

نبيل محمد الأدمر

المربّي القائد

صفاته ومهاراته القيادية والإدارية



المربّي القائد

صفاته ومهاراته القيادية والإدارية

المربّي القائد

صفاته ومهاراته القيادية والإدارية

نبيل محمد الأدمر

الطبعة الأولى: 1437 هـ - 2016 م
جميع الحقوق محفوظة

قياس القطع: 14,5x21,5 سم
عدد الصفحات: 160

الرقم المعياري الدولي: 0-57-501-9933-978

هدفنا...
تعظيم القراءة المفيدة وتدعم
الكتابة.

وهي القلم تستقبل تأليف الكتاب
والمفكرين المبدعين وتشجع
إمكانات التفكير وفرص النشر.

دار روحي للكلام

أسسها:
سليم محمد دولة
سنة 2002 م

الكتب التي تصدر عن الدار تعبر
عن آراء واجتهادات أصحابها.

+963 11 2218526
+961 1 857444
+966 12 6608904
+966 50 0218143
+966 50 3637580

ص.ب: 4523 دمشق - سوريا
البريد الإلكتروني:
wahe_alkalam@yahoo.com
wahe_alkalam@hotmail.com

نبيل محمد الأدمر

المُربّي القائد

صفاته ومهاراته القيادية والإدارية





تستقبل تأليف الكتاب والمفكرين المبدعين
 وتشجع إمكانات التفكير و فرص النشر.



تجمع بين الأصالة والحداثة، وتسليح
 إصداراتها من وحي الواقع، من وحي التجربة
 والممارسة، ومن رصد ما يُدبر لهذه الأمة ويراد بها.

يعنيها جديد الإبداع الذهني الذي يُشعّ صورة
 الإسلام النقية في واقع يغص بالآزمات والنكبات التي
 تستهدف الأمة في دينها وتراثها وأخلاقها.

تقدم - بمعونة الله تعالى - نحو عالم كتابي من
 نوع آخر - وضمن خطة تعليم القراءة وتدعم الكتابة
 والأخذ بيد القراء الأكارم - وقد أخذت الدار على
 نفسها استقبال الأسماء التي تحمل العناوين المضيئة
 الموضحة ضمن خطتها.

تدرك أننا جمِيعاً في دار الممر، لذا عليها أن
 تتيَّر لنا السبيل إلى دار المقر بأمن وأمان ويسر، والله
 يقول الحق وهو يهدي السبيل.

المدير العام

المقدمة

الحمد لله والصلوة والسلام على رسول الله وعلى آله وأصحابه أجمعين.

وبعد إذا قلبتَ أخي القارئ بصرك ورؤادك يمنة ويسرة ستجد كثيراً من العاملين في الحقل التعليمي والتربوي، وعندما تفحص الأمر تجد أن الفاعلية في العمل والنوعية في الإنتاج لا تشمل كل تلك المحاضن، ووجدت أن من الأسباب الكبيرة في ذلك هم من يقوم على تلك المحاضن وهم القادة والمديرون لهذه المؤسسات.

فتتجها انعكاس لمدى كفاءة وأمانة قائدها.

ولأنه ليس إدارياً فحسب فهو يتعامل مع جيل المستقبل ف مجالات التربية تخصه وتهتم به.

وهو كذلك قائد في هذا المحضن كقبطان السفينة إما أن يقودنا إلى النجاة وإما إلى الهلاك.

فما المهارات المهمة التي يحتاجها في هذه الفنون.



نقول لذلك المربى القائد:

إن المهارة لن تصل إليها وتتقنها إلا بأن تفهمها جيداً وتتابع كل جديد في المهارة حتى تبدع فيها.
وكلما زادت منافذ ومدخل العقل لفهم وتطبيق المهارة كالروح والعقل والشعور والسمع والبصر والشم كلما زاد التأثير والتأثير.

واعلم أن الفهم الصحيح للمهارة يؤدي إلى تطبيق صحيح لها والعكس بالعكس.

وللفائدة فإن كل من أجاد مهارة أو نبغ في علم مر ب الكثير من الإخفاقات، والذي يحجم عن فعل شيء ما بسبب الخوف من الخطأ، لن يتعلم ولن يتقن صنعته كما ذكر ذلك د. علي التهامي.
وخلاصة المهارة هي الإجابة على سؤال كيف.

وأنا في هذا الكتاب لا أخاطب المربى العادي إنما ركزت في جمع هذه المهارات للتلائم مع ذلك المربى الذي قد ترأس محضناً تربوياً كمدرسة وتحفيظ ومركز يعني بالأجيال.
من أجل أن يقدم على مهامه بأدوات تساعدة على الجودة والفاعلية.

فقسمته إلى خمسة فصول في كل فصل خمسة فروع وهي كال التالي :

الأول / خمس من صفاته الرئيسة.



والثاني / خمس من مهاراته الذاتية.

والثالث / خمس من مهاراته التحليلية.

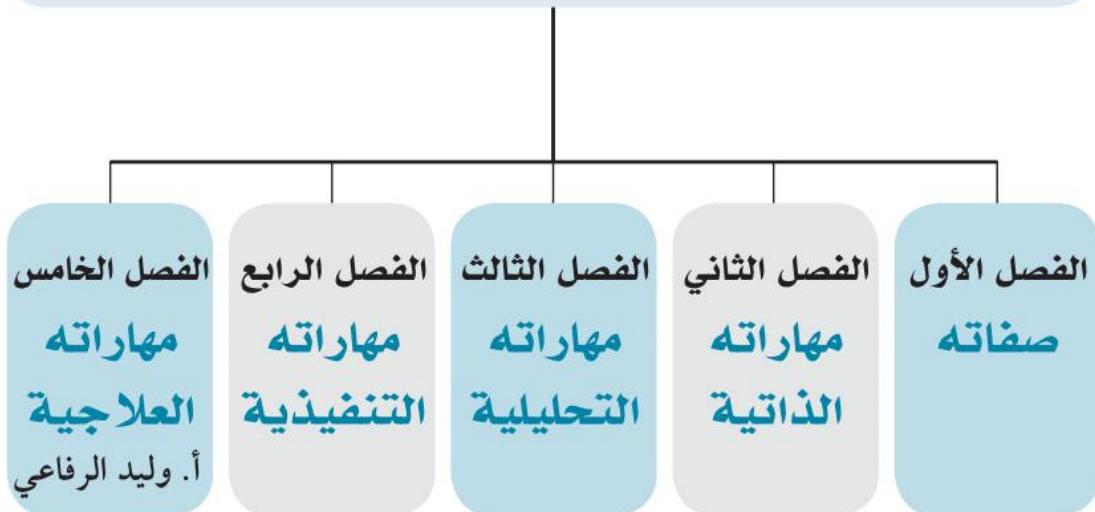
والرابع / خمس من مهاراته التنفيذية.

والخامس / خمس من مهاراته العلاجية.

وقد ذيلت العديد من صفحاتها بفوائد تخص المربى القائد.

المربى القائد

صفاته ومهاراته القيادية والإدارية





مدخل



مصطلحات

• الإدارة

الإدارة علم وفي نفس الوقت ممارسة واعلم أن علم الإدارة التربوية لا تصنع مديرًا تربويًا ناجحًا مالم يجمع بين العلم والممارسة.

أصبحت الإدارة من العلوم التي تكاد أن تدخل في كل علم لما لها من أهمية، وهي عملية تراكمية بين الأمم فهي كتطبيق موجود من القدم لكنها كعلم مكتوب لم تدون إلا مؤخرًا.

• التربية

لغة: إنشاء الشيء حالاً فحالاً إلى حد التمام.

اصطلاحاً: هي عملية تنمية قدرات الطفل الفكرية والعقلية والجسدية وغرس المبادئ والأخلاق والاهتمام بكافة جوانب التربية الإيمانية والصحية والأخلاقية والعلمية لينشأ الأولاد بشخصيات متوازنة صالحة لنفسها ومجتمعها).

• القيادة

هي القدرة على تحريك الناس نحو الهدف.



الفرق بين المعلم والمربى

- 1 - المعلم يرى الأخطاء.
المربى يقوم بالخطأ..
- 2 - المعلم من العلم أي: الشخص الذي يعطي معلومات بغض النظر عن السن، أما المربى من التربية وعادة ما تكون في الصغر وهي أيضاً عبارة عن معلومات مصحوبة بالتطبيق أي: يحاول المربى أن يرى تطبيقاً لما لقنه من معلومات للطفل المتربي.
- 3 - كل مربى معلم لكن ليس كل معلم مربى للأسف كثير هم المعلمون ولكن عزيز جداً أن نجد مربياً، المربى يغرس القيم ويقوم السلوك ويتخلص من سلبيات مریديه فهو يسلط اهتمامه على الكيف أكثر من تسليطه على الكم، أما المعلم فهو يهتم بالمنهج التعليمي دون الاهتمام بالطالب ولا تعديل سلوكيات أو المشاركة في هموم الطلاب فهو يهتم بالكم لا بالكيف في الغالب، وللأسف نحن اليوم بحاجة للمربين والمربيات أكثر من المعلمين والمعلمات فوسائل التعليم متوفرة ولكن من يغرس قيمة ويقوم سلوكاً ويصنع قادة بلين ورفق وود واحترام عزيز جداً.
- 4 - المربى يهتم بالجانب الأخلاقي في تربيته والمعلم يهتم بحشو الأدمغة بالمعلومات فقط.

- 5 - المربى الذي يربى على القيم والمعلم الذي يعلم القيم.
- 6 - التربية هدف والتعليم طريقة.
- 7 - المربى يهتم بالإنسان.. المعلم يهتم بنتيجة الاختبار.
- 8 - المعلم وظيفة المربى رسالة.

وتلك الفروق بين المعلم والمربى تقريرية وليس إحصائية.

الفرق بين المدير والقائد

• المدير:

- يتعامل مع نظام جامد.
- قبول الوضع القائم كما هو.
- يستخدم أسلوب الرئيس والمرؤوس.
- يحافظ على عمل الأشياء بنفس الطريقة.
- يعتمد على الرقابة.
- يعمل من خلال قوانين وقواعد وسياسات واجراءات.
- يسأل كيف ومتى.
- يبتعد عن المشاكل والأخطاء.
- يركز على النظام والقوانين.
- يبحث عن التوقعات والمتکهنات.
- يركز على الخطوات والجدالول الزمنية.
- تخطيطه قصير ويعتمد على الوقت الحاضر.



- ينتظر من الآخرين الالتزام بالقوانين.
- المدير يعمل الأشياء بطريقة صحيحة.
- العنصر البشري: الهياكل والسياسات والإجراءات.
- يحكم المجموعات.
- يبقى الأوضاع على ما هي عليه.

اهتماماته عادة ما تكون الخطوات التنفيذية والبرامج.
مخرجاته هي النظام والدقة.
قراراته مبنية على الماضي وعلى التجارب.
- يرأس بعض الموظفين.
يحاول أن يكون بطلاً.

• القائد:

- كثير الإبداع.
- يكثر من التطوير والتغيير.
- يعمل أصل الأشياء في أغلب الأوقات.
- يركز على العنصر البشري والإنسان.
- يتميز بعد النظر المستقبلي والقدرة على التخطيط.
- يعتمد على الثقة.
- يسأل ماذا ولماذا؟
- يبحث عن التغيير.
- يتحمل الأخطاء والمشاكل.

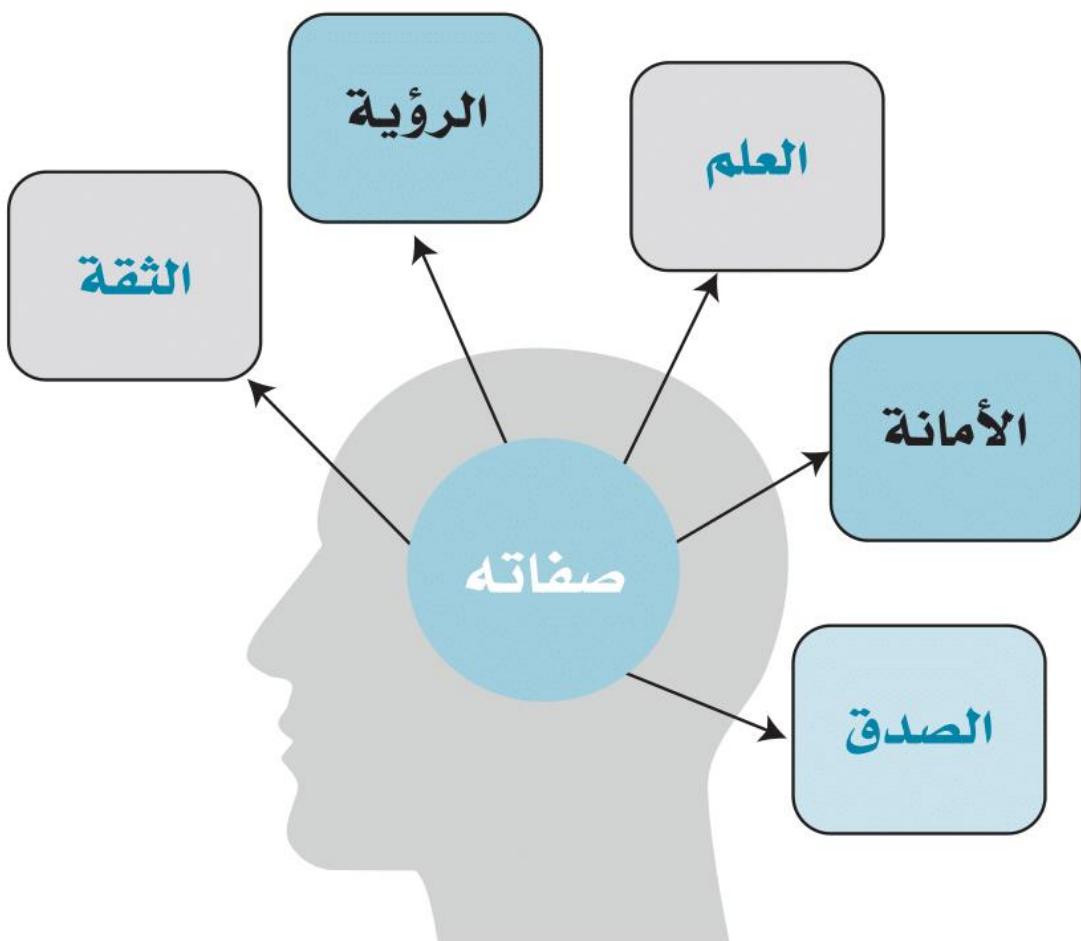


- يعمل خارج القوانين والسياسات والإجراءات.
- التأثير من خلال المشاركة.
- يركز على النظر والخطط الاستراتيجية.
- يكسب اتباعاً.
- يطبق الأفكار.
- يصنع الأبطال.
- يرقى بالمؤسسة إلى آفاق عالية.
- يستخدم أسلوب زميل إلى الزميل؟
- يعمل بنفسه.
- يتعامل بحكمة ويشرك الآخرين في الإدارة.
- يقنع اتباعه.
- التخطيط وبعد النظر المستقبلي.
- يحفز ويلهم من يتبعه.
- يهتم بالاستراتيجيات والرؤية المستقبلية.
- يغير في الأوضاع إلى أن يصل لما يراه مناسباً.
- يحظى بعلاقات طيبة مع من يتعامل معهم.
- يهتم بروح الفريق ومعنوياته.
- يستغل الفرص فيما يراه مناسباً.



الفصل الأول

صفات المربى القائد الرئيسة



القادة والمربيون كثُر غير أن صفاتهم متعددة وقد يختلف الناس في أهم صفاتهم وسماتهم ونحن قائدنا محمد ﷺ قد جمع الصفات القيادية الناجحة فهو القدوة لكل قائد مُربٍ مسلم، فالصدق والأمانة أهم الصفات، وقد كانت بارزة في الحبيب ﷺ حتى قبل أن يوحى إليه، ومن الصفات العلم والرؤية والثقة لتسري إلى أتباعه وهناك صفات أخرى إقتصرت على هذه الصفات الكبرى لأهميتها.



الصفة الأولى من صفات المربي القائد الرئيسة (الصدق)

من أهم صفات القيادة: الصدق؛ فقد اتصف بهذه الصفة قادة الأمم، وهم الأنبياء والرسل، فهذا نبينا - عليه الصلوة والسلام - كان يسمى قبل الإسلام بالصادق الأمين.

وهذا إسماعيل عليه السلام يقول عنه الله - تعالى - : ﴿وَأَذْكُرْ فِي الْكِتَبِ إِسْمَاعِيلَ إِنَّهُ كَانَ صَادِقَ الْوَعْدِ وَكَانَ رَسُولًا نَّبِيًّا﴾ [مريم: 54].

فالقائد الناجح هو الذي يتحرج من الصدق في كل أفعاله سواء في التعامل مع مربيه أو مع غيرهم، حتى ولو أدى ذلك إلى خسارة منصبه، ولنتأمل أيضاً ما نقله سعيد بن المسيب عن بعض صحابة الرسول عليه السلام : (عليك بالصدق وإن قتلك) [شعب الإيمان، البيهقي، (323/ 6)].



وللقادة الصادقين علامات ومظاهر، منها:

- 1 - النزاهة الشخصية، وقد قيل: «تولّد النزاهة الشخصية الثقة، ويمكن أن يقوض نقص النزاهة أي جهد».
- 2 - صدق المعاملة فالقائد إذا عامل أحداً صدق في معاملته فلا يغش، ولا يخدع، ولا يزور.
- 3 - صدق العزم: فالقائد إذا عزم على فعل ما ينبغي فعله لا يتردد في ذلك، بل يمضي في عمله غير ملتفت إلى شيء حتى ينجز عمله، إن العزيمة هي البداية.
«النجاح وهي الخطوة الأولى نحو القمة فهي بالفعل قوة هائلة».
- 4 - صدق الحال: فالقائد لا يظهر في غير مظهره ولا يظهر خلاف ما يبطن، فلا يلبس ثوب زور، ولا يرائي ولا يتكلف ما ليس له.
وليعلم القائد أن الصدق صفقة رابحة في الدنيا والآخرة.

«إعلم أن الرسول القائد أدار قادة»



الصفة الثانية للمربي القائد (الأمانة)

الصادق الأمين:

إنها تلك الصفة التي وصف بها النبي الرحمة ﷺ حتى من ألد أعدائه، فها هو أبو جهل يطوف ذات ليلةٍ ومعه الوليد بن المغيرة، وهمما يتحدثان في شأن النبي ﷺ فيقول أبو جهل: (والله إني لأعلم إنه لصادق)، فقال له المغيرة: (مه وما دلّك على ذلك؟)، قال: (كثنا نسميه في صباح الصادق الأمين).

آية المؤمن:

ولما أراد الله أن يمدح المؤمنين وصفهم برعایة الأمانة وحفظها فقال: «وَالَّذِينَ هُرُبْلَأْمَنَّتِهِمْ وَعَاهَدَهُمْ رَعْوَنَ» [المؤمنون: ٨]،

وحيينما أراد النبي ﷺ أن يذم المنافقين وصفهم بخيانة الأمانة وتضييعها، فقال كما في الحديث عن أبي هريرة أن رسول الله ﷺ قال: (آية المنافق ثلات إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا أؤتمن خان) [متفق عليه].

الغزالى يصف لنا الأمانة:

والأمانة كما يصفها الشيخ الغزالى فيقول: (فالأمانة في نظر الشارع واسعة الدلالة، وهي ترمي إلى معانٍ شتى، مناطها جميعاً شعور المرء بتبعته في كل أمر يوكل إليه، وإدراكه الجازم بأنه مسؤول عنه أمام ربـه)، [خلق المسلم، محمد الغزالى، ص (45)]، ولكن لا يمكنك إن تحوز هذه الصفة إلا بالضمير اليقظ (الذى تصان به حقوق الله وحقوق الناس وتحرس به الأعمال من دواعي التفريط والإهمال) [خلق المسلم، محمد الغزالى، ص (45)].

صور تتجلى فيها الأمانة:

ومن أعظم مظاهر هذه الأمانة، أن يتحلى القائد بالمصداقية، وهذه المصداقية تظهر فيما يلي:

1 - صدق الحديث، فإن تحدث القائد تحدث بالحق والصدق.

2 - صدق المعاملة، فلا يغش ولا يخدع، ولا يزور، ولا يغرر مهما كانت المصلحة أو النفع المتحقق له ولأتباعه.

- 3 - صدق العزم والتصميم، فإذا عزم على فعل أمر فإنه لا يتردد بل يمضي في عمله غير ملتفت لمثبت أو معوق.
- 4 - صدق الوعد، فإذا وعد أنجز وعده.
- 5 - صدق الحال، فالقائد لا يظهر خلاف ما يبطن، ولا يلبس ثوب الزور، أو يمتهن جواد النفاق، فلا يرائي ولا يتكلف.

حجر الزاوية:

ومن ثم فإن المصداقية بالمفهوم الذي ذكرنا تعدد بحق حجر الزاوية في أمانة القائد، فالقائد بلا مصداقية لا يمكنه أن يتولى زمام القيادة ويتصدر للناس، فكما يقول جايل هاميلتون من مؤسسة باسيفيك للغاز والكهرباء: (لا يمكن أن تنفذ تعليمات شخص يفتقد المصداقية ولا يؤمن حقاً بما يفعله وكيفية فعله)، [القيادة تحد، كوزوس وبوسنور، ص (45)]، وهي ليست بالأمر الهين، فكما تصفها ليلاس بروان مدير برامج العمل والقيادة في جامعة ساسكاتشوان فتقول: (إن عملية بناء المصداقية في أي مؤسسة تحتاج إلى وقت طويل، وعمل شاق، وتكرис وصبر)، [القيادة تحد، كوزوس وبوسنور، ص (73)].

الأرقام تؤكد:

ولقد قامت مجموعة من الباحثين في الولايات المتحدة الأمريكية بإجراء بحث حول قارات العالم السنت و كان السؤال الموجه للناس قيد البحث هو: ما الذي يتوقعونه من قادتهم؟

وطوال فترة البحث والاستقصاء نالت أربع صفات أعلى النسب على مستوى العالم وكانت صفة الأمانة هي الخيار الأول أو على الأقل الثاني في كثير من البلدان، وكانت النتائج كالتالي:

محفز	كفاء	متطلع للمستقبل	أمين	
73	59	83	93	استراليا
73	60	88	88	كندا
51	61	83	67	اليابان
55	62	82	74	كوريا
60	62	78	95	ماليزيا
71	62	82	85	المكسيك
71	68	86	86	نيوزلندا
90	53	86	84	سكندينافيا
94	78	78	65	سنغافورا
93	79	71	88	أمريكا

* النسبة المئوية للردود هي معدل اختيارات كل صفة.

إن هذه الإحصائية تقدم صورة واضحة حول معنى وأهمية الأمانة، ولذلك لا يكون القائد قائداً حتى يجتاز اختبارات المصداقية قبل أن يحوز ثقة الناس ليكون قائداً، ولقد بات واضحاً أنه من أراد أن يقود غيره من أجل تحقيق هدفه، فعليه أن يثبت بما لا يدع مجال للشك أنه يتحلى بهذا الأمانة التي تجعله

يميز بين الصواب والخطأ، فيقود فريقه للفوز حقيقة ولا يخدعهم بآمال الفوز وأمانية، ثم تتحطم هذه الآمال وتلك الأمنيات على صخرة الفشل، ولكن كيف تستطيع أن تبني هذه الأمانة؟.

خارطة الطريق:

وتحتاج في بناء هذه الأمانة أو المصداقية إلى ثلاثة أمور، وهي:

1 - السلوك المستقيم:

وذلك بأن يكون سلوك القائد نابعاً من القيم الإسلامية والأخلاق الحميدة والأعراف المجتمعية التي تافق شرع الله تعالى، فيكون طيب الذكر بين الناس، ولذلك كان كل القادة الذين قادوا تلك البشرية إلى الخير والحق من سلفنا الصالح ومن تبعهم بإحسان، كانوا ممن شهد لهم الجميع بالسلوك القويم، ولعلهم قد قبسو من نور سيد المرسلين وإمام النبيين محمد ﷺ حين وصفه ربه فقال: «وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ» [القلم: ٤].

2 - مطابقة الأفعال للأقوال:

(إن لم يكن لديك ثقة في حامل الرسالة فلن تؤمن بمحتواها)، عبارة تلخص حجم التبعة الملقة على عاتق القادة بأن تطابق أفعالهم أقوالهم وأن يبادروا إلى تنفيذ ما يطلبوه من مرؤوسיהם فلا ينبغي أن تتصدق القيادات بأهمية التفاني من أجل



العمل والتضحية من أجله ثم يكونوا هم أول الناس تضحية بها عند أول منعطف كما لا ينبغي لهم أن يأمروا الناس بما لا يستطيعون هم فعله.

3 - تحمل المسؤولية:

فإن أحد دعائم بناء المصداقية القيادية هي الاستعداد التام عند القائد لتحمل جميع تبعات أفعاله، وتحمل المسؤولية الكاملة عن نتيجة قراراته، فإذا ما شعر المقودون أن قائهم لن يتخلّى عنهم عند أول عقبة تواجههم، أو أي فشل يلم بهم، فإنهم يسرون وراءه ويأتّرون بأمره، وتزداد ثقتهم به، ولذلك يفقد الكثير من القيادات مصداقيتهم مع إكثارهم من إلقاء التبعة على مرؤوسיהם، ونعتهم بالضعف، وعدم الفهم للعمل، وهم بذلك يفقدون من حيث لا يعلمون المصداقية التي تؤهلهم لهذا المنصب.

وانظر إلى القائد حينما يمتلك تلك المصداقية في نفوس أتباعه، فيهرعون إليه في الملمات، ويلجأون إليه في النوائب، فهو لاء من آمنوا منبني إسرائيل مع موسى أحسوا بعظمة قائهم، وبوقوفه إلى جانبهم، فلما رأوا البحر أمامهم وجد فرعون من خلفهم وأدرکوا أنهم هالكون لا محالة، رسم لنا القرآن موقف موسى عليه السلام وثباته مثلاً لكل قائد في كل زمان ومكان، فيقول وجّه واصفاً هذا المشهد: ﴿فَلَمَّا تَرَءَاهَا الْجَمِيعَانِ قَالَ﴾



أَصْحَبُ مُوسَى إِنَّا لَمُدْرَكُونَ ﴿ قَالَ كَلَّا إِنَّ مَعِي رَبٌّ سَيَهْدِنِ ﴾ [الشعراء: ٦١، ٦٢].⁽¹⁾

«يكون الإنسان عظيماً عندما يجمع
ما تفرق عند غيره كالشدة واللين».

أ. وليد الرفاعي

(١) نشره الموقع الإلكتروني (مفكرة الإسلام) ١٧ مايو ٢٠١٢ بعنوان: (طريقك إلى القيادة) لمحمد السيد عبد الرزاق.



الصفة الثالثة للمربى القائد (العلم)

من صفات القائد العلم: وهذه الصفة قد جاءت ببيانها والتأكيد عليها في قصة طالوت، كما في قوله تعالى: «إِنَّ اللَّهَ أَصْطَفَنَا عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً» [البقرة: 247] أي سعة؛ (في العلم والجسم). والمراد بالعلم هنا: علم تدبير الملك؛ فطالوت عنده من الحنكة والرأي ما جعله مختاراً عليهم من قبل الله عزّوجلّ. وأيضاً زاده بسطة في الجسم، وهي القوة، والشجاعة؛ فاجتمع في حقه القوتان: المعنوية - وهي العلم؛ والحسية - وهي أن الله زاده بسطة في الجسم.

أيها المربى القائد

«لا تشعل شمعتك بإطفاء شموع الآخرين
وأعلم أن النجاح يسع الجميع كما الجنة نسع الجميع».

يقول الله تعالى مادحاً أهل العلم:
 «يَرْفَعَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ»
 [المجادلة: 11].

وقال: «قُلْ هُلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ» [الزمر: 9].

سنضع بين يديك أخي القارئ:

- طريقة لكيفية العلاقة بين المربي القائد ومرؤوسه.

وهي القيادة الموقفية ليعرف:

- كيف يوجه ومتى يوجه

- كيف يحفز ومتى يحفز

- كيف يدرب ومتى يدرب

- كيف يفوض ومتى يفوض

- وإليك هذا الجدول يوضح هذه الأمور:

المتربي:

خبر	متقدم	متوسط	مبتدئ	النمط الدور
				الكفاءة
				الحماسة
أسلوب التفويض	أسلوب التشجيع	أسلوب التدريب	أسلوب التوجيه	المناسب له



القائد المربى:

المفوض	المشجع	المدرب	الموجه	النقط الدور
				التوجيه
				التشجيع

من صفات المربى القائد:

صاحب مشاعر منضبطة ومتحكم بها.

فالناظر في سيرة المصطفى ﷺ يرى هذه الصفة بارزة في حياته.



الصفة الرابعة للمربى القائد الرئيسة (الرؤية)

- عندما يشعر المربى أنك لا تملك رؤية لتربيته فتلك قضية قاتلة.
- ليست الرؤية خاصة يمتلكها المربى بل لا بد أن يملكها المربى + تمليكة الهمة والمهارة.
وإليكم هذه المعادلة لتقوم بها مع مربيك وتملكه إياها:
همة + رؤية - مهارة = إقامة مشاريع هزيلة.
مهارة + همة - رؤية = يقوم تحقيق أهداف غيره.
رؤية + مهارة - همة = إحباط ويحقق نجاحات ضعيفة.

ومن صفات القادة: الرؤية:

أولاً: تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود:

فالقائد يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه،



ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يبث فيهم روح التفاؤل، ويجعلهم يصدرون أمام المصاعب، وليس بالضرورة أن يشكل القائد وحده هذه الرؤية، بل قد يشاركه الأتباع في ذلك، وقد تتشكل الرؤية لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقوهم.

فتشكيل الرؤية من أهم عناصر القيادة التحويلية، ولذلك نجد أن الرسول - عليه الصلاة والسلام - استخدم أسلوب القيادة التحويلية، إذ كان صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ دائم التذكير بالأخرة، وهي الرؤية النهاية لل المسلمين، وهو هو الرسول القائد - عليه الصلاة والسلام - يبحث المسلمين على الجهاد بقوله: «قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض» [أخرجه مسلم].

ثانياً: إيصال الرؤية للأتباع:

إن القائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة يجعلهم يؤمنون بها، ويتسمون لها، ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.

ثالثاً: تطبيق الرؤية:

فالقائد الذي يسعى للحصول على احترام الأتباع، وتفاعلهم معه، لا يكتفي بشرح الرؤية، بل يعيشها ويطبقها إذ لم يعد مقبولاً أن يعيش القائد في برج عاجي، ويحدث أتباعه عن المستقبل والأمال والأحلام.



إن المطلوب من القائد أن يعيش بين الأتباع، ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ.

رابعاً: رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية:

بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه، ويطبقها على نفسه تصبح مهمته زيادة التزام أتباعه بها.

بالتشجيع والتذكير، واشراك الأتباع في تشكيل الرؤية، واتخاذ القرار، وبالقدوة الصالحة التي يكون لها دور كبير في تحفيز الأتباع على الالتزام بالأهداف والرؤيا.

**الثقة بالذات لا تأتي صدفة وإنما تزداد مع الممارسة
والخبرة والتدريب والنجاح والمغامرة المتعددة**

د. أحمد أبو سعد



الصفة الخامسة للمربى القائد الرئيسة (الثقة)

لا بد للمربى أن يكون صاحب ثقة وأن ينميها في متربيه، لأن ثقة عالية مع قدرات منخفضة أفضل من قدرات عالية وثقة منخفضة، وهناك من يزعم أنه يمارس التربية فيحطم الثقة في نفس المربى بحججه وقايته من الغرور وهناك فرق كبير بين الثقة والغرور.

فالثقة: أن يرى الشخص نفسه مؤهلاً ويرى الآخرين كذلك.

أما الغرور: فيرى الشخص نفسه أفضل من الآخرين.

وقد يكون دافع الغرور ضعف الثقة.

أيها المربى القائد إذا لم تؤسس متربيك على الثقة فإن مابعده آيل للسقوط، فإن الثقة كالإنسانة تملأ فيه كل شيء.



واعلم أن قدرات الإنسان الحقيقية تنخفض بمقدار ثقته بنفسه وضعيفوا الثقة لا يمكن أن يكونوا شيئاً كبيراً.

أيها المربى القائد

الشجاعة من أهم صفات المربى القائد فتعلمنها

فالثقة بالنفس بالنسبة للقيادة ليست هي السر، وإنما ثقة القيادة بالأ الآخرين هي السر الحقيقي للقيادة.

فالقيادة الناجحة، هي التي تعمل ليل نهار في سبيل خلق مناخ تمنح الثقة بالأتباع، وتخلق ثقة عالية بأنفسهم، وبمصادر قوتهم.

فالقيادة: هي التي تحفز العاملين لبذل أفضل مالديهم من جهد وتوجيه ذلك الجهد في اتجاه صحيح ومنتج.

والقادة عليهم أن يدركوا ويعتقدوا بأنهم قادرون على الاعتماد على غيرهم في القيام بواجباتهم بالشكل الصحيح.

فإذا كان فعلاً قد قام العاملون بتولي مهام عملهم وتحمل مسؤولياتهم بجدارة كأبطال؛ فلا حاجة عندها لمن يأتي ليتولى تلك المهام ويقول بأن العاملين لم يقوموا بها.

فالتركيز على نقاط ضعف العاملين يقوض ثقتهم بأنفسهم، ويحطم معنوياتهم، ويؤدي إلى تلاشي بريق الثقة في نفوسهم.



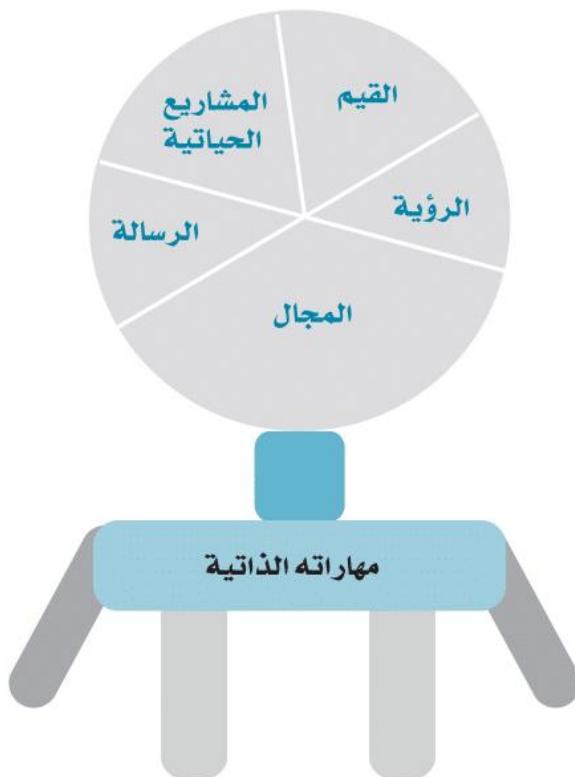
بالمقابل، فإن الإيمان بهم يؤدي إلى ازدهار الثقة وبنائها، والفوز عندها يصبح أقرب من أي وقت من الأوقات. إن ثقة القيادة بنفسها هي من ثقة القيادة بتبعيتها، وتمثل بكيفية بناء القائد للثقة في كل فرد من أفراد المنظمة.

إدارة السلوك الإعتراف الداخلي بالخطأ عند كل ممارسة للسلوك السلبي مهما كان صعباً من أهم خطوات النجاح



الفصل الثاني

خمس من مهاراته الذاتية



لن يستطيع المربى القائد أن يدير غيره بكفاءة واقتدار مالم تكن عنده القدرة على إدارة نفسه فنجاحه في ذاته يسري إلى من تحته.

فهو يحتاج لأن يكون مرتباً حياته بأن تكون له رسالة تحركه لتنفيذ أهدافه وأدواره وهو بحاجة إلى قيم ينطلق منها وهو بحاجة كذلك إلى أن يكون له مجاله الواضح، ثم هو يحتاج إلى صياغة أدواره في الحياة (الخطة الاستراتيجية)، ووسائلها وأهدافها المرحلية حتى يكون متوازناً بين كل أدواره وأهدافه. وإليك هذه المهارات أخي المربى أختي المربية بنوع من التفصيل:



المهارة الأولى: تحديد المجال

إختر مجال لحياتك وليس المقصود تخصصك إنما مجالك يوجد إحصائية عملية تقول: (80 % من خريجي الجامعات الأمريكية يعملون في غير تخصصهم).
إسأل نفسك ما المجال الذي تريد أن ترهن حياتك له:

1. حتى تنفع نفسك وأمتلك.
2. حتى لا تتخطط في مجالات متعددة وينتهي العمر وأنت لم تثمر في أي واحدة منها حدد مجالك نحن نساعدك على ذلك بهذا التمرين:

هناك ثلاثة مقاييس ومعايير لاختيار المجال كما ذكرها الدكتور السويدان: (الرغبة - الفرصة - القدرة).
أنظر إلى هذا التمرين:



المجموع	درجة القدرة	درجة الفرصة	درجة الرغبة	المجال	م

سبب نجاح برامج أو مهارة في محضن تربوي:

1. جودة المحتوى

2. إهتمام الإدارة

3. كفاءة المربين

حدد المجالات التي تريدها أو التي تلمس من نفسك ميل لها ثم ضعها في خانة المجال ثم أنظر رغبتك وفرصتك وقدرتك في كل مجال والدرجة العليا في كل خانة: (10) درجات وضع لكل مجال درجته فأيهما أعلى فهو مجالك والذي يليه هوايتك الرئيسية، فإذا لم يتحدد المجال بهذا التمرين فأضف له تمريناً إضافياً بمعايير أخرى وهو:

المجال	درجة الانتشار	درجة الاستمرارية	درجة عمق الأثر	درجة الدخل الشهري	المملكة المجموع الكلي	م
						1
						2
						3
						4
						5

إعمل في هذا التمرين نفس عملك في التمرين السابق
فالأعلى هو المجال والذي يليه هو الهواية الرئيسية.

فائدة:

**القوة والحزم لا يستلزم القسوة
واللين والرحمة لا تستلزم الضعف**

- لا تجمع لك اكثر من مجال
- إعطِ مجالك 50% من وقتك ومن قراءتك ومن صداقتك و10% لهويتك الرئيسية.
- إعلم أنك ستتبغ بوقت أسرع مما لو تشتبث في أكثر من مجال.



المهارة الثانية

تحديد القيم

- القيم هي المحرك الرئيس للسلوك.
- فكل مربٍ له قيمه الخاصة والرئيسة لتحركه وتربيته ولتعامله ولقراراته.
- فمن المهم القدرة على إكتشاف تلك القيم وتحديدها فما كان منها إيجابياً عزز وما كان منها سلبياً عولج.
- فعندما تكون القيمة المسيطرة للمربى القائد هي قيمة المال ستجد أنه لا يتحرك في تعليماته وتربيته وقيادته التحرك المطلوب إلا إن حفز بالمال.
- وهذا بالتأكيد ينعكس على العملية التربوية برمتها.

القيمة وكيف تحددها

إعلم أن القيمة هي المحرك لسلوك الأمم والأفراد وإذا أطلت النظر علمت أن الأمم والمجتمعات تنطلق منها بوضوح فضلاً عن إنطلاق الفرد.

والذي يميز أمة عن أمّة ومجتمع عن مجتمع مدى أهمية القيمة التي يتبعها ومدى هبوطها.

ومدى أولوياتها لدى الفرد والمجتمع.

فمثلاً هناك من يضع القيم التي ينطلق منها الدين ثم الكرامة ثم السّلامة.

ومنهم من يضع السّلامة ثم الكرامة ثم الدين.

وشتان بين الفريقين وبين سلوكهما.

كذلك منهم من يضع الصدق والشفافية كقيم رئيسة.

ويفضل أن تدرج قيم المربّي القائد في رسالته ولا يعني ذلك تعدادها جمِيعاً.

فلا شك أن الإنسان يعيش على منظومات متعددة من القيم ولكن ليذكر أهمها فقط ليسهل التركيز.

مراحل تكوين القيم

للقيمة ثلاثة أوجه من حيث أساساتها البنائية:

- 1) فهي معرفية: من حيث الوعي.
- 2) وهي وجدانية: من حيث شعور الفرد حيالها إيجابياً كان أم سلبياً.
- 3) وهي سلوكية: من حيث وقوفها كمتغير وسيط أو كمعيار أو مرشد للسلوك أو الفعل.



المهارة الثالثة

تحديد الرؤية

لا شك أن الإنسان له أدوار متعددة في حياته غير الانشغال بمجاله ونحن في هذا الفصل سنساعدك على صياغة وكتابة أدوار الحياة للإنسان - الرؤية - وستكون معك ثلاثة ورقات الأولى بعيدة المدى لمدة خمس عشرة سنة وأنت بدورك ستتصيغ منها ورقة ثانية لأهداف متوسطة المدى لخمس سنوات ما يخدم الرؤية البعيدة وورقة أخرى ثلاثة لسنة واحدة ما يخدم الخطة المتوسطة المدى، وفي الأخير يصب كله في تحقيق التوازن في الحياة والإنجاز في جميع الأدوار بشرط أن تضع وسائل محددة لتحقيق كل هدف وإليك هذا الجدول يضع أداة تقريرية للصياغة.



الورقة الأولى للأهداف بعيدة المدى لخمس عشرة سنة - الرؤية

م	الدور	الهدف من لخمس عشرة سنة
1	الدور الإيماني	حدد الهدف البعيد الذي تريد الوصول إليه في هذا الدور ثم صاغ الوسائل التي سستتبعها للوصول للهدف
2	الدور العبادي	حدد الهدف البعيد الذي تريد الوصول إليه في هذا الدور ثم صاغ الوسائل التي سستتبعها للوصول للهدف
3	الدور الفكري والعلمي	حدد الهدف البعيد الذي تريد الوصول إليه في هذا الدور ثم صاغ الوسائل التي سستتبعها للوصول للهدف
4	الدور الصحي	حدد الهدف البعيد الذي تريد الوصول إليه في هذا الدور ثم صاغ الوسائل التي سستتبعها للوصول للهدف
5	الدور الاجتماعي	حدد الهدف البعيد الذي تريد الوصول إليه في هذا الدور ثم صاغ الوسائل التي سستتبعها للوصول للهدف
6	الدور المالي	حدد الهدف البعيد الذي تريد الوصول إليه في هذا الدور ثم صاغ الوسائل التي سستتبعها للوصول للهدف

إن تصحيح المفاهيم الخاطئة عن الذات هي أول خطوة نحو إدراكنا أنفسنا على حقيقتها فإذا تشوّه إدراكنا لأنفسنا أثر ذلك على سائر تصرفاتنا.

أ. عمار التميمي



الورقة الثانية لتحقيق الرؤية الأهداف المتوسط لمدى خمس سنوات

م	الدور	الهدف منه لخمس سنوات
1	الدور الإيماني	حدد الهدف لخمس سنين الذي تريد الوصول إليه في هذه المدة بما يخدم الأهداف البعيدة المدى ثم صوغ الوسائل التي ستتبعها للوصول للهدف
2	الدور العبادي	حدد الهدف لخمس سنين الذي تريد الوصول إليه في هذه المدة بما يخدم الأهداف البعيدة المدى ثم صوغ الوسائل التي ستتبعها للوصول للهدف
3	الدور الفكري والعلمي	حدد الهدف لخمس سنين الذي تريد الوصول إليه في هذه المدة بما يخدم الأهداف البعيدة المدى ثم صوغ الوسائل التي ستتبعها للوصول للهدف
4	الدور الصحي	حدد الهدف لخمس سنين الذي تريد الوصول إليه في هذه المدة بما يخدم الأهداف البعيدة المدى ثم صوغ الوسائل التي ستتبعها للوصول للهدف
5	الدور الاجتماعي	حدد الهدف لخمس سنين الذي تريد الوصول إليه في هذه المدة بما يخدم الأهداف البعيدة المدى ثم صوغ الوسائل التي ستتبعها للوصول للهدف
6	الدور المالي	حدد الهدف لخمس سنين الذي تريد الوصول إليه في هذه المدة بما يخدم الأهداف البعيدة المدى ثم صوغ الوسائل التي ستتبعها للوصول للهدف

من لم يضع هدفاً لحياته سيره الآخرون لما يرونه
فكان تابعاً لهم لا لأهدافهم

د. أحمد أبو سعد



الورقة الثالثة من صياغة الرؤية الأهداف السنوية

م	الدور	حدد الهدف السنوي الذي ت يريد الوصول إليه في هذا العام بما يخدم الأهداف متوسطة المدى ثم صنع الوسائل التي ستتبعها للوصول للهدف
1	الدور الإيماني	حدد الهدف السنوي الذي ت يريد الوصول إليه في هذا العام بما يخدم الأهداف متوسطة المدى ثم صنع الوسائل التي ستتبعها للوصول للهدف
2	الدور العبادي	حدد الهدف السنوي الذي ت يريد الوصول إليه في هذا العام بما يخدم الأهداف متوسطة المدى ثم صنع الوسائل التي ستتبعها للوصول للهدف
3	الدور الفكري والعلمي	حدد الهدف السنوي الذي ت يريد الوصول إليه في هذا العام بما يخدم الأهداف متوسطة المدى ثم صنع الوسائل التي ستتبعها للوصول للهدف
4	الدور الصحي	حدد الهدف السنوي الذي ت يريد الوصول إليه في هذا العام بما يخدم الأهداف متوسطة المدى ثم صنع الوسائل التي ستتبعها للوصول للهدف
5	الدور الاجتماعي	حدد الهدف السنوي الذي ت يريد الوصول إليه في هذا العام بما يخدم الأهداف متوسطة المدى ثم صنع الوسائل التي ستتبعها للوصول للهدف
6	الدور المالي	حدد الهدف السنوي الذي ت يريد الوصول إليه في هذا العام بما يخدم الأهداف متوسطة المدى ثم صنع الوسائل التي ستتبعها للوصول للهدف



نصائح عامة في كتابة الأهداف للدكتور طارق السويدان

- إحرص أن تكون أهدافك فيها مواصفات الهدف الذكي (سمارت):

أن تكون مقيّسة محددة زماناً وصعبة وطموحة لا مستحيلة ولا سهلة ذات قيمة محددة
- ركز في الجانب (الإيماني) على عبادات القلب وتلاوة القرآن والذكر وإكتساب الصفات العالية كالصدق والكرم والإخلاص.
- الدور (الفكري والعلمي) لا تقل قراءتك عن كتابين شهرياً بمعدل 200 صفحة لكل كتاب واحرص على أن يكون واحد في تخصصك وواحد في علوم أخرى.
- في العبادات ركز على الفرائض والابتعاد عن المحرمات ثم يليه النوافل.
- الابتعاد من المكرهات.
- في الدور الصحي ركز على الطعام الصحي والأنشطة الرياضية وإن قلت.
- في الدور المالي ركز على الملكية ومضاعفة الدخل الشهري كل 3 سنوات وإحرص على الإدخار على الأقل 10 % من أي دخل لك.
- وإحرص على الصدقة الشهرية.



الرسالة الشخصية تعريفها:

(هي جملة موجزة تبين من أنت وماذا تريد تحتوي على مجالك وأهم قيمك وتشعرك بالتميز والحماسة والمستهدفين منه).
فإذاً:

- الرسالة ليست الرؤية.
- الرسالة لا تكتب بناء على واقع.
- الرسالة تكتب بناء على المستقبل.
- الرسالة يتتجنب فيها الكلمات الفضفاضة مثل: (أسعى - أحاول - أتمنى - سوف).



أهمية الرسالة من خلال هذه النقاط:

- الرسالة الشخصية تمنحنا شعوراً بوجهتنا في المستقبل.
- الرسالة الشخصية تساعدنا على معرفة ما هو مهم بالنسبة لنا.
- الرسالة الشخصية تحدد تحد معايير وقواعد النجاح الشخصي والسعادة الشخصية.
- الرسالة الشخصية تسهل عملية صنع القرار.
- الرسالة الشخصية يجعل حياتك أكثر قيمة وذات معنى.
- الرسالة الشخصية المثيرة والمنطوية على تحد تقويك كي تخرج أفضل طاقاتك.
- عندما تعرف ما يجب عليك فعله لا تنجرف وراء كل ما يواجهك بل تصبح متوجهاً إلى ما هو المهم لك كما تتجه البوصلة في الشمال.

تمرين لكتابية الرسالة:

م	أركان الرسالة	التفصيل
1	مجالي	
2	ما الذي يشعرك بالتميز	
3	أعظم قيمي	
4	المستهدفوون	
5	ما الذي يشعرك بالحماس	



الصيغة النهائية للرسالة

مثال لبعض الرسائل:

- أنا المدرب الأول في العالم الإسلامي في التربية والإدارة وتنمية الذات والصدق والإتقان شعاري أساهم في نهضة نفسي والأخرين.
- أنا الواثق أكثر في ما أفعله في عملي التربوي لأبنائي وأنا البار بوالدي.
- سأكون معلماً محباً ومحبوباً صادقاً مساعداً نفسياً وغيري لزرع الإيمان داخل قلوب الطلاب.

حياة دون أهداف واضحة ورسالة محددة قد تصبح ضرباً
من العبث أو معاناه مستمرة في مكافحة المشكلات
والعيش في منطقة ردود الأفعال

د. هاني التميمي



المهارة الخامسة

تحديد المشاريع الحياتية

- قد يكتفي بعض الناس بصغرى الإنجازات في الحياة وهنا يصغر الطموح ويصاحب ذلك الكسل والخمول.
- أما أن يكون للإنسان هدف كبير أو مشروع عظيم بحجم الحياة.
- مشروع بحجم منطقته لا بل بحجم مدینته بل بحجم الأمة هنا ينعكس ذلك على خططه ونشاطاته بل وعلاقاته.



- فالمربي عليه أن يسطر في خطته مشروعًا كبيراً أو أكثر يكون ذخراً له بعد موته وصدقة جارية لا تنتهي.
- تصور معي شخصية كالشيخ عبد الرحمن الصميطي أسلم على يدي مؤسسته الملايين في أفريقيا وما ذلك إلا لأن الهمة عالية والمشروع كبير.
- وياحبذا أن يكون في تخصصك حتى يكون مشروعًا يانعاً وناجحاً.

مشاريع الحياة

هل فكرت يوماً كيف تحدد مشاريعك الكبرى التي تبقى بصمتك في هذه الدنيا ويصل أجراها إليك في الدار الآخرة. إذا كنت قد فكرت ثم دونت ثم بدأت العمل فهنيئاً لك، أما إن كنت لم تفعل ذلك فابدأ فالعمر محدود ولا مجال للتسويف. أنت أيها المربي القائد قد يكون مشروعك الكبير في الحياة هو إقامة محضن تربوي وتعليمي يستقطب المبدعين ويصنع منهم قادة للأمة. وعندما يكون المشروع في نفس مجالك فأعتقد أن سيستم بالجودة والنوعية والإبداع.

قد يحتاج مشروعك هذا زمناً لكن لا تيأس فمسافة الألف ميل تبدأ بخطوة والمطر يبدأ ب قطرة، فمن علامات نجاحك الإصرار على تحقيقه وستجد بإذن الله العون والتسديد.



وتتجنب أن يكون مشروعاً فضفاضاً أو مستحيلاً أو غير مقيس أو غير محدد.

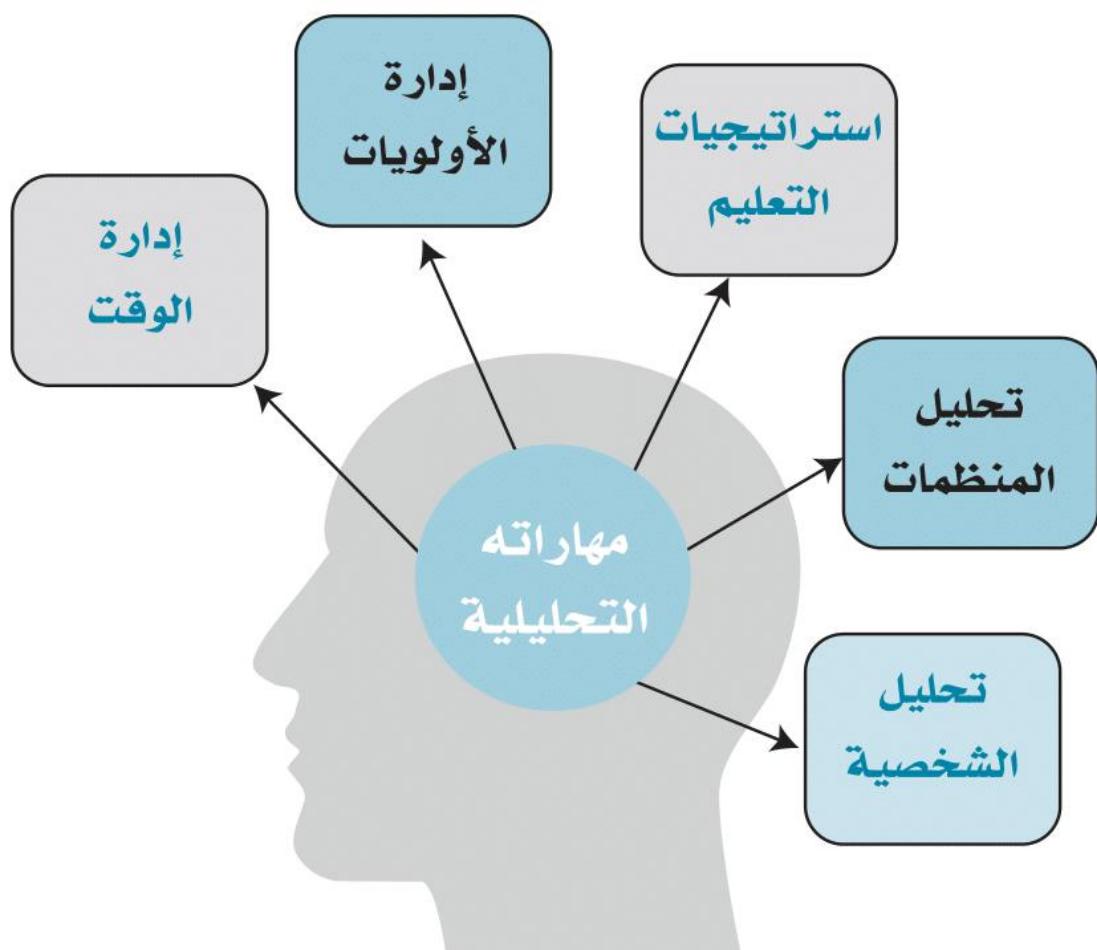
**إدارة الإنسان لنفسه مزدوج بين الإلزام بما نهدف
لتحقيقه والمرونة بما يتناسب مع طبيعة
شخصياتنا وحياتنا**

أ. وليد الرفاعي



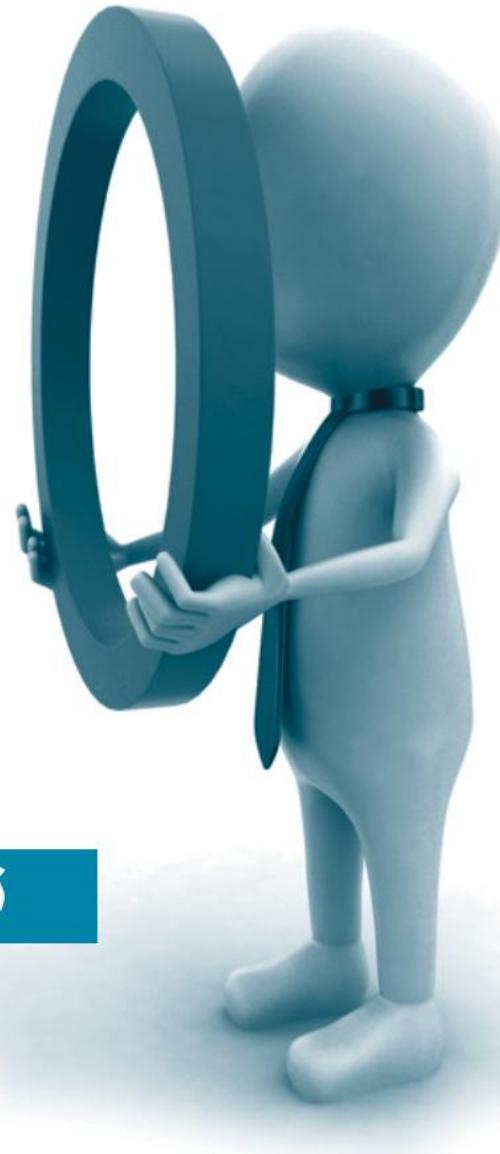
الفصل الثالث

خمس مهارات تحليلية





المربي القائد قبل انطلاقه لقيادة فرد أو جماعة أو منظمة فلا بد أن يكون له معلومات عن من يقوده ويربيه ومن أحسن الوسائل في ذلك أن تكون لديه مهارة تحليل الشخصية وتحليل المنظمة إذ كيف يقود ويربي من لا يعرف أتباعه ومتربى فكما أن التشخيص أداة الطبيب الأولى فكذلك التشخيص أداة المربي القائد الأولى ثم تأتي مهارة إدراة الأولويات بناءً على ذلك التشخيص سيرتب أولوياته من التربية والقيادة والإدارة. وكل ذلك لا يقع إلا في إناء الوقت بإدارته وفهمه وتحليله جزء لا يتجزء من مهام المربي القائد ستجد ذلك في هذا الفصل الأول العلاج التحليل والتشخيص ثم أرددت ذلك باستراتيجيات التعليم الحديثة التي تساعد المربي على اختيار أنجع الطرق والوسائل التعليمية ليصل إلى هدفه في من يربيه ويعمله بأقل الوقت والجهد والمال.



المهارة الأولى

تحليل الشخصية

شخصية الإنسان ليست السلوك الذي يراه الناس ظاهراً إنما تلك الدوافع التي تحرك السلوك الواحد باتجاهين مختلفين. فلا بد للمربى القائد أن يتعرف على أعماق تلك الدوافع حتى يعرف شخصية المربى فإنه لا يفهم مربيه ما لم يفهم دوافعه.

إن نجاحك أيها المربي يعتمد على قدراتك في رؤية الجوانب الخفية من شخصية المتربي وإنك لن تربى دون فهم دقيق لمن تربيه.

إن فهمك الجيد لمن تربيه وفهم شخصيته ونفسيته يجعلك تستثمر الاستثمارات الإيجابية للعلاقة معهم وتوجيه طاقاتهم توجيهاً فعالاً.

إن تحليل الشخصية وتوظيفها مثبت في السيرة النبوية فعلى المربي القائد أن تكون السيرة نبراساً له في كيفية استكشاف الطاقة وتوجيهها التوجيه الصحيح.

فمثلاً في هذا الحديث الصحيح الذي أخرجه الترمذى عن أنس بن مالك قال: قال رسول الله ﷺ: «أرحم أمتي بأمتى أبو بكر، وأشدهم في أمر الله عمر، وأصدقهم حياء عثمان، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبيّ، ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح». قال الألباني في السلسلة الصحيحة إنه صحيح.

وتکلیف حذیفة بامانة السر، وتولیة أسماء بن زید في قیادة الجيش وفي الجيش أبو بکر وعمر فلم يكن التکلیف للتحفیز وإنما كان الأفضل في ذلك الموقف وقائم على توصیف دقیق.

لا يفهم الناس من لا يفهم نفسه



يذكر الدكتور طارق المهارة لتحليل الشخصية القيادية فيقول:

الخطوة الأولى: عن التمرين وكيفية استخدامه:

تمرин تحليل الشخصية (DISC)

إرشادات قبل حل التمرين:

- الأسئلة مكونة من 44 سؤالاً.
- كل سؤال تضع له واحد من الدرجات الست (0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5) إذا كانت الصفة تنطبق تمام أعطها أعلى درجة وإن كانت لا تنطبق تماماً فأعطيها (0) وإن كانت متفاوتة فأعطيها بقدرها إما (1 - 2 - 3 - 4).
- وزع الدرجات على الأعمدة حسب الأرقام.
- أجمع درجات كل عمود ثم رتب الدرجات حسب الأعلى.
- كل عمود أعلى درجة له هي (55) كلما اقتربت الصفة من ذلك فأنت متطرف في ذلك النمط وكلما قلت كان النمط أضعف في شخصيتك.
- بعد جمعك لدرجات كل عمود وترتيبك لها حسب الأعلى أرسلها إلينا ونحن نحلل نمطك القيادي.



الدرجة	السؤال	مسلسل
	قيادي حريص على النتائج العملية	1
	يستمتع بمخالطة الآخرين	2
	من السهل توقع كيف يتصرف	3
	يحب الأعمال التنفيذية	4
	قوي الشخصية	5
	محبوب وقيادي	6
	يفضل البقاء في عمل واحد	7
	محبوب وعلاقته واسعة	8
	يقبل التحدي	9
	بارع في الإلقاء	10
	صبور على العمل الدقيق والتفاصيل	11
	لا يضايقه أن يراقبه رئيسه	12
	سريع في إتخاذ القرارات	13
	يحفز من حوله	14
	لا يحب كثرة الغياب	15
	حسن العشر والكلام	16
	يكسر التعليمات لمصلحة العمل	17
	كثير الإنتاج وسريع الإنتاج من خلال الآخرين	18
	لا يشتت في أعمال كثيرة بل ينهي مهمة قبل البدء بأخرى	19



	يقدم العلاقات ورضى الناس على الإنجاز	20
	يحب أخذ المزيد من الصالحيات	21
	يترك إنطباعاً جيداً لدى من يقابله من أول مرة	22
	ولاءه للجهة التي يعمل فيها ويدافع عنها	23
	مطيع لمن فوقه	24
	لا تضايقه التغيرات الجذرية	25
	يحب مساعدة الآخرين	26
	لا يحب العجلة في العمل	27
	يخشى الأخطاء حتى لا يعاتبه أحد	28
	يفضل أن يدير العمل ويوجه الآخرين	29
	يفضل أن يشاركه الآخرين في إدارة العمل	30
	هادئ ومهدئ للآخرين	31
	يقف لتقدير العمل باستمرار	32
	يبرز في الأنشطة الاجتماعية	33
	مستمع جيد	34
	يحب التطور المتدرج	35
	يفكر بحذر حتى لا يخسر علاقاته	36
	يحل المشاكل بحزم وبدون مراعاة للمشاعر	37
	يخالف اللوائح بطرق ذكية	38
	حريص على الالتزام بالأنظمة	39
	مرن مع الآخرين	40



	أوامر واضحه و مباشرة	41
	يحرك الآخرين بدون أوامر واضحه	42
	يحب الأنظمة لا الأموامر	43
	لا تضيقه الأوامر	44

• وزع الدرجات على الأعمدة حسب الأرقام

د	الرقم	ج	الرقم	ب	الرقم	أ	الرقم
	4		3		2		1
	8		7		6		5
	12		11		10		9
	16		15		14		13
	20		19		18		17
	24		23		22		21
	28		27		26		25
	32		31		30		29
	36		35		34		33
	40		39		38		37
	44		43		42		41
مجموع		مجموع		مجموع		مجموع	

• رتب الدرجات حسب الأعلى:

الدرجة	الحرف

(أ) مسيطراً

- قيادي حريص على النتائج العلمية.
- قوي الشخصية.
- يقبل التحدي.
- سريع في إتخاذ القرار.
- يكسر التعليمات لمصلحة العمل.
- يحب أخذ المزيد من الصلاحيات.
- لا تضايقه التغيرات الجذرية.
- يفضل أن يدير العمل ويوجه الآخرين.
- يبرز في الأنشطة الإجتماعية.
- يحل المشاكل بحزم وبدون مراعاة للمشاعر.
- أوامره واضحة ومباشرة.
- يمل من الاستمرار في العمل بعد 3 إلى 5 سنوات.
- يصلح للأعمال القيادية قصيرة المدى.



(ب) مؤثر

- يستمتع بمخالطة الآخرين.
- محبوب وقيادي.
- بارع في الألقاء.
- يحفز من حوله.
- كثير الإنتاج وسريع الإنتاج من خلال الآخرين.
- يترك إنطباعاً جيداً لدى من يقابلها لأول مرة.
- يحب مساعدة الآخرين.
- يفضل أن يشارك الآخرون في إدارة العمل.
- مستمع جيد.
- يخالف اللوائح بطريقة ذكية.
- يحرك الآخرين بدون أوامر واضحة.
- يمل من الروتين ونفس العمل ويحب الإبداع.
- يصلح للأعمال القيادية طويلة المدى.

(ج) مستقر

- من السهل توقع كيف يتصرف.
- يفضل البقاء في عمل واحد.
- صبور على العمل الدقيق والتفاصيل.
- لا يحب كثرة التغييرات.
- لا يتشتت في أعمال كثيرة بل ينهي مهمة قبل البدء بأخرى.

- ولاؤه عال للجهة التي يعمل فيها ويدافع عنها.
- لا يحب العجلة في العمل.
- هادئ ومهدئ الآخرين.
- يحب الأنظمة لا الأوامر.
- لا يتضايقه العمل الروتيني.
- يصلح للعمل الدقيق الذي ليس فيه إحتكاك. بالناس ويطلب الدقة وقلة الأخطاء.

(ج) حذر

- يحب الأعمال التنفيذية التي فيها إحتكاك بالآخرين.
- محبوب وعلاقته واسعة.
- لا يتضايق أن يراقبه رئيسه.
- حسن العشرة والكلام.
- يقدم العلاقات ورضى الناس على الإنجاز.
- مطيع لمن فوقه.
- يخشى الأخطاء حتى لا يعاتبه أحد.
- يقف لتقييم العمل باستمرار.
- يفكر بحذر حتى لا يخسر علاقاته.
- مرن مع الآخرين.
- لا يتضايقه الأوامر.



- لا يضيقه العمل الروتيني.
- يصلح للعمل التنفيذي الذي فيه احتكاكه بالناس وحرirsch على رضاهم.

الخطوة الثانية

هذا التحليل عالمي نسبة الخطأ فيه 15% والصواب 85% فهو أعلى تحليل للشخصية وهو من أحدث التحليلات خرج إلى التطبيق في السبعينات من القرن الماضي، وقبل أن يخرج للعلن طبق على 40 ألف شخص.

القواعد الأربع في تحليل الشخصية:

القاعدة الأولى:

{إن كان الفرق بين الأول والذى يليه 4 درجات فما فوق فنمطك عو أعلى حرف}.

القاعدة الثانية:

{إن كان الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة 5 فأقل فنمطك (ها)}.

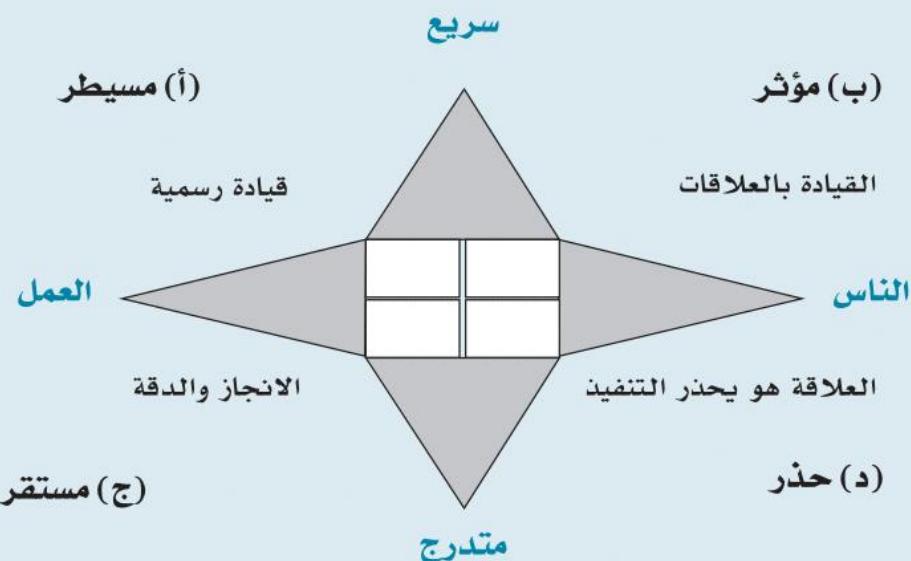
القاعدة الثالثة:

(إذا لم تنطبق عليك القاعدة السابقة فنمطك الثلاثة الأحرف الأولى مع الميل لأعلى حرف أو لأعلى حرفين). وهذا الشكل يوضح ما سبق:



الخطوة الثالثة

شكل يحدد جميع الأنماط



تأكد أيها المربى:

إن الشخصية المتميزة جداً فاشلة جداً في زاوية أخرى



يذكر الدكتور طارق في أكاديمية القادة تفصيلاً لذلك فيقول:
تحليل المنظمات يقوم على طريقة اسمها [٤ - ٣ - ٢ - ١] يعني 11 خطوة.

سن Shrها إن شاء الله في أربع خطوات:

الخطوة الأولى

عنصر واحد وهي:

- (الخطة الإستراتيجية للمنظمة) ولا بد أن تكون مكتوبة وقابلة للقياس وقد درست المنظمات فوجدوا أن الرقم واحد لإنجاح المنظمات الخطة الإستراتيجية.



الخطوة الثانية:

- القيادة: (التي تركز على العلاقات والمستقبل).
- الأعضاء: يركز فيها على أمور:
 - * على نظام الأختيار فلا يوظف الشخص بمقابلة واحدة، وتجهز الأسئلة قبل المقابلة، وأهم الأسئلة هي:
 - س / لماذا تركت عملك السابق؟
 - س / هل لديك عيوب؟

ملاحظة أهم ما في الاختبار ثلاثة أمور:

- أن يكون الشخص يحلل.
- عنده سرعة في التعليم.
- عنده أخلاق

* وجود نظام ترقيات في المنظمة.

وجود سistem (نظام).

وجود منهج.

والمنهج له عناصر ثلاثة:

- الفكرة التي تميزك عن الآخرين أن تكون صحيحة وواضحة.
- المخرجات.
- المراحل

الخطوة الثالثة:

أركان التنافس الأربعة:

- وجود تدريب في المنظمة والحد الأدنى للموظف

العادي سنويا 15 ساعة وغير العادي 45 ساعة تدريب.
ولا بد على الأقل أن يرصد للتدريب 3 % من الميزانية
العامة للمنظمة.

- التقنية.
- الجودة.

فائدة: أهم نظم الجودة (آيزو).
وخلاصة نظم الجودة تقول (أكتب ما تفعل، وافعل ما تكتب).
• الإبداع.

تسأل نفسك س: ما الجديد الذي لا يوجد عند المنافسين
وقانونه (ما الجديد عنده هذا العام)، والإبداع لا يحتاج
إلى تفتيش.

الخطوة الرابعة

البنية التحتية وهي أثنان:

- المبني للمنظمة.
- المال (ركز على التمويل ولا تنسى التوكل).

أيها المربي القائد:

لا تثبت التقييم وافهم الخيوط الدقيقة التي تتغير
في المتربي من فترة إلى فترة أخرى فما كان فيه
من صفات اليوم قد تتغير في الغد.



مما يؤسف كثيراً أن من المعلمين والمربين من يكتفي طوال عمره بوسيلة واحدة وطريقة واحدة فيحقق نتائج لكنها محدودة. يباشر التعليم المباشر يكون فيها المعلم مرتكز التعليم لا أن يكون المتعلم المرتكز الرئيس فيها فيحدث حشو للمعلومات بأسلوب لا يحرك فيها مقدرات المتربي الإدراكية.

يجعل كل ما يعلم ويربي يصل بطريقة واحدة روتينية. لا يجهد في تنوع الوسائل والطرق لمزيد من الفائدة والتأثير. ونحن في هذه المهارة وهي الكيفية التي يتناولها المعلم

المربى لتدريسه وتربيته أثناء قيامه بعملية التدريس وال التربية نرددك أيها المربى القائد بطرق ووسائل متنوعة لاستعمالها بما يخدم الميدان التعليمي والتربوي.

إذاً هي استخدام الوسائل لتحقيق الأهداف وهي عبارة عن إطار موجه لأساليب العمل ودليل مرشد لحركته. وإليك بعض هذه الوسائل:

• الإلقاء والمحاضرة:

أن يعرض المعلم المعلومات والحقائق عرضاً شفوياً ومستمراً على الطالب دون أن يتوقف للمناقشة.

• المناقشة:

الطريق التي يناقش فيها المعلم مع المتعلمين في موضوع الدرس عن طريق إلقاء الأسئلة عليهم حتى يصلوا بأنفسهم إلى ما يريد إيصاله.

• تمثيل الدور:

أن تقدم المادة التعليمية على شكل تمثيلي.

• التعليم التعاوني:

أن يقوم المعلم بتقسيم المتعلمين إلى مجموعات صغيرة ويقسم مهام التعليم عليهم.

• حل المشكلات:

تعتمد في التدريس في إثارة المشكلات والسعى لحلها.



• الاستكشاف:

هو التعليم الذي يحدث نتيجة معالجة المعلم للمعلومات وتركيبيها مع بعضها البعض حتى يصل إلى معلومات جديدة لم تكن معروفة له من قبل.

• العرض العملي:

نشاط أو صورة متعددة من النشاط يقوم به المعلم أو المتعلم لإبراز خبرة أو نقل فكرة من خلال التطبيق العملي.

• العصف الذهني:

وسيلة للوصول إلى أكبر عدد من الأفكار من خلال المشاركة لمعالجة لموضوع من الموضوعات خلال فترة زمنية قصيرة.

• تعليم الأقران:

الاستفادة من المتعلمين المتميزين في تدريس زملائهم.

فائدة:

**لَمْ يَمْدُ الرَّسُولَ ﷺ خَالِدًا فِي الْحَدِيثِ وَحْفَظَهُ
وَلَا مدح أبا هريرة في القتال.**



المهارة الرابعة

مهارة إدارة الأولويات

تعد هذه المهارة من أهم المهارات الإدارية للمربى كيف لا وهي توفر الوقت لما هو في صدارة عمل المربى فلا يهتم بالأقل أهمية على حساب الأكثـر.

كثيراً ما أجـد من أصدقـائي وإـخوانـي في اضـطـراب كـبـير بـين الـواـجـبات والـمـتـطلـبات والـمشـكـلة تـكـمن فـي أـن لـا يـدـير أـولـويـاته عـلـى المـسـطـوـى الشـخـصـي وـالـأـسـرـي وـالـتـرـبـويـ.

- فهي مهـارـة مـهمـة.
- هل يـعـقـل أـن يـقـدـم الـمـسـتـحـب عـلـى الـواـجـبـ.
- هل يـعـقـل أـن يـقـدـم التـحـسـيـنـي عـلـى الـحـاجـيـ.
- وهـل يـقـدـم الـكـمـالـي عـلـى الـضـرـورـيـ.



يقول ويليام إيليري شانينج: (إنني فقدت السيطرة على حياتي، إنني أحاول أن أعرف ما هي الأمور الهامة بالنسبة لي؟ وما هي الأهداف التي يجب أن أنجزها؟ ولكن كل الناس سواء كان رئيسي أو مرءوسي أو عائلي يضعون المزيد من الأعباء فوق أعبائي؛ مما أعد نفسي للقيام به يعوق تنفيذه ما يتطلب مني الآخرين تنفيذه).

هذا الشعور المزعج يسيطر على كثير من الناس، شعور بعدم الارتياح النفسي تجاه الأعمال التي يؤدونها في حياتهم، والقرارات المتعلقة بأدوارهم التي يؤدونها، ينتج هذا الشعور من عدم تحقيق التوازن بين الأدوار المطلوب تنفيذها والأهداف التي يريد الإنسان تحقيقها بنفسه، فبعض الناس تجدهم أذكياء، ممتعين، ساحرين، لكنهم يفتقدون إلى الشعور بالارتياح حيال القرارات التي يتخذونها في حياتهم أو ما يعرف «بالحكمة الداخلية»، فكل إنسان له عمل يجب أن يؤديه، وأهداف يجب أن يحققها ويمارسها ويتفرد بها عن غيره).

في أغلب الأحيان لا يكفي مجرد تنظيم الوقت للقيام بجميع الأدوار والمهام المطلوبة في حياتنا بصورة دائمة، ولذلك لا بد من البدء بالأهم أولاً، ترتيب الأمور حسب أهميتها هو من صميم حياتنا، فأغلبنا يتمزق بسبب الأعمال التي يجب أن يقوم بها وبين ما يريد أن يقوم هو به، وبين المسؤوليات التي تقع

عليه؛ فنحن نشعر بالتحديات الخاصة بالقرارات اليومية والمستمرة طوال حياتنا، فنستجيب لها في ضوء ما نعتقد أنه أفضل استخدام لأوقاتنا المحدودة.

وتصبح القرارات أسهل عندما يتعلق الأمر بالاختيار بين الجيد والرديء، فنحن نستطيع بسهولة تحديد كيف أن بعض الأعمال تعتبر تضييعاً للوقت أو مرهقة للذهن أو حتى ضارة، ولكن المشكلة حين يتعلق الأمر بالاختيار بين الجيد والأفضل؛ ولذلك يجب البدء بالسؤال: ما هو الأفضل لك؟ ما الذي يمنعك من أن تعطي الأمور الأهم في حياتك الوقت والطاقة اللازمان؟ هل هناك الكثير من الأمور الجيدة تعوق ذلك؟ وقبل هذا كله ما هي الأمور الأهم في حياتي؟ وكيف أحدها؟

أيها المربي القائد:

إذا اكتشفت قدرات مربيك فأبن عليها مالم تكن ضارة
لأن تربىهم بما تشاء من قدرات وإن لم يكونوا يرغبون
ويقدرون عليه

الساعة والبوصلة

إن معضلة تحديد الأولويات يمكن تحديدها في حياتنا أو وضع الأشياء الأهم أولاً بالمقارنة بين أداتين لهما وسيلة التوجيه: الساعة والبوصلة، الساعة تمثل مواعيدهنا والتزاماتنا



وأهدافنا وأنشطتنا أي: كيف نوزع وقتنا ونقضيه؛ أما البوصلة: فمهمتها توجيه ما نحمله بداخلنا؛ رؤيتنا وقيمها وأهدافنا ومبادئنا ومهامنا: أي ما هي الأشياء ذات الأولوية في حياتنا، وما هو المنهج الذي نتبعه في إدارة حياتنا؟

يحدث الشعور بعدم الارتياح عندما نشعر بالفجوة بين الساعة والبوصلة، عندما نشعر أن ما نقوم به لا يساهم كثيراً في إنجاز ما نعتبره الأهم في حياتنا؛ فالبوصلة تحديد الإتجاه أي «ما الذي يجب أن ينجز»، وال ساعة تحديد «متى وكيف ينجز»؛ بالنسبة للبعض فإن هذا الشعور بالفجوة هو شعور مركز لدرجة أنه يسلِّم القدرة على الفعل لدِيهِم، فيشعر حينها أن كل ما يقوم به هو رد فعل تجاه الآخرين، أو أنه أصبح أسيئراً لأفعال الآخرين ومتطلباتهم، أو أن «كل شيء مكتوب على الجبين» وكأن غيره هو الذي يفرض عليه أعماله وواجباته اليومية؛ بل ربما كان غيره هو الذي يعيش حياته نيابة عنه، والبعض يشعر بهذه الفجوة على هيئة شعور عام بعدم الراحة فهو يشعر أنه لا يربط بين ما يجب تحقيقه وما تم تحقيقه بالفعل، أو هو يشعر بحالة من الصراع والتعارض بين ما حققه وبين ما يحب أن يحقق، والبعض يشعر بهذه الفجوة على هيئة فراغ داخلي؛ فهو حدد معنى السعادة مثلًا في النجاح في مجال المال والعمل، دون أن يشعر أن النجاح في هذين المجالين قد حقق له الإشباع الذي كان يحلم به، والبعض



الآخر ربما يشعر بهذه الفجوة في شعور بعد التوازن أو البلبلة أو فقدان الإتجاه لما يسعى إليه.

ولذلك كانت محاولة إدارة الوقت بصورة أفضل - أي القيام بعده أشياء في نفس الوقت - هي الحل التقليدي لتقليل هذه الفجوة أو القضاء على هذا الشعور المقلق، فبعض الناس سيطرت عليه فكرة تدوين الملاحظات والقوائم بالأمور التي يريد تحقيقها كأحد الوسائل لإدارة أوقاتهم، فاحتفظوا دائمًا بقائمة «المطلوب إنجازه» أملًا في إنجاز ما هو أكثر من ذلك.

والبعض اتبع مبدأ التخطيط بعناية في تقويمات وجدائل زمنية ومواعيد نهائية؛ لتنفيذ الأهداف وتنظيم المواعيد والالتزامات بصورة دقيقة ومنظمة للغاية.

والبعض قام بتصنيف الأعمال من حيث أهميتها، وبالتالي فأولوية إنجاز الأعمال إنما يتم على أساس الأهم ثم الأقل أهمية، فأنت تعمل بجد لتنفيذ المهام ذات الأهمية الأكبر ثم بعض المهام ذات الأهمية الأقل إذا أمكن.

ولكن بقيت المشكلة واحدة أمام الثلاثة ألا وهي: «الاختلاف الجوهرى بين الكفاءة» إنجاز أكبر قدر ممكן من المهام - الساعة -، وبين الفاعلية «التوافق والإنسجام مع البوصلة»، بصورة أوضح فكر معي في هذا النموذج:



«إن حياتي مرهقة، فأنا أركض طوال يومي سواء في الاجتماعات أو الرد على الهاتف أو إنهاء المقابلات أو تسوية المعاملات أو تعلم مهارات جديدة أو إنهاء الأمور الطارئة؛ أجهد نفسي حتى النهاية وأصل إلى سريري منهكًا للغاية ثم أستيقظ في اليوم التالي لأكرر نفس الشيء.

إن ما أنجزه هائل ولكنني أسأل نفسي دائمًا: وماذا بعد؟ ما هو الشيء الذي أقوم به وله أهميته الحقيقية؟ ويجب أن أعترف: أنا لا أعرف ما هو الشيء صاحب الأهمية القصوى؟

يقول جيمس ألين مؤلف كتاب كرجل مفكر: من وحي قلب الإنسان تتحد مجريات حياته، عندها تتحول أفكاره إلى أعمال وتحمل أعماله ثمار الشخصية والغاية».

ولذلك بقيت الحاجة الماسة إلى ظهور طريقة جديدة تنظم الوقت وتسمح بتقليل الفجوة، طريقة تترجم المبادئ والقيم - البوصلة - إلى أسلوب يومي للحياة، بمعنى أن يعيش الإنسان حياة تتوافق مع مبادئه وقيمه دون التشتت في خضم هائل من عدد لانهائي من المهام والأدوار غير المهمة التي تستنزف وقته وجهده.

أيها المربين لا تجعل أولوياتك هي أولويات مربيك



الاحتياجات الأربع

أغلب البشر يركزون على إنجاز أكبر قدر من المهام بغض النظر عن قيمتها الحقيقية؛ ولذلك فإن أول علاج لمشكلة الأولويات هو التركيز على إنجاز الأشياء بطريقة صحيحة متوازنة بدلاً من إنجاز الكثير من الأمور؛ فالبشر كلهم يشعرون بفراغ أو بالفجوة عندما لا يجدون طريقة لإشباع أربعة احتياجات أساسية:

1 - احتياجات جسدية.

2 - احتياجات اجتماعية.

3 - احتياجات عقلية.

4 - احتياجات روحية.

احتياجات جسدية كالطعام، الشراب، المأوى، الكساء، احتياجات اجتماعية كالارتباط بالأ الآخرين، الانتماء، العلاقات الأسرية، احتياجات عقلية كالتطور وتحصيل المعرفة الازمة، احتياجات روحية كالشعور بالمعنى وتحقيق الذات.

الحقيقة أن الكثيرين لم يبالوا باحتياجاتهم الأساسية وهم ينظمون أوقاتهم، ولذلك نشأت تلك الفجوة أو الفراغ؛ فإذا لم يشبع الإنسان واحدة من تلك الاحتياجات ينخفض مستوى الحياة للفرد بصورة ملحوظة، لذلك لا بد حين نحدد أولوياتنا أو ندير أوقاتنا أن نضع في الاعتبار فكرة إشباع الحاجات الأساسية للإنسان، إن فهم هذه الاحتياجات حول إدارة الوقت



هام جداً، لأن هذه الاحتياجات تصف ما بقلوبنا وعقولنا، وتتبع منها مبادئنا وأفعالنا، بل والنتائج التي تحدد تقدمنا في حياتنا العملية، ولذلك علينا ونحن ندير أعمالنا أو نربي أولادنا أو ندرس لغيرنا أو ندخل في علاقات مع الآخرين؛ أن ننظر بعمق إلى جذور أفعالنا والنتائج التي تشكل حياتنا فيما بعد.

إن إدارة الوقت هي شيء ميكانيكي متحرك يعتمد بصورة أساسية على جزئيات الأمور الهامة التي نقضي وقتنا في معالجتها.

التمييز بين المهم والمستعجل

لنفترض معًا أنك تخطط ليومك؛ كيف تعرف ما هي الأمور التي لها الأولوية والتي يجب أن تأتي في مقدمة التنفيذ؟ وما الذي يحدد أولوياتك؟ كل إنسان يقضي وقته في أحد هذه الأنشطة:

- 1 - أنشطة هامة ومستعجلة كالمشاكل الطارئة أو مشروع أو شرك وقته على الإنتهاء.
- 2 - أنشطة هامة وليس مستعجلة كإعداد والتخطيط لنشاط معين أو علاقات تفتح فرص جديدة.
- 3 - أنشطة مستعجلة وليس هامة كالتقارير أو مكالمات أو أمور عاجلة عامة.
- 4 - أنشطة ليست بها همة ولا مستعجلة كنشاط بلا هدف أو أصدقاء مضيعي للوقت.

أغلبنا يقضي وقته في الأنشطة الهامة والمستعجلة، والأنشطة الغير هامة والمستعجلة، بل يعتاد البعض أو يدمن الطوارئ ويعيش حياته على أساس معالجة الأزمات، إن إدمان الطوارئ هو سلوك مدمّر، نعم هو يسد الفجوة التي توجدها الحاجات غير المشبعة ولكنه أسلوب يسرق أعمارنا، ليست المشكلة في قضاء الأمور الطارئة ولكن في أن تصبح هي العامل المسيطر على حياتنا بينما الأمور المهمة ليست لها نفس الأهمية، ولذلك لا بد أن ندرك أن الأمور الهامة ليست هي المستعجلة؛ بل إننا دائمًا مضغوطون بسبب الأمور المستعجلة، يقول تشارلز هامل في كتابه هيمنة الطوارئ: (الأمر الهام نادرًا ما ننجزه في اليوم أو في أسبوع، المهمة العاجلة هي التي تستدعي الفعل السريع، ولذلك هي تستولي على حياتنا وطاقاتنا، ولكن بعد أن يمضي قطار العمر تتلاشى تلك الأحساس الخداعية، ويبقى الإحساس بالخسارة حين نتذكر المهام الحيوية التي ما كان يجب لنا أن نؤجلها، ولحظتها نكتشف أننا كنا عبيداً لهيمنة الطوارئ).

ولذلك فكر مرة أخرى كيف تقضي أغلب وقتك، وما هي الأمور التي تستحوذ على وقتك واهتمامك وتجعلها ذات الأولوية، عندما نتصرف من منظور الأهمية سيكون تركيزنا على الأنشطة الهامة والمستعجلة والأنشطة الهامة والغير مستعجلة



بدلًا من الأمور الطارئة العاجلة، تعامل دائمًا من منطلق الأمور الهامة وسل نفسك سؤالًا محدد: ما هو النشاط الذي إن أديته كما يجب وبانتظام كان سيتحقق لك نتائج إيجابية هامة في حياتك؟

وتذكر دائمًا (عادة ما ينعكس ما بداخلنا على حياتنا، فمن قلب الإنسان تصدر أفعاله التي تؤثر في ظروف حياته، فأفكاره تحول إلى أفعال، وأفعاله تعبّر عن شخصيته وأهدافه وبالتالي توضح مصيره)، وإلى لقاء آخر مع تحديد الأولويات.

موقع مفكرة الإسلام نشر فريد مناع
الإثنين 16 يونيو 2014 - 03:20 م بتوقيت مكة

أيها المربى القائد

حتى لا تجعل مَنْ تربِيهم حقل تجارب أوجده لهم
قاعدة بيانات فيها ملخص عن المتربي ليستفيد منها
من يأتي بعده.



لو تدبرنا قوله تعالى: «وَالْفَجْرِ» وقوله عَزَّلَهُ: «وَالْيَلِإِذَا يَغْشَى * وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّ» وقوله سبحانه: «وَالضَّحَى * وَالْيَلِإِذَا سَجَى» لوجدنا أنها أجزاء الوقت، ثم تدبر أيضاً قوله تعالى: «وَالْعَصْرِ» تدرك أنه أقسم بالزمان كله، وما هذا إلا لأهميته، وهذه الأهمية مصدرها أن الوقت هو الزمن الذي تقع فيه الأعمال، وهذه الأعمال (خيرها وشرها) هي التي يقدمها البشر ليinalوا بها جراء الخالق.

إذا عرفنا تبين لنا أهمية الوقت، فهو في الحقيقة حياتنا على هذه الأرض لكي نقدم فيها ما يوصلنا إلى الغاية التي لأجلها خلقنا، فالوقت هو الحياة.



والوقت نعمة وأمانة يضيئها كثير من الناس، يضيئونها على أنفسهم، وعلى أمتهم، قال ﷺ «نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ». رواه البخاري.

أهمية:

- الوقت أغلى ما يملك الإنسان.
- الوقت مورد محدود.
- الوقت لا يمكن تعويضه.
- الوقت يمضي سريعاً.
- وإستغلال الوقت يزيد من قيمته.
- لتنفيذ المهام الهامة وما تبقى من الوقت يستغل في الإبداع والتخطيط وغيرها.
- لتحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال.
- للاستفادة من الوقت الضائع وإستغلاله جيداً.
- للتغلب على الإجهاد الذي يقلل من كفاءة العمل.

أولاً: - نحلل الوقت:

نقوم بتقسيم الأعمال إلى أربعة أصناف.

1. مهم عاجل، نقوم بالأعمال المهمة والعاجلة.
2. مهم غير عاجل، نركز على الأعمال المهمة وغير العاجلة لأنها تصنع العظماء كالأهداف الأستراتيجية.



3. غير مهم وعاجل، نفرض غير المهم وهو عاجل.
4. غير مهم وغير عاجل، نتخلص من غير المهم وغير العاجل.

ثانياً - التخطيط

- أكتب نقاط القوة ونقاط الضعف والخلاص والمخاطر في جميع حياتك ثم حولها إلى أهداف جيدة.
- لتكن خطتك مكتوبة.

ثالثاً - التنظيم:

أجعل لكل هدف التالي:

- وسائل تحقيقه.
- القائمين بالتنفيذ.
- زمن تحقيق الهدف ومكانه.
- ضع تكلفة الوسيلة إن كان لها تكلفة.
- خانة لكلمة (تم).

رابعاً - التنفيذ:

- لا تقطع التنفيذ.
- إحذر التسويف.
- ركز على العمل والجودة فيه.
- إعمل ما تكتب واكتب ما تعمل.



خامساً: المتابعة:

- التنفيذ بلا متابعة وتخطيط لا جدوى منه.
- المتابعة الدقيقة ضع خانة في وسائل الأهداف إسمها (تم).
- راجع نفسك شهرياً هل تمت تلك الوسيلة أم لم تتم.

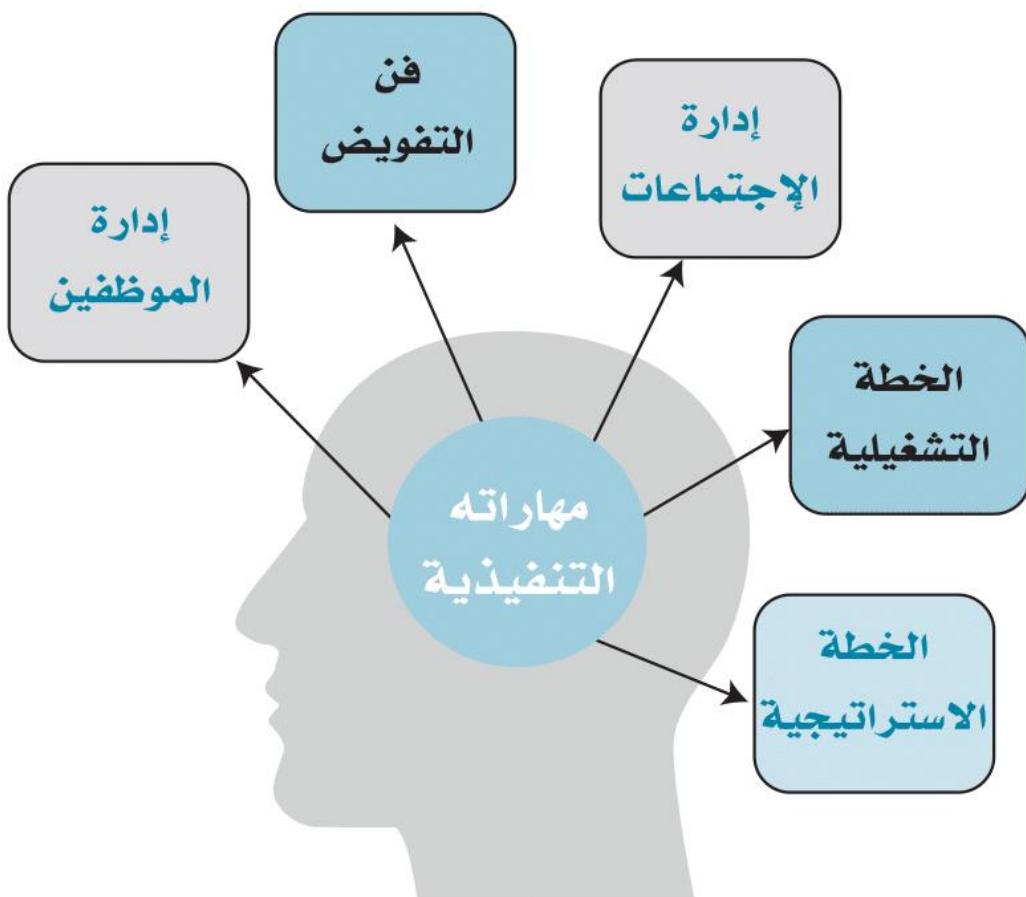
إن من صفات المربى القائد

احتواء جميع الطباع والصفات وأنماط الشخصية ولقد كانت بارزة وواضحة في شخصية المصطفى ﷺ فقد احتوى أصحابه ووظف طاقاتهم توظيفاً صحيحاً مثمناً فأحببهم وأحبوه



الفصل الرابع

خمس مهارات تنفيذية



المنظمات والمؤسسات بقوادها ومديريها متنوعة من حيث النجاح والفشل ومستوى كل ذلك فمن المعايير الرئيسية وجود خطة استراتيجية فالمربي القائد الذي يرئس مؤسسة تربوية لا بد له من رؤية وخطة استراتيجية موضوعة بطريقة صحيحة تعمم على جميع العاملين معه وأن تكون له كذلك معرفة بكيفية وضع الوسائل والخطط التشغيلية للمؤسسة وانطلاق ذلك سيكون من نجاحه في إدارة اجتماعاته بكفاءة وكيف يفوض الأعمال وكيف يدير العاملين وهذا الفصل إضافة لكل ذلك بتفصيلٍ ما.



- الخطة الاستراتيجية اليوم أصبحت ضرورية و مهمة للمؤسسات التربوية.
- فالمؤسسة التي لا يكون لها خطة بعيدة الأمد تريد أن تصل إليها يوشك أن تنقطع عن أدائها.
- إن تلك المؤسسة التي تعمل لخطة سنوية فحسب لن تนาفس حقاً.
- لن تقف على مواطن الخلل بدقة.



إليك ما ذكره الدكتور طارق في أكاديمية القادة:

الخطوة الأولى:

تعريف التخطيط الاستراتيجي: (هو طريقة لتحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة وكيفية الوصول إليها).

- عناصر التعريف:

- عملية وخطوات.
- أهداف بعيدة المدى (الرؤى) خمس سنوات فما فوق.
- كيفية الوصول إليها (الوسائل).

- فائدة:

- مافوق الإدارية: - (يوضع له خطة إستراتيجية) ويعتني بها القيادات العليا.
- أما فيما دون: (يوضع له خطة تشغيلية).

- دراسة:

- وجدوا أن من لديه خطة إستراتيجية نسبة الأداء يتطور إلى % 30.

الخطوة الثانية (نموذج التخطيط الاستراتيجي)

نأخذ منها أربعة؛ منها:

- الأول هو نموذج سواث:

هو النموذج الأشهر أخترع عام 1942.

خطواته وتحليله:

- نقاط القوة.



- نقاط الضعف.
- الفرص (خلال مدة الخطة).
- المخاطر (خلال مدة الفرصة).
- تحويل النقاط إلى أهداف.
- ثم تحديد كيفية الوصول إليها (من - متى - أين - كيف - كم).

- فائدة

يقول الدكتور طارق السويدان في سنوات الاستراتيجي:
(سنوات سيئة في التخطيط الإستراتيجي).

- **النموذج الثاني / نموذج التخطيط بالسيناريو.**
 - أبدعته شركة شل.
 - أصل التخطيط الإستراتيجي من الجيوش.
 - س: ما نموذج التخطيط بالسيناريو؟
 - في كل حدث تضع إحتمالات رئيسية.
 - سأحدد الأحتمالات الفرعية لكل فرع رئيسي.
 - ثم كل فرع نفرع منه فروع إلى أن نستوفи.
 - تحديد نسبة كل إحتمال (وهنا تكمن الصعوبة).
 - نعمل بعد ذلك على الإحتمال الأكثر توقعاً.
- **النموذج الثالث / تحديد الأهداف بالأداء:**

عادة تستعمل في الشركات المالية معناه أنها لا تضع أهداف محددة إنما هدفها: (أن تكون أحسن من السوق بأي نسبة).



- النموذج الرابع / نموذج فايفر وهو أهمها وأحسنها:

له عشر خطوات:

- التخطيط للتخطيط.
- إستعراض القيم.
- الرؤية.
- الرسالة.
- تحديد مجالات العمل (LOBS).
- تحديد وحدات العمل الاستراتيجي (SBUS).
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسي (KBIS).
- تحليل الفجوات.
- تنفيذ الخطة.
- الدمج مع التخطيط التشغيلي.
-

شرح الخطوات

الخطوة الأولى / التخطيط للتخطيط:

تشكيل فريق التخطيط ول يكن العدد من 5 - 7 وشكل فرق فرعية ما شئت.

مواصفات الفريق:

- شخص يفهم في التخطيط.
- شخص يفهم في صلب العمل.



- شخص يفهم في المال والميزانية.
- شخص يفهم في الموارد البشرية.
- شخص يفهم في التسويق.
- شخص يفهم في (IT).

ملاحظة:

- مسؤول المنظمة لا يدخل الفريق حتى لا يعطيها ويستثنى من ذلك إذا كان شوري ومتفرغ.
- بعد كل خطوة رئيسية نستشيره لا بعد إنتهاء كتابة الخطة.
- لا تخل مستشار خارجي إلا إذا كان هناك نقص في الأعضاء.
- الفريق لا بد أن يفرغ لكتابة الخطة.
- نضع ميزانية لكتابة الخطة.
- أعطهم من 3 - 6 أشهر.
- لا بد أن يتفق الفريق على نموذج التخطيط الذي سيسيرون عليه.
- يصدر تعليم من القيادة العليا للتعاون مع فريق التخطيط.

الخطوة الثانية / إستعراض القيم:

القيم: (كل ما تعتبره المنظمة ذات قيمة) والقيم لا تساوي الأخلاق.

مثل:

الربح - الحصة في السوق - الشفافية.

ملاحظة:

يعبر عن القيم في الشركات: بـ (فلسفتنا - نؤمن).

الخطوة الثالثة / الرؤية:

الرؤيه: (صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية).

الميزانية: (هي صورة مالية للمنظمة في نقطة مستقبلية).

س: كيف نحدد الرؤية؟

ج: 1 - كل سؤال لا بد أن يبدء: بـ (ما هو وضع المنظمة بعد عشر سنوات).

- في المنتجات والخدمات.

- في الموارد البشرية.

- في وضعنا المالي (إيرادات - مصاريف).

- ما الذي سيتغير في التقنية في الإنتاج أو في الموارد.

2 - أعطي الفريق أسبوع أو أسبوعين يجيبوا على هذه الأسئلة منفردين بالتفصيل.

3 - ثم نجتمع ونتفق.

4 - نأخذ الرؤية ثم نذهب بها إلى مسؤول المنظمة وهنا يكمن دور القائد.

5 - ألخص الرؤية في جملة واحدة وهي: (أهم الأهداف الإستراتيجية).



الخطوة الرابعة / تحديد الرسالة:

الرسالة: (هي جملة تلخص من نحن وماذا نريد).

مواصفات الرسالة الجيدة:

- أنها مختصرة يسهل حفظها لا تزيد عن عشرين كلمة.
- أنها تحدد مجال عمل المنظمة.
- تحتوي على أهم قيم المنظمة.
- تشير إلى تميز المنظمة.
- يشعر قارئها بالفخر.
- الجمهور المستهدف.

فائدة: -

- الرسالة لا تكتب بناء على واقع وإنما بناء على المستقبل (الرؤوية).

الخطوة الخامسة / مجالات العمل (LOBS) : -

«هو محور يشمل خدمات أو مجالات المنظمة».

قانون (1):

(أي منظمة لا تعمل أكثر من ثلاثة محاور).

قانون (2):

(إذا كانت المنظمة تعمل في أكثر من محور فلا بد أن يكون بينها ترابط).

قانون (3):

(إذا أردت العمل يكبر فأفصله في مجال آخر).



الخطوة السادسة / وحدات العمل الإستراتيجي: (SBUS).

وهي: (كل منتج من صلب العمل قابلة للاستقلال).

ملاحظة: حاول أن تكثّر من وحدات العمل ولا يوجد حد

أقصى لوحدات العمل الاستراتيجي تحت مجال العمل.

س: هناك أشياء ليست من صلب العمل وإنما مساندة أذكرها؟

- الشؤون القانونية.

- الشؤون الإدارية.

- الحسابات.

- (IT).

ملاحظة:

إذا وجدت وحدات العمل صغار أعطها ما تشتراك مع بعضها

في الأمور المساندة.

فائدة:

كلما تغيرت الخطة تغير الهيكل لأنّه ليس ثابت.

الخطوة السابعة / مؤشرات الأداء الرئيسية (KBIS).

وهي: (أن تضع الهدف بحدّه الأدنى).

أو هو: (أن تضع المؤشر بحدّه الأدنى).

حدد من 3 - 10 مؤشرات لكل عمل ولكل وحدة عمل.

أمثلة للمؤشرات:

- لا تقل مطبوعاتكم في السنة عشرة كتب.

- لا تقل المبيعات عن مليون.



- لا تقل الأرباح عن 10 %.
- لا يزيد عدد الموظفين في السنة عن 100 موظف.

الخطوة الثامنة / تحليل الفجوات:

وهو: (مقارنة وضعنا الحالي بأهدافنا المستقبلية فإذا كانت الفجوة معقولة فاستمر، وإن كانت كبيرة فإما أن تقلل المؤشر وإما أن تعمل بإبداع منقطع).

الخطوة التاسعة / تنفيذ الخطة:

- نأخذ إعتماد القيادة للخطة.
- تشرح الخطة بإختصار لكل من معك في المنظمة.
- تشرحها لأصحاب كل وحدة عمل أو مجال عمل بالتفصيل.
- لا تعتمد الخطة حتى تعرف أن الكل ملتزم بتنفيذ الخطة.

الخطوة العاشرة / الدمج مع التخطيط التشغيلي:

(كل أصحاب 1 / وحدة عمل أو 2 / مجال عمل يكتبون خطة تشغيلية بطريقة سهله ويدخلون في أهدافهم المؤشرات KBIS (التي وضعها لهم فريق التخطيط إضافة إلى الأهداف التي يضعونها من الواقع).

أحياناً نعطي قيمًا لأولادنا لكن عندما يكبرون تتلاشى لماذا؟

1. لعدم التأكيد عليها.
2. ولعدم المحافظة عليها.
3. ولعدم فحصها.
4. ولعدم إقتناع المتربي بها.



المهارة الثانية

الخطة التشغيلية

عندما تابعت دورة الدكتور طارق السويدان في الخطة التشغيلية شدتني طريقة وأهمية ما يطرح، فأحببت أن يستفيد من الخطة التشغيلية بطريقتها السلسة المربون والمربيات أولى لأنهم يبنون إنساناً، وخروجاً من عالم الفوضى في تحطيط المراكز التربوية أو التعليمية.

بين يديك أخي المربى هذه المهارة لتطبيقها لا لتزداد معرفةً فحسب، وخاصةً من هم في موضع إتخاذ القرار وصناعة الخطط.



مهارة التخطيط التشغيلي:

مبادئ لا بد من معرفتها:

- أولاًً / التخطيط التشغيلي عادة يكون لسنة.
- ثانياً / التخطيط التشغيلي للإدارة فما دون.
- ثالثاً / الحاجة للتشغيل مهمّة لكل من يدير أمر ما.
- رابعاً / يستعمل نظام سوات/SOWT.

**إذا أردت أن يكون لك متربين متميزين علمهم
أن يكونوا أحرازاً لأن العبيد لا يصنعون حضارة**

الخطوة الأولى

نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص - المخاطر.

- شكل فريق للتخطيط.
- أكتب من 3 - 10 نقاط قوة موجودة.
- أكتب من 3 - 10 نقاط ضعف موجودة.
- أكتب من 1 - 3 فرص.
- أكتب من 1 - 3 مخاطر.

الخطوة الثانية

- أكتب الأهداف.

والهدف هو (بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها ضمن مقياس كمي وموعد محدد).

س: كيف تكتب الأهداف؟

- كل نقطة قوة المحافظة عليها أو زيتها هدف.
- كل نقطة ضعف علاجها هدف.
- كل فرصة إستغلالها أو تحقيقها هدف.
- كل نقطة مخاطر منع حدوثها أو الاحتياط لها هدف.
- لا بد أن تكون صيغة للهدف بطريقة سمارت أي بطريقة ذكية.
 - أن يكون محدداً.
 - أن يكون قابل لقياس.
 - متفق عليه بين المخطط والمنفذ.
 - قابل للتحقيق (صعب ممكناً).
 - محدد بوقت.

الخطوة الثالثة:

- حدد الوسائل لتحقيق الهدف.
- والوسيلة هي:** (مجموعة الإجراءات - الأنشطة - الفعاليات - التي تؤدي إلى تحقيق الهدف).

فائدة:

- الهدف بالنسبة للمنفذ هدف وللمخطط وسيلة.
- لا بد من كتابة الوسائل بطريقة سمارت كما في الهدف.

س: من أين أحصل على الوسائل؟

ج: من:

- خبرتك السابقة.



- وسائل المنافسين.
- الكتب والمراجع العلمية.
- السفر والزيارة للمنظمات المشابهة.
- الإبداع.

الخطوة الرابعة

- خصص لكل هدف صفحة.
- وضع الهدف في رأس الصفحة.

مثال توضيحي:

الهدف:

«إقامة رحلة إلى مكة المكرمة لطلاب مركز تحفيظ الخير».

التكلفة	موعد الإنتهاء	المنفذ	الوسيلة
	2010/10/10	سعد	تحديد الطلاب
5000	2010/10/15	محمد	إعداد الباصات
1000	2010/10/20	أحمد	برنامج الباص
2000	2010/10/22	خالد	برنامج مكة
1000	2010/10/30	مدير الرحلة	برنامج الرجوع

الخطوة الخامسة

أكتب الجدول الزمني:

إذا كان عندك أهداف ووسائل تتوزع إلى أكثر من شهر
ويتكرر المنفذ في أكثر من عمل صفحة لكل شهر:

مثال توضيحي

- نجمع جدول شهر 10.

الوسيلة	المنفذ	موعد الإنتهاء	التكلفة	تم
تحديد الطلاب	سعد	2010/10/10	-	
إعداد الباصات	محمد	2010/10/15	5000	
برنامج الباص	أحمد	2010/10/20	1000	
برنامج مكة	خالد	2010/10/22	2000	
برنامج الرجوع	مدير الرحلة	2010/10/30	1000	

أينما ذكر شهر 10 نكتبه في هذا الجدول وإن تعددت وسائل الأهداف.

ملاحظة (1):

ممكн تنسيق إذا كان بعض الشهور مزحومةة تنقل بعض الوسائل إلى أشهر غير مزدحمة، ونلاحظ أن التاريخ قد حذف من هذا الجدول.

ملاحظة (2):

كلمة (تم) لا تعبأ إلا عند التقويم.

الخطوة السادسة:

أكتب جدول الأعمال:

أنظر إلى عمل خالد في كل الأهداف وفي كل شهر وأجمعها له في جدول واحد وساحذف المنفذ.



مثاله: جدول أعمال خالد:

تم	التكلفة	تاريخ الإنتهاء	الوسيلة
-	-	2010/10/10	تحديد الطلاب
-	-	2010/10/12	محاضرة في مسجد (56)
1000	1000	2010/10/11	لوحة الإعلانات
2000	2000	2010/10/15	طعام الغذاء
1000	1000	2010/10/15	برنامج الرجوع

ملاحظة:

عملية التنسيق إذا كان الأعمال على زيد كثيرة وعلى خالد قليلة نوازن بينهما إذا اقتضت الحاجة.

أيها المربى القائد

لا بد من الانتقال بالمتربى من لا فعل إلى فعل إلى الفاعلية

نموذج على كتابة خطة تشغيلية

- الخطوة الأولى / أكتب تفاصيل سوات في العمل الذي ستقوم به:

ملاحظة	صياغة الأهداف	أركان سوات

• الخطوة الثانية:

- حول كل نقاط قوة فالمحافظة عليها أو زيادتها هدف.
 - كل نقطة ضعف علاجها هدف.
 - كل فرصة استغلالها أو تحقيقها هدف.
 - كل نقطة مخاطر منع حدوثها أو الاحتياط لها هدف.

ملاحظة	صياغة الأهداف	أركان سوات



• الخطوة الثالثة:

سجل وسائل تحقيق الأهداف
ولكل هدف صفحة
الهدف هو:
الهدف رقم () :
وسائله -

التكلفة	الإنتهاء	المنفذ	الوسيلة	m
				1
				2
				3
				4
				5
				6
				7

• الخطوة الرابعة

إذا كان عندك أهداف ووسائل توزع إلى أكثر من شهر
ويتكرر المنفذ في أكثر من عمل إعمل:

جدول زمني

تجمع الوسائل من كل الأهداف وتوضع لها جدول زمني
لشهر واحد.

جدول شهر () :

التكلفة	الإنتهاء	المنفذ	الوسيلة	م
				1
				2
				3
				4
				5
				6
				7

الخطوة الخامسة:

إجمع أعمال كل منفذ أينما وجد اسمه في أي شهر واجعل له جدول أعمال:

جدول أعمال السيد:

التكلفة	الإنتهاء	المنفذ	الوسيلة	م
				1
				2
				3
				4
				5
				6
				7



من خصائص التربية الإسلامية

1 - ربانية المصدر

2 - التكامل

3 - التوازن

4 - الشمولية

د. محمد الدوين



المهارة الثالثة

إدارة المجتمعات

يؤرقني كثيراً عندما تكثر إجتماعاتنا ثم لا تكون ذا جدوى لعل السبب في ذلك عدم إكتساب المربى ومن يدير إجتماعاً لهذه المهارة المهمة، التي منها تطبع الخطط وتعديل الأخطاء وترسم المسارات وغير ذلك.

تجد أن مهارة إدارة المجتمعات بفاعلية تقاد تكون محصورة عند الشركات الربحية أما ميدان كميدان التربية تجد لربما أجاد المربى كيف يربى والمحفظ كيف يحفظ لكن باب تطوير العمل من خلال المجتمعات الناجحة مع الكوادر العاملة في الحقل

التربوي بل وعلى مستوى الأسرة يكاد يكون ضعيفاً ويتتحول في أحيان إلى تصفيات وفرض أجندات بدلاً من السعي في تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات من خلال المجتمعات الفاعلة.

أيها المربى القائد

**إعلم أن المربى الناجح هو من يكون مستعداً
للتنازل عن رأيه في موطن الشورى**

**إليك مهارة إدارة المجتمعات من الموقع الإلكتروني
(المفكرة الدعوية).**

النواحي التنظيمية والإجرائية في المجتمعات:

**لإنجاح المجتمعات لا بد من مراعاة بعض النواحي
التنظيمية والإجرائية في مختلف المراحل:**

الأولى / مرحلة ما قبل الاجتماع:

التحضير الجيد يزيد من فرصة نجاح الاجتماع إذا ما أدى كل مشارك دوره بفعالية وفيما يلي أدوار العناصر الأساسية في الاجتماعات:

أ) صاحب الدعوة للاجتماع:

توزيع الدعوة للاجتماع قبل وقت كاف على أن تشمل الآتي:

- **الغرض من الاجتماع.**

- التاريخ.
 - المكان.
 - الأجندة.
 - المدة التي سيسترعفها الاجتماع.
 - نوع التجهيزات المتوقعة من كل مشارك.
 - وقائع الاجتماع السابق (إن وجدت أو لم يتم توزيعها).
 - يطلب من المشاركين تأكيد الحضور إذا كان ذلك ممكناً.
 - التجهيزات المكانية (القاعة، المقاعد، الكهرباء،
المأكولات والمشروبات، أجهزة العرض، موافقة
السلطات).
- ب) المشاركون:**
- أن يكون لديك ما تشارك به وإنما فاعتذر.
 - إذا كنت ترغب في الحضور ولا تستطيع رشح شخصاً مناسباً بدلأ عنك.
 - إقترح تعديلات على الأجندة إن لم تكن مناسبة لغرض
الاجتماع.
 - خطط لمساغلك الأخرى بطريقة تمكنك من حضور
الإجتماع في الوقت المحدد وبشكل مريح.
 - تأكد من أن لا شيء سوف يزعجك أثناء الاجتماع.

- راجع وقائع الاجتماع السابق وأسئلة نفسك (هل أديت ما أوكل إليّ في الاجتماع السابق).
- كن مستعداً لموضوعات الاجتماع، أمض بعض الوقت في قراءة المذكرات والمواد التي أرسلت إليك.

الثانية / أثناء الاجتماع:

هناك أدوار محددة للأفراد المشاركين في الاجتماعات أثناء انعقاد الاجتماع على النحو التالي:

1 - القائد الرسمي

يقوم القائد الرسمي بافتتاح الاجتماع ويوضح الغرض منه وتعريف المشاركين على الميسر وضابط الوقت ومسجل الواقع والحصول على موافقتهم في الكيفية التي يتم بها قيام كل بعمله وفي النهاية يقوم بإنتهاء الاجتماع.

2 - الميسر

هو الشخص الذي يقوم بدور المنظم المحايد وذلك بمساعدة المشاركين في الاجتماع على التركيز على محتوى وأهداف الاجتماع وكيفية تسيير الاجتماع، ويكون الميسر مسؤولاً عن إدارة النقاش بشكل متوازن مع حماية الأفراد من الاتهامات والهجوم الشخصي.

3 - المسجل (المقرر)

هو الشخص الذي يقوم بتسجيل وقائع الاجتماع والقرارات التي تم إصدارها وتقديم ملخص بذلك نهاية الاجتماع.

4 - ضابط الوقت

هو الشخص الذي يقوم بالحصول على موافقة المشاركين في بداية الاجتماع على الجدول الزمني لكل بند ومتابعة تنفيذ البرنامج الزمني على النحو الذي أتفق عليه.

5 - المراقب

أحياناً يكون هناك مراقبين في بعض الاجتماعات وظيفتهم ليست الحكم على محتوى الاجتماع ولكن بتقديم مقتراحات لتحسين أداء المجموعات في الاجتماعات القادمة، والمراقب غير مسموح له بالمشاركة في الاجتماع بل يؤدي دوره في صمت حيث يراقب العلاقات والمعاملات بين المشاركين في الاجتماع وكيفية تكوين الأفكار وطريقة القيادة.

6 - المشارك

هو الشخص الذي يشارك في الاجتماع دون أن يقوم بأي من الأدوار السابقة.

الاتفاق على الأسس والقواعد:

من الضروري جداً أن تتفق المجموعة على القواعد والأسس الخاصة بالإجراءات التي تساعد على إنجاح الاجتماعات ومن

هذه القواعد:

- بداية ونهاية الاجتماعات في الوقت المتفق عليه حسب الجدول.



- أسرد الحقائق أو الأحداث قبل طرح الأسئلة.
- للوصول إلى قرار بشأن ما، أكتب اقتراحك بشكل واضح ومحدد، ثم قدمه للمجموعة وتحمل المسؤولية في الحصول على موافقة كل الأطراف المشاركة.
- ذكر الأسماء والأماكن المعينة عند التحدث عن مشكلة أو موضوع معين.
- أضف شيئاً جديداً عندما تتحدث.
- لا تنغمس في مناقشات جانبية.
- تقاسم وقت الحديث مع الآخرين.
- كن مرناً.



المهارة الرابعة

فن التفويض

ليس هناك من مدير تربوي إلا ويحتاج أن يفوض بعض المهام بل وبعض المسؤوليات التربوية سواءً لنائبه أو لأحد العاملين معه أو لأحد طلابه.

وفي الأسرة تفويض الأب لأحد أبناءه وبناته وكذلك الأم. فمعرفة ما الذي يفوض وما الذي لا يفوض من المهام والمسؤوليات لا بد منه ليكون الإنجاز التربوي أكثر ونوعية المخرجات أفضل.



فلسنا مع من يحتكر كل شيء في يديه ولا من يفوض كل شيء بل لا بد من فهم هذه المهارة الإدارية بدقة كي تؤتي أكلها.

تعريف التفويض:

«هو التنازل عن بعض المهام والصلاحيات لطرف آخر أهل لها من أجل سرعة الإنجاز ونوعيته».

أهمية التفويض:

- يخفف الأعباء.
- يزيل تراكم الأعمال.
- يوزع المسؤولية.
- يشعر المفروض إليه بالثقة والأنتماء.
- إنجاز أكبر.
- زيادة معرفة.

أركان التفويض:

- مفوض.
- مفهوم إليه.

أربع قيم حضارية بنى عليها الحضارة الإسلامية

- | | |
|---------------------------|------------------|
| 3 - العمل الجماعي المؤسسي | 1 - البحث العلمي |
| 4 - الحرية | 2 - الرسالية |

مهام التفويض:**أولاً المفوض.****لا بد أن يتتوفر في المفوض شروط:**

- عالم بما يفوض.
- أهلاً للتفويض.
- أن لا يفوض كل شيء لأن ذلك تهرب من المسؤولية.
- ولا في الأشياء الرئيسية التي لا تفوض.
- أن يحدد مدة محددة لمهمة التفويض.
- أن يفوض مختص أو فاهماً بمهمة التفويض.

المفوض إليه:**لا بد أن يتتوفر فيه الشروط الآتية:**

- القدرة.
- الرغبة.

مهام التفويض:**ينبغي أن:**

- مقدوراً عليه.
- محدد بزمن.
- واضح المعالم.

مهارة وخطوات إتخاذ القرار:

- التفاؤل وتحويل التساؤم إلى تفاؤل.



- الحلم بالهدف.
- الإدراك الإيجابي داخلياً وخارجياً أين أنت الآن.
- الاستماع إلى الملاحظي الداخلي.
- النظر إلى القدرات والإمكانيات وتمكيل الناقص.
- ضع الإختيارات والبدائل وضع كل لكل إختيار إيجابيات وسلبيات.
- رجح أحد الخيارات بناء على ترتيب قيمك.
- شاور في الإختيارات المختصين.
- إتخاذ القرار.
- تحمل المسؤولية في إتخاذ القرار.
- تابع قرارك.
- إذا لم يعجبك نتيجة الفعل غير الفعل.



المهارة الخامسة

إدارة الموظفين

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً؛ لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي منظمة، أو مؤسسة لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملحوظة.

كما إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً، وإدارة الموارد البشرية موضوع معروف ومطروق في كتب الإدارة

بأشكال كثيرة متعددة، تُجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحواجز والمكافآت المادية والمعنوية، إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية.

لكنه يبرز من بين هذه القضايا موضوع، ما زالت الإدارات العالمية في شركات العالم غرباً وشرقاً تتناوله بحذر مرات، وبشكوك مرات أخرى، وربما أحياناً، وباهتمام ورعاية أحياناً، وهو موضوع التمكين في الإدارة.

المربى الناجح:

هو الذي يصنع متربي أحسن منه لأن يكون مثله

كيف يدير القائد المربى موظفيه ومتربيه؟

• الوظيفة الأولى:

للخطيط أهمية كبيرة في حياة الأمم، فلا تجد مجتمع من المجتمعات البشرية في التاريخ الإنساني إلا وقد لجأ إلى عملية التخطيط كأفراد أو كجماعاتٍ، لا سيما وأن التخطيط وظيفة إدارية حتمية لأي عمل ناجح، والمجتمع الإسلامي مارس التخطيط ابتداءً من النبي ﷺ والخلفاء من بعده، حيث أرشدنا الله للخطيط بقوله في [الأنفال: 60]: «وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا أَسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ ...».

فالخطيط لا يعني عن التوكل على الله، ولا يتعارض معه بل الخطيط ثم التوكل.

ونعلم العملية الإدارية هي نشاط توجيه الجهود البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف وهذه العملية تمر بعدة مراحل أو وظائف.

نماذج من التاريخ لممارسات التخطيط:

عمل النبي ﷺ بالخطيط الإداري ووضع خططاً سليمة وعملية كالخطيط للدعوة، سرية في البداية، فجهازاً من بعد ذلك، وخطط ﷺ بهجرتي الحبشة، وهجرة المدينة، وخططيه للحروب.

استعمال النبي يوسف بن يعقوب ﷺ لخطة طويلة المدى للتصدي لكارثة اقتصادية زراعية كانت ستحدق بمصر كما ذكر الله تعالى في [يوسف: 47] «فَالْتَّزَرَعُونَ سَبَعَ سِينَ دَابَاً فَمَا حَصَدُتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُبْلِهِ إِلَّا قِيلَّا مِمَّا نَأْكُونَ»، وهو ما يسمى بالخطيط الطويل المدى، وهي تتحمل ثلاثة مراحل وهي: خطة إنتاج «دَابَاً»، وخطوة ترشيد «فَذَرُوهُ فِي سُبْلِهِ إِلَّا قِيلَّا مِمَّا نَأْكُونَ» وخطوة ادخار، «ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَا كُلُّ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قِيلَّا مِمَّا تُحِسِّنُونَ».

تفنن ذي القرنين في بناء السد هو أيضاً من التخطيط الذي جر القوم للاستنجاد به لما يتعرضون له من اضطهاد على يد ياجوج ومأجوج فأتم بناؤه حتى قال تعالى: «فَمَا أَسْطَعْتُمْ أَنْ

يَظْهَرُوهُ وَمَا أُسْتَطَعُوا لَهُ نَقْبَاً ﴿الكهف: 97﴾، وهكذا تتجلّى روعة التخطيط الهندسي.

وفي هندسة المدن والتخطيط عندما كتب الفاروق إلى قائد الجيش في الكوفة سعد بن أبي وقاص يأمره بتخطيط المدينة وشوارعها الرئيسية أربعين ذراعاً، وما يليها ثلاثين، والصغرى عشرين ويجعل الممرات (الأزقة) سبعة أذرع لا يزيد.

• الوظيفة الثانية التنظيم:

مفهومه:

يتطلب تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها تنظيمياً لكي تتحقق الأهداف التي من أجلها صنعت هذه القرارات الإدارية، ويتضمن التنظيم عادة وضع تصور للمراحل التي يمر بها التنفيذ، وتحديد متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل من الإشراف والرقابة وتعبئة الموارد و اختيار الأنشطة المناسبة ثم تصنيفها في مجموعات متراابطة ومكملة لبعضها البعض بحيث تكون كل مجموعة منها كياناً موحداً يستهدف تحقيق غرض معين ويتتيح الفرصة لممارسة السلطة، هذا بالإضافة إلى وضع الهياكل التنظيمية المحددة للمستويات الإدارية.

فوائده

- يساعد على تحديد مسؤوليات كل موظف وواجباته.
- يساعد على تحديد طبيعة العلاقات، والشكل العام

للاتصالات بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة بما يعزز الكفاءة الإنتاجية لدى الفرد.

- يساعد على التنسيق بين جهود الأفراد مما يقلل من التعارض والازدواجية.
- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية للمنظمة، والتنظيم المدرسي ينفرد بتحديد مهام ومسؤوليات المعلمين وجميع العاملين، وتنظيم المجالس واللجان وتحديد أهدافها وواجباتها، وعمل الجداول المدرسية، وجماعات النشاط.

• الوظيفة الثالثة: التوجيه:

ت تكون العملية الإدارية من عدد من الوظائف يطلق عليها الوظائف الإدارية أو وظائف المدير، وب مجرد الإنتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي تكون الخطوة التالية هي التوجيه ثالث وظائف العملية الإدارية.

ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلص عن مسؤولية التوجيه للعاملين، ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وأهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتدخل مع الوظائف

الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

مفهوم التوجيه:

يمكن تعريف التوجيه بأنه «الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجدهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تنبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم وبذلك يعمل فريق العمل في شكل منسق ومتراوط».

وظيفتها:

- تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية.
- مهمة مستمرة لتنفيذ القرارات.
- تسجيل الأوامر والتعليمات بصورة محددة.
- الإشراف على العاملين خلال عمليات سير العمل.
- تحقيق السياسات العامة للمؤسسة.
- انجاز الأعمال في ضوء الأهداف التنظيمية.
- رفع مستوى الأداء التنظيمي والمهني للمؤسسة.

• الوظيفة الرابعة الرقابة:

مفهوم الرقابة

هي وظيفة من وظائف الإدارة وتعني باختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعة بلوغها قد تم تحقيقها.

وتعريفها هنري فايول بأنها: «تنطوي على التحقق مما إذا كان كلّ شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المحددة، وأنَّ غَرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء؛ بغرض معالجتها، ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق مع كلّ شيء: (الأشياء، والناس، والأفعال)».

وهناك تعريف آخر: فإنها الوظيفة التي تمكن المدير من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال من إن ما تم أو يتم مطابق لما أريد إتمامه.

وتعرف أيضاً بأنها عملية مستمرة تتمثل في قياس الأداء الفعلي واستكشاف مكامن القوة والضعف فيه، ومن ثم مقارنته بالمعايير المرسومة تمهدًا لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

الرقابة من منظور إسلامي:

الإدارة الإسلامية يمكن تمييز أربعة من أنواع الرقابة وهي:

أولاً: الرقابة الربانية.

ثانياً: الرقابة الذاتية.



ثالثاً: الرقابة الرئيسية.

رابعاً: رقابة الحسبة.

الدين الإسلامي الحنيف يأمر كل مسلم أن يخلاص بعمله ويتقنه أيمان إتقان، لأن الله رقيب على كل ما يقوم به البشر ﴿وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَّقِيبًا﴾، لهذا فالرقابة الربانية هي أساس الرقابة في الإدارة الإسلامية، وهي رقابة أزلية ودائمة، مصدرها الله - سبحانه وتعالى - عكس الرقابة الوضعية، التي هي من صنع البشر، وترتبط بمدى إيمان الإنسان المسلم بالله عَزَّلَهُ وقدرته، وإذا رجعنا إلى السنة النبوية نجدها أيضاً زاخرةً بالأحاديث، التي تؤكّد على الرقابة الربانية أو العلوية، منها قول الرسول - عليه الصلاة والسلام - «الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه، فإنه يراك»، قوله: «لا تزول قدمًا ابن آدم يوم القيمة عند ربه حتى يُسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه؟ وعن شبابه فيما أبلاه؟ وعن ماله من أين اكتسبه؟ وفيما أنفقه؟ وماذا عمل فيما علم؟».

وتتضح الرقابة في قول الرسول - عليه الصلاة والسلام - «كلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام راعٍ ومسؤول عن رعيته، والرجل راعٍ في أهله، ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيته زوجها، ومسئولة عن رعيتها، والخادم راعٍ في مال سيده، ومسؤول عن رعيته، ألا كلكم راعٍ، ومسؤول عن رعيته».

خطوات الرقابة:

1 - وضع المعيار او الهدف: لا تبدأ الرقابة إلا بعد وضع المعايير وغالباً ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل أرقام وهناك معايير كمية مثل توجيهه مشرفي الانتاج لإنتاج عدد محدد ومعلوم من وحدات المنتج خلال أسبوع كما يعد استخدام عدد ساعات العمل لكل وحدة من المنتجات مثالاً آخر للمعيار الكمي بينما توجد معايير أخرى يعبر عنها على ضوء الجودة والتي يتم التعبير عنها على أساس معدلات الرفض لرقابة الجودة أو على أساس رتب المنتجات المباعة مثل رتبة (أ) أو على أساس الجودة المطلوبة أو التي يتم التنبؤ بها.

2 - قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير.

3 - التعرف على الإنحرافات.

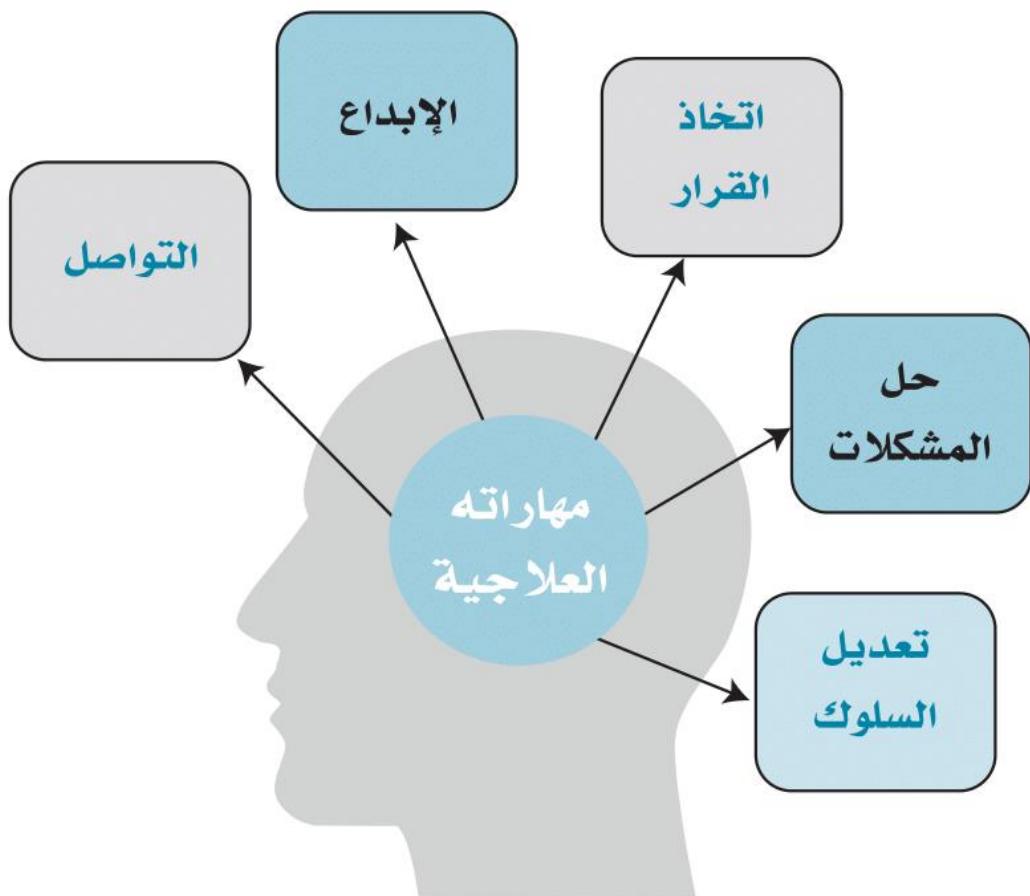
4 - اتخاذ الإجراءات الملائمة.

بعد الإنتهاء من التعرف على الإنحرافات تبدأ الخطوة الرابعة والمتمثلة في اتخاذ الإجراءات الملائمة ومنها: (معالجة مكامن الضعف - تعزيز مكامن القوة - إعادة النظر في الأهداف والمعايير).



الفصل الخامس

خمس مهارات علاجية



أيها المربى القائد ترى أمامك ذلك المتربي قد وضع بين يديك كما يوضع الميت بين يدي المغسل، والمريض بين يدي الطبيب.

فمن الأمانة أن تعرف كيف تعدل سلوكه السيء إلى الأحسن وكيف تحل مشاكله وكيف تتخذ القرار فيه بطريقة صحيحة لا متهورة ولا بطيئة ولا فوضوية.

وأن لا تكون جاماً في وسائلك وطرقك بل لا بد من إبداع بكل متربي له خصائصه وطريقته التي تناسبه.

ولن يكون ذلك حتى تبني لك داراً وله داراً من التواصل
تجسر بينهما بجسر العلاقة وحسن المعاملة حتى يتم لك تعديل
سلوكه والنهوض به في مراق النجاح والفلاح.

لا تربية بلا صبر، لا تربية بلا قدوة، لا تربية بلا تقدير،
لا تربية بلا علاقة، لا تربية بلا فهم دقيق لمن تربى.

أ. وليد الرفاعي



المهارة الأولى

مهارة تعديل السلوك

تعريف السلوك:

كل نشاط يصدر عن الإنسان سواءً كان أفعالاً يمكن ملاحظتها كالنشاطات العظوية والحركية أو نشاطات تتم بشكل غير ملحوظ كالتفكير والتذكر والواسوس.

وعليه فإن المربى كثيراً ما يؤرقه بعض السلوكيات الصادرة من يربيه ويكمّن التحدي في تحديد السلوك ومعالجته. وإليك أخي المربى هذه المهارة لتصل إلى حل هذه المعضلة ولو جزئياً.

ونحن في هذا الفصل سنجعل بين يديك أدوات ووسائل لتعديلها فليس كل سلوك يعالج بنفس الطريقة التي يعالج بها سلوك آخر كالطبيب فإنه لا يعطي المريض علاجاً واحداً بل كل على حسبه، والناظر في سيرة المصطفى ﷺ يجد الإستعمال لوسائل كثيرة.

ففي غزوة بنى المصطلق كاد أن يحصل صدامً بين الصحابة فمشى بهم النبي ﷺ ما يقرب من 18 ساعة بشكل متواصل. فنلاحظ أن الحركة كانت إبداع في المعالجة للسلوك، وكذلك؛ ذلك الصحابي الذي جاء إلى الرسول ﷺ وقال إذن لي بالزنى كيف قربه ولم ينهره واستعمل معه المنطق والعاطفة ومسح على صدره ودعى له، وكيف استعمل الهجر للثلاثة الذين خلفوا، وكيف عالج الغيبة.

وأعظم وسائل إدارة السلوك السيء التغافل.

وسيرة الرسول ﷺ مليئة بوسائل عدة لإدارة وعلاج السلوك.

ولنأتي إلى بعض المعالجات الحديثة للسلوك:

بعض الوسائل والأدوات الحديثة:

• أولاً / أسلوب التعزيز:

وهو يعني أن يكافأ الشخص حين يسلك السلوك الإيجابي أو يترك السلوك السلبي.

وهناك من المربيين من يعترض على هذه الوسيلة، كوسيلة

تربيوية نظراً لما يتعلق به المتربي من تعزيز عقب السلوك والناظر في الكتاب والسنة ربط الأعمال بتعزيزاتها في الدنيا والآخرة:
﴿وَيَدْعُونَكَارَغَبَاً وَرَهَبَاً﴾.

إذا كان التعزيز مقبول في حق المكلفين فكيف لا يكون في حق غيرهم لكن ينتبه إلى أنه لا يبالغ فيه وأن يكون ذلك التعزيز الأكثر فيه الربط الأخرى.

من مهارات الاحتواء

التواصل + الكسب + الجاذبية + الفهم + التقدير

- ثانياً / تقليل الحساسية:

ويتم ذلك من خلال إزالة الاستجابة المرضية واستبدالها بسلوك إيجابي تدريجياً.

فمثلاً في خوف الطفل من إلقاء كلمة أمام الناس فيمكن تجزئة تعديل السلوك إلى مراحل:

- فيبدأ بكلمة صغيرة مكتوبة

- ثم بكلمة كبيرة مكتوبة

- ثم بكلمة صغيرة عن ظهر قلب

- ثم بكلمة كبيرة عن ظهر قلب

مع مراعاة قلة وكثرة الجمهور بما يناسب مرحلة الإلقاء.



• ثالثاً / الإفاضة:

وهو أسلوب مقابل لأسلوب تقليل الحساسية التدريجي ويعتمد على إرغام الشخص على مواجهة المثيرات أو المواقف التي تخيفه والتي تسبب له القلق مباشرة، ومن ذلك خوفه من مواجهة الناس فيحضر مباشرة إلى موضع اجتماعهم وغيرها.

• رابعاً / الإشباع:

ويعتمد أسلوب الإشباع على تقديم المعززات بطريقة متواصلة مستمرة لفترة زمنية محددة بحيث تفقد قيمتها التعزيزية فمثلاً طفلة كانت تهوى اللعب بعود الثقاب - الكبريت - فأحضرت لها والدتها مجموعة من الثقاب في مكان مناسب فاشتغلت الطفلة بها حتى ملت ذلك السلوك وانتهى.

**إبتعد عن التوصيف العام
أبيض وأسود ممتاز وسيء**

• خامساً / التنفير:

يعتمد هذا العلاج على الإشراط المضاد ويتم من خلال ربط السلوك بمنفر فيؤدي إلى ترك الإستجابة للسلوك، فمثلاً في إحدى الدول وضع مكان في المطار غير نظيف ومنفر وأشار إلى



أن هذا المكان خاص للمدخنين فارتبط التدخين بالمكان السيء فلربما تذكره المدخن فأقلع عن عادته.

• سادساً /الإطفاء:

وهو الامتناع عن تقديم أي تعزيز للسلوك السيء سلباً أو إيجاباً.

ويقوم على تجاهل الفعل وكأنه غير موجود. وهنا سيرتفع الاحتجاج تصاعدياً إلى نقطة ماء ثم يعاود النزول فينتهي السلوك أو يخف.

ولا بد من التزام المربى به بحيث يكررة مرات دون استجابته للاحتجاج.

• سابعاً /تغيير منبهات السلوك:

إذا استطعنا التعرف على منبهات السلوك السلبي فإننا نستطيع تغييرها بمنبهات تساعد على إثارة السلوك الإيجابي.

أيها المربى:

كلما كان البناء التربوي أعمق

كلما كان بناء العلاقة أعمق

أ. وليد الرفاعي



• ثامناً/ التصحيح الزائد

يعتمد على تصحيح السلوك غير المرغوب فيه والمبالغة في التصحيح وهو قسمان:

- 1 - تصحيح الوضع بإزالة الأضرار الناتجة عن السلوك غير المقبول، كخصم مرتب يوم على التأخير.
- 2 - الممارسة الايجابية وهو تأدية سلوك إيجابي نقىض للسلوك المرفوض.

• تاسعاً / التلقين

معزز إضافي خارج عن طبيعة السلوك أو معززاته الأصلية (الإرشاد المباشر) ويستخدم كثيراً في الحياة اليومية.

**إذا أطلقت أيها المربى حكمك على شخص مباشرة
تأكد أنه سيحصل مقاومة داخلية لما يضاد ذلك في الحكم**

•عاشرأً/ التعاقد السلوكي:

هو اتفاقية مكتوبة تبين الإستجابة المطلوبة من الفعل والمعززات التي سيحصل عليها عندما يسلك على السلوك المرغوب منه ويمتنع عن السلوك المرفوض.

وهذه الأساليب من المدرسة السلوكية أما بعض الوسائل والأدوات من المدرسة المعرفية فهي كالتالي:

• الحادية عشرة / العلاج العقلاني العاطفي:

ويقوم على أساس أن المشكلات النفسية لا تنجم عن الظروف والأحداث بحد ذاتها بل عن تفسير الإنسان وتقديره لها لذا فهو يعتمد على مساعدة الشخص على التخلص من أنماط التفكير غير العقلانية لديه وتطوير أفكار عقلانية بدلًا عنها.

• الثانية عشرة / حل المشكلات:

- يقوم على أساس خطوات حل المشكلات.
- تحديدها.
- الهدف من حلها.
- البدائل والخيارات.
- إختيار أحسن البدائل.
- برنامج للتنفيذ.
- تقييم التنفيذ.

المربى القائد يشبه الطبيب والصيدلاني
لا يعطيان كل مريض نفس الدواء بل كل مريض
له علاج يخصه



المهارة الثانية

إدارة حل المشكلات

هل رأيت محضناً تربوياً يخلوا من المشكلات سواءً مدرسة أو معهداً أو تحفيظاً أو أسرة أو غيرها.

الأزمات على بني البشر متنوعة يحتاج المربى للتعامل معها لا بكونه شرطياً يسعى لضبط المخالف، ولا على أنه قاضياً يستقصي في الدقيقة والجليلة مع من تحته، إنما وظيفته تختلف فهو يأخذ بيد من يربيه خطوة خطوة ويستره في حال ظهر منه زلل، إنه طبيب للقيم وللسلوك وللمبادئ ومن هذا الباب أحبتنا إعطاء المربى والمربية هذه المهارة معرفياً لتجد مكانها إلى التطبيق والممارسة.

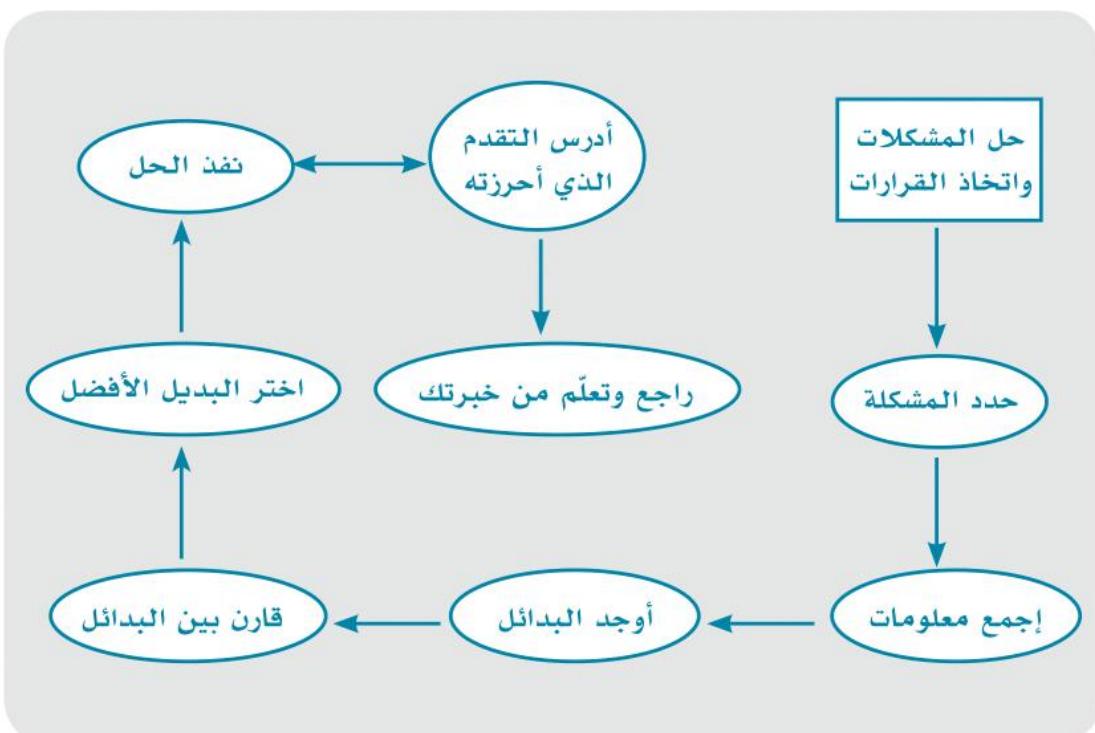
أخي المربى القائد

لا تكون علاقتك بمتربيك علاقة أستاذية إنما علاقة
تواضعيّة فقد كانت علاقة الرسول ﷺ علاقة صحبة

حل المشكلات

نحن نقوم بحل المشكلات واتخاذ القرارات في كل يوم، طوال اليوم: في البيت، في العمل، أثناء اللعب، وحتى في أماكن التسوق. إن بعض المشكلات والقرارات تضعنا فعلاً أمام تحديات كبيرة، وتتطلب الكثير من التفكير، والعاطفة، والبحث، إن الخطوات المقترحة أدناه مصممة لكي تساعدك على اتخاذ قرارات جيدة، حظاً سعيداً!

توضيح بياني مفصل





ولا بد في حل المشكلات إلى المرونة:

إن هذه العملية تبدو وكأن الشخص ينتقل بترتيب من خطوة لأخرى، إلا أن الواقع غير ذلك، إن هذه الخطوات توفر ببساطة هيكلًا للعمل على حل المشكلة، وهي قد تتدخل، وقد تضطر إلى الرجوع إلى خطوات سابقة، أو قد تستعملها معاً بينما أنت تبحث عن الحل الأمثل.

معوقات التفكير السليم

1. التعصب.
2. المبالغة.
3. التعميم الخاطئ.
4. عدم التأكد من المصادر.

أمثلة على المرونة:

- يتم جمع المعلومات في جميع الخطوات بدءاً من تحديد المشكلة وحتى تطبيق الحل الخاص بها.
- إن ظهور معلومات جديدة قد يجبرك على إعادة تحديد المشكلة.
- قد تكون البديل غير قابلة للتطبيق وعند ذلك عليك أن تجد بدائل جديدة.
- قد تدمج بعض الخطوات وقد تختصر بعضها الآخر.
- حجر الزاوية في حل المشكلات الفهم العميق للمشكلة.

وبطريقة بحث التخرج:

- 1 - تحديد المشكلة.
- 2 - تحليل المشكلة و(الأسباب).
- 3 - الحلول والبدائل.
- 4 - تقييم الحلول والأفكار.
- 5 - الإعداد لتنفيذ الحلول.

ملاحظات في حل المشكلات واتخاذ القرارات:

- 1 - النظرة المثالبة خطأ فيقول مثلاً: (كل مشكلة لها حل وكل حل عندي).
- 2 - المشاكل التراكمية لا تكون قراراتها وحلولها مستعجلة بل لا بد أن تكون تراكمية.
- 3 - من الأخطاء تحفيز المربى للمتربي بإبداء المشكلات والتماهي في تفصيلاتها لأن ذلك يعتبر مشكلة أخرى، فإن ذلك من أعمال القاضي لا المربى.
- 4 - حل المشكلات ليس الطريقة المثلثى للبناء التربوي النفسي بمعنى لا تنقب عن معایب المتربي لأنها ستكثر وإنما أوجد البدائل.

**حل المشكلات مهارة تتطلب تعلم التوجه
نحو المشكلة وتحديدها لا الهروب منها**

د. أحمد أبو سعد



المهارة الثالثة

مهارة اتخاذ القرار

يوميات المربى لا تخلوا من قرارات صغيرة أم كبيرة، فاتخاذ القرار في وقته وبطريقة صحيحة مهارة لهي من أبرز صفات المربى القائد.

فهو يحل المفردات ثم يربط بينها ثم يتخذ الحل ثم يقومه، لا أن يكون مستقبلاً للمشكلة ويتبعها بردّة فعل غير مدروسة ثم حل غير مدروس فقرار معيب.

وإن حجر الزاوية في حل المشكلات هو الفهم العميق للمشكلة.

كتب الأخ / مبارك عامر بقنه

خطوات اتخاذ القرار بطريقة سهلة ونافعة فقال فيما نشر في موقع (صيد الفوائد) ما يلي:

أولاً: أجعل لك إطاراً، والإطار بمعنى أن يكون لديك معياراً يجعلك تفضل قراراً على آخر. فقرارك لا بد أن يتفق مع مبادئك فلا تغيب أهدافك وقيمك وطموحاتك وقت تناول القرار. فصانع القرار الجيد ينظر إلى الحكم الشرعي، وإلى الأهم والمهم، وإلى التأثيرات الإيجابية والسلبية، فأسأله قبل اتخاذ القرار: هل القرار ومخرجاته تتلاءم مع مبادئ؟ هل هذا القرار الذي سأتخذه يحقق شيئاً من أهدافي؟ هل هذا القرار يدفعني إلى الأمام؟ بعد هذه الأسئلة وغيرها سيتغير تعاملنا مع الحدث، فلا بد أن نربط بين القرار وبين الغاية والهدف كي تنتظم حياتنا وتسير كلها في مسار واحد بعيدة عن الشتات، إننا أحياناً نتخذ قرارات لا تتحقق أهدافنا لأننا نعيش في غفلة عن أهدافنا، أو بعبارة قاسية إنه ليس لدينا أهدافاً واضحة نريد تحقيقها والوصول إليها، فقراراتنا يفترض أن توجه أهدافنا وغاياتنا.

ثانياً: أعط نفسك فرصة للتفكير والتأمل، حاول أن تفكّر بهدوء وعقلانية فالابتعاد عن الانفعال والسيطرة على النفس من أصعب ما يكون ولكن لا بد من ذلك لاتخاذ قراراً صائباً، ابتعد عن اتخاذ القرار وأنت سيء المزاج كي لا تتخذ قراراً خطأ.

وقد جاء في الحديث «لَا يَحْكُمُ الْحَاكِمُ بَيْنَ اثْنَيْنِ وَهُوَ غَضِيبٌ» [1] كل هذا بسبب أن لا يكون قراره خاطئاً. ابتعد عن الاستعجال فالتأني من الله والعدلة من الشيطان [2]، توقف قبل أن تصدر حكماً أو تتخذ قراراً، تأمل في آثار القرار، فلا تجعل اللحظة تسيطر عليك بل إرحل إلى المستقبل وتأمل في هذا القرار فقد يكون هناك أمراً لم تراه، فلا تستعجل كن متانياً وخصوصاً في القرارات المصيرية التي يتربى عليها تبعات كبار، حاول أن تسجل كل ما يمكن من الإيجابيات والسلبيات المترتبة على اتخاذ القرار من عدمه، توقف: وأسئلة: ما أصعب شيء في الأمر؟ هل بهذا القرار تزيد الأمر صعوبة أم لا؟ هل القرار الذي اتخذته يؤثر على قرارات أخرى؟.

ثالثاً: افهم الموضوع جيداً، المفهوم الخاطئ يعطي قراراً خاطئاً، فهذا إبليس عندما أمره الله بالسجود لأدم اتخذ قراراً خطيراً وسائلاً وهو الرفض وذلك نتيجة لمفهوم خاطئ لديه أنه خير من آدم «أَنَا خَيْرٌ مِّنْهُ خَلَقْتَنِي مِنْ نَارٍ وَخَلَقْتَهُ مِنْ طِينٍ» فكيف يسجد لمن هو أدنى منه، ولو كان لديه فهماً صحيحاً كان عليه أن يطيع أمر الله تعالى بصرف النظر عن الحكمة أو السبب وراء ذلك، لذلك حاول أن تفهم الموضوع أكثر وذلك بالسؤال والاستفسار والمناقشة والتأمل.

رابعاً: استفد من تجاربك وخبراتك، تجاربك الشخصية



تمنحك القدرة لمعرفة القرار الصحيح من الخاطئ فقد يكون في ماضيك قرارات كثيرة خاطئة ولكن لا يجعلها تحطمتك أو تمنعك من اتخاذ قرارات جديدة فالماضي قد ذهب ودع نظرك دائمًا للمستقبل، استفد من تجاربك في عدم الواقع في قرار خاطئ آخر مماثل فقد جاء في الحديث: «لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين [3]» وأنا أجزم أنك إذا استشرت تجربتك وخبراتك الذاتية فإنك ستكون - بإذن الله تعالى - ناجحًا بقدر كبير في اتخاذ القرار، ولا يشترط في التجربة السابقة أن يكون الشخص أحد أطرافها فتجارب الآخرين هي عبرة وعظة لنا إذا أحسنا الاستفادة منها، فالحياة تتكرر فيها الأحداث بصور متنوعة - في شخصينا أو في شخص الآخرين - وإن كانت في المضمون واحدة، إننا إذا جعلنا تاريخنا وتاريخ الأفراد والأمم تجارب لنا فقد ساعدنا أنفسنا وأعطيناها الفرصة على اختيار القرار الصائب - بإذن الله تعالى -.

خامسًا: شاور غيرك، التغذية الراجعة لها دور مهم في اتخاذ القرارات وخصوصاً الحرجة منها، فمشاورة الآخرين والاستفادة من عقول أهل الخبرة والعلم يزيد المرء بصيرة وقدرة على اكتشاف الإيجابيات والسلبيات، ونحن نظن أننا نملك المعلومة والخبرة الكافية في اتخاذ القرار ولكن عندما نشاور الآخرين نكتشف أننا نفتقد كثيراً من المعلومات والخبرات، والمشاورة

ليست قدحًا في العقل أو دلالة على عجز المرأة على عدم اتخاذ القرار؛ كلا، بل من كمال العقل ورجحانه أن يشاور الثقات فالله سبحانه قد أمر أكمل الخلق عقلاً ورشداً أن يشاور من هو دونه في العقل، وقد امثل عليه الصلاة والسلام فشاور الصحابة الكرام في قضايا كثيرة حتى في أخص أموره ففي الصحيح: «أن رسول الله ﷺ دعا علي بن أبي طالب وأسامة بن زيد حين استلبت الوحي يستشيرهما في فراق أهله - يعني عائشة رضي الله عنها في حادثة الأفك - فأما أسامة فأشار عليه بالذى يعلم في نفسه من الود لهم، فقال أسامة: أهلك يا رسول الله ولا نعلم والله إلا خيراً، وأما علي بن أبي طالب فقال: يا رسول الله لم يضيق الله عليك والنساء سواها كثير، وسل الجارية تصدقك، فدعا رسول الله ﷺ ببريرة، فقال: «يا بريرة هل رأيت فيها شيئاً يرribك» فقالت بريرة: لا... إلى آخر الحديث»^[4]، ولو أن الناس اتخذوا هذا المنهج النبوى المثالى وشاوروا قبل أن يطلقوا زوجاتهم لقلة نسبة الطلاق بدرجة كبيرة، فالعقل من يجعل هناك نافذة للمشاورة والاستفادة من آراء وفكر الآخرين.

سادساً: لا تخاف من الخطأ، فليس صحيحاً أن تكون جميع قراراتنا صحيحة، ولكن الصحيح والمطلوب أن نبذل جهودنا في اتخاذ القرار الصحيح فإن وفقنا فالحمد لله تعالى، فالخطأ لا بد أن نراه كجزء من حياتنا الطبيعية فنحن لسنا معصومين من



الخطأ، ولكننا نحاول بقدر الإمكان تقليل نسبة الأخطاء التي تسقط فيها، فحسن أن تهيئ نفسك لبعض المغامرات في حياتك، إذ أن كل نجاح نشاهده - في الغالب - بدأ بفكرة فيها نوعاً من المغامرة، وإذا أخفقت في اتخاذ القرار فلا تحطم نفسك وتزدرى عقلك ولكن قل هذه تجربة استفدت منها في عدم السقوط في مثلها في قادم الأيام، فاجعل الخطأ في اتخاذ القرارات هو فرصة تعلم لك فلا تضيعها.

سابعاً: القرار الصائب يكون بمعرفة المالات، فمعرفة السلبيات والإيجابيات والموازنة بينهما تمنح المرء القدرة على اتخاذ القرار المناسب، إننا عندما نغفل عن ما يتربى على قراراتنا من سلبيات فإننا نسقط في حفر جانبية كبيرة تجعلنا نقف أو نرجع القهقري، ويمكن معرفة المالات بجمع معلومات وبدراسة الاحتمالات المترتبة على قرارنا والرؤية المعتدلة للأمور دون تغليب جانب على آخر، وعند جمع المعلومات عليك أن تقبل نقص المعلومات؛ إذ لا يشترط عند اتخاذ القرار أن تكون لديك المعلومة مئة بالمائة فهذا أمر متذر، فاتخاذ القرار فقط عند توفر المعلومة أو الحقائق أو الحصول عليها كاملة دائماً يكون فيه حرج وصعوبة لذلك ضع خطأً أدنى للمعلومات المناسبة التي تمنحك القدرة على اتخاذ القرار، فتساؤل: كم من المعلومات احتاجها؟ اجعل لك حدأً أو نسبة

تقريبية لكمية المعلومات المطلوبة، فهل تحتاج إلى 70 % أو 90 %، وكلما ازدادت النسبة كلما تطلب مزيداً من الوقت لاتخاذ القرار، وقد تتطور الأحداث بسبب عدم تفاعلك بسرعة مع الأمر، وأنت تتخذ أصح إلى عقلك وقلبك فإن وجدت أن مشاعرك وعواطفك لا تنجدب إلى هذا القرار وأن هناك ممانعة فتوقف وتأمل أكثر فربما هناك صواعق مختبئة في الغيموم.

ثامناً: تحمل مسؤولية قراراتك، عند اتخاذ أي قرار تحمل مسؤوليته وما يترتب عليه من نتائج، وقد يكون تحمل المسؤولية أمراً مرعباً و يجعل المرء يتوقف عن اتخاذ أي قرار مؤثر، إلا إن الإنسان لا يمكنه أن يغير أو يتطور أو يؤثر مالم يتخذ مثل هذه القرارات القوية ويتحمل نتائجها، لذا من المهم نتعلم عمليات اتخاذ القرار وتحمل نتائجها فلا نفصل بعضها عن بعض، وإن تخلينا عن نتائج قراراتنا فإننا بذلك نفقد التغذية الراجعة وقدرتنا على تصحيح الأخطاء وتطوير الذات وتقويمها مما يفقدنا القدرة على اتخاذ قرارات جيدة في المستقبل.

مهارة اتخاذ القرار

صناعة القرار / عملية إتخاذ القرار

اتخاذ القرار / هي الخطوة الأخيرة في صناعة القرار



المهارة الرابعة

مهارة الإبداع

يذكر الدكتور طارق خطوات للإبداع ممكّن أن يستفيد منها المربى القائد وهي كالتالي:

الخطوة الأولى:

تعريف الإبداع:

عملية الإتيان بجديد

وقيل:

هو أن ترى مالا يرى الآخرون.



وقيقيل:

أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة.

فائدة:

الفرق بين الإبداع والاختراع.

الإختراع: هو الإبداع في الجانب العلمي التقني الملحوظ.

فائدة:

العلاقة بين الخيال والإبداع أول خطوات الإبداع.

فائدة:

لا يوجد علاقة علمية بين الذكاء والإبداع.

فائدة: نحن نفكّر بطريقتين:

- المنطقي المتسلسل وهو ما نستعمله من وقت تفكيرنا 98%.

- التفكير الجانبي الأفقي: ويأخذ من تفكيرنا 2%.

قانون (لا يحصل الإبداع إلا في التفكير الجانبي).

قانون (هناك طريقة أفضل لأداء أي عمل).

فائدة:

نسبة الإبداع بين الناس:

- عمر 5 سنوات الإبداع عندهم بنسبة 90%.

- عمر 7 سنوات الإبداع عندهم بنسبة 10%.

- عمر 8 سنوات الإبداع عندهم بنسبة 2%.

- عمر 45 سنة الإبداع عندهم بنسبة 2%.

فائدة العقل عنده (31) قدرة عقلية مختلفة كل قدرة لها تمارين لتنقيتها.

الخطوة الثانية:

العلامة	الصفة	صفات المبدع: - م
	يحلون المشاكل من دون التأكد من كيفية الحل.	- 1
	يسأل كثيراً.	- 2
	لديه شعور بأمه متميز.	- 3
	صبور فيما يحب ملول فيما لا يحب.	- 4
	يفكر بشكل أفضل في وقت الفراغ.	- 5
	يعتمد كثيراً على أحاسيسه ومشاعره.	- 6
	بطيء في تحليل المعلومات سريع للوصول للحلول.	- 7
	لا يحب هوايات جمع الأشياء.	- 8
	يحب اللعب والتسلية.	- 9
	حب السفر كثيراً لكن لا يحب إلى مكان واحد.	- 10
	لديه إحساس بجمال الأشياء.	- 11
	لا يتبع التفكير المنطقي دائمًا.	- 12
	لديه كثيراً من أحلام اليقظة.	- 13
	لديه أفكار جديدة.	- 14
	يستمتع بتجربة الأشياء الجديدة.	- 15
	لا يعمل إلا فيما يحب.	- 16
	يحب الكلام الغامض.	- 17



	كثير النساء خاصية الخرائط والأسماء.	- 18
	يؤدون التكاليف حسب ما يناسبهم.	- 19
	يفكر في الأمور الفلسفية.	- 20
	متعدد الميول والهوايات.	- 21
	متفائل بطبيعته.	- 22
	يتميز بطموح عالي.	- 23
	لا يحب العمل الروتيني.	- 24
	لا يحب الأمور السياسية.	- 25
	أوراقه فيها فوضى شديدة.	- 26
	قادر على مقاومة ضغوط الجماعة.	- 27
	يحب الثناء والمدح.	- 28
	شجاع ومقدام.	- 29
	معامر.	- 30

من حصل على 23 درجة فما فوق فهو مبدع.

الخطوة الثالثة

س: أين ومتى تأتي الأفكار الإبداعية؟

- في الحمام.
- أثناء الاستحمام.
- أثناء الذهاب إلى الدوام.
- قبل وبعد النوم.
- أثناء إجتماع ممل.
- أثناء القراءة.

- أثناء التمارين الرياضية.
- المشي ليلاً.
- أثناء الاستماع إلى محاضرة (ممولة).
- أثناء العمل.

قانون (إذا تجاوز التغيير في شيء موجود 15% يمكن تسجيله كبراءة إختراع).

فائدة:

(قلد أفضل الموجود ثم طور).
س: ما هي آلة الإبداع:
هي آلة حديثة أخترعت عام 1992 تساعد على الإبداع.

الخطوة الرابعة:

• مراحل الإبداع السبعة:
أولاً: مرحلة التحضير (لكي تخرج من الواقع وتدخل الخيال).
كلمات الزناد:
(المستقبل - الماضي - الفضاء - باطن الأرض - البحر -
الغابة - الصحراء - الكمبيوتر - المكتبة - الفن - الأطفال -
أسأل ماذا لو - النساء - الرجال).

ثانياً: مرحلة التحري

- (استغراق الأشياء الموجودة من أجل تجنبها).
- الإضافات الاختيارية.
- النظر إلى نقاط ضعف شيء موجود.



- الموارد الأولية.
- الشكل.

الإبداع

**الخيال الواسع عند الأطفال أمر حسن بل ربما كان
من مؤشرات الإبداع والذكاء عند الطفل**

د. مأمون مبيض

ثالثاً: التحول

(أمسك الشيء و غير فيه بعض الأشياء).

- التغيير من الداخل.
- أعكس.
- جزء.

• أدمج وهي أهم كلمة.

رابعاً: دور

خامساً: مرحلة التنوير (أهم مرحلة)

إختيار خيار واحد له عدة شروط:

(جديد - واقعي له مصنع يصنعه - الأنواع - السطح - الحركة - البساطة - الصوت - الطول - الوزن - إضافة اسم من الكلمة أو كلمتين).

سادساً: التقييم

أنظر هل هناك مشاكل في عرضه أو غير ذلك.

سابعاً: التنفيذ

فائدة:

الذي ينفذ من براءة الاختراع 3% مما قد سجل لأنه لا يوجد ممولين.

- التصميم.
- سجل براءة اختراع.
- ابحث عن التمويل.
- ابحث عن إنتاج جيد ورخيص.
- اعمل نسخة واحدة.
- اعمل خطة للتنفيذ والتسويق.
- ولو نجحت فكر تعمل للصغار والكبار ولأنواع الأجناس.
- عدل بإستمرار.

فكم يحتاجها القادة المربون في زمن التغيرات الوسائلية المتداقة فلا يجدون على وسيلة واحدة بل يبدعون ويواكبون كل جديد بما لا يخالف الدين فليس كل قديم عتيق وليس كل جديد دخيل.

تحويل العلاقة بيننا وبين أطفالنا من علاقة رقابة للأفعال السلبية إلى علاقة شراكة للأفعال الإيجابية تعتبر خطوة مهمة نحو علاقة أسرية ناجحة

د. غالية حسونة



المهارة الخامسة

مهارة التواصل وبناء العلاقات

إن التواصل بالناس ضرورة لا بد منها. لكن كيف نتواصل، وكيف ننجح في التواصل، وهل للتواصل قواعد حتى يكون مثمرًا؟ ولا بد من معرفة أنماط الشخصية حتى يسهل عملية التواصل، وهذه أنماط الشخصية الثلاث. لمعالجة كثرة الصدمات بين الأشخاص تعرف على نمطك ونمط من تتعامل معه من مربيك ومرؤوسيك.

وإليك جدول يبين أنواع الشخصيات الثلاثة:

م	بصري	سمعي	حسي
1	عندما يمشي ينظر إلى أعلى	عند ما يمشي ينظر بهيئة متوازية مع العين	عندما يمشي ينظر
2	يركز على الكلمات المتعلقة بالبصر	يركز على الكلمات المتعلقة بالسمع	يركز على الكلمات المتعلقة بالحس والمشاعر
3	قراره يتبع تخيله	قراره يتبع إتزانه	قراره يتبع مشاعره
4	سريع الكلام وقد توقعه في الخطأ	بطيء بالكلام	قليل الكلام
5	الإهتمام بالخطيط	حركته بطيئة	حساس
6	يناسبه ما يختص بالتخيل والصور والرسم والهندسة	نفسه بطيء أغلب الخطباء المنشدين من هذا الصنف ويجيد تقليد الأصوات	يتفاعل مع ما يتتوافق مع مشاعره
7	يؤثر فيه تغيير الصور	يؤثر فيه تغيير النبرات	التعبير بالمشاعر

يذكر مركز «مطمئنة» الطبي للاستشارات والتدريب نصائح لاكتساب هذه المهارة فيقول:

بداية قد يسأل سائل، ماذا تعني يادكتور بالتواصل، وكيف تعرف علمياً التواصل؟ فتكون الإجابة بأن التواصل هي: العملية

التي يتم بها نقل المعلومات من شخص لآخر وذلك بواسطة طريق معين.

وعليه فيكون لعملية التواصل أربعة أركان:

مرسل - رسالة - مستقبل - وسيلة اتصال.

ولمهارات التواصل نوعان: لفظية وغير لفظية.

• مهارات التواصل اللفظي والاس güاء الفعال:

وهنا يحضرني قول الرسول ﷺ في الحديث الذي رواه البخاري ومسلم: «من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت.....».

كما اذكر بقول غاندي: «فن الصمت أصعب من علم الكلام». فالتواصل اللفظي ذو اتجاهين: كلام وإصغاء، ولكل منهما أهميته.

• الإصغاء الفعال يستخدم ثلات حواس: البصر، السمع، اللمس.

أما التواصل غير اللفظي فله عدة أركان:

حركات الجسم: (العينان - الفم - إيماءات الوجه - الرأس - الكتفان - الذراعين والأيدي - الساقان والأقدام - الجسم كاملاً).

مرافقات اللغة: (مستوى الصوت ونغمته - طلاقة الحديث).

عوامل خارجية: (المسافة - مكان الجلوس - الملامس).

- انتقاء الوقت المناسب لإرسال الرسالة.

المراجع

- 1 - موسوعة مستشارك الخاص / إصدارات راف الثقافية.
2015 - 1436 هـ.
- 2 - التدريب والتدريس الإبداعي د. طارق السويدان.
- 3 - الحلقات التلفزيونية لقناة الرسالة (أكاديمية القادة) د. طارق السويدان.
- 4 - مادة تدرية: (تعديل السلوك). د. محمد الدويش.

صدر للمؤلف



فهرس المحتويات

5	المقدمة
9	مدخل
15.....	الفصل الأول: صفات المربي القائد الرئيسة
17.....	• الصدق
19.....	• الأمانة
26.....	• العلم
29	• الرؤية
32	• الثقة
35.....	الفصل الثاني: خمس من مهاراته الذاتية
37.....	• المهارة الأولى: تحديد المجال
40	• المهارة الثانية: تحديد القيم
42	• المهارة الثالثة: تحديد الرؤية
47.....	• المهارة الرابعة: تحديد الرسالة
50	• المهارة الخامسة: تحديد المشاريع الحياتية
53.....	الفصل الثالث: خمس مهارات تحليلية
56.....	• المهارة الأولى: تحليل الشخصية
67.....	• المهارة الثانية: تحليل المنظمات التربوية

•	المهارة الثالثة: مهارة إستراتيجيات التعلم	70
•	المهارة الرابعة: مهارة إدارة الأولويات	73
•	المهارة الخامسة: مهارة إدارة الوقت	83
	الفصل الرابع: خمس مهارات تنفيذية	87
•	المهارة الأولى: الخطة الإستراتيجية	89
•	المهارة الثانية: الخطة التشغيلية	98
•	المهارة الثالثة: إدارة المجتمعات	108
•	المهارة الرابعة: فن التفويض	114
•	المهارة الخامسة: إدارة الموظفين	118
	الفصل الخامس: خمس مهارات علاجية	127
•	المهارة الأولى: مهارة تعديل السلوك	130
•	المهارة الثانية: إدارة حل المشكلات	137
•	المهارة الثالثة: مهارة اتخاذ القرار	141
•	المهارة الرابعة: مهارة الإبداع	148
•	المهارة الخامسة: مهارة التواصل وبناء العلاقات	155
	المراجع	158
	صدر للمؤلف	158