



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

مهارات الدخول إلى سوق العمل

غادة حرفوش
سماح شوري
د. جهاد سعد يعقوب

د. منير عباس
أسامة لازيني
سوزان القزاز



ISSN: 2617-989X



Books & References

مهارات الدخول إلى سوق العمل

د. منير عباس - د. جهاد سعد يعقوب - أسامة لازيني - سماح شورى - غادة حرفوش - سوزان القزاز

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية ٢٠٢٠

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع - النسب للمؤلف - حظر الاشتقاق (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل التالي حصراً :

د.منير عباس - د. جهاد سعد يعقوب - أسامة لازيني - سماح شورى - غادة حرفوش - سوزان القزاز، الإجازة في العلوم الإدارية،
من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢٠

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

Entering Labor Market Skills

Jihad Yacoub - Munir Abas - Osama Lazini - Samah Shoura - Ghada Harfoush - Souzan Al Kazzaz

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>



الفهرس

- الفصل الأول: مهارات كتابة السيرة الذاتية ١
- ١-١ ما هو المقصود بالسيرة الذاتية؟ *What is a CV/ Resume?* ٢
- ٢-١ أقسام السيرة الذاتية: *CV/ Resume Sections* ٣
- ٣-١ صياغة السيرة الذاتية *CV Wording*: ١٢
- ٤-١ أنواع السيرة الذاتية *CV Types*: ١٣
- ٥-١ تدقيق السيرة الذاتية *CV Checklist*: ١٨
- ٦-١ خطاب / رسالة المقدمة *Cover Letter*: ١٩
- ٧-١ الفهارس ٢٢
- تمارين الفصل الأول ٢٩
- الفصل الثاني: مهارات مقابلة العمل الفعالة ٣٤
- ١-٢ ماذا تعني مقابلة العمل؟ ٣٦
- ٢-٢ كيف تُحضّر لمقابلة العمل؟ ٣٧
- ٣-٢ كيف نتصرف أثناء مقابلة العمل؟ ٤١
- ٤-٢ ما بعد مقابلة العمل: ٥٢
- ملحق للمطالعة: المُقابلة السلوكية. ٥٦
- تمارين الفصل الثاني ٦٠
- الفصل الثالث: مهارات البحث عن عمل ٦٤
- ١-٣ الارشاد الوظيفي *Career Counselling* ٦٥
- ٢-٣ خطوات البحث عن عمل للخريجين الجدد: ٦٧

٣-٣	البرامج التدريبية في المهارات الحياتية للخريجين الجدد	٨٠
٣-٤	التأقلم والدمج التنظيمي <i>Organization Integration</i>	٨٢
٨٧	تمارين الفصل الثالث	٨٧
٩٢	الفصل الرابع: مهارات التواصل والتعاون	٩٢
٩٤	١-٤ مهارات التواصل والتعاون <i>Communication and Collaboration Skills</i>	٩٤
١٠٨	٢-٤ تحسين التعاون من خلال التواصل <i>Improving Collaboration Through Communication</i>	١٠٨
١١٨	٣-٤ إدارة النزاع <i>Managing Conflict</i>	١١٨
١٢٦	٤-٤ إدارة التفاوض <i>Managing Negotiation</i>	١٢٦
١٣٣	٥-٤ أخلاقيات العمل وأدبياته:	١٣٣
١٤٠	ملحق للمطالعة:	١٤٠
١٤٣	تمارين الفصل الرابع	١٤٣
١٤٨	الفصل الخامس: مهارات إعداد وتقديم العروض التقديمية	١٤٨
١٥٠	١-٥ تقييم المهارات <i>Skills Evaluation</i>	١٥٠
١٥٢	٢-٥ تخطيط العرض <i>Presentation Planning</i>	١٥٢
١٥٤	٣-٥ وسائل الإيضاح:	١٥٤
١٥٧	٤-٥ التقنيات الجديدة لتقديم العرض:	١٥٧
١٥٧	٥-٥ تحضير العرض:	١٥٧
١٥٩	٦-٥ تقديم العرض:	١٥٩

١٦٤	تمارين الفصل الخامس
١٧١	الفصل السادس: مهارات كتابة المراسلات الإلكترونية والتجارية
١٧٣	٦ - ١ أنواع المراسلات التجارية الأساسية <i>Main Types of Commercial Correspondence</i>
١٩٠	٦ - ٢ أهم الوثائق التجارية <i>The Most Common Commercial Documents</i> :
١٩٣	٦ - ٣ استخدام المراسلات التجارية:
١٩٤	٦ - ٤ قاموس المصطلحات <i>Idioms Dictionary</i> :
١٩٨	تمارين الفصل السادس
٢٠١	المراجع المستخدمة في المقرر

الفصل الأول: مهارات كتابة السيرة الذاتية

عنوان الموضوع: مهارات كتابة السيرة الذاتية *CV Writing Skills*

كلمات مفتاحية:

CV Curriculum Vitae/ Resume : السيرة الذاتية، *Cover Letter*: رسالة/خطاب المقدمة

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل كيفية كتابة السيرة الذاتية وأقسامها التفصيلية وأنواعها مع وجود أمثلة عملية لكيفية كتابة كل قسم، وأيضا يتناول الفصل كيفية كتابة رسالة/خطاب المقدمة وأقسامها الرئيسية مع وجود أمثلة عملية لكل قسم. وفي نهاية الفصل تم إرفاق نماذج حقيقية للسيرة الذاتية بأنواعها الأكثر استخداماً ومعرفةً من قبل أصحاب العمل ليتمكن الطالب من كتابة سيرته الذاتية التي تخدم غرضه.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. أن يتعرف الطالب إلى مفهوم السيرة الذاتية وهدفها وأنواعها.
2. أن يتمكن الطالب من كتابة سيرته الذاتية بالنموذج الأكثر استخداماً.
3. أن يستطيع الطالب أن يجد أي نقص أو خطأ في السيرة الذاتية بعد كتابتها عن طريق قائمة التدقيق.
4. أن يتعرف الطالب على رسالة/خطاب المقدمة.
5. أن يستطيع الطالب كتابة خطاب المقدمة الخاص به والمرفق مع سيرته الذاتية.

مخطط الفصل:

- 1-1 ما هو المقصود بالسيرة الذاتية؟ *What is a CV/ Resume?*
- 2-1 أقسام السيرة الذاتية *CV/ Resume Sections*
- 3-1 صياغة السيرة الذاتية *CV Wording*
- 4-1 أنواع السيرة الذاتية *CV Types*
- 5-1 تدقيق السيرة الذاتية
- 6-1 خطاب/رسالة المقدمة *Cover Letter*
- 7-1 الفهارس (نماذج للسيرة الذاتية) *Appendixes (CV's Samples)*

١-١ ما هو المقصود بالسيرة الذاتية؟ *What is a CV/ Resume?*

السيرة الذاتية أو بيان السيرة؛ بالإنجليزية (*Curriculum vitae / Resume*): هي وثيقة تتضمن موجزاً أو قائمةً بالوظائف ذات الصلة بالخبرة والتعليم والمهارات والمقدرات الخاصة بصاحبها، وهي أول لقاء بين صاحب العمل المحتمل وطالبي الوظائف، وتُستخدم عادة لفرز المتقدمين، وغالباً ما يعقبها مقابلة عمل أو أكثر في حالة البحث عن وظيفة.

وقد عُرفت السيرة الذاتية منذ عام 1482م، من خلال " ليوناردو دافنشي"، الذي قام بكتابة أول سيرة ذاتية أرسلها إلى دوق ميلانو، وتحدث فيها عن مؤهلاته ومهاراته الخاصة وقت الحروب، وبأنه قادرٌ على صنع نوعٍ جديد من الجسور والمدافع الثقيلة، ومدافع الهاون، كما وتحدث عن مؤهلاته في وقت السلم التي تتلخص في رسم اللوحات الفنية، وصُنع المنحوتات، وقد استُخدمت كلمة سيرة ذاتية في القرن الخامس عشر من قبل ملك إنجلترا، والذي حاول فيها كتابة مقدمة مثالية كلما قام بفتح مدينة، ومع نهاية ذلك القرن بدأت تنتشر السيرة الذاتية بين العامة، وأصبحت أكثر شعبيةً مع دخول القرن السادس عشر، ومع الدخول في الألفية الجديدة أصبحت السيرة الذاتية أكثر تطوراً، وأصبح هناك مواقع إلكترونية ساهمت في تغيير تاريخ السيرة الذاتية، والتي تسمح لطلبيّ الوظائف في الحصول على طلبات التوظيف.

يجب على المتقدم للعمل أن يعكس في السيرة الذاتية أنه شخص منظم ولديه مهارات تقديمية ومهارات تواصل قوية لنفسه ومؤهلاته ومهاراته وخبراته إلى الجهة التي يتقدم إليها؛ تذكر أن لديك 10-20 ثانية من أجل أن تلفت انتباه مسؤول التوظيف كي يقرأ سيرتك الذاتية مرة ثانية بتمعن.

يجب أن تكون السيرة الذاتية متميزة لتلفت الانتباه؛ وهذا ليس بالأمر صعب التحقيق، وأهم ما يلفت هذا الانتباه تنظيم السيرة الذاتية، ووضع هدف وظيفي واضح؛ وهذا ما سنتعلمه في الفقرات القادمة.

أفضل أنواع السير الذاتية هي تلك المحافظة التي تتبع قواعد تقليدية لكتابتها وتبتعد كل البعد عن الرسومات والزخرفات التي تعطي صاحب العمل فكرة عن عدم جدية المتقدم للعمل.

استخدم ورقة من قياس A4 ذات جودة عالية بلون أبيض أو رمادي فاتح أو بني فاتح، واستخدم أنواع الخطوط (*Arial, Times New Roman, Simplified Arabic*) الأكثر استخداماً عالمياً، وقياس

الخط 12 أو 14 ولا تستخدم الألوان في الخطوط؛ حتى تتجنب عدم طباعة الكتابات الملونة بطابعات أصحاب العمل التي تطبع أسود وأبيض فيتم استبعاد سيرتك الذاتية لعدم اكتمالها بالطباعة. في السير الذاتية غير المرتبة نجد التاريخ مكتوباً في المساحات (الزوايا) البيضاء (الهوامش)؛ فبدلاً من استخدام التواريخ في تلك الزوايا المهمة، ضع معلومات ذات أهمية كالمسمى الوظيفي، والدرجات، والمهارات وما إلى ذلك .. وابتعد عن الفقرات الطويلة، ولا تجعل سيرتك الذاتية تبدو كنص أو موضوع تاريخي؛ بدلاً من ذلك، ركز على استخدام إشارات الترقيم والنجمات بشكل صحيح والخط العريض أو المائل؛ للفت النظر إلى كلمات مفتاحية، وتذكر أنه ممنوع وضع ترقيمات لفقرات وتسلسل رقمي لمهام قمت بها؛ بدلاً من ذلك استخدم النقاط ودالات الخطوط والنجمات لتسلسل الفقرات بدلاً من الأرقام التسلسلية.

وتذكر دائماً أن لديك من 10 إلى 20 ثانية لتلفت نظر الجهة المتقدم إليها.

٢-١ أقسام السيرة الذاتية: *CV/ Resume Sections*

١-٢-١ الاسم ومعلومات التواصل: *Name and Contact Information*

في هذا القسم العلوي من السيرة الذاتية تضع اسمك في أعلى الصفحة لأنك تريد منهم أن يتذكروا اسمك، ويُفضّل أن تستعمل حجم خط أكبر لكتابة اسمك من الحجم الذي ستنبعه في كتابة تنمة السيرة الذاتية، وتحت الاسم ضع عنوان السكن بشكل مختصر واسم البلد الذي تقيم فيه، وتحت وضع رقم الهاتف الأرضي ورقم الجوال؛ من أجل الاتصال بك وإرسال رسائل نصية إن لزم الأمر، وتحت وضع البريد الإلكتروني للتواصل معك عن طريق البريد الإلكتروني، على سبيل المثال:

عمار الأحمد

دمر - دمشق - سورية.

جوال: 0934938987، هاتف: 6619144 - ٠١١

E-mail: ammar.alahmad@yahoo.com

١-٢-٢ الهدف الوظيفي: *Job Objective*

يُعدّ الهدف الوظيفي أهم جزء في السيرة الذاتية؛ لأنه إن لم يكن مماثلاً للمطلوب فإن القائم على التوظيف قد لا يرغب في الاطلاع على سيرتك الذاتية؛ فلا بد من وجود تطابق تام ما بين كفاءاتك وسجلك مع متطلبات الشاغر؛ لتكون الأنسب له، وهذا ما يظهر جلياً في الهدف المذكور على السيرة الذاتية بعد اسمك مباشرة.

مكونات الهدف الوظيفي *Job Objective Components*:

اذكر منصبك الحالي ولا تقم بتخمينه! وتذكر أن الهدف الوظيفي هو أداة الفلترة الأولى. إن كنت تتقدم لعمل غير معروف فمن المرجح أن يتم تجاهل سيرتك الذاتية؛ لذلك اجعل الهدف ذا مغزى ومعنى بحيث تدعم معلومات سيرتك الذاتية ما ذكرته في الهدف، وكن واضحاً ومحدداً، ولا تتناول الهدف بشكل عام بدون تخصيص؛ كي لا يُفهم أنه غامض أو غير أكيد.

اذكر المجال الذي تدربت فيه (هذا خاص بالمجالات التقنية) واذكر أماكن وظيفية ترغب في الانضمام إليها في الشركة التي ترسل سيرتك الذاتية إليها.

على سبيل المثال: قسم البحث والتطوير، قسم الإنتاج، قسم الخدمات التقنية، قسم المعلوماتية، قسم التسويق والبيع، قسم الشؤون الإدارية، وقسم المالية.

إن إضافة مهاراتك وكفاءاتك المرتبطة بصلب العمل المتقدم إليه يساعد في زيادة فرص قبولك في العمل.

اذكر اسم المؤسسة أو الشركة في الهدف إن كان لديك اهتمام بقوة أن تعمل معهم؛ ولكن تذكر أن هذا سيحدد فرص العمل المتاحة لك.

تذكر في حال كان لديك عدة أهداف وظيفية أنه يجب أن يكون لديك عدة سير ذاتية.

تجنب الغموض؛ على سبيل المثال: إذا كان هدفك الوظيفي "وظيفة فيها تحدّ وفرص للتطور" فكأنك لم تقل شيئاً لصاحب العمل؛ فالخريجون كلهم يرغبون في هذا النوع من الوظائف.

أمثلة عن الأهداف الوظيفية:

- **الهدف الوظيفي:** أبحث عن وظيفة في الهندسة المدنية كمهندس إنشائي مستخدماً مهاراتي في الإنشاء، ومعرفتي في العمل على الحاسب.
- **الهدف الوظيفي:** أبحث عن وظيفة في إدارة الموارد البشرية كمدرّب مستخدماً مهاراتي في الموارد البشرية، ومؤهلاتي العلمية في إدارة الأعمال.
- **الهدف الوظيفي:** وظيفة تقني أدوات طبية في مخبر طبي.
- **الهدف الوظيفي:** أبحث عن وظيفة مصمم صناعي مستخدماً مهاراتي القوية في التصميم وإدارة المشاريع.

١-٢-٣ الخبرة العملية / السيرة المهنية *Work Experience/ Employment*:

نبدأ بقسم الخبرة العملية بعد الهدف الوظيفي، في حال كان لدينا خبرة عملية حتى لو كانت بمجال عمل تطوعي أثناء المرحلة الدراسية تُذكر في هذا القسم من السيرة الذاتية، كما نقوم بذكر الخبرات العملية بترتيب تنازلي عكسي من الأحدث إلى الأقدم، وبتوصيف الوظائف على شكل إنجازات إن أمكننا ذلك. إذا استطعت أن تترجم نتائج عملك إلى أرقام، فأنت تتحدث بلغة يفهمها أصحاب العمل؛ تذكر أنه إعلانك الشخصي، ابدأ الجمل باستخدام الأفعال أو كلمات التنفيذ، وستخلق انطباعاً بأنك "فاعل"، ولست شخصاً يجلس وينتظر، على سبيل المثال:

الخبرات العملية:

دمشق، سورية

الشام سيتي سنتر

من تموز 2017 إلى حزيران 2019

مندوب مبيعات

- في مجال مبيعات التجزئة: ابتكرت واجهات عرض للأثاث، وقمت بإدارة عمليات تخفيض السعر التي أدت إلى زيادة مبيعات الأقسام بنسبة 10٪ خلال العام 2018

بما يتعلق بمهارات التواصل: مكنتني مهارات التواصل التي أمتلكها من شرح سياسات وإجراءات الشركة لموظفي الشركة الجدد.

- في مجال التسويق: شاركت بنجاح بالتدريب لمدة ثلاثة أشهر والتي أعطتني خبرة حقيقية في التسويق بتجارة التجزئة.

١-٢-٤ السيرة العلمية / التعليم *Education*:

نقوم بوضع قسم السيرة العلمية قبل قسم السيرة المهنية في حال كان المتقدم متخرجاً جديداً أو مازال يدرس، وليس لديه خبرة عملية بعد، أو في حال كنا نتقدم إلى وظيفة أكاديمية كمدرس في الجامعة. في هذا القسم قم بإدراج شهادتك العلمية بترتيب تنازلي عكسي من الأحدث إلى الأقدم.

في حال ذهبت إلى مدرسة مرموقة، أشر إلى ذلك باستخدام الخط العريض أو الأحرف الكبيرة، وتأكد من إدراج معدلك في حال كان مرتفعاً وأنت فخور به؛ بالإضافة إلى أي تكريم أو جوائز حصلت عليها أثناء الدراسة.

وفي حال لم يكن لديك أي خبرة عمل سابقة؛ اذكر في هذا القسم المقررات الدراسية ذات الصلة بالوظيفة التي تبحث عنها، ولا تذكر تلك التي ليس لها صلة.

لا تُشير إلى مدرستك الثانوية إلا إذا ذهبت إلى مدرسة متميزة ولها سجل مميز بشكل خاص.

على سبيل المثال:

الهدف الوظيفي: البحث عن وظيفة كمندوب مبيعات مستفيداً من تعليمي الأكاديمي، ومهارات البيع المثبتة، وخبرة البيع بالتجزئة.

السيرة العلمية:

دمشق، سورية

جامعة دمشق - كلية الاقتصاد

إجازة جامعية / بكالوريوس في الاقتصاد اختصاص إدارة الأعمال أيلول ٢٠١٤ - أيلول ٢٠١٨

أحد الطلاب الثلاث الأوائل بمعدل (٣.٤ من ٤.٠)

المقررات الدراسية ذات الصلة: التسويق، الإعلان، التخطيط الإعلامي، مبادئ الإقناع، المحاسبة الإدارية والتحكم، علم نفس المستهلك، أخلاقيات الاتصالات والقانون، الخطابة العامة.

شهادات الشرف / التقدير والأنشطة: تم إدراجي من الطلاب الثلاث الأوائل خلال أعوامي الدراسية وحصلت على 80% حسم من نفقات الكلية، كما أنني عضو في نادي القادة الشباب في إدارة الأعمال.

١-٢-٥ المهارات Skills:

يرغب أصحاب العمل في معرفة المهارات التي لديك؛ حيث يمكنك تضمينها في قسم الخبرة العملية من خلال الأعمال التي قمت بها، ولكن في بعض الأحيان يكون من الجيد وجود قسم مهارات منفصل؛ حيث يمكنك تسليط الضوء على المهارات الرئيسية المطلوبة للعمل الذي تبحث عنه. ومن خلال القيام بذلك، فإنك تزيد من فرصك في أن يطابق صاحب العمل بين مهاراتك وتلك المطلوبة في العمل المُعلن عنه، ومن الأفضل أن تذكر كيف اكتسبت تلك المهارة؛ على سبيل المثال:

المهارات:

فم بذكر المهارات التالية (على سبيل المثال) التي قمت بتطويرها أو أي مهارات أخرى:

- مهارات متميزة في العمل على برامج *MS-Office (Word, Excel, Power point)* قمت بتطويرها بشكل شخصي عن طريق الانترنت، والدورات المجانية التي قدمت للمتطوعين في الجمعيات الأهلية.
- مهارات جيدة جداً في الطباعة باللغتين العربية والإنكليزية.
- مهارات ممتازة في استخدام محركات البحث عبر الإنترنت.
- مهارات تواصل جيدة جداً؛ قمت بتحسينها من خلال عملي كمتطوع في جمعية " رواد الغد " الأهلية لمدة تزيد عن أربعة أعوام خلال دراستي الجامعية.
- القدرة الجيدة على العمل مع فريق؛ قمت باكتسابها من خلال العمل كمتطوع في جمعية " رواد الغد".
- أستطيع تحمل ضغط العمل بشكل كبير؛ من خلال التزامي بمواعيد تسليم المشاريع خلال فترة تطوعي في الجمعية الأهلية.

١-٢-٦ الدورات التدريبية *Courses Training*:

في قسم التدريب، اذكر الدورات التدريبية التي قمت باتباعها؛ ويكون ذلك بذكر اسم الدورة التدريبية التي اتبعتها، واحرص على أن يكون اسم الدورة المذكورة نفسه على الشهادة التي حصلت عليها، بالإضافة إلى ذكر اسم الجهة التي قدمت التدريب سواء أكان مركزاً تدريبياً أم موقعاً افتراضياً على الإنترنت، ومن ثم اذكر فترة التدريب، والمدينة والبلد التي تدرت فيهما، واذكر الدورات التدريبية حسب التسلسل الزمني العكسي من الأحدث إلى الأقدم، مع الأخذ بالحسبان أن تذكر التدريبات المتعلقة بالوظيفة المتقدم عليها في بداية قسم الدورات التدريبية حتى لو كان تاريخها أقدم من تلك الدورات التدريبية التي لا تمت بصلة للعمل المتقدم عليه؛ على سبيل المثال:

الدورات التدريبية:

دورة في إدارة المشروعات - *MS-Project 2017* مركز خطوات، من 2018-8-18 وحتى 2018-10-24 ، دمشق، سورية.

شهادة قيادة الحاسب - *ICDL* مركز التطور التكنولوجي، من 2018-1-20 حتى 2018-2-20 دمشق، سورية.

مهارات الدخول إلى سوق العمل - الجامعة السورية الخاصة *SPU*، من 2017-2-18 وحتى 2017-4-24 ، دمشق، سورية.

٧-٢-١ اللغات *Languages*:

في هذا القسم من السيرة الذاتية يتم كتابة اللغات التي يتقنها المتقدم كتابةً وقراءةً ومحادثةً ابتداءً باللغة التي يتقنها بالشكل الأفضل؛ وغالباً ما تكون اللغة الأم للمتقدم، ومن ثم اللغات الأخرى التي يتقنها بالشكل الأفضل، تليها اللغات التي يتقنها بشكل أقل. على سبيل المثال:

اللغات:

- اللغة العربية: لغتي الأصلية، بطلاقة (كتابةً وقراءةً ومحادثةً).

- اللغة الإنكليزية: ممتاز (قراءةً وكتابةً ومحادثةً).

- اللغة الفرنسية: مبتدئ.

٨-٢-١ العضوية في النقابات أو المنظمات أو الجمعيات المنتسب إليها *Memberships*:

في هذا القسم يذكر المتقدم المنظمات التي ينتمي إليها متضمنةً النقابات المهنية والحرفية والجمعيات الأهلية والتطوعية وغيرها؛ فيقوم بكتابة اسم المنظمة، ونوع عضويته فيها، وتاريخ بدء العضوية وانتهائها في حال أنهى عضويته فيها، على سبيل المثال:

العضوية في النقابات أو المنظمات أو الجمعيات المنتسب إليها:

عضو في جمعية إدارة الموارد البشرية - فئة مؤازر - منذ عام 2016 وحتى الآن.

متطوع في جمعية الهلال الأحمر السوري منذ عام 2015 وحتى الآن.

٩-٢-١ المؤتمرات والمعارض والندوات:

Conferences/ Exhibitions/ Seminars:

يضاف هذا القسم في حالتين:

❖ الحالة الأولى: للأكاديميين، الذين شاركوا بأوراق عمل وأبحاث في مؤتمرات علمية وندوات ومناظرات محلية وإقليمية ودولية، وهذا يعدّ قيمة مضافة عند التقدم إلى مؤسسة أكاديمية والعمل فيها بمناصب إدارية.

❖ الحالة الثانية: هي للوظائف الإدارية في الشركات حيث تعدّ المشاركة في معارض ومؤتمرات بمثابة خبرة عملية للمتقدم للوظيفة؛ أما طريقة كتابة هذا القسم فتكون بذكر اسم المؤتمر /

المعرض / الندوة، ومن ثم اسم ورقة العمل في حال تم المشاركة في بحث أو كلمة أو تجربة عملية، وتاريخ الحضور، واسم الدولة والمدينة.

على سبيل المثال:

- مؤتمر الماليين الأول - ورقة عمل بعنوان: " استخدام المؤشرات المالية لقياس ربحية الشركات " في فندق " الشيراتون " بتاريخ - 12-7-2019 دمشق، سورية.

- ملتقى الموارد البشرية - مشاركتي كضيف ممثل عن جمعية الموارد البشرية في سورية في ورقة عمل وندوة الخبراء التي عقدت بعدها - بتاريخ 20-11-2018 في مكتبة الأسد - برعاية وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل - دمشق، سورية.

- معرض قيادة الأعمال الدولية - شاركت في بحث " قيادة الأعمال لمستقبل أفضل لشباب المنطقة " في-7-18 - 2008 برعاية منظمة العمل الدولية - جنيف - سويسرا.

١-٢-١ المنشورات (الكتب والأبحاث والمقالات) *Publications*:

يضاف هذا القسم فقط في السير الذاتية الأكاديمية وللمناصب الأكاديمية؛ حيث يُكتب في هذا القسم الكتب التي قام الباحث بتأليفها، والأبحاث التي قام بنشرها، وتلك التي نشرت بمنشورات محلية وإقليمية ودولية، ونذكر اسم الكتاب / البحث، ودار النشر أو اسم المجلة المُحكّمة - وتاريخ النشر ومكانه؛ على سبيل المثال:

المنشورات (الكتب والأبحاث والمقالات):

- أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين "دراسة حالة: شركة التميز للغذائيات". مجلة جامعة دمشق للعلوم الإدارية المُحكّمة علمياً المجلد 2018 من ص. 214 حتى ص. 253. دمشق، سورية.

- إدارة الموارد البشرية 2018 دار جرير للنشر والترجمة، بيروت، لبنان.

١١-٢-١ الإنجازات *Achievements*:

في هذا القسم من السيرة الذاتية يتم ذكر الإنجازات التي قام بها المتقدم إلى الوظيفة والتي تقوي موقفه أمام صاحب العمل، على سبيل المثال:

الإنجازات:

- لقب أفضل مدير مشروع في الشركة لعام 2018 وهي شركة الموارد للصناعات التقنية دمشق، سورية.
- جائزة أفضل موظف في الشركة لشهري آب وأيلول ٢٠١٦ وهي شركة الرواد الغذائية. دمشق، سورية.

١٢-٢-١ الهوايات والاهتمامات *Hobbies and Interests*:

تذكر أنه يجب استخدام كل زاوية من سيرتك الذاتية لصالحك؛ لذلك اذكر فقط المعلومات التي قد تساهم في تسويقك للعمل المطلوب وتعمل لصالحك. ففي قسم الهوايات معظم أصحاب العمل لا يحتاجون حقاً إلى معرفة أنك تستمتع بالسباحة والغوص ولعب الشطرنج، ولكن إذا كانت هواياتك لها صلة بمجال العمل الذي تتقدم إليه سيكون ذلك نقطة قوة لصالحك. فمثلاً: هواية المطالعة وقراءة المقالات عبر الإنترنت مفيد أن نذكرها في حال كانت الوظيفة المستهدفة عملاً في المكتبة، وهواية السباحة والغوص مفيد أن نذكرها في حال كانت الوظيفة منقذ سباحة، وهواية التعارف إلى أصدقاء جدد من المفيد ذكرها في حال كانت الوظيفة تسويقاً في مكتب لحجز تذاكر الطيران. تذكر أن الهواية يجب أن تدعم موقفك في الوظيفة المستهدفة؛ وفي حال كان العكس فليس هناك فائدة من ذكرها، على سبيل المثال:

الهوايات:

قراءة أبحاث حديثة في كافة العلوم، والتعرف إلى أصدقاء جدد، والعمل التطوعي، والسفر إلى بلدان جديدة.

١٣-٢-١ الأشخاص المرجعيون *References*:

ننصح ألا تكتب الأشخاص المرجعيين في سيرتك الذاتية إلا عند الطلب من قبل أصحاب العمل. وقد نجد عدداً من الأفراد يرغبون في وضع الأشخاص المرجعيين في سيرهم الذاتية من تلقاء أنفسهم. قم

باختيار الأشخاص المرجعيين بعناية، قد يكونون أشخاصًا عملت معهم أو درست عندهم أو كنت عضوًا في مشروع أو عمل تطوعي تحت إشرافهم. لا يجوز أن يكون المرجعيون أقرباء؛ قبل أن تضع معلوماتهم أسألهم عما إذا كانوا لا يمانعون في إيراد معلوماتهم في سيرتك الذاتية، تأكد من أن لديهم نسخًا من سيرتك الذاتية؛ سوف يساعدهم ذلك على مناقشتك بمعرفة أكثر عندما يتم الاتصال بهم من قبل أصحاب العمل. وطريقة كتابة هذا القسم هي في وضع اسم الشخص المرجعي وصفته المهنية عندما تعرفت عليه والبريد الإلكتروني الخاص به ورقم جواله إن سمح لك بذلك، على سبيل المثال:

الأشخاص المرجعيون:

د. سامي محسن

دكتور في إدارة الأعمال - في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق.

البريد الإلكتروني: sami.mohsen@du.edu.sy

الجوال: +963-932867893

١-٢-١ المعلومات الشخصية *Personal Information*:

نضع المعلومات الشخصية كآخر قسم في السيرة الذاتية ليكون الحكم على مؤهلات الشخص ومهاراته ومقدراته قبل النظر إلى المعلومات الشخصية التي من الممكن أن تؤثر على قرار صاحب العمل؛ مع العلم أن المعلومات الشخصية من الشائع جداً أن توضع في القسم الأول من السيرة الذاتية ويليها الهدف الوظيفي. في هذا القسم، نضع معلومات تتضمن مكان الولادة وتاريخها، والجنس ذكر أم أنثى، والجنسية، والوضع العائلي عزب أم متزوج فقط بدون التطرق إلى معلومات شخصية أكثر ككلمة خاطب أو مُطلق، وأيضًا نضيف إلى هذا القسم في السير الذاتية المستخدمة في سورية حصراً خدمة العلم ونضع فيه (منتبه من خدمة العلم أم مؤجل دراسياً أم وحيد أم معفى)، على سبيل المثال:

المعلومات الشخصية:

مكان الولادة وتاريخها: ١٩٩٠ دمشق، سورية

الجنس: ذكر/ أم أنثى.

الجنسية: سوري.

الوضع العائلي:

عزب / أم متزوج.

خدمة العلم :

مؤجل دراسياً / أم معفى / أم منته من الخدمة / أم وحيد.

وأخيراً، وفي أسفل السيرة الذاتية نضع عبارة الوثائق والثبوتيات جاهزة عند الطلب "لنُعلم صاحب العمل أن كل ما أوردناه في السيرة الذاتية من معلومات لدينا ثبوتيات ووثائق جاهزة للبرهنة عليه عند الطلب.

١-٣ صياغة السيرة الذاتية CV Wording:

يمكنك التحكم في لهجة سيرتك الذاتية من خلال الطريقة التي تكتبها بها، فلا ينبغي أن يكون هناك سلبيات؛ كأن يذكر أحد الطلاب درجة ضعيف حصل عليها في إحدى الدورات التدريبية فلا مكان للشفافية السلبية هنا، أعط أي معلومات تخبر صاحب العمل بالمكان الذي يناسبك؛ كأن تحدد المكان الذي تريد العمل فيه في الشركة (المبيعات، التمويل، إلخ).

لنفترض أن سيرتك الذاتية تبدو جيدة والهدف الوظيفي الموضوع فيها يتماشى مع أحد الشواغر المطلوبة. في هذه الحالة فإن مسؤول التوظيف أصبح مهتماً للنظر إلى السيرة الذاتية بتمعن وهنا يجب عليك أن تكون متأكداً من أنك لم تخطئ في تهجئة أي كلمة وأن سيرتك الذاتية خالية من الأخطاء القاعدية والإملائية؛ لذلك يجب عليك أن تقرأ سيرتك الذاتية مراراً؛ ولا ضير من عرضها على صديق أو شخص آخر لديه خبرة؛ بغية أخذ رأي آخر.

ننصحك بعدم إدراج أهداف وظيفية متعددة في سيرة ذاتية واحدة إلا إذا كانت تلك الأهداف مرتبطة ببعضها البعض، وإذا كنت تبحث عن وظائف مختلفة إلى حد ما مع شركات مختلفة، فإننا نوصي بشدة بصياغة سير ذاتية مختلفة لكل منها هدف وظيفي وتوضح بها مهاراتك المناسبة لتلك الوظيفة؛ يجب ألا تقول في هدفك الوظيفي أنك تبحث عن وظيفة مبتدئ "على سبيل المثال": مبتدئ في المبيعات أو مبتدئ في المحاسبة؛ لأن ذلك يجعلك تبدو أنك ليس لديك أهداف وظيفية واضحة.

استخدم المناصب الوظيفية الفعلية عندما تعرفها في هدفك الوظيفي؛ لتجذب انتباه صاحب العمل على الفور من خلال إمكانية حدوث تطابق بين سيرتك الذاتية والوظيفة المعلن عنها. لا تخمن إذا كنت غير متأكد من المنصب الوظيفي الذي تتقدم إليه، قد يقوم موظفو الموارد البشرية بعملية الفرز، وقد

يقصونك إذا لم يروا في سيرتك الذاتية المطلوب منهم البحث عنه.

إذا كنت لا تعرف المسمى الوظيفي الدقيق، فاستخدم أسماء المجالات الوظيفية المتعارف عليها؛ مثل المالية أو المبيعات أو البحث العلمي.

تذكر أن كل شيء آخر في السيرة الذاتية يكمل الهدف الوظيفي؛ حيث تظهر الخبرة العملية والتعليم والمهارات مجتمعين أنه يمكنك القيام بالوظيفة التي تحاول الحصول عليها.

بالنسبة إلى الصورة الشخصية فإنها توضع في الزاوية اليسرى من القسم العلوي من السيرة الذاتية قبل الاسم؛ ولا نوصي بوضعها إلا إذا كان مطلوباً وضعها من صاحب العمل، وكانت نقطة تسويقية للمتقدم إلى العمل، ويجب أن تكون محافظة ورسمية للمتقدم إلى العمل بالنسبة إلى الذكور والإناث، وخالية من أي مظاهر غير اعتيادية في الشعر ووضع مساحيق التجميل التي تُظهر عدم الجدية لصاحب العمل.

تذكر: لا توجد قواعد محددة في إعداد السيرة الذاتية؛ لذلك يمكنك تعديلها عند الضرورة؛ لتحقيق الانطباع الأفضل بالنسبة إليك.

١-٤ أنواع السيرة الذاتية CV Types:

للسير الذاتية عدة أنواع كما يلي:

١-٤-١ السيرة الذاتية المرتبة ترتيباً زمنياً Chronological CV:

هذا النوع من السير الذاتية هو النوع التقليدي الأكثر انتشاراً.

✓ مزاياها: أصحاب العمل معتادون عليها.

☒ مساوئها: يعدّ تاريخ عملك عاملاً مهماً لأخذه بعين الحسبان حتى لو كان غير مرتبط بهدف

عملك؛ لذلك إذا كانت سيرتك المهنية ضعيفة، فكّر في نوع آخر من السير الذاتية.

مثال عن ترتيب السيرة الذاتية المرتبة زمنياً:

- الاسم والعنوان وجهات الاتصال.

- الهدف.

- التعليم.
- المهارات و الكفاءات: (تصميم المنتج ، إدارة المشاريع .. إلخ)
- خبرات العمل مع التواريخ.
- النشاطات / الاهتمامات / الإنجازات.
- المعلومات الشخصية.
- الثبوتيات: متوفرة عند الطلب.

١-٤-٢ السيرة الذاتية المرتبة ترتيباً وظيفياً *Functional CV*:

السيرة الذاتية المرتبة ترتيباً وظيفياً تُعدّ خبرات العمل والمهارات حسب مجال المهارة أو المهام الوظيفية، وتُستخدم للتأكيد على المهارات التي هي محددة لنوع الوظيفة المنشودة. هذا النوع يؤكد على قدرات مهنية محددة، ويستخدم ملخصات الخبرة كوسيلة اتصال رئيسة بالكفاءة المهنية. في المقابل تُسلط هذه السيرة الذاتية الضوء على الكفاءات بغض النظر عن تسلسل وظائف الشخص زمنياً.

✓ مزاياها: تعمل بشكل جيد للذين يسعون إلى تغيير وظائفهم بوجود تنوع في التاريخ الوظيفي وقليل من الخبرة في العمل. يُفضل استخدامها للتقديم إلى الوظائف التي تتطلب مجموعة مهارات محددة جداً أو سمات شخصية واضحة.

✗ مساوئها: أن أرباب العمل قلما يقرؤون مثل هذه السير الذاتية، وهذا قد يزعج البعض منهم، وقد يلفت أنظار البعض منهم أيضاً.

مثال عن ترتيب السيرة الذاتية المرتبة وظيفياً:

- الاسم والعنوان ومعلومات التواصل.
- الهدف الوظيفي.
- التعليم.
- خبرة العمل مع التواريخ.
- التدريب ومهارات أخرى: يجب أن تُذكر مُنفصلة / والتي تكون في معظمها جزءاً لا يتجزأ من الخبرة في العمل.
- النشاطات / الاهتمامات / الإنجازات.

- المعلومات الشخصية.

- الثبوتيات: متوفرة عند الطلب.

١-٤-٣ السيرة الذاتية الجامعة *Hybrid*:

السيرة الذاتية الجامعة تحقق التوازن بين النهج الوظيفي والزمني. السيرة الذاتية المرتبة بهذه الطريقة عادةً ما تكون على شكل قائمة بمهارات العمل مرتبة حسب الوظيفة، تليها قائمة بأسماء المنظمات التي عمل بها وفقاً لتسلسلهم الزمني؛ وتميل إلى تكرار نفسها، لذلك فهي أقل استخداماً من الأنواع الأخرى.

١-٤-٤ السيرة الذاتية الإلكترونية *Electronic CV*:

فتحت شبكة الإنترنت الباب لعصر جديد في السير الذاتية؛ وبما أن البحث عن فرص العمل أصبح أكثر إلكترونية، فإن السيرة الذاتية حذت حذوه؛ فأصبح من الشائع عند أصحاب العمل قبول السيرة الذاتية إلكترونياً؛ هذه الطفرة الإلكترونية غيرت الكثير في طريقة كتابة السيرة الذاتية، وقراءتها، والتعامل معها، وأصبح شائعاً إرسال السيرة الذاتية أو ملؤها إلكترونياً حسب القالب المعتمد من قبل موقع التوظيف أو بشكل مباشر إلى موقع الشركة الإلكتروني وإملاء المعلومات في طلب التوظيف الإلكتروني وإرفاق ملف السيرة الذاتية كملف *Word* أو ملف *PDF* كمرفق.

الكثير من أصحاب العمل المحتملين الآن يجدون السير الذاتية للمرشحين من خلال محركات البحث ومواقع التوظيف؛ مما يجعل استخدام الكلمات المفتاحية المناسبة عند كتابة السيرة الذاتية أكثر أهمية. إن الاحتفاظ بالسيرة الذاتية على الإنترنت أصبح أمراً شائعاً للعاملين في المهن التي تستفيد من الوسائط المتعددة وتحتوي الكثير من التفاصيل مثل الممثلين، والمصورين، ومصممي الجرافيك والمطورين، وغير ذلك.

يجد الباحثون عن عمل طلباً متزايداً على النسخة الإلكترونية من السيرة الذاتية لأصحاب العمل الذين يقومون بالتوظيف عبر الإنترنت (*Internet recruiting*)، فاستخدام السيرة الذاتية الإلكترونية يسهل توزيعها لأكثر عدد من أصحاب العمل عبر البريد الإلكتروني ومواقع التوظيف.

هناك ميزة أخرى للسيرة الذاتية الإلكترونية وهي أنها أدت إلى توفير الكثير مما كان يُنفق في أساليب التوظيف التقليدية، بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد في التوظيف؛ حيث كان على أصحاب العمل فرز عدد ضخم من الأوراق لإيجاد المرشحين المناسبين من دون أي وسيلة للفرز لتفرض السير الذاتية الجيدة من تلك غير المناسبة؛ وذلك قبل أن تتطور السيرة الذاتية لتصبح إلكترونية.

١-٤-٥ السيرة الذاتية الأوروبية *European CV*:

حاول الاتحاد الأوروبي توحيد صياغة السير الذاتية بقالب أوروبي؛ ليكون التقديم إلى الوظائف في أي دولة من دول الاتحاد (27 دولة) موحداً قدر الإمكان، واعتمد تصميمًا موحداً مختلفاً يحتوي الأقسام التالية بتسلسل موحد ومرقم بشكل موحد وثابت، وبشكل يختلف عن السير الذاتية السابقة، تستخدم هذه السير الذاتية في الغالب لوظائف داخل الاتحاد الأوروبي؛ وفيما يلي محتويات هذا النوع من السير الذاتية:

كلمة السيرة الذاتية *CV* في الأعلى والوسط وتحتها تماماً، العنوان، واسم المدينة والبلد، ورقم الجوال والهاتف الأرضي، والبريد الإلكتروني.

الهدف الوظيفي / الدور المقترح في المشروع:

١. اسم الأسرة.
٢. الاسم الأول.
٣. تاريخ الميلاد.
٤. الجنسية.
٥. الحالة الاجتماعية.
٦. التعليم: يوجد جدول مقسوم إلى عمودين؛ الأول: يذكر فيه اسم المؤسسة التعليمية وتاريخ بدء الدراسة وانتهائه؛ والعمود الثاني: اسم الشهادة العلمية (بترتيب زمني عكسي الأحدث فالأقدم).
٧. المهارات اللغوية: حيث يوجد جدول فيه اسم اللغة ودرجة إتقانك لها (من 5 جيد جداً إلى 1 ضعيف).
٨. العضوية في النقابات أو المنظمات أو الجمعيات المُنتسب إليها.
٩. المهارات الإضافية والدورات التدريبية.
١٠. المنصب الوظيفي الذي تشغله حالياً.
١١. أعوام العمل مع الشركة: كم عامًا عملت حتى الآن في الشركة التي تعمل فيها حالياً؟

١٢. المؤهلات الرئيسية.
١٣. الخبرة الاختصاصية التي حصلت عليها في المنطقة :حيث يجب ذكر البلد الذي وجد به المشروع الذي عملت فيه، وتاريخ بدء العمل وانتهائه في هذا المشروع.
١٤. سجل الخبرة المهنية: (بترتيب زمني عكسي الأحدث أولاً إلى الأقدم)؛ وهنا يوجد جدول مؤلف من خمسة أعمدة :الأول يحتوي تاريخ بداية العمل ونهايته، والثاني :مكان العمل في أي بلد ومدينة، والثالث :اسم الشركة، والرابع :المنصب الوظيفي، والخامس :وصف للمهام والإنجازات التي قمت بها في هذه الوظيفة.
١٥. معلومات أخرى ذات صلة :كمقالات ومجلات دورية وأعمال أخرى تقوم بها بشكل جانبي وأبحاث منشورة. مثال:
- محرر، مجلة معهد إدارة الموارد البشرية، من تاريخ حزيران 2016 وحتى الآن. دمشق، سورية.

١-٥ تدقيق السيرة الذاتية CV Checklist:

حتى تتجنب أي نقص في سيرتك الذاتية بعد الانتهاء من إعدادها قمنا بوضع قائمة من الأسئلة لتساعدك على أن تتجنب أي نقص في إعداد سيرتك الذاتية؛ وإجاباتك عن الأسئلة التالية تكون بنعم أو لا، وتتضمن هذه القائمة الأسئلة التالية:

هل عرضت اسمك بشكل بارز؟

هل وضعت العنوان الكامل متضمناً البريد الإلكتروني؟

هل وضعت أرقام الاتصال ورمز المنطقة والبلد؟

هل حددت هدف عملك؟

هل وضعت أقوى المعلومات الخاصة بك أولاً؟

هل وضعت تعليمك؟

هل وضعت تفاصيل المهارات ذات الصلة الخاصة بك؟

هل وضعت معلومات عن العضوية في النقابات أو المنظمات أو الجمعيات المنسب إليها؟

هل استخدمت كل الأفعال الإيجابية في صياغة المهام التي قمت بها؟

هل تحققت من دقة أسماء المعلومات، والتواريخ، وغيرها؟

هل تحققت من المصطلحات الفنية ووصفها؟

هل صححت الأخطاء القاعدية والإملائية؟

هل جعلت جملك قصيرة وذات مغزى؟

هل تخلصت من التكرار؟

هل نسيت أي شيء مهم؟

١-٦ خطاب / رسالة المقدمة *Cover Letter*:

يقوم خطاب المقدمة بوضع بصمتك الشخصية على سيرتك الذاتية، ويلخص بعض المعلومات المهمة عنك وعن اهتماماتك وإنجازاتك وكيف أنك المرشح المثالي للوظيفة؛ وتشترط العديد من المنظمات الدولية بشكل خاص أن يرفق المتقدم سيرته الذاتية بخطاب المقدمة.

يتعين على خطاب المقدمة أن يوصل إلى صاحب العمل أهدافك وأسباب اهتمامك بالعمل لدى الشركة، بالإضافة إلى ذكر مهاراتك وخبراتك. انتهز الفرصة التي يتيحها لك خطاب المقدمة لشد انتباه صاحب العمل وإبراز أي صفات فريدة تؤهلك بصفة خاصة لشغل الوظيفة، وتذكر أن خطاب المقدمة الناجح يقوم بترك انطباع جيد لدى صاحب العمل ويجعله أكثر اهتمامًا بقراءة سيرتك الذاتية؛ لذا يمكنك استخدام عبارات رئيسة من سيرتك الذاتية التي تُظهر قوتك لصاحب العمل وعادةً لا يتجاوز خطاب المقدمة صفحة واحدة؛ وفيما يلي أقسام خطاب المقدمة:

١-٦-١ الفقرة الافتتاحية *Opening Paragraph*:

يجب أن تعمل الفقرة الافتتاحية عمل " الطعم " في صِنارة الصيد بحيث تكون محفزة لصاحب العمل على قراءة المزيد عنك والتعرف إليك؛ لذلك يجب أن تذكر شيئاً مثيراً للاهتمام عن الشركة - وليس مجرد شيء موجود على الإنترنت ويعلمه الجميع - هذا يدل على أنك مهتم بالشركة والعمل فيها عن قناعة.

كما في السيرة الذاتية، يحتاج خطاب المقدمة إلى إظهار كيف تلبى مهارات المتقدم إلى العمل احتياجات صاحب العمل؛ لذلك عليك أن تذكر على وجه التحديد كيف يمكنك مساعدته في حل مشكلات العمل.

حدد كيف تعرفت على الوظيفة (مقال في المجلة، أو إعلان في الصحف، أو جهة اتصال مهنية، إلخ).

ربما ستحتاج إلى إجراء بعض عمليات البحث المعمقة لتعلم بشكل تفصيلي أكبر عن الشركة .
قل بشكل مباشر سبب اهتمامك بالعمل لدى الشركة التي تتقدم إليها. مثال عن الفقرة الافتتاحية:

11 شباط 2019

المتحف الوطني للآثار.

البرامكة، دمشق، سورية.

الموضوع: فرصة تدريب للفترة الصيفية.

عناية السيد: سامر النجار " مدير برنامج تدريب الطلاب".

السيد سامر المحترم:

تحية وبعد؛

أنا مهتم بالتقدم للحصول على فترة التدريب الصيفية التي يقدمها المتحف الوطني للآثار؛ ذكرت مجلة " العلوم والآثار " التي تصدر عن وزارة الثقافة في دمشق - سورية، أن متحفكم وفر التدريب الأكثر شمولاً للطلاب المهتمين بعلم الآثار؛ على أن لديك 25 فرصة تدريب صيفاً للطلاب، فمن الواضح أنك ستكون انتقائياً في اختيار المشاركين في برنامجك؛ وفيما يلي سأذكر لماذا يمكنني تقديم مساهمة إيجابية فيما إذا تم اختياري للتدريب.

١-٦-٢ الفقرة الرئيسية Letter Body:

في هذا القسم من خطاب المقدمة، قدم نفسك كمرشح قوي، واذكر باختصار إنجازاتك العملية والأكاديمية ومهاراتك وتاريخ عملك ذا الصلة بالفرصة التي تتقدم إليها، وأعط أمثلة محددة مع التفاصيل.

كرر بعض العبارات الرئيسية الموجودة في سيرتك الذاتية؛ لتعزيز نقاط الترويج الخاصة بك.

أخبرهم بأنك جاهز للعمل، واذكر السيرة الذاتية مرفقة مع هذا الخطاب في النهاية.

مثال على ما يمكن كتابته في الفقرة الرئيسية من خطاب المقدمة:

أولاً: لدي خبرة سابقة في العمل في المتحف عندما كنت في المدرسة الثانوية؛ حيث تطوعت للعمل في متحف حلب للآثار، وساعدت المسؤول عن الآثار في التجهيز اليومي للمعرض وإعداد التحف الفنية للشحن.

ثانياً: بالنسبة إلى إنجازاتي الأكاديمية أود إعلامكم أنني من الطلاب الأوائل الثلاثة في كلية السياحة، ومعدلي التراكمي يبلغ 3.7 من 4.0 ولدي عضوية متطوع في جمعية " رواد السياحة التاريخية " .

أخيراً، لدي مهارات تواصل ومهارات قيادية ومهارات خدمة زبائن متميزة؛ لقد أثبتت في كل فرق العمل التي عملت معها أنني عضو مهم في أي فريق عملت معه، وأستطيع العمل مع العموم وأحفزهم على أن يصبحوا معهم زواراً للمتحف.

١-٦-٣ الفقرة الختامية *Closing Paragraph*:

في هذا القسم من خطاب المقدمة، اطلب فعلاً من صاحب العمل، وكن واثقاً وحازماً على القيام بذلك. تذكر أنك لم تتقدم بطلب للحصول على الوظيفة إذا لم تكن متأكداً من أنك الشخص المناسب لها؛ واذكر هنا أنك ستتواصل مع صاحب العمل في غضون عشرة أيام إلى ثلاثة أسابيع، وقم بذلك بالفعل.

مثال عما يمكن كتابته في الفقرة الختامية:

لقد أرفقت لكم السيرة الذاتية للاطلاع، وأنا متشوق لمناقشة فرص التدريب لديكم شخصياً، وسوف أتواصل معكم في غضون ثلاثة أسابيع لترتيب مقابلة إذا أمكن.

المخلص لكم،

مجد الأحمد

دمشق، سورية.

جوال: 0987234789

E-mail: majd.ahmad@gmail.com

الفهرس رقم 1: نموذج السيرة الذاتية باللغة العربية:

عمار الأحمد

دمر - دمشق - سوريا.

جوال: 0934938987، هاتف: 6619144 - ٠١١

E-mail: ammar.alahmad@yahoo.com

الهدف الوظيفي: أرغب في التقدم إلى وظيفة محاسب تكاليف في شركة " آفاق للتدقيق " مستفيداً من خبرة ثلاثة أعوام من العمل المحاسبي، وشهادتي الجامعية اختصاص المحاسبة.
السيرة الدراسية: (بترتيب تنازلي عكسي؛ الشهادة الأحدث ومن ثم الأقدم).

دمشق، سورية

المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA

2016

ماجستير بحثي في المحاسبة

جامعة دمشق - كلية الاقتصاد

2014

بكالوريوس في الاقتصاد اختصاص محاسبة

(أحد الطلاب الثلاثة الأوائل في اختصاص المحاسبة لدفعة المتخرجين في عام 2014).

السيرة المهنية: (بترتيب تنازلي عكسي؛ العمل الأحدث ومن ثم الأقدم).

دمشق، سورية.

شركة المبادرة للإسمنت.

من شباط 2018 حتى الآن.

محاسب مواد أولية.

- إعداد الحسابات اليومية للمواد الأولية من وارد وصادر، وترحيلها على برنامج الأمين المحاسبي.

- المشاركة بإعداد القوائم المالية مع قسم المحاسبة المركزي في الشركة.

دمشق، سورية

الشام سيتي سنتر

من أيلول 2017 حتى كانون الثاني 2018

مندوب مبيعات

في مجال مبيعات التجزئة: ابتكرت واجهات عرض للأثاث، وأدرت عمليات تخفيض السعر التي أدت إلى زيادة مبيعات الأقسام بنسبة 10 % خلال العام 2017

بما يتعلق بمهارات التواصل: امتلكت ما يلزم منها من أجل شرح سياسات الشركة وإجراءاتها للموظفين الجدد.

في مجال التسويق: شاركت بنجاح بتدريب لمدة ثلاثة أشهر والتي أعطتني خبرة حقيقية في التسويق بتجارة التجزئة.

المهارات:

- مهارات تواصل جيدة جداً.
- القدرة على العمل في فريق؛ قمت باكتسابها من خلال العمل كمتطوع في جمعية " رواد الغد "لمدة أربعة أعوام.
- أستطيع تحمل ضغط العمل بشكل كبير؛ تم اكتساب ذلك من خلال التزامي بمواعيد تسليم المشاريع خلال فترة تطوعي.

خبرة في الطباعة باللغتين العربية والإنكليزية واستخدام الإنترنت.

الدورات التدريبية:

دورة إدارة المشروعات - *MS-Project 2013* مركز خطوات، 18-8-2015 دمشق، سورية.

شهادة قيادة الحاسب - *ICDL* مركز التطور التكنولوجي، 20-1-2015 دمشق، سورية.

اللغات:

- العربية: لغتي الأصلية.
- الإنكليزية: جيد قراءة وكتابة ومحادثة.

العضوية في النقابات أو المنظمات أو الجمعيات المنتسب إليها:

- عضو في جمعية إدارة الموارد البشرية - فئة مؤازر - من عام 2015 وحتى الآن.
- متطوع في جمعية الهلال الأحمر السوري من عام 2014 وحتى الآن.

الإنجازات:

- جائزة أفضل موظف في الشركة لشهري آب وأيلول من عام 2017.

الهوايات:

قراءة أبحاث حديثة في كافة العلوم، والتعرف على أصدقاء جدد، والعمل التطوعي، والسفر إلى بلدان جديدة.

الأشخاص المرجعيون:

د. سامي محسن دكتور في إدارة الأعمال - في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق.

البريد الإلكتروني: sami.mohsen@du.edu.sy

الجوال: 0950493820

المعلومات الشخصية:

مكان الولادة وتاريخها: دمشق - سورية 1985

الجنس: ذكر.

الجنسية: سوري.

الوضع العائلي: عازب.

خدمة العلم: مؤجل دراسياً / أم معفى / أم منته من الخدمة / أم وحيد.

الوثائق والشهادات جاهزة عند الطلب

الفهرس رقم 2: نموذج السيرة الذاتية باللغة الانكليزية:

Ammar Alahmad

Dumar, Damascus, Syria

Mobile: 0932875987, Tel.: 011-2349876

E-mail: ammar.alahmad@yahoo.com

OBJECTIVE:

Seeking a job as a Human Resource Management Professional at Al-Manar Company, using more than five years of human resource management experience and my academic background in Business Administration majored in Human Resource Management.

WORK EXPERIENCE:

<i>MOKAIDI Company</i>	<i>Damascus, Syria</i>
<i>Human Resources Supervisor</i>	<i>5/2011 – Present</i>
<ul style="list-style-type: none"><i>Conducting institutional development of Mokaidi in cooperation with its staff to be able to accomplish its new objectives</i><i>Drafting new by-law of Mocaidi based on the new structure and technical contents</i>	
<i>Al Asfar Cement Company</i>	<i>Damascus, Syria</i>
<i>Human Resources Associate</i>	<i>2/2009 – 4/2011</i>
<ul style="list-style-type: none"><i>Set up salary and compensation systems from scratch level in addition to required policies and procedures on enrolling employees in social security system</i>	
<i>UNDP United Nations for Development Programme</i>	<i>Damascus, Syria</i>

Administration Assistant

1/2008 – 1/2009

- *Supported the food project officer, in preparing the mission programme and compile limited key documentation for the mission's review*

EDUCATION:

Higher Institute of Business Administration (HIBA)

Damascus, Syria

Master of Business Administration (MBA)

2014-2016

Majored in Human Resource Management

Damascus University

Economics Faculty

Bachelor Degree of Business Administration (BSc)

2010-2013

Majored in Human Resource Management

One of the top ten students (GPA: 3.8)

SKILLS:

- *Well Command of using MS-Office 2015 (Word, Excel, Power point).*
- *Excellent in using Social Media (Facebook, Twitter, LinkedIn) and Browsing the Internet.*
- *Excellent communication skills gained when I was working as a volunteer in public relations section in Syrian Red Crescent (NGO) for two years.*
- *Handle pressure very well being responsible for submitting more than ten projects on time.*
- *Very good team player as I participated in many youth volunteer projects during my college years.*

TRAININGS:

- *Labor Market Skills Program. Syrian Private University (SPU). December, 2014 – January 2017*
- *ICDL Certificate, Step By Step (SBS) Computer Center, Damascus, Syria, 2016.*
- *MS. Project 2013,. Alafaq Center, Damascus, Syria, 2015*
- *ISO 9001 Internal Auditor Certificate. Aljodeh Center. Damascus, Syria. December 2014*

LANGUAGES:

- *Arabic: Mother tongue*
- *English: Fluent (reading, writing, and speaking)*
- *German: Beginner (reading, writing, and speaking)*

MEMBERSHIPS:

- *IHRM Member (Institute of Human Resource Management -NGO), Damascus, Syria since 2014*
- *Syrian Red Crescent-NGO Volunteer since 2013*

HOBBIES AND INTERESTS:

Reading international business reviews, making new friends, volunteering, and traveling.

REFERENCES:

Dr. Sami Mohsen

Doctor of Business Administration –Faculty of Economics- Damascus University

Mobile: +963 953877938

E-mail: Sami.Mohsen@du.edu.sy

PERSONAL INFORMATION:

<i>Date & Place of Birth:</i>	<i>1985, Damascus, Syria</i>
<i>Gender:</i>	<i>Male</i>
<i>Nationality:</i>	<i>Syrian</i>
<i>Marital Status:</i>	<i>Single</i>
<i>Military Service:</i>	<i>Postponed/Exempted/Done/Only</i>

References available upon request.

CV European Form

Proposed role in the project:

1. Family name:

2. First names:

3. Date of birth:

4. Nationality:

5. Civil status:

Permanent address:

Current address:

Telephone number:

Cellular:

E-mail:

6. Education:

Starting with the most recent, please list your prior educational experiences using each separate section for each degree you have attained

Use as many lines as necessary.

Institution Date from - Date to	Degree(s) or Diploma(s) obtained:

7. Language skills: Indicate competence on a scale of 1 to 5 (1 - excellent; 5 - basic)

Language	Reading	Speaking	Writing

8. Membership of professional bodies:

9. Other skills: (e.g. Computer literacy, etc.)

10. Present position:

11. Years within the firm:

12. Key qualifications: (Relevant to the project)

Please list briefly all the qualifications specified in the Terms of Reference, explaining why you are the most suitable person for the project management (professional background, educational and all type of professional experience) in the country and geographical area where the specific project will be executed

13. Specific experience in the region:

Please list the countries and dates, in the region where the specific project will be executed, where you have professional experience.

It is in the next point, point 14, where you have to detail as much as you can the description of the activities you performed in the the listed countries this point..

<i>Country</i>	<i>(Date) from- (Date) to</i>

14. Professional experience

Specific International experience (most recent first)

You have to detail all the projects you have participated at an international level.

Try to highlight the ones that are in the same country or geographical area, of the specific project you are applying for.

You have to detail your professional Experience record at national or EU level

Specify the donor of the project (i.e. EC, USAID, World Bank)

Starting with the most recent experience you have to continue adding, the same information for each position

Remember, the description of the activities responds for your professional qualifications, therefore, try not to omit any detail, concerning the activities and responsibilities of the position that could be relevant to the project.

Use as many lines as necessary.

<i>Date from - Date to</i>	<i>Location</i>	<i>Company</i>	<i>Position</i>	<i>Description</i>
		<i>Agency/ Donor/company</i>		<i>Title of the Project Description of the project Services provided:</i>

15. Other relevant information (eg, Publications).

تمارين الفصل الأول

(1) أسئلة صح / خطأ True/ False:

خطأ	صح	السؤال:	
		السيرة الذاتية وثيقة تتضمن موجزاً أو قائمةً بالوظائف ذات الصلة بالخبرة والتعليم والمهارات والمقدرات الخاصة بصاحبها.	1
		أفضل أنواع السير الذاتية هي تلك المحافظة التي تمتلئ بالرسومات والزخرفات.	2
		يعدّ الهدف الوظيفي أهم جزء في السيرة الذاتية.	3
		في قسم الخبرة العملية تقوم بذكر الخبرات العملية بترتيب تصاعدي من الأقدم إلى الأحدث.	4
		في قسم التعليم أدرج شهادتك العلمية بترتيب تنازلي عكسي من الأحدث إلى الأقدم.	5
		إذا كنت تبحث عن وظائف مختلفة إلى حد ما مع شركات مختلفة ، يجب عليك صياغة سير ذاتية مختلفة لكل منها هدف وظيفي وتوضح بها مهاراتك المناسبة لتلك الوظيفة.	6
		تعمل السيرة الذاتية المرتبة وظيفياً بشكل جيد للذين يسعون إلى تغيير وظائفهم بوجود تنوع في التاريخ الوظيفي وقليل من الخبرة في العمل.	7
		إن السيرة الذاتية المرتبة زمنياً تعمل بشكل جيد لمن كانت سيرته المهنية/العملية ضعيفة وفيها فوارق زمنية بين عمل وآخر.	8
		في الفقرة الرئيسية من خطاب/ رسالة المقدمة، قدم نفسك كمرشح قوي، واذكر باختصار إنجازاتك العملية والأكاديمية ومهاراتك وتاريخ عملك ذا الصلة بالفرصة التي تتقدم إليها.	9
		في الفقرة لخاتمية من خطاب/رسالة المقدمة يجب أن تذكر شيئاً مثبِّراً للاهتمام عن الشركة وليس مجرد شيء موجود عبر الإنترنت ويعلمه الجميع - هذا يدل على أنك مهتم بالشركة والعمل فيها عن قناعة.	10

(2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices:

1- في حال كان لديك عدة أهداف وظيفية يجب أن:

- تقوم بصياغة سير ذاتية مختلفة لكل منها هدف وظيفي.
- تقوم بصياغة سيرة ذاتية واحدة لكل تلك الأهداف الوظيفية.
- تجمع الأهداف غير المرتبطة مع بعضها البعض بسيرة ذاتية واحدة.
- تقوم بصياغة رسالة مقدمة تحتوي على كل تلك الأهداف الوظيفية المختلفة.

2- من مزايا السيرة الذاتية المرتبة زمنياً:

- تستخدم للسيرة المهنية/العملية الضعيفة ذات الفوارق الزمنية بين عمل وآخر.
- تعمل بشكل جيد للذين يسعون إلى تغيير وظائفهم بوجود تنوع في التاريخ الوظيفي وقليل من خبرة العمل.
- تستخدم للوظائف التي تتطلب مهارات محددة جداً أو سمات شخصية واضحة بغض النظر عن عامل الزمن.
- اعتاد عليها أصحاب العمل.

3- من مساوئ السيرة الذاتية المرتبة وظيفياً:

- (أ) تستخدم للسيرة المهنية/العملية الضعيفة ذات الفوارق الزمنية بين عمل وآخر.
- (ب) تعمل بشكل جيد للذين يسعون إلى تغيير وظائفهم بوجود تنوع في التاريخ الوظيفي وقليل من خبرة العمل.
- (ت) تستخدم للوظائف التي تتطلب مهارات محددة جداً أو سمات شخصية واضحة بغض النظر عن عامل الزمن.
- (ث) أرباب العمل يرون القليل منها وقد يزجج البعض منهم قراءتها.

4- كل ما يلي من مزايا السيرة الذاتية الإلكترونية ما عدا:

- (أ) تسمح لأصحاب العمل المحتملين بإيجاد السير الذاتية من خلال محركات البحث ومواقع التوظيف.
- (ب) يسهل توزيع السيرة الذاتية الإلكترونية لأكثر عدد من أصحاب العمل.
- (ت) أفادت الكثير من العاملين في المهن التي تحتوي الكثير من التفاصيل مثل الممثلين والمصورين ومصممي الجرافيك.

(ث) لا توفر أداة فلترة مناسبة لفرز السير الذاتية الجيدة من تلك غير المناسبة.

5- في الفقرة الافتتاحية من رسالة/خطاب المقدمة:

- (أ) لا يجب عليك أن تقول بشكل مباشر سبب اهتمامك بالعمل لدى هذه المنظمة/الشركة التي تتقدم إليها.
- (ب) يجب أن تذكر شيئاً مثيراً للاهتمام عن الشركة يدل على أنك مهتم بالشركة والعمل فيها عن قناعة.
- (ت) لا يجب عليك أن تحدد كيف تعرفت على الوظيفة (على سبيل المثال: إعلان في الصحف أو مقال في المجلة).
- (ث) اذكر أنك ستتواصل مع صاحب العمل في غضون عشرة أيام إلى ثلاثة أسابيع، وقم بذلك بالفعل.

(3) أسئلة / قضايا للمناقشة:

السؤال الأول : عرف كلاً من السيرة الذاتية المرتبة زمنياً والسيرة الذاتية المرتبة وظيفياً، وما مزايا كل منهما ومساوئها؟

الجواب:

أولاً - السيرة الذاتية المرتبة ترتيباً زمنياً *Chronological CV*:

هذا النوع من السير الذاتية هو النوع التقليدي الأكثر انتشاراً.

مزاياها: أصحاب العمل معتادون عليها.

مساوئها: يعدّ تاريخ عملك عاملاً مهماً لأخذه بعين الحسبان حتى لو كان غير مرتبط بهدف عملك؛ لذلك إذا كانت سيرتك المهنية ضعيفة، فكر في نوع آخر من السير الذاتية.

ثانياً - السيرة الذاتية المرتبة ترتيباً وظيفياً *Functional CV*:

السيرة الذاتية المرتبة ترتيباً وظيفياً تعدد خبرات العمل والمهارات حسب مجال المهارة أو المهام الوظيفية، وتستخدم للتأكيد على المهارات التي هي محددة لنوع الوظيفة المنشودة؛ هذا النوع يؤكد على قدرات مهنية محددة، ويستخدم ملخصات الخبرة كوسيلة اتصال رئيسة بالكفاءة المهنية .

في المقابل تسلط هذه السيرة الذاتية الضوء على الكفاءات؛ بغض النظر عن تسلسل وظائف الشخص زمنياً.

مزاياها: تعمل بشكل جيد للذين يسعون إلى تغيير وظائفهم بوجود تنوع في التاريخ الوظيفي وقليل من الخبرة في العمل. يفضل استخدامها للتقديم على الوظائف التي تتطلب مجموعة مهارات محددة جداً أو سمات شخصية واضحة.

مساوئها: أن أرباب العمل يرون القليل من هذا النوع، وهذا قد يزعج البعض منهم. بالطبع، وبالعكس قد يلفت أنظار البعض منهم أيضاً.

{ مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات 15 من 100 } توجيه للإجابة: الفقرات 1-4 و 2-4

السؤال الثاني : عدد أقسام السيرة الذاتية النموذجية.

الجواب: هو البنود الأربعة عشرة التالية:

1- الاسم ومعلومات التواصل.

2- *Job Objective*.

- 3- الخبرة العملية/السيرة المهنية *Work Experience/Employment*.
- 4- السيرة العلمية/التعليم *Education*.
- 5- المهارات *Skills*.
- 6- الدورات التدريبية *Training Courses*.
- 7- اللغات *Languages*.
- 8- العضوية في النقابات أو المنظمات أو الجمعيات المنتسب إليها *Memberships*.
- 9- المؤتمرات والمعارض والندوات *Conferences/ Exhibitions/ Seminars*.
- 10- المنشورات (الكتب والأبحاث والمقالات) *Publications*.
- 11- الإنجازات *Achievements*.
- 12- الهوايات والاهتمامات *Hobbies and Interests*.
- 13- الأشخاص المرجعيون *References*.
- 14- المعلومات الشخصية *Personal Information*.

{ مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 15: 100 } توجيه للإجابة: الفقرات عناوين الفقرات 1-2 حتى-2 {
14

السؤال الثالث: اشرح باختصار أقسام خطاب/ رسالة المقدمة.

الجواب:

أولاً: الفقرة الافتتاحية *Opening Paragraph*:

يجب أن تعمل الفقرة الافتتاحية عمل "الطعم" في صنارة الصيد بحيث تكون محفزة لصاحب العمل على قراءة المزيد عنك والتعرف إليك؛ لذلك يجب أن تذكر شيئاً مثيراً للاهتمام عن الشركة - وليس مجرد شيء موجود عبر الإنترنت؛ ويعلمه الجميع - هذا يدل على أنك مهتم بالشركة والعمل فيها بقناعة.

كما في السيرة الذاتية، يحتاج خطاب المقدمة إلى إظهار كيف تلي مهارات المتقدم للعمل احتياجات صاحب العمل؛ لذلك عليك أن تذكر على وجه التحديد كيف يمكنك مساعدته في حل مشكلات العمل .

حدد كيف تعرفت إلى الوظيفة (مقال في المجلة، أو إعلان في الصحف، أو جهة اتصال مهنية، إلخ...)

ربما ستحتاج إلى إجراء بعض عمليات البحث المعمقة لتعلم بشكل تفصيلي أكبر عن الشركة.

قل بشكل مباشر سبب اهتمامك بالعمل لدى هذه المنظمة التي تتقدم إليها .

ثانياً: الفقرة الرئيسية *Letter Body*:

في هذا القسم من خطاب المقدمة، قدم نفسك كمرشح قوي، واذكر باختصار إنجازاتك العملية والأكاديمية ومهاراتك وتاريخ عملك ذا الصلة بالفرصة التي تتقدم إليها. أعط أمثلة محددة مع التفاصيل. كرر بعض العبارات الرئيسية الموجودة في سيرتك الذاتية؛ لتعزيز نقاط الترويج الخاصة بك. أخبرهم بأنك جاهز للعمل؛ واذكر السيرة الذاتية مرفقة مع هذا الخطاب في النهاية.

ثالثاً: الفقرة الختامية *Closing Paragraph*:

في هذا القسم من خطاب المقدمة، اطلب فعلاً من صاحب العمل، وكن واثقاً وحازماً على القيام بذلك. تذكر أنك لم تتقدم بطلب للحصول على الوظيفة إذا لم تكن متأكداً من أنك الشخص المناسب لها؛ اذكر هنا أنك ستتواصل مع صاحب العمل في غضون عشرة أيام إلى ثلاثة أسابيع، وقم بذلك بالفعل.

{ مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 15: 100 } توجيه للإجابة: الفقرات عناوين الفقرات 1-6 حتى 6-6 {

.3

الفصل الثاني: مهارات مقابلة العمل الفعالة

عنوان الموضوع: مهارات مقابلة العمل الفعالة *Effective Job Interview Skills*

كلمات مفتاحية:

مقابلة العمل *Job Interview*، المتقدم *Applicant*، وظيفة شاغرة *Vacancy*، المُقابل *Interviewer*، السيرة الذاتية *CV*، طلب التوظيف *Job Application*، اختبارات التوظيف *Employment Tests*، التوصيف الوظيفي *Job Description*، مواصفات شاغل الوظيفة *Job Specification*، مقابلة الموارد البشرية *HR Interview*، المقابلة الفنية *Technical Interview*، إدارة الانطباع *Impression Management*، المقابلة التقليدية *Traditional Interview*، مقابلة الإجهاد أو الضغط *Stress Interview*، المقابلة الموقفية أو الافتراضية *Situational/Hypothetical Interview*، المقابلة السلوكية أو المبنية على الكفاءات *Behavioral/Competency-Base Interview*، لعب الأدوار *Role Playing Interview*.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل الخطوات التي يجب على المتقدم إلى وظيفة ما اتخاذها، وكيفية التصرف قبل مقابلة العمل وأثناءها وبعدها؛ ويبدأ الفصل بتعريف مقابلة العمل، وشرح آلية التوظيف وخطواتها العامة، يلي ذلك شرح للخطوات التي يجب على المتقدم القيام بها للاستعداد لمقابلة العمل، ومن ثم شرح لما يجب القيام به أثناء المقابلة بما يضمن إعطاء انطباع أولي جيد، بالإضافة إلى التعرف إلى أنواع مقابلات العمل وأساليبها وتقنياتها، والأسئلة التي تُطرح في كل أسلوب؛ بحيث يكون الطالب على معرفة بها لتصبح مألوفة له بما يمكنه من الإجابة عنها بشكل جيد أثناء مقابلة العمل، تنتقل بعدها إلى مرحلة ما بعد مقابلة العمل، والخطوات التي يجب القيام بها لمتابعة نتيجة المقابلة، وكيفية التصرف عند استقبال عرض التوظيف؛ بالإضافة إلى كيفية التصرف خلال المرحلة الأولى من توظيفه وهي مدة الاختبار، ومن ثم نختم الفصل بملحق تفصيلي عن المقابلة السلوكية / المبنية على الكفاءات والتي تعد من أهم أساليب مقابلات العمل وتقنياتها، وأصعبها على المتقدمين.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. شرح معنى مقابلة العمل والخطوات الأساسية للتوظيف.
2. تطبيق الخطوات الأساسية التي يجب اتباعها للتحضير لمقابلة العمل.
3. تطبيق خطوات إدارة الانطباع الإيجابي أثناء مقابلة العمل.
4. فهم أنواع مقابلات العمل، وأساليبها، وتقنياتها المختلفة.
5. تطبيق الخطوات الواجبة بعد مقابلة العمل.
6. معرفة كيفية التصرف خلال المدة الأولى من التوظيف (مدة الاختبار).

مخطط الفصل:

- ١-٢ ماذا تعني مقابلة العمل؟ *What Does Job Interview Mean?*
- ٢-٢ كيف تُحضر لمقابلة العمل؟ *How To Prepare For Job Interview?*
- ٣-٢ كيف نتصرف أثناء مقابلة العمل؟ *How Should We Act During the Job Interview?*
- ٤-٢ ما بعد مقابلة العمل؟ *What is After a Job Interview?*

ملحق للمطالعة: المقابلة السلوكية (*Behavioal Interview*)

٢-١ ماذا تعني مقابلة العمل؟

تُعد مقابلة العمل (*Job Interview*) من أهم الطرائق والوسائل المتبعة لتحديد المرشح المناسب للمنصب الشاغر، والتي يسبقها ويتبعها خطوات أخرى قبل الوصول إلى القرار النهائي عن سيشغل الوظيفة الشاغرة، وهي مرحلة أساسية من المراحل التي سيمر بها المتقدم إلى وظيفة شاغرة (*Vacancy*) خلال عملية انتقاء المتقدم المناسب.

عرّف "ديسلر" (*Dessler, 2017*) مقابلة العمل بأنها: إجراء توظيف صُمم للتنبؤ بالأداء المستقبلي في العمل بناءً على الإجابات الشفهية للمتقدم إلى الوظيفة (*Applicant*) عن أسئلة طُرحت عليه شفهيًا.

في حين عرف قاموس كامبريدج (*Cambridge Dictionary*) على الشبكة الإلكترونية مقابلة العمل بأنها: اجتماع يقوم فيه صاحب العمل (*Employer*) بطرح أسئلة على شخص تقدم لوظيفة ما؛ لاكتشاف فيما إذا كان الشخص هو المناسب للقيام بالعمل أم لا.

إن الذهاب إلى مقابلة العمل قبل التحضير لها هو بمثابة استخدام الطريق السريع إلى الفشل، وعدم الحصول على عرض العمل للوظيفة الشاغرة. ومن أهم الأمور لتجهيز نفسك إلى مقابلة العمل هو معرفة أنواع مقابلات العمل وطرائقها، وأنواع الأسئلة المختلفة التي يمكن أن تُطرح في مقابلات العمل؛ وهو ما سنستعرضه في هذا الفصل.

يُمكن أن تُقسّم مقابلة العمل إلى ثلاث مراحل:

١. التحضير لمقابلة العمل (*Job Interview Preparation*).

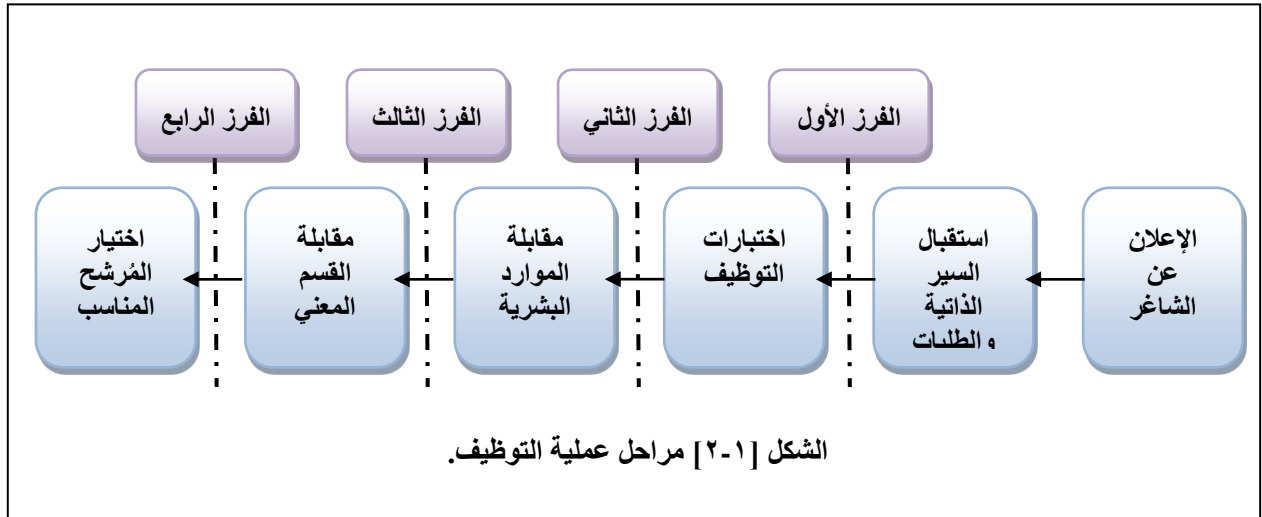
٢. مقابلة العمل (*The Interview*).

٣. ما بعد مقابلة العمل (*After the Job Interview*).

كما يجب أن نعرف أن مقابلة العمل ليست هي الإجراء الوحيد الذي سنمر به عند التوظيف لدى أغلب أماكن العمل؛ فعملية التوظيف تمر بمراحل متعددة ليست مقابلة العمل أولها في أغلب الأحيان. وبعد الإعلان عن الشاغر يتم جمع السير الذاتية (*CVs*) وطلبات المتقدمين إلى العمل (*Job Applications*) وتحليلها وفرزها بحسب مدى ملاءمتها لمتطلبات الوظيفة (*Job Requirements*)

التي يجب أن يتمتع بها المتقدم الناجح؛ بعد ذلك يتم إخضاع المتقدمين المناسبين إلى اختبارات التوظيف (*Employment Tests*) والتي لها أنواع مختلفة؛ منها: الاختبارات الشخصية (*Personality Tests*)، اختبارات الذكاء (*IQ Tests*)، الاختبارات الفنية المرتبطة بطبيعة الوظيفة (*Technical Tests or Job-Related Tests*)، وغيرها من اختبارات اللغة الأجنبية والمهارات الحاسوبية. يتم من خلال هذه الاختبارات فرز المتقدمين مرة ثانية، وانتقال من نجاح في هذه الاختبارات إلى المرحلة الثانية؛ وهي مرحلة المقابلة الأولى التي يقوم بها قسم الموارد البشرية (HR Interview/Assessment). تهدف هذه المقابلة إلى التأكد من مدى ملاءمة المتقدم إلى الوظيفة من حيث المواصفات والمهارات الشخصية (*Personal Skills*)، والتأكد من المعلومات المذكورة في السيرة الذاتية وطلبات التوظيف. ينتقل بعدها الباقي من المتقدمين إلى المقابلة الفنية (*Technical Interview*) والتي يقوم بها مدير القسم المعني؛ وعادةً ما تكون هذه المقابلة لتقييم المعرفة الفنية للمتقدم (*Technical Knowledge*) والمهارات الفنية الضرورية للقيام بمهامه الوظيفية كما نراه موضحاً في الشكل [٢-١].

كما يجب الانتباه إلى أن هذا التسلسل قد يتغير لدى بعض أماكن العمل، أو قد يكون هناك مراحل إضافية أو مراحل لا تتم؛ فلكل مكان عمل طريقته الخاصة باختيار الموظفين المناسبين.



٢-٢ كيف تُحضّر لمقابلة العمل؟

إن التحضير لمقابلة العمل هو خطوة أساسية قد تكون السبب في حصولك على عرض العمل (Job)

Offer) إذا ما قمت بها بالشكل المناسب؛ وعلى كل الجهود التي ستبذلها للتحضير لمقابلة العمل، إلا أنه غالباً ما ستواجهك أسئلة أو مواقف أثناء مقابلة العمل لا يمكنك التنبؤ بها مسبقاً.

عندما تحضّر لمقابلة العمل؛ هناك عدة خطوات يجب عليك القيام بها:

أولاً - البحث عن معلومات عن مكان العمل الذي تقدمت إليه:

ابحث عن الموقع الإلكتروني للمنظمة وقرأ عن تاريخها، مجال عملها، المنتجات والخدمات التي تقدمها، موقعها وتوزعها الجغرافي؛ ابحث عن كل المعلومات التاريخية والخاصة بها وعن أية إنجازات لها. كما يمكنك سؤال الأصدقاء والمعارف عنها لتحصل على معلومات أكثر.

ثانياً - اقرأ التوصيف الوظيفي (Job Description) الخاص بالوظيفة:

لتأخذ فكرة عن المهام التي تتضمنها هذه الوظيفة والتي ستكون مسؤولاً عن أدائها؛ وكذلك اطلع على ظروف العمل التي تتم فيها هذه المهام؛ كذلك اقرأ مواصفات شاغل الوظيفة (Job Specifications) والتي هي عبارة عن المؤهلات العلمية وأعوام الخبرة المطلوبة، والمهارات (Skills) والمعرفة (Knowledge) والقدرات (Abilities) المطلوبين. قد تجد التوصيف الوظيفي مذكوراً في الإعلان عن الوظيفة الشاغرة؛ حيث يتم ذكر المهام والمسؤوليات ومواصفات المتقدم (شاغل الوظيفة) المطلوبة. كما يمكنك البحث عن توصيف وظيفي للوظيفة نفسها على شبكة الإنترنت في حال عدم احتواء إعلان التوظيف على هذه المعلومات؛ مع الأخذ بعين الحسبان أن لكل مكان عمل توصيفاً وظيفياً يختلف قليلاً عن مكان عمل آخر للوظيفة نفسها.

ثالثاً - قيم نفسك:

قم بعمل تقييم سريع تقارن فيه ما تملكه من المؤهلات العلمية والخبرات العملية والمهارات والمعارف والقدرات مع ما هو مطلوب للوظيفة، ومن ثم جهز أمثلة عملية تثبت امتلاكك لهذه المهارات والقدرات.

رابعاً - هيئ نفسك لأسئلة المقابلة:

ابحث في الإنترنت عن أكثر الأسئلة شيوعاً في مقابلات العمل وستجد المئات منها؛ اقرأها وتعرف عليها وفكر في إجاباتها؛ غالباً سيتم سؤالك عدة أسئلة منها؛ فالكثير من الأسئلة يتم إعادة طرحها في

مقابلات كثيرة - وسيتم ذكر مجموعة من الأسئلة في فقرة أساليب مقابلة العمل وتقنياتها (الفقرة ٢-٣-٣).
(٣).

خامساً - راجع سيرتك الذاتية:

وذلك لتتأكد من معرفتك لمحتواها؛ وعلى الأخص فيما إذا ساعدك في إعدادها أو أعدها لك شخص آخر. فقد تعرض الكثير من المتقدمين إلى إحراجات كثيرة؛ بسبب عدم قدرتهم على شرح ما هو مكتوب في سيرتهم الذاتية. ففي إحدى مقابلات العمل، سأل المُقابل (*Interviewer*) المُتقدم للوظيفة عن جهاز مذكور في سيرته الذاتية فيما إذا كان يستطيع العمل عليه، فكان جوابه: "لا أعرف ما هذا"، ومن ثم سأله عن جهاز آخر مذكور في السيرة الذاتية أنه يستطيع العمل عليه، فكان جوابه كالسابق؛ وحين أعلمه المُقابل بأن كلا الجهازين مذكوران في سيرته الذاتية تفاجأ وسبب له ذلك إحراجاً كبيراً، فاضطر إلى الإفصاح أنه لم يقم بإعداد سيرته الذاتية؛ لأنه لا يعرف كيف يُعدها وإنما ساعده في إعدادها صديقه.

سادساً - الملابس والمظهر العام (*General Appearance*): إن لمظهرك الخارجي تأثيراً كبيراً على من سيقابلك؛ فالانطباعات الأولية (*First Impressions*) حتماً ستؤثر عليهم وستعكس إلى حد ما على تقييمهم لك، والملابس التي سترتديها ومظهرك العام سيؤثران على انطباعاتهم وتقييمهم لك.

يجب مراعاة التالي عند ارتداء الملابس لمقابلة العمل:

- ١) أن تكون الملابس رسمية (*Formal Dress*)؛ فهي تعكس انطباعاتاً بجدية المتقدم إلى العمل واهتمامه ورغبته في الحصول على الوظيفة.
- ٢) أن تكون الملابس نظيفة ومرتبطة وقد تم كيها.
- ٣) الاهتمام بنظافة الحذاء.
- ٤) الاهتمام بالنظافة الشخصية كنظافة الأظافر وقصها، ونظافة الشعر وترتيبه، والنظافة الجسدية، والاهتمام بالتعطر؛ ولكن بشكل غير مبالغ فيه.

- ٥) تجنب التدخين بكثرة قبل مقابلة العمل؛ ولا بد أن تتعطر بعده.
- ٦) إزالة الزينة الزائدة كالمجوهرات والحلي، والإبقاء على الحد الأدنى منها.
- ٧) الاستعداد لتغييرات الطقس وتأثيرها على مظهرنا، وأخذ الحذر في حالات المطر أو الثلج أو العواصف في فصل الشتاء، والحرارة المرتفعة والغبار في فصل الصيف.
- ٨) بالنسبة إلى الإناث يجب عدم المبالغة في وضع مساحيق التجميل أو عدم المبالغة في ارتداء الحلي، كذلك يجب حمل بعض أدوات التجميل في حقيبة اليد احتياطاً؛ وذلك في حال الحاجة لإعادة وضع مساحيق التجميل قبل الدخول إلى المقابلة.

سابعاً - تفقد مكان العمل مسبقاً: يجب أن تكون مستعداً للوصول باكراً إلى مكان المقابلة، فالوصول متأخراً يؤدي إلى ترك انطباع سلبي عنك بعدم قدرتك على الالتزام بالمواعيد مستقبلاً أو إنجاز الأعمال المطلوبة منك في موعدها المحدد.

إن الوصول إلى الموعد المحدد باكراً جداً له تأثير سلبي؛ كما هو الحال بالنسبة للوصول متأخراً؛ فهو يُعطي الانطباع بأن المتقدم متوتر، بالإضافة إلى أنه لا يستطيع تقدير الأمور بشكل جيد.

إن الوقت المناسب للوصول إلى موعد المقابلة هو ما بين ١٠ إلى ٥ دقائق قبل موعد المقابلة؛ وفي حال وصولك قبل الموعد بأكثر من ذلك، يمكنك الانتظار في مكان ما قبل الدخول إلى الشركة.

ولضمان وصولك إلى المقابلة في الموعد المحدد يجب تفقد مكان الشركة قبل يوم أو يومين من الموعد؛ وذلك بالذهاب إليها للتعرف إلى الطريق والمدة الزمنية التي يستغرقها الوصول إليها؛ مما يساعد في تقدير الوقت الذي يجب الانطلاق عنده في يوم المقابلة.

من المهم عند استقبال الاتصال لتحديد موعد المقابلة أن نطلب رقم الشخص الذي يجب التواصل معه واسمه في حال حدوث أي طارئ؛ فقد يحدث أمر طارئ نضطر معه إلى عدم حضور المقابلة أو التأخر عنها؛ وبالتالي يجب الاتصال وإعلامهم بالحالة والاعتذار وطلب تحديد موعد جديد في حال عدم القدرة على الحضور أو إعلامهم بأننا سنتأخر لمدة محددة بسبب ازدحام الطريق مع ملاحظة أن السبب يجب أن يكون قاهراً وليس بسبب الإهمال أو التأخر في تجهيز أنفسنا للمقابلة.

٢-٣ كيف نتصرف أثناء مقابلة العمل؟

بداية يجب أن تعرف أنه تم طلبك إلى مقابلة العمل بناءً على سيرتك الذاتية أو طلب توظيفك الذي تقدمت به؛ وذلك بعد أن وجدوا بعض الصفات المناسبة في سيرتك الذاتية. وإذا كنت قد خضعت إلى اختبارات التوظيف قبل ذلك ومن ثم استدعوك إلى مقابلة العمل، فعلى الأغلب أنك قد نجحت في الاختبارات؛ وبالتالي قطعت شوطاً جيداً حتى الآن؛ وهي إشارة جيدة.

إنك الآن في حملة تسويقية لمنتج، وأنت هو هذا المنتج، ويجب عليك أن تروج لنفسك أثناء المقابلة. ولكن تذكر أنه لا أحد يرغب في أن يتم خداعه؛ ولذلك لا يجب عليك أن تكذب أثناء المقابلة.

هدفك في مقابلة العمل هو أن تُظهر نقاط القوة لديك، وتخفف من آثار نقاط الضعف التي قد تظهر.

سيتم خلال مقابلة العمل مع الموارد البشرية تقييمك من خلال صفاتك الشخصية، والتأكد من دقة المعلومات التي أوردتها في سيرتك الذاتية، كذلك سيتم تقييم مهاراتك ومعرفتك التخصصية من خلال المقابلة الفنية مع المدير المعني.

وفي كلتا المقابلتين، تترك الانطباعات الأولية أثراً كبيراً على نتائجك. وقد ذكرنا سابقاً أهمية الاعتناء بالمظهر الخارجي لترك انطباع أولي جيد؛ في حين أننا هنا سنتحدث عن السلوكيات التي يجب عليك اتباعها لترسيخ الانطباع الأولي الجيد لدى مُقابلك.

٢-٣-١ إدارة الانطباع (Impression Management):

يحتاج الانطباع الأولي لمدة ٣٠ ثانية ليتشكل لدى الآخرين؛ أي إن الشكل العام للشخص بالإضافة إلى لحظات اللقاء الأولي مع الآخرين هي ما سيحدد فيما إذا كان الانطباع إيجابياً أم سلبياً.

كما أن الانطباع الأولي الإيجابي ليس بالضرورة أن يستمر طوال مدة المقابلة، وقد ينقلب بعدها ليصبح سلبياً بسهولة؛ أما العكس فهو الأصعب؛ أي إنه من الصعوبة أن يتغير الانطباع الأولي السلبي ليصبح انطباعاً إيجابياً؛ وهو ما يُحتم علينا الاهتمام بهذا الجانب.

وهناك عدة خطوات يمكن اتخاذها لإعطاء الانطباع الإيجابي المطلوب:

تتلخص هذه الخطوات بالمحافظة على تواصل بصري جيد يبدأ منذ لحظة دخولك إلى المكتب الذي

تتم فيه المقابلة، السير بخطاً ثابتة؛ مع المحافظة على وضعية جسم واثقة، الابتسام، المصافحة الحازمة، التحدث بصوت واضح، والاستماع إلى متحدثك قبل الإجابة عن أسئلته وعدم مقاطعته، كذلك عدم انتقاد مديرك الحالي أو السابق، وعدم الكذب أثناء المقابلة.

أولاً - المحافظة على اتصال بصري جيد (*Eye Contact*):

والاتصال البصري يوحي للطرف الثاني بأنك تهتم بما يقوله، وتفكر به، كما أنه إحدى دلائل الثقة بالنفس؛ فإذا كنت في مقابلة فردية (*One-on-One Interview*) حافظ على التواصل البصري مع محدثك.

أما إذا كنت في مقابلة لجنة (*Panel Interview*)، فحافظ عندها على التواصل البصري مع من يطرح عليك السؤال، ووزع نظرك إلى باقي اللجنة كل حين وآخر بحيث تنقل نظرك بين جميع أعضاء اللجنة.

ثانياً - الحفاظ على وضعية جسم واثقة (*Confident Body Posture*):

عند دخولك إلى المكتب الذي ستتم فيه المقابلة، سر بخطاً واثقة وثابتة مع المحافظة على اتصال بصري جيد مع الشخص في الطرف الآخر. اعكس في مشيتك الطاقة والحيوية، واجعل ظهرك وكتفبك منتصبين، وارسم على وجهك ابتسامة لطيفة توحى بالود واللطافة.



ثالثاً - المصافحة الحازمة (*Firm Handshake*):

تترك المصافحة انطباعاً قوياً عن الشخص الآخر؛ ولذلك يجب الانتباه إلى المصافحة التي تقوم بها عند التواصل مع الآخرين.

الشكل [٢-٣] المصافحة الحازمة

إن المصافحة الجيدة هي المصافحة التي تكون فيها اليد

ممسكة بيد الطرف الآخر بشكل جيد ومستقيمة بحيث يكون كف اليد بشكل عمودي مع الأرض كما يوضح ذلك الشكل [٢-٣].

تجنب أثناء المصافحة أن تكون يدك متعرقه (*Sweaty Hand*). فلا أحد يرغب في مصافحة يد

متعركة والتي قد تُثير مشاعر الاشمئزاز لدى الطرف الآخر. بالإضافة إلى ذلك، فإن اليد المتعركة تدل على أن الشخص متوتر وهو ما يعكس انطباعاً سلبياً عنك. إذا شعرت بأن يدك متعركة، امسحها بمنديل قبل دخولك إلى مكان المقابلة.

رابعاً – الابتسام (*Smiling*):

عند دخولك إلى مكان المقابلة، حافظ على تواصل بصري جيد مع الشخص أو الأشخاص في الطرف المقابل مع ابتسامة دافئة؛ فالابتسام يُظهرك ودوداً وقابلاً للتواصل. ولكن انتبه إلى ألا تُكثر من الابتسام أثناء المُقابلة وطرح الأسئلة والإجابة عنها؛ حيث يجب عليك إظهار الجدية والاهتمام.

خامساً – التحدث بصوت واضح (*Speak Clearly*):

يعكس التحدث بصوت غير واضح وغير مفهوم التوتر وضعف الثقة بالنفس؛ بالإضافة إلى أنه يتطلب من الطرف الآخر الاستفسار عما تحدث به؛ وقد يطلب منك إعادة ما تم قوله. يتضمن التحدث بصوت واضح ومفهوم درجة الصوت وسرعته؛ في حين أننا قد لا نستطيع أن نغير من طبيعة صوتنا كثيراً، إلا أننا نستطيع أن نتحكم بدرجة الصوت وسرعته.

والمقصود هنا بدرجة الصوت هو مدى علو الصوت وانخفاضه أثناء الحديث. فالصوت المرتفع يدل على التوتر؛ في حين يدل الصوت المنخفض على ضعف الثقة بالنفس والتردد.

كذلك الأمر بالنسبة إلى سرعة الصوت والذي نعني به سرعة الكلام؛ فالتكلم بسرعة يدل على التوتر أيضاً أو الانفعال أو الحماسة؛ أما التكلم ببطء فيعكس الانطباع عن شخصية كسولة أو خجولة.

إذا كنت تمتلك إحدى الخصائص الصوتية السابقة، فيجب عليك التدريب - قبل ذهابك إلى مقابلة العمل - على التحكم بدرجة صوتك وسرعته أثناء الحديث.

سادساً – الاستماع الفعال (*Effective Listening*):

إن الإنصات بتركيز إلى متحدثك يعكس دلالة احترام للطرف الآخر واهتمام به؛ وإذا كان مصحوباً بتواصل بصري جيد مع ابتسامة لطيفة عندما يكون الحديث مناسباً للابتسام؛ فذلك يعكس انطباعاً إيجابياً قوياً لدى الطرف الآخر، كما يعكس قدرة الشخص على التواصل الفعال، وعلى التركيز على

المواضيع التي يتم طرحها عليه؛ كذلك عند الإجابة عن سؤال ما امنع نفسك من أن تفكر بالإجابة عن السؤال قبل الانتهاء من طرحه؛ فقد تشغل ذهنياً بالإجابة قبل أن يُتم مُقابلك السؤال؛ مما يجعلك لا تنتبه حقيقة إلى السؤال المطروح؛ وبالتالي فقد تُجيب عنه بشكل خاطئ. وإذا أُجبت عن السؤال بغير المطلوب، فقد يضطر ذلك الطرف الآخر إلى أن يُعيد عليك السؤال مرة ثانية، وهو ما سيعكس انطباعاً سلبياً عنك وعن قدرتك على التركيز وقدرتك على التواصل الفعال.

٢-٣-٢ أنواع مقابلات العمل (*Types of Interviews*):

توجد أنواع متعددة من مقابلات العمل التي يمكن أن تتعرض لها؛ وهي كالتالي:

أولاً - المقابلة الهاتفية (*Phone Interview*): تُستخدم المقابلة الهاتفية غالباً للحصول على معلومات أولية قد تكون غير موجودة في السيرة الذاتية أو طلب التوظيف، وتهدف المقابلة الهاتفية إلى إجراء عملية فرز أولية للمتقدمين لاختصار الوقت لاحقاً على كلا الطرفين قبل دعوة المتقدم إلى الحضور لمقابلة العمل؛ كذلك تستخدم المقابلة الهاتفية أحياناً في المقابلات التي تجري مع مناطق جغرافية مختلفة كأن يكون المتقدم في مدينة أو دولة أخرى.

عادةً ما تكون المقابلات الهاتفية قصيرة نوعاً ما لا تتجاوز ربع الساعة إلا إذا كانت المقابلة تتم مع شخص في منطقة بعيدة عندها قد تمتد المقابلة إلى أطول من ذلك.

ثانياً - المقابلة الفردية أو الشخصية (*One-on-One Interview*):

وهي أشهر أنواع المقابلات وأكثرها استخداماً؛ تكون المقابلة فيها ما بين المُقابل وما بين المتقدم فقط. وتجري المقابلة عادة إما في مكتب مخصص للمقابلات أو في مكتب المُقابل أو في قاعة منفصلة، وتكون المقابلة في هذا النوع من المقابلات مع قسم الموارد البشرية أولاً؛ ومن ثم تتم المقابلة مع القسم المعني وذلك في حال تجاوز المتقدم مقابلة الموارد البشرية؛ وغالباً ما تكون المقابلة مع القسم المعني في يوم آخر، وأحياناً قد تتم المقابلة في يوم المقابلة مع قسم الموارد البشرية نفسه.

ثالثاً - مقابلة اللجنة (*Panel or Board or Committee Interview*):

تقوم لجنة من عدة أشخاص بالمقابلة في هذا النوع من المقابلات، وتتكون عادة من شخص أو أكثر

من الموارد البشرية والباقي من الأقسام الأخرى التي يوجد لديها الشاغر الذي تتم لأجله المقابلة، ويتم طرح الأسئلة من قبل جميع أعضاء اللجنة؛ وقد يكون ذلك وفقاً لترتيب معين محدد مسبقاً أو بشكل عشوائي.

رابعاً – المقابلة عبر الإنترنت (*Internet Interview*) أو مقابلة الكاميرا ويب (*Webcam Interview*):

تتم هذه المقابلة عبر أي تطبيق من التطبيقات عبر الإنترنت كبرنامج السكايب (*Skype*)؛ وهي غالباً ما تكون في حال التباعد الجغرافي ما بين مكان المُقابل والمتقدم، أو بهدف فرز المتقدمين قبل دعوتهم إلى مقابلة في مكان العمل، كما يمكن أن تتم وفق المقابلة الفردية أو مقابلة اللجنة.

خامساً – المقابلة الجماعية (*Group or Mass Interview*):

وفي هذا النوع من المقابلات يتم إدخال أكثر من متقدم في آن واحد للمقابلة مع شخص واحد أو لجنة. ويتم طرح سؤال واحد ويجب على الجميع الإجابة عن السؤال، ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى اكتشاف شخصيات المتقدمين من حيث قوة الشخصية، والثقة بالنفس، والمهارات القيادية، والشخصيات الانطوائية والعنصرية، ومهارات التواصل، وغيرها من المهارات والصفات الشخصية لدى المتقدمين، بالإضافة إلى معارفهم وخبراتهم في المهام المطلوبة.

٢-٣-٣ أساليب مقابلات العمل وتقنياتها (*Interviewing Techniques*):

سنستعرض هنا أشهر التقنيات المتبعة في مقابلات العمل؛ وذلك للتعرف إليها بما يُساعد المتقدم إلى الوظيفة توقع ما يمكن أن يواجهه أثناء مقابلات العمل والتحضير له بشكل جيد؛ بحيث يتمكن من اجتياز مقابلة العمل بنجاح. يجب عليك أن تتذكر أن الهدف الأساسي من هذه التقنيات هو محاولة المُقابل الحصول على المعلومات من المُتقدم لمعرفة مدى ملاءمة المتقدم إلى الوظيفة الشاغرة من حيث معرفته ومهاراته وقدراته وسماته الشخصية؛ وبالتالي اختيار الشخص الأكثر ملاءمة من مجموع المتقدمين ليتم تعيينه لاحقاً.

بداية وبغض النظر عن أساليب المقابلة وتقنياتها المتبعة، غالباً سيتم سؤالك عن محتوى سيرتك الذاتية؛ وذلك عبر المرور عليها والسؤال عنها فقرة فقرة؛ حيث سيتم سؤالك عن دراستك، ولماذا اخترت

هذا الاختصاص، وعن خبراتك المهنية إن وجدت، ولماذا ترغب في ترك عملك الحالي أو لماذا تركت عملك السابق؛ كما يمكن أن يتم سؤالك عن الدورات التي اتبعتها ومكانها، ولماذا خضعت لهذه الدورات.

أولاً – المقابلة التقليدية (Traditional Interview):

تقوم المقابلة التقليدية على طرح أسئلة لا تتبع أيًا من الأساليب التي سيتم ذكرها لاحقاً، وقد يتخللها بعض الأسئلة من الأساليب اللاحقة؛ ولكنها تبقى ضمن إطار المقابلة التقليدية، وغالباً ما تكون هذه الأسئلة من نمط الأسئلة العامة والتي يتم الحديث والنقاش حول إجاباتك عن كل سؤال، ويتم من خلالها محاولة معرفة دوافعك ومحفزاتك التي تدفعك للعمل و/أو التي دفعتك إلى اتخاذ قرارات معينة في السابق. بالإضافة إلى معرفة مخططاتك على المدى القريب والبعيد، ونمط شخصيتك، واهتماماتك، وهواياتك الشخصية، ومدى معرفتك بشخصيتك وإدراكك لنقاط قوتك ونقاط ضعفك وكيفية محاولة التغلب عليها. كذلك محاولة معرفة نمطك المفضل في العمل كالعامل منفرداً أو ضمن فريق عمل، وبيئة العمل التي تفضلها وتحسن العمل فيها؛ كالعامل في مكتب منفصل أو ضمن مجموعة من الأشخاص، وغيرها من المعلومات التي قد يرغب المقابل في اكتشافها. نورد فيما يلي بعضاً من أشهر الأسئلة التي تُسأل في مقابلات العمل التقليدية:

- حدثني عن نفسك.
- ما نقاط القوة لديك؟ وما نقاط الضعف لديك؟
- كيف تستفيد من نقاط قوتك في العمل (بالنسبة لمن لديه خبرة عملية) وفي حياتك الشخصية؟
- ماذا تفعل للتغلب على نقاط الضعف التي لديك؟
- أين تجد نفسك بعد خمسة أعوام أو عشرة أعوام من الآن؟
- لماذا ترغب في العمل لدينا؟ لماذا ترغب في العمل في هذه الوظيفة؟
- لماذا ترغب في ترك عملك الحالي؟ لماذا تركت عملك السابق؟ (بالنسبة لمن لديهم خبرة عملية)
- ما أكثر المواد الدراسية التي أحببتها خلال دراستك؟ ولماذا؟
- ما أكثر المواد الدراسية التي لم تحبها خلال دراستك؟ ولماذا؟

- ما أكثر ما أعجبك في رئيسك الحالي في العمل؟ ولماذا؟ ما أكثر ما لا تحبه في رئيسك الحالي في العمل؟ ولماذا؟
- لماذا يجب علينا أن نوظفك لدينا؟
- ماذا تعرف عن مجال عملنا؟
- هل تفضل العمل منفرداً أم ضمن فريق عمل؟
- هل تفضل العمل وحيداً وبعيداً عن الأصوات الأخرى أم ضمن مجموعة من الأشخاص؟
- هل تستطيع التركيز في حال وجود أصوات أشخاص آخرين حولك أم أنك تحتاج إلى الهدوء لتتمكن من العمل؟
- ما صفات الموظف (أو القائد) الناجح برأيك؟

ثانياً - مقابلة الإجهاد أو الضغط (Stress Interview):

يُستخدم عادة هذا النوع من المقابلات مع الوظائف التي سيواجه فيها المتقدم للوظيفة لاحقاً مواقف يتعرض فيها للتوتر والضغط؛ حيث يرغب المُقابل من خلال هذا النوع من المقابلات التعرف على مدى قدرة المتقدم على معالجة التوتر.

تُستخدم فيها عدة تقنيات منها ترك المتقدم ينتظر لمدة طويلة قبل الدخول إلى المقابلة ومراقبة ردة فعله، أو التعامل بطريقة فيها التقليل من قدرات الشخص وإمكانياته، أو الاستهزاء بأجوبته أو به، أو مقاطعة المتقدم بشكل مزعج وعدم موافقته والاعتراض على آرائه بشكل فج، أو سؤال المتقدم عدة أسئلة متلاحقة بدلاً من سؤاله كل سؤال على حدة لأخذ الإجابة منه، أو من خلال سلوك المُقابل الذي يحتوي على قلة الاحترام أو الاهتمام بالشخص؛ كأن يُجيب على الاتصالات الهاتفية بشكل متكرر، أو ألا يُعير المتقدم اهتمامه أثناء طرحه الأسئلة، وعدم النظر إلى المتقدم أثناء الإجابة عن الأسئلة أو الانشغال بأعمال أخرى أثناء المقابلة أو الجلوس بطريقة فيها تقليل من شأن المُتقدم؛ كما يمكن ألا تتم مصافحتك أو الوقوف عند دخولك إلى مكان المقابلة لتحيتك، أو إظهار الملل أثناء المقابلة كالتثاؤب أو التتهد بطريقة توحى بالملل من المقابلة.

نورد فيما يلي بعضاً من الأسئلة التي قد تستخدم في مقابلة الضغط/ التوتر مع ملاحظة أن هذه

الأسئلة عادة تُسأل بطريقة تهكمية أو استهزائية؛ لتزيد من توتر الشخص لاكتشاف كيف ستكون ردة فعله:

- ما الذي جعلك تعتقد أنني قد أرغب في توظيفك أصلاً؟
- ما الذي أوحى إليك بأنك مناسب لهذه الوظيفة مع خبراتك الضئيلة؟
- ما الذي جعلك تعتقد أنك مؤهل لهذه الوظيفة؟
- هل كان الضغط في عملك السابق كبيراً عليك لتستطيع التعامل معه أو تحمله؟
- هل هذا هو أفضل جواب يمكنك أن تقدمه؟
- لم تُجب عن السؤال بشكل جيد؛ هل تستطيع أن تجيب بشكل أفضل؟
- ما كمية البلاستيك الموجودة في المحيط (أو في الأرض)؟ أو أي سؤال شبيه ولا يمكن الإجابة عنه.
- لم أفهم إجابتك، هل تستطيع أن تجيب بطريقة مختلفة؟
- لم أستطع متابعتك أثناء الإجابة عن السؤال؛ هل يمكنك أن تجيب عن السؤال مرة ثانية وأن توضح مقصدك فوراً؟
- لماذا أنت ضعيف الشخصية هكذا؟
- لماذا ترتدي هذه الملابس لمقابلة العمل؟

إن الإجابة عن هذا النمط من الأسئلة أو السلوكيات يجب أن يتم بهدوء مع تذكر أن الهدف من هذه الأسئلة ليس الجواب الصحيح في الغالب؛ وإنما طريقة الإجابة عنها والتصرف في مثل هذه المواقف؛ كما تجدر الإشارة إلى أن بعض الأساليب والأسئلة التي تُطرح في مثل هذا النوع من المقابلات غير مناسبة ولا يُنصح بها عادة؛ ولكن يجب على المُتقدم إلى الوظيفة أن يتوقع احتمالية حدوث ذلك.

ثالثاً - المقابلة الموقفية أو الافتراضية (Situational or Hypothetical Interview):

يتم طرح حالة افتراضية على المُتقدم قد تحدث في المستقبل ضمن العمل؛ وعلى المُتقدم أن يوضح كيف سيتصرف أو يتعامل مع مثل هذا الموقف؛ وتكون هذه الأسئلة مصممة عادة لاكتشاف المهارات التحليلية ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرار لدى المُتقدم. من أمثلة هذه الأسئلة:

- على فرض أنك مدير القسم، ويصل أحد موظفيك إلى العمل متأخراً بشكل دائم، كيف ستتصرف معه؟
- إذا كنت موظف خدمة الزبائن في الشركة، وبدأ زبون غاضب بالصراخ عليك، ماذا ستفعل؟
- أخبرني عن التصرف الذي ستقوم به فيما لو كنت تُقدم عرضاً عن منتج ما لزبون، وطرح عليك سؤالاً تقنياً صعباً عن المنتج لا يمكنك الإجابة عنه، كيف ستجيب أو تتصرف؟
- افترض أنك تعمل مع فريق عمل لإنجاز مشروع ما، وأحد زملائك في العمل لا يقوم بمهامه المطلوبة منه، كيف ستتعامل مع/ ستعالج هذا الوضع؟
- ماذا ستفعل فيما لو أن مديرك أعطاك عدة مشاريع / مهمات لتعمل عليها؛ وجميعها لديها مواعيد نهائية تتضارب مع بعضها؟
- ماذا لو أن مديرك أعطاك تعليمات بدت غير منطقية بالنسبة لك، كيف ستتصرف؟
- افترض أنك أنت مدير القسم، وعلمت أن أحد موظفيك يتلاعب بالفواتير الخاصة به؛ ليكسب دخلاً غير مشروعاً. وبعد أن سألت وتفحصت عن الموضوع، علمت أن هذا الموظف لديه ابن مريض ويحتاج إلى العلاج، وأن الموظف قد قام بهذا الفعل ليعالج ولده؛ ماذا ستفعل؟ لماذا ستتصرف بهذه الطريقة؟

رابعاً – المقابلة المبنية على الكفاءات أو المقابلة السلوكية (*Competency-Based or Behavioral Interview*):

تعتمد المقابلة السلوكية أو المبنية على الكفاءات على قاعدة أن أفضل مؤشر للسلوك في المستقبل هو السلوك في الماضي، فالإنسان تحكمه عاداته؛ فإذا كنت قادراً على القيام بأمر ما في الماضي أو تعلمت من تجربة ما في الماضي، فعلى الأغلب أنك ستكون قادراً على القيام بذلك في المستقبل. ويبحث المُقابل في هذا النوع من المقابلات عن أمثلة محددة في الماضي تدل على مستوى الكفاءات التي يستفسر عنها.

أما الكفاءات، وأحياناً تُسمى الجدارات، فهي المعرفة والمهارات والقدرات والسمات والمواصفات الشخصية الأخرى التي تدل على قدرة الموظف على القيام بالمهام المطلوبة منه في عمله والتي تُميز ذوي الأداء المرتفع عن ذوي الأداء المتوسط ضمن ظروف معينة.

تبدأ أسئلة المقابلة السلوكية بإحدى الصيغ التالية أو ما يشبهها:

- " صف لي مرة كنت فيها "
- " أعطني مثلاً عن مرة كنت فيها ... "
- " أخبرني عن موقف قمت فيه ب ... "
- " أعطني مثلاً محدداً لحالة اضطررت فيها إلى أن ... "
- " ماذا فعلت في عملك الأخير لكي ... "
- " حدثني عن مرة لم تكن تريد فيها أن ...، ماذا حدث؟ "

ستجد في الملحق الخاص بهذا الفصل شرحاً تفصيلياً حول المقابلة السلوكية، وبعض الأمثلة عن الأسئلة السلوكية التي يمكن أن تُطرح وكيف يجب أن تُجيب عن مثل هذا النوع من الأسئلة.

خامساً – لعب الأدوار (*Role-playing Technique*):

يقوم فيها المتقدم بلعب دور ضمن سيناريو افتراضي مع مُقابل واحد أو مجموعة مُقابلين بهدف تحديد مدى ملاءمة المتقدم للوظيفة الشاغرة، ويكون لدى المتقدم عدة دقائق ليحضّر نفسه للدور الذي سيلعبه بعد أن يتم شرح السيناريو الذي سيتم بشكل مختصر؛ وعادة ما يتضمن السيناريو خلافاً ما بين طرفين أحدهما يمثل الوظيفة الشاغرة وهنا يكون الدور الذي يلعبه المتقدم، والطرف الآخر في السيناريو يقوم بلعب هذا الدور المُقابل.

أمثلة عن بعض السيناريوهات:

- التعامل مع زبون غاضب.
- بيع منتج ما إلى زبون صعب الإرضاء.
- التعامل مع موظف غير ملتزم أو ذي أداء ضعيف.
- الإجابة عن أسئلة صعبة أثناء عرض تقديمي.
- إجراء مقابلة عمل لمتقدم إلى وظيفة ما.

سادساً – المقابلة الفنية أو ذات الصلة بالوظيفة (*Technical or Job- Related*)

(Interview):

يقوم عادة بهذا النوع من المقابلات المدير أو المشرف الذي تتبع له الوظيفة الشاغرة، وهي مقابلة يتم فيها طرح أسئلة تخصصية لاكتشاف مدى معرفة ومهارات المتقدم التخصصية بطبيعة الوظيفة؛ فيتم سؤال المهندس مثلاً أسئلة هندسية، والمحاسب أسئلة تتعلق بالحاسبة، والمبرمج أسئلة لها علاقة بالبرمجة ولغاتها، ومسؤول التسويق أسئلة لها علاقة بالتسويق، وهكذا.

وعادةً ما تأتي هذه المقابلة بعد مقابلة الموارد البشرية؛ والتي يتم فيها فرز المتقدمين، وترشيح مجموعة منهم للمدير المباشر ليقوم بإجراء المقابلة الفنية والتي بعدها يتم اختيار المرشح المناسب للوظيفة.

٢-٣-٤ الأسئلة التي يجب عليك طرحها بعد الانتهاء من مقابلة العمل:

عند نهاية طرح الأسئلة عليك من قبل المُقابل فإنه قد يُعطيك الفرصة لطرح الأسئلة من قبلك للاستفسار عن أية أمور تحتاج إلى معرفتها، فلا تطرح أسئلة تمت الإجابة عنها أثناء المقابلة؛ لكي لا تظهر وكأنك لم تكن مهتماً بما تحدثهم عنه أثناء المقابلة؛ ففي الكثير من مقابلات العمل يقوم المُقابل بتقديم شرح عن مكان العمل وطبيعته وطبيعة الوظيفة والمهام المطلوبة منها، بالإضافة إلى معلومات أساسية حول الدوام والمزايا المقَدَّمة.

يمكنك طرح الأسئلة التالية أو بعضها وذلك بحسب فيما إذا تم التحدث عنها أم لا أثناء المقابلة:

- ما مهام الوظيفة الشاغرة؟ ولمن تتبع في الهرم الإداري؟
- هل هناك فرص للتطور الوظيفي في الشركة؟
- هل هناك فرص ودورات تدريبية يخضع لها الموظف؟
- ما أكثر التحديات التي تواجه شاغل هذه الوظيفة؟
- كيف يتم تقييم أدائي في العمل؟ متى يتم تقييم الأداء؟
- ما أيام الدوام الأسبوعية وساعاته؟
- ما الخطوة التالية؟ هل ستقومون بإعلامي بنتيجة المقابلة في كلتا الحالتين سواء أُقبلت أم لم أُقبل؟

- لقد قرأت عن الشركة في الموقع الخاص بها (وهو ما يجب عليك فعله، ولكن في حال عدم وجود موقع خاص بالشركة، أو أنك لم تستطع أن تجده، عدل في صيغة السؤال لتناسب مع الوضع) ولكن هل يمكنك أن تشرح لي عن الشركة ونشأتها ومن يملكها؟
- ما قوانين الشركة فيما يتعلق بملابس العاملين، هل هي رسمية أم غير رسمية؟ هل يوجد لباس موحد للعاملين يجب التقيد به؟

٢-٣-٥ أمور لا يجب أن تقوم بها أثناء مقابلات العمل:

سنورد هنا بعض الأمور التي لا يجب عليك القيام بها أثناء مقابلة العمل؛ لأنها ستعكس صورة سلبية عنك لدى المُقابل وقد تكون سبباً في خسارتك للوظيفة:

١. إعطاء تعليقات سلبية حول مكان عملك الحالي أو السابق أو حول مديرك الحالي أو السابق.
٢. مضغ العلكة أو التدخين في أثناء مقابلة العمل.
٣. إظهار أنك يائس للحصول على الوظيفة.
٤. الرد على الاتصالات الخلوية أثناء المقابلة؛ اقل جوالك أو ضعه على الوضعية الصامتة.
٥. التحدث عن الراتب ما لم تُسأل عن الأمر؛ لا تُسأل عن الراتب أثناء مقابلة العمل طالما أنهم لم يعرضوا عليك الوظيفة.
٦. السؤال عن تقييمك أثناء مقابلة العمل أو بعد الانتهاء منها فوراً؛ فهو أولاً يظهر غير واثق بنفسك، بالإضافة إلى أن المُقابل قد يحتاج إلى وقت أطول ليقرر فيما إذا كان سيقبلك أم لا؛ كما أنه قد تكون هناك مقابلات أخرى بانتظار أن تتم قبل أن يقرر من هو الشخص الأنسب للشاغر.

٢-٤ ما بعد مقابلة العمل:

وتُقسم إلى ثلاثة أقسام، الخطوات التي يجب عليك اتباعها بعد مقابلة العمل، وماذا يجب عليك عمله فيما إذا تم قبولك، وماذا يجب عليك فعله عند بدء فترة الاختبار.

٢-٤-١ أمور يجب عليك فعلها بعد المقابلة:

هناك بعض الأمور التي يمكنك القيام بها بعد مقابلة العمل والتي قد تساعد في فوزك بالوظيفة الشاغرة، وتُظهر أنك مهتم بالوظيفة وجدّي في الحصول عليها؛ كما أنها تترك عنك انطباعاً إيجابياً لدى المُقابل والذي قد يتواصل لاحقاً معك عند وجود شاغر آخر في حال لم تحصل على الشاغر الحالي.

أول ما يجب عليك فعله هو التواصل مع الشركة بعد أسبوع إلى أسبوعين بعد مقابلة العمل؛ لذلك يجب عليك أن تحصل على معلومات التواصل مع الشركة قبل مغادرتك لها إن لم تكن معك، والهدف من هذا التواصل هو إعطاء الانطباع باهتمامك بالشركة والوظيفة ومعرفة نتيجة المقابلة فيما إذا تم قبولك أو رفضك؛ حيث أنه لا تقوم جميع أماكن العمل بإعلام المتقدم بنتيجة مقابلته، ولهذا السبب يجب عليك سؤالهم عند انتهاء المقابلة فيما إذا سيتم إخبارك بنتيجة المقابلة أم لا كما تم ذكره أعلاه. ومهما كانت الإجابة سواء بالإيجاب أم بالرفض أم بأنهم لا يزالون في مرحلة المقابلات، قم بتشكرهم على وقتهم وإجابتك عن سؤالك، واستفسر متى يجب عليك الاتصال مرة أخرى لمعرفة نتيجة المقابلة.

٢-٤-٢ كيف تتصرف عند قبولك في الوظيفة؟

في حال تم قبولك في الوظيفة الشاغرة، سيردك اتصال من الشركة وغالباً من قسم الموارد البشرية؛ ليعلموك بقبولك في الوظيفة الشاغرة، وقد تتم دعوتك إلى مقابلة أخرى لمناقشة العرض الوظيفي الخاص بك أو قد يتم ذلك عبر الهاتف. وفي كلتي الحالتين، يجب عليك القيام بما يلي:

- اشكر المتصل على ثقة الشركة بك، وأبدِ سرورك بالحصول على الوظيفة.
- استفسر عن الخطوات التالية التي يجب عليك القيام بها؛ كالوثائق الرسمية التي يجب عليك إحضارها، ومتى سيتم توقيع عقد العمل، ومتى يجب عليك مباشرة العمل لديهم.
- استفسر عن الراتب والتعويضات والبدلات والمزايا الأخرى التي تُقدمها الشركة، كما يجب عليك الاستفسار من أصدقائك ومعارفك عن وسطي الرواتب في شركات مشابهة لوظيفة مشابهة للشاغر الذي تقدمت إليه؛ وذلك بعد انتهائك من مقابلة العمل؛ والأفضل قبل ذهابك إلى مقابلة العمل فقد يتم مناقشة الأمر معك أثناء المقابلة؛ والهدف هنا معرفة ما الراتب المناسب الذي يجب عليك أن

تقبل به أو أن تطلبه في حال تم سؤالك عن ذلك؛ بحيث لا تطلب أقل مما يُدفع في سوق العمل، ولا تطلب أكثر من ذلك فيتم رفضك من قبل الشركة.

• اشكرهم مرة أخرى وفاوضهم على الراتب المقدم، ففي كثير من الأحيان تقوم الشركات بتعديل الراتب. لا تخف من طلب زيادة قليلة على الراتب؛ فإذا كان جوابهم بالرفض وبشكل قاطع، أخبرهم بأنك ستقوم بالرد على عرضهم خلال يومي عمل، والتزم بذلك؛ وفي كثير من الأحيان، يتم تعديل الراتب بعض الشيء؛ وخلال يومي العمل الذي وعدتهم به، قم بالرد على عرضهم إما بالقبول وإما بالرفض.

٢-٤-٣ بدء العمل وفترة الاختبار:

لن ندخل هنا في تفاصيل اليوم الأول في العمل، ولكننا بدلاً عن ذلك سنتحدث عما يجب عليك فعله في هذا اليوم؛ ليس هنالك الكثير مما يجب عليك فعله، فأغلب العمل سيقوم به شخص آخر إلى أن تستلم مهامك في العمل ويتم تدريبك عليها.

يجب عليك الوصول إلى مكان عملك قبل الموعد المحدد لك بخمس دقائق إلى عشر دقائق.

توجه إلى الشخص المسؤول عن متابعة عملية توظيفك وقدم له الوثائق التي طلبها منك، وتذكر أن ترتدي الملابس المناسبة بحسب ما تم إخبارك به.

خلال هذا اليوم والأيام التالية، انتبه إلى كل ما يتم إخبارك به وتدريبك عليه، وتذكر أنك خلال الأشهر الثلاثة الأولى ضمن مدة اختبار من قبل الشركة لمعرفة مدى ملاءمتك للعمل، ابذل قصارى جهدك ولا تقلل من أهمية الالتزام بقواعد العمل وتعليماته والالتزام بقواعد الدوام؛ وإلا خسرت وظيفتك الجديدة بأسرع مما تتوقع.

ففي هذه المرحلة يحق لكلا الطرفين قانوناً، الشركة وأنت، إنهاء العمل فوراً دون أية التزامات قانونية على الطرفين.

إن مدة الأشهر الثلاثة الأولى هي مدة اختبار لكلا الطرفين؛ فأنت أيضاً تقوم بتقييم مكان العمل وبيئته، والمهام الموكلة إليك، وزملاء العمل ورؤسائه؛ لتقرر فيما بعد إذا ما كنت ترغب في الاستمرار في العمل لدى هذه الشركة أم لا.

ملحق للمطالعة: المُقابِلة السلوكية.

تعتمد فكرة تقييم الكفاءات على عمل "ديفيد ماكلياند"، أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد، في سبعينات القرن الماضي عندما أثبت من خلال بحث قام به عام ١٩٧٣ أن نتائج الاختبارات والمعرفة التي تتم في المدارس والجامعات لا تتنبأ بنجاحه مستقبلاً في العمل، ووجد طلاباً كان نجاحهم الدراسي عادياً؛ ولكن كانوا ناجحين مهنيّاً مثلهم مثل الطلاب الذين كانوا متفوقين دراسياً، واستنتج من بحثه أنه توجد سمات وسلوكيات شخصية هي السبب وراء نجاحهم وهو ما أطلق عليه مسمى الكفاءات (Competencies).

وكما ذكرنا سابقاً، يمكن تعريف الكفاءات على أنها: " المعرفة والمهارات والقدرات والسمات والمواصفات الشخصية الأخرى التي تدل على قدرة الموظف على القيام بالمهام المطلوبة منه في عمله، والتي تُميز ذوي الأداء المرتفع عن ذوي الأداء المتوسط ضمن ظروف معينة " .

يُقصد بالمعرفة: " المستوى التعليمي والخبرة والتدريب الذي يجب على الشخص أن يمتلكه بالحد الأدنى؛ ليطمعه مؤهلاً للوظيفة " .

أما المهارة فهي: براعة يمتلكها الشخص نتيجة التدريب أو الخبرة؛ كالبراعة في العمل على بعض البرامج الحاسوبية، أو البراعة في تأسيس علاقات شخصية جيدة مع الآخرين.

وفي حين أن المهارات هي نتاج التدريب والخبرة، تكون القدرات فطرية لدى الشخص؛ كأن يمتلك موهبة أو القدرة على الغناء أو العزف بشكل جيد. والفارق بين المهارة والقدرة هو فيما إذا تعلمها الشخص أو أنها كانت غريزية لديه.

أما الصفات والسلوكيات الشخصية الأخرى التي يجب على الموظف أن يُظهرها أثناء العمل تتضمن القيم والسمات الشخصية والدوافع المحفزة له ونظرة الشخص لنفسه.

ترتبط الكفاءات بما يقوم به الشخص أكثر من ارتباطها بما يعرفه؛ وهو ما يجعل الكفاءات قابلة للملاحظة من خلال مؤشرات سلوكية (Behavioral Indicators) تدل على مستوى وجود الكفاءة لدى الشخص.

فمثلاً: تدل السلوكيات التالية على امتلاك الشخص لكفاءة خدمة الزبائن؛ وعادة ما يتم تصنيف هذه السلوكيات ضمن مستويات مختلفة ما بين خمسة إلى ستة مستويات؛ بحيث تدل كل مجموعة سلوكيات على المستوى الذي ينتمي إليه الشخص:

- استقبال الزبون بابتسامة لطيفة، والترحاب به بوجه بشوش.
- الاستفسار من الزبون عن المنتج/ الخدمة التي يحتاجها.

- التواصل البصري الجيد مع الزبون أثناء تقديم الخدمة له.
 - الاستماع الفعال للزبون، وعدم مقاطعته أثناء الحديث.
 - الإجابة عن استفسارات الزبون، وتقديم ما يحتاجه من المشورة والمعلومات بصدق ورحب.
 - تحمل الزبون الغاضب، والاستماع لشكواه بصبر.
 - التعامل مع الزبون الغاضب بهدوء، وإظهار الاهتمام الحقيقي بمعرفة مشكلته وتقديم المساعدة الممكنة لحلها.
 - المحافظة على الهدوء، والتزام الأدب أثناء الحديث مع الزبون الغاضب.
 - طلب المساعدة من المشرف في حال عدم القدرة على حل مشكلة الزبون.
- عندما يقوم مسؤول التوظيف بإجراء مقابلة سلوكية مع المرشح، يعتمد على أحد أسلوبين أساسيين في طرح الأسئلة لاكتشاف مستوى الكفاءة التي يمتلكها المرشح؛ يُدعى كل أسلوب بحسب الأحرف الإنكليزية الأولى التي تشكل الأجزاء الرئيسية من المقابلة؛ يُسمى الأسلوب الأول بأسلوب STAR والثاني بأسلوب CARL؛ ويتقاطع كلا الأسلوبين بشكل كبير.

أسلوب STAR:	أسلوب CARL:
Situation: الموقف	Context: السياق
Task: المهمة	Actions: الأفعال
Actions: الأفعال	Results: النتائج
Results: النتائج	Learning: الدروس المستفادة

تبدأ عادة أسئلة المقابلة السلوكية بطلب ذكر حالة سابقة حصلت معك لها علاقة بالكفاءة التي يتم السؤال عنها، ومحاولة معرفة السياق الذي حدثت فيه (Situation/ Context) وذلك باستخدام إحدى بدايات الأسئلة التي تم ذكرها في الفقرة ٢-٣-٣ البند رابعاً (المقابلة السلوكية أو المقابلة المبنية على الكفاءات). ثم تتلوها أسئلة عامة عن السياق الذي تمت فيه الحالة؛ مثل: متى حدث ذلك؟ وأين؟ من كان متواجداً؟ لماذا حدث ما حدث؟ وما الذي كنت ترغب في تحقيقه أو ما المهام التي كانت موكلة إليك (Tasks)؟

يلي ذلك السؤال عن الأفعال (Actions) التي قُمت باتخاذها بهدف تحقيق المهمة أو الهدف الموكل

إليك أو معالجة المشكلة التي تعرضت إليها؛ وهي مجموعة من الأسئلة الاستكشافية التي تدخل في تفاصيل ما قمت به لمطابقة ذلك مع المؤشرات السلوكية الخاصة بالكفاءة قيد السؤال.

وبعد أن يكون المُقابل قد جمع المعلومات حول الأفعال والتصرفات وردات الفعل التي قمت بها وكيف قمت بها؛ سيسألك عن النتائج (*Results*) التي تحققت نتيجة ما قمت به، ومن ثم قد يسأل عن الدروس والعبر المستفادة (*Learning*) من التجربة التي مرت معك؛ لمعرفة مدى تأثير هذه التجربة على تغيير سلوكك مستقبلاً.

نورد فيما يلي بعض الأمثلة عن الأسئلة التي يمكن أن تُطرح لاستكشاف بعض الكفاءات لدى المرشحين:

أسئلة عن اتخاذ القرار:

- أخبرني عن موقف اضطررت فيه إلى اتخاذ قرار غير عادي، ماذا كانت النتيجة؟
- صف لي حالة كنت فيها غاضباً من قرار غير عادل، ماذا حدث؟ كيف تصرفت عندها؟
- أعطني مثالاً عن قرار اتخذته ولم تكن نتيجته كما خططت لها، ماذا حدث؟ ما الذي كان من الممكن أن تفعله بشكل مختلف؟

أسئلة عن حل المشكلات:

- حدثني عن مشكلة حدثت مؤخراً في العمل، ماذا كانت؟ كيف عملت على حلها؟
- ماذا فعلت في عملك الأخير لتشجع فريق عملك على حل مشكلاتهم بأنفسهم؟ ماذا كانت النتيجة؟
- صف لي أكثر مشكلة صعبة مررت بها في عملك الحالي، ما الذي جعلها صعبة؟ كيف حللتها؟
- أخبرني عن مشكلة واجهتها في العمل ولم تستطع حلها. ماذا كانت المشكلة؟ لماذا لم تستطع حلها؟ ما نتيجة ذلك؟

أسئلة عن التواصل:

- حدثني عن مرة كان عليك أن تخبر موظفاً ما أخباراً سيئة، ماذا كانت هذه الأخبار؟ كيف أخبرته بذلك؟

- كلمني عن حالة كتبت فيها مذكرة عن أمر ما لتجد بعدها أن محتويات الرسالة قد تم تفسيرها بشكل خاطئ، ماذا حدث بعد ذلك؟ ماذا فعلت؟
- أخبرني عن موقف كان عليك أن تنقل رسالة صعبة إلى مجموعة من الموظفين/ الناس؛ كيف فعلت ذلك؟ كيف تمكنت / لم تتمكن من نقل الرسالة؟ ماذا كانت النتيجة؟

إدارة الوقت:

- أخبرني عن حادثة لم يكن فيها الوقت الذي خصصته للقيام بالعمل كافياً؛ ماذا فعلت لاحقاً؟
- حدثني عن مرة كنت مضطراً فيها للعمل على عدة أمور لها مواعيد نهائية متقاربة أو متداخلة؛ ماذا فعلت؟
- أخبرني عن مشروع أو مهمة استطعت أن تنجزها في الوقت المحدد ولم تتأخر فيها؛ كيف تمكنت من متابعة الأمور بحيث تنهي مهماتك ضمن الوقت المحدد؟

تمارين الفصل الثاني

(١) أسئلة صح / خطأ True / False :

خطأ	صح	السؤال:
✓		١ تهدف مقابلة الموارد البشرية إلى تقييم مستوى المعرفة والمهارة الفنية للمتدرب.
✓		٢ ليس للملابس التي نرتديها إلى مقابلة العمل أي تأثير على نتيجة المقابلة.
	✓	٣ يجب التأكد من مكان العمل قبل يوم أو يومين من موعد المقابلة.
	✓	٤ من الصعب تغيير الانطباعات الأولية لدى الآخرين بعد تشكلها.
	✓	٥ يؤثر التواصل البصري الجيد بشكل إيجابي على الانطباع الأولي.
✓		٦ المصافحة الرخوة تترك انطباعاً إيجابياً لدى المُقابل.
	✓	٧ الابتسام والتحدث بصوت واضح يتركان انطباعات أولية إيجابية.
✓		٨ ليس هناك تأثير سلبي لمقاطعة المُقابل أثناء الحديث.

(٢) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices :

١- يهدف هذا النوع من المقابلات إلى اختصار الوقت وجمع المعلومات الأولية اللازمة عن المتقدم:

- (أ) المقابلة الهاتفية
(ب) المقابلة التقليدية
(ج) مقابلة الإجهاد
(د) جميع الأجوبة صحيحة

٢- يقوم المُقابل في هذا النوع من المقابلات بجعل المتقدم ينتظر مدة زمنية طويلة نسبياً:

- (أ) المقابلة الهاتفية.
(ب) المقابلة التقليدية.
(ج) مقابلة الإجهاد
(د) جميع الأجوبة صحيحة

٣- "نفرض أنك مشرف القسم وحصل نزاع ما بين موظفين اثنين لديك، كيف ستصرف؟" هذا النوع من الأسئلة هو من أسئلة:

- (أ) المقابلة التقليدية
(ب) المقابلة الافتراضية
(ج) مقابلة الإجهاد
(د) المقابلة السلوكية

٤- "حدثني عن موقف اضطررت فيه إلى التعامل مع زبون غاضب بدأ في الصراخ عليك"، هذا النوع من الأسئلة هو من أسئلة:

- (أ) المقابلة التقليدية
(ب) المقابلة الافتراضية
(ج) مقابلة الإجهاد
(د) المقابلة السلوكية

٣) أسئلة / قضايا للمناقشة:

السؤال (١) أنواع مقابلات العمل.

اشرح باختصار أنواع مقابلات العمل المختلفة.

الإجابة:

تنقسم مقابلات العمل لعدة أنواع كالتالي:

- ١- المقابلة الهاتفية: وتستخدم غالباً للحصول على معلومات أولية قد تكون غير موجودة في السيرة الذاتية أو طلب التوظيف، وتهدف إلى إجراء عملية فرز أولية للمتقدمين لاختصار الوقت قبل دعوة المتقدم إلى الحضور لمقابلة العمل، كذلك تستخدم أحياناً في المقابلات التي تجري مع مناطق جغرافية مختلفة كأن يكون المتقدم في مدينة أو دولة أخرى؛ وعادةً ما تكون المقابلات الهاتفية قصيرة نوعاً ما لا تتجاوز ربع الساعة إلا إذا كانت المقابلة تتم مع شخص في منطقة بعيدة؛ عندها قد تمتد المقابلة إلى أطول من ذلك.
- ٢- المقابلة الفردية: وهي أشهر أنواع المقابلات وأكثرها استخداماً؛ تكون المقابلة فيها ما بين المُقابل وما بين المتقدم فقط، وتجري المقابلة عادة إما في مكتب مخصص للمقابلات أو في مكتب المُقابل أو في قاعة منفصلة، تكون المقابلة في هذا النوع من المقابلات مع قسم الموارد البشرية أولاً ومن ثم تتم المقابلة مع القسم المعني وذلك في حال تجاوز المتقدم مقابلة الموارد البشرية.
- ٣- مقابلة اللجنة: تقوم لجنة من عدة أشخاص بإجراء المقابلة والتي تتكون عادة من شخص أو أكثر من الموارد البشرية والباقي من الأقسام الأخرى التي يوجد لديها الشاغر الذي تتم لأجله المقابلة، ويتم طرح الأسئلة من قبل جميع أعضاء اللجنة؛ وقد يكون ذلك وفقاً لترتيب معين محدد مسبقاً أو بشكل عشوائي.
- ٤- مقابلة الويب كام أو عبر الإنترنت: تتم هذه المقابلة عبر أي تطبيق من التطبيقات عبر الإنترنت كبرنامج السكايب (Skype) وهي غالباً ما تكون في حال التباعد الجغرافي ما بين مكان المُقابل والمتقدم أو بهدف فرز المتقدمين قبل دعوتهم إلى مقابلة في مكان العمل؛ كما يمكن أن تتم وفق المقابلة الفردية أو مقابلة اللجنة.
- ٥- المقابلة الجماعية: وفي هذا النوع من المقابلات يتم إدخال أكثر من متقدم في آن واحد للمقابلة مع شخص واحد أو لجنة؛ ويتم طرح سؤال واحد ويجب على الجميع الإجابة عن السؤال. يهدف هذا النوع من المقابلات إلى اكتشاف شخصيات المتقدمين من حيث قوة الشخصية، الثقة بالنفس، المهارات القيادية، الشخصيات الانطوائية والعدائية، مهارات التواصل، وغيرها من المهارات والصفات الشخصية لدى المتقدمين، بالإضافة إلى معارفهم وخبراتهم في المهام المطلوبة.

{مدة الإجابة: ١٠ دقائق؛ توجيه للإجابة: الفقرة ٢-٣-٢}

اشرح باختصار أساليب مقابلات العمل وتقنياتها المختلفة مع ذكر أمثلة لكل أسلوب.

الإجابة:

توجد عدة تقنيات لإجراء مقابلات العمل؛ وإن الهدف الأساسي من هذه التقنيات هو محاولة المُقابل الحصول على المعلومات من المُتقدم لمعرفة مدى ملاءمة المتقدم إلى الوظيفة الشاغرة من حيث معرفته ومهاراته وقدراته وسماته الشخصية؛ وبالتالي اختيار الشخص الأكثر ملاءمة من مجموع المتقدمين ليتم تعيينه لاحقاً.

غالباً سيتم سؤال المتقدم عن محتوى سيرته الذاتية؛ وذلك عبر المرور عليها والسؤال عنها فقرة فقرة؛ كالسؤال عن سبب اختيار هذا الاختصاص من الدراسة، وعن الخبرات المهنية إن وجدت، وسبب الرغبة في ترك العمل الحالي أو السابق، وعن الدورات التي اتبعها المتقدم ومكانها، ولماذا خضع لهذه الدورات.

أولاً – المقابلة التقليدية (*Traditional Interview*): تقوم المقابلة التقليدية على طرح أسئلة لا تتبع أياً من الأساليب التي سيتم ذكرها لاحقاً، وقد يتخللها بعض الأسئلة من الأساليب اللاحقة؛ ولكنها تبقى ضمن إطار المقابلة التقليدية؛ غالباً ما تكون هذه الأسئلة من نمط الأسئلة العامة والتي يتم الحديث والنقاش حول إجاباتك عن كل سؤال. يتم من خلالها محاولة معرفة دوافعك ومحفزاتك التي تدفعك للعمل و/أو التي دفعتك إلى اتخاذ قرارات معينة في السابق؛ بالإضافة إلى معرفة مخططاتك على المدى القريب والبعيد، ونمط شخصيتك واهتماماتك وهواياتك الشخصية ومدى معرفتك بشخصيتك وإدراكك لنقاط قوتك وضعفك وكيفية محاولة التغلب عليها؛ كذلك محاولة معرفة نمطك المفضل في العمل كالعامل منفرداً أو ضمن فريق عمل، وبيئة العمل التي تفضلها وتحسن العمل فيها كالعامل في مكتب منفصل أو ضمن مجموعة من الأشخاص، وغيرها من المعلومات التي قد يرغب المُقابل في اكتشافها.

ثانياً – مقابلة الإجهاد أو الضغط (*Stress Interview*): يُستخدم عادة هذا النوع من المقابلات مع الوظائف التي سيواجه فيها المتقدم للوظيفة لاحقاً مواقف يتعرض فيها للتوتر والضغط؛ حيث يرغب المُقابل من خلال هذا النوع من المقابلات التعرف إلى مدى قدرة المتقدم على معالجة التوتر.

تُستخدم فيها عدة تقنيات منها: ترك المتقدم ينتظر لمدة طويلة قبل الدخول إلى المقابلة ومراقبة ردة فعله، أو التعامل بطريقة فيها التقليل من قدرات الشخص وإمكانياته، أو الاستهزاء بأجوبته أو به، مقاطعة المتقدم بشكل مزعج وعدم موافقته والاعتراض على آرائه بشكل فج، أو سؤال المتقدم عدة أسئلة متلاحقة بدلاً من سؤاله كل سؤال على حدة لأخذ الإجابة منه، أو من خلال سلوك المُقابل الذي يحتوي على قلة الاحترام أو الاهتمام بالشخص كأن يُجيب عن الاتصالات الهاتفية بشكل متكرر، أو ألا يُعبر المتقدم اهتمامه أثناء طرحه الأسئلة، وعدم النظر إلى المتقدم أثناء الإجابة عن الأسئلة أو الانشغال بأعمال أخرى أثناء المقابلة، أو الجلوس بطريقة فيها تقليل من شأن المتقدم؛ كما يمكن ألا تتم مصافحتك أو الوقوف عند دخولك إلى مكان المقابلة لتحيتك، أو إظهار الملل أثناء المقابلة كالتثاؤب أو التثهد بطريقة توحي بالملل من المقابلة.

ثالثاً – المقابلة الموقفية أو الافتراضية (*Situational or Hypothetical Interview*): يتم طرح حالة افتراضية على المُتقدم قد تحدث في المستقبل ضمن العمل؛ وعلى المُتقدم أن يوضح كيف سيتصرف أو يتعامل مع مثل هذا الموقف، وتكون هذه الأسئلة مصممة عادة لاكتشاف المهارات التحليلية ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرار لدى المُتقدم.

رابعاً – المقابلة المبنية على الكفاءات أو المقابلة السلوكية (*Competency-Based or Behavioral Interview*): تعتمد المقابلة السلوكية أو المبنية على الكفاءات على قاعدة أن أفضل مؤشر للسلوك في المستقبل هو السلوك في

الماضي، فالإنسان تحكمه عاداته؛ فإذا كنت قادراً على القيام بأمر ما في الماضي أو تعلمت من تجربة ما في الماضي، فعلى الأغلب أنك ستكون قادراً على القيام بذلك في المستقبل؛ وبيحث المُقابل في هذا النوع من المقابلات عن أمثلة محددة في الماضي تدل على مستوى الكفاءات التي يستتفر عنها.

أما الكفاءات، وأحياناً تُسمى الجدارات، فهي المعرفة والمهارات والقدرات والسمات والمواصفات الشخصية الأخرى التي تدل على قدرة الموظف على القيام بالمهام المطلوبة منه في عمله والتي تُميز ذوي الأداء المرتفع عن ذوي الأداء المتوسط ضمن ظروف معينة. تبدأ أسئلة المقابلة السلوكية بإحدى الصيغ التالية أو ما يشبهها:

- " صف لي مرة كنت فيها"
- " أعطني مثالاً عن مرة كنت فيها ..."
- " أخبرني عن موقف قمت فيه ب ..."
- " أعطني مثالاً محدداً لحالة اضطررت فيها إلى أن ..."
- " ماذا فعلت في عملك الأخير لكي ..."

خامساً – لعب الأدوار (*Role-playing Technique*): يقوم فيها المتقدم بلعب دور ضمن سيناريو افتراضي مع مُقابل واحد أو مجموعة مُقابلين بهدف تحديد مدى ملاءمة المتقدم للوظيفة الشاغرة، ويكون لدى المتقدم عدة دقائق ليحضّر نفسه للدور الذي سيلعبه بعد أن يتم شرح السيناريو الذي سيتم بشكل مختصر؛ وعادة ما يتضمن السيناريو خلافاً ما بين طرفين أحدهما يمثل الوظيفة الشاغرة وهنا يكون الدور الذي يلعبه المتقدم، والطرف الآخر في السيناريو يقوم بلعب هذا الدور المُقابل.

سادساً – المقابلة الفنية أو ذات الصلة بالوظيفة (*Technical or Job-Related Interview*): يقوم عادة بهذا النوع من المقابلات المدير أو المشرف الذي تتبع له الوظيفة الشاغرة؛ وهي مقابلة يتم فيها طرح أسئلة تخصصية لاكتشاف مدى معرفة المُتقدم ومهاراته التخصصية بطبيعة الوظيفة؛ فيتم سؤال المهندس مثلاً أسئلة هندسية، والمحاسب أسئلة تتعلق بالمحاسبة، والمبرمج أسئلة لها علاقة بالبرمجة ولغاتها، ومسؤول التسويق أسئلة لها علاقة بالتسويق، وهكذا. وعادةً ما تأتي هذه المقابلة بعد مقابلة الموارد البشرية؛ والتي يتم فيها فرز المتقدمين، وترشيح مجموعة منهم للمدير المباشر؛ ليقوم بإجراء المقابلة الفنية والتي بعدها يتم اختيار المرشح المناسب للوظيفة.

{ مدة الإجابة: ١٥ دقيقة؛ توجيه للإجابة: الفقرة ٢-٣-٣ }

الفصل الثالث: مهارات البحث عن عمل

عنوان الموضوع: مهارات البحث عن عمل *Searching for a job Skills*

كلمات مفتاحية:

1. الإرشاد الوظيفي *Career Counselling*، سوق العمل *Market Place*، قابلية العمل الجماعي *Team Work*، التدريب الوظيفي *Internship*، التأقلم والدمج التنظيمي *Professional integration*، المهارات *Skills*.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل بعض المفاهيم التأسيسية في مهارات البحث عن فرص عمل، ويمكن الخريجين الجدد لاحقاً من استيعاب كيفية البحث عن فرص العمل المناسبة، وتحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة؛ حيث يبدأ الفصل باستعراض المصطلحات التعريفية بالعمل، ثم الانتقال إلى ضرورة فهم معنى الإرشاد الوظيفي، ثم يوضح سبل البحث عن فرص عمل مناسبة وطرائقه في السوقين المحلية والعالمية، كما يستعرض الفصل أهم البرامج التدريبية لاكتساب مهارات جديدة للخريجين الجدد، وأخيراً تم التطرق إلى توضيح معنى التأقلم والدمج التنظيمي الذي يهدف إلى توعية الشباب حول أهمية الاندماج الوظيفي.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. توعية الخريجين الجدد وإكسابهم معرفة جيدة بأهم مصطلحات مهارات سوق العمل
2. التركيز على أهم المصادر التي يجب البحث فيها عن فرص عمل مناسبة
3. تسليط الضوء على أهم البرامج التدريبية التي تحقق فائدة اكتساب مهارات حياتية للخريجين الجدد
4. التمكن من مفاهيم الإرشاد الوظيفي والتأقلم والدمج التنظيمي.

مخطط الفصل

- 1-3 الإرشاد الوظيفي *Career Counselling*
- 2-3 خطوات البحث عن عمل للخريجين الجدد *Steps to find a job for fresh graduates*
- 3-3 البرامج التدريبية في المهارات الحياتية للخريجين الجدد. *Training courses for fresh graduates*
- 4-3 التأقلم والدمج التنظيمي *Professional integration*

٣-١ الإرشاد الوظيفي Career Counselling

هو العملية التي يتم من خلالها مساعدة الفرد على فهم قدراته وميوله وإمكاناته التي تمكنه من اختيار مهنة المستقبل؛ من أجل تحقيق التوافق والرضا والسعادة مع ذاته ومع الآخرين. يبدأ دور الإرشاد الوظيفي خلال فترة الدراسة، وقبل فترة الالتحاق بسوق العمل.

أولاً: أهداف الإرشاد الوظيفي:

يؤثر الاستقرار المهني في العمل على الاستقرار النفسي للفرد؛ حيث يُسهم ذلك في إشباع الكثير من الحاجات النفسية والمادية؛ ولذا فالاختيار الصحيح للمهنة يُؤهل الفرد للتوافق النفسي ليس في مجال العمل فحسب؛ وإنما في مجال حياته بصفة عامة، وللوصول إلى أكبر قدر من التوافق النفسي يقوم الإرشاد الوظيفي على الأهداف العامة التالية:

١. إعطاء فكرة للفرد بالتخصصات الأكاديمية المتاحة وخصائصها، ومتطلبات الالتحاق بها.
٢. مساعدة الفرد للتعرف إلى ميوله واستعداداته وقدراته وشخصيته ومهاراته المتعلقة بالعمل.
٣. مساعدة الفرد على اختيار التخصص العلمي الذي يتناسب مع ميوله واستعداداته وقدراته.
٤. إرشاد الطلبة الراغبين في تغيير تخصصاتهم الأكاديمية.
٥. توعية الشباب بالمهارات والمؤهلات المطلوبة لفرص العمل المتوفرة، ومن ثم توعيتهم ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم لتتناسب مع هذه الفرص؛ من خلال عقد البرامج التدريبية.
٦. مساعدة الطلبة في الوصول إلى القرار السليم في اختيار المهنة التي تتناسب مع قدراتهم.
٧. تنمية مهارات الطلبة في (كتابة السيرة الذاتية، وإجراء المقابلة الشخصية، والبحث عن عمل).
٨. تبصير الطلبة بمواقع الإرشاد الوظيفي المتاحة عبر شبكة الإنترنت؛ والتي يمكن أن تقدم معلومات في كل من السيرة الذاتية والمقابلة الشخصية.
٩. توفير المعلومات حول المهن وتوزيعها، ومدى الحاجة إليها والعرض والطلب في سوق العمل؛ مما يحمي الشباب من البطالة بكل أنواعها، وما ينتج عنها من آثار نفسية واجتماعية سلبية.
١٠. الكشف عن قدرات الشخص ومؤهلاته وفرص العمل الملائمة له؛ من خلال إجراء استبيانات واختبارات كفاءات.

١١. توعية الشباب بتطور الاقتصاد وسوق العمل والإمكانات المتوفرة، وما يتطلبه هذا التطور من قدرات ومهارات قد لا تتوفر في الشباب، ومن ثم إعداد الشباب وتأهيلهم لهذه المهارات الجديدة المطلوبة.

١٢. توفير المعلومات والبيانات اللازمة عن فرص العمل وخصائص سوق العمل، وعن المهارات والتخصصات التعليمية.

١٣. توعية الشباب بتنوع المهن وتطورها واختلاف متطلباتها ومزاياها وأخطارها، وغير ذلك من المعلومات ذات العلاقة بهذا المجال، والتي من شأنها التأثير على المستهدفين في اختيار مهنة أو عمل أو تغييرها، أو السعي للتطور والنمو في المهنة المعنية.

١٤. التقليل من آثار البطالة، وذلك في تحقيق الاستيعاب الكامل للعناصر المدربة والمؤهلة، ورفع معدلات الأداء، ورفع الكفاءة الإنتاجية.

ثانياً: العقبات التي يواجهها الطالب عند اختيار مهنة المستقبل:

يُقصد بها: "العقبات والمشكلات التي تنشأ في ميدان العمل، والتي ترتبط بالنجاح فيه والتكيف معه"، وتتضمن ما يلي:

١. اختيار للمهنة: أو المهنة، والإعداد لها، والالتحاق بها: تبرز مثل هذه العقبات عند دخول المدارس الثانوية في أقسام معينة، أو عند دخول كلية من الكليات التي تحدد نوع المهنة التي يلتحق بها الطالب.

٢. النقص في المعلومات المهنية: ويُقصد بها "نقص المعلومات المتعلقة بالأعمال المختلفة، التي يمكن للطالب أن يلتحق بها"؛ فالمهن تختلف فيما بينها اختلافاً كبيراً من حيث الاستعدادات والقدرات اللازمة لها، والميول التي تتفق معها والظروف التي يعمل الطالب فيها، وكذلك الفائدة المادية التي يحصل عليها.

٣. نوع العمل والمهنة التي يلتحق الطالب بها: هذه العقبات تتطلب معرفة الطالب بإمكاناته المختلفة (الجسمانية والعقلية والانفعالية الاجتماعية) حتى يستطيع أن يوفق بينها وبين المهنة الملائمة له، وللتغلب عليها يحتاج إلى تطبيقات لاختبارات مختلفة (السيكولوجية، التربوية، والمهنية)، وكذلك اختبارات قياس الميول المهنية.

٤. الإعداد للمهنة: وهي تتعلق بإعداد الطالب للمهنة، سواء أمن الناحية النفسية أم من الناحية المهنية.

٥. الالتحاق بالعمل أو المهنة التي حددها الطالب: تتعلق بآلية تقدم الباحث للوظائف، وكيفية ملء طلبات التوظيف، ومواجهة أصحاب العمل والإجابة عن تساؤلاتهم خلال المقابلة الشخصية.

٣-٢ خطوات البحث عن عمل للخريجين الجدد:

١. إعداد سيرة ذاتية جيدة، وعرض مشروع التخرج مع السيرة الذاتية، والالتحاق بمراكز الإرشاد الوظيفي ومواقعه.

٢. تحديث البيانات أولاً بأول؛ من خلال موقع مركز الإرشاد الوظيفي، بالإضافة إلى مكاتب التشغيل والشركات التي تقدم فرص عمل وخدمات إرشادية للخريجين.

٣. الالتحاق ببرامج بناء القدرات الشخصية والمهنية؛ بهدف اكتساب مهارات جديدة بما فيها مهارات اللغة الإنجليزية ومهارات الحاسب التي بدورها تؤهل الخريج للحصول على وظيفة بعد التخرج.

٤. المشاركة في أنشطة الإرشاد الوظيفي وبرامجه بشكل يساهم في رفع كفاءة الخريجين، ويعزز فرص منافستهم في سوق العمل.

٥. الاهتمام باكتساب مهارات العمل الحر والعمل عن بُعد (باستخدام الإنترنت)؛ بهدف فتح مجالات عمل مختلفة دون الحاجة للانتظار طويلاً للحصول على وظيفة بعد التخرج؛ حيث إن الإنترنت يوفر فرصة كبيرة للغاية لكل من يريد إيجاد فرصة عمل بعد التخرج من الجامعة مباشرة.

هناك العديد من المواقع والمنصات الإلكترونية، يمكنك استخدام منصة مثل: *JOB. SY* لعرض الوظائف المطلوبة، وإيجاد المهتمين.

٦. البحث عن فرصة للتدريب في إحدى الشركات الكبرى: يجب عليك أن تبحث جيداً عن الشركات التي تعرض مقابلاً للتدريب لديها أولاً، وبعد ذلك إذا لم تجد سيكون التدريب بلا مقابل جيداً كبدائية. فمعظم الشركات تبحث عن حديثي التخرج للتدريب لديها؛ وإذا أثبتت أنك

تمثل إضافة جيدة للشركة ستكون بعد ذلك على سلم التعيين، وإذا أُتيحت فرصة للعمل بدوام كامل في الشركة فستكون أنت من أوائل المرشحين لها.

هناك مواقع مثل *Indeed.com* و *Job-Hunt.linkedin.com* توجد فيها فرص للتدريب خاصة في الشركات العملاقة.

وهناك مواقع للتعليم المجاني عبر الإنترنت يمكن أن تساعد في تمكين الباحث عن عمل بمجالات تخصصية مثل: *Coursera* أو *edX* أو *iTunesU Free Courses* أو *Stanford Online*.



الشكل رقم [٣-٢] موقع *linkedin.com*

٧. العمل كمتطوع مع بعض المؤسسات والجمعيات الأهلية *NGO* أو مع المنظمات الدولية *UN organizations*.

٨. هناك مؤسسات وجمعيات خيرية أو منظمات دولية تطلب متطوعين لتقديم المساعدة؛ وفي بعض الأحيان يكون هناك مبلغ رمزي من المال يعطى لهؤلاء المتطوعين كبديل معيشة؛ يمكنك استخدام موقع *www.unv.org*

٩. البحث عن العمل مع الشركات الناشئة والصغيرة: العمل في الشركات العملاقة يعلمك غالباً النظام والعمل المهني المحترف؛ وفي المقابل فإن العمل مع الشركات الناشئة يعلمك الإبداع، في كثير من الأحيان يكون مؤسسو الشركات الناشئة شباباً في مقتبل العمر يبحثون عن شباب حديثي التخرج لديهم رغبة في تحمل الكثير من ضغط العمل في الفترات الأولى من تأسيس الشركات، الشركات الناشئة هي فرصة جيدة لك خاصة أنه إذا قُدِّر لهذه الشركة التي تعمل فيها النجاح فإنك ستكون من أوائل الأشخاص الذين تم تعيينهم في الشركة؛ وبالتالي

- لديك فرصة كبيرة للنمو مع نمو الشركة بالضرورة، ومن الميزات كذلك أنك ستكون مقرباً بشكل كبير من المؤسسين؛ لعدم وجود عدد كبير من الموظفين، وهذا سيسمح لك بالتعلم منهم، ربما عليك فقط تحمل الراتب الصغير مقارنة بالرواتب التي تعطى في الشركات الكبيرة.
١٠. البحث عن عمل في إعلانات الجرائد/ الصحف: الجرائد في العالم العربي أحد أفضل الوسائل وأكثرها ثقة في الوصول إلى عمل جيد، كما يمكنك أن تجد في الصحف الرسمية (جريدة تشرين - البعث - الوسيلة) العديد من الإعلانات عن الوظائف الحكومية.
١١. البحث عن عمل في إعلانات التلفاز: يمكن الاطلاع على الإعلانات عن فرص العمل الحكومية في إعلانات التلفاز.
١٢. البحث عن عمل في المناطق الصناعية: المناطق الصناعية متوفرة في معظم المحافظات (عدرا الصناعية - حسيا - الشيخ نجار) وتحتوي على عدد كبير من الشركات والمصانع منها الكبير ومنها الصغير؛ لذلك عليك أن تحدد لنفسك وقتاً للاطلاع على فرص العمل والتدريب فيها.
١٣. البحث عن عمل عبر خدمات الجوال: حيث توفر بعض شبكات الهواتف الخلوية خدمة البحث عن الوظائف (مثل تطبيق شغلني والنافذة الذكية)؛ والتي تتيح لك الوصول إلى أكبر عدد من الوظائف بأسرع وقت، ولكن عليك أن تعلم بأن هذه الخدمات في بعض الشبكات قد لا تكون مجانية.



الشكل رقم [٣-٢] موقع النافذة الذكية.

١٤. البحث عن عمل في مكاتب العمل والتوظيف: البحث عن عمل عن طريق مكاتب التوظيف التي أصبحت منتشرة بشكل كبير؛ وهي توفر لك الوظيفة التي تريدها.

١٥. البحث عن فرص عمل في الإنترنت: أيضاً بمنتهى السهولة يمكنك البحث عن الوظائف المتوفرة عبر المواقع الإلكترونية الخاصة بالتوظيف والإعلانات المبوبة والتي من ضمنها مواقع العديد من الوظائف في مختلف التخصصات (IHRM Syria – IHRM) job. Sy – IHRM Syria – IHRM) .(Careersshop4job. Com -

الشكل رقم [٢-٣] موقع designers للتدريب.

قصة الصباح الجديد:

"في كل صباح في أفريقيا يستيقظ غزال يدرك أنه يجب أن يعدو بخطوات أسرع من خطوات الأسود وإلا كان الموت مصيره.

وفي كل صباح في أفريقيا يستيقظ أسد يدرك أنه يجب أن يعدو بخطوات أسرع من أبطأ غزال وإلا سيموت جوعاً.

لا يختلف عليك الأمر سواء أكنت غزالاً أم أسداً، عندما تبرز الشمس "عليك أن تعدو بأقصى سرعة".

١-٢-٣ المهارات المهمة التي تبحث عنها الشركات ويجب أن يكتسبها الطلاب خلال أعوام الدراسة في الجامعة:

المهارات: هي الحصلة التي تتوفر لدى الشخص من مجموعة معارفه وخبراته التي تعينه في النهاية على حسن القيام بدوره في مجال تخصصه؛ وذلك في خليط من معطيات متنوعة وقدرات متعددة يكتسبها الفرد ويتعلمها من تأهله العلمي وممارسته العملية، من أهم هذه المهارات:

١. قابلية العمل الجماعي (*Team Work*):

يُعدّ التعاون من ضروريات الحياة؛ إذ لا يمكن للفرد أن يقوم بكل أعباء الحياة مُفردًا، وعليه تُعدّ المهارات التعاونية أو مهارات العمل الجماعي مع الآخرين من أكثر المهارات الشخصية أهمية للإنسان، فمعظم التفاعلات الإنسانية ناشئة من التفاعلات التعاونية والعمل الجماعي.

٢. التواصل والعلاقات مع الآخرين (*Communication and interpersonal relationships*):

لا يجب التقليل من أهمية مهارات التواصل والاتصال الناجح مع الآخرين؛ لأنّ لهجة الصّوت ونبرته، وتعبيرات الوجه، وطريقة الجلوس، والاستماع الجيّد، وتقدير الآخرين، وأسلوب الحديث؛ يساهمون في القبول أو الرّفص على الرّغم من امتلاك خبرة جيّدة أو شهادة عالية.

على الرغم من الانتشار الواسع لوسائل الاتصال الحديثة، الذي يُسهّل ربط الأفراد لبعضهم البعض؛ فإنّ العديد من أرباب العمل يرون أنّ ذلك قلّل من قدرة التواصل وجهاً لوجه أو عبر الهاتف لدى الشباب حديثي التّخرج، وكذلك كفيّة القيام بمحادثة فعّالة، كفيّة طرح الأسئلة، وكفيّة الاستماع الفعّال، والحفاظ على الاتصال بالعين. وتُعدّ مهارات التواصل جزءًا لا يتجزأ من نجاح أيّة شركة. فإذا افتقر الموظّف إلى هذه المهارات؛ فإنّ ذلك سينعكس سلبيًا على العمل، وسيقلّ من فرص التّواصل بينه وبين الآخرين.

٣. مهارات حل المشكلات (*Problem solving skills*):

بالرّغم من أنّ الطلبة من مختلف الأعمار يفتقرون إلى مهارة حلّ المشكلات، فإنّ متطلّبات سوق العمل تستلزم أن يمتلك الفرد مهارات عالية في التفكير؛ لأنّ التّغيّر الاقتصادي والعلمي المتسارعين يمثّلان تحديّات كبيرة؛ لذلك يجب على الطلبة مواجهة تلك التحديات، وإدراك أهميتها من خلال التدريب على حل المشكلات واتخاذ القرارات، بطرائق إبداعية علمية مُنظمة تمنع معاودة ظهورها في المستقبل.

ويمكن للطلاب تحسين قدراتهم على حل المشكلات من خلال التسجيل في فئات التعلم التفاعلي

بدلاً من التلقين والاستذكار. يجب على الطلاب أيضاً محاولة التعامل مع الأحداث غير المتوقعة، وتعلم الصيغ الجديدة التي تضعهم في مواقف غير مألوفة وغير مريحة. ولتدريب الطلاب على أساليب حل المشكلات؛ فإن هذا يتطلب تعريفهم إلى مشكلات ميدانية حقيقية ترتبط بما يدرسونه في المواد المختلفة.

٤. إدارة الوقت (*Time management*):

تعني إدارة الوقت "أن يتعلم المرء كيف يُرتب وقته وحياته؛ حتى لا تكون حياته أشبه بسفينة تتقاذفها الأمواج، لا تدري أين تذهب وكيف تتجه ولأي هدف تسير.

وبالنسبة إلى الموظفين، فإن إدارة الوقت تعني "القدرة على تتبّع مشاريع متعددة بطريقة منظّمة وفعّالة، وكذلك ذكاء تحديد أولويات المهام، مما يساعد في التغلب على ضغوط العمل"، مع مراعاة أنّ إدارة الوقت لا تعني أداء العمل بشكل أكثر سرعة؛ ولكنها تعني أداء العمل الصحيح الذي يخدم الأهداف المرجوة وبشكل فعال. وعليه فإكتساب تلك المهارة في غاية الأهمية للطلاب لفترة طويلة بعد التخرج؛ لذا تهتم الشركات بإدارة الوقت، فوضعت لها البرامج التوعوية التي يلتحق بها الموظفون من أجل الإحاطة بكل ما يتعلّق بها.

يمكن للطلاب تحسين هذه المهارة من خلال تحمّل المسؤولية في مجالات متعددة خلال الدراسة، واكتساب خبرة العمل المهنية من خلال التدريب والعمل التطوعي أو غيرها من الفرص.

٥. القيادة (*Leadership skills*):

إضافة إلى القدرة على العمل ضمن مجموعة، فمن المهم أيضاً إظهار مهارات القيادة؛ لأن القيادة تمثّل المحرك الذي يدفع إلى القيام بالعمل وتحقيق الأمور. فالقائد هو الذي يمتلك الرؤية، ويأخذ المبادرة، ويؤثر في المجموعة، ويقدم المقترحات، وينظّم الأمور اللوجستية، ويحلّ المشكلات، ويتولّى المتابعة، والأهم من ذلك كله هو الذي يتحمّل المسؤولية، ويمكن الفريق ويدفعه إلى تحقيق أفضل النتائج.

هذا وتبحث الشركات عن توظيف قادة يلهمون الحماس والولاء والثقة، وليسوا أتباعاً؛ لذا فالمشترك في مجموعة، أو منظّمة، أو نادٍ علمي، يتمكّن من بناء مهارة القيادة وتطويرها؛ من أجل إنجاز أي أمر مهم.

٣-٢-٢ أهم مبادئ تنمية المهارات:

١. فهم معنى المهارة والغرض منها، وتوفير الحافز لتنميتها.
٢. أن يخضع المتدرب للإشراف أثناء محاولاته الأولى لتطبيق المهارة؛ ليُكوّن عادات صحيحة.
٣. أن تتوفر فرص متكررة للتمرّن مصحوبة بتقويم مباشر؛ لتحقيق النجاح في الأداء، وتقويم مواطن الخلل.
٤. يحتاج المتدرب إلى التوجيه الفردي على أساس المقاييس الشخصية والملاحظة؛ نظراً لاختلاف الأفراد في استعداداتهم وقدراتهم.
٥. أن يتم تقديم المهارة على مستويات متدرجة من التعقيد.

٣-٢-٣ ما يجب عليك أن تعرفه عن الشركة والوظيفة إذا كنت تبحث عن عمل لديها:

الوظيفة: هي مجموعة مهام أو أعمال متكاملة من طبيعة متجانسة، يُعهد بها إلى فرد معين فتهيئ له مركزاً وظيفياً معيناً. وهناك وظائف فريدة أو غير تكرارية؛ مثل: وظيفة رئيس مجلس الإدارة، ووظيفة مدير إدارة التسويق أو مدير إدارة الموارد البشرية؛ حيث يعمل في كل منها فرد واحد، بعكس الوظائف التكرارية مثل محاسب أو عامل ماهر؛ حيث يتواجد بكل وظيفة منها موظف أو عامل فأكثر. هذا ويجب عليك أن تعرف ما يلي عن الشركة والوظيفة التي تبحث عن فرصة عمل لديها:

١. طبيعة الوظيفة (أو الوظائف) المعلن عنها ومركزها.
٢. فرص التعليم والتدريب التي يمكن إتاحتها، ومدى توفرها في الشركة.
٣. فرص الترقية في السلم الوظيفي، ومدى إتاحتها.
٤. مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل؛ مثل: التصميم العام للمبنى، والتجهيز أو التأثيث والتهوية، وساعات العمل، وفترات الراحة، والنظافة.
٥. موقع مكان العمل، ومدى قربه من محل إقامتك أو شبكة وسائل النقل العام، ومحاور الطرق الرئيسية.
٦. مجموعة الحوافز المقدمة؛ كالحوافز المادية المباشرة أي مستوى الأجور وملحقاتها، والحوافز المادية غير المباشرة مثل الانتقالات والإسكان؛ والمهم هنا هو درجة اتساع هذا المزيج وعمقه.

٧. تحاول بعض الشركات توفير عوامل جذب؛ لاستقطاب أكبر عدد من المتقدمين إلى الوظيفة المعلن عنها، وتقوم بتصميم برامج استقطاب لاستقطاب أفضل الكفاءات، كما تقوم بعض المنظمات سعياً لتعظيم قدرتها على الاستقطاب (وهو مطلب أساسي لقيام أي منظمة واستمرارها ونجاحها؛ ويضم ثلاث خطوات رئيسة هي: الاستقطاب *Recruitment*، والاختيار *Selection*، ثم التعيين *Assignment* أو *Hiring*) بإتاحة فرص عمل للطلبة في الإجازات أو لبعض الوقت أو التدريب العملي بحيث يمكن تعريفهم عن قرب بالمنظمة ومزاياها؛ وهذا ما يجب أيضاً على الخريجين الجدد أخذ فكرة جيدة عنه.

قصة المصباح:

سار ملك ليلاً فاصطدم برجل ولكنه عذره لشدة الظلام؛ وبعدها أصدر الملك أمراً بأن يسير كل إنسان ومعه مصباح.

وفي اليوم الثاني اصطدم الملك بالشخص نفسه؛ فقال له: "ألم أمرك بأن تحمل مصباحاً؟"
قال له الرجل: "هو معي".

قال الملك: "ولكنه خالٍ من الشمع!"

قال له الرجل: "كان أمرك خالياً من الشمع؛ فأصدر الملك أمراً بوضع الشمع في المصابيح.
وفي اليوم الثالث اصطدم الملك بالشخص نفسه.

فقال له: "ألم أمرك بحمل المصباح وبداخله الشمع؟"

فقال الرجل: "هو كذلك؛ ولكنك لم تأمر بإشعال الشمع"... وعندها أصدر الملك أمراً بتعيين هذا الشخص لصياغة قوانين المملكة.

تذكر:

لا يكفي أن تعرف ما تقول، يجب أن تقوله كما ينبغي (ابدأ بالتدريب والتعلم).
فمن الحكمة أن تثير تساؤلات حول الافتراضات الواضحة والمسلم بها.

٣-٢-٤ ما أهم الأمور التي يجب وضعها عند التخطيط لمسارك الوظيفي؟

١. التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية: يعد غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم

- ذلك أن يحرص في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء أكان ذلك من خلال جهوده الشخصية أم من الالتحاق ببعض الدورات خلال مراحل الدراسة.
٢. الدافعية والقدرة على التطور: تتحدد فعالية مسارك الوظيفي بدرجة كبيرة بما لديك من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديك من استعداد لتطوير هذا الدافع وزيادته؛ لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساساً بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.
٣. مستوى النضج والتوازن الذاتي: تتوقف فعالية تخطيط مسارك الوظيفي بدرجة معينة على قدرتك على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما تواجهها لأول مرة عند التحاقك بالوظيفة؛ مثلاً التعامل مع أنظمة العمل وسياساته وقواعده وإجراءاته، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء؛ ويستلزم ذلك التوعية بأن التحاقك بالعمل يعني استعدادك للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاتك وأهدافك وأهداف الشركة.
٤. دراسة خصائص سوق العمل ومتابعتها: تلعب خصائص سوق العمل دوراً بارزاً في توجهات الخريج واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمل يستطيع الخريج أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.
٥. الموقف البيئي العام: إن تصورات الخريج عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثير واضح على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدر قدرة الخريج على إدراك هذه المتغيرات تقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.
٦. تطبيق التفكير الاستراتيجي في إعداد مسارك الوظيفي: ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار الوظيفي. مثلاً: سابدأ كخريج محاسبة بالعمل كمدخل بيانات، وبعد ثلاثة أعوام سأقوم بالتقدم إلى فرصة عمل محاسب مبيعات.

٣-٢-٥ فوائد التخطيط للمسار الوظيفي في مرحلة ما قبل الدخول إلى سوق العمل:

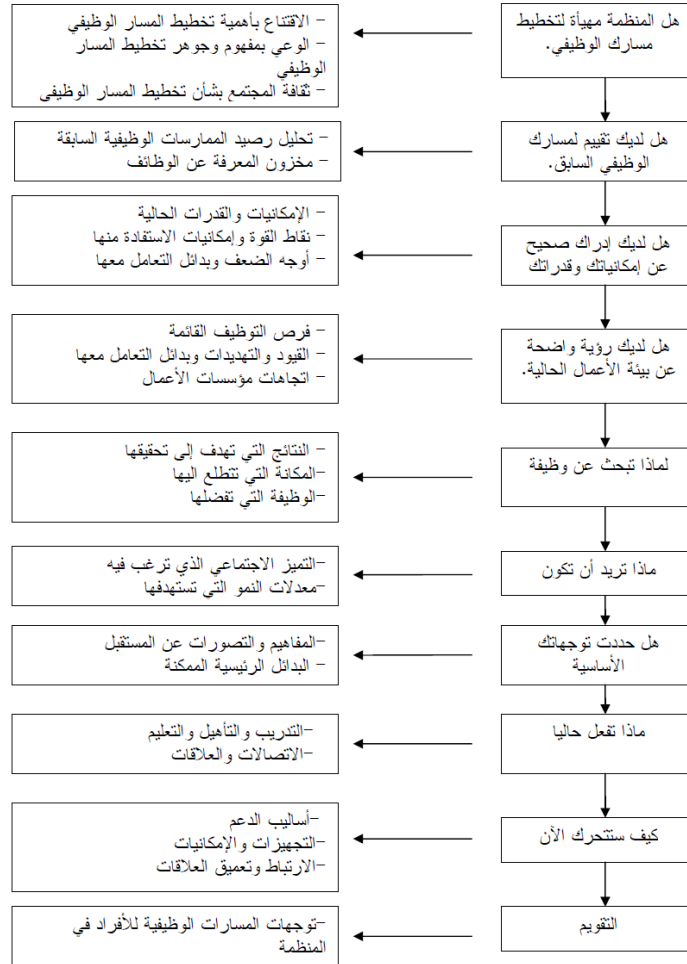
إن تخطيط مساراتك الوظيفية المستقبلية هي خطوط مرنة تمثل تطورك ونجاحك كموظف عبر حياتك الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط؛ بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هذه هي مسؤوليتك في المقام الأول؛ حيث يجب عليك القيام بالأنشطة التالية:

١. **تقويم ذاتك:** يجب أن تحدد طموحاتك وآمالك، ثم تبدأ بالعمل على تطوير قدراتك وإمكانياتك ومهاراتك، ثم تقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاتك وآمالك، وإذا كانت غير كافية فإنه يجب عليك الالتحاق بدورات تدريبية، والحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي تعمل فيها.
٢. **تحديد الفرص الوظيفية المتاحة:** سواء أكانت داخل الشركة التي تعمل فيها حالياً (أم في شركات أخرى) والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف؛ مثل: دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.
٣. **تحديد أهداف وظيفية قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل:** ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحاتك العالية تتضمن أيضاً التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدراتك وإمكانياتك في كل مرحلة.
٤. **إعداد الخطط المستقبلية:** بعد تحديد الأهداف الوظيفية التي تطمح إليها؛ يمكنك البدء برسم آلية تنفيذ تلك الخطط.
٥. **تنفيذ الخطط:** حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع.

٣-٢-٦ ما الأمور التي يجب اتباعها في مرحلة التحضير والدخول إلى سوق العمل؟

١. برامج التدريب والتنمية: يجب عليك الالتحاق بالبرامج التدريبية أو دورات التأهيل؛ لاكتساب معارف أو مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف التي ترغب فيها خلال مسارك الوظيفي. مثلاً؛ سابدأ بإجراء دورات مهارات الحاسب *ICDL* للحصول على وظيفة مدخل بيانات، ثم سأنتقل إلى إجراء دورات متقدمة في الإكسل *Excel advanced* والبرامج المحاسبية (برنامج الأمين).

٢. قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بكل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي: يجب عليك الانتباه إلى دوافعك واتجاهاتك، وتحسين أدائك في العمل خلال مسارك الوظيفي (أصبحت تملك مهارة في سرعة الإنجاز في إدخال البيانات، زادت قدرتك على قراءة التقارير



بشكل أفضل...).

الشكل [٣-٢-٥] مخطط المسار المهني.

٣. الاستعداد والقدرة على التحدي ومواجهة المواقف: ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من ضغوط العمل وصراعاته المرتبطة بالوظيفة، وما عليك فعله هو مواجهة الخوف من الفشل، وضبط مشاعر الغضب، وتنمية الاستعداد للتضحية؛ ويتطلب ذلك اهتمامًا بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرات الفرد ومهاراته لمواجهة التحديات والتعامل الفعال مع تلك المواقف.

٤. درجة الاعتمادية: يؤكد الواقع العملي أن كثيراً من الأفراد - رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بدايات المسارات الوظيفية - يفقدون فرص الترقية أو شغل الوظائف المتقدمة في هذه المسارات الوظيفية؛ نتيجة غياب فعالية الاتصالات والتفاعل مع الوظائف الأخرى؛ لذا يجب عليك دائماً اكتساب قدرات ومهارات اتصال إدارية فعالة في شركتك.

٣-٢-٧ الآثار الإيجابية لتخطيطك لمسارك الوظيفي:

١. تحقيق الأهداف المستقبلية: بما أنك تبحث عن النمو الوظيفي في عملك، وبما أن شركتك تسعى إلى زيادة الإنتاجية والربح، فتخطيط مسارك الوظيفي والتهيئة له يمكن أن يساعد الشركة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
٢. التقليل من التقادم في العمل: إن عدم الاهتمام بالتدريب والتطوير المستمرين، يعني بقاءك في المكان نفسه، حتى تتقادم مهاراتك، ويقل دافعك إلى العمل؛ وإن التفكير بالتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يعني تنشيط مهارات جديدة، وتجديدها، والعمل على اكتساب كل جديد.
٣. تحسين سمعة الفرد والمنظمة: من خلال توفير الفرص الملائمة للعمل، وتوفير فرص الترقية والتقدم، وفتح آفاق وظيفية (رأسية وأفقية) يتحرك فيها الأفراد.
٤. استثارة حماس الأفراد، وتكثيف رغبتهم في العمل، وإشباع الحاجات (النفسية والعقلية والاجتماعية).

قصة: لست تائهاً.

توقف مسافر ذات يوم بقرية ما على الطريق، ونادى رجلاً من أهل القرية قائلاً: "أنا بحاجة إلى مساعدتك؛ فقد تهت".

فقال له الرجل: "هل تعرف أين أنت؟"

قال المسافر: "نعم؛ قرأت اللافتة على مدخل القرية".

فقال له الرجل: "فهل تعرف أين تريد أن تذهب؟"

قال المسافر: "نعم؛ وذكر له الوجهة".

فقال له الرجل: "أنت لست تائهاً، أنت فقط بحاجة إلى التوجيه".

تذكر:

لا تخشَ من التحرك البطيء، اخشَ من الوقوف في مكانك.
المرء الذي أقدم على البداية قد قطع نصف الطريق.

٣-٢-٨ دور إدارة الموارد البشرية:

١. **تدريب الطلبة Internship:** إن التدريب الصيفي لبعض الطلاب في الشركات قد يساعدهم في اتخاذ القرار، وقد يجعلهم يفضلون العمل بصورة مستمرة في هذا المكان، ويفيد تدريب الطلبة في القضاء على الرهبة والخوف من العمل، والقضاء على الصدمة الأولى للعمل، والحصول على معلومات واقعية عن معنى العمل والوظيفة، كما يفيد هذا التدريب في تقريب المبادئ النظرية - التي يدرسها الطالب - إلى الواقع العملي، وإعطاء فرصة جيدة للطلاب لكي يتعلم ما فائدة النظريات والمبادئ العلمية في الحياة العملية.

٢. **استخدام أساليب قوية في الاختيار والتوظيف:** هناك أساليب قوية في تصفية المتقدمين لشغل الوظائف، ويمكن أن تقوم بترتيب هذه الأساليب حسب كفاءتها في الاختيار والترتيب كالتالي:

- مراكز التقييم.
- الاختبارات.
- طلب التوظيف والسيرة الذاتية.
- المقابلات الشخصية.

وهنا كحالة خاصة في التوظيف والاختيار وفي التوظيف من الداخل، ويعني هذا إعادة تعيين أحد العاملين من داخل المنظمة في وظيفة أخرى، ويساعد التوظيف من الداخل على تقوية الشعور بالانتماء، وتقليل جهود تأهيل العاملين في وظائفهم وتوجيههم؛ وذلك للمعرفة السابقة بأنظمة العمل.

٣. **التدوير في الوظائف:** ويقصد بذلك تنقلات سريعة نسبياً بين الوظائف؛ والهدف منها: اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت، ومن الواضح أنه إذا تهيأت الفرص المناسبة لعملية التدوير أدى هذا في النهاية إلى تراكم خبرات مفيدة، وإلى تقوية هذه الخبرات لبعضها البعض، ويمكن أن يكون هذا التدوير في بداية المسار الوظيفي؛ حيث يتم في السنة الأولى من تعيين الموظف؛ والهدف منه: تهيئة الفرد للعمل الجديد، وتعريفه بأقسام مختلفة وأفراد مختلفين، وإكسابه مهارات مختلفة

- ومهمة وبسرعة؛ ويمكن أن يكون التدوير في مراحل المسار الوظيفي؛ والغرض الأساسي منه: إكساب المسار الوظيفي للفرد مرونة، وفتح مجالات أكثر للتحرك في المسار ولزيادة خبراته.
٤. مساهمة الرئيس المباشر في بناء المسار الوظيفي لمروؤسيه: يلعب الرئيس المباشر دوراً مهماً في بناء المسار الوظيفي لمروؤسيه؛ فهو يقدم النصيحة والمشورة لهم، ويعيد تصميم الوظيفة بالشكل المناسب للأفراد، وتأتي مساهمة الرئيس في المجالات التالية:
- تدريب المدير على تصميم وظيفة مروؤسيه: أصبح من صميم عمل أي مدير تنفيذي تحليل الوظائف وتوصيفها، إضافة إلى تغيير التصميم الحالي لوظيفة المرؤوس؛ لكي تتوافق مع احتياجاتهم ومشكلاتهم، وتحديد كيفية إجراء تقييم الأداء، وكيفية إبلاغ المرؤوس بنتيجة التقييم، وكيفية تحديد عمليات النقل والترقية للمستقبل وغيرها.
 - تدريب المدير على رسم المسار الوظيفي للمرؤوسين.
 - تدريب المدير على كيفية تطوير مسار مروؤسيه.

٣-٣ البرامج التدريبية في المهارات الحياتية للخريجين الجدد *Training courses* : for fresh graduates

١. تساهم البرامج التدريبية للمهارات الحياتية (مثل: الاتصال والتواصل وإدارة الوقت والعمل كفريق) في إكساب الخريجين للمهارات المطلوبة لسوق العمل.
٢. تساهم البرامج التدريبية للمهارات الحاسوبية بتوفير فرص عمل إدارية جيدة للخريجين.
٣. تساهم البرامج التدريبية في إعداد السير الذاتية بشكل نموذجي في توفير فرص إجراء مقابلات في الشركات الطالبة، وتكون جواز السفر لدخول سوق العمل.
٤. تساهم ورشات العمل الإرشادية بمجال مهارات المقابلة الشخصية في مساعدة الخريجين في اجتياز المقابلة الشخصية.
٥. تساهم ورشات العمل الإرشادية بمجال التخطيط للمسار المهني في مساعدة الخريجين في رسم المسار المهني الخاص بهم.
٦. تساعد معارض فرص العمل وفرص التدريب في الشركات على زيادة إلمام الخريجين بمجالات العمل وطبيعته في القطاعات المختلفة.

٧. تساهم معارض فرص العمل على تسهيل التشبيك وربط المؤسسات والشركات التي تحتاج إلى خريجين جدد.

٨. تعد معارض مشاريع الخريجين الإبداعية حلقة وصل بين أصحاب المشاريع الريادية لتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.

٣-١-٣ تدريب الباحث عن عمل على كيفية إيجاد وظيفة بعد التخرج:

١. البحث عن عمل لخريج جديد قد يكون صعباً للغاية لأسباب كثيرة؛ حيث أن عدم امتلاكه للخبرة الكافية قد يجعل من الصعب على أي شركة - سواء أكانت كبيرة أم صغيرة - توظيفه للعمل لديها، يضاف إلى ذلك، عدم معرفة الخريج الجديد وإدراكه لأهم مصطلحات العمل ومهاراته ومفاهيمه وثقافته، بالإضافة إلى ضرورة وجود مهارات يجب اكتسابها من قبل الخريج قبل الدخول إلى سوق العمل.

٢. أظهرت العديد من الدراسات أن اكتساب الخريج الجديد لمهارات مهنية يمكن أن يساعد في توفير فرص عمل جيدة له في سوق العمل، ففي كثير من الدراسات في الوطن العربي حول موضوع تدريب الخريجين الجدد قبل الدخول إلى سوق العمل برز دور التدريب والتأهيل المهني كمنهج أساسي في العملية التعليمية؛ وإحدى هذه الدراسات: دراسة عملية حول "تدريس المهارات الناعمة للطلبة المهنيين، مهارات قيمة للجاهزية للعمل".

Soft skills education for the vocational graduate: value as work readiness skills

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور المهارات الناعمة بالنسبة إلى أرباب العمل المعاصرين الذين يسعون إلى استقطاب الخريجين وتوظيفهم، والذين لا يرتقون إلى المعايير المطلوبة في سوق العمل؛ وذلك بسبب وجود فجوات بين المهارات التي يطالب بها أصحاب العمل وما تقدمه المؤسسات التعليمية. وأوضحت الدراسة أنه يمكن لأنظمة التعليم والتدريب أن تقوم بدمج المهارات الناعمة بشكل فعال في المناهج الدراسية؛ علاوة على ذلك، فإن المناهج المستندة إلى المهارات الناعمة والتي تروج لجوهر الكفاءة العامة يجب أن تشمل تطوير المهارات الناعمة؛ ولكن ذلك ليس بالأمر السهل والذي يمكن تحقيقه في وقت قصير، ولكن يمكن توظيف تلك المهارات كأفضل حل لتثقيف الطلاب الذين يمتلكون مهارات أساسية

للعمل.

وخلصت الدراسة إلى أن متطلبات العصر تتطلب من أنظمة التعليم والتدريب أن تركز على إنتاج موظفين يمتلكون إدارة ذاتية، وتمكنهم من الانخراط في أماكن العمل الحديثة بكل مرونة وقابلية للتعلم مدى الحياة، وكذلك خلصت هذه الدراسة إلى أن الطلاب الذين يمتلكون المهارات الناعمة مثل السلوك الإيجابي، والتواصل الفعال، وحل المشكلات يمتلكون فرص أفضل بكثير بالبقاء في وظائفهم بالمقارنة مع الطلاب الذين يفتقرون إلى هذه المهارات.

وقد أوصت الدراسة أنه يجب على المؤسسات التعليمية أن تطور تجربة تعليم عملية من أجل تمكين توظيف الخريجين؛ حيث يجب أن تكون المهارات الناعمة جزءًا لا يتجزأ في المناهج الدراسية، إن مثل هذه المهارات يمكنها أن تساعد في بناء عقلية صحية للشباب العاملين في المجتمع.

تم إعداد هذا المنهج لتدريب الخريجين الباحثين عن العمل، بداية بتعريفهم بمصطلحات العمل، وتدريبهم على أساليب البحث عن وظيفة بعد التخرج، وكيفية اكتساب مهارات جديدة في سوق العمل.

٣-٤ التآقلم والدمج التنظيمي *Organization Integrtion*:

هو مرحلة الانتقال من التعليم إلى سوق العمل؛ وليس مجرد الحصول على وظيفة، بحيث يتمكن خلالها الخريجون من اكتساب المهارات والمعارف التي تساهم في تعزيز تطورهم الشخصي والمهني.

وهو عبارة عن عملية تكيف الموظف مع الثقافة التنظيمية للمنظمة، ويتم من خلالها تعلم الفرد للقيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها.

التآقلم التنظيمي: هو عملية ذات اتجاهين حيث يحصل الفرد على المهارات الوظيفية اللازمة، ويحصل على المعرفة التنظيمية بدرجة كافية لأداء مهامه، ويحقق التفاعل الاجتماعي الداعم من قبل الزملاء، في قيل بشكل عام الأساليب التنظيمية الموضوعة للمنظمة.



الشكل رقم [٣-٤] مخطط عملية التأقلم التنظيمي.

التأقلم التنظيمي يشمل ثلاث مراحل أساسية:

مرحلة قبل الوصول، مرحلة المواجهة، ومرحلة التحول.

وهذه المراحل تؤثر على عمل الموظف من حيث إنتاجيته، الالتزام التنظيمي بأهداف المنظمة، ونهايةً على قرار البقاء في المنظمة أو تركها.

٣-٤-١ مرحلة ما قبل الالتحاق بالمنظمة:

وتحدث قبيل انضمام الموظف إلى المنظمة، ويمكن إجمال هذه المرحلة بكونها فترة التعلم عن عملية التأقلم. فكل موظف يصل إلى المنظمة وهو يحمل مجموعة من القيم، السلوكيات، والتوقعات حول المهام الوظيفية والمنظمة، وهذه المرحلة تسمى (توقعات الموظفين الجدد) حيث تبين أنه كلما واءمت الحقيقة التوقعات المتبناة يكون انتقال الموظف أقل توتراً من خارج المنظمة إلى داخلها، أو حتى داخل المنظمة الواحدة، ويمكن أن نجزم بأن أكبر متبئ بالسلوك المستقبلي هو السلوك الماضي، فما يعرفه الأشخاص قبل انضمامهم إلى المنظمة، وطبيعة شخصيتهم إن كانت متفاعلة أم لا هي مؤشرات مهمة لمعرفة مقدرتهم على التكيف مع المناخ التنظيمي للمنظمة.

٣-٤-٢ مرحلة المواجهة:

مرحلة مواجهة الثقافة التنظيمية للمنظمة، وهي المرحلة التي يرى فيها الموظف المنظمة على ماهيتها الحقيقية، وبواجه إمكانية أن يكون هناك تباعد ما بين التوقع والحقيقة، وتحدث في بدايات عمل الموظف مع المنظمة، وهنا قد يحدث أي من الاحتمالات التالية: أن تتوافق التوقعات مع الحقيقة، وهنا

تكون مرحلة المواجهة، وهي ليست إلا جسراً للمرحلة التالية؛ أما في حال تباينت التوقعات مع الحقيقة، فقد يصاب الموظف الجديد بخيبة أمل تصل إلى حد الاستقالة؛ وهنا على إدارة الموارد البشرية أن تُحيد أو تقلل هذه الاحتمالية قدر الإمكان أثناء عملية الاختيار والتوظيف.

٣-٤-٣ مرحلة التحول:

في تلك المرحلة من التأقلم؛ يقوم الموظف الجديد بالتغير والتكيف مع الوظيفة، ومع فريق العمل، والمنظمة.

فإن مخرجات هذه المرحلة قد تختلف من شخص إلى آخر؛ حيث يجد معظم القادمين الجدد الثقافة التنظيمية للمنظمة مثيرة للارتباك، وغير واضحة، أو مُقيدة، وبالنتيجة؛ يختلف رد الفعل بين الموظفين، فقد تتراوح ردود الفعل من الرضوخ إلى الثورة ضد هذه الثقافة، وفي الوسط، نجد البديل الأكثر سلامة وصحة لكل من المنظمة والموظف، وهو الفردية؛ حيث يتبنى الموظف الأعراف العامة والأكثر أهمية *Creative Individualism*.

٣-٤-٤ ما يجب إدراكه في التأقلم التنظيمي:

١. التأقلم عن طريق أداء العمل:

إن تعلم الفرد للمهارات اللازمة لأداء عمله يلعب دوراً مهماً في عملية تأقلم الفرد تنظيمياً على أن طرائق أداء العمل لا ترتبط مباشرة بالتأقلم (برامج تدريب، خبرات سابقة، تعلم)، إلا أن التوافق بين الحاجات المطلوب تعلمها وطرائق أداء العمل ومهاراته وقدراته تؤثر مباشرة على عملية التأقلم التنظيمي.

٢. التأقلم مع الأفراد العاملين في المنظمة:

من خلال تكوين علاقات عمل ناجحة وجيدة وإقامتها مع جماعة العمل واقتراح الأعمال والأنشطة التي تلعب دوراً حيوياً في عملية التأقلم، فإن علاقات العمل يتم تكوينها من خلال خصائص كل الأفراد في العمل؛ فالخصائص الشخصية والتفاعل المستمر داخل جماعات العمل وتشابه اهتمامات الأفراد ورغباتهم تشكل العلاقات التنظيمية الحيوية.

٣. التأقلم مع السياسات التنظيمية:

تركز على نجاح الفرد في الحصول على المعلومات عن طريق علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية ومواطن السلطة داخل المنظمة والمعرفة التي يكونها الفرد من خلال التعلم الفعال والتوافق مع الأعمال الجديدة داخل المنظمة، حيث أن شرح الحطول عن الصراعات داخل الجماعات يعد مكونًا مهمًا لعملية التأقلم، حيث إن الموظف الجديد يجب أن يتعلم عن السلوك الإيجابي وعن الثقافات والسياسات التنظيمية، وهذا يلعب دورًا فعالًا في عملية التأقلم التنظيمي.

٤. التأقلم مع اللغة السائدة في المنظمة:

يصف هذا البعد معرفة الفرد اللغة الفنية المتخصصة عن العمل في المنظمة، وكذلك معرفة الرموز والإشارات المميزة للمنظمة عن غيرها.

إن عملية التأقلم التنظيمي تشمل فهم قواعد التأقلم مع القيم والأهداف التنظيمية كما أن تعلم أهداف المنظمة وقيمتها تمتد لتشمل الأهداف والقيم غير المكتوبة وغير الرسمية الخاصة بالأعضاء الذين لهم قوة في التنظيم وكذلك فإن تعلم أنواع السلوك المناسب خلال عمليات التبادل التي تحدث بين الأفراد وبين الأفراد والمنظمة والتي تلعب دورًا في تدعيم اللغة السائدة في المنظمة.

٣-٤-٥ أهمية التأقلم التنظيمي للموظف الجديد:

يواجه الموظف الجديد حالة من "عدم وضوح الدور وصراع الدور" عند انضمامه إلى أي وظيفة جديدة؛ لذا يسعى الموظف إلى التقليل من حالة عدم التأكد من خلال جمع المعلومات، حيث يبدأ الموظف الجديد بالسعي لتوفير المعلومات عن بيئة العمل، المهام التي من المتوقع أن يقوم بها، وعن جماعة العمل التي سيحتك بها ويتفاعل معها أثناء أدائه لمهامه وهذا سيساعد ويؤثر إيجابًا على إنتاجية الموظف والتزامه.

٣-٤-٦ أهمية التأقلم التنظيمي للمنظمة:

تعود عملية التأقلم التنظيمي على المنظمة بعدة منافع، حيث تقوم المنظمة من خلالها بنقل الثقافة التنظيمية إلى الموظفين الجدد، وبالتالي المحافظة على ثقافتها التنظيمية؛ مما يجعل الموظفين الجدد يمثلون ويفهمون مثل المنظمة وقيمتها، وإن المحطة النهائية والأخيرة لعملية التأقلم التنظيمي هي التكيف التنظيمي.

تمارين الفصل الثالث

(1) أسئلة صح / خطأ True/ False:

خطأ	صح	السؤال:
	✓	١ الإرشاد الوظيفي: هو العملية التي يتم من خلالها مساعدة الفرد على فهم قدراته وميوله وإمكاناته.
✓		٢ العمل كمتطوع مع بعض مؤسسات العمل الخيري NGO لا يمكن أن يكون قيمة مضافة للخريج الجديد؛ لأنه عمل بدون مقابل مادي.
✓		٣ توعية الخريجين الجدد وإرشادهم هو مسؤولية الجامعة فقط.
✓		٤ يعد الاهتمام بثقافة الشركة من أهم المهارات التي تبحث عنها الشركات؛ ويجب أن يكتسبها الطلاب خلال أعوام الدراسة في الجامعة.
	✓	٥ عملية التأقلم التنظيمي في المنظمة تقوم بنقل الثقافة التنظيمية إلى الموظفين الجدد.
	✓	٦ التأقلم التنظيمي: هو عبارة عن عملية تكيف الموظف مع الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال تعلم الفرد للقيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها.

٢) أسئلة خيارات متعددة **Multiple Choices**:

١- يساعد الإرشاد الوظيفي الخريجين الجدد في:

- أ) إعطاء فكرة للفرد بالتخصصات الأكاديمية المتاحة.
- ب) مساعدة الفرد للتعرف على ميوله واستعداداته وقدراته.
- ج) إرشاد الطلبة الراغبين في تغيير تخصصاتهم الأكاديمية.
- د) جميع الأجوبة صحيحة.

٢- المراحل الرئيسية للتأقلم التنظيمي:

- أ) مرحلة ما قبل الوصول، مرحلة المواجهة، مرحلة التحول.
- ب) مرحلة الوصول، مرحلة المواجهة، مرحلة التحول.
- ج) مرحلة المواجهة، مرحلة التحول، مرحلة ما بعد الوصول.

٣- حل المشكلات واتخاذ القرار بطرائق إبداعية علمية يكون:

- أ) بالتلقين والاستنكار.
- ب) بالاعتماد على المبادئ والصيغ المطبقة سابقاً.
- ج) بالتدريب على حل مشكلات ميدانية حقيقية.
- د) جميع الأجوبة خاطئة.

٣) أسئلة / قضايا للمناقشة:

السؤال (1) الإرشاد الوظيفي.

عرف باختصار الإرشاد الوظيفي *Career Counselling* وما أهدافه؟

{ مدة الإجابة: ٢٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠: ٤٠. توجيه للإجابة: الفقرة ٣-١ }

الجواب (1) الإرشاد الوظيفي *Career Counselling*:

هو العملية التي يتم من خلالها مساعدة الفرد على فهم قدراته وميوله وإمكاناته؛ التي تمكنه من اختيار مهنة المستقبل من أجل تحقيق التوافق والرضا والسعادة مع ذاته ومع الآخرين.

أهداف الإرشاد الوظيفي:

١. إعطاء فكرة للفرد بالتخصصات الأكاديمية المتاحة، إجراءاتها ومتطلبات الالتحاق بها.
٢. مساعدة الفرد للتعرف إلى ميوله واستعداداته وقدراته وشخصيته ومهاراته المتعلقة بالعمل.
٣. مساعدة الفرد على اختيار التخصص العلمي الذي يتناسب مع ميوله واستعداداته وقدراته.
٤. إرشاد الطلبة الراغبين في تغيير تخصصاتهم الأكاديمية.
٥. توعية الشباب بالمهارات والمؤهلات المطلوبة لفرص العمل المتوفرة، ومن ثم توعيتهم ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم لتناسب مع هذه الفرص من خلال عقد البرامج التدريبية.
٦. مساعدة الطلبة في الوصول إلى القرار السليم في اختيار المهنة التي تتناسب مع قدراتهم.
٧. تنمية مهارات الطلبة في (كتابة السيرة الذاتية، إجراء المقابلة الشخصية، البحث عن عمل).
٨. تبصير الطلبة بمواقع الإرشاد الوظيفي المتاحة عبر شبكة الإنترنت، والتي يمكن أن تقدم معلومات في كل من السيرة الذاتية والمقابلة الشخصية.
٩. توفير المعلومات حول المهن وتوزيعها ومدى الحاجة إليها والعرض والطلب في سوق العمل، مما يحمي الشباب من البطالة بكل أنواعها، وما ينتج عنها من آثار نفسية واجتماعية سلبية.
١٠. الكشف عن قدرات الشخص ومؤهلاته وفرص العمل الملائمة له من خلال إجراء استبيانات واختبارات كفاءات.
١١. توعية الشباب بتطور الاقتصاد وسوق العمل والإمكانات المتوفرة وما يتطلبه هذا التطور من قدرات ومهارات قد لا تتوفر في الشباب، ومن ثم إعداد الشباب وتأهيلهم وإعادة تأهيلهم لهذه المهارات الجديدة المطلوبة.
١٢. توفير المعلومات والبيانات اللازمة عن فرص العمل والاستخدام وخصائص سوق العمل، وعن المهارات والتخصصات التعليمية.
١٣. توعية الشباب بتنوع المهن وتطورها واختلاف متطلباتها ومزاياها وأخطارها، وغير ذلك من المعلومات ذات العلاقة بهذا المجال، والتي يكون من شأنها التأثير على المستهدفين في اختيار مهنة أو عمل أو تغييرها، أو السعي إلى التطور والنمو في المهنة المعنية.
١٤. التقليل من آثار البطالة، وذلك في تحقيق الاستيعاب الكامل للعناصر المدربة والمؤهلة، ورفع معدلات الأداء، ورفع الكفاءة الإنتاجية.

السؤال (2): خطوات البحث عن العمل للخريجين الجدد:

عدد ١٠ خطوات من خطوات البحث عن العمل للخريجين الجدد.

{ مدة الإجابة: ٢٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠: ٣٠. (توجيه للإجابة: الفقرة ٣-٢)

الجواب (2): عشر خطوات من خطوات البحث عن العمل للخريجين الجدد:

١. إعداد سيرة ذاتية جيدة، وعرض مشروع التخرج مع السيرة الذاتية، والالتحاق بمراكز الإرشاد الوظيفي ومواقعه.
٢. تحديث البيانات أولاً بأول من خلال موقع مركز الإرشاد الوظيفي، بالإضافة إلى مكاتب التشغيل والشركات التي تقدم فرص عمل وخدمات إرشادية للخريجين.
٣. الالتحاق ببرامج بناء القدرات الشخصية والمهنية بهدف اكتساب مهارات جديدة بما فيها مهارات اللغة الإنجليزية والمهارات الحاسوبية التي بدورها تؤهل الخريج للحصول على وظيفة بعد التخرج.
٤. المشاركة في أنشطة وبرامج الإرشاد الوظيفي بشكل يساهم في رفع كفاءات الخريجين، ويعزز فرص منافستهم في سوق العمل.
٥. الاهتمام باكتساب مهارات العمل الحر والعمل عن بعد بهدف فتح مجالات عمل مختلفة دون الحاجة للانتظار طويلاً للحصول على وظيفة بعد التخرج حيث أن الإنترنت يوفر فرصة كبيرة للغاية لكل من يريد إيجاد فرصة عمل بعد التخرج من الجامعة مباشرة، هناك العديد من المواقع والمنصات الإلكترونية، يمكنك استخدام منصة مثل *JOB. SY* لعرض الوظائف المطلوبة وإيجاد المهتمين.
٦. البحث عن فرصة للتدريب في إحدى الشركات الكبرى هناك مواقع مثل *Indeed.com* و *linkedin.com*.
٧. التطوع مع مؤسسات وجمعيات خيرية أو منظمات دولية.
٨. البحث عن العمل مع الشركات الناشئة والصغيرة.
٩. البحث عن عمل في إعلانات الجرائد/ الصحف.
١٠. البحث عن عمل في إعلانات التلفاز.
١١. البحث عن عمل في المناطق الصناعية.
١٢. البحث عن عمل عبر خدمات الجوال.

السؤال (3) ٣-٤ التأقلم والدمج التنظيمي *Organization Integration*:

اشرح باختصار مراحل التأقلم والدمج التنظيمي.

{ مدة الإجابة: ٢٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ٣٠. توجيه للإجابة: الفقرة ٣ - ٤ }

الجواب (3): مراحل التأقلم والدمج التنظيمي *Organization Integration*:

مرحلة ما قبل الالتحاق بالمنظمة:

وتحدث قبيل انضمام الموظف إلى المنظمة، ويمكن إجمال هذه المرحلة بكونها فترة التعلم من عملية التأقلم؛ فكل موظف يصل إلى المنظمة وهو يحمل مجموعة من القيم، السلوكيات، والتوقعات حول المهام الوظيفية والمنظمة، وهذه المرحلة تسمى (توقعات الموظفين الجدد) حيث تبين أنه كلما واءمت الحقيقة التوقعات المتبناة يكون انتقال الموظف من خارج المنظمة إلى داخلها، أو حتى داخل المنظمة الواحدة، أقل توترًا وعدم راحة؛ ويمكن أن نجزم بأن أكبر متنبئ بالسلوك المستقبلي هو السلوك الماضي، فما يعرفه الأشخاص قبل انضمامهم للمنظمة، وطبيعة شخصيتهم إن كانت متفاعلة أم لا هي مؤشرات مهمة لمعرفة مقدرتهم على التكيف مع المناخ التنظيمي للمنظمة.

مرحلة المواجهة:

مرحلة مواجهة الثقافة التنظيمية للمنظمة، وهي المرحلة التي يرى فيها الموظف المنظمة على ماهيتها الحقيقية، ويواجه إمكانية أن يكون هناك تباعد ما بين التوقع والحقيقة؛ وتحدث في بدايات عمل الموظف مع المنظمة، وهنا قد يحدث أي من الاحتمالات التالية: إما أن تتوافق التوقعات مع الحقيقة، وهنا تكون مرحلة المواجهة ليست إلا جسراً للمرحلة التالية، وإما أن تتباين التوقعات مع الحقيقة؛ أما في حالة تباين التوقعات مع الحقيقة، فقد يصاب الموظف الجديد بخيبة أمل تصل إلى حد الاستقالة. وهنا على إدارة الموارد البشرية أن تحيد هذه الاحتمالية أو تقللها قدر الإمكان أثناء عملية الاختيار والتوظيف.

مرحلة التحول:

تلك المرحلة من التأقلم حيث يقوم الموظف الجديد بالتغيير والتكيف مع الوظيفة، ومع جماعة العمل، والمنظمة. فإن مخرجات هذه المرحلة قد تختلف من شخص إلى آخر، حيث يجد معظم القادمين الجدد الثقافة التنظيمية للمنظمة مثيرة للارتباك، غير واضحة، أو مقيدة، وبالنتيجة؛ يختلف رد الفعل من الموظفين فقد تتراوح ردود الفعل من الرضوخ إلى الثورة ضد هذه الثقافة، وفي الوسط، نجد البديل الأكثر سلامة وصحة لكل من المنظمة والموظف، وهي الفردية حيث يتبنى الموظف الأعراف العامة والأكثر أهمية *Creative Individualism*.

الفصل الرابع: مهارات التواصل والتعاون

عنوان الموضوع: مهارات التواصل والتعاون *Communication and Collaboration Skills*

كلمات مفتاحية:

عملية التواصل *The Communication Process* ، التواصل والتشبيك *Communication and Networking* ، التواصل الفعال *Effective Communication* ، التغذية الراجعة *Feedback* ، التواصل غير اللفظي / لغة الجسد *Body Language* ، الإقناع والمصادقية في التواصل *Persuasion and Credibility in Communication* ، معوقات الاتصال *Communication Barriers* ، التواصل بين الثقافات *Cross-Cultural Communication* ، العرقية *Ethnocentrism* ، الإشاعة الإلكترونية *Electronic Grapevine* ، تصميم المساحات في مكان العمل *Space Design* ، إدارة النزاع *Managing Conflict* ، النزاعات الجوهرية *Substantive conflicts* ، النزاعات العاطفية *Emotional Conflicts* ، النزاعات الوظيفية و النزاعات المعطلة للأداء *Functional and Dysfunctional Conflict* ، حل النزاع *Conflict Resolution* ، إدارة التفاوض *Managing Negotiation* ، مطبات المفاوضات *Negotiation Pitfalls*.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل شرحًا عن مفهوم التواصل وعملية التفاعل والاتصال بين طرفين مع مراعاة الاختلافات، والتباين بين الأفراد، أو الأطراف الأخرى.

ويبدأ بشرح أهمية الإقناع والمصادقية في التواصل، ومعوقات التواصل، والتواصل بين الثقافات، وكيفية تحسين التعاون من خلال التواصل، والشفافية والانفتاح، واستخدام الوسائط الإلكترونية، والاستماع الفعال (الإصغاء)، والتغذية الراجعة البناءة، وتصميم المساحات في مكان العمل.

وينتقل إلى استعراض إدارة النزاع والتميز بين النزاعات الوظيفية والنزاعات المعطلة، وشرح أسباب النزاع وكيفية حله، وما طرائق إعادة الهيكلة ودورها في إدارة النزاع.

ومن ثم الانتقال إلى إدارة التفاوض، وأهدافه، وكيفية الحصول على اتفاقات، وذكر مطبات التفاوض، وكيفية حل نزاع الطرف الثالث. كما تتم الإشارة إلى أخلاقيات العمل وأدبياته. ونختتم الفصل ببعض المطالعة عن لغة الجسد.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. فهم عملية الاتصال وأهميتها في الحياة الاجتماعية وفي العمل.
2. فهم كيف يمكن تحسين التعاون من خلال التواصل الأفضل.
3. فهم كيف يمكننا التعامل بشكل إيجابي مع النزاع والتميز بين أنواعه وكيفية حله.
4. فهم كيف يمكننا التفاوض على اتفاقات ناجحة والتعرف إلى مطبات التفاوض وكيفية تجنبها.
5. بالنتيجة، هل أنت جيد في التواصل (نعم أم لا)، وما هي نقاط الضعف لديك في التواصل؟
6. هل حددت الحاجة إلى تحسين مهارات التواصل لديك في أي من المجالات التالية:

مخطط الفصل:

- 4-1 مهارات التواصل والتعاون *Communication and Collaboration Skills*
٢-٤ تحسين التعاون من خلال التواصل *Improving Collaboration Through Communication*
٣-٤ إدارة النزاع *Managing Conflict*
٤-٤ إدارة التفاوض *Managing Negotiation*
٥-٤ أخلاقيات العمل وأدبياته *Business Etiquettes*

Annex: Reading (للمطالعة) بعض المواضيع

٤-١ مهارات التواصل والتعاون *Communication and Collaboration Skills*

٤-١-١ مقدمة عن التواصل *Introduction about Communication*

قال جورج إليوت - كاتب بريطاني:

" إنَّ شعوب العالم تشبه جزراً منفصلة تصرخ على بعضها البعض عبر بحر من سوء التفاهم".

إنَّ هذه الكلمات تذكرنا أن سوء الفهم هو عادة متوطنة/ متأصلة في طبيعتنا البشرية، فبدون التواصل نبقى معزولين في جزرنا الخاصة بنا، متفرقين؛ بدلاً من أن نكون متحدين.

فالتواصل مهم بالنسبة لنا كأفراد وجماعات ودول.

فهو قدرة شخص ما على التواصل مع الآخرين، وجعل ما يريد إيصاله إليهم مفهوماً؛ فالاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر.

لذلك يعطي القائمون على عملية التوظيف أولوية عالية لمهارات التواصل والتشبيك *Communication and Networking* عند إجراء الاختبارات والمقابلات للمرشحين المتقدمين للوظائف لأول مرة أو للتدريب في الشركات، إذ يقومون بترشيح الأشخاص الذين يمكنهم التواصل بشكل جيد مع الآخرين شفهيًا وكتابيًا؛ من أجل ضمان تعاونهم والعمل الجماعي مع الفريق.

فسواء أكنت تعمل في أعلى الهرم في المؤسسة وعملك هو دعم استراتيجيات المؤسسة وأهدافها، أم في المستويات الأدنى التي تتفاعل مع الآخرين لدعم جهود عملهم وعملك، فيجب أن تتضمن أدوات حياتك المهنية قدرات تحقيق التأثير الإيجابي من خلال التواصل والتعاون، والتي تعد أساساً لرأس المال الاجتماعي *Social Capital*، والقدرة على جذب الدعم والمساعدة من الآخرين لإنجاز الأمور.

إنَّ رأس المال الاجتماعي *Social Capital* يأتي من أشخاص لك علاقة معهم وتعرفهم، ودرجة معرفتك بهم هي التي ستساعدك في إنجاز أمورك، وهو شيء يحتاجه عادة المديرون في عملهم. في حين أن رأس المال الفكري *Intellectual Capital* هو ما تعرفه بشكل أساسي.

يقول " بام ألكساندر " الرئيس التنفيذي السابق لشركة أوجيلفي للعلاقات العامة في جميع أنحاء

العالم:

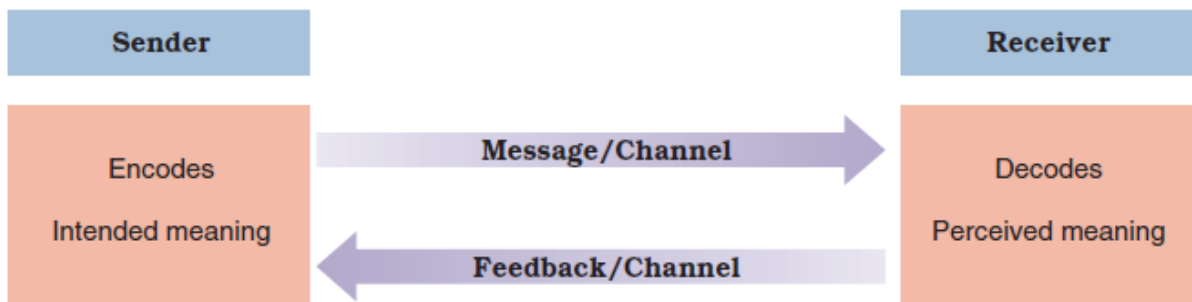
" إن العلاقات هي أقوى أشكال وسائل الإعلام؛ أما الأفكار فسوف تحملك بعيداً هذه الأيام، اعتمد فقط على العلاقات الشخصية لتحملك أكثر".

٤-١-٢ تعريف التواصل *Defining Communication*:

إنّ التواصل هو مفهوم فضفاض، ويُستخدم للتعبير عن الاستماع والتحدث، ويعود أصل كلمة " تواصل " إلى اللغة اللاتينية؛ حيث اشتمل معناها على المساهمة والمشاركة. وقد تطورت ككلمة لإيصال المعاني غير الملموسة بدلاً من الأشياء المادية؛ إذ يمكن أن يكون تبادل المشاعر عبر التواصل، وفي هذا السياق لا تحتاج المشاعر إلى التعبير عنها أو تلقيها بالكلمات.

فالتواصل هو عملية شخصية لإرسال الرموز واستقبالها *symbols* مع الرسائل المرفقة بها، ويمكن فهم هذه العملية على أنها سلسلة من الأسئلة يتم من خلالها تبادل المعاني بين الناس، من خلال استخدام هذه الرموز المشتركة (مثل: اللغة)، حيث يقوم (المرسل *Sender*) بنقل (رسالة ما *Message*) عبر (قناة الاتصال *Communication Channel*) إلى (المتلقي *Receiver*) ليحصل على "نتيجة" (ليتم تفسير معنى الرسالة *Interpreted Meaning*).

كما أضاف منظرو المعلومات لغة أكثر تعقيداً إلى حد ما. إذن يُعرف تطوير رسالة ما باسم الترميز *Encoding*، أما تفسير الرسالة فيُشار إليها بفك الترميز *Decoding*، (انظر [الشكل رقم ٤-١-٢]).



[الشكل رقم ٤-١-٢] العملية التفاعلية للتواصل بين الأشخاص

عملية ثنائية الاتجاه

إنّ فالهدف من التواصل هو نقل المعلومات من شخص أو مجموعة أشخاص إلى شخص أو مجموعة أخرى، وفهم تلك المعلومات.

ومن خلال هذه العملية *Process*، يقوم الناس ببناء رأس المال الاجتماعي واستخدامه *Social Capital*، وتبادل المعلومات، والتأثير في مواقف وسلوكيات وتفاهمات بعضهم البعض.

وبالتالي تنقسم عملية الاتصال إلى العناصر الرئيسية التالية:

- **المرسل Sender**: حيث يقوم المرسل أولاً بتطوير فكرة تتكون من رسالة، ثم يتم إرسالها إلى الطرف الآخر الذي يفسر الرسالة ويحصل على المعنى.

- **الرسالة Message** - النقل الواضح للرسالة؛ وهذا يعني التعبير عن الذات بطريقة تساعد على فهم أي عقبات جسدية والتغلب عليها (التحدث أو الكتابة بوضوح أو استخدام الوسيلة المناسبة).

- **قنوات الاتصال Communication Channels**: وسائل الاتصال المشتركة؛ وعادة ما يعني هذا الطرائق الاعتيادية للتواصل من خلال اللغة (الحديث، الكلام المكتوب) لكنه يعني أيضاً التواصل غير اللفظي/ لغة الجسد **Body Language**، وتتضمن:

• الإيماءات الجسدية *Physical gestures*.

• الاتصال بالعين *Eye contact*.

• نبرة الصوت *Tone of voice*.

• استخدام اللمس *Use of touching*.

• المظهر الخارجي *Appearance*.

• تعبيرات الوجه *Facial expression*.

• وضع الجسم *Posture*.

• القرب *Proximity*.

• وضع الرأس *Position of head*.

- **المتلقي Receiver**: ليتم فهم الرسالة من قبل المتلقي؛ يجب أن يكون الاتصال عملية ذات اتجاهين. وإنّ النظر إليها كعملية تواصل من طرف واحد هو تجاهل لمساهمة الشخص المتلقي في هذه العملية، ومن هنا تأتي أهمية تقييم التغذية الراجعة *Feedback* للحكم على تأثير

الاتصال، ونتائج الاستجابة.

- تفسير المعنى **Interpreted meaning**: أي المعنى المقصود من الرسالة.
 - التغذية الراجعة **Feedback**: الميزة الأخرى المهمة هي دورة التغذية الراجعة، فعندما يتفاعل شخصان في عملية التواصل، نادراً ما يكون الاتصال في اتجاه واحد فقط؛ فعندما يتلقى شخص ما رسالة، يقوم بالرد عليها من خلال إعطاء إجابة معينة.
- فدورة التغذية الراجعة هي التغذية الراجعة نفسها الخاصة بنموذج المرسل - المستقبل (المبين في [الشكل رقم ٤-١-٢] أعلاه).

بخلاف ذلك، لا يمكن للمرسل معرفة ما إذا كانت الأطراف الأخرى قد فسرت الرسالة بشكل صحيح أو كيف كانت ردة فعلهم عليها، إذا لم يكن هناك رد فعل أو تغذية راجعة **Feedback**. ومن هنا تعد التغذية الراجعة ذات أهمية خاصة في الإدارة؛ لأن المشرف يجب أن يعرف استجابة المرؤوسين للتوجيهات والخطط، لكونه بحاجة إلى معرفة تقدم العمل وكيف يشعر الموظفون حيال وضع العمل العام.

٤-١-٣ التواصل الفعال **Effective Communication**:

غالباً ما نواجه مشكلة واحدة بعينها خلال عملية الاتصال؛ وهي أننا نأخذ قدراتنا على التواصل كأمر مسلمً به، وينتهي بنا الأمر بخيبة أمل كبيرة عندما يفشل التواصل. فمن المفيد أن نكون منتبهين لمسائل مثل التواصل الفعال *Effective communication* والتواصل المجدي *Efficient communication* في الطرائق التي نتواصل بها.

إن العامل الحاسم في قياس فعالية التواصل هو الفهم المشترك؛ إذ يحصل التفاهم عندما يكون لدى جميع الأطراف المعنية اتفاق متبادل ليس فقط على المعلومات، ولكن أيضاً على معنى المعلومات. ويصبح التواصل فعالاً *Effective* عندما تكون الرسالة المقصودة من المرسل *Sender* والرسالة المفسرة *Interpreted Meaning* من قبل المتلقي *Receiver* واحدة.

ويحصل التواصل المجدي *Efficient communication* بأقل تكلفة من حيث الموارد المستهلكة؛ فمن الجيد أن تكون اتصالاتنا فعالة ومجدية على حد سواء. ولكن _ كما نعلم جميعاً _ لا يتحقق هذا دائماً، على أنّ هذا يجب أن يكون الهدف في أي اتصال.

إمّا لأننا مشغولون جدًّا وإمّا لأننا كسولون جدًّا؛ حيث إنّنا لا نستثمر وقتًا كافيًا للتأكد من أن التواصل فعال *Effective communication*. وبدلاً من ذلك، نحن نطلق النار على الآخرين إذا لم يكن التواصل فعالاً ومجدياً *Efficient & Effective*.

تصوّر مدرّسك ينفق وقتاً للتواصل بشكل فردي مع كل طالب حول هذا الفصل، إن هذا مستحيل عملياً؛ حتى لو كان ذلك ممكناً، لكنه مكلف جدًّا.

وهذا هو السبب وراء ترك المديرين غالباً رسائل البريد الصوتي لموظفيهم؛ إذ يقومون بالتفاعل عن طريق الرسائل القصيرة والبريد الإلكتروني بدلاً من زيارة الموظفين شخصياً.

قد تكون هذه الطريقة فعالة ولكن ليس دائماً. على أن إرسال البريد الإلكتروني إلى العديد من الأشخاص في القائمة لديك قد يوفر الوقت، ولكن قد لا يحصل الجميع على المعنى نفسه من الرسالة. وخصوصاً عندما لا نعطي الفرصة لطرح الأسئلة والتوضيح، عندها تصبح التفسيرات الخاطئة ممكنة، بالإضافة إلى الاختيار السيئ لطريقة الاتصال، والتي تشمل الحواجز الأخرى التي تعيق التواصل الفعال مثل الضوضاء والأمور الأخرى التي تشتت الانتباه كمشكلات اللغة والإخفاق في التعرف إلى الإشارات غير اللفظية.

يمكن أن يكون التواصل فعالاً *Effective communication* في بعض الأحيان، لكنه غير مجدٍ *Not Efficient* مثل أن يقوم قائد الفريق بزيارة كل عضو في الفريق بشكل فردي لشرح تغيير جديد في الإجراءات، فقد يضمن ذلك أن كل شخص يفهم التغيير حقاً؛ لكن الأمر قد يستغرق الكثير من وقت القائد. وفي مثل هذه الطرائق وغيرها، ربما تكون الدعوة إلى اجتماع مع الفريق لمناقشة هذا الموضوع الأكثر جدوى بين عدة طرائق، وهنا تحدث المفاضلات المحتملة بين التواصل الفعال *Effective communication* والتواصل المجدي *Efficient communication*.

٤-١-٤ الإقناع والمصداقية في التواصل:

Persuasion and Credibility in Communication:

لا يقتصر التواصل على مشاركة المعلومات أو سماعها *Being Heard*؛ إنه يتعلق بنية أحد الأطراف في التأثير على الطرف الآخر أو تحفيزه بالطريقة المطلوبة.

ويحصل التواصل المقنع *Persuasive Communication* عندما يوافق متلقي الرسالة على الرسالة التي استلمها.

على سبيل المثال، يقوم المديرون بإنجاز الأمور من خلال علاقاتهم مع أقرانهم وزملائهم ورؤسائهم في العمل؛ وغالباً ما يكون نجاحهم هو بسبب قدرتهم على الإقناع أكثر منه على إعطاء الأوامر.

يقول الباحث العلمي والمستشار "جاي كونجر" *Scholar and consultant Jay Conger*: " بدون تواجد المصادقية لا توجد سوى فرصة ضئيلة لإمكانية الإقناع"، وقد وُصف التواصل الموثوق بأنه ذلك الذي يقوم على الثقة والاحترام والنزاهة في عيون الآخرين. فنحن نعمل على بناء المصادقية لتحقيق تواصل مقنع من خلال الخبرة والعلاقات.

من أجل ذلك، يجب أن نكون على دراية بالمشكلة المعنية أو أن يكون لدينا سجل ناجح في التعامل مع مشكلات مماثلة في الماضي.

ففي حالة التوظيف _على سبيل المثال_ بينما تحاول إقناع أعضاء الفريق باختيار المرشح A بدلاً من B، يجب أن تكون قادرًا على الدفاع عن أسبابك بأن تكون توصياتك السابقة جيدة.

كما يجب أن يكون لديك علاقة عمل جيدة مع الشخص لتتمكن من إقناعه؛ وذلك من أجل بناء مصادقية كأساس للتواصل.

على سبيل المثال (في حالة التوظيف) أنت ترغب في أن تقنع رئيسك في العمل لتقديم حزمة من المكافآت الخاصة لجذب أفضل المرشحين للوظائف، وعند وجود علاقة جيدة مع رئيسك يمكن أن يضيف هذا مصادقية إلى طلبك.

وهنا تذكّر: من السهل دائماً حث شخص ما على فعل ما تريد إذا كان هذا الشخص يحبك.

تابعوا القصة - " أود أن أعرف الحقيقة والأخبار السيئة وبمجرد معرفتها - أنا أعد بالأأدين أحداً ."

شركة " ليندا هيسلي " محدودة المسؤولية تعطي أسباباً أخرى للعمل معها.

هل ترغب في العمل مع رئيس يشجعك على إبقاء عينيك مفتوحتين أمام فرص عمل أخرى؟ هذه هي الرسالة التي يسمعها فريق شركة ليندا هيسلي محدودة المسؤولية. وتقول ليندا: إن وظيفتها كرئيس ومدير تنفيذي هي "إعادة تعيينهم كل يوم ومنحهم سبباً لاختيار العمل من أجل الشركة ومن أجلهم بدلاً من أي شخص آخر".

هذا جزء من فلسفة القيادة القائمة على الاعتقاد بأن "الأمر ليس شخصياً"... إنما الأمر يتعلق بالفريق.

يُنصح القادمون الجدد لفريق هيسلي باتباع قاعدة مدتها ٩٠ يومًا عندما يتعلق الأمر بالتواصل. بناءً على خبرتها في العيش في تايلاند كطالب بالتبادل في المدارس الثانوية، فهي تؤمن بأنها استغرقت ٩٠ يومًا "للمشاهدة والاستماع"، ومحاولة "عدم التحدث في الاجتماعات"، والعمل على بناء العلاقات. وعندما يتعلق الأمر بالأداء، فهي أيضًا تقول: "أحب أن أعرف الأخبار السيئة وبمجرد أن أعرفها - أعد ألا أدين أحدًا - لكنني أتوقع أن أعرف ما يمكننا تجنبه حتى لا يحدث ذلك مرة أخرى". استحوذت هيسلي على شركة *The Limited* عندما كانت متاجر الشركة تكافح من أجل الحماية. لقد عملت بشكل جدي لإعادة التركيز على العملاء الأساسيين المستهدفين مع تقليل التكاليف وإعادة عرض مساحات المبيعات، وركزت على تعيين موظفين يرغبون في الإثارة في التحديات المقبلة. وعندما سألت عما تبحث عنه في وظائف جديدة، ذكرت هيسلي أشياء مثل العاطفة، والفضول، والطاقة، والرغبة في المخاطرة، وروح الفكاهة أثناء المقابلات، وهي تستخدم أسئلة ذكية لمحاولة استدراج المرشحين للوظائف لاكتشاف قدراتهم. فقد تسأل أحد المرشحين "ما الكتب التي قرأتها مؤخرًا؟" أو "هل يمكنك وصف موقف صعب كنت فيه حيث اتخذت موقفًا مثيرًا للجدل؟"

الأسئلة:

تبدو "ليندا هيسلي" مرتاحة للغاية مع نفسها وبدورها كرئيس ومدير تنفيذي لهذه الشركة الكبرى.

- يمكنك أن ترى أن التواصل هو أحد نقاط قوتها، فهل أنت تستجيب جيدًا لقائد مثلها؟
- في أي من الجوانب قد تصبح هيسلي نموذجًا يحتذى به لجعل مهارات التواصل جزءًا من نهج القيادة الشخصية؟

٤-١-٥ معوقات الاتصال *Communication Barriers*:

هناك العديد من الأسباب وراء فشل الاتصالات الشخصية في العديد من المراسلات، قد لا يتم استلام الرسالة (أو ما قيل) بالطريقة التي يقصدها المرسل بالضبط؛ لذلك من المهم أن يبحث الشخص الذي يقوم بالتواصل عن ملاحظات للتأكد من فهم رسالته بوضوح من قبل المتلقي.

وهنا قد تساعد مهارات الاستماع الفعال (الإصغاء)، وقيام المرسل بالتوضيح ودراسة انعكاسات الرسالة، ولكن يجب أن يكون القائمون على عملية التواصل ماهرين وعلى دراية بالعقبات التي تعيق التواصل الفعال وكيفية تجنبها أو التغلب عليها.

هناك العديد من العوائق التي تحول دون التواصل، وقد تحدث في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال. وقد تؤدي هذه العوائق إلى تشويه الرسالة وبالتالي قد يحصل هدر للوقت أو المال عن طريق التسبب بالارتباك وسوء الفهم.

مشهد:

استخدم مسؤول تنفيذي ياباني مترجماً فورياً عند اجتماعه مع ممثلي الشريك الأمريكي في الشركة. بالنتيجة: قال: إن ٢٠٪ من المعنى المقصود خلال الاجتماع قد ضاع في التبادل بينه وبين المترجم، في حين أن ٢٠٪ أخرى ضاعت بين المترجم والشريك الأمريكي.

فالتواصل الفعال يشمل التغلب على هذه المعوقات والحواجز، ونقل رسالة واضحة وموجزة.

أولاً: المعوقات العامة للتواصل الفعال:

- استخدام المصطلحات المفرطة في التعقيد وغير المألوفة، والمصطلحات الفنية.
- الحواجز العاطفية واستخدام الكلمات الممنوعة: إذ قد يجد بعض الأشخاص صعوبة في التعبير عن مشاعرهم، وقد تكون بعض المواضيع شائكة ويصعب الحديث عنها.
- عدم الانتباه، وقلة الاهتمام، والتشتت، وعدم اهتمام المتلقي بالموضوع.
- الاختلافات في التصور ووجهات النظر.
- الإعاقات البدنية مثل مشكلات السمع أو صعوبات النطق.
- الحواجز الجسدية التي تعيق التواصل غير اللفظي (مثل: عدم قدرة الشخص على رؤية الإشارات غير اللفظية والإيماءات والمواقف ولغة الجسد بشكل عام). بالإضافة إلى طريقة التواصل التي تعتمد على التكنولوجيا مثل المكالمات الهاتفية والرسائل النصية؛ إذ قد تكون أقل فعالية من الاتصال وجهاً لوجه.
- اختلافات اللغة وصعوبة فهم لهجات غير مألوفة.
- التوقعات والأحكام المسبقة التي قد تؤدي إلى افتراضات خاطئة أو الصور النمطية، فغالباً يسمع الناس ما يتوقعون سماعه بدلاً مما يقال بالفعل ويقفزون إلى استنتاجات غير صحيحة.
- الاختلافات الثقافية: تختلف قواعد التفاعل الاجتماعي اختلافاً كبيراً بين الثقافات المختلفة من

حيث التعبير عن المشاعر. فعلى سبيل المثال، إن مفهوم الحرية الشخصية يختلف بين ثقافة وأخرى وبين مجتمع وآخر، وهي مرتبطة بالوعي بين الثقافات.

بالنتيجة فإن على الأشخاص الماهرين القائمين على عملية الاتصال أن يكونوا على دراية بمعوقات التواصل ومحاولة التخفيف من أثرها، والتأكد من الفهم الصحيح، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.

ثانياً: الحواجز الأخرى التي تعترض التواصل الفعال:

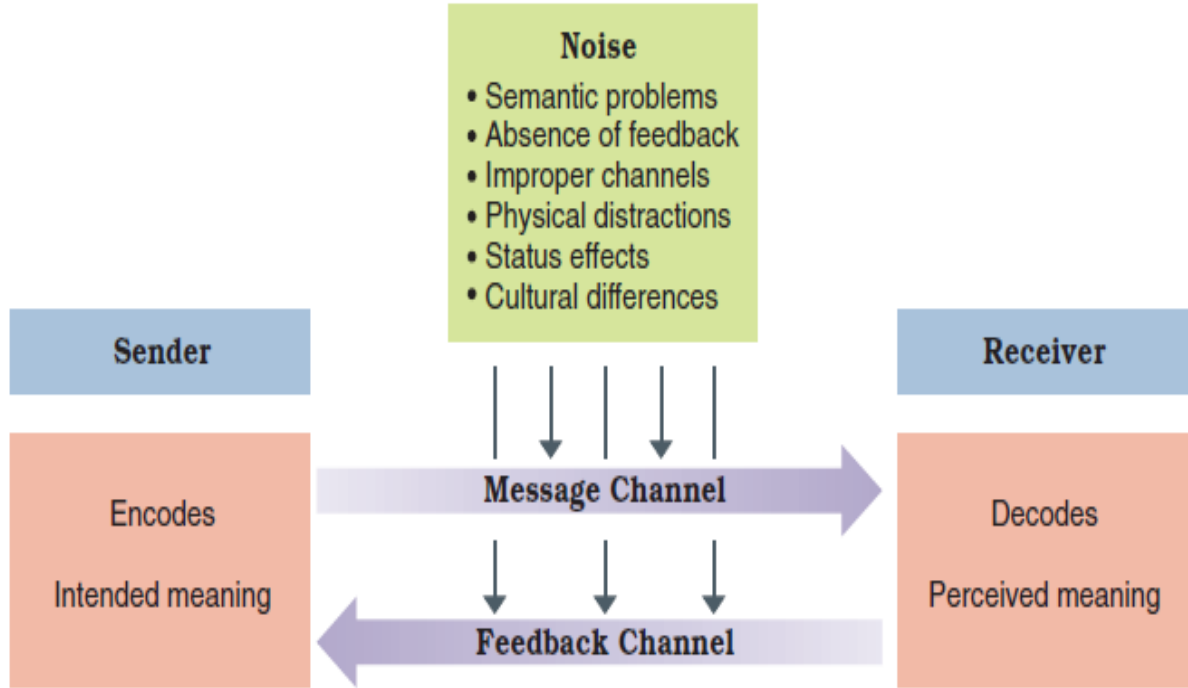
تشمل الحواجز الأخرى التي تعترض التواصل الفعال: الضوضاء، وتصفية المعلومات وتشويهاها، سوء اختيار قنوات الاتصال مثل مشكلات اللغة (القنوات المكتوبة والمحكية)، والرسائل المختلطة، والتدخلات المادية الأخرى، وال فشل في التعرف إلى الإشارات غير اللفظية/ لغة الجسد.

١- الضوضاء:

حواجز الاتصال: هي أي شيء يتعارض مع فعالية عملية الاتصال - كما هو مبين في [الشكل رقم ٤-٥-١] المبين أدناه - وهي ليست مجرد مسألة تتعلق بتعدد الثقافات؛ ويتم التعامل معها في المحادثات اليومية، مثل: الرسائل النصية التي يتم تبادلها بين جيل الألفية للتكنولوجيا المتطورة.

وتتضمن المصادر الشائعة للضوضاء: سوء اختيار القنوات، وسوء التعبير الكتابي أو الشفهي، والفشل في إعادة تمييز الإشارات غير اللفظية، والتدخلات المادية *Physical Distractions*.

[الشكل رقم ٤-٥-١] الجوانب السلبية للضوضاء، كما هو موضح كأي شيء يتداخل مع فعالية عملية الاتصال.



٢- تصفية المعلومات: إن التشويه المتعمد للمعلومات لجعلها تبدو موافقة للمستلم هي أحد معوقات الاتصال. ويسميه مؤلف الإدارة والمستشار أوم بيترز " العدو رقم ١ ". وقد ذهب إلى حد القول: " إنه بمجرد أن تصبح رئيساً، فلن تسمع أبداً الحقيقة المطلقة مرة أخرى".

تكمن المشكلة في المعلومات في أن شخصاً ما يخبر رئيسه فقط بما يعتقد أنه يريد سماعه؛ سواء كان السبب هو الخوف من العقاب لجلب الأخبار السيئة، أم عدم الرغبة في تحديد الأخطاء الشخصية، أم مجرد رغبة عامة في الإرضاء، فإن النتيجة النهائية هي نفسها؛ " الحصول على معلومات منحازة وغير دقيقة من المرؤوسين "؛ وينتهي الأمر باتخاذ قرارات سيئة.

إنه تحدٍ مستمر للمديرين لحل هذه المشكلة.

عندما كان "ستيفن مارتين" رئيساً لجائزة *inrm* في إنجلترا، ذهب ذات يوم في رحلة تحت الأرض لمدة أسبوعين، وتظاهر تحت اسم مستعار كعامل مؤقت. يقول: قال لي العمال أشياء كثيرة وإنهم لم يخبروا مديريهم أبداً بها.... وعندما شارك مارتين هذه الأمور مع مديري شركته، أجابوا: " لم يخبرونا بذلك قط!" " بالرغم من أننا (كمدراء) كنا نسأل عن البعض منهم، ولكن لم نحصل على الإجابة الصحيحة، كما

لو أننا كنا نسأل عن المستحيل".

٣- سوء اختيار القنوات:

قناة الاتصال Communication Channel:

هي المسار أو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. يختار المتواصلون الجيدون القناة أو مجموعة القنوات المناسبة لتحقيق الغرض المقصود منها.

القنوات المكتوبة Written Channel:

الكتابة أو البريد الإلكتروني هو الأكثر قبولاً لإرسال الرسائل البسيطة التي يسهل نقلها وتلك التي تتطلب نشرًا مكثفًا بسرعة، وتكون عادة مفيدة أيضًا عندما يكون من المهم توثيق نقل السياسات أو التوجيهات.

القنوات المحكية Spoken Channel:

مثل الاجتماعات وجهًا لوجه أو الاجتماعات الافتراضية، وتعمل بشكل أفضل مع الرسائل المعقدة والصعبة، حيث تكون التغذية الراجعة الفورية إلى المرسل ذات قيمة شخصية ومن المرجح أن ينظر إليها الشخص المستقبل على أنها داعمة أو حتى ملهمة.

٤- التواصل غير اللفظي/ لغة الجسد Body Language:

يتفق الباحثون على أهمية لغة الجسد في عملية التواصل، ويتم التعرف عليها من خلال الإيماءات وتعبيرات الوجه ووضع الجسم والاتصال بالعين وتصميم المساحات المناسبة في مكان العمل *space design* بين الأشخاص، علماً أنّ الكثير من الناس يفتقرون إلى إدراك معنى المسافات، وكيفية قراءة لغة الجسد عند الآخرين. كما تُظهر الأبحاث أن ما يصل إلى ٥٥٪ من تأثير الرسالة قد يأتي من خلال التواصل غير اللفظي؛ وهنا يجب استخدام لغة الجسد بشكل جيّد وتجنّب سرعة الانفعال، ومحاولة التحكم وضبط النفس.

وبعد غياب الإيماءات والإشارات غير اللفظية أحد نقاط الضعف في البريد الصوتي والرسائل النصية

وغيرها من الاتصالات الإلكترونية؛ ومن الصعب أن تعوض عنها أشياء مثل الرموز التعبيرية. (فكر في كيفية تفعيل الإشارات غير اللفظية في اتصالاتك).

وأحياناً " نتحدث " لغة جسدا حتى مع التزامنا الصمت؛ وعندما نتحدث، قد "يقول" جسمنا أشياء مختلفة عما تنقله كلماتنا؛ وهذا ما نعبر عنه من خلال:

٥- الرسالة المختلطة *Mixed Message*:

قد تنقل لغة الجسد رسالة ما؛ بينما تنقل كلماتنا رسالة أخرى قد تكون واحدة؛ شاهد كيف يتصرف الناس في الاجتماع (يجوز لأي شخص يشعر بعدم الارتياح تجاه شخص معين أن ينتقل من مكانه أو يميل بعيداً عن الخصم المضاد، حتى أثناء التعبير عن الاتفاق الشفهي) قد يتم كل هذا دون وعي تام، ولكن يتم فهم الرسالة المختلطة من قبل أولئك الذين هم في حالة تأهب ومراقبة للتلميحات والإشارات غير الشفهية.

قصة:

نجاح مؤسس شركة وول مارت سببه أنه كان يؤمن بمهارات التواصل؛ وسمّى استراتيجيته بمهارات "التواصل الكبير".

كان الراحل " سام والتون " _ مؤسس " وول مارت " _ يُعد سيداً في التواصل المقنع.

وظهرت صورته في متجره في شمال شرق ممفيس وهو يرتدي قبعة البيسبول الخاصة بشركة وول مارت، وهو يقول: "لا بد أنكم تمتلكون أفضل طاقم للتنظيف في أمريكا. إن هذه الأرضية نظيفة جداً، فلنجلس عليها". ويقول بعد توقف قصير: " أنا أشكركم، إن الشركة فخورة جداً بكم؛ لكنكم تعلمون أن شركة كمارت *Kmart* التي تعاني من المشكلات تتعافى الآن، وهذا هو الهدف، إذن ما التحدي الذي يواجهنا؟ ابتمسم " والتون " وأجاب عن سؤاله: إنه خدمة العملاء!

٦- التدخلات المادية *Physical Distractions*:

إن التدخلات المادية يمكن أن تتداخل مع التواصل الفعال.

بعض هذه التدخلات، مثلاً: مقاطعات الهاتف، والزاثرون المترددون بكثرة على مكان العمل، وعدم

الخصوصية، وهذا يظهر في المثال التالي بين الموظف جورج ومديره.

"حسناً، جورج، دعنا نسمع مشكلتك (وهنا يرن الهاتف، ويجب عليه المدير، وبعد المتصل بتزويده بالتقرير)، ويقول للمتصل: "حالما يجهز سأزودك به"، يقول المدير لجورج: أوه الآن، أين كنا -، أنت تواجه مشكلة مع المدير الفني التابعة لك. وهنا دخلت مساعدة المدير تحمل بعض الأوراق التي تحتاج إلى توقيعه الفوري...، قال المدير لجورج: أنت تقول إنها مرهقة مؤخرًا وتريد المغادرة.

أقول لك، يا جورج، لماذا لا [يصفر هاتف المدير ليذكره بأن لديه اجتماعًا على الغداء].. يقول: " آه، جورج تعامل معها بنفسك؛ يجب أن أذهب الآن ".

من الواضح أن هذا المدير لم يقدّر عمله جيد في التواصل مع جورج؛ وكان من الممكن تجنب الأخطاء التي حصلت بسهولة، كان يجب على المدير تخصيص وقت وخصوصية كافيين للاجتماع، وكان من الممكن تفادي المقاطعات التي حصلت مثل الهاتف والزائرين؛ من خلال التخطيط الجيد للاجتماع.

٤-١-٦ التواصل بين الثقافات *Cross-Cultural Communication*:

بعد توليها منصب المدير التنفيذي للناشر الهولندي *Wolters Kluwer*، بدأت *Nancy MacKinstry* بإجراء تغييرات كبيرة في استراتيجية الشركة وعملياتها من خلال خفض عدد الموظفين، وإعادة هيكلة الأقسام والاستثمار في مجالات أعمال جديدة، إلخ...

وكانت أول سيدة أمريكية تتراأس الشركة، ووصفت نفسها بأنها "عدوانية" *aggressive* وذلك عندما التقت بفريق الإدارة الأوروبي، وبعدها علمت أن الأوروبيين لم يفهموا هذه الكلمة بالمعنى الإيجابي وهي لا تقصد أن تكون عدوانية؛ وإنما حاسمة وملتزمة، وهنا فضلت أن تصف نفسها لاحقاً بكلمة "حاسمة" في قراراتها.

وتقول ماكينستري: "كنت أجد نفسي قاسية للغاية، وكثير من الأمريكيين الذين يحكمون على عمل الآخرين من خلال النتائج *"get on board"*.

إن يتطلب التواصل بين الثقافات الكثير من الحساسية والوعي والقدرة على تعلم الحقوق واستدراك الأخطاء بسرعة؛ فيكون الموقف أكثر صعوبة عندما لا تتحدث اللغة المحلية، أو عندما يكون أحد

الأطراف أو كلاهم ضعيفاً في لغة ثانية مشتركة.

فالإعلانات مثلاً، تكون سيئة عادة، عندما يتم ترجمتها بين الثقافات؛ لأن المعنى يضيع في الترجمة. مثلاً: "صدر إعلان ببيسي في تايوان كان المقصود منه أن يقول: "خرج جيل ببيسي" وتمت ترجمته إلى اللغة الصينية أن "ببيسي ستعيد أجدادك من الموت"، فكان المعنى مشوهاً. وصدر إعلان آخر لشركة كنتاكي فرايد تشيكن في الصين؛ والذي كان يهدف إلى القول: "العق أصابعك جيداً بسبب الطعم الطيب"، ولكن عندما تمت الترجمة إلى اللغة الصينية بدا المعنى كأنه يقول: "كل أصابعك".

العرقية/ الاثنية *Ethnocentrism*:

وهي عدو كبير للتواصل الفعال بين الثقافات، وهي تميل إلى النظر إلى ثقافة معينة على أنها متفوقة على الثقافات الأخرى، وتؤثر العرقية على التواصل الفعال بثلاث طرائق رئيسية:

- أولاً: قد يتسبب ذلك في عدم استماع أي شخص جيداً لما يقوله الآخرون بسبب فرق اللغة والمعنى المقصود.
- ثانياً: قد يتسبب ذلك في مخاطبة شخص ما أو التحدث إليه بطريقة منفرة بسبب الشعور بالفوقية.
- ثالثاً: قد يؤدي إلى استخدام الصور النمطية غير المناسبة عند التعامل مع أشخاص من ثقافات أخرى.

وإحدى الطرائق التي تظهر بها العرقية / الاثنية هي الفشل في احترام الاختلافات الثقافية في التواصل غير اللفظي.

فمثلاً: استخدام علامة "الإبهام" الأمريكية هي إهانة في غانا وأستراليا، والإشارة إلى "موافق" مع الإبهام والسبابة تدوران معاً لا تحمل معنى جيد في أجزاء من أوروبا، والتلويح بـ "مرحباً" مع راحة اليد هو إهانة في غرب إفريقيا، وهي تعني بأن الشخص الآخر لديه خمسة آباء.

لا تدع الإيماءات تسبب أخطاء في التواصل بين الثقافات.

Don't Let Gestures Cause Mistakes in Cross-Cultural Communication.

يمكن أن تحدث الأخطاء عند عبور الحدود الثقافية إذا كانت الإيماءات ترسل رسائل خاطئة.

يمكن النظر إلى مصافحة اليد التي يفضلها الأمريكيون على أنها إيماءات تدل على الغضب في شرق آسيا؛ حيث يكون ضم اليدين أكثر قبولاً.

أما في اليابان، فتكون حركة الجسد بالانحناء على شكل قوس هي الشكل المفضل للتحية. بينما يحيي الأمريكيون الآخرين وهم منتصبو القامة ويدهم ممدودة، ولكن هذا يمكن أن يكون إهانة لدول شرق آسيا.

إن معظم هذه الأشياء يمكن تصحيحها بسرعة من خلال الانتباه والاطلاع على الثقافات الأخرى.

ما عملية الاتصال؟- السؤال رقم ١ .

تأكد من أنك تستطيع الإجابة عما يلي:

- وصف عملية الاتصال وتحديد مكوناتها الرئيسية.
- التفريق بين التواصل الفعال والتواصل المجدي.
- شرح دور المصادقية في الاتصال المقنع.
- سرد مصادر الضوضاء المشتركة التي تحد من الاتصال الفعال.
- شرح كيف تتداخل الرسائل المختلطة مع الاتصالات.
- شرح كيف تؤثر العرقية/ الاثنية على التواصل بين الثقافات.

٢-٤ تحسين التعاون من خلال التواصل *Improving Collaboration Through Communication*

التواصل الفعال ضروري؛ لأن الناس يعملون معاً في المؤسسات. فكلما كان التواصل أفضل، زاد احتمال نجاح التعاون.

توجد مسارات يمكن عن طريقها تحسين الاتصال والتعاون في المؤسسات في أشياء مختلفة؛ مثل: الانتباه إلى الشفافية والانفتاح والاستخدام الجيد للوسائط الإلكترونية وممارسة الإصغاء الفعال Active listening، ومهارات القراءة Reading Skills، ومهارات الكتابة Writing Skills، الجدل/ المناقشة في التواصل Argument/ Discussion، والتركيز على الملاحظات البناءة وتصميم المساحات المناسبة في مكان العمل space design.

من الواضح أن مهارات الاتصال المكتوبة والمحكية لها أهمية حاسمة في الأعمال وفي (الحياة الشخصية). لذلك يجب أن يظل المديرين والقادة بشكل خاص متواصلين فعالين، ويجب أن يكونوا جيدين في توصيل رسائلهم للآخرين، وفي استخلاص الأفضل من الناس.

إذن يجب العمل على تحسين مهارات الاتصال بجميع أشكالها، بما في ذلك التواصل غير اللفظي/ لغة الجسد؛ لضمان فهمك للناس وفهمهم لك.

٤-٢-١ الشفافية والانفتاح *Transparency and Openness*:

في شركة *HCL Industries*، وهي شركة كبيرة للتعاقد الخارجي للتكنولوجيا، يعتقد الرئيس التنفيذي لشركة *Vineet Nayar* أن إحدى أهم مهامه هي خلق الشفافية وإيجاد "ثقافة الثقة" داخل الشركة. وتعني الشفافية في شركة *HCL*، أن المعلومات المالية الأساسية للشركة منشورة بالكامل على الموقع الداخلي للشركة؛ ليتمكن الموظفين من الاطلاع عليها.

وهنا يقول نيار: " لقد وضعنا جميع الأغذية (بمعنى الشراشف القذرة) على الطاولة"، وبمعنى آخر: "نشرنا الغسيل المتسخ".

وتعني " الشفافية " *Transparency* أيضًا أن نتائج تقييم الأداء (مراجعات التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة) لمديري شركة *HCL* البالغ عددهم ٣٨٠٠ مدير يتم نشرها أيضًا، بما في ذلك مراجعات *Nayar* الخاصة. وعندما يقدم المديرون خططهم إلى فريق الإدارة العليا، يصر نيار على أن يتم نشرها أيضًا حتى يتمكن الجميع من قراءتها والتعليق عليها. وهدفه هو تحفيز ما يسميه عملية "التعلم التعاوني الهائل" على مستوى الشركة. *Stimulate what he calls a company-wide process of massive collaborative learning* وهو بهذا يضمن أنه بحلول الوقت الذي تتم فيه الموافقة على خطة العمل، فعلى الأغلب ستكون جيدة بسبب تعاون الجميع على إنجازها وإنجاحها؛ بسبب خوفهم من نشر الغسيل المتسخ.

شفافية التواصل *Communication transparency*:

ينطوي مصطلح الشفافية في التواصل على أن نكون صادقين في مشاركة معلومات دقيقة وكاملة حول المؤسسة ومكان العمل. ويتضح عدم وجود الشفافية في التواصل عندما يحاول المديرون إخفاء المعلومات وتقييد وصول أعضاء المؤسسة إليها. فالشفافية العالية في الاتصالات، مثل تلك الموضحة في قضية شركة HCL المذكورة أعلاه، واضحة عندما يتشارك المديرون المعلومات بشكل مفتوح في جميع أنحاء المؤسسة.

ويُعد المصطلح الذي يصف " الإدارة ككتاب مفتوح " شكلاً من أشكال الشفافية *Open Book Management* ."

فمن خلال التواصل يتم تزويد الموظفين بالمعلومات المالية الأساسية عن شركاتهم. ففي شركة *Bailard, Inc.*، وهي شركة استثمار خاصة، يمتد هذا الانفتاح بمشاركة المعلومات إلى الرواتب. فإذا كنت تريد أن تعرف ما الذي يعمله الآخرون في الشركة، كل ما عليك فعله هو أن تطلب ذلك من المدير المالي.

ويعتقد المؤسس المشارك بالشركة والمدير التنفيذي " توماس بيلارد " أن هذه طريقة جيدة لتجاوز سياسة الشركة. حيث " إنك كمدير"، كما يقول، "إذا كنت تعلم أن قرارات التعويض الخاصة بك ستصبح علنية، فيجب أن تكون لديك قناعة قوية بشأن أي قرار ستتخذه" لتستحق أمام الآخرين التعويض المالي الذي تحصل عليه.

وكما تشير الأمثلة السابقة، تبدأ فوائد شفافية الاتصالات في اتخاذ قرارات أفضل. فعندما يكون الناس على اطلاع جيد على المعلومات، يمكن أن نتوقع منهم اتخاذ قرارات جيدة تخدم مصالح المؤسسة بشكل أفضل.

وتمتد فوائد الشفافية أيضاً إلى عالم التحفيز والمشاركة؛ عندما يثق الناس بالمعلومات، يمكن أن يُتوقع منهم أيضاً أن يشعروا بمزيد من الولاء وإظهار المزيد من المشاركة كأعضاء في المؤسسة.

تم نشر التالي بإذن من شركة (Hammond's Candies، التي تأسست منذ عام ١٩٢٠، LLC):

العنوان: (مدير يجد أفكار العمال حلوة).

كانت شركة *Hammond's Candies* تعمل لمدة ٩٠ عامًا عندما اشترى رجل الأعمال أندرو شومان شركة دنفر، كولورادو. وكانت الشركة تخسر الكثير من المال. ولم يكن شومان يعرف أي شيء عن صناعة الحلوى.

وقد اندهش وقال (ما عبر عنه بقوله " آها ") عندما علم أن الحلوى الشهيرة لشرائح الثلج في شركة

"هاموند " كانت من بنات أفكار عامل على خط التجميع، فهو يقول بإعجاب: " إن لدينا الكثير من الأشخاص الأذكياء هنا، ونحن لا نستغل معرفتهم من خلال تشجيع المزيد من هذه الأفكار "، وبالتالي فإن شومان من خلال استراتيجيته لتحفيز الموظفين على إعطاء أفكار جديدة لتطوير العمل كان قادرًا على نقل شركته الجديدة من مرحلة الخطر إلى مرحلة الاستقرار والربح.

٤-٢-٢ استخدام الوسائط الإلكترونية *Use of electronic media*:

هل أنت جزء من مجتمع *Twitter* أو *Facebook* وملتزم باستخدامك للأجهزة المحمولة الذكية؟ إن التكنولوجيا لم تغير طريقة التواصل؛ وإنما أحدثت ثورة في وسائل التواصل الاجتماعي، ثورة يمكن أن تعزز الأداء أو يمكن أن تكون عائقًا في عالم الأعمال. بداية، نحن نتأقلم مع اختزال الكلمات عبر الإنترنت بحيث نستخدمها في الأماكن الخاطئة. مثلاً كأن نرسل رسالة تنص على كلمات مثل: "*I View ل Tnx* ! *I Wud Luv to Work 4 U!!* " إن هذه المصطلحات هي ليست الكتابة المهنية التي يرغب معظم أصحاب العمل في تلقيها من المرشحين للوظائف.

عندما تلقت "جوري جونسون"، رئيسة مؤسسة نساء من أجل التوظيف "*president of Women for Hire, Inc.*"، مذكرة شكر عبر البريد الإلكتروني من أحد المرشحين للتدريب، شملت كلمات ورموز مثل: "*hiya*" و "*thanx*" وثلاث نقاط تعجب وإيموجي. هي تقول: " قام البريد الإلكتروني بالتخلص من الإيميل تلقائياً ورماه في البريد العشوائي. إذ إن هذه الطريقة قد تكون دارجة للاستخدام في التواصل عبر شبكات التواصل الاجتماعي، ولكنها غير مناسبة للاستخدام في مكان العمل.

٤-٢-٣ الخصوصية هي مصدر قلق في الاتصالات الإلكترونية:

عندما يقول مارك زوكربيرج، الرئيس التنفيذي لشركة *Facebook*، إن الخصوصية "لم تعد قاعدة اجتماعية"، فقد حان الوقت لأخذ القضية على محمل الجد. إذ وجد استطلاع للرأي أجرته رابطة الإدارة الأمريكية لـ ٣٠٤ شركات أمريكية، أن ٦٦٪ من هذه الشركات يراقبون اتصالات الإنترنت؛ ونسبة ٤٣٪ من هذه الشركات يراقبون تخزين ملفات الكمبيوتر ومراجعتها ومراقبة البريد الإلكتروني؛ ونسبة ٤٥٪ من هذه الشركات يرصدون وقت استخدام الهاتف والأرقام التي قام الموظفون بالاتصال بها، ونسبة ٣٠٪ من هذه الشركات طردوا الموظفين بسبب سوء استخدام الإنترنت.

وبالتالي فإن أفضل نصيحة عندما يتعلق الأمر بتصفح الإنترنت واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل، هي: (اعرف سياسة صاحب العمل واتبعها؛ لا تفترض أبداً أن لديك خصوصية إلكترونية؛ لأن صاحب العمل يقوم بالتحقق ويمكنه أن يتحقق منك بسهولة).

٤-٢-٤ الإشاعة الإلكترونية *Electronic Grapevine*:

أصبحت الإشاعة الإلكترونية الآن حقيقة من حقائق الرسائل الإلكترونية - سواء أكانت دقيقة أم غير دقيقة - فهي تنتشر بسرعة كبيرة حول عالمنا.

مثلاً: عندما أخبر أستاذ القانون صفه أن رئيس القضاة " جون روبرتس " استقال من المحكمة العليا، كان من المفترض أن يكون درساً عن التحقق من واقعية القصة. ومع حلول الوقت الذي أدركوا فيه ما كان يقوم به، كان أعضاء الفصل قد نشروا القصة الكاذبة بالفعل عن طريق المراسلة الفورية ورسائل البريد الإلكتروني إلى الحد الذي جعل منها كالأخبار الوطنية تقريباً.

كذلك شعر المديرون التنفيذيون في مطعم *Domino's Pizza* بالدهشة عندما أظهر يوتيوب، شريط فيديو منشور أن اثنين من موظفي الشركة يقومان بأشياء سيئة أثناء إعداد الشطائر للزبائن، وكان فيديو مزوراً وغير صحيح.

ومع حلول الوقت الذي تم فيه سحب الفيديو (بواسطة أحد مؤلفيه الذين اعتذروا عن "التزوير")، كان قد شوهد اليوتيوب لأكثر من مليون مرة.

وواجهت شركة *Domino's Pizza* حينها أزمة في ثقة العملاء بها. وتم حل المشكلة أخيراً، بأن قام الرئيس التنفيذي للشركة بإنشاء حساب على *twitter* ونشر رسالة فيديو على اليوتيوب يوضح فيها وجهة نظر الشركة الخاصة بالقصة.

٤-٢-٥ الإصغاء الفعال *Active Listening*:

يطلق على " الاستماع " المهارة المنسية في التواصل، وهو أكثر من مجرد استماع؛ وإنما هو الإصغاء، ويعني إعطاء اهتمام كبير لشخص آخر أثناء التحدث سواءً أكنت تحاول التواصل معه إلكترونياً أم وجهاً لوجه.

يجب أن يكون المديرون جيدين جداً في الإصغاء؛ فعندما "يتحدث" الناس، يحاولون توصيل شيء ما. إن كلمة " شيء ما " قد تعني ما يقولونه أو ما لا يقولونه.

إن الإصغاء الفعال *Active Listening* هو عملية اتخاذ إجراءات لمساعدة شخص ما على قول ما يعنيه حقاً.

الإصغاء الفعال ينطوي على الصدق ومحاولة معرفة المعنى الكامل لما يقال، كما ينطوي على الانضباط في السيطرة على العواطف وحجب التقييمات السابقة أو التفسيرات. كما أن تباين الردود المختلفة على السؤالين التاليين يبين كيف يمكن للمستمع " السلبي " والمستمع " النشط " أن يتفاعلا في محادثات حقيقية في مكان العمل.

السؤال رقم ١:

"ألا تعتقد أنه يجب ترقية الموظفين على أساس القَدَم؟"

استجابة المستمع السلبي:

"لا ، أنا لا أعتقد!".

استجابة المستمع الفعال:

يكون الرد إيجابياً مثل: "يبدو أنه ينبغي لهم"، "أنا آخذ ذلك بالاعتبار".

السؤال رقم ٢:

" ماذا يتوقع المشرف أن نفعله حيال أجهزة الكمبيوتر القديمة هذه؟ "

استجابة المستمع السلبي:

" افعل ما في وسعك " .

استجابة المستمع الفعال:

" إن هذه الأجهزة لا تعجبك، أليس كذلك؟ " .

إرشادات (قواعد) الإصغاء الفعال:

١. الإصغاء لمحتوى الرسالة:
حاول أن تسمع بالضبط المحتوى الذي يتم نقله في الرسالة.
٢. استمع لمشاعرك:
حاول تحديد شعور المتلقي بالنسبة لمحتوى الرسالة.
٣. استجب لمشاعرك:
دع المتلقي يعرف أنك تقدر مشاعره.
٤. لاحظ الأمور الجدلية:
كن منتبهاً للرسائل غير اللفظية والشفهية، كن متيقظاً للرسائل المختلطة.
٥. أعد صياغة الرسائل وأعد التأكيد على الرسالة:
أعد ما سمعت من المتلقي لتؤكد له أنك قد أصغيت له.
٦. لا تقم بالمقاطعة المستمرة لحديث شخص آخر مما يعني أنك لا تستمع.

٧. اهتم بالأشخاص الذين تقابلهم لأول مرة، وحاول إيجاد اهتمامات مشتركة؛ لأن لكل شخص قيمة مضافة.
٨. ضع الشخصية/ الصوت جانباً من أجل التركيز على ما يعرفه الشخص المقابل لك.
٩. شجع المتكلم (بالإيماءات أو من خلال الاتصال بالعين).
١٠. اكتب الملاحظات.
١١. حيد أحكامك المسبقة على الأشخاص لضمان استمرارك بالإصغاء لهم.
١٢. تحلى بالصبر مع الأشخاص الضعيفين في التواصل.
١٣. تمتع بعقل منفتح فيما يتعلق بوجهات نظر الآخرين.

٤-٢-٦ مهارات القراءة *Reading Skills*:

- القراءة الجيدة هي الإصغاء الجيد بالفعل؛ فهو يتضمن إعطاء الوقت والتفكير والبقاء في حالة تأهب لاحتمالات المقترحة؛ وبالتالي فإن القارئ الجيد سيحاول التغلب على ما يلي:
- الترتيب والتصميم السيئ *poor structure and layout*.
 - الأنماط المملة.
 - اللهجة المنفرة *putting-off tone*.
 - الكثير أو القليل جداً من المعلومات.
 - صعوبة متابعة المحتوى.
 - الإطالة المفرطة.
 - قلة الشرح/ المخططات.

يجب على القارئ الجيد أن يدقق في نوعية المواد التي يقرأها، أو قد يقرأها في ضوء طموحاته المستقبلية وعمله/ دوره/ ثم يقرر وفقاً لذلك كيفية وقت التعامل مع جزء معين أثناء القراءة. إن القراءة السريعة مفيدة في حال كان الفهم سريعاً، كما أن القراءة بسرعة كبيرة أو ببطء شديد يمكن أن يضعف الفهم.

٤-٢-٧ مهارات الكتابة *Writing Skills*:

- التواصل عبر الكتابة هو جزء أساسي من عملك. يجب الانتباه إلى أن هناك عناصر أساسية في التواصل المكتوب وهي:
- الترتيب والتصميم.
 - المحتوى.

- الأسلوب والنبذة.

يجب التفكير في الكتابة على أنك تتحدث إلى شخص ما على الورق، وتطبق على الكتابة المبادئ الستة الخاصة بالتواصل الشفهي الجيد؛ وهي:

١. الوضوح.

٢. التخطيط والتحضير.

٣. البساطة.

٤. الحيوية.

٥. العفوية.

٦. الإيجاز.

أثناء كتابة الرسائل والتقارير والمذكرات، يمكن أن تتحسن جودة الكتابة إذا تم التخطيط المناسب للنقاط التي ترغب في إظهارها وترتيبها حسب أهميتها.

كما يمكن أن تتحسن الكتابة من خلال عمل مسودات بناءً على الكتابة الأولية.

٤-٢-٨ الجدال/ المناقشة في التواصل Argument/ Discussion:

أصبحت القدرة على المجادلة بعقلانية وهدوء "أفضل فن" في مهارات الإدارة والقيادة. ويمكن أن يكون أداة مفيدة للغاية تستخدم أثناء التواصل "لرمي" "trash out" التفاهات والهراء والكلام الفارغ والخروج بأفكار وحلول لأية مشكلات.

مثال: نظر "ألفريد سلون" - رئيس جنرال موتورز - حول طاولة غرفة الاجتماعات وقال:

"أيها السادة، أعتبر أننا جميعًا متفقون تمامًا على القرار". وأوماً كبار مديره بالموافقة.

بعد ذلك، تابع سلون: "أقترح أن نؤجل إجراء مزيد من النقاش حول هذا الأمر حتى اجتماعنا التالي لمنح أنفسنا وقتًا لتطوير الخلاف؛ وربما نبدأ بالتوصل إلى بعض التفاهات حول ماهية القرار".

٤-٢-٩ التحدث الفعال Effective Speaking:

هناك بعض المبادئ التي يجب اتباعها لزيادة قوة التواصل أو التعبير عن الأفكار بالكلمات المحكية.

مبادئ أدير الستة للتحدث الفعال Adair's six principles of effective speaking:

١. كن واضحاً.

٢. كن مستعداً.

٣. كن بسيطاً بالتعبير.

٤. كن حيويًا.

٥. كن عفويًا.

٦. كن موجزاً.

٤-٢-١٠ التغذية الراجعة البناءة *Constructive Feedback* :

وهي عملية إخبار الآخرين بما تشعر به حيال شيء فعلوه أو قالوه، أو عن أي موقف بشكل عام (وهي عادة تكون ردود الفعل).

وتحدث عادة في علاقات العمل اليومية العادية، وتكون بشكل أكثر رسمية خلال مراجعات الأداء المُجدولة.

يُعد فن تقديم التغذية الراجعة مهارة لا غنى عنها، خاصة للمديرين الذين يجب عليهم تقديمها بانتظام لأشخاص آخرين. وعندما يتم القيام بها بشكل سيئ، يمكن أن تهدد الملاحظات الشخص المستلم وتسبب الاستياء له. ولكن عندما يتم ذلك بشكل صحيح، فيمكن للمتلقي الاستماع وقبول الانتقادات واستخدامها والاستفادة منها - حتى نقد الأداء.

فلنأخذ مثلاً، شخص يأتي دوماً متأخراً إلى الاجتماعات. فإن رد فعل رئيس الاجتماع قد يكون تقويمياً، مثل أن يقول له:

- " أنت شخص غير موثوق به ومتأخر دائماً عن كل شيء " .

وقد يكون رد فعله تفسيرياً، مثل:

- " أنت تتأخر عن الاجتماعات؛ فأنت تشتت نفسك بشكل كبير للغاية بالعديد من الأمور والمشاريع، وتواجه مشكلة في الوفاء بالتزاماتك " .

وقد يكون رده وصفيًا، مثل:

- " لقد تأخرت لمدة ٣٠ دقيقة عن جلسة اليوم، وفقدت الكثير من سياق المناقشة " .

عادة تكون التغذية الراجعة مفيدة وبنّاءة أكثر من كونها ضارة، وذلك عندما تعود بالنفع الحقيقي على المتلقي ولا تلبّي فقط بعض الأهداف الشخصية للمرسل (الانتقاد مثلاً).

على سبيل المثال، قد يغضب المشرف الذي ويخ مبرمج الكمبيوتر بحثاً عن الأخطاء؛ إذ قد يكون غاضباً من نفسه قبل أن يغضب من المبرمج؛ لأنه فشل في إعطاء تعليمات واضحة للمبرمج في المقام الأول.

تتضمن النصائح الشائعة حول جعل التغذية الراجعة بنّاءة الإرشادات التالية:

- قدم ملاحظات مباشرة وبمشاعر حقيقية، بناءً على الثقة بينك وبين الشخص المتلقي.
- تأكد من أن التعليقات محددة وليست عامة؛ استخدم أمثلة جيدة وواضحة؛ ويفضّل أن تكون حديثة لتوضيح نقاطك (عن أدائه مؤخراً).

- قدم ملاحظات في وقت يبدو فيه المتلقي أكثر استعدادًا أو قادرًا على قبول الملاحظات. حاول أن تحصر الملاحظات في الأشياء التي تتوقع أن يقوم بها المتلقي، أي ما تتوقع منه أن يعمل في المستقبل.
- قدم ملاحظتك بجرعات صغيرة؛ لا تعطِ أكثر مما يستطيع المتلقي التعامل معه في وقت محدد.

حقائق للتحليل :FACTS FOR ANALYSIS
<p>العنوان: "ازدياد التدقيق على قيمة مراجعات الأداء".</p> <p>تُظهر الدراسات الاستقصائية أن الأشخاص غير راضين دائمًا عن الطريقة التي يقوم بها المديرون في مؤسساتهم بمراجعات الأداء؛ إذ يشعر البعض بالقلق لدرجة أنهم يقترحون إلغائها تمامًا. دعونا نتحقق من هذه الاستنتاجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يعتقد ٣٠٪ فقط من المديرين التنفيذيين بالموارد البشرية أن الموظفين يتقنون في نظام قياس الأداء الخاص بالشركة. • يمنح ٦٠٪ من المديرين التنفيذيين بالموارد البشرية أنظمة إدارة الأداء الخاصة بشركاتهم الدرجة "C" أو أسوأ عند تقييمهم لها. • تتمثل اهتمامات المديرين التنفيذيين بالموارد البشرية في أن المديرين ليسوا على استعداد لمواجهة الموظفين وإبداء ملاحظات بناءة حول أدائهم، وليس لدى الموظفين فهم واضح لمعدلات الأداء الجيدة والسيئة. • ١٪ من المؤسسات يتخلصون تمامًا من مراجعات الأداء، وينتقلون إلى اجتماعات فردية منتظمة حيث تتم مناقشة الأداء. <p>زودنا برأيك هنا: إن مراجعة تقييم الأداء غالبًا ما تكون موضوعاً ساخناً هذه الأيام. والكلمات الطنانة هي الأجر، ومسؤولية الأداء.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ولكن هل من الممكن حقًا الحصول على نظام لقياس الأداء يحظى باحترام المديرين والعمال على حد سواء؟ - هل المعلومات المذكورة آنفًا تتوافق مع تجربتك الخاصة؟ - ما آثارها على الممارسة الإدارية؟ - هل سنرى قريباً زيادة هائلة في عدد أصحاب العمل الذين ينتقلون من المراجعة السنوية الرسمية للأداء إلى شيء أقل رسمية وأكثر انتظاماً؟

٤-٢-١١ تصميم المساحات في مكان العمل *Space Design*:

Proxemics أو التقارب: هي دراسة كيفية استخدامنا للمساحات في مكان العمل.

يُعد تصميم مكان العمل مهمًا في عملية التواصل، حيث إنّ المسافة بين الناس تنقل نيات مختلفة من حيث العلاقة الودية والانفتاح والوضع في الاتصالات الشخصية؛ حتى أن التصميم المادي للبيت أو غرفة منه يُعد شكلاً من أشكال التواصل غير اللفظي.

فإذا فكرنا في الأمر، وكانت هناك مكاتب مزودة بمقاعد متوفرة للجلوس بشكل متجاور، فإن هذه الطريقة في تنظيم المقاعد تنقل رسالة مختلفة عن التقارب في مكان العمل، تختلف عن أن يكون تنظيم المقاعد حيث يجلس المدير خلف المكتب ويجلس الزوار أمامه.

عندما أصبح " تيم أرمسترونغ " الرئيس التنفيذي لشركة AOL كان أحد قراراته الأولى هو إزالة الأبواب التي تفصل بين الموظفين التنفيذيين وغيرهم من العمال؛ وكانت الطريقة الوحيدة لفتحها سابقاً عن طريق بطاقة مفتاح الشركة.

اختبار التعلم رقم ٢:

السؤال ٢ - كيف يمكننا تحسين اتصالاتنا؟

تأكد من أنك تستطيع الإجابة عمّا يلي:

- وضح كيف تعمل الشفافية والانفتاح على تحسين الاتصالات.
- ناقش الاستخدامات المحتملة للوسائط الإلكترونية من قبل المديرين.
- كيف تطوّر الاستماع الفعال (الإصغاء)؟ وعّدّد قواعد الاستماع الفعال (الإصغاء).
- وضح الإرشادات الخاصة بالتغذية الراجعة البناءة.
- اشرح كيف يؤثر تصميم مساحة مكان العمل على التواصل.

٣-٤ إدارة النزاع *Managing Conflict*:

تعدّ القدرة على التعامل مع النزاعات مهارة أساسية في التواصل والتعاون؛ إذ يحدث النزاع *Conflict* كخلاف بين الناس بشأن القضايا الجوهرية أو العاطفية.

تتضمن النزاعات الجوهرية *Substantive conflicts* خلافات حول أشياء مثل الأهداف والمهام، وتخصيص الموارد، وتوزيع المكافآت والسياسات والإجراءات وتعيينات الوظائف.

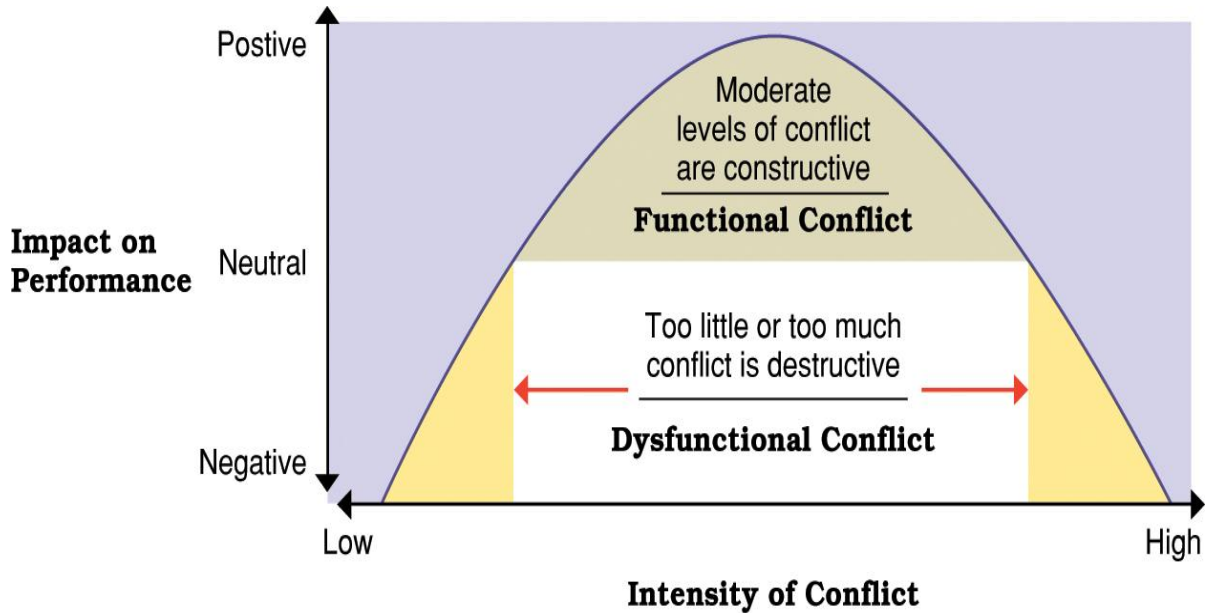
تتجم النزاعات العاطفية *Emotional Conflicts* عن مشاعر الغضب وعدم الثقة والكراهية والخوف والاستياء، وكذلك من الخلافات الشخصية ومشكلات العلاقات؛ ويمكن أن يتسبب كل شكل من أشكال النزاع في اختلافات بين الأشخاص؛ ولكن عندما تتم إدارتها بشكل جيد، يمكنها أيضاً أن تكون عامل تحفيز للإبداع والأداء العالي.

٤-٣-١ النزاعات الوظيفية والنزاعات المعطلة للأداء:

Functional and Dysfunctional Conflict:

يُظهر منحنى "U" المقلوب الموضح في [الشكل رقم ٤-٣-١] المبين أدناه، أن تعارض الشدة المعتدلة يمكن أن يكون جيداً للأداء. هذا النزاع الوظيفي **Functional Conflict** أو النزاع البناء يدفع الناس نحو بذل جهود أكبر وتعاون وإبداع أكثر، ويساعد الفريق على تحقيق أهدافه وتجنب اتخاذ قرارات سيئة بسبب التفكير الجماعي.

النزاع المعطل للأداء أو النزاع المدمر **Dysfunctional Conflict**: وهو يضر بالأداء، والعلاقات، وحتى بالرفاهية الفردية؛ ويحدث عندما يكون هناك الكثير أو القليل جداً من النزاع في أي موقف من المواقف. حيث إنَّ الكثير من النزاع يمكن أن يكون مريئاً؛ بينما القليل من النزاع يمكن أن يعزز التفكير الجماعي، والرضا، والأداء العالي.



[الشكل رقم ٤-٣-١] العلاقة بين النزاع والأداء.

٤-٣-٢ أسباب النزاع **Causes of Conflict**:

هناك العديد من الأشياء التي يمكن أن تسبب الطريق للنزاع أو تمهد له؛ منها:

عدم وضوح مهام العمل:

ويكون على شكل مهام وتوقعات أداء غير واضحة؛ وهي تزيد من احتمال حدوث نزاعات بسبب تداخل المهام، ووجود الكثير من المهام المشتركة مع الآخرين. كما أن ندرة الموارد، قد تسبب النزاع عندما يضطر الناس إلى المشاركة فيها أو التنافس عليها.

الأهداف التنافسية:

هي أيضاً تخلق فرصة للنزاع؛ وذلك عندما يتم تحديد الأهداف بشكل سيئ أو عندما تكون أنظمة المكافآت سيئة التصميم، فقد يتعارض الأفراد والمجموعات من خلال العمل لصالح غيرهم.

الهيكل التنظيمية:

قد تؤدي الاختلافات وعدم الوضوح في الهياكل التنظيمية وفي اختصاصات الأشخاص من خلال المناصب التي يشغلونها إلى توليد النزاع وتعزيزه؛ بسبب عدم توافقهم في منهجية العمل. وبالتالي تتدلع النزاعات لاحقاً بسبب هذه الاختلافات، وتستمر من آن لآخر ما لم يتم حل النزاع بالكامل عن طريق إعادة الهيكلة، أو قد يظل هذا النزاع كامناً فقط للظهور مرة أخرى في المستقبل.

الأخلاق على المحك *ETHICS ON THE LINE*:

A CHRISTMAS PARTY WAS DESCRIBED IN DETAIL, INCLUDING AN EXECUTIVE'S "UNFORGIVABLE FAUX PAS"

تم وصف حفل عيد ميلاد بكافة التفاصيل بما فيها سلوك أحد المديرين التنفيذيين "الذي لا يمكن التغاضي عنه".

Blogging Is Easy, but Bloggers Should Beware.

التدوين سهل ولكن يجب على المدونين أن يحذروا.

من السهل والمغري إعداد المدونة الخاصة بك، والكتابة عن انطباعاتك، ومن ثم مشاركة أفكارك مع الآخرين على الإنترنت. إذن، لماذا لا تفعل ذلك؟

" كاترين ساندرسون "، مواطنة بريطانية تعيش في باريس وتعمل فيها، ربما كانت قد طرحت هذا السؤال على نفسها قبل إطلاق مدونتها " لو بيتيت أنغليز " " Le Petite Anglaise " في مرحلة ما كانت المدونة " ناجحة " لدرجة أن لديها ٣٠٠٠ قارئ.

لكن مذكرات الإنترنت تضمنت تقارير عن تجاربها في العمل، حيث تعمل في شركة محاسبية، ولم يكن صاحب عملها سعيداً على الإطلاق بما تكتبه عنه؛ إذ أصبح شخصية معروفة بسبب

مدونتها.

على أن المدوّن كان مجهول الهوية، إلا أن صورتها كانت على الموقع، وتم اكتشاف الرابط في نهاية المطاف.

حيث كانت تكتب حول أرباب العمل والزملاء، والحياة في المكتب، وكتبت في إحدى المرات عن أحد المديرين التنفيذيين الذي قام بدعوة السكرتيرات المختصات بالطباعة إلى حفلة عيد الميلاد. وتم وصف الحفلة بالتفصيل، بما في ذلك سلوك أحد المديرين التنفيذيين الذي لا يمكن التغاضي عنه.

وذكرت تقارير إخبارية أن أحد الشركاء في المؤسسة كان "يستثيط غضباً" عندما علم بما كتبتة "ساندرسون" عنه. كانت ساندرسون مستاءة أيضاً، مدعية أنها "تم الضغط عليها" - وهو مصطلح يُستخدم لوصف طردها من العمل بسبب ما كتبتة في مدونتها، وقامت برفع دعوى قضائية للحصول على تعويضات مالية وإثبات حقوقها، من حيث المبدأ، في الحصول على مدونة خاصة بها.

ومنحتها المحكمة لاحقاً راتباً كتعويض عن الفصل التعسفي.

أسئلة تتعلق بالأخلاق :ETHICS QUESTIONS

- ما القضايا الأخلاقية هنا، من وجهة نظر كل من المدوّنة وصاحب العمل؟
- ما الحقوق التي يتمتع بها الموظفون فيما يتعلق بالتواصل حول تجاربهم في العمل؟
- هل من الأخلاقي أن يقوم المشرف بطرد موظف في أي وقت يقول فيه الموظف شيئاً سلبياً عن الشركة؟
- على سبيل المثال، ما "الجريمة" التي قد يرتكبها الموظف، في حالة السُّكر ضمن حفلة في عطلة الشركة؟
- أو ما الالتزامات التي تقع على عاتق الموظفين تجاه أرباب عملهم خارج أوقات الدوام؟
- وعلى النقيض من ذلك، أين تنتهي قدرة صاحب العمل في التحكم بسلوكيات الموظفين خارج نطاق العمل؟

٤-٣-٣ حل النزاع *Conflict Resolution*:

عندما تحدث النزاعات، يمكن إما "حلها" بمعنى أن يتم تصحيح الأسباب، وإما "قمعها"، وفي حالة القمع تبقى أسباب النزاع قائمة؛ ولكن يتم عادة التحكم في سلوكيات النزاع. وللعمل على حل النزاعات الحقيقية يجب إزالة الأسباب الكامنة وراء النزاع أولاً، وذلك للتقليل من احتمال نشوب نزاعات مماثلة في المستقبل؛ إذ تميل النزاعات المكبوتة إلى التفاقم والتكرار في وقت لاحق.

٤-٣-٤ أساليب إدارة النزاع *Conflict Management Styles*:

يميل الناس إلى التعامل مع النزاع بين الأفراد من خلال مجموعة مختلفة من السلوكيات التعاونية والتوكيدية.

فالتعاون *Cooperativeness*: هو الرغبة في تلبية احتياجات الطرف الآخر واهتماماته.

بينما يعرف التوكيد *Assertiveness* على أنه: الرغبة في إشباع احتياجات الفرد واهتماماته الخاصة. يوضح [الشكل رقم ٤-٣-٤] المبين أدناه، خمسة أساليب شخصية لإدارة النزاع تنتج عن توليفات مختلفة من هذين الاتجاهين.

إن أحد أساليب إدارة النزاع هو التجنب أو الانسحاب من النزاع *Avoidance* - ويكون تجنب النزاع بسبب عدم التعاون وعدم الإصرار، والتقليل من أهمية النزاع/ الخلاف، والانسحاب من الموقف، مع محاولة الحفاظ على الحياد بأي ثمن.

المسايرة *Accommodation*: وتكون مسايرة النزاع من خلال إظهار التعاون وعدم التوكيد، وترك رغبات الآخرين تحكم الموقف، والمسايرة أو التغاضي عن أوجه النزاع للحفاظ على الانسجام.

المنافسة أو التسلط *Competition*: ويكون أحد الأطراف المتنازعة غير متعاون ولديه توكيد على حب الذات، ويعمل بالتالي ضد رغبات الطرف الآخر، ويقوم بالتنافس بحيث يصبح هناك طرف خاسر وطرف رابح، أو يقوم بإجبار الطرف الآخر على حل النزاع من خلال ممارسة السلطة والصلاحيات.

التسوية *Compromise*: يتم حل النزاع عن طريق التأكيد على التعاون، والتوكيد على مصلحة الأطراف المتنازعة إلى حد ما، والمساومة على حلول تكون مقبولة نوعاً ما من كل الأطراف المتنازعة، بحيث يكون كل طرف متساوياً من حيث نسبة الفوز والخسارة وتكون هذه النسبة قليلة.

التعاون أو حل المشكلات *Collaboration*: يكون حل النزاع من خلال التعاون والتوكيد على مصلحة الأطراف المتنازعة، في محاولة لإرضاء اهتمامات الجميع من خلال العمل على الاختلافات الموجودة بينهم، وإيجاد المشكلات وحلها حتى يربح الجميع.

إن أساليب حل النزاع المتمثلة بأسلوب تجنب سبب النزاع *Avoidance* أو أسلوب المسايرة *Accommodating* عادة ما تكون الأطراف المتنازعة في هذين الأسلوبين خاسرة؛ وذلك لأنه لم يتم حل سبب النزاع وإنما تجنبه أو مسايرته؛ مما يعني أن النزاع سيستمر بين حين وآخر.

وهنا لا أحد يكون راضياً، وتظل الأسباب الكامنة وراء النزاع دون تغيير؛ على أن النزاع يبدو مستقراً أو قد يختفي لفترة من الوقت، إلا أنه يميل إلى التكرار في المستقبل؛ فبتجنب النزاع والتظاهر بأنه غير موجود حقاً ينسحب الجميع ويأملون أن يزول ببساطة.

ويتم التقليل من أهمية وجهات نظر الأطراف المتنازعة، وتسليط الضوء على مجالات الاتفاق.

ويكون الهدف من هذين الأسلوبين هو التعايش السلمي، لكن يتم تجاهل الجوهر الحقيقي للنزاع.

ويميل أسلوبا المنافسة *Competing* والتسوية *Compromising* إلى خلق صراع يريح فيه الجميع حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر؛ نظراً لأن أساليب الربح والخسارة لا تعالج الأسباب الجذرية للنزاع، فمن المحتمل أن تحدث متعارضات في المستقبل من النوع نفسه أو ذات طبيعة مماثلة.

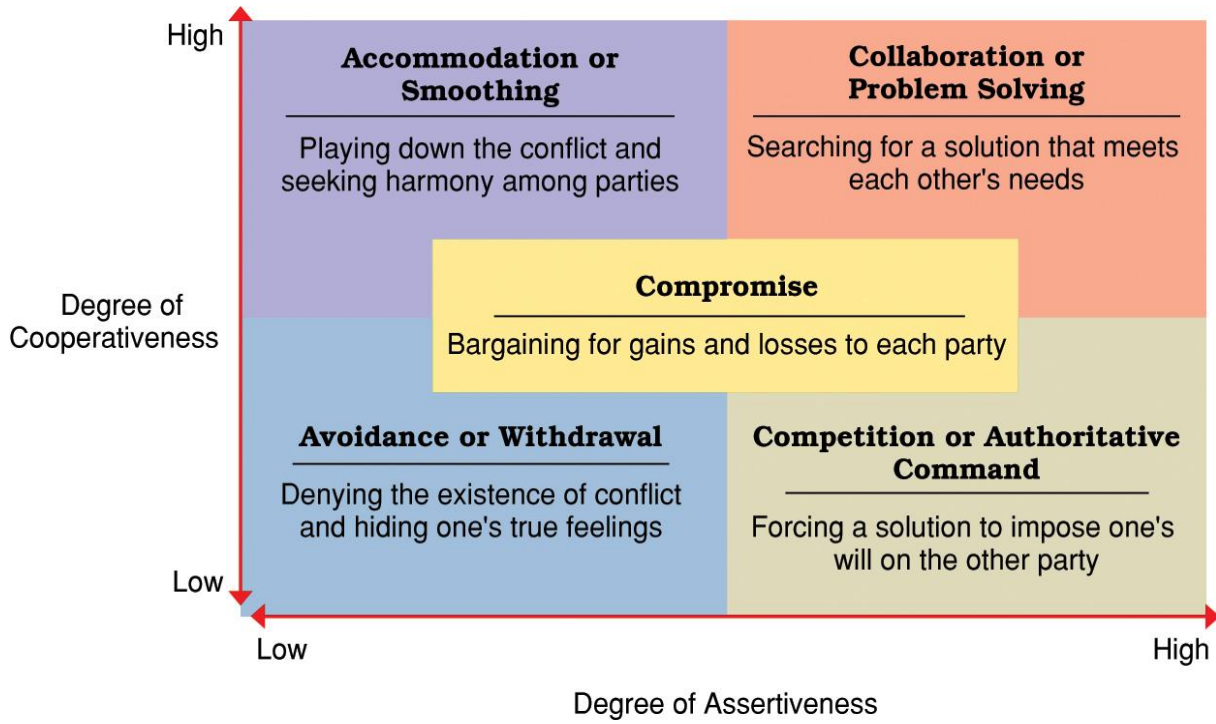
في أسلوب المنافسة *Competing*، يفوز طرف واحد؛ لأن الصلاحيات أو الهيمنة المباشرة تسمح بفرض رغبات طرف على حساب رغبات الطرف الآخر.

مثال على ذلك: أن يفرض المشرف ببساطة حلاً على المرؤوسين.

وتحدث التسوية *Compromise* عندما يتم إيجاد حل وسط وذلك عندما يستسلم فيه طرف من أطراف النزاع ويكسب شيئاً ما. ونظراً لأن كل طرف يفقد شيئاً ما، فقد تحدث خلافات في المستقبل.

أما أسلوب التعاون أو حل المشكلات *Collaborating or Problem Solving* فهو شكل من أشكال النزاع الذي يريح فيه طرفا النزاع، حيث يتم حل المشكلات لصالح الجميع.

إذ تدرك أطراف النزاع أن هناك خطأ ما يحتاج إلى معالجة، فتتم مواجهة المشكلات بشكل مباشر؛ نظراً لأن كل الأمور والمخاوف تُثار وتُناقش بشكل مفتوح، وبالتالي فإن النتائج المربحة للجانبين تزيل الأسباب الكامنة وراء الخلاف.



[الشكل رقم ٤-٣-٤] أساليب بديلة لإدارة النزاع.

٤-٣-٥ طرائق إعادة الهيكلة في إدارة النزاع:

Structural Approaches to Conflict Management:

لا يمكن حل جميع الخلافات في المجموعات والمؤسسات كأنها خلافات في العلاقات الشخصية. فكّر في الأمر؛ ألا يُحتمل أن تكون هناك أوقات تثبت فيها الشخصيات والعواطف أنها غير متوافقة؟ في مثل هذه الحالات، يمكن أن تساعد طريقة إعادة الهيكلة لإدارة النزاع في كثير من الأحيان. عندما يكون النزاع على الموارد، فإن الحل هو مراجعة هيكل المؤسسة؛ ويكون بإتاحة المزيد من الموارد للجميع. وعلى أن هذا الأمر قد يكون مُكلفًا وغير ممكن دائمًا، إلا أنه يمثل طريقة مباشرة لحل المشكلة. إذ إن التطلع إلى أهداف عالية في بعض الأحيان يمكن أن يُوجّه انتباه الناس إلى النتيجة المرغوبة، وذلك عندما يكونون مشغولين في نزاعاتهم ولا يُقدّرون وجهات نظر بعضهم البعض. على سبيل المثال: قد يساعد تذكير جميع أعضاء الفريق في الفصل أن الهدف هو الحصول على علامة "A" من المدرب، بينما يتجادل الأعضاء حول خيارات محتوى أُل *Power-Point*، إن التطلع نحو هذا الهدف يشكّل مرجعاً لتحليل الاختلافات والتوفيق بينها.

قد يكون من الضروري في بعض الأحيان تغيير الأشخاص؛ حيث إنَّ هناك أوقاتاً يحتاج فيها المدير إلى استبدال واحد أو أكثر من الأطراف المتنازعة أو نقله؛ للقضاء على النزاع. وعندما يتعذر تغيير الأشخاص، قد يتعين الفصل بينهم عن طريق تغيير أماكن عملهم وإعادة ترتيب المرافق أو مساحة العمل أو سير العمل؛ لتقليل فرص الاتصال بينهم.

كما يمكن أن تضيف الشركات وسائل للمساعدة *Integrating devices* في إدارة النزاعات بين المجموعات.

تتضمن هذه الوسائل تعيين أشخاص للقيام بأدوار اتصال رسمية (وسطاء)، وتشكيل فرق عمل خاصة، وإنشاء فرق متعددة الوظائف، وحتى التحول إلى الشكل الهرمي للمؤسسة، حيث فرق العمل لديها خبرات متعددة؛ ويتعين على الموظف العمل مع موظفين من خارج دائرته بمشاريع مختلفة لفترات محددة، بالإضافة إلى تعاونهم على حل المشكلات.

من الممكن أيضاً في بعض الأحيان، الحد من النزاعات من خلال تغيير أنظمة المكافآت، فعندما يشعر الناس أنه يتعين عليهم التنافس مع بعضهم البعض من أجل التقدير والمكافآت والحوافز الأخرى فإنهم يتركون النزاعات جانبا، ويركزون على العمل.

مثال على ذلك: تحويل المكافآت لتصبح على نتائج عمل فريق في مشروع معين، أو حتى توزيع درجات مشاريع الطلاب لتصبح على مستوى مشاريع المجموعات بحيث يكافأ الفرد بالتساوي مع زملائه من خلال قياس مدى نجاح أداء الفريق ككل.

إن هذه الطريقة تعزز العمل الجماعي، وتقلل ميول أعضاء الفريق للتنافس مع بعضهم البعض. وأخيراً، إن الأشخاص الذين يتلقون التدريب على مهارات التعامل مع الآخرين مستعدون بشكل أفضل للتواصل والعمل بفعالية في النزاعات.

عندما يدرج أصحاب العمل معايير توظيف خريجي الجامعات الجدد، غالباً ما تكون مثل هذه "القدرات والمهارات والقدرة على التواصل" *Soft Skills* أو "مهارات الأشخاص" *People Skills* في الصدارة.

لا يمكنك النجاح في المؤسسات ذات البنية الأفقية اليوم والمنظمات ذات التوجه الجماعي إذا لم تتمكن من التواصل والعمل بشكل جيد مع أشخاص آخرين، حتى عندما تكون الخلافات لا بد منها.

الطرائق الهيكلية لإدارة النزاع *Structural Ways to Manage Conflict*:

- إتاحة الموارد *Make resources available*.

- التطلع إلى أهداف أعلى *Appeal to higher goals*.

- تغيير الأشخاص *Change the people*.

- تغيير البيئة <i>Change the environment</i> .
- إضافة وسائل للمساعدة (وسطاء) <i>Use integrating devices</i> .
- تأمين التدريب <i>Provide training</i> .
- تغيير أنظمة المكافآت <i>Change reward systems</i> .

اختبار التعلم رقم ٣:
السؤال ٣ - كيف يمكننا التعامل بشكل إيجابي مع النزاع؟
تأكد من أنك تستطيع:
<ul style="list-style-type: none"> • التمييز بين النزاع الموضوعي والنزاع العاطفي. • التفريق بين السلوك الوظيفي والخلل الوظيفي. • شرح الأسباب الشائعة للنزاع. • تعريف حل النزاع. • شرح أساليب إدارة النزاع، مثل تجنب سبب النزاع والمسايرة والمنافسة والتسوية والتعاون. • مناقشة مشكلات الخسارة والخسارة <i>Lose-Lose</i>، والخسارة والفوز <i>win-lose</i> والفوز في الفوز <i>win-win</i>. • سرد طرائق الهيكلية في إدارة النزاع.

٤ - ٤ إدارة التفاوض *Managing Negotiation*:

موقف:

صاحب العمل الخاص بك يقدم لك ترقية، لكن زيادة الرواتب مخيبة للآمال.

موقف:

لديك من المال ما يكفي لإرسال شخص واحد إلى التدريب من قسمك، لكن موظفان آخرا يريدان في الذهاب أيضاً.

موقف:

يقوم أعضاء فريقك بإعداد الغداء في الخارج بعد ظهر يوم السبت ويريدون حضورك؛ وفي الوقت نفسه يريد منك زوجك أن تذهبي معه لزيارة والدته في بلدة مجاورة.

موقف:

يتعين على شخص ما في فريق المبيعات الخاص بك السفر إلى " تكساس " لمقابلة عميل مهم؛ لقد قمت بأخر رحلتين خارج المدينة ولا تريد الذهاب؛ بينما هناك عضو آخر في الفريق لم يسافر إلى خارج المدينة منذ فترة طويلة ويمكنه السفر بدلاً عنك وهو " يدين لك بمعروف " .

هذه أمثلة على حالات العمل الكثيرة التي تؤدي إلى التفاوض - بالإضافة إلى عملية التفاوض من خلال اتخاذ القرارات المشتركة عندما يكون للأطراف المعنية ميول مختلفة.

لنوضح قليلاً، فإن التفاوض هو وسيلة للتوصل إلى اتفاق. يتفاوض الأشخاص حول مهام الوظيفة، وجدول العمل، ومواقع العمل، والرواتب، كما هو موضح في مثال: " الإدارة الذكية " .

أن جميع المفاوضات تعني أنه قد حان وقت النزاع / الخلاف؛ إنها اختبارات صارمة لمهارات الاتصال والتعاون لدى أي شخص.

٤-٤-١ أهداف التفاوض وطرائقه Negotiation Goals and Approaches:

ينبغي مراعاة هدفين مهمين في أي مفاوضات:

الأهداف الجوهرية *Substance Goals*:

معنية بنتائج التفاوض، وترتبط بالمحتوى الذي يتم التفاوض عليه.

أهداف العلاقات *Relationship Goals*:

معنية بعمليات التفاوض، وهي ترتبط بالطريقة التي يعمل بها الناس معاً ويتفاوضون أثناء العمل، وكيف سيكون بإمكانهم العمل معاً مرة أخرى في المستقبل (وأي مجتمعات يمثلون).

التفاوض الفعال *Effective negotiation*:

يحدث عندما يتم حل القضايا الجوهرية والحفاظ على علاقات العمل بين الأطراف المتفاوضة أو حتى تحسينها.

المعايير الثلاثة للتفاوض الفعال هي:

١. الجودة *Quality*: وهي التفاوض على اتفاقية " حكيمة " مرضية حقاً لجميع الأطراف.

٢. التكلفة *Cost*: وهي التفاوض بشكل فعال، باستخدام الحد الأدنى من الموارد والوقت.

٣. الانسجام في التفاوض *Harmony*: وهو التفاوض بطريقة تعزز العلاقات بين الأطراف المتفاوضة، بدلاً من تثبيطها.

إدارة الذكاء *Management Smarts*:

المدخلات والمخرجات من التفاوض على الرواتب “Ins” and “Outs” of Negotiating Salaries

قم بالتحضير والإعداد والاستعداد: قم بالبحث واكتشف ما الذي يصنعه الآخرون لشغل وظيفة مماثلة داخل المؤسسة وخارجها، بما في ذلك الراتب والمكافآت والحوافز والمزايا الوظيفية.

وثق وتواصل: قم بإجراء تقييم الأداء ومشاركته؛ ضع مجموعة من الإنجازات التي تُظهر كيف قمت بالتوفير على الشركة أو كسب المال وخلق قيمة مضافة في وظيفتك الحالية أو لدى صاحب عمل سابق.

حدد المهارات والسمات المهمة: قم بعمل قائمة لنقاط قوتك وربط كل منها بمساهماتك في عملك الجديد؛ اشرح كيف يمكنك تقديم مواهبك وسماتك الشخصية المهمة لفريق العمل.

دافع واسأل: كن أفضل محامٍ لنفسك؛ تقول القاعدة في التفاوض بشأن الراتب: " إن لم تسأل، لن تحصل على شيء " *Don't ask, don't get*، لكن لا تسأل فوراً؛ يجب أن يكون رئيسك أو مَنْ يجري معك المقابلة هو أول مَنْ يرفع الراتب.

استمر في التركيز على الهدف: هدفك هو تحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب من خلال التفاوض؛ هذا لا يعني القيام بعمل جيد في الوقت الحالي فحسب، ولكن أيضاً الحصول على موقع أفضل لتحقيق مكاسب في المستقبل.

انظر إلى الأشياء من الجانب الآخر: اختبر طلباتك مقابل وجهة نظر صاحب العمل؛ اسأل عما إذا كنت معقولاً ومقنعاً وعادلاً في طلباتك؛ اسأل كيف يمكن لرئيسك أن يشرح للمستويات الوظيفية العليا ولزملائك قراراً اتخذه ليتمكنك من الحصول على طلبك.

لا تتبالغ في الرد على الأخبار السيئة:

" لا تترك عملك على الفور " *Don't quit on the spot* إذا لم تحصل على ما تريد؛ كن على استعداد للبحث عن الوظائف البديلة وأخذها بالحسبان.

٤-٤-٢ الحصول على اتفاقات **Gaining Agreements**:

في المفاوضات الإفرادية *distributive negotiation*، يدعي كل فرد مسؤوليته عن بعض النتائج، حيث إنّ كل جانب يفكر في أن الطريقة الوحيدة للفوز هي أن يخسر الجانب الآخر *Win-lose*، وهذا يحدث عندما يكون تركيز الفرد على نفسه ويصبح مستعداً للمنافسة؛ وغالباً ما تتم التضحية بالعلاقات عند فشل عملية التفاوض التي تتبع أسلوب اربح - اخسر *Win-lose*.

في التفاوض المبدئي *principled negotiation*، والذي يسمى أحياناً التفاوض التكاملي، يكون اتجاه التفاوض مفيداً ومرحياً للجانبين *Win-win*، ويكون الهدف هو التوصل إلى اتفاق نهائي قائم على مصلحة كل طرف.

لا ينبغي لأحد أن يخسر في المفاوضات المبدئية؛ إذ يجب الحفاظ على العلاقات الإيجابية في هذه العملية.

تم وضع أربعة مسارات أو قواعد للحصول على اتفاقيات متكاملة في التفاوض من قبل " روجر فيشر " و"ويليام يوري " في كتابهما: " الوصول إلى نعم/ اتفاق " *"Getting to Yes"*.

١. افصل الناس عن المشكلة.

٢. التركيز على المصالح، وليس على المناصب.

٣. إيجاد العديد من البدائل قبل تقرير ما يجب القيام به.

٤. الإصرار على أن تستند النتائج إلى بعض المعايير الموضوعية.

تتضمن الأسس الموقفية *Attitudinal Foundations* للتفاوض المبدئي رغبة كل طرف في الوثوق بالطرف الآخر من خلال مشاركة المعلومات وطرح أسئلة معقولة. وتشتمل أسس المعلومات على أن يعرف الطرفان ما المهم بالنسبة لهما ويعرفا ما المهم بالنسبة للطرف الآخر.

تلعب المقاربات والمعلومات دوراً رئيساً خلال المفاوضات النموذجية بين العمال والإدارة حول عقد جديد وزيادة الرواتب. انظر إلى [الشكل رقم ٤-٤-٢] المبين أدناه، وعدّ الوضع من منظور النقابة العمالية.



Mi = Management's initial offer

Mr = Management's maximum reservation point

Ur = Union's minimum reservation point

Ui = Union's initial offer

[الشكل رقم ٤-٤-٢] منطقة المساومة.

مثال: أبلغت مندوبة النقابة نظيرها الإداري أن النقابة تريد أجرًا جديدًا للعمال بقيمة ١٥.٠٠ دولار في الساعة على الأقل وهو ما أعربت عنه في المفاوضات المبدئية، وتفكر النقابة لاحقاً بأن ترفع الحد الأدنى للأجور ليصبح ١٣.٢٥ دولارًا في الساعة؛ وهذا هو الحد الأدنى للأجور الذي ستقبل به النقابة.

لننظر الآن إلى الأمر من منظور مفاوض الإدارة، إن العرض الأولي للأجور الذي ينوي دفعه هو ١٢.٧٥ دولارًا في الساعة، ولكن الحد الأقصى المستعد لدفعه إلى النقابة هو ١٣.٧٥ دولارًا في الساعة.

يتم تعريف منطقة المساومة بين طرفي التفاوض على أنها: المسافة بين الحد الأدنى لنقطة طرف واحد والحد الأقصى للطرف الآخر.

في هذه الحالة، تتراوح نقطة الالتقاء بين ١٣.٢٥ دولارًا في الساعة و ١٣.٧٥ دولارًا في الساعة وهي منطقة "إيجابية" نظرًا لأن نقاط التقاء الطرفين تتداخل.

إذا كان الحد الأدنى للتفاوض بالنسبة للنقابة أكبر من الحد الأقصى للتفاوض بالنسبة للإدارة، فلن يكون هناك مجال للمساومة.

تتمثل المهمة الأساسية لأي مفاوض في اكتشاف نقطة الالتقاء مع الطرف الآخر؛ لأنه من الصعب التفاوض بفعالية حتى يعرف ذلك، ويدرك كل طرف وجود منطقة مساومة إيجابية.

٤-٤-٣: Negotiation Pitfalls: مخطبات التفاوض

تعدّ عملية التفاوض معقدة؛ ويجب على المفاوضين أن يحذروا من المخطبات (المآزق) الشائعة.

المأزق الأول هو أسطورة " الفطيرة الثابتة " *fixed pie*: وهذا يعني التصرف بناءً على افتراض توزيع الربح والخسارة؛ حتى تريح يجب على الشخص الآخر أن يتخلى عن شيء ما.

وهنا لن يتم إدراك الافتراض التكاملي *integrative assumption* القائل: إنه يمكن أحياناً توسيع "الفطيرة" أو الاستفادة منها لصالح الجميع.

مأزق التفاوض الثاني هو التصعيد غير العقلاني للنزاع *non rational escalation of conflict*: وفي هذه الحالة يحصل المفاوض على "مطالب" سابقة و تظهر أهمية إشباع أُل "الأنا" و " حفظ ماء الوجه " .

المأزق الثالث في التفاوض هو: الثقة الزائدة وتجاهل احتياجات الآخر *overconfidence and ignoring the other's needs* فيشعر المفاوض بالثقة المفرطة بنفسه، ويعتقد أن موقفه هو الموقف الصحيح الوحيد، ولا يراعي احتياجات الطرف الآخر.

المأزق الرابع هو " التكلم *Telling* " كثيراً و " الاستماع " *Hearing* قليلاً: يحدث خطأ التكلم كثيراً عندما لا يفهم أطراف التفاوض حقاً بعضهم بعضاً، و يحدث خطأ " السمع " عندما يفشلون في الاستماع جيداً بما يكفي لفهم ما يقوله بعضهم لبعض.

هناك مشكلة تفاوضية محتملة أخرى في عصر العولمة وهي سهولة الاندفاع. يحدث هذا عندما يكون المفاوض سريعاً جداً في افتراض أنه يفهم نيات ومواقف ومعاني المفاوض من ثقافة مختلفة.

على سبيل المثال، يقوم المفاوض من ثقافة منخفضة باستخدام أسلوب الأسئلة والأجوبة المباشرة للحصول على المعلومات. ولكن قد يواجه هذا الأسلوب صعوبات في حالة استخدامه مع مفاوض من ثقافة عالية؛ حيث يميل إلى التواصل بشكل غير مباشر عن طريق استخدام لغة غير معلنة وإشارات غير لفظية، ويتجنب التصريحات الحادة والسريعة.

حذارٍ من مطبات التفاوض:

- أسطورة الفطيرة الثابتة.
- تصعيد النزاع.
- الثقة الزائدة عن اللزوم.
- قول الكثير.
- الاستماع قليلاً جداً.
- الأخطاء الثقافية.

من المهم أيضاً تجنب إساءة التصرف *trap of ethical misconduct*: وهو الدافع إلى التفاوض بشكل غير أخلاقي أحياناً، وينجم عن الجشع غير المبرر المرتكز على دافع الربح. قد تكون هذه الرغبة في "الحصول على أكثر قليلاً" *get just a bit more* أو " في الحصول على أكبر قدر ممكن" *get as much as you can* من المكاسب من خلال التفاوض، وقد يكون الإحساس بالمنافسة هو الدافع للتصرف بشكل غير أخلاقي. إن هذه الرغبة في "الفوز" *win* في المفاوضات هي لمجرد الفوز بها، أو بسبب الاعتقاد الخاطئ بأن شخصاً آخر يجب أن "يخسر" *lose* من أجل أن تكسب أنت.

عندما يحدث سلوك غير أخلاقي أثناء التفاوض، قد يحاول الأشخاص المعنيون بالتفاوض التعبير عنه بعيداً عن العقلانية بالقول: " كان لا مفر منه حقاً" *"It was really unavoidable."* "أوه، إنه غير ضار." *"Oh, it's harmless"* "الغاية تبرر الوسيلة" *"The results justify the means"*. "إنه حقاً عادل ومناسب تماماً" *"It's really quite fair and appropriate"*.

هذه الأعدار وغيرها من التصرفات المشكوك فيها غير مقبولة أخلاقياً، وتتسبب في تحقيق مكاسب على المدى القصير وخسارتها على المدى الطويل. ويُنظر إلى هؤلاء المفاوضين على أنهم غير أهل للثقة والاحترام، ويبغضهم الآخرون، ويتم الانتقام منهم في مفاوضات أخرى.

٤-٤-٤ حل نزاع الطرف الثالث *Third-Party Dispute Resolution*:

قد لا يكون من الممكن دائماً تحقيق اتفاقات تكاملية حتى مع وجود أفضل النيات. عندما تصل النزاعات إلى نقطة الجمود، يمكن أن تكون مساعدة طرف ثالث في حل النزاعات مفيدة، عن طريق ما يلي:

الوساطة: تتضمن الوساطة طرفاً ثالثاً محايداً يحاول تحسين الاتصال بين الأطراف المتفاوضة والحفاظ على تركيزه على القضايا ذات الصلة. لا يصدر الوسيط قراراً أو يتخذ قراراً، لكن يمكنه القيام بدور نشط في المناقشات. قد تتضمن تقديم اقتراحات في محاولة لتحريك الأطراف نحو الاتفاق.

التحكيم: يُعدّ التحكيم، مثل التحكيم في الرواتب أو في الألعاب الرياضية الاحترافية، شكلاً أقوى من أشكال حل النزاعات. إنها تنطوي على طرف ثالث محايد هو المُحكّم، الذي يعمل "حكماً" ويصدر قراراً مُلزماً. يتضمن هذا عادة جلسة رسمية يستمع فيها المُحكّم لكلا الجانبين ويستعرض جميع جوانب القضية قبل إصدار الحكم.

توفر بعض المنظمات عملية تسمى تسوية النزاعات البديلة.

يستخدم هذا النهج الوساطة أو التحكيم، لكنه لا يفعل ذلك إلا بعد فشل المحاولات المباشرة للتفاوض على الاتفاقات بين الأطراف المتصارعة.

يلعب الحكم الفاصل - وهو طرف ثالث محايد يستمع إلى الشكاوى والنزاعات - دورًا رئيسًا في هذه العملية.

اختبار التعلم رقم ٤
سؤال ٤ - كيف يمكننا التفاوض على اتفاقات ناجحة؟
تأكد من أنك تستطيع:
<ul style="list-style-type: none">• التفريق بين المفاوضات الفردية والمفاوضات المبدئية.• تعداد أربع من قواعد التفاوض المبدئي.• تحديد منطقة التفاوض واستخدام هذا المصطلح لتوضيح التفاوض بشأن الأجور بين العمال والإدارة.• وصف المطبات المحتملة في التفاوض.• التمييز بين الوساطة والتحكيم.

٤-٥ أخلاقيات العمل وأدبياته:

تشعر الشركات بالقلق إزاء موضوع قواعد السلوك (أخلاقيات العمل وأدبياته) فهو إعلان رسمي لقيم الشركات ومبادئها؛ حيث يحددون السلوكيات المتوقعة في مجالات مثل تجنب الأعمال غير القانونية أو غير الصحيحة من قبل الفرد، ويركزون على العلاقات الجيدة بين الموظفين وغالبًا ما يتم تعيين بعض الإرشادات المحددة حول علاقات زملاء العمل.

وعادة ما تجري تدريبات على قواعد السلوك الحسن، وتأخذ شكل برامج منظمة لمساعدة المشاركين على فهم الجوانب السلوكية والأخلاقية في الشركات. ويتم تصميمها لمساعدة الأشخاص على دمج المعايير الأخلاقية العالية في سلوكياتهم اليومية.

يتم التركيز على موضوعات السلوك والأخلاقيات الرئيسية مثل: آداب الحديث على الهاتف، آداب المكتب، العلاقات العاطفية في العمل، الإشاعات، وغيرها...

إن التدريب على الأخلاقيات ليس ضمانًا للسلوك الأخلاقي. وقد لخص مسؤول تنفيذي في أحد البنوك الأمور بهذه الطريقة: " نحن لا نعلم الناس ما الصحيح وما الخطأ - نحن نفترض أنهم يعرفون

ذلك... نحن لا نعطي الناس الشجاعة الأخلاقية لفعل ما هو صواب - يجب أن يكونوا قادرين على فعل ذلك على أي حال."

٤-٥-١ كتابة الإيميل *E-mail Writing*:

- يجب أن تمتلك فكرة عن الشخص الذي تتعامل معه.
- يجب أن تحدد هدفك.
- حدد معلوماتك الأساسية.
- اعتمد الطريقة المثلى لإيصال معلوماتك.
- فكر بما تكتبه قبل أن تفعل.
- تذكر دائماً أنه لا يمكنك إنكار ما كتبت.
- لا تسهب في كتابة رسالتك.
- تذكر أن البريد الإلكتروني ليس آمناً دوماً.
- لا تكن هجومياً تجاه الشخص الذي تتواصل معه.
- خذ بعين الحسبان احترام التدرج في المراتب الوظيفية.
- لا تتجاهل الأشخاص الذين تتواصل معهم.
- لا تستخدم الحروف الكبيرة في الكتابة، فهي تعطي انطباعاً بأنك تصرخ على القارئ.
- لا تستخدم الحروف الصغيرة في الكتابة دوماً.
- استخدم خطأً واضحاً للفت انتباه القارئ، وتجنب الخطوط الغامضة.
- احرص على مراجعة أخطاء الطباعة قبل إرسال بريدك الإلكتروني.

٤-٥-٢ إدارة الاجتماعات *Meetings Management*:

تشير التقديرات الحديثة إلى أن الموظفين يتحملون عبء حضور ٥٥ مليون اجتماع يومياً (بلا طائل) في الولايات المتحدة.

إن لهذا الاستثمار الهائل بالوقت عائدات متواضعة فقط. معظم الشركات والقادة ينظرون إلى الاجتماعات ككلفة حتمية لممارسة الأعمال. لدى الباحثين الآن فهم واضح للعوامل الرئيسية التي تجعل الاجتماعات ناجحة؛ إذ تُنتقد الاجتماعات كثيراً، لكن هل يتم التعامل معها عادةً كما ينبغي؟ بعبارة عامة، يحتاج أي اجتماع إلى:

- التخطيط.
- غير الرسمية.
- المشاركة.
- تحديد الغرض.
- القيادة.

سواءً أكان الاجتماع على شكل لجنة أم على شكل مؤتمر؛ يجب أن يكون للاجتماع غرض، ويمكن أن يكون واحداً أو جميعاً مما يلي:

- تجميع المعلومات المتاحة.
- أن تتخذ قرارات.
- إيقاف التوتر.
- يسهم في تغيير المواقف.
- يكون مساهماً في التعلم / التعليم.

تؤخذ النقاط التالية بالحسبان أثناء الإعداد للاجتماعات:

١. معرفة ما المعلومات والتقارير وجدول الأعمال وتخطيط البيانات التقنية أو المعدات المطلوبة.
٢. أن يكون الغرض من الاجتماع واضحاً.
٣. إبلاغ المشاركين الآخرين بالغرض وتبادل المعلومات والمستندات ذات الصلة مسبقاً.
٤. تحديد جدول زمني وجدول أعمال (وإخطار الآخرين مقدماً).
٥. تحديد المواضيع الرئيسية مع كل هدف له.
٦. اتخاذ الترتيبات اللازمة.

تعني رئاسة الاجتماع: توجيهه وإدارته بعد تحديد الغرض منه، وحفظ المناقشات حسب الحاجة، وتلخيصه وتفسيره واختتامه بالقرارات المتفق عليها في الوقت المحدد.

يتمثل دور رئيس الاجتماع في قيادة الاجتماعات الفعالة وتحسينها، وفي ضمان معالجة العناصر التالية بشكل صحيح:

١. الهدف: بعد البدء في الوقت المحدد، وتحديد الغرض بوضوح.
٢. الخطة: لإعداد جدول الأعمال (وتخصيص الوقت).
٣. القيادة: لضمان مناقشة فعالة.

٤. تبلور الأفكار: لوضع الاستنتاجات.
٥. التصرف: للحصول على القبول والالتزام والانتها في الوقت المحدد.
- فالاجتماعات عبارة عن مجموعات من الأشخاص يمكنهم تطوير شخصيتهم الخاصة، ويمكن فهم شخصية مجموعة معينة بالرجوع إلى تعريف سلوك كل مجموعة خلال الاجتماعات عن طريق:

- المطابقة في المواقف.
- الالتزام بالقيم.
- الموقف من التغيير.
- التحيز لفكرة أو لموقف معين.
- الصلاحيات.

وتعتمد طريقة إدارة الاجتماع وجعله فعالاً على فهم المشكلات التي تطرحها المجموعة والتغلب عليها.

آداب الاجتماع Meetings Manners:

- اصطحب دائماً مفكرتك الشخصية، وقلمك.
 - لا تذكر أي مشكلات أو مواضيع شخصية خلال اجتماع العمل.
 - تجنب أن تتكلم طوال الوقت.
 - التزم بجدول عمل الاجتماع.
- أثناء عقد اجتماع على مستوى الشركة، انتظر حتى يأخذ أعضاء الإدارة العليا أماكنهم بالجلوس، مراعيًا المراتب الوظيفية في أولوية الجلوس في الأماكن البارزة.

٤-٥-٣ آداب الحديث عبر الهاتف/ الهاتف النقال في العمل، وسلوكيات التواصل عبر الهاتف:

Telephone Manners:

- أجب على الهاتف بالتعريف عن اسمك واسم شركتك/ قسمك.
- لدى إجرائك أي مكالمة هاتفية عرف مباشرة عن اسمك، اسم شركتك وقسمك عندما يجيب الطرف الآخر.
- تكلم بوضوح.
- حدد الهدف من مكالمتك.
- استخدم مكبر الصوت لدى إجراء مكالمة بين أكثر من شخصين، وأستأذن المتكلم أنه يُسمع عن طريق المكبر.

- ابتمس أثناء إجراء أية مكالمة هاتفية.
- استخدم المفردات الشائعة مثل لو سمحت، شكراً لك.
- حاول أن تتعرف إلى نمط الشخص المستمع لك قبل أن تقوم بمحادثته.
- أعد الاتصال بالمكالمات الفائتة.
- عليك إدراك الاستخدامات الصحيحة للهاتف الجوال لأغراض العمل.
- تعلم كيفية إيصال الرسالة الصحيحة والملائمة عبر الهاتف.
- تفقد رسائلك بشكل يومي.
- تجنب استخدام الهاتف الجوال خلال اجتماعات العمل، وضعها بالوضع الصامت أثناء الاجتماع.
- حاول اختصار مكالماتك إن كنت متواجداً في أوساط ضيقة.
- لتكن طبقة صوتك هادئة.
- لا تستخدم الهاتف الجوال أثناء القيادة.

٤-٥-٤ آداب المكتب *Office Manners*:

- اتبع الوعي الذاتي، واستخدم الأفعال المألوفة.
- اهتم بأدائك ومهامك، ولا تتدخل بالآخرين.
- تجنب وضع العطور الواخزة، وذات الروائح القوية.
- لا تتجاوز مشرفك المباشر، أياً كان الأمر.
- التزم بقواعد اللباس المهنية الخاصة بشركتك.
- العناية بالنظافة الشخصية هي من أهم الأشياء.
- عامل جميع الموظفين بالقدر نفسه من الاحترام.
- يُمنع التعصب العرقي والتطرف الديني، لا تساهم في نشر أي شيء ذو طبيعة هجومية أو عنيفة.
- تحلى بأرقى معايير التواصل، مهما كانت طبيعة عملك أو منصبك الوظيفي.
- يُمنع الصراخ في وجه الآخرين واستخدام الألفاظ النابية.

٤-٥-٥ العلاقات العاطفية في العمل *Office Romance*:

- لا تستعمل البريد الإلكتروني الخاص بالعمل لأغراض شخصية.
- تُمنع العلاقات العاطفية في إطار العمل بين الموظفين.

- تذكر أنه حين تنتهي هذه العلاقة ستكون مضطراً للتعامل مع هذا الشخص بشكل مستمر.
- إن أي سلوك ذو طابع حميمي يعطي الشركة الحق في اتخاذ عقوبات تأديبية.
- العلاقات العاطفية تؤدي إلى نشوء مشكلات وخلافات داخل العمل.
- يخسر الشخص مصداقيته.
- صعوبة التركيز في مهام العمل.

٤-٥-٦ الإشاعات Gossips:

- تتمثل بإشاعة أخبار تخص مواضيع شخصية.
- لن يكون تأثير الثرثرة سيئاً بالضرورة؛ ولكنه بجميع الأحوال يُعيق سير العمل.
- الثرثرة تتطلب متحدثاً ومستمعاً.
- يمكن أن يتحول تناقل المعلومات إلى عادة وواجب بالنسبة للشخص الناقل لها.
- الأضرار الناتجة عن الثرثرة في بيئة العمل.
- إضاعة وقت العمل وبالتالي خفض الإنتاجية.
- نشر الإشاعات الكاذبة بما يتعلق بالموظفين أو مستقبل الشركة.
- تزعزع علاقات فريق العمل وجهوده.
- يُصنف الشخص الثرثار عادة ضمن الأشخاص غير الموثوق بهم.

٤-٥-٧ اللباس:

- يجب العناية بالشعر والأظافر.
- يجب المحافظة على نظافة الثياب.
- يُمنع ارتداء بنطلونات قصيرة أو قمصان فضفاضة أو ملابس مقطعة أو التنانير القصيرة.
- يُمنع ارتداء الألبسة الفاحشة المزينة بالكلمات أو الصور.
- يجب المحافظة على نظافة الأحذية وتجنب الأحذية المفتوحة.
- يمنع ارتداء أحذية قابلة للانزلاق؛ وذلك حفاظاً على سلامة الموظفين.
- اعتماد الأنواع البسيطة من الحلي ومساحيق التجميل والعطور.
- يجب تجنب الوشم الظاهر وحلي الجسد.

- في حال تواجد أي استفسار عن قواعد اللباس في مكان عملك، يمكنك الاستعانة بسياسة اللباس في الشركة.

لغة الجسد :Body Language:

أصول علم لغة الجسد:

هي لغة تواصل حديثة تعتمد على تعبيرات الجسد ومصطلحاته، وهي أيضاً علم يدرس طرائق التواصل غير اللفظي.

وهي لغة التخاطب غير اللفظي واللاشعوري، وتترجم ردود فعل الجسم عند التواصل مع الغير عن طريق ملاحظة الحركات الصغيرة والبسيطة للوجه والجسد.

إن المتخصص في علم لغة الجسد يعلم أن:

- حركة الجسد تسبق اللفظ عند التواصل، لكن الأهم أن هذه الحركة تُظهر ما يفكر به العقل ولا ينطق به اللسان.

- علم لغة الجسد يظهر بعض الحركات التي يقوم بها الإنسان لا شعورياً.

- الحركات اللاشعورية للجسد هي علامات مرئية لما نخفيه من محفزات ومشاعر.

علم لغة الجسد يسمح لنا بتعلم بعض حركات التواصل اللاإرادية التي تتناسب مع المُخاطب.

يمكن فهم الإنسان من خلال مصطلحات الجسد المتضمنة في علم لغة الجسد.

كما يسمح لنا هذا الأخير بتعلم بعض الحركات اللاإرادية للتواصل الفعال والمناسب بحسب الشخص والظروف.

أخطاء لغة الجسد:

الأخطاء التي يقع فيها كثير من الناس، وهي أخطاء لغة الجسد، كما أنها مهمة بالنسبة لرجال الأعمال وسيدات الأعمال، وتكون أكثر أهمية في الاجتماعات وعقد الصفقات وغيرها من المقابلات.

وأهميتها بالنسبة للأشخاص العاديين أيضاً، فمثلاً، أثناء الزيارات من الضروري أن تعرف إذا كان الشخص المقابل يرحب بك أم أنك ضيف ثقيل بالنسبة له.

إن لغة الجسد الإيجابية تنسم بالقوة؛ كما أن الرسائل السلبية غير الشفهية التي تبعث بها إلى الآخرين عادة ما تكون مفرطة القوة، وتأخذ اتجاهاً معاكساً لما نريد؛ لذلك تجنب ما يلي:

١. الدخول المتردد:

لا تجرّ قدميك أو تتسلل إلى الغرفة؛ تحرك مباشرة وفي ثقة كما لو كان هناك هدف تتجه إليه.

٢. النظرات المسدلة:

لا تجعل نظرتك مسدلة أو مكتئبة، أبدأ بالتخاطب بالعيون.

٣. إمالة الذقن إلى أسفل:
تعطي انطباعاً بأن الشخص في وضع دفاعي.
٤. مصافحة الأيدي ببرود:
وهي تعني قلة الاهتمام بالشخص الآخر.
٥. سحق الأيدي عند المصافحة:
تُشعر الشخص الذي تصافحه بعدم الراحة.
٦. التملل:
إن التملل مثل التثاؤب يُنقل بالعدوى. تملل وسيبدأ الجميع من حولك يشعرون بالعصبية والرغبة في الرحيل.
٧. التنهّد:
إن التنهّد يدق ناقوس الإنذار، وهو يعني أن الموقف سوف يخيم عليه اليأس.
٨. التثاؤب:
يعطي انطباعاً بقلّة الاهتمام والملل.
٩. هرش الرأس:
ويعد دليلاً على الارتباك.
١٠. عض الشفة:
هي إشارة قوية إلى القلق.
١١. فرك مؤخرة الرأس أو العنق:
وهذه إيماءة تنقل الإحباط ونفاذ الصبر.
١٢. تضييق العينين:
إيماءة سلبية قوية وتعني عدم الموافقة والاستياء أو الغضب. أما العينان المغمضتان بالكامل فتعني الحيرة.
١٣. رفع الحاجبين:
لا ترفع الحاجبين كثيراً؛ إن ذلك يعني عدم التصديق؛ بمعنى أنك لا تصدق ما يقوله الشخص الآخر.
١٤. النظر إلى الشخص الآخر من فوق قمة نظارتك:
وهذا يعني أيضاً عدم التصديق.
١٥. تقاطع اليدين أمام الصدر:

إن هذا الوضع الشائع هو رسالة قوية للتحدي وانغلاق التفكير، وكلما كان تقاطع اليدين قوياً وإلى الأعلى كانت درجة العدوانية أكبر.

١٦. فرك العينين و الأذنين أو جانب الأنف:

كل هذه الإيماءات تعني الشك وعدم الثقة بالذات، وهي إيماءات يمكن أن تشوه أي رسالة.

تمارين الفصل الرابع

(١) أسئلة صح / خطأ True/ False :

خطأ	صح	السؤال:
	✓	١ التواصل: هو عملية شخصية لإرسال الرموز واستقبالها مع الرسائل المرفقة بها.
✓		٢ يكون الاتصال مجدياً عندما يتم إرسال الرسالة بغض النظر عن الكلفة بالنسبة للمرسل.
	✓	٣ يحصل التواصل المقنع عندما يقوم المستقبل بعمل ما يريده منه المرسل، ويتم اكتساب المصداقية بالخبرة، وتعد العلاقات الجيدة ضرورية للتواصل المقنع.
	✓	٤ الضوضاء: هي أي شيء يؤثر على فاعلية التواصل؛ والأمثلة الشائعة هي الاستخدام السيئ لقنوات التواصل، والتعبير السيئ أو الشفهي، والتشتت البدني، والتأثير على موقف الشخص.
	✓	٥ الشفافية: بمعنى أن المعلومات التي يتم نقلها إلى الآخرين صادقة وذات مصداقية، والإفصاح عنها بالكامل هي طريقة مهمة لتحسين التواصل في مكان العمل.
✓		٦ ليس بالضرورة أن تكون التغذية الراجعة البناءة محددة ومباشرة وجيدة التوقيت وتقتصر على الأشياء التي يمكن للمستقبل تغييرها.
	✓	٧ يمكن أن يؤدي الاختيار الصحيح لقنوات الاتصال واستخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين الاتصال في المؤسسات.
	✓	٨ يُعد الوعي والحساسية بين الثقافات أكثر أهمية إذا أردنا التغلب على التأثيرات السلبية للعرقية على التواصل.
✓		٩ لا يحدث النزاع على خلافات حول قضايا جوهرية أو عاطفية.
	✓	١٠ تعد مستويات النزاع المعتدلة وظيفية للأداء والإبداع؛ فعندما يكون هناك القليل جداً أو الكثير من النزاع يصبح هناك خلل وظيفي.
	✓	١١ يمكن إدارة النزاع من خلال الطرائق الهيكلية وتتضمن عدم تغيير الأشخاص أو الأهداف أو الموارد أو ترتيبات العمل.
✓		١٢ تتضمن أساليب إدارة النزاع بين الأفراد: المواجهة والمسايرة والتسوية والمنافسة

		والتعاون.
✓	١٣	تُعدّ الأهداف الجوهرية المعنية بالمحتوى وأهداف العلاقات المعنية بعمليات التفاوض مهمة في التفاوض الناجح.
✓	١٤	يحدث التفاوض الفعال عندما يتم حل القضايا الجوهرية بينما تحافظ عملية التفاوض على علاقات عمل جيدة.
✓	١٥	تُشدد المفاوضات الفردية على نتائج الربح والخسارة؛ بينما يؤكد التفاوض المبدئي <i>Principled negotiation</i> والذي يسمى أحياناً التفاوض التكاملي على الجدوى.
✓	١٦	تشتمل مآزق التفاوض الشائعة على: أسطورة "الفطيرة الثابتة، الثقة الزائدة وتجاهل احتياجات الآخر، "التكلم" "Telling" كثيراً و "الاستماع" "Hearing" قليلاً، وساحة اللامبالاة.
✓	١٧	الوساطة والتحكيم مقاربتان منظمتان لحل النزاعات من طرف ثالث.

٢) أسئلة خيارات متعددة *Multiple Choices*:

١- عندما يكون المعنى المقصود من المرسل والمعنى المفسر من قبل المستقبل هو نفسه، يكون التواصل _____.

- (أ) فعلاً
(ب) مقنعاً
(ج) انتقائياً
(د) مجدياً

٢- إن إعادة التفكير بما يقال وإعادة صياغة الكلمات للوصول إلى فهم أفضل لما يقوله شخص آخر في التواصل هو سمة من سمات _____.

- (أ) الرسائل المختلطة
(ب) الاستماع الفعال (الإصغاء)
(ج) التخطيط
(د) النزاع الخاسر

٣- ما أفضل مثال على قيام المشرف بعمل ملاحظات وصفية بدلاً من التقويمية؟
(أ) أنت مهمل.
(ب) أنت غير مسؤول.

(ج) تسبب لي الكثير من المشكلات.
(د) لقد تأخرت عن العمل ثلاثة أيام في هذا

الشهر

- ٤- عندما يستخدم المدير البريد الإلكتروني لإيصال رسالة معينة وكان من الأفضل أن يتم تسليمها وجهاً لوجه، فإن عملية الاتصال هذه تعاني من _____.
- (أ) مشكلة في المعنى
(ب) الاختيار السيئ لقنوات الاتصال
(ج) التدخلات المادية
(د) المعلومات الزائدة
- ٥- إذا قام شخص بزيارة بلد أجنبي واستخدم إيماءات مألوفة في بلده الأم حتى بعد أن عرف أنها تسيء إلى سكان البلد، فهذا يعني أن الزائر _____.
- (أ) مستمع سلبي
(ب) متحيز لعرق ما
(ج) أكثر جدوى من أن يكون فعالاً
(د) مستمع نشط
- ٦- من أجل أن يكون المدير مقنعاً أثناء تواصله مع الآخرين في العمل، يجب عليه بناء المصداقية من خلال _____.
- (أ) التأكد من أن مكافآت الالتزام بالعمل
(ب) التأكد من أن العقوبات المفروضة بسبب واضحة
(ج) التأكد من أنهم يعرفون من هو
(د) التأكد من إقامة علاقات عمل جيدة.
الرئيس
- ٧- إن المدير الذي يفهم أهمية التقارب proxemics (استخدام المساحات في مكان العمل) في التواصل فمن المرجح أن _____.
- (أ) يتجنب إرسال رسائل متباينة
(ب) يرتب مساحات العمل لتشجيع التفاعل
(ج) حذر جداً في اختيار الكلمات
(د) يستخدم رسائل البريد الإلكتروني بشكل المكتوبة والمنطوقة
متكرر لإبقاء الموظفين على اطلاع جيد
- ٨- إن اللجوء إلى وضع أهداف للمرؤوسين هو مثال على _____ وهو منهج لإدارة النزاع.
- (أ) التجنب/ الانسحاب
(ب) طريقة إعادة الهيكلة لإدارة النزاع
(ج) النزاع المعطل للأداء
(د) الخدمة الذاتية
- ٩- عندما يكون الشخص متعاوناً للغاية ولكن ليس لديه توكيد، ويترك رغبات الآخرين تحكم الموقف، في التعامل مع النزاع، يشار إلى أسلوب إدارة النزاع على أنه _____.
- (أ) التجنب/ الانسحاب
(ب) المتسلط
(ج) المسايرة
(د) التعاون

١٠- المعايير الثلاثة للتفاوض الفعال هي الجودة والتكلفة و _____ .

- (أ) الانسجام في التفاوض
(ب) الجدول الزمني
(ج) الجدوى
(د) الفعالية

١١- في التفاوض التقليدي، يُعرّف الفرق بين طرفي التفاوض على أنه المسافة بين الحد الأدنى لنقطة طرف واحد والنقطة القصوى للطرف الآخر باسم _____ .

- (أ) باتنا BATNA
(ب) ساحة اللامبالاة
(ج) أسطورة الفطيرة الثابتة
(د) منطقة المساومة

١٢- القاعدة الأولى لكسب الاتفاقات المتكاملة في المفاوضات هي _____ .

- (أ) فصل الأشخاص عن المشكلة
(ب) التركيز على المناصب
(ج) التعامل مع الحد الأدنى من البدائل
(د) تجنب وضع معايير لقياس النتائج

٣) أسئلة / قضايا للمناقشة:

السؤال (1) مطبات التفاوض.

اشرح باختصار كيف تتفاوض مع شخص ما في أسلوب "أسطورة الفطيرة الثابتة"؟
الجواب:

يجب على المفاوضين أن يحذروا من المطبات (المآزق) الشائعة.

المآزق الأول هو أسطورة "الفطيرة الثابتة" "fixed pie". وهذا يعني التصرف بناءً على افتراض توزيع الربح والخسارة؛ حتى تريح يجب على الشخص الآخر أن يتخلى عن شيء ما.

وهنا لن يتم إدراك الافتراض التكاملي *integrative assumption* القائل إنه يمكن أحياناً توسيع "الفطيرة" أو الاستفادة منها لصالح الجميع.

{مدة الإجابة: ١٥ دقيقة. توجيه للإجابة: الفقرة ٤-٤-٣}

السؤال (2) بعض التعاريف. عرّف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:

العرقية/الاثنية، الإصغاء الفعال، التغذية الراجعة البناءة، التفاوض.

الجواب:

العرقية/الاثنية: هي عدو كبير للتواصل الفعال بين الثقافات، وهي تميل إلى النظر إلى ثقافة معينة على أنها متفوقة على الثقافات الأخرى.

الإصغاء الفعال:

يطلق على "الاستماع" المهارة المنسية في التواصل، وهو أكثر من مجرد استماع، وإنما هو الإصغاء، ويعني إعطاء اهتمام كبير لشخص آخر أثناء التحدث سواءً أكنت تحاول التواصل معه إلكترونياً أم وجهاً لوجه.

التغذية الراجعة البنّاءة:

وهي عملية إخبار الآخرين بما تشعر به حيال شيء فعلوه أو قالوه، أو عن أي موقف بشكل عام، (وهي عادة تكون ردود الفعل). وتحدث عادة في علاقات العمل اليومية العادية، وتكون بشكل أكثر رسمية خلال مراجعات الأداء المُجدولة.

التفاوض:

هو عملية اتخاذ القرارات المشتركة في المواقف التي يكون للمشاركين فيها ميول مختلفة.

{ مدة الإجابة: ٢٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ٢٠. (توجيه للإجابة: الفقرات ٤-١-٦ و ٤-٢-٥ و ٤-٢-١٠ و ٤-٤-٤)

السؤال (3) الطرائق الهيكلية لإدارة النزاع.

عدد باختصار الطرائق الهيكلية لإدارة النزاع.

الجواب:

- إتاحة الموارد.
- التطلع إلى أهداف أعلى.
- تغيير الأشخاص.
- تغيير البيئة.
- إضافة وسائل للمساعدة (وسطاء).
- تأمين التدريب.
- تغيير أنظمة المكافآت.

{ مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٥. توجيه للإجابة: الفقرة ٤-٣-٥. }

الفصل الخامس: مهارات إعداد وتقديم العروض التقديمية

عنوان الموضوع: مهارات إعداد العروض التقديمية وتقديمها

Presentation preparation and how to present skills

كلمات مفتاحية:

تحديد الأهداف: Goal Setting، المهارات: Skills، تخطيط العروض: Presentation Planning، استخدام

الأسئلة: Asking Questions، استخدام المؤشر: Pointer usages، وسائل فعالة: Efficient tools

استخدام الألوان: Using Colors، الوقوف: Posture، الارتجال: Improvisation، التواصل البصري: Eye

contact، أساليب السؤال والإجابة: Asking- Answering Questions، استخدام الصوت - النبرة: Voice

- Tone Usages

ملخص الفصل:

يُعد تقديم نفسك أو أفكارك وعرضها عاملاً مهماً للنجاح، وذلك من خلال كيفية تنظيم أفكارك واستخدامك للغة الحركية واللفظية، إضافة إلى استخدامك وسائل الإيضاح المناسبة، وغيرها من الأمور التي تزيد من قبول الآخرين لك، وهذا العرض يمدك بالمهارات اللازمة للتقديم والعرض، والتي سوف تدعم نجاحك في أي مجال كنت، وسيصبح تقديمك وعروضك أكثر فعالية.

المخرجات والأهداف التعليمية:

يهدف هذا الطرح إلى تسهيل هذه العوامل ومنهجتها ليتمكن المتدرب مما يلي:

١. عرض مجموعة المفاهيم المتعلقة بالعملية الاتصالية وبعدها الأساس لعملية العرض والتقديم.

٢. التعرف على تقنيات تحليل لغة الجسد وتعبيراته أثناء الحديث.

٣. الأنماط المختلفة التي يتسم بها جمهور المستمعين.

٤. مناقشة أساليب الإعداد للعرض والتقديم وضرورة تحليل جمهور المستمعين.

٥. عرض أساليب جمع المعلومات وتحليلها بهدف إعداد مادة العرض والتقديم والمساعدات

الإيضاحية.

٦. مناقشة وسائل التأهب للعرض والتقديم

٧. مناقشة مهارات العرض والتقديم الفعلي، وبصفة خاصة مهارة التحدث والإلقاء والتعامل مع

التساؤلات والمناقشات

مخطط الفصل:

١-٥ تقييم المهارات *Skills Evaluation*

٢-٥ تخطيط العرض *Presentation Planning*

٣-٥ وسائل الايضاح *Explanation Tools*

٤-٥ التقنيات الجديدة لتقديم العرض *New Tools for Showing the Presentation*

٥-٥ تحضير العرض *Presentation Preparation*

٦-٥ تقديم العرض *Presenting the Presentation*

٥-١ تقييم المهارات Skills Evaluation

٥-١-١ التقييم الذاتي

عليك أولاً أن تقيّم ذاتك من خلال الأصناف التالية، وأن تحدد إلى أي صنف تنتمي.

الصنف / الخصائص:

- ❖ المتجنب: يبذل كافة الجهود للهروب وتجنب مواجهة الآخرين والأعمال التي تتطلب عروضاً.
- ❖ المتردد: يتعلل بالتردد والخوف عندما يُطلب للتحدث أمام الآخرين، وعند عرضه مكرهاً يتعلل بالمعاناة.
- ❖ المُتقبّل: يُقدّم العروض، ولكنه لا يبحث عنها، ويتمتع بالتحدث أمام مجموعة من الأشخاص.
- ❖ الباحث: يجتهد في البحث عن فرص للتحدث أمام الآخرين، ويحول القلق إلى حافز أثناء العرض، ويزيد ثقته من خلال الإكثار من التحدث أمام الآخرين.

٥-١-٢ التقييم الذاتي لمهارتك الحالية في تقديم العروض:

قيّم مهارتك الحالية وجوانب القوة فيها وحددها، وكذلك المهارات التي تحتاجها من قائمة مهارات العرض والتقديم، وطوّر نفسك لاكتسابها وإتقانها.

٥-١-٣ تحديد الأهداف Goal Setting:

يجب أن تحدّد الأهداف من وراء التقديم والعروض التي سوف تعرضها.

٥-١-٤ السيطرة على القلق:

يبقى القلق حالة طبيعية طالما أنه لا يعيقك عن العمل، وعند تقديم أي عرض فذلك يصاحبه قلق فطري وضغوط طبيعية، والمهم أن توظف هذه الضغوط لصالحك لتقديم عروض أكثر حماساً وفعالية.

ولكي تسيطر على القلق عليك اتباع ما يلي:

١-التنظيم:

عدم التنظيم يسبب القلق، وكلما شعرت بأن أفكارك مرتبة ومنظمة زادت ثقتك بنفسك وأصبحت لا

تلامس القلق.

٢- التخيل:

تخيل أنك تنجز أعمالك وعروضك بنجاح وفعالية، وتذكر أن التخيل الإيجابي يولد نتيجة إيجابية، والتخيل السلبي يولد نتيجة سلبية.

٣- التدريب:

درّب نفسك باستمرار على التقديم والعرض أمام الزملاء أو أمام من تحب أو أمام المرآة أو حرّك شفتيك أو صور نفسك بالفيديو، كل ما سبق هو تدريب ذاتي لنفسك، وتذكر أن الطريق الوحيد للإتقان هو التكرار (التدريب).

٤- التنفس بعمق:

أنت تحتاج أثناء عرضك إلى العضلات التي تمد بالطاقة والحيوية، وهي تعتمد اعتماداً كلياً على توافر الأكسجين اللازم من خلال الاسترخاء والتنفس العميق، فقلّة التنفس تساعد على التوتر والقلق؛ لذا استرخ ثم استرخ....

٥- التركيز على الاسترخاء:

تدرّب على التركيز على الاسترخاء بدلاً من التركيز على الخوف والقلق، وصفّ ذهنك من أي مشنّنات، فقطركّز على تفكيرك بالاسترخاء.

٦- إزالة التوتر:

كلما زاد التوتر زاد انقباض العضلات، وقل التركيز؛ مما يؤثر على تفكيرك وحيويتك، والعكس يحدث عندما يقل التوتر أو يتلاشى، كيف أتجنب زيادة التوتر؟ والجواب: عن طريق تمارين الاسترخاء قبل تقديم العروض، فهي كفيلة بأن تزيل جوانب التوتر لديك.

٧- التحرك أثناء تقديم العرض:

قد يعاني المتحدث من التوتر نتيجة وقوفه في مكان واحد أثناء عرضه؛ لذا فإن زيادة الحركة تساعد على التقليل من التوتر سواء أكان في حركة الجسم أم اليدين أم الرأس أم العينين.

٨- الاتصال البصري مع الجمهور:

يساعد الاتصال البصري على جعل التعامل مع الجمهور كعلاقة شخصية؛ لذا تواصل مع عيون الحاضرين أثناء عرضك، وكأنك توجه الحديث إلى كل منهم شخصياً، فالإتصال البصري يزيد من استرخائك وجذب الجمهور واهتمامهم بك.

٥-٢ تخطيط العرض :Presentation Planning

يجب الانتباه إلى بعض الأمور المتعلقة بالملابس والمظهر أثناء العرض والتقديم، وبشكل عام يجب تجنب المبالغة، وارتداء الملابس والكماليات ذات الأنماط، ويجب ارتداء الملابس ذات الألوان البسيطة، وعموماً يجب أن تجذب اهتمام الجمهور لشخصيتك لا إلى ملابسك.

٥-٢-١ تخطيط العرض:

وضع خطة للعرض تزيد من كفاءة أسلوب العمل، وتتم بواسطة:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف.

ما الهدف من العرض؟ هل هو للإقناع أم للإبلاغ؟ هناك فرق بينهما:

- عرض الإقناع: يبلِّغ المتحدث الحضور عن الأمور والتغيرات المطلوبة.
- عرض الإبلاغ: يتضمن وجوب اتخاذ إجراء ما حول مشكلة أو مهمة.

عليك أولاً أن تحدد نوع العرض الذي سوف تقدمه، ثم تنتقل من الإبلاغ إلى الإقناع حسب المخطط التالي:

٥-٢-٢ الإقناع/ الإبلاغ: مخطط الإقناع - الإبلاغ.

الخطوة الثانية: تحليل الجمهور:

عندما تريد تحليل جمهورك يجب عليك أن تراعي عدة أمور وهي:

١. القيم: يجب أن تكون ملماً بقيم المجموعة التي أمامك (الجمهور)، فكل جمهور قيمه الخاصة به بحسب المنظمة والموقع والبيئة.
٢. عرض الأفكار الفرعية: وهي عبارة عن أفكار مساندة تدعم الأفكار الرئيسية.

٣. عرض المزايا، وإبلاغ الجمهور بها؛ لزيادة قناعتهم بعرضك، وتكون منظمة حسب الأهمية.
٤. تصميم نشرات التوزيع، وتوضع عليها المعلومات التي تدعم العرض والمعلومات المساندة التي لا تريد حشوها بوسائل الإيضاح، وقد تُوزَع قبل العرض أو بعده أو أثناءه حسب الجمهور.
٥. إعداد وسائل الإيضاح: فاستخدام وسائل الإيضاح يزيد من ترتيب أفكارك وتنظيمها.
٦. جملة عرض الفكرة الرئيسية، جملة المراجعة: وذلك بعرض الأفكار الرئيسية للعرض الذي تقدمه ثم إرجاعها إليهم في نهاية العرض.

٧. إعداد المقدمة: تتكون المقدمة من عنصرين رئيسيين هما:

- أ. طرح المعلومات المهمة: وتشمل خلفية الموضوع وأهميته، وإبراز قدرتك على بحث الموضوع أمام الجمهور.
- ب. جذب الانتباه: وتعد هذه الخطوة بالغة الأهمية في جذب الجمهور لعرضك وتعلقهم بأسلوب العرض.

وفيما يلي بعض الطرائق الشائعة لجذب الانتباه:

أولاً. رواية الطُّرف: وهي عبارة عن القصص القصيرة، وقد تكون فكاهية ولكن ليس دائماً؛ والهدف منها توصيل معلومة أو مفهوم للحاضرين.

ثانياً. رواية الفكاهات: تعد الفكاهة أفضل وسيلة لكسر الحاجز بينك وبين الحاضرين، ولكن احذر من هذا الأسلوب؛ فقد يكون مردوده عكسياً. اربط الفكاهة بالموضوع أو المناسبة بعيداً عن التعصب أو السخرية، وتجنب الفكاهة المستخدمة من المقدمة، والتي ليس لها علاقة بالموضوع.

١. استخدام الأسئلة Asking Questions:

هناك طريقتان لهذا الأسلوب:

- أ. طرح الأسئلة المفتوحة: وهنا قد يحدث إزعاج نتيجة الإجابات المتداخلة.
- ب. طلب رفع الأيدي؛ لضمان عدم مضايقة الجمهور لك.
- ولتجنب الإزعاج عموماً استخدم هذين الأسلوبين حسب طريقة طلبك للإجابة ونوعية الجمهور.

- السؤال البياني ممتاز لجذب انتباه الجمهور مثل: (كم عدد الحاضرين الذين يريدون منحهم أبحاثاً أكبر؟).
 - الجمل العنيفة: تساعد على شد انتباه الجمهور، ولكن بحكمة.
 - الجمل المقتبسة: وقد تكون قصيرة أو طويلة، مكتوبة أو مرتجلة؛ وفي بدء العرض تساعد على جذب انتباه الجمهور.
٨. إعداد الخاتمة: الخاتمة الجيدة هي عبارة عن تكرار للأفكار الرئيسية للعرض، والتي تحتاج إلى إقناع في عرضها؛ فالعرض حتى يكون مقنعاً لا بد أن يعتمد على الخاتمة القوية التي تستقر في أذهان الجمهور، وتزيد من قناعتهم بعرضك.

٥-٣ وسائل الإيضاح:

إعداد وسائل الإيضاح واستخدامها:

تلعب وسائل الإيضاح دوراً بارزاً في نجاح عملية العرض والتقديم؛ لأنها:

١. تجذب انتباه الجمهور.
٢. تعزز الموضوع المشروح شفهيًا وتدعمه.
٣. تحفز الاهتمام.
٤. تصور العناصر التي يصعب تخيلها.

عند إعداد وسائل الإيضاح، استخدم مبدأ الاختصار والبساطة، لا تشحن العرض بكمية هائلة من المعلومات؛ لأن ذلك يشتت انتباه الجمهور، وينفرهم من العرض.

٥-٣-١ عشرة إرشادات لإعداد وسائل إيضاح فعالة Efficient tools:

- ١- استخدام أقل قدر من وسائل الإيضاح، ويفضّل استخدام وسيلة واحدة لكل دقيقتين من وقت العرض.
- ٢- شرح فكرة رئيسية واحدة لكل وسيلة مساعدة واحدة؛ على أن تكون بسيطة وواضحة لمنع التشتت.
- ٣- كتابة النص والأرقام بشكل واضح، والتأكد من وضوح الرؤية للجمهور.

- ٤- استخدام وسائل الإيضاح المصوّرة؛ كالرسوم البيانية والصور والمخططات الإنسانية.
- ٥- استخدام الألوان بحرص، وتجنّب تضارب الألوان أو الألوان الصاخبة في الكتابة والخلفيات.
- ٦- استخدام وسائل إيضاح كبيرة وسهلة المشاهدة، والتأكد من وضوح الوسيلة لأبعد نقطة في مكان العرض.
- ٧- استخدام الرسوم البيانية؛ فهي تتيح أكبر عرض للمعلومات والبيانات.
- ٨- وضع صور ورسوم بيانية سهلة المشاهدة لأبعد شخص في مؤخرة الغرفة.
- ٩- صنع وسائل إيضاح جذابة تحتوي على ألوان شديدة التباين؛ مع تجنّب تضارب الألوان.
- ١٠- تجنب كثرة وسائل الإيضاح؛ فبعض النقاط بسيطة ولا تحتاج لوسيلة إيضاح؛ بل يكفي إلقاؤها شفهيًا.

٥-٣-٢ إرشادات حول المعلومات المتضمنة في العرض:

- ١- لوحة الأرقام: استخدم ٢٥-٣٥ رقمًا كحد أقصى للأرقام لكل وسيلة إيضاح، وعند حاجتك للأرقام الأولية ضعها في نشرة مستقلة ثم قم بتوزيعها على الجمهور.
- ٢- لوحة النص: استخدم مقاس ٦×٦ لكتابة النص (٦ أسطر، ٦ كلمات لكل سطر) إذا كنت بحاجة لأسطر أكثر استخدم أكثر شريحة، وانتبه من عملية التكرار.
- ٣- تقديم أنواع مختلفة من المعلومات، مثل النسب المئوية، الأجزاء، الوقت، التكرار، الربط.

٥-٣-٣ استخدام الألوان في وسائل الإيضاح Using Colors:

- يجب العناية في استخدام الألوان، ومطابقتها مع الموضوع والجمهور، والغرض منها؛ فمثلاً:
- اللون الأزرق: يعطي انطباعًا محافظًا أكثر من اللون الأصفر.
 - الألوان الباهتة: تدل على الهدوء؛ كالرمادي والوردي.
 - الألوان الحمراء والبرتقالية والبنية: تعطي نوعًا من الدفء.

لذا يجب مراعاة ما يلي:

- تباين ألوان الخلفية مع ألوان النص أو البيانات.
- عدم تضارب الألوان مع وجود التنسيق.

- جعل الألوان البراقة للنقاط الأكثر أهمية.
- الحفاظ على تناسق الألوان في جميع الشرائح.

٥-٣-٤ توجيه انتباه الجمهور:

لجذب انتباه الجمهور واهتمامه، هناك عدة طرائق منها:

- ١- أغلق جهاز العرض العلوي عند الحاجة لشرح مطول لنقطة ما.
- ٢- اترك صفحات فارغة بين الشرائح المعدة مسبقاً، وتقدم للأمام خطوة.
- ٣- امسح كافة المعلومات التي على السبورة؛ لتجديد انتباه الجمهور.
- ٤- ضع بين الشرائح شريحة سوداء عند النقاط التي تحتاج إلى شرح.
- ٥- اعرض المادة بالكشف التدريجي؛ لجذب الجمهور بسبب فضولهم للكشف عن الجزء الغامض.
- ٦- تجنب توزيع أي نشرات أثناء العرض؛ لكي لا ينتشت انتباه الجمهور.
- ٧- ضع المعدات في مكان يمكن من الوقوف في وسط الغرفة؛ لجذب انتباه الجمهور.

٥-٣-٥ إرشادات حول استخدام المؤشر Pointer usages:

- ١- يمكن استخدام المؤشر لإعطاء إشارة بصرية سريعة.
- ٢- عند استخدام المؤشر وجّه كتفك نحو الجمهور؛ بمعنى أمسك المؤشر باليد الأقرب للشاشة.
- ٣- لا تعبت بالمؤشر في حالة عدم استخدامه.
- ٤- استخدم المؤشر على الشاشة، وليس على جهاز العرض العلوي.
- ٥- لا تترك المؤشر فوق جهاز العرض؛ لأن تركه يؤدي إلى زيادة التركيز على الشاشة، وتشتيت الانتباه.
- ٦- عند استخدام مؤشر الليزر يجب مراعاة ما يلي:
 - لا تُشر به نحو شيء ما؛ بل إلى أشكال أو رسومات، فسيؤدي ذلك إلى إخفاء ارتعاش اليد.
 - مؤشر الليزر أداة جديدة، قد يركز الجمهور انتباهه عليها، لذلك لا تكثر من استخدامه.

٥-٣-٦ أين تقف؟ وكيف تقف؟ Posture

من أهم المشكلات التي تواجه المحاضر هي أين يقف وكيف يقف، والحل هو أن يقف ويكون كتفاه في مواجهة الجمهور بدلاً من مواجهة الوسيلة بكنف والجمهور بالكنف الآخر.

٥-٤ التقنيات الجديدة لتقديم العرض:

تقنية الحاسب:

التقدم الحالي للحاسب أدى إلى قفزات هائلة في مجال العرض والتقديم، وفيما يلي بعض التقنيات الحالية لإعداد وسائل العرض والتقديم:

١- أجهزة الحاسب بجميع ملحقاته من الطابعة والأقراص المبرمجة، والمساحات الضوئية، وكذلك الوسائط المتعددة.

٢- شاشات العرض وأجهزته، والتي تعرض عروض الحاسب بشكل واضح.

٣- البرامج بشكل عام (من برامج معالجة الكلمات، وبرامج العروض، وبرامج الرسوم).

٤- المؤشرات الهاتفية والتلفزيونية التي تمكن من التواصل من أماكن بعيدة.

٥-٥ تحضير العرض:

التدريب على تقديم العرض:

ضع قائمة المراجعة المستخدمة في التدريب؛ لأنها سوف تساعدك على تقديم عرض أفضل.

- تأكد من وجود الملاحظات بخط كبير على بطاقات مثلاً؛ مع تجنب القراءة على الجمهور.
- راجع في ذهنك أفكارك مرتبة.
- تدرب على العرض واقفاً في مكان مشابه - ما أمكن - لقاعة العرض الأساسية.
- قدم عرضاً تجريبياً يشمل كل الأفكار مع استخدام وسائل الإيضاح كاملة، وليكن محلاً للفيديو.
- راجع هذا الشريط مرة وأخرى، وقم بملاحظة ما يلزم وتغييره؛ لتصل إلى الإتقان.

٥-٥-١ السيطرة على جو العرض:

لا بد أن تسيطر على الجو العام للعرض، وتظل متماسك الأعصاب مهما ساءت الظروف، فتقديم العرض قد يمر بظروف وعقبات عديدة لم يُخطط لها؛ لذا عليك كمقدم عرض أن يكون لديك خيارات لأسوأ الظروف وبدائل جاهزة لتفادي أي عارض مع هدوئك التام وثقتك بنفسك، وتأكد أن هذه الوسائل ما هي إلا مساعدة لك في عرضك، المهم هو أنت وثباتك وتحكمك بالموقف.

وهناك تسع نقاط يجب أن تفكر بها قبل أن تبدأ بالعرض، وهي:

- ١- جهاز العرض العلوي ومدى جاهزيته.
- ٢- لوحة الأرقام والأقلام وصلاحياتها.
- ٣- جهاز عرض الشرائح ومدى صلاحية العدسات.
- ٤- أجهزة الحاسب والبرامج: وذلك بفحصها والتأكد من عملها.
- ٥- نشرات التوزيع وكيفية ترتيبها وكميتها المناسبة للجمهور.
- ٦- المؤشرات وهل تحتاج إليها، ومدى وجود مؤشر احتياطي آخر.
- ٧- الميكروفونات وتكون بأسلاك تسمح لك بالحركة؛ مع ضبط الصوت المناسب لها.
- ٨- الإضاءة والتوصيلات تكون بحالة جيدة، ويُفضل ضوء بسيط أثناء عرض الشرائح؛ حتى لا تكون شجماً في الظلام.
- ٩- ترتيب المقاعد في وضع مريح للجمهور ويمنع تشتيت الانتباه؛ كأن يكون المدخل والمخرج في آخر الغرفة.

٥-٥-٢ الارتجال الناجح في الحالات الطارئة *Improvisation*:

عندما يُطلب منك الحديث بشكل مفاجئ، ولم تكن معداً لنفسك بشكل مناسب فلا ترتبك؛ لأنك غالباً لديك إلمام عن عملك بشكل جيد، لذا تصرف وفقاً للخطوات التالية:

أولاً: التفكير وترتيب الأفكار:

مثل: رتب أفكارك وعرضك حسب:

(١) الماضي - الحاضر - المستقبل.

(٢) الإنتاج - الدعاية - التسويق.

وتذكر الميزات والعيوب؛ فهي مفيدة في المواقف التي تتطلب إقناعاً.

ثانياً: التحدّث:

١- اذكر بعض الملاحظات التمهيدية لتجمع شتات أفكارك وهدوء أعصابك.

- ٢- كَوْنُ جملة عرض توضح الأفكار الرئيسية أي المحور الذي سوف يدور حوله العرض، ويفضل أن يكون أفكاراً مجزئة.
- ٣- ادخل في لبّ الموضوع بالحديث عن أفكارك المجزئة عن المحور الأساسي للعرض، وليكن عرض الأفكار مثلاً بنمط (الماضي - الحاضر - المستقبل).
- ٤- راجع الأفكار الرئيسية؛ وذلك بإعادتها، والتأكيد عليها بإيجاز.
- ٥- ضع خاتمة للعرض؛ فكما بدأت قوياً يجب أن تنتهي بشكل قوي؛ لأنه هو الذي سوف ينطبع في الذهن عند عرضك.

٥-٦ تقديم العرض:

- في أفكارك المطروحة: تجنب الثالوث الخطر في العرض والذي يؤدي إلى الفشل؛ وهو: التصلب في المكان، رتابة الصوت، عدم وجود الاتصال البصري.
- يعتمد نجاحك في العرض على عاملين رئيسيين هما:
- إدراكك لموضوع العرض وإلمامك به.
 - أسلوب تقديم هذا العرض وكيفية.

٥-٦-١ إرشادات التقديم:

هذه الإرشادات سوف تساعدك على تقديم عرض حركي وفعال ومثير؛ وهي:

١- الوضعية:

أثناء وقوفك كن منتصباً باسترخاء؛ على أن تكون مواجهاً للجمهور مع توزيع وزنك بشكلٍ متساوٍ على القدمين، ولا تحاول أن تنقل تركيزك من ساق إلى أخرى بشكلٍ سريع ومستمر؛ لأن ذلك يشتت الجمهور.

٢- الحركة:

لا تتجمد في مكان واحد وفي الوقت نفسه، لا تتمشّ ذهاباً وإياباً أثناء العرض، ولكن تحرك بشكلٍ خطوة أو خطوتين في أي اتجاه، وسواء أكنت على منصة أم لم تكن؛ عليك ألا تكون بعيداً عن

جمهورك حتى تحقّق الاندماج معهم.

٣- توجيه الكتفين:

أثناء عرضك وجّه كتفيك نحو الجمهور حتى تحقّق الاتصال البصري، وعند وجود وسيلة إيضاح احرص على ألاّ تزيد الزاوية بينك وبين الجمهور عن (٤٥ درجة).

٥-٦-٢ لا تتكلم إلا بعد حدوث اتصال بصري بينك وبين الجمهور Eye contact:

١- الإيماءات:

تُستخدم الإيماءات للتوكيد في المحادثات دون أن نفكر بهذه الإيماءات ونخطط لها، بالرغم من ذلك تلعب الإيماءات دوراً مهماً في التقديم والعرض، وتزيد أنت من قناعات الجمهور بعرضك إذا استخدمت بشكل مناسب في مكانها المناسب، وإن استخدام إيماءات غير طبيعية سوف يشتت انتباه الجمهور مثل وضع اليدين في الجيوب، وتشبيك اليدين وراء الظهر، والوقوف مكتوف اليدين، ووضع اليدين على الخاصرتين، وفرك اليدين بعصبية.

٢- الاتصال البصري:

يدل الاتصال البصري مع الآخرين على الثقة بالنفس؛ بل ويفتح آفاقاً واسعة للتواصل مع الناس، ويساعد على تكوين العلاقات الجيدة، فعند تقديم العرض يتواصل مقدم العرض مع الجمهور بصرياً مما يشاركهم في العرض، ويجعل العرض أكثر جاذبية، كما أن الاتصال البصري يساعد مقدم العرض على الاسترخاء، ويخفف من الإحساس بالعزلة.

دلت التجارب على أن أفضل اتصال بصري يكون من 1-3 ثانية لكل شخص، أما إذا كان الجمهور كبيراً فقسّم الجمهور إلى مجموعات مختلفة حتى تتواصل معهم بصرياً على شكل مجموعات، احذر من تجوّل بصرك في الغرفة أو الأسفل أو الأعلى أو تركيز بصرك على شخص أو مجموعة دون غيرها.

٥-٦-٣ استخدام الصوت Voice – Tone Usages:

هناك ثلاث مشكلات متعلقة بالصوت؛ وهي:

١- الرتابة:

تحدث الرتابة عندما يفقد الصوت نبرته الطبيعية؛ نتيجة القلق بحيث تصبح عضلات الصدر والحنجرة أقل مرونة، مما يخفف تدفق الهواء خلالها، ولتلافي تلك المشكلة عليك بالاسترخاء لتخفف التوتر، كما أن تحريك الجزء العلوي من الجسم يخفف من حدة التوتر فتشعر بالاسترخاء، ويعود صوتك إلى وضعه الطبيعي.

٢- التحدث بسرعة كبيرة:

لا تُعد مشكلة إلا إذا كان الكلام غير مفهوم من قبل المتحدث، ولكنك عندما تقدم عرضاً فنياً أو تقنياً فإنه يجب عليك أن تتحكم في سرعة نطقك، ولعلاج ذلك أصغِ إلى نفسك وأنت تقول آخر كلمة في جملة ما، ثم انتقل إلى الجملة الأخرى، وهذا الأسلوب له دور في جذب انتباه الجمهور واستيعابهم لعرضك.

٣- مشكلات طبقة الصوت:

عند تقديم عرضك تأكد من أن الجميع يسمع صوتك بوضوح تام، وتجاوز هذه المشكلة يمكن من خلال إتقانها بالممارسة، ويمكن التدريب على التحكم بطبقات الصوت عن طريق عدة تمارين؛ مثل استعمال غرفة أكبر من غرفة التدريب مرتين للتحكم في طبقات الصوت أو غيرها من التمارين، ومن فوائد طبقات الصوت جذب انتباه الجمهور واهتمامه لعرضك.

٥-٦-٤ أساليب السؤال والإجابة Asking- Answering Questions:

١- تشجيع الجمهور على طرح الأسئلة:

الأسئلة: هي عبارة عن معيار استيعاب الجمهور لعرضك؛ لذا بادر إلى الجمهور وارفع يدك واطرح سؤالاً: "ماذا لديكم من أسئلة؟" بعدها توقّف لفترة حتى يجمع كل واحد أفكاره ويرتب سؤاله، ويؤدي رفع يدك إلى تحقيق هدفين:

- إشارة بصرية للبدء في طرح الأسئلة والمبادرة والتشجيع عليها؛ منعاً للخجل.

- التنبيه للمساعدة في حفظ النظام، فالجمهور سوف يرفع يده عند السؤال.

٢- كيفية الاستماع إلى الأسئلة:

عند سماع الأسئلة؛ احذر من المشي وأنت تستمع إلى الأسئلة، وكذلك من المقاطعة للسائل بقولك -
أعرف قصدك جيداً - وكذلك أثناء الاستماع إلى الأسئلة تجنب الحركات السلبية؛ مثل فرقة الأصابع
أو فرك اليدين بعصبية أو هز الرأس بصورة سريعة؛ كل هذا سوف يربك السائل، ويهز صورتك التي
رسمتها أثناء عرضك؛ بل أثناء طرح الأسئلة تخيل أنك ما زلت تقدم عرضك بحماس وثقة وحيوية.
أصغ للسائل؛ لأنك قد تستنج معلومات أو مشاعر أو نوايا السائل.

٣- الإجابة عن الأسئلة:

- استعد لأصعب الأسئلة وسوف يبدو ما دونه سهلاً، بعض المتحدثين يجهزون وسائل إيضاح
لاستخدامها فقط عند الإجابة عن الأسئلة المتوقعة.

- انتبه من جملة: "هذا سؤال وجيه ويسعدني أنك قد طرحته"؛ فإن ذلك يدل على عدم ثقة المتحدث
في إجابته.

- إذا تلقيت سؤالاً طويلاً فاطلب إيضاحه أكثر؛ فذلك يعطيك وقتاً إضافياً لترتيب أفكارك.

- إذا كنت تشك في عدم سماع أحدهم للسؤال فاطلب تكرار السؤال؛ لأن ذلك يعطيك وقتاً أكثر
للتفكير.

- حافظ على نمط أسلوبك الذي بدأت به أثناء الإجابة؛ لأن أي تغيير يوحي بعدم الثقة.

- إذا كنت لا تعرف الإجابة فقل وبصدق: - لا أعرف - أو اترك الجمهور في التفكير في الإجابة؛
لأن ذلك يخرجك من المأزق ويحرر أفكارك.

- استخدم قاعدة (٢٥%-٧٥%) أي وجّه ٢٥% من اتصالك البصري إلى صاحب السؤال و ٧٥%
من الاتصال البصري إلى بقية الجمهور، خصوصاً في الأسئلة الهجومية؛ فذلك يجعلك مسيطراً على
المواقف مهما ساءت.

- لا تستخفّ بأي سؤال أو موضوع يُطرح من الجمهور، واجعل إجابتك بإيجاز غير مخلٍ، وإسهاب
غير ممل.

- تتضمن غالبية العروض وقتاً مخصصاً لطرح الأسئلة والإجابة، وأحياناً تُطرح خلال العرض، وأحياناً في نهاية العرض، أياً كانت فالمتحدث هو المتحكم في طرح الأسئلة والإجابة عنها، وفي نهاية الفترة المخصصة للأسئلة تستطيع أن تعلق قائلاً: (شكراً على أسئلتكم المفيدة) وبهذه الإرشادات تستطيع أن تقدم أقوى عروضك وأفضلها، وستكون متحدثاً بارعاً.

تمارين الفصل الخامس

(١) أسئلة صح/ خطأ True/ False :

خطأ	صح	السؤال:
	✓	١- إذا تلقيت سؤالاً طويلاً فاطلب إيضاحه أكثر؛ فذلك يعطيك وقتاً إضافياً لترتيب أفكارك.
✓		٢- إذا كنت لا تعرف الإجابة؛ فحاول قدر الإمكان التهرب أو الإجابة بجواب عام.
✓		٣- من أهم مهارات الإلقاء: التحدث بسرعة عالية.
	✓	٤- يعد الاتصال البصري من أهم المهارات التي يجب على الملقى إتقانها.
✓		٥- الأسئلة المفتوحة هي أهم طريقة من طرائق طرح الأسئلة.

(٣) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choice Questions :

اختر الإجابة الخاطئة مما يلي:

١- كي تسيطر على القلق عليك اتباع ما يلي:

(أ) - التنظيم (ب) - التخيل

(ج) - التدريب (د) - إلقاء النكت

٢- من مهارات تخطيط العرض:

(أ) - إعداد المقدمة (ب) - تصميم نشرات التوزيع

(ج) - إعداد الخاتمة (د) - عرض الخطوة القادمة

٣- بعض الطرائق الشائعة لجذب الانتباه:

(أ) - رواية الطرف (ب) - رواية الفكاهات

(ج) - استخدام النبرة المنخفضة (د) - استخدام الأسئلة

٤- عند استخدامك للمؤشر:

(أ) - حرك المؤشر بحركة لولبية حتى تلفت انتباه الحضور للشاشة. (ب) - وجه كتفك نحو الجمهور وأمسك المؤشر باليد الأقرب للشاشة.

(ج) - لإعطاء إشارة بصرية سريعة (د) - لا تعبت بالمؤشر في حالة عدم استخدامه.

٥- أهم عوامل فشل العرض التقديمي هي:

(أ) - إدراكك وإمامك لموضوع العرض (ب) - التصلب في المكان

(ج) - عدم وجود الاتصال البصري (د) - رتابة الصوت

(٣) أسئلة / قضايا للمناقشة:

١- ما أهم التحفظات التي يجب الانتباه لها عند التخطيط والإعداد للعرض؟

الجواب:

وهناك تسع نقاط يجب أن تفكر بها قبل أن تبدأ بالعرض، وهي:

١. جهاز العرض العلوي ومدى جاهزيته.
٢. لوحة الأرقام والأقلام وصلاحيتها.
٣. جهاز عرض الشرائح ومدى صلاحية العدسات.
٤. أجهزة الحاسب والبرامج، وذلك بفحصها والتأكد من عملها.
٥. نشرات التوزيع وكيفية ترتيبها وكميتها المناسبة للجمهور.
٦. المؤشرات وهل تحتاج إليها، ومدى وجود مؤثر احتياطي آخر.
٧. الميكروفونات وتكون بأسلاك تسمح لك بالحركة مع ضبط الصوت المناسب لها
٨. الإضاءة والتوصيلات تكون بحالة جيدة، ويُفضّل ضوء بسيط أثناء عرض الشرائح حتى لا تكون شجماً في الظلام.

٩. ترتيب المقاعد في وضع مريح للجمهور ويمنع تشتيت الانتباه كأن يكون المدخل والمخرج

في آخر الغرفة

٢- اذكر المهارات المطلوبة والضرورية للعرض.

الجواب:

هذه الإرشادات سوف تساعدك على تقديم عرض حركي وفعال ومثير؛ وهي:

- الوضعية:

أثناء وقوفك كن منتصباً باسترخاء على أن تكون مواجهاً للجمهور مع توزيع وزنك بشكلٍ متساوٍ على القدمين، ولا تحاول أن تنقل تركيزك من ساق لأخرى بشكل سريع ومستمر؛ لأن ذلك يشتت الجمهور.

- الحركة:

لا تتجمد في مكان واحد وفي الوقت نفسه، لا تتمشّ ذهاباً وإياباً أثناء العرض، ولكن تحرك بشكل خطوة أو خطوتين في أي اتجاه، وسواء أكنت على منصة أم لم تكن؛ عليك ألا تكون بعيداً عن جمهورك حتى تحقق الاندماج معهم.

- توجيه الكتفين:

أثناء عرضك وجّه كتفيك نحو الجمهور حتى تحقق الاتصال البصري، وعند وجود وسيلة إيضاح احرص على ألا تزيد الزاوية بينك وبين الجمهور عن (٤٥ درجة).

٣- ما أساليب السؤال والإجابة؟

الجواب:

- تشجيع الجمهور على طرح الأسئلة: الأسئلة هي عبارة عن معيار استيعاب الجمهور لعرضك؛ لذا بادر إلى الجمهور وارفع يدك واطرح سؤالاً: ماذا لديكم من أسئلة؟ بعدها توقّف لفترة حتى يجمع كل واحد أفكاره ويرتّب سؤاله، ويؤدي رفع يدك إلى تحقيق هدفين:

- إشارة بصرية للبدء في طرح الأسئلة والمبادرة والتشجيع عليها منعاً للخجل.

- التنبيه للمساعدة في حفظ النظام، فالجمهور سوف يرفع يده عند السؤال.

٢- كيفية الاستماع إلى الأسئلة: عند سماع الأسئلة، احذر من المشي وأنت تستمع إلى الأسئلة، وكذلك من المقاطعة للسائل بقولك - أعرف قصدك جيداً - وكذلك أثناء الاستماع إلى الأسئلة تجنب الحركات السلبية؛ مثل فرقة الأصابع أو فرك اليدين بعصبية أو هز الرأس بصورة سريعة؛ كل هذا سوف يريك السائل، ويهز صورتك التي رسمتها أثناء عرضك، بل أثناء طرح الأسئلة تخيل أنك ما زلت تقدم عرضك بحماس وثقة وحيوية. أصغ للسائل؛ لأنك قد تستنج معلومات السائل أو مشاعره أو نواياه.

٣- الإجابة عن الأسئلة:

- استعدّ لأصعب الأسئلة وسوف يبدو ما دونه سهلاً، بعض المتحدثين يجهزون وسائل إيضاح لاستخدامها فقط عند الإجابة عن الأسئلة المتوقعة.

- انتبه من جملة: "هذا سؤال وجيه ويسعدني أنك قد طرحته"، فإن ذلك يدل على عدم ثقة المتحدث في إجابته.

- إذا تلقيت سؤالاً طويلاً فاطلب إيضاحه أكثر؛ فذلك يعطيك وقتاً إضافياً لترتيب أفكارك.

- إذا كنت تشك في عدم سماع أحدهم للسؤال فاطلب تكرار السؤال؛ لأن ذلك يعطيك وقتاً أكثر للتفكير.

- حافظ على نمط أسلوبك الذي بدأت به أثناء الإجابة؛ لأن أي تغيير يوحي بعدم الثقة.

- إذا كنت لا تعرف الإجابة فقل وصدق - لا أعرف - أو اترك الجمهور في التفكير في الإجابة؛ لأن ذلك يخرجك من المأزق ويحرر أفكارك.

- استخدم قاعدة (٢٥%-٧٥%) أي وجه ٢٥% من اتصالك البصري إلى صاحب السؤال و ٧٥% من الاتصال البصري إلى بقية الجمهور، خصوصاً في الأسئلة الهجومية؛ فذلك يجعلك مسيطراً على المواقف مهما ساءت.

- لا تستخف بأي سؤال أو موضوع يُطرح من الجمهور، واجعل إجابتك بإيجاز غير مخلٍ، وإسهاب غير مخل.

- تتضمن غالبية العروض وقتاً مخصصاً لطرح الأسئلة والإجابة، وأحياناً تُطرح خلال العرض،

وأحياناً في نهاية العرض، أياً كانت فالمتحدث هو المتحكم في طرح الأسئلة والإجابة عنها، وفي نهاية الفترة المخصصة للأسئلة تستطيع أن تعلق قائلاً: (شكراً على أسئلتكم المفيدة) وبهذه الإرشادات تستطيع أن تقدم أقوى عروضك وأفضلها، وستكون متحدثاً بارعاً.

٤- ما شروط الارتجال؟ وما عوامل نجاحه؟

الجواب:

الارتجال الناجح في الحالات الطارئة:

عندما يُطلب منك الحديث بشكل مفاجئ، ولم تكن معداً نفسك بشكل مناسب فلا ترتبك؛ لأنه غالباً لديك إلمام عن عملك بشكل جيد؛ لذا تصرف وفقاً للخطوات التالية:

أولاً: التفكير وترتيب الأفكار:

مثل: رتب أفكارك وعرضك حسب:

الماضي - الحاضر - المستقبل.

الإنتاج - الدعاية - التسويق.

وتذكر الميزات والعيوب فهي مفيدة في المواقف التي تتطلب إقناعاً.

ثانياً: التحدث:

- ❖ اذكر بعض الملاحظات التمهيدية لتجمع شتات أفكارك وهدوء أعصابك.
- ❖ كَوّن جملة عرض توضح الأفكار الرئيسية؛ أي المحور الذي سوف يدور حوله العرض، ويفضل أن يكون أفكاراً مجزئة.
- ❖ ادخل في لبّ الموضوع بالحديث عن أفكارك المجزئة عن المحور الأساسي للعرض، وليكن عرض الأفكار مثلاً بنمط (الماضي - الحاضر - المستقبل).
- ❖ راجع الأفكار الرئيسية؛ وذلك بإعادتها والتأكيد عليها بإيجاز.
- ❖ ضع خاتمة للعرض؛ فكما بدأت قوياً يجب أن تنتهي بشكل قوي؛ لأنه هو الذي سوف ينطبع في الذهن عند عرضك.

٥- ماذا يجب أن نراعي عند استخدام الألوان في العروض التقديمية؟

الجواب:

يجب العناية في استخدام الألوان، ومطابقتها مع الموضوع والجمهور، والغرض منها فمثلاً:

- اللون الأزرق: يعطي انطباعاً محافظاً أكثر من اللون الأصفر.
- الألوان الباهتة كالرمادي والوردي: تدل على الهدوء.
- الألوان الحمراء والبرتقالية والبنية: تعطي نوعاً من الدفء.

لذا يجب مراعاة ما يلي:

- أن تكون ألوان الخلفية متباينة مع ألوان النص أو البيانات.
- عدم تضارب الألوان مع وجود التنسيق.
- جعل الألوان البراقة للنقاط الأكثر أهمية.
- الحفاظ على تناسق الألوان في جميع الشرائح.

٦- اذكر المعلومات المتضمنة في العرض التقديمي.

الجواب:

لوحة الأرقام: استخدم ٢٥-٣٥ رقمًا كحد أقصى للأرقام لكل وسيلة إيضاح، وعند حاجتك للأرقام الأولية ضعها في نشرة مستقلة ثم قم بتوزيعها على الجمهور.

لوحة النص: استخدم مقاس ٦×٦ لكتابة النص (٦ أسطر، ٦ كلمات لكل سطر) وإذا كنت بحاجة لأسطر أكثر استخدم أكثر من شريحة، وانتبه من عملية التكرار.

تقديم أنواع مختلفة من المعلومات؛ مثل النسب المئوية، الأجزاء، الوقت، التكرار، الربط.

٧- ما طرائق استخدام الأسئلة؟ وما أنواعها؟

الجواب: هناك طريقتان لهذا الأسلوب:

١- طرح الأسئلة المفتوحة، وهنا قد يحدث إزعاج نتيجة الإجابات المتداخلة.

- ٢- طلب رفع الأيدي لضمان عدم مضايقة الجمهور لك وتجنب الإزعاج.
عمومًا استخدم هذين الأسلوبين حسب طريقة طلبك للإجابة ونوعية الجمهور.
- السؤال البياني ممتاز لجذب انتباه الجمهور؛ مثل (كم عدد الحاضرين الذين يريدون منحهم أبحاثاً أكبر).
 - الجمل العنيفة تساعد على شد انتباه الجمهور، ولكن بحكمة.
 - الجمل المقتبسة، وقد تكون قصيرة أو طويلة مكتوبة أو مرتجلة؛ وفي بدء العرض تساعد على جذب انتباه الجمهور.

الفصل السادس: مهارات كتابة المراسلات الإلكترونية والتجارية

عنوان الموضوع: مهارات كتابة المراسلات الإلكترونية و التجارية
Electronic and Commercial Correspondences Writing Skills

كلمات مفتاحية:

الكتب التجارية *commercial letter* ، البريد الإلكتروني *email* ، المذكرات والتعاميم *MEMOS & Circulars* ، برنامج الكتب التجارية *MS Outlook* ، المورد والمستورد *Imporpter and exporter* ، المستندات التجارية *Commercial Documents* ، المرسل والمرسل إليه *sender & receiver* .

ملخص الفصل:

تتنوع وسائل المراسلات التجارية في مجال الأعمال؛ حيث نذكر منها - على سبيل المثال لا الحصر -: البريد الإلكتروني، المحادثات الهاتفية، التواصل عن طريق الشبكة العنكبوتية (*internet*)، الرسائل أو الكتب الرسمية والفاكس (*letters*). وتبقى الرسائل المكتوبة بلغة الأعمال مهمة بدرجة عالية؛ لأنها أفضل الوسائل من حيث إعطاء المعلومات بشكل كامل، وتعدّ دليلاً يحمي كلاً من المرسل والمرسل إليه.

تتلخص أهمية هذه المراسلات فيما يلي:

١- تبقى الرسائل التجارية المكتوبة (كتابةً أو إيميلًا) الأرخص، وتعدّ غير مكلفة ومن أفضل الوسائل الاتصالية

في حال طلب معلومات أو تحويلها أو إيصالها أو حتى تبادل المعلومات.

٢- تزودنا بسجل دائم ودليل إثبات الاتفاقيات التجارية لو حدثت أي خصومة تجارية ما بين المستورد والمزود

(أي الأطراف المعنية).

٣- تبقى أفضل وسيلة لأخبار المستهلكين أو الأطراف التي نتعامل معها في أي صفقة تجارية، وعن المنتجات

والخدمات التي نقدمها عن أي تغيير أو تعديل في أي منتج، عن أي جزء جديد نريد أن ندخل فيه، وتستخدم

الرسائل التجارية من أجل إيصال معلومة والحصول عليها على حد سواء.

٤- نستطيع أن نستثمر الإنترنت في إرسال رسائل مكتوبة في مجال الأعمال بحرية تامة من بيوتنا وأماكن

العمل.

المخرجات و الأهداف التعليمية:

١. التعرف على أنواع المراسلات التجارية في عالم الأعمال و التمييز بينها بطريقة احترافية
٢. التمييز بين أنواع الرسائل التجارية
٣. التمكن من إنشاء البريد الإلكتروني واستخدامه
٤. التمكن من استخدام برنامج أُل *MS Outlook* والتعرف إلى أهم خصائصه المستخدمة.
٥. التعرف إلى أهم المصطلحات التجارية

مخطط الفصل:

- ٦ - ١ أنواع المراسلات التجارية الأساسية *Main Types of Commercial Correspondence*
- ٦ - ٢ أهم الوثائق التجارية *The Most Common Commercial Documents*
- ٦ - ٣ استخدام المراسلات التجارية *Usage of Commercial Correspondence*
- ٦ - ٤ قاموس المصطلحات *Idioms Dictionary*

٦ - ١ أنواع المراسلات التجارية الأساسية *Main Types of Commercial Correspondence*

وترتيبها أدناه حسب درجة الرسمية الأكثر إلى الرسمية الأقل:

أولاً: الرسائل (الكتب) التجارية *Commercial Letters*.

ثانياً: البريد الإلكتروني *E-mail*.

ثالثاً: الفاكس *Fax*.

رابعاً: أخرى داخل الشركة نفسها (المذكرات *Memos* - التعميمات *Circulars* - التقارير

Reports - محاضر الاجتماع *Minutes of Meetings*).

٦ - ١ - ١: الرسائل (الكتب) التجارية *Commercial Letters*:

٦ - ١ - ١ - ١: أنواع الرسائل *Letters Types*:

١. رسائل شخصية *Personal Letters* (لا علاقة لها بالعمل):

رسائل نكتبها إلى أصدقائنا وأقاربنا ومعارفنا مستخدمين نمطاً غير رسمي؛ فليس شرطاً أن

تستخدم اسم الأسرة؛ لأن هذا يعتمد على درجة قربك من المرسل إليه؛ فنقول: صديقي فلان أو

صديقي العزيز فلان.

٢. رسائل رسمية (حكومية) *Official Letters*:

رسائل عمل تُكتب من قبل الوزراء ومديري الدوائر الحكومية، وتستخدم عبارات وفقرات رسمية في

تكوين الرسالة؛ حيث يجب أن تطبع على ورقة مرسومة (رسمية) علماً أن معظم الشركات

والمؤسسات تكتفي بكتابة شعار المؤسسة والشركة.

٣. رسائل تجارية *Commercial Letters*:

تقريباً هي جميع كتب الأعمال التي تُكتب في موقف أعمال (أي لغرض التجارة وإنجاز أعمال

وإتمام صفقات تجارية)، ويمكن أن تكون رسائل استعلام وأوامر شراء ومبيعات وطلبات، ويمكن

أن تكون رسائل تدمر وشكوى - وسنتطرق إلى التفاصيل فيما بعد -.

٤. رسائل شبه رسمية Semi-formal Letters:

عبارة عن كتب أعمال تستخدم لغة أقل رسمية؛ ولكنها تبقى رسمية. عادة نلجأ إليها عندما تنشأ علاقة قوية بين المستورد والمورد أو المصنّع؛ وبالتالي يتطلب الأمر أن نأخذ بعض خصائص الرسائل الشخصية لتعبّر عن العلاقة الموجودة بين الطرفين والتي تكون أكثر حميمية.

٦ - ١ - ١ - ٢ الفرق بين الرسائل التجارية والشخصية والرسمية:

The difference between commercial, official and personal letter:

- ١- الرسائل التجارية: هي تبادل ما بين المؤسسات والأشخاص المنخرطين في التجارة والرسائل الحكومية، وهي التي تكون من قِبل الوزراء والمسؤولين الحكوميين والدوائر الحكومية.....؛ بينما الرسائل الشخصية: هي التي ترسل إلى الأصدقاء وإلى الأقارب.
- ٢- في الرسائل التجارية يكون الموضوع تجارياً؛ بينما في الرسائل الشخصية قضايا خاصة ومناسبات اجتماعية.
- ٣- العرض والإيضاح مهمان جداً في الرسائل التجارية والرسمية؛ لأن إخفاء بعض التفاصيل قد يجبرنا على إرسال رسالة أخرى، وهذا يأخذ وقتاً وتكلفة، أما في الرسائل الشخصية فالتفاصيل غير ضرورية.
- ٤- التوقيع مهم جداً في الرسائل التجارية والرسمية لتعرف من الشخص الذي كتب الرسالة؛ لأنه سيتحمل المسؤولية، أما في الرسائل الشخصية فيكون غير ضروري.
- ٥- عناوين المرسل إليه وتاريخ إنشاء الرسالة والمرجع أو رقم الرسالة يجب أن يكونوا مدرجين وواضحين في الرسائل التجارية والرسمية، أما في الرسائل الشخصية فيكونون غير ضروريين.
- ٦- الرسائل التجارية والرسمية يجب أن تُكتب على ورق معياري ذو قياسات وأحجام معيارية متعارف

عليها، وفي الرسائل الشخصية يمكن أن تكتب على ورق مزخرف ذي ديكور جيد، وقد تحمل ذوقاً خاصاً بكتابتها.

٧- يجب أن تحتفظ بنسخة من الرسالة التي ترسلها إلى الجهات المعنية، أما عندما ترسل رسالة شخصية إلى زميلك أو إلى صديقك فليس شرطاً أن تأخذ نسخة.

٨- في الرسائل التجارية والرسمية يجب أن تطبع الرسالة، والرسائل الشخصية غالباً تكون بخط اليد؛ لكي تعطي نوعاً من الحميمية.

٦ - ١ - ١ - ٣ أجزاء الرسالة *Letter Components*:

١- الترويسة: وتكون في الزاوية اليمنى في الأعلى، وتحتوي على (بالترتيب):

١/ اسم الشركة: *The name of the firm*.

٢/ رقم الهاتف والفاكس أو التيليفاكس: *The telephone number, the fax number, or the telefax*.

٣/ العنوان البريدي أو البرقي: *The telegraphic address*.

٤/ عنوان البريد الإلكتروني: *The e-mail address*.

٥/ مجال الأعمال: *The line of business*.

٦/ العلامة التجارية: *The trade mark*.

٧/ رقم التسجيل (السجل التجاري) *The registration number*: وعادة يكون مطبوعاً بخط صغير.

٨/ نوع ملكية الشركة: *The type of the ownership (CO- Est. - Inc- Ltd)*.

٩/ الفروع *The branches*: (اختياري).

وفي بعض الأحيان يحتوي العنوان على اسم الشركة أو المؤسسة فقط دون التفاصيل كاملة المذكورة أعلاه.

٢- التاريخ: يجب أن يطبع التاريخ على الزاوية العليا اليمنى من الصفحة؛ لا بدّ من الانتباه إلى

ذكر الشهر كتابة وليس رقماً؛ من أجل تجنب أي التباس ما بين الشهر واليوم، فالتقويم

الأمريكي يبدأ بالشهر ثم اليوم فالسنة؛ أما التقويم البريطاني فيبدأ باليوم ويتبعه الشهر وأخيراً السنة كما هو مبين أدناه.

18 th حزيران, ٢٠١٩. الفاصلة ضرورية بعد الشهر
حزيران, 18 ٢٠١٩. الفاصلة ضرورية بعد الشهر
18 th حزيران

٣- المرجع: ويجب أن يكون في الجهة اليسرى على خط التاريخ نفسه، ويساعدنا في الأرشفة والتصنيف وسهولة إخراج الرسالة، ووضعها في الملف الصحيح.

مثال: *BASY/HR/Q2/2019* حيث تدل *BASY* على اسم الشركة ويدل *HR* على قسم الموارد البشرية وأما *Q2* فتدل على الربع الثاني من السنة ٢٠١٩. علماً أن لكل شركة طريقتها الخاصة في خلق رموز المراجع وفقاً لنظامها المنصوص من قبل الإدارة.

٤- تفاصيل المرسل إليه: الاسم والعنوان للشخص أو المؤسسة التي سنرسل إليها الرسالة؛ حيث نكتبه على الجهة اليسرى بعد ثلاثة خطوط فراغ تحت التاريخ أو المرجع.

٥- الافتتاحية: وهي عبارة عن الكلمات التي تستهل بها الرسالة (التحية) ونكتبها بعد ثلاثة أسطر تحت العنوان، وبعد أن ننتهي من العنوان مع الانتباه إلى ضرورة وجود تناغم وتوافق بين الافتتاحية والخاتمة؛ حتى تخرج الرسالة بالشكل المقبول والمتعارف عليه عالمياً.

مثال: السادة شركة الفيومي المحترمين

عناية السيد سامي المصري المحترم (لا بأس من إضافة منصبه الوظيفي إن أردنا ذلك)

تحية طيبة وبعد؛

٦- جوهر الرسالة: ويجب أن يُعطى عناية أكثر وتركيزاً أكثر، وعادة يتكون من ثلاث فقرات لتسهيل القراءة والفهم كما يلي:

١.٦. الفقرة الأولى (افتتاحية الرسالة): والتي تكسر أو تقلل الفجوة بين القارئ والمرسل، وتجلب الانسجام، وتخبر القارئ عن موضوع الرسالة، والغرض منها، وتساعده في عمل ربط بين الرسالة وفي أي ملف سيضعها، وأي مسار ستسلك هذه الرسالة.

٢.٦. الفقرة الثانية: تتضمن معلومات وحقائق عن النقاط المهمة التي نودّ أن يعرفها القارئ الذي سنرسل إليه الرسالة، ليعمل شيئاً معيناً من خلال امتلاكه أو معرفته بالمعلومات وبالحقائق التي بالرسالة.

٣.٦. الفقرة الثالثة: تكون بمثابة تلخيص أو طلب الرد من القارئ بنقاط معينة.

٧- خاتمة الرسالة: وهي الجملة الختامية؛ ويجب أن يكون هناك تناغم جيد وتوافق ما بين الافتتاحية والخاتمة، ونطبع الجملة الختامية بفرغ قدره خطين تحت الجملة الثالثة التي أنهينا بها الرسالة.

مثال: نقدر بشدة تعاونكم معنا.

نتطلع قُدماً لجوابكم.

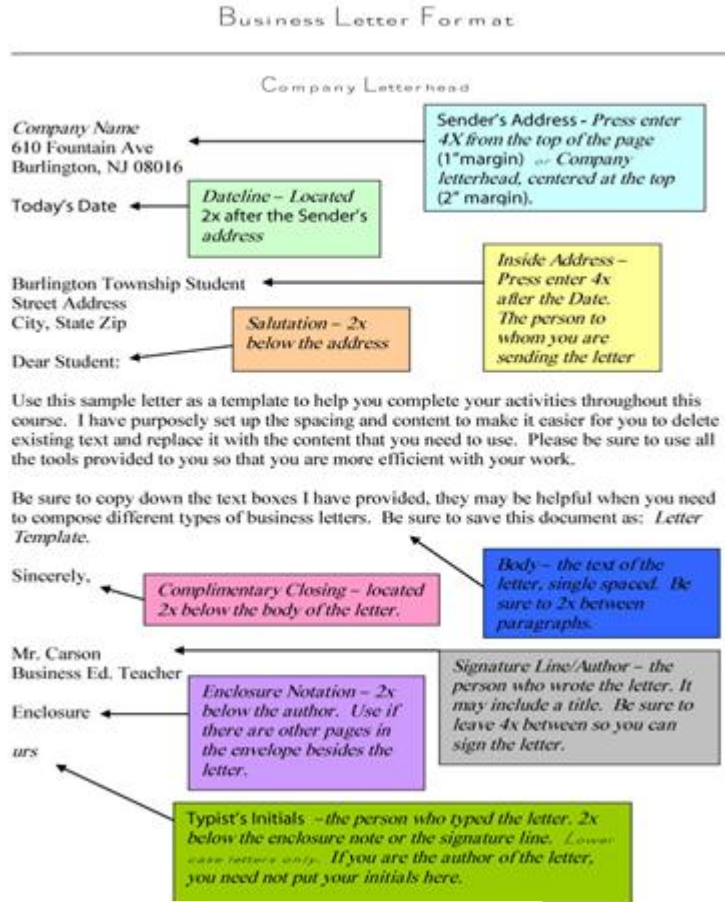
٨- التوقيع: قد يكون التوقيع إلكترونياً في حال إرسال الكتاب عن طريق الإيميل (سيتم عرضه لاحقاً) ولكن غالباً في الكتب أو الرسائل المطبوعة يجب أن يكون التوقيع بخط اليد مسبقاً باسم كاتب الرسالة.

مثال: وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

سامي المصري

(ممكن إضافة المنصب الوظيفي إن رغبتنا في ذلك)

ملاحظة مهمة: ترتيب عناصر الرسالة في المراسلات باللغة الإنكليزية تكون بعكس اللغة العربية كما هو موضح أدناه.



الشكل / ٦ - ١ - ١ - ٣ / نموذج المراسلة التجارية

إذاً الترتيب الإجمالي للرسالة هو:

العنوان الداخلي (وبعده فراغان) ← عناية السيد *the attention* (وبعده فراغان) ← عنوان الرسالة
subject heading (وبعدها فراغان) ← موضوع الرسالة *the body of the letter*، ثم نترك
 خطين ونضع خاتمة الرسالة *the complimentary* ← ثم ٤ أو ٥ مسافات ونضع التوقيع *the signature*، والتوقيع يقع بين الاسم والمنصب، وبعد التوقيع ثلاثة فراغات ثم تأتي *Inc* وهي

مختصر لـ *the insider* المرفقات *the enclosure* ، ثم فراغان إذا أردنا أن نضع في الرسالة *a copy of the letter* يعني صورة ثانية.

٦ - ١ - ١ - ٤ خصائص رسالة الأعمال الناجحة:

Features of Successful Business Letter:

- ١- الوضوح: يجب أن تكون حريصاً على أن تعبر عن الجملة بشكل صريح ومباشر.
- ٢- الإيجاز: يجب على الكاتب ألا يتعمق في كتابة التفاصيل غير المهمة أو غير الضرورية؛ ولكن يجب ألا تكون الرسالة قصيرة جداً، إنه أمر غير احترافي بالنسبة إلى العميل حتى يكتب مرة أخرى ويبدأ ينتظر معلومات أكثر؛ فنحن نريد توفير الوقت والتكاليف، وأن نصل إلى أهدافنا في أسرع وقت ممكن.
- ٣- الكمال: يجب أن نبذل جهدنا لدفع التشويش ١٠٠% فيجب أن تكون الرسالة واضحة، وأن يفهم من الرسالة جميع المعلومات المهمة، ويجب بشكل واضح، وتذكر جميع النقاط المهمة والمعلومات الكافية حول الموضوع. فعلى سبيل المثال: أسوأ رسالة هي التي تعطي كل أجزاء المعلومات حول المنتج ما عدا السعر؛ لا سيما إذا كان المستهلكون المستهدفون حساسين تجاه السعر.
- ٤- اللباقة: يجب أن تكون كلمات الرسالة ودودة ودبلوماسية وبلغة مؤدبة لا تُفهم بشكل خاطئ.
- ٥- الدقة: حيث يجب إعطاء عناية خاصة لكل من العنوان، والأرقام، ومحتوى الرسالة، وموضوعها، والعنوان البريدي، والمرجع، والأسعار وما إلى ذلك.

٦ - ١ - ٢ النوع الثاني: البريد الإلكتروني *E-mail / Electronic mail*.

البريد الإلكتروني واحدٌ من الوسائل الحديثة التي تساعد على الاتصال بشكلٍ سريعٍ في جميع أنحاء العالم عن طريق الكمبيوتر، ويعد من أحد الثورات التقنية الكبرى؛ حيث اعتمدته الشركات وخاصة في

عمليات طرح العروض التجارية. وكمثال واقعي على ذلك: سيقوم زبون بإنشاء طلبية وإرسالها إلى المورد عبر البريد الإلكتروني، سيستلم موظف ما في الشركة هذه الرسالة حالما يقوم بفتح البريد الإلكتروني أو سيظهر إشعار وصول رسالة إلى بريده باستخدام برمجيات خاصة بذلك. سيحدد ذلك الموظف وجهة هذه الرسالة ويقوم بتحويلها إلى القسم المعني وذلك أيضاً باستخدام البريد الإلكتروني الداخلي للشركة؛ ويتكون البريد الإلكتروني من اسم المستخدم مربوطاً بمزود الخدمة ولاحقته.

٦ - ١ - ٢ - ١ الأسئلة الأكثر طرحاً *The Most Frequent Asked Questions*:

١- هل يمكنني تنسيق الرسالة بالصورة التي أرغب فيها؟ وهل سأضمن وصول تلك الرسالة وفق ذلك التنسيق للطرف الآخر؟

يعتمد ذلك على البرامج المستخدمة في إرسال رسائل البريد الإلكتروني واستقبالها؛ ففي حال تمكّنك من تنسيق رسالتك بالشكل الذي ترغب فيه قد يكون البرنامج المستخدم من قبل المستقبل لا يحتوي الخصائص نفسها التي لديك؛ وبالتالي قد لا يتمكن من إظهار الرسالة بالتنسيق نفسه، ولكن هذا لا ينفي وصول المعلومات كاملة.

٢- هل البريد الإلكتروني أسرع من وسائل المراسلة الأخرى كالبريد العادي أو الفاكس مثلاً؟

البريد الإلكتروني أسرع من الرسالة المرسلّة بالبريد العادي وأبطأ من الفاكس علماً أننا عند استخدام الفاكس فإننا نضحي بجودة الرسالة ورونقها في الطرف المستقبل.

٣- ما كلفة البريد الإلكتروني؟

كلفته رمزية إلا أنها متعلقة بعدة عوامل؛ ككلفة الاتصال بالإنترنت ضمن البلد الذي ستقوم بإرسال البريد الإلكتروني واستقباله ضمنه، ويتضمن ذلك كلفة الاتصال التي يحددها مقدم خدمة الإنترنت. إضافة إلى ذلك تختلف مدة الاتصال بالإنترنت من بلد لآخر.

٦ - ١ - ٢ - ٢ عنوان البريد الإلكتروني *E-mail Address*:

User name@provider name.extension

حيث يمثل *user_name* الاسم الذي قمت بالاشتراك في خدمة البريد وفقه؛ بينما يمثل *provider_name* اسم مزود خدمة البريد الإلكتروني أما بالنسبة لـ *extension* فهو اللاحقة التي تحدد طبيعة عنوان البريد الإلكتروني، وهي في الغالب *.com*.

مثال: *j.smith@hotmail.com*

٦ - ١ - ٢ - ٣ أهم استخدامات برنامج *Outlook*:

The Most Common Uses of Outlook:

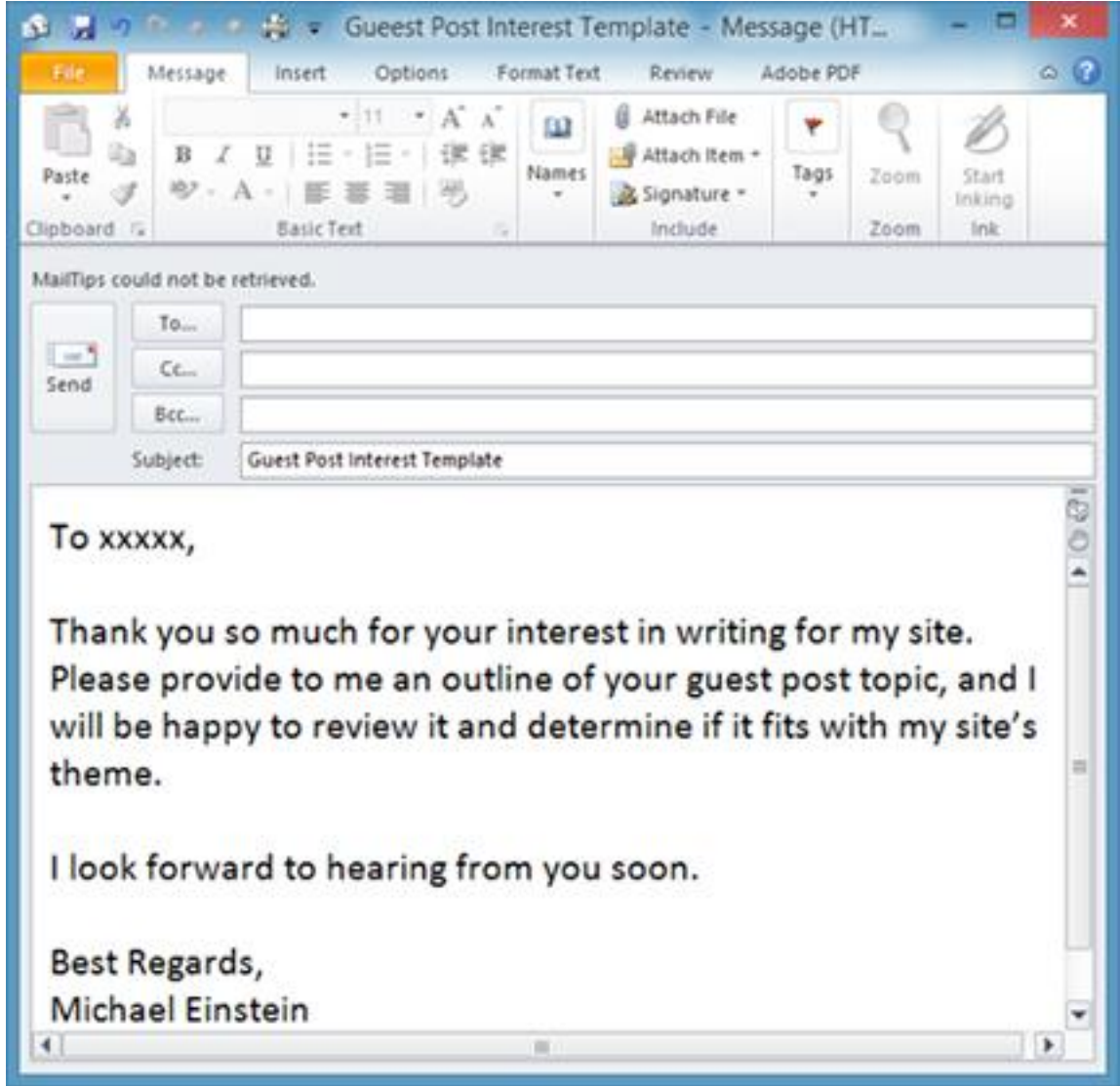
هو منظم معلومات شخصية؛ وعلى أن استخدامه الأساسي كبرنامج بريد إلكتروني إلا أنه يتضمن العديد من المهام مثل: التقويم، ودفتر العناوين ومدون الملاحظات؛ ويمكن الاستفادة من هذه الخصائص من أجل ما يلي:

- ١- جدولة البرنامج اليومي (المهام- الاجتماعات) *scheduling tasks and meetings*.
- ٢- متابعة الإيميلات بشكل يومي وحسب الطلب.
- ٣- التذكير بالمواعيد وطلب اجتماعات *reminders*.

٦ - ١ - ٢ - ٤ إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني *Sending An E-mail Message*:

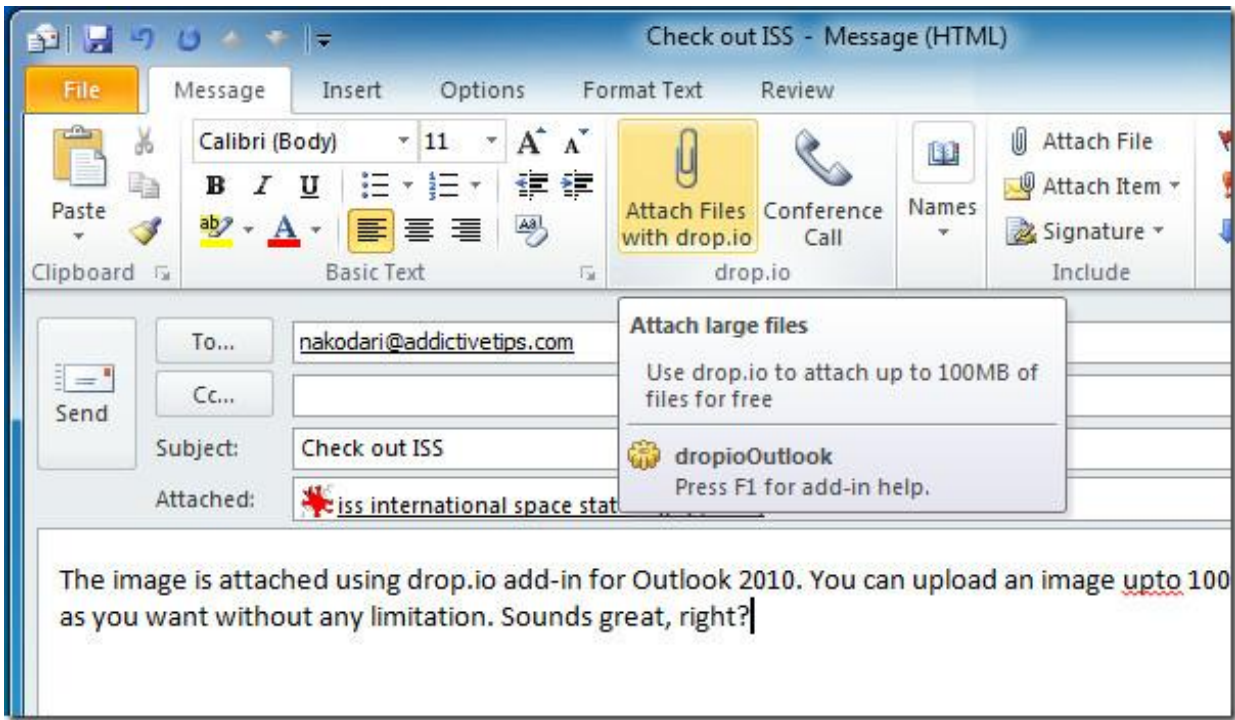
- ١- اختر من قائمة "ملف" ثم "جديد" ثم "رسالة جديدة" ستظهر نافذة يمكنك تعبئة التفاصيل المطلوبة كلها وإرسال الرسالة المطلوبة بعد ذلك بضغط زر "إرسال".
- ٢- اكتب عنوان المرسل إليه في مربع "إلى" و في حال أردت إرسالها إلى أكثر من جهة فاكتب عنوان البريد الإلكتروني في مربع نص "نسخة إلى" واكتب عنوان الرسالة في "الموضوع" ومن ثم يمكنك كتابة الرسالة بالتنسيق الذي تريده.

٣- نلاحظ وجود *BCC* وهي عبارة عن نسخة مخفية يمكن أن يراها فقط المرسل إليه ضمنها دون أن يراها المرسل الأساسي في *TO* و *CC* علماً أنه عند الرد على الإيميل نفسه لا يظهر الشخص الموضوع في الـ *BCC*.



الشكل/١ - ٢ - ٤ - ١ / نموذجواجهة بريد الكتروني

ملاحظة: في حال أردت إرفاق ملف معين مع الرسالة في البريد الإلكتروني، اتبع أدناه.



الشكل/٦ - ١ - ٢ - ٤ - ٢/ نموذج إدراج مرفقات

٦ - ١ - ٢ - ٥ أهم مفاتيح برنامج Outlook واستخداماتها:

The most important keys in Outlook and their usage:

١- Reply – Reply to all – forward الرد والرد للكل والتمرير:

نستخدم "رد" عندما نريد أن نجيب عن إيميل المرسل دون الرد على كل من هم في النسخة الثانية. أمّا "رد للكل" فهنا نقوم بالرد على المرسل إليه وكافة الأشخاص الموجودة أسماؤهم في CC. من جهة أخرى، "تمرير" تعني إعادة توجيه البريد الإلكتروني بمحتوياته كاملة لطرف آخر؛ بغية الرد على البريد الإلكتروني أو اتخاذ إجراء مناسب لنص البريد الإلكتروني.

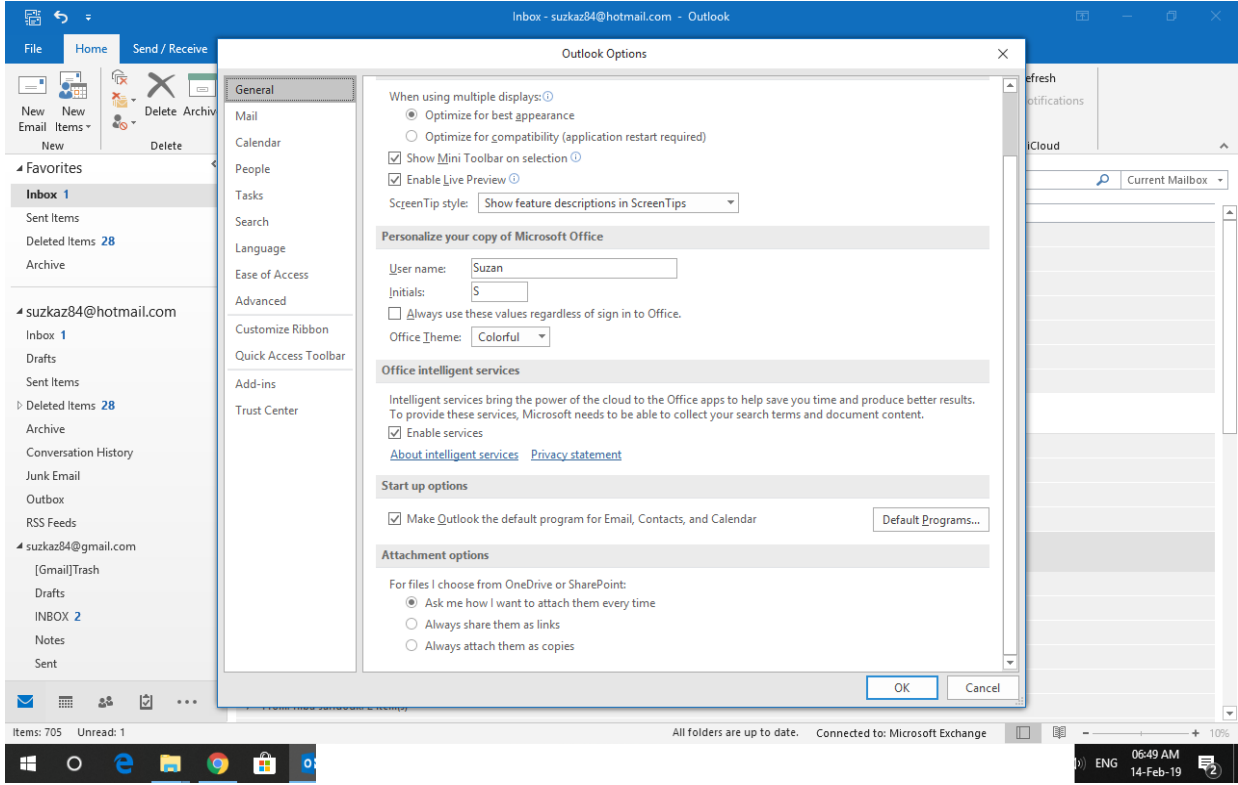
٢- التوقيع الإلكتروني: ويكون ترتيبه كالتالي:

- الاسم.

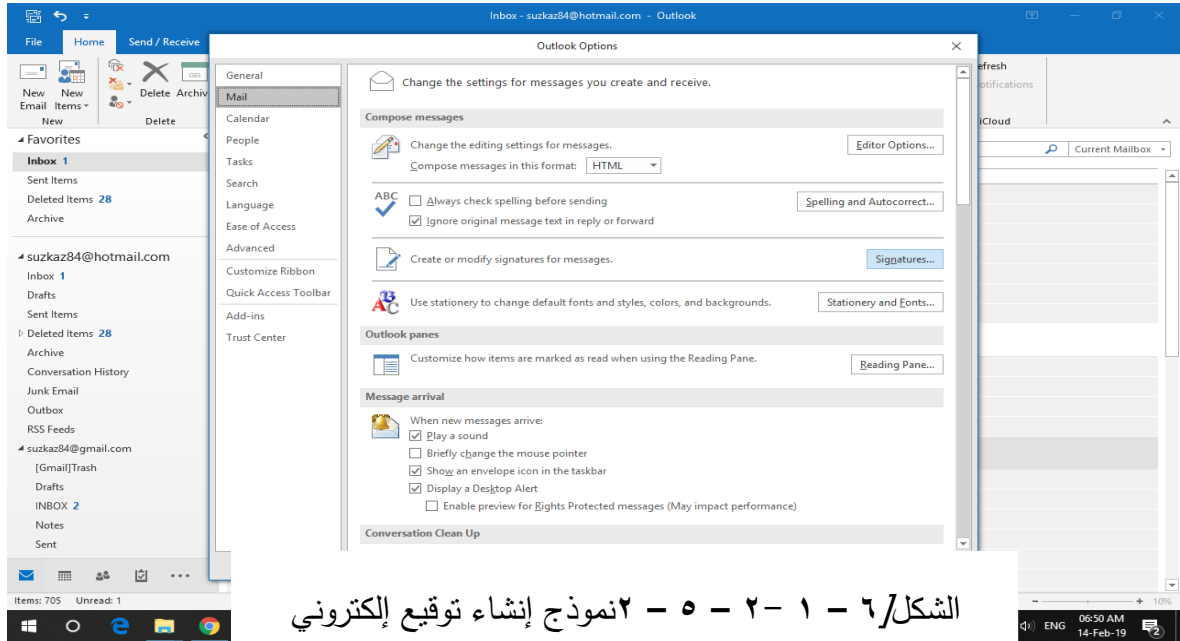
- المنصب *position*.

- عنوان الشركة متضمناً شعارها، الهاتف، تحويلة الشخص المرسل (في حال وجوده)،
- الفاكس، الجوال (في حال وجوده)، موقع الشركة الإلكتروني (مبتدئاً بـ WWW).

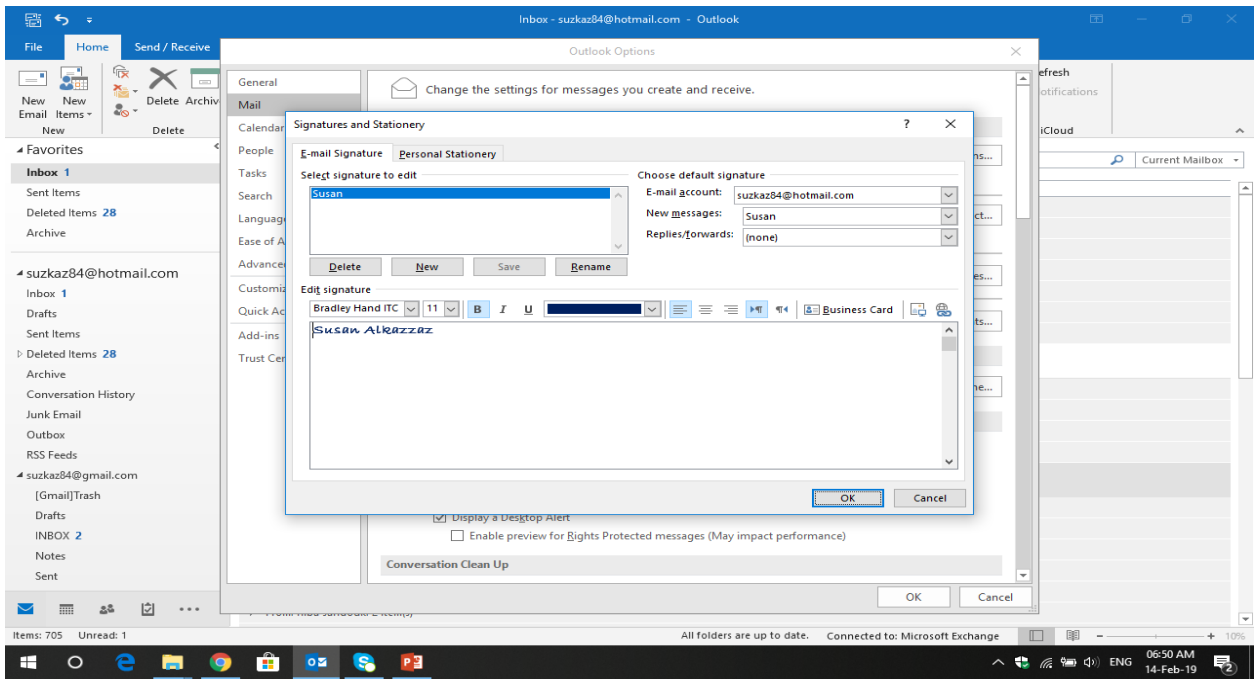
- يمكن إنشاء التوقيع الإلكتروني باتباع الخطوات التالية:



الشكل/٦ - ١ - ٢ - ٥ - ١ / نموذج إنشاء توقيع إلكتروني



الشكل/٦ - ١ - ٢ - ٥ - ٢ / نموذج إنشاء توقيع إلكتروني

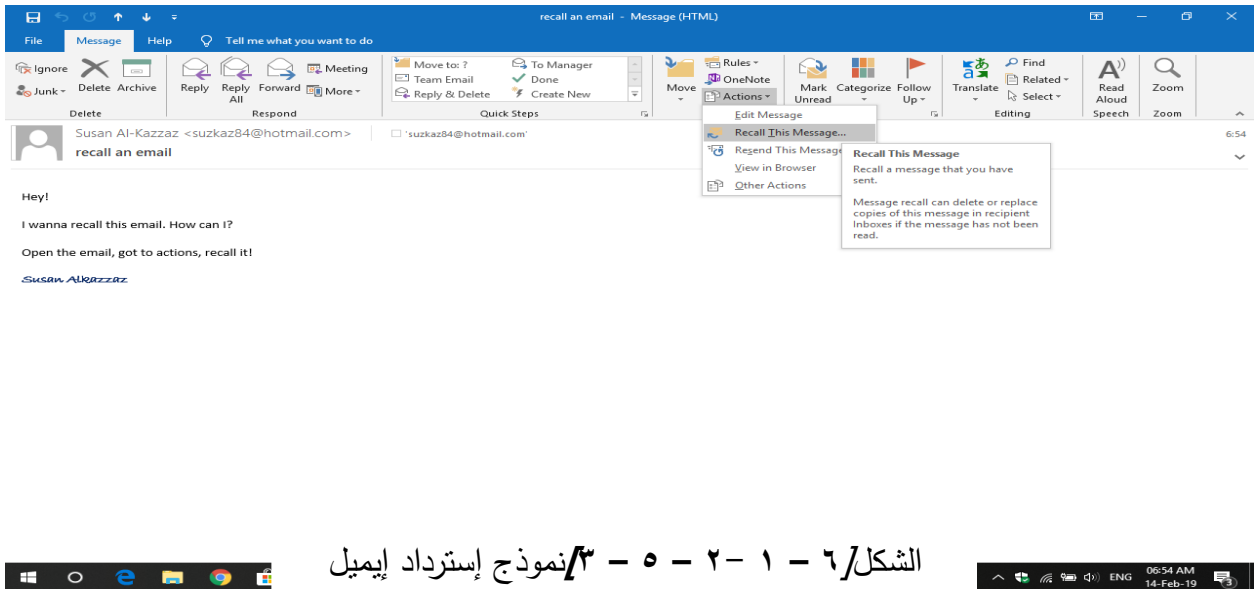


الشكل/٦ - ١ - ٢ - ٥ - ٣/نموذج إنشاء توقيع إلكتروني

٣- Recall استرداد إيميل مرسل: وهو إعادة سحب بريد إلكتروني تم إرساله إلى الشخص

الخطأ أو أننا نود استرجاعه لسبب ما (نقص في المعلومات أو لا داعي لإرساله) متبعين

الخطوات التالية:



الشكل/٦ - ١ - ٢ - ٥ - ٣/نموذج استرداد إيميل

ملاحظة: لا يمكن استرجاع إيميل مرسل بالخطأ إلى شخص خارج مخدمات الشركة.

٦ - ١ - ٢ - ٦ الطريقة الاحترافية في كتابة الإيميلات:

The Professional Way in Writing Emails:

١- يجب أن نكتب الإيميل بطريقة احترافية بحيث تكون كافة المعلومات المراد الاستفسار عنها مكتوبة بطريقة مفصلة.

٢- يفضل أن نشير إلى وجود بدائل - في حال تواجدها لدينا - للزبون دون الضغط عليه لأخذها بدل المطلوب.

٣- في حال عدم تواجد المطلوب لدينا لا مانع من الإشارة لمورد يوجد لديه المنتج المطلوب؛ فهذا يدل على أخلاقيات وثقة بشركتنا.

٤- في حال وجود أي استفسار لدينا، لا يجب اعتماد الاجتهاد الشخصي والرد بدون التأكد من التوضيح عن المطلوب تماماً من الزبون. مثلاً: يمكن إعادة صياغة ما تم فهمه من الزبون؛ بغية التأكد من وصول المعلومة بشكل صحيح.

Dos and Don'ts في كتابة الإيميلات:

Dos	Don'ts
اجعل موضوع الإيميل قصيراً وواضحاً.	لا ترد على أي إيميل و أنت غاضب.
اجعل إيميلك واضحاً وقصيراً؛ فخير الكلام ما قل ودل (باستثناء التفاصيل المطلوبة بإسهاب).	لا تستعمل اللون الأحمر للتذكير.
ابدأ إيميلك بالترحيب المناسب (تجنب hey - hi).	لا تستعمل الرموز التعبيرية.
استخدم الألقاب قبل الاسم (دكتور-	لا تستعمل خلفيات ملونة مزعجة للعين.

مهندس- السيد- السادة- وما إلى ذلك).	
استخدم الخطوط المتعارف عليها (Arial - Calibri - Cambria) بحجم ١٢ .	لا تتأخر بالرد أو تتجاهل أي إيميل (الحل): أرسل إيميلاً أنك سترد بأسرع وقت ممكن (ASAP) والرد الأمثل يجب ألا يتجاوز ٢٤ ساعة عمل.
في حال تعدد المواضيع المراد الرد عليها أو الاستفسار عنها قم باستخدام التنقيط لكل فكرة أو ضع كل فكرة في فقرة.	لا تستخدم BCC إلا إذا طلب منك خلاف ذلك من مديرك المباشر.
ضع توقيعك الإلكتروني في أول إيميل تقوم بإرساله (وفي بعض الحالات المراسلات كلها للموضوع نفسه حسب الحاجة).	لا تنتقد أحدهم باستخدام الإيميل (الحل): الاجتماع الفردي مع المعني بالموضوع).
اقرأ إيميلك عدة مرات قبل إرساله كمستقبل و ليس كمرسل.	لا تضع نفسك في الـ CC عند الرد أو تمرير الإيميل.

٦ - ١ - ٣ أنواع أخرى *Other Types*:

٦ - ١ - ٣ - ١ المذكرات والتعاميم *Memos and Circulars*:

أساس المقارنة	المذكرة	التعميم
المعنى	رسالة قصيرة مكتوبة بطريقة غير رسمية لتداول المعلومات داخل الشركة.	هو تواصل كتابي.
الطبيعة	غير رسمية، وموجزة.	رسمي، وغني بالمعلومات.
متبادلة بين	الإدارات والوحدات أو رؤساء المرؤوسين داخل الشركة (بين شخص لأشخاص كثيرين).	من جهة أعلى لباقي الموظفين (من شخص لموظفي الشركة).

الطول	قصيرة.	طويل نسبياً.
التوقيع	ليس مطلوباً.	مطلوب من المرسل (صاحب التعميم).
المحتوى	مصطلحات خاصة بالشركة وطبيعة عملها.	كلمات بسيطة، ويستخدم ضمير الغائب.

٦ - ١ - ٣ - ٢ التقارير Reports:

يُعرّف التقرير أنّه: عرض مختصر لمجموعة من المعلومات والبيانات التي تتعلّق بقضية معيّنة، بالإضافة إلى كتابة معلومات وحقائق جديدة ومقترحات وتوصيات تخدم القضية التي تمّ طرحها، ويقوم على توضيح المزايا والعيوب الخاصة بالقضية قيد الدراسة وشرحها، وعلى كاتب التقرير مراعاة استخدام الصفة والطريقة الرسمية عند كتابته لتقرير؛ حيث يعدّ بمثابة صورة لنقل الواقع والحقائق كما هي دون حدوث أيّ تغيير أو حذف في هذه المعلومات.

عند القيام بكتابته يجب على الكاتب أن يقوم بالعديد من الخطوات؛ لكي يستطيع كتابة تقرير ناجح وخالٍ من الأخطاء وهي:

- ١- الإيجاز عند كتابة المعلومات الضرورية والمهمّة للتقرير.
- ٢- كتابة العنوان بطريقة واضحة من أجل توصيل الفكرة الرئيسة للموضوع.
- ٣- العمل على المراجعة الدورية للتقسيمات التي تمّ وضعها بشكل مبدئي في التقرير، وإجراء أي تعديل مطلوب عند ملاحظة أي خلل في هذه التقسيمات.
- ٤- ترتيب التقسيمات بشكل متسلسل، ووضع رقم لكل تقسيم؛ من أجل تسهيل مناقشتها عند الحاجة إلى ذلك.
- ٥- الاطلاع بشكل دقيق على جميع المعلومات التي تم جمعها في التقرير، والعمل على حذف أيّ فكرة أو معلومة لا تخدمه، وإضافة أي معلومة جديدة وتؤدي إلى إضافة شيء جديد ومهم إليه.
- ٦- يجب ترتيب المعلومات في كل قسم من الأقسام بطريقة منظمة؛ من أجل تسهيل قراءتها من قبل القارئ.
- ٧- كتابة الخلاصة بطريقة مختصرة وواضحة، وتضمينها بأي مقترح أو فكرة من قبل الكاتب ونابعة من تجاربه ومعلوماته.

٨- للكاتب خيار إضافة بعض الصور والجمل التي لها علاقة بالموضوع؛ بغية تسهيل الفهم.

١ - ٣ - ٣ محاضر الاجتماع *Minutes of Meeting* :

تعني كلمة اجتماع: الجلسة التي يتواجد فيها أكثر من شخص؛ للتّحاور، وتبادل الآراء حول عدّة مواضيع، تخصّ المنشأة التي يعملون فيها، ويصدر عن كلّ اجتماع يتمّ عقده مجموعة من القرارات المهمّة التي تتعلّق بواقع الشركة أو المؤسسة ومستقبلها، ويلتزم الأعضاء المجتمعون بتنفيذها بعد الموافقة عليها من قبلهم، عن طريق التّصويت الذي يكون غالباً باستخدام أسلوب رفع الأيدي، ويقوم بإدارة الاجتماع الشّخص المسؤول عن الشركة أو المؤسسة، كالمدير، أو نائبه.

وعند كتابة محضر الاجتماع يجب الالتزام بالخطوات التالية:

- ١- استخدام أوراق مناسبة من حيث الحجم، والشّكل، واللون؛ لكتابة محضر الاجتماع عليها بسهولة، فمثلاً لا يجوز إعداد محضر الاجتماع على ورق ملّون، فيجب أن يكون الورق أبيض لقراءة محتوياته بسهولة.
- ٢- كتابة ترويسة المحضر أعلى الورقة، وهي تشمل اسم المنشأة، وتاريخ انعقاد الاجتماع ويومه، واسم مدير الاجتماع، وسبب انعقاد الاجتماع.
- ٣- تسجيل أسماء الحضور والغياب، وأعدادهم، وطبيعة وظائفهم، والأقسام التي يتبعون لها، ومعرفة أسباب غياب الأعضاء عن الاجتماع في حال وجودها.
- ٤- تدوين جدول أعمال الاجتماع، أي جميع المقرّرات التي سيتمّ اتّخاذها فيه، وطرحها، ومناقشتها، لإبداء الرّأي فيها، ويتمّ ترتيب المواضيع من الأهمّ إلى الأقلّ أهميّة، وكتابة الشّروح عنها بعد إتمام نقاشها.
- ٥- استخدام الاختصارات في كتابة محضر الاجتماع ليكون المحضر مفهوماً، فلا يطال الشّرح فيه، وليس ضرورياً أن يكتب كلّ ما ورد في الاجتماع، إذ يجب التّركيز على النّقاط الأساسيّة والمهمّة والمباشرة فقط، والتي تتعلّق بمحاور الاجتماع، والتي توثّق مواضيع الاجتماع.
- ٦- كتابة نتائج الاجتماع التي تمّ التّوصّل إليها من خلال الاجتماع، وأهمّ المحاور التي تمّ تسليط الضّوء عليها، وكيفيّة الإعداد للتّصويت، والمدة التي استغرقتها المناقشات للوصول إلى القرارات النهائيّة.

٧- كتابة خلاصة محضر الاجتماع، والتي تشمل كتابة تاريخ الاجتماع القادم في حال تمّ الاتّفاق على انعقاد اجتماع جديد، وإرفاق المستندات والوثائق التي تمّت إضافتها ومناقشتها خلال جلسة الاجتماع، والتّوقيع على محضر الاجتماع من قبل كاتبه، والشّخص المسؤول عن انعقاد

٦ - ٢ أهم الوثائق التجارية *The Most Common Commercial Documents* :

فيما يلي عرض لأهم الوثائق الأكثر شيوعاً واستخداماً:

١- *Bank Draft*: هو عبارة عن وثيقة ممكن أن تكون على شكل حوالة مصرفية أو قد تكون "شيكًا" مسحوبًا من البنك أو أحد فروعها أو من بنوك أخرى تطلب منا الدفع (ادفعوا لحامل هذا الشيك، أو ادفعوا إلى السيد...). وهناك بعض الشيكات تصرف لحامله، وبعض الشركات تصرف للمستفيد الأول، وبعض الشركات تصرف فقط لشخص معين، وهو وثيقة تضمن دفع المال من طرف إلى آخر ومن بنك إلى آخر (وهي تعد طريقة بسيطة وسهلة لتحويل المال ما بين الأطراف المختلفة).

٢- *Dispatch Note*: ترسل من قبل الدوائر المسؤولة عن التغليف والتفريغ لطلبات معينة وهي تتضمن المشتريات التي أرسلت للمشتري أو مستلم البضاعة، وهي وثيقة استلام البضاعة أو تفريغها في المنطقة المنصوص عليها في عقد البيع وأن يقر المشتري بأنه قام باستلام البضاعة أو تفريغها في المكان المخصص لها.

٣- *Credit Note*: عبارة عن إشعار نرسله إلى الزبون تعطيه كميات محددة يسمح بها مثل مرتجع البضاعة والصلاحيات.

٤- *Debit Note*: عبارة عن إشعار بالدين؛ مرسل من قبل تاجر إلى تاجر وبهدف إقرار بوجود الدين.

٥- Invoice: وتتضمن الكمية وأسعار البضاعة كما تعطي وصفاً للمادة وطريقة الدفع، وتثبت الفاتورة حق البائع بثمن البضاعة؛ لأنها تبين الكميات، وتكلفة كل صنف أو مادة، والمواصفات وعليها توقيع البائع وتوقيع المشتري باستلامه البضاعة.

اسم الشركة

رقم الفاتورة:

فاتورة مبيعات

التاريخ:

المطلوب من السادة / اسم المشتري بالكامل

رقم الصنف	البيــــــــــــــــــــان	الوحدة	سعر الوحدة	الكمية	الإجمالي
2545	اسم الصنف - ونوعه	قطعة	50	60	3000
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
ملاحظات وتعليمات :					3000
تستحق قيمة الفاتورة خلال ٣٠ يوم من استلامها يرجى كتابة قيمة الشيك باسم (اسم الشركة) او ايداع المبلغ الى بنك حساب رقم (.....)					اجمالي الفاتورة
					قيمة الخصم
					ضريبة المبيعات %
					صافي الفاتورة
					المدفوع
					الباقى

توقيع المستلم :

معد الفاتورة :

نشكرك على تعاملك معنا

الشكل/٦- ٢- ١/ نموذج فاتورة تجارية

٦- *Goods Received Note*: وهي عبارة عن إشعار يبين أن البضاعة وصلت إلى

طالبها؛ ويجب أن توقع من قبل المشتري عند وصول البضاعة إلى مخازنه؛ وتشير إلى اسم

المورد والكمية وموعد استلام البضاعة أو وصولها.

٧- *Bill of exchange* (الكمبيالة): وهي مستند يثبت أمر لدفع مبلغ معين إلى صاحب

الكمبيالة أو الشخص المكتوب اسمه بالكمبيالة في وقت محدد. وعندما يحين هذا الوقت

تصبح الكمبيالة مستحقة الدفع.

٨- *Bill of Lading*: وثيقة تثبت عملية النقل وتعطي وصف البضاعة والتعليمات المهمة

وترسل من قبل الشاحن ، ويجب أن توقع من قبل الشاحن من أجل حفظ حقوق المالكين ومن

أجل إقامة دعاوى إذا ضاعت البضاعة.

Origin: DXB	HAWB: aramex	
Destination: DXB	Pickup Date: 2014-05-28T13:51:11 Foreign:7000004	
DOM	CDS	Payment:ACC
Packages: 1 No. of Pieces: 1	Value: 2016 AED	
Weight: 1 Kg	Chargeable: 1 Kg	
Description #1/Apple iPhone 5S 16 GB 4G LTE + Wi-Fi Gold		
From Account: 28467 Souq.com - Bank Department muhammad aslam Country: UAE City: Al Ain Region: Al-Mutarad Tel:		
To Eman Alshamsi Country: UAE City: Sharjah Region: Rifa Tel:		
Shpr Ref: 7000004		
Cons Ref: 104525337989		

Origin: DXB	HAWB: aramex	
Destination: DXB	Pickup Date: 2014-05-28T13:51:11 Foreign:7000004	
DOM	CDS	Payment:ACC
Packages: 1 No. of Pieces: 1	Value: 2016 AED	
Weight: 1 Kg	Chargeable: 1 Kg	
Description #1/Apple iPhone 5S 16 GB 4G LTE + Wi-Fi Gold		
From Account: 28467 Souq.com - Bank Department muhammad aslam Country: UAE City: Al Ain Region: Al-Mutarad Tel:		
To Eman Alshamsi Country: UAE City: Sharjah Region: Rifa Tel:		
Shpr Ref: 7000004		
Cons Ref: 104525337989		

الشكل/٦- ٢- ٢ / نموذج بوليصة شحن

٩- *Proforma Invoice* (الفاتورة المبدئية): تشبه عرض الأسعار وتبين للمشتري كيفية كتابة

الفاتورة وما تتضمنه من بنود من أجل إنشاء الفاتورة لاحقاً في حال تثبيت الطلب.

١٠- *Letter of Credit* (الاعتماد المستندي): وهو عبارة عن طريقة دفع فيما يتعلق بالتجارة

الخارجية وهي آمنة وسريعة ولكنها مكلفة؛ لأن البنك يأخذ نسبة عالية، يتم فتح الاعتماد من

مصرف المستورد في بلده لصالح المورد في بلده أو بلد آخر حسب الاتفاق؛ بعد ذلك تتم

المراسلات المصرفية حسب الشروط المتفق عليها بحيث يضمن البائع أو المصدر أن ثمن

البضاعة موجود في البنك وبكفالة البنك في بلده، وتعامل البنوك مع بعضها يضمن حق

المشتري وحق البائع.

١١- *Price List* (لائحة الأسعار): تعد من قبل المصنع أو المورد أو تاجر الجملة، وتبين

أسعار البضائع وشروط البيع والدفع والتسليم.

١٢- *Certificate of Origin*: تثبت أن تلك البضاعة أصلها بلد معين كالصين أو اليابان،

وهي من الوثائق المهمة جداً في العملية التعليمية وتشير إلى جودة المنتج من عدمه فهي عبارة

عن مؤشر للجودة ، وتثبت أن المنشأ ليس مقلداً.

٦ - ٣ استخدام المراسلات التجارية:

Usage of Commercial Correspondence:

نستخدم المراسلات التجارية لعدة أغراض؛ نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

١- طلب عروض أسعار.

٢- إنشاء طلبية من المورد بناءً على الاتفاق المبرم مع المشتري.

٣- رسائل التذمر والشكاوى على طلبيات معينة (نقص في البضاعة، تسليم بضاعة خاطئة،

عطب في البضاعة المستلمة).

٤- كتابة رسائل توصية.

٥- إرسال كتب دعوات.

٦ - ٤ قاموس المصطلحات :Idioms Dictionary

<u>معناها:</u>	<u>الكلمة:</u>	<u>معناها:</u>	<u>الكلمة:</u>
إدارة	<i>Administration</i>	ميزة	<i>Advantage</i>
جمعية	<i>Association</i>	إعلان	<i>Advertisement</i>
بدائل	<i>Alternatives</i>	إدارة التسويق المتقدمة	<i>Advance marketing management</i>
انتباه، عناية	<i>Attention</i>	العنوان	<i>Address</i>
طبقاً لـ	<i>According to</i>	يتجنب	<i>Avoid</i>
على الأقل	<i>At least</i>	سلطة	<i>Authority</i>
المشتري	<i>Buyer</i>	جذاب	<i>Attractive</i>
منفعة	<i>Benefit</i>	الكمبيالة	<i>Bill of exchange</i>
سطح السفينة	<i>Board</i>	مختصر	<i>Brief</i>
يغطي	<i>Cover</i>	عقد	<i>Contract</i>
عام، شائع	<i>Common</i>	لجنة	<i>Committee</i>
إرباك محير	<i>Confusing</i>	شهادة	<i>Certificate</i>

تصنيف	<i>Classification</i>
شيك	<i>Cheque</i>
تجارية	<i>Commercial</i>
فرق، اختلاف	<i>Difference</i>
رغبة	<i>Desire</i>
وسيلة، أداة	<i>Device</i>
يشجّع	<i>Encourage</i>
تصدير	<i>Export</i>
تسهيلات	<i>Facilities</i>
تغذية راجعة، الدعم	<i>Feedback</i>
عام	<i>General</i>
النوع	<i>Gender</i>
البضائع	<i>Goods</i>
النقاط الرئيسية	<i>Headlines</i>
يشير إلى	<i>Indicate</i>
استيراد	<i>Import</i>

اتصال	<i>Communication</i>
مراسلات	<i>Correspondences</i>
الحالي، الجاري	<i>Current</i>
إقناع	<i>Convincing</i>
يؤكد	<i>Confirm</i>
تدمير، خراب	<i>Damage</i>
قسم، دائرة	<i>Department</i>
الخبرات	<i>Experiences</i>
شركة	<i>Firm</i>
الأرشفة	<i>Filling</i>
خاصية	<i>Feature</i>
الاستعلام لأول مرة	<i>First enquiry</i>
التجارة الخارجية	<i>Foreign trade</i>
الأداء العام	<i>General performance</i>
يشمل، يتضمن	<i>Include</i>
المعارض الدولية	<i>International fairs</i>

مكثف	<i>Intensive</i>	انطباع	<i>Impression</i>
صناعي	<i>Industrial</i>	الضمان، التأمين	<i>Insurance</i>
هوامش	<i>Margins</i>	منخرط في، مرتبط بـ	<i>Involved in</i>
إدارة	<i>Management</i>	سوء الفهم	<i>Misunderstanding</i>
طريقة	<i>Method</i>	الدفع	<i>Payment</i>
طبيعة	<i>Nature</i>	فترة	<i>Period</i>
مالك	<i>Owner</i>	مبادئ	<i>Principles</i>
دائم	<i>Permanent</i>	إيجابي	<i>Positively</i>
الشراء	<i>Purchasing</i>	إدارة الإنتاج والعمليات	<i>Production & operations management</i>
عروض الأسعار	<i>Quotation</i>	طريقة مناسبة	<i>Proper way</i>
كميات	<i>Quantities</i>	الفاتورة الأولية، المبدئية	<i>Proforma invoice</i>
تقدّم، تعبّر عن	<i>Represent</i>	إدارة المشاريع	<i>Projects management</i>
علاقة	<i>Relationship</i>	المستلم	<i>Receiver</i>
يدرك، يميّز	<i>Recognize</i>	مسؤول عن	<i>Responsible for</i>
التحية	<i>Salutation</i>	قطاع، قسم	<i>Sector</i>

إستراتيجية	<i>Strategic</i>
مصدر	<i>Source</i>
مخزن	<i>Stock</i>
سريع، مستعجل	<i>Urgent</i>
حجم	<i>Volume</i>
حيوي	<i>Vital</i>

قياسي	<i>Standard</i>
مزود	<i>Supplier</i>
النقابات التجارية	<i>Trade associations</i>
إدارة الجودة الشاملة	<i>Total quality management</i>
متعدّد	<i>Various</i>
قيّم	<i>Valuable</i>

تمارين الفصل السادس

(١) أسئلة صح / خطأ True/ False :

خطأ	صح	السؤال:
✓		١ لا بد من إخفاء بعض التفاصيل المهمة في الرسائل التجارية.
	✓	٢ يجب إدراج عناوين المرسل إليه وتاريخ إنشاء الرسالة ومرجع في الرسائل الرسمية.
✓		٣ يمثل أُل <i>user name</i> اسم مزود خدمة البريد الإلكتروني.
	✓	٤ لا بد من استخدام الألقاب قبل الاسم عند إرسال بريد إلكتروني.
	✓	٥ إن الغاية من زر <i>recall</i> في <i>Outlook</i> هي استرجاع إيميل ما.
	✓	٦ المذكرة: عبارة عن رسالة قصيرة مكتوبة بطريقة غير رسمية لتداول المعلومات داخل الشركة.
	✓	٧ عند كتابة التقرير، يجب ترتيب التقسيمات بشكل متسلسل، ووضع رقم لكل تقسيم.
✓		٨ لا يعد ضرورياً أن يلتزم الأعضاء المجتمعون بتنفيذ القرارات بعد الموافقة عليها من قبلهم.

(٢) أسئلة خيارات متعددة *Multiple Choices*:

١- من أنواع الرسائل:

- (أ) الشخصية
(ب) رسمية / شبه الرسمية
(ج) التجارية
(د) جميع الأجوبة صحيحة

٢- الترويسة والتاريخ، المرجع و تفاصيل المرسل إليه إضافة إلى أحد الخيارات التالية هي بعض أجزاء الرسالة:

- (أ) التوقيع
(ب) خاتمة الرسالة
(ج) جوهر الرسالة
(د) جميع الأجوبة صحيحة

٣- في *MS Outlook*، نستخدم زر *forward* من أجل:

- (أ) الرد على إيميل
(ب) إعادة توجيه إيميل بمحتوياته إلى طرف آخر
(ج) استرداد إيميل ما
(د) جميع الأجوبة خاطئة

٤- _____ هو عرض مختصر لمجموعة من المعلومات والبيانات التي تتعلق بقضية معينة، بالإضافة إلى كتابة معلومات وحقائق جديدة ومقترحات وتوصيات تخدم القضية التي تم طرحها.

(أ) المذكرة
(ب) التقرير
(ج) التعميم
(د) جميع الأجوبة خاطئة

٣ أسئلة / قضايا للمناقشة:

السؤال (1) أنواع المراسلات التجارية الأساسية.

ما أنواع رسائل الأعمال؟

الجواب:

١- رسائل رسمية (حكومية) Official Letters:

رسائل عمل تكتب من قبل الوزراء ومديري الدوائر الحكومية، وتستخدم عبارات و فقرات رسمية في تكوين الرسالة؛ حيث يجب أن تطبع على ورقة مروسة (رسمية).

٢- رسائل تجارية Commercial Letters:

هي كتب تستخدم لغرض التجارة وإنجاز أعمال وإتمام صفقات تجارية، ويمكن أن تكون رسائل استعلام وأوامر شراء ومبيعات، وطلبات، ويمكن أن تكون رسائل تذر وشكوى.

٣- رسائل شبه رسمية Semi-formal Letters:

عبارة عن كتب أعمال تستخدم لغة أقل رسمية ولكنها تبقى رسمية؛ عادة نلجأ إليها عندما تنشأ علاقة قوية بين المستورد والمورد أو المصنّع ، وبالتالي يتطلب الأمر أن نأخذ بعض خصائص الرسائل الشخصية لتعبر عن العلاقة الموجودة بين الطرفين والتي تكون أكثر حميمية.

{ مدة الإجابة: ١٥ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ٢٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٦ - ١ - ١ }

السؤال (2) البريد الإلكتروني.

عرف البريد الإلكتروني واذكر عناصره.

الجواب:

البريد الإلكتروني: هي وسيلة تواصل عن طريق استخدام الإنترنت.

وأهم عناصره: المرسل، والمرسل إليه، وموضوع الإيميل، والنص، والتاريخ.

{ مدة الإجابة: ٢٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ٢٠. (توجيه للإجابة: الفقرة ٦ - ١ - ٢) }

السؤال (3) البريد الإلكتروني.

عدد أهم قواعد كتابة الإيميلات.

الجواب:

اجعل موضوع الإيميل قصيراً وواضحاً ومحتوياً كافة الشروط الاحترافية المطلوبة.

{ مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٥. توجيه للإجابة: الفقرة ٦ - ١ - ٢ - ٦. }

المراجع المستخدمة في المقرر

المراجع العربية و الأجنبية:

١. أحمد، رشيدة السيد. بنية مقترحة للتوجيه المهني في مصر كآلية لتهيئة الشباب لسوق العمل، مجلة العلوم التربوية - ٢٠١٠.
٢. الحلاق، هشام سعيد. التفكير الإبداعي مهارات تستحق التعلم ، وزارة الثقافة منشورات الهيئة السورية للكتاب الطبعة الأولى، دمشق - ٢٠١٠.
٣. السويدان، طارق. فن الإلقاء الرائع ، شركة الإبداع الفكري - ٢٠٠٤.
٤. الصيرفي، محمد. السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر الطبعة الأولى - 2005 .
٥. اللوزي، موسى. التطور التنظيمي سياسات ومفاهيم حديثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى - 2003.
٦. المدرس، محمد فاتح. (ترجمة) فن المراسلات التجارية - شعاع للنشر و العلوم -2008.
٧. دليل علم لغة الجسد مترجم من الموقع الكندي www.synergologie.com
٨. غدير، باسم وعمران عمران. دراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية - جامعة تشرين، سورية - 2015 .
٩. كارنجي، ديل. فن الخطابة — الوسام للخدمات المطبعية - عالم الكتب للطباعة والنشر - الطبعة العربية الأولى ٢٠٠١.
١٠. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، تخطيط المسار الوظيفي والتنمية الذاتية، (القاهرة ، مصر) - 2009.
١١. محمد سعادت، محمود فتوح. مهارات الاتصال الفعال، دار الأولى للنشر - ٢٠١٦.
12. Byars, L. L., & Rue, L. W. (2016). Human Resource Management. (Eleventh Ed.). McGraw – Hill Irwin. New York, USA.
13. Beshara, T. (2008). *Acing The Interview: How to Ask and Answer the Questions That Will Get You the Job!*. AMACOM. New York, USA.
14. "CV tips", www.nationalcareersservice.direct.gov.uk, Retrieved 28-7-2019.
15. Chouhan, V. S., & Srivastava S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling – A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16, 1, p. 14-22.
https://www.researchgate.net/profile/Sandeep_Srivastava9/publication/269791910_Understanding_Competencies_and_Competency_Modeling_-_A_Literature_Survey/links/57fdbea308ae6750f80665fe/Understanding-Competencies-and-Competency-Modeling-A-Literature-Survey.pdf. Retrieved on 01-Jul-2019.
16. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. (15th Ed.). Pearson Education, Inc. USA.
17. "How to write a successful CV", www.kent.ac.uk, Retrieved 30-7-2019.
18. "How to Prepare Your Curriculum Vitae", www.thoughtco.com, Retrieved 2-8-2019.
19. "How to Write a Resume" ,www.money.howstuffworks.com, Retrieved 4-8-2019.
20. John R. Schermerhorn, JR. (2013). *Management Twelfth Edition – Learn Succeed (Chapter 18 Communication and Collaboration)*. Copyright © 2013, 2011, 2010, 2008 John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Printed in the United States of America.

21. John Adair (2004) *The John Adair Handbook of Management and Leadership (Chapter 8 Communication & Presentation)*. – edited material in this format, John Adair, Neil Thomas and Thorogood Ltd.
22. John Adair (2009) *Effective Communication*. – edited material in this format, John Adair, Neil Thomas and Thorogood Ltd.
23. Kennedy, J.L. (2014). *Successful Job Interviews for Dummies*. (Australian & New Zealand Edition) Wiley Publishing Australia, Milton, Australia.
24. Lebowitz, S., & De Luce, I. (2019). 27 surprising things that affect whether you get hired after a job interview. <https://www.businessinsider.com/surprising-things-that-affect-whether-you-get-hired-2016-4>. Retrieved on 01-Jul-2019.
25. McClelland, D.C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *American Psychological Society*, 9, 5, p. 331-339. <https://enriquecetupsicologia.com/e-learning/wp-content/uploads/2009/11/Identifying-Competencies-with-Behavioral-Event-Interviews-David-McClelland.pdf>. Retrieved on 01-Jul-2019.
26. Maree, K., Ebersohn, L., & Molepo, M. (2006). Administering narrative career counselling in adverse setting. *South African Journal of Education*, 26, 49-60.
27. *Managing Human Resources-Issued by MCE, Europe, Brussels – Belgium 2000*.
28. *Oxford Handbook of Commercial Correspondence by Ashley– 2007- UK*.
29. Ricketts, C., Ricketts, J.C. (2017). *Leadership Personal Development and Career Success*. (4th. Edition). Delmar Cengage Learning. OH-USA.
30. Rue, L. W., Ibrahim, N. A., & Byars, L. L. (2016). *Human Resource Management*. (11th Ed.). Mc-Graw Hill Education. New York, USA.
31. Steven G. Rogelberg, *The surprising Science of Meetings (How you can lead your team to peak performance)*- Publisher: Oxford University Press (December 3, 2018).
32. *Washington MS Outlook by Joan Lambert - 2016*.