

## الجزء الأول: الوعي الذاتي

### الفصل

# 1

## المهارات

### مقدمة:

إن خريجي كليات ومدارس الأعمال اليوم لديهم غزارة في المعرفة الفنية، فهم يستطيعون أن يخططوا لإدارة المشكلات وحساب معدل الخصم والعائد وتطوير خطة تسويق ملائمة وتنظيم الأرقام على صفحات الحاسوب، ف لديهم قدرة فنية فائقة، ورغم هذا ينقصهم المهارات الشخصية والاجتماعية الضرورية لإدارة الأفراد في التعامل ولو كان هناك حاجة لكليات ومدارس الإدارة لتحسين هذه المهارات فهي إلى تطوير مهارات الأفراد والخريجين.

وهذا لا يعتبر نقداً منفصلاً لبرامج الأعمال، ففي السنوات القليلة الماضية أصحاب الأعمال وشركات التوظيف، ووسائل إعلام التوظيف وكليات الإدارة، ومنظمو وشركات برامج الأعمال لاحظوا نقص المهارات الشخصية والتفاعلية بين خريجي كليات ومدارس إدارة الأعمال. ولكن أي من المهارات الشخصية يحتاجها هؤلاء الخريجون، وإن كانت تلك المهارات محددة ومعروفة فما هي أنسب الطرق والوسائل التي يمكن أن تستخدمها في مدارس وكليات الإدارة والأعمال؟

### المهارات الشخصية والسلوك الفعال في الإدارة: Personal Skills

- إن الدراسات التي تبحث عن تحديد الفرق بين المدير الفعال والمدير غير الفعال قد أوضحت أن المدير الناجح يحتاج إلى (51) سلوكاً، ويجب أن يكون لديه الحافز لإكتساب هذه السلوكيات ولديه المهارات المطلوبة لتطبيقها بفاعلية.

## السلوك :

من خلال الدراسات التي قام فيها الباحثون بتحديد (51) سلوكاً للمديرين الفعالين قد قسموها إلى ست أنماط من الأدوار والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

### 1. التحكم في البيئة التنظيمية ومصادرها:

وهذه الأنماط من السلوكيات تشتمل على القدرة على أن يكون المدير نشطاً وفعالاً ومتحكماً في التغييرات المحيطة على مدار التخطيط طويل المدى واتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب، وتتضمن أيضاً صنع قرارات مناسبة فيما يتعلق بالمعرفة الدقيقة والحديثة والواضحة لأهداف المؤسسة.

### 2. التنظيم والتنسيق:

وفي هذا الدور ينظم المدير أنماطاً سلوكية ثانوية تتعلق بالمهام ثم ينسق علاقة يعتمد عليها لتحديد الأهداف العامة للمنظمة ككل.

### 3. التعامل مع المعلومات:

وهذا النوع من السلوك يتضمن استخدام المعلومات وقنوات الإتصال لتحديد المشكلات وفهم البيئة المتغيرة وصنع قرارات فعالة.

### 4. المساهمة والتطوير:

يجب أن يوفر المدير للمرؤوسين إمكانيات النمو والتطوير الشخصي بالإضافة إلى التطوير والنمو للمدير نفسه من خلال التعليم الدائم في مجال العمل.

### 5. تحفيز الموظفين وحل المشكلات:

في هذا الدور ينمي المدير الجوانب الإيجابية للدوافع لكي يشعر بالرغبة في أداء العمل وتجنب الصراعات التي من الممكن أن تقلل من دافعية الموظفين لتحقيق الأهداف.

### 6. إستراتيجية حل المشكلات:

يجب أن يتحمل المدير مسؤولية قراراته الخاصة ويتأكد أن المرؤوسين لديهم القدرة على استخدام مهارة صنع واتخاذ القرار بفاعلية.

وقد وجد الباحثون أن هذه الأنماط الستة تؤدي إلى فعالية المدير بنسبة 5% وحتى لو فهم المدير ضرورة هذه الأنماط السلوكية فلن يكتسبهم لو لم يكن لديه الدوافع لها.

**(الدافعية): Motivating**

الرغبة في أن تكون مديراً هي في حد ذاتها عامل آخر يؤثر على الفاعلية الإدارية وقد وجد الباحثون العناصر السبعة التالية التي تحدد الدافع والرغبة للقيام بأعمال الإدارة.

1. تقبل السلطة: الرغبة في قبول سلطة الرئيس.
2. الألعاب التنافسية: الرغبة في استخدام التنافس مثل الألعاب والرياضة.
3. المواقف التنافسية: الرغبة في استخدام التنافس في الوظائف والأنشطة العملية.
4. الثقة بالنفس: القدرة على التصرف بأسلوب واثق وفعال.
5. تعزيز الدوافع وتأكيد الطموح: الرغبة لإخبار الآخرين ماذا سيفعلون وإبتكار طرق للتأثير على الآخرين.
6. التميز: الرغبة في التميز عن باقي المجموعة بطريقة واضحة جداً.
7. الدور الروتيني (الدائم): الرغبة في تنفيذ الروتين اليومي في الأنشطة المرتبطة دائماً بالعمل الإداري.

وقد أوضح الباحثون أن المديرين الناجحين يميلون إلى تحقيق دوافع أفضل لإدارة الأهداف على أساس مقاييس إبتكارية لقياس وتحديد هذه الرغبات فهذه العوامل السبعة إن أمكنك تناولها ولديك الرغبة في تحقيقها فهذا يعتبر مؤشراً جيداً جداً لرغبتك في التحلي بالسلوكيات الإدارية الفعالة – وتؤكد رغبتك في أن تصبح مديراً فعالاً.

**المهارات:**

حتى لو عرفت السلوكيات التي يحتاجها المدير الفعال ولديك الدافع لتطبيقها فما زال لديك الحاجة لمهارات أخرى لتطبيقها بفاعلية. وأفضل جانب للفاعلية الإدارية يجب أن يقسم دور المدير إلى أدوار ومهارات بناءة.

لذا فالمدير يجب أن يكون متمكناً من أربع مهارات وهي كالتالي:

1. المهارات الإدراكية: القدرة العقلية على معرفة كل نواحي وأنشطة وإهتمامات التنظيم.
2. المهارات الإنسانية: القدرة على العمل وفهم وتحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي وعلى مستوى المجموعة.
3. المهارات الفنية: القدرة على إستعمال الأدوات، الإجراءات وهيئات المجال المعروفة.
4. المهارات السياسية: القدرة على تعزيز موقع الفرد، وبناء أساسيات للطاقة وتأسيس الروابط الصحيحة بين العاملين.

هل يحتاج المدير التنافس في كل هذه المهارات لكي يكون ناجحاً؟ بالطبع: نعم.

فقد وجد أن هذه الأنماط الأربعة ضرورية للنجاح الإداري. وأشار البحث على الرغم من هذا أن المهارات الإدراكية مطلوبة أكثر للتحقيق على مستوى الإدارة العليا عنها على المستوى الإدارة الدنيا، وقد تضمن البحث -أيضاً- أن المهارات الإنسانية- مثل: القدرة على الإستماع، والتواصل والتفاهم لفظياً، والصبر وفهم حاجات المرؤوسين - هي الأكثر أهمية للنجاح في أي مستوى إداري.

### الحاجة للمهارات التدريبية:

من المكونات الثلاثة للفاعلية الإدارية: السلوك الدائم، والدوافع والمهارات؛ لذا فإن هذا الكتاب يركز على تطوير مكونات المهارات في النجاح الإداري، بالنسبة لسلوكيات الإدارة الفعالة والاتصال، وتنمية الموظفين، وتحفيز الآخرين كلما تتطلب مهارات شخصية، فالأفراد الذين لديهم رغبة عالية للإدارة يوظفون هذه الرغبة من خلال تطبيق مهاراتهم الشخصية في أنشطة تنافسية التي تبرز عن طريق المسؤولية في إدارة المجموعة وممارسة السلطة مع الآخرين وفي النهاية فإن المهارات الإنسانية والسياسية المطلوبة لكل المستويات تعتبر بطبيعتها شخصية. فالمهارات الشخصية التنافسية تعتبر هامة لتسهم في الفاعلية الإدارية. إنه من الواضح أن منظمات مثل: إدارة الموارد البشرية والإعلام التجاري وأساتذة الإدارة ومراكز الإدارة تتأثر سلباً بخريجي الإدارة الذين تنقصهم هذه المهارات ولن يتمكنوا من ممارسة أدوارهم إلا من خلال تلك المهارات التي يجب تنميتها من خلال التدريب.

خريجو الجامعة الذين يطمحوا في وظيفة في الإدارة ربما يكون لديهم الدافع للعمل في مجال الإدارة بالإضافة إلى فهم إدراكي للسلوك المطلوب ليصبحوا فاعلين. ولكن إذا كانت لديهم مهارات شخصية فهم بهذا الشكل غير مستعدين بدرجة مناسبة للمستقبل. إن التحاق خريجي الإدارة المتحفزين بالعمل وإكتسابهم مهارات السلوك الإداري فقط فهذا لن يسمح لهم بأن يشاركوا في اللعبة جيداً ولا يجهزهم ويعددهم كلاعبين بارعين، ولا أن يصبحوا مديرين فاعلين أكفاء، فلا بد من التدريب على المهارات الشخصية للتعامل مع الآخرين من أجل النجاح الإداري والنجاح في الأداء والإنجاز الفعال للعمل.

### تعريف المهارات الشخصية:

بعد الإتفاق على أن المهارات الشخصية تعتبر ضرورية للنجاح الإداري، فالمهارات المحددة والفاعلة والمطلوبة بحثت عنها عدد من الدراسات لتحديد وتعريف المهارات الشخصية التفاعلية

المطلوبة للنمو وعلى الرغم من الإختلاف الكبير في التعريف فهناك مهارات محددة تميل إلى توضيح معظم القوائم. على سبيل المثال: مهارات القيادة كالقدرة على التعامل مع حل الصراعات وإدارة الإجتتماعات وممارسة البناء الجماعي والتحسين المستمر هذا كله إعتبرات كأساس للمهارات الشخصية لمعظم الدراسات التي أجريت.

إن عناصر الإتصال الفعال التي تظهر في معظم الدراسات هي إرسال الرسائل، والإستماع والتغذية الراجعة. وحديثاً الإتصال عبر الثقافات برز كضرورة لعدد من الأفراد في المنظمات الدولية. تحفيز الموظفين موجود في معظم القوائم على الرغم من أنه نادراً ما يعتبر دافعاً أيضاً. فهو ينقسم إلى أجزاء مثل: تحديد الأهداف، تصنيف التوقعات والإقناع وتشجيع الأفراد وتوفير التغذية الراجعة.

والجدول (1-1) يعتبر تحليلاً لما وجدته هذه الدراسات فيما يعتبر المهارات الشخصية التفاعلية المطلوبة للأداء الإداري الفعال، على الرغم من أن الجدول يتجنب بعض المهارات الهامة فهو يمثل أفضل إختياراتنا للمهارات التي يفترض البحث والممارسة أنها مهمة للنجاح في إدارة الأفراد وبالنسبة لما نعرفه فإن هذه هي المهارات الشخصية التي يعتقد معظم الخبراء أنها لدى معظم المديرين الفاعلين وتمثل حاجة المديرين للتطور والنمو.

### جدول (1-1) المهارات الشخصية للمدير الفعال

المهارات الشخصية	
- إرسال الرسائل.	- الوعي الذاتي
- الإقناع.	- الإستماع
- وضع السياسات.	- تحديد الأهداف
- التفويض.	- القيادة
- العمل مع مجموعات مختلفة من الأفراد.	- الإجتتماعات
- الحل الإبداعي للمشكلات.	- صناعة القرار
- تطبيق الذكاء العاطفي.	- التواصل الثقافي

### تعليم المهارات: Skills Educating

هل يمكن تعليم المهارات الشخصية؟ ولو كان الأمر هكذا، ما هي الوسائل التعليمية التي يمكن استخدامها؟ أي دراسة هادفة للمهارات يجب أن تتعامل ضمناً أو صراحة مع هذه الإتجاهات المعقدة؟ وهذا الفصل يلخص معرفتنا المتوفرة بالنسبة لهذه الأسئلة.

## هل يمكن تدريس المهارات الشخصية؟

يرى بعض علماء الاجتماع أن المهارات الشخصية هي إتجاهات شخصية متعمقة وغير قابلة للتغيير فبعض الأفراد بطبيعتهم هادئون وآخرون مندفعون ويوضح جانب التدريب المعاكس أن بعض الأفراد بالنسبة لهؤلاء الآخرين يمكن أن يعملوا جيداً مع الآخرين ولكن العديد منهم لا يمكنهم ذلك وهذا يعتبر جانباً إبتكارياً فكرياً مهارياً إما أن يكون لديك هذا الجانب أم لا يكون، ومعظم شواهدهم (أي العلماء) هي الاختلاف والتنوع والفروق بين الأفراد. ولكن يمكن أن يتغير الأفراد عند اكتسابهم لأساليب شخصية على مستوى عالٍ وتحويلهم إلى أفراد قابلين للتفاعل مع الآخرين (وذي مهارات شخصية فاعلة).

وعلى العكس فإن مؤيدي المهارات الشخصية لديهم إتجاهات متزايدة وأبحاث لتدعيم آرائهم، وتقترح الدلائل أن برامج التدريب التي تركز على مشكلات العلاقات الإنسانية في العمل والقيادة والإشراف والاتجاهات نحو الموظفين والتواصل والوعي الذاتي تؤدي تلك البرامج إلى تحسين في الأداء الإداري وهذا البحث قد أقتنع القطاع العام وقطاع الأعمال أن ينفق عشرات الملايين وربما مئات الملايين من الدولارات سنوياً على البرامج المطورة لتحسين المهارات الشخصية للمديرين.

ولا يوجد ضمن فروض هذا البحث أن التدريب على المهارات يمكن بشكل سحري أن يحول كل مدير غير كفؤ شخصياً إلى مدير فعال بدرجة كبيرة، ولكن يجب ألا يكون هذا هو المقياس فمن الممكن تدريس المهارات الشخصية نظراً لأن هناك نتائج دراسات تؤكد بدرجة كبيرة أن هذه المهارات يمكن تدريسها وتعلمها. على الرغم من اختلاف قدرات الأفراد الأساسية. فإن البحث يشير إلى أن التدريب يمكن أن يؤدي إلى مهارات أفضل لمعظم الأفراد الذين يريدون أن يتحسنوا - ويزدادوا فاعلية في الأداء.

## أهمية تدريس المهارات:

في الجامعات توجيه سلوك الإنسان يدور نسبياً من الدراسات النقدية والأبحاث الكبيرة للأدب السلوكي إلى دورات الخبرة الداخلية الذاتية التي يتعلم الطلاب من خلالها عند العمل الجماعي بالممارسة وتعكس الكتب النصية هذا المفهوم، إن بناء المهارات من خلال حالات الدراسة، ولعب الأدوار، والتدريبات البناءة والعمل التلقائي وأمثلة كثيرة أصبح إتجاهاً آخر مقبولاً لكثير من الكليات والجامعات ودورها في تغيير سلوك الإنسان.

لماذا يعتبر هذا هاماً؟ إنك لن تعرض نفسك لاستئصال الزائدة إلا بعد أن يكون الجراح قد حصل على وقرأ كل شيء متاح عن الزائدة واستئصالها، وأن يكون قد قام باستئصال واحدة (حالة) من قبل. وأن تكون متأكداً أن الجراح لديه خبرة في هذه العمليات وقد درس علم التشريح، كما أن الجراح الجيد يجب أن يكون لديه فهم كبير لكيفية عمل الجسم بالإضافة إلى خبرة جراحية تكون قد تمت عن طريق الممارسة والخبرة في الكلية والجامعة.

فإن أساتذة الجامعة يعتقدون أن المدير الكفؤ يحتاج إلى فهم تام للسلوك الإنساني والفرصة لتعديل وتفهم الأفراد ومهاراتهم من خلال الخبرة والممارسة فإن لم تدرس هذه المهارات في برامج الكليات والجامعة التي تصمم لإعداد الأفراد للوظائف الإدارية فأين يمكن أن يتعلموها؟ إنها تعتبر مهمة جداً ولا يمكن أن تتركها عند تعلم أو أداء الوظيفة. كما يشير التقرير الحديث من الجمعية الأمريكية لخريجي الأعمال من المؤسسات التعليمية.

دورات وإجراءات الأعمال يجب أن يبدأ في مخاطبة الإهتمام (المهارات الشخصية والصفات الشخصية) بطريقة تماثل تقريباً الإتجاه التنظيمي الضمني الذي يشخص الصفات المكتسبة لو كان الطلاب يتم إعدادهم للتخرج للوظائف الإدارية والتقدم بها وتنميتها بشكل مستمر.

## كيفية تدريس وتعليم المهارات: How to teach and learn

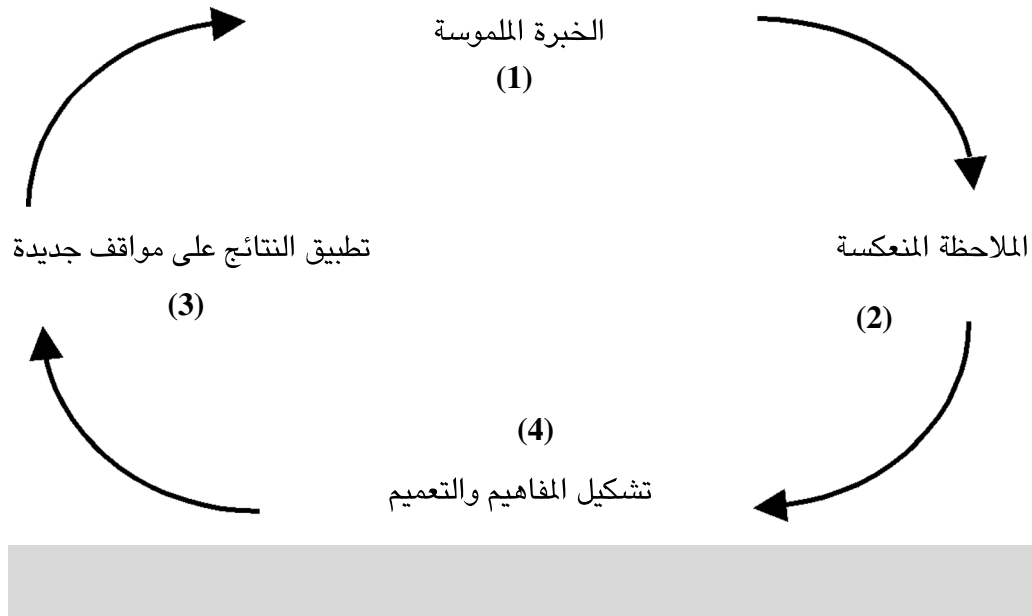
### ■ كيف تدرس المهارات؟

أنا "أسمع وأنسى وأرى ولا أتذكر وأفعل ولا أفهم" هذه الأقوال الشهيرة التي تؤدي إلى الارتباط تستخدم دائماً لتأييد قيمة التعلم من الخبرة، وهذا القول يحتوي على بعض الحقيقة ولكن البحث في التعلم يفترض أن القول الأكثر دقة يمكن أن يكون: "أفهم جيداً عندما أسمع وأرى وأفعل!".

إن تنسيق المحاضرة يكون دائماً الوسيلة الأفضل في التدريس إنها وسيلة مؤثرة ومستحسنة لزيادة وعي الطلاب وفهمهم للمعتقدات، لذا من المحتمل أن تكون جزءاً من أي نظام إستيعابي تعليمي للمهارات على الرغم من هذا فيجب أن تكون جزءاً فقط. لأن تعريف المهارة هو: "القدرة على توضيح نظام وتتابع السلوك المتعلق وظيفياً بتحقيق هدف الأداء" فلا يمكن إعتبار الفعل الفردي مهارة. على سبيل المثال: القدرة على كتابة التعليمات تعتبر مهارة فالأفراد الذين لديهم هذه القدرة يعرفون تتابع المؤلف للأحداث الذي يجب أن يؤخذ في

مشروع أو تلخيص تقرير. يمكنهم أن يفرقوا بين الأولي والثانوي في الأفكار، ويمكن أن ينظموا تفكيرهم وأفكارهم بأسلوب منطقي. ويمكن ببساطة أن يوصلوا الأفكار، ولكن لا يعتبر أي من هذه الجوانب مهارة منعزلة في ذاتها فالمهارة هي نظام جزئي من السلوكيات التي يمكن تطبيقها على مستوى كبير وحلقة كبيرة من المواقف.

فلكي تكون لديك الكفاءة في أي مهارة يجب أن تفهم المهارة إدراكياً وسلوكياً ولكي تكون لديك الفرصة لممارسة المهارة، والحصول على تغذية رجعية لكيفية أداء المهارة جيداً. واستخدام المهارة بما فيه الكفاية ونهجها في مواقف. وقد طور "كولب" نموذجاً يجمع معظم أبعاد التعلم هذه كما هو موضح في الشكل (1-1).



وهذا الشكل يوضح نموذج "كولب" التجريبي للتعلم بالإضافة إلى نظرية التعلم الاجتماعي فهو يؤكد أن تطوير المهارة السلوكية يأتي من الملاحظة والممارسة.

بالنسبة إلى نموذج "كولب" فإن التعلم الشامل يتألف من أربعة عناصر:

1. المشاركة الفعالة في المواقف الجديدة (الخبرة الملموسة).
2. دراسة المواقف (الملاحظة المنعكسة).
3. دمج النتائج في نظريات عملية مبنية على أساس خبرة جديدة (تعميم النتائج).



4. تطبيق النظريات على مواقف جديدة (التجربة الفعالة)، لو اتخذ هذا النموذج كمرشد تزداد بهذا مهارات التعلم عندما يحصل الطلاب على الفرصة لدمج الملاحظة والتفكير والفعل معاً.

باستخدام نموذج "كولب" ومبادئ تعليمية معروفة تفترض أن هناك (10) خطوات رئيسية لنموذج التعلم لاكتساب المهارات الشخصية كما هو موضح في الشكل (1-2)، في البداية يحتاج الأفراد إلى تجديد تقدير مهاراتهم الأساسية، ويسمى "كارل روجرز" هذه الخطوة بالاكشاف الذات، وكل فصل للمهارات في هذا الكتاب يبدأ بتقدير الذات في شكل إستبيان - متبوعاً بنقاط الأهداف وتفسيرها، استفسار تقدير الذات يعني ألا تكون مقاييس صالحة أو مختارة ومحددة، ولكنها تميل إلى أن تعطي الأفراد رؤية لدى ما يعرفوه بالفعل عن المهارة في شكل سؤال، كخطوة أولى.

### شكل (1-2) نقاط نموذج التعلم

#### عشرة نقاط لنموذج التعلم:

1- تدريب تقدير الذات.	2- مفاهيم المهارة.
3- موجز المفاهيم.	4- قائمة الفحص السلوكية.
5- تدريب المواقف.	6- تدريبات جماعية.
7- قائمة تلخيصية.	8- أسئلة تطبيقية.
9- تدريبات تعزيزية.	10- خطة العمل.

أما الخطوة الثانية: حاجة الأفراد أن يتعلموا المفاهيم الرئيسية للمهارة وهذا يتحقق عن طريق مراجعة الموارد والمواد التي تم نشرها والمتاحة عن المهارة، الخطوة الثالثة: هو توفير تغذية راجعة لضمان أن المفاهيم الأساسية مفهومة وموجزة، وفي نموذجنا فهذا مصاحب باستفسار قصير، الخطوة الرابعة: هو تحديد مهارات سلوكية يريد المتعلم أن يتعلمها، وهذه القائمة الإختبارية للسلوك المشتقة من مفاهيم المهارة توضح السلوك المحدد الذي يريد المتعلم أن يكتسبه ويستخدم أيضاً عن طريق الآخرين لتقييم مدى إجابة الفرد السلوكيات في الإستبيان. ولأن الباحث في صنع القرار يخبرنا أن الأفراد لديهم صعوبة في العمل مع أكثر من سبعة أجزاء من المعلومات في وقت واحد، فإن عدد هذه السلوكيات المحددة يجب أن يتم تقليلها.

إن أهمية قائمة الاختبار (الفحص) هذه لا يمكن تحديدها فهي تحتوى على المعايير الفريدة التي يمكن الحكم بها على الأداء السلوكي عن طريق تركيز التقييم فقط على السلوكيات المحددة في الاختبار. فإننا نقلل احتمال أن التقديرات سوف تنحرف بعيداً لتشتمل على الإختلافات الشخصية أو الأسلوب الشخصي أو عوامل خارجية مشابهة أخرى.

الخطوة الخامسة عبارة عن موقف نموذجي (تدريب) يسمح للمتعلم أن يلاحظ الآخرين الذين يمثلون المهارة الشخصية المرغوبة، في الخطوة السادسة فإن الطلاب يشكلون مجموعات صغيرة (تدريباً جماعياً) ويمارسون الخبرة الجديدة المكتسبة والأفراد الذين لا يشتركون مباشرة في تدريب جماعي يتعلمون عن طريق الملاحظة والتقييم. والخطوة السابعة هي ملء قائمة إختبار تلخيصية في شكل أسئلة تطبيقية، يتطلب من المتعلمين أن يحددوا لو وجد أيّاً من السلوكيات التي هو غير كفؤ بها، وهذه التقديرات تأتي من كل من تقدير الذات وتقدير الآخرين للفرد، نقص التغذية الراجعة يجب أن يستخدم للتركيز على التدريب الإضافي المطلوب، الأسئلة التطبيقية توفر الفرصة لفحص الفهم لما تتعلق به مهارة السلوك وتعزيز التدريب يسهل التنقل من التعلم داخل الفصل إلى مواقف واقعية فعلية، في النهاية فإن خطة العمل توفر متغيرات وعوامل محددة للتطبيق، وتؤكد خطوات تطبيق فعالة.

### أساسيات للمشاركة في جانب التدريب: Basics of Sharing

التعديل والتدريب الجماعي في جوانب المهارة يشتمل على مناقشة الحالي، التدريب التجريبي ولعب الأدوار، وتدريبات التعديل يؤديها عدد قليل من الطلاب أمام الفصل. فهم يوفرون الفرصة لملاحظة المشاركين الذين يؤديوا مهارة معينة للسلوك ويتعلموا من خلال هذه الملاحظة، التدريب الجماعي يؤدي عن طريق مجموعة من ثلاثة أو مجموعات صغيرة. وهم يسمحون لأي فرد أن يشارك في المهارات السلوكية التي يتم دراستها. وهناك تعليمات محددة يتم توفيرها لكل من الحالات المختلفة في المواقف التدريبية والتجريبية فكل من التدريب الجماعي والتدريب النموذجي تغيير ذو دور فعال، على الرغم من ذلك فهناك بعض الأساسيات الشاملة التي تساعد على تفعيل المشاركة كمثل وملاحظ أو مشاهد.

#### أساسيات الممثل:

يجب أن يقرأ الممثل القائم بالدور المعلومات المتاحة عن التدريب ودوره الخاص ويجب ألا يقرأ دور الممثلين الآخرين، لأنهم بهذا سوف يقللون الفاعلية في التدريب ووصف الدور يبرز

الشخصية. إتبع الأساسيات التي تحددها. ولا تغير ولا تحذف الحقائق التي لديك، ولكن كن حراً في أن تتصرف بالطريق التي ترى أنها ملائمة، وتذكر أن لعب الدور هو تمثيل لذلك يجب أن تتفاعل مع الشخصية التي تؤديها وأبرز مشاعرك وأفكارك.

### أساسيات الملاحظ (المتفرج) المشاهد: Audinece Basics

أثناء الخمس دقائق عندما يخطط لاعب الدور وينظم الدور فإن الملاحظ يجب أن يراجع المعايير السلوكية ويفكر في كيفية أدائهم لهذا الدور لو طلب منهم ذلك، عند أداء المهارة أثناء لعب الدور فإن الملاحظ المتفرج يقيم مهارة الممثل باستخدام دفتر (صفحة تقدير الملاحظ) فالمتفرج يجب أن يدون ملاحظات للنماذج السلوكية الجيدة والخاصة، بالإضافة إلى النماذج التي تحتاج إلى التحسين للمشاركة أثناء الأداء، بعد التدريب النموذجي يقيم الممثل أولاً أداءه للمهارة على صفحة تحديد الملاحظات بعد ذلك يقارن المتفرجون في الفصل أداءهم ويتناقشون حول أداء المشاركين بداية من النقاط القوية وبعد ذلك النقاط التي من الممكن تحسينها.

### التعليمات الإستجابية: Resplendence Introduction

بعد تدريب لعب الدور يبدأ السؤال والإستجواب عن طريق تقييم لاعب الدور لسلوكه في صفحة تقييم الملاحظة الذي يتبع التدريب، فإن المتفرجين (الملاحظين) يعبروا عن تقديرهم لكل لاعب دور في المهارة السلوكية، وهذا سيؤكد على أن يوفر تغذية راجعة للجوانب المتعلقة بالإدراك الذاتي بعد أن يشارك أول لاعب ويتلقى تغذية راجعة يتم تكرار العملية على اللاعبين الآخرين لو كانوا أيضاً يطبقون مهارات سلوكية مطلوبة.

### النص الإبداعي للمتعلم: Inventory Text

كاختيار لأي من التدريبات الجماعية في فصل المهارة يمكن للطلاب أن يبتكروا سيناريو خاصاً بهم ونصوصاً لأدوارهم لمدة خمس دقائق لتوضح تطبيق مهارة معينة، ويجب أن يكون لدى الطلاب مهارة بديلة أخرى هي أن نصف الفصل يبدع ويوضح الأدوار التي يؤديها الممثلون بالطريقة الصحيحة لأداء المهارة والنصف الآخر يوضح الطريقة الخاطئة بينما الممثلون في المجموعة يحددون إما الصحيح أو الخاطئ والمجموعة الأخرى (الآخرون) تعمل كتفرج ويحددوا أيّاً من السلوكيات في المهارة أمكن تطبيقها بطريقة صحيحة أو خاطئة.

(تناوب أدوار نصف المجموعة ممثلين - والنصف الآخر كمتفرجين وملاحظين معلمين - ثم تعكس الأدوار- الممثلين يصبحوا متفرجين وملاحظين... وهكذا).

## الخلاصة والنتائج المفيدة: Useful Results

قد تم عمل هذا النص لمساعدة برامج الكليات والجامعة لتعليم الطلاب المهارات الشخصية الضرورية لمهنة ناجحة في المنظمة وهناك إتفاقات أخرى موجودة اليوم عن المهارات الشخصية المهمة، بالإضافة لذلك فإن معرفتنا عن كيفية تعلم الأفراد تمدنا بمبادئ ثابتة لإيجاد مهارات شخصية نموذجية، وقد استخدمت هذه المعرفة لإيجاد كتاب للمهارات الشخصية - المبادئ التي يمكن أن تستخدم منفردة أو مادة لأبحاث أخرى وكتب نصية على أساس نظري عن السلوك التنظيمي، والعلاقات الإنسانية، والأسلوب النفسي، ومبادئ الإشراف أو الدورات المشابهة التي تهدف لتحسين مهارات الأفراد والطلاب.

لأننا نعتقد أنه قبل أن تفهم الآخرين يجب أن تعرف نفسك أولاً، الفصل الثاني يزودنا بمصدر لإختبارات تقدير الذات، بعد أن تكمل وتنجز الإختبارات سوف تحتاج إلى تقييم واقعي لقدراتك وقيمك من خلال النظر للقيم والحاجات مستوى التقدير والأسلوب الشخصي في التعامل مع الآخرين، وتؤكد كثير من برامج المهارة على أهمية تحديد الذات كجزء هام لتطوير المهارات الشخصية للأفراد مع هذا الوعي الذاتي فأنت الآن مؤهل لتقييم قيمك الشخصية وتطوير مبادئ شخصية هذا في الفصل الثالث.

ومن الفصل الرابع إلى الحادي والعشرين يغطي 17 مهارة شخصية إضافية محددة في الجدول (1-1).

وفي معظم الأجزاء من هذا الكتاب نجد أن الفصول تتبع الخطوات العشرة في نموذج التطوير أما الجزء الأخير يعطيك الفرصة لتتضمن إكمال المهارة التي تعلمتها إنه يتضمن تدريبين شاملين تترابط فيهما كثيراً من المهارات التي مارستها بالفعل.

## Endnotes

1. AACSB, "The Cultivation of Tomorrow's Leaders: Industry's Fundamental Challenge to Management Education," *Newsline*, Vol. 23, No. 3 (Spring 1993), pp. 1-3.
2. *Business Week*, "The Battle of the B-Schools Is Getting Bloodier" (March 24, 1986), pp. 61-70.
3. L. L. Cummings, "Reflections on Management Education and Development: Drift or Thrust Into the 21st Century?" *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4 (October 1990), pp. 694-696.
4. AACSB, "Accreditation Research Project: Report on Phase I," *AACSB Bulletin* (Winter 1980), pp. 1-46.
5. J. J. Morse and F. R. Wagner, "Measuring the Process of Managerial Effectiveness," *Academy of Management Journal* (March 1978), pp. 23-35.
6. J. B. Miner and N. R. Smith, "Decline and Stabilization of Managerial Motivation over a 20-Year Period," *Journal of Applied Psychology* (June 1982), pp. 297-305.
7. R. L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* (September-October 1974), pp. 90-102.
8. C. M. Pavett and A. W. Lau, "Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty," *Academy of Management Journal* (March 1983), pp. 170-177.
9. Ibid.
10. D. D. Bowen, "Developing a Personal Theory of Experiential Learning," *Simulation & Games*, Vol. 18, No. 2 (June 1987), pp. 192-206.
11. AACSB, "Outcome Measurement Project of the Accreditation Research Committee, Phase II: An Interim Report," American Assembly of Collegiate Schools of Business (December 1984); AACSB, "Outcome Measurement Project: Phase III Report," American Assembly of Collegiate Schools of Business (May 1987); AACSB, "The Cultivation of Tomorrow's Leaders: Industry's Fundamental Challenge to Management Education," *Newsline*, Vol. 23, No. 3 (Spring 1993), pp. 1-3; Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1982); H. B. Clark, R. Wood, T. Kuchnel, S. Flanagan, M. Mosk, and J. T. Northrup, "Preliminary Validation and Training of Supervisory Interactional Skills," *Journal of Organizational Behavior Management* (Spring/Summer 1985), pp. 95-115; H. Z. Levine, "Supervisory Training," *Personnel* (November-December 1982), pp. 4-12; B. D. Lewis, Jr., "The Supervisor in 1975," *Personnel Journal* (September 1973), pp. 815-818; J. Porras and B. Anderson, "Improving Managerial Effectiveness Through Modeling-Based Training," *Organizational Dynamics* (Spring 1981), pp. 60-77.
12. L. W. Porter, "Teaching Managerial Competencies: An Overview," *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, Vol. 8, No. 2 (1983), pp. 8-9.
13. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967). *Journal of Applied Psychology* (June 1979b), pp. 239-246; C. C. Manz and H. P. Sims, Jr., "Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior," *Academy of Management Review* (January 1981), pp. 105-113; P. J. Decker, "The Enhancement of Behavioral Modeling Training of Supervisory Skills by the Inclusion of Retention Processes," *Personnel Psychology* (Summer 1982), pp. 323-332; H. B. Clark, R. Wood, T. Kuchnel, S. Flanagan, M. Mosk, and J. T. Northrup, "Preliminary Validation and Training of Supervisory Interactional Skills," *Journal of Organizational Behavior Management* (Spring/Summer 1985), pp. 95-115.
14. M. J. Burke and R. R. Day, "A Cumulative Study of the Effectiveness of Management Training," *Journal of Applied Psychology* (May 1986), pp. 232-245.
15. Randall B. Dunham, *Organizational Behavior: People and Processes in Management* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1984); Joyce S. Osland, David A. Kolb, and Irwin M. Rubin, *Organizational Behavior: An Experiential Approach*, 7th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2001), pp. 11-26.
16. AACSB, "Outcome Measurement Project of the Accreditation Research Committee, Phase II: An Interim Report," American Assembly of Collegiate Schools of Business (December 1984).

44 الفصل 1: المهارات

17. Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1982), p. 33.
18. David W. Johnson and Frank P. Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, 5th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1994).
19. David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1984).
20. Albert Bandura, *Social Learning Theory* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1977).
21. G. P. Latham and L. M. Saari, "Application of Social Learning Theory to Training Supervisors Through Behavioral Modeling."
22. Carl R. Rogers, *On Becoming a Person* (Boston: Houghton Mifflin, 1961).
23. G. A. Miller, "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information," *Psychological Review* (March 1956), pp. 81-97.
24. AACSB, "Outcome Measurement Project of the Accreditation Research Committee, Phase II: An Interim Report," American Assembly of Collegiate Schools of Business (December 1984); Kathleen S. Verderber and Rudolph F. Verderber, *Inter-Act: Using Interpersonal Communication Skills*, 4th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 1986).