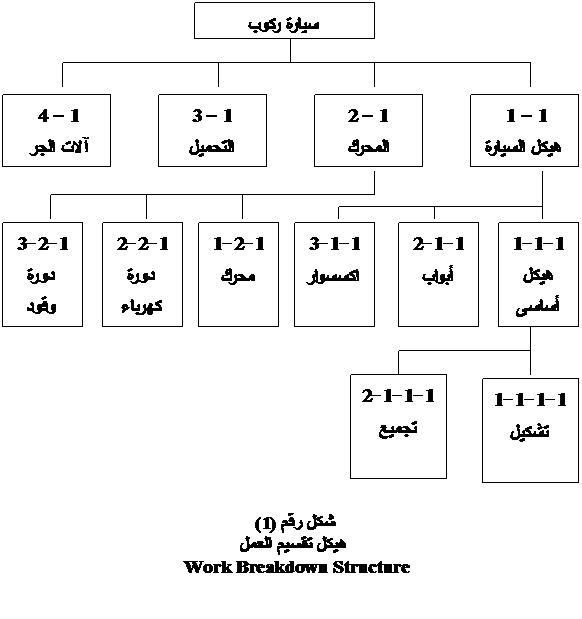
**ابحث عن الإمكانات الخفية**  **‏**

**تم عرض شركة للبيع على صديق مقرب لي وكانت هذه الشركة تحقق مبيعات سنوية تصل إلى مليون دولار ولكنها لم تكن تحقق أرباحاً على الإطلاق، وكانت تصل إلى نقطة التعادل أي ليس هناك ربح أو خسارة. لقد درس صديقي القوائم ‏المالية بعناية ثم عرض على المالك 100،00 دولار نقداً مقابل هذا النشاط. فقبل المالك العرض وتطوع بالاستمرار في إدارة النشاط إذا أراد المالك الجديد الإبقاء عليه.**  **‏**

**ولكن صديقي - الذي كان يعمل محاسباً \_ لاحظ على مدار السنين أن صاحب النشاط قد رفع مرتبه إلى 200،00 دولار سنوياً وكان يدفع للسكرتيرة 75،000 دولار سنوياً. وبعد يوم من إتمام الصفقة قام بفصلهما من العمل موفراً بذلك 275،000 دولار مصروفات تشغيل كان يتم إنفاقها سنوياً. ثم قام بعد ذلك باستخدام وتوظيف مدير عام بمرتب 25،000 دولار سنوياً محققاً بذلك نقلة للشركة من نقطة التعادل إلى تحقيق ربح 200،00 دولار سنوياً وقد تم كل هذا تقريباً بين عشية وضحاها. لقد كان العيب القاتل في هذا النشاط يتمثل في أن هيكل المرتبات لأصحاب الوظائف الرئيسية قد تفاقم تماماً وأصبح خارق نطاق السيطرة، وفي بعض الأحيان يمكنك اكتشاف عيب مدمر مثل هذا إذا تعلمت كيفية القوائم المالية والحسابات.**

**مراحل التخطيط والرقابة على المشروعات**

**1-    تحديد أهداف المشروع  
  
تعتبر خطوة تحديد أهداف المشروع المرحلة الأولى من مراحل التخطيط وأهداف المشروع تكون فى العادة أهداف وقتية (زمنية) وأهداف مالية (موازنية) وأهداف فنية وإلى جانب ذلك يجب تحديد كلما أمكن ما يسمى بنود المخرجات النهائية وهى عبارة عن المكونات الأساسية للمشروع وكمثال على هذا بالنسبة لمشروع تطوير أو إستحداث منتج جديد فإن بنود المخرجات النهائية ربما تكون التغليف , الدعاية , إختبار السوق وبالطبع المنتج نفسه .  
  
2-    تحديد الأعمال "الأنشطة" :  
  
يتطلب عمل الخطة الأساسية للمشروع الإتجاه فى ثلاثة محاور رئيسية وهى تحديد العمل المطلوب ثم الموارد والموازنات اللازمة للعمل ثم تحديد الوقت اللازم لتنفيذ العمل ومن الواضح أن نجاح عملية التخطيط بصفة عامة يعتمد إلى حد بعيد على تحديد الأعمال .  
  
ومن التطبيقات الناجحة فى هذا المجال إستخدام ما يسمى هيكل تقسيم العمل وفى هذه الطريقة يتم وضع أهداف المشروع فى صورة المخرجات النهائية فى أعلى الجدول ويتم تقسيم كل واحد من المخرجات النهائية إلى مجموعات أصغر وهكذا فى هيئة هيكل تنظيمى كما هو موضح فى شكل رقم (1) وهو مثال لهيكل تقسيم العمل لتصميم سيارة جديدة .  
  
وفى نهاية هذه اللوحة نصل إلى ما يسمى (حزمة الأعمال) والتى تتحول فيما بعد لمجوعة من الواجبات وتستخدم كأساس لعمليات الجدولة , و تخطيط الموارد و الموازنات .  
  
3-تحديد أزمنة الأعمال "الأنشطة" :  
  
أحد العوامل الهامة فى تحديد أهداف المشروع هو وضع الخطة الزمنية الكاملة للمشروع ويتم وضعها فى صورة الجدول الأساسى للمشروع والهدف الرئيسى من الجدول الأساسى للمشروع أن نضع فى ورقة واحدة واضحة خطوات المشروع بالنسبة للزمن وفى العادة لا يحتوى هذا الجدول على أكثر من 40 خطا . ويوضح شكل رقم (2) مثالا للجدول الأساسى للمشروع .  
  
4- تحديد الموارد المتاحة والمطلوبة :  
  
الأداه الأساسية لتحديد الموارد المطلوبة هى قائمة الأعمال والتى تحدد المطلوب من العمالة والمواد والخدمات ... إلخ لكل من الأعمال وإذا كنا قد أعددنا جدولا لهذه الأعمال فإننا نستطيع الآن أن نكون فكرة واضحة عن الموارد اللازمة فى الفترات المختلفة .**

**  
5- تحديد التكاليف :  
  
يمكن تحديد جدول التكاليف عن طريق الآتى :**

**-    كمية الموارد المطلوبة لتنفيذ كل عمل  
-    معدلات التكاليف لكل مورد من الموارد  
-    زمن كل عمل من الأعمال  
-    التكاليف الثابتة "الغير معتمدة على زمن الأعمال"  
  
6- تقييم الخطة الأساسية :  
  
عند إستكمال كل الخطوات السابقة فإننا نكون قد حصلنا على الخطة الأساسية للمشروع والسؤال الآن هل هذه الخطة توافق تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكاليف ... إلخ وغالبا ما يكون هنال حاجة لتعديل هذه الخطة . وفى الغالب يكون التعديل فى مجال الموارد حيث عادة يتضح الإحتياج لنوع معين من الموارد بكمية كبيرة فى فترة واحدة معينة ويكون فى هذه الحالة صعبا ومكلفا . وبناء على ذلك يتم ما يسمى (تسوية خط الموارد) بإعادة جدولة بعض الأنشطة والتى لا تؤثر على الخطة الأساسية للمشروع .  
  
7- تثبيت الخطة الأساسية :  
  
ويتم ذلك بحفظ الخطة الأساسية حتى تكون مرجعا فى المستقبل ويتم الحفظ فى ذاكرة الحاسب الآلى . ويتم مراجعة التنفيذ وسير العمل على الخطة . وعادة يتم إجراء تعديلات فى الخطة طبقا لظروف العمل وتتم هذه التعديلات على صور من الخطة الأساسية .  
  
**

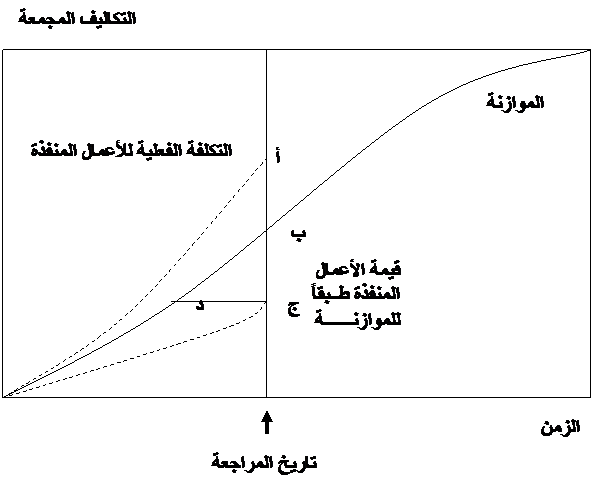
**8- متابعة تقدم العمل :  
  
بعد جميع الخطوات السابقة تبدأ مرحلة التنفيذ . وتتبع تقدم العمل يعنى تسجيل كمية الأعمال التى تمت والموارد التى إستخدمت وينطبق ذلك على الأنشطة التى تمت وكذلك الأنشطة تحت التشغيل .  
  
9- متابعة التكاليف :  
  
يجب إمساك الدفاتر المناسبة لتتبع التكلفة ولمقارنتها بصفة مستمرة بالتكلفة التقديرية (الموازنة) ولا يجب تتبع التكاليف المدفوعة فقط بل أيضا يجب متابعة التكاليف المؤجلة مثل أوامر الشراء الصادرة عقود العمالة حيث أن أى إنحراف فيها يعطى صورة سريعة للموقف لتقويم الإنحرافات .  
  
10- مقارنة تقدم العمل والتكاليف بالخطة الأساسية :  
  
أن متابعة تقدم سير العمل ومتابعة التكاليف فى حد ذاتها لا يمثلان عملية الرقابة على المشروع حيث أن رقابة المشروع تتضمن عدة خطوات تؤدى إلى إتخاذ خطوات موجهة نحو تحقيق أهداف المشروع .  
  
و الخطوات الأولى هى مقارنة  تقدم سير العمل بالخطة ومن الواضح أن أهم مؤشر هو موعد إتمام المشروع المحسوب بواسطة المسار الحرج فلو كان هناك أى تأخير فى الأنشطة التى تقع على المسار الحرج فإن ذلك سوف يؤدى بالحتم إلى التأخير فى موعد إنتهاء المشروع .  
  
وكذلك يجب مراقبة الأنشطة الغير حرجة فإن التأخير الكبير فيها مع معدلات الأداء المنخفضة قد يؤدى إلى التأثير على المسار الحرج .    
  
وبالنسبة للأنشطة المنتهية فإنه يكفى مقارنة التكاليف الحقيقية بالموازنة التقديرية لكل نشاط .  
  
وبالنسبة للأنشطة الجارية التنفيذية فيتم إستخدام مؤشر (القيمة المحصلة) وهو عبارة عن قيمة الموازنة التقديرية لهذا النشاط مضروبا فى نسبة التنفيذ لهذا النشاط .  
  
11-  تقييم الأداء :  
  
يستخدم مؤشران هامان لتقييم الأداء فى المشروع . الأول هو موعد إنتهاء المشروع و الثانى هو تكاليف المشروع وليس المقصود هنا هو إستخدام هذه المؤشرات على الأنشطة المنفصلة أو عند فترة زمنية محددة فقط وإنما المقصود تتبع الإتجاه العام لهذه المؤشرات على فترات زمنية طويلة نسبيا , فليس من الخطورة الخلل فى أحد الأنشطة أو بعضها ولكن المشكلة الكبرى تكون فى إنحراف الإتجاه العام لهذه المؤشرات .  
  
12- التنبؤ – التحليل – إصدار التوصيات للتصحيح :  
  
تعتبر عمليات التنبؤ والتحليل وإصدار التوصيات للتصحيح هى الإمتداد الطبيعى لعمليات تقييم الأداء .  
  
والتنبؤ هو إنعكاس أو إمتداد للإتجاه السابق على المستقبل ويتم إستخدام مؤشرات قياسية للتكلفة تحدد تكلفة إنتهاء المشروع المتوقعة .**

**مراقبة التكاليف - Cost Control**

**عادة ما تزيد تكلفة تنفيذ المشروع الفعلية عن التكلفة المقررة فى الموازنة المشروع لأحد الأسباب التالية :  
  
1-    إنخفاض تقدير التكلفة .  
2-    عدم دراسة ظروف المشروع .  
3-    زيادة أسعار الخامات والعمالة .  
4-    ظروف مناخية وغيرها .  
5-    سوء إختيار المعدات .  
6-    عدم كفاءة الإشراف .  
  
بينما يكون من الصعب تصحيح تأثير العوامل الأربع الأولى , فهناك دائماً أمل فى تحسين العامل الخامس وبالتأكيد الإدارة الواعية يجب أن تكون قادرة على تصحيح العامل السادس أو منع حدوثها .  
  
مراقبة التكاليف يجب أن تكون أكثر من عملية تجميع بيانات عن التكلفة , فإن كان تدوين وتجميع البيانات يمكن أن يعطى صورة عن المكسب والخسارة بعد تنفيذ المشروع فإن مراقبة التكاليف يجب أن تساعد مدير المشروع على تحليل معدلات تنفيذ العمالة والمعدات “Productivities” .**

**إن رصيد التكاليف الفعلية يجب أن يكون نظير كل نشاط فى حزمة أنشطة حساب التكاليف .  
  
وبناء عليه يمكن تلخيص التكلفة الفعلية بأحد الطرق الآتية :  
  
1-    هيكل تقسيم الأعمال WBS**  **2-    هيكل تنظيم إدارة المشروع OBS**  **3-    حساب التكاليف**  **ويجب عند رصد التكلفة الفعلية أن نرصد عناصر التكلفة المختلفة ( عمالة – مواد – معدات – مقاولى الباطن ) لكل حساب تكاليف وفق نماذج للمطبوعات المستخدمة لتجميع التكلفة الفعلية .  
  
والهدف من مراقبة التكاليف هم متابعة ما تم إنفاقه فعلاً بالمقارنة بما كان من المخطط إنفاقه والتعرف على الإنحرافات أولاً بأول حتى يمكن إتخاذ الإجراءات المناسبة فى الوقت المناسب ولذلك فإن مراقبة التكاليف عملية مستمرة وتدخل فى نطاق أعمال الرقابة على المشروع التى يمارسها مدير المشروع كما أنها تعتبر مسئولية مباشرة لكل من يقوم بالتنفيذ أو يشرف عليه .  
  
وبمراجعة موقف إجمالى ما أنفق على المشروع منذ بداية العمل حتى تاريخ المراجعة يتضح موقف المشروع من حيث التكاليف الذى لا يخرج عن أحد الحالات الثلاثة الآتية :  
  
1-    ما تم إنفاقه مساو تماماً لما كان مخططاً إنفاقه طبقاً لخطة تنفيذ المشروع والموازنة التقديرية لهذه الخطة .  
2-    ما تم إنفاقه أكبر مما كان مخططاً إنفاقه طبقاً لخطة تنفيذ المشروع مما يعنى تجاوز فى الإنفاق Cost Overrun .  
3-    ما تم إنفاقه أقل مما كان مخططاً إنفاقه طبقاً لخطة تنفيذ المشروع على إنهاء جميع الأنشطة التى كان من المخطط إنهائها مما يعنى وفراً فى الإنفاق Cost Underrun .  
  
ومن الطبيعى أن التجاوز فى الإنفاق أمر غير مرغوب فيه ويجب أولاً منع وقوعه وإذا وقع يجب تحليل الأسباب حتى يمكن تلاشيها مستقبلياً . أما الوفر فى الإنفاق فهو أمر مرغوب فيه إلا أنه يستدعى أيضاً البحث فى أسبابه فقد يكون السبب هو خطأ فى تقدير قيم الأعمال وقد يكون السبب هو نجاح إدارة المشروع فى إتباع أساليب فى التنفيذ أدت إلى تخفيض التكاليف .  
  
  
  
  
ويوضح الشكل كيفية حساب الإنحرافات فى تكاليف المشروع وكذلك فى وقت التنفيذ . ومن هذا الشكل يمكننا إستنتاج ما يلى :  
  
  
إنحراف التكلفة عند تاريخ المراجعة :**

**التكلفة الفعلية للأعمال المنفذة – قيمة الأعمال المنفذة طبقاً للموازنة = أ – ح  
                                                     أ- ح  
النسبة المؤية للإنحراف عند تاريخ المراجعة = ــــــــ %  
                                                      ح  
  
التأخير فى الوقت حتى تاريخ المراجعة = الزمن المناظر للنقطة ح – الزمن المناظر للنقطة د  
  
                                                        قيمة الأعمال المنفذة طبقاً للموازنة  
معامل تقدم سير الأعمال Schedule Index = ــــــــــــــــــــــ  
                                                       قيمة الأعمال المخططة طبقاً للموازنة  
      ح  
= ـــــ  
      ب  
  
                                 قيمة الأعمال المنفذة طبقاً للموازنة                  ح**  **معامل التكلفة Cost Index  = ـــــــــــــــــــ  =   ــــــــ**  **القيمة الفعلية للأعمال المنفذة                      أ**

****

**واجبات ومسئوليات مدير المشروع**

**1-    يشرف على إعداد خطط المشروع .  
2-    يحدد العلاقات بين الأطراف المشتركة فى تنفيذ المشروع .  
3-    يتخذ الإجراءات اللازمة لتدبير الموارد اللازمة للمشروع .  
4-    يقوم بتنظيم أعمال المرؤوسين فى المشروع والإشراف عليهم والتنسيق فيما بينهم .  
5-    يتابع تنفيذ أنشطة المشروع ويتخذ القرارات المناسبة لإصلاح مسارات التنفيذ .  
6-    يراقب التكاليف ويتخذ القرارات الكفيلة بالإلتزام بخطة التكاليف .  
7-    يتخذ الإجراءات الكفيلة بجعل التدفقات النقدية من وإلى المشروع لصالح المشروع .  
8-    يتأكد من أن مقاولى الباطن على المستوى المطلوب ويتابع تنفيذ أعمالهم .  
9-    يحافظ على حقوق الشركة التى يمثلها المنصوص عليها فى العقد ويشرف على إدارة العقد .  
10-التأكد من إصدار المتطلبات لصالح المشروع فى الوقت المناسب ويراجع المتطلبات الواردة من الطرف الآخر لتقرير مدى صحتها .  
11- يضع نظام التقارير الذى يربط داخلياً بين وظائفه التنظيمية وخارجياً مع أصحاب المشروع والإستثماريون و السلطات المحلية ومقاولى الباطن والموردون وكذلك يربط المشروع بالوظائف التنظيمية .  
12- يحضر الإجتماعات الخاصة بالمشروع على المستوى الإستراتيجى عامة والمستوى التنفيذى أحياناً .  
13-  يضع سياسة تحفيز العاملين فى المشروع .  
14- يعتبر مدير المشروع هو المسئول الأول عن تحقيق خطة المشروع من حيث الوقت والتكاليف والجودة ومن ثم ينبغى أن تكون له سلطات إختيار المساعدين والمرؤوسين وإتخاذ جميع القرارات داخل المشروع بما لا يتعارض مع السياسة العامة للشركة الأم واللوائح والقوانين .  
15- يتأكد من الإدارة الجيدة لموقع المشروع من حيث الشئون الإدارية والإعاشة و تنظيم حركة المرور وتأمين الموقع والعاملين فيه ضد المخاطر . هذا إذا كان مدير المشروع متواجداً بصفة مستمرة فى موقع المشروع أما إذا كان مقر مدير المشروع بعيداً عن الموقع فإنه لابد من تعيين مديراً لموقع المشروع بخلاف مدير المشروع .  
16- يتأكد من الإلتزام بالمواصفات فى المواد والمعدات والأعمال .**

**مفاتيح النجاح لأي نشاط**

**كن فاعلاً  
‏**

**لقد حقق كثير من رجال الأعمال نجاحات عظيمة في مواقع ومجالات غير متوقعة. إذ إنه من الممكن أن يبدأ رجال الأعمال نشاطاً ما ثم يكتشفوا بعد ذلك أن هذا النوع من الأنشطة غير مربح كما سبق وتوقعوا ذلك. ولكن لأن هؤلاء الرجال يتمتعون بالمرونة فإنهم يغيرون اتجاههم ونشاطهم، مستخدمين في ذلك خبراتهم وقوة الدافع لديهم ليحاولوا في شيء آخر. وفي كثير من الأحيان يتحقق لهم نجاح عظيم في مجال اخر مختلف اختلافاً كبيراً.**  **‏**

**فلكي تبدأ في نشاط ما، فإن أهم شيء هو أن تتخذ قرار البداية. فالبداية هي مفتاح النجاح ويأتي بعدها التقدم والانطلاق للأمام خطوة خطوة ويمكن في خلالها التعلم والتطور. هناك كثير من المعلومات المتاحة أمامك بدرجة كافية تقريباً في كل مجال لكي تكتسب معرفة كافية لتحقيق النجاح. يبقى في النهاية أن نقرر أن الهمة والنشاط المستمر على درجة كبيرة من الأهمية.**  **‏**

**انتهز الفرصة  
‏**

**لقد كتب الكاتب الناجح " أورزون سويت ماردن " فقال : " إن أول جزء من مقومات النجاح هو الوصول إلى حالة الميل أو النزعة لنشاط معين. أما الجزء الثاني فيتمثل في ملازمته والتمسك به ". يبدأ كل عمل بالاعتقاد والإيمان به والشجاعة في الإقدام نحو المجهول. كما كتب " بيتر دراكر " : " عندما ترى مؤسسة أو مشروعاً ناجحاً، اعلم جيداً أن هناك شخصاً ما انتهز فرصة عظيمة ".**  **‏**

**ففي العادة يوجد فرد واحد فقط من كل عشرة أفراد ممن يريدون البدء في أنشطتهم الخاصة تكون لديهم الشجاعة الكافية للبداية والمثابرة والإصرار على الاستمرار. إن مفاتيح النجاح لأي نشاط دائماً ما تكون متمثلة في الرغبة فيه أولاً ثم الإصرار عليه ثانياً. ويعتبر الخوف من الفشل من أكثر العوامل التي تخوف الناس وتعوقهم من الإقدام على نشار معين. فالخوف من الفشل يخلق مجموعة من العوائق والعراقيل التي تعوقك من استخدام الطاقة الكامنة لديك كما تحد من قدرتك على اتخاذ أي إجراء، والخوف من الفشل يجعله حتمياً ولا مناص منه. وفي النهاية لا ‏تجعل الخوف من الفشل يجرك للخلف.**

**مفهوم إدارة المشروعات**

**تتميز إدارة المشروعات بتعدد مجالاتها أو تعدد الموضوعات التى يجب إدارتها فى آن واحد وأهم الموضوعات هى** **:  
  
•    إدارة عمليات المشروع**  **•    إدارة وقت المشروع  
•    إدارة القوى العاملة**  **•    إدارة تكاليف المشروع  
•    إدارة الجودة  
•    إدارة الإتصالات  
  
وفى كل مجال من هذه المجالات يتم تطبيق مراحل إدارة المشروع وهى التخطيط , التنظيم , التوجيه والرقابة .  
  
وسوف يتم التركيز فى هذا البرنامج على وظيفتين من وظائف الإدارة وهما التخطيط والرقابة بصفتهما الأهم من بين الوظائف .  
  
و يجب أن يكون لكل مشروع خطة تكون بالتالى أساسا للرقابة و نورد فيما يلي قائمة بأهم المهام الفرعية الداخلة فى عمليات التخطيط والرقابة للمشروع :  
  
•    تحديد أهداف المشروع**  **•    تعريف الأعمال  
•    تحديد أوقات الأعمال  
•    تحديد الموارد المتاحة والمطلوبة  
•    تحديد التكاليف  
•    مراجعة وتقييم الخطة الأساسية**  **•    تعديل و تثبيت الخطة الأساسية  
•    تتبع سير العمل  
•    تتبع التكلفة الحقيقية  
•    مقارنة الأعمال والتكاليف بالخطة الأساسية  
•    تقييم الآداء  
•    التنبؤ – التحليل و إعطاء التوصيات للتصحيح**

**مقدمة عن إدارة المشروعات**

**تقديم**

**تلعب الإدارة فى هذا العصر دوراً هاماً فى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل جهد وفى أقل وقت مع الوصول إلى مستوى جودة الأداء المنشود .  
  
وإدارة المشروعات ما هى إلا إمتداد للمفاهيم الإدارية المعروفة فى إدارة المؤسسـات مع تعديلها بحيث تصلح للتطبيق فى حالة المشروعات فى مراحلها المختلفة وأهمها مرحلة التنفيذ التى يتوقف عليها نجاح او فشل المشروع فى تحقيق الأهداف التى من أجلها أقيم المشروع .  
  
ويهدف هذا البرنـامج إلى التعريف بالمفــاهيم و الأســاليب الفنية الحديثة فى إدارة و متابعة المشروعات بما فى ذلك النواحى التنظيمية و الأسـاليب الكمية مع إبراز دور الحاسب الآلى فى أعمال تخطيط و متابعة تنفيذ المشروعات .**

**نصائح لنجاح مشروعك الخاص**  
‏

**لا تتحرج من السؤال**

**لقد ذهب على الفور لمركز تسوق جديد ولم يكن به مكان شاغر تقريباً، وقدم علي موقع رئيسي. وكما تصادف، تم تأجير هذا المكان لشركة أخرى والتي أخلت بوعدها في اللحظة الأخيرة. لقد كان صاحب مركز التسوق لا يحبذ التأجير لرجل أعمال عديم الخبرة، ولكنه في نفس الوقت يريد للمركز أن يكون كاملاً عندما يتم افتتاحه وتشغيله بعد أسابيع قليلة، فانتهز فرصة صديقي وأجر له المساحة.**

**لقد اتضح ان الموقع ممتاز وازدهر النشاط وبدأ يدر مئات الدولارات يومياً كربح  صاف، والتي استخدمها صديقي لفتح مشروعات جديدة والحصول على حقوق امتياز إضافية وشراء عقارات. وبعد مضي 7 سنوات أصبح من أصحاب الملايين وأحد أعظم رجال الأعمال الشباب في المدينة. هناك عديد من الفرص المثيلة من حولك.**

**انتهز الفرص**  **‏**

**لقد اتبع " بيتر توماس  "،  رجل الأعمال العظيم الذي عاش في ذلك  الوقت في  مدينة  " فانكوفر " بمقاطعة  " كولومبيا البريطانية "، سياسة التحرك السريع في الوقت المناصب. فذات مرة كان " بيتر " جالساً على الشاطئ في هاوا ي أثناء إجازة رأس السنة عندما قرأ خبراً عن حق استغلال عقار جديد في " كاليفورنيا" .. يسمى21 century. فقام على الفور وغادر الفندق وسافر إلى " كاليفورنيا  " وصل إلى مكاتب المبنى ليطلب حقوق الامتياز لكندا.**  **‏**

**وبعد محادثة لم تستغرق وقتا طويلاً، اشترى حقوق استغلال العقار ليبدأ تسويقه من كندا. لقد كان هذا نجاحاً سريعاً وبأقل جهد.**  **‏**

**وكان هذا الحدث وراء نجاح " بيتر توماس  " والذي جعله صاحب ملايين أكثر وأكثر. كل ما يجب عليك عمله في أكثر الأحيان للحصول على حق الامتياز لبيع  منتج ما في بلدك هو أن تطلب هذا الحق. ولكن هناك تحفظاً واحداً : يجب  التأكد تماماً قبل جلب أي منتج أو خدمة جديدة إلى السوق المحلي أنه يمكن أن يتم بيعه بشكل جيد في مكان ما آخر. حيث يحاول كثير من المنتجين والموزعين أن يروجوا منتجات خارج نطاق أسواقهم، لأن هذه المنتجات لا تلقى رواجاً أو إقبالاً في السوق الأم. تأكد من نجاح المنتج في سوقه الأصلي قبل استثمار وقتك ومالك محاولا بيعه في منطقة مختلفة**  **‏**

**ابحث عن الفرصة باستمرار**  **‏**

**كن يقظاً دائماً لانتهاز فرص إمكانية إقامة مشروعات جديدة. اكتسب اتجاهاً نفسياً حريصاً على جمع المال. فكر باستمرار في كيفية إيجاد العملاء والمحافظة عليهم. ابحث عن المنتجات التي يحتاجها العملاء أو الأماكن التي يذهبون إليها والتي يمكن عرض منتجات أو خدمات جديدة فيها.**  **لقد اصبح صديق لي من اصحاب الملايين من خلال اتباع استراتيجية بسيطة. عندما يعلن عن مركز تسوق في أي مكان في المدينة فإنه يذهب في الحال إلي مالكي العقارات علي طول الشارع المقابل لمركز التسوق ويعرض عليهم شراء الارض. وبمرور الوقت استطاع شراء وإنشاء مراكز تجارية – بتكلفة منخفضة – استفادت من الكثافة الكبيرة في المرور والازدحام الذي صاحب افتتاح مركز التسوق. لقد كرر هذه الاستراتيجية مرات عديدة مضاعفاً قيمة كل قطعة أرض حتى أصبح من أصحاب الملايين.**

**اعمل في المجال الذي تحبه وتقتنع به**

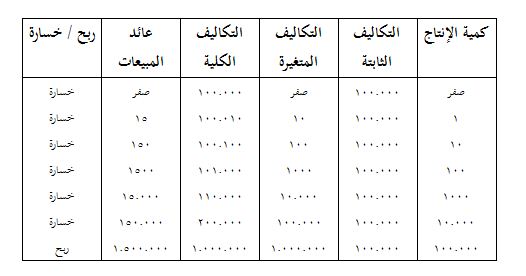
**القاعدة لأخيرة لنجاح أي نشاط أو عمل هي أنك ستكون ناجحاً فقط في تسويق وبيع شيء ما تؤمن بفائدته بل وتستخدمه فعلاً، وقد توصى أصدقاءك المقربين باستخدامه. إنني شخصياً أرى أن الناس يرتكبون خطأ فادحاً عندما يحاولون بيع منتج أو خدمة هم أنفسهم لا يستخدمونها. وفي بعض الأحيان يحاولون بيع منتج لا يتحملونه هم أنفسهم ولا يجدونه جذاباً. وهم لا يوصون اصدقائهم أو أسرهم بشراء مثل هذا المنتج ولكنهم يعتقدون أن هناك أناساً آخرين سيشرونه بشكل أو بأخر.  
‏**

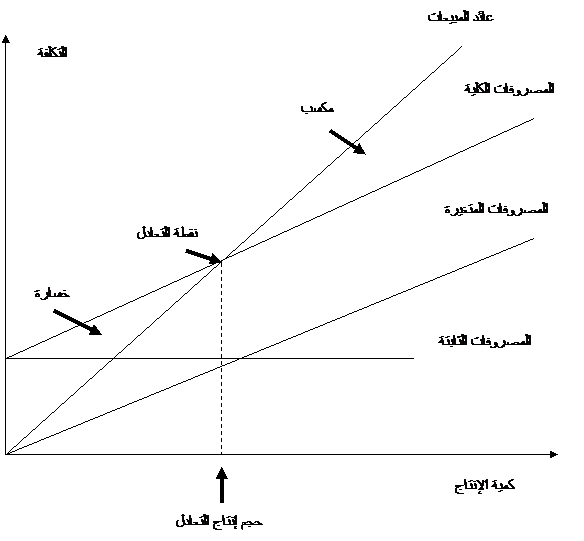
**يبدو أن هناك علاقة مباشرة بين قوة إيمانك ورضاك عن جودة وقيمة ‏المنتج الذي تقدمه وبين قدرتك على بيعه للآخرين، ‏يجب أن تكون مهتماً ومتحمساً له، ويجب أن تؤمن تماماً بأن هذا المنتج يمكن أن يعزز حياة أو عملاً لشخص آخر كما يجب أن تكون متطلعاً وشغوفاً لإخبارهم بذلك.  
‏**

**إليك ست عشرة طريقة يمكن من خلالها أن تجد فكرة جديدة لمنتج أو لخدمة. هناك الكثير والكثير. في الحقيقة، إنك محاط بعدد هائل من الأفكار لمنتجات وخدمات والتي يمكنك تنفيذها في كثير من الأحيان. فإذا ما كنت جاداً بخصوص إيجاد فكرة لبدء نشاط جديد، فإن الفرصة متاحة أمامك**

**نقطة تعادل المشروع**

**سبق وأن أوضحنا أن التكاليف الثابتة هى تلك التى لا تتغير بتغير حجم الإنتاج ولذلك فإن التكاليف الثابتة بالنسبة لوحدة المنتج تقل كلما زاد حجم الإنتاج .  
  
فإذا كان الإنتاج قليلاً زادت كمية التكاليف الثابتة لوحدة الإنتاج وبالتالى زادت التكاليف الكلية لوحدة الإنتاج ( حيث أن كمية التكاليف المتغيرة لوحدة الإنتاج ثابتة ) وبالتالى تعرض المصنع للخسارة .  
  
فإذا إفترضنا أنه لدينا مصنعاً طاقته القصوى 100.000 وحدة وكانت التكاليف المتغيرة للوحدة عشر جنيهات والتكاليف الثابتة للمصنع 100.000 وسعر بيع الوحدة 15 جنيه ( أنظر الجدول ).**

****

**فمن الواضح أن المصنع إذا قام بإنتاج أى عدد من الوحدات حتى 10.000 وحدة فإنه سوف يحقق خسارة حيث يكون إجمالى العائد من المبيعات أقل من إجمالى التكلفة .  
  
أما إذا أنتج 100.000 وحدة فإن التكاليف الكلية تكون أقل من عائد المبيعات وبذلك يحقق المصنع ربحاً .  
  
والسؤال الآن أين تنتهى خسارة المصنع ويبدأ فى تحقيق الأرباح ؟  
  
من الواضح أن ذلك يتم فى نقطة ما بين كمية إنتاج قدرها 10.000 وحدة وكمية إنتاج قدرها 100.000 وحدة .  
  
والنقطة التى عندها تتساوى التكاليف الكلية مع إجمالى عائد المبيعات تسمى نقطة تعادل المشروع وأن أى إنتاج أقل من هذا الإنتاج يحقق خسارة وأى إنتاج أكبر منه يحقق مكسباً .  
  
ولتحديد نقطة التعادل تستخدم الطريقتين الآتيتين :  
  
1-    إستخدام الرسم لتحديد نقطة التعادل .  
2-    إستخدام العلاقات الرياضية لتحديد نقطة التعادل .  
  
  
 طريقة الرسم البيانى لتحديد نقطة التعادل :  
  
  
  
  
  
  
  
  
 نقطة تعادل المشروع  
  
تقدر نقطة التعادل بالنسبة المؤية لحجم الإنتاج الذى يحدث عنده التعادل ( تساوى لبتكلفة الكلية مع عائد المبيعات ) إلى الطاقة الإنتاجية الكلية للمشروع .  
  
  
  
 الطريقة الرياضية لتحديد نقطة التعادل :  
  
                                           التكاليف الثابتة**  **نقطة التعادل = ـــــــــــــــــــــــــــــــــــ  
                   إجمالى المبيعات – التكاليف المتغيرة [ عند أقصى طاقة إنتاجية].**

**وضع خطة للعمل**

**اهتم بالموضوعات الرئيسية**

**إن وضع خطة للعمل يجبر صاحب المؤسسة على التفكير في المنتجات والخدمات التي يجب عرضها والسعر الذي يتم بيعها به وحجم المبيعات المحتمل والمتوقع تحقيقه، كما أنها تلزم صاحب المؤسسة أن يفكر بإمعان واهتمام شديد في كل المصروفات الضرورية لظهور المنتج ورواجه في السوق. وهي تفرض على صاحب المؤسسة أن يعطي صورة صحيحة عن الأفراد المناسبين؛ والمكاتب والمنشآت الضرورية؛ والمال اللازم لتشغيل المؤسسة واستقدام العمالة ودفع المرتبات بالإضافة إلى كل العوامل الصغيرة التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح المؤسسة. ومن خلال كتابة خطة عمل المؤسسة بشكل مسبق فإن صاحب العمل يكون مضطراً ومجبراً على الاهتمام والتحليل اليقظ الدقيق لكل رقم من هذه الأرقام ووضعها في برنامج عمل واحد قبل البداية.**  **‏**

**هل قدرت لرجلك قبل الخطو موضعها؟!**  **‏**

**لقد عملت لسنوات عدة مع رجال أعمال كانوا يتطلعون بشغف إلى بدء نشاط جديد. ولكن مع ذلك، وبمجرد أن وجدوا أنفسهم مضطرين إلى الإمعان في التفكير في المعلومات اللازمة والضرورية التي جمعوها لاستكمال خطة عمل، أدركوا أن النشاط قد لا ينجح،  إما لأنهم وجدوا أنهم لن يستطيعوا الصرف على المنتج حتى يظهر في السوق، أو أن السوق لم يكن كبيراً بدرجة كافية لاستيعاب هذا المنتج أو هذه الخدمة، أو أن هناك بعض العوامل الأخرى التي لم يضعوها في الحسبان. لقد سمعت الحكمة التي تقول : " قدر لرجلك قبل الخطو موضعها ". فبكتابة خطة عمل، يصبح في الغالب واضحاً أن هذا النشاط أو العمل لا يمثل فكرة جيدة من البداية.**  **‏**

**ومن المعروف أنك عندما تذهب إلى البنك لكي تقترض أموالاً أو حتى إذا كنت تريد تعيين مدير تنفيذي كبير فإن أول شيء سوف يطلبونه منك هو خطة عمل المؤسسة. فإذا لم يكن لديك خطة عمل فسوف يظهر في الحال أنك مدير غير كفء، وهذا هو السبب الأول والرئيسي لفشل المشروعات. فبدون خطة عمل لن تكون لديك مصداقية ولن تجد المساندة التي تحتاجها لبناء وتكوين مؤسستك.**  **‏**

**لا تستسلم**  **‏**

**إن مفتاح نجاح أية مؤسسة يتمثل في تمتع أفراد هذه المؤسسة بدرجة عالية من الإصرار والمثابرة والصبر. والمستثمرون الناجحون هم أولئك الذين ينظرون إلى مئات خطط العمل ونادراً ما يجدون أكثر من واحد بالمائة منها. وسوف يخبرونك بأنهم يبحثون عن الشخصية والقدرة بدرجة أكثر من أي شيء آخر لاختيار المكان الذي يستثمرون فيه أموالهم، وأنهم لا يعنون كثيراً بأمر المنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها وأن كل ما يعنيهم الأفراد الذين تعتبر مواهبهم وقدراتهم وخبراتهم ضرورية وحيوية لنجاح المؤسسة.**

**يساهم الإصرار وقوة العزيمة والمثابرة والصبر في إنجاح المؤسسة ولا يوجد هناك شيء آخر يمكن أن يلعب هذا الدور. إذ سوف تستمر ففي التحول من جهة لأخرى في اتجاهات مختلفة. وسوف تقابل أفضل خططك إحباطات وخيبة أمل. ولكن قدرتك على المثابرة والاستمرار بحثاً عن طرق أسرع وأكثر  إبداعاً في تحقيق أهدافك التجارية هي المفتاح نحو المستقبل الباهر.**

**النجاح يتطلب الوقت**

**بناء على دراسات لعدة آلاف من المؤسسات، هناك بعض القواعد البسيطة المجربة يمكنك من خلالها معرفة الوقت المتوقع في الاستثمار. أولاً : يحتاج الأمر إلى عامين لتغطية تكاليف أي مشروع أو مؤسسة عادية. ففي أول سنتين من عمر المؤسسة أو المشروع سوف تعرف عنه الكثير بمعدل سريع. وفي هذه الأثناء أيضاً تقريباً سوف تجاهد مالياً محاولاً البقاء والاستمرار، وسوف تقترض الأموال من الأصدقاء والأقارب في كثير من الأوقات وتتراكم عليك ديون كثيرة. وهذا يمثل جزءاً من الثمن الذي لابد لأي رجل أعمال أن يتحمله ويدفعه لتعلم مهارة بدء وإدارة عمل ناجح.**

**أربع سنوات للربحية**

**حتى يصل أي مشروع أو مؤسسة جديدة إلى تحقيق ربح فإن هذا قد يستغرق أربع سنوات. وكما قال " بيتر دراكر" : "لا توجد هناك مؤسسة تستطيع تحقيق ربح حقيقي في غضون أربع سنوات ". إن أية محاولة لكسر هذه القاعدة غالباً ما تنتهي بالفشل المالي الذريع بالنسبة لأي رجل أعمال. انظر إلى ما حدث لشركات الانترنت التي أنفقت ملايين الدولارات على الإعلانات في محاولة لنقلة سريعة لتحقيق مبيعات خيالية وربحية بدرجة أكثر من النمو ببطء والذي يستغرق وقتاً أطول.  
‏**

**وفي السنتين الثالثة والرابعة لمؤسستك، ستبدأ في تحقيق أرباح، وتجلب أموالاً أكثر من تلك التي تتكلفها لاستمرار العمل في المؤسسة : ففي ذلك الوقت تقوم برد كل القروض وسداد الإيصالات التي تراكمت في أول سنتين.**  **‏**

**وطبقاً للقاعدة الثالثة، حيث يستغرق إتقان العمل ومعرفة أسراره و أساليب إدارته وقتاً طويلاً، وليس هناك مجال للاختزال أو الاختصار. يجب أن تتحلى بالصبر. لقد كتب "هنري فورد " ذات مرة فقال : " الحيطة والصبر من أهم متطلبات النجاح في أي مؤسسة. ومن يفتقد الصبر تنقصه ميزة مهمة جداً للنجاح في أي مشروع تجارى ".**  **‏**

**العوامل الثلاثة  
‏**

**هناك قاعدة رئيسية تقول إن أي منتج أو خدمة جديدة لكي تدخل وتقدم  إلى السوق وتلقى قبولاً ونجاحاً فلابد أن تكون أفضل من السلع أو الخدمات المنافسة لها على الأقل في ثلاثة جوانب. إن مهمتك هنا هي أن تجد ثلاث طرق مختلفة يمكنك من خلالها أن تحسن من مواصفات المنتج الذي تقدمه للعميل الذي يستخدم بالفعل منتجاً مماثلاً تم توفيره من خلال شركة أخرى.**  **‏**

**إن تأسيس متاجر شاملة وملائمة من جميع الأوجه يُبنى على أساس ثلاثة مفاهيم؛ وهي وجود أكبر عدد من المحال التجارية أمام العميل، وعرض أكبر من المنتجات في هذه المحال، وأن تظل مفتوحة لساعات أطول لجعلها أكثر ملاءمة للعميل لكي يشترى. ومن خلال التركيز على هذه الميزة، فإن هذه المتاجر الملائمة تحقق مبيعات بمليارات الدولارات سنوياً.**  **‏**

**يتم عمل معظم الثروات من خلال تزويد السوق بسلع وخدمات جيدة ومقبولة. وفي أسواق متكاملة. ومن هذا المنطلق فإن إيجاد طريقة لتحسين عملية الإنتاج والبيع والخدمة على درجة كبيرة من الأهمية.**

**يبلغ معدل النجاح للمنتجات أو الخدمات الجديدة ففي الولايات المتحدة حوالي 10%فقط. بينما يبلغ معدل النجاح للمنتجات أو الخدمة المطورة حوالي 80 بالمائة. وعن طريق تتبع السوق وتقديم منتج أو خدمة مطورة ومحسنة إلى سوق مناسب فإنه يمكن زيادة نسب النجاح من 10 بالمائة إلى 80 بالمائة. ويمكن أن يمثل هذا الفرق بين النجاح والفشل.**

**يجب أن يكون للمشروع قائد واحد**

**الفكرة**

**يجب أن يكون للمشروع الخاص بك قائد واحد، شخص واحد يضمن تنفيذ جميع الأعمال التي تم تحديدها في الخطوة السابقة. إن مدير المشروع ليس مجرد لقب، ولكنه وظيفة حقيقية لها مهام حقيقية، وهذه المهام تتطلب القيام بكل ما يجب القيام به لضمان إتمام جميع الأعمال التي تم تحديدها في الخطوة 2. من الواضح أنه لا يمكن إتمام هذه المهام إلا عند تنحية عنصر الوقت جانباً. ومن المبادئ الجيدة أخذ 10% من إجمالي الجهد (وليس الفترة الزمنية) في مشروعك وإضافتها لإدارة المشروع.**

**ما تقوم به**

**1.     احسب 10% من إجمالي الجهد (لا الفترة الزمنية) الذي تبذله في المشروع.**

**2.      ضع عملاً إضافياً في هيكلية تقسيم العمل الخاصة بك والتي تسمى "إدارة المشروع" مع حجم الجهد الذي حسبته في النقطة (1).**

**3.      انتقل للخطوة 4.**

**إيجاد أشخاص للقيام بالعمل**

**الفكرة**

**تواجه إدارة المشروعات مشكلة في المتطلبات والموارد شأنها شأن الكثير من الأشياء في الحياة، ونعنى بالمتطلبات العمل المفروض إتمامه (الذي يتم تحديده في الخطوة 2)، أما الموارد فتأتى هنا في هذه الخطوة. إذا كان هناك عمل يتطلب 100 شخص- يوم للقيام به، فيجب أن يتم توفير أشخاص ووقت للقيام بمجهود 100 شخص -يوم لإنجاز هذا العمل.**

**بالطبع تنشأ المشكلة لأن المتطلبات (العمل المفروض إتمامه) تميل للازدياد (هل يمكننا إتمام هذا الجزء الإضافي؟ "كنت أعتقد أنه متضمن بالفعل في العمل"... إلخ) وتميل الموارد للانخفاض أكثر فأكثر ("ليست هناك موارد متاحة" و"إننا في حاجة لأن يقوم تشارلي بهذا المشروع أيضاً"، آسف لست قادراً على القيام بهذا العمل في أسبوع آخر ...إلخ). ومهمتك هي التأكد من وجود عدد كاف من الأشخاص للقيام بجميع المهام وأن هؤلاء الأشخاص لديهم من الوقت ما يكفى للقيام بالمهام المناطة إليهم.**

**ما تقوم به**

1. **ضع أسماء الأشخاص كل أمام العمل الذي توكله فيه وذلك في الهيكل الخاص بتقسيم العمل.**
2. **تأكد من أن كل شخص قادر على إتمام عمله. فإذا كان هناك عمل يتطلب 10 أشخاص -يوم وكان "تشارلي" قادراً على القيام بعمل يوم واحد فقط كل أسبوع، فسوف يستمر لعشرة أسابيع، أما إذا كان متفرغاً تماماً له فسوف يستمر لأسبوعين فقط؛ أي أن هناك فارقاً كبيراً بين الحالتين.**
3. **احفظ جميع المعلومات التي توصلت إليها في مخطط جانت؛ وهو مخطط يظهر المسئول عن كل مهمة ووقت قيامه بها.**
4. **انتقل للخطوة 5 (أ).**

**5(أ) تحديد نسبة الخطأ في الخطة**

**5 (أ) -1 الفكرة**

**إن الخطة التي اتخذتها نتيجة لتطبيق الخطوات من 1 إلى 4 تمثل أفضل توقعاتك عن سير المشروع. ونظرياً، يمكنك التعامل مع القيود والعوائق التي تواجهها، لكن هناك أمراً واحداً عليك القيام به قبل أن تقوم بذلك. فالخطة يجب أن تتسم بالمرونة وذلك من خلال تحديد نسبة الخطأ فيها. ومن المحتمل أن تفشل خطتك في أول مرة يظهر لك فيها أمر غير متوقع في مشروعك. وهناك طريقتان لتحديد نسبة الخطأ في الخطة . الأولى أن تضع الاحتمالات في اعتبارك. وهناك عدة طرق للقيام بها ولكننا سنورد واحدة فقط في الجزء التالي، والأمر الثاني تحليل المخاطر ومهاجمة المخاطر التي قد تعترض طريقك قبل أن تهاجمك!**

**5 (أ) -2 ما تقوم به**

* **ضع فترة إضافية على الموعد النهائي للانتهاء من المشروع. وهذه الفترة مهمة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي قد تحدث طوال مدة المشروع. إذا كنت تبحث عن قاعدة عامة تتبعها للقيام بذلك، فقد تكون إضافة 15% من الوقت الإجمالي للمشروع. بمعنى آخر، إذا كان المشروع سيستغرق 7 أشهر، أضف شهراً آخر للأمور المحتمل حدوثها.**
* **قم بتحليل المخاطر التي يواجهها مشروعك.**
* **حدد المخاطر التي قد يواجهها مشروعك، وهي الأمور التي قد تسبب مشكلات للمشروع وتجعله يسير في طريق خاطئ.**
* **أعط لكل منها درجة وفقاً لفرص حدوثها. استخدم مقياس من 1-3 بحيث يعنى الرقم 1 أنها غير محتملة الحدوث بشكل كبير، أما 3 فيعني أنها محتملة الحدوث للغاية ويعنى الرقم 2 أي شيء آخر.**
* **أعط لكل واحدة منها درجة وفقا لآثارها. واستخدم المقياس من 1-3.**
* **اضرب فرص حدوثها في آثارها كي تعرف نسبة الانكشاف؛ أي تعرضها للخطر.**
* **بالنسبة للأمور ذات نسبة الانكشاف المرتفعة (الانكشاف= 6 أو 9)، حدد الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للحد من هذه المخاطر.**
* **ضع هذه الإجراءات (المهام) في الخطة وتعامل معها كأي عمل أخر.**
* **انتقل للخطوة 5(ب).**

**5(ب) إدارة توقعات الأشخاص**

**5(ب) -1 الفكرة**

**إن المشروع الناجح هو الذي يتم فيه تحديد توقعات الأطراف المعنيين في مرحلة مبكرة ثم التعامل معها طوال مدة المشروع. ولتوضيح الأمور، سوف ينجح مشروعك إذا أدرك الأطراف المعنيون الموقف دائماً. يكمن جزء كبير من ذلك في تحديد توقعات الأطراف المعنية في البداية، ويتطلب ذلك التعامل مع القيود والعوائق التي يواجهها المشروع. وسوف يوضح لك الجزء التالي ما تقوم به.**

**5(ب) -2 ما نقوم به**

**قد تتوافق التواريخ والموارد والميزانية التي تحددها في خطتك مع القيود المفروضة عليك، وفى هذه الحالة يمكنك قطع بعض التعهدات على نفسك أمام الأطراف المعنيين بناءً على خطتك، أي أنك يمكن أن تخبرهم بالموعد النهائي وتكلفة المشروع والموارد التي تحتاجها.**

**إذا لم تحدث النقطة (1) -وهي نادراً ما تحدث!- يمكنك القيام بما يلي. قد لا تلبى الخطة التي وضعتها القيود، ولكن إعداد خطة منقحة قد يفي بهذا الغرض. وهناك أربعة متغيرات ترتبط بالخطة يمكنك التنويع فيما بينها. وهي:**

* **ما يقدمه المشروع.**
* **تاريخ التسليم.**
* **العمل الضروري/ الميزانية.**
* **جودة النتائج.**

**ومن خلال التنويع بين واحدة أو أكثر من تلك المتغيرات قد تتمكن من وضع نموذج لخطة تحوز إعجاب المساهمين.**

1. **إذا لم تحدث النقطة (2) فهذا يعنى أن الأطراف المعنية يطالبون بشيء مستحيل. وعليك ألا توافق أبداً على القيام بمهام مستحيلة. أصر دائماً على أن يطالب الأطراف المعنيون بأمور واقعية وهي النقاط التي وضحناها في النقطة (2). وقد لا يرضى جميع الأطراف المعنيين بما تم الاتفاق عليه في نهاية المفاوضات، ولكنهم يعرفون على الأقل أنهم يمكنهم الاعتماد على ما تم الالتزام به الأمر الأفضل من مجرد الوعد بالقيام بشيء مستحيل الحدوث.**
2. **الآن أصبحت مستعداً للبدء في تنفيذ المشروع**

**‏المبادئ السبعة لنجاح أي مشروع**

**سوف تتعلم في هذا النصل مجموعة من الأفكار عن كيفية إيجاد منتج أو خدمة، كيف تختبر السوق قبل أن تستثمر مبلغاً كبيراً من المال في هذا المنتج أو الخدمة؟ وكيف تشجع هذا المنتج بطريقة سليمة؟ وكيف تتوسع في نشاطك بمجرد أن تبدأ؟ إليك بعض المبادئ الأساسية لنجاح أي نشاط.  
‏**

**تحديد البداية**  **‏**

**إن أول مبدأ فيما يخص اختيار أي منتج أو خدمة جديدة هو أن نحدد ما إذا كان هذا المنتج يلبى حاجة موجودة بالفعل ويحتاجها العملاء في الوقت الحالي. لابد أن يحل المنتج أو الخدمة مشكلة من نوع ما بالنسبة للعميل أو أن يجعل حياة أو عمل العميل أفضل بطريقة ناجحة وليست مكلفة. يجب أن تكون واضحاً جداً من البداية** **بالنسبة لما تؤديه السلعة أو الخدمة من مساعدة لكي تحسن حياة العميل.**

**جودة عالية وسعر معقول**

**لكي تكون ناجحاً لابد أن يكون المنتج أو الخدمة التي تقدمها ذات جودة عالية وسعر معقول. فإذا ما كان منتجك أو خدمتك في منافسة مع منتجات أو خدمات مثيلة فلابد أن تكون بها ميزة غير موجودة في مثيلاتها، أي لابد أن يكون هناك أيضاً بعض الملامح النفعية أو عوامل الجذب التي تجعلها فريدة ومتميزة ومختلفة وممتازة مقارنة بأي بديل منافس.**

**وتعتبر ميزة التفرد محورية وأساسية للنجاح في أي نشاط. إذا لا يمكن أن يتحقق النجاح لأية سلعة أو خدمة إذا** **لم تكن مختلفة أو متميزة بشكل ما أو بآخر عن أي منتج أو سلعة مثيلة أخرى. ومن النادر أن تكون هناك فرصة لتكوين وبناء مشروع يستند أيضاً إلى منتج أو خدمة تتشابه مع الأخرى، والاختلاف الوحيد ‏يتمثل في كونك الشخص الذي تبيعها.**  **‏**

**إن من أكثر الاستراتيجيات أمناً أن تبدأ بمنتج مقبول وعليه طلب كبير، ثم بعد ذلك تبحث عن طريقة لتحسين هذا المنتج بطريقة ما. احرص على تسليمه في أسرع وقت ممكن وعلى ظهوره في جودة عالية، أو خفض سعر السلعة أو الخدمة بطريقة ما. وبدلاً من محاولة إيجاد نشاط صناعي او تجاري جديد، ابدأ بمنتج أو خدمة يستخدمها الناس بالفعل وحاول بطريقة أو بأخرى أن تجعل هذه السلعة أو الخدمة مرغوبة وعليها طلب كبير.**  **‏**

**ترشيد النفقات**  **‏**

**المراقبة المالية المكشفة والموازنة الجيدة عنصران مهمان لنجاح أي مشروع. تستخدم الشركات الكبيرة نظاماً دفترياً وأنظمة محاسبة دقيقة. وتضع هذه ‏الأنظمة موضع التطبيق منذ البداية وتحسب بعناية كل بنس يتم إنفاقه.**  **‏**

**لدرجة أننا نجد أن أكبر الشركات المتعددة الجنسيات والتي تتعامل في المبيعات بما يصل إلى بلايين من الدولارات تميل إلى الحرص الكبير في الإنفاق فهي دائماً تبحث عن طرق لترشيد النفقات مع المحافظة على نفس المستوى من الجودة،  فهي تركز على الاقتصاد في النفقات في جميع الأوقات.**  **أهمية التدفق النقدي**

**التدفق النقدي ضروري وحتمي وخصوصاً بالنسبة للمشروعات الصغيرة. يجب أن نتمسك بقوة بوجود مبلغ نقدي تماماً مثل تمسك الفريق بمنفذ حياته، حيث أن يعتبر المال بمثابة شريان الحياة لأي مشروع تجاري أو صناعي. فالتدفق النقدي أهم عوامل نجاح المؤسسة. وكل رجال الأعمال الناجحين يراقبون التدفقات النقدية بصفة يومية ويضعون ضوابط دقيقة لمعرفة أوجه النفقات بحيث لا يخرج دولار واحد من تحت أيديهم إلا وهم يعرفون كيف اكتسبوه وفيما أنفقوه. وتعمل شركاتهم طبقاً لموازنات تقديرية وتفصيلية ويقومون بمراجعة هذه الموازنات مرة كل أسبوع أو كل شهر.**

**إن القاعدة الأساسية لنجاح رجل الأعمال هي أن يتم إنفاق رأس مال لكسب رأس مال آخر من وراء هذا المصروف. ويرجع هذا إلى أنه في التجارة يوجد جانبان رئيسيان هما المصروف والإيراد. والقاعدة الرئيسية لإدارة واستمرار أية مؤسسة هي " إذا لم تحقق إيراداً فهي نفقة!".**

**رعاية وحفظ النقدية بعناية**

**إن مفتاح نجاح أية مؤسسة تجارية أو صناعية هو " الاقتصاد \_ الاقتصاد \_ الاقتصاد". لقد عملت ذات مرة مع رجل ممن بدأوا من الصفر وكوّن إمبراطورية أعمال تقدر بحوالي 800 مليون دولار عندما وصل سن الخامسة والخمسين. وقد ذهلت عندما علمت أنه كان يتناول غذاءه في مطعم صغير يطل على الشارع وأنه يقود سيارة مستعملة. لقد كان هذا الرجل يستمتع بجمع المال.**  **‏عندما كان " سام والتون " لديه ما قيمته أكثر من 25 مليار دولار، كان لايزال يقود سيارته الصغيرة من وإلى العمل. وقد انعكس هذا السلوك من الاقتصاد على جيع العاملين في مؤسساته حتى صار سمة من سماتها، مما جعل الأرباح تزداد عاماً بعد آخر.**  **‏**

**اهتم بالتسويق**  **‏**

**ربما يكون من أهم المبادئ التي تساعد على نجاح أي مشروع هو قوة الدفع لقسم المبيعات، وهذا بدوره يتطلب التركيز على التسويق الذي يتخلل المؤسسة بالكامل.**

**‏إلام تهدف المؤسسة؟ يقول بعض الأفراد إنها تهدف إلى " تحقيق ربح " ولكن هذا غير صحيح. إن الغرض الحقيقي لأية مؤسسة هو القدرة على إيجاد عميل جديد والمحافظة عليه. والأرباح هي نتاج الابتكار والمحافظة على عدد كافٍ من العملاء بطريقة فعّالة غير مكلفة. يجب إعطاء القدر الكافي من العناية والتركيز لإيجاد العميل ثم المحافظة عليه.**

**‏المفاتيح الخمسة لنجاح المشروع**  
‏

**هناك خمس قدرات رئيسية يجب عليك تنميتها حتى تنجح في أي مؤسسة من أي نوع. وهذه هي المفاتيح المهمة لبدء أو بناء مشروع ناجح، وهي أيضاً ضرورية وحيوية جداً لعمل أكبر مساهمة تستطيع القيام بها لمصلحة الشركة التي تعمل بها في الوقت الحالي.**

**بإمكانك أن تتعلم كل هذه المهارات من خلال الوظيفة، حيث يمكنك تعلمها بالانتقال من وضع وظيفي لأخر، أو من شركة لأخرى كلما تدرجت وترقيت في منتهك.**

**خطط ونظم واحصل على النتائج**

**إن القدرة على التخطيط والتنظيم والحصول على النتائج هي أولى المهارات التي تحتاجها وهي مهارة على قدر كبير من الأهمية وعائدها كبير جداً. والقدرة على تحقيق النتائج وتحمل مسئولية في شركتك تعتبر إحدى علامات النجاح.**

**اسأل نفسك باستمرار: "ما هي النتائج المتوقعة منى؟" انظر حولك في شركتك. ما هي أكثر النتائج تأثيراً في نجاح النشاط؟ من هم أكثر الناس نجاحاً وماذا يفعلون؟ اسأل نفسك دائماً: "كيف أستطيع أن أنمي قدرتي على تحقيق**  **‏**

**أهم النتاج التي تحتاجها شركتي للنجاح؟**

**ابذل مزيدا من الجهد  
‏**

**ان مفتاح نجاح أية شركة، سواء كانت شركتك أنت أو شركة  شخص آخر، أن يكون الجهد المبذول أكبر من المقابل المادي الذى تحصل عليه. وكن مستعداً دائماً لبذل مزيداً من الجهد. وتذكر أنه مهما كانت العراقيل التي تصادفك فلا  ينبغي أن تعوقك عن بذل المزيد من الجهود، فعندما تصمم على بذل جهد أكبر من المقابل المادي الذي تحصل عليه، وأكبر مما يتوقعه منك مديرك، فسوف تضع نفسك في مصاف الناجحين، وسوف تلفت انتباه رؤسائك إليك، وسوف تتفتح أمامك أبواب ستظل مغلقة أمام الآخرين. من أصحاب المجهود العادي.**

**وحيث إن الموظف العادي لا يفعل إلا ما يطلب منه، ليس أكثر، فعندما تبدأ جهود مضاعفة فسوف تكون ضمن القلة البارزة. حاول لفت نظر صاحب العمل إليك، تعامل مع وظيفيتك كما لو أنها معمل تتعلم فيه مجموعة متنوعة من  المهارات على حساب شخص آخر. تطوع بعمل أي شيء. اعرض تحمل مسئوليات إضافية. اعمل لساعات أطول وابذل جهداً أكثر مما يبذله الموظف** **العادي. إن أية مهارة أو خبرة تكتسبها في عملك تتراكم بمرور الأيام والسنين حتى تجعلك شخصاً ناجحاً وذا قيمة كبيرة في المستقبل. ‏**

**التسويق والمبيعات**  **‏**

**إنك تحتاج إلى القدرة على التواصل وإقناع الآخرين وتسويق منتجاتك أو خدماتك. فأهم أسباب النجاح في أي مشروع هو تحقيق نسبة مبيعات عالية. بينما يرجع السبب الرئيسي للإخفاق في أية مؤسسة تجارية إلى انخفاض نسبة المبيعات. كلما زاد تأثيرك على إيرادات المبيعات والتدفق النقدي، زادت قيمتك وأهميتك للشركة التي تعمل بها.**  **‏**

**احرص على محاولة تعلم التسويق بكفاءة ونجاح أياً كان وضعك الوظيفي في الشركة التي تعمل بها. كن دائماً واسع الاطلاع واقرأ كثيراً عن المجال الذي تعمل به، احرص أيضاً على حضور الدورات التدريبية والندوات التي يديرها  ‏مدربون متخصصون في مجال التسويق والمبيعات. تعرف على الخطباء المنوهين في الاجتماعات الدولية واحرص على أن تتعلم منهم كيفية الحديث والخطابة أمام تجمع أو جمهور. ابحث عن فرص للبيع أوكي تصبح من أفضل موظفي شركتك في مجال المبيعات.**  **‏**

**لقد قمت بإدارة ندوات وحلقات علمية عن المبيعات لعدد يفوق 500،00 من المحترفين في هذا المجال. وقد بدأ كثير من هؤلاء الناس بالعمل كمحاسبين و مهندسين وسباكين وسائقي عربات نقل وأفراد بالجيش على مدار سنوات. وكانوا يخبرونني في كثير من الأحيان أن فكرة المبيعات كانت تبدو مخيفة لهم في البداية، ولكنهم لم يجدوا وظيفة غيرها في ذلك الوقت.**

**الفهرس**

|  |
| --- |
| [**فن ممارسة الإدارة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/84722-the-art-of-management-practice.html) |
| [**كن نزيهاً في اتحاذ قرارات العمل**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/84721-be-honest-in-the-company-union-business-decisions.html) |
| [**الأطراف المعنية بالمشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/82396-parties-involved-in-the-project.html) |
| [**الإصرار والمثابرة مفتاح النجاح**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83130-determination-and-perseverance-key-to-success.html) |
| [**كيف تدير مشروعك الخاص ؟**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/85275-how-do-you-manage-your-own-business.html) |
| [**4 خطوات لإنجاح مشروعك الخاص**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83415-make-your-project-success.html) |
| [**أسئلة تهم نجاح أي مشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83411-questions-interest-to-success-of-project.html) |
| [**أسباب خسارة الشركات الكبيرة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/81426-the-reasons-for-the-loss-of-large-companies.html) |
| [**أسباب فشل المشروعات التجارية**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83348-reasons-for-failure-of-businesses.html) |
| [**أنواع العقود**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71061-types-of-contracts.html) |
| [**أهداف إدارة المشروعات**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71045-project-management-goals.html) |
| [**إختيار نوع الهيكل التنظيمي للمشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71067-choose-project-organizational-structure-type.html) |
| [**إخطار المتعاقد بالقبول**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71059-notify-the-contractor-accepted.html) |
| [**إستخدام العناصر الوظيفية للمنشآة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71064-using-functional-elements-the-company.html) |
| [**إعادة توزيع الموارد المحدودة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71075-redistribution-of-limited-resources.html) |
| [**إنجاز المهام في أقل وقت ممكن**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/82387-accomplish-tasks-in-shortest-possible-time.html) |
| [**إنهاء النصف الثقيل من المهمة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83459-finish-heavy-half-of-task.html) |
| [**اجمع المعلومات الخاصة بمشروعك**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83119-collect-information-about-your-project.html) |
| [**ادرس الشركات الناجحة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83352-study-successful-companies.html) |
| [**ادرس مشروعك قبل أن تبدأ فيه**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83418-consider-project-before-you-begin.html) |
| [**استغل الوقت في اكتساب الخبرة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83359-advantage-of-time-experience.html) |
| [**البيع مهارة أساسية لنجاح المشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83365-sales-essential-to-success-project.html) |
| [**التحضير لمرحلة التعاقد**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71060-preparation-of-contracting-stage.html) |
| [**التحليل المالى و الإقتصادى للمشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71049-financial-economic-analysis-of-project.html) |
| [**التخطيط وتنفيذ خطة المشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/82372-planning-implementation-of-project-plan.html) |
| [**التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71073-direct-costs-and-indirect-costs.html) |
| [**التنظيم المستقل للمشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71065-independent-regulation-of-the-project.html) |
| [**الخطوات السبع لنجاح النشاط**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83360-steps-to-success-of-activity.html) |
| [**العطاء و العقود**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71057-tender-and-contracts.html) |
| [**العلاقة بين الوقت والتكاليف**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71072-relationship-between-time-and-costs.html) |
| [**العوامل الثلاثة لتحسين منتجك**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83131-three-factors-to-improve-your-product.html) |
| [**المبادئ السبعة لنجاح أي مشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83128-seven-principles-for-the-success-of-any-project.html) |
| [**المفاتيح الخمسة لنجاح المشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83116-fve-keys-to-the-success-of-the-project.html) |
| [**الموازنة التقديرية للمشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71078-estimated-budget-for-the-project.html) |
| [**النواحى التنظيمية فى تخطيط المشروعات**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71062-organizational-aspects-of-projects-planning.html) |
| [**الهدف من جلسة تخطيط المشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/82391-objective-of-project-planning-session.html) |
| [**تحسين وضعك هو طريقك للنجاح**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83354-improve-situation-is-your-way-to-success.html) |
| [**تحميل وإعادة توزيع الموارد**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71074-resource-loading-and-leveling.html) |
| [**تحويل الشبكة إلى جدول تنفيذى**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71070-convert-network-to-schedule-executive.html) |
| [**تخطيط ومتابعة المشروعات**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71068-planning-and-follow-up-projects.html) |
| [**تقليل المخاطر**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/73623-reduce-risk.html) |
| [**تقييم المشروع على المستوى القومى**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71051-evaluation-project-on-national-level.html) |
| [**تكلفة المشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71077-project-cost.html) |
| [**تمويـل المشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71050-project-finance.html) |
| [**تنظيم المشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71063-project-organizing.html) |
| [**تنظيم النواحى المالية**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71076-regulation-of-financial-aspects.html) |
| [**جدول بدايات ونهايات الأنشطة**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71071-table-beginnings-endings-of-activities.html) |
| [**حساب صافى القيمة الحالية للمشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71054-calculation-of-npv.html) |
| [**خصائص المسار الحرج**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71069-characteristics-of-the-critical-path.html) |
| [**خطوات نحو مشروع ناجح**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83416-towards-a-successful-project.html) |
| [**دراسة الجدوى الإقتصادية والفنية للمشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71048-economic-technical-feasibility-study-project.html) |
| [**دراسة وتخطيط المشروعات**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/82389-study-and-project-planning.html) |
| [**طبيعة إدارة و متابعة المشروعات**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71044-nature-follow-up-projects-management.html) |
| [**طريقة المعدل الداخلى للعائد Internal rate of return -I.R.R**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71055-internal-rate-of-return-irr.html) |
| [**طريقة صافى القيمة الحالية Net Present Value -NPV**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71053-net-present-value-npv.html) |
| [**فترة الإسترداد**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71052-payback-period.html) |
| [**فكر في المشروع بنظرة مستقبلية**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83421-think-future-project-glance.html) |
| [**فن تدبير التمويل**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/78590-funding-measure-art.html) |
| [**كيف تبدأ مشروعك الخاص؟**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83414-start-your-own-business.html) |
| [**كيف تضع خطة عمل كاملة لمشروعك ؟**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83129-put-a-complete-business-plan-for-your-project.html) |
| [**كيف تعامل عملائك ؟**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83132-how-you-treat-your-customers.html) |
| [**كيف تنجّح مشروعك الخاص؟**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83412-succeed-your-own-business.html) |
| [**كيف تنشئ مشروع ناجح؟**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83121-do-not-rush-to-reap-the-fruits-of-the-effort.html) |
| [**كيفية تقييم العروض**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71058-how-to-evaluate-the-offers.html) |
| [**لا يوجد من يبيع مشروعاً ناجحاً**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83422-sells-successful-project.html) |
| [**مراحل التخطيط والرقابة على المشروعات**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71047-stages-of-planning-control-projects.html) |
| [**مراقبة التكاليف**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71079-cost-control.html) |
| [**مسئوليات مدير المشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71080-responsibilities-of-the-project-manager.html) |
| [**مفاتيح النجاح لأي نشاط**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83361-keys-success-for-any-activity.html) |
| [**مفهوم إدارة المشروعات**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71046-the-concept-of-project-management.html) |
| [**مقدمة عن إدارة المشروعات**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71043-introduction-to-project-management.html) |
| [**نصائح لناجح مشروعك الخاص**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83417-tips-successful-your-project.html) |
| [**نقطة تعادل المشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71056-project-equivalent-point.html) |
| [**وضع خطة للعمل**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83366-plan-of-action.html) |
| [**يجب أن يكون للمشروع قائد واحد**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/81763-must-be-the-project-leader-and-one.html) |
| [**‏المبادئ السبعة لنجاح أي مشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83364-principles-for-success-of-any-project.html) |
| [**‏المفاتيح الخمسة لنجاح المشروع**](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/83349-keys-success-of-project.html) |

**تطوير و تنمية الذات**

****

**مفهوم تطوير الذات و كيفية تطوير ذواتنا ببعض الأمور**

**مفهوم التطوير الذاتي:  
  
التطوير الذاتي له مدلولات كثيرة فتربية النفس هو تطوير لها ،،   
وإدراة الإنسان لذاته إدارة إيجابية هو تطوير وارتقاء بالإنسان ..  
  
ومن الواقع أن يتم تطوير الإنسان تلقائيا منذ ولادته فتقوم الأسرة والمدرسة   
والمجتمع بتطوير الإنسان وتربيته وتنشئته على الأخلاقيات وتعويده لئن يطور ذاته ..  
ولكن تدخل الإنسان في تطوير ذاته هو من أهم وأجل الأعمال التي يقوم بها ليتمكن من تطوير ذاته ..  
  
وقد أكد أفلاطون في فلسفاته أن تربية الإنسان لذاته لها وقعها في النفس   
أكثر بكثير من تربية الآخرون له ..  
ولذا فهو يؤيد أن يطور الإنسان ذاته ويكسبها سلوكيات إيجابية ونبذها للسلوكيات السلبية ..  
  
من هذا المنطلق يتضح أهمية تطوير**[**الذات**](http://forum.el-wlid.com/t49889.html)**وقد تسابق علماء الإدارة وعلماء الأخلاق   
وعلماء النفس والاجتماع في تأليف الكتب وإعداد المحاضرات في أهمية الذات إذ أن تطوير الذات مهم   
سواء على المستوى الفردي أو المجتمع .. ولا يمكن في نظري أن يستقيم وضع الأسر والمجتمعات   
ما لم يكن تطوير الإنسان لذاته فعال ومستمر   
ولا شك أن الله سبحانه أودع في ذات الإنسان مهارات وقدرات يجعلها تساهم في تطوير الإنسان لذاته ..  
وإلا أصبح كالحيوان لايستطيع أن يطور ذاته فسبحان من أكرم بني آدم وجعله قادرا على تطوير ذاته**

# إدارة الأزمات

**إدارة الأزمات الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث. لا يخفى على المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء, وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها ان المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفوءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودا وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغايرا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفا مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار. ولو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب, فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بٍكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة, غالبا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرا مقبلا آخر، وكان لنمو واتساع، المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة, ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من اجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها. ويرى (scher mehorn) أن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة. وعرفها (اللوزي) بأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى أحداث تغيرات ايجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من، أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كليا أو جزئيا لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله**.

### متطلبات إدارة الأزمات

**أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:**

#### التخطيط كمتطلب أساسي

**تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات. يقول الحملاوي أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتّان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُـخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنه أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط ويستطرد الحملاوي قائلاً إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُـعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضًا يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة وفي ذلك أوضحت دراسة جبر التجربة اليابانية في هذا الشأن. أشار جبر في دراسته إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني إلى كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبانKANPAN الياباني. يوضح جبر ذلك بقوله "إن المفهوم الجوهري لنظام كانبان يقوم على أساس محاكاة الأزمة Stimulate the crisis وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمّال دائمًا في حالة التأهب جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا, أي أنهم مستعدون على قدم وساق مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة. فقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات, وانقطاع التجهيز بالمواد الأولية, إضراب العمال والحرائق"(92). ويستطرد جبر قائلاً " وهذا النوع من الأزمات قد يرتبط أو لا يرتبط بتهديد حقيقي, حيث يُـلاحظ أن رد الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة ما هو إلا رد فعل إيجابي ونادرًا ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين"(93). أيضًا في دراسة لدقامسة والأعرجي إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى كشفت الدراسة عن "وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمّان الكبرى, حيث وُجد هناك تباينًا في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وكانت توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)، مما يعني أن جهود إدارة الأزمات في أمانة عمّان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهودًا وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات"(798-799). وعزى دقامسة والأعرجي وجود هذا الخلل في هذه المنظمة ومعظم المنظمات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد لها قبل حدوثها وبالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة على طريقة "نظام الفزعات" بحسب تعبير الباحثان. بعد استعراض ما تقدم نجد الاستنتاج الذي توصلا له دقامسة والأعرجي بخصوص غياب التخطيط والوقائية يجسد الواقع المقلق لدى معظم منظمات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي كما في الشركات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمدًا على الابتكار والحلول الجذرية ومستخدمًا الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة ويكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على اقل تقدير**.

**تجمع الكثير من المصادر إلى أن مفهوم إدارة الأزمات Crisis management يعود في ستينيات القرن الماضي ، عندما اشتعلت أزمة حادة بين الإتحاد السوفيتي سابقا والولايات المتحدة الأمريكية حول وجود صواريخ نووية في كوبا كادت أن تشعل فتيلا للحرب العالمية الثالثة ، وقد انتهت تلك الأزمة بالحوار والتهديد والترغيب والوعيد وتم عقد صفقات في الخفاء .**

**وحال انتهاء تلك الأزمة الخطيرة ، أعلن وزير الدفاع الأمريكي في حينه ( ماكتمارا ) بأن قد إنتهى عصر(الاستراتيجية) ، وبدا عصر جديد يمكن أن نطلق عليه”عصر إدارة الأزمات”.**

**ومنذ ذلك التاريخ بدأ اتجاه جديد يتعامل مع المواقف الصعبة من خلال مجموعة من القواعد(أو المبادئ)أو التوجهات أطلق عليها أحيانا ” فن إدارة الأزمات ” او ” سيكولوجية إدارة الأزمات ” أو ” سيناريوهات إدارة الأزمات ”**

**مفهوم إدارة ألازمات  
أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة ألازمات بأنها: ”المحافظة على الأصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، كذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة أو تخفيف أثرها على المنظمة ، في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل“، وهذا ينطبق أيضا على الدولة وإداراتها.**

**ويجد العديد من الباحثين أن إدارة ألازمات هو علم وفن إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات، ويمكن القول أيضا بأنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها.**

**ويميز المفكرون بين عدد من المصطلحات المتعلقة بالأزمة مثل المشكلة والكارثة،فليست كل مشكلة أزمة ، وان كان لكل أزمة مشكلة .**

**أزمة أم مشكلة  
المشكلة قد تكون صغيرة ولكن لا يمكن حلها فتصبح أزمة ،وقد تكون مشكلة كبيرة،ولكن من الممكن التغلب عليها من خلال جهد معقول ، أما إذا تعقدت الأمور أو وصلت إلى طريق مسدود عندئذ نكون بصدد أزمة.**

**الأزمة بهذا المعنى هي عبارة عن مشكلة معقدة يبدو ان حلها أمر شبه مستحيل بالطرق التقليدية ( هذا عندما نكون بصدد مشكلة ذات أبعاد نفسية او اجتماعية او اقتصادية ).**

**استخدمت كلمة أزمة أيضا في المجال الطبي عندما يتحدث الأطباء عن أزمة قلبية(مثلا) وهي اشهر الأزمات الصحية على الرغم من وجود أزمات أخرى ذات وجه صحي عند الإنسان ، ولكن الأزمة القلبية نالت شهرتها لأنها تأتي فجأة او على غير انتظار او ربما لأنها تكون مقترنة بمضاعفات مأساوية وتكون درجة الخطر فيها مرتفعة ومواجهتها بالأساليب العادية غير مجدية ، و بالتالي تصبح أزمة تحتاج إلى تضافر الجهود والسرعة والدقة والمهارة في معالجتها .**

**إدارة الأزمات :**

**تعتبر إدارة الأزمات فن صعب ، فعندما يحدث ما لا نتوقعه ، نتساءل كيف نواجه الموقف والأحداث التي لم نخطط لها.  
ويمكن القول انه لا يمكن اختبار أي إدارة اختبارا جيدا إلا في مواقف الأزمات،ويعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات او المنشات لذا نرى انه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية تمكنهم التصرف بسرعة وجدارة،لإيجاد الحلول الجذرية لحل المشاكل الناجمة عن الأزمات.**

**يجب على المدير التوجه مباشرة إلى العاملين في المنشأة أو المؤسسة وتقديم خطة الأزمات لهم طالبا لدعم كل فرد منهم ، وعليه أن يدرب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعة،بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها احد مواقف العمل العادية.**

**ان أزمة الإدارات العربية هو عدم تبني إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمنظمة**

**في العالم العربي الا في ما ندر،كذلك عدم تأصيل العملية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات.**

|  |
| --- |
| **التفوق الدراسي** |
|  |
|  |
| **مقدمـــه**  **لا مراء في أن كل شخص علي وجه الأرض يحب النجاح ,كما يحب أن يكون متفوقاً على أقرانه وزملائه فيها .وهذه سنه الله في خلقه.  وليس النجاح فقط في الحصول علي درجات تامة في الاختبارات والحصول علي الشهرة العريضة ...الخ  بل إن النجاح الحقيقي هو شعور ذاتي داخلي بتحقيق ما يصبو إليه الإنسان من خير, وزيادة الثقة بالنفس وتنمية القدرات الذاتية الكامنة.  إن أشقى الأشقياء ,واتعس التعساء هو الذي حرم نفسه من كافه الخيارات المتوفرة له للنجاح في هذه الحياة ,  ولابد من توفر المواهب والإمكانات لتحقيق المزيد من الأحلام والطموحات والآمال الواسعة العريضة .  وان الثروة الذاتية التي حباك الله بها في شخصيتك , وعقلك ,وفكرك , وطاقتك ومواهبك الخاصة هي خير رصيد يمكن استغلاله والإفادة منه لتحقيق أعلى مستويات النجاح التي تريدها في حياتك .  ولا غرو أن "الثقافة" العامة, أو التعليم الرصين هو أحد الأرصدة الكبيرة التي يمكن أن تسخّرها للنجاح في الحياة بشكل عام.  وهذا يعني أنه يجب علي الطالب أن يلتحق بأفضل المدارس والمعاهد والكليات والجامعات التي يمكن أن يلتحق بها .فقد يتيح هذا أولاً الحصول علي فرصة تعليمه متميزة  وبعد اختيار المدرسة أو المعهد أو الكلية أو الجامعة .احرص أن تبذل قصارى جهدك في العمل الدؤوب لا تهمل واجباً ولا تجلس لتتفرج على التلفاز أو الفيديو .... لان ذلك ليس في صالحك من شئ  النجاح , كمنا سنبين لك , هو عاده من العادات الحميدة الهامة والأساسية التي يجب تطويرها وتنميتها وتحسينها بشكل مستمر .  فأحرص على ما ينفعك واستغل إمكاناتك الكامنة وطوّر قدراتك بالشكل الذي يفيدك حالاً ومستقبلاً  والعل الهدف الأساسي من هذا البحث هو توفي الأدوات التي تساعدك على تشكيل العادات الحميدة والنافعة لاستغلالها في حياتك كلها ورحم الله القائل**  **ومن لم يذق مرّ التعلّم ساعة  \*\*\*  تجرع ذل الجهل طول حياته  ومن فاته التعليم وقت شبابه  \*\*\* فكبّر عليه أربعاً لوفاته**  **الحماس الذاتي هو نقطة البداية**  **غالباً ما يكرر أكثر الطلاب , ويتردد على ألسنتهم : أننا نفقد الحماس للدراسة .وغالباً ما يقول قائلهم :"ليس هناك ما يحمّسني , أو يدفعني أو يشجعني علي الدراسة" ويكاد يكون هذا هو العذر الوحيد عن كل مشكله تتعلق بالدراسة.  وسنبين في هذا الفصل أهم الأسباب تؤدي إلي الحماس  وإذا فهمت هذا المبادى تماماً وأكملت قراءته إلى آخره ستكون قد وضعت قدميك على الطريق الصحيحة لتخطو أكبر الخطوات في طريق التقدم والنجاح الدراسي والحياتي بشكل عام**  **تحقيق الحماس الذاتي بعشر خطوات   1) حدد الهدف  إن من الأهمية بمكان أن تحدد أهدافاً واضحة في حياتك لكي تحقق النجاح بالمستوى المطلوب . والطلاب الذين يرغبون أن يمارسوا مهنه محدده في مستقبل حياتهم كالطب والكتابة والتأليف ..........الخ  لا بد لهم ن تحديد أهدافهم بشكل أدق , فلا يكفي أن يقول الطالب مثلاً:" أريد أن اعمل في مجال العلوم" بل يجب أن يحدد مثل هذا الطالب فرع العلوم الذي يريد أن تخصص فيه , ومتى يريد أن يبدأ عمله فيه , بتوفيق الله وعونه . وان الوقت الذي ستحدده لنفسك للبداية بهذا العمل هو أمر هام جداً وإنك إذا فعلت ذلك فإنك تضع على نفسك عبء تنفيذ هذا الالتزام وتحقيقه وإن هذا الحثّ والتحريض الذاتيين سيعينانك على المضي قدما لتحقيق الهدف الذي اخترته  ولا بد للطلاب من أن يحددوا لأنفسهم أهدافاً قصيرة الأجل وأهدافاً أخر طويلة الأجل  فالأهداف القصيرة الأجل هي التي يمكن إنجاز مهماتها وتحقيقها بالكامل خلال أسبوعين إلى عشرة أسابيع  مثل :" أريد الحصول على تقدير ممتاز في هذا الفصل  وأما الهدف الطويل الأجل فهو مثل :" أريد التخرج من الجامعة بمعدل ممتاز , واحصل على بعثة لمنحة دراسية , أو متابعة الدارسة العليا في مجال التخصص "  فإذا لم تعرف ما هو الهدف الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة , فابدأ تعلّم هذا بشكل عملي وواقعي منذ الآن  احضر المحاضرات التي تناقش مثل هذه الموضوعات . التحق بدورات خاصة   2) تنميه الرغبة والتفكير المتروي  يجب أن تبدأ بإشعال النار والنفخ أو التهوية عليها بعد أن تنتهي من صياغة الأهداف التي تريد تحقيها لنفسك  اقتطع دقيقه من وقتك الثمين كل يوم لترتاح فيها قليلاً وتتأمل أغلق عينيك وتصوًر نفسك وقد حققت الهدف الذي تريده وتطمح لتحقيقه تدرب على هذا التصور كل يوم وستنمو بذلك الرغبة في تحقيق الهدف المنشود  يجب عليك أن تتعلم كيفيه استخدام عقلك بشكل بنّاء  ابحث عن الأمور التي لا تعرفها أو تلك التي تريد التعرف على المزيد من المعلومات عنها أن كثير من الطلاب يحصلون على درجات سيئه في اختباراتهم لأنهم اعتمدوا على افتراضات خاطئة خلال الفصل الدراسي كأن يعتقدوا أن جزءا من المقرر غير هام ولن يأتي سؤال منه في الاختبارات, أسال المدرس عما تريد, استخدم الطريقة العقلانية للتفكير لتحميس نفسك بشكل ذاتي للقيام بالأعمال التي تريد تحقيقها للنجاح .  إن القدرة علي التفكير العقلاني الإيجابي كافية .بعون الله للتغلب على معظم عادات الفشل التي توجد لدي الإنسان بشكل عام .  أنظر بعين الاعتبار إلي فوائد العادات الجيدة للدراسة  1) إن الدراسة تستغرق وقتاً أقل من غيرها من الأعمال  2) تحسن المظهر العام للطالب  3) الحصول على تركيز دراسي أفضل  4) الإحباط اقل وإعادة القراءة أقل أيضا  5) تحسين عادات التفكير  6) الحصول على مزيد من المرفه  7) تطوير الثقة بالنفس علمياً واجتماعياًُ  أن القوه التي يحملها التكفير المتروي الواثق والنفس المطمئنة هي أداه فعاله جداً يمكن استخدامها لتحسين الذات من مختلف النواحي ويجب ألا تهمل هذا السلاح الفعال لأنه لا حدود للعقل والفكر   3) أعمل على تطوير مزايا إيجابية لشخصك  لا شك أن الشخص الإيجابي يجذب إليه الأشخاص الإيجابيين مثله بحيث يؤدي هذا إلى تجاوب ودعم متبادل من قبل الفرقين فالطالب الإيجابي النظرة متحمس ومندفع ومحب للحياة مقبل عليها بكلّه  وعلاوة علي ذلك فهو طالب شريف وهو شخص يمكن الاعتماد عليه.  وإن الشخصية الإيجابية تتماشى تماما مع العقل السليم والجسم السليم كل باعتدال وتناول كميات قليلة من الطعام ووجبات متعددة إذا أمكن تناول وجبات غذائية متوازنة تحتوي على كافه البر وتينات والنشويات والألياف والدهون المعتدلة والمأكولات التي تساعد علي تحسين الصحة بشكل عام .  مارس التدريبات الرياضية بالمعتدلة بشكل دوري  اقرأ كل ما تستطيع من قراءته من المعلومات المفيدة طالع كتب العلوم والتفسير والحديث والفلسفة والأدب والتاريخ ولا تنسى كتب السير الذاتية وتراجم الرجال المتفوقين الأبطال والرواد إن هذه كنوز يجب أن تعرفها   4) اختر أصدقائك بعناية فائقة  لا يفكر كثير من الطلاب أحيانا بأهم المؤثرات على حياتهم وهذا أمر هام جداً وأن الأشخاص الذين تراهم باستمرار لهم اثر كبير على حياتك وتصرفاتك بشكل عام  وغالبا ما يميل الفرد إلى التأثير بأسلوب حياة الأشخاص الذين يصادقهم فالمرء على دين خليله ولينظر أحدكم من يخالل   5) ثق بقدراتك الذاتية  أن الثقة بالنفس والثقة بالقدرات الذاتية هما أول متطلبات النجاح الدراسية وذلك قبل الأهداف وقبل الرغبة في الدراسة فإذا لم تكن واثقاً من قدراتك الذاتية فلا داعي للمحاولة أليس كذلك ؟  وقد يفكر الفرد بأنه بحاجة إلى عنصر سحري للنجاح ولا يدري ما هو هذا العنصر فهل تعتقد انك تفتقر إلي الأدوات والوسائل والمصادر والفرص والقدرة أو هل ينقصك الذكاء ؟ يجب أن تكفّ عن هذا التفكير السلبي وتوقفه تما ماً ولنحاول الآن عمل جرد نتفقد فيه الهبات والمزايا التي اختصك الله بها  لقد حباك الله بمئة مليون عصب استقبال حس \_بصري  لقد أكرمك الله بنظام سمعي بالغ الدقة رائع التصميم باهر العمل والأداء تبحث تستمع إلى كافه ما يجري حولك  لقد شرفك الله بالكلام علي سائر مخلوقاته.  لقد هيّا لك الله (500) عضله في جسمك تحملك أينما تريد وأكثر من (200) عظمه وأكثر من (100) كيلو متراً من شبكات الشرايين والأوردة  وتصور القلب الذي ينبض من (100000) مائة ألف نبضة يومياً دون توقف ويضخ اكثر من (4000) جالون من الدم  هل تشكو إذن من قلة الثروة أن ثروتك الشخصية لا حدود لها فاحمد الله عليها   6) عزز موقفك دائما  أن افضل طريقه للحصول على المزيد من النجاح هي أن تكافئ نفسك على إنتاج السلوك المطلوب فمثلاً إذا حدد لنفسك الحصول على درجه "ممتاز" فيستحسن أن تكافئ نفسك على هذا الإنجاز بإعطائها شيئاً ترغب الحصول عليه فقد ترغب بعشاء فاخر أو ثوب جديد أو غير ذلك مما ترغب به كن منصفاً مع نفسك .  أن المكافآت أو الثواب هي المحرك الأساسي وراء تحقيق أهدافك   7) احصل على مهارات متخصصة  يمكن أن تكون أحد أفضل الطلاب الناجحين إذا كانت لديك المهارات اللازمة والمعلومات المناسبة,والثقة بالنفس , والحماس الذاتي للعمل والدراسة ويمكن حضور بعض الدورات الخاصة لتنميه المهارات الفردية اللازمة للنجاح الدراسي إلي جانب قراءة الكتب فهناك دورات خاصة لتنمية المهارات المختلفة ودورات للقراءة السريعة مع التركيز ودورات لاجتياز الاختبارات بنجاح .   8) استخدم أدوات التحميس العقلية الذاتية الخاصة  يمكن أن تكون عملية التحميس الذاتية سهلة التحقيق إذا عرفت كيف تعمل هذه الطريقة  خذ مثلاً امراً لا تتحمس القيام به ولنفترض أنه الدراسة  والآن ,أبدا بتلوين هذا العمل التي تراها وتحبها عندما تتحمس للقيام بعمل آخر فإذا كنت تشعر بأن الصوت القادم إليك هو الذي يحمّسك للقيام بالعمل المطلوب أضف هذا الصوت الي الصورة التي تراها وحاول أن تجري كافه التغيرات اللازمة ليصبح هذا العمل الذي لا تتحمس ذاتياً للقيام به مماثلاً أو مقارباً للعمل الذي تحبه وتتحمس ذاتياً للقيام به  إن ما تفعله في الواقع هو أن تحول العمل الممل أو غير المرغوب به الي عمل تتحمس للقيام به   9)حاول حل المشكلات الشخصية  يصعب التركيز على الطالب إذا كان يواجه مشكلات شخصية حتى ولو كانت لديه مهارات دراسية ممتازة   10)حاول تنميه الصبر عندك  تذكر أن النصر مع الصبر وأن الصبر لا يعدله شئ في الحياة وتذكّر أن هناك كثيراّ من الموهوبين غير الناجين في حياتهم بسبب عدم صبره**  **العادات الدراسية الموفقة  أن ما يتعلمه الطالب من عادات النجاح وما يستخدمه منها سيفيده في مستقبله الحياتي والعملي المهني .لذا لنبحث عن أهم هذه العادات , ولنعرف كيف يمكننا استخدامها لتصبح جزءاً أساسياً من مكونات شخصيتنا ونفيد منها في حياتنا .  1) اعرف نفسك  2) جهز واستعدّ للعلم  3) حاول تحسين ثقتك بنفسك  4) اقرأ بتوسع ونهم  5) تناول وجباتك بذكاء  \*أن طبيعة الغذاء الذي تناوله ونوعيته يؤثران أثر كبيراً ومباشراً على أحوالنا النفسية  \*حاول أن تقلل من السكريات والأملاح والدهون  \*اشرب ما بين 6-8كاسات الماء النقي يومياً  \*تناول الأطعمة التي تحتوي على كميات كبيرة من الماء مثل :مختلف أنواع سلطات الخضار والفواكه ,  \*حاول أن تأكل نصف كمية الخضار التي تأكلها يومياً طازجة نيئة ومطبوخة لما في ذلك من منافع للجسم والعقل بإذن الله  \*حاول أن تأكل خبر البر تناول المكسرات وليس المطبوخة وأكثر من عصير الليمون  \*وإذا شعرت بأنك بحاجة إلى شئ من الطاقة فلا تأكل الحلوى المصنّعة بل تناول من ذلك الفواكه  \*وإذا شعرت بأنك بحاجة إلى الراحة تناول شئياً من الحليب أول اللبن الرائب أو الجبن وكذلك حبوب الفستق بأنواعه تعطيك المزيد من الهدوء والراحة النفسية والاطمئنان بعد ذكر الله والصلاة المكتوبة والنافلة  6) واظب على حضور مقرراتك الدراسية  7) تعرف على مدرسيك  8) ضع جدولاً دراسياً لنفسك  9) حاول تطوير التركيز أثناء الدراسة  10) قلل الضغوط الدراسية  11) اختر مكانا مناسبا للدراسة  12) ادرس على قدر استيعابك   الخطة الهجومية للدراسة  \*ادرس للحصول على درجات تامة في الاختبار  \*ادرس كل صفحة بمفردها  1) حضّر  1) اسأل الأسئلة المناسبة  2) اجمع المعلومات المفيدة  3) قيّم نفسك   1) استعد لقراءة النص بأن تبدأ أولا بتصفحه  حاول أن تتصفح أكبر قدر من الكتاب تصفحاً عاجلاً لا تقرأ فيه كل كلمة , بل تمر على عدد من الصفحات وذلك لتكون فكرة عامه عن الكتاب تجيب فيها عن الأسئلة التالية:  1) ما هي الموضوعات الأساسية في هذا الكتاب؟  2) ماذا أعرف عن هذه الموضوعات؟  3) ما هي المصطلحات العامة المستخدمة لعرض مادة هذا الكتاب ؟  2) اسأل الأسئلة التي تخطر في بالك عند القراءة  3) اجمع الإجابات المناسبة على أسئلتك   مهارات تدوين الملاحظات  1) تأكد أن ملاحظاتك تلخّص المادة يجب ألا تكون الملاحظات التي تكتبها عن المادة التي تدرسها أو الكتاب أو الفصل من الكتاب الذي تدرسه نسخه طبق الأصل  2) ابتكر وحدّد طريقة الاختزال الخاصة بك  لاشك أن كتابة الكلمات كاملة يستغرق وقتاً طويلاً لذا يمكنك ابتكار اختزالات خاصة بك للكلمات التي تريد استخدامها فإذا أخذنا الجملة التالية مثلاً  "ولد الشاعر أبو العلاء المعري في معرة النعمان من بلاد الشام عام 367 هجريه ثم رحل إلى بغداد واستقر فيها "  فيمكننا كتابة هذه الجملة مختزلة كما يلي:  "المعري ,شاعر ,المعرة ,شام, 367, بغداد"  4) اكتب كلا من العناوين الرئيسة والجانبية بخطوط مختلفة  وهذه بعض الرموز التي تساعدنا على الحفظ  المربع ــــــــــــــــــــــ الأفكار الرئيسة الهامة  المثلث ـــــــــــــــــــــــ ضع الأسباب : لماذا ...كيف....  صح ــــــــــــــــــــــ المفاهيم العامة  دائرة ــــــــــــــــــــــ ضع أسماء الأشخاص  مستطيل ــــــــــــــــــــ ضع التفاصيل أو الأفكار الأقل أهميه  4) تعلم الشكل الأساسي للموضوع   الاستخدام الفعّال للذاكرة   1) الانتباه  2) احصل علي المعلومات الصحيحة بشكل سليم  3) أكّد لنفسك أنك قادر على التذكر  4) طور رغبتك في الموضوع  5) افهم ما يقال جيدا  6) حاول أن تكون مبدعاً  7) استخدم طريقة التكرار  8) حاول أن تنشئ صوراً في ذهنك  9) تعلّم أسلوب الربط  10) تدرب على التذكر في كافه الأحوال  11) قلل التشوش  12) ادرس الكليات وليس الجزئيات   كيف تدرس الاختبارات   إن أول وأوضح استعداد يقوم به الطالب للامتحان هو التحضير والدارسة قبل تقديم الامتحان . إلا أن إجراء الدراسة الفعال ,أو الأسلوب المتبع للدراسة , والذي يساعد على ضمان النجاح بعون الله هو أن تبدأ بالتخطيط منذ بداية الفصل الدراسي .  واليك فيما يلي واحداً من أفضل الإجراءات التي تؤدي . بفضل الله إلى النجاح المضمون   1ـ الأسابيع الأولى من الدارسة  إذا أرت أن تحصل على علامات تامة, بعون الله , في جميع مقر أرتك واختباراتك ,إذا :ابدأ حضورك ودراستك مع اليوم الأول ,والحصة الأولى من بداية المقرر الدارسى   2ـ في منتصف الفصل الدراسي  حاول أن تدرس كل يوم , ولو لفترة قصيرة إن الدراسة لفترات قصيرة هي أكثر فعالية وأقل جهداً على الدارس والطالب من أن تتراكم الدارسة علية ويعاني من الجهد أثناء الدراسة الطويلة   3ـ أخر أسبوعا قبل الامتحان  حاول أن تسأل المدرس عن طريقة الامتحان ,وبالتالي إذا عرفتها فادرس بناء على تلك الطريقة ومتطلباتها فإذا كان الاختبار موضوعياً فيجب أن تستخدم أساليب التذكر والطرق السلمية العملية لا تستخدم الذاكرة .  وأما إذا كان الاختبار عاماً ويقدّم الجواب فيه على شكل مقالة ,فأضل طريقة لاجتياز هذا الامتحان والحصول على درجات عالية فيه أن تؤسس نفسك , ويكون لديك معلومات واسعة عن الموضوع بشكل عام , وركّز على الأفكار المؤثرة والتعابير الجزلة المتينة السليمة .  اجتمع مع اثنين أو ثلاثة من الزملاء في الفصل وتراجع معهم المادة المقررة بحيث يسأل كل منكم سؤالاً وبذلك ترسخ المعلومات في أذهانكم جميعاً .   4ـ آخر عدة أيام قبل الامتحان  حاول عند هذا الحد التعرف على المادة التي لم تفهمها ولم تهضمها ,إذ أن كثير من الطلاب يراجعون الموضوعات التي يعرفونها , وليس العكس  تعرف وتذكر أحد الأسرار الأساسية والجوهرية للنجاح في الاختبارات , وهو راجع جدول محتويات الكتاب المقرر اقرأ بنوده . واسأل نفسك هل تعرف هذا البحث أم لا ؟ وتابع المراجعة إلى أن تصل إلى نهاية الكتاب المقرر   5ـ آخر عدة ساعات قبل الامتحان  قد يعاني بعض الطلاب والدارسين من مرض يسمى : حمى الاختبار لذا لا بد من الحصول على قسط من الراحة قبل الساعات الأخيرة  لا تهمل الرياضة البدنية في أيام الاختبار لأن لها فوائد إذ أن التدريبات تساعد في الحصول على تنشيط الدورة الدموية مما يساعد على وصول كمية كافية من الدم إلى الدماغ .  لا تنسى أن تتناول كميه من الطعام المعتدل قبل ساعات الاختبار  يجب الانتباه إلى المراجعة ليلة الاختبار يجب ألا تستغرق أكثر من (2ـ3) ساعات فقط  حاول أن تكون عند قاعة الاختبار قبل (15) دقيقة ولا تعجل في الطريق بل كن مرتاح ومطمئناً   6ـ وقت الامتحان  والآن حان الوقت لجني ثمرة جهودك خلال العام  اولاً : اقرأ ورقة الاختبار بأكملها بدقة وانتباه.  ثانياً : قسّم وقتك للإجابة على أسئلة الاختبار بشكل جيد.  ثالثاً : ابحث عن الأسلة التي أعطيت أكبر درجة والأسئلة التي تبدو لك صعبة وتحتاج إلى وقت وتفكير.  رابعاً : أبدا بالإجابة على أسهل الأسئلة بالنسبة لك وعندما تتذكر حل السوأل الصعب وأنت في السهل انتقل وحل الصعب ثم بعد ذلك الرجع إلى السهل انك بهذه الطريقة تقوم بحل جميع الأسئلة بدون إجهاد منك . وهذه الخلطة السرية المهمة جداً ويجهلها كثير من الطلاب .   7ـ بعد الانتهاء من الإجابة على أسئلة الاختبار  \* أعد قراءة السؤال مرة أخرى وانتبه لإجاباتك  \* اكتب كل ما عندك في ورقة الاختبار  \* لا تقم من مكانك وتخرج من الفصل  \* اقلب الورقة على قفاها وفكّر عده دقائق في الاختبار الذي أنهيت بشكل عام  \* حاول الاسترخاء الذهني وأغمض عينيك قليلاً لتريحهما من عناء التركيز المستمر.  اقبض أصابعك وابسطها بحركة رياضية بسيطة لتريحها من عناء الكتابة.   \* ثم اقرأ الورقة للمرة الأخيرة قبل تسلميها  فإذا اقتنعت بما قدّمت فاحمد الله ثم قم فسلّم الورقة**  **الخاتمة**  **هدفنا من هذا البحث تقديم ثلاثة أمور إلي من يبحث عن النجاح والتفوق  وقد أردنا أولاً : أن يدرك الطالب أن يمكن أن يجعل حياته توفيق الله نجاحاً تاماً في دراسته في أي مكان فكل شخص لديه القدرة والاستعداد أن يفعل ذلك ويحققه بعون الله  وقد أردنا ثانياً: حث كل طالب مؤمن مدرك راغب في النجاح حثه علي النجاح وتشجيعه علي اتخاذ الخطوات السلميه في ذلك الاتجاه لتحقيق هدفه المنشود .  وقد أردنا ثالثاً : إعطاء الطالب الأدوات المناسبة التي تساعد على تحقيق الإنجازات التي يريدها من خلال دراسته  والآن بعد أن أنهيت قراءه هذا البحث ضعه قيد الاستخدام والتنفيذ الفعليين  وإننا ندرك أنك ستكون من الناجحين الموفقين السعداء بعون الله وحوله وتوفيقه** |

**بناء الثقة بالنفس**

# ما المقصود بالثقة بالنفس؟

**ان الثقة بالنفس هى الاعتقاد بأنك تستطيع ان تتصرف فى موقف معين بطريقة صحيحة.كما ان الثقة بالنفس هى معرفتك انك لا ينقصك احدى المهارات اللازمة للقيام بمهمة ما بأكملها بنجاح. وهذة المهمة ممكن أن تختلف من كونها نشاطا اجتماعيا مثل التحدث مع الناس و التعامل مع شخص لا تعرفه أو من كونها نشاط مهنى مثل القدرة على استكمال مهمة معينة يتطلبها عملك.**

## من اين تأتى الثقة بالنفس؟

**من المؤكد انه بدون الثقة بالنفس ستتعرض لفقدان الكثير من الفرص المتاحة لانك ستكون**[**خائفا**](http://www.2knowmyself.com/fear/dealing_with_fear)**من مواجهه المخاطرالمتعلقه بتجربه شيئا جديدا.و اليك بعض الحقائق عن الثقه بالنفس:**

**-ان الثقه بالنفس لا تورث, ولكنها تعلم و تكتسب.فان الاعتقاد انك تفتقد بعض الجينات او شيئ من هذا القبيل ما هو الا خرافه متداوله و معروفة.(اقرأ**[**العلاقة بين الشخصيه و الجينات)**](http://www.2knowmyself.com/Personality_development/personality_and_genes_relation) **-ان مستوى الثقه بالنفس يختلف باختلاف النشاط الذى تقوم به و مثالا على ذلك فانك يمكن ان تكون واثقا من قدرتك على قيادة سيارة ما و لكنك فى نفس الوقت تخجل من التحدث امام حشد كبير من الناس.  
-ان الثقه بالنفس ليست ثابته مع الوقت, فانها قد تتغير الى الأفضل أو الاسوأ طبقا للأحداث الجديدة التى تحدث فى حياتك.  
-ان الثقه بالنفس تستقل بذاتها عن العوامل الخارجية مثل كونك غنيا أو لديك من يحبك و يساندك.**

## كيف يمكننى ان ابنى ثقتى بنفسى؟

**يمكنك أن تصبح اكثر ثقتا بنفسك عن طريق عدم الاعتماد على اراء الاخرين و هذا لانك لو لم تكن لديك معرفه قوية بقدراتك الشخصية و لا تعرف من انت فانك ستعتمد بدرجة كبيرة على الاخرين ليوضحوا لك من انت و يحددوا قدراتك و حدودها.فان اعجب هؤلاء الناس بتصرفاتك فسيقولون انك شخصا جيد و ان لم يعجبوا بها فسينتقدونك و فى هذه الحاله فان ثقتك فى نفسك سيصبح مصدرها مزاج الاخرين و ليس قدراتك الحقيقيه.**

## كيف تصنع حدا للاعتماد على حكم و تقييم الاخرون لك؟

**يعتبر حل هذة المشكلة امرا بسيطا : قم بكتابة نقاط ضعفك و قوتك فى ورقة.ثم استمر فى تعديل ما كتبتة حتى تصبح راضيا عنه.استمر فى قرائه تلك الورقه كل يوم حتى تصبح متأكدا ان ما كتبته هى قدراتك الحقيقية ومهاراتك.و من ثم عندما تواجه شخصا ينتقد شخصيتك او يوصفك باى وصف فانك ستنظر ماذا ان كان كلامه يتوافق مع الورقه ام لا, فأن لم يكن فان رايه ليس له اى قيمه .**

## هل من الغرور ان لا تضع وزن لاراء الاخرين ؟

**ربما تعتقد انه من الغرور ان تحكم على نفسك بدون الرجوع لحكم الاخرين عليك, ولكن فى الحقيقة لو انك تبلغ من العمر عشرين عاما فانك قد مضيت عشرين عاما فى معرفة نفسك و بالتالى فانت تعرف نفسك اكثر من اى شخص اخر يعرفك منذ شهور او سنين ولذا حكمك على نفسك سيكون افضل من حكمه.كما انه فى عالم غير مثالى مثل عالمنا اصبح من الصعب الحصول على حكم امين على شخصيتك من الناس المحيطين بك.(اقرأ**[**هذا المقال**](http://www.2knowmyself.com/self_confidence/self_confidence_and_inner_self_worth)**لمزيد من المعلومات)**

**ومثل اى شخص اخر فانك بالطبع لك اعداء تملئ الغيرة قلوبهم , هولاء الاعداء من المستحيل ان يبدوا بارائهم بصراحه و لا يمكن ان يقولو لك انك رائع أو عظيم فى عمل شيئ أو انك موهوبا فى نشاط أو عمل معين .و نتيجة لهذا أفضل شيئ يمكنك القيام به هو الاعتماد على نفسك للحكم على نفسك او على صديق مقرب عاقل.**

## الثقه بالنفس و ارتكاب الأخطاء.

**بعض الامهات يصرخون فى وجوه ابنائهم عند كسر اى شيئ أو تلطيخ ملابسهم أو نسيان القيام ببعض واجباتهم أو ارتكاب الاخطاء الصغيرة, ينتج عن معامله الطفل بهذه المعاملة ترسيخ بعض الأفكار فى اذهانهم منها ان ارتكاب بعض الاخطاء يعتبر شيئا مهينا او ان ارتكاب الاخطاء تجعله مختلفا وعن الاخرين الذين لا يرتكبون اخطاءا.عندما ينمو هذا الطفل و يقوم بارتكاب خطئا معينا أمام الناس, مثل سقوط كوب من يديه أو القيام بفعل غير لائق,فأنه سيشعر انه وضع نفسه فى موقف محرج و ربما يشعر انه فى مرتبه اقل من الاشخاص الاخرين و هذة الأفكار بالتأكيد ستفقدة ثقته بنفسه تدريجيا.  
ينبغى ان يلعب الاباء دورا واضحا فى بناء الثقه بالنفس لدى ابناءهم عن طريق تشجيعهم للقيام بتجربه الاشياء الجديدة و الا يخافوا من ارتكاب الاخطاء كما ينبغى على الاباء توضيح ان الاخطاء لا يمكن تجنبها لهذا من الافضل ان تتقبل اخطاءك بدون ان تنتقد نفسك.**

## الثقه بالنفس و عقدة النقص

**.  
عقدة النقص هى الشعور بأنك اقل من الاخرين الذين تقارن نفسك بهم او الشعور بأنك مختلف عنهم.واحده من اهم الاشياء التى يجب ان تعرفها هى معرفه اذا كان نقص ثقتك بنفسك بسبب واحدا من الاسباب التى تم ذكرها من قبل أو انه بسبب عقده نقص. لو ان مشكلتك تكمن فى عقدة النقص فاترك هذا الجزء الان و اتبع**[**الرابط المتعلق بعلاج عقده التقص**](http://www.2knowmyself.com/inferiority_complex/)**.عقده النقص قد تقف حاجزا لبناء ثقتك بنفسك و لهذا من الضرورى ان تهتم بعلاجها أولا.**

## الثقه بالنفس و المثاليه

**سبب اخر قد يجعلك تفقد الشعور بالثقه بالنفس هو المثاليه العمياء.فالانسان الذى يحاول ان يكون مثاليا دائما يضع اهداف مستحيل تحقيقها و هذا يجعل ثقته بنفسه تقل حيث ان النجاح يبعد عنه مره بعد الاخرى.مثال على ذلك القول "يجب الا ارتكب أى اخطاء" او "يجب ان يحبنى جميع الناس".**

## نقص الثقه بالنفس و عدم التحدث بثقه

**ان التعامل بثقه هو القدرة على التعبير عن شخصيتك و عن احتياجاتك بطريقة سليمة غير عنيفة, كما انها هى وسيلة الاتصال التى تساعدك على الدفاع عن حقوقك و عدم فقدها لكن فى نفس الوقت تجنب انتهاك حقوق الاخرين. ان عدم التحدث بثقه او عدم التصرف بثقه خلال التواصل مع الاخرين يمكن ان يؤدى الى نقصان ثقتك فى قدراتك الشخصية لان فى كل مره ستتصرف بقله ثقه ستقل ثقتك فى نفسك .لو استطعت فرض شخصيتك و تعاملت بثقه حتى و ان كنت لا تشعر بالثقه فإن فهذا سيساعدك على الشعور بأنك تتحكم فى الموقف و سيشعر الخرين بانك شخصية مهمهمما سيعزز ثقتك بنفسك.  
.**

## نقص الثقه بالنفس و الاعتقاد فى سوء مظهرك الخارجى

**يتسبب الاعتقاد فى ان مظهرك الخارجى سيئ فى الشعور بعدم الثقه بالنفس.مثال على ذلك لو انك اعتقدت ان مظهرك قبيح فان الاعتقاد سيؤدى الى فقدانك ثقتك بنفسك عند مقابلة اشخاص جدد او عند التعامل مع الناس . اذا اردت معرفه ما اذا كان نقص ثقتك بنفسك متعلق بعدم رضائك عن مظهرك الخارجى فاليك هذا الاختبار,لو انك تشعر ان ارتدائك افضل قميص لديك يكسبك الشعور بالثقه بالنفس و ان ارتدائك لأى شيئ اخر يجعلك تشعر بنقص ثقتك بنفسك فان اعدم ثقتك فى نفسك ربما يكون نتيجة مباشرة لاعتقادك ان مظهرك الخارجى سيئ.لا حظ استخدامى لكلمه "اعتقادك" ففى اغلب الاحيان يعتقد الشخص الذى لا يثق بنفسه انه يبدو اسوا مما هو عليه بكثير. هذه الحاله تسمى "الصوره الذهنيه المشوشه" اى ان صورتك عن نفسك الموجوده فى ذهنك ليست حقيقه!!! يمكنك علاج هذه المشلكه عن طريق تتبعك**[**للرابط المتعلق باصلاح الصوره الذهنيه**](http://www.2knowmyself.com/Poor_body_image/I_dont_like_my_looks/I_am_ugly)

## الثقه بالنفس و مقارنه نفسك بالاخرين.

**بعض الناس عندهم عاده سيئه و هى مقارنه انفسهم بالاخرين, فهم دائما يقومون باختيار معايير معينة فى هذه المقارنات مما يجعلهم تقريبا يحتلوا المرتبة الأخيرة فى المقارنة. كما انهم يتجاهلون كل ما يميزهم و يتمسكون بما ينقصهم من صفات ثم يقارنوها بالاخرين و عند اكتشافهم انهم مختلفون يشعرون بنقص فى بقدراتهم و ينتج عن هذا السلوك تدمير الثقه بالنفس التى لديهم.(اقرأ**[**هذا المقال**](http://www.2knowmyself.com/self_confidence/Building_self_confidence/comparing_yourself_to_others)**لتجنب هذة المقارنات الغير صحيه)**

## الثقه بالنفس و تصرفاتك

**مثلما تؤثر شخصيتك على سلوكك,فان سلوكك يؤثر على شخصيتك.فمثلا ان ظللت تتصرف بعدم ثقه فى المواقف المختلفه فان عقلك الباطن سبدأ فى الاعتقاد انك لا تجيد التصرف مما سيسفقدك ثقتك بنفسك.(اقرأ**[**هذا المقال**](http://www.2knowmyself.com/Personality_development/your_behaviour_affects_your_personality)**لمعرفة المزيد)**

**محمد فاروق هو شاب مصرى فى السته و عشرين من عمره و هو صاحب اول موقع مصرى فى التنميه البشريه, الموقع يحصل على اكثر من ثلاثه ملايين زياره سنويا و هو اول موقع مصرى يبيع كتب مصريه كتبها محمد فاروق للاجانب فى كل انحاء العالم, لتعرف المزيد عن محمد فاروق اتبع**[**ذلك الرابط**](http://www.2knowmyself.com/arabic/%D9%85%D9%86_%D9%87%D9%88_%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF_%D9%81%D8%A7%D8%B1%D9%88%D9%82)**. موقع تونوماى سيلف لا يحتوى على مقالات عاديه او نصائح هواه و لكنه يحتوى عل تكنيكات مؤثره مبنيه على علم السيكلوجى و مقدمه باسلوب مبسط يفهمه جميع الناس بدون اى مجهود. اذا كنت تعتقد ان هذا الكلام هو نوع من انواع الدعايه فاتبع**[**هذا الرابط لتعرف بنفسك ماذا يقول الزوار لاجانب على الموقع**](http://www.2knowmyself.com/arabic/testimonials_arabic)

**مهارات التفكير**

**إن التفكير عملية عقلية ذهنية تمر في مراحل و خطوات تهدف إلى إيجاد حل للمشكلة التي بدأت عملية التفكير من أجلها.**

**وإليكم أهم مهارات التفكير:**

**أولا: مهارات التفكير فوق المعرفية:**

**هي " مهارات عقلية معقدة تعد من أهم مكونات السلوك الذكي في معالجة المعلومات، وتنمو مع التقدم في العمر والخبرة، وتقوم بمهمة السيطرة على جميع نشاطات التفكير العاملة الموجهة لحل المشكلة، واستخدام القدرات أو الموارد المعرفية للفرد بفاعلية في مواجهة متطلبات مهمة التفكير "**

**وقد ميز " ستيرنبرج " في نظريته الثلاثية للذكاء بين ثلاثة مكونات لمعالجة المعلومات هي:**

**- المكونات الأسمى.. وهي عمليات الضبط العليا التي تستخدم في التخطيط والمراقبة والتقييم لأداء الفرد أو نشاطاته العقلية أثناء قيامه بمهمة معينة.**

**- مكونات الأداء.. وهي مهارات تفكير تتعلق بتنفيذ العمل وتطبيق استراتيجيات الحل.**

**- مكونات اكتساب المعرفة.**

**إن مهارات التفكير فوق المعرفية تنمو ببطء بدءا من سن الخامسة، ثم تتطور بشكل ملموس في سن الحادية عشرة إلى سن الثالثة عشرة.. وقد أثبتت الدراسات فاعلية بعض البرامج التعليمية لمهارات التفكير فوق المعرفية في تحسن مستوى وعي الطلبة بقدراتهم وكيفية استخدامها.**

**وقد صنف ستيرنبرج مهارات التفكير العليا في ثلاث فئات رئيسة هي: التخطيط والمراقبة والتقييم.. وتضم كل فئة من هذه الفئات عددا من المهارات الفرعية يمكن تلخيصها في ما يلي:**

**1.التخطيط:**

**- تحديد هدف أو الإحساس بوجود مشكلة وتحديد طبيعتها.**

**- اختيار استراتيجية التنفيذ ومهاراته.**

**- ترتيب تسلسل العمليات أو الخطوات.**

**- تحديد العقبات والأخطاء المحتملة.**

**- تحديد أساليب مواجهة الصعوبات والأخطاء.**

**- التنبؤ بالنتائج المرغوبة أو المتوقعة.**

**02المراقبة والتحكم:**

**- الإبقاء على الهدف في بؤرة الاهتمام.**

**- الحفاظ على تسلسل العمليات أو الخطوات.**

**- معرفة متى يتحقق هدف فرعي.**

**¨ معرفة متى يجب الانتقال إلى العملية التالية.**

**- اختيار العملية الملائمة التي تتبع في السياق.**

**- اكتشاف العقبات والأخطاء.**

**- معرفة كيفية التغلب على العقبات والتخلص من الأخطاء.**

**1. التقييم.**

**- تقييم مدى تحقق الهدف.**

**- الحكم على دقة النتائج وكفايتها.**

**- تقييم مدى ملائمة الأساليب التي استخدمت.**

**- تقييم كيفية تناول العقبات والأخطاء.**

**- تقييم فاعلية الخطة وتنفيذها.**

**ثانيا: مهارات التفكير المعرفية:**

**- مهارات التركيز.**

**- تعريف المشكلة.**

**- وضع الأهداف.**

**2. مهارات جمع المعلومات.**

**- الملاحظة: الحصول على المعلومات عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس.**

**- التساؤل: البحث عن معلومات جديدة عن طريق تكوين وإثارة الأسئلة.**

**3. مهارات التذكر.**

**¨ الترميز: تخزين المعلومات في الذاكرة طويلة الأمد.**

**¨ الاستدعاء: استرجاع المعلومات من الذاكرة طويلة الأمد.**

**2. مهارات تنظيم المعلومات.**

**- المقارنة: ملاحظة أوجه الشبه والاختلاف بين شيئين أو أكثر.**

**- التصنيف: وضع الأشياء في مجموعات وفق خصائص مشتركة.**

**- الترتيب: وضع الأشياء أو المفردات في منظومة أو سياق وفق محك معين.**

**3. مهارات التحليل:**

**- تحديد الخصائص والمكونات.**

**- تحديد العلاقات والأنماط.**

**4. المهارات الإنتاجية / التوليدية.**

**الاستنتاج: التفكير فيما هو أبعد من المعلومات المتوافرة لسد الثغرات فيها.**

**التنبؤ: استخدام المعرفة السابقة لإضافة معنى للمعلومات الجديدة وربطها بالأبنية المعرفية القائمة**

**الإسهاب: تطوير الأفكار الأساسية والمعلومات المعطاة وإغناؤها بتفصيلات مهمة وإضافات قد تؤدي إلى نتاجات جديدة.**

**التمثيل: إضافة معنى جديد للمعلومات بتغيير صورتها ( تمثيلها برموز أو مخططات او رسوم بيانية ).**

**5. مهارات التكامل والدمج.**

**- التلخيص: تقصير الموضوع وتجريده من غير الأفكار الرئيسة بطريقة فعالة وعملية.**

**- إعادة البناء: تعديل الأبنية المعرفية القائمة لإدماج معلومات جديدة.**

**6. مهارات التقويم.**

**وضع محكات: اتخاذ معايير لإصدار الأحكام والقرارات.**

**الإثبات: تقديم البرهان على صحة أو دقة الادعاءات.**

**التعرف على الأخطاء: الكشف عن المغالطات أو الوهن في الاستدلالات المنطقية، وما يتصل بالموقف أو الموضوع من معلومات، والتفريق بين الآراء والحقائق.**

**تصنيف بلوم للأهداف التربوية:**

**لقد أدرجت بعض مستويات تصنيف بلوم للأهداف التربوية ضمن مهارات التفكير الأساسية وهي: المعرفة والاستدعاء والاستيعاب والتطبيق، بينما أدرج البعض الآخر ضمن مهارات عملية حل المشكلات أو التفكير الناقد،وهي: التحليل والتركيب والتقويم.**

**وقد أورد بلوم ورفاقه في كتابهم ( تصنيف الأهداف التربوية ) قائمة طويلة من المهارات والقدرات الفرعية التي تنضوي تحت مصطلح التحليل، ونظمت هذه القائمة في ثلاث فئات هي: تحليل العناصر، تحليل العلاقات، تحليل المبادئ البنائية أو التنظيمية للمادة أو النص.**

**تصنيف بلوم للأهداف التربوية في المجال المعرفي:**

**1. المعرفة:**

**تذكر مادة سبق تعلمها.**

**التبصر والحدس.**

**2. الاستيعاب:**

**- فهم معنى المادة.**

**3. التطبيق:**

**- استخدام المواد المتعلمة في مواقف جديدة.**

**4. التحليل:**

**- تحليل المادة إلى عناصرها من أجل فهم بنائها التنظيمي.**

**5. التركيب:**

**- تجميع الأجزاء لتكوين بناء أو نمط جديد.**

**6. التقويم:**

**- إصدار حكم على قيمة المادة بالنسبة لهدف معين.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |

**استراتيجية الخطوات الصغيرة لرشاقة دائمة**

**تطبيق حمية غذائية مُحدَّدة يفرض التخلي عن الطريقة المألوفة في التغذية، ليس بالأمر السهل على الجميع. لذلك، يُمكن لمن لا يجد ضالته في الحميات المتوافرة أن يلجأ إلى أسلوب التعديلات الصغيرة للتخلص من الوزن الزائد.**

**على الرغم من رغبتنا القوية في التخلص من الوزن الزائد، إلا أنّنا لا نُرحّب دائماً بإدخال تغييرات جذرية على عاداتنا الغذائية، خاصة إذا كنّا قد تخطّينا العقد الرابع من العمر، وكانت هذه العادات قد تأصلت لدينا.**

**ولحسن الحظ، تؤكد مجموعة كبيرة من المتخصصين في التغذية، مثل الأميركية إديث هوارد هوجان، أننا لسنا مضطرين إلى قلب حياتنا رأساً على عقب إذا ما أردنا بلوغ الوزن الصحي. فالتغييرات الصغيرة التي نُدخلها على نمط حياتنا وعاداتنا الغذائية يمكن أن تتضافر وتُحدث مجتمعةً تفوقاً كبيراً في ما يتعلق بتخلصنا من الوزن الزائد بلطف وثبات.. والأمر لا يتعدى في كثير من الأحيان تطبيق تعديلات يومية صغيرة، تكون عادةً بسيطة لدرجة أننا لا نواجه أي صعوبة في دمجها وتبنّيها على المدى الطويل.. وتقدم مجموعة من المتخصصين الأميركيين عدداً من هذه التعديلات البسيطة، نستعرض أبرزها هنا:**

**1-****برمجة الوجبات اليومية:**

**ينصح المتخصص الأميركي في علوم التغذية البروفيسور بيتر ميلر، بتخصيص بضع دقائق قبل النوم، أو عند الاستيقاظ صباحاً لوضع خطة عملية لبرمجة، وإعداد وجباتنا لليوم.. ومن المفيد أن نسجل على ورقة المواعيد التي نرغب فيها بتناول وجباتنا، والأمكنة التي سنتناولها فيها، إضافةً بالطبع إلى محتويات هذه الوجبات، والحرص على الالتزام بكل ما سجّلناه.. ويساعد التفكير في الخيارات الصحية التي نأخذها بشأن وجباتنا على تعزيز شعورنا بالرضا عن أنفسنا، كما يقوّي ثقتنا بقدرتنا على الامتناع عن قضم الطعام بعشوائية خلال ساعات النهار.**

**2-****وضع اللمسات المناسبة على مطبخ المنزل:**

**من المهم أن يكون المطبخ في منزلنا مرتَّباً، وملائماً لاحتياجاتنا، لكن لا يجب أن يكون مريحاً جدّاً. فإذا كان كذلك ستزداد رغبتنا في تمضية المزيد من الوقت في داخله، ما يزيد من إمكانية تناولنا الأطعمة المختلفة في أوقات متفاوتة، وخارج مواعيد الوجبات. وتُعلق المتخصصة الأميركية في مكافحة السمنة مارلين سيرينو، من برنامج التحكم في الوزن والتغذية في مركز بنجامين فرانكلين للصحة ففي فيلادلفيا، فتقول إنّ بعض الناس يضعون جهاز تلفزيون، أو كرسياً هزازاً، أو حتى مكتباً داخل المطبخ، ما يجعل منه النقطة المركزية في المنزل.. وتضيف: إنّ أول ما يجب أن يفعله الأشخاص الذين يعانون زيادة في الوزن، هو إخراج كلّ هذه الأشياء من المطبخ، وذلك لتقصير الوقت الذي يمضونه على مقربة من الطعام.**

**3-****التخلّي عن عادة التهام محتويات الطبق كافة:**

**أغلبية الناس تأكل كلّ محتويات الطبق أمامها بشكل تلقائي من دون أي تفكير. ويقول بعض علماء النفس، إننا نفعل ذلك متأثرين بما  كان يطلبه منّا أهلنا في الصغر.. وتُعلّق المتخصصة الأميركية في علوم التغذية باربرة بيهام، قائلةً: إننا نذكر إطراء اهلنا علينا عندما كانوا يقولون إننا أحسنّا صُنعاً بإنهاء كل الطعام الذي وضعوه لنا في أطباقنا. غير أنّ الاستمرار في القيام بذلك مع تقدمنا في السن، لا يتلاءم بالضرورة مع رغبتنا في تخفيف أوزاننا.**

**والواقع أن كسر قيود عادة أكل كلّ ما يوجد في الطبق أمامنا ليس بالأمر السهل، كما تقول بيهام، لكن إحدى الطرق التي تسهّل علينا ذلك، تتمثل في سؤال أنفسنا قبل التهام اللقيمات المتبقيّة في الطبق: ما هو الأكثر ضراراً لنا، التخلص من بعض الطعام، أم حمل كيلوغرامات زائدة غير ضرورية حول خصورنا، تزيد من خطر الإصابة بمرض القلب، السكتة الدماغية، السرطان، والمشاكل الصحية الأخرى؟**

**4-****عدم قول كلمة "أبداً":**

**يقول البروفيسور روبرت كليسغز، أستاذ علم النفس والطب الوقائي في "جامعة ممفيس" الأميركية، إنّه عندما يسمع إحدى النساء اللواتي يأتين لاستشارته بشأن تخفيف أوزانهنّ، تقول إنّها تحب جاتوه الجبن لكنها لن تتناوله أبداً بعد الآن، يعلم أن ذلك سيقود إلى واحد من أمرين، فهذه السيدة إمّا ستنسحب من مجموعة أو برنامج تخفيف الوزن الذي التحقت به، أو أنها ستكون واحدة من اللواتي سيستعدن الوزن المفقود بعد 6 أسابيع من إنهاء برنامج تخفيف الوزن.**

**فالحرمان، كما أصبح معروفاً هو أبرز عوامل إفشال الحميات. لذلك، ومن أجل بلوغ الوزن المنشود، علينا أن نعتمد أسلوب الاعتدال، ونتفادى النكران والحرمان. وتعلق الدكتورة ماريا سيمنسون، مديرة عيادة الصحة والوزن والتوتر في مؤسسات جونز هوبكينز الطبية الأميركية، فتقول: إننا إذا لم نلبِّ توقنا الشديد إلى تناول طعام ما من وقت إلى آخر، فإن جهودنا الرامية إلى تخفيف الوزن ستبوء بالفشل. فالمبالغة في حرمان النفس، تقود بالضرورة إلى حالات الإفراط في أكل الطعام أو الأطعمة الممنوعة. لذلك، يمكننا مرة أو مرتين في الشهر أن نسمح لأنفسنا بتناول القليل من طعامنا المفضل.**

**5-****انتظار انحسار الموجة:**

**حالات التوق الشديد إلى تناول طعام، غالباً ما تأتي على شكل موجات تتقدم، وترتفع بقوة لكنها سرعان ما تهبط، وتنحسر. لذلك، عوضاً من الإسراع إلى المطبخ بحثاً عن موضوع رغبتنا، تنصحنا سيمنسون بالانتظار لمدة 10 دقائق، فالأرجح أن يختفي التوق الشديد لدينا، ونوفّر على أنفسنا مئات الوحدات الحرارية التي لا نحتاج إليها.**

**6-****الوقوف والأكل أمام المرآة:**

**عندما تنتابنا رغبة شديدة في تناول طعام لا يجب علينا تناوله، تنصحنا سيمنسون بنزع ملابسنا، الوقوف بملابسنا الداخلية أمام المرآة، ونحن نأكل هذا الطعام. وهي تؤكد أن قيامنا بذلك سيقضي على أي رغبة لدينا في تناول هذا الطعام، ولن نفكر في تناوله من جديد قبل وقت طويل.**

**7-****مواجهة مصدر الإغراء:**

**ينصح ميلر بتخصيص وقت لا تتم مقاطعتنا فيه لمدة تتراوح بين 10 و20 دقيقة، ثمّ نضع الطعام الذي نتوق إلى تناوله عادةً على طاولة أمامنا، وننظر إليه ونفكر بسبب رغبتنا في تناوله، ثمّ نأكل نصفه، ونرمي النصف الباقي.. وإلينا القيام بذلك ثلاث مرات في الأسبوع، ونتناول في كلّ مرة كمية أصغر من المرة السابقة.**

**8-****الاستعانة بقدرتنا على التخيُّل:**

**واحدة من الطُّرق البسيطة التي يمكن اللجوء إليها لمكافحة التوق الشديد إلى تناول الحلويات مثلاً، هي تلك التي تنصح المتخصصة الأميركية في العلاجات الطبيعية باربرة مورس باتّباعها، وهي بتخيل أننا استسلمنا لإغراء هذه الحلويات وأننا نأكلها، يكفي أن نجلس ونتخيل طعامنا المفضل هذا أمامنا، ونتخيل أننا نأكله لقمة لقمة، ونستمتع به، ثمّ نتخيل هذه اللقيمات تتوجه من الفم نحو المريء ثمّ المعدة.. ونستمر في تخيُّل أنفسنا نأكل الحلويات حتى نشعر بالشبع.. وتقول مورس، إنّ علينا تكرار عملية التخيل أو التصور هذه كلما شعرنا برغبة شديدة في تناول طعامنا المفضل.. ومع الوقت، سيصبح في مقدورنا عندما نفكر في الحلويات أن نشعر بالشبع والرضا فوراً من دون أن نأكلها.**

**9-****وضع لائحة بعشرة أطعمة صحية:**

**من المفيد أن نضع لائحة بعشرة أطعمة صحية نحبها، مثل: الجزر المقطع، أو الفواكه المجففة، ونحتفظ بها معنا.. ويقول ميلر: إنّ مثل هذه اللائحة تُفيدنا عندما نشعر بتوق شديد إلى الأكل، أو عندما نتعرض لإغراء طعام غني بالوحدات الحرارية، لأنّها توفّر لنا بديلاً صحياً ولذيذاً.. وهو ينصح بتجديد هذه اللائحة أسبوعياً كي لا نسأم من تناول الأطعمة نفسها.**

**10-****الحرص على أخذ قيلولة:**

**عندما نشعر بالتعب، تدفعنا انفعالاتنا إلى البحث عن الارتياح في تناول الطعام. لذلك، تنصحنا هوجان بتفادي ذلك، عن طريق الحرص على النوم لمدة 6 ساعات كحد أدنى كلّ ليلة. كذلك، وعندما نشعر برغبة في الأكل خارج مواعيد الوجبات، علينا أن نستلقي ونُغلق عيوننا بضع دقائق، فمن شأن ذلك أن يساعد على تبديد حاجتنا الانفعالية إلى الأكل.**

**11-****تفادي سكب الطعام ووضعه على المائدة:**

**عوضاً عن وضع الطعام الذي طبخناه في أطباق تقديم كبيرة على المائدة، علينا أن نأخذ حصة معقولة منه، مباشرةً من الطنجرة أو طبق الفرن ونضعها في أطباقنا، ونتوجه إلى المائدة لنتناولها بهدوء، ونكتفي بها، ولا نعود إلى المطبخ لسكب المزيد. وتنصح بيهام بتوضيب كل ما يتبقّى من طعام في الطنجرة، وحفظه بعيداً عن أعيننا قبل البدء بتناول الطعام. فهذا يخفف من إمكانية عودتنا إلى المطبخ لملء الطبق من جديد، وسيوفر وجبة ثانية في الثلاجة لليوم التالي، عوضاً عن أوزان زائدة في أجسامنا.**

**12-****تناول الطعام ببطء والمضغ جيداً:**

**من الضروري أن نُخصص وقتاً كافياً لتناول وجباتنا، فنتناول كل لقمة ببطء ونمضغها جيداً، ونستمتع بنكهة الطعام على مهل.. وتقول بيهام إننا إذا أكلنا بسرعة فإنّ المعدة ستمتلئ قبل أن تصل رسالة التوقف عن الأكل إلى الدماغ.. وتزداد أهمية هذا الأمر مع التقدم في السن، عندما تتراجع سرعة تعامُل الجهاز الهضمي مع الطعام.. ولتفادي الإفراط في الأكل، يجب تخصيص 20 دقيقة على الأقل لتناول كلّ وجبة.**

**ويتوجب علينا، أثناء تناول الطعام، أن نسأل أنفسنا إذا كنّا قد تذوقنا واستمتعنا فعلاً باللقمة السابقة من الطعام، فإذا كان الجواب سلباً، فهذا يعني أن علينا أن نخفف من سرعة نقل اللقيمات المتبقية من الطبق إلى الفم، والتوقف الوشيك عن تناولها.**

**وتنصح بيهام بوضع الشوكة والسكين على المائدة بعد تناول بضع لقيمات، والمضغ ببطء وهدوء، مانحين أنفسنا الوقت الكافي للتمتع بنكهات الأطعمة المختلفة ومواصفاتها.. ومن المهم أن ننظر إلى الساعة قبل البدء بتناول الوجبة، وإذا انتهينا من الأكل بعد خمس دقائق فقط، علينا أن نحاول تمديد هذا الوقت ليصل إلى 8 دقائق في الوجبة التالية، ونعود ونُمدد هذا الوقت تدريجياً في الوجبات اللاحقة حتى نصل إلى العشرين دقيقة التي ينصح بها المتخصصون في التغذية.**

**13-****استخدام أطباق صغيرة:**

**يساعد استخدام أطباق السلطة الصغيرة في جباتنا المنزلية اليومية، عوضاً عن الأطباق المعتادة، على التخفيف من كمية الطعام التي نأكلها.. وتشير سيمنسون إلى أن جميع التجارب التي أجريت حول استخدام الأطباق والأكواب صغيرة الحجم، أظهرت أن ذلك يساعد على خفض عدد الوحدات الحرارية التي نأكلها في الوجبة، ويخفف من حدة الشهية إلى الأكل. أما في المطاعم، فيمكن أن نطلب من النادل إما وجبة صغيرة إذا أمكن، أو نصف الوجبة التي يقدمها المطعم عادةً، مع توضيب نصفها الآخر في علبة نأخذها معنا إلى المنزل، كما يمكن أن نتقاسم الوجبة الواحدة مع مَن يتناول معنا الطعام.**

**14-****إزالة الدهون الإضافية:**

**تقول هوجان، إن مجرد إزالة الدهون الظاهرة على اللحوم والدجاج قبل طبخها، يمكن أن يساعدنا على حذف 60 وحدة حرارية على الأقل من الوجبة الواحدة. وتضيف أنّ القيام بذلك بانتظام لمدة سنة، يعني توفير 21 ألف وحدة حرارية، أي تفادي في الوزن قدرها 3 كيلوغرامات تقريباً. كذلك من المفيد التخفيف من كمية الزيت التي نستخدمها في إعداد الأطباق، ما يُسهم بدوره في تفادي زيادة الوزن.**

**15-****زيادة كمية الألياف الغذائية:**

**تُعتبر المنتجات الغذائية الغنية بالألياف، مثل: الخضار، الفواكه، الحبوب الكاملة، والبقوليات أفضل حليف لنا للتحكم في الوزن، فهي غنية جدّاً بالعناصر المغذية وفقيرة في الوحدات الحرارية. كذلك، فإنّ الألياف تزيد من حجم الطعام، ما يعني أن تناولها يساعدنا على الإحساس بالشبع بسرعة، ما يعني تناول كمية أقل من الطعام في الوجبة.. وتنصح بيهام بتناول ما بين 25 و30 غراماً من الألياف الغذائية في اليوم (برتقالة واحدة تحتوي على 3 غرامات من الألياف) للتحكم في الوزن وتفادي الأمراض، مثل مرض القلب والسرطان.**

**16-****احتساء كمية وافرة من الماء:**

**تنصح سيمنسون بشرب كوب من الماء (سعته 240 ملل) قبل عشر دقائق تقريباً من تناول الوجبة. فوجود هذا الماء في المعدة يساعد على التخفيف من كمية الطعام التي نحتاج إلى تناولها لنشعر بالشبع الكامل.**

**17-****بدء الوجبة بالكربوهيدرات:**

**يُستحسن أن نبدأ وجباتنا بتناول طعام غني بالكربوهيدرات، مثل حساء الشعيرية أو حساء الفاصولياء. ويقول المتخصص الأميركي في التغذية والأيض الدكتور جورج بلاكبيرن، إنّ القيام بذلك يساعد على التخفيف من رغبتنا في تناول الأطعمة الدسمة في الوجبة، والحلويات في نهايتها، ما يخفف من مجمل عدد الوحدات الحرارية التي نتناولها في الوجبة.**

**18-****توزيع كمية الطعام اليومية على 6 وجبات:**

**تقول هوجان إنّ تناول وجبات عدة صغيرة الحجم خلال النهار، عوضاً عن الوجبات الثلاث الرئيسة التقليدية، يساعد على التخفيف من إمكانية الإفراط في الأكل عند الجلوس إلى المائدة. فبعد وجبة الإفطار بثلاث ساعات مثلاً، يمكننا أن نأكل تفاحة أو علبة من اللبن.. وفي وجبة الغداء يمكننا أن نأكل شطيرة من صدور الدجاج مع الخضار والتقليل من المعكرونة، ونتناول عصراً شريحة من خبز القمح الكامل مع القليل من الجبن الأبيض.. وعلينا أن نحرص على أن تكون وجبة العشاء خفيفة ومبكرة، وإذا أحسسنا بالجوع مساءً، يمكننا أن نأكل القليل من اللبن خفيف الدسم.**

**19-****الحرص على تناول وجبة الإفطار:**

**يؤدي تفويت الوجبات، خاصة وجبة الصباح، إلى وضع الجسم في حالة تُسمَّى "مقاومة التجويع". فالجسم عندما لا يتلقى الطعام في المواعيد الطبيعية، يعتقد أنّه يخضع للتجويع، فيتمسك بالدهون المتوافرة لديه عوضاً عن حرقها. وتقول المتخصصة الأميركية في التغذية شارون إيمونز، إنّ تناول وجبة إفطار متوازنة تحتوي على الكربوهيدرات الكاملة والبروتينات والقليل من الدهون الصحية يساعد على وضع الجسم على الطريق الصحيح، ويُنشط الأيض، ويُعزز عملية حرق الدهون، كما يساعد على تفادي حالات الجوع الشديد في وقت لاحق من النهار. ولتشجيع الأشخاص على تناول الطعام صباحاً، تُشير إيمونز إلى إنّ الدراسات التي أجراها البحّاثة الأميركيون، والتي أظهرت أن إمكانية الإصابة بمرض القلب والسكتة الدماغية، تكون أكبر بثلاث مرات لدى الأشخاص الذين يُفوّتون وجبة الصباح، بغض النظر عن أوزانهم، مُقارنةً بالآخرين الذين يتناولون وجبة صحية صباحاً.**

**أسرار الصحة الدائمة**

**1. ابتعد عن السموم البيضاء الثلاثةالسموم البيضاء**

**هي الملح والسكر والدقيق الأبيض تجنبها قدر الإمكان فهي مضره بالتأكيد قلل من الملح قدرالإمكان واستعض عن السكر بالعسل واستخدم الدقيق الأسمر بدل الأبيض.**

**2. مضغ الخضار جيدا :**

**إن مضغ الطعام جيدا يزيد من نسبة المواد الكيماوية المكافحة للسرطان التي تطلقها الخضراوات مثل البر وكلي والملفوف والقرنبيط .**

**3. المشي يوميــــا :**

**المشي اليومي لمدة نصف ساعة او ساعة يقلل من إمكانية الإصابةبمرض السرطان بنسبة 18 % ويساعد على التخلص من 3 كيلو غرامات تقريبا في السنة ويحافظ على قوام الجسم...**

**4. الإكثار من تناول اللوز :**

**يفضل تناول اللوز بين الوجبات اليومية وعند الشعور بالجوع فهي غنية بالعناصر المغذية التي قد يفتقر الها النظام الغذائي اليومي ....**

**5. إضافة القرفة على القهوة :**

**ضع نصف ملعقة صغيرة من القرفة في فنجان القهوة اليومي حيث يسهم في خفض مستويات الكولسترول في الدم ويساعد الجسم على استخدام الانسولين بفاعلية أكثر وبالتالي فهو مفيد جدا لمرضى السكري إذا داوموا عليه....**

**6. لا داعي للعجلة والسرعة :**

**لا بد من اخذ الوقت عند القيام بالأعمال اليومية لتفادي التعرض لارتفاع ضغط الدم .**

**(7): أضف نصف ملعقه صغيره من الحبه السوداء الى كوب لبن الزبادي خالي الدسم وتناول ذلك يوميا ان امكن .....**

**(8) 3 حصص يومية من الخضار والفواكه :**

**احرص على تناول الخضار والفواكه بمعدل 3 حصص يومية فبالامكان ان تخفف من خطر الاصابة بالنوبة القلبية بنسبة 70 % ....**

**(9) الثــــــوم صيدليه عجيبه يقي من كثير من الأمراض:**

**الثوم من اعجب الأدويه الطبيعيه لكثير من الأمراض ولكن بعد استعماله امضغ شيئ من الخضروات الخضراء مثل البقدونس حتى تزول رائحته من الفم**

**(10) المر افضل مضاد حيوي:**

**المضادات الحيويه الكيماويه مضره جدا إذا اكثرت من استعمالها ولكن المر مفيد كمضاد حيوي وله فوائد أخرى كثيره وليس له اي مضار فأستخدموه عند الحاجه لمضاد حيوي تجدوه عند العطارين ومحلات التداوي بالأعشاب ....**

**11. احرص على متابعة نوع الشامة على الجلد :**

**تشير الابحاث الى ان القدرة على ملاحظات التغيرات التي تطرأ على الشامات المختلفة على الجلد تزداد بنسبة 13% وان الحرص في ملاحظتها يجنب الاصابة بالسرطان .**

**12. نظافة الاسنان :**

**احرص على تفادي ترطيب فرشاة الاسنان بالماء قبل وضع المعجون عليها حيث ان الفرشاة الجافة تزيد من امكانية التخلص من البلاك بنسبة 67 % .**

**13. النوم بشكل افضل :**

**تناول التفاح لمكافحة الارق والنوم بشكل عميق فالنوم يساعد على مكافحة الشيخوخة المبكرة والاحتفاظ ببشرة شبابية ..**

**14. استخدم الخل دائما :**

**الخل وخاصة خل ""التفاح"" من افود المواد للجسم**

**وفوائده لاتحصى استخدموا ملعقه صغيره مع السلطه يوميا .**

**15. شرب الشاي الاخضر :**

**ينصح بتناول كوب من الشاي الاخضر يوميا والذي يمنع التاكسد في خلايا الجسم ، ويخفف من امكانية حدوث السرطان ولنتائج افضل اشربوه مركزا بدون سكر...**

**16. تناول السمك مرة في الاسبوع :**

**على الرغم من ان الاختصاصين يوصون بتناول حصتين من السمك اسبوعيا ، الا ان تناول حصة واحدة يمكن ان تساعد على تحسين توازن المواد الكيميائية الدماغية ، والسمك مفيد لصحة القلب والدماغ**

**17. حبة تفاح كل يوم تجنبك الطبيب:**

**نصيحه قديمه ولكنها صحيحه فعلا التفاح مفيد جدا تعودوا على تناول تفاحه يوميا وسوف تلاحظون تحسنا في صحتكم.**

**18. الاكثار من تناول الفاكهه :**

**تناول الفاكهه الطبيعية بين الوجبات حيث تساعد على الهضم وتخلص الجسم من السموم والشوائب .**

**19. زيت الزيتون صيدليه متكامله:**

**زيت الزيتون من اغرب المواد الطبيعيه التي لها فوائد لاتحصى**

**فحافطوا عليه يوميا شربا ودهانا.**

**20. تناول قطعتين من الشوكولاته يوميا :**

**حيث يؤكد الخبراء ان الشوكولاته تبعد عنك فقر الدم وتحسن المزاج ..**

**21. لا لحمل الاغراض الثقيلة :**

**ابتعد عن حمل اي حقائب ثقيلة كي لا تؤثر على العمود الفقري او على طريقة الوقوف والسير بشكل سلبي .**

**22. الانتباه للون اللسان :**

**يمكن للون اللسان ان يكون مؤشرا لمشكلات صحية لذا احرص على لونه واكتسابه لاي لون مختلف ، فاللون الابيض يدل على ضعف في جهاز المناعة واللون الاصفر يدل على الافراط في الطعام والشراب والاحمر في طرف اللسان يعتبر مؤشرا على الاجهاد النفسي**

**23. التنزه خارج المنزل :**

**التغير والخروج عن الروتين اليومي يساعد في رفع المعنويات والابتعاد عن التوتر والاكتئاب اذ يجب اعداد برنامج للتنزه خارج المنزل وزيارة الاهل والأقرباء والأصدقاء .**

**24. نظافة الجسم والملابس :**

**قد لا ترى بالعين المجردة ما يحمله جسمك او تحمله ملابسه من الميكروبات ولكن تغييرها ونظافتها يمنع الاصابة باي جراثيم وميكروبات خفيفة خاصة مع حرارة الطقس والنظافه من الإيمان.**

# التميز

**التميز (**[**بالإنكليزية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%84%D8%BA%D8%A9_%D8%A5%D9%86%D8%AC%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A9)**: Differentiation) هو واحد من أهم الأنشطة**[**الإستراتيجية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9)**في الشركات المحليه والعالميه التي يجب أن تستخدم التميز باستمرار فهو مجموعه متكاملة. وله تعريف آخر وهو الانحياز إلى طرف معين وعدم الحياد أو تفضيل فئة على فئة أخرى وعدم الحكم بينهما بالعدل**

**من الإجراءات الراميه إلى**[**إنتاج**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC)**أو تسليم السلع أو الخدمات إلى الزبائن.**

### من أمثلة التميز على المنتجات

1. **التميز بالحجم**
2. **التميز بالسرعة**
3. **التميز باللون**
4. **التميز بالمكونات**
5. **التميز بالتركيبات أو الملحقات**

### من أمثلة تميز الخدمات

1. **السرعة**
2. **الجودة**
3. **القدرة على الإستجابة**
4. **سهولة التوفير أو الاندماج**

## شروط تنفيذية

**والقائم على إدارة التميز في المنظمات يجب أن يكون ملماً بعدة جوانب، ومن أهمها:**

1. **ماهية التميز والابتكار في منظمات الأعمال**
2. **محددات التميز في منظمات الأعمال**
3. **التميز من الناحية الفنية**
4. **تقسيم العملاء طبقاً لمدخل التميز والابتكار في الإدارة**
5. **المدى الزمني للتميز والميزة التنافسية**
6. **التحديات التي تواجه المنظمات، وإدارة التميز لمواجهتها**
7. **مداخل إدارة التميز.**

## الهدف من التميز

**هو إعطاء خاصيه للمنتج تجعل العملاء ينظرون إليه بأنه فريد من نوعه وبالتالي تقل حدة المنافسة بين المنتج المتميز مع غيره من المنتجات التي تجد مروجيها يلجأون إلى تخفيض السعر لجذب العملاء لمنتجاتهم أو خدماتهم اما المنتج المتميز يكون بعيد عن التنافس السعري حيث أن ميزته تعطيه قيمة تنافسيه تفوق غيره من المنتجات مهما كان سعره.**

**فأصبحت جميع الشركات العالميه والمحليه يتنافسون على ابتكار منتجات وأفكار جديدة لإغراء الزبائن المستهدفين, ولكن مع موجود الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانة لميزة تنافسية طويلة الأمد، لذا يجب أن تحرص الشركات على إعطاء الزبون سببا لاختيار المنتج أو الخدمة للحفاظ على الميزة التنافسبة.**

## الوصول للتميزالإيمان وذلك بالمداومة على رفع مستوى الإيمان بفعل الطاعات واجتناب المنكرات والإكثار من النوافل

1. **الاحتراف وذلك برفع مستوى الإنتاج والكفاءة والفعالية في عملك أو مهنتك**
2. **العلاقات وذلك بالمداومة على رفع مستوى علاقتك الإيجابية مع الآخرين**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **طرق التواصل مع الآخرين بنجاح** | | **http://www.etawasol.org/images/line.jpg** | |
| |  | | --- | |  | | |  | | --- | |  | | |  |  |  | | --- | --- | --- | | |  |  | | --- | --- | | |  | | --- | |  |   **كثيراً ما نسمع عن عبارات من قبيل: غزو الآخر... التأثير في الآخرين.... الذكاء الاجتماعي.... وهى كلها مرادفات لإمكانية التواصل بفعالية ونجاح مع الآخرين من أجل إقامة جسور الحوار والتفاهم معهم أو إقناعهم بفكرة جديدة، أو حتى تقديم أنفسنا لهم لو كنا نقابلهم للمرة الأولى.  ومن أجل هذا فهذا المقال يوضح أهم النقاط التي تساعد من اجل أن تتواصل بنجاح وتأثير مع الآخرين أو أن تغزوهم... ولكن بحب وذكاء.  ما هو الاتصال?  الاتصال هو التواصل مع الآخر أو بلغة أخرى هو البحث عن أرضية مشتركة بين طرفين أو شخصين، وإيجاد هذه الأرضية المشتركة هو هدف أي اتصال فعال وناجح يسير في الاتجاهين معاً من مرسل الرسالة أو المتحدث إلى مستقبل الرسالة والعكس بأسلوب متفاعل ومتبادل وهو ما يعنى الأخذ والعطاء في نفس الوقت، وعدم الحديث طوال الوقت، والاعتقاد أن هذا اتصال ناجح وفعال مع الآخرين، في حين أن هذا غير صحيح لأنه اتصال من اتجاه واحد يفتقد التفاعل والمشاركة من الطرف الآخر.  وكي يتحقق هدف الاتصال الفعال والناجح وهو الإقناع وإيجاد أرضية مشتركة بين من تتواصل معه فهناك أربعة مراحل يمر بها الاتصال هي:   - الانتباه -  التحضير - الفهم - استيعاب الرسالة   - الرد - تأكيد الفهم   -التصرف- مرحلة التحدث أو رد الفعل .**  **وسوف يأتي تفصيل المراحل الأربع في السطور القادمة.  3 عناصر أساسية وقبل تفصيل هذه الخطوات السابق الإشارة إليها يجب أن تعلم- عزيزي القارئ- أنك بحاجة إلى بعض العناصر الأساسية التي تمكنك من القيام بالاتصال الفعال والمؤثر من أجل الإقناع وهذه العناصر هي المعرفة النظرية ونعنى بها المعلومات والمعارف التي تساعدك على إتمام الاتصال الشخصي بنجاح وتأثير إيجابي كما تريد كأن تكون ملماً مثلاً بمراحل الاتصال الأربعة السابقة والتي سيلي تفصيلها فيما بعد، والعنصر الثاني الواجب توافره هو الخبرة العملية من خلال الممارسة الفعلية للاتصال ومراحله وطريقته الناجحة كما عرفت من خلال المعلوماتالنظرية، والعنصر الثالث هو الاستعداد المسبق بمعنى أن يكون لديك الرغبة المسبقة من أجل القيام باتصال فعال وناجح وأن يكون لديك الرغبة والإصرار على تعلم كيفية القيام بالخطوات المؤهلة لهذا بنجاح.  وعندما تتوافر لك هذه العناصر الثلاث يمكنك وقتها أن تتحول في كل علاقاتك الاجتماعية لشخص مؤثر في الآخرين ولديك قدرة كبيرة على ما يسمىغزو الآخر أو اقتحام الآخر لأن الاتصال الفعال والممتاز أصبح عادة لديك مما يسهل عليك الوصول للآخر بسلاسة.  أساطير خاطئة  قبل أن تبدأ الاتصال بالآخرين عليك أن تنتبه لوجود بعض المقولات الخاطئة الشائعة التي تقال حول علاقاتنا بالآخرين والاتصال الشخصي المباشر بهم، فما هي إلا أوهام في عقولنا وعلينا التخلص منها هي:  \* كلنا نعام كيف نتحدث وكيف نتكلم فطريا ً: فهذا غير صحيح فالحديث الناضج المؤثر في الآخرين له قواعد وأساسيات لابد من معرفتها وممارستها والتدرب عليها من أجل التواصل الناجح والمؤثر.  \* الاستماع هو ببساطة عبارة عن الجلوس في صمت وإنصات: لان الاستماعيعنى أن تنتبه بكل حواسك وليس بأذنيك فقط وان تلحظ ما يقوله الشخص بغير لسانه فهناك اتصال غير منطوق يقوم به الشخص من خلال طريقة الوقوف أو تعبيرات الوجه وكلها أنواع من الاتصال.  \* الأصم لا يسمع: وهذا خطأ كبير نقع فيه، فالشخص الأصم يكون لديه قدرة كبيرة على الاستماع من خلال حواسه الأخرى التي يقويها الله لديه من اجل أن يعوضه عن الاستماع بالأذن.  \* التحدث أهم من الاستماع: فكلنا أثناء أي حوار مع الآخرين غالباً ما نسعى إلى الحديث باستمرار متخيلين أن أهم شيء في الاتصال هو التحدث في حين أن هذا غير صحيح، فالإنصات الصحيح الواعي أهم من التحدث.  المرحلة الأولى: الانتباه  وهى شديدة الارتباط بالاستماع للآخر والانتباه لكل ما يقول بشكل مباشر ومن خلال لغة الحركة والجسد بشكل غير مباشر، ولهذا يجب الالتفات إلى العوائق المبدئية التي تتسبب في تشتيت الانتباه:    - نحن أساساً لا نريد الاستماع: وهذا خطأ لأن أي شخص يسعى لمحادثة من يستمع له، فحين أترك لمن أمامي فرصة الحديث فهذا يعنى خطوة أولى ممتازة من أجل التأثير فيه.    - التشويش الداخلي أو المداخلات الداخلية: بمعنى أن تفكر في مشكلاتك الشخصية وظروف حياتك أثناء الحديث مع الآخرين، وكي تنجح في تحقيقالانتباه الكامل في كل شئون حياتك ضع القاعدة التالية أمامك: أنت، وأنا، هنا والآن، أي لا تفكر سوى فيمن أمامك الآن وفى هذا المكان فقط كي لا يحدث أي تشويش على الحديث أو الرسالة التي تسير بينكما.    - التشويش الخارجي أو المداخلات الخارجية: مثل ضوضاء مزعجة أو إضاءة غير مناسبة أو جو غير ملائم مما يؤثر سليباً على الاستماع أولا ًثم الفهم ثانياً، فحاول ترتيب ظروف اتصال مواتية تساعد على إتمام العملية الاتصالية بنجاح.    - عدم وجود هدف من الاتصال من البداية : كأن تبدأ الحوار مع شخص وأنت لم تحدد الهدف من الحوار مما يثير حيرة لدى من تحادثه ويظل يسأل نفسه عن سبب الحديث من البداية، فلا تبدأ أي حديث بدون هدف واضح كي لا تكون مملاً فيحديثك أو تدعو لحيرة من تحادثه.  ما بين السطور  وهناك أمور لابد من الانتباه إليها أثناء الاستماع أو الانتباه للآخر وهى لغة الجسد فهي تعبر عنا وتوصل للآخرين معاني كثيرة عنا دون قصد وكلما سيطرت على حركات الجسد وتعبيراته أمكنك القيام باتصال فعال ف93% مما نقوله يصل الآخرين من خلال أسلوب الحديث وليس المضمون الذي يحتل 7% من تأثيرك على الآخرين، لذا اهتم كثيراً بالطريقة التي تقول بها الكلام وشكلك وتعبيرات وجهك أثناء الحديث، كأن تبدو مرفوع الرأس، مفرود الظهر، واثق من نفسك من خلال مشيتك، وطريقة وقوفك، واجعل حركة جسدك واتجاهه مواجهة لمن تحادثهلتعطى المعنى بالتفاعل والاهتمام لمن تحادثه، كما يجب عليك أن تتخلى عن حركات الملامسة الذاتية للجسم مثل عقد الذراعين أن ملامسة الوجه، كما عليك أيضاً أن تستخدم عينيك جيداً من أجل التركيز مع من تحادثه مع عدم التركيز طوال الوقت في عين محادثك ولكن اترك20% من الوقت تنظر فيها على الجانبين، كما أن حركات الإيماء بالرأس لها تأثير مهم جداً لإعطاء من يحادثك الإحساس انك منتبه له تماماً وتحثه وتشجعه على مواصلة حديثه مما يجعل الحديث يسير بفعالية وايجابية.  المرحلة الثانية: الفهم وهى تحتاج منك إلى تركيز شديد، وأول ما يعوق هذه المرحلة هو أن تكون انطباعات أو معارف مسبقة عما سيقوله الشخص الذي تحادثه، فلا تضع أي خلفيات مسبقة كي لا تشوش على ما تستقبله وقت الاتصال وأعط صفحة بيضاء تماماً لتفهم بتروٍ ما يريد الشخص أن يقوله ولا تطلق أحكاماً مسبقة، ولا تفهم ما تريد أنت فهمه، فهذا لا يفيدك بل يقلب الصورة التي تريد أن تفهمها من الآخر،وهنا نشير لأهمية أن تستمع لما لا تقوله الكلمات، بمعنى أن تنصت للأسلوب الذي يقول به الشخص كلامه فنعود بك لأهمية لغة الحركات فهي تدل على شعور الشخص أثناء حديثه، مما يساعدك على قراءة ما بين السطور وحقيقة إحساس الشخص وما يخفيه وكلها أشياء تساعدك علىقراءة الآخرين بمهارة، كما تساعدك على تكوين فكرة جيدة عمن تحادثه بدلاً من مجرد الاستماع للحقائق الصماء المجردة التي يقولها في حواره معك.  وأثناء قيامك بفهم ما يقوله الشخص لك لا تفكر أبداً في رد عليه فأنت فقط تستمع في هذه اللحظة فقد تجهز رداً في حين قد يؤدى بك الحديث إلى مسار آخر تماماً لم تحضر أنت له بسبب تعجلك في تجهيز رد أثناء مرحلة فهمك للحديث بل عليك أن تترو لأن الرد والتفاعل سيأتي دوره في اللحظة المناسبة بعد استيعابك الكامل لكلام محادثك.  المرحلة الثالثة: الرد واجعل شعار هذه المرحلة اسمح بفترة من الصمت وفى هذه الثواني القليلة تقوم بعملية استرجاع لأهم ما قيل لك وتراجع أهم الملاحظات التي لقطها عقلك، وخلال هذه الثواني تعطى نفسك ومحدثك فترة راحة وجيزة جداً لمدة ثواني معدودة، ويمكنك القيام في هذه المرحلة قبل الرد مباشرة بعملية التأكيد النهائي على الفهم بمعنى أن تؤكد على محدثك أهم ما قاله كأن تقول:افهم من كلامك أن كذا وكذا.. ... يمكننا القول كذا وكذا......وعبارات على نفس هذا النهج، وهذا يعتبر ممهداً للحديث ورد الفعل من جانبك ولها أهمية كبيرة من حيث إفهام محادثك أنك كنت مستمعاً جيداً لكل ما قاله وبانتباه شديد كما أنها تساعدك على إعادة فهم ما قد التبس عليك فهمه أثناء الحديث.  ولكن عليك في هذه المرحلة أن تتفادى التشكيك بكل أشكاله فلا تنقل إحساسك بأنك تشك في كلام محادثك أبداً، ولا تستخدم كلمات توحي بعدم مصداقية ما قاله الآخر، لان هذا يضر بمصلحة التفاعل والتواصل بينكما ويشعر الآخر بالضيق وقد يعوق استقباله أي رسالة أو أي حوار موجه منك له.  المرحلة الرابعة: التصرف رد الفعل أو التحدث وهى مرحلة التفاعل مع كل ما قيل لك وما سمعته وهناك صفات مميزة للمتحدث الرائع المؤثر في الآخرين نوضحها كالتالي:   - الإشعاع بالحماس والطاقة: بأن تكون على درجة عالية من الحماس والصدق أثناء حديثك وكأنك تستمتع بكل كلمة تقولها وهذا كأنك تقول أن الحياة مهتمة بك وانك تبادلها نفس الاهتمام، وأن تتحدث بصدق واهتمام.  الذكاء العاطفي  - الذكاء الاجتماعي ويسمى أحياناً الذكاء العاطفي ويقصد به قدرة الفرد على فهم وإدراك وملاحظة مشاعر الآخرين وحالاتهم المزاجية، واحتياجاتهم، وتنعكس هذه القدرة في مهارات تعامل الفرد مع الآخرين وتحفيزهم، بمعنى أن تمتلك القدرة على معرفة احتياجات الآخرين العاطفية والنفسية والاجتماعية، وكي تمتلك هذه الصفة المهمة للمتحدث الرائع المؤثر ننصحك ب  اتباع الآتي:  - أن تبدى تعاطفًا واهتمامًا بالآخرين. - ابد جذابًا وكأنك مشهورًا ولك شعبية. - عبر عن مشاعرك وأفكارك واحتياجاتك. - انتبه لتغير الحالات المزاجية للآخرين. - شجع الآخرين وحفزهم ليقوموا بأفضل ما لديهم. وعليك أن تهتم بدرجة كبيرة بصوتك أثناء الحديث وركز على خصائص الصوت التالية: السرعة والعلو والنبرة والجودة.  المفتاح السحري  وبخصوص مضمون حديثك فهناك مفتاح سحري لشد انتباه الآخرين وإقناعهم بوجهة نظرك ويمكنك أن تتبع التالي:  \* تحدث عن الأهداف المشتركة: فمع تلخيصك للحوار الذي قاله محدثك يفضل أن تبدأ حديثك بتحديد الهدف المشترك بينكما أو نقطة الاتفاق الأساسية فى الحديث فحين تختلف بعدها معه في وجهة النظر أو تريد طرح وجهة نظرك أو إقناعه بشيء جديد يكون مستعداً في هذه الحالة لأنه يعرف أنكما متفقان على بعض النقاط التي بدأت بها حديثك معه.  \* استخدم صيغة الجمع وهذا له أهمية كبيرة لإعطاء مدلول المشاركة بينك وبينه علاوة على أنها محاولة بارعة كي تكسبه في صفك من البداية كأن تقول: لقد وصلنا من الحديث إلى كذا.. نحن نريد أن نحقق كذا...  \* الاستماع والنقد الذاتي: كأن تعتبر نفسك ممثلاً في مسرح ضخم وتريد أن يكون أداؤك أقرب إلى الكمال، وبالتالي ستسمع نفسك وتأثيرك على من أمامك كل ثانية وتطور من أسلوبك أو تعدله في التو واللحظة.  وبصفة عامة التأثير في الآخرين والاتصال الفعال معهم هو قدرة قابلة للتعلم وقابلة للنمو والتطور فحاول دائماً أن تتعلم شيئاً جديدً مؤثراُ وفعالاً من أجل غزو الآخر.... واجعل دائماً رفيقتك الدائمة الابتسامة الودود لكل من تقابل وتحدث لان لها مفعول السحر في التأثير على قلوب وعقول كل ما تحادثه.** | | | | |

**الذكاء الوجداني ، تعريفه وأهميته وأبعاده**

**يعتبر مفهوم الذكاء الانفعالي أو الوجداني مفهوما حديثا على التراث السيكولوجي , وما زال يكتنفه بعض الغموض , حيث انه في منطقة تفاعل بين النظام المعرفي والنظام الانفعالي .**

**والتعريفات التي تعرف الذكاء الانفعالي انقسمت إلى قسمين :**

**الأول:**

**أكثر تحفظا ويعرف الذكاء الوجداني بأنه القدرة على فهم الانفعالات الذاتية والتحكم فيها وتنظيمها وفق فهم انفعالات الآخرين والتعامل في المواقف الحياتية وفق ذلك , فيعرفه Mayer&salovey ,1990  بأنه القدرة على فهم الانفعالات الذاتية للآخرين وتنظيمها للرقي بكل من الانفعال والتفكير , ويشير سالوفيSalvey  بان الذكاء الانفعالي يميز الأفراد الذين يحاولون التحكم في مشاعرهم ومراقبة مشاعر الآخرين وتنظيم انفعالاتهم وفهمها ,ويمكنهم ذلك من استخدام استراتيجيات سلوكية للتحكم الذاتي في المشاعر والانفعالات ويشير سالوفي بان مرتفعي الذكاء الانفعالي يحتمل أن يكون لديهم القدرة على مراقبة انفعالاتهم ومشاعرهم والتحكم فيها والحساسية لها وتنظيم تلك الانفعالات وفق انفعالاتهم ومشاعر الآخرين .**

**الثاني:**

**يعرف الذكاء الانفعالي بأنه مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد واللازمة للنجاح المهني وللنجاح في الحياة ، ويعطي Golman 1995 مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية تميز مرتفعي الذكاء الانفعالي وتشمل ,الوعي الذاتي ,والتحكم في الاندفاعات ,والمثابرة ,والحماس والدافعية الذاتية ,والمشاركة العاطفية ,والمهارات الاجتماعية ,وأن انخفاض تلك المهارات ليس في صالح الفرد أوفي نجاحه المهني .**

**هذا وقد عرفه “دانيال جوليان” في كتابه الذكاء الوجداني  Emotional Intelligenceبأنه:**

**“القدرة على فهم الانفعالات، ومعرفتها، والتمييز بينها، والقدرة على ضبطها والتعامل معها بإيجابية”.**

**يعنى ذلك أن تأثير الانفعال والوجدان على السلوك والتعلم يفوق كثيرًا تأثير العمليات المنطقية على السلوك والتعلم.**

**إذن الوجدان والتفكير متداخلان تداخلاً وثيقًا. وحتى يتمكن الطفل من اكتساب معلومة ما أو خبرة من الخبرات فلا بد أن تتوافر له الظروف الآمنة البعيدة عن التهديد والقلق حتى يزداد تركيزه وتزداد قدرته على استدعاء الخبرات السابقة، وبالتالي فهم الموقف والتعامل معه عقليًّا ومنطقيًّا.**

**وعندما تكون الخبرة مصحوبة بانفعال إيجابي كالفرح أو الإنجاز مثلاً يزداد إتقان المعلومة وحفظها وتخزينها في صورة واضحة يسهل استدعاؤها والاستفادة منها؛ وذلك لأن الناقلات العصبية في الدماغ البشري تفرز موادَّ كيميائية تعطي شعورًا بالراحة والمرح، وذلك مع الخبرة التي تعطي هذه الأحاسيس الإيجابية، فيسجل الدماغ هذه المعلومة، وكأنه يقول لنفسه: هذه المعلومة هامة احفظها وتذكرها واستخدمها مستقبلاً.**

**وتعتبر هذه المشاعر الإيجابية التي ترافق الخبرة بمثابة مكافأة ذاتية للدماغ، وهي التي تدعو العقل مستقبلاً لممارسة أشكال التفكير المختلفة كالابتكار والاستكشاف والإنجاز؛ لأن المخ في هذه الحالة يكون آمنًا.**

**إذا كانت الانفعالات المصاحبة للخبرة سلبية ومؤلمة كالتهديد والقلق والخوف، فإن المادة الكيميائية التي يفرزها الدماغ تجعل الفرد متحفزًا للرد بالمقاومة (مقاومة دخول المعلومة أو تعلم المهارة)؛ وذلك للمحافظة على نفسه، ويؤدي ذلك إلى مزيد من التوتر والقلق، وبالتالي يتدنى الانتباه والتركيز والتعليم.**

**ومن هنا كان الذكاء الوجداني هو أساس التنمية العقلية والاجتماعية والمعرفية للطفل.**

**أهمية الذكاء الوجداني:  
الذكاء الوجداني ، مهم للنجاح في الحياة , والمهنة , والصحة النفسية . وكما تحدث (جولمان) بأن الصحة الوجداني تنبئ بالنجاح في الدراسة ,والعمل , والزواج , والصحة الجسمية , وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الذكاء الوجداني يتنبأ بـ 80 % من نجاح الإنسان في الحياة .**

**مهارات الذكاء الوجداني التي يمكن تنميتها لدى الطفل فيما يلي:   
- الاهتمام بتمييز الانفعالات (تسميتها هل هو فرحان – سعيد – خامل – غاضب – متوتر…).  
- التحكم بردود الفعل العفوية (عدم التسرع بإعطاء رد الفعل).  
- التعامل مع الضغوط الحياتية.  
- تفهم انفعالات الآخرين ووجهة نظرهم.  
- تفهم معايير السلوك المقبول وغير المقبول.  
- تطوير نظرة إيجابية واقعية تجاه الذات.**

**ما الذي تنتجه هذه المهارات الوجدانية؟   
يؤكد دانيال على أن تنمية هذه المهارات تسفر عن شخصية متزنة قادرة على تحمل المسئولية وتأكيد الذات، والمتفتحة والمتعاونة والقادرة على فهم الآخرين والقادرة على حل المشكلات، والقادرة على ضبط النفس في مواقف الصراع والاضطراب واتزان المشاعر والسلوك والفكر مثل التعرف، والقادرة على التواصل الفعَّال وتوقع النتائج المترتبة على السلوك.  
الجديد في النظر لهذا الأمور القديمة الجديدة أنها تحولت لنهج “الخطوة خطورة”، بمعنى أصبح كل منها يتحول لسلسلة من المهارات التي يمكن لكل فرد التدريب عليها بسياسة الخطوة خطوة؛ فالذكاء، التفكير، الإبداع، حل المشكلات صار كل ذلك مهارات يمكن إتقانها جميعا.**

**ولكن كيف تحول الأمر؟  
أسهمت دراسات الجهاز العصبي وتشريح المخ، وعلم النفس العصبي في التحول الكبير في النظرة للذكاء فقد أكدت قابلية المخ للتعديل الذاتي فينمو ويخبو من خلال التفاعل البيئي الثري، وهذا الثراء إنما يعني التنبيه والأمن.**

**وقد أحدثت هذه النتائج نقلة وتحول لمفهوم الذكاء من اعتباره قدرة عامة ثابتة (موروثة) إلى اعتباره إمكانية وطاقة دينامية نامية.**

**ظهرت بعض النظريات الحديثة ولعلَّ أهمها –بالنسبة لفكرة الذكاء الوجداني- الدراسات التي أفادت بأن الذكاء ليس أحاديًّا، بل متعددًا، وهذه النظرية (الذكاء المتعدد) توضح أن الفروق بين الأطفال ليست في درجة ما يملكون من ذكاء وإنما نوعية هذا الذكاء، وقد توصل هوارد جاردنر إلى ثمانية أنواع من الذكاء.**

**أنواع الذكاء:  
1- الذكاء اللفظي (اللغوي).  
2 – الذكاء التحليلي – الرياضي.  
3 – الذكاء المكاني.  
4- الذكاء الموسيقي – الإيقاعي.  
5- الذكاء الحركي – الجسدي.  
6 – الذكاء الاجتماعي (الخاص بالتعامل مع الآخرين).  
7- الذكاء الانفعالي الذاتي (الشخصي).  
8 – الذكاء البيئي.**

**ثم تجيء نظرية الذكاء الوجداني كالتقاء لبحوث ودراسات المخ التي أكدت أن المخ وجداني ينشطه الأمن ويحجمه التوتر، ونظرية جاردنر في الذكاء المتعدد الذي صار يتضمن أنواعًا من الذكاء الشخصي والتفاعل مع الغير.**

**وتشير بحوث الذكاء الوجداني أن 80% من إنجازات البشر مرجعها الذكاء الوجداني، بينما 20% مرجعها الذكاء التحليلي.**

**يشمل الذكاء الوجداني خمسة أبعاد:  
1. الوعي بالذات.  
2. الدافعية الذاتية.  
3. مقاومة الاندفاع.  
4. التفهم وإدارة الوجدان.  
5. العلاقات الاجتماعية.**

**إذن الأمر كله يصب في خانة التنمية الشخصية للتفاعل الإيجابي والتعايش مع الآخرين.**

**وتجدر بنا الإشارة لنموذج السلوك الذكي الذي يتضمن 15 عملية عقلية معرفية ووجدانية -إذن العقل (معرفة ووجدان)-، وتتضمن هذه العمليات العقلية:**

**1- المثابرة.  
2- مقاومة الاندفاع.  
3- الاستماع بتفهم وتعاطف.  
4- مرونة التفكير.  
5 – التفكير في التفكير.  
6 – السعي نحو الدقة.  
7 – التساؤل.  
8 – تطبيق الخبرات السابقة في مواقف جديدة.  
9- التعبير بدقة ووضوح عن التفكير.  
10- استخدام كل الحواس.  
11 – الإبداع والخيال.  
12 – الحماس للحياة.  
13 – المخاطرة المحسوبة.  
14 – المرح.  
15- التفكير مع الآخرين.**

**طرق نعلم بها أبناءنا هذه السلوكيات خطوة خطوة و هي:  
- الحب للطفل.  
- الاحترام للطفل.  
- التقبل للطفل.  
- بناء الثقة بالنفس والآخرين.  
- إشاعة روح المرح والدعابة مع الطفل.  
- بناء صورة إيجابية لدى الطفل عن نفسه.  
- تشجيع الطفل على التعبير عن انفعالاته بدلاً من كبتها.  
- محاولة الحوار الذي يشجِّع الطفل ليحكي باستفاضة عما يشعر به؛ وذلك لأنه أثناء هذا الحوار يدرك أبعاد مشاعره بوضوح أكثر، ويصبح لديه مع الوقت قدرة على التحكم فيما يثير لديه هذا النوع من الانفعال؛ لأننا في الحقيقة حين نتحدث نبدو كما لو أننا ننظر من الخارج لما نقول (أي لما نفكر – لما نشعر).  
- نساعد الطفل ليتعرف بـأمانة على نقاط قوته ونقاط ضعفه.  
- الاستماع إلى الآخرين بفهم وتفهم، وذلك يسهم في تعميق الفكرة وصقلها، فالطفل الذي يعود ويتدرب على حسن الاستماع للآخرين يستطيع أن يبني أفكارًا جديدة على أفكار الآخرين، كما يستطيع توضيح وشرح تلك الأفكار، إضافة لأن الاستماع إلى الآخرين يخلص الطفل من تمركزه حول ذاته، فهو يبدأ في التعرف على مشاعر وأفكار الآخرين، ويبدأ في إدراك أن لهم من الأهمية مثل ما له، ولهم من الحقوق والواجبات مثل ما له، ويمكنه ذلك من زيادة وعيه بالمشكلات، ويفتح مداركه لوجهات نظر وبدائل أخرى. ويمكنه ذلك من دخول عالم الآخرين دون تحيز.  
- من أكثر ما يفيد الطفل في تكوين نظرة إيجابية نحو الذات المعاملة الهادئة المتزنة، والتشجيع على ما يبديه من إيجابيات دون إفراط أو تفريط، كذلك مساعدة الطفل على إتقان مهارات مختلفة (رياضة – فنون – قراءة – ألعاب …).  
- تعويد الطفل على تسجيله انطباعاته، آرائه، خبراته، انتقاداته والمشاركة من قبل الأهل في ذلك، وربما كان ذلك مفيدًا في نواحٍ عدة (التعبير الجيد – الوعي بذاته – فرص للنقاش – الفهم المتبادل – الشجاعة في إبداء الرأي – متابعة تطور التفكير والمعرفة والوجدان لدى الطفل – ربط الطفل بالكتابة وهي مهارة هامة جدًّا).  
- تساعد الفنون على التطورات والنمو المتزن في حياة الطفل والأمر الهام هو التعبير في حد ذاته أي ممارسة الفن ذاته بغض النظر عن النتائج، فهو وسيلة للتعبير عما يجول بخاطره من أفكار ومشاعر وانفعالات. ولقد وجد علماء النفس علاقة بين أعمال الطفل الفنية والحاجات والرغبات اللاشعورية التي تؤثر في سلوكه وتوجهه؛ ولذا يسهم الفن في صحة الطفل العقلية والنفسية، ويرفع عنه الضغوط، ويعطيه فرصة لإظهار المعاني التي لا يمكن أن يعبر عنها عن طريق اللغة.**

# ما هي مفاتيح الحياة الزوجية السعيدة ؟

**معظم الأزواج فى بداية حياتهم الزوجية لا يفكرون بالخلافات والمشاكل التي قد تنشب في الحياة اليومية، ويرسمون في مخيلتهم الحياة الوردية السعيدة، إلى أنه في الحقيقة لا تخلو الحياة الزوجية من الخلافات التي قد تؤثر على حياتهم وتعكر صفوها، لذا كان لا بد للأزواج أن يضعوا في عين الإعتبار نشوب مثل هذه الخلافات واستخدام بعض التدابير الجيدة للتصدي لها .**

**نقدم إليك سيدتي بعض النصائح التي قد تساعدك على العيش في حياةٍ سعيدةٍ بعيدأ عن المشاكل والخلافات:**

**الإنصات :**

**واحدة من أكبر الشكاوي التى نسمعها كثيراً بين الأزواج أن الطرف الآخر لا يستمع اليه، ولا يشاركه ظروفه ومشاكله، لذا فيجب عليك أن تستمعي الى شريكك وتشاركيه مشاعره وحياته، فهو يحتاج الى الشعور بالراحة عندما يتحدث إليك.**

**التحدث :**

**هي الطريقة المثلى لكي تخبري شريك حياتك بما تشعرين به، فإذا كان لديك أي مشكلةً أو شكوى يمكنك صياغتها بطريقةٍ بناءةٍ والتحدث بها إليه، كما لا بد من التحدث بما تشعرين به وذلك بدلاً من إلقاء اللوم، لذا اختاري البداية الهادئة ولا تقولي " أنت لم...." ولكن ابدئي بـ " أنا أشعر....". فعليك أن تكوني هادئةً وعادلةً فى نفس الوقت.**

**احتفظي ببعض الكلام لنفسك :**

**فى الزيجات الناجحة لا يتحدث الأزواج بكل ما يدور بداخلهم ويفكرون به، فهم يتجنبون الخلافات والتعليقات النقدية وخاصةً المتعلقة بالمواضيع الحساسة، لذا عليك إبقاء الصورة الكبيرة في الأعتبار، والتفوه بما هو محببٌ ويسيرٌ**

**قضاء الأوقات سوياً :**

**لا تدعي الروتين والضغوط الحياتية تعوق وقتكما الخاص، وحددي وقتاً ثابتاً للجلوس معاً، فإذا كان لديكم أطفال فلتتركوها مع المربية الخاصة، واذ لم تتمكنا من ذلك فعليكما تخطيط وقتٍ للإجتماع معاً خلال اليوم، فإنه يجب ايجاد وقتٍ للجلوس سوياً لأن ذلك سيساعدكما في البقاء على اتصالٍ دائمٍ.**

**البحث عن الحلول :**

**عليك تحديد المشاكل جيداً ومن ثم البحث عن الحلول، فإذا كان شريك حياتك يحب مشاهدة أفلام العنف وأنت لا تفضلين ذلك، فأبحثا عن فيلم يمكنكما الإستمتاع به سوياً أوعمل اتفاق بأن يشاهد فلمه المفضل هذه المرة والمرة القادمة لك.**

**انظري إلى الجانب المشرق :**

**حاولي بقدر الإمكان التحدث عما تحبينه فى شريك حياتك، وعن الأشياء المحببة فى علاقتكما، واجعلي الجمل الإيجابية خمسة أضعاف السلبية فى حوارك مع شريكك، وركزي على الأشياء التى تهتمين بها وتحترميه فيها.**

**قومي بالأشياء اللطيفة :**

**كأن تقوم الزوجة بترك رسالة حب فى شنطة أو سيارة زوجها، أو أن تعمل عشاءً خاصاً بهما، أو أن تقوم بعمل المشروب الذي يفضله زوجها، وبشكلٍ عامٍ ابحثي عن كل الوسائل التى تجعله يعلم أنك تفكرين فيه.**

**طلب المساعدة فوراً:**

**الزواج ليس سهلاً دائماً والحياة ليست وردية فى كل الأحيان، لذا عند حدوث المشاكل فعليكما طلب المساعدة فوراً ولتكن من أقرب الناس اليكما، فنصف الزيجات الفاشلة تنتهي فى السبع سنوات الأولى، فلا تجعلا المشاكل تتفاقم.**

**مبادرتك سيدتي للبحث عن وسائلٍ لتحقيق السعادة والاستقرار في حياتك الزوجية تعتبر بمثابة الحاجز لحدوث مشاكل وخلافات زوجية، وتنم على شخصيتك القوية التي تسعى الوصول للأفضل .**

**فن الإلقاء بكل بساطة واختصار**

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد :  
تنصح الناس بنية صالحة أمر جيد والأجود أن تتمتع بمهارات مهمة بسيطة , أهمها البساطة والاختصار , وهذا من أجمل ما فى نصائح الحبيب عليه الصلاة والسلام وبما أننى من محبى منهج \" ما قل ودل \" فنبدأ بما تريد أيها الحبيب بدون تطويل او تكلف .  
  
• خوف المواجهة  
  
- سبب الخوف والقلق والتوتر من الإلقاء هو انشغالك وخوفك من تقييم الناس لك   
- الذى عليك أن تنشغل بالتخطيط ودقة معلوماتك والمهارات التى ستستعملها .  
- القلق البسيط لا ضرر منه فهو يزيد انتباهك لكن عندما يزيد فهو يُنسيك ما تريد قول .  
- من ضمن أسباب الخوف هو الخوف من عدم وجود كلام تقوله فليس معك غير الأدلة التى ستستشهد بها .  
- الحواشي التي حول الآيات والأحاديث ستعرف كيف تضعها عندما نتكلم عن كيفية تحضير الموضوع .  
• في المقدمة  
- تدخل في الموضوع مباشرة بدون مقدمات طويلة وكثرة تكلف .  
- نجاح الكلمة أو الخطبة من نجاح المقدمة , أى الدخلة القوية المؤثرة .  
- تبدأ المقدمة بموقف مؤثر قصير يدل على ما تريد أن تتكلم فيه بعد ذلك .  
- ممكن تبدأ المقدمة بالآتى [ آية – حديث – قصة قصيرة – خبر مثير – سؤال للجمهور ] .  
- أفضل ما تبدأ به – فى نظرى وتجربتى – هو الموقف المؤثر القصير .  
2  
• وأنت تتكلم مع الناس [ فن الإلقاء ] .  
- وأنت تتكلم كُن على طبيعتك [ أى كما تتكلم مع أى صديق لك بكل بساطة وبدون تكلف ] .  
- لا تٌقلد أحداً من الدعاة فالناس يكرهون ذلك .  
- كلامك فصل واضح أى لا يكن سريعاً فتأكل أواخر بعض الكلمات ولا يكن بطيئاً مملاً .  
- قم بتوزيع النظر على الجهات التي يجلس فيها الناس ولا تنظر لجهة واحدة .  
- لا تُكثر من الكلام عن سلبيات الناس والواقع والمجتمع فهذه طريقة سلبية منتشرة عند الخطباء تزيد الاحباط لدى الناس .  
  
- استخدم لغة الجسد وإشارة يدك بدون إفراط .  
- لا تُشر للناس وأنت تقول كلمة \" أنت \" فى معرض الذم وتشير بها فى معرض المدح .  
- تغيير نبرة الصوت ضرورى خلال كلامك فلا تستمر على نبرة واحدة .  
- تعلم فن الوقفات , تقف قبل الكلمة أو الجملة المؤثرة أو بعدها ليتأملها المستمع لكن بدون إفراط .  
- تضغط على بعض الكلمات المؤثرة وأنت تنطقها .  
- فى نهاية كلامك تختصر عناصرك التى تكلمت فيها ثم تختم كلامك بجملة مختصرة مؤثرة تثبت فى ذهن المستمع .  
• تحضير الموضوع  
- اختر موضوع مناسب لجمهورك [ واحد بيتكلم عن فضل الوالدين فى ملجأ أيتام - لابد لموضوعك أن يكون محدد فى نقاط أو عناصر فى ذهنك .  
- يساعدك على تحديد عناصر أى موضوع أن تستخدم كلمات معينة مثل [ لماذا – كيف – فوائد – أضرار ] .  
3  
مثال :  
كيف تتخلص من همومك أو ذنوبك أو الكسل أو ... أو ... الخ .  
لماذا تأخر النصر ؟ لماذا قال يوسف عليه السلام لأبيه ؟! ولم يقل لأمه أو عمه أو ... ؟!!  
فوائد المداومة العمل الصالح ... فوائد قيام الليل ... فوائد مجالسة الصالحين ...  
أضرار التدخين لكن مع ذكر وسائل عملية واقعية للتخلص منه .. أضرار الغيبة والنميمة ... وهكذا .  
• الحواشى  
كيف تجد كلام تقوله غير الآيات والأحاديث التى معك ؟ وكيف ومتى تذكر الآية أو الحديث لأن الرهبة تحتاج لكلام قمت بتحضيره سابقاً وخصوصاً فى البداية ؟  
الجواب : قبل أن تذكر الآية تشرحها ثم تذكرها وكذلك الحديث وهذا مثال وأنت تتكلم عن خطر اللسان والكلام :  
قوله تعالى {وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزَغُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُبِينًا} [الإسراء : 53] ...  
تشرح تقول مثلاً :   
ومما يوضح خطر اللسان أيها الأحبة أن الله عز وجل أمرنا أن نختار الكلام الذى نقوله قبل قوله , بل من الكلام ما هو حسن وما هو احسن فأمرنا أن نقول الأحسن لأن الشيطان ينتظر خروج الكلمة من أخيك فيوسوس لك أنه يريد كذا وكذا من السوء ونحن نعلم عداوة الشيطان للإنسان من قديم الزمن وهذا واضح فى قوله تعالى وتذكر الآية :  
{وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزَغُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُبِينًا} [الإسراء : 53] ...   
  
مثال فى شرح حديث :  
نحن فى زمان فتن وكثُر الكلام وفى وسط ظلمات الفتن كلنا يبحث عن النجاة وأمر النجاة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بخطر الكلام أيها الأحبة الكرام وهذا يوضحه الحديث عندما ذهب الصحابى الجليل عقبة بن عامر يسأل الرسول عليه الصلاة والسلام فقال عقبة رضى الله عنه : [ يا رسول الله ما النجاة ؟ قال عليه الصلاة والسلام : \" أمسك عليك لسانك \" ] ..  
• الاختصار [ السُنة المفقودة ] .  
- خير الكلام ما قَل ودل \" فلا يكفى أن يكون قليل بل لابد أن يدل \" .  
- شخص كلامه كثير فهو واحد من إثنين [ 1- مش عارف عاوز يقول إيه ... 2- عنده شهوة الكلام ] .  
- الكلام عندما يكثر يُنسى بعضه بعضاً \" ما قل وكفى خير مما كثُر وألهى , أى ألهى عن المقصود من الكلام أصلاً \" .  
- أخر وأهم نصيحة \" تدعوا لتحصل على الأجر تنشط وتستمر , لكن تدعوا ليستجيب الناس يصيبك الإحباط \" .  
- أسأل الله عز وجل أن يرضى عنك فإن لم يرض عنك فليعفوا عنك , قل

آمـــيـــــن .

|  |
| --- |
| **خمسة خطوات لإتقان فن الإلقاء** |
|  |
|  |
| **كيف تلقي موضوعاً ?  عناصر الموضوع :  1. أمور لا بد من مراعاتها قبل الإلقاء .  2. أمور لابد من مراعتها أثناء الإلقاء .  3. أمور فنية .  4. إشارات .  5. نصائح.**  **أولاً : أمور لابد منها قبل الإلقاء:  • الإخلاص : والأحاديث في ذلك كثيرة منها" من تعلم علماً مما يُبتغى بها وجه الله لا يتعلمه إلا ليصيب به عرضاً من الدنيا لم يجد عرف الجنة يوم القيامة " " من طلب العلم ليباهي به العلماء أو ليماري به السفهاء أو ليصرف وجوه الناس إليه فهو في النار " (( ليبلوكم أيٌّكم أحسن عملاً )) قال الفضيل بن عياض : أي أصوبه وأخلصه .  • حسن الاختيار : بحيث يكون من صميم ما تجري به الحياة وهذا يستلزم أمرين : 1. أن يكون متصلاً بما يجري فيها من خير وشر .  2. أن يكون عنده تصور عن الجمهور الذي يستمع إلى الموضوع "حدثوا الناس بما يعقلون أتحبون أن يكذب الله ورسوله.  • التحضير الجيد : خصوصاً إذا كان الموضوع متشعباً أو دقيقاً.  إذا كان المتحدث مبتدأ لم يسبق له أن مارس التحدث.  ولا يتوهم متوهم أن التحضير مما يعيب مقدرة المتحدث ويقلل من كفاءته وعلى المتحدث أن يدرس الموضوع دراسة وافية شاملة محللا إياه إلى عناصر بارزة رئيسية وخطوات واضحة حتى يستطيع أن يتنقل بالمستمع من حلقة إلى أخرى .  • العزم على العمل بما تقول :  لان العمل هو غاية العلم وبه يكون الفلاح ( قد أفلح من زكاها ) ولذا كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يستعيذ من العلم الذي لا ينفع ( اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع ..) والناس ينظرون إلى الداعية على أنه القدوة ....يقول سيد رحمه الله " الدعوة إلى البر والمخالفة عنه في سلوك الداعين إليه هي الآفة التي تصيب النفوس بالشك لا في الدعاة وحدهم ولكن في الدعوات ذاتها ، وهي التي تبلبل قلوب الناس وأفكارهم لأنهم يسمعون قولاً جميلاً ويشهدون فعلاً قبيحاً فتتملكهم الحيرة بين القول والفعل وتخبو في أرواحهم الشعلة التي توقدها العقيدة وينطفئ في قلوبهم النور الذي يشعه الإيمان ولا يعودون يثقون في الدين بعد ما فقدوا ثقتهم – برجال الدين -.  يقول ابن القيم رحمة الله "" وهؤلاء هم علماء السوء جلسوا على باب الجنة يدعون إليها الناس بأقوالهم ويدعون إلى النار بأفعالهم فكلما قالت أقوالهم للناس هلموا قالت أفعالهم لا تستمعوا منهم فلو كان ما دعوا إليه حقاً كانوا أول المستجيبين له فهم في الصورة أولياء وفي الحقيقة قطاع طريق ""  يا أيـهــا الـرجـل المعلـم غيره هـلا لنفسك كـان ذا التـعلـيـم  تصف الدواء لذي السقام وذي الضنا كيما يصح وأنت سقيم   ثانياً : أمور لا بد منها عند الإلقاء :  المقدمة : وفيها /  • الاستهلال / فيذكر الله ويحمده ويثني بالصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم لقوله ( كل أمر ذي بال لا يبدأ باسم الله – وفي رواية بحمد الله – فهو أقطع ).  • ذكر أسباب طرح هذا الموضوع ، وأهميته .  التحدث عن الواقع وربط الموضوع به وذلك من أجل أن يعطي الأثر الطيب والاستجابة الحسنة.  • التشويق للموضوع :  يقول علوان ...... والمشاعر الإنسانية بيوت مغلقة وقد نهانا القرآن الكريم أن ندخل بيوتاً غير بيوتنا حتى نستأنس ونسلم على أهلها .  • استعراض عناصر الموضوع:  وذلك بذكر رؤوس أقلم الموضوع من أجل أن تكون الفكرة متكاملة لدى المستمع. • تلخيص الموضوع في ختام الدرس.   ثالثاً: أمور فنية:  أ. التحدث باللغة العربية التي يفهمها السامع : وذلك تحقيقاً للمبدأ الذي نادى به القرآن الكريم ( وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم ) فأصبح التبيين هو أساس التحدث والفائدة منه وعليه فلا بد من معرفة عقول المستمعين ومداركهم ومن ذلك قوله صلى الله عليه وسلم "" أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم"" .   ب. التأني في الكلام: تقول عائشة رضي الله عنها " ما كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يسرد الحديث كسردكم هذا ، يحدث حديثاً لو عده العاد لأحصاه" زاد الإسماعيلي في روايته " إنما كان حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم فهماً تفهمه القلوب "   ج. الموازنة في الصوت : وصورته ألا يتجاوز صوته مجلسه ولا يقصر عن إسماع الحاضرين ما لم يكن هناك حاجة إلى رف الصوت.   د. الإقبال على الجلساء : بحيث يشعر كل فرد من الحاضرين أنه يعنيه ويخصه ويقبل عليه روى عمرو بن العاص رضي الله عنه قال (كان رسول اله صلى الله عليه وسلم يقبل بوجه وحديثه على شر القوم يتألفه بذلك وكان يقبل بوجهه عليّ حتى ظننت أني أحسن القوم فقلت يا رسول الله :أنا خير أم أبو بكر ؟ فقال : أبو بكر ، قلت يا رسول الله : أنا خير أم عمر؟ قال : عمر ، قلت يا رسول الله أنا خير أم عثمان ؟ فقال : عثمان ، فلما سألت رسول الله صلى الله عليه وسلم صد عني فوددت أنى لم أكن سألته ) .   هـ. حركات اليدين : وذلك لتوضيح الفكرة كما كان يفعل الرسول صلى الله عليه وسلم ( أنا وكافل اليتيم كهاتين ) وأشار بالسبابة والتي تليها.   و. التجديد في الأساليب : على نحو  انتهاج أسلوب القصة : كقصة الثلاثة الذين أووا إلى الغار ، وقصة إبراهيم .  انتهاج أسلوب الحوار والاستجواب : ( أتدرون من المفلس ) ( أرأيتم لو أن نهراً......)  انتهاج أسلوب التعليم بالقدوة : ( صلوا كما رأيتموني أصلي ..) ( خذوا عني مناسككم )  انتهاج أسلوب ضرب المثل : سفينة المجتمع ، مثل المؤمن الذي يقرأ القرآن .....  انتهاج أسلوب المداعبة : لا يدخل الجنة عجوز ...  انتهاج أسلوب انتهاز المناسبة : أترون هذه المرأة طارحة ولدها في النار ...  انتهاج أسلوب الالتفات إلى الأهم : متى الساعة  الاستشهاد بالأدلة والأمثال والقصص والأشعار  الحذر من تكرر بعض العبارات مثل : يعني ، نعم ، طبعاً ....  • كتابة الموضوع كاملاً وعدم الاعتماد على الذاكرة إلا في الإلقاء .   رابعاً : إشارات :  • الاقتصاد في التحدث والكلام بالأهم فالأهم.  • الترفع عن الغلظة في القول والبذاءة في اللسان : ويقتدي بالرسول صلى الله عليه وسلم عندما وصفه الله ( فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك ...) وهذا إبراهيم عليه الصلاة والسلام يقول لأبيه ( يا أبت )  • ملاطفة الجلساء حتى لا يشعروا بالسأم ولا يدخلهم الفتور .  • قوة الملاحظة : والمقصود إدراك أحوال السامعين أثناء الحديث أهم مقبلون علي فيسترسل في الحديث ويستمر أم معرضون عنه فبتجه إلى ناحية أخرى .  • طلاقة اللسان : وهذا لا يتأتى إلا أن يكون المتحدث ذا ثقافة واسعة وشاملة , و أن يكثر من المطالعات الأدبية مع التمرن والمراس .   خامساً : نصائح :  • لا تعتذر عن سوء التحضير قبل التحدث ولا بعده.  • كراهية الفتوى .  • الابتعاد عن التفاصح والأستاذية .  • عدم إحراج المستمعين بالأسئلة التي لا يستطيعون الجواب عليها .  • الابتعاد عن الحركات الكثيرة .  • حسن المظهر .  • الإيجاز في الإجابة وعدم التعجل فيها .  • الاستعداد للمفاجأة** |

**مهارات الاتصال : تعلم كيف تخاطب الآخرين وتؤثر فيهم**

**قد تتم دعوتك في أي وقت من الأوقات إلى إلقاء خطبة في أي من الاجتماعات التي تشارك فيها أو المؤتمرات التي تحضرها، سواء كانت هذه الاجتماعات خاصة بأعمالك أو حياتك الاجتماعية أو المهنية، وقد تكون في أحد الاحتفالات ويطلب منك توجيه كلمة إلى الحاضرين، وفي كثير من اجتماعات الأعمال قد يطلب منك طرح عرض تقديمي عن تطور العمل في أحد المشروعات التي تشارك فيها أو تشرف عليها.  
إن مهارات الاتصال تعد إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن تتحلى بها القيادات، فإذا فشل المستمعون في فهم كلمتك، أو إذا انصرف عدد كبير منهم عن الإنصات لك نتيجة الإحساس بالملل مما تقوله، تكون قد افتقدت القدرة على التواصل مع الجمهور.  
  
• ـ عليك بالبساطة .  
• يعتقد الكثيرون أن نمط حديثهم لا بد أن يكون تفصيلياً ومعقداً، إلا أن الواقع أظهر أن أفضل الخطباء عادة ما يتسم خطابهم بالبساطة، فالهدف الرئيسي من خطابك هو التواصل مع الآخرين، وعليه حاول أن تتجنب ما يمكن أن يشتت أذهان المستمعين عنك، وعند إعداد كلمتك اجعل الأفكار التي تريد توصيلها إلى الآخرين هي محور تفكيرك وقم ببناء كلمتك حول هذه الأفكار.  
  
• ـ تحدث بشكل طبيعي .  
• أنت لست ممثلاً، بل متحدث، وعليه كن على طبيعتك ولا تحاول تقمص أي شخصية أخرى، وفي هذا الصدد يقول (ويدنر) إن هناك عدداً كبيراً من الخطباء الذين يحاولون محاكاة وتقليد نمط الكلام ولهجة خطباء آخرين يريدون أن يتشبهوا بهم، تحدث فقط بالطريقة التي تعودت أن تتحدث بها دوماً، فأنت لست مضطراً لكي تكون خطيباً مفوهاً بأن تبني أنماط الآخرين في الحديث.  
  
• ـ الاتصال بالعين .  
• خلال تلقيك دروساً في القيادة، فإن مدرب القيادة يوجهك إلى ضرورة النظر في المرايا بشكل مستمر، ولذا فأنت طوال عملية القيادة تنظر في المرآة اليمنى فاليسرى، ثم المرآة التي في المنتصف، كذلك الأمر عند إلقاء كلمتك، لا تركز بصرك على مركز القاعة فحسب، بل اعمل على تقليب بصرك في شتى أرجاء القاعة التي تلقي فيها كلمتك محققاً التواصل مع المخاطبين في مختلف أنحاء القاعة، تماماً مثلما تقلب عينيك بين شتى المرايا أثناء القيادة.  
  
• ـ تحكم في يديك .  
• تعد اليدان إحدى الوسائل الرئيسية للتواصل مع الجمهور المخاطب بعد الوجه، ومن المفضل عند استهلال الخطبة إراحة اليدين على المنصة التي تلقي منها كلمتك، وإذا لم تكن هناك منصة يمكن طي اليدين أمامك أو خلفك، فمن بين الأخطاء الشائعة التي يقع فيها الكثير من المتحدثين الإكثار من تحريك اليدين بسبب وبدون سبب مما يشتت ذهن المستمعين ويحول دون الإنصات بتركيز لما يقوله المتحدث، ومن المؤسف أن الإكثار من تحريك اليدين هو الأمر الذي سيبقى في أذهان المستمعين، بدلاً من الأفكار التي كنت ترغب في توصيلها إليهم.  
  
• ـ كن متحمساً لما تطرحه .  
• لا يهم الموضوع الذي تطرحه في كلمتك بقدر ما تهم قدرتك على إقناع جمهور المستمعين بمدى إيمانك وتحمسك لهذا الموضوع، لا تحاول أن تتصنَّع، ولكن حاول أن تظهر بشكل تلقائي مدى حماسك وانتمائك للشركة أو المهنة، فالجمهور يعشق المتحدثين الذين يظهرون حماساً شديداً للموضوع الذي يتحدثون فيه، أظهر هذا الحماس في صوتك ونظراتك ولهجتك في التحدث إلى الجمهور بحيث تنقل هذا الحماس وهذه العاطفة إلى المستمعين أنفسهم.  
  
• ـ كن متوازناً .  
• لا تحاول أن تضمن العرض التقديمي الكثير من النقاط التي ستتناولها في كلمتك، فقط ضمنه النقاط الأساسية واترك التفاصيل للورق المطبوع الذي يمكن للمستمعين قراءته في وقت لاحق، استخدم برنامج الباور بوينت لعرض شريحة أو اثنتين تتضمنان النقاط الرئيسية، ولكن لا تسرف في ذلك، فيجب أن تظل عيون المستمعين وآذانهم معلقة بك أنت، لا بشاشة العرض، وبين الفينة والأخرى انقل تركيز المستمعين إلى الشاشة ثم إليك مرة أخرى، لا تجعل عرض أي شريحة يستغرق أكثرمن خمس ثوان، وإلا تكون قد ضمنت هذه الشريحة أكثر مما ينبغي، وإذا ما كان هناك أمر يتسم بالتعقيد وترغب في توصيله إلى المستمعين يمكنك أن تقدم لهم فكرة عامة عن هذا الأمر وتترك التفاصيل للورق المطبوع الذي يتم توزيعه على المستمعين.  
  
• ـ تول إدارة العلاقات قبل وبعد إلقاء كلمتك .  
• إن الناس عادة ما تنصت بشكل أفضل إلى المتحدثين الذين يعرفونهم من قبل، فهذه المعرفة توفر قدراً من الثقة في شخص المتكلم وفيما سيطرحه من أفكار، ولذا قد يكون من المستحب أن تقوم بجولة في القاعة التي ستلقي فيها كلمتك قبل بدء الاجتماع محاولاً تعريف المستمعين بك.  
  
• ـ استخدم القصص .  
• لا تعتمد في كلمتك على مجرد سرد الحقائق، بل اعمل على أن تضمِّن كلمتك قصصاً وخبرات من الحياة تعلق بأذهان المستمعين عند العودة إلى منازلهم، خذ الوقت الكافي الذي يمكنك من رسم صورة في أذهان المستمعين لما تطرحه من أفكار.  
  
• ـ اعرف جيداً ما تريد أن تطرحه .  
• لا يوجد أفضل من أن يكون الفرد مستعداً بكافة المواد والمعلومات التي يحتاج إليها عند إلقاء كلمته، فإن مثل ذلك الأمر يجنبه ما قد يتعرض له من مواقف محرجة إذا ما اعتلى منصة الخطابة دون أن يكون مهيأ لشتى الاحتمالات، تفاعل مع المستمعين تعمد من وقت لآخر أثناء إلقاء كلمتك أن تطلب رأي المستمعين فيما تقول وأن تمنحهم فرصة طرح أسئلة، فإن مثل ذلك الأمر يكسر الرتابة ويمنحك استراحة، كما يوفر في ذات الوقت أيضاً فرصة للمستمعين للتواصل معك ومع بعضهم البعض.  
  
• ـ تجنب الإحباط .  
• أنت لا تعرف السبب الحقيقي الذي يجعل أحد الحاضرين لا ينصت لما تقول أو لماذا يغادر آخر القاعة، وهناك العديد من الأسباب التي تحول بين هذا وبين الإنصات بشكل جيد لما تقول؛ كما قد تكون هناك أسباب أخرى لا تتصل بك من قريب أو بعيد هي التي دعت البعض إلى مغادرة القاعة، افترض أنها أسباب أخرى هي التي دعت إلى ذلك واستمر في إلقاء كلمتك.  
  
• ـ لا تتجاوز الوقت المحدد لك .  
• التحدث لفترات طويلة وتجاوز الوقت المحدد لكلمتك هي أسرع طريقة تفقد بها المستمعين القدرة على التواصل معك والتركيز فيما تقول، حاول أن تنهي كلمتك في الوقت المحدد لها، بل من الأفضل أن تتمكن من الانتهاء منها قبل الموعد المحدد، فذلك سوف**

**ينال إعجاب المستمعين.**

[**114 فكرة لكيفية تدبير ميزانية المنزل**](http://al-kiyada.blogspot.com/2012/01/114.html)

**1- الفكرة الأولى (ملف الجداول المالية):  
  
تستطيع كل عائلة أن تحتفظ بملف ورقي أو مسجل على الكمبيوتر به أنواع متعددة من الجداول مثل الجداول المرفقة في هذا البحث.  
ويمكن تعليق جدول المصاريف الشهرية في مكان واضح بحيث يسهل للزوجين تدوين المصاريف فيه.  
وكذلك يمكن الاستفادة من جداول الايراد والمصروف السنوي وكذلك جدول السفر. وستجد العائلة هذه الجداول وسيلة فعالة تعينهم على حسن التخطيط.  
  
2- الفكرة الثانية(الجمعية المصرية):  
تنتشر في مصر وكثير من الدول فكرة الجمعية وهي عبارة أن يتفق مجموعة من الناس على دفع مبلغ شهري لمدة معينة ويقبض المساهمين المبلغ الأجمالي كل شهر واحد بالترتيب وهي وسيلة فعالة خاصة عند مواجهة الأزمات مثل زواج الابناء أو المرض كما تصلح لشراء شئ ما كالسيارة أو حتى كوسيلة لحسن ادخار مبالغ كبيرة وتمتاز هذه الطريقة أنها تلزم العائلة على الادخار.  
ويستخدم هذه الطريقة الجميع بدءا من طلبة المدارس الى الموظفين بل حتى أنه كثير من الاغنياء يستعملونها لتوفير مبلغ كبير وذلك بالاتفاق على قسط شهري كبير.  
  
  
  
3- الفكرة الثالثة(الظروف الشهرية):  
تستطيع كل عائلة بعد تحديد بنود الانفاق أن تجعل لكل بند ظرف خاص به وتضع به المبلغ المالي المناسب ثم تنفق من هذا الظرف طوال الشهر وتحاول ألا تتجاوزه واذا بقي مبلغ في أي ظرف في نهاية الشهر تستطيع تحويله لبند التوفير وتساهم هذه الطريقة كثيرا في ضبط وترشيد الانفاق.  
  
  
  
4- الفكرة الرابعة(حساب الأولاد):  
يستطيع كل زوجين فتح حساب خاص لكل طفل منذ ولادته يضعا فيه كل المبالغ التي جاءت كهدايا للطفل واذا كانت الهدايا عينية يمكن وضع قيمتها نقدا وكلما كبر الطفل نضع موارده الزائدة من المنح المالية في الأعياد والمناسبات ومنح الأجداد التي غالبا ما تكون بدون مناسبة في هذا الحساب وعندما يصير الطفل مدركا نعلمه أن يدخر من هذه المنح في هذا الحساب ونعلمه كيفية الزكاة على هذا المال وأهميتها وكذلك الصدقة. ويفيد هذا الحساب الطفل عندما يكبر وقد يستعمله للاستعداد للزواج مثلا أو لتغطية نفقة تعليم جامعي غالي وهكذا وبذلك يخف الضغط على العائلة.  
  
5- الفكرة الخامسة(حساب خاص للتوفير):  
يمكن لكل عائلة فتح حساب أو عدة حسابات لبنود مختلفة كالطوارئ أو التقاعد أو تعليم الابناء(وهو من أهم الأمور) أو غيرها بالاضافة لحساب الميزانية وكلما أرادت الاسرة الانفاق تنفق من حساب الميزانية وتبقى الحسابات الأخرى لا تمس حتى يحين وقتها.  
  
6- الفكرة السادسة(الزكاة والصدقة):  
لابد أن تحرص كل أسرة على أداء الزكاة لأهميتها ومكانتها الدينية كما أنها تؤدي الى البركة في الأموال ولتحرص كل أسرة أن تكون سخية في الزكاة فتزيد عن المبلغ الواجب عليها ولو قليلا ولتكن كريمة حتى يكرمها الله. كما لابد من تشجيع جميع الأفراد على الصدقة والمشاركة في جميع الأحداث بالصدقة فعندما نرى مأساة في أي مكان انساني لابد أن نشارك بعدة أمور أهمها الصدقة.  
  
7- الفكرة السابعة(صندوق الصدقة المنزلي):  
لكي يتعلم الابناء أهمية الصدقة وأهمية المال أيضا حتى القليل منه نستطيع أن نضع صندوق في مكان واضح في المنزل نسميه صندوق الصدقة نضع فيه كل الفكة الفائضة والتي كثيرا ما تضيع كما يترك المجال للجميع لوضع المبالغ التي يحبونها ثم يجمع ما في الصندوق بدون أن نعد المال وينفق في سبيل الله في أي وقت ويفضل بعد صلاة الجمعة (فلا تعلم شماله ما أنفقت يمينه) ولاشك أن ذلك يرضي الله ويزيد من البركة.  
  
  
8- الفكرة الثامنة (نصائح للتوفير أثناء شراء البقالة):  
(منقول من موقع نوكيا )  
  
1- ضع قائمة مشتريات: جهز في البيت قائمة بجميع الأغراض التي تنقصكم وتودون شرائها، هكذا عند ذهابكم لشراء البقاله فهي تمنعكم من التهور والانقضاض على كل ما هو أمامكم. ولكن ننبهكم أنه لا حاجة لتشعروا أنكم مقيدون فإذا وجدتم خصم/ تنزيل على منتوج ليس في قائمتكم ولكنكم تستعملونه فبالطبع يمكنكم شراءه.   
  
  
2-إبحث عن المكان الأرخص: ابحث عن المكان صاحب الأسعار الأرخص وإذهب إليه، لكن لا تتقيد به، فبين الحين والآخر تفحص أماكن أخرى فإذا وجدت مكان جديد وأوفر إنتقل إليه.  
  
3- الأماكن الأكبر أفضل: عادة تكون الأماكن الأكبر أرخص من غيرها.. كذلك المساحة الكبيرة تمكن من عرض تشكيلة أوسع وبهذا تستطيع أن تختار الأنواع الأرخص. ولكن هذه ليست قاعدة دائمة.   
4-لا للكسل: أصحاب الحوانيت يعتمدون على كسل المشتريين ولهذا فهم يضعون أغلى الأغراض في أسهل المواقع للمشتري على الرف، أي أمامك تماما. وإذا نظرتم جيدا إلى الأعلى أو الأسفل قد ترون أن الأغراض الموضوعة هناك هي الأرخص  
  
5- لا للجوع أو الغضب أو التعب: عزيزي المستهلك هل تعلم أنك إذا ذهبت لشراء البقالة وأنت جائع فانك ستشتري كمية أكبر وبذلك فاتورتك تزيد؟  
  
6-أكثر لا يعني أوفر: الكثيرون يعتقدون أن شراء الرزم والعبوات التي تحتوي على كمية اكبر من المنتوج تكون أوفر من شراء رزمة واحدة صغيرة من نفس المنتوج. إنتبهوا فهذا ليس صحيح دائما، وإنما يجبركم على شراء كمية كبيرة معتقدين بذلكم أنكم توفرون. قارنوا دائما سعر الرزمة بالنسبة لحجمها وكذلك عليكم الانتباه من تاريخ انتهاء صلاحية الاستعمال عند شراء هذه الرزم الكبيرة.  
  
7- إفحص الوصل: بعد الانتهاء من الشراء والدفع ننصحك أن تنظر إلى وصل الشراء وتتفحصه قبل مغادرة الدكان. فلا أحد معصوم عن الخطأ وكذلك أصحاب الحوانيت والعاملين فيهم.   
9- الفكرة التاسعة(أسبوع اللاشئ):  
  
أعجبتني كثيرا فكرة أسبوع اللاشئ المذكورة في الشريط ويمكن الاستفادة منها حتى بدون أزمات مالية وذلك لأن معظمنا أعتاد على شراء الكثير من الجمعيات منقادا وراء اعلانات التوفير و اغراءات الشراء فيشتري أشياء لايحتاجها وربما لايستعملها حتى ينتهي تاريخ صلاحيتها فنجد المنزل ملئ بأشياء زائدة يخزنها البعض في حجرة الخزين فلم لا نعلن التمرد عن الشراء لمدة أسبوع ونستعمل فقط ما في المنزل فاذا احتاجنا مثلا لمعكرونة ولم نجد نطبخ بدلا منها أرز وهكذا ونستطيع بذلك أن نوفر مبالغ كانت ستدفع في هذا الأسبوع للبقالة واستطيع أن أجزم أن هناك من البيوت خاصة في الخليج بها مخزون يغنيها شهر وليس أسبوع وهذه فكرة للقضاء على التبذير (قال تعالى: ان المبذرين كانوا اخوان الشياطين) كما أن هذه الفكرة تؤدي الى التوفير ونستطيع اضافة مبلغ البقالة الذي لم يدفع الى مدخراتنا وهذا الأسبوع يمكن (اذا نجحت الفكرة في الأسرة) أن يتكرر مرة كل شهر.  
يمكن الاستفادة من هذه المادة في اكتشاف الكثير من الطرق التي نوفر بها المال ، من هذه الطرق على سبيل المثال :  
10- توفير مبلغ من المال في حصالة غالية الثمن ولا يمكن فتحها إلا بكسرها بأن تكون مصنوعة من الخزف أو الزجاج الفاخر مثلا ، فيتم توفير المال فيها دون محاولة فتحها لأن فتحها سيكلف قيمتها إذ لا يمكن الاستفادة منها بعد ذلك ، فيكون ذلك بمثابة الدافع إلى توفير المال فيها حتى تمتلي تماما ثم كسرها .  
11- اقتطاع جزء من الراتب وشراء أشياء ثمينة تحفظ المال كالذهب والفضة ، وعند الحاجة يمكن بيعها واسترداد المال الذي تم توفيره من خلالها .  
12- وضع صندوق في البيت على أن يضع فيه كل فرد من أفراد الأسرة ما يستطيع من المال ويسمى صندوق الطواري ويستخدم وقت الحاجة .  
13- تخصيص حساب بنكي للتوفير ، يتم تحويل مبلغ مالي معين شهريا إليه ، على أن يكون هذا الحساب بدون بطاقة صراف آلي حتى لا تسهل عملية الصرف منه .  
14- عمل جدول شهري أو أسبوعي يحدد فيه لوازم البيت الأساسية مع تحديد فرد من أفراد العائلة تؤكل إليه هذه المهمة تفاديا لحدوث أي خطا في عملية الشراء .  
15- لضمان مشاركة فاعلة من الأبناء في ميزانية العائلة يمكننا تدريب الأبناء على تطبيق هذه الآلية بشكل مبسط على مصروفهم الشهري وعبر جداول الواردات والمصروفات.  
16- يمكننا كمربين أن نعزز الثقة في نفوس الأبناء وندربهم في نفس الوقت على ضبط الميزانية وذلك عبر مشروع اسري تنموي تحت مسمى (المدير الناجح) أو (أب وأم المستقبل) حيث يتحمل احد الأبناء مسؤولية الصرف في البيت لمدة شهر كامل وتسليمه مبلغا ماليا تحت إشراف الوالدين وبعد شهر يتم تقييم انجاز ورقابة الابن على الوضع المالي للعائلة وبعد ذلك توكل المهمة للأخ الآخر أو الأخت الأخرى وكل ذلك عبر تطبيق الجداول الدقيقة في هذه المادة.   
17- تعليم الأطفال سياسة التوفير ولو عن طريق الحصالات الصغيرة كما يكتب عليها عبارات محفزة على التوفير،ويمكن القيام بمسابقة في التوفير بين الأبناء على أن أكثر الأبناء توفيرا يعطى مكافأة.  
18- تدريب الأبناء على إعداد جدول مصاريف السفر بعد أن تقرر العائلة القيام بسفرة قصيرة داخل البلد أو خارجه ويكلف أحد الأبناء بإعداد جدول مصاريف السفر وبإشراف الوالدين.  
19- للتوفير في ميزانية العائلة يمكن للعائلة مراعاة ما يلي :  
a. الشراء بالجملة لأنه أوفر.  
b. الشراء نقدا وعدم استخدام بطاقات الصرف الآلي في المجمعات والمحلات.  
c. اسحب من البنك مقدارا محددا من الراتب ولا تسحب جميع الراتب.   
20- تحويل الصرف على الأبناء من المصروف اليومي إلى المصروف الشهري لتدريب الأبناء على إدارة أموالهم.  
21 – تربية الاولاد على التوفير ، وذلك بتشجيعهم على عمل حصالة منزلية خاصة بكل واحد فيهم ، يضع فيها من مصروفه الخاص وذلك لتعويدهم على التوفير منذ نعومة اظفارهم ، ودعم من يقوم بالتوفير اكثر ماديا للتشجيع .  
22 – عقد جلسة عائلية تشمل الزوجة وجميع الاولاد وعمل نقاش ودراسة مالية لبيان الموقف المالى للاسرة والمتطلبات المستقبلية وتوضيح الموقف المالى لجميع الافراد وعمل خطة عمل تشمل جميع البنود وكيفية تغطيتها ماليا حتى يتشجع الجميع ويتحملو المسؤلية مع الوالد فى مواجهة المتغيرات التى تواجه الاسرة ماليا .  
23 – عمل وتصميم جدول المصروفات اليومية لمدة شهر كامل والقيام بالتسجيل الدقيق لكل بند من البنود المصروفة وفى نهاية الشهر نقوم بعمل تقييم لكل بند حتى نعرف اين الخلل فى مصروفاتنا الشهرية ، ويكرر ذلك عدة اشهر متتالية حتى يتم ضبط مصروفاتنا .  
24 – زرع قيم ومبادئ الحلال والحرام فى نفوس الابناء منذ الصغر وتعليمهم ان المال الحرام ليس فيه بركة ، وان الله يبارك فى الحلال ولو كان قليلا .  
25 – عند التفكير فى عمل مشروع ادخار للمستقبل لا نقوم بعمل مشروع واحد نضع فيه كل مدخراتنا حتى اذا لم يوفق المشروع وخسر كان هناك المشروع الاخر ، وهو المبدأ الذى تربينا عليه منذ زمن وهو ( لا تضع البيض كله فى سلة واحدة ).  
26 – متابعة مواعيد المعارض والتخفيضات والتنزيلات التى تعرضها كثير من الشركات والجمعيات لشراء الحاجيات الاساسية بثمن ارخص وذلك من مبادئ التوفير .   
27-مسؤل المالية  
  
لابد من أن يكلف الزوجان شخصاً تكون مهمته مراقبة المصروفات ومتابعة الإيرادات للأسرة، وقد يكون الزوج هو المؤهل بالدور أو الزوجة أو أي شخص آخر. المهم ألا تكون المسألة عائمة وضائعة، (على البركة)، بل لا تأتي على البركة إلا عندما يتحرى الإنسان الأسباب ويتابعها  
28-التدوين و استخدام الكمبيوتر  
  
يجب أن يضع الزوجان دفتراً خاصاً للحسابات الأسرية ولا يشترط أن يكون على أنظمة المحاسبة المعتمدة، بل المهم أن تبين فيه الإيرادات والمصروفات والتوفير، ليقوم الزوجان بالمتابعة والمراقبة، وإذا كان أحد الزوجين يحب التعامل مع (الكومبيوتر) فهناك برامج خاصة لمتابعة الميزانية الشخصية.  
29-تطوير النظام المحاسبي  
  
بعد فترة من الكتابة والمتابعة يمكن للزوجين أن يطورا نظامهما المحاسبي، ويستفيدا من تجاربهما السابقة ويضعا جدولا خاصا بهما حسب مصاريفهما وإيراداتهما  
30-المرونة  
  
لابد أن يكون من يتعامل مع التخطيط والميزانيات مرناً. تحسباً للظروف التي قد تحتاج إليها الأسرة من غير حساب، فيكون مستعداً لذلك، بحيث يجعل الميزانية تستوعب أي مستجدات طارئة  
31-تعليم الأبناء  
  
لابد أن يجلس الزوجان مع أبنائهما للتحدث بخصوص الميزانية، وكتابة الحسابات حتى يتعلم الابن أن الوالدين يخططان للأسرة ويقدران المصاريف. فليس كل ما يشتهيه يشتريه، إلا إذا سمحت الميزانية بهذا كما أن الأبناء يستفيدون من ذلك كيفية إدارة حياتهم المستقبلية  
32-خطط المستقبل  
  
إن المحافظة على الميزانية تتطلب معرفة الوالدين بالخطط المستقبلية للعائلة والأهداف التي يسعيان إلى تحقيقها حتى يستطيعا أن يدخرا من المصروف ما يلبي حاجات الأسرة المستقبلية من بناء البيت وزواج الأولاد والمصاريف الصحية عند الكبر وغير ذلك  
33-التسوق   
  
يفضل كتابة قائمة الاحتياجات قبل التسوق حتى يكون التسوق منظم بعيد عن العشوائية و الإسراف و من الممكن تأجيل شراء بعض الحاجات حتى موسم التخفيضات و الأفضل التفكير ملياً قبل الشراء بمدى أهمية الشيء المرغوب شراؤه   
  
34-الفيزا  
  
إن استخدام بطاقات الفيزا يزيد من قيمة الشراء بسبب العمولة التي يأخذها المصرف  
  
35-الشراء بالتجزئة  
  
اتباع نظام الشراء بالتجزئة، فالملاحظ في الأسرة الخليجية ان معظم احتياجاتها الدورية يتم شراؤها من أسواق الجملة، مثل اسواق الخضار والمواد الاستهلاكية التي تبيع بكميات كبيرة وبالتالي تستهلك جزءا كبيرا من نفقات الأسرة واذا كانت تلك العادة توفر بعض النقود، لكن الكميات الكبيرة تتطلب تخزينا، واعادة استعمال، وخصوصا في فترات الصيف، حيث تقل فترة صلاحيتها اضافة الى عدم امكانية استعمالها خارج أوقاتها او حدود استخدامها كمواد التنظيف.  
  
  
36-الاستثمار  
  
بتخصيص ما لا يقل عن 2 ـ 4% من الدخل الشهري في اوجه استثمارية كودائع او استثمار في اراضي الاكتتاب في الشركات التي تمارس اعمالها وفق احكام الشريعة او على الاقل التي لا تخالف ذلك  
37-الادخار المبكر للأطفال  
  
علم أطفالك الادخار وإدارة أموالهم مبكراً، بحيث يعرف الطفل أن هناك موعداً محدداً لاستلام مصروفه ينبغي بعده "إدارة" هذا المصروف أو ادخاره بحيث لن يحصل على المزيد إذا أضاعه بالكامل وبسرعة. والفائدة هي تحميل الطفل مسؤولية تصرفاته وإدارته ما لديه (من أموال أو ألعاب أو حاجيات)، ويحبذ أن نحثهم على ادخار ولو القليل من هذا المصروف بشكل متتابع حتى يجنون ثمار هذا الادخار في نهاية الشهر (أو الأسبوع).  
  
38-تحديد الأولويات  
  
ترتيب الأولويات يعني أن نضع كل شيء في مرتبته، فلا يُؤَخر ما حقه التقديم، أو يُقَدم ما حقه التأخير، وبمعنى آخر أن نقوم بالأهم فالمهم فالأقل أهمية. وهرم الأولويات لميزانية الأسرة 3 درجات، وهي: ضرورات لا تستقيم الحياة بغيرها، حاجات تعطي للحياة بعض اللين، تحسينات للعبور إلى الرفاهية.  
ولا ننسي أن الأولويات تختلف من وقت إلى آخر، ومن مكان إلى آخر، ومن أسرة لأخرى، طبقا لظروفها؛ لذا يجب تحديد الأولويات في ضوء الزمان والمكان وظروف كل أسرة دون النظر أو التقليد لغيرها من الأسر.  
وعندما تشعر الأسرة بكثرة المصروفات المنـزلية وعدم انضباطها فلابد من وضع جدول شهري لمعرفة أين تصرف الأموال العائلية. ثم مراقبة البنود التي يزداد فيها المصروف، فيبدأ بترقيم البنود حسب الأولوية،   
فتبدأ الزوجة بوضع الأرقام حسب الأولوية بالاشتراك مع زوجها، حتى يتحملا النتائج معا، وإلا أصبح أحدهما فقط هو الملتزم بالأولوية والآخر يصرف كما يشاء، وكم من الأسر يحضر فيها الزوجان مساء إلى المنـزل ويتفاجآن عند وصولهما إلى المنـزل بأن كلا منهما قد اشترى مثل مشتريات الآخر؛ لذلك فإنه ينبغي على الزوجين أن يحددا الأولويات، آخذين بعين الاعتبار تقدير الزمان والمكان والظروف العائلية.  
  
39-يوم واحد للشراء  
  
تخصيص يوما واحدا في الأسبوع للتسوق؛ لأن زيارة السوق يوميا تزيد من نسبة الشراء، والزيارة المتكررة تؤدي إلى مشتريات متكررة  
  
40-التأجيل  
  
عندما تزيد لديك الرغبة في شراء الكماليات عليك بالتأجيل إلى الأسبوع القادم، ثم أجلي إلى الذي بعده. وستكتشفين أن قطار الحياة يسير برغم أنك لم تشتري الكثير.  
41- تعلمت طريقة الصرف السليم والابتعاد عن الصرف الغير مبرر  
  
تعلمت كيفية الموازنة بين الدخل والصرف بأنواعه وأولوياته   
الاستعداد لأي حاجيات عاجلة لم يتم التخطيط لها مسبقاً   
تعلمت تنظيم الحياة المالية للأسرة   
تعلمت كيفية اتخاذ القرارات المهمة   
41-علمت الطريقة السهلة المبسطة لكتابة ميزانية العائلة ، والتي وفرت عليّ الكثير من الجهد والوقت والمال...  
42-قمت بورشة عمل تطبيقية لعمل ميزانية للعائلة مع صديقاتي اللاتي معهن أسبوعياً في مدارسة مواد تربوية وتنموية.  
43-كتابة جداول شهرية لحسابات المصاريف الثابتة شهرياً وطباعتها بأعداد كبيرة وتوزيعها على أفراد العائلة في المناسبات الاجتماعية لمساعدتهم في معرفة الخلل في طريقة صرفهم، وقد كان لها الأثر الكبير عندهم.  
44-معرفتي بكيفية كتابة الميزانية جنبتني الفوضى المالية التي كانت عندي وأنا لا أعلم.  
45-أن تعلم كتابة ميزانية في حياتي قللت من مخاوفي للمفاجئات المستقبلية، وساعدتني في الإقدام على اتخاذ قرارات ما دامت القضية المالية محسوبة.  
46-أقترح أن تكتب قواعد زيادة الرزق والقواعد التي تنقص الرزق خلف فواتير الهاتف أو فواتير الكهرباء حتى تدخل كل بيت وذلك للفائدة الكبيرة في هذا.  
47-قمت بتطبيق هذه القواعد الثمانية لزيادة الرزق عليَّ وعلى أسرتي، وبلغت غيري بها لأنها في غاية الأهمية فالكل يشتكي قلة الرزق.  
48-كتبت بروشورات بالقواعد الثمانية التي أسميتها (القواعد الثمانية الذهبية) وتقديمها كفواصل للكتب.  
49-إدخال مخطط ميزانية السفر في مفكرة العام وكتابتها بطريقة بسيطة وميسرة لحاجة الجميع لها، ويجب أن تجعل ضمن مخططات كل شخص.  
50-تطبيق نظام التخطيط المبكر الذي يساعد على تفادي الأزمات المالية والتي لا بد أن تمر بها كل أسرة.  
51-وضعت دفتر خاص لكتابة ميزانية الأسرة وجعلت ابني مسئولاً عنه ويكتب فيه كل المصاريف الواردة وإدخال الأولاد في كتابة الميزانية هو حل لنصف المشاكل المالية من طرفهم .   
52-*جلسة إيمانية لإنجاح الجلسة المالية*:  
  
إن أول وأجمل فكرة عملية تفيدها مادة ميزانية العائلة هي ضرورة التقرب إلى الله عز وجل عن طريق إقامة الفرائض واجتناب النواهي. مثلا تنظم الأسرة جلسات إيمانية أسبوعية أو نصف شهرية يكون برنامجها متضمنا لكتاب الله تلاوة وتفسيرا وحفظا، السيرة النبوية مدارسة وإسقاطا على واقع الاسرة المعاصر، جمع مقالات إعلامية تناقش مشاكل مالية تعبشها أسر من مختلف البلاد مع مناقشتها بين أعضاء الأسرة واستنباط الخلل منها وغير ذلك من المواد الهادفة.. إن مثل هذه الجلسات الإيمانية الاسرية تؤلف قلوب أعضاء الاسرة وتجمعهم على الخير، كما أنها تزرع الإيمان وتقويه في نفوسهم. عندما يتملك الإيمان قلب كل من الزوج والزوجة ويعملان على تحويل تلك الشحنة الإيمانية للأبناء فإن الجميع سيعرف معنى التوكل الحقيقي على الله عز وجل، وعندها سيرزقهم الله من حيث لا يحتسبون ولاشك أنهم سيقدرون نعمة الله عليهم فيتصارحون خلال كل جلساتهم المالية وييتصرفون فيها بالمعروف.  
53-*تداول مسؤولية المصاريف يقضي على فوضى المشتريات*:  
  
إن توزيع وتداول الأدوار فيما يتعلق بالمصاريف البيتية خاصة الغذاء له دور تنظيمي واقتصادي كبير. مثلا: كل أسبوع يتكلف شخص حتى يأخذ كل واحد فرصته في تحمل مسؤولية المال وحتى لا تقع بعض المفاجآت كما حدث في قصة صندوق البرتقال فيكون تبذير وإسراف بدون داعي، ويجب تدوين كل التفاصيل في دفتر الميزانية مع اسم الشخص المسؤول عن كل أسبوع، ثم في نهاية السنة تخصص جائزة للشخص الذي استطاع أن يتصرف ماليا بشكل حسن ومتوازن.  
54-*أشركهم وكافئهم*:  
  
مصارحة الابناء ماليا وذلك عن طريق مثلا: إحضارهم في كل المناقشات التي تتعلق بميزانية الأسرة ثم إشراكهم في الفكرة السابقة يعني إقحامهم في تداول مسؤولية المصاريف مع مساعدتهم إذا كان عمرهم لا يزال صغيرا جدا ولا يهيئهم لتحمل المسؤولية كاملة، ولكن يجب دائما مكافأتهم على حسن صنيعهم فإننا بهذه المكافأة إضافة للجلسات الإيمانية وإشراكهم في الأمر المالي سنزرع فيهم أكثر حب تحمل المسؤولية المالية وإتقانها.  
55-*برنامج غذائي شهري = تغذية متوازنة + مصروف معتدل*:   
  
  
  
  
أقترح وضع برنامج شهري لكل الوجبات اليومية، فإن هذا سيجعل النظام الغذائي للأسرة متوازنا كما سيجعل مصاريف الأكل كلها في سقف مقبول ومتناسق مع الإيراد الأسري. مثلا: بداية كل شهر تعقد جلسة أسرية ولتكن تحت عنوان جلسة غذائية حتى يكون هناك تلطيف للجو الأسري خاصة لدى الأطفال فإن المسميات لها اـثير كبير على نفسياتهم. يجتمع أعضاء الأسرة الكبير منهم والصغير وكل واحد يقترح أنواع الأكلات التي يشتهيها ويرغب فيها فتوضع لائحة أولية، ثم يوضع جدول بكل أيام الشهر ويكتب أمام خانة كل يوم الوجبات المقترحة خلاله، فينتقى منها ما هو مفيد للصحة أكثر وما هو في إطار القدرة الشرائية للأسرة مع مراعاة تحقيق رغبة كل فرد في أكلة معينة. إن هذه الآلية ستحول دون حدوث خلل مالي في مسألة الطعام التي غالبا ما تكون السبب الرئيسي في التبذير عند جل الأسر العربية خاصة.  
56-*ميزانية للتدريب وتنمية المهارات قبل الأربعين ترتقي بميزانية ما بعد الأربعين*:  
  
يجب التهيء المسبق لمشاريع مرحلة ما بعد الأربعين من كل النواحي. فأول شيء التفكير في طبيعة المشاريع المستقبلية والتخطيط المالي لها، ولكن موازاة مع هذا التخطيط لابد أن يكون ضمن ميزانية كل سنة قسط من المال يلبي ويغطي حاجة الزوجين في مجال التكوين والتدريب وتنمية مهاراتهم في ميدان المشاريع المستقبلية التي خططوا لها ما بعد الأربعين. مثلا: لو الزوجة تريد أن تنشئ مدرسة أو حتى روض أطفال فالمفروض لكي تضمن نجاح هذا المشروع أن تأخذ خلال فترة شبابها دورات تدريبية في الأساليب التربوية خاصة الإبداعية منها المتعلقة بتمدرس الأطفال وتربيتهم والتعامل الناجع معهم.. فتجمع المعلومات وتبحث باستمرار عن الكتب والمراجع التي تصب في هذا الاتجاه فتشتريها وتقرؤها وتحضر ملفات متخصصة حتى تكون مسايرة لكل التغييرات والتطورات في المناهج التربوية... فكل ذلك يحتاج إلى ميزانية خاصة ومدروسة أولى بالأسرة أن تأخذها بعين الاعتبار ضمن ميزانية كل سنة.  
57-*رسالة موبايل في وقتها*  
إن من أولى الواجبات على أعضاء الأسرة والزوجين في القمة أن يذكروا بعضهم بعضا بتقوى الله وخشيته في طرق كسب المال وطرق صرفه. فإضافة للتذكير المباشر عند الانطلاق للعمل والسوق وغيره.. فإني أقترح أن تكون هناك رسائل متبادلة على الموبايل يذكر كل واحد الآخر بتحري الحلال. فمن يدري لربما يوسوس الشيطان مرة للزوج وهو في عمله أن يأخذ رشوة مثلا وربما يقدر الله تعالى أن تصله رسالة تذكيرية من زوجته في نفس اللحظة التي يأتيه الشيطان لعنه الله فتكون بذلك زوجته قد قدمت له ولأسرتها خدمة العمر فوقت نفسها وزوجها وأسرتها نارا وقودها الناس والحجارة.   
58-*خطط لميزانية اسرتك سنويا*:  
  
مثلا دعوة كل أفراد الاسرة قبل أسبوع أو أكثر لاجتماع أسري في بداية الموسم الدراسي حيث تكثر المصاريف. فيتم عرض إيراد الأسرة علنا وأمام الابناء ثم تتم دراسة كل المتطلبات السنوية المتوقعة ابتداء من الأدوات المدرسية وإلى العطلة الصيفية وما تحتاجه من ميزانية سفر وغيره حتى يكون الكل على علم ودراية كاملة بواقع الاسرة المالي فيسعى كل واحد أن يجعل طلباته في إطار المعقول ويتغاضى قليلا عن بعض الكماليات على الأقل.  
59-*شد الحزام قبل أن تشد عليك الأيام*:   
  
إن الأزمات المالية هي أشد وأصعب ظرف قد يفاجئ الاسرة. لذلك وإضافة إلى فكرة دفتر التدوين المالي المفصل فإنه يجب على الاسرة أن تكون جادة في حماية نفسها ضد كل المفاجآت الصعبة. مثلا استثمار قسط من المال في عقار أو أرض.. يمكن التصرف فيها وقت الأزمات. إن الأسرة وإن شدت على نفسها قليلا من أجل هذا الاستثمار فإنها ستعرف قيمته الحقيقية وقت الأزمات الفجائية.  
60-*ما رأيك لو نخطط لأسفار كثيرة بدل سفر واحد؟* مثلا:  
  
التخطيط للأسفار طيلة عشر سنوات متتالية سيجعل الاسرة تضع برامج أسفار متنوعة سياحيا وثقافيا فتكون الاستفادة أكبر من جهة ومن جهة أخرى وهذا هو بيت القصيد ستجعل في برامج أسفارها توازنا في الميزانية المخصصة للسفر بحيث مثلا لو خططت أسرة عربية كي تسافر السنة الأولى إلى دولة أوربية يتلزمهم ميزانية ضخمة كما أنهم سيطلعون على ثقافة أوربية، فالمفروض خلال السنتين المواليتين أن يخططوا لسفر من نوع آخر يكون مثلا في بعض مناطق دولة إقامتهم مرة مناطق بحرية ومرة مناطق جبيلة مثلا. ثم السنة الرابعة يكون سفرهم لبلد عربي مجاور لهم أو قريب من بلدهم. إن التخطيط بهذا الشكل سيجعل ميزانية سفرهم أقل بكثير خلال هاتين السنتين والسنة التي تليهما وبالتالي تحصل لهم استفادة كبيرة من أسفارهم كلها: فعلى المستوى المالي ستتم تغطية السفر السابق إلى أوربا وعلى المستوى الثقافي سيكونون قد منحوا أنفسهم فرصة الاطلاع على ثقافة مناطق أخرى من بلدهم وباقي البلدان العربية. لأن الكثير من العرب الميسورين نجدهم يعرفون الشيء الكثير الكثير عن ثقافة الغير ويجهلون ثقافاتهم المحلية وثقافات إخوانهم العرب في بلدان أخرى.  
61-أستاذ أيمن وميزانية بيته  
هذا صديقي المقرب وقد قضينا مع بعضنا البعض زملاء في العمل في مدرسة واحدة لعدة سنوات والمفاجئ كان بالنسبة لي الميزانية الأسرية التي كان يعملها ويسير عليها مع زوجته وأطفاله فقد كان لديه ترتيب معين فمثلا ً :  
62-كتابة جدول لوجبات الغداء والعشاء .  
63-لا يشتري من السوبر ماركت الكبير حتى لا تغريه العروض والتخفيضات .  
64-لا يحب الضيوف من غير موعد وترتيب مسبق .  
65-لا يشارك في مشاركاتنا المالية الغير مقنعة بالنسبة له .  
66-ما بين دراسته وعمله وأسرته كانت علاقاته الشخصية والأسرية محدودة مما ساعدت على عدم صرفه للكثير من الأموال .  
67-يشتري فقط ما هو مهم وضروري له ولأسرته .  
وغير ذلك من الأسباب التي ساعدته على أن يكون الآن في درجة مرموقة جدا وبيحضر الماجستير والدكتوراه في أمريكا الآن ، وهذا ما ينبغي أن يكون عليه من له هدف في المستقبل ومن يرغب أن يعمل شيء لنفسه ولأهله ولوطنه .  
  
  
  
68-يسافر بالديـّن  
  
لم أكن أتوقع أن هناك من يسافر بالديـّن حتى رأيته بنفسي فذاك شخص اتفق مع زوجته للسفر في الإجازة الصيفية خارج البلاد ولم يصارحها بأنه لا يملك المال الكافي للسفر ورغم هذا نزل على رغبة زوجته وأبنائه .  
تقدم لمعرض السيارات وطلب تقسيط سيارة جديدة ومن ثم قام ببيعها بالنقد الفوري واستلم المبلغ رغم إن الفارق بين النقد والتقسيط كان أكثر من ثلاثين ألف ريال بمعنى أن سعر تقسيط السيارة قرابة التسعين ألف وباعها نقدا بقرابة الخمسين ألفا وأخذ المبلغ ليسافر مع زوجته وأبنائه ومن ثم يبدأ مشوار تقسيط هذه السيارة لمدة أربع سنوات متتالية .  
من المؤكد أن من يسمع هذه القصة ويعرف هذا الرجل يبصم بالعشرة أنه إنسان غير سوي أو أنه لم يفكر ولم يخطط لما سيحدث معه مستقبلا ولم يدرس ما سيترتب على هذه المسألة من مخاطر وديون ومشاكل مالية وربما أزمات قد تعصف بحياته الأسرية لأنه وبلا شك سيدخل في مشاكل مع زوجته قد تؤدي بهما إلى الطلاق .  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
69-نسيبي بنى بيته  
  
موظف عادي وليس لديه دخل مادي سوى راتبه الذي يتقاضاه من الوظيفة الحكومية التي يعمل بها والجميل في الأمر أن هذا الرجل كان لديه هدف واضح منذ البداية التي توظف فيها ، قام بزرع هذا الهدف بينه وبين زوجته حتى تمكنوا من شراء الأرض ومن ثم زرع هدف البناء بينه وبين زوجته وأولاده وبفضل الله ثم بفضل التخطيط الجيد والميزانية الرائعة والاقتصاد في المشتريات وتحويل مبالغ الكماليات والحاجيات فقط إلى خانة الضروريات تمكن وخلال فترة ليست بالطويلة من استكمال بناء منزل المستقبل ولله الحمد   
  
  
  
70-الغيرة عند زوجتي والولد   
  
  
من المشاكل التي وقفت عليها والتي أعتقد أنه لا يخلو منزل منها هي الغيرة من الآخرين وخاصة الأقارب وربما يسأل سائل ما علاقة الغيرة بالميزانية والمادة , أن حقيقة الأمر تكمن في أن الزوجة عندما تـَغير من أختها أو أحد قريباتها على فستان ترتديه أو حلي من ذهب وجواهر ونحوه وربما حتى زيارة سياحية أو سفر أو احتفال بعيد الزواج وغيره فهذه الأشياء تجعل النسوة يغارون من بعضهم البعض وإذا حصل بينهن تحدي فإن الزوج بلا شك سيكون الضحية لأنها ربما تكلفه ما لا يطيق من الديون وذلك لتظهر أمام قريباتها وصديقاتها بالمظهر الذي تريده حتى ولو لم يكن معقول .  
ونفس الفلم يتكرر مع الأبناء إذا لم يكن لديهم وعي ومسئولية مالية ولم يتعلموا التوفير في ( الحصـّالة ) فإنهم ما إن يروا شيئا حتى يريدوا مثلهم دون أدنى اعتبار هل الوالد يملك المبلغ أم لا ؟؟ وخاصة إذا كان الوالد من النوع الذي يوفر لهم كل ما يتمنوه وليس كل ما هو مهم لديهم .  
ومن وجهة نظري أرى إن التوعية في هذا الموضوع جدا مهمة وان يعمد الأب في عمل حدود مالية لكل فرد يتحرك في قطرها كأن يقول للابن إن ميزانيتك هذا الشهر ثلاثمائة ريال لا غير فمهما يطلب لا يأخذ غير هذا المبلغ وممكن أن يقرضه الأب على أن يعيدها مع إستلام مصروفه الشهري وهكذا تزرع في الأبناء التصرف بالمال الذي يخصهم داخل نطاق محدود .   
  
  
  
  
71-مليونير لا يخرج الزكاة   
  
في جمعة من الجمع التي صليتها في حينا تحدث الخطيب عن رجل مليونير وله رأس مال كبير جدا ولكن هذا الرجل لم يكن يخرج زكاة ماله والغريب في الأمر أن مقدار الزكاة كان ( مائة وستة عشر مليون ريال ) وربما أرسل الله لهذا الرجل ابن جلس له مثل الشوكة في الحلق وشد وجذب مع والده حتى تمكن بعد جهد وعناء من إخراج ( ستة عشر مليون فقط) أما المائة مليون فلم يخرجها ذلك التاجر .  
الغريب في الأمر كيف أن هذا الرجل يجهل أن هذا حق الله وليس ماله هو وأن الله استودعه عنده ورزقه إياه كي يخرجه ويعطيه للفقراء لأنه من مال الله .  
من المعجز في القرآن أن الله ذكر الزكاة في القرآن ثلاثين مرة وذكر البركة بالمقابل لها ثلاثين مرة أيضا وهذا دليل على أن البركة تكون على قدر الزكاة المخرجة ( فسبحان الله )  
ولا تستبعد أن الله سيذهب عنه هذا المال الذي رزقه إياه في غمضة عين وربما أسرع مما أتاه وهذا مما تجدر الإشارة إليه في حسن التدبير وحساب الميزانية بشكل جيد .  
72- الفكرة 1:  
يجب على الازواج ان يتصارحوا بطموح و مشاريع كل طرف اي يتعاونوا حتى يساعد كل طرف الطرف الاخر على تنفيذ الطموح.  
73- الفكرة 2:  
توفير مال للاجازة و السفر يكون بتحويل جزء من المال كل شهر لبنك في المكان المراد السفرله و صرفه هناك عند السفر لتلك البلد بالاجازة.  
74- الفكرة 3:  
فتح اربع حسابات بالبنك و توزيع الراتب فيهم شهريا(حساب للمصاريف المنزلية ، الطوارئ، التقاعد و حساب الصيف )و بذلك لا تصرف النقود فورا و بدون تفكير و يلاقي الازواج مالا عند الطوارئ و التخطيط للسفر .  
75- الفكرة 4:  
محاولة التقليل من او الغاء التعامل بكرت الصراف الالي و دفتر الشيكات لما فيه من صرف بدون معرفة ما تبقى من مال.  
76- الفكرة 5:  
عند مرور ازمة ماليه على العائلة فيجب اعلام العائلة كلها و التعاون في ما بينها على توفير المال و حلها كأن يكون اسبوع او شهر تقشف بعد اتفاق الاهل مع اولادهم و تذكريهم بهذا عن طريق كتابة لوحة تعلق في كل غرفة مكتوب عليها (لاشيء)من الامور الكمالية او التي يمكن الاستغناء عنها.  
77- الفكرة 6:  
قراءة سورة الواقعة كل ليلة ،لان من قرأها لا يصيبه فقر أبدا.  
78- الفكر ة7:  
الالتزام بالقواعد الايمانية ال 11 لزيادة الرزق حتى نسعد بحياتنا و ننال رضى ربنا\_ جل و علا\_ و نعملمهم لابنائنا.  
  
79\* الفكرة الأولى: عليكِ بالقصد و عدم الإسراف:  
ما افتقر من اقتصد في عيشه وحياته ولم يسرف فالله لا يحب المسرفين، والإسلام لا يحض على الفقر وترك زينة الحياة الدنيا، قال تعالى: { قل من حرم زينة الله التي أخرج لعباده والطيبات من الرزق}. ولكنه في الوقت ذاته لا يريد منهم أناساً متخمين ممتلئة بطونهم بكل ما لذ وطاب ويركنون إلى الدنيا ولذَّاتها.  
إن الرجال الذين يتمتعون في التشبع والامتلاء، ويبتكرون في وسائل الطهي وفنون التلذذ، لا يصلحون لأعمالٍ جليلة، ولا ترشحهم هممهم لجهادٍ أو تضحية.  
وقد ابتلينا بأناسٍ كل همهم الطعام والشراب واللباس والزينة، فهم يفتخرون بأنهم يأكلون ألواناً من الطعام لا يعرفها كثيرون غيرهم، ويتكلمون باستعلاءٍ على الخلق، وبعض النساء يكلفن أزواجهن بشراء العديد من الكماليات، ويرهقن البيت المسلم بتحميله فوق طاقته.  
80 \* الفكرة الثانية: العقلانية في الطلبات:  
بحيث لا تكلف الزوجة زوجها بطلبات ترهق ميزانيته أو وقته أو صحته وتضيف عليه أعباء جديدة خاصة إن لم يكن قادراً على توفيرها.  
وكذلك الزوج مطالب هو أيضاً ألا يحمل زوجته ما لا تطيق من أعباء وتكاليف، سواء كان ذلك في التعامل أو المسؤوليات أو غيره. قال تعالى في محكم تنزيله: "لا يكلف الله نفساً إلا وسعها".  
81- الفكرة الثالثة: الحكمة وحسن التدبير:  
الحذر من الوقوعَ في آفة الشح والتقتير؛ قال تعالى: {وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ}.. فلا يضيّق الإنسان على أهل بيته في حال السعة، كما لا يورّط نفسه فيما لا طاقة له به في حال الشدة! بل يسير على هدْي قويم وصراط مستقيم؛ ويربّي أهل بيته على التوسط والاعتدال، وليأخذ من صحته لمرضه.. ويدّخر من يومه لغده. ويخطئ كثيرا من يعرض عن ذلك ظانّاً أنه ينافي التوكل، أو أنه يمس الثقة بالرزق! وقد جاء في السنة المطهرة ما يزيل تلك الشبهات، ويرسم المنهاج الحق للمسترشدين، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص – رضي الله عنه – : "إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكففون الناس، وإنك لن تنفق نفقة تبتغي بها وجه الله إلا أجرت بها حتى ما تجعل في فيّ امرأتك".  
ففي الحديث إرشادان كريمان: الأول: إلى ترك الإنسان لورثته ما ينفعهم بعد موته، والآخر: إلى استحباب الإنفاق والتوسعة عليهم. في وصية نبوية جامعة يتحقق بها التوازن والاعتدال.  
82\* الفكرة الرابعة: تحديد الأولويات:  
ترتيب الأولويات يعني أن نضع كل شيء في مرتبته، فلا يُؤَخر ما حقه التقديم، أو يُقَدم ما حقه التأخير، وبمعنى آخر أن نقوم بالأهم فالمهم فالأقل أهمية. وهرم  
الأولويات لميزانية الأسرة 3 درجات، وهي: ضرورات لا تستقيم الحياة بغيرها، حاجات تعطي للحياة بعض اللين، تحسينات للعبور إلى الرفاهية.  
ولا تنسي أن الأولويات تختلف من وقت إلى آخر، ومن مكان إلى آخر، ومن أسرة لأخرى، طبقا لظروفها؛ لذا يجب تحديد الأولويات في ضوء الزمان والمكان وظروف كل أسرة دون النظر أو التقليد لغيرها من الأسر. وعندما تشعر الأسرة بكثرة المصروفات المنـزلية وعدم انضباطها فلابد من وضع جدول شهري لمعرفة أين تصرف الأموال العائلية. ثم مراقبة البنود التي يزداد فيها المصروف، فيبدأ بترقيم البنود حسب الأولوية.  
فتبدأ الزوجة بوضع الأرقام حسب الأولوية بالاشتراك مع زوجها، حتى يتحملا النتائج معا، وإلا أصبح أحدهما فقط هو الملتزم بالأولوية والآخر يصرف كما يشاء، وكم من الأسر يحضر فيها الزوجان مساء إلى المنـزل ويتفاجآن عند وصولهما إلى المنـزل بأن كلا منهما قد اشترى مثل مشتريات الآخر؛ لذلك فإنه ينبغي على الزوجين أن يحددا الأولويات، آخذين بعين الاعتبار تقدير الزمان والمكان والظروف العائلية.  
83 \* الفكرة الخامسة: يوم واحد للشراء:   
ما رأيك في أن تحددي يوما واحدا في الشهر للتسوق؛ لأن زيارة السوق يوميا تزيد من نسبة الشراء، والزيارة المتكررة تؤدي إلى مشتريات متكررة، ومن المهم كتابة قائمة بما تحتاجينه من أشياء قبل الذهاب للسوق، وأن تعرفي مواعيد التخفيضات، واحرصي على أن تستفيدي منها بشراء حاجاتك، واحصري محلات الجملة وتعاملي معها لأنها أرخص سعرا.  
84\* الفكرة السادسة: إسناد الميزانية لمن يحسن تدبيرها:  
أن يتفق الزوجان على ميزانية مالية للبيت ذات بنود محددة، وتحديد أحدهما مسؤولا عن متابعة هذه الميزانية المحددة سلفاً، فقد يكون الزوج مشغولاً في عمله بما لا يدع له مجالاً لهذه التفاصيل فيسندها لزوجته؛ فيجمع بين مصلحتين.. تفويض مهمة لا وقت لديه لتفاصيلها ، وتأليف قلب الزوجة بإشعارها بأهمية دورها في إدارة بيتهما، وثقته بها!   
أما السبيل إلى نجاح هذه الميزانية؛ فيكون بالاعتدال والحكمة ودقة الموازنة بين الأهم والمهم.. وتجنب الإسراف والتبذير، قال الله تعالى: {وَلاَ تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا \* إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُواْ إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ..}، وقال سبحانه: {وكُلُواْ وَاشْرَبُواْ وَلاَ تُسْرِفُواْ إِنَّهُ لاَ يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ}.  
85\* الفكرة السابعة: النظر للمستقبل:  
المحافظة على الميزانية تتطلب معرفة الوالدين بالخطط المستقبلية للعائلة والأهداف التي يسعيان إلى تحقيقها وبذلك يستطيعوا زيادة مدخراتهم من المصروف ما يلبي حاجات الأسرة المستقبلية من بناء البيت وزواج الأولاد والمصاريف الصحية عند الكبر وغير ذلك.  
فإذا كان الزوجان الجديدان وحدهما الآن.. فغدا سوف يكون هناك طفل.. تبدأ نفقاته من بداية الحمل.. والتعامل مع الأطباء.. إلى ضرورة وجود ملابس مناسبة للحامل.. ومصاريف الوضع.. وعندما يصل الطفل.. يضاف للميزانية عضو ثالث.. والطفل أمامه مشوار طويل.. وقد يفاجأ الزوجان بطفل جديد.. لذلك لا بد من تنظيم هذه المسألة حتى لا تنوء ميزانية الأسرة بنفقات لم تكن في الحسبان.  
86\* الفكرة الثامنة: استخدام أسلوب التأجيل:  
عندما تزيد لديك الرغبة في شراء الكماليات عليك بالتأجيل إلى الأسبوع القادم، ثم أجلي إلى الذي بعده. وستكتشفين عد ذلك أن قطار الحياة يسير برغم أنك لم تشتري الكثير.  
87\* الفكرة التاسعة: المرونة عند استخدام الميزانية:  
لابد أن يكون من يتعامل مع التخطيط والميزانيات مرناً. بحيث تكون الميزانية تستوعب أي مستجدات طارئة. لابد أن يجلس الزوجان مع أبنائهما للتحدث بخصوص الميزانية، وكتابة الحسابات حتى يتعلم الابن أن الوالدين يخططان للأسرة ويقدران المصاريف فليس كل ما يتمناه الأبناء ينفذ إلا إذا سمحت الميزانية، وبهذا فان الأبناء يستفيدون من ذلك في كيفية إدارة حياتهم المستقبلية ،وسيعرفون الفرق بين الضروريات والكماليات.  
إن المرونة في التعامل في ميزانية البيت لن تضر أحد الطرفين، ومن المهم أن تستعد الأسرة للمناسبات كالأعياد مثلا، وان يكون الاستعداد مبكرا.. حتى لا يكون هناك بند مصروفات مفاجئ يربك لهما الميزانية ومن أهم الأشياء: ألا يشتريا شيئا ليسا في حاجة إليه.. أو يشتريا ما يزيد عن حاجتهما.  
88- الفكرة الأول:  
أن ما من دابة في الأرض إلا على الله رزقها فعلى كل من الزوجين الرضا بما قسمة الله لهم من الرزق في الدنيا لأن الرزق مكتوب عند الله وما الله بظلام للعبيد.  
89- الفكرة الثانية :  
ضرورة قيام كل أسرة بعمل ميزانية للعائلة وترتيب مصروفات تلك العائلة والتعود على ضبط الإيرادات والمصروفات لما في ذلك من المنفعة التى تعود على الأبناء والزوجين .  
90الفكرة الثالثة :  
قيام رب الأسرة بعمل جدول مرتب ومنظم يقوم فيه بكتابة البنود التى يصرف عليها طيلة أيام الشهر ولمدة ثلاث شهور حتى يتمكن من معرفة أين الخلل في المصروفات العائلية .  
91الفكرة الرابعة :  
سوء التصرف الإقتصادى للزوجين قد يؤدى إلى الفلس وبالتالي إلى البطالة والتفكك الأسرى .   
92 الفكرة الخامسة :  
ضرورة وجود دفتر لدى كل زوجين يسجلون فيه كل مصاريفهم وإيراداتهم وليس هناك مانع أن يكون هذا الدفتر مع أحد أبنائهم ويقوم هو بتسجيل تلك المصروفات.  
93- الفكرة السادسة :  
لابد على الزوجين من التفكير في ميزانية العائلة بعد بلوغ كلاً منهم سن الأربعين بعمل جدول يحتوى على البنود التي يحتاجها كل منهما بعد سن الأربعين وأمامهما المبلغ المطلوب لإنجاز تلك البنود . فميزانية العائلة بعد سن الأربعين قضية مهمة ولابد من التخطيط لها.  
94/ التقليل من عدد أجهزة الهواتف النقالة مثلا  
إذا كان عدد الأفراد عدد لابأس به ليس من الضروري لكل فرد من أفراد الأسرة شراء هاتف النقال للتقليل من ميزانية الأسرة مما يؤدي إلى التوفير   
95- /عمل مشروع في بيتنا ورشة :   
  
1. التعويد على العمل .  
2. تخفيف الأعباء المالية ، مثل صناعة اللعب الخاصة به .  
3- لنصلح معاً (إصلاح ما يتعطل من الأجهزة والألعاب والملابس)   
96/ الاهتمام بالدورات المختلفة في مجال العمل، أو غيره وكذلك الدراسات العليا، أو القراءات الدائمة في مجال العمل وغيره، مما يتيح فرصًا أكبر لزيادة الدخل والترقي وتحسين المستوى في وظائف أخرى ذات دخل أفضل  
97/أن ميزانية الأسرة يجب أن تكون مسئولية من يحسن تنظيمها بطريقة جيدة سواء كانت الزوجة أو الزوج مع وجود التفاهم والتعاون على تطبيقها كما يجب .  
  
98/يجب توجيه الأطفال بطريقة معتدلة ومتزنة للمشاركة بالميزانية لدعم التجاوب مع الوالدين مما يعطي فرصة اكبر لتطبيق الميزانية كما هو مخطط لها وأكدت انه من أولويات مصروفات دخل الأسرة رعاية الأطفال وتوفير متطلباتهم كالتعليم والغذاء والصحة والترفية .  
  
99/ا الاعلانات عن المشتريات فهي سلاح ذو حدين بعضها يساعد على وجود بدائل كثيرة تسهل الاختيار بما يناسب دخل الأسرة وهو بعضها يقضي على الميزانية بلا ترتيب فكل رب أسرة يشتري النوعية بحسب إمكانياته   
7/توعية أفراد الأسرة بأهمية ترشيد استخدام الكهرباء والماء وغيرها حتى نخفف من السلوك الاستهلاكي.وتوفير الدخل لدى الأسرة  
100-لعنوان: تكليف الابن بجمع اوراق المصروفات الآلية : يتم الاتفاق مع الابن أو الابنة وتكون أكبر من 10 سنوات ، يتم الاتفاق مع افراد العائلة على أن يكتب كل شخص ماذا صرف يوميا ، ثم توضع الأوراق في سلة عند باب غرفة هذا الابن ، يقوم الابن بكتابة المصاريف على ورقة واحدة في جدول وتقديمها لوادله في نهاية الاسبوع وبالتالي يعرف الأب أين تذهب مصروفات العالئلة فيسهل عليه تنظيمها بمشاورتهم .  
101-  
العنوان :آية تكتبعلى ساعة الصالة الآلية :اذا كانت ذات غير مغلفة بالزجاج ، وعقاربها يمكن مسكها باليد ، فيمكن أن يكتب عن طريق الكمبيوتر آية (اللهم بارك لنا في رزقنا ).  
  
  
  
  
  
102العنوان:عدم رمي الطعام ،الآلية: ان من الأمرو التي تسبب قلة البركة للرزق هو رمي الطعام ، فيمكن لربة المنزل أن ترتب الباقي من الطعام بحيث ان تعود أبناءها على أن مايبقى من الطعام لن يرمى وسيبقى للغد فعلى كل منهم أن ينهي مافي صحنه .، وجميل أن يكون في حديقة المنزل طيور تربى فيقدم لها الخبز الناشف والطعام الزايد.  
  
103 العنوان: حذف القنوات من الدش الآلية: ان على الزوجين أن يتقيا الله فعليهما أن يحذفا قنوات الأفلام والأغاني والقنوات التي لاداعي لها من الدش ، فالإدمان على الأفلام وتضيع الوقت عليها ينقص الرزق ، لأن الوقت رزق من الله وإضاعته على المعاصي والمحرمات ومالافائدة فيه يؤدي الى نقص الرزق ، ومن خلال تأملي فيمن حولي من عائلتي وجدت أن من يدمنون على النظر الى الأفلام حتى لو لم تكن ذات مشاهد مخلة ، يكون عندهم مشكلة في الراتب أنه لابركة فيه .  
  
104العنوان: عمل لوحات تكتب بالخرز ،  
الهدف : كتابة ايات يقرأها الزوج ، توضع أمام باب  
المنزل أو عند المرأة التي يصفف شعره عندها   
صباحا ، مكتوب فيها : اتق الله فينا ولا تطعمنا الحرام ،   
فإنا نصبر على الجوع ، ولانصبر على النار.الآلية :الأدوات:3 براويز جاهزة متشابهة تحوي مناظر طبيعية ، الطريقة تكتب الكلمات على ورق شفافيات (ورق بروجكتر)وتكتب بخط عريض ثم يوضع عليها الصمغ القوي ثم ينثر الخرز على الصمغ فيثبت على الكلمات ، ويترك لينشف.  
  
105العنوان: عمل مسابقة لأحسن خطة سفر، الآلية :   
أن يكلف الأبناء بعمل خطة للسفر وأحسن خطة هي التي  
سيتم الموافقة عليها وتكتب فيها التفاصيل ، والتكلفة وتكتب بجدول مرتب.  
106صندوق الغد: هو صندوق مالي أسري لضمان وجود أرضية مالية صلبة للأبناء مستقبلاً، ويتكون هذا الصندوق من: نقود الأعياد منذ الصغر ـ استقطاع مبلغ من المصروف الشهري يدخل مباشرة في رصيد الابن في البنك، بحيث يتكون في الغد مبلغ مالي يساعد الابن في حياته.  
  
107دراستي أحبها: تكوين صندوق خاص بدراسة الابن الجامعية على المدى البعيد، عن طريق تخصيص مبلغ من راتب الأب وراتب الأم إن كانت عاملة يدخل مباشرة في حساب هذا الصندوق، حتى يعين الأسرة على تحمل نفقات الدراسة الجامعية فيما لم تسنح الفرصة للحصول على دراسة على نفقة إحدى الجهات.  
  
108استثمار الآخرة: تخصيص مبلغ بسيط من ميزانية العائلة لوضعه في صندوق (استثمار الآخرة) بحيث يكون هذا الصندوق خاصاً بمساعدة أهالي الحي والمحتاجين منهم.  
  
109صندوق التكافل: عن طريق تخصيص نسبة من رواتب رواد المسجد لإدخاله في هذا الصندوق الذي يختص بمساندة أصحاب الحاجة، كالزواج والمرض لا قدر الله، وإرسال الهدايا للمواليد وكبار السن.110مشروعي بعد سن 40:  
 التخطيط لتأسيس مشروع تنموي مجتمعي لبث القيم التربوية والقرآنية من خلال وضع جدول مالي تخطيطي لتكوين ميزانية المشروع لعرضه على المستثمرين في هذا الإطار.  
  
السؤال الثالث\كيف تستطيع أن تستفيد من مادة ميزانية العائلة في(5) أفكار عملية؟  
111-دفتر الإيرادات والمصروفات الشهري:سأقوم بتصميم دفتر بعنوان جدول المصروفات والإيرادات الشهري كما ورد في النقطة رقم(6) وأعمل ورقة لكل شهر بحيث يكفي هذا الدفتر للسنة الكاملة وسأستخدم هذا الدفتر في حياتي الزوجية.  
الهدف:تقييد كل المصروفات والإيرادات الشهرية في الأسرة بحيث يكون لدينا وعي أكثر بميزانية العائلة والتعامل معها بحكمة أكبر.  
واقعيتها: الفكرة واقعية وممكنة وهي ستسهل على عملي كزوجة في المستقبل.  
112-اهداء دفتر الإيرادات والمصروفات:  
سأقوم بعمل نسخ لأسر عائلتي الكبيرة وصديقاتي وأهديهم هذا الدفتر وأوضح في أول صفحة تعليمات التعامل مع هذا الدفتر.  
الهدف:نشر تعليم الأسر المحيطة عن أهمية ميزانية العائلة وكيفية التعامل العلمي العملي الدقيق مع هذه الفكرة.  
واقعية الفكرة:من السهل تطبيق هذه الفكرة من خلال اهداء هذا الدفتر للصديقات الحميمات والأسر الصغيرة في عائلتي الكبيرة.  
113-محاضرة عن ميزانية العائلة:  
سأقوم بطرح محاضرة عن ميزانية العائلة في قسمي الدراسات الأسرية في الجامعة بالتعاون مع زميلاتي في القسم.  
الهدف:يشابه الهدف السابق.  
الواقعية:بالتعاون مع رئيس القسم علينا أن نحجز القاعة ونقوم بعمل اعلانات في القسم لجلب الحضور المناسب.  
114-فتح حسابات خاصة:  
سأقوم بزيارة البنك وفتح أكثر من حساب واحد للمصروفات الشهرية والثاني للأزمات والثالث للإجازات والرابع بعد سن ال40 سنة بحيث نقتطع من راتبي وراتب زوجي مبلغ من المال يدخر في هذه الحسابات وأضع الباقي في حساب المصروف.  
الهدف:تنسيق وتوزيع الإيراد الشهري بشكل يناسب حياتنا المستقبلية بحيث لا نقع لحظة بمأزق مالي صعب.  
الواقعية:الفكرة قابلة للتحقيق من خلال زيارة البنك والقيام بإجراءات فتح أكثر من حساب بنكي فيها.**  
**مهارات التقديم والعرض**

* **متابعة المستمعين بالنظر بصورة عادلة ومتوازنة، وفي حالة المجموعات الكبيرة يتم تبادل النظر بين**

**الحاضرين علي شكل رقم ٨**

* **تصرفات الحاضرين واحرص علي ترجمة التعبيرات الجسدية للحاضرين.**
* **حالة وظروف الحاضرين: الجو، وقت الغذاء، الإجهاد بعد يوم العمل، الحضور من السفر، وغيرها.**

## أ- المقدمة

* [**الهدف**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%87%D8%AF%D9%81)**منها تمهيد المستمعين وإحاطتهم بعناصر**[**الموضوع**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B6%D9%88%D8%B9&action=edit&redlink=1)**.**
* [**المقدمة**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D8%A9&action=edit&redlink=1)**الجيدة توضح للمستمعين طبيعة الموضوع، وتوضح لهم ما يجب أن يتوقعونه من**[**العرض**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%B6)**، وما يتوقعه**[**المحاضر**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1&action=edit&redlink=1)

**منهم.**

### عناصر المقدمة

* [**التحية**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%8A%D8%A9&action=edit&redlink=1)**للمستمعين**
* **قدم نفسك**
* **موضوع العرض (العنوان)**
* **زمن العرض**
* **محتوي العرض**
* **الإشارة إلي مالا يجب توقعه من العرض**
* **الإشارة إلي وسائل الإيضاح، المادة العلمية، المطبوعات،..... وغيرها**

## خصائص المقدمة الناجحة

**تكون المقدمة ناجحة عندما تؤدي الي :**

* **جذب انتباه المستمعين**
* **كسر الحواجز وإذابة الجليد بين**[**المحاضر**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1&action=edit&redlink=1)[**والمستمعين**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B9%D9%8A%D9%86&action=edit&redlink=1)
* **شعور المستمعين بأهمية موضوع العرض**
* **شعور المستمعين بحاجتهم إلي المعلومات المقدمة**
* **الحد من التوقعات الزائدة للمستمعين**
* **تشويق المستمعين للدخول في موضوع العرض**

### كيف تبدأ المقدمة؟

**هناك العديد من النماذج الجيدة للاستهلال، منها :**

* **موضوع العرض: سوف نتحدث في الساعة القادمة عن.......**
* [**التواصل**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84)**مع المستمعين: أعلم أن الجو اليوم حار وأنكم مجهدون من**[**السفر**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%81%D8%B1)**.**
* **قصة قصيرة ذات علاقة بموضوع العرض.**
* [**معلومة**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A9)**مثيرة للانتباه.**
* **سؤال مثير للاهتمام: كم منكم يحتاج في عمله وسيلة لتنظيم**[**المراسلات**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D9%84%D8%A7%D8%AA&action=edit&redlink=1)**.**
* **طرح**[**مشكلة**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A9)**ثم البدء في طرح بدائل للحلول.**

## ب- المحتوي

**هو الجزء الأوسط والأكبر من العرض، ونستهدف فيه :**

* **الاحتفاظ بانتباه المشاهدين.**
* **مساعدتهم علي متابعة الأفكار المطروحة.**
* **توجيههم نحو استخلاص النتائج التي توصلت إليها.**

## خصائص المحتوي الناجح

**لكي تتحقق**[**الأهداف**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81&action=edit&redlink=1)**السابقة يراعي أن :**

* **يتم تخطيط بناء أو هيكل الموضوع بالطريقة التي تؤدي لإقناع المستمعين.**
* **يقسم المحتوي إلي نقاط (عناوين) رئيسية وفرعية واضحة وفي تسلسل منطقي.**
* **يتم استخدام وسائل إيضاح بسيطة ومعبرة.**
* **استخدام التركيبات اللغوية الملائمة للربط والانتقال بين أجزاء العرض.**

### بناء هيكل المحتوي

**توجد عدة أساليب لتقسيم محتوي العرض منها :**

* **تقسيم زمني :في الماضي، حاليا، ومستقبلا.**
* **تقسيم فئوي :**[**التمويل**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%88%D9%8A%D9%84)**،**[**الموارد البشرية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9)**،**[**الإنتاج**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC)**.**
* **تقسيم مقارن :النظام القديم، النظام المقترح.**
* **تقسيم إلي بدائل :البديل الأول، البديل الثاني، البديل الثالث.**
* **تقسيم متدرج (تصاعدي أو تنازلي :(من أهم العوامل..، ويليها...**
* **تقسيم حلقي :الفرد، المؤسسة، المجتمع.**

### وسائل الإيضاح

**أدوات جيدة لمساعدة المتلقي علي استخدام أكثر من handouts تقدم وسائل الإيضاح وتكنولوجيا وسائل العرض والنشرات المصاحبة للعرض حاسة واحدة، مما يؤدي إلي استيعاب المعلومة وتثبيتها. إلا أنه يجب مراعاة أن يخدم تصميمها الهدف المطلوب منها، كما أن وجود النص في يد المستمعين في بعض الأحيان قد يؤدي الي تشتيت**[**الانتباه**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D9%87)**وتقليل**[**التركيز**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%B2)**.**

### جمل الربط

**يمكن استخدام تركيبات لغوية متعدد لربط عناصر الموضوع منها :**

* **الآن وقد انتهينا من المقدمة، دعونا ننتقل إلي.....**
* **توجد ثلاثة عناصر هامة: أولا.......**
* **ومن هنا نجد أن.....**
* **علي العكس من.... فإن.......**
* **مثل....، فإن.......**
* **بالرجوع إلي.........**
* **تأكيدا لما ذكرناه........**

## ج- الخاتمة

**تهدف الخاتمة إلي.**

* **تمهيد المستمع إلي انتهاء العرض.**
* **تأكيد وصول مضمون الرسالة إلي المتلقي.**
* **تأكيد أن المتلقي قد تمكن من استخلاص النتائج المستهدفة.**

**التمهيد لانتهاء العرض يكون التمهيد لانتهاء العرض عن طريق إعلام المتلقي بانتهاء عرض المحتوي الأساسي للموضوع. ويمكن استخدام بعض التركيبات اللغوية التي تشير إلي ذلك مثل : وبناءا علي ما ذكرناه........ و نتيجة لما تقدم........ الآن وقد انتهينا من....... وهكذا فقد توصلنا إلي.......**

### تأكيد وصول مضمون الرسالة

**يكون ذلك عن طريق تلخيص، وإعادة النقاط الرئيسية التي سبق ذكرها. ويراعي عدم ذكر أي**[**موضوعات**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D9%85%D9%88%D8%B6%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA&action=edit&redlink=1)**جديدة أو**[**معلومات**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA)**إضافية، كما يراعي أن عدم الإطالة فيها.**

### استخلاص النتائج المستهدفة

**يكون ذلك عن طريق مراجعة التركيب البنائي للمحتوي، وكيف أدي هذا البناء الهيكلي إلي استخلاص هذه النتائج. وعادة ما تحتوي**[**النتائج**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%A6%D8%AC&action=edit&redlink=1)**علي**[**معلومات**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA)**جديدة للمتلقي أو توصيات ينصح بإتباعها، ويكون نجاح العرض مرتبطا بشكل كبير بمدي اقتناع المتلقي بهذه النتائج أو التوصيات التي تم التوصل إليها.**

### بعد انتهاء العرض: الأسئلة والتعليقات.

**بعد انتهاء**[**العرض**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%B6)**يمكن دعوة المتلقين إلي إلقاء الأسئلة أو التعليقات. إذا تمت المقاطعة ببعض الأسئلة أثناء العرض، فيفضل تأجيلها لما بعد العرض بلباقة، كأن تقول: ” هذا سؤال جيد، يسعدني الإجابة عليه بعد انتهاء العرض.“**

**هناك استثناء واحد من ذلك وهو طلب الإعادة أو توضيح إحدى النقاط، فلا يجب تأجيل ذلك، بل يجب التأكد من متابعة جميع**[**الحاضرين**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D9%8A%D9%86&action=edit&redlink=1)**لأي نقطة قبل الانتقال الي ما يليها. خطوات إجابة السؤال**

* **استمع إلي السؤال كاملا.**
* **توقف للحظة.**
* **اشعر السائل**[**بالتقدير**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%AF%D9%8A%D8%B1&action=edit&redlink=1)**.**
* **حاول الإجابة علي السؤال بأمانة وعلي قدر معلوماتك.**
* **تأكد من رضائه عن الإجابة، عن طريق سؤاله “ هل هذا يجيب علي السؤال؟.“**

### التعامل مع الأسئلة الصعبة

**علي الرغم من أن**[**المحاضر**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1&action=edit&redlink=1)**الجيد يكون ملما بجوانب موضوعه، إلا أن المتلقي قد يتطرق الي أحد الجوانب التي قد لا يكون المحاضر علي إلمام كاف بها، ويمكن التعامل مع هذا الموقف كالتالي : توجيه الشكر والإشادة بالسؤال، ثم طلب الإعادة لتوضيح السؤال بصورة أكثر. كن واضحا، ولا تتحرج من ذكر أنك لا تعرف الإجابة علي السؤال. ارفض الإجابة بلباقة، إذا كان**[**السؤال**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A4%D8%A7%D9%84&action=edit&redlink=1)**خارجا عن**[**الموضوع**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B6%D9%88%D8%B9&action=edit&redlink=1)**، أو مثيرا للجدل، أو يتطلب وقتا طويلا لمناقشته. إذا تعاملت مع شخص مجادل، فلا تجعله يأخذ وقت الآخرين. يمكن فتح باب المناقشة مع باقي الحاضرين ‘ذا كان ذلك يخدم موضوع العرض.**

## 4-بعد انتهاء العرض: التحية والختام.

* **بعد انتهاء**[**الأسئلة**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%A6%D9%84%D8%A9)**أو**[**التعليقات**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%82%D8%A7%D8%AA&action=edit&redlink=1)**لا تنس توجيه الشكر للحاضرين، وكذلك الإشادة بنقاط القوة التي لمستها فيهم، بدون مبالغة،**

**مثل حسن الاستماع أو ارتفاع المستوي الثقافي أو تجاوبهم واقتناعهم بأهمية الموضوع.**

* **لا تكن أول من ينصرف بعد انتهاء العرض، ودع الفرصة لبعض المحادثات.**

**اللغة هي وسيلة التفاهم بين الناس .. ولعلنا نلاحظ أن هناك فروقًا شاسعة في كيفية التحدث إلى الناس .. فمنهم من يسرد الكلام سردًا فلا تلتقط منه إلا المعلومات القليلة .. ومنهم من يمتلك المعلومة ولكنه يفتقر إلى قوة التعبير لتوصيل المعلومة .. ومنهم من يطيل الموضوع مع العلم أنه يمكنه أن يختصره مع الاحتفاظ بالمعلومة ..**

**ولقد كان كلام النبي - صلى الله عليه وسلم - كما عبرت السيدة عائشة – رضي الله عنها - .. " لا يسرد كسردكم هذا ، كان يتكلم كلامًا فصلاً لو عده العاد لأحصاه " ..**

**ويقول النبي - صلى الله عليه وسلم - : " إنما بعثت فاتحًا وخاتمًا وأعطيت جوامع الكلم وفواتحه " .**

**رُوِيَ أن الصحابة قالوا للنبي - صلى الله عليه وسلم - " ما رأينا الذي هو أفصح منك ، فقال المصطفى - صلى الله عليه وسلم - : " وما يمنعني ، وإنما نزل القرآن بلسان عربي مبين ، وإني من قريش ، ونشأت في بني سعد " .**

**ومن صفات كلامه - صلى الله عليه وسلم - أنه يفهمه الجاهل والمتعلم فحديثه " يخاطب الفطرة السليمة والعقل العام بأسلوب فطرى غير ذي عوج ، ولا يتوقف فهمه على فهم نادر وعلم فائق وألمعية بالغة ودراسة واسعة للعلوم ، وإحاطة بالمصطلحات العلمية ومعرفة المنطق والفلسفة ، والرياضيات والفلك وسائر علوم الطبيعة .. يفهمه العوام كما يتذوقه الخواص ، وينتفع به من لم يؤتوا حظًا واسعًا من العلم كما ينتفع به العلماء ، كل على قدر فهمه وطاقته ، ويطابق حال الأمم التي تعيش على فطرتها .. فكلامه كالماء الزلال السلسال الذي يستسيغه كل واحد .. ويحتاج إليه كل واحد " .**

**وحسن التقديم ومهارة العرض .. ملكة تعين صاحبها على حسن التعبير عن مقصودة بسهولة ويسر ..**

**كما أنها تعد من أهم المقومات الأساسية التي ينبغي توافرها في المدير الناجح ليكون أهلاً للقيادة .. فعن طريقها يتم إقناع مرؤوسيه ..**

**على أنه عند شعور القائد بنقص لديه في ملكة من الملكات أو قدرة من القدرات أن يستكمله عن طريق الاستعانة بالأعوان والمستشارين الأكفاء الممتازين في هذه القدرة .. على أن يكونوا من المخلصين ..**

**وها هو موسى - عليه السلام - يطلب من الله سبحانه أن يشد أزره ويعضده بأخيه هارون الذي هو أفصح لسانًا منه .. وهذا دليل على جواز الاستعانة بالمخلصين ممن يتوافر فيهم أحد هذه المقومات .**

**" وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسِلْهُ مَعِي رِدْءًا يُصَدِّقُنِي إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ " ( القصص 34 ) .**

**معالم إدارية وتربوية في طريقة النبي - صلى الله عليه وسلم - في التقديم والعرض :**

**\* الإيجاز في التحدث ينمي العقل على التركيز الفعلي لصلب الموضوع دون وجود كلمات صارخة تصرفه عن هدف الحديث .**

**\* الحديث المتأني يعطي المستمع الفرصة الكافية لكي يستوعب الحديث وبذلك ينجح المتحدث في توصيل معلومته للمستمع واستيعابه لها ..**

**\* التأني في الحديث يفيد المتحدث نفسه ، ذلك أنه يجد الوقت الكافي لتسلسل أفكاره وترتيبها ترتيبًا صحيحًا مبنيًا على أسس علمية ومن ثم فلا تتداخل الأفكار أو تتشتت ..**

**إذا كانت وظيفتك الكلام ووظيفة الآخرين الاستماع .. فينبغي أن تنتهي من وظيفتك في الكلام قبل أن تنتهي وظيفة الآخرين في الاستماع !**

**لا تتحدث قبل أن تفكر .. وإلا فإنك مثل الصنبور الذي يفتح وصهريج الماء فارغ " كلارتس راندل .**

**احذر**

**- أن تظهر خوفك أو تشرك فيه أحدًا أو تتحدث عنه .. حاول أن تبدو واثقًا ، وتصرف بثقة .**

**- أن تسند يديك على المنصة فهذا الوضع يؤدى إلى استرخاء جسمك وعقلك .. وقد ينتقل هذا الإحساس إلى الجمهور .**

**- أن تجعل جسدك مشدودًا .. أرخ عنقك وكتفك أو أي عضلات مشدودة .. ابدُ طبيعيًا واثقًا من نفسك .**

**- أن تعتمد على مذكراتك في بداية العرض .. فهذا سيمنحك الثقة .. ويوحي للمشاركين بأنك أهلاً لأن يتعلموا منك وأن لديك ما تقوله .**

**- أن تتحدث كثيرًا عن نفسك .. دع الآخرين يتحدثون عنك .**

**- أن تخاف من أن تنتقد .. فالكمال الإنساني غاية الجميع ، ولكن لا يمكننا .. وهذه سنة وطبيعة الأشياء .**

**- أن تتناول وجبات طعام ثقيلة قبل العرض حتى لا تشعر بالخمول .**

**- أن ترفض وجهات النظر الأخرى أو أن تكون حادًا في عرض وجهات نظرك أو متمسكًا بها .**

**- أن تدرك أن التقديم والعرض الناجح يحدث مصادفة أو أن تنسى التدريب والتعرف على انتقادات الآخرين واستثمار آرائهم .**

**تذكر**

**1- فهمك للآخرين ( حاجاتهم و أمنياتهم ) سيجعلك أقدر على الإقناع و التأثير .**

**2- كي تجعل حديثك متقبلا .. لا تجعله طويلا و متشعبا .**

**3- كلما كنت مستعدا انخفض قلقك , وكلما كنت مستعدا ازددت تأثيرا , وكلما قل استعدادك زاد قلقك ، وقل تأثيرك , وإذا كنت تريد أن تكون مؤثرا فمن المهم ألا تكون قلقا وإذا لم تستعد فإنك سوف تقلق . ( كارين كاليش )**

**4- إن الحديث مثل إطعام الطفل إذا كان هناك طعام كثير على الملعقة فإن الطعام لن يدخل فم الطفل و لكنه سيلطخ وجهه . ( كارين كاليش )**

**5- المظهر الجميل هو توصية صامتة .**

**كيف تقدم وتعرض فكرتك**

**القائمة التالية تقدم لك إرشادات مختصرة في فن التقديم والعرض لقضيتك أو فكرتك**

**-تذكر جيداً أن الإعداد الجيد والممارسة والتدريب يجنبك الأداء السيئ والخوف .**

**-واجه مخاوفك وتغلب عليها بتنظيم الأفكار والاتصال البصري بجمهور الحاضرين وهدوء الأعصاب .**

**-تذكر جيداً أنك لست وحدك الذي يشعر بالقلق .. فلا تخاف من أن تكون خائفاً .. وتحكم في مخاوفك بدلاً من أن تتحكم فيك .**

**-حدد هدفك في تتابع منطقي من عرض الموضوع ( عرض حقائق أو تغيير سلوكيات أو اتجاهات ) واستعن بجاذبات انتباه قوية .**

**-حلل جمهور مستمعيك وحدد احتياجاتهم ومستواهم المعرفي .. وثق في أن المستمعين جاءوا لكي يستمعوا إليك ولا يوجد ما يفيد بأنهم يقفون ضدك وإنما جاءوا لينصتوا إليك .**

**-تذكر أن أسلوب إلقائك يتوقف على ( حجم المجموعة - من تتوجه إليهم بالحديث - خبرة المستمعين ) .**

**-تفاد التحدث عن نفسك والاعتذار عن سوء الإعداد أو عدم توافر الوقت للتقديم ، واجعل مقدمتك قوية ومنظمة .**

**-تذكر أنك في هذا الموقف لكي تقدم ما يود الآخرون الاستماع إليه بالإضافة إلى ما تود أنت أن تطرحه عليهم .**

**-وضح لجمهورك كيف يمكن أن يطبق المعلومات التي قدمتها في حياتهم ؟ واستثمر كل ما لديك من معينات سمعية وبصرية مع الالتزام بجدول الأعمال**

# كيف يتم صناعة القائد؟

**ربما يتفاجئ البعض ويتساءل قائلًا: وهل يمكن صناعة القائد؟ أو ليست القيادة صفة يمتلكها البعض ويُحرم منها الآخرون، وبالتالي من حباه الله نعمة القيادة كان قائدًا، وإلا فلا يتعب نفسه ويشق عليها فيأمرها بما لا تُطيق، ويُروضها على ما لا تستطيع.**

**وهنا ينقسم الناس إلى فريقين: فريق يقول أننا نولد بها، ولعل هذا الفريق يستند على قول وارين بينيس حين يقر هذه القاعدة فيقول: (لا تستطيع تُعلم القيادة؛ القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعلمهما).**

**ولكن في المقابل يأتي الفريق الآخر والذي يرى أن القيادة كغيرها من مهارات الحياة كالمشي، وقيادة السيارة، والكتابة وغيرها يمكن تَعَلُمُها، بل يرى بيتر دراكر عالم الإدارة الشهير أن: (القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك أن تتعلمها)، ويذهب وارن بالك إلى أبعد من ذلك حين يقرر بوضوح أنه: (لم يولد أيُّ إنسان كقائد: القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية، ولا يوجد إنسان مركب داخليًّا كقائد).**

**القول الفاصل:**

**ومما يقطع هذا الخلاف، قول النبي صلى الله عليه وسلم: (إنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم ومن يتحر الخير يعطه ومن يتق الشر يوقه) [رواه الدارقطني في العلل، وحسنه الألباني]، ففي ذلك دلالة على أن صفات القادة من عفة النفس وعزتها، ومن قوة تحمل النفس وصبرها على الشدائد، يمكن للمرء أن يكتسبها، والطريق إلى ذلك أيضًا يصفه النبي صلى الله عليه وسلم في نهاية الحديث ألا وهو طريق التدريب والتعلم.**

**ولا أدل على ذلك من قدرة هذه الرسالة المحمدية، وبراعة هذا القائد الفذ صلى الله عليه وسلم في إنشاء مدرسة لتخريج القادة، فتحول صحابة النبي صلى الله عليه وسلم من أفراد عاديين يعيش كل منهم في إطار ذاته، ساعيًا وراء نجاح شخصه أو قبيلته، فإذا بهم قادة جيوش، وأمراء دول وأمصار، وعلماء وشعراء وأدباء، فأسسوا قواعد الحضارة الإسلامية وأرسوا دعائمها.**

**إذًا فالقيادة صناعة كأي نوع من أنواع الصناعات في حياتنا، فهي تتكون من مواد خام تدخل في آلات التصنيع، ثم تتم عملية الإنتاج، فيخرج لنا منتجًا بمواصفات تتناسب مع جودة المادة الخام، وقوة الآلات وسلامتها، تمامًا كما يقول الشاعر:**

**وخير الصناعات صنع الرجال فهم أس نهضتنا والعماد**

**على الدين والعلم تبنى النفوس وبالجد صرح المعالي يشاد**

**القيود الثلاث:**

**ولكن صناعة القيادات في مجتمعاتنا الإسلامية تقابلها تحديات عميقة، تحتاج منا إلى أن نتعلم كيف نجتازها، ومن تلك التحديات ما يلي:**

***1.*    حطم القفص:**

**فكثير من المسلمين يعيشون دون شعور بدورهم في إعادة المجد الضائع، وإنما تلخصت أهدافهم وتمحورت حياتهم حول أهدافهم الشخصية؛ فأصبح المسلم الذي قلده النبي صلى الله عليه وسلم الأمانة يوم أن أكمل الله الدين وأتم النعمة، يعيش أسير نفسه ومتطلباتها، أصبح يعيش في جدران الحياة الدنيا ولذاتها.**

**ولكن من رحمة الله تبارك وتعالى بهذه الأمة الإسلامية أنه مهما مرت عليها من أوقات المحن والإنزواء إلا أنها لا تموت أبدًا إذا كان أفرادها لا يزالون يحلمون بالمجد الضائع والمسلوب، ولا شك أن الأمة الإسلامية قد صنعت حضارة شهد لها العدو قبل الصديق، والقريب قبل البعيد، وما قامت الحضارة الغربية إلا على الإرث الإسلامي.**

**ولقد شاء الله أن يتبدل حال الأمة إلى غير الحال التي طالما عاشته، وتحول المسلمين من قادة العالم إلى أتباعه، ولقد عمل أعداء هذه الأمة على النخر في عظامها حتى تتناسى مجدها الضائع، وترضى بذلها إلا أنها كما قلنا حضارة لا تموت وطالما أن شغاف قلوب أبنائها المخلصين تمتلئ بالحلم والأمل والثقة باسترداد المسلوب والسير على خطى الجيل الأول؛ فإن اليقظة أمرها ليس بالمستحيل، ولكن الأمر يحتاج إلى أن يتبنى هذه الفكرة القطاع العريض من أبناء الإسلام؛ فيهبوا لنفض غبار السلبية والتبعية ويستمدوا من التاريخ طاقة التغيير نحوالمستقبل.**

***2.*    الكنز الغائب:**

**فالبرامج المؤهلة لصنع القيادات قد عجت بها الكتب، لكن تبرز المشكلة في الجيل الذي افتقد الفاعلية المطلوبة والإيجابية المرادة للاستفادة من هذه البرامج، وتحويلها إلى أشياء واقعية حية في الواقع فاثاقل الناس إلى أرض الخنوع والسلبية وأدمنوا إلقاء التبعية والمسؤلية على غيرهم، فقد يكون الإنسان ذكيا أو صاحب شهادات علمية رفيعة ولكنه لا يتمتع بالفاعلية؛ لأن الثقافة المحيطة به والتي أشربها لا تساعده على إنجاز كبير، إن لم يتخلص من آثارها السلبية.**

**وهنا يطالعنا قول  المستورد القرشي عند عمروبن العاص رضي الله عنه بكلام عظيم من حديث سيد المرسلين فيقول المستورد القرشي: (سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: (تقوم الساعة والروم أكثر الناس) فقال له عمرو:  (أبصر ما تقول)، قال: (أقول ما سمعت من رسول الله صلى الله عليه وسلم)، قال: (لئن قلت ذلك، إن فيهم لخصالا أربعا، إنهم لأحلم الناس عند فتنة، وأسرعهم إفاقة بعد مصيبة، وأوشكهم كرة بعد فرة، وخيرهم لمسكين ويتيم وضعيف، وخامسة حسنة وجميلة، وأمنعهم من ظلم الملوك) [رواه مسلم].**

**فالقضية ليست في عدد وإنما عمل وإصرار، ولعل الأهم في الحديث السابق قول عمرو عن مصدر قوة الروم الأكثر أهمية وهو: (وأسرعهم إفاقة)، فلا يعني تنحي الأمة عن القيادة وتخاذل بعض أبنائها عن نصرتها أن تنكفئ الأمة على ذاتها وترفض الرغبة في التغيير بل العكس تمامًا ينبغي التحرك والعمل والفاعلية والإيجابية؛ حتى يتسنى جمع هذه الجهود وصياغتها بما فيها النفع الوفير للإسلام والمسلمين.**

**ونعني بهذا الكنز الغائب أو الفاعلية تحديد الوجهة والهدف، فقد يقود الإنسان سيارته بكفاءة عالية ولكن إذا كان لا يملك خارطة للطريق واتجه الوجهة الخطأ، فإن عمله لا يتسم بالفاعلية، ولو أن طائرة متجهة من لندن إلى موسكو انحرفت عن مسارها درجة واحدة لوجدت نفسها أخيرًا في مطار القاهرة.**

***3.*    من يرفع للخير راية:**

**إن هذه هي نتيجة تنحي الثقات طواعية عن قيادة الأمة فنطق الرويبضة ووسد الأمر لغير أهله فصنعوا وحركوا وقادوا الناس نحو أهداف واهية وغايات وضيعة، فانصرف الناس عن المشاركة في استعادة مجد الإسلام إلى تحقيق أهداف فرضت عليهم فرضًا،  فعن أبي الدرداء قال: (كنا مع رسول الله صلى الله عليه وسلم فشخص ببصره إلى السماء)، ثم قال: (هذا أوان يختلس العلم من الناس حتى لا يقدروا منه على شيء)، فقال زياد بن لبيد الأنصاري: (كيف يختلس منا وقد قرأنا القرآن فوالله لنقرأنه ولنقرئنه نساءنا وأبناءنا)، فقال: (ثكلتك أمك يا زياد، إن كنت لأعدك من فقهاء أهل المدينة، هذه التوراة والإنجيل عند اليهود والنصارى فماذا تغني عنهم) [رواه الترمذي، وصححه الألباني].**

**فما أحوجنا لرموز حية نستبدل بها الرموز الواهية التي تصدرت للأمة من غير أن تكون أهل لتلك المهمة وتقود الأمة إلى ما فيه خيرى الدنيا والآخرة.**

**منهج صناعة القائد:**

**إن قضية صناعة القادة ليست بالعملية السهلة، خصوصًا وأنت تتكلم على مستوى أمة من الأمم فهي وظيفة تتشارك فيها الأسر والمؤسسات التعليمية وأساتذة الجامعات والتربويين والمشايخ وطلبة العلم، أوبمعنى آخر إن عملية صناعة القادة إذا أردنا أن تكون على مستوى أمة؛ فينبغي أن يصنع المناخ الملائم لذلك، وسنحاول أن نضع علامات في الطريق وإلا فالموضوع يحتاج إلى دراسة مستقلة وبحث مستفيض.**

**ويمكن أن نعرض لبعض مبادئ صناعة القائد، ومنها:**

**1.    مرحبًا بوصية رسول الله صلى الله عليه وسلم:**

**فإن من أهم المشاكل التي تواجه عملية صناعة القادة أن كثيرًا من الآباء يهملون مرحلة الطفولة، بل كثير من الشخصيات قد فسدت نتيجة التربية الخاطئة، ولذك يقول مونتجومري: (إن طفل اليوم هو رجل المستقبل، يجب أن يكون الغرض من صناعته بناء سجيته؛ ليتسنى له عندما يحين الوقت المناسب أن يؤثر في الآخرين إلى ما فيه خير، إن تجربتي الشخصية تحملني على الاعتقاد بأن الأسس لبناء السجية يجب أن تغرس في الطفل عندما يصبح في السادسة من عمره).**

**وانظر إلى أم الإمام مالك وطريقتها العظيمة في بناء هذه القيادة العلمية الفريدة، فيصف الإمام مالك طريقة أمه في تنشئته فيقول: (كانت أمي تعممني، وتقول لي اذهب إلى ربيعة فتعلم من أدبه قبل علمه).**

**وإن كانت مرحلة الطفولة هي مرحلة الاكتشاف؛ فإن مرحلة الشباب هي بداية مرحلة الممارسة ولابد من برامج تربوية وعملية لإخراج الطاقات القيادية المكبوتة في الشباب، واستغلالها في  صالح المجتمع والأمة، فتلك كانت أمنية ورقة بن نوفل حين علم بأمر رسالة النبي صلى الله عليه وسلم فتمنى أن يكون شابًا فتيًّا، فيبني صرح هذه الأمة مع النبي صلى الله عليه وسلم وصحبه فقال: (يا ليتني فيه جذعًا) أي شابًا، ولماذا كان يريد أن يكون شابًا؟ يجيبنا ورقة نفسه في موضع آخر فيقول: (وإن يدركني يومك أنصرك نصرًا مؤزرًا).**

**وكان أبوسعيد الخدري يقول إذا رأى الشباب: (مرحبًا بوصية رسول الله صلى الله عليه وسلم، أوصانا رسول الله أن نوسع لكم في المجالس، وأن نفقهكم فأنتم خلوفنا وأهل الحديث بعدنا).**

**ولنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم الأسوة والقدوة، فهو الذي عقد لواء الجهاد ضد الروم بالشام في آخر حياته لشاب لم يتجاوز العشرين من عمره، وهو أسامة بن زيد رضي الله عنهما.**

**2.    الجينات وحدها لا تكفي:**

**فإن الصفات الجينية المكتشفة في الأشخاص ذوي الأهلية للقيادة لابد من صقلها بالتدريب والتعليم للمهارات المختلفة، خصوصًا مهارات التعامل مع النفس، ومهارات استخدام العقل لتحقيق الأهداف، والتدريب يؤدي إلى تطوير المهارات والأساليب، بينما التعليم يؤدي إلى المعلومات والمعرفة واللذان يسهمان في بناء الفهم المطلوب لمواجهة تحديات الحياة.**

**3.    الواقع خير معلم:**

**يحتاج القادة بعد التدريب والتعليم إلى النزول إلى أرض الميدان، والتعامل مع تحديات الحياة المختلفة؛ بحيث يكتسب الخبرة المطلوبة ويحصل على التدريب العملي المراد، والشباب عندما تعطيهم المسؤوليات تطرد عن عقولهم وهم العقول  المستريحة والشعور بالدونية.**

**لكن على القائمين على برامج صناعة القادة أن يدركوا أنهم لابد أن يعطوا هؤلاء الشباب الفرصة للتجربة مع احتمالات خطأ معتبرة، يقول جون كوتر: (كان لدى القادة الذين قابلتهم حرية التجربة في العشرينات والثلاثينات من أعمارهم؛ ليخاطروا وليتعلموا من نتائج الفشل والنجاح).**

**وينبغي أن لا تمنعنا بعض المحاولات الفاشلة عن إعطاء الفرصة للقادة الصغار؛ حتى تصقل خبراتهم وتشتد أعوادهم فهم قادة المستقبل الحقيقين، وختامًا، تذكر دائمًا ـ عزيزي القارئ ـ ما قاله الشاعر:**

**ألم تر أن العقل زين لأهله         ولكن تمام العقل طول التجارب**

**كيف تجعل من طفلك شخصية قيادية**

**تعد مهمة تربيه و إعداد طفل متوازن , ناجح , سعيد , نافع لنفسه و مجتمعه تحديا كبيرا يواجه كل أسره و خاصة في ظل وجود عده مؤثرات خارجية لا يمكن للأهل التحكم به , تؤثر بصوره او بأخرى علي شخصيه و خلفيه الطفل .  
  
أحدي اهم الجوانب التي ترغب كل أم في زرعها في طفلها سواء كان صبي او فتاه هي تربيته علي أن يكون صاحب شخصيه قياديه في مجتمعه . و ربما تكون هذه ميزه كبيره و لكنها ليس شئ أساسيا لنجاح الإنسان او بروزه في الحياه . فهناك كثير من القاده الذين لم يضيفوا الكثير لأنفسهم و لا لمجتمعاتهم و هناك الكثير ممن يسموا "بالتابعين" و لكنهم نجحوا في حياتهم و تميزوا و برزوا و أضافوا لأنفسهم و للآخرين الكثير و الكثير . و لكن ذلك لا ينفي أهميه غرس صفات القيادية و قوه الشخصية في نفس الطفل من الأب و الأم و الأهل . فالعمل علي إعداد جيل قائد يثق بنفسه و يتحدي العقبات التي تعترض طريق أمته هدف ضروري في تربيه النشأ القادم . و زرع تلك الصفه فيهم تكسبهم القدرة علي الثبات و الصراع و امتلاك المؤهلات الضرورية للحفاظ علي هويه الأمه و رقيها بعيداً عن التبعيه و الذوبان و الانهيار .  
  
و ليس معني القياديه هو التحكم في الاخرين و التعالي عليهم و الانانيه في ابراز الذات فقط و "البلطجه علي خلق الله" أو فرض الرأي و الفكر . و لكن القياديه هي قبل كل شئ احترام للذات و للاخرين و ثقه بالنفس و تحمل للمسئوليه و القدره علي إداره الامور و النجاح في الحياه و التاثير الايجابي في الاخرين .  
  
تشكو كثير من الامهات دوما من ان اطفالهم تابعين لاصدقائهم في المدرسه او في الجامعه او حتي من الشباب التابعين لزملائهم في العمل او كأزواج في حياتهم الزوجيه . و نجد ان هؤلاء لا يمكنهم ان يرأسوا او يقودوا اي مجموعه او افراد في عمل ما و لا يمكنهم التعبير عن انفسهم بسهوله و يعجزون عن ابراز مواهبهم كامله او أثبات ذاتهم للاخرين . و ربما يعانون من خجل و قصور في التعبير . كما انهم لا يتمكنون من رفض سلوك ما سلبي يكون علي عكس عقيدتهم او مبادئهم او تنشئتهم . و كثيرا ما يتأثرون بمن حولهم في كل شئ و يفعلون كما يملي عليهم الاخرون تماما و هذا بالتأكيد شئ مرفوض لاي انسان .  
تجارب علي أرض الواقع:  
تشكو أ.أ من احدي الدول العربيه ان ابنها خجول و يكون عاده تابع لمن حوله و يستجيب لاصدقائه في كثير من الامور الا انه قد نشأ في بيئه صالحه فلذلك غالبا ما يختار اصدقاء جيدون و لكن لو كان الامر علي عكس ذلك لاصبحت المشكله اكبر و اكبر .  
و تقول ن . م ابني كان رياضيا و كانت شخصيته قويه لا يؤثر فيها الاخرون بسهوله . الا انه تعرف علي مجموعه من اصدقاء السوء فاصبح تابعا لهم و علموه تعاطي المخدرات للاسف و ترك رياضته التي برع فيها و تقدم لمراكز عاليه فيها و الان احاول انقاذه مما أوقع نفسه فيه .  
الصفات المطلوبه في الانسان القيادي:  
ان اردنا ان نحصر جميع الصفات التي يمكن ان تميز الشخصيه القياديه أيا كان المجال الذي تقود فيه فنستطيع حصرها في سبعه عشر صفه هي:  
  
1- التفوق علما و تقوي و الاتصاف بالذكاء و سرعه البديهه .  
2- الالتزام بالمسئوليات التي علي الانسان أيا كان نوعه .  
3- الثقه بالنفس .  
4- الطموح و الهمه العاليه و النشاط .  
5- ان يكون جدير بالثقه و يعتمد عليه .  
6- حاسم في قراراته .  
7- قوي الشخصيه و متكلم جيد و منطلق في التعبير .  
8- حكيم و عاقل .  
9- التواضع .  
10- العطاء و الالتزام المتواصل .  
11- التأثير الايجابي في من حوله .  
12- تحديد و معرفه اهدافه .  
13- القدره علي الاقناع و اداره مجموعه .  
14- ان يتصف بالنظام و الالتزام بالوقت و المرونه .  
15- ان يكون أمين و صادق  
16- ان يراعي مشاعر الاخرين و رغباتهم و لا يكون متعصبا لرأيه و رؤيته فقط .  
17- ان يهتم بمظهره سواء في النظافه او الملبس او المظهر العام بغير افراط و لا تفريط  
نصائح عامه للأهل:  
و من معرفه الصفات المطلوبه في الانسان القيادي أيا كان موقعه فأنه يسهل علي الاب او الام او المربي ان يزرع هذه الصفات في الطفل . و من ضمن الوسائل المتبعه في ذلك ان يكون الاهل و المربين قدوه للاطفال في كل شئ . و ان يتسموا بهذه الصفات حتي يكونوا مثالا واضحا صريحا للطفل يرغب هو في اتباعه و الحذو علي خطاه . كما يجب ان يشجع الاهل الطفل دوما باعطائه الثقه في نفسه و الثناء علي كل شئ جيد يفعله . كما يجب مساعدته علي فهم معاني القياديه الحقيقيه و عدم استخدامها كلفظ فقط او كصوره باهته المعالم . أيضا ينبغي علي الاهل ان يشعروا ابنائهم باهميتهم في الاسره و في المجتمع عموما و يؤكدوا علي مكانتهم عند الاهل . كما ينبغي وضع الطفل في مواقف كثيره بصفه مستمره يكون فيها تحمل للمسئوليه و تدريبه علي اداء مهام و اتقانها مع متابعته و تعليمه الذكاء و المرونه و الفطنه في المواقف .  
من الضروري ايضا تربيه الطفل علي الدين و القرآن و تعريفه دوما بنماذج مشرفه من الانبياء و الصحابه و السلف الصالح ممن قادوا مجتماعاتهم و تميزوا و أفادوا و برزوا فهم خير اسوه و قدوه و مثل .  
و لا تنسي الام ايضا الاهتمام بتعليم ابنائها و تثقيفهم فالثقافه و العلم هما خير سلاح لمواجهه المصاعب و خير وسيله للتفوق و التميز . و ايضا تعويده علي كل الصفات الحسنه من نظام و نظافه و ترتيب و التزام بالاوقات و الاعمال و المسئوليات . و تعلم مهارات التعامل و التواضع و الحكمه و المرونه و الصدق الي اخره من الصفات الحسنه التي يجب ان تميز كل قائد**

## [كيف تعدّ درساً ناجحاً](http://oumyma66.arabblogs.com/66/archive/2008/3/499064.html)

**في البداية:إن طريق النجاح دائماً  يبدأ بخطوة ، ومع أنه قد يطول لكنــه يبقى الأفضل . هذا النجاح الذي يحقق لك ذاتك ، ويعزز ثقتك بنفسك، ويمنحك الرضا الوظيفي الذي يفتقده الكثيرمن خلال هذا الإعداد يمر المعلم عبر ثلاثة مراحل :**

**المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد ( ما قبل الدرس ) .**

**المرحلة الثانية : مرحلة التنفيذ ( أثناء عرض الدرس ) .**

**المرحلة الثالثة : مرحلة التقويم ( ما بعد الدرس ) .**

**مرحلة ما قبل الدرس** (قف)

**المعـلم ومهـنة التعـليم!! إنها أمانة فاحملها كاملة و أدها كاملة . الإخلاص لوجه الله تعالى : مفتاح النجاح وديمومة المراقبة . الرغبة في التعليم .**

**هناك أمور تساعد على زيادة الرغبة في التعليم:**

**- الأجر العظيم من جراء التعليم . - الطلاب أمانة بين يديك . اجعل عملك مجال تحد لك –**

**-تذكر أن عظماء التاريخ خرجوا من تحت أيدي المعلمين- 5 - تذكر ما سيؤول إليه طلابك في المستقبل ، وما هي نظرتهم إليك . معرفة الخصائص العمرية والاجتماعية للمرحلة الدراسية .- معرفة أهداف التدريس . كن مبدعاً ، وابتعد عن الروتين .- أعد دروسك جيداً .-**

**خطوات الإعداد الجيد :**

**1 - قراءة المادة العلمية لموضوع الدرس قراءة  جيدة ، من كتاب الطالب .**

**2 - تحديد النقاط العامة ( الحقائق،النظريات،المفاهيم، التعاريف…. ) ثم تحديد النقاط التفصيلية لها .**

**3 - الرجوع إلى بعض المراجع المتصلة بالموضوع .**

**4 - حدد الأهداف السلوكية على ضوء النقاط التي حددتها مسبقاً .**

**5 - تفهم خطة الدرس في ذهنك جيداً .ثم اختر الطريقة المناسبة له .**

**6- حاول ربط الدرس بحياة الطالب إذا كان ذلك ممكناً .**

**-2-**

**7 - أعد متطلبات الدرس من وسائل تعليمية أو أجهزة علمية ، ثم تأكد من وجودها ومناسبتها للعرض .**

**8 - ابدأ في كتابة عناصر الدرس في دفتر التحضير .**

**9- حاول التنبؤ بصعوبات التعلم .**

**10 - دون ملاحظاتك بعد أدائك للدرس ، لما تراه مناسباً      في تعديل خطة الدرس مستقبلاً .**

**مرحلة أثناء الدرس : (استعد)**

**كيف تدير فصلك بنجاح طوال 45 دقيقة ؟ قدِّم لدرسك جيداً .**

**خطوات التقديم الجيد :**

**1 - قدم عنصر التشويق لموضوع الدرس**

**2 - أربط الجزء بالكل .**

**3 - توصل إلى موضوع الدرس من خلال الطلاب .**

**4- استثر دافعية الطلاب . وذلك من خلال ما يلي :**

**أ- أربط الطلاب بالمعاني السامية والأهداف العليا .**

**ب - استخدم أسلوب الثناء والتشجيع باستمرار .**

**ج - أشعل التنافس الشريف بين الطلاب .**

**د - كافئ .**

**5-استخدم وسائلك التعليمية بفاعلية.**

**6-لا تتكلف الإجابة على كل سؤال، وقل:( لا أعلم**

**7-كن حليماً .. بشوشاً .. جاداً .**

**8-0وزع نقاشك بشكل جيد وعادل .**

**9-راع الفروق الفردية .**

**10-أعد تقويمك بشكل جيد ، أثناء الدرس وبعده .**

**11-أعط الواجب بشكل معقول ومقبول .**

**-3 -**

**12-حافظ على وقت الحصة بالكامل .**

**مرحلة ما بعد الدرس: (انطلق)**

**استمرارية النجاح**

**حافظ على نموك المعرفي والتربوي والمهني وذلك بأمور منها :**

**1 - القراءة العامة والتخصصية .**

**2 - القراءات الموجهة من المشرف التربوي .**

**3 - اللقاءات التربوية .**

**4 - الزيارات المتبادلة .**

**5- الدورات التدريبية .**

**6 - المشاغل التربوية .**

**7 - نقد المناهج .**

**8 - الدروس النموذجية .**

**اهتم بتقويم عطاءك باستمرار .(التقويم الذاتي- تقويم الموجه – تقويم الزملاء المعلمين-تقويم الطلاب )**

**استعن بالله ولا تعجز .**

**معوقات النجاح**

**معوقات شخصية- % الفهم الخاطئ لقوة الشخصية % الفهم القاصر لدور المعلم .**

**% النظرة المتشائمة . % التركيز على النقد . %** **كثرة التكاليف .% الشعور بعدم التقدير %ضعف الإمكانات%الفجوة بين النظرية والتطبيق . %التربية الأسرية الخاطئة**

**%  وسائل الإعلام .**

**قبعات التفكير الست**

**قبعات التفكير الست هي من أهم أساليب وطرق تنمية الإبداع في تحسين**[**التفكير**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%81%D9%83%D9%8A%D8%B1)**الإبداعي وتساعد قبعات التفكير الست على منح عملية**[**التفكير**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%81%D9%83%D9%8A%D8%B1)**قدرها من الوقت والجهد وترتكز العملية الإبداعية على أمر هام جداً وهو نمط التفكير عند**[**الإنسان**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86)**وأسلوب تعامله العقلي والفكري مع مجريات الأحداث المختلفة.**

## لمحة

**حاول بعض العلماء أن يتعمقوا في دراسة وتحليل العملية التفكيرية عند الإنسان، وسعوا إلى تنميطها وتقسيمها حتى يسهل التعامل معها، ومن أشهر العلماء الذين قاموا بهذه الدراسات الطبيب**[**إدوارد دي بونو**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%AF%D9%8A_%D8%A8%D9%88%D9%86%D9%88)**والذي استفاد من معلوماته**[**الطبية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B7%D8%A8)**عن المخ في تحليل أنماط التفكير عند الإنسان حتى ابتكر طريقة القبعات الست ومن ثم أصبح دي بونو أشهر اسم في العالم في مجال التفكير وتحليله وأنماطه، واخترع عدة نظريات في هذا المجال ومن أشهرها التفكير الجانبي والميداليات الست.**

**كيف نشأ مصطلح قبعات التفكير، وما المقصود منه؟ لمعت فكرة قبعات التفكير في ذهن دي بونو أثناء سفره من**[**بريطانيا**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%B7%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7)**إلى**[**ماليزيا**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A7)**، وشرارة هذه الفكرة انطلقت لدى مقارنته بين طريقة تفكير الغرب التي تعتمد على الفلسفة**[**السفسطائية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%81%D8%B3%D8%B7%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9)**القائمة على الجدل والحوار والمناقشة، وطريقة تفكير الشرق، وخاصة**[**اليابانيين**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86%D9%8A%D9%88%D9%86)**، التي تعتمد على التفكير المتوازي - كما سماه- فالطريقة الأولى تقوم على التفكير المتعاكس بين الأفراد المجتمعين، حيث يبدي كل طرف وجهة نظره في مسألة ما، ويجادل الآخر لإثبات صحة هذا الرأي، وهذا يجعل الأفكار متعاكسة، أي كل فكرة تقابلها فكرة مختلفة، مما يجعل الأفكار تتجاذب في أحيان كثيرة فتصبح المحصلة صفراً في النهاية، وذلك وفقا للقانون الفيزيائي الذي أثبت أن دفع الجسم من هذه الجهة، ومن الجهة المقابلة بنفس القدر يفقده الحركة، فتكون المحصلة صفرا، وإسقاط هذا القانون على طريقة التفكير المتعاكس يعني أن الجدال أحيانا لا يؤدي إلى نتيجة مرضية، في حين كنا نعتقد أن هذا الجدال سبيل لتحقيق الموضوعية في التفكير. أما طريقة التفكير المتوازي التي يستخدمها اليابانيون بنجاح في إدارة اجتماعاتهم تقوم على التشارك بالرأي باستخدام عدة أنماط متوازية في التفكير، فكل نمط يوازي النمط الآخر ولا يعاكسه، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وقرارات سريعة وفعالة. فعلى سبيل المثال: لتوضيح آلية اتخاذ قرار ما تبعا لطريقة التفكير المتوازي:**

**عدد من المدراء في**[**شركة**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9)**يناقشون إمكانية إصدار قرار لشراء شركة معروضة للبيع. في البداية، يتشارك جميع الأفراد من هذه الإدارات لجمع معلومات عن الشركة المعروضة للبيع، حيث يسلك الجميع خط عمل موحد الأهداف والطريقة، ثم يفكر الجميع في الإيجابيات والمميزات التي يمكن جنيها من عملية الشراء، ثم التفكير الموحد بالسلبيات، وهكذا تتحقق طريقة التفكير المتوازي الذي يمنع حدوث التصادم بين الآراء المتعاكسة، وتعدد أنماط التفكير المتوازي قاد إلى فكرة قبعات التفكير.**

## ما هذه القبعات (الأنماط)، وكيف تعمل؟

**هي عبارة عن ستة أنماط تمثل أكثر أنماط التفكير الشائعة عند الناس، فالقبعة البيضاء تمثل التفكير الرقمي، الذي يؤمن بلغة الأرقام والوثائق والإثباتات، والقبعة الصفراء تمثل نمط التفكير المتفائل الحالم الذي يركز على الإيجابيات، والقبعة الحمراء تمثل نمط التفكير العاطفي الذي يفعَّل العاطفة وخياراتها بشكل أكبر وفي كل المواقف، والقبعة السوداء تمثل نمط التفكير المتشائم الذي يركز على السلبيات، والخضراء تمثل نمط التفكير الإبداعي، الذي يهتم بالبحث عن البدائل الأخرى، والتفكير بالأمور بطريقة غير مألوفة وجديدة، أو يعطي الكلمات دائماً مفهوماً معاكساً، وأخيراً القبعة الزرقاء، التي تسمى قبعة التحكم بالعمليات، وتمثل نمط التفكير الذي يدير ويضع جدول الأعمال ويخطط ويرتب وينظم باقي العمليات. والفكرة الأساسية التي يقوم عليها برنامج قبعات التفكير هي ضرورة تدّرب الإنسان على ممارسة كل هذه الأنماط أثناء حل المشكلات والقضايا العالقة تجنباً للوقوع في مصيدة تشويش الأفكار، ويتم ذلك من خلال الممارسة والتدّرب على تجسيد شخصية الإنسان الرقمي والعاطفي والمبدع والإيجابي والسلبي، باختصار…. ارتداء قبعة كل نمط ثم خلعها لارتداء القبعة الأخرى وهكذا….، فتبديل كل هذه القبعات وممارسة كل هذه الأنماط من التفكير على حدا يساعد الإنسان على ترتيب أفكاره أكثر وتنظيمها بشكل متوازٍ، فيكفل له الوصول إلى الحل الأفضل للمشكلة واتخاذ القرار السليم.**

## كيف نتعامل مع القبعات الست؟

**إن القبعات التي نتحدث عنها قبعات ليست حقيقية، وإنما قبعات نفسية، أي أن أحداً لن يلبس أية قبعة حقيقية، وطريقة القبعات الست هي الجواب على السلبية حيث ستتوقف بعد استيعابك لهذه الطريقة عن منع الناس من التفكير. فمفتاح الموضوع ليس منع أي نوع من التفكير، وإنما إعطاء كل نوع من التفكير اسمه، فهذه الطريقة تعطيك الفرصة لتوجه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم تطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، كأن يتحول مثلاً إلى تفكير القبعة الخضراء التي ترمز إلى الإبداع. وحتى إذا لم يكن المشتركون في الجلسة يحسنون الإبداع فنقول ” لنخصص ثلاث دقائق لتفكير القبعة الخضراء، لنقم بذلك كأننا ممثلون نقوم بهذا الدور، هذا التوجية يجعل الحاضرون يفكرون دون حواجز ودون خوف. وحينما نتحول من نوع التفكير إلى آخر عن اتفاق وقصد فإن الذي يكون في موقف الناقد دوماً (و هو تفكير القبعة السوداء) يصبح في وضع ضعيف ما لم يغير طريقته المعتادة، ويتوقف عن الهجوم على الآخرين.**

## خصائص القبعات الست

**يذكر**[**إدوارد دي بونو**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%AF%D9%8A_%D8%A8%D9%88%D9%86%D9%88)**في كتابه 1992,Serious Creativity أن التفكير له أنماط ستة نعبر عنها بقبعات ست، وكل قبعة لها نوع يميز هذا النمط، وعندما تتحدث أو تناقش أو تفكر فأنت تستعمل نمطاً من هذه الأنماط أي تلبس قبعة من لون معين، وعندما يغير المتحدث أو المناقش نمطه فهو يبدل قبعته، وهذه المهارة يمكن تعلمها والتدرب عليها. إن متعة وفاعلية التفكير لا يتحققان إلا بخلو التفكير من التداخلات التي قد تسبب في التشويش الفكري الذي يعيق الوصول إلى قرار أفضل، ويعتبر التفكير البناء وسيلة لتحقيق فكر غير مشوش أو متداخل، حيث نقوم بالتركيز على نوع واحد من التفكير فقط في الوقت الواحد والتأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور.**

**ما الهدف الأساسي من استخدام قبعات التفكير؟ استخدام قبعات التفكير يحقق عدة أغراض هامة منها: الابتعاد عن التحيز وتحقيق الموضوعية والمصداقية والعدالة، وتوضيح الأفكار والوعي بها أكثر، وتحقيق التنوع والاتزان بالتفكير، وتوجيه التفكير نحو أفكار جديدة ومبدعة.**

## أنواع القبعات وأنماط التفكير

1. **القبعة البيضاء وترمز إلى التفكير الحيادي**
2. **القبعة الحمراء وترمز إلى التفكير العاطفي**
3. **القبعة السوداء وترمز إلى التفكير السلبي**
4. **القبعة الصفراء وترمز إلى التفكير الإيجابي**
5. **القبعة الخضراء وترمز إلى التفكير الإبداعي**
6. **القبعة الزرقاء وترمز إلى التفكير الموجه**

### القبعة البيضاء

**وترمز إلى التفكير الحيادي، هذا التفكير قائم على أساس التساؤل من أجل الحصول على حقائق أو أرقام، إن الأسئلة الموضوعة تنتظر إجابات لسد الثغرات في المعلومات ولكن الحقائق أو الأرقام قد تكون مؤكدة أو غير مؤكدة، ما هو مؤكد يعطي اتجاهاً لفكرة، ويضع خطا على خريطة التفكير، ويرسي أساساً للاتفاق مع الآخرين، أما غير المؤكد من تلك الحقائق أو الأرقم فيثار حوله النقاش وتكون المواجهة. ويركز مرتدو هذه القبعة على التفكير الحيادي وتحديداً على الأمور التالية:**

* **طرح وتجميع المعلومات أو الحصول عليها.**
* **التركيز على الحقائق والمعلومات.**
* **التجرد من العواطف والرأي.**
* **الاهتمام بالوقائع والأرقام والإحصاءات.**
* **الحيادية والموضوعية التامة وتمثيل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها دون تفسيرها.**
* **الاهتمام بالأسئلة المحددة للحصول على الحقائق أو المعلومات.**
* **الإجابات المباشرة والمحددة على الأسئلة.**
* **التمييز بين درجة الصحة في كل رأي.**
* **الإنصات والاستماع الجيد.**
* **حاول أن تلبسها الآخرين**
* **استعملها في بداية الجلسة**

### القبعة الحمراء

**وترمز إلى التفكير العاطفي: إنه عكس التفكير الحيادي الذي يتميز بالموضوعية، فهو قائم على ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر، كذلك يقوم على الحدس من حيث هو رؤية مفاجئة أو فهم خاطف لموقف معين. وإن تأثير كل ذلك على التفكير يتم بطريقة خفية ويعتبر جزءاً من خريطة التفكير، وليست هناك حاجة لتبرير أو تحليل تلك التأثيرات حيث لم يتم التوصل إلى نتيجة، وغالباً ما يتعدى الفكرة إلى السلوك. إن هذا التفكير قائم على الإحساس والشعور والذي لا قد تكون هناك كلمات للتعبير عنه، ولكن كلما حقق هذا النوع من التفكير نجاحاً، كلما ازداد الاعتماد عليه والثقة فيه. قوة تأثير المشاعر في التفكير تتوقف على مدى قوة خلفية العواطف، واستثارة العواطف بإدراك معين، واحتواء العواطف على مقدار كبير من المصلحة الذاتية. هذه القبعة ترمز إلى التفكير العاطفي وعندما ترتديها فأنت تمارس بعض الأمور التالية:**

* **إظهار المشاعر والأحاسيس (و ليس بالضرورة بوجود مبرر لهذه المشاعر)**
* **ومن أبرز هذه المشاعر (السرور، الثقة، الاستقرار، الغضب، الشك، القلق، الأمان، الحب، الغيرة، الخوف، الكره).**
* **الاهتمام بالمشاعر فقط بدون حقائق أو معلومات.**
* **تبين الجانب الإنساني غير العقلاني وتتميز غالباً بالتحيز أو التخمينات التي لا تصل إلى درجة جعلها فرضيات، أي مشاعر ليس لها سوى إحساس الفرد بها في الغالب.**
* **المبالغة في تحليل الجانب العاطفي وإعطاؤه وزناً أكبر من المعتاد.**
* **رفض الحقائق أو الآراء دون مبرر عقلي بل على أساس المشاعر أو الإحساس الداخلي.**
* **حاول أن تنبه الآخرين إلى عدم ارتدائهم لها.**
* **حاول أن تجعل المقابل يرتديها لتعرف حقيقة مشاعره للأمر.**
* **قلل من استعمالها في جلسات العمل.**

### القبعة السوداء

**وترمز إلى التفكير السلبي (أو النقدي): إن أساس هذا التفكير: المنطق والناقد والتشاؤم، أنه دائماً في خط سلبي واحد، سواء في تصوره للأوضاع المستقبلية، أو تقييمه لأوضاع ماضيه، ورغم أنه يبدو منطقياً فإنه ليس عادلاً باستمرار، إنه غالباً ما يقدم منطقاً يصعب كسره وغالباً ما يركز على أشياء فرعية أو صغيرة. إن كيميائية المخ التي تشكل هذا النوع من التفكير قد تكون هي كيميائية الخوف أو عدم الرضا، إنه سهل الاستعمال ويعطي قناعة لدى البعض بأنهم في دائرة الضوء، ويعطيهم الإحساس بالتميز عن مقدمي أي فكرة أو اقتراح. إن المنطق الإيجابي مطلوب لإيجاد البدائل والردود على هذا النوع من التفكير ولهذا لا بد من التأكد من أساسيات المنطق وتبريراته، وأن تكون القواعد المستنبطة مباشرة وسليمة، وأن تكون هناك محاولة لاستنباط قواعد أخرى. إن لهذا النوع من التفكير له جوانبه الإيجابية، فهو يحدد المخاطر التي يمكن أن تحدث عند الأخذ بأي اقتراح. هناك أمور تميز هذه القبعة ذات التفكير السلبي أو التشاؤمي أو المنطق الرافض وعندما ترتديها فأنت تفعل بعض ما يلي:**

* **نقد الآراء ورفضها باستعمال المنطق.**
* **التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمالات النجاح.**
* **استعمال المنطق وتوضيح الأسباب التي قد تؤدي لعدم النجاح.**
* **إيضاح نقاط الضعف في أي فكرة والتركيز على الجوانب السلبية لها.**
* **التركيز على احتمالات الفشل وتقليل احتمالات النجاح.**
* **التركيز على العوائق والمشاكل والتجارب الفاشلة.**
* **التركيز على الجوانب السلبية كارتفاع التكاليف أو قوة الخصوم أو شدة المنافسة.**
* **توقع الفشل والتردد في الإقدام.**
* **عدم استعمال الانفعالات والمشاعر بوضوح بل استعمال المنطق وإظهار الرأي بصورة سلبية.**
* **حاول أن ترتديها حتى لا تبالغ في التفاؤل أو تغامر بدون حساب.**
* **حاول أن تميز المتحدث عندما يرتديها.**
* **عندما ترتديها اعترف بنقاط الضعف واقترح كيفية التغلب عليها.**
* **عندما تحاور من يرتديها لا ترفض المخاطر أو المشاكل بل قدم حلولاً لها أو بين خطأ الرأي المضاد.**
* **استعمالها مع القبعة الصفراء للتعرف على سلبيات وإيجابيات أي اقتراح**

### القبعة الصفراء

**وترمز إلى التفكير الإيجابي: إن هذا التفكير معاكس تماماً للتفكير السلبي، ويعتمد على التقييم الإيجابي، إنه خليط من التفاؤل والرغبة في رؤية الأشياء تتحقق والحصول على المنافع، وقليل من الناس يتبعون هذا التفكير، ويتزايد عددهم إذا كانت الأفكار المطروحة تتمشى مع أفكارهم. وهناك نوع من الناس المتفائلين لدرجة التهور أحياناً ويتخذون بعض القرارات على أساس نظرة تفاؤلية مبالغ فيها. وهذا النوع من التفكير يحتاج إلى حجج قوية حتى لا ينقلب إلى نوع من التخمين، ورغم أهميته في طريقة التفكير، إلا أنه ليس كافياً ويحتاج إلى النقد السلبي ليحصل التوازن. ومجالاته الأساسية هي حل المشكلات واقتراح التحسينات واستغلال الفرص وعمل التصميمات اللازمة للتغيرات الإيجابية. إنه لا يتطلب التخصص الدقيق أو المهارة العالية بقدر ما يتطلب القدرة على الجمع بين العوامل والمكونات للمشكلات والقدرة أيضاً على فصلها بعضها عن البعض لكي يقدم حلاً أو تصور أو تصميماً. وتعبر هذه القبعة عن التفكير الإيجابي ومن يرتديها يهتم بالتالي:**

* **التفاؤل والإقدام والاستعداد للتجريب.**
* **التركيز على إبراز احتمالات النجاح وتقليل احتمالات الفشل.**
* **تدعيم الآراء وقبولها باستعمال المنطق وإظهار الأسباب المؤدية للنجاح.**
* **إيضاح نقاط القوة في الفكرة والتركيز على جوانبها الإيجابية.**
* **تهوين المشاكل والخاطر وتبيين الفروق عن التجارب الفاشلة السابقة.**
* **التركيز على الجوانب الإيجابية كالربح العالي والقوة الذاتية ونقاط الضعف في الخصوم والمنافسين.**
* **الاهتمام بالفرص المتاحة والحرص على استغلالها.**
* **توقع النجاح والتشجيع على الإقدام.**
* **عدم استعمال المشاعر والانفعالات بوضوح بل استعمال المنطق وإظهار الرأي بصورة إيجابية ومحاولة تحسينه.**
* **يسيطر على صاحبها حب الإنتاج والإنجاز وليس بالضرورة الإبداع.**
* **يتمتع بأمل كبير وأهداف طموحة يعمل نحوها.**
* **ينظر للجانب الإيجابي في أي أمر ويبرر له تهوين الجانب السلبي.**
* **حاول أن ترتدي القبعة الصفراء قبل وبعد السوداء عند مناقشة أي اقتراح ليحدث التوازن.**
* **حاول أن تميز الحديث عندما يرتدي صاحبه هذه القبعة.**

### القبعة الخضراء

**وترمز إلى التفكير الإبداعي: لقد اختار دي بونو اللون الأخضر ليكون مركزاً للإبداع والابتكار إنه مثل نمو النبات الكبير من الغرسة الصغيرة، إنه النمو، إنه التغير، والخروج من الأفكار القديمة. هناك أوقات نحتاج فيها أن ندخل في التفكير المبدع عن قصد، تماماً كما قلنا عن الدخول في تفكير القبعة الحمراء وعن التفكير السلبي، وقد تكون أهمية التفكير الإبداعي أكثر من غيره من التفكير. فحينما نشرع في هذا التفكير عن قصد فنحن نستخرج أفكاراً تتجاوز التفكير الموجود عادة، ونحمي الغرسات الصغيرة التي هي الأفكار الجديدة من التفكير الذي يحاول تجفيفها، وهو تفكير القبعة السوداء. إن تفكير القبعة الخضراء يمضي بعيداً خلف التقويم الإيجابي ويتغاضى عن إصدار الأحكام العقلية حتى لا تكبله تلك الأحكام عن إيجاد الشيء الجديد، إنها تعني بالحركة وتمد أفقها إلى ما يمكن أن يؤدي إلى الشيء المطلوب بلا قيود. إن التفكير الإبداعي أو الإحاطي نعبر عنه بالقبعة الخضراء ومرتديها يتميز بالتالي:**

* **الحرص على الجديد من الأفكار والآراء والمفاهيم والتجارب والوسائل.**
* **البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها.**
* **لا يمانع في استغراق بعض الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة.**
* **استعمال طرق الإبداع ووسائله مثل (ماذا لو….؟) أو (التفكير الجانبي) وغيرها للبحث عن الأفكار الجديدة.**
* **محاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغريبة.**
* **الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.**
* **عندما تستعمل هذه القبعة اتبعها بالسوداء والصفراء حتى تعرف سلبيات وإيجابيات الفكرة الجديدة.**
* **حاول أن ترتديها قبل الاختيار بين البدائل المطروحة فلعلك تجد أفكاراً أو بدائلاً جديدة.**
* **حاول أن تنتبه عندما يرتديها الشخص المقابل وساعده على تطوير الأفكار الجيدة**

### القبعة الزرقاء

**وترمز إلى التفكير الموجه (الشمولي): إنه تفكير النظرة العامة، والسبب في اختيار اللون الأزرق هو أن السماء زرقاء وهي تغطي كل شيء وتشمل تحتها كل شيء، وثانياً لأن اللون الأزرق يوحي بالإحاطة والقوة كالبحر إننا حين نلبس القبعة الزرقاء فنحن لا نفكر بالموضوع المطروح للبحث، وإنما نفكر بالتفكير، نفكر كيف نوجه التفكير اللازم للوصول إلى أحسن نتيجة. إن عمل تفكير القبعة الزرقاء يشبه مخرج المسرحية، إنه يقرر أدوار الممثلين، ومتى سيدخلون، ومتى سيقفون، والدور المناسب لكل منهم. يقوم صاحب القبعة الزرقاء بتقرير أي القبعات يجب أن تنشط ومتى يكون عملها. إنه يضع الخطة لتفكير القبعات المختلفة ويتابع إعطاء التعليمات في نسق معين. إن هذه النظرة تختلف اختلافاً شديداً عن النظرة التقليدية التي تجعل التفكير عملية تلقائية تنساب انسياباً بلا تحكم. إن دي بونو يفرق بين المفكر الجيد والمفكر غير الجيد، والفرق عنده هو في القدرة على التركيز فهناك التفكير بالمعنى الواسع العام، وليس هذا هو التفكير الجيد، وإنما التفكير الجيد هو القدرة على توجيه التفكير بشكل محدد نحو المسألة المطروحة للبحث والوصول إلى أحسن الأجوبة. ومهمة تفكير القبعة الزرقاء – سواء أكان الفرد يفكر وحده أو ضمن مجموعة – أن ينتبه إلى أي انزلاق أو ابتعاد عن الموضوع الذي يدور حوله البحث والتفكير. إذن القبعة الزرقاء توحي بالتفكير المنظم أو الموجه وصاحبها يتميز بالاهتمام بما يلي:**

* **البرمجة والترتيب وخطوات التنفيذ والإنجاز.**
* **توجيه الحوار والفكر والنقاش للخروج بأمور عملية.**
* **التركيز على محور الموضوع وتجنب الإطناب أو الخروج عن الموضوع.**
* **تنظيم عملية التفكير وتوجيهها.**
* **تميز بين الناس وأنماط تفكيرهم أي صاحبها يرى قبعات الآخرين بوضوح.**
* **توجيه أصحاب القبعات الأخرى (و غالباً بواسطة الأسئلة) ومنع الجدل بينهم.**
* **التلخيص للآراء وتجميعها وبلورتها.**
* **يميل صاحبها لإدارة الاجتماع حتى ولو لم يكن رئيس الجلسة.**
* **يميل للاعتراف بأن الآراء الأخرى جيدة تحت الظروف المناسبة ثم يحلل الظروف الحالية ليبين ما هو الرأي المناسب في هذه الحالة.**
* **يميل للتلخيص النهائي للموضوع أو تقديم الاقتراح الفعال المقبول والمناسب.**
* **حاول أن ترتديها وخاصة عند نضج الموضوع في نهاية الجلسة.**
* **حاول أن تميز من يرتديها وساعده على عدم السيطرة إلى أن ينضج الموضوع ثم ساعده في أداء دوره ولا تسمح بارتدائها في أول الجلسة.**

## ما أهم استخدامات قبعات التفكير؟

**يمكن استخدام طريقة عمل قبعات التفكير في مجالات عديدة في الحياة، سواء في التعليم أو الإعلام أو القضاء، أو الأسرة والعلاقات الاجتماعية، وفي مجالات الأعمال كلها واتخاذ القرارات…. ففي التعليم مثلاً، يمكن للمعلم أن يُعلَّم الطلاب مهارات التفكير من خلال لعبة القبعات، فعندما يعرفون عمل كل قبعة سيحفزهم ذلك على التفكير بعمق في كل نمط من الأنماط الستة، لا سيما وأن استخدام اللعب في التعليم يدفع الطالب إلى التركيز أكثر على المعلومة فيستفيد منها بشكل أكبر وممتع….**

**واستخدام القبعات في مجال الإعلام يحقق الموضوعية والمصداقية وهما شرطان أساسيان لأي مادة إعلامية ناجحة، فالمشاهد أو القارئ لن يقتنع عندما يقرأ مثلاً مقالاً صحفياً لا يتضمن إلا إيجابيات الظاهرة المدروسة التي يتحدث عنها أو سلبياتها فقط، أو لا يتضمن أرقاماً ومعطيات معينة ووثائق توضح هذه الظاهرة وكذلك حلولاً مبدعة لها.**

## أمثلةمثال على القبعة الحمراء:أنا احب الله سبحانه وتعالى.

* **مثال على القبعة الخضراء:دعونا نبحث عن فكرة جديدة.**
* **مثال على القبعة الصفراء:هذه الفكرة لديها عدة ايجابيات كوجود حل بديل.**
* **مثال على القبعة السوداء: هذه الفكرة لديها عدة سلبيات كقلة عدد الموارد المتاحة لدينا.**
* **مثال على القبعة الزرقاء:لدينا الآن أربع أقتراحات ، ما هي الخطوة القادمة ؟؟**
* **مثال على القبعة البيضاء: لدينا عدد 55 طالب في المدرسة. 30 ولد و 25 بنت**

حل المشكلات بطرق إبداعية:

**تعود قصة تقنية حل المشكلات بطرق إبداعية (CPS) إلى ما يزيد عن الخمسون عاماً، عندما ابتكرها المحترف في مجال الدعاية والإعلان أليكس اسبورن (Alex Osborn)، حيث أراد مواجهة التحديات المثبطَّة والتي تعرضت لها وكالته الإعلامية (BBDO)  أثناء فترة التحول الإعلامي من الصحافة الورقية إلى التلفاز والإذاعة، كذلك تعرضت الوكالة للخسارة بعد استقالة أحد موظفي الوكالة وسحبه  لنصف عملاء المؤسسة المؤثرين لحسابه الخاص.  ولكي يواجه أليكس المشكلة، كان بحاجة لأدوات تنفيذية تساعد وكالته على مواكبة المرحلة الانتقالية للتوجه نحو الإعلام الجديد،وإنقاذ الوكالة من أزمتها . وبناءً على ما سبق أمضى أليكس سنوات عديدة من البحث والعمل الجاد لتطوير أدوات التفكير، حتى تمكن من إيجاد طريقته الخاصة في توليد الأفكار، ثم درّب فريق العمل لديه على هذه الأدوات الإبداعية لتوليد الأفكار والتي أطلق عليها فيما بعد إستراتيجية (العصف الذهني).هذا وكانت طريقته احترافية في جذب العملاء من جديد، فاشتهرت وكالة (BBDO) بعد ذلك (بوكالة الأفكار العظيمة)، والتي حققت نجاحا باهراً في مجال الإعلام الجديد. بعد ذلك تطورت إستراتيجية أليكس (العصف الذهني) لتأخذ قالب التفكير الإبداعي التي تضمنها كتابه الخيال التطبيقي (Applied Imagination)وانبثق عنها إستراتيجية أخرى،هي إستراتيجية حل المشكلات بطرق إبداعية والمعروفة بـ(CPS).**

أكثر الأخطاء شيوعاً:

**يرى المدربين في مجال حل المشكلات بطرق إبداعية، أن أكثر الأخطاء شيوعاً هو عدم استخدام الإستراتيجية بطريقة متكاملة من قبل المتدربين، فعندما نواجه مشكلة ما، عادة ما نفكر بأفكار تدور حول لب المشكلة، فنكتفي بطرح الأفكار التي تخطر للوهلة الأولى من دون تدوينها على ورقة أوتقييمها، مما يُعقّد المشكلة. إن القيمة الحقيقة لإستراتيجية حل المشكلات بطرق إبداعية تكمن في دورها إستراتيجية تساعدنا على ترتيب احتياجاتنا ورغباتنا، وماهية الحقائق والمشاعر التي تنتابنا بالإضافة إلى تحديد ملامح التحديات، وماهي الخيارات المتاحة للمضي قدماً. إن هذه الإستراتيجية تساعد على الوضوح وإيجاد حلول متقدمة معرفياً وفكرياً،هذا وقد يفقد الشخص الحلول الإبتكارية أثناء تطبيق هذه الإستراتيجية عند عدم التأني في كل خطوة،لذا من المهم جداً أن نفكر ملياً في الأسئلة المطروحة، ومن ثم نعطي عقولنا الوقت الكافي لتحفيز البصيرة، والتي تؤدي دورها طرح الحلول المبدعة والمبتكرة.**

لماذا حل المشكلات بطرق إبداعية CPS:

**لا تخلو حياتنا من المشكلات التي يتفاوت الأشخاص في طريقة التعامل معها، فمن الناس من يتعامل مع هذه المشكلات بكفاءة وفعالية، ومنهم من يقوده قراره الخاطئ إلى نتائج سلبية. لذا فمن الضروري التعرف على إستراتيجية حل المشكلات بطرق إبداعية: وهي العملية التي يتمكن من خلالها الفرد التعامل مع أي مشكلة من مشاكل الحياة بصورة إيجابية، وهذا الأسلوب ليس قاصراً على فئة معينة من الناس بل يُمكن لكل شخص حل مشكلاته بكفاءة  عالية ونجاح باهر إ ذا أحسن استخدام المهارة.**

تعريف الإستراتيجية والمراحل الأساسية لها :

**هي عملية تفكيرية مركبة ومنظمة ذات مراحل وخطوات محددة تهدف إلى مساعدتك للوصول إلى أفضل الحلول والأفكار لمشكلة ما، ويمكن تقسيم هذه الإستراتيجية إلى ثلاث مراحل أساسية :**

**مرحلة فهم المشكلة.مرحلة إيجاد الحلول والأفكار.مرحلة التحضير لتطبيق الحل .**

**تتفرع الثلاث مراحل هذه إلى  ست خطوات مختلفة، كل خطوة تتضمن عمليتين رئيسيتين هما:**

**أولاً/ تفكير تباعدي و يعني البحث عن الكثير من الأفكار وتأجيل الحكم عليها وتقبّلها جميعها كما هي، كما يمكن الإضافة على الأفكار,وذلك يتم عن طريق جلسة (عصف ذهني).**

**ثانياً/ تفكير تقاربي:  ويعني التروّي والتأنّي والصراحة والوضوح في اختيار أكثر الحلول المناسبة للمشكلة.**

خطوات إستراتيجية حل المشكلات بطرق إبداعية:

**خطوة الإحساس بالمشكلة .خطوة جمع المعلومات .خطوة تحديد وصياغة المشكلة.خطوة إيجاد الحلول والأفكار.خطوة تطوير الحل.خطوة قبول ا لحل.**

**ولعل تجربة أينشتاين في حل المشكلات بطريقة إبداعية خير برهان على أهمية استراتيجة (CPS) والتي لخصها في مقولته الشهيرة "لو كان لدي ساعة واحدة لإنقاذ العالم؛ فسأقضي خمسة وخمسون دقيقة للتَّعرف على المشكلة وتوضيحها، وخمس دقائق فقط للتوصل إلى الحل". تفسر هذه المقولة أهمية استثمار الوقت والجهد جيداً لفهم المشكلة قبل الوصول إلى مرحلة الحلول الابتكارية . كذلك فإن المشاركين في مبادرة ولاية إنديانا عام 2000 لإستراتيجية حل المشكلات بطرق إبداعية (CPS)، وجدوا في (CPS) وسيلة للتحسين والتطوير وإنتاج الكثير من الأفكار الإبتكارية والإبداعية في أنحاء ولاية إنديانا. هذا وتفاوتت عدد مرات استخدام الإستراتيجية من قبل المشاركين في المبادرة،حيث أن 60% منهم كانوا يستخدمونها مرة واحدة شهرياً، و25% منهم استخدمها لمرة واحدة أسبوعياً وبشكل دوري، فحققت لهم إستراتيجية(CPS) نجاحا باهراً على المستوى الشخصي والمهني خاصة في مجال قرارات هيئة المحلفين في المحاكم .**

أهمية حل المشكلات بطرق إبداعية على المدى البعيد:

**ولأهمية حل المشكلات بطريق إبداعية للمدى البعيد، تم إنشاء برنامج أوديسي (Odyssey program) عام 1978، وهو عبارة عن مسابقة عالمية تقام للطلبة (من مرحلة ما قبل المدرسة و حتى المرحلة الجامعية) حول العالم. يصّنف الطلبة فيها إلى مجموعات استناداً على العمر والمرحلة الدراسية،و تقوم كل مجموعة بحل مشكلة أو تحدي مستقبلي من أصل خمسة تحديات ستواجه العالم أو مؤسسة ما على المدى البعيد، ومن ثم يتم تطوير الحلول، لتنتقل الفرق من التنافس على مستوى الولاية إلى المستوى العالمي، وتشارك وكالة ناسا في دعم البرنامج فيما يخص أبحاث الفضاء واستجابتها للتغيرات الحيوية والطبيعية وذلك بتطويرها القدرة على التنبؤ فيما يخص التغيرات المناخية والجو، بالإضافة إلى المخاطر الطبيعية، و تطمح وكالة ناسا لأبحاث الفضاء أن تصل إلى ما يقارب 2 مليون طالب وطالبة بالإضافة إلى أولياء الأمور والأساتذة والمدربين من حول العالم من خلال رعايتها (لبرنامج أوديسي) لتحفيز الاهتمامات وتعزيز أهمية الإطلاع على الأمور التي تخص النظام الكوني والأرض ومشاركة علماء ناسا في حل المشكلات التي يتعرض لها الكون من حولنا .**

## [فن إدارة الوقت](http://www.kaheel7.com/ar/index.php/2012-12-04-18-20-16/124-2010-03-11-15-46-46)

|  |  |
| --- | --- |
|  | **الوقت هو الكنز المهمل وهو الثروة الضائعة ... فمعظم الناس غافلون عن أهمية الوقت وإليكم هذه الطريقة الإبداعية لاستثمار الوقت بأفضل صورة ممكنة....** |

**لا يوجد شيء يمكن للمؤمن أن يندم عليه يوم القيامة، إلا لحظة مرت عليه في الدنيا ولم يذكر الله فيها! ولا توجد لحظة تمرّ على المؤمن أسعد من أن يحقق فيها عملاً يرضي الله تعالى، ويشعر معه برضا هذا الإله العظيم.. فالوقت نعمة كبرى منَّ الله بها علينا، ولكن معظم الناس غافلون عن نعمة الوقت.**

**وقد دأب بعض علماء الغرب على إصدار كتب حول إدارة الوقت، حققت هذه الكتب نسبة مبيعات عالية في العالم، بما يؤكد اهتمام الناس بهذا الجانب المهم وحرصهم على تعلم الجديد في فنّ استغلال الوقت واستثماره بأفضل صورة ممكنة، وبما يحقق مصالحهم وأهدافهم وبالنتيجة ليصلوا إلى السعادة التي يبحث عنها كل إنسان.**

**ولكن لو تأملنا هذه الكتب نجد أنها تركز على هدف واحد هو الدنيا وزينتها، فمقياس النجاح لديهم هو ما يحققه المرء من مكاسب مادية أو شهرة أو سلطة، ولكنهم يتجاهلون فكرة بسيطة وهي المصير الذي ينتظر كل واحد منا بعد الموت، وهذه الفكرة كانت الخطوة الأولى التي جعلتني أتّجه نحو البحث والتأليف والتفكر والتدبر.**

**فقد كان لدي الكثير من الأفكار والنظريات والتصورات حول الكون والزمن والطبيعة، وكنتُ أطمح إلى ابتكار نظرية جديدة في علم الفيزياء أو الطب أو اللغة، وبدأَتْ رحلة التعمق في هذه العلوم فأمضيت سنوات أصل الليل بالنهار بهدف أن أعرف "كل شيء" ولكن الحياة قصيرة، ومهما عشت فلن أحصّل من العلوم إلا قطرة من محيط!**

**وبدأتُ أفكر بطريقة تجعلني أحصل على أكبر كمية من العلم خلال أقصر فترة من الزمن، وبعد تفكير وبحث طويل وجدتُ أن الكتاب الوحيد الذي يحوي علوم الدنيا كلها هو القرآن! وبالفعل تعلمت الفيزياء من القرآن وتعلمتُ الرياضيات من القرآن وتعلمت الطب من القرآن، صحيح أنني لم أصبح طبيباً أو فيزيائياً ولكن السعادة التي حصلتُ عليها نتيجة اهتمامي بالقرآن أكبر من أن تصفَها الكلمات، فهي إحساس عجيب لا يمكن التعبير عنه إلا بكلمة واحدة تنطلق لا شعورياً هي: (الحمد لله).**

**فلولا رحمة الله وهدايته وفضله لم أصل إلى هذه السعادة، فالسعادة شيء شديد التعقيد وليس سهلاً أن تصل إلى قمة السعادة، مع أن الباحثين والمفكرين والفلاسفة كتبوا الكثير عن هذا الموضوع، ولكنني أجد أن آية واحدة من القرآن يمكن أن تعطيك الطريق الحقيقية للسعادة. فكل آية من كتاب الله عز وجل، إنما تحوي برنامجاً يمكن أن يحدث تغييراً جذرياً في حياتك، وهذه تجربتي مع القرآن لأكثر من عشرين عاماً.**

**سبب تأليف هذه المقالات**

**طرحت عليَّ إحدى الأخوات الفاضلات فكرة إعداد مقالة حول إدارة الوقت ألخّص فيها طريقتي في استثمار الوقت لينتفع بها الإخوة القراء فتكون عوناً لهم في استغلال الوقت واستثماره بالشكل الأمثل. وقد شرح الله صدري لهذه الفكرة فشرعت في كتابة هذه السطور، ولكن وجدتُ أن الموضوع يستحق أكثر من مقالة فكانت هذه هي المقالة الأولى في سلسلة أسميتها "طريقة إبداعية لإدارة الوقت" وتتضمن تجربتي الشخصية مع الوقت، وأسأل الله تعالى أن يجعل فيها العلم النافع، والإخلاص لوجهه الكريم، والأفكار الواردة في هذه السلسلة تعبّر عن وجهة نظر خاصة بي، وتجربة حقيقية عشتها، ويمكن لأي واحد أن يكرّرها، بل يأتي بأفضل منها، لأن الله تعالى هو الميسِّر وهو الذي يسخّر الأسباب، نسأل الله تعالى القبول.**

**يجب أن تضع هدفاً أمامك وترسم الطريق المناسب لتحقيق هذا الهدف (أو مجموعة الأهداف)، ويجب أن تعلم أن الخطوة الأولى على أي طريق هي الأصعب، ولكن بمجرد أنك بدأتَ السير في هذا الطريق " طريق إدارة الوقت" فستجد المهمة أسهل وأسهل.**

**الوقت يحدد مصيرك يوم القيامة!**

**إن هذه المقالة يا أحبتي ليست لمجرد الاطلاع أو هي قصة نستمتع بها، لا. إنها مسألة حياة أو موت! فالوقت هو أغلى ما نملك من الدنيا، والله تعالى أعطانا مهلة مجهولة، هي العمر الذي سنعيشه على الأرض، وسوف يحدث كل شيء خلال هذه السنوات التي قدّرها الله لك مسبقاً. وتبدأ هذه المهلة منذ طفولتك وحتى موتك، وبعد ذلك يتوقف كل شيء، ويبدأ وقت من نوع آخر، إما نعيم دائم، وإما عذاب دائم، فانظر أين تضع نفسك منذ هذه اللحظة، ولا تنتظر المفاجأة!**

**إن أول شيء ستُسأل عنه أمام الله يوم القيامة: هو وقتك! ماذا صنعت به، هل أديت الصلوات على وقتها، وهل استثمرت شهراً من السنة فصمت رمضان، وهل استثمرت وقتك في التصدق فأنفقت شيئاً من مالك على الفقراء، أو هل أنفقت وقتك في العلم النافع، وهل أحسنت لأبويك ومَن حولك، وهل أنفقت القليل من الوقت وتدبَّرت القرآن، وهل استثمرت وقتك في طاعة خالقك... أسئلة كثيرة وكثيرة جداً ستتعرض لها، ولكن جميعها تدور حول الوقت... فماذا أعددت لهذا اللقاء: لقاء خالق الكون ورب العرش العظيم سبحانه وتعالى؟!!**

**لقد وجدتُ أن الطريق إلى إدارة الوقت ومن ثم السعادة لا يتحقق إلا بكتاب الله تعالى، لأن كتب البشر تعتمد على التجربة والخطأ والصواب، ولكن كتاب خالق البشر أعطانا النتيجة الصحيحة مسبقاً، فكل آية من آياته هي قانون ثابت يمكن تطبيقه دون أن نتوقع نتيجة خاطئة، بل النتائج تأتي دائماً صحيحة ومفيدة وبالتالي نضمن استثمار الوقت بأفضل صورة، دون أن نضيع وقتنا في تجارب ونظريات قد تصيب أو تخطئ، وبسبب اعتمادي على هذه الفكرة فقد انخفضت نسبة الوقت الضائع إلى الصفر، لأن كل لحظة أعيشها فيها فائدة ما، لأنني أعيشها لهدف واحد فقط... وهو رضا الله جل جلاله.**

**الوقت هو الشيء الوحيد الذي لا يمكن إيقافه أو التحكم به، وهذا قانون كوني جعله الله ثابتاً، فكل ثانية تمرّ يذهب معها جزء من عمرك ولن يعود أبداً! فالإنسان هو عدد من الثواني، وسوف تنقضي آخر ثانية من حياتك فجأة! فسارع إلى استغلال هذه الثواني وتسخيرها لتقوم بعمل تنتفع به في الدنيا والآخرة...**

**هل ستعيش معي هذه التجربة الرائعة؟!**

**أخي المؤمن! إن أهم شيء في إدارة الوقت بشكل صحيح أن تحدد الهدف منذ اللحظة الأولى، وتفكر بالنتائج الرائعة التي ستكسبها فيما لو فكرت بشكل صحيح في إدارة وقتك واستثماره بالشكل الأمثل. ونصيحتي ألا تنتظر حتى تنتهي من قراءة هذه المقالة، بل بادر لاتخاذ القرار في إدارة وقتك، لأن الوقت ثمين جداً وقصير جداً، والقرار الذي ستتخذه سيكون صائباً! ولذلك لا يحتاج إلى تفكير أو مناقشة، فلا خوف من الخطأ، فالمشروع الذي ستقوم به مأخوذ من القرآن الكريم والسنة المطهرة، ولذلك هو مضمون النتائج.**

**إن أول شيء ستكسبه من إدارة وقتك، أنك ستحس بقيمة الوقت وقيمة الحياة التي أنعم الله بها عليك وقيمة وجودك في هذه الدنيا. سوف تعيش السعادة في كل لحظة، لأن أهدافك ستُختصر في هدف واحد وهو: رضا الله عنك، ورضاك عن الله! نعم، رضاك عن الله مهم جداً، لأن معظم الناس اليوم غير راضين عن خالقهم من دون أن يشعروا، وسوف أوضح لكم هذه الفكرة التي قد يظنها البعض غريبة، وذلك من خلال هذه الأمثلة.**

**إذا أصابك مرض، وشعرت بالسعادة لأن الله يريد أن يطهرك من الذنوب بسبب هذا المرض، فأنت راضٍ عن الله.. إذا ضاق رزقك وتراكمت عليك الديون ولم تجد من يقرضك درهماً ولا ديناراً، ثم شعرت بالسعادة لأن الله تعالى يريد أن يعطيك ثواب هذا النقص في المال، وسيجعلك من أهل الجنة بسبب قناعتك بما قسَم الله لك، إذا شعرت بهذه السعادة فأنت راضٍ عن الله...**

**وإذا أصابك همّ أو غم على فقدان قريب أو صديق أو حبيب، ثم وجدتَ نفسك تصبر وتحتسب عند الله، ومن ثم شعرت بسعادة غامرة لأن الله يريد أن يجعلك يوم القيامة في زمرة الصابرين الذين يدخلون الجنة بغير حساب، إذا شعرت بهذه السعادة فأنت راضًٍ عن الله!**

**أما إذا حدث العكس فبدأت تطرح الأسئلة: ما هو الذنب الذي قمت به ليبلوني الله هذا البلاء؟ ما هي المعصية التي ارتكبتها لأستحق هذا النقص أو الهم أو الغم؟ أو قلتَ في نفسك: إنها حياة تعيسة... الحال ضيق جداً ... الرزق قليل... الهموم ركبتني... أعيش من قلة الموت! وعبارات مشابهة تقولها دائماً وكلما سألك أحد كيف حالك... إذا فعلت ذلك فأنت غير راضٍ عن الله وقضائه واختياره لك، وبالتالي لن يرضَ الله عنك.**

**ولكن كيف يأتي الرضا بالواقع والقدر الذي كتبه الله عليك؟ إنها عملية بسيطة جداً وهي أن تقتنع أن ما أصابك لم يكن ليخطئك، وما أخطأك لم يكن ليصيبك، وأنك لن تغادر الدنيا قبل أن تستكمل رزقك وما قسمه الله لك. وتقتنع أن رزقك لن يأخذه أحد غيرك، وأن كل شيء يصيبك فترضى به، هو اختبار من الله وفيه سوف يكون الخير، وأن تقتنع أن كل شيء بيد الله فهو خالق الكون وبيده مقاليد السموات والأرض، وكل ما يحدث معك إنما يحدث بقضاء من الله وتقدير وعلم وحكمة منه عز وجل، إذا أدركتَ ذلك عندها ستدرك أن كل ما يحدث معك هو لمصلحتك ولما فيه الخير والمنفعة، ولكن بشرط أن تعتقد أن الله هو الذي يسيّر الكون، ويريد لك الخير.**

**إما أن تتعلم كيف تدير وقتك وحياتك، وإلا ستكون حياتك أشبه بسفينة تتقاذفها الأمواج... لا تدري أين تذهب وكيف تتجه ولأي هدف تسير. فالحياة يا أحبتي تشبه رحلة قصيرة في سفينة، الأخطار تحيط بك من كل جانب، وفي أي لحظة يمكن أن تلقى مصيرك، وبالتالي كلما كانت خطَّتك مرسومة بشكل متقن، كلما حقّقت الوصول إلى الشاطئ بأمان!**

**الدراسة أهم من التطبيق العملي**

**في أي مشروع هناك قاعدة مهمة غالباً ما يهملها كثير من الناس، وهي دراسة المشروع دراسة كافية، فكلما كانت الدراسة أفضل وأشمل وأدقّ، كانت النتائج العملية للمشروع أفضل وكان المشروع ناجحاً. ولذلك قبل أن تبدأ هذه التجربة "تجربة إدارة الوقت" يجب أن تدرك فوائد هذه التجربة وما ستحققه وكيف ستتغير كثير من الأشياء من حولك، ويجب أن تخطط جيداً لهذه التجربة وتعيش "فن إدارة الوقت" في كل لحظة.**

**فوائد إدارة الوقت**

**يؤكد علماء النفس أن أي عمل تريد تنفيذه ينبغي قبل كل شيء أن تدرك فوائده، ليكون العمل فعالاً ويعطي النتائج المطلوبة. وعندما كنتُ أتأمل كتاب الله تعالى وجدتُ أن البارئ عز وجل يرغّبنا في الجنة، وعندما يأمرنا بعمل ما يتبعه بالفوائد التي سنجنيها من هذا العمل. وعندما ينهانا عن عمل ما فإنه يوضح لنا سلبيات هذا العمل وأضراره والآيات كثيرة في هذا المجال.**

**ولذلك فإن النبي صلى الله عليه وسلم عندما أراد أن يحدثنا عن أهمية الوقت استخدم أهم لحظة في تاريخ المؤمن، وهي وقوفه بين يدي خالقه سبحانه وتعالى، فقال: (لا تزولُ قَدَمَا عَبْدٍ يومَ القيامةِ حتى يُسألَ عنْ أربع: عنْ عُمُرِهِ فيما أفناهُ وعنْ جسدِه فيما أبْلاهُ وعنْ مالهِ مِنْ أيْنَ أخذهُ وفيما أنْفَقَهُ وعنْ عِلمِهِ ماذا عَمِلَ بهِ). فربط بين استثمار الوقت بما يرضي الله، وبين دخول الجنة والأسئلة التي سيواجهها كل منا. ولذلك سوف نعدد بعض الفوائد لاستثمار الوقت واستغلال كل ثانية دون في عمل مفيد.**

**إدارة الوقت والسعادة**

**تقول الدراسات الحديثة إن الإنسان الذي يعرف كيف يستغل وقته في أعمال مفيدة ونافعة، يكون أكثر سعادة من أولئك الذين يضيعون أوقاتهم من دون فائدة! فالسعادة مرتبطة بما يقدمه المرء من أعمال نافعة. وتعود بي الذاكرة إلى أيام دراستي الجامعية حيث كان لدي الكثير من الوقت ولم أكن وقتها أعرف شيئاً عن استغلال الوقت حتى بدأت بحفظ القرآن الكريم، وعندها بدأت رحلة السعادة مع كتاب الله تعالى. فالقرآن يعلمك كيف تستثمر وقتك بالكامل، فكل لحظة هناك عبادة أو ذكر أو صلة رحم أو عمل نافع أو علم نافع...**

**وهذا ما جعلني أشعر بسعادة غامرة لم أكن أعرفها من قبل، فكان استغلال الوقت هو المفتاح للسعادة الحقيقية. فإذا أردتَ أن تحصل على السعادة فتعلم كيف تستثمر وقتك، ولا تترك حياتك ووقتك تبعاً للظروف المحيطة مثل قارب تتقاذفه الأمواج دون توجيه، فإن النتيجة ستكون الغرق!**

**إدارة الوقت تمنحك الرضا والنجاح**

**معظم الناس غير راضين عن حياتهم وواقعهم بسبب عدم معرفتهم لأهمية الوقت، وهذا ما يسبب لهم الكثير من الاضطرابات النفسية، فعلماء النفس يؤكدون على أن معظم الأمراض النفسية تنشأ نتيجة عدم الرضا عن الواقع. وهذه المسألة تسبب مشاكل نفسية وآلام لا تقل عن الآلام العضوية. وقد وجدتُ بعد تجربة طويلة بأن أفضل طريقة للتغلب على هذه المشكلة أن تفرغ جزءاً من وقتك وتستثمره في تدبر القرآن والاستماع إليه.**

**إن تأمل آيات القرآن وتدبّر معانيها يجعلك تدرك أن كل شيء في هذا الكون بيد الله تعالى، ولا يتم أمر إلا بإذنه، ولا يحدث معك شيء إلا بتقدير وعلم وحكمة منه عز وجل. وهذا يجعلك ترضى عن كل ما يحدث معك، ويجعلك تشعر بمراقبة الله لك وعلمه بما يحدث معك. فكثير من الأطباء النفسيين لا يفعلون أي شيء لمرضاهم أكثر من الاستماع إلى همومهم ومشاكلهم، وهذا بحد ذاته علاج للمريض النفسي. وعندما تعلم بأن الله تعالى يرى ويسمع ويعرف كل ما يحدث معك، فإنك ستشعر بالرضا عن الواقع الذي تعيشه لأنه مقدر عليك.ٍ**

**وبالنتيجة فإن استثمار الوقت في ذكر الله تعالى يمنحك الرضا عن واقعك، وهذا يشعرك بالسعادة ويزيد من طاقتك في إنجاز أعمالك أو دراستك، وبالتالي تكون قد خطوت خطوة على طريق النجاح. إذاً إدارة الوقت الناجحة تعني النجاح في الدراسة والعمل.**

**غالباً ما يقف كل واحد منا أمام خيارين أو عدة خيارات وعليه أن يتخذ القرار الصحيح! ويؤكد علماء النفس حديثاً أن عملية اتخاذ القرار ليست عملية لحظية، بل تخضع لتفاعلات كثيرة ومعلومات تراكمية مخزَّنة في دماغك، ولذلك كلما كان استثمارك للوقت أفضل وكلما كان دماغك منظماً، كانت قراراتك صحيحة وصائبة أكثر!**

**إدارة الوقت والمال**

**تعتمد معظم أبحاث إدارة الوقت على نتيجة واحدة هي كسب المال، ونحن كمسلمين لا نضع كسب المال كهدف، بل كوسيلة لتحقيق أهداف أسمى مثل التصدق على الفقراء والإنفاق على الأهل والأولاد وإنفاق المال فيما يرضي الله تعالى، أي أن كسب المال هو وسيلة لكسب رضا الله تعالى! ولذلك فإن المؤمن بحاجة لثقافة إدارة الوقت ليتمكن من العيش بشيء من الرفاهية دون إسراف ولا تقتير. فالإسلام دين الوسطية... التبذير من عمل الشيطان، والشح من عمل الشيطان أيضاً، والاعتدال هو الطريق الأمثل الذي أمرنا به الله تعالى.**

**لقد ربط الله في كثير من آيات القرآن بين الرزق والتقوى، وأهم عنصر من عناصر التقوى استغلال الوقت في الأعمال الصالحة، والثقة بالله تعالى وعطائه، وأنه قادر على رزق عباده، نحتاج الثقة بالله تعالى، وعندما تستغل وقتك في رضا الله سيسخر لك الله كل شيء لخدمتك، وسييسر لك أسباب الرزق، ولذلك أقول: إن الإدارة الناجحة للوقت تعني المزيد من الرزق بإذن الله.**

**فوائد لا تُحصى لإدارة الوقت الفعالة**

**لو أردنا أن نعدّد فوائد الإدارة الفعالة للوقت سوف نحتاج لمجلدات... ولكن يكفي أن نقول إن الإدارة الصحيحة للوقت على ضوء الكتاب والسنّة تعني: إنجاز الكثير من الأعمال في زمن قصير... تعني حل العديد من المشاكل بجهد أقل... تعني الاستقرار الاجتماعي والنفسي... تعني المزيد من الاستقرار العاطفي والشعور بالسعادة والقوة والتفاؤل... تعني التخلص من التراكمات السلبية التي تنهك طاقات الإنسان ... وتعني التخلص من الحزن والقلق وتعني أنك بدأتَ حياة جديدة، لن تستطيع الكلمات وصفها، ولكن بمجرد أن تعيش هذه التجربة ستدرك روعة تنظيم الوقت وإدارته.**

**في عالم النمل نجد أفضل أنواع الإدارة للوقت، فالنملة لا تترك دقيقة تمر دون عمل، تقوم بالتعاون والتنسيق مع بقية أفراد المجموعة، وتستثمر الوقت بصورة رائعة، بل تقوم بأعمال ربما يعجز عنها الإنسان! ويعتبر العلماء أن النمل لديه طريقة فنية في إدارة الوقت، فهل نتعلم من هذه المخلوقات الصغيرة؟!**

**الوقت الفعال**

**يعتمد تنظيم الوقت قبل كل شيء على الزمن المتوافر لديك كل يوم، فاليوم 24 ساعة، هناك وقت للنوم بحدود 6 ساعات (يفضل أن تكون على مرحلتين: 4 ساعات في الليل وساعتين في النهار)، إذاً يتبقى لدينا 24 – 6 = 18 ساعة، هذه المدة يجب أن ننقص منها ما يقوم به الإنسان من قضاء لحاجته وطعام وشراب واغتسال وهذه المدة تحتاج لساعتين وسطياً، ويبقى لدينا 18 – 2 = 16 ساعة، ولكن هناك أشياء أخرى يجب أن نفعلها كمسلمين، وعلى رأسها الصلاة، وهذا الوقت مقدَّس، ويجب أن يكون على رأس اهتماماتنا، ونحتاج لأداء الصلوات الخمس مدة ساعة على الأقل، ويبقى لدينا 16 – 1 = 15 ساعة.**

**هناك فترة عمل يلتزم بها معظم الناس (من أجل لقمة العيش) مثل وظيفة أو عمل حر أو تجارة أو دراسة في مدرسة أو جامعة.. أو غير ذلك، وهذه المدة تكون بحدود 8 ساعات يومياً، ويبقى لدينا وقت الفراغ الفعال: 15 – 8 = 7 ساعات! تصوروا أن معظم الوقت استنفذ على حاجات الإنسان الضرورية، ولم يتبق إلا 7 ساعات يمكن أن يستغلها في أشياء أخرى. ولكن معظمنا لا يستفيد من هذه الساعات السبع!**

**إن هذه الفترة كافية لتقوم بأشياء كثيرة، وعلى رأسها حفظ القرآن، ولكن معظم الناس يقولون لا يجدون وقتاً للقيام بمثل هذا العمل، مع العلم أنه أهم عمل في حياة المؤمن، لأنه سيغير الكثير. ومن خلال الطريقة الإبداعية سوف نرى بأن الإنسان يمكن أن يستغل الـ 24 ساعة ويستثمرها بشكل فعال، حتى وقت نومه!**

**استغلال الوقت أثناء النوم**

**من الأشياء العجيبة أن الدماغ أثناء النوم يبقى في حالة نشاط وعمل واسترجاع للذكريات وإجراء تنظيم لها، بل إن النوم يزيد من قدرة الإنسان على الإبداع، ولذلك يجب استغلال هذه الفترة بالاستماع إلى القرآن الكريم والتعلم. وموضوع التعلم أثناء النوم يشغل بال العلماء اليوم، حيث يحاولون رصد العمليات التي تتم في دماغ النائم، ومدى تأثره بالكلمات التي يستمع إليها وهو نائم، وذلك من خلال جهاز المسح بالرنين المغنطيسي الوظيفي fMRI .**

**استغلال الوقت أثناء العمل**

**أهم قاعدة من قواعد النجاح أن تضع هدفاً ويصبح هذا الهدف كلّ همِّك تفكر فيه طوال اليوم، وتعمل عليه حتى يتحقق. وبالتالي فإن وقت العمل ضروري لإنجاز الكثير. فكثير من الناس يستطيع إنجاز أشياء كثيرة خلال فترة عمله كل يوم. مثلاً يمكن أن يستمع إلى القرآن أثناء عمله أو قيادته للسيارة أو أثناء جلوسه على مكتبه، وقد كان همّي دائماً هو القرآن: كيف أفهمه وكيف أحفظه وكيف أتعلم أشياء جديدة كل يوم من القرآن، وكيف أعيش كل لحظة مع القرآن... ولذلك وجدتُ البركة في الوقت، وهذه القاعدة يغفل عنها كثير من الناس.**

**يمكن أن تستغل وقتك في التفكير بالهدف الذي تسعى لتحقيقه، وبالنسبة لي فقد كان هدفي الأول: كيف أصبح كاتباً في الإعجاز العلمي، فكنتُ أستغل كل دقيقة في التفكير وطرح الأسئلة: كيف يمكنني أن أحقق هذا الهدف، وماذا أحتاج من أجل ذلك... وبسبب التفكير الدائم وبفضل من الله تعالى حققت هذا الهدف خلال سنوات قليلة.**

**حتى وقت نومك يمكن استثماره في تعلم أشياء جديدة، وقد استخدمتُ هذه الطريقة لسنوات، حيث كنتُ أستمع للقرآن وأنا نائم، وهذا ما ساعدني كثيراً على حفظ القرآن، وعلى شفاء بعض الأمراض، فالاستماع إلى القرآن يعتبر علاجاً ناجعاً لكثير من الأمراض، ولكن بشرط أن تثق بهذا الشفاء الإلهي "المجاني"! وعندما تتمتع بصحة أفضل لابد أن تتمكن من تنفيذ أعمال أكثر وبالتالي استثمار وقتك بشكل أفضل!**

**استغلال الوقت الضائع**

**هناك وقت ضائع كبير يشمل المواصلات والأعمال اليومية المختلفة من طعام وشراب وأحاديث في العمل أو أحاديث مع الآخرين والوقت المخصص لمشاهدة التلفزيون أو الاستماع إلى الراديو ووقت ضائع كبير في الإنترنت وغير ذلك، وهذه يجب استغلالها بشكل يرضي الله تعالى وتكون رصيداً لنا في الدنيا والآخرةوسوف نتعلم طريقة لذلك.**

**فمن خلال المقالة الثانية في هذه السلسلة سوف نعيش مع خطوات عملية في إدارة الوقت: كيف نحقق الاستغلال الأمثل لوقتنا، وكيف تحقق النجاح في العمل أو الدراسة من خلال إدارة الوقت، وكيف تحل أي مشكلة في زمن قصير جداً ... وغير ذلك من المعلومات النافعة والقواعد المهمة التي يحتاجها كل واحد منا في حياته.**

**وأخيراً إليكم بعض النصائح السريعة**

**- انظر إلى الوقت على أنه كنز ثمين بين يديك أعطاك الله هذا الكنز فهل تبدّده من دون مقابل!**

**- انسَ أي مشكلة تصادفك ولا تعطها أكثر من دقيقة أو دقيقتين من تفكيرك... وبعد ذلك انتقل للتفكير في قضية أخرى.**

**- قبل النوم حاول أن تفكر ماذا يجب أن تنجز في اليوم التالي... وبعد الاستيقاظ حاول أن تفكر فيما ستحققه في يومك هذا..**

**- أكثر من الدعاء ومن الاستغفار ومن تلاوة القرآن! فهذه الأشياء تجعلك أكثر اطمئناناً وتساهم في استقرار عمل القلب والدماغ، مما يساعدك على الإبداع والتفكير بطريقة أفضل.**

**- تفكر في مخلوقات الله! فالتأمل يساعد على الإبداع وعلى اتخاذ القرار الصحيح. وبالتالي سيوفر عليك الوقت الذي ستضيعه مع القرارات الخاطئة.**

**- لا تغرّنك الدنيا وزينتها وأموالها وأغنيائها! وخير مثال قارون الذي امتلك من الكنوز ما يعجز عن حمل مفاتحه الأقوياء. ولكنه بسبب غروره خسف الله به الأرض، فماذا استفاد من علمه وماله؟**

**- لا تشعر بالفشل، فهذا الشعور عدوّ الوقت. بل حاول المرة تلوَ الأخرى وسوف تنجح ولك أجر المحاولة.**

**كما قلنا ونقول دائماً:**

**الوقت كنز بين يديك فإما أن تستغل هذا الكنز لمزيد من السعادة والنجاح، وإما أن تبقى غافلاً عنه فتخسر الكثير من الأشياء... والقرآن الكريم قدّم أفضل أسلوب لإدارة الوقت، ويكفي أن نعلم أن وقت المؤمن كله مشغول بأعمال مفيدة، ولا يوجد لدى المؤمن وقت فراغ وهنا تتجلى عظمة القرآن وإعجازه.**

**فما أكثر الآيات التي تحض المؤمن على استغلال وقته وتنذره بقرب أجله، فتأملوا معي هذا المشهد الذي صوره القرآن، قد يتعرض له أي واحد منا، ألا وهو لحظة الموت: (حَتَّى إِذَا جَاءَ أَحَدَهُمُ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ ارْجِعُونِ \* لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كَلَّا إِنَّهَا كَلِمَةٌ هُوَ قَائِلُهَا وَمِنْ وَرَائِهِمْ بَرْزَخٌ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ) [المؤمنون: 99-100]. فالموقف صعب وعصيب، ولن تحصل على ثانية إضافية واحدة بعد لحظة الموت، وهذا ما يجعل المؤمن في حالة شغل كامل ... فليس لديه وقت يضيعه، وليس لديه فراغ "يقتله" وليس لديه اكتئاب أو وسواس أو هموم، بل هو في حالة انشغال في طاعة خالقه وابتغاء مرضاته والتقرب منه.**

**والآن يا أحبتي إليكم بعض الخطوات العملية لإدارة الوقت الناجحة، وبالطبع هذه الخطوات مستوحاة من القرآن والسنة، وحبذا لو تبدأ عزيزي القارئ منذ هذه اللحظة باستدراك ما فاتك وتطبيق هذه الخطوات وليكن التوكل على الله منهجك في التطبيق فهو القائل: (فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) [آل عمران: 159].**

**خطوات عملية لإدارة الوقت**

**1- إن أهم خطوة ينبغي عليك القيام بها أن تعتبر أن أجلك في الدنيا محدود وقصير جداً ويجب أن تستغل كل ثانية ودقيقة، وذلك لهدف نهائي واحد هو رضاء الله تعالى، أي أن جميع أعمالك وأقوالك وتفكيرك سيكون ابتغاء مرضاة الله، وأنه لن ينفعك أي عمل إذا لم تبتغِ به وجه الله.**

**والمثل الرائع في هذه الخطوة ضربه لنا سيد البشر محمد صلى الله عليه وسلم، فقد عاش وقته كله لله، والدليل على ذلك أنه لم يكن يغضب أبداً إلا أن تُنتهك حرمة من حرمات الله، أي كان غضبه من أجل الله ورضاه من أجل الله. ولو تأملنا أقوال وأفعال النبي صلى الله عليه وسلم، وجدناها كلها لله تعالى، ولذلك فإن المؤمن الذي يقتدي بهذا الهدي النبوي سيأخذ الأجر حتى لو أخطأ!! والدليل أن النبي أخبرنا أن المؤمن عندما يجتهد في عمل أو مسألة فيخطئ، فيكون له أجر، فإن أصاب فله أجران!**

**2- ولكن كيف أعلم أن عملي هذا هو ابتغاء وجه الله! لاسيما أن الجميع يؤكدون أنهم يبتغون وجه الله، ولكن أفعالهم لا تدل على ذلك مطلقاً. وسوف أضرب لكم مثالاً يوضح هذه القضية المعقدة. فعندما اطلعت على عدد من مواقع الدعاة والمؤلفين والكتَّاب في المجال الإسلامي، وجدت عدداً كبيراً منهم يضع عبارة "حقوق الطبع محفوظة" ومنهم من يغلّظ هذه العبارة فيكتب: لا يجوز نسخ أو نشر أو.... بأي طريقة كانت مرئية أو مسموعة أو مكتوبة.... ومنهم من يبالغ في حرمان نفسه الأجر والثواب فيكتب: يحرم نسخ هذه المقالة ونشرها وطباعتها ... ومن أغرب ما رأيت أحدهم يكتب في قرص مضغوط: إن نسخك لهذا القرص هو سرقة سوف يحاسبك الله عليها يوم القيامة... ويحتجون بأن هذا العمل كلفهم مبالغ طائلة ولو سمحوا بنسخه سيخسرون الأموال!**

**أستغفر الله من هذه الأقوال: هل تظنون أن من يتعامل مع الله يخسر؟ هل يعجز الخالق العظيم وهو الذي خلق السموات والأرض ورزق النمل والطير والسمكة في ظلمات البحر، أيعجز هذا الإله الكريم أن يرزق رجلاً ينشر علماً من أجل الله!! والله لو نُشر هذا العلم ابتغاء مرضاة أحدٍ من الأغنياء فلن يضيع هذا الغني تعبه وسيجزل له العطاء ويعوضه عما دفعه من أموال بل قد يعطيه أضعافاً مضاعفة، هذا في حق البشر الفقراء، فكيف بأغنى الأغنياء وقد جاءه عبد مؤمن أنفق كل شيء في سبيل نشر العلم النافع ومن أجل رضاء الله، فهل يضيعه الله وهو أكرم الأكرمين؟؟**

**فقد اتبعتُ تقنية بسيطة في مقالاتي التي منَّ الله بها عليَّ، وهي أن هذه المقالات أبتغي بها وجه الله، من دون أن أضَع حقوقاً للنشر، بل أدعو بالخير لمن يساهم في نشر هذه المقالات وحتى لو لم يذكر اسم المؤلف أو الموقع الذي أخذ منه، هل تعلمون أن هذه التقنيَّة جعلت من هذه المقالات تنتشر بشكل يجعلني أستغرب من العدد الكبير للقراء الذين يقرأون هذه المقالات! وهل تعلمون أن رزقي زاد ولم ينقص؟ والسبب بسيط جداً، وهو أنني أتعامل مع كريم بل هو أكرم الأكرمين، وهو خير الرازقين.**

**لم يتفوق الغرب علينا إلا باحترامه للوقت ولدقته في المواعيد ولاستغلاله كل لحظة في الإبداع والاختراع والتطوير، ولذلك فإن موضوع إدارة الوقت مهم جداً بالنسبة لنا كمسلمين لتطوير أمتنا والنهوض بها نحو الأفضل، ولا ننتظر الآخرين حتى يخترعوا ويبدعوا ونأخذ نتاجهم جاهزاً دون تعب أو جهد! ولذلك نحن أولى منهم باستثمار وقتنا والاستفادة من خبراتهم ونتائج دراساتهم، ولكن دائماً نأخذ ما يتوافق مع كتاب ربنا لأننا نتخذ من الدنيا طريقاً إلى الآخرة فنكون قد ربحنا الدنيا والآخرة بإذن الله تعالى!**

**3- إذاً يا أحبتي الخطوة الثالثة هي الثقة بالله تعالى، وبعطائه وقدرته وأن كل شيء تدفعه أو تعمله أو تنشره تبتغي به وجه الله لابد أن يعوضه لك الله بعشرة أمثاله إلى سبع مئة ضعف أو أكثر. فمن جاء بالحسنة فله عشر أمثالها... والله يضاعف لمن يشاء، يقول تعالى وهو خير القائلين: (مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ) [الأنعام: 160]. لذلك أرجو منك أخي الحبيب أن تقوم بأي عمل وبخاصة الأعمال الدنيوية وأن تبتغي وجه الله تعالى، لأن أي عمل لا يُبتغى به وجه الله سيكون حسرة وندامة على صاحبه.**

**وأذكّركَ بأول من تُسعَّرُ بهم النار يوم القيامة، ربما تستغرب أن أول دفعة تدخل جهنم بهم توقد النار هم فئة من العلماء وقراء القرآن!! ما هو ذنبهم؟ ربما يكون الذنب بسيطاً من وجهة نظرنا إلا أنه عند الله عظيم. فقد ابتغوا في علمهم الدنيا فكان هذا العلم سبباً في دخولهم جهنم. وهذا هو المنطق، إذ أن العبد إذا عمل لغير سيده فلا أجر له. ولذلك قال النبي لسيدنا أبي هريرة هل تعلم أول من تسعر بهم النار؟ رجل تعلم العلم قرأ القرآن، فيقول يا رب تعلمتُ فيك العلم قرأتُ فيك القرآن، فيُقال: كذبت! تعلمت ليُقال عنك عالم، وقرأتَ القرآن ليُقال عنك قارئ، وقد قيل... فيسحب على وجهه فيُقذف في جهنم..**

**فانظروا معي إلى هذا المصير الأسود، وهذا ما يجعلنا نحذر من خطورة أن تبتغي بعلمك أو عملك غير الله تعالى، فإذا تعلمت فليكن علمك لله، وإذا عملت فليكن عملُك من أجل الله، وإذا تكلّمت فليكن حديثك ابتغاء مرضاة الله، وإذا فكّرت فليكن تفكيرك لله... إذا أحببتُ فليكن حبك من أجل الله، وإذا كرهت فليكن بغضك من أجل الله، وإذا فرحت أو غضبت أو حزنتَ أو خاصمتَ أو صاحبتَ.... ليكن كل عملك لله ومن أجل مرضاة الله، خوفاً وطمعاً، كما كان أنبياء الله تعالى: (إِنَّهُمْ كَانُوا يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَيَدْعُونَنَا رَغَبًا وَرَهَبًا وَكَانُوا لَنَا خَاشِعِينَ) [الأنبياء: 90].**

**4- لو تأملنا قصة "بيل غيتس" أغنى رجل في العالم، ما هو العمل الذي قام به ليستحق هذه الأموال الهائلة، والله إنه لم يقم بأكثر من عمل عادي جداً، بل إن أي عامل بسيط يبذل من الجهد والطاقة أضعاف ما بذله هذا الرجل، ولكن كيف حصل على هذه الثروة؟ إن الله تعالى يريد أن يعطينا مثالاً من خلال هذا الرجل أن الرزق ليس له علاقة بالجهد والعمل والتعب، إنما هو بيد الله يعطيه لمن يشاء، فقد يعطيه للمؤمن ليزيد له في الثواب، وقد يعطيه للملحد ليكون حسرة عليه يوم القيامة.**

**فسيدنا سليمان أوتي من المُلك ما لم يؤت أحد من بعده، وسيدنا محمد أوتي من العلم والخلق والتواضع ما لم يُؤت أحد من العالمين، فالله الذي أعطى هؤلاء العباد الكرام، قادر أن يعطيك ما تطلبه بل أكثر، ولكن لست أنت من يحدد ذلك، بل الله يختار الوقت المناسب والعطاء المناسب، لماذا؟ لأنه أعلم بما في نفسك، وأعلم بما يصلحك، وهو أعلم بمصلحتك.**

**والآن إليكم هذه النصائح السريعة ولكن تطبيقها يعود بالفائدة والخير إن شاء الله**

**- مهما أنفقت من وقتك في ذكر الله، فلن ينقص من الوقت شيء.**

**- كما أن المال لله تعالى، كذلك الوقت ملك لله، ومنحك حرية التصرف فيه، فانظر كيف تتعامل مع أمانة وضعها الله عندك، هل ستضيعها، أم تحفظها!**

**- لا تترك يوماً يمر دون أن تتعلم شيئاً جديداً ونافعاً.**

**- لا تترك يوماً يمر إلا وتفعل عملاً مفيداً.**

**- انظر دائماً إلى الدنيا على أنها مرحلة مؤقتة ولكن لابد منها، وأنها عبارة عن ساعة واحدة فقط، مقارنة بيوم القيامة الذي سيمتد إلى خمسين ألف سنة. فينبغي عليك أن ترتب أمورك بدقة خلال هذه الساعة لأنك ذاهب إلى حياة الخلود: إما الجنة أو النار.**

**نسأل الله تعالى أن نكون من الذين استجابوا لأمر ربهم في المسارعة بالخيرات، يقول تعالى: (وَسَارِعُوا إِلَى مَغْفِرَةٍ مِنْ رَبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ \* الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ \* وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَاحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللَّهَ فَاسْتَغْفَرُوا لِذُنُوبِهِمْ وَمَنْ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ إِلَّا اللَّهُ وَلَمْ يُصِرُّوا عَلَى مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْلَمُونَ \* أُولَئِكَ جَزَاؤُهُمْ مَغْفِرَةٌ مِنْ رَبِّهِمْ وَجَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ) [آل عمران: 133-136].**

**في رحلتنا مع الوقت نقف لنتأمل**

**وبالطبع نستفيد من تجارب الآخرين، والهدف هو استثمار الوقت بالشكل الأمثل. وربما نعجب إذا علمنا أن القرآن الكريم هو أول كتاب يقدم طريقة رائعة لإدارة الوقت. ففي كل آية هناك توجيه إلهي يعلمنا كيف نستثمر الوقت ونحقق النجاح في الدنيا والآخرة.**

**والقرآن يعبر عن أهمية الوقت في آية رائعة يقول فيها تبارك وتعالى: (وَإِنَّ يَوْمًا عِنْدَ رَبِّكَ كَأَلْفِ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ) [الحج: 47]. وهنا نجد إشارة إلى أن الإنسان لا يعيش سوى لحظات بالمقياس الحقيقي للوقت. فلو فرضنا أن إنساناً عاش سبعين سنة، فهذا يعني أنه عاش 70 ÷ 1000 يساوي 7 % من اليوم فقط، أي بعض يوم.**

**وهذا يعني أن العمر قصير جداً وفي ذلك إشارة إلى ضرورة الاهتمام بالوقت واستغلاله في عمل الخير وما فيه الفائدة وبما يحقق الفلاح للمرء والمجتمع. ومن هنا نود أن نقدم لقرائنا بعض النصائح الإبداعية لإدارة الوقت، ونقول: تعلم كيف تهيّء نفسك لاستثمار الوقت من خلال ما يلي:**

**- ابتعد عن الهموم، فالهموم هي أكبر مدمر للوقت، تجنب أي مشكلة قد تؤدي إلى مشكلة أخرى وهكذا تتراكم الهموم وتعطلك عن التفكير الفعال.**

**- أبعد أي مشكلة قد تنغص عليك حياتك وتضيع بسببها وقتك، وأفضل طريقة لتجنب المشاكل أن تتوكل على الله وتلتزم بالأدعية النبوية ليصرف الله عنك شرَّ كل شيء الله أعلم به.**

**- اترك الشك والظن والتجسس والغيبة والنميمة.... فهي أعداء شرسة لإدارة الوقت.**

**- اترك النظر إلى ما حرَّم الله، فهذه النظرات تقودك إلى الكلام ومن ثم إلى مزيد من العلاقات المحرمة وفي النهاية تجد أنك ضيعت نصف وقتك في أشياء تضرُّك ولا تنفعك.**

**- اترك الكذب لأن الكذب يتطلب طاقة أكبر من الصدق! والكذب يحتاج لمبررات كثيرة، ويقودك لمزيد من الكذب، ويفقدك ثقة الناس بك، وهكذا يضيع الوقت من حيث لا تدري.**

**- دماغك يشبه جهاز الكمبيوتر له مساحة محدودة، فلا تملأه بالأفكار التافهة وغير المفيدة، بل لا تسمح لأي معلومة ضارة أن تدخل وتستقر في دماغك لأنها ستشوش عليك وتضيع وقتك.**

**- صحح الخطأ على الفور... اعترف بخطئك وعالج الأخطاء بسرعة ولا تتركها تستنفذ الوقت والجهد، فالخطأ إذا لم تتم معالجته على الفور فإنه يؤدي إلى سلسلة من الأخطاء يصعب معالجتها، وبالتالي تكون وسيلة لضياع الوقت دون فائدة.**

**- لا تتكبر! فالتكبر صفة يبغضها الله ورسوله، والتكبر يؤدي إلى ابتعاد الناس عنك، ويقودك إلى الغرور وإلى داء العظمة، حيث لا ترى الحقائق كما هي، وهذا يؤدي إلى تضييع الوقت.**

**- لا تنفعل وتغضب! فالغضب يقود إلى سلسلة معقدة من الانفعالات والتأثيرات الضارة على الجسد مثل ارتفاع ضغط الدم وتسرع دقات القلب وتحميل الدماغ أكبر من طاقته... وكل ذلك يؤدي إلى أمراض وإلى الموت المفاجئ وبالتالي تخسر الوقت.**

**- لا تصرّ على خطئك ولا تتعصب لرأيك بل اجعل الميزان الذي ترجع إليه دائماً هو كلام الله وسنة رسوله. فالإصرار على الخطأ يؤدي إلى مزيد من التفكير ومزيد من إرهاق الدماغ في العمل على إثبات صحة هذا الخطأ، ولن تتمكن من ذلك، لأن الخطأ لا يمكن أن يكون صواباً. ولذلك من الأفضل أن تعترف بالخطأ، وتبحث عن طريقة لمعالجته بدلاً من الإصرار عليه.**

**- لا تشرب الخمر ولا تفعل الفاحشة ولا تستمع إلى الموسيقى ولو كانت هادئة، لأنها تثير العواطف وتشتت الذهن، وطبعاً هذه "تجربتي" فمن أحب أن يطبقها فليجرب ولن يخسر شيئاً. وأنصح أن تترك الاستماع إلى الموسيقى وتبدله بالاستماع إلى القرآن الكريم، واليوم هناك وسائل كثيرة متاحة للجميع للاستماع إلى القرآن من خلال أجهزة صغيرة رخيصة وسهلة الحمل.**

**- لا تلجأ إلى أحد غير الله ولا تستعن إلا بالله ولا تطلب شيئاً إلا من الله، والله سيهيء لك الأسباب ويسخر لك من يساعدك وسوف يوفر عليك الوقت والجهد والمال.**

**- عليك بالاستخارة فهذه أعظم طريقة لكسب الوقت ولاتخاذ القرار الصائب، وكل شيء قمتُ به في حياتي بعد الاستخارة كان ناجحاً بنسبة 100 % ، وكل عمل لم استخر به الله تعالى، كان غالباً ما يفشل. فالاستخارة توفر وقتك، لأنك إذا اعتمدتَ على نفسك فستخطط وتفكر وتحسب وتغرق نفسك في حسابات وربما تتخذ القرار الخاطئ، بينما الاستخارة تعني أن الله سيتخذ لك القرار المناسب، فهل ترضى باختيار الله لك؟!**

**- لا تحمل حقداً على أحد مهما بلغت الإساءة! بل سلّم الأمر إلى الله تعالى، وضع نصب عينيك أن الموت قريب منك وينبغي أن تصفح وتعفو وتأخذ المزيد من الحسنات، لأن الدنيا تافهة جداً، ولا تستحق أن تحقد على أحد فيها، بل ادع الله بالهداية لهم.**

**- أينما جلستَ حاول أن تقلب الحديث باتجاه ذكر الله والقرآن والعلم النافع (وبطريقة لا تشعر فيها أحداً من الجالسين). وبهذه الطريقة تستطيع استغلال الوقت بعلم نافع أو حديث يرضي الله تعالى.**

**- لا تسخر من الآخرين فقد يكونوا أفضل منك!**

**- لا تقلق، ولا تحزن! إن القلق والخوف من المستقبل يضيع الوقت بل وينهك الجسد ويؤثر على النظام المناعي مما يزيد من احتمالات التعرض للأمراض. واستبدل القلق بالتوكل على الله، وأن تعلم أن ما أصابك لم يكن ليُخطئك، وما أخطأك لم يكن ليصيبك. وأن كل ما يحدث معك هو بتقدير من الله، فلماذا الحزن والخوف؟**

**- لا تيأس! فاليأس يعني الموت، والموت يعني توقف الوقت. ولذلك فإن التفاؤل والتفكير الإيجابي يؤدي إلى استثمار الوقت، بينما نجد اليأس يحبط الإنسان ويقوده للاكتئاب، وبالتالي يتعطل دماغه عن التفكير، ويضيع الوقت دون فائدة.**

**- إتقان العمل سيوفر الوقت، وللأسف هذا ما يتبعه الغرب اليوم وهو ما أدى إلى تفوقهم علينا. فعندما تتقن عملك توفر الكثير من الوقت في الصيانة والإصلاح.**

**- اترك ما لا يعنيك فهذا من حسن الإسلام، لأن التدخل في أمور لا تضر ولا تنفع يؤدي إلى إهلاك الوقت في أحاديث تافهة، وقد تعود بالضرر عليك.**

**- ابتعد عن المجادلة فهي مضيعة للوقت، إلا إذا كانت المجادلة تهدف لاكتساب معلومة مفيدة أو إعطاء معلومة مفيدة.**

**الوقت نعمة عظيمة من نعم الخالق تبارك وتعالى، وكل واحد منا قد منحه الله أجلاً محدداً ليستغله في الأعمال الصالحة ليصل إلى مرضاة الله عز وجل، فالدنيا محدودة وقصيرة جداً، ولذلك ينبغي على المؤمن ولكي يضمن السعادة في الدنيا والآخرة، أن يضع لنفسه خطة يسير عليها، ويحدد أولوياته، ويُبعد عنه أي شيء يؤثر سلباً على هذا المخطط.**

**الموسيقى وآثارها السلبية**

**بعد تجربة مع الموسيقى لسنوات تبين لي أن الاستماع إلى الأغاني هو مضيعة كبيرة للوقت، فقد ضيعت ثلاث سنوات مع الموسيقى بحجَّة أنها "تهذب الروح" فكنتُ أمضي عشر ساعات في العزف وفي سماع الغناء وأحياناً أتأثر وكنتُ أظن أن الاستماع إلى الأغاني هو غذاء للروح، كما يقول البعض، ولكن الشيطان كان يفرح ويزين لي هذا الطريق، وبعدما تركتُ الموسيقى ابتغاء وجه الله، وكان للحديث النبوي الشريف أكبر الأثر في هذا التحول، فالنبي صلى الله عليه وسلم يقول: (من ترك شيئاً لله عوضه الله خيراً منه)، وبالفعل عوَّضني الله بالقرآن فحفظتُه من دون أي جهد يُذكر**

**إن الموسيقى ترتبط بإثارة المشاعر والعواطف ولا يمكن للإنسان أن يسيطر على "استهلاك الموسيقى" فلا يستطيع الاكتفاء بسماع الموسيقى فقط، بل سيتطور الأمر إلى سماع المغنيات والتأثر بهن وبكلامهن ... تماماً مثل الخمر، لا يمكن لإنسان أن يسيطر على تعاطي الخمر فيشرب القليل، بل لابد أن يتطور الأمر ويصبح مدمن خمر، ومثل الدخان لا يمكن السيطرة على تعاطي القليل منه، لابد أن يأتي يوم وتصبح فيه مدمناً، لذلك لابد من الإقلاع نهائياً عن التدخين وعن الموسيقى وعن النظر إلى المحرمات... والله سوف يعينك على ذلك ولكن بشرط أن تجعل عملك ابتغاء وجه الله.**

**الدعاء أقصر طريق لاستثمار الوقت**

**هل سألت نفسك يوماً لماذا كان النبي صلى الله عليه وسلم يدعو الله في كل شيء، في الصباح والمساء وقبل الطعام وبعده وعند دخول الأسواق و... إن إحساس الإنسان بقربه من الله في كل لحظة، يجعله أكثر ثقة بنفسه وأكثر قدرة على اتخاذ القرار الصحيح.**

**وعلى سبيل المثال هناك وقت كثير يضيع لدى الشباب في البحث عن الزوجة! فهل جرَّبت أن تدعو الله أن يختار لك الزوجة المناسبة التي يريدها هو لك؟! هذا ما دعوتُ به الله، فكانت زوجتي عوناً لي على كسب الوقت، وما هذه الأبحاث والمقالات إلا من نتائج هذا الدعاء!**

**فخير متاع الدنيا زوجة صالحة، وانظروا معي كم من الشباب يقضي ساعات على الإنترنت وفي الجامعة وبين الأقارب... وذلك في البحث عن الزوجة المناسبة له، وقد يضطر لخوض تجارب فاشلة، أو علاقات عاطفية محرمة تنتهي بالفشل... والحل بسيط، إنه الدعاء.**

**هذا ما حدث مع سيدنا موسى عليه السلام عندما رأى امرأتين فسقى لهما ثم تولى إلى ظل شجرة ودعا الله تعالى: (فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنْزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ) [القصص: 24]. وعلى الفور استجاب الله دعاءه: (فجَاءَتْهُ إِحْدَاهُمَا تَمْشِي عَلَى اسْتِحْيَاءٍ قَالَتْ إِنَّ أَبِي يَدْعُوكَ لِيَجْزِيَكَ أَجْرَ مَا سَقَيْتَ لَنَا) [القصص: 25]. وهكذا يسَّر الله له الزوجة الصالحة التي تعينه على الدنيا.**

**ولو تأملنا قصص الأنبياء جميعاً لوجدناهم يلجأون إلى الدعاء في كل شؤونهم ومشاكلهم ومصاعبهم، فلماذا لا تلجأ إلى الدعاء في كل شأنك، والله تعهد بالإجابة؟ إن الدعاء سيوفر لك الوقت الذي ستهدره في البحث لأن الله سييسّر لك الأسباب وتحقق ما تريده بمجهود أقل ووقت أقصر!**

**تجربة التوكل على الله تعالى**

**في مرحلة من المراحل لم يكن لدي أي برنامج لإدارة الوقت!! ولكن وبعدما حفظتُ القرآن قرَّرتُ أن أترك الأمور كلها لله تعالى، فهو الذي سيسخّر لي الأسباب، وهو الذي سيبارك في الوقت، فبركة الوقت أهم من الوقت نفسه! وسوف أضرب لكم مثالاً من تجربتي: فعندما كنتُ في بداية رحلتي في كتابة المقالات العلمية، كانت كتابة مقالة علمية واحدة تستغرق مني شهراً كاملاً من الجهد والتحضير والقراءة وإعادة الصياغة والتصحيح، ولكن بعدما اعتمدتُ على الله وأسلمته كل شيء: وقتي وأمري واختياري وقراراتي... أصبحت كتابة المقالة تأخذ يوماً واحداً فقط، إذاً وفَّرت 29 يوماً، أليست هذه هي بركة الوقت، وهي أهم من الوقت نفسه؟**

**ومن هنا ندرك معنى قول الحق جل وعلا: (وَمَنْ يُسْلِمْ وَجْهَهُ إِلَى اللَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَى وَإِلَى اللَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) [لقمان: 22]. فالذي يسلم أمره لله تعالى بإخلاص، فلا يخاف من المستقبل ولا يحزن على الماضي، ولذلك قال تعالى: (بَلَى مَنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ فَلَهُ أَجْرُهُ عِنْدَ رَبِّهِ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ) [البقرة: 112].**

**إدارة الوقت باستخدام الكلمة الطيبة**

**الكلمة الطيبة تفعل مفعول السحر! ويمكنك من خلال المجاملة دون كذب أو نفاق أو غش أو خداع، بل تكلم بالكلمة الطيبة، أن تريح الآخرين وهذا سوف يساعدك على كسب ثقتهم، وبالتالي ستوفر الوقت الذي كنتَ ستضيعه في مناقشات عقيمة لا فائدة منها.**

**قد يكذب عليك إنسان أحياناً، فلا تضيع وقتك في إقناعه بكذبه، بل يكفي أن تقول له مثلاً: هذه وجهة نظر، أو: الله أعلم... أو أي عبارة تنهي بها الحديث وتوفر وقتك. إلا في مجال الدعوة إلى الله فيجب عليك أن تصحح للآخرين معلوماتهم قدر المستطاع.**

**التسامح طريقة مجانية لإدارة الوقت**

**عوّد نفسك أن تسامح الآخرين، وتصبر على الأذى وتصفح عمن أساء لك. وهذا الأسلوب يوفر عليك الكثير من المناقشات العقيمة، والأخذ والردّ، ولذلك عندما نتأمل الكثير من القصص الواقعية، والتي قد تنتهي بمأساة، نجد معظمها كان قابلاً للحل بعملية بسيطة جداً هي: التسامح.**

**وربما تحضرني قصة لطالب في كلية الهندسة احتال عليه صديقه بعدما "أكل" مبلغاً من المال بحجّة أنه سيعطيه ربحاً كبيراً، وطلب هذا الشاب مني النصح، فقلت له أكمل دراستك وسوف يعوضك الله خيراً مما أُخذ منك، فمن ترك شيئاً لله عوضه الله خير منه، وكان جوابه: "الساكت عن الحق شيطان أخرس" وسوف أشتكي في المحكمة! فقلت له وقتُك أهمّ، لأن الرجل الذي احتال عليك وأخذ بعض نقودك هو رجل سيء بلا أخلاق ولا يخشى الله، ولذلك بدلاً من أن تضيع الوقت في المحاكم، إذا كسبت هذا الوقت في ممارسة الهندسة فسوف تكسب نقوداً أكثر، ولتكن ثقتك بالله أكبر، ولكنه وللأسف كانت ثقته بالمحكمة أكبر!**

**فما كان من المحتال إلا أن أغرى المهندس مرة أخرى بمزيد من الربح وبطريقة ذكية أخذ منه مزيداً من النقود، ولجأ هذا الشاب مرة أخرى لنصيحتي، فقلت له: اترك هذا الإنسان السيء والله قادر على أن يرزقك أضعاف ما أُخذ منك، فقال: من أين؟! قلتُ له: إن الله الذي يرزق الكافر والملحد والعاصي، قادر على أن يرزق مؤمناً يقول "لا إله إلا الله"... ولكنه عاد من جديد وذهب إلى المحكمة ... وهكذا امتدت قصته عدة سنوات وسُجن المحتال، ثم سُجن الشاب بدعوى افتراء مدبَّرة من المحتال... وضيَّع وقته ونقوده... وفي النهاية لم يحصل على حقه، ولكنه ضيع الوقت الكثير...**

**من هنا ندرك أن الإنسان عندما يجد نفسه أمام عدة خيارات ينبغي أن يختار ما يرضي الله، فالله تعالى أمرنا بالتسامح والصفح والعفو والمغفرة، وتعهد أنه سيعوضنا خيراً من ذلك، فلماذا لا نثق بالله وعطائه ورزقه؟ يقول تعالى: (فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ) بالشورى: 40]. ويقول أيضاً: (وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ) [النور: 22].**

**تطبيق "مبدأ الفصل"**

**ربما يكون أهم عملية تقوم بها (بل وهي الأصعب) ما أسميتُه "مبدأ الفصل" أي أن تفصل القضايا التي تشغل تفكيرك وتجزئها، وتعالج كل قضية على حدة، فلا تطغى هذه على تلك، وهذا سيوفر نصف وقتك على الأقل. وسوف أضرب لكم مثالاً من تجربتي، وكيف استطعتُ تحقيق الكثير والكثير بتطبيق هذا المبدأ الرائع، فهو صعب التطبيق في البداية فقط، ولكن بعد ذلك ستشعر بمتعته وقوته.**

**في بداية اهتماماتي البحثية كنتُ أذهب لمكتبة عامة فأقضي ساعات في قراءة الكتب، ولكن أحياناً يصادفني موقف ما أو مشكلة مع صديق، فأترك القراءة وأبدأ بالتفكير بهذه المشكلة: لماذا حدثت، ماذا ستكون النتيجة، وكيف سأعالج هذه المشكلة، وماذا أتوقع أن يحدث في المستقبل، وكيف سأواجه هذا الصديق، ولماذا حدثني هذا الصديق بهذه الطريقة، وماذا كان يقصد... كان نصف الوقت المخصص للدراسة يضيع في تفكير سلبي لا يولد إلا الهمّ والقلق والتعب.**

**ولذلك لجأتُ إلى مبدأ الفصل في إدارة الوقت، فكان الوقت المخصص لقراءة كتاب يُعطى لهذا الكتاب، فإذا ما صادفتني مشكلة أو موقف، أؤجل التفكير فيها إلى وقت آخر، فأخصص لها وقتاً يتناسب مع حجم المشكلة، فغالباً ما يعطي الإنسان حجماً للمشكلة أكبر بكثير مما تستحقه. ولذلك عوّد نفسك ألا تدمج المشاكل اليومية مع بعضها، بل افصل هذه المشاكل عن بعضها، وخصص لكل مشكلة وقتاً قصيراً لحلها، وإلا اترك الهموم والمشاكل واستعن بالله تعالى، وهو سيحلها لك، لأن الله عز وجل قادر على حلّ مشاكلك مهما عظُمت!**

**مبدأ استباق الأحداث**

**وهو مبدأ رائع جداً، ويتلخص في أن مخاوفك من حدوث شيء ما، مثل المرض أو توقع فقدان وظيفة أو خسارة في تجارة أو رسوب في مادة في الجامعة، أو فشل في زواج... هذه الأشياء تستنفذ قسماً كبيراً من وقتك، وهي ستحدث على كل حال، ومخاوفك وتفكيرك لن يمنعها من الحدوث! إذاً ماذا لو تمكَّنت من التفكير بأشياء أخرى نافعة، إن هذا يعني توفير كبير في الوقت. وهنا نجد آي رائعة تقول: (وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ) [البقرة: 216].**

**الوقت الفعال**

**وهو القوت الذي يمكن أن تستثمره في عمل نافع جديد، الوقت الفعال = (24 ساعة – عدد ساعات النوم – عدد ساعات الطعام وقضاء الحاجة وما تعطيه للأسرة والأولاد وغيرها) ويمكن لكل واحد منا أن يقوم بحساب الوقت الفعال لديه حسب احتياجاته اليومية. وفي أفضل الحالات لن يزيد الوقت الفعال على عشر ساعات في اليوم، وهي المدة التي يستطيع الإنسان استثمارها في أعمال مفيدة وجديدة.**

**ولو فرضنا أن أحدنا ينفق من وقته كل يوم ساعتين في متابعة برامج التلفزيون مثل المسلسلات وغيرها من الأمور غير النافعة، وبالتالي تكون نسبة ضياع الوقت 2/10 = 0.20 أي عشرين بالمئة من الوقت، وتصوروا أن خمس وقتك يضيع في التفكير السلبي، ولو تم استغلال هذه المدة في شيء مفيد ستكسب خمس وقتك دون أن تشعر!**

**لقد كنتُ أضيع كل يوم عدة ساعات في تفكير سلبي غير مفيد، مثل الخوف من الفشل أو الخوف من المرض أو التفكير بما قاله صديق لي حول مشكلة حدثت مع صديق آخر، أو لماذا فعل فلا كذا أو لم يفعل كذا... وهكذا.**

**وقد طبقت هذه القاعدة كل يوم، فقمتُ باستثمار هاتين الساعتين بقراءة كتاب أو مقالة جديدة أو حفظ آيات من القرآن أو تعلم حديث نبوي أو دعاء جديد... وعلى مدى سنة كاملة استطعت استغلال عدد كبير من الساعات في التفكير الإيجابي (أكثر من 700 ساعة)، فلينظر كل واحد إلى نفسه: كم يضيع من وقته في التفكير السلبي وتوقع حدوث المصائب، مع أنها ستحدث شئتَ أم أَبَيْتَ.**

**والآن إليكم بعض النصائح الذهبية**

**- الرضا بقضاء الله في كل ما قسَمَه لنا ولو كان فقراً أو جوعاً أو مصيبة أو مرضاً...**

**- الثقة بالله وبأنه يختار دائماً لنا الأفضل وما يُصلح أنفسنا...**

**- عليك بالأدعية المأثورة عن النبي صلى الله عليه وسلم، لأن الدعاء يحقق لك ما تريد، ومن دونه ستتعب كثيراً في تحقيق العمل ذاته!**

**- تدبر القرآن وحفظه يساعدك على اتخاذ القرار الأمثل!**

**- التسامح ثم التسامح ثم التسامح! هذه نصيحتي لمن أحب أن يستثمر وقته مجاناً.**

**- لا تغضب إلا لله، ولا توتر أعصابك من أجل شيء زائل في هذه الدنيا الفانية.**

**- تذكر أنك في أي لحظة من الممكن أن ينتهي أجلك، فلا تكتئب أو تحزن أو تقلق.**

**وأخيراً فإن أحدنا إذا ذهب للقاء غني من الأغنياء يمكث عدة أيام وهو يستعد ويفكر ويحلم! فكيف بمن سيلقى رب العالمين سبحانه وتعالى؟ ماذا يجب أن نعدّ لهذا اللقاء؟ هل يستحق هذا اللقاء أن نفكر فيه ونستعد له؟ بلا شك إنه أهم لقاء في حياة أي مخلوق، سوف يلقى خالقه ورازقه..**

**إن أفضل طريقة في إدارة الوقت نجدها في القرآن وفي أخلاق النبي وحياته وسلوكه، فهو خير أسوة لنا نقتدي به، ونقلّده دون أن نفكر بالخسارة، فما دمتَ تقلّد خير البشر فأنت الرابح دائماً... يكفي أنه كان خلقُه القرآن... يكفي أنه كان على خُلُق عظيم...**

**وأختم هذه المقالة بموقف عظيم سيتعرض له كل غافل عن الله وعن لقائه، وكيف يتمنى في لحظة الموت أن يمتد عمره لحظات قليلة فقط ليفعل الخير، ولكن هيهات... فالأجل قد جاء ولن يحصل على ثانية واحدة إضافية! يقول تعالى: (وَأَنْفِقُوا مِنْ مَا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَ أَحَدَكُمُ الْمَوْتُ فَيَقُولَ رَبِّ لَوْلَا أَخَّرْتَنِي إِلَى أَجَلٍ قَرِيبٍ فَأَصَّدَّقَ وَأَكُنْ مِنَ الصَّالِحِينَ \* وَلَنْ يُؤَخِّرَ اللَّهُ نَفْسًا إِذَا جَاءَ أَجَلُهَا وَاللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ) [المنافقون: 10-11]. بعد هذا الموقف: هل ستقدّر قيمة الوقت وتعمل منذ هذه اللحظة على استغلال كل دقيقة من وقتك فيما يرضي الله تعالى؟!**

**استخدام الانترنت في التعليم**

**يقصد باستخدام الانترنت في التعليم استخدام تكنولوجيا الانترنت لحل كثير من المشكلات المرتبطة بالتدريس والتعلم وإدارة العملية التعليمية المرتبطة بالتدريس والتعلم وإدارة العملية التعليمية بمعنى أن استخدام الانترنت في التعليم عبارة عن منظومة تعليمية لتقديم برامج تعليمية أو تدريبية للمتعلمين في أي وقت وفي أي مكان .**

**لقد أدى استخدام الانترنت في التعليم الى تطور سريع في التعليم حيث أصبحت الشبكة أداة للبحث والاكتشاف من جانب المعلمين والمتعلمين ، وأصبحت توفر إمكانية الاتصال مع المدارس والجامعات ومراكز البحوث والمكتبات وتساعد في الاستفادة من المعلومات المتوفرة عبر الشبكة بالإضافة الى إمكانية المشاركة في نشر المعلومات .**

**استخدام الانترنت للطلاب والمعلمين في الأغراض التعليمية المختلفة مثل**

**1- الاتصال بطلاب أو معلمين في دول أخرى عربية  وأجنبية للتعرف على نظم التعليم بتلك الدول**

**2- تكوين جماعات ذات اهتمام مشترك يمكن أن تقوم بتبادل الرسائل أو عقد المؤتمرات فيما بينها**

**3- الحصول على برامج تعليمية متخصصة ومتنوعة**

**4- الاشتراك في دوريات إلكترونية في مجال التخصص تمكن الطلاب والمعلمين من نشر مواقع تعليمية خاصة بهم**

**تدريب (1)**

**أذكر أمثلة أخري يمكن أن تساهم بفاعلية في استخدام الانترنت**

**الممارسات الايجابية للطلبة الجامعيين نحو استخدام الانترنت كأداة تعليمية تتلخص بعضها في :-**

**1- معرفة المواقع التربوية القيمة والإطلاع على جديد**

**2- مشاركة المعلومات التي تم التوصل إليها عبر الانترنت مع الزملاء ، مما يخلق جانبا اجتماعيا لاستخدام التكنولوجيا**

**3- تلبية عدد من الاحتياجات كاستشارة المعلم أو الحصول على تلخيص للمحاضرات أو لأغراض البحث عن المعلومات .**

**إيجابيات استخدام الانترنت كأداة أساسية في التعلم:**

**1- المرونة في الوقت والمكان**

**2- إمكانية الوصول إلى عدد أكبر من الجمهور والمتابعين**

**3- عدم النظر الى ضرورة تطابق أجهزة الكمبيوتر وأنظمة التشغيل    المستخدمة من قبل المشاهدين مع الأجهزة المستخدمة في الارسال**

**4- سرعة تطوير البرامج مقارنة بأنظمة الفيديو والأقراص المدمجة**

**5- سهولة تطوير محتوى المناهج الموجودة عبر الانترنت**

**6- قلة التكلفة المادية مقارنة باستخدام الأقمار الصناعية ومحطات التلفزيون والراديو**

**7- تغير نظم وطرق التدريس التقليدية**

**8- إعطاء التعليم صبغة العالمية والخروج من الاطار المحلي**

**9- سرعة التعليم مقارنة بالطرق التقليدية**

**10- الحصول على آراء العلماء والمفكرين والباحثين**

**11- وظيفة الأستاذ في الفصل الدراسي تصبح بمثابة الموجه          والمرشد**

**مجالات توظيف الانترنت من وجه نظر بعض أعضاء هيئة التدريس:**

**المجالات التعليمية  :**

**1- طرح مقررات ووحدات دراسية متنوعة وتقديم أنشطة إثرائية للمقررات**

**2- تعليم مهارات البحث عن المعلومات لدى الطلاب ، بالإضافة  الى تطوير مهارات الطلاب على استخدام شبكة الانترنت**

**3- تعليم أعداد كبيرة من الطلاب في أماكن وأوقات متنوعة وإرسال الوجبات**

**تدريب (2)**

**أذكر أمثلة أخري يمكن أن تساهم بفاعلية في المجالات البحثية من الانترنت في الوطن العربي**

**الانترنت توفر العديد من الخدمات التعليمية المتنوعة :**

**1- توفير كتل هائلة من المعلومات العلمية والبحوث والدراسات المتخصصة في جميع مجالات المعرفة**

**2- توفير خدمة البريد الإلكتروني بين العاملين في مجال التعليم**

**3- إمكانية عقد مؤتمرات الفيديو بين المتخصصين في المجالات التعليمية المختلفة**

**4- تكوين جماعات أخبار تعليمية في التخصصات التعليمية لتبادل الرسائل والمعلومات العلمية**

**5- خدمة الاشتراك في الدوريات والمجالات العلمية**

**الخدمات التعليمية العامة والمتنوعة للإنترنت :**

**أولا :- البحث عن المعلومات**

**توفر الإنترنت محركات عديدة للبحث مثل**

**htt://www.google.com**

**htt://www.yahoo.com**

**htt://www.altavista.com**

**htt://www.gmail.com**

**هناك عدة أنظمة متطورة لتسهيل خدمات البحث عن المعلومات على الإنترنت:**

**1 – نظام جوفر Gopher**

**يبني هذا النظام على خاصية القوائم المتتابعة ويتيح تصفح  المعلومات المتاحة على الانترنت مع تحديد أماكن الحاسبات التي تحتوي على المعلومات وإمكانية تتبع المعلومات من كمبيوتر لآخر**

**2 – نظام خدمة أرشي Archie**

**نظام يقوم بالبحث في أدلة الملفات الخاصة عن طريق بروتوكول نقل الملفات FTP**

**3 – نظام خدمة وايس Wais**

**برنامج خادم لجلب المعلومات من خلال فهرسة محتويات المستندات والنصوص في أجهزة نقل الملفات والتعامل مع هذه الفهارس المسجلة في قواعد بيانات عن طريق استخدام كلمات مفتاحيه**

**4 – نظام موازييك Mosaic**

**نظام يجمع بين أنظمة Wais,Gopher  ويحتوى على وسائل تمكن من الوصول الى الملفات المعقدة التى تشمل رسومات ومعلومات مرئية أو مسموعة**

**الخدمات التعليمية العامة والمتنوعة للإنترنت :**

**ثانيا :- خدمة البريد الإلكتروني E-mail**

**تتيح هذه الخدمة للمتعلم تبادل الرسائل والمقالات والنصوص والصور والملفات مع شخص أو أشخاص  آخرين لهم بريد إلكتروني على الإنترنت ويعتبر البريد الإلكتروني من اكثر خدمات الإنترنت شعبية واستخدما للأسباب الآتية**

**بعض المشكلات التي تواجه توظيف البريد الإلكتروني في التعليم :**

**1- أعطال البنية التحتية للشبكة**

**2- ازدحام الإنترنت بالمستخدمين في وقت الذروة**

**3- ضعف بعض الطلاب في مهارات استخدام البريد الإلكتروني**

**4- الإحباط  الذي ينتاب بعض الطلاب من عدم الرد عليهم**

**5- المشاكل  الإدارية لتخصيص عنوان بريد إلكتروني لكل طالب تابع لخادم المؤسسة التعليمية**

**ثالثا :- القوائم البريدية Mailing Lists**

**هي نظام مجهز يسمح بتكوين مجموعات من المتعلمين بحيث يمكن إرسال واستقبال رسائل منهم تكون مرتبطة بموضوع معين ويتم الاشتراك في هذه الخدمة من خلال إرسال رسالة الى عنوان الخادم server الخاص بالقائمة المطلوب الاشتراك فيها وتتكون القوائم البريدية من عناوين بريدية تحتوى في العادة على عنوان بريدي واحد يقوم بتحويل جميع الرسائل المرسلة إليه الى كل عنوان في القائمة وتنقسم القوائم البريدية الى نوعين من القوائم هما .**

**u         القوائم المعدلة**

**يشرف عليها شخص يسمى  Moderator يقوم بالاطلاع على أي مقال يرسل إلى القائمة للتأكد من مناسبته لطبيعة القائمة ثم يقوم بنسخ وتعميم تلك المقالات المناسبة**

**u            القوائم غير المعدلة**

**يتم فيها إرسال الرسائل والمقالات الى جميع المستخدمين دون النظر الى محتواها وتناقش العديد من الموضوعات وتسمح للأعضاء الذين لهم اهتمامات مشتركة في المناقشة وإبداء الرأي**

**وتعد خدمة القوائم البريدية إحدى خدمات الاتصال المهمة في الإنترنت وتوظيف هذه الخدمة في التعليم يساعد على دعم العملية التربوية ومن أهم مجالات التطبيقات التعليمية للقوائم البريدية :-**

**1       - تأسيس قائمة بأسماء الطلاب في الفصل الواحد   كوسيط للحوار بينهم حيث يمكن من خلال استخدام هذه الخدمة جمع جميع الطلاب المسجلين في مادة ما تحت هذه المجموعة لتبادل الآراء والخبرات العلمية في موضوع ما**

**2       بالنسبة للمعلم يمكن أن يقوم بوضع قائمة خاصة به تشتمل على أسماء الطلاب والطالبات وعناوينهم بحيث يمكن إرسال الواجبات المنزلية ومتطلبات المادة عبر تلك القائمة وهذا يساعد على إزالة بعض عقبات الاتصال بين المعلم وطلابه خاصة الطالبات**

**3       3- توجيه الطلاب والمعلمين للتسجيل في القوائم العالمية العلمية (حسب التخصص) للاستفادة من المتخصصين والتعرف على كل ما هو جديد والاستفادة من خبراتهم في المجال**

**4       4- تأسيس قوائم خاصة بجميع طلاب المدارس والجامعات على المستوى الوطني والعربي والعالمي المسجلين بمادة معينة لكي يتم التحاور فيما بينهم لتبادل الخبرات العلمية .**

**5        تأسيس قوائم خاصة بالمعلمين حسب الاهتمام والتخصص العلمي وذلك لتبادل وجهات النظر فيما يخدم العملية التعليمية .**

**6        تأسيس قائمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية بالمدارس والجامعات الوطنية والعربية والعالمية للاتصال بهم بأقل تكلفة تذكر ، وأسرع وقت .**

**7        الاتصال بالمهتمين بنفس التخصص حيث يمكن للطلاب أو الاساتذة الاتصال بزملاء لهم في مختلف أنحاء العالم ممن يشاركونهم الاهتمام في موضوعات معينة لبحث الجديد فيها وتبادل الخبرات .**

**8- ربط الكادر الإداري في المدارس أو الجامعات أو على مستوى وزارة التربية والتعليم سواء كانوا مديرين أو وكلاء أو عمداء أو رؤساء الأقسام في قوائم متخصصة لتبادل وجهات النظر في تطوير العملية التربوية والتعليمية .**

**التعليم الإلكتروني :**

**لقد أصبح التعليم الإلكتروني من القضايا الأساسية التي تشغل التربويين وخاصة المهتمين منهم بمجال تكنولوجيا التعليم مما أدى إلى اهتمام الباحثين بالقيام بالعديد من الدراسات والأبحاث التي تبحث عن مفهوم التعليم الإلكتروني وعن أهدافه ومميزاته وعيوبه وخصائصه وصفاته ودراسة الفروق بينه وبين التعليم عن بعد والتعليم المفتوح**

**التعليم الالكتروني :**

**يعني تقديم محتوى تعليمي عبر الوسائط المعتمدة على الكمبيوتر وشبكاته إلى المتعلم بشكل يتيح له إمكانية التفاعل النشط مع هذا المحتوى ومع المعلم ومع أقرانه سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أم غير متزامنة وكذا إمكانية إتمام هذا التعلم في الوقت والمكان والسرعة التي تناسب ظروفه وقدراته فضلا عن إمكانية إدارة هذا التعلم من خلال تلك الوسائط**

**تعريف الفار حيث يرى أن التعليم الإلكتروني هو ( التعليم الذي يتم عن طريق الكمبيوتر الآلي وأى مصادر أخرى تعتمد على الكمبيوتر وتساعد في عملية التعليم والتعلم وفيه يحل الكمبيوتر الكتاب ومحل المعلم حيث يقوم جهاز الكمبيوتر بعرض المادة العلمية على الشاشة بناء على أستجابة الطالب أو طلبه ويطلب الكمبيوتر من المتعلم المزيد من المعلومات ويقدم له المادة المناسبة بناء على استجابته)**

**ويعرفه إبراهيم المحيسن**

**” على أنه ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال بين المعلمين والمتعلمين وبين المتعلمين والمؤسسة التعليمية ”**

**ومما سبق يمكن تعريف التعليم الإلكتروني :**

**” على أنه ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية في تحقيق الأهداف التعليمية وتوصيل المحتوى التعليمي إلى المتعلمين دون اعتبار للحواجز الزمانية والمكانية**

**وقد تتمثل تلك الوسائط الإلكترونية في الأجهزة الإلكترونية الحديثة مثل الكمبيوتر وأجهزة الاستقبال من الأقمار الصناعية أو من خلال شبكات الكمبيوتر المتمثلة في الإنترنت وما أفرزته من وسائط أخرى مثل المواقع التعليمية والمكتبات الإلكترونية ”**

**نشأة التعليم الالكتروني و تطوره :**

**لم يظهر مصطلح التعليم الإلكتروني وفلسفته الحالية فجأة ولكنه ظهر وتطور من خلال ثلاثة أجيال بدأت منذ الثمانيات حتى وصلت إلى الشكل الحالي .**

**الجيل الأول :**

**بدأ في أوائل الثمانيات حيث كان المحتوى الإلكتروني على أقراص مدمجة وكان التفاعل من خلالها فردي بين الطالب والمعلم مع التركيز على دور الطالب**

**الجيل الثاني :**

**بدأ مع بداية استعمال الإنترنت حيث تطورت طريقة إيصال المحتوى إلى طريقة شبكية وتطور معها المحتوى لحد معين وتطورت عملية التفاعل والتواصل من كونه إفرادية إلى كونها جماعية ليشترك فيها عدد من الطلاب مع معلم محدد .**

**الجيل الثالث :**

**بدأ مع ظهور مفهوم التجارة الإلكترونية والأمن الإلكتروني في أواخر التسعينات من القرن الماضي وتزامن ذلك مع تطور سريع في تقنيات الوسائط المتعددة وتكنولوجيا الواقع الافتراضي وتكنولوجيا الاتصالات عبر الأقمار الصناعية .**

**مما أتاح تطور الجيل الثالث من التعليم الإلكتروني حتى يصل إلى المفهوم الحالي والذى يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية في إيصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات والتفاعل بين الطالب والمعلم وبين الطالب والمدرسة وبين المدرسة والمعلم.**

**مبادرة بيل كلنتون**

**مبادرة كلنتون المعروفة باسم تحديات المعرفة التكنولوجية ( 1996 ) التي دعا فيها الى تكثيف الجهود لربط كافة المدارس الأمريكية العامة بشبكة الانترنت بحلول عام 2000 .**

**سمات وخصائص التعليم الالكتروني :**

**يتسم التعليم الإلكتروني بسمات عديدة وتختلف تلك السمات طبقا لما توفره كل وسيلة من الوسائل التكنولوجية المستخدمة فبينما يوفر التلفزيون انتشار كبير لا يحتاج الى مجهود من المتلقي للعملية التعليمية إلا انه قد لا يناسب وقت المتعلم لتوقيت إذاعة البرامج التعليمية في حين نجد أن الكمبيوتر يوفر مشاركة المتعلم في العملية التعليمية وتحديد توقيت التعلم**

**وفيما يلي أهم سمات التعليم الإلكتروني .**

**1.    تعليم عدد كبير من الطلاب دون قيود الزمان أو المكان**

**2.    تعليم أعداد كبيرة في وقت قصير**

**3.    التعامل مع آلاف المواقع**

**4.    إمكانية تبادل الحوار والنقاش**

**5.    استخدام العديد من مساعدات التعليم والتقنيات التعليمية**

**6.    6- التقييم الفوري والسريع والتعرف على النتائج وتصحيح الأخطاء**

**7.    7- تشجيع التعلم الذاتي والمشاركة الجماعية بين الزملاء**

**8.    8- تعدد مصادر المعرفة نتيجة الاتصال بالمواقع المختلفة على الانترنت .**

**9.    9- سهولة وسرعة تحديث المحتوى ألمعلوماتي**

**10.                       10- تحسين استخدام المهارات التكنولوجية**

**فوائد ومزايا التعليم الالكتروني :**

**إن إستراتيجية التعليم الإلكتروني من الممكن أن تساعد المتعلمين على معرفة كل ما هو جديد كما أن التواصل عبر وسائط التعليم الإلكتروني يخلق جانبا اجتماعيا تجاه هذا المستحدث ، كما أنه يؤثر تاثيرا ايجابيا على دافعية المتعلمين نحو التعلم كما أن تطبيق التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية من الممكن أن يحقق الكثير من المزايا والفوائد منها**

**1- تعدد مصادر المعرفة بصورها المختلفة السمعية والمرئية والمكتوبة مع توافر إمكانية تسجيلها .**

**2- تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات واستخدامه في تحسين العملية التعليمية .**

**3- يسمح بتبادل المعارف والخبرات بين المتعلمين وبعضهم من جهة ومعلميهم من جهة أخرى .**

**4- تنوع الأدوات الملائمة لسمات وخصائص المتعلم .**

**معوقات التعليم الالكتروني :**

**التعليم الإلكتروني كغيرة من طرق التعليم الأخرى لديه معوقات تعوق تنفيذه ومع ما للتعليم الإلكتروني من مزايا إلا أن الاندفاع وراء التعليم الإلكتروني قد يحرم الطالب مهارات هو في أمس الحاجة إليها مثل الاستماع والكتابة والتفاعل مع الأقران والتحدث والحوار والمناقشة إلى غير ذلك من من المعوقات التي تحول دون توظيف تكنولوجيا التعليم**

**1- عدم وضوح أسلوب وأهداف هذا النوع من التعليم للمسئولين عن العمليات**

**2- الأمية التقنية : مما يتطلب جهدا كبيرا لتدريب وتأهيل المعلم والطالب استعدادا لهذه التجربة**

**3- إضعاف دور المعلم كمشرف تربوي وتعليمي مهم وارتباطه المباشر مع طلابه وبالتالي قدرته على التأثير المباشر**

**4- إضعاف دور المدرسة كمؤسسة تعليمية هامة في المجتمع لها دورها الهام في تنشئة الأجيال المتعاقبة**

**5- ظهور الكثير من الشركات التجارية والتي هدفها الربح فقط**

**6- كثرة الأجهزة العلمية المستخدمة في العملية التعليمية قد تصيب المتعلم بالفتور من كثرة استعمالها**

**التعليم الالكتروني مقابل ادوات التعليم الاخرى :**

**يختلف التعلم الإلكتروني عن غيره من أساليب التعلم من حيث أنه يتم**

**1- في الوقت المناسب : من حيث الصباح والمساء ومن حيث بداية الدراسة والإنتهاء منها**

**2- للشخص المناسب : فيأخذ كل شخص ما يناسبه فقط من البرنامج وفقا لاحتياجاته الشخصية التي قد تختلف عن غيره من المشاركين في البرنامج نفسه يختلف التعلم الإلكتروني عن غيره من أساليب التعلم من حيث أنه يتم**

**3- في المكان المناسب : في المنزل أو في العمل أو في مكتبة عامة أو في مقهى إنترنت**

**4- بالسرعة المناسبة : حيث يختلف الأشخاص في قدراتهم وسرعاتهم الاستيعابية ، فيتنقل كل مشارك من مرحلة إلى أخرى وفقا لقدراته الشخصية .**

**في ضوء الفوائد والمزايا المختلفة يمكن تحديد مدى وأهمية الاستفادة من التعلم الإلكتروني سواء للمتعلم أو المعلم أو المؤسسة التعليمية وذلك فيما يلي**

**أنماط التعليم الاكتروني :**

**تتعدد أنماط وأنواع التعليم الإلكتروني ومن هذه الأنماط**

**أولا . التعلم المعتمد على الكمبيوتر Computer based learning**

**وهو التعليم التي يتم بواسطة الكمبيوتر وبرمجياته مثل**

**( التدريس الخصوصي ، برمجيات المحاكاة ) ويكون فيه المحتوى مخزنا عادة على أحد وسائط التخزين ، ويتيح هذا النوع من التعلم إمكانية تفاعل المتعلم مع المحتوى التعليمي دون التفاعل مع المعلم أو الأقران**

**تتعدد أنماط وأنواع التعليم الإلكتروني ومن هذه الأنماط**

**ثانيا . التعلم المعتمد على الشبكات Network based learning**

**وهو التعلم الذي فيه توظف إحدى الشبكات في تقديم المحتوى للمتعلم ويتيح له عادة فرصة التفاعل النشط مع المحتوى ومع المعلم والأقران بصورة تزامنيه أو لا تزامنيه ويقع تحت هذا النوع من التعلم عدة أنواع**

**1- التعلم المعتمد على الشبكة المحلية**

**والتي توظف فيه الشبكة المحلية LAN في تقديم المحتوى التعليمي للمتعلم وتتيح له فرصة التفاعل تزامنينا ولا تزامنينا مع المعلم وأقرانه**

**2- التعلم المعتمد على الشبكة العنكبوتية**

**وهو التعلم الذي توظف فيه هذه الشبكة في تقديم المحتوى للمتعلم وتتيح له التفاعل تزامنينا ولا تزامنينا مع المحتوى ومع المعلم وأقرانه**

**3- التعلم المعتمد على الإنترنت**

**وهو التعلم الذي توظف فيه شبكة الإنترنت وأدواتها و( تطبيقاتها ) البريد الإلكتروني ، غرف الحوار ، مجموعة الأخبار ..... الخ ) في تقديم المحتوى التعليمي وتتيح له التفاعل تزامنينا ولا تزامنينا مع المعلم وأقرانه**

**تتعدد أنماط وأنواع التعليم الإلكتروني ومن هذه الأنماط**

**ثالثا . التعلم الرقمي Digital learning**

**وهو التعلم الذي يتم من خلال وسائط تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمية مثل ( الكمبيوتر وشبكاته ، شبكة الكابلات التلفزيونية ، أقمار البث الفضائي .... الخ )**

**أنظمة التعليم الالكتروني :**

**تتعدد أنظمة التعليم الإلكتروني ومنها**

**1-  أنظمه الفصول الإلكترونية**

**هي أنظمه تتيح التفاعل مع المعلم بالصوت والصورة من خلال عرض كامل للمحتوى التعليمي على الهواء مباشرة من خلال الاتصال عبر الأقمار الصناعية من خلال مناقشات تفاعلية بين الطلبة والمعلم وبين الطلبة بعضهم البعض وبين المدارس المختلفة وهو ما يعرف بالتعلم والتفاعل التزامني ويعتمد الفصل الكتروني في تقديم  خدماته على تحديد توقيت معين مسبقا ، لبث الدروس منبعد ، فالمعلم يلقي الدرس مباشرة وفي نفس الوقت يشاهد**

**المتعلمون الوثائق التوضيحية للدرس على شاشتهم ويستمعون الى المعلم ويشاهدونه وذلك بواسطة وسائط**

**الاتصال ، الإلكترونية التي يوفرها  الفصل الإلكتروني والتي تتيح للمتعلم أن يتلقى دروسه في أي مكان حيث**

**يلقي المعلم محاضراته مستخدما السبورة الإلكترونية المتصلة بأجهزة الكمبيوتر في الفصول الإلكترونية بدلا**

**من السبورة التقليدية وتنقل الكاميرا بدورها ما يدور في الفصل الإلكتروني إلى الطرف الثاني ، وإذا كان الطرف**

**الثاني مزودا أيضا بكاميرا يمكن للمعلم أن يشاهده ويرد على تساؤلاته .**

**2- أنظمه التعلم الذاتي**

**حيث يتم السماح لطلبة المدارس بمراجعة المادة التعليمية والتفاعل مع المحتوى التعليمي من خلال شبكة الإنترنت أو القنوات التعليمية أو البرمجيات بواسطة بيئة التعلم الذاتي حيث يترك للطالب حرية اختيار الوسيط الإلكتروني الذي يناسبه وفي الوقت الذي يناسبه دون وجود أفراد معه ويعرف بالتعلم الغير تزامني**

**3- المدرسة**

**حيث تقوم المدرسة بأداء بعض الأدوار في منظومة التعليم الإلكتروني ومنها**

**\* إتاحة الاتصال والتفاعل بين طلاب المدرسة والمدارس الأخرى من جهة وبين طلاب المدارس والمحتوى التعليمي وذلك عن طريق الربط التي يحققها التعليم الإلكتروني**

**\* عمل تحليل دقيق وتقييم لمستويات الطلبة ومهارتهم المكتسبة وذلك باستخدام التقارير وآليات التحليل المختلفة التي توفرها أنظمة التعليم الإلكتروني .**

**4- المعلم**

**يعتبر المعلم هو عصب العملية التعليمية بشقيها الأساسي والإلكتروني ويهدف مشروع التعليم الإلكتروني إلي تيسير أداء المعلمين ويساعدهم نظام التعليم الإلكتروني على ما يلي .**

**\* عرض المادة التعليمية الخاصة بهم والتدريس ومتابعة طلابهم بسهولة وبالطريقة التي تمكن المعلم من تقييمأداء الطلبة بصورة دقيقة تسمح للمعلم بتقديم الطريقة الأفضل لتنمية إمكانيات الذكاءات المختلفة لدى الطلاب ومنها الذكاء العلمي ، الذكاء الرياضي ، الذكاء 000إلخ**

**\*  تنظيم الفصول الإلكترونية والاستفادة من القنوات التعليمية والمسابقات العلمية والإثرائية وندوات الحوار التفاعلية التي تنمي مهارات الطلبة المختلفة**

**5- أولياء الأمور**

**حيث يحقق نظام التعليم الإلكتروني لأولياء الأمور متابعة أداء ومهارات الطالب ونتائجه ، كما يمكن النظام أولياء الأمور من التفاعل مع المعلمين والقيادات التعليمية في المدرسة والإدارة التعليمية والوزارة من خلال ندوات ومؤتمرات التعليم المختلفة التي تساعد القائمين على العملية التعليمية والتربوية من التواصل .**

**العوامل التي تساعد على نجاح أنظمة التعليم الإلكتروني :**

**يرى كثير من الباحثين أنه لكي نستخدم التعليم الإلكتروني في البيئة التعليمية يجب أن يكون جزءا من خطة شاملة لتطوير التعليم وأن يدمج بشكل كامل في خطط تحسين المدارس وهناك العديد من العوامل التي تساعد على نجاح أنظمة التعليم الإلكتروني منها.**

**1- اعتراف وزارة التربية والتعليم بالدولة بالتعليم    الإلكتروني طريقة من طرائق التدريس الناجحة والفاعلة والمساعدة على نشرة بالوسائل المتاحة**

**2- تشجيع المعلمين والمشرفين التربويين على المشاركة في إثراء مفهوم ” التعليم الإلكتروني ” باقتراح الطرق والأدوات التي تساعد على إنجاحه مع وضع المكافآت التشجعية لحثهم على المشاركة**

**3- تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الأمر وعقد الندوات التعليمية التي تناقش بحرية التعليم الإلكتروني**

**4- رغبة بعض مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور تمثل دفعا قويا لتطبيق إدخال التعليم الإلكتروني مما يؤدي إلى إقتداء المدارس الأخرى بهم .**

**5- تطوير عمل المعلم من مصدر وحيد للمعرفة إلى مساعد على بلوغها باعتماد مصادر متعددة ، وهو ما يستوجب إرساء قواعد جديدة للتعاون بين المربين أنفسهم وبينهم وبين المحيط الخارجي .**

**6- وضع زيارات بين المدارس لتبادل الخبرات حول  التعليم الإلكتروني**

**7- التركيز في عملية الدمج على المعلمين الذين يبحثون دائما عن الجديد والذين دائما ما يسعون للنمو المهني حتى يكونوا قدوة لزملائهم الآخرين .**

**8- إعداد البيئة التعليمية المناسبة التي تتطلبها إدخال التعليم الإلكتروني من توفير للأجهزة والبرمجيات التي تسهم في نجاح العملية**

**تكوجيا الواقع الافتراضي :**

# تعتبر تكنولوجيا الواقع الافتراضي بمثابة تكنولوجيا تربوية متطورة ناشئة ومبتكرة بهدف تقديم المساعدة إلى الأفراد ليتمكنوا من فهم وإدراك البيانات والمعلومات والتعامل معها بسهولة ، كما تتميز هذه التكنولوجيا بايجاد نوع من التفاعل حيث يستجيب هذا الواقع لأفعال وسلوكيات المتعلم بل يتيح له درجة من التفاعل لا توجد في برامج الوسائط المتعددة .

# أولا : التعريف

# يعد الواقع الافتراضي نمطا جديدا من أنماط التعلم بالكمبيوتر وكلمة افتراضي تشير إلى ما يوفره الكمبيوتر من نسخ متطابقة أو مماثلة للأشياء المادية الحقيقية ويطلق علية العالم الافتراضي

# أو الواقع المصطنع أو البيئة الافتراضية فهذا الواقع يعني محاكاة لبيئات حقيقية أو تخيلية يكون فيها المتعلم متفاعلا مع هذه البيئات ومعايش لها بكل حواسه وليس مجرد مستخدما للأجهزة والآلات

# تعريف الحصري

# الواقع الافتراضي بأنه أحد الاستراتيجيات التكنولوجية التي يتم فيها استخدام الكمبيوتر بالإضافة إلى بعض الأجهزة والبرامج كمنظومة متكاملة في إنشاء بيئة تخيلية ثلاثية الأبعاد تمكن الفرد من المعايشة والتفاعل والتعامل معها من خلال حواسه وبعض الأدوات الأخرى بحيث يشعر هذا الفرد بأنه يتعايش ويتفاعل معها مثل الواقع الحقيقي بكل أبعادة وتختلف درجة الواقعية باختلاف نمط الواقع الافتراضي ذاته

# تعريف بل جيتس (1998)

# إذا تجاوزت المحاكاة الكمبيوترية حدودها ودخلت الخيال وأصبحت مكتملة الواقعية فهي عندئذ واقع افتراضي ومع تزايد تحسن دقة الوسائط السمعية والبصرية سيصبح بالإمكان محاكاة الواقع بكل وجوهه

# الخلاصة

# توفر تكنولوجيا الواقع الافتراضي عروضا بانورامية ترتبط بثلاث مكونات تتمثل في العين والسمع والأيدى ولازالت المحولات مستمرة لربطها من خلال ملابس كاملة تغطي جميع أجزاء الجسم .

# وباستخدام الواقع الافتراضي يمكن أن تأخذ جولة داخل مكتبة عالمية أو أن تزور إحدى مدن الفراعنة القديمة وتسير في شوارعها وتعايش حياتهم المقدمة عن طريق الكمبيوتر المجهز بتكنولوجيا الواقع .

# ثانيا :الأهمية التعليمية للواقع الافتراضي

# يعمل الواقع الافتراضي على نقل الوعي الإنساني الى بيئة افتراضية يتم تشكيلها إلكترونيا من خلال تحرر العقل للغوص في تنفيذ الخيال بعيدا عن مكان الجسد وهو عالم ليس وهمي ولا حقيقي بدليل حدوثه ومعايشته وتأتي أهمية الواقع الافتراضي في التعليم.

# 1- الواقع الافتراضي أوجد الفعالية في تعليم الطلاب من خلال تصميم وتمثيل معلومات ثلاثية الأبعاد كبرامج متعددة الوسائل في بيئة افتراضية Virtual Environment  مما يساعدهم على بناء خبرات تعليمية فعالة .

# 2- يستخدمه الطالب لتنفيذ تجارب ومشاريع تعليمية متنوعة حيث أن بيئته قابلة للسيطرة عليها وتحديد مكوناتها وهي تشجع الطالب على استخدام الكمبيوتر لتطبيق المعلومات بما تتيحه من أدوات تصميم وفن تصويري وأدوات تقديم العروض في الواقع الافتراضي

# 3- يقدم التعليم بصورة جذابة تحتوى على المتعة والتسلية ومعايشة المعلومات .

# 4-يساعد على جعل المعلومات أكثر حقيقية مما يجعل الطلاب قادرين على التحصيل بسرعة أكبر

# 5-يحقق الخيال التعليمي للطلاب .

# ثالثا :مكونات تكنولوجيا الواقع الافتراضي

# تتكون تكنولوجيا الواقع الافتراضي من مكونيين أساسيين هما .

# أ . نظام البرامج : وهي نوعان

# 1- برامج النظام :

# وهي برامج تطبيقات كمبيوتر متقدمة لديها القدرة على توليد الصور المجسمة في نفس الوقت الذي يتفاعل

# فيه المتعلم مع البرنامج التعليمي كما تسمح بالتعرف على الصوت المجسم والشم في بعض الحالات ، ولان هذه البرامج هي التي تشكل بيئة الواقع الافتراضي وتهدف الى خلق بيئة أقرب إلى ما تكون الى الواقع الحقيقي ، فانها ليست مبرمجة في مسار ثابت محدد سلفا وانما تعمل على خلق مواقف متغيرة باستمرار

# أ . نظام البرامج : وهي نوعان

# 2- برامج التعليم :

# وهي المواد التعليمية التي تصمم وتطور لاستخدامها في بيئة الواقع الافتراضي لتعليم أهداف محددة في اللغات أو الرياضيات أو العلوم ..............الخ

# ب . نظام الأجهزة والأدوات

# 1- جهاز الرأس:

# وهو جهاز يوضع على الرأس كالخوذة ، يتكون من شاشتي فيديو صغيرتين ، مساحة الواحدة 1سم2 وتوضع على مسافة قصيرة أمام العينين ، وأحيانا يكون

# في كل جهاز عرض ، مصغر لعرض الصور على شبكة العين مباشرة ولهذا الجهاز مزايا عديدة أهما أنه يعطينا صور واضحة ويمكننا من الرؤية المجسمة ويوسع مجال الروية دون الحاجة الى استخدام عدسات لتوفير هذا المجال

# 2- القفازات :

# وهي قفازات يدوية تستخدم عادة في الإحساس أو اللمس حيث تسمح للمستخدم بالتفاعل مع بيئة الواقع الافتراضي البصرية المجسمة ولمس الأشياء والتقاطها وتحريكها وتداولها والإحساس بصلابتها أو نعومتها

# رابعا :خصائص بيئة الواقع الافتراضي:

# 1- نمط جديد ومتقدم من تكنولوجيا التعليم والمعلومات المتكاملة تتكون من أجهزة كمبيوتر وبرامج .

# 2- توفر للمتعلم بيئة تعلم تخيلية مجسمة وآمنة ومصطنعة إلكترونيا كبديل للواقع الحقيقي وتحاكي بدقة أحداثا أو عمليات أو نظما معينه منه وتحتوى على رسوم مجسمة لمشاهد ومناظر ومؤثرات

# خامسا :معايير بيئة الواقع الافتراضي :

# 1- الصدق : حيث يجب أن تمثل بيئة الواقع الافتراضي الواقع الحقيقي ثمثيلا صادقا.

# 2- التجسيد الشخصي : وهي دمية متحركة مولدة بالكمبيوتر تمثل المستخدم داخل بيئة الواقع الافتراضي وتجسد الفكرة في شخص المستخدم

# 3- اختفاء واجهة التفاعل داخل البيئة ، لذلك فلا حاجة

# سادسا :مزايا الواقع الافتراضي :

# 1- يمكن المتعلم من استكشاف الأشياء الحقيقية دون الإخلال بمقاييس الحجوم والأبعاد والزمن.

# 2- يقدم التعليم بصورة جذابة تحتوي على المتعة والتسلية ومعايشة المعلومات

# 3- إمكانية تفاعل المتعلم مع الخبرة التي يريد تعلمها

# 4- إثراء العملية التعليمية بالخبرات التكنولوجية

### الخدمات التي تقدمها الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التعليم

[](http://2.bp.blogspot.com/-sieTHuRCxyA/TayJdZl-a4I/AAAAAAAAABs/BJdVKII2gQA/s1600/web-globe-03.jpg)

**يتوفر في شبكة الانترنت عدد من التقنيات والبرمجيات المتقدمة في مجال الحاسب والمعلومات التي تعد وسائل وأدوات للمشتركين تمكنهم من الاستفادة من خدمتها ..**

**فمن أهم الخدمات التي يقدمها الانترنت والتي يمكن توظيفها في التربية والتعليم ما يلي :**

**1- البريد الالكتروني ( Electronic mail)**

**2- خدمة القوائم البريدية ( Mailing list)**

**3- خدمة المحادثة (internet Relay Chat)**

**4- خدمة نقل الملفات ( FTP)**

**5- خدمة مجموعات الأخبار ( News group)**

**6- خدمة الشبكة العنكبوتية  (WWW)**

**7- خدمة الفهرس أو خدمة الآرشي ( ( Archie**

**1) استخدامات البريد الالكتروني (Electronic Mail)  في التعليم :**

**[](http://4.bp.blogspot.com/-t5j4xtRS9No/TayJkxxIZmI/AAAAAAAAABw/17qUHIjqaew/s1600/AKH304NCAK137RYCA6DCT4ECAQR286OCANC2U23CALGEOF8CAF9VA67CA2FU20ICA6330Q9CAIB383JCABPX75BCAFQE4P7CA0T0QJVCA38GPNUCAKJT86ECAFTCI0JCAMNS5JUCAJDLFJJCARMLN3Z.jpg)**

**أنشئت شبكة الانترنت من أجل تبادل الأبحاث والدراسات ولازال العديد من الجهات في الشبكة تحتفظ بذلك التوجه حيث تقدم خدمات معلوماتية متخصصة في شتى المجالات ومن أهم الخدمات التي تقدمها الشبكة للمستفيدين خدمة البريد الالكتروني ..  
البريد الالكتروني Electronic Mail : هو تبادل الرسائل والوثائق باستخدام الحاسب الآلي , ويعتقد كثير من الباحثين أن البريد الالكتروني من أكثر خدمات الانترنت استخداما ويرجع ذلك إلى انخفاض تكلفته وسهولة استخدامه وسرعة الإرسال والاستقبال من وإلى عدة عناوين في وقت واحد ولا يستلم وجود الشخص المستقبل , ولو لم يوجد البريد الالكتروني لما وجدت الانترنت ..  
كما يعتبر البريد الالكتروني أفضل بريد عصري للرسائل البريدية الو رقية ولأجهزة الفاكس ..  
ولإرسال البريد الالكتروني يجب أن تعرف عنوان المرسل إليه وهذا العنوان يتركب من هوية المستخدم الذاتية متبوعة بإشارة @ متبوعة بموقع الحاسب الالكتروني المرسل إليه ..**

**دور المعلم في استخدام البريد الإلكتروني : يعد استخدام البريد الإلكتروني في التعليم تحدياً قوياً قد يواجه قدرات وإمكانيات المعلم وهذا يتطلب  :**

**         إلمام المعلم بنظم الحاسب الآلي وبرامجه**

**         كيفية التعامل مع الإنترنت وإنشاء بريد الكتروني وتوظيف خدماته**

**         يتطلب من المعلم أوقات إضافية للتعامل مع واجبات ونشاطات الطلاب البريدية**

**        تدريب الطلاب على استخدام البريد الإلكتروني وحثهم على الاستفادة من هذه التقنية**

****

**ويعتبر البريد الالكتروني من أكثر خدمات الانترنت شعبية واستخداما وذلك راجع إلى الأمور التالية  :  
 • سرعة وصول الرسالة حيث يمكن إرسال رسالة إلى أي مكان في العالم خلال لحظات  
•  قراءة الرسالة من المستخدم عادة ما تتم في وقت قد هيأ نفسه للقراءة والرد عليها أيضا   
•  لا يوجد وسيط بين المرسل والمستقبل ( إلغاء جميع الحواجز الإدارية )   
 • يتم الإرسال واستلام الرد خلال مدة وجيزة من الزمن   
 • يستطيع المستفيد أن يحصل على الرسالة في الوقت الذي يناسبه   
 • يستطيع المستفيد إرسال عدة رسائل إلى جهات مختلفة في الوقت نفسه**

**2) استخدامات القوائم البريدية (Mailing List) في التعليم :**

**[](http://4.bp.blogspot.com/-xgzJMMgdJ-M/TayJu_d4Y3I/AAAAAAAAAB0/57eYR8WLOzY/s1600/imagesCA87OVC8.jpg)**

**القوائم البريدية تعرف اختصاراً باسم القائمة (list) وهي تتكون من عناوين بريدية تحتوي في العادة على عنوان بريدي واحد يقوم بتحويل جميع الرسائل المرسلة إليه إلى كل عنوان في القائمة , وبمعنى آخر فإن اللوائح البريدية المسماة (مجموعة المناقشة إلكترونيا) هي لائحة من عناوين البريد الإلكتروني ويمكن الاشتراك (أو الانضمام) بلائحة بريدية ما من خلال الطلب من المسؤول عنها المسمى بمدير اللائحة.**

**وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من اللوائح أو القوائم :**

**1. قوائم معدلة (Moderated mailing List) وهذا يعنى أن أي مقال يرسل يعرض على شخص يسمى (Moderator) يقوم بالإطلاع على المقال للتأكد من أن موضوعه مناسب لطبيعة القائمة ثم يقوم بنسخ وتعميم تلك المقالات المناسبة .  
2. القوائم غير المعدلة (Unmoderated) فإن الرسالة المرسلة ترسل إلى جميع المستخدمين دون النظر إلى محتواها .  
والقوائم العامة تناقش عدداً من المواضيع فمهما كان اهتمامك سوف تجد من يشاركك هذا الاهتمام على مستوى العالم، ولا يستطيع أحد حصر جميع القوائم البريدية في العالم لأن بعضها غير معلن أصلاً لكن يقدر أن هناك أكثر من 25000 قائمة تناقش عدداً من الموضوعات .**

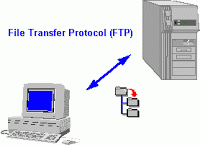
**[](http://2.bp.blogspot.com/-w6cZjLa2rbs/TayJ3SfhawI/AAAAAAAAAB4/xU0hdA9WQVI/s1600/AAV54D3CA217LDTCAZ1557FCATJAI2WCA10RMLOCAKY1ER6CAGM7BBCCAKRU6HMCAWJH0OKCAZ0BH47CAN2EMG5CAEFNE81CAEA5N5XCA9GC2ZICAFRSTJNCA10RWJ3CAHMALBJCASG4EGJCA0Z7EF5.jpg)**

**3) استخدامات برامج المحادثة ( Internet Relay Chat) في التعليم :**

**المحادثة على الإنترنت (IRC) هو نظام يُمكّن مستخدمه من الحديث مع المستخدمين الآخرين في وقت حقيقي (Realtime) , وبتعريف آخر هو برنامج يشكل محطة خيالية في الإنترنت تجمع المستخدمين من أنحاء العالم للتحدث كتابة وصوتاً ، فمثلاً باستطاعة الطلاب في جامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد إجراء اجتماع مع طلاب جامعة هارفارد في أمريكا مثلاً للنقاش في مسألة علمية , كما أنه بالإمكان أن ترى الصورة عن طريق استخدام كاميرا فيديو , كما أن استخدام هذه الخدمة تحتاج استخدام برنامج معين مثل برنامج (CUSeeMe) أو غيرة من البرامج المماثلة ..  
  
ويعتبر كثير من الباحثين أن هذه الخدمة تأتي في المرحلة الثانية من حيث كثرة الاستخدام بعد البريد الالكتروني وذلك راجع إلى المميزات التالية :  
 • بث المحاضرات أو الدروس من مقر المدرسة أو الجامعة إلى أي مكان في العالم حيث يمكن نقلوقائع درس أو محاضرة على الهواء مباشرة بدون تكلفة عالية   
 • استخدام هذه الخدمة في التعليم عن بعد  
•  يمكن استخدام هذه الخدمة لاستضافة عالم أو أستاذ في أي مكان في العالم لإلقاء محاضرة على طلاب الجامعة بنفس الوقت وبتكلفة منخفضة   
 • استخدام نظام المحادثة كوسيلة لعقد الاجتماعات باستخدام الصوت والصورة بين أفراد المادة الواحدة مهما تباعدت المسافات بينهم   
 • أنها مصدر من مصادر المعلومات من شتى أنحاء العالم  
•  عقد الدورات العلمية عبر الانترنت وبمعنى آخر يمكن للطالب أو المعلم أو أي فرد متابعة هذه الدورة وهو في منزله ثم يمكن أن يحصل على شهادة في نهاية الدورة  
•  عقد اجتماعات باستخدام الفيديو حيث يستطيع الطلاب عقد اجتماعات مع زملائهم من مختلف أنحاء العالم لمناقشة موضوعات حيوية أو لمناقشة كتاب أو قضية تربوية أو اجتماعية أو مناقشة نتائج بحث ما أو تبادل وجهات النظر فيما بينهم   
 • إمكانية الوصول إلى جميع الأشخاص في جميع أنحاء العالم في وقت واحد كما أنه يمكن استخدامها كنظام مؤتمرات زهيدة التكلفة**

**أما أهمية استخدام هذه الخدمة في التعليم فهي كثيرة جدا ومن أهم تطبيقات (IRC) في التعليم في المملكة العربية السعودية ما يلي :  
- استخدام نظام المحادثة كوسيلة لعقد الاجتماعات باستخدام الصوت والصورة بين أفراد المادة الواحدة مهما تباعدت المسافات بينهم في العالم وذلك باستخدام نظام (Multi-user Object Oriented) أو (Internet Relay Chat)  
- بث المحاضرات من مقر الجامعة أو الوزارة مثلاً إلى أي مكان في العالم أو في أنحاء المملكة (جامعات أخرى، الفروع ، قسم الطالبات …الخ) أي يمكن نقل وقائع محاضرة على الهواء مباشرة بدون تكلفة تذكر  
- نقل المحاضرات المهمة لأصحاب المعالي الوزراء ومدراء الجامعات للعالم أو على الصعيد المحلي بدون تكلفة تُذكر  
- استخدام هذه الخدمة في التعليم عن بعد (Distance Learning) وحيث يواجه التعليم في الوقت الحاضر أزمة القبول فإن استخدام هذه الخدمة بنقل المحاضرات من القاعات الدراسية لجميع الطلاب ، ويمكن للطالب الاستماع إلى المحاضرة وهو في بيته وبتكلفة زهيدة  
- يمكن استخدام هذه الخدمة لاستضافة عالم أو أستاذ من أي مكان في العالم لإلقاء محاضرة على طلاب الجامعة بنفس الوقت   
- استخدام هذه الخدمة كحل لمشكلة نقص الأساتذة   
- استخدام هذه الخدمة لعقد الاجتماعات بين (المدراء ، المشرفين…) على مستوى المملكة لتبادل وجهات النظر فيما يحقق تطوير العملية التربوية ، وبالطبع دون الاضطرار للسفر إلى مكان الاجتماع  
- عقد الدورات العلمية عبر الإنترنت ، وبمعنى آخر يمكن للطالب أو معلم التعليم العام أو أي فرد متابعة هذه الدورة وهو في منزله ثم يمكن أن يحصل على شهادة في نهاية الدورة  
- عقد اجتماعات باستخدام الفيديو حيث يستطيع الطلاب عقد اجتماعات مع زملائهم من مختلف أنحاء العالم لمناقشة مواضيع معينة أو لمناقشة كتاب أو فكرة جديدة في الميدان ، أو مناقشة نتائج بحث ما وتبادل وجهات النظر فيما بينهم   
- استخدام هذه الخدمة لعرض بعض التجارب العلمية مثل العمليات الطبية وكذلك التجارب العلمية**

**4) خدمة نقل الملفات: (FTP)**

**[](http://3.bp.blogspot.com/--Dbpp8S6RYw/TayKA2o3zyI/AAAAAAAAAB8/GNqrtCyQTYI/s1600/ftp1.gif)**

**توفر الإنترنت خدمة**[**نقل الملفات**](http://kenanaonline.com/users/a121564A/tags/139507/posts)**من جهاز حاسب إلى أي جهاز آخر وفى أي مكان، سواء كانت (صوتية، مكتوبة، مصورة، فيلما متحركا) وتستخدم في ذلك برتوكول نقل الملفات ..**

**يمكن الاستفادة من خدمة نقل الملفاتفي العملية التعليمية في عدة جوانب أهمها  :**

**- تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالتعليم والطلاب على تحديث معلوماتهم**

**- تبادل المعلومات العلمية بواسطة الملفات الالكترونية بين المدارس وإدارات التعليم فيما يتعلق بالامتحانات والأنشطة المدرسية المختلفة**

**- إمكانية نشر البرامج التعليمية والإدارية على الإنترنت وإتاحة الفرصة للآخرين لنقلها والاستفادة منها**

**- جلب الكتب والمراجع والمقالات والأبحاث العلمية من المؤسسات الالكترونية المختلفة ) التعليمية، والتجارية والعسكرية) في فهم محتوي المقررات الدراسية**

**5) استخدامات نظام مجموعات الأخبار (News groups, Usenet, Net news) في التعليم :  
  
تعد شبكة الإخباريات أحد أكثر استخدامات الإنترنت شعبية ، وقبل الحديث عن هذه المجموعات تنبغي الإشارة أن هذا النوع من الخدمة يأخذ مسميات عدة منها (Usenet, Net news, Network, Newsgroups) أما شبكة Compuserve فتطلق عليها اسم منتديات forums   
ومهما يكن من أمر فإنه يمكن تعريف هذه الخدمة بأنها كل الأماكن التي يجتمع فيها الناس لتبادل الآراء والأفكار أو تعليق الإعلانات العامة أو البحث على المساعدة , وتجدر الإشارة إلى أن هناك الآلاف من مجموعات الأخبار، كل واحدة تركز على موضوع معين , ويقدر عدد هذه المجموعات بأكثر من 16000 مجموعة , ومما يميز هذه المجموعات هو أنها مرتبة هرمياً لتسهيل العثور عليها وتنقسم كل هرمية إلى فروع ثانوية فمثلاً :Comp تعني كمبيوترSci تعني علومRec تعني استراحة وترفيهSocتعني مسائل اجتماعيةNews تعني مواضيع تتعلق بالأخبار….. وهكذا .  
  
كما أن مجموعات الأخبار تنقسم إلى قسمين- مثل القوائم البريدية – هما :**

**1- مجموعة أخبار معدلة (Moderated) : تمر الرسالة قبل إرسالها إلى شخص يسمى (Moderator) يقوم بالاطلاع على الرسالة قبل تعميمها**

**2- مجموعة أخبار غير معدله (Unmoderated)**

**وعند الحديث عن مجموعات الأخبار قد يتبادر إلى الذهن أنها هي نفس القوائم البريدية  لكن هذا ليس صحيح وقد ذكر بعض الباحثين الفروق التالية :  
1- أن مجموعات الأخبار تحتاج برنامج (software) اسمه قارئ الأخبار  
2- عند الرغبة في قراءة مجموعات الأخبار لابد أن تذهب إلى نفس المجموعة أما في القوائم البريدية فالرسالة تأتي إلى بريدك الإلكتروني تلقائيا**

**3- يمكن ضبط نظام المجموعات أكثر من نظام القوائم البريدية على حد تعبير**

**أما عن تطبيقات مجموعات الأخبار فهي مشابهة لتطبيقات نظام القوائم البريدية ، وإضافة إلى ما سبق يمكن استخدامها في التعليم بما يلي :  
1. تسجيل المعلمين والطلاب في مجموعات الأخبار العالمية المتخصصة للاستفادة من المتخصصين كل حسب تخصصه  
2. وضع منتديات عامة لطلاب التعليم لتبادل وجهات النظر وطرح سبل التعاون والاستفادة بينهم بما يحقق تطورهم  
4. تعد مجموعات الأخبار مصادر معلومات ممتازة فهي تقدم المساعدة في المجالات العلمية كالكيمياء وتقنية المعلومات والطيران والتاريخ ، كما تقدم المساعدة في مجالات أخرى .**

**6) الشبكة العنكبوتية (www ) أو ( (World Wide Web:**

**[](http://1.bp.blogspot.com/-tRiOlL32kC4/TayKJMtXnYI/AAAAAAAAACA/a3lCENLvRzc/s1600/news92816089.jpg)**

**هي عبارة عن برنامج يعمل على الإنترنت يقوم بالربط بين الصفحات من مواقع مختلفة على الإنترنت , والويب أو موقع الويب يتضمن مجموعة من الصفحات المترابطة والتي تربط بصفحات أخرى من مواقع أخرى ، ولذلك سميت بالشبكة العنكبوتية Web ويمكن للمستخدم الحصول على معلومات مصورة وصوتية وكتابية عبر صفحات إلكترونية ويمكن نقلها إلى الحاسوب الشخصي ، والتي يتم تشكيلها من خلال مصممي الصفحات الشبكية باستخدام مجموعة من الرموز تسمى لغة الترميز النص المترابط ( HTML ) ( Hyper Text Mark Up Language ) أي لغة تحديد النص الأفضل , ونجد على الويب حاليا كل شيء تقريبا .**

**ومن الخدمات التي يقدمها :**

**مواقع تعليمية في تخصصات مختلفة ، مواقع علمية وبحثية ، مواقع للوزارات والهيئات الحكومية والأهلية ، مواقع للكليات والجامعات الحكومية والأهلية ، التقليدية والافتراضي، مواقع مخصصة لفئات عمرية معينة ، مواقع خاصة بحجز الطيران ، برامج التلفاز ، دوائر المعارف العالمية ... إلخ.**

**وللوصول إلى موقع في الشبكة العنكبوتية لابد من معرفة عنوان الموقع والذي يتكون من تقسيمات تسهل عملية حفظ الموقع المطلوب ، كما يسهل تذكرة للمشترك والاستدلال عليه ,  وعلى سبيل المثال يكون عنوان وزارة التعليم العالي بالمملكة ( www.mohe.gov.sa) فجملة (www) تدل على موقع الشبكة العنكبوتية , وحروف (mohe) هي اختصار لوزارة التعليم العالي , وعبارة (gov) اختصار لكلمة (goverment) والتي تعني حكومة باللغة الانجليزية , واخيرا (sa) والتي تعني ان الموقع بالمملكة العربية السعودية .**

**تطبيقات الشبكة العالمية في التعليم :**

**تعد تطبيقات الشبكة العالمية في التعليم من التطبيقات الأساس والأكثر انتشارا وذلك لسهولتها وعموم الفائدة منها**

**ومن أمثلة هذه التطبيقات :**

**1- وضع مناهج التعليم على الشبكة العالمية**

**2- وضع الدروس النموذجية**

**3- وضع دروس للتعلم الذاتي**

**4- التدريب على بعض التمرينات الرياضية  
5- تصميم موقع خاص بجهاز الإشراف , الإدارة , المعلمين في الوزارة (نظام نتائج,تعاميم,إخبار,لوائح...) مما يسهل متابعتها من قبل جميع المستخدمين**

**7) خدمة الفهرس أو خدمة الأرشي : Archie**

**وهي تشبه نظام الفهرسة في المكتبات وتساعد هذه الخدمة في الوصول إلى ملفات معينة وأماكن وجودها على الشبكة ، ويمكن نقلها إلى الحاسوب الشخصي للمستخدم Download وبوجود برنامج جهاز العميل Client Software على الجهاز الشخصي يمكن الاتصال مباشرة بأجهزة خدمة أرشيArchie Service والاستفادة من خدماتها .**

# أهمية الوسائل التعليمية ودورها في الفعل التربوي التعليمي

**مدخل :  
إن الكيفية التي سننجز بها درسا، يفترض، ديداكتيكيا، أن ننطلق من أهداف محددة وكفايات محددة، لاختيار وهيكلة المحتويات، وأن نستعمل طرائق وأنشطة تقود إلى بلوغ هذه الأهداف. إلا أنها تفرض أيضا أن نختار ونوظف وسائل وتقنيات وأدوات، تساعد على تحقيق أهداف دروسنا.  
  
فما هي أهمية هذه الوسائل في العملية التعليمية التعلمية، في إطار الديداكتيك العام، ضمن المنهاج الدراسي ؟ وكيف تطورت عبر التاريخ قديما وحديثا ؟ للإجابة عن هذين السؤالين، نقدم مجموعة مختارة من الشهادات تبين ذلك :  
.1. لقد نادى إيراموس Eramus (ق 15م) الهولندي: " أن يألف المتعلم الأشياء والحيوانات بطرائق غير السابقة، التي تعتمد على الحفظ والتسميع ". وكان ينادي بتعلم المرء اللغات، لا عن طريق تعلم القواعد، ولكن عن طريق المحادثة واستعمال الأساليب.  
.2. كتب كومنيوس John Amos Cominius (ق 17) التشكوسلوفاكي، يقول : " يجب أن يوضع كل شيء أمام الحواس طالما كان ذلك ممكنا. ولتبدأ المعرفة دائما من الحواس".  
.3. لقد زعزع جان جاك روسو Jacque Rousseau Jean (ق 18) الفرنسي، عقائد كثيرة، كانت سائدة عن التعليم وغيره ، ودعا إلى تعليم كل ما يمكن تعليمه عن طريق الملاحظة المباشرة للأشياء المادية والظواهر الطبيعية، بدلا من استخدام الكلمات وحدها. يقول مثلا: " لماذا لا تبدأ بأن تعرض على المتعلمين الشيء نفسه، لكي تمكنهم أن يعرفوا على الأقل ما نتحدث عنه".  
.4. لقد أكد بيستلوتزي Pestalozie (ق19) السويسري: " أن الكلمات لا تعدو كونها رموزا، وأنها خالية من المعنى ما لم تصحبها خبرات واقعية. ويجب أن تبدأ الخبرات بإدراك الأشياء المادية وبأداء الأعمال المادية والانغماس في الانفعالات الواقعية ".  
.5. كان يعتقد هاربرت J. F. Herbert (ق 19) الألماني : " أن الخبرة تبدأ بالإدراك الحسي للأشياء ". وكان يقول : " إن نمو المدركات لا يتم إلا عن طريق ربط المدرك الجديد بالمدرك القديم".  
.6. أما فروبل F. Frobel (ق 19) الألماني، فقد نظم أفكار هاربرت وبلورها، وأكد أهمية اللعب في رياض الأطفال، وأقر على : " أن يحتوي منهج المدرسة على نشاط تطبيقي يناسب أعمار المتعلمين ". وأكد عن أهمية الرحلات وملاحظة الطبيعة ملاحظة مباشرة، واستخدام الأشياء والأجهزة في نمو الفهم.  
.7. ترى المدرسة التقدمية (1920/ 1930)، في فلسفتها، أن الهدف الرئيسي للتعليم هو الفهم والتعبير، بعد أن كانت المدرسة الأكاديمية ترى أن التعليم تذكر وتعرف وتصنيف. والمنهج السائد في المدرسة التقدمية هو منهج النشاط القائم على مراكز اهتمام المتعلمين، كدراسة موضوعات يطلبونها هم، بعد أن كان منهج المدرسة الأكاديمية قائما على المواد النظامية، كقواعد اللغة والتاريخ والرياضيات. واهتمت المدرسة التقدمية، لتحقيق أهدافها، بعدد من الوسائل السمعية البصرية، كالزيارات والرحلات، وكذا المسح والمعسكرات والمناقشات.  
.8. تهدف فلسفة مدرسة البيئة المحلية أو مدرسة المجتمع، ابتداء من سنة 1940، إلى تحسين الظروف التي تحيط بالمدرسة عن طريق تعليم المتعلمين السيطرة على الظواهر المحيطة بهم، وتنمية النزعات البنائية فيهم. والمنهج السائد في هذه المدرسة هو منهج النشاط القائم على مواقف الحياة الاجتماعية.  
.9. ربما كانت أقوى دفعة لاستعمال الوسائل التعليمية، هي تلك التي حدثت أثناء الحرب العالمية الثانية، عندما نجح إعداد الملايين من الجنود الأمريكيين، باستعمال الوسائل التعليمية، وبخاصة، الصور المتحركة والنماذج والمصورات.  
.10. تطور الاختراعات وتنوع الوسائل التعليمية، مما أدى إلى وفرة الوسائل التعليمية وتنوعها، وصار من الممكن إنتاج كميات منها لا يستهان بها. واليوم، أصبح لزاما على المدرس أن يستخدم الوسائل التعليمية بكثرة وكفاية متزايدين.   
  
I ـ مفهوم الوسائل التعليمية   
ليست الوسائل التعليمية، كما يعتقد البعض، مساعدة على الشرح فحسب، إنها جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، أي من المنهاج الدراسي. لذا من الخطأ تسميتها " وسائل الإيضاح " كما هو شائع في جل الأوساط التعليمية عندنا.  
  
يقصد بالوسائل التعليمية جميع أنواع الوسائط التي تستخدم في العملية التعليمية التعلمية لتسهيل اكتساب المفاهيم والمعارف والمهارات وخلق المناخ الملائم لتنمية المواقف والاتجاهات وغرس القيم.  
فالوسائل التعليمية هي كل ما يعين المدرس على تطوير منهجية عمله والزيادة في مردوديته التربوية، وكل ما يعين المتعلمين على إثراء خبراتهم وعقلنة أساليب تعلمهم، وهي تضم : الكتب المدرسية والسبورات بأنواعها والنماذج والعينات والمجسمات والخرائط الحائطية والشرائح (الشفافات) وأجهزة الإسقاط الخلفي وأجهزة الإبيسكوب والأفلام والراديو والتلفاز وأشرطة الكاسيت وأشرطة الفيديو والحاسوب...كما يمكن اعتبار تجهيزات حجرة الدرس والحديقة المدرسية والبيئة المحلية من الوسائل التعليمية.  
  
ومن الضروري أن ترتبط الوسائل التعليمية ارتباطا وثيقا بالمنهاج الدراسي وتتكامل معه، بحيث تصبح إحدى مكوناته الأساسية.  
ولقد ساهم التطور التقني والتكنولوجي المعاصر في دعم اتجاه استخدام الوسائل التعليمية بشكل عام. وهو ما أصبح يعرف في العالم اليوم بتكنولوجيا التعليم.  
  
II ـ الأهداف العامة للوسائل التعليمية :  
نختار من الأهداف العامة للوسائل التعليمية ما يلي :  
.1. تقدم للمتعلمين أساسا ماديا للتفكير الإدراكي الحسي و تقلل من استخدام ألفاظ لا يفهمونها.  
.2. تعمل على جذب وتركيز انتباه المتعلمين، وذلك لما تضفيه على الدرس من حيوية وواقعية.  
.3. تثير اهتمام المتعلمين وتشوقهم وتحثهم على الإقبال على الدرس بشغف.  
.4. تقدم خبرات واقعية تدعو المتعلمين إلى النشاط الذاتي وتضاعف من فاعليتهم وإيجابيتهم.  
.5. تنمي في المتعلمين القدرة على الاستمرار في التفكير.  
.6. تساهم في نمو المعاني، ومن ثمة، في نمو الثروة اللفظية.  
.7. تساهم في جودة التدريس بتوفير الوقت والجهد وزيادة الوضوح.  
8. تجعل ما يتعلمونه من معارف ومهارات باقي الأثر.  
.9. تساهم في تخطي حدود الزمان والمكان.  
10.. تزيد في ترابط الأفكار والخبرات.  
.11.تساهم في ربط المدرسة بالحياة.  
  
وعلى أساس هذه الأهداف، فإن إدماج الوسائل والأدوات التعليمية، ينطلق من مباديء أساسية جديدة في التعليم، وهي :  
• إن الوسائل التي نختارها تلائم المحيط السوسيو ثقافي للمتعلمين.  
• هذه الوسائل متعددة الاستعمال، تمكننا من التبليغ والتلقين، مثلما تمكننا من التحليل والتركيب...  
• إنها وسائل، يجب أن تكون متمركزة حول المتعلم. فهو الذي يجب أن يستعملها أو يقترحها أو ينتجها. وليست مجرد تحفة ينظر إليها من بعيد.  
فالوسائل التعليمية إذن ليست مجرد أدوات، بل أنها ذات وظيفة ثلاثية الأبعاد، حيث تؤثر على سلوك المدرس وعلى سلوك المتعلم وعلى أهداف الدرس.  
  
III ـ أنواع الوسائل التعليمية وتصنيفها :  
لقد تطورت الوسائل التعليمية تطورا كبيرا في وقتنا الحاضر. وقد رتبها إدجار ديل Edgard Dal العالم والمربي الأمريكي، طبقا للخبرات التي يمر بها المتعلم، على شكل هرم، يحتوي على عشر طبقات(10) مرتبة بحسب أهميتها وفعاليتها في عملية التعليم والتعلم ويسمى هرم الخبرة، ويمكن تجسيده فيما يلي :  
  
ا. خبرة مجردة (مجردات):   
.1. الرموز اللفظية،  
.2. الرموز البصرية.  
  
ب. خبرة مصورة (مشاهدات):  
.1. الصور الثابتة والتسجيلات الصوتية والراديو،  
.2. الصور المتحركة، الأفلام، التلفزيون، الفديو،  
.3. الصور المتحركة، الأفلام، التلفزيون، الفديو،  
.4. المعارض والمتاحف،  
.5. الزيارات والرحلات الميدانية،  
.6. التوضيحات العملية.   
  
ج. خبرة مباشرة (ممارسات ):  
.1. الخبرات الممثلة،  
.2. الخبرات المعدلة،  
.3. الخبرات المباشرة الهادفة.  
  
وقد قسم آل ياسين محمد حسين، الوسائل التعليمية إلى نوعين رئيسيين :  
.1. الوسائل النظرية أو اللفظية ( غير البصرية). وتتضمن الوصف، ضرب الأمثال، القصص وسرد الأحداث التاريخية، التشبيه والقياس...  
.2. الوسائل الإيضاحية البصرية. وتدعى بالوسائل المحسوسة أو الملموسة، ومن طبيعتها، مساعدة الحواس الخمس في تقوية المدركات، وجعل التعلم أكثر إتقانا. وتتضمن الصور الفوتوغرافية وغيرها، والخرائط والرسوم والخطوط البيانية، ولوحات الإعلانات، وكذا المختبرات والتجارب العلمية واستخدام الأجهزة والأشياء والنماذج؛ من حيوانات ونباتات وحبوب وأحجار ومعادن وغيرها.  
  
IV ـ اختيار الوسائل التعليمية :  
إذا قلنا سابقا، أن الوسائل التعليمية ليست مجرد أدوات، بل أنها ذات وظيفة ثلاثية الأبعاد (سبق تحديدها أعلاه). من هنا، يمكن أن نقول : إن المدرسين مدعوون إلى اختيار وسائل وأدوات تلائم الأهداف التي حددوها. ولكن ما هي معايير هذا الاختيار ؟   
  
لقد وضع جيرلاش و إيلي Gerlache et Ely معايير لاختيار الوسائل التعليمية كالتالي :  
.1. الملاءمة : هل الوسائل المنتقاة تلائم المهام المراد إنجازها ؟  
.2. درجة الصعوبة : هل يمكن للمتعلمين استعمال هذه الوسائل بسهولة ؟  
.3. التكلفة : هل ثمن الوسائل والأدوات يعادل النتائج المحصل عليها ؟  
.4. متوفرة : هل هذه الوسائل متوفرة حين نحتاج إليها ؟  
.5. القيمة التقنية : هل الوسائل صالحة تقنيا من حيث وضوح الرؤية أو السماع أو غيرها ؟  
  
إن هذه المعايير لاختيار الوسائل التعليمية تحتاج إلى مجموعة من الشروط التي تتحقق انطلاقا من لحظة الإدماج ونمط الاستعمال، من خلال الوظيفة التي ستؤديها الوسائل في سياق الأهداف المخصصة للحصة. هنا يمكن أن نقول: إن الاختيار لا يتم وفق الإمكانات المتوفرة فقط، وإنما يراعى في الاختيار الأهداف المحددة من قبل، طبيعة ونوعية المضمون ومستوى المتعلمين الإدراكي، من أجل تحقيق التواصل المنشود. كما أن مشكل اختيار الوسيلة التعليمية يفترض موقفا جديدا من المدرس وفهما جديدا للدور المنوط به تفاديا للعشوائية.  
  
على هذا الأساس، يمكن تحديد شروط اختيار الوسائل التعليمية بشكل إجرائي فيما يلي :  
.1. للتشويق والإيثار motivation .  
.2. للتحسيس sensibilisation .  
.3. للإخبار information .  
.4. للتوضيح illustration .  
.5. للملاحظة observation .  
.6. للتأكد verification .  
.7. للتجريب experimentation .  
.8. للاستدلال demonstration.  
.9. للاستنتاج أو لتركيب المفاهيم syntheses- conclusion .  
.10. للتقويم evaluation .  
  
V ـ قواعد استخدام الوسائل التعليمية :  
هناك مجموعة من القواعد العامة التي يجذر بالمدرسين مراعاتها عند استخدام الوسائل التعليمية. وهذه القواعد هي :  
.1. تحديد الهدف: يجب أن يكون الهدف واضحا في ذهن المدرس، وأن يعرف الدور الذي ستؤديه الوسيلة في العملية التعليمية؛ فقد تستعمل الوسيلة الوحيدة لأكثر من هدف وفي أكثر من مادة. وعلى ذلك، فقد يستخدم المدرس الوسيلة التعليمية لإثارة المتعلمين أو لتقديم مادة تعليمية أو لشرحها شرحا تفصيليا أو لتلخيصها أو للمراجعة أو للمقارنة والربط أو الاختبار، وهكذا.  
.2. تجربة الوسيلة واختيارها : لكي تكون فرص اختبار المدرس للوسائل التعليمية كبيرة لابد من أن يتعرف على ما يهمه من الوسائل المتوفرة، والتي يجب التفكير فيها من قبل. ولكي يحكم المدرس حكما دقيقا على صلاحية الوسيلة وفعاليتها، لابد من قيامه بدراستها وتجربتها قبل استخدامها في الدرس. ومهما اعترضت المدرس صعوبات، تحول دون ذلك، فإن معرفة تفاصيل الوسيلة التي ينوي استخدامها أمر واجب لا محل للعذر فيه.  
.3. الاستعداد : إن الاستعداد لاستخدام الوسيلة لا يقل أهمية عن استخدامها الفعلي، بل أنه قد ييسر عملية الاستخدام. وهذا الاستعداد يختلف من وسيلة إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى.  
.4. استخدام الوسيلة في الموعد المناسب : تستخدم الوسيلة في اللحظة السيكولوجية المواتية، أي عندما يتهيأ المتعلمون بتقبلها، بحيث تتلاءم مع باقي خطوات الدرس. بذلك يكون استخدام الوسيلة وظيفيا، لا لمجرد اللهو والتسلية. وهذا يتطلب أن تكون الوسيلة معدة عندما يأتي دورها في الدرس.  
.5. استخدام الوسيلة في المكان المناسب : يرتبط استخدام الوسيلة في اللحظة السيكولوجية باستخدامها في المكان المناسب. إنه المكان الذي يسمح بتسلسل الأفكار وحسن تقديم الدرس واستفادة المتعلمين.   
.6. تماسك الخبرات : من المفيد أن يقوم المتعلمون بالإسهام الإيجابي في الدرس أثناء استخدام الوسيلة، إذ أن ذلك يتيح لهم فرص التعبير عما في نفوسهم، واستجلاء الغامض عنهم، والربط بين الخبرات التي يمرون بها. إذ لا معنى لتدريس درس بخبرات مبعثرة متناثرة. إنما من المستحب أن يساعد المدرس تلامذته على أن يكون تفكيرهم متصلا متماسكا مترابطا.  
.7. المتابعة : لا ينتهي استخدام الوسيلة بانتهاء عرضها، إنما يلزم التأكد من استفادة المتعلمين منها وفهمهم محتوياتها بدقة وربطهم، من خلالها، بما سبق عرضه في الدرس من خبرات وحسن الاستنتاج واستقامة التفكير.  
.8. تكرار استخدام الوسيلة : يمكن تكرار استخدام الوسيلة في حالة احتمال استفادتهم أكثر لو استخدمت مرة أخرى. فقد يكون من المناسب أن تعرض الوسيلة مرة واحدة أو مرتين أو تعرض مرة ثم تستخدم وسيلة أخرى تكميلية. والمهم هو أن يتحاشى المدرس التكرار لغرض التكرار ذاته.  
.9. التنويع : أن يتحاشى المدرس استخدام نوع واحد من الوسائل بكثرة واستمرار، حتى لا يدعو لسأم المتعلمين ونفورهم، وألا يحشو الدرس الواحد بعدد كبير من الوسائل، مما لا يتحمله وقت الدرس وأذهان المتعلمين.  
.10. طبيعية الوسيلة : ألا تعوض الصور والنماذج الجامدة ما يمكن الحصول عليه حقيقيا أو حيا أو طريا أو طبيعيا ، كالزيارات الميدانية أو النباتات والحيوانات وأعضاؤها، أو عينات من الصخور والمعادن والعظام والنقود والحبوب... يقول بهذا الصدد المربي الأمريكي سيغان : " لا تعلم في الداخل ما يمكن تعلمه في الخارج، ولا تعلم في الكتب ما يمكن تعلمه في الطبيعة، ولا تعلم أشياء بواسطة الطبيعة الجامدة ( رسوم) ما تستطيع معاينته حيا في الطبيعة ".  
.11. سهولة الوسيلة : أن لا تكون معقدة الاستعمال.  
.12. الوضوح : أن تكون واضحة تتلاءم والمضمون المراد تبليغه.  
  
VIـ كيفية استعمال الوسائل التعليمية أو ديداكتيكية استعمال الوسائل التعليمية   
هناك أهداف متعددة لاستعمال الوسائل التعليمية، تختلف باختلافها. إلا أننا نريد أن نركز في هذا المجال على الأهداف والوظائف المشتركة بين كل الوسائل والأدوات، إذ أنها يمكن أن توظف لهذا الجانب و ذاك. وعلى هذا الأساس ، يمكن أن تستعمل لما يلي :  
.1. التعرف على معطيات معينة : كأن تقدم للمتعلم مجموعة من الأحجار وتطلب منه أن يميز تلك التي تشمل على خصائص معينة، درسها سابقا.  
.2. التسمية : تهدف الوسيلة هنا إلى تسمية عناصر أو أشياء، كأسماء العظام في هيكل عظمي بشري أو أسماء المدن في خريطة بلد معين.  
.3. الوصف : وصف عناصر أو بنيات أو أجزاء... مثل توظيف رسم بياني في وصف معطيات أو توظيف مجهر لإظهار عناصر ظاهرة طبيعية.  
4. الترتيب : توظف الوسائل والأدوات لترتيب معطيات أو تنظيمها في أقسام معينة، كاستعمال جدول لتصنيف كلمات تنتمي إلى حقل معين.  
.5. التحليل : هو استعمال الأدوات قصد عزل عناصر من إطار كلي أو تمييزها أو تحديدها، كاستعمال أدوات لعزل ظاهرة كيميائية.  
.6. التركيب : وهو استعمال أدوات ووسائل من أجل تركيب أو مزج معطيات أو أشياء، كالأدوات الموظفة لتركيب ومزج عناصر كيميائية.  
.7. المهارات الحركية : الوسائل والأدوات هنا، مستعملة في حد ذاتها، من أجل تطوير مهارات حركية لدى المتعلم. وفي هذه الحالة، فإن الأداة أو الوسيلة هي المقصودة بالتدريس، كأدوات الرياضة مثلا.  
إذا تأملنا هذه الاستعمالات في مجال إدماج الوسائل التعليمية، نجد أن الأهداف المقترحة للدرس توحي مباشرة بنوعية أهداف الدرس المراد بلوغها، بحيث أن المدرس يمكنه أن يربط بين الهدف من الدرس والهدف من استعمال الوسيلة أو الأداة. لذا، فتبليغ معارف أو اكتسابها كأهداف لدرس معين، يفترض اختيارا واستعمالا معينا للوسائل التي ينبغي أن تنسجم ونوعية الأهداف المراد تحقيقها لدى المتعلم.  
أ ـ من يستعمل الوسائل والأدوات التعليمية ؟  
إن مسـألة تحديد الوسائل والأدوات التعليمية واستعمالها، تختلف باختلاف العلاقة البيداغوجية بين المدرس والمتعلمين .  
.1. ففي الطريقة الإلقائية، يشكل المدرس وسطا بين الوسائل والمتعلم، حيث يقدم المدرس المعطيات جاهزة مستعملا صورا توضيحية، يكتفي المتعلمون برؤيتها دون أن يساهموا في إنتاج التجربة أو استعمال الأداة (درس يتعلق بالطريقة التي تتغذى بها حشرات معينة : المدرس هنا، وضع رسوما لحشرات ثم كتب أمام كل رسم نوع المواد التي تتغذى بها هذه الحشرات).  
.2. أما في الطريقة الفعالة (الحوارية والعمل الجماعي والبحث والمهام ) فالمتعلمون هم الذين أثاروا المشكلة بأنفسهم، وهم الذين أنجزوا التجربة وبحثوا عن أدوات تساعدهم على إنجازها.  
ب ـ متى تستعمل الوسائل التعليمية؟ أو ما هي الكثافة التي تستعمل بها الوسائل ؟  
إن كثافة استعمال الوسائل والأدوات التعليمية، تلائم الجوانب التالية :  
.1. وسائل سائدة : تسيطر على الدرس من أوله إلى آخره، بحيث أنها هي المحور الذي يتم إنجاز الدرس بواسطتها.  
.2. وسائل معززة : وهي ليست محورية في الدرس، بل هي وسيلة نستند إليها للفهم أو التطبيق أو التحليل، في مقطع من مقاطع الدرس.  
.3. وسائل مكررة : وهي وسائل نستعين بها لتكرار بعض العناصر من الدرس. إنها تأتي عند نهاية مقطع لإعادته أو تكراره. فقد يستعمل مدرس نصا مساعدا لإنجاز درسه. هذا النص المساعد يمكن أن نستعمله للمعرفة والفهم والتطبيق على القاعدة ( وسيلة سائدة )، مثلما يمكن أن نستعمله في مقطع الفهم لشرح معطيات معينة ( وسيلة معززة ). ويمكن أن نستعمله بعد نهاية الدرس، من أجل شرح وتوضيح معطيات سابقة، نريد تكرارها( وسيلة مكررة).  
وأخيرا، تتوقف الاستفادة من الوسائل التعليمية على تمكن المدرس من تقنيات ديداكتيكية الوسائل التعليمية وأسلوبه الواعي في استخدامها، وكذا على مدى إشراك المتعلمين في ذلك. فدور المدرس يتمثل في تهيئة المناخ المناسب للتعليم والتعلم وتحديد الهدف من استخدام الوسيلة. ولكي يتحقق المدرس من أن الوسيلة كانت ناجعة، يجب أن تعقب عملية استخدامها فترة للتقويم، يتأكد من خلالها أن الأهداف التي حددها قد تحققت، وأن الوسائل التي اختارها تتناسب مع هذه الأهداف.**

**المعــــــــــــــــــــلم السوبر**

**قد لا نستطيع الحصول على معلم يحمل جميع مقومات المعلم الناجح بنسبة مئة بالمئة ولكننا نستطيع القول إن الأوساط التربوية بها معلمين يملكون الكفاءة العالية ولكن تنقصهم عدة مقومات لتصلهم بالقمة ...   
وهذة بعض النقاط الأساسية لتطوير الأداء بالنسبة للمعلمين والمتمثلة في ما يلي :   
1- أن يظهر المعلم المودة والمحبة والاهتمام بتلاميذه   
. 2- أن ينصت إليهم بإهتمام سواء في إجاباتهم أو مقترحاتهم أو مشكلاتهم .  
3- أن يكون بمنزلة الأب والأخ لهم خصوصًا في مساعدتهم فيما يواجههم من مشكلات .   
4- أن يمدحهم إذا أحسنوا ولا يسخر منهم إذا أخفقوا .   
5- أن يراعي الفروق الفردية في كل شيء .   
6- أن يكون حازمًا وعادلاً ويشعرهم إنه المعلم قائد الفصل حتى لا يفقد هيبته .  
7- أن يكون لديه روح الدعابة من حين إلى آخر .   
8- ألا يبالغ في تصحيح أخطاء الطلاب حتى لا يحبطوا .   
9- أن يحسن إعداده لدروسه ، ليشعر طلابه بثقته بنفسه وبمعلوماته .  
10- أن يكن متمكنًا من تخصصه ويعرف أكثر مما في الكتاب المدرسي .   
11- المدرس الفعال هو المدرس المرح المنشرح الصدر المبتسم .  
12- أن يستخدم الوسائل التعليمية المناسبة لكي تعينه على توصيل المعلومة . 13  
- أن يحافظ على مظهره العام ونظافة ملابسه وهيئته لكونه القدوة الحسنة.  
14- أن يظهر حبه لعمله ومادته ولايسخر منها .  
15- أن يكون منضبطًا في مواعيده ( كدخوله للفصل وخروجه ..... ) .   
16- أن يكون صوته واضحًا لجذب انتباه الطلاب .   
وبهذه المقومات ياأخي المعلم ستجد نفسك بعد إتباعها معلمًا بارعًا قادرًا على النهوض بتعليم جيد كفيل بدفع عجلة التنمية والتقدم في الأوساط التربوية فتربية الأجيال أمر جدير بأهتمامنا ، كما إن المقومات ليس من الصعب تأديتها وإتباع منهجيتها وأساليبها فقد تكون (المعلم السوبر)**

**العصف الذهني**

العصف الذهني أو القدح الذهني هو طريقة عملية جماعية إبداعية حيث بها تحاول المجموعة إيجاد حل لمشكلة معينة بتجميع قائمة من الأفكار العفوية التي يساهم بها افراد المجموعة. الذي طور وعَرَفَ العصف الذهني هو أليكس أوزبورن عام 1953 خلال كتاب يدعى (التخيل التطبيقي). في هذا الكتاب لا يقترح اوزبورن طريقة العصف الذهني فقط ولكنه يضع قواعد فعالة لإستضافة جلسات من العصف الذهني.  
أصبح العصف الذهني طريقة جماعية مشهورة وأثارت الانتباه الأكاديمي. قامت دراسات متعددة باختبار مُسلمة أوزبورن التي تقول بأن العصف الذهني أكثر كفاءة من العمل الفردي لإنتاج الأفكار. استنتج بعض البُحاث أن الفرضية خاطئة، بينما كشف آخرون أخطاءاً في البحث وحددوا أن النواتج ليست حاسمة. بالإضافة أن البُحاث أضافوا تعديلات وتغييرات مقترحة للعصف الذهني في محاولة لتحسين إنتاجية العصف الذهني. ومع ذلك لايوجد دليل تجريبي ليشير إلى أي تغيير أو تطوير فعال عن الطريقة الأصلية.  
مع ذلك يمكن للعصف الذهني أن يكون له فاعلية واستخدام كبير في وجود مجموعة لتعمل على تقليل عمليات المجموعة التي تعمل على تقليل كفاءة المجموعة.[[1]](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D8%B5%D9%81_%D8%B0%D9%87%D9%86%D9%8A#cite_note-1)  
تستخدم عملية العصف الذهني في الحالات التالية:

* حل المشاكل
* بناء فرق العمل
* الإعلانات التجارية
* التخطيط العملي
* إدارة المشاريع

## المنشأ

منشأ العصف الذهني أوجده أوزبورن في عام 1939 كطريقة إبداعية لحل المشكلات. أحبطه عدم قدرة الموظفين على تطوير وإيجاد أفكار خلاقة فردياً للحملات الإعلانية. وكرد فعل، قام باستضافة جلسات تفكير جماعي ووجد تحسناً كبيراً في الجودة والكمية للأفكار التي ينتجها الموظفون, بعد تنظيم وترتيب اكتشافه، نشر اوزبورن كتابه (التخيل التطبيقي) عام 1953 حيث قنن طرقه لحل المشاكل الإبداعية. هذا الكتاب نشر وشَهَرَ مصطلح العصف الذهني واستقبل بشكل جيد وكبير في هذه الصناعة.[[2]](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D8%B5%D9%81_%D8%B0%D9%87%D9%86%D9%8A#cite_note-2)

طريقة أوزبورن

صرح أوزبورن أن هناك مبدأين للمساهمة في فكرة فعالة، وهما الأول تأجيل الحكم والثاني الوصول لكمية. المبادئ التالية عبارة عن أربعة قوانين عامة للعصف الذهني، مبنية على النية لتقليل الموانع الاجتماعية بين أفراد المجموعة، وتثير توليد الأفكار، وتزيد من الإبداعية الكلية للمجموعة.

1. التركيز على الكم: يعني هذا المبدأ تعزيز الإنتاج المختلف، يهدف لتسهيل حل المشكلة من خلال الكمية الكبيرة تولد جودة. هذه الفرضية هي أن أكبر عدد من الأفكار تتولد وتزيد من الفرص لإنتاج حل قوي وفعال.
2. حجب النقد: في عصف الذهن، يجب حجب النقد، في ذلك الوقت يجب أن يركز المشاركون في التوسيع والإضافة لأفكارهم، وحفظ النقد لوقت لاحق لمرحلة النقد. بتعليق النقد سيقوم الأفراد بتطوير وتوليد أفكارهم اللاإعتيادية.
3. ترحيب الأفكار غير الاعتيادية: وذلك للحصول على قائمة عريضة وطويلة بالأفكار، فالأفكار غير الاعتيادية مرحبٌ بها. يمكن إيجاده بالنظر للأمور والمشكلات من منظورات جديدة وتعليق الافتراضات. هذه الطرق الجديدة للتفكير يمكن لها أن تزودنا بحلول أفضل.
4. خلط وتطوير الأفكار: يمكن خلط الأفكار الجيدة لتكوين فكرة واحدة أفضل، كما هو مقترح بشعار 1+1 يساوي 3. يُعتقد أنها تثير بناء الأفكار بطريقة الاشتراك وعمل مجموعات.[[3]](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D8%B5%D9%81_%D8%B0%D9%87%D9%86%D9%8A#cite_note-3)

## العصف الذهني الإلكتروني

العصف الذهني الإلكتروني هو إحدى الطرق التي يستطيع من خلالها المدراء في مختلف [المؤسسات](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA) [اتخاذ القرار](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1)، فيقومون بالاجتماع في غرفة مغلقة، يوضع أمام كل عضو فيها شاشة [حاسوب](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D8%A7%D8%B3%D9%88%D8%A8) مرتبطة مع جهاز تحكم مركزي، وتبدأ هذه المرحلة بعد أن يتم تحديد [المشكلة](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A9&action=edit&redlink=1)، ويتم من خلال العصف الذهني الذي يتم إلكترونياً إدارج كل المقترحات التي قد تخطر ببال أي من المجتمعين، دون مناقشة لأي منها، وبعد أن ينتهي الجميع من وضع مقترحاتهم بسرية تامة، تنتهي هذه المرحلة لتبدأ مرحلة تحليل المقترحات وتجميعها واختيار [البديل الأنسب](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AF%D9%8A%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%86%D8%B3%D8%A8&action=edit&redlink=1) بالتصويت وبالتالي تتم عملية اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن وباستشارة جميع المختصين.

ما يميز هذه الطريقة هو أنه بإمكان كل الأعضاء أن يقدموا اقتراحاتهم بسرية تامة، ما يمنع الحساسيات بين الموظفين، وما يمكنهم من التصويت دون حرج لأي من تلك المقترحات.

**الطرق العـــقلية في تنمية القدرة الاستيعــابية واستراتيجيات التعلم**

**المحتويات:**

**عناصر الطرق الاستيعابية   
من أنواع المثيرات**

**المثير البيئي   
المثير الاجتماعي   
المثيرات العاطفية**

**صفات الشخص الحركي والتجريبي   
صفات الأشخاص السمعيين   
صفات الأشخاص البصريين   
تطور الدماغ**

**الدمـــاغ واللغـــــة   
الدمـــاغ والتعــــلم   
الدماغ والغذاء   
الدماغ والذاكرة**

**الصفات والخصائص العامة لكل من الجانب الأيمن والجانب الأيسر للمخ   
التوصيات**

**تفويض السلطة**

**بعض المدراء يرى أن عملية التفويض لا تستحق المخاطرة، وبعضهم قد سبق أن أخفق في إجراء هذه السياسة، لذلك فهو غير مستعد لخوضها مرة أخرى والاكتواء بنارها، والمدراء الذين يفكرون بهذه الطريقة إما أنهم لا يدركون فوائد هذه السياسة أو أنهم لا يعرفون سبل تحقيقها بنجاح، ففكرة تفويض شخص بأداء مهمة لا تقتصر على تفويض شخص بعينه للقيام بهذه المهمة بطريقة أفضل، ولكن الأمر له أكثر من مغزى، فهو يوفر على المدير الوقت والمجهود اللذين عليه أن يستثمرها في أنشطة أخرى.  
والتفويض كإحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح، تمتاز بأن لها أصول وقواعد، وكذلك مراحل، وتتصف بأنها سيف ذو حدين، بمعنى أن لها العديد من السلبيات والايجابيات، علاوة على أن ليست كل صلاحية قابلة للتفويض بل إن هناك أمورا لا يجوز فيها إجراء تفويض، والبعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها.  
خصائص التفويض  
التفويض هو إجراء وقتي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين. ومن خلال التعريف السابق نستخلص السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي:  
1- أن التفويض هو إجراء وقتي، بمعنى أنه محدد في مدته، وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.  
2- إن الهدف من إجراء التفويض هو الإقلال من العبء الملقى على عاتق المدير، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل المدير في اتخاذ العديد من القرارات التي يقوم المدير باتخاذها.  
3- أن التفويض يوفر عنصر الوقت للمدير، وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه، وبالتالي يتيح له متسعا من الوقت، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على التركيز على الاختصاصات الرئيسية والهامة للمدير، وبالتالي الدخول في تفاصيلها، وتقديرها قبل اتخاذها.  
4- يمتاز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة، وليست شاملة، لأنه إذا كان شاملا فإنه سيكون سالبا لمنصب صاحبها، بل هو محدد بمسائل معينة على سبيل الحصر.  
5- التفويض يصدر عمن يملك التفويض، وبالتالي فإنه لا تفويض لمن ليس له الحق في اتخاذه.  
شروط التفويض  
إن التفويض بطبيعته هو إجراء وجد للتخفيف من العبء الملقى على عاتق المدير، ولإتاحة التفرغ له كي يجد متسعا من الوقت للقيام بالمسؤوليات الهامة له.  
كما أن التفويض يشترط لاتخاذه مجموعة من الشروط هي:  
1- ارتباط السلطة بالمسؤولية، حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة تلك السلطة.  
2- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته، حيث لا يمكن تحميل المرؤوس أباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها، ولا تتوفر له الخبرة فيها.  
3- ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية مرؤوسيه، ولإعدادهم للوظائف والمسؤوليات الأكبر، كما أن التفويض يجب أن لا يكون قرارا انفعاليا غير مبنى على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته، وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.  
4- استمرار مسئولية المدير الذي فوض سلطته إلى بعض مرؤوسيه، فلا يزال هو المسئول الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات، وما يترتب عليها من نتائج.  
5- أن التفويض هو إجراء مؤقت، ومن ثم لا بد من تحديد المد الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس بعض صلاحيات رئيسه، وفى حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة من المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته هو، وليس بوظيفة رئيسه.  
6- أيضا يجب أن يكون التفويض محدد من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها، فليس التفويض تصريحا مفتوحا للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيد أو حد، بل هو محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها في قرار التفويض.  
سلبيات التفويض  
يرى العديد من الأشخاص وجود بعض السلبيات لعملية تفويض السلطة ومن هذه السلبيات كما يرى البعض:  
فقدان السيطرة  
لأن المدير يكون معتادا على أن يقوم بنفسه بإنجاز كل شيء مع الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة على كل المجالات، وكذلك على النتائج، فإنه يشعر أنه سوف يفقد هذه السيطرة إذا ما قام بتفويض شخص أخر يحل محله في أمر من الأمور.  
ضياع الوقت  
إن المدير عندما يقوم بالعمل بنفسه، فذلك لأنه لا يثق بمرؤوسيه، فهو يؤمن بأن تفويض بعض المهام لموظف أخر ليس سوى مضيعة للوقت، لأنه سيكون عليه أن يعلمه ويدربه أولا، وكذلك عليه أن يتقبل أخطاءه، فلذلك يشعر المدير أنه من الأفضل أن يقوم بإنجاز العمل بنفسه توفيرا للوقت والجهد، أما إذا كان لزاما عليه أن يفوض، فهو يشكو ويلقى باللوم على الآخرين لتسببهم في ضياع وقته.  
فقدان التحكم والنفوذ  
 فعندما يتخلى المدير عن أداء بعض الأعمال ليقوم بها شخص أخر، فإنه يشعر بأنه سوف يفقد قوته، ونفوذه على مرؤوسيه، وفى نفس الوقت يؤمن بأن فقدان القوة والنفوذ قد يؤدى به إلى أن يفقد وظيفته.  
ضياع المكافأة والتقدير  
يشعر المدير أنه سوف يفقد كل التقدير والمكافآت التي كان يحصل عليها عندما يؤدى عمله بنفسه، بينما إذا قام بتفويض الآخرين أداء بعض المهام فإنه يرى فقدانه بعض الجوانب التي يتمتع بها في عمله سواء أكان مكافأة معنوية أو مادية.  
الخوف من اللوم  
يخشى المدير أن يلام إذا ما فوض إلى أحد عمل ما، ولم يقم هذا الشخص بالعمل على ما يرام، وهو سيشعر أنه يستحمل عبء اللوم وحده، وأنه سيدفع ثمن أخطاء غيره.  
ايجابيات التفويض  
يحقق نظام التفويض العديد من الفوائد التي تتمثل فيما يلي:  
1- إن التفويض يعمل على تخفيف العبء عن المدير، وبالتالي فإنه يوجد أمامه متسعا من الوقت الذي من الممكن أن يستثمره المدير في إنجاز الشيء الكثير من الأمور الهامة والمتعلقة بمسؤوليته.  
2- أن نظام التفويض يعد بمثابة فرصة كبيرة لتوفير الكوادر القادرة على الإدارة والقيادة، فهي ميدان لثقل مهارات الإدارة والاعتماد على النفس بحيث يساهم هذا النظام في توفير قادة لمستقبل المؤسسة أو الشركة.  
3- يعد التفويض من أهم الوسائل التي تؤدى إلى تحفيز الموظفين، وشحن الناحية المعنوية لديهم، لأن المدير عندما يقوم بتفويض شخص أو أكثر من الموظفين-بعض الصلاحيات؛ فإن ذبك سيعمل على قيام الموظف الذي تم تفويضه- في كثير من الأحيان- ببذل قصارى جهده لإثبات الوجودية،والكفاءة، من أجل إعطاء صورة مشرفة عنه، يساهم ذلك في توليه المناصب الإدارية القيادية في المستقبل.  
4- يعد نظام التفويض بمثابة المتنفس للمدير، وذلك لأن من شأن هذا النظام أن يقلل من الأعباء، والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، وبالتالي فإن ذلك يساهم في تقليل الضغوطات النفسية التي يشعر بها المدير، وبالتالي إعطاء نوع من الراحة النفسية التي من شأنها توفير المناخ المناسب للتفكير في أمور الإدارة الأخرى، واتخاذ القرارات الملائمة للمواقف المختلفة.  
5- يوفر التفويض نوع من الإدارة يتصف بالقدرة على ضبط الأمور الأخرى، والسيطرة عليها، نتيجة لتخفيف العبء عنه، وبالتالي سيسمح له ذلك بحصر الأمور الأخرى، والسيطرة على مختلف جوانبها ومتابعتها بدقة أكثر مما مضى.**

|  |
| --- |
| **فن التعامل مع الأبناء في مرحلة الطفولة** |
|  |
|  |
| **إن مرحلة الطفولة مرحلة مهمة جداً في بناء شخصية الابن، ورغم أن الآباء يهتمون بتكوين الأسرة واختيار الزوجة إلا أنهم لا يهتمون بأسلوب تربية الأبناء، وإنما يستخدمون ما تيسر من أساليب التربية وما بقي في ذاكرتهم من أساليب الآباء، رغم أنها قد لا تكون مناسبة، بل إن بعض الآباء يهمل تربية ابنه بحجة أنه صغير وأنه مشغول بكسب المادة والأنس مع الأصدقاء أو القيام ببعض الأعمال المهمة، فإذا أفاق أحدهم إلى أبنائه وعاد إلى أسرته.. إذا الأبناء قد تعودوا عادات سيئة وألفوا سلوكاً لا يليق، وهنا يصعب توجيههم وتعديل سلوكهم.  إن مسؤولية تربية الأبناء مسؤولية عظيمة، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم في الحديث: "الرجل راع ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية ومسؤولة في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيتها"، (رواه البخاري ومسلم). إن الآباء الذين أهملوا تربية أبنائهم في الصغر واستخدموا أساليب غير مناسبة فرطوا في أغلى ثروة يملكونها، وماذا تنفع المادة بعد ضياع الأبناء؟! وما يفيد السهر مع الأصدقاء والأب سوف يتجرع الألم حينما يُصدم بعقوق ابنه وانحراف سلوكه؟!  وأخيراً يتحرك الآباء لإصلاح سلوك أبنائهم، ولكن هيهات.. لقد قسا عوده وتعوّد الإهمال وممارسة ألوان السلوك السيئ.  أما الآباء الذين أحسنوا تربية أبنائهم فسوف يجنون ثماراً يانعة من صلاح أبنائهم واستقامتهم مما يسعدهم في الدنيا والآخرة ، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إذا مات العبد انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له"، (رواه مسلم).  وسوف نستعرض في هذه المقالة ما يأتي: 1ـ توجيهات من الكتاب والسنة حول تربية الأبناء. 2ـ خصائص النمو لدى الأبناء في مرحلة الطفولة وفنيات التعامل معها. 3ـ توجيهات التعامل مع الأبناء.  أسأل الله أن يصلح أبناءنا جميعاً وأن يهدي شباب المسلمين، وأن يوفقنا للعلم النافع والعمل الصالح، وأن يرزقنا الإخلاص في القول والعمل.  توجيهات من الكتاب والسنة حول تربية الأبناء:   يقول الله سبحانه وتعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ} [التحريم: 6].  يقول ابن كثير: أي تأمر نفسك وأهلك من زوجة وولد وإخوان وقرابة وإماء وعبيد بطاعة الله، وتنهى نفسك وجميع من تعول عن معصية الله تعالى، وتعلمهم وتؤدبهم، وأن تقوم عليهم بأمر الله، وتأمرهم به وتساعدهم عليه.   وفي معنى هذه الآية الكريمة الحديث الذي رواه الإمام أحمد وأبو داود عن سبرة قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "مروا الصبي بالصلاة إذا بلغ سبع سنين، فإذا بلغ عشر سنين فاضربوه عليها".  قال الفقهاء: وهكذا الصوم ليكون ذلك تمريناً له على العبادات؛ لكي يبلغ وهو مستمر على العبادة والطاعة ومجانبة المعصية وترك المنكر، والله الموفق.  في الحديث الذي رواه أبو هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "ما من مولود يولد إلا على الفطرة، فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه..". قال العلماء: هذا نص على مسؤولية الأسرة في المحافظة على فطرة الأبناء وصيانتها عن الانحراف.  خصائص النمو لدى الأبناء في مرحلة الطفولة وفنيات التعامل معها:   سوف سنتعرض أبرز خصائص النمو لدى الأبناء وأساليب التعامل معها.  أ ـ الخصائص الجسمانية: يصبح النمو الجسمي للأطفال في هذه المرحلة سريعاً، خاصة من ناحية الطول، وتصل عضلاته إلى مستوى مناسب من النضج، مما يعينه على ممارسة الحركات الكلية، مثل: الجري والقفز والتسلق، أما عضلاته الصغيرة والدقيقة فإنها تنمو بشكل أقل في هذه المرحلة المبكرة، لذا فإنه ينبغي ملاحظة ما يأتي:  1ـ أنه قد يبدو من الأبناء في هذه المرحلة: التململ، وعدم الاستقرار، والضوضاء في أثناء جلوسهم فترة طويلة على وتيرة واحدة في البيت أو الفصل، وهذا يلاحظ بشكل واضح لدى طلاب الصف الأول الابتدائي.  2ـ لا يزال التآزر الحركي الدقيق في بدايته؛ لذا فإنه يحسن التدرج في تعليمهم الكتابة، حتى لا ينمو لديهم اتجاه سلبي تجاه الكتابة والمدرسة بشكل عام.  3ـ يجد بعض الطلاب صعوبة في تركيز النظر على الحروف الصغيرة والأشياء الدقيق.  4ـ لابد من الاعتناء بأمر الطفل بأداء الصلاة، نظراً لقدرته الجسمية على ذلك، وللتوجيه النبوي الشريف، ولما لذلك من أثر على سلوكه مستقبلاً.  ب ـ الخصائص العقلية:  يطّرد النمو العقلي، ويستطيع الطفل في هذه المرحلة إدراك العلاقة عقلياً بعيداً عن التجريد، وتزداد قدرته على الفهم والتعلم وتركيز الانتباه، وتكثر لدى الأبناء الأسئلة؛ لذا يلاحظ ما يأتي:  1ـ أن الأبناء في هذه المرحلة شغوفون بالسؤال، ومعرفة الأشياء التي تثير انتباههم؛ لذا فاستغلال هذه الفترة وتقديم المعلومات بأسلوب شيق وسهل يساعدهم على تحقيق الفائدة المرجوة.  2ـ يحرص الأبناء على التسميع والإجابة أمام الأب والأم والمعلم، سواء كان الجواب صحيحاً أو خاطئاً، وهنا يبرز دورنا في ضبط النقاش وإدارته بحيث يتحدث كل ابن في دوره، مع تشجيع الأبناء على الإجابة الصحيحة وعلى النقاش والتفكير والتأمل.  ج ـ الخصائص الانفعالية: ينمو السلوك الانفعالي، ويتميز بالتنوع، مثل: الغضب والخوف والحنان والغيرة، ولكنه غالباً لا يدوم على وتيرة واحدة لفترة طويلة، وهنا ينبغي التنبه إلى أن الأبناء في هذه المرحلة بحاجة إلى الثناء والتشجيع، سواء بالألفاظ أو من خلال الجوائز العينية الرمزية التي لها أثر كبير في نفوس الأبناء.  د ـ الخصائص الاجتماعية: تبرز الحياة الاجتماعية لدى الأطفال في هذه المرحلة من خلال جماعة الأصدقاء، حيث يميل الطفل إلى اللعب مع أقرانه في المنزل والمدرسة، ويسودها التعاون والمنافسة وممارسة الأدوار القيادية، ومن ثم فإنه ينبغي أن نعمل على أن تكون المنافسة بين الأطفال بريئة بعيدة عن الغيرة والحسد، وأن يُشجع الطفل على تكوين شخصية قوية من خلال الألعاب المفيدة وممارسة الأدوار الاجتماعية الناجحة.   ويتأرجح الطفل في هذه المرحلة بين الميل للاستقلال الاجتماعي وبقايا الاعتماد على الآخرين، وبشكل عام فإنه يزداد وعي الطفل بالبيئة الاجتماعية ونمو الألفة والمشاركة الاجتماعية؛ لذا ينبغي مراعاة ما يأتي:  1ـ يهتم الأطفال بالألعاب الجماعية المنظمة؛ لذا يحسن توفير الألعاب المفيدة، وإعطاء الطفل الفرصة للعب؛ لتحقيق الثقة بالنفس والنجاح.  2ـ تكثر المشاحنات بين أبناء هذه المرحلة، وهنا يأتي دور المربي في حسن حلها، ومعرفة من تكثر لديه المخاصمات وأسبابها؛ لإعارته الاهتمام المناسب.  3ـ يستعمل بعض الأطفال كلمات غير لائقة، كما يميل بعض الأطفال إلى النميمة، ويصدر ذلك لأسباب، منها لفت النظر إليهم؛ لذا يبرز دور المربي في تعليم الأطفال أحسن الألفاظ والآداب.  4ـ إن هذه المرحلة تتصف بالتنافس بين الأطفال، ودور المربي هو استثمار هذا التنافس ليكون حافزاً لحفظ كتاب الله تعالى وللتعليم دون أن يترك آثاراً سالبة.   5ـ في هذه المرحلة تبرز فطرة التدين، فيحاكي الطفل والديه في الصلاة وتلاوة القرآن وحفظ بعض الآيات والأذكار، وتبرز جوانب الخير في نفس الطفل؛ لذا ينبغي للمربي أن يرعى هذه الفطرة وينميها بالمعلومات الصحيحة المناسبة والقدوة الحسنة.  توجيهات للتعامل مع الأبناء:   هذه بعض التوجيهات التربوية حول تربية الأبناء الأطفال، انتقيتها من كتب التربية وعلم النفس ومن تجارب الحياة، وهي ما يأتي:   أولاً: تبدأ تتحدد شخصية الابن أو البنت من السنة الثانية؛ لذا لابد أن نبدأ معه بترسيخ العقيدة، وحب الله، والآداب الإسلامية، والصدق، والتقدير، بالرفق والأسلوب الحسن، عن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله رفيق يحب الرفق، ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف، وما لا يعطي على ما سواه"، (رواه مسلم). وعنها رضي الله عنها قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه" (رواه مسلم).   وقد أثبتت الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال أن لأساليب التربية الخاطئة ـ مثل القوة والتدليل ـ آثارا سلبية على تربية الأبناء وسلوكهم.  ثانياً: زرع المحبة والعطف: يحتاج الطفل إلى أن يكون محل محبة الآخرين وعطفهم، ويتغذى عاطفياً من خلال ما يجد من أمه وأبيه وذويه، كما يتغذى جسدياً بالطعام الذي ينمي جسده ويبعث فيه دفء الحياة، وقد وجه شرعنا المطهر إلى ذلك، عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قبّل النبي صلى الله عليه وسلم الحسن بن علي رضي الله عنهما وعنده الأقرع بن حابس فقال: إن لي عشرة من الولد ما قبلت منهم أحداً. فنظر إليه رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال: "من لا يرحم لا يُرحم"، (متفق عليه).   هكذا يوصي الرسول صلى الله عليه وسلم إلى تكوين العلاقة العاطفية مع الأنباء، ولأنهم حينما يحرمونها من الآباء والإخوان سوف تتأثر صحتهم النفسية، وقد يلجؤون إلى أصدقاء السوء الذين يحاولون أن يصطادونهم بالعبارات المنمقة ثم يوقعونهم في الانحرافات.  ثالثاً: الحاجة إلى اللعب والمغامرة والمخاطرة:  يحتاج الأطفال للعب والمغامرة من خلال لون النشاط والألعاب التي يقومون بها؛ وذلك لتجريب قدراتهم ولاكتساب مزيد من القدرات والتغلب على الصعوبات ويبالغ بعض الآباء والأمهات في منعهم، إلا أن شيئا من المغامرة والتجريب مهم لنمو شخصية الطفل وقدراته.  رابعاً : ملاحظة المواهب والقدرات لدى الأبناء: والاهتمام بجوانب الإبداع لدى الابن ورعايتها بما يناسبها ويتوفر لدى الأب، فتقديم تلك الرعاية سوف يفيد الابن كثيراً، ورغم أهمية رعاية الأبناء الموهوبين من المؤسسات التربوية إلا أنه ينبغي ألا يهمل الأب ابنه وينتظر المؤسسات الأخرى.  خامساً: الحاجة إلى الأمن:  يدرك الأطفال ما هم عليه من ضعف، ويشعرون بحاجتهم إلى من يحميهم ويرعاهم، وهم يحتاجون إلى حضن دافئ ممن هم أكبر منهم سناً وأعظم قدرة، ويلجأ الإنسان كلما انتابه ما يهدده أو يفزعه إلى تلك القوة التي تمده بالأمن والاستقرار؛ ولذا ينبغي أن تستثمر في تعليقهم بالله والاعتماد عليه؛ لأنه هو سبحانه مصدر قوة المسلم وأمنه وسعادته.  وفق الله الجميع إلى كل خير، وسدد خطانا، وصلى الله على نبينا محمد..** |

**التخطيط**

**يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى و له الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة لان هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط ، فالمدير ينظم و يوجه و يراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطط الموضوعة .**

**المطلب الأول : ماهية التخطيط .**

**أولا : مفهوم التخطيط .**

**لقد أعطيت عدة تعريفات للتخطيط و سيتم التعرض للبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف عام .**

**التعريف الأول : "هو الوظيفة الأولى للإدارة و التي تسبق ما عداها من الوظائف و تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل و لكل قسم أو جزء من أجزائها و لكل فرد من العاملين بها" .**

**معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على الاختيار الواعي و هذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل .**

**التعريف الثاني :يعرفه فايول بأنه " التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة " .**

**من هذا التعريف تضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير و التقدير للمستقبل و النظر في البعد الزمني و التنبؤ بالمتغيرات و وضع الخطط لما يخفيه المستقبل و التأقلم مع الظروف المتغيرة.**

**التعريف الثالث : "هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية و استخدامها أكفا استخدام بطريقة علمية و عملية و إنسانية لسد احتياجات المؤسسة " .**

**تتضح من هذا التعريف أن التخطيط هو أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج و تنظيم الموارد المالية و استخدامها بأحسن الطرق و ذل بوضع خطة شاملة .**

**التعريف الرابع :"يعرفه جورج تيري الآتي :" التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق و وضع و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الانظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة " .**

**من هذا التعريف يتضح أن التخطيط يرتبط بالحقائق و ذلك عن طريق الاختيار و الانتقاء و كذلك وضع السياسات و الإجراءات و الخطط اللازمة لتحقيق النتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .**

**التعريف الخامس :يعرفه بيرجيرون على انه :" تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة و الوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف "  .**

**هذا التعريف يبين أن التخطيط يمكن من تحديد الأهداف و الوسائل المناسبة لتحقيقها .**

**من هذه التعاريف لسابقة يمن تعريف التخطيط على انه الوظيفة الإدارية الأولى و التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو التقرير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين .**

**ثانيا : أهمية التخطيط**

**للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي :**

**1.التخطيط ضروري بسبب التغير و عدم التأكد :يجب على كل المؤسسات أن تخطط و ذلك من اجل الوصول إلى غاياتها و أهدافها , و كلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك و عدم التأكد ، و كلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة و قلت درجة عدم التأكد ، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه و يتوقف عند ذلك الحد ، و إنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة .**

**2.التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة : التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة و وضع خطة مناسبة لهذه الأهداف , فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة ، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا و تعديلها و تطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية و بما يضمن أهداف لمؤسسة .**

**3.التخطيط يوفر النفقات :إن عملية التخطيط ترتكز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية و المالية و البشرية باكفا الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف .**

**4.التخطيط أساس للرقابة :أي لا يمكن الفصل بين التخطيط و الرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات .**

**5.التخطيط يقلص من المخاطر :بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فان التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه المجهودات نحو تحقيق الأهداف و الاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم .**

**6.تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة : فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة و تحقيق التكامل بين هذه الأجزاء و العمل على التنسيق بينها ، فالتخطي يقلل من الحوادث المفاجئة عن ريق التنبؤ بالمستقبل و يمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة .**

**7.يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل و التأكيد على الأهداف البعيدة .**

**8.يساعد التخطيط في عملية الاتصال :حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم ، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة ، يكون مسؤولا عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.**

**ثالثا : خصائص التخطيط**

**إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى يرجع إلى مجموعة كبيرة من الظروف و العوامل التي يمكن ترجمتها بمجموعة من الخصائص التي لابد من توفرها من اجل نجاح العملية التخطيطية و من أهمها :**

**1.أولوية التخطيط :يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة ، لان التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة و بيعة العلاقات داخل المؤسسة و نوعية الموارد البشرية المطلوبة و توجيه نظام الإدارة و النظام الرقابي .**

**2.الواقعية : لكي تحقق الخطة غايتها لابد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة ، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية و إمكاناتها البشرية ، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات .**

**3.الشمولية : التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة ، فالتخطيط يكون اشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى و الدنيا تنتج و تنبثق من خطط المستوى الأعلى .**

**4.التنسيق : التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لابد أن يكون التناسق بين الأهداف و الوسائل المتبعة لتحقيقها ، و هذا لكي لا تتعارض الأهداف و الوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس .**

**5.المرونة : لابد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة و هذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم و أن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف .**

**6.الإلزام : إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لان انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها و هذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو و التطور في المؤسسة ، لذلك لابد من المسائلة و المحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي  .**

**المطلب الثاني : أنواع التخطيط.**

**للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها التخطيط :**

**1.حسب المدى الزمني :**

**‌أ-التخطيط طويل المدى :هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات و يشترك فيه كل المدراء حيث يركز كل ميادين النشا في المؤسسة .**

**‌ب-التخطيط متوسط المدى :هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من خمس سنوات و يقوم به أفراد الإدارة الوسطى ، حيث انه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط و الأجل .**

**‌ج-التخطيط قصير المدى :هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من سنة حيث ، انه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى و ها لغرض حل المشاكل حين حدوثها .**

**2.التخطيط حسب نطاق التأثير :**

**‌أ-التخطيط الاستراتيجي :يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة ، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و ممارسة الإدارة العليا و تأثيره بعيد و من أمثلته : التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.**

**‌ب-التخطيط التكتيكي :يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف و الاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها ، إذ يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البدائل و تمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى , و من أمثلته : تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق .**

**‌ج-التخطيط التشغيلي : و تختص به الإدارة الدنيا و يتم فيع تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المؤسسة و القابلة للقياس و هذا في شكل تنبؤات ، و توضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات و معايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة و قد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية ، و بالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام و قيم و من أمثلته : تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد و قطع الغيار .**

**3.التخطيط حسب الوظيفة :**

**بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها و أهدافها فهناك وظائف لابد من التخطيط لها و هي : الإنتاج ، البيع ، المالية ، التموين .**

**‌أ-تخطيط النتاج :يعرف بأنه :" القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط " .**

**إذن تخطيط الإنتاج هو عملية تنبؤ بجميع مرتحل الإنتاج و احتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة .**

**‌ب-التخطيط المالي :و يهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد و تكلفة .**

**‌ج-تخطيط البيع :تقوم المؤسسة بالتخطي للمبيعات و هدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها ، حيث نقوم بدراسة أهم نقاط البيع و أهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتوج بأقل تكلفة .**

**‌د-تخطيط التموين :هو عملية وضع التقديرات للمواد و اللوازم التي تحتاجها المؤسسة و ذلك في ضوء إمكانياتها  .**

**المطلب الثالث: مراحل التخطيط .**

**إن التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل تتمثل فيما يلي :**

**1.التعرف على الفرص المتاحة و اكتشافها:**

**إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص (المشاكل )المتوقعة الحدوث في المستقبل ، ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة و الضعف فيها و تتم دراسة الفرص من خلال معالجة الجوانب التالية :**

**-العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية .**

**-طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة .**

**-درجة المنافسة السائدة .**

**-معرفة رغبات العملاء و المستهلكين .**

**-ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات و الكفاءات لدى الأفراد و نوع الآلات و المعدات .**

**2.تحديد الأهداف: تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلي تحقيقها و الأهداف تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط و يعتبر تحديد الأهداف الأساس في العملية التخطيطية لأنه يمكن من :**

**-وضع خطة متكاملة و متناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة.**

**-تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع .**

**-توحيد جهود الإدارات و الأقسام و الأفراد .**

**-توليد الدافع لدى كل فرد على العمل و هذا عن طريق ربط أهدافه بأهداف المؤسسة .**

**-المساعدة على تقييم القرارات المتخذة .**

**-المساعدة على التنبؤ بالسلوك و الأحداث المستقبلية .**

**-تحديد المطلوب فهو مقياس للرقابة (خاصة إذا كانت كمية ) حيث يقدم المعايير اللازمة للقياس .**

**3.وضع الفروض التخطيطية :**

**إن المرحلة الثالثة في التخطيط هي وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الفروض التخطيطية ، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط و لهذا فان التنبؤ ضروري لوضع الفروض التخطيطية ، حيث توجد أربع أنواع للتنبؤ تتمثل فيما يلي :**

**‌أ-التنبؤ الاقتصادي :التنبؤ بحالة الاقتصاد من حيث احتمال حدوث رواج أو كساد أو انتعاش فيه .**

**‌ب-التنبؤ تكنولوجي :محاولة التعرف على الطرق و المعارف الفنية و التقنية المتوقع إدخالها في عملية الإنتاج .**

**‌ج-التنبؤ بدرجة المنافسة :محاولة التعرف على ردود أفعال المؤسسات المنافسة عند تغيير أنواع و أسعار المنتوجات .**

**‌د-التنبؤ بسلوك المستهلك : من حيث الرغبات , الأذواق ، الطلب ....الخ.**

**4.تحديد البدائل :و تقتضي هذه المرحلة تجميع كل البدائل و طرق العمل حتى يتسنى للمؤسسة التعرف على البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة .**

**و حسب كونتر انه من النادر وجود خطة يمكن تنفيذها من خلال بديل واحد فقط بل يوجد أكثر من بديل و في الغالب ما يكون البديل الغير ظاهر هو عادة أفضل البدائل .**

**5.تقييم البدائل :بعد تحديد أفضل البدائل و اختبار نقاط القوة و الضعف فيها تأتي الخطوة التالية و هي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض و الأهداف ، فاخذ البدائل قد يبدو أكثرها ربحية لكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة ، بينما بديل آخر يكون اقل ربحية و لكنه ينطوي على خطر اقل ، في الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات و العديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور و اعقدها و بسبب هذه التعاقدات نجد الاتجاه المتزايد نجو استخدام الطرق و الأساليب الجديدة من بحوث العمليات و التحليل الرياضي و أيضا الحاسب الآلي للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل .**

**6.اختيار البديل المناسب :بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطرة و اقل تكاليف و أعلى عائد والذي حاز على رضا و قبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ , و من ثم تحديد الأنشطة و الأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ  .**

**الإبداع الإداري بين الإرادة والقدرة**

**لا يستطيع أحد أن ينكر أن الحركة الجماعية للشعوب وتناغمها هي المحرك الحقيقي للتنمية، وتبادل الأدوار فيما بينهم وإيمانهم بما يقومون به وإصرارهم عليه، هي السبيل إلى النجاح، إلا أن أحدا لا ينكر أيضا أن الإنجازات الحضارية كانت لإبداعات فردية في الأساس، كما أنماحدث من إنجازات على وجه الأرض، مردّه إلى نخب فردية استطاعت أن تؤثر فيمن حولها، وكل الأفكار التي حفرت لنفسها مكانا ومكانة تاريخية، كانت حلما في أدمغة أصحابها الذين أصروا عليها، وكان الرأي العام حولها في حاصل تفعيل الرأي الخاص، عبر الاقتناع لا عبر القهر والفرض.**

**وبعيدا عن كل الفلسفات التنظيرية التي أعتقد أن جانبا كبيرا منها تم قياسه على أرض الواقع، وما قبله الواقع وحقق نجاحا واستحسنه الناس، تم تقعيده وتطويره والبناء عليه، والشاهد أن القادة الذين ألهبوا مشاعر الناس وحركوا الماء الراكد وغيروا معالم التاريخ الذي توقف عندهم كثيرا، لم تكن انطلاقاتهم من قواعد علمية بقدر ما هي سمات شخصية وواقع أثبت نجاعته.**

**وأتذكر يوم أن حدثني صديق قائلا: رغم أنني أسست شركة بمواصفات عالمية، إلا أنني أشعر أنني لم أحقق النجاحات التي كنت أتوقعها، خاصة أنني أجلس على كرسي رئيس مجلس الإدارة الذي أصبحت أشعر أنه عبء كبير، فكيف تجدني أستطيع أن أعيد الركب إلى مسيرته الصحيحة؟ وما السبيل إلى الوصول بالسفينة إلى بر الأمان؟ وأين الخطأ على وجه التحديد؟ فأخذت أتابع أداءه بعض الوقت؛ باعتبار أن صديقك من صدَقك، ولأرى بنفسي؛ باعتبار أن من رأى ليس كمن سمع، ولأن ما بيني وبينه يسمح لي أن أَصدُقه.**

**فقلت: يا أخي، إن القيادة لا تعني أن آخذ قوتك من منصبك رغم أنها تعطيك الشرعية الرسمية، ولكن في يقيني أن الشرعية النفسية هي إيمان فريق العمل معك بكفاءتك واستيعابك وقدراتك.**

**القيادة الإدارية لا تعني أن تكون لك صلاحية إصدار الأوامر ثم الاكتفاء بذلك، فذاك امتياز مؤقت، ولكنها تعني الجهود المبذولة من أجل تغيير سلوك الناس لتحقيق الهدف المرجو، بمشاركتهم وإحساسهم أنهم الأكثر بذلا، وفي الملمات يكون أقربهم إلى درء الخطر بنفسه وماله، لا أن يتوارى عند الشدائد.**

**لقد انسحب أحد مرشحي الرئاسة الأميركية من المنافسة، حين تحدثت الصحف عن واقعة فراره يوم أن تعرض منزله لحريق تاركا أسرته من خلفه، قائلة: فكيف من تخلى عن أسرته في محنتها يكون مسؤولا عن الشعب الأميركي؟! يجب على القائد الإداري أن يكون القدوة في الانضباط، فلا يجوز له أن يصل للاجتماعات بعد الآخرين وبوقت طويل، معتقدا أن أهميته ومكانته تتطلب منه أن يفعل ذلك، وأن استعلاءه على من يعمل معهم هو أسلوب يؤدي إلى احترامه.**

**القائد الإداري هو القادر على معرفة قدرات المحيطين به، كما يستطيع بأقل الإمكانيات تحقيق أفضل النتائج، وإسناد العمل المناسب للشخص المناسب، وأن تكون الكفاءة المهنية هي الحاكمة في التمييز بين من يعملون معه.**

**القائد الإداري الحقيقي، هو من يستطيع أن يفجّر طاقات من حوله عبر توفير بيئة صحية، وتكون الأولوية فيها للجلوس في الصفوف الأولى لأصحاب البذل الأكبر، كما أن الإداري الناجح يميل دائما إلى أن يجمع من حوله المحترفين في تخصصاتهم، ولكن الضعيف والمرتجف لا يستعين إلا بمن هم أقل منه حتى لا يشعر بعجزه.**

**الإدارة الحقيقية لا تعني اختفاء المسؤول خلف المكتب بعيدا عن الناس، ولا يسمح لهم بالدخول إلا بعد عنت يجعلهم يكرهون القدوم إليه، فمن أحب لقاء الناس لا شك أنهم يحبون لقاءه. القيادة الحقيقية تعني احترام كل فرد في المؤسسة مهما كان دوره.**

**وهنا أذكر ما ذكره لي صديق، أن الموارد البشرية في إحدى المؤسسات تمد رئيس مجلس الإدارة يوميا بتاريخ ميلاد العاملين معه والمناسبات السعيدة لهم ولأولادهم، حتى يشاركهم فيها ولو بمحادثة تليفونية.**

**القائد الإداري الحقيقي صاحب مشروع ولديه وضوح في الرؤية وخطة محددة يسعى إلى تحقيقها، ومن وضوح رؤيته يستمد منه الآخرون طاقة للبذل عبر الفهم، أما ضبابية القيادة فهي تنعكس على من حوله، ففاقد الشيء لا يعطيه.**

**المسؤول الحقيقي هو الذي يستطيع التمييز بين طباع ونفسيات وحاجات الذين يتعاملون معه، فهو لا يتعامل مع آلات تعمل لتنتج دون معرفة الاحتياجات، فهناك من يسعده الثناء والكلمة الطيبة التي تمنحه مزيدا من الثقة بالنفس قبل المكافأة المادية، وهناك من هو بحاجة للتشجيع المادي قبل الثناء، وهناك من يحتاج إلى إشعاره بمكانته، وقبل هذا وذاك كيف يستطيع القائد الإداري أن يتعامل مع النفوس ليستنفر ما بداخلها من عطاء ويفجر ما لديها من طاقات.**

**المسؤول الناجح لا يترك المشكلة حتى تتحول إلى أزمة، ولا يتجاهل الأزمة حتى تتحول إلى كارثة، وعند مواجهة المقصرين لا يكتفي بتوقيع الجزاءات – وهو الطريق الأسهل- ولكنه يهتم قبل ذلك بمعرفة وتحليل الأسباب التي أدت إلى تلك المشكلة، وكيفية الخروج من خلال ابتكار حلول غير تقليدية.**

**إن الوعي بالمسؤولية الحقيقية يتمثل في كيفية الاستفادة من الأزمات والخروج منها بمكاسب، عبر تحويل المحنة إلى منحة، على غرار أن السوط الذي لا يقصم الظهر يقويه.**

**المسؤول الحقيقي هو من لديه القدرة على الاستماع إلى الآخرين وإعطاء كل ذي حق حقه، كما يتمتع بنفسية واسعة تعطيه القدرة على الاعتراف بخطئه إن أخطأ، والتنازل عن رأيه إذا ثبت أن هناك رأيا أصوب بغض النظر عن صاحبه، وأن تكون لديه مرونة تعديل المواقف، فإن نفعل الأشياء الصحيحة ولو متأخرين خير من أن لا نفعلها. ومن خلال تجربتي العملية في الحياة، شاركت في كثير من الاجتماعات فوجدت أن الإداري الناجح هو الذي يستمع أولا إلى آراء الغير قبل رأيه، حتى لا يجامله البعض بتبني وجهة نظره حتى لو كانت خاطئة.**

**القائد الإداري هو القادر على الحسم، وأن يبادر دائما إلى الفعل، لا أن تنبع سلوكياته من ردة الفعل، كما أنه يتمتع ببصيرة تستشرف فرص النجاح، وتستشعر مواطن الخطر، مما يزيد الوثوق به، إضافة إلى أسلوب واضح للتقييم أساسه الإنصاف بين العاملين، مع التصميم على تحقيق الأهداف التي يتم وضعها مهما بدت الصعاب، من خلال إثارة حماس من حوله.**

**لذا فإن القيادة الإدارية الناجحة، في جانب كبير منها، فن لا يجيده الجميع، رغم أن البعض قد ينجح في اكتساب بعض الصفات التي تؤهله ليكون مديرا، ولكن القليل هم من يصلون إلى درجة الإبداع الإداري؛ لانعدام القدرة.**

**كيف نفجر الابداع في أبنائنا**  
  
**تحت شعار   
الأبناء المبدعون ينظرون للحياة نظرة مختلفة عن الآخرين**

**الابداع لغة**  
**الابداع اصطلاحا**  
**الابداع**  
**التفكير**  
**المهارة**

* **الابداع في الحياة هو**

**\* عملية عقلية ينتج عنها عدة نتائج ؟؟؟**  
**\*التعامل مع مجريات الحياة بطرق جديدة .**  
**\*تطوير طرق قائمة .**  
**\*عدم الالتزام بطرق تقليديه واحدة .**  
**\*السماح بالأفكار الغريبة .**

* **علامات الابداع كيف نصقلها**
* **أنواع المبدعين،كيف تعرف الابن المبدع**
* **بعض الوسائل التي تغرس جذور الابداع**
* **طرق تنمية الابداع المتسلسل**
* **كيف نوفر البيئة الابداعية**
* **كيف نسحق الابداع ونحطمه**
* **نظرية الدوائر الاربعة**
* **كيف أحترم الابداع في ابني**
* **كيف نشجع الابداع لدى أطفالنا**
* **هذا الشيء يطمس الابداع لدى أطفالنا**
* **كيف تكون مع ابنك في خندق واحد عند المواجهة**
* **طريقك الى صناعة الحياة**

# صناعة النجاح

**مما لا شك فيه أنَّ كلَّ إنسان يحبُّ أن يكونَ ناجحًا وسعيدًا، وله شأنٌ وذِكْر بين الناس؛ لكنَّه أحيانًا يَجْهَل الطَّريق إلى ذلك.**

**وما سأقولُه الآن هو نابِعٌ مِن تجربة عشتُها، ولا زلتُ أعيشها، وليستْ معلومات نظريَّة قرأتُها وحفِظْتها، وأعتقد أنَّ أيَّ نجاحٍ لا بُدَّ له مِن خطوات كثيرة، أُلَخِّصها في ثلاث:**

**1- تحديد الهدف.**

**2- الترتيب والتَّنظيم.**

**3- التَّنويع والتَّغيير.  
  
وكلُّ خطوة مبنيَّة على التي قبلها، وهي تشرحها وتبينها.  
  
أولاً: تحديد الهدف**

**أول قاعدة وأهمها هي: "ابدأ والنِّهاية في ذهنكَ".  
  
أيُّ عَمَل لا هَدَف له، عَمَل مَبْتُور، وهو عَبَث، ولا يكفي أن تحدِّد هدفكَ ثم تنام عنه؛ بل لا بد من أن تعيشَه لحظةً بلحظة، وكم هو جميل أن تُسَجِّلَه على ورقة أو دفتر، وتنظر إليه كل يوم، وأن تكونَ واثقًا من قدرتكَ على تحقيقه.  
  
ومُعَلِّم البشريَّة سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم - قد عَلَّمَنا ذلك، وأوضح مثال يوم كان يحفُر الخندق مع أصحابه، حيث كان المسلمون في أَحْلَكِ الظروف وأصعبها وقتها، ومع ذلك كان - عليه الصلاة والسلام - يقول مع كل ضربة بمعوله في حفر الخندق: ((الله أكبر، فتحت فارس، الله أكبر، فُتحتِ الروم))، وهذا ما جَعَلَ أحد المنافقين يَسْخر قائلاً: إن أحدنا لا يستطيع قضاء حاجته، وهو يخبرنا بفتح فارس والروم.  
  
والأهداف ثلاثة:**

**1- هدف قريب بعيد.**

**2- أهداف قريبة.**

**3- أهداف بعيدة.  
  
أولاً: أما الهدف القريب البعيد، فهو واحد لا ثاني له:**

**"رضا الله والجنة"، وقد عَلَّمَنا سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم - هذا الدعاء: ((اللَّهُمَّ إنا نسألك رضاكَ والجنة))، وهو هَدَفٌ تَهُون عنده المصائِب والمتاعِب، وهو ما يُمَيِّزنا - نحن المسلمين - عن غيرنا ممن تاهوا وضاعوا؛ لأنَّهم لا يعرفون هذا الهدف، وانتهى بهمُ المطاف إلى الانتحار، وقَتْل النَّفس، أوِ المُعَانَاة منَ الأمراض النَّفسيَّة، منَ الاكتئاب إلى القلق، مُرُورًا بالهَمِّ والغَمِّ.  
  
2 - الأهداف القريبة:**

**وهي وليدةُ اللَّحظة والساعة التي تعيشها، كأن تهدف الذهاب إلى المدرسة لتَتَعَلَّمَ مثلاً، أو أن تذهبَ إلى النادي لِمُمَارَسة الرياضة، أو أن تذهبَ إلى السوق للتَّسَوُّق، أو تذهب إلى العمل لكَسْب الرِّزْق، ولا يوجد أحدٌ يذهب إلى أيِّ مكان دون تحديد هدف ما، إلاَّ أُصيب بالمَلَلِ والإِحْباط.  
  
وكم مِن مرَّة كنتُ أشعر فيها بالمَلَل، فأخرج إلى الطريق لأجد التَّسْلِية والتَّرْفيه، فأُصاب بِمَلَلٍ أكبر وإحباط أشد؛ لأنَّ الهَدَف غير مُحَدَّد.  
  
3 - الأهداف البعيدة:**

**هي التي تسعى لتحقيقها مُسْتَقْبلاً فيما يخصُّ حياتكَ الدُّنيا، وقد تستمر إلى ما بعد مماتكَ.  
  
وهذه الأهداف لا بُدَّ أن تكونَ واقعيَّة، وتنبع مِن مجال عملكَ واختصاصك؛ ولا بدَّ أن تكونَ مُبْدعًا ومُمَيزًا فيها.  
  
الطالب في المدرسة: هدفه أن يكونَ الأول بين الطلاب، وأن يحصلَ على أعلى قدر منَ الدرجات والمعلومات.  
  
المُعَلِّم: هدفُه أن يَتَمَيَّزَ وأن يطوِّرَ نفسه يومًا بعد يوم؛ ليُصبحَ معلمًا مميزًا، أو مديرًا، أو...إلخ.  
  
الطبيب: هدفُه زيادة تحصيله العلمي التَّخَصُّصي إلى درجة الإتقان والإبداع...إلخ.  
  
الزوجة: هدفُها أن ترضي الله أولاً، وترضي زوجها، وتُحْسن تربية أبنائها...إلخ.  
  
وهكذا كل إنسان يُحَدِّد هدفه ضمن ما يستطيع، ومن موقع عمله، ولعلَّ التاج الذي يُزيِّن هذه الأهداف القريبة أو البعيدة هو إخلاص النِّيَّة لله - سبحانه - إنها الرُّوح لهذه الأهداف، وهذا ما أَكَّدَهُ لنا سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم - حين قال في الحديث الصحيح، الذي رواه البخاري: ((إنما الأعمال بالنِّيَّات، وإنَّما لكُلِّ امرئ ما نوى)).  
  
ثانيًا: التَّرْتيب والتَّنظيم**

**إنه قانون الكون الذي ينطق أنه مِن صُنع وتدبير العَلِيم الحَكِيم، انْظُر إلى الكواكب والنجوم، إلى السماء والأرض، إلى البحار والأنهار، إلى الجبال والأشجار؛ {صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ} [النمل: 88].  
  
إذًا لا بدَّ من ترتيب الأهداف وتنظيمها؛ لكي تُؤتي أُكلها يانعة، وهذا الترتيب يجب أن يتناغَمَ مع الوقت، فكلُّ هدف تسعى لتحقيقه أيًّا كان نوعه، لا بدَّ أن يُنْجَزَ في وقت محدد، ونعود للأمثلة السابقة لنقوم بالتطبيق العملي عليها:**

**- الطالب في المدرسة:**

**يذهب إلى المدرسة صباحًا، وقت الظهيرة للغداء والراحة، وقت العصر إنهاء الواجبات المدرسية، لا مانع بعدها منَ التَّسلِية المُفِيدة، ينهي يومه بالمُطَالَعة، ثم ينام في وقت مُحَدَّد.  
  
- شخص يضع برنامجًا مُحَدَّدًا للمُطَالَعة:**

**يوم السبت: يبحث في علم الفضاء، الأحد: هو للبحار وما فيها من عجائب، الاثنين: للعلوم الشرعية، الثلاثاء: للأدب واللغة، الأربعاء: للتاريخ، الخميس: يبحث الجغرافيا وعلم الأرض، الجمعة: هو لكتاب الله - عز وجَلَّ.  
  
- شخص يدرس العلوم الشرعية:**

**السبت: للعقيدة والتوحيد، الأحد: للفقه وأصوله، الاثنين: للسيرة، الثلاثاء: للأخلاق، الأربعاء: للتاريخ الإسلامي، الخميس: لعلوم الحديث، الجمعة: لعلوم القرآن.  
  
- ينبغي أن تُحَدِّدَ أوقاتًا للراحة أوِ العمل أوِ التَّرْفيه، فمثلاً: يوم الجمعة يفرَّغ للعبادة، الذهاب للنادي يوم السبت، الذهاب إلى السوق يوم الأحد، يوم الاثنين أطالع فيه الإنترنت، وهكذا سائر أيام الأسبوع.  
  
- شخص يريد حفظ كتاب الله:**

**يُحَدِّد في كل يوم صفحة منَ القرآن يحفظها مثلاً.  
  
ولا بُدَّ أن نَنْتَبه أن ما أقوله ليس وصفة جاهزة للتطبيق، وإنما أنا أرسم الطريق، وأُنَبِّه على ضرورة التنظيم والترتيب الذي يشعرك بالراحة والرضا، ويساعدك على إنجاز أعمالك بسرعة ودقة.  
  
الزوجة في المنزل:**

**تُحَدِّد الوجبات سَلَفًا، مراعية التنويع والفائدة، فالسبت والاثنين والخميس: للحوم بأنواعها (الأغنام، الدَّجاج، السمك)، الأحد: للخضار، الثلاثاء: للنَّشَويات، الأربعاء: للبُقُوليات والحبوب، الجمعة: راحة لها.  
  
ثالثًا: التنويع والتغيير:**

**وهو أمر مهِم وضروري يجب ألاَّ نغفلَ عنه؛ إذ فطر الله الإنسان على أشياء كثيرة، منها الملل من تَكرار عملٍ ما فترة طويلة، فيتحول الأمر إلى رُوتين، لا تجديد فيه ولا إبداع.  
  
وسنبدأ بِعَرْض أبسط الأمثلة، ثم نتدرج صُعدًا:**

**الطالب في المدرسة:**

**يذهب كل يوم إلى مدرسته ربما بسيارته الخاصة، فلوِ استمر عليها مدة من الزمن، ستراه يشعر بالملل، إذًا لا بد منَ التغيير: تغيير السيارة، أوِ المجيء إلى المدرسة على الأقدام، أو من خلال حافلة نقل للأجرة...إلخ.  
  
المعلم الذي يشرح لطلابه:**

**يجب أن ينوعَ في المكان والأدوات، وألاَّ يكونَ الفصل هو المكان الوحيد لشرح الدرس، وكذلك ألاَّ تكون السبورة الوسيلة الوحيدة لشرح الدرس، يعطي الدرس أحيانًا في المختبر، أو مكتبة المدرسة، أو ملعب المدرسة، أو خارج المدرسة، أمَّا الوسائل فيجب أن تتنوعَ منَ السبورة إلى وسائل العرض الحديثة، وكذلك طرق الإلقاء ما بين الإلقاء والمُناقَشة، والتمثيل...إلخ.  
  
إذًا؛ ما قَدَّمْناه هو فكرة واقتراح، ولا بدَّ أن تقومَ بالتجربة؛ لترى النتائج التي نسعى لها، وأنا أُؤكِّد لكم أخيرًا أن الخطوات الثلاثة التي قَدَّمْناها لصناعة النجاح - تحديد الهدف، الترتيب والتنظيم، التنويع والتغيير - هي خطوات تتناغم مع العقل والدماغ، المبرمج الأول للإنسان وقائده في هذه الحياة، وهي كذلك تُريح النفس وتُبعد عنها الملل.**

# أسرار النجاح في الإدارة

**عندما نمعن النظر في صفات الأشخاص الناجحين سواء كانوا مديرين او رجال اعمال نجد انهم يجتمعون تحت مظلة واحدة من الصفات والتي استطيع تسميتها (اركان النجاح). حيث ان هناك خمس اركان رئيسية للنجاح وهي: 1) تحقيق الهدف 2) الإرادة 3) الثقة بالنفس 4) تحديد نقاط الضعف والقوة 5) البعد عن الغرور. دعونا الآن نتناول كل ركن من هذه الأركان على حدة.**

**عندما قررت ان اكتب هذا المقال حددت هدفي منه وهو تعريف القراء بأهم الأسرار التي باتباعها يسهل على الإنسان النجاح في الإدارة وتحقيق الذات، وهذا هو اول وأبرز سر من اسرار النجاح "تحديد الهدف" فإذا لم تكن تعرف هدفك فلن تصل أبداً، تخيل انك خرجت يوماً ما من منزلك مستقلاً سيارتك ولم تكن تعرف الى اين انت ذاهب هل ستصل؟! بالطبع لا. اذاً تحديد الهدف هو اساس كل عمل. وقد قامت جامعة هارفرد بدراسة اثبتت انه كل ما تحدد الهدف بدقة اكبر سهل الوصول اليه حيث ان 80% من الذين حددوا اهدافهم بدقة وصلوا اليها.**

**ثاني ركن من اركان النجاح هو "الإرادة" فعندما يكون لدى الإنسان الإرادة الحقيقية لتحقيق اهدافه يسهل عليه ذلك. ولذا فعلى الإنسان الناجح ان يكون طموحاً وألا يكل ولا يتعب في سبيل الوصول لمبتغاه، فلابد ان تواجهه امواج من الصعوبات التي قد تدفعه لليأس والاستسلام، فإن فعل فهذا يعني ان ارادته ليست بالقوية، مما يعني عدم مقدرته للوصول الى النجاح. وفي المقابل هناك اشخاص مهما واجهتهم العراقيل والتقلبات يقفون لها بالمرصاد ويجتازونها في سبيل تحقيق المراد، لا يعرفون معنى اليأس والاستسلام، فهؤلاء هم من يستطيعون الوصول للنجاح الحقيقي.**

**ثالث عامل من عوامل النجاح "الثقة بالنفس" التي يمكنها ان تساعد الإنسان في ايجاد الإرادة الحقيقية لأنه متى ما كان واثقاً من نفسه وقدراته يستطيع تحقيق اهدافه بدون تردد. فعندما ننظر حولنا نجد ان غالبية الناجحين يسيرون نحو مبتغاهم بثقة كبيرة تمكنهم من التغلب على كل الظروف التي تواجههم. فيجب على الإنسان الناجح الا يستسلم للفشل او ان يفقد ثقته بنفسه، وان يصنع من حجر العثرة في طريقه سلماً يرتقي عليه.**

**رابع مقومات الناجح هو "تحديد نقاط الضعف والقوة" فالإنسان الناجح لابد ان يعرف نقاط ضعفه ويحاول معالجتها، وأن يعرف نقاط قوته ويحاول تطويرها. حتى عندما يرى الناس انك ناجح لا تقف عند هذا الحد، يجب ان تصارح نفسك لتحديد نقاط الضعف والقوة عندك فليس المهم كيف يراك الناس بل كيف ترى نفسك، فهناك الكثير من النقاط الإيجابية والسلبية التي لا يمكن للناس رؤيتها، وإن لم تصارح نفسك بها فلن تعرفها أبداً.**

**اخر ركن من اركان النجاح هو "البعد عن الغرور" فالغرور آفة النجاحات، وهناك الكثير من الناس يمزجون بينه وبين الثقة بالنفس رغم انهما متضادان تماماً، فالغرور هو شعور الإنسان بأنه افضل من غيره فينظر الى الآخرين بنظرة طبقية تؤدي الى هدم كل ما بناه. فالإنسان الناجح لابد ان يتحلى بالتواضع ليسير بخطى ثابتة من نجاح الى آخر، وقد قال عليه السلام: (من تواضع لله رفعه).**

**سأختم مقالتي بمثال حي حيث ان احد الزملاء تخرج من الثانوية العامة بنسبة 63%، لكنه لم يستسلم او يفقد ثقته بنفسه بل حدد اهدافه وكانت الإرادة الحقيقية للوصول اليها والثقة الكاملة بالنفس، فقام بتحديد اسباب فشله لتفاديها مستقبلاً وتحويلها الى نجاح، والنتيجة انه تخرج من الجامعة بنسبة ممتازة ثم توجه الى الولايات المتحدة لإتمام دراسة الماجستير والآن هو احد رجال الأعمال الشباب الناجحين. ما الذي قاده الى ذلك؟! اركان النجاح هي من جعلته يحول فشله الى ناجح كبير.**

# [الإدارة و النجاح الإداري](http://kenanaonline.com/users/Education-Commerce/posts/144255)

**المفهوم الشامل للإدارة يمكن صياغته بأنه:ـ'مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.  
  
  
إن الإدارة ليست تنفيذً للأعمال، بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين  
  
  
النجاح الإداري  
  
7 خطوات لتحقيق النجـاح الإداري:  
  
الخطوة الأولى:  
عبر عن هدفك في إطار سلوك وأحداث معينة، ولكي تنجح في تحقيق الهدف يجب تعريفه بشكل عملي في إطار الأحداث أو السلوكيات التي تشكل الهدف.  
  
  
الخطوة الثانية:  
أن يتم تحديد الهدف على أسس يمكن قياسها ، اذ يجب التعبير عن الأهداف في إطار نتائج يمكن قياسها وملاحظتها، ويجب أن تكون قادرا على تحديد مستوى تقدمك ويجب أن تعلم جيدا ما هو بالضبط مدى ما حققته من الهدف.  
  
  
الخطوة الثالثة:  
أن يتم تحديد فترة زمنية لتحقيق الهدف، سوف تصل الى الهدف إذا كانت لديك فترة زمنية محددة والتزام بتاريخ معين فبمجرد تحديدك بدقة لما تريده ويجب عليك تحديد إطار من الوقت لتحقيقه.  
  
  
الخطوة الرابعة:  
أختر هدفا يمكنك تحقيقه، فعند تحديد هدفك أسع وراء ما يمكنك إنجازه وليس وراء ما لا يمكنك.  
  
  
الخطوة الخامسة:  
ضع وأعد إستراتيجية تؤدي بك إلى الهدف، تتمثل الإستراتيجية من خلال وضع الخطة وتنفيذها سوف يؤدي الى تحقيق الهدف.  
  
  
الخطوة السادسة:   
أن يتم تحديد الهدف في إطار خطوات، أن يتم التقدم نحو تحقيق الهدف خلال خطوات مختارة جيدا وواقعية حيث تؤدي إلى تحقيق نتائج في النهاية. تعرف على تلك الخطوات قبل أن تبدأ في السعي لتحقيق الهدف.  
  
  
الخطوة السابعة:   
قم بتشكيل المسئولية تجاه تقدمك نحو الهدف، إذا كنت تعرف بالتحديد الوقت والمكان والالتزام بهما وكانت هناك نتائج واقعية لعدم أداء العمل الملزم فستستمر في سعيك وراء الهدف.**

[**الشخصيه المتميزه**](http://forum.stop55.com/urls.php?ref=http%3A%2F%2Fforum.stop55.com%2F575202.html)**؛**[**كيف اكون مميزا**](http://forum.stop55.com/urls.php?ref=http%3A%2F%2Fforum.stop55.com%2F575202.html)**؛**[**التميز**](http://forum.stop55.com/urls.php?ref=http%3A%2F%2Fforum.stop55.com%2F575202.html)**؛**[**الشخص المتميز**](http://forum.stop55.com/urls.php?ref=http%3A%2F%2Fforum.stop55.com%2F575202.html)**؛**[**تعريف الشخصيه المميزه**](http://forum.stop55.com/urls.php?ref=http%3A%2F%2Fforum.stop55.com%2F575202.html)

**مما لاشك فيه أن أعظم شخصية على الإطلاق هي شخصية نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، الذي هو أحب إلينا من والدينا وأولادنا ونفوســـنا والناس أجمعين، فهو قدوتنا في جميع حركاتنا وسكناتنا. قال الله تعالى لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن يَرْجُو اللَّه واليوم الآخر وذكر الله كثيرا وقد جمعت شخصيته صلوات الله وسلامه عليه جميع صفات الشخصية المتميزة، وجميع الصفات التي سأتكلم عنها مستنبطة من شخصيته صلوات ربي وسلامه عليه.   
  
فأقول مستعيناً بالله عز وجل:**

**تعريف الشخصية:**

**هي مجموعة من المميزات والصفات والعادات التي ينفرد بها الشخص وتميزه عن غيره من الناس ولذلك فإننا نجد أن كل شخص ينفرد بصفات ومميزات خاصة به ولديه عادات وطقوس معينة تكون جزءاً من شخصيته المستقلة المتفردة.**

**وتتكون شخصية الإنسان من ثلاث دعائم وهي:**

**أولاً العقل:**

**وهبنا الله العقل والذي ميزنا به عن سائر المخلوقات الأخرى، وبه نفكر ونتأمل الأشياء.**

**ثانياً الإرادة:**

**تعتبر الإرادة إحدى دعائم الشخصية القوية، فبالإرادة التي لا تعرف الكلل، والعزيمة التي لا تفتر والحماس المتوقد والرغبة المشتعلة يستطيع كل إنسان أن يحقق آماله، وأهدافه وطموحاته بعد توفيق الله تعالى له.**

**3- العاطفة:**

**خلق الله الإنسان ووهب له العاطفة التي لا يستطيع أن يعيش بدونها فهو يحب نفسه، ويحب من حوله، ويتفاعل معهم، لأنه اجتماعي بطبعه، يتأثر بالأحداث المحيطة حوله التي تصب في مجرى إحساسه، وعواطفه، فهو يتوق إلى كلمات الحب، والتقدير، والتشجيع، والإطراء، والإحسان.**

**وإليك بعض الطرق التي تجعل شخصيتك شخصية متميزة:**

**1. اعرف نفسك وافهمها:**

**قبل أن تؤثر في الآخرين يجب أن تفهم نفسك أولاً وتفهم مفاتيح شخصيتك وتتعرف على أفعالك وردود أفعالك وتنتبه إلى حركات جسدك وتعبيراتك في المواقف المختلفة... فهمك لنفسك وقدرتك على فهم تصرفاتك يعطيك قوة وقدرة على التعامل مع نفسك بذكاء ووعي.... يجب أن تعرف تلك الصورة التي سيراك عليها الآخرون قبل أن تفكر في التأثير عليهم.**

**2. ارفع معنوياتك:**

**كلنا متفقون على أن الشخص السعيد المبتهج يؤثر إيجابياً في من حوله، وكلنا أيضاً متفقون على أن الشخص المكتئب المحبط ينفر الناس منه، ولكي تؤثر في الآخرين إيجابياً يجب أن تكون في حالة معنوية مرتفعة، ومن أسهل الطرق لرفع معنوياتك ممارسة الرياضة، فالرياضة تحسن الحالة المزاجية وتخفف التوتر وتحافظ على الصحة، اجعلها روتيناً يومياً في حياتك.**

**3. أشعر الآخرين بأهميتهم:**

**كلنا ننجذب إلى الشخص الذي يهتم بنا، فإذا أردت أن تجذب إليك شخصاً فاستمع إلى ما يقوله وتعرف عليه وافهمه أكثر واجعله يشعر أنه أهم شخص في المكان.**

**4. طور معلوماتك وثقافتك:**

**المعرفة والثقافة تزيد حاملها جاذبية، كل شخص لديه اهتمامات وخبرات ومعارف في أحد شؤون الحياة، تحدث مع الآخرين عن الأشياء التي تهتم بها وتؤثر فيك وترفع معنوياتك وتؤثر في نظرتك للحياة، شارك الآخرين اهتماماتك وقناعاتك وأفكارك ومعلوماتك.**

**5. اهتم بمظهرك:**

**المظهر مهم جداً، وطريقة الملبس تؤثر في نظرة الناس إليك لأنها أول رسالة ترسلها للآخرين عن نفسك، مظهرك يشير إلى مدى اهتمامك بنفسك واعتدادك بها ورضاك عنها، اهتم بصحتك ومارس الرياضة قدر المستطاع .**

**6. اجعل الآخرين يتذكرون كلامك:**

**في حديثك استخدم دائماً الأمثلة التشبيهية والقصص لأنها من أكثر الأدوات التي تجعل حديثك ممتعاً ومؤثراً، وتساعد الآخرين على تذكر كلامك دائماً بما يتضمن من معان وعبر،حاول دائماً أن يحتوي حديثك على أمثلة وقصص توضيحية أو تشبيهية.**

**7. كن خفيف الظل:**

**الناس بطبيعتهم يميلون إلى الشخص الذي يجعلهم يضحكون، حاول أن يتضمن حديثك بعض الدعابات وحاول أن تضفي جواً من البهجة أثناء وجودك.**

**8. كن طليق الوجه:**

**اجعل الابتسامة دائماً على وجهك ومحياك، فالابتسامة مفتاح القلوب.**

**قال النبي صلى الله عليه وسلموتبسمك في وجه أخيك صدقة)**

**ويقول جرير بن عبدالله رضي الله عنه (ما حجبني النبي صلى الله عليه وسلم منذ أسلمت ولا رآني إلا تبسم في وجهي). فهذه بعض الطرق وبعض الصفات التي تجعل شخصيتك شخصية متميزة أحببت المشاركة فيها والحديث عنها.**

**12 صفة مميزة في الشخصيات القيادية**

***”الشركة هي ناس .. ناس بعقول، وقلوب، وحدس، وعلى القائد أن يحاول الاستحواذ على الشخص  
بكامله، فالناس تتوقع من القائد أن يكون موضعاً للتواصل العقلي والانفعالي معهم “*  
هكذا  تقول “كارلي فيورينا “ الرئيس التنفيذي السابق لشركة   
وهي أحدى أهم الأمثلة عن الرؤساء التنفيذين والشخصيات القيادية ، بالتأكيد المسألة ليست  
مسألة صفات فقط، لكن بالتأكيد هناك مجموعة من السمات المشتركة والمتشابهه  
والمتواجدة في أهم وأغلب الشخصيات القيادية الفعالة …**

**1-التخطيط**

**الأبحاث تؤكد أن القائد يمضي 80 بالمئة من وقته في التخطيط،  
بينما 20 بالمئة في التنفيذ، ولايترك شيئ للصدفة.**

**2-التنظيم**

**القائد يعمل في محيط منظم منضبط، وهو يمتاز بالتنظيم بدءاً من وقته  
وأهدافه وأولوياته، إلى تنظيم مكتبه وأوراقه.**

**3-اتخاذ القرار**

**القيادة هي فن اتخاذ القرار، القائد يصنع الحدث ولاينتظر مايحدث.**

**4-الذكاء الإجتماعي**

**ماهر في تواصله مع الآخر، يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للآخر  
كما أنه مستمع جيد، ومحاور رائع.**

**5-التفويض**

**يعرف كيف يفوض، ومتى يفوض، ويعطي المهام للأشخاص  
القادرين على إنجازها.**

**6-الرؤية الثاقبة**

**يرى مالايراه الآخرون، يتقبل النقد الموجه إلى خيالاته، هو الذي  
يضع الخطط المبدعة الجديدة ويغرس الحماسه لهذه الأفكار  
الجديدة المبدعة في الآخرين.**

**7-التحفيز**

**قادر على بث روح الحماسة والتحفيز في نفوس أتباعه، يؤمن  
بقوة التحفيز في استنفار قدرات رجاله.**

**8-الثقافة**

**غزير المعرفة ، على درجة عالية من العلم، يطور من نفسه ويرتقي  
بقدراته من خلال القراءة والدورات التدريبية والندوات.**

**9-الثقة**

**لايوجد قائد مزعزع الثقة، ثقة القائد في قدراته ومبادئه – هي التي  
تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات.**

**10-الالتزام بالخطط**

**شديد الالتزام بالخطط التي يضعها، يعرف أن الوصول للغاية يستلزم  
جهد ووقت، وأنه يجب الالتزام بالخطط حتى النهاية بلا يأس ولا استسلام**

**11-الالتزام الخلقي**

**تعد هذه الصفة أحد أهم وأقوى خصائص القائد الناجح، لاسيما في الرؤية  
الإسلامية، فالقائد لايمكنه تحقيق مكاسب دنيوية أو سريعة على حساب  
مبادئه وقيمه ومعتقداته،  
كما أن الدراسات الحديثة تؤكد أن الاتباع يكون شديد التفاعل،  
مع الشخصية الملتزمة خلقياً والتي تشعر الشخص الآخر بالأمان.**

**12-الذكاء العقلي**

**لايشترط أن يكون القائد عبقرياً، لكنه يجب أن يتمتع بذكاء فوق المتوسط،  
يؤهله للتعامل مع المعلومات المختلفة والمواقف الصعبة.**

**هذه عدة صفات أو سمات للشخصية القيادية، مع التأكيد على أن الأمر  
أعمق من مجرد صفات محدودة لكن هذه الصفات هي أشياء هامة وضرورية  
في الشخصيات القيادية وبأنه لايكون القائد فعلاً وبارزاً دون توافرها فيه**

**الصورة في الأعلى لجون شامبر الرئيس التنفيذي لشركة CISCO  
بعض محتويات التدوينة بتصرف من كتاب سحر القيادة للدكتور ابراهيم الفقي …**

## [كيف تدير اجتماعاً ناجحاً](http://www.monzerosama.com/?p=999)

**كمدير مشروع, أو مدير شركة أو مدير لأي كادرٍ بشري, تحتاج الى عقد اجتماعات طارئة و دورية تتابع فيها ما تم وما سيتم مستقبلاً. و حتى تضمن النجاح والفعالية لاجتماعاتك لا بد لك من بعض الأساليب الإدارية لضبطها كي لا تتحول الى مجرد “سوالف” أو ثرثرة لا يفهم المجتمعون فحواها, وقد يُستغل هذا الاجتماع من بعض الحاضرين في استعراض عضلاته لإبراز حنكته في اكتشاف الأخطاء أو تحوير مسار الموضوع الأساسي وطرح الأفكار التي قد تكون أحياناً جيدة وبَنّاءة, لكن تكتشف بعد فترة أن كل هذا الكلام كان أصبح سراباً ولم يُنفذ شيء على أرض الواقع!**

**يتوقف نجاحك بشكل كبير على التحضير المسبق لاجتماعك, وليكون اجتماعك فعالاً اسأل نفسك – قبل أن تبدأ – ما يلي:**

* **هل تحتاج فعلاً الى الاجتماع؟ هل هنالك حاجة مُلِحة الى أن تجمع الناس أم أنك تود فقط وضع المجتمعين بصورة ” أنا موجود ” ؟**
* **ما طبيعة الحديث المناسبة أثناء الاجتماع؟  
  هل لديك معلومة تود إيصالها ومناقشتها؟ أم إنك تود إيصال قرار معين؟, أم أنك تريد أن توصل معلومة لتبيع صفقة معينة؟, هل اجتماعك بهدف الحصول على استشارة؟ أم أنك تريد الوصول الى رأي جماعي؟  
  كل اجتماع يجب أن يكون له طبيعة ولهجة في الحوار, فأنت حينما تجتمع مع عميل لتبيع منتج معين لا شك ستكون لغة الحوار مختلفة فيما لو كنت مجتمعاً مع موظفك لتملي عليه تعليماتك.**
* **ما هي أهدافك من الاجتماع؟**
  1. **ما هو المضمون الذي تود أن تجتمع بشأنه؟ وما قيمته؟**
  2. **ما الذي توده من المشاركون أن يفكروا أو يعملوا أو يقولوه بالنتيجة؟**
  3. **هل هنالك قرار معين يجب أن يتُخذ؟**
* **منْ منَ المشاركين يجب أن يحضر؟ هل تعرف خلفياتهم وتوقعاتهم؟**
  1. **كيف سيكون تأثيرهم على الاجتماع وما القيم التي سيضفونها على اجتماعك؟**
  2. **ما هي القضايا التي قد تُطرح من قبلهم؟**
  3. **ما هي خلفياتهم السابقة وخبرتهم حول الموضوع الذي ستطرحه؟**
* **ما هي الأفكار التي تود مناقشتها في اجتماعك؟**

1. **هل أرسلت أجندة اجتماعك للحضور مسبقاً؟ (من سيتكلم عن ماذا وما الوقت المحدد لذلك؟)**
2. **ما هي الأفكار التي يمكن أن تطرحها لتساعد المجتمعين للتركيز على الموضوع الذي تريده؟**
3. **ما هو ترتيبها؟**
4. **ما هي الاحصائيات أو الحقائق التي تساعدك أو تدعم فكرتك؟  
   (مثال:”يظهر تقرير مبيعات الشهر الماضي تدني في الأرباح مما يستوجب علينا دراسة الأسعار مجدداً)**

* **في نهاية الاجتماع.. كيف سيتم اتخاذ القرار ؟  
  هل سيكون المدراء التنفيذيين هم صناع القرار؟ أم أن القرار بناءً على أغلبية المصوتين؟ أم أنه سيُتخذ بناءً على مجموعة من القواعد و المعايير ؟**
* **كيف سيتم توثيق الاجتماع؟**

1. **من الذي سيكتب محضر الاجتماع؟ وما المعلومات التي سيوثقها؟**
2. **من الذي سيستخدم هذا المحضر ومتى سيحتاجه؟**

[**وضعت لك نموذجاً عن محضر اجتماع بالعربية والإنجليزية يمكنك تحميله من هنــــــا**](http://www.monzerosama.com/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=9)

* **أخيراً … ماذا بعد الاجتماع؟**

1. **ما هي الخطوة التالية؟**
2. **هل هنالك أي التزامات\مهام تم وضعها؟ وهل أسندت هذه الى أصحابها ووضع وقت محدد لاستحقاقها؟**
3. **كيف يجب لبقية المجتمعين أن يبقوا على إطلاع بالمتطورات؟ (هل سيتم الاجتماع مرة أخرى أم عبر البريد مثلا… )**

**إدارة الاجتماعات**

**تعد الاجتماعات وسيلة فعالة للتواصل بين اعضاء المنظمة من جهة وبين المنظمة والمنظمات والأفراد الآخرين من جهة ، وهي تعد أداة لتبادل المعلومات والتخطيط والتقويم والتنظميم والإشراف على الأعمال الإدارية ، وهي وسيلة لحل الصراعات وتحقيق أهداف المنظمة .**

**ولم تعد الاجتماعات مجرد تجمع للعاملين بل اصبحت وسيلة فعالة لتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف ولهذا فإن علم النفس الاجتماعات يسعى بشكل دوري لدراسة وتفعيل الوسائل التي تؤدي لنجاح هذة الاجتماعات وإكساب القيادات الإدارية مهارات التخطيط لها وإدارتها وتفعيلها وقياس مستوى جودتها ومتابعة مخرجاتها .**

**ونحن في مهارات النجاح للتنمية البشرية ندرك أهمية الاجتماعات في حياة المنظمات وأهمية اكساب القيادات الإدارية مهارات التعامل معها ، ولهذا فقد قام المختصين بالمؤسسة من خبراء التدريب ومتشاري الإدارة بتصميم هذه الحقيبة التدريبية التي تلبي حاجات العاملين في مجال تفعيل وقيادة الاجتماعات وفق منهجية علمية ومعايير عالمية وتضمينها بالعديد من التمارين والتطبيقات العملية المستوحاة من صميم عمل المستفيدين من البرنامج التدريبي .**

**تستهدف هذه الحقيبة التدريبية تدريب المديرون والرؤساء والأخصائيون المعنيون بتنظيم وإدارة الإجتماعات وتعد حقيبة تدريبية أساسية لكل موظف وقيادي . حيث تشتغل هذه الحقيبة التدريبية على تقديم تصور معرفي ومهاري شامل لمهارات تنظيم وإدارة الاجتماعات ، ولا تقتصر هذه الحقيبة على هذا التقديم ، بل تتجاوزه إلى تجارب تطبيقية من واقع ممارسات فعلية من خبراتنا التدريبية والتعليمية ننقلها للمشاركين في البرنامج التدريبي .**

**إن هذه التجربة التي تقدمها هذه الحقيبة التدريبية تتلاقى مع توجهات مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية التي تعتني بتظافر الجانبين النظري والتطبيقي في سياق تدريبي عملي يجد له مكانة في التفكير النظري والممارسة العملية في واقع الأعمال الإشرافية .**

**و في ضوء هذا التوجه ، فإن مهارات النجاح تتطلع إلى تقديم حقيبة تدريبية يجد فيها المشاركون ما يمكنهم من محكاته في واقع حياتهم ، وما يفيدون منه في ممارساتهم الإدارية .     إننا نتطلع إلى أن تكون هذه الحقيبة التدريبية ، وغيرها مما ننتجه في مهارات النجاح ، مدخلاً لحوار أوسع ومعمق يفضي إلى خلق مناخات إدارية تفاعلية تؤدي إلى إحداث تحول في العملية الإدارية بمجملها ، وبما يجري في واقع ممارساتنا الإدارية بشكل خاص في إطارها الإداري بأبعاده كافة .**

**لقد ركزنا في مهارات النجاح ان تكون دورة ممتعة ومفيدة ولهذا في عبارة عن مشغل تدريبي فعلي يتعلم ويمارس فيها المشارك عبر التعلم النشط مهارات الإشراف الفعال. نحن لا نهتم بالكم المعرفي بل الكيف المهاري في تصميمنا لحقائبنا التدريبية وتقديمنا لبرامجنا التطبيقية .**

**ويطيب لنا فيما يلي ان نقدم لكم توصيف للحقيبة التدريبية ونتمنى لكم المتعة والفائدة معها**

# فن تنظيم وإدارة الاجتماعات

**تعتبر الاجتماعات جزءاً لا يتجزأ من حياة الإنسان، ولا يمكن أن نتصور بيئة عمل فاعلة ومنتجة دون اجتماعات فعالة تحقق من خلالها الأهداف، ومهارات إدارة الاجتماعات لتكون فاعلة ومثمرة.**

**مقدمة**

**ما هو الاجتماع ؟   
الاجتماع: هو تجمع 3 أشخاص فأكثر مشتركين في الأهداف يكون بينهم اتصال شفوي أو كتابي.   
\*الاجتماع الفعّال/   
يكون الاجتماع فعالاً عندما يحقق أهدافه في وقت قصير، وتكون نتائجه مرضية لجميع المشاركين.   
  
\*أنواع الاجتماعات/   
1-اجتماعات المعلومات   
ولا يشترط له عدد معين، وتصدر فيه الأوامر من رئيس الاجتماع إلى المشاركين مع السماح لطرح بعض الأسئلة، ويتم فيه التركيز على محتوى الاجتماع.   
  
2-اجتماعات صنع القرار:   
يكون العدد صغيرًا، ويفضل ألا يزيد عن 12 مشارك، وتكون فيه المشاركة الفعالة من جميع الحاضرين بالحوار والنقاش، ويركز فيه على التفاعل وحل المشاكل وأخذ الآراء والأفكار التي تبنى عليها توصيات الاجتماع.   
  
\*بعض مشاكل الاجتماعات:   
- الابتعاد عن موضوع الاجتماع.   
- عدم الاستماع للآراء أو الأفكار.   
- الإعداد السيئ .   
- إسهاب المشاركين في الحديث.   
- الشك في الفعالية.   
- طول فترة الاجتماع.**

**الفصل الثاني   
تخطيط الاجتماع**

**\*اتخاذ قرار عقد الاجتماع/   
قبل أن تشرع في التخطيط لأي اجتماع عليك أن تطرح سؤالاً: هل نحن بحاجة للاجتماع أم لا؟ فعند اتخاذ قرارك لعقد الاجتماع يجب أن يكون مبنيًا على أسس؛ من أهمها تحديد الأهداف.   
  
\*وضع جدول أعمال الاجتماع/   
يعتبر جدول الأعمال الطريق الذي سوف يسير عليه الاجتماع، وهو الذي يحدد معالم الاجتماع حتى لا يكون هناك خروج عن مسار الاجتماع من حيث الموضوع والزمن المحدد.   
  
\*اختيار المشاركين/   
إن اختيار المشاركين يعتمد على نوع الاجتماع كما أسلفنا، لذا فكر جيدًا قبل الاجتماع في اختيار الشخص المناسب للاجتماع، فأنت بحاجة لأصحاب المعلومات في اجتماع المعلومات، وبحاجة لأصحاب السلطة في اجتماع صنع القرارات.   
  
\*اختيار موعد الاجتماع/   
من الأمور الداعمة لنجاح الاجتماعات هو انعقادها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، لذا عليك أن تدرس بعناية الوقت الملائم للاجتماع والذي يعتمد على استعدادك واستعداد المشاركين، ولا مانع من كسر الروتين وعقده في أوقات مبكرة، مثل الاجتماع قبل الدوام الرسمي أو على وجبة إفطار أو غذاء .   
  
\*تدبير المرافق/   
مكان انعقاد الاجتماع يساهم بشكل مباشر في فعالية الاجتماعات. إن راحة المشاركين وتجهيز مكان الاجتماع بوسائل الراحة والعرض الجيد وملاءمة وسائل التدفئة أو التبريد أو الإضاءة أو التهوية كل هذه الأمور تساهم في راحة المشاركين، وهذا سيساهم بدوره في أفكارهم وآرائهم وبالتالي في قرارات الاجتماع.   
  
\*ملاءمة العرض للمشاركين/   
من الأمور المهمة التي يجب عدم إغفالها وهي أن تكون غرفة الاجتماع مجهزة بشاشة عرض أو حامل ورق يراه جميع المشاركين، بحيث يكون ترتيب المشاركين ملائم لوضع العرض ووضوحه.   
\*قائمة مراجعة ترتيبات الاجتماع/   
1-ترتيب الطاولات والمقاعد بشكل ملائم للاجتماع.   
2-بطاقات بأسماء المشاركين.   
3-توافر الأجهزة السمعية والبصرية حسب الإمكان ونوعية الاجتماع .   
4-خدمات ضيافة (ماء، شاي،....).   
5-فترات راحة عندما يكون الاجتماع طويلاً.   
6-الالتزام بسياسة منع الأذى والضرر عن المشاركين، مثل منع التدخين داخل غرفة الاجتماع .   
7-توفير اللوازم المكتبية كالورق والأقلام وخلافه.**

**الفصل الثالث   
إدارة الاجتماعات**

**\*دور رئيس الاجتماع/   
لا يمكن أن يتخيل اجتماع بدون قيادة توجه دفة الاجتماع لتحقيق أهدافه، لذا يلعب رئيس الاجتماع دوراً مصيرياً في فعالية الاجتماع، وهذه المهمة تتضمن :   
1-المحتوى/ خبرات وأفكار المشاركين.   
2-التفاعل/ أسلوب معالجة المحتوى بين المشاركين.   
3-التنظيم/ طريقة تنظيم المعلومات والمشاركين لتحقيق هدف الاجتماع.   
  
\*تنظيم اجتماعات صنع القرار/   
تنظيم اجتماعات صنع القرار وذلك للحفاظ على تركيز الانتباه على المشكلة وانضباط حلها، ولكي يكون قرارك رشيدًا وملائماً عليك بما يلي:   
1-تحديد البدائل : وهي عبارة عن توفير حلول متعددة لحل المشكلة والتي سوف يكون من ضمنها القرار الرشيد بعد عمليتي العصف الذهني وأسلوب المجموعة الاسمية.   
2-الاختيار بين البدائل : يتوفر أمام المشاركين في الاجتماع أساليب عديدة لاختيار وضع القرار منها:   
-التصويت بأخذ أصوات المشاركين حول قرار معين.   
-الاجتماع بين المشاركين على قرار معين.   
-أسلوب المجموعة الاسمية.   
-التقييم على أساس المعايير المتفق عليها بين المشاركين.   
-الترتيب على أساس المعايير من الأعلى إلى الأدنى حسب كل معيار.   
-مقارنة ازدواج البدائل على أساس المعايير لتسهيل صنع القرار.   
  
3-تشجيع المناقشة/   
المناقشة الناجحة تعتمد على مساهمات المشاركين وأن يدلي كل بدلوه بنوع من الحرية في عرض الأفكار، كما أن الاستخدام الأمثل للأسئلة هو الذي يثري المناقشة، وهذه الأسئلة هي على النحو التالي:   
-عامة: وهي التي تفتح مجالاً واسعاً لردود الفعل المتوقعة وهي أقل خطورة.   
-محددة: وهي التي على فكرة محددة؛ وقد تكون محرجة ولكن تستخدم بعد الاطمئنان.   
-غبر مباشرة: وهي التي يتم توجيهها إلى المجموعة مباشرة، وهي أقل خطورة.   
-مباشرة: وهي التي يتم توجيهها إلى شخص معين، وقد تكون مربكة، ولكن تستخدم بعد الاطمئنان.   
  
4-معالجة المواقف الصعبة:   
تعتمد الاجتماعات على التفاعل بين المشاركين، لذا يتوقع حدوث بعض المواقف التي من شأنها أن تقلل من فاعلية الاجتماع، ومنها :   
-محاولة أحد الأشخاص السيطرة على المناقشة: والعلاج بالحديث انفرادياً إلى هذا الشخص "المسيطر" بأن يعطي الفرصة لغيره من المشاركين.   
-رغبة أحد الأشخاص في الجدل: والعلاج باتخاذ موقف مباشر من قبل الرئيس ضده بأنه يضيع وقتاً ثميناً باعتراضاته التي تقاطع سير الاجتماع.   
-قيام أحد الأشخاص بإجراء مناقشة أخرى مع جيرانه: والعلاج يكون بصمت الرئيس والنظر إلى هذا الشخص، وعادة ما يؤدي هذا إلى إعادة النظام إلى الاجتماع.   
-الشخص الخجول أو فاقد الثقة: والعلاج يكمن بطرح سؤال في مجال خبرة هذا الشخص الخجول ليكسر حاجز الرهبة والخوف لدى هذا الشخص.   
-الشخص المعادي أو المتشكك: والعلاج يكون بلباقة الرئيس وإشعار هذا الشخص بمكانته واهتمام حقيقي بوجوده وآرائه.   
-الشخص الذي يحاول أن يأخذ الرأي بدلاً من أن يعطيه : والعلاج يكون بقيام الرئيس بتحويل السؤال إلى المجموعة ثم العودة إلى الشخص الذي طرح السؤال.   
  
5-إدارة الخلافات:   
تعتبر الخلافات ظاهرة صحية لاختلاف تفكير ونفسيات المشاركين في الاجتماعات، وهذه الخلافات فيها جانب سلبي وجانب إيجابي. فإذا تجاوزنا الجانب السلبي وركزنا على الجانب الإيجابي فسوف نجد أن الموقف أو المشكلة سوف يطرح فيه العديد من الآراء والأفكار ووجهات النظر مما يثري ساحة الاجتماع بحلول عديدة لذلك يتحمل رئيس الاجتماع دورًا مهمًا في إدارة الخلافات خصوصاً الجوانب الإيجابية.   
\*ما الذي يسبب الخلاف:   
ينشأ الخلاف عادة عند تعارض رغبات أو وجهات النظر سواء على المستوى الجماعي أو الفردي وقد يرجع الخلاف إلى :   
-سوء الاتصال وذلك بعدم الاستماع الجيد أو عدم التركيز أو سوء فهم وجهة نظر الآخرين.   
-اختلاف المفاهيم بين شخصين حول نفس التجربة، وكلّ منهما له وجهة نظر لاختلاف المفاهيم.   
-اختلاف القيم بين الأشخاص يحدد قبول أو رفض وجهات النظر أو الآراء.   
-اختلاف النتائج المفضلة بحيث كل شخص يريد حلاً مختلفاً لنفس المشكلة.   
  
\*فهم الخلاف   
يساعد فهم الخلاف على إيجاد أفضل المخارج لجمع وجهات النظر في وجهة نظر مشتركة أو ربما محايدة، بيد أن كل خلاف له استراتيجية محددة له؛ لأن العلاج الخاطئ قد يوسع دائرة الخلاف، ومن هذه العلاجات للخلافات:   
-الإصدار ومضمونه أن الانتصار أهم من العلاقة.   
-حل المشكلة وهدفها اهتمام الانتصار بالخلاف مع الاحتفاظ بالعلاقة.   
-المقايضة وهو مدخل تراجعي عند تعذر الوصول إلى نتيجة مرضية.   
-التنازل وهو عكس الإصرار بمعنى تقديم العلاقة على الانتصار.   
-التفادي وهو تأجيل الحل حتى تهدأ الأوضاع وتجميع معلومات أكبر.   
  
\*معالجة الخلاف   
لعلاج الخلاف أثناء الاجتماع توجد عدة أساليب منها:   
-المواجهة: بحيث يلقي كل شخص رأيه بحرية وتتطلب جهدًا انفعالياً وذهنياً.   
-التسوية: ويقصد بها الوصول إلى تسوية مرضية للأطراف المشاركة.   
-التهدئة: ويقصد بها تهدئة المشاكل والمحافظة على العلاقات، وغالباً ينتهي الاجتماع دون حل.   
-استخدام السلطة لمعالجة الخلاف: وذلك بفرض الحل المرضي من جهة واحدة فقط.   
-التحالف: وذلك بتكوين تحالف بين الأشخاص لإجبار الآخرين على قبول وجهة نظرهم وتهميش رغبات الآخرين.   
وأخيراً أفضل العلاجات لحل الخلاف هو أسلوب المواجهة؛ فإنه يحافظ على مصالح الجميع، ورغم الاختلاف فإنهم قد يشتركون في حلول فعالة للمشكلة.   
  
\*معالجة المواجهة أثناء الاجتماعات   
هناك أساليب إيجابية لتجنب أو لتدارك الخلاف أثناء الاجتماع فعندما ينشأ اختلاف عليك بما يلي:   
-توضيح الأهداف والوصول إلى اتفاق حولها.   
-الحث على الفهم والتركيز على وجهة النظر المختلفة.   
-التركيز على الاعتبارات المنطقية من حقائق وحجج وبراهين والمشاكل والحلول الممكنة .   
-إيجاد البدائل وذلك بتقديم بدائل من قبل المشاركين لتلافي الخلاف.   
-جدولة المشكلة وذلك بتدوين وجدولة المشكلة للدراسة والبحث لحفظ ماء الوجه.   
-استخدام الأسلوب المرح يفيد في تخفيف حدة الوقف وتمهيد الطريق لحل المشاكل.   
  
\*المشارك الجيد في الاجتماع يقوم بما يلي:   
-الاستعداد للاجتماع   
- يقدم الأفكار للمناقشة   
- يستمع إلى أفكار الآخرين .   
- يدرس المشكلة بموضوعية .   
- يساهم في السلوك المنضبط للاجتماع .   
- يقدم المعلومات الاسترجاعية إلى رئيس الاجتماع.   
- ينفذ الإجراءات المتفق عليها .**

**الفصل الرابع   
تطوير الاجتماعات**

**\*كيف تقوم بتطوير الاجتماعات؟   
لا شك أن الممارسة الصحيحة تؤدي إلى الإتقان؛ والإتقان يؤدي إلى الفعالية وباعتبارك رئيساً للاجتماع لا بد أنك أدركت بعد التغذية الراجعة أن الاجتماع ينقصه شيء ما.   
لذا فإن أول خطوة نحو تغيير أو تطوير اجتماعاتك هو اختيار العناصر التي تحتاجها في عملية التغيير والتي تتكون من عدة مراحل وهي:   
1-الحافز للتغيير.   
2-جميع المعلومات حول الموقف الحالي.   
3-تحديد مجالات معينة بحاجة للتطوير.   
4-تحديد مسالك العمل البديلة.   
5-تجربة الأساليب الجديدة.   
  
\*تقييم الاجتماع/   
تصبح الاجتماعات أكثر فاعلية عندما يقدم الرئيس والمشاركون أفضل ما لديهم من الأفكار والمهارات والخبرات لإنجاح هذه الاجتماعات، ولكي يحكم على نجاح اجتماع أو فشله هناك ثلاثة مصادر للتقييم وهي :   
1-تقييم ذاتي يقوم به الرئيس.   
2-تقييم يقدمه مراقب أو مدرب ويعتبر أكثر موضوعية.   
3-تقييم يقدمه المشاركون ويعتبر أوسع مجالاً وموضوعية.   
  
\*توقيت التقييم/   
هناك ثلاثة أوقات يمكن أن يتم فيها تقييم الاجتماع وقد تكون:   
1-أثناء الاجتماع : ويتم باستقطاع وقت أثناء الاجتماع أو ربما في وقت الاستراحة لتقييم سير الاجتماع.   
2-في نهاية الاجتماع: وذلك بتعبئة نموذج من قبل المشاركين لتقييم الاجتماع ولتلافي القصور في الاجتماعات المقبلة .   
3-بعد الاجتماع: ويتم ذلك بالاتصال بالمشاركين مشافهة أو بالمراسلة أو أية وسيلة اتصال لمعرفة تقييمهم للاجتماع عن شكل نموذج للتعبئة أو تقريراً مختصراً.   
  
\*وضع القواعد الأساسية للاجتماع/   
وتوضع قبل بدأ الاجتماع من قبل الرئيس أو بمشاركة المشاركين المهم أن هذه القواعد تسير عجلة الاجتماع، وهي أشبه ما تكون بالإرشادات أو الإجراءات الوقائية ومنها:   
1-يبدأ الاجتماع في الموعد المحدد.   
2-يساعد الجميع في وضع جدول أعمال الاجتماع.   
3-يتم اتخاذ القرارات بالإجماع.   
4-لا مانع من وجود خلافات.   
5-الحرية في التعبير عن الآراء والأفكار.   
  
العناصر الأساسية للاجتماع الفعال   
الأهداف   
مكان الاجتماع   
المشاركون   
الاجتماع   
التنظيم   
وقت الاجتماع   
فن القيادة   
المعلومات**

**كيف تُدير الاجتماعات بنجاح؟**

**الفكرة: كيفية إدارة الاجتماعات**

قبل أن تعقد اجتماعًاما، اطرح على نفسك الأسئلة الخمسة التالية:

1        ما الهدف من الاجتماع؟

2        ما النتائج المترتبة على عدم عقد الاجتماع، أو ما الذي يترتب على عقدة؟

3        من الذي يجب أن يحضر؟

4        ما المدة الزمنية التي يجب أن يستغرقها الاجتماع وما النحو الذي يجب عقده عليه؟

5        متى يكون الموعد الأمثل لعقده؟

**خمسة أنواع من الاجتماعات**

1        اجتماعات موجزة- تُعقد لنشر المعلومات وتناقلها، وتوضيح بعض النقاط ودمج أفكار الآخرين.

2        اجتماعات استشارية- تُعقد من أجل جمع الآراء والنصائح ولطرح الأفكار ومشاركتها.

3        اجتماعات مجلس- تُعقد للمشاركة في تحمل مسئولية القرارات ولفض النزاعات التي قد تطرأ أثناء العمل.

4        اجتماعات اللجنة- أ تُعقد من أجل "التصويت" على القرارات والتوصل إلى تسويات أو حلول وسطية للآراء المختلفة بشأن القضايا ذات الاهتمام المشترك

5        اجتماعات التفاوض- تُعقد للتواصل إلى القرارات عن طريق التوافق مع الأطراف الأخرى التي تسعى لتحقيق أفضل ما لديها.

يجب أن تحدد نوع الاجتماعات التي تعقدها وأن تخطط لإدارة كل نوع منها في إطار فترة زمنية كافية كلما أمكن، وفقًا للهدف الذي ترنو إليه.

وبمجرد أن تتخذ القرار بضرورة عقد الاجتماع، فيجب أن تأخذ بعين الاعتبار المدة الزمنية التي تستقطعها من وقتك الآخرين لمناقشة الموضوعات، ومن ثم يجب أن يبدأ الاجتماع وينتهي في الموعد المحدد. يجب أن تديره حتى تضمن إحراز التقدم والوصول إلى قرار. ومن الضروري أن تضمن مشاركة جميع الحضور (وإلا فما الهدف من وجودهم؟) وأن تخرج من الاجتماع بفائدة إيجابية.

إن كونك مدركًا لتكلفة الاجتماعات سيجعل عقلك أكثر تركيزًا، فالتخطيط سيجعل أفعالك محددة ودقيقة. يجب أن يصاغ محضر الاجتماع الذي يسجل الإجراءات المتفق عليها والمسئوليات على نحو ييسر المتابعة والفحص المستمر.

**هناك سمات تتصف بها الاجتماعات المدارة بنجاح وهي:**

-   اجتماعات مخطط لها مسبقًا (بأن تحدد من يجب عليه الحضور وأن يتم سلفًا توزيع جداول الأعمال وكل الأوراق المفيدة).

-   يتم مسبقًا تحديد مدة زمنية لمناقشة كل بند وللاجتماع ذاته (ويجب الالتزام بها).

-   يجب أن تكون محاضر الاجتماع موجزة وموجهة نحو الإجراءات (مع تحديد المسئوليات).

-   وجود وضوح في النتائج (يتشارك فيه الجميع).

-   تراجع الاجتماعات باستمرار لضمان الفاعلية.

-   ينصب التركيز دائمًا على المواطن الإيجابية.

-   أنت حكم ومراقب ناجح.

**هل هذا الاجتماع ضروري بالفعل؟ إذا كان كذلك، فتأكد من إدارته بنجاح؟**

## مشاكل تواجه إدارة المدرسة وحلولها

**نتعرض اليوم لدراسة مبسطة لمشاكل الإدارة المدرسية الخليجية ونتحدث أولا عن تعريف الإدارة ثم معايرها ثم المشكلات  
  
تعريف الإدارة المدرسية :هي جهود فنية وإدارية يقوم بها مدير**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**ومعاونوه وفق تنظيم معين يتم فيه تنسيق الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف مرسومة تخدم**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**والبيئة .  
  
· معايير الإدارة المدرسية الناجحة :لعل من أبرز المعايير للإدارة المدرسية الناجحة ما يلي :  
1- القدوة وهي أن يكون مدير**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**قدوة حسنة في مظهره وسلوكه وتصرفاته .  
2- القدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة .  
3- العدالة في التصرفات والأحكام بين زملائه وطلابه .  
4- الإحساس دائماً بالمسؤولية الملقاة على عاتقه .  
5- الإخلاص والأمانة في العمل .  
6- المرونة في تسيير أعمال المدرسة.  
7- البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم .  
8- مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات .  
9- التعرف على الأخطاء وتفادي تكرارها .  
10- العمل على تحقيق المصلحة العامة .  
11- التواصل مع أولياء أمور التلاميذ والمجتمع المحلي .  
· المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية :  
ويقصد بها كل ما يحدث من معوقات فنية كانت أو إدارية تعيق مسيرة العملية التعليمية داخل**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**وهذه المشكلات يمكن النظر إليها من زاويتين :   
أولاً : مشكلات تقع على الإدارة :  
  
طبيعة المشكلة: تكرار غياب وتأخر بعض المعلمين عن الحضور في الصباح لأسباب مختلفة.  
الحلول المقترحة :   
· بالنسبة للمعلم المتأخر لابد من التقيد بالصلاحيات التي تخول لمدير**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**علاج هذا الجانب .   
· أما المعلم المتغيب فيتم توزيع راتب اليوم الذي تغيب فيه المعلم على المعلمين الذين تناوبوا على حصصه مع إعداد بيانات منظمة لهذا العمل .  
· نقل المعلم كثير التأخر والغياب إلى مدارس أخرى قريبة من مسكنه .  
· لابد من تعاون الوحدات الصحية والمستشفيات الحكومية والخاصة مع المدارس في منح التقارير الطبية.   
  
2- تفريغ بعض المعلمين أثناء الدوام الرسمي :  
المشــــكلــــــــــــة: تعقد**[**إدارة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**التعليم لقاءات ودورات تنشيطية أثناء الدوام الرسمي للرفع من مستوى المعلمين الأمر الذي يتطلب تفريغ أكثر من معلم لحضورها وهو ما يسبب إرباكاً للمدرسة.   
الحلول المقترحة :   
· استغلال الفترات التي تسبق بداية العام الدراسي في إقامة مثل هذه الدورات .   
· تنبيه المدارس قبل بداية مثل هذه الدورات بفترة كافية وأخذ الاحتياطات أثناء إعداد الجدول المدرسي .  
· أن تكون مثل هذه اللقاءات مسائية مع وضع الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المعلمين على الحضور.  
3- تكدس التلاميذ في الفصول :  
المشــــكلــــــــــــة: وجود أعداد كبيرة من الطلاب في**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**نتيجة لوقوعها في حي آهل بالسكان أو تحويل طلاب من قبل**[**إدارة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**التعليم للمدرسة.  
الحلول المقترحة :   
· أن يكون هناك اتصال بين إدارات المدارس واللجان الخاصة بتوزيع الطلاب على المدارس بحيث لا يتم إرسال أي طالب إلا بعد موافقة**[**إدارة المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**خاصة إذا ما علمنا أن بعض الطلاب يسكنون في أحياء توجد بها مدارس ولا تعاني من الكثافة الطلابية .  
· نقل الطلاب الذين يسكنون في أحياء بعيدة عن**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**إلى مدارس في الأحياء التي يسكنون فيها   
· فتح مدارس في الأحياء الآهلة بالسكان .  
  
4- قلة المتخصصين في مجال معين وإسناد تدريس بعض المواد لمعلمين غير متخصصين :  
المشــــكلــــــــــــة: وجود وفرة في تخصصات معينة على حساب تخصصات أخرى.  
الحلول المقترحة :   
· إعداد استمارة خاصة في نهاية كل عام من قبل شؤون المعلمين يوضح فيها احتياج**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**من التخصصات المختلفة لسد عجز المدارس في هذا الجانب .  
· تكثيف الدورات التدريبية للمعلمين غير المتخصصين قبل بداية العام الدراسي .  
· إقامة بعض الدروس النموذجية داخل**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**من قبل المعلمين المتخصصين تكون موجهة للمعلمين الذين يقومون بتدريس مواد بعيدة عن تخصصهم .  
  
5- عدم توفر الغرف لممارسة الأنشطة المدرسية :  
المشــــكلــــــــــــة: كثرة أعداد الطلاب أدى إلى تحويل بعض الغرف الخاصة بالأنشطة إلى فصول   
الحلول المقترحة :   
· تشكيل لجنة من**[**إدارة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**التعليم وإدارة**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**لتحديد الغرف التي تحتاج إليها**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**لممارسة الأنشطة المدرسية والرفع عن أعداد الغرف التي يمكن جعلها كميزانية للمدرسة من الفصول .  
· استغلال المساحات الموجودة في الفناء المدرسي لإقامة غرف خاصة بالأنشطة المدرسية.  
  
6- صورية النشاط المدرسي :  
المشــــكلــــــــــــة: ويتمثل ذلك في عدم كفاية الوقت المخصص للنشاط لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المطلوبة.  
الحلول المقترحة :   
· أن يتم تحديد يومين في الشهر ( يوم الخميس ) كأيام مفتوحة تمارس فيها الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المنشودة من النشاط المدرسي يبدأ من الساعة 8-12ظهراً .  
  
7- : عدم تجاوب أولياء أمور التلاميذ مع**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**:  
المشــــكلــــــــــــة: عدم حضور أولياء أمور الطلاب للمجالس التي تعقدها**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**.  
الحلول المقترحة :   
· تجنيد كافة وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية لتعريف الآباء بأهمية هذه المجالس وواجباتهم تجاه أبنائهم الطلاب   
· استغلال فترة توزيع النتائج لعقد مثل هذه المجالس.  
8 - مشكلة التأخر الصباحي للطلاب :  
المشــــكلــــــــــــة: حضور الطلاب للمدرسة بعد الانتهاء من الاصطفاف الصباحي بتعمد منه أو لبعد سكنه عن**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**.  
الحلول المقترحة :   
· وضع حوافز للطالب المثالي في الانتظام .  
· توجيه لفت نظر لولي أمر الطالب بالحسم من درجات المواظبة في حالة تكرار تأخره .  
· الحسم على الطالب من درجة المواظبة .  
· حرمان الطالب من حصص مادة محببة إلى نفسه كالتربية البدنية.  
· نقل الطالب إلى مدرسة قريبة من سكنه .  
  
9 - كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي :  
المشــــكلــــــــــــة: وهي خروج المعلم مع بداية الدوام أو في وقت معين من الدوام الرسمي.  
الحلول المقترحة :   
· في حالة الاستئذان مع بداية الدوام فيمنع المعلم من التوقيع ويعامل معاملة المعلم الغائب في المشكلة الأولى .  
· أما في حالة المعلم المستأذن لفترة محددة من الدوام فيتم وضع حدود معروفة للجميع كحد أقصى لعملية الاستئذان خلال الفصل الدراسي ويوثق ذلك في سجل خاص.  
  
10 - مشكلة عمال النظافة :  
المشــــكلــــــــــــة: وهي معاناة المدارس في توفير الأيدي العاملة التي تتولى أعمال النظافة وتحميل**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**أعباء مالية إضافة إلى أعبائها.  
الحلول المقترحة :   
· أن تتولى**[**إدارة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**التعليم التعاقد مع شركات نظافة يتم بموجبها تأمين العمالة اللازمة لكل مدرسة . على أن تتحمل الوزارة التكاليف المالية لهذه العمالة أو المشاركة في تحمل جزء من هذه الأعباء .  
  
11 - كثرة التعاميم الواردة من**[**إدارة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**التعليم :  
المشــــكلــــــــــــة: انشغال العاملين بالمدرسة بمتابعة سير العملية التعليمية ، وهو ما قد يؤدي إلى تأخر إرسال مندوب**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**لاستلام التعاميم التي تخص**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**، مما يجعلها تتكدس بل أن البعض منها يحتاج لردود سريعة.  
الحلول المقترحة :   
· إعادة تعيين مندوبين من قبل إدارات التعليم لتوزيع هذه التعاميم على المدارس .   
· الاستفادة من التقنيات الحديثة وإرسال هذه التعاميم عبر هذه التقنيات .  
  
12 - وجود فجوة بين مراكز الإشراف وإدارات المدارس :  
المشــــكلــــــــــــة: مراكز الإشراف تنظيم أوجد لتسهيل أمور المدارس وتلبية ما تحتاج إليه من إمكانات مادية وبشرية بدلاً من الرجوع للإدارة التعليمية ولكن الواقع غير ذلك حيث توجد هناك فجوة بين إدارات المدارس وهذه المراكز حيث أن معظم الاحتياجات والخطابات توجه لإدارة التعليم .  
الحلول المقترحة :   
· تفعيل دور هذه المراكز من قبل**[**إدارة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**التعليم عن طريق إعطاء مزيد من الصلاحيات لمدير المركز وعدم الرجوع إلى**[**إدارة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**التعليم إلاّ في حالة الأمور الضرورية التي تتطلب تدخل مدير التعليم .   
  
13 - مشكلة المعلم كبير السن :  
المشــــكلــــــــــــة: وهم المعلمون الذين لم يؤهلوا تربوياً ولم يعد لديهم الاستعداد لتطوير أنفسهم ، فاستهلك عطاءهم ولم يعد لديهم القدرة على العطاء.   
الحلول المقترحة :   
· إعطاءه الأولوية في تخفيض نصابه من الحصص .  
· تكليفه بأعمال إشرافية .  
· نظراً لعلاقته الوثيقة بأولياء أمور يتم تكليفه بالعمل كمستشار لمدير**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**فيما يتعلق بتوثيق الصلة بين البيت والمدرسة .  
  
14- مشكلة المعلم غير الراغب في التدريس :  
المشــــكلــــــــــــة: وجود عينة من المعلمين الذين لا يرغبون في التدريس لعدم قدرتهم أو توجيههم لمناطق لا يرغبون العمل فيها .  
الحلول المقترحة :   
· التحدث إلى بعض المعلمين المقربين إليه لنصحه .   
· الاجتماع به وتقديم النصيحة والمشورة له .  
· في حالة استمرار وضعه يبلغ المشرف التربوي للاجتماع به وإسداء النصيحة له .  
· وإذا ما واصل تهاونه يوجه إليه لفت نظر لتحسين وضعه .  
· إذا لم تفلح معه الحلول السابقة يرفع أمره إلى**[**إدارة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**التعليم لاتخاذ اللازم حياله .  
  
15- قلة استخدام الوسائل التعليمية :  
المشــــكلــــــــــــة: معاناة الإدارة المدرسية من قلة استخدام المعلمين للوسائل التعليمية لأسباب مختلفة .   
الحلول المقترحة :   
· قيام المشرفين على تقنيات التعليم بزيارات مكثفة للمدارس ومتابعة الوسائل المتوفرة فيها وتوجيه مدير**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**على ضرورة استفادة المعلمين منها.  
· إقامة الدورات التدريبية المكثفة لتدريب المعلمين على كيفية استخدام الوسائل التعليمية .  
· أن تقوم**[**إدارة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**التعليم بتزويد المدارس بما تحتاج إليه من وسائل تعليمية وأجهزة .  
  
16- تدخل بعض أولياء أمور الطلاب في أمور لا تخصهم :  
المشــــكلــــــــــــة: قيام بعض أولياء أمور الطلاب بفرض مطالب على**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**هي من اختصاصات**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79) **الحلول المقترحة :   
· استغلال مناسبة عقد مجلس الآباء والمعلمين لتوضيح مالهم وما عليهم من حقوق وواجبات .  
  
ثانياً : مشكلات تقع من الإدارة :  
1- عدم إدراك مديري المدارس للأعمال الإدارية التي يجب عليهم عملها لعدم وجود الخبرة الكافية لديهم .  
2- تقاعس بعض مديري المدارس عن أداء واجبهم .  
3- ضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل داخل**[**المدرسة**](http://www.moudiralmdrsh.com/vb/showthread.php?t=79)**بين المدير والمعلمين :  
4- سوء خلق بعض الإداريين واستخدامهم لألفاظ بذيئة أو مخالفات سلوكية.  
5- الجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيقها والروتينية في العمل .  
  
الحلول الممكنة لعلاج المشكلات التي تقع من الإدارة :   
1- حسن اختيار مديري المدارس وأن يتم الاختيار وفق أسس ومعايير صحيحة ومقننة .  
2- الإعداد المسبق وذلك من خلال تقديم برامج في الإدارة التربوية في مرحلة البكالوريوس.  
3- تقديم الدورات التدريبية والتأهيل العلمي لمديري المدارس.  
4- ينبغي اختيار مديري المدارس من أصحاب الخبرة الحقيقية .  
5- ينبغي أن يطلع المدير على لائحة المرحلة التي يعمل بها .  
6- التخطيط السليم للعمل المدرسي واشتراك جميع العاملين في هذا التخطيط حتى يسهل التنفيذ عندما يعرف كل فرد بأنه اشترك وساهم في ذلك العمل وبالتالي يستطيع أن يتحمل المسؤولية .   
7- المرونة في تطبيق النظام ومراعاة الظروف الطارئة .**

**علم الهندسة النفسية أو البرمجة اللغوية العصبية جاء ليؤكد قدرة الانسان على تكييف حالاته النفسية وفق ارادته**

‏

**علم الهندسة النفسية أو البرمجة النفسية جاء ليؤكد قدرة الانسان على تكييف حالاته النفسية وفق ارادته وتبديل الحزن الى فرح والتعاسة الى سعادة والغضب إلى هدوء بالاضافة الى قدرته على برمجة نفسه وتفكيره لتحقيق أهدافه وتطوير قدراته الذاتية. هذا يتم وفق تقنيات منهجية تعلمنا إياها الهندسة النفسية**

**وقد رمز لها بالحروف NLP     وهذه الحروف ما هي إلا رموز لNeuro- Linguistic  Program     -NEURO      تشير الى الجهاز العصبي وأخذ منها الحرف الأول N    .LINGUISTIC     هذه الكلمة تدل على أن اللغة جزء أساسي في هذه التقنية فأخذ الحرف الأول L    . PROGRAMMING     تشير الى مقدرتنا على تنظيم هذه الأجزاء أو برمجتها في أدمغتنا وأخذ منها الحرف الأولP    , وأصبحت كلمة NLP     معروفة بشكل كبير لدى المهتمين بها أكثر من أصول هذه الحروف.**

**\* ان الافادة من هذا العلم NLP     الهندسة النفسية أو البرمجة النفسية تركز بشكل أساسي على دراسة حالات التفوق أو النبوغ لدى الأفراد, وهي تركز على معرفة التفوق وكيفية تجزئته الى عناصره الأولية وبنيته الأساسية ومن ثم تطبيقه على أشخاص آخرين لتحسين أدائهم العملي, فهي تمدنا خطوة بخطوة بكيفية تحقيق التفوق والتخلص من المصاعب الحياتية....**

**\* فهل ترغب برفع كفاءتك في الاتصال؟ \* هل ترغب في بناء أسرة بلا مشاكل؟ \* هل ترغب في تربية أبنائك بشكل أفضل؟\*هل ترغب في بناء علاقة حميمة مع أطفالك وخصوصا المراهقين منهم؟ \* هل ترغب بأن تكون محبوبا في مجتمعك وعملك؟ هل ترغب في زيادة انتاجك العملي؟ \* هل ترغب في اكتساب عادة جديدة أو التخلص من عادة مزعجة؟\*هل ترغب في تعلم أفضل طريقة للتخلص من التوتر والقلق؟\*  هل لديك رغبة في قيادة مفاوضات ناجحة في عملك؟**

**إن البرمجة النفسية لا تمنح أفضل الأسس النظرية فقط، بل إنها تمنح أيضا التقنيات للأحداث التغيير الشخصي الذي يتناسب مع معطيات الحضارة الحديثة.**

**والطريقة الممتعة لفهم البرمجة النفسية هو تطبيقها، فهي علم تطبيقي أكثر من كونه نظري، تقوم على التجربة والاختبار, فعندما يتساءل رب الأسرة: هل يمكن تطبيق البرمجة النفسية في بناء بيت يقوم على الحب والتفاهم؟ فما علينا إلا أن نجعله يضعها قيد الاختبار والتجربة مباشرة ليرى هل ستجدي معه أم لا.**

**\*بالامكان أن نبرمج طريقة تفكيرنا وفق الكيفية التي نريدها ف المعروف أن الدماغ ينجز عدة وظائف تمثيلية ليعطي معنى للعالم من حوله، فهو يستطيع أن يتذكر ويبتكر نماذج للصور والأصوات والكلمات والمشاعر والروائح والأذواق, وبما أننا نجمع المعلومات ونحزنها بطريقة معينة من خلال الحواس الخمس، فإننا نقوم باسترجاع المعلومات بنفس الشفرة والهيئة التي خزنت بها التجربة، فإذا خزنت المعلومات بشكل صوري فسوف تستعاد على شكل صورة، واذا خزنتها بعد السماع على شكل أصوات فسوف تستعاد على شكل أصوات,, والدماغ يمكننا من اتخاذ القرارات والاستجابة بسرعة لما حولنا, وفعل ذلك عن وعي سيتعبنا أو يسبب لنا بعض المضايقات, وبما أننا نفهم اجراءات التشفير في الدماغ، فإن الخبير في البرمجة النفسية يستطيع احداث تغيرات بمجرد تغيير الشفرة, ومن هنا فإن الكآبة والاحباط والحزن والشعور بالذنب والقلق والرهبة والخوف المرضي والاعتقادات والقيم وجميع المشاعر والأحوال البشرية تعمل حسب بنية تشفيرها لكل فرد.**

**\*أن  ميزة البرمجة النفسية أو الهندسة النفسية في  كل هذه الشهرة لانها أصبحت البرمجة النفسية مشهورة بالتقنيات التي تقدمها لاحداث تغيير مؤثر وطويل الأمد في النفس البشرية, فعلى سبيل المثال يوجد تقنية تدعى العلاج السريع للخوف المرضي، التي بواسطتها نستطيع بإذن الله شفاء مرضى الخوف في أقل من عشر دقائق بعد أن كان يعالج المريض لعدة سنوات, ولقد تم استخدام هذه الاجراءات لعلاج الخوف من المرتفعات والمصاعد الكهربائية والتحدث أمام العامة والسفر بالطائرات,, الخ، وهذا العلاج يمثل واحدا فقط من عدة تقنيات للتغيير.**

**كما أن هناك خط الزمن المستخدم في ازالة تأثير الكثير من الأحداث التاريخية من الذهن التي تسبب الكثير من المعوقات وتعمل ككابح في طريق الانتاج والابداع, كما يستخدم خط الزمن رسم الخطط المستقبلية بدلا من جعلها على الورق والرجوع اليها من وقت لآخر, فالبرمجة النفسية تضع خططك المستقبلية في عقلك الباطن ليسير عليها وفق برمجتك لها, اضافة الى عدة تقنيات أخرى مثل تحويل المناط اعادة التشكيل Reframing     ، وswishing    ، والاقتران,, الخ، وعلى أية حال فإن البرمجة النفسية تضم أكثر بكثير من مجرد صندوق أدوات من التقنيات.**

**\* أن التحكم في نفسيتنا  وبرمجتها \لتحقيق أهداف معينة للتحكم في النفس وضبطها والتخلص من مشاكل الماضي والاستعداد للمستقبل يجب أولا وآخراً التعرف على شيئين الممثلات الداخلية والفسيولوجية.**

**يقول بعضهم: البيئة والظروف لا توجد الرجال، ولكن الرجال هم الذي يوجدون البيئة، والظروف المناسبة لحدث ما ,فعندما تتعرف على ممثلاتك الداخلية السمعي والصوري والشعوري والفسيولوجية علم وظائف الأعضاء للحالة الصحية، والجوع، والعطش، والوضع الجسماني، والحركة,, الخ لأي حالة، فسوف تملك عندئذ زمام أمورك، تملك الأجزاء المركبة للحالة التي تعيشها, والحالات النفسية، عندها تأشيرة دخول وخروج، إن صح التعبير، متى أرادت جاءت وتغادر متى شاءت, وبعض هذه الحالات يقوي عزائمنا وشعورنا بالنشاط والحيوية والقوة، وبعضها الآخر يضع سدودا لحياتنا ولقدراتنا فلا يجعلنا ننظر أبعد من أرنبة الأنف، ومن ثم يجعلنا حبيسي مشاكلنا وحالاتنا ثم يشعرنا بالاحباط,وذلك لأن كل حالة من الحالات التي نعيشها لها تمثيل داخلي وفسيولوجي معين, فالخوف والغضب والجوع والأمن والرضا والشبع له تمثيل داخلي وفسيولجي. فالغضب مثلا يخزنه الشخص بصورة معينة وصوت معين وكذلك احساس معين وله وضعية تختلف مقارنة بوضعية الخوف والجوع والأمن والرضا والشبع, فكل حالة لها ممثل داخل جسم الانسان ووضعية تختلف.**

**\* أن نتنبأ بالحالة النفسية وتغييرها  يمكنك أن تلاحظ الحالة قبل الدخول بها وتغيرها, ولو كان غير ذلك لبطلت الوصايا والمواعظ والتأديبات كما قال الغزالي في الاحياء، ولما قال صلى الله عليه وسلم لشخص لا تغضب ولأبي بكر لا تحزن, ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم:ليس الشديد بالصرعة وإنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب .**

**إننا ندعو ادارة الحالة في البرمجة النفسية على أنها السيطرة على الحالة.**

**فليس الشديد بالقوة الجسمانية والعضلية وانما الشديد والقوي الذي يملك زمام نفسه ويعرف كيف يوجه نفسه القوي هو الذي يستطيع أن يغضب متى شاء ويحلم متى شاء, ولا يصل الى النجاح ويحقق الأهداف إلا من كانت نفسه طوع أمره مجتمعه على أمره, كيف لا والنفس قد تتردد وقد تتبضع، فأنت تجلس في محاضرة في مدرج الجامعة أو الصف، تريد أن تسمع المحاضر ما يقول وتريد الخروج وتريد الحديث مع زميلك وتريد أن تتنزه في الحديقة وتريد,, وتريد, أليس هذا صحيحا؟, ألا يصف هذا حقيقة الفرق بين أولئك الذين يحققون أهدافهم والذين يفشلون في تحقيق أهدافهم؟ إن الاختلاف يكمن في المرونة والمقدرة على أن تضع نفسك في حالات تحفزك لانتاج تصرفات تساعدك في الوصول الى الهدف الذي تريد.**

**\* أن لإدراك العالم من حولنا علاقة بحالاتنا النفسية لا ننا جميعا ندرك العالم من خلال حالاتنا وإن هذا يشرح لماذا نشعر بالسعادة في أوقات بينما هذه السعادة تتحول مثلا الى تعاسة في أوقات أخرى, لماذا نشعر في أوقات بحالة التعلم المثلى أي أن درجة الاستيعاب، للمحاضرة أو الدرس أو أثناء الحفظ، كان عاليا بينما في أوقات أخرى نعيش نوعاً من البلادة, وبما أننا نعمل دائما نتيجة للحالات النفسية التي نعيشها، فكان من الواجب قبل اتخاذ أي قرار أن نكون في أحسن الحالات فهذا رسول الله صلى الله عليه وسلم ينهى القاضي أن يقضي بين اثنين وهو غضبان, وقاس العلماء على ذلك الجوع وما يجري مجراه من كونه حاقنا أو حاقبا.**

**كما أننا عندما نشعر جسديا بالحيوية والنشاط ندرك العالم بشكل مختلف عن الوقت الذي نكون فيه متعبين أو مرضى، ولذلك فإن أوضاعنا الفيزيولوجية تغير الطريقة التي نمثل ونحس بها العالم, وبهذه الطريقة فإن عالمنا الداخلي يؤثر دائما على عالمنا الخارجي, ومع ذلك فإن ممثلاتنا الداخلية التي تصف كيفية احساسنا بحادثة ما لا تصفه بشكل دقيق، بل مجرد تمثيل عنه.**

**يقول لاوتسو: من يعلم الكثير عن الآخرين يكون متعلما، أما من يفهم نفسه فهو الذكي الفطن, ومن تكون له الكلمة المسموعة عند الآخرين يكون قويا، أما من يملك نفسه هو الأقوى دائما .**

**إن بعض الحالات تمنحنا قوة لفعل الأشياء والتفكير بوضوح واظهار العواطف بدقة والشعور الجيد واتخاذ اجراءات فعالة,, الخ, فمثل هذه الحالات تشد من عزائمنا بينما حالات أخرى تثبط عزائمنا وتشعرنا بالاحباط, فعندما نقع في حالة تجعلنا لا نعرف كيف نتصرف فهذا لا يعني أننا أصبحنا بلداء، بل إنها تعني أننا نعيش حالة من حالات الاحباط فلا نملك من أمرنا شيئاً, وكما تسير الحالة يسير السلوك، لأن السلوك يعبر ببساطة عن كيفية تفكيرنا وشعورنا في تلك اللحظة.**

**\* أن تغير حالتنا النفسية من الأسوأ إلى الأحسن مثلاً لاحظ أجزاء مركباتها ثم قم عندئذ بتغيير تلك الأوجه في تجربتك, وقارن بينها وبين تجربة سابقة قادتك الى حالة من السعادة والثقة بالنفس و,, الخ, لاحظ أوجه التشابه والاختلاف بين الثقة بالنفس وعدم الثقة بالنفس ودون ذلك على ورقة، ماذا تلاحظ؟ في حالة الغضب يوصى الغضبان مثلا إذا كان واقفا أن يجلس أو يتوضأ وبهذه الحالة فأنت تغير فسيولوجيتك وبذلك تغير حالتك.وقس على ذلك باقي الحالات.**

**استخدام قواك للتغيير والتوصل الى الحالات يصف قوتك في السيطرة على زمام أمورك وهذا معنى أن تملك نفسك, اذا أردت أن تقوم بأمر ما ودعتك نفسك لأمر غيره أو لأمور غير ما أردت فما العمل؟ فقط استدع الصورة التي تريد أن تكونها والفسيولوجية التي تصاحبها تجد نفست تخوض نفس التجربة.**

**وهذا يشير أيضا الى استطاعتك تطوير القدرات التي تجعلك تستدعي أي حالة تريد أن تعيشها وتحياها وتحتاجها، فأنت تحتاج الثقة بالنفس وتحتاج الصبر وتحتاج الطمأنينة وتحتاج حالة الابداع وحالة التعلم المثلى وتحتاج حالة التركيز ,, الخ من الحالات فما عليك إلا استدعاء الحالة التي تريد، وعندئذ ستحس أن الحياة أكثر من قضية اختيار.**

### إستراتيجيات التعليم والتعلم learning and teaching strategies

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **[استراتيجيات](javascript:void(0);)التدريس الحديث**  **تعرف استراتيجيات التدريس على انها مزيج بين طرق التريس الخاصة والعامة المتداخلة والمناسبة لأهداف الموقف التعليمى , وأيضا يقصد بها تحركات المعلم داخل الفصل وخارجه .  أى ان الأستراتيجية هى طرق التدريس وأساليب التدريس التى يستخدمها المعلم لتحقيق الأهداف التربوية  والأهداف السلوكيه للتلاميذ للوصول لمستوى أفضل .  مواصفات الأستراتيجة الناجحة :-  ان تكون مراعية للفروق الفردية , وان تكون تراعى الأمكانيات المتاحة , وترتبط بأهداف التدريس  ونوع ونمط التدريس  أنواع الأستراتيجيات التدريسية  1) استراتيجية لعب الأدوار  2) استراتيجية التفكير الناقد  3) استراتيجية العصف الذهنى  4) استراتيجية التواصل اللغوى  5) استراتيجية البحث و الأكتشاف  6) استراتيجية التفكير الأبداعي  7) استراتيجية [التعليم](javascript:void(0);)التعاونى  8) استراتيجية المفاهيم  9) استراتيجية التقويم البنائي  10) استراتيجية الأنماط  تستخدم هذه الأستراتيجيات من أجل تعليم أفضل لخلق جيل متعلم يعتمد فى تعلمه أسلوب حل المشكلات التى تساعده فى حياته العملية ومن خلال بحثى عن هذه الأستراتيجيات  تبين لى من خلال دخولى لبعض المنتديات العلمية أن المملكة العربية السعودية  لها عدة مدارس نموذجية تطبق هذه الأستراتيجيات فى التعليم ليظهر جيل جاهز للعمل فى معترك الحياة  التى تعتمد أعتماد كلى على التعلم فى هذه الوقت  وقد أثبت الدراسات نجاح هذا التعليم أكثر بكثير من قبل بهذا الأسلوب**  **إستراتيجيات التعليم والتعلم learning and teaching strategies**  **أصل كلمة الإستراتيجية strategy origin**    **يعود أصل كلمة إستراتيجية(strategy) إلى الكلمة اليونانية(strategia) والتي تعني البراعة العسكرية أو فن الحرب.**  **والإستراتيجية تشير إلى فن توزيع واستخدام وسائل وأدوات الجيش من أجل الوصول إلى هدف محدد.**  **وعند الالتحام المباشر مع العدو، فينتقل التركيز إلى التكتيكات والتي تشير إلى الطرق المتبعة في تنفيذ كل عنصر من عناصر الخطة وطريقة توظيف جميع المصادر والإمكانات بما فيها الجيوش في المعركة.**    **تعريف الإستراتيجية والفرق بينها وبين الطريقة**    **الإستراتيجية: هي خطة تبين كيفية الوصول إلى هدف محدد. وتشير إلى شبكة معقدة من الأفكار والتجارب والتوقعات والأهداف والخبرة والذاكرة التي تمثل هذه الخطة بحيث تقدم إطار عام لمجوعة من الأفعال التي توصل إلى هدف محدد.**  **الطريقة: آلية وكيفية تنفيذ كل فعل من الأفعال المطلوبة لتطبيق الإستراتيجية بالإعتماد على مجموعة من المصادر والأدوات.**    **استراتيجيات وطرائق التعليم والتعلم learning and teaching methods and strategies**  **إستراتيجيات التعليم: تشير إلى الأساليب والخطط التي يتبعها المدرس للوصول إلى أهداف التعلم.**  **طرائق التعليم: وتستخدم عادة من قبل المدرس والتي تحدد آلية خلق البيئية المناسبة للتعلم وتحديد طبيعة النشاط الذي يتضمن دور المعلم ودور الطالب خلال الدرس.**  **استراتجيات التعلم: أفعال محددة يقوم بها المتعلم لجعل عملية التعلم أسهل وأسرع وأكثر متعة وفاعلية، والتي تجعله متعلم ذاتيا وقادر على توظيف ما تعلمه في حالات جديدة.**  **ملاحظة: كل إستراتيجية تعليم يمكن أن ترتبط بمجموعة من الطرائق أو استراتيجيات التعلم.**  **كيف نميز بين استراتيجيتي التعليم والتعلم؟**    **نميز بين استراتيجيتا التعليم والتعلم من خلال الدور الذي يلعبه المدرس في النظام التعليمي.**  **مثال:**  **أحد الطرائق المتبعة في التعليم المباشر هي التعليم المحاضر، والذي يعد من الطرائق الفعالة في التعليم لأنه يقدم أسلوب للتواصل مع أكبر قدر ممكن من الطلاب وتقديم كم كبير من المعلومات لهم، كما يزيد من قدرة المدرس على الإدارة الصفية.**  **ولكن هناك مجموعة كبيرة من الميزات السيئة للتعليم المحاضر لأنه يقوم على افتراض غير واقعي لمستوى فهم الطلاب ويقلل التغذية الراجعة منهم. كما أن إبعاد الطلاب عن عملية التعلم يؤدي إلى نسيان سريع للمعلومات التي حصل عليها.**  **ولكن هناك استراتيجيات تعليم تتضمن تعليم الطالب كيف يتعلم، كيف يتذكر، كيف يفكر، وكيف يجعل عملية التعلم أكثر متعة. وهذا ما يشير إلى مفهوم التعلم مدى الحياة.**  **وانطلاقاً من هذه الاستراتيجيات يكون للمدرس دور جديد يلعبه وهو أن يكون ميسر لعملية التعلم. وأن يوظف إمكاناته وطاقاته في إيجاد وتعريف طرائق تجعل الطالب أكثر استقلالية.**    **ما الفرق بين الاستراتيجيتين إذا؟**    **تركز استراتيجيات التعليم على دور المدرس الذي يقوم به في إدارة العملية التعليمية، بغض النظر عن نسبة هذا الدور.**  **الاستراتيجيات التي تركز على أن يكون المدرس هو ميسر لعملية التعلم والطالب هو محور هذه العملية تسمى استراتيجيات تعلم.**  **والنتيجة:**  **استراتيجيات التعليم تتضمن استراتيجيات تعلم، بعبارة أخرى يمكن للمدرس ضمن أي استراتيجية تعليم أن يستخدم أحد الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الطالب.**  **مثال: أحد الإستراتيجيات المستخدمة في التعليم التفاعلي هي استراتيجية التعلم التعاوني.**    **الفئات المختلفة لاستراتيجيات التعليم وأمثلة عن كل منها**   |  | | --- | |  | |  |  |     **[https://sites.google.com/site/modernteachingstrategies/_/rsrc/1297327550011/-learning-and-teaching-strategies/4.jpg?height=322&width=400](https://sites.google.com/site/modernteachingstrategies/-learning-and-teaching-strategies/4.jpg?attredirects=0)**    **ملاحظة هامة: يمكن أن تكون أحد الطرق ضمن أكثر من استراتيجية، وكمثال على ذلك نلاحظ أن طريقة حل المشكلات في التعلم هي ضمن استراتيجية التعليم غير المباشر وكذلك ضمن استراتيجية التعليم التفاعلي** | | **نبذة عن بعض الاستراتيجيات**  **: أولاً : استراتيجية لعب الأدوار : مفهومها : هي أحدى أساليب التعليم والتدريب التي تمثل سلوكاً واقعياً في موقف مصطنع ، ويتقمص كل فرد من المشاركين في النشاط التعليمي أحد الأدوار التي توجد في الموقف الواقعي ، ويتفاعل مع الآخرين في حدود علاقة دوره بأدوارهم . أهدافها:  توفير فرص التعبير عن الذات ، وعن الانفعالات لدى الطلاب .  زيادة اهتمام الطلاب بموضوع الدرس المطروح ، حيث يمكن للمعلم أن يضمنها المادة العلمية الجديدة ،أو يقوم بتعزيز المادة العلمية المدروسة .  تدريب الطلاب على المناقشة والتعرف على قواعدها ، وتشجيعهم على الاتصال مع بعضهم البعض ؛ لتبادل المعلومات أو الاستفسار عنها .  إكساب الطلاب قيماً واتجاهات تعدل سلوكهم ، وتساعدهم على حسن التصرف في مواقف معينة إذا وضعوا فيها .  تشجيع روح التلقائية لدى الطلاب ، حيث يكون الحوار خلالها تلقائياً وطبيعياً بين الطلاب ، وبخاصة في مواقف الأدوار الحرة وغير المقيدة بنص أو حوار .  تنمية قدرة الطلاب على تقبل الآراء المختلفة ، والبعد عن التعصب للرأي الواحد .  تقوية إحساس الطلاب بالآخرين ، ومراعاة مشاعرهم ، واحترام أفكارهم . إجراءات تنفيذها: يتألف نشاط لعب الأدوار من ثلاث مراحل ، وتشمل تسع خطوات هي : المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد ، وتشمل الخطوات التالية : التسخين ، اختيار المشاركين ، تهيئة المسرح ، إعداد الملاحظين . المرحلة الثانية : تمثيل الأدوار ، وتشمل خطوة تمثيل الدور . المرحلة الثالثة : المتابعة والتقويم ، وتشمل الخطوات التالية : المناقشة والتقويم ، إعادة تمثيل الدور ( إذا دعت الحاجة ) ، المناقشة والتقويم ( بعد إعادة الدور ) ، المشاركة في الخبرات .  ثانياً: استراتيجية التعلم التعاوني : مفهومها : استراتيجية تدريسية يتعلم فيها الطلاب من خلال العمل في مجموعات صغيرة غير متجانسة يتعاون أفرادها في انجاز المهمات التعليمية المنوطة بهم . أهدافها :  تساعد على استخدام عمليات التفكير الاستدلالي بشكل أكبر .  تسهم في رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب .  تنمي العلاقات الإيجابية ، وتساعد على تقبل الفرد لوجهات نظر الآخرين .  تثير الدافعية لدى المتعلمين .  تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية أفضل نحو المدرسة والمعلمين .  تحقق تقديراً أعلى للذات .  تساعد على التكيف الإيجابي للطالب نفسياً واجتماعياً . إجراءات تنفيذها: 1. يتم تقسيم الطلاب إلى مجموعات غير متجانسة ( متفاوتون في مستواهم الدراسي ) بحيث يكون في كل مجموعة 3 ــ 5 طلاب ، ويوكل لكل طالب في المجموعة دور يقوم به ( رئيس ، مقرر ، متحدث ... الخ ) . 2. يبدأ المعلم درسه بمقدمة سريعة يعطي فيها فكرة عامة عن الدرس والأهداف التي يرغب في تحقيقها مع الطلاب من خلال العمل التعاوني .  3. يطرح المعلم ورقة العمل الأولى ، بعد التمهيد للنشاط ؛ لضمان فهم الطلاب لمحتوى ورقة العمل ، ويوضح لهم المطلوب القيام به . 4. يتأكد المعلم من توفر خلفية تعليمية (خبرات سابقة ، درس سابق ، مقدمة درس ، قراءة درس في الكتاب ) لدى الطلاب ينطلقون منها ؛ لممارسة النشاط التعليمي المطروح في ورقة العمل .  5. يتيح المعلم الفرصة لأفراد كل مجموعة مناقشة النشاط ، والخروج في نهاية الزمن المخصص برأي موحد ونتاج واحد .  6. تعرض كل مجموعة نتاج عملها أمام الطلاب ويدور نقاش حول ما يعرض ، ثم يكتب المعلم ملخص بسيط على السبورة عن أهم ما أُُتفق عليه .  7. تنفذ بقية النشاطات ( أوراق العمل ) بنفس الآلية حسب ما يسمح به وقت الحصة.  8. يقوم المعلم في نهاية الدرس بعملية تقويم ؛ للتأكد من تحقق أهداف الدرس لدى الطلاب ، ويتيح لهم الفرصة لكتابة الملخص السبوري .  ثالثاً: استراتيجية التقويم البنائي التدريسية: مفهومها:  هي استراتيجية تدريسية تعتمد على التقويم المرحلي الذي يتم أثناء تأدية المعلم للموقف التعليمي التعلمي, بهدف أخذ تغذية راجعة مستوحاة من جمع المعلومات عن الطلاب وتعلمهم ، ومن ثم تشخيص هذا الواقع , والتعرف على حاجاتهم والاعتماد عليها للتخطيط لتعلمهم اللاحق . تتطلب هذه الإستراتيجية من المعلم اعتماد التقويم جزءاً أساسياً من عملية التعليم والتعلم (قبل وخلال وبعد تنفيذ الموقف التعليمي التعلمي) ؛ للتغلب على الصعوبات والعثرات التي تواجه تعلم الطلاب ومعالجتها. أهدافها:  توظيف نتاجات عملية التقويم الصفي في تحسن تعلم الطلاب ، وتحسين أداء المعلمين.  الاهتمام بالتعلم السابق وجعله عنصراً هاماً ومتطلباً رئيساً للتعلم الجديد .  دمج التقويم في عملية التعليم والتعلم ، بحيث يصبح متكاملاً معها وليس مفصولاً عنها .  تفريد التعليم بحيث يصبح كل طالب عنصراً فريداً في الموقف التعليمي التعلمي .  تفعيل دور الطالب في عملية التعليم والتعلم وإثارة اهتمامه ودافعيته للتعلم .  معالجة مواطن الضعف لدى الطلاب ، وتعزيز مواطن القوة .   تنمية دور المعلم في تلبية حاجات الطلاب ، ومتطلبات المنهج المدرسي . إجراءات تنفيذها: يتم إعداد خطة درس وفق استراتيجية التقويم البنائي التدريسية ، وتنفذ داخل الصف بالعمل التعاوني ، بتقديم أوراق عمل تحتوي على ما يلي : 1. تقويم للخبرات التعليمية السابقة لدى الطلاب . 2. علاج للخبرات التعليمية السابقة لدى الطلاب (عند الحاجة) . 3. معرفة تعليمية جديدة . 4. تقويم مرحلي للتعلم الجديد وعلاج الصعوبات المتوقعة .  5. علاج للصعوبات المتوقعة (عند الحاجة) . 6. دعم التعلم بنشاط علاجي ، أو تعزيزي ، أو إثرائي في نهاية الدرس .**  **رابعًا : استراتيجية عمليات التعلم :  مفهومها:  هي مجموعة من العمليات العقلية الأساسية والتكاملية التي تساعد المتعلم على الوصول إلى المعارف ، وتنمي قدرته على المثابرة ، والتعلم الذاتي ، وحل المشكلات عن طريق الملاحظة ، وجمع البيانات ، وفرض الفروض ، وقياس العلاقات ، وتفسيرها بطريقة علمية باستخدام الحواس والتفكير العلمي .  وتشتمل عمليات العلم الأساسية على ثمان عمليات هي: الملاحظة ، التصنيف ، الاتصال ، علاقات المكان والزمن ، الاستنتاج ، علاقات العد (الأرقام) ، القياس ، التنبؤ (التوقع) . أما عمليات العلم التكاملية فتشتمل على خمس عمليات هي: التحكم في المتغيرات، تفسير البيانات ، فرض الفروض ، التعريف الإجرائي ، التجريب . ويُلاحظ أن عمليات العلم الأساسية والتكاملية تمثل تنظيماً هرمياً، بمعنى أن استخدام العمليات التكاملية يتطلب إتقان العمليات الأساسية، كما أن عمليات العلم التكاملية تضم مجموعة من العمليات الأساسية . أهدافها:   مساعدة المتعلم على الوصول إلى المعلومات بنفسه بدلاً من تقديمها له من قبل المعلم .  تأكيد اعتبار التعلم عملية للبحث والاستقصاء والاكتشاف ، وليس عملية لتلقين المعرفة .  تنمية بعض الاتجاهات العلمية لدى المتعلمين مثل حب الاستطلاع ، والبحث عن مسببات الظواهر .  تنمية التفكير الناقد والتفكير الابتكاري لدى المتعلمين .  تنمية قدرة المتعلم على المثابرة والتعلم الذاتي .  إكساب المتعلم اتجاهات إيجابية نحو البيئة والمحافظة عليها ، الأمر الذي يساعده على حل المشكلات التي تواجهه داخل المدرسة وخارجها.  انتقال أثر اكتساب المتعلم لمهارات عمليات العلم إلى مواقف تعليمية وحياتية أخرى . إجراءات تنفيذ ها :  استراتيجية عمليات العلم توفر تقنيات تدريبية متنوعة تتطلب الدراسة الفردية ، والدراسة في مجموعات ؛ لممارسة التعلم التعاوني ، أو المناقشة مع المعلم ، أو العصف الذهني . ويتم تنفيذ الاستراتيجية بالقيام ببعض المهام ، ومنها تخطيط أنشطة تدريبية تقوم على عمليات العلم الأساسية ، أو التكاملية ، ويقوم المعلم من خلالها بتوجيه عمل الطلاب ، ومتابعته ، وتقديم أنشطة متنوعة ، وتغذية راجعة ؛ لإعمال العقل في إتقان عمليات العلم مما يؤدي إلى الابتكار ، وعمق التفكير .**  **وتغذية راجعة ؛ لإعمال العقل في إتقان عمليات العلم مما يؤدي إلى الابتكار ، وعمق التفكير .  خامساً : استراتيجية الاستقصاء : مفهومها : استراتيجية تدريسية يتعامل فيها الطلاب مع خطوات المنهج العلمي المتكامل ، حيث يوضع الطالب في مواجهة إحدى المشكلات ، فيخطط ويبحث ويعمل بنفسه على حلها عن طريق توليد الفرضيات واختبارها . وللاستقصاء ثلاث صور متنوعة ، هي :  1. الاستقصاء الحر : يقوم فيه الطالب باختيار الطريقة والأسئلة والمواد والأدوات اللازمة ؛ للوصول إلى حل المشكلة التي تواجهه . 2. الاستقصاء الموجه : يعمل المتعلم تحت إشراف المعلم وتوجيهه ، أو ضمن خطة بحثية أعدت مقدماً .  3. الاستقصاء العادل : يمر بمراحل تبدأ بتقسيم طلاب الصف إلى مجموعتين ، تتبنى كل مجموعة وجهة نظر مختلفة تجاه الموضوع أو القضية المطروحة في محتوى الدرس ، بالإضافة إلى مجموعة ثالثة تقوم مقام هيئة المحكمين .  أهدافها :  مساعدة الطالب على بناء الهيكل الإدراكي ، والبناء العقلي الذي تنتظم فيه الحقائق .  تنمية مهارات التفكير ، والعمل المستقل لدى المتعلمين ، والوصول إلى المعرفة بأنفسهم .   تنمية مهارات ( عمليات ) العلم أثناء التعلم بالاستقصاء .  تنمية مهارات التعلم الذاتي لدى المتعلمين .   ممارسة عملية البحث العلمي وفق الخطوات المنهجية المعروفة .  إكساب المتعلم الثقة بالنفس والقدرة على إبداء الرأي ، وتقبل الرأي الآخر . إجراءات تنفيذها : 1. طرح المشكلة ومواجهة الطلاب بالموقف المحير . 2. إدارة مناقشة مع الطلاب لتقويم المعلومات المتوفرة لديهم حول المشكلة، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتنوعة . 3. قيام الطلاب بسلسلة من التجارب ، وجمع البيانات والمتطلبات اللازمة لحل المشكلة . 4. قيام الطلاب بتنظيم البيانات التي جمعوها وتفسيرها ، مع رجوعهم إلى استراتيجيات حل المشكلة التي استخدموها أثناء الاستقصاء . 5. كتابة تقرير خاص بعملية الاستقصاء .** | | **سادساً: استراتيجية الاتصال بمصادر التعلم : مفهومها: هي مجموعة من المهارات التي تنمي قدرات المعلمين في كيفية الاتصال بمصادر التعلم بأنواعها المتعددة ، بما يخدم عملية التعلم لدى المتعلمين ، ويساعد على تنمية القدرات الإبداعية ومهارات الاكتشاف والتعلم الذاتي .  ويمكن أن تُصنف مصادر التعلم إلى أربعة أصناف هي: 1. المصادر البشرية: و تشمل الأشخاص الذين يقومون بدور تعليمي مباشر كالمعلمين ، أو الذين يستعان بهم لزيادة التوضيح مثل الأطباء والمهندسين ورجال الأمن وغيرهم . 2. المصادر المكانية: وهي المواقع التي يتم فيها التفاعل مع المصادر الأخرى ومنها: المعارض والمتاحف ، ومراكز البحوث والمساجد وغيرها . 3. الأنشطة: وتمثل كل ما يشترك فيه المتعلم من أنشطة موجهة تهدف إلى إكساب خبرات محددة مثل : الزيارات الميدانية والرحلات والمحاضرات والندوات وغيرها . 4. المواد التعليمية: و هي المواد التعليمية التي يتم تصميمها ؛ لتحقيق أهداف تعليمية ، ومنها: النماذج والعينات والخرائط والمصورات والسبورات والأقراص المدمجة وغيرها . أهدافها:  تنمية قدرة المتعلم في الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة .  تنمية مهارات البحث والاكتشاف وحل المشكلات لدى المتعلمين .   تزويد المتعلمين بمهارات تجعلهم قادرين على الاستفادة من التطورات المتسارعة في نظم المعلومات .  إعطاء المعلمين فرصة للتنويع في أساليب التدريس .  مساعدة المعلمين على تبادل الخبرات،والتعاون في تطوير المواد التعليمية .  إتاحة الفرصة للتعلم الذاتي من قبل المتعلمين .  تلبية احتياجات الفروق الفردية بين المتعلمين .  اكتشاف ميول واستعدادات وقدرات المتعلمين وتنميتها .  إجراءات تنفيذها: يمكن توظيف مهارات الاتصال بمصادر التعلم في كافة استراتيجيات التدريس الأخرى ، بأساليب عديدة منها: تفعيل المكتبة المدرسية، ومركز مصادر التعلم ، وتكليف الطلاب بإعداد البحوث ، والاستفادة من الإمكانات التي يوفرها الحاسب الآلي بما يحويه من برمجيات عديدة ، واستخدام الشبكة العنكبوتية ، وتفعيل البريد الإلكتروني بين المعلم وطلابه . وللمعلم أن يضيف على هذه الأساليب أساليب أخرى يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أهداف التعلم .**  **سابعاً : مهارات التواصل : مفهومها : هي مجموعة من المهارات التي تساعد على تنمية التواصل اللفظي وغير اللفظي لدى المعلمين ، ومن ثم توظيفها بما يخدم عملية التعلم لدى المتعلمين .  ويتضمن التواصل اللفظي أربع مهارات هي : الاستماع ، التحدث ، القراءة ،الكتابة . أما التواصل غير اللفظي ، فهو عبارة عن وسائط أخرى لإرسال الرسائل التواصلية ، ومنها الجسم والصوت والمكان ، وله نوعان :  1. الإشارة: بحركات الجسم ، وتعبيرات الوجه ، والعين ، وتلوين الصوت ، والصمت ، والحواس الأخرى . 2. دلالة الأشياء: المصنوعة كالمكان ، والجماليات كالألوان .  أهدافها :  تقوية الروابط الاجتماعية (بالتعاطف -الاستماع -التعبير الملائم ) .  توسيع نطاق العلاقات مع الآخرين .  معرفة الذات وحسن تقديرها .   النجاح في الحياة المهنية .  تحسين الصحة النفسية والجسمية .  جعل الحياة أكثر متعة وأماناً .  إجراءات التنفيذ: يمكن توظيف مهارات التواصل في كافة الاستراتيجيات الأخرى عن طريق توجيهات ، وأنشطة متنوعة منها:   تدريب الطلاب على التواصل البصري عند مشاركاتهم .  حث الطلاب على التركيز والانتباه ، وتدريبهم على الإنصات للآخرين .  حث الطلاب على التحدث بحرية .  استثارة الطلاب للمشاركة وإبداء الرأي ، وإتاحة الوقت الكافي لذلك .  تدريب الطلاب على القراءة الصامتة والجاهرة .  تنمية مهارة استنباط الأفكار لدى الطلاب .  طرح أسئلة تقويمية تحفز الطلاب على القراءة الناقدة .  تدريب الطلاب على التلخيص ، وكتابة الأفكار بحرية .   متابعة الطلاب عند تطبيق أنشطة ؛ لتنمية مهارات التواصل اللفظي ، وتقديم التغذية الراجعة لهم .  استخدام إشارات الجسم من موضحات وموجهات وغيرهما بفعالية .  استخدام تعابير الوجه وتلوين الصوت بفعالية . ثامناً : استراتيجية خرائط المفاهيم : مفهومها : هي استراتيجية تدريسية فاعلة في تمثيل المعرفة عن طريق أشكال تخطيطية تربط المفاهيم ببعضها البعض بخطوط أو أسهم يكتب عليها كلمات تسمى كلمات الربط . وتستخدم خرائط المفاهيم في تقديم معلومات جديدة ، واكتشاف العلاقات بين المفاهيم ، وتعميق الفهم ، وتلخيص المعلومات ، وتقويم الدرس . أهدافها :  تنظيم المعلومات في دماغ الطالب ؛ لسهولة استرجاعها .  تبسيط المعلومات على شكل صور وكلمات .  المساعدة على تذكر المعارف في شكل معين .  ربط المفاهيم الجديدة بالبنية المعرفية للمتعلم .  تسهم في إيجاد علاقات بين المفاهيم .  تنمية مهارات المتعلم في تنظيم المفاهيم وتطبيقها وترتيبها .  تزويد المتعلمين بملخص تخطيطي مركز لما تعلموه . إجراءات التنفيذ: يمكن تصميم خريطة مفهوم بإتباع الخطوات التالية : 1. اختيار موضوع وليكن هو المفهوم الرئيس . 2. ترتيب أو تنظيم قائمة بالمفاهيم الأكثر عمومية وشمولاً إلى الأكثر تحديداً. 3. تنظيم المفاهيم في شكل يبرز العلاقة بينها . 4. ربط المفاهيم مع بعضها بخطوط ، وتوضيح نوعية العلاقة بينها بكلمات تعبر عنها . 5. استخدام الألوان والصور قدر الإمكان . تاسعاً : استراتيجية التفكير الناقد: مفهومها : هي استراتيجية تدريسية تضم مجموعة من مهارات التفكير التي يمكن أن تستخدم بصورة منفردة أو مجتمعة دون التزام بأي ترتيب معين ؛ للتحقق من الشيء ، أو الموضوع ، وتقويمه بالاستناد إلى معايير معينة من أجل إصدار حكم حول قيمة الشيء ، أو التوصل إلى استنتاج أو تعميم ، أو قرار. ويتضمن التفكير الناقد ثلاث مهارات أساسية هي : 1. فحص الوقائع والمعطيات وتحليلها ومحاكمتها وتقويمها ( أي إصدار حكم عليها)، ويرتبط بهذه المهارة مجموعة من المهارات الفرعية ، منها: اكتشاف المغالطات ، التمييز بين الحقائق والادعاءات ، تمييز البراهين من الادعاءات أو الحجج الغامضة ، تعرُّف الأسباب ذات العلاقة بالموضوع وتلك التي لا ترتبط به ، تحديد مصداقية مصدر المعلومات ، تحديد دقة الخبر أو الرواية، تعرف الافتراضات غير الصريحة المتضمنة في النص ، تحري التحيز أو التحامل في الآراء ، تحديد درجة قوة البرهان . 2. تقدير درجة صحة الاستنتاج . 3. الحكم على صحة الاستدلال . أهدافها :  تنمية التفكير الناقد عند الطلاب من خلال فحص الوقائع والمعطيات وتحليلها ومحاكمتها وتقويمها .  تدريب الطلاب على تقدير درجة صحة استنتاج معين في ضوء المعطيات التي انبثق منها .  تنمية قدرة الطالب على إصدار الحكم حول صحة الاستدلال .  إتاحة الفرصة أمام الطلاب لممارسة أنشطة تعليمية قائمة على الاستقصاء وحل المشكلات واتخاذ القرار والتجريب والتحليل والمقارنة .  تعويد الطالب على الحرية في طرح وجهات النظر وتقبل آراء الآخرين .  وضع الطالب في مواقف التحليل والنقد واكتشاف العلاقات وأوجه التشابه والاختلاف . إجراءات التنفيذ: 1. حدد مهارة أو مهارات التفكير الناقد التي تريد تنميتها أو معالجتها . 2. صمم الخبرة التعليمية التي تخدم المهارة أو المهارات . 3. ترجم الخبرة التعليمية إلى فرصة أو فرص تعليمية على شكل ورقة عمل. 4. قدم ورقة العمل للطلاب . 5. أتح الفرصة للطلاب لتنفيذ ورقة العمل من خلال العمل الجماعي . عاشراً: استراتيجية التفكير الإبداعي: مفهومها : هي استراتيجية تدريسية تضم مجموعة من المهارات ، منها : الطلاقة المرونة ، الأصالة ، الإفاضة ، الخيال ، الحساسية لحل المشكلات ، الأسئلة الذكية ، العصف الذهني ، وتستخدم للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار ، أو الأشياء التي تعتبر مسبقاً أنها غير مترابطة .  أهدافها :  تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب .  تشجيع الطالب على التفكير بطريقة غير مألوفة .  تشجيع الطالب على النظر في التفكير باعتباره مهارة يمكن التدرب عليها والعمل على تحسينها .  دعم الاتجاهات الإيجابية لدى الطلاب نحو الإبداع والتفكير الإبداعي .  إكساب الطالب القدرة على الإحساس بالمشكلات وتقديم حلول لها بطرائق إبداعية .  إجراءات التنفيذ: يتم تطبيق الاستراتيجية باستثمار مفردات المقرر لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المتعلمين من خلال ما يلي : 1. اختيار مهارات التفكير الإبداعي المناسبة للدرس . 2. تقديم مجموعة من الأسئلة أو الأنشطة لتنمية هذه المهارات ، مع مراعاة ما يلي : • تشجيع الطلاب على توليد أفكار جديدة . • استثمار الأفكار المطروحة من قبل الطلاب . • احترام خيال الطالب . • تقبل آراء الطلاب وتعويدهم على احترام آراء الآخرين . • توفير الجو النفسي المناسب بعيداً عن القلق والاضطراب .** |
| **الذاكرة و التعلم**  **تخيل لو كان لديك ذاكرة مثالية: ستتحول الحياة إلى جحيمٍ لا يطاق! الذاكرة نعمة تحافظ على فعاليتها عندما نستطيع أن نترك وراءنا كل ما هو غير مهم.** | |
| **من الضروري أن تؤدي الذاكرة وظيفتها على أكمل وجه في فحوصات المستوى التي نُقيّم من خلاله مدى تعلم الطالب. في الحقيقة يناقش البعض أن فحص SAT بالإضافة إلى الفحوصات القياسية الأخرى هي على الأغلب اختبارات للذاكرة. بإمكاننا أن نحسِّن أداء ذاكرتنا من خلال التدرب على بعض تقنيات التذكُر. نستطيع أن نحسِن عملية تذكُر الطلاب للتعلم إذا فهمنا كيفية عمل الذاكرة ثم قمنا بتهيئة الصف للقيام بالتدريبات وفقاً لذلك. إليك بعض النصائح التي توصلنا إليها بعد فهم وظيفة الذاكرة والتي وضعت لجعل التعلُم قابلاً للتذكر:**     1. **استخدم أنظمة الذاكرة الثلاث.** 2. **سهّل التعلم باستخدام السياق.** 3. **اجمع واربط المعلومات السابقة مع المعلومات التالية.** 4. **اهتم بالمقدمات والخاتمات.** 5. **توقَع الاختلاف.** 6. **استخدم مجموعة متنوعة من الاختبارات لتحسين التذكُر.** 7. **استخدم الأماكن والوجوه والفراغات.**       **نقدم فيما يلي شرحاً لهذه النصائح مع بعض الأمثلة التي قد تعنيك بصفتك مُدرِساً:**    **1.       استخدم أنظمة الذاكرة الثلاث**  **عرَفت الأبحاث ثلاثة أنظمة مختلفة من الذاكرة، وبالعمل ضمن هذه الأنظمة تزداد فرص التذكُر.**    **ذاكرة دلالية: تتضمن الحقائق والأعداد والبيانات. تعتبر هذه الذاكرة عرضة للفقدان والتحريف والخطأ في الشرح. فمن الصعب أن ينشئ التكرار الببغائي للحقائق أو الأعداد أو البيانات ذاكرة دائمة. إلا أن القيام بذلك في سياق حيوي وغير اعتيادي بحيث ينطبع في الأذهان (أو ربما مضافاً إلى حركات جسدية تخدم الموضوع) يمكن أن يكون له أثرٌ طويل الأمد. إن الأحداث الأساسية في القرن العشرين على الأرجح لن تستمر طويلاً في الذاكرة إن تم تعليمها بطريقة البصم مقارنة مع تعليم نفس هذه المعلومات ولكن بمشاركة طلاب من الصف يخترع كل منهم حركة إيمائية لكل حدث ويمثلونها كل بدوره. قد تستغرق الطريقة الثانية وقتاً أطول لكن المعلومات تعلق في الذاكرة وهذا هو المطلوب!**    **ذاكرة مؤقتة: تتضمن اللحظات والأحداث والنص الذي ترد فيه الكلمة. نجد ثانية أن هذا النظام قابل للفقدان والتحريف والأخطاء في الشرح. فإذا علمت أن النصوص الخارجة على المألوف، والأماكن المميزة، والخبرات عالية المشاعر تساعد على الحفظ وتعززه وتحتل جزءاً من الذاكرة و تعززها عندها تصبح قادراً على ترتيب الأحداث الفريدة بشكل مدروس يخدم الموضوع. فإن تعلَم الطلاب تلقيح النبات بالوقوف فعلياً ومحاكاة نتائج العملية بتكوين نموذج بشري جسدياً بدلاً من مجرد قراءة ملاحظاتهم فإن هذه العملية سترسخ في ذاكرتهم.**    **ذاكرة إجرائية: تتضمن سلاسل الأحداث وما يسمى بذاكرة العضل. إذا لعبت الغولف مثلاً، تعرف أن جسدك لا يتبع عقلك دائماً! بالتمرن على حركة خاطئة والقيام بها مراراً وتكراراً، تصبح هذه الحركة جزءاً من الآلية الحركية أو ذاكرة العضل، فيتعود جسمك نفسه على هذه الحركة وتتزايد صعوبة التخلُص منها مع الوقت. لهذا السبب يصل بعض لاعبي الغولف وعلى الرغم من سنوات الخبرة إلى الحد الأقصى الذي يمكنهم الوصول إليه من المهارة فقد خزنت ذاكرته الحركة أو تعلَمت على زاوية معينة إلى درجة يستحيل عملياً أي تغير لتصحيحها، فالحركة المطبوعة  في ذاكرة العضلات تقاوم النسيان. هكذا تزداد فرصتك في تذكر المعلومات إلى حد كبير إذا رافقتها سلسلة من الحركات المُكمِلة. مثلاً: تعليم الأرقام من واحد إلى عشرين بالفرنسية مُرفقاً بالتعبير عن كل رقم بحركة جسدية معينة يبقيها في الذاكرة وقتاً طويلاً.**    **2.    سهّل التعلم باستخدام السياق**  **قد تكون قد جربت تذكُر حدثٍ ما بتحريض ذاكرتك بنفسك أو من قبل الآخرين وذلك بمحاولة تذكر الظروف التي رافقت ذلك الحدث. مثال: يتدرب ضباط الشرطة على استراتيجيات استجواب يحصلوا من خلالها على المعلومات عن طريق تحديد الظروف المحيطة بالحدث. فإذا جعلت الطلاب يخصصون مساحاتٍ في دفتر ملاحظاتهم لتدوين تعليقاتهم في أثناء الدرس ستدعم عملية التذكُر بالدليل المدون. لتجني فائدة أكبر علِّم الطلاب الأكبر سناً كيفية تدوين الأفكار الرئيسة والنقاشات حولها ضمن ملاحظاتهم ولا تنس أن الطبيعة العاطفية للتجربة تترك انطباعاً لها في الذاكرة أيضاً، فالأحداث المشحونة بالعاطفة من الصعب نسيانها أما الخالية من العاطفة فلا تدوم في الذاكرة. يمكنك توظيف تلك الفكرة في مراجعة المعلومات الأساسية: اشحنها بالعاطفة في سياق ينبض بالحياة. إن المثال حول الأحداث الأساسية في القرن العشرين (المشروح في فقرة الذاكرة الدلالية) مناسب جداً لأنه يُشرك كل طالب، وهو خارج على المألوف إلى حد كبير لذلك فهو صعب النسيان.**    **3.  اجمع واربط المعلومات السابقة مع التالية**  **يتذكَر الأشخاص المعلومات بشكلٍ أفضل عندما يتمكنون من ربطها بشيءٍ مألوفٍ وعندما تكون مقسَمة إلى عدة أجزاء صغيرة. عندما تقدم المعلومات قم بتجزئتها إلى أصغر جزء ممكن مع رقم مرافق. ليكن الموضوع مثلاً "خمس صفات للجبل الجليدي" استعرض المعلومات تصاعدياً من الصغير إلى الكبير: اذكر نقطة أساسية من الأسبوع الماضي، تبادل الآراء مع زميلك حتى تتفقا على ثلاث نقاط، بعدها انضم إلى مجموعة للمناقشة والوصول إلى خمس نقط من الأسبوع الماضي. من أجل الاستذكار: كلما قلَ عدد الأجزاء كان ذلك أفضل حيث يصعب تذكر القوائم الطويلة. مثلاً "خمسة أسباب للحرب العالمية الأولى"، "ثلاث أسباب لحيرة هاملت". تمثل الخارطة الذهنية تقنية جيدة للربط والتجزئة.**    **4.   اهتم بالمقدمات والخاتمات**  **شاهد الأخبار المحلية في المساء. يقدِم مذيع الأخبار لمحة عن عناوين النشرة في البداية ويستعرضها في النهاية، عادة يعير الشخص اهتماماً أكبر لما يعي في بداية ونهاية أي تجربة يعيشها. في التعليم حاول أن تحافظ على بداية إيجابية وموجَهة وخاتمة حاسمة وامنح الطالب أكثر من فرصة لمراجعة المعلومات في أثناء عملية التعلم، مثلاً أن يقوم الطالب بشرح كلام المدَرس لزميله.**    **5.   توقَع الاختلاف**  **ضع شخصين في غرفة واحدة واطلب منهم أن يشاهدوا مقتطفاً عن فيلمٍ ما، وبعد خمس دقائق من نهايته اسألهم عن موضوعه، بعد خمسة أسابيع اسألهم مرة ثانية عنه، وقم بذلك بعد خمسة أشهر أيضاً. لن تجد فقط اختلافاً في مفهوم كل من الطالبين بل ستلاحظ تغييراً في كيفية تذكُر كل منهما لهذا المقطع مع مرور الوقت. في الحقيقة تتعلق الذاكرة بإعادة التكوين أو الصياغة أكثر منها باسترداد المعلومات- أي التذكُر ذاته, فما نتذكَره يختلف من شخصٍ لآخر ويُحرَّف مع الوقت. حاول أن تضع جلسات المراجعة في فترات متباعدة للحفاظ على مستوى عالٍ من التذكُر، واحرص على مشاركة الطلاب في المراجعة مع بعضهم بحيث يشرح كل منهم مخطط التفكير للآخر ويتبادلون الملاحظات ويسألون بعضهم عنها.**    **6.   استخدم مجموعة متنوعة من الاختبارات لتحسين التذكُر**  **إن الإستراتيجية الوحيدة التي تساعد المتعلِم على تذكُر المعلومات المطلوبة في الامتحان أكثر مما تفعله أي إستراتيجية أخرى هي اختبار الذات، ومع ذلك فإن معظم الطلاب يعتريهم الخوف من هذا الاختبار. علم طلابك كيف يختبرون أنفسهم وشجعهم على ذلك بالإضافة إلى اختبار بعضهم. جرب مثلاً إخفاء ورقة ما وادفعهم إلى محاولة تذكُر ما فيها. حاول أن تكرِّر الاختبارات واجعلها متنوعة وبطريقة عفوية. احرص على تقليص الأبعاد العاطفية والأكاديمية لتجربة الاختبار فتكون بذلك قد ساهمت في توضيح أبعاد القلق والخوف الذي يصيب بعض الطلاب وخاصة أن كلاً منهم يعتقد أنه الوحيد الذي يعاني من ضعف ذاكرته في الامتحانات.**    **7.   استخدم الأماكن والوجوه والفراغات**  **نحن بطبيعة الحال نتذكر المواقع والوجوه والأماكن، ونملك قدرة جيدة على القيام بذلك ولولا هذه المقدرة لما نجونا كنوع بشري. استخدم الكثير من الأماكن والوجوه والمساحات في الأمثلة التي تطرحها، فعند استعمالك للملصقات الجدارية التعليمية احرص على أن يكون موضوعها وشكلها وموقعها جزءاً من عملية التعلُم فاسأل: ماذا فهمتم من اللوحة؟ هل بإمكانكم أن تتذكروا شكلها؟ وأين كانت؟ ولماذا؟** | |

**فــن الإقـنــاع**

|  |
| --- |
|  |

**هل سبق وانهزمت في مناقشتك وشعرت ان الحق معك لكنك لاتعرف كيف توصل وجهة نظرك؟**

**هل سبق وتحولت مناقشتك الى معركة وجدانية حامية ربما تطورت الى معركة بالألفاظ؟**

**هل شعرت يوما أن الطرف الأخر في النقاش معك خرج صامتا لأنه فقط يريدك ان تسكت وليس لأنه مقتنع بكلامك؟**

**إذن..**

**هذه النقاط الستة ستساعدك بإذن الله على ان تكون مناقش جيد عادل وقوي في نفس الوقت بحيث تستطيع اقناع الطرف الآخر بوجهة نظرك دون ان تسبب له جرحا او إحراجا**

**1-**

**دعه يتكلم ويعرض قضيته**

**لاتقاطع متحدثك ودعه يعرض قضيته كاملة حتى لايشعر بأنك لم تفهمه... لأنك اذا قاطعته اثناء كلامه فإنك تحفزه نفسيا على عدم الاستماع اليك**

**ذلك لأن الشخص الذي يبقى لديه كلام في صدره سيركز تفكيره في كيفية التحدث ولن يستطيع الانصات لك جيدا ولا فهم ماتقوله وانت تريده ان يسمع ويفهم حتى يقتنع كما ان سؤاله عن اشياء ذكرها او طلبك منه اعادة بعض ماقاله له اهمية كبيرة لأنه يشعر الطرف الآخر بأنك تستمع اليه وتهتم بكلامه ووجهة نظره وهذا يقلل الحافز العدائي لديه ويجعله يشعر بأنك منصف وعادل**

**2-**

**توقف قليلا قبل ان تجيب**

**عندما يوجه لك سؤالا تطلّع اليه وتوقف لبرهة قبل الرد لأن ذلك يوضح انك تفكر وتهتم بما قاله ولست متحفزاً للهجوم**

**● ● ● ● ● ● ●**

**3-**

**لاتصر على الفوز بنسبة مائة في المائة**

**لاتحاول ان تبرهن على صحة موقفك بالكامل وان الطرف الآخر مخطئ تماما في كل مايقول.. اذا اردت الاقناع فأقرّ ببعض النقاط التي يوردها حتى ولو كانت بسيطة وبيّن له انك تتفق معه فيه لأنه سيصبح اكثر ميلا للاقرار بوجهة نظرك وحاول دائما ان تكرر هذه العبارة: انا اتفهم وجهة نظرك، أو: انا اقدر ماتقول واشاركك في شعورك**

**4-**

**اعرض قضيتك بطريقة رقيقة ومعتدلة**

**احيانا عند المعارضة قد تحاول عرض وجهة نظرك او نقد وجهة نظر متحدثك بشيء من التهويل والانفعال، وهذا خطأ فادح، فالشواهد العلمية أثبتت ان الحقائق التي تعرض بهدوء اشد اثراً في اقناع الاخرين مما يفعله التهديد والانفعال في الكلام.. وقد تستطيع بالكلام المنفعل والصراخ والاندفاع ان تنتصر في نقاشك وتحوز على استحسان الحاضرين ولكنك لن تستطيع اقناع الطرف الاخر بوجهة نظرك بهذه الطريقة وسيخرج صامتا لكنه غير مقتنع ابدا ولن يعمل برأيك**

**5-**

**تحدث من خلال طرف آخر**

**اذا اردت استحضار دليل على وجهة نظرك فلا تذكر رأيك الخاص ولكن حاول ذكر رأي اشخاص آخرين، لأن الطرف الاخر سيتضايق وسيشكك في مصداقية كلامك لو كان كله عن رأيك وتجاربك الشخصية.. على العكس مما لو ذكرت له اراء وتجارب بعض الاشخاص المشهورين وغيرهم وبعض ماورد في**

**تجهيز أبنائنا لسوق العمل مسؤولية...**

**قواعد في تنمية الذات**

**الكتب والاحصائيات لأنها ادلة اقوى بكثير**

**6-**

**اسمح له بالحفاظ على ماء وجهه**

**ان الاشخاص الماهرين والذين لديهم موهبة النقاش هم الذين يعرفون كيف يجعلون الطرف الآخر يقر بوجهة نظرهم دون ان يشعر بالحرج او الإهانة، ويتركون له مخرجا لطيفا من موقفه، اذا اردت ان يعترف الطرف الآخر لك بوجهة نظرك فاترك له مجالا ليهرب من خلاله من موقفه كأن تعطيه سببا مثلا لعدم تطبيق وجهة نظره او معلومة جديدة لم يكن يعرف بها او أي سبب يرمي عليه المسؤولية لعدم صحة وجهة نظره مع توضيحك له بأن مبدأه الاساسي صحيح.. ولو أي جزء منه.. ولكن لهذا السبب.. الذي وضحته.. وليس بسبب وجهة نظره نفسها.. فإنها غير مناسبة**

**اما الهجوم التام على وجهة نظره او السخرية منها فسيدفعه لا إراديا للتمسك بها اكثر ورفض كلامك دون استماع له لأن تنازله في هذه الحالة سيظهر وكأنه خوف وضعف**

**وهو ما لا يريد اظهاره مهما كلّف الامر**

**فن الإقناع**

**مخاطبة العقول والقلوب فن لا يجيده إلا من يمتلك أدواته، وإذا اجتمعت مع مناسبة الظرف الزماني والمكاني أثرت تأثيراً بالغاً، ووصلت الفكرة بسرعة البرق. وهكذا كانت طريقة القرآن في تلمس حاجات الوجدان وأيضاً من عوامل نجاح الأنبياء - عليهم الصلاة والسلام- في إقناع الناس برسالتهم، وما عليك إلا أن تتأمل في أحاديث الرسول- صلى الله عليه وسلم- لتستلهم منها كنوزاً في فقه الدعوة، يقول ابن مسعود -رضي الله عنه-: "ما أنت بمحدث قوماً حديثاً لا تبلغه عقولهم إلا كان لبعضهم فتنة". ووصولاً إلى تحقيق الهدف من الدعوة فإن مما تحسن العناية الشديدة به نشر ثقافة الإقناع وفنون الحوار وفن الاستماع وتقمص شخصية الآخر في محاولة لفهم دوافع موقفه.. وهذه لا يعني بطبيعة الحال الدخول في أي حوار وطرح القضايا الشرعية للاستفتاء العام؛ لإن هذا يدل على شخصية ضعيفة وانهزام أمام ضغط الواقع.  
  
إن هناك من يخاطب الناس على أنهم فئة واحدة أو أن لديهم القناعات نفسها التي لديه ولذا تراه يخاطب نفسه في آخر الأمر. وأرى أن الشباب مثلاً بحاجة إلى من يجيبهم على كثير من الأسئلة الملحة التي تواجههم بطريقة تناسب تفكيرهم وتتعامل بشكل صحيح مع المنطلقات الفكرية التي تربوا عليها، ونحتاج أن نقوم بدراسات لمعرفة أكثر الأساليب تأثيراً عليهم. إن الدورات التي تتناول مهارات الاتصال وفنون الحوار والإقناع وطرق التأثير متوفرة على شكل كتب أو أشرطة سمعية ومرئية، فقط تحتاج من المربي أو الداعية أن يوجه اهتمامه إليها ويعنى بتقوية الخير والعلم الذي يحمله بهذه المهارات البالغة التأثير على القلوب. ولدينا من الخطباء والمحاضرين من استطاع أن يصل إلى شريحة كبيرة من الناس بسبب حرصه على العناية بهذه المهارات التي ربما تكون عند البعض فطرية وعند الآخرين تحتاج إلى تنمية.  
  
كما أقدم اقتراحاً بإنشاء مراكز ثقافية تقدم دورات في فن التأثير على الآخرين وفن الخطابة وأصول الحوار ووسائل الإقناع وفن التعامل مع المخالف كما يقدم أيضاً دورات في فن كتابة المقال الدعوي وهكذا، وتكون هذه الدورات مجانية أو برسوم رمزية وتكون متاحة على مدار العام ويستفيد منها المهتمون بأمور الدعوة من خطباء ومحاضرين، ومن خلالها أيضاً تدفع المراكز إلى الساحة شباباً مثقفاً يبادر إلى ابتكار وسائل جديدة لإيصال العقيدة والعلم والفكر الصحيح إلى جمهور الناس على اختلاف شرائحهم.   
  
وإليك نموذجاً نبوياً يتعلق بهذا الموضوع أورده سلمان الفارسي -رضي الله عنه- قال: "كنت مع رسول الله -صلى الله عليه وسلم- تحت شجرة، فأخذ منها غصناً يابساً، فهزه حتى تحات ورقه (أي سقط) فقال: "يا سلمان: ألا تسألني لم أفعل هذا؟" قلت: لم تفعله؟ فال: إن المسلم إذا توضأ فأحسن الوضوء ثم صلى الصلوات الخمس تحاتت خطاياه كما تحات هذا الورق، ثم قرأ )وأقم الصلاة طرفي النهار وزلفاً من الليل إن الحسنات يذهبن السيئات ذلك ذكرى للذاكرين(" [هود،114]. لقد كان ضرب المثل الحي وسيلة عظيمة لتوصيل القناعة وترسيخ المفهوم.  
  
إن تعلم تعبيرات الوجه والعناية بنظرات العين والاهتمام بالمظهر ربما يمثل نصف الطريق نحو إقناع الآخرين كما يقول الأستاذ محمد ديماس في كتابه الجيد "فنون الحوار والإ**قناع

**الايجابيات العشر**

**تفاءل**

**التفاؤل من الايمان والتشاؤم من الشيطان، لا تتذمر من واقعك**

**واحذر من تقّبل الرسائل السلبية من نفسك أو الآخرين**

**واحرص على الدوام أن ترسل لنفسك الرسائل الإيجابية**

**مثلاً عند الإستيقاط قل بصوت مسموع قليلاً : اليوم أنا متميز**

**ولا تذكرها بصيغة المستقبل فتدخل في التسويف**

**أو قل : اليوم أنا الأول ، أنا منظم ، أنا إداري متميز .. وهكذا**

**2- تحمس**

**أوجد الحماس في الأعمال اليومية والمتكررة حتى لا تمل، ولا تخجل من تفويض بعض الأعمال الروتينية لغيرك فستفيد أنت بأن تنشغل بالأعمال الأكثر أهمية ، ويستفيد الموظف المفوض إليه بأن يتعلم المهارات الجديدة ..**

**أيضاً يمكنك إدخال الحماس أثناء الإجتماعات بأن تتوقف لوقت قصير بذكر قصة نجاح أحد المشهورين ، أو لعبة إبداعية .. وهكذا**

**3- تحدث عن النجاح**

**قلص الحديث عن الفشل، من لا يعمل لا يفشل والذي يعمل يفشل وينجح.**

**فأي فكرة يتم طرحها عليك سواء كنت مدير أو معلم أو أب ، لا ترفضها على الفور ، بل ادرسها من جميع النواحي فبالتأكيد فيها ما يجبرك على الأخذ بها ، وقد تكون هي الحل الأمثل ..**

**أيضاً لا ينبغي عليك تثبيط نفسك أو التقليل من قدرتك على النجاح ، جرّب الفكرة التي يتم طرحها عليك فلا ينجح من لم يجرب طعم الفشل .**

**4- أوجد البيئة الايجابية**

**احذر من مصاحبة المتذمرين والمتشائمين ، وكن عوناً لمن حولك في الإبداع والنجاح ، ارسل لهم الرسائل الإيجابية وحفزّهم على العمل بجدية ، فقد يظهر من بين يديك مخترع ناجح أو مفكر مبدع.**

**5- جدد ما حولك**

**ابدع في البيئة من حولك، اكتب لافتات إيجابية تفاؤلية في مكتبك ، غرفتك ، اخرج من عاداتك اليومية، اصطحب من تعول في رحلة بسيطة ، خصص يوماً لتجتمع بمن حولك وتتناقشون في أموركم الخاصة وتقديم العون لمن يحتاج ..**

**تبادل الأدوار مع موظفيك وأهل بيتك .. ليتعرف كلٍ منكم على مهام الآخر ويستطيع بذلك تقديم النصائح والإرشادات لك ..**

**6- شارك الناس**

**تبادل وجهات النظر، واجه مشاكلك مع الآخرين، لا تحقر أحداً أبداً، اقبل النقد ولا تتأثر سلبياً فبعضه نافع، تعلم العطاء والسخاء.**

**كن ليناً وسهل التعامل مع الآخرين ، امنح من وقتك للآخرين واسمح لهم بأن يتحدثوا عن أنفسهم لك ، فقد تجد في حديثهم أفكاراً جديدة أو أبواب تدخل منها عالم الإبداع ..**

**7- خطط للنجاح**

**ضع برنامج لغاياتك وطموحاتك، إذا كنت موظف كن طموحاً في إنجاز الأعمال وأخذ الترقيات والامتيازات.**

**لا تهمل التخطيط اليومي لأعمالك ، ومراجعتها بإستمرار لترى ما تم تحقيقه مقارنةً بما تم التخطيط له ..**

**اكتب أهدافك النهائية التي تريد تحقيقها وعلقها في مكان بارز حتى تراها كل حين وتشعل فيك الحماس والإستمرار ..**

**8- خطط لوقتك**

**دون أن تكثر على نفسك، تعلم أن تقول لا في بعض الأحيان إذا تزاحم العمل.**

**ومن املهم أيضاً في بداية كل يوم اكتب المهام المطلوب تحقيقها خلال اليوم بدأً بالأهم ثم المهم ..**

**ولا تهمل أيضاً الأعمال والمهام الطارئة ولا تتفاجأ بوجود أشياء مهمة تقطعك مهامك التي تم التخطيط لها ..**

**ولا تنسى بأن تجعل لنفسك وقتاً للراحة والتفكير الأقرب للخيال حتى تجدد ذهنك .. ولا تهمل بالقيام بالألعاب الإبداعية التي من شأنها تقوية الذاكرة وتجديد الذهن ..**

**9- لا تستجيب للمغالطات**

**مثل أن السجائر تريح الأعصاب أما الواقع فهي تؤذي الجهاز العصبي وبقية الجسم، وكذلك بعض الأمثال العربية مثل مد رجلك على قدر غطاءك، واتق شر من أحسنت إليه.**

**وعند رغبك في تطبيق فكرة ما ، قد تجد بعض من يوجه لك النقد والجمل القاتلة للإبداع مثل : فكرة قديمة ، لا يوجد المال الكافي لتطبيقها ، لا يمكنك تطبيقها فأنت لست مؤهل لذلك ..**

**لا تستمع لمثل هذه المغالطات فأنت مبدع لأنك فكرت في تحقيق ذاتك دون أن تسبب ضرراً للآخرين .. طبّق ولا تلتفت ..**

**10- اصدق مع نفسك**

**لا تخادعها ولا تكذب فالخداع يفقد الثقة ويخل التوازن، تعلم الدعاء فهو محض الصدق مع النفس، احتسب الأجر في كل عمل خير للغير، الزم ذكر الرحمن فإنه أنس الروح، ثبت عقيدة التوحيد لا إله إلا الله فالعقل الباطن لا يستريح إلا بها.**

**لا تبالغ في مدح نفسك وتكليفها فوق طاقتها .. امدح نفسك بما يتناسب مع مؤهلاتك وقدراتك ..**

**حاول اكتشاف الجديد في ذاتك وأقرأ ما ينفعك دوماً وحث الآخرين على ذلك**

**علم الإدارة : المفهوم والأهمية**

**الإدارة اليوم علم متطور ، أتى بمبتكرات كثيرة لتسهيل التحركات الداخلية ضمن المؤسسة أو المنظمة ( سواء كانت حكومية أو أهلية ) الوصول الى أقصى استغلال للطاقات بأرخص وأبسط التشكيلات ، وإقامة العلاقات الخارجية بالجمهور والإدارات الأخرى على أساس من حيازة ثقة المقابل وتحصيل تعاونه ، وبالإمكان الاستفادة بتوسع من أساليب الإدارة الحديثة وعلى الأخص أساليب إدارة الأجهزة المتخصصة.  
\* الإدارة : هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة ، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها ، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة   
الإداري : هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، مستعملاً العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات   
وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في داخل المؤسسة ، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف ، ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم في اطار موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي ، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة  
ويمكننا أن نلخص مجموعة تعريفات للإدارة ، فيما يسمى ( بأبعاد العملية الإدارية ) التي تمثل كل منها مجموعة من أنماط السلوك المطلوبة في الإدارة   
العمليات الإدارية وهي أنماط من السلوك يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها ، ويشمل ذلك عمليات : التخطيط ، التنظيم ، والتوجيه والإشراف ، والرقابة والتنفيذ ، وتقويم الأداء ، وغالباً مايطلق على هذه العمليات اسم " عموميات الإدارة "  
.الوظائف الإدارية وهي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المؤسسات المختلفة حسب نوعيتها وحجمها وتشمل في المؤسسات الصناعية بشكل خاص : الانتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والمشتريات ، وشؤون الأفراد ، وفي هذه الوظائف أو بعضها قد تمارس في المنظمات الخدمية الحكومية في صورة تقديم خدمات وعلاقات عامة ، وتوفير الموارد المالية ، وكثيراً ما تسمى أنماط السلوك هذه بـ " خصوصيات الإدارة  
  
  
.تحليل المشكلات واتخاذ القرارات :وينظر هذا البعد الى العملية الإدارية على أنها سلسلة من مواقف اتخاذ القرارات التي يتبع فيها الإداري الخطوات المعروفة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وهي عمـوماً : تحليل المشكلة ، وتحديد بدائل الحل ، وتقييم البدائل ، واختيار البديل المناسب من جهة نظر متخذ القرار ، ومتابعة تنفيذ البديل ، وتقويم نتائج التنفيذ ، ومراجعة النتائج ، وهكذا يتكرر مرة أخرى متابعة التنفيذ أو اللجوء الى بديل جديد   
الخلاصة :  
إن العملية الإدارية هي نسيج متكامل ومتشابك من أنماط السلوك في الأبعاد الثلاثية : فالإداري مثلاً يتخذ قراراً ، بشأن تنظيم ، شؤون العاملين ، فهو إذن لا يمارس هذه الأنماط من السلوك مستقلة عن بعضها بل هو يمارسها جمعياً في نفس الوقت لأنها في أساسها غير منفصلة  
العمليات الإدارية الخمسة   
ما هي الإدارة؟ من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالعمليات الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). سنقوم الآن بشرح كل عملية من هذه العمليات الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.  
العمليات الخمسة:   
التخطيط:  
هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.  
التنظيم  
باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة. يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.   
التوظيف:  
يهتم بتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة.  
التوجيه  
يهتم بإرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.   
الرقابة:   
الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا  
و سنحاول التعرف علي الوظائف الخمس بشيء من التفصيل   
التخطيط  
مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي: ماذا نريد أن نفعل؟ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟   
من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال: تحديد الموارد المطلوبة. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي). تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.  
خطوات إعداد الخطط التنفيذية:   
الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.   
الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.  
الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.   
الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.   
الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.  
الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير. الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.**

|  |
| --- |
| **إياك و الفراغ** |
|  |
|  |
| **الفراغ سُم قاتل للإنسان ، و أفعى تلتف حول رقبته و تطوقه و تقضى عليه ، و قد صدق الرسول الكريم &#61541; حينما قال فيما رواه ابن عباس &#61561; : " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة و الفراغ " (1).  و قال الشاعر العربي :**  **إن الشــــبــــاب و الـــفـــراغ \*\*\* مفسدة للــمـــرء آي مفســـدة !**  **وإن العاقل هو من يجعل أعماله أكثر من أوقاته ؛ فإن الإنسان لا يحس للقلق أثراً عليه طالماً أنه يعكف على عمل ما ، و لكن ساعات الفراغ التي تعقب العمل هو أخطر الساعات عليه .  والإنسان سوف يسئل فيما يسئل يوم القيامة عن العمر فيما أفناه ، " و من الركائز المهمة في عملية" استغلال الوقت " وحفظه أن يحرص المرء على تربية نفسه مبدأ الغيرة على الوقت من الضياع بحيث يصبح هذا الشعور و الإحساس يسرى في جسمه كما يسرى الدم في العروق " (2).   قال الإمام علي -كرم الله وجهه – " للمؤمن ثلاث ساعات : فساعة يرم فيها معاشه ، و ساعة يخلى بين نفسه و بين لذتها فيما يحل و يجمل ، و ليس للعاقل أن يكون شاخصاً إلا في ثلاث : مرمة لمعاش ، أو خطوة في معاد ، أو لذة في غير محرم " (3).   قال ابن الجوزى ينصح ولده : " فانتبه يا بنى لنفسك ، اندم على ما مضى من تفريطك .. واجتهد في لحاق الكاملين مادام في الوقت سعة ، واستق غصنك ما دامت فيه رطوبة ، واذكر ساعتك التي ضاعت فكفى عظة ، ذهب لذة الكسل فيها وفاتت مراتب الفضائل " (4).  وقال ابن جماعة :"أن يبادر – المرء- شبابه و أوقات عمره إلى التحصيل و لا يفتر بجذع التسويف والتأمل فإن كل ساعة تمضى من عمره لابد لها وعوض عنها و يقطع ما يقدر عليه من العلائق الشاغلة ، والعوائق المانعة من تمام الطلب ،وبذل الاجتهاد وقوة الجد في التحصيل فإنها كقواطع الطريق" (5).  ولقد ضرب علماء الإسلام أمثلة رائعة في الحفاظ على الوقت وحفظه ، وحسن استغلاله .   ومما يروى في ذلك ما قاله القاضى إبراهيم بن الجراح الكوفي تلميذ أبى يوسف : قال : لقد أتيته أعوده فوجدته مغمى عليه . فلما أفاق قال لي : يا إبراهيم ما تقول في مسألة ! قلت : في مثل هذه الحالة ؟ ! قال : لا باس بذلك ندرس لعلة ينحو به ناج ! ثم قال : يا إبراهيم : أيهما أفضل في رمى الجمال – أي في مناسك الحج – أن يرميها ماشياً أو راكباً ؟ قلت : راكباً ، قال : أخطأت ، قلت ماشياً قال : أخطأت ، قلت : قل فيها يرضى الله عنك . قال : أما ما كان يوقف عنده للدعاء فالأفضل أن يرميه راكباً ، ثم قمت من عنده فما بلغنا باب داره حتى سمعت الصراخ عليه ، وإذ هو قد مات رحمة الله عليه (6).   وكان الفتح بن خاقان يحمل الكتاب في كمه أو في خفه فإذا قام من بين يدي المتوكل للبول أو الصلاة أخرج الكتاب فنظر فيه وهو يمشى حتى يبلغ الموضع الذي يريده ثم يصنع مثل ذلك في رجوعه إلى أن يأخذ مجلسه فإذا أراد المتوكل القيام لحاجة أخرج الكتاب من كمه أو خفة فقرأه في مجلس المتوكل إلى حين عوده (7).   ومكث ابن جرير الطبري أربعين سنة يكتب في كل يوم منها أربعين ورقة وقد صار مجموع ما صنفه نحو 358 ألف ورقة ، وقد ولد بن جرير سنة 224هـ وتوفى سنة 310هـ فعاش 81 سنة فإذا طرحنا منها سنة قبل البلوغ وقدرناها بأربع عشرة سنة يكون قد بقى ابن جرير سنتين وسبعين سنة يكتب كل يوم 14 ورقة فإذا حسبنا الاثنين والسبعين سنة وجعلت كل يوم منها 14 ورقة تضيفا كان مجموع ما صنعه نحو 358 ألف ورقة (8).  وليعلم المسلم أنه سوف يحاسب عن عمره فيم أفناه . فعن ابن مسعود رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : لا يزول قدما ابن آدم يوم القيامة حتى يسأل عن خمس : عن عمره فيم أفناه وعن شبابه فيم أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه وما عمل فيما علم ؟ (9) .** |

**من أخلاقنا الجميلة : العفة وضبط النفس**

* **العفة : هي اعتدال الميل إلى اللذة، وخضوعها لحكم العقل(1)، وكف النفس عما لا يحل، وضبطها عند الشهوات، فهي حالة متوسطة بين الفجور الذي هو إفراط في الشهوة، والجمود الذي هو تفريط فيها(2).**

**والعفة: شرط في كل فضيلة، فلولاها لصارت الفطنة مكرًا ودهاءً، والشجاعة تجاوزًا للهدف، والعدالة نوعًا من الظلم، إنها تنظم الشهوات وتخضعها لحكم العقل(3).**

**وهذا الخلق يدفع الإنسان لأن يكون سيد نفسه، لا عبدًا لشهوات تسيره كما تشاء.**

**والقرآن الكريم يدفع المؤمنين إلى امتثال خُلق العفة، يقول تعالى: ﴿وَلا تَقْرَبُوا الزِّنَى إِنَّهُ كَانَ فَاحِشَةً وَسَاءَ سَبِيلاً (32)﴾ (الإسراء).**

**وقال: ﴿قُلْ لِلْمُؤْمِنِينَ يَغُضُّوا مِنْ أَبْصَارِهِمْ وَيَحْفَظُوا فُرُوجَهُمْ ذَلِكَ أَزْكَى لَهُمْ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا يَصْنَعُونَ (30) وَقُلْ لِلْمُؤْمِنَاتِ يَغْضُضْنَ مِنْ أَبْصَارِهِنَّ وَيَحْفَظْنَ فُرُوجَهُنَّ...............﴾ (النور).**

**وقال: ﴿وَلْيَسْتَعْفِفْ الَّذِينَ لا يَجِدُونَ نِكَاحًا حَتَّى يُغْنِيَهُمْ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ﴾ (النور: من الآية 33).**

**وهكذا نجد أن القرآن الكريم يحث أتباعه على تجنب الزنا والفاحشة، وحفظ الفرج، وغض البصر عن النظرة الحرام، ويحرم كل اتصال جنسي بين الرجل والرجل، والمرأة والمرأة بأي طريق كان،**[**فالإسلام**](http://www.ikhwanwiki.com/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85&action=edit&redlink=1)**يحرم المثلية تحريمًا مطلقًا. وحفظ الفرج يشمل- أيضًا- تجنب إتيان الزوجة في الدبر، وفي أثناء الحيض، وحفظ الفرج يقتضي سد الذرائع، أي تجنب السبل التي تفضي إليه، ولهذا أمر القرآن المسلمين والمسلمات بغض الأبصار وعدم إبداء الزينة، فذلك أزكى لهن وأطهر.**

**وحرّم الإسلام الزواج من فئات معينة من الأقارب، قال- عز وجل- ﴿حُرِّمَتْ عَلَيْكُمْ أُمَّهَاتُكُمْ وَبَنَاتُكُمْ وَأَخَوَاتُكُمْ وَعَمَّاتُكُمْ وَخَالاتُكُمْ وَبَنَاتُ الأَخِ وَبَنَاتُ الأُخْتِ وَأُمَّهَاتُكُمْ اللاَّتِي أَرْضَعْنَكُمْ وَأَخَوَاتُكُمْ مِنْ الرَّضَاعَةِ وَأُمَّهَاتُ نِسَائِكُمْ وَرَبَائِبُكُمْ اللاَّتِي فِي حُجُورِكُمْ مِنْ نِسَائِكُمْ اللاَّتِي دَخَلْتُمْ بِهِنَّ فَإِنْ لَمْ تَكُونُوا دَخَلْتُمْ بِهِنَّ فَلا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ وَحَلائِلُ أَبْنَائِكُمْ الَّذِينَ مِنْ أَصْلابِكُمْ وَأَنْ تَجْمَعُوا بَيْنَ الأُخْتَيْنِ إِلاَّ مَا قَدْ سَلَفَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ غَفُورًا رَحِيمًا) (23)﴾ (النساء).**

**فيما عدا هذه القيود والنظم أباح الإسلام الإشباع الجنسي عن طريق الزواج الشرعي، ولم يقيده بأية قيود أخرى، يقول الله- عز وجل- ﴿فَانكِحُوا مَا طَابَ لَكُمْ مِنَ النِّسَاءِ﴾ (النساء: من الآية 3).**

**ويصف المؤمنين بقوله: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ (29) إِلاَّ عَلَى أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ (30) فَمَنْ ابْتَغَى وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُوْلَئِكَ هُمْ الْعَادُونَ) (31)﴾ (المعارج).**

**ويقول النبي- صلى الله عليه وسلم- : "يا معشر الشباب من استطاع منكم الباءة فليتزوج، فإنه أغض للبصر وأحصن للفرج، ومن لم يستطع فعليه بالصوم فإنه له وجاء"(4).**

**والعفة الإسلامية ليست مشروطة بالامتناع عن اللذات كما هي العفة الأرسطية(5)، ولكنها مشروطة بالامتناع عن اللذات الجنسية المحرمة فقط. ولكي يُمكن**[**الإسلام**](http://www.ikhwanwiki.com/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85&action=edit&redlink=1)**من الممارسة الفعلية للعفة لم يجعل الزواج أبدًا كالمسيحية مثلاً(6) فأباح الطلاق إذا وقع النفور بين الزوجين، وعند عجز الزوج أو مرضه أو إعساره أو غيبته؛ وأباح للزوج الطلاق، والتزوج بأكثر من واحدة على أن يعدل بينهن، "وبهذا فتحت الشريعة للمحصن كل أبواب الحلال، وأغلقت دونه باب الحرام"(7).**

**وفضلاً عن ذلك فإن المجتمع الإسلامي الحقيقي يخالف المجتمعات القائمة جذريًّا لصالح العفة، فنظمه وقوانينه تعاون الرجال والنساء على التعفف.**

## كيف اقوي إيماني؟

**الإيمان يزيد وينقص يزيد بالطاعة وينقص بالمعصية وهذا ما عليه أهل السنة والجماعة. قال صلى الله عليه وسلم ((جددوا إيمانكم فإن الإيمان يبلى كما يبلى الثوب. فقالوا: ما نقول يا رسول الله؟ قال: قولوا لا إله إلا الله)).   
كيف يزيد الإنسان من إيمانه حتى يرفع درجاته ويشعر بلذة الإيمان :**

* **الاستعانة بالله وسؤاله ان يقوي إيماننا ،تقوى الله والخوف من عقابه (ان الله شديد العقاب)،التعرف عليه سبحانه وانه عظيم الشأن.تعرف على أسمائه وصفاته.**
* **ذكر الله يقوي الإيمان قال رسول الله ( مثل الذي يذكر الله والذي لا يذكره كمثل الحي**[**والميت**](http://mawdoo3.com/%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9_%D8%BA%D8%B3%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%AA)**).**
* **قراءة القران الكريم وفهم آياته وما فيها من وعد ووعيد للكافرين وترغيب لعباده المؤمنين وما اعد الله لهم جراء موفورا.**
* **مجالسة الصالحين فان للرفيق اثر كبير في حياة العبد والبعد عن رفقاء السوء الغارقين في ملذات الدنيا كما جاء في حديث النبي (المرء على دين خليله فلينظر أحدكم من يخالل)**
* **الاستماع إلى الدعاة وأهل التقوى واذا استطاع إن يدعو هو من حوله.القراءة في كتب وسير الصالحين. طلب العلم النافع قال تعالى﴿إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ﴾.**

**[كيف اقوي ايماني](http://mawdoo3.com/%D9%83%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%82%D9%88%D9%8A_%D8%A7%D9%8A%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A)**

**يتذكر الإنسان انه ضعيف وانه يفتقر إلى الله في كل أموره.(يستشعر اسم الله القوي).**

* **أداء الفرائض في أوقاتها وخصوصا صلاة الفجر لانها ثقيلة على المنافقين وأتباعها بالنوافل تعلق قلب العبد بربه والمداومة عليها(لان أحب الأعمال الله ادومها وان قل) كما جاء في الحديث الشريف.**
* **محبة الرسول ومعرفته صفاته ومعجزاته وسيرته. قال صلى الله عليه وسلم (ل يؤمن أحدكم حتى أكون احب إليه من ماله وولده والناس أجمعين)**
* **التفكر في خلق الله وعظمته واختلاف مخلوقاته. مغادرة ارض المعاصي،كما جاء في حديث من قتل تسع وتسعين نفسا أرشده عالم ان يترك ارض المعصية.**
* **أشغال وقتا**[**لفراغ**](http://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7_%D8%A3%D9%81%D8%B9%D9%84_%D9%81%D9%8A_%D9%88%D9%82%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D8%A7%D8%BA)**بما ينفع من الأعمال الصالحة من ذكر واستغفار، والتوبة من الذنوب.**
* **زيارة القبور فأنها تذكر بالآخرة يقول النبي صلى الله عليه وسلم (إنّ هذه القلوب تصدأ كما يصدأ الحديد إذا أصابه الماء) قيل: يا رسول الله وما جلاؤها؟ قال: (كثرة ذكر الموت وتلاوة القرآن).**
* **الرضا بقضاء الله وقدره،لان تسليم الأمر لله من أقوى عوامل الإيمان.**

|  |
| --- |
| **المراهقة: خصائص المرحلة ومشكلاتها** |
|  |
|  |
| **تعد المراهقة من أخطر المراحل التي يمر بها الإنسان ضمن أطواره المختلفة التي تتسم بالتجدد المستمر، والترقي في معارج الصعود نحو الكمال الإنساني الرشيد، ومكمن الخطر في هذه المرحلة التي تنتقل بالإنسان من الطفولة إلى الرشد، هي التغيرات في مظاهر النمو المختلفة (الجسمية والفسيولوجية والعقلية والاجتماعية والانفعالية والدينية والخلقية)، ولما يتعرض الإنسان فيها إلى صراعات متعددة، داخلية وخارجية.   \* مفهوم المراهقة:  ترجع كلمة "المراهقة" إلى الفعل العربي "راهق" الذي يعني الاقتراب من الشيء، فراهق الغلام فهو مراهق، أي: قارب الاحتلام، ورهقت الشيء رهقاً، أي: قربت منه. والمعنى هنا يشير إلى الاقتراب من النضج والرشد. أما المراهقة في علم النفس فتعني: "الاقتراب من النضج الجسمي والعقلي والنفسي والاجتماعي"، ولكنه ليس النضج نفسه؛ لأن الفرد في هذه المرحلة يبدأ بالنضج العقلي والجسمي والنفسي والاجتماعي، ولكنه لا يصل إلى اكتمال النضج إلا بعد سنوات عديدة قد تصل إلى 10 سنوات.  وهناك فرق بين المراهقة والبلوغ، فالبلوغ يعني "بلوغ المراهق القدرة على الإنسال، أي: اكتمال الوظائف الجنسية عنده، وذلك بنمو الغدد الجنسية، وقدرتها على أداء وظيفتها"، أما المراهقة فتشير إلى "التدرج نحو النضج الجسمي والعقلي والنفسي والاجتماعي". وعلى ذلك فالبلوغ ما هو إلا جانب واحد من جوانب المراهقة، كما أنه من الناحية الزمنية يسبقها، فهو أول دلائل دخول الطفل مرحلة المراهقة.  ويشير ذلك إلى حقيقة مهمة، وهي أن النمو لا ينتقل من مرحلة إلى أخرى فجأة، ولكنه تدريجي ومستمر ومتصل، فالمراهق لا يترك عالم الطفولة ويصبح مراهقاً بين عشية وضحاها، ولكنه ينتقل انتقالاً تدريجياً، ويتخذ هذا الانتقال شكل نمو وتغير في جسمه وعقله ووجدانه.  وجدير بالذكر أن وصول الفرد إلى النضج الجنسي لا يعني بالضرورة أنه قد وصل إلى النضج العقلي، وإنما عليه أن يتعلم الكثير والكثير ليصبح راشداً ناضجاً. و للمراهقة والمراهق نموه المتفجر في عقله وفكره وجسمه وإدراكه وانفعالاته، مما يمكن أن نلخصه بأنه نوع من النمو البركاني، حيث ينمو الجسم من الداخل فسيولوجياً وهرمونياً وكيماوياً وذهنياً وانفعالياً، ومن الخارج والداخل معاً عضوياً.  \* مراحل المراهقة:  والمدة الزمنية التي تسمى "مراهقة" تختلف من مجتمع إلى آخر، ففي بعض المجتمعات تكون قصيرة، وفي بعضها الآخر تكون طويلة، ولذلك فقد قسمها العلماء إلى ثلاث مراحل، هي: 1- مرحلة المراهقة الأولى (11-14 عاما)، وتتميز بتغيرات بيولوجية سريعة.  2- مرحلة المراهقة الوسطي (14-18 عاما)، وهي مرحلة اكتمال التغيرات البيولوجية. 3- مرحلة المراهقة المتأخرة (18-21)، حيث يصبح الشاب أو الفتاة إنساناً راشداً بالمظهر والتصرفات. ويتضح من هذا التقسيم أن مرحلة المراهقة تمتد لتشمل أكثر من عشرة أعوام من عمر الفرد  \* علامات بداية مرحلة المراهقة وأبرز خصائصها وصورها الجسدية والنفسية:  بوجه عام تطرأ ثلاث علامات أو تحولات بيولوجية على المراهق، إشارة لبداية هذه المرحلة عنده، وهي: 1 - النمو الجسدي: حيث تظهر قفزة سريعة في النمو، طولاً ووزناً، تختلف بين الذكور والإناث، فتبدو الفتاة أطول وأثقل من الشاب خلال مرحلة المراهقة الأولى، وعند الذكور يتسع الكتفان بالنسبة إلى الوركين، وعند الإناث يتسع الوركان بالنسبة للكتفين والخصر، وعند الذكور تكون الساقان طويلتين بالنسبة لبقية الجسد، وتنمو العضلات.   2- النضوج الجنسي: يتحدد النضوج الجنسي عند الإناث بظهور الدورة الشهرية، ولكنه لا يعني بالضرورة ظهور الخصائص الجنسية الثانوية (مثل: نمو الثديين وظهور الشعر تحت الإبطين وعلى الأعضاء التناسلية)، أما عند الذكور، فالعلامة الأولى للنضوج الجنسي هي زيادة حجم الخصيتين، وظهور الشعر حول الأعضاء التناسلية لاحقاً، مع زيادة في حجم العضو التناسلي، وفي حين تظهر الدورة الشهرية عند الإناث في حدود العام الثالث عشر، يحصل القذف المنوي الأول عند الذكور في العام الخامس عشر تقريباً.  3- التغير النفسي: إن للتحولات الهرمونية والتغيرات الجسدية في مرحلة المراهقة تأثيراً قوياً على الصورة الذاتية والمزاج والعلاقات الاجتماعية، فظهور الدورة الشهرية عند الإناث، يمكن أن يكون لها ردة فعل معقدة، تكون عبارة عن مزيج من الشعور بالمفاجأة والخوف والانزعاج، بل والابتهاج أحياناً، وذات الأمر قد يحدث عند الذكور عند حدوث القذف المنوي الأول، أي: مزيج من المشاعر السلبية والإيجايبة. ولكن المهم هنا، أن أكثرية الذكور يكون لديهم علم بالأمر قبل حدوثه، في حين أن معظم الإناث يتكلن على أمهاتهن للحصول على المعلومات أو يبحثن عنها في المصادر والمراجع المتوافرة.  \* مشاكل المراهقة:  يقول الدكتور عبد الرحمن العيسوي: "إن المراهقة تختلف من فرد إلى آخر، ومن بيئة جغرافية إلى أخرى، ومن سلالة إلى أخرى، كذلك تختلف باختلاف الأنماط الحضارية التي يتربى في وسطها المراهق، فهي في المجتمع البدائي تختلف عنها في المجتمع المتحضر، وكذلك تختلف في مجتمع المدينة عنها في المجتمع الريفي، كما تختلف من المجتمع المتزمت الذي يفرض كثيراً من القيود والأغلال على نشاط المراهق، عنها في المجتمع الحر الذي يتيح للمراهق فرص العمل والنشاط، وفرص إشباع الحاجات والدوافع المختلفة.  كذلك فإن مرحلة المراهقة ليست مستقلة بذاتها استقلالاً تاماً، وإنما هي تتأثر بما مر به الطفل من خبرات في المرحلة السابقة، والنمو عملية مستمرة ومتصلة".  ولأن النمو الجنسي الذي يحدث في المراهقة ليس من شأنه أن يؤدي بالضرورة إلى حدوث أزمات للمراهقين، فقد دلت التجارب على أن النظم الاجتماعية الحديثة التي يعيش فيها المراهق هي المسؤولة عن حدوث أزمة المراهقة، فمشاكل المراهقة في المجتمعات الغربية أكثر بكثير من نظيرتها في المجتمعات العربية والإسلامية، وهناك أشكال مختلفة للمراهقة، منها:  1- مراهقة سوية خالية من المشكلات والصعوبات.  2- مراهقة انسحابية، حيث ينسحب المراهق من مجتمع الأسرة، ومن مجتمع الأقران، ويفضل الانعزال والانفراد بنفسه، حيث يتأمل ذاته ومشكلاته. 3- مراهقة عدوانية، حيث يتسم سلوك المراهق فيها بالعدوان على نفسه وعلى غيره من الناس والأشياء.  والصراع لدى المراهق ينشأ من التغيرات البيولوجية، الجسدية والنفسية التي تطرأ عليه في هذه المرحلة، فجسدياً يشعر بنمو سريع في أعضاء جسمه قد يسبب له قلقاً وإرباكاً، وينتج عنه إحساسه بالخمول والكسل والتراخي، كذلك تؤدي سرعة النمو إلى جعل المهارات الحركية عند المراهق غير دقيقة، وقد يعتري المراهق حالات من اليأس والحزن والألم التي لا يعرف لها سبباً، ونفسيا يبدأ بالتحرر من سلطة الوالدين ليشعر بالاستقلالية والاعتماد على النفس، وبناء المسؤولية الاجتماعية، وهو في الوقت نفسه لا يستطيع أن يبتعد عن الوالدين؛ لأنهم مصدر الأمن والطمأنينة ومنبع الجانب المادي لديه، وهذا التعارض بين الحاجة إلى الاستقلال والتحرر والحاجة إلى الاعتماد على الوالدين، وعدم فهم الأهل لطبيعة المرحلة وكيفية التعامل مع سلوكيات المراهق، وهذه التغيرات تجعل المراهق طريد مجتمع الكبار والصغار، إذا تصرف كطفل سخر منه الكبار، وإذا تصرف كرجل انتقده الرجال، مما يؤدي إلى خلخلة التوازن النفسي للمراهق، ويزيد من حدة المرحلة ومشاكلها.   وفي بحث ميداني ولقاءات متعددة مع بعض المراهقين وآبائهم، أجرته الباحثة عزة تهامي مهدي (الحاصلة على الماجستير في مجال الإرشاد النفسي) تبين أن أهم ما يعاني الآباء منه خلال هذه المرحلة مع أبنائهم:   \* الخوف الزائد على الأبناء من أصدقاء السوء.  \* عدم قدرتهم على التميز بين الخطأ والصواب باعتبارهم قليلو الخبرة في الحياة ومتهورون. \* أنهم متمردون ويرفضون أي نوع من الوصايا أو حتى النصح.  \* أنهم يطالبون بمزيد من الحرية والاستقلال.  \* أنهم يعيشون في عالمهم الخاص، ويحاولون الانفصال عن الآباء بشتى الطرق.  \* أبرز المشكلات والتحديات السلوكية في حياة المراهق:  1- الصراع الداخلي: حيث يعاني المراهق من جود عدة صراعات داخلية، ومنها: صراع بين الاستقلال عن الأسرة والاعتماد عليها، وصراع بين مخلفات الطفولة ومتطلبات الرجولة والأنوثة، وصراع بين طموحات المراهق الزائدة وبين تقصيره الواضح في التزاماته، وصراع بين غرائزه الداخلية وبين التقاليد الاجتماعية، والصراع الديني بين ما تعلمه من شعائر ومبادئ ومسلمات وهو صغير وبين تفكيره الناقد الجديد وفلسفته الخاصة للحياة، وصراعه الثقافي بين جيله الذي يعيش فيه بما له من آراء وأفكار والجيل السابق.  2- الاغتراب والتمرد: فالمراهق يشكو من أن والديه لا يفهمانه، ولذلك يحاول الانسلاخ عن مواقف وثوابت ورغبات الوالدين كوسيلة لتأكيد وإثبات تفرده وتمايزه، وهذا يستلزم معارضة سلطة الأهل؛ لأنه يعد أي سلطة فوقية أو أي توجيه إنما هو استخفاف لا يطاق بقدراته العقلية التي أصبحت موازية جوهرياً لقدرات الراشد، واستهانة بالروح النقدية المتيقظة لديه، والتي تدفعه إلى تمحيص الأمور كافة، وفقا لمقاييس المنطق، وبالتالي تظهر لديه سلوكيات التمرد والمكابرة والعناد والتعصب والعدوانية.  3- الخجل والانطواء: فالتدليل الزائد والقسوة الزائدة يؤديان إلى شعور المراهق بالاعتماد على الآخرين في حل مشكلاته، لكن طبيعة المرحلة تتطلب منه أن يستقل عن الأسرة ويعتمد على نفسه، فتزداد حدة الصراع لديه، ويلجأ إلى الانسحاب من العالم الاجتماعي والانطواء والخجل.   4- السلوك المزعج: والذي يسببه رغبة المراهق في تحقيق مقاصده الخاصة دون اعتبار للمصلحة العامة، وبالتالي قد يصرخ، يشتم، يسرق، يركل الصغار ويتصارع مع الكبار، يتلف الممتلكات، يجادل في أمور تافهة، يتورط في المشاكل، يخرق حق الاستئذان، ولا يهتم بمشاعر غيره.  5- العصبية وحدة الطباع: فالمراهق يتصرف من خلال عصبيته وعناده، يريد أن يحقق مطالبه بالقوة والعنف الزائد، ويكون متوتراً بشكل يسبب إزعاجاً كبيراً للمحيطين به.  وتجدر الإشارة إلى أن كثيراًَ من الدراسات العلمية تشير إلى وجود علاقة قوية بين وظيفة الهرمونات الجنسية والتفاعل العاطفي عند المراهقين، بمعنى أن المستويات الهرمونية المرتفعة خلال هذه المرحلة تؤدي إلى تفاعلات مزاجية كبيرة على شكل غضب وإثارة وحدة طبع عند الذكور، وغضب واكتئاب عند الإناث. ويوضح الدكتور أحمد المجدوب الخبير بالمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية مظاهر وخصائص مرحلة المراهقة، فيقول هي:" الغرق في الخيالات، وقراءة القصص الجنسية والروايات البوليسية وقصص العنف والإجرام، كما يميل إلى أحلام اليقظة، والحب من أول نظرة، كذلك يمتاز المراهق بحب المغامرات، وارتكاب الأخطار، والميل إلى التقليد، كما يكون عرضة للإصابة بأمراض النمو، مثل: فقر الدم، وتقوس الظهر، وقصر النظر".   وفي حديثه مع موقع المسلم، يذكر الدكتور المجدوب من مظاهر وسلوكيات الفتاة المراهقة: " الاندفاع، ومحاولة إثبات الذات، والخجل من التغيرات التي حدثت في شكلها، و جنوحها لتقليد أمها في سلوكياتها، وتذبذب وتردد عواطفها، فهي تغضب بسرعة وتصفو بسرعة، وتميل لتكوين صداقات مع الجنس الآخر، وشعورها بالقلق والرهبة عند حدوث أول دورة من دورات الطمث، فهي لا تستطيع أن تناقش ما تحس به من مشكلات مع أفراد الأسرة، كما أنها لا تفهم طبيعة هذه العملية". ويشير الخبير الاجتماعي الدكتور المجدوب إلى أن هناك بعض المشاكل التي تظهر في مرحلة المراهقة، مثل: " الانحرافات الجنسية، والميل الجنسي لأفراد من نفس الجنس، والجنوح، وعدم التوافق مع البيئة، وكذا انحرافات الأحداث من اعتداء، وسرقة، وهروب"، موضحاً "أن هذه الانحرافات تحدث نتيجة حرمان المراهق في المنزل والمدرسة من العطف والحنان والرعاية والإشراف، وعدم إشباع رغباته، وأيضاً لضعف التوجيه الديني".   ويوضح المجدوب أن مرحلة المراهقة بخصائصها ومعطياتها هي أخطر منعطف يمر به الشباب، وأكبر منزلق يمكن أن تزل فيه قدمه؛ إذا عدم التوجيه والعناية، مشيراً إلى أن أبرز المخاطر التي يعيشها المراهقون في تلك المرحلة:" فقدان الهوية والانتماء، وافتقاد الهدف الذي يسعون إليه، وتناقض القيم التي يعيشونها، فضلاً عن مشكلة الفراغ ".  كما يوضح أن الدراسات التي أجريت في أمريكا على الشواذ جنسياً أظهرت أن دور الأب كان معدوماً في الأسرة، وأن الأم كانت تقوم بالدورين معاً، وأنهم عند بلوغهم كانوا يميلون إلى مخالطة النساء ( أمهاتهم – أخواتهم -..... ) أكثر من الرجال، و هو ما كان له أبلغ الأثر في شذوذه جنسياً ".   \* طرق علاج المشاكل التي يمر بها المراهق:  قد اتفق خبراء الاجتماع وعلماء النفس والتربية على أهمية إشراك المراهق في المناقشات العلمية المنظمة التي تتناول علاج مشكلاته، وتعويده على طرح مشكلاته، ومناقشتها مع الكبار في ثقة وصراحة، وكذا إحاطته علماً بالأمور الجنسية عن طريق التدريس العلمي الموضوعي، حتى لا يقع فريسة للجهل والضياع أو الإغراء".   كما أوصوا بأهمية " تشجيع النشاط الترويحي الموجه والقيام بالرحلات والاشتراك في مناشط الساحات الشعبية والأندية، كما يجب توجيههم نحو العمل بمعسكرات الكشافة، والمشاركة في مشروعات الخدمة العامة والعمل الصيفي... إلخ".  كما أكدت الدراسات العلمية أن أكثر من 80% من مشكلات المراهقين في عالمنا العربي نتيجة مباشرة لمحاولة أولياء الأمور تسيير أولادهم بموجب آرائهم وعاداتهم وتقاليد مجتمعاتهم، ومن ثم يحجم الأبناء، عن الحوار مع أهلهم؛ لأنهم يعتقدون أن الآباء إما أنهم لا يهمهم أن يعرفوا مشكلاتهم، أو أنهم لا يستطيعون فهمها أو حلها. وقد أجمعت الاتجاهات الحديثة في دراسة طب النفس أن الأذن المصغية في تلك السن هي الحل لمشكلاتها، كما أن إيجاد التوازن بين الاعتماد على النفس والخروج من زي النصح والتوجيه بالأمر، إلى زي الصداقة والتواصي وتبادل الخواطر، و بناء جسر من الصداقة لنقل الخبرات بلغة الصديق والأخ لا بلغة ولي الأمر، هو السبيل الأمثال لتكوين علاقة حميمة بين الآباء وأبنائهم في سن المراهقة".  وقد أثبتت دراسة قامت بها الـ (Gssw) المدرسة المتخصصة للدراسات الاجتماعية بالولايات المتحدة على حوالي 400 طفل، بداية من سن رياض الأطفال وحتى سن 24 على لقاءات مختلفة في سن 5، 9، 15، 18، 21، أن المراهقين في الأسرة المتماسكة ذات الروابط القوية التي يحظى أفرادها بالترابط واتخاذ القرارات المصيرية في مجالس عائلية محببة يشارك فيها الجميع، ويهتم جميع أفرادها بشؤون بعضهم البعض، هم الأقل ضغوطًا، والأكثر إيجابية في النظرة للحياة وشؤونها ومشاكلها، في حين كان الآخرون أكثر عرضة للاكتئاب والضغوط النفسية.  \* حلول عملية:  ولمساعدة الأهل على حسن التعامل مع المراهق ومشاكله، نقدم فيما يلي نماذج لمشكلات يمكن أن تحدث مع حل عملي، سهل التطبيق، لكل منها.  المشكلة الأولى: وجود حالة من "الصدية" أو السباحة ضد تيار الأهل بين المراهق وأسرته، وشعور الأهل والمراهق بأن كل واحد منهما لا يفهم الآخر. - الحل المقترح: تقول الأستاذة منى يونس (أخصائية علم النفس): إن السبب في حدوث هذه المشكلة يكمن في اختلاف مفاهيم الآباء عن مفاهيم الأبناء، واختلاف البيئة التي نشأ فيها الأهل وتكونت شخصيتهم خلالها وبيئة الأبناء، وهذا طبيعي لاختلاف الأجيال والأزمان، فالوالدان يحاولان تسيير أبنائهم بموجب آرائهم وعاداتهم وتقاليد مجتمعاتهم، وبالتالي يحجم الأبناء عن الحوار مع أهلهم؛ لأنهم يعتقدون أن الآباء إما أنهم لا يهمهم أن يعرفوا مشكلاتهم، أو أنهم لا يستطيعون فهمها، أو أنهم - حتى إن فهموها - ليسوا على استعداد لتعديل مواقفهم.  ومعالجة هذه المشكلة لا تكون إلا بإحلال الحوار الحقيقي بدل التنافر والصراع والاغتراب المتبادل، ولا بد من تفهم وجهة نظر الأبناء فعلاً لا شكلاً بحيث يشعر المراهق أنه مأخوذ على محمل الجد ومعترف به وبتفرده - حتى لو لم يكن الأهل موافقين على كل آرائه ومواقفه - وأن له حقاً مشروعاً في أن يصرح بهذه الآراء. الأهم من ذلك أن يجد المراهق لدى الأهل آذاناً صاغية وقلوباً متفتحة من الأعماق، لا مجرد مجاملة، كما ينبغي أن نفسح له المجال ليشق طريقه بنفسه حتى لو أخطأ، فالأخطاء طريق للتعلم،  وليختر الأهل الوقت المناسب لبدء الحوار مع المراهق، بحيث يكونا غير مشغولين، وأن يتحدثا جالسين، جلسة صديقين متآلفين، يبتعدا فيها عن التكلف والتجمل، وليحذرا نبرة التوبيخ، والنهر، والتسفيه..  حاولا الابتعاد عن الأسئلة التي تكون إجاباتها "بنعم" أو "لا"، أو الأسئلة غير الواضحة وغير المباشرة، وافسحا له مجالاً للتعبير عن نفسه، ولا تستخدما ألفاظاً قد تكون جارحة دون قصد، مثل: "كان هذا خطأ" أو "ألم أنبهك لهذا الأمر من قبل؟".   المشكلة الثانية: شعور المراهق بالخجل والانطواء، الأمر الذي يعيقه عن تحقيق تفاعله الاجتماعي، وتظهر عليه هاتين الصفتين من خلال احمرار الوجه عند التحدث، والتلعثم في الكلام وعدم الطلاقة، وجفاف الحلق. - الحل المقترح: إن أسباب الخجل والانطواء عند المراهق متعددة، وأهمها: عجزه عن مواجهة مشكلات المرحلة، وأسلوب التنشئة الاجتماعية الذي ينشأ عليه، فالتدليل الزائد والقسوة الزائدة يؤديان إلى شعوره بالاعتماد على الآخرين في حل مشكلاته، لكن طبيعة المرحلة تتطلب منه أن يستقل عن الأسرة ويعتمد على نفسه، فيحدث صراع لديه، ويلجأ إلى الانسحاب من العالم الاجتماعي، والانطواء والخجل عند التحدث مع الآخرين.   ولعلاج هذه المشكلة ينصح بـ: توجيه المراهق بصورة دائمة وغير مباشرة، وإعطاء مساحة كبيرة للنقاش والحوار معه، والتسامح معه في بعض المواقف الاجتماعية، وتشجيعه على التحدث والحوار بطلاقة مع الآخرين، وتعزيز ثقته بنفسه.  المشكلة الثالثة: عصبية المراهق واندفاعه، وحدة طباعه، وعناده، ورغبته في تحقيق مطالبه بالقوة والعنف الزائد، وتوتره الدائم بشكل يسبب إزعاجاً كبيراً للمحيطين به.  - الحل المقترح: يرى الدكتور عبد العزيز محمد الحر، أن لعصبية المراهق أسباباً كثيرة، منها: أسباب مرتبطة بالتكوين الموروث في الشخصية، وفي هذه الحالة يكون أحد الوالدين عصبياً فعلاً، ومنها: أسباب بيئية، مثل: نشأة المراهق في جو تربوي مشحون بالعصبية والسلوك المشاكس الغضوب.  كما أن الحديث مع المراهقين بفظاظة وعدوانية، والتصرف معهم بعنف، يؤدي بهم إلى أن يتصرفوا ويتكلموا بالطريقة نفسها، بل قد يتمادوا للأشد منها تأثيراً، فالمراهقون يتعلمون العصبية في معظم الحالات من الوالدين أو المحيطين بهم، كما أن تشدد الأهل معهم بشكل مفرط، ومطالبتهم بما يفوق طاقاتهم وقدراتهم من التصرفات والسلوكيات، يجعلهم عاجزين عن الاستجابة لتلك الطلبات، والنتيجة إحساس هؤلاء المراهقين بأن عدواناً يمارس عليهم، يؤدي إلى توترهم وعصبيتهم، ويدفعهم ذلك إلى عدوانية السلوك الذي يعبرون عنه في صورته الأولية بالعصبية، فالتشدد المفرط هذا يحولهم إلى عصبيين، ومتمردين.   وهناك أسباب أخرى لعصبية المراهقين كضيق المنزل، وعدم توافر أماكن للهو، وممارسة أنشطة ذهنية أو جسدية، وإهمال حاجتهم الحقيقية للاسترخاء والراحة لبعض الوقت.  ويرى الدكتور الحر أن علاج عصبية المراهق يكون من خلال الأمان، والحب، والعدل، والاستقلالية، والحزم، فلا بد للمراهق من الشعور بالأمان في المنزل.. الأمان من مخاوف التفكك الأسري، والأمان من الفشل في الدراسة، والأمر الآخر هو الحب فكلما زاد الحب للأبناء زادت فرصة التفاهم معهم، فيجب ألا نركز في حديثنا معهم على التهديد والعقاب، والعدل في التعامل مع الأبناء ضروري؛ لأن السلوك التفاضلي نحوهم يوجد أرضاً خصبة للعصبية، فالعصبية ردة فعل لأمر آخر وليست المشكلة نفسها، والاستقلالية مهمة، فلا بد من تخفيف السلطة الأبوية عن الأبناء وإعطائهم الثقة بأنفسهم بدرجة أكبر مع المراقبة والمتابعة عن بعد، فالاستقلالية شعور محبب لدى الأبناء خصوصاً في هذه السن، ولابد من الحزم مع المراهق، فيجب ألا يترك لفعل ما يريد بالطريقة التي يريدها وفي الوقت الذي يريده ومع من يريد، وإنما يجب أن يعي أن مثل ما له من حقوق، فإن عليه واجبات يجب أن يؤديها، وأن مثل ما له من حرية فللآخرين حريات يجب أن يحترمها.   المشكلة الرابعة: ممارسة المراهق للسلوك المزعج، كعدم مراعاة الآداب العامة، والاعتداء على الناس، وتخريب الممتلكات والبيئة والطبيعة، وقد يكون الإزعاج لفظياً أو عملياً. - الحل المقترح: من أهم أسباب السلوك المزعج عند المراهق: رغبته في تحقيق مقاصده الخاصة دون اعتبار للمصلحة العامة، والأفكار الخاطئة التي تصل لذهنه من أن المراهق هو الشخص القوي الشجاع، وهو الذي يصرع الآخرين ويأخذ حقوقه بيده لا بالحسنى، وأيضاً الإحباط والحرمان والقهر الذي يعيشه داخل الأسرة، وتقليد الآخرين والاقتداء بسلوكهم الفوضوي، والتعثر الدراسي، ومصاحبة أقران السوء. أما مظاهر السلوك المزعج، فهي: نشاط حركي زائد يغلب عليه الاضطراب والسلوكيات المرتجلة، واشتداد نزعة الاستقلال والتطلع إلى القيادة، وتعبير المراهق عن نفسه وأحاسيسه ورغباته بطرق غير لائقة (الصراخ، الشتم، السرقة، القسوة، الجدل العقيم، التورط في المشاكل، والضجر السريع، والتأفف من الاحتكاك بالناس، وتبرير التصرفات بأسباب واهية، والنفور من النصح، والتمادي في العناد).   أما مدخل العلاج فهو تبصير المراهق بعظمة المسؤوليات التي تقع على كاهله وكيفية الوفاء بالأمانات، وإشغاله بالخير والأعمال المثمرة البناءة، وتصويب المفاهيم الخاطئة في ذهنه، ونفي العلاقة المزعومة بين الاستقلالية والتعدي على الغير، وتشجيعه على مصاحبة الجيدين من الأصدقاء ممن لا يحبون أن يمدوا يد الإساءة للآخرين، وإرشاده لبعض الطرق لحل الأزمات ومواجهة عدوان الآخرين بحكمة، وتعزيز المبادرات الإيجابية إذا بادر إلى القيام بسلوك إيجابي يدل على احترامه للآخرين من خلال المدح والثناء، والابتعاد عن الألفاظ الاستفزازية والبرمجة السلبية وتجنب التوبيخ قدر المستطاع.  المشكلة الخامسة: تعرض المراهق إلى سلسلة من الصراعات النفسية والاجتماعية المتعلقة بصعوبة تحديد الهوية ومعرفة النفس يقوده نحو التمرد السلبي على الأسرة وقيم المجتمع، ويظهر ذلك في شعوره بضعف الانتماء الأسري، وعدم التقيد بتوجيهات الوالدين، والمعارضة والتصلب في المواقف، والتكبر، والغرور، وحب الظهور، وإلقاء اللوم على الآخرين، التلفظ بألفاظ نابية. - الحل المقترح: إن غياب التوجيه السليم، والمتابعة اليقظة المتزنة، والقدوة الصحيحة يقود المراهق نحو التمرد، ومن أسباب التمرد أيضاً: عيش المراهق في حالة صراع بين الحنين إلى مرحلة الطفولة المليئة باللعب وبين التطلع إلى مرحلة الشباب التي تكثر فيها المسؤوليات، وكثرة القيود الاجتماعية التي تحد من حركته، وضعف الاهتمام الأسري بمواهبه وعدم توجيهها الوجهة الصحيحة، وتأنيب الوالدين له أمام إخوته أو أقربائه أو أصدقائه، ومتابعته للأفلام والبرامج التي تدعو إلى التمرد على القيم الدينية والاجتماعية والعنف. ويرى كل من الدكتور بدر محمد ملك، والدكتورة لطيفة حسين الكندري أن علاج تمرد المراهق يكون بالوسائل التالية: السماح للمراهق بالتعبير عن أفكاره الشخصية، وتوجيهه نحو البرامج الفعالة لتكريس وممارسة مفهوم التسامح والتعايش في محيط الأندية الرياضية والثقافية، وتقوية الوازع الديني من خلال أداء الفرائض الدينية والتزام الصحبة الصالحة ومد جسور التواصل والتعاون مع أهل الخبرة والصلاح في المحيط الأسري وخارجه، ولا بد من تكثيف جرعات الثقافة الإسلامية، حيث إن الشريعة الإسلامية تنظم حياة المراهق لا كما يزعم أعداء الإسلام بأنه يكبت الرغبات ويحرم الشهوات، والاشتراك مع المراهق في عمل أنشطة يفضلها، وذلك لتقليص مساحات الاختلاف وتوسيع حقول التوافق وبناء جسور التفاهم، وتشجيع وضع أهداف عائلية مشتركة واتخاذ القرارات بصورة جماعية مقنعة، والسماح للمراهق باستضافة أصدقائه في البيت مع الحرص على التعرف إليهم والجلوس معهم لبعض الوقت، والحذر من البرمجة السلبية، وتجنب عبارات: أنت فاشل، عنيد، متمرد، اسكت يا سليط اللسان، أنت دائماً تجادل وتنتقد، أنت لا تفهم أبداً...إلخ؛ لأن هذه الكلمات والعبارات تستفز المراهق وتجلب المزيد من المشاكل والمتاعب ولا تحقق المراد من العلاج.**  **المراهقة: التعامل مع المرحلة وفق النظرية الإسلامية**  **تطرقنا معكم في الحلقة السابقة من هذه القضية لعدة جوانب، وهي:  مفهوم المراهقة  مراحل المراهقة  علامات بداية مرحلة المراهقة، وأبرز خصائصها وصورها الجسدية والنفسية  مشاكل المراهقة  أبرز المشكلات والتحديات السلوكية في حياة المراهق  طرق علاج المشاكل التي يمر بها المراهق  ونستكمل معكم عرض باقي الجوانب في تلك القضية، وهي كالتالي:   \* كيف عالج الإسلام مرحلة المراهقة؟  يقول الدكتور أحمد المجدوب (المستشار بالمركز القومي للبحوث الاجتماعية بالقاهرة)، أن الرسول \_صلى الله عليه وسلم\_ قد سبق الجميع بقوله: "علموا أولادكم الصلاة لسبع، واضربوهم عليها لعشر، وفرقوا بينهم في المضاجع". ويدلل المجدوب بالدراسة التي أجراها عالم أمريكي يدعى " ألفريد كنسي" بعنوان " السلوك الجنسي لدى الأمريكيين"، والتي طبقها على 12 ألف مواطن أمريكي من مختلف شرائح المجتمع، والتي أثبتت أن 22 % ممن سألهم عن أول تجربة لممارسة الجنس قالوا: إن أول تجربة جنسية لهم كانت في سن العاشرة، وأنها كانت في فراش النوم، وأنها كانت مع الأخ أو الأخت أو الأم !!   ويستطرد المجدوب قائلاً: " وانتهت الدراسة التي أجريت في مطلع الأربعينيات، إلى القول بأن الإرهاصات الجنسية تبدأ عند الولد والبنت في سن العاشرة"، ويعلق المجدوب على نتائج الدراسة قائلا: " هذا ما أثبته نبينا محمد \_صلى الله عليه وسلم\_ قبل ألفريد كنسي بـ 14 قرناً من الزمان ! ولكننا لا نعي تعاليم ديننا ".  ويقول المجدوب: " لقد اتضح لي من خلال دراسة ميدانية شاملة قمت بها على عينة من 200 حالة حول (زنا المحارم) الذي أصبح منتشراً للأسف، أن معظم حالات زنا المحارم كانت بسبب النوم المشترك في نفس الفراش مع الأخت أو الأم أو...، وهو ما حذرنا منه الرسول \_صلى الله عليه وسلم\_ بقوله: " وفرقوا بينهم في المضاجع".  واستطرد المجدوب يقول: " البيانات الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء تقول: إن هناك 20 % من الأسر المصرية تقيم في غرفة واحدة، وأن كل 7 أفراد منهم ينامون متجاورين! ".  ويشير المجدوب إلى أن دراسته عن زنا المحارم انتهت إلى نتيجة مؤداها أن أحد أهم الأسباب لدى مرتكبي جرائم زنا المحارم هو الانخفاض الشديد في مستوى التدين، والذي لم يزد على أفضل الأحوال عن 10 %، هذا طبعاً عدا الأسباب الأخرى، مثل: انتشار الخمر بين الطبقات الدنيا والوسطى، و اهتزاز قيمة الأسرة، و الجهل، والفقر، و....  ويرجع المجدوب هذه الظاهرة إلى "الزخم الجنسي وعوامل التحريض والإثارة في الصحف والمجلات والبرامج والمسلسلات والأفلام التي يبثها التلفاز والسينما والدش فضلاً عن أشرطة الفيديو"، منبهاً إلى خطورة افتقاد القدوة وإلى أهمية " التربية الدينية في تكوين ضمير الإنسان".  ويضيف المجدوب أنه " وفقاً لآخر بيان صادر عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بمصر يؤكد أن هناك 9 مليون شاب وفتاة من سن 20 سنة إلى 35 سنة لا يستطيعون الزواج، كما أن هناك 9 مليون آخرين ممن تعدو سن 35 سنة قد فاتهم قطار الزواج وأصبحوا عوانس !!!  \* النظرية الإسلامية في التربية:  وتقوم النظرية الإسلامية في التربية على أسس أربعة،هي: ( تربية الجسم، وتربية الروح، وتربية النفس، وتربية العقل)، وهذه الأسس الأربعة تنطلق من قيم الإسلام، وتصدر عن القرآن والسنة ونهج الصحابة والسلف في المحافظة على الفطرة التي فطر الله الناس عليها بلا تبديل ولا تحريف، فمع التربية الجسمية تبدأ التربية الروحية الإيمانية منذ نعومة الأظفار.  وقد اهتم الإسلام بالصحة النفسية والروحية والذهنية، واعتبر أن من أهم مقوماتها التعاون والتراحم والتكافل وغيرها من الأمور التي تجعل المجتمع الإسلامي مجتمعاً قوياً في مجموعه وأفراده، وفي قصص القرآن الكريم ما يوجه إلى مراهقة منضبطة تمام الانضباط مع وحي الله \_عز وجل\_، وقد سبق الرسول \_صلى الله عليه وسلم\_ الجميع بقوله:"لاعبوهم سبعًا وأدبوهم سبعًا وصادقوهم سبعًا، ثم اتركوا لهم الحبل على الغارب". و قد قدم الإسلام عدداً من المعالم التي تهدي إلى الانضباط في مرحلة المراهقة، مثل:" الطاعة: بمعنى طاعة الله وطاعة رسوله \_صلى الله عليه وسلم\_ وطاعة الوالدين ومن في حكمهما، وقد أكد القرآن الكريم هذه المعاني في وصية لقمان الحكيم لابنه وهو يعظه قال: "يَا بُنَيَّ لا تُشْرِكْ بِاللَّهِ إِنَّ الشِّرْكَ لَظُلْمٌ عَظِيمٌ" (لقمان: من الآية13).  أيضاً هناك:" الاقتداء بالصالحين، وعلى رأس من يقتدي بهم رسول الله \_صلى الله عليه وسلم\_ فالإقتداء به واتباع سنته من أصول ديننا الحنيف، قال الله \_عز وجل\_: " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً " [الأحزاب:21]. كما اعتبر الإسلام أن أحد أهم المعالم التي تهدى إلى الانضباط في مرحلة المراهقة:" التعاون والتراحم والتكافل؛ لأنه يجعل الفرد في خدمة المجتمع، ويجعل المجتمع في خدمة الفرد، و الدليل على ذلك ما رواه أحمد في مسنده عن النعمان بن بشير \_رضي الله عنه\_ عن رسول الله \_صلى الله عليه وسلم\_ أنه قال:" مثل المؤمن كمثل الجسد إذا اشتكى الرجل رأسه تداعى له سائر جسده". ولم ينس الإسلام دور الأب في حياة ابنه، وكذلك تأثير البيئة التي ينشأ فيها الفتى في تربيته ونشأته، فقد روي في الصحيحين عن رسول الله \_صلى الله عليه وسلم\_، أنه قال: " كل مولود يولد على الفطرة، فأبواه يهوّدانه أو ينصرانه أو يمجّسانه".   ويشير الدكتور محمد سمير عبد الفتاح (أستاذ علم النفس، مدير مركز البحوث النفسية بجامعة المنيا)، إلى أن: " المراهق يحتاج إلى من يتفهم حالته النفسية ويراعي احتياجاته الجسدية، ولذا فهو بحاجة إلى صديق ناضج يجيب عن تساؤلاته بتفهم وعطف وصراحة، صديق يستمع إليه حتى النهاية دون مقاطعة أو سخرية أو شك، كما يحتاج إلى الأم الصديقة والأب المتفهم". وفي حديثه لموقع المسلم ، يدعو (الخبير النفسي) الدكتور سمير عبد الفتاح أولياء الأمور إلى " التوقف الفوري عن محاولات برمجة حياة المراهق، ويقدم بدلاً منها الحوار، و التحلي بالصبر، واحترم استقلاليته وتفكيره، والتعامل معه كشخص كبير، وغمره بالحنان وشمله بمزيد من الاهتمام". وينصح الدكتور عبد الفتاح الأمهات بضرورة " إشراك الأب في تحمل عبء تربية أولاده في هذه المرحلة الخطيرة من حياتهم"، ويقول للأم: " شجعي ابنك وبثي التفاؤل في نفسه، وجملي أسلوبك معه، واحرصي على انتقاء الكلمات كما تنتقي أطايب الثمر".  ويوجه عبد الفتاح النصح للأب قائلاً: " أعطه قدراً من الحرية بإشرافك ورضاك، لكن من المهم أن تتفق معه على احترام الوقت وتحديده، وكافئه إن أحسن كما تعاقبه إن أساء، حاول تفهم مشاكله والبحث معه عن حل، اهتم بتوجيهه إلى الصحبة الصالحة، كن له قدوة حسنة ومثلاً أعلى، احترم أسراره وخصوصياته، ولا تسخر منه أبدًا".  ويضيف عبد الفتاح موجها كلامه للأب:" صاحبه وتعامل معه كأنه شاب، اصطحبه إلى المسجد لأداء الصلاة وخاصة الجمعة والعيدين، أَجِب عن كل أسئلته مهما كانت بكل صراحة ووضوح ودون حرج، وخصص له وقتاً منتظماً للجلوس معه، وأشركه في النشاطات الاجتماعية العائلية كزيارة المرضى وصلة الأرحام، نمِّ لديه الوازع الديني وأشعره بأهمية حسن الخلق ".  كما ينصح الدكتور عبد الفتاح الأمهات بمراعاة عدد من الملاحظات المهمة في التعامل مع بناتهن في مرحلة المراهقة فيؤكد بداية أن على الأمهات أن يتعلمن فن معاملة المراهقات، ويقول للأم:" أعلميها أنها تنتقل من مرحلة الطفولة إلى مرحلة جديدة تسمَّى مرحلة التكليف، وأنها كبرت وأصبحت مسؤولة عن تصرفاتها، قولي لها: إنها مثلما زادت مسؤولياتها فقد زادت حقوقها، وإنها أصبحت عضوًا كاملاً في الأسرة تشارك في القرارات، ويؤخذ رأيها فيما يخصها، وتوكل له مهام تؤديها للثقة فيها وفي قدراتها، علميها الأمور الشرعية كالاغتسال، وكيفية التطهر، سواء من الدورة الشهرية أو من الإفرازات".  ويضيف عبد الفتاح: " ابتعدي عن مواجهتها بأخطائها، أقيمي علاقات وطيدة وحميمة معها، دعمي كل تصرف إيجابي وسلوك حسن صادر عنها، أسري لها بملاحظات ولا تنصحيها على الملأ فإن (لكل فعل ردة فعل مساوٍ له في القوة ومضاد له في الاتجاه)، اقصري استخدام سلطتك في المنع على الأخطاء التي لا يمكن التجاوز عنها، واستعيني بالله وادعي لها كثيراً، ولا تدعي عليها مطلقاً، و تذكري أن الزمن جزء من العلاج". ويضيف الدكتور سمير عبد الفتاح (مدير مركز البحوث النفسية) قائلاً:" افتحي قناة للاتصال معها، اجلسي وتحاوري معها لتفهمي كيف تفكر، وما ذا تحب من الأمور وماذا تكره؟ واحذري أن تعامليها كأنها ند لك ولا تقرني نفسك بها، وعندما تجادلك أنصتي لملاحظاتها وردي عليها بمنطق وبرهان، إذا انتقدت فانتقدي تصرفاتها ولا تنتقديها هي كشخص، وختاماً استعيني بالله ليحفظها لك ويهديها".   \* فهم المرحلة.. تجاوز ناجح لها:  إن المشاكل السابقة الذكر، سببها الرئيس هو عدم فهم طبيعة واحتياجات هذه المرحلة من جهة الوالدين، وأيضاً عدم تهيئة الطفل أو الطفلة لهذه المرحلة قبل وصولها.  ولمساعدة الوالدين على فهم مرحلة المراهقة، فقد حدد بعض العلماء واجبات النمو التي ينبغي أن تحدث في هذه المرحلة للانتقال إلى المرحلة التالية، ومن هذه الواجبات ما يلي:  1- إقامة نوع جديد من العلاقات الناضجة مع زملاء العمر.  2- اكتساب الدور المذكر أو المؤنث المقبول دينياً واجتماعياً لكل جنس من الجنسين.  3- قبول الفرد لجسمه أو جسده، واستخدام الجسم استخداماً صالحاً.  4- اكتساب الاستقلال الانفعالي عن الوالدين وغيرهم من الكبار. 5- اختيار مهنة والإعداد اللازم لها.  6- الاستعداد للزواج وحياة الأسرة.  7- تنمية المهارات العقلية والمفاهيم الضرورية للكفاءة في الحياة الاجتماعية.  8- اكتساب مجموعة من القيم الدينية والأخلاقية التي تهديه في سلوكه.   ويرى المراهق أنه بحاجة إلى خمسة عناصر في هذه المرحلة، وهي: الحاجة إلى الحب والأمان، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة لإثبات الذات، والحاجة للمكانة الاجتماعية، والحاجة للتوجيه الإيجابي.  \* تهيئة المراهق:  ولتحقيق واجبات النمو التي حددها العلماء، وحاجات المراهق في هذه المرحلة، على الأهل تهيئة ابنهم المراهق لدخول هذه المرحلة، وتجاوزها دون مشاكل، ويمكن أن يتم ذلك بخطوات كثيرة، منها:  1- إعلام المراهق أنه ينتقل من مرحلة إلى أخرى، فهو يخرج من مرحلة الطفولة إلى مرحلة جديدة، تعني أنه كبر وأصبح مسؤولاً عن تصرفاته، وأنها تسمى مرحلة التكليف؛ لأن الإنسان يصبح محاسباً من قبل الله \_تعالى\_؛ لأنه وصل إلى النضج العقلي والنفسي الذي يجعله قادراً على تحمل نتيجة أفعاله واختياراته.  وأنه مثلما زادت مسؤولياته فقد زادت حقوقه، وأصبح عضواً كاملاً في الأسرة يشارك في القرارات، ويؤخذ رأيه، وتوكل له مهام يؤديها للثقة فيه وفي قدراته.  2- أن هناك تغيرات جسدية، وعاطفية، وعقلية، واجتماعية تحدث في نفسيته وفي بنائه، وأن ذلك نتيجة لثورة تحدث داخله استعداداً أو إعدادا لهذا التغير في مهمته الحياتية، فهو لم يعد طفلاً يلعب ويلهو، بل أصبح له دور في الحياة، لذا فإن إحساسه العاطفي نحو الجنس الآخر أو شعوره بالرغبة يجب أن يوظف لأداء هذا الدور، فالمشاعر العاطفية والجنسية ليست شيئاً وضيعاً أو مستقذراً؛ لأن له دوراً هاماً في إعمار الأرض وتحقيق مراد الله في خلافة الإنسان. ولذا فهي مشاعر سامية إذا أحسن توظيفها في هذا الاتجاه، لذا يجب أن يعظم الإنسان منها ويوجهها الاتجاه الصحيح لسمو الغاية التي وضعها الله في الإنسان من أجلها، لذا فنحن عندما نقول: إن هذه العواطف والمشاعر لها طريقها الشرعي من خلال الزواج، فنحن نحدد الجهة الصحيحة لتفريغها وتوجيهها.  3- أن يعلم المراهق الأحكام الشرعية الخاصة بالصيام والصلاة والطهارة والاغتسال، ويكون ذلك مدخلاً لإعطائه الفرصة للتساؤل حول أي شيء يدور حول هذه المسألة، حتى لا يضطر لأن يستقي معلوماته من جهات خارجية يمكن أن تضره أو ترشده إلى خطأ أو حرام.   4- التفهم الكامل لما يعاني منه المراهق من قلق وعصبية وتمرد، وامتصاص غضبه؛ لأن هذه المرحلة هي مرحلة الإحساس المرهف، مما يجعل المراهق شخصاً سهل الاستثارة والغضب، ولذلك على الأهل بث الأمان والاطمئنان في نفس ابنهم، وقد يكون من المفيد القول مثلاً: "أنا أعرف أن إخوتك يسببون بعض المضايقات، وأنا نفسي أحس بالإزعاج، لكن على ما يبدو أن هناك أمراً آخر يكدرك ويغضبك، فهل ترغب بالحديث عنه؟" لأن ذلك يشجع المراهق على الحديث عما يدور في نفسه.   5- إشاعة روح الشورى في الأسرة؛ لأن تطبيقها يجعل المراهق يدرك أن هناك رأياً ورأياً آخر معتبراً لا بد أن يحترم، ويعلمه ذلك أيضاً كيفية عرض رأيه بصورة عقلانية منطقية، ويجعله يدرك أن هناك أموراً إستراتيجية لا يمكن المساس بها، منها على سبيل المثال: الدين، والتماسك الأسري، والأخلاق والقيم.   \* التعامل مع المراهق علم وفن:  ومن جهتها تقدم (الخبيرة الاجتماعية) الدكتورة مُنى يونس، الحاصلة على جائزة الدكتور شوقي الفنجري للدعوة والفقه الإسلامي عام 1995م، وصفة علاجية وتوجيهات عملية لأولياء الأمور في فنون التعامل مع أبنائهم وبناتهم المراهقين، فتقول: " إياكم أن تنتقدوهم أمام الآخرين، وأنصتوا لهم باهتمام شديد عندما يحدثوكم، ولا تقاطعوهم، ولا تسفهوا آراءهم".  وفي حديثها لموقع المسلم ، تدعو الخبيرة الاجتماعية الدكتورة منى يونس أولياء الأمور لتجنب مخاطبة أبنائهم وبناتهم المراهقين بعدد من العبارات المحبطة بل والمحطمة، مثل: ( أنا أعرف ما ينفعك، لا داعي لأن تكملي حديثك.. أستطيع توقع ما حدث، فلتنصتي إليّ الآن دون أن تقاطعيني، اسمعي كلامي ولا تناقشيني، يا للغباء.. أخطأت مرة أخرى!، يا كسولة، يا أنانية، إنك طفلة لا تعرفين مصلحتك). وتقول الخبيرة الاجتماعية: " لقد أثبتت الدراسات أن عبارات المديح لها أثر إيجابي في تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى أطفال كانوا يعانون من صعوبات التعلم ونقص التركيز". و تضرب الدكتورة منى مثالاً ببعض عبارات المديح المحببة إلى قلوب الأبناء والبنات من المراهقين، مثل: ( بارك الله فيك، ما شاء الله، رائع، يا لك من فتاة، أحسنت، لقد تحسنت كثيراً، ما فعلته هو الصواب، هذه هي الطريقة المثلى، أفكارك رائعة، إنجاز رائع، يعجبني اختيارك لملابسك، استمر، إلى الأمام، أنا فخور بك، يا سلام، عمل ممتاز، لقد أحسست برغبتك الصادقة في تحمل المسؤولية، أنت محل ثقتي، أنت ماهر في هذا العمل،... ).  احرصوا على استعمال أساليب التشجيع والثناء الجسدية، مثل ( الابتسامة، الاحتضان، مسك الأيدي، اربت على كتفه، المسح على الرأس،.... ). وتختتم الخبيرة الاجتماعية الدكتورة مُنى يونس، حديثها بتوصية أولياء الأمور بمراعاة عدد من القواعد والتوجيهات العامة في التعامل مع الأولاد في مرحلة المراهقة، فتقول لولي الأمر:-  • اهتم بإعداده لمرحلة البلوغ، وضح له أنها من أجمل أوقات حياته.  • اشرح له بعض الأحكام الشرعية الخاصة بالصيام والصلاة والطهارة بشكل بسيط. • أظهر الاهتمام والتقدير لما يقوله عند تحدثه إليك.  • اهتم بمظهره، واترك له حرية الاختيار.  • استضف أصدقاءه وتعرف عليهم عن قرب، وأبد احتراماً شديداً لهم. • امدح أصدقاءه ذوي الصفات الحسنة مع مراعاة عدم ذم الآخرين.  • شجِّعه على تكوين أصدقاء جيدين، ولا تشعره بمراقبتك أو تفرض عليه أحدًا لا يريده.  • احرص على لم شمل الأسرة باصطحابهم إلى الحدائق أو الملاهي أو الأماكن الممتعة. • احرص على تناول وجبات الطعام معهم.  • أظهر فخرك به أمام أعمامه وأخواله وأصدقائه؛ فهذا سيشعرهم بالخجل من أخطائهم. • اصطحبه في تجمعات الرجال وجلساتهم الخاصة بحل مشاكل الناس، ليعيش أجواء الرجولة ومسؤولياتها؛ فتسمو نفسه، وتطمح إلى تحمل المسؤوليات التي تجعله جديرًا بالانتماء إلى ذلك العالم.  • شجِّعه على ممارسة رياضة يحبها، ولا تفرض عليه نوعًا معينًا من الرياضة.  • اقترح عليه عدَّة هوايات، وشجِّعه على القراءة لتساعده في تحسين سلوكه. • كافئه على أعماله الحسنة. • تجاهل تصرفاته التي لا تعجبك.  • تحاور معه كأب حنون وحادثه كصديق مقرب.  • احرص على أن تكون النموذج الناجح للتعامل مع أمه.  • قم بزيارته بنفسك في المدرسة، وقابل معلميه وأبرِز ما يقوله المعلمون عن إيجابياته. • اختيار الوقت المناسب لبدء الحوار مع الشاب. • محاولة الوصول إلى قلب المراهق قبل عقله.  • الابتعاد عن الأسئلة التي إجاباتها نعم أولا، أو الأسئلة غير الواضحة وغير المباشرة. • العيش قليلاً داخل عالمهم لنفهمهم ونستوعب مشاكلهم ومعاناتهم ورغباتهم.  ختاماً...  يجب على الأهل استثمار هذه المرحلة إيجابياً، وذلك بتوظيف وتوجيه طاقات المراهق لصالحه شخصياً، ولصالح أهله، وبلده، والمجتمع ككل. وهذا لن يتأتى دون منح المراهق الدعم العاطفي، والحرية ضمن ضوابط الدين والمجتمع، والثقة، وتنمية تفكيره الإبداعي، وتشجيعه على القراءة والإطلاع، وممارسة الرياضة والهوايات المفيدة، وتدريبه على مواجهة التحديات وتحمل المسؤوليات، واستثمار وقت فراغه بما يعود عليه بالنفع.  ولعل قدوتنا في ذلك هم الصحابة \_رضوان الله عليهم\_، فمن يطلع على سيرهم يشعر بعظمة أخلاقهم، وهيبة مواقفهم، وحسن صنيعهم، حتى في هذه المرحلة التي تعد من أصعب المراحل التي يمر بها الإنسان أخلاقياً وعضوياً وتربوياً أيضاً.  فبحكم صحبتهم لرسول الله \_صلى الله عليه وسلم\_ خير قائد وخير قدوة وخير مرب، واحتكامهم إلى المنهج الإسلامي القويم الذي يوجه الإنسان للصواب دوماً، ويعني بجميع الأمور التي تخصه وتوجه غرائزه توجيهاً سليماً.. تخرج منهم خير الخلق بعد الرسل \_صلوات الله وسلامه عليهم\_، فكان منهم من حفظ القرآن الكريم عن ظهر قلب في أولى سنوات العمر، وكان منهم الذين نبغوا في علوم القرآن والسنة والفقه والكثير من العلوم الإنسانية الأخرى، وكان منهم الدعاة الذين فتحوا القلوب وأسروا العقول كسيدنا مصعب بن عمير الذي انتدبه رسول الله \_صلى الله عليه وسلم\_ داعية إلى المدينة ولم يبلغ الثامنة عشرة من عمره، وكان منهم الفتيان الذين قادوا الجيوش وخاضوا المعارك وهم بين يدي سن الحلم، كسيدنا أسامة بن زيد \_رضي الله عنهم جميعاً\_ وما ذاك إلا لترعرعهم تحت ظل الإسلام وتخرجهم من المدرسة المحمدية الجليلة.  والحمد لله رب العالمين...  وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.** |

**منهجية التغيير**   
 **التغيير هو : الانتقال من واقع تعيشه إلى حالة منشودة .   
بهذا التعريف البسيط للتغيير افتتح الدكتور طارق السويدان - حفظه الله - دورته التي بعنوان " منهجيية التغيير " والتي سأعمل جهدي على تلخيصها في هذه العجالة للإفادة منها بإذن الله .   
تنشأ الرغبة في التغيير من تساؤلات تدور في خلد الإنسان مثل : هل أنا سعيد ؟ هل أنا راض عن مستواي الفكري أو المادي أو الوظيفي ؟ ، وبإجابته على تلكم الأسئلة تتحدد مدى حاجته لممارسة عملية التغير .   
  
وللتغيير أنواع منها :   
1. التغيير في المبادئ والقيم .   
2. التغيير في السلوك .   
3. التغيير الاجتماعي .   
4. التغيير في التخصص الدراسي .   
5. كما تتغير حياة الإنسان بتغير مسؤولياته وصلاحياته.   
  
وهنا ينشأ سؤال يقول هل التغيير صعب أم سهل ؟   
والحقيقة أن التغيير صعب ، وأصعب ما في التغيير أن تكون لدى الإنسان إرادة جادة في التغيير .   
ولتضيح الأمر نقول لقد كان أحد زنوج أمريكا صعلوكاً وفجأة أصبح مليونيراً يشار إليه بالبنان في مجتمع الأعمال ، وحين سئل عن العمل الذي جعله مليونيراً قال : لقد قمت بأمرين من قام بهما حقق ما يريد (بإذن الله) والأمران هما :   
1 - قررت أن أكون مليونير (قرار جاد)   
2- حاولت أن أكون مليونير (محاولة جادة)   
فالتغيير إذاً يحتاج إلى قرار جاد ومحاولة جادة ، أما الآمال والأحلام والأماني المجرة من ذلك فإن مآلها إلى اضمحلال وزوال .   
وهناك مؤشرات وأعراض متى ما لمسها الفرد فإنه بحاجة ماسة لممارسة عملية التغيير ومن تلك المؤشرات ما يلي :   
1. الإحباط .   
2. الملل .   
3. كثرة المشاكل .   
4. تكرار الفشل .   
5. قلة الإنتاجية (كم إنتاجاتك)   
6. الروتين وضعف الإبداع .   
7. عدم الشعور بأهمية الوقت .   
8. تفوق المنافسين والأقران .   
فمتى ما شعر الإنسان بواحدة من هذه المؤشرات لزمه أن يقف مع نفسه وقفة مراجعة وتلمس للخل والسعي نحو التغيير .   
  
ولكل إنسان يمارس عملية التغيير المبررات التي دفعته لذلك ولعل من أبرز المبررات التي يبرر بها الإنسان ممارسته للتغيير ما يلي :   
1. حل المشاكل .   
2. إثبات الذات .   
3. القضاء على الملل .   
4. رفع الكفاءة والقدرة .   
5. مواكبة التقدّم .   
6. تحقيق طلبات الآخرين .   
  
وللتغيير أسس وقواعد ينبغي لمن أراد ممارسة عملية التغيير الإلمام بها ومن أهم تلك الأسس والقواعد :   
1.التغيير ينبع من ذات الإنسان ، قال الله تعالى : (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)   
2. التغيير المادي أسرع من التغيير الفكري .   
3. استعداد الطموحين والمثقفين للتغيير أكثر من غيرهم .   
4. الاستعداد للتغيير يزداد بالحوار .   
5. الاحتكاك بالمتميزين يزيد من فرص نجاح التغيير .   
6. تحويل الأهداف إلى مشاريع واضحة يساهم في تحقيق التغيير .   
7. لا تغيير بدون مرونة .   
8. ثمن التغيير معجل وثمن عدم التغيير مؤجل .   
9. الطموحات الكبيرة بحاجة إلى تغييرات كبيرة .   
10. الصبر أساس للوصول إلى التغيير والنجاح .   
11. الجهل بالأهداف أهم أسباب رفض التغيير .   
12. التخطيط السليم يسهل عملية التغيير .   
13. كل تغيير سيواجه بمقاومة .   
14. التغيير السليم يلتزم بالأخلاق الراقية .   
15. العلاقات الجيّدة تقلل المفاومة .   
16. التغيير عملية سلوكية تتطلب فهم النفسيّات .   
17. عدم مراعاة البيئة يقتل التغيير .   
18. التفاؤل مهم في عملية التغيير . (تفاءلوا بالخير تجدوه)   
19. أعظم التغيير أثراً هو ما ينبع من داخل النفس البشرية   
  
كما ينبغي لكل من يمارس التغيير أن يعلم يقيناً أن هناك من سيسعى للوقوف في وجهه والعمل على تثبيط همته ومقاومته ، هذا بالإضافة إلى المثبطات التي تنبع من داخل الفرد نفسه مثل الشعور بعدم الراحة ،والتفكير بما سيفقد من جراء عملية التغيير والشعور بالوحدة وعدم تحمل التغيير الكبير وعدم وجود موارد كافية والحنين والشوق للماضي ، كل هذه مثبطات عن التغيير فعليه أن يتذرع بالصبر والاستمرار في ممارسة التغيير .   
  
وهنا ينشأ سؤال آخر يقول لماذا نقاوم التغيير ؟ ولعل من أهم العوامل المؤدية إلى مقاومة التغيير تتمثل فيما يلي :   
1. الخوف على المكاسب .   
2. الخوف على العلاقات .   
3. الخوف من المجهول .   
4. الخوف من المعارضة .   
5. الخوف من نقص القدرات . (القدرات تكتسب لا تأتي)   
  
أخيراً ، ما هي الخطوات العملية لممارسة التغيير ؟   
إن تلك الخطوات تتمثل في :   
1. الشعور بالألم . (ألم الإنسان على واقعه أو واقع أمّته أو بلده أو أسرته)   
2. تحديد الأهداف .   
3. تحديد فجوة الأداء . ( بحيث يكون الفرق بين الواقع والأهداف ، فكلما كانت الفجوة معقولة كان التغيير ممكناً، فلا بد من التدرج في تحديد الأهداف).   
4. دراسة الأسباب . (ما هي معوقات الوصول إلى الهدف)   
5. تحويل الأهداف إلى مشاريع ، وتحديد المشاريع .   
6. المساندة مطلوبة في تنفيذ المشاريع . (الاستعانة بالجهات التي تقدم المساندة)   
7. تنفيذ المشروع .   
  
ختاماً نتمنى للجميع التوفيق والسداد ، وصلى الله وسلم على نبينا وحبيبنا محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه والتابعين وتابعيهم بإحسان إلى يوم الدين .**

**ما هي المهارات التي تعتبر مهارات حياتية؟**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |

**لا توجد قائمة محددة لمهارات الحياة. أما القائمة أدناه فتشتمل على المهارات النفسية الاجتماعية ومهارات العلاقات بين الأشخاص التي تعتبر مهمة بشكل عام. وسوف يتباين اختيار المهارات المختلفة، والتركيز عليها، وفقاً للموضوع وللظروف المحلية (على سبيل المثال، فإن مهارة صُنع القرار يُحتمل أن تبرُز بقوة في موضوع الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية المكتسب/إيدز، في حين أن مهارة إدارة النزاعات يُمكن أن تكون أكثر بروزاً في برنامج لثقافة السلام). ومع أن القائمة توحي بأن هذه الفئات متميِّزة بعضها عن الآخر، فإن العديد من المهارات يُستخدم في آنٍ واحدٍ معاً أثناء التطبيق العملي. على سبيل المثال، فإن مهارة صنع القرار غالباً ما تتضمن مهارة التفكير الناقد ("ما هي خياراتي؟") ومهارة توضيح القيم ("ما هو الشيء المهم بالنسبة لي؟"). وفي نهاية المطاف، فإن التفاعل بين المهارات هو الذي يُنتج المُخرجات السلوكية القوية، ولا سيما عندما يكون هذا النهج مدعوماً باستراتيجيات أُخرى مثل وسائل الإعلام، والسياسات والخدمات الصحية.**

**مهارات التواصل والعلاقات بين الأشخاص**

**مهارات التواصل الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص**

* **التواصل اللفظي/غير اللفظي**
* **الإصغاء  الجيد**
* **التعبير عن المشاعر، وإبداء الملاحظات والتعليقات (من دون توجيه اللوم)، وتلقي الملاحظات والتعليقات**

**مهارات التفاوض/الرفض**

* **مهارات التفاوض وإدارة النزاع**
* **مهارات توكيد الذات**
* **مهارات الرفض**

**التقمُّص العاطفي (تفهُّم الغير والتعاطف معه)**

* **المقدرة على الاستماع لاحتياجات الآخر وظروفه وتفهمها والتعبير عن هذا التفهم**

**التعاون وعمل الفريق**

* **التعبير عن الاحترام لإسهامات الآخرين وأساليبهم المختلفة**
* **تقييم الشخص لقدراته وإسهامه في المجموعة**

**مهارات الدعوة لكسب التأييد**

* **مهارات التأثير على الآخرين وإقناعهم**
* **مهارات التشبيك والحفز**

**مهارات صنع القرار والتفكير الناقد**

**مهارات صنع القرار وحل المشكلات**

* **مهارات جمع المعلومات**
* **تقييم النتائج المستقبلية للإجراءات الحالية على الذات وعلى الآخرين**
* **تحديد الحلول البديلة للمشكلات**
* **مهارات التحليل المتعلقة بتأثير القيم والتوجهات الذاتية وتوجهات الآخرين عند وجود الحافز أو المؤثر**

**مهارات التفكير الناقد**

* **تحليل تأثير الأقران ووسائل الإعلام**
* **تحليل التوجهات، والقيم، والأعراف والمعتقدات الاجتماعية والعوامل التي تؤثر فيها**
* **تحديد المعلومات ذات الصلة ومصادر المعلومات**

**مهارات التعامل وإدارة الذات**

**مهارات لزيادة المركز الباطني للسيطرة**

* **مهارات تقدير الذات/بناء الثقة**
* **مهارات الوعي الذاتي بما في ذلك معرفة الحقوق، والتأثيرات، والقيم، والتوجُّهات، ومواطن القوة ومواطن الضعف**
* **مهارات تحديد الأهداف**
* **مهارات تقييم الذات / التقييم التقديري للذات ومراقبة الذات**

**مهارات إدارة المشاعر**

* **إدارة  امتصاص الغضب**
* **التعامل مع الحزن والقلق**
* **مهارات التعامل مع الخسارة، والإساءة، والصدمات المؤلمة**

**مهارات إدارة  التعامل مع الضغوط**

* **إدارة الوقت**
* **التفكير الإيجابي**
* **تقنيات الاسترخاء**

# 5 طرق لتحفيز الآخرين

**دونالد لاتوماهينا**

**هل يمكنك أن تحفز نفسك ؟ بالطبع, لكن ماذا عن تحفيز الآخرين ؟ ربما تكون أباً وبحاجة لتحفيز ابنك لتنظيف غرفته, وربما مديراً تسعى جاهداً لإثارة شعلة الحماس لموظفيك ليبذلوا أقصى ما يمكنهم من جهد لإنجاح المهام الجديدة الموكلة إليهم, تستطيع فعل ذلك إذا كنت أنت لديك التحفيز الكافي.**

**التحفيز هو السبب لحقيقة ما نقوم به من أشياء : كلنا مختلفين في طريقة تلقينا للتحفيز, فالبعض لديه تحفيز ذاتي ولا ينتظر من الآخرين ذلك, بينما الكثيرون بحاجة ماسة للتحفيز وإثارة حماسهم, ربما عليك أن تقدم لهم جائزة أو تشجيع مادي أو كلمات شكر, وربما نتساءل ما الذي يجعل الأفراد بحالة تحفيز مستمر ؟**

**ربما كان صعباً في بعض الأوقات, لكن هناك خمسة طرق لإبقاء الآخرين في حالة تحفيز لقدراتهم, وفي أحسن أحوالهم ؟**

**1- عليك أن تجعلهم يفهمون الهدف الحقيقي من العمل أو المهمة الموكلة إليهم : بدون هدف, لا يمكن أن يلقى العمل الحماس المطلوب لإنجازه, إذ لا يمكنك توليد شحنات الطاقة لدى موظفيك, إذا أمرتهم بانجاز العمل ولم توضح لهم حقيقة الهدف النهائي من ذلك, فلو أنك تعاملت مع الآخرين بطريقة أنك المسئول وأن عليهم تنفيذ ما يطلب منهم, فلا شك أنك ستخسر روح الحماس مع مرور الوقت من موظفيك, لأنهم سيكونوا قد سئموا من التعامل بهذه الطريقة, وتم إحباط معنوياتهم بطريقة مجحفة.**

**2- خلق الشعور بالأهمية : عندما يشعر الآخرون بأهمية ما يقومون به, بغض النظر سواء كان العمل أو المهمة صغيراً أو كبيراً, سيشعرون بالحافز الذي سيدفعهم لتحقيق الهدف وانجازه, وحتى تشعرهم بالأهمية لا بد أن تعطيهم الصلاحيات الكافية لذلك, فالطريق الأسهل هو ألا تحاول بذل الجهد لتحفيز الآخرين والتوقف عن ذلك, هذا يقود الأمور لتقوم بالعمل بنفسك, وهذه أنانية وستزيد حينها الضغوط عليك ولن تستطيع المتابعة, فالطريق العملي لإنجاز الأعمال هو في تفويض العاملين لديك وإعطائهم الصلاحيات لذلك, فالتفويض يعطي شعوراً بأنك تثق بقدرات موظفيك, وهذا ما سيشجعهم لانجاز العمل.**

**3- المنفعة الشخصية : إذا علمت بأن هناك منفعة ستعود عليك بهذا العمل, بدون شك سيكون حافزاً لك لانجازه, ربما يكون عملاً إضافياً, أو ترقية, سيكون تأثيرها كبيراً لانجاز العمل.**

**4- ابق حماسك وطاقتك مشتعلة : شغفك وإصرارك للعمل, سيدفع الآخرين لمجاراتك في هذا الإصرار, فهم ينظرون لك كقائد للعمل, ومؤثر بشكل رئيسي لذلك, وما ستقوم به سيرشدهم إلى طريقة العمل التي تريدها منهم, هذه طريقة رائعة في قيادة الأعمال ودفع الآخرين للعمل, فطالما حافظت على شعلة حماسك فسيتبعك الآخرون.**

**5- اعرض مساعدتك وتشجيعك لهم : المشاركة الوجدانية والعاطفية لمن يحيطون بك, وبالذات عندما يخفت حماس من حولك, وأن تجعلهم يشعرون بأن العمل الذي يقومون به يلقى أهمية ورعاية منك, وأنك تقدر الجهود التي يبذلونها, ستعود عليهم بمزيد من الحماسة والتحفيز لانجاز العمل.**

**قد توظف أناس رائعين ولديهم الحماس والتحفيز لانجاز العمل, لكن هذا كما قلنا ليس كافياً, إذ عليك أن تفوّض الأعمال لموظفيك, وتشعرهم بالأهمية, وهذا بدوره سيجعلهم :  
- يبتكرون أفكاراً جديدة في حل المشكلات لأعمالهم.  
- العمل بروح الفريق, وهذا سيكون له الدور الكبير في نجاح العمل.  
- توليد الطاقة الملهمة لإبداعاتهم.  
- وفي أصعب الظروف سيبقى ولاء فريقك للعمل.  
- سيشعرون بالفخر, والمسئولية الملقاة على عاتقهم في العمل**

# [ثمانية قواعد لتحفيز الناس](http://www.bilal4success.net/%d8%ab%d9%85%d8%a7%d9%86%d9%8a%d8%a9-%d9%82%d9%88%d8%a7%d8%b9%d8%af-%d9%84%d8%aa%d8%ad%d9%81%d9%8a%d8%b2-%d8%a7%d9%84%d9%86%d8%a7%d8%b3/)

**في كتابه الرائع ( أعظم 100 فكرة للقيادة الفعالة ) يتحدث الكاتب والخبير جون آدير  John Adair عن صفات القائد الفعال،ويتناول أمور كثيرة تهم القائد وتدعم مهمته،ومن أهم هذه الأمور مهمة أساسية لابد أن يتقنها كل قائد لكي ينجح في أعماله،ألا وهي تحفيز الناس أو الموظفين وإخراج أفضل ما في فريق عملك.**

**ويذكر جون آدير أن هناك قاعدة مهمة لتحفيز الناس يجب أن ينتبه إليها القادة ،ألا وهي قاعدة يطلق عليها إسم قاعدة ( 50 : 50 )،وهي تعني بإختصار أن مسألة التحفيز تنقسم في 50 % منها إلى تحفيز داخلي يعتمد على إستجابتنا الداخلية،في حين أن ال 50 % الأخرى تعتمد على العوامل الخارجية وخاصة القيادة التي نعمل تحتها.**

**وقد توصل الكاتب إلى ثمان قواعد  عملية تساعد القادة في تحفيز الناس، إليكم أصدقائي هذه القواعد :**

**1- تمتعك أنت بحماس داخلي يظهر في تصرفاتك.**

**2- إختيار أكثر الأشخاص تحفيزاً وحماساً.**

**3- معاملة كل فرد في الفريق كإنسان مميز.**

**4- وضع أهداف واقعية تنطوي على تحد.**

**5- تذكر أن إحراز تقدم يحفز الناس.**

**6- خلق جو عمل أو بيئة عمل تساعد على التحفيز.**

**7- تقديم مكافآت جيدة للمتميزين.**

**8- الإعتراف بفضل كل شخص ودوره في الإنجاز.**

**من فهمك الواعي لهذه القواعد وتطبيقك العملي لها،ستجد أنك في طريقك لتصبح قائداً ملهماً،لأنك بذلك سوف تتجاوز محاولة تحريك الناس من خلال منحهم حوافز مالية أو إثارة الخوف داخلهم ،وغير ذلك من الطرق القديمة التي كان رؤساء الأمس يستخدمونها ويستبعدون أي طرق أخرى لتحفيز العاملين لديهم، وبهذا سوف تبث روحك في الآخرين.**

**والآن السؤال الذي قد يخطر على بال كل منا هو : كيف يمكن أن تعرف أنك نجحت في تحفيز الآخرين؟!!**

**هناك علامات يمكن أن تراها في نفسك أو في الآخرين عند إرتفاع التحفيز منها :**

**1- إرتفاع الطاقة أو إنتاجية الموظف،ويصحبه اليقظة والتحلي برباطة الجأش.**

**2- إلتزام الموظف بالعمل على تحقيق الهدف المشترك.**

**3- الحفاظ على قوة الأداء في مواجهة المشكلات.**

**4- إمتلاك المهارات التي تشير إلى الهدف والطموح.**

**5- التحلي بالعزم والإصرار وهي طاقة موجهة في إتجاه جديد.**

**6- الشعور بالمتعة في العمل،وهي تصحب التحفيز.**

**7-شعور الموظف بالمسئولية والإستعداد لتحملها.**

**والآن عزيزي القارئ إذا كنت مديراً بإمكانك إستخدام هذه العلامات لتقيس مدى إرتفاع تحفيز موظفيك، أما إذا كنت موظفاً مثل معظمنا فإمكانك قياس هذه العلامات وتطبيقها على نفسك وأصدقائك لتقيس مدى تحمسك للعمل الذي تعمله، فإذا كانت النتيجة سلبية ومحبطة (وهو شيء متوقع في شركاتنا العربية) فلا تنزعج أبداً ولاتحمل أي هم ،فقط إطبع هذا المقال وأرسله لمديرك وسوف يفهم رسالتك !!**

**كيف نرتقي ونبدع**  
**التخطيط الناجح  
  
  
مصطلحات مهمة**

***التخطيط :*  
  
هو عمل فكري وكتابي يتضمن رسم خطوات وتوزيع للمهام على المنفذات ووضع آلية للتنسيق بينهم مع التوجيه والمراقبة من أجل تحقيق أهداف محددة  
  
*الفوضى :*  
  
عمل تنفيذي لم بسبق بتفكير قد يؤدي إلى تحقيق هدف أو أهداف شتى**

**عناصر مهمة**

**· أهمية التخطيط  
· خصائص التخطيط  
· تحديد الأهداف  
· ترتيب الأولويات   
· مراحل إعداد الخطة  
· عوائق التخطيط  
· التحفيز للتنفيذ  
1. أهمية التخطيط  
 أساس الأعمال الجيدة والناجحة وسيلة مهمة في ترابط فريق العمل تيسير المتابعة والتوجيه، ورصد النتائج وتقويمها يحقق التناسق في الأعمال ويضبط النفقات  
المهرجان ترتيب الإرشيف  
المحاضرة الأسبوعية   
التقارير الدراسة  
متابعة الغياب متابعة الحالات   
التحضير لاجتماع   
الذات الأسرة   
الواجبات الاجتماعية   
التدريس السوق الخيري  
بلا تخطيط ستعمّ الفوضى  
بلا تخطيط ستتراكم الأعمال**

**التخطيط   
الجيد  
سينهي  
الأعمال  
الكثيرة**

**2. خصائص التخطيط الجيد  
· أن يكون واقعياً في رسم خطوات تحقيق الأهداف، بطريقة تتسلسل فيه خطوات التنفيذ وتتكامل فرق العمل.  
· أن يكون المنفذين على قدر من التدريب، أو يتضمن التخطيط تدريبهم قبل بداية العمل.  
· أن تكون نتيجته خطة يقتنع بها المنفذين وتحوز على ثقتهم ورضاهم  
· أن يكون في تقديراته من حيث التكاليف البشرية والمادية وفق قدرات القائمين بالمشروع، وحسب الزمن المحدد للتنفيذ  
3. لنحدد أهدافنا بدقة  
4. لنرتب أولوياتنا  
لنبذل جهداً في التخطيط لحياتنا  
• لإيمانياتنا وعباداتنا.  
• لعلمنا ففوق كل ذي علم عليم.  
• لتنفيذنا وطرائق عرضنا.  
• لإدارتنا لأوقاتنا.  
• لتنمية مهاراتنا الاجتماعية والمهنية.  
5. مراحل إعداد الخطة  
 عصف ذهني  
 جمع للمعلومات دراسة للأهداف وتخصيص ترتيب الأولويات  تقسيم العمل  
توصيف المهام  
تقويم مستمر  
6. عوائق التخطيط**

**من الأفراد في العمليات**

**عدم وجود تحفيز غفلة عن الهدف  
عدم تحديد للمسؤوليات تركيز على جانب دون جانب  
أساليب الرقابة والتقويم  
7. أنواع التحفيز   
حوافز ثوابية حوافز عقابية  
حوافز مادية حوافز معنوية  
 مكافأة الثناء  
ميدالية التذكير شهادة تقدير تحديد الأهداف حفل تكريم العدل التدريب التفويض  
إذا كان العمل   
 لم يأخذ حظه من التخطيط لم يتحمس له جميع العاملات لم تطلع العاملات فيه على كل خلفيات الأمور في العاملات عصبية أو سوء خلق الرئيسات لا يظهرن رأيهن في العمل المنجز   
فالنتيجة :**

**عاملين متذمرين أو محبطين  
عمل - تحفيز = فشل  
عمل + تحفيز = نجاح  
المحفزون كنز يمكنك حيازته  
لتحقق أقصى نجاح في عملك**

**تدرب على الثناء المحفز كون قدوة في الانضباط وحب العمل اصدق في العطاء والرغبة في المساعدة كون عادلة مع الجميع حدد أهدافا ممكنة التحقيق  تجنب المقارنة إلا الذاتية ابذل جهدا ووقتا لتطوير ذاتك ومن تحت مسؤوليتك  
من أجل غد مشرق  
رغبة في الإبداع  
حب للعطاء  
دافعية للعمل**

**استراتيجية التأثير: 30 طريقة للتأثير في الآخرين**

**بطريقة القدوة : من أنت وكيف تتصرف ؟   
1- امتنع من قول الكلام القاسي أو السلبي : وانتبه لهذا خاصة حينما تُستثار أو تكون منهكًا . إن نجاحك في الامتناع عن هذا في الظروف المذكورة هو شكل راقٍ من ضبط النفس . إننا ننجح في عمل هذا حينما نمتنع من قذف الكلمات التي هي من صنع فورة الهيجان .   
2- مارس الصبر مع الآخرين : في أوقات الضغط النفسي ، يكون فقدان الصبر لدينا طافيًا على السطح ، متحفِّزًا ليجعلنا نقول ما لا نقصد . وقد يظهر فقدان الصبر على شكل التجهم والتقطيب ، وقد لا يكون هذا أفصح من الكلمات . إن الصبر هو التعبير العملي عن الثقة والأمل والحكمة والحب . وليس الصبر شيئًا سلبيًا ، بل هو سلوك عملي ، إنه ليس الصمت الغاضب . إنه قبول لحقيقة التقدم والنمو الطبيعي . وفي الحياة مواقف كثيرة تظهر فيها قدرتنا على الصبر ، مثل انتظار شخص متأخر ، والاستماع الصبور للصغير وهو يفرغ عواطفه برغم إلحاح المشاغل .   
3- ميز بين الشخص وسلوكه أو فعاليته : إن من الواجب أن نبقى على التواصل مع الإنسان على فرض أن له قيمته الذاتية ، وهذا لا يعني أن نغض النظر عن سلوكه الخاطئ أو الشائن .   
4- قدم خدمات لا يدري أحد أنك أنت الذي قدمتها : إننا كلما قدمنا أعمالاً طيبة للآخرين دون أن يدروا بمن قدمها فإن شعورنا بقيمتنا الأصلية يزداد ، كما يزداد احترام الذات لدينا . كما إن مثل هذه الخدمة هي من أهم عوامل التأثير على الآخرين .   
5- ليقع اختيارك على الرد الإيجابي : لماذا يقصر ما يفعله أكثرنا عما يعمله ؟ إن السبب أننا لا نمارس قدرتنا على اختيار استجاباتنا . إن الاختيار يعني أننا نحصل على رؤية للأمر المطروح ثم نقرر ما سنفعله ، كما إن الاختيار يعني قبولنا للمسؤولية عن مواقفنا وسلوكنا ، وأننا نرفض إلقاء اللوم على الآخرين أو الظروف .   
6- حافظ على ما قطعته من وعود : إن محافظتنا على الوعود تعني أن يكون لنا تأثير على الآخرين . وحتى نعطي الوعود التي سوف نفي بها نحتاج أن نفهم أنفسنا ، وهذا يعني أننا نقوم بعملية انتقاء دقيق لما سنعطيه من وعود ، إن قدرتنا على إعطاء الوعود والوفاء بها هو أحد مقاييس سلامة شخصيتنا .   
7- ركز على دائرة التأثير : حينما نركز على المجال الذي نستطيع أن نتحكم فيه فإن دائرة تأثيرنا تتوسع . مثال على ذلك : يشكو كثيرون أن رئيسهم في العمل لا يحاول فهم برنامجهم أو مشكلاتهم . ولكن نفس الذين يشكون قد لا يحاولون أن يعدلوا عرضًا يتوافق مع عقل الرئيس ومشكلاته ، بحيث لابد أن يستمع إليه .   
8- تمثل قانون الحب : حينما نتمثل قانون الحب فإننا نشجع الناس على قبول قوانين الحياة ، إن الناس لديهم جانب من الليونة في داخلهم ، خاصة أولئك الذين يتظاهرون بالشدة . وحينما نعرف كيف نستمع ونصغي إليهم نحصل على تجاوبهم ، ويزداد تأثيرنا إذا أبدينا حبًا غير مشروط ، أما العلاقات السطحية ومحاولة التحكم فإنها تفقد الناس الثقة .**

**العلاقة : أن تفهم الآخر وتشعر بالاهتمام به .   
9- افترض أفضل الاحتمالات في الآخرين : إن افتراض حسن النية يؤدي إلى نتائج طيبة ، وحينما يكون تعاملك مع الآخرين على افتراض أنهم يفعلون أحسن ما لديهم بحسب ما يرون الأمور يعطيك القدرة على أن تستثيرهم على فعل أفضل ما يستطيعون فعله . بينما بالمقابل حينما نجهد لنصنف الآخرين ونصدر عليهم أحكامنا فإن هذا يدل على أننا لا نشعر بالأمان . إن لكل إنسان أبعادًا كثيرة ، بعضها ظاهر وأكثرها هاجع كامن ، ويميل الناس إلى أن تكون استجابتهم لنا بحسب ما نعتقده عنهم . فلا تسء الظن في الأكثرين بسبب الأقلين .   
10- حاول أولاً أن تفهم : لتكن محاولتك أن تفهم الآخر قبل رغبتك في أن يفهمك الآخر . تقمص دور من أمامك ، أي افهم كيف يفكر ولو لبعض الوقت . مثل هذا السلوك يتطلب شجاعة وصبرًا وشعورًا بالأمان .   
11- كافئ الكلام والأسئلة المخلصة : من المؤسف أن الناس يسيئون إلى من يتكلم بانفتاح واستقامة ، وأكبر عقبة في العلاقات المثمرة المستقيمة إصدار الأحكام والانتقاد .   
12- أشعر الآخر أنك تفهم عليه : فحين تفعل ذلك تنبني علاقات الثقة في أثناء التواصل ، ولكن مثل هذا التجاوب يجب أن يكون موقفًا صادقًا ، وليس تلاعبًا بسحنة الوجه والكلام .   
13- إذا أساء إليك أحد فكن المبادر بإصلاح العلاقة : فإن من أحس بالإساءة وانكب بتفكيره عليها سوف يجعل المشكلة تتضخم حتى تخرج عن السيطرة ، وحينما تصلح العلاقة فافعل ذلك بطيب نفس ، دون أن يكون في قلبك غضب وغيظ .   
14- اعترف بأخطائك ، واعتذر ، واطلب الصفح : حينما تتأزم العلاقات فعلاً فقد يكون الحل أن نعترف أننا مسؤولون على الأقل عن الأزمة . ولا يكفي أن نشعر هذا في السر ، بل كثيرًا ما يكون الحل الوحيد أن نعترف بالخطأ ونعتذر ، ولا نقدم أعذارًا ودفاعات .   
15- دع الجدال يفرغ نفسه بنفسه : في حال صدور اتهامات غير مسؤولة وجدال متعنت من الآخر فلا تفعل مثله ، دعه يتكلم حتى يفرغ ما في جعبته ، استمر في عمل ما عليك عمله بهدوء ، وهذا سيجعل الآخر يواجه النتيجة الطبيعية لجداله . أما إذا انسقت إلى دائرة الجدال فإنك ستذوق الحسرة مثلما سيذوقها الآخر ، كما أن دخولك في ذلك سوف يهيئ بذور مزيد من التباعد في المستقبل .   
16- أعط الأولوية للعلاقة الشخصية : قد تجد مدير أعمال له نشاط كبير في عمله وفي مساعدة كثير من الناس ، ولكنه لم ينجح في تطوير علاقة عميقة مثمرة مع زوجته أو مع أبنائه . إن النجاح في تطوير هذا يتطلب نبلاً في الشخصية وتواضعًا وصبرًا أكثر مما يتطلبه النجاح مع المجتمع . وقد يدافع المرء عن نفسه بقوله إنه أهمل الواحد لينجح مع عدد كبير ، وهذا يخفي رغبته في الحصول على التقدير والامتنان . إننا ندرك أننا بحاجة إلى أن نخصص وقتًا نعطي فيه كل اهتمامنا لشخص محدد .   
17- أعد بلا ملل ذكر الجوانب التي تجمع بينك وبين الآخرين : سلط الضوء على الجوانب التي توحد بينك وبين أصدقائك وعائلتك والعاملين معك . لا تجعل دور المشكلات أكبر من جوانب التوحيد وأعمق المشاعر .   
18- اجعل تأثير الآخرين عليك سابقًا على تأثيرك عليهم : إن تأثيرنا على الآخرين يوازي شعورهم بتأثيرهم علينا . إن اهتمامك بمشكلات الآخر الخاصة تجعله يعلم بتأثرك بشؤونه ، وعندها سيفتح لك قلبه بشكل مدهش .   
19- تقبل الشخص كما هو : إن أول خطوة في تغيير الآخر أن تتقبله كما هو . فإذا لم تتقبله فإنه سيتخذ موقفًا دفاعيًا ويتوقف استماعه لك . ولا يعني التقبل أنك تقبل بالعيب الذي لديه ، ولكنه يعني إدراك قيمته الأصلية .**

**\* الـتـلـقـيـن :   
20- كن مستعدًا في قلبك وعقلك قبل أن تكون مستعدًا بلسانك : إن طريقة قولنا للأشياء قد تكون أهم مما نقوله ، فقبل أن يعود أطفالك من المدرسة وكل منهم سيعرض حاجاته فكر واضبط نفسك ، قرر أن تكون لطيفًا مرحًا ، وقرر أن تستمع إليهم بكل اهتمام . وهكذا قبل أن تلقى زوجتك ( أو زوجكِ ) ، راجع قدراتك على أن تدخل على الآخر السرور ، مثل هذا القرار سيمكنك من التغلب على عنائك ويستثير قدراتك .  
21- تجنب مواقف الهجوم أو الدفاع : في حالات الخلاف تجنب ما يفعله كثر من الناس حينما يحيلون الخلاف إلى عنف ، سواء أكان العنف بالغضب الظاهر أو بالكلام الساخر أو بالعبارات الجارحة أو بالانتقاد . وتجنب كذلك الدفاع سواء أكان بصورة الانسحاب والحسرة ، والدليل لكل ذلك هو الحديث الهادف لإنهاء الخلاف .   
22- اختر الوقت الصحيح للتعليم : ليس كل وقت مناسبًا للتعليم ، فالناس مستعدون للتعليم حينما لا يشعرون أن هناك ما يهددهم ، وحينما لا تكون أنت غاضبًا أو في حالة إحباط ، وإنما تظهر احترامًا وعطفًا وتكون أنت في أمان في داخل نفسك ، ولا يناسب التعليم كذلك حينما يحتاج الآخر إلى المساعدة ، تذكر من جهة أخرى أننا نقوم بالتعليم غير المباشر كل الوقت ؛ لأننا نشع باستمرار ما يدل على حقيقتنا .   
23- اتفق مع الآخر على الحدود والقواعد والتوقعات والنتائج : إن شعورنا بالأمان يرجع إلى حد بعيد إلى شعورنا بالإنصاف والعدل ، وبالعكس فإن الحياة يفقد فيها الأمان حينما تكون القواعد والتوقعات مفاجئة مزاجية .   
24- لا تستسلم ولا تيأس : ليس من الرفق بالناس أن نحميهم من نتائج أعمالهم ، فمثل هذه الحماية تمكن للسلوك غير المسؤول وتعلم الناس أن يسمحوا لأنفسهم أن تكون رغباتهم هي النظام السائد ، ومن جهة أخرى فحينما نتغافل عن محاولات الناس فنحن نثبط محاولاتهم .   
25- كن حاضرًا عند مفترقات الطرق : قد يتخذ من نحبهم ويهمنا أمرهم قرارات لها آثار بعيدة المدى على أساس رؤى انفعالية آنية ، فكيف نحميهم ؟ إن أول ما علينا فعله أن نفكر قبل أن نبدي رد فعلنا ، فلا ننساق وراء الانفعال نحن كذلك ، وإلا أضررنا بما لنا من تأثير عليهم ، وعلينا ثانيًا أن نعرف أن المشاعر تحرك دوافع الناس أكثر من التفكير ، فعلينا أن نتعلم اللغة التي تؤثر فيهم كما نتعلم لغة أجنبية ، فلا ندينهم ولا ننبذهم .   
26- استخدم كلاً من لغتي المنطق والمشاعر : إن هاتين اللغتين تختلف إحداهما عن الأخرى كما تختلف اللغة العربية عن الصينية ، حينما لا يحدث التواصل الجيد بينك وبين الآخر فامنحه الوقت الكافي وأصغ إليه بإخلاص ، وعبر عن مشاعرك بصدق .   
27- فوِّض الآخر بالعمل بثقة : إن تفويضنا الآخر بالعمل ومنحه الثقة ليتصرف يدل على الشجاعة من قبلنا ؛ لأنه سيعمل أخطاء أثناء العمل ، وسنتحمل بعض الخطأ نحن ن وإذا أحسن فسيأخذ من سمعتنا وربما ما لنا ، ويجب أن يكون التفويض بالاتجاهين ، أنت تعطيه المسؤولية ، وهو يحمل المسؤولية .   
28- أدخل الناس في مشاريع ذات قيمة : إن مشاركة الإنسان في مشاريع ذات قيمة له أثر حميد على نفسيته ، ولكن المشروع الذي له قيمة عند الرئيس قد لا يكون له قيمة عند المرؤوس ، فالمشروع الذي له قيمة هو الذي يشارك فيه الفرد في التخطيط والتفكير ، إن كلاً منا يحتاج أن يشارك في رسالة لحياته ، وإلا فقدت الحياة معناها . فالحياة هي توتر بين ما نحن عليه وبين ما نصبو إليه .   
29- دربهم على قانون الحصاد : لنعلم من حولنا قانون إعداد الأرض ونثر البذور والعناية بالنبات وسقايته وإزالة الأعشاب الضارة والحصاد ، فهذه الطريقة الطبيعية تعلمنا أننا نحصد ما زرعناه .   
30- دع النتائج الطبيعية تُعلِّم من حولك السلوك المسؤول : إن من أنفع ما نقوم به أن نترك النتائج الطبيعية لسلوك الناس تعلمهم السلوك المسؤول ، قد لا يحبون أن يواجهوا هذا وقد لا يحبوننا حينما نتركهم لنتائج عملهم ، ولكن كسب الشعبية أمر زائل لا يعتمد عليه ، فليكن العدل هو مطلبنا ، وحينما نترك العدل يأخذ مجراه فإننا نكون قد منحنا الآخرين حبًا أكثر من عرقلة طريق العدل ، فترك العدل يترك مجراه الذي يؤمن نموًا سليمًا وأمانًا على المدى الطويل .  
\*\* ثلاثة أخطاء يجب التغلب عليها :   
هناك ثلاثة أخطاء شائعة في مجال التأثير على الآخرين :   
- الخطأ الأول : أن ننصح قبل أن نفهم : قبل أن تؤثر فيَّ لابد أن تفهمني ، إنَّ لي وضعي الخاص ومشاعري الفريدة ، فقبل أن تحاول التأثير عليَّ يجب أن تتأثر أنت بوضعي الفريد .   
- الخطأ الثاني : محاولة إصلاح العلاقة من دون إصلاح الموقف أو السلوك : لقد كان ( إيمرسون ) حكيمًا حينما قال : ( إن ما أنت عليه يصيح في أذني بصوت يمنعني من أن أسمع ما تقول ) .   
- الخطأ الثالث : افتراض أن القدوة الطيبة والعلاقة أمر كافٍ : حينما نخطئ هذا الخطأ نغفل أهمية التعليم الواضح ، والحل أن نتحدث كثيرًا عن الرؤية والمهمة والأدوار والغايات والمقاييس .   
ونهاية المطاف هنا أن حقيقتنا هي ما يحقق التواصل بشكل أكثر فعالية وأكثر إقناعًا مما نقول .**

|  |
| --- |
| **ثلاثون وصــية .. للنجاح في الحــياة** |
|  |
|  |
| **كلنا يريد النجاح في الحياة ، ولكن البعض منا يخفق في الوصول إليه لأنه يظن أن النجاح كلمة مستحيلة صعبة المراد . والحقيقة أننا ربما نكون قد أهملنا أسباب النجاح ، وأخلدنا إلى الأرض ، فزادتنا هوانا على هوان .  والنجاح هو طموحك من الحسن إلى الأحسن ، فالكمال لله تعالى وحده ، وإذا سمعت أحدا يقول لك : " وصلت إلى غايتي في الحياة " فاعلم أنه قد بدأ بالانحدار . وعلى الإنسان السعي نحو النجاح ، والله تعالى لا يضيع أجر العاملين . يقول بديع الزمان الهمذاني :**  **وعلي أن أسعى وليس \*\*\* عليّ إدراك النجاح**  **وإليك هذه الوصايا لمن أراد أن يقطف ثمار النجاح من بستان الحياة .. وما هي إلا دعوة للوصول إلى الفلاح في الدارين،إذ ما قيمة نجاح الدنيا ، إن كان في الآخرة خسران مبين!!  1. عليك بتقوى الله تعالى فهي خير زاد .. وأفضل وصية .. فالله تعالى يقول : " وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا\* وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لا يَحْتَسِبُ " الطلاق 1-2 . ويقول تعالى أيضا : " وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مِنْ أَمْرِهِ يُسْرًا(4) " الطلاق   2. املأ قلبك بمحبة الله ورسوله صلى الله عليه وسلم ، ثم محبة أبويك ومن حولك .. فالحب يجدد الشباب ، ويطيل العمر ، ويورث الطمأنينة .. والكراهية تملأ القلوب تعاسة وشقاء ..اجعل في بيتك ما يكفيك من حب أهلك وعائلتك .. فالحب يضمد الجراح ، ويبعث في القلب حرارة الإلفة والمودة.  3. اجعل حبك لنفسك يتضاءل أمام حبك لغيرك .. فالله تعالى يقول : وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ " الحشر 9 .والسعداء يوزعون الخير على الناس ، فتتضاعف سعادتهم .. والأشقياء يحتكرون الخير لأنفسهم ، فيختنق في صدورهم . اجعل قلبك مليئا بالحب والتسامح والحنان .. فالأشقياء هم الذين امتلأت قلوبهم حقدا وكراهية ونقمة .   4. لا تذرف الدموع على ما مضى ، فالذين يذرفون الدموع على حظهم العاثر لا تضحك لهم الدنيا ، والذي يضحكون على متاعب غيرهم ، لا ترحمهم الأيام . لا تبك على اللبن المسكوب .. بل ابذل جهدا إضافيا حتى تعوض اللبن الذي ضاع منك .  وتذكر قول رسول الله صلى الله عليه وسلم : " وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كان كذا وكذا ولكن قل قدر الله وما شاء فعل فإن لو تفتح عمل الشيطان " رواه مسلم   5. اجعل نفسك أكثر تفاؤلا .. فالمتفائل يتطلع في الليل إلى السماء ، ويرى حنان القمر ، والمتشائم ينظر إلى السماء ولا يرى إلا قسوة الظلام . كن أكثر تفاؤلا مما أنت عليه ، فالمتفائل يجذب إليه محبة الآخرين .. والمتشائم يطردها عن نفسه .. يقول الحليمي : كان النبي صلى الله عليه وسلم يعجبه الفأل ، لأن التشاؤم سوء ظن بالله تعالى ، والتفاؤل حسن ظن به ، والمؤمن مأمور بحسن الظن بالله تعالى على كل حال ". فعن معاوية بن الحكم – رضي الله عنه – قال : قلت يا رسول الله ، منا رجال يتطيرون . فقال : ذلك شيء يجدونه في صدورهم ، فلا يصدّنهم " . رواه مسلم . وقال النووي : معناه أن الطيرة شيء تجدونه في نفوسكم ولا عتب عليكم في ذلك ، ولكن لا تمتنعوا بسببه من التصرف في أموركم .   6. كن أكثر إنصافا للناس مما أنت عليه .. فالظلم يقصّر العمر ، ويذهب النوم من العيون .. ونحن نفقد الذين نحبهم لأننا نظلم ونغالط في حسابهم .. نركز حسابنا على أخطائهم .. وننسى فضائلهم .. نطالبهم بأن يكونوا خالين من كل عيب .. ونبرر أخطاءنا بحجة أننا بشر غير معصومين . يقول الإمام محمد بن سيرين : " ظلمك لأخيك أن تذكر منه أسوأ ما رأيت وتكتم خيره " ، ويقول ابن القيم : " كيف ينصف الخلق من لم ينصف الخالق " .   7. إذا رماك الناس بالطوب ، فاجمع هذا الطوب لتسهم في تعمير بيت .. وإذا رموك بالزهور فوزعها على الذين علّموك .. الذين أخذوا بيدك وأنت تكافح عند سفح الجبل  8. كن واثقا بالله تعالى أولا ثم بنفسك .. وتعرف على عيوبك .. وتيقن أنك لو تخلصت من عيوبك لكنت أكثر قربا من أحلامك . تذكر أخطاءك لتتخلص من عيوبك. وانس أخطاء إخوانك وأصدقائك كي تحافظ عليهم .. واعلم أن من سعادة المرء اشتغاله بعيوب نفسه عن عيوب غيره ..  9. إذا نجحت في أمر .. فلا تدع الغرور يتسلل إلى قلبك .. فالرسول عليه الصلاة والسلام يقول : " وإن الله أوحى إلي أن تواضعوا حتى لا يفخر أحد على أحد ولا يبغي أحد على أحد " رواه مسلم. ويقول تعالى : " فَلا تُزَكُّوا أَنفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ اتَّقَى(32)" النجم. وإذا وقعت على الأرض فلا تدع الجهل يوهمك أن الناس قد حفروا لك الحفرة .. حاول الوقوف من جديد وافتح عينيك وعقلك كي لا تقع في حفر الأيام ونكبات الليالي . إذا وقعت فتعلم كي تقف لا كيف تجزع .. وإذا وقفت فتذكر الواقعين على الأرض .. لتنحني لهم وتساعدهم على الوقوف .  10. إذا انتصرت على خصومك فلا تشمت بهم .. وإذا أصيبوا بمصيبة فشاركهم ولو بالدعاء . فالله تعالى يقول : " وَلَمَنْ صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَلِكَ لَمِنْ عَزْمِ الأمُورِ(43) الشورى . ولقد كان من دعاء النبي صلى الله عليه وسلم قوله : " اللهم لا تشمت بي عدوا حاسدا " .وقال عليه الصلاة والسلام : " لا تظهر الشماتة لأخيك فيرحمه الله ويبتليك " . رواه الترمذي .  11. لا تجمع بين القناعة والخمول .. ولا بين العزة والغرور .. ولا بين التواضع والمذلة  قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من تواضع لله رفعه الله حتى يجعله في أعلى عليين رواه ابن ماجة  11. اختر لنفسك من الصالحين صديقا واحرص عليه .. فالرسول صلى الله عليه وسلم يقول : " الرجل على دين خليله ، فلينظر أحدكم من يخالل " رواه الترمذي . لا تعاتبه في كل صغيرة وكبيرة. غض الطرف عن زلاته ، فإن الكمال لله تعالى وحده .. ضع نصب عينيك إخلاصه لله ، وسلوكه المستقيم .. حافظ عليه ، فإنك إن ضيعته فقد لا تجد من يشاركك هموم الحياة ويدلك على الخير . قال عبد الله بن جعفر : عليك بصحبة من إذا صحبته زانك ، وإن غبت عنه صانك ، وإن احتجت إليه عانك ، وإن رأى منك خلة سدها أو حسنة عدها وأصلحها " .  12. لا تخاصم الآخرين ، فالخصام يمزق حبل الصداقة ، ويخلق سدودا وهمية بين الأرواح. اجعل نفسك في كل عام أوسع صدرا من عامك الذي مضى ، فالسعداء لا تضيق صدورهم .. وهم يتسامحون مع غيرهم ويحتملون عيوبهم .. وانس إساءة الناس وتذكر جميلهم   13. تسامح مع الذين أخطأوا في حقك ، والتمس لهم الأعذار .. تسامح وأسرف في تسامحك .. فالتسامح يطيل العمر ، ويعيد إليك الثقة بالناس واحترام الآخرين لك .. اغسل تجاعيد الكراهية من قلبك وذاكرتك .. وتعلم أن تعاقب من أساؤوا إليك بالنسيان لا بضربهم بالسكاكين . : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " أيعجز أحدكم أن يكون كأبي ضمضم ، كان إذا خرج من بيته قال : إني تصدقت بعرضي على الناس " رواه أبو داوود . قال الإمام النووي : أي لا أطلب مظلمتي ممن ظلمني لا في الدنيا ولا في الآخرة ، وهذا ينفع في إسقاط مظلمة كانت موجودة قبل الإبراء ، فأما ما يحدث بعده فلا بد من إبراء جديد بعدها " .   14. أعط الآخرين من قلبك وعقلك ومالك ووقتك .. ولا تقدم لهم فواتير الحساب .. وإذا ساعدت غيرك فلا تطلب من الناس أن يساعدوك .. وليكن عملك خالصا لوجه الله تعالى .وإذا أنت أسديت جميلا إلى إنسان فحذار أن تذكره ,وإن أسدى إنسان إليك جميلا فحذار أن تنساه. قال تعالى : " يَاأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تُبْطِلُوا صَدَقَاتِكُمْ بِالْمَنِّ وَالأَذَى " البقرة 264 .  وتذكر قول الشاعر : أحسن إلى الناس تستعبد قلوبهم \*\*\* فطالما استعبد الإنسان إحسان  15. اعتبر كل فشل يصادفك إحدى تجارب الحياة التي تسبق كل نجاح وانتصار .. فالليل مهما طال فلا بد من بزوغ الفجر .قال أحدهم :النجاح سلالم لاتستطيع أن ترتقيها ويداك في جيبك.!!   16. احمد الله تعالى على طبق الفول .. ولا تلعن الأيام لأنها لم تقدم لك طبق الكافيار في كل يوم . كن قنوعا .. وإياك والحسد ، فالله تعالى قد اختص أناسا بنعمة أسداها إليهم .. فلا تتمنى زوال النعمة عن الآخرين .. بل اسأل الله تعالى من فضله .. فقد قال المصطفى صلى الله عليه وسلم : " يا أبا هريرة كن ورعا تكن أعبد الناس ،وكن قتعا تكن أشكر الناس ، وأحب للناس ما تحب لنفسك تكن مؤمنا ،وأحسن جوار من جاورك تكن مسلما، وأقلّ الضحك فإن كثر الضحك تميت القلب " رواه ابن ماجة .   17. لا تنس في كل يوم أن تطلب من الله العفو والعافية . ففي الحديث الذي رواه الترمذي ، يقول النبي صلى الله عليه وسلم : " اسألوا الله العفو والعافية فإن أحدا لم يعط بعد اليقين خيرا من العافية " رواه الترمذي  18. اسأل الله تعالى علما نافعا ورزقا واسعا . فالعلم هو الخزانة التي لا يتسلل إليها اللصوص .. وألف دينار في يد الجاهل تصبح حفنة من التراب ، وحفنة من التراب في يد متعلم تتحول إلى ألف دينار .. قال علي بن أبي طالب – كرم الله وجهه – لرجل من أصحابه : يا عميل ، العلم خير من المال ، العلم يحرسك وأنت تحرس المال ، والعلم حاكم والمال محكوم عليه ، والمال تنقصه النفقة ، والعلم يزكوا بالإنفاق " . والعلم يحطم الغرور .. والغرور هو قشرة الموز التي تتزحلق عليها ، وأنت تتسلق حبل النجاح .. يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم : " سلوا الله علما نافعا ، وتعوذوا بالله من علم لا ينفع " . رواه ابن ماجة . ولذلك كان من دعاء النبي صلى الله عليه وسلم : " اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع ،ومن قلب لا يخشع ،ومن نفس لا تشبع، ومن دعاء لا يسمع ، ومن هؤلاء الأربع " رواه ابن ماجة .   19. حاول أن تسعد كل من حولك ، لتسعد ويسعد الآخرون من حولك .. فأنت لا تستطيع الضحك بين الدموع .. ولا الاستمتاع بنور الفجر وحولك من يعيش في الظلام. وسعادة الإنسان تتضاعف بعدد الذين تنجح في إسعادهم .. وإذا اتسع رزقك ، فحاول أن تسعد الناس ببعض مالك .. وإذا ضاق رزقك ، فحاول أن تسعدهم بالكلمة الطبية .. . قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " ومن كان له فضل من زاد فليعد به على من لا زاد له " . رواه مسلم . وقال المصطفى صلى الله عليه وسلم : "اتقوا النار ولو بشق تمرة ، فمن لم يجد فبكلمة طيبة " رواه الشيخان . وقال عليه الصلاة والسلام : لا تحقرن من المعروف شيئا ، ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق " رواه مسلم   20. حاول أن تتذكر الذين ساعدوك في أيام محنتك .. والذين مدوا لك أيديهم وأنت تتعثر .. والذين وقفوا معك عندما أدارت لك الدنيا ظهرها .. والذين أخرجوك من وحدتك يوم تخلى عنك بعض من حولك .. لا تقل إنك شكرتهم ورددت لهم الجميل .. اشكرهم مرة أخرى ، ورد لهم الجميل كلما استطعت . قال عليه الصلاة والسلام : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " رواه الترمذي .وقال عليه الصلاة والسلام : من صنع إليكم معروفا فكافئوه ، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه " . رواه أبو داوود .   21. حاول أن تتذكر أسماء الذين أسأت إليهم من غير قصد .. اسأل الله تعالى أن يعفوا عنك ، وادع الله لهم أن يطلبوا منه الغفران لك . ولا تحاسب الناس .. فحسابهم إضاعة للوقت ..  22. خذ بيد الضعيف حتى يسترد قوته .. وقف بجانب اليائس حتى يبصر بارقة الأمل .. وكن مع الفاشل حتى يدرك طريق النجاح . حاول أن تضمد جروح بعض الناس ، وتسهم في ترميم بيوت آيلة للسقوط . وتأمل قول المصطفى صلى الله عليه وسلم في تجسيد العلاقة القائمة بينك وبين الآخرين : " المؤمن مرآة المؤمن ، والمؤمن أخو المؤمن ، يكف عليه ضيعته ويحوطه من ورائه " رواه أبو داوود وحسنه الألباني .   23. إذا زحف الظلام ، فكن أحد حملة الشموع ، لا أحد الذين يقذفون الفوانيس بالحجارة .. وإذا جاء الفجر ، فكن من بين الذين يستقبلون أشعة النهار ، لا أحد الكسالى الذين لا يدركون شروق الشمس .   24. حاول أن تسدد بعض ديون الناس عليك . فبعضهم أعطاك خلاصة تجاربه خلال أعوام من الزمان مضت .. وبعضهم أعطاك ثقته ، فلم تقف وحدك في مواجهة عواصف الحياة .. وبعضهم أضاء لك شمعة وسط الظلام ، فأبصرت الطريق في النهار .. وبعضهم ملأ عقلك .. وآخرون ملأوا قلبك .. وأعظم من ذلك ، شكر المولى تعالى المتفضل عليك بالنعم كلها ، وكيف بنا إذا قال لنا الله تعالى يوم القيامة – كما في الحديث القدسي الذي يرويه مسلم - : " يا بن آدم ، حملتك على الخيل والإبل وزوّجتك النساء وجعلتك تربع وترأس ، فأين شكر ذلك ؟ " فهل أعددنا لذاك السؤال جوابا ..!!  25. إذا اقتربت من قمة الجبل ، فلا تدع الغرور يفقدك صوابك ، ولا تتوهم أن الذين يقفون عند السفح هم الأقزام .. قال الله تعالى : " وَلا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلا تَمْشِ فِي الأرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ(18) " لقمان . ولقد سئل الحسن البصري عن التواضع فقال : التواضع هو أن تخرج من منـزلك ولا تلقى مسلما إلا رأيت له عليك فضلا .   تغلب على أنانيتك ، ومد يدك لتساعد الواقفين عند السفح للوصول إلى قمة الجبل . وإذا تعثرت قدمك بعد الوصول إلى قمة الجبل فلا تتهم غيرك بأنهم سبب وقوعك . تعرف على أخطائك وعيوبك ، حتى إذا وصلت إلى قمة الجبل مرة أخرى عرفت كيف تثبت أقدامك بزيادة عدد الذين يقفون معك عند القمة .  26. لا تفتش عن عيوب الآخرين : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إذا قال الرجل هلك الناس فهو أهلكهم " رواه مسلم . قال الخطابي : معناه ، لا يزال يعيب الناس ويذكر مساوئهم ويقول فسد الناس وهلكوا ، فإن فعل ذلك فهو أسوأ حالا منهم فيما يلحقه من الإثم في عيبهم والوقيعة منهم " .قال مالك : إذا قال ذلك تحزنا لما يرى في الناس من أمر دينهم فلا أرى به بأسا ، وإذا قال ذلك عجبا في نفسه وتصاغرا للناس فهو المكروه الذي يُنهى عنه " .   27. لا تجعل لليأس طريقا إلى قلبك ، فاليأس يغمض العيون .. فلا ترى الأبواب المفتوحة ولا الأيدي الممدودة .قال تعالى : " قُلْ يا عبادي الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَى أَنْفُسِهِمْ لا تَقْنَطُوا مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ(53) الزمر .  28. أيقن بأنك إذا أتقنت عملك وأحببته وتفانيت فيه .. تستطيع أن تحقق ما عجز عنه الآخرون ، ولا تنس حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " رواه أبو يعلى  29. تذكر أن المؤمن يستطيع أن يحتمل الجوع ، ويستطيع أن يحتمل الحرمان .. يستطيع أن يعيش في العراء .. ولكنه لا يستطيع أن يعيش ذليلا .. والله تعالى يقول : " وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ "  .3. حاسب نفسك قبل أن تحاسب .. وأحص أعمالك قبل أن تحصى عليك .. . قال الله تعالى : " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ(18) " سورة الحشر . قال عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – : " حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا فإنه أهون لحسابكم ، وزنوا أنفسكم قبل أن توزنوا، وتجهزوا ليوم تعرضون فيه لا تخفى منكم خافية "** |

**الدين معاملة**

**الدين المعاملة**

**أيها الأخوة: حديث في صحيح مسلم؛ يقرؤه الناس, ويسمعون شرحه, ومع ذلك يفهمون أن الدين هو أن تصلي, وأن تصوم, وأن تؤدي العبادات، مع أن هذا الحديث الشريف فيه من العمق, والخطورة, ما يحمل الإنسان على أن يعتقد أن التدين الصحيح في المعاملة. يقول عليه الصلاة والسلام:**

**((أتَدْرُونَ ما المُفْلِسُ؟ ـ المفلس بالمفهوم العام: من لا درهم له, ولا دينار؛ لا يملك مالاً إطلاقاً ـ فقالوا: المفْلسُ فينا من لا درهم له, ولا متاع, فقال: إن المفْلسَ مَنْ يأتي يوم القيامة؛ بصلاة, وصيام, وزكاة، ويأتي قد شَتَمَ هذا، وقذفَ هذا، وأكل مال هذا، وسفك دم هذا، وضرب هذا، فيُعطَى هذا من حسناته، وهذا من حسناته، فإن فَنيَتْ حَسَناتُهُ ـ قبل أن يُقْضى ما عليه ـ أُخِذَ من خطاياهم؛ فطُرِحَتْ عليه، ثم يُطْرَحُ في النار))**

**[أخرجه مسلم والترمذي عن أبي هريرة]**

**كلام واضح كالشمس؛ إنسان يغتاب, إنسان يطعن, إنسان يأكل ما ليس له, إنسان في الإرث يأخذ النصيب الأكبر بدعوى لا قيمة لها, إنسان غمَّاز لمَّاز؛ ويصلي, ويصوم, ويحج كل عام, ومصيره إلى النار, هذا هو الدين! الدين عبادات تعاملية إن صحت صحت العبادات الشعائرية؛ التعاملية: أن تكون صادقاً, أن تكون أميناً, أن تكون عفيفاً, أن تكون منصفاً, أن تكون رحيماً, أن تكون متواضعاً, هذه العبادات التعاملية إن صحت صحت العبادات الشعائرية؛ عندئذ تصح الصلاة, والصوم, والحج, والزكاة.**

**العبادة الشعائرية لا تصح ولا تقبل إلا إذا صحت العبادة التعاملية :**

**هذا المعنى أيها الأخوة يفتقر إليه المسلمون كثيراً, هم يتوهمون أن كل من دخل, وصلى فهو مسلم؛ المسلم من سلم المسلمون من لسانه, ويده, والمؤمن من أمِنه الناس على أموالهم, وأعراضهم, أي الصفة الصارخة في المؤمن ليست صلاته, ولا صيامه, ولا زكاته, ولا حجه؛ الصفة الصارخة صدقه, وأمانته, وعفته, والصحابة الكرام حينما سئل سيدنا جعفر من قِبل النجاشي عن رسول الله, ما قال: بعث الله فينا رجلاً يصلي, ويصوم, قال سيدنا جعفر: " كنا قوماً أهل جاهلية، نأكل المَيتَة, نعبد الأصنام, نأتي الفواحش, نقطع الرَّحم, نسيء الجوار ـ هذه جاهلية؛ جاهلية أخلاقية ـ حتى بعث الله فينا رجلاً نعرف أمانته, وصدقه, وعفافه, ونسبه ـ هذا هو النبي، إنسان صادق, أمين, عفيف ـ فدعانا إلى الله؛ لنعبده, ونوحده, ونخلع ما كان يعبد آباؤنا من الحجارة, والأوثان, وأمرنا ـ انظر لم يذكر الصلاة ـ بصدق الحديث, وأداء الأمانة, وصلة الرحم, وحسن الجوار, والكف عن المحارم والدينار" هذا الدين.  
 تعريف جامع مانع للدين، الدين استقامة, وأمانة, وصدق, وعفة, ورحمة, وعدل, وإنصاف؛ هذا الذي يرفع الإنسان, هذا الذي يجعل الناس يدخلون في دين الله أفواجاً.   
 حدثني شخص, قال لي: والله إنسان يصلي في الصف الأول, وله طلاقة بلسانه عجيبة, ساكن في بيت أجرة, له صاحبة من تركيا فقيرة جداً, البيت ثمنه سبعة ملايين, استطاع أن يأخذه منها بسبعمئة ألف فقط؛ بأساليب, وباحتيالات, وبإيهام, أنا خطر في بالي أن مثل هذا الإنسان الذي أعطى عشر ثمن البيت لصاحبته؛ بأساليب لا ترضي الله, يمكن أن يضع صلاته, وصيامه, وحجه في الحاوية, هذا واقع المسلمين، عداوات, اغتصاب أموال, تطلّع إلى ما عند الآخرين, إطلاق البصر في المحرمات, سهر وراء الأقمار, وفي النهاية نصلي, ونصوم, ونحج, ليس هذا هو الدين، هذا الحديث يجب أن يكون شعار كل مسلم:**

**((المفْلسَ مَنْ أتى بصلاة, وصيام, وصدقة, وحج, وقد شَتَمَ هذا، وضرب هذا، وأكل مال هذا، فيأخذ هذا من حسناته، وهذا من حسناته، فإن فَنيَتْ حَسَناتُهُ ـ قبل أن يُقْضى ما عليه ـ أُخِذَ من خطاياهم؛ فطُرِحَتْ عليه، ثم يُطْرَحُ في النار))**

**[أخرجه مسلم والترمذي عن أبي هريرة]**

**الإنسان يتألق بأخلاقه لا بعباداته :**

**الشيطان دائماً يُوهم الإنسان أنت صاحب دين؛ تصلي, تصوم, تحج, لا, قل له: صاحب الدين هو الصادق؛ صادق ويصلي, طبعاً بالمقابل مرفوض أشد الرفض أن تقول: إنسان مؤدب لكن لا يصلي, لا, هذا ليس له علاقة؛ صادق ويصلي, أمين ويصلي, رحيم ويصلي, منصف ويصلي, عفيف ويصلي.  
 فهذا الحديث أيها الأخوة وضع فيه النبي عليه الصلاة والسلام يديه على جوهر الدين؛ هذا الدين, هكذا كان هو وأصحابه.  
 لذلك التألق لا يأتي من الصلاة, والصوم, شخص يصلي, يصوم, لكنه كذاب, محتال, أي ليس مستقيماً, مُرَاوِغاً, يأخذ ما ليس له بأساليب شتى, مثل هذا الإنسان نقول له: تصلي, وتصوم؛ لكن ليتك تضيف إليهما الطاعة, والاستقامة, وإلا لا قيمة لهذه الصلاة, والصوم.  
 الشيء الدقيق أيها الأخوة أن فهم الصحابة للدّين هو الذي جعل الناس يدخلون في دين الله أفواجاً, وفهمنا السقيم للدّين هو الذي جعل الناس يخرجون من دين الله أفواجاً, صار هناك قناعات عند الناس عجيبة لا نريد صاحب الدين؛ لأنه غشاش, ومحتال.  
 قال لي أخ: أنا أعمل دهَّاناً, ولي شريك، صاحب البيت قال لنا: الهاتف على حسابكم, لم يخطر في باله المكالمات الخارجية, خطر في باله أن خبّروا, لا يوجد مانع, فاتصل شريكي بالسعودية؛ لأن له أخاً, وأقرباء, قال لي: أول مكالمة, الثانية, الثالثة, العاشرة, قال لي: الفاتورة أصبحت بالألفات, نصحته كوني شريكاً له قلت له: أنت صاحب دين؛ ولك مظهر ديني, وتصلي, وتغتصب من صاحب البيت آلاف الليرات كمكالمات خارجية؟ قال لك: خبِّر، لا يوجد مانع؛ لكن لم يقصد خارجياً, قصد محلياً.  
 تجد الإنسان عندما تأتيه فرصة يضع صلاته, وصيامه, وحجه في الحاوية, ويرتاح في البيع, والشراء, و العفة, والاستقامة, والصدق؛ الإنسان يتألق بأخلاقه, ولا يتألق بعباداته، عباداته بينه وبين الله، يتألق بمعاملاته, فإذا صحت معاملاته أحبّ الناس الدِّين, أما الآن: هناك من يكره الصلاة مع أنها عبادة؛ لأنه يعرف أن هناك من يصلي ويكذب, من يصلي ويحتال, من يصلي ويأخذ ما ليس له.**

**الدين استقامة و ورع و ضبط لسان :**

**فيا أيها الأخوة: حتى نوفر وقتنا العمر ثمين, أحياناً ألاحظ الحلاق بالمقص عشرين, ثلاثين قصة في الهواء, ثم يضرب بشعرة ، أنا أريد الملايين, أريد الضربة الصائبة؛ من أجل أن تأتي, أن تصيب الهدف؛ دينك يعني استقامتك, دينك يعني ضبط لسانك, دينك يعني ورعك, دينك يعني نزاهتك, انظر:**

**((الْمُؤْمِنُ مَنْ أَمِنَهُ النَّاسُ وَالْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ))**

**[ أحمد عن أنس بن مالك]**

**المؤمن الصادق لا يمكن أن يأكل درهماً حراماً, ولا قرشاً حراماً, إنسان ورع, والمؤمن الصادق لا يمكن أن يتكلم كلمة من دون علم؛ كلمة شاطحة, فيها تجاوز, لأنه بذلك يفقد اتصاله بالله عز وجل, أما إذا كان الإنسان مقطوعاً عن الله عز وجل لم يعبأ بشيء, أما الذي وصل بالله عز وجل أدنى خطأ يحجبه عن الله، أصبح عنده حساسية, من هنا كان ضبط اللسان.**

**الحديث السابق يبين لنا حقيقة الدين :**

**أيها الأخوة: هذا حديث أساسي, مفصلي, حديث يبين حقيقة الدّين، هناك عبادات تعاملية, وعبادات شعائرية, والله لي قريبة توفي زوجها؛ زوجها متزوج امرأة سابقاً وتوفيت, له منها أولاد, فأول ما توفي الزوج قالت لهم امرأة أبيهم: لأبيكم خمسمئة ألف استثمار في محل تجاري, قال لي مرة: هذا المبلغ لك إذا توفيت, لا يوجد ورقة, ولا يوجد توثيق, ولا يوجد شاهد، الكلام بينه وبينها, فلما توفي بلغت أولاده بذلك, فذهبوا إلى الرجل؛ وأعطوه تنازلاً, وعملوا وصلاً باسمها ببساطة, زوجة أبيهم, وصادقة, الأب قال: الخمسمئة لزوجتي, و بعد فترة أعطوها تسعة آلاف متأخرها, ثم أخذوه منها, قالوا: نحن سألنا الشيخ, فقال: تسعون ألفاً على القيم الجديدة؛ أعطوها تسعين ألفاً, أعطوها الحصة من البيت, فهم أدوا ما عليهم بالضبط، لكن لأن الآن المستقيم نادر, فعلهم كان غريباً جداً؛ أعطوها المتأخر بالسعر الجديد أي بسعر الذهب, وأعطوها الخمسمئة ألف بكلمة تكلمتها؛ من دون أية وثيقة, من دون أية شهادة, انظر, كم أسرة يموت الأب، ترك الزوجة, وعنده أولاد من زوجة أخرى؛ يطردونها من البيت في اليوم الثاني, ثاني يوم يضعونها خارجاً، فهذا الدين! الدين أن تعطي الحق.  
 أعرف أخاً من أخواننا الأب ترك ابناً, وابنة؛ الابنة متزوجة من رجل ميسور, وتسكن في بيت ملك, ولا يوجد عليها شيء, أما البيت الذي تركه الأب للابنة حصة فيه, وهو جيد جداً, جاء الابن وقيّم البيت فارغاً, وأعطى أخته حقها بالتمام؛ كم أخ يفعل هذا؟ يقول لها: هذا بيت الأسرة, بيت العائلة, تعالي اسكني فيه إذا كنت تريدين؛ يستهلكه لوحده, وحق أخته موجود, وأخته لها زوج, وتسكن في بيت ملك، ليس لها حاجة, لكن هذا الحق.**

**دين الإنسان يظهر في التعامل المادي :**

**أنا أشعر أن دينك يظهر في التعامل المادي فقط؛ بالدرهم, والدينار, بضبط اللسان, أما أن أعمل عبادات وأوهم الناس أنني صاحب دين, أنا أسمي العبادات زعبرة, وتلبسة, وهي فارغة من مضمونها كلياً؛ عندما تأكل قرشاً من حرام, فرَّغت العبادات من مضمونها، هذا الدين لا يتحمل غلطاً أبداً, لأنه دين الله:**

**((إن الله طيب لا يقبل إلا طيباً))**

**[مسلم عن أبي هريرة]**

**لا يقبلك الله إلا مستقيماً, نزيهاً, إذا كنا نحن بهذا الشكل؛ لماذا الناس لم تُسلم؟ لماذا لا تجد الأمة كلها تعلن إسلامها؟ أما الأمة كلها نافرة من الإسلام، المسلم يعني إنسان مخادع, المسلم يعني إنسان يمكن أن يجد فتوى ويأكل المال, المسلم يمكن أن يأكل أموال أخواته, يمكن أن يستولي أكبر أخ على المال كله؛ وله دعوة أنه مسلم, وصاحب دين, هذا المفهوم الخاطئ مفهوم الدين بالعبادات الشعائرية مفهوم مرفوض؛ الدين بالعبادات التعاملية, فإن صحت صحت العبادات الشعائرية.  
 كنت أضرب مثلاً: طالب تسعة أشهر في المدرسة, ويوجد عنده كل يوم دوام, وكل يوم ست محاضرات, والمحاضرات لها أساتذة, ولها كتب؛ فهذا لم يداوم إطلاقاً, ولم يقرأ, ولم يفتح أي كتاب, جاء الامتحان فذهب إليه؛ ستة أقلام, سندويش, حبة أسبرين, ترمس شاي, ترمس ماء, يريد أن يكتب, ماذا يكتب!؟ ماذا تفعل بثلاث ساعات؟ ثلاث ساعات ليس لهم معنى إطلاقاً, الثلاث ساعات لإنسان دارس, لإنسان يدرس تسعة أشهر, ثلاث ساعات لهم معنى؛ يوجد عنده ورقة, يكتب, أما إنسان لم يدرس إطلاقاً فلا معنى لهذه الساعات أبداً.  
 العبادة التعاملية هي العام الدراسي, والدوام, والانتباه للمدرس, والقراءة, والمراجعة, والعبادة الشعائرية ثلاث ساعات, الامتحانات ليس لها معنى إطلاقاً إذا لم توجد دراسة, إنسان لم يفتح كتاباً, ولم يقرأ كلمة, لكن ذهب إلى الامتحان.**

**على الإنسان أن يؤدي الذي عليه و يطلب من الله الذي له :**

**تجد إنساناً يصلي؛ ليس مع الصلاة, ليس مع الله عز وجل؛ لأن عمله السيئ حجبه عن الله عز وجل؛ ليس مع الله عز وجل, ليس مع الإقبال على الله، فهذا الحديث لا يضعه في جزدانه, يضعه في صدره:**

**((من هو المفلس؟ الذي أتى بصلاة, وصيام, وصدقة، وقد أكل مال هذا، وشتم هذا، فيأخذ هذا من حسناته، وهذا من حسناته ، فإن فَنيَتْ حَسَناتُهُ ـ قبل أن يُقْضى ما عليه ـ أُخِذَ من خطاياهم؛ فطُرِحَتْ عليه، ثم يُطْرَحُ في النار))**

**[أخرجه مسلم والترمذي عن أبي هريرة]**

**فأنت ديِّن بقدر ما تؤدي الحقوق, تقول: أخي ليس بحاجة؛ هذا ليس عملك، هذا:**

**﴿إِنْ يَكُنْ غَنِيّاً أَوْ فَقِيراً فَاللَّهُ أَوْلَى بِهِمَا﴾**

**[سورة النساء الآية:135]**

**غني أو فقير هذا ليس عملك؛ أدِّ الذي عليك, واطلب من الله الذي لك، هذا المؤمن.  
 أنا أحكي قصة: أحد أخواننا يعمل في دائرة وهو فقير جداً, موظف معاشه محدود, له مدير عام, قدم له إجازة ستة أيام, المدير العام قال له: لا يوجد عندنا وقت لكي نعطيك إجازة, قال له: أنا استهلكت هذه الأيام, قال له: كيف استهلكتهم؟ فشرح له أنه كان يحضر دروساً في الطاغوسية، كل يوم مدة ربع ساعة، فجمعهم كلهم حتى أصبحوا ستة أيام فقدم فيهم إجازة, نظر إليه باستغراب؛ لأنه لم يمر معه مثل هذا الموظف؛ يذهب كل يوم ربع ساعة ليصلي الظهر, ويرجع, اعتبر الدوام ملك الوظيفة, هو عندما أخذ الربع ساعة اقتطعها من الوظيفة, فقدم ستة أيام إجازة؛ حتى يكون معاشه حلالاً, قال لي: والله مديرنا قليل الإيمان, سألني: أين جامعك أنت؟ من هو شيخك؟ و بعد أن سأله تفاجأ في الجمعة الثانية أن مديره كان جالساً في الدرس, قال لي: أنا أعتقد أنه لا توجد قوة تأتي به إلى الجامع؛ و لكن عندما لقي موظفاً يحاسب نفسه على الدقيقة, من الذي رباك على هذا؟   
 هذا الدين؛ أنت لا تعمل للناس صدمة بورعك, واستقامتك, المؤمن من يقول الحق, ولو على نفسه.  
 سمعت عن إنسان سمَّان في زملكا له درس؛ طالب علم, لكن عليه إقبال شديد, سبب إقباله استقامته في البيع, والشراء, لا يكذب أبداً, يتكلم الصدق؛ عندك بيض: نعم, إذا لم يوجد عنده بيض يقول للزبون جاري الآن أتى بالبيض, خذ من عند جاري؛ لا يكذب أبداً, و هناك إنسان لا يصدق أبداً, ويأتي إلى الجوامع, ويفعل كل الشعائر الإسلامية, ولكن الكذب جزء من حياته.**

**الله عز وجل لا يتعامل مع التمنيات يتعامل مع العمل الصادق :**

**المشكلة الآن: أخواننا الأجانب يسلمون, هم صادقون مع الله عز وجل, يتألقون تألقاً في بلادهم, ثم يأتون إلى الشرق منبع الدين, يتفاجؤون؛ يجدون الكذب, تأتي فتاة مثلاً أمريكية, ألمانية تسلم, تتألق في بلدها تألقاً, تأتي إلى الشرق تجد ليس معقولاً هؤلاء المسلمات يا شيخنا؟ لذلك أنا أقول: لو جاؤوا إلى الشرق قبل أن يسلموا لما أسلموا؛ لكنهم يسلمون نظرياً, يتوهمون أننا نحن في الشرق استقامة, وأخلاق, يجدون العكس؛ لا يوجد عندنا: استقامة, نحن عندنا شعائر إسلامية, عندنا شعائر صارخة فقط, أما استقامة فلا يوجد أبداً.  
 فيا أيها الأخ الكريم: أنت لا يهمك الناس، الناس كلهم انحرفوا لينحرفوا, أنا عليّ من نفسي, هذا الدين، كن ورعاً:**

**(( ركعتان من ورع خير من ألف ركعة من مخلط ))**

**[ الجامع الصغير عن أنس ]**

**كن صادقاً؛ لا تكذب أبداً, لا تبع دينك بشيء رخيص, حتى الله عز وجل ينظر إلينا بالعطف, اثنا عشر ألفاً لا يغلبون في العالم, نحن مليار ومئتا مليون قلبنا مقطوع, إذا كان هناك عمل تفجيري في مكان, والذي فعله مسلم, معنى هذا أن الضربة لنا, أصبحنا نحن مستضعفين, المليار والمئتا مليون مستضعف؛ إذا قاطعونا نموت من الجوع, إذا منعوا الطيران عنا نموت من الجوع, ما هذه الحياة؟ هذه ليست حياة عز؛ لأنه لا يوجد استقامة, الله لم ينصرنا لأننا لسنا أهلاً للنصر؛ الله لا يتعامل مع التمنيات, يتعامل مع العمل الصادق, والإنسان إذا كان مؤمناً, صادقاً, الله يعامله معاملة خاصة.  
 هذا الحديث من أخطر الأحاديث, ويجب على الإنسان أن يحفظه غيباً, ويضعه في ذهنه, يضعه في دفتره, يضعه في جيبته, يعلِّمه لأولاده؛ الدين ليس معناه ألاَّ تصلوا ـ أعوذ بالله ـ معنى ذلك أن الدين أساسه المعاملة؛ إن صحت صحت العبادة, وإلاَّ العبادة لا تقدم ولا تؤخر.  
 النبي قال:**

**((بني الإسلام على خمس))**

**[ أخرجه البخاري وابن خزيمة عن عبد الله بن عمر ]**

**الخمس غير الإسلام؛ هؤلاء أعمدة, أما هذا البناء أخلاقي, أساسه هذه العبادات.**

**كيف تخطط لمستقبلك**

**كيف تخطط لمستقبلك التخطيط  أداة إدارية رائعة تسهم في تحقيق أهدافك، فالسائر في الصحراء ، يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاه، ثم خريطة تحدد له الطريق الصحيح، فكذلك المؤمن الفعال في رحلته نحو تحقيق أهدافه، يحتاج إلى بوصلة هادية، والتي تتمثل في الرسالة والرؤية، ثم إلى خريطة مرشدة، وهنا يأتي دور الخطة الفعالة، لتكون بمثابة الخريطة إلى تحقيق الأهداف، وبدونها يصبح أي جهد يبذله الإنسان جهدًا ضائعًا لا قيمة له.فالتخطيط يُقسِّم حياتك إلى مراحل ومحطات، تقف عند كل محطة منها؛ لتراجع نفسك وتُقيِّمها، كما أنه يعينك على ترتيب الأولويات، ويجعلك تُقسِّم وقتك على وفق هذه الأولويات.  
  
يرى العلماء من خلال دراسات أُعدت أن نسبة الذين يخططون لحياتهم لا تصل 3% من مجموع الناس كلها, وأن هذه النسبة القليلة هي التي تقود المجتمعات في مجالات الحياة المتنوعة. فهم يعلمون أن التخطيط سر النجاح,التخطيط سر نجاح الناجحين في الدنيا,وأهم من التخطيط أيضًا: أن تكون للإنسان رسالة,فيرى العلماءُ النفسانيون أن الذين لا يحملون رسالة أكثر عُرضة للمشاكل والصدمات النفسية والاجتماعية.  
  
 وأهم مسألتين تحتاج إليهما للانطلاق في حياتك. 1ـ تحديد رسالة لحياتك. 2ـ ووضع أهداف. أسال نفسك أيها الإنسان 1-كيف تكتشف رسالتك الحالية في الحياة؟ 2-كيف تضع أو تغيِّر في هذه الرسالة, وفق ما تتمناه؟ 3-كيف ترسم خطة استراتيجية وبعيدة المدى لحياتك؟ 4-كيف تضع خطة قصيرة المدى وسريعة التنفيذ؟ 5-كيف تطبق الخطة؟ 6-كيف تكون شخصًا منجزًا وفعالاً؟   
  
بعدما تضع خطتك ورؤيتك لحياتك,  ستتفاجأ من التغيرات التي ستطرأ على حياتك, سوف ترى أبواب التوفيق تفتح لك, ستشعر أن لحياتك معنى, سوف تحب الحياة, وسوف لن تهاب الممات, سوف يتساوى لك الأمران. ستُثري جوانب حياتك المتنوعة, وسوف تترك لمن بعدك إرثًا ماليًا, أو علميًا, أو خُلُقيًا, أو غير ذلك. حُكيَ عن حكيم عربي قال: ليس للحياة قيمة إلا إذا وجدنا فيها شيء نناضل من أجله. ورُوي عن عليِّ بن أبي طالب ـ كرم الله وجهه ـ أنه قال: ‘رُبَّ هِمَّة أحيت أمة’.  
  
  
وعليك قبل أن تخطط لأى شىء 1-لا تكن مثاليا . 2- افهم نفسك واعرف ماذا تريد. 3- اكتشف العمل الذي يناسبك. 4- ارسم خطة لتحقيق هدفك . 5- ابدأ بتنفيذ خطتك بعد جمع كل البيانات اللازمة لها. 6-اعمل اليوم ولا تنظر للغد فمن سار على الدرب وصل. 7- تذكر ان الفشل لا وجود له بل الفشل عمل لم ينجز جيدا. 8-لا تقم بدور لم تخلق له .بل سر في طريقك الطبيعي وتجنب الفشل. 9- ابذل كل جهدك في عملك حتى لا يكون لديك ادنى شعور بالندم او الذنب في التقصير . 10- عش هادىء الاعصاب واستقبل الحياة بتفاؤل و للأهداف خصائص 1- أن يكون الهدف دقيقا ومحددا 2- أن يكون قابلا للقياس 3- أن يكون قابلا للانجاز 4- أن يكون واقعيا 5- أن يكون له بعد زمني اي محددا بزمن معين  إن الانسان الذي لا يخطط لحياته هو واحد من ثلاثة 1- إما انه لايعرف ماذا يريد 2-أو أنه يعرف ماذا يريد لكن لا يعرف الوسيلة التي تحقق له ما يريد 3- أو أنه يعرف ماذا يريد و يعرف الوسيلة لكنه يفتقر الى الثقة في أنه يستطيع تحقيق ما يريد. وفي أوقات كثيرة الإنسان لا يخطط لحياته لعدة أسباب 1- يظن البعض أن التخطيط يتطلب منه وقتا ثمينا من الأفضل الاستفادة منه لإنجاز الأمور في مواعيدها. 2- الافتقار الى الثقة و الاعتقاد بأن التخطيط لرجال الاعمال و ليس للأفراد. 3- عدم القدرة على رسم خطة 4- عدم معرفة الأولويات وترتيبها حسب الأهمية 5- الرضى و التفاؤل المفرط عن الوضع الحالي 6- الخوف من المجهول 7- الاعتماد على الظنون لا على الحقائق مما يلغي التخطيط. 8- عدم الثبات و قلة الصبر وعندما يعلم الإنسان فوائد التخطيط سيسعى أن تكون له خطة حتى يعيش حياه سعيدة مخططة منظمة . فللتخطيط فوائد كثيرة منها 1- ستصبح أهدافك النهائية واضحة 2- ستصبح لديك ثقة بأن عملك اليومي هادف . 3- ستصبح قادرا على التحليل بموضوعية . 4- ستصبح منهجيا في تفكيرك . 5- ستنجز الأمور المخطط لها التخطيط تنظيم حياة يؤدى إلى كل نجاح وتقدم  
  
ملخص دورة منهجية التغيير للدكتور عبدالرحمن ذاكر   
  
منهجية تزكية النفس "ونفس وما سواها ، قد أفلح من زكاها"  
تزكية النفس هي "التنمية البشرية" لكن من الأفضل أن نؤصل التعاريف ففي القرآن ما يغنينا عما نستورده  
  
كيف تولد من جديد ..؟  
هي مرحلة طويلة تبدأ بمنهجية التفكير   
- طريقة حياتي هي طريقة تفكيري   
- كل سلوك ينبع من طريقة تفكير  
  
هناك اموات بأثواب أحياء - وهناك ميتون لكنهم يعيشون – "أو من كان ميتا فأحييناه .."  
  
- اول معنى مهم حتى تصل الى التفكير / الخاطرة  
- وهي عبارة عن صورة ذهنية – سمعية – بصرية عندما تفكك تصبح فكرة  
- الخاطرة والفكرة تحويل الكل الى أجزاء  
- الخاطرة لا تمر مرور الكرام بل تحجز مكان في الدماغ / رقم / شخص تراه بعد سنوات /   
- الخاطرة اما ان تحولك الى شخصية تابعة ضعيفة أو الى شخصية قوية مؤثرة.  
  
منهجية التغيير وفلسفته  
ماذا ؟ لماذا؟ متى؟ أين؟ كيف؟  
  
  
الاصل انني في نعمة  
"ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"  
الاصل اننا في نعمة ولم يتركنا الله هكذا ، فإما ان نحافظ عليها بالتمسك بحبل الله  
او ان نفلت هذا الحبل فنسقط  
انت باختيارك نزلت من هذه النعمة  
وانت في لحظات الهبوط اذا اردت ان تعود يمكنك ذلك لكن الصعود أصعب من الهبوط.  
(ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم).  
  
لا تتذكر كلام الناس وتنسى كلام الله  
يقرأ كتاب معين ويقفز عن الآيات وكأن كلام المؤلف أهم من كلام الله  
  
من تساوى يوماه فهو مغبون  
مغبون: ظالم لنفسه محسود على نعمة لا يستشعرها.  
نعمتان مغبون فيما كثير من الناس – الصحة والفراغ.  
  
لماذ التغيير :   
هل هو ظاهرة طبيعية  
  
هل أنا في حاجة للتغيير ..؟  
  
ما نتائج وسلبيات وأضرار رفض التغيير ؟   
هل هو ضروري لهذه الحياة .. ؟ ما الذي سيضر بهذه الحياة ان لم أتغير .. ؟  
  
  
اذا لم تتغير لا تبقى في مكانك بل تتراجع وتتخلف لأن كل ما حولك يتغير.  
  
  
  
ما هو التغيير:   
التحول من حالة الى حالة أخرى  
أدخل الى الدورة وأخرج بنفس النتائج – اسلك نفس السلوك وبنفس عقلية التفكير  
سيارتك سوداء غيرها – بعد شهور ابيعها واشتري سيارة سوداء ...  
  
ما الفرق بين التغير والتغيير:  
التغير : مؤقت – أنا  
التغيير : دائم – الآخرين  
التغير : صفة  
التغيير : عملية  
  
هو الفرق بين أن أكون مصدرا للتغيير - أو أن أكون ضحية له ؟  
هل أنا مغير مؤثر أم متغير تابع ؟  
  
هناك فرق بين ان تمارس التغيير أو أن يمارس عليك.  
  
شخص يقف على شجرة يقوم شخص بقطعها من الأسفل  
لو وقعت الشجرة فهل يمكن اعتبار انه قام بعملية تغيير (مورس عليه التغيير) هو في حالة تغير / من الذي غير (الذي قطع الشجرة).  
  
هناك أفعال لازمة - وهناك أفعال متعدية  
التغيير حالة تعدي يلزمها ان تتعدى الى شيء آخر  
ركض الولد (ركض فعل لازم).  
أعطى الولد – (فعل متعدي) تعدى الى مفعولين  
  
طالب تحول من سنة أولى الى سنة ثانية – الزمن غيره  
الفرق بين أن اكون مصدر التغيير وأن اكون ضحية له  
عندما يمارس علي أكون ضحية كالأمة الآن  
عندما أمارس التغيير أكون مصدره.  
  
اذا لم تحسن التغيير بتقنية صنعها الآخرون فأنت ضحية للتغيير  
  
مثال: شركة تستخدم برامج كمبيوتر قديمة في حين ان كثيرا من الشركات تحولت الى ما هو أحدث ، إذا لم تواكب الشركة التغير الذي حدث فإنها ستتخلف.  
  
ما هو الأصل في وجود الانسان؟  
  
"كنتم خير أمة أخرجت للناس" – عملية تغيير للآخرين  
اذا خيرت يجب ان تختار ان تغير  
مطلوب مني عمل وحتى أغير يجب ان اكون قادرا على التغيير.  
  
"واجعلنا للمتقين إماما" اذا كنت تشعر بأنك الأفضل تقدم لا تتردد   
  
في معركة بدر أخذ رسول الله صلى الله عليه وسلم سيفًا وقال‏:‏ ‏"‏ من يأخذ هذا السيف بحقه ‏"‏قال أبو دجانة‏:‏ وما حقه قال‏:‏ أن تضرب به في العدو حتى ينحني قال‏:‏ أنا فأخذهوجعل يتبختر في الصفين فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم‏:‏ ‏"‏ إنها لمشية يبغضهاالله إلا في هذا الموطن ‏"‏‏.‏  
اذا ذهبت لتتقدم لطلب وظيفة اظهر كل امكانياتك ونقاط قوتك ... افتخر بانجازاتك ...  
  
هل التغيير ظاهرة طبيعية (هل رفض التغيير ومقاومته أمر غير طبيعي... ؟)  
اذا كنت ترفض التغيير فلست طبيعيا  
واذا كان ظاهرة طبيعية يجب عليك ان تتغير حتى تكون طبيعيا**

**تابع منهجية التغيير:  
  
ثلاث دلالات تدل على أن التغير ظاهرة طبيعية   
  
أولا: عداد الزمن   
1- كان الله ولم يكن قبله شيء - ولم يكن معه شيء - أول بلا ابتداء - وآخر بلا انتهاء  
لم يكن هناك شيء اسمه زمن - خلق الله الكون ومن ضمنه الزمن - بدأ الزمن في علمية التغير -  
انا مثل الزمن مخلوقات ينطوي عليها التغيير  
2- الزمن يتغير لأن هذه طبيعته وليس حسب رغبتك فأنا لا أساهم في تغيير الزمن.  
الحياة تمضي دونما استئذان  
3- الزمن يتغير بطريقة تلقائية وطريقة طبيعية - تصور لو أن الزمن يتغير بإدراكنا - الزمن طبيعي كونه مخلوق.  
4- وهكذا أنا متغير فلا يوجد في مخلوقات الله شيء ثابت   
  
  
ثانيا : خلايا الانسان (خلاياك تدعوك للتغيير ..)  
"وفي أنفسكم أفلا تبصرون"   
خلايا الانسان في حالة تغير مستمر  
آلاف الخلايا تسقط يوميا  
الجهاز الهضمي تتغير بطانته كل اسبوعين  
كل خلايا الجدار المعوي تتغير كل اسبوعين  
قانون الطبيعة يحكم الجسد - هل يحكم الروح أيضا .. ؟  
نعم الروح نفخة من الله – أخذ العلماء انها في الأصل طاهرة لكنها قد تتغير وتصبح خبيثة – يجري عليها تغيير  
ورد في حديث البراء بن عازب أن رسول اللهقال: { وإن العبد الكافر (وفي رواية الفاجر) إذا كان في انقطاع عن الدنيا وإقبال من الآخرة نزل إليه منالسماء ملائكة غلاظ شداد سود الوجوه معهم المسوح من النار فيجلسون منه مد البصر، ثميجيء ملك الموت حتى يجلس عند رأسه فيقول: أيتها النفس الخبيثة اخرجي إلى سخط منالله وغضب، قال فتفرق في جسده فينتزعها كما ينتزع السفود " الكثير الشعب " من الصوفالمبلول فتقطع معها العروق والعصب .  
  
روى مسلم عن عبدالله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما أنه سمع النبي صلى الله عليه وسلم يقول: «إن قلوب بني آدم كلها بين اصبعين من أصابع الرحمن كقلب واحد يصرفه حيث يشاء» ثم قال صلى الله عليه وسلم :«اللهم مصرف القلوب صرف قلوبنا على طاعتك».  
وروى الترمذي وغيره عن أنس وجماعة من الصحابة أنه قال: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يكثر أن يقول: «يا مقلب القلوب ثبت قلبي على دينك» فقلت: يا رسول الله آمنا بك وبما جئت فهل تخاف علينا؟ قال: نعم إن القلوب بين اصبعين من أصابع الله يقلبها كيف يشاء»  
  
ثالثا: الطبيعة (الكون من حولنا )  
من دلائل التغيير مسألة اسمها القراءة الكونية – وهي قراءة الكون والوجود والانسان والحياة  
– الكون في حالة تغير مستمر   
ما يميز الكون على سابقية الزمن والجسد  
الزمن غير ظاهر ومرئي مثل الجسد  
  
من أساليب التعذيب قطرات الماء ماذا تفعل ؟ توحي اليك بأنك تنتهي - فلكل شخص عداد ساعة شغالة  
الصوت ليس هو المزعج ولكن القضية ان الانسان لا يريد شيء يذكره بأن الزمن يسحب منه.  
تخيل لو انك تشعر بفقدان الخلايا – تصبح الحياة جحيما.  
  
  
لماذا ينبغي على الانسان ان يتغير  
  
من دلالات عملية تغير الزمن  
  
الجسد متغير  
الزمن متغير  
الروح متغيرة  
النفس البشرية روح وجسد فلا بد أن تتغير  
  
الزمن عداد يعمل على اساسه الجسد - ويتوقف وقت الانسان (الارضي) عندما يأتي قادم لا بد آت (الموت)  
  
بما ان الزمن يمضي والجسد يمشي لا بد للنفس ان تتغير  
لجهل او شبهة أو بسبب عقلية معينة او خطأ في منهجية التفكير ، تقرر النفس التوقف عن النمو والتغير والتفاعل مع المتغيرات مع ان الجسد والزمن لا يتوقفان ، فتجد شاب نفسه شائخة ، وتجد شيخ كبير نفسه شابة ، والوضع المثالي ان يكون نقرب بين النفس والجسد.  
  
النفس بين الزمن والجسد عليها ان تتغير  
  
اذا لم أتغير سأتخلف وأشعر بالضيق والغربة  
كبار السن يظهر عليهم ذلك ، كثير يشعر أنه اصبح في غربة توقفت أيامه من السهل أن تبكيه في لحظات ، يعيش الأيام الماضية..   
في المقابل كبير في السن يمشي مع الحياة – جدة لديها أحفاد يميلون للجلوس معها تجد انها متماشية مع زمنها وجسدها..  
  
30 سنة معطيات النفس تغيرت  
حالة التقدم 30 سنة + يوم   
  
  
شيء يزعجني لكن لا أعلم ما هو   
  
لماذا تشعر احيانا بالحزن دونما سبب ظاهر ، تشعر بالضيق بلا مبرر عليك ان تفرغ الشحنات التي بداخلك دون شحن سلبي للآخرين أو لنفسك   
  
ولا يعني ذلك التنازل عن حقي ، ولكن عندما اذهب لرفع قضية لاسترداد حق لي أذهب وأنا مرتاح ، لا أشعر بأني ظلمت خصمي ، أعطيته ما يكفي من فرص ودية ... الخ.  
  
وليس تعني الراحة ان جميع الناس سيكونون راضين عني ، فالرسول صلى الله عليه وسلم لم يصل الى هذه المرحلة فرضى الناس غاية لا تدرك.  
  
خرخشة في صدري : نداء رباني نفسك تقول لك لقد تأخرت الحق نفسك ...  
  
من تساوى يوماه فهو مغبون  
المغبون : معناها المظلوم لكن هنا تكون بمعنى : الظالم لنفسه - محسود على نعم لا يستغلها  
  
  
تفريغ ثم شحن ام شحن ثم تفريغ ما الأصح  
  
الشخص اصلا مشحون  
استيقظ وانا عدادي مصفر .. تدخل علي أشياء خلال اليوم  
احضر الى البيت زعلان – اصدر الطفل صوتا مزعجا أقوم بضربه – ما ذنب الطفل – لقد خلق على هذه الشاكلة حتى يتعلم .  
انت ينبغي ان تعلم ان الملفات .. التي علقت خلال النهار يجب ان يتم تفريغها حتى اشحن في اليوم التالي بأشياء جديدة.  
  
  
الانانية الايجابية  
  
هناك مفهوم خاطئ عند الناس وهو مفهوم الانانية  
كن اناني ايجابي – اهتم بنفسك - فقيمة النفس البشرية عالية جدا وهي أغلى عند الله من هدم الكعبة – اعطها حقها كي تضيء للآخرين.  
عندما تفرغ الشحنات وتأتي الأزمات تكون جاهزا مفرغا من الشحنات تعالج الأمور بروية وتعقل  
لا تبت وأنت مشحون على احد – ارفع سماعة الهاتف – واجه المواقف بالحكمة والموعظة الحسنة  
  
الاناء بما فيه ينضح - الإناء يجب ان يكون ما فيه مدروس – لا تشوبه الشوائب – نقاء بالكامل – وهكذا قلبك نقه دوما من أية عوالق.  
  
  
هل هذا المعنى جديد:  
سيطلع عليكم رجل من أهل الجنة:  
بشر بالجنة !!!!  
نعيش في عالم بديع متقن الصنع أبدعه من أحسن كل شيئ خلقه ..  
  
تناغم عجيب يدل على قدرة الخالق جل وعلى ..   
  
مشاعرنا لها طاقة تنتقل عبر ذبذبات كهرو مغناطيسية تصدر منّا على شكل موجات  
  
تشبه كثيراً تلك التموجات التي تصنعها قطرة الماء حين تسقط في حوض ماء هادئ ..   
  
اعتقد كلنا أو أغلبنا شاهد ذلك المنظر البديع  
  
عندما تسقط قطرة ماء في حوض ماء هادئ .. تصدر عنها تموجات على شكل دائري  
  
تبدأ بدوائر ذات قطر صغير عند مركز سقوط القطرة ..   
  
ثم ما تلبث أن تتسع تلك الدوائر .. حتى تصتدم بأطراف الحوض ثم تعود إلى مركز أنطلاقها  
  
عندما نشعر بمشاعر سلبيه تجاه شخص ما .. لأي سبب من الأسباب ..   
  
تصدر منّا طاقة سلبية تنتقل إلى ذلك الشخص ثم ماتلبث أن تعود إلينا على شكل احاسيس سلبيه أو تصرفات سلبية من ذلك الشخص .. والعكس صحيح**

**تابع منهجية التغيير:  
لكي تعود علينا طاقة التسامح الإيجابية من ذلك الشخص ..  
  
إن كانت تخالجك تلك المشاعر السلبية تجاه شخص ما .. فسامحه الليله قبل أن تنام ..  
  
وجد له العذر في خطأه .. وادع له بأفضل دعاء تدعوا به لنفسك  
  
لاحظ غداً تصرفاته تجاهك ..   
  
أعدك بأنك ستجده شخصاً آخر غير الذي عرفت بإذن الله ..   
  
ستجد تعامله معك إيجابي من تأثير تلك القطرة   
  
لاشك أن للتسامح فضل عظيم في ديننا الحنيف نذكر منه على سبيل المثال لا الحصر  
  
هذه القصة من السيرة العطرة لصحابة المصطفى عليه الصلاة والسلام :  
  
‏حَدَّثَنَا ‏‏مَعْمَرٌ ،‏ ‏عَنِ ‏الزُّهْرِيِّ ،‏ ‏قَالَ أَخْبَرَنِي ‏أَنَسُ بْنُمَالِكٍ ‏‏قَالَ ‏: ‏كُنَّا جُلُوسًا مَعَ رَسُولِ اللَّهِ ‏صَلَّى اللَّهُعَلَيْهِ وَسَلَّمَ ‏ ‏فَقَالَ ‏: يَطْلُعُ عَلَيْكُمْ الْآنَ مِن هذا الفجّ مِنْأَهْلِ الْجَنَّةِ ، قَالَ : فافَطَلَعَ رَجُلٌ مِنْ أهل ‏تَنْطِفُ ‏لِحْيَتُهُمِنْ وُضُوئِهِ قَدْ عَلَّقَ نَعْلَيْهِ فِي يَدِهِ الشِّمَالِ ، فسلَّم ، فَلَمَّاكَانَ الْغَدُ قَالَ النَّبِيُّ ‏صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ‏مِثْلَ ذَلِكَ ، فَطَلَعَ ذَلِكَ الرَّجُلُ مِثْلَ الْمَرَّةِ الْأُولَى ، فَلَمَّا كَانَالْيَوْمُ الثَّالِثُ قَالَ النَّبِيُّ ‏صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ‏مِثْلَمَقَالَتِهِ أَيْضًا ، فَطَلَعَ ذَلِكَ الرَّجُلُ عَلَى مِثْلِ حَالِهِ الْأُولَى ،فَلَمَّا قَامَ النَّبِيُّ ‏صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ‏تَبِعَهُ ‏عَبْدُاللَّهِ بْنُ عَمْرِو بْنِ الْعَاصِ ‏فَقَالَ : إِنِّي لَاحَيْتُ أَبِيفَأَقْسَمْتُ أَنْ لَا أَدْخُلَ عَلَيْهِ ثَلَاثًا فَإِنْ رَأَيْتَ أَنْتُؤْوِيَنِي إِلَيْكَ حَتَّى تَمْضِيَ فَعَلْتَ ، قَالَ : نَعَمْ . قَالَ ‏أَنَسٌ‏: ‏وَكَانَ ‏عَبْدُ اللَّهِ ‏يُحَدِّثُ أَنَّهُ بَاتَ مَعَهُ تِلْكَ اللَّيَالِيالثَّلَاثَ فَلَمْ يَرَهُ يَقُومُ مِنْ اللَّيْلِ شَيْئًا غَيْرَ أَنَّهُ إِذَا ‏‏تَعَارَّ ‏وَتَقَلَّبَ عَلَى فِرَاشِهِ ذَكَرَ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ وَكَبَّرَحَتَّى يَقُومَ لِصَلَاةِ الْفَجْرِ ، قَالَ ‏عَبْدُ اللَّهِ ‏ ‏: غَيْرَ أَنِّيلَمْ أَسْمَعْهُ يَقُولُ إِلَّا خَيْرًا ، فَلَمَّا مَضَتْ الثَّلَاثُ لَيَالٍ ،وَكِدْتُ أَنْ أَحْتَقِرَ عَمَلَهُ قُلْتُ يَا ‏عَبْدَ اللَّهِ ‏، إِنِّي لَمْيَكُنْ بَيْنِي وَبَيْنَ أَبِي غَضَبٌ ، وَلَا هَجْرٌ ثَمَّ ، وَلَكِنْ سَمِعْتُرَسُولَ اللَّهِ ‏صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ‏ ‏يَقُولُ لَكَ ثَلَاثَمِرَارٍ ‏يَطْلُعُ عَلَيْكُمْ الْآنَ رَجُلٌ مِنْ أَهْلِ الْجَنَّةِ ، فَطَلَعْتَأَنْتَ الثَّلَاثَ مِرَارٍ فَأَرَدْتُ أَنْ ‏ ‏آوِيَ ‏‏إِلَيْكَ لِأَنْظُرَ مَاعَمَلُكَ فَأَقْتَدِيَ بِهِ ، فَلَمْ أَرَكَ تَعْمَلُ كَثِيرَ عَمَلٍ ، فَمَاالَّذِي بَلَغَ بِكَ مَا قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ‏صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ‏، فَقَالَ : مَا هُوَ إِلَّا مَا رَأَيْتَ . قَالَ : فَلَمَّا وَلَّيْتُ دَعَانِي ، فَقَالَ : مَا هُوَ إِلَّا مَا رَأَيْتَ غَيْرَ أَنِّي لَا أَجِدُ فِي نَفْسِيلِأَحَدٍ مِنْ الْمُسْلِمِينَ غِشًّا وَلَا أَحْسُدُ أَحَدًا عَلَى خَيْرٍأَعْطَاهُ اللَّهُ إِيَّاهُ ، فَقَالَ ‏عَبْدُ اللَّهِ ‏: ‏هَذِهِ الَّتِي بَلَغَتْبِكَ وَهِيَ الَّتِي لَا نُطِيقُ .  
  
  
معظم الناس يبيتون مشحونين بملفات غير مغلقة  
  
كل يوم افرغ الملفات من أي شيء سلبي اخرج الى الناس كأني لا أعرفهم  
  
شخص يطالب آخر بدين منذ زمن رآه : فقال له لن أطالبك في الدنيا لكني لن اسامحك في الآخرة   
عاد الى البيت شعر بأنه أخطأ ، رفع سماعة الهاتف اتصل بالمدين قال له : هذا المبلغ حلال عليك.  
  
  
قواعد مسح الألم  
  
نحن نحافظ على الألم أكثر وقت ممكن : ايام – أسابيع – سنوات ...  
كلما جاءك الألم : اصرفه – اعمل له Delete  
من قواعد مسح الألم : ان لا تتحدث به مع شخص آخر.  
اذا قرأت أو سمعت عن شيء مؤلم فلا تنقل هذا الألم الى الآخرين.  
  
  
كيف تفرغ هذه الملفات  
  
لا يعني تفريغ الملفات شحن الآخرين أو النفس بشيء سلبي  
اخرج الملف وأضعه على الطاولة   
اتصل بالطرف الآخر : شعرت بشيء من الحرج .. لقولك كذا وكذا أو لتصرفك الفلاني  
نفسي اغلى علي من ان ابقي فيها ما يكدر صفوها  
بلغني انك تقولت علي ... واجه ... بطريقة حكيمة ..  
بمقدار ما تبقي النفس مطمئنة .. بمقدار ما تفرغ الملفات  
لا تبقي في نفسك ملفات غير مغلقة.. اعط لنفسك شيء جديد  
  
  
مثال : الدكتور المحاضر  
7.30 – 2.30 دوام كامل لمعالجة الحالات النفسية – حالات الاكتئاب  
مدعاة للكآبة لكن العكس هو ما يحصل ، فهو منشرح الصدر يمارس مهنته بإيجابية وسعادة ، كلما ساعد وعلم وأسعد الآخرين يشعر بأن ذلك يعود عليه.  
يبحث عن محطات التزكية / صلاة الظهر   
يقرأ = يتعلم من جديد يقول:  
بعد الصلاة هناك مكتبة صغيرة في المصلى بها صحيح البخاري : افتحه بشكل عشوائي ، حتى لا يتساوى مع شيء قديم. أقرأ الحديث احفظ عبارة منه ، اذهب لمكتبي ، افتح الانترنت اقرأ تفسير الحديث أقول لنفسي مالك علي شيء اليوم أعطيتك حقك.  
اتصل بزوجتي سمعتي عن الحديث الفلاني  
احدث به اصدقائي - اعطي فيه محاضرة.  
المعلومة تحولت الى اسطر... مادة..  
  
كم يدخل لذهن الطفل : مليوني صورة يوميا - هل دخل نظره ما يحتاج الى تفكيك - منظر حزين .. مشهد خوف ... الخ .. عليك ان تفكك له هذه المشاهد.  
  
يقول الدكتور:   
عندما أكون في سيارة وألاحظ طفلا في سيارة أخرى ينظر الي أقوم بعمل حركة له : بلساني بيداي كي اضحكه وادخل السرور الى قلبه .. فيفرح الطفل ويبتسم ، أقول لنفسي هذه الابتسامة لك .  
  
الفرق بين الصالح والمصلح   
  
المصلح : قوي بما فيه الكفاية يستطيع ان يصعد ويسحب معه الآخرين  
اما الصالح : فهو الشخص يعيش لوحدة وعندما تأتي فكرة قد تأخذه وتجرفه.  
  
لا بد بأن تشعر بكل المعطيات من حولك – بشيء خارج حدود المكان ..   
لا يكن أحدكم إمعة يقول اذا احسن الناس أحسنت..  
  
الأنانية الإيجابية:  
  
الانانية بمعناها الايجابي (يجب ان تعمل لنفسك – تقدم للآخرين - وليست ان تتسلق على الآخرين).   
نهتم بأنفسنا اهتماما صحيحا حتى بعد ذلك نهتم بالآخرين.   
زود نفسك بمعلومات جديدة – سلوك جديد (لأنفسكم)   
مكان لم تجد فيه قيمة لك غيره   
عقلية لم تعطك ما ترجوه ابحث عن غيرها   
ارم الاكتئاب خلفك أعمل من أجل نفسك.   
استغل نفسك من خلال الآخرين.   
هدوئي لي ، عصبيتي علي   
النفس اذا لم تكن مطمئنة لا تعطي   
لتكن الرحمة عامرة بينك وبين نفسك   
فكر بشيء يمكن ان تقوم به الآن يدخل السرور الى قلبك ؟   
ستتغير باختيارك او رغما عنك ، فلماذا لا تتغير باختيارك.   
كل شيء أعمله للناس يعود علي بمنفعة.   
أكبر دليل على ذلك انك عندما تتصدق أو تقوم بفعل خير على اختلاف اوجهه ينتابك شعور بالراحة والسعادة وتحقيق الذات.   
عندما تقدم للناس فأنت تقدم لنفسك غير أن أثر هذا التقديم يظهر في الآخرين.   
ستصل لمرحلة لا تريد من الناس جزاء ولا شكورا ...   
قدم للآخرين أكثر مما يتوقعون واخفض توقعاتك في الآخرين تتحقق لك السعادة وراحة البال.   
عندما تكون ملفاتك فارغة تجلس مع الناس وأنت مطمئن.   
عندما تسعد الآخرين تشعر بسعادتهم فتنعكس السعادة الى داخلك   
عندما تتصدق على محتاج لا تقل فرحتك وسعادتك عن فرحته بالصدقة التي حصل عليها.   
اهتمامك بالآخرين هو اهتمام بنفسك   
ولذلك قال تعالى: (وما تقدموا لأنفسكم من خير ....) أي انك عندما تقدم للآخرين فأنت فعليا تقدم الى نفسك...   
عندما تؤدي واجبك الوظيفي استشعر وانت تقوم بمهامك ( ممارسة مهامي بإتقان غرضه الأجر والثواب ورفعة مؤسستي ومجتمعي وأمتي ، لا تنظر الى مهنتك على انها مهنة لكسب العيش.   
الملف الذي تشعر بأنه سيسبب مشكلة أغلقه (واجه المشكلة - تحداها).   
عندما تجد في نفسك شحنات سلبية على شخص معين .. زميل .. أخ .. زوجة .. ابن .. الخ .. أغلق الملف حتى تصل الى النفس المطمئنة.   
  
  
من الناس من يقول لا داعي للتغيير .. لا دور له في الحياة .. اللهم نفسي .. رب احيني وحيدا   
من الناس من لا يحزن على موته أحد ، ومنهم من تحزن عليه اسرته ، ومنهم من يحزن عليه اقرباؤه ، ومنهم قريته ومنهم مدينته ومنهم ملايين الناس.  
يحزن عليك من يفقد تأثيرك الايجابي كل بحسب دائرة تأثيره ، فكلما زادت سعتها بشكل ايجابي تنال دعوات أكثر تسعدك في الدنيا وتنفعك في الآخرة.  
  
  
يقول أحدهم قبل وفاته:   
اصبحت مطمئن للموت ، أخذت من الدنيا كثيرا أعني لقد اعطيت كثيرا.  
احيانا تصعب التفرقة بين الأخذ والعطاء ، في كل مرة لم تكن فرحتي أقل من فرحة الذين أخذوا اعطيتي.  
  
  
الرسول عليه الصلاة والسلام مدينة تربوية ..   
عمر ابن الخطاب ينادي في الناس : الصلاة جامعة   
وكانت هذا النداء حين ذاك بمثابة صفارة إنذار – نفير / عدو / غنائم ....  
فاجتمع الناس واعتلى امير المؤمنين المنبر ثم قال:   
ما زلت أذكر يوم كنت رويعي الغنم .... أرعى غنيمات بكف من التمر ...  
فقال علي .. الهذا جمعتنا يا أمير المؤمنين ...   
فقال عمر: حدثتني نفسي بأني امير المؤمنين فأردت أن اذلها أمامكم ...  
  
دخل عمر ابن عبدالعزيزالمسجدوبرفقته مستشاره رجاء ابن حيوهوبعض المرافقينولم يكن آنذاك إضاءةفمر بطريقه برجل نائمفداس على قدمهفصرخ الرجل وقالياهذا أأنت أعمى ؟فانتفض بعض مرافقيالخليفةكيف يشتم الرجل أمير المؤمنين؟فنهاهم الخليفة وقال للرجللا ، لست أعمىواعتذر لهثم التفت على مرافقيهوقال : الرجل نائم وقد أزعجناهوسألني أأنت أعمى؟فرددت عليه بما سمعتموكفى.  
  
  
لماذا لان نشعر (بالسعادة) حتى مع تحقيقنا ... (لإنجازات) كثيرة ..؟  
  
لماذا تشعر بالضيق دون سبب ظاهر .. ؟  
لعدم وجود الطمأنينة – المصالحة مع النفس ...  
  
قال الحسن البصري : "يا ابن آدم, إنما أنت أيام, إذا ذهب يوم ذهب بعضك". والأيام ما هي إلا ساعات ودقائق لهذا على المرء أن يتفكر أين يذهب يومه  
كل يوم يذهب جزء منك ، تخيل لو كانت الحياة تذهب حسيا (تصبح فتفقد خنصرا - اصبعا – لحما ..).  
  
رجل من جماعة الدعوة في المانيا سمع عن طبيب بعيد عن الله ، فحدد موعدا وقطع مئات الكيلومترات ليقابله   
سأل الطبيب ماذا تشتكي ، فقال: اشتكي من بعدك عن الله وظل يعظه .. ثم خرج ليسدد كشفية الطبيب فتعجب منه وطلب منه ان لا يدفع فأجاب الرجل: فعلت ما فعلت لنفسي وأنت تأخذ جزءا من بعض ما أعطيته لنفسي.  
  
  
الاهتمام بالنفس والعلاقة مع الآخرين  
عندما تشعر بالاكتئاب اهتم بنفسك ... اقرأ يوميا .. امش نصف ساعة بعد الفجر ..  
أعط لجسدك حقه ...  
عندما تمارس الرياضة لا تركض والاكتئاب أمامك وتجعله حياتك  
يوم بيوم ارم الاكتئاب خلفك أعمل من أجل نفسك  
استشعر خلال الصلاة دعاء الملائكة لك "السلام علينا وعلى عباد الله الصالحين"   
استشعر السلام في داخلك  
  
لا تجعل مفاتيحك في أيادي الآخرين (فرحك – غضبك – زعلك – أي شخص يمكن ان يستفزك بسهولة ...).  
يجب ان يكون لدي فلتز عازل – منهجية تفكير – تصل الخواطر اليك وتفلتر به.  
  
  
شخص يكتئب / الشمس ستشرق غدا – بقي عليك ان تقرر هل تشرق وانت مكتئب أم تشرق وأنت سعيد**

**كيـــــــــــف تصبــــــــــح صحفيــــا ناجحـــا :**

****

[**Tlemcen02@yahoo.com**](mailto:Aggouni01@yahoo.fr)

[**http://.aggouni.blogspot.com**](http://.aggouni.blogspot.com)

* **المندوب الصحفي :**

دوره هام في البحث عن المعلومات و الحصول على الأخبار حيث تكلفه الجريدة بتغطية الأحداث و يطلق عليه (مراسل صحفي )

فكل مراسل مكلف بالمنطقة التي خصصت له من قبل الصحيفة التي يتعامل معها

* **المراسل الصحفي :**

وهو الذي يقوم بالتحرير الصحفي الذي كلف بتغطية أحداثه الواقعة داخل الدولة أو خارجها ، فهو يتابع و يرصد ويسجل ثم يصيغ و يرسل الأخبار و الموضوعات لمقر الجريدة .

يقوم بتزويد الصحيفة بالمعلومات و هو المهتم بالبحث عن الأخبار و جمعها قصد تحليلها في عين المكان ليرسلها للجريدة بغية نشرها .

ويعتبر من أهم المصادر الإخبارية يتوقف نجاح الصحيفة على جهود هذا الأخير و تميزه .

مهام المراسل الصحفي :

**من مهامه :**

1. يقوم بتغطية الأخبار و تحريرها ثم بعثها للصحيفة
2. يقوم بإعداد ريبورتاجات في شتى المجالات
3. يزود الجريدة بالمادة الإخبارية .

على المراسل الصحفي :

يشرع المراسل الصحفي في العمل بعد اختياره كمراسل إذ يقوم باختيار المواضيع فيذهب إلى أماكن الأحداث يتقصى كل الحقائق فيجمع عنها معلومات و بعد ذلك يقوم بتحريرها ثم يرسلها للصحيفة في أسرع وقت بواسطة الفاكس أو الهاتف ان كانت قابلة للنشر في حينها

**-أدوات عمل المراسل الصحفي :**

-مفكرة لجمع معلومات عن الحدث او الخبر

-أقلام

-مسجلة

-مفكرة لارقام الهاتف

-جهاز فاكس

-الهاتف المحمول

نصائح مفيدة للمراسل الصحفي

-ابتعد عن التشهير و الذم و القدح و التحقير و التجريح

-تجنب إفشاء الأسرار الرسمية و غير الرسمية

-ابتعد عن الأخبار الكاذبة

-لا ترسل اخبارا تمس بالسير الحسن لأية مؤسسة

-ابتعد عن السرعة في ارسال الأخبار ربما تكون كاذبة

-لا تكن لعبة يستعملها أناس لقضاء مآربهم

-الاتصاف بالنشاط و الفاعلية و قوة التعود لا كتساب صداقة الناس .

**شروط لاختبار المندوب الصحفي :**

1. النظر و السمع الجيد
2. تدوين الملاحظات
3. ايجاد المعلومات
4. إثارة الأسئلة
5. تدقيق المعلومات و تحديدها
6. تحليل و تفسير المعلومات
7. أن يكون سريع الحركة قادرا على التنقل إلى مواقع الأحداث
8. أن يكون قوي الملاحظة سريع البديهة
9. أن ينمي موهبة الأسلوب الصحفي

**أهم الشروط التي يتوجب توفرها في المندوب الصحفي :**

1. التمتع بالحس الصحفي للتمكن من التقاط الخبر
2. حب الاستطلاع و الرغبة في التعرف على الأحداث و مصادرها
3. التمتع بالثقافة الواسعة في شتى المجالات
4. تنمية الموهبة في مخاطبة الناس
5. لابد من التأهيل الثقافي و العلمي و المعرفي في مجال الإعلام و الصحافة
6. ففي مجال التحرير الصحفي التخصص مطلوب .
7. امتلاك صياغة الخبر لا الخبر فالمراسل الذي لا يصوغ الخبر بنفسه يبقى مخبرا لا أقل و لا أكثر

**أصناف المندوبين :**

تقوم الصحيفة بتوزيع مراسليها على الهيئات حيث مندوب لوزارة التربية و مندوب لوزارة الصحة و آخر لوزارة الداخلية و مندوب لرئاسة الجمهورية ......

* لا تترصد إلا الأهم من الأخبار
* احترام توجهات الصحيفة و أهدافها
* حاول أن تكون موضوعيا في نقل الأخبار و اجعل نفسك خادما لقراء الصحيفة .

**الصفات الواجب توفرها في المحرر الصحفي :**

1. اللغة السليمة المفهومة لدى القراء
2. الذكاء (التمتع بقوة الملاحظة و التحليل ) والقدرة على استرجاع الأحداث بكل تفاصيلها .
3. الأمانة الصحفية (أي المحافظة على أسرار الآخرين و عدم المساس بها )
4. حب القراءة و الاطلاع .
5. معايشة الجمهور و التكيف معه لمعرفة ما يحب و ما يكره .
6. القدرة على التحرير الصحفي

**خواص الصحفي :**

هو المتصف بالتفكير المشرق و بالعضوية فصفات صحفي اليوم هي الثقافة الواسعة و التخصص في المجال الإعلامي فلا وجود للصحافي المثالي و ممتاز فذلك يبقى من صنع الأحلام .

**خواص الصحفي الجيد :**

* الفضول و حب الاستطلاع : بحيث يكون ذا قدرة على فهم و توضيح الأشياء و ذلك من خلال الأسئلة الستة من؟ ماذا ؟ متى ؟ كيف ؟ أين ؟ لماذا ؟
* حب اللغة اتقانه للغة التي يكتب بها
* اهتمام الناس : فهو يقوم بدور الوسيط بين الناس و ما يريدون معرفته .

أهم المؤهلات الشخصية التي يجب توفرها في الصحفي :

* أن تكون لديه خلفية اقتصادية و ثقافية و تاريخية ليفهم الشؤون الداخلية والدولية
* أن يكون واعيا فاهما للمغزى الاجتماعي لحرفته و مسؤولياته تجاه القراء .
* أن يتحل بالشجاعة لنصرة الحقيقة
* التحلي بالإحساس بالمسؤولية و الدقة و العناية و الصبر . و الإبتعاد عن إصدار حكم قاطع قبل معرفة كل دخائل الأمر .
* التمتع بالملاحظة القوية و القدرة على العمل بسرعة و دقة
* التمتع بالقدرة على الكتابة البسيطة و بالأسلوب الطبيعي و أن تكون له ثروة لغوية .
* معرفة اللغات الأجنبية ضرورة للصحفي

**كيف تكون صحافيا ؟**

* يجب أن يكون لديك ما تقوله
* أن يتصف قولك بالأهمية و أن يكون جديدا خال من الإعادة و التكرار .
* أن تعرف كيف تعبر عما تريد قوله بدقة ووضوح و بإيجاز
* يجب أن تضع قولك في إطار (قالب ) (مقال ،خبر صحفي ) عمود
* يجب أن يجد وسيلة ما لنشر ما تريد قوله .

شروط و خصائص الصحافي المتألق :

* بحث عن نصائح و استشارات من صحافيين حكماء و من مراسلين اكفاء محتكين متمرسين و من الكتب و عبر الشبكة العنكبوتية
* يبحث عن مهارات تمكنه من العمل في مهنة تعرف تغييرا مستمرا و سريعا في الأفكار و المعلومات
* يكتشف الأشياء و يحدث التأثير
* يصوغ الأحداث الملائمة و أسلوب الجريدة و ثقافتها المتعارف بها و لقيم القراء
* يتحكم بالمصادر و لا يدعها تتحكم فيه

**ما يجب عليك كصحفي أن تفعله ؟**

* ابحث عن المعلومات و الأخبار بواسطة البرق و الهاتف
* اعمل على نشرها في الصحيفة
* سافر إلى أماكن الحدث
* قم بزيارات إلى الدوائر و أماكن تغطية الأحداث
* حاول إجراء مقابلات صحفية مع الأشخاص لجمع المعلومات
* ارفع التقارير لقسم تحرير الصحيفة .

**الصفة الرئيسية للصحافي المحترف :**

يقول جيمس ريستون : كير مراسلي نيورك تايمز في واشنطن : أن الصفة الرئيسية للصحافي المحترف هي الحيوية و يقول هريرت بروكر محرر مارتفورد جورناله : " إنها نبش الحقيقة "

و يقول البعض :

"إن الصفة الرئيسية للصحافي هي الدقة "

و البعض الآخر :

"إنها روح التنافس ، والثقافة الواسعة "

مصطلح صحفي و مواصفاته :

الصحفي : هو محترف الصحافة الإعلامية الذي يقوم بتتبع الأخبار و العمل على جمعها و معالجتها JOURNALISTE

**مواصفاته :**

1 المعرفة : تكون شاملة للملف أو الموضوع أو التخصص الذي يتابعه

2- المطالعة : قراءة الكتب و الجرائد ...

3- الانترنت : يبحث عن المعلومات و الأخبار

كيفية استعمال جهاز الإعلام الآلي و لابد من أن يكون له بريد إلكتروني .

**ج ) تجارب الآخرين :**

الاحتكاك بتجارب زملاء الحرقة و الاستماع لتجاربهم .

في اللغة : إتقان أكثر من لغة و يعود نفسه علي التعلم .

الإخلاص : سر نجاح الإعلامي في مهمته هو إخلاصه لحرفته

الهندام : (المظهر )

يلعب الهندام دورا مهما في أداء عمله .

4 الصدق و الدقة :

صدقه و دقته في أداء عمله يجنبه في الوقوع في نشر أخبار كاذبة تفقده الثقة و نفور القراء مما يكتب .

**5 احترام الخصوصيات :**

عدم الاعتداء علي خصوصيات الآخرين و التجسس عليهم و كشف عيوبهم .

**6- السرعة في الاتصال**

سرعته في التغطية الصحفية تمكنه من السبق الصحفي .

7 الالتزام بأخلاقيات العمل الصحفي :

التزامه بالضوابط الأخلاقية لمهمة الصحفي المحترم .

**(أ) الموضوعية :** يعالج المواضيع في حياد و دون تحيز .

**(ب) الجدية :** دراسة الموضوعات بطريقة وافية

**(ج) التعددية :** أن يذكر في معالجة للمواضيع مصادر متعددة .

**(8) السر المهني :**

لا يبوح أو يكشف عن مصادره التي قام عليها تحقيقه الصحفي .

**(9) أدوات العمل :**

مسجلة و أشرطة إضافية و أقلام و أوراق مع البطاقة المهنية و تكليف بمهمة لابد من معرفة قيادة السيارة .

(**10)قوة الاقتراح :** عدم الاكتفاء بتوجيهات رئيس التحرير أو رئيس القسم بل يجب أن يكون قوة اقتراح للموضوعات .

(**11) معرفة المساحة الزمنية و المكانية :** يتفق مع رئيس التحرير علي المساحة المكانية التي ينشر فيها كتاباته .

**\*وسائل الإعلام**

(1) **المطبوعة :** تضم الصحف و الدوريات و المجلات و الكتب و النشرات و الكتيبات و اللافتات و الملصقات

**(2) السمعية :** الاذاعة و التسجيلات الصوتية علي اختلافها .

**(3)البصرية :** المعارضو اللافتات و الوسائل التي تعتمد حاسة البصر .

**(4)السمعية البصرية :** تشمل كل الوسائل التي تجمع بين الصوت و الصورة

**\*دور وسائل الإعلام**

-تعمل علي نشر نظريات أيديولوجية:

-تقوم بنشر الوعي الأمني

-تعمل علي تشكيل نوعية المجتمع

- تعد مصدرا من مصادر التوجيه و التثقيف

- تقوم بمساعدة الدارسين علي التحصيل التعليمي و النمو اللغوي لدي الأطفال .

-تقوم بتعزيز أو شرح الحوار بين الثقافات و الحضارات

-تؤثر علي اللغة سلبا و إيجابا .

-تنشر أو تتصدي لظاهرة العنف الأسري و تعزيز أمن و استقرار الأسرة

-تلعب دورا أساسيا و مباشرا و غير مباشر في كل مجالات الاقتصاد الليبرالي.

- لها قدرة فائقة علي تشكيل و إدارة المواقف

- تعمل علي مواجهة التدقق الإعلامي الخارجي

- تقوم في مرحلة الطفولة بعملية التنشئة الاجتماعية وتكوين نمط الشخصية صحيا و مهاراتيا و **لغويا و ثقافيا**

- تقوم بدور التنمية البيئية و بإثارة قضايا الشباب

- تعمل على تعزيز المشاركة الثقافية للمرأة

- تعمل على نشر الوعي لمحاربة الآفات الاجتماعية (محاربة المخدرات )

-تنشر مقومات النهضة العلمية و الثقافية و الدينية

-تقوم بدور على الرأي العام

لها دور في التوجيه و الإرشاد الديني

**دور وسائل الإعلام الناشئة :**

* تعيد تشكيل المجتمع العالمي
* الصحف تعمل على تجديد وسيلتها الإعلامية
* التكنولوجيا الجديدة تتيح للصحف إجراء تغيرات تحسسيه في المحتوى والإنتاج.
* الإذاعات تنتقل إلى الانترنت لتبقى على الهواء

**فالصحافة :**

من بين وسائل الاتصال الجماهيري و تقوم بدور ايجابي في تنشيط الحوارات الوطنية .

الإذاعة :

من أهم وسائل الاتصال الجماهيري و هي من الوسائل الإعلامية الساخنة التي تجعل المستمع في حالة الانتباه و التخيل و التحليل السريع حيث تمد تأثيرها لمن لا يقرأ و يكتب .

**السنيما :**

تعتبر من أبرز الوسائل الإعلامية المؤثرة و الجذابة .

التلفزيون :

تلعب برامجه بأنواعها الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و الترفيهية و الدينية و غيرها دورا هاما في توسيع مدارك الفرد و تفهيمه أكثر القضايا تعقيدا لإيجاد تفهم حضاري .

**الانترنت :**

وهو من أبرز الظواهر التي تتميز بها حضارة القرن الحالي و تعززا أهمية بمدى بل و تأثيره حيث ترتفع نسبة القادرين على التعامل المباشر مع الحاسوب .

**الصحافة :**

حرفة تقوم على جمع الأخبار و تحليلها و تحقيق مصداقيتها و تقديمها للجمهور ، غالبا ما تكون هذه الأخبار ذات علاقة بما استنجد من الأحداث سواءا على الساحة السياسية أو المحلية أو الثقافية أو الرياضية أو الاجتماعية و غيرها .

فالصحافة قديمة قدم الأزمنة بل يرجع تاريخها الى زمن الدولة البابلية حيث كانوا قد استخدموا كاتبا لتسجيل أهم ما استنجد من الأحداث اليومية لتعرف الناس عليها .

و في روما قد كانت القوانين و قرارات مجلس الشيوخ لعقود الأحكام القضائية و الأحداث ذات الأهمية التي تحدث فوق أراضي الإمبراطورية تسجل لتصل إلى الشعب ليطلع عليها .

و في حوالي 1465 م بدأ توزيع أول الصحف المطبوعة و عندما أصبحت تلك الأخبار تطبع بصفة دورية

أمكن عندها التحدث عن الصحف بمعناها الحقيقي و كان ذلك في بدايات القرن السادس عشر و فبالقرن السابع عشر و الثامن عشر أخذت الصحافة الدورية بالانتشار في أوربا و أمريكا و أصبح هناك من يمتهن الصحافة كمهنة يرتزق منها و قد كانت الثورة الفرنسية حافز لظهور الصحافة كما كانت لندن مهدا لذلك

الصحافة كسلطة رابعة :

يستخدم مفهوم الصحافة كسلطة رابعة لمقاومة الصحافة (وسائل الإعلام عموما ) نصروع متيشكو الثلاثة للحكومة و هي التشريعية و التنفيذية و القضائية و قال :"ادموند بروك " بهذا الصدد ثلاث سلطات تجتمع هنا تحت سقف في البرلمان و لكن هناك في قاعة المراسلين تجلس السلطة الرابعة و هي أهم منكم جميعا

إن تطور الإعلام العربي كان موازيا لتطور الليبرالية في أوربا و الولايات المتحدة و قد كتب : فرد من سايرت في مقالة بعنوان النظرية الليبرالية لحرية الصحافة "لفهم المبادئ التي تحكم الصحافة في ظل الحكومة الديمقراطية ينبغي للمرء أن يفهم الفلسفة الليبرالية الأساسية و التي تطورت طوال الفترة بين القرن السابع عشر و القرن التاسع عشر "

**الصحيفة أو الجريدة :**

هي مصادر تحتوي علي أخبار و معلومات و إعلانات و عادة ما تطبع علي ورق زهيد الثمن يمكن أن تكون الصحيفة صحيفة عامة او متخصصة أو قد تصدر يوميا آو أسبوعيا .

أول صحيفة : نشرت في 1605 ومع دخول القرن العشرين قاومت الصحف المكتوبة كل الاختراعات التكنولوجية الحديثة ابتدءا من المذياع و تعريجا علي التلفاز و انتهاء بشبكة الانترنيت و لكن مع بداية القرن 21 أصبحت الصحافة المكتوبة بشكل عام عرضة للزوال لا سيما بعد التوسع الهائل الذي تشهده الثورة المعلوماتية و التي يعتبر الأنترنيث الفضاء الرئيسي لها .

تحتوي الصحف العامة (غير المتخصصة ) عادة علي الأخبار و منها الأحاديث السياسية و الجرائم و الأعمال و الرياضة و ربما أيضا أخبار الطقس و الكلمات المتقاطعة و الطابع و تأخذ أشكالا متعددة من المقالات و الأعمدة و الكاريكاتير .

**الصحافة العربية اليوم**

ها هي الصحافة العربية اليوم المقروءة و المسموعة و المرئية ترقي لمستوي متطور في مجال التكنولوجيا حيث تستسقي أخبارها من مصادر محلية إقليمية و عالمية بوسائل متعددة الفاكس ،و التلكس و الأقمار الصناعية .

هو أقدم فنون الإعلام و أهمها يعتبر حجر أساس في بناء الصحافة و هو كل جديد يتلهف إلى معرفته القارئ

**مفهوم الخبر :** يختلف مفهوم الخبر و تعريفه حسب الإيديولوجية و الاتجاه السياسي المادي

الخبر في الدول الرأسمالية :

"يعتمد على الإثارة (فإذا عض كلب إنسان )

لا يعتبر خبرا لكن الخبر لديهم " إذا عض إنسان كليا "

الخبر في الدول الاشتراكية :

يعتمد على التركيز على أهمية العمل :

الخبر في الدول العربية

الشخص أهم من الحدث و القائل أهم من القول "

**مفهوم الخبر و تعريفاته :**

**تعريف الخبر الصحفي :**

* تعريف الخبر "ألفريد هار مزووت "
* إن الخبر هو الإثارة و الخروج عن المألوف فعندما يغض الكلب رجلا فليس هذا بخبر " و لكن عندما يغض الرجل كلبا فهذا الخبر يعنيه
* و يعرف الخبر
* الخبر هو المرأة و المال ...؟"
* الخبر كما جاء في لسان العرب واحد الأخبار و هو ما يأتيك من نبأ عمن تستخبره .
* في معجم الوسيط :

" الخبر ما يثقل و يتحدث به قولا و كتابة "

**تعريف ويلارد بلاير "**

" إن الخبر الصحفي هو الجديد الذي يتلهف القراء إلى معرفته و الوقوف عليه بمجرد صدور الجريدة "

**تعريف ماكدوجل"**

الخبر الصحفي " إنه تقرير عن حادث معين ترى الصحيفة في نشره وسيلة لتحقيق الربح المادي.

**تعريف نبل ماكنيل :**

"الخبر هو جمع الحقائق عن الأحداث الجارية التي تثير اهتمام القراء لكي تطبعها الصحيفة .

**\*تعريف جيرالد جونسن :**

الخبر هو وصف أو تقرير لحدثكما هو بالنسبة للجمهور كما مهم بالنسبة للمخبر الصحفي نفسه فقيمة الحدث بالنسبة للمخبر يتحدد بمدى قابلية هذا الحدث للنشر "

\*تعريف فرايزر يوند :

"الخبر هو تقرير وقتي عن أي شيء مثير بالنسبة للإنسان و الخبر الجيد الذي يثير اهتمام أكبر عدد من القراء يعتبر خبر مهم "

* **تعريف عبد اللطيف حمزة :**

"الخبر هو الجديد الذي يتلهف القراء على معرفته و الوقوف عليه بمجرد صدور الجريدة "

* **تعريف د/عبد الستار جواد :**

"الخبر هو شيئ لا نعرفه من قبل شيء نسبته أوائل لم تفهمه "

* **تعريف ماكدوغل :**
* " هو تقرير عن حادث معين ترى الصحيفة في نشره وسيلة للربح المادي .

**\* تعريف فارنس فاليز :**

"إنه ذلك النوع الصحفي الذي يقوم بنقل المعلومات معينة بشكل ملتزم حول وقائع ملموسة أو بالعكس أحداث معينة بأسلوب مكثف و بأسرع طريقة ممكنة و ينبغي أن يكون واقعيا ملتزما و مقنعا .

**\*تعريف جلال الدين الحمامصي :**

"إنه كل خبر جدير بأن يجمع و يطبع و ينشر على الناس "

أجزاء الخبر :

يتكون من ثلاثة أجزاء :

1. **المقدمة** :تحرر باختيار الجزء المهم من تفاصيل الخبر الذي يمثل مركز الثقل و صياغته في ثلاثين كلمة فقط تحتوي تلخيصا للموضوع تصف الأشخاص و الأماكن و تعطي تفاصيل عن الحدث و تثير اهتمام القراء كي يتابع القراء متابعة قراءة الخبر .
2. **تفاصيل أحداث الخبر :**

مكونة من عدد من الأجزاء كل جزء يؤلف شركة من الخبر تحتوي على جزء من أحداثه في وحدة متكاملة يتم ترتيبها في تسلسل وفق الأهمية التنازلية لكل منها "البدء من الأهم ثم الأقل أهمية "

3**)خلفيات الخبر :**

هي المنابع الأساسية التي كانت السبب في حدوث الحدث أو تطوراته السابقة من الممكن تقسيم أولويات الحدث إلى فقرات تحتوي كل منها جزء من تلك الأوليات أو الأصول في وحدة متكاملة ويتم ترتيبها حسب الأهمية التنازلية لكل منها .

فالخبر الكامل هو الذي يعطي الإجابات الوافية و الكاملة على الأسئلة الستة التالية :

1)من؟ من الذي لعب الدور الأول في وقوع الحدث ؟

2) متى ؟ زمن وقوع الحدث ؟

3) أين ؟ مكان وقوع الحدث ؟

4)ماذا ؟ ماذا حدث ؟

5)كيف ؟ تفاصيل الحدث ؟

6)لماذا ؟أوليات أو خلفيات الحدث ؟

**مواصفات الخبر الصحفي ؟**

1. ان يشد انتباه القارئ
2. أن يدفع القارئ إلى متابعة قراءة الخبر إلى نهايته
3. أن لا يزدحم بالمعلومات التي تشتت ذهن القارئ
4. إن تركز المقدمة على الوقائع و أن تحذر الوقوع في إبداء الرأي
5. إن تطبق القاعدة الذهبية التي تقول "أكبر كمية من المعلومات في أقل عدد من الكلمات
6. أن يكون حجم المقدمة متناسقا مع حجم الخبر نفسه
7. أن تكون المقدمة الملائمة لمضمون الخبر
8. أن تحاول المقدمة الإجابة على الأسئلة المعروفة :من؟ ماذا ؟ أين ؟ كيف ؟ليس شرطا أن تجيب عليها كلها
9. أن تركز المقدمة على المعلومات الجديدة في الخبر

المعلومات الازمة لصناعة الخبر الصحفي :

من؟ ماذا ؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ كيف؟

المصدر الموضوع الزمان المكان الأسباب **الطريقة**

لابد أن نراعي كلا من :

الدقة الوضوح الشرعية الحياد التذوق العام

**أنواع الخبر من حيث الشكل :**

* **جغرافيا :**

وطني

خليجي

عربي

إسلامي

عالمي

**\*موضوعيا :**

سياسي اقتصادي رياضي فني

* **زمنيا :**

ماضي متوقع غير متوقع

**كيف تكتب خبرا صحفيا**

**اللغة الصحفية .**

تتميز اللغة الصحفية ب:

الدقة و الوضوح و المسؤولية و البعد التام عن طابع التحرير الأدبي و الإبتعاد عن الجمل الطويلة و المترادفات و المستوى الجمالي في التغيير

يفضل استعمال الجمل القصيرة و استعمال الكلمة المناسبة التي تعبر عن الهدف و التي تناسب الغرض لموضوع الخبر الصحفي

التبسيط للجماهير العامل ،الفلاح ،المتعلم الأكاديمي ،الرجل ،المرأة، الشادي

كيف أكتسب لغة صحفية :

بالتعلم و التمرين على تطبيق أساسيات اللغة الصحفية تكفي مبدئيا عندما تكون يقظا تطبق القواعد بشكل سليم عدم الاستعمال – اقرأ القاعدة و التطبيق أكثر من مرة أكتب أخبار كثيرة اقرأ الصحف حاول أن تنوع في قراءة الصحف لا تكتفي بصحيفة واحدة طيلة الأسبوع .

**كيف أقرأ الجريدة ؟**

بانتباه واهتمام لاحظ كيف تكتب

الأخبار لاحظ الكلمات المستخدمة في كتابة الخبز – ترتيبها من حيث الأهمية ثم الأقل أهمية لا حظ أسلوب الكاتب أحفظ اسمه انتقد اذكر سبب انتقادك له بطريقة علمية حسب قواعد الخبر الصحفي .

**قواعد كتابة العنوان الصحفي :**

1. أن يكون مركز عباراته قوية خالية من الألفاظ التي يمكن أن تستغني عنها .
2. أن يرتبط بموضوع الخبر والمعبر عنه بحياده ولاسعي للآثارة الكاذبة
3. بعيدا عن التكرارات للكلمات والرقة في الفاظه وعبارة .
4. ان يكون جذبا ويوفر مساحات بيضاء حوله.
5. عنوان الحمل المثبتة أقوى من عنوان النص الأفعال أقوى من الأسماء والإحداث أقوى من الاحتمالات.
6. من الأفعال أ عداد عدة عناوين للموضوع الواحد .

قوالب كتابة الخبر

1. الهرم المقلوب :

أهم ما في الخبر

أقل أهمية أقل

**2- الهرم المعتدل :**

المقدمة

الجسم

وصف سريع للموضوع

وصف توضيحي لمختلف أجزاء

الموضوع (التوسع ) الخاتمة

الرابط بين الأجزاء السابقة

و انطباعات المحرر

**الهرم المعتدل المتدرج :**

تمهيد عن الموضوع

الجسم

تصريح 1أو معلومة أو حدث

شرح أو تلخيص

تصريح 2 أو معلومة 2 أو حدث 2

شرح أو تلخيص

**الخاتمة**

الخلاصة أو النتيجة

**الهرم المعتدل المتدرج**

**الهرم المقلوب المتدرج :**

المقدمة أهم التصريحات أو الأخبار أو المعلومات

ملخص و شرح

الجسم أقوال و تصريحات

ملخص و شرح

أقوال و تصريحات

ملخص

**مصادر الخبر الصحفي :**

تتعدد وتتنوع مصادر جمع المادة الإخبارية و مع تطور الزمن اختلفت أساليب جمع المادة الصحفية فهي تنحصر بين شاهد للعيان و شبكة المعلومات الدولية ومن بينهما وسائل أخرى مثل الاتصال الهاتفي أو تقارير المراسل الصحفي إلا أن معظم الوسائل تعتمد على الوكالات الدولية المعروفة و الإذاعات المسموعة و المرئية و الصحف الدولية كما تحدث عن المراسل الصحفي الخارجي الداخلي .

**طريقة كتابة الخبر الصحفي :**

1. اختيار الحدث المناسب ليكون خبرا
2. جمع المعلومات المناسبة حول الحدث
3. إثبات مصادر الحصول على المعلومات
4. صياغة الخبر بطريقة هرمية تبدأ بالأحدث و الأهم
5. أن يجيب على الأسئلة التالية غالبا ما تشكل تتابع :من؟ ماذا ؟ متى ؟ كيف ؟ لماذا ؟
6. استعمال الجمل البسيطة و الإيقاع الجيد
7. الموضوعية و المصداقية و التشويق
8. اختيار الموقع و المكان المناسب لنشر الخبر

**ضبط كتابة الخبر الصحفي**

(1-لا تكذب أبدا

(2- تحدث بلغة واضحة

(3-كن صادقا و دقيقا

(4- اعترف بالأخطاء

(5- قم بتصحيح الأخطاء فورا

(6-احتفظ بالإنجازات

(7 –ابذل جهدا إضافيا لجمع المعلومات

(8-حافظ علي روح العمل الصحفي

(9- لا تضع الأخبار بدون معلومات

(10-احذر المعلومات المضللة و المغلوطة .

تحرير الخبر الإلكتروني :

مهمة محرري الخبر الإلكتروني :

(1-التحقق من المعلومات

(2- معرفة القانون .

(3- التحرير من أجل المستمع

(4- التأكد من عدم الانحياز

(5- إدراك دور المذيع و متطلباته

(6- فهم المرئيات

**مميزات و خصائص الصحافة الإلكترونية**

صحافة:\* سريعة الانتشار لملايين القراء .والسرعة في نقل الخبر

\*تتمتع بالحرية – توفير الجهد و المال

\*تساهم في الحفاظ علي البيئة – توفر الأرشيف للمواطن دائما

\*سريعة الحركة – التوفر كل العالم بين يديك –توفر قاعدة معلومات للصحفيين

\*صحافة صريحة –إعطاء مساحة للأقلام الشابة و لكافة شرائح المجتمع .

\*مصاريفها قليلة مقارنة بالصحافة المكتوبة .

\*تتسم بالحيوية و التفاعل مع الأحداث في حينها .

\*صوت +صورة +كلمة : غزو المجتمع الصحفي .

**الهروب إلي الإعلام الإلكتروني :**

لأنها توفر التواصل في الحين بين أطراف الكرة الأرضية

-توصيل الخبر بالتفصيل في أي وقت و أي مكان و مجانيا

**ميزات الإعلام الإلكتروني :**

\*من دون شك هو إعلام ديمقراطي

\*إعلام الآن و اللحظة

\*مفتوح للجميع

\*إعلام معرفي شامل

\*أقل كلفة و أكثر انتشارا و بلا حدود .

\*أكثر توافقا مع تعقد الحياة المعاصرة

**خصائص الخبر التلفزيوني** \*

\*الإيجاز

\*التعبير المجازي

\*لباقة الحديث

\*التطابق بين الصورة و الكلمة

\* أكثر الكلمات للمذيع و أقلها للصورة

\* مشاهد تربط الفيديو قبل كتابة الخبر

\*الإفادة من الصوت الطبيعي

\* توافق النص مع منطق الصورة

**الفروق بين الأسلوب الصحفي و الأسلوب التلفزيوني**:

\*في أخبار الإذاعة و التلفزيون يتم تجنب البنية المعلوماتية للجملة .

\*تكون الجملة قصيرة جدا في الأسلوب الإلكتروني

\*في الخبر الإلكتروني يكون الفعل قريبا من فاعله قدر الإمكان .

**قواعد كتابة الأخبار الإذاعية :**

\* الجمل قصيرة و بسيطة

\* عدم استخدام الجمل المعقدة و الكلمات النادرة

\*يذكر الفاعل مع فعله

\*في الخبر الإذاعي الكلمات كتبت لكي تقرأ و لذلك لابد أن تكون سهلة النطق

\*استخدام اقل ما يمكن من الضمائر .

\*حداثة الخبر الإذاعي

\*في الخبر الإذاعي تستخدم عبارة و صيغة قبل الاسم

\*لا تبدأ الجملة بمقتبس في الأخبار الإذاعية و لا يترك اسم المصدر في نهاية المقتبس .

\*لا تبدأ الجملة بالإحصائيات و كثرة الأرقام .

\*استخدام المبني للمعلوم .

\*الحذر من تغطية أخبار الجريمة .

**شكل الخبر الإذاعي :**

مقدمة بصوت الصحفي

تفاصيل أخرى زائد تصريح

**سلبيات الصحافة الإلكترونية :**

* التزوير للحقائق و الوثائق
* التأثير السلبي علي الحياة الأسرية و الاجتماعية
* عدم توفر الإمكانيات التقنية و المادية
* كسر محرمات و القيم الاجتماعية
* عدم خضوعها لقوانين و محددات رقابية
* عدم توفر الوقت للتأكد عند وجود خبر عاجل

**الكتابة للتلفزيون :**

* معرفة كم كلمة تقرأ في الثانية
* إعداد قائمة اللقطات
* الصورة أولا (أعطي أولوية للصورة + وضع اللقطات المفتاحية في الاعتبار)
* الكلمات في المرتبة الثانية

**كيف نكتب خبرا إذاعيا تلفزيونيا ؟**

تكتب بواسطة القوالب التالية :

* قالب الهرم المعكوس
* قالب السلم
* قالب الشكل المربع

**كيف نكتب مقدمة الخبر الإذاعي و التلفزيوني**

مقدمة تجيب عن السؤالين ماذا ؟ و أين ؟

المقدمة التي تجيب على السؤال من ؟

المقدمة التي تجيب على سؤال كيف ؟ و متى ؟ و كم ؟

المقدمة التي تجيب عن السؤال لماذا ؟

**كيف نكتب مقدمة جيدة ؟**

من أنجح المقدمات تلك التي تخبر عن الحدث و أثره على الجمهور

المقدمة هي الجزء الأهم في الحدث

تعتبر المقدمة الجيدة مفتاح للخبر من حيث الكتابة

المقدمة الجيدة هي التي تجيب على بعض الأسئلة من الأسئلة السنة: من؟ ماذا ؟ كيف ؟ و لماذا ؟ و أين ؟ بل علي ثلاث أسئلة علي أكثر .

تجنب المبني للمجهول واستخدام الأسلوب المباشر

لا تستعمل المقدمة في عبارة الاستفهام .

لا تذكر في المقدمة إلا الأسماء المعروفة .

مطابقة المقدمة لتفاصيل الخبر .

-كتابة المقدمة بعد فهم محتوي الخبر جيدا

كتابة جسم الخبر

تجيب علي الأسئلة الآتية : من ؟ كيف؟ متى؟لماذا ؟

**كتابة التعقيب**

* تسليط الضوء بايجاز علي الحدث
* تذكير بعناصر الحدث

**الحديث الصحفي أو المقابلة الصحفية :**

Interview

من الفنون الصحفية قائم على الحوار بين الصحافي و الشخصية

وهو يستهدف الحصول على أخبار أو معلومات أو بيانات أو شرح وجهة نظر معينة وبإيجاز فهو محاورة مسؤول أو مختص ..... لشرح أو إيضاح قضية ما .

أنواع المقابلات الصحفية و أهدافها :

1. **مقابلة صحفية** : يهدف إلى كتابة قصة خبرية و هي مجموعة مقابلات يقوم بها الصحفي مع صانعي القصة وأبطالها أو من شهود حوادثها و يركز المندوب على الأسئلة الستة :من ؟ماذا ؟متى ؟ كيف ؟ أين ؟ لماذا ؟
2. **مقابلة صحفية :** يهدف من ورائها الصحفي لكتابة موضوع إخباري يقدم معلومات لها علاقة بالاستفهاميين التاليين : بمن؟ وماذا جرى ؟
3. مقابلة صحفية : لوصف شخص معين و تقديم صورة جانبية عنه كانت الشخصية معروفة يقدم عنها الجديد .
4. **القصة التجميعية :**

يجمع الصحافي في مادتها من الندوات حول موضوع تعطى للقارئ بعدا عميقا عن الحدث الذي يجرى

5- مقابلة صحفية : لا جراء تحقيق صحفي معمق يصل إلى الإجابة عن الاستفهاميين :كيف ؟ لماذا ؟

6- حديث صحفي مستقل : يهدف من ورائه الصحفي الحصول على معلومات

أنواع الأحاديث الصحفية :

1. حديث الخبر
2. حديث المعلومات
3. حديث المؤتمرات و المنتديات
4. حديث المجموعات
5. الحديث الرسمي
6. الحديث الغير رسمي

قوالب الحديث :

1. حديث مباشر (المقابلة )
2. حديث التلفزيون
3. حديث الانترنت
4. المؤتمر الصحفي

**مراحل إجراء الحديث الصحفي :**

**أولا :الإعداد للحديث الصحفي :**

* اختيار الشخصية و اختيار موضوع الحديث

ثانيا : جمع المعلومات

لإجراء حديث جيد لا بد من جمع المعلومات عن الشخصية التي سيجري الحديث معها و عن الموضوع الذي سيبدو حولها الحوار .

وحتى يتمكن الصحفي المحرر من جمع المعلومات المطلوبة لإعداد حديثة عليه أن يجيب أولا علي **هذه الأسئلة :**

1. ما هي المعلومات التي يريد أن يعرفها ؟
2. لماذا يريد أن يعرف هذه المعلومات ؟ هل هي مهمة جدا لموضوعة أم ثانوية الأهمية ؟ هل هي مثيرة للاهتمام ؟ أم يمكن الاستغناء عنها .
3. كيف سيستخدم هذه المعلومات ؟وهل سينشرها بالنص كما ذكرها المصدر ؟
4. كم لديك من الوقت لتسليم الحديث ؟هل أمامك وقت قصير أم طويل ؟

من أين يحصل الصحفي على المعلومات ؟

1. أرشيف الصحيفة
2. المكتبة
3. الاتصال بالصحفيين
4. الاتصال بأصدقاء الشخصية القدامى .

**إعداد الأسئلة :**

قد تهدف أسئلة الحديث الصحفي إلي إيجاد إجابات علي الأسئلة الخمسة : من ؟ متى؟ ماذا؟ أين ؟ كيف؟ لماذا ؟

**أغلي و أفضل الأسئلة في الحديث الصحفي**

\*أفضل سؤال هو السؤال الذي يثير الرغبة في المتحدث ليجيب عليه بطريقة تولد المعلومات .

\*الاهتمام بالأسئلة التي تكون ب كيف ؟ و لماذا ؟

\*الاهتمام بالأسئلة الإيجابية التي تقدم معلومات أو وجهة نظر

الأسئلة التي يجب تجنبها في الحديث الصحفي :

* سؤال مكون من شطرين يتسبب في قطع أفكار المتحدث
* سؤال يكون بالإيجاب أو بالنص
* أسئلة يزيد طولها عن ثلاث جمل .

**أنواع أشخاص المقابلة الصحفية :**

1. الفئة المتعاونة
2. الفئة المترددة
3. الفئة المتهربة

**نصائح :**

* ركز على ما يريد الناس التحدث عنه بدلا مما لا يريدون مناقشته
* إقناع الذين يعوقون إجراء المقابلة مثل : السكرتارية و العلاقات العامة
* إقناع الشخص بإجراء المقابلة من خلال إحساسه بالفخر و العدالة .

**تسجيل الحوار :**

1. التسجيل على دفتر الملاحظات
2. استعمال أجهزة للتسجيل

إجراء المقابلة الصحفية :

تحديد موعد اللقاء

بعد الإعداد الكافي للحديث يبدأ المحرر في الاتصال بالشخصية

1)الاتصال التلفزيوني

2)المقابلة الشخصية

3) السكرتارية أو بعض الأصدقاء أو العلاقات العامة

**كتابة الحديث الصحفي :**

أولا : أسلوب الهرم المقلوب :

مكون من فرعين : مقدمة وجسم يتم استخدامه في الأحاديث التي تجرى مع الشخصيات المهمة .

يبرز في المقدمة الأخبار المهمة ثم في الجسم المعلومات الأقل أهمية .

ثانيا : أسلوب الهرم المتدرج :

يتألف من جزئيين مقدمة و جسم يتم استعماله مع الشخصيات الأقل أهمية و تختصر الأقوال الأقل **أهمية .**

ثالثا : أسلوب الهرم المعتدل : مكون من مقدمة وجسم و خاتمة

يستعمل بالأحاديث لم يكن فيها القارئ متعجلا في قراءاتها أو يطالعها إما للتسلية و الاستمتاع

رابعا : الهرم المعتدل المتدرج :

شبيه بالقالب الذي سبق لكن يختلف عنه في أنه يسمح بالتزاوج بين الأقوال المقتبسة و تلخيص الأقوال الأخرى .

**تعريف التحقيق الصحفي :**

من الفنون الصحفية يعالج واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات المطروحة من خلال متابعة أراء المعنيين بها المعرفة أسباب المشكلة و طرائف العلاج .

و تعتبر شكلا من أشكال الكتابة الصحفية غالبا ما يكون حول مدينة أو مؤسسة اقتصادية أو قضية من قضايا الاجتماعية .

أو هو بحث صحفي يتناول أشكالا أو قضية ما بأسلوب مشوق يحلل جوانبها و يربط بين أجزائها .

**مكانة التحقيق الصحفي :**

لحيويته "يحب كثير من الصحفيين الكتابة في هذا الفن وهو شبيه إلى حد ما بالبحث العلمي بحيث يستطيع المحقق الصحفي أن يظهر جدارته وقدرته على البحث و التقصي في قضية ذات أهمية .

**أهميته :**

الهدف من التحقيق الصحفي هو إعطاء فكرة أو تطور الحدث و أبعاده و أثاره

**فوائده :**

كشف ما يعانيه المظلومين و التحقق من صدق أهل الادعاء و التثبت من صحة الأخبار .

**القوالب الفنية للحوار :**

**1/ الهرم المقلوب :**

- المقدمة : تكتب فيها أهم تصريح

- الجسم : تكتب باقي التصريحات

**2/ الهرم المعتدل :**

* **المقدمة :** تحتوي على وصف عام لجو اللقاء و كيف و أين تم ؟ و تصف المتحدث ان كان غير معروف
* **الجسم :** و في الجسم تورد نص الحوار لكل سؤال جواب و في الخاتمة تلخص أهم الآراء مع تقديم انطباع شخصي حول الموضوع أو اللقاء

**عناصر التحقيق**

(1 مقدمة التحقيق الصحفي و تتضمن الفكرة

(2 جمع المعلومات عن طريق المقابلات

(3 صياغة التحقيق الصحفي

**مصادر التحقيق**

\*وسائل الإعلام المختلفة – صحافة – راديو –تلفزيون جرائد ......

\*مما يشاهده الصحفي ومن تجاربه الخاصة

\*الإحتفالات و المناسبات و الأعياد .

من القصص الإنساني و من الحالات الغريبة و الشادة

\*من الوثائق المختلفة بحوث و تقارير و نشرات .

**وظائف التحقيق الصحفي** .

* 1. \*يعمل علي نشر المعلومات و الحقائق ...
  2. \*يقوم بتفسير الإنباء و شرح الأخبار .
  3. \*التوجيه و الإرشاد .
  4. \*التسلية و الامتناع
  5. \*الإعلان .

**انواع التحقيق الصحفي**

1. **التحقيق الصحفي المفصل :**

الكلمة المكتوبة و المواد المصورةوصور و رسوم و إشكال توضيحية تعتبر أساس التحقيق الصحفي .

تعتمد فيها المحرر علي اللقاءات مع الأشخاص كمصادر حية من خلال لقاءات مع المرتبطين بالقضية .

يتناول التحقيق الصحفي الموضوع من جميع جوانبه

(2) **تحقيق الخلفية :**

يهدف إلي شرح الاحذات و تحليلها و الكشف عن ابعادها اذ يبحث عما وراء الخبر

1. **تحقيق البحث أو التحري :**

يشبه المحقق الصحفي رجل المباحث في فك الألغاز و البحث عن الاسرار التي تكشف غموض الاحداث و تهدف ألي الوصول إلي الحقيقة

**(4) تحقيق الإستعلام :**

يعمل على تشكيل الرأي العام حيث تجمع التفاصيل التي لها علاقة بقضية ما تهم الناس فيلقي الضوء عليها من جميع زواياها

1. **تحقيق التوقع :**

لا يقف هذا النوع عند وصف الوقائع و الظواهر والمشاكل و كيفية وقوعها بل يهتم بتطورات الأحداث و ما يمكن أن تسفر عنه مستقبلا 6

**تحقيق الهروب :**

يعتبر هذا النوع من أخطر أنواع التحقيقات اذ يتم استغلاله لإلهاء الناس وابعادهم عن التفكير في مشاكلهم و قضاياهم فهو يشد القارئ بعيدا عن مشاكله اليومية .

**التقرير الصحفي :**

**تعريف التقرير الصحفي** : هو فن من الفنون الصحفية موقعة بين الخبر و التحقيق الصحفي حيث يعرض مجموعة من المعلومات حول حادثة من الحوادث

يقوم بتفصيلها فيضح سيرها و يعمل علي شرح إحداثها بطريقة حيوية .

ولا يقتصر العرض علي التصوير و الوصف الموضوعي للأحداث أينما يمكن لكاتب التقرير أن يضمنه آراءه

و أراء الآخرين و تجاربهم حول قضية محور الحدث و التقرير أن يضمنه آراءه و استنتاجاته كذلك من الممكن أن يقدم الأشخاص و يعرض التفاصيل أو الملاحظات حول هذا الحدث .

**الجوانب التي يستوعبها التقرير :**

* الظروف التي أدت إلى وقوع الحدث .
* الأشخاص الذين لعبوا دورا في هذا الحدث .
* التفاصيل الصغيرة التي يحتملها الخبر .

**شكل هرم التقرير :**

**تمهيد للتقرير بزاوية جديدة من الموضوع :**

**مقدمة**

**المعلومات و الآراء و التصريحات**

**و الأدلة مرتبة ترتيبا منطقيا جسم**

**خاتمة**

**نتائج التقرير مع رأي الصحفي لموضوعه**

**الفروق بين التقرير و التحقيق الصحفي :**

يتميز التحقيق الصحفي بالتعمق في بحث و دراسة الأبعاد المختلفة للحدث و القضية أما التقرير فيقتصر على تقديم صورة سريعة لهذا الحدث .

فالتحقيق يهدف إلى إقناع القارئ بالرأي الذي يطرحه بحيث يهدف إلى كسب الرأي العام لمصالح القضية التي يطرحها بالتوعية من خطرها .

أما التقرير فيهدف إلى إثارة القارئ للموضوع بواسطة تقديم المعلومات و التفاصيل الصغيرة .

و قد يكون الهدف من التقرير مجرد تسلية القارئ و امتناعه بالمعلومات الغريبة .

\* يستحسن أن يكتب التحقيق الصحفي بأسلوب بسيط مفهوم و عميق لأن الهدف منه هو إقناع القارئ بالرسوم و الأرقام و الإحصائيات .

أما التقرير فلا يصلح له إلا الأسلوب البسيط الواضح و الجمل القصيرة المترابطة و التي تحتوي أكبر كم من المعلومات بأقل قدر ممكن من الكلمات .

- التحقيق الصحفي يتناول موضوع من كل جوانبه الاقتصادية و الاجتماعية أما التقرير فيعتمد على زاوية بحيث يركز عليها دو ن باقي الجوانب .

**مجالات اتفاق التقرير الصحفي مع التحقيق :**

* 1. اشتمالهما على فنون صحفية أخرى مثل التعليق و الخبر
  2. اكتفاؤهما بالإجابة بالتساؤل السادس فقط لماذا ؟
  3. يكشفان عن شخصية صاحبهما
  4. غير مطالبين بالتغيير عن سياسة الصحيفة .
  5. يرسمان صورا واقعية للحياة و المجتمع

**كيف تكتب تقريرا صحفيا ؟**

يكتب بقالب (الهرم المعتدل )

مقدمته تحوي مدخل يكون تمهيدا لموضوع التقرير ثم يأتي عرض جسم التقرير حيث يقدم تفاصيل و شواهد و صور حية للموضوع ليقف في نهاية الأمر إلى خاتمة التقرير . ليكشف النتائج التي توصل إليها .

**أولا : مقدمة التقرير : لها عدة وظائف :**

* تمهد للموضوع
* تهيئ القارئ لما سيأتي في التقرير و تعطيه صورة مختصرة عن الموضوع التقرير

تحتوي المقدمة على العناصر التالية :

* واقعة ملموسة
* موقف معين
* صورة منطقية
* زاوية جديدة أو فكرة جديدة لموضوع قديم .
* وتتخذ قيمة المقدمة على ضوء العبارات التالية :
* مقدرتها على لفت انتباه القارئ
* قدرتها علي دفع القارئ لمتابعة التقرير وقراءته حتى النهاية .

جسم التقرير :

\*مسار الحدث الذي يتناوله التقرير و الأحداث المتعاقبة علي الحدث منذ نشأته و حتى نهايته أو حتى كتابة التقرير .

\*الربط بين وقائع الحدث و كشف علاقاتها .

**ثالثا : خاتمة التقرير .**

لا بد ان تتضمن :

\*تقييم الكاتب لموضوع تقريره

\*يعرض ما توصل اليه من نتائج لا بد لكاتب التقرير ان يراعي نقطتين هامتين

\*الحرص علي اثاره تساؤلات في القارئ بحيث يدفعه الي متابعة التفكير في الموضوع

\*لا بد ان تترك الخاتمة في ذهن القارئ صدي لتدفعه ان كان موضوع التقرير مناسب لذلك الي بناء او تكوين رأي عن الحدث الذي اثاره التقرير .

أنواع التقارير

1. **التقرير الإخباري :**

يعرض و يشرح و يفسر جوانب من الاخبار اليومية الجارية و تغطية الاخبار الجادة مثل الأخبار الإقتصادية و الإجتماعية و الصحة و التعليم .........

وظائف التقرير الاخباري

\*يقدم معلومات او بيانات تختص بخبر معين لا يستطيع الخبرالصحفي التطرق لها

\*يبرز جوانب جديدة عن حدث هام .

\*يقدم خليفته و ثائقية او تاريخية عن خبر ما .

سمات التقرير الإخباري.

1. عدم التحيز بل الإلتزام بالموضوعية اثناء عرض المعلومات .
2. يهتم بالخلفية التاريخية

**التقرير الحي :**

يركز علي تصوير حي للأحداث أي يهتم برسم صورتها اكثر مما يهتم بشرحها اوتحليلها .

وظائف التقرير الحي :

\*يصف الحدث و الظروف المحيطة به و الجو الذي تم فيه و الاشخاص المرتبطين .

\*يعرض و يصور و يسجل التجارب الذاتية مع الحدث

\*يجعل القارئ يحس و كأنه قد شاهد الحدث فعلا يعد قرائته التقرير .

تقرير عرض الشخصيات :

يهتم بعرض الشخصيات المرتبطة بالاحداث اليومية رسما متقنا و واقعيا

\*يصور عمليات المشاريع التي تمر بها الشخصية

**العمود الصحفي :**

هو مساحة محدودة معينة ثابتة في مكان محدد من الصحيفة تعطيها لأحد كتابها الكبار و بعنوان

ثابت لا بد ان يحمل توقيع كاتبه

ليس من اللازم ان يتقيد الكاتب للعمود الصحفي بسياسة الصحفية و اتجاهاتها .

لكاتب العمود الصحفي الحرية في تناول ما يريد من موضوعات

كتابة العمود الصحفي :

يكتب من مقدمة –و جسم –و خاتمة .

**المقدمة:**

1. حدث او خبر
2. خاطرة او فكرة
3. مشكلة او خطة
4. تصريح او حكمة او مثل

الجسم :

1. الحجج و الادلة و الشواهد .
2. تفاصيل او الفكرة او الفضيلة
3. اجابة الكاتب علي أسئلة القراء .

**الخاتمة :**

1. خلاصة رأي الكاتب
2. الحكمة النهائية او العبرة او الموعظة
3. نصيحة يقدمها الكاتب الي قرائه .

**أنواع العمود الصحفي**

1. عمود صحفي يغلب عليه اهتمام بشؤون و قضايا تهم و تمس مشاعر القراء
2. العمود الصحفي الذي يهتم بالنقد الاجتماعي
3. العمود الذي يقوم علي الإجابة علي أسئلة تصل إلي الكاتب
4. العمود الذي يقوم علي الحوار
5. العمود القائم علي الطرائف قصد تسلية القارئ .

**ما هو العمود الصحفي الناجح ؟**

هو الذي يكتب في كل يوم أو في كل أسبوع مقالة شائقة نافعة و هو الذي يقدم للقراء أعمق فكرة

في أسطر عبارة و أقل كلمات .

معالجة الموضوعات التي تهم كثيرا من الناس و الابتعاد عن الموضوعات الشاملة

ينبغي من الأحسن أن يعالج العمود الصحفي موضوعا واحدا اختيار عبارات بسيطة قصيرة مبتعدا

عن العبارات الطويلة .

لا بأس من شيء من الحماسة في كتابة العمود دون فقدان الموضوعية .

**شكل المقال الافتتاحي :**

عرض الفكرة أو الخبر أو التصريح و التذكير به المقدمة

عرض الأدلة و المعلومات المدعمة لرأي الجسم

المقال و التأكيد على خلفية الموضوع

و أبعاد الفكرة و دلالتها

النتيجة و دعوة القارئ لاتخاذ موقف معين الخاتمة

**شكل المقال النقدي :**

**تقديم الموضوع الفني و إبراز ميزة الإنتاج المقدمة**

**مع ذكر موقف الجمهور**

**عرض مركز للإنتاج الفني مع تحليل الجسم**

**و شرح تفاصيله**

**التقييم و دعوة القراء إلى اهتمام لهذا الإنتاج الخاتمة**

**أو دعوة أصحابه**

**الإشهار الصحفي :**

الإشهار : هو أحد النشاطات في مجال الاتصال تركز عليه المؤسسة قصد التعريف بالبضائع و الخدمات التي تشارك بها في العرض المتوفر في السوق .

**مفهوم الإشهار و أهميته :**

**1-الإشهار لغة :**

يعرف الشيرازي الإشهار قائلا :

" إنه المجاهرة "

أم

قال :" الإشهار يعني النشر و الإظهار "

**تعريف قاموس للإشهار :**

يعرفه قاموس لاروس الصادر عن دائرة المعارف الفرنسية على أنه مجموعة الوسائل المستخدمة للتعريف بمشاة تجارية أو صناعية و أطراد منتجاتها .

**أنواع الإشهار :**

* 1. **الإشهار الصناعي :**

هو الإشهار الذي يؤثر على الأفراد لشراء المنتوجات الصناعية

**2- الإشهار التجاري :**

تكسب به المؤسسات التجارية العملاء و الزيادة من تعدادهم .

* 1. **الإشهار المهني :**

إقناع المهنيين بشراء أنواع معينة من السلع و المعدات و المستهلكين باستخدام المنتج الذي تم الإشهار عنه .

**معيار الغرض من الإشهار :**

يضع المعلن أهدافه من الإشهار يحددها و قد تظهر على المدى القريب المتوسط و الأخرى على المدى البعيد .

**أقسام الإشهار :**

إشهار أولي :

يهدف إلى زيادة الطلب على المنتوج .

إشهار انتقائي :

عرض المنتوج مركزا على العلامة التي ينتمي إليها .

مثال : شركة سامسونغ SAMSUNG حينما تروج لمنتجاتها الإلكترونية ترفق دائما بعلامة و شعار المؤسسة التجارية .

إشهار تدعيمي :

يذكر المستهلك بأن المنتوج لا يزال موجودا في السوق أو يمده بالتطويرات .

إشهار دفاعي :

هو إستراتيجية دفاعية من قبل المنتج لما وصل إليه من رقم قياسي في مجال المبيعات .

**إشهار التصرفات المباشرة :**

يهدف إلى دفع المستهلك إلى القيام بعملية الشراء بصورة قوية .

مشروع قانون الإشهار 1999 م

* يحتوي على ما يلي :

الباب الأول : المبادئ العامة 12 مادة

الفصل الأول (06 مواد) : تنظيم النشاطات الاشهارية

الفصل الثاني : (06مواد ) ممارسة الأنشطة الاشهارية

الفصل الثالث (09 مواد) الإشهار الخارجي

الباب الثالث : (12 مادة ) محتوى الإشهار

الباب الرابع : (16 مادة ) الاشهارات الخاصة

الباب الخامس : (05مواد ) أحكام خاصة

**مميزات مشروع القانون :**

الجوانب التنظيمية و القانونية للمشروع :

* تنظيم و تكليف المنظومة التشريعية الخاصة بقطاع الاتصال مع متطلبات السوق و ما تفرضه من قواعد .
* أهم ما يميز هذا النص علاوة على جوانبه القانونية التنظيمية ارتكازه على :

1. تدعيم المسعى الهادف إلى استكمال المنظومة القانونية المرتبطة بالإعلام و الاتصال
2. رفع الاحتكار في مجال الإشهار
3. القانون يجعل الإشهار عملا تجاريا عاديا
4. إزالة التمييز بين القطاعين العام والخاص
5. فتح الباب أمام المناقشة لأن شروط ممارسته بسيطة جدا .
6. فتح الباب أمام الاستثمار الأجنبي في قطاع الإشهار
7. تكريس حرية المعني في اختيار الدعائم الإشهارية
8. وضع آليات ضرورية لضمان المتابعة و المراقبة و الفصل في النزاعات من خلال متابعة الإشهار .

أهمية وكالات الأنباء ذات أهمية رئيسية و مصدر للأخبار في مساق العملية الإعلامية لقد أحرزت هذه المؤسسات مركزا مرموقا في التعامل مع الأخبار و تغطيتها من خلال شبكات و مراسيلها في مختلف البلدان والمناطق الساخنة من العالم .

لقد سيطرت هذه الوكالات على حيز واسع و مؤثر في هذا الميدان .

دور وكالات الأنباء و أهميتها في العملية :

وكالة الأنباء تستطيع أن تصل إلى مناطق جغرافية لا تستطيع و السائل الأخرى أن تصل إليها

**تعريف وكالات الأنباء :**

إنها المؤسسات المالكة لإمكانيات واسعة تمكنها من استقبال الأخبار و نقلها و تستخدم شبكة من المراسلين لجمع الأخبار في العديد من دول العالم

كما تشغل عددا من المحررين في مراكزها الرئيسية يقومون بتحرير الأخبار العالمية و المحلية . ترسلها في أسرع وقت لمكاتب الوكالة

تعتبر وكالات الأنباء مصنعا للأخبار في العالم نستخدمها كل الدول فالوكالات هي السلاح الرابع .

**وكالات الأنباء العربية و العالمية :**

لوكالات الأنباء القدرة على الوصول لمناطق جغرافية واسعة و متعددة باستخدام مراسلات ذات طاقة محددة و بتوجيه بث محدد.

تساهم وكالات الأنباء في تنويرا لمواطن وتعريفه سياسة بلده الداخلية والخارجية حيث تجعله مواكبا للتطور الحاصل في جميع المجالات .

**أقسام وكالات الأنباء:**

* + 1. الوكالات الوطنية : تجمع الأخبار من البلد تعمل فيه وتقوم بمعالجتها وإرسالها إلى الخارج وتنشر الأخبار الواردة إليها من الخارج
    2. وكالات إقليمية: هي تلك الوكالات الوطنية تحولت إلى دوائر لتبادل الأحداث بين عدد من الدول في منطقة واحدة أو بين دول المتجاورة .

3-وكالات العالمية : تقوم بجمع ومعالجة وتخزين وإرسال الأخبار كلها إلى الدول .وكان لهذه الواكلات الفصل في تطور الصحافة حيث تقدم هذه الوكالات خدمات معقدة متنوعة خدمات عامة .فهي مصدر رئيسي لاختيار و معلومات دول العالم .

**وكالة اسيوشيد برس AP**

ظهرت سنة 1848 كمؤسسة ثم انتشرت في كل الولايات المتحدة الامريكية ، و فتحت فروعا لها في لندن و باريس و برلين تقوم حاليا بتقديم خدماتها لأكتر من 15الف جريدة وفي أكثرمن115 بلدا و لديها أكثر من 1100 مكتب داخل الولايات المتحدة و 70 مكتب خارج الولايات المتحدة و عدد موظفيها يزيد عن 5 آلاف موظف .

* 1. **وكالة اليونايتديرس أنترناسيونال UP1**

نشأت سنة 1958 و ذلك بدمج وكالة اليوناتيدس UP مع وكالة الأنباء الدولية NS وهي من الوكالات الهامة في أمريكا لها 100 مكتب داخل مكتب الولايات المتحدة و528 مكتب في دول .وتعمل لمدة 24 ساعة .

* 1. **رويرتز :**

روبرتز البريطانية من أكثر الوكالات العالمية للأخبار و المعلومات قام بتأسيس يوليوس رويترز سنة 1851 بلندن

تزود أكثر من 120 بلد و لديها 4100 مشترك و عدد مكاتبها 163 مكتب .

4- **وكالة الصحافة الفرنسية AFP**

هي امتداد لوكالة هافاس التي أنشئت سنة 1835 تقدم خدماتها بخمس لغات بالفرنسية و الألمانية و العربية و الاسبانية و الانجليزية و لها 12500 ألف مشترك 187 مكتب .

**الإستراتيجية الإعلامية للوكالات الأربع :**

1. احتكار التقنيات الخاصة بنشر المعلومات
2. النزعة الربحية من خلال توظيف التقنيات لخدمة السوق العالمية

**مشاكل وكالات الأنباء العربية :**

1. السعي إلى تحقيق الربح عن طريق تفصيل الكمية على النوعية
2. تقديم أخبار ناقصة يهدف كسب أكبر عدد من المشتركين
3. السرعة على حساب الدقة
4. قيام الوكالات بسرقة الأخبار المبثوثة من الوكالات الأخرى و إعطاء مصدر الوكالة السارقة .
5. عدم تفهم بعض المسئولين و تصورهم بأن الإعلام إدارة لخدمة الأشخاص .
6. الفهم الخاطئ لكثير من الدول و المسئولين حول تبعية الوكالة
7. الخدمات العربية تؤثر عمل الوكالات و المراسلين .

**الوكالات العربية و رموزها :**

1. وكالة أنباء الشرق الأوسط (أ ش أ)
2. وكالة الأنباء العراقية (و أ ع) توقف بثها بعد حل وزارة الإعلام .
3. وكالة الأنباء السورية (سانا)
4. وكالة الأنباء الجزائرية (و أ ج)
5. وكالة الأنباء اليمنية (سبأ)
6. وكالة الأنباء الأردنية (بتر)
7. وكالة الأنباء الفلسطينية (وفا)
8. وكالة الأنباء المغرب العربي (حاب)
9. وكالة تونس إفريقيا
10. وكالة الأنباء السودانية (سونا)
11. وكالة الأنباء الإمارات (و ا م)
12. وكالة الأنباء القطرية
13. وكالة الأنباء الكويتية ( قنا )
14. وكالة الأنباء الليبية (وافع)

15- وكالة الأنباء السعودية (و.ا.س)

16- وكالة الأنباء الصومالية (صونا )

17- وكالة أنباء عمان (العمانية )

18- وكالة أنباء الخليج (و.ا.خ)

19- وكالة أنباء الموريتانية (وحص )

20- اتحاد وكالات الأنباء العربية (فانا)

**وثيقة اليونيسكو الدولية و مشاكل الإعلام في الدول النامية :**

1. ندرة الموارد المالية التي تعاني منها الدول النامية بصفة عامة و مرافقها الاتصالية بصفة خاصة
2. نقص الكوادر الفنية المؤهلة في مجال الاتصال و الإعلام العديدة
3. المنافسة الشديدة بين موردي المعدات الفنية ووسائل الاتصال الحديثة
4. انخفاض القدرة الإنتاجية للدول النامية في مجال إنتاج معدات و أجهزة اتصال
5. نقص المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها و المناسبة للمستهلكين و المتمركزة في الدول المتقدمة
6. استعداد غير كاف من قبل الدول المتقدمة لمساعدة الدول النامية في تطوير نبأها الأساسية في مجال الاتصال حيث لم يحظ هذا المجال بالأولوية المناسبة في مجال التعاون الدولي .

**مفهوم الحملة الإعلامية :**

**تعريف الحملة الإعلامية :**

باتفاق الآراء و الأفكار و الممارسات على أن الحملة الإعلامية هي الاستخدام المخطط لمجموع وسائل الاتصال لحث الجمهور جميعه لقبول فكرة لتبنيها و دعمها باستخدام إستراتيجية لأكثر من خلال جهود متواصلة في إطار زمني ممتد و مجدد .

**معنى الحملة الصحفية :**

هي مجموعة من المجهودات المتواصلة المستخدمة بكافة الأساليب و الفنون و القوالب الصحفية المتوفرة و المستخدمة و القوالب الصحفية المتوفرة و المستخدمة التي تضع قضية ما على طاولة الرأي العام بهدف إثارة الاهتمام بها .

**مزايا هذا التعريف :**

1. التركيز : لوجود فكرة أساسية و هدف واضح بها و يمكننا من تحديد محاور أساسية
2. الامتداد الزمني : فقد تدوم الحملة لزمن تتجاوز السنة مما يضمن اهتمام الجمهور المستهلك بها .
3. إمكانية التقييم البدائي و المرحلي و التجميعي لفاعلية الحملة .

**مدخلات الحملة :**

يجب الاتفاق على إيجاد قاعدة من المعلومات الدقيقة الموثوقة بها بحيث تحدد هذه المعلومات من خلال مايلي :

- ما هي الفئات المخاطبة وما هي خصائصها الديمغرافية ؟

- ما هي الانطباعات و الاتجاهات المتوفرة مسبقا ؟لدى الجمهور نحو الفكرة المستهدفة ؟

- ما هي العوامل المساعدة و المعرقلة لكي تصل الفكرة المستهدفة لدى الجمهور ؟

- ما هي المدخلات الذهنية للتغلغل في وجدان الجمهور ؟

- ما نوع و طبيعة الممارسات في هذا المجال ؟

- ما الشواهد و الدلائل التي تقوي لتضمن الزيادة في تقبل الفكرة التي تهدف اليها الحملة .

(7)ما هي درجة النبرة و نوعية الخطاب المستخدمين ؟

**عناصر الحملة :**

(1) تحليل الموقف

(2) تحديد و تأهيل القائمين بالإتصال

(3) تحديد الأهداف بمستوياتها المختلفة

(4) تحديد الفكرة المحورية

(5) تحديد الرسائل المطبوعة وفق معايير تتناسب و أهداف الحملة

(6) تحديد المراحل الإقناعية

(7) تحديد الإشكال و القوالب الفنية

(8) تحديد أساليب التقييم لفعالية الحملة

العلوم التي يجب علي الصحفي الإطلاع عليها

**(1) مقدمة في الاتصال :**

الاتصال ، خصائصه ، مجالاته ، أنشطته ، بيئته المادية ، و الرمزية ، أنظمة لفظية ، اللغة ، أساليب الكلام ، وسائط الاتصال ، غير اللفظية ، اللغة ، أساليب الكلام ،وسائط الاتصال غير اللفظية ، المظهر ، الحركة ، اللمس ، المكان ، و الزمان ، استقبال المعلومات ، الفرد ،المعلومة ، المصدر ،البيئة ، الاتصال ، و الثقافة ، شبكات الاتصال ، الاتصال الشخصي ، الاتصال الجماهيري .

**2-علم مدخل إلى وسائل الإعلام :**

نشأة و تطور الاتصال الجماهيري ، الإطار الاجتماعي الاتصال الجماهيري ، الصحف ، المجالات ،نشر الكتب ، الراديو ،البرمجة ، التقنيات الأساسية تأثر الراديو ،البرمجة ، التقنيات الأساسية ، تأثر الراديو و مستقبله ، التلفزيون ،البرمجة ، التقنيات الأساسية ، تأثير التلفزيون و مستقبله ، الفيلم السينمائي ، الكوميديا الصامتة ، وصول الصوت التغيرات و الاتجاهات ،العلاقات العامة ،أنواع الإعلان ،وظائف وكالات الإعلان و اقتصادياتها التقنيات الحديثة لوسائل الإعلام ،الأقمار الصناعية ، الحاسبات الآلية ، وكالات الأنباء ، الخدمات السلكية و السمعية ،والمصورة ، تعديات الفيديو ، علاقة التأثير المتبادل بين وسائل الإعلام و الجمهور ،ديمغرافيا الجمهور ،سيكوغرافيا الجمهور ، استطلاعات الجمهور ،الاستعمال الوظيفي لوسائل الإعلام .

1. **علم مهارات بحثية و كتابية :**

المهارات الأساسية في كتابة التقارير ، و البحوث حسب الطرائف و الأساليب العلمية المعتمدة ، استخدام المكتبة مع التركيز على الأنماط الرئيسية للمصادر و استعمال البنولوغرافيا و الفهارس و المستخلصات وغيرها من المعينات الدراسية .

**علم تأسس التصوير :**

تهدف هذه المادة إلى دراسة الأسس العلمية للتصوير الفوتوغرافي من حيث آلات التصوير و المسجلات الحساسة و كذلك أنواع الكاميرات المستخدمة و كيفية استخدام العدسات المختلفة و مميزات كل منها كذلك دراسات عمليات التحميص و الطبع و التفكير و أنواع الأوراق الحساسة مع تطبيق عملي .

1. **علم قوانين إعلامية :**

قوانين الإعلام ،ضرورتها ،و أهميتها ، قوانين الضمون و الهيئات و المهنة و القانون الدولي للإعلام ،نظام الإعلام المحلي الدولي –نظرة مقارنة قوانين الشرق الإعلامي .

1. علم الرأي العام و الدعاية :

تعريف الرأي العام ،نشأة و تطور الرأي العام ، خصائص الرأي العام الجوانب السلوكية في الرأي العام ، أنواع الرأي العام و تسمياته المختلفة ، قياس الرأي العام و معوقاته في الدول النامية ، و أنواع بحوث الرأي العام

تعريف الدعاية ، أنواعها ، أساليبها ، نماذج من أنماطها السياسية الحديثة ، الإشاعة ، تعريفها ،شروطها ، علاقتها بالرأي العام و الدعاية .

1. علم الإعلام المحلي (الوطني )
2. نشأة و تطور وسائل الإعلام في الوطن ،دراسة مضمون هذه الوسائل ضمن الإطار العام لنمو المجتمع .

**9- علم نظريات الاتصال :**

الأسس العلمية لعملية الاتصال الإنساني و الإعلام مع التركيز على العناصر الرئيسية في هذه العملية النماذج الاتصالية ، أهم نظريات الاتصال و الإعلام و تطبيقات ،تأثير الاتصال .

10-علم مناهج البحث الإعلامي :

**11- علم من الكتابة الإعلامية :**

تعني هذه المادة بتدريس فنون الكتابة الإعلامية كإجراء المقابلة و صياغة أسئلتها و تسجيلها و إعداد التقارير و التحقيقات الصحفية من حيث المادة و القوالب و العناوين ما تعطي المادة بكيفية كتابة المقال و العمود الصحفي .

**12- علم وسائل الإعلام و المجتمع :**

المسؤولية الاجتماعية لوسائل الإعلام ،القضايا الرئيسية في وسائل الإعلام تأثير وسائل الإعلام في المجتمع المعاصر ،و استقصاء أبعاد الدور الذي تلعبه الوسائل في المجتمع ، مواكبة التقدم الموجه لوسائل الإعلام و تقويم مدلولاته من وجهتي نظر المنتج و المتلقي للرسالة الإعلامية .

**13- علم الدراما في الإذاعة و التلفزيون :**

الدراما و مصطلحاتها ، أنواعها ،الدراما ، ما بين المسرح و الإذاعة و التلفزيون الإبداع و الإعداد ، تدريبات كتابية

**14-علم أسس العلاقات العامة و الإعلام :**

التعريف بالعلاقات العامة من حيث مفهومها و تاريخها و يهدف هذا المقرر إلى دراسة الجوانب الأساسية في العلاقات العامة من حيث مفهومها ووظائفها و تطور هذه الوظائف إلى جانب دراسة موضوعات بحوث الرأي العام و التخطيط و التقويم لأنظمة العلاقات كما تهدف إلى تمكين الطالب من الإتمام بالجوانب الأساسية لهذه العملية .

**15-علم الإعلام الدولي :**

مفهوم الإعلام الدولي ، وسائط الإعلام الدولي ، تبادل البرامج ، تدقق المعلومات ، النظام الإعلامي العالمي الجديد ، الاتحادات و المنظمات الإقليمية و الدولية .

**16-علم الإعلام و التنمية :**

مفهوم التنمية و أنواعها و تكامل عناصرها ،التغير الاجتماعي و الوظائف التقليدية للإعلام التنموي ، دور وسائل الاتصال في إحداث التغيير ونشر الابتكارات و الأفكار الجديدة ، نماذج من استخدامات وسائل الإعلام في التصدي لمشكلات التنمية في المجتمع .

**17- علم البرامج الإذاعية و التلفزيونية :**

التقديم الإذاعي و التلفزيوني ، الإعداد البرامج للراديو و التلفزيون ، تحليل القيم و الاتجاهات و الممارسات التي تدخل في تخطيط الهيكل ألبرامجي من أجل ملائمته مع حاجات المجتمع و مقتضيات الخدمة العامة ،خبرة عملية في الاستديو على إعداد و تقديم صيغ برامجية محددة .

**18- علم تقنيات الاتصال :**

نشأة و تطور و تقنيات التوزيع و الاستقبال لوسائل الإعلام و مواكبة التقنيات الحديثة في المجال الإذاعي و التلفزيوني و الصحافة مثل : شبكات المكرويق و الأقمار الصناعية و التليتكست و الفيديوتكست ...الخ التقنيات الحديثة على العملية الإعلامية مع التركيز على دور العالم النامي .

**19- علم الخبر في الإذاعة و التلفزيون :**

مفهوم الخبر الإذاعي ، مصادر الخبر الإذاعي ، تحرير نشرة الأخبار في الإذاعة ، كتابة و إعداد و تنفيذ العرض الإخباري في التلفزيون و تطبيقات عمليا في فنون العمل الإخباري .

20**- علم تشغيل الاستديو** ، مكوناته ، الأشرطة ، أنواعها ، تشغيل الميكروفونات ، والكاميرات و أجهزة الإضاءة ، و عرض أفلام الشرائح ، المؤثرات الصوتية و المرئية، المونتاج ، غرفة التحكم .

**21- علم الكتابة للإذاعة و التلفزيون :**

الكتابة للإذاعة و الكتابة المصاحبة للمادة المرئية ، التعريف بمبادئ التعامل مع الوسيلة الإعلامية المسموعة والمرئية كتابيا من خلال إعداد نصوص البرامج الثقافية و الإخبارية و الترفيهية و الدرامية .

**22- علم الصحافة وتطورها :**

نشأة و تطور الصحافة في العالم في إطار التغيرات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و التقنية و التركيز على نشأة و تطور الصحافة في الوطن العربي

**23- علم طباعة الصحف و إخراجها :**

تقنية الطباعة ، التيوغرافيا ، التنفيذ الخ أسس الإخراج مدارسه تصميم و تنفيذ صفحات الصحف العادية و النصفية ، تطبيقات علمية .

**24- علم تحرير الخبر :**

الخبر : و أساليبه ،العنوان ، الصورة الصحفية ، كتابة الخبر تطبيقات عملية في جميع الأخبار و صياغتها .

**25- علم الصحافة المتخصصة :**

تعريف الصحافة المتخصصة ،نشأتها وتطورها ،خصائصها ، صفاتها ، أهميتها ، أنواعها ممثل الصحافة الدينية المدرسية العلمية الاقتصادية النسائية وصحافة الأطفال و غيرها ،السمات المشتركة بينها .

**26- علم توثيق و تنظيم المعلومات الصحفية :**

تنظيم المعلومات و إدارتها و مصادرها ،الفهرسة و التكثيف خدمات مراكز المعلومات ،استخدام المصغرات العلمية و الحاسبات الإلكترونية و الأقمار الصناعية في مراكز المعلومات تطبيقات

**27- علم تنظيم المؤتمرات و الندوات :**

دور رجل الإعلام في تنظيم المؤتمرات و الندوات التي تعقد على المستوى المحلي الإقليمي و الدولي وكيفية الإعداد لها و إدارتها.

**28- علم فن الإعلان :**

التعريف بالإعلان و الأسس الإعلامية للإعلان دوره و أثره الاقتصادي الاجتماعي على الفرد و المجتمع و مقومات بحاجة وسائله المختلفة و دراسة وكالات الإعلان و الإعلان محليا و خارجيا مع التركيز على الجوانب الفنية المختلفة بتصميم و كتابة و إنتاج الإعلانات المطبوعة و المسموعة و المرئية .

**29- علم الاتصال الخطابي :**

دراسة علم الخطابة و عناصره الرئيسية ، الأساليب الخطابية التطور التاريخي لفلسفات و نظريات الإقناع ،بناء استراتيجيات اقناعية و العلاقة بين المضمون و المرسل من جانب الملتقى من جانب آخر و أهم وسائل الاتصال الخطابي .

**30- علم الإنتاج الإذاعي :**

مبادئ و تقنيات الإنتاج الإذاعي ، إعداد و معالجة المادة الإذاعية شكلا و مضمونا وفق هذه المبادئ و التقنيات و تحليل و تقويم نماذج مختلفة من الإنتاج تطبيقات عملية و مشروع تجريبي .

**31- علم الإنتاج التلفزيوني :**

مبادئ و تقنيات الإنتاج التلفزيوني ،إعداد و معالجة المادة التلفزيونية شكلا و مضمونا وفق هذه المبادئ و التقنيات و تحليل و تقويم نماذج مختلفة من الإنتاج التلفزيوني تطبيقات عملية و مشروع تجريبي .

**32- علم الإدارة و التخطيط في الإذاعة و التلفزيون :**

الأسس العلمية و تطبيقات في المؤسسة الإذاعية و التلفزيونية نماذج تطبيقية للإدارة في مؤسسات الإذاعة و التلفزيون في عدد من الدول المختلفة أهمية التخطيط الإذاعي إعداد الخطة الإذاعية ،أساليب دراسة الجمهور و أهميتها و المتابعة ......

**33- علم فن الإلقاء و المقابلة :**

مخارج الحروف ،وصفاتها ،النطق معادن الصوت و مناطقه و عيوبه مبادئ الألفاظ في الإذاعة ،الألفاظ في التلفزيون ،الفرق بينهما و بين الإلقاء الخطابي ، المقابلة ،أنواعها ، مذيع المقابلة ، العضوية و سرعة البديهة في إدارة الحوار .

**34- علم الكتابة الصحفية :**

يهدف هذا المقرر إلى بناء و تنمية مهارات الكتابة الصحفية بالشكل الذي يؤهل الطالب للتمكن من الكتابة الصحفية بأنواعها المختلفة تطبيقات عملية متقدمة .

**35- علم تحرير الفنون الصحفية :**

دراسة الفنون الصحفية المختلفة (المقالة ، الافتتاحية ، التقرير ،التحقيق ،الحديث ،الندوة ، الصفحات المتخصصة ...) من حيث المفهوم و المصادر و التكوين و البناء و العلاقات المتبادلة يبني هذه الفنون )

**36- علم إدارة الصحف :**

خصائص الإدارة الصحفية ،الهياكل الإدارية المؤسسات الصحفية ، الوظائف ،الأهداف، الملكية ،التنظيم ، التمويل ، المصروفات ،العلاقة بين الإدارة و التحرير من حيث المسؤولية و اتخاذ القرار .

**37- علم تصميم و تحرير الرسائل الإعلامية :**

صقل المهارات الكتابية في إنتاج و تصميم مواد الإعلان و العلاقات العامة ،تصميم الإعلان وكتابة المنشرات الصحفية ،البيانات السير الذاتية الصور الإعلانية ، و التعليق عليها المقالة الإخبارية التقارير و الخطب

**38- علم الحملات الإعلامية :**

تخطيط و تصميم و تنفيذ وإدارة الحملات الإعلامية و الإقناعية تجديد و تحليل مشكلات وسائل العلاقات و تصميم البرامج و الأنشطة المختلفة لمعالجتها مع التركيز على دراسة حالات من واقع المؤسسات الخاصة و العامة في المجتمع .

**39- علم تدريب إذاعة و تلفزيون :**

يهدف المقرر إلى تمكين طالب الإذاعة و التلفزيون من إعداد مادة مختارة للإنتاج الإذاعي و التلفزيوني بعد استقصاء و تحليل عناصرها و زواياها المختلفة و فهم و استيعاب مدلولاته ووجودها المتعددة و من ثم سبكها في إطار من الوحدة الفنية الهادفة و الخلافة و قد أن يكون هذا المقرر صيغة تطبيقية متقدمة .

ترسخ و تطور ما تعلمه الطالب من مبادئ و تقنيات أساسية في مقرري الإنتاج الإذاعي و التلفزيوني و لذلك فهو يقوم على دعامتين رئيسيتين .

1. الاختبار المنظم لواقع الحصيلة المعرفية للطلب بتفاصيل العمل الصحفي و مصطلحاته و أساليبه .
2. إتاحة الفرصة للطالب و إرشاده لتطبيق هذه الحصيلة المعرفية بأسلوب يتميز بالأصالة و الإبداع

**ظهور الصحافة الإلكترونية :**

تلعب الصحافة الإلكترونية دورا هاما في حياتنا الاجتماعية و الاقتصادية و في شتى مجالات الحياة و قد ظهرت الصحافة الإلكترونية نتيجة لتطور تكنولوجيا الاتصالات بشكل هائل و بسرعة فائقة .

ظهرت لأول وهلة في التسعينات لتصبح ظاهرة إعلامية جديدة .

عرفت بدايتها مواقع تحتوي على مقالات و أطروحات و قد انطلقت من منتديات الحوار .

**الصحافة الإلكترونية :**

النشر الإلكتروني تقنية معاصرة تعمل على بث المعرفة و ايصالها الي أي مكان في العالم فالصحافة الإلكترونية قد فرضت نفسها علي الواقع الإعلامي حيث أصبحت منافسا للصحافة المكتوبة مع ظهور الأجيال التي لا تقبل علي الصحف المطبوعة .

**مميزات الصحافة الإلكترونية .**

\*نقل الصورة و النص معا

\*السرعة في معرفة الأخبار للقارئ الالكتروني

\*التفاعل مع المادة المشورة سواء عبر تعليق الي الناشر عبر البريد الالكترونية ميلاد مواقع كثيرة و ازدياد في عدد الزوار

لكن النشر الالكتروني العربي ما زال بعيدا عن مجالات تطويرهذه التقنية

تواجه الصحافة الالكترونية في العالم العربي فله عدد الذين يستخدمون الانترنيت .

**مفهوم حرية الصحافة**

**تعريف المعهد الدولي للصحافة لحرية الصحافة**

**التعريف الذي أورده المعهد الدولي للصحافة تكون علي النحو التالي :**

* 1. حرية انتقاء الأخبار
  2. حرية نقل الأخبار
  3. حرية إصدار الصحف
  4. حرية التعبير عن وجهات النظر

**المفهوم اللبرالي لحرية الصحافة :** هي نقل الأفكار و الآراء و المعلومات بدون قيود و يهدف إلى تشجيع نقل الأفكار التي تتيح سهولة و دقة اتخاذ القرارات المناسبة حول الشؤون العامة و صالح المجتمعات .

1/ حق الفرد في الانضمام إلى المعترك السياسي .

2/ السعي إلى معرفة الحقيقة السياسية .

3/ تسهيل الوصول إلى حكم الأغلبية .

4/ كبح جماح الطغيان و الفساد و العجز في الأداء و الاستقرار .

و الحرية المطلقة لا وجود لها إذ أنها سواء في الدول المتقدمة و المتخلفة مهددة بأخطار تختلف في نوعيتها ما بين ضغوط رجال المال أو السياسة أو الحكومة .

**المفهوم الاشتراكي لحرية الصحافة :**

فقد حقوقه ليبين في تمكين جميع المواطنين من التعبير عن أرائهم بحرية من خلال وضع المطابع تحت تصرف العمال و منظماتهم و لكن الواقع كشف زيف هذه الحرية التي فرضت على الحرية الالتزام بالرأي الواحد للحزب الشيوعي .

و هكذا تختلف مفاهيم حرية الصحافة في النظم السياسية باختلاف فلسفتها و المصالح التي تخدمها .

فأخلاقيات العمل الصحفي و مواثيق الشرف المهنية تدعو إلى أهمية إعطاء الصحفي الحرية في ممارسة مهنية و لكن في حدود المسؤولية تجاه المجتمع و أن يلتزم بالقيم تجاه وطنه و أن تكون هناك مساحة كافية بين الممنوع و المسموح و القذف و السب و الحرية الشخصية .

**الإعلام العربي و تحديات العولمة :**

إعلام العولمة "هو سلطة تكنولوجية ذات منظومات معقدة لا تلتزم بالحدود الوطنية للدول إنما تطرح حدودا قضائية غير مرئية ترسمها شبكات اتصالية معلوماتية على أسس سياسية و اقتصادية و ثقافية و فكرية لتقيم عالميا من دون دولة ومن دون أمة ومن دون وطن هو عالم المؤسسات و الشبكات التي تتمركز و تعمل تحت امة ذات طبيعة خاصة و شركات متعددة الجنسيات .

**سمات وخصائص الإعلام:**

أولا : إنه إعلام استهلاكي يهدف إلى :

1/ السعي إلى تشكيل الحياة الاجتماعية للشعوب وفق مصالح الأطراف المهيمنة على مركز إعلام العولمة

2/ إعلام يعمل على تغيير الواقع الثقافي مشاهدة الأنماط المغرية للثقافة الغربية .

3/ إعلام يشجع على الانخراط النشاط في الثقافة الغربية .

4/ إعلام يتفنن في تطوير أساليب ووسائل التأثير في الملتقى .

ثانيا : إعلام يبذل جهده من أجل تقليص دور الجامعات و المنظمات الدولية في تنظيم بيئة الإعلام و الاتصالات المحلية متعددة الجنسية .

**أهم القضايا التي تواجه الإعلام العربي في الوطن العربي**

1/ عدم تمتع بعض العرب بحقوقهم المهنية

2/ ضعف و تدريس المواد الإعلامية العربية .

3/ استعجال أمر ظاهرة العنف الثقافي بين الإعلاميين العرب .

توصيات و اقتراحات :

التحديات : أولا :تطوير إمكانيات المشهد الديمقراطي العربي عبر توسيع نطاق المشاركة الشعبية .

ثانيا : الاستغلال الأمثل للعقول العربية المتميزة في مجال تقنيات الثورة المعلوماتية و الاتصال و السعي

ثالثا : تفعيل الاتفاقيات الإعلامية الموقعة بين مختلف الدول .

رابعا : تطوير الآليات التنموية و الحراك الاقتصادي في المنظمة العربية

خامسا : تحديث الخطاب الإعلامي و جعله يتجاوب مع متطلبات المرحلة .

سادسا : الاستفادة من دراسات و أبحاث علم النفس .

**ميثاق أخلاقيات و قواعد المهنة للصحفيين الجزائريين :**

تتضمن مهمة الصحافة حدودا يلتزم بها الصحفيون و يفرضونها على أنفسهم حيث يطبقونها بحرية و هذا هو مضمون بيان الواجبات

**الواجبات :**

1. احترام الحقيقة مهما كانت تبعاتها بالنسبة له و هذا من أجل حق الجمهور في المعرفة .
2. الدفاع عن حرية الإعلام الرأي التعليق و التقيد
3. الفصل بين الخبر و التعليق
4. احترام الحياة الخاصة للناس و حقوقهم في الصورة
5. نشر المعلومات المتحقق منها فقط و الامتناع عن تحريف المعلومات و السعي في سرد الوقائع ضمن سياقها
6. الامتناع عن نشر الإشاعات
7. تصحيح كل معلومة منشورة تظهر أنها مغلوطة
8. الحفاظ علي السر المهني و عدم الإفشاء بالمصادر .
9. الامتناع عن الإنتحال الافتراء ، القذف و الاتهامات غير المؤسسة

10-عدم الخلط بين مهنة الصحفي و مهنة الإشهاري او الدعائي و عدم قبول تعليمات مباشرة او غير مباشرة المعلنين

11) عدم قبول توجيهات في التحرير سوي من مسؤولي التحرير و في الحدود الملزمة

12) الامتناع بأي شكل من الأشكال من مدح العنف ،الجريمة ، التعصب ،العنصرية

التمييز الجنسي و اللاتسامح

(13)كل صحفي جدير بهذا الاسم و معترف بالقوانين المعمول بها في كل بلد لا يقبل في إطار الشرف المهني إلا حكم زملائه بعيدا عن كل تدخل حكومي .

* 1. الامتناع عن الحصول علي أي امتياز ناتج عن وضعه كصحفي من شانه استغلال نفوذه و علاقته .
  2. الامتناع عن طلب منصب زميل او التسبب في طرد أو التخفيض من رتبته من خلال قبول عرض عمل بدله بشروط أدني .
  3. عدم الخلط بين دور الصحفي و دور القاضي او الشرطي .
  4. احترم افتراض البراءة
  5. عدم استعمال الأساليب غير الشريفة للحصول علي المعلومات او الصور و الوثائق .

**الحقوق** :

(1 الوصول إلي كل مصادر الخبر و الحق في التحقيق الحر في كل الوقائع التي تتعلق بالحياة العامة و لا يمكن أن يمنع من الوصول لمصادر الا باستثناء و بموجب أسباب موضحة

(2 التمتع بنوازع الضمير

(3 أن يبلغ بكل قرار هام من شأنه الأضرار بحياة المؤسسة

(4 الحصول علي قانون أساسي مهني .

(5) الاستفادة من تكوين متواصل و تحسين مؤهلاته المهنية .

(6) التمتع بالشروط الاجتماعية و المهنية الضرورية لممارسة مهنه و عقد عمل فردي في إطار اتفاقيات جماعية صامتة لأمته المادي و استقلاليته الاقتصادية .

(7) الاعتراف له بحقوق التأليف و الاستفادة منها .

(8) احترام المنتوج الصحفي و الوفاء لمضمونه .

**قانون الإعلام :**

قانون الإعلام 1982 يعتبر تطبيقا لما جاء في الميثاق الوطني 1976 الذي يكرس دور الصحافة و الإذاعة و التلفزة و الذي يكرس حق المواطن في الإعلام .

صدر هذا القانون بعد 20 سنة من الإستقلال . حيث كانت الصحافة في ظل الفراغ القانوني تعاني من ضغوطات .

لقد تم تقديم مشروع هذا القانون من قبل الحكومة إلى المجلس الشعبي الوطني في 25أوت 1981 و قد صدر في صورته الرسمية في تاريخ : 06/02/1984

يتكون الهيكل العام لقانون النشر 1982 من 128 مادة موزعة على 59 مادة كمدخل محتواه المبادئ العامة و خمسة أبواب مرتبه كمايلي :

الباب الأول : النشر و التوزيع

يتضمن فصلين

الفصل الأول :النشرات الدورية

كل المجلات و جميع الصحف بشتى أنواعها تصدر على فترات منتظمة

و تصنف إلى نوعين

- صحف إخبارية عامة

- نشرات دورية متخصصة

يحتوي هذا الفصل على 14مادة من 10 إلى 23 و تنص المادة 12 منه على أن إصدار الصحف الإخبارية من اختصاص الدولة .

الفصل 02 : إنتاج و توزيع الإعلام المكتوب والمصور :

يتضمن 9مواد من المادة 24إلى المادة 32

و تنص المادة 24 منه على أن الدولة تتولى سلطة كل نشاط خاص بتوزيع الإعلام المكتوب و المصور .

**الباب الثاني : ممارسة المهنة الصحفية :**

يتضمن فصلين :

**الفصل الأول :الصحفيون المحترفون الوطنيون**

يتضمن 20مادة من المادة 33 إلى المادة 52 و تتضمن المادة 33 منه على أن الصحفي هو كل مستخدم في صحيفة أو دورية تابعة للدولة حيث يكون متفرغا للبحث في جمع الأخبار و أن يتخذ من هذا النشاط مهنته الوحيدة .

الفصل الثاني : المبعوثون الخاصون و مراسلو الصحف الأجنبية :

يتضمن 6مواد من المادة 53 إلى المادة 58 و المراسل الصحفي هو الذي يوظفه جهاز من أجهزة الصحف الأجنبية المكتوبة و الناطقة أو المرئية يوظف لجمع الأخبار الصحافية قصد نشرها و يكون هذا النشاط مهنته الوحيدة التي يتلقى عليها أجرا أما المبعوث الخاص فيعتمد اعتمادا قانونيا و يقوم بمهمة إعلامية مؤقتة قصد النشر أو تغطية حدث من أحداث الساعة .ويجب على كل من المراسل الصحفي و المبعوث الخاص أن يحترسا من إدخال أو نشر أخبار خاطئة أو غير ثابتة .

**الباب الثالث : توزيع النشرات الدورية و التجول للبيع :**

يتضمن فصلين :

الفصل الأول : التوزيع و الاستيراد و التصدير :

الفصل الثالث : التصحيح و حق الرد :

يتضمن 16 مادة من المادة 74 إلى المادة 100 حيث يجب على مدير أية نشريه دورية أن يدرج مجانا كل تصحيح يوجه إليه . ويكون طلب التصحيح مصحوبا بكل وثائق التبرير .

يقصد بتوزيع النشرات الدورية بيعها عددا بعدد أو عن طريق الاشتراك و توزيعها مجانا أو بالمقابل في الأماكن العامة أو في المنازل و الدولة التي تتولى احتكار استيراد النشرات الدورية الأجنبية و تصدير النشرات الدورية الوطنية .

يتضمن هذا الفصل 8مواد من المادة 59 إلى المادة 66

**الفصل الثاني : التجول للبيع :**

يخضع هذا التجول للبيع في الأماكن العامة لتصريح مسبق للبلدية التي يتم فيها التوزيع يحتوي على مادتين : المادة 67 و المادة 68

الباب الرابع : الإبداعات الخاصة و المسؤولية و الصحيح و حق الرد :

يتضمن 3فصول

الفصل الأول :الإبداعات الخاصة

يتضمن مادتين 69و70 فالمادة 69 منه جاء فيها أن تكون النشرات الدورية موضع إبداع في عشر نسخ لدى وزارة الإعلام و10 نسخ لدى المكتبة الوطنية و موقعة من مدير النشرية و ذلك قبل نشرها .

الفصل الثاني : المسؤولية يتضمن 3مواد 71 -72-73

المادة 71 منه تنص على أن المدير و صاحب النص أو الخبر يتحمل مسؤولية ما كتبه أو ما تم نشره عبر الوسائل السمعية البصرية و يتحمل مسؤول المطبعة مسؤولية مثله مثل المدير و صاحب النص .

**الباب الخامس : الأحكام الجزائية**

يتكون من ثلاثة فصول

الفصل الأول : مخالفات عامة

مكون من 16 مادة من 85 مادة إلى المادة 100

تنص المادة 91 منه على أن يعاقب على البيع أو التوزيع المجاني للنشرات الدورية الأجنبية الممنوع استيرادها و نشرها في الجزائر بالحبس من شهر إلى ستة و بغرامة مالية من 1000 إلى 10 000 دج دون الإخلال بتطبيق قانون الجمارك

الفصل الثاني : مخالفات بواسطة الصحافة

مكون من 17 مادة من المادة 101 إلى المادة 117 فيعاقب بالحبس من 6أشهر إلى 3سنوات و بغرامة مالية من 5000 دج إلى 20000 دج كل من يعتمد نشر أو إذاعة أخبار خاطئة أومغرضة التي تمس بأمن الدولة و قوانينها .

و لا يجوز دعوة قضائية على الصحفي إلا بعد تأكد الهيئة المعنية من صحة التهمة .

كل تحريض على ارتكاب الجنايات أو الجنح عبر جميع وسائل الإعلام يتعرض مدير النشرية أو صاحب النص إلى متابعات جنائية و كذلك يتعلق الأمر بكل تحريض على العصيان يوجه للخاضعين للخدمة الوطنية .

**الفصل الثالث :الحماية العمومية و المواطن**

يتألف من 11 مادة من المادة 118 إلى المادة 129 يعاقب على الإهانة المعتمدة الموجهة لرئيس الدولة بالحبس من شهرين إلى سنتين و بغرامة مالية من 3000 إلى 30000 دج

كل قذف موجه لأعضاء القيادة السياسية و الحكومة و الأحزاب يعاقب عليه بالحبس من 10 أيام إلى سنة و بغرامة مالية من3000 إلى 10000 دج

لا يعتبر النقد البناء من جرائم القذف و كذلك بالنسبة للنقد الهادف و الموضوعي بالنسبة لصاحب العمل إذا كان الدفع من هذا تحسين و ترقية الفن .

ويتبين من خلال النظرة إلى الصياغة اللغوية و القانونية أو معظم المواد الواردة في هذا القانون تغلب عليها صفة القاعدة القاعدة القانونية الآمرة

1. مسؤولية المقال :

و يعني بها أن كل من مدير النشرية أو صاحب النص أو النبأ مسؤولية كل ما نشرته وسائل الإعلام .وهذا ما يظهر جليا في المواد 71 – 72-73

المادة 71

يتحمل المدير و صاحب النص النبأ مسؤولية كل نص مكتوب في نشرية دورية أو كل نبأ تنشره الوسائل السمعية البصرية

و يجب على كل من يستعمل حقه في التعبير عن رأيه و طبقا للحقوق الدستورية للمواطن من خلال وسائل الإعلام الوطنية أن يمارس ذلك ضمن أحكام هذا القانون

و على المدير أن يتأكد من قابلية التعرف على صاحب النص قبل نشره .

المادة 72

يجب على النص أو النبأ أن يوقع مخطوط ما يكتبه و تنشره و تبثه الوسائل المنصوص عليها في المادة 71 أعلاه

المادة 73

يتحمل مسؤول المطبعة مسؤوليته تماما كالمدير و صاحب النص المكتوب مشمولا في الإطار الذي تنص عليه المادة 100 من قانون العقوبات

1. السر المهني :
2. و معناه من حق الصحفي الوصول إلى مصادر الخبر و له في ذلك الحرية التامة في إطار ما يخوله له القانون و من حق الصحفي أيضا عدم الإدلاء بمصادر الخبر و يتجلى ذلك من خلال المواد 45-46-47 و المادة 48
3. المادة
4. يجب على مدير أية نشرية دورية أن يدرج مجانا كل رد يوجهه إليه أي شخص طبيعي أو اعتباري كان مقصودا بنبأ وقائع مغلوطة أو إدعاءات صادرة عن سوء نية من شأنها أن تلحق به ضررا معنويا أو ماديا .

المادة 82 :

يجب أن يكون الرد من نفس حجم المقالة و يجب أن ينشر في المكان ذاته و بنفس حروف الطباعة التي طبع بها النص الذي أثاره

الحق في التصحيح :

من حق الشخص المعني بالأمر أن يطلب تصحيح ما لاحظه من خطأ مرتكب في حقه و يكون هذا الطلب مرفوقا بالوثائق اللازمة .

و نلاحظ ذلك من خلال المواد :74-75-76-77-78

المادة : 74

يجب على مدير أية نشرة دورية أن يدرج مجانا كل تصحيح يوجه إليه ممثل من ممثلي السلطة العمومية بصدد أعمال تتصل بوظيفته و توردها النشرية المذكورة على نحو خاطئ

المادة 75

يجب أن يكون طلب التصحيح مصحوبا بكل وثائق التبرير و يرسل إلى مدير النشرية للنظر والبث فيه و في حالات التنازع بخصوص صحة الوقائع الواردة في النشرية يحال طلب التصحيح على السلطة الوطنية للبث فيه قبل إحالة الموضوع على قضايا إذا لزم الأمر

المادة 76: يجب أن ينشر تصحيح ما ورد خطأ في المكان ذاته و في أجل أقصاه عشرة أيام اعتبارا من تاريخ تسلم التصحيح بالنسبة لأية صحيفة يومية و في العدد الموالي لتسلم التصحيح بالنسبة للدوريات الأخرى .

المادة 77:

التصحيح حق دولي معترف به عملا بالمادة 5 من الإعلان الخاص بالمبادئ الأساسية المتعلقة بمساهمة أجهزة الإعلام في تعزيز السلام و التفاهم الدولي و في محاربة الدعاية العدائية و العنصرية و نظام التمييز العنصري .

**قانون الإعلام :**

قانون رقم 07 -90 مؤرخ في رمضان عام 1410 الموافق 3 أفريل سنة1990 المتعلق بالإعلام

**الباب الأول**

**أحكام عامة**

**المادة الأولي :** يحدد هذا القانون قواعد و مبادئ ممارسة حق الإعلام .

**المادة الثانية :**  الحقفي الإعلام يجسده حقالمواطن في الإطلاع بكيفية كاملة و موضوعية ،

علي الوقائع و الآراء التي تهم المجتمع علي الصعيدين الوطني و الدولي و حق مشاركته في الإعلام بممارسة الحريات الأساسية في التفكير و الرأي و التعبير طبقا للمواد :35،36،39و40 من الدستور .

**المادة 3:**يمارس حق الإعلام بخرية مع احترام كرامة الشخصية الإنسانية و مقتضيات السياسة الخارجية و الدفاع الوطني .

**المادة 4** :يمارس الحق في الإعلام خصوصا من خلال ما يأتي :

-عناوين الإعلام و أجهزته في القطاع العام .

-العناوين و الأجهزة التي تمتلكها أو تنشئها الجمعيات ذات الطابع السياسي .

-العناوين و الأجهزة التي ينشئها الأشخاص الطبيعيون الخاضعون للقانون الجزائري و يمارس من خلال أي سند اتصال كتابي أو إذاعي صوتي أو تلفازي .

**المادة 5** :تشارك عناوين الإعلام و أجهزته السابق ذكرها في ازدهار الثقافة الوطنية و في توفير ما يحتاج إليه المواطنون في مجال الإعلام و الإطلاع على التطور التكنولوجي و الثقافة و التربية و الترفيه في إطار القيم الوطنية و ترقية الحوار بين ثقافات العالم ،طبقا للمواد 2،3،8و 9من الدستور .

**المادة 6** :تصدر النشريات الدورية للإعلام العام باللغة العربية ابتداء من تاريخ صدور هذا القانون .

غير أنه يمكن إصدار النشريات الدورية المخصصة للنشر و التوزيع الوطني أو الدولي أو النشريات المتخصصة باللغات الأجنبية بعد استشارة المجلس الأعلى للاعلام.

**المادة 7**:يمكن المجلس الأعلى للإعلام بناء على قرار معدل منه منع استعمال لغة أجنبية من قبل نشريات دورية للإعلام العام .

و يمكن الطعن في هذا القرار أمام الغرفة الإدارية للمحكمة العليا.

**المادة 8**:تنظم عناوين الاعلام و أجهزته في مجال الصحافة المكتوبة بكيفية تميزه عن وظائف تسيير البرامج و البث .

**المادة 9:**للحكومة أن تبرمج أو تبث أو تنشر في أي وقت التصريحات و البيانات المكتوبة أو المنطوقة أو المتلفزة التي تراها ضرورية ،على أن يعلن أنها صادرة عن الحكومة .

و يجب أن لا يشكل هذا الحق بأي حال قيدا لحرية التعبـــــير للجــان التحريـــر فــي العناوين و الأجهزة المعنية .

**الباب الثاني**

**تنظيم المهنة**

**الفصل الأول**

**العناوين و الأجهزة التابعة للقطاع العام**

**المادة 10:**يجب على أجهزة القطاع العام و عناوينه أن لا تدخل في الحسبان ،مهما تكن الظروف و التأثيرات و الاعتبارات التي من شأنها أن تخل بمصداقية الإعلام .

و يتعين عليها أن تضمن المساواة في إمكانية التعبير عن الرأي و التفكير .

**المادة 11:** في حالة الفصل بين النشر و التحرير و الطبع يمكن للشخصية المعنية التي تملك العنوان أو الجهاز في الصحافة المكتوبة التابعة للقطاع العام ،أن تتنازل للصحافيين المحترفين الدائمين العاملين بنفس العنوان عن حصة في رأس مـــال العنوان في حدود الثلث (3/1) بشرط أن ينتظموا في شركة مدنية للمحررين .

**المادة 12**:تنظم أجهزة الإذاعة الصوتية و التلفزة ووكالة التصوير الإعلامي ،ووكالة الأنباء التابعة للقطاع العام في شكل مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري طبقا للمادتين 44 و 47 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير ســنة 1988 المشار إليه أعلاه .

**المادة 13 :** تتولى أجهزة الإذاعة الصوتية المسموعة التابعة للقطاع العام في قناتها المتخصصة في بث الثقافات الشعبية التكفل باستعمال كل اللهجات الشعبية للتبليغ و ترسيخ الوحدة الوطنية و القيم العربية الإسلامية في المجتمع الجزائري .

تحدد كيفيات تطبيق هذا الإجراء عن طريق التنظيم .

**الفصل الثاني**

**إصدار النشريات الدورية**

**المادة 14:**إصدار نشرية دورية حرة غير أنه يشترط ، لتسجيله و رقابة صحته ،تقديم تصريح مسبق في ظرف لا يقل عن ثلاثين (30) يوما من صدور العدد الأول .

يسجل التصريح لدى وكيل الجمهورية المختص إقليميا بمكان صدور النشرية . و يسلم له وصل بذلك في الحين .

و يجب أن يشمل الوصل المعلومات المتعلقة بهوية الناشر و الطابع ، و مواصفات النشرية كما تنص على ذلك المواد الآتية :

المادة 15 : تعتبر نشرية دورية ، في مفهوم هذا القانون ، كل الصحف و المجلات بكل أنواعها و التي تصدر في فترة منتظمة .

تصنف النشريات إلى صنفين :

* الصحف الإخبارية
* النشريات الدورية المتخصصة .

المادة 16 : تعتبر صحف إخبارية عامة بمفهوم هذا القانون ، النشريات الدورية التي تشكل مصدرا للإعلام حول الأحداث الوطنية أو الدولية و الموجهة إلى الجمهور .

المادة 17: تعتبر دوريات متخصصة ،النشريات التي تتعلق بموضوعات خاصة في ميادين معينة .

المادة 18: يجب على عناوين الإعلام و أجهزته أن تبرر مصدر الأموال التي يتكون منها رأسمالها و الأموال الضرورية لتسييرها و تصرح بذلك

كما يجب على كل عنوان أو جهاز إعلامي يحصل على إعانة مهما يكن نوعها ، أن يرتبط عضويا بالهيئة التي تقدم إليه الإعانة و يذكر هذا الارتباط ما عدا العناوين و الأجهزة الإعلامية التابعة للقطاع العام .

يمنع تلقي إعانات مباشرة أو غير مباشرة من أية جهة أجنبية ، شخصا طبيعيا كانت أو معنويا او حكومة .

المادة 19: يجب أن يشتمل التصريح على ما يأتي :

√ هدف النشرية ،

√ عنوان النشرية ووقت صدورها

√ مكان النشرية ،

√ اسم المدير و لقبه و عنوانه ،

√ الغرض التجاري للطابع و عنوانه

√ المقاس و السعر ،

√ اللغة أو اللغات النشرية غير العربية عند الاقتضاء،

√ اسم المالك و عنوانه ،

√ رأسمال الشركة أو المؤسسة ،

√نسخة من القانون الأساسي للشركة أو المؤسسة .

المادة 20: يجب أن يصرح بأي تغيير يمس المعلومات المبنية في المادتين 18-19 أعلاه للسلطة المذكورة في المادة 14 أعلاه ، خلال (10) أيام كاملة الموالية للتغيير .

المادة 21: يجب على الطابع أن يطلب من الناشر وصل إيداع التصريح قبل أية نشرية دورية .

المادة 22: يجب أن تتوفر في مدير النشرية الدورية الشروط الآتية :

* 1. أن يكون جزائري الجنسية ،
  2. أن يكون راشدا و يتمتع بحقوقه المدنية ،
  3. أن يكون متمتعا بحقوقه الوطنية ،
  4. أن يكون مؤهلا ووفقا للاختصاصات ،
  5. أن لا يكون قد سبق له سلوك مضاد للوطن ،
  6. أن لا يكون قد حكم عليه بحكم مخل بالشرف .

المادة 23: يجب أن يذكر في كل عدد من أية دورية ما يأتي :

√ اسم مدير النشرية و لقبه ، و اسم المالك ولقبه ، أو أسماء الملاك و ألقابهم و عنوان التحرير و الإدارة .

الغرض التجاري للطابع و عنوانه .

توقيت النشرية و مكانها و سعرها .

كمية سحب العدد السابق .

المادة 24 : يجب علي النشرية المخصصة للأطفال أن يستعين بهيئة تربوية استشارية من ذوي الاختصاص .

و يجب أن تتوفر في أعضاء هذه الهيئة الشروط الآتية :

√أن تكون جنسيتهم جزائرية

√أن يكونوا متمتعين بحقوقهم الوطنية .

√ألا يكون قد تعرضوا لإجراء تأديبي بسبب سلوك مخالف لأخلاق الوسط التربوي .

√ألا يكون قد أسقطت كل حقوقهم أو بعضها في السلطة الأبوية .

ألا يكون قد حكم عليهم بسبب جرائم أو جنح .

ألا يكون قد سبق لهم موقف مضاد أيام حرب التحرير الوطنية .

المادة 25 : يجب أن تطبق علي النشريات الدورية وقت توزيعها شكليات الإيداع حسب الكيفيات الآتية

بصرف النظر علي الأحكام المتعلقة بالإيداع القانوني المنصوص عليها في التشريع الجاري به العمل .

نسختان من جميع النشريات يوقعها مدير النشرية و تودعان لدي و كيل الجمهورية المختص إقليميا .

عشر (10) نسخ يوقعها مدير النشرية وتودع لدي المكتبة الوطنية .

خمس نسخ من النشريات الإعلامية العامة يوقعها المدير و تودع لدي المجلس الأعلى للإعلام

وخمس نسخ يوقعها المدير و تودع لدي الوزير المكلف بالداخلية .

وكل نوعها و مقصدها ، علي كل ما يخالف الخلق الإسلامي و القيم الوطنية ، و حقوق الإنسان ، أو يدعوا إلي العنصرية و التعصب ، و الخيانة ، سواء أكان ذلك رسما أو صورة أو حكاية أو خبرا أو بلاغا .

كما يجب ألا هذه النشريات علي أي إشهار أو إعلان من شأنه أن يشجع العنف و الجنوح .

المادة 27 : يمكن جميع المؤسسات و الهيئات أو الجمعيات المعتمدة المكلفة بحقوق الإنسان و رعاية الطفولة أن تمارس الحقوق المعترف بها للطرف المدني .

**الباب الثالث**

**ممارسة مهنة الصحفي**

**المادة 28 :** الصحفي المحترف هو كل شخص يتفرغ للبحث عن الأخبار و جمعها و انتقائها ، و استغلالها ، و تقديمها ، خلال نشاطه الصحافي الذي يتخذه مهنته المنتظمة و مصدرا رئيسيا لدخله .

**المادة 29 :** تمنع ممارسة مهنة الصحافي الدائمة في العناوين و الأجهزة التابعة للقطاع العام أي شغل آخر ، كيفما يكن نوعه ، لدي العناوين أو الأجهزة الإعلامية الأخرى .

غير أنه يمكن أن تقدم إسهامات ظرفية إلي عناوين و أجهزة أخري حسب الشروط التي يحددها المجلس الأعلى للإعلام .

المادة 30 : يحدد المجلس الأعلى للإعلام شروط تسليم بطاقة الصحافي المحترف و الجهة التي تصدرها و مدة صلاحيتها و كيفيات إلغائها ، ووسائل الطعن في ذلك .

المادة 31 : يحصل الصحافيون المحترفون الذين يمارسون المهنة لحساب هيئة تخضع للقانون الأجنبي على اعتماد تحديد كيفياته عن طريق التنظيم ، بناءا على اقتراح المجلس الأعلى للإعلام .

و تسلم الإدارة المختصة هذا الاعتماد كما يمكنها أن تسحبه حسب الكيفية نفسها .

و يخول هذا الاعتماد لصاحبه جميع الحقوق و الواجبات التي يتمتع بها الصحافيون المحترفون الجزائريون من نفس الفئة .

المادة 32: يجب على الهيئة المستخدمة أن تخطر الجهة القضائية المختصة و تمثل الطرف المدني ، إذ تعرض الصحافي المحترف أثناء مهنته لعنــــف ، أو اعتــــــداء أ محاولة إرشاد أو ترهيب أو ضغط سافر .

المادة 33: تكون حقوق الصحافيين المحترفين في الأجهزة الإعلامية العمومية مستقلة عن الآراء و الانتماءات النقابية أو السياسية .

يكون التأهيل المهني المكتسب شرطا أساسيا للتعيين و الترقية و التمويل شريطة أن يكون يلتزم الصحافي بالنمط العام للمؤسسة الإعلامية .

المادة 34: يمثل تغيير توجه أو محتوى أي جهاز إعلامي أو توقف نشاطه أو التنازل عنه سببا لفسخ عقد الصحافي المحترف شبيه بالتسريح الذي يخول الحق في التعويضات المنصوص عليها في التشريع

و التنظيم المعمول به .

المادة 35: للصحافيين المحترفين الحق في الوصول إلى مصادر الخبر .

و يخول هذا الحق ، على الخصوص للصحافيين المحترفين أن يطلعوا على الوثائق الصادرة عن الإدارة العمومية التي تتعلق بأهداف مهمتها إذا لم تكن من الوثائق المصنفة قانونا و التي يحميها القانون .

المادة 36: حق الوصول إلى مصادر الخبر لا يجيز للصحافي أن ينشر أو يفشي المعلومات التي من طبيعتها ما يأتي :

√ أن تمس أو تهدد الأمن الوطني أو الوحدة الوطنية أو أمن الدولة .

√ أن تكشف سرا من أسرار الدفاع الوطني أو سرا اقتصاديــــــــا إستراتيجيا ، أو ديبلوماسيا .

√ أو تمس بحقوق المواطن و حرياته الدستورية .

√ أو تمس بسمعة التحقيق و البحث القضائي

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم بعد استشارة المجلــــــــس الأعلـــــى للإعلام .

المادة 37: السر المهني حق للصحافيين الخاضعين لأحكام هذا القانون وواجب عليهم .

و لا يمكن أن يتذرع بالسر المهني على السلطة القضائية المختصة في الحالات الآتية :

√ مجال سر الدفاع الوطني كما هو محدد في التشريع المعمول به .

√ مجال السر الاقتصادي الاستراتيجي .

√ الإعلام الذي يمس أمن الدولة مساسا واضحا.

√ الإعلام الذي يعني الأطفال أو المراهقين .

√ الإعلام الذي يمتد إلى التحقيق و البحث القضائيين .

المادة 38: يجب على الصحافيين و المؤلفين الذين يستغلون أسماء مستعارة أن يعملوا كتابيا مدير النشرية بهويتهم قبل نشر مقالاتهم .

المادة 39: مدير النشرية الدورية ملزم بالسر المهني .غير أنه في حالة حصول المتابعة القضائية ضد كاتب مقال غير موقع أو موقع باسم مستعار يحرر المدير من إلزامية السر المهني بناءا على طلب السلطة المختصة التي تلقت شكوى لهذا الغرض و يجب عليه حينئذ أن يكشف هوية الكاتب الحقيقية الكاملة .

و إن لم يفعل ذلك يتابع عوض الكاتب و مكانه .

المادة 40: يتعين على الصحافي المحترف أن يحترم بكل صرامة أخلاق و آداب المهنة ، أثناء ممارسة مهنته .

و يجب عليه أن يقوم خصوصا بما يأتي :

√ احترام حقوق المواطنين الدستورية و حرياتهم الفردية .

√ الحرص الدائم على تقديم إعلام كامل و موضوعي

√ تصحيح أي خبر يتبين أنه غير صحيح

√ التحلي بالنزاهة و الموضوعية و الصدق في التعليق على الوقائع و الأحداث .

√ الامتناع عن التنويه المباشر و غير المباشر بالعرقية و عدم التسامح و العنف .

√الامتناع عن الانتحال ، الافتراء ،القذف ، و الوشاية .

√ الامتناع عن استغلال السمعة المرتبطة بالمهنة في أغراض شخصية أو مادية .

يحق للصحافي أن يرفض أي تعليمة آتية من مصدر آخر غير مســــؤولي التحـــرير .

**البــــــــــاب الرابــــــــــــع**

**المسؤولية و حق التصحيح و حق الرد**

**المادة 41:** يتحمل المدير أو كاتب المقال أو الخبر مسؤولية أي مقال ينشر فــي نشرية دورية أو أي خبر يبث بواسطة الوســا ئل السمعية البصرية .

**المادة 42 :** يتحمل مسؤولية المخالفات المرتكبة ، المكتوبة و المنطوقة ، أو المصـــورة المديرون و الناشرون في أجهزة الإعلام و الطابعون ،أو الموزعون ، أو البـــاثون و البائعون و ملصقو الإعلانات الحائطية .

**المادة 43 :** إذا أدين مرتكبو المخالفة المكتوبة أو المنطوقة أو المصورة يتابع مديـــر النشرية أو ناشرها باعتبارهما متواطئين ، و يمكن أن يتابع بالتهمة نفسها فـي جميــع الأحوال المتدخلون المنصوص عليهم فــي المادة 42 أعلاه .

**المادة 44:** يجب أن ينشر التصحيح فيما يخص النشرة اليومية ، فــي المكان نفسه و بالحروف نفسها التي طبع بها المقال المعترض عليه دون إضافة أو حذف أو تصرف أو تعقيب في ظرف يومين ابتدءا من تاريخ الشكوى .

كما يجب أن ينشر التصحيح فيما يخص أية دورية أخرى فـي العدد الموالـــي لتاريخ تسلم الشكوى .

أما الإذاعة و التلفزة فيجب أن تبثا التصحيح في الحصة الموالية إذا كان الأمر متعلقا بحصة متلفزة و خلال اليومين المواليين لتسليم الشكوى فيما عدا ذلك .

**المادة 45:**يمكن لكل شخص نشر عنه خبر يتضمن وقائع غير صحيحة أو مـــزاعم مسيئة من شأنها أن تلحق به ضررا معنويا أو ماديا .

-أن يستعمل حق الرد أو يرفع دعوى ضد مديــــــر الجهاز و الصحافي المشتركين فــي المسؤولية ، و يجب على مديـــر النشرية أو الجهاز الإعلام السمعي البصري المعني ،أن ينشر أو يبث الرد مجانا حسب الأشكال نفسها المحددة فــي المادة 44 أعلاه .

**المادة 46 :** يجوز لكل شخص طبيعي أو معنوي حق الرد عــلى كل مقال مكتوب أو مسموع أومرئي يظهر فيه مسا س بالقيم الوطنية .

**المادة 47:** يجب أن يمارس حق الرد المذكور فـــي المادة 45 أعلاه خلال شهرين ابتداء من تاريخ نشر الخبر المعترض عليه أو بثه ،و إلا سقط هذا الحق .

**المادة 48:**يجب على مدير أية نشرية دورية أو أي جهاز إعلامي سمعي بصري أن ينشر أو يبث ،حسب الحالة و حسب الشروط المنصوص عليها فـــي المادة 44 أعلاه ، مجانا أي رد يبلغه إليه شخص طبيعي أو معنوي نشر عنه خـــبر يتضمن وقائع غير صحيحة ،أو مزاعم مسيئة من شأنها أن تلحق به ضررا معنويا أو ماديا .

**المادة 49:** إذا توفي الشخص المذكور باسمه في الخبر المعترض عليه ، أو كان عاجزا أو منعه عائق سببه مشروع ،يمكن أن يحل محله و مكانه فــــي الرد ممثله القانوني ، أو أحد أقاربه الأصول أو الفروع أو الحواشي من الدرجة الأولى ، حسب الأولوية .

**المادة 50**: يمكن أن يرفض نشر الرد أو بثه في الحالتين الآتيتين :

√ إذا كان الرد في حد ذاته جنحة صحافية في مفهوم هذا القانون .

√ إذا سبق أن نشر الرد أو بث بناء على طلب أحد الأشخاص المؤذون لهم المنصوص عليهم في المادة 49 أعلاه .

**المادة 51:**يجب أن ينشر الرد أو يبث خلال اليومين المواليين لتسلم النشرية أو جهاز الإعلام السمعي البصري إياه ، و أما الدوريات الصحافية المكتوبة فتنشر فـــــي العدد الموالي طبقا للمادة 49 أعلاه .

و في حالة الرفض أو السكوت و مرور أجل ثمانية (08) أيام على تسلم طلب ممارسة حق الرد ،يحق للطالب أن يخطر المحكمة المختصة .

**المادة 52:** يجب على أجهزة الإعلام المكتوبة أو المنطوقة أو المصورة أن تنشر أو تبث مجانا أي حكم نهائي بانعدام وجه الدعوة أو البراءة على شخص اتهمته هذه الأجهزة .

**البـــــاب الخـــــامس**

**النشــــــــر و التــــــــــوزيـــــــــع و البيــــــــــــع بالتجــــــــــول**

**المادة 53:** يقصد بتوزيع النشريات الدورية : بيعها بالعدد أو الاشتراك و توزيعها مجانا أو بثمن ، توزيعا عموميا أو على المساكن . و يجب أن تضمن مؤسسات النشر و التوزيع المساواة و التغطية الواسعة في مجال النشر جميع النشريات الدورية المكلفة بها و توزيعها .

**المادة 54:** يخضع بيع النشريات الدورية الوطنية و الأجنبية /أو توزيعها في الطريق العام أو في مكان عمومي آخر لمجرد تصريح مسبق لدى البلدية المعنية .

**المادة 55:** يجب أن يشتمل تصريح البيع بالتجول على اسم المصرح و لقبه ،ومهنته و عنوان مسكنه ، وعمره ، و تاريخ ميلاده ، و يسلم له في الحين ودون مصاريف وصلا و هو بمثابة الاعتماد .

**المادة 56:** يخضع توزيع الحصص الإذاعية الصوتية أو التلفزة و استخدام التوترات الإذاعية الكهربائية لرخص و دفتر عام للشروط تعده الإدارة بعد استشارة المجلس الأعلى للإعلام.

و يمثل هذا الاستخدام شكلا من أشكال الاستغلال الخاص للأملاك العمومية التابعة للدولة .

**المادة 57:** يخضع استيراد النشرية الأجنبية و توزيعها عبر التراب الوطني لرخصة تسلمها الادراة المختصة بعد استشارة المجلس الأعلى للإعلام .

كما يخضع استيراد الهيئات الأجنبية و البعثات الدبلوماسية لنشريات دورية مخصصة للتوزيع المجاني لرخصة مسبقة تسلمها الإدارة المختصة .

**المادة 58**: في حالة عدم احترام أحكام المادة 57 أعلاه ، و يمكن السلطة المؤهلة قانونا أن تقوم بالحجز المؤقت ، لكل نص مكتوب أو مسجل أو كل وسيلة تبليغية و إعلامية محظورة ، و يصدر الحكم بالمصادرة حسب الأشكال و الكيفيات المنصوص عليها في التشريع المعمول به .

**الباب السادس**

**المجلس الأعلى للإعلام**

**المادة 59:** يحدث مجلس أعلى للإعلام و هو سلطة إدارية مستقلة ضابطة تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي تتمثل مهمتها في السهر على احترام أحكام هذا القانون .

و بهذه الصفة يتولى ما يلي :

√ يبين بدقة كيفيات تطبيق حقوق التعبير عبر مختلف تيارات الآراء

√ يضمن استقلال أجهزة القطاع العام للبث الإذاعي الصوتي و التلفزي ، و حيادة ، و استقلالية كل مهنة من مهن القطاع .

√ يسهر على تشجيع و تدعيم النشر و البث بالغة العربية بكل الوسائل الملائمة .

√ يسهر على إتقان التبليغ ، و الدفاع عن الثقافة الوطنية بمختلف أشكالها و يروجها لا سيما في مجال الإنتاج ، و نشر المؤلفات الوطنية .

√ يسهر على شفافية القواعد الاقتصادية في سير أنشطة الإعلام .

√ يتقي بقراراته تمركز العناوين و الأجهزة تحت التأثير المـــــــــالي و السيــــــــاسي أو الإيـــديولوجي لمالك واحد .

√ يحدد بقراراته شروط إعداد النصوص و الحصص المتعلقة بالحملات الانتخابية و إصدارها و إنتاجها ،و برمجتها و نشرها .

يبدي الرأي في النزاعات المتعلقة بحرية التعبير و التفكير التي تقع بين مديري الأجهزة الإعلامية

و مساعديهم قصد التحكيم فيها بالتراضي .

√ يمارس صلاحيات المصالحة بطلب من المعنيين في حالات النزاع المتعلقة بحرية التعبير ، و حق المواطنين في الإعلام ، وذلك قبل قيام أحد الطرفين المتنازعين بأي إجراء أمام الجهات القضائية المختصة √ يحدد قواعد الإعانات المحتملة ، و المساعدات التي تمنحها الدولة للأجهزة الإعلامية التي تخولها صلاحيات الخدمة العمومية ، و السهر على توزيعها العادل .

√ يسهر على احترام مقاييس الإشهار التجاري ، و يراقب هدف الإعلام ألإشهاري الذي تبثه و تنشره الأجهزة الإعلامية ، و محتواه و كيفيات برمجته .

√ يسهر على نشر الإعلام المكتوب و المنطوق و المتلفز ، عبر مختلف جهات البلاد ، و على توزيعه .

√ يجمع كل المعلومات الضرورية من الإدارات و الأجهزة المكلفة بالخدمة العمومية في الإعلام ، أو من جهاز إعلامي أو مؤسسة صحافية لتأكيد احترام التزامات كل منها ، و لا يمكن أن تستعمل المعلومات التي يجمعها المجلس بهذه الطريقة في أغراض أخرى غير أداء المهام التي يسندها إليه هذا القانون .

**المادة 60:** ينذر المجلس الأعلى للأعلامالملاك المعنيين ببيع بعض الأصول في حالة تعسف بعضالجهات المسيطرة .

**المادة 61:** يسلم المجلس الأعلى للإعلام الرخص ، و يعد دفاتر الشروط المتعلقة باستعمال التوترات الإذاعية الكهربائية و التلفزية كما تنص عليه المادة 56 أعلاه .

**المادة 62:** يبدي المجلس الأعلى للإعلام رأيه في الاتفاقيات التي تتم المـــــــــــلاك و الصحافيين المحترفين ، و يرسل ملاحظاته و توصياته العلنية إذا وقع إخلال ببنود دفاتر الشروط و الالتزامات الأخرى المنصوص عليها في القانون كما يحدد شروط التكفل بها و آجالها.

**المادة 63:** يرفع المجلس الأعلى سنويا تقريرا إلى رئيس الجمهورية ، و رئيس الحكومة يبين فيه نشاطه و مدى تنفيذ القانون ، و احترام دفاتر الشروط و ينشر هذا التقرير و يجوز للمجلس أن يصدر بالإضافة إلى ذلك دورية .

**المادة 64:** يمكن للمجلس الأعلى للإعلام أن يعرض على الحكومة مشاريع النصوص التي تدخل في مجال نشاطه .

**المادة 65**: يمكن رئيس المجلس الشعبي الوطني و رئيس الحكومة و أجهزة الصحافة أن يستشيروا المجلس الأعلى للإعلام و أن يطلبوا منه دراسات تدخل في اختصاصه .

**المادة 66:** يمكن للمجلس الأعلى للإعلام أن يقاضي الهيئة إذا لم تـــراع أحكام هذا القانون .

**المادة 67:** يحدث المجلس الأعلى للإعلام لجانا متخصصة تحت سلطته لا سيما اللجنتان الآتيتان :

√ لجنة التنظيم المهني

√ لجنة أخلاقيات المهنة

و يحدد عمل هاتين اللجنتين و تكوينهما بأحكام داخلية .

**المادة 68:** لا يجوز لأعضاء المجلس الأعلى للإعلام أن يتخذوا ، خلال فترة قيامهم بمهامهم موقفا علنيا إزاء المسائل التي كانت أو يحتمل أن تكون موضوع إجراءات أو قرارات أو توصيات يصدرها المجلس الأعلى ، أو يتشاور في المسائل نفسها .

**المادة 69:** يتقيد أعضاء المجلس و أعوانه بالسر المهني في الوقائع و الأعلام و المعلومات التي قد يطلعون عليها في إطار قيامهم بمهامهم ،و ذلك ضمن الشروط وتحت طائلة العقوبات المنصوص عليها في المادتين 301 و 302 من قانون العقوبات .

**المادة 70 :** يزود المجلس الأعلين للإعلام بمصالح توضع تحت سلطة رئيسية . ولا يمكن أن يشارك عمال هذه المصالح مشاركة مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة متصلة بقطاعات الإذاعة و التلفزة

و الصحافة المكتوبة ، و الإصدار و الإشهار .

**المادة 71** : تسجل في الميزانية العامة للدولة الاعتمادات الضرورية للمجلس الأعلى للإعلام بمهامه .

و يكون رئيس المجلس الأعلى للإعلام هو الأمر بالصرف و يقدم الحسابات لرقابة السلطات المؤهلة .

**المادة 72** : يتكون المجلس الأعلى للإعلام من اثني (12) عضوا .

ثلاثة (3) أعضاء يعينهم رئيس الجمهورية ومن بينهم رئيس المجلس .

ثلاثة (3) أعضاء يعينهم رئيس المجلس الشعبي الوطني .

ستة (6) أعضاء ينتخبون بالأغلبية المطلقة من بين الصحافيين في قطاعات التلفزة و الإذاعة

و الصحافة المكتوبة الذين قضوا خمس عشرة (15) سنة خبرة في المهنة علي الأقل .

**المادة 73 :** مدة العضوية في المجلس الأعلى للإعلام ست (6) سنوات غير قابلة للإلغاء أو التجديد .

يجدد المجلس بنسبة الثلث (3/1) كل سنتين ما عدا رئيسه الذي تستمر عضويته طوال الفترة كلها ،

و يصرح المجلس الأعلى للإعلام بالإستقالة التلقائية لكل عضو فيه يخل بالتزاماته المحددة بهذا القانون ،

أو يصدر عليه حكما بعقوبة مشينة و مخلة بالشرف .

و في حالة الشعور لأي سبب كان ، يعين عضو جديد لاستكمال الفترة الباقية حسب الشروط المنصوص عليها في المادة 72 أعلاه .

و لدي انقضاء هذه الفترة الباقية يمكن تعيينه عضوا في المجلس الأعالي للإعلام إذا لم تتجاوز مدة العضوية التي عين فيها سنتين

**المادة 74 :** لا تصح مداولة المجلس الأعلى للإعلام الا إذا حضرها ثمانية أعضاء و تكون المداولة بأغلبية الأعضاء الحاضرين و في حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا .

**المادة 75:** تتنافي مهام أعضاء المجلس مع كل عضوية انتخابية ، و كل وظيفة عمومية و كل نشاط مهني

**المادة 76**: لا يجوز لأعضاء المجلس الأعلى للإعلام أن يمارسوا ممارسة مباشرة أو غير مباشرة وظائف ، أو يحوزوا مساهمة ما في مؤسسة مرتبطة بقطاعات الإعلام .

**المادة 77:** يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى ثلاث (03) سنوات ، و بغرامة مالية تتراوح ما بين

10.000 دينار جزائري و 50.000 دينار جزائري أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط كل من يتعرض للدين الإسلامي و باقي الأديان السماوية بالإهانة سوءا بواسطة الكتابة أو الصوت ، الصورة أو الرسم أو بأية وسيلة أخرى مباشرة أو غير مباشرة .

**المادة 78:** يعاقب كل من أهان بالإشارة المشينة أو القول الجارح أو التهديد ، صحافيا محترفا أثناء ممارسة مهنته أو بمناسبة ذلك . بالحبس عشرة (10) أيام إلى شهرين و بغرامة مالية تتراوح ما بين ألف 1000 د ج

و 5000 د ج أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط .

**المادة 79:** يعاقب كل من يخالف أحكام المواد 14 و 18و 19و 22 من هذا القانون بغرامة مالية تتراوح ما بين : 5000 د ج و 10.000 د ج و يوقف العنوان أو الجهاز وقتا معينا أو نهائيا .

**المادة 80:** يعاقب كل من يخالف الأحكام المنصوص عليها في المادتين 65 و 61 من هذا القانون بالحبس من سنتين إلى خمس (05) سنوات و بغرامة مالية تتراوح ما بين (30.000 د ج و 100.000 د ج ).

**المادة 81:** يعاقب بالحبس من سنة إلى خمس (5سنوات ) و بغرامة مالية تتراوح ما بين : 30.000 د ج و 300.000 د ج كل مدير لأحد العناوين أو الأجهزة الإعلامية المذكورة في المادة 04 أعلاه و يتلقى باسمه أو لحساب النشرية بكيفية مباشرة أو غير مباشرة أموالا أو منافع من هيئة عمومية أجنبية ، ما عدا الأموال المخصصة لدفع الاشتراكات و الإشهار حسب التعريفات و التنظيمات المعمول بها .

**المادة 82:** - يعاقب على بيع النشريات الدورية الأجنبية المحظورة الاستيراد و التوزيع في الجزائر بالحبس من شهر إلى سنتين و بغرامة مالي تتراوح ما بين: 10000 و 10.000 د ج أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط دون المساس بتطبيق قانون الجمارك .

**المادة 83:** يعاقب بالحبس من شهر إلى سنة و بغرامة مالية تتراوح ما بين : 1000 و 5000 د ج أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط كل بائع متجول يبيع دون تصريح أو يستظهر تصريحا غير صحيح في شأن البيع المتجول كما هو محدد في المادة 54 أعلاه و يمكن أن تأمر الجهة القضائية بحجز النشريات زيادة على ذلك .

**المادة 84 :** يعاقب على عدم احترام شكلية الايداع المنصوص عليها في المادة 25 أعلاه بغرامة مالية تتراوح ما بين : 10.000 دج و 50.000 د ج دون المساس بالعقوبات المنصوص عليها في المواد 85 و ما يليها في هذا القانون .

**المادة 85:** يعاقب بالحبس من سنة إلى خمس (5) سنوات و بغرامة مالية تتراوح ما بين 10.000 دج و 50.000 دج كل شخص يعير اسمه لمالك نشرية أو بائعها المتجول أو الوصي عليها ، و يتعرض للعقوبة نفسها المستفيد من إعارة الاسم .

**المادة 86:** يعاقب كل من ينشر أو يذيع عمدا أخبارا خاطئة أو مغرضة من شأنها أن تمس أمن الدولة

و الوحدة الوطنية بالسجن المؤقت من خمس (5) سنوات إلى عشر (10) سنوات .

**المادة 87** : كل تحريض بأية وسيلة من وسائل الإعلام علي ارتكاب الجنايات أو الجنح ضد أمن الدولة

و الوحدة الوطنية يعرض مدير النشرية و صاحب النص لمتابعات جزائرية باعتبارهما مشاركين في الجنايات و الجنح التي تسبب فيها إذا ترتبت عليها آثار .

و يعاقب المدير و صاحب النص بالحبس من سنة إلى خمس (5) سنوات و بغرامة مالية تتراوح ما بين 10.000 دج و 100.00 د ج أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط إذا لم يترتب على التحريض أثار .

**المادة 88:** يتعرض للعقوبات المنصوص عليها في المادتين 97و69 من قـــانون العقوبات ، كل من ينشر

و يذيع بالوسائل المنصوص عليها في المادة 4 أعلاه خبرا وثيقة تتضمن سرا عسكريا .

**المادة 89:** يعاقب كل من ينشر بالوسائل المنصوص عليها في المادة 4أعلاه أخبارا أو وثائق تمس سر التحقيق و البحث الأوليين في الجنايات و الجنح بالحبس من شهر إلى ستة أشهر و بغرامة مالية تتراوح ما بين 5.000 دج و 50.000 د ج

**المادة 90:** يعاقب بالحبس من شهر إلى ثلاثة أشهر و بغرامة مالية تتراوح ما بين 5.000 د ج و 100.000 د ج كل من ينشر و يذيع بأيــــة وسيلة صـــــورا أو رســـــوما أو بيانات توضيحية أخرى تحكي كل ظروف الجنايات أو الجنح أو بعضها المنصوص عليها في المواد 255ألى 263 و 333 إلـــى 342 مـــن قانون العقوبات .

**المادة 91:** يعاقب بالحبس من ثلاثة أشهر إلـــى سنة بغرامة مالية تتراوح ما بين : 5.000 د ج و 100.000 د ج كل من ينشر أو يذيع بأية وسيلة كانت و قصد الإضرار ، أي أو رسم بياني يتعلق بهوية القصر

و شخصيتهم إلا إذا تم هذا النشر بناءا على رخصة أو طلب صريح من الأشخاص المكلفين .

**المادة 92:** يعاقب بالحبس من شهر إلى ستة أشهر و بغرامة مالية تتراوح ما بين : 5.000 إلى 50.000 د ج كل من ينشر فحوى مداولات الجهات القضائية التي تصدر الحكم إذا كانت جلساتها مغلقة .

**المادة 93:** يعاقب بالحبس من شهر إلى ثلاثة (3) أشهر و بغرامة مالية مـــــــــا بين 2.000 د ج إلى 10.000 دج كل من ينشر و يذيع تقارير عن مداولات المرافعات التي تتعلق بالأحوال الشخصية

و الإجهاض .

**المادة 94**: يمنع استعمال أي جهاز تسجيل أو جهاز إذاعي أو آلة تصوير تلفزيونية أو سينمائية أو عادية عقب افتتاح الجلسة القضائية ما لم تأذن بذلك الجهة القضائية و يعاقب على مخالفة ذلك بغرامة مالية تتراوح ما بين : 2.000 د ج و 10.000 د ج

**المادة 95**: يعاقب بالحبس من شهر إلى ستة أشهر و بغرامة مالية تتراوح 5000 د ج إلى 50.000 د ج كل من ينشر أو يذيع مداولات المجالس القضائية و المحاكم .

**المادة 96:** يتعرض للحبس من سنة إلى خمس (5) سنوات و غرامة مالية تتراوح ما بين 10.000 د ج

و 100.000 د ج كل من ينوه تنويها مباشرا و غير مباشر بأية وسيلة من وسائل الإعلام بالأفعال الموصوفة أو الجنايات أو الجنح .

**المادة 97:** يعاقب بالحبس من شهر إلى سنة و بغرامة مالية تتراوح 3.000 د ج و 30.000 د ج أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط كل من يتعمد بأية وسيلة من وسائل الإعلام إهانة رؤساء الدول الذين يمارسون مهامهم مع مراعاة أحكام المادة 3 أعلاه .

**المادة 98:** يعاقب بالحبس من عشرة أيام إلى سنة و بغرامة مالية تتراوح ما بين 3.000 دج إلى 30.000 د ج كل من يهين بأية وسيلة من وسائل الإعلام رؤساء البعثات الدولية و أعضاءها المعنمدين لدى حكومة الجمهورية الديمقراطية الشعبية .

**المادة 99:** يمكن أن تأمر المحكمة ، في جميع الحالات الواردة في هذا الباب بحجز الأملاك التي تكون موضوع المخالفة **و** إغلاق المؤسسات الإعلامية المعنية إغلاقا مؤقتا أو نهائيا .

**البــــــــــــاب الثـــــامن**

**أحكـــــــــــام ختاميــــــــــة**

المادة 100: يستثنى الإشهار من مجال تطبيق هذا القانون و يحال على قانون خاص .

المادة 101: يستثنى سبر الآراء من مجال تطبيق هذا القانون و يحال عـــــــــلى قـــــانون خاص .

**البـــــــــاب التـــــــاســـــع**

**أحكـــــــــــــام انتقـــــــــــاليـــة**

**المادة 102 :** يمكن أن يفصل فصلا عضويا ووظيفيا و قانونيا بين نشاطات النشر و التحرير و الطبع من أجل تطبيق هذا القانون في ميدان الصحافة المكتوبة التابعة للقطاع العام .

المادة 103: يختار بصفة انتقالية من أجل تكوين المجلس الأعلى للإعلام الصحافيون الذين يجب أن ينتخبهم أمثالهم من بين الصحافيين الحائزين البطاقة و ينتخب ثلاثة من بين صحافيي أجهزة الإذاعة الصوتية و التلفزية كما ينتخب الثلاثة الآخرون من بين صحافيي أجهزة الصحافة المكتوبة .

المادة 104: جـــــــري القرعة انتقالا من أجل القيام بالتجديديين الأوليين في المجلس الأعلى للإعلام ضمن كل مجموعة و حسب نسبة كل منها كما يأتي :

√ واحد من بين الأعضاء الذين يعنيهم رئيس الجمهورية .

√ واحد من بين الأعضاء الذين يعنيهم رئيس المجلس الشعبي الوطني .

√اثنان من بين الصحافيين المنتخبين .

المادة 105: تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القانون ، لا سيما القانون رقم 01-82 المؤرخ في 06 فبراير سنة 1982 المذكور أعلاه .

المادة 106: ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

**حرر بالجزائر في 8 رمضان عام 1410 الموافق 3 أبريل سنة 1990**

**الخاتمــــــــــة:**

كيف تصبح مراسلا صحفيا : عنوان هذا الكتاب

مهم لكل المراسلين و المحررين الإعلاميين من قراءة هذا الكتاب يكشف عن كتابة و تحرير الأخبار التي يبثها الإعلام المكتوب و المرئي و حتى الالكتروني .

* يعرض هذا الكتاب القوالب الصحفية
* يحتوي على سبعة عشر فصلا و هي خصائص المراسل الصحفي ثم دور وسائل الإعلام
* الصحافة فن الخبر الصحفي ، الكتابة التلفزيون ،
* فن الحديث الصحفي ، فن التحقيق الصحفي
* فن التقرير الصحفي ،فن العمود الصحفي
* الإشهار الصحفي ، -أهمية وكالات الأنباء
* الحملة الإعلامية ،الصحافة الالكترونية ،حرية الصحافة
* أخلاقيات الصحافة ،قانون الإعلام ، علوم الصحافة و أخيرا عناوين مهمة للتكوين المتواصل في بحر الصحافة و الإعلام .

**الفهرس :**

1. المراسل الصحفي
2. دور وسائل الإعلام
3. الصحافة
4. فن الخبر الصحفي
5. الكتابة للتلفزيون
6. فن الحديث الصحفي
7. فن التحقيق الصحفي
8. فن التقرير الصحفي
9. فن العمود الصحفي

10-الاشهار الصحفي

11- أهمية وكالات الأنباء

12- الحملة الإعلامية

13- الصحافة الالكترونية

14- حرية الصحافة

15- أخلاقيات الصحافة

16- قانون الإعلام

17- علوم الصحافة

18-عناوين مهمة

**عناوين مهمة :**

[**http://www.jut.univ-bours.fr/**](http://www.jut.univ-bours.fr/)[**http://www.cfpj.com**](http://www.cfpj.com)

[**http://www.es-lille.fr/**](http://www.es-lille.fr/)[**www.jpj**](http://www.jpj) **paris .org /**

**www-efap.com** [**http://www.celsa.fr/**](http://www.celsa.fr/)

[**http://www.iutb.u-bordeux**](http://www.iutb.u-bordeux) **.fr/**

http ://www.ejecm.univ-mrs.fr

http://www.iscom.fr/

<http://www.ejt.fr/>

<http://www.univ-lyon3.fr/> http//www.cuej.u-strasbj.fr/

http ://www.iscpa-lyon.com/

http://www.idrac.tm.fr/

<http://www.univ-lion> 2.fr/

***المستشار في التربية***

**ملتقى تكويني لصالح المستشارين في التربية**

**من اعداد المستشار في التربية محمد عقوني .**

**بسم الله الرحمان الرحيم و الصلاة و السلام على سيدنا محمد النبي الكريم أما بعد السيدان مفتشا التربية و التكوين زميلاتي**

**الفضليات زملائي الافاضل سلام الله عليكم و رحمته تعالى و بركاته و بعد بادىء بدء نرحب بكم و نتمنى لكم اقامة طيبة بينا**

**فأهلا و سهلا بكم بين أحضان الاسرة التربوية لثانوية الرائد بوعيزم المختار بلدية عين يوسف ولاية تلمسان .**

**لا تزال تفتقر المكتبة الادارية الجزائرية لمؤلفات في مختلف ميادين الادارة المدرسية لذا ارتأيت ا اطلق هذا الدليل الموجه للمستشارين في**

**التربية لتسيير المتوسطات و الثانويات ولقد سبقه مؤلف يهتم**

**بالادارة المدرسية تحت اسم (( الادارة العامة الجديدة )) .**

**متابعة أعمال التلاميذ و انضباطهم**

**الهدف: أن يكون المستشار بنهاية الملتقى متحمسا و قادرا على :**

**استعمال الأعلام الآلي في متابعة أعمال التلاميذ و انجاز جميع الوثائق الإدارية بواسطة برمجيات الكومبيوتر .**

**تختلف تطبيق مهام مستشار التربية في واقع الامر من مؤسسة لأخرى واقع العمل يعتمد على السياق المحلي على التركيبة الاجتماعية التي تستقبلها المؤسسة من المراقب العام أو الحارس العام** .

**المستشار في التربية**

**كلمة الاستشارة**

**تعني طلب المشورة من الآخرين و الأدلة على ذلك قوله تعالى (( فبما رحمة من الله لنت لهم و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الامر فإذا عزمت فتوكل على الله أن الله يحب المتوكلين(( .**

**مهارات العمل الاستشاري**

**يعمل المستشار التربوي بواسطة أربع مهارات أساسية.**

**دمج هذه المهارات والموازنة بينها يجعل عمله خاصاً ومتميّزاً:**

**1.     استشارة – (مبني على علاقات مهنية بين الأشخاص: المستشار والمستشير.**

**وأهميته انه يضع بين يدي المستشير قدرة مهنية مدرّبة  يستطيع المستشير معها أن يتحدث ويستوضح مشاكله وبمساعدته يستطيع**

**أن يخطط ويختار طريقه  بحكمة خاصة عندما يحتاج ذلك.**

**2.    التشاور – (مبني على المشاركة بالمعلومات المهنية مع مصادر مهنية أخرى**

**( أخصائيين نفسيين , أسرٍ , معلمين , مدير ) . يقابل المستشار في هذه العملية مِهَنياً ( آخر أو أكثر) وفي اللقاء  يتم تفعيل المعلومات**

**والتجارب لدى كلٍِ منهم ( حتى ولو كانت القدرة المهنية غير متكافئة ) كي يتم التركيز في إيجاد حل لمشكلة معينة .**

**3.    التنسيق – (يقوم المستشار بعملية التنسيق من اجل الملاءمة ما بين الخدمات الجماهيرية واحتياجات الطلاب المحددة,**

**.**

**4.    إدارة البرامج - (تفعيل برامج تطويرية ووقائية بواسطة تأهيل هيئات تدريسية , وتطبيق البرامج بين الطلاب مع تفعيل هيئة مراقبة وتقييم .**

المستشار

**الوضعية المهنية**

***تسيير غيابات التلاميذ***

***حركة و أمن التلاميذ***

***تسيير و تنشيط المجموعة التربوية***

***تبادل المعلومات فيما يخص سلوك و نشاطات التلاميذ***

***المعارف***

* **معرفة المنظومة التربوية وتسيير المؤسسة.**
* **معرفة التشريع و القوانين ( مسؤولية و أمن ).**
* **معرفة المحيط الاجتماعي و الاقتصادي و العائلي.**
* **معرفة علم نفس المراهق .**

**معرفة شركات الاتصال الداخلي و الجارخي .**

* **معرفة القواعد الأمنية فيما يتعلق بسلامة الأشخاص.**
* **معرفة النظام الداخلي.**

**معرفة القانون (الدور الذي تقوم به مصالح الوقاية و الأمن).**

***المعرفة و الخبرة***

* **تلقى جهاز مراقبة و تسيير التلاميذ(وثائق و استغلال المعلومات).**
* **يعرف المشاكل و يفعل المتابعة التربوية للتلاميذ(يعرف مهام كل موظف إداري و تربوي في الحياة الدراسية)**
* **المعرفة و الخبرة يتعاون مع الفريق البيداغوجي(الأستاذ المسؤول عن القسم(الأستاذ المسؤول عن المادة).**

**و مع مختلف الفريق الإداري و التربوي.**

* **يستعمل الوسائل الحديثة إعلام إلي و غيرها.**
* **يشارك في انجاز و ضبط جداول توقيت التلاميذ و الأساتذة.**
* **يراقب تطبيق استعمالات الزمن.**
* **تحسس التلاميذ و الفريق التربوي بقواعد الأمن للحياة المدرسية.**
* **يتعاون مع مصالح الأمن(رجال مطافي، درك و أمن).**
* **يعين أهداف و غايات مشروع المؤسسة و مشروع الاستشارية.**
* **ينشط المساعدين (التربويين، التلاميذ و مندوبي الأقسام).**
* **يراقب تنفيذ العمليات.**

**ينظم و يقيم عمليات فريق الاستشارة.**

**الإستشارة الناجحة**

**الاقتراحات والأفكار والإجراءات التي تساهم في تسيير وتطوير نظم المؤسسة أو المنظومة في جوانبها المختلفة، وتوقع العديد من العوامل والعقبات التي قد تعترض أداءه  ووضع تصورات شاملة الجوانب للتمكن من العمل في ظلها دون تأثر جودة الأداء للعملية الاستشارية لذلك من المهم لأي منظومة أو مؤسسة إدراج موقعا وحيزاً في مخططها  للعملية الاستشارية، وتحديد نوعيتها حسب متطلباتها وتهيئة الظروف المناسبة لها ، لتصبح العملية الاستشارية فعالة وتنعكس بالإيجابية على مسيرة المنظومة والعاملين به.**

**المهارات الاستشارية**

***التشاور***

***تشاور القوم – شاور بعضهم بعضا تبادلوا الاراء و الافكار***

***تشاور القضاة في الحكم .***

***قال تعالى (( فان ارادا فصالا عن تراض منهما و تشاور فلا جناح عليهما )) .***

***الاستشارة***

***الاستشارة في المجال الاكاديمي تعد طريقة بيداغوجية لتدريب المتكون على استعمال افكاره و معارفه استعمالا منهجيا علميا للاجابة على الاشكالات المختلفة .***

***ضبط التعداد بواسطة جداول كشف التلاميذ الحاضرين الى نهاية الشهر...***

***تعداد تلاميذ كل قسم حسب الصفة و الجنس***

***يجب ان تكون الاقسام منسجمة و متجانسة من حيث الذكور و الاناث و الداخليون و الخارجيون .***

***لذا لا بد من ضبط المجاميع في كل الاقسام و حسب المستويات و التعداد العام للمؤسسة .***

***ضبط عدد التلاميذ بكل قسم و بكل شعبة .***

***و ضبط عدد التلاميذ حسب المؤسسات الباعثة .***

***ضبط تعداد التلاميذ في جداول حسب وظائف الاولياء .***

***ضبط القوائم في سجل حالة أول اكتوبر و في سجلات الاقسام و سجلات الدخول و الخروج .***

***مراقبة غيابات التلاميذ بواسطة الاشعارات***

***الاشعار الاول و الاشعار الثاني و الاشعار بالفصل ترسل هذه المطبوعات***

***عن طريق البريد بواسطة الادارة للاولياء .***

***نموذج الاشعار الاول بالغياب***

***يؤسفني ان اعلمكم بان بانكم - ........................***

***من قسم ......................... قد تغيب ( ت ) منذ يوم ....................................***

***الى يومنا هذا .***

***لهذا ارجو منكم ان تعلمونا بسبب غيابه و ذلك اما بحضوركم***

***شخصيا او عن طريق البريد .***

***عين يوسف في ................................***

***المستشار في التربية***

***نموذج الاشعا رالثاني بالغياب***

***يؤسفني ان اعلمكم بان بانكم - ........................***

***من قسم ......................... قد تغيب ( ت ) منذ يوم ....................................***

***الى يومنا هذا .***

***لهذا ارجو منكم ان تعلمونا بسبب غيابه و ذلك اما بحضوركم***

***شخصيا او عن طريق البريد .***

***عين يوسف في ................................***

***المستشار في التربية***

***---------------------------------------------------------------------------------------------***

***نموذج اشعار بالفصل***

***يؤسفني ان اعلمكم بان ابنكم لم يلتحق بالمؤسسة منذ تاريخ ........................................***

***ورغم المراسلات التالية***

***الاشعار الاول بتاريخ ................................***

***الاشعار الثاني بتاريخ ...............................***

***الاشعار الثالث بتاريخ ...............................***

***الا انه لم يلتحق بالمؤسسة لذا فانه سيشطب من القوائم اعتبارا من تاريخ اليوم .***

***عين يوسف في ..................................***

***المدير***

***التقرير اليومي للاستشارية***

***1 – المواظبة***

***دروس لم تقدم بالمواد و بالتوقيت و بذكر القسم الذي غاب استاذه***

***الاجراءات المتخذة..........................................................................***

***.................................................................................................***

***2- مواظبة التلاميذ***

***الغيابات***

***ذكر تعداد تلاميذ القسم و عدد التلاميذ الغائبين به مع حصيلة المجاميع للغيابات بالاقسم***

***3 – غيابات و تاخرات المساعدين التربويين***

***في الفترتين الصباحية و المسائية***

***ذكر عدد الحاضرين و الغائبين و المجموع مع ذكر النسبة المائوية لغيابات التلاميذ و الاساتذة و المساعدين التربويين.***

***ارفاق التقرير بقائمة التلاميذ العائبين و عدد ساعات و ايام الغيات .***

***التسيير***

**تنظيم الاستشارية**

**ضبط حركة دخول التلاميذ و الاستراحة**

**المشاركة في تطبيق الإجراءات**

**الخاصة بأمن و سلامة التلاميذ**

**يتعاون المستشار مع الأساتذة و يتبادل معهم المعلومات فيما**

**يخص سلوك التلاميذ و نتائجهم.**

**عن شروط و ظروف العمل.**

**البحث المشترك عن أسباب المشاكل.**

**و التدخل لاتخاذ الإجراءات**

**يتابع نتائج مجالس الأقسام.**

**يشارك في بناء مشروع المؤسسة و انجاز.**

***التنشيط التربوي***

**يتصل مباشرة مع التلاميذ على المستوى الجماعي و الفردي أقسام**

**سلوك.**

**انجاز أعمال النتائج.**

**مشاكل شخصية.. النادي الاجتماعي.**

**تنظيم الوقت و الترفيه.**

**تكوين و تنشيط مندوبي الأقسام.**

**يقوم المستشار في التربية**

**بحفظ النظام و تطبيقه داخل المؤسسة**

**و بحماية الوسط المدرسي**

**و بمراقبة حضور التلاميذ و غياباتهم**

**و بتنظيم الحياة في النظام الداخلي و نصف الداخلي**

**في المطعم و في المراقد و المذاكرة و المداومة.**

**و بتنظيم حركة دخول و خروج التلاميذ ايثناء الاستراحة.**

**و يساعد التلاميذ على استغلال فدراتهم و يقوم بتحسين الشروط المعنوية و المادية لتمدرس التلاميذ .**

**و يسهر على تنشيط المكتبة و تفعيلها و يقوم بتنظيم جداول توقيت التلاميذ الداخليين خارج اوقات الدراسة .**

**و تنظيم خدمات المساعدين التربويين .**

**دور المستشار في التربية**

**من مهام المستشار في التربية تشكيل الافواج التربوية**

**لا بد من توفير الوثائق التالية :**

* **الخريطة التربوية**
* **محاضر مجالس الاقسام لنهاية السنة**
* **المنشور الوزاري رقم 16 المحدد للمقاييس المتعلقة بتشكيل الافواج**
* **محضر القبول للسنة الاولى ثانوي**
* **و لا بد من ان يراعي في تشكيل الافواج الجوانب البيداغوجية بحيث**
* **تكون الاقسام متجانسة و منسجمة .**

**الفاعليـــــــــــــــة**

**يقوم:**

**بتحضير النظام الداخلي.**

**ينظم الحياة في النظام الداخلي و النصف داخلي.**

**ينظم عمل المساعدين التربويين و يكونهم.**

**يحضر القوائم الاسمية .**

***النشاطات التربوية الاجتماعية لمستشار التربية***

1. **التدابير المتخذة لمساعدة التلاميذ على الاستعمال الأفضل لقدراتهم 11. العناية بالجانب الصحي والاجتماعي ................................**

**و إمكانياتهم قصد التنمية المنسجمة لشخصيتهم وازدهارهم ............... ............................................................................................**

**................................................................................................... 12. قوائم الحالات الخاصة .....................................................**

**................................................................................................... ............................................................................................**

1. **تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة................................................ 13. دفاتر المداومة ..................................................................**

**.................................................................................................. ............................................................................................**

1. **حفظ النظام والانضباط ............................................................. 14. دفاتر المذاكرة ..................................................................**

**................................................................................................... ...........................................................................................**

1. **مراقبة حضور التلاميذ و مواضبتهم ......................................... 15. تحسين الظروف المادية والاجتماعية للتمدرس ....................**

**................................................................................................. ............................................................................................**

1. **مراقبة حركة دخول التلاميذ وخروجهم .................................. 16. تنشيط دور مندوبي الأقسام ..............................................**

**.................................................................................................. ...........................................................................................**

1. **تنظيم الحياة في النظام الداخلي ............................................. 17. تبني انشغالات التلاميذ و تحسين ظروفهم .........................**

**................................................................................................... ............................................................................................**

1. **دفاتر الالتزامات و تقويم السلوك ........................................... 18. تنشيط خلية الاستماع والإصغاء .........................................**

**................................................................................................... ............................................................................................**

1. **دفتر النشاطات الثقافية و الرياضية ........................................ 19. إشراك التلاميذ في نظافة و تزيين المؤسسة ...........................**

**.................................................................................................. ...........................................................................................**

**9.تنشيط النوادي (التنظيم والمتابعة والتقويم) ..................................... 20. التضامن المدرسي..............................................................**

**................................................................................................. ...........................................................................................**

**10. تنشيط المكتبة واستعمال دفتر المطالعة ..................................... 21.الرصيد التشريعي و التنظيمي في هذا المجال .......................**

**................................................................................................ ............................................................................................**

**القائمة الاسمية للتلاميذ**

**للقسم الاولى ج م ع 1**

**يذكر اسم القسم و الشعبة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الجنس** | **المنتقلون** | **المعيدون** | **المجموع** |
| **ذكور** | **11** | **5** | **16** |
| **اناث** | **15** | **0** | **15** |
| **المجموع** | **26** | **5** | **31** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الجنس** | **داخلي** | **نصف داخلي** | **المجموع** |
| **ذكور** | **0** | **5** | **5** |
| **اناث** | **0** | **6** | **6** |
| **المجموع** | **0** | **11** | **11** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***الرقم*** | ***اللقب و الاسم*** | ***الجنس*** | ***الصفة*** | ***تاريخ و مكان الازدياد*** | ***الاعادة الحالية*** | ***الاعادة السابقة*** | ***معدل الانتقال*** | ***ملاحظات*** |
| ***1*** |  | ***ذ*** | ***خارجي*** | ***12/04/1995*** |  |  |  |  |
| ***2*** |  | ***أ*** | ***ن داخلي*** |  |  |  |  |  |
| ***3*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***4*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***5*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***6*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***7*** |  |  |  |  |  |  |  |  |

***أغلقت هذه القائمة الى عدد 7 عند التلميذ ...........................***

***لحركة سبتمبر***

***عين يوسف في تاريخ***

***المدير***

***نموذج حالة التلاميذ الحاضرين في اول أكتوبر***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***رقم التسجيل*** | ***اللقب و الاسم*** | ***تاريخ الميلاد*** | ***مكان الميلاد*** | ***الصفة*** | ***القسم*** | ***اسم الولي*** | ***مهنة الولي*** | ***العنوان*** |
| ***1*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***2*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***3*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***4*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***5*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***6*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***7*** |  |  |  |  |  |  |  |  |

**متابعة التعداد خلال السنة الدراسية ......./.......**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الخروج** | | | **الدخول** | | | **بداية السنة** | | |  |
| **مج** | **إ** | **ذ** | **مج** | **إ** | **ذ** | **مج** | **إ** | **ذ** |  |
|  |  | **1** |  |  |  | **35** | **22** | **13** | **4م1** |
|  |  |  |  |  |  | **35** | **17** | **18** | **4م2** |
|  |  |  |  |  |  | **35** | **21** | **14** | **4م3** |
|  |  |  |  |  |  | **34** | **13** | **21** | **4م4** |
|  |  |  |  |  |  | **139** | **73** | **66** | **4م** |
|  |  |  |  |  |  | **42** | **25** | **17** | **3م1** |
|  |  |  |  |  |  | **41** | **24** | **17** | **3م2** |
|  |  |  |  |  |  | **83** | **49** | **34** | **3م** |
|  |  |  |  |  | **1** | **36** | **18** | **18** | **2م1** |
|  |  |  |  |  |  | **36** | **18** | **18** | **2م2** |
|  |  |  |  |  |  | **36** | **18** | **18** | **2م3** |
|  |  |  |  |  |  | **36** | **18** | **18** | **2م4** |
|  |  |  |  |  |  | **37** | **18** | **19** | **2م5** |
|  |  |  |  |  |  | **181** | **90** | **91** | **2م** |
|  |  |  |  |  | **1** | **38** | **20** | **18** | **1م1** |
|  |  |  |  | **1** |  | **38** | **18** | **20** | **1م2** |
|  |  |  |  |  |  | **38** | **20** | **18** | **1م3** |
|  |  |  |  |  |  | **38** | **18** | **20** | **1م4** |
|  |  |  |  |  |  | **38** | **18** | **20** | **1م5** |
|  |  |  |  |  |  | **37** | **19** | **18** | **1م6** |
|  |  |  |  |  |  | **38** | **20** | **18** | **1م7** |
|  |  |  |  |  |  | **38** | **18** | **20** | **1م8** |
|  |  |  |  |  |  | **303** | **151** | **152** | **1م** |
|  |  |  |  |  |  | **706** | **363** | **343** | **مج** |

***نموذج* سجل الدخول و الخروج**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **تاريخ الدخول** | **رقم الترتيب** | **الاسم و اللقب** | **النوعية** | **القسم** | **تاريخ و مكان الميلاد** | **عنوان الاولياء** | **اسم و لقب الوكيل** | **تاريخ الخروج** | **ملاحظات و سبب الخروج** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**القرار  
رقم :171 و. ت .أ . خ. و**

**قرار يحدد مهام مستشاري التربية و المستشارين الرئيسيين للتربية في مؤسسات التعليم الثانوي  
  
إن وزير التربية  
بمقتضى الأمر رقم 76-35 المؤرخ في 16 أفريل 1976 و المتضمن تنظيم التربية و التكوية  
بمقتضى المرسوم رقم 70-115 المؤرخ في 1 ابريل سنة 1970, و المتضمن إنشاء المعاهد التكنولوجية للتربية  
- بمقتضى المرسوم رقم76 –71 المؤرخ في 16 أفريل سنة1976 و المتضمن تنظيم المدرسة الأساسية وسيرها,  
- و بمقتضى المرسوم رقم 76- 172 المؤرخ 16 أفريل سنة 1976 و المتضمن تنظيم مؤسسات التعليم الثانوي وسيرها,  
- بمقتضى المرسوم رقم 90-49 المؤرخ في 06 فبراير سنة 1990 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية  
- و بمقتضى القرار رقم 1003المؤرخ في 15 سبتمبر 1983 و الذي يحدد مهام المراقب العام في مؤسسات التعليم الثانوي.  
يقرر مايلي:  
أحكام عامـة  
المادة 01: يمارس مستشار التربية و المستشار الرئيسي للتربية مهمامهما وفقا للأحكام المرسوم رقم 90-49 المشار اليه أعلاه, تحت سلطة  
مدير المؤسسة.  
المادة02 : يكلف مستشار التربية و المستشار الرئيسي للتربية و النظام و الانضباط في مؤسسات التعليم الثانوي و المعاهد التكنولوجية   
للتربية.  
ويمارس المستشار الرئيسي للتربية مهامه في مؤسسات التعليم الثانوي و المعاهد التكنولوجية للتربية.المادة 03: يشارك مستشار التربية و المستشار الرئيسي للتربية تحت سلطة مدير المؤسسة في المهام التربوية والإدارية.  
المادة 04: يتلقى مستشار التربية في المدارس الأساسية التعليمات مباشرة من مدير المؤسسة.  
ويتلقى مستشار التربية و المستشار الرئيسي للتربية في مؤسسات التعليم الثانوي و المعاهد التكنولوجية للتربية أما مباشرة من مدير المؤسسة أو عن طريق نائب المدير للدراسات.  
المادة 05: يعتبر مستشار التربية والمستشار الرئيسي للتربية عضوين في الفريق الإداري للمؤسسة , حيث انها بهذه الصفة يدعيان  
للمشاركة في الاجتماعات التي تعقدها مختلف المجالس القائمة في المؤسسة طبقا للأحكام المنصوص عليها في القرارات المتعلقة   
بهذه المجالس .  
المادة 06: يمكن مدير المدرسة الأساسية أن يعين مستشار التربية ليخلفه مؤقتا عند غيابه.  
ويمكن مدير مؤسسة التعليم الثانوي و المعهد التكنولوجي للتربية أن يعين مستشار التربية او المستشار الرئيسي للتربية ليخلفه  
مؤقتا عن غيابه إذا لم يوجد نائب مدير للدراسات بالمؤسسة.  
المادة07: تشتمل المهام المرسومة لمستشاري التربية و المستشارين الرئيسيين للتربية على نشاطات تربوية و بداغوجية وإدارية ومالية**

***النشاطات التربوية***

**المادة08: تشكل النشاطات التربوية الوظيفة الأساسية لمستشار التربية و المستشار الرئيسي للتربية و اللذين يتعين عليها مساعدة التلاميذ   
على الاستعمال الفضل لقدراتهم و إمكاناتهم قصد التنمية المنسجمة لشخصيتهم و ازدهارها.  
المادة09: ينبغي أن يكون مستشار التربية و المستشار الرئيسي للتربية في عملها ضمن المجموعة التربوية, قدوة للتلاميذ في سلوكهم .  
المادة10: يكلف مستشار التربية و المستشار الرئيسي للتربية على الخصوص بما يلي:  
 تطبيق النظام الداخلي لمؤسسة .  
 حفظ النظام والانضباط داخل المؤسسة.  
 مراقبة حضور التلاميذ ومواظبتهم.  
 تنظيم حركة دخول التلاميذ وخروجهم و استراحتهم.  
 تنظيم الحياة في النظام الداخلي .  
المادة11: يشارك مستشار التربية و المستشار الرئيسي للتربية بصفة نشيطة في :  
تعزيز العلاقات المنسجمة ضمن المجموعة التربوية ,  
تحسين الشروط المعنوية و المادية التي يجري فيها تمدرس التلاميذ.  
تنمية النشاطات الاجتماعية و التربوية في المؤسسة.  
المادة12: يلزم مستشارو التربية والمستشارون ن الرئيسيون للتربية عند الحاجة بالمشاركة, في تاطير التلاميذ أثناء تنقلهم خارج المؤسسة   
بمناسبة التظاهرات و الأنشطة المبرمجة بصفة رسمية في إطار انفتاح المدرسة على المحيط.  
المادة13: ينظم مستشارو التربية والمستشارون ن الرئيسيون للتربية جدول توقيت التلاميذ الداخلين خارج أوقات الدراسة .  
المادة14: يراقب مستشارو التربية والمستشارون ن الرئيسيون للتربية حضور التلاميذ في الأقسام و أثناء المذاكرة و المداومة وفي المطعم  
  
*النشاطات البداغوجية***

**المادة17: يساهم مستشارو التربية والمستشارون ن الرئيسيون للتربية في:  
1) ضبط جداول توقيت التلاميذ وخدمات الأساتذة.  
2) تحضير مجالس التعليم و مجالس الأقسام.  
المادة18: يقوم مستشارو التربية والمستشارون ن الرئيسيون للتربية بتشكيل الأقسام التربوية طبقا لتوجيهات مدير المؤسسة ونائب المدير للدراسات على أ ساس الملاحظات المستخلصة من مجالس الأقسام المنعقدة في نهاية السنة.  
المادة19: يتولى مستشارو التربية والمستشارون ن الرئيسيون للتربية مسؤولية تنظيم خدمات مساعدي التربية وتسخيرها بصفة عقلانية.  
المادة20: يشارك مستشارو التربية والمستشارون ن الرئيسيون للتربية في تكوين مساعدي التربية بما يكفل قيامهم بتاطير التلاميذ وتربيتهم.  
*النشاطات الإدارية و المالية***

**المادة21: يضبط مستشارو التربية والمستشارون الرئيسيون للتربية بطاقة التلاميذ ويعدون جدولا عدديا للتلاميذ المسجلين في المؤسسة   
بصفة منتظمة.  
المادة22:يحرر مستشارو التربية والمستشارون الرئيسيون للتربية الشهادات المدرسية للتلاميذ الذين يطالبونها و يعرضونها على مدير  
المؤسسة أو نائب المدير للدراسات للتوقيع عليها .  
المادة23: يسهر مستشارو التربية والمستشارون الرئيسيون للتربية على احترام المنشآت و التجهيزات في المؤسسة, ويقدمون تقريرا عن   
الضرر الذي قد يلحق بها إلى مدير المؤسسة أو نائب المدير للدراسات و يرفعون عن طريقة إلى المصالح الاقتصادية محضرا   
يتضمن طبيعة التالف و ظروفه, و الفاعل المسؤول قصد القيام بالتصليح عند الاقتضاء تقدير مبلغ الضرر.  
المادة 24: يرفع مستشارو التربية والمستشارون الرئيسيون للتربية يوميا إلى مدير المؤسسة ونائب المدير للدراسات تقريرا مكتوبا عن   
الحياة داخل المؤسسة .  
المادة25: يمكن أن يطلب من مستشارو التربية والمستشارون الرئيسيون للتربية تنظيم عمليات استلام التلاميذ للكتب المدرسية بالتعاون مع   
المصالح الاقتصادية .  
المادة26: لا يتداول مستشارو التربية والمستشارون الرئيسيون للتربيةالاموال الخاصة بالتلاميذ آو المؤسسة و يسهرون أيضا على عدم   
القيام بجمع الأموال آو تحصيلها من التلاميذ إذا لم ترخص به السلطة السلمية.  
المادة27: تقوم العلاقات بين مستشارو التربية والمستشارون الرئيسيون للتربية و المصالح الاقتصااما بواسطة تقرير مكتوبا يقدم عن طريق  
مدير المؤسسة آو نائب المدير للدراسات ,أو مباشرة مع موظف المصالح الاقتصادية المكلف بالخدمات الداخلية أثناء جولته اليومية  
في المؤسسة.  
المادة28: إذا كانت المؤسسة تضم عددا من مستشارو التربية والمستشارون الرئيسيون للتربية فان توزيع المهام عليهم يقوم به مدير  
المؤسسة على أساس مبدأ التناوب الذي يعد ضروريا   
المادة29: يمكن مدير المؤسسة أن يكلف احد مستشارو التربية والمستشارون الرئيسيون للتربية آو عددا منهم بمسؤوليات محددة تتعلق بالآتي.  
تاطير مجموعة من الأقسام.  
مسك ملفات التلاميذ  
الاتصال مع مندوبي الأقسام و الأساتذة و الأولياء  
المشاركة في نشاطات تربوية و اجتماعية تتطلب كفاءات خاصة  
المادة30: يلزم مستشارو التربية والمستشارون ن الرئيسيون للتربية بالحضور الدائم في المؤسسة ويمكن أثناء أداء مهامهم أن يستحضروا أي  
وقت من الليل و النهار.  
المادة31: تدخل مشاركة مستشارو التربية والمستشارون ن الرئيسيون للتربية في تنظيم الامتحانات و المسابقات و تصحيحها و لجانها و في   
عمليات و في عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف التي تنظمها وزارة التربية في واجباتهم المهنية .  
المادة32: تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القرار و لاسيما القرار رقــم 1003 المؤرخ في 15 سبتمبر 1983 المشار إليه أعلاه.  
المادة 33: توضح مناشير لاحقة عند الحاجة أحكام هذا القرار الذي يصدر في النشرة الرسمية للتربية  
وزير التربية  
علي بن محمد**

**مهام مساعدي التربية**

**قرار رقم 832 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991 يحدد مهام مساعدي التربية و شروط عملهم : يقرر ما يلي  
  
احكام عـامة  
المادة 1 : يهدف هذا القرار , طبقا لأحكام المادة 85 من المرسوم رقم 90/49 المشار اليه أعلاه , الى تحديد المهام المرسومة لمساعدي التربية و شروط عملهم.  
المادة 2 : يقوم مساعدو التربية في المؤسسـات التي يعينون فيها اما بالخدمة في النظام الخارجي أو في النظام الداخلي.  
و يمكن عند الحاجة أن يطلب منهم ا لقيام بالخدمة في النظامين معا.  
المادة 3 : تشمل الخدمة في النظام الخارجي على المشاركة في تأطير جميع التلاميذ أثناء أوقات الدوام فى الفترتين الصباحية و المسائية , وفقا لما ينص عليه التنظيم العام لأنشطتهم , و يتولاها مساعدو التربية المكلفون بالنظام الخارجي.  
و تتعلق الخدمة في النظام الداخلي أساسا بتلأطير التلاميذ الداخليين و نصف الداخليين خارج الفترتين المذكورتين و يتولاها مساعدو التربية المكلفون بالنظام الداخلي.  
المادة 4 : يمارس مساعدو التربية نشاطاتهم تحت سلطة مدير المؤسسـة و تحت المسؤولية المباشرة لمسيتشار التربية المعنى بالخدمة و يمارسونها في الثانويات و المتاقن فضلا عن ذلك , تحت مراقبة نائب المدير للدراسات و المستشار الرئيسي للتربية.  
المادة 5 : يتلقى مساعدو التربية التعليمات من مستشار التربية و نائب التربية و نائب المدير للدراسات ومدير المؤسسـة.  
المادة 6 : يعتبر مساعدو التربية أعضاء في الفريق التربوي بالمؤسسة , ويشاركون في تربية التلاميذ و يوجهون عملهم و ينشطونه.  
و يقومون على هذا الأساس بنشاطات تربوية و بيداغوجية و إدارية.  
النشاطات التربويية و البيداغوجيــة  
المادة 7 : يشارك مساعدو التربية مشاركة فعلية و مستمرة فيما يلـي:  
- متابعة تطبيق أحكام النظام الداخلي للمؤسســـة.  
- السهر على احترام التلاميذ للنظام و تحليهم بالإنضباط.  
- تأطير التلاميذ و تربيتهم.  
- حماية ممتلكات المؤسســة و المحافظة عليها.  
المادة 8 : يكلف مساعدو التربية بالسهر على ما يأتي:  
- تنظيم حركـة التلاميذ و مراقبتها أثناء أوقات الدخول و الإستراحة و الخروج.  
- إعتناء التلاميذ بحسن السلوك و المعاملـئة.  
- احترام قواعد الوقاية و الأمن.  
المادة 9 : يشارك مساعدو التربية في تأطير مختلف الأنشطة التربوية و الثقافية و الرياضية التي تنظمها المؤسسـة من أجل التلاميــذ سواء داخلها أو خارجها.  
المادة 10 : يلزم مساعدو التربية بمرافقة التلاميذ عند تنقلهم خارج الحرم المدرسي بمناسبة التظاهرات و النشاطات التربوية المرتبطة بأهداف المنظومة التربوية و انفتاح المدرسة على المحيط .  
المادة 11 : يندرج عمل مساعدي التربية في إطار تربوي و بناء عليه فان ممارسته تكون وقائية و ليست ردعية.  
المادة 12 : يساهم مساعدو التربية في تقوية العلاقات الانسانية و تنمية النشاطات الاجتماعية و التربوية.  
المادة 13 : يمكن ان يطلب من مساعدي التربية القيام بتاطير التلاميذ الخارجين المرخص لهم بالبقاء بين الفترتين الصباحية و المسائية في المؤسسات التي تتوفر على النظام الداخلي أو نصف الداخلي.  
المادة 14 : يتولى مساعدو التربية في اطار المشاركة في النشاطات البيداغوجية التطبيقية في المؤسسة ما يلي:  
- يوجهون عمل التلاميذ و يراقبونه في أوقات المذاكرة و المداومة.  
- يشاركون في الحراسة اثناء الإختبارات و الفروض التي يقيمها الاساتذة.  
المادة 15 : يلزم مساعدو التربية بالمشاركة في تنظيم الامتحانات و المسابقات , وفي عملية التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعارف التي تنظمها السلطة السلمية.  
النشاطات الادارية  
المادة 16 : تتعلق النشاطات الادارية التي يضطلع بها مساعدو التربية خاصة بما يلي:  
- المراقبة اليومية للتلاميذ من حيث الانتظام في الحضور و المواظبة و تثبيت غياباتهم في مختلف السجلات و الوثائق القانونية.  
- انجاز عدد من الاعمال الدورية منها حساب المعدلات و نقلها و اعداد كشوف العلامات و الكشوف الفصلية وقوائم التلاميذ و الشهادات المدرسية , وبصفة عامة امساك السجلات المتداولة سواء في النظام الداخلي او الخارجي بالمؤسســــة.  
المادة 17 : يشارك مساعدو التربية في مختلف العمليات المرتبطة بافتتاح السنة الدراسية و اختتامها.  
المادة 18 : تدخل مشاركة مساعدي التربية في المناوبة الادارية المقررة بالمؤسسة في واجباتهم المهنية.  
احكام ختامية  
المادة 19 : يستفيد مساعدو التربية بسسب خصوصية بعض المهام التي يتولونها و انطواء عدد منها على ضغوط خاصة سينا منها المتعلقة بالمشاركة في تربية التلاميذ و توجيه أعمالهم و تنشيطها , من تخفيض جزافي قدره أربع ( 4 ) ساعات في النصاب الاسبوعي المطلوب , وفقا للأحكام القانةنية و التنظيمية السارية المفعول.  
المادة 20 : تحتسب مدة الخدمة في المراقد , وهي الفترة الممتدة بين ‘طفاء الأنوار و نهوض التلاميذ, بثلاث (3 ) ساعات.  
وتحسبالفترة التيتسبق اطفاء الأنوار و الفترة المرتبطة بنهوض التلاميذ وقتا فعليا في ساعات الخدمـــــــة.  
المادة 21 : تبدأ الخدمة في النظام الخارجي ربع ( ¼) ساعة على الأقل قبل تكفل الأساتذة بالتلاميذ في بداية الفترة الصباحية و الفترة المسائية و تنتهي ربع ( ¼ ) ساعة بعد نهايتها.  
المادة22 : تشتمل الخدمة في النظام الداخلي , زيادة على حراسة التلاميذ الداخليين في المراقد و المطعم و أثناء المذاكرة , على المشاركة في تاطير التلاميذ أثناء حركة دخولهم في بداية الفترة الصباحية و المسائية.  
المادة 23 : تحدد وثائق تعيين مساعدي التربية صفة التكليف بالخدمة في النظام الخارجي أو النظام الداخلي و يصدرها طبقا للمناصب المالية المخصصة لكل مؤسسة ـو مديرو التربية بصفتهم السلطة المخولة لهذه الصلاحية.  
غير أنه استثناء , يمكن لمدير المؤسسة عند الحاجة اجراء تعديلات بما يتماشى و العمل بالنظامين معا.  
المادة 24 : يمكن لمدير المؤسسة عند الضرورة تكليف مساعدي التربية بمهام محددة منها خاصة المشاركة في النشاطات الاجتماعية و التربوية التي تستلزم كفاءات خاصة و القيام باشغال السكرتارية.  
و ينبغي ألاتشكل الاعمال الخاصة المذكورة النشاط الرئيسي لمساعدي التربية المعنيين.  
المادة 25 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القرار ولا سيما القرار رقم 1009 المؤرخ في 15 سبتمبر 1983 المشار اليه أعلاه.  
المادة 26 : توضح مناشير لاحقة عند الحاجة أحكام هذا القرار الذي يصدر في النشرة الرسميــــة للتربية**

**مهام المشرف التربوي والمشرف الرئيسي للتربية**

**المرجع : المرسوم التنفيذي رقم : 12 - 240 مؤرخ في 29 ماي 2012**  **يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم : 08-315 المؤرخ في :11 /10/2008  
والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية**

**يكلف مشرفو التربية بضمان مراقبة النظام والانضباط في المؤسسة وكذا تنسيق نشاطات مساعدي التربية والمساعدين الرئيسيين للتربية ومتابعتهم ومراقبتهم وتوجيههم الى جانب مسك ومتابعة السجلات والدفاتر المتداولة بالتنسيق مع مستشار التربية وضمان المداومة التربوية استثنائيا اثناء غياب الأستاذ وتسجيلها في السجلات والوثائق المتعلقة بها .  
ويكلفون بمراقبة التلاميذ أثناء تنقلهم خارج المؤسسة خلال التظاهرات والنشاطات التربوية المرتبطة باهداف المنظومة التربوية وانفتاحها على المحيط والمساهمة في تقوية العلاقات الإنسانية وتنمية النشاطات الاجتماعية والتربوية واستقبال أولياء التلاميذ وتوجيههم ويمارسون أنشطتهم في الثانويات والمتوسطات**  **زيادة على المهام الموكلة لمشرفي التربية يكلف المشرفون الرئيسيون للتربية بمساعدة مستشار التربية والمستشار الرئيسي للتربية في إعداد التقرير اليومي وتحضير مختلف مجالس التعليم والأقسام وتسوية غيابات التلاميذ والعمل على معالجة ظاهرة الغيابات بالطرق التربوية ومساعدة التلاميذ على الاستعمال الأفضل لقدراتهم وامكاناتهم وكذا المساهمة في انجاز اعمال بداية ونهاية السنة الدراسية وضبط جداول توقيت التلاميذ وجداول خدمات الأساتذة .  
بالإضافة إلى تعزيز العلاقات ضمن المجموعة التربوية بالاتصال بين مندوبي الأقسام والأساتذة والأولياء والمشاركة في تاطير النشاطات التربوية والاجتماعية ويمارسون انشطتهم في الثانويات والمتوسطات .**

**-----------------------------------------------------------------------------------------**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***ثانوية بوعيزم المختار-عين يوسف-*** | | | | ***جدول خدمات المساعدين*** | | | | ***السنة الدراسية 2014/2013*** | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **لقب و اسم المساعد** | **اوقات الدخول و الخروج** | | **الاقسام المسندة** | **تمرير ورقة الغيابات** | **التمركز في الحركة** | **النصف داخلية** | **القطاع المسند** | **نصف يوم الراحة** | **التوقيع** |  |
| **صباحا** | **مساءا** |  |
| **علي** | **7:45** | **13:15** |  | **كل يوم** | **كل يوم** | **11:15** |  | **الثلاثاء صباحا** |  |  |
| **12:45** | **16:30** | **13:15** |  |
| **خديجة** | **7:45** | **13:15** | **1أ1.1أ2.1أ3** | **كل يوم** | **ما بين الساحتين** |  | **جناح مالك بن نبي** | **الاثنين صباحا** |  |  |
| **12:15** | **17:40** |  |  |
| **سعيد** | **7:45** | **13:15** | **1أ1.1أ2.1أ3** | **كل يوم** | **وراء صفوف النهائي** |  | **جناح مالك بن نبي** | **الاربعاء صباحا** |  |  |
| **12:15** | **17:40** |  |  |
| **يوسف** | **7:45** | **13:15** | **ثالثة 2.1.ثالثة لغات** | **كل يوم** | **الساحة الثانية** | **11:15** | **جناح مالك بن نبي** | **الاثنين صباحا** |  |  |
| **12:15** | **16:30** | **13:15** |  |
| **بلعباس** | **7:45** | **13:15** | **.ثالثة ل.1ع3.1ع2** | **كل يوم** | **وراء صفوف النهائي** | **11:15** | **جناح مالك بن نبي** | **الثلاثاء صباحا** |  |  |
| **12:15** | **16:30** | **13:15** |  |
| **محمود** | **7:45** | **13:15** | **.ثالثة ل.1ع3.1ع2** | **كل يوم** | **وراء صفوف النهائي** |  | **جناح مالك بن نبي** | **الاثنين صباحا** |  |  |
| **12:15** | **17:40** |  |  |
| **عائشة** | **7:45** | **13:15** | **ثانية2ع1 الى2ع2.4ريا** | **كل يوم** | **امام الباب** |  | **جناح البشير الابراهيمي** | **الاربعاء مساءا** |  |  |
| **12:15** | **17:40** |  |  |
| **بوحدودة بوزيان** | **7:45** | **13:15** | **ثانية2ع1 الى2ع2.4ريا** | **كل يوم** | **امام الباب** |  | **جناح البشير الابراهيمي** | **الثلاثاء صباحا** |  |  |
| **12:15** | **17:40** |  |  |
| **سعيدة** | **7:45** | **13:15** | **2ل.2ا2.1ا2** | **كل يوم** | **امام الصفوف الساحة الاولى** |  | **جناح البشير الابراهيمي** | **الخميس مساءا** |  |  |
| **12:15** | **17:40** |  |  |
| **حليمة** | **7:45** | **13:15** | **2ل.2ا2.1ا2** | **كل يوم** | **امام الصفوف الساحة الاولى** |  | **جناح البشير الابراهيمي** | **الاربعاء مساءا** |  |  |
| **12:15** | **17:40** |  |  |
| **يعقوب** | **7:45** | **13:15** | **2ل.2ا2.1ا2** | **كل يوم** | **امام الصفوف الساحة الاولى** |  | **جناح البشير الابراهيمي** | **الاثنين صباحا** |  |  |
| **12:15** | **17:40** |  |  |
| **يونس** | **7:45** | **13:15** | **1ع1 الى 1ع5** | **كل يوم** | **وراء صفوف النهائي** | **11:15** | **جناح البشير الابراهيمي** |  |  |  |
| **12:15** | **16:30** | **13:15** |  |
| **صباح** | **7:45** | **13:15** | **1ع1 الى 1ع5** | **كل يوم** | **وراء صفوف النهائي** | **11:15** | **جناح البشير الابراهيمي** |  |  |  |
| **12:15** | **16:30** | **13:15** |  |
| **نوارة** |  |  |  |  |  |  | **المخابر و الدرج** | **الاحد صباحا** |  |  |
| **زهور** | **كاتبة راقنة بالمصلحة الاستشارية** | | | | | | | | |  |
| ***فاطمة*** | **مكلفة بالمخبر** | | | | | | | **الاربعاء مساءا** |  |  |
| **صباح** |  |  |  |  |  |  |  | **الاحد صباحا** |  |  |
| **نعيمة** | **ساحة العلم** | | | | | | | **الخميس مساءا** | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **المستشار** |  |  |  |  |  |  |  | **المدير** |  |  |

**مستشار التربية و التحضير لمجالس الاقسام**

|  |
| --- |
| **تتنوع نشاطات مستشار التربية بتنوع الأهداف المرسومة لكل مجلس حسب الفترة الدراسية وحتى يتسنى له أداء الدور المنوط به بكل فعالية يبقى عمله مرتبطا إرتباطا وثيقا بالأستاذ الرئيسي في التنسيق والتكامل وسيولة المعلومات وسبل الإتصال بينهما لتحقيق الأهداف المرسومة وإستكمالا للإجراءات المتخذة .  مستشار التربية قطب من أقطاب العمل في المؤسسة مهامه عديدة ومتشعبة فبحكم عضويته القانونية في مختلف المجالس القائمة وفق ماتقتضيه من أحكام وبإجابته على الأسئلة السبع التي تسبق عقد أي إجتماع  يكون قد راعى كل الشروط المادية والمعنوية التي تسمح بعقد المجلس ضمن الإطار المحدد له وبحسب الأهداف المرسومة له :  التحضير لمجلس القسم :  لتحضير مجلس القسم يراعي مستشار التربية ومساعدوه مايلي :**   1. **تذكير الأساتذة برزنامة المجالس ومواعيد الجلسات .معلوم أن الإجتماعات تعقد خارج المواقيت المقررة للدروس.** 2. **تحضير كشوف التلاميذ ويحرص على :** 3. **متابعة عملية ملء الكشوف من طرف الأساتذة ، حسن مسكها ، تقييد العلامات والملاحظات ، توخي الدقة وتحاشي التشطيب ، المهارة في إستعمال الكربون .....** 4. **إعداد دفتر لتنظيم عملية الإستلام والإرجاع (مراعات أوقات فراغ الأساتذة )** 5. **مراجعة المعدلات وتسوية كل الحالات العالقة : نسيان نقطة ، خطأ في المعدل،الملاحظات المناسبة** 6. **تقييد غيابات التلاميذ من طرف مساعدي التربية .** 7. **تحضير سجل النتائج المدرسية : تنظيمه من حيث الشكل والمضمون** 8. **تحضير سجل مجالس الأقسام تنظيمه من حيث الشكل والمضمون** 9. **معرفة مسبقة بمضمون " بطاقة تحضير مجلس القسم " التي سبق إعدادها من طرف الأستاذ الرئيسي بالتنسيق مع أساتذة القسم ومستشار التربية .** 10. **خلاصة الملاحظات والإقتراحات المستخلصة من مجالس التنسيق الشهرية الخاصة بالمستوى ، مجالس التعليم ، سجل مراسلة الأولياء ، سجل النقائص ، مراقبة دفاتر المراسلة ، مراقبة دفاتر الإستدراك ، سجل الغيابات والتأخرات ، جداول الساعات الضائعة إلى غير ذلك من المجالات ...** 11. **تحضير كل الوثائق المتعلقة بالحالات والوضعيات المراد دراستها وإتخاذ القرارات بشأنها كحالات الغش في الفروض والإختبارات ، التغيبات أثناء الفروض والإختبارات ، السلوك ....**   **10.   مراجعة قائمة التلاميذ المعفيين من ممارسة التربية البدنية والرياضية لأن بعضها قد يكون مؤقتا .**  **11.   دراسة وتحليل كل المعطيات من نتائج وسلوك وحالات أخرى وإستثمار الجداول الإحصائية المتعلقة بنتائج التلاميذ حسب الأقسام وحسب المستوى .**  **12.   متابعة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإنتقال إلى السنة الأولى ثانوي . إن إشكالية إنتقال التلاميذ إلى السنة الأولى ثانوي إشكالية تربوية بالدرجة الأولى ، لازالت تتطلب جهودا واسعة قصد إعداد صيغ التوافق بين القدرات الفعلية للتلاميذ وتحصيلهم ورغباتهم من جهة والمستلزمات التربوية للدراسة في مختلف شعب التعليم الثانوي من جهة أخرى في إطار يحقق عدالة القرار ويساهم في رفع نجاعة العملية التربوية ومردودها وفي ظل تنفيذ الإجراءات المطبقة والسارية المفعول حاليا ولأن قرار القبول والتوجيه يكتسي أهمية بالغة في حياة التلميذ وفي تحديد مستقبله المدرسي والإجتماعي وفي غياب مستشار التوجيه المدرسي والمهني على مستوى مؤسساتنا (المتوسطات ) يجب أن يكون مستشار التربية يقضا ومتابعا للعملية برمتها من بداية السنة الدراسية إلى حين انعقاد مجلس القبول والتوجيه موجها عمله إلى :**   * **الإعلام : أي التكفل بتحسيس التلاميذ والأولياء والأساتذة وإعلامهم بكل دقة وموضوعية بالترتيبات التنظيمية والتربوية لعملية القبول والتوجيه ، وهنا يبرز كذلك دور خلية الإعلام والتوثيق على مستوى مؤسساتنا في مثل هذه العملية ، لذلك أنه يستوجب أن يعد مستشار التربية برنامج عمل خاص بمستوى السنة النهائية (الرابعة متوسط ) يتولى تنفيذه تحت إشرافه المساعد المكلف بالمكتبة .** * **تنظيم الحملات الإعلامية بالتنسيق مع الأستاذ الرئيسي للقسم** * **التحضير المادي : ترتيب وتصنيف الوثائق والمطبوعات ومتابعة حسن مسكها (البطاقات التركيبية ، وبطاقات الرغبات )**   **13.   دراسة وتحليل البطاقات التركيبية وبطاقة رغبات التلميذ والوقوف عند الجذع المشترك المختار وإبداء الرأي بكل وضوح إعتمادا على معدلات التلميذ ضمن مجموعات التوجيه وكذا الملاحظات الموضوعية للأساتذة .**  **14.  تحديد معالم التوجيه وتحضير مجلس القبول والتوجيه**  **تحرير محضر يوقعه إلى جانب سجل مجلس القسم كل الأعضاء الحاضرين يتضمن من حيث الشكل : القسم ـ تاريخ المجلس ـ الحاضرون ـ الغائبون ـ جدول الأعمال ـ المداولات الإجراءات المتخذة .  ومن حيث المضمون :  الأعضاء الحاضرون والغائبون حسب الصفة في المجلس ـ إمضاءات الحاضرين وذكر سبب المتغيبين ـ تدوين الملاحظات والآراء حين دراسة وتحليل نتائج التلاميذ واحتوائها بكل أمانة وصدق وشفافية ـ تقييد النتائج الإحصائية المتعلقة بالمواد الدراسية وتحديد النسب ـ إعداد قائمة نهائية بأسماء التلاميذ : المنتقلين ، المعيدين ، المفصولين ـ مجمل الملاحظات والإقتراحات البناءة ـ التوصيات المستخلصة من توافق أراء أعضاء المجل الأعضاء الحاضرون والغائبون حسب الصفة في المجلس ـ إمضاءات الحاضرين وذكر سبب المتغيبين ـ تدوين الملاحظات والآراء حين دراسة وتحليل نتائج التلاميذ واحتوائها بكل أمانة وصدق وشفافية ـ تقييد النتائج الإحصائية المتعلقة بالمواد الدراسية وتحديد النسب ـ إعداد قائمة نهائية بأسماء التلاميذ : المنتقلين ، المعيدين ، المفصولين ـ مجمل الملاحظات والإقتراحات البناءة ـ التوصيات المستخلصة من توافق أراء أعضاء من انجاز زوبيري على  مدير ثانوية محمود باشن  المدية**    **تتنوع نشاطات مستشار التربية بتنوع الأهداف المرسومة لكل مجلس حسب الفترة الدراسية وحتى يتسنى له أداء الدور المنوط به بكل فعالية يبقى عمله مرتبطا إرتباطا وثيقا بالأستاذ الرئيسي في التنسيق والتكامل وسيولة المعلومات وسبل الإتصال بينهما لتحقيق الأهداف المرسومة وإستكمالا للإجراءات المتخذة .  مستشار التربية قطب من أقطاب العمل في المؤسسة مهامه عديدة ومتشعبة فبحكم عضويته القانونية في مختلف المجالس القائمة وفق ماتقتضيه من أحكام وبإجابته على الأسئلة السبع التي تسبق عقد أي إجتماع  يكون قد راعى كل الشروط المادية والمعنوية التي تسمح بعقد المجلس ضمن الإطار المحدد له وبحسب الأهداف المرسومة له :  التحضير لمجلس القسم :  لتحضير مجلس القسم يراعي مستشار التربية ومساعدوه مايلي :**   1. **تذكير الأساتذة برزنامة المجالس ومواعيد الجلسات .معلوم أن الإجتماعات تعقد خارج المواقيت المقررة للدروس.** 2. **تحضير كشوف التلاميذ ويحرص على :** 3. **متابعة عملية ملء الكشوف من طرف الأساتذة ، حسن مسكها ، تقييد العلامات والملاحظات ، توخي الدقة وتحاشي التشطيب ، المهارة في إستعمال الكربون .....** 4. **إعداد دفتر لتنظيم عملية الإستلام والإرجاع (مراعات أوقات فراغ الأساتذة )** 5. **مراجعة المعدلات وتسوية كل الحالات العالقة : نسيان نقطة ، خطأ في المعدل،الملاحظات المناسبة** 6. **تقييد غيابات التلاميذ من طرف مساعدي التربية .** 7. **تحضير سجل النتائج المدرسية : تنظيمه من حيث الشكل والمضمون** 8. **تحضير سجل مجالس الأقسام تنظيمه من حيث الشكل والمضمون** 9. **معرفة مسبقة بمضمون " بطاقة تحضير مجلس القسم " التي سبق إعدادها من طرف الأستاذ الرئيسي بالتنسيق مع أساتذة القسم ومستشار التربية .** 10. **خلاصة الملاحظات والإقتراحات المستخلصة من مجالس التنسيق الشهرية الخاصة بالمستوى ، مجالس التعليم ، سجل مراسلة الأولياء ، سجل النقائص ، مراقبة دفاتر المراسلة ، مراقبة دفاتر الإستدراك ، سجل الغيابات والتأخرات ، جداول الساعات الضائعة إلى غير ذلك من المجالات ...** 11. **تحضير كل الوثائق المتعلقة بالحالات والوضعيات المراد دراستها وإتخاذ القرارات بشأنها كحالات الغش في الفروض والإختبارات ، التغيبات أثناء الفروض والإختبارات ، السلوك ....**   **10.   مراجعة قائمة التلاميذ المعفيين من ممارسة التربية البدنية والرياضية لأن بعضها قد يكون مؤقتا .**  **11.   دراسة وتحليل كل المعطيات من نتائج وسلوك وحالات أخرى وإستثمار الجداول الإحصائية المتعلقة بنتائج التلاميذ حسب الأقسام وحسب المستوى .**  **12.   متابعة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإنتقال إلى السنة الأولى ثانوي . إن إشكالية إنتقال التلاميذ إلى السنة الأولى ثانوي إشكالية تربوية بالدرجة الأولى ، لازالت تتطلب جهودا واسعة قصد إعداد صيغ التوافق بين القدرات الفعلية للتلاميذ وتحصيلهم ورغباتهم من جهة والمستلزمات التربوية للدراسة في مختلف شعب التعليم الثانوي من جهة أخرى في إطار يحقق عدالة القرار ويساهم في رفع نجاعة العملية التربوية ومردودها وفي ظل تنفيذ الإجراءات المطبقة والسارية المفعول حاليا ولأن قرار القبول والتوجيه يكتسي أهمية بالغة في حياة التلميذ وفي تحديد مستقبله المدرسي والإجتماعي وفي غياب مستشار التوجيه المدرسي والمهني على مستوى مؤسساتنا (المتوسطات ) يجب أن يكون مستشار التربية يقضا ومتابعا للعملية برمتها من بداية السنة الدراسية إلى حين انعقاد مجلس القبول والتوجيه موجها عمله إلى :**   * **الإعلام : أي التكفل بتحسيس التلاميذ والأولياء والأساتذة وإعلامهم بكل دقة وموضوعية بالترتيبات التنظيمية والتربوية لعملية القبول والتوجيه ، وهنا يبرز كذلك دور خلية الإعلام والتوثيق على مستوى مؤسساتنا في مثل هذه العملية ، لذلك أنه يستوجب أن يعد مستشار التربية برنامج عمل خاص بمستوى السنة النهائية (الرابعة متوسط ) يتولى تنفيذه تحت إشرافه المساعد المكلف بالمكتبة .** * **تنظيم الحملات الإعلامية بالتنسيق مع الأستاذ الرئيسي للقسم** * **التحضير المادي : ترتيب وتصنيف الوثائق والمطبوعات ومتابعة حسن مسكها (البطاقات التركيبية ، وبطاقات الرغبات )**   **13.   دراسة وتحليل البطاقات التركيبية وبطاقة رغبات التلميذ والوقوف عند الجذع المشترك المختار وإبداء الرأي بكل وضوح إعتمادا على معدلات التلميذ ضمن مجموعات التوجيه وكذا الملاحظات الموضوعية للأساتذة .**  **14.  تحديد معالم التوجيه وتحضير مجلس القبول والتوجيه**  **تحرير محضر يوقعه إلى جانب سجل مجلس القسم كل الأعضاء الحاضرين يتضمن من حيث الشكل : القسم ـ تاريخ المجلس ـ الحاضرون ـ الغائبون ـ جدول الأعمال ـ المداولات الإجراءات المتخذة .  ومن حيث المضمون :  الأعضاء الحاضرون والغائبون حسب الصفة في المجلس ـ إمضاءات الحاضرين وذكر سبب المتغيبين ـ تدوين الملاحظات والآراء حين دراسة وتحليل نتائج التلاميذ واحتوائها بكل أمانة وصدق وشفافية ـ تقييد النتائج الإحصائية المتعلقة بالمواد الدراسية وتحديد النسب ـ إعداد قائمة نهائية بأسماء التلاميذ : المنتقلين ، المعيدين ، المفصولين ـ مجمل الملاحظات والإقتراحات البناءة ـ التوصيات المستخلصة من توافق أراء أعضاء المجلس** |

**المراقبة والمتابعة**

**المراجع المعتمدة**

**التعريف**

**تعني المراقبة جملة الأنشطة التي تعتمد على الملاحظة والتحليل بهدف التأكد من**

**مدئ مطابقة العمليات المنجزة مع التوقعات المخططة وذلك لأجل تعديل وتصحيح سير**

**هذه العمليات، كما يقصد بها مدى تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات ، أما المتابعة**

**فتعني لغة الإحكام والإتقان والمولاة بين الأعمال واصطلاحا تكون بمعنى مراقبة سيرورة**

**العملية التربوية في مجالاتها وأبعادها المختلفة بغرض تحقيق الأهداف المستوحاة، إذ لا**

**يمكن أن يفيد اتخاذ قرار أو عقد اجتماع أو إعطاء تعليمات مالم تكن هناك متابعة مستمرة**

**ودائمة لهذه العمليات بغرض ضمان سيرها في الإتجاه الصحيح وتقدير نتائجها وتحليل**

**معطياتها وبذلك ندرك العلاقة القائمة بين التعريف اللغوي والاصطلاحي أو كمثل بين**

**اتخاذ القرار وما يليه أو يتبعه من نشاط بغرض إعطائه الفعالية والتأثير لإحداث التغيير**

**الذي نريده أو تحقيق النتائج التي نصبو إليها.**

**وهكذا نلاحظ أن عمليتي المراقبة والمتابعة متقاربتان من حيث المدلول إن لم نقل**

**أنهما ترميان إلى نفس الهدف وهو اكتشاف مواطن الضعف للعمل على إصلاحها**

**وعلاجها.**

**أي أن وظيفة المراقبة والمتابعة تمكننا من التعرف على مسار ونتائج الخطط**

**والقرارات والنشاطات وتطبيق الأنظمة والتعليمات والاطلاع على أداء المرؤوسين**

**-القرار الوزاري 175 المتعلق بمهام مدير الاكمالية .**

**-القرار الوزاري 176 المتعلق بمهام مدير الثانوية .**

**- كتاب آراء ونظريات في الإدارة لصاحبه أحمد عبد السلام دباس.**

**- معجم علوم التربية .**

**واكتشاف الصعوبات للعمل على تذليلها وتصحيح المسار والانحرافات في الوقت**

**المناسب.**

**كذلك فإن وظيفة المراقبة والمتابعة تعد احدى الوظائف الأساسية التي يمارسها**

**المدير والمتمثلة في عمليات(التخطيط، التنظيم، التنسيق، المراقبة والمتابعة، التقويم).**

**وقد أفرد نا لهذه الوظيفة (المراقبة والمتابعة) عرضا خاصا بغية تمكين مدير**

**المؤسسة من معرفة أشكالها وآلياتها باعتبارها مجالا واسعا يشمل كثيرا من النشاطات**

**التي تدخل في إطار تفعيل العملية التربوية داخل المؤسسة**

***متابعة أعمال التلاميذ و انضباطهم***

**الموضوع*: متابعة أعمال التلاميذ و انضباطهم*.**

**الهدف: أن يكون المستشار بنهاية الملتقى متحمسا على:**

**استعمال الإعلام الآلي في متابعة أعمال التلاميذ.**

**و انجاز جميع الوثائق الإدارية بواسطة الإعلام الآلي**

**واقع الحياة اليومية للمستشار في التربية**

**تختلف تطبيق مهام مستشار التربية في واقع الامرمن مؤسسة لأخرى**

**واقع العمل يعتمد على السياق المحلي على التركيبة الاجتماعية التي تستقبلها المؤسسة**

**من المراقب العام إلى المستشار في التربية أو الحارس العام.**

**قـديمـا**

**الاستشارية التربوية**

**تعني طلب المشورة من الآخرين**

**و الأدلة على ذلك - قوله تعالى (( فبما رحمة من الله**

**لنت لهم و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا**

**من حولك فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الامر**

**فإذا عزمت فتوكل على الله أن الله يحب المتوكلين )) .**

**مـهارات الـعـمــل الاسـتــشـــاري**

**يعمل المستشار في التربية بواسطة مهارات أساسية دمج هده المهارات و الموازنة بينها يجعل عمله خاصا و متميزا**

**استشارة**

**قولهم: شاورت فلاناً، أي: أظهرت ما عندي وما عنده.**

**وزيادة الألف والسين والتاء في بداية الكلمة: (الاستشارة) هي للطلب، أي: طلب المشورة من الآخرين**

**مـهارات الــعمــل الاســتـشــاري**

**يعمل المستشار التربوي بواسطة أربع مهارات أساسية.**

**دمج هذه المهارات والموازنة بينها يجعل عمله خاصاً ومتميّزاً:**

**1.     استشارة – (مبني على علاقات مهنية بين الأشخاص: المستشار والمستشير.**

**وأهميته انه يضع بين يدي المستشير قدرة مهنية مدرّبة  يستطيع المستشير معها أن يتحدث ويستوضح مشاكله وبمساعدته يستطيع أن يخطط ويختار طريقه  بحكمة خاصة عندما يحتاج ذلك.**

**2.    التشاور – (مبني على المشاركة بالمعلومات المهنية مع مصادر مهنية أخرى**

**( أخصائيين نفسيين , أهالٍ , معلمين , مدير ) . يقابل المستشار في هذه العملية مِهَنياً ( آخر أو أكثر) وفي اللقاء  يتم تفعيل المعلومات والتجارب لدى كلٍِ منهم ( حتى ولو كانت القدرة المهنيةغير متكافئة ) كي يتم التركيز في إيجاد حل لمشكلة معينة.**

**3.    التنسيق – (يقوم المستشار بعملية التنسيق من اجل الملائمة ما بين**

**الخدمات الجماهيرية واحتياجات الطلاب المحددة, المعلمين والأهالي. يعمل المستشار بالتنسيق ما بين الجهات المختلفة في**

**المدرسة , والعناصر المتواجدة في الإطار المحيط بالمدرسةوبين احتياجات الفرد مثل : الخدمات النفسية التربوية, الشؤون الاجتماعية , خدمات الصحة النفسية وغيرها .**

**4.    إدارة البرامج – ( - (تفعيل**

**برامج تطويرية ووقائية بواسطة تأهيل هيئات تدريسية, وتطبيق البرامج بين الطلاب مع تفعيل هيئة مراقبة وتقييم**

***الإستشارة الناجحة***

**أن يقوم المستشار أثناء العملية الاستشارية بتقديم**

**الاقتراحات والأفكار والإجراءات التي تساهم في تسييروتطوير نظم المؤسسة أو المنظومة في جوانبها المختلفة، وتوقع العديد من العوامل والعقبات التي قد تعترض أداءه ووضع تصورات شاملة الجوانب للتمكن من العملفي ظلها دون تأثر جودة الأداء للعملية الاستشارية لذلك من المهم لأي منظومة أو مؤسسة إدراج موقعا وحيزاً في مخططها  للعملية الاستشارية، وتحديد نوعيتها حسب متطلباتها وتهيئة الظروف المناسبة لها، لتصبح العملية الاستشارية فعالة وتنعكس بالإيجابية على مسيرة المنظومة والعاملين به**

**المهارات التي يجب ان يكتسبها المستشار**

**نظرا لتوسع عمل المستشار و تنوعه مما يحتم عليه ان يكون متعدد المهارات فانه**

**خلال المراحل التي سيتبعها المشارك خلال برنامج بناء القدرات يتوقع حصوله على**

**مجموعة مهارات منها :**

* **القدرة على معرفة انماط الشخصيات .**
* **التمكن من اخلاقيات العمل الاستشاري .**
* **وضع المبادىء الثمانية للجودة في الاعتبار عند تقديم الاستشارات لتطوير اداء المنشاأة .**
* **التوثيق و كتابة التقارير .**
* **تأهيل المنشاأة لتطبيق نظام الجودة .**
* **التدقيق الداخلي على المنشاأة .**
* **الاتصال الفعال .**
* **كتابة قائمة التحقق .**
* **توليد الافكار .**
* **تصميم استبانة التقييم المتبادل .**
* **التعامل مع المواقف الصعبة و ضغوط العمل .**

**الاستشارية التربوية المتميزة**

**السمات**

**الحيوية – المرونة – التجدد – الانفتاح –**

**التركيز على : الرؤية – الرسالة - الاهداف –**

**الخصائص : قبول التغيير – مرونة التعامل – الانفتاح - التكنولوجيا**

**التميز الاداري = القيادة الفاعلة + القوى البشرية المتطورة + الادارة الاستيراتيجية + التقنية المتطورة + البيئة المحيطة .**

**دور مستشار التربية**

**قائد و مشرف**

**يشرف على مختلف النشاطات ( الفروض و الاختبارات ).**

**ينظم الملفات و يمسك السجلات.**

**يحضر عمل الأقسام و غيرها .**

**يحرص على توجيه و قيادة فريقه لتحقيق الأهداف.**

**تسيير الغيابات و التاخرات**

***استعمال برمجيات لتسيير الغيابات:***

**مثل عقبة سوفت OKBASOFT**

**وغيرها من البرمجيات لتسيير نتائج التلاميذ .......**

**يقوم المستشار في التربية بمهام متعددة**

***دائما متواجد مصغي لمتطلبات التلاميذ***

**فهو \* الرابط - المنظم - الوسيط**

***فــــي الـــعــلاقــــــــات***

**بين مختلف الجهات الفاعلة يكون حاضرا في مختلف الحركات دخول خروج استراحة.**

**يقوم بمهام متعددة**

**ينشط مع الأستاذ مسؤول القسم اجتماعات مجالس الأقسام.**

**يشارك في اجتماعات مجالس الإدارة و التوجيه .**

**يتبادل مع الأساتذة المعلومات لحل مشاكل التلاميذ الدراسية .**

**يتعاون مع مصالح حفظ الصحة المدرسية.**

**يشارك في جميع المشاريع التي تقوم المؤسسة بإنشائها.**

**خصائص لا بد منها :**

**ديناميكيـــة ( حيويــــــــة ) .**

**خطة عمل ( منهجيـــــــة ).**

**برنامج عمــــــــــــــــــــل.**

**توقـــــــــع.**

**لا بد من بعدين :**

***تقنية الادارة الاستشارية***

***منهجية لتنشيط فر يق الاستشارية***

**التحفيز توجيه الفريق الشراكة**

**الغيابات**

**استدعاء الاولياء – اكتشاف الغيابات – الاعتماد على ادوات موثوقة - تقديم مساعدة اجتماعية معالجة المشكل - تقديم مساعدة صحية - اجراء العقاب .**

**انضباط التلاميذ**

**تطور العملية التعليمية و التعلمية و الانفتاح اللامحدود قد غير من نوعية التلميذ فطالب اليوم**

**غير طالب الامس .**

**لذا يجب ان نقوم اولا بالتربية و التركيز على عنصر السلوك و المواظبة و تعميق القيم الخلقية**

**اسباب عدم الانضباط**

**الاستاذ الغير الفعال**

**الاستاذ البديل**

**اسباب تتعلق بالتلاميذ**

**مؤشرات الانذار**

**غيابات و تاخرات التلاميذ يقوم بها المستشار في التربية و مساعدوه**

**النتائج المدرسية يقوم بها الفريق البيداغوجي**

**و الفريق الاداري**

**العلاج وفقا للخصائص التالية**

**الموقع الجغرافي ( ريفي - حضري ) العادات التقاليد**

**التعداد**

**العلاقات الاسرة و المدرسة**

**مدير المدرسة**

**الفريق التربوي**

**الممرض و الطبيب**

**الاساتذة**

**الانضباط**

**استدعاء الأولياء -- تطبيق النصوص** **- الاهتمام بالتربية.**

**حفظ النظام و الانضباط - تطبيق النظام في الداخلية.**

**مراقبة حضور التلاميذ وغيابا تهم و تاجراتهم.**

**- تطبيق القرار 832 المحدد مهام مساعدي التربية.**

**تنظيم حركة التلاميذ و مراقبتها .**

**جعل التلاميذ يعتنون بحسن السلوك و المعاملة.**

**تعويد التلاميذ على الانضباط و النظام.**

**مراقبة تصرفات التلاميذ وسلوكاتهم.**

**إبلاغ الأولياء بغيابات التلاميذ .**

**التنسيق مع المدير و الناظر لتحسين ظروف التمدرس.**

**الهيئة و الهندام و النظافة**

**الانتظام في الحضور - حضور جميع الدروس. ف. - الإعفاء من التربية البدنية بسبب.ي**

**احترام مواعيد الدوام.**

**تتم مراقبة المواظبة يوميا. .**

**تدوين الغيابات في السجلات.**

**الدخول للقسم يكون برخصة دخول .**

**تبرير الغيابات**

**تبليغ الأولياء بتاخرات وغيابات.**

**غيابات متكررة غير مبررة.**

**المثول أمام المجلس التأديبي.**

**غيابات عن المطعم آو المرقد.**

**عقوبات. الحرمان من النظام الداخلي.**

**المستشار في التربية.**

**حسب القرار 171 المؤرخ في 02/03/1991**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **نسبة الغيابات لشهر نوفمبر** | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **القسم** | **عدد التلاميذ** | **عدد الساعات المقررة للدراسة** | **مج عدد ساعات الدراسة** | **مج عدد ساعات الغياب** | **النسبة المئوية للغياب** | **النسبة المئوية للحضور** |
|
| **2اف1** | **36** | **120** | **4320** | **435** | **9.76** | **90%** |
| **2اف2** | **37** | **120** | **4440** | **304** | **6.63** | **93%** |
| **2ل ا** | **35** | **128** | **4480** | **416** | **9.79** | **90%** |
| **2ر يا** | **25** | **140** | **3500** | **91** | **2.82** | **97%** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

**ضبط النظام**

**يكلف بمهام تربويــــــــــة و إدارية.**

**يشــــــــــارك في مختلف الاجتماعات.**

**يؤطــــــــــــر الأقسام .**

**ما يقوم به المستشار في التربية**

**يقوم بمهام تربوية**

**يساعد التلاميذ يكون قدوة .**

**يطبق النظام الداخلي.**

**يحفظ النظام و الانضباط.**

**ينظم حركة الدخول و الخروج.**

**ينظم الحياة في النظام الداخلي.**

**يحسن الشروط المادية و المعنوية.**

**ينمي النشاطات الاجتماعية و الثقافية.**

**يشارك في تاطير التلاميذ في التظاهرات.**

**ينظم توقيت الداخلية.**

**يراقب الحضور في الأقسام - لمذاكرة .**

**لمداومة**.

**المراق.**

**قاعة التمريض.**

**يمنح رخص الدخول للأقسام و قاعات المداومة و المذاكرة و المراقد و قاعة**

***متابعة أعمال التلاميذ***

**استغلال النقاط اليومية**

**جاء في المنشور الوزاري رقم 186 و الخاص بالواجبات المنزلية و الفروض المحروسة في العنوان الثاني من ما يلي:**

**بعد تحديد دورية الواجبات المنزلية و الفروض المحروسة يلزم كل أستاذ بتطبيقها واحترام مواعيدها و يسجل بصفة منتظمة نتائج أعمال التلاميذ في دفتر التنقيط و المراسلة المخصص لهذا الغرض.**

**وتطبيقا لهذا المنشور يطلب منا تحديد دورية الواجبات المنزلية و الفروض المحروسة في جدول خاص و الأستاذ مطالب بتنقيط التلاميذ و نقل العلامات في دفتر التنقيط و المراسلة المحصل عليها من خلال الواجبات المنزلية أو الأسئلة الشفوية أو الكتابية.**

**إن تحديد دورية الواجبات المنزلية و الفروض المحروسة الغاية منها هو عدم إرهاق التلاميذ بالواجبات المنزلية دفعة واحدة, وحتى نخفف العبء على التلاميذ نحددها ونبرمجها مسبقــا و يلتزم بها الأساتذة في إعطاء الواجبات.**

**ولتسهيل هذه العملية واستغلالها بعقلانية ينبغي :**

**1- تحديد دورية الواجبات المنزلية و الفروض المحروسة**

**2- مراقبة تقييم الأساتذة لأعمال التلاميذ من خلال دفتر التنقيط والمراسلة**

**\* كل نصف شهر عن طريق مستشار التربية.**

**دفتر المراسلة**

**دفتر المراسلة مرسم في المؤسسات التعليمية منذ الموسم الدراسي 94/95 تطبيقا لأحكام المنشور رقم 161المؤرخ في 10-07-1994 فهو بمثابة بطاقة تعريف للتلاميذ يبين هويته ويعد كذلك وسيلة اتصال بين المؤسسة و الأولياء لإطلاعهم على نتائج أبنائهم اليومية**

**وهو دليل مرشد للتلميذ بحيث يوجد فيه استعمال الزمن , جداول الفروض والاختبارات , استقبال الأساتذة للأولياء وكذا القانون الداخلي - الفصل الثالث من القرار778-**

**ويجوز أن تتظافرهذه الأعمال إلـى تحقيق تحسن في الدراسة , والأكيد أن العملية هذه ينبغي أن تحظى بتضاعف جهود الجميع من فريق التأطيروالأساتذة .**

**كيفية المراقبة :**

**يحضر المستشار في التربية روزنامة متابعة الأقسام و تبليغ المدير كتابيا عن النقائص الملحوظة لأخذ القرار وبـدوره يقـوم ب:**

**- إشعار الأساتذة المقصرين في التنقيط**

**- متابعة حصص الاستدراك:**

**\* الاستدراك ي مؤسساتنا ما يزال يعاني و السبب يعود إلى إن البعض من الأساتذة قد حكموا عليه بالعقم مسبقا دون تجارب و دون براهين , سوى أنه غير مجد وليس له فائدة و حتى حضه في التفتيش ضئيلا جدا و يكاد يكون منعدما ممّا زاد التأزم غير أن الحقيقة وكل الحقيقة ليست هي فإن الاستدراك يحقق هدفا بعيد المنال لايمكن أن يتجلى في حصة أو في شهر , و التحضير لهذه الحصة يكتسي صبغة خاصة غير التحضير العادي للدروس فأين نحن من هذا ؟**

***توزيـــع الأعمال المنزلية***

القسم :........... الأستاذ(ة) الرئيسي(ة):.....................

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المواد** | **السبت** | **الأحد** | **الإثنين** | **الثلاثاء** | **الأربعاء** | **الخميس** | **الجمعة** |
| 01 | الرياضات |  |  |  |  |  |  |  |
| 02 | التكنولوجيا |  |  |  |  |  |  |  |
| 03 | الطبيعيات |  |  |  |  |  |  |  |
| 04 | **ت اسلامية** |  |  |  |  |  |  |  |
| 05 | الفرنسية |  |  |  |  |  |  |  |
| 06 | **اللغة العربية** |  |  |  |  |  |  |  |
| 07 | الإنجليزية |  |  |  |  |  |  |  |
| 08 | التاريخ |  |  |  |  |  |  |  |
| 09 | الجغرافيا |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | تربية مدنية |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | الرسم |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | الموسيقى |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | الرياضة |  |  |  |  |  |  |  |

**الأستــاذ الرئيسي** : **المستشار في التربية** **الــمديــر**

**التكفل بالتلاميذ المقبلين على الامتحانات الرسمية**

المنشور رقم 526 المؤرخ في 20/11/2006

* **يلاحظ أن النتائج المحققة في الامتحانات الرسمية و المردود البيداغوجي لا يتناسب مع الجهود المبذولة لذا برمجت عملية تحسين النتائج.**

تحسين نتائج الامتحانات الرسمية :

**المنهجية المتبعة :**

* **تشخيص الوضعية وتحليلها**
* **تسجيل العمليات**
* **الانطلاق في التنفيذ**
* **المتابعة و التقويم**

**تشخيص الوضعية :**

**عناصر التشخيص**

* **نتائج التقويم المستمر حسب المادة**
* **نتائج الامتحانات الرسمية للمؤسسة حسب المادة**
* **أثر التوجيه على تحصيل التلاميذ**
* **وضعية التأطير الإداري و التربوي للمؤسسة**
* **مدى استقرار التأطير , الغيابات وأثرها على تحصيل التلاميذ على النظام العام للمؤسسة**
* **التدريس في غير الاختصاص**
* **الوضعية المادية للمؤسسة و ظروف التمدرس فيها .**
* **الفضاءات الثقافية ومدى مساهمتها في دعم الفعل التربوي وأثر ذلك على النتائج المدرسية .**
* **الوسائل التعليمية المتوفرة ومدى استعمالها .**

**الوسائل المستعملة في عملية التشخيص :**

* **وثائق النتائج الخاصة بالامتحانات الرسمية .**
* **الاستبيانات الموجهة لعناصر الجماعة التربوية**
* **اللقاءات مع الأساتذة حسب المواد**

**التـــحــليل :**

**إبراز نقاط الضعف و القوة من خلال تحليل نتائج الامتحانات الرسمية للوقوف على الأسباب التي أدت الى مايلي:**

* **المواد التي ظهر فيها الفشل**
* **المواد التي تميزت بالتحليل الجيد**
* **تحليل وثائق التقويم المستمر للوقوف على طبيعة بناء الأسئلة و الطرق المتبعة من طرف التلميذ في الإجابة عنها .تحليل النتائج الفردية لعينة من التلاميذ و مقارنتها بالملمح**
* **نظام الدراسة بالمؤسسة**
* **ظروف تمدرس التلاميذ (التدفئة .المخابر . التجهيزات العلمية. الفضاءات المختلفة . الكتاب المدرسي و المناهج الخاصة .... الخ)**
* **من خلال عملية التحليل تبين مايلي :**

**ضعف ملحوظ في نتائج مادة الرياضيات حيث سجلت نسبة 70% من التلاميذ المرشحين للامتحان أن معدلاتهم في هذه المادة تقل عن 10/20وذلك بسب :**

* **ضعف المكتسبات القبلية للتلاميذ .**
* **قلة التحكم في طرائق التدريس**
* **اختلالات في بناء مواضيع الاختبارات**
* **قلة العناية بتصحيح الواجبات المنزلية فرديا ة جماعيا**
* **عدم تدريب التلاميذ في الإجابة على المواضيع المقدمة**

**تحديد الهدف :**

**الوصول الى تحقيق نسبة 50% من مجموع التلاميذ المعنيين يحصلون على معدل يساوي أو 10/20 في مادة الرياضيات**

**البحث عن الحلول الممكنة**

* **استغلال الساعات الفائضة لتقديم حصص الدعم**
* **استغلال حصص الاستدراك لفائدة التلاميذ المعنيين .**
* **تنويع الواجبات المنزلية وتصحيحها مع التلاميذ**
* **اعتماد منهجية بناء مواضيع الاختبارات الفصلية على غرار مواضيع الامتحانات الرسمية**
* **تحسين طرق تدريس المادة**
* **مساهمة جمعية أولياء التلاميذ في تنظيم حصص دعم مكتسبات التلاميذ تكون خارج الأوقات الرسمية للدراسة**

**الــتــنـفــيذ**

**يتم انتقاء حل من الحلول المقترحة و ترجمته إلى عملية كاستغلال الساعات الفائضة في مادة الرياضيات لاستعمالها في دعم مكتسبات التلاميذ على سبيل المثال ينبغي العمل علــى :**

* **جرد الساعات الفائضة في مادة الرياضيات**
* **ضبط عدد التلاميذ المعنيين بحصص الدعم**
* **تشكيل مجموعة التلاميذ**
* **تعيين الأساتذة المعنيين بتأطير حصص الدعم و إسناد مجموعات التلاميذ لهم**
* **إعداد برنامج الـــدعم**
* **الانطلاق في العملية**

**يقوم الفريق المكلف بالمتابعة والتقويم الدوري لمعرفة فعالية أو نجاعة العملية من حيث المـلائمة و المصداقية والتحكم من أجل الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة .وكذا العلاقة ما بين الجهود المبذولة و النتائج المحققة والتأثيرات المختلفة الغير المتوقعة**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الوضعية الأولى** | **الهدف المنشود** | **وضعية الإنجاز المرحلية** | **المقــارنة** | **الــحـكم** | **اتخاذ القرار** | **التعديل** |
| **70%من التلاميذ تحصلوا على معدل أقل من 10/20 في مادة الرياضيات** | **الوصول الى 30%** | **تبين أن 60% من التلاميذ لازالت نتائجهم أقل من 10/20** | **بين الوضعية الأولية والوضعية المحققة انخفضت النسبة من 70%الـى 60%** | **تحسن بنسبة 10%** | **مواصلة العملية لتحقيق الهدف المسطر** | **إدخال إجراءات جديدة لتغيير وتيرة التحسين** |

***تعريف مشروع خدمة الاستشارية:***

**المشاركة الجماعية انطلاقا من:**

**تقييم تشاركي لوضعية نتائج التلاميذ و سلوكاتهم**

***مشروع الاستشارية***

**تقليص عدد المعيدين - زيادة عدد الكتب ب.**

**الوصول إلى ربط علاقات وطيدة مع الأولياء.**

**جعل جمعية أولياء التلاميذ يشاركون في مشروع المؤسسة( الاستشارية ).**

**الوصول بالتلاميذ إلى استخدام الإعلام الآلي.**

**إنشاء إذاعة مدرسية.**

**إنشاء ركن المراسلة و تطوير اللغات الفرنسية و الانجليزية و الاسبانية.**

**إنشاء نادي اجتماعي .**

**إجراء امتحانين تجريبيين لشهادة البكالوريا .**

**كسب وسائل إعلام ألي و استخدامها في مصالح متعددة.**

**الوصول لجعل الشروط المادية و المعنوية لائقة لتمدرس التلاميذ.**

**التقليص من نسب غيابات التلاميذ و الأساتذة و المساعدين التربويين.**

**إنشاء موقع على الانترنت باسم ثانوية الرائد بوعيزم المختار.**

**إنشاء مشروع القسم و مشروع التلميذ.**

**تحفيز التلاميذ الأساتذة و العمال و الإداريين.**

**البحوث المدعمة للبرنامج.**

**الرفع من نتائج التلاميذ بنقطة واحدة في كل فصل .**

**تأسيس مكتبة القسم تأسيس و إنشاء جرائد داخل القسم.**

**إنشاء بكل قسم مع الأستاذ المسؤول عن القسم مشروع قسم سنوي..**

***مشروع الاستشارية***

***إنشاء مشروع المادة السنوي مع الأستاذ مسؤول المادة.***

***بناء مشروع اتصال مع الأعضاء الفاعلين لتطبيق المشروع.***

***البحث عن برمجيات لانجاز و تحضير استعمالات الزمن.***

***مشروع الاستشارية***

**إنشاء حوليات كتاب القسم السنوي.**

**تنشيط الجمعية الثقافية الرياضية.**

**المراقبة الصحية المستمرة.**

**الاحتكاك بالثانويات الأخرى.**

**تزويد المعوزين.**

مشروع القسم

**مواقع الثانوية لتحميل الفروض و الاختبارات**

[**http://aggouni.blogspot.com**](http://aggouni.blogspot.com) **-**

**bacdz.org -**

**قائمة طلبة القسم**

**قائمة اساتذة القسم**

**استعمال زمن القسم بالمادة**

**استعمال زمن القسم الكلي**

**قائمة الاهداف البيداغوجية التي يريد القسم الوصول لتحقيقها**

**تحليل نتائج مجلس القسم**

**معدل القسم حسب المواد**

**تحليل النتائج اليومية لمعالجتها**

**انشاء جريدة القسم**

**انشاء مكتبة القسم**

**كتاب القسم السنوي ( عبارة عن حوليات الفروض و الاختبارات لجميع المواد )**

**نشاطات القسم الثقافية و الرياضية**

**الاشغال المنجزة في مواد العلوم الطبيعية و الفيزيائية و البحوث**

**مشروع كل تلميذ**

**مشاريع المواد للقسم**

**تقييم مشروع القسم ( تشخيص )**

**مشروع القسم في الاعلام الالي**

**تكوين التلاميذ على البحث لاشرطة دراسية من الشبكة العنكبوتية**

**انشاء قاعدة بيانات**

**التوجيه : مساعدة الطالب لانشاء مشروع الطالب الشخصي**

**التحسيس بالمحاضرات – اضرار التدخين**

**الاذاعة المدرسية – التحسيس بدور وسائل الاعلام المرئية و المسموعة و المكتوبة**

**تنشيط مسابقات ثقافية و فنية داخل الاقسام .**

**الرحلات اللغوية**

**المنافسات الرياضية و الثقافية بين الاقسم .**

مشروع المؤسسة

**زيادة عدد الكتب ب 1 في المائة**

**الوصول لربط علاقات وطيدة مع الاولياء**

**جعل جمعية اولياء التلاميذ تشارك في مشروع المؤسسة**

**الوصول بالتلاميذ الى استخدام الاعلام الالي**

**انشاء اذاعة مدرسية**

**الرفع من معدل التلاميذ في اللغة الفرنسية و الانجليزية و الاسبانية و الرياضيات**

**انشاء ركن للمراسلة لتطوير اللغات الفرنسية و الانجليزية و الاسبانية**

**كسب وسائل اعلام الي جديدة واستخدامها في مصالح متعددة**

**الوصول لجعل الشروط المادية و المعنوية لائقة لتمدرس الطلبة**

**جعل الطلبة يحضرون ادواتهم المدرسية .**

**انشاء مواقع على شبكة الانترنيت للدعم**

[**http://aggouni.blogspot.com**](http://aggouni.blogspot.com)

**bacdz.org**

**انشاء مشروع الطالب و مشروع القسم**

**تحفيز الاساتذة و الاداريين و العمال و الطلبة**

**انشاء البحوث المدعمة للبرنامج من محركات البحث.....GOOGLE**

**الرفع من نتائج الطلبة بنقطة واحدة في كل فصل**

**تأسيس مكتبة القسم بكل الاقسام**

**تأسيس و انشاء جرائد داخل القسم**

**انشاء بكل قسم مع الاستاذ مسؤول القسم مشروع قسم سنوي**

**انشاء مشروع المادة السنوي مع الاستاذ مسؤول المادة**

**بناء مخطط اتصال مع الاعضاء الفاعلين لتطبيق مشروع المؤسسة**

**انجاز و البححث عن برمجيات على الكومبيوتر لانجاز و تحضير استعمالات الزمن**

**تحضير قاعة متعددة الرياضات**

**انجاز حوليات ( كتاب القسم السنوي )**

**تنشيط الجمعية الثقافية الرياضية (......... رحلات ....)**

**المراقبة الصحية المستمرة**

**الاحتكاك بالثانويات المجاورة و البعيد بواسطة النترنيت**

**تزويد الطلبة المعوزين و مساعدتهم .**

**قائمة الاهداف البيداغوجية التي يريد القسم تحقيقها.**

**تحليل نتائج مجلس القسم**

**معدل القسم حسب المواد**

**جريدة القسم - كتاب القسم السنوي**

**نشاطات القسم الثقافية و الرياضية**

**الأشغال المنجزة في العلوم ط والفيزيائية. \* مشروع كل تلميذ. \* مشاريع المواد للقسم.**

**تقييم مشروع القسم.**

------------------------------------------------------------------------------------

**التكفل بتلاميذ السنة الثالثة ثانوي ( البكالوريا )**

**الهدف : السعي لتحسين نتائج البكالوريا**

**الاجراءات – الدعم**

* **المذاكرة المحروسة**
* **المراجعة ضمن الافواج .**

**حصص الدعم : التعامل مع مواضيع الامتحانات**

**التدريب على منهجية الامتحانات**

*حصص المذاكرة المحروسة :*

*التدريب على فنيات العمل المستقل .*

***انجازات المؤسسة***

***تطور نتائج البكالوريا :***

***2008—2009 = 3 2 بالمائة***

***2009 -- 2010 = 65 بالمائة***

***2010 -- 2011 = 67.5 بالمائة***

***المراجعة ضمن الافواج --- --- لدعم التعاون و التكامل في المواد التي تلاحظ فيها ضعف نتيجة التشخيص .***

***التوقيت :***

***خلال الساعات الفارغة .***

***او بعد ساعات العمل .***

**حرصـا منّـا على إبـراز ضـرورة تكييـف الوسـط الـمدرسي مع أسـاليب المناجمنـت ،**

**وجـدنا أنفسـنا مـلزميـن بـالـتّطـرّق إلـى كيفيـة تطبيـق تلـك الـقواعـد والتقـنيات**

**الـمذكـورة سـالـفا في الـحياة الـمدرسيـة على سبيـل الـمثال لا الـحصر :**

1. **عملـيـة الـتنظيـم : تبـدو عمليـة الـتنظيـم ضـروريـة في الـمؤسسـات**

**التربويـة ، لذلك يتعـيّن على المسيّـر ( المستشار في التربية ) :**

* + **تصنيف النشاطـات والظواهـر والمهـام ( استقبال التلاميـذ - الـمجـالس -**

**الاختبـارات – المكتبـة ...) وإعـداد المخطـط آخـذا بعين الاعتبـار الترتيب**

**الـزّمنـي والمنطـقيّ للـنشاطات .**

* + **التنظيـم الشّـخصي ، وذلك بالتّـمييز في إعـداد مخطّـطه بيـن :**
    - **نشاطات مهمّـة ومستعجـلـة .**
    - **نشاطات مهمّـة وغـيـر مستعجـلـة .**
    - **نشاطات غـيـر مهمّـة ومستعجـلـة .**
    - **نشاطات غـيـر مهمّـة وغـيـر مستعجـلـة .**

**ومنتقـلا من الـتّخطيـط السّـنوي إلى الفصـلي إلى الشّـهري إلى الأسبـوعي إلى اليـومي .**

**( ونشيـر هنا إلى ضرورة وجـود برنامج للنشـاط السـنوي في الاسـتشارة )**

1. **الإعـلام والاتـصـال** : **إنّ تصـوّر وتنفـيذ سياسـة للاتّـصال أمـر لامفـرّ منـه**

**للمسـيّـر وخاصة المستشار في التربية بحكم العلاقـات المتعـدّدة التي تربـطه بالعامليـن والتلاميـذ والأوليـاء والمحيـط بصفة عـامة .**

**وهـذه السياسـة لا تـخـرج عن واحـد من هـذه الأنـواع :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **طبيعـة الا تّـصـال** | **خـصـائـصــه** | **أشـكـالــه** |
| **شـكـلـي** | **يتّخـذ القـنوات الـرسميـة المخصصـة لهذا الـغرض في المؤسسة** | * **اجـتـماعـات** * **تـحـقـيـقات** |
| **غـيـر شـكـلـي** | **يشـكّل قـنوات خـاصـة بـه حـسب الـظروف و الحـاجـة** | * **قـاعة الأسـاتذة** * **الأقسـام ( المندوبيـن )** * **السـاحة والأروقـة** |
| **داخــلـي** | **داخـل الـمـؤسـسـة** | * **اجـتـماعـات** * **وثــائـق** * **اسـتقبـالات** |
| **خـارجـي** | **مـع الـوســط** | * **عـلاقـات عـامـة** * **مـناسـبـات** * **أحــداث** |

1. **التّـحـفيـز : وهو الـذي يـدفـع المشـاركيـن في الـفعل الـتربوي إلى العـمل،**

**وإبـراز كـلّ جـوانب الـكفاءة وعـوامل الـنّجـاح ، ويـرجع إلى عـدّة عـوامل ، أهـمّها:**

**- الـعـامـل الـشخصـي : يـجب علـى المسيّـر أن يبـدأ بتحفـيز نفسـه :**

**- يميـل إلى التتّوبيـخ**

**فـالـمـديـــر - يشتكي كثيـرا من وضعـه لا يستطيع أن يخلق**

**أوالمستشـار الّـذي - يرجع نقائصه إلى تصرفـات الغير جـوّا مـحفّـزا**

**- ينغـلق على العمل الروتينـي للـعـمل**

**- الـعـامـل الـمـادّ ي : وذلـك بـ :**

**- جعـل الـهياكل في المؤسسة مريـحة ومـمتعـة .**

**- استقـبال رغبات العـاملين والتلاميـيذ ومراعـاتها عند الإمكـان .**

**- تجـنّب المراقبـة الـدقيقـة والـدائمـة .**

**- الـدّفاع عن مصـالح الأسـاتذة والـتلاميـذ .**

**- مـكافـأة الـتلاميـذ .**

**- الـعـامـل الـسـلـوكـي : يلـتـزم فيـه الـمسـيّـربـ :**

**- الاعـتراف بـجـدارة الـغيـر .**

**- تثـميـن الـكـفـاءات .**

**- حسـن تسييـر الـنّـزاعات عـند وقـوعـها .**

**- الـعـدل .**

**- الاعـتراف بالأخـطاء الشـخصيـة .**

**- تشـجـيع الـمبادرات .**

**- الإنصـات الـنّشيـط .**

**- عـدم الاعتـذار بالـنّصوص .**

**- مـعـرفـة الـمـسـاعـديـن : وذلك من خـلال :**

**- دراسـة مـلفات الـموظفيـن .**

**- اللـقـاءات مع الآخـرين .**

**- الاجتـماعـات .**

**- العلاقـات مع الزملاء ، والتلاميـذ ، والأولـياء....**

**- الـمبادرات .**

**- الـتّعرّف غلى الوضعية العئليـة للأشخاص وثقافتهم وميولاتهـم لتسهيل التعامل معهم .**

**- الـتّـفــــو يـض : يسمـح للـمسيّـر بالتّخـفـيف من مـهـامّه والـتّفرّغ للتنسيق**

**والتـقويم ، والسّـماح للمساعـدين بإبـراز كـفاءتـهم وإشـراكهم في تـحمّل المـسؤوليـة .**

* **ما يجـب أن يتجـنّبـه المسـيّر المفـوّض :**
* **التدخـل المفـرط في عمل المفوض .**
* **الـزام الغيـر بما لايلـزم به نفسـه .**
* **الخلط بيـن التفـويض والأمـر .**
* **الخلط بيـن التفـويض والتخـلص من المهـام .**
* **عـدم قبـول احتمـال الخـطإ .**
* **تضخيم حجم العمل للأفـراد الأكفاء وتجاهل الآخـرين .**
* **تطبيـق التفويض الـعكسي ( تحمّـل مهـام الغيـر) .**
* **الـتّـردّد أمـام الـتقويض :**

**أ – عنـد المـفـِوّض : - الخوف من أن يكـون المفـوَّض أكثر كفاءة منـه .**

**- الخوف من أن يكـون المفـوَّض غير كـفءٍ.**

**أ – عنـد المـفـوَّض : - الخوف من تحـمّل المسؤوليـة .**

**- قـلّـة الاستعـداد .**

**مـلاحظـة :ولا بـأس من الإشـارة إلـى بعض الجوانب المتـعلّقة بالمسيّـر من خـلال النموذجيـن التّـالييـن :**

**جـوانـب تطـبـيـقــيـة**

**خطّـة إعـداد المشـاريـع : لا بـدّ من التّذكـير أولاً بالمـراحل الـمعـتمدة في إنجـاز**

**المشـاريـع ، وتتـلخّـص في ما يـلي :**

**مرحلة التعبئـة والتّحسيـس .**

**تـحـليـل الوضعيـة مرحلة جمع وإحصاء المعطيات .**

**مرحلة تحليـل المعطيـات .**

**تصنيف المعطيات وتصور الأهـداف .**

**بـنــاء الـمشـروع صياغة الأهداف وبرمجة العمليات .**

**التقويـم والمراقبـة .**

**الـنّـموذج رقـم 1 : وضـع بطاقـة فـنّيـة نموذجـية لتفـعيل المكتبـة الـمدرسية.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **مشـروع تفـعيـل دور المكتبـة الـمدرسـيّة في دعـم النتـائج الـمدرسيـة** | | | |
| **الـهـدف** | **الـعمليـات( الحلـول الـممكنـة )** | **المـعنيـون** | **الـتقويـم** |
| **استغلال المكتبـة بالشّكـل الّـذي يسـاعد التّـلاميذ على رفـع مستواهم**  **وتحسين نتائجـهم** | **. توفير الجوّ المريـح والممتع بالمكتبة .**  **.الحرص على التنظيم الجيّد لهـا.**  **.تسهيل الإعـارة بنوعيهـا ، وخاصة للتلاميذ المقبلين على ش.ت.م.**  **. توفيرالإعلام الآلي للتلاميذ والأساتذة.**  **. وضع الأنترنيـت في خدمة التلاميذ والأسـاتذة .**  **. استغلال التّأطيرالكفء والنشيط في تسيير المكتبة (أساتذة، مساعدين...)** | **. التلاميذ**  **.الآستشارة**  **. الأساتذة** | **شهـري**  **فصـلي**  **سنـوي** |

**الـنّـموذج رقـم 2 : وضـع بطاقـة فـنّيـة نموذجـيـة لمعالـجـة ظاهـرة:**

**" نـفـور الـتلاميـذ من المـدرسـة "**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **مشـروع مـعالـجـة ظـاهـرة " نـفـور الـتلاميـذ من المـدرسـة "** | | | |
| **الـهـدف** | **الـعمليـات( الحلـول الـممكنـة )** | **المـعنيـون** | **الـتقويـم** |
| **تشجـيـع التلاميـذ**  **على الإقـبال على**  **الـمدرسـة** | **.تحسيس التلاميذ بقيمة المدرسة وأمانـها.**  **. فتح المؤسسة خارج أوقات الدراسة للتلاميذ.**  **. برمجة أنشطة ثقافية ورياضية وعلميـة.**  **. تنظيم مسابقات ومباريات في الـمجالات**  **الثقافية والرياضية التي يرغب فيها التلاميذ.**  **. الابتعاد عن البرمجة المنفردة وأسلوب الأمر**  **( تبنّي الاخـتيار الذاتي )**  **. اختيار التأطير الفـعلي والمناسب للتلامـيذ ( إشـراك رؤساء النـوادي )**  **. استغلال المناسبات والتحضير الجـدّي لها .**  **. التحفيـز الـمادي والـمعنوي للمتفوقين .** | **. التلاميذ**  **.الاستشارة**  **.رؤسـاء**  **النوادي**  **. المقتصد**  **.ج.أ.ت** | **شهـري**  **فصـلي**  **سنـوي** |

**المناجمنت المدرسي و المعلوماتية**

**تـمـهـيــد**

**إنّ إدخال المـعلـوماتية في عمليـة تطويـر وتنظيـم تسييـر المؤسّسـات التربويـة قـد يكون أمرا مكلّـفاً ، ولن يـؤتي ثـماره إلاّ إذا تـمّ الاهتـمام بتكـوين المسيّـر على**

**مختـلف المـعارف والمهـارات الـواجب اكتسابـها مع أجهـزة الإعـلام الآلـي ، بـدل**

**الاهـتمام بتجهـيز تلك المـؤسّسـات بالمـعدّات الـحديثـة والّتي قـد تذهب سـدىً .**

**ونقـترح في هـذا الـشّـأن نـوعيـن من التّـكوين يكونـان سـنداً للـمديـر**

**أو المستشـار في تنظيـم الإدارة وتحسيـن الـفعّـالية .**

1. **التّكوين والإعـداد قبل الخدمـة : ويشـمل :**

* **مقرّراً خـاصّاً بالجانب الـمعرفي يمكّـن من [ التعرف على محتويات جهاز الإعلام الآلي –**

**الاستـعمالات الـمختلـفة – الأنـواع المخـتلفة لبرامج الإعـلام الآلي في مـجال الإدارة المدرسية – مـجالات استعمـال الأنترنـيت ... ]**

* **مقرّراً خـاصّاً باكتسـاب المهـارات يمكّـن من[التعرّف علـى كيفيـة تشغيل الـمـعدات،**

**والبرمجيـات التعـليميـة – كتابـة برامـج بلغـة الحاسـوب – استخـدام مختـلف التّـقـنيات في تنظيـيم الاستـشارة ... )**

1. **التّكوين والإعـداد أثـناء الخدمـة :ويـشـمل :**

* **مـقٌـرّراً في اسـتخـدام لغـات البرمجـة وتصمـيـم الـملفّـات .**
* **مـقـرّراً في البرمجـة وإعـداد الـمواد التعلـيميـة الحـاسوبيـة .**

**مـجـالات اسـتـغـلال الـحاسـوب في الاسـتشـارة**

1. **الـتـوثـيـق : إنـجاز مختـلف الـوثـائق بالـدّقّـة والـسّرعـة المطلـوبتين :**
   * **مختـلف الـقوائم ( الـتلاميذ ، الأسـاتذة ، الرئيسيّـون ،المنسـقـون ...)**
   * **حـالـة الـتلاميـذ الحاضريـن في 01 أكتوبر .**
   * **الـجـداول والـرزنامات .**

**2. الإحـصـاءات : الساعات الضائعـة ، غيابات التلاميذ ، غيابات الأساتـذة ، العطل**

**المرضيـة ...**

**3. تـحليل الـنتائـج : مع المتابعـة التربويـة والبيـداغـوجية ...**

**4. الأرشـيـف : وذلك بـجمـع كـلّ المـعلومات والإحصاءات وتـخزينهـا بالـدّقّـة**

**المطـلـوبة .( تطبيق مخطّـط إحـصاء وتصنيـف الوثـائق المتداولـة على مستـوى**

**المؤسسات التعليـميـة – الصادر عن وزارة التربية في سنة 1999 )**

**إلى غيـر ذلك من المجـالات .**

**مـلاحظـة :**

**لا بـدّ من الإشـارة هـنا إلى ضـرورة إشـراك الـمساعدين التربـويين في القـيام**

**بمـهـامّ المتابعـة والإحصـاء والتّـخزين ، وذلك بحسـن استغـلال الإعـلام الآلي المتـوفّر**

**على مسـتوى الاستشـارة وبإشـراف شخصـي من المستشـار في التّربية .**

**مـجـالات اسـتـعـمـلال "ا لأنـتـرنـيـت" في الاسـتشـارة**

**كلمـة " أنترنيـت " مشتقّـة من الـعبارة net work » « international أي الشّبـكـة العـالميـة ، وهي شبـكة ضخمـة من المعلـومات مـكوّنـة من أجهـزة الإعـلام الآلـي**

**الـمرتبطـة ببعـضها والمنتشـرة في العـلم ، بحيـث يمـكن الوصـول إليهـا فـي أيّ**

**مـكان من الـعالم . وقـد أصبـح الأنترنيـت عنصـرا أسـاسيّا في التّـربية والتّـعليم ،**

**وذلك لإيجابيـاته الكـثيرة والـمتعـدّدة .**

1. **خـدمات الأنترنيـت والإدارة الـمدرسيـة : نحصرها باختصـار في مايلي :**
   * **الاطلاع على اللّوائـح و الأنظمـة المدرسية .**
   * **التّعرف على نماذج للخطّـة السنوية لإدارة المدرسة .**
   * **الاطّـلاع على التّجارب التّـربوية .**
   * **الاطّـلاع على الجـديد في الإدارة المدرسيـة .**
   * **وضع روابـط للموقـع ذات الصّلـة على الأنترنيت .**

**2- بعـض مـجالات استخـدام الأنترنيـت :**

**يستطـيع المستشـار في التّـربية استـغلال الأنترنيـت في :**

* + **الاطّـلاع على ماهـو موجود وفي جميـع الـمجالات .**
  + **طـرح تسـاؤلات أو استفسارات حـول مشكلات تربوية أو بيداغـوجية أو إدارية**

**عن طـريق : - الحوار الآنـي " الدردشـة " إن أمكـن .**

**- طرح الاستفسارات ، وانتظـار الـرّدّ .**

* + **استغـلال البريـد الإلكـتـرونـي للاتّصـال بالغيـر :**

**مختصّـين في التربية – مؤسسـات تربوية – جامعات – مراكز التكوين – مكتبات ....**

**مـلاحظـة : يجب على المسيّرين في المؤسسات التربويـة وضع برامج خاصّـة للحمـاية ، تمنع**

**الدّخـول إلى بعض الـمواقع المشـبوهة الّـتي تـدعو إلى الرّذيلـة ونـبذ القـيّم والـدّين**

**والأخـلاق .ورغـم صعـوبة حصـر تلك الـمواقع فإنّ الـتّوعية بمـخاطرها وأضـرارهـا**

**قـد يـأتي بالنّتيـجة الـفعّـالة .**

**نـمـوذج تـطـبـيـقـي**

**وأخيـراً ، أردنا من خـلال هـذا المثـال إبـراز أهمّيـة المناجمنـت و المعـلوماتيـة**

**في حـلّ المشاكـل الّتي تعـترضنا في حيـاتنا العمليـة ، وكيـف أنّ تمـكّننـا من الـتّقنيات**

**الـحديثـة في التّـسيير والإعـلام الآلـي قـد يسـاعدنا وبقدركبيـر في تخطّـي الحواجـز وتذليـل المشـاكل رغم صعـوبتها وتنـوّعها .**

**المشـكـلـة : مجمـوعة من التّـلاميـذ يـعانون من المـراهقـة العنيفـة**

|  |  |
| --- | --- |
| **الـخـصـائص** | **الـمـعـايـنـــة** |
| **عـنوان العـمليـة** | **المـراهـقـة الـعـنـيـفـة** |
| **مكـان العـمليـة** | **الـمدرسـة والـمحـيط** |
| **الـهدف من العمليـة** | **مـسـاعدة مجمـوعة من التلاميـذ في الـتّغـلّب على**  **الـظـاهرة** |
| **تنـظـيـم العـمليـة** | * **الاطّلاع على ملـفات التّـلاميذ والبحـث عن ظواهر مرضية عنـدهم من خلال تصفّح الملفات الطبّيـة .** * **استدعـاء الأولياء والبحث معهم في الظروف الاجتماعيـة والعـائلية والنّـفسيّـة التي يعيشـونـها ( طلاق ، يـتـم ،،،)** * **اسـتدعاء التلاميـذ المعنيّـين ومحاولة التّطـلّع إلى انشغالاتهـم ،**   **ومعرفة أسبـاب انحـرافهم .**   * **إطلاع الأسـاتذة المـؤطّـرين وإشراكهم في إيـجاد الحـلّ .** |
| **الـمكلّفون بالعمليـة** | * **المستشار في التربية – المساعدون التربويون – مندوبو الأقسـام –** * **بعض الأسـاتذة .** |
| **الإنـجـاز**  **الإنـجـاز** | * **تحسيس وتوعيـة التلاميـذ بخطورة مرحلة المراهقـة ، وما ينـجرّ**   **عنها من سـلوكات خطيـرة عليهم وعلى غـيرهم .**   * **تحسيس الأسـاتذة المؤطّـرين بضرورة التقـرّب من هؤلاء التلاميذ**   **والاستماع إلى انشغالاتهـم ، ومحاولة إيجاد الحلول لمشكلاتهـم .**   * **تكليـف منـدوبي الأقسـام بـمراقبـة هؤلاء التلاميـذ عـن**   **قرب، والتبليـغ عن كـلّ طـارئ .**   * **تجنّـب استعـمال كلّ أشكال العـنف والـعقاب مع هـؤلاء**   **التلاميـذ ( اللـفظي أو الجـسدي..)**  **- افتـراح عـرض هـؤلاء التـلاميذ على طبيـب نفـساني**  **باسـم الـمؤسسـة .**   * **ويمـكن الاستعـانة بالأنترنيت لإيـجاد حـلّ لهـذا الـمشكل**   **وذلك من خـلال :**   * **الاطّـلاع على موضـوع " المراهقـة " من خـلال البحـث في**   **مجال علم النّـفس التّـربوي .**   * **البحث والاطّـلاع على بعض التجارب المشابهـة .** * **الاتّـصال بتربوييـن ونفسانييـن من دول أخـرى وعـرض المشكـلة عليهـم ، وانتظار الـحلّ (باستغلال البريد الإلكتروني)** |
| **الـمجـال**  **الـمـحدّد** | **حـتّـى نـهايـة الـسّـنـة .** |
| **الـتّـقـويـم**  **والـمراقـبـة** | **إشـراك كـلّ المـعنيّـين بالعملـية في متـابـعة النتـائج المحقّقـة**  **دوريّـاً .** |

**سبل التعاطي الايجابي مع ظاهرة العنف المدرسي**

**لا يكفي الوقوف عند حدود تعريف الظاهرة او جرد بعض مظاهرها ،بل يحتاج الامر الى**

**بحث جدي وميداني لمعرفة كيفية التعاطي الايجابي مع هذه الظاهرة التي تستشرى يوما بعد يوم في مؤسساتنا التعليمية . وهذا الامر لن يتم بدون تحديد المسؤوليات والمهام المنوطة بكل الفاعلين التربويين لمواجهة هذا الداء الذي ينخر كيان مؤسساتنا التعليمية من الداخل .فلابد من تكاثف الادوار وتعاضدها وتكامل الجهود لتخفيف حدة الظاهرة ،وذلك في أفق القضاء التدريجي على مسبباتها ، فما هو المطلوب منا كفاعلين تربويين واولياء امور وواضعي البرامج التربوية لتكون في مستوى ربح رهان كثير من مظاهر الانحراف السلوكي والتغلب عليه بأقل الخسائر ؟ .**

**1 ــ مهام الادارة**

**إن دور الادارة التربوية قضية مطروحة للنقاش قيل وكتب عنها الكثير ،الا اننا لا نتناولها بعمق وتفصيل .وكلنا يتذكر العقوبات التي كانت الادارة بموافقة ( إن لم نقل بتأليب ) من بعض المعلمين تفرضها بحق او بغير حق على التلميذ في سياق ثقافة الردع و الزجر و العقاب التي كانت سائدة سابقا .وهي عقوبات معنوية تصيب نفسية التلميذ في الصميم .**

**هذه الحالات التي كانت تؤدي بالتلميذ الى الانقطاع عن الدراسة احيانا .**

**إن الادارة في البلدان المتقدمة تتميز بتركيزها على تحديد المشاكل التي تعترض العملية التربوية والتعليمية وتشخيصها والسعي الى إيجاد حلول لها بدلا من ان تقوم بحلول إرتجالية لا تمت بصلة الى التطور العلمي الحاصل في ميدان التربية و التعليم .**

**ولذلك لابد من ايجاد طرق تربوية وعلمية وحلول كفيلة بمعالجة ظاهرة العنف في الوسط المدرسي . وسن قوانين تربوية ذات الصلة .**

**2ـــ مهام المربي**

**كانت المدارس الكاثوليكية تعتبر أن ممارسة الغنف في التربية وسيلة دينية ناجعة لحمل التلاميذ البلداء على التحصيل والحفظ .**

**اما في مدارسنا فإن المعلم هو رمز للحساب والعقاب لأنه صاحب العصا من ذلك المنطق المأثور ( العصا لمن عصى و من علمني حرفا صرت له عبدا ) .**

**أما ما يتعلق براهن العلاقة بين المربي والتلميذ فقد غدت العلاقة تأخذ منحى آخر حيث**

**أصبحت العلاقة متوترة بينهما ،ولم يعد ذلك المربي السلطوي ، و أضحت العلاقة من الموضوعات المهمة التي يجب البحث فيها والاهتمام بدراستها بعد أن اصبحت الشكوى من إهتزاز القيم الخلقية والمعاناة من مشكلات إجتماعية كالعنف والمخدرات و جنوح الاحداث و إنهيار سلطة المؤسسات التربوية التقليدية كالاسرة والمساجد ومشكلات البيئة .**

**هذه الشكوى التي ينبغي ألا تقودنا الى التشاؤم أو الحسرة على الماضي ، والحنين الى تلك الايام التي كان فيها المدرسون والآباء يحظون بالتقدير والاحترام من قبل الابناء والتلاميذ ، بل علينا الاهتمام بدراستها وذلك من خلال تشخيص طبيعتها وانماطها واتجاهاتها حتى نكون اكثر وعيا بها وبالتالي يمكن علاجها والحد من انتشارها .**

**وعليه ، إننا كمربين و فاعلين تربويين تجنب كل خطاب التحقير و الاهانة في حق التلميذ وعدم إعطائه المبررات لإرتكاب العنف تجاه مربيه .**

**وقد بغدو لدى بعض المنظرين تجاهل هذه الظواهر هو افضل وسيلة وقاية من حدوث ما لا يحمد عقباه ،ذلك أن خطط التعليم لدى بعض التربويين تروم إطفاء الاستجابات غير المرغوب فيها و ذلك بتجاهلها و التظاهر بعدم إيلائها الاهمية الكبرى .**

**هكذا يبدو أن ضبط النفس والالتزام بالهدوء وعدم مجاراة التلميذ في ميوله العنيفة ، كل ذلك يعمل على إمتصاص غضب التلميذ المنفعل ، وذلك هو الرد الحاسم على نزعة العنف التي قد تتحول الى فعل عدواني في العديد من الحالات .**

**كما أن العمل الحواري البناء يستهدف إحتواء السلوكات الانفعالية غير المنضبطة وبذلك يتمكن هذا العمل من الالتفاف على سلوكات التلميذ غير السوية في حين تبقى نظرية العمل الللاحواري ( المتشنجة ) على هذه التناقضات بل تذكيها وبالتالي تحول دون تحقيق التطور اللازم لتحرير التلميذ من سلوكاته غير السوية .**

**3 ــــ مهام الاباء و اولياء الامور**

**إن موقف الاباء وأولياء الامور من ظاهرة العنف الذي كان يمارس على التلميذ في سنوات تمدرسه الاولى كان ايجابيا واحياتا كان يتم بمباركتهم وبإلحاح منهم .**

**أما في الراهن فكثيرا ما يتم التعاطي مع الظاهرة من قبل الاولياء من منظورين هما**

**1ــ منظور عقابي ضيق**

**2 ــ أو منظور اللامبالاة والاهمال وعدم الاكتراث بما يصدر عن التلميذ .**

**فالمنظوران لا يمكنان من البحث عن حلول ناجعة لهذه الظواهر السلوكية بل يؤديان لا محالة الى نتائج وخيمة على التلميذ الذي يمارس العنف بدون رقيب ولاحسيب وبدون زجر ولا ردع وايضا بدون حوار وإرشاد وتهذيب وتأديب .**

**وطالما يوصي علماء النفس أولياء التلاميذ الذين يمارسون العنف أن يراعوا الاعتبارات العامة اللآتية :**

**1ــ ضرورة تحديد السلوك الاجتماعي السيء الذي يلزم تعديله أولا .**

**2 ــ أهمية فتح الحوار الهاديء مع التلميذ المعني وإحلال نموذج من السلوك البديل والمعارض للسلوك الخاطيء من خلال ربطه ( بنظام للحوافز و المكافآة ) .**

**3 ــ ظرورة توظيف ما يسميه علماء النفس بالتدعيم الاجتماعي والتقريظ لأي تغيير إيجابي 4 ــ اذا كان لابد من ممارسة العقاب يجب أن يكون سريعا وفوريا ومصحوبا بوصف السلوك البديل .**

**5 ــ القيام بتدريب الطفل على التخلص من القصور الذي قد يكون السبب المباشر او غير المباشر في حدوث السلوك العنيف ، كتدريبه على إستخدام اللغة للتعبير بدلا من الهجوم الجسماني وعلى تحمل الاحباط وعلى التفوق في الدراسة .**

**6 ــ عدم الاسراف في أسلوب العقاب و التهجم اللفظي .**

**ومن خلال ما سبق يمكننا التأكيد على دور اللآباء و اولياء الامور في التحكم الايجابي في سلوك التلميذ أن لايترك بدون مراقبة ،بل المطلوب التدخل المباشر كلما اقتضى الامر لايقاف هذا السلوك بأقل قدر ممكن .**

**من خلال دراسة ميدانية على مستوى ولاية تلمسان ( رسالة ماجستار ) بعنوان ًٍِِِِِ**

**ــــ العنف في الوسط المدرسي عند التلميذ ــــ أرتأينا ان نقدمها خلال هذا البحث المتواضع نظرا لتناولها واقعا معاشا للموضوع ،وقد تبين ما يأ تي :**

* **أن نسبة العنف بين الجنسين تكاد تكون متساوية لكنها تختلف في طبيعتها و حدتها ، إذ تمثل نسبة العنف عند الإناث 52 % ، و عند الذكور 48 % .**
* **و ينتشر حسب السن كما يلي :**

**من 14 – 15 سنة : تمثل 08 %**

**من 16 – 17 سنة : تمثل 47 %**

**18 سنة فما فوق : تمثل 45 %**

**- أما من حيث تقسيم مقر السكن ( الفضاء الجغرافي ) فإن :**

**\* 56 % يسكنون أحياء شعبية .**

**\* 34 % يسكنون أحياء راقية .**

**\* 10 % يسكنون في مناطق منعزلة و متفرقة .**

**- أما من حيث الإدمان على السجائر ، المخدرات ، الخمر :**

**تقدر نسبة انتشار هذه الآفات في الوسط المدرسي ب 55 % ، عند التلاميذ العدوانيين .**

**I – مظاهر العنف في القسم :**

**I . 1 – الكلام بصوت مرتفع : يقوم التلاميذ العدوانيون بالتكلم بصوت مرتفع في موضوع خارج عن نطاق الدراسة مع بقية زملائهم ، بنسبة تقدر ب 42 % .**

**I . 2 – ضرب زميل في القسم : يقوم هؤلاء التلاميذ بضرب زملائهم في القسم ، سواء في حضور الأستاذ أو غيابه ، بنسبة تقدير 06 % .**

**I . 3 – التفوه بالكلام السوقي : في بعض الأحيان يتراشق التلاميذ فيما بينهم بكلام سوقي مخل بالحياء ، بنسبة تقدير ب 02 %**

**I . 4 – النهوض بدون استئذان : ينهض بعض التلاميذ من مقاعدهم بدون استئذان قاصدين اتجاهات مختلفة ، سواء داخل القسم أو خارجه ، بنسبة 11 % .**

**I . 5 – رمي الأوراق في القسم : يتعمد بعض التلاميذ – تعبيرا عن عدوانيتهم – تمزيق و رمي الأوراق على الأرض، رغم تواجد سلة المهملات ، بنسبة ب 10 % .**

**I . 6 – الاستياء على الأدوات المدرسية للزملاء : يقوم بعض التلاميذ بأخذ أدوات غيرهم عنوة إما سرقة أو سلبا ، قدر ب 11 % .**

**I . 7 – التصفير أثناء الدرس : قدرت نسبة تكرار هذه الظاهرة في أوساط التلميذ العدوانيين ب 06 % .**

**I . 8 – الغناء : يردد بعض التلاميذ أشكالا من الغناء أثناء حصص الدروس ، بنسبة تقدر ب 06 % .**

**I . 9 – إصدار أصوات حيوانات : يقوم بعض التلاميذ بتقليد أصوات حيوانات مختلفة ، أثناء دخولهم القسم أو أثناء الدرس ، و تقدر هذه النسبة ب 05 % .**

**I. 10 – القيام بعمل آخر أثناء الدرس : ينشغل بعض التلاميذ بأعمال أخرى غير الانتباه إلى شرح الأستاذ ، بنسبة تقدر ب 55 % .**

**I . 11 – التهريج في القسم : يقوم بعض التلاميذ بحركات في القسم ، الغرض منها لفت الانتباه و استفزاز الأستاذ ، بنسبة تقدر ب 56 % .**

**I . 12 – التكلم مع الزميل : كثيرا ما يتبادل التلاميذ أطراف حديث هامشي مع ز ميله ، منشغلا عن الدرس و مزعجا للأستاذ ، و تقدر نسبة التكرار ب 45 % .**

**I . 13 – التفكير في أشياء أخرى : كثيرا ما يسرح التلاميذ في التفكير في مواضيع لا تتعلق بالدرس بنسبة تقدر ب 45 % .**

**I . 14 – الشعور بالضيق و التوتر : يشعر التلاميذ المعنيون أثناء الدرس بالضيق و التوتر ، بنسبة تقدر ب 31 % .**

**I . 15 – الشك في كفاءة المدرس : إن 87 % من التلاميذ العدوانيين يشككون في كفاءة المدرس .**

**I . 16 – التعامل مع التلميذ : يرى هؤلاء التلاميذ أن تعامل الإدارة و الأساتذة معهم يتم بطريقة غير عادلة إذ تمثل هذه الفئة نسبة 76 % .**

**I . 17 – الطرد من القسم : يرى هؤلاء التلاميذ أن الوسيلة الأكثر شيوعا في العقاب هي طرد التلميذ من القسم لسبب من الأسباب ، إذ تمثل نسبة 98 % .**

**II – مظاهر العنف في الساحة :**

**. 1 – ردود أفعالهم أثناء الشجار : يقوم التلاميذ العدوانيون بالسب و الضرب كرد فعل ، إذ تقدر نسبة هذه التصرف ب 26 % ، أما العنف المعنوي المتمثل في الشتم فيقدر ب 74 % .**

**I . 2 – دفع زميل عمدا : يحاول بعض التلاميذ إلحاق الأذى بزملائهم عن طريق دفعهم فجأة على الأرض ، لسبب ما بنسبة تقدر ب 31 %**

**II . 3 – عدم الالتزام بتسوية الصف : يتناقل بعض التلاميذ في تسوية الصف أو عدم الانضمام إليه لأسباب غامضة ، و هي ظاهرة شائعة جدا**

**II . 4 – أسلوب لعب عنيف : يلجأ بعض التلاميذ إلى مداعبة زملائهم بأسلوب عنيف يميزه اللكم و الصك و التراشق بأشياء مختلفة ( كالحجارة ، المحافظ ...)**

**II . 5 - استعمال المرفقات : و يستعملها التلاميذ العدوانيون داخل الساحة أو على مستوى الأروقة إما لتشتيت الصف ، أو بث الفزع في نفوس زملائهم .**

**II . 6 – التدخين : يقوم بعض التلاميذ بالتدخين في الساحة على مرأى الجميع لاستفزاز عدة أطراف في المؤسسة .**

**II . 7 – عدم الامتثال للأوامر : حين يطلب من بعض التلاميذ الامتثال لبعض الأوامر كتسوية الصف أمثلا ، فإنهم يقابلون تلك الأوامر بالتثاقل أو الرفض لاستفزاز مساعدي التربية مثلا .**

**خاتمة**

**لا يحتا ج فعل العنف الى ردود فعل آلية ولا إلى تهاون وتجاهل في معالجته بل يتطلب هذا**

**المقام التربوي الاستثنائي تفكيرا جديا وعميقا لجميع الفاعلين التربويين لإيجاد حلول تحد من**

**انتشار الظواهر الغير تربوية في بلادنا . وذلك بـ :**

**ـ اهمية حث التلميذ على ثقافة الحوار مع محيطه**

**ـ إعمال المرونة اللا زمة في مواجهة حالات ممارسة العنف**

**ـ تحويل مجرى السلوكات الانفعالية الحادة الى مناح اخرى كتوجيه التلميذ نحو انشطة**

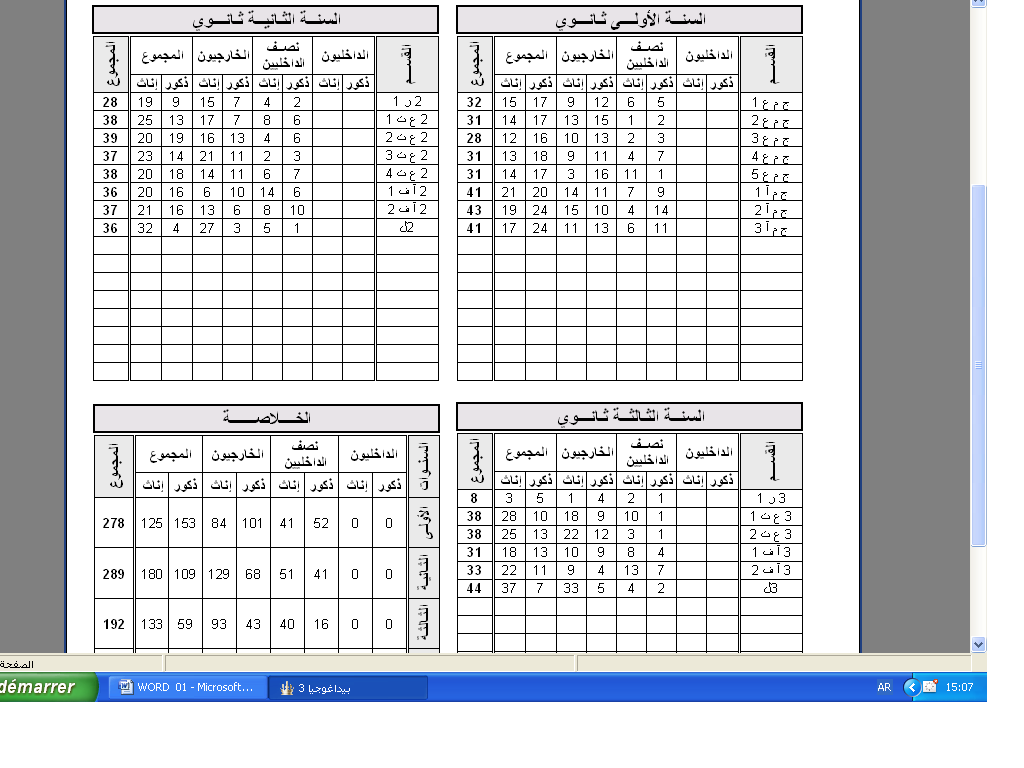
**اقرب الى إهتماماته تناسب نوعية الاهتمامات التي يلاحظها المربي ( رياضة ، ثقافية ،**

**جمعوية ,..... )**

**ـ إنخراط الجميع ( اباء إداريين ، مربين ، مجتمع مدني ..... ) في إعادة بناء سلوك**

**التلميذ المتصف بمواصفات عنيفة حتى يكون للعلاج مفهومه المتكامل و المتضافر .**

**من وثائق الادارة الاستشارية**

****

****

**اللوحة القيادية**

**بطاقة المعلومات الخاصة بالمستشار في التربية.**

**بطاقة فنية للمؤسسة**

**تصميم المؤسسة**

**المواقيت الرسمية**

**جدول المعاملات**

**لائحة الموظفين الاداريين**

**لائحة العمال**

**لائحة الاساتذة**

**تعداد التلاميذ**

**تطور نتائج الشهادات ...بكالوريا ......**

**لائحة الاساتذة المسؤولين على المواد**

**لائحة الاساتذة المسؤولين على الاقسام**

**جدول مواقيت حصص التنسيق الاسبوعية**

**جدول مواقيت حصص الاستدراك و الدعم**

**جدول مواقيت استقبال الاساتذة للاولياء**

**جدول مواقيت فتح المكتبة**

**رزنامة الاختبارات**

**رزنامة العطل المدرسية**

**رزنامة مجالس الاقسام**

**رزنامة مختلف الامتحانات و المسابقات**

**رزنامة الندوات التربوية و التكوين**

**البرنامج السنوي للنشاطات الثقافية و الرياضية**

**لائحة الامراض المعدية**

**لائحة التلاميذ المعفيين من التربية البدنية**

**لائحة المعيدين**

**لائحة اليتامى**

**لائحة مندوبي الاقسام**

**جدول استعمال القاعات الشاغرة**

**لائحة استعمال القاعات المتخصصة و المخابر**

**جدول النشاط الثقافي و الرياضي**

**جدول خدمات المساعدين التربويين**

**رزنامة تكوين المساعدين التربويين**

**مخطط تموقع المساعدين التربويين في مختلف الاجنحة و اثناء الحركة .**

**سجلات ودفاتر مستشارية التربية مع أرقام التصنيف \* الدفاتر**

**المرجع :- المنشور الوزاري رقم : 181 . 0 .3 .6 .99 يتعلق بتعميم مخطط إحصاء وتصنيف الوثائق المتداولة على مستوى المؤسسات التعليمية   
- المنشور الوزاري رقم : 258 . 0 .3. 6 .97 يتعلق بإعداد مخطط إحصاء وتصنيف الوثائق المتداولة على مستوى الثانويات والاكماليات   
- المنشور الوزاري رقم :171 . 0 . 3 . 6 . 98 يتعلق بمتابعة تطبيق مخطط إحصاء وتصنيف الوثائق :**

**الدفاتر**

**3-15: دفتر المداومة التربوية   
3-19: دفاتر النصوص   
3-20: دفتر النتائج الفصلية ( كشوف النتائج )   
3-21: دفتر الشهادات المدرسية   
3-22: دفتر وصولات الإتلاف   
3-23: دفتر المطعم   
3-24: دفتر المرقد   
3-25: دفتر المذاكرة   
3-26: دفتر استقبال الأولياء   
3-27: دفتر تكوين المساعدين التربويين   
3-28: دفتر اللقاء مع مندوبي الاقسام   
3-29 : دفتر الخروج الاستثنائي للتلاميذ   
3-30: دفتر بطاقات الدخول والخروج   
3-31: دفاتر التنسيق والندوات الداخلية   
3-32 دفاتر التنسيق للأساتذة الرئيسيين**

|  |  |
| --- | --- |
| **مديرية التربية لولاية** :ـــــــــــــ | **السنــة الدراسيـة**: |
| **المؤسسة** :ـــــــــــــــــــ | ...**200**/...**200** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الجنس** | **المنتقلين** | **المعيدين** | **المجموع** | **حوصلــة** | **الجنس** | **داخلي** | **نصف داخلي** | **المجموع** |
| ذكور |  |  |  | ذكور |  |  |  |
| إناث |  |  |  | إناث |  |  |  |
| المجموع |  |  |  | المجموع |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اللقب والاسم** | **الجنس** | **الصفة** | **تاريخ ومكان الميلاد** | **الإعادة**  **م .س** | **الإعادة**  **م .ح** | **معدل**  **الانتقال** | **ملاحظات** |
| **1** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **7** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **8** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **9** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **10** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **11** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **12** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **13** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **14** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **15** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **16** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **17** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **18** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **19** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **20** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **21** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **22** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **23** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **24** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **25** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **26** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **27** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **28** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **29** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **30** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **31** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **32** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **33** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **34** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **35** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **36** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **37** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **38** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **39** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **40** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **41** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **42** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **43** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **44** |  |  |  |  |  |  |  |  |

**أغلقت هذه القائمة إلى عدد 42 عند التلميذ:س.ع بـ**:  **في**: /

\*لحركة سبتمبر استعمل الصفحة الخلفية المديـــر

**التسجيلات من تاريخ غلق القائمة إلى غاية 30 سبتمبر**

**تسجيل الدخـــول**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اللقب والاسم** | **جنس** | **الصفة** | **تاريخ ومكان الميلاد** | **الإعادة** | | **معدل**  **الانتقال** | | **تاريخ التسجيل** | **المتوسطة الأصلية** |
| **1** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |
| **3** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |
| **4** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |
| **5** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |
| **6** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |
| **7** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |
| **8** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |
| **9** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |
| **10** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |
| **تسجيل الخــــروج** | | | | | | | | | | |
| **الرقم** | **اللقب والاسم** | **جنس** | **الصفة** | **تاريخ ومكان الميلاد** | **الإعادة** | **معدل**  **الانتقال** | | **تاريخ**  **الخـروج** | | **المتوسطة المستقبلة** |
| **1** |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
| **2** |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
| **3** |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
| **4** |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
| **5** |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
| **6** |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
| **7** |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
| **8** |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
| **9** |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
| **10** |  |  |  |  |  |  | |  | |  |

**\***ترتب القائمة الولية حسب ترتيب معدل الانتقال،

***النشاطات البيداغوجية لمستشار التربية***

1. **التسجيلات وتشكيل الأفواج..................................................... 12. خطة التكوين ..................................................................**

**................................................................................................... ............................................................................................**

1. **مدى المساهمة في إعداد التنظيم التربوي .................................... 13. دفتر التكوين ..................................................................**

**................................................................................................... ............................................................................................**

1. **جداول التوقيت المختلفة.......................................................... 14. متابعة أعمال التلاميذ.......................................................**

**.................................................................................................. ............................................................................................**

1. **تقرير التسيير........................................................................ 15. تنظيم المذكرات.................................................................**

**................................................................................................... ...........................................................................................**

1. **المساهمة في مختلف المجالس – الإلمام....................................... 16. دفاتر المراسلة...................................................................**

**................................................................................................. ............................................................................................**

1. **التحضير والإعداد –المتابعة .................................................... 17. الاجتماع بالمندوبين ..........................................................**

**.................................................................................................. ...........................................................................................**

1. **دفاتر النصوص ..................................................................... 18. التدابير المتخذة لمعالجة الغيابات.......................................**

**................................................................................................... ............................................................................................**

1. **دفاتر المراسلة ....................................................................... 19. التدابير المتخذة لتقويم السلوكات .......................................**

**................................................................................................... ............................................................................................**

1. **تنظيم خدمات المساعدين التربويين .......................................... 20. المساهمة في تحليل النتائج المدرسية و متابعتها ...................**

**.................................................................................................. ...........................................................................................**

**10.توزيع المهام ......................................................................... 21. نشاطات الأساتذة الرئيسيين .............................................**

**................................................................................................. ...........................................................................................**

**11. الاجتماعات الدورية ............................................................ 22.الرصيد التشريعي و التنظيمي في هذا المجال .......................**

**................................................................................................ ............................................................................................**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة**: ........................................................... | **السنــة الدراسيــة** |
| ............................................................. | ....**200**/....**200** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الرقم | **التلميذ (ة)** | القسم | مدة الإعفاء | تاريخ الإنجاز | مصدر الشهادة | **ملاحظة** |

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة**: ........................................................... | **السنــة الدراسيــة** |
| ............................................................. | ....**200**/....**200** |

**-1- ملف التوثيق البيداغوجي(47 ملف)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الملف** | **عدد الصفحات** |
|  | **النشاطات البيداغوجية لمدير المؤسسة** | **1** |
|  | **النشاطات البيداغوجية لمستشار التربية** | **1** |
|  | **شروط تشكيل الأفواج التربوية** | **2** |
|  | **القائمة الاسمية الأولية للقسم** | **1** |
|  | **القائمة الاسمية النهائية للقسم** | **1** |
|  | **قائمة المعيدين** | **1** |
|  | **قائمة التلاميذ الموجهين للحياة العلمية** | **1** |
|  | **قائمة التلاميذ الوافدين من مؤسسة أخرى** | **1** |
|  | **قائمة التلاميذ الذين غادروا المؤسسة** | **1** |
|  | **قائمة التلاميذ المعفيين من التربية البدنية** | **1** |
|  | **اشعار بالتسجيل** | **1** |
|  | **اشعار بوضعية اجتماعية خاصة** | **1** |
|  | **اشعار بالشطب** | **1** |
|  | **جدول توزيع الأفواج التربوية على الأساتذة** | **1** |
|  | **توزيع الأساتذة على الأفواج التربوية** | **1** |
|  | **التوقيت الأسبوعي للأستاذ** | **1** |
|  | **التوقيت الأسبوعي للقسم** | **1** |
|  | **بطاقة تعويض** | **1** |
|  | **جدول الحجرات الشاغرة** | **1** |
|  | **جدول خاص لضبط عمل الورشات و المخابر** | **1** |
|  | **توزيع ساعات الاستدراك على الأقسام** | **1** |
|  | **متابعة حصص الاستدراك** | **1** |
|  | **منهجية حصص الاستدراك** | **1** |
|  | **قائمة الأساتذة المسؤولين عن المادة و الأساتذة الرئيسيين** | **1** |
|  | **التوزيع السنوي** | **2** |
|  | **متابعة انجاز التوازيع الشهرية** | **2** |
|  | **جدول أعمال مجالس التنسيق** | **1** |
|  | **رزنامة الواجبات المنزلية** | **1** |
|  | **جدول الفروض المحروسة** | **1** |
|  | **حافظة أوراق الفروض والاختبارات** | **2** |
|  | **مراقبة دفاتر النصوص** | **1** |
|  | **بطاقة المراقبة البيداغوجية لدفاتر النصوص** | **1** |
|  | **مراقبة دفاتر المراسلة** | **1** |
|  | **رزنامة الندوات التربوية** | **1** |
|  | **الرزنامة السنوية للندوات الداخلية لمادة** | **2** |
|  | **البطاقة الفنية لتقييم ندوة داخلية** | **2** |
|  | **رزنامة زيارة و متابعة نشاط الأستاذ داخل القسم خلال الثلاثي** | **1** |
|  | **بطاقة الزيارة والتقويم و التوجيه للأستاذ** | **2** |
|  | **التقرير التحضيري لمجالس الأقسام (خاص بكل أستاذ)** | **2** |
|  | **التقرير الثلاثي للأستاذ الرئيسي** | **2** |
|  | **نتائج الثلاثي لأقسام السنة......** | **1** |
|  | **حوصلة نتائج الثلاثي حسب الأفواج التربوية** | **1** |
|  | **حوصلة نتائج الثلاثي حسب المواد بمعدل 10/20** | **1** |
|  | **بطاقة زيارة قسم** | **1** |
|  | **مهام المساعدين التربويين** | **2** |
|  | **رزنامة الجلسات التكوينية للمساعدين التربويين** | **1** |
|  | **مقياس تقويم الأستاذ** | **4** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... |  | **السنـــة الدراسيــة** | **السنة الدراسية** |
| .......................................... |  | *.....200 / .......200* | .....200 / .....200 |

# إشعار بالشطب

**ليكن في علم جميع أساتذة قسم** ......................................

**أنه تم شطب التلميذ (ة)** : ....................................................

**المولود بتاريخ** : ...................................................................

**ابتداء من يوم** : ....................................................................

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المــــادة** | **اللقب والاسم** | **الإمضـــاء** | **تاريخ الإطـــلاع** |
| **01** | **رياضيات** |  |  |  |
| **02** | **تكنولوجيا** |  |  |  |
| **03** | **علوم** |  |  |  |
| **04** | **عربية** |  |  |  |
| **05** | **تربية إسلامية** |  |  |  |
| **06** | **فرنسية** |  |  |  |
| **07** | **إنجليزية** |  |  |  |
| **08** | **إجتماعيات** |  |  |  |
| **09** | **تربية فنية** |  |  |  |
| **10** | **تربية موسيقية** |  |  |  |
| **11** | **تربية بدنية** |  |  |  |

**بـ**:.............................. **في**:...........................

**مستشار التربية المديـــــر**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطـة** :.................................... | **السنـــة الدراسيــة** |
| ........................................ | *...200 / .....200* |

**اشعـــــــــــــــار بالتسجيل**

**ليكن في علم جميع أستذة قسم:** ......................................

**أنه تم تسجيل التلميذ (ة)** : ...................................................

**المولود بتاريخ** : ....................................................................

**ابتداء من يوم** : .....................................................................

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المادة** | **اللقب والاسم** | **الإمضاء** | **تاريخ الاطــلاع** |
| **01** | **رياضيات** |  |  |  |
| **02** | **تكنولوجيا** |  |  |  |
| **03** | **علوم** |  |  |  |
| **04** | **عربية** |  |  |  |
| **05** | **تربية إسلامية** |  |  |  |
| **06** | **فرنسية** |  |  |  |
| **07** | **إنجليزية** |  |  |  |
| **08** | **إجتماعيات** |  |  |  |
| **09** | **تربية فنية** |  |  |  |
| **10** | **تربية موسيقية** |  |  |  |
| **11** | **تربية بدنية** |  |  |  |

**بـ**:.............................. **في**:...........................

**مستشار التربية المديـــــر**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطـة** :.................................... | **السنـــة الدراسيــة** |
| ........................................ | *...200 / .....200* |

**اشعـــــــــــــــار بالتسجيل**

**ليكن في علم جميع أستذة قسم:** ......................................

**أنه تم تسجيل التلميذ (ة)** : ...................................................

**المولود بتاريخ** : ....................................................................

**ابتداء من يوم** : .....................................................................

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المادة** | **اللقب والاسم** | **الإمضاء** | **تاريخ الاطــلاع** |
| 01 | رياضيات |  |  |  |
| 02 | تكنولوجيا |  |  |  |
| 03 | علوم |  |  |  |
| **04** | **عربية** |  |  |  |
| **05** | **تربية إسلامية** |  |  |  |
| **06** | **فرنسية** |  |  |  |
| **07** | **إنجليزية** |  |  |  |
| **08** | **إجتماعيات** |  |  |  |
| **09** | **تربية فنية** |  |  |  |
| **10** | **تربية موسيقية** |  |  |  |
| **11** | **تربية بدنية** |  |  |  |

**بـ**:.............................. **في**:...........................

**مستشار التربية المديـــــر**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطـة** :.................................... | **السنـــة الدراسيــة** |
| ........................................ | .....200 / .......200 |

**اشعـــــــــــــــار بوضعية اجتماعية خاصة**(سري)

**ليكن في علم جميع أستذة قسم:** ......................................

**أن التلميذ (ة)** : ................................................... **المولود في** : ...........................................

**يعاني من وضعية خاصة متمثلة في**: ...................................................................................

....................................................................................................................................................

**وهو في حاجة إلى معاملة ورعاية خاصة.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المادة** | **اللقب والاسم** | **الإمضاء** | **تاريخ الاطـــلاع** |
| **01** | **رياضيات** |  |  |  |
| **02** | **تكنولوجيا** |  |  |  |
| **03** | **علوم** |  |  |  |
| **04** | **عربية** |  |  |  |
| **05** | **تربية إسلامية** |  |  |  |
| **06** | **فرنسية** |  |  |  |
| **07** | **إنجليزية** |  |  |  |
| **08** | **إجتماعيات** |  |  |  |
| **09** | **تربية فنية** |  |  |  |
| **10** | **تربية موسيقية** |  |  |  |
| **11** | **تربية بدنية** |  |  |  |

**بـ**:.............................. **في**:...........................

**مستشار التربية المديـــــر**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **متوسطــة** : **...............................................** | | | **السنـة الدراسيــة** |
| ............................................... | | | **....200**/....**200** |
|  | **التقرير التحضيري لمجالس الأقسام** | |  |
|  | **الثلاثـــي :**.......................................... | |  |
| **الأستاذ :** .................................. | | **المادة:** ............................................ | **القسم :**.................................. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المعدلات** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** | **16** | **17** | **18** | **19** | **20** | **المعدل** |
| **التلاميذ** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  | | | | | | | |  | |  | |  | | | | | | | | |  |

**1/ عدد التلاميذ الذين تحسنوا مقارنة بالثلاثي السابق /** ..........................

**2/ عدد التلاميذ الذين تراجعوا مقارنة بالثلاثي السابق**/ ..........................

**3/ تقييم النتائج ملاحظات و اجراءات/** ..........................................................................................................................

.................................................................................................................................................................................

.................................................................................................................................................................................

**4/ تحليل نتائج الفروض و الاختبارات مع تحديد عوامل القوة و الضعف/** .......................................................................

......................................................................................................................................................................

**5/ التلاميذ المتحصلين على علامات غير متظرة – سلبا و ايجابا (+)(-)** .........................................................................

......................................................................................................................................................................

**6/ التلاميذ الضعاف الذين لهم امكانيات التحسن**/ ...........................................................................................................

......................................................................................................................................................................

**7/ التلاميذ ذوي المشاكل غير المدرسية المؤثرة سلبا على تحصيلهم الدراسي/** .................................................................

......................................................................................................................................................................

**8/ التلاميذ ذوي السلوك السيء (مقترحات واجراءات)/** ..................................................................................................

......................................................................................................................................................................

**9**/ **ملاحظات حول الجهود و المواضبات و الانضباط** / ...................................................................................................

......................................................................................................................................................................

**10/ مدى فاعلية حصص التسيق و التشاور مع الأساتذة و الأولياء**/.................................................................................

......................................................................................................................................................................

**11**/ **مدى فاعلية واستغلال الوسائل المختلفة**/ ................................................................................................................

.......................................................................................................................................................................

**12/ المشاكل و المعترضات المختلفة** / .........................................................................................................................

......................................................................................................................................................................

**13/ ملاحظات و اقتراحات أخرى أكثر عمقاعامة** / .......................................................................................................

......................................................................................................................................................................

ملاحظة : يعد بعناية و يسلم للأستاذ الرئيسي قبل تاريخ ............ .

**في** :

**إمضاء الأستاذ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **متوسطــة** : **...............................................** | | | **السنـة الدراسيــة** |
| ............................................... | | | **....200**/....**200** |
|  | **التقرير الثلاثي**: ................................... | |  |
|  | **للأستاذ الرئيسي**: ................................. | |  |
|  | **القسم** : ............... | **العدد** : ................. |  |

**يسجل كمحضر اجتماع بعد المناقشة و الاثراء و التعديل و تحديد الاجراءات العلاجية**

**- النتائج المدرسية**/ **فروض - اختبارات**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المعدل**  **المواد** | **معدل الثلاثي** | **07** | **08** | **09** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** | **16** | **17** | **الأستــــاذ** |
| **رياضيات** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **تكنولوجيا** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **علوم طبيعية** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **لغة عربية** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **تربية اسلامية** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **لغة فرنسية** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **انجليزية** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **اجتماعيات** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **تربية مدنية** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **تربية موسيقية** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **رسم** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **تربية بدنية** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **المعدل العام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1\* تقييم النتائج – ملاحظات واجراءات/**  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  ..................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | | | |
| **2\*تحليل نتائج الفروض و الاختبارات مع تحديد العوامل المؤثرة سلبا وايجابا/**  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  ..................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | | | |
| **3\*التلاميذ الذين تحصلوا على علامات غير منتظرة سلبا وايجابا مع ذكر المادة و علامة (+) أو(-)/**  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  ..................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | | | |
| **4\*التلاميذ الضعاف الذين لديهم إمكانيات التحسن/**  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  ..................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | | | |
| **5\* التلاميذ ذوي المشاكل الغير مدرسية المؤثرة سلبا على تمدرسهم /**  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  ..................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | | | |
| **6\* التلاميذ ذوي السلــوك السيـــيء/**  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  ..................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | | | |
| **7\* ملاحظات حول المواضبة والانضباط /**  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  ..................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | | | |
| **8\* مدى فاعلية حصص التنسيق والتشاور /**  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  ..................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | | | |
| **9\* المشاكل والمعترضات المختلفة المعرقلة لعملية التمدرس /**  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  ..................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | | | |
| **10\* مدى فاعلية استغلال الوســــائل /**  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  ..................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | | | |
| **11\* ملاحظات عـــامة /**  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  .....................................................................................................................................................................  ..................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | | | |

**بـ:** ........................**في :**........................

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة :....................................** | **السنـة الدراسيــة** |
| ..................................... | *...200 / ...200* |

**الأستــاذ الرئيسي : مندوب القسـم : /**

**الحجـــــرة : عـدد التلاميذ : /**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الساعات | **السبت** | **الأحد** | **الاثنين** | **الثلاثاء** | **الأربعاء** | **الخميس** |
| **08 – 09** |  |  |  |  |  |  |
| **09 – 10** |  |  |  |  |  |  |
| **10 – 11** |  |  |  |  |  |  |
| **11 – 12** |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **14 – 15** |  |  |  |  |  |  |
| **15 – 16** |  |  |  |  |  |  |
| **16 – 17** |  |  |  |  |  |  |
| **17 – 18** |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المواد** | **رياضيات** | **تربية تكنولوجيا** | **علوم طبيعية** | **عربية** | **تربية إسلامية** | **اجتماعيات** | **فرنسية** | **إنجليزية** | **تربية**  **فنيـــة** | **تربية موسيقية** | **تربية بدنيــة** |
| **توقيت رسمي** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **أساتذة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **يوم**  **استقبال** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الساعة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

بــ: في : /

|  |  |
| --- | --- |
| متوسطة :.................................... | السنــة الدراسيــة |
| ..................................... | *...200 / ...200* |

**الرزنامة السنوية للندوات الداخلية**

**لمادة : ــــــــــــ**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الشهور** | **التاريخ** | المواضيع | **المؤطرون** | **التاريخ الفعلي** | **ملاحظات** |
| **أكتوبر** |  |  |  |  |  |
| **نوفمبر** |  |  |  |  |  |
| **ديسمبر** |  |  |  |  |  |
| **جانفي** |  |  |  |  |  |
| **فيفري** |  |  |  |  |  |
| **مارس** |  |  |  |  |  |
| **أفريل** |  |  |  |  |  |
| **ماي** |  |  |  |  |  |

**الأستاذ مسؤول المادة: بـ في : /**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| مديرية التربية لولاية : | | | | | | | | ................................. | |  | | |  | |  | | |
| المؤسسة : | | | | | ...................................................... | | | | |  | | | السنة الدراسية : | | | ....**200/**...**200** | |
|  | | | | | | | بطـــــاقة تعويض ساعات العمل | | | | | | | | | |  |
| السيدة (ة) ـ الآنسة : | | | | | | | .............................................................................................................................................................................................................. | | | | | | | | | | |
| الوظيفة : | | | | ................. ......................................................................................................................................... ........................................................................ | | | | | | | | | | | | | |
| المادة : | | ........................................................................................................................................... ................. ......................................................................... | | | | | | | | | | | | | | | |
| تاريخ الغياب : | | | | | | ........................................................................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | |
| المدة : | ........................................................................................................................................................................................................................... ...................... | | | | | | | | | | | | | | | | |
| السبب : | | | ........................................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 ـ الساعات غير المنجزة | | | | | | | | | | |  | | |  | | |  |
|  | | | | | التاريخ | | | | الساعة | | القسم | | | الحجرة | | |  |
|  | | | | |  | | | |  | |  | | |  | | |  |
|  | | | | |  | | | |  | |  | | |  | | |  |
|  | | | | |  | | | |  | |  | | |  | | |  |
|  | | | | |  | | | |  | |  | | |  | | |  |
| 2 ـ الساعات المبرمجة للتعويض (بالتنسيق مع مستشار التربية) | | | | | | | | | | |  | | |  | | |  |
|  | | | | | التاريخ | | | | الساعة | | القسم | | | الحجرة | | |  |
|  | | | | |  | | | |  | |  | | |  | | |  |
|  | | | | |  | | | |  | |  | | |  | | |  |
|  | | | | |  | | | |  | |  | | |  | | |  |
|  | | | | |  | | | |  | |  | | |  | | |  |
| 3 ـ توقيع الأستاذ (ة)المعني (ة) : .............................. | | | | | | | | | | | | 4ـ توقيع مستشار التربية : .............................. | | | | | |
| 5 ـ رأي رئيس المؤسسة : | | | | | | | | | | | **6 ـ ختم وتوقيع مستشار التربية**  **بعد تعويض الساعات** | | | | | | |
| ................. ................. .............. ................................. ......................  ................. ................. ............................... ...................................... | | | | | | | | | | |
| ختم المدير | | | | | | | | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| متوسطة :.................................... | السنـة الدراسيـة |
| ..................................... | **...200 / ...200** |

# توزيع الأساتذة على الأفواج التربوية

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المادة القسم** | رياضيات | **تربية تكنولوجية** | **علوم طبيعية** | **عربية** | **تربية إسلامية** | **فرنسية** | **إنجليزية** | إجتماعيات | **تربية بدنية** | **تربية موسيقية** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**بـ: في**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنــة الدراسيـة** |
| . ..................................... | ...**200 / ...200** |

# توزيع ساعات الاستدراك على الأقسام

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المواد**  **الأقسام** | **رباضيــــــــــات** | | | **عربيـــــــــــــة** | | | فرنسيــــــــــــــة | | | **انجليزيـــــة** | | |
| **اليوم** | **سا** | **الأستاذ** | **اليوم** | **سا** | **الأستاذ** | **اليوم** | **سا** | **الأستاذ** | **اليوم** | **سا** | **الأستاذ** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

بـ في

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التربية الوطنية**

**مديرية التربية لولاية** : .........................................

**متوسطـــــــــــــــــة** : ..........................................

..........................................

**جدول أعمال مجالس التنسيق**

**تحت إشراف مسؤولي المادة**

|  |  |
| --- | --- |
| **الفترة** | **أهم النقاط المدرجة في جدول الأعمال** |
| **شهر سبتمبر**  **الجلسة 01** | 1. **تسطير الأهداف المرجو تحقيقها في نهاية السنة من خلال تدريس المادة.** 2. **وضع التوازيع السنوية للمادة.** 3. **وضع رزنامة سنوية للجلسات التنسيقية و الندوات التربوية.** 4. **تحديد محاور الشهر المقبل.** 5. **تحديد قائمة الأدوات المدرسية و توفير الكتاب المدرسي.** 6. **وضع رزنامة للوجبات المنزلية و كيفية مراقبتها.** 7. **الوسائل البيداغوجية التي يجب توفيرها.** 8. **الاستدراك – محتواه – طريقته.** 9. **نقـــــــــاط أخرى.** |
| **شهر أكتوبر**  **الجلسة 02** | 1. **متابعة الإجراءات و التوصيات السابقة.** 2. **مدى تطبيق المحاور و الدروس المبرمجة.** 3. **الاستدراك – محتواه – قوائمه – تقييم التلاميذ المستدركين.** 4. **برمجة الفرض 1+2 من حيث الأسئلة – التنسيق – السحب- الحراسة – لتصحيح.** 5. **نقـــــــــاط أخرى.** |
| **شهر نوفمبر**  **الجلسة 03** | 1. **متابعة الإجراءات و التوصيات السابقة .** 2. **مدى تطبيق المحاور السابقة (مع ذكر الأسباب و الإجراءات المتخذة).** 3. **الاستدراك – محتواه – قوائمه – تقييمه.** 4. **تحديد محاور الشهر المقبل.** 5. **تقييم نتائج الفرض 1+2 .** 6. **تحضير امتحانات الثلاثي الأول.** 7. **نقـــــــــاط أخرى.** |
| **شهر ديسمبر**  **الجلسة 04** | **1- متابعة الإجراءات و التوصيات السابقة .**   1. **مدى تطبيق المحاور السابقة ( الأسباب و الإجراءات المتخذة).** 2. **محاور الشهر المقبل.** 3. **قراءة وتحليل نتائج الثلاثي الأول (مدعمة بالأرقام و المقارنة).** 4. **نقـــــــــاط أخرى.** |
| **شهر جانفي**  **الجلسة 05** | 1. **متابعة الإجراءات و التوصيات السابقة .** 2. **مدى تطبيق المحاور السابقة (الأسباب و الإجراءات).** 3. **الاستدراك – محتواه – قوائمه –تقييمه.** 4. **تحديد محاور الشهر المقبل.** 5. **دراسة مدى تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق البرنامج خلال الثلاثي الأول تتوج بإجراءات .** 6. **برمجة رزنامة الفرض 3+4 .** 7. **تنفيذ الإجراءات و التوصيات المقررة في مجالس الأقسام و التنسيق للثلاثي الأول.** 8. **نقـــــــــاط أخرى.** |
| **شهر فيفري**  **الجلسة 06** | 1. **مدى تطبيق الإجراءات و التوصيات السابقة.** 2. **مدى تطبيق المحاور المبرمجة (مع ذكر الأسباب و الاجراءات الواجب اتخاذها ).** 3. **المحاور المبرمجة للشهر المقبل .** 4. **تحضير امتحانات الثلاثي الثاني .** 5. **الاستدراك – محتواه – قوائمه – تقييمه .** 6. **نقـــــــــاط أخرى.** |
| **شهر مارس**  **الجلسة 07** | 1. **متابعة مدى تطبيق الإجراءات و التوصيات السابقة .** 2. **مدى تطبيق المحاور المبرمجة (ذكر الأسباب و الإجراءات).** 3. **المحاور المبرمجة للشهر المقبل .** 4. **قراءة و تحليل نتائج الثلاثي الثاني (مدعمة بالأرقام و المقارنة).** 5. **توقعات النجاح بناء على معدل الثلاثي الأول والثاني.** 6. **الاستدراك و كيفية استغلاله في دروس الدعم .** 7. **كيفية التكفل بتلاميذ السنة الرابعة متوسط.** 8. **نقـــــــــاط مختلفة.** |
| **شهر أفريل**  **الجلسة 08** | 1. **متابعة التوصيات السابقة .** 2. **مدى تطبيق البرامج والمحاور و وضع إجراءات عملية لانهاءها في الوقت المناسب).** 3. **المحاور المبرمجة للشهر المقبل .** 4. **برمجة رزنامة الفرض 5+6 .** 5. **الاستدراك- استغلاله في دروس الدعم.** 6. **التحضير لامتحانات الثلاثي الثالث.** 7. **نقـــــــــاط مختلفة.** |
| **شهر ماي**  **الجلسة 09** | 1. **حوصلة الأهداف المحققة في تدريس المادة.** 2. **الضغوطات و الصعوبات المقترحة في تدريس المادة و الحلول المقترحة.** 3. **اقتراحات ترونها مناسبة لتحسين المردود المدرسي.** 4. **تقييم إجمالي لنتائج التلاميذ خلال السنة في المادة مدعم بالأرقام.** 5. **نقـــــــــاط مختلفة.** |

**مسؤول المادة في** :...................................

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| جدول الفروض المحروسة رقم / ......................... | | | | | | | | | | | | | | | |
| **الأستاذ (ة)مسؤول القسم** : | | | |  | | | | | | | **القسم** : | | ................ | | |
|  | | | **الفترة من :** | | .............................. | | | | **إلى** : | .................................... | | | | |  |
|  | | | | | | | | | | | | | | | |
| **المادة** | | **التاريخ** | | **الساعة**  **من إلى** | | | | **لقب واسم الأستاذ** | | | | | **التوقيع** | **ملاحظــــــة** | |
| رياضيات | |  | |  | |  | |  | | | | |  |  | |
| **علوم . ط** | |  | |  | |  | |  | | | | |  |  | |
| **تكنولوجيا** | |  | |  | |  | |  | | | | |  |  | |
| **عربية** | |  | |  | |  | |  | | | | |  |  | |
| **اجتماعيات** | |  | |  | |  | |  | | | | |  |  | |
| **ت . إسلامية** | |  | |  | |  | |  | | | | |  |  | |
| **ت . إجتماعية** | |  | |  | |  | |  | | | | |  |  | |
| **فرنسية** | |  | |  | |  | |  | | | | |  |  | |
| **إنجليزية** | |  | |  | |  | |  | | | | |  |  | |
| **ت . بدنية** | |  | |  | |  | |  | | | | |  |  | |
| **رسم** | |  | |  | |  | |  | | | | |  |  | |
| **موسيقى** | |  | |  | |  | |  | | | | |  |  | |
|  | |  | |  | | |  |  | | | | |  |  | |
| **ملاحظات** : | | 1. كل فرض يدور في حصة الأستاذ نفسه 2. يمنع جمع أكثر من فرضين في اليوم الواحد | | | | | | | | | | | |  | |
|  | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | **إمضاء الأستاذ(ة) المسؤول** | | | | | |  | | | | | ...................................... **في** .............................. | | | |
|  | | | | | | | | | | | | |  | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنـة الدراسيـة** |

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنـة الدراسيــة** |
| ..................................... | ...**200 /**...**200** |

## جدول توزيع الأفواج التربوية على الأساتذة

## 

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الرقم | **الاسـم واللقب** | **المادة** | **الأقسام المسندة** | **النصاب** | **ملاحظـــة** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

بـ:..................................... في:.........................

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنـــة الدراسيـة** |
| ..................................... | **......200 / .....200** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **اليــــوم** | **الساعــــة** | **ورشــــة 1** | **ورشــــة 2** | **مخبــــر 1** | **مخبــــر 2** | **ملاحظــــة** |
| **السبــــت** | **08 - 10** |  |  |  |  |  |
| **10 – 12** |  |  |  |  |  |
| **14 – 16** |  |  |  |  |  |
| **15 - 17** |  |  |  |  |  |
| **الأحـــــد** | **08 - 10** |  |  |  |  |  |
| **10 – 12** |  |  |  |  |  |
| **14 – 16** |  |  |  |  |  |
| **15 - 17** |  |  |  |  |  |
| **الإثنيــــن** | **08 - 10** |  |  |  |  |  |
| **10 – 12** |  |  |  |  |  |
| **الثلاثــــاء** | **08 - 10** |  |  |  |  |  |
| **10 – 12** |  |  |  |  |  |
| **14 – 16** |  |  |  |  |  |
| **15 - 17** |  |  |  |  |  |
| **الأربعــــاء** | **08 - 10** |  |  |  |  |  |
| **10 – 12** |  |  |  |  |  |
| **14 – 16** |  |  |  |  |  |
| **15 - 17** |  |  |  |  |  |
| **الخميــــس** | **08 - 10** |  |  |  |  |  |
| **10 – 12** |  |  |  |  |  |

**بـ:**............................................. **في:**...........................................

**مستشار التربية**

|  |  |
| --- | --- |
| متوسطة :.................................... | السنـة الدراسيــة |
| ..................................... | **...200 / ...200** |

# 

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المواد**  **الشهور** | **رياضيات** | **علوم** | **تكنولوجيا** | **عربية** | **اجتماعيات** | **فرنسية** | **إنجليزية** | **ت موسيقية** | **ت بدنية** | |
| **سبتمبر** |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |
| **أكتوبر** |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |
| **نوفمبر** |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |
| **ديسمبر** |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |
| **جانفي** |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |
| **فيفري** |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |
| **مارس** |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |
| **أفريل** |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |
| **ماي** |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |

**بـ:** ........................**في :**........................

|  |  |
| --- | --- |
| متوسطة :.................................... | **السنــة الدراسيـة** |
| *.....................................* | *....200 / ....200* |

# رزنامة الواجبات المنزلية

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المواد**  **الأقسام** | **رياضيات** | **تكنلوجيا** | **علوم طبيعية** | **عربية** | **تربية إسلامية** | **تاريخ وجغرافيا** | **تربية مدنية** | **لغة فرنسية** | **إنجليزية** |
| **1م1** | **السبت** | **الأحــد** | **الاثنين** | **الأحــد** | **الثلاثاء** | **الاثنين** | **السبـت** | **الثلاثاء** | **الخميس** |
| **1م2** | **الخميس** | **الأحــد** | **الاثنيـن** | **الثلاثاء** | **الاثنيـن** | **الخميس** | **الثلاثاء** | **الأحــد** | **الأربعاء** |
| **1م3** | **الأحـد** | **السبت** | **الاثنيـن** | **الثلاثاء** | **الأربعاء** | **الثلاثاء** | **السـبـت** | **الأربعاء** | **الاثنيـن** |
| **1م4** | **الثلاثاء** | **السبت** | **الأحــد** | **الثلاثاء** | **الأربعاء** | **الخميس** | **الأربعاء** | **الأحــد** | **الخميس** |
| **1م5** | **الأحد** | **الأربعاء** | **الثلاثاء** | **الاثنيـن** | **الأربعاء** | **الخميس** | **السـبـت** | **الخميس** | **الاثنيـن** |
| **2م1** | **السبت** | **الأحــد** | **الاثنين** | **الأحــد** | **الثلاثاء** | **الاثنين** | **السبـت** | **الثلاثاء** | **الخميس** |
| **2م2** | **الخميس** | **الأحــد** | **الاثنيـن** | **الثلاثاء** | **الاثنيـن** | **الخميس** | **الثلاثاء** | **الأحــد** | **الأربعاء** |
| **2م3** | **الأحـد** | **السبت** | **الاثنيـن** | **الثلاثاء** | **الأربعاء** | **الثلاثاء** | **السـبـت** | **الأربعاء** | **الاثنيـن** |
| **2م4** | **الثلاثاء** | **السبت** | **الأحــد** | **الثلاثاء** | **الأربعاء** | **الخميس** | **الأربعاء** | **الأحــد** | **الخميس** |
| **2م5** | **الأحد** | **الأربعاء** | **الثلاثاء** | **الاثنيـن** | **الأربعاء** | **الخميس** | **السـبـت** | **الخميس** | **الاثنيـن** |
| **3م1** | **السبت** | **الأحــد** | **الاثنين** | **الأحــد** | **الثلاثاء** | **الاثنين** | **السبـت** | **الثلاثاء** | **الخميس** |
| **3م2** | **الخميس** | **الأحــد** | **الاثنيـن** | **الثلاثاء** | **الاثنيـن** | **الخميس** | **الثلاثاء** | **الأحــد** | **الأربعاء** |
| **3م3** | **الأحـد** | **السبت** | **الاثنيـن** | **الثلاثاء** | **الأربعاء** | **الثلاثاء** | **السـبـت** | **الأربعاء** | **الاثنيـن** |
| **3م4** | **الثلاثاء** | **السبت** | **الأحــد** | **الثلاثاء** | **الأربعاء** | **الخميس** | **الأربعاء** | **الأحــد** | **الخميس** |
| **3م5** | **الأحد** | **الأربعاء** | **الثلاثاء** | **الاثنيـن** | **الأربعاء** | **الخميس** | **السـبـت** | **الخميس** | **الاثنيـن** |
| **4م1** | **السبت** | **الأحــد** | **الاثنين** | **الأحــد** | **الثلاثاء** | **الاثنين** | **السبـت** | **الثلاثاء** | **الخميس** |
| **4م2** | **الخميس** | **الأحــد** | **الاثنيـن** | **الثلاثاء** | **الاثنيـن** | **الخميس** | **الثلاثاء** | **الأحــد** | **الأربعاء** |
| **4م3** | **الأحـد** | **السبت** | **الاثنيـن** | **الثلاثاء** | **الأربعاء** | **الثلاثاء** | **السـبـت** | **الأربعاء** | **الاثنيـن** |
| **4م4** | **الثلاثاء** | **السبت** | **الأحــد** | **الثلاثاء** | **الأربعاء** | **الخميس** | **الأربعاء** | **الأحــد** | **الخميس** |
| **4م5** | **الأحد** | **الأربعاء** | **الثلاثاء** | **الاثنيـن** | **الأربعاء** | **الخميس** | **السـبـت** | **الخميس** | **الاثنيـن** |

ملاحظة : يعطى الواجب ويعاد للتصحيح في نفس اليوم المحدد، لا يعطى أكثر من واجبين لليوم في القسم الواحد.

|  |  |
| --- | --- |
| **مديرية التربية لولاية** :ـــــــــــــ | **السنــة الدراسيــة** : |
| **المؤسسة** :ـــــــــــــــــــ | ...**200**/...**200** |

يعتمد في إنجاز هذه الوثيقة على القرار رقم:177 المؤرخ في:02 مارس 1991 خاصة منها المادة:10

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الاسم واللقب** | مادة التدريس | **المادة المسؤول عنها** | **رقم القرار** | **تاريخه** | **ملاحظة** |
| **1** |  |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  |  |
| **3** |  |  |  |  |  |  |
| **4** |  |  |  |  |  |  |
| **5** |  |  |  |  |  |  |
| **6** |  |  |  |  |  |  |
| **7** |  |  |  |  |  |  |
| **8** |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الاسم واللقب** | مادة التدريس | **القسم المسؤول عنها** | **رقم القرار** | **تاريخه** | **ملاحظة** |
| **1** |  |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  |  |
| **3** |  |  |  |  |  |  |
| **4** |  |  |  |  |  |  |
| **5** |  |  |  |  |  |  |
| **6** |  |  |  |  |  |  |
| **7** |  |  |  |  |  |  |
| **8** |  |  |  |  |  |  |
| **9** |  |  |  |  |  |  |
| **10** |  |  |  |  |  |  |
| **11** |  |  |  |  |  |  |
| **12** |  |  |  |  |  |  |
| **13** |  |  |  |  |  |  |
| **14** |  |  |  |  |  |  |
| **15** |  |  |  |  |  |  |
| **16** |  |  |  |  |  |  |
| **17** |  |  |  |  |  |  |
| **18** |  |  |  |  |  |  |
| **19** |  |  |  |  |  |  |
| **20** |  |  |  |  |  |  |

بـ: في: /

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة :....................................** | **السنــة الدراسيــة** |
| ..................................... | ...200 / ...200 |

**متابعة حصص الاستدراك**

**(يعد في شكل دفتر لكل فوج ولكل المواد المعنية)**

**المــادة:ــــــــــــــ الأستاذ: ـــــــــــــــ القسم: ــــــــــــ الشهر: ــــــــــــ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الأسبوع الأول** | | **الأسبوع الثاني** | | **الأسبوع الثالث** | | | **الأسبوع الرابع** | |
| **اللقب والاسم** | **الهدف الإجرائي** | **اللقب والاسم** | **الهدف الإجرائي** | **اللقب والاسم** | | **الهدف الإجرائي** | **اللقب والاسم** | **الهدف الإجرائي** |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |
| التقويــم العـــام | | | | | **ملاحظــات المديـــــر** | | | | |
| **الأهداف المحققة:**ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ  ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ  ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ  **نسبة الفشــل:**ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ  **الاقتراحــات:**ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ  ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ | | | | |  | | | | |

**امضاء الأستاذ: بـ :** ــــــــــــــــ **في** : ــــــــــــــــــ

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة :....................................** | **السنـة الدراسيــة** |
| ..................................... | *...200 / ...200* |

منهجية حصص الاستدراك

(تنسخ وترفق بدفتر الاستدراك)

# طبقا لمناشير الوزارية التالية

**- المنشور الوزاري رقم : 30/382 الصادر في 17/10/1976**

**- المرسوم التنفيذي رقم : 98/46 المؤرخ في 08/02/1998**

**- المنشور الوزاري رقم : 319 المؤرخ في 09/04/1997**

**- المنشور الوزاري رقم : 129 المؤرخ في 06/04/1998**

**- المنشور الوزاري رقم :16/3.3.0/96 المؤرخ في 03/09/1996**

**الاستدراك : هو عملية تربوية بيداغوجية ، علاجية وفورية ، تلي عمليات التقويم المختلفة ، وتهدف إلى تدليل الصعوبات الشخصية لدى بعض التلاميذ ومعالجة الثغرات الطارئة في دراستهم نتيجة حالات ظرفية مروا بها أو غيابات ، مما جعلهم يتأخرون جزئيا ولا ينسجمون مع المستوى المطلوب ويعانون نقصا تحصيليا .**

**أهداف حصص الاستدراك :**

**- تذليل الصعوبات الدراسية ومعالجة الثغرات الطارئة في تحصيل بعض التلاميذ و منع تراكمها .**

**- القضاء على تباين المستوى في القسم وبتالي تيسير مهمة الأستاذ التربوية .**

**- التقليل من ظاهرة التسرب و الرسوب المدرسي .**

**- تحسين لمستوى ورفع مردودية التعليم من خلال تطور المردودية العامة للقسم وتقليص الفجوات الفردية بينهم .**

**- تعويض أطفال الفئات المحرومة عما يشعرون به من نقص .**

**الفئات المقصودة بالاستدراك :**

**- فئة ثابتة وهي التي يعاني أصحابها من تخلف تحصيلي في نشاط أو مجموعة من الأنشطة .**

**- المتغيبون عن الدرس أو مجموعة دروس معينة يرى الأستاذ ضرورة إطلاعهم عليها .**

**- الذين وجدوا صعوبة في هضم مفاهيم ومعارف محددة ولو كانوا متفوقين في غيرها .**

**عوامل نجاح عملية الاستدراك :**

**يتوقف نجاح العملية على :**

**- تحسيس المعلم والمتعلم بأهمية حصص الاستدراك في تحسين المستوى والنتائج .**

**- تحديد منهجية واضحة لتطبيق حصص الاستدراك .**

**- تحديد التلاميذ المعنيين بالاستدراك بعد إجراء عملية تقويم شخصي وتصنيفهم حسب الحاجيات التربوية المشتركة المتقاربة وحصر عددهم بحيث لا يتجاوز 06 تلاميذ والعمل على أن يكون العلاج فرديا وليس جماعيا .**

**- إعداد مذكرة الحصة الاستدراكية وفق معطيات تشخيص النقص أو الحاجة .**

**- إعطاء أهمية للتطبيق الفوري إثر كل عملية تعليمية لاكتشاف النقائص التي يقرر على إثرها حصة الاستدراك .**

**وجوب العمل وكيفية المعالجة في الحصة :**

**- يجب خلق جو من المنافسة بين التلاميذ فرادى وأفواجا في مجال التحصيل وتشجيع الذين يلاحظ عليهم تحسن بسبب الاستدراك .**

**- العمل على أن يقترب الأستاذ من تلاميذه حتى يشعروا بالأنس معه فيصارحونه بضعفهم ومعاناتهم ومشاكلهم الدراسية والاجتماعية .**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنــة الدراسيـة** |
| *.....................................* | *...200 / ...200* |

**بطاقــة زيــارة قســــم**

**نتائج الثلاثي** : ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ **القسم : ـ**ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

**تاريخ الزيارة** : …………………………………………….. **الزائـــر :** ………..…………………………………………………………..…………….

**معدل القسم** : ………………… **الرتبة في المستوى** : ……… **مجموع الحاصلين على المعدل :** …………… **بنسبة** : …..……………… %

**المستوى العام في القسم :** …..………………………………………………………………………….……………………………………………………..

**السلوك والمواظبة :** ……………………………………………………………………………….…………………………………………………………….

**أسماء التلاميذ المشاغبين :** ….………………………………………………………………………………………………………………………………..

…...…………………………………………………………………………..………………………………………………………………………………………

**أسماء التلاميذ ناقصي المواظبة :** …………………………………………………….……………………………………………………………………..

………………………………..………….…………………………………………………………………………………………………………………………..

**قرارات المجلس : 1- المكافاءات : لوحة الشرف :** ……………. **تشجيع** : …………..… **تهاني :** …………..… **المجموع :** ………………

**2- العقوبـات : إنــــذار :** ………….…. **توبيخ :** …………. **قرارات أخرى :** ……..… **المجموع :** …….......……

**المواد التي ظهر فيها الضعف (الأسباب العلاج)**

……..………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

…………………..…………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

…………………………………………….………………………………………………………………………………………………………………………..

…………………………………………….………………………………………………………………………………………………………………………..

**ملاحظات وانشغالات التلاميذ** :

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

إ**مضاء الزائــر**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنــة الدراسيـة** |
| ......................................... | *...200 /.....200* |

**حوصلة نتائج الثلاثي**

**حسب الأفواج التربوية**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الأقسام** | **عدد التلاميذ** | **معدل الثلاثي** | **الرتبة** | **10 فما فوق** | **تصنيف المعـــدلات** | | | | | | **توبيـــخ** | **إنــــدار** | **لوحة الشرف** | **التشجيـع** | **التهنئــة** | **إمتيـــاز** | **ملاحظة** |
| 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| **1م1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1م2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1م3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1م4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2م1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2م2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2م3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2م4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3م1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3م2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3م3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3م4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع عام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **بـ: ................................** | | | | | | | | | | | | | | **في:.............................** | | | |

**مستشار التربية**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنـة الدراسيـة** |
| ..................................... | *....200 / ....200* |

**حوصلة نتائج الثلاثي**

**حسب المواد بمعدل 10/20**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الأقسام** | **عدد التلاميذ** | **رياضيات** | **تكنولوجيا** | **ع/طبيعية** | **عربية** | **ت. إسلامية** | **اجتماعيات** | **تربية مدنية** | **لغة فرنسية** | **إنجليزية** | **ساعات الغياب** |  |  | **ملاحظـــــة** |
| **1م1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1م2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1م3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1م4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2م1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2م2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2م3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2م4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3م1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3م2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3م3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3م4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع عام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

تضيف وتلون المعدلات حسب عدد تلاميذ القسم (0 ـ 10 لون أحمر) (من 11 إلى 20 لون أصفر) ( من 21 فما فوق لون أخضر)

|  |  |
| --- | --- |
| بـ: .......................... | في ........................ مستشار التربية |

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنـة الدراسيــة** |
| ..................................... | **....200 / ....200** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الشهر** | **الموضوع** | **المؤطر** | الإمضاء | **ملاحظات** |
| **سبتمبر** | **الدخول المدرسي** |  |  |  |
| **أكتوبر** | **المراهقة ومختلف مراحلها** |  |  |  |
| **نوفمبر** | **التسرب المدرسي وأسبابه** |  |  |  |
| **ديسمبر** | **العنف في الوسط لمدرسي** |  |  |  |
| **جانفي** | **علاقة المساعد التربوي بالتلاميذ** |  |  |  |
| **فيفري** | **تأثير العقاب البدني والدهني على التلاميذ** |  |  |  |
| **مارس** | **العوامل المساعدة على انضباط التلاميذ والاستجابة للأوامر** |  |  |  |
| **أفريل** | **العوامل المؤثرة سلبا على التمدرس** |  |  |  |
| **ماي** |  |  |  |  |

**مستشار التربية**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... |  | **السنــة الدراسيــة** |
| ......................................... |  | *.....200 / ....200* |

**قائمة التلاميذ الذين غادروا المؤسسة**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **رقم التسجيل** | **اللقب والاسم** | **تاريخ الميلاد ومكانه** | **القسم** | **الصفة** | **تاريخ الخروج** | **ش إ**  الرقم-التاريخ | **شطب**  رقم البطاقة | **المؤسسة المستقبلة** | **ملاحظات** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**مستشار التربية**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنــة الدراسيـة** |
| ..................................... | **....200 / .....200** |

**المساعد التربوي**: ............................

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الوقت** |  | **السبت** | **الأحد** | **الإثنين** | **الثلاثاء** | **الأربعاء** | **الخميس** |
| **7.45 - 8** | **دخول الصباح** |  | | | | | |
| **8 - 9** | **الحصة الصباحية 1** |  |  |  |  |  |  |
| **9** | **حركة صغرى** |  | | | | | |
| **9 - 9.55** | **الحصة الصباحية 2** |  |  |  |  |  |  |
| **9.55-10.05** | **حركة كبرى** |  | | | | | |
| **10.05-11** | **الحصة الصباحية 3** |  |  |  |  |  |  |
| **11** | **حركة صغرى** |  | | | | | |
| **11-12** | **الحصة الصباحة 4** |  |  |  |  |  |  |
| **12 – 12.15** | **الخروج** |  | | | | | |
|  | | | | | | | |
| **12.15-13.45** | **مطعم + مداومة** |  |  |  |  |  |  |
| **13.45-14** | **دخول المساء** |  | | | | | |
| **14-15** | **الحصة المسائية 1** |  |  |  |  |  |  |
| **15** | **حركة صغرى** |  | | | | | |
| **15-15.55** | **الحصة المسائية 2** |  |  |  |  |  |  |
| **15.55-16.05** | **حركة كبرى** |  | | | | | |
| **16.05-17** | **الحصة المسائية 3** |  |  |  |  |  |  |
| 17 | **حركة صغرى** |  | | | | | |
| **17-16.45** | **الخروج** |  | | | | | |
|  | | | | | | | |
| **الأقسام المسندة :** | | | | | | | |
| **السجلات و الوثائق المسندة :** | | | | | | | |

**بـ**:............................. **في** :.............................

**المساعد التربوي مستشار التربية**  **المديـــر**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنــة الدراسيـة** |
| ..................................... | **....200 / .....200** |

**المساعد التربوي**: ............................

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الوقت** |  | **السبت** | **الأحد** | **الإثنين** | **الثلاثاء** | **الأربعاء** | **الخميس** |
| **7.45 - 8** | **دخول الصباح** | مدخل التلاميــــــــــــــــــــــــــــــــــذ | | | | | |
| **8 - 9** | **الحصة الصباحية 1** | ورقة الغيابات | أعمال إدارية | أعمال إدارية | مداومة غير المنتظمة | أعمال إدارية | أعمال إدارية |
| **9** | **حركة صغرى** | الطابق السفلـــــــــــــــــــــــــــــــــــي | | | | | |
| **9 - 9.55** | **الحصة الصباحية 2** | مداومة غير المنتظمة | أعمال إدارية | ورقة الغيابات | مداومة غير المنتظمة | ورقة الغيابات | مداومة غير المنتظمة |
| **9.55-10.05** | **حركة كبرى** | أثناء النزول الطابق العلوي وأثناء الراحة مدخل التلاميذ | | | | | |
| **10.05-11** | **الحصة الصباحية 3** | ورقة الغيابات | ورقة الغيابات | مداومة غير المنتظمة | ورقة الغيابات | مداومة منتظمة | ورقة الغيابات |
| **11** | **حركة صغرى** | الطابق السفلـــــــــــــــــــــــــــــــــــي | | | | | |
| **11-12** | **الحصة الصباحة 4** | أعمال إدارية | أعمال إدارية |  |  | مداومة منتظمة | أعمال إدارية |
| **12 – 12.15** | **الخروج** | الطابق العلـــــــــــــــــــــــــــــــــــوي | | | | | |
|  | | | | | | | |
| **12.15-13.45** | **مطعم + مداومة** |  |  |  |  | مطعم + مداومة |  |
| **13.45-14** | **دخول المساء** | مدخل التلاميــــــــــــــــــــــــــــــــــذ | | | | | |
| **14-15** | **الحصة المسائية 1** | مداومة غير المنتظمة | مداومة منتظمة |  | مداومة غير المنتظمة |  |  |
| **15** | **حركة صغرى** | الطابق السفلـــــــــــــــــــــــــــــــــــي | | | | | |
| **15-15.55** | **الحصة المسائية 2** | ورقة الغيابات | ورقة الغيابات |  | أعمال إدارية |  |  |
| **15.55-16.05** | **حركة كبرى** | أثناء النزول الطابق العلوي وأثناء الراحة مدخل التلاميذ | | | | | |
| **16.05-17** | **الحصة المسائية 3** |  | أعمال إدارية |  |  |  |  |
| **17-17.15** | **الخروج** | الطابق العلـــــــــــــــــــــــــــــــــــوي | | | | | |
|  | | | | | | | |
| **الأقسام المسندة :** | | | | | | | |
| **السجلات و الوثائق المسندة :** | | | | | | | |

**بـ**:............................. **في** :.............................

**المساعد التربوي مستشار التربية**  **المديـــر**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنـــــة الدراسيـــة** |
| ..................................... | ...200 / ...200 |

**إحصـــــــــاء عــــــــــــــــام لعدد التلاميــــــــــــــذ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **المنتقلون** | | | **المعيدون** | | | **المجموع** | | | **نصف داخلي** | | |
| **ذكور** | **إناث** | **مجموع** | ذكور | **إناث** | **مجموع** | **ذكور** | **إناث** | **مجموع** | **ذكور** | **إناث** | **مجموع** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م5** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع عام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**مستشار التربية**

**سجل الانضباط و الالتزام**

**و تقويم السلوكات المنحرفة**

1. يفتح لكل سنة دراسية سجل متوسط الحجم على مستوى مستشار التربية يخصص لتسجيل الأخطاء و المخالفات التي يرتكبها التلاميذ و التي تستوجب علاجا خاصا و مقابلة فردية مع مستشار التربية لاستداج التلاميذ المخالفين للاعتراف بسلوكاتهم المنحرفة التي تؤثر على مسارهم الدراسي و على تمدرس زملائهم و التي تستوجب في الأخير التزاما منهم على تحسين السلوكات و المعاملة داخل المحيط المدرسي و خارجه.
2. يقسم هذا السجل حسب الأفواج التربوية بتثبيت بطاقات هامشية على السجل تكون ملونة بالتبادل .
3. تسجل مخالفات التلاميذ ابتدائيا في هذا السجل بتكفل مباشر من مستشار التربية كونه المسؤول الأول المختص في معالجة المشاكل التربوية و السلوكات المنحرفة بصورة انفرادية مع التلميذ المعني قبل الاستعانة بأطراف أخرى و استعمال وسائل القمع و الردع.
4. يمكن أن تتدرج طرق المعالجة ، بتسجيل المخالفة في بطاقة المسيرة المدرسية . أو الاستعانة بالأستاذ الرئيسي أو أساتذة القسم أو بتدخل الأسرة و أمضاء تعهد ، أو تسليط عقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية من طرف مدير المؤسسة أو مثول التلميذ في الأخير على المجلس التأديبي الذي ينجر عنه الفصل أو النقل إلى مؤسسة أخرى .
5. يفضل أن يسجل التلميذ كل المعلومات و نوع المخالفة و الاعتراف و الالتزام على ألا يعود لمثل ذلك التصرف مستقبلا بخط يده .تبيان الأسباب و الدوافع المباشرة بأسلوب مقنع مؤثر و مدروس بعد اكتساب الثقة و الأمن لتوليد الصراحة و القناعة و إدارة مناقشة و حوار بناء و مسؤول.
6. لا يمكن تسجيل أكثر من 3 مخالفات لنفس التلميذ في هذا السجل بل تعتمد الإجراءات الأخرى لعلاج مثل هذا النوع من التلاميذ المنحرفين.
7. تعد دراسة تحليلية ثلاثية تدعم باستبيانات لسبر آراء التلاميذ بعد تصنيفهم إلى مجموعات بالتعاون مع آراء الأساتذة و مستشاري التوجيه المدرسي و الأخصائيين النفسانيين.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اللقب و الاسم** | **القسم** | **تاريخ و وقت المخالفة** | **نص المخالفة** | **نوع المخالفة**  **1** | **التعهد والالتزام** | **الامضاء** |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |

1: س :سلوكية

ع: عمل

غ: غياب

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التربية الوطنية**

**مديرية التربية لولاية** : .........................................

**متوسطـــــــــــــــــة** : ..........................................

..........................................

**بطاقة المسيرة المدرسية**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **اللقب و الاســـــــم** : ............................................................................ | | | | | | | **تاريخ مكان الميلاد** : .............................................................. | | | | | |
| **اســـم الأب** : ...................................................................... | | | | | **عمــــــره**:................... | | | | | **مهنته**:.......................................................... | | |
| **لقب واســــــــــــــــم الأم** : ........................................................................................**.** | | | | | | | | | | **المهنة**:............................................... | | |
| **عدد الاخـــــــوة :** ................................. | | | **ذكـــــــــور** :............................................. | | | | | | **إنـــــــــاث :** ................................................... | | | |
| **عدد المتمدرسين** :............................. | | **في الأساسي** : ........................... | | | | | | **في الثانوي** : ............... | | | | **والعالي** : .............................. |
| **المنحة** : ...................................................................... | | | | **رقم القرار** : .......................................... | | | | | | | **تاريخه** :....................................... | |
| **العناوين: 1 -** ................................................................................ | | | | | | **2-**.................................................................................................... | | | | | | |
| **3-** ................................................................................. | | | | | | **4-** ................................................................................................... | | | | | | |
| **اسم الولي أو المرسل** : ..................................................... | | | | | | **عنوانه** : ......................................................................................... | | | | | | |
| **ملاحظات عامـة** : ...................................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | | |
|  | ...................................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | |
| ...................................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | |
| ...................................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | |
| ...................................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **اسم المدرسة** | **السنة الدراسية** | **القسم** | **رقم التسجيل** | **الثلاثي 1** | | **الثلاثي 2** | | **الثلاثي 3** | | **المعدل العام** | **القرار** |
| **المعدل** | **إ.ع** | **المعدل** | **إ.ع** | **المعدل** | **إ.ع** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ناجح في : ش.ت. أ(نعم –لا )** | | | | **التوجيه إلى السنة الأولى ثانوي شعبة** : ........................................................... | | | | | | | |
| **ملاحظــــــات خــاصة**  **الحالة الصحية :**....................................................................................................................................................................  **الحالة الاجتماعية :**....................................................................................................................................................................  **الاستعدادات :**....................................................................................................................................................................  **المواهب :**....................................................................................................................................................................................................  **الميول والرغبات :**....................................................................................................................................................................  **ملاحظات أخـــرى:**...................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | | |

**- الغيابات :**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **السنة الدراسية** | **القسم** | **سبتمبر** | **أكتوبر** | **نوفمبر** | **ديسمبر** | **جانفي** | **فيفري** | **مارس** | **أفريل** | **ماي** | **جوان** | **المجموع** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**- السيرة والسلوك:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **التاريخ** | **نوع المخالفات** | **الاجراءات** | **تاريخ زيارة الأولياء** | **التوقيع** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  | | | | |
| **ملاحظــــــات عـــامة**  ........................................................................................................................................................................................................................  ----------------------------------- | | | | |

**مديرية التربية لولاية** :ـــــــــــــ **السنة الدراسية** :

**المؤسسة** :ـــــــــــــــــــ ...200/...200

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1 - بطاقة فنية:** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **العدد الإجمالي للعناوين** | | | | | | العدد الإجمالي للكتب | | | | | | | | | | | | | | | | **عدد الكتب باللغة العربية** | | | | | | | | | | | | | | **عدد الكتب باللغات الأجنبية** | | | | | | | | | | | | | | | | | | **عدد القواميس** | | | | | | | | | |
|  | | | | | |  | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | | | |
| **2 - إقبال التلاميذ:** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| السنوات الأولى: العدد الإجمالي للتلاميذ | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **القسم** | **1م1** | | | | **1م2** | | | | | | **1م3** | | | | | **1م4** | | | | | | | | | **1م4** | | | | | | | **1م5** | | | **1م6** | | | | | | | **1م7** | | | | | | **1م8** | | | | | **1م9** | | | | | | | **مجموع** | | | |
| **الجنس** | **ذ** | **إ** | | | **ذ** | | | | **إ** | | **ذ** | | | **إ** | | **ذ** | | | | | **إ** | | | | **ذ** | | | **إ** | | | | **ذ** | **إ** | | **ذ** | | | | **إ** | | | **ذ** | | | **إ** | | | **ذ** | | | **إ** | | **ذ** | | | | **إ** | | | **ذ** | | **إ** | |
| **عدد الإعارات** |  |  | | |  | | | |  | |  | | |  | |  | | | | |  | | | |  | | |  | | | |  |  | |  | | | |  | | |  | | |  | | |  | | |  | |  | | | |  | | |  | |  | |
| **إعارة خارجية** |  |  | | |  | | | |  | |  | | |  | |  | | | | |  | | | |  | | |  | | | |  |  | |  | | | |  | | |  | | |  | | |  | | |  | |  | | | |  | | |  | |  | |
| **إعارة داخلية** |  |  | | |  | | | |  | |  | | |  | |  | | | | |  | | | |  | | |  | | | |  |  | |  | | | |  | | |  | | |  | | |  | | |  | |  | | | |  | | |  | |  | |
| **المجموع** |  | | | |  | | | | | |  | | | | |  | | | | | | | | |  | | | | | | |  | | |  | | | | | | |  | | | | | |  | | | | |  | | | | | | |  | | | |
| السنوات الثانية: العدد الإجمالي للتلاميذ | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **القسم** | **2م1** | | | | | | **2م2** | | | | | **2م3** | | | | | | | **2م4** | | | | | | | **2م5** | | | | | | | **2م6** | | | | | | | **2م7** | | | | | | **2م8** | | | | | | | | **2م9** | | | | **مجموع** | | | | | |
| **الجنس** | **ذ** | | | **إ** | | | **ذ** | | | **إ** | | **ذ** | | | **إ** | | | | **ذ** | | | | **إ** | | | **ذ** | | | | | **إ** | | **ذ** | | | | **إ** | | | **ذ** | | | **إ** | | | **ذ** | | | **إ** | | | | | **ذ** | **إ** | | | **ذ** | | | **إ** | | |
| **عدد الإعارات** |  | | |  | | |  | | |  | |  | | |  | | | |  | | | |  | | |  | | | | |  | |  | | | |  | | |  | | |  | | |  | | |  | | | | |  |  | | |  | | |  | | |
| **إعارة خارجية** |  | | |  | | |  | | |  | |  | | |  | | | |  | | | |  | | |  | | | | |  | |  | | | |  | | |  | | |  | | |  | | |  | | | | |  |  | | |  | | |  | | |
| **إعارة داخلية** |  | | |  | | |  | | |  | |  | | |  | | | |  | | | |  | | |  | | | | |  | |  | | | |  | | |  | | |  | | |  | | |  | | | | |  |  | | |  | | |  | | |
| **المجموع** |  | | | | | |  | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | |  | | | | | | | |  | | | |  | | | | | |
| السنوات الثالثة: العدد الإجمالي للتلاميذ | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **القسم** | **3م1** | | | | | | | **3م2** | | | | **3م3** | | | | | | | **3م4** | | | | | | | **3م5** | | | | | | | **3م6** | | | | | | | **3م7** | | | | | | **3م8** | | | | | | | | **3م9** | | | | مجموع | | | | | |
| **الجنس** | **ذ** | | | **إ** | | | **ذ** | | | **إ** | | **ذ** | | | **إ** | | | | **ذ** | | | | **إ** | | | **ذ** | | | | | **إ** | | **ذ** | | | | **إ** | | | **ذ** | | | **إ** | | | **ذ** | | | **إ** | | | | | **ذ** | **إ** | | | **ذ** | | | **إ** | | |
| **عدد الإعارات** |  | | |  | | |  | | |  | |  | | |  | | | |  | | | |  | | |  | | | | |  | |  | | | |  | | |  | | |  | | |  | | |  | | | | |  |  | | |  | | |  | | |
| **إعارة خارجية** |  | | |  | | |  | | |  | |  | | |  | | | |  | | | |  | | |  | | | | |  | |  | | | |  | | |  | | |  | | |  | | |  | | | | |  |  | | |  | | |  | | |
| **إعارة داخلية** |  | | |  | | |  | | |  | |  | | |  | | | |  | | | |  | | |  | | | | |  | |  | | | |  | | |  | | |  | | |  | | |  | | | | |  |  | | |  | | |  | | |
| **المجموع** |  | | | | | |  | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | |  | | | | | | | |  | | | |  | | | | | |
| السنوات الرابعة: العدد الإجمالي للتلاميذ | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **القسم** | **4م1** | | | | | **4م2** | | | | | | | **4م3** | | | | | | | **4م4** | | | | | | | **4م5** | | | | | | | **4م6** | | | | | | | **4م7** | | | | | | **4م8** | | | | | **4م9** | | | | | | | **مجموع** | | | | |
| **الجنس** | **ذ** | | **إ** | | | **ذ** | | | | **إ** | | | **ذ** | | **إ** | | | | | **ذ** | | | | **إ** | | | **ذ** | | | | | **إ** | | **ذ** | | | | **إ** | | | **ذ** | | | **إ** | | | **ذ** | | | **إ** | | **ذ** | | | | إ | | | **ذ** | | | | **إ** |
| **عدد الإعارات** |  | |  | | |  | | | |  | | |  | |  | | | | |  | | | |  | | |  | | | | |  | |  | | | |  | | |  | | |  | | |  | | |  | |  | | | |  | | |  | | | |  |
| **إعارة خارجية** |  | |  | | |  | | | |  | | |  | |  | | | | |  | | | |  | | |  | | | | |  | |  | | | |  | | |  | | |  | | |  | | |  | |  | | | |  | | |  | | | |  |
| **إعارة داخلية** |  | |  | | |  | | | |  | | |  | |  | | | | |  | | | |  | | |  | | | | |  | |  | | | |  | | |  | | |  | | |  | | |  | |  | | | |  | | |  | | | |  |
| **المجموع** |  | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | |  | | | | |  | | | | | | |  | | | | |
| **العدد الاجمالي للكتب** | | | | | |  | | | | | | | **عدد الكتب المستغلة** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | **النسبة** | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | |
| **العدد الاجمالي للتلاميذ** | | | | | |  | | | | | | | **عدد التلاميذ المستفيدين** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | **النسبة** | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | |
| **العدد الاجمالي للموظفين** | | | | | |  | | | | | | | **عدد الموظفين المستفيدين** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | **النسبة** | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **3 - وضعية الكتاب:** | | | | | | | | | | |
| 3 -1 – الكتب التي انتهت مدة إعارتها منذ يوم:..................................ولم ترجع | | | | | | | | | | |
| **الرقم** | **عنوان الكتاب** | | | رقمه | **اسم المستعير** | | **الوظيفة أو القسم** | | | **ملاحظات** |
|  |  | | |  |  | |  | | |  |
|  |  | | |  |  | |  | | |  |
|  |  | | |  |  | |  | | |  |
|  |  | | |  |  | |  | | |  |
|  |  | | |  |  | |  | | |  |
| 3 -2 – الكتب والمجلات الجديدة المسلمة للمكتبة: | | | | | | | | | | |
| **الرقم** | **عنوان الكتاب أو المجلة** | | | العدد | **حالته(قديم أو جديد )** | | **المصدر** | | | **ملاحظات** |
|  |  | | |  |  | |  | | |  |
|  |  | | |  |  | |  | | |  |
|  |  | | |  |  | |  | | |  |
|  |  | | |  |  | |  | | |  |
|  |  | | |  |  | |  | | |  |
| 3 -3 – الإتلافــات: | | | | | | | | | | |
| **الرقم** | **عنوان الكتاب أو المجلة** | | | رقمه | **إسم المستعير** | | **الوظيفة أو القسم** | | | **ملاحظات** |
|  |  | | |  |  | |  | | |  |
|  |  | | |  |  | |  | | |  |
|  |  | | |  |  | |  | | |  |
|  | **4 – ملخص عام:** | | | | | | | | | |
|  | | **تلاميذ** | **تلميذات** | | | **المجموع** | | **موظفون وأساتذة** | **المجموع العام** | |
| **إعارة خارجية** | |  |  | | |  | |  |  | |
| **إعارة داخلية** | |  |  | | |  | |  |  | |
| **المجموع** | |  |  | | |  | |  |  | |
| **5 – ملاحظـــــات:** | | | | | | | | | | |
| …………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………… | | | | | | | | | | |

في:ــــــــــــ في:ــــــــــــــ ملاحظات المديــــر

|  |
| --- |
| ..........................................................................................................................................................  مستشار التربية  المكلف بالمكتبة  بـ:ــــــــــــــــ في:ــــــــــ |

|  |  |
| --- | --- |
| **مديرية التربية لولاية :** .................................... | **السنـــــة الدراسيــــــة** |
| **متوسطة**: .............................................................. | .....**200** /........**200** |
| ............................................................. |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الساعات **الأيام** | 8سا - 9سا | **9سا-10 سا** | **10سا-11سا** | 11سا-12سا |  | **14سا-15سا** | **15سا-16سا** | **16سا-17سا** |
| السبـت |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الأحـد** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الاثنين** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| الثلاثـاء |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الأربعـاء** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الخميس** |  |  |  |  |  |  |  |  |

مستشار

**سجــــل المطالعـــة**

1. **يفتح لكل سنة دراسية سجل متوسط الحجم يخصص للمطالعة يوضع تحت تصرف العون المكلف بتسيير و تنشيط المكتبة المدرسية .**
2. **تقسيم صفحاته على عدد الأفواج التربوية تفصل ببطاقات هامشية ملونة حسب كل مستوى.**
3. **يخصص منه قسم أخير لمطالعة الأساتذة و الموظفين على أن تفصل ببطاقات هامشية بلونين بالتبادل لكل مادة ، ويخصص القسم الأخير منه للمساعدين التربويين و الباقي لمختلف العمال والاعارات الخارجية.**
4. **تعد دراسة تحليلية في نهاية كل شهر أو ثلاثي تتضمن ما يلي :**

* **ترتيب الأفواج التربوية حسب المستوى و عدد الكتب المستعارة**
* **استخراج الأوائل الثلاثة من كل فوج ومن كل مستوى**
* **استخراج الأوائل الثلاثة من جميع المستويات .**
* **استخراج نسبة المطالعة الداخلية و الإعارة الخارجية .**
* **استخراج نسبة المقروئية لأهم العناوين باستغلال بطاقة الكتاب .**
* **حجم و نوعية المطالعة لدى الأساتذة و الموظفين .**
* **إعداد استبيان لسبر الآراء يوزع على التلاميذ و آخر على الأساتذة و الموظفين و تحليله وعرض نتائجه.**
* **تنظيم حفل لتوزيع جوائز رمزية على الأوائل يحضره جميع الأساتذة و الموظفين في نهاية كل ثلاثي .**

**5- إشراك جميع عناصر الجماعة التربوية في إثراء و تنشيط المكتبة كما ونوعا.**

**6- إشراك التلاميذ في تنظيم و تصنيف الكتب و تغليفها بأغلفة شفافة .**

**7- استغلال المكتبة أثناء المداومات العادية و الاستثنائية.**

**تنظيــــم السجــــــــل**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اللقب والاسم** | **القسم** | **عنوان الكتاب** | **المؤلف** | **رقم الجرد** | **مطالعة** | | **تاريخ الإعارة** | **المدة** | **تاريخ الإعادة** | **الإمضــــاء** |
| **د** | **خ** |
| **1**  **2**  **3**  **4**  **5**  **6**  **7** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**



## وزارة التربية الوطنية

**مديرية التربية لولاية .............................................**

**إكمالية .......................................................................................**

### تصنيف الكتب على الطريقة العالمية وأحسنها طريقة : ديوي "

وهي من 0 إلى 9

|  |  |
| --- | --- |
| **الرمز** | **العنوان** |
| 0 | معارف عامة ( القواميس ، الخرائط ، الندوات ) |
| 1 | الفلسفــــــــــة |
| 2 | الديــــــــــن |
| 3 | العلوم الإجتماعية (القانون و السياسة ) |
| 4 | الإنسانيـــات ( اللغات ، كتب النحو ) |
| 5 | العلوم التطبيقيـة ( الطب والتكنولوجيا ) |
| 6 | العلوم البحتــة ( الرياضيات والفيزياء ) |
| 7 | الفنـون ( المسرح،الرياضة،السينما،الرسم، إلخ …) |
| 8 | الأدبــــــــــ، |
| 9 | التاريـخ والسيـــــر |

#### ملاحظــــة : منها كسيت فيديو ـ شريط غنائي ـ مجلات ودوريات ـ طوابع بريدية ـ بطاقات بريدية ـ وكل الأنشطة الأخرى تحفظ لوحدها وتسجل في سجل جرد بالأشياء المذكورة

**...............................................** في**...........................................**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنــة الدراسيــة** |
| *..........................................* | *.....200 /.....200* |

###### 

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الأعياد الدينية** | **الأعياد الوطنية** | **الأعياد العالمية** |
| **01- الإسراء و المعراج**  **02- غزوة بدر 14 رمضان**  **02- فتح مكة 20 رمضان**  **04- عيد الفطر 01 شوال**  **05- عيد الأضحى 10 دو القعدة**  **06- أول محرم**  **07- عاشوراء**  **08- المولد النبوي الشريف**  **12 ربيع الثاني** | **01- يوم الهجرة 17/10**  **02- يوم الشجرة 25/10**  **03- عيد الثورة 01/11**  **04- مظاهرات 11 /12**  **05- يوم الشهيد 18/02**  **06- تأميم المحروقات 24/02**  **07- عيد النصر 19/03**  **08- يوم العلم 16/04**  **09- يوم الطالب 19/05** | **01- يوم المعلم 05/10**  **02- يوم التغذية 16/10**  **03- اليوم العلمي للسيدا 01/12**  **04- يوم المعوق 03/12**  **05- عيد المرأة 08/03**  **06- عيد الشجرة 21/03**  **07- اليوم العلمي للماء 22/03**  **08- اليوم العالمي للبيئة 22/03**  **09-اليوم العالمي للطفولة 01/06**  **10-عيد العمال 01/05** |

**بـ:** ............................... **في:**............................

**مستشار التربية**

**نادي المجلة والمكتبة**

**تنشيط العمل الثقافي وتوجيه التلاميذ إلى المطالعة والبحث والاستثمار لما تحتويه المكتبة**

**إصدار المجلة الحائطية في مختلف المناسبات**

**المجلة المطبوعة يصدر عددها بمناسبة يوم العلم**

**النادي الأدبي**

**المحاضرات والمعارض**

**المنافسات الفكرية**

**تجري المنافسات الفكرية مساء يوم الإثنين على شكل تصفيات**

**المنافسات النهائية تكون بمناسبة يوم العلم 16 أفريل**

**تنظيم محاضرات ومعارض على مدار السنة تماشيا مع المناسبات الدينية والوطنية حسب فصول السنة الدراسية**

**الفصل الأول**

**الإحتفال باليوم العالمي للمعلم**

**إحياء ذكرى الشهيد زيغود يوسف**

**إحياء أيام رمضان المعظم**

**إحياء ذكرى أول نوفمبر**

**إحياء تظاهرات 11 ديسمبر**

**الإحتفال باليوم الوطني للهجرة**

**أنشطة متنوعة في نهاية الثلاثي**

**الفصل الثاني**

**إحياء اليوم الوطني للشهيد**

**إحياء يوم النصر**

**نشاطات خلال منافسات ما بين الأقسام**

**أنشطة في نهاية الفصل**

**الفصل الثالث**

**إحياء يوم العلم**

**إحياء يوم الطالب**

**احتفال بيوم الطفل الإفريقي**

**نشاطات خلال منافسات ما بين الأقسام**

**الاحتفال بذكرى أحداث 8 ماي 1945**

**--------------------------------------------------**

**الاحتفال بالأسبوع المدرسي ( نهاية جوان )**

**تنظيم مسابقة في الرسم (المسابقة الدولية)**

**نشاطات نهاية السنة**

**3 – نادي العلوم والتكنولوجيا**

**تحضير إنجازات التلاميذ لعرضها بمناسبة يوم العلم والمشاركة في المسابقات المدرسية**

**إنجاز معرض علمي بمناسبة يوم العلم**

**إنجاز مشاريع تكنولوجيا**

**إصدار مجلة علمية حائطية**

**إنجاز لوحة لمختل الدور**

**إنجاز رسومات من قبل التلاميذ لها علاقة بالبرنامج وتعليقها بالورشات والمخابر**

**4 - نادي الرسم**

**تنشيط الأعمال الفنية وتشجيعها**

**تنظيم المعارض بمناسبة يوم العلم ومختل المناسبات**

**5- نادي التربية البدنية**

**تنظيم منافسات رياضية بين الأقسام أو بين المؤسسات**

**تحضير للمشاركة في البطولة المدرسية الولائية**

**تنظيم دورة رياضية في مختلف المناسبات**

**6 - نادي الصحة**

**إعداد برنامج سنوي يتناول مواضيع عامة يحددها التلاميذ بالتنسيق مع الأستاذ المؤطر والطبيب المدرسي على أساس المشاكل الصحية المطروحة**

**( الأمراض المختلفة – النظافة العامة – الحوادث المختلفة – حماية البيئة – حمالات الأيام الوطنية والدولية المتعلقة بالصحة )**

|  |  |
| --- | --- |
| متوسطة :.................................... | السنــة الدراسية |
| ..................................... | ...200 / ...200 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الرقم | **الاسـم واللقب** | **المادة** | **اليوم** | **الساعة** | **ملاحظة** |
| **01** |  |  |  |  |  |
| **02** |  |  |  |  |  |
| **03** |  |  |  |  |  |
| **04** |  |  |  |  |  |
| **05** |  |  |  |  |  |
| **06** |  |  |  |  |  |
| **07** |  |  |  |  |  |
| **08** |  |  |  |  |  |
| **09** |  |  |  |  |  |
| **10** |  |  |  |  |  |
| **11** |  |  |  |  |  |
| **12** |  |  |  |  |  |
| **13** |  |  |  |  |  |
| **14** |  |  |  |  |  |
| **15** |  |  |  |  |  |
| **16** |  |  |  |  |  |
| **17** |  |  |  |  |  |
| **18** |  |  |  |  |  |
| **19** |  |  |  |  |  |
| **20** |  |  |  |  |  |
| **21** |  |  |  |  |  |
| **22** |  |  |  |  |  |
| **23** |  |  |  |  |  |
| **24** |  |  |  |  |  |
| **25** |  |  |  |  |  |
| **26** |  |  |  |  |  |
| **27** |  |  |  |  |  |
| **28** |  |  |  |  |  |
| **29** |  |  |  |  |  |
| **30** |  |  |  |  |  |
| **31** |  |  |  |  |  |
| **32** |  |  |  |  |  |
| **33** |  |  |  |  |  |
| **34** |  |  |  |  |  |
| **35** |  |  |  |  |  |
| **36** |  |  |  |  |  |
| **37** |  |  |  |  |  |
| **38** |  |  |  |  |  |
| **39** |  |  |  |  |  |
| **40** |  |  |  |  |  |

بـ في

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التربية الوطنية**

|  |  |
| --- | --- |
| **مديرية التربية لولاية**: ............................................ | **السنــة الدراسيـــة** |
| **متوسطـــــة**: **.................................................** | …**200**/…**200** |
| ................................................. | **مديــر المتوسطة** |
| **إلـــــى** | |
| **السيد :** ……………….…………………………………………………..............................……… | |
| **ولي التلميذ (ة)** : ……………………………………………………………………… | |
| **القسم** : ………………………………………………………………………………… | |

الموضوع : **إشعار بتوجيه عقوبة من الدرجة :** …………………………………………………..……………

1. **استنادا إلى نظام الجماعة التربوية المطبق في المؤسسات التعليمية الفصل الثالث أحكام خاصة بالتلاميذ المؤرخ في : 26/10/1991 تحت رقم 778 خاصة بنود المواد من 29 إلى 52 والمدونة بدفتر المراسلة .**
2. **وبناء على المادة 19 من القرار رقم 173 المؤرخ في 02/03/1990 المتضمن إنشاء مجلس التأديب وتنظيمه .**
3. **وبناء على القرار الوزاري رقم 833 المتعلق بمواظبة التلاميذ في المؤسسات التعليمية .**
4. **بناء على اقتراح مجلس القسم لنهاية الثلاثي : ………………………………………………………………………………………..………………………………**
5. **بناء على تقرير أستاذ مادة : ……………………………………………………………………………………………………..……………………………………………..……**
6. **بناء على تقرير مستشار التربية بتاريخ : …………………………………………………………………………………………………………………………………**

**- ونظرا لارتكاب إبنكم /إبنتكم المخالفة الآتية**

1. **كثرة غيابه (ها) وتأخرا ته (ها).**
2. **إخلاله (ها) لقواعد النظام والانضباط وعرقلته (ها) للأنشطة المدرسية وجو الدرس**
3. **اعتدائه (ها) على زملائه (ها) داخل المؤسسة وأمامها .**
4. **عدم احترامه (ها) للأساتذة والموظفين والمؤطرين له (ها)**
5. **عدم الاعتناء بهندامه (ها) جسما ولباسا وحضوره (ها) بهيئة لا تتماشى مع الآداب العامة .**
6. **إهماله (ها) لإنجاز الوظائف والوجبات و الدروس .**
7. **………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….**

**يقرر ما يلـــــــي :**

**- يوجه له (ها)** **- إنذار** □ - **توبيخ** □

**- التوقيف لمدة :** ………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

**- ابتداء من : ……………………………………………………..…………… إلى : ………………………………………………………………………………..…………**

**- وفي حالة تكرار مثل هذه السلوكيات سوف يتعرض ابنكم /ابنتكم إلى المثول أمام مجلس التأديب**

**لاتخاذ الإجراءات الأشد صرامة**

|  |  |
| --- | --- |
| **بـ :**......................................... | **بتاريخ** : ……………………………………… |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| متوسطة :.................................... | السنــــة الدراسيـــة |
| ..................................... | *...200 / ...200* |

# تبليغ قرار مجلس التأديب

**السيد : ...........................................................................**

**العنوان : ...........................................................................**

**بناء على المادتين 15 و28 من القرار رقم 178 و/ت الصادر بتاريخ 02 مارس 1990**

**فإن مجلس التأديب المنعقد بتاريخ: ..............................................................**

**قد قرر في حق إبنكم : ......................................................... القسم : .............................**

**ما يلي : ............................................................................................................................................................................................ ..........................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................**

**لذا يمكنكم أن ترفعوا طعنا إلى لجنة الطعن الولائية في ظرف أسبوع من تاريخ التبليغ**

**ملاحظة :**

**ترفق هذه الوثيقة بوصل الرسالة المضمنة**

**وترسل مع محضرا لمداولات إلى مديرية التربية**

**بـ في /**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنـــــة الدراسيــــة** |
| ..................................... | *...200 / ...200* |

المرجع :

**التاريخ** : ... .............. ........................... **الساعة** : ................... .......................

**الحاضرون**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **اللقب والاسم** | **الوظيفة** | **الإمضاء** | **ملاحظات** |
|  | **مدير المؤسسة** |  |  |
|  | **مستشار التربية** |  |  |
|  | **المقتصد** |  |  |
|  | **أستاذ (ة)** |  |  |
|  | **أستاذ (ة)** |  |  |
|  | **أستاذ (ة)** |  |  |
|  | **رئيس جمعية أولياء التلاميذ** |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**رئيس الجلسة : ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ مدير المؤسسة**

**كاتب الجلسة : ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ مستشار التربية**

**جدول الأعمال : 1) ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**2) ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**3) ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**1- معلومات حول التلميذ :**

**الاسم و اللقب : ـــــــــــــــــــــــــــــــــــ تاريخ الميلاد : ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**القسم : ـــــــــــــ الصفة : ــــــــــــــ المنحة : ـــــــــــــ االاعادة: ـــــــــــ الحالة الاجتماعية : ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**1-2- النتائج المحصل عليها : ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**1-3- العقوبات السابقة مع الأسباب : ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**ـ**

**1-4- ملاحظات مدير المؤسسة حول التلميذ : ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**2- عرض وقائع المخالفة والأسباب : ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**3- المداولات :**

**3-1- استجواب المخالف : ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**3-2- تصريحات الشهود : ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**3-3- مواجهة الشهود : ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**3-4- استجواب الولي : ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**4- الخلاصة واقتراح العقوبة : ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**5- الإجراءات المتخذة من طرف مدير المؤسسة : ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**بـ:ــــــــــــــ في : ــــــــــــــــ**

**المديــــر**

**6- قرار السيد / مدير التربية :**

**ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

**بـ:ــــــــــــــ في : ــــــــــــــــ**

**الكاتب رئيس الجلسة**

**----------------------------------------------------**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنــة الدراسيــة** |
| ..................................... | ....**200 /** .....**200** |

**تـعـهــد ولـّـي الـتـلـمـيــــذ(ة)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **أنا الممضي أسفله السيد(ة)** .............................................................................................................................................................. | | | | |
| **المولودة بتاريخ :** ......................................................................................................................... | | | | **صاحب(ة) بطاقة التعريف** |
| **الوطنيـــة ـ رخصـة السياقــة : رقم** : ............................................................. | | | | **الصـــــــــادرة** |
| **بتاريخ** : ................................................................................................ | | **عن ولاية** : ....................................................................... | | |
| **الساكن(ة) بـ** :...................................................................................................................................................................................... | | | | |
| **أب ـ أم ـ وصي التلميذ(ة)** ................................................................... | | | **المولود(ة) بتاريخ**............................................... | |
| **مسجل(ة) بالقسم** : ........................... | **تحت رقم** ........................... | | **خلال السنة الدراسية** ..................... / ................... | |
| **أعترف أنني حضرت إلى الإكمالية يوم** : .................................................................................................................................. | | | | |
| **واطلعت على :**  ...................................................................................................................................................................................................................  ..................................................................................................................................................................................................................  ..................................................................................................................................................................................................................  .................................................................................................................................................................................................................  .................................................................................................................................................................................................................. | | | | |

**وأتعهد من جهتي على إلزام إبني ـ إبنتي على احترام القانون الداخلي للمؤسسة ( القرار رقم 778 المؤرخ في 26 أكتوبر 1991 ) و من جهة أتقبل أي قرار يتخذ ضده - ها - في إطار القوانين الساري المفعول في حالة تكرار المخالفة**

**إمضاء الولــي**

ــــــــــــــــــ **في** ــــــــــــــــــ

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطــــة:** ...................................... | **السنــة الدراسيــة :** |
| ...................................... | ....**200**/....**200** |

**وثيقــة إعتــراف و التزام التلميـــذ(ة)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **أنـا الممضــي أسفلــه التلميـــــذ(ة)** ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ | | | | |
| **المولود(ة) بتاريخ** ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ | | | **مسجل(ة) بالقسم** ــــــــــــــــــــــــــ | |
| **تحت رقم** ـــــــــــــــــــــــــــــ | | **خلال السنة الدراسية** ـــــــــــــــــ / ــــــــــــــــــــ | | |
| **يوم** ــــــــــــــــــــــــــــــــــ | **الساعة** ــــــــــــــــــــ | | | **المكان** ــــــــــــــــــــــــ |

**أعترف بأنني أقدمت على إقتراف المخالفةالتالية** :

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

**وألتزم بقبول أي قرار يتخذ ضدي في إطار القانون الجاري به العمل ، وهذا في حالة التكرار وأتعهد على أن لا يصدر مني مثل هذا التصرف مستقبلا .**

|  |  |
| --- | --- |
| **بـ:ـــــــــــــــــــــــــ** | **في ــــــــــــــــــــــــ** |

**إمضاء التلميذ**

**تأشيرة مستشار التربية**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنة الدراسية** |
| ..................................... | ***....*200/ .....200** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| التوقيت **اليوم** | **08 - 09** | **09 - 10** | **10 - 11** | **11 - 12** | **13-14** | **14-15** | **15-16** | **16-17** |
| السبت |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الأحد** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الإثنين** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الثلاثاء** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الأربعاء** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الخميس** |  |  |  |  |  |  |  |  |

متابعة غيابات التلاميذ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| تاريخ الشطب | المدة | **الإشعار3** | الإشعار 2 | الإشعار 1 | **تاريخالغياب** | القسم | اللقب والإسم | الرقم |
| ...................................... | ....................... | ........................................ | ........................................... | ........................................... | ........................................... | ........................... | ........................................................................................................................ | 01 |
| ...................................... | ....................... | ........................................ | ........................................... | ........................................... | ........................................... | ........................... | ........................................................................................................................ | 02 |
| ...................................... | ....................... | ........................................ | ........................................... | ........................................... | ........................................... | ........................... | ........................................................................................................................ | 03 |
| ...................................... | ....................... | ........................................ | ........................................... | ........................................... | ........................................... | ........................... | ........................................................................................................................ | 04 |
| ...................................... | ....................... | ........................................ | ........................................... | ........................................... | ........................................... | ........................... | ........................................................................................................................ | 05 |
| ...................................... | ....................... | ........................................ | ........................................... | ........................................... | ........................................... | ........................... | ........................................................................................................................ | 06 |
| ...................................... | ....................... | ........................................ | ........................................... | ........................................... | ........................................... | ........................... | ........................................................................................................................ | 07 |
| ...................................... | ....................... | ........................................ | ........................................... | ........................................... | ........................................... | ........................... | ........................................................................................................................ | 08 |
| ...................................... | ....................... | ........................................ | ........................................... | ........................................... | ........................................... | ........................... | ........................................................................................................................ | 09 |
| ...................................... | ....................... | ........................................ | ........................................... | ........................................... | ........................................... | ........................... | ........................................................................................................................ | 10 |
| ...................................... | ....................... | ........................................ | ........................................... | ........................................... | ........................................... | ........................... | ........................................................................................................................ | 11 |
| ...................................... | ....................... | ........................................ | ........................................... | ........................................... | ........................................... | ........................... | ........................................................................................................................ | 12 |
| ...................................... | ....................... | ........................................ | ........................................... | ........................................... | ........................................... | ........................... | ........................................................................................................................ | 13 |

**\* تسند المهمة لمساعد تربوي ليوم كامل بالتناوب**

**مستشار التربية**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :........................ | **السنــة الدراسيــة** |
| ........................ | ....200 / ....200 |

# نسبة الغيابات الشهرية للتلاميذ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| القسم | **سبتمبر** | **أكتوبر** | **نوفمبر** | **ديسمبر** | **نسبة غيابات الثلاثي** | **جانفي** | **فيفري** | مارس | **نسبة غيابات الثلاثي** | **أفريل** | **ماي** | **جوان** | **نسبة غيابات الثلاثي** | **النسبة العامة** |
| **1م1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1م2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1م3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1م4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **المجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2م1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2م2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2م3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2م4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **المجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3م1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3م2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3م3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3م4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **المجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4م4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **المجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النسبة** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **المجموع العام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ن/ الشهرية** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**مستشار التربية**

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنــة الدراسيــــة** |
| ..................................... | .....200 / .....200 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الاسم و اللقب** | تاريخ ومكان الازدياد | القسم | **الصفة** | **اسم الأب** | الحالة الاجتماعية |
| **01** |  |  |  |  |  |  |
| **02** |  |  |  |  |  |  |
| **03** |  |  |  |  |  |  |
| **04** |  |  |  |  |  |  |
| **05** |  |  |  |  |  |  |
| **06** |  |  |  |  |  |  |
| **07** |  |  |  |  |  |  |
| **08** |  |  |  |  |  |  |
| **09** |  |  |  |  |  |  |
| **10** |  |  |  |  |  |  |
| **11** |  |  |  |  |  |  |
| **12** |  |  |  |  |  |  |
| **13** |  |  |  |  |  |  |
| **14** |  |  |  |  |  |  |
| **15** |  |  |  |  |  |  |
| **16** |  |  |  |  |  |  |
| **17** |  |  |  |  |  |  |
| **18** |  |  |  |  |  |  |
| **19** |  |  |  |  |  |  |
| **20** |  |  |  |  |  |  |
| **21** |  |  |  |  |  |  |
| **22** |  |  |  |  |  |  |
| **23** |  |  |  |  |  |  |
| **24** |  |  |  |  |  |  |
| **25** |  |  |  |  |  |  |
| **26** |  |  |  |  |  |  |
| **27** |  |  |  |  |  |  |
| **28** |  |  |  |  |  |  |
| **29** |  |  |  |  |  |  |
| **30** |  |  |  |  |  |  |
| **31** |  |  |  |  |  |  |
| **32** |  |  |  |  |  |  |
| **33** |  |  |  |  |  |  |
| **34** |  |  |  |  |  |  |
| **35** |  |  |  |  |  |  |
| **36** |  |  |  |  |  |  |
| **37** |  |  |  |  |  |  |
| **38** |  |  |  |  |  |  |
| **39** |  |  |  |  |  |  |
| **40** |  |  |  |  |  |  |

**بـ :**................................... **في** :...............................

**مستشار التربية**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :........................................ | **السنــــة الدراسيــــة** |
| ..................................... | ...200 / ...200 |

**قــــائمة التلاميــــــــــــــذ المرضـــــــــــى**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اللقب والاسم** | **القسم** | **الأمــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــراض** | | | | | | | | | | | | |
| **مرض صدري الربو** | **القلب الأوعية الدموية** | **داء السكر** | **فقر الدم** | **الحساسية** | **ضعف البصر** | **ضعف السمع** | **الكلى** | **المعوقين حركيا** | **عصبية** | **الجلد** | **داء المفاصل** | **أمراض أخرى** |
| **01** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **02** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **03** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **04** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **05** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **06** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **07** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **08** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **09** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **10** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **11** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **12** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **13** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **15** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **16** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **17** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **18** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **19** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **20** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **21** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **22** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **23** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **24** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **25** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **26** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **27** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **28** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **29** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **30** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **31** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **32** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **33** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **34** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **المجمــــوع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**بـ في**

**مستشـــار التربية**

|  |  |
| --- | --- |
| متوسطة :.................................... | السنــة الدراسيـة |
| ..................................... | ...200 / ...200 |

**المرجع : مأخوذ عن الدليل في التشريع المدرسي .**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الإجراءات الصحية** | **مدة إقصاء المريض** | **نوع المرض** |
| **مراقبة التلقيح لدى زملاء التلميذ المريض في الصف**  **إعادة التلقيح للذين لم يلقحوا جيدا بواسطـة لقـاح الخنــاق و الكزاز و شلل الأطفال** | **يقصى لغاية الشفاء المثيت باختبارين سلبيين من البلعوم** | الخناق |
| **إجراء تحقيق عن سرية المرض للبحث عن الأشخاص المصابيـن و مصدر العدوى بالمشاركة مع مصالح البيطري** | **يقصى لغاية الشفاء السريري** | داء البروسيلات |
|  | **يقصى لغاية الشفاء السريري** | التهاب النكفة |
|  | **يقصى لغاية الشفاء السريري** | الحمى القرميزية |
|  | **يقصى لغاية الشفاء السريري** | انتانات أخرى بجراثيم العقديات الحالة للدم من زمرة |
| **العلاج الوقائي بالأدوية لأفراد عائلة التلميذ و لزملائه في الصف** | **يقصى لغاية الشفاء السريري** | التهاب السحايا المخية النخاعية بالمكروبات السحائية |
| **تطبيق العلاج بالمراهم العينية <أوريوميسين> على تلاميذ الصف و على أفراد العائلة** | **شهادة طبية توضح بأن المصاب تحت العلاج** | الحثر |
| **كشف فصلي لدى تلاميـذ الصف و أفراد العائلة و ذلك وفق تعليمات دليل مكافحة السل** | **يقصى لغاية تقديم شهادة طبية تثبت بأن المصاب أصبح غير معد** | السل |
|  | **يقصى لمدة 21 يوما ابتداء من ظهور السعال** | السعال الديكي شاهوق |
|  | **يقصى لغاية الشفاء السريري** | النزلة الوافدة |
| **دعــم و سائـل حفظ الصحـة و النظافة**  **مراقبة مياه الشرب و تطهيرهـا و تطهير المراحيض** | **يقصى لمدة 10 أيام ابتداء من تطبيق العلاج**  **يقصى لغاية الشفاء الظاهري** | الزحار المتحولي **الزحار العضوي** |
| **الكشف الفصلي للمرض لدى الأشخاص الذين يكونون في خدمة المصلحة <المطاعم ، إلخ > المحيط العائلي** | **يقصى لغاية الشفاء السريري** | التهاب الكبد بالحمامات الراشحة |
|  | **يقصى لمدة 10 أيام بعد الشفاء أو لغاية إثبات اختبارين سلبيين للبرازيات** | **داء السلمونلات التفوئد – شبه حمى التفوئد** |
|  | **شهادة طبية تثبت بأن المعني غير مصاب** | **داء القرع** |
|  | **يقصى لغاية الشفاء السريري** | **الحماق** |
| **مراقبة التلقيح لدى الأشخاص المحيطين بالمريض و إعادة اللقاح فيما إذا لم يلقح بصورة صحيحة و ذلك وفق برنامج التلقيح** | **يقصى لغاية الشفاء السريري** | **الحصبة** |
| **إبعاد كل إمرأة حامل في الأشهر الخمسة الأولى من المصاب بالحميراء و لمدة 15 يوما** | **يقصى لغاية الشفاء السريري** | **الحميراء** |
|  | **يقصى إلى أن يقدم شهادة طبية تثبت عدم إصابته** | **الجرب** |
|  | **يقصى إلى غاية الشفاء السريري** | **القوباء المعدية** |
| **مراقبة مياه الشرب** | **يقصى لمدة 30 يوما من بداية المرض** | شلل الأطفال |
| **تطهير المراحيض – مراقبة التلقيح لدى الأشخاص المحيطين بالمريض و إعادة اللقاح وفق جدول التلقيح المعمول به** |  | **التهاب ستجابية النخاع** |

**بـ في مراجعة وحدة الكشف و المتابعة**

**مستشار التربية الطبيب**

**-------------------------------------------**

|  |  |
| --- | --- |
| متوسطة :.................................... | السنـــــة الدراسيــة |
| **إحصـــــــــاء أعـمــــــار تلاميــــــــــــــذ الرابعة متوسط** |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **القسم** | **4م1** | | | **4م2** | | | **4م3** | | | **4م4** | | | **4م5** | | | **المجموع** | | |
| **العام** | **الجنس** | **ذ** | **ا** | **مجموع** | **ذ** | **ا** | **مجموع** | **ذ** | **ا** | **مجموع** | **ذ** | **ا** | **مجموع** | **ذ** | **ا** | **مجموع** | **ذ** | **ا** | **مجموع** |
| **1985** | **جدد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **معيد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ن د** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1986** | **جدد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **معيد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ن د** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1987** | **جدد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **معيد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ن د** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1988** | **جدد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **معيد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ن د** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1989** | **جدد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **معيد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ن د** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1990** | **جدد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **معيد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ن د** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1991** | **جدد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **معيد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ن د** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1992** | **جدد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **معيد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ن د** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1993** | **جدد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **معيد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ن د** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **المجموع** | **جدد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **معيد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ن د** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**بـ: في :**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :.................................... | **السنـة الدراسيــة** |
| ..................................... | **....200 ...200** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الشهر** | **الموضــــــــوع** | **ملاحظة** |
| **سبتمبر** | **-الدخول المدرسي ـ إنتخاب مندوبي الأقسام(**بعد الأسبوع الأول**)**  **-شرح القرار 836 المتعلق بمندوبي الأقسام** |  |
| **أكتوبر** |  |  |
| **نوفمبر** |  |  |
| **ديسمبر** |  |  |
| **جانفي** |  |  |
| **فيفري** |  |  |
| **مارس** |  |  |
| **أفريل** |  |  |
| **ماي** |  |  |

**مستشار التربية**

**----------------------------------------------------------------------------------------------------**

|  |  |
| --- | --- |
| متوسطة :................................  تنشيط مندوبي الأقسام  انشغالات واقتراحات مندوبي الأقسام | السنــــــة الدراسيــــة |
| ................................. | ...200 / ...200 |

**القرار الوزاري رقم 836 المؤرخ في: 13/11/1991 المتعلق بمندوبي الأقسام بالمؤسسات التعليمية**

**التــــاريخ :........................... القسم أو المستوى:............................ مكان الاجتماع:....................................**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **طبيعـــــة المشكـــــلات والانشغــــــــالات** | | **الاقتراحـــــــــــات والحلــــــــــول** |
| **1** | **- الاعتزاز بالانتماء إلى المؤسسة .**  **- تحسين ظروف العمل بتوفير الجو الملائم**  **- ترقية الحياة المدرسية الجماعية في القسم والمؤسسة .** |  |
| **2** | **-التدرب على تحمل المسؤولية .**  **- مسك دفتر النصوص والوثائق الخاصة**  **بالقسم والمحافظة عليها.** |  |
| **3** | **- دور الحوار في بناء العلاقات :**   * **ما بين التلاميذ** * **بين التلاميذ والأساتذة ( والأستاذ الرئيسي )** * **ما بين الإدارة** |  |
| **4** | **عوائق التمدرس المادية :**   1. **ظروف القسم .** 2. **النظافة.** 3. **الإدارة .** 4. **التدفئة .** 5. **التهوية .** |  |
| **5** | **عوائق التمدرس التربوية :**   1. **سيكولوجية المعاملة .** 2. **سلوك التلاميذ** 3. **مشاركة التلاميذ** 4. **الوسائل العامة للتدريس** |  |
| **6** | **المبادرة والإسهام :**   1. **إثراء المكتبة .** 2. **إنجاز العروض والبحوث .** 3. **إعداد التجارب العلمية .** 4. **المساهمة في المشاريع التكنولوجيا .** 5. **الإسهام في النشاطات الثقافية والفنية والرياضية .** |  |

**النائب الأول النائب الثاني النائب الثالث**

|  |  |
| --- | --- |
| **متوسطة** :................................... | **السنــــة الدراسيـة** |
|  | *...200 / ...200* |

**المرجع : قرار رقم 836 المؤرخ في 13/11/1991**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الرقم | **القسم** | **مندوب القسم** | **المهام** | النائب الأول | **المهام** | **التائب الثاني** | **المهام** |
|  |  |  | **نقـل إنشغالات التلاميذ واقتراحاتهــم وتبليــغ المعلومــات الموجهــة لهم مــــن الإدارة** |  | **مسـك دفتـر النصـــوص والوثائــــق الخاصــــة بالقســم والمحافظــة عليـها** |  | **المشاركــة فــي إقامـــة الانضبــاط فــي القســم والمحافظـة على أثاثـــــــه** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**بـ :**.............................. **في:** .............................

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية** | | | | | | | | | | | | | |
| **وزارة التربية الوطنية** | | | | | | | | | | | | | |
| **مديرية التربية لولاية :** | | | | | .............................................. | | | | | | | |
| **متوسطــــــة** : | | | | | .............................................. | | | | | | | |
|  | | | | | ............................................. | | | | | | | |
| محضر انتخاب وتنصيب مندوبي الأقسام | | | | | | | | | | | | | |
| تطبيقا للقرار رقم 836 المتعلق بمندوبي الأقسام في المؤسسات التعليمية والتكوينية وخاصة المواد 5 ، 6 ، 7 ، 8 | | | | | | | | | | | | | |
| **بتاريخ** :................................ | | | | | | **وعلى الساعة** :......................... | | | | |
| **جرت عملية انتخاب مندوبي القسم :**............ | | | | | | | | **تحت إشراف الأستاذ الرئيسي :** | | | |
| **رقم** | **المترشحون** | | | | | **عدد الأصوات المتحصل عليها** | | |
| **01** |  | | | | |  | | |
| **02** |  | | | | |  | | |
| **03** |  | | | | |  | | |
| **04** |  | | | | |  | | |
| **05** |  | | | | |  | | |
| **أسفرت نتائج الانتخاب على ما يلي :** | | | | | | | | | | | | | |
| **1- مندوب القسم** | | | ............................................. | | | | | |
| **2- النائب الأول** | | | ............................................. | | | | | |
| **3- النائب الثاني** | | | ............................................. | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | |
| **توقيع الأستاذ الرئيسي** | | | | ...................................................... | | | | |
| **توقيع مندوب القسم** | | | | ...................................................... | | | | |
| **توقيع النائب الأول** | | | | ...................................................... | | | | |
| **توقيع النائب الثاني** | | | | ..................................................... | | | | |

**إكمالية السنة الدراسية: ....../.......**

**محضر تسليم الجوائز على التلاميذ للفصل الأول**

**في يوم الإثنين التاسع عشر من شهر ديسمبر من عام الفين و خمسة تم توزيع الجوائز على الثلاميذ الأتية أسماؤهم وذلك بحضور أساتذة الإكمالية وكل من رئيس المؤسسة والمسير المالي ومستشار التربية.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **اللقب و الإسم** | **القسم** | **المعدل** | **الإجازة** | **نوع الجوائز** |
| **01** |  |  |  |  |  |
| **02** |  |  |  |  |  |
| **03** |  |  |  |  |  |
| **04** |  |  |  |  |  |
| **05** |  |  |  |  |  |
| **06** |  |  |  |  |  |
| **07** |  |  |  |  |  |
| **08** |  |  |  |  |  |
| **09** |  |  |  |  |  |
| **10** |  |  |  |  |  |
| **11** |  |  |  |  |  |
| **12** |  |  |  |  |  |
| **13** |  |  |  |  |  |
| **14** |  |  |  |  |  |
| **15** |  |  |  |  |  |
| **16** |  |  |  |  |  |
| **17** |  |  |  |  |  |
| **18** |  |  |  |  |  |
| **19** |  |  |  |  |  |
| **20** |  |  |  |  |  |
| **21** |  |  |  |  |  |
| **22** |  |  |  |  |  |
| **23** |  |  |  |  |  |
| **24** |  |  |  |  |  |
| **25** |  |  |  |  |  |
| **26** |  |  |  |  |  |
| **27** |  |  |  |  |  |
| **28** |  |  |  |  |  |

# الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات مديرية التربية لولاية:

|  |
| --- |
| تقريــر رئيس لجنة المنسقين والملاحظين والمساعدين |

# فرع:........................

**- معلومات خاصة بأعضاء اللجنة الولائية المنسقين والملاحظين والمساعدين:**

**الرئيس:**

\*الاسم و اللقب:.................................. الرتبـة:............................

\*مكان العمل:..................................................................

\*الإطار:....................... الهاتف الشخصي:..............................

**العضو الأول:**

\*الاسم و اللقب:.................................. الرتبـة:............................

\*مكان العمل:..................................................................

\*الإطار:........................ الهاتف الشخصي:.............................

**العضو الثاني:**

\*الاسم و اللقب:................................ الرتبـة:............................

\*مكان العمل:..................................................................

\*الإطار:...................... الهاتف الشخصي :............................

**العضو الثالث:**

\*الاسم و اللقب:................................. الرتبـة:............................

\*مكان العمل:..............................................................

\*الإطار:.................... الهاتف الشخصي:............................

**العضو الرابع:**

\*الاسم و اللقب:.................................. الرتبـة:............................

\*مكان العمل:...............................................................

\*الإطار:..................... الهاتف الشخصي:.............................

**امتحان شهادة:.............................................دورة: ...................**

تنفيذا للأمر بمهمة رقم: الصادر بتاريخ:

يشرفني أن أوافيكم بالتقرير التالي:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | عدد المراكز | عدد الحاضرين | عدد الغائبون |
| الملاحظون |  |  |  |
| مساعدو الملاحظين |  |  |  |

- ترفق قائمة اسمية للغائبين

**المترشحون: -**

\*عملية مراقبة المترشحين عند مدخل المؤسسة (من حيث المحافظ والأدوات والهاتف النقال...الخ) كيف كانت في كل مركز .........................................................................

\* هل خصصت قاعات بمداخل المراكز لجمع هذه الأدوات و الوسائل :........إن كان لا، أذكر المراكز التي لم تخصص قاعة مع ذكر السبب:.................................................. ...................... ...................... ...................... ......................

\* كيف كانت الحركة داخل الأروقة ؟ ............................................................

**المواضيع: -**

- من أشرف على فتح حافظات المواضيع؟..................................................

- هل تم فتح حافظات المواضيع في قاعات الإختبار؟...........................................

- إذا كان الجواب لا،أين فتحت؟وضح ذلك................................................

.................................................................................

- هل فتحت حافظات المواضيع في الوقت المحدد؟..........

أذكر المركز والاختبار الذي لم يلتزم فيه بالوقت مع تحديد اليوم والتوقيت ومدة التأخر وسببه

.................................................................................

- هل تم سحب المواضيع الزائدة من طرف رئيس المركز؟......................................

هل لاحظتم نقصا في مواضيع الاختبار؟........في حالة نعم، أذكر مركز الإجراء وعدد المواضيع الناقصة.............الشعبة:..................................المادة:..........................

**- ملاحظات أخرى:**

**-الحراسة والحراس:**

- هل عدد الحراس كاف في عدد المراكز؟.....وضح أكثر..................................:

- هل توزيع الحراس على القاعات في المراكز حسب الفئات والأطوار:.......................

وضح:..........................................................................

- هل هناك حركات غير عادية في المراكز؟.................................................

أذكرها بدقة مع تحديد المراكز:..............................................................

- هل تم احترام مخطط الجلوس في القاعات:...........

- هل تمت مراقبة هوية المترشحين داخل القاعات ؟...........أذكر المراكز التي لم تتم فيها.......

.................................................................................

**رخص الخروج**:

هل تم استعمال الرخص الخاصة بالخروج:................ هل كانت وفق التعليمات:........

**-الهاتف النقال:** هل استعمل من طرف العاملين في المراكز؟.........من طرف المترشحين؟.......

وضح:..........................................................................

\*هل تم احترام استعمال رخصة الخروج في عملية خروج المترشحين إلى دورات المياه أو العيادة؟

**-حالات الغش المضبوطة على مستوى المراكز:**

- أذكر عددها في كل مركز:............

- هل تم تطبيق ما هو وارد في أدلة: تسيير مركز الإجراء، الحارس، منسق الملاحظين، الملاحظ مساعد الملاحظ؟........أذكر المراكز أين لم يتم ذلك ووضح أكثر..................................

**- بعد نهاية الاختبارات:**

هل أوراق الاجابات كانت تجمع مباشرة بعد نهاية الاختبار؟..................................

إن كان الجواب ب(لا)، أذكر السبب والمراكز المعنية:..............................................

أين يتم الاحتفاظ بأوراق الإجابات بين الفترتين الصباحية والمسائية في المراكز؟ .................................................................................

**- بعد نهاية الامتحان:**

- هل جمعت أوراق الإجابات مباشرة بعد نهاية الاختبارات في المراكز......ان كان لا، ما السبب:........ ..................................وضح أكثر:................................

- هل هناك بعض الإضافات بخصوص التقرير(أذكر الملاحظات بدقة و في حالة توفر وثائق ترفـق بالتقرير)..................................... ......................................

.................................................................................

في:.................................يوم:....................

**الاسم و اللقب :**..............................

**التوقيـــــــــع:**........................................

---------------------------------------------------------

**روابط مفيدة للتسيير**

**برنامج تسيير التلاميذ بيداغوجيا**

[**http://www.okbasoft.net/**](http://www.okbasoft.net/)

**برنامج انجاز استعمالات الزمن اساتذة و اقسام**

[**http://www.asctimetables.com/**](http://www.asctimetables.com/)

**برنامج تسيير مكتبة**

[**http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4824**](http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4824)

**الموقع الاول للدراسة في الجزائر**

**http://www.ency-education.com**

**موقع مديرية التربية الجزائر وسط**

**http://www.dealgercentre.dz**

**موقع بكالورياالجزائر**

**http://bacdz.org/**

**موقع التربية و التعليم في الجزائر**

[**http://aggouni.blogspot.com**](http://aggouni.blogspot.com)

**الخاتمـــــــــــــــــة**

**أتمنى أن اكون قد وفقت في هذا العرض المتواضع لان وظيفة**

**المستشار في التربية شاسعة لا يمكن ان نتطرق لجميع الجوانب**

**في لقاء كهذا بقدر ما نضيىء الطريق للعابر حتى يسلكه باطمئنان لانه في كل سنة نكتشف أشياء و ما اوصي به نفسي و اياكم هو أن لا نبق مكتوفي الايدي و نحن في زمن العصرنة**

**عصر التكنولوجيا و المعلوماتية فعلينا أن نطور اساليب أعمالنا**

**و نعمل جاهدين لمواكبة هذا العصر بالبحث و التنقيب والتجديد**

**في اسلوب أعمالنا و معاملاتنا.**

**و ختما أتمنى لكم التوفيق و النجاح في مهامكم النبيلة**

**(( و الله لا يضيع أجر من أحسن عملا )). صدق الله العظيم .**

**أتصلوا بنا للمزيد من الافكار و المعلومات**

**ani12.gifani12.gif**

[**Aggouni10@yahoo.fr**](mailto:Aggouni10@yahoo.fr)

[**http://aggouni.blogspot.com**](http://aggouni.blogspot.com)



**صورة غلاف الكتاب**

**اللغة العربية في الطور الثانوي**

**المقدمــــــــــة**

**هذا الكتاب خلاصة في النحو و البلاغة و العروض للطور الثانوي جميع الشعب**

**وفق البرنامج الجديد و تماشيا مع المناهج التي أقرتها وزارة التربية الوطنية**

**في اطار اصلاح المنظومة التربوية.**

**نقدم هذا الكتاب في النصوص الشعرية و النثرية لطلبة التعليم الثانوي و التكوين**

**التكنولوجي بجذعيه الاداب و العلوم و التكنولوجيا و لقد اخترنا للطلبة و الاساتذة**

**مجموعة من النصوص الادبية جربت في فروض و اختبارات الفصول الثلاثة**

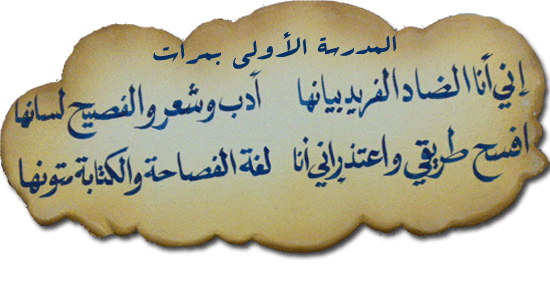
**و قد توخينا ان لا نرفق هذه النصوص بالحلول تاركين ذلك للطلبة كي يبحثوا بانفسهم**

**عن الحلول .**

**تعالج الاسئلة البناء الفكري و البناء اللغوي و التقويم النقدي**

**و قد ذيلنا من حين لاخر الوضعية الادماجية بسند يساعد الطالب على عناء البحث .**

**[تعريف اللغة العربية](http://badri.hooxs.com/t9-topic" \l "10)**

****

**اللغة العربية أكبر لغات المجموعة السامية من حيث عدد المتحدثين ، وإحدى أكثر اللغات انتشاراً في العالم ، يتحدثها أكثر من 422 مليون نسمة ،1 ويتوزع متحدثوها في المنطقة المعروفة باسم الوطن العربي ، بالإضافة إلى العديد من المناطق الأخرى المجاورة كالأحواز وتركيا وتشاد ومالي والسنغال . وللغة العربية أهمية قصوى لدى أتباع الديانة الإسلامية ، فهي لغة مصدري التشريع الأساسيين في الإسلام : القرآن ، والأحاديث النبوية المروية عن النبي محمد صلى الله عليه وسلم ، ولا تتم الصلاة في الإسلام  
( وعبادات أخرى ) إلا بإتقان بعض من كلمات هذه اللغة . والعربية هي أيضاً لغة طقسية رئيسية لدى عدد من الكنائس المسيحية في العالم العربي ، كما كتبت بها الكثير من أهم الأعمال الدينية والفكرية اليهودية في العصور الوسطى . وأثّر انتشار الإسلام ، وتأسيسه دولاً ، أرتفعت مكانة اللغة العربية ، وأصبحت لغة السياسة والعلم والأدب لقرون طويلة في الأراضي التي حكمها المسلمون ، وأثرت العربية ، تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على كثير من اللغات الأخرى في العالم الإسلامي ، كالتركية والفارسية والأردية مثلاً .  
العربية لغة رسمية في كل دول العالم العربي إضافة إلى كونها لغة رسمية في دول السنغال ، ومالي ، وتشاد ، وإريتيريا وإسرائيل . وقد اعتمدت العربية كإحدى لغات منظمة الأمم المتحدة الرسمية الست .  
تحتوي العربية على 28 حرفاً مكتوباً وتكتب من اليمين إلى اليسار بعكس الكثير من لغات العالم ومن أعلى الصفحة إلى أسفلها .  
يطلق العرب على اللغة العربية لقب " لغة الضاد " لاعتقادهم بأنها الوحيدة بين لغات العالم التي تحتوي على حرف الضاد**

****

**ما الأدب؟**

**تطور مفهوم كلمة "أدب" بتطور الحياة العربية من الجاهلية حتى أيامنا هذه عبر العصور الأدبية المتعاقبة ، فقد كانت كلمة "أدب" في الجاهلية تعني:الدعوة الى الطعام**

**ـ وفي العصر الأسلامي استعمل الرسول صلى ال له عليه وسلم،كلمة "أدب" بمعنى جديد:هو التهذيب والتربية .ففي الحديث الشريف"أدبني ربي فأحسن تأديبي"أمافي العصر الأموي.،أكتسبت كلمة "أدب "معنى تعليميا يتصل بدراسة التاريخ ،والفقه،والقرأن الكريم،والحديث الشريف . وصارت كلمة أدب تعني تعلم المأثور من الشعر والنثر. وفي العصر العباسي .نجد المعنين المتقدمين وهما:التهذيب والتعليم يتقابلان في استخدام الناس لهما وهكذا بدأمفهوم كلمةالأدب يتسع ليشمل سائر صفوف المعرفة وألوانها ولا سيما علوم البلاغة واللغة أما اليوم فيطلق كلمة "الأدب" على الكلام الانشائي البليغ الجميل الذي يقصد به التأثير في العواطف القراء والسامعين**

****

**تاريخ الأدب وتدوينه**

**يعني تاريخ الأدب بالتأريخ للأدب ،ونشأته،وتطوره،وأهم أعلامه من الشعراء،والكتاب**

**ـ وكتاب تاريخ الأدب ينحون مناحي متباينة في كتابتهم للتلريخ .فمنهم من يتناول العصور التاريخية عصراعصر .ومنهم من يتناول الأنواع الأدبية ،كالقصة،والمسرحية،والمقامة.ومنهم من يتناول الظواهر الأدبية ،كالنقائض،والموشحات .ومنهم من يتناول الشعراء في عصر معين أو من طبقة معينة**

**ـحتى أذا جاء العصر العباسي الثاني .أخذ الأدب يستقل عن النحو واللغة ،ويعني بلمأثور شرحا وتعليقا الأخبار التي تتعلق بالأدباء أنفسهم**

**ـ وفي العصر الحديث انبرى عدد كبير من الأدباء ،والمؤلفين ،والدارسين ،فكتبوا تاريخ الأدب العربي في كتب تتفاوت في احجامها ومناهجها،فجاء بعضها في كتاب ،والبعض الأخر في مجلدات .مثل كتاب "تاريخ الأدب العربي "للسباعي**

**تقسيمات تاريخ الأدب العربي ،وعصوره**

**مؤرخ الأدب العربي على تقسيم العصور الأدبية تقسيما يتسق مع تطور التاريخ السياسي ،لما بين تاريخ الأدب وتاريخ السياسة من تأثير متبادل .ولكن هذا التقسيم لايعني أن الظواهر الأدبية تتفق مع العصور التاريخية اتفاقا تاما ،وذلك أن الظواهر الأدبية تتداخل قليلا أو كثير في العصور التاريخية**

**ـ وأكثر من أرخو للأدب العربي -وزعوا حديثهم عنه على خمسة عصور أساسية هي**

1**- العصر الجاهلي :-**

**وقد حدده المؤرخون بمئه وخمسين سنة قبل بعثة النبي (عليه الصلاه والسلام )**

**2-العصر الاسلامي :-**

**ويمتد من بداية الدعوة الاسلامية الى سقوط الدولة الأموية عام عهد صدر الاسلام :-ويشمل عهد الرسول (صلى الله عليه (132ه،750م)وييقسم هذا العصر الى عهدين**

**-عهد صدر الإسلام :-ويشمل عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم ) والخلفاء الراشدين .**

**-عهد الدولة الأموية .**

**3- العصر العباسي :**

**-يستمر حتى سقوط بغداد في يد التتار عام(656ه\1258م)**

**4-عصر الدول المتتابعة :-**

**ويجعله معظم المؤرخين في عهدين ،هما :-**

5**- العصر الحديث :-**

**ويمتد الى أيامنا الحاضرة.**

**وفيما يلي سوف نناقش كل عصر على حدة :-**

**الأدب الجاهلي**

**أولا :- الحياة السياسية،والأجتماعية،والدينية،والفكرية في الجاهلية:**

**كانت القبيلة هى الوحدة السياسية في العصر الجاهلي ،تقوم مقام الدولة في العصر الحديث .**

**وأهم رباط في النظام القبلي الجاهلي ،هو العصبية ،وتعني النصرة لذوي القربى والأرحام ان نالهم ضضيم أو اصابتهم هلكة.**

**وللقبيلة رئيس يتزعمها في السلم والحرب .وبنبغي أن يتصف بصفات أهمها :البلوغ،الخبرة،سداد الرأى،بعد النظر ،والشجاعة ،الكرم ،والثروة.**

**-ومن القوانين التي سادت في المجتمع الجاهلي ،الثأر ،وكانت القبيلة جميعها تهب للأخذ بثأر الفرد،أو القبيلة.ويعتبر قبول الدية عارا .**

و**قد انقسم العرب في الجاهلية الى قسمين:-**

**-وعرف نظام القبلي فئات في القبيلة هي : -**

**- أبنائها الخلص ، الذين ينتمون إليها بالدم .-**

**الموالي ، وهم أدنى منزلة من أبنائها .**

**-العبيد من أسرى الحروب ،أو من يجلبون من الأمم الأخرى .**

**-وكانت الخمره عندهم من أهم متع الحياة .**

**- وقد إنتشرت في الجاهلية عادة وأد البنات أي : دفنهن أحياء .**

**- واعتمد العربي في جاهليته على ما تتنجه الإبل والماشيه ، والزراعة ، والتجارة .**

**- لقد عرف العرب من المعارف الإنسانية ما يمكنهم من الإستمرار في حياتهم ، وعبدوا أصناماً أعتقدوا - خطأ -إنها تقربهم إلى الله . وكان كل قبيله أو أكثر صنم ، ومن هذه الأصنام : هبل و اللات والعزى .**

**ثانياً:مصادر الشعر الجاهلي :**

**المعلقات ، والمضليات ، والأصمعيات ، وحماسة أبي تمام ، ودواوين الشعراء الجاهليين ، وحماسة البحتري ، وحماسة إبن الشجري ، وكتب الأدب العامة ، وكتب النحو واللغة ومعاجم اللغة ، وكتب تفسير القرآن الكريم**

- **ثالثاً : أغراض الشعر الجاهلي :**

**-لقد نظم الشاعر الجاهلي الشعر في شتى موضوعات الحياة ومن أهم أغراض الشعر الجاهلي :**

**أ-الفخر والحماسة :-**

**الحماسة لغة تعني : القوة والشدة والشجاعة .ويأتي هذا الفن في مقدمة أغراض الشعر الجاهلي ،حيث يعتبر من أصدق الإشعار عاطفة .**

**ب- الغزل :-**

**وهو الشعر الذي يتصل نالمرأة المحبوبة المعشوقة .والشعر هنا صادق العاطفة ،وبعضه نمط تقليدي يقلد فيه اللاحق السابق .**

**ج- الرثاء :-**

**وهو الشعر الذي يتصل بالميت . وقد برعت النساء في شعر الرثاء .وعلى رأسهن الخنساء ،والتي أشتهرت بمراثيها لأخيها صخر .**

**د- الوصف :-**

**اقد تأثر الشعراء الجاهليون بكل ما حولهم ،فوصفوا الطبيعة ممثلة في حيوانها ، ونباتها .**

**ه- الهجاء :-**

**فن يعبر فيه صاحبه عن العاطفة السخط والغظب تجاه شخص يبغضه .**

**رابعاً:خصائص الشعر الجاهلي :-**

* **يصور البيئة الجاهلية خير تصوير.**
* **الصدق في التعبير .**
* **يكثر التصوير في الشعر الجاهلي .**
* **يتميز بالواقعية والوضوح والبساطة .**

**خامساً:النثر في العصر الجاهلي :**-

**النثر هو الصورة الفنية الثانية من صور التعبير الفني ،وهو لون الكلام لا تقيده قيود من أوزان أو قافية .ومن أشهر ألوان النثر الجاهلي :-**

* **الحكم والأمثال .**
* **الخطب .**
* **الوصايا .**
* **سجع الكهان .**

**الأدب الإسلامي**

**أولا : تحديد العصر .**

**نستطيع أن نميز عهدين في هذا العصر .وهما :-**

1. **العهد النبوي والراشدي.**
2. **العهد الأموي .**

-**ويمتد العصر الأول من البعثة النبوية ،ويستمر حتى إنتهاء الخلافة الراشدية .أى أنه يمتد قرابة أربعين عاماً.**

**-أما العهد الثاني ،يمتد من عام (40ه-132ه) .**

**ثانيا: الشعر :-**

**- الشعر في العهد النبوي والراشدي:**

**فقد أزدهر الشعر في الخصومة التي حدثت بين المسلمين في المدينة والمكيين من قريش ، وكذلك أستمع النبي "صلى الله عليه وسلم " وأصحابه إلى الشعر والشعراء . وحث النبي عليه الصلاة والسلام والصحابة والخلفاء الشعراء على المضي في قولهم الشعر دفاعا عن الإسلام .**

-**خصائص الشعر في عهد النبوي والراشدي :**-

**-الشعر في عهد بنى أمية :-**

**تميز العصر الأموي بأمرين : أولهما ، تلك الفتوحات التي أثرت في الشعر .فقد ولدت الغربة إحساساً عميقاً بالحنين إلى الأصل والديار .**

**وثانيهما ، تلك الثورات والفتن التي تثور هناوهناك في أجزاء الدولة .وكان اهذه الثورات أثرها في نفسية الشاعر .**

**ويلاحظ في هذا العصر ذلك الترف والغنى ، وذلك بسبب اتساع الدولة للمسلمين ، والأستقرار في البلاد التي فتحت .**

-**موضوعات الشعر الأموي . وخصائصه :-**

**أ- شعر المديح :-**

**كان الشاعر الأموي اذا مدح ،فأنه يمدح الممدوح لأتصافه بالسيادة ،والأشراف ، والفرسان الخلفاء والولاة . وكانت رغبة الشاعر الأموي اذا مدح هى نيل العطاء ، أو طلب العفو عنه . ولم يقتصر المدح على الولاة فحسب ، بل تعداعهم إلى نوابهم . مثل أبناء القادة .**

**ب-شعر الهجاء** :-

**ازدهر الهجاء في هذا العصر بسبب عوامل عدة منها : تأثير العصبيات القبلية التي إشتعلت نيرانها ، وكثرة الفرق والأحزاب الإسلامية** .

**ج- شعر الغزل :-**

**تميز هذا العصر بالغزل العذري .وكذلك الغزل الذي عرف منذ عرف الرجل المرأة .**

**د- شعر الزهد :-**

**ويسند إلى الدعوة التى تتردد في القرآن الكريم . وهى دعوة تحث على التقوى والعمل الصالح . وكذلك الدعوة إلى العمل والكسب.**

**ه- شعر الطبيعة :-**

**في هذا العصر لم يهمل الشاعر الطبيعة التي ورثها عن أجداده .في الصحراء ، والواحات ، والنخيل .وكذلك وصف ما وجد من مناظر طبيعية في البلدان المفتوحة ،أنهارها ومدنها وجمالها وثمارها.**

**-ثانيا: النثر** .

**-ألوان النثر في العصر الإسلامي :-**

**أ- الخطابة :**

**ب- الكتابة والمراسلة**

**بلاغـــــــــــــــــة :**

**البَلاغة هو أحد علوم** [**اللغة العربية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%BA%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9)**، وهو اسم مشتق من فعل بلغ، بمعنى إدراكـ الغاية أو الوصول إلى النهاية. فـالبلاغة تدل في اللغة على : إيصال معنى الخطاب كاملا إلى المتلقي، سواء أكان سامعا أم قارئا. فالإنسان حينما يمتلك البلاغة يستطيع إيصال المعنى إلى المستمع بإيجاز ويؤثر عليه أيضاً فالبلاغة لها أهمية في إلغاء الخطب والمحاضرات...ووصفها** [**النبي محمد**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A8%D9%8A_%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF) **في قوله:((إن من البلاغة لسحراً))**

[**علم البيان**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D9%84%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86)

**ويختص بعنصَريْ** [**العاطفة**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D8%B7%D9%81%D8%A9) **الخيالية معاً -لأن** [**الخيال**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%8A%D8%A7%D9%84) **وليد العاطفة-، وقد سمي علم البيان لأنه يساعدنا على زيادة تبيين المعني وتوضيحه وزيادة التعبير عن** [**العاطفة**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D8%B7%D9%81%D8%A9) **والوجدان، باستخدام التشبيهات**

[**علم المعاني**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D9%84%D9%85_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%86%D9%8A)

**ويختص بعنصر المعاني والأفكار، فهو يرشدنا إلى اختيار التركيب اللغوي المناسب للموقف، كما يرشدنا إلي جعل الصورة اللفظية أقرب ما تكون دلالة على الفكرة التي تخطر في أذهاننا، وهو لا يقتصر على البحث في كل جملة مفردة على حدة، ولكنه يمد نطاق بحثه إلي علاقة كل جملة بالأخرى، وإلي النص كله بوصفه تعبيرا متصلا عن موقف واحد، إذ أرشدنا إلي ما يسمي : الإيجاز والإطناب، والفصل والوصل حسبما يقتضيه مثل الاستعارة والمجاز المرسل والتشبيه والكنايه0**

[**علم البديع**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D9%84%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AF%D9%8A%D8%B9)

**ويختص بعنصر** [**الصياغة**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%8A%D8%A7%D8%BA%D8%A9&action=edit&redlink=1)**، فهو يعمل على حسن تنسيق الكلام حتي يجيء بديعا، من خلال حسن تنظيم الجمل والكلمات، مستخدماً ما يسمي بالمحسنات البديعة - سواء اللفظي منها أو المعنوي-. وإذا نظرنا إلى تاريخ وضع العلوم العربية ,نجد أن معظمها قد وضعت قواعده، وأرسيت أصوله في القرون الأولى من الإسلام ,وألفت العديدة في فن التفسير والنحو والتصريف والفقه وغيرها من فروع المعرفة، وكانت البلاغة من أبطأ الفنون العربية في التدوين والأستقلال كعلم منفرد له قواعده وأصوله لأن المسائل كانت متفرقة بين بطون الكتب، كما كانت مصطلحاتهاغير واضحة بالصور المطلوبة.ولكن ليس معنى هذا انها كانت مجهولة أو مهملة من الباحثين كانت موجودة لكن غير مستقله**

**علـــــــم العروض**

إستقرأ علم العروض الخليل بن أحمد الفراهيدي البصري الأزدي. ولد بالبصرة سنة 100 هـ وتوفي سنة 174 هـ في أوائل خلافة الرشيد، ويقال إنه أحدث أنواعا من الشعر ليست من أوزان العرب، ويعرف علم العروض بأنه علم بمعرفة أوزان الشعر العربي، أو هو علم أوزان الشعر الموافق أشعار العرب، التي اشتهرت عنهم وصحت بالرواية من الطرق الموثوق بها، وبهذا العلم يعرف المستقيم والمنكسر من أشعار العرب والصحيح من السقيم، والمعتل من السليم.

**وقد نظم** [**صفي الدين الحلي**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B5%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%8A%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%84%D9%8A) **بيتا لكل بحر سميت مفاتيح البحور ليسهل حفظها**

****

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **البحر** | **أصل تفاعليه** | **مرات تكرار الأصل** | **مفتاح البحر** |
|  | **الطويل** | **فعولن مفاعيلن** | **4** | **طويلٌ له دون البحور فضائلٌ      فعولن مفاعيلن فعولن مفاعلن** |
|  | **المديد** | **فاعلاتن فاعلن** | **4** | **لمديد الشعر عندي صفاتُ      فاعلاتن فاعلن فاعلاتن** |
|  | **البسيط** | **مستفعلن فاعلن** | **4** | **إن البسيط لديه يبسط الأملُ      مستفعلن فاعلن مستفعلن فعلن** |
|  | **الوافر** | **مفاعلتن** | **6** | **بحور الشعر وافرها جميل      مفاعلتن مفاعلتن فعولن** |
|  | **الكامل** | **متفاعلن** | **6** | **كمل الجمال من البحور الكامل      متفاعلن متفاعلن متفاعلن** |
|  | **الهزج** | **مفاعيلن** | **6** | **على الأهزاج تسهيل      مفاعيلن مفاعيلن** |
|  | **الرجز** | **مستفعلن** | **6** | **في أبحر الأرجاز بحرٌ يسهل      مستفعلن مستفعلن مستفعلن** |
|  | **الرمل** | **فاعلاتن** | **6** | **رمل الأبحر ترويه الثقات      فاعلاتن فاعلاتن فاعلاتن** |
|  | **السريع** | **مستفعلن مستفعلن مفعولات** | **2** | **بحرٌ سريع ماله ساحل      مستفعلن مستفعلن فاعلن** |
|  | **المنسرح** | **مستفعلن مفعولات مستفعلن** | **2** | **منسرح فيه يضرب المثل      مستفعلن مفعولات مفتعلن** |
|  | **الخفيف** | **فاعلاتن مستفعلن فاعلاتن** | **2** | **يا خفيفاً خفّت به الحركات      فاعلاتن مستفعلن فاعلاتن** |
|  | **المضارع** | **مفاعيلن فاعلاتن مفاعيلن** | **2** | **تعدّ المضارعات      مفاعيلُ فاعلاتن** |
|  | **المقتضب** | **مفعولات مستفعلن** | **2** | **اقتضب كما سألوا      مفعلات مفتعلن** |
|  | **المجتث** | **مستفعلن فاعلاتن** | **2** | **أن جثت الحركات      مستفعلن فاعلاتن** |
|  | **المتقارب** | **فعولن** | **8** | **عن المتقارب قال الخليل      فعولن فعولن فعولن فعول** |
|  | **المحدث (ويسمى الخبب أو المتدارك)** | **فاعلن** | **8** | **حركات المحدث تنتقل      فعلن فعلن فعلن فعل** |

**كيفية كتابة موضوع إنشائي أو مقالة**

**هنالك أمور أساسية قبل الشروع بالكتابة يجب أن نعرف عنها أشياء هي** :

1. **الشكل الخارجي للفقرة**
2. **طول الفقرة**
3. **البناء الداخلي للفقرة4-**
4. **خلاصة.**

**التعريف** :

**الفقرة قالب من التعبير الإنشائي تتألف من جمل   
عدة، وتتناول فكرة رئيسة واحدة ،ويمكن أن تكون قائمة بذاتها ، أو أنها من مجموعة فقر تؤلف موضوعا**

1. **الشكل الخارجي**

**تتميز الفقرة بشكل خارجي متعارف عليه. ويجب التنبيه إليه دائما عندما نكتب. تبدأ الفقرة بترك فراغ أبيض من أول السطر ( سنتمتر واحد) وتنتهي بنقطة في آخرها. ويتكرر هذا مع بداية كل فقرة.قد تسألون ما سبب فعل ذلك ؟السبب وراء هذا الشكل الخارجي هو وضع علامة مميزة للقارئ بأنه يبدأ فكرة رئيسة تظل حتى يصل إلى النقطة في آخر الفقرة. ثم تبدأ فقرة جديدة إيذانا بالبدء بفكرة رئيسة جديدة.وللتعرف على هذا الأمر يمكنك فتح أي كتاب والنظر إلى بداية الفقرة، ونهايتها، أو انظر في الفقرة التي انتهيت من كتابتها الآن: بدأت فيها بترك مسافة ( قبل كلمة السبب)، وأنهيتها بنقطة بعد كلمة جديدة حيث انتهت الفكرة الرئيسة**

1. **طول الفقرة**

**ليس هناك مقياس محدد لطول الفقرة؛ فالفقرة تتناول فكرة   
رئيسة واحدة، ومن ثم يعتمد طول الفقرة على طبيعة فكرتها**

**3- البناء الداخلي للفقرة**

**وهو المطلب الأساس لكتابة الفقرة ، ويتعلق بسلامة بنائها   
الداخلي ، وينبغي أن نوجه اهتماما خاصا لهذه المقومات ، وسأعرض بالشرح لكل عنصر من عناصر البناء الداخلي**

**أ‌- أن تكون الفقرة محددة**

**تعبر الفقرة كما قلت عن فكرة واحدة ، وتكون محددة الموضوع ، ومن الخطأ حشو الفقرة بفكر رئيسة متعددة ، ويكون ذلك قصورا ، وتقصيرا في الإقناع**

**ب‌- أن تكون الفقرة مترابطة:**

**المقصود بكون الفقرة مترابطة هو أن لها وحدة فكرية ، ولهذا يجب أن تكون كل لفظة وكل جملة في الفقرة متصلة بفكرتها الأساس اتصالا مباشرا ؛ لأن الخروج عن الفكرة يشتت ذهن القارئ ويصرفه عن متابعة بقية فكر الكاتب الجزئية**

**ج أن تكون الفقرة سلسة :**

**إلى جانب كون الفقرة محددة ومترابطة ومتوازنة يجب أن تكون سلسة ؛ أي أنها تشمل على حركة منظمة ومنطقية تجعل القارئ ينتقل   
في يسر وسلامة من جملة إلى أخرى فلا يوجد- وهو يقرأ الفقرة – بقفزات ولا انقطاع في الفكر .  
ولعل من المفيد أن نذكر هنا بعض أشكال الحركة المنظمة داخل الفقرة**

1. **الحركة الزمانية.  
   2- الحركة المكانية .  
   3- من التخصيص إلى التعميم.**

**- نبدأ أولا بالحركة الزمانية : وتعد الأسلوب الأمثل في   
بناء الفقرة التي تعرض حكاية حدث ، أو تسلسلا تاريخيا ، أو شرح خطوات إنجاز عمل ما ؛ فأحداث الحكاية أو الخطوات العملية تسرد حسب التسلسل الزمني لوقوعها .  
- الحركة المكانية : الترتيب المكاني هو الأسلوب الأمثل بناء الفقرة التي تتناول وصف شيء ما ( مكان – إنسان- منظر – بناء ... إلخ ) والكاتب يتتبع في وصفه حركة عينيه ، وينبغي أن تكون هذه الحركة منتظمة أيضا . فإذا كان الكاتب**

**يصف شخصا ، مثلا ، فالمعتاد أن يبدأ من الوجه والرأس ، ويتبع حركة عينيه إلى أن يصل إلى ألأقدام ، وإذا أراد وصف منظر فإنه يبدأ بالشيء الذي يلفت انتباهه ، وينبغي أن يتحاشى الكاتب القفزات السريعة**

**- الانتقال من التخصيص إلى التعميم :  
أما الانتقال من التخصيص إلى التعميم فيعني أن يعرض الكاتب سلسلة من الجزئيات التي تقود إلى تقرير عام ؛ يخلص إليه الكاتب في نهاية الفقرة أو قريبا من النهاية ، ولابد لشرح ذلك بالمثال :  
" لبيان فائدة التجارة الدولية نفترض أن لدينا بلدين ، وسلعتين :   
القمح والمنسوجات ...... وهكذا يمكن التدرج من التخصيص إلى أن نصل في نهاية الفقرة إلى الآتي مثلا :  
وهذه ألأمثلة تنطبق على جميع بلدان العالم وجميع السلع .. وهكذا نرى أن التجارة الدولية تحقق مكاسب لأطرافها جميعها .."  
- الانتقال من التعميم إلى التخصيص:  
ويكون في إعطاء حكم عام في بداية الفقرة ، ثم يورد الكاتب   
الأمثلة والشواهد أو التفسير لهذا الحكم العام ، وهذا الأسلوب   
أكثر استخداما في الكتابة على نحو عام ( انظر الفقرة السابقة )   
وحاول البدء من النهاية .  
- الانتقال من السؤال إلى الجواب :  
يبدأ الكاتب الفقرة بسؤال يتضمن الفكرة الأساس . ثم يحاول   
الإجابة عن هذا السؤال : مثال :" لمن تصفو الحياة ؟ كثيرون يسألون أنفسهم هذا السؤال وكثيرون يعجزون عنالإجابة عنه ؛ لأنها تختلف باختلاف تحديدهم لمفهوم السعادة والراحة.... ( ثم تبدأ بالإجابة عنه بالفكر التي تود تقديمها ).  
• خلاصة :  
هذه هي أهم قواعد كتابة الفقرة ، وعلينا أن نتذكر الآتي :  
أ‌- الفقرة تتناول فكرة واحدة.  
ب‌- الفقرة وحدة مستقلة .  
ت‌- ينبغي أن تكون الفقرة متميزة عند بدايتها وأن يكون طولها معقولا .  
ث‌- فكرة الفقرة واضحة ومحددة في ذهن الكاتب.  
ج‌- يجب أن تكون الفقرة مترابطة ، وأن تكون الحركة الداخلية في الفقرة منتظمة ، والانتقال من جملة إلى جملة سلسا ناعما**   
**• مثال توضيحي على سلاسة ونعومة الجمل :  
" إن الكلمة هي السبب الأساسي في أي نقد يوجه إلى اللغة ، وليس   
ثمة ما يثير الغرابة في هذه المكانة التي تنفرد بها الكلمة ، فهي   
أصغر الوحدات ذات المعنى في الكلام المتصل، وهي التي تسمى بها   
الأشخاص والأشياء ؛ وللكلمة كيان مستقل في الكتابة ، وهي تتمتع   
بذاتية مستقلة في المعجم؛ وهي فوق ذلك كله تخضع في استعمالها   
لعدد لا يحصى من القيود والعادات.." "  
اقرأ الفقرة السابقة بعد حذف الضمائر التي تصل بين الجمل ..إنك   
بدون شك ستجد صعوبة في متابعة الكلام الذي يتحدث عنه الكاتب ..   
وباستخدام الضمائر ظلت ( الكلمة ) في ذهنك طوال الفقرة وتسلسلت   
الأفكار عنها دون مشقة**

**أهم مراحل تحليل نص أدبي :**

**أولا : عناصر دراسة الأفكار**

**المقدمة :** **هي عبارة عن ثلاثة أسطر تكون مدخلا لعملية الفحص الأدبي.  
إنتماء النص :** **هو بيان محوره و عرض نبذة وجيزة عن ذلك الفن**.  
**الفكرة العامة :** **ـ فهم المحتوى العام لنص.**  
**ـ ملخص أفكاره الأساسية   
أولاً كتابة الأفكار الأساسية ثم استنتاج الفكرة العامة أو التوحيد بين الأفكار .  
ـ الاستفادة من العنوان أو مناسبة النص إن وجدا ربما تكون الفكرة في محتواهما.  
الأفكار الأساسية : يقسم النص إلى وحدات أي إلى فقرات و هي تعبر عن فكرة ذات استقلال جزئي في معناها لكنها تصب في الفكرة العامة و تخدمها.  
أما المعاني المكررة فلا نلتفت إليها لأننا سنشير إليها عند ترابط الأفكار.  
ترابط الأفكار: إن هناك دافع ما يثير مشاعر الأديب فيبدأ إبداعه و ليس لأحد أن يفرض على الأديب نقطة البداية.  
و لكن يجب على الأديب أن يحترم عقل القارىء و يقدم له أفكار بصورة منسجمة يرتاح إليها عقله، فإن أحسست بذلك فهي أفكار مترابطة قد أحسن صاحبها ترتيبها و عرضها.  
أما إذا كان الموضوع ذا طبيعة علمية أو فلسفية أو تحليلا لقضية اجتماعية أو دينية أو سياسية فيعرض الأديب أفكاره على شكل مقدمات و يبني عليها نتائج ثم يدعم كل ذلك بالبرهان لإقناع الاخرين بوجهة نظره و هذا ما يطلق عليه البناء المنطقي.  
و لا يهمنا ترابط الفكار أو ترتيبها لأنه ليس ضروريا.  
أما العيب في ترابط الأفكار فيظهر في ثلاث حالات هي :  
  
1ـ عند فقدان الانسجام نهائيا بين فكرة و أخرى و مثاله كان شائعاً في القصيدة القديمة حيث يبدأ الشاعر بالوقوف على الأطلال ثم يصف متاعب الطريق و يتغزل ثم يمدح فلا تنسجم الأفكار مع بعضها.  
  
2ـ عندما تتداخل الفكار و تتكر فكرة ما أو فقرة ما و دائما يعود إليها الأديب قد يتخذها لازمة يكررها آخر كل مقطع أو فقرة ليشد الأنظار إليها.  
  
3ـ تناقض الفكار و هو يكشف عن عيب وجداني في النص و يفضح ضعف الأديب و عدم حسم موقفه بوضوح من القضايا التي اتخذها موضوعا لأدبه فيظهر في ثنايا النص متردِداً يقرر فكرة ثم يناقض نفسه في فقرة لاحقة.  
و مما لا شك فيه أن أدبنا قد تخلص إلى حد بعيد من هذه العيوب الثلاثة.  
  
الوحدة العضوية: هي أن يكون النص نسيجا مترابط الأجزاء بحيث لا يمكن مطلقاً التقديم و التأخير بين أفكاره و إلا فسد جميعا و تتحقق هذه الوحدة العضوية بتوفر ثلاثة شروط في النص:   
  
1) وحدة الموضوع .  
2) وحدة المشاعر التي يثيرها الموضوع.  
3) ترتيب الأفكار و الصور في ظل العنصرين السابقين بحيث تؤدي كل فكرة أو صورة وظيفتها الحيوية في بناء التجربة و بحيث تساعد على نمو العمل الفني و اكتماله فيها.  
  
شمولية الأفكار : و هي أن يتناول الأديب جميع جوانب الموضوع فيتوسع في أفكاره و لا يغادر قضية إلى غيرها إلا بعد إتمامها تماماً حتى لا يترك مجالاً للسؤال كما قيل، و لهذه الشمولية أحد السببين و هما :  
ـ دافع علمي : و هو روح الجد و البحث كما نجد ذلك عند العقاد حين حلل سيرة ثاني الخلفاء الراشدين عمر بن الخطاب رضي الله عنه.**  
**ـ دافع عاطفي : حين يتصاعد انفعال الأديب بموضوعه إعجاباً أو حنيناً أو حباً او حقداً أو غير ذلك فإنه يسهب و يتوسع في التفاصيل**

**كما في كتاب الأيام لطه حسين الذي يسجل فيه سيرته الذاتية، إذ تعرض لأدق التفاصيل حتى الغلطة البسيطة على مائدة الطعام أيام الطفولة.  
  
عمق الأفكار : الفكرة العميقة هي التي تتصف بصفتين :  
1/ إنها تتجاوز حدود ألفاظها إلى معاني ندركها بالتأمل و التدبر.  
2/ بعد إدراك معناها الواسع الذي بين السطور نشعر أنها تخلف لذة عقلية .  
ومثال ذلك قول شوقي :  
و لا يبني الممالك كالضحايا \*\*\* و لا يُدني الحقوقَ و لا يُحقُّ   
ففي القتلى لأجيال حيــــاةُ \*\*\* و في الأسرى فدًى لهمُ و عتقُ  
  
  
  
ثانياً : العاطفة   
مفهوم العاطفة : هي أهم عناصر الأدب، بل هي التي تميز بين الأدب و غيره لأن من خلالها يظهر التفاعل بين الأديب و موضوعه.  
الحكم على العاطفة : يتناول ثلاث زوايا هي نوعها و قوتها و صدقها .  
نوعها : تتنوع العواطف تنوع المواقف البشرية و نذكر منها على سبيل المثال:  
ـ عاطفة إنسانية نبيلة محبة للخير و العمل الصالح.  
ـ عاطفة فطرية متأصلة في النفس كحنان الأمومة و الأبوة و شفقة الأبناء على الوالدين و الأرحام.  
ـ عاطفة اعتزاز ديني أو قومي أو وطني أو شخصي .  
ـ عاطفة إعجاب بالمكارم أو البطولة أو بالجمال أو الجلال.  
ـ عاطفة التحدي .  
ـ عاطفة الإشفاق على البائسين و المعذبين.  
ـ عاطفة الأسف أو الحزن، السخط و الغضب، الاحتقار و الكراهية.  
و قد يتوفر النص على أكثر من عاطفة واحدة.  
قوتها و حيويتها أو ضعفها و فتورها:  
( و يندرج تحت ذلك كونها جياشة عنيفة أو رزينة هادئة)  
1ـ تأثير النص فينا فإذا حرك عواطفنا و أهاج مشاعرنا فهذا دليل على قوة العاطفة عند مبدعه، أما إذا بقيت مشاعرنا إزاءه خامدة فتلك علامة ضعف عاطفته كما يقال فاقد الشيء لا يعطيه.  
2ـ قوة الأسلوب و خاصة عنصر الخيال فإن له أهمية عظيمة في إثارة العواطف أكثر مما تثيرها الحقيقة المجردة كمثل حريق دمر عدة منازل أدى إلى وفاة عدد من الأشخاص فلا يثير فينا كما يثيرنا جزء من رواية خيالية تصور مأساة إنسان واحد.  
3ـ ثباتها و استمرارها : فالعاطفة الحية القوية هي التي يبقى أثرها في نفوسنا زمنا طويلا و لا يضمحل عند تكرار قراءتنا أو سماعنا للنص عكس ذلك الأدب الذي يسمونه النقاد " أدب المناسبات " لأنه يظهر ممتعا إلا وقت المناسبة فقط ثم ينطفي بريقه.  
صدقها : و ذلك عند تطابقها مع الشعور الحقيقي للأديب نحو موضوعه فإذا كان الأديب ينقل لنا ما تحسه نفسه حقاً كانت عاطفته صادقة فالصدق هنا فني كما يقول نقاد الأدب، و صدق عاطفة الأديب هو القاعدة أما الاستثناء فهو التزييف فيها و هذا حين نكتشف أن أغراضا غريبة عن الأدب هي التي دفعت الأديب أن يقول ما قاله كالمجاملة و التملق و ربما الحياء أو الطمع و نثير هنا سؤالين نراهما بحاجة لجواب مقنع:  
الأول : كيف نستدل على زيف عاطفة الأديب ؟   
الجواب : أن ذلك إنما يكون عن طريق إحساس محلل.  
الثاني : كيف نفسر قوة العاطفة و ظهورها بمظهر الصدق في بعض أدب التكسب و الشعر منه خاصة ؟   
الجواب : إن ذلك يختلف من حالة لأخرى :   
ـ أن يكون الأديب معجبا حقا بممدوحه.  
ـ أن يمر الأديب بحالة التقمص بحيث يحس أنه المتصف بالبطولة و الكرم لكنه يسجل ذلك باسم ممدوحه.  
ـ أي يعبر الأديب عن قيم يؤمن بها لكنه عن طريق لفظ عابر يربطها بشخص يمدحه.  
  
ملاحظة " قد تخلو بعض النصوص من عنصر العاطفة إما لكون الموضوع ذا طبيعة علمية محضةن و إما لكونه موضوعا إنسانيا لكن الجانب العقلي طغى عليه فلم تظهر عاطفة صاحبه "  
ثالثا : عناصر دراسة الأسلوب   
يحتل أسلوب النص الأدبي أهمية عظيمة في تقويمه لأنه أداة الكاتب أو الشاعر للتعبير عن النفس، و أداة التواصل مع الآخرين كما أنه ميزة الأديب المبدع و علامته التي يعرف بها حتى قيل " الأسلوب هو الرجل "   
اللغة : يتم تناولها من جانبين هما المفردات و العبارات   
ـ / المفردات : نقرر ما تتصف به من جزالة و فخامة أي (متانة و قوة )، أو ما تتصف به من رقة و سلاسة و عذوبة و ربما كان للغة النص طابع علمي و أخرى طابعها فلسفي أو ديني.  
ـ المباشرة و الايحاء : فاللفظة المباشرة هي التي تؤدي معناها دون أثر آخر أما اللفظة الموحية فهي التي تخدم عاطفة الأديب و تعبر عنها و بذلك تتجاوز مجرد تأدية المعنى و قد لا تكون اللفظة موحية و هي منفردة لكنها تؤدي ذلك في نسق الكلام.  
ـ أهي لغة مألوفة أم غريبة : فالأصل في الأدب أن تكون ألفاظه مأنوسة و تعاب إذا كانت وحشية غريبة عن عصر صاحبها، أو مهجورة في الاستعمال الأدبي.  
  
ـ / العبارات : ـ وضوح معانيها : ليس معناه سهولة الفكرة بل طريقة التعبير عنها فالوضوح مطلوب إذا وجدنا صعوبة في فهم النص بسبب التعقيد و الغموض في عباراته فذلك مما نلوم الأديب عليه ، يرى النقاد أن التأثير في الشعر للكلمات المفردة بينما هو في النثر للعبارات و الجمل.  
  
ـ طولها و قصرها : فالعبارات الطويلة تناسب ميادين تحليل المواقف و الشخصيات و كل ما له صلة بالعقل لذلك تشيع في النثر بينما تلائم العبارات القصيرة ميادين التعبير العاطفي شعراً و نثراً.  
  
ـ التوازن : و هو كون العبارة متساوية في عدد كلماتها في النص الواحد و هو ذو أثر موسيقي حسن و قد اشتهر به الأدباء الذين يتأنقون في أسلوبهم و يحرصون على عذوبة أدائه كالجاحظ من القدماء و طه حسين من المعاصرين.  
  
ـ الترادف : و هو دلالة العبارتين المتجاورتين على المعنى نفسه.  
  
ـ / الإيجاز و المساواة و الإطناب : ينطلق الأديب في إبداعه معتمداً على ذوق و حس نافذ دقيق بحيث يوجز و يختصر في مواضيع يناسبها الإيجاز و يتوسع و يطنب في مواضيع يناسبها الإطناب، و يجعل ألفاظه ثوبا مفصلاً على قدر معانيه لا تزيد عليها و لا تنقص عنها و تلك هي المساواة و لا بد لمن يتعرض لدراسة الأسلوب من فهم هذه الأنواع و الإشارة إليها.  
  
ـ فالإيجاز هو اشتمال الألفاظ القليلة على المعاني الواسعة، و من الإيجاز " فن التوقيعات " و هي الجمل القصيرة ذات المعاني الكثيرة و قد اشتهر بها الخلفاء و الوزراء من أهل الفصاحة و قد ظهرت في العصر العباسي**



**مُلخص قواعد اللغة العربية :**

**أقسام الكلمة العربية الاسم - الفعل – الحرف**

**1 / الاسم :**

**هو كل كلمة تدل على إنسان أو حيوان أو نبات أو جماد أو مكان أو زمان أو صفة أو معنى مُجرد من الزمن . مثل / إنسان ، أسد ، زهرة ، إلخ  
مميزات الاسم  
1 / يُمكن تنوينه 2 / يمكن إدخال ال عليه 3 / يُمكن إدخال حرف النداء عليه  
4 / يُمكن جره بحروف الجر 5 / يُمكن الإسناد إليه أي الإخبار عنه  
ويكفي أن تقبل الكلمة علامة واحدة أو أكثر من هذه العلامات لتكون**

**2 / الفعل :**

**هو كل كلمة تدل على حدوث شيء في زمن خاص مثل / كتبَ / يجري / يسمع  
مميزات الفعل  
اتصاله بتاء الفاعل / كتبتُ اتصاله بتاء التأنيث / كتبتْ  
اتصاله بياء المُخاطبة / تكتُبين اتصاله بنون التوكيد / اشكرنَّ**

**3 / الحرف :**

**هو كل كلمة ليس لها معنى إلا مع غيرها مثل / في ، على ، إن ، هل  
الجُملة وشبه الجُملة**

**الجُملة المُفيدة**  
**هي كل ما تركب من كلمتين أو أكثر وأفاد معنى تامًا  
وهي قسمين جُملة اسمية / وهي التي تبدأ باسم أو ضمير .. العلم نور**جمل**ة فعلية / وهي التي تبدأ بفعل .. استيقظ الرجل**  
**2 / شبه الجملة هي كل عبارة مكونة من ظرف بعده مُضاف إليه .. فوق الشجرة / قبل الظهر جار ومجرور .. في المنزل / على المكتب**  
**بعض المُصطلحات النحوية**  
**الاسم النكرة** / **هو ما دل على غير مُعين مثل : رجل / أسد / مدينة  
الاسم المعرفة / هو ما دل على مُعين بذاته**  
**ومن أسماء المعرفة 1 / الضمير** **.. أنا ، أنت 2 / العَلم .. محمد ، القاهرة**  
3 / **اسم الإشارة** **.. هذا ، هؤلاء 4 / الاسم الموصول .. الذي ، التي**  
**5 / المعرف بأل** **.. الرجل ، الأسد 6 / المُضاف إلى المُعرف بأل .. كتاب الطالب**  
**7 / المُنادى المقصود تعيينه** .. يا مُناضل  
ا**لتنوين** **/ نون ساكنة لا تُكتب وينطق بها في آخر الاسم النكرة وترسم ضمتين أو فتحتين أو كسرتين . مثل : جاءَ رجلٌ**  
**الاسم المُفرد** **/ هو ما دل على واحد أو واحدة ( ولد / فتاة** )  
**الاسم المُثنى** / **هو ما دل على اثنين أو اثنتين بزيادة ألف ونون أو ياء ونون إلى المفرد**  
م**ثل / ولدان ، ولدين**  
**الجمع** / **هو ما دل على أكثر من اثنين أو اثنتين**  
**وهو ثلاثة أنواع**  
**1 / جمع المذكر السالم : بزيادة واو ونون أو ياء ونون إلى المفرد**  
**مثل / مهندسون .. مُهندسين**  
**2 / جمع مؤنث سالم :** **بزيادة أل وتاء إلى المفرد مثل/ مهندسات**  
**3 / جمع تكسير : تغيير صورة المُفرد مثل/ رجال ، ميادين**  
**المصدر** / **اسم يدل على معنى مُجرد من الزمن وهو مكون من حروف الفعل**  
**مثل حضرحضورًا .. طلع طلوعًا (حضورًا ، طلوعًا) مصادر**  
**المصدر نوعان صريح كما في الأمثلة السابقة**  
**ومؤول** / **كل عبارة مكونة من أن والفعل أو أنَّ واسمها وخبرها ويُمكن تأويلها إلى مصدر صريح مثل : أرجو أن تحضر (أي أرجو حضورك**  
**أتمنى أنَّ الشمس طالعة (أي أتمنى طلوع الشمس)  
الفعل الماضي / هو ما دل على حدوث شيء قبل زمن التكلم ( تقدم )  
الفعل المضارع / هو ما دل على حدوث شيء في زمن التكلم أو بعده ( يدرس )  
فعل الأمر / هو ما يطلب به حدوث شيء بعد زمن التكلم ( ادرس )  
حروف العلة / الألف والواو والياء  
علامات رفع الاسم 1 / الضمة   
في المُفرد .. نجح الطالبُ في جمع المؤنث السالم .. حضرت المُدرساتُ  
في جمع التكسير .. قام الرجالُ  
2 / الألف  
في المُثنى ( وهذه الألف ليست جزءًا من الاسم وإنما تُزاد إلى الاسم المفرد للدلالة على التثنية وكعلامة لرفع الاسم )  
نجح الطالبان  
الطائرتان عاليتان  
3 / الواو  
في جمع المُذكر السالم ، والأسماء الخمسة ( أب ، أخ ، حم ، فو ، ذو )  
وهي كما ألف التثنية ليست جزءًا من الاسم  
حضر المهندسون  
جاء أخوك  
ملحوظة  
تُسمى الضمة علامة الرفع الأصلية ، وتُسمى الألف والواو علامتي الرفع  
الفرعيتين .  
يُرفع الاسم المُعتل الآخر بالألف ( مثل الفتى ) أو بالياء ( القاضي )  
بضمة مُقدرة على آخره .  
حالات رفع الاسم  
1 / المُبتدأ  
2 / الخبر  
3 / اسم كان وأخواتها ( واسم أفعال المُقاربة والرجاء والشروع )  
4 / خبر إنَّ أو إحدى أخواتها  
5 / الفاعل  
6 / نائب الفاعل  
حالات رفع الاسم  
الحالة الأولى / المُبتدأ  
1 ) المُبتدأ اسم مرفوع يقع في أول الجُملة  
الذهبُ معدنٌ  
القاضيان يحكمان بالعدل ( مبتدأ مرفوع بالألف لأنه مُثنى )  
الشركاء يخططون ( جمع تكسير مرفوع بالضمة )  
اللاعبون يتنافسون ( جمع مذكر سالم مرفوع بالواو )  
الممرضاتُ رحيمات ( مبتدأ مرفوع بالضمة لانه جمع مؤنث سالم )  
2 ) المُبتدأ يكون  
أ / اسمًا مُعربًا كالأمثلة السابقة  
ب / اسمًا مبنيًا ( ضميرًا أو اسم إشارة أو اسمًا موصولاً ...... )  
أنا عربي ( أنا ضمير مبني في محل رفع مُبتدأ )  
هذا من فضل ربي ( هذا اسم إشارة مبني في محل رفع مُبتدأ )  
ج / مصدرًا مؤولاً من أنْ والفعل  
أن تتحدوا خير لكم ( أن تتحدوا مُبتدأ ) .  
3 ) المُبتدأ يأتي دائمًا في أول الجُملة  
غير أنه (يجوز أن تدخل عليه لام مفتوحة تسمى لام الابتداء كما يجوز أن يسبقه نفي أو حرف استفهام . ولا تؤثر هذه الحروف على المُبتدأ من حيثُ اعرابه )  
لزيدٌ أفضل من عُمر  
ما نيلُ المطالب بالتمني  
هل أنت ناجح ؟  
4 )الأصل في المُبتدأ أن يكون معرفة حيثُ أن القاعدة عند العرب  
عدم جواز الابتداء بنكرة ، وقد يقع المبتدأ نكرة في الحالات الآتية :  
أ / إذا كان موصوفًا ( رجلٌ كريمٌ )  
ب / إذا أُضيف إلى نكرة ( طالبُ إحسان واقف )  
ج / إذا سبقه نفي ( ما ظالمٌ ناجحٌ )  
د / إذا سبقه استفهام ( هل رجلٌ فيكم )  
5 ) يُحذف عادة المُبتدأ من العناوين  
كعناوين الكُتب والقصص والصُحف مثل العنوان  
( حالاتُ رفع الاسم ) وتقديره ( هذه حالات رفع الاسم )  
ويُحذف أيضًا المُبتدأ إذا كان الخبر مصدرًا نائبًا عن فعله  
مثل (صبرٌ جميلٌ) وتقديره ( موقفنا صبر جميل )  
كذلك يُحذف المُبتدأ إذا دل عليه دليل ( على المكتب ) جوابًا لمن سأل عن الكِتاب ( أي الكِتاب على المكتب )  
6 ) قد يتأخر المُبتدأ عن الخبر  
ممنوعٌ التدخينُ ( التدخينُ مُبتدأ مؤخر )  
  
الخبر:  
1- هو ما يكمل معنى المبتدأ [ أي الجزء الذي يتمم مع المبتدأ جملة مفيدة ]  
نحو : المدرسُ حاضرٌ  
و نحو : الفلاحون مجدُّون  
2- الخبر يطابق المبتدأ في العدد ( الإفراد و التثنية و الجمع ) و النوع ( التذكير و التأنيث )  
نحو: المدرسُ حاضرٌ ، المدرسان حاضران ، المدرسون حاضرون  
\* و إن كان المبتدأ جمعا لغير العاقل جاز أن يكون الخبر مفردا مؤنثا أو جمعا مؤنثا  
نحو : الجبال عالية ، أو الجبال عاليات  
3- الخبر على ثلاثة أنواع:  
\* اسم ظاهر ( معرب أو مبني )  
فالمعرب نحو :  
المدرسُ حاضرٌ  
حاضرٌ : خبر مرفوع بالضمة الظاهرة  
و المبني نحو :  
قوله تعالى ( أولئك الذين اشتروا الضلالة بالهدى )  
الذين : خبر مرفوع بالضمة المقدرة لأن الاسم الموصول مبني على الفتح  
\* خبر شبه جملة أو ظرف :  
نحو : العامل في المصنع  
في المصنع : جار و مجرور في محل رفع خبر  
أو  
الحديقة أمام المنزل  
أمام المنزل : ظرف و مضاف اليه في محل رفع خبر  
\* خبر جملة ( اسمية أو فعلية ) :  
نحو : النجاح أساسه العمل  
فالجملة الاسمية : أساسه العمل في محل رفع خبر  
و نحو : الشمس أشرقت  
فالجملة الفعلية ( أشرقت ) في محل رفع خبر  
4- لا يشترط أن يأتي الخبر بعد المبتدأ مباشرة بل قد يفصلهما فاصل أو أكثر  
نحو : الإصلاح الزراعي مفيد  
الإصلاح : مبتدأ مرفوع بالضمة  
الزراعي : نعت - صفة - مرفوع بالضمة  
مفيد : خبر مرفوع بالضمة  
5- يجوز تقديم المبتدأ على الخبر في حالات :  
- إذا أريد إعطاء الصدارة لمعنى الخبر.  
نحو : ممنوع التدخين.  
- إذا سبق المبتدأ و الخبر حرف نفي أو استفهام و كان الخبر وصفا  
نحو : أقائمٌ أنت ؟  
- إذا كان الخبر شبه جملة و المبتدأ معرفة  
نحو : في التأني السلامة  
6- يجب تقديم الخبر على المبتدأ في الحالات الآتية :  
- إذا كان الخبر شبه جملةو المبتدأ نكرة  
نحو : في بيتنا رجل  
، عندي دينار  
- إذا كان الخبر من الألفاظ التي لها الصدارة كالاستفهام  
نحو : متى الامتحانُ  
- إذا اتصل المبتدأ بضمير يعود على بعض الخبر  
نحو : للسلام تبعاته  
7- قد يتعدد الخبر في الجملة الواحدة  
نحو : الرمان حلوٌ حامضٌ  
8- يحذف الخبر في بعض مواضع سيأتي شرحها في مكانها بإذن الله  
اسم كان وأخواتها  
اسم كان هو كل مُبتدأ تدخل عليه كان أو إحدى أخوتها  
واسم كان يكون دائمًا(مرفوعًًا)  
مثل / كان زيدٌ قائمًا  
أخوات كان  
أصبح - أضحى - ظلَّ - أمسى - بات (للتوقيت)  
صار(للتحول)  
ليس (للنفي)  
مازال - مابرح - ماانفك - مافتئ (للاستمرار)  
مادام (لبيان المُدة)  
  
أمثلة  
أصبحت الشجرةُ مُثمرةً  
صار القطنُ نسيجًا  
ليس النجاحُ سهلاً  
مازال السلامُ أملاً مُحببًا  
لاتعبر الشارع مادام الإشارةُ حمراء  
\* تُسمى كان وأخواتها بالأفعال الناقصة لأنها تحتاج إلى خبر ليتم معنى الجملة كما أنها تُسمى بالأفعال الناسخة لأنها تُغير حُكم الخبر .  
كان وأخواتها كلها أفعال  
وتنقسم كان وأخواتها بالنظر إلى تصريفها ثلاثة أقسام :  
1 / أفعال يأتي منها المضارع والأمر ويعمل مضارعها وأمرها عمل الماضي  
وهي ( كان - أصبح - أضحى - ظل - أمسى - بات - صار )  
أمثلة  
يظل العاملُ مُكبا على عمله (مضارع)  
كونوا يدًا واحدة (أمر)  
ويجوز أن يسبق هذه الأفعال حرف نفي  
أمثلة  
ما كان زيدٌ قائمًا  
2 / أفعال يأتي منها لمضارع فقط ولا يأتي منها الأمر ويعمل مضارعها عمل الماضي وهي أفعال الاستمرار (مازال - ما برح - ماانفك - مافتئ)  
وتكون دائمًا مسبوقة بحرف نفي .  
3 / فعلان جامدان  
لا يأتي منهما مضارع ولا أمر وهما (ليس - مادام)  
ملحوظة  
يجوز أن تُستعمل كان وأخواتها فيما عدا (فتئ - زال - ليس) كأفعال تامة غير ناقصة والمراد بالتام ما يكتفي بفاعله ولا يحتاج إلى خبر .  
مثل  
سأُتابع أخباره أينما كان / كان بمعنى وجِد  
ألا إلى الله تصير الأمور / تصير بمعنى ترجع  
أوت الطيور إلى أعشاشها وباتت / باتت بمعنى دخلت في الليل  
وقد تأتي كان زائدة  
مثل / لايوجد كان مثلك (كان زائدة)  
قد يُحذف حرف النون من فعل كان المضارع المجزوم وذلك تخفيفًا لكثرة الاستعمال .مثل / لم يكُ (بدلاً من لم يكن)  
اسم كان وأخواتها قد يكون اسمًا معربًا وقد يكون مبينًا  
أفعال المقاربة والرجاء والشروع  
تُعتبر من أخوات كان وهذه الأفعال هي  
كاد - كرِب - أوشك (للمقاربة)  
عسى - حري - اخلولق (للرجاء)  
شرع - أنشأ - أخذ - طفق - جعل - هب (للشروع)  
هذه الأفعال ترفع المُبتدأ وتنصب الخبر ويكون خبرها دائمًا  
جُملة فعلية فعلها مُضارع .  
مثل  
كادت الشمسُ تُشرق  
ويقترن خبر هذه الأفعال بـ (أن) على النحو التالي  
وجوبًا / مع حري واخلولق ومعناهما هو نفس معنى عسى  
مثل  
حري الطب أن يعالج الأمراض المُستعصية  
كثيرًا / مع عسى وأوشك  
مثل  
عسى الرخاءُ أن يدوم  
قليلاً / مع كاد و كرب  
كادت الأزمة تنفرج أو - كادت الأزمة أن تنفرج  
يمتنع اقترانه بأن / مع جميع أفعال الشروع  
مثل  
أخذ الأولاد يلعبون  
ملحوظة  
أفعال المقاربة والشروع والرجاء لا تتصرف  
أي تُستعمل في الماضي فقط ما عدا كاد وأوشك وطفق وجعل فيأتي منها المُضارع  
و نواصل المسير مع حالات رفع الاسم :  
خبر إن  
1- خبر إنَّ هو كل خبر لمبتدأ تدخل عليه إنَّ أو أحد أخواتها، وهو دائما مرفوع.  
نحو / إنَّ زيدًا قائمٌ .  
و نحو / إن اللاجئين عائدون إلى أوطانهم  
2- إنَّ و أخواتها :  
إنَّ >> للتوكيد  
أنَّ >> للتوكيد ولابد أن تُسبق بكلام.  
كأن >> للتشبيه إن كان خبرها جامدا  
نحو / كأنَّ محمدا أسدٌ  
و للظن إن كان خبرها مشتقا  
نحو / كأنك فاهمٌ  
لكنَّ >> للاستدراك؛ لتثبت أن ما بعدها مخالف لما قبلها.  
نحو / الكتاب صغيرٌ لكنه مفيدٌ  
لعلَّ >> للرجاء  
ليت >> للتمنى  
لا >> للنفي  
3- خبر إن يكون كالتالي //  
\* اسما ظاهرا ، نحو / إنَّ الكتابَ مفيدٌ  
\* شبه جملة ( ظرف أو جار و مجرور )، نحو / إنَّ الراحة بعد التعب .  
\* جملة اسمية أو جملة فعلية، نحو / إن المضباح ضوؤه شديدٌ . >> جملة اسمية  
و نحو / ليت الشباب يعود يوما >> جملة فعلية.  
4- يجوز تقديم خبر إنَّ على اسمها إن كان شبه جملة و اسمها معرفة  
نحو / إنَّ في التأني السلامة  
و يجب تقديم خبرها على اسمها إن كان الاسم نكرة  
نحو / إنَّ مع العسر يسرا  
أو إن كان في اسم إن ضمير يعود على الخبر  
نحو / إن في الدار صاحبها  
5- إذا اتصلت (( ما )) بإنَّ و أخواتها أبطلت عملها  
ما عدا ( ليت ) إن دخلت عليها ما جاز إعمالها و جاز إبطالها  
نحو / إنما الأممُ الأخلاقُ ما بقيت  
و نحو / ليتما الامتحانُ سهلٌ ، أو ليتما الامتحانَ سهلٌ .  
6- يجوز أن تدخل على خبر إنَّ لام مفتوحة تفيد التأكيد و تدخل تلك اللام على خبر إنَّ فقط دون أخواتها .  
نحو / و إنَّ لك لأجرا غير ممنون .  
يُتبع ..  
الفاعل  
اسم مرفوع يقع بعد فعل مبني للمعلوم ويدل على من فعل الفعل  
أو اتصف به  
قام الرجلُ (الرجلُ فاعل مرفوع بالضمة)  
ترافع المُحاميان (المُحاميان فاعل مرفوع بالألف لأنه مُثنى)  
الفاعل يكون  
1 / اسمًا مُعربًا كما في الأمثلة السابقة  
2 / اسمًا مبنيًا (ضميرًا ظاهرًا أو مُستترًا أو اسم إشارة أو اسمًا موصولاً)  
مثل / جلستُ (التاء ضمير مبني في محل رفع فاعل)  
الرجل حضر (الرجل مُبتدأ مرفوع بالضمة - حضر فاعل ماضي والفاعل ضمير مُستتر تقديره هو والجملة خبر المُبتدأ)  
جاءَ الذي كتب (الذي اسم موصول مبني في محل رفع فاعل)  
3 / مصدرًا مؤولاً من أن والفعل أو من أن واسمها وخبرها  
مثل / ينبغي أن تفوز (أي ينبغي فوزك) المصدر المؤول من أن والفعل  
فاعل للفعل ينبغي  
إذا كان الفاعل مُثنى أو جمعًا ظل الفعل دائمًا مُفردًا  
مثل / حضر المُدرس / حضر المُدرسان / حضر المدرسون / حضرت المُدرسات  
إذا كان الفاعل مؤنثًا لحقت بالفعل تاء التأنيث (و هي تاء ساكنة في آخر الماضي وتاء مُتحركة في أول المُضارع)  
يجب تأنيث الفعل مع الفاعل  
أ / إذا كان الفاعل اسمًا ظاهرًا مؤنثًا حقيقيًا غير مُنفصل عن الفعل  
(والمؤنث الحقيقي هو كل اسم دل على إنسان أو حيوان يلد أو يبيض)  
مثل / سافرت فاطمة - تطير اليمامة  
ب / إذا كان الفاعل ضميرًا مُستترًا يعود على مؤنث حقيقي أو مجازي  
(المؤنث المجازي هو كل اسم دل على مؤنث غير حقيقي وعامله العرب معاملة المؤنث كالشمس)  
مثل / زينب حضرت (الفاعل ضمير مُستتر يعود على مؤنث حقيقي)  
يجوز تأنيث الفعل مع الفاعل  
أ / إذا كان الفاعل حقيقي التأنيث مفصولاً عن فعله  
مثل / سافرت أمس فاطمة أو سافر أمس فاطمة  
و إن كان الفعل بإلا رجح تجريد الفعل من التاء  
مثل / ما نال الجائزة إلا الفائزة  
ب / إذا كان الفاعل اسمًا ظاهرًا مجازي التأنيث  
مثل / تطلع الشمس أو يطلع الشمس  
ج / إذا كان الفاعل جمع تكسير  
مثل / حضرت القضاة أو حضر القضاة  
لا يُشترط أن يأتي الفاعل بعد الفعل مُباشرة بل يجوز أن يفصل بينهما فاصل أو أكثر  
مثل أعجبني في الحديقة أزهارها (أزهارها فاعل للفعل أعجب)  
أينما وقع في الكلام فعل مبني للمعلوم تعين وجود فاعل لهذا الفعل  
ويمكن التعرف على الفاعل بوضع اسم الاستفهام من للعاقل وماذا لغير العاقل قبل الفعل في صيغة الغائب المفرد فيكون الجواب هو الفاعل .  
مثل / تكلم الخطيب بشجاعة .. من تكلم ؟ الجواب الخطيب .. إذا الخطيب فاعل  
أوافق على هذا الرأي .. من يوافق ؟ ضمير تقديره أنا إذا الفاعل ضمير مُستتر تقديره أنا  
قد يُحذف الفعل ويبقى الفاعل  
مثل / كل عام وأنتم بخير (التقدير يُقبل كل عام وأنتم بخير)**

**قال الشاعــــــــــــــــــــر:**

**انــا اذا اشتـــــــد الزمـــــــا ن و نـــــــاب خطب و ادلهــــم**

**الفيــــــــت حول بيوتـــــــنا عدد الشــــجاعة و الكـــــــــرم**

**للقــــا الــعـدا بيض السيوف و للندى حمر النعــــــــــــــــــم**

**هذا و هـــــــذا دأبنــــــــــا يــــودى د م و يـــــــــــراق دم**

**البــــــــــناء اـــــــــــــــكري**

1. **الى أين يتجه الناس عندما يشتد الامر عليهم او يصيبهم مكروه ؟**

**بماذا يقابل أهل الشاعر هؤلاء و لماذا حسب رأيك ؟**

1. **ما السلوك الذي يتصف به الشاعر حسب النص و اي بيت يدل على ذلك ؟**

**البـــــــــــاء اللغــــــــــــــوي**

**في البيت الثالث لون بياني اشرحه و بين نوعه .**

**في البيت الرابع محسن بديعي حدده و اذكر نوعه**

**اعرب ما تحته خط .**

**ما هو اسلوب الابيات ؟**

**الوضعيــــة الادـــــــــــــــــة**

**عرف لزميلك شجاعة مستخدما في تعبيرك النمط السردي و الوصفي مبديا اثرها في المجتمع .**

**النــــــــــــــــــــــــــــص :**

**1 . أبلغ قريشا و خير القول أصدقه و الصدق عند ذوي الالباب مقبول**

**2 . ان قــد قتلنا بقتلانـــا سراتكـــم أهل اللواء ففيــــم يكثـــر القيـــــل**

**3 . و يوم بدرلقيناكم لنا مـــــــــدد فيه مع النصر ميكال و جبريـــــــل**

**4 . ان تقتلونا فدين الحق فطرتنــا و القتل في الحق عند الله تفضيــل**

**5 . وان تروا أمرنا في رايكم سفها فرأي من خالف الاسلام تضليـــــل**

**6 . فلا تمنوا لقاح الحربو اقتعـــدوا ان أخا الحرب اصدى اللـــــــــون**

**7 . انا بنوا الحرب نمريها و ننتجها و عندنا لدوي الاضغان تنكيـــــل**

**8 . ان ينج منها ابن حرب بعدما بلغت منه التراقي و أمر الله مفعــول**

**9 . فقد افادت له حلما و موعظـــة لمن يكون له لب و معقــــــــــــول**

**المعجـــــــــــم اللغــــــــــــــــــــــــوي**

**الالباب : العقول .سراتكم : اشرافكم و أبطالكم . خذم : سرعة السير . رعابيل : الضخمة من النوق .**

**البنـــــــــــــــــــــــــــاء الفكـــــــــــــــــــــــــري**

**1 . حدد زمن نظم القصيدة و مناسبتها بالتعليل من النص .**

**2 . بم تعزز جيش المسلمين في هذه المناسبة , ما هي النتيجة ؟**

**3 . قد حارب الشاعر الخصوم بالسيف الى جانب الشعر , فما هي الالفا ظ الدالة على ذلك ؟**

**4 . على من يعود ضمير المتكلم " نا في القصيدة ؟**

**البنــــــــــــــــــــــــاء اللغــــــــــــــــــــــــــــوي**

**1 . ما هو النمط الغالب في النص ؟ علل ببعض خصائصه من الابيات .**

**2 . استخرج من الابيات أسلوبا خبريا و أخر انشائيا و اذكر نوعهمـــا .**

**3 . أعرب ما تحته خط في النص .**

**4 . أكتب البيت الاول كتابة عروضية , ثم حدد قافيته و نوعها .**

**الوضعيــــــــــــــــــــــــــــة الادماجيــــــــــــــــة**

**" يقال التواكل مقبرة الامال "**

**حرر فقرة تشرح فيها هذا القول , و تذكر أهم الوسائل المجدية لتحقيق النجاح في حياتك الدراسية باعتباره**

**أسمى مطلب بالنسبة للانسان – موظفا المفعول المطلق , و الحال , و ما تحسنه من الوان البيان و البديع .**

**التوكل صدق اعتماد قلب المسلم على الله عز وجل في جلب المصالح ودرء المفاسد من أمور الدين والدنيا وهو صفة من صفات المؤمن الصادق لقوله تعالى : "إنما المومنون الذين إذا ذكر الله ... على ربهم يتوكلون .**

**الدعــــــم :**

**الاجتهاد في طلب الرزق**

**اعتماد الأسباب**

**الصبر والتحمل**

**منافع التوكل كثيرة على المجتمع الاسلامي اقتصاديا ونفسيا واجتماعيا منها :**

**ثقة المسلم بنفسه**

**نشاطا أكثر ومردودية أكثر**

**طمأنينة نفسية**

**أما التواكل فهو الاعتماد على العنيفي قضاء المصالح والحاجات كان شخصا أووليا من الأولياء ومن عواقبه .**

**تعطيل طاقاته**

**حرمان أهله**

**التضييق على نفسه**

**السنـــــــــــــــــــد:**

**مفاتيح النجاح الدراسي :**

**1 – الطموح كنز**

**2 – العطاء يساوي الاخذ**

**3 – غير رايك في نفسك**

**4 – النجاح هو ما تصنعه ( فكر بالنجاح ) أحب النجاح .**

**5 – الفشل مجرد حدث .. و تجارب .**

**6 – املاْ نفسك بالايمان و الاْمل**

**7 – اكتشف مواهبك و استفد منها**

**8 – الدراسة متعة .. طريق للنجاح .**

**9 – الناجحون يثقون دائما في قدرتهم على النجاح .**

****

**النـــــــــــــــــــــص :  
فجأةً اشتعلَ الشّوقُ مجدداً في قلبي, بعد (أنْ ظننت )أنّ ناره قد خمدت. ذاك إحساسٌ لازمني و أنا في طريقي إلى هذا الملاذ  
الذي جمعني بكمْ سنواتٌ أربعٌ هي عمرُ الرّحلة التي صنعتم أحداثها و كنتم أنتم أبطالها . إحساسٌ ظلَ في فؤادي (يتلمسُ)  
طريقَه ببطءٍ وأناةٍ حتى استحال شوقا إليكم . ترى .. أمَا شعرت تلك الأماكنُ التي زرعت حنانَ العمر فينا بالحنين إلينـــا   
كما تمتلئُ صدورَنا شوقاً إليها ... أما افتقدَتْ ضجيجنا وصخبنا ولهونا, كما نفتقدُ اليومَ هدوءها وسحرَها و جمَالها ؟؟  
ويحَ قلبي المتعبِ حين اللقاء.. أتخيّلُ الوجوهَ في قاعة الدرس،مترقبةً متلهفةً, يطلُّ شوقُ السنين من عيونها, تتلهفُ .. لاختزال   
أطنانٍ من الشّوق والحبٍّ في لحظةِ عناقٍ.. فتنهمرُ دموعي دونَ وعي، وأكتمُ نشيجا أؤجله إلى حين ...  
و تمزقـت نفسـي كطفـل حائــــــــر قد عاقـه عمـن يحــــــبّ زحــــــــــــــــــــــــــــام  
لك الله ما أحلى أيامك مدرستنا !! و لك الله يا قلبُ .. كم كابدتَ وأنتَ ترجُو ساعةَ اللقاء.. و كم احتملتَ (وأنت تعيـشُ )  
لحظات الصفاء .. و قد كان ..فهل تراك ستحتمله اليوم وقد أزف ... و لن يكون .... و تبقى الذكرى فهي حياة أخـــــــــــرى   
تعيشنا أكثر ممّا نعيشها إنها تستوطننا... تستخدم ذاكرتنا جسرا (يربط) الماضي بالمستقبل... فهي نحن بكل ما لنا و ما   
علينا إنها آهنا انطلقت ليسمعها العالم!! و هي آهنا احتبست في قلوبنا لأنها تخصنا دون غيرنا ...فهي الوردة التي زيّنا بها  
قبر الرحلة التي جمعتنا ...وهي الوردة ذاتها التي لم تستأذنّا حين نبتت فوق تراب أحببناه و أحبنا... وأسكنّاه بعضا منّـــــا..  
وهي الوردة التي لونت حياتنا،حين بتنا نراها بلا ألوان ... هي الذكرى... ما حفظنا ... وهي مـا نسينا... وهي ما نحــــاول أن  
ننسى... وما نحاول أن نتذكر... و هي نحن ... كلما تذكرنا أننا هي.. و هي أنتم فارسموا كما شئتم منحنياتها.. و لوّنــوا  
كما شئتم محطاتها.. و غيّروا ما شئتم ملامحها و اغرسوا ما شئتم في ساحاتها لأنها ستظل تصرخ في وجوهكــــــــــــــــــــم :   
أنا ملاذكم و ذا أستاذكم ... و لتبقى في القلب حيّة نابضة ذكراكم** .

**الاسئلــــــــــــــــــــة** :

**البنـــــــــــــــــــــــــــاء الفكــــــــــــــــــــــــــــــــري :**

**1 . اقترح عنوانا مناسبــــــــا للنـــــّـــــــــــــــــــــــــص .**

**2 . ـ ما الإحساس الذي لازم الكاتب ؟ حدّد ه . و اذكر العبارة الدالة عليـــــــــــــــــــــــــــــــــــــه**

**3 .** **ـ تتناقض الرؤى و الأحاسيس في قلب الكاتب من خلال استفهام طرحه . وضح ذلك**

**المعجـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــم والدلالـــــــــــــــــــــــــــــــة**

**01 ـ هات من النّص مرادف الكلمات التاليّــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــة : عانيـــــــــــــــــــت، حـــــــــــــــان ،**

**معبـــــــــــــرا .  
02 ـ استعمـل مجازا كلمـــة " احتبست" في جملـــــــــــة مفيـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــدة .  
البنــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــاء الفنــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــي**

**01 ـ ما هو النّمط الغالب على النّــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــص ؟  
02 ـ استخــــرج من النّـــــص صورة بيانيّــــــــــة و محسنا لفظيّـــــــــا و سمّهمـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــا .  
03 ـ اكتـــب البيــــت الشعــــــري كتابـــــة عروضيّــــــــة صحيحـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــة .**

**البنــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــاء اللغــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــوي :**

**01 ـ أعرب ما فوق الخط إعرابا تفصيليّـــــــــــــــــــــــا ، و ما بين قوسين إعرابا وظيفيّــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــا .  
الوضعيّــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــة الإدماجيـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــة:**

**أيام قلائل و ترحلون ليبقى هذا الملاذ الذي ألفكم و ألفتموه وحيدا إلاّ من آثار طيّبة صنعتم أنتم أحداثها .. لتبقى شاهدة على ترفل   
بذكراكم أبنائي الأعزاء .. صف هذه اللحظات في فقرة . موظفا : مبتدأ تقدم وجوبا و جملتين حالية و**

**شرطية و استعارة و طباقا**

**النــــــــــــــــــص :**

**1 . مخبأة : أما اذا الليل جنهـــــــــــا فتخفى , و أما بالنهـــار فتظهـــر**

**2 . اذا انشق عنها ساطع الفجر , و انجلى دجى الليل , و انجاب الحجاب المستــــر**

**3 . و ألبس عرض الارض لونا كأنــــــــه على الافق الشر في ثوب مصفـــــــــــــــــر**

**4 . تحلت , و فيها حين يبدو شعاعهــــــــا و لم يجل للعين البصيرة منظــــــــــــــــر**

**5 . بلون , كدرع الزعفران يشوبــــــــــــــه شعاع تلالآ , فهو أبيض أصفــــــــــــــــــر**

**6 . الى أن علت و ابيض اصفرارهــــــــــا و جالت كما جال المهيج المسهــــــــــــــــر**

**7 . و جلت الافاق ضوءا ينيرهــــــــــــــــا فخر لها صدر الضحى يتسعــــــــــــــــــــــــر**

**8 . ترى الظل يطوى حين تعلو , و تــارة تراه اذا مالت الى الارض ينشـــــــــــــــــر**

**9 . و تدنف حتى ما يكاد شعاعهــــــــــــــا يبين اذا غابت لمن يتبصــــــــــــــــــــــــــــــر**

**10 . كما بدأت اذا أشرقت في مغيبهـــــتا تعود , كما عاد الكبيـــر المعمـــــــــــــــــــــــر**

**11 . فافنت قرونا , و هي في ذاك لم تزل تموت و تحيا كل يوم تنشــــــــــــــــــــــــر**

**الشــــــــــــــــــــــــــرح اللغــــــــــــــــــــــــوي**

**جنها : سترها انجاب : انكشف المهيج : المفزع تدنف : تدنو**

**البنــــــــــــــــــــــــــاء الفكــــــــــــــــــــــــري**

**1 . حدد المظهر الطبيعي الذي يصفه الشاعر في الابيات و دل عليه بعبارات النص .**

**2 . وصف الشاعر هذا المظهر وصفا وجدانيا , وضح ذلك من خلال الابيات .**

**3 . هات ضد كلمة " انجلى " و وظفه في جملة مفيدة من انشائك .**

**4 . هل اثرت الطبيعة في نفسية الشاعر الجاهلي و اخلاقه ؟ , علل لاجابتك بما درسته في النثر او الشعر .**

**البـــــــــــــــــــــــــــناء اللغـــــــــــــــــــــــــوي**

**1 . حدد نمط النص , و اذكر بعض خصائصه الواردة فيه .**

**2 . ما هو الاسلوب الغالب على النص , و لماذا ركز عليه الشاعر ؟**

**3 . حدد نوع الصورة البيانية الموجودة في البيت الثالث و اشرخها .**

**4 . استخرج من الابيات محسنا بديعيا و اذكر نوعه .**

**5 . اعرب ما تحته خط في النص .**

**الوضعيــــــــــــــــــــــــــــة الادماجيــــــــــــــــــــــــة**

**استمتعت بالنظر الى البحر في ليلة من ليالي الصيف الهادئة فتملكتك مشاعر الرعب و السكينة .**

**أكتب فقرة تصف فيها هذا المظهر الطبيعي , و تعبر عن مدى اعجابك به , معتمدا النمط**

**المناسب , و موظفا أداة شرط جازمة لفعلين , و فعلا مضارعا منصوبا و استعارة**

**( مكنية أو تصريحية ) , و تشبيها .**

****

**السنـــــــــــــــــــــد:**

**الوصف كفن من فنون الكتابة اسلوب يستعان به لمحاكاة الشيء و تمثيله بذكر نعوته**

**و احواله و التعبير عنة ضروب الاحاسيس التي تتولد فينا .**

**الوصف اذن هو اظهار الاشياء في قالب رائع و تصويرها انطلاقا من الواقع الملموس**

**او من الصورة التي يتخيلها الشاعر او الاديب .**

**النــــــــص :**

**قال عنترة بن شداد العبسي :**

**1 - أنا في الحرب العوان غير مجهول المكان**

**2 – أينما نادى المنادي في دجى النقع يراني**

**3 – و حسامي مع قناتي لنعالي شــــــــاهدان**

**4 – انني اطعن خصمي و هو يقظان الجنـان**

**[](http://guemardz.com/vb/showthread.php?t=337)**

**عنترة بن شدّاد العبسي  
  
هو عنترة بن عمرو بن شدّاد بن عمرو... بن عبسي بن بغيض47، وأمّا شدّاد فجدّه لأبيه في رواية لابن الكلبي، غلب على اسم أبيه فنسب إليه، وقال غيره: شدّاد عمّه، وكان عنترة نشأ في حجره فنسب إليه دون أبيه، وكان يلقّب بـ (عنترة الفلحاء) لتشقّق شفتيه. وانّما ادّعاه أبوه بعد الكبر، وذلك لأنّه كان لأمة سوداء يقال لها زبيبة، وكانت العرب في الجاهلية إذا كان للرجل منهم ولد من اُمّه استعبده.  
  
وكان سبب ادّعاء أبي عنترة إيّاه أنّ بعض أحياء العرب أغاروا على قوم من بني عبس، فتبعهم العبسيّون فلحقوهم فقاتلوهم عمّا معهم، وعنترة فيهم، فقال له أبوه أو عمّه في رواية اُخرى: كرّ يا عنترة، فقال عنترة: العبد لا يحسِن الكرّ، إنّما يحسن الحلاب والصرّ، فقال: كرّ وأنت حرّ، فكرّ وقاتل يومئذ حتّى استنقذ ما بأيدي عدوّهم من الغنيمة، فادّعاه أبوه بعد ذلك، وألحق به نسبه48.  
  
كان شاعرنا من أشدّ أهل زمانه وأجودهم بما ملكت يده، وكان لا يقول من الشعر إلاّ البيتين والثلاثة حتّى سابّه رجل بني عبس فذكر سواده وسواد اُمّه وسواد اُخوته، وعيّره بذلك، فقال عنترة قصيدته المعلّقة التي تسمّى بالمذهّبة وكانت من أجود شعره: هل غادر الشعراء من متردّمِ49 .**

**من المعجم اللغوي :**

**العوان : الشديدة**

**النقع : الغبار الجنان : القلب**

**البنـــــــــــــــــاء الفكري :**

**س 1 : ما دلالة استع\_مال الضمير أنا**

**س 2 : كيف استدل الشاعر عن شجاعته ؟**

**س 3 : ما هي وسائل الحرب المستعملة حسب المقطوعة ؟**

**س 4 : الى اي غرض تنتمي المقطوعة و ما هو النمط الموجود فيها ؟ علل ذلك .**

**البــــــــناء اللغوي و الفني :**

**س 1 : هات ضد كلمة " دجى " وضعه في جملة من انشائك .**

**س 2 : استخرج من المقطوعة الشعرية تعبيرا مجازيا و اشرحه .**

**س 2 : اعرب ما تحته خط اعرابا تاما .**

**س 4 : عين اسلوب الشرط و حدد عناصره .**

**س 5 : استخرج محسنا بديعيا من البيت الاول و اشرحه .**

****

**النص :**

**اليوم يومك يا جزائر فاقطفــــــي طاب الجني و تدانت الافكــار**

**يا من غرست ثرى النضل جماجما ان الحصيد لعزة و فخــــــــــار**

**الزرع أخرج شطأه و تضوعـــــت مسكا على ربواتك الازهـــــار**

**حق الجلاء على عداتك و انطوت راياتهم فالارض لي و الــــدار**

**نوفمبر أشرق للعيون فطالمـــــــا عشيت تحن لنورك الابصـــــار**

**قرن من الالام عشنا في الدجـــــى متسائــلين أتسطع الانـــــــوار ؟**

**نوفمبر قل للراحلين و رهطهـــــم ( ان الحفائظ ما شفاها الثـــأر )**

**سنظل نحقد ما طوت غبراؤنــــا رما يرفرف حولها التذكــــــــــار**

**مضت ثلاثون العجاف و قبلهــــا مئة تفضت و النفوس جــــــدار**

**يتبختر الدخلاء في جناتنــــــــــا صلفاء فهم ما بيننا لأمــــــــار**

**أمنوا الزمان مكابرين و فاتهــم أن الزمان على المدى د و ا ر**

**( و توهموا منا الخنوع ) و غرهم يا شعب أنك واحم صبـــــــــــار**

**ضلوا السبيل بنا و ساء حسابهم بعد السكون يدمدم الاعصــــار**

***عبد السلام الحبيب الجزائري***

***البـــــــــــــــناءالفكـــــــــــــــــــري:***

***1 – عم يتحدث الشاعر في الابيات الاربعة الاولى ؟ وضح .***

***2 – لم خص الشاعر نوفمبر بالخطاب ؟ ما مضمون هذا الخطاب ؟***

***3 – كيف كان حقد الشاعر على الدخلاء ؟ و لماذا ؟***

***4 – بماذا توحي لك الكلمات و العبارات الاتية في سياقها النصي :***

***" الراحلين – سبار – اليوم يومك – طاب الجنى – حق الجلاء " ؟***

***5 – في النص عاطفتان بارزتان متباينتان .أذكرهما و حدد الابيات الدالة عليهما .***

***6 – في القصيدة قيمة تاريخية هامة ابرزها مستشهدا لها من النص .***

***7 – لخص مضمون الابيات الاربعة الاخيرة .***

***البـــــــــــــــــناء اللــــــــــــــــــــــغوي***

***1 – ما هي المعاني التي تفيدها حروف الجر في العبارات الاتية ؟***

***" على ربواتك " . " فالارض لي و الدار " . " عشنا في الدجى "***

***" قل للراحلين " .***

***2 – ما الايحاء النفسي الذي يثيره الاستفهام في قول الشاعر : " أتسطع الانوار " ؟ .***

***3 – ما النمط السائد في القصيدة ؟ أذكر مؤشرين له مع التمثيل لهما من النص .***

***4 – أعرب ما تحته خط اعراب مفردات و ما بين قوسين اعراب جمل .***

***5 – في العبارتين الاتيتين صورتان بيانيتان اشرحهما ثم بين نوعهما و بلاغتهما :***

***" انطوت راياتهم " . شفاها الثار "***

***التقويــــــــــــــــــــــــــــم النقـــــــــــــــــــــــــــــدي :***

***" كان للثورة التحريرية الجزائرية الاثر البارز في ايقاظ الشعور الوطني القومي لابناء الامة العربية***

***بما حملته من قيم انسانية سامية " .***

***بين – انطلاقا من قصيدة الشاعر عبد السلام الحبيب و على ضوء ما درست – هذه القيم و دور الشعراء***

***الجزائريين و العرب في اذكاء ذلك الشعور و أثره في تحقيق أمال الامة و تطلعاتها حاضرا و مستقبلا .***

**النـــــــــــــــص :**

**في الكون اصوات ( لا تستوعبها اذن ) و لا يحصيها خيال فللكوكب في افلاكها رنات**

**و للنساءم و الرياح في اجوائها هيمنات و للامواج في بحارها زفير وللاشجار حفيف**

**و للحشرات بانواعها دبيب و طنين ثم هنالك الحيوان باصواته و ثم للانسان باصواته**

**و ما اكثرها يقول اشياء و أشياء و لكن في النهاية تندغم كلها في صوت واحد و هو**

**صوت الكون الشامل فاين صوت الانسانية من ذلك الصوت ؟ و هل للانسانية صوت**

**و هل لها هدف ؟**

**كنا حتى أمسنا القريب اذا تكلم أحد عن صوت الانسانية حملنا كلامه على محمل المجاز**

**ذلك لأن الارض كانت مترامية الاطراف شاسعة الابعاد و كان ابناؤها يعيشون قبائل و شعوبا**

**منظوية على ذاتها لا تسمع غير اصواتها و غير القليل من اصوات جيرانها و لا تعرف**

**غير اخبارها و أخبارهم ففي الماضي السحيق كانت القبائل و الشعوب تحسب حدودها**

**و حدود الارض اما اليوم فقد تصرمت الابعاد و تدانت السياجات التي كانت تفصل الامم**

**بعضها عن بعض فاذا القصي يدنو بالمجهول يغدو معلوما و اذا بالامم صغيرها و كبيرها**

**و بعيدهاى و قريبها تتبادل التحيات و الشتائم و البضائع و القنابل و السلام و الدم**

**و اذا بالانسانية اوجاعها مشتركة و بصوت واحد تطلب العافية و السلام و الطمأنينة**

**و اذن كانت القبائل و الشعوب تتعارف و تتنافر و تتصادق و تتعادى و لكنها تعمل يدا**

**واحدة على حفظ ذلك الجسم الانساني من الهلاك و على الوصول به الى ما هو عليه اليوم .**

**ما شهد العالم في كل ما شهد سيلا جارفا من الكلام الذي ( يشهد اليوم ) فهو ينهل**

**علينا بغير انقطاع من شفاء الاثير و يتفجر من دواليب المطابع و لا فرق من هذا القبيل**

**بين غرب و شرق او بين بلد كبير او بلد صغير فالتيار واحد في كل مكان ما ذاك الا لأن**

**العالم صام زمانا عن الكلام فراح يعوض عن صيامه بالثرثرة فالعالم ما عرف الصمت**

**يوما من ايام حياته و لكنه ما عرف كذلك مرحلة كثرت فيها الوسائل لنقل الكلام**

**كالرحلة التي هو فيها اليوم فالصحف اليومية و الاسبوعية و الشهرية أكثر من الهم على**

**القلب و الكتب بجميع اصنافها تقفز من العدم الى الوجود و محطات الاذاعة اللاسلكية**

**لا تفتر تحشو الاذان بما قيل و يقال و اكثر الكلمات ترددا من غيرها الحرب السلم و كأن**

**البشرية اذا ما نالت السلم نالت المعرفة التي لم تنلها من قبل .**

***ميخائيل نعيمة***

***الاسئـــلة***

***البنـــــــاء الفكــــــــــري :***

***1 – فيم يتجلى صوت الانسانية في وجهة نظر الكاتب ؟***

***2 – اشار الكاتب في نصه الى مفهوم العولمة واثارها الايجابية اين يظهر ذلك ؟ وضح .***

***3 – في النص الفاظ مستوحاة من الطبيعة أذكر بعضها و هل لها علاقة بالاتجاه الادبي***

***للكاتب ؟ علل .***

***4 – لخص النص .***

***البنـــــــــــــــــــاء اللغـــــــــــــــــــوي :***

***1 – أعرب ما تحته خط اعراب مفردات و ما بين قوسين اعراب جمل .***

***2 – " اما اليوم فقد تصرمت الابعاد و تداعت السياجات التي كانت تفصل الامم بعضها عن بعض "***

***حول العبارة الى المفرد***

***3 - " تداعت السياجات " . ما نوع الصور البيانية ؟ و ما بلاغتها ؟***

***التقويـــــــــــــــــــــم النقــــــــــــــــــدي :***

***الخيال عنصر اساسي في اي انتاج ادبي الى اي مدى توافر هذا العنصر في النص ؟***

***و ما أهميته ؟***

***السنـــــــــــــــــــد :***

***الخيال الادبي:***

***يعرف الخيال عامة بأنه القدرة العقلية على التجريب و استكشاف الجديد و على البناء و التشكيل***

***و المحاكاة و الربط باستخدام صور ذهنية تحاكي الطبيعة و ان لم تعبر عن شيىء موجود في الواقع***

***و هو القوة التي تحرك المخيلة و الابداع و الرؤى و الفكر و تؤسس من ثم للفرضيات و هو يختلف***

***عن المخيلة Fancy التي تستحضر الصور الذهنية التي تسجلها الذاكرة و تتصرف بها بالتركيب***

***و التحليل و الزيادة و النقصان و الحذف و الدمج لنتج تركيبة جديدة معقولة او غير معقولة لحد***

***الغرابة فتغدو عندها فانتازيا Fantasia و من تعريفات الخيال ايضا انه قدرة الفنان على اسقاط***

***مشاعره على موقف او شخصية او مكان او فكرة اسقاطا ينتج من التفاعل المتعاطف مع اي منها***

***و هو الملكة التي تمكن الذهن من ابداع رموز للمفهومات المجردة و المرادف الشعري او الفني للحدس الصوفي .***

***النــــــــــــص :***

***الانسان أخو الانسان فهذه الجملة على قلة الفاظها ترمي الى معنى لو ذهب ابلغ الناس الى***

***تحليله و شرحه لانتهى الى العجز ووقف دون الوصول الى المقصود .***

***مؤدى هذه الجملة الصريح عقد الاخوة بين افراد المجتمع بموجب الانسانية التي هي حقيقة***

***سارية في كل فرد .***

***و مقتضى هذه الاخوة ان يشارك الانسان في جميع لوازم الحياة سرورا و حزنا لذة و ألما***

***مشاركة معقولة تنتهي الى حدود لا تتعداها بحيث يعلم العالم الجاهل و يرشد النبيه الغافل و يواسي***

***الغني الفقير و يقع التعاون المتبادل بين الناس في كل جليل و حقير .***

***و مقتضى هذه الاخوة المساواة في الحقوق البشرية العامة تلك المسالة التي طالما بذل فلاسفة الامم***

***قواهم لتقريرها و تمكين دعائمها في الكون و عملت الشرائع على تنميتها و تغذيتها بالمبادىء***

***الصحيحة حرصا على راحة البشر و هناء الانسانية و من مقتضى هذه الا خوة الغاء سنة التمايز***

***و الاستئثار التي سنها المستبدون في القرون الخالية و كانت سلاحا مهولا في وجه الحق .***

***محمد البشير الابراهيمي***

***الاسئلـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــة :***

***البنـــــــــــــــاء الفكــــــــري :***

***1 – ما حقيقة الانسانية عند الكاتب ؟ و ما هي متطلباتها ؟***

***2 – للاخوة الانسانية دور في توطيد العلاقات الاجتماعية وضح ذلك من خلال النص .***

***3 – ما ذا تلغي الاخوة الانسانية في نظر الكاتب ؟***

***4 – ما الهدف الاجتماعي الذي سعى الكاتب الى تحقيقه ؟***

***5 – ضع عنوانا مناسبا للنص .***

***6 – لخص مضمون النص باسلوبك الخاص .***

***البنـــــــــــــــــــــاء اللغـــــــــــــــــوي :***

***1 – حدد الوظيفة الاعرابية ل " لو " في قول الكاتب " لو لانتهى الى العجز " . و بين عناصر***

***الاسلوب الذي وردت***

***2 – بين المحل الاعرابي للجمل التي تحتها سطر في النص .***

***3 – بين نوع الصورة البيانيةة في قوله : " حقيقة سارية " و ما هو اثرها في المعنى***

***4 – ما هي الادوات التي تحقق بها الاتساق و الانسجام في النص ؟***

***التقويــــــــــــم النقـــــــــــدي :***

***1 – من خلال دراستك للنص أتجد الكاتب محافظا أم مجددا ؟ علل***

***2 – قال الامام علي – رضي الله عنه – الناس ان لم يكحونوا اخواننا فهم نظراؤنا في الخلق .***

***ابحث عن نظير هذا المعنى في النص مبرزا مفهوم الانسانية .***

***السنــــــــــــد :***

***محمد البشير الابراهيمي ( 1889-1965م ) ل ( 1306-1385 هجرية ) من أعلام الفكر***

***و الادب في العالم العربي و من العلماء العاملين في الجزائر و هو رفيق النضال لعبد الحميد***

***بن باديس في قيادة الحركة الاصلاحية الجزائرية و نائبه ثم خليفته في رئاسة جمعية العلماء***

***و كاتب تبنى افكار تحرير الشعوب العربية من الاستعمار و تحرير العقول من الجهل و الخرافات***

***من اقوال البشير الابراهيمي :***

***يقول الامام الشيخ محمد البشير الابراهيمي في ( عيون البصائر ) : " غاية الغايات من التربية***

***هي توحيد النشء الجديد في افكاره و مشاربه و ضبط نوازعه المضطربة و تصحيح***

***نظراته الى الحياة و نقله من ذلك المضطرب الفكري الضيق الذي وضعه فيه مجتمعه***

***الى مضطرب أوسع منه دائرة و ارحب افقا و أصح اساسا فاذا تم ذلك و انتهى الى مداه***

***طمعنا ان تخرج لنا المدرسة جيلا متلائم الاذواق متحد المشارب مضبوط النزعات***

***ينظر الى الحياةى كما هي نظرة واحدة و يسعى في طلبها بارادة متحدة و يعمل لمصلحة***

***الدين و الوطن بقوة واحدة في اتجاه واحد "***

***" غاية التعليم هي تفقيهه في دينه و لغته و تعريفه بنفسه لمعرفة تاريخه تلك***

***الاصول التي جهلها اباؤه فشقوا بجهلها و اصبحوا غرباء في العالم مقطوعين***

***عنه لمخ يعرفوا انفسهم فلم يعرفهم أحد .. "***

***النـــــــــــــــــــــص :***

***(( ... ليس الابتكار في الادب و الفن أن تطرق موضوعا لم يسبقك اليه سابق و لا ان تعثر على***

***فكرة لم تخطر على بال غيرك ... انما الابتكار الادبي و الفني هو أن تتناول الفكرة التي قد تكون مألوفة للناس فتسكب فيها مهن أدبك و فنك ما يجعلها تنقلب خلقا جديدا يبهر العين ةو يدهش العقل ... او***

***أن تعالج الموضوع الذي كاد يبلى بين اصابع السابقين فاذا هو يضيىء بين يديك بروح من عندك ..***

***و اذا تأملنا أغلب ايات الفن فاننا نجد موضوعاتها منقولة عن موضوعات سابقة موجودة***

***فالكثير من موضوعات " شكسبير " نقل عن بوكاشيو و بعض " موليير " عن " سكارون " ...***

***فاذا عرجنا على الادب العربي القديم فاننا نجد في الشعر معنى البيت الواحد و موضوعه يتنقلان***

***من شاعر الى شاعر و يلبسان في كل زمن حلة و صياغة حتى اختلف النقاد و الباحثون و الادباء***

***فيمن يفضلون : أهو اول من طرق الفكرةة و الموضوع أم من صاغها و أجراها على الالسن و أتاح***

***لهما الذيوع ؟ ... على أن أرجح الراي هو أن الموضوع في الفن ليس بذي خطر و ليست الحوادث***

***و الوقائع في القصص و الشعر و التمثيل بذات قيمة و لكن القيمة و الخطر في تلك الاشعة الجديدة التي***

***يستطيع الفنان أن يستخرجها من هيكل الموضوعات و الحوادث و الوقائع .***

***ان الفن ليس في الهيكل انه في الثوب و الفن هو الثوب الجديد الذي ( يلبسه الفنان ) للهيكل القديم ...***

***فالابتكار اذن لا شأن له بفكرة جديدة او قديمة غريبة أو مألوفة و لا بالموضوع الطريف أو المطروق ... و قد تسالني بعدئذ : ما هو الابتكار الفني ؟ فاقول لك بسرعة و بساطة ( هو أن تكون أنت ) و هو أن تحقق نفسك هو أن تسمعنا صوتك و نبرتك أنت ... ))***

***توفيق الحكيم (( فن الادب )) ( بتصرف ) .***

|  |  |
| --- | --- |
| [Hakeem.jpg](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D9%85%D9%84%D9%81:Hakeem.jpg&filetimestamp=20070307164649) | |
| **اللقب** | **رائد** [**المسرح الذهني**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%B1%D8%AD_%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%87%D9%86%D9%8A) |

**توفيق الحكيم (**[**9 أكتوبر**](http://ar.wikipedia.org/wiki/9_%D8%A3%D9%83%D8%AA%D9%88%D8%A8%D8%B1)[**1898**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1898) **-** [**26 يوليو**](http://ar.wikipedia.org/wiki/26_%D9%8A%D9%88%D9%84%D9%8A%D9%88)[**1987**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1987)**)ولد في** [**الإسكندرية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%83%D9%86%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A9) **وتوفى في** [**القاهرة**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%87%D8%B1%D8%A9)**. كاتب وأديب** [**مصري**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B5%D8%B1)**، من رواد** [**الرواية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%88%D8%A7%D9%8A%D8%A9_(%D8%A3%D8%AF%D8%A8)) **والكتابة** [**المسرحية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B3%D8%B1%D8%AD)[**العربية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%84%D8%BA%D8%A9_%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9) **ومن الأسماء البارزة في** [**تاريخ**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE)[**الأدب العربي**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AF%D8%A8_%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A) **الحديث، كانت للطريقة التي استقبل بها الشارع الأدبي** [**العربي**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D8%B1%D8%A8) **نتاجاته** [**الفنية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D9%86) **بين اعتباره نجاحا عظيما تارة وإخفاقا كبيرا تارة أخرى الأثر الأعظم على تبلور خصوصية تأثير** [**أدب**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AF%D8%A8)[**وفكر**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D9%83%D8%B1) **الحكيم على أجيال متعاقبة من الأدباء ،وكانت مسرحيته المشهورة** [**أهل الكهف**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%87%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%87%D9%81_(%D9%85%D8%B3%D8%B1%D8%AD%D9%8A%D8%A9)) **في عام** [**1933**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1933) **حدثا هاما في** [**الدراما**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%A7)[**العربية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%84%D8%BA%D8%A9_%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9) **فقد كانت تلك المسرحية بداية لنشوء تيار مسرحي عرف** [**بالمسرح الذهني**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%B1%D8%AD_%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%87%D9%86%D9%8A)**. بالرغم من الإنتاج الغزير للحكيم فإنه لم** [**يكتب**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%A9) **إلا عدداً قليلاً من المسرحيات التي يمكن تمثيلها على خشبة المسرح فمعظم مسرحياته من النوع الذي كُتب ليُقرأ فيكتشف القارئ من خلاله عالماً من الدلائل** [**والرموز**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%85%D8%B2) **التي يمكن إسقاطها على الواقع في سهولة لتسهم في تقديم رؤية** [**نقدية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D9%82%D8%AF_(%D8%AA%D9%88%D8%B6%D9%8A%D8%AD))[**للحياة**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%A9)[**والمجتمع**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D9%84%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9) **تتسم بقدر كبير من العمق** [**والوعي**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B9%D9%8A)[**[1]**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D9%81%D9%8A%D9%82_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%8A%D9%85#cite_note-.D8.B3.D9.85.D9.8A.D8.B1_.D8.AD.D9.84.D8.A8.D9.8A-0)

**سمي تياره المسرحي** [**بالمسرح الذهني**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%B1%D8%AD_%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%87%D9%86%D9%8A) **لصعوبة تجسيدها في عمل مسرحي** [**[2]**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D9%81%D9%8A%D9%82_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%8A%D9%85#cite_note-1) **وكان الحكيم** [**يدرك**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D9%81) **ذلك جيدا حيث قال في إحدى اللقاءات** [**الصحفية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B5%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%A9)**: "إني اليوم أقيم مسرحي داخل** [**الذهن**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D9%82%D9%84) **وأجعل الممثلين** [**أفكارا**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D9%83%D8%B1) **تتحرك في المطلق من المعاني مرتدية أثواب** [**الرموز**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%85%D8%B2) **لهذا اتسعت الهوة بيني وبين** [**خشبة**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B4%D8%A8) **المسرح ولم أجد قنطرة تنقل مثل هذه الأعمال إلى الناس غير** [**المطبعة**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B7%D8%A8%D8%A7%D8%B9%D8%A9)**. كان الحكيم أول مؤلف استلهم في أعماله المسرحية موضوعات مستمدة من** [**التراث**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AB) **المصري وقد استلهم هذا التراث عبر عصوره المختلفة، سواء أكانت** [**فرعونية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D8%B1%D8%B9%D9%88%D9%86_(%D8%AA%D9%88%D8%B6%D9%8A%D8%AD)) **أو** [**رومانية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%88%D9%85%D8%A7%D9%86_(%D8%AA%D9%88%D8%B6%D9%8A%D8%AD)) **أو** [**قبطية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%82%D8%A8%D8%A7%D8%B7) **أو** [**إسلامية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85) **لكن بعض** [**النقاد**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D9%82%D8%AF_(%D8%AA%D9%88%D8%B6%D9%8A%D8%AD)) **اتهموه بأن له ما وصفوه بميول** [**فرعونية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B5%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%AF%D9%8A%D9%85%D8%A9) **وخاصة بعد** [**رواية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%88%D8%A7%D9%8A%D8%A9_(%D8%A3%D8%AF%D8%A8))[**عودة الروح**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%B9%D9%88%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%AD&action=edit&redlink=1) **أرسله والده إلى** [**فرنسا**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D8%B1%D9%86%D8%B3%D8%A7) **ليبتعد عن** [**المسرح**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B3%D8%B1%D8%AD) **ويتفرغ لدراسة** [**القانون**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86) **ولكنه وخلال إقامته في** [**باريس**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B3) **لمدة 3** [**سنوات**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B3%D9%86%D8%A9_(%D8%AA%D9%88%D8%B6%D9%8A%D8%AD)) **اطلع على** [**فنون**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D9%86) **المسرح الذي كان شُغله الشاغل واكتشف الحكيم** [**حقيقة**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82%D8%A9) **أن** [**الثقافة**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9) **المسرحية** [**الأوروبية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%88%D8%A8%D8%A7) **بأكملها أسست على أصول** [**المسرح اليوناني**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D9%85%D8%B3%D8%B1%D8%AD_%D9%8A%D9%88%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A&action=edit&redlink=1) **فقام بدراسة المسرح** [**اليوناني القديم**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE_%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%D8%A7%D9%86) **كما اطلع على** [**الأساطير**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%B3%D8%B7%D9%88%D8%B1%D8%A9) **والملاحم** [**اليونانية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%D8%A7%D9%86) **العظيمة** [**[3]**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D9%81%D9%8A%D9%82_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%8A%D9%85#cite_note-squ.edu.om-2)**. عندما قرأ توفيق الحكيم إن بعض لاعبي** [**كرة القدم**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%83%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%AF%D9%85) **دون العشرين يقبضون** [**ملايين**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86)[**الجنيهات**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D9%86%D9%8A%D9%87_%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%8A) **قال عبارته المشهورة: "انتهى عصر** [**القلم**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D9%84%D9%85) **وبدأ عصر القدم لقد أخذ هذا اللاعب في سنة واحدة ما لم يأخذه كل أدباء** [**مصر**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B5%D8%B1) **من أيام** [**اخناتون**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AE%D9%86%D8%A7%D8%AA%D9%88%D9%86)**"**[**[4]**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D9%81%D9%8A%D9%82_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%8A%D9%85#cite_note-3)**.**

**عاصر الحربين العالميتين** [**1914**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1914) **-** [**1939**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1939)**. وعاصر عمالقة الأدب في تلك الفترة مثل** [**طه حسين**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B7%D9%87_%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86)[**والعقاد**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%82%D8%A7%D8%AF_(%D8%AA%D9%88%D8%B6%D9%8A%D8%AD))[**واحمد امين**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF_%D8%A3%D9%85%D9%8A%D9%86)[**وسلامة موسى**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%D8%A9_%D9%85%D9%88%D8%B3%D9%89)**. وعمالقة الشعر مثل** [**أحمد شوقي**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF_%D8%B4%D9%88%D9%82%D9%8A)[**وحافظ إبراهيم**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8_%D8%A5%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85)**، وعمالقة الموسيقى مثل** [**سيد درويش**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B3%D9%8A%D8%AF_%D8%AF%D8%B1%D9%88%D9%8A%D8%B4)[**وزكريا أحمد**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B2%D9%83%D8%B1%D9%8A%D8%A7_%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF)[**والقصبجى**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B5%D8%A8%D8%AC%D9%8A)**، وعمالقة المسرح المصري مثل** [**جورج أبيض**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D9%88%D8%B1%D8%AC_%D8%A3%D8%A8%D9%8A%D8%B6)[**ويوسف وهبى**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%8A%D9%88%D8%B3%D9%81_%D9%88%D9%87%D8%A8%D9%8A)[**والريحاني**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D8%AC%D9%8A%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%AD%D8%A7%D9%86%D9%8A)**. كما عاصر فترة انحطاط الثقافة المصرية (حسب رأيه) في الفترة الممتدة بين** [**الحرب العالمية الثانية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9) **وقيام** [**ثورة يوليو**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AB%D9%88%D8%B1%D8%A9_%D9%8A%D9%88%D9%84%D9%8A%D9%88)[**1939**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1939) **-** [**1952**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1952)**. هذه المرحلة التي وصفها في مقال له بصحيفة أخبار اليوم بالعصر "الشكوكي"، وذلك نسبة** [**محمود شكوكو**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AD%D9%85%D9%88%D8%AF_%D8%B4%D9%83%D9%88%D9%83%D9%88)**.**

***الاسئلـــــــــــــــــة:***

***البنـــــــــــــــاء الفكــــــــــــــــري :***

***1 – ما القضية التي يعالجها الكاتب في نصه ؟ و ما الغرض من ذلك ؟***

***2 – ما المفهوم السائد للابتكار في الادب و الفن ؟ و ما رأي الكاتب فيه ؟ وضح .***

***3 – هل تؤيد راي الكاتب ؟ لماذا ؟***

***4 – وظف الكاتب – للدفاع عن رايه – جملة من وسائل القناع . اذكر ثلاثا منها ثم مثل لها من***

***النص .***

***5 – ضمن أي فن نثري تصنف هذا النص ؟ عرفه بايجاز ثم اذكر خاصيتين له .***

***6 – لخص مضمون النص .***

***البنـــــــــــــــــــاء اللغــــــــــــــوي :***

***1 – تكررت " اذا " في النص بمعنيين مختلفين بين معنى اعراب كل منها .***

***2 – اعرب كلمة " أشعة " في قول الكاتب " في تلك الاشعة الجديدة " .***

***3 – بين المحل الاعرابي للجملتين المحصورتين بين قوسين .***

***4 – في العبارتين الاتيتين صورتان بيانيتان اشرحهما مبينا نوعيهـــــــــما و وجه بلاغتهما :***

* ***" أن تعالج الموضوع الذي كاد يبلى بين أصابع السابقين "***
* ***" الفن هو الثوب الجديد "***

***5 – ما النمط الغالب على النص ؟ عـــــــــــــــــلل حكمك بمؤشرين اثنين .***

***النــــــــــص :***

***قال الشاعــــــــــــــــر :***

**سائل قريشا غداة السفح من احــد ماذا لقينا و ماقالو مـــــن الهــــــــــرب**

**كنا الاسود وكانــــــوالنــــــمور اذ ما ان نراقب من ال و لا نشــــــــــــب**

**فكم تركنا بها من سيـــــد بطــــــل حامي الذمار كريم الجد و الحســـــــب**

**فينا الرســــول شهاب ثم يتبعـــــه نور مضىء له فضل على الشهـــــــب**

**الحق منطقة و العدل سيرتــــــــه فمن( يجبه) البه ينــــج من تبـــــــب**

***نجــد المقدم ماصي الهم معـــتزم حين القلوب على رجف من الرعـــــب***

***يمضي ويذمــرنا عنغبر معصـــية كانه البــرد لم يطبع على الكـــــــــــذب***

***بـــدا لنا فاتبــــــعناه نصـــــــــدقه وكذبــــــة فكنا اســـــعد العــــــــــــرب***

***البناء الفكــــــــــــــــري :***

***س1: ما الغزوة التي يتحدث عنها الشاعر ؟ دلل ذلك من القصيدة ؟***

***س2: ما هو الفرق بين الاسد و النمر ؟***

***س3: عبن الصفات التي وصف بها الشاعر صلى الله عليه و سلم ؟***

***س4: ما سبب سعادة العرب ؟***

***البناء اللغــــــــــــــوي:***

***س:1استخرج من القصيدة صورة بيانية وبين نوعها واثرها على المعنى***

***س2: اعرب ماتحته خط في القصيدة ’وما محل الجملة الواقعة بين قوسين***

***س3: ماطبيعة الايلوب و غرضه الادبي في البيت الاول و الثالث ؟***

***س4: هات اضداد الكلمات التالية : الهرب – بطل – العدل***

***الوضعية الادماجـــــــــية :***

***تحدث فيما يقارب اثنتي عشر سطرا* عن غزوة بدر مستلهما العبر منها موظفا**

**المفعول لاجله و الفعل المضارع المبني و المعرب .**

***السنـــــــــــــد:***

**ان الله سبحانه و تعالى يقول (( يا ايها الذين امنوا ان تنصروا الله ينصركم و يثبت اقدامكم )) .**

**فلو نظرنا الى هؤلاء النفر القليل الذين خاضوا غزوة بدر و فتح الله على ايديهم انحاء المعمورة**

**فذلت الرقاب و هابتهم الملوك و القياصرة انما تم لهم ذلك بجمع كلمتهم و اتحادة صفوفهم و اتباعهم**

**الفضائل و تركهم الرذائل و كبح جماح نفوسهم وانصرافهم عن البدع و الملذات و تمسكهم بحبل**

**الله المتين و طاعتهم الله و الرسول صلى الله عليه و سلم فعلينا ان نتقي الله يا معشر المسلمين**

**و نسلك سبيلهم و نهتدي بهديتهم فيعيد الله عزتنا و يمكن لنا في الارض و ما ذلك على الله بعزيز**

**فاتقوا الله يا ايها المسلمون و ليكن هذا النصر المبين عدة لكم . و الله يعدكم بنصره اذا جعلتم كتاب**

**الله امامكم فامتثلتم امره و نهيه و اتبعتم سنة نبيكم عند ذلك يلحظكم بعنايته و يايدكم و يتولاكم فنحن في**

**هذه الايام في اشد الاحتياج لهذا النصر و لم يات هذا النصر الا بتوحيد الكلمة و الصف حتى ينصرنا الله**

**على اعدائه اعداء الاسلام .**

**النـــــــــــــــــــــــــــــــص :**

**1 - اغــــــر عليــــــه للنبـــــوة خـــــــــــــاتم من الله مشهــــــــود يلـــــــــوح و يشـــهد**

**2 - و ضـــم الاله اسم النبي الــــى اسمـــــــه اذ قال في الخمس المــــــــــؤذن اشهــــــد**

**3 - و شــــــق به من اسمــه ليجلـــــــــــه فذو العرش محمود و هــــــذا محمـــــــد**

**4 - نبــــي أتانا بعد ياس و فتــــــــــــــــــــرة من الرسل و الاوثان في الارض تعبــــــــد**

**5 - فامســــــى سراجــــا مستنيرا و هـــــأديا يلوح كمـا لاح الصقيــــــل المهنــــــــــــــد**

**6 - و انـذرنــا نــــارا و بشـــر جنـــــــــــــة و علمنــــــا الاسلام فالله نحمــــــــــــــــــد**

**7 - و أنت الــــــه الخلق ربـــــــي و خــــالقي بذلك مـــا عمرت في النـــــــأس أشهــــد**

**8 - تعاليت رب الناس عن قول من دعـــــــا سواك الهـــــــا و انت أعلــــى و أمجـــــــد**

**9 - لك الخلــــــــق و النعمــــــاء و الامـر كله فاياك نستهــــدي و اياك نعبـــــــــــــــــــــــد**

**10 – لان ثــــــــواب الله كــــــل موحـــــــــــــــد جنـــــــان من الفردوس فيها يخلــــــــــــــــد**

**البنــــــــــــــــــاء الفكــــــــــــــري**

**1 – بم يمدح الشاعــــــر الرسول صلى الله عليه و سلم في هذه القصيدة ؟**

**2 – كيف عاش الناس قبل البعثة المحمدية ؟ علل من النص .**

**3 – بم ناجى الشاعر ربه في الابيات "7 و 8 و 9 " ؟ و لماذا ؟**

**4 – تاثر الشاعر بالاسلام واضح في القصيدة فاين يظهر ذلك ؟**

**البنـــــــــــــــــاء اللغــــــــــــــوي**

**1 – ما هو النمط الغالب في النص مع التعليل باحدى خصائصه ؟**

**2 – اعرب ما تحته خط في النص .**

**3 – استخرج من النص اسلوبا خبريا طلبيا ثم حوله الى اسلوب انشائي طلبي .**

**4 – حدد نوع الصورة البيانية في البيت الخامس و اشرحها .**

**الوضعيـــــــة الادماجيــــــة**

**لقد تفاعل الشعراء في عصر صدر الاسلام مع القيم الدينية التي جاء بها القران و الحديث الشريف**

**فجاء شعرهم معبرا عن تغلغل العقيدة في نفوسهم .**

**تحدث في فقرة وجيزة عن موقف الاسلام من الشعر و موضوعاته معللا لرايك بتوظيف النمط الحجاجي**

**و مستخدما التمييز و الافعال المضارعة المرفوعة و المنصوبة .**

**السنــــــــــــــــــــــد**

**موقف الاسلام من الشعـر**

**صنف الاسلام الشعر و الشعراء الى فئتين فئة ضالة و شعر فاسد و أخرى مهتدية و شعر جيد**

**فشجع الشعر الجيد و حارب الفاسد من مناهج الشعراء و قد أدرك الاسلام قيمة الكلمة الشعرية**

**فاتخذه سلاحا من اسلحة الدعوة و عده نوعا من انواع الجهاد كما كان النبي ( صلى الله عليه و سلم )**

**يستمع اليه و يشجع الجيد منه و يثني عليه . ولقد قال صلى الله عليه و سلم في الشعر (( ان من البيان**

**لسحرا و ان من الشعر** لحكمة **)) . و هكذا نرى ان الاسلام وقف موقفا وسطا فلم يؤيده و لم يعاضه**

**بل عده كلاما كاي كلام فحسنه حسن مقبول و سيئه سيىء مرفوض .**

***النـــــــــــص:***

***قال الشاعــــــــــر:***

**لهم رتب فضـــــــل على الناس كلهـــــــم فضائـــــل يستعلي بها المترتـــــــب**

**مساميـــــح منهم قائـــــــلون وفاعــــــــل وسباق غايات الى الخير مسهـــــب**

**اولاك نبــــــي اللـــه منهــــــم وجعفـــــــر وحمزة ليث الفيلقيـــــن المجــــرب**

**هم ماهــــــم وترا وشافـــــــعا لقومهـــــم لفقدانـــــهم ما يعـــــذر المتحــــوب**

**فهل تبليغـــــــهم على بعــــــد دراهــــــــم نعم ببــــــــلاغ الله وجناء ذعلـــــب**

**المعجم اللغوي: مسهب: المكثر الطويل / المتحوب: اما عابد المحب , اما الاثم و الاول اوجه**

**وجناء ذعلب: الناقة التامة الخلق لحم الوجنة , وذعلب السريعة**

**البناء الفكري:**

**س1: ما مراد الشاعر بالرتبة ؟**

**س2: ماهو الانتماء السياسي للشاعر؟**

**س3: ما هي التي عددها الشاعر؟ وعلى ماذا تدل؟**

**س4: ماذا تمنى الشاعر في الاخير؟**

**البناء اللغوي:**

**س1: ما طبيعة الاسلوب في البيت الاخير وما الغرض الادبي؟**

**س2: ماهو ضرب الخير في البيت الثاني؟ علل ذلك؟**

**س3: استخرج من النص صيغة المبالغة وبين وزنها والفعل الذي اشتقت منه؟**

**س4: اعرب ماتحته خط في النص**

**س5: مانوع التوكيد الموجود في البيت الاول؟ وحدده؟**

**س6: في البيت الثالث صورة بيانية حددها واشرحها وبين اثرها على المعنى؟**

**النــــــــــــــــــص:**

**( مثلما وقف حسان يناقض المشركين), ويقارعهم باقوالهم و حججهم, كذلك فعل كعب بن مالك , الذي**

**شارك حسان في جزرجيته و انصاريته, وهو على عكس حسان رجل حرب و قتال , شجاع يقرن القول**

**بالفعل. خاض ميدان المعارك, وكان حاضرا في ساحات الوغى. لبس الدرع وحمل السيف, ولما هم بانشاد**

**الشعر, سبقت تجاربه لسانه.**

**ففي غزوة بدر التي انتصر فيها المسلمون على المشركين من قريش, وكان عددهم يتراوح بين 1900**

**وفيهم العباس بن عبد المطلب عم الرسول, وابو جهل بن هشام بن المغيرة,نصر الله المسلمين’فقتل سبعون**

**من رجال قريش وسادتهم, واستشهد من المسلميناربعة عشر رجلا. استاثرت هذه الغزوة باهتمام الدراسين**

**و المؤرخين, واحتلت مكانة مميزة في تاريخ الاسلام, كونها اول اصطدام جدي بين المسلمين و قريش, واول**

**انتصار فعلي للمسلمين على الكفار, حيث اظهرت مدى تمسك المسلمين بعقيدتهم وتفانيهم في الذود عن نبيهم ونصرة دينهم.**

**كتب كعببن مالك اثر هذه الغزوة قصيدة دافع فيها عن الدين, فصورالاحداث بروحاسلامية, بدت ماثرهامكللة**

**في ابياته(من قصيدته): عجبت لامر اللـــه واللـــه قادر على ما اراد وليس اللـــه قاهـــر**

**البناء الفكـــــــــــــــــري: (8ن)**

**س1: فيما يختلف الشاعران حسان بن ثابت و كعب بن مالك حسب النص؟مع التعلليل**

**س2: اسرح قول الكاتب: " سبقت تجاربه لسانه "**

**س3: لماذا اولى الدارسون اهتمام بالغا بـ " غزوة بدر", وماهي العبرة المستخلصة منها؟**

**س4: حدد معنى القراني الذي تاثر به الشاعر فب هذا البيت**

**البناء اللغـــــــــــــــوي: (12ن)**

**س1: هات مرادفا لما يلي :(يقرن),(الوغى),(الذود),(هم).**

**س2: اعرب ما تحته خط في النص**

**س3: صغ الجملة التالية باسلوب انشائي واذكر نوعه**

**س4: استخرج من النص جملة خبرية وحدد نوعها**

**س5: الكتب البيت كيابة عروضية وحدد بحره و قافيته**

**السنـــــــــــــــــــــــــــــــــــــد:**

**حسان بن ثابت, رضي الله عنه:**

**هو ابو الوليد حسان بن ثابت من الخزرج, صحابي جليل مخضرم, شاعر الاسلام, ولد في المدينة المنورة**

**قبل مولد النبي صلى الله عليه وسلم بنحو ثماني سنين, وعاش في الجاهلية, وفي الاسلام. وقد شب في**

**بيت وجاهة وشرف ومكانة, فابوه ثابت بن المنذر بن حرام الخزرجي, من سادة قومه واشرافهم. وامه:**

**الفريعة خزرجية مثل ابيه, وحسان بن ثابت ليس خزرجيا فحسب با هو من بني النجار.**

**و قال في رثاء رسول الله صلى الله عليه و سلم**

**ما بال عيني لا تنام كأنما كأنما**

**كحلت مافيها بكحل الارمـــــــد**

**جزعا على المهدي أصبح ثاويا**

**يا خير من وطيىء الحصــى لا تبعد...**

**يانية حددها و اشرحها و بين اثرها على المعنى ؟ .**

**النــــــــــــــــــــص :**

**قال الشاعر سعد بن هاشم الخالدي**

**اما تــرى الطل كيف يلمع في في عيون نور تدعــتو الطــــرب**

**في كل عين للطــــــــل لؤلؤة كدمعـــــــــة في جفــــون منتحـب**

**و الصبــح قد جردت صوامعه و الليل قد هم منه بالهــــــــــــرب**

**و الجو في حلة ممسكــــــــــة قد كتبتها البــــــــــروق بالذهــــب**

**البنــــــــــــــاء الفكــــــري :**

**1 – عم يتحدث الشاعر في نصه ؟**

**2 – بم صور الشاعر الطبيعة .**

**3 – لخص مضمون الابيات بايجاز .**

**البنــــــــــــاء اللغــــــــــــوي :**

**1 – استخرج من النص مجازا لغويا و اشرحه ثم بين نوعه .**

**2 – استخرج من النص محسنا بديعيا و اذكر نوعه ثم وظفه في جمملة مفيدة .**

**3 – اعرب ما تحته خط .**

**4 – حدد نمط الابيات .**

**الوضعيــــــة الادماجيـــــة :**

**قد قمت بنزهة مع اهلك في فصل الربيع فاسترعى انتباهك مشهد طبيعي خلاب نال**

**اعجابك و ارتسمت صورته في مخيلتك .**

**حرر فقرة تصف فيها ذلك المشهد الجميل مستخدما ثلاث تشبيهات و مجازا عقليا**

**علاقته الزمانية .**

**السنـــــــــــــــــــــــــد :**

**وصـــــــف الربيـــــع**

**غادر الشتاء حزينا مهزوما لانه سوف يغيب تسعة اشهر ثم أطل الربيع**

**يركض بين البساتين في الحقول ..**

**و في كل مكان مزهوا بنفسه يضفي لمسته الخضراء على الطبيعة .**

**ففيه تغدو الطبيعة خلابة خضراء نضرة كما لكل فصل رونقه الخاص به .**

**فما أجمل الربيع عندما يقبل تلك الشجرة الحزينة العارية فتزهر رياحينها**

**البيضاء و يمشي على ضفاف النهر الجاف فتتدفق مياهه الزرقاء النقية و ابتسم**

**ثغر الارض وولدت الحبات المدفونة في رحمها فخرجت زهرات صغيرة ملونة تتراقص جدلا**

**و حبورا و شاركها الهواء العليل رقصها حين كان يداعب وجنات الزهر و عادت العصافير**

**تغرد من جديد و تشدو أناشيد السرور و بنت أعشاشها فوق الاغصان الزهرة و الشمس**

**تراقب هذا المنظر بعيون ملأى بالامل و قد تربعت في مملكة السماء و نثرت جدائلها**

**الذهبية على أكتاف الجبال**

**في ذلك الطقص يخرج الاطفال من سجن الشتاء الى حرية الربيع و انطلاقه**

**ليلعبوا و يمرحوا (( فروعة الجمال لا تدرك الا اذا كانت النفس قريبة**

**من مرح الطفولة )) كما تعرف لنور النهار عذوبة كعذوبة الماء على**

**الظمأ هذا هو صباح ايام الربيع أما الليل فيبدو معرض جواهر اقيم**

**للحور العين و يرسل القمر اضواءه لينة رخية هادئة كاشعاع الحلم .**

**فكم أحب فصل الربيع ! فهو يذكي الحب و الحياة في نفسي بالوانه**

**و أنواره و نسماته كأنه جنة الله على الارض .**

**النـــــــــــــــــــــص :**

**" .. ان الاسلام الذي كرم الانسان و انزله مكانة عالية تمييزا له عن المخلوقات كافة**

**ابطل قذفه بالكلمات النابية والاذعة و المعاني الفاحشة و أنكر التعرض لحرمات البشر**

**و مس كرامتهم .**

**و يمكن القول ان الاسلام في غير هذه الموضوعات و القاضايا قــد عرف موضوع**

**الهجاء و ايد اصحابه و هدد المشركين بعذاب النار و قصاص الاخرة بعد ان كان في**

**الجاهلية هجاء فاحشا ينهش في الاعراض و يقذف في الكرامات .**

**و الواقع لقد عرض الهجاء في الاسلام لاحوال المنافقين و سلوكهم فقرع أعمالهم و صور**

**ملذاتهم و اظهر انغماسهم في متع الدنيا الفانية و أنب كذبهم و نفاقهم من دون شتم**

**و سباب و دعاهم الى التوبة الى الله و طلب مغفرته مستعملا اسلوب الترغيب في دخول**

**الاسلام .**

**بيد أن الهجاء في صدر الاسلام لم يرتق الى صورته في القران الكريم و لم يتمثل صور**

**الهجاء القراني الذي وصف الكفار و المشركين بانهم لا يفقهون : (( و اذا رايتهم تعجبك**

**اجسامهم و ان يقولوا تسمع لقولهم كانهم خشب مسندة يحسبون كل صيحة عليهم هم العدو فاحذرهم**

**قاتلهم الله انى يؤفكون )) بل ان معظم اهاجيهم كانت استمرارا لاسلوب الجاهلين في التعبير**

**بالالقاب و الاخلاق الشخصية لانهم وجدوا ان الاستمرار بتلك الطريقة هو السبيل المؤثر في نفوس**

**الاعداء و لان قريشا و المشركين بصورة أدق كانوا يخافون من الهجاء الذي عرفوه في الجاهلية " .**

**البنـــــــــاء الفكــــري :**

**1 - ما مقام الانسان في نظر الاسلام و لماذا نهى الاسلام عن ايذاء الانسان لاخيه الانسان باللسان ؟**

**2 – ما هي اهم الموضوعات التي تناولها الهجاء في الاسلام ؟**

**3 – تعلمت ان الشعر قد تاثر بالدين الاسلامي فأين لمست ذلك التاثر ؟ ( استدل ببعض الشعراء في**

**جوابك ) .**

**4 – بم صور القران الكريم المنافقين و ما دلالة ذلك حسب النص ؟**

**البنـــــــــــــــــاء اللغـــوي :**

**1 – حدد اسلوب النص و نمطه .**

**2 – هات مرادفا لما يأتي : " الهجاء " - "أنب "**

**3 – اعرب ما تحته خط في النص .**

**4 – استخرج من النص اسلوبين خبريين ابتدائيين و اجعلهما انكاريين بصيغتين مختلفتين .**

**5 – استخرج من النص لونا بيانيا و بين نوعه .**

**ولد البحتري ب** [**منبج**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%86%D8%A8%D8%AC) **من اعمال** [**حلب**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D9%84%D8%A8) **في سوريا سنة (821م\205 هـ)، ونشأ في قومه الطائيين فتغلبت عليه فصاحتهم، تتلمذ لأبي تمام وأخذ عنه طريقته في المديح ثم اقام في حلب وتعلم هناك ملكة البلاغة والشعر واحب هناك (علوة) المغنية الحلبية التي ذكرها كثيرا في قصائده. ثم تنقل بين البلاد السورية وغيرها، وهو ميدان للقلق والاضطراب، والخلافة ضعيفة لاستيلاء الأتراك على زمام الأمور. فتردد الشاعر في بغداد على دور عليتها. واتصل بالمتوكل فحظي لديه وأصبح عنده شاعر القصر ينشد الأشعار فتغدق عليه الأموال الوافرة.**

**ولما قتل المتوكل ووزيره** [**الفتح بن خاقان**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%AA%D8%AD_%D8%A8%D9%86_%D8%AE%D8%A7%D9%82%D8%A7%D9%86) **لبث الشاعر يتقلب مع كل ذي سلطان مستجدياً، حتى عاد سريعا إلى منبج يقضي فيها أيامه الأخيرة فأدركته الوفاة سنة (897م/284ه) ودفن في مدينة** [**الباب**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%A8)**.**

**البــحــــــتري**



**النــــــــــــــص :**

**قال البحتري :**

**اتاك الربيع الطلق يختال ضاحكا من الحسن حتى كاد أن يتكلما**

**و من شجر رد الربيع لباســــــه عليه كما نشرت وشيما منمنما**

**أحل فابدى للعيون بشاشــــــــــة و كان قذى للعين اذ كان محرم**

**البنـــــــــــــاء الفكـــــــــــري :**

**1 - بم صور الشاعر فصل الربيع و هل هذا التصوير مناسب ؟**

**2 – كيف كان الناس قبل حلول فصل الربيع ؟ علل من النص .**

**3 – أنثر الابيات نثرا مفيدا و موجزا .**

**البنــــــــــــاء اللغـــــــــــــــوي :**

**1 – هات مرادفا لما ياتي : ( يختال ) – ( وشيا ) .**

**2 – استخرج من النص لونا بيانيا و اشرحه ثم بين نوعه .**

**3 – اعرب ما تحته خط .**

**4 – حدد نمط الابيات .**

**الوضعيــــــة الادماجيـــــة :**

**قد قمت بنزهة مع أهلك في فصل الربيع فاسترعى انتباهك مشهد طبيعي خلاب نال اعجابك**

**و ارتسمت صورته في مخيلتك .**

**حرر فقرة تصف فيها ذلك المشهد الجميل مستخدما استعارتين و ثلاث محسنات بديعية مختلفة.**

**النــــــــــــًص:**

**قال الشاعر:**

**من ضيــــع الحــــــزم في افعاله نـــــــدما وظـــل مكتئبـــا و القلب قــد سئـــما**

**ما المــــرء الا الذي طابــــت فضائـــــــله و الدين زين يزين العاقــــل الفهـــما**

**والعلم انفــــــس شــــــيء انت ذاخـــــره فـــلا تكـــن جاهــــلا تستورث الندما**

**ولازم الصـــــمت لا تنطــــــق بفاحشــــة واكرم الجار, لا تهتــــك له حـــــرما**

**واحذر من المزح كم في المزح من خطر كم من صديقين بعد المزح فاختصما**

**البناء الفكــــــــري:**

**س1:بم ينصح الكاتب سامعه؟ وهل انت معني بهذه النصائح؟**

**س2: كيف يعيش من يقضي وقته في اللهو واللعب؟**

**س3: ماذا يقدم الدين الاسلامي للانسان العاقل الصالح؟**

**س4: حدد نمط الابيات مع التعليل من النص**

**البناء اللغــــــــــوي:**

**س1: استخرج من النص لونا بيانيا, واشرحه, ثم حدد نوعه**

**س2: اجعل الكلمات الاتية(الحزم- المزح)فاعلا ل" نعم"و"بئس" في جملتين من انشائك**

**س3: اكتب البيت الثاني كتابة عروضية, وحدد قافيته, واذكر بحره**

**قال الشاعــــــــر:**

**سكت فغر العدائي الســـــكوت و ظنوني لاهلي قد (نسيــــــت)**

**وكيف انام عن سادات قــــوم انا في فضل نعمتهم ربيــــــــــت**

**وان دارت بهم خيل الاعــــادي ونادوني اجبت متى دعيـــــــت**

**بسيف حده يرجى المنايا و رمح صدره الحتف الممـــــــــــــيت**

**خلقت من الحديد اشد قلبــــــــا وقد يلي الحديد وما يليـــــــــت**

**وفي الحرب العواني ولدت طفلا ومن لبن المعامع قد سقيــــت**

**وان قد شربت دم الاعــــــادي باقحاف الرؤوس وما رويــــــت**

**فما للرمح في جسمي نصيــــب ولا سيف في عضامي قـــــوت**

**البناء الفكـــــــــري:**

**بم رد الشاعر على ادعائات اعدائه؟ وماالبيت الدال على رده؟**

**يعكس البيت السادس مظهرا من مظاهر بيئة الشاعر, حدده**

**ما العلاقة بين البيت الخامس والبيت الاخير؟**

**ما موضوع القصيدة؟ والى اي غرض تنتمي؟**

**ما نمط الغالب على النص؟ علل؟**

**البناء اللغــــــــــــــوي:**

**اعرب ما بين قوسين اعراب جمل**

**استخرج الصورة البيانية الواردة في البيت السادس**

**استخرج محسنا بديعيا من القصيدة وبين نوعه**

**اكتب البيت الاول كتابة عروضية محددا القافية و حروفها**

**الوضعية الادماجـــــــــية**

**تجادل صديقان لك الطريقو المثلى لحل المشاكل, فراى الاول ان القوة البدنية هي السبيل لذلك وراى الثاني ان القوة الادبية هي الحل الامثل, فاشتد الجدال واحتكما اليك لحل الصراع.**

**اكتب فقرة ترجع فيها الصديقين وتبين بها الطريقة المثلى لحل هذه المشاكل.**

**قال الشاعـــــــــر:**

**فما بسوى العليـــاء همنا جلالة اذا هام قوم بالحـسان النواعــــــم**

**بروق السيوف المشرفيات القانا احــب اليـنا من بروق المباســـــم**

**فيرغب منا الســـلم كــل محارب ويرهب منا الحــــــرب كل مســالم**

**الم تر اذ جاء السبيــع قاصــــدا الى بابنا ينبغي التمـــــاس المكـارم**

**الا الهـــا الاتي لظـــل جنــابنـــا نزلت برحب في الجود فيض الغنائم**

**وقوبلـــت منا بالذي انــت اهله و فاض عليك الجود فيض الغنائــــم**

**كذا دابنا للقاصـــــدين محلنـــــا حمى و ندى يـــنسى به وجود حاتم**

**البناء الفكـــــــــري:**

**س1: ماذا يقصد الشاعر بلفظ"العلياء"**

**س2: لماذا رغب اعداء الشاعرفي السلم وهابو الحرب ضده؟**

**س3: استخرج من الابيات مايدل على ان الشاعر كان ذا شان في قومه**

**س4: لخص مضمون الابيات في ايجاز**

**البناء اللغوي:**

**س1 : هات مصادر الفعلين الاتيين:(هام- ينبغي)**

**س2 : ماهو المنط الغالب على النص؟ مع تعلليل بعض خصائصه**

**س3 : اعرب ماتحته خط في النص**

**س4 :استخرج من النص كناية واشرحها, ومحسنا بديعيا واذكر نوعه**

**س5 : اكتب البيت الاخير كتابة عروضية, وحدد تفعيلاته واذكر بحره**

**النــــــــــــص:**

**قال محمود درويش:**

**سجل اناعربي**

**ورقم بطاقتي خمسون الف**

**واطفالي ثمانية**

**وتاسعهم سياتي بعد الصيف**

**فهل تغضب**

**اناعربي**

**واعمل مع رفاق الكدح في محجر**

**واطفالي ثمانية**

**اسال لهم رغيف الخبز**

**والاثواب و الدفتر**

**من الصخر**

**ولا اتوسل الصدقات من بابك**

**فهل تغضب**

**سجل انا عربي**

**انا اسم بلا لقبلا**

**صبور في بلاد كل ما فيها**

**يعيش بفورة الغضب**

**جذوري**

**قبل ميلاد الزمان رست**

**وقبل تفتح الحقب**

**وقبل السرو و الزيتون**

**وقبل ترعرع العشب**

**ابي من اسرة المحراث**

**لا من سادة نجب**

**وجدي كان فلاحا**

**بلا حسب ولانسب**

**يعلمني شموخ الشمس قبل قراة الكتب**

**وبيوت كوخ ناطور**

**من الاعواد والخشب**

**فهل ترضيك منزلتي**

**انا اسم بلا لقب**

**سجل**

**انا عربي**

**سلبت كروم اجدادي**

**وارضا كنت( افلحها)**

**انا وجميع اولادي**

**ولم تترك لنا و لكل احفادي**

**سوى هذه الصخور**

**فهل ستاخذها**

**حكومتكم اذا قيل**

**اذن**

**سجل...براس الصفحة الاولى**

**(انا لا اكره الناس)**

**لكني اذا ماجعت**

**اكل لحم مغتصبي**

**حذار**

**حذار من جوعي**

**ومن غضبي**

**البناء الفكري:**

**س1 :ما الذي اراد الشاعر ان يثبته في هذه القصيدة؟**

**س2 :ابرز الحالة الشعورية للشاعر في هذا النص بالتدعيم. وهل هي خاصة ام عامة؟**

**س3 : عرض الشاعر معاناتة شعبه في لوحات شعرية لخص مضمون كل لوحة**

**س4 :هل اعتمد الكاتب على السرد ام الوصف؟ علل.**

**البناء اللغوي:**

**س1 : هل هنلك قوة في التعبير عن هذه القضية؟ وضح ذلك بالاعتماد على الاساليب والصور والرموز.**

**س2: تعددت حروف الجر في القصيدة تتبع حرفي الجر"من"و "في"و بين معانيها؟**

**س3: بين محل الجملة الواقعة بين قوسين من الاعراب؟**

**س4: قطع السطر الثالث من القصيدة مع ذكر البحر**

**التقويم النقدي:**

**يعد محمود درويش من ابرز شعراء الشعر الحديث.**

**بم تعلل ذلك من خلال النص؟**

**محمـــــــــــــود درويـــــــــــش**

**[](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D9%85%D9%84%D9%81:MahmoudDarwish.jpg&filetimestamp=20100223193843)**

**محمود درويش (**[**13 مارس**](http://ar.wikipedia.org/wiki/13_%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B3)[**1941**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1941) **-** [**9 أغسطس**](http://ar.wikipedia.org/wiki/9_%D8%A3%D8%BA%D8%B3%D8%B7%D8%B3)[**2008**](http://ar.wikipedia.org/wiki/2008)**)، أحد أهم** [**الشعراء**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B4%D8%A7%D8%B9%D8%B1)[**الفلسطينيين**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D9%84%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%86) **والعرب الذين ارتبط اسمهم بشعر الثورة والوطن. يعتبر درويش أحد أبرز من ساهم بتطوير الشعر العربي الحديث وإدخال الرمزية فيه. في شعر درويش يمتزج الحب بالوطن بالحبيبة الأنثى. قام بكتابة وثيقة** [**إعلان الاستقلال الفلسطيني**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%82%D9%84%D8%A7%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%84%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%86%D9%8A) **التي تم إعلانها في** [**الجزائر**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1)**.**

**النــــــــــــــــص**

**يوم مظلم الجوانب بالظلم مطرز الحواشي بالدماء المطلولة مقشعر الارض من بطش**

**الاقوياء مبتهج بارواح الشهداء خلعت شمسه طبيعتها فلا حياة و لا نولا**

**و خرج شهره عن طاعة الربيع فلا ثمر و لا نور و غبنت حقيقته عند الاقلام فلا تصوير**

**و لا تدوين.**

**يوم ليس بالغريب عن رزنامة الاستعمار الفرنسي بهذا الوطن فكم له من ايام مثله و لكن**

**الغريب فيه ان يجعل – عن قصد – ختاما لكتاب الحرب ممن انهكتهم الحرب على من**

**قاسمهم لأواءها و اعانهم على احراز النصر فيها و لو كان هذا اليوم في اوائل الحرب**

**لوجدنا من يقول / " انه تجربة " كما يجرب الجبان القوي سيفه في الضعيف الاعزل .**

**تستحسن العقول قتل القاتل وتؤيدها الشرائع فتحكم بقتل القاتل و لكن الاستعمار العاتي**

**يتحدى العقول لانه عدوها و الشرائع لانها عدوه فلا يقوم الا على قتل غير القاتل...**

**و يغلو في التـأله الطاغي فيتحدى خالق العقول و منزل الشرائع و ينسخ حكم الله**

**بحكمه و رحمة الله بقسوة فيقتل الشيوخ و الزمنى و النساء و الاطفال .**

**فقد فتح الناس اعينهم في يوم واحد على بشائر ( تدق بالنصر ) و على عشائر من "**

**المنتصرين " تساق للنحر و فتحوا اذانهم على مدافع للتبشير و اخرى للتدمير و على اخبار**

**تؤذن بان الدماء قد رقات في العالم كله و اخرى تقول " ان الدماء اريقت في جزء صغير**

**من العالم هو تلك القرى المنكوبة من مقاطعة قسنطينة و في لحظة واحدة تسامع العالم**

**بان الحرب انتهت أمس ببرلين و ابتدات صباح اليوم بالجزائر و فيما بين خطرة البرق**

**بين الغرب و الشرق أعلنت الحرب من طرف واحد و انجلت في بضعة ايام عن الوف**

**من القتلى العزل الضعفاء و احراق قرى و تدمير مساكن و استباحة حرمات و نهب اموال**

**و ما تبع ذلك من تغريم و سجن و اعتقال ذلكم هو الثامن ماي .**

**محمد البشير الابراهيمي**

**- اندلعت ثورة التحرير الجزائرية في** [**1 نوفمبر**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1_%D9%86%D9%88%D9%81%D9%85%D8%A8%D8%B1)[**1954**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1954) **ضد الاستعمار الفرنسي الذي احتل البلاد منذ سنة 1830 ودامت طيلة 7 سنوات ونصف من الكفاح المسلح والعمل السياسي وانتهت باعلان استقلال الجزائر يوم** [**5 جويلية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/5_%D8%AC%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9)[**1962**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1962) **بعد أن** [**استشهد**](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D9%87%D8%AF&action=edit&redlink=1) **فيها أكثر من مليون ونصف مليون جزائري مسطرة واحدة من اعظم ما شهد التاريخ من ثورات.**

**- دارت الحرب بين الجيش الفرنسي والمجاهدين الثوار الجزائريين الذين استخدموا** [**حرب عصابات**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D8%B1%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B5%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D8%AA) **الوسيلة الأكثر ملاءمة لمحاربة قوة جرارة مجهزة أكبر تجهيز خصوصا وأن المجاهدين الجزائريين لم يكونوا يتوفرون على تسليح معادل، استخدم المجاهدون الجزائريون** [**الحرب البسيكولوجية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D8%B1%D8%A8_%D9%86%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9) **بصفة متكاملة مع العمليات العسكرية.**

**- كان الجيش الفرنسي يتكون من قوات الكوموندوس والمضليين والمرتزقة المتعددة الجنسيات، قوات حفظ الأمن، قوات الاحتياط والقوات الإضافية من السكان الأصليين الخونة أو ما اطلق عليهم (الحركة)**

[](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D9%85%D9%84%D9%81:Algerian_war_collage_wikipedia.jpg&filetimestamp=20100508013954)  
[***أسبوع الحواجز***](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D9%88%D8%B9_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D8%A7%D8%AC%D8%B2&action=edit&redlink=1) **في الجزائر العاصمة ديسمبر**

**البنــــــاء الفكــــــري**

**1 – يوم الثامن ماي 1945 يوم كئيب في ذاكرة كل الجزائريين ما هو اللون الذي**

**اضفاه الكاتب على هذا اليوم ؟ و لماذا ؟**

**2 – الف المستعمر ارتكاب المجازر في حق الجزائريين استخرج العبارة التي تشير**

**الى هذا المعنى .**

**3 – يرى الكاتب أن شمس الثامن ماي لا نور لها و أنت ربيعه لا نور له فما الذي يقصده ؟**

**4 – ما هو الهدف الذي يتوخاه الكاتب من خلال كتابة هذا النص ؟**

**5 – ما هي الفئة التي كتبه من أجلها ؟ علل .**

**6 – بين نوع النص محددا خصائصه و نمطه الغالب .**

**البنــــــــــــاء اللغـــــــــــوي**

**1 – وردت في النص فقرة التزم فيها الكاتب النمط الوصفي . ما هي هذه الفقرة ؟**

**2 – ما هي الصورة البيانية التي تجدها في الجملة الثانية من الفقرة الاولى .**

**3 – انتقل الكاتب من الاجمال الى التفصيل حدد في النص الجزء الذي تناول الاجمال .**

**4 – ربط الكاتب الفقرة الاولى بالثانية برابط ما هو هذا الرابط ؟**

**5 – لماذا تكررت كلمة الاستعمار في الفقرات الثانية و الثالثة و الرابعة ؟ هل ترى هذا**

**التكرار ضروريا .**

**6 – اعرب ما تحته خط في النص و بين محل ما بين قوسين من الاعراب .**

**التقـــــويم النقـــــــدي**

**" يعد اسلوب الشيخ البشير الابراهيمي امتدادا لمدرسة ادبية "**

**سم هذه المدرسة مبرزا اهم سماتها .**

**النـــــــــص:**

**ذهب الكثير من الماخرين الى اختصار الطرق و الانحاء و العلوم يولعون بها ويدونون منها برنامج مختصرا**

**في كل علم ليشمل على حصر مسائله وادلتها باختصار في الالفاض وحشو القليل منها بالمعاني الكثيرة من**

**ذلك الفن فصار ذلك مخلا بالبلاغة وعسيرا على الفهم.**

**وربما عمدو الى الكتي الامهات المطولة في الفنون للتفسير و البيان فاختصروها تقريبا كما فعل ابن الحاجب**

**في الفقه واصول الفقه وابن مالك في العربية والخونجي في المنطق وامثالهم وهو فساد في التعليم وفيه**

**اخلال بالتحصيل وذلك لان فيه تخليطا على المبتدىءبالقاء الغايات من العلم عليه وهو لم يستعد لقبولها بعد**

**وهو من سوء التعليم كما سياتي ثم فيه مع ذلك شغل كبيرعلى المتعلم بتتبع الفاض الاختصار العريضة للفهم**

**بتزاحم المعاني عليها وصعوبة استخراج المسائل من بينها لان الفاضا المختصرات نجدها لاجل ذلك صعبة**

**عويصة فينقطع في فهمها حظ صالح من الوقت .**

**ثم بعد ذلك كله فالملكة الحاصلة من التعلم في تلك المختصرات ثم على سداده ولم تعقبه افة فهي ملكة قاصرة**

**عن الملكات التي تحصل من الموضوعات البسيطة المطولة لكثرة ما يقع في تلك من تكرارات و الاحالة**

**والاحالة المفيدين لحصول الملكة التامة و اذا (اقتصر على التكرار) قصرة الملكة لقتله كشان هذه ا**

**الموضوعات المختصرة فقصد والى تسهيل الحفظ على المتعلمين فاركبوه صعبا يقطعهم عن تحصيل الملكات**

**النافعة وتمكنها. ابن خلدون(المقدمة)**

**البناء الفكــــــــري:**

**س1 : ما القضية التي عالجها الكاتب في هذا النص؟ وما اهميتها عند الباحثين؟**

**س2 : ما موقف الكاتب من طريقة الاختصارفي نقل العلوم؟**

**س3 :استعان الكاتب ببعض وسائل لاقناع القرىء بموقفه.اذكرها.**

**س4 : حدد النمط الغالب على النص. معللا**

**س5 : ضمن اي انواع النثر يندرج هذا النص؟ علل.**

**البناء اللغوي:**

**س1 : الى اي مدى تخلص الكاتب من عيوب الكتابة في ذلك العصر؟**

**س2 : مانوع الصورة البيانية في قوله"تزاحم المعاني" وضحها وبين اثرها البلاغي.**

**س3 : استخرج محسنا بديعيا ونبين نوعه. وسر جماله.**

**س4 : اعرب ماتحته خط في النص. وحدد محل مابين قوسين من الاعراب**

**س5:استخرج فعلا اجوفا من النص وصرفه في الضارع مع ضميري المخاطب المفرد.**

**النـــــــــــــــــص :**

**قال الشاعر ايليا ابو ماضي :**

**1 – سمـــــــع الليل ذو النجـــوم أنينا أن اشتكت قدماه الضـــتر مـنه ورم**

**2 – فانحنــى فوقها مسترق الهمــس يطيـــــل السكـوت و الاصغــــــــــاء**

**3 – فراى أهلها نياما كـــــــأهـــل الــ كهف لا جلبــــة و لا ضوضــــــــاء**

**4 – و راى السد خلفها محكم البــنـــــ يان و الماء يشبه الصحــــــــــــراء**

**5 – كان ذاك الحجر في الســــــــــــــ د يشكو المقادر العميــــــــــــــــــــاء**

**6 – اي شيىء يقول في الكون شأنـي ؟ لست شيئا فيه و ليس هبـــــــــــــاء**

**7 – لا رخام انا فأنحت تمثــــــــــــــــا لا لا و لا صخرة تـكون بنـــــــــــــاء**

**8 – لست ارضا فارشق الماء او مــــا ء فأروي الحديقة الغنـــــــــــــــاء**

**9 – لست درا تنافس الغادة الحســــــ ناء فيه المليحة الحسنــــــــــــــــــاء**

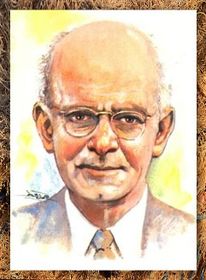
**10 – لا أنا دمعــة و لا أنا عيـــــــــــن لست خالا او جنة حمـــــــــــــــــراء**

**11 – حجرا اغبر أنا حقيــــــــــــــر لا جمالا لا حكمة لا مضــــــــــــــــاء**

**12 – فالاغادر هذا الوجود و أمضي بسلم اني كرهــــــــت البقـــــــــــــاء**

**13 – و هوى من مكانه يشــكـو الــ أرض و الشهب و الدجـــ و السمأء**

**14 – فتح الفجر جفنه فاذا الطــــــــو فان يغشـــــى المدينــــة البيضـــاء**

**[](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D9%85%D9%84%D9%81:Elia_Au_Madi.jpg&filetimestamp=20081112054158)**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  | |
|  | |

**إيليا أبو ماضي (**[**1889**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1889)[**[1]**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A7_%D8%A3%D8%A8%D9%88_%D9%85%D8%A7%D8%B6%D9%8A#cite_note-0) **أو** [**1890**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1890)[**[2]**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A7_%D8%A3%D8%A8%D9%88_%D9%85%D8%A7%D8%B6%D9%8A#cite_note-1) **-** [**23 نوفمبر**](http://ar.wikipedia.org/wiki/23_%D9%86%D9%88%D9%81%D9%85%D8%A8%D8%B1)[**1957**](http://ar.wikipedia.org/wiki/1957)**) شاعر** [**عربي**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D8%B1%D8%A8)[**لبناني**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86) **يعتبر من أهم** [**شعراء المهجر**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B4%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%AC%D8%B1) **في أوائل القرن العشرين. طاهر ناصر الدين من شعرهالغني والفقير**

**قل للــغني المستعـز بمــالــــه\*مهلا لقد أسرفت في الخيلاء**

**جبل الفقير أخــوك مـن طين ومن\*مـاء ومن طـين جبلت ومـاء**

**فـمـن الفـسالـة أن يراك مبذرا\*ويكـون رهـن مصائب وبلاء**

**وتظـل ترفل في الحـريـر أمامـه\*وتراه قد أمسى بغير كساء**

**انصر أخـاك فإن فعلت كفيته\*ذلّ الــســؤال ومنّة البخلاء**

**يا أغنياء وما الغنى بمشرف\*ما لم يكن أهلوه أهل سخاء**

**إن كانت الفقراء لا تجزيـكـم\*فـالـلـه يجزيكم عن الفقراء**

**البنـــــــــــــاء الفكــــــــــري :**

**1 - ما مصدر الانين و ما سببه ؟**

**2 – هل يمكن للسد ان يستغني عن الحجر الصغير ؟ علل اجابتك .**

**3 – ما الرسالة التي اراد الشاعر ان يوصلها من خلال قصته الرمزية ؟**

**4 – ما ذا قرر الحجر الصغير في النهاية ؟ ما النتيجة المترتبة على ذلك ؟**

**5 – هل تحققت النزعة الانسانية في هذه القصيدة ؟ وضح ذلك .**

**البنــــــاء اللغـــــوي :**

**1 – وظف الشاعر الفاظ " السد – الحجر – الطوفان " توظيفا رمزيا الام ترمز كل لفظة ؟**

**2 – اعرب ما تحته خط .**

**3 – اعتمد الشاعر على التشخيص بصفة بارزة استدل على ذلك بمثال من النص مع الشرح .**

**4 – استخرج اسلوبا انشائيا و اخر خبريا و بين غرضهما البلاغي .**

**5 – استخرج محسنا و حدد نوعه .**

**6 – حدد نمط النص مبرزا خصائصه .**

**النــــــــــــــــــــــــص :**

**" قد انتشر في العصر العباسي شعر الزهد و كان اكثر اتصالا بحياة الجماهير من شعر الخمر و المجون**

**فانها لم تكن تعرف ترفا و لا ما يشبه بالترف و كانت حياة دينية مستقيمة يشيع في بعض جوانبها النسك**

**و العبادة و اذا كان كتاب الاغاني ( يفيض ) بالمجون فان كتاب الطبقات التي ترجمت للفقهاء و المحدثين**

**( تفيض ) باخبار العباد و الزهاد الذين رفضوا الدنيا و شهواتها و ملاذها و اثروا ما بقي على ما يفنى**

**ممسكين ايديهم عن أخذ عطاء من خليفة او وال و يشيع مع هذه الاخبار كثير من الاشعار التي تصور**

**زهد هؤلاء الناسكين و انصرافهم عن متاع الدنيا و الاقبال على الاخرة بالتقوى و التوكل على الله**

**و العمل الصالح و قد تبعهم كثير من الشعراء يرددون نفس النغم حتى شعراء المجون انفسهم فان منهم**

**من كان يثوب الى نفسه فيعاف ما تردى فيه من فسق و مجون و حينئذ اما ان يقلع عن غيه الى الابد**

**و اما ان يقلع الى حين يطول او يقصر على نحو ما يلقانا عند ابي نواس مما يجعل ديوانه يشتمل على مثل قوله :**

**الا رب وجه في التراب عتيق و يا رب حسن في التراب رقيق**

**فقل لقريب الدار انك راحـــل الى منزل نائي المحل سحيق**

**و ما الناس الا هالك و ابن هالك و ذو نسب في الهالكين غريق**

**اذا امتحن الدنيا لبيب تكشفت له عن عدو في ثياب صديق**

**البنـــــــــــــاء الفكـــري :**

**1 – فيم تتمثل الحياة في العصر العباسي ؟ استدل على ذلك من النص**

**2 – اشرح قول الكاتب " و قد تبعهم كثير من الشعراء يرددون نفس النغم حتى شعراء المجون انفسهم**

**فان منهم من كان يثوب الى نفسه فيعاف ما تردى فيه من فسق و مجون "**

**3 – بم يشبه ابو نواس الدنيا و الى ماذا يقصد بذلك حسب رايك ؟**

**4 – كيف تبدو لك شخصية الشاعر من خلال النص ؟**

**5 – ما اسلوب النص مع التعليل ؟**

**البنـــــــــــــاء اللغـــــــــــوي :**

**1 – هات مرادف لكلمة " المجون " و " الزهد " .**

**2 – استخرج من النص صورة بيانية و اشرحها ثم حدد نوعها .**

**3 – استخرج من النص محسنا بديعيا و اذكر نوعه .**

**4 – بين محل ما بين قوسين في النص من اعراب .**

**5 – اكتب البيت الثاني كتابة عروضية و حدد تفعيلاته و قافيته و عين بحره .**

**الوضعيـــــة الادماجيــــة :**

**طلب منك والدك ان تخبرهم عن اخلاق زملائك في القسم ففعلت .**

**باتخدام النمط الوصفي واسلوب المدح و الذم حرر فقرة تتحدث فيها عن الصفات الحميدة**

**و القبيحة فيهم .**

**السنــــــــــــــــد :**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **اسلوب المدح او الذم** | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **اسلوب المدح او الذم** | **فعل المدح او الذم** | **فاعله** | **نوعه** | **المخصوص بالذم** | **اعرابه** |
| **نعم الخلق الصدق** | **نعم** | **الخلق** |  | **الصدق** | **مبتـــــــــــدأ مؤخـــــــــــــــــر** |
| **بئس الخلق النفاق** | **بئس** | **الخلق** | **اسم ظاهر معرف بال** | **النفاق** |
| **نعم قائد الفتح طارق** | **نعم** | **قائد الفتح** | **اسم مضاف معرف بال** | **فارق** |
| **بئس رفيق السوء المخادع** | **بئس** | **رفيق السوء** |  | **المخادع** |
| **نعم تلميذا المجتهد** | **نعم** |  | **ضمير مستتر** | **المجتهد** |
| **بئس صديقا الخائن** | **بئس** |  | **وجوبا** | **الخائن** |
| **نعم ما تقول الصدق** | **نعم** |  | **ممخيز بنارة ( تمييز )** | **الصدق** |
| **بئس ما تدعي الكذب** | **بئس** |  | **ضمير مستتر** | **الكذب** |
| **حبذا الاخلاص** | **حبذا** | **ذا** | **وجوبا** | **الاخلاص** |
| **حبذا العذر** | **حبذا** | **ذا** | **ضمير ب " ما "** | **الغدر** |
|  |  |  | **اسم اشارة** |  |
|  |  |  | **اسم اشارة** |  |

**النـــــــــــــــــــــص :**

**قال الشاعر ابو فراس الحمداني :**

**1 – مصابــي جليل و العـزاء جميــل و ظنـــــي بان الله سوف يـــــذيـل**

**2 – جراح تحاماها الاساة مخافـــــــة و سقمان باد منهما و دخيــــــــــل**

**3 – و اسر اقاسيه و ليل نجومــــــــه ارى كل شيىء غيرهن يــــــــزول**

**4 – تطـــول بي الساعات وهي قصيرة و في كل دهر لا يسرك طـــــــــول**

**5 –تناساني الاصحاب الا عصيبـــــــة ستلحق بالاخرى غدا و تحـــــــول**

**6 – أقلب طرفي لا ارى غير صـــاحب يميل مع النعماء و حيث تميـــــــل**

**7 – اكل خليل هكذا غير منصــــــــــف و كل زمان بالكرام بخيـــــــــــــل**

**8 – و ان وراء الاسر اما بكـــــــاؤها علي و ان طال الزمان طويـــــــل**

**9 - فيا امتا لا تعدمي الصبر انــــــه الى الخيـر و النجح القريب رسول**

**10- ويا أمتا لا اخطئي الاجر انــــه على قدر الصبر الجميل جزيــــــــل**

**11 – و من لو يوق الله فهو ممــزق و من لم يعـــز الله فهــو ذليـــــــــل**

**12 – و ما لم يرده الله فهو في الامر كله فليس لمخلـــــــوق اليــــه سبــــيل**

**البنـــاء الفكــري :**

**1 – مم يشكو الشاعر في هذه القصيدة ؟ و ما مصدر الجراح التي يعاني منها ؟**

**2ما الذي أحزن الشاعر في البيت الخامس ؟**

**3 – الى من يوجه الشاعر كلامه في الابيات " 8 , 9 , 10 " و الى ما يدعو مخاطبه ؟**

**4 – تعكس القصيدة الايمان القوي للشاعر , فاي الابيات تحمل هذا المعنى و ما الالفاظ**

**الدالة على ذلك ؟**

**5 – ما غرض النص ( موضوعه ) و هل هو قديم ام جديد ؟**

**البنــــاء اللغــــــــوي :**

**1 – حدد نمط النص مع التعليل باحدى خصائصه منه .**

**2 - ما اسلوب البيت السابع و ما غرضه البلاغي ؟**

**3 - ما ذا افادت ( من ) في البيت الحادي عشر ( 11 ) ؟**

**4 – استخرج محسنا بديعيا من النص و بين نوعه و اثره في المعنى .**

**5 – اكتب البيت الاخير كتابة عروضية و حدد تفعيلاته و اذكر بحه .**

**6 – اعرب ما تحته خط في قول الشاعر : " تعز ف لا شيىء على الارض باقـــــيا**

**الوضعيــــة الادماجيـــة :**

**لقد عرف العصر العباسي الثاني اضطرابات في الاحوال السياسية و الاجتماعية أدت الى**

**فساد المجتمع و معاناة افراده .**

**ناقش هذه الفكرة مبينا اسباب تلك الاضطرابات و انعكاساتها موظفا أسلوبي القصر و الايجاز**

**في تعبيرك .**

**النـــــــــــــــــــــص:**

**قال محمود درويش : لوحة على الجدار**

**..و نقول الآن أشياء كثيرة**

**عن غروب ال ّ شمس في الأرض الصغيرة**

**و على الحائط تبكي هيروشيما**

**ليلة تمضي، و لا نأخذ من عالمنا**

**غير شكل الموت**

**في عز الظهيرة**

**..و لعينيك زمان آخر**

**و لجسمي قصة أخرى**

**و في الحلم نريد الياسمين،**

**عندما و زعنا العالم من قبل سنين**

**كانت الجدران تستعصي على الفهم**

**و كان الأسبرين**

**يرجع الشباك و الزيتون و الحلم إلى أصحابه**

**كان الحنين**

**لعبة تلهيك عن فهم السنين**

**..و نقول الآن أشياء كثيرة**

**عن ذبول القمح في الأرض الصغيرة**

**و على الحائط تبكي هيروشيما**

**خنجرا يلمح كالح ّ ق، و لا نأخذ عن عالمنا**

**غير لون الموت**

**في عز الظهيرة ّ ظهيرة..**

**..و نقول الآن أشياء كثيرة**

**عن عذاب العشب في الأرض الصغيرة**

**و على الحائط تبكي هيروشيما**

**ألف نهر يركض الآن**

**و كل الأقوياء**

**يلعبون النرد في المقهى،**

**و لحم الشهداء**

**يختفي في الطين أحيانا**

**و أحيانا يسلي الشعراء!**

**..و نقول الآن أشياء كثيرة**

**عن ضياع اللون في الأرض الصغيرة**

**و على الحائط تبكي هيروشيما**

**طفلة ماتت. و لا نأخذ من عالمنا**

**غير صوت الموت**

**في عز الظهيرة..**

**البـــاءالفكـــري :**

**-1 ماذا تفهم من عنوان النص؟ أعط بديلا له.**

**-2 حدد معاني القصيدة وعّلق عليها.**

**-3 ما العلاقة بين هيروشيما وفلسطين؟.**

**-4 إلى ما توحي كلمة غروب في بداية النص ؟**

**-5 هل ال ّ شاعر ساخط على إسرائيل وحدها؟ عّلل.**

**-6 ماذا يمكنك أن تقول عن القضية الفلسطينية؟ أجب بأسلوب الّتعجب والاستفهام، واستعن بعناصر من**

**ال ّ طبيعة كرموز ادبية**

**-7 ما نمط النص؟**

**البنــــاء اللغـــوي:**

**-1 بما تتميز لغة ال ّ شاعر؟**

**-2 لمسة الحزن بادية في جلّ عبارات النص، حدد البعض منها، و بين إلى ما توحي.**

**-3 نوع الشاعر بين الجمل الفعلية والجمل الاسمية ، هات مثالا لكل نوع وبين المسند والمسند إليه.**

**-4 استخرج ثلاث عبارات فيها حرف جر أو عطفو بين معناه الفرعي.**

**-5 اشرح الّتعبير المجازي في العبارة التالية (نقول الآن أشياء كثيرة عن ضياع اللون في الأرض الصغيرة).**

**-6 هل اعتمد ال ّ شاعر على سرد الأحداث أو وصف الأحوال؟ وضح بالّتدعيم.**

**التقويم النقدي**

**شاهدت شريطا يتحدث عن معاناة الفلسطينيين وآلامهم ، أعط صورة واضحة عما يحدث في فلسطين ،و بين**

**موقف الدول العربية ودول الغرب من مأساة فلسطين.**

**النــــــــــص :**

**قال محمود سامي البارودي بعد تلقيه خبر وفاة زوجته وهو في المنفى بجزيرة سردنيب.**

**ايد المنون قدحت ِاية زنادِ وأَطرتِ اية ُ شعلةٍ بفؤادي**

**اوهنت عزمي وهو حملة فيلقٍ وحطمت عودي وهو رمح طرادي**

**لم أدر هل خطب الم بساحتي فأناخ أم سهم أصاب سوادي**

**لا لوعتي تدع الفؤاد ولا يدي تقوى على رد الحبيب الغادي**

**يا دهرر فيم فجعتني بحليلة ؟ كانت خلاصة عدتي وعتادي**

**إن كنت لم ترحم ضناي لبعدها أفلا رحمت من الأسى أولادي؟**

**أفردتهن فلم ينمن توجا َقرحى العيونِ رواج َ ف الأكباد**

**يبكين من وله الفراق حفية كانت لهن كثيرة الإِسعاد**

**اسليلة القمرين أي فجيعة ؟ حّلت لفقدك بين هذا الّنادي**

**اعزز علي بأن أراك رهينة في جوف أغبر قاتم الاسداد**

**لو كان هذا الدهر يقبل فدية بالّنفس عنك لكنت أول فادي**

**لكّنها الأقدار ليس بناجع فيها سوى التسليم والإخلاد**

**فباي مقدرةٍ أرد يد الأسى عني وقد ملكت عِنان رشادي**

**أفاستعين الصبرر وهو قساوة ؟ أم أصحب السلوان وهو تعادي؟**

**هيهات بعدك أن تقر جوانحي أسفا لبعدك أو يلين مهادي**

**الأسئلة :**

**البنـــاء الفكــري:**

**-1 لقد أوهن الموت عزيمة ال ّ شاعر وح ّ ط جسده وأصاب قلبه. وضح ذلك من الأبيات.**

**-2 المنفى عند البارودي في هذه الأبيات يحمل معاني الفاجعة والبكاء والانكسار. استخرج من القصيدة ما يدلّ عَلى هذه المعاني.**

**-3 هل استطاع الشاعر تجاوز محنته هذه؟ كيف يمكن وصف المصيبة التي ألمت به ؟.**

**-4 حدد الأفكار الاساسية لللأبيات.**

**-5 لخص مضمون النص.**

**-6 الى اي مرحلة أدبية من عصر الّنهضة ترجع هذه القصيدة؟ أعط دليلا مقنعا انطلاقا من خصائص الشعر**

**العربي في هذه المرحلة.**

**-7 ما نمط أسلوب النص؟ عّلل إجابتك.**

**البنــــاء اللغــوي :**

**-1 نجد في الأبيات توظيف للمعجم العسكري، أين ذلك في الّن  ص؟ ما سبب هذا الّتوظيف؟**

**2 - توافق الأسلوبان الخبري والإنشائي مع الحالة النفسية للشاعر. بين ذلك.**

**-3 أعرب ما تحته خط.**

**-4 في القصيدة صراع نفسي حاد عكسته بعض الصورالبيانية و المحسنات البديعية استخرج صورتين**

**ومحسنين بديعين منها مع ال ّ شرح.**

**التقويــم اّلنقــدي :**

**تتحدد قيمة المرء بما يؤمن به من قيم ومبادئ إنسانية يعيش لها ويموت من أجلها .**

**قدم رأيك حول هذا الموضوع تستثمر فيه معارفك مناقشا الفكرة .**

**النـــــــــص:**

**لا نحب أن يظل الأدب القديم في هذه الأيام كما كان من قبل، لأننا لا نحب القديم من حيث هو قديم ، ونصبو**

**إليه متأثرين بعواطف الشوق والحنين ،بل نحن نحب لأدبنا القديم أن يظل قواما للثقافة وغذاء للعقول لأنه أساس**

**الثقافة العربية. فهو إذن مقوم لشخصيتنا ومحقق لقوميتنا ، عاصم لنا من الفناء في الأجنبي ، معين لنا على معرفة**

**أنفسنا محب أن يظل أدبنا القديم أساسا من أسس الثقافة الحديثة، وغذاء لعقول الشباب لأن فيه كنوزا قيمة تصلح**

**غذاء لعقول الشباب.**

**والذين يظنون أن الحضارة الحديثة قد حملت إلى عقولنا خيرا خالصا يخطئون ، فقد حملت الحضارة الحديثة**

**إلى عقولنا شرا غير قليل ، لم يأت منها هي، إنما أتى من أننا لم نفهمها على وجهها ، ولم نتعمق أسرارها ودقائقها**

**وإنما أخذها منها بالظواهر . وقنعنا منها بالهين واليسير فكانت الحضارة الحديثة مصدر جمود وجهل كما كان**

**التعصب للقديم مصدر جمود وجهل أيضا.هذا الشاب أو هذا الشيخ الذي أقبل من أوربا (يحمل) الدرجات العلمية**

**،ويحسن الرطانة باللغات الأجنبية ويجلس إليك ثم يتحدث إليك فيعلن في جزم وحزم أن أمر القديم قد انقضى وأن**

**الناس قد أظلهم عصر جديد، وأن الأدب القديم يجب أن يترك للشيوخ الذين يتشدقون بالألفاظ، وأن الاستمساك**

**بالقديم جمود. هذا الشاب وأمثاله من ضحايا الحضارة الحديثة لأنه لم يفهم هذه الحضارة على وجهها و لو قد فهمها**

**لعلم أنها لا تنكر القديم و (لا تنفر منه ) وإنما تحببه وترغب فيه وتحث عليه لأنها تقوم على أساس متين منه، وأن**

**بين الأدباء الأوربيين لقوما غير قليلين يحسنون من أدب القدماء ما لم يكن يحسنه القدماء أنفسهم ، ويؤمنون بأن**

**اليوم الذي تنقطع فيه الصلة بين حديث أدبهم وقديمه هو اليوم الذي يقضى فيه بالموت على أدبهم ، ويحال فيه بينهم**

**وبين كل إنتاج.**

**طه حسين**

**الأسئـــــــلة:**

**-البنــــاء الفكـــري :**

**1 - ما القضية التي يعالجها الكاتب ؟ ومن أين استمد أفكارها؟**

**2 - لأدبنا القديم قيمة، فيم تتجلى؟**

**3 – بين كيف أن الحضارة الحديثة والأدب القديم عاملان ساهما في الجمود والتخلف.**

**4 - لخص مضمون النص في بضعة أسطر.**

**- البنـــاء اللغــوي :**

**-1 بم توحي لك الألفاظ التالية؟ :غذاء-هين -الرطانة.**

**-2 ما النمط الذي اعتمده الكاتب؟**

**-3 حدد نوع الصورة البيانية ، ثم أبرز سر بلاغتها فيما يلي( لأن فيه كنوزا قيمة).**

**-4 أعرب ما تحته خط إعرابا تفصيليا، وما بين قوسين إعراب جمل.**

**-5 عين اسم الفضلة ونوعه فيما يلي:(قد حملت إلى عقولنا خيرا)**

**- التقويـــم النقــدي :**

**-1 للكاتب موقف من هذه القضية ، أبرزه ثم بين رأيك فيه.**

**-2 من خصائص أسلوب الكاتب "التكرار" ، مّثل له من النص ثم بين الغرض منه.\_\_**

**النــــــــــــــــــــــص :**

**قال الشاعر امرؤ القيس :**

**1 – و ليل كموج البحر ارخى سدوله علي بانـــــواع الهمــــوم ليبتلـــــي**

**2 – فقلت له لما تمطى بصلبـــــــــــه و اردف اعجازا و نـــــاء بكلكــــل**

**3 – الا ايها الليل الطويــــــــــــــــــل بصبــح و مــا الاصباح منك بامثل**

**4 – فيا لك من ليل كأن نجومـــــــــه بكل مغار الفتل شــــد ت بيذبــــــل**

**5 – و قد اغتدي و الطير في وكناتها بمنجرد قيــــد الاوابد هيكـــــــــــل**

**6 – مكر مفر مقبل مدبر معـــــــــــا كجلمود صخر حطه السيل من عل**

**7 – فعـــن لنا سرب كأن نعاجــــــه عذارى دوار في ملاء مذيــــــــــــل**

**8 – فعادى عداء بين ثور و نعجـــــــة دراكا و لم ينضج بماء فيغســــــل**

**9 – فظل طهاة اللحم من بين منضج صفيف شواء او قديـر معجــــــــــل**

**10- فبات عليه سرجه و لجامــــــــــه و بات بعيني قائما غير مرســــــــــل**

**البنــــــــــــاء الفكـــــــــــري :**

**1 – ما صورة الليل التي تخيله الشاعر ؟**

**2 – ما علاقة الليل بالشاعر؟**

**3 – ماذا يقصد الشاعر بقوله :**

**الا ايها الليل الطويــــــــــــــــــل بصبــح و مــا الاصباح منك بامثل**

**4 – استخرج من الابيات ما يدل على زمن خروج الشاعر الى الصيد و من كان يرافقه في ذلك ؟**

**5 – تمكن الفرس من اصطياد ثور و نعجة في ان واحد ما رايك في وصف الشاعر لذلك ؟**

**علل رايك .**

**البنــــــــــــاء اللغـــــــــــــوي :**

**1 – بم توحي عبارة : لم ينضج بماء فيغسل ؟**

**2 – استخرج من البيت السادس صورة بيانية و بين نوعها .**

**3 – ما سبب تقدم خبر – بات على اسمها في البيت الاخير ؟**

**4 – اعرب ما تحته خط في الابيات .**

**5 – اكتب البيت العاشر كتابة عروضية و حدد قافيته و حروفها .**

**التقـــــــويم النقــــــدي :**

**في النص بعض الاشارات الدالة على بيئة الشاعر استخرجها .**

**الموضوع الثاني :**

**الوضعيـــــــة المستهدفـــــه :**

**" ان الشاعر الجاهلي شديد الصلة بالبيئة التي نشأ و ترعرع فيها "**

**أكتب فقرة تشرح فيها هذا القول مستشهدا بما درست موظفا :**

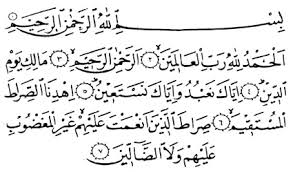
**1 – مجازا عقليا 2 - حرفا مشبها بالفعل . 3 - فعلا من افعال الشروع .**



**من محرك بحث القران الكريم**

****

**سورة الفاتحة**

****

**الكلمةمرات التكرار**[**الحمد: النمل**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl01$LinkButton1',''))***3***[**الحمد: الزمر**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl02$LinkButton1',''))***3***[**الحمد: سبا**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl03$LinkButton1',''))***2***[**الحمد: فاطر**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl04$LinkButton1',''))***2***[**الحمد: الفاتحه**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl05$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: الانعام**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl06$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: ابراهيم**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl07$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: الكهف**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl08$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: الاسراء**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl09$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: الروم**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl10$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: الجاثيه**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl11$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: القصص**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl12$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: المؤمنون**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl13$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: لقمان**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl14$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: يونس**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl15$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: غافر**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl16$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: الاعراف**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl17$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: التغابن**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl18$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: العنكبوت**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl19$LinkButton1',''))***1***[**الحمد: النحل**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl20$LinkButton1',''))***1***[**والحمد: الانعام**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl21$LinkButton1',''))***1***[**والحمد: الصافات**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl22$LinkButton1',''))***1***

**الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الفاتحة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=1)

**(2)**

**الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَجَعَلَ الظُّلُمَاتِ وَالنُّورَ ثُمَّ الَّذِينَ كَفَرُوا بِرَبِّهِمْ يَعْدِلُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(1)**

**الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي وَهَبَ لِي عَلَى الْكِبَرِ إِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبِّي لَسَمِيعُ الدُّعَاءِ**[**إبراهيم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=14)**(39)**

**الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَنزَلَ عَلَىٰ عَبْدِهِ الْكِتَابَ وَلَمْ يَجْعَل لَّهُ عِوَجًا**[**الكهف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=18)

**(1)**

**الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَلَهُ الْحَمْدُ فِي الْآخِرَةِ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْخَبِيرُ**[**سبأ**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=34)**(1)**

**الْحَمْدُ لِلَّهِ فَاطِرِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ جَاعِلِ الْمَلَائِكَةِ رُسُلًا أُولِي أَجْنِحَةٍ مَّثْنَىٰ وَثُلَاثَ وَرُبَاعَ يَزِيدُ فِي الْخَلْقِ مَا يَشَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ**[**فاطر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=35)**(1)**

**وَقُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي لَمْ يَتَّخِذْ وَلَدًا وَلَمْ يَكُن لَّهُ شَرِيكٌ فِي الْمُلْكِ وَلَمْ يَكُن لَّهُ وَلِيٌّ مِّنَ الذُّلِّ وَكَبِّرْهُ تَكْبِيرًا**[**الإسراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=17)**(111)**

**قُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ وَسَلَامٌ عَلَىٰ عِبَادِهِ الَّذِينَ اصْطَفَىٰ آللَّهُ خَيْرٌ أَمَّا يُشْرِكُونَ**[**النمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=27)**(59)**

**وَقُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ سَيُرِيكُمْ آيَاتِهِ فَتَعْرِفُونَهَا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ**[**النمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=27)

**(93)**

**وَلَهُ الْحَمْدُ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَعَشِيًّا وَحِينَ تُظْهِرُونَ**[**الروم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=30)**(18)**

**وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَذْهَبَ عَنَّا الْحَزَنَ إِنَّ رَبَّنَا لَغَفُورٌ شَكُورٌ**[**فاطر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=35)

**(34)**

**وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي صَدَقَنَا وَعْدَهُ وَأَوْرَثَنَا الْأَرْضَ نَتَبَوَّأُ مِنَ الْجَنَّةِ حَيْثُ نَشَاءُ فَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ**[**الزمر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=39)

**(74)**

**فَلِلَّهِ الْحَمْدُ رَبِّ السَّمَاوَاتِ وَرَبِّ الْأَرْضِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الجاثية**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=45)

**(36)**

**وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ**[**النمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=27)**(15)**

**وَهُوَ اللَّهُ لَا إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ لَهُ الْحَمْدُ فِي الْأُولَىٰ وَالْآخِرَةِ وَلَهُ الْحُكْمُ وَإِلَيْهِ تُرْجَعُونَ**[**القصص**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=28)**(70)**

**فَإِذَا اسْتَوَيْتَ أَنتَ وَمَن مَّعَكَ عَلَى الْفُلْكِ فَقُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي نَجَّانَا مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)

**(28)**

**وَلَئِن سَأَلْتَهُم مَّنْ خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ لَيَقُولُنَّ اللَّهُ قُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ**[**لقمان**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=31)

**(25)**

**دَعْوَاهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحِيَّتُهُمْ فِيهَا سَلَامٌ وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**يونس**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=10)**(10)**

**هُوَ الْحَيُّ لَا إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ فَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**غافر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=40)

**(65)**

**وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِم مِّنْ غِلٍّ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَٰذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ لَقَدْ جَاءَتْ رُسُلُ رَبِّنَا بِالْحَقِّ وَنُودُوا أَن تِلْكُمُ الْجَنَّةُ أُورِثْتُمُوهَا بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ**[**الأعراف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=7)

**(43)**

**يُسَبِّحُ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ لَهُ الْمُلْكُ وَلَهُ الْحَمْدُ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ**[**التغابن**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=64)**(1)**

**ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَّجُلًا فِيهِ شُرَكَاءُ مُتَشَاكِسُونَ وَرَجُلًا سَلَمًا لِّرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ**[**الزمر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=39)**(29)**

**وَتَرَى الْمَلَائِكَةَ حَافِّينَ مِنْ حَوْلِ الْعَرْشِ يُسَبِّحُونَ بِحَمْدِ رَبِّهِمْ وَقُضِيَ بَيْنَهُم بِالْحَقِّ وَقِيلَ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الزمر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=39)**(75)**

**وَلَئِن سَأَلْتَهُم مَّن نَّزَّلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ مِن بَعْدِ مَوْتِهَا لَيَقُولُنَّ اللَّهُ قُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ**[**العنكبوت**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=29)**(63)**

**ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا عَبْدًا مَّمْلُوكًا لَّا يَقْدِرُ عَلَىٰ شَيْءٍ وَمَن رَّزَقْنَاهُ مِنَّا رِزْقًا حَسَنًا فَهُوَ يُنفِقُ مِنْهُ سِرًّا وَجَهْرًا هَلْ يَسْتَوُونَ الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ**[**النحل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=16)**(75)**

**فَقُطِعَ دَابِرُ الْقَوْمِ الَّذِينَ ظَلَمُوا وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(45)**

**وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الصافات**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=37)**(182)**

**لِّلَّهِ**

**لِّلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَإِن تُبْدُوا مَا فِي أَنفُسِكُمْ أَوْ تُخْفُوهُ يُحَاسِبْكُم بِهِ اللَّهُ فَيَغْفِرُ لِمَن يَشَاءُ وَيُعَذِّبُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(284)**

**لِلَّهِ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا فِيهِنَّ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(120)**

**لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ هُوَ الْغَنِيُّ الْحَمِيدُ**[**لقمان**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=31)**(26)**

**لِّلَّهِ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ يَهَبُ لِمَن يَشَاءُ إِنَاثًا وَيَهَبُ لِمَن يَشَاءُ الذُّكُورَ**[**الشورى**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=42)**(49)**

**الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الفاتحة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=1)**(2)**

**الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَجَعَلَ الظُّلُمَاتِ وَالنُّورَ ثُمَّ الَّذِينَ كَفَرُوا بِرَبِّهِمْ يَعْدِلُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)

**(1)**

**وَجَعَلُوا لِلَّهِ شُرَكَاءَ الْجِنَّ وَخَلَقَهُمْ وَخَرَقُوا لَهُ بَنِينَ وَبَنَاتٍ بِغَيْرِ عِلْمٍ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَىٰ عَمَّا يَصِفُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(100)**

**وَجَعَلُوا لِلَّهِ مِمَّا ذَرَأَ مِنَ الْحَرْثِ وَالْأَنْعَامِ نَصِيبًا فَقَالُوا هَٰذَا لِلَّهِ بِزَعْمِهِمْ وَهَٰذَا لِشُرَكَائِنَا فَمَا كَانَ لِشُرَكَائِهِمْ فَلَا يَصِلُ إِلَى اللَّهِ وَمَا كَانَ لِلَّهِ فَهُوَ يَصِلُ إِلَىٰ شُرَكَائِهِمْ سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(136)**

**وَبَرَزُوا لِلَّهِ جَمِيعًا فَقَالَ الضُّعَفَاءُ لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَلْ أَنتُم مُّغْنُونَ عَنَّا مِنْ عَذَابِ اللَّهِ مِن شَيْءٍ قَالُوا لَوْ هَدَانَا اللَّهُ لَهَدَيْنَاكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْنَا أَجَزِعْنَا أَمْ صَبَرْنَا مَا لَنَا مِن مَّحِيصٍ**[**إبراهيم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=14)

**(21)**

**وَجَعَلُوا لِلَّهِ أَندَادًا لِّيُضِلُّوا عَن سَبِيلِهِ قُلْ تَمَتَّعُوا فَإِنَّ مَصِيرَكُمْ إِلَى النَّارِ**[**إبراهيم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=14)**(30)**

**الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي وَهَبَ لِي عَلَى الْكِبَرِ إِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبِّي لَسَمِيعُ الدُّعَاءِ**[**إبراهيم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=14)**(39)**

**وَيَجْعَلُونَ لِلَّهِ الْبَنَاتِ سُبْحَانَهُ وَلَهُم مَّا يَشْتَهُونَ**[**النحل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=16)**(57)**

**وَيَجْعَلُونَ لِلَّهِ مَا يَكْرَهُونَ وَتَصِفُ أَلْسِنَتُهُمُ الْكَذِبَ أَنَّ لَهُمُ الْحُسْنَىٰ لَا جَرَمَ أَنَّ لَهُمُ النَّارَ وَأَنَّهُم مُّفْرَطُونَ**[**النحل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=16)**(62)**

**الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَنزَلَ عَلَىٰ عَبْدِهِ الْكِتَابَ وَلَمْ يَجْعَل لَّهُ عِوَجًا**[**الكهف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=18)**(1)**

**حُنَفَاءَ لِلَّهِ غَيْرَ مُشْرِكِينَ بِهِ وَمَن يُشْرِكْ بِاللَّهِ فَكَأَنَّمَا خَرَّ مِنَ السَّمَاءِ فَتَخْطَفُهُ الطَّيْرُ أَوْ تَهْوِي بِهِ الرِّيحُ فِي مَكَانٍ سَحِيقٍ**[**الحج**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=22)**(31)**

**سَيَقُولُونَ لِلَّهِ قُلْ أَفَلَا تَذَكَّرُونَ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(85)**

**سَيَقُولُونَ لِلَّهِ قُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(87)**

**سَيَقُولُونَ لِلَّهِ قُلْ فَأَنَّىٰ تُسْحَرُونَ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(89)**

**الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَلَهُ الْحَمْدُ فِي الْآخِرَةِ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْخَبِيرُ**[**سبأ**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=34)**(1)**

**الْحَمْدُ لِلَّهِ فَاطِرِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ جَاعِلِ الْمَلَائِكَةِ رُسُلًا أُولِي أَجْنِحَةٍ مَّثْنَىٰ وَثُلَاثَ وَرُبَاعَ يَزِيدُ فِي الْخَلْقِ مَا يَشَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ**[**فاطر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=35)**(1)**

**وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الصافات**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=37)**(182)**

**أَلَا لِلَّهِ الدِّينُ الْخَالِصُ وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مِن دُونِهِ أَوْلِيَاءَ مَا نَعْبُدُهُمْ إِلَّا لِيُقَرِّبُونَا إِلَى اللَّهِ زُلْفَىٰ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ بَيْنَهُمْ فِي مَا هُمْ فِيهِ يَخْتَلِفُونَ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي مَنْ هُوَ كَاذِبٌ كَفَّارٌ**[**الزمر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=39)**(3)**

**قُل لِّلَّهِ الشَّفَاعَةُ جَمِيعًا لَّهُ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ثُمَّ إِلَيْهِ تُرْجَعُونَ**[**الزمر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=39)**(44)**

**فَاسْجُدُوا لِلَّهِ وَاعْبُدُوا**[**النجم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=53)**(62)**

**سَبَّحَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ**[**الحديد**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=57)**(1)**

**سَبَّحَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ**[**الحشر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=59)**(1)**

**سَبَّحَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ**[**الصف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=61)**(1)**

**يُسَبِّحُ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ الْمَلِكِ الْقُدُّوسِ الْعَزِيزِ الْحَكِيمِ**[**الجمعة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=62)**(1)**

**يُسَبِّحُ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ لَهُ الْمُلْكُ وَلَهُ الْحَمْدُ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ**[**التغابن**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=64)**(1)**

**الَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِلَّهِ وَالرَّسُولِ مِن بَعْدِ مَا أَصَابَهُمُ الْقَرْحُ لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا مِنْهُمْ وَاتَّقَوْا أَجْرٌ عَظِيمٌ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(172)**

**أَلَا إِنَّ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَلَا إِنَّ وَعْدَ اللَّهِ حَقٌّ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ**[**يونس**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=10)**(55)**

**أَلَا إِنَّ لِلَّهِ مَن فِي السَّمَاوَاتِ وَمَن فِي الْأَرْضِ وَمَا يَتَّبِعُ الَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِ اللَّهِ شُرَكَاءَ إِن يَتَّبِعُونَ إِلَّا الظَّنَّ وَإِنْ هُمْ إِلَّا يَخْرُصُونَ**[**يونس**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=10)**(66)**

**فَلَا تَضْرِبُوا لِلَّهِ الْأَمْثَالَ إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ وَأَنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ**[**النحل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=16)**(74)**

**وَقُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي لَمْ يَتَّخِذْ وَلَدًا وَلَمْ يَكُن لَّهُ شَرِيكٌ فِي الْمُلْكِ وَلَمْ يَكُن لَّهُ وَلِيٌّ مِّنَ الذُّلِّ وَكَبِّرْهُ تَكْبِيرًا**[**الإسراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=17)**(111)**

**هُنَالِكَ الْوَلَايَةُ لِلَّهِ الْحَقِّ هُوَ خَيْرٌ ثَوَابًا وَخَيْرٌ عُقْبًا**[**الكهف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=18)**(44)**

**مَا كَانَ لِلَّهِ أَن يَتَّخِذَ مِن وَلَدٍ سُبْحَانَهُ إِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ**[**مريم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=19)**(35)**

**الْمُلْكُ يَوْمَئِذٍ لِّلَّهِ يَحْكُمُ بَيْنَهُمْ فَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فِي جَنَّاتِ النَّعِيمِ**[**الحج**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=22)**(56)**

**أَلَا إِنَّ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ قَدْ يَعْلَمُ مَا أَنتُمْ عَلَيْهِ وَيَوْمَ يُرْجَعُونَ إِلَيْهِ فَيُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ**[**النور**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=24)**(64)**

**أَلَّا يَسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي يُخْرِجُ الْخَبْءَ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَيَعْلَمُ مَا تُخْفُونَ وَمَا تُعْلِنُونَ**[**النمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=27)**(25)**

**قُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ وَسَلَامٌ عَلَىٰ عِبَادِهِ الَّذِينَ اصْطَفَىٰ آللَّهُ خَيْرٌ أَمَّا يُشْرِكُونَ**[**النمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=27)**(59)**

**وَقُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ سَيُرِيكُمْ آيَاتِهِ فَتَعْرِفُونَهَا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ**[**النمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=27)**(93)**

**وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَذْهَبَ عَنَّا الْحَزَنَ إِنَّ رَبَّنَا لَغَفُورٌ شَكُورٌ**[**فاطر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=35)**(34)**

**وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي صَدَقَنَا وَعْدَهُ وَأَوْرَثَنَا الْأَرْضَ نَتَبَوَّأُ مِنَ الْجَنَّةِ حَيْثُ نَشَاءُ فَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ**[**الزمر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=39)**(74)**

**وَأَنَّ الْمَسَاجِدَ لِلَّهِ فَلَا تَدْعُوا مَعَ اللَّهِ أَحَدًا**[**الجن**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=72)**(18)**

**مَن كَانَ عَدُوًّا لِّلَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَرُسُلِهِ وَجِبْرِيلَ وَمِيكَالَ فَإِنَّ اللَّهَ عَدُوٌّ لِّلْكَافِرِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(98)**

**وَأَتِمُّوا الْحَجَّ وَالْعُمْرَةَ لِلَّهِ فَإِنْ أُحْصِرْتُمْ فَمَا اسْتَيْسَرَ مِنَ الْهَدْيِ وَلَا تَحْلِقُوا رُءُوسَكُمْ حَتَّىٰ يَبْلُغَ الْهَدْيُ مَحِلَّهُ فَمَن كَانَ مِنكُم مَّرِيضًا أَوْ بِهِ أَذًى مِّن رَّأْسِهِ فَفِدْيَةٌ مِّن صِيَامٍ أَوْ صَدَقَةٍ أَوْ نُسُكٍ فَإِذَا أَمِنتُمْ فَمَن تَمَتَّعَ بِالْعُمْرَةِ إِلَى الْحَجِّ فَمَا اسْتَيْسَرَ مِنَ الْهَدْيِ فَمَن لَّمْ يَجِدْ فَصِيَامُ ثَلَاثَةِ أَيَّامٍ فِي الْحَجِّ وَسَبْعَةٍ إِذَا رَجَعْتُمْ تِلْكَ عَشَرَةٌ كَامِلَةٌ ذَٰلِكَ لِمَن لَّمْ يَكُنْ أَهْلُهُ حَاضِرِي الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(196)**

**فِي بِضْعِ سِنِينَ لِلَّهِ الْأَمْرُ مِن قَبْلُ وَمِن بَعْدُ وَيَوْمَئِذٍ يَفْرَحُ الْمُؤْمِنُونَ**[**الروم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=30)**(4)**

**وَمَن يَقْنُتْ مِنكُنَّ لِلَّهِ وَرَسُولِهِ وَتَعْمَلْ صَالِحًا نُّؤْتِهَا أَجْرَهَا مَرَّتَيْنِ وَأَعْتَدْنَا لَهَا رِزْقًا كَرِيمًا**[**الأحزاب**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=33)**(31)**

**بَلَىٰ مَنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ فَلَهُ أَجْرُهُ عِندَ رَبِّهِ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(112)**

**فَإِنْ حَاجُّوكَ فَقُلْ أَسْلَمْتُ وَجْهِيَ لِلَّهِ وَمَنِ اتَّبَعَنِ وَقُل لِّلَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ وَالْأُمِّيِّينَ أَأَسْلَمْتُمْ فَإِنْ أَسْلَمُوا فَقَدِ اهْتَدَوا وَّإِن تَوَلَّوْا فَإِنَّمَا عَلَيْكَ الْبَلَاغُ وَاللَّهُ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(20)**

**يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَنفَالِ قُلِ الْأَنفَالُ لِلَّهِ وَالرَّسُولِ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ**[**الأنفال**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=8)**(1)**

**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ الْمَرْءِ وَقَلْبِهِ وَأَنَّهُ إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ**[**الأنفال**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=8)**(24)**

**وَلَا يَحْزُنكَ قَوْلُهُمْ إِنَّ الْعِزَّةَ لِلَّهِ جَمِيعًا هُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ**[**يونس**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=10)**(65)**

**إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِّلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ**[**النحل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=16)**(120)**

**الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُم مُّصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(156)**

**حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَىٰ وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(238)**

**وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا**[**النساء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=4)**(125)**

**لَّن يَسْتَنكِفَ الْمَسِيحُ أَن يَكُونَ عَبْدًا لِّلَّهِ وَلَا الْمَلَائِكَةُ الْمُقَرَّبُونَ وَمَن يَسْتَنكِفْ عَنْ عِبَادَتِهِ وَيَسْتَكْبِرْ فَسَيَحْشُرُهُمْ إِلَيْهِ جَمِيعًا**[**النساء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=4)**(172)**

**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(8)**

**فَقُطِعَ دَابِرُ الْقَوْمِ الَّذِينَ ظَلَمُوا وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(45)**

**قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(162)**

**وَاعْلَمُوا أَنَّمَا غَنِمْتُم مِّن شَيْءٍ فَأَنَّ لِلَّهِ خُمُسَهُ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ إِن كُنتُمْ آمَنتُم بِاللَّهِ وَمَا أَنزَلْنَا عَلَىٰ عَبْدِنَا يَوْمَ الْفُرْقَانِ يَوْمَ الْتَقَى الْجَمْعَانِ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ**[**الأنفال**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=8)**(41)**

**وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ**[**لقمان**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=31)**(12)**

**قُلْ إِنَّمَا أَعِظُكُم بِوَاحِدَةٍ أَن تَقُومُوا لِلَّهِ مَثْنَىٰ وَفُرَادَىٰ ثُمَّ تَتَفَكَّرُوا مَا بِصَاحِبِكُم مِّن جِنَّةٍ إِنْ هُوَ إِلَّا نَذِيرٌ لَّكُم بَيْنَ يَدَيْ عَذَابٍ شَدِيدٍ**[**سبأ**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=34)**(46)**

**وَقَاتِلُوهُمْ حَتَّىٰ لَا تَكُونَ فِتْنَةٌ وَيَكُونَ الدِّينُ لِلَّهِ فَإِنِ انتَهَوْا فَلَا عُدْوَانَ إِلَّا عَلَى الظَّالِمِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(193)**

**قُل لِّمَن مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ قُل لِّلَّهِ كَتَبَ عَلَىٰ نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ لَيَجْمَعَنَّكُمْ إِلَىٰ يَوْمِ الْقِيَامَةِ لَا رَيْبَ فِيهِ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنفُسَهُمْ فَهُمْ لَا يُؤْمِنُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(12)**

**يَوْمَ تُبَدَّلُ الْأَرْضُ غَيْرَ الْأَرْضِ وَالسَّمَاوَاتُ وَبَرَزُوا لِلَّهِ الْوَاحِدِ الْقَهَّارِ**[**إبراهيم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=14)**(48)**

**وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ**[**النمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=27)**(15)**

**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا وَإِن تَلْوُوا أَوْ تُعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا**[**النساء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=4)**(135)**

**إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ وَسَوْفَ يُؤْتِ اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا**[**النساء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=4)**(146)**

**قَالَ مُوسَىٰ لِقَوْمِهِ اسْتَعِينُوا بِاللَّهِ وَاصْبِرُوا إِنَّ الْأَرْضَ لِلَّهِ يُورِثُهَا مَن يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ**[**الأعراف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=7)**(128)**

**وَقَاتِلُوهُمْ حَتَّىٰ لَا تَكُونَ فِتْنَةٌ وَيَكُونَ الدِّينُ كُلُّهُ لِلَّهِ فَإِنِ انتَهَوْا فَإِنَّ اللَّهَ بِمَا يَعْمَلُونَ بَصِيرٌ**[**الأنفال**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=8)**(39)**

**يَوْمَ لَا تَمْلِكُ نَفْسٌ لِّنَفْسٍ شَيْئًا وَالْأَمْرُ يَوْمَئِذٍ لِّلَّهِ**[**الإنفطار**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=82)**(19)**

**أَفَمَنْ هُوَ قَائِمٌ عَلَىٰ كُلِّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ وَجَعَلُوا لِلَّهِ شُرَكَاءَ قُلْ سَمُّوهُمْ أَمْ تُنَبِّئُونَهُ بِمَا لَا يَعْلَمُ فِي الْأَرْضِ أَم بِظَاهِرٍ مِّنَ الْقَوْلِ بَلْ زُيِّنَ لِلَّذِينَ كَفَرُوا مَكْرُهُمْ وَصُدُّوا عَنِ السَّبِيلِ وَمَن يُضْلِلِ اللَّهُ فَمَا لَهُ مِنْ هَادٍ**[**الرعد**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=13)**(33)**

**فَإِذَا اسْتَوَيْتَ أَنتَ وَمَن مَّعَكَ عَلَى الْفُلْكِ فَقُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي نَجَّانَا مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(28)**

**قُلْ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ هَادُوا إِن زَعَمْتُمْ أَنَّكُمْ أَوْلِيَاءُ لِلَّهِ مِن دُونِ النَّاسِ فَتَمَنَّوُا الْمَوْتَ إِن كُنتُمْ صَادِقِينَ**[**الجمعة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=62)**(6)**

**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُلُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُوا لِلَّهِ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(172)**

**وَيَقُولُونَ لَوْلَا أُنزِلَ عَلَيْهِ آيَةٌ مِّن رَّبِّهِ فَقُلْ إِنَّمَا الْغَيْبُ لِلَّهِ فَانتَظِرُوا إِنِّي مَعَكُم مِّنَ الْمُنتَظِرِينَ**[**يونس**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=10)**(20)**

**قَالَ مَا خَطْبُكُنَّ إِذْ رَاوَدتُّنَّ يُوسُفَ عَن نَّفْسِهِ قُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا عَلِمْنَا عَلَيْهِ مِن سُوءٍ قَالَتِ امْرَأَتُ الْعَزِيزِ الْآنَ حَصْحَصَ الْحَقُّ أَنَا رَاوَدتُّهُ عَن نَّفْسِهِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ**[**يوسف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=12)**(51)**

**وَلَئِن سَأَلْتَهُم مَّنْ خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ لَيَقُولُنَّ اللَّهُ قُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ**[**لقمان**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=31)**(25)**

**دَعْوَاهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحِيَّتُهُمْ فِيهَا سَلَامٌ وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**يونس**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=10)**(10)**

**وَنَزَعْنَا مِن كُلِّ أُمَّةٍ شَهِيدًا فَقُلْنَا هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ فَعَلِمُوا أَنَّ الْحَقَّ لِلَّهِ وَضَلَّ عَنْهُم مَّا كَانُوا يَفْتَرُونَ**[**القصص**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=28)**(75)**

**هُوَ الْحَيُّ لَا إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ فَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**غافر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=40)**(65)**

**سَيَقُولُ السُّفَهَاءُ مِنَ النَّاسِ مَا وَلَّاهُمْ عَن قِبْلَتِهِمُ الَّتِي كَانُوا عَلَيْهَا قُل لِّلَّهِ الْمَشْرِقُ وَالْمَغْرِبُ يَهْدِي مَن يَشَاءُ إِلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(142)**

**الَّذِينَ يَتَّخِذُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِن دُونِ الْمُؤْمِنِينَ أَيَبْتَغُونَ عِندَهُمُ الْعِزَّةَ فَإِنَّ الْعِزَّةَ لِلَّهِ جَمِيعًا**[**النساء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=4)**(139)**

**وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِم مِّنْ غِلٍّ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَٰذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ لَقَدْ جَاءَتْ رُسُلُ رَبِّنَا بِالْحَقِّ وَنُودُوا أَن تِلْكُمُ الْجَنَّةُ أُورِثْتُمُوهَا بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ**[**الأعراف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=7)**(43)**

**ذَٰلِكُم بِأَنَّهُ إِذَا دُعِيَ اللَّهُ وَحْدَهُ كَفَرْتُمْ وَإِن يُشْرَكْ بِهِ تُؤْمِنُوا فَالْحُكْمُ لِلَّهِ الْعَلِيِّ الْكَبِيرِ**[**غافر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=40)**(12)**

**يَوْمَ هُم بَارِزُونَ لَا يَخْفَىٰ عَلَى اللَّهِ مِنْهُمْ شَيْءٌ لِّمَنِ الْمُلْكُ الْيَوْمَ لِلَّهِ الْوَاحِدِ الْقَهَّارِ**[**غافر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=40)**(16)**

**وَمِنْ آيَاتِهِ اللَّيْلُ وَالنَّهَارُ وَالشَّمْسُ وَالْقَمَرُ لَا تَسْجُدُوا لِلشَّمْسِ وَلَا لِلْقَمَرِ وَاسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَهُنَّ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ**[**فصلت**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=41)**(37)**

**وَإِنَّ مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ لَمَن يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْكُمْ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْهِمْ خَاشِعِينَ لِلَّهِ لَا يَشْتَرُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ ثَمَنًا قَلِيلًا أُولَٰئِكَ لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِندَ رَبِّهِمْ إِنَّ اللَّهَ سَرِيعُ الْحِسَابِ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(199)**

**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِن دُونِ الْمُؤْمِنِينَ أَتُرِيدُونَ أَن تَجْعَلُوا لِلَّهِ عَلَيْكُمْ سُلْطَانًا مُّبِينًا**[**النساء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=4)**(144)**

**أَوَلَمْ يَرَوْا إِلَىٰ مَا خَلَقَ اللَّهُ مِن شَيْءٍ يَتَفَيَّأُ ظِلَالُهُ عَنِ الْيَمِينِ وَالشَّمَائِلِ سُجَّدًا لِّلَّهِ وَهُمْ دَاخِرُونَ**[**النحل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=16)**(48)**

**ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَّجُلًا فِيهِ شُرَكَاءُ مُتَشَاكِسُونَ وَرَجُلًا سَلَمًا لِّرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ**[**الزمر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=39)**(29)**

**وَتَرَى الْمَلَائِكَةَ حَافِّينَ مِنْ حَوْلِ الْعَرْشِ يُسَبِّحُونَ بِحَمْدِ رَبِّهِمْ وَقُضِيَ بَيْنَهُم بِالْحَقِّ وَقِيلَ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الزمر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=39)**(75)**

**فَإِذَا بَلَغْنَ أَجَلَهُنَّ فَأَمْسِكُوهُنَّ بِمَعْرُوفٍ أَوْ فَارِقُوهُنَّ بِمَعْرُوفٍ وَأَشْهِدُوا ذَوَيْ عَدْلٍ مِّنكُمْ وَأَقِيمُوا الشَّهَادَةَ لِلَّهِ ذَٰلِكُمْ يُوعَظُ بِهِ مَن كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَمَن يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَل لَّهُ مَخْرَجًا**[**الطلاق**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=65)**(2)**

**وَمِنَ النَّاسِ مَن يَتَّخِذُ مِن دُونِ اللَّهِ أَندَادًا يُحِبُّونَهُمْ كَحُبِّ اللَّهِ وَالَّذِينَ آمَنُوا أَشَدُّ حُبًّا لِّلَّهِ وَلَوْ يَرَى الَّذِينَ ظَلَمُوا إِذْ يَرَوْنَ الْعَذَابَ أَنَّ الْقُوَّةَ لِلَّهِ جَمِيعًا وَأَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعَذَابِ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(165)**

**يَا أَيُّهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَكُمُ الرَّسُولُ بِالْحَقِّ مِن رَّبِّكُمْ فَآمِنُوا خَيْرًا لَّكُمْ وَإِن تَكْفُرُوا فَإِنَّ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا**[**النساء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=4)**(170)  -**

**وَمَا كَانَ اسْتِغْفَارُ إِبْرَاهِيمَ لِأَبِيهِ إِلَّا عَن مَّوْعِدَةٍ وَعَدَهَا إِيَّاهُ فَلَمَّا تَبَيَّنَ لَهُ أَنَّهُ عَدُوٌّ لِّلَّهِ تَبَرَّأَ مِنْهُ إِنَّ إِبْرَاهِيمَ لَأَوَّاهٌ حَلِيمٌ**[**التوبة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=9)**(114)**

**وَلَوْ أَنَّ قُرْآنًا سُيِّرَتْ بِهِ الْجِبَالُ أَوْ قُطِّعَتْ بِهِ الْأَرْضُ أَوْ كُلِّمَ بِهِ الْمَوْتَىٰ بَل لِّلَّهِ الْأَمْرُ جَمِيعًا أَفَلَمْ يَيْأَسِ الَّذِينَ آمَنُوا أَن لَّوْ يَشَاءُ اللَّهُ لَهَدَى النَّاسَ جَمِيعًا وَلَا يَزَالُ الَّذِينَ كَفَرُوا تُصِيبُهُم بِمَا صَنَعُوا قَارِعَةٌ أَوْ تَحُلُّ قَرِيبًا مِّن دَارِهِمْ حَتَّىٰ يَأْتِيَ وَعْدُ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُخْلِفُ الْمِيعَادَ**[**الرعد**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=13)**(31)**

**قُلْ إِنِّي عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَكَذَّبْتُم بِهِ مَا عِندِي مَا تَسْتَعْجِلُونَ بِهِ إِنِ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ يَقُصُّ الْحَقَّ وَهُوَ خَيْرُ الْفَاصِلِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(57)**

**لَّيْسَ عَلَى الضُّعَفَاءِ وَلَا عَلَى الْمَرْضَىٰ وَلَا عَلَى الَّذِينَ لَا يَجِدُونَ مَا يُنفِقُونَ حَرَجٌ إِذَا نَصَحُوا لِلَّهِ وَرَسُولِهِ مَا عَلَى الْمُحْسِنِينَ مِن سَبِيلٍ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ**[**التوبة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=9)**(91)**

**وَلَئِن سَأَلْتَهُم مَّن نَّزَّلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ مِن بَعْدِ مَوْتِهَا لَيَقُولُنَّ اللَّهُ قُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ**[**العنكبوت**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=29)**(63)**

**مَا تَعْبُدُونَ مِن دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءً سَمَّيْتُمُوهَا أَنتُمْ وَآبَاؤُكُم مَّا أَنزَلَ اللَّهُ بِهَا مِن سُلْطَانٍ إِنِ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ذَٰلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ**[**يوسف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=12)**(40)**

**الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ فِرَاشًا وَالسَّمَاءَ بِنَاءً وَأَنزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنَ الثَّمَرَاتِ رِزْقًا لَّكُمْ فَلَا تَجْعَلُوا لِلَّهِ أَندَادًا وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(22)**

**وَلِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَلَقَدْ وَصَّيْنَا الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِن قَبْلِكُمْ وَإِيَّاكُمْ أَنِ اتَّقُوا اللَّهَ وَإِن تَكْفُرُوا فَإِنَّ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَكَانَ اللَّهُ غَنِيًّا حَمِيدًا**[**النساء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=4)**(131)**

**وَإِذَا مَسَّ الْإِنسَانَ ضُرٌّ دَعَا رَبَّهُ مُنِيبًا إِلَيْهِ ثُمَّ إِذَا خَوَّلَهُ نِعْمَةً مِّنْهُ نَسِيَ مَا كَانَ يَدْعُو إِلَيْهِ مِن قَبْلُ وَجَعَلَ لِلَّهِ أَندَادًا لِّيُضِلَّ عَن سَبِيلِهِ قُلْ تَمَتَّعْ بِكُفْرِكَ قَلِيلًا إِنَّكَ مِنْ أَصْحَابِ النَّارِ**[**الزمر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=39)**(8)**

**وَقَالَ يَا بَنِيَّ لَا تَدْخُلُوا مِن بَابٍ وَاحِدٍ وَادْخُلُوا مِنْ أَبْوَابٍ مُّتَفَرِّقَةٍ وَمَا أُغْنِي عَنكُم مِّنَ اللَّهِ مِن شَيْءٍ إِنِ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَعَلَيْهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ**[**يوسف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=12)**(67)**

**ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا عَبْدًا مَّمْلُوكًا لَّا يَقْدِرُ عَلَىٰ شَيْءٍ وَمَن رَّزَقْنَاهُ مِنَّا رِزْقًا حَسَنًا فَهُوَ يُنفِقُ مِنْهُ سِرًّا وَجَهْرًا هَلْ يَسْتَوُونَ الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ**[**النحل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=16)**(75)**

**فَلَمَّا سَمِعَتْ بِمَكْرِهِنَّ أَرْسَلَتْ إِلَيْهِنَّ وَأَعْتَدَتْ لَهُنَّ مُتَّكَأً وَآتَتْ كُلَّ وَاحِدَةٍ مِّنْهُنَّ سِكِّينًا وَقَالَتِ اخْرُجْ عَلَيْهِنَّ فَلَمَّا رَأَيْنَهُ أَكْبَرْنَهُ وَقَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ وَقُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا هَٰذَا بَشَرًا إِنْ هَٰذَا إِلَّا مَلَكٌ كَرِيمٌ**[**يوسف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=12)**(31)**

**قِيلَ لَهَا ادْخُلِي الصَّرْحَ فَلَمَّا رَأَتْهُ حَسِبَتْهُ لُجَّةً وَكَشَفَتْ عَن سَاقَيْهَا قَالَ إِنَّهُ صَرْحٌ مُّمَرَّدٌ مِّن قَوَارِيرَ قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِرَبِّ الْعَالَمِينَ**[**النمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=27)**(44)**

**قُلْ مَن رَّبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ قُلِ اللَّهُ قُلْ أَفَاتَّخَذْتُم مِّن دُونِهِ أَوْلِيَاءَ لَا يَمْلِكُونَ لِأَنفُسِهِمْ نَفْعًا وَلَا ضَرًّا قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَمْ هَلْ تَسْتَوِي الظُّلُمَاتُ وَالنُّورُ أَمْ جَعَلُوا لِلَّهِ شُرَكَاءَ خَلَقُوا كَخَلْقِهِ فَتَشَابَهَ الْخَلْقُ عَلَيْهِمْ قُلِ اللَّهُ خَالِقُ كُلِّ شَيْءٍ وَهُوَ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ**[**الرعد**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=13)**(16)**

**ثُمَّ أَنزَلَ عَلَيْكُم مِّن بَعْدِ الْغَمِّ أَمَنَةً نُّعَاسًا يَغْشَىٰ طَائِفَةً مِّنكُمْ وَطَائِفَةٌ قَدْ أَهَمَّتْهُمْ أَنفُسُهُمْ يَظُنُّونَ بِاللَّهِ غَيْرَ الْحَقِّ ظَنَّ الْجَاهِلِيَّةِ يَقُولُونَ هَل لَّنَا مِنَ الْأَمْرِ مِن شَيْءٍ قُلْ إِنَّ الْأَمْرَ كُلَّهُ لِلَّهِ يُخْفُونَ فِي أَنفُسِهِم مَّا لَا يُبْدُونَ لَكَ يَقُولُونَ لَوْ كَانَ لَنَا مِنَ الْأَمْرِ شَيْءٌ مَّا قُتِلْنَا هَاهُنَا قُل لَّوْ كُنتُمْ فِي بُيُوتِكُمْ لَبَرَزَ الَّذِينَ كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقَتْلُ إِلَىٰ مَضَاجِعِهِمْ وَلِيَبْتَلِيَ اللَّهُ مَا فِي صُدُورِكُمْ وَلِيُمَحِّصَ مَا فِي قُلُوبِكُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(154)**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **الكلمة** | **مرات التكرار** |
| [**ربكما: الرحمن**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl01$LinkButton1','')) | ***31*** |
| [**ربك: هود**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl02$LinkButton1','')) | ***17*** |
| [**رب: الشعراء**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl03$LinkButton1','')) | ***16*** |
| [**ربك: الانعام**](javascript:__doPostBack('ctl00$ContentPlaceHolder1$rptAggregates$ctl04$LinkButton1','')) | ***16*** |

|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
|  |

**رَبِّ**

**رَبِّ مُوسَىٰ وَهَارُونَ**[**الأعراف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=7)**(122)**

**رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنَ الْمُلْكِ وَعَلَّمْتَنِي مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ فَاطِرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنتَ وَلِيِّي فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ تَوَفَّنِي مُسْلِمًا وَأَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ**[**يوسف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=12)**(101)**

**رَبِّ إِنَّهُنَّ أَضْلَلْنَ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ فَمَن تَبِعَنِي فَإِنَّهُ مِنِّي وَمَنْ عَصَانِي فَإِنَّكَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ**[**إبراهيم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=14)**(36)**

**رَبِّ اجْعَلْنِي مُقِيمَ الصَّلَاةِ وَمِن ذُرِّيَّتِي رَبَّنَا وَتَقَبَّلْ دُعَاءِ**[**إبراهيم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=14)**(40)**

**رَّبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا فَاعْبُدْهُ وَاصْطَبِرْ لِعِبَادَتِهِ هَلْ تَعْلَمُ لَهُ سَمِيًّا**[**مريم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=19)**(65)**

**رَبِّ فَلَا تَجْعَلْنِي فِي الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(94)**

**رَبِّ مُوسَىٰ وَهَارُونَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(48)**

**رَبِّ هَبْ لِي حُكْمًا وَأَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(83)**

**رَبِّ نَجِّنِي وَأَهْلِي مِمَّا يَعْمَلُونَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(169)**

**رَّبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا وَرَبُّ الْمَشَارِقِ**[**الصافات**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=37)**(5)**

**رَبِّ هَبْ لِي مِنَ الصَّالِحِينَ**[**الصافات**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=37)**(100)**

**رَبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا الْعَزِيزُ الْغَفَّارُ**[**ص**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=38)**(66)**

**رَبِّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا إِن كُنتُم مُّوقِنِينَ**[**الدخان**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=44)**(7)**

**رَبُّ الْمَشْرِقَيْنِ وَرَبُّ الْمَغْرِبَيْنِ**[**الرحمن**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=55)**(17)**

**رَّبِّ اغْفِرْ لِي وَلِوَالِدَيَّ وَلِمَن دَخَلَ بَيْتِيَ مُؤْمِنًا وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ وَلَا تَزِدِ الظَّالِمِينَ إِلَّا تَبَارًا**[**نوح**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=71)**(28)**

**رَّبُّ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ لَا إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ فَاتَّخِذْهُ وَكِيلًا**[**المزمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=73)**(9)**

**رَّبِّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا الرَّحْمَٰنِ لَا يَمْلِكُونَ مِنْهُ خِطَابًا**[**النبأ**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=78)**(37)**

**قَالَ رَبِّ أَنَّىٰ يَكُونُ لِي غُلَامٌ وَقَدْ بَلَغَنِيَ الْكِبَرُ وَامْرَأَتِي عَاقِرٌ قَالَ كَذَٰلِكَ اللَّهُ يَفْعَلُ مَا يَشَاءُ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(40)**

**قَالَ رَبِّ اجْعَل لِّي آيَةً قَالَ آيَتُكَ أَلَّا تُكَلِّمَ النَّاسَ ثَلَاثَةَ أَيَّامٍ إِلَّا رَمْزًا وَاذْكُر رَّبَّكَ كَثِيرًا وَسَبِّحْ بِالْعَشِيِّ وَالْإِبْكَارِ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(41)**

**قَالَتْ رَبِّ أَنَّىٰ يَكُونُ لِي وَلَدٌ وَلَمْ يَمْسَسْنِي بَشَرٌ قَالَ كَذَٰلِكِ اللَّهُ يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ إِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(47)**

**قَالَ رَبِّ إِنِّي لَا أَمْلِكُ إِلَّا نَفْسِي وَأَخِي فَافْرُقْ بَيْنَنَا وَبَيْنَ الْقَوْمِ الْفَاسِقِينَ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(25)**

**قَالَ رَبِّ اغْفِرْ لِي وَلِأَخِي وَأَدْخِلْنَا فِي رَحْمَتِكَ وَأَنتَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ**[**الأعراف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=7)**(151)**

**قَالَ رَبِّ اغْفِرْ لِي وَلِأَخِي وَأَدْخِلْنَا فِي رَحْمَتِكَ وَأَنتَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ**[**الأعراف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=7)**(151)**

**قَالَ رَبِّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ أَنْ أَسْأَلَكَ مَا لَيْسَ لِي بِهِ عِلْمٌ وَإِلَّا تَغْفِرْ لِي وَتَرْحَمْنِي أَكُن مِّنَ الْخَاسِرِينَ**[**هود**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=11)**(47)**

**قَالَ رَبِّ السِّجْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ وَإِلَّا تَصْرِفْ عَنِّي كَيْدَهُنَّ أَصْبُ إِلَيْهِنَّ وَأَكُن مِّنَ الْجَاهِلِينَ**[**يوسف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=12)**(33)**

**قَالَ رَبِّ فَأَنظِرْنِي إِلَىٰ يَوْمِ يُبْعَثُونَ**[**الحجر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=15)**(36)**

**قَالَ رَبِّ بِمَا أَغْوَيْتَنِي لَأُزَيِّنَنَّ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَلَأُغْوِيَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ**[**الحجر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=15)**(39)**

**وَقُل رَّبِّ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَل لِّي مِن لَّدُنكَ سُلْطَانًا نَّصِيرًا**[**الإسراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=17)**(80)**

**قَالَ رَبِّ إِنِّي وَهَنَ الْعَظْمُ مِنِّي وَاشْتَعَلَ الرَّأْسُ شَيْبًا وَلَمْ أَكُن بِدُعَائِكَ رَبِّ شَقِيًّا**[**مريم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=19)**(4)**

**قَالَ رَبِّ أَنَّىٰ يَكُونُ لِي غُلَامٌ وَكَانَتِ امْرَأَتِي عَاقِرًا وَقَدْ بَلَغْتُ مِنَ الْكِبَرِ عِتِيًّا**[**مريم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=19)**(8)**

**قَالَ رَبِّ اجْعَل لِّي آيَةً قَالَ آيَتُكَ أَلَّا تُكَلِّمَ النَّاسَ ثَلَاثَ لَيَالٍ سَوِيًّا**[**مريم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=19)**(10)**

**قَالَ رَبِّ لِمَ حَشَرْتَنِي أَعْمَىٰ وَقَدْ كُنتُ بَصِيرًا**[**طه**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=20)**(125)**

**قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي**[**طه**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=20)**(25)**

**قَالَ رَبِّ احْكُم بِالْحَقِّ وَرَبُّنَا الرَّحْمَٰنُ الْمُسْتَعَانُ عَلَىٰ مَا تَصِفُونَ**[**الأنبياء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=21)**(112)**

**قَالَ رَبِّ انصُرْنِي بِمَا كَذَّبُونِ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(26)**

**وَقُل رَّبِّ أَنزِلْنِي مُنزَلًا مُّبَارَكًا وَأَنتَ خَيْرُ الْمُنزِلِينَ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(29)**

**قَالَ رَبِّ انصُرْنِي بِمَا كَذَّبُونِ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(39)**

**قُل رَّبِّ إِمَّا تُرِيَنِّي مَا يُوعَدُونَ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(93)**

**وَقُل رَّبِّ أَعُوذُ بِكَ مِنْ هَمَزَاتِ الشَّيَاطِينِ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(97)**

**وَقُل رَّبِّ اغْفِرْ وَارْحَمْ وَأَنتَ خَيْرُ الرَّاحِمِينَ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(118)**

**قَالَ رَبِّ إِنِّي أَخَافُ أَن يُكَذِّبُونِ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(12)**

**قَالَ رَبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا إِن كُنتُم مُّوقِنِينَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(24)**

**قَالَ رَبُّ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَمَا بَيْنَهُمَا إِن كُنتُمْ تَعْقِلُونَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(28)**

**قَالَ رَبِّ إِنَّ قَوْمِي كَذَّبُونِ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(117)**

**قَالَ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي فَاغْفِرْ لِي فَغَفَرَ لَهُ إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ**[**القصص**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=28)**(16)**

**قَالَ رَبِّ بِمَا أَنْعَمْتَ عَلَيَّ فَلَنْ أَكُونَ ظَهِيرًا لِّلْمُجْرِمِينَ**[**القصص**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=28)**(17)**

**قَالَ رَبِّ إِنِّي قَتَلْتُ مِنْهُمْ نَفْسًا فَأَخَافُ أَن يَقْتُلُونِ**[**القصص**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=28)**(33)**

**قَالَ رَبِّ انصُرْنِي عَلَى الْقَوْمِ الْمُفْسِدِينَ**[**العنكبوت**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=29)**(30)**

**قَالَ رَبِّ اغْفِرْ لِي وَهَبْ لِي مُلْكًا لَّا يَنبَغِي لِأَحَدٍ مِّن بَعْدِي إِنَّكَ أَنتَ الْوَهَّابُ**[**ص**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=38)**(35)**

**قَالَ رَبِّ فَأَنظِرْنِي إِلَىٰ يَوْمِ يُبْعَثُونَ**[**ص**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=38)**(79)**

**سُبْحَانَ رَبِّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبِّ الْعَرْشِ عَمَّا يَصِفُونَ**[**الزخرف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=43)**(82)**

**قَالَ رَبِّ إِنِّي دَعَوْتُ قَوْمِي لَيْلًا وَنَهَارًا**[**نوح**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=71)**(5)**

**فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَٰذَا الْبَيْتِ**[**قريش**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=106)**(3)**

**الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الفاتحة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=1)**(2)**

**قُلْ مَن رَّبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ قُلِ اللَّهُ قُلْ أَفَاتَّخَذْتُم مِّن دُونِهِ أَوْلِيَاءَ لَا يَمْلِكُونَ لِأَنفُسِهِمْ نَفْعًا وَلَا ضَرًّا قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَمْ هَلْ تَسْتَوِي الظُّلُمَاتُ وَالنُّورُ أَمْ جَعَلُوا لِلَّهِ شُرَكَاءَ خَلَقُوا كَخَلْقِهِ فَتَشَابَهَ الْخَلْقُ عَلَيْهِمْ قُلِ اللَّهُ خَالِقُ كُلِّ شَيْءٍ وَهُوَ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ**[**الرعد**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=13)**(16)**

**قُلْ مَن رَّبُّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَرَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(86)**

**وَأَعُوذُ بِكَ رَبِّ أَن يَحْضُرُونِ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(98)**

**وَإِنَّهُ لَتَنزِيلُ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(192)**

**سُبْحَانَ رَبِّكَ رَبِّ الْعِزَّةِ عَمَّا يَصِفُونَ**[**الصافات**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=37)**(180)**

**وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الصافات**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=37)**(182)**

**وَقِيلِهِ يَا رَبِّ إِنَّ هَٰؤُلَاءِ قَوْمٌ لَّا يُؤْمِنُونَ**[**الزخرف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=43)**(88)**

**فَلِلَّهِ الْحَمْدُ رَبِّ السَّمَاوَاتِ وَرَبِّ الْأَرْضِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الجاثية**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=45)**(36)**

**وَأَنَّهُ هُوَ رَبُّ الشِّعْرَىٰ**[**النجم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=53)**(49)**

**تَنزِيلٌ مِّن رَّبِّ الْعَالَمِينَ**[**الواقعة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=56)**(80)**

**تَنزِيلٌ مِّن رَّبِّ الْعَالَمِينَ**[**الحاقة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=69)**(43)**

**قَالَ نُوحٌ رَّبِّ إِنَّهُمْ عَصَوْنِي وَاتَّبَعُوا مَن لَّمْ يَزِدْهُ مَالُهُ وَوَلَدُهُ إِلَّا خَسَارًا**[**نوح**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=71)**(21)**

**وَقَالَ نُوحٌ رَّبِّ لَا تَذَرْ عَلَى الْأَرْضِ مِنَ الْكَافِرِينَ دَيَّارًا**[**نوح**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=71)**(26)**

**وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ اجْعَلْ هَٰذَا بَلَدًا آمِنًا وَارْزُقْ أَهْلَهُ مِنَ الثَّمَرَاتِ مَنْ آمَنَ مِنْهُم بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ قَالَ وَمَن كَفَرَ فَأُمَتِّعُهُ قَلِيلًا ثُمَّ أَضْطَرُّهُ إِلَىٰ عَذَابِ النَّارِ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(126)**

**وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ أَرِنِي كَيْفَ تُحْيِي الْمَوْتَىٰ قَالَ أَوَلَمْ تُؤْمِن قَالَ بَلَىٰ وَلَٰكِن لِّيَطْمَئِنَّ قَلْبِي قَالَ فَخُذْ أَرْبَعَةً مِّنَ الطَّيْرِ فَصُرْهُنَّ إِلَيْكَ ثُمَّ اجْعَلْ عَلَىٰ كُلِّ جَبَلٍ مِّنْهُنَّ جُزْءًا ثُمَّ ادْعُهُنَّ يَأْتِينَكَ سَعْيًا وَاعْلَمْ أَنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(260)**

**فَلَمَّا وَضَعَتْهَا قَالَتْ رَبِّ إِنِّي وَضَعْتُهَا أُنثَىٰ وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا وَضَعَتْ وَلَيْسَ الذَّكَرُ كَالْأُنثَىٰ وَإِنِّي سَمَّيْتُهَا مَرْيَمَ وَإِنِّي أُعِيذُهَا بِكَ وَذُرِّيَّتَهَا مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(36)**

**وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ اجْعَلْ هَٰذَا الْبَلَدَ آمِنًا وَاجْنُبْنِي وَبَنِيَّ أَن نَّعْبُدَ الْأَصْنَامَ**[**إبراهيم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=14)**(35)**

**قَالَ بَل رَّبُّكُمْ رَبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ الَّذِي فَطَرَهُنَّ وَأَنَا عَلَىٰ ذَٰلِكُم مِّنَ الشَّاهِدِينَ**[**الأنبياء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=21)**(56)**

**وَقَالَ الرَّسُولُ يَا رَبِّ إِنَّ قَوْمِي اتَّخَذُوا هَٰذَا الْقُرْآنَ مَهْجُورًا**[**الفرقان**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=25)**(30)**

**قَالَ فِرْعَوْنُ وَمَا رَبُّ الْعَالَمِينَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(23)**

**سَلَامٌ قَوْلًا مِّن رَّبٍّ رَّحِيمٍ**[**يس**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=36)**(58)**

**إِذْ قَالَتِ امْرَأَتُ عِمْرَانَ رَبِّ إِنِّي نَذَرْتُ لَكَ مَا فِي بَطْنِي مُحَرَّرًا فَتَقَبَّلْ مِنِّي إِنَّكَ أَنتَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(35)**

**وَنَادَىٰ نُوحٌ رَّبَّهُ فَقَالَ رَبِّ إِنَّ ابْنِي مِنْ أَهْلِي وَإِنَّ وَعْدَكَ الْحَقُّ وَأَنتَ أَحْكَمُ الْحَاكِمِينَ**[**هود**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=11)**(45)**

**وَزَكَرِيَّا إِذْ نَادَىٰ رَبَّهُ رَبِّ لَا تَذَرْنِي فَرْدًا وَأَنتَ خَيْرُ الْوَارِثِينَ**[**الأنبياء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=21)**(89)**

**فَإِنَّهُمْ عَدُوٌّ لِّي إِلَّا رَبَّ الْعَالَمِينَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(77)**

**إِنَّمَا أُمِرْتُ أَنْ أَعْبُدَ رَبَّ هَٰذِهِ الْبَلْدَةِ الَّذِي حَرَّمَهَا وَلَهُ كُلُّ شَيْءٍ وَأُمِرْتُ أَنْ أَكُونَ مِنَ الْمُسْلِمِينَ**[**النمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=27)**(91)**

**هُنَالِكَ دَعَا زَكَرِيَّا رَبَّهُ قَالَ رَبِّ هَبْ لِي مِن لَّدُنكَ ذُرِّيَّةً طَيِّبَةً إِنَّكَ سَمِيعُ الدُّعَاءِ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(38)**

**فَأْتِيَا فِرْعَوْنَ فَقُولَا إِنَّا رَسُولُ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(16)**

**فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ**[**النمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=27)**(19)**

**اللَّهُ لَا إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ**[**النمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=27)**(26)**

**فَخَرَجَ مِنْهَا خَائِفًا يَتَرَقَّبُ قَالَ رَبِّ نَجِّنِي مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ**[**القصص**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=28)**(21)**

**قُلْ أَغَيْرَ اللَّهِ أَبْغِي رَبًّا وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُم مَّرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(164)**

**يَرِثُنِي وَيَرِثُ مِنْ آلِ يَعْقُوبَ وَاجْعَلْهُ رَبِّ رَضِيًّا**[**مريم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=19)**(6)**

**حَتَّىٰ إِذَا جَاءَ أَحَدَهُمُ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ ارْجِعُونِ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(99)**

**تَنزِيلُ الْكِتَابِ لَا رَيْبَ فِيهِ مِن رَّبِّ الْعَالَمِينَ**[**السجدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=32)**(2)**

**وَمَا تَشَاءُونَ إِلَّا أَن يَشَاءَ اللَّهُ رَبُّ الْعَالَمِينَ**[**التكوير**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=81)**(29)**

**فَقُطِعَ دَابِرُ الْقَوْمِ الَّذِينَ ظَلَمُوا وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(45)**

**قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(162)**

**وَقَالَ مُوسَىٰ يَا فِرْعَوْنُ إِنِّي رَسُولٌ مِّن رَّبِّ الْعَالَمِينَ**[**الأعراف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=7)**(104)**

**وَلَمَّا جَاءَ مُوسَىٰ لِمِيقَاتِنَا وَكَلَّمَهُ رَبُّهُ قَالَ رَبِّ أَرِنِي أَنظُرْ إِلَيْكَ قَالَ لَن تَرَانِي وَلَٰكِنِ انظُرْ إِلَى الْجَبَلِ فَإِنِ اسْتَقَرَّ مَكَانَهُ فَسَوْفَ تَرَانِي فَلَمَّا تَجَلَّىٰ رَبُّهُ لِلْجَبَلِ جَعَلَهُ دَكًّا وَخَرَّ مُوسَىٰ صَعِقًا فَلَمَّا أَفَاقَ قَالَ سُبْحَانَكَ تُبْتُ إِلَيْكَ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُؤْمِنِينَ**[**الأعراف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=7)**(143)**

**قَالَ لَقَدْ عَلِمْتَ مَا أَنزَلَ هَٰؤُلَاءِ إِلَّا رَبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ بَصَائِرَ وَإِنِّي لَأَظُنُّكَ يَا فِرْعَوْنُ مَثْبُورًا**[**الإسراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=17)**(102)**

**وَرَبَطْنَا عَلَىٰ قُلُوبِهِمْ إِذْ قَامُوا فَقَالُوا رَبُّنَا رَبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لَن نَّدْعُوَ مِن دُونِهِ إِلَٰهًا لَّقَدْ قُلْنَا إِذًا شَطَطًا**[**الكهف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=18)**(14)**

**قَالَ هُمْ أُولَاءِ عَلَىٰ أَثَرِي وَعَجِلْتُ إِلَيْكَ رَبِّ لِتَرْضَىٰ**[**طه**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=20)**(84)**

**فَسَقَىٰ لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّىٰ إِلَى الظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ**[**القصص**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=28)**(24)**

**فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ لَا إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْكَرِيمِ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(116)**

**قَالَ يَا قَوْمِ لَيْسَ بِي ضَلَالَةٌ وَلَٰكِنِّي رَسُولٌ مِّن رَّبِّ الْعَالَمِينَ**[**الأعراف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=7)**(61)**

**قَالَ يَا قَوْمِ لَيْسَ بِي سَفَاهَةٌ وَلَٰكِنِّي رَسُولٌ مِّن رَّبِّ الْعَالَمِينَ**[**الأعراف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=7)**(67)**

**لَوْ كَانَ فِيهِمَا آلِهَةٌ إِلَّا اللَّهُ لَفَسَدَتَا فَسُبْحَانَ اللَّهِ رَبِّ الْعَرْشِ عَمَّا يَصِفُونَ**[**الأنبياء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=21)**(22)**

**وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَىٰ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(109)**

**وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَىٰ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(127)**

**وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَىٰ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(145)**

**وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَىٰ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(164)**

**وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَىٰ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(180)**

**وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا لِّلَّذِينَ آمَنُوا امْرَأَتَ فِرْعَوْنَ إِذْ قَالَتْ رَبِّ ابْنِ لِي عِندَكَ بَيْتًا فِي الْجَنَّةِ وَنَجِّنِي مِن فِرْعَوْنَ وَعَمَلِهِ وَنَجِّنِي مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ**[**التحريم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=66)**(11)**

**وَاخْتَارَ مُوسَىٰ قَوْمَهُ سَبْعِينَ رَجُلًا لِّمِيقَاتِنَا فَلَمَّا أَخَذَتْهُمُ الرَّجْفَةُ قَالَ رَبِّ لَوْ شِئْتَ أَهْلَكْتَهُم مِّن قَبْلُ وَإِيَّايَ أَتُهْلِكُنَا بِمَا فَعَلَ السُّفَهَاءُ مِنَّا إِنْ هِيَ إِلَّا فِتْنَتُكَ تُضِلُّ بِهَا مَن تَشَاءُ وَتَهْدِي مَن تَشَاءُ أَنتَ وَلِيُّنَا فَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا وَأَنتَ خَيْرُ الْغَافِرِينَ**[**الأعراف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=7)**(155)**

**وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ بِآيَاتِنَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ وَمَلَئِهِ فَقَالَ إِنِّي رَسُولُ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الزخرف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=43)**(46)**

**وَأَنفِقُوا مِن مَّا رَزَقْنَاكُم مِّن قَبْلِ أَن يَأْتِيَ أَحَدَكُمُ الْمَوْتُ فَيَقُولَ رَبِّ لَوْلَا أَخَّرْتَنِي إِلَىٰ أَجَلٍ قَرِيبٍ فَأَصَّدَّقَ وَأَكُن مِّنَ الصَّالِحِينَ**[**المنافقون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=63)**(10)**

**فَإِن تَوَلَّوْا فَقُلْ حَسْبِيَ اللَّهُ لَا إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَهُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ**[**التوبة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=9)**(129)**

**دَعْوَاهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحِيَّتُهُمْ فِيهَا سَلَامٌ وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**يونس**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=10)**(10)**

**فَلَمَّا جَاءَهَا نُودِيَ أَن بُورِكَ مَن فِي النَّارِ وَمَنْ حَوْلَهَا وَسُبْحَانَ اللَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**النمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=27)**(8)**

**هُوَ الْحَيُّ لَا إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ فَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**غافر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=40)**(65)**

**قُلْ أَئِنَّكُمْ لَتَكْفُرُونَ بِالَّذِي خَلَقَ الْأَرْضَ فِي يَوْمَيْنِ وَتَجْعَلُونَ لَهُ أَندَادًا ذَٰلِكَ رَبُّ الْعَالَمِينَ**[**فصلت**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=41)**(9)**

**لَئِن بَسَطتَ إِلَيَّ يَدَكَ لِتَقْتُلَنِي مَا أَنَا بِبَاسِطٍ يَدِيَ إِلَيْكَ لِأَقْتُلَكَ إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ رَبَّ الْعَالَمِينَ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(28)**

**فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِن قَبْلِ أَن يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا**[**طه**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=20)**(114)**

**وَتَرَى الْمَلَائِكَةَ حَافِّينَ مِنْ حَوْلِ الْعَرْشِ يُسَبِّحُونَ بِحَمْدِ رَبِّهِمْ وَقُضِيَ بَيْنَهُم بِالْحَقِّ وَقِيلَ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الزمر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=39)**(75)**

**كَمَثَلِ الشَّيْطَانِ إِذْ قَالَ لِلْإِنسَانِ اكْفُرْ فَلَمَّا كَفَرَ قَالَ إِنِّي بَرِيءٌ مِّنكَ إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ رَبَّ الْعَالَمِينَ**[**الحشر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=59)**(16)**

**قِيلَ لَهَا ادْخُلِي الصَّرْحَ فَلَمَّا رَأَتْهُ حَسِبَتْهُ لُجَّةً وَكَشَفَتْ عَن سَاقَيْهَا قَالَ إِنَّهُ صَرْحٌ مُّمَرَّدٌ مِّن قَوَارِيرَ قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِرَبِّ الْعَالَمِينَ**[**النمل**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=27)**(44)**

**فَلَمَّا أَتَاهَا نُودِيَ مِن شَاطِئِ الْوَادِ الْأَيْمَنِ فِي الْبُقْعَةِ الْمُبَارَكَةِ مِنَ الشَّجَرَةِ أَن يَا مُوسَىٰ إِنِّي أَنَا اللَّهُ رَبُّ الْعَالَمِينَ**[**القصص**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=28)**(30)**

**اللَّهُ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ قَرَارًا وَالسَّمَاءَ بِنَاءً وَصَوَّرَكُمْ فَأَحْسَنَ صُوَرَكُمْ وَرَزَقَكُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ ذَٰلِكُمُ اللَّهُ رَبُّكُمْ فَتَبَارَكَ اللَّهُ رَبُّ الْعَالَمِينَ**[**غافر**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=40)**(64)**

**وَمَا كَانَ هَٰذَا الْقُرْآنُ أَن يُفْتَرَىٰ مِن دُونِ اللَّهِ وَلَٰكِن تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ الْكِتَابِ لَا رَيْبَ فِيهِ مِن رَّبِّ الْعَالَمِينَ**[**يونس**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=10)**(37)**

**وَوَصَّيْنَا الْإِنسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا حَمَلَتْهُ أُمُّهُ كُرْهًا وَوَضَعَتْهُ كُرْهًا وَحَمْلُهُ وَفِصَالُهُ ثَلَاثُونَ شَهْرًا حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ**[**الأحقاف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=46)**(15)**

**إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ يُغْشِي اللَّيْلَ النَّهَارَ يَطْلُبُهُ حَثِيثًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ وَالنُّجُومَ مُسَخَّرَاتٍ بِأَمْرِهِ أَلَا لَهُ الْخَلْقُ وَالْأَمْرُ تَبَارَكَ اللَّهُ رَبُّ الْعَالَمِينَ**[**الأعراف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=7)**(54)**

**أُولَٰئِكَ عَلَىٰ هُدًى مِّن رَّبِّهِمْ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(5)**

**أُولَٰئِكَ الَّذِينَ اشْتَرَوُا الضَّلَالَةَ بِالْهُدَىٰ فَمَا رَبِحَت تِّجَارَتُهُمْ وَمَا كَانُوا مُهْتَدِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(16)**

**يَا أَيُّهَا النَّاسُ اعْبُدُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ وَالَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(21)**

**إِنَّ اللَّهَ لَا يَسْتَحْيِي أَن يَضْرِبَ مَثَلًا مَّا بَعُوضَةً فَمَا فَوْقَهَا فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا فَيَعْلَمُونَ أَنَّهُ الْحَقُّ مِن رَّبِّهِمْ وَأَمَّا الَّذِينَ كَفَرُوا فَيَقُولُونَ مَاذَا أَرَادَ اللَّهُ بِهَٰذَا مَثَلًا يُضِلُّ بِهِ كَثِيرًا وَيَهْدِي بِهِ كَثِيرًا وَمَا يُضِلُّ بِهِ إِلَّا الْفَاسِقِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(26)**

**وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(30)**

**فَتَلَقَّىٰ آدَمُ مِن رَّبِّهِ كَلِمَاتٍ فَتَابَ عَلَيْهِ إِنَّهُ هُوَ التَّوَّابُ الرَّحِيمُ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(37)**

**الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُم مُّلَاقُو رَبِّهِمْ وَأَنَّهُمْ إِلَيْهِ رَاجِعُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(46)**

**وَإِذْ نَجَّيْنَاكُم مِّنْ آلِ فِرْعَوْنَ يَسُومُونَكُمْ سُوءَ الْعَذَابِ يُذَبِّحُونَ أَبْنَاءَكُمْ وَيَسْتَحْيُونَ نِسَاءَكُمْ وَفِي ذَٰلِكُم بَلَاءٌ مِّن رَّبِّكُمْ عَظِيمٌ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(49)**

**وَإِذْ وَاعَدْنَا مُوسَىٰ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً ثُمَّ اتَّخَذْتُمُ الْعِجْلَ مِن بَعْدِهِ وَأَنتُمْ ظَالِمُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(51)**

**وَإِذْ قُلْتُمْ يَا مُوسَىٰ لَن نَّصْبِرَ عَلَىٰ طَعَامٍ وَاحِدٍ فَادْعُ لَنَا رَبَّكَ يُخْرِجْ لَنَا مِمَّا تُنبِتُ الْأَرْضُ مِن بَقْلِهَا وَقِثَّائِهَا وَفُومِهَا وَعَدَسِهَا وَبَصَلِهَا قَالَ أَتَسْتَبْدِلُونَ الَّذِي هُوَ أَدْنَىٰ بِالَّذِي هُوَ خَيْرٌ اهْبِطُوا مِصْرًا فَإِنَّ لَكُم مَّا سَأَلْتُمْ وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الذِّلَّةُ وَالْمَسْكَنَةُ وَبَاءُوا بِغَضَبٍ مِّنَ اللَّهِ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ كَانُوا يَكْفُرُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَيَقْتُلُونَ النَّبِيِّينَ بِغَيْرِ الْحَقِّ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَوا وَّكَانُوا يَعْتَدُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(61)**

**إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ هَادُوا وَالنَّصَارَىٰ وَالصَّابِئِينَ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُمْ أَجْرُهُمْ عِندَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(62)**

**قَالُوا ادْعُ لَنَا رَبَّكَ يُبَيِّن لَّنَا مَا هِيَ قَالَ إِنَّهُ يَقُولُ إِنَّهَا بَقَرَةٌ لَّا فَارِضٌ وَلَا بِكْرٌ عَوَانٌ بَيْنَ ذَٰلِكَ فَافْعَلُوا مَا تُؤْمَرُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(68)**

**قَالُوا ادْعُ لَنَا رَبَّكَ يُبَيِّن لَّنَا مَا لَوْنُهَا قَالَ إِنَّهُ يَقُولُ إِنَّهَا بَقَرَةٌ صَفْرَاءُ فَاقِعٌ لَّوْنُهَا تَسُرُّ النَّاظِرِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(69)**

**قَالُوا ادْعُ لَنَا رَبَّكَ يُبَيِّن لَّنَا مَا هِيَ إِنَّ الْبَقَرَ تَشَابَهَ عَلَيْنَا وَإِنَّا إِن شَاءَ اللَّهُ لَمُهْتَدُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(70)**

**مَّا يَوَدُّ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ وَلَا الْمُشْرِكِينَ أَن يُنَزَّلَ عَلَيْكُم مِّنْ خَيْرٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَاللَّهُ يَخْتَصُّ بِرَحْمَتِهِ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(105)**

**بَلَىٰ مَنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ فَلَهُ أَجْرُهُ عِندَ رَبِّهِ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(112)**

**وَلِلَّهِ الْمَشْرِقُ وَالْمَغْرِبُ فَأَيْنَمَا تُوَلُّوا فَثَمَّ وَجْهُ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ وَاسِعٌ عَلِيمٌ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(115)**

**وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(124)**

**وَإِذْ يَرْفَعُ إِبْرَاهِيمُ الْقَوَاعِدَ مِنَ الْبَيْتِ وَإِسْمَاعِيلُ رَبَّنَا تَقَبَّلْ مِنَّا إِنَّكَ أَنتَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(127)**

**رَبَّنَا وَاجْعَلْنَا مُسْلِمَيْنِ لَكَ وَمِن ذُرِّيَّتِنَا أُمَّةً مُّسْلِمَةً لَّكَ وَأَرِنَا مَنَاسِكَنَا وَتُبْ عَلَيْنَا إِنَّكَ أَنتَ التَّوَّابُ الرَّحِيمُ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(128)**

**رَبَّنَا وَابْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(129)**

**إِذْ قَالَ لَهُ رَبُّهُ أَسْلِمْ قَالَ أَسْلَمْتُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(131)**

**قُولُوا آمَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ إِلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَمَا أُوتِيَ النَّبِيُّونَ مِن رَّبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(136)**

**قُلْ أَتُحَاجُّونَنَا فِي اللَّهِ وَهُوَ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ وَلَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُخْلِصُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(139)**

**قَدْ نَرَىٰ تَقَلُّبَ وَجْهِكَ فِي السَّمَاءِ فَلَنُوَلِّيَنَّكَ قِبْلَةً تَرْضَاهَا فَوَلِّ وَجْهَكَ شَطْرَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ وَحَيْثُ مَا كُنتُمْ فَوَلُّوا وُجُوهَكُمْ شَطْرَهُ وَإِنَّ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ لَيَعْلَمُونَ أَنَّهُ الْحَقُّ مِن رَّبِّهِمْ وَمَا اللَّهُ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(144)**

**الْحَقُّ مِن رَّبِّكَ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(**

**وَمِنْ حَيْثُ خَرَجْتَ فَوَلِّ وَجْهَكَ شَطْرَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ وَإِنَّهُ لَلْحَقُّ مِن رَّبِّكَ وَمَا اللَّهُ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(149)**

**أُولَٰئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَوَاتٌ مِّن رَّبِّهِمْ وَرَحْمَةٌ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُهْتَدُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(157)**

**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِصَاصُ فِي الْقَتْلَى الْحُرُّ بِالْحُرِّ وَالْعَبْدُ بِالْعَبْدِ وَالْأُنثَىٰ بِالْأُنثَىٰ فَمَنْ عُفِيَ لَهُ مِنْ أَخِيهِ شَيْءٌ فَاتِّبَاعٌ بِالْمَعْرُوفِ وَأَدَاءٌ إِلَيْهِ بِإِحْسَانٍ ذَٰلِكَ تَخْفِيفٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَرَحْمَةٌ فَمَنِ اعْتَدَىٰ بَعْدَ ذَٰلِكَ فَلَهُ عَذَابٌ أَلِيمٌ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(178)**

**لَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَن تَبْتَغُوا فَضْلًا مِّن رَّبِّكُمْ فَإِذَا أَفَضْتُم مِّنْ عَرَفَاتٍ فَاذْكُرُوا اللَّهَ عِندَ الْمَشْعَرِ الْحَرَامِ وَاذْكُرُوهُ كَمَا هَدَاكُمْ وَإِن كُنتُم مِّن قَبْلِهِ لَمِنَ الضَّالِّينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(198)**

**فَإِذَا قَضَيْتُم مَّنَاسِكَكُمْ فَاذْكُرُوا اللَّهَ كَذِكْرِكُمْ آبَاءَكُمْ أَوْ أَشَدَّ ذِكْرًا فَمِنَ النَّاسِ مَن يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا وَمَا لَهُ فِي الْآخِرَةِ مِنْ خَلَاقٍ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(200**

**وَمِنْهُم مَّن يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(201)**

**وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ آيَةَ مُلْكِهِ أَن يَأْتِيَكُمُ التَّابُوتُ فِيهِ سَكِينَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَبَقِيَّةٌ مِّمَّا تَرَكَ آلُ مُوسَىٰ وَآلُ هَارُونَ تَحْمِلُهُ الْمَلَائِكَةُ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَةً لَّكُمْ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(248)**

**وَلَمَّا بَرَزُوا لِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَالُوا رَبَّنَا أَفْرِغْ عَلَيْنَا صَبْرًا وَثَبِّتْ أَقْدَامَنَا وَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(250)**

**أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِي حَاجَّ إِبْرَاهِيمَ فِي رَبِّهِ أَنْ آتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ إِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّيَ الَّذِي يُحْيِي وَيُمِيتُ قَالَ أَنَا أُحْيِي وَأُمِيتُ قَالَ إِبْرَاهِيمُ فَإِنَّ اللَّهَ يَأْتِي بِالشَّمْسِ مِنَ الْمَشْرِقِ فَأْتِ بِهَا مِنَ الْمَغْرِبِ فَبُهِتَ الَّذِي كَفَرَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(258)**

**الَّذِينَ يُنفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ثُمَّ لَا يُتْبِعُونَ مَا أَنفَقُوا مَنًّا وَلَا أَذًى لَّهُمْ أَجْرُهُمْ عِندَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(262)**

**الَّذِينَ يُنفِقُونَ أَمْوَالَهُم بِاللَّيْلِ وَالنَّهَارِ سِرًّا وَعَلَانِيَةً فَلَهُمْ أَجْرُهُمْ عِندَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(274)**

**الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَن جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّهِ فَانتَهَىٰ فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(275)**

**إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِندَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(277)**

**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(278)**

**وَإِن كُنتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَانٌ مَّقْبُوضَةٌ فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُم بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي اؤْتُمِنَ أَمَانَتَهُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَن يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(283)**

**آمَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِن رَّبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّن رُّسُلِهِ وَقَالُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا غُفْرَانَكَ رَبَّنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(285)**

**آمَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِن رَّبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّن رُّسُلِهِ وَقَالُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا غُفْرَانَكَ رَبَّنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(285)**

**لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ**[**البقرة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=2)**(286)**

**رَبِّ مُوسَىٰ وَهَارُونَ**[**الأعراف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=7)**(122)**

**رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنَ الْمُلْكِ وَعَلَّمْتَنِي مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ فَاطِرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنتَ وَلِيِّي فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ تَوَفَّنِي مُسْلِمًا وَأَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ**[**يوسف**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=12)**(101)**

**رَبِّ إِنَّهُنَّ أَضْلَلْنَ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ فَمَن تَبِعَنِي فَإِنَّهُ مِنِّي وَمَنْ عَصَانِي فَإِنَّكَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ**[**إبراهيم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=14)**(36)**

**رَبِّ اجْعَلْنِي مُقِيمَ الصَّلَاةِ وَمِن ذُرِّيَّتِي رَبَّنَا وَتَقَبَّلْ دُعَاءِ**[**إبراهيم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=14)**(40)**

**رَّبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا فَاعْبُدْهُ وَاصْطَبِرْ لِعِبَادَتِهِ هَلْ تَعْلَمُ لَهُ سَمِيًّا**[**مريم**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=19)**(65)**

**رَبِّ فَلَا تَجْعَلْنِي فِي الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ**[**المؤمنون**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=23)**(94)**

**رَبِّ مُوسَىٰ وَهَارُونَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(48)**

**رَبِّ هَبْ لِي حُكْمًا وَأَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(83)**

**رَبِّ نَجِّنِي وَأَهْلِي مِمَّا يَعْمَلُونَ**[**الشعراء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=26)**(169)**

**رَّبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا وَرَبُّ الْمَشَارِقِ**[**الصافات**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=37)**(5)**

**إِنَّ اللَّهَ رَبِّي وَرَبُّكُمْ فَاعْبُدُوهُ هَٰذَا صِرَاطٌ مُّسْتَقِيمٌ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(51)**

**رَبَّنَا آمَنَّا بِمَا أَنزَلْتَ وَاتَّبَعْنَا الرَّسُولَ فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(53)**

**الْحَقُّ مِن رَّبِّكَ فَلَا تَكُن مِّنَ الْمُمْتَرِينَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(60)**

**قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَىٰ كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلَا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئًا وَلَا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضًا أَرْبَابًا مِّن دُونِ اللَّهِ فَإِن تَوَلَّوْا فَقُولُوا اشْهَدُوا بِأَنَّا مُسْلِمُونَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(64)**

**وَلَا تُؤْمِنُوا إِلَّا لِمَن تَبِعَ دِينَكُمْ قُلْ إِنَّ الْهُدَىٰ هُدَى اللَّهِ أَن يُؤْتَىٰ أَحَدٌ مِّثْلَ مَا أُوتِيتُمْ أَوْ يُحَاجُّوكُمْ عِندَ رَبِّكُمْ قُلْ إِنَّ الْفَضْلَ بِيَدِ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(73)**

**مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَن يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَادًا لِّي مِن دُونِ اللَّهِ وَلَٰكِن كُونُوا رَبَّانِيِّينَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ الْكِتَابَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(79)**

**وَلَا يَأْمُرَكُمْ أَن تَتَّخِذُوا الْمَلَائِكَةَ وَالنَّبِيِّينَ أَرْبَابًا أَيَأْمُرُكُم بِالْكُفْرِ بَعْدَ إِذْ أَنتُم مُّسْلِمُونَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(80)**

**قُلْ آمَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيُّونَ مِن رَّبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(84)**

**ضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الذِّلَّةُ أَيْنَ مَا ثُقِفُوا إِلَّا بِحَبْلٍ مِّنَ اللَّهِ وَحَبْلٍ مِّنَ النَّاسِ وَبَاءُوا بِغَضَبٍ مِّنَ اللَّهِ وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الْمَسْكَنَةُ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ كَانُوا يَكْفُرُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَيَقْتُلُونَ الْأَنبِيَاءَ بِغَيْرِ حَقٍّ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَوا وَّكَانُوا يَعْتَدُونَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(112)**

**إِذْ تَقُولُ لِلْمُؤْمِنِينَ أَلَن يَكْفِيَكُمْ أَن يُمِدَّكُمْ رَبُّكُم بِثَلَاثَةِ آلَافٍ مِّنَ الْمَلَائِكَةِ مُنزَلِينَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(124)**

**بَلَىٰ إِن تَصْبِرُوا وَتَتَّقُوا وَيَأْتُوكُم مِّن فَوْرِهِمْ هَٰذَا يُمْدِدْكُمْ رَبُّكُم بِخَمْسَةِ آلَافٍ مِّنَ الْمَلَائِكَةِ مُسَوِّمِينَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(125)**

**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُّضَاعَفَةً وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(130)**

**وَسَارِعُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(133)**

**أُولَٰئِكَ جَزَاؤُهُم مَّغْفِرَةٌ مِّن رَّبِّهِمْ وَجَنَّاتٌ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(136)**

**وَكَأَيِّن مِّن نَّبِيٍّ قَاتَلَ مَعَهُ رِبِّيُّونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُوا لِمَا أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَمَا ضَعُفُوا وَمَا اسْتَكَانُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(146)**

**وَمَا كَانَ قَوْلَهُمْ إِلَّا أَن قَالُوا رَبَّنَا اغْفِرْ لَنَا ذُنُوبَنَا وَإِسْرَافَنَا فِي أَمْرِنَا وَثَبِّتْ أَقْدَامَنَا وَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(147)**

**وَلَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ قُتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَمْوَاتًا بَلْ أَحْيَاءٌ عِندَ رَبِّهِمْ يُرْزَقُونَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(169)**

**الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَٰذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(191)**

**رَبَّنَا إِنَّكَ مَن تُدْخِلِ النَّارَ فَقَدْ أَخْزَيْتَهُ وَمَا لِلظَّالِمِينَ مِنْ أَنصَارٍ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(192)**

**رَّبَّنَا إِنَّنَا سَمِعْنَا مُنَادِيًا يُنَادِي لِلْإِيمَانِ أَنْ آمِنُوا بِرَبِّكُمْ فَآمَنَّا رَبَّنَا فَاغْفِرْ لَنَا ذُنُوبَنَا وَكَفِّرْ عَنَّا سَيِّئَاتِنَا وَتَوَفَّنَا مَعَ الْأَبْرَارِ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(193)**

**رَبَّنَا وَآتِنَا مَا وَعَدتَّنَا عَلَىٰ رُسُلِكَ وَلَا تُخْزِنَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّكَ لَا تُخْلِفُ الْمِيعَادَ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(194)**

**فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِّنكُم مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ بَعْضُكُم مِّن بَعْضٍ فَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَأُخْرِجُوا مِن دِيَارِهِمْ وَأُوذُوا فِي سَبِيلِي وَقَاتَلُوا وَقُتِلُوا لَأُكَفِّرَنَّ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَأُدْخِلَنَّهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ ثَوَابًا مِّنْ عِندِ اللَّهِ وَاللَّهُ عِندَهُ حُسْنُ الثَّوَابِ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(195)**

**لَٰكِنِ الَّذِينَ اتَّقَوْا رَبَّهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا نُزُلًا مِّنْ عِندِ اللَّهِ وَمَا عِندَ اللَّهِ خَيْرٌ لِّلْأَبْرَارِ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(198)**

**وَإِنَّ مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ لَمَن يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْكُمْ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْهِمْ خَاشِعِينَ لِلَّهِ لَا يَشْتَرُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ ثَمَنًا قَلِيلًا أُولَٰئِكَ لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِندَ رَبِّهِمْ إِنَّ اللَّهَ سَرِيعُ الْحِسَابِ**[**آل عمران**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=3)**(199)**

**يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُم مِّن نَّفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا**[**النساء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=4)**(1)**

**فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا**[**النساء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=4)**(65)**

**يَا أَيُّهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَكُمُ الرَّسُولُ بِالْحَقِّ مِن رَّبِّكُمْ فَآمِنُوا خَيْرًا لَّكُمْ وَإِن تَكْفُرُوا فَإِنَّ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا**[**النساء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=4)**(170)**

**يَا أَيُّهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَكُم بُرْهَانٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَأَنزَلْنَا إِلَيْكُمْ نُورًا مُّبِينًا**[**النساء**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=4)**(174)**

**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِّينَ الْبَيْتَ الْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(2)**

**قَالُوا يَا مُوسَىٰ إِنَّا لَن نَّدْخُلَهَا أَبَدًا مَّا دَامُوا فِيهَا فَاذْهَبْ أَنتَ وَرَبُّكَ فَقَاتِلَا إِنَّا هَاهُنَا قَاعِدُونَ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(24)**

**وْلَا يَنْهَاهُمُ الرَّبَّانِيُّونَ وَالْأَحْبَارُ عَن قَوْلِهِمُ الْإِثْمَ وَأَكْلِهِمُ السُّحْتَ لَبِئْسَ مَا كَانُوا يَصْنَعُونَ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(63)**

**وَقَالَتِ الْيَهُودُ يَدُ اللَّهِ مَغْلُولَةٌ غُلَّتْ أَيْدِيهِمْ وَلُعِنُوا بِمَا قَالُوا بَلْ يَدَاهُ مَبْسُوطَتَانِ يُنفِقُ كَيْفَ يَشَاءُ وَلَيَزِيدَنَّ كَثِيرًا مِّنْهُم مَّا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِن رَّبِّكَ طُغْيَانًا وَكُفْرًا وَأَلْقَيْنَا بَيْنَهُمُ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ إِلَىٰ يَوْمِ الْقِيَامَةِ كُلَّمَا أَوْقَدُوا نَارًا لِّلْحَرْبِ أَطْفَأَهَا اللَّهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(64)  -**

**وَلَوْ أَنَّهُمْ أَقَامُوا التَّوْرَاةَ وَالْإِنجِيلَ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْهِم مِّن رَّبِّهِمْ لَأَكَلُوا مِن فَوْقِهِمْ وَمِن تَحْتِ أَرْجُلِهِم مِّنْهُمْ أُمَّةٌ مُّقْتَصِدَةٌ وَكَثِيرٌ مِّنْهُمْ سَاءَ مَا يَعْمَلُونَ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(66)**

**يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِن رَّبِّكَ وَإِن لَّمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(67)**

**قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ لَسْتُمْ عَلَىٰ شَيْءٍ حَتَّىٰ تُقِيمُوا التَّوْرَاةَ وَالْإِنجِيلَ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْكُم مِّن رَّبِّكُمْ وَلَيَزِيدَنَّ كَثِيرًا مِّنْهُم مَّا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِن رَّبِّكَ طُغْيَانًا وَكُفْرًا فَلَا تَأْسَ عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(68)**

**لَقَدْ كَفَرَ الَّذِينَ قَالُوا إِنَّ اللَّهَ هُوَ الْمَسِيحُ ابْنُ مَرْيَمَ وَقَالَ الْمَسِيحُ يَا بَنِي إِسْرَائِيلَ اعْبُدُوا اللَّهَ رَبِّي وَرَبَّكُمْ إِنَّهُ مَن يُشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ وَمَأْوَاهُ النَّارُ وَمَا لِلظَّالِمِينَ مِنْ أَنصَارٍ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(72)**

**وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَىٰ أَعْيُنَهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(83)**

**وَمَا لَنَا لَا نُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَمَا جَاءَنَا مِنَ الْحَقِّ وَنَطْمَعُ أَن يُدْخِلَنَا رَبُّنَا مَعَ الْقَوْمِ الصَّالِحِينَ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(84)**

**إِذْ قَالَ الْحَوَارِيُّونَ يَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ هَلْ يَسْتَطِيعُ رَبُّكَ أَن يُنَزِّلَ عَلَيْنَا مَائِدَةً مِّنَ السَّمَاءِ قَالَ اتَّقُوا اللَّهَ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(112)**

**قَالَ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ اللَّهُمَّ رَبَّنَا أَنزِلْ عَلَيْنَا مَائِدَةً مِّنَ السَّمَاءِ تَكُونُ لَنَا عِيدًا لِّأَوَّلِنَا وَآخِرِنَا وَآيَةً مِّنكَ وَارْزُقْنَا وَأَنتَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(114)**

**مَا قُلْتُ لَهُمْ إِلَّا مَا أَمَرْتَنِي بِهِ أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ رَبِّي وَرَبَّكُمْ وَكُنتُ عَلَيْهِمْ شَهِيدًا مَّا دُمْتُ فِيهِمْ فَلَمَّا تَوَفَّيْتَنِي كُنتَ أَنتَ الرَّقِيبَ عَلَيْهِمْ وَأَنتَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ**[**المائدة**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=5)**(117)**

**الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَجَعَلَ الظُّلُمَاتِ وَالنُّورَ ثُمَّ الَّذِينَ كَفَرُوا بِرَبِّهِمْ يَعْدِلُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(1)**

**وَمَا تَأْتِيهِم مِّنْ آيَةٍ مِّنْ آيَاتِ رَبِّهِمْ إِلَّا كَانُوا عَنْهَا مُعْرِضِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(4)**

**قُلْ إِنِّي أَخَافُ إِنْ عَصَيْتُ رَبِّي عَذَابَ يَوْمٍ عَظِيمٍ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(15)**

**وَلَوْ تَرَىٰ إِذْ وُقِفُوا عَلَى النَّارِ فَقَالُوا يَا لَيْتَنَا نُرَدُّ وَلَا نُكَذِّبَ بِآيَاتِ رَبِّنَا وَنَكُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(27)**

**وَلَوْ تَرَىٰ إِذْ وُقِفُوا عَلَىٰ رَبِّهِمْ قَالَ أَلَيْسَ هَٰذَا بِالْحَقِّ قَالُوا بَلَىٰ وَرَبِّنَا قَالَ فَذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنتُمْ تَكْفُرُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(30)**

**وَقَالُوا لَوْلَا نُزِّلَ عَلَيْهِ آيَةٌ مِّن رَّبِّهِ قُلْ إِنَّ اللَّهَ قَادِرٌ عَلَىٰ أَن يُنَزِّلَ آيَةً وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(37)**

**وَمَا مِن دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَمٌ أَمْثَالُكُم مَّا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِن شَيْءٍ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(38)**

**وَأَنذِرْ بِهِ الَّذِينَ يَخَافُونَ أَن يُحْشَرُوا إِلَىٰ رَبِّهِمْ لَيْسَ لَهُم مِّن دُونِهِ وَلِيٌّ وَلَا شَفِيعٌ لَّعَلَّهُمْ يَتَّقُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(51)**

**وَلَا تَطْرُدِ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُم بِالْغَدَاةِ وَالْعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُ مَا عَلَيْكَ مِنْ حِسَابِهِم مِّن شَيْءٍ وَمَا مِنْ حِسَابِكَ عَلَيْهِم مِّن شَيْءٍ فَتَطْرُدَهُمْ فَتَكُونَ مِنَ الظَّالِمِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(52)**

**وَإِذَا جَاءَكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِنَا فَقُلْ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ كَتَبَ رَبُّكُمْ عَلَىٰ نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ أَنَّهُ مَنْ عَمِلَ مِنكُمْ سُوءًا بِجَهَالَةٍ ثُمَّ تَابَ مِن بَعْدِهِ وَأَصْلَحَ فَأَنَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(54)**

**قُلْ إِنِّي عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَكَذَّبْتُم بِهِ مَا عِندِي مَا تَسْتَعْجِلُونَ بِهِ إِنِ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ يَقُصُّ الْحَقَّ وَهُوَ خَيْرُ الْفَاصِلِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(57)**

**قُلِ اللَّهُ يُنَجِّيكُم مِّنْهَا وَمِن كُلِّ كَرْبٍ ثُمَّ أَنتُمْ تُشْرِكُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(64)**

**قُلْ أَنَدْعُو مِن دُونِ اللَّهِ مَا لَا يَنفَعُنَا وَلَا يَضُرُّنَا وَنُرَدُّ عَلَىٰ أَعْقَابِنَا بَعْدَ إِذْ هَدَانَا اللَّهُ كَالَّذِي اسْتَهْوَتْهُ الشَّيَاطِينُ فِي الْأَرْضِ حَيْرَانَ لَهُ أَصْحَابٌ يَدْعُونَهُ إِلَى الْهُدَى ائْتِنَا قُلْ إِنَّ هُدَى اللَّهِ هُوَ الْهُدَىٰ وَأُمِرْنَا لِنُسْلِمَ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(71)**

**فَلَمَّا جَنَّ عَلَيْهِ اللَّيْلُ رَأَىٰ كَوْكَبًا قَالَ هَٰذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَا أُحِبُّ الْآفِلِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(76)**

**فَلَمَّا رَأَى الْقَمَرَ بَازِغًا قَالَ هَٰذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَئِن لَّمْ يَهْدِنِي رَبِّي لَأَكُونَنَّ مِنَ الْقَوْمِ الضَّالِّينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(77)**

**فَلَمَّا رَأَى الشَّمْسَ بَازِغَةً قَالَ هَٰذَا رَبِّي هَٰذَا أَكْبَرُ فَلَمَّا أَفَلَتْ قَالَ يَا قَوْمِ إِنِّي بَرِيءٌ مِّمَّا تُشْرِكُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(78)**

**وَحَاجَّهُ قَوْمُهُ قَالَ أَتُحَاجُّونِّي فِي اللَّهِ وَقَدْ هَدَانِ وَلَا أَخَافُ مَا تُشْرِكُونَ بِهِ إِلَّا أَن يَشَاءَ رَبِّي شَيْئًا وَسِعَ رَبِّي كُلَّ شَيْءٍ عِلْمًا أَفَلَا تَتَذَكَّرُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(80)**

**وَتِلْكَ حُجَّتُنَا آتَيْنَاهَا إِبْرَاهِيمَ عَلَىٰ قَوْمِهِ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَّن نَّشَاءُ إِنَّ رَبَّكَ حَكِيمٌ عَلِيمٌ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(83)**

**ذَٰلِكُمُ اللَّهُ رَبُّكُمْ لَا إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ خَالِقُ كُلِّ شَيْءٍ فَاعْبُدُوهُ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(102)**

**قَدْ جَاءَكُم بَصَائِرُ مِن رَّبِّكُمْ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا وَمَا أَنَا عَلَيْكُم بِحَفِيظٍ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(104)**

**اتَّبِعْ مَا أُوحِيَ إِلَيْكَ مِن رَّبِّكَ لَا إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(106)**

**وَلَا تَسُبُّوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِ اللَّهِ فَيَسُبُّوا اللَّهَ عَدْوًا بِغَيْرِ عِلْمٍ كَذَٰلِكَ زَيَّنَّا لِكُلِّ أُمَّةٍ عَمَلَهُمْ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّهِم مَّرْجِعُهُمْ فَيُنَبِّئُهُم بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(108)**

**وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَا لِكُلِّ نَبِيٍّ عَدُوًّا شَيَاطِينَ الْإِنسِ وَالْجِنِّ يُوحِي بَعْضُهُمْ إِلَىٰ بَعْضٍ زُخْرُفَ الْقَوْلِ غُرُورًا وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ مَا فَعَلُوهُ فَذَرْهُمْ وَمَا يَفْتَرُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(112)**

**أَفَغَيْرَ اللَّهِ أَبْتَغِي حَكَمًا وَهُوَ الَّذِي أَنزَلَ إِلَيْكُمُ الْكِتَابَ مُفَصَّلًا وَالَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ يَعْلَمُونَ أَنَّهُ مُنَزَّلٌ مِّن رَّبِّكَ بِالْحَقِّ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(114)**

**وَتَمَّتْ كَلِمَتُ رَبِّكَ صِدْقًا وَعَدْلًا لَّا مُبَدِّلَ لِكَلِمَاتِهِ وَهُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(115)**

**إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ مَن يَضِلُّ عَن سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(117)**

**وَمَا لَكُمْ أَلَّا تَأْكُلُوا مِمَّا ذُكِرَ اسْمُ اللَّهِ عَلَيْهِ وَقَدْ فَصَّلَ لَكُم مَّا حَرَّمَ عَلَيْكُمْ إِلَّا مَا اضْطُرِرْتُمْ إِلَيْهِ وَإِنَّ كَثِيرًا لَّيُضِلُّونَ بِأَهْوَائِهِم بِغَيْرِ عِلْمٍ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِالْمُعْتَدِينَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(119)**

**وَهَٰذَا صِرَاطُ رَبِّكَ مُسْتَقِيمًا قَدْ فَصَّلْنَا الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَذَّكَّرُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(126)**

**لَهُمْ دَارُ السَّلَامِ عِندَ رَبِّهِمْ وَهُوَ وَلِيُّهُم بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ**[**الأنعام**](http://www.alawfa.com/Go.aspx?cn=6)**(127)**

**تابع البحث بواسطة رابط بحث القران الكريم**

[**http://www.alawfa.com**](http://www.alawfa.com)

1. رسالة نهاية التكوين الأولى بالمركز –شعبة مدير الثانويات- تقنيات وضع التوقيت، إعداد المتربص خالدالزبير عنابة، إشراف الأساتذة منصور نجية، وهران. [↑](#footnote-ref-2)
2. مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، مارس 1993، مديرية التوجيه والاتصال، المديرية الفرعية للتوثيق، القرار 175 ر.أ.خ.و. [↑](#footnote-ref-3)