

قررت وزارة التعليم تدريس
هذا الكتاب وطبعه على نفقتها



المملكة العربية السعودية

صناعة القرار في الأعمال 2-1

التعليم الثانوي - نظام المسارات

السنة الثانية

دليل المعلم

ح) وزارة التعليم ، ١٤٤٤ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
وزارة التعليم

دليل المعلم - صناعة القرار في الأعمال ١-٢ - المرحلة الثانوية - نظام المسارات
السنة الثانية. / وزارة التعليم - ط ١٤٤٤ . - الرياض، ١٤٤٤ هـ
٢٠٠ ص؛ ..سم

ردمك : ٧-٣٤٢-٥١١-٦٠٣-٩٧٨

١- التعليم - مناهج - السعودية ٢- التعليم الثانوي - السعودية
أ - العنوان

١٤٤٤ / ٣٧٠١

ديوي ٣٧٠،٧٣٢

رقم الإيداع : ١٤٤٤ / ٣٧٠١

ردمك : ٧-٣٤٢-٥١١-٦٠٣-٩٧٨

www.moe.gov.sa

مواد إثرائية وداعمة على "منصة عين الإثرائية"



IEN.EDU.SA

تواصل بمقترحاتك لتطوير الكتاب المدرسي



FB.T4EDU.COM



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



14	المقدمة
16	مسار إدارة الأعمال
32	الخطة الزمنية للتدريس
	الفصل الأول
34	عمليات اتخاذ القرار في المنظمات
34	أهداف الفصل
35	التوزيع الزمني لدروس الفصل
35	روابط إثرائية للمعلم
36	1.1 - الفصل الأول: الدرس الأول
36	أهداف الدرس
36	التحديات الشائعة
37	مصطلحات الدرس
37	تمهيد الدرس
38	خطوات تنفيذ الدرس
39	إجابات الأسئلة
40	2.1 - الفصل الأول: الدرس الثاني
40	أهداف الدرس
40	التحديات الشائعة
41	مصطلحات الدرس

41.....	تمهيد الدرس
42.....	خطوات تنفيذ الدرس
44.....	إجابات الأسئلة
45.....	3.1 - الفصل الأول: الدرس الثالث
45.....	أهداف الدرس
45.....	التحديات الشائعة
46.....	مصطلحات الدرس
46.....	تمهيد الدرس
47.....	خطوات تنفيذ الدرس
48.....	إجابات الأسئلة
50.....	4.1 - الفصل الأول: الدرس الرابع
50.....	أهداف الدرس
50.....	التحديات الشائعة
51.....	مصطلحات الدرس
51.....	تمهيد الدرس
52.....	خطوات تنفيذ الدرس
54.....	إجابات الأسئلة
56.....	5.1 - الفصل الأول: الدرس الخامس
56.....	أهداف الدرس
56.....	التحديات الشائعة
57.....	مصطلحات الدرس
57.....	تمهيد الدرس
58.....	خطوات تنفيذ الدرس

60.....إجابات الأسئلة

61.....الفصل الأول/ الدرس السادس التقنية في العمل

61.....أهداف الدرس

61.....التحديات الشائعة

62.....مصطلحات الدرس

62.....تمهيد الدرس

63.....خطوات تنفيذ الدرس

64.....إجابات الأسئلة

66.....تدريبات إضافية تحد من الحياة الواقعية

68.....تدريبات إضافية تحد من الحياة الواقعية

70.....تدريبات إضافية تحد الفريق

71.....تدريبات إضافية كن ناقدًا

الفصل الثاني

72.....إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات

72.....أهداف الفصل

72.....التوزيع الزمني لدروس الفصل

73.....روابط إثرائية للمعلم

74.....1.2 - الفصل الثاني: الدرس الأول

74.....أهداف الدرس

74.....التحديات الشائعة

75.....مصطلحات الدرس

76.....تمهيد الدرس

76.....خطوات تنفيذ الدرس

78.....إجابات الأسئلة

2.2 - الفصل الثاني: الدرس الثاني 79

أهداف الدرس..... 79

التحديات الشائعة..... 79

مصطلحات الدرس..... 80

تمهيد الدرس..... 80

خطوات تنفيذ الدرس 81

إجابات الأسئلة 82

3.2 - الفصل الثاني: الدرس الثالث 83

أهداف الدرس..... 83

التحديات الشائعة..... 83

مصطلحات الدرس..... 83

تمهيد الدرس..... 84

خطوات تنفيذ الدرس 84

إجابات الأسئلة 86

الفصل الثاني / الدرس الرابع 87

أهداف الدرس..... 87

التحديات الشائعة..... 87

تمهيد الدرس..... 88

خطوات تنفيذ الدرس 88

إجابات الأسئلة 89

الفصل الثاني / الدرس الخامس 90

أهداف الدرس..... 90

التحديات الشائعة..... 90

مصطلحات الدرس..... 90

91	تمهيد الدرس
91	خطوات تنفيذ الدرس
92	إجابات الأسئلة
93	تدريبات إضافية التفكير الناقد
94	تدريبات إضافية تحد من الحياة الواقعية
95	تدريبات إضافية تحدي الفريق 1
96	تدريبات إضافية تحدي الفريق 2
97	تدريبات إضافية تحدي الفريق

الفصل الثالث

98	التواصل التنظيمي وصنع القرارات
98	أهداف الفصل
99	التوزيع الزمني لدروس الفصل
100	روابط إثرائية للمعلم
101	روابط إثرائية للمعلم
102	1.3 - الفصل الثالث: الدرس الأول
102	أهداف الدرس
102	التحديات الشائعة
103	مصطلحات الدرس
103	تمهيد الدرس
104	خطوات تنفيذ الدرس
107	إجابات الأسئلة
109	2.3 - الفصل الثالث: الدرس الثاني

110.....	مصطلحات الدرس
110.....	تمهيد الدرس
110.....	خطوات تنفيذ الدرس
114.....	إجابات الأسئلة
116.....	3.3 - الفصل الثالث: الدرس الثالث
116.....	أهداف الدرس
116.....	التحديات الشائعة
117.....	مصطلحات الدرس
117.....	تمهيد الدرس
118.....	خطوات تنفيذ الدرس
121.....	إجابات الأسئلة
123.....	4.3 - الفصل الثالث: الدرس الرابع
123.....	أهداف الدرس
123.....	التحديات الشائعة
124.....	مصطلحات الدرس
124.....	تمهيد الدرس
125.....	خطوات تنفيذ الدرس
127.....	إجابات الأسئلة
129.....	5.3 - الفصل الثالث: الدرس الخامس
129.....	أهداف الدرس
129.....	التحديات الشائعة
129.....	مصطلحات الدرس
130.....	تمهيد الدرس
130.....	خطوات تنفيذ الدرس

132.....إجابات الأسئلة

134.....الفصل الثالث/ الدرس السادس

134.....أهداف الدرس

134.....مصطلحات الدرس

135.....تمهيد الدرس

135.....خطوات تنفيذ الدرس

136.....إجابات الأسئلة

137.....الفصل الثالث/ الدرس السابع

137.....أهداف الدرس

137.....مصطلحات الدرس

138.....تمهيد الدرس

138.....خطوات تنفيذ الدرس

139.....إجابات الأسئلة

141.....الفصل الثالث/ الدرس الثامن

141.....أهداف الدرس

141.....مصطلحات الدرس

142.....تمهيد الدرس

142.....خطوات تنفيذ الدرس

143.....إجابات الأسئلة

145.....الفصل الثالث/ الدرس التاسع

145.....أهداف الدرس

145.....مصطلحات الدرس

146.....تمهيد الدرس

146.....خطوات تنفيذ الدرس

147	إجابات الأسئلة
148	تدريبات إضافية أسئلة التفكير الناقد
150	تدريبات إضافية تحد من الحياة الواقعية 1
151	تدريبات إضافية تحد من الحياة الواقعية 2
152	تدريبات إضافية تحد الفريق
153	تدريبات إضافية كن ناقدًا

الفصل الرابع

154	استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار
154	أهداف الفصل
155	التوزيع الزمني لدروس الفصل
156	روابط إثرائية للمعلم
157	1.4 - الفصل الرابع: الدرس الأول
157	أهداف الدرس
157	التحديات الشائعة
158	مصطلحات الدرس
158	تمهيد الدرس
159	خطوات تنفيذ الدرس
162	إجابات الأسئلة
164	2.4 - الفصل الرابع: الدرس الثاني
164	أهداف الدرس
164	التحديات الشائعة
165	مصطلحات الدرس
165	تمهيد الدرس
166	خطوات تنفيذ الدرس

167.....إجابات الأسئلة

168.....3.4 - الفصل الرابع: الدرس الثالث

168.....أهداف الدرس

168.....التحديات الشائعة

169.....مصطلحات الدرس

169.....تمهيد الدرس

170.....خطوات تنفيذ الدرس

172.....إجابات الأسئلة

173.....4.4 - الفصل الرابع: الدرس الرابع

173.....أهداف الدرس

173.....التحديات الشائعة

174.....مصطلحات الدرس

174.....تمهيد الدرس

175.....خطوات تنفيذ الدرس

177.....إجابات الأسئلة

178.....5.4 - الفصل الرابع: الدرس الخامس

178.....أهداف الدرس

179.....مصطلحات الدرس

179.....تمهيد الدرس

180.....خطوات تنفيذ الدرس

182.....إجابات الأسئلة

183.....6.4 - الفصل الرابع: الدرس السادس

183.....أهداف الدرس

184.....مصطلحات الدرس

184.....	تمهيد الدرس
185.....	خطوات تنفيذ الدرس
190.....	إجابات الأسئلة
191.....	الفصل الرابع/ الدرس السابع
191.....	أهداف الدرس
191.....	مصطلحات الدرس
192.....	تمهيد الدرس
192.....	خطوات تنفيذ الدرس
193.....	إجابات الأسئلة
194.....	تدريبات إضافية أسئلة التفكير الناقد
198.....	تدريبات إضافية تحد سريع
199.....	تدريبات إضافية كن ناقدا



استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية، وتحقيقاً لأهداف رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تعزيز قيم الوسطية والمواطنة لدى المواطن السعودي وتزويده بمهارات المستقبل التي تجعل منه منافساً عالمياً، طورت وزارة التعليم مرحلة التعليم الثانوي، باستحداث نظام المسارات الذي يطرح عدة مسارات أكاديمية متفقة مع التوجهات العالمية، حيث يهتم النظام بدور الطالب في عملية التعلم ونقله من متلقٍ سلبي للمعرفة إلى مشاركٍ ومنتجٍ لها. ويعزز النظام فرص الطالب لإكمال تعليم ما بعد المرحلة الثانوية والتعليم مدى الحياة في التخصصات التي يرغب بها، كما يتيح له التعرف على سوق العمل وتجربة العمل فيه من خلال مشاريع التخرج وساعات التطوع التي تُقدم في هذا النظام.

وتنبثق رؤية نظام المسارات ورسائله وقيمه من رؤية المملكة 2030، وتحديدًا من برنامجي تنمية الموارد البشرية وجودة الحياة، بالإضافة إلى أهداف التنمية المستدامة، حيث تتبنى وزارة التعليم رؤية واضحة تهدف إلى أن يكون التعليم في المملكة العربية السعودية متميزاً وعالي الجودة بكوادر تعليمية مؤهلة؛ لبناء مواطن معزز بقيمه الوطنية ومنافسٍ عالميٍّ.

كما تركز رسالة وزارة التعليم على إتاحة التعليم للجميع، ورفع جودة عملياته ومخرجاته، وتطوير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والابتكار؛ لتلبية متطلبات التنمية وتحسين حوكمة نظام التعليم، وتطوير مهارات وقدرات منسوبيه، وتزويد المتعلمين بالقيم والمهارات اللازمة ليصبحوا مواطنين مسؤولين ومنتجين قادرين على اتخاذ القرارات الذكية التي تفيدهم في حياتهم الشخصية والتعليمية والمهنية، وليصبحوا أيضاً مبدعين مبتكرين، ومحترفين متقنين في أعمالهم، ومدركين لمسؤولياتهم تجاه الأسرة والمجتمع والوطن، ومبادرين لتبني اتجاهات معززة لبيئة الأعمال.

ويأتي مسار إدارة الأعمال كأحد المسارات التي يقدمها نظام المسارات، وقد تم بناؤه على نحو من شأنه أن يُكسب الطلبة المعارف، والخبرات، والمهارات المواكبة للثورة الصناعية الرابعة، وتحديات القرن الحادي والعشرين. كما يسعى المسار إلى إكساب الطلبة المهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الإدارية، والمالية في عصر الاقتصاد الرقمي الذي تتجه نحوه الكثير من دول العالم اليوم، باعتباره مستقبلاً اقتصادياً، وذلك من خلال المجموعات

من المقررات ومن ضمنها مقرر: "صناعة القرار في الأعمال" والذي درس فيه الطلبة "صناعة القرار في الأعمال 1-1" أسس إدارة الأعمال، من خلال استكشاف عالم الأعمال، والتعرّف على تكوين منظمات الأعمال، والتوسّع في تعريفهم بأسس التجارة بين الدول، ومكوّنات بيئة الأعمال الدولية، كما يكسب المقرر الطلبة أسس الموارد البشرية وأساليب إدارتها، إضافة إلى تعريفهم بأخلاقيات العمل، والعوامل التي تؤثر على السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال.

ويستكمل مقرر: "صناعة القرار في الأعمال 2-1"، في هذا الفصل، إكساب الطلبة مهارات ومعارف صناعة القرار، فيوضّح عمليات اتخاذ القرار في المنظمات، وكيفية إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات، وكذلك التواصل التنظيمي وصنع القرارات، بالإضافة إلى استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار.

ونقدم هذا الدليل لمساعدة معلمي ومعلمات المقرر في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المستهدفة منه، من خلال التركيز على تقديم مقترحات إجرائية تساعد المعلم والمعلمة لتقديم الدروس للمتعلمين، وتوفير مادة إثرائية لمحتوى الدروس، لتمكين المعلم من تقديم موضوعات الكتاب بكل ثقة واقتدار، مع الأخذ في الاعتبار أن الاستراتيجيات والأساليب والتوجيهات الواردة هي إرشادات، وللمعلم والمعلمة اختيار ما يلائم الموقف التعليمي والإمكانات المتاحة، بالإضافة إلى مراعاة حاجات المتعلمين، واهتماماتهم، وقدراتهم والتي يمكن أن تتطلب الابتكار والإبداع، لتهيئة بيئة التعلم المناسبة.

وفي الختام، نسأل الله العليّ القدير أن يكون هذا الدليل عوناً للمعلمين والمعلمات، لتقديم رسالتهم الجليلة، وأداء مهمتهم على النحو المنشود.

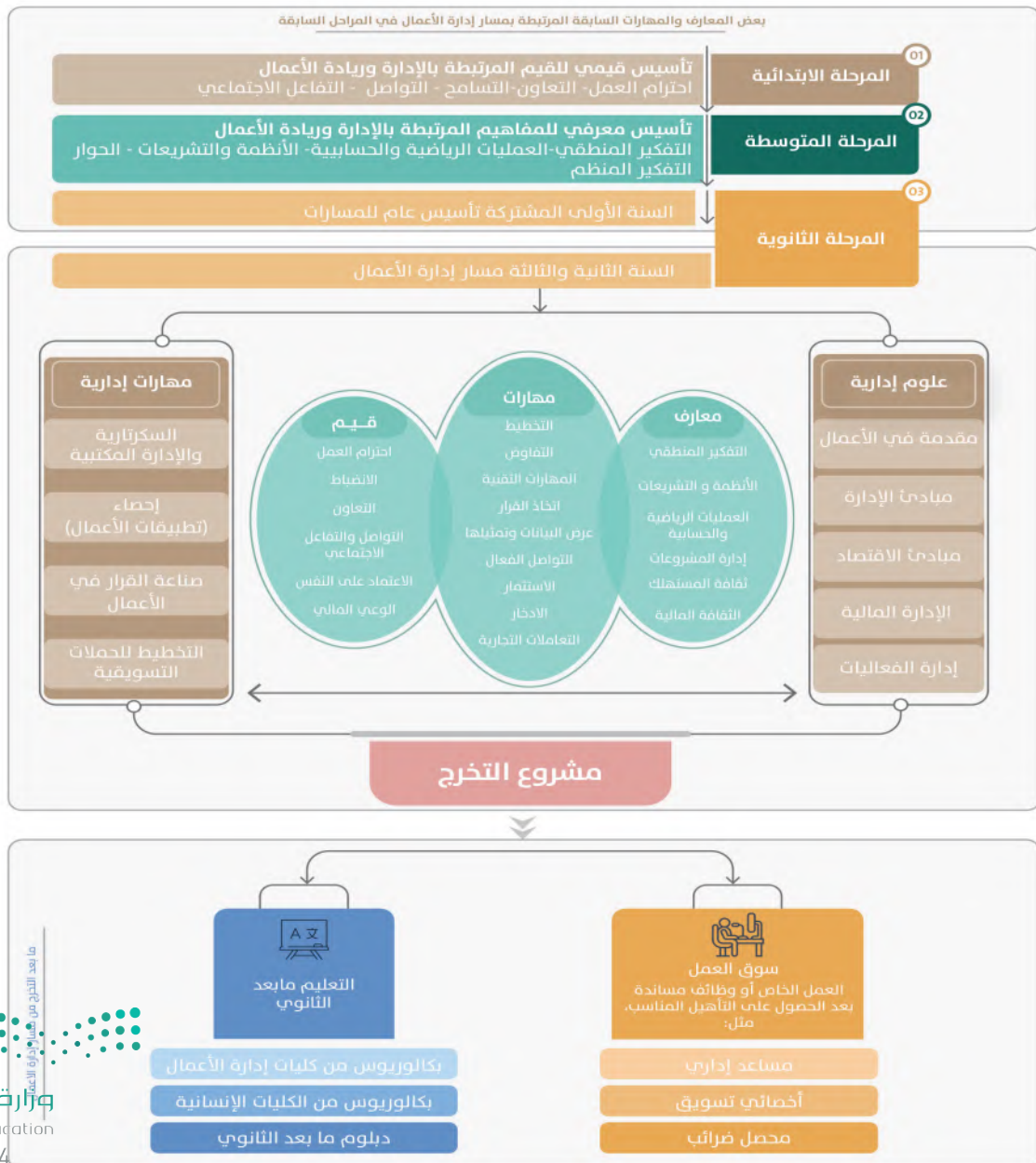
والله ولي التوفيق



مسار إدارة الأعمال

مسارات المرحلة الثانوية

رحلة الطالب التعليمية في مسار إدارة الأعمال:





- إعداد المتعلم ليكون عنصرًا متمكنًا ومنافسًا، وقادرًا على المساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030.
- تنشئة جيل من الطلبة، قادر على ممارسة القيم الأخلاقية، والسلوكيات الإيجابية في بيئة الأعمال.
- تزويد الطلبة بالمعرفة والمهارات والخبرات اللازمة للتفاعل مع المتغيرات الاقتصادية العالمية.
- تعزيز الثقافة المالية، وثقافة الادخار والاستثمار لدى الطلبة، وتمكينهم من اتخاذ قراراتهم المالية.
- تهيئة الطلبة للالتحاق بسوق العمل، أو إكمال مسيرتهم التعليمية في التخصصات ذات العلاقة.
- تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال لدى الطلبة، بما يعزز فرصهم التنافسية في حياتهم المهنية.

معارف مسار إدارة الأعمال



أولاً: المعارف الإدارية والمالية

هي المعارف والمفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال الإدارة والتسويق، وتنقسم إلى:

معارف إدارية	إدارة المعرفة	معارف مالية	معارف تمهيدية
<p>معرفة مفاهيم الإدارة ووظائفها، بالإضافة إلى وظائف المنشأة مثل: إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات وغيرها.</p> 	<p>مبادئ العمل والممارسات التي تحدد القرارات، ومراجعة وتفسير بيانات ومعلومات الأعمال، وصياغة القرارات والحلول لمشكلات العمل، وإعداد تقارير بالقرارات ونتائجها على المشروع.</p>	<p>أنواع تمويل الأعمال المتاحة، وأدوات التخطيط المالي وتحليل البيانات المالية وتقييم مخاطر المشروع، وإعداد واستخدام البيانات المالية وتحليل وتقييم أداء الأعمال.</p>	<p>مبادئ العمل والممارسات التي تحدد القرارات، وتنظيم الأعمال، والتحقق من البيئة التي تعمل بها مشروعات الأعمال.</p>

ثانياً : المعارف الاقتصادية والإحصائية

هي المعارف والمفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجالي الاقتصاد والإحصاء. وتنقسم إلى:

معارف إحصائية معارف مالية	معارف اقتصادية معارف إدارية
أساسيات الإحصاء، والتعامل مع البيانات وتقييم توزيعها ومعرفة الاحتمالات، والمتوسط، والمتوسط، والوسيط، والانحراف المعياري، وقراءة الجداول التكرارية، والرسوم البيانية المختلفة.	المفاهيم الاقتصادية المحلية والإقليمية والعالمية، بما في ذلك المبادئ والسياسات المالية والتنفيذية المعتمدة، بالإضافة إلى دراسة كيفية استخدام الموارد النادرة بأفضل طريقة ممكنة من خلال فهم العرض والطلب وتوازن السوق.

ثالثاً : معارف التسويق وإدارة الفعاليات

هي المعارف والمفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجالي الحملات التسويقية وإدارة الفعاليات. وتنقسم إلى:

مفاهيم التسويق	مفاهيم إدارة الفعاليات
المفاهيم الأساسية في التسويق، وطرق البحث في الأسواق، وأساليب التسويق محلياً وعالمياً، وتصميم خطط الحملات التسويقية.	أدوار منظم الفعالية، وجدوى الفعالية المقترحة، والتخطيط للفعاليات، والتقارير التأميلية.



رابعاً : مهارات مسار إدارة الأعمال

هي المهارات الوظيفية الأساسية التي يمكن للمتعلم ممارسة أساسياتها في عالم الأعمال، وتنقسم إلى:

إدارة المشروعات	بناء نموذج عمل ريادي	مهارة السكرتارية وإدارة المكاتب	تسويق المنتجات والخدمات	جمع وتحليل البيانات
ممارسة وظائف الموارد البشرية	إجراء الدراسات التسويقية	إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية	تحليل التقارير المالية	إعداد التقارير المالية

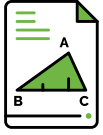


الأهداف العامة لمقرر صناعة القرار في الأعمال (2-1)



- استخدام أساليب حل المشكلات، والتأقلم مع المشكلات الجديدة، وتطبيق أساليب تحليل السبب الجذري لتحديد مسببات المشكلات، واعتماد حلول أخلاقية.
- فهم المنظمات، وكيفية العمل فيها مع أصحاب المشكلات والمعنيين بها.
- فهم كيفية بناء الفرق الناجحة لدعم المنظمات وإدارة النزاعات بها، بالإضافة لفهم مهارات التفاوض.
- فهم ماهية التواصل التنظيمي، ومعرفة القنوات المستخدمة في مناحات التواصل المفتوح.
- فهم عناصر التواصل المستخدمة في أماكن العمل، ومعرفة دور الاجتماعات الفعالة.
- صياغة التقرير وإعداد المقترحات التي تخدم أغراض العمل.
- فهم البيانات والمعلومات، وتطبيق عملية تحليل البيانات.
- جمع البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار، وتوصيف البيانات من خلال الإحصائيات.
- توصيف تنوع مجموعة البيانات، بالإضافة لإتقان استخدام جداول البيانات.





تُعرف استراتيجية التدريس بأنها : مجموعة من الإجراءات يخطط لاستخدامها في تنفيذ تدريس موضوع معين يحقق الأهداف التعليمية المأمولة في ضوء الإمكانيات المتاحة.

ولا بد قبل البدء في عرض استراتيجيات التدريس من التنويه أن هناك عدد من الاعتبارات التي يجب على المعلم مراعاتها عند قيامه بتدريس محتوى المقرر لطلابه، ومنها:

- في التدريس الفعال يعمل المعلم على تنمية تفكير طلابه، وحثهم على ممارسة التفكير، بدلا من أن يكونوا مجرد وعاء يستقبل المعلومات دون تأمل وتفكير.
- اختيار استراتيجية التدريس ليس قاصرا على مادة دون الأخرى، فالموجه هنا موضوع الدرس وخصائص الطلبة وليس نوعية المادة.
- كل استراتيجيات التدريس لها مردود ايجابي على الطلبة والمعلم إذا ما طبقت بشكل سليم. فالمعلم سيقبل من جهده المبذول لكون الطلبة سيكون لهم دوراً أكبر، وكذلك الطالب سيستمتع بالمشاركة.

ماهي الاستراتيجية المثلى للتدريس؟

- لا يوجد استراتيجية واحدة تحقق جميع أهداف التعلم، حيث يعتمد اختيار الاستراتيجية لعدد من الاعتبارات، كنوعية المعارف والمهارات المستهدفة، وخصائص الطلبة، ومرحلتهم العمرية، والبيئة الصفية.
- تتكامل استراتيجيات التدريس فيما بينها، ومن الخطأ أن ينظر إليها على أنها متعارضة، أو متناقضة.
- يجب أن تكون طريقة المعلم قائمة على الحقائق النفسية، والأسس التربوية، بحيث تكون متناسب وخصائص الطلبة وميولهم، وتؤدي إلى تنمية تفكيرهم وإظهار شخصيتهم.

ما معايير اختيار الطريقة المثلى في التدريس؟



- الهدف التعليمي.
- طبيعة المتعلم .

- طبيعة المادة.
- خبرة المعلم.

ومن أبرز استراتيجيات التدريس التي يمكن الاختيار من بينها للمساعدة في عملية التعليم والتعلم:

اسم استراتيجية التدريس	تعريفها
المناقشة والحوار	وهي تعتمد على قيام المعلم بإدارة حوار شفهي حول الموقف التدريسي؛ بهدف الوصول إلى معطيات أو معلومات جديدة، وتختلف هذه الطريقة عن طريقة المحاضرة أو الإلقاء بأنها توفر جواً من النشاط أثناء الدرس، وتتيح مشاركة الطلبة الفعالة في عملية التعلم بدلاً من أن ينفرد بها المعلم.

مثال			
<p>الشكل 2-1: يساعد المديران العاملين على وضع الأهداف ويشاركون على أدائها.</p>  <p>يُسمى الموقف: الموقف: إلى المساعدة في تحقيق الأهداف ومؤشرات الأداء للمنظمة.</p> <p>وتشمل خصائص المنظمات:</p> <p>3. الهياكل التنظيمية Organizational structures</p> <p>عندما تأتي وظيفة جديدة خصوصاً في المرحلة المبكرة من مسيرتك المهنية، قد تتحقق بوظيفة في المستويات الأولى من الهيكل التنظيمي، ثم تُتاح لك فرص التدرج في الترتيبات كلما اكتسبت خبرة في مجال العمل.</p> <p>وأحد الأمثلة عن الهيكل التنظيمي هو الهيكل الهرمي (انظر الشكل 2-3). وهو الهيكل الأكثر شيوعاً في المنظمات التجارية، إذ يتسلسل الهيكل التنظيمي من الأعلى (شكل شجري)، مثل المدير التنفيذي للمنظمة أو المدير، إلى الأسفل مروراً بمستويات مختلفة من السلطة. وفي الهيكل الهرمي، يتبع أي فرد يتقل منصباً أعلى من منصبك بسلسلة أكثر عمقاً (ويُسمى أحياناً مديراً مباشراً أو مشرفاً). وإذا ارتبط بك فرد يتقل منصباً أدنى من منصبك، تكون بوزنك مديراً مباشراً عليه.</p> <p>الشكل 2-3: الهيكل التنظيمي الهرمي</p>  <p>مميزات اتخاذ القرار في المنظمات:</p> <p>15</p>		<p>يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كمدخل لمعظم الدروس، هنا مثلاً: من خلال تحفيز الطلبة على استثارة المعارف السابقة لإدارة حوار في شرح الهياكل التنظيمية، وكما هو موضح بالدرس (العمل داخل المنظمة)؛ يمكن استخدام هذه الاستراتيجية لإثارة النقاش مع الطلبة بعرض الشكل (2-1) الموضح، وتحفيزهم للمشاركة في الحوار حول الهيكل التنظيمي الهرمي، فذلك من شأنه أن يعمل على تنمية مهارات التفكير وتحقيق مستويات متقدمة من الفهم والتحليل.</p>	
صناعة القرار في الأعمال 2-1	الفصل الأول	1-1 العمل داخل المنظمة	الصفحة 15



تعريفها	اسم استراتيجية التدريس
منهج علمي يبدأ باستثارة تفكير الطالب بوجود مشكلة ما تستحق التفكير، والبحث عن حل وفق خطوات علمية محددة، ومن خلال ممارسة عدد من النشاطات التعليمية.	حلّ المشكلات

مثال			
<p>أساليب حلّ المشكلات: الأساليب التأقلمية</p> <p>1-3 استخدام الأساليب التأقلمية Adaptive techniques لحلّ المشكلات: إن استخدام مجموعات كثيرة الأساليب التأقلمية Adaptive techniques لحلّ المشكلات، إن تشتمل مربيًا من الحس والتفكير وحسن التمييز، بدلاً من جمع البيانات وتحليلها، واستكشاف بدائل بطريقة منهجية Systematically. أو محاولة ابتكار Innovate فكرة جديدة لم يعثرها أحد من قبل. لا تنتم الأساليب التأقلمية بالذات إليها التي تنتج بها أساليب حلّ المشكلات التقليدية. غير أنها تشابه الكثير من الحالات، وعليك أن تتعرف إلى هذه الأساليب وإلى الظروف التي يجب فيها استخدامها أو الابتعاد عن استخدامها.</p> <p>ملاحظات: أسلوب تأقلمي، طرق مبدئية لحلّ المشكلات، وتشتمل معظم الأساليب التأقلمية مربيًا من الحس والتفكير وحسن التمييز، بدلاً من جمع البيانات وتحليلها، واستكشاف بدائل بطريقة منهجية. أساليب تعتمد على الممارسات والمعلومات والاستراتيجيات باستخدام البيانات والتحليلات الدقيق لحلّ المشكلات. الأساليب التأقلمية: أساليب لحلّ المشكلات ينطلق من فكرة جديدة، أو من طريقة جديدة لتفكير فكرة سابقة.</p> <p>1. فكر في الظروف المناسبة لاستخدام الأساليب التأقلمية Consider when to use adaptive techniques قد لا ترغب في حلّ المشكلة، أو تعجز عن ذلك لأسباب عديدة. أمّا في الحالات المبينة في الشكل 1-3، فمن الأنسب استخدام أساليب تأقلمي.</p> <p>الشكل 1-3: الظروف المناسبة لاستخدام الأساليب التأقلمية</p> <p>فكر في استخدام أسلوب تأقلمي عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتكرر ذلك وقت محدود للعمل، مثلاً إذا كان العمل مهلة العمل من أربعة أشهر إلى شهرين. • لا تحتاج إلى تحليل مستفيض، مثلاً إذا كانت المشكلة واضحة ولا تتطلب إلا إجراء بسيطاً أو اثنين. • تكون الدعاوى قليلة والتكاليف المترتبة منخفضة، مثلاً إذا طلب العميل اجتماعاً حضورياً بدلاً من اتصال بالفيديو. <p>25 عمليات التعداد التكرار في المنظمات</p>		<p>يمكن استخدام استراتيجية حل المشكلات للتعامل مع بعض المواقف التعليمية في المقرر الحالي، وتعد استراتيجية تدريسية مناسبة لربط المفاهيم المجردة بالواقع الفعلي للطلبة، على سبيل المثال: في سياق تدريس أساليب حل المشكلات (الأساليب التأقلمية)، يمكنك تقديم مشكلة محددة داخل منظمة، ثم اطلب من الطلبة التفكير لتحليل هذه المشكلة وصولاً إلى الحل، وبهذا تكون قد أثرت تفكيرهم انطلاقاً من الشعور بوجود مشكلة، ويتولى الطلبة وضع الخطوات الإجرائية لحلها من خلال العديد من الأنشطة التفاعلية.</p>	
الصفحة 25	1-3 أساليب حل المشكلات: الأساليب التأقلمية	الفصل الأول	صناعة القرار في الأعمال 2-1



تعريفها	اسم استراتيجية التدريس
إجراء تعليمي يتم من خلاله إعطاء الطلبة (سواء في مجموعات كبيرة أو صغيرة) موضوعات، أو سؤالاً أو مشكلة أو قضية ترتبط بالمقرر، ويطلب منهم استدعاء أكبر قدر من المعلومات والأفكار والحلول، دون مناقشتها أو نقدها أثناء توليدها، والتركيز على الكم قبل الكيف، وتطوير تلك الأفكار والحلول بشكل جماعي.	استراتيجية العصف الذهني

مثال			
 <p>كيف يمكن للنايين الموظفين إدارة نزاع بطريقة فعالة؟</p> <p>2-2 أسباب النزاعات Causes of conflicts</p> <p>يمكن للموارد عدة المساهمة في نشوب النزاع، ومن بينها التنافس على الموارد، مثل المال أو المعلومات أو الإمدادات. فعندما يتنافس الأفراد أو الفرق على الموارد النادرة، يصبح النزاع أمراً حتمياً، وغالباً ما يحدث النزاع المعجور سعي الأفراد وراء أهداف مختلفة. فاختلاف الأهداف أمر طبيعي في المنظمات.</p> <p>كما قد تتعارض أهداف قسم التدريس مع أهداف قسم المبيعات مع بعضهم البعض أو مع مدير المبيعات. كما قد تتعارض أهداف قسم المبيعات مع أهداف قسم التصنيع، وما إلى ذلك.</p> <p>كما قد تنشأ الصراخ أيضاً بسبب التنازع. إذ يمكن أن يتراجع التواصل في أي فريق، فاعترض الأقران تضحية والدونية معرضة بشكل خاص للانقطاع التواصل. ويمكن أن تكون مشكلات الثقة مصدرًا رئيسًا للنزاع في الفرق الافتراضية، وذلك إذا شعر الأعضاء أنهم مستبعدون عن عمليات التواصل المهيمنة.</p> <p>3-2 أساليب التعامل مع النزاعات Styles of handling conflicts</p> <p>تقوم الفرق وكذلك الأفراد بتطوير أساليب محددة للتعامل مع النزاعات بناءً على رغبتهم في إرضاء مصالحهم الخاصة مقابل مصالح الطرف الآخر. يظهر الشكل 4-2 نموذجاً يصنف حسب أساليب للتعامل مع النزاعات، حيث يمكن التمدان الرئيسان في مدى حزم الفرد وتوازنه للمعالجة النزاع.</p> <p>ملاحظة: أولاً: يجب أن تكون الأهداف غير المتنافسة في القضايا التي لها أهداف مشتركة.</p>		<p>يمكن استخدام هذه الاستراتيجية في مواضع عديدة من دروس المقرر الحالي، منها على سبيل المثال: أثناء شرح أسباب النزاعات في درس (إدارة النزاعات في الفرق)، اطلب منهم تقديم المزيد من الأسباب التي تؤدي لحدوث النزاعات في منظمة ما، واحرص على أن تمنحهم مساحة حرة لتقديم ما لديهم دون نقد أو تصحيح، فالهدف هو إيجاد أكبر قدر من الأفكار الممكنة. وتذكر أن دورك كمعلم إعادة تلخيص ما ذكره بإيجاز، وتقديم تغذية راجعة مناسبة.</p>	
الصفحة 67	2-2 إدارة النزاعات في الفرق	الفصل الثاني	صناعة القرار في الأعمال 2-1



تعريفها	اسم استراتيجية التدريس
<p>التعلم بالاكتشاف، هو التعلم الذي يحدث نتيجة لمعالجة المتعلم المعلومات، وتركيبها، وتحويلها؛ حتى يصل إلى معلومات جديدة، والتعلم بالاكتشاف نوعان:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الاكتشاف الموجه: حيث يقوم المعلم بتوجيه العملية التعليمية بطريقة تؤدي إلى اكتشاف الطلبة لحقائق الدرس ومعلوماته، وبالتالي إلى تحقيق الهدف من الدرس. • الاكتشاف الحر: ويعمل الطلبة في هذا النوع من الاكتشاف بشكل مستقل، دون تدخل أو توجيه من المعلم، بشكل يمكنهم من اكتشاف الحقائق المراد تعلمها. 	التعلم بالاكتشاف

مثال			
<p>2-2 شبكات التواصل Communication networks</p> <p>ركزت البحوث التي تم إجراؤها على الاتصالات الموثوقة على خاصيتين للتواصل الفعال، مدى مركزية الاتصالات الطريق وطبيعة مهمة الطريق. ويوضح الشكل 2-3 العلاقة بين هذه الخاصيتين.</p> <p>الشكل 2-3: شبكات التواصل</p> <p>يتضمن على أعضاء الفريق في الشبكة المركزية Centralized network التواصل من خلال فرد واحد لحل المشكلات، أو صنع القرارات. وقد يحد التواصل المركزي الكثير من التواء على الفرق الكبيرة. وذلك لأنه:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يحتاج من عدد الأفراد المشاركين في صنع القرار. • يحتاج على صنع قرار أسرع بقليل عدد أقل من الأفراد. <p>مميزات</p> <p>الشبكة المركزية: هي هيكل تواصل، يتواصل فيه أعضاء الفريق من خلال فرد واحد لحل المشكلات أو صنع القرارات.</p> <p>في المقابل، يمكن للأفراد في الشبكة اللامركزية Decentralized network التواصل بحرية مع أعضاء الفريق الآخرين والمجالات الوظيفية. إذ يقوم الأعضاء بتبادل المعلومات بالتساوي فيما بينهم حتى يتفق الجميع على قرار ما.</p> <p>وتعد التواصل اللامركزي الأنسب لبيئات العمل المعقدة والصعبة حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحتاج الفرق إلى تدفق الاتصالات حر من جميع الأعضاء. • يتم صنع قرارات معقدة باستخدام معارف مستمدة من العديد من أصحاب المصلحة. <p>ملاحظة سريعة</p> <p>من المرجح استخدام الشبكات اللامركزية في القطاعات التقنية والسرعة والقيمة حيث يتخذ صنع القرار على نحو سريع وتعاوني.</p> <p>التواصل للتطبيقات وصنع القرارات</p>		<p>يمكن استخدام استراتيجية التعلم بالاكتشاف من خلال عرض بعض أشكال الرسوم البيانية، وذلك من خلال توجيه الطلبة للاطلاع على بعض الأشكال (الشكل 2-3) لاكتشاف الفروق بين الشبكات المركزية واللامركزية، وذلك من خلال تفعيل دور الطالب النشاط وتفعيل العمل التعاوني للوصول إلى المفاهيم والحقائق باستخدام مصادر المعلومات الرقمية، وتذكر أن دورك كمعلم يكون في أمرين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • توجيهات عامة للطلبة؛ لتحقيق أهداف الدرس. • تكليف حر للطلبة دون تدخل. 	
الصفحة 93 وزارة التعليم Ministry of Education 2022 - 1444	3-2 التواصل مابين الأفراد	الفصل الثالث	صناعة القرار في الأعمال 2-1

تعريفها	اسم استراتيجية التدريس
<p>تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن للطالب دوراً يجب أن يقوم به معبراً عن نفسه أو عن أحد آخر في موقف محدد، بحيث يتم ذلك في بيئة آمنة وظروف يكون فيها الطلبة متعاونين.</p> <p>ويطور الطلبة في ممارسة هذا النشاط من قدراتهم على التعبير والتفاعل مع الآخرين، وتنمية سلوكيات مرغوب فيها، وتطوير شخصياتهم بأبعادها المختلفة.</p>	تمثيل الأدوار

مثال

العمل مع أصحاب المشكلة

والأشخاص المعنيين

الدروس
2
العمل 1



www.pearson.com

1-2 في المشكلات في المنظمات Solving problems in organizations

يستطع ملك المحروون والمفروون والزملاء والعملاء أن تحلّ لهم مشكلات طلبة مسيرتك المهنية. وعندما تحلّ مشكلة الآخرين، تتعلم مسؤولية تطوير كل يريسي أصحاب المشكلة **Problem owners**. أنا الأشخاص المتعلون أصحاب Stakeholders هم الأفراد الذين يتأثرون أيضاً بمشاكلنا أو الذين نتعامل في شؤهم علني. عليك مشاركة أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين حول البدء بالعمل وحسب الجدول 1-1 ما يلي فلهه دور العمل فلهه دور التعامل مع أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين.

الجدول 1-1 العمل مع أصحاب المشكلة • ما يلي فلهه دور العمل وما لا يلي فلهه	الرسائل	ما يلي فلهه دور العمل
<p>المصادقة الأولية</p> <p>تحدث مع المشكلة مع الشخص • التعامل مع حل الشخص المعني</p> <p>اطرح أسئلة لتعديد المشكلة.</p> <p>تفهم ما حل رأي الشخص</p> <p>المتني والمخاطف المبرهنة.</p>	<p>المتني</p> <p>اطرح أسئلة اقتراحات حول.</p> <p>أحرص على تفهمين كل التفاصيل.</p> <p>انظر إلى المشكلة من وجهة نظر الشخص المعني.</p> <p>الوصول إلى الأراء مع المخاطف.</p>	<p>ما يلي من التقدوم الذي لا تحوزة نحو حل • لا يلائق التواصل مع الآخرين.</p> <p>تفهم ما حل رأي صاحب المشكلة عبر</p> <p>اختبار حل من دون مشاركة غير</p> <p>موفاته.</p> <p>الافتراض على مثلاً بدلاً من التفتي.</p> <p>فترس بتفهم لتفصيله على على الآخر.</p> <p>المتني</p>
<p>الحل</p> <p>رؤف التحليل والبدء مع تفهناك، ولا يري.</p> <p>المخاطف لا يلائق العمل بتسبب بوساطة.</p>	<p>رؤف التحليل والبدء مع تفهناك، ولا يري.</p> <p>المخاطف لا يلائق العمل بتسبب بوساطة.</p>	<p>ما يلي من التقدوم الذي لا تحوزة نحو حل • لا يلائق التواصل مع الآخرين.</p> <p>تفهم ما حل رأي صاحب المشكلة عبر</p> <p>اختبار حل من دون مشاركة غير</p> <p>موفاته.</p> <p>الافتراض على مثلاً بدلاً من التفتي.</p> <p>فترس بتفهم لتفصيله على على الآخر.</p> <p>المتني</p>

معاينة اتخاذ القرار في المنظمات

28

يمكن استخدام استراتيجية تمثيل الأدوار في بعض المواقف للدرّوس في المقرر الحالي، فعلى سبيل المثال: في بعض مواضع كتاب الطالب، هناك فرصة لترسيخ المفاهيم من خلال تطبيق استراتيجية لعب الأدوار، هنا مثلاً: يمكنك اختيار مشكلة معينة، ثم تختار من الطلبة من يلعب دور أصحاب المشكلة، ومن يقومون بأدوار الأشخاص المعنيين؛ وبذلك يكون محاكاة للواقع بأسلوب شيق للطلبة، وتذكّر أن هذا الأسلوب له دور حيوي في تشجيع الطلبة وإثارة حماسهم، وأن دورك كمعلم يقتصر على الإشراف على محاكاة الأدوار، وقد تكون مشاركاً في ذلك.

20 الصفحة	2-1 العمل مع أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين	الفصل الأول	صناعة القرار في الأعمال 2-1
-----------	---	-------------	-----------------------------

اسم استراتيجية التدريس	تعريفها
التعليم المباشر	<p>تُعد استراتيجية التعليم المباشر إحدى أقدم استراتيجيات التدريس وأكثرها استخداماً من قبل المعلمين أثناء الحصة، وتتخذ استراتيجية التعليم المباشر عدة أساليب وطرق، ومنها:</p> <p>المحاضرة أو الإلقاء المباشر في الحصة: يلجأ المعلم إلى هذه الطريقة عند حضور عدد كبير من المتعلمين؛ بهدف ترغيبهم في اكتساب المعلومة، فيما يقتصر دورهم هنا على الاستماع، وتدوين الملاحظات، وعدم مقاطعة المعلم حتى ينتهي من الشرح والعرض.</p> <p>الأسئلة والأجوبة: أسلوب الأسئلة والأجوبة أسلوب يتضمّن نوعاً من التفاعل بين المعلم والطلبة، حيث يقوم المعلم بطرح مجموعة من الأسئلة، وتلقي الإجابات من الطلبة بشكل شفهي أو كتابي، فيما يكون هذا عادة بعد عرض الدرس.</p> <p>الضيف المباشر أو عبر الفيديو: في هذه الطريقة يستضيف المعلم شخصاً مختصاً لتوضيح الدرس، ويكون ذي خبرة وعلم في المجال المطلوب.</p> <p>أوراق العمل: عند اتباع هذه الطريقة يُحضر المعلم مسبقاً ورقة عمل شاملة لموضوع الدرس ولكل المعلومات التي طرحت فيه، للإجابة عليها بشكل جماعي، أو بشكل فردي، بعد تحصيلهم المعرفة العلمية اللازمة لحلها.</p> <p>العمل بالكتاب المدرسي: يبدأ المعلم في هذه الطريقة بالشرح التدريجي من الكتاب صفحة بصفحة، مع الالتزام بما هو موجود بشكل حرفي، وعلى الطالب المتابعة مع المعلم من كتابه المدرسي، وعادة لا يخرج المعلم في شرحه عن نطاق المادة التعليمية الموجودة في الكتاب.</p>

مثال		
<p>يمكن استخدام استراتيجية التعليم المباشر لشرح المفاهيم العامة والمبادئ لبعض الدروس، منها على سبيل المثال: يمكنك استخدام التعليم المباشر بأسلوب المحاضرة لشرح أساليب صنع القرارات في الفريق، ويمكنك تلقي الأسئلة والنقاش بعد تقديمك كافة المفاهيم.</p>	<p>5-3 أساليب صنع القرارات في الفريق Team decision making methods</p> <p>تريد معالجة صنع القرار بعدد من الأساليب المساعدة، ومنها:</p> <p>1. العصف الذهني Brainstorming</p> <p>يقوم العصف الذهني Brainstorming على تبادل مجموعة ما وجهاً لوجه بهدف اقتراح أكبر عدد ممكن من الأفكار المرحلة لحل مشكلة ما. وعلى الرغم من إثبات مدى فعالية العصف الذهني في وضع مجموعة واسعة من الأفكار بشكل سريع فإنه لا يزال يتوجب هذا الأسلوب ضمن العصف، فعندما ما يرفع الأفراد في المجموعة المرحلة على ما يقوله الآخرون مثلاً وفي المقابل، قد يشعر آخرون بالقلق بشأن إرضاء الرئيس أو إقناع زملاء. كذلك، قد يواجه العديد من المدعين بمساهمة طاقات إبداعية تعدد من مشاركتهم أو تصفب عليهم مساهمة الأفكار ضمن مجموعة. في الواقع، كشفت إحدى الدراسات أنّ استخدام "العصف الذهني" بشكل فردي، قاد أربعة أفراد بعلوم بشكل متشابه إلى التوصل إلى ضعف عدد الأفكار التي توصلت إليها مجموعة مكونة من أربعة أفراد عند معالجهم معاً.</p> <p>2. العصف الذهني الإلكتروني Electronic brainstorming</p> <p>يتمّ العصف الذهني الإلكتروني Electronic brainstorming أحد الأساليب الحديثة التي تقوم على مبدأ العمل ضمن مجموعة لتعظيم جنى الفوائد. يتيح العصف الذهني الإلكتروني للأفراد مساهمة مجموعة فاعلة عبر الإنترنت، حيث يكتب أحد الأعضاء فكرة، ويقرأها آخرون ويضيف أفكاراً أخرى، ويستمر العمل على هذا التوالي، وتنتشر الدراسات إلى توليد استخدام العصف الذهني الإلكتروني أفكاراً تتوافق أفكار العصف الذهني الفردي بنسبة تقارب 640. وتولّد أفكار أكثر بـ 5000 مما تولّد استخدام العصف الذهني التقليدي. وذلك بحسب حجم المجموعة. كما يدعم هذا الأسلوب في الحد من التحويز الاجتماعية المحتملة. خاصة إذا كانت هوية الأفراد المشاركين مجهولة إذ يدفعهم ذلك إلى المشاركة بحساس أكبر. كذلك يسمح العصف الذهني الإلكتروني للأفراد بكتابة أفكارهم على الفور، وبالتالي تجلب احتمال سريان فكرة جيدة أثناء انتظار الفرز فرصة لتحديث مجموعة وجهة النظر. ومن أحد مميزات العصف الذهني الإلكتروني الأخرى إمكانية إجراءه مع مجموعات مكونة من مواطنين من جميع أنحاء العالم، ما يزيد من تنوع الجدل.</p>	<p>1-2 الفرق الناجحة في المنظمات</p>
صناعة القرار في الأعمال 2-1	الفصل الثاني	وزارة التعليم Ministry of Education الصفحة 63 من 20

استراتيجية التدريس	تعريفها
التعليم التعاوني	وهي استراتيجية تعتمد على تقسيم الطلبة إلى مجموعات تضم ما بين أربعة وستة طلبة كي يتعاونوا فيما بينهم من أجل إنجاز نشاط أو حل مشكلة معينة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة بشكل مسبق.
	فرق التعلم معاً : في هذا الشكل من التعلم التعاوني، يهدف الطلبة إلى تحقيق هدف مشترك حيث يتم تقسيمهم إلى فرق يساعد بعضها البعض الآخر لإنجاز الواجبات المطلوبة منهم، لتقوم في الأخير كل مجموعة بتقديم التقرير النهائي لإنجازاتها والنتائج التي توصلت إليها أمام المجموعات الأخرى كي يتم تقويمها.
	الفرق المتشاركة : في هذا الشكل، يتم تقسيم الطلبة إلى مجموعات متساوية الأعضاء، ثم يتم تقسيم المادة العلمية عليهم بحيث يأخذ كل فرد من أفراد المجموعة جزءاً منها ويقوم بالتقاء أفراد المجموعات الأخرى الذين أخذوا نفس الجزء الذي أخذه فيما يعرف بـ "لقاء الخبراء" يتدارس معهم الجزء المخصص لهم ويعود ليتقاسم مع باقي أفراد مجموعته ما تعلمه من أعضاء المجموعات الأخرى.
	فرق التعلم الجماعية : في هذا الشكل تكون المسؤولية جماعية، ويتم التعلم من خلال اتباع المراحل الآتية: <ul style="list-style-type: none"> - تنظيم الطلبة في مجموعات متعاونة عدد أفرادها يتراوح بين اثنين وستة أفراد. - اختيار الموضوعات وتحديد المهام وتوزيعها على أفراد المجموعة. - اشتراك أفراد المجموعة في إنجاز المهام. - تقديم التقرير النهائي أمام المجموعات الأخرى.

مثال

الشركة العمودية للصناعات الأساسية (سابك) مدونة أخلاقياتها على موقعها الإلكتروني <https://www.sabco.com/ar/about/our-compliance-culture/sabco-code-of-ethics>

تلتزم سابك إلى تحسين البيئة في منطقتك المحلية. من خلال تشجيع السكان على استخدام خدمات إعادة التدوير الموجودة في المدينة. وفريق إعادة إيجازك على هذا الصعيد إلى جوارك الذين لن يكونوا في تلك البيئة وأحياناً وفريقها من المسؤوليات الموكلة إيجازك.

تستعرض تلك حثاً حثاً من الحثارات التي يمكن الأخذ بها وتعمل كل خطوة نسبياً مختلفة من المخاطر والمردودات. هنالك يمكنك الاختيار من الأفعال التالية:

• تصميم وتوزيع منشور يشرح خدمات إعادة التدوير الموجودة في المدينة. قد تكون هذه الخطوة هائلة جداً، إنما تحتاج إلى مزيد من الوقت، لا سيما أنك تحتاج إلى الوقت

لإيصالها إلى الناس في المجتمع عليه. يمكن القول "هذا الخيار يعمل في مكانه سروداً عالياً ولكن فيه سلبيات عديدة".

• الحرص على إعادة تدوير الأغراض الموجودة في منزلك، هذه الخطوة سهلة ويحتمل أثرها صغير نسبياً.

• إجراء بحث وكتابة تقرير من 40 صفحة عن أضرار التلوث، سنستغرق هذه الخطوة وقتاً طويلاً لتنفيذها. وسيكون أثرها على المجتمع مشيراً.

• المشاركة في مشاريع قائمة لمعالجة هذه المسألة: بحيث تخصص مزمناً من وقت فراغك للتألق وفي الوقت نفسه ينشئ لديك الوقت الكافي لتنفيذ فروعك المدرسية وسواها من المسؤوليات.

يمكنك الرجوع إلى الجدول 4-1-2 لتلا محال على أسلوب تحليل المفاضلات لتجارب أفعالك.

الجدول 4-1-2: قارن بين السلبيات والمردود في خطتك في جدول مبنياً مختلف الخطوات التي يمكن اتخاذها.

يمكن استخدام استراتيجية التعليم التعاوني لتوجيه الطلبة للمشاركة بشكل تفاعلي وتعاوني لكتابة التكلفة والعائد لحلول مشكلة ما. وتذكر أهمية التجانس والتكافؤ في تقسيم المجموعات، وكذلك توزيع الأدوار، وتحفيز المشاركة داخل كل مجموعة وفيما بين المجموعات كذلك.

5-1 اعتماد حلول
أخلاقية في المنظمة

الفصل الأول

صناعة القرار في الأعمال 2-1

الوزارة 36

Ministry of Education

آلية تقويم المتعلم في مقرر صناعة القرار في الأعمال 2-1



أ) الطالب المنتظم

تخصص لمقرر صناعة القرار في الأعمال 1-2 (100) درجة موزعة وفق الآتي:

- ستون (60) درجة لأعمال الفصل الدراسي موزعة على النحو التالي:
- عشرون (20) درجة للمهام الأدائية (واجبات/ بحوث أو مشروعات أو تقارير).
- عشرون (20) درجة للمشاركة والتفاعل.
- عشرون (20) درجة للاختبارات القصيرة.
- أربعون (40) درجة لاختبار نهاية الفصل.

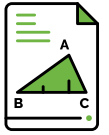
توزيع درجات المقرر

الدرجة النهائية	الاختبار النهائي	توزيع درجات أعمال المستوى					
		المجموع	الاختبارات القصيرة	المشاركة والتفاعل		المهام الأدائية	
100	40	60	20	المشاركة	نشاطات وتطبيقات صفية	بحوث أو مشروعات أو تقارير	واجبات
				10	10	10	10

ب) الطالب المنتسب

يخصص للطالب المنتسب 100 درجة توزع على النحو التالي : 40 درجة للمهام الأدائية ، و 60 درجة لاختبار نهاية المستوى.





إن التقويم عنصرٌ مهم من عناصر المنهج الدراسي، وجزء أساسي من عمليات التعلم ومؤشر على جودة وكفاءة النظام التعليمي ومنطلق للتحسين المستمر؛ فمن خلاله يمكن قياس نتائج التعلم التي تقدّم معلومات عن مدى حدوث التعلم والصعوبات التي تواجه المؤسسة التعليمية (المدرسة) في تحقيق التعلم؛ كما يساعد التقويم الجيد المعلم والمعلمة على التخطيط الفاعل للتصميم التعليمي وتعزيز خبرات التعلم، ولفهم تأثيرات التقويم وإجراءاته على عملية التعلم والعمليات المرتبطة بها؛ يحسن تحديد المفهوم الإجرائي المقصود به، والمبني على ما تضمنته الاتجاهات الحديثة في مجال التقويم ووظائفه وأدواره.

ما المقصود بالتقويم؟

يتيح نظام المسارات ثلاثة أنماط من التعليم (الانتظام، الانتساب، المدمج)، ويقوم الطالب في المرحلة الثانوية تقويمًا متنوعًا، قبليًا، وتكوينيًا، وختاميًا، ويستخدم المعلم والمعلمة أدوات وأساليب التقويم المتنوعة، والمناسبة لطبيعة المقرر، وتوظف نتائجها بصورة بنائية لأغراض تحسين تعلم وتعليم الطلبة.

وفي مقرر صناعة القرار في الأعمال 1-2 تتنوع أدوات التقويم من أجل تجويد عملية التعليم والتعلم باستخدام المهام الأدائية، والتي تتمثل في الواجبات المنزلية، والبحوث أو المشروعات والتقارير ملفات الأعمال، كما يقوم المعلم والمعلمة بطلبهم من خلال الملاحظة وتقييم تفاعل الطلبة ومشاركتهم في الأنشطة والتطبيقات الصفية، إضافة إلى تنفيذ الاختبارات التحريرية القصيرة واختبار نهائي للمقرر.

ويمكن تعريف "التقويم" على أنه: "عملية منهجية منظمة، لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالتعلم؛ من خلال أدوات وأساليب معيارية لقياس مدى تحقق أهداف أو نتائج تعلم أو معايير محددة، للمساعدة في إصدار أحكام قياسية وتقديرات كمية ونوعية، وفي تصنيف المتعلمين والحكم على أدائهم، والكشف عن واقع عملية التعلم والعمليات المؤثرة فيها؛ وتحديد سبل التحسين اللازمة لرفع كفاءة التعلم وأدواته وعملياته".

تعريفات إجرائية

تضمن الدليل الإرشادي للتقويم والقبول (نظام المسارات)، مجموعة من أدوات قياس نواتج التعلم وتحقق الأهداف التربوية، وفيما يلي توضيح لتلك المصطلحات:

- **المشاركة والتفاعل:** ما يبذله الطالب داخل الصف من نشاطات وحوار ومناقشة وأسئلة وإجابات، واستجابة لفعاليات التعلم اليومية، وما يبديه من تفاعل واهتمام.

- **الواجبات والمهام المنزلية:** ما يكلف الطالب بأدائه خارج المدرسة من واجبات ومهام تتعلق بموضوعات المقرر الدراسي؛ وغالباً يتم تنفيذها في المنزل، وقد يُنفذ بعضها في مواقع أخرى خارجه.

المشروعات والبحوث والتقارير

- **المشروعات:** عملية علمية تجمع بها الحقائق والدراسات، وتستوفي فيها العناصر المادية والمعنوية حول موضوع معين دقيق في مجال التخصص؛ لفحصها وفق مناهج علمية مقررّة يكون للباحث فيها موقف معين؛ ليتوصل من كل ذلك إلى نتائج جديدة.
- **البحوث:** ما يكلف به طالب أو مجموعة طلبة من دراسات حول موضوع مرتبط بالمقرر الدراسي مستخدمين المهارات الأساسية في البحث العلمي، بحيث لا يقل البحث عن خمس صفحات وتتناسب أدواته ومكوناته مع طبيعة الموضوع والمادة الدراسية.
- **التقارير:** نص يتضمن جمع قدر من الحقائق والمعلومات حول موضوع معين، ويكتب في حدود صفحتين إلى خمس صفحات للتقارير الفردية، وما لا يقل عن عشر صفحات للتقارير الجماعية، مثال ذلك: وصف مشهد، أو مكان تمت زيارته، أو تجربة علمية، أو تلخيص موضوع، وتتم كتابة التقرير وفق أسس وعناصر إعداد التقارير.

- **ملف الأعمال / الإنجاز:** تجميع منظم وهادف لأعمال الطالب من غير الواجبات يبين فيه جهوده وإنجازاته في عملية التعلم ومبادراته التعليمية فيما يتعلق بالمادة الدراسية.
- **الاختبارات القصيرة:** اختبارات تحريرية يقيس فيها المعلم مدى استيعاب الطلبة لجزء من المقرر.
- **الاختبار النهائي:** اختبار تحريري يُركز على قياس مدى إتقان الطلبة للمعارف والمهارات التي تم دراستها خلال الفصل الدراسي؛ ويتم تطبيقه وفق معايير ومحددات تضمن دقة قياس المعلومات التي يتم رصدها؛



الخطة الزمنية للتدريس

الفصل الأول: عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

عدد الحصص التدريسية	عنوان الدرس	
1	العمل داخل المنظمة	1.1
2	العمل مع أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين	2.1
1	أساليب حل المشكلات: الأساليب التأقلمية	3.1
2	استكشاف وتحليل المشكلات التنظيمية: تحليل السبب الجذري	4.1
1	اعتماد حلول أخلاقية في المنظمة	5.1
2	التقنية في العمل: استخدام التقنية في المنظمة	-
2	تدريبات إضافية	-
11	المجموع	

الفصل الثاني: إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات

عدد الحصص التدريسية	عنوان الدرس	
3	الفرق الناجحة في المنظمات	1.2
1	إدارة النزاعات في الفرق	2.2
1	التفاوض	3.2
1	التقنية في العمل: ميثاق: منصة التعاون الافتراضي للفرق	-
	التقنية في العمل: مراقبة الإنترنت	-
2	تدريبات إضافية	-
8	المجموع	

الفصل الثالث: التواصل التنظيمي وصنع القرارات

عدد الحصص التدريسية	عنوان الدرس	
2	التواصل التنظيمي	3.1

2	التواصل ما بين الأفراد	2.3
2	التواصل في مكان العمل	3.3
2	فهم دور الاجتماعات الفعالة	4.3
2	كتابة التقارير والمقترحات المهنية	5.3
1	التقنية في العمل: أدوات التعاون عبر الإنترنت	-
	التقنية في العمل: عقد الاجتماعات عبر الإنترنت	-
1	التقنية في العمل: برمجيات تقديم العروض	-
	التقنية في العمل: مجموعات الشبكات الاجتماعية	-
2	تدريبات إضافية	-
14	المجموع	
الفصل الرابع: استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار		
عدد الحصص التدريسية	عنوان الدرس	
2	فهم البيانات والمعلومات	1.4
1	عملية تحليل البيانات	2.4
2	جمع البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار	3.4
1	توصيف البيانات عن طريق الإحصاءات (الجزء الأول)	4.4
2	توصيف البيانات عن طريق الإحصاءات (الجزء الثاني)	5.4
4	العمل في جداول البيانات	6.4
1	التقنية في العمل: أدوات استطلاع الرأي عبر الإنترنت	-
2	تدريبات إضافية	-
15	المجموع	
48	المجموع الكلي	



عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

لمحة عامة عن الفصل



عزيزي المعلم

الغرض العام من الفصل أن يتعرف الطلبة على المنظمات، وكيفية العمل مع أصحاب المشكلات والأشخاص المهنيين، بالإضافة لاستخدام أساليب حل المشكلات والتأقلم مع المشكلات الجديدة، وتطبيق أساليب تحليل السبب الجذري لتحديد مسببات المشكلات، إضافة لفهم أهمية اعتماد حلول أخلاقية.

أهداف الفصل



- فهم المنظمات.
- تعلم المزيد حول العمل مع أصحاب المشكلات والأشخاص المعنيين.
- استخدام أساليب حل المشكلات، والتأقلم مع المشكلات الجديدة.
- تطبيق أساليب تحليل السبب الجذري لتحديد مسببات المشكلات.
- فهم أهمية اعتماد حلول أخلاقية.



التوزيع الزمني لدروس الفصل

الفصل الأول: عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

عدد الحصص التدريسية	عنوان الدرس	
1	العمل داخل المنظمة	1.1
2	العمل مع أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين	2.1
1	أساليب حل المشكلات: الأساليب التأقلمية	3.1
2	استكشاف وتحليل المشكلات التنظيمية: تحليل السبب الجذري	4.1
1	اعتماد حلول أخلاقية في المنظمة	5.1
2	التقنية في العمل: استخدام التقنية في المنظمة	-
2	تدريبات إضافية	-
11	المجموع	

روابط إثرائية للمعلم



منصة تويتر (Twitter)



موقع لينكد إن (LinkedIn)

1.1 - الفصل الأول: الدرس الأول

(العمل داخل المنظمة)

وصف الدرس:



الهدف العام من الدرس هو التعرف على كيفية العمل داخل المنظمة، وذلك بمعرفة خصائص المنظمات وتشمل: الهياكل التنظيمية، وصنع القرار، وتأدية العمل، والأداء في العمل والمكافآت.

أهداف الدرس



- معرفة خصائص المنظمات.
- معرفة الهياكل التنظيمية.
- ممارسة صنع القرار، وتأدية العمل في المنظمات.
- تمييز الأداء في العمل والمكافآت.

التحديات الشائعة



- قد يخلط بعض الطلبة بين الهيكل التنظيمي الهرمي، والهيكل التنظيمي الوظيفي، وضح لهم أن الهيكل التنظيمي الوظيفي لا يظهر ترتيب المناصب فحسب، بل يظهر الفرق ومن ينتمي إليها.
- قد يخفى على بعض الطلبة طريقة حصول موظف المنظمة على بعض الأنظمة الخاصة بالإجازات ونحوها، وضح لهم أن لكل منظمة كتيبات وأدلة توضح كافة الأنظمة واللوائح لها.





المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
The organization as a system	المنظمة كنظام
Tacit culture	الثقافة الضمنية
Characteristics of organizations	خصائص المنظمات
Organizational structures	الهيكل التنظيمية
Decision-making	صناع القرار
Leadership	القيادة
Key Performance Indicators KPIs	مؤشرات الأداء الرئيسة
Functions	وظائف
Agile	البراعة
Job performance and rewards	الأداء في العمل والمكافآت

تمهيد الدرس



عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

• قبل البدء، قدّم للطلبة مفهوم القرارات، وأهميتها في صنع حياتنا، وذلك من خلال تناول المدخل الوارد في الكتاب صفحة 8، ثم اطلب منهم الإجابة عن الأسئلة الواردة في صفحة 12.

• وضح هدف الدرس للطلبة، ثم اسألهم لإثارة دافعتهم نحو الدرس عما يلي:

- لماذا تحرص المنظمات على الالتزام بنظام محدد؟

- مم يتكون الهيكل التنظيمي للمدرسة؟

- لماذا يحتاج الموظف الجديد لتوصيف مهام وظيفته بشكل مفصل؟

- ما أشكال المكافآت التي يمكن منحها للموظف المتميز؟

• بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضعاً أهمية النظام للمنظمات، ومزايا الهيكل التنظيمي كأحد خصائص المنظمات.



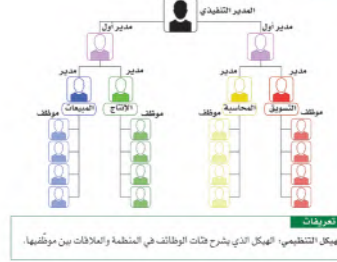
- باستخدام التعليم المباشر، وضّح للطلبة أهمية وجود نظام داخل المنظمات بهدف المساعدة في تنظيم المهام، وتوزيع الموارد، ومكافأة أصحاب الإنجازات.
- وضّح مفهوم الثقافة الضمنية، وأشار إلى أنه نادراً ما يتم تعريفه بشكل مكتوب.
- بيّن بعدها خصائص المنظمات، وأنها تشمل: الهياكل التنظيمية، وصنع القرار، وتأدية العمل، والأداء في العمل والمكافآت.
- اشرح لهم أنواع الهياكل التنظيمية (الهرمي، والأفقي)، ووضّح الفرق بينهما، واستخدامات كل منهما، مستعيناً بالشكلين 3-1 و 4-1.
- اطلب منهم تنفيذ واجب منزلي لهياكل تنظيمية مقترحة لمنظمة ما، أحدهما أفقي والآخر هرمي، وناقشهم في إجاباتهم، وقدم التغذية الراجعة.

في الهيكل التنظيمي الأفقي (ويُسمى أحياناً الهيكل التنظيمي المسطح) (الشكل 3-1)، يظهر عدد أقل من مستويات الإدارة، أو قد لا تكون موجودة أحياناً. وفي هذا الهيكل الذي تشبهه أحياناً المنظمات الصغيرة، قد يكون العاملون مسؤولين عن جانب واحد من الأعمال أو يتشاركون مسؤولية كل الجوانب.

الشكل 3-1: يتناسب الهيكل التنظيمي الأفقي الشركات الصغيرة أكثر



الشكل 4-1: يتناسب الهيكل التنظيمي العمودي الشركات الكبيرة أكثر



18 عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

تعتمد مستويات الإدارة في معظم الشركات، وقد تضم الشركات الصغيرة مستويات أو ثلاثة، بينما تضم الشركات الكبيرة خمس أو ست طئات إدارية. ويمكن تشبيه مستويات الإدارة في المنظمة بهرم إداري، حيث يكثر عدد المديرين في القاعدة بينما ينخفض في المستويات العليا. ويرأس الهرم الرئيس التنفيذي أو مالك المنظمة. ويظهر الشكل 5-1 الهرم الإداري.

الشكل 5-1: الهرم الإداري



يُظهر الهرم الإداري مستويات الإدارة داخل المنظمة.

2. صنع القرار Decision-making

يُكلف المديرون بمسؤولية تحقيق الأمور في المنظمة. فهم صنع القرار Decision-making. ويحددون ما ستقدمه المنظمة وجودة أدائها. ويختارون الموارد اللازمة لتشغيل المنظمة، بما فيها الأفراد. وينبغي للمديرين الحرس على تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات. كما ينبغي عليهم التمتع بمهارات القيادة Leadership الفاعلة على تحفيز عاملينهم على تحقيق هدف معين، ما يتطلب، في معظم الأحيان التعاون والتنسيق.

صانع القرار: فرد في المنظمة، غالباً ما هو مسؤول ضمن الإدارة عن اتخاذ القرارات الرئيسة أو عن توزيع المهام على الموظفين. القيادة: القدرة على التأثير في الأفراد أو المجموعات للتعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.



17 عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

- يمكنك استخدام أسئلة المراجعة كتنقيح ختامي للدرس؛ للتحقق من فهم الطلبة لأهداف الدرس.
- في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة ،

1. يتم أحياناً وصف الهيكل التنظيمي الذي يتساوى به جميع العاملين بـ:

أ. عادل.

ب. طويل.

ج. مسطح.

د. هرمي.

2. أي مما يلي ليس طريقة تقييم بها المنظمة أداءك:

أ. مؤشرات الأداء الرئيسة.

ب. المقابلة الوظيفية.

ج. التقديرات.

د. البيانات الإحصائية.

إجابات الأسئلة



أسئلة المراجعة

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة ،

1. يتم أحياناً وصف الهيكل التنظيمي الذي يتساوى به جميع العاملين بـ:

أ. عادل.

ب. طويل.

ج. مسطح.

د. هرمي.

2. أي مما يلي ليس طريقة تقييم بها المنظمة أداءك:

أ. مؤشرات الأداء الرئيسة.

ب. المقابلة الوظيفية.

ج. التقديرات.

د. البيانات الإحصائية.

1. ج.

2. ب.



2.1 - الفصل الأول : الدرس الثاني

(العمل مع أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين)

وصف الدرس :



الهدف العام من الدرس هو التعرف على كيفية حل المشكلات في المنظمات، والعمل مع أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين.

أهداف الدرس



- معرفة كيفية حل المشكلات في المنظمات.
- العمل مع أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين.

التحديات الشائعة



- قد لا يميز بعض الطلبة الفرق بين صاحب المشكلة والشخص المعني، وضح لهم الفرق بينهما، وقدم أمثلة لكل منهما من خلال طرح مشكلة ما.
- قد يظن بعض الطلبة أن حلول المشكلات تنبع من المسؤول عن حلها، أو من الأشخاص المعنيين، وضح لهم أنه يمكن الحصول على حلول مقترحة من أصحاب المشكلة أيضاً.





المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Solving problems in organizations	حل المشكلات في المنظمات
Problem owners	أصحاب المشكلات
Stakeholders	الأشخاص المعنيون
Executive management	الإدارة التنفيذية
Cooperate	التعاون
Collaboration	التشارك

تمهيد الدرس



عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

- في البداية، وضع للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - ما الأطراف التي يمكن أن يكون لها علاقة بمشكلة ما؟
 - ما الخيارات للحصول على مقترحات لحل المشكلة؟
- بعد ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضّحاً أصحاب المشكلة والمعنيين بها، وكيف يمكن الحصول منهم على مقترحات لحل المشكلة.





العمل مع أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين

1-2 Solving problems in organizations

سيطلب منك المدربون والمشرفون والزملاء، والمعلم أن تحلّ لهم مشكلات طلبة مسيرتك المهنية. وعندما تحلّ مشكلة للآخرين، تتحلّ مسؤولية تطوير حلّ يرضي أصحاب المشكلة **Problem owners**. إنّ الأشخاص المعنيين **Stakeholders** هم الأفراد الذين يتأثرون أيضاً بالمشكلة أو الذين تحتاج إلى تدخلهم لحلّها. وعليك مشاركة أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين في البدء بالعمل. ويحدد الجدول 1-2 ما يجب فعله وما لا يجب فعله عند التعامل مع أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين.

الجدول 1-2: العمل مع أصحاب المشكلة، ما يجب فعله، وما لا يجب فعله

الواجبات	ما لا يجب فعله	ما يجب فعله
المحاولة الأولية	• تحدث عن المشكلة مع الشخص المعني	• لا تتعامل مع حلّ الشخص المعني
التقدم	• اقترح أسئلة لتحديد المشكلة.	• كن مهذباً مع الشخص المعني
الحلّ	• اقترح أسئلة لتحديد المشكلة.	• كن مهذباً مع الشخص المعني

20 عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

- باستخدام الحوار والنقاش، ناقش الطلبة عما يعرفون عن حل المشكلات في المنظمات، ثم وضح لهم أهمية تحمّل مسؤولية حل المشكلة من خلال تطوير حل يرضي أصحاب المشكلة.
- بعدها، وضح لهم الفرق بين أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين، ثم قدّم لهم مشكلات مقترحة، واطلب منهم تحديد أصحاب كل مشكلة، والأشخاص المعنيين بها.
- باستخدام الجدول 1-1، ووضح لهم إرشادات العمل مع أصحاب المشكلة (المحادثة الأولية، التقدم، الحل)، وبيّن ما يجب، وما لا يجب فعله لكل منها.
- انتقل بعدها لشرح العمل مع أصحاب المشكلات والأشخاص المعنيين، ووضح أن التعامل معهم يتطلب دقة وإدارة مستمرة.

العمل مع أصحاب المشكلات والأشخاص المعنيين

2-2 Working with problem solvers and stakeholders

قد تكون عملية التعامل مع أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين دقيقة وتتطلب إدارة مستمرة للأشخاص المعنيين (انظر الشكل 6-1).

الشكل 6-1: إدارة الأشخاص المعنيين

1. تحديد الأشخاص المعنيين

ابدأ بتحديد المشكلة ومن المهم التفكير في التسلسل القيادي. (راجع الشكل 1: الدرس 1) تتأكد من كونه التواصل مع الفرد المناسب على المستوى المناسب. إذا كان صاحب المشكلة مثلاً يتأثر إلى مستوى الإدارة التنفيذية **Executive management**. قد تحتاج إلى التواصل معه بواسطة مديرك. تعامل مع شرح صاحب المشكلة واقتراحاته كأنها بدائل ممكنة، لأنّه لا ينتبه دائماً إلى السبب الجذري للمشكلة.

2. لتقبل الآراء والاقتراحات

تشكل الآراء والاقتراحات التي يعرضها أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين وسواهم من الأفراد المعنيين عوامل أساسية في نجاح حلّك. ويتحكم المديرين في الموظفين الآخرين وفي المكان والإتجاهات والسلوكيات ضمن عملية الموافقة. لذا، فكر في من يمتلك التعاون **Cooperate** معه ومن في حاجة إلى التشاور **Collaborate** معه لحلّ المشكلة.

21 عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

- باستخدام الشكل 6-1، وضح لهم مراحل حل المشكلة، وابدأ بمرحلة تحديد الأشخاص المعنيين، وأشر إلى أهمية اتباع التسلسل القيادي؛ للتأكد من التواصل مع الفرد المناسب على المستوى المناسب.



• بين لهم مرحلة تقبل الآراء والاقتراحات، وأكد على أهمية التعاون والتشارك في ذلك.

• انتقل إلى مرحلة الإبلاغ عن التقدم بوضوح ومسؤولية، وشرح أهمية مراعاة التواصل باستخدام القنوات المتفق عليها وفق التسلسل القيادي في المنظمة.

• اشرح لهم الخطوة الرابعة المتمثلة في عرض الخيارات والترويج للحل، ووضح أهمية عرض الخيارات على أصحاب المشكلة في تقبل الحلول.

• وأخيراً، أشر لأهمية تقديم تقرير ختامي لصاحب المشكلة بعد انتهائها.

تعريفات
الإدارة التشاركية: مدير يضع المستوى بخمسة معتمد ولتواصل الإدارة والتعاقد قرارات تؤثر على المنظمة بأهميتها.
التعاون: العمل المشترك لتحقيق المصلحة لصالح طرف أو أكثر من الأطراف المعنية.
التشارك: التشارك مشابه للتعاون، أما الإيجاز فيه يتوزع على كافة الأطراف.

نقطة تمرين
3. الإبلاغ عن تقدمك بوضوح ومسؤولية
Communicate your progress clearly and responsibly
تواصل بانتظام مع أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين. واستخدم البريد الإلكتروني والمذكرات والوثائق الأخرى لتسجيل محادثاتك وأفكارك وبدء الحلول. حيث يساعد التواصل المنتظم غير العادي على تجنب مفاجأة صاحب المشكلة أو الشخص المعني. إذا: حافظ على التواصل بواسطة القنوات المتفق عليها وفق التسلسل القيادي في المنظمة (انظر الشكل 7-1).

المشكل 7-1: مشاركة المعلومات مع أصحاب المشكلة.



على هذه طريقة جيدة للمشاركة المعنوية مع فرد يتابع بمكانة أعلى في التسلسل القيادي (معالج) أسس معتمد أليك. مدير متابع كل خطوة بطريقة ممتلئة، وأظهر معك على حل المشكلة بأفكار المبادرات والإجراءات الخاصة بالتواصل داخل المنظمة. واعتمد الموضوعية في تواصلك المكتوب والشهري، واحرص على لغة صاحب المشكلة بأسلوبك.

4. اعرض خيارات وروج لحلولك
Provide choices and promote your solution
يتم اختيار من من عدة خيارات المقدم بالمعنى، لذلك قدم خيارات لأصحاب المشكلة وأطلب منهم اختيار واحد أو اثنين منها. ثم اتبع بالعمل الأفضل إلى جانب بديل أو بديلين. وحشر مراراً وبعبارة كل خيار، وبع صاحب المشكلة بتباعد القرار النهائي.

ملفات الجدار القوي في المنظمات

22

• يمكنك الآن استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

• في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

نقطة تمرين
بعد حل المشكلة بنجاح، عزز جهودك واتصّل أمام أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين عبر تقرير منتج أو عرض ملتح، علماً بأن جميعاً وشكلاً يختلف بحسب حجم المشكلة والمهمة.

جرب بنفسك
جرب تطبيق التعامل مع أصحاب المشاكل والأشخاص المعنيين عبر إعادة ترتيب معادلاتك.

3. اقرأ المعادلة التالية التي جرت بين مريم، وهي مساعدة في قسم المالية، ووليد، وهو معاون جولات سياحية لمنظمة سياحية. إذ شاركت المحادثة الإمرارات التي يمكن توليد أرباحها لزيادة المبيعات على جولته.

1. مريم: أعتقد على نتائج إرساء حيلة على بعض المواقع الإلكترونية لمنظمات تجارية سياحية. ونشرت مجلة المقارنات السياحية أيضاً مقالين رائعين عن مبيعات الجولات السياحية. وليد: هذا مثل الفلفل، ماذا جاء فيها؟
2. مريم: حسب استطلاع طرأت عليه، يمكنك تركيز معك في الوقت الزمان على تعزيز علاقتك بملاكك الحاليين. إذ من المرجح أكثر لولا جولته جود جولته أخرى معه كملاك جديد، خصوصاً إذا دمجهما رابط شخصي بالمنظمة.
3. وليد: أليس ذلك التواصل شخصياً مع معلاء اختياراً جولتي من قبل؟
4. مريم: قد تساعدك هذه الفكرة على الترويج لخدماتك الجديدة. هل لديك أفكار أخرى؟ وليد: لا أعلم. يبدو واضحاً عدم رغبة الناس في السفر خارجاً، اللهم بغيرهم بالكلية حياك الأرباح الاقتصادية.
5. مريم: ما هو في رأيك سبب تراجع المبيعات على جولتك؟ وليد: ليست متأكد. أظن على توسيع قائمة بريد الإلكترونيات رسائل مجموعة كثيرات جديدة العملاء محتملين جديد.
6. مريم: نعم، هذا ما يفعله معك من الناس فقد أجريت بحثاً لأعرف ما إذا كانت هذه العمل شقيق على قطاع السفر كله. وليد: حلاً ما نوع البحث الذي أجريته؟
7. مريم: في الحقيقة، سأكتب تقريراً موجزاً عما توصلت إليه، بشكل عام، سينظر العملاء لنتائج الأبحاث الاقتصادية قبل اتخاذ القرار على السفر. أما الخبر السار فهو أنهم يحفظونهم وليس الغدا.
8. وليد: يا له من خبر فرح. هل يعني ذلك معاداة الناس السفر من جديد في المستقبل القريب؟
9. مريم: يقول ملاكنا المقادير، سيعادون السفر من جديد عندما تنصح أموالهم المالية في المستقبل. وعندما يعودون السفر، سيبحث العملاء أيضاً من تعارب ثلثة مع المقادير والمجالات التعليمية التي تنميتها.
10. وليد: حلاً إذاً، ماذا يجب أن أفعل حاليّاً؟

ملفات الجدار القوي في المنظمات

23



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444



جرب بنفسك

- من الأساليب التي يمكن اتباعها لإعادة تنظيم المحادثة، ترتيب العبارات على التوالي كالآتي:

1. العبارة 4
2. العبارة 3
3. العبارة 5
4. العبارة 1
5. العبارة 6
6. العبارة 7
7. العبارة 2
8. العبارة 8
9. العبارة 9

ويعد حل المشكلة بمثابة، عزز جهودك ودعم نتائجك أمام أصحاب المشكلة والأشخاص المعنيين غير تقرير منتج أو عرض ملقح، علماً بأن جميعهما يشكك بحسب حجم المشكلة للمنتج.

نهادنا للمنتج.

جرب بنفسك

جرب تطبيق التعامل مع أصحاب المشاكل والأشخاص المعنيين غير إعادة ترتيب محادثة. ذلك، اتبع الخطوات التالية:

1. اقرأ المحادثة التالية التي جرت بين مريم، وهي مساعدة في قسم المالية، ووليد، وهو مسؤول جولات سياحية لمنطقة سياحية. إذ شاركت المحادثة الإجراءات التي يمكن لوليد، اتباعها لزيادة الحجوزات على جولته.
2. ولقد، هذا ما نشره، ماذا جاء فيها؟
3. مريم: بحسب استطلاع عثرت عليه، يمكنك تركيز بحثك في الوقت الزمان على تعزيز علاقتك بملاكات العاملين، إذ من المرجح أكثر لهؤلاء حجز جولات أخرى منك كملاك، جدد، خصوصاً إذا معهم رابط شخصي بالمنطقة.
4. ولقد، أياً ذلك التواصل شخصياً مع ميماء اخبروا جولتي من هنا؟
5. مريم: قد تساعدك هذه الفكرة على المدى القريب، هل لديك أفكار أخرى؟
6. ولقد، لا أعلم، يبدو واضحاً عدم رغبة الناس في السفر حالياً، لأنهم يعانون بالتفصيل حيال الأوضاع الاقتصادية.
7. مريم: ما هو في رأيك سبب تراجع الحجوزات على جولتك؟
8. ولقد، ليست متأكد، أظن على توسيع قائمة برودي الإلكتروني وإرسال مجموعة مكافآت جديدة للعملاء، محظونين جدد.
9. مريم: نعم، هذا ما يخلقه العديد من الناس، لقد أجريت بحثاً لأعرف ما إذا كانت هذه الحال تطبق على قطاع السفر كله.
10. ولقد، حلاً ما نوع البحث الذي أجريته؟
11. مريم: في الحقيقة، سأكتب تقريراً موجزاً عما توصلت إليه، بشكل عام، سنستمر العمل لتأمين الأرباح الاقتصادية قبل إقبال المال على السفر، أما الخبر السار فهو تأجيلهم محظونهم وأسرانهم.
12. ولقد، ياله من خير عرض، هل يعني ذلك مغادرة الناس السفر من جديد في المستقبل القريب؟
13. مريم: نأمل معالاة المشاؤون، سعادون السفر من جديد عندما تنفتح أوضاعهم المالية في المستقبل، وعندما يعودون السفر، سيبحث العملاء أيضاً عن تجارب هبة مع الخدمات والجولات الترفيهية التي تقدمها.
14. ولقد، حلاً ما إذا، ماذا يجب أن أفعل حالياً؟

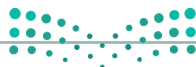
ملاحظات العاد القرار في المشكلات

أسئلة المراجعة

1. أ.
2. أ.
3. د.
4. ج.

أسئلة المراجعة

1. اختر الإجابة الصحيحة:
2. الفرد الذي يتأثر بمشكلة أو يحتاج إلى التدخل لحلها هو:
 - أ. الشخص المعني.
 - ب. مظهر جماعي.
 - ج. محفل.
 - د. مجازف.
3. عند حل مشكلة فرد آخر، ما الذي لا يجب فعله؟
 - أ. ترك الأشخاص المعنيين يحلون مشاكلهم بأنفسهم.
 - ب. التواصل بشأن تقدمك.
 - ج. التوسية بحلول بديلة.
 - د. إظهار مزايا الحل.
4. أي مما يلي ليس مثالاً على الشخص المعني؟
 - أ. الجمهور العام.
 - ب. الموردون.
 - ج. الموثقون.
 - د. الأسقاء والمالكة.
5. أحد الأمثلة عن الطرق الإشرافية لتدريج نتائج عملك هو:
 - أ. إرسال رسالة نصية.
 - ب. إرسال بريد إلكتروني للمنظمة بالملف.
 - ج. كتابة تقرير.
 - د. الاتصال مباشرة بالمدير التنفيذي للمنظمة.



3.1 - الفصل الأول: الدرس الثالث

(أساليب حل المشكلات: الأساليب التأقلمية)

وصف الدرس:



الهدف العام من الدرس هو التعرف على كيفية استخدام الأساليب التأقلمية لحل المشكلات، وكذلك معرفة كيفية إيجاد الحلول.

أهداف الدرس



- معرفة كيفية استخدام الأساليب التأقلمية.
- معرفة كيفية إيجاد الحلول.

التحديات الشائعة



- قد يخفى على بعض الطلبة معرفة متى يلجأ لاستخدام الأسلوب التأقلمي، وضح لهم أنه يلجأ له في عدة حالات: حال ضيق الوقت المحدد للعمل، أو عند انخفاض المخاطر وانخفاض التكاليف المترتبة.
- قد يعتقد بعض الطلبة أن تجاهل المشكلة يمكن أن يكون أحد حلولها، ذكر الطلبة بالتمهل في اتخاذ القرار هو الحل الأنسب لحل هذه المشكلة.





المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Using adaptive techniques	استخدام الأساليب التأقلمية
Adaptive techniques	الأساليب التأقلمية
Systematically	منتظمة
Innovate	ابتكار
Risk	الخطر
Finding solutions	إيجاد الحلول

تمهيد الدرس



- عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كاستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.
- في البداية، قدّم للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - ما خطوات إدارة الأشخاص المعنيين التي سبق دراستها في الدرس السابق؟
 - لماذا نلجأ لطرق بديلة لحل المشكلات؟
 - ماذا نقصد بالأساليب الابتكارية لحل المشكلات؟
 - بعد ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضحاً أهمية ابتكار حلول لحل المشكلات في حال عدم نجاح الطرق التقليدية في حلها.





• باستخدام التعليم المباشر اشرح لهم مفهوم الأساليب التأقلمية في حل المشكلات، وبين لهم أنها من أحد أساليب حل المشكلات.

• بعدها اذكر الفرق بين الأساليب التأقلمية، والمنظمة، والابتكارية.

• وضح لهم الظروف المناسبة لاستخدام الأساليب التأقلمية في حل مشكلة ما مستعيناً بالشكل (8-1).

• بين لهم أنه يمكن للإدارة بالاستثناء أن تناسب الحالات التي يكون الوقت فيها محدداً.

• انتقل إلى شرح اتخاذ القرارات تدريجياً قبل القرارات الجزئية أو المرحلية، لاسيما عند مصادفة خيار مكلف أو قرار لا رجوع فيه، واطلب منهم تقديم أمثلة لذلك.

• اشرح لهم كيفية توزيع مخاطر القرارات من خلال تفادي القرارات التي تلزم بخيار واحد.

• بعد ذلك، انتقل إلى شرح كيفية إيجاد الحلول عند عدم العثور على حل جيد يلائم الأهداف.

• وزع الطلبة لمجموعات متكافئة، ووجههم للاطلاع على الجدول 2-1، ثم اطلب من كل مجموعة ذكر مثال على ما يجب وما لا يجب فعله مسترشداً بما ورد في الجدول.

• أتح الحوار والمناقشة بين الطلبة، ثم ناقش الطلبة في إجاباتهم، وقدم التغذية الراجعة.

أساليب حل المشكلات: الأساليب التأقلمية

1-3 استخدام الأساليب التأقلمية Using adaptive techniques

تستخدم مجموعات كثيرة الأساليب التأقلمية Adaptive techniques لحل المشكلات، إذ تتضمن مزيجاً من الحدس والمنطق وحسن التمييز، بدلاً من جمع البيانات وتحليلها، واستكشاف بدائل بطريقة منتظمة Systematically. أو محاولة ابتكار Innovate فكرة جديدة لم يجربها أحد من قبل. لا تسمى الأساليب التأقلمية بالذقة عينا التي تمنح بها أساليب حل المشكلات التقليدية، غير أنها تناسب الكثير من الحالات، عليك أن تعرف إلى هذه الأساليب وإلى الظروف التي يجب فيها استخدامها أو الامتناع عن استعمالها.

تعريفات

أسلوب تأقلمي، طرق بديلة لحل المشكلات، وتتضمن معظم الأساليب التأقلمية مزيجاً من الحدس والمنطق وحسن التمييز، بدلاً من جمع البيانات وتحليلها، واستكشاف بدائل بانتظام. أسلوب منتظم، أساليب تعتمد على الممارسات والمعلومات والاستراتيجيات باستخدام البيانات والتحليل الدقيق لحل المشكلات. أسلوب لحل المشكلات ينطلق من فكرة جديدة. أو من طريقة جديدة لتطبيق فكرة سابقة.

1. فكر في الظروف المناسبة لاستخدام الأساليب التأقلمية

Consider when to use adaptive techniques
قد لا ترغب في حل المشكلة. أو تميز عن ذلك لأسباب متعددة. أمّا في الحالات المعيّنة في الشكل (8-1)، فمن الأنسب استخدام أسلوب تأقلمي.

الشكل 8-1: الظروف المناسبة لاستخدام الأساليب التأقلمية

فكر في استخدام أسلوب تأقلمي عندما:

- يتوافر لك وقت محدود للعمل، مثلاً إذا كان العمل مهلة العمل من أربعة أشهر إلى شهرين.
- لا تحتاج إلى تحليل مستفيض، مثلاً إذا كانت واضحة ولا تتطلب إجراءً سياسياً.
- أو التبين.
- تكون المخاطر قليلة والتكاليف المنخفضة، مثلاً إذا طلب العميل اجتماعاً حضورياً بدلاً من التواصل بالفيديو.

25 عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

لست المشكلات
الواقعية دائماً
الأمم.

2 اعتمد الإدارة بالاستثناء Manage by exception
يمكن إدارة بالاستثناء أن تناسب الحالات التي يكون الوقت فيها محدوداً، خصوصاً وقت المراجع التفرع على أهم المشكلات والمعالجة الأمثل المتوفرة بشكل واضح من الموقع. فندما يتسبب قراراتك على أبرز المشكلات، ستتمكن من إمداد فريقك من أطعم من الذي قد يحدث عندما تعمل بما يفوق طاقاتهم.

3. اتخذ القرارات تدريجياً Make decisions incrementally

عندما تصادف خياراً مكملاً أو قراراً لا رجوع عنه، فكر في اتخاذ القرارات التدريجية أولاً. ثم اتخذ القرارات الجزئية أو المرحلية لتجنب التكاليف الخطأ. قد تنظر في إطلاق خطة تشغيلية جديدة. لذلك غير متأكد من قدرة استراتيجيتك على النجاح. لذلك، بدلاً من إطلاق 1000 من ميزانيتك على الحملة مباشرة، يمكنك الانطلاق بإعلان أو اثنين. فتأكد من تأثيرها قبل الانطلاق من مزيد من الإعلانات.

4. وزع المخاطر Spread risk

يُكرّس الانقسام بخيار أو بديل واحد إلى المخاطر بتغطية الخيارات. لذلك، وزع الخطر Risk عبر نقادي القرارات التي تفرع بخيار واحد. إذا فكر في حل يشمل خيارات عدد، فاستخدم أكثر من أسلوب واحد، وازرع احتمالية تحقيقك للنجاح حتى إذا فشل أحد الأساليب.

2-3 إيجاد الحلول Finding solutions

وإذا وجدت صعوبة في العثور على حل جيد يلائم أهدافك، فتأمل وألغ الخيارات. مسار واحد للتصوّف، بل استمر الوقت عبر تطوير خيارات أخرى وجمع المزيد من المعلومات. وفي بعض الأحيان، يُحل المشكلة من تلقاها، وغالباً ما تستمر الأزمات في التمس أو تغير الأحداث طبيعة المشكلة.

قد تعاني مثلاً مشكلة الجولات السياحية التي فعل لديها ضعفاً في المبيعات، حيث تعدد العوامل التي تشترط هذا الواقع، وتتطلب أيضاً الإمداد التي تمتلك القوي، أيها التحسين المبيعات. فإذا عالجته المشكلات المعقدة بالتصوّف واستراتيجيات العمل والمبيعات، عوضاً عن خفض الأسعار ببساطة، فتتوفر المزيد من الفرص لحل المشكلة.

خطور، إمكانية حدوث خسائر.

26 عمليات اتخاذ القرار في المنظمات



• أشر إلى أن بعض المحترفين يعتمدون في حل المشكلات على الحس والحدس وقدرات أخرى لاتخاذ القرارات بلمح البصر، ويمكنك الاستفادة في بسط هذه الفكرة من فقرة "حل المشكلات سريعاً" في الكتاب.

• استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

• في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

يصف الجدول 2-1 ما يجب فعله وما لا يجب فعله عند استخدام الأساليب التأقيمية.

الجدول 2-1: ما يجب فعله وما لا يجب فعله عند استخدام الأساليب التأقيمية	ما يجب فعله	ما لا يجب فعله
الإدارة بالاستثناء	• ختص وقتك للمناخ للتركيز على • أهم المشكلات، • استخدم وقتك المحدود لمعالجة • الأمور المعروفة بشكل واضح • لا تقترن بخلطة لا يمكنك إكمالها • عن المتوقع.	• لا تركز على المشكلات الصغيرة • وغير المهمة حتى لو كان حلها • سهلاً.
القرارات	• ابدأ بتغييرات تدريجية عندما • تواجه بدائل مكلفة أو غير مربحة. • تكون مستمراً له.	• لا تقترن بالتكامل بطار رئيس إن لم • التوجيهية.
توزيع المخاطر	• ابحث عن حل يشمل خيارات عدة. • لا تتخذ القرارات التي تتركها • بختيار واحد.	• لا تتخذ القرارات التي تتركها • بختيار واحد.
تأجيل الخلا	• دتهل وأجل اعتماد إجراء واحد. • ختص وقتاً لتطوير خيارات أخرى • واتخاذ القرار. • وجميع المزيد من المعلومات.	• لا تتجاهل المشكلة فيما تؤجل • القرار.

حل المشكلات سريعاً

يعتمد الكثير من الأفراد على الحدس والأساسيات وقدرات أخرى لاتخاذ القرارات بلمح البصر. ويتوقع البعض على كون هذه القرارات التورية، وهي نوع من الأساليب التأقيمية التي تسج تحديد العناصر المهمة على الرغم من الخبرة القليلة. أفضل من القرارات المستندة إلى التخائيل العلية الدقيقة، ووفقاً لوجه النظر هذه، فالمحترفين يجمعون في غالب الأحيان الفائن من المعلومات، والقرارات التي يتخذها الخبراء بواسطة الأحكام السريعة أفضل من القرارات التي يتخذونها بعد أشهر من تجميع البيانات، وغالباً ما

27 عمليات اتخاذ القرار في المنهجيات

إجابات الأسئلة



جرب بنفسك

• المشكلة 1: تُعد الإدارة بالاستثناء أسلوباً من الأساليب التي يمكن اتّباعها لحل هذه المشكلة. ومن الحلول المحتملة في هذا الإطار، تغيير السردية التي يستخدمها فريق المبيعات لمحاولة بيع الخدمات الإضافية والتكميلية.

• المشكلة 2: يُعتبر اتخاذ القرارات تدريجياً من الأساليب التي يمكن اتّباعها لحل هذه المشكلة. ومن الحلول المحتملة في هذا الإطار، تغيير مدة الجولة أولاً وقبل كل شيء لتصبح 10 أيام كما وخفض السعر على هذا الأساس، لمعرفة إن كان ذلك سيزيد عدد المهتمّين بالجولة. وتجدر الإشارة إلى أنّ عدد الأفراد في الجولة قد لا يتغير في الفترة الأولى، ولكن، في حال انخفاض، ينبغي حينها النظر في سبب آخر غير مدة الجولة وسعرها.

تدرب على استخدام الأساليب التأقيمية عبر إعداد حلول للمشكلات شائعة، واتبع الخطوات التالية:

- أ. اختر واحدة من المشكلات الموسومة أدناه.
1. قوم إحدى الشركات بتدريب وإدارة موظفي خدمة العملاء في وكالة السفر. ويشمل ذلك، شائبة موظفين يعملون في الوقت عينه مع العملاء، عبر الهاتف أو شخصياً. أما المشكلة فهي انخفاض مبيعات الخدمات الإضافية والتكميلية مثل تأمين السفر، على الرغم من أنّ ممثلي خدمات العملاء يطعون باستخدام معلومات شائعة على تحسين مبيعات هذه الخدمات.
2. إلبى هي مطوّرة الجولات الأوروبية هي وكالة السفر. وتنتقد بوجود كون جولة الممارسات الأوروبية واحدة من أكثر جولات المنظمة شعبية. في حين، يرى العملاء أنّ السعر مرتفع جداً، والجولة طويلة جداً إذ تمتد على 12 يوماً، وعدد الأشخاص في المجموعة المسافرة كبير جداً. لذلك، تريد إلبى إلغاء هذه الجولة وتصميم جولة جديدة، ما قد يمسك لغيرها كبراً بالنسبة إلى الشركة.
3. يحتاج هاشم بصفته المدير التنفيذي لتسليم التسويق لدى وكالة السفر، إلى زيادة مبيعات المنظمة بشكل عام. ويشيخ هاشم مطوري الجولات وموظفي المبيعات عادة على البحث من العملاء المألوفين بالنسبة إلى المنظمة، وهم من المتزوجين الذين تتراج أعمارهم ما بين 41 و60 سنة، ويميلون بمفردهم ويتشكّل دخلهم الأخرى 200 ألف ريال سعودي سنوياً، ويريد هاشم فتح أسواق جديدة تستهدف المسافرين من الفئات العمرية الأصغر، والسافريين ذوي الاحتياجات الخاصة، وبمجموعات المسافرين المتخصصة مثل نوادي ومجموعات الجراء والقلبة والمتقاعدين. بينما، يفتش موظفو المبيعات من أنّ يجمعوا عن بيع جولات كبرية كالأهات الجديدة فتراجع هاشم بالتالي علانهم.
4. حمد هو رئيس قسم الموارد البشرية في وكالة السفر، وأجرى مؤخرًا مقابلات مع مساعدين سابقين متحثلين [1] ارتفعت مبيعات المنظمة بنسبة 12% وفق التوقعات. هشتاح إلى المزيد من المساعدين. أما في حال لم ترتفع المبيعات، فستعظم المنظمة إلى تسريع بعض المساعدين.

بعد في دفترك، اختر إحدى المشكلات التي أعرفها وأكتبها في دفترك. وأعط مثلاً عن حل يبيّن كيف يمكن حل المشكلة.

• المشكلة 3: يُعدُّ توزيع المخاطر من الأساليب التي يمكن اتّباعها لحلّ هذه المشكلة. ففي حال قلق فريق المبيعات بشأن تأثير العلاوة بالأداء، يمكن ربط نسبة صغيرة من العلامة أو المكافأة بالأسواق الجديدة. وفي هذا الإطار، يمكن أيضاً لهاشم أن يحدّد الأسواق التي يريد استهدافها أولاً بدلاً من التركيز على جميع الخيارات معاً في آن، فيستهدف على سبيل المثال الطلبة والمجموعات قبل سواهم.

• المشكلة 4: يُعدُّ تأخير اتّخاذ القرار من الأساليب التي يمكن اتّباعها لحلّ هذه المشكلة. ففي هذه الحالة، يستطيع حمد أن ينتظر حتّى نهاية الفصل التالي لتحديد ما إذا كانت المبيعات قد ارتفعت بنسبة 12%، أي على النحو المطلوب لتوظيف المزيد من المساعدين خلال الجولات. وخلال هذا الوقت، ليتأكّد من أنّ التوصيف الوظيفي سيكون جاهزاً ما إن تدعو الحاجة إلى مزيد من المساعدين وليتحقّق من المتطلبات القانونية في حال اضطرّ إلى فصل أي منهم واتّخاذ قرار في هذا الشأن.

أسئلة المراجعة

1. د.

2. د.

3. ستختلف إجابات الطلبة من مجموعة لأخرى، لذا؛ شجعهم على إيجاد الحلول للمشكلات، وقدم المساعدة لمن يحتاجها منهم.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة.

1. هي أي من السيناريوهات التالية يكون استخدام الأسلوب التأقلمي غير مناسب؟

أ. يتوافر له وقت محدود للعمل.

ب. يمكن التراجع عن الحل بسهولة.

ج. المخاطر قليلة والتكاليف منخفضة.

د. تحتاج إلى تحليل مستفيض.

2. التفاوض على وضع شروط جديدة مع منظم الجولات بدلاً من إلغاء الجولات هو مثال على:

أ. استخدام العنصر.

ب. الإدارة بالاستئثار.

ج. تحليل المخاطر.

د. اتخاذ القرار تدريجياً.

3. ضمن مجموعات صغيرة، فكروا بمشكّلتين أو ثلاث مشكّلات أخرى قد تؤثر على التكوّن في منطقتكم، ما الحلول التي قد تستخدمونها لمحاولة حلّها؟ لماذا؟



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

4.1 - الفصل الأول: الدرس الرابع

(استكشاف وتحليل المشكلات التنظيمية: تحليل السبب الجذري)

وصف الدرس:



الهدف العام من الدرس هو التعرف على استكشاف وتحليل المشكلات التنظيمية من خلال إجراء تحليل للأسباب الجذرية، بالإضافة لاستخدام مخطط باريتو لتحليل أنواع أو وتيرة أسباب المشكلة.

أهداف الدرس



- إجراء تحليل للأسباب الجذرية.
- استخدام مخطط باريتو لتحليل أنواع أو وتيرة أسباب المشكلة.

التحديات الشائعة



- قد يخلط بعض الطلبة بين الأعراض والأسباب للمشكلة، أخبرهم بالفروقات بينهما، ويمكن التمثيل على ذلك بأعراض الأمراض وأسبابها.
- قد يعتقد بعض الطلبة أن مشكلات المنظمات تحدث نتيجة لسبب وحيد، وضح لهم أن مشكلات المنظمات غالباً ما تؤثر فيها أسباب متعددة؛ ولذا، يلجأ لتحليل الأسباب الجذرية للمشكلة قبل حلها.
- قد يخفى على بعض الطلبة المقصود بمبدأ باريتو 80/20، وضح لهم أنه هذه القاعدة تفترض أن 80% من النتائج تصدر عن 20% من الأسباب.





المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Root-cause analysis	تحليل الأسباب الجذرية
Performing a root-cause analysis	إجراء تحليل الأسباب الجذرية
Symptom	العارض
Cause	السبب
Organizational problems	مشكلات المنظمات
Fishbone diagram	مخطط هيكل السمكة

تمهيد الدرس



عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

- في البداية، وضع للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - عند حدوث انفلونزا لشخص ما، ما أعراضها وما أسبابها؟
 - كيف نلخص الفرق بين الأعراض والأسباب؟
 - ما الهدف من استخدام المخططات البيانية؟
- بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضحاً الفرق بين الأسباب والأعراض، ومبيناً الهدف من استخدام المخططات البيانية.





• باستخدام التعليم المباشر اشرح لهم مفهوم تحليل الأسباب الجذرية، ووضّح أهميتها في العثور على سبب المشكلة.

• بعد ذلك، انتقل لتحليل الأسباب الجذرية، وشرح لهم كيفية التعرف على سبب المشكلة الجذري، والفرق بينه وبين العارض الناتج عنها.

• بعدها، اسألهم عن الفرق بين الأسباب والأعراض في المشكلات، واطلب منهم تقديم الأمثلة على ذلك.

• وضّح لهم أن مشكلات المنظمات نادراً ما تحدث نتيجة لسبب وحيد، بل لأسباب متعددة، ونبههم لأهمية البحث عن أهم هذه الأسباب ومعالجتها.

• أشر إلى أهمية أخذ تكلفة حل المشكلة بعين الاعتبار، وأن تكلفة معالجة بعض الأسباب الجذرية قد تكون أكثر بكثير من تكاليف معالجة الأعراض.

• وضّح لهم ما يجب وما لا يجب فعله لتحديد أسباب المشكلة. وباستخدام العصف الذهني اطلب منهم مقترحات لأفكار إضافية لما ورد في الجدول 3-1. وبعد الانتهاء، ناقشهم حول إجاباتهم، ثم قدم التغذية الراجعة.

استكشاف وتحليل المشكلات التنظيمية: تحليل السبب الجذري



من الشائع أن يميل الناس إلى التعامل مع الأسباب الجذرية للمشكلات وأن يركزوا على أعراض المشكلة. وغالباً ما تكون الحالات المعقدة على مشكلات متشابهة يرتبط كل منها بسبب مختلف. ومن أجل العثور على سبب المشكلة لا بد من إجراء تحليل للأسباب الجذرية باستخدام **Root-cause analysis**. وهو دراسة تعدد الأسباب للأعراض للمشكلة. حيث يتطلب مُدرّس المشكلات أكثر من حلٍّ لمرة واحدة. غالباً ما يدخل تحليل السبب الجذري في سياق جهود مستمرة تهدف إلى التحسين. ويحدد الجدول 3-1 ما يجب فعله وما لا يجب فعله لتحديد الأسباب.

4-1 إجراء تحليل للأسباب الجذرية Performing a root-cause analysis
لقد شاركت في الدرس الثالث مثلاً منظمة جولات سياحية تعاني ضمناً في مبيعاتها. ستابع مع هذا المثال وتعرف إلى الفرق التي قد تعمل من خلالها المنظمة للكشف عن أسباب المشكلة بهدف حلّها.

1. مميّز ما بين الأعراض والأسباب **Differentiate between symptoms and causes**
العارض **Symptom** هو دالة على عتبر ما، مثل تراجع الإيرادات. أما السبب **Cause** فهو السبب الجذري للتعبير، مثل تراجع فترة العملاء المادية على طول مجموعات السياحة. للفرق بين السبب الجذري والعارض يجب معرفة ما إذا كان سبباً للمشكلة أو كان ناتجاً عنها. فإذا كان ناتجاً عنها، فهو عارض، وإذا كان سبباً لها، فهو على الأرجح السبب الجذري.

2. ابحث عن أكثر من سبب **Look for more than one cause**
نادرًا ما تظهر مشكلات المنظمات **Organizational problems** نتيجةً لسبب واحد. فتتسارع عادةً عوامل كثيرة في نفس المسائل. وقد يكون تحديد بعضها أسهل من تحديد البعض الآخر. لذلك، ابحث عن أهم أسباب المشكلة وإمعالجتها أولاً. مثلاً، قد يكون السبب الأكثر بديهية لمشكلات منظمة جولات سياحية هو ارتفاع تكاليف السفر جواً أو براً. قد يبين بحثاً إضافياً خلية الناس أيضاً من الاضطرابات السياسية في بعض الوجهات السياحية. لذلك، جازم المشكلات الكثيرة التي تتسبب من تطوير الحلول السياحية.

3. خذ التكلفة بالاعتبار **Consider the cost**
على الرغم من أنه ينبغي عليك تحديد أسباب المشكلة قبل حلّها، لا يُصبح دائماً بمعالجة الأسباب الجذرية أولاً. فقد تتجاوز تكاليف إصلاح المشكلة أحياناً تكاليف معالجة الأعراض.

لمحة سريعة
سبب مشكلة
تحديد
الأعراض، قد
يحل الناس
إلى التركيز
عليها عوضاً عن
الأسباب.

لمحة سريعة
لماذا ما يُل
تأثير العوازل
الصارى بعد
معالجة العوازل
الكبرى.

18 عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

للتعرف

تحليل السبب الجذري، دراسة تعدد الأسباب الفعلي للمشكلات التي تعنيها.
العارض، دالة على عتبر ما، مثل تراجع الإيرادات.
السبب، هو السبب الجذري للتعبير.
مشكلات المنظمة، مشكلات على صعيد المنظمة تؤثر على الكثير من أعضائها المختلفة.

كشال على ذلك، طوّرت منظمة الجولات السياحية التي تعمل لديها رحلة إلى آسيا من دون مرشدتين محليتين بهدف خفض التكاليف. وتبينت نتائج المعالجة بشأن الرحلة بشكل ملحوظ، والسبب الرئيس للمشكلة هو غياب المرشدين، وإيجاد وتدريب وتعيين مرشدتين محليتين في آسيا مهمة مكثفة جداً. وغير ممكنة في الوقت الراهن. وفي حالات كهذه، قد يكون الحلّ الأفضل هو معالجة العارض (أي خفض تكاليف الرحلة أكثر لزيادة رضا العملاء).

الجدول 3-1: ما يجب فعله وما لا يجب فعله لتحديد أسباب المشكلة

الواجبات	ما يجب فعله	ما لا يجب فعله
الأسباب والأعراض	• مميّز ما بين الأعراض والأسباب. • ابحث عن أكثر من سبب. • ابحث عن أهم أسباب المشكلة أولاً. • ابدأ بمعالجتها أولاً.	• لا تخطئين: ديل فتر ما (العارض) وسبب التغير (جزء المشكلة). • لا تتكلم بالعمل على سبب واحد من أسباب المشكلة.
المطابقة	• فتر في مزايها. وعبور معالجة سببها الجذري. • فتر معالجة الأعراض إذا فتر أن لا تصلح المشكلة إن كانت التكلفة لاهية.	• لا تحاول حل كل مشكلة بغير معالجة سببها الجذري. • لا تصنع المشكلة إن كانت التكلفة أعلى من تكلفة معالجة الأعراض.
الأساليب	• استخدم أساليب الأسباب الخمسة. • تكلف وتحديد المشكلات مرة. • مستم معطّل السبب الأكثر لعرض مشكلة معقد.	• لا تطلق من طرح السؤال أكثر من مرة. • لا تتكرر في إعادة تحديد المشكلة. • لا تتحلل من معطّل السبب النتيجة في حال عدم ظهور سبب المشكلة مباشرة.

4. أساليب تحليل الأسباب الجذرية Root-cause analysis techniques
أحد الأساليب الشائعة لكشف وتحديد المشكلات هو أسلوب الأسباب الخمسة "لماذا" **5Whys**. وقد أشهرت تويوتا في السبعينات هذا الأسلوب الذي يستدعي التأمل في المشكلة وطرح السؤال "لماذا؟" أو "ما سبب هذه المشكلة؟" أقله خمس مرات. وعند كل إجابة، اطرح مجدداً السؤال "لماذا؟" حتى تحديد السبب الجذري للمشكلة. ويتضمن مساعدة كل إجابة في توضيح السبب. اطلع على المثال في المربع التالي.

19 عمليات اتخاذ القرار في المنظمات



• بعد ذلك، انتقل لأساليب حل المشكلات. وباستخدام التعليم المباشر اشرح لهم أسلوب الأسباب الخمسة "لماذا" (5Whys).

• اشرح لهم الهدف من استخدام المخططات في حل المشكلات، ثم باستخدام الشكل 1-9 وضح لهم مخطط باريتو واستخداماته في حل المشكلات.

• أشر إلى استخدام مخطط السبب والنتيجة أو مخطط هيكل السمكة في عرض المشكلات المعقدة كما في الشكل 1-10.

• باستخدام المجموعات السابقة، اطرح عليهم مشكلة لمنظمة ما، واطلب من كل مجموعة تحليل أسبابها الجذرية باستخدام أسلوب الأسباب الخمسة، ورسم مخطط لتلك الأسباب.

• استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

• في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

وعلى الرغم من ترويج الوكالة لرحلات المعروفة في أوروبا، لم تختلف أيضاً مبيعات هذه الرحلات. وبعد فرنسا وإيطاليا أكثر الوجهات الأوروبية جاذبية، يتبعها المشكلة في تقاضي وكالات الرحلات في هذين البلدين المزيد من الرسوم مقابل خدماتهم. وتولعت وكالة السفر والسياحة ارتفاع مبيعات الرحلات عمومًا بنسبة 5% مقارنة بالأيام العاصفة.

وقد أجرت وكالة السفر والسياحة استطلاعاً لأراء عملائها وعلمت بتأجيلهم مخططات السفر الخاصة بهم بسبب مخاوف متعلقة بالاقتصاد وخدمات الخطوط الجوية الأمان. ويخفي ذلك تعليق مخططات توسيع العائلات وزيادة فريق العمل وتطوير موقع الوكالة الإلكتروني. وقد تحتاج الوكالة إلى الحد من نفقات أخرى.

في هذا المثال، استخدم أحد الأسباب المشروعة في الدرس 4، مثل أسلوب الأسباب الخمسة أو تحليل الأثر والتسبب، لم ستم قائمة أو جدولاً أو مخططاً لتحديد سبب المشكلة.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة.

1. ماذا تفعل عندما تستخدم أسلوب الأسباب الخمسة؟
 - أ. تتساءل عما تسببه.
 - ب. ترسم مخطط السبب والنتيجة.
 - ج. تتأمل "لماذا؟" بعد الحصول على إجابة وذلك خمس مرات.
 - د. تكتفي بخمسة أسئلة.

2. ما يظهر مخطط هيكل السمكة؟

- أ. الطرف المسبب للمشكلة.
- ب. الكثير من الحلول لمشكلة معقدة.
- ج. الكثير من الأسباب لمشكلة معقدة.
- د. السبب الجذري للمشكلة.

3. راجع الشكل 10-1 وحده أثر المشكلة.

- أ. أراد سوق الأسهم.
- ب. موقع إلكتروني غير محدث.
- ج. منطقتان للتأثير السلبية.
- د. ضعف المبيعات.

4. ضمن مجموعات صغيرة أو بمفرده، حدد من الشكل 10-1 السبب الذي يخلق الأثر الأكبر على المبيعات. ما الذي دفعك إلى اعتماد خيارك؟ ابحث عبر الإنترنت عن هذا الموضوع لتعثر على دلائل تدعم إجابتك. وأطلب من أستاذ المقرر تقييم ما تتوصل إليه.

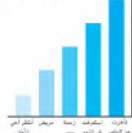
عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

أسلوب الأسباب الخمسة	
أخرجت عن الاستخدام إلى الصنف	لماذا؟
أخرجت عن الوصول إلى المدرسة.	لماذا؟
استيقظت في وقت متأخر.	لماذا؟
لم ألبس حذاءي حتى صوت المنبه.	لماذا؟
لم أقم بفرشاة أسناني.	لماذا؟
خلعت إني النوم في وقت متأخر.	لماذا؟

2-3 استخدام مخطط باريتو Finding solutions

يُستخدم مخطط باريتو Pareto (انظر الشكل 9-4) لتحليل أوجه أو بؤرة أسباب المشكلة. وهو مخطط يأخذ من أصداء، حيث يشكل أبعاد محددة لعرض المشكلة وإزاحة الآخرين بها. ويشكل الأصداء تلكاً أو بؤرة كل عامل، ويتم ترتيبها من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية إلى اليسار.

(الشكل 9-4) مخطط باريتو بين بؤرة الأسباب التي تسبب الخلل في الإنتاج.



غالبًا ما تنمو المشكلات المتعددة من مسائل كبيرة مترابطة. وأحد الطرق الشائعة لعرض المشكلات المتعددة من استخدام مخطط السبب والنتيجة أو مخطط هيكل السمكة Fishbone diagram. انظر إلى الشكل 10-1. "دون المشكلة الرئيسية في مربع، وارسم خطاً أفقياً يمتد من المربع بعرض المصنعة مثل العمود الفقري للسمكة. ثم حدد العوامل ذات الصلة بالمشكلة عبر رسم خطوط تتفرع من الخط الأساسي ويوضع عنوان لكل خط. وأضف أكبر عدد ممكن من العوامل. ثم تأمل في الرسم حتى تعدد الأسباب الرئيسة للمشكلة.

تعليمات
أسلوب الأسباب الخمسة، أسلوب لحل المشكلات يستدعي التأمل في المشكلة وطرح السؤال "لماذا؟" أو "ما سبب هذه المشكلة؟" ألفه خمس مرات.
هكذا يأتى، كرمف ميدا باريتو أيضاً بقائمة 80/20، ويفترض صندوق 80% من النتائج عن 20% من الأسباب.
مخطط هيكل السمكة، مخطط يسهل فهم الهيكل المنطقي للمشكلة ويظهر الأسباب التي تؤدي إلى المشكلة.

عمليات اتخاذ القرار في المنظمات



جرب بنفسك

تدرب على تحديد الأسباب عبر إعداد قائمة أو جدول أو مخطط، واتبع الخطوات التالية:

1. اقرأ وصف المشكلة التالية:
- المشكلة: يخاطر الناس عادة السفر في نهاية الاسبوع والجمعة. وفي السنوات الخمس الأخيرة، شهدت الأشهر المعتدلة من أبريل والصيف أعلى مبيعات الرحلات. بينما، هذه السنة، لم ترتفع المبيعات خلال هذه الأشهر. بل تراجعت الرحلات بشكل عام بنسبة 8% مقارنة بالسنة الماضية.
- يتسخط ذلك على معظم وكالات السفريات. فقد أشارت 5% من هذه الوكالات إلى بيع المزيد من الرحلات، بينما أشارت 10% منها إلى عدم اختلاف المبيعات، وذكوت 35% أن تراجع المبيعات إلى حد ما. بينما صرحت 50% من هذه الوكالات تراجع المبيعات بشكل ملحوظ.
- وتولعت وكالة السفر والسياحة ارتفاع الإقبال على رحلات التفرقة. رغم عدم اختلافه عن السنة الماضية. إذ تشمل رحلات التفرقة استكشاف المناطق النائية أو غير المألوفة، والمشاركة في أنشطة مثل السور في الطبيعة، والإبحار بالمظلة، التجديف، والغوص، وركوب القوارب الشراعية.

عمليات اتخاذ القرار في المنظمات





(جرب بنفسك)

• لتحديد المشكلة في هذا الإطار، يمكن اتباع أسلوب الأسباب الخمسة (5 لماذا):

انخفضت مبيعات الجولات بشكل عام بنسبة 8% مقارنةً بالعام الماضي.

• لماذا؟

تُعتبر مبيعات جولات المغامرات والجولات الأوروبية مستقرّة.

• لماذا؟

يرفع منظمو الرحلات في الوجهات الأوروبية الشهيرة أسعارهم.

• لماذا؟

يؤجّل الأفراد خطط السفر الخاصة بهم، ولا يحجزون بالتالي لعطلاتهم حالياً.

• لماذا؟

الناس قلقون بشأن الوضع الاقتصادي وخدمات الطيران والظروف الأمنية.

• لماذا؟

تشهد الأسعار على الصعيد العالمي ارتفاعاً، وتعاني بعض الدول الأوروبية من ضغوطات.

جرب بنفسك

تدرب على تحديد الأسباب عبر إعداد قائمة أو جدول أو مخطط، واتبع الخطوات التالية:

أ. اقرأ وصف المشكلة التالية:

المشكلة: يختار الناس عادة السفر في نهاية الربيع والصيف، وفي السنوات الخمس الأخيرة، شهدت الأشهر الممتدة بين أبريل وأغسطس أعلى مبيعات الرحلات. بينما هذه السنة، لم ترتفع المبيعات خلال هذه الأشهر. بل تراجعت الرحلات بشكل عام بنسبة 8% مقارنةً بالسنة الماضية.

وتطبيق ذلك على معظم وكالات السفر، فقد أشارت 85% من هذه الوكالات إلى بيع المزيد من الرحلات، بينما أشارت 10% منها إلى عدم اختلاف المبيعات، وذكرت 5% أن تراجع المبيعات إلى حد ما، بينما صرحت 50% من هذه الوكالات تراجع المبيعات بشكل ملحوظ.

وتوقعت وكالة السفر والسياحة ارتفاع الإقبال على رحلات المغامرة، رغم عدم اختلافه عن السنة الماضية. إلا تشمل رحلات المغامرة استكشاف المناطق النائية أو غير المألوفة، والمشاركة في أنشطة مثل السبر في الطبيعة، والإبحار بالمنظلة، التجديف، والغوص، وركوب الخوالب الشراعية.

ملاحظات المتدرب في المنتديات

وعلى الرغم من ترويج الوكالة للرحلات المعروفة في أوروبا، لم تختلف أيضاً مبيعات هذه الرحلات، وتعد فرنسا وإيطاليا أكثر الوجهات الأوروبية جاذبية. بينما المشكلة هي تناقص وكالات الرحلات في هذين البلدين المزيد من الرسوم مقابل خدماتهم.

وتوقعت وكالة السفر والسياحة ارتفاع مبيعات الرحلات عمومًا بنسبة 5% مقارنةً بالأعوام المنصرمة.

وقد أجرت وكالة السفر والسياحة استطلاعاً لآراء عملائها وعلمت بتأجيلهم مخططات السفر الخاصة بهم بسبب مخاوف متعلقة بالاقتصاد وخدمات الخطوط الجوية والأمن. ويعني ذلك تعليق مخططات توسيع الجولات وزيادة فريق العمل وتطوير موقع الوكالة الإلكتروني. وقد تحتاج الوكالة إلى الحد من نفقات أخرى.

ب. في دفترتك، استخدم أحد الأساليب المشروحة في الدرس 4، مثل أسلوب الأسباب الخمسة أو تحليل الأثر والسبب، ثم صمّم قائمة أو جدولاً أو مخططاً لتحديد سبب المشكلة.



أسئلة المراجعة

1. ج.

2. ج.

3. د.

4. ستختلف إجابات الطلبة من مجموعة لأخرى، لذا؛ شجعهم على البحث في الإنترنت، وقدم المساعدة لمن يحتاجها منهم.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة :

1. ماذا تفعل عندما تستخدم أسلوب الأسباب الخمسة؟

- تسميها كما تسميها.
- ترسم مخطط السبب والنتيجة.
- تسأل "ماذا؟" بعد الحصول على إجابة وذلك خمس مرات.
- تكتفي بخمسة أسئلة.

2. ماذا يظهر مخطط هيكل السمكة؟

- الطرف المسبب للمشكلة.
- الكثير من الحلول لمشكلة معقدة.
- الكثير من الأسباب لمشكلة معقدة.
- السبب الجذري للمشكلة.

3. راجع الشكل 10-3 وحدد أتر المشكلة:

- أداء سوق الأسهم.
- موقع إلكتروني غير محدث.
- منطقيات التأثير الساجية.
- ضخف المبيعات.

4. ضمن مجموعات صغيرة أو بصفوفك، حدد من الشكل 10-3 السبب الذي يخلف الأثر الأكبر على المبيعات. ما الذي دفعك إلى اعتماد خيارك؟ ابحث عبر الإنترنت عن هذا الموضوع لتتأكد على دلائل تدعم إجابتك. وأطلب من أستاذ المقرر تقييم ما تتوصل إليه.

34 عمليات اتخاذ القرار في المنظمات



5.1 - الفصل الأول : الدرس الخامس

(اعتماد حلول أخلاقية في المنظمة)

وصف الدرس:

الهدف العام من الدرس هو التعرف على أهمية تطوير الحلول وفق أخلاقيات المنظمة، والمقارنة بين الكلفة والمنفعة للحول المقدمة، ومراعاة الآخرين في ذلك، بالإضافة لمراعاة الصدق تجاه النفس وتجاه المبادئ الإسلامية عند حل المشكلات.

أهداف الدرس

- تطوير الحلول وفق أخلاقيات المنظمة.
- المقارنة بين الكلفة والمنفعة للحلول المقدمة.
- معرفة جوانب مراعاة الآخرين عند اختيار الحلول للمشكلة.
- معرفة جوانب مراعاة الصدق تجاه النفس وتجاه المبادئ الإسلامية عند حل المشكلات.

التحديات الشائعة

- قد يخفى على بعض الطلبة أن القرارات السليمة لحل المشكلات لابد أن توافق أخلاقيات المنظمة، حتى لو لم تكن القرارات الأمثل، وضّح لهم أن أخلاقيات المنظمة توجه عمل المنظمة بما في ذلك نوعية الحلول المقترحة لمشكلاتها.
- قد يخفى على بعض الطلبة ضرورة التنبيه لعدم انتقال المشكلة لنطاق آخر، وضّح لهم أهمية اختيار الحلول التي تقضي على المشكلة تماماً.





المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Developing Ethical Solutions	تطوير حلول أخلاقية
Ethics	الأخلاقيات
Benefits	منافع
Costs	تكاليف

تمهيد الدرس



عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

● في البداية، وضح للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:

- ما المقصود بأخلاقيات المنظمة؟
- ما الجوانب الأخلاقية التي يجب مراعاتها عند وضع حلول لمشكلات المنظمة؟
- هل يمكن اعتماد حل يساعد في التخلص من مشكلة موظف في المنظمة ولكنه يُضر بالآخرين، لماذا؟

● بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضّحاً أهمية مراعاة بعض الجوانب التي من شأنها أن تحد من اعتماد بعض الحلول في المنظمات.



خطوات تنفيذ الدرس



• باستخدام التعليم المباشر اشرح لهم مفهوم الأخلاقيات، وبين أهميته في اتخاذ قرارات سليمة لحل المشكلات، حتى لو لم تكن هي الأمثل.

• بعدها، وضّح لهم أهمية دراسة وتحديد المسائل الأخلاقية في كل قرار يتم اتخاذه.

• وضّح لهم المقارنة بين الكلفة والمنفعة في الحلول المطروحة لحل المشكلة، ويمكنك استعراض مثال (إعادة التدوير) الوارد في الكتاب، والاستعانة بالجدول 4-1 لتوضيح خطوات وأسلوب تحليل المقايضات للخيارات المطروحة.

• انتقل إلى توضيح أهمية مراعاة الآخرين الموجودين في المنظمة عند اتخاذ القرارات، ومحاولة اتخاذ القرارات التي تحمل أقل السلبيات.

• أشر إلى أن الحل المثالي هو عادة الحل الذي يصب في مصلحة الجميع، بالإضافة لكونه لا ينقل المشكلة إلى نطاق آخر.

تفكير في الآخرين
3. فكر في الآخرين Consider other people
غالبًا ما تؤثر قراراتك بالأشخاص الآخرين الموجودين في المنظمة، وسيتأثر الناس كيف عاملتهم لمدة طويلة حتى بعد تسليان المشكلة التي كنت تسمى إلى حلها. انبه إلى تأثير تصرفاتك وأعمالك على الآخرين - ومن هم من مجموعة عمك المباشرة وخارجها. اتخذ القرارات التي تعمل أقل سلبيات للآخرين.

تفكير بصري
انظر إلى ما هو أبعد من أمد أفقك. وفكر في المنظمة ككل - أدرك كل خيار وفكر في الأشخاص الذين يمكن أن يتأثروا به. من الأفضل اختيار الحلول التي تصب في مصلحة المجموعة الأكبر على تلك التي تخدم مجرد بضعة أفراد.

تعريفات
أخلاقيات الأعمال: مجموعة مبادئ وقواعد تحدد السلوكيات الخاطئة والصحيحة بالنسبة إلى المنظمة.
المنفعة: ما تكسبه المنظمة وموظفوها والأشخاص المعنويون من إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.
الكلفة: المبلغ الذي تشتهه المنظمة من وقت ومال، أو الاثنين معًا، لإنتاج سلعة، أو تقديم خدمة، أو تنفيذ عمل ما.

لماذا يعد التفكير في الجميع مهمًا عندما تكون بصدد اتخاذ قرار كبير؟

عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

اعتماد حلول أخلاقية في المنظمة

1-5 تطوير حلول أخلاقية Ethical Solutions Developing



الأخلاقيات هي معايير للسلوكيات، وهي توثق الناس إلى أصول حسن التصرف. وبذلك، تفسر الأخلاقيات ENGS اتخاذ القرارات الأخلاقية للاختيار بين الصبح والخطأ. عندما نطبق الأخلاقيات عند حل المشكلات، نحصل إلى الأخلاق قرارات سليمة حتى لو لم تكن هذه القرارات تملك بالضرورة القرار الأمثل. عندما نعمل على حل المشكلات، انظر إلى الوضع من وجهة نظر أخلاقية ومن وجهة نظر عملية أيضًا. هتلا، في حال قرّرت شركة التصريفات التركيز على مجال جولائها اتساحية ضمن مناطق قبيلة، فهي قد تشتر شروطًا على البيئة في هذه المناطق. كآل تحدث ارتباطًا في مستوى استهلاك الموارد المائية، أو تسبب إتلافًا لمساحن الجوارات، تأهيك من التكوين السمي والجصري القدين قد تسبب بهما.

1. حدّد المسائل الأخلاقية Identify ethical issues

ستلاحظ البعد الأخلاقي في غالبية القرارات، وعليه، يتوجب عليك أن تحدّد وتدرس المسائل الأخلاقية في كل قرار تتخذه. هل سيحقق قرارك ضررًا بأحد؟ هل من المفترض التفكير في ما هو أبعد من مجرد إيجاد الحل الذي يحقق العمل الأكثر جاهلية ما هي تداعيات قرارك على المدى البعيد؟ فكر في سواك من الأشخاص والمجموعات الذين يتأثرون بنتائج القرار وحدّ مآله الأولى على المنظمة العربية السعودية دولة "مستور" كتاب الله تعالى وسنة رسول الله عليه وسلم. وعليه، فخطت التكاليف والعماد القيمة في الجهات الحكومية. الأعمال والمنظمات هي أساسها بالتكامل من المبادئ والقيم الإسلامية. وبذلك، فالتدبير، هذه القوانين وتطبيقها هو أمر مهم جدًا لتأسيس نظام اقتصادي ناجح، وثابت، ومستدام. وبالتالي، تدرب المنظمات والموظفون في المنظمة على العمل وفق الأخلاقيات الإسلامية. تذكر، مثلاً، هيئة الزكاة والضريبة والجمارك التي تعمل على جياة الزكاة كنهها واحدة من أركان الإسلام.

2. قارن بين الكلفة والمنفعة Compare costs and benefits

نشأ من الحلول التي تطرحها منافع Benefits وتكاليف Costs عليك وعلى الآخرين وتشمل العديد من القرارات الصعبة عناصر من كليهما. عندما نعمل على اتخاذ قرار، يجب أن نزن المزايا والعيوب، ونأخذ أفضل المقايضات (راجع الجدول 4-1). إذا أخذنا رحلات الغامرات كمثال، يجب معرفة أنه عندما نزيد عدد الرحلات في منطقة معينة، فسرور تحرك الاقتصاد المحلي في هذه المنطقة، ونعلق وظائف ونحقق إيرادات ضريبية. عليه، يجب تحديد الجيارات التي تحقق أعلى منفعة من جهة وأقل أذى ممكن من جهة أخرى. لذا نضع غالبية المنظمات ما يسمى بـ "مقايضات الأخلاقيات"، وتكون بإعداد موجودة على الإنترنت. هتلا، نشررت

عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

الشركة السعودية للاستثمارات الأساسية (سابك) مدونة أخلاقياتها على موقعها الإلكتروني <https://www.sabik.com/ar/about/our-compliance-culture/sabik-codeof-ethics>. تخلى سابك إلى تحسين البيئة في منشئك المحلية، من خلال تشجيع السكان على استخدام خدمات إعادة التدوير الموجودة في المدينة. وتريد إضافة إنجازك على هذا الصعيد إلى سيرتك الذاتية، لكن ما إذا عليك تأدية واجباتك وغيرها من المسؤوليات الموكلة إليك. تستعرض لك هنا عددًا من الخطوات التي يمكن اتّخاذها، وتعمل كل خطوة نسبيًا مختلفة من الجاهز والمردودات. هتلا، يمكنك الاختيار من الأعمال التالية:

- تصميم وترويج منشور يشرح خدمات إعادة التدوير الموجودة في المدينة. قد تكون هذه الخطوة هائلة جدًا، إنما تحتاج إلى مزيد من الوقت. لا سيما أنك ستحتاج إلى الوقت لإصافها إلى الناس في المجتمع، عليه، يمكن القول "كلا الخيار يحمل في طياته مردودًا عاليًا ولكن فيه سلبيات عديدة".
- الحرص على إعادة تدوير الأغراض الموجودة في منزلك، هذه الخطوة بسيطة ويسرر أخرى سفير سبيًا.
- إجراء بحث وكتابة تقرير من 40 صفحة عن أضرار التفتت، يستغرق هذه الخطوة وقتًا طويلًا لتنفيذها، وسيكون أثرها على المجتمع ضئيلًا.
- المشاركة في مشاريع قائمة بمعالجة هذه المسألة، بحيث تخصص مزيدًا من وقتك لها، للتفتت. وفي الوقت نفسه يفسر لديك الوقت الكافي لفهم فرصك المدرسية وسواها من المسؤوليات.

يمكنك الرجوع إلى الجدول 4-1 للاطلاع على أسلوب تحليل المقايضات لخيارات أملاك.

الجدول 4-1: قارن بين السلبات والمردود في خطتك في جدول مبيّن مختلف الخطوات التي يمكن اتّخاذها.

مردود سلب	مردود كبير
عمليات قليلة	المشاركة في مشاريع قائمة بمعالجة هذه المسألة.
عمليات كثيرة	تصميم منشور يشرح خدمات إعادة التدوير الموجودة في المدينة والترويج لها.
الحرص على إعادة تدوير الأغراض الموجودة في منزلك.	إجراء بحث وكتابة تقرير من 40 صفحة عن أضرار التفتت.

عمليات اتخاذ القرار في المنظمات



• **بين للطلبة أهمية الصدق تجاه النفس وتجاه المبادئ الإسلامية عند اتخاذ القرارات.**

• **وزّع الطلبة لمجموعات متكافئة، ووجههم إلى قسم ما يجب فعله وما لا يجب فعله عند بلورة الحلول الأخلاقية، واطلب من كل مجموعة اختيار أحد الإرشادات، وشرحه، ومن ثم تقديم الأمثلة عليه.**

• **أتح الحوار والمناقشة بين الطلبة، ثم ناقش الطلبة في إجاباتهم، وقدم التغذية الراجعة.**

• **استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.**

• **في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.**

4. كن صادقاً تجاه نفسك ولجانب مبادئك الإسلامية
Be true to yourself and your Islamic beliefs

عندما نحلّ المشكلات، فالتّحديّ الذي نملكه - سواءً طلبة أو سيّدة - سوف يحكم الناس عليك ليس فقط بناءً على درجة نجاح الحلّ الذي طرحته، ولكنّ بناءً على الخطوات التي اتخذتها لتنفيذ المهمة. لذا عندما تكون بصدد اتخاذ قرار، اسأل نفسك هل الخيار الذي شكّر فيه متناغم مع الشخص الذي تريد أن تكونه ومع مبادئك الإسلامية؟ افترض النّشأ وإدراك النّاس بما فعلته. لا تفرّط بمبادئك من أجل مشكلة قصيرة الأمد.

يُخسّص الجدول 5-4 ما يجب فعله وما لا يجب فعله عند بلورة الحلول الأخلاقية.

الجدول 5-4: ما يجب فعله وما لا يجب فعله عند بلورة الحلول الأخلاقية
<p>ما لا يجب فعله</p> <p>خذ المسائل الأخلاقية</p> <p>• عدّ حلّ حسب الخيار في مسامحة</p> <p>• لا تشترط قراراتك حقراً بالآخرين.</p> <p>• جمع الأشخاص المعنيين.</p> <p>• لا تشترط أن الآخرين يتأثرون بنتائج</p> <p>• لا يحد من بدائل أخلاقية للمحلّ الأكثر</p> <p>• قراراً</p> <p>• فعالية ومعدّلاً.</p> <p>• حق في التفتّح</p> <p>• وإن مزاجاً يصعب كلّ قرار، ومن ضمنه</p> <p>• لا تعتبر الخيارات التي يرفضها أغلب</p> <p>• من المجموعة التي يحسّنها.</p> <p>• تعامل الأخلاقية.</p> <p>• عدّ ما إذا كانت النتيجة تؤثر الوسيلة</p> <p>• وفق المعايير الأخلاقية.</p> <p>• جاراتك كنّج أعلى درجة من الخير</p> <p>• وأقل درجة من الشرور.</p> <p>• واتّج الآخرين</p> <p>• لتتبع التماسكيات الصّالح على الآخرين</p> <p>• لا تعامل الآخرين بطريقة سيّئة أثناء</p> <p>• اتخاذ قراراتك. حلّ مشكلاتك، فهم من</p> <p>• يسود لك ذلك على الأعباء.</p> <p>• اتّج مصانع</p> <p>• تفرّج في أهداف المنظمة بالإضافة إلى</p> <p>• أهدافك.</p> <p>• لا تفرّط بقراراتك. تكونه بعدم</p> <p>• مسامحة.</p> <p>• لا يحد من الحلول التي تقدم مسامحة</p> <p>• المجموعة الأوسع.</p> <p>• كن صادقاً مع</p> <p>• نفسك</p> <p>• يحكم عليك ليس فقط</p> <p>• بناءً على درجة نجاح الحلّ الذي</p> <p>• طرحته. بل أيضاً بناءً على الخطوات</p> <p>• التي اتخذتها لتنفيذ المهمة.</p>

38 عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

جرب بنفسك

تدرب على بلورة الحلول الأخلاقية ببلورة قرار أخلاقي متعلقاً من السيناريو أدناه، متبعاً الخطوات التالية:

أ. اقرأ الوصف التالي لمعضلة أخلاقية:

المعضلة الأخلاقية: جزر فرسان هي الوجهة الأكثر شعبية لدى صلاوة وكالة السفر والسياحة. تعد في هذه الجزر كائنات بحرية نادرة، ونظاماً بيئياً نابضة بالحياة، وشواطئ خلابة، وكما تزايد عدد الأشخاص الذين يشاركون في رحلات الغوص واستكشاف التكتلات البحرية الغنية بالآلوان والشعب المرجانية، تعرّضت البيئة في هذا الموقع الجذّاب للخطر. فالتسياح يتولّون ويضرّون بهذه البيئات الطبيعية. حلّ تشجيع الوكالة مواصلة عرض الرحلات إلى جزر فرسان، رغم أنّ البيئيّة لها ما هو الاعتبار الأخلاقي الذي تستخدمه الوكالة لوضع قرارها بهذا الخصوص؟ في حال كان الجواب إيجابياً، فاشرح ذلك.

ب. على دفترتك، اشرح كيف ستتخذ القرار في سيناريو مشابه، وعلى ذلك.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. حلّ المشكلات بطريقة أخلاقية يؤدي إلى حلول:

أ. إيجابياتها أكثر من سلبيّاتها.

ب. تقديم المصالح الضيقة.

ج. مثالية.

د. تكاينها أكثر من مآضها.

2. أي من الخيارات التالية ليس مثالاً على معضلة أخلاقية؟

أ. خفض النفقات، رغم خسارة الكثير من الموظفين ومآضهم.

ب. خفض مستوى الجودة، حتى ولو أصبح المنتج أقلّ أمناً.

ج. بيع منتجات جديدة في الخارج، رغم كونها محظورة في بلدك.

د. رفع مستوى مبيعات الخدمات، رغم كون الخدمات جديدة.

3. أي من الخيارات التالية يمثل اعتباراً أخلاقياً يجب التوقف عنده عند اتخاذ القرارات؟

أ. كمية المال الذي سأجنيه.

ب. أثر القرار على سميتي المهنية.

ج. أثر القرار على البيئيّة.

د. رأي زملائي بالقرار.

4. خلال أوقات فراغك، ابحت في الإنترنت عن مؤنّات أخلاقي خاصة بشركة سعودية، وأجب عن الأسئلة التالية:

أ. ما اسم الشركة؟

ب. ما مجال عمل الشركة؟

ج. ما التي تقيّمه المؤنّة في موضوع المسائل البيئيّة؟

د. ما التي تقيّمه المؤنّة في موضوع أخلاقيات الإسلام في الأعمال؟

39 عمليات اتخاذ القرار في المنظمات





(جرب بنفسك)

لحل هذه المشكلة، عليك أولاً تحديد المسألة الأخلاقية ألا وهي التلوث الذي يتسبب به السياح وتدمير المنظومة الطبيعية في جزر فرسان، خاصة أنها إحدى أشهر وجهات السفر. ولو ألغت وكالة السفر والسياحة هذه العطلة، تخسر الكثير من إيراداتها وتضرّ بسكان الجزيرة الذين يجنون المال من الحركة السياحية. لذلك، يجب في هذا الإطار التفكير في التكاليف والفوائد في حال الاستمرار في تنظيم الرحلة أو إلغائها، وأيضاً مراعاة الأثر الذي يحدثه أي قرار يتم اتخاذه على الأفراد داخل الوكالة وخارجها. وبالتالي، لا بدّ من التوصل إلى حلّ يخدم مصالح المجموعة على نطاق واسع، وذلك من دون التخلي عن المبادئ وعن الالتزام بالمعتقدات الإسلامية.

جرب بنفسك

تدرب على بلورة الحلول الأخلاقية ببلورة قرار أخلاقي انطلاقاً من السيناريو أدناه، متبعاً الخطوات التالية:

أ. اقرأ التوصيف التالي لمعضلة أخلاقية.

المعضلة الأخلاقية: جزر فرسان هي الوجهة الأكثر شعبية لدى عملاء وكالة السفر والسياحة. تجد في هذه الجزر كثافات بحرية نادرة، ونشأ بيئة نابضة بالحياة، وشواطئ خلابة. وكما تزايد عدد الأشخاص الذين يشاركون في رحلات القوس واكتشاف الكثافات البحرية الغنية بالآلوان والشعب المرجانية، تزدادت البيئة في هذا الموقع الجذاب للخطر.

فالسائح يلوطن ويضرون بهذه البيئات الطبيعية. هل تستطيع الوكالة مواصلة عرض الرحلات إلى جزر فرسان، رغم الأثر البيئي لها؟ ما هو الاعتبار الأخلاقي الذي تستخدمه الوكالة لصنع قرارها بهذا الخصوص؟ في حال كان الجواب إيجابياً، فاشرح ذلك.

ب. على دفترك، اشرح كيف ستتخذ القرار في سيناريو مشابه، وعمل ذلك.

أسئلة المراجعة

1. أ.

2. د.

3. ج.

4. ستختلف إجابات الطلبة من طالب لآخر وفق عمليات بحثهم، وما يتوصلون له من نتائج؛ لذا، شجعهم على البحث، وقدم المساعدة لمن يحتاجها منهم.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة.

1. حل المشكلات بطريقة أخلاقية يؤدي إلى حلول:

أ. إيجابياتها أكثر من سلبياتها.

ب. تخدم المصالح الضيقة.

ج. مثالية.

د. تكاليفها أكثر من منافعها.

2. أي من الخيارات التالية ليس مثلاً على معضلة أخلاقية؟

أ. خفض التكاليف، رغم خسارته الكثير من الموظفين ووظائفهم.

ب. خفض مستوى الجودة، حتى ولو أصبح المنتج أقل أماناً.

ج. بيع منتجات جديدة في الخارج، رغم كونها محظورة في بلدك.

د. رفع مستوى مبيعات الخدمات، رغم كون الخدمات جديدة.

3. أي من الخيارات التالية يمثل اعتبارات أخلاقية يجب التوقف عندها عند اتخاذ القرارات؟

أ. كمية المال الذي سأربحه.

ب. أثر القرار على مسيرتي المهنية.

ج. أثر القرار على البيئة.

د. رأي زملائي بالقرار.

4. خلال أوقات فراغك، ابحث في الإنترنت عن مدونات أخلاق خاصة بشركة سعودية، وأجب عن الأسئلة التالية:

أ. ما اسم الشركة؟

ب. ما مجال عمل الشركة؟

ج. ما الذي توثقه المدونة في موضوع المسائل البيئية؟

د. ما الذي توثقه المدونة في موضوع الأخلاقيات الإسلام في الأعمال؟

عمليات اتخاذ القرار في المنظمات



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

التقنية في العمل

(التقنية في العمل: استخدام التقنية في المنظمة)

الهدف العام:



الهدف العام من الدرس هو التعرف على أهمية استخدام التقنية في المنظمة من خلال المدونات بنوعيتها الداخلية والخارجية، ومعرفة كيفية بناء شبكات العلاقات المهنية، بالإضافة لاستخدام الرسائل الفورية في المنظمة.

أهداف الدرس



- معرفة أهمية استخدام المدونة في المنظمة.
- معرفة بناء شبكات العلاقات المهنية.
- معرفة أهمية استخدام الرسائل الفورية في المنظمة.

التحديات الشائعة



- قد يخفى على بعض الطلبة الفرق بين المدونات الداخلية والخارجية، وضّح لهم أن الفرق يكون في استخدام الأولى داخل المنظمة، والأخرى خارجها.
- قد يعتقد بعض الطلبة أن عدم الرد على التعليقات السلبية هو الحل الأنسب، بل بيّن لهم أن من سياسة التعامل مع التعليقات الرد على التعليقات الإيجابية والسلبية، ولكن بطريقة مهنية.





المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Blogs	المدونات
Microblogging	التدوين المختصر
hashtags	وسما
Professional networking sites	مواقع بناء شبكات العلاقات المهنية
Social networking site	مواقع بناء العلاقات الاجتماعية
Instant messaging	الرسائل الفورية (أو التراسل الفوري)

تمهيد الدرس



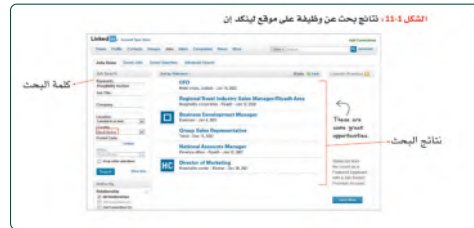
- عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كاستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.
- في البداية، وضح هدف الدرس للطلبة، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - هل سبق أن استخدمتم المدونات؟
 - ما أهداف استخدام المدونات في المنظمات؟
 - من يعرف موقع ليكند إن، وفييم يستخدم؟
 - بعد ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضعاً أهمية المدونات، ومواقع بناء العلاقات المهنية في تيسير التواصل بين أفراد المنظمة، وتوسيع نطاق العلاقات الاجتماعية لها.

خطوات تنفيذ الدرس



- باستخدام الحوار والمناقشة ناقش الطلبة حول المدونات، واستخداماتها، وأهميتها للمنظمات.
- وضح لهم أن المدونات في المنظمة إما أن تكون داخلية خاصة بموظفي المنظمة، أو خارجية مملوكة للجميع.
- ذكرهم بالتدوين المختصر كما في منصة تويتر مثلاً، وكيفية استخدام المنظمات له بهدف الترويج لمنتجاتها وإشراك جمهورها وعملائها.

- انتقل بعدها، لشرح الرسائل الفورية، ووضح الفرق بينها وبين المخططات والكتابات الإدارية.



- وجه الطلبة للاطلاع على الجدول 1-6 لمعرفة ما يجب وما لا يجب فعله في التراسل الفوري، ثم ناقشهم حول ما قرؤوه، وقدم الأمثلة على أهمية مذكر في الجدول السابق.

- استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.
- في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

• تمرّن على العمل مع المدوّنات من خلال مطالعة مدوّنة لإحدى المنظمات؛

1. ستختلف الإجابات، ومن المفترض أن يراعي الطلبة كيفية التواصل بشكل واضح، وذلك من خلال صياغة جمل مفيدة وتنظيم الأفكار بشكل منطقي. وأيضاً، يجب أن يركز الطلبة على نقطة واحدة والتحدّث عن فكرة واضحة واحدة ليحرصوا على أن تستحقّ المدوّنة الوقت الذي يخصّصه لها أي قارئ.

2. ستختلف الإجابات بحسب المدوّنة التي يختار كل طالب مطالعتها. ولكن، في جميع الحالات، من المفترض أن يحدّد كل منهم الغرض من المدوّنة والشريحة التي يستهدفها من الجمهور.

جرب بنفسك

تدرب على العمل مع المدوّنات من خلال مطالعة مدوّنة لإحدى المنظمات، فندّ الخطوات التالية:

1. ستجد أدنى شركة جوجل واحدة من أكثر المدوّنات المؤسسية فعالية ورواجاً. أنشئ مدوّنة عبر الرابط التالي: <https://support.google.com/blender/answer/1623800?hl=ar>. اكتب مدوّنة من أهمية استخدام اللغة المهنية في التواصل مع الزملاء. أمثّل أسئلة عن كيفية التواصل بطريقة مهنية احترافية. وعن أنواع التواصل التي تعد غير احترافية. ثم لخّص المسألة للفرد الذين ليس لديهم شغف من الوقت لمطالعة المنشور بكتابة فكرة مدوّنة في الرسالة التي ترسلها في إجابته.
2. في دفترتك، اكتب ملخصاً من هذا المنشور. ومن ضمنه دُن تاريخ نشر المنشور واسم مؤلّفه (في حال تم نشره مع اسم المؤلف).
3. تدرب على استخدام أحد مواقع بناء شبكات العلاقات المهنية: فندّ الخطوات التالية:
 1. بعد موقع لينكد إن موقع بناء شبكات العلاقات الأكثر فعالية ورواجاً. زوّد هذا الموقع عبر الرابط التالي: www.linkedin.com.
 2. في دفترتك، اكتب قائمة بخصائص مواقع بناء شبكات العلاقات المهنية، كالمزايا والعيوب.
 3. ابحث عن برامج الرسائل الفورية المهنية (EIM) وبرامج الرسائل الفورية مع العملاء (CIM). فندّ الخطوات التالية:
 1. استخدم محرّك البحث المتّصل أدناه، وابحث عن برامج الرسائل الفورية المهنية (EIM) وبرامج الرسائل الفورية مع العملاء (CIM). جد على الأقل مثلاً على كل واحد منهما.
 2. في دفترتك، اكتب التواريخ ما بين برنامجي الرسائل الفورية المهنية (EIM) وبرنامجي الرسائل الفورية مع العملاء (CIM).

عمليات التحلّ الفعّال في المنظمات 47

• تمرّن على استخدام أحد مواقع بناء شبكات العلاقات المهنية.

فيما يأتي، بعض الخصائص التي قد يلاحظها الطلبة في موقع لينكد إن:

- الفرصة التي يتيحها لبناء شبكة افتراضية مع الآخرين في قطاع العمل ذاته.
- الفرصة التي يتيحها لمشاركة الخبرات والمهارات.
- الفرصة التي يتيحها لمشاركة الآراء ووجهات النظر بشأن قطاع العمل.
- الفرصة التي يتيحها للبحث عن وظائف وللإعلان عن وظائف شاغرة.
- الفرصة التي يتيحها للانضمام إلى مجموعات ذات صلة بقطاع العمل.



فيما يأتي، بعض الميزات والعيوب التي قد يلحظها الطلبة أيضًا :

• الميزات:

- الحصول على وظيفة، والتعرف على زملاء من نفس التخصص، والاطلاع على مستحدثات التخصص، وبالتالي التطور المهني.

• العيوب:

- تجربة افتراضية، مما يعني القصور في بناء علاقات شخصية في أغلب الحالات.
- عدم متابعة المنشورات المهمة عند إضافة ومتابعة عدد كبير من الأشخاص والمجموعات.
- ابحث عن برامج الرسائل الفورية المهنية (EIM) وبرامج الرسائل الفورية مع العملاء (CIM).
- 1. يُعتبر برنامج سلاك (Slack) من الأمثلة على برامج الرسائل الفورية المهنية، فيها يُعتبر برنامج واتساب (WhatsApp) من الأمثلة على برامج الرسائل الفورية مع العملاء.
- 2. تختلف برامج الرسائل الفورية المهنية عن برامج الرسائل الفورية مع العملاء، وذلك من حيث تكاملها مع أدوات أخرى تسمح بتحديد الإنتاجية ومسارات العمل. وبما أن الأمر هذا غير ممكن مع برامج الرسائل الفورية مع العملاء، تعتبر هذه الأخيرة أبسط وتقدم عددًا أقل من الوظائف.

أسئلة المراجعة

1. أ.

2. ب.

3. د.

4. أ.

5. أ.

6. ج.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة ،

1. المصونة هي:

أ. صفحة تفاعلية على شبكة الإنترنت.

ب. شكل جديد من أشكال التراسل الفوري.

ج. رسم بياني يمثل بيانات غير دقيقة.

د. أداة من أدوات التدقيق في أسلوب الكتابة.

2. تستخدم المصونات الداخلية في أغلب من أجل:

أ. التواصل مع الجمهور.

ب. الاستشارة عن اجتماعات الشركة.

ج. الإعلان عن المنتجات أمام العملاء.

د. تنفيذ أبحاث.

3. موقع بناء شبكات العلاقات المهنية هو:

أ. معرض مركزي بالوظائف المتاحة.

ب. منتدى على أصحاب المنظمات.

ج. مكان لتعلم المزيد عن شبكات الحاسوب.

د. موقع يستطيع استخدامه الفرد للتواصل مع أصحاب العمل والزملاء.

4. أي من الخيارات التالية يمثل نقطة سلبية في استخدام مواقع بناء شبكات العلاقات المهنية؟

أ. تحتاج إلى وقت لبناء شبكة العلاقات.

ب. الموقع يتيح التواصل بالاجتماعين.

ج. يتيح للبناء على اتصال حتى خلال التواجد.

د. يعد مكملاً لعملية بناء العلاقات وجها لوجه.

5. كيف يمكن أن تكون الرسائل الفورية نقضاً للكتاب والمخاطبات الإدارية؟

أ. هي قصيرة، غير رسمية، وزائلة.

ب. عرضها الترفيه.

ج. جمهورها محصور بالجمهور المهني.

د. سمعة المؤسسة ليست دائماً من أفعالها.

6. لماذا ينبغي تجنب اللغة المستخدمة في التراسل الفوري الشخصي كاللغة العامية والمختصرات؟

أ. لا أحد يفهمها.

ب. التركيز فيها هو على الكتاب وليس على القارئ.

ج. هي غير لائقة، ويعدّ جداً من التكلّف المحبّب في عالم الأعمال.

د. هي لثريفة.



تدريبات إضافية تحد من الحياة الواقعية

إجابات أسئلة التفكير الناقد

تدريبات إضافية

أسئلة التفكير الناقد

1. أسأل نفسك في العائلة يعمل لدى جهة حكومية أو منظمة من الهيكل التنظيمي في مكان عمله. هل بإمكانك تحديد أي نوع من الهياكل هو هذا الهيكل. استخدم المعلومات التي تحصل عليها لترسم مخطط الهيكل التنظيمي.

2. افترض كون مدرستك هي أمام مفترق طرق. إما تعطى حصصاً أكثر من العلوم وحصصاً أقل من الرياضيات، وإما تعطى حصصاً أكثر من الرياضيات وحصصاً أقل من العلوم. كيف ينبغي اتخاذ هذا القرار. ضع جدولاً بتقييم التكلفة مقابل المنفعة تُبين فيه كيف توشلت إلى قرارك.

3. تمثيل نفسك هي وضع نفسك الاختيار ما بين أمر أخلاقي وأمر غير أخلاقي. هذاذا تعتبر؟

4. لماذا اخترت هذا الخيار؟ ما كانت النتيجة؟

معلومات التجار القرار في المنهجيات 81

إجابة السؤال الأول: أولاً، يتعين على الطلبة اختيار جهة حكومية أو منظمة مناسبة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه قد يعترض طلبتك بعض الصعوبات في الاختيار، وبالتالي يجب أن تكون مستعداً لطرح بعض الخيارات العامة التي يسهل الوصول إليها، مثال وزارة السياحة: <https://mt.gov.sa/AboutSCTA/Pages/OrganizationChart1.aspx> واحرص على أن تُعرّف الطلبة في هذا النشاط على الهياكل التنظيمية وشرح ماهيتها. واعرض أمامهم أيضاً مخطط الهيكل التنظيمي الخاص بمدرستك (يجب أن يكونوا على دراية بهذا المثال).

إجابة السؤال الثاني: هذا التدريب يهدف إلى اكساب الطلبة تحليل القرارات بموضوعية بعيداً عن الأحكام المسبقة، وقد يتسرع بعض الطلبة في القرارات، لذا اطلب منهم توضيح المبررات.

يمكنك تغيير أسماء المقررات وافترض الكيمياء أو الفيزياء بدلاً من العلوم.

يجب على الطلبة إنشاء جدول 2×2 (الرياضيات العلوم على محور واحد؛ والمميزات والعيوب على المحور الآخر)، ومن ثم ملء كل خلية بوصف نقاط قوة وضعف كل خيار بشكل موجز، على أن يتبع ذلك توصية مدعومة بالبيانات المقدمة في جدول الكلفة مقابل المنفعة.

المميزات	العيوب	
		الرياضيات
		العلوم

إجابة السؤال الثالث: تتلخص الغاية من هذا التمرين في حث الطلبة على التفكير في الدور الذي تلعبه الأخلاق عند عملية اتخاذ قرار ما. وعليه، فيجب أن تتوقع أن معظم طلبتك، ما لم يكن جميعهم، سيصفون موقفاً تصرفوا فيه بشكل أخلاقي. لذلك، فلا تحاول أن تجعلهم يفصحون عن موقف تصرفوا فيه بشكل غير أخلاقي.

من المهم أن تتضمن إجاباتهم كلا الموقفين، أي الأخلاقي وغير الأخلاقي. كما ويتعين عليهم أن يصفوا بإيجاز الأسباب التي أدت إلى تصنيف الموقف المطروح ضمن فئة معينة (أي أنه لا يكفي أن يقولوا أن أمراً ما غير أخلاقي، بل يجب أن يتطرقوا إلى الأسباب التي جعلته كذلك).

إجابة السؤال الرابع: انطلاقاً من كون كل موقف شخصي، فبطبيعة الحال ستختلف إجابات الطلبة على هذا السؤال. ومع ذلك يجب أن تتطرق كل إجابة إلى كلا السؤالين المطروحين. أما فيما يختص بالسؤال الأول الذي يبدأ بـ "ماذا"، يجب أن تحتوي إجاباتهم على تفاصيل أكثر من مجرد القول "... لقد كان الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله".





تدريبات إضافية تحد من الحياة الواقعية

تحد من الحياة الواقعية 1

في إطار سعيك إلى أن تكون عضوًا أكثر فاعلية في الفريق، أجب عن الأسئلة التالية بهدف تحليل المجموعات التي تنتمي إليها، وكيفية مشاركتك فيها.

أنت موظف مبيعات بدوام جزئي في أحد الأفران، وتنتج مباشرة لعائلتي القرن إيرايم وتاييف. بالإضافة إلى دورك كموظف مبيعات، طلب منك إيرايم وتاييف تدريب الموظفين الجدد. هدفك هو الوصول إلى منصب مدير المبيعات في هذا القرن.

لقد نما حجم الأعمال بشكل كبير منذ توظيفك، وأنت تخصص وقتًا كل يوم لحل المشكلات مع العملاء والمزودين والموظفين. اقترح عليك إيرايم تبني الجدول أدناه لتحديد هذه المشكلات التي تواجهها بشكل يومي.

اكتب كل مشكلة في واحدة من الخانات المبينة في هذا الجدول. طُلِّق بالثمن الأحمر المشكلات التي ينبغي إيجاد حل نهائي لها.

مردود صغير	مردود كبير	
		سلبيات قليلة
		سلبيات كثيرة

المشكلة رقم 1
تحتاج إلى جدولة أوقات عمل موظفي الكافيتير العاملين بدوام جزئي في المتجر. أنت تتفهم بشكل جيد مع الموظفين، ولا تحب تنظيم هذه الجدول. مالتا القرن لا يركزان بالشكل الكافي على المتجر الذي يديرانه.

المشكلة رقم 2
لا يستلم العملاء طلباتهم في الوقت المحدد. لديك فكرة لتحسين الطريقة المثبتة لتوصيل المنتجات، إلا أن كليهما الأولوية عالية وتحتاج هذه المشكلة الكثير من العمل.

المشكلة رقم 3
يشككي العملاء من كون المنتجات لا تفي طازجة لمدة طويلة. أنت تعرف طريقة سهلة لتبني الميزات طرية وتسليمها بطريقة أسرع حتى تكون طازجة.

المشكلة رقم 4
أحد المزودين يستلم الشحنين الخطأ لقرن بشكل متكرر. تحتاج إلى التثقف مع هذا المزود بالموضوع وتلتك تعرف عليه بعبارة حادة وسوف يبدأ خلطًا معك.

30 ملاحظات الخادم الثماني في المبيعات

إجابة تحد من الحياة الواقعية 1: في هذا التحدي، سيقوم الطلبة بتحليل مجموعة من سيناريوهات العمل. وعليه، يتعين عليهم استخدام جدول 2×2 لتحديد أي من المشكلات الأربعة المطروحة تمتاز بمردود كبير وسلبيات قليلة.

مردود كبير	مردود صغير	
المشكلة رقم 3	المشكلة رقم 1	سلبيات قليلة
المشكلة رقم 2	المشكلة رقم 4	سلبيات كثيرة

إجابة تحد من الحياة الواقعية 2:

1. للطلبة حرية اختيار ثلاث قضايا يرون أنها الأكثر تأثيرًا. ولا يوجد إجابات صحيحة وخاطئة في هذا التحدي، ومن المهم فقط أن يكون الطالب قادرًا على شرح وتبرير اختياراته بشكل مدروس.

يتعين على الطلبة إجراء بعض البحوث الأساسية من أجل استنباط بعض المعلومات الداعمة التي تدعم اختيارهم. وعليه، ابحث في إجاباتهم عن الأدلة التي تؤكد على إجرائهم هذه البحوث.

(هام: لا تكفي الإجابات التي تتضمن مصطلحات مثل، "أعتقد ... أشعر ...، أو برأيي ... بدون أدلة داعمة)

تحد من الحياة الواقعية 2

فكر في مخطط "عملك المسكك" في الشكل 10-1. تحليل كونك موظفًا في شركات رحلات، وتحتاج إلى استخدام الأساليب التأقلمية لتعزيز المبيعات.

1. انظر إلى الحالات التي تعجز المسائل التي تسهم في ضعف المبيعات. اختر ثلاثًا من المسائل التي تعتبرها المساهم الأكبر في المشكلة. لكل مسألة من هذه المسائل، تدرّب بحثًا على الإنترنت، وعلّل أسباب هذا الخيار.

2. توجه على الأرجح بعد طرق لمعالجة المسائل التي أخرجتها في السؤال رقم 1. تشير الأساليب التأقلمية أنه عليك السعي إلى حل أو تغييرات تصاعديّة - تعديل الأمور على مراحل منطقية وبطريقة سهلة تتبع العودة عنها في حال لم تنجح. اكتب لكل مسألة من المسائل التي أخرجتها خمسة تغييرات قد تجربها مدخلًا لوضعها قيد التجربة.

3. ضمن مجموعات ثنائية، يتخيل أحد الطلبة أنه المدير فيما يتخيل الطالب الآخر أنه موظف تم استدعاؤه لمراجعة الأداء. تدرّب مراجعة الأداء، وفكر بمثابة في الطريقة التي ينبغي المدير تنظيم أداء الموظف. ما العوامل التي يمكن استخدامها؟



2. يتمثل أحد أهداف هذا التحدي في تشجيع الطلبة على التفكير في حلول وتقنيات التكيف. ففي الواقع، تتسم مشكلات العمل الحقيقية بشكل عام بالتعقيد ولا تحل ببساطة. وعليه، فإنه ينبغي على من يقوم بحل المشكلات عادةً إجراء تغييرات تدريجية. أما فيما يختص بهذا القسم من التحدي، يجب على الطلبة سرد خمسة (5) تغييرات يوصون بإجرائها، على أن يتم سرد هذه التغييرات بالترتيب الذي يوصي به الطالب، مرفقةً بتبرير موجز حول سبب ترتيبها بهذه الطريقة

3. وعلى الرغم من فرضية عدم اختبار الطلبة مسبقاً عملية مراجعة أداء، ستصبح هذه العملية عاجلاً أم آجلاً جزءاً من حياتهم المهنية. وعليه، ينطوي هذا القسم من التحدي على قسم لعب أدوار، حيث يتعين على الطلبة إجراء مراجعة قصيرة للأداء.

(هام: اطلب من الطالبين اختيار الدور الذي سيلعبانه (المدير أو الموظف)، وتحضير دوريهما قبل البدء. يجب أن يكون بحوزة الطالب الذي اختار دور المدير قائمة بنقاط القوة والضعف التي تم تحديدها وإدراجها. في المقابل، يجب أن يكون بحوزة الطالب الذي اختار دور الموظف أيضاً قائمة بالإنجازات التي يريد مشاركتها كجزء من المراجعة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن نجاح لعب الأدوار هذا منوط بالتخطيط المسبق).





تدريبات إضافية تحد الفريق

تحدي الفريق

من المهم أخذ الأخلاقيات بعين الاعتبار عندما تكون يصعد اتخاذ قرارات ضمن منظمة أو في مكان العمل. أخلاقيات الأعمال هي أساسية. أتنا أخذ الأخلاقيات الإسلامية بالاعتبار عند اتخاذ القرارات فبهم أيضاً.

1. ضمن مجموعات، قاروا ما أعم ثلاثة جوانب في أخلاقيات الأعمال. ما الأسباب التي دعتكم إلى اختيار هذه الجوانب الثلاثة؟

2. هل تتطابق الجوانب التي اخترتموها في السؤال رقم 1 مع أخلاقيات دين الإسلام؟ لماذا؟

3. عند ممارسة الأعمال على الصعيد الدولي، قد تعمل مع، تباع إلى، أو تشتري من شركات أو أفراد من خلفيات مختلفة. كيف يساعدك الالتزام بهذه الجوانب التي اخترت في السؤال رقم 1 على تنفيذ الأعمال بطريقة أخلاقية؟ هل سيحصل تضارب؟ ولماذا؟

51 عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

• وزع الطلبة على مجموعات مكونة من 3 - 4 طلبة، واطلب من كل مجموعة التحدث حول أخلاقيات الأعمال، على أن تتطرق المجموعات في حديثها على وجه الخصوص إلى تحديد الجوانب الثلاثة الأكثر أهمية لأخلاقيات الأعمال. وعلى كل مجموعة تقييم قائمة أخلاقيات الأعمال التي أعدتها، ولا سيما في ضوء المبادئ العامة بأخلاق الإسلام.

• من المهم معرفة اعتماد الطلبة في إجابة السؤال الثالث على إجاباتهم في السؤال الأول، فعند تحديد فهم جوانب أخلاقيات الأعمال في إجابة السؤال الأول، فهم سيوضحون كيفية الالتزام بهذه الجوانب عند ممارسة الأعمال على الصعيد الدولي في السؤال الثالث.



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444



تدريبات إضافية كن ناقدًا

كن ناقدًا

تعمل شركة كبرى تعمل في مجال الطاقة لديها حوالي 500 موظف. تعتمد الشركة هيكلًا تنظيميًا مرئيًا، بحيث يعمل الموظفون في فاعات مفتوحة، ويجلسون في الألب إلى جانب أشخاص مكثين بمهام مختلفة جدًا عن مهامهم. الأدوار الوظيفية غير محددة بشكل واضح، بمعنى قد يجد الموظف نفسه يجب على الهاتف، ثم يحضر اجتماعات عليا، ويقع ويفرز البريد، يخطط لفعالات التسويق، كل هذا في يوم واحد. يشعر الموظفون بضغط شديد، وينتجبة الهيكلية الحالية. كل واحد من الموظفين مطلع على كل جانب من جوانب الأعمال.

ما الجوانب الإيجابية في الطريقة التي تعتمدها هذه الشركة لتسيير أعمالها؟ وما هي السلبيات؟

إطرح توصية بهيكل تنظيمي مختلف لهذه الشركة شاركًا بالتفصيل الطريقة التي تقترحها لتنظيم الأفراد، ومستعرضًا مخطط الهيكل التنظيمي، وكذلك أي تغييرات تدخلها على الحياة المهنية، ما الحسنت التي تشأ من التغييرات التي تقترحها؟

92 عمليات اتخاذ القرار في المنظمات

- يعدّ التدريب فرصة مثالية لتعزيز فهم الطلبة للهيكل التنظيمية، ويقدم فرصة لفحص منظمة كبيرة تعمل في مجال الطاقة وتتمتع بهيكل تنظيمي مرن.
- ذكر الطلبة بالهيكل التنظيمية، وأنواعها المختلفة، ومميزات كل نوع. واطلب منهم توضيح إيجابيات وسلبيات هيكل الشركة.
- أخيرا يقدم الطلبة توصية بهيكل تنظيمي مختلف، مع توضيح الأسباب لاختيارهم وتوصياتهم. وشرح الفوائد المتوقعة إذا ما تم اعتماد التغيير الذي أوصوا به.



إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات

لمحة عامة عن الفصل



عزيزي المعلم

الغرض العام من الفصل أن يتعرف الطلبة على كيفية بناء الفرق الناجحة لدعم المنظمات، وكيفية إدارة النزاعات في المنظمات. بالإضافة لتعزيز مهارة التفاوض في المنظمات.

أهداف الفصل



- معرفة كيفية بناء الفرق الناجحة لدعم المنظمات.
- شرح كيفية إدارة النزاعات في المنظمات.
- تطبيق مهارات التفاوض.

التوزيع الزمني لدروس الفصل

الفصل الثاني : إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات

عدد الحصص التدريسية	عنوان الدرس	
3	الفرق الناجحة في المنظمات	1.2
1	إدارة النزاعات في الفرق	2.2
1	التفاوض	3.2

1	التقنية في العمل: ميرو: منصة التعاون الافتراضي للفرق	-
	التقنية في العمل: مراقبة الإنترنت	-
2	تدريبات إضافية	-
8	المجموع	

روابط إثرائية للمعلم



منصة ميرو (Miro)



منصة تريلو (Trello)



منصة سلاك (Slack)

1.2 - الفصل الثاني: الدرس الأول

(الفرق الناجحة لدعم المنظمات)

وصف الدرس:

المهدف العام من الدرس هو التعرف على أهمية الفرق في نجاح المنظمات والعمل الجماعي الفعال داخلها، بالإضافة إلى معرفة دور الفرق في تعزيز الإبداع والابتكار، والعمل على تحسين الجودة، وسرعة الاستجابة، وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتعزيز الدافع والرضا بين الأفراد داخل المنظمة. بالإضافة للتمييز بين أنواع الفرق والفرق الافتراضية، وخصائص الفريق، ومعرفة أساليب صنع القرارات فيه.

أهداف الدرس

- معرفة أهمية الفريق والعمل الجماعي داخل المنظمات.
- معرفة أهمية مساهمة الفرق في تعزيز الإبداع والابتكار، ورفع مستوى الجودة، ومدى سرعة الاستجابة، ورفع الإنتاجية وخفض التكاليف، وتعزيز الدافع والرضا.
- التعرف على أنواع الفرق والفرق الافتراضية.
- التعرف على خصائص الفريق.
- معرفة أساليب صنع القرارات في الفريق.

التحديات الشائعة

- قد يعتقد بعض الطلبة بأن العمل الجماعي داخل المنظمة نوع من عدم ثقة المنظمة في عمل كل فرد على حده، وضح لهم أهمية تكوين فريق عمل جماعي، ودع لهم المجال في سرد إيجابيات العمل داخل الفريق.
- قد يخفى على بعض الطلبة الفرق بين بناء الفريق والعمل الجماعي، وضح لهم الفرق بينهما، وأشار إلى أن مرحلة بناء الفريق تسبق مرحلة العمل الجماعي، وتؤثر فيها.



المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Teem	الفريق
Social facilitation	التيسير الاجتماعي
Functional team	الفريق الوظيفي
Cross-functional team	الفريق متعدد الوظائف
Special-purpose team	فريق الأغراض الخاصة
Self-managed teams	فريق الإدارة الذاتية
Virtual teams	الفرق الافتراضية
Global teams	فرق دولية
Team characteristics	خصائص الفرق
Heterogeneous teams	الفرق غير متجانسة
Homogeneous teams	الفرق المتجانسة
Brainstorming	العصف الذهني
Electronic brainstorming	العصف الذهني الإلكتروني
Nominal group technique (NGT)	تقنية المجموعة الاسمية
Delphi method	طريقة دلفي



عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

• في البداية، وضح للطلبة هدف الدرس، ثم أسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:

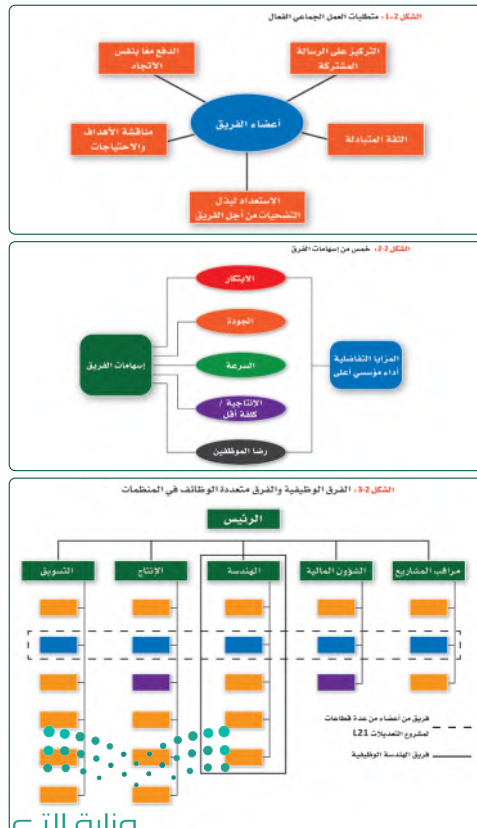
- ما الذي يميّز العمل الجماعي عن العمل الفردي؟

- من وجهة نظركم، ما أهم متطلبات العمل الجماعي الفعّال؟

- كيف ساهمت التقنية في تطوير العمل الجماعي؟

• بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضحاً أهمية الفرق في تحسين العمل لتحقيق هدف مشترك.

خطوات تنفيذ الدرس



• باستخدام الحوار والمناقشة ناقش الطلبة حول مفهوم الفرق، وسبب اللجوء لتكوينها والعمل وفقها في المنظمات.

• بعدها، وضح لهم مكونات تعريف الفرق (تكوين الفريق، تفاعل الفريق بانتظام مع بعضهم البعض، وتعاون الأفراد في الفريق لأداء المهام لتحقيق هدف واحد).

• وضح للطلبة الفرق بين الفريق والعمل الجماعي، ثم انتقل للشكل 1-2، وبين للطلبة متطلبات العمل الجماعي الفعّال بين أعضاء الفريق.

• اشرح لهم مساهمات الفرق الفعّالة، وقدم الأمثلة لكل منها، وبعد الانتهاء يمكنك الاستعانة بالشكل 2-2 لتلخيص أهم تلك المساهمات.

• انتقل الآن لشرح أنواع الفرق، ووضح أنواعها، وبين الفرق بين الفرق الوظيفية والفرق متعددة الوظائف. ويمكنك الاستعانة بالشكل 3-2 في توضيح الفرق بينهما.

• أشر إلى أنه يمكن إنشاء فريق خارج الهيكل التنظيمي الرسمي للمشروع، بهدف إنشاء مهام محددة تتطلب أعضاء بمواصفات خاصة، ويسمى هذا الفريق "فريق الأغراض الخاصة"، أو فريق "المشروعات".

• بعد ذلك، انتقل لشرح الفرق الافتراضية، ووضح أهميتها، لاسيما في بعض الظروف، أو بسبب وجود أعضاء الفريق في نطاقات جغرافية متباعدة.

• اشرح خصائص الفريق، ثم أكد على خاصية الحجم، والتنوع للفريق، ووضح الفرق بين الفرق المتجانسة وغير المتجانسة، والحاجة لكل منهما.

• وزّع الطلبة لمجموعات متكافئة، ووجههم إلى التفكير في الأساليب التي يمكن أن يستخدمها الفريق في عملية صنع القرارات.

• بعد انتهائهم، ناقش معهم الإجابات، واربطها مع ما ذكر من أساليب الفرق في اتخاذ القرارات.

• اشرح لهم الأساليب التي قد يصعب عليهم فهمها كأسلوب دلفي على سبيل المثال، وقدم الأمثلة عليها.

• استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

• في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

للمحة سريعة
تضمنت أهداف
توضيحية فرق
الأشخاص
الخاصة أو
مشتتة أو
خدمات محددة.
وقد تحتاج إلى
تكوين مثل هذا
الفريق إذا
ما بدأ بمشكلة
بالإنعقاد.

التعاريف

الفريق الوظيفي: فريق يتألف من مدير ومروّسية وهم يضمنون جميعاً سلسلة القيادة الرسمية.
فريق متعدد الوظائف: فريق يتكون من موظفين من المستوى التنظيمي نفسه تقريباً ومن مجالات مختلفة.
فريق المبادرات الخاصة: فريق يتم إنشاؤه خارج الهيكل الرسمي للقيام بمشروع يتسم بقدرة خاص من الأهمية. كتطوير منتج جديد.

3. الفرق الوظيفية Functional teams

يتألف الفريق الوظيفي Functional team من مدير ومروّسية. وهم يضمنون جميعاً سلسلة القيادة الرسمية. ما يبرز تسمية الفريق أحياناً بفريق المبادأة. وقد يتألف الفريق الوظيفي في بعض الحالات من ثلاثة أو أربعة مستويات من التخصصات داخل إدارة ما. ويتضمن عادة إدارة واحدة في المنظمة. إضافة إلى ذلك، قد تعدد المنظمة إلى إنشاء فرق وظيفية متخصصة بكل إدارة مختلفة. كإدارة التحليل المالي، وإدارة مراقبة الجودة. وإدارة الهندسة. وإدارة الموارد البشرية مثلاً. وذلك سعيًا منها إلى تحقيق أهداف محددة من خلال الأنشطة والتفاعلات المشتركة ما بين أعضاء الفريق الواحد.

2. الفرق متعددة الوظائف Cross-functional teams

• أما الفريق متعدد الوظائف Cross-functional team، فيتكون من موظفين من المستوى الهرمي نفسه تقريباً ويملكون مهارات في مجالات مختلفة. ومن الأمثلة الشائعة لأشكال الفرق فريق متعدد الوظائف. تذكر فرقة المهام وهي عبارة عن مجموعة من الموظفين من إدارات مختلفة يتم تشكيلها للعمل على نشاط مشترك. ويتم حلّها فور إنجاز المهمة. هتملاً. شكلت إحدى منظمات الطيران بعد إعلان أحد مورديها توقفه عن العمل، فرقة مهام متينة بحل مشكلة التعامل مع عدم توفر التلّص التي كان يوفرها المورد. واللامرارة للتحقق على استمرار جميع التأثيرات بمجرد الانتهاء من معالجة الأمر. سيتم حلّ الفريق وإرجاع الموظفين إلى إداراتهم في المقابل. يتم إنشاء فريق الأغراض الخاصة Special-purpose team. وهو نوع آخر من أنواع الفريق متعدد الوظائف. خارج الهيكل التنظيمي الرسمي للقيام بمشروع يتسم بقدرة خاص من الأهمية أو الإبداع. كما قد يترك فريق الأغراض الخاصة بفريق المشروعات. وعلى الرغم من اعتبار أعضائه أنفسهم جهة منفصلة. يُمكّن الفريق جزءًا من الهيكل التنظيمي الرسمي. وقد باتت المنظمات مؤخرًا تستعين بشكل متزايد بفريق الأغراض الخاصة. حيث تجمع الأفراد معًا في مشروعات كبيرة ومعقدة. تتطلب العديد من الأفراد ذوي المهارات المتخصصة. وبالتالي. بدلاً من العمل في وظائف محددة ووظيفة الأجل. يُسَـمّر الموظفون مهاراتهم وفكرهم ضمن فرق قصيرة الأجل لتجّز مشروعات محددة.

التعاريف

الفريق الوظيفي: فريق يتألف من مدير ومروّسية وهم يضمنون جميعاً سلسلة القيادة الرسمية.
فريق متعدد الوظائف: فريق يتكون من موظفين من المستوى التنظيمي نفسه تقريباً ومن مجالات مختلفة.
فريق المبادرات الخاصة: فريق يتم إنشاؤه خارج الهيكل الرسمي للقيام بمشروع يتسم بقدرة خاص من الأهمية. كتطوير منتج جديد.

من المرح إلى الجد

يتلمّص أحد أهداف رؤية السعودية 2030 في تطوير التقنيات المتكيفة والحديثة داخل المملكة. ويتضمن ذلك عولمة افتراضية ثلاثية الأبعاد. تسمح للمستخدمين بالتفاعل مع بعضهم البعض عبر الإنترنت. وقد بدأت معظم هذه التطبيقات كألعاب. في الواقع، يُعدّ هُناك الألعاب وأحياناً من أسوأ التطبيقات نموذجاً في جميع أنحاء العالم. إذ يستلّص شركات ناشئة جديدة وكذلك شركات عريقة. وقد أصبحت منظمات تقنية متعددة. تلتزم عزيمة حقيقية في العالم الرقمي. تدير عواطف حقيقية في العالم الرقمي.

جرب بنفسك

جرب تطبيق الأساليب المختلفة لتحقق الأفكار وصنع القرارات مع مجموعة من زملائك، بما في ذلك العصف الذهني، والعصف الذهني الإلكتروني، وتقنية المجموعة الاسمية، وطريقة دلفي. بعد ذلك، اشرح الطريقة التي أثبتت فعاليتها مبرراً إيجابياً.

أسئلة مراجعة

- اختر الإجابة الصحيحة:
1. أي مما يلي هو الفريق الذي يتم إنشاؤه خارج الهيكل الرسمي للقيام بمشروع يتسم بقدرة خاص من الأهمية. كتطوير منتج جديد؟
أ. فريق الإدارة الذاتية.
ب. الفريق متعدد الوظائف.
ج. الفريق الدولي.
د. فريق الأغراض الخاصة.
- تعرف الفريق العابر للحدود، والمكون من أعضاء من جنسيات مختلفة لتغطي أنشطتهم بؤلاً متعددة ب:
أ. الفريق المحلي.
ب. الفريق الدولي.
ج. الفريق الإقليمي.
د. الفريق الوطني.

إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات 85



إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

- ستختلف الإجابات، ومن المفترض أن يفكر الطلبة في الأسلوب المفيد في هذه الحالة وفي عيوب كل خيار من الخيارات المتاحة. ويمكن الاستفادة مثلاً من العصف الذهني لأنه أسلوب عفوي يسمح بتوليد الأفكار بسرعة. ولكن، قد لا يرتاح البعض لفكرة مشاركة أفكارهم مع الآخرين، وبالتالي قد لا تسمع أفكار الكثيرين.

جرب بنفسك

جرب تطبيق الأساليب المختلفة لخلق الأفكار وصنع القرارات مع مجموعة من زملائك بما في ذلك العصف الذهني، والعصف الذهني الإلكتروني، وتقنية المجموعة الاسمية، وطريقة دلفي. بعد ذلك، اشرح الطريقة التي أثبتت فعاليتها مبرراً إيجابياً.

أسئلة المراجعة

1. د.

2. ب.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

- أي مما يلي هو الفريق الذي يتم إنشاءه خارج الهيكل الرسمي للقيام بمشروع يتسم بقدر خاص من الأهمية، كتطوير منتج جديد؟
 - فريق الإدارة الذاتية.
 - فريق متعدد الوظائف.
 - الفريق الدولي.
 - فريق الأفراس الخاصة.
- يُعرف الفريق العابر للحدود والمكون من أعضاء من جنسيات مختلفة تعطي أنشطتهم دولا متعددة بـ:
 - الفريق المحلي.
 - فريق دولي.
 - الفريق الإقليمي.
 - الفريق الوطني.

إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات 65



2.2 - الفصل الثاني: الدرس الثاني

(إدارة النزاعات في الفرق)

وصف الدرس:

الهدف العام من الدرس هو التعرف على النزاع كإحدى سمات الفرق، وذلك بمعرفة أنواع النزاعات، وأسبابها، وأساليب التعامل معها.

أهداف الدرس

- معرفة مفهوم النزاع في الفرق.
- تمييز أنواع النزاعات.
- معرفة أسباب النزاعات.
- معرفة أساليب التعامل مع النزاعات.

التحديات الشائعة

- قد يعتقد بعض الطلبة أن النزاعات في الفرق تحدث بسبب سوء العلاقات بين أفرادها، وضح لهم أن هناك نوع آخر يحدث بسبب تعارض المهام، وليس بالضرورة أن تكون الأسباب شخصية بحتة.
- قد يخلط بعض الطلبة بين الأساليب الخمسة للتعامل مع النزاعات، وضح لهم الفروق بينها، ثم قدم مثال لنزاع في منظمة، ووضح الحالة المناسبة لاستخدام كل أسلوب من الأساليب الخمسة.





المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Conflicts	النزاعات
Task conflict	تعارض المهام
Relationship conflict	تعارض العلاقات
Causes of conflicts	أسباب النزاعات
Styles of handling conflicts	أساليب التعامل مع النزاعات
Dominating style	الأسلوب المهيمن
Compromising style	أسلوب التسوية
Accommodating style	الأسلوب المتكيف
Collaborating style	الأسلوب المتعاون
Avoiding style	الأسلوب المتجنب

تمهيد الدرس



عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له ثم تنفيذه: كاستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

● في البداية، قدّم للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:

- ما أسباب حدوث النزاعات داخل الفرق؟

- ما الفرق بين النزاع والاختلاف؟

- من وجهة نظركم، ما أساليب حل النزاعات؟

● بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضحاً مفهوم النزاع، وأثره على سير عمل المنظمات، وأسباب حدوثه في الغالب.





• باستخدام الحوار والمناقشة ناقش الطلبة حول مفهوم النزاع، وحاول التوصل معهم لتعريف مناسب له.

• بعدها، باستخدام التعليم المباشر، اشرح لهم أنواع النزاعات التي تحدث بسبب تعارض المهام، أو تعارض العلاقات، ووضح الفرق بينهما، مع تقديم الأمثلة لكل منهما.

• بعد ذلك، وباستخدام العصف الذهني، اطلب منهم ذكر أهم أسباب النزاعات داخل الفرق، أو بين الفرق بعضها البعض.

• استمع لإجاباتهم، وناقشها معهم، ونظّم الحوار، واحرص على تقديم التغذية الراجعة لهم.

• انتقل إلى شرح أساليب التعامل مع النزاعات، وشرح لهم الأساليب الخمسة للتعامل مع النزاعات الواردة في الشكل 4-2.

• بعد ذلك، وزّع الطلبة لمجموعات متكافئة، ووجههم إلى اقتراح نزاع محدد، ومن ثم اطلب من كل مجموعة تقديم مثال لكل أسلوب من الأساليب الخمسة السابقة.

• أتاح الحوار والمناقشة بين الطلبة، ثم ناقشهم في إجاباتهم، وقدم التغذية الراجعة.

• استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتحويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

• في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

إدارة النزاعات في الفرق

النزاع Conflict هو إحدى سمات تعاملات الفرق. ويمكن أن ينشأ بين أعضاء الفريق الواحد أو بين فريق وآخر. وهو عبارة عن تفاعل يحاول فيه أحد الأطراف من نوايا الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه. عندما يعمل الأفراد معاً ضمن فرق، فالتنازع يمكن توقعه. ويؤدّ التصريح عن النزاعات، ومحاولة حلّها بشكل فعال، أحد أكثر مهام قائد الفريق صعوبة، وأكثرها أهمية أيضاً. لحفاظها على تماسك الفريق وأدائه.

النزاع: تفاعل عدائي يحاول فيه أحد الأطراف معرفة نوايا أو أهداف الطرف الآخر.

1-2 أنواع النزاعات Types of conflicts

للتنازعات الفرق نوعان هما: تنازعات المهام وتنازعات العلاقات.

1. تنازعات المهام Task conflict

يتسبب تنازع المهام Task conflict إلى الخلافات بين الأفراد حول الأهداف المراد تحقيقها أو محتوى المهام المراد تنفيذها. فقد يختلف مثلاً، مشرفان في المنجر نفسه، حول استبدال مساهم جهاز التكيف على الرغم من الموضوعات المهمة التي يصرحها. كذلك، قد يختلف عضوان في فريق الإدارة العليا، حول ما إذا كان الاستعداد على منظمة جديدة أو الدخول في مشروع مشترك مع أفضل وسيلة للتوسع دولياً.

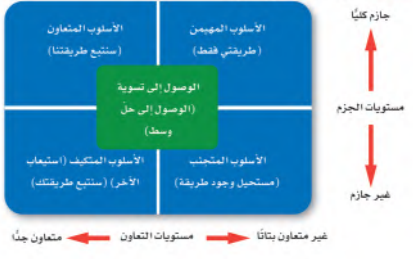
2. تنازعات العلاقات Relationship conflict

يتسبب تنازع العلاقات Relationship conflict إلى عدم التوافق بين الأفراد، الأمر الذي يخلق التوتر والعداوة الشخصية بينهم. ففي إحدى المنظمات التي تمر بوقت صعب، وجد أعضاء الفريق أن وجهات نظرهم وأساليب عملهم المختلفة كانت مصدرًا للنزاع. عادةً ما يرتبط تنازع العلاقات بعوامل سلبية تؤثر على فعالية الفريق.

تنازع المهام: تنازع الذي ينتج عن الخلافات حول الأهداف المراد تحقيقها أو محتوى المهام المراد تنفيذها.
تنازع العلاقات: تنازع الذي ينتج عن عدم التوافق بين الأفراد مما يخلق التوتر والعداوة الشخصية بينهم.

68 إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات

الشكل 4-2: نموذج أساليب التعامل مع النزاع



إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

- ستختلف الإجابات، ومن المفترض أن يفكر الطلبة في النتيجة التي يرغبون في أن يؤول إليها النزاع. فهل يفضلوا أن يذهب كل واحد في طريقه أو الحفاظ على العلاقة وإيجاد مسار جديد يرضي الطرفين؟ في هذه الحالة، يُعتبر الأسلوب المتعاون أكثر فعالية لأنه يحقق مكاسب للطرفين. أما إذا رغب الطالب في التخلي عن العلاقة والذهاب في طريقه، فقد يجد أن الأسلوب المهيمن هو الأفضل لأنه الأكثر حزمًا، إنما ليس الأكثر شيوعًا!

جرب بنفسك

لتحليل موقفًا في حياتك يشعرك في نزاع مع أحدًا، ربما كان السبب رأيك في لعب لعبة مختلفة أو التنازع حول طريقة حل مشكلة معينة. ضع في اعتبارك كلًا من الأساليب الخمسة الواردة في هذا الدرس للتعامل مع النزاعات، وانظر كيف يمكن تطبيقها لحل المشكلة. اشرح الطريقة التي تعتقد أنها أكثر فعالية، وبرز إجاباتك.

أسئلة المراجعة

1. د.

2. د.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

- أي مما يلي ليس أحد الأسباب الرئيسة للنزاع؟
 - سعي الأفراد وراء أهداف مختلفة.
 - التنافس على الموارد.
 - سوء التواصل.
 - مشاركة الأهداف نفسها بين أعضاء الفريق.
- يُعرف أسلوب معالجة النزاع الذي يعكس درجة عالية من التعاون باسم:
 - الأسلوب المتجنب.
 - الأسلوب التسويقي.
 - الأسلوب المهيمن.
 - الأسلوب المتعاون.

إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات 89



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

3.2 - الفصل الثاني: الدرس الثالث

(التفاوض)

وصف الدرس:

الهدف العام من الدرس هو التعرف على مفهوم التفاوض كأحد أبرز أنماط إدارة النزاع، وذلك بمعرفة أنواع التفاوض، وقواعد الوصول إلى حل يرضي الجميع.

أهداف الدرس

- معرفة مفهوم التفاوض.
- تمييز أنواع التفاوض.
- معرفة قواعد الوصول إلى حل يرضي الجميع.

التحديات الشائعة

- قد يعتقد بعض الطلبة أن التفاوض التوزيعي يمكن أن يؤدي لتعزيز الثقة والعلاقة الإيجابية بين الأطراف كما هو الحال في التفاوض التكاملي، وضح لهم أن التفاوض التوزيعي إذا اتبع أسلوب الربح والخسارة فإنه يكون تنافسياً وعدائياً.
- قد يظن بعض الطلبة أن قواعد الوصول لحل يرضي الجميع تستخدم مع نوعي التفاوض (التكاملي، والتوزيعي)، وضح لهم أنها تستخدم مع التفاوض التكاملي فقط.

مصطلحات الدرس

المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Negotiation	التفاوض
Integrative negotiation	التفاوض التكاملي
Distributive negotiation	التفاوض التوزيعي

تمهيد الدرس

- عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له ثم تنفيذه: كاستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.
- في البداية، قدّم للطلبة هدف الدرس، ثم أسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - ما أساليب حل النزاع التي تمت دراستها في الدرس السابق؟
 - كيف يمكننا الحصول على حل يرضي طرفي المشكلة أو النزاع؟
 - بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضحاً أهمية الوصول لحل يرضي أطراف النزاع بهدف إنهاء النزاع بشكل يضمن رضى جميع الأطراف.

خطوات تنفيذ الدرس

- باستخدام الحوار والمناقشة ناقش الطلبة حول مفهوم التفاوض، وحاول التوصل معهم لتعريف مناسب له.
- بعدها، وضّح لهم أن الأطراف المتنازعة تشرع عادة في التفاوض بسبب انطلاقهم من وجهات نظر ونوايا مختلفة.
- باستخدام التعليم المباشر، اشرح لهم أنواع التفاوض (التكاملي، التوزيعي)، وبين مفهومهما والفرق بينهما، وقدم الأمثلة لكل منهما.

التفاوض

التفاوض Negotiation هو أحد أبرز أنماط إدارة النزاع، حيث يدخل الأفراد في مناقشات متبادلة للنظر في مختلف البدائل التي تمكنهم من الوصول إلى قرار مشترك مقبول لكلا الطرفين. يتم استخدام التفاوض في حالة النزاعات الرسمية، بين منظمة وأعضائها مثلاً.

تعريفات

الدرس 3

التمهيد 2

التفاوض، هو استراتيجية لإدارة النزاع يدخل فيها الأفراد في مناقشات متبادلة. للنظر في مختلف البدائل التي تمكنهم من التوصل إلى قرار مشترك مقبول لكلا الطرفين.

1-3 أنواع التفاوض Types of negotiation

قد تشزع الأطراف المتنازعة في التفاوض انطلاقاً من وجهات نظر ونوايا مختلفة، ما يمكن إما أسلوباً تكاملياً أو أسلوباً توزيعياً.

1. التفاوض التكاملي Integrative negotiation

يُعد التفاوض التكاملي Integrative negotiation على إرضاء الطرفين. لا سيما مع مزيجاً على التوصل إلى حل إيجابي يمكن أن يفيد كليهما. وعوضاً عن النظر إلى النزاع على أنه قضية خاسرة، ينظر الناس إليه من نوايا متعددة من خلال النظر في إمكانية التنازل. فيحاولون "تغيير الفائز" بدلاً من توزيعها وتقسيمها. ويهدف التفاوض التكاملي إلى إدارة النزاعات من خلال التعاون والتسوية، ما يعزز الثقة والملاقات الإيجابية طويلة الأمد.

2. التفاوض التوزيعي Distributive negotiation

من ناحية أخرى، يفترض التفاوض التوزيعي Distributive negotiation أن حجم "الفائز" ثابت، فيحاول كل طرف الحصول على أكبر قدر ممكن منها. وفي هذه الحالة يسعى أحد الطرفين إلى الفوز، ما يعني خسارة الطرف الآخر. بالتتابع أسلوب الربح والخسارة هذا، يكون التفاوض التوزيعي تنافسياً وعدائياً.



أي نوع من التفاوض سيستخدم هذان الممثلان؟

إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات



• انتقل إلى قواعد الوصول إلى حل يرضي الجميع عند استخدام التفاوض التكاملي، ووضح كل قاعدة منها، وقدم الأمثلة عليها.

• مستعينا بالتعلم التعاوني، وزّع الطلبة لمجموعات متكافئة، ووجههم إلى شرح القواعد السابقة، وتقديم ثلاثة أمثلة على كل قاعدة.

• أتح الحوار والمناقشة بين الطلبة، ثم ناقشهم في إجاباتهم، وقدم التغذية الراجعة.

• أكد على أهمية تبني مشكلة الطرف الآخر على أنها مشكلتك، بدلاً من تبني موقف "ليست مشكلتي".

• أكد على أهمية تبني مشكلة الطرف الآخر على أنها مشكلتك، بدلاً من تبني موقف "ليست مشكلتي".

ملاحظات

التفاوض التكاملي، هو أسلوب تعاوني يربط الأطراف بمصلحة إلى حل يرضي الجميع على المدى طويلاً.

التفاوض التوزيني، هو أسلوب تنافسي وعدائي يسعى فيه كل طرف إلى الفوز قدر الإمكان، حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر.

2-3 قواعد الوصول إلى حل يرضي الجميع
Rules for reaching a win-win solution

يعدّلت تحقيق حل يرضي الجميع من خلال التفاوض التكاملي على أربع استراتيجيات رئيسية:

- 1. فصل الأفراد عن المشكلة**
Separate the people from the problem
يهدف التفاوض بشكل تكاملي ناجح، لا بد أن يركز الأفراد على المشكلة ومصدر النزاع، عوضاً عن مهاجمة أو محاولة تشويه سمعة بعضهم البعض.
- 2. التركيز على المصالح الأساسية عوضاً عن المطالب الحالية**
Focus on underlying interests, not current demands
المطالب هي ما يسعى كل فرد إلى الحصول عليه من المفاوضات، فيما تمثل المصالح الأساسية "السبب" وراء هذه المطالب. فحرف في التفاوضين تتجادلون حول آخر برقالة في وعاء الفاكهة، تستمر كل منهما على الحصول على البرتقالة واسترفض تنازل (عن مظهرها). لو سألت إحداهما الآخر عن سبب رغبتها في البرتقالة، لاكتشفت أنهما رغبة إحداهما في أكفها، والآخر تريد الشتر لاستخدامه في مشروع (إعادة تدوير واستخدام). وبذلك، من خلال التركيز على المصلحة الأساسية، يمكن للتفاوضين الوصول إلى حل يعطي كلا منهما ما تريد.
- 3. الاستماع وطرح الأسئلة**
Listen and ask questions
الاستماع وطرح الأسئلة هو استراتيجية جيدة للمصالح الأساسية. يمكنك معرفة المزيد عن موقف خصمك، ونقاط ضعفه، وأحياناً عنه من خلال التزام الصمت أو طرح الأسئلة. يسعى التفاوضيون الأذكياء إلى معرفة نقاط ضعف الجانب الآخر حتى يتفكروا في التقلب عليها.
- 4. الإصرار على إنشاء النتائج على معايير موضوعية**
Insist that results be based on objective standards
لكل طرف في التفاوض مصالح خاصة به. ويرغب بطبيعة الحال في تحسين نتائجها، لذا يميل إلى التفاوض الناتج التركيز على معايير موضوعية، والالتزام بمعايير موضوعية، بدلاً من استخدام أحكام ذاتية للتوصل إلى أفضل الحلول.

نصائح سريعة

إذا كنت متأكدًا من موقفك، فحاول أن تكون صريحًا مع الطرف الآخر.

إذا كنت غير متأكد من موقفك، فحاول أن تكون صريحًا مع الطرف الآخر.

إذا كنت غير متأكد من موقفك، فحاول أن تكون صريحًا مع الطرف الآخر.

إذا كنت غير متأكد من موقفك، فحاول أن تكون صريحًا مع الطرف الآخر.

إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات

74

• أشر إلى دور العمل الجماعي والتفاوض في تفعيل رؤية السعودية 2030، ويمكنك توجيه الطلبة لقراءة الفقرة الواردة بهذا الشأن في الكتاب صفحة 72.

• استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

• في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

العمل الجماعي والتفاوض لتفعيل رؤية السعودية 2030

ربما يكون العمل الجماعي أحد أهم العوامل الأساسية لتحقيق أهداف رؤية السعودية 2030. حيث تم إعداد عدة مبادرات جديدة وخططها في إطار رؤية السعودية 2030. وتم تشكيل مجموعة واسعة من الفرق الجديدة المكلفة بمواجهة هذا التحدي وتنشيط أبحاثهم هذه الفرق.

إذ تضم أعضاء من مجموعات وخلفيات متنوعة، بما في ذلك مواطنين سعوديين ومستشارين من جميع أنحاء العالم. وفي ظل تزايد الأطراف المعنية التي يمتلك كل منها أولويات فريدة يجب مراعاتها، تبرز الحاجة إلى حلول مواءمة يستدعي منها التفاوض من أجل تسوية نزاع في مكان العمل. نظراً لاختلاف المصالح المتنافسة للمنتج الجديد، يريد صاحب العمل من العمل ساعات إضافية دون تعويض. وقد اقترح موعد عقدته.

ماداً ستفعل لحل النزاع؟ صف طريقة تطبيق كل من الاستراتيجيات الأربع للتوصل إلى حل مريح لكلا الطرفين في هذا السيناريو.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة،

1. أي استراتيجية تفاوض يسعى كل طرف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المطالب، عادة على حساب الطرف الآخر؟
 - أ. التفاوض التكاملي.
 - ب. التفاوض العدائي.
 - ج. التفاوض التوزيني.
 - د. التفاوض المتكافئ.
2. أي مما يلي ليس استراتيجية أساسية للتوصل إلى حل يرضي الجميع؟
 - أ. التركيز على المصالح الأساسية.
 - ب. فصل الأفراد عن المشكلة.
 - ج. الاستماع وطرح الأسئلة.
 - د. التقلب على الأفراد المعارضين.

نصائح سريعة

إذا كنت متأكدًا من موقفك، فحاول أن تكون صريحًا مع الطرف الآخر.

إذا كنت غير متأكد من موقفك، فحاول أن تكون صريحًا مع الطرف الآخر.

إذا كنت غير متأكد من موقفك، فحاول أن تكون صريحًا مع الطرف الآخر.

إذا كنت غير متأكد من موقفك، فحاول أن تكون صريحًا مع الطرف الآخر.

إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات

75



إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

جرب بنفسك

لتحلّ موقفًا يشهد به ملكة التفاوض من أجل تسوية النزاع في مكان العمل. نظراً لاقتراب الموعد النهائي لإطلاق المنتج الجديد، يريد صاحب العمل ملكة العمل لساعات إضافية دون التعويض. وقد اقترح موعد الجديد. علاوة على ذلك، ماذا ستفعل لحلّ النزاع؟ صف طريقة تطبيق كل من الاستراتيجيات الأربع للتوصل إلى حلّ مربح للطرفين في هذا السيناريو.

• لحلّ النزاع، يجب أن يحدّد الطلبية أسلوب التفاوض التكاملي على أنه الأفضل. فمن جهة أولى، لا بدّ من فصل الأفراد عن المشكلة – فقد تم تحديد الموعد النهائي الهام، غير أنّ الميزانية لا تسمح بالتعويض مقابل ساعات العمل الإضافية. ويجب أن ينظر الطلبية في المصالح الكامنة – فقد يتطلع الموظف مثلاً إلى ترقية أو إلى اكتساب مهارات جديدة تمكنه من جني المزيد من المال في المستقبل؛ كذلك، في حال لم يتم إطلاق المنتج الجديد في السوق في الموعد المحدد، قد تخسر المنظمة حصتها السوقية. وأيضاً، يجب أن يحدّد الطلبية أهمية الاستماع إلى الآخر وطرح الأسئلة للتعرف أكثر على مخاوف الطرف الثاني. وفي النهاية، يجب أن تستند النتائج إلى معايير الأهداف. فعلى سبيل المثال، قد يتمثل الحل النهائي في موافقة الموظفين على العمل لساعات إضافية لإطلاق المنتج قبل الموعد النهائي، وذلك من دون أي تعويض، على أن يذكر هذا ضمن وثيقة أهدافهم ومراجعة أدائهم ليبقى دليلاً يمكن الاستفادة منه أثناء الترقّيات في المستقبل.

أسئلة المراجعة

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة،
3. في أي استراتيجية تفاوض يسعى كل طرف إلى تحصيل أكبر قدر ممكن من المكاسب. عادةً على حساب الطرف الآخر؟
أ. التفاوض التكاملي.
ب. التفاوض العدائي.
ج. التفاوض التواضعي.
د. التفاوض المتوازن.
2. أي مما يلي ليس استراتيجية أساسية للتوصل إلى حلّ مرضي للجميع؟
أ. التركيز على المصالح الأساسية.
ب. فصل الأفراد عن المشكلة.
ج. الاستماع وطرح الأسئلة.
د. التعلّب على الأفراد المعارضين.

72 إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات

1. ب.

2. ب.



الفصل الثاني / الدرس الرابع

(التقنية في العمل: ميرو: منصة التعاون الافتراضي للفرق)

الهدف العام:



الهدف العام من الدرس هو التعرف على منصة ميرو وكيفية الاستفادة منها، وطريقة إنشاء الحساب فيها، وتفعيله، بالإضافة إلى معرفة إنشاء لوحة فارغة، واستخدام النماذج الجاهزة.

أهداف الدرس

• إنشاء حساب في منصة ميرو، وتفعيله.

• إنشاء لوحة بيضاء، ومن خلال النماذج الجاهزة.

• دعوة أعضاء الفريق للمجموعة.

التحديات الشائعة



• قد يعتقد بعض الطلبة بأن رسائل البريد الإلكتروني قد تُغني عن استخدام منصات التعاون الافتراضي، بين لهم بأن هذه المنصات تتيح للأفراد إمكانية تنظيم المعلومات وتقديمها بشكل مرئي، والسماح لعدة مستخدمين بتحرير العمل في جميع أنحاء العالم.

• قد يعتقد بعض الطلبة أن منصات العمل التعاونية، مثل: منصة ميرو، وتريلو، وسلاك منصات مدفوعة. وضح لهم أن هذه المنصات يوجد بها خطة أساسية تتاح للمستخدمين بشكل مجاني، ويمكن الاستغناء بالخدمات المجانية المتاحة بها عن شراء النسخ المدفوعة.

وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له ثم تنفيذه: كاستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

- في البداية، قدّم للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - ما فوائد استخدام منصات التعاون الافتراضي للفرق؟
 - ما منصات التعاون التي تعرفونها مسبقاً؟
- بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضحاً مزايا استخدام أدوات التعاون الافتراضي للفرق، واستخداماتها المختلفة.

خطوات تنفيذ الدرس



The screenshot shows the Miro website with the following text in Arabic:

- حيث تقوم الفرق بإنجاز العمل** (Where teams complete work)
- اعملوا معاً، أينما كان موقعكم** (Work together, wherever you are)
- اربط أدواتك وأغلق علامات التبويب** (Connect your tools and close tabs)

- باستخدام التعليم المباشر، وضّح للطلبة وجود منصات للتعاون الافتراضي للفرق، مثل: منصة ميرو (Miro)، وتريلو (Trello)، وسلاك (Slack). وأشر إلى أنها مجانية الاستخدام ضمن الخطة الأساسية.
- بيّن لهم مزايا استخدام هذه المنصات في التعاون بسهولة مع أي فرد أياً كان مكانه الجغرافي، وتنظيم المعلومات وتقديمها بشكل مرئي، بالإضافة لمرونة التعديل والتعليق بشكل جماعي، وغيرها من المزايا المختلفة.
- باستخدام البيان العملي، انتقل الآن لشرح منصة ميرو، من خلال فتح موقع المنصة <https://www.miro.com>



4. أَعِدْ أعضاء الفريق الآخرين للتعاون Invite other teammates to collaborate

يمكن أن تكون الأنواع البيضاء مفيدة للأفراد الذين يعملون بشكل مستقل. من خلال تنظيمهم ومساعدتهم في تصور الأفكار، إلا أنها تهدف بشكل أساسي إلى دعم تعاون الفريق. أَعِدْ زملائك في الفصل وتدريب على استخدام الأدوات.

جرب بنفسك

تدرب على استخدام منصة مبرور. تخيل تنظيم زملائك في الفصل حديثاً لعرض المشروعات في نهاية الفصل الدراسي. قم بإعداد حساب ومساحة عمل مع زملائك في الفصل لتنظيم الحدث، باستخدام أداة اللوح الأبيض لتصوير أفكاركم.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة.

1. أي مما يلي لا يمثل ميزة من مزايا مساحات العمل عبر الإنترنت؟

أ. تسهيل التعاون مع الناس في جميع أنحاء العالم.

ب. التفاعل ومنها توجّه في العالم الحقيقي.

ج. التفاعل وتخصيص مساحات العمل.

د. تسهيل مرئي يسهل الوصول إليه.

2. أعرف مساحة عمل مبرور عبر الإنترنت بـ

أ. لوحة ملاحظات.

ب. لوحة بيضاء.

ج. مساحة بيضاء.

د. مركز فكري.

74 إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات

- اشرح كيفية فتح حساب على المنصة، وإنشاء لوحة بيضاء أو استخدام النماذج الجاهزة، ثم بين كيفية دعوة أعضاء الفريق الآخرين للتعاون.
- بعد ذلك، وجّه الطلبة لإنشاء حساب على منصة مبرور، وإنشاء لوحاتهم الخاصة.
- بعد ذلك، وزّع الطلبة لمجموعات متكافئة، وعيّن قائد لكل مجموعة، ثم اطلب من قائد المجموعة دعوة أعضاء مجموعته للوحته الخاصة.
- استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

جرب بنفسك

تدرب على استخدام منصة مبرور. تخيل تنظيم زملائك في الفصل حديثاً لعرض المشروعات في نهاية الفصل الدراسي. قم بإعداد حساب ومساحة عمل مع زملائك في الفصل لتنظيم الحدث، باستخدام أداة اللوح الأبيض لتصوير أفكاركم.

- ستختلف الإجابات، ومن المفترض أن يخصص الطلبة الوقت اللازم لاختبار مختلف نماذج منصة مبرور. ومن الضروري أيضاً في هذا الإطار عرض لقطات شاشة تظهر ما توصلوا إليه في نهاية النشاط.

أسئلة المراجعة

1. ب.

2. ب.



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

74 إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات

الفصل الثاني / الدرس الخامس

(التقنية في العمل: مراقبة الإنترنت)

الهدف العام:



الهدف العام من الدرس هو التعرف على أدوات مراقبة الإنترنت، ومعرفة أهميتها، بالإضافة لمعرفة استخدام أداة تنبيهات جوجل، وضبط خصائصها.

أهداف الدرس

- معرفة أدوات مراقبة الإنترنت، وأهميتها.
- استخدام أداة تنبيهات جوجل.
- ضبط خصائص أداة تنبيهات جوجل.

التحديات الشائعة



- قد يعتقد بعض الطلبة أن أدوات مراقبة الإنترنت يتاح استخدامها مع المنظمات والشركات فقط، وضح لهم أنه يمكن استخدامها على مستوى الأفراد أيضاً.

مصطلحات الدرس



المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Internet monitoring	مراقبة الإنترنت

تمهيد الدرس

عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له ثم تنفيذه: كاستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

• في البداية، قدّم للطلبة هدف الدرس، ثم أسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:

- هل تعرفون أدوات المراقبة على الإنترنت؟

- لماذا تلجأ المنظمات والشركات لمعرفة المزيد عن عملائها؟

- ما أهم المعلومات التي ترغب شركة تجارية ما في معرفتها حول أحد منتجاتها؟

• بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضعاً أهمية مراقبة الإنترنت، وتتبع نشاط عملائها، وتحليل بياناتهم.

خطوات تنفيذ الدرس



• باستخدام التعليم المباشر، وضّح للطلبة أهمية أن تعرف المنظمة المزيد من المعلومات عن عملائها، وذلك بمراقبة الإنترنت للبحث عن الأنشطة والتعليقات المتعلقة بمنتجاتها وخدماتها.

• استعرض للطلبة أهم الأدوات التي تتيح مراقبة الإنترنت: كتنبيهات قوقل (Google Alerts)، وأداة منشئ ماب (Mentionmapp)، وأداة سوشال منشئ (Social Mention)، وأداة براند 24 (Brand24)، ووضح استخدام كل منها.

• باستخدام البيان العملي، انتقل لشرح أداة تنبيهات قوقل، واستعرض معهم موقع الأداة على الإنترنت www.google.com/alerts

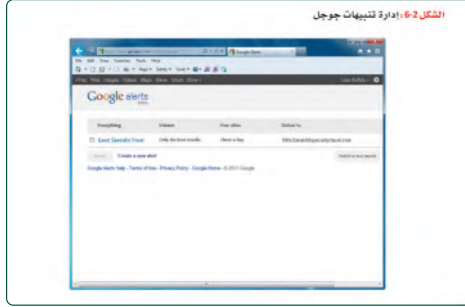
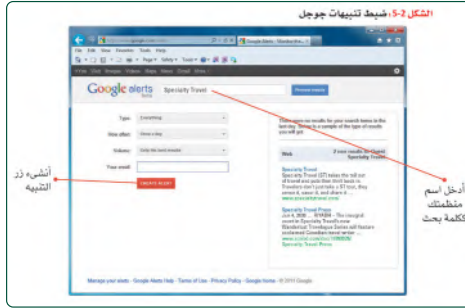
التقنية في العمل

مراقبة الإنترنت

في إطار رسمي المنظم إلى معرفة المزيد عن عملائها، نجد العديد من المنظمات تقوم بمراقبة الإنترنت بحثاً عن الأنشطة والتعليقات المتعلقة بمنتجاتها وخدماتها، وذلك من خلال الاستعانة بأدوات كتنبيهات جوجل (Google Alerts). كما يوضح الشكلان 5-2 و 6-2 وعلى نحو آخر. تخدم أدوات مراقبة الإنترنت الأخرى الوظيفة نفسها. كأداة منشئ ماب (Mentionmapp) مثلاً، التي ترافق التعليقات والاتجاهات الرائدة على تويتر؛ أو أداة سوشال منشئ (Social Mention) التي ترافق مواقع التواصل الاجتماعي؛ وبراند 24 (Brand24) المصممة للمنظمات. أما تنبيهات جوجل، فيجري عملها كالأدوات لفترض مثلاً أنك تعمل في مجال المبيعات أو التسويق أو خدمة العملاء؛ يمكنك تعيين كلمات رئيسية أو موضوعات تريد أن تنبهاك تنبيهات جوجل، مثل اسم منتجك أو منطقتك، لتقوم بعدها تنبيهات جوجل بمراقبة الويب بالكامل، وإرسال ما توصلت إليه من نتائج عن طريق البريد الإلكتروني. وتكون النتائج عبارة عن روابط لصفحات الويب، والمدونات، والمقالات عبر الإنترنت، ومقاطع الفيديو، والمراجعات التي تنشر إلى منطقتك، وفي حال علق العملاء على منتجك، فيمكنك الاتصال بهم لإظهار التقدير أو عرض حل لمشكلتهم. وقد ثبت شموخ هذا الأسلوب الاستباقي بين المستهلكين الذين غالباً ما يكونون محبطين عند محاولة الاتصال بعملي خدمة العملاء في المنظمات الكبيرة.

1. زُر صفحة تنبيهات جوجل الرئيسية www.google.com/alerts، ثم أدخل كلمة رئيسية واحدة أو أكثر ذات صلة بالتنبيه الذي تريد تلقيه. لتتبع محتوى الويب الذي يشير إلى منطقتك مثلاً، أدخل اسم منطقتك.

2. حدد نوع التنبيه الذي تريد أن تتلقاه
Select the type of alert you want to receive
يمكنك اختيار واحد من ستة أنواع من التنبيهات، والتي تختلف ما بين: كل شيء، وهو الخيار الذي ينتج المقالات الإخبارية، ومواقع الويب، والمدونات؛ الأخير، وهو الخيار الذي ينتج أحدث المقالات الإخبارية؛ المدونات، وهو الخيار الذي ينتج أحدث منشورات المدونات؛ الفيديو، وهو الخيار الذي يراقب أحدث مقاطع الفيديو عبر الإنترنت؛ المناقشة، وهو الخيار الذي ينتج المناقشات في مجموعات جوجل؛ والكتب، وهو الخيار الذي ينتج المحتوى في كتب جوجل.



- وضح لهم أنواع التنبيهات المتاحة (الأخبار، المدونات، اشعارات الويب، فيديو، الكتب، مناقشات، أخبار المال)، وبين محتوى التنبيه عند اختيار الأنواع السابقة.
- وضح الخيارات التي يمكن التحكم بها أيضاً، مثل: عدد مرات التنبيه، وإمكانية إضافة بريد إلكتروني لتلقي التنبيهات عليه، بالإضافة لإمكانية زيادة وتقليل حجم المعلومات المقدمة، كما في الشكلين 2-5، 2-6.
- استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتنقيح ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

جرب بنفسك
 لتدرب على ضبط تنبيهات جوجل، افتح متصفح الويب (https://www.google.com/alerts).
 ثم حدد التنبيه الذي تريد تلقيه حول نشاط منظمة نوه العفل فيها. أكتب على دفتر، اسم المنطقة التي تتبع نشاطها من خلال جوجل، ثم انسخ نص البريد الإلكتروني الذي وسلك في المجموعة الأولى من التنبيهات.

- يجب أن يطلع الطلبة باستمرار على رسائلهم عبر البريد الإلكتروني ليتمكنوا من إنجاز هذا النشاط والإجابة على السؤال المطروح.

أسئلة المراجعة



1. ج.

2. ج.



تدريبات إضافية التفكير الناقد

إجابات أسئلة التفكير الناقد

تدريبات إضافية أسئلة التفكير الناقد

1. تخيل نفسك عضوًا في فريق مسؤول عن تصميم غلاف جديد لعلامة تجارية شهيرة من التتويج العربية. هي رأيت. هل ستستمتع مهارات التعامل مع الآخرين بالتقدم بنفسه من الأهمية إذا كان لقاء الفريق حصريًا أو افتراضيًا؟
برر إجابتك في كلتا الحالتين؟ هل يتطلب لقاء الفريق بتوجيه مهارات متقدمة في التعامل مع الآخرين؟ برر إجابتك.

2. بطبيعة الحال، لا يشترط فعالية جميع الفرق. إذ يمكن فشل الكثير من الفرق في إنجاز المهام الموكلة إليها. هي رأيت. ما الأسباب التي تجعل فريقًا ما غير فعال؟

3. فكر في المجموعة أو الفريق الأكثر تماسكًا الذي كنت يومًا جزءًا منه. ما المشاعر التي تبرز عندك كنت جزءًا من هذا الفريق؟ كم من الوقت قضيت مع الأعضاء الآخرين؟ ما الذي جعل من هذه المجموعة متماسكة؟

78 إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات

إجابة السؤال الأول: قد يكون السيناريو جديدًا على الطلبة، لكنهم على معرفة بالفرق بين مهارات التعامل الحضوري والافتراضي. وجههم لحل المطلوب في السيناريو وتوضيح سبب صعوبة الاتصال عبر الانترنت، وما الواجب مراعاته، والتحديات المتوقعة.

إجابة السؤال الثاني: ذكر الطلبة ماهي الفرق التنظيمية، والفرق الرسمية، وغير الرسمية، وناقشهم في ممارساتهم مع الفرق سواء الرياضية أو التعليمية، وانطلاقًا منها اطلب منهم تحديد التحديات التي تواجه الفرق، وتجعلها غير فعالة.

إجابة السؤال الثالث: تعتمد إجابات السؤال على التجارب الشخصية، لذا ستختلف من طالب إلى آخر. ومع ذلك، يجب أن تصف الإجابات الجيدة نشاطًا جماعيًا، وأن توضح الأسباب المتعددة التي جعلتهم ينظرون لمجموعة معينة على أنها متماسكة. إضافة إلى إمكانية مقارنة الطلبة، إذا ما رغبوا، بين أوجه الشبه مع تجارب المجموعة الأخرى (التي قد لا تكون فعالة).





تدريبات إضافية

تحد من الحياة الواقعية

إجابات أسئلة تحد من الحياة الواقعية

تحد من الحياة الواقعية

في إطار سبيلك إلى أن تكون عضواً أكثر فاعلية في الفريق، أجب عن الأسئلة التالية بهدف تحليل المجموعات التي تنتمي إليها، أو كيف كانت مشاركتك فيها:

أ. ما المجموعات التي تنتمي إليها صنع قائمة بأكثر عدد ممكن من المجموعات، بما في ذلك عائلتك، والفصول الدراسية، والنادي، والفرق الرياضية، والمنظمات الاجتماعية.

ب. أي مجموعة تغيرت أكثر من غيرها بمرور الوقت؟ صف هذه التغييرات.

ج. هل تطورت أي من هذه المجموعات إلى فريق؟ وبموجب إجابتك، صف عملية التطور أو العوائق التي منعت حدوثها.

د. أي مجموعة أثرت عليك أكثر من غيرها؟ صف كيف يمكن للمجموعة التأثير عليك.

إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات 79

أ. يتمحور هذا التحدي حول تجارب المشاركة في مجموعات، يجب على كل طالب النظر في المجموعات التي ينتمي إليها وقد لا يتبادر لذهنه للوهلة الأولى جميع المجموعات التي ينتمي إليها، وذلك لأنه ينتمي لمجموعات أكثر مما يتصور. ولذا من المهم تحفيزهم بالعصف الذهني لتذكرها.

ب. يتمحور السؤال حول أسباب تغير المجموعة. بمعنى آخر، قد تتغير بعض المجموعات الواردة في الإجابة على السؤال 1 أعلاه قليلاً جداً (على سبيل المثال، العائلة)، في حين قد تتغير المجموعات الأخرى بشكل كبير بمرور الوقت (على سبيل المثال، فريق رياضي). وعليه، ينبغي على الطلبة وصف التغييرات التي شهدوها أو عايشوها..

ج. بدايةً، اطلب منهم تعريف كل من الفريق والمجموعة، والتمييز بينهما. وذكرهم أنهما ليسا مترادفين. وعليه، يمثل القسم الأهم من هذا التحدي في شرح كيفية تطور المجموعات إلى فرق، وأسباب عدم تطور المجموعات إلى فرق.

د. في هذه الفقرة يوضح الطلبة تأثير المجموعة عليه كضرد، وتحديد المجموعة التي يشعرون أنها تؤثر عليهم أكثر من غيرها، وشرح كيف يتم هذا التأثير عليهم.





تدريبات إضافية

تحدي الفريق 1

- يمكن تنفيذ هذا التدريب بإحدى الطريقتين التاليتين:
في حال وجود وقت، وزع الطلبة على مجموعات مكوّنة من 3 - 4 طلبة واجعلهم يطبقون التدريب.
- أما في حال عدم توفر الوقت، يمكن للطلبة الإجابة كتابياً على الأسئلة.

(تنويه: غالباً ما يجيب الطلبة بشكل مختصر، مثل مرحباً، اسمي، لذا حاول توجيههم لإضافة عبارات أخرى والاسترسال).

تحدي الفريق 1

لتفرض أنك تعمل في منظمة تصميم داخلي في الدمام، مخصصة بتصميم المفروشات التصديرية. العملاء من فئة رواد الأعمال والمشاري، وتفترض أنه قد تم لتو تعيينك كمساعد مدير مكتب. وفي المقابل، يريد صاحب المنظمة عمل جميع الموظفين معاً لتفريق واحد. وعليه، فبريد خلال كل اجتماع أسبوعي للموظفين قضاء بعض الوقت في أداء تمرينات بناء الفريق. وفيما يخص اجتماعك الأول، فقد خططت المائدة لإجراء تمرين تحريري مصمم لبناء روابط مشتركة.

أ. بالعمل مع مجموعتك، قدم نفسك لكل فرد في المجموعة.

ب. اذكر مكاناً واحداً زرتة مؤخراً واستلمت به. يمكن أن يكون هذا المكان مدينة أو منطقة في مسقطك أو بناء ما أو مكاناً ما على بعد مسافة ما. اشرح في جملة أو اثنين، ما الذي أعجبك في هذا المكان.

ج. حدد مثلك الأعلى، يمكن أن يكون فرداً يعرفه الجميع أو أحد معارفك الشخصية. (استخدم الاسم الأول فقط في حال كان هذا الفرد أحد معارفك الشخصية).

د. بعد الانتهاء من جميع المقدمات، اذكر شيئاً واحداً مشتركاً بينك وبين كل فرد في المجموعة.





تدريبات إضافية

تحدي الفريق 2

- يتمثل الهدف من هذا التحدي في مساعدة الطلبة على فهم سلوكيات المجموعة الإيجابية والسلبية، وذلك من خلال سرد السلوكيات المحددة التي أقدم عليها كل فريق وجعل من تجربة الطلبة معه أفضل / أسوأ تجربة.
- وفور الانتهاء من إعداد قوائمهم الفردية، يتعين على الطلبة العمل مع مجموعاتهم لإعداد القوائم المشتركة، على أن يشارك كل طالب تجربته الخاصة، سواء كانت جيدة أم سيئة. ثم يعد الطلبة قوائم تحت عنواني - "المزيد من هذا" و "الأقل من ذلك".
- وفي ختام التحدي، يتعين على الطلبة إجراء تقييم ذاتي حول كيفية تأثيرهم على فريق، وذلك لتحقيق سلوكيات المزيد من هذا والأقل من ذلك في الفريق. ويمكن إجراء التقييم على مستوى المجموعة أو الفصل الدراسي (بحسب مقدار الوقت المتاح لديك)

تحدي الفريق 2

المزيد من هذا والأقل من ذلك أفضل فريق - أسوأ فريق

فكر في أفضل وأسوأ فريقين كنت يوماً عضواً فيهما. شريطة أن يكون ذلك مبنياً على مستويات الرضا الشخصي وأداء الفريق. وتذكر الإشارة إلى أنه ليس عليك الانخراط في خيارك بجدال محتمل. فله يقع اختيارك على فريق رياضي أو نادي الميكانيكا أو فريق الفصل أو فريق العمل أو فريق المشروع. وغيره. لاكثر هذا السلوكيات المحددة التي أقدم عليها كل فريق وجعل من تجربتك معه أفضل / أسوأ تجربة.

أفضل السلوكيات التي أقدم عليها الفريق المعني

أسوأ السلوكيات التي أقدم عليها الفريق المعني

في الفصل الدراسي
أجلس في مجموعة صغيرة من ثلاثة إلى خمسة طلبة. على أن يروي كل طالب قصة مختصرة عن أفضل وأسوأ تجاربه في فريق ما.

• بعد سماع جميع القصص، يتوجب على أحد أعضاء الفريق كتابة عنوانين - "المزيد من هذا" و "الأقل من ذلك" على لوح الطلاب (أو السبورة / السبورة البيضاء). تحت عنوان "المزيد من هذا" اكتب اقتراحات أعضاء الفريق حول السلوكيات الإيجابية التي من شأنها ضمان عمل جماعي فعال. في المقابل، تحت عنوان "الأقل من ذلك"، اكتب اقتراحات أعضاء الفريق حول السلوكيات السلبية التي من شأنها إعاقه العمل الجماعي الفعال.

• بعد إجراء نصف ذهني للمناقشة، يتعين على كل مجموعة تدوين كل قائمة إلى خمسة سلوكيات رئيسة في الأكثر أهمية في نظر المجموعة.

• بعد الانتهاء من إعداد القوائم، يمكن للطلبة التحول في الفصل ومناقشة جميع القوائم.

• كل مجموعة تقوم بمناقشة إجابات الأسئلة التالية:

1. ما أهم السلوكيات في خانة "المزيد من هذا" وخانة "الأقل من ذلك"؟

2. ما العوامل التي تؤثر في سلوكيات "هذا" أو "ذلك" المحددة في الفريق؟

3. ما التغييرات الشخصية التي يتعين عليك كمضو في الفريق القيام بها لإثبات سلوكيات "المزيد من هذا"؟

4. ما التغييرات الشخصية التي يتعين عليك كمضو في الفريق القيام بها لإثبات سلوكيات "الأقل من ذلك"؟

5. كيف يمكن لممثل الفريق أن يكون قادراً على تحقيق سلوكيات "المزيد من هذا" و "الأقل من ذلك" في الفريق؟

إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات 81



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444



تدريبات إضافية كن ناقدًا



• في هذا التمرين، يحاول وليد، أن يكون فريقًا فعالًا يضم 20 موظفًا من جميع الفنادق الأربعة الأخرى. يجب على الطلبة التفكير في النشاطات التي شارك فيها وليد، ومن ثم إعداد قائمة بنقاط القوة والضعف فيها.

• شجع الطلبة على وصف نقاط القوة والضعف بإيجاز وتوضيح مبررات ذلك. ومن المهم ألا يكتفي الطلبة بقول إن تسمية وليد لنفسه قائدًا للفريق هي نقطة ضعف، بل يتعين عليهم شرح السبب (والتوصية بمسار بديل أفضل للعمل) وهكذا.

• من نقاط القوة: - تحديد عدد الفريق بخمس أشخاص، وهو من خصائص الفريق الجيد. وكذلك تحديد أبرز عشر شكاوى سيتم معالجها، حيث لم يتم البدء مباشرة بالعمل دون محددات، بالإضافة لتحديد موعد انتهاء للعمل، بدلا من أن يكون العمل مستمرًا.

• من نقاط الضعف: التجانس وعدم التنوع، حيث إن الفريق من نفس الجنس والخلفية الاجتماعية، وكذلك تساوي المهارات والقدرات، وكما هو معلوم من المهم أن تكون الفرق غير متجانسة لتكون أكثر فعالية. ومن نقاط الضعف أيضا أن يقوم وليد بتوزيع الأدوار عشوائيا، بدلا من النقاش مع الفريق في المهام الموكلة بهم، وبالتالي دافعية أكبر للدعم والمساندة منهم.



التواصل التنظيمي وصنع القرارات

لمحة عامة عن الفصل



عزيزي المعلم

الغرض العام من الفصل أن يتعرف الطلبة على ماهية التواصل التنظيمي، والقنوات المستخدمة في التواصل المفتوح، وكذلك عناصر التواصل المستخدمة في أماكن العمل، ودور الاجتماعات الفعالة، وصياغة التقارير وإعداد المقترحات التي تخدم أغراض العمل.

أهداف الفصل



- فهم ماهية التواصل التنظيمي.
- فهم القنوات المستخدمة في التواصل المفتوح.
- فهم عناصر التواصل المستخدمة في أماكن العمل.
- فهم دور الاجتماعات الفعالة.
- صياغة التقارير، وإعداد المقترحات التي تخدم أغراض العمل.



التوزيع الزمني لدروس الفصل

الفصل الثالث: التواصل التنظيمي وصنع القرارات

عدد الحصص التدريسية	عنوان الدرس	
2	التواصل التنظيمي	3.1
2	التواصل ما بين الأفراد	2.3
2	التواصل في مكان العمل	3.3
2	فهم دور الاجتماعات الفعالة	4.3
2	كتابة التقارير والمقترحات المهنية	5.3
1	التقنية في العمل: أدوات التعاون عبر الإنترنت	-
	التقنية في العمل: عقد الاجتماعات عبر الإنترنت	-
1	التقنية في العمل: برمجيات تقديم العروض	-
	التقنية في العمل: مجموعات الشبكات الاجتماعية	-
2	تدريبات إضافية	-
14	المجموع	





ويكيبيديا (Wikipedia)



لينكد إن (LinkedIn)



مايكروسوفت تيمز
(Microsoft Teams)



زووم (Zoom)



مايكروسوفت باوربوينت
(Microsoft PowerPoint)



قوقل سلايد
(Google Slides)



بريزي (prezi)



أبل كي نوت (Apple Keynote)

1.3 - الفصل الثالث: الدرس الأول

(التواصل التنظيمي)

وصف الدرس:

الهدف العام من الدرس أن يفهم الطلبة ماهية التواصل، والمفاهيم المرتبطة بعملية التواصل، واستكشاف التفاصيل التي يجب مراعاتها عند تخطيط الرسالة.

أهداف الدرس

- فهم ماهية التواصل.
- تحليل المفاهيم المرتبطة بعملية التواصل.
- تطوير مهارات التواصل.
- استكشاف التفاصيل الواجب مراعاتها عند تخطيط الرسالة.

التحديات الشائعة

- قد يظن بعض الطلبة أن التواصل الشفهي والتواصل الكتابي متساويان، وأنه يمكن استخدامهما في جميع المواقف، وضح لهم أهمية مراعاة نوع معلومات التواصل، وطبيعة العلاقة مع الطرف الذي يرغبون بالتواصل معه.
- قد يظن بعض الطلبة أنه كلما كثرت المعلومات في الرسالة، زادت أهميتها، وضح لهم أهمية اختصار الرسالة والتخلص من الكلمات غير الضرورية، والتركيز على هدف الرسالة.



مصطلحات الدرس



المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Communication	التواصل
Messages	الرسائل
The communications process	عملية التواصل
Encoding	الترميز
Decode	فك التشفير
Feedback	تغذية راجعة
Jargon	المصطلحات التخصصية

تمهيد الدرس



عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

- في البداية، وضّح للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - ما أقدم وسائل التواصل في التاريخ؟ وما أنواع وسائل التواصل في العصر الحاضر؟
 - كيف يمكن التواصل بين شخصين لا يعرفان لغة بعضهما البعض؟
- بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضحاً أهمية فهم التواصل وعناصره وعملياته المختلفة.





التواصل التنظيمي

1-1 فهم ماهية التواصل Understanding communication

يتبادر إلى أذهاننا هذا التفكير في التواصل Communication إما اللغة اللفظية أو المكتوبة، يمكن الكلمات في الواقع ليست سوى جزء صغير من عملية التواصل البشري. يُعدّ التواصل أسلوباً شائناً الاتجاهات تتضمن طرق الأسئلة وانتظار الردود والملاحظات والاهتمام بتواصل الآخرين. غير اللفظي والإنصات بعناية.

تعريفات

التواصل: عملية تبادل المعلومات وفهمها بين فردين أو أكثر. بقصد التأثير أو تحفيز السلوك.

ويُعرف التواصل التطوعي على نطاق واسع بأنه جميع أنواع التواصل التي تمكن منظمات الأعمال أو المنظمات الحكومية أو غير الربحية من الاتصال والتواصل، سواء أكان داخل المنظمة أم مع أصحاب المصلحة. ويختلف هذا التواصل قليلاً عن التواصل الفردي غير الرسمي الذي تقوم به اليوم مع العائلة والأصدقاء.

تذكر أن من شروط التواصل الناجح فهم كل من المتحدث والسمتع بعضهما بعضًا. ونظرًا لأن الفرد العادي عرضة لظني آلاف الرسائل **Messages** يوميًا، يجب أن تلت رسائلك انتباه مثلقلها.

تعريفات

الرسالة: هي المعلومات المرسلة من فرد إلى آخر عبر الكلام أو الكتابة أو الأفعال أو الرموز. وتجسد الرسالة محتوى عملية التواصل.



لمحة سريعة
حرص على ختم
سألتك بفكرتك
لرئيسة إذا ما
كانت الأخيرة
هبة بشكل
فأس.

85 | لتواصل التنظيمي وصنع القرارات

2-1 عملية التواصل The communications process

يوضح الشكل 3-1 عملية التواصل الشفهية.

الشكل 3-1: عملية التواصل الشفهية.



وتتضمن عملية توصيل رسالة ما لسلسلة من الخطوات الضرورية. وتوضح عملية التواصل الشفهي الموضحة في الشكل 1-3 كيفية انتقال الرسالة من المتحدث إلى المستمع. وفيما يلي وصف لعملية التواصل الشفهي:

1. المتحدث

يجب على الفرد إرسال رسالة (المتحدث) فهم الغرض من الرسالة وتوقع كيفية تلقي المستمع لها.

2. ترميز الرسالة Encoding the message

يجب على المتحدث اختيار أنسب أسلوب للتواصل عند ترميز **Encoding** الرسالة، وذلك لضمان استلام المتلقي لها بالأسلوب المتوقع وباستخدام الكلمات أو الرموز **Symbols**.

تعريفات

تعريفات

التمهيد: اختيار الرموز التي يتم من خلالها إنشاء رسالة واختيار قناة تواصل.
الرمز: غرض أو فعل أو فعالية لتقل المعنى إلى الآخرين.

3. اختيار القناة Choosing a channel

تتطلب الرسالة من المتحدث إلى المستمع بإختيار النسب **قناة Channel**. ويعتمد إختيار القناة على العديد من العوامل، كالمزلة التي يتم إرسالها. وتوجد العلاقة بين المتحدث والمستمع، ومستوى التفاصيل التي تتضمنها الرسالة. كما يؤدي إختيار قناة تواصل مناسبة دوراً في الحفاظ على تدفق المعلومات بشكل فعال.

	تعريفات
--	---------

تعريفات

القناة: هي الوسيط الذي يتم من خلاله إرسال الرسالة. مثل مكالمات هاتفية أو مدونة أو رسالة نصية.

التواصل التنظيمي وصنع القرارات



- انتقل بعدها للتفاصيل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط الرسالة.
- بيّن لهم أهمية معرفة الطرف الآخر في التواصل، وأن الأسلوب يختلف بحسب الشخص المقابل.
- ذكّرهم بتحديد المعلومات التي يجب نقلها بدقة للطرف الآخر، وضرورة ألا يكون هناك معلومات زائدة غير مفيدة. وبناء على ما سبق يمكن تحديد أفضل قناة للتواصل، هل هو الاتصال الشفهي، أم المكتوب.
- بيّن لهم ضرورة أن تكون الرسائل واضحة، منطقية، وسهلة الفهم.
- وضح لهم كيفية إنشاء رسالة منظمة ومفهومة، بدءاً بما يحتاج المستمع إلى معرفته، والانتباه إلى الجزء الأول والأخير من الرسالة.

4. فك تشفير الرسالة Decoding the message

يجب أن يكون المستمع قادراً على تفسير معنى الرسالة أو فك تشفيرها Decode بعد تلقيها. لذلك، يحرص المتصلون القائلون على أن تكون رسائلهم واضحة ومنطقية وسهلة الفهم.

تعريفات

فك التشفير: أي تفسير الرسالة وفهمها.

5. التغذية الراجعة Feedback

وتتيح للمستمع بمجرد استلامه الرسالة فرصة لتقديم تغذية راجعة Feedback للمتحدث، وذلك عبر عملية عكسية للأدوار. كذلك تتيح هذه التغذية في المقابل للمتحدث فرصة لتحليل تأثير الرسالة وتقييم فعاليتها. وكما يوضح الشكل 3-1، فإن التواصل الفعال هو عملية دورية. كما قد يتبادل المرسل والمتلقي الرسائل عدة مرات للحرص على فهمها على نحو واضح.

تعريفات

التغذية الراجعة: هي رد المتلقي على التواصل المرسل برسالة مقابلة.

3-1 التفاصيل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط رسالة

Details to consider when planning messages

لتطوير مهارات التواصل يجب أن تكون قادراً على فهم التالي:

1. من طرف التواصل المقابل؟
2. ما المعلومات التي يجب نقلها من خلال الرسالة؟
3. ما أفضل قناة للتواصل؟

يحرص المتصلون القائلون على أن تكون رسائلهم واضحة ومنطقية وسهلة الفهم. قد تكون بعض الرسائل أنسب كرسائل شفوية. هي حين قد تكون الرسائل الأخرى أنسب كرسائل مكتوبة. ومن شأن إقناع مهارات التواصل المساعدة على صنع القرارات ذات الصلة بالمنظمة. إذ تستهدف رسالة المدير الواضحة أن يكون الموظفون على دراية بما هو متوقع منهم وما يجدر بهم القيام به لتحقيق الهدف التنظيمي.

أحرص على ذكر النقاط التالية لتتمكن من إرسال رسالة منظمة ومفهومة:

التواصل التنظيمي وصنع القرارات 87

- بيّن لهم أهمية تقليل كمية المعلومات، لأن المعلومات الكثيرة تشتت المستمع وتجعله لا يتذكر الأجزاء المهمة من الرسالة.
- انتقل إلى التخلص من الكلمات غير الضرورية، واستخدم لغة مبسطة غير معقدة، وتجنب اللغة الفنية، والمصطلحات التخصصية. وبيّن لهم مفهوم المصطلحات التخصصية.
- أكد على أن تكون الرسالة ذات صلة بالمستمع، فربما تكون مهمة لدى المتحدث، لكن لا يوافق عليها المستمع.
- بيّن لهم ضرورة اتباع أسلوب مباشر حتى يفهم المستمع المعلومات الواردة إليه ويستوعبها.

1. ابدأ بما يحتاج المستمع إلى معرفته

Start with what your listener needs to know

من المرجح أن يتذكر المستمع الجزء الأول والأخير من رسالتك. فكل أن نتحدث مع فرد ما، حدد الهدف من مناقشتك كالتالي: (الإقناع أو الإقناع). ليصبح بذلك الهدف هو كتركك الرئيسة. وعليه، ابدأ المحادثة بما يحتاج المستمع إلى معرفته. ثم ابدأ باستخدام المعلومات الداعمة، مثل التلميحات أو العناصر الأساسية المطلوبة.

2. قلّ من كمية المعلومات

Limit the amount of information

قد لا يستمع الأفراد دائماً إلى رسالة كاملة أو يتذكرونها بالكامل. لا سيما إذا ما نشأت انتباههم بسبب البيئة الصاخبة أو التداخلات أو غيرها من عوائق التواصل من حولهم. كما قد يتسبب كمّ المعلومات الكثير في المحادثة بجعل المستمعين في حيرة من أمرهم أو غير قادرين على تذكر جميع تفاصيل المحادثة. لذلك، فمن الأنسب تحديد كمية المعلومات التي تعزز مشاركتها في رسالة واحدة. ففي محادثة فردية، على سبيل المثال، جُز عن فكرة رئيسة واحدة وأدعها بثلاث أفكار. أما إذا كنت بحاجة إلى مشاركة المزيد من المعلومات، فقم بإجراء أكثر من مناقشة.

3. تخلص من الكلمات غير الضرورية

Eliminate unnecessary words

وسما لا شك فيه أن اللغة الشفهية أسهل من اللغة المكتوبة. وبطبيعة الحال، عند استخدامها لغة معقدة أو كلمات غير ضرورية يصبح تفسير ما نقوله معيّن على المستمع. لذلك، يُفضل أن تستخدم جملًا بسيطة وأن تتجنب اللغة الفنية والمصطلحات التخصصية Jargon كلما أمكن ذلك.

تعريفات

المصطلحات التخصصية: هي الكلمات أو العبارات الخاصة التي تستخدمها مهنة أو مجموعة ما ويصعب على الآخرين فهمها.

4. اجعل رسالتك ذات صلة بمستمعك

Make your messages relevant to your listener

قد تجد أنه من الطبيعي أن تناقش ما تراه مهماً في رأيك. في المقابل، في حال لم يوافقك مستمعك الرأي، فهو لن يفهم محتوى حديثك وأهمية رسالتك. وعليه، أحرص على أن تكون رسالتك ذات صلة بمستمعك. أي بمعنى آخر، افهم وجهة نظره ومن ثم اشرح كيف يعود موضوع رسالتك بالفائدة عليه.

5. اتبع أسلوباً مباشراً

Take a direct approach

قد يضطر المستمعون إلى القيام بالعديد من المهام أثناء استماعهم إليك، إذ يجب أن ينتهوا إلى ما توفيه ويهتموا بالمعلومات الواردة فيه. وينسوا إشاراتك غير اللفظية (إذا كانت الرسالة وجهاً لوجه). وأن يتجاهلوا الضوضاء المشتتات الأخرى. ويستوعبوا ما توفيه في ذات الوقت. وعليه، إذا كنت تريد مساعدة المستمعين لفهم رسالتك، اتبع أسلوباً مباشراً ومهذباً خلال تقديم موضوعك، وشرح ما تريد. وحدد توقعاتك بطريقة تعلب مستمعك أثناء تجميع مناقشتك.

التواصل التنظيمي وصنع القرارات 88



• انتقل إلى الجدول 3-1، ثم وزع الطلبة لمجموعات متكافئة، واطلب من كل مجموعة توضيح أسباب اختيار اللغة الشفهية أو اللغة المكتوبة، للأمثلة الواردة في الجدول.

• ناقش الطلبة في إجاباتهم، وقدم التغذية الراجعة لهم.

• انتقل لقسم (محدثات مهمة)، وناقش الطلبة في التوصيات والمقترحات الواردة فيها.

• استخدم قسم (جرب بنفسك)، وأسئلة المراجعة كتنظيم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

• في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

جرب بنفسك

أكمل الخطوات التالية لإعداد محادثات هائلة:

- يستعد توفيق لثلاثة مديرو المناقشة في زيادة راتبهم. اقرأ المهام التالية.

الوقت	ما الأسلوب الفعال للتخطيط لمحادثة؟
1.	اجمع أدلة ومعلومات حول جميع المهام والنشاطات التي تنجزها في المكتب.
2.	ابحث عن دليل على الوظائف الأخرى التي يمتلكك التقدم إليها.
3.	حدد مبلغاً ثابتاً لن تقبل بأقل منه.
4.	أبلغ الجميع قبل الاجتماع بما تعلمه والأسباب التي دفعتك لذلك. وكانت الأسباب التي تجعل طلبك زيادة في الراتب أمراً مستحسناً.
5.	أرسل بريرة إلكترونية إلى مديرك تطلب فيه اجتماع مراجعة وظيفي.
6.	تواصل مع مديرك في المكافئرات أثناء تناوله الغداء.
7.	تدرب على محادثاتك وحججك قبل المناقشة.
8.	فكر في أي اعتراضات قد تكون لدى مديرك. وقع بإعداد إجاباتك المحتملة.

2. دُون القائمة أعلاه في دفترتك، وقرّر ما إذا كانت هذه الأساليب الشفهية الواردة هائلة أم لا. مرّر إجاباتك بإيجاز.

90 التواصل التنظيمي وصنع القرارات

أسئلة مراجعة

- اختر الإجابة الصحيحة:**
- بعد التواصل ناجحاً فقط عندما:
 - أ. تستخدم مفردات من مستوى الصف السادس.
 - ب. تقدم الكثير من الأفكار إلى المستمع والمتلقي.
 - ج. يفهم المتحدث والمتلقي بعضهما بعضاً.
 - د. تعدد العواطف التي تحول دون فهم الرسالة.
 - ما الأساليب التي تسمح لك بتنظيم رسالتك الشفهية؟
 - أ. بدء المحادثة بالمعلومات الداعمة.
 - ب. بدء المحادثة بما يحتاج المستمع إلى معرفته.
 - ج. التخطيط لفترات توقف متكررة.
 - د. استخدام مخطط رسومي.
 - بعد التواصل الشفهي مناسباً فقط عندما:
 - أ. تريد تجنب مقاطعة زميلك.
 - ب. تريد إيصال رسالة رسمية.
 - ج. هناك مجموعة محددة وطويلة من التعليمات التي يجب اتباعها.
 - د. تريد الحصول على إجابة فورية.
 - كم مرة يجب تبادل الرسائل بين المرسل والمتلقي؟
 - أ. إلى حين الحصول على رضا المتلقي.
 - ب. إلى حين الحصول على رضا المرسل.
 - ج. إلى حين التوصل إلى تفاهم واضح بين كل من المرسل والمتلقي.
 - د. مرة واحدة فقط.

91 التواصل التنظيمي وصنع القرارات





(جرب بنفسك)

الوصف	ما الأسلوب الفعال للتخطيط لمحادثة؟
1. اجمع أدلة ومعلومات حول جميع المهام والنشاطات التي تنجزها في المكتب.	
2. ابحث عن دليل على الوظائف الأخرى التي يمكنك التمتع بها.	
3. حدد مبلغاً ثابتاً لن تدفع بأقل منه.	
4. أبلغ الجميع قبل الاجتماع بما تقوله والأسباب التي دفعتك لذلك، وكذلك الأسباب التي تجعل طلبك زيارة في الراتب أمراً معقولاً.	
5. أرسل بريداً إلكترونيًا إلى مديرك تطلب فيه اجتماع مراجعة وظيفي.	
6. تواصل مع مديرك في الكافتيريا أثناء تناوله الغداء.	
7. تدرب على محادثتك وحججك قبل المرافقة.	
8. فكر في أي اعتراضات قد تكون لدى مديرك وقم بإعداد إجاباتك المحتملة.	

أكمل الخطوات التالية لإعداد محادثات فعالة:

1. يستعد نواف لقاء مديرك لمناقشته في زيادة راتبه. اقرأ المهام التالية.

2. دُون الفاتحة أعلاه في دفترتك، وقُرّر ما إذا كانت هذه الأساليب الخمسة الواردة فعالة أم لا. يوز إجاباتك بإيجاز.

90 التواصل التنظيمي وصنع القرارات

1. نعم - من المفيد امتلاك أدلة ومعلومات حول النشاطات، انجازك لمهامك المطلوبة امام مديرك لغرض مناقشة تقييم أدائك.

2. كلاً - قد تفيدك المعلومات شخصياً، حيث ستتعلم عن الوظائف المتوفرة في المنشأة والمناسبه لمهنتك. قد لا تحتاج لإبرازها أثناء المحادثة، ولكن يكفي بالإشارة إلى المعلومات بها ذات علاقه بالمحادثة شخصياً، إنما لا داعي من أن يعرفها صاحب العمل.

3. كلاً - قد يتضمن هذا الأسلوب مخاطرة لأنك قد تنهي المحادثة دون أن تحصل على مبتغاك. الأسلوب هذا مفيد طبعاً، لكنه ليس مرناً.

4. كلاً - لا داعي لأن يعرف الجميع بهذا الاجتماع. حتى أنك ستتطرق إلى هذه المعلومات خلال الاجتماع، فليس من الضروري إذا التحدّث عنها في وقت سابق.

5. نعم - يساعد هذا الأسلوب في تحديد الزمان والمكان المناسبين لعقد الاجتماع كما وينذر المدير بشكل مسبق عما ينتظره خلال الاجتماع، فيكون على أتم استعداد له.

6. كلاً - لا يُعتبر المقصف المكان المناسب للتحدّث مع المدير على انفراد بشأن الراتب، حتى أن الأسلوب هذا قد يزعج المدير بما أن في فترة الاستراحة من العمل.

7. نعم - فهذا الأسلوب يساعدك في التدرب على ما ترغب في قوله، فتكون أفكارك واضحة وموجزة.

8. نعم - فهذا الأسلوب يساعدك في التجهّز لأي حجج معارضة، فتتمكن بالتالي من التعبير بشكل كامل ومقنع عن الأسباب التي تجعلك مستحقاً للزيادة من الراتب.

9. وأخيراً شجع الطلبة على الإجابات مع التبريرات وإن كانت تخالف المذكور أعلاه؛ لتنمية مهارة التفكير والربط بين المواقف، وشجعهم على المشاركة والنقاش.



1. ج.

2. ب.

3. د.

4. ج.

أسئلة مراجعة

1. اختر الإجابة الصحيحة،
1. يُعد التواصل ناجحاً فقط عندما،
أ. تستخدم مفردات من مستوى الصف السادس.
ب. تقدم الكثير من الأفكار إلى المستمع والمتلقي.
ج. يفهم المتحدث والمتلقي بعضهما بعضاً.
د. تعدد العواطف التي تعول دون فهم الرسالة.
2. ما الأساليب التي تسمح لك بتنظيم رسالتك الشفهية؟
أ. بدء المحادثة بالمعلومات الداعمة.
ب. بدء المحادثة بما يحتاج المستمع إلى معرفته.
ج. التخطيط لفترات توقف متكررة.
د. استخدام مخطط رسمي.
3. يُعد التواصل الشفهي مناسباً فقط عندما،
أ. تريد تجنب مشاركة زميلك.
ب. تريد إيصال رسالة رسمية.
ج. هناك مجموعة محددة وطريقة من التعليمات التي يجب اتباعها.
د. تريد الحصول على إجابة قوية.
4. كم مرة يجب تبادل الرسائل بين المرسل والمتلقي؟
أ. إلى حين الحصول على رضا المتلقي.
ب. إلى حين الحصول على رضا المرسل.
ج. إلى حين التوصل إلى شأهم واضح بين كل من المرسل والمتلقي.
د. مرة واحدة فقط.



2.3 - الفصل الثالث: الدرس الثاني

(التواصل ما بين الأفراد)

وصف الدرس:

الهدف العام من الدرس هو فهم بيئة التواصل المفتوحة، والتميز بين شبكات التواصل المركزية واللامركزية، وكذلك قنوات التواصل المختلفة، بالإضافة للتواصل غير اللفظي، وكيفية طرح الأسئلة والإنصات.

أهداف الدرس

- فهم بيئة التواصل المفتوحة.
- التمييز بين شبكات التواصل المركزية واللامركزية.
- تحديد قناة التواصل المناسبة.
- معرفة أنواع التواصل غير اللفظي.

التحديات الشائعة

- قد لا يهتم بعض الطلبة بالتواصل غير اللفظي (لغة الجسد) عند التواصل مع الآخرين، بين لهم أهميته في إيصال المشاعر، والعواطف للآخرين بسهولة.
- قد لا يؤمن بعض الطلبة بمهارات التواصل المختلفة، ويظنون أن التميز يتم فقط بالمهارات الفنية، أكد على أنها ضرورية للنجاح في مختلف المجالات.





المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
The open communication climate	بيئة التواصل المفتوحة
Communication networks	شبكات التواصل
Communication channels	قنوات التواصل
Nonverbal communication	التواصل غير اللفظي

تمهيد الدرس



- عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.
- في البداية، وضح للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
- ماذا يعني التسلسل الهرمي في المنظمة؟ وكيف يؤثر في طبيعة التواصل بين أفرادها؟
 - بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضعاً أهمية فهم بيئة التواصل في إجراء التواصل داخل المنظمة.

خطوات تنفيذ الدرس



- باستخدام التعليم المباشر، اشرح للطلبة بيئة التواصل، والتسلسل الهرمي داخل المجتمع أو المنظمات.
- وضح لهم مفهوم التواصل المفتوح، ومفهوم الفرق الوظيفية مع ذكر أمثلة على ذلك.
- بين لهم أن التواصل المفتوح بين الموظفين يساعد على قبول أهداف المنظمة وفهمها والالتزام بها.

- وضع لهم شبكات التواصل وخواص التواصل الفعال فيها من حيث مركزية اتصالات الفريق وطبيعة مهمة الفريق.
- استخدم الشكل 2-3 في توضيح أنواع شبكات التواصل المركزية واللامركزية.
- باستخدام التعلم التعاوني، وزّع الطلبة لمجموعات متكافئة، واطلب من كل مجموعة تقديم مقارنة بين التواصل في الشبكة المركزية، والتواصل في الشبكة اللامركزية من حيث المفهوم والمزايا.
- أتح الفرصة للطلبة للمناقشة والحوار، وقدم التغذية الراجعة.

التواصل ما بين الأفراد

1-2 بيئة التواصل المفتوحة The open communication climate

بعد اختيار قائد التواصل الأنسب، من فرص فقدان الرسالة أو نجاحها أو إساءة فهمها. إذا أردت اختيار أنسب قناة للتواصل أثناء العمل على مشكلات منضمة، اتخذ القرارات بشأنها. تأكد من إدراك الموقف التسلسل الهرمي Hierarchy داخل المنظمة التي يعمل فيها. إذ تجدر الإشارة إلى أن تفاعل المنظمات المختلفة، وحتى تفاعل الموظفين داخل المنظمة، يختلف بحسب المستويات الوظيفية.

تعريفات: بيئة التواصل: الأسلوب الاجتماعي المتبع في العلاقات، ويشير كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم بعضاً في علاقاتهم. نظام لتنظيم الأفراد في رتب أو مستويات مختلفة من الأهمية، على سبيل المثال في المجتمع أو في منظمة ما.

ويُعرف التواصل المفتوح Open communication بمشاركة جميع أنواع المعلومات على مستوى المنظمة ككل. عبر الفرق الوظيفية Functional teams أو الإدارات والهيكل التنظيمي. ويحتاج الأفراد في جميع أنحاء المنظمة عبر التواصل إلى فهم الأمور بشكل عام، وفهم القرارات التي يصنعها المديرين. ومعرفة كيف يساهم عملهم في نجاح المنظمة.

تعريفات: التواصل المفتوح: مشاركة جميع أنواع المعلومات على مستوى المنظمة ككل وعبر الحدود الوظيفية والتنظيمية.

الفريق الوظيفي: وهو فريق يتألف من مدير ومروّضيه يضمنون جميعاً لنسبة القيادة الرسمية. كترق المبيعات والتسويق والتمويل والموارد البشرية على سبيل المثال لا الحصر.

قد يعتمد الموظفون على الشائعات داخل المنظمة للحصول على المعلومات، لا سيما في أوقات التغيير إذا لم يملئهم المديرين بأحد التفصيل، وعليه، يحصلون يتوقعون حدوث الأسوأ. في حين تتيح بيئة التواصل المفتوح، معرفة الموظفين بشائعاتهم وحالتهم ومستوى الأمن الوظيفي لهم، والقواعد الواجب اتباعها.

كذلك، يساعد التواصل المفتوح الموظفين على قبول أهداف المنظمة وفهمها والالتزام بها. كما يتيح لهم الاطلاع على كيفية تفاعل أفعالهم مع الآخرين في المنظمة ومدى تأثيرها عليهم. كما تد إيجابية وصول الأفراد إلى المعلومات كاملة سبباً في إيجادهم حلولاً إبداعية للمشكلات، وصنع قرارات جيدة للمنظمة.

92 التواصل التنظيمي وصنع القرارات

الدروس

2 الدرس

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

المحتوى

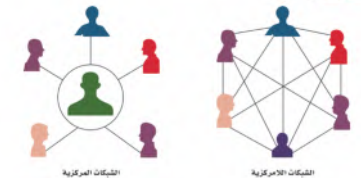
المحتوى

المحتوى

2-2 شبكات التواصل Communication networks

ركزت البحوث التي تم إجراؤها على الاتصالات الموظفين على حاسنين للتواصل الفعال مدى مركزية اتصالات الفريق وطبيعة مهمة الفريق. ويوضح الشكل 2-3 العلاقة بين هذه الخصائص.

الشكل 2-3: شبكات التواصل



يتعين على أعضاء الفريق في الشبكة المركزية Centralized network التواصل من خلال فرد واحد لحل المشكلات أو صنع القرارات. وقد يعود التواصل المركزي بكثير من الفوائد على الفرق الكبيرة، وذلك لأنه:

- يحد من عدد الأفراد المشاركين في صنع القرار.
- يساعد على صنع قرار أسرع يتحمل عدداً أقل من الأفراد.

تعريفات: الشبكة المركزية: هي هيكل تواصل. يتواصل فيه أعضاء الفريق من خلال فرد واحد لحل المشكلات أو صنع القرارات.

في المقابل، يمكن للأفراد في الشبكة اللامركزية Decentralized network التواصل بحرية مع أعضاء الفريق الآخرين والمجالات الوظيفية. إذ يقوم الأعضاء بتداول المعلومات بالتساوي فيما بينهم حتى يتفق الجميع على قرار ما. ويعد التواصل اللامركزي الأنسب لبيئات العمل المعقدة والصعبة حيث:

- تحتاج الفرق إلى تدفق الاتصالات حر من جميع الأعضاء.
- يتم صنع قرارات متعددة باستخدام معارف مستمدة من العديد من أصحاب المصلحة.

من المرجح استخدام الشبكات اللامركزية في المنظمات الشفافة والسريعة الوافرة حيث يجب صنع القرارات على نحو سريع وفعال.

93 التواصل التنظيمي وصنع القرارات



• انتقل بعدها لقنوات التواصل، واستخدم الشكل 3-3 في توضيح ثراء قنوات التواصل.

• اطلب من المجموعات توضيح قنوات التواصل ذات الثراء العالي وقنوات التواصل ذات الثراء المتدني، ومزايا وعيوب كل منهما.

• أتح الفرصة للطلبة للمناقشة والحوار، وقدم التغذية الراجعة.

• انتقل إلى التواصل غير اللفظي ووضح مفهومه وأساليبه المختلفة، ويمكنك أن تطلب من كل مجموعة تجسيد التواصل غير اللفظي، بحيث يطبق طالبان من كل مجموعة بعضاً من هذه الأساليب.

تعريفات

المشبكة (المركزية): هي هيكل تواصل يتواصل فيه أعضاء الفريق بحرية مع بعضهم بعضاً ويتوصلون معاً إلى قرارات.

3-2 قنوات التواصل Communication channels

في الواقع، كثيرة هي قنوات التواصل التي يستطيع المدير الاختيار منها. قد يختار المدير مثلاً مناقشة مشكلة ما وجهاً لوجه، أو عبر مكالمات هاتفية، أو رسائل نصية، أو بريد إلكتروني، أو مذكرات أو رسائل، أو عبر رسائل التواصل الاجتماعي، وذلك بحسب طبيعة الرسالة. وكما يوضح الشكل 3-3، يمكن تصنيف قنوات الاتصال للمديرين في هيكل تنظيمي وفقاً لثراء قناة الاتصال Channel richness.

ومقدار المعلومات التي يمكن لكل قناة بثها منوط بثلاث خصائص:

1. قدرة المرسل والمستلم على التعامل مع العديد من المعلومات في نفس الوقت.
2. الحاجة إلى تقديم تعليقات وملاحظات سريعة جداً أحادية الاتجاه أو ثنائية الاتجاه، أو الحاجة إلى وقت للتفكير في الرد وتنظيمه.
3. القدرة على تكوين علاقة شخصية والتفكير على التواصل.

تعريفات

ثراء القناة: مقدار المعلومات التي يمكن لكل قناة بثها أثناء لحظة التواصل.

الشكل 3-3: ثراء قنوات التواصل

<p>الغويا</p> <p>تواصل وجها لوجه</p> <p>التواصل عبر الهاتف</p> <p>الرسائل الإلكترونية</p> <p>(البريد الإلكتروني، تويتر، الرسائل النصية، المدونات)</p> <p>الرسائل والمذكرات</p> <p>التقارير / التشرارات</p>	<p>الغويا</p> <p>تواصل وجها لوجه</p> <p>ثراء عالي</p> <p>ثراء متدني</p>	<p>الغويا</p> <p>تواصل وجها لوجه</p> <p>تواصل عبر الهاتف</p> <p>الرسائل الإلكترونية</p> <p>(البريد الإلكتروني، تويتر، الرسائل النصية، المدونات)</p> <p>الرسائل والمذكرات</p> <p>التقارير / التشرارات</p>
---	--	---

94 التواصل التنظيمي وصنع القرارات

لمحة سريعة

بعد تدريسك على استخدام رموزات الجسم التي تظهر القوة من شأنه تعزيز الثقة والاحترام.

4-2 التواصل غير اللفظي Nonverbal communication

قد يلجأ المدير عند التواصل وجها لوجه لاستخدام التواصل غير اللفظي Nonverbal وكذلك اللفظي. ففي الواقع، يمكن لجسم الإنسان إيصال المشاعر والمواقف للآخرين بسهولة شديدة، وذلك عبر:

- تعابير الوجه.
- حركات اليدين.
- استخدام المساحة.

إذ من شأن هذه الأساليب نقل عدد من الرسائل، بغض النظر إن كان هجوها ينم عن الحماس والدفء والثقة أو الغرور واللامبالاة والاستياء والتعالي.

تعريفات

(التواصل) غير اللفظي: الرسائل المرسلة من خلال الأفعال والسلوك البشري وليس من خلال الكلمات.

5-2 طرح الأسئلة والإنصات Asking questions and listening

لم يعد استخدام أسلوب القيادة والتحكم Command-and-control التنفيذي للتواصل التنظيمي خياراً مثيراً في مكان العمل المتقدم تقنياً على مستوى العالم اليوم. هذا النموذج التقليدي تغير إلى أسلوب أكثر انفتاحاً باستخدام التواصل التنظيمي. ويتضمن ذلك طرح المديرين للأسئلة والإنصات Listening إلى التغذية الراجعة والإجابة عن الأسئلة. بالإضافة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات، يوضح الشكل 4-3 مهارات الإنصات المطلوبة للتواصل الفعال.

96 التواصل التنظيمي وصنع القرارات



• بعد ذلك انتقل إلى طرح الأسئلة، والإنصات، واستخدام الجدول 3-4 لبيان مهارات الإنصات المطلوبة للتواصل الفعال.

• بين المفاهيم المرتبطة بالتواصل التنظيمي والواردة في قسم (تعريفات).

• استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتحقيق ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

• في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

الجدول 3-4: عشرة إرشادات لضمان الإنصات الفعال

الإرشادات	مستمع غير جيد	مستمع جيد
1. الإنصات باهتمام	لا يركز ولا يشارك.	يبدى الاهتمام ويؤمن برأسه. يطرح الأسئلة ويكرر محتوى الحديث بأسلوبه الخاص.
2. التمتع بعقلية منفتحة	يبدى اهتمامه بالأفكار التي تتوافق مع أفكاره ومعتقداته.	يبحث عن الفرص الجديدة ويصغي إلى التعلم.
3. مقاومة المشتتات	تشتت انتباهه بسهولة.	يقاوم المشتتات والاعادات السلبية ويعلم كيفية التركيز.
4. الانشياء إلى أن المشكك يشرح عندما يكون المتكلم بالكلام قد سبق الاستماع ببطء.		يرفض الأحكام المسبقة ويبنى التوقعات ويخلص الحديث وينصت لما تحمله نغمة صوت المتحدث من معاني مخفية.
5. التسمي إلى فهم محتوى المتحدث	يشتت عن حل وسط وفهم الحديث لمجرد إنهائه.	يبحث عن حل وسط وفهم الحديث.
6. الحكم على محتوى الحديث لا بطريقة إيصاله	يسرح إذا كان أسلوب الكلام غير واضح.	يحكم على المحتوى ويتجاوز أي أخطاء قد تراه في أسلوب إيصال الحديث.
7. التروي بالرد	يتسرع بتعلق الحلول قبل أن يفهم المشكلة أو حتى القضية.	لا يتعلق بالحلول قبل أن يفهم المشكلة أو حتى القضية. يعيد الإجابات قبل فهم محتوى الحديث بالكامل.
8. الإنصات للأفكار	يسمع إلى الحقائق فقط.	ينصت إلى المواضيع المركزية.
9. العمل على إعادة الإنصات	لا يتبع الآخرين على الكلام وينصت ببطء عالية ويحافظ على التواصل البصري.	يعمل بعد ويتبع بطاقة عالية ويحافظ على التواصل البصري.
10. إبداء الاحترام	يقاطع الآخرين ويحاول فرض آرائه.	يعيد الإنصات ويسمع للفرد الآخر بالتحدث.

ملاحظات:
القيادة والتحكم: يصدر المدربون التعليمات ويطلبها الموظفون.
الإصغاء: يتضمن ذلك مهارات فهم الحقائق والمشاعر لتفسير المعنى الحقيقي للرسالة.

97 التواصل التنظيمي وصنع القرارات

أسئلة مراجعة

- مثال على بيئة التواصل المفتوحة:
 - يولي عليك مديرك بالتضيق بما يجب القيام به ومتى.
 - لا ينصت المديرون إلى أفكار الموظفين.
 - يطرح المديرون الأسئلة ويحتمون مدخلات موظفيهم.
 - يتراجع مديرك دائماً عندما تطرح الأسئلة.
- من فوائد شراء قنوات التواصل أنها:
 - توفر نظرية راجعة سريعة.
 - الاحتفاظ بسجل دائم.
 - أسلوب تواصل غير شخصي.
 - لصق نشر المعلومات.
- من سمات طرق الأسئلة أنه:
 - يبنى الثقة والانتفاع.
 - يبنى مهارات التفكير الناقد.
 - يعزز الابتكار.
 - قد ينتج عنه إجابات متعارضة.
- أي من الخصائص التالية تصف المستمع الجيد؟
 - يقاطع كلام الآخرين.
 - يحكم على المحتوى ويتجاوز أي أخطاء في طريقة إيصال الرسالة.
 - تشتت انتباهه بسهولة.
 - يبدى اهتمامه فقط بالأفكار التي تتوافق مع أفكاره ومعتقداته.

98 التواصل التنظيمي وصنع القرارات





(جرب بنفسك)

قناة التواصل الأنسب:

1. التواصل وجهاً لوجه - يسمح بالتعبير عن الأفكار بشكل سريع ويضمن الحصول على تعليقات وملاحظات فورية.
2. الاتصال الإلكتروني - يسمح للموظفين بالاطلاع على جميع التفاصيل المدرجة ضمن الخطة، لا سيما إن كانت كثيرة، فيكون أمامهم كل الوقت لفهمها والاحتفاظ بها في حال احتاجوا إلى إعادة النظر فيها في المستقبل.
3. الاتصال الإلكتروني - يُعتبر وسيلة سريعة للحصول على المعلومات.
4. التواصل وجهاً لوجه - يسمح ببناء علاقة شخصية مع الطرف الآخر.
5. التواصل عبر الهاتف - يسمح للعميل بطرح أسئلة وحل استفساراته بسرعة، ويمكن في هذه الحالة تسريع حل المشكلة من خلال رسالة لتتبعها عبر البريد الإلكتروني.
6. الاتصال الإلكتروني - يمكن لهنا أن تقرأ الرسالة عبر البريد الإلكتروني فور عودتها من العطلة، والإجابة عليها فور بدء العمل من جديد.

جرب بنفسك

أكمل الخطوات التالية كتدريب على تحسين مهاراتك:

1. تعمل نهائي على اختيار أنسب قناة تواصل لكل نشاط. اقرأ المهام التالية:

المهمة	قناة التواصل الأنسب
1. مناقشة استراتيجية التسويق الأنسب لإطلاق منتج جديد.	
2. طرح خطة الموارد البشرية الجديدة للمنظمة.	
3. معرفة آخر مرة تحدثت فيها فاطمة مع عميلها.	
4. بناء علاقة عمل أنسب مع مدير المبيعات.	
5. التواصل مع عميل لمناقشة مشكلة قديمة معقدة.	
6. طرح سلسلة من الأسئلة التي تحتاج إجابة إلى الإجابة عنها فور عودتها من عطلتها.	

2. في دفترك، مؤّن القائمة أعلاه، وفهرز أيًا من الأساليب هو الأنسب لكل مثال، وشرح فوائد القناة المختارة.

التواصل التنظيمي وصنع القرارات 98



أسئلة المراجعة

1. ج.

2. أ.

3. د.

4. ب.

أسئلة مراجعة

1. مثال على بيئة التواصل المفتوحة:
 - أ. يعني عليك مديرك بالضغط بما يجب القيام به ومتى.
 - ب. لا يحرص المديرون إلى أفكار الموظفين.
 - ج. يطرح المديرون الأسئلة ويستمعون مداحات موظفيهم.
 - د. يترفع مديرك دائماً عندما تطرح الأسئلة.
2. من فوائد شراء قنوات التواصل أنها:
 - أ. توفر تعاضد راجعة سريعة.
 - ب. الاحتفاظ بسجل دائم.
 - ج. أسلوب تواصل غير شخصي.
 - د. تعصب نشر المعلومات.
3. من مميزات طرح الأسئلة أنه:
 - أ. يبني الثقة والانشاح.
 - ب. ينمي مهارات التفكير الناقد.
 - ج. يعزز الابتكار.
 - د. قد ينتج عنه إجابات متعارضة.
4. أي من الخصائص التالية تصف المستمع الجيد؟
 - أ. يقاطع كلام الآخرين.
 - ب. يحكم على المحتوى ويتجاوز أي أخطاء في طريقة إرسال الرسالة.
 - ج. تنشئت انتباهه بسهولة.
 - د. يبدى اهتمامه فقط بالأفكار التي تتوافق مع أفكاره ومعتقداته.



3.3 - الفصل الثالث: الدرس الثالث

(التواصل في مكان العمل)

وصف الدرس:

الهدف العام من الدرس هو تعزيز أهمية التواصل في مكان العمل، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتحسين التواصل الداخلي والخارجي، وكذلك استخدام قنوات التواصل غير الرسمية والشخصية، وقنوات التواصل الرسمية، وفهم آداب استخدام البريد الإلكتروني.

أهداف الدرس

- تعزيز أهمية التواصل في مكان العمل.
- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتحسين التواصل الداخلي والخارجي.
- استخدام قنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية.
- فهم آداب استخدام البريد الإلكتروني.

التحديات الشائعة

- قد يظن بعض الطلبة أن رسائل البريد الإلكتروني يمكن الكتابة فيها بشكل عشوائي دون تنظيم وهيكلية، وضح لهم أهمية الاعتناء بهيكلية الرسالة وتنظيمها وتنسيقها ومراعاة الضوابط عند إرسال رسالة بريد إلكتروني.
- قد يخلط بعض الطلبة بين قنوات التواصل الشخصية وقنوات التواصل الرسمية، بين لهم أن قنوات التواصل الرسمية ترتبط بالمستويات التنظيمية وفق المناصب في المنظمة، في حين أن قنوات التواصل الشخصية ترتبط بالعلاقات الشخصية.



المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Social media	وسائل التواصل الاجتماعي
Personal communication channels and networking	قنوات التواصل الشخصية والشبكات
Formal communication channels	قنوات التواصل الرسمية
Email etiquette	آداب البريد الإلكتروني

تمهيد الدرس



- عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.
- في البداية، وضّح للطلبة هدف الدرس، ثم أسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - لماذا تهتم المنظمات بمهارات التواصل، وتطوّر من وسائله؟
 - ما الضوابط التي يجب مراعاتها عند إرسال بريد إلكتروني؟
 - بعد ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضعاً أهمية مهارات التواصل، ومراعاة ضوابط إرسال رسائل البريد الإلكتروني.



- **وضح مفهوم قنوات التواصل الشخصية، ووضح كيفية تطوير قنوات التواصل الشخصية من خلال بناء الشبكات.**

101 التواصل التنظيمي وصنع القرارات

- وضع أنواع قنوات التواصل الشخصية الثلاثة: الشبكات الشخصية، والتواصل العنقودي، والتواصل الكتابي.
- اعرض على الطلبة نصائح خبراء بناء الشبكات، والتي تتمحور حول بناء الشبكة قبل احتياجها، ووضح لهم أن تكون الشبكة مفيدة للطرفين، مع التركيز على التنوع.
- وضع مفهوم بناء الشبكات والتواصل العنقودي، وناقشهم حول الفرق بينهما.
- استخدم الشكل 3-5 في توضيح شبكة التواصل التنظيمي.

3. ركّز على التنوع Focus on diversity

ومما لا شك فيه، كلما كانت قاعدة المعارف الخاصة بك أوسع، زاد نطاق تأثيرك. لذلك فم بناء أكثر عدد ممكن من العلاقات مع أفراد من مجالات الاهتمام المختلفة (داخل وخارج المنظمة).

تعريفات

بناء الشبكات: عملية التفاعل مع الآخرين لتبادل المعلومات وتعزيز التواصل المهني أو الاجتماعي. الشبكات الشخصية: اكتساب وتسمية العلاقات الشخصية التي تتخطى حدود الإدارات والتسلسل التنظيمي.

التواصل العنقودي: طريقة لانتقال الإشاعات والتهمية في مكان العمل، كما يشكل قوة مهمة عندما لا تعمل القنوات الرسمية بشكل فعال.

ويطرح الشكل 3-5 أدناه مثالاً على شبكة التواصل التنظيمي.

الشكل 3-5: شبكة التواصل التنظيمي

تعد الشبكات الشخصية المعززة في مواقع الشبكات الاجتماعية والمهنية مثل لينكد إن، مهارة مهمة للمحترفين. وتحدد الإشارة إلى أن الأفراد الذين لديهم جهات اتصال أكثر يطورون بشكل أكبر في المنظمة ويحققون إنجازاً أكبر.

102 التواصل التنظيمي وصنع القرارات

- انتقل بعد ذلك إلى قنوات التواصل الرسمية، وبيّن أنواعها الثلاثة: التصاعدي، والتنازلي، والأفقي.
- استخدم الشكل 3-6 في توضيح أمثلة التواصل التصاعدي والتواصل التنازلي والتواصل الأفقي في المنظمات.

3-3 قنوات التواصل الرسمية Formal communication channels

وكما يوضح الشكل 3-6، فإن قنوات التواصل الرسمية Formal communication channels ثلاثة أنواع رئيسية: حيث تعد الاتصالات التصاعدية Upward والتنازلية Downward من الأشكال الأساسية للتواصل المستخدمة في معظم المنظمات التقليدية التي تستخدم هيكلًا تنظيميًا عاموديًا. أما اليوم، فقد باتت العديد من المنظمات تركز على التواصل الأفقي Horizontal، حيث يتبادل الأفراد المعلومات باستمرار عبر الإدارات والمستويات التنظيمية.

تعريفات

قنوات التواصل الرسمية: وهي قناة تواصل بين المستويات التنظيمية وفق المناصب والتي تحددها المنظمة.

قناة الاتصالات التنازلية: تشير إلى الرسائل التي ترسلها الإدارة العليا إلى المرؤوسين.

قناة الاتصالات التصاعدية: تشمل الرسائل التي ترسل من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

قناة الاتصالات الأفقية: هي التبادل الأفقي أو القطري للرسائل بين الأقران أو زملاء العمل، وتشمل الاتصالات الفريق داخل أو عبر القسم.

الشكل 3-6: التواصل التصاعدي والتنازلي والأفقي في المنظمات

في الواقع، لقد سهلت وسائل التواصل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، كما هو موضح سابقاً، تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات أكثر من أي وقت مضى. أما الأسلوب الأكثر شيوعاً ووضوحاً في التواصل الرسمي، فهو الاتصال التنازلي، والذي بدوره يتكون من الرسائل والمعلومات المرسلة من الإدارة العليا إلى المرؤوسين في اتجاه تنازلي.

103 التواصل التنظيمي وصنع القرارات



• ناقش الطلبة حول ضوابط إعداد رسائل البريد الإلكتروني، والقواعد العامة التي تضمن أن تكون رسائل البريد الإلكتروني احترافية، يمكنك الاستعانة بالجدول 2-3.

• استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتنظيم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

• في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

جرب بنفسك

تدرب على إنشاء رسائل إلكترونية احترافية من خلال كتابة رسالة كاملة. أكمل الخطوات التالية:

1. راجع المخطط التنظيمي التالي للرسالة الإلكترونية:
2. إلى منيرة.
3. التمسك الترويجية Cc، زياد.
4. موضوع الرسالة.

أبدأ رسالتك بعارة موزنة عن المفرد الرئيسة، أي حدد متطلبات المطابقة بين الرحلات البحرية والرحلات. ثم اشرح خطتك وضع قائمة بما تحتاجه لإكمال المهمة (قائمة الجولات للربيع القادم، قائمة الرحلات البحرية، والمواهب النهائية لتدليل الموقع الإلكتروني). شرط تسليمك المعلومات كاملة بعد ظهر يوم الخميس.

4. الخاتمة

1. استخدم خاتمة توقيع باسمك.
2. في دفترك دوّن رسالة كاملة بناءً على المخطط أعلاه.

التواصل التنظيمي وصنع القرارات 107

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. أي مما يلي يعيد في بناء شبكات شخصية؟
 - أ. حصولك على الكثير من المعلومات.
 - ب. مشاركة المديرين في الحصول على المعلومات بسرعة وسهولة.
 - ج. مشاركة أسرار المنظمة مع المنافسين.
 - د. تناول القداء مع أسدفا.
2. أي مما يلي هو مثال على التواصل الأفقي؟
 - أ. طرح اقتراحات للتحسين للإدارة العليا.
 - ب. حل المشكلات بين الأقسام.
 - ج. المعلومات المالية والمحاسبية.
 - د. تعليمات الوظيفة والميزرات.
3. من الذي يجب عليك تضمينه في حفل "النسخة الترويجية Cc" في الرسالة الإلكترونية؟
 - أ. أي فرد مدرج في الرسالة الأصلية.
 - ب. فقط الأفراد ممن لهم علاقة مباشرة بالرسالة.
 - ج. مديرك تحت جميع الظروف.
 - د. لا أحد.
4. أي مما يلي يُعد أسلوباً مناسباً لإنهاء الرسالة الإلكترونية؟
 - أ. تلخيص الفكرة الرئيسة.
 - ب. ذكر نقطة قصيرة.
 - ج. ذكر الخطوات الواجب اتباعها أو الموعد النهائي.
 - د. قائمة ببعض الأسئلة التي تريد إجابة عنها.

التواصل التنظيمي وصنع القرارات 108





(جَرَبٌ بِنَفْسِكَ)

إلى : منيرة

النسخة الكربونية Cc: زياد

الموضوع: نشاطات الجولات الجديدة

عزيزتي منيرة: لقد بدأت العمل على مطابقة النشاطات الجديدة للجولات، وأحتاج إلى مساعدتك. لذلك، أرجو منك أن تزوديني بالمعلومات الآتية:

1. قائمة الجولات المخطط لها لموسم الربيع القادم.

2. قائمة النشاطات الجديدة.

3. الموعد النهائي لإطلاق كتالوج النشاطات والموقع الإلكتروني.

وبما أنني أسعى إلى إنجاز هذه المهمة بحلول يوم الإثنين المقبل، فأني أحتاج أن ترسلي لي المعلومات أعلاه، قبل عصر الخميس القادم.

أَقْدَمُ لَكَ جَزِيلَ الشُّكْرِ عَلَى مَسَاعِدَتِكَ لِي.

مع أطيب التمنيات،

مریم

تدرب على إنشاء رسائل إلكترونية احترافية من خلال كتابة رسالة كاملة. أكمل الخطوات التالية:

3. راجع المخطط التفصيلي التالي لرسالة الإلكترونيّة:

1. القرآن الكريم

2. النسخة الكرتونية CC: زياد

3. موضوع الرسالة:

أبدأ رسالتك بعبارة موجزة عن الفكرة الرئيسية، أي حدد متطلبات المطابقة بين الرحلات البحرية والحوالات، ثم اشرح خطتك وضع قائمة بما تحتاجه لإكمال المهمة (قائمة الحوالات للربيع القادم، قائمة الرحلات البحرية، والمواعيد النهائية للدليل والموقع الإلكتروني)، شرط تسليمك المعلومات كاملة بعد ظهر يوم الخميس.

4. الخلاصة

1. استخدم خانة توقيع باسمك.

2. هي دفترتك دون رسالة كاملة بناءً على المخطط أعلاه.

[illegible]

107 التواصل التنظيمي وصنع القرارات



أسئلة المراجعة

1. ب.

2. ب.

3. ب.

4. ب.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. أي مما يلي يفيد في بناء شبكات شخصية؟
 - أ. حصولك على الكثير من المعلومات.
 - ب. مشاركة المديرين في الحصول على المعلومات بسرعة وسهولة.
 - ج. مشاركة أسرار المنظمة مع المنافسين.
 - د. تناول الغداء مع أصدقاء.
2. أي مما يلي هو مثال على التواصل الأفقي؟
 - أ. طرح اقتراحات للتحسين للإدارة العليا.
 - ب. حل المشكلات بين الأقسام.
 - ج. المعلومات المالية والمحاسبية.
 - د. تعليمات الوظيفة والميزرات.
3. من الذي يجب عليك تضمينه في حفل "النسخة المكونية CC" في الرسالة الإلكترونية؟
 - أ. أي فرد مدرج في الرسالة الأصلية.
 - ب. فقط الأفراد ممن علاقتهم مباشرة بالرسالة.
 - ج. مديرك تحت جميع الظروف.
 - د. لا أحد.
4. أي مما يلي يعد أسلوباً مناسباً لإنهاء الرسالة الإلكترونية؟
 - أ. تخصيص الفكرة الرئيسية.
 - ب. ذكر نقطة قصيرة.
 - ج. ذكر الخطوات الواجب اتباعها أو الموعد النهائي.
 - د. قائمة ببعض الأسئلة التي تريد إجابة عنها.



4.3 - الفصل الثالث: الدرس الرابع

(فهم دور الاجتماعات الفعالة)

وصف الدرس:



الهدف العام من الدرس هو فهم دور الاجتماعات في المنظمات، ودواعي عقد الاجتماعات، والتخطيط للاجتماعات الفعالة.

أهداف الدرس



- فهم دور الاجتماعات في المنظمات.
- معرفة أسباب عقد الاجتماعات.
- التخطيط للاجتماعات الفعالة.

التحديات الشائعة



- قد لا يدرك بعض الطلبة دور الاجتماعات في تعزيز التقدم لدى المنظمات، وضح أهمية دور الاجتماعات في تنظيم العمل والتقييم، والتطوير المستمر لدى المنظمات.
- قد يظن بعض الطلبة أنه كلما زاد عدد المشاركين في الاجتماع، فإنها تزيد فعالية مخرجات الاجتماع ونتائجه، بين لهم أن عدد المشاركين يتحدد وفقاً لغرض الاجتماع، وأن هناك حداً أقصى مقترحاً للاجتماعات وفقاً لغرض الاجتماع.





المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Meeting	الاجتماعات
Understand the role of meetings	فهم دور الاجتماعات
Planning effective meetings	الاجتماعات الفعالة

تمهيد الدرس



- عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.
- في البداية، وضح للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - ماذا تعرفون عن الاجتماعات داخل المنظمات؟
 - ما فائدة الاجتماعات للمنظمات؟
 - كيف يمكن تحقيق الاجتماع الفعال؟
 - بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضحاً أهمية عقد الاجتماعات المنظمة، والتخطيط لها..





فهم دور الاجتماعات الفعالة

4-1 فهم دور الاجتماعات

Understand the role of meetings

تُعَدُّ الاجتماعات أحد المكوّنات الأساسية الشاملة لتنظيم العمل في معظم المنظمات. حيث يوفّر الموظفون والمديرون وأحد أعضاء الاجتماعات كل أسبوع، خاصية أساسية للمديرين للتعبير عن آرائهم عن نصف اجتماعهم في حضور الاجتماعات **Meetings** الخاصة بالدورة، هناك دليل عملي يدور، على أنها كتاب أو موقع في الجدول 3-8-3. توضح كيفية استخدام الاجتماعات لتوفير المعلومات والتغذية الراجعة والتعبير عن آراءهم. كما يمكن عدم إجرائها في اجتماعات غير رسمية مع أفراد في أماكن متباعدة. في تلك الحالات، تُعَدُّ الاجتماعات التوافقية التبادلية مع الآخرين وتصبح كل معرفة بالآراء والتوافقية وغير التوافقية (المتناقضة) مستعمرة. في هذا الدرس على أنواع الاجتماعات الأكثر شيوعاً والدور الذي تلعبه على مستوى الفرق والمنظمات.

تعريفات

الاجتماعات: لقاء فردين أو أكثر في وقت واحد لمناقشة المشكلات المتعلقة بهدف المنظمة وصنع القرارات ذات الصلة ووضع الحلول لها.

الجدول 3-3: الحالات التي تستدعي عقد اجتماعات

الاستراتيجية	نصائح / استراتيجيات / رسائل متوقعة
✓	احذر أعضاء الفريق مؤتمراً ما حول جدول تسليمات الـ ويريور، وشاركه كل ما تعلمه عن زملائه.
✓	الآخرى ويريور (الآخرين ما وجدته).
✓	أحد أعضاء الفريق خطباً في موقع الجيد.
✓	ويوريور بعض التعليقات الجديدة لمجلة.
✓	أعلن مديرون عن مسابقة جديدة للاستخدام الإنترنت.
✓	أخبار بعض أعضاء الفريق مسيحيين للفريق.
✓	البرامج ويريور الحصول على أماناً من الفريق.
✓	البرامج ويريور يستخدمه الفريق، صفحات الويب.
✓	نصائح تعليمية ما يتسبب في حدوث تأخير.
✓	وعود قائم أعضاء الفريق، حضور الفريق.
✓	أخبار الجميع بأخبار الأعمال.
✓	يتحدث الجميع لراحة قسائل الخطة.
✓	ويوريور الفريق التفكير بالبرامج الإصماع التي.
✓	أفكاره.

109 التواصل التنظيمي وصنع القرارات

- باستخدام التعليم المباشر، وضّح للطلبة أهمية عقد الاجتماعات الدورية في المنظمات سواء بشكل مباشر أو اجتماعات افتراضية.
- بين لهم مفهوم الاجتماعات والحالات التي تستدعي عقد اجتماعات مستعينا بالجدول 3-3.
- وضّح لهم أسباب عقد الاجتماعات المختلفة بدءاً بمشاركة المعلومات، وحل المشكلات، وكذلك التخطيط، والتحديثات المستمرة، بالإضافة إلى صنع القرارات.
- باستخدام التعلم التعاوني، وزع الطلبة لمجموعات متكافئة، ثم وجّه كل مجموعة لحل قسم (جرب بنفسك) (سيناريو وكالة السفر والسياحة)؛ للتحقق من فهمهم لدور الاجتماعات في المنظمات.
- ناقش الطلبة في إجاباتهم، وقدم التغذية الراجعة.

نعتقد الفرق اجتماعات للأسباب التالية:

3. مشاركة المعلومات Sharing information

قد تعتمد الفرق اجتماعات لتبادل المعلومات، إذ تُعَدُّ الاجتماعات التي تهدف لإطلاق الفرق على مستجدات الأعمال وسيلة للشرح الأسبقي للإجابة عنها، وجمع المعلومات، والحرس على اطلاع الجميع بالأخبار نفسها، وكذلك، مثلاً، اجتماع التعريف للفرق على عضو جديد، أو الإعلان عن نجاح الفريق، أو الإبراز عن آخر مستجدات المشروع. ولغرض التدريب، حيث يتم ترتيب هذه الاجتماعات بشكل دوري، أو الدعوة إليها عند الحاجة.

2. حلّ المشكلات Solving problems

قد يعهد الفريق اجتماعاً لمناقشة مشكلة معقدة تواجهه بهدف وضع الحلول اللازمة. وقد يدعو قادة الفريق إلى اجتماع لمعالجة المشكلات بمجرد رصد مشكلة ما. لهذا السبب، قد لا يحصل القادة جدول أعمال مقدماً إنما يستعرضون المعلومات الواردة أثناء الاجتماع. في بعض الحالات، يكون الاجتماع بمثابة أداة لا تعزيم للمشركين على حل المشكلة. عادةً ما يقوم الفريق بتقسيم نطاق وظائر المشكلة. ثم تدير المجموعة على تحديد الحلول الممكنة.

3. التخطيط

غالبًا ما تلجأ الفرق للاجتماعات لوضع الخطط وتنسيق نشاطات الفريق ومهامه. على عكس اجتماعات حل المشكلات، حيث يجب على قادة الفريق تنظيم اجتماعات التخطيط مسبقًا وتوزيع المواد على أعضاء الفريق قبل الاجتماع حتى يكون الجميع مستعدًا للمشاركة.

4. **الاطلاع بالتحديثات** Providing updates

غالبًا ما تلجأ الفرق لاجتماعات الدورية لإبقاء جميع الأعضاء على اطلاع دائم بالتقدم المحرز على مستوى عمليات التحويل. عادةً، يجمع الفريق قرعة أو مزاد على الأقل في الأسبوع بشكل غير رسمي لتسهيل التوافق المفتوح. يوضح بعض هذه الاجتماعات شكل **الاجتماعات التفاعلية** **المرجدة** **Feedback** مع التراجع. يحتاج المبتدئين فرصة الإبراج في تقديمهم في المهام المعقدة. يمكنهم أيضًا مناقشة المشكلات وطالب اقتراحات لحلها. كذلك يمكن اتخاذ هذه الاجتماعات كالتعليمة **Feedforward** حيث يتناقش المبتدئين حول ما سبقه في مستقبل المهام. عوضًا عن المضي، ويعبرها بالتأويل الدورية التوجيهية التعليلات والتشادات المعينة.

5. صنع القرارات Making decisions

قد تلجأ الفرق أحياناً إلى الاجتماع حتى تتمكن من العمل بشكل تعاوني على صنع قرار ما. تتضمن أمثلة هذه الاجتماعات مراجعة الطلاب لتعيين موظف أو تحديد الأهداف للمرحلة التالية من المشروع أو تسليم المبادئ من المناوئين المحتملين. في مختلف الأحوال يكون الهدف من الاجتماع هو صنع القرار.

116 التواصل التنظيمي وصنع القرارات



• انتقل إلى تخطيط الاجتماعات الفعالة، وبين كيفية التخطيط لها من خلال مراعاة تحديد هدف الاجتماع، والتأكد من الحاجة لهذا الاجتماع، وكذلك تحديد المشاركين الرئيسيين، وتوزيع الأعمال والمعلومات، واختيار المكان والزمان المناسبين.

• استعن بالشكل 3-9 لتوضيح الحد الأقصى لعدد المشاركين في الاجتماع.

• وضع مفهوم جدول الأعمال وأهمية عدم إضافة أي بنود لا تناسب جدول الأعمال. واستخدم الشكل 3-10 في توضيح مخطط جدول أعمال الاجتماع.

• استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتنظيم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

• في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

ملحة سريعة
لا تصف سوى البود المناسبة إلى جدول الأعمال.

4. وزع جدول الأعمال والمعلومات مقدماً
Distribute an agenda and information in advance
تذكر إرسال جدول الأعمال **Agenda** قبل يومين على الأقل من الاجتماع. يوضح الشكل 3-10 مثالاً على ذلك. قم بإرفاق معلومات أخرى مثل التقارير أو شرائح العرض التقديمي وقت الاجتماع. الاجتماع وقادري توزيع مواد مثل نسخ المستندات أو شرائح العرض التقديمي وقت الاجتماع. كونها أحد عوامل ثقتك الالتزام للقاء الاجتماع. كما لا بد من إخطار الأفراد ومنعهم وفقاً كلاً للاستعداد والخصيص للاجتماع. يمكنك أيضاً الطلب من الأفراد ذكر النشاط التي يريدون مناقشتها ومن ثم إضافة هذه النشاط إلى جدول الأعمال. قم بإستعداد بعض المهام لفريق العمل قبل الاجتماع تمييزهم للمشاركة في الاجتماع والاهتمام بنتائج الاجتماع.

التعليقات
جدول الأعمال: مخطط أو قائمة بالمواضيع التي ستتم مناقشتها خلال الاجتماع.

الشكل 3-9: مخطط جدول أعمال الاجتماع

عنوان الاجتماع	التاريخ 20-12-2022
مناقشة التقارير السنوية <td>وقت البدء 10 ص وقت الانتهاء 12 م</td>	وقت البدء 10 ص وقت الانتهاء 12 م
تم الاستعداد للاجتماع بواسطة:	رئيس القسم الأستاذ نايف ريم ياسر نواف
الرجاء قراءة:	التقارير المرتبطة سابقاً التقارير الإيجاز
الرجاء حضور:	مراجعة التقرير الأول مجلس الإدارة 1 خدم العرض ريم مجلس الاجتماعات
10 ص - 10:30 ص	مراجعة التقرير الثاني مجلس الإدارة 2 خدم العرض ياسر مجلس الاجتماعات
10:30 ص - 11:15 ص	مراجعة التقرير الثالث مجلس الإدارة 3 خدم العرض نواف مجلس الاجتماعات
11:15 ص - 12 م	

ملحة سريعة
حاول تحديد مكان الاجتماع بالقرب من أكبر عدد ممكن من الأفراد وليس المكان المناسب لك فقط.

5. اختر المكان والزمان المناسبين
Choose an appropriate setting
حدد الزمان والمكان المناسبين لمعظم الحاضرين. وحاول فهم التزاماتهم الأخرى وتضارب المواعيد عند تحديد وقت الاجتماع.

التواصل التنظيمي وصنع القرارات 111

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة.

1. أي من المواقف التالية لا تستدعي عقد اجتماع؟
أ. يريد أعضاء الفريق اطلاع الآخرين عما علموه.
ب. يحتاج أعضاء الفريق إلى مراجعة تفاصيل الخطة.
ج. تريد مناقشة سياسة جديدة مع الفريق.
د. يسعى أعضاء الفريق إلى الحصول على إجماع حول قرار ما.

2. أي من النقاط التالية ليس هدفاً لعقد اجتماع؟
أ. مناقشة ومعالجة المشكلات المتعلقة بهدف المنظمة.
ب. لقاء الزملاء وجهاً لوجه.
ج. تشكيل التواصل ومراقبة الدلائل للنتيجة وغير النتيجة المستخدمة.
د. ذكر الجميع بالمواضيع النهائية المتعلق عليها.

3. قبل يومين على الأقل من الاجتماع، يجب على قائد الاجتماع إرسال:
أ. خطة العمل.
ب. وثيقة المحضر.
ج. البرنامج.
د. جدول الأعمال.

4. كم عدد الأفراد الذين يمكنك دعوتهم إلى اجتماع تحفيزي؟
أ. ما يصل إلى 5.
ب. ما يصل إلى 10.
ج. 30.
د. 50 أو أكثر.

التواصل التنظيمي وصنع القرارات 115





الأسلوب الأنسب لإدارة الاجتماع:

1. كلاً - قد ينزعج البعض من تأخر الاجتماع، لا سيما إن توجب عليهم إنجاز الأعمال الأخرى المترتبة على عاتقهم.
2. نعم - فبدء الاجتماع في الموعد المحدد يعني احترام وقت الآخرين، ولكن قد تحتاج إلى إحاطة المتأخرين بما فوتوه.
3. كلاً - من الأفضل توزيع جدول الأعمال قبل الاجتماع ومحاولة قيادة الاجتماع وفق المسار المحدد، ويمكن تخصيص بعض الوقت في النهاية لمناقشة أي مواضيع أخرى.
4. كلاً - فهذا لا يسمح بمشاركة الأفكار أو حل المشكلات.
5. نعم - فهذا يسمح لعدد أكبر من الحاضرين بمشاركة أفكارهم.
6. كلاً - لا بأس بمنح الحاضرين بعض الوقت ليستقروا، ولكن لا ينبغي تأخير بدء الاجتماع.
7. نعم - فحين يكون الحاضرون مرتاحين، ينتبهون إلى تفاصيل الاجتماع أكثر ويشاركون فيه.
8. نعم - فهذا يسمح للحاضرين بأن يكونوا فكرة عن الاجتماع قبل مواعده وبالاطلاع على جدول الأعمال التي ستم مناقشتها.

جرب بنفسك

تدرّب على التخطيط للاجتماعات الفعالة. أكمل الخطوات التالية.

1. تشارك معاً لاجتماع فريق السياسات في وكالة السفر ولتريد عقد اجتماع فعال.

اقرأ القائمة التالية للنشاطات الاجتماع.

هل هذا أسلوب فعال لإدارة الاجتماع؟	الوصف
	1. الوصف متأخراً بعدة دقائق بعد وصول الآخرين بهدف منحهم فرصة التعارف.
	2. بدء الاجتماع في الوقت المحدد، حتى لو لم يحضر بعض المشاركين.
	3. وضع جدول الأعمال أثناء الاجتماع، لكن أجب الجميع عن إمكانية التحدث عن أي موضوع يتم طرحه.
	4. تحدث في معظم وقت الاجتماع وتضاد إسهام صبي الحديث للآخرين في الاجتماع.
	5. أضف في جدول الاجتماعات أكثر من متحدث أو مقيم.
	6. انتظر ليستقر الحضور، ثم ابدأ الاجتماع بعد حوالي 10 دقائق من الوقت المحدد.
	7. زر غرفة الاجتماعات مسبقاً، ورتب المقاعد، واضبط الإضاءة ودرجة الحرارة حتى يشعر الجميع بالراحة.
	8. وضع جدول الأعمال قبل أيام قليلة من الاجتماع، وعند البدء أثناء الاجتماع لإلزام الجميع بالوقت المحدد.

2. في دفترك، أعد قائمة من 1 إلى 8 وضع نعم أو لا مقابل كل رقم لتحديد ما إذا كانت كل نقطة من النشاط المذكورة أعلاه وسيلة فعالة لإدارة الاجتماع. اشرح إجاباتك.



أسئلة المراجعة

1. ب.
2. د.
3. د.
4. د.

أسئلة مراجعة

- اختر الإجابة الصحيحة:**
1. أي من المواقف التالية لا تشكدهي عقد اجتماع؟
 - أ. يريد أعضاء الفريق اطلاع الآخرين عما تعلموه.
 - ب. يحتاج أعضاء الفريق إلى مراجعة تفاصيل الخطة.
 - ج. تريد مناقشة سياسة جديدة مع الفريق.
 - د. يسعى أعضاء الفريق إلى الحصول على إجماع حول قرار ما.
 2. أي من النقاط التالية ليس هدفًا لعقد اجتماع؟
 - أ. مناقشة ومعالجة المشكلات المتعلقة بهدف المنظمة.
 - ب. لقاء الزملاء وجهًا لوجه.
 - ج. تمكين التواصل ومراقبة الدلالات الخفية وغير اللفظية المستخدمة.
 - د. تذكير الجميع بالمواعيد النهائية المتفق عليها.
 3. قبل يومين على الأقل من الاجتماع، يجب على قائد الاجتماع إرسال:
 - أ. خطة العمل.
 - ب. وثيقة المحضر.
 - ج. البرنامج.
 - د. جدول الأعمال.
 4. كم عدد الأفراد الذين يمتلكون صوتهم إلى اجتماع تحفيزي؟
 - أ. ما يصل إلى 5.
 - ب. ما يصل إلى 10.
 - ج. 30.
 - د. 50 أو أكثر.



5.3 - الفصل الثالث: الدرس الخامس

(كتابة التقارير والمقترحات المهنية)

وصف الدرس:



الهدف العام من الدرس هو فهم أنواع التواصل المكتوب، واختيار شكل التواصل، وإعداد التقارير والمقترحات الفعالة.

أهداف الدرس



- فهم أنواع التواصل المكتوب.
- اختيار شكل التواصل.
- إعداد التقارير والمقترحات الفعالة.

التحديات الشائعة



- قد يظن بعض الطلبة أن التقارير والمقترحات لها هدف واحد، وضح مفهوم كل منهما مع الأمثلة.
- قد يجد بعض الطلبة صعوبة عند كتابة التقارير والمقترحات، بيّن لهم أن مهارة الكتابة تتطور بالتدريب المستمر، وأنها تتحسن بشكل تدريجي.

مصطلحات الدرس



المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Written communication	التواصل المكتوب
Choosing the form of communication	اختيار شكل التواصل
Internal proposals	المقترحات الداخلية
External proposals	المقترحات الخارجية

- استخدم الجدول 3-4 لتوضيح السيناريوهات المختلفة التي تستدعي كتابة تقرير أو مقترح أو استخدام أداة مختلفة مناسبة.

- انتقل إلى إعداد التقارير والمقترحات الفعالة، وبيّن كيفية تطوير مهارات الكتابة وتحسينها من خلال: احترام القارئ، وكيفية توضيح وجهة النظر، والكتابة بوضوح، وكذلك الاستعانة بالزملاء لمراجعة الكتابة.

الجدول 3-4: السيناريوهات التي تستدعي كتابة تقرير أو مقترح

السيناريو	تقرير	مقترح	غيره
حضرتم معرضاً تجارياً وترغب في إبلاغ الآخرين بملئح مناسباتك.	✓		
تحتاج إلى توليف إجراءات المنظمة.	✓		
تحليلك ما إذا كنت تريد شراء معدات حاسوب جديدة أو سبائك معدنية عالية.	✓	✓	
اقتراح شراء معدات حاسوب جديدة.	✓		
اقتراح أسلوب جديد لجدولة موارد الموظفين.	✓		
تقديم خدمات منظمتك إلى شخص أو منظمة أخرى.	✓		
تخصيص الملاحظات التي استقبلتها في مؤتمر، وذلك بهدف استخدامها كمرجع في المستقبل.			✓
الترويج لخدمات منظمتك للجمهور العام.			✓
وصف منتجات منظمتك وتقديم أمثلة للملاءم المحتملين.			✓

3-5 إعداد التقارير والمقترحات الفعالة

Developing effective reports and proposals

تتطلب كتابة تقارير ومقترحات فعالة الكثير من التدريب، حيث يمكنك تطوير مهارات الكتابة وتحسينها بأنواع الإشارات التالية:

1. احترام القارئ

وقت القارئ ثمين، لا تضعه في مذكرة أو رسالة إلكترونية، غير واضحة لتسبب القراء عدة مرات لفهمها، احرص على القواعد النحوية والإملائية السليمة. في معظم الأحيان، تدل الكتابة ذات الأسلوب الركيك على أنك تهمل أهمية الوقت على حساب وقت قرائك، ما يجعلك تفقد اهتمامهم واحترامهم.

2. اعرف وجهة نظرك، وكيفية توضيحها

ما المعلومة الأساسية التي تريد لقارئك تذكرها؟ غائياً ما يبدأ الأفراد بالكتابة غافلين عن توضيح ما هي أهدافهم أو ما يحاولون قوله. لكي تكتب بشكل فعال، لا بد من إدراكك لوجهة نظرك وتحاول فهمها.

التواصل التنظيمي وسنح الفرقات 119

- استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتنقيح ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

- في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

جرب بنفسك

تدرب على كتابة التقارير الفعالة. أكمل الخطوات التالية:

الجزء 1: تدرب على أساسيات الكتابة من خلال مراجعة مقدمة التقرير.

1. راجع مقدمة التقرير التالية:

المقدمة

يسمى هذا التقرير العرض الفرض المتاحة أمام وكالة السفر والسياحة لتوسيع عروض وخدماتها وأنشطتها السياحية. كما يقارن المعلومات التالية حول الوجهات والأنشطة السياحية التي يقدمها منافسوا وكالة. يوضح هذا التقرير تقديم وكالة تيم به ترافل خمس جولات إلى وجهات في أمريكا ثلاث جولات إلى وجهات في آسيا أكثر من وكالة السفر والسياحة. كما تقدم هذه الوكالة أيضاً توجيهاً من النشاطات في المواقع لا تقدمها وكالة السفر والسياحة. كذلك يظهر التقرير أن وكالة الجولات العالمية تقدم سبع جولات إلى وجهات في أوروبا. وست جولات أكثر من وكالة السفر والسياحة إلى وجهات في منطقة البحر الكاريبي، وأربع جولات أكثر إلى وجهات في أمريكا أكثر مما تقدم وكالة السفر والسياحة. كما تقدم هذه المنظمة أيضاً خمسة أنواع من النشاطات في المواقع التي لا تقدمها وكالة السفر والسياحة.

2. في دفترتك، راجع المواد المذكورة أعلاه لجعلها واضحة وجذابة ومناسبة لمقدمة التقرير.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. يسمى الاجتماع الذي نتج فيه الفرصة للمشاركة للإبلاغ عن تقديمهم في المهام المعينة بـ:

- اجتماع الإبلاغ
- اجتماع المشاركة الكاملة
- اجتماع التغذية الراجعة
- الاجتماع التلقائي

2. ما نوع المستند المفضل الذي يقدم معلومات بصفة واضحة وموضوعية؟

- الملاحظات الإلكترونية
- التقرير التحليلي
- التقرير الإعلامي
- المقالة

3. ما نوع المستند المفضل الذي غائياً ما يوفر خيارات مختلفة، ويحدد إيجابيات البدائل وسلباتها، ويتضمن توصيات محددة؟

- التقرير التحليلي
- التقرير الإعلامي
- المقترح الإعلامي
- الانقيااس

4. ما الذي يمكنك القيام به لإعداد تقارير فعالة؟

- طلب من فرد آخر كتابتها
- تسبب مستنداً جاهزاً
- طلب من فرد ما التحقق من التقرير
- طلب التيسيلات من المرسل إليه



(جرب بنفسك)

الجزء 1: تدرب على أساسيات الكتابة من خلال مراجعة مقدمة التقرير.

يستعرض هذا التقرير الفرص المتاحة أمام وكالة السفر والسياحة لتوسيع عروض وجهاتها ونشاطاتها السياحية. كما يقارن المعلومات التالية حول الوجهات والنشاطات السياحية التي يقدمها منافسو الوكالة. وقد أوضح هذا التقرير أن وكالة تي جيه ترافل ووكالة الجولات العالمية تقدّمان جولات إلى وجهات أكثر، ونشاطات سياحية أكثر مقارنة بوكالة السفر والسياحة.

الجزء 2: تدرب على كتابة صلب موضوع التقرير.

لتلبية هذه الحاجة، يمكن لوكالة السفر والسياحة القيام بما يلي:

- إيجاد مرشدين سياحيين من السكان المحليين، كي يعرفوا السياح والمسافرين على أجزاء أقل شهرة في المنطقة أو المدينة.
- تحديد وسائل بديلة للسفر، مثل ركوب الدراجة والسير لمسافات طويلة واستخدام وسائل النقل العام.
- البحث عن نشاطات تمنح المسافرين تجربة غامرة أثناء تعرّفهم على الثقافة المحلية، مثل صفوف الطهي أو الفنون أو الحرف اليدوية.

جرب بنفسك

تدرب على كتابة التقارير المفصلة: أكمل الخطوات التالية.
الجزء 1: تدرب على أساسيات الكتابة من خلال مراجعة مقدمة التقرير.
1. راجع مقدمة التقرير التالية:
المقدمة
يستعرض هذا التقرير الفرص المتاحة أمام وكالة السفر والسياحة لتوسيع عروض وجهاتها ونشاطاتها السياحية. كما يقارن المعلومات التالية حول الوجهات والنشاطات السياحية التي يقدمها منافسو الوكالة. يوضح هذا التقرير تقديم وكالة تي جيه ترافل خمس جولات إلى وجهات في أمريكا وثلاث جولات إلى وجهات في آسيا أكثر من وكالة السفر والسياحة. كما تقدم هذه الوكالة أيضاً نوعين من النشاطات في الموقع لا تقدمها وكالة السفر والسياحة. كذلك، يظهر التقرير أن وكالة الجولات العالمية تقدم سبع جولات إلى وجهات في أوروبا، وست جولات أكثر من وكالة السفر والسياحة إلى وجهات في منطقة البحر الكاريبي، وأربع جولات أكثر إلى وجهات في أستراليا أكثر من تقدمه وكالة السفر والسياحة. كما تقدم هذه المنظمة أيضاً خمسة أنواع من النشاطات في المواقع التي لا تقدمها وكالة السفر والسياحة.
2. في دفترتك، راجع المواد المذكورة أعلاه لجعلها واضحة وجذابة وعناصير لمقدمة التقرير.

الجزء 2: تدرب على كتابة صلب موضوع التقرير.
3. قم بمراجعة نص التقرير التالي، ثم استخدم العنصر الذهني للتوصل إلى أربع أو خمس توصيات يمكنك تضمينها في التقرير.
المزايا التنافسية
تتميز وكالة السفر والسياحة عن غيرها من منظمي الرحلات بجولاتها الممتدة حول المعمورة والثقافة والتعليم. إذ يستمتع المسافرون الذين يلجؤون إلى وكالة السفر والسياحة بالنشاطات التي تتراوح بين المشي لمسافات طويلة والميران الشراعي أثناء التعرف على ثقافة المنطقة والتلذذ بأكولاتها والتواصل مع سكانها وفهم تاريخها. تظهر استطلاعات العملاء الأخيرة تفصيل الجمهور المستهدف للوكالة السياحية الثقافية، ما يعني الجولات التي تأخذ المسافرين إلى قلب المنطقة التي يزورونها وتطوي على مجموعة واسعة من النشاطات الجسدية والثقافية. لم يعد المسافرون يريدون الجلوس في حافلة سياحية تشعّرههم بأنهم سائحون، فقد باتوا يفضلون أسلوب السفر المصديق للبيئة الذي يغمّرهم بأجواء المنطقة التي يزورونها عوضاً عن تركهم مجرد متفرجين على الهامش.
2. اكتب قائمة من التوصيات في دفترتك، وابدأ ملاحظتك بـ:
لتلبية هذه الحاجة، يمكن لوكالة السفر والسياحة القيام بما يلي:



أسئلة المراجعة

1. ج.

2. ج.

3. أ.

4. ج.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة :

1. يُسمى الاجتماع الذي تتاح فيه الفرصة للمشاركين للإبلاغ عن تقدمهم في المهام المعينة بـ:
 - أ. اجتماع الإبلاغ.
 - ب. اجتماع المشاركة الكاملة.
 - ج. اجتماع التغذية الراجعة.
 - د. الاجتماع التتبعي.
2. ما نوع المستند المفضل الذي يقدم معلومات بصفة واضحة وموضوعية؟
 - أ. الملاحظات الإلكترونية.
 - ب. التقرير التحليلي.
 - ج. التقرير الإعلامي.
 - د. المقابلة.
3. ما نوع المستند المفضل الذي غالباً ما يوفر خيارات مختلفة، ويحدد إيجابيات البدائل وسلبياتها، ويتضمن توصيات محددة؟
 - أ. التقرير التحليلي.
 - ب. التقرير الإعلامي.
 - ج. المقترح الإعلامي.
 - د. الاقتباس.
4. ما الذي يمتلك القيام به لإعداد تقارير فعالة؟
 - أ. طلب من فرد آخر كتابتها.
 - ب. نسخ مستنداً جاهزاً.
 - ج. طلب من فرد ما التحقق من التقرير.
 - د. طلب التحسينات من الممثل إليه.



الفصل الثالث / الدرس السادس

(التقنية في العمل: أدوات التعاون عبر الإنترنت)

الهدف العام:



الهدف العام من الدرس هو معرفة أدوات التعاون عبر الإنترنت: كأدوات التواصل، وعقد المؤتمرات، والتنسيق.

أهداف الدرس



- معرفة أدوات التواصل عبر الإنترنت.
- معرفة أدوات عقد المؤتمرات عبر الإنترنت.
- معرفة أدوات التنسيق عبر الإنترنت.

مصطلحات الدرس



المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Online Collaboration Tools	أدوات التعاون عبر الإنترنت
Communication tools	أدوات التواصل
Conferencing tools	أدوات عقد المؤتمرات
Coordination tools	أدوات التنسيق

تمهيد الدرس

عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له ثم تنفيذه: كاستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

- في البداية، قدّم للطلبة هدف الدرس، ثم أسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - ما أدوات التواصل التي تستخدمونها عبر الإنترنت؟
 - ما مزايا عقد المؤتمرات عبر الإنترنت؟
- بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضحاً أهمية استثمار أدوات الإنترنت في رفع الكفاءة والإنتاجية للفرد والمنظمات.

خطوات تنفيذ الدرس

- باستخدام التعليم المباشر، وضح للطلبة كيف أسهمت الأدوات عبر الإنترنت في دعم الفرق لتحقيق أهدافها، وتسريع عملية التواصل والتنسيق بينها.
- وزّع الطلبة لمجموعات متكافئة، واطلب من كل مجموعة البحث عن أدوات التواصل، وأدوات عقد المؤتمرات، وكذلك أدوات التنسيق.
- وجه كل مجموعة لتوضيح الهدف من استخدامها، وذكر أمثلة على نوع من هذه الأدوات.
- اطلب منهم عرض ما توصلوا له من نتائج، وأتج النقاش بين الطلبة.
- ناقشهم بعد ذلك في إجاباتهم، وما استخدموه سابقاً من هذه الأدوات، ثم قدم التغذية الراجعة.
- استخدام أسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

التقنية في العمل

أدوات التعاون عبر الإنترنت Online Collaboration Tools

كُتبت أدوات التعاون عبر الإنترنت كمستندات جوجل (Google Docs) وتطبيقات أوفيس ويب (Office Web Apps) من أنواع البرامج المُصمَّمة خصيصاً لدعم الفرق في تحقيق أهدافها وتسهيل وتسريع عملية التواصل بين أعضائها. وقد ساعدت أدوات التواصل هذه في توسيع شبكات التواصل دولياً عبر توفيرها لإمكانيات التواصل بين أفراد لا يكتفون الاجتماع على أرض الواقع وغالباً ما تُصنّف أدوات التعاون عبر الإنترنت ضمن ثلاث فئات هي: أدوات التواصل، وأدوات عقد المؤتمرات، وأدوات التنسيق. تشتهر الفرق الافتراضية بصفة خاصة من هذه الأدوات التي ستعرض وظائفها في ما يلي.

1. أدوات التواصل Communication tools

تُستخدم أدوات التواصل عبر الإنترنت لتبادل الرسائل كما في البريد الإلكتروني، وللحفاظ على التواصل مع الفريق ومشروعه. فموقع الويكي <https://en.wikipedia.org/> لأعضاء الفريق بمشاركة المستندات والمعلومات. نذكر منها مثلاً الموسوعة الإلكترونية الشهيرة ويكيبيديا (<https://en.wikipedia.org/>) والأمر جدير بالذكر على مجموعة ويندوز لايف (Windows Live) (<https://www.windowslive.com/>) (<https://www.outlook.live.com/>) (<https://www.outlook.live.com/>) ().

تعريفات

ويكي: هو موقع إلكتروني يمكن للمستخدمين فيه غير صانع أو تعديل المحتوى.

2. أدوات عقد المؤتمرات Conferencing tools

تُستخدم أدوات عقد المؤتمرات عبر الإنترنت لمشاركة المعلومات بصورة أسرع، وتعد المراسلة الفورية أحد أمثلة هذه الأدوات، ويمكن أن تُستخدم لعقد الاجتماعات الافتراضية إذا أراد المجتمعون مشاركة الحاسوب المكتبي الخاص بمستخدم واحد. تتضمن أحدث أدوات عقد المؤتمرات عبر الإنترنت تلك التي تتيح لك ولغيرك آخر على الأقل من الفريق الوصول إلى تطبيق أو مستند مشترك كل حاسوب كل متكام في الوقت عينه. فتوفر مثلاً تطبيقات أوفيس ويب (Office Web Apps) المتاحة مع مايكروسوفت أوفيس (Microsoft Office) نسخ إلكترونية لبعض برامج الأوفيس، مما يعني إتاحتها تخزين وتعديل المستندات ومشاركتها مع مستخدمي تطبيقات أوفيس ويب (Office Web Apps) الآخرين كما يوضح الشكل 3-12.

التواصل التطبيقي وصنع القرارات 123





أسئلة المراجعة

1. ج.

2. أ.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. من بين الفئات المذكورة أدناه، ما الفئة التي ليست ضمن أدوات التعاون عبر الإنترنت؟

أ. أدوات التواصل.
ب. أدوات عقد الاجتماعات.
ج. أدوات المطابقة.
د. أدوات التشغيل.

2. ما التطبيق الذي يعد مثلاً على أداة تواصل عبر الإنترنت يستخدمها أعضاء الفريق لمشاركة المستندات والمعلومات؟

أ. مايكروسوفت تيمز.
ب. زوهو بروجيكتس.
ج. لينكد إن.
د. ميت آب.

التواصل التنظيمي وصنع القرارات 135



الفصل الثالث / الدرس السابع

(التقنية في العمل: عقد الاجتماعات عبر الإنترنت)

الهدف العام:



الهدف العام من الدرس هو معرفة كيفية إنشاء اجتماع عبر الإنترنت، ومشاركته، وكيفية الوصول للاجتماعات.

أهداف الدرس



- معرفة كيفية إنشاء اجتماع عبر الإنترنت.
- معرفة كيفية مشاركة الاجتماع عبر الإنترنت.
- معرفة كيفية الوصول للاجتماع عبر الإنترنت.

التحديات الشائعة



- قد يظن بعض الطلبة أن برمجيات عقد الاجتماعات عبر الإنترنت محدودة، وضح لهم تنوعها واختلافاتها، وأنها تتطور باستمرار.

مصطلحات الدرس



المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Online meetings	الاجتماعات عبر الإنترنت



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له ثم تنفيذه: كاستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

• في البداية، قدّم للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:

- كيف تُعقد الاجتماعات عبر الإنترنت؟

- كيف يمكن الوصول للاجتماع عبر الإنترنت.

• بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات موضحاً أهمية استثمار أدوات عقد الاجتماعات عبر الإنترنت.

خطوات تنفيذ الدرس



• باستخدام الحوار والمناقشة ناقش الطلبة حول الأدوات والتطبيقات المختلفة التي يمكن من خلالها عقد الاجتماعات عبر الإنترنت.

• ذكرهم باستخدامهم مايكروسوفت تيمز في الدراسة عن بعد خلال فترة جائحة كورونا، وأنه أداة فعالة تستخدمها المنظمات لعقد الاجتماعات الدورية.

• وضح بعدها خطوات إنشاء اجتماع عبر الإنترنت وكيفية مشاركته والوصول إليه.

• باستخدام البيان العملي، انتقل إلى موقع زوم zoom، ووضح كيفية تسجيل الدخول وضبط إعدادات الاجتماع. وبنفس الطريقة وضحها في مايكروسوفت تيمز.

• بين كيفية دعوة المشاركين في الاجتماع من خلال تطبيق زوم وأيضاً مايكروسوفت تيمز.

• وضح كيفية البدء والاجتماع ودعوة المشاركين من خلال رابط المشاركة وإرساله عبر البريد الإلكتروني أو عبر أي وسيلة تواصل.

• وضح كيفية مشاركة المرئيات: كالعروض التقديمية والمستندات، وبين أيضاً كيفية تسجيل الاجتماع.

التقنية في العمل

عقد الاجتماعات عبر الإنترنت Online meetings

بات بإمكانك اليوم الاستعانة بأدوات عقد الاجتماعات عبر الإنترنت. كتطبيقات زوم (Zoom) أو تيمز (Teams) مثلاً، إذا كنت بحاجة إلى عقد اجتماع مع مجموعات كبيرة من الأفراد الذين لا يتواجدون معك في ذات الموقع ومن مميزات هذه الأدوات توفرها مقابل رسوم اشتراك شهرية للخدمة الكاملة أو مجاناً للاجتماعات القصيرة.

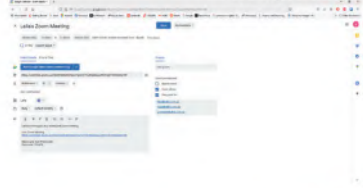
أما تطبيق تيمز (<https://www.microsoft.com/en/microsoft-teams/>)، فهو جزء من مجموعة مايكروسوفت أوفيس (Microsoft Office) ويتكامل جيداً مع تطبيقات المجموعة الأخرى. وتتيح لك أدوات الاجتماع هذه عرض العروض التقديمية ومشاركة شاشتك وتطبيقاتك مع المشاركين الآخرين في الاجتماع. إضافة إلى ذلك، يتيح لك برنامج الاجتماع الدردشة من خلال النص أو الصوت أو الفيديو. كما وتعمل هذه الأدوات في متصفحات الويب وعلى الأجهزة المحمولة بالإضافة إلى دعمها الاتصال الهاتفي.

وتوضح العملية التالية عملية إنشاء اجتماع عبر الإنترنت وكيفية مشاركته والوصول إليه.

3. عقد اجتماع عبر تطبيق زوم Create a meeting in Zoom

أولاً، اذهب إلى موقع (<https://zoom.us/>) وقم بتسجيل الدخول. يمكنك إنشاء حساب ثم تسجيل الدخول باستخدام هوية زوم الخاصة بك. بعد تسجيل الدخول، انقر على خانة المضيف واختار ما إذا كنت تريد إنشاء الاجتماع عبر فيديو أو عبر مشاركة الشاشة. بعدها، ستنتقل أمامك صفحة ويب حيث يمكنك إدخال معلومات الاجتماع. انظر الشكل 3-14. واتبع الخطوات لإعداد واستلام رابط الاجتماع. وأعلم بتشابه العملية في تطبيق تيمز مع العملية في تطبيق زوم.

الشكل 3-14: عقد اجتماع عبر تطبيق زوم



136 التواصل التقني وسنغ القرارات



• استخدم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

• في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

جرب بنفسك

- أكمل الخطوات التالية كتدريب على إنشاء اجتماع عبر الإنترنت ومشاركته مع الآخرين:
1. افتح متصفح ويب مثل مايكروسوفت إيدج (Microsoft Edge) أو جوجل كروم (Google Chrome) أو موزيلا فاير فوكس (Mozilla Firefox)، وانتقل إلى <https://zoom.us/>.
 2. قم بتسجيل الدخول أو إنشاء حساب مجاني في الموقع، إذا لزم الأمر.
 3. اضغط على مفتاح Print Screen لأخذ لقطة شاشة للصفحة التتالية، افتح أحد برامج معالجة النصوص مثل مايكروسوفت أوفيس وورد (Microsoft Office Word)، وافتح مستنداً جديداً واضغط على Ctrl + V للنقل كل لقطة شاشة، واكتب لكل منها وصفاً موجزاً.
 4. انقر زر "إنشاء اجتماع"، وأدخل المعلومات التالية: اجتماع لمناقشة رحلة لا تُغس مع أحد زملائك في الفصل، ثم انقر زر "إنشاء".
 5. استخدم البريد الإلكتروني لدعوة زميلك في الفصل للانضمام إلى الاجتماع.
 6. عند تلقيك رسالة إلكترونية حول الاجتماع، انقر زر "إنشاء اجتماع".
 7. أبلغ زميلك في الفصل بالانضمام إلى الاجتماع.
 8. احفظ المستند ثم أرسله إلى أستاذ المقرر.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. عند تجميع أدوات عمل الاجتماع عبر الإنترنت، ما الميزات التي يجب البحث عنها؟
 - أ. القدرة على مشاركة شاشتك مع الآخرين.
 - ب. القدرة على إنشاء مجموعات صغيرة.
 - ج. القدرة على الدخول إلى الاجتماعات.
 - د. جميع ما سبق.
2. ما هي الوسيلة لدعوة الأفراد لاجتماع عبر زوم؟
 - أ. إرسال رسالة إلكترونية.
 - ب. نشر دعوة في التقويمات الخاصة بهم.
 - ج. البدء بالاجتماع ثم التواصل مع المشاركين.
 - د. جميع ما سبق.

التواصل التنظيمي وصنع القرارات

إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

مايكروسوفت باور بوينت

الميزات:

- التكامل مع برامج أوفيس 368 وتمكين المستخدم من الاستفادة من أكثر من برنامج معاً
- إمكانية استخدام نماذج مدمجة ضمن البرنامج
- ميزة المدرب على العرض التقديمي لمساعدة المستخدم في التمرن على ما سيقدمه

العيوب:

- ضرورة الدفع لاستخدامه.
- استخدام ميزات كثيرة في البرنامج بطريقة خاطئة.

جرب بنفسك

- أكمل الخطوات التالية كتدريب على إنشاء اجتماع عبر الإنترنت ومشاركته مع الآخرين:
1. افتح متصفح ويب مثل مايكروسوفت إيدج (Microsoft Edge) أو جوجل كروم (Google Chrome) أو موزيلا فاير فوكس (Mozilla Firefox)، وانتقل إلى <https://zoom.us/>.
 2. قم بتسجيل الدخول أو إنشاء حساب مجاني في الموقع، إذا لزم الأمر.
 3. اضغط على مفتاح Print Screen لأخذ لقطة شاشة للصفحة التتالية، افتح أحد برامج معالجة النصوص مثل مايكروسوفت أوفيس وورد (Microsoft Office Word)، وافتح مستنداً جديداً واضغط على Ctrl + V للنقل كل لقطة شاشة، واكتب لكل منها وصفاً موجزاً.
 4. انقر زر "إنشاء اجتماع"، وأدخل المعلومات التالية: اجتماع لمناقشة رحلة لا تُغس مع أحد زملائك في الفصل، ثم انقر زر "إنشاء".
 5. استخدم البريد الإلكتروني لدعوة زميلك في الفصل للانضمام إلى الاجتماع.
 6. عند تلقيك رسالة إلكترونية حول الاجتماع، انقر زر "إنشاء اجتماع".
 7. أبلغ زميلك في الفصل بالانضمام إلى الاجتماع.
 8. احفظ المستند ثم أرسله إلى أستاذ المقرر.



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

1. د.

2. أ.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة :

1. عند تقييمك أدوات عقد اجتماع عبر الإنترنت، ما الميزات التي يجب البحث عنها؟

أ. القدرة على مشاركة شاشة مع الآخرين.

ب. القدرة على إنشاء مجموعات صغيرة.

ج. القدرة على التردشة مع المشاركين.

د. جميع ما سبق.

2. ما هي الوسيلة لدعوة الأفراد لاجتماع عبر زوم؟

أ. إرسال رسالة إلكترونية.

ب. نشر دعوة في التقييمات الخاصة بهم.

ج. البدء بالاجتماع ثم التواصل مع المشاركين.

د. جميع ما سبق.

التواصل التنظيمي وصنع القرارات 128



الفصل الثالث / الدرس الثامن

(التقنية في العمل: برمجيات العروض التقديمية)

الهدف العام:



الهدف العام من الدرس هو معرفة برمجيات العروض التقديمية، ومميزاتها.

أهداف الدرس



• معرفة برمجيات العروض التقديمية.

• استكشاف مزايا برمجيات العروض التقديمية.

التحديات الشائعة



• قد يظن بعض الطلبة أنه عندما تكون شرائح العرض التقديمي مليئة بالنصوص، فإن ذلك يجعل العرض مميزاً، وضح لهم أنه من المهم ألا تكون الشرائح مليئة بالنصوص، بل يكفي أن تحتوي كلمات مفتاحية، وأن الجمهور يستمعون للعبارة والكلمات التي يليها المتحدث.

مصطلحات الدرس



المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Presentation software	برمجيات العروض التقديمية

عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له ثم تنفيذه: كاستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

- في البداية، قدّم للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - ما برمجيات إنشاء العروض التقديمية؟
 - ما آخر عرض تقديمي أعدده؟ ولمن قدمته؟
- بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات، وقدم التغذية الراجعة.

خطوات تنفيذ الدرس

- باستخدام التعلم التعاوني، وزّع الطلبة لمجموعات متكافئة، واطلب من كل مجموعة البحث عن برمجيات العروض التقديمية، واستكشاف مميزاتا وعيوبها، ويمكن الاستعانة بما ورد في قسم (جرب بنفسك) لاستكمال النشاط.
- بعدها اطلب من كل مجموعة تقديم ما توصلت إليه، واسمح للطلبة بالحوار والنقاش حول مزايا برمجيات العروض التقديمية.
- ناقشهم حول أهم النقاط الواجب مراعاتها عند تقديم العرض التقديمي.
- اشرح لهم معنى التعاون عند إنشاء العروض التقديمية.

التقنية في العمل

برمجيات تقديم العروض Presentation software

يتم استخدام برمجيات تقديم العروض لإنشاء عروض شرائح إلكترونية وتقديمها. وقد باتت برمجية مايكروسوفت باور بوينت (Microsoft PowerPoint)، على وجه الخصوص، الطريقة القياسية لتحضير عروض الأعمال وتقديمها. كُتِبَ باور بوينت أفضل برمجيات تقديم العروض. في الواقع، وبحسب التقديرات متطعة مايكروسوفت، يتم تقديم ما يفوق ثلاثين مليون عرض يومياً بواسطة باور بوينت. كذلك، يمكنك أيضاً استخدام برمجيات أخرى لتقديم العروض، بعضها مصمم لطرق خاصة كما هو موضح أدناه.

1. مايكروسوفت باور بوينت Microsoft PowerPoint

يُعتبر باور بوينت جزءاً من مجموعة برامج مايكروسوفت، استخدم برنامج باور بوينت (https://www.microsoft.com/en-gb/microsoft-365/powerpoint) على نطاق واسع في مجال الأعمال والتعليم. بالرغم من شيع استخدامه، لا زال البرنامج عرضة لبعض الانتقادات الرئيسية، فهي مثلاً:

- تعالي على المستخدم الأسلوب الذي يتواصل عبره، وذلك عن طريق اختزال وعرض الأفكار في نقاط قصيرة.
- غالباً ما تكون الشرائح مليئة بالنصوص، مما يدفع المشاهدين إلى قراءة الكلمات عوضاً عن الاستماع إلى الشرح أو المتحدث.

2. بريزي Prezi

وفي حال كنت ترغب في استخدام تأثيرات الرسوم المتحركة المتطورة في عرضك التقديمي، يعتبر بريزي الخيار الأمثل لك (www.prezi.com). وعلى الرغم من ذلك، يتطلب بريزي الكثير من التدريب والتمرن لإنتاج التأثيرات المعقدة التي تريد. وتتطلب إحدى مميزات استخدام بريزي هي سهولة نشر عرض تقديمي عبر الإنترنت.

لمحة سريعة
احرص على ألا تكون شرائحك مليئة بالنصوص، واجعل الناس يستمعون إلى كلماتك بدلاً من ذلك.

- استخدم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.
- في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

جرب بنفسك

أكمل الخطوات التالية كتدريب على العمل على برمجية تقديم العروض:

1. افتح متصفح ويب مثل مايكروسوفت إيدج (Microsoft Edge) أو جوجل كروم (Google Chrome) أو موزيلا فاير فوكس (Mozilla Firefox)، وانتقل إلى كل من المواقع الإلكترونية المذكورة أدناه:
<https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/powerpoint>
<https://prezi.com/>
<https://www.google.co.uk/slides/about/>
<https://www.apple.com/keynote/>
2. دوّن في دفترك أهم اثنين أو ثلاث ميزات وجوب لكل برنامج.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. أي من الأسئلة التالية ليس برمجية لتقديم عروض؟
 أ. مايكروسوفت باور بويينت.
 ب. أدوبي فلاش.
 ج. أبل كي نوت.
 د. جوجل سلايدز.
2. أي من التالي يُعد ميزة لا تستخدم أبل كي نوت؟
 أ. هو مجاني.
 ب. هو مصمم لتقديم العروض عبر الإنترنت.
 ج. هو مصمم للاستخدام على الأجهزة المحمولة.
 د. جميع ما سبق.

التواصل الشفهي ومنتج القرارات 111

إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

برزي (Prezi)

الميزات:

- التكامل مع برامج ويب إكس (WebEx) وزوم (Zoom) ومايكروسوفت تيمز (Microsoft Teams).
- توفر نماذج قابلة للتخصيص بحسب احتياجات المستخدم ومتطلبات العرض.
- سهولة الاستخدام.

العيوب:

- ضرورة الدفع لاستخدامه.
- عدم توفره لدى الجميع، باعتبار مايكروسوفت البرنامج الأكثر شيوعاً.



جوجل سلايدز (Google Slides).

الميزات:

- استخدام مجاني بمجرد إدخال حساب جوجل.
- إمكانية الحفظ على محرك جوجل (Google Drive) لتمكين سهولة الاستخدام.
- إمكانية استخدامه من دون الاتصال بالإنترنت.

العيوب:

- عدم توفر ميزات تصميم كثيرة على غرار البرمجيات الأخرى المخصصة لإعداد العروض التقديمية.

أبل كي نوت (Apple Keynote).

الميزات:

- إمكانية الاستعانة باللوحة الإلكترونية آيباد (iPad) وبقلم آبل (Apple Pencil) لإعداد العروض التقديمية.
- التركيز القوي على التصميم.

العيوب:

- عدم امتلاك الجميع لأجهزة كمبيوتر وبرمجيات آبل (Apple)، أي عدم توفره للجميع.

أسئلة المراجعة

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة،

1. أي من الأمثلة التالية ليس برمجية تقديم عروض؟

أ. مايكروسوفت باور بويت.

ب. أدوبي فلاش.

ج. أبل كي نوت.

د. جوجل سلايدز.

2. أي من التالي يُعد ميزة استخدام أبل كي نوت؟

أ. هو مجاني.

ب. هو مصمم لتقديم العروض عبر الإنترنت.

ج. هو مصمم للاستخدام على الأجهزة المحمولة.

د. جميع ما سبق.

1. ب.

2. ج.



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

الفصل الثالث / الدرس التاسع

(التقنية في العمل: مجموعات الشبكات الاجتماعية)

الهدف العام:



الهدف العام من الدرس هو فهم الغرض من مجموعات الشبكات الاجتماعية، وكيفية إنشاء مجموعة اجتماعية.

أهداف الدرس



- فهم الغرض من مجموعات الشبكات الاجتماعية.
- إنشاء مجموعة اجتماعية.

التحديات الشائعة



- قد يظن بعض الطلبة أن المجموعات على الإنترنت تقتصر على الاهتمامات والميول فقط، بين لهم أنها تستخدم لدى المتخصصين، وفي المهن، لتشكيل مجتمعات تعلم مهنية، تساهم في التطور والنمو المهني.

مصطلحات الدرس



المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Social networking groups	مجموعات الشبكات الاجتماعية



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له ثم تنفيذه: كاستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

- في البداية، قدّم للطلبة هدف الدرس، ثم أسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
- ماذا تعرفون عن مجموعات الشبكات الاجتماعية؟
- هل أنت منضم إلى أي شبكة اجتماعية؟ وما مجالها؟
- بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات، وقدم التغذية الراجعة.

خطوات تنفيذ الدرس



• باستخدام التعليم المباشر، وضّح للطلبة الغرض من بناء الشبكات الاجتماعية عبر الإنترنت، وأهمية بناء ملف شخصي يبيّن الاهتمامات، والتخصص، والمهنة، للوصول للشبكات الاجتماعية المناسبة.

• باستخدام البيان العملي، اشرح كيفية الانضمام لمجموعة شبكات اجتماعية واختيار المجموعة الأنسب.

• وضّح كيفية إنشاء مجموعة، في مواقع شبكات الاجتماعية مثل: لينكد إن، أو فيسبك، أو تويتر.

• بيّن كيفية بدء المحادثات، والتفاعل مع النقاشات، ومتابعتها.

التقنية في العمل

مجموعات الشبكات الاجتماعية Social networking groups

يشتمل العرض من الشبكة الاجتماعية عبر الإنترنت بناء علاقات اجتماعية بين أعضائها. وعادة ما يشارك هؤلاء الأفراد الاهتمامات أو النشاطات أو المهن نفسها. وعندما تنضم إلى شبكة اجتماعية ما، تقوم بإنشاء ملف شخصي تصف فيه نفسك واهتماماتك، ثم تصف روابط أفراد آخرين تعرفهم على نفس الشبكة، ومن بعدها تتفاعل معهم من خلال تبادل الرسائل والصور ومقاطع الفيديو والملفات الأخرى. في الواقع، تسمح لك معظم الشبكات الاجتماعية بتكوين مجموعة حتى تتمكن من التواصل بسهولة مع أفراد آخرين تعرفهم. كذلك تعمل المجموعات أيضاً على تعزيز شعور الانتماء للمجتمع بين أعضائها.

تذكر فيما يلي مراحل الانضمام إلى مجموعة شبكات اجتماعية.

1. اختر المجموعة الأنسب Choose the most appropriate group

ابحث على أحد مواقع الشبكات الاجتماعية مثل فيسبوك (www.facebook.com) أو تويتر (www.twitter.com) أو لينكد إن (www.linkedin.com) عن المجموعات التي تشاركك اهتماماتك، وحدد ما إذا كان يمكنك الانضمام إلى المجموعة وكيف يمكنك ذلك. ففي كثير من الأحيان، يتطلب الانضمام إلى مجموعة ما إرسال طلب وانتظار موافقة الطرف الآخر عليه.

2. أنشئ مجموعة Create a group

وإذا ما كنت تريد عقد اجتماع مع أفراد من العمل عبر الإنترنت، فأنشئ مجموعة خاصة بك. بذلك، ستصبح مالكاً أو مدبراً للمجموعة. مما يعني أنك من متعدد من يمكنه الانضمام. كما يمكنك أيضاً إنشاء شعار لمجموعتك وتحديد اسم المجموعة. في المثال، يمكنك إنشاء مجموعة خريجين أو مجموعة متقدمات أو مجموعة شبكات أو مجموعة مهنية. من بعدها، يحدد لك طريقة سياسات الوصول لتحديد من يمكنه الانضمام إلى المجموعة. ففي المثال، يمكنك السماح لأي عضو في لينكد إن بالانضمام. أو يمكنك الموافقة على الأفراد الذين يرغبون في الانضمام إلى المجموعة بعد إرسال الطلب.

لمحة سريعة
احرص على عدم الكشف عن أي معلومات خاصة أو سرية عند استخدامك شبكة الإنترنت.

- وجّه الطلبة لتنفيذ قسم (جرب بنفسك) لتطبيق المهارات الواردة في الدرس.
- استخدم أسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.
- في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. تتبع لك معظم الشبكات الاجتماعية تكوين مجموعة بحيث يمكنك:

أ. التواصل مع أفراد آخرين تعرفهم.
ب. إنشاء مرحلة إعداد المجموعة.
ج. تجنب التفاعلات في الفريق.
د. تجنب تمارين بناء الفريق.

2. عندما تنشئ مجموعة في أحد مواقع التواصل الاجتماعي، تصيح:

أ. قائد الفريق.
ب. قائد المناقشة.
ج. مدير المجموعة.
د. ممثل المجموعة.

إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

- ستختلف الإجابات، وذلك بحسب المنصة التي يختارها الطلبة من منصات التواصل الاجتماعي. ولكن، من المفترض أن يطلعوا على فيسبوك (Facebook) وتويتر (Twitter) ولينكد إن (LinkedIn).

جرب بنفسك

أكمل الخطوات التالية كتدريب لإنشاء مجموعة على أحد مواقع التواصل الاجتماعي.

1. افتح متصفح ويب مثل مايكروسوفت إيدج (Microsoft Edge) أو جوجل كروم (Google Chrome) أو موزيلا فاير فوكس (Mozilla Firefox)، وانتقل إلى أحد مواقع التواصل الاجتماعي المذكورة في هذا الدرس.

2.

أ. قم بتسجيل الدخول أو إنشاء حساب مجاني في الموقع إذا لزم الأمر، ثم ابحث عن دليل المجموعات.

ب. ابحث عن رابط لإنشاء مجموعة، ثم انقر عليه لفتح صفحة تطلب معلومات حول المجموعة.

ج. اضغط على مفتاح Print Screen لأخذ لقطة شاشة لدليل المجموعة وصفحة إنشاء المجموعة.

افتح أحد برامج معالجة النصوص مثل مايكروسوفت أوفيس وورد (Microsoft Word)، واضغط مستنداً جديداً واضغط على Ctrl + V لتصق كل لقطة شاشة، ثم أرسله لاستاذ المفزر.

أسئلة المراجعة

1. أ.

2. ج.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. تتبع لك معظم الشبكات الاجتماعية تكوين مجموعة بحيث يمكنك:

أ. التواصل مع أفراد آخرين تعرفهم.
ب. إنشاء مرحلة إعداد المجموعة.
ج. تجنب التفاعلات في الفريق.
د. تجنب تمارين بناء الفريق.

2. عندما تنشئ مجموعة في أحد مواقع التواصل الاجتماعي، تصيح:

أ. قائد الفريق.
ب. قائد المناقشة.
ج. مدير المجموعة.
د. ممثل المجموعة.



تدريبات إضافية أسئلة التفكير الناقد

إجابات أسئلة التفكير الناقد

تدريبات إضافية

أسئلة التفكير الناقد

1. "ستتم إرسال رسالتك بمجرد ضغطك على زر الإرسال في برنامج البريد الإلكتروني الخاص بك".
عند قراءة هذه الجملة ما الذي يجب التفكير به قبل العزم على كتابتك رسالة إلكترونية؟

2. افترض قيامك بكتابة رسالة إلكترونية لإرسالك في الحصل لطلب منه مقابلتك بعد المدرسة للدراسة قبل الامتحان.
ما نوع اللغة والتبعية التي تستخدمها؟ هل تختلف اللغة والتبعية إذا كانت الرسالة موجهة إلى أستاذك أو إلى فرد
تقدم بطلب وظيفة لديه؟ أو إلى فرد ما في بلد آخر؟ إذا كان الأمر كذلك، فالتدريج كيف تغير رسالتك في كل حالة.

3. ما هي خصائص بيئة التواصل المفتوحة؟ صف الموائد التنظيمية التي تعود على المديرين الذين يملكون بيئة
التواصل المفتوحة ويتبعون عليها.

4. تختلف المقترحات عن التقارير بسبب إقناعها الأفراد باتخاذ إجراء معين. في رأيك، هل ذلك يجعل المقترحات
غير أخلاقية في الأساس؟

5. أت جزء من مجموعة عصف ذهني مخصصة لحل مشكلة في مدرستك أثناء جلسات العصف الذهني. أقرن قائد
المجموعة الذي يتبع تأثير قدر من الخبرة زمام الأمور وسرد أفكاره فقط على السبورة البيضاء، للمناقشة. ثم
أقرن قائد المجموعة على جميع أدوارهم وحدد المهام والمواعيد النهائية للجميع.
كيف يمكن تأثير ذلك على لغة وأنماط واستعداد أعضاء المجموعة؟

135 | التواصل التنظيمي وصنع القرارات

إجابة السؤال الأول: وضع للطلبة الفرق بين

استخدام البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، عند إرسال رسالة في البريد الإلكتروني لا يمكن التراجع عنها، بينما وسائل التواصل قد يكون بإمكانك التراجع والحذف، لذا من المهم التأكد قبل إرسال رسالة ومراجعتها.

ثم اسأل طلبتك عما إذا كان يحق لأصحاب العمل قراءة البريد الإلكتروني الخاص بموظفيهم. وما إذا كان يتعين على الجامعات مراقبة رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بطلبتها.

إجابة السؤال الثاني: وضع للطلبة مراعاة طبيعة

الرسالة وفقاً لطبيعة الشخص، حيث يعد استخدام الأسلوب غير الرسمي مقبولا عند التواصل مع الأصدقاء، واستخدام أسلوب أكثر رسمية عند التواصل مع معلماً أو صاحب العمل. أما إذا ما كنا نتواصل مع شخص تختلف لغته الأم عن لغتنا، فمن المهم أن نكتب بوضوح شديد، وأن نتجنب اللغة العامية، وأن ندقق رسالتنا بعناية قبل إرسالها لضمان وضوح مكوناتها.

إجابة السؤال الثالث: ابدأ هذا التمرين بمناقشة

قصيرة حول ماهية "بيئة الاتصال المفتوح"، لا سيما وأنه لن يكون جميع طلبتك على دراية بالمفهوم. من بعدها، اسألهم عن إيجابيات وسلبيات التواصل المفتوح. وعليه، يجب أن تصف إجابات الطلبة على هذا السؤال الخصائص الرئيسية للتواصل المفتوح، وأن تتضمن بعض الفوائد الناتجة عن تنمية بيئة اتصال مفتوح.



إجابة السؤال الرابع: تأكد من فهم الطلبة للفرق بين التقارير والمقترحات، وذكرهم بأهمية اختيار الوقت المناسب للمحاولة والإقناع في بيئة العمل (على سبيل المثال، عندما تبيع) ومتى يكون من المهم الحفاظ على الموضوعية (على سبيل المثال، عند كتابة تحليل). وفي حين يتمحور السؤال حول عمّا ما إذا كانت المقترحات غير أخلاقية في الأساس.

بشكل عام الإجابة: لا، شرط أن تتم كتابتها في الظروف والمواقف المناسبة.

إجابة السؤال الخامس: شجع طلبتك على التعبير بوضوح عن المخاوف التي قد تخالفهم إذا عايشوا موقفاً كهذا. وعادة ما يسارع الطلبة في التعبير عن استيائهم من هذا النوع من السلوك. ومع ذلك، لا يكفي أن يقولوا "هذا ليس جيداً" ... بل يجب أن يكونوا قادرين على إبداء الأسباب الكامنة خلف رأيهم هذا.





تدريبات إضافية

تحد من الحياة الواقعية 1

• عينة الرسالة

أوفرلاند ديزاينز

38 شارع الخامس

الرياض

(تاريخ اليوم)

سفيان، الرئيس

910 الشارع الثاني

الدمام

حضرة السيد سفيان المحترم،

شكرا لاستفساركم عن أوفرلاند ديزاينز. يسعدني الرد على سؤالكم حول خدمات التصميم الكاملة التي نقدمها، وتنظيم خدمات التسويق.

تحد من الحياة الواقعية 1

بدأت، بعد تخرجك، العمل في قسم التسويق في منظمة تصميم مواقع ويب صغيرة. وهذا الصباح، سلكك مدير التسويق رسالة من عميل يطلب معلومات حول خدمات المنظمة وطلب منك الرد عليه. فيما يلي الرسالة التي أرسلها العميل.

الرسالة 1-3 رسالة العميل

910 الشارع الثاني
الدمام
12 يناير 2022
مدير التسويق
أوفرلاند ديزاينز
38 شارع الخامس
الرياض

عزيزي مدير التسويق،

أنا متحمس لمناقشة خدمات التصميم التي تقدمها لمنظمتكم.

- ما أنواع تصميمات المواقع الإلكترونية التي تقدمها لمنظمتكم؟
- هل تقدمون خدمات التصميم الجرافيكي؟
- ما أنواع العملاء الذين يعملون معهم؟
- كيف يمكننا مباشرة العمل معكم؟
- كما وأرسلنا رسالة إلكترونية إلى أمتك عن تصميماتكم السابقة أو غيرها من المواد الترويجية.

مع خالص احترامي،
سفيان
الرئيس

يشترط إشعال الرد على العناصر التالية:

- التوضيح والعنوان الداخلي والتاريخ الحالي.
- العبارة الافتتاحية التي تعجب مباشرة عن طلب العميل.
- طلب الموضوع الذي يوضح تفاصيل الرد، والذي بدوره يجب أنشأه بالإيجابية.
- قولهم ورسومات تسليط الضوء على تقنيات تسليط الضوء على طلب الموضوع.
- عبارة ختامية مناسبة ونحوية وخاتمة توقيع.
- معلومات عن خدمات توفّر في المنظمة.
- خدمات تصميم المواقع (تصميم الصفحات والبرمجة والصيانة).
- خدمات تصميم الجرافيك (الرسومات، تخطيطات الصفحات، الصور).
- العمل مع العملاء المتوسمين سواء كانوا منظمات صغيرة ناشئة أم منظمات كبيرة.
- استشارات أولية، حيث تُرأى وتناقش احتياجات العميل. وهذه عبارة عن اجتماعات مجانية.

التواصل التنظيمي وصنع القرارات 116

للإجابة على أسئلتكم، فإننا نتمتع في أوفرلاند ديزاينز بخبرة طويلة في خدمات تصميم المواقع الإلكترونية. كما ونقدم الدعم الكامل لعملائنا بجميع ما يخص تصميم الصفحات، والبرمجة، والصيانة المستمرة.

وبطبيعة الحال، إن فريقنا من فنانين الجرافيك على أتم الاستعداد لتقديم خدمات تصميم الجرافيك المخصصة مثل: الرسومات وتخطيطات الصفحات والصور الفوتوغرافية.

كذلك تفخر أوفرلاند بقاعدة عملائها الواسعة. في الواقع، لا تقتصر قاعدة عملائنا على نوع معين، إذ نعمل مع المنظمات الناشئة الصغيرة والمنظمات الكبيرة متعددة الجنسيات، مهما كان نوع العمل.

بالإضافة، فإننا نقدم استشارات مجانية للعملاء المحتملين، وذلك عبر اجتماعات نراجع خلالها احتياجاتكم ونناقشها، ثم نحدد كيف يمكننا مساعدتكم في تحقيق أهدافكم التسويقية، سأتواصل معكم في وقت لاحق من هذا الأسبوع عبر الهاتف لتحديد وقت مناسب للاجتماع.

شكرا لاهتمامكم في أوفرلاند ديزاينز. أطلع إلى لقاءكم عما قريباً.

مع خالص احترامي،
اسم الطالب



تدريبات إضافية تحد من الحياة الواقعية 2

تحد من الحياة الواقعية 2

أنت ستعتمد للتقدم إلى وظيفة في منظمة ما بعد تخرجك، وهذا يعتمد الإشراف إلى أهمية معرفة أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه المنظمة قبل التقدم إلى وظيفة فيها، بما في ذلك منتجاتها أو خدماتها، وشبائنها، وفلسفتها وخلفيتها، ونظير، تقريراً غير رسمي لأستاذك يتضمن النتائج التي استخلصتها، والفرح بسبب رجليك في العمل مع هذه المنظمة، أو في البحث عن فرص عمل أخرى.

أ. باستخدم معرك البحث المفضل لديك، ابحث عن مقالات في منشورات الأعمال حول أفضل منظمات العمل في المملكة العربية السعودية، يمكنك أيضاً تطبيق نطاق البحث إلى مدينة معينة.

ب. اختر منظمة ثم ابحث عن معلومات عنها على الويب، احرص على مراجعة المعلومات التالية حولها:

- موقع المنظمة الإلكتروني.
- معلومات أساسية عن المنظمة، مثل مقرها وعدد الموظفين فيها والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها.
- مقالات حولها.
- نوع فرص العمل فيها.
- نوع الممارسات الوظيفية فيها.
- ج. صغ تقريراً إعلامياً غير رسمي يتضمن ما يلي:
- مقدمة.
- صلب موضوع يعرض النتائج التي استخلصتها.
- خاتمة توضح ما إذا كنت ترغب في متابعة العمل مع هذه الشركة.
- د. راجع التقرير بعناية لإصلاح أي أخطاء لغوية أو في التنسيق.

يتطلب هذا التحدي مشاركة الطلبة في بعض البحوث المهنية. وبحكم عدم خبرتهم الكافية في الموضوع، فإن هذا التمرين هو وسيلة جيدة للتدرب على التخطيط لحياتهم المهنية.

وبطبيعة الحال، ستكون جميع التقارير المقدمة مختلفة، لا سيما إن لكل طالب اهتمامات وقيم وأهداف مختلفة.

إضافة لبحث الطلبة، عليهم كتابة تقرير إعلامي يعرض نتائج بحوثهم، على أن يتضمن التقرير الكامل العناصر التالية:

- مقدمة (توضح الغرض من التقرير)
- صلب موضوع (يعرض النتائج التي استخلصتها)
- خاتمة (توضح الأسباب الكامنة خلف ما إذا كنت ترغب في متابعة العمل مع هذه المنظمة أم لا)





تدريبات إضافية

تحد الفريق

تحدي الفريق

بدأت، فور تخرجك، العمل مع منظمة متخصصة في خدمات المعلومات، في الواقع، لقد تمت ترقيتك مؤخرًا وأنت الآن شاطر في جميع أنحاء البلاد مع مجموعة صغيرة تساعد عملائك في تثبيت أجهزة الحاسوب والبرمجيات. لقد عدت أنت وفريقك لتؤك من الرياض، حيث حضرت مؤتمرًا حول التقنيات المتقدمة، وعليه، تحتاج أنت وفريقك إلى صياغة تقرير عن المؤتمر يصف تجربتكم وما تعلمتموه في المؤتمر.

أ. باستخدام محرك البحث المفضل لديك، ابحث عن معلومات حول مؤتمر في الرياض غطى موضوعًا في التقنيات المتقدمة، مثل الاتصالات اللاسلكية أو الشبكات أو تقنيات المستقبل. دُن عناوين مواقع الويب التي توفر المعلومات الأكثر فائدة.

ب. اجتمع بفريقك لمناقشة النتائج التي استخلصتها.

ج. صمّم مع فريقك، تقريرًا مؤلفًا من خمس فقرات يصف المؤتمر.

د. راعِ نحو فريقي، فليكتب كل عضو في الفريق فقرة واحدة من التقرير. ليتم بعدها جمع الفقرات في تقرير متسلسل كجموعة.

هـ. أرسل التقرير إلى أستاذ المقرر كما هو مطلوب.

التواصل التنظيمي وصنع القرارات 137

• يهدف التحدي لتعريف طلبتك على مشروع البحث الجماعي. حيث تختلف ديناميكيات البحث على المستويين الجماعي والفردى. لذا راقب المجموعات في هذا التحدي، وقدم الدعم والمساندة.

• وتشمل المهام الجماعية لهذا التحدي ما يلي:

• البحث عن مؤتمر حول التقنيات المتقدمة تم عقده مؤخرًا أو من المقرر عقده في المستقبل. شجع الطلبة على البحث عن عدة فعاليات، يجب أن يتضمن موقع المؤتمر الإلكتروني معلومات عدة حول الجلسات المختلفة والمتحدثين والموضوعات والجهات الراعية. كما قد تتضمن بعض المواقع وقائع منشورة أو ملخصات للعروض التقديمية. وفي حال كان موقع المؤتمر يفتقر للمعلومات، يُحبذ لو يختار الطالب مؤتمرًا آخرًا.

• ومن المهم أن يبحث جميع الأعضاء في موقع المؤتمر على نحو فردي، لذلك احرص على تذكير طلبتك بذلك.

• وأخيرًا، يجب أن تناقش المجموعة ما توصلت إليه بشكل جماعي، وأن تصوغ بعدها تقريرًا مؤلفًا من خمس فقرات يصف المؤتمر، على أن يتضمن:

• مقدمة

• صلب الموضوع 1

• صلب الموضوع 2

• صلب الموضوع 3

• خاتمة

• ومن بين الفقرات الواردة أعلاه، يجب تخصيص فقرة للأفراد المؤلفين.

• ومن المهم أن تحرص المجموعة على دمج الفقرات الفردية في تقرير كامل، فضلًا عن صياغته وتعديله بعناية لجعله واضحًا ومتناسكًا وذا "وجهة نظر" واحدة. كما من المهم أن يقرأ كل فرد في المجموعة التقرير النهائي بعناية بحثًا عن الأخطاء الإملائية والأخطاء في علامات الترقيم والأخطاء النحوية.



تدريبات إضافية كن ناقدًا

يعزز هذا التدريب ما تعلمه الطلبة حول أسلوب الكتابة التجارية. وتتضمن بعض المشكلات المحتملة في مسودة المذكرة ما يلي:

- يجب أن يكون حقل التاريخ هو الأخير في رأس المذكرة (وليس الأول)
- لا تتضمن المذكرات عادةً رؤوس الأقسام
- تفتقر المذكرة إلى مقدمة تحدد السياق؛ أي ما هو السؤال الذي يحتاج إلى إجابة حول موضوع برنامج العمل عن بعد؟
- قد يتضمن التحليل العادل والمتوازن مجموعة من الخيارات-وليس فقط الخيارات التي يوصي بها المرسل.
- يجب توضيح مبررات التوصيات.
- تفتقر المبررات إلى بعض التفاصيل والدعم.
- لا تتوافق الخاتمة مع فحوى التقرير، إذ لا يوجد تقييم في متن التقرير، ولا معايير تقييمية مقدمة أو محللة.

كن ناقدًا

راجع المقترحات من التقرير المكتوب بأسلوب ريك، أدناه، ثم ضع قائمة بنقاط الضعف في التقرير وفهم اقتراحات محددة للتحسين.

الصفحة 3-17، مقترحات من التقرير

التاريخ: 12 مارس 2022
إلى: رئيس
من: ليلى
الموضوع: الوضع الراهن لبرنامج العمل عن بعد

الهدية:

بناء على طلبك، فقد أعددت التقرير التالي عن العمل إلكترونياً.

التوصيات:

- السماح للموظفين الذين يعانون في الشركة لعدد عامين على الأقل بالعمل عن بعد.
- خفض العمل عن بعد يومين في الأسبوع

الملاحظات:

تشأت خطة العمل عن بعد مع هدف الشركة المتمثل في خيارات العمل المرنة، معك الجدولة المرنة. وقد أثبتت خطة العمل عن بعد فعاليتها في زيادة إنتاجية الموظفين وكفاءتهم. وهذا ينطبق بشكل خاص على منطوق الصيحات، بالإضافة إلى تسهيلها إدارة الموظفين.

أما الغرض من هذا التقرير، فهو تقييم برنامج العمل عن بعد، والذي أرى نجاحه الكبير وأستحق في كل المقاييس.

138 التواصل التنظيمي وصنع القرارات



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

الفصل الرابع

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار

لمحة عامة عن الفصل



عزيزي المعلم

الغرض العام من الفصل هو فهم البيانات والمعلومات، وتحليل البيانات، وكذلك جمع البيانات لدعم اتخاذ القرارات، وتوصيف البيانات من خلال الإحصائيات، بالإضافة إلى إتقان استخدام جداول البيانات.

أهداف الفصل



- فهم البيانات والمعلومات.
- اتباع عملية تحليل البيانات.
- جمع البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار.
- توصيف البيانات من خلال الإحصائيات.
- توصيف تنوع مجموعة البيانات.
- إتقان استخدام جداول البيانات.



التوزيع الزمني لدروس الفصل

الفصل الرابع: استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار

عدد الحصص التدريسية	عنوان الدرس	
2	فهم البيانات والمعلومات	1.4
1	عملية تحليل البيانات	2.4
2	جمع البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار	3.4
1	توصيف البيانات عن طريق الإحصاءات (الجزء الأول)	4.4
2	توصيف البيانات عن طريق الإحصاءات (الجزء الثاني)	5.4
4	العمل في جداول البيانات	6.4
1	التقنية في العمل: أدوات استطلاع الرأي عبر الإنترنت	-
2	تدريبات إضافية	-
15	المجموع	





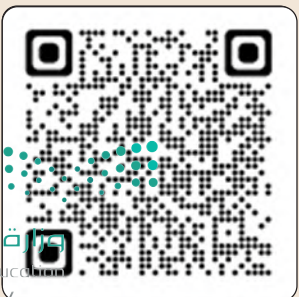
Apple Numbers



Google Sheets



OpenOffice Calc



Google Survey

1.4 - الفصل الرابع: الدرس الأول

(فهم البيانات والمعلومات)

وصف الدرس:

الهدف العام من الدرس هو معرفة الطلبة لمفهوم البيانات، وتحليلها، والإحصائيات المعتمدة عليها، واستكشاف عملية جمع البيانات وكذلك مجموعات البيانات المختلفة.

أهداف الدرس

- معرفة مفهوم البيانات، وتحليلها.
- معرفة الإحصائيات المعتمدة على البيانات.
- استكشاف عملية جمع البيانات.
- استكشاف مجموعات البيانات المختلفة.

التحديات الشائعة

- قد لا يفرق بعض الطلبة بين المعلومة والرأي، بيّن لهم أن المعلومة تعتمد على حقيقة وبيانات وتساعد باتخاذ القرارات، في حين أن الرأي يُعتمد عليه بشكل أقل عند اتخاذ القرارات المهمة.
- قد يتداخل لدى بعض الطلبة مفهومي البيانات، والمعلومات، وضح لهم أن البيانات حقائق غير منظمة، تتم معالجتها لتتحول إلى معلومات يمكن فهمها والتعامل معها.

وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

مصطلحات الدرس

المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Data	البيانات
Information	المعلومات
Collecting data	جمع البيانات
Data sets	مجموعات البيانات

تمهيد الدرس

عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

- في البداية، وضح للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - ما الفرق بين المعلومة والرأي؟
 - ما الفرق بين المعلومات والبيانات؟
 - كيف يمكن جمع البيانات؟
- بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات، وقدم التغذية الراجعة لهم.





- باستخدام الحوار والنقاش، ناقش الطلبة حول كيفية اتخاذهم للقرارات، بالاعتماد على الآراء أو على البيانات.
- بيّن للطلبة مفهوم البيانات وكذلك تحليل البيانات والإحصائيات، وتربطها في عملية اتخاذ القرارات.
- انتقل إلى جمع البيانات، ووضح لهم أنها تتم قبل عملية تحليل البيانات.
- وضح أساليب جمع البيانات، ومنها: استطلاعات الرأي، والمقابلات، والمجموعات المتخصصة، والمراقبة،
- اعرض أمثلة لكل أسلوب من الأساليب، وبين أنه يمكن جمع البيانات من خلال أسلوب أو أكثر من هذه الأساليب.

فهم البيانات والمعلومات

1-1 لماذا البيانات؟ Why data?

بحسب أحد الأقوال المأثورة: "بدون بيانات، فأنت مجرد شخص آخر يدعي رأياً". قد نوصفنا الحكايات والمصاحفات أحياناً إلى شخص مثير للاهتمام، وعلى الرغم من ذلك، لا يمكن الاعتماد عليها. وبدلاً من اتخاذ قرارات مهمة، لنفرض مثلاً، أن سديلاً لأحد أسواقك لم يعد يشعر بالحم في مفاصله بعد أن شاوله 16 حبة مشمش. لا يمكنك طبياً الاعتماد على هذه المعلومة ومدها لمساعد أحد والدائك في اختيار علاج التهاب المفاصل.

قبل توجيهك نصيحة يبدء تناول المشمش، عليك طبياً النظر في بيانات Data ذات صلة، أي بيانات تسمح لك بدراسة فعالية المشمش في علاج التهاب المفاصل. وفي الواقع، يصعب البتس في عالمنا الحالي ما لم نهم بشكل أساسي عملية تحليل البيانات والإحصائيات Data analysis and statistics. فمن جهة أولى، تشكل دراسة الإحصائيات من جمع البيانات اللازمة بطريقة معقولة ومن ثم استخدامها لإجابة على الأسئلة المطروحة. كذلك، وبفضل دراسة تحليل البيانات، نستطيع تقييم عمل الآخرين بشكل فاعل، إذ نستطيع ما يترتب من أدلة لإصدار أحكام مستنيرة. فليبدأ بتطوير فهم عن البيانات وجمعها والتعرف على مختلف أنواع البيانات والمعلومات.



الدرس 1
الصفحة 4
www.mawana.gov.lb

تعريفات

البيانات: حقائق معروفة تُستخدم كأساس للتحليل.
تحليل البيانات: مختلف الطرق المستخدمة لتفسير البيانات.
الإحصائيات: جمع البيانات وتحويلها وتحليلها.

2-1 جمع البيانات Collecting data

وسيلة الحال: عليك جمع بيانات قبل أن يمكنك من تحليلها.
ولحسن الحظ، فأساليب جمع البيانات كثيرة ومتنوعة، منها:

- استطلاعات الرأي surveys: تستخدم الباحثون والاستطلاعات استطلاعات الرأي لجمع البيانات. عادة ما تُستخدم هذه الطريقة في جمع البيانات لرصد ردود حول تفضيلات الأفراد أو آرائهم وعاداتهم. ولكن عبر طرق أسئلة "مغلقة"، إجابة منها قد يتم إعجابات بسيطة مثل "نعم" أو "لا"، أو أسئلة متعددة الخيارات، وذلك لجمع الإجابات لتحليلها ومقارنتها.
- المقابلات Interviews: عندما تريد المنظمات جمع معلومات أكثر تفصيلاً، فقد تلجأ لأسلوب المقابلات لجمع البيانات. وغالباً ما تتضمن المقابلات أسئلة أكثر "افتتاحاً"، تتيح للتحليل إعطاء إجابات كاملة، أو حتى في بعض الحالات التحكم باتجاه المقابلة. في الواقع، يمكن اعتماد مقابلات منظمة أو شبه منظمة أو غير منظمة، وذلك بسبب أهداف المقابلة. وفي المقابل، تشكل البيانات المستخلصة من المقابلات تحليلاً أكثر تفصيلاً، وذلك بحكم كونها عادة ذات طابع إحصائي أقل.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 141

- انتقل إلى مجموعات البيانات، ووضح المجتمع الإحصائي، وهو مجموعة عناصر محدودة أو غير محدودة تتم مناقشتها.
- وضح بعد ذلك المتغير، وهو خاصية لمجتمع إحصائي تتغير قيمتها من فرد إلى آخر أو من شيء إلى آخر.
- انتقل إلى مجموعات البيانات أحادية المتغير ووضح فئتها: مجموعات البيانات المصنفة (البيانات النوعية، أو الأسمية)، ومجموعات البيانات العددية (البيانات الكمية). واعرض أمثلة لكل منهما.
- بعد ذلك بيّن أقسام البيانات العددية وهي البيانات المتقطعة والبيانات المستمرة، واعرض أمثلة لهما.

3-1 مجموعات البيانات Data sets

في الواقع، تكون للأفراد أو الأشياء ضمن مجتمع إحصائي Population مئتين خصائص كثيرة يمكن دراستها.

لتأخذ مثلاً، مجموعة من الطلبة المتعلمين حالياً بصف الرياضيات:

تعريفات

المجتمع الإحصائي: مجموعة عناصر محدودة أو غير محدودة تتم مناقشتها.

تشكل العلامة التجارية للآلة الحاسبة التي يستخدمها الطلبة خاصية من خصائص هذا المجتمع الإحصائي، فبما أن عدد الكتب المدرسية المستخدمة خلال الفصل الدراسي، وأيضاً الصفات من المدرسة ومعدل كل طالب، يُعتبر المتغير Variable إلى الخاصية التي قد تتغير قيمتها من فرد إلى آخر أو من شيء إلى شيء آخر. وفي هذا الإطار مثلاً، قد العلامة التجارية للآلة الحاسبة مثلاً، وكذلك عدد الكتب المدرسية المستخدمة، والصفاء إلى المدرسة، وبالتالي، تُشكل البيانات بناءً على الملاحظات بشأن متغير واحد أو اثنين أو حتى أكثر في آن واحد.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 142

- وضع بعدها المقياس الترتيبي: وهو تنظيم البيانات العددية منطقياً بترتيب أو تسلسل معين.
- انتقل إلى المعلومات، ووضح مفهومها وهي: البيانات التي تم تنظيمها أو تحليلها أو تصوورها بطريقة تجعلها أكثر قيمة.

تعريفات

البيانات المنقطعة: البيانات المتكاملة أو الخاصة لفرضية "التمام" و "اللا".
البيانات المستمرة: البيانات التي تتخذ أي قيمة، كالطول والوزن ودرجة الحرارة.

• ويوضح تنظيم بعض البيانات العددية منطقياً بترتيب أو تسلسل معين يُسمى مقياساً ترتيبياً **Ordinal scale**. جملًا: يمكنك إنشاء امتحان خاص حول رضا العملاء، وذلك لقياس آراء عملائك حول تجربة التسوق الخاصة بهم. وسيطرح الاستبيان السؤال التالي "على مقياس من 1 إلى 5، ما هو تقييمك لتجربة التسوق الخاصة بك؟" (1 - راضٍ عن التجربة، 3 - لا رأي لي في التجربة، 5 - غير راضٍ عن التجربة). ونظرًا للإيحاء الترتيب بالردود، فهي تقع على مقياس ترتيب.

تعريفات

مقياس ترتيب: تنظيم بعض البيانات العددية منطقياً بترتيب أو تسلسل معين.

• أما **المعلومات Information**، فتعرف على نطاق واسع بالبيانات التي تم تنظيمها أو تحليلها أو تصوورها بطريقة تجعلها أكثر قيمة. في الواقع، تُعدّ العناصر الفردية لمجموعة البيانات في حد ذاتها ذات قيمة محدودة. ومع ذلك، إجراء تحليل إحصائي على البيانات ينتج أكثر فائدة. لذلك، نستنتج كقاعدة عامة أنه نادرًا ما تكون البيانات الخام هي حد ذاتها مفيدة وكافية لتكون كافية لاتخاذ القرار. وعليه، فإن تعدد قرارات أو تحليل المشكلات بناءً على البيانات وحدها، أما عندما يتم تحويل البيانات إلى معلومات، فمن المرجح قابليتها للتطبيق.

تعريفات

المعلومات: البيانات التي تم تنظيمها أو تحليلها أو تصوورها بطريقة تجعلها أكثر قيمة.

فمثلًا: تم تسجيل عدد الرسائل النصية التي أرسلها 12 طالبًا في يوم معين، ما أضر عن المجموعة التالية:

23	0	14	13	15	0
60	82	0	40	41	22

وتتمثل القيم المحتملة لعدد متغير من الرسائل النصية المرسلة في الأرقام 0، 1، 2، 3، ...، والتي تمثل بدورها نقاطًا معزولة على خط الأعداد. لذا تتكون مجموعة البيانات هذه من بيانات عددية منقطعة.

144 استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار

- باستخدام التعلّم التعاوني، وزّع الطلبة لمجموعات متساوية، واطلب منهم تحديد الفرق بين البيانات والمعلومات، وتوضيح أمثلة لكل منهما.
- أتح الفرصة للطلبة للمناقشة والحوار، وقدم التغذية الراجعة.
- اعرض مثالاً لمجموعة من البيانات، وكيفية معالجتها لتتحول إلى معلومات مفيدة.
- وضح كيفية رسم المخططات لعرض المعلومات مثل: المخطط النقطي، والمخطط العمودي.
- استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتنظيم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

ولتعتبر تسجيل عدد الرسائل النصية المرسلة بدل تسجيل الوقت المستغرق في المراسلة. وعلى الرغم من احتمال الإبلاغ عن الوقت المستغرق بالتقريب إلى أقرب دقيقة، فالوقت الفعلي الذي تم قضاءه قد يكون 6 دقائق أو 6.2 دقيقة أو 6.28 دقيقة أو أي قيمة أخرى في فترة زمنية كاملة. لذلك، فتسجيل قيم الوقت المستغرق في المراسلة سيظهر عن بيانات مستمرة.

4-1 تمثيل مجموعات البيانات Representing data sets

كيفية رسم مخطط لنقطي dot Plot

1. ارسم خطًا أفقيًا وسمّه بمقياس مناسب.

2. حدد موقع كل قيمة في مجموعة البيانات على طول المقياس، ثم مَرِّم نقطة. إذا كانت هناك ملاحظات أكثر من واحدة لنفسها، فقم بتدريس النقاط عموديًا.

تعتبر المخططات النقطية معلومات حول:

- قيمة تمثيلية أو نموذجية في مجموعة البيانات.
- مدى اختلاف قيم البيانات.
- شكل توزيع القيم على طول خط الأعداد.
- وجود قيم غير عادية في مجموعة البيانات.

كيفية رسم مخطط عمودي Bar Chart

1. ارسم محورًا أفقيًا، واكتب أسماء الفئات أو المتغيرات أسفل الخط بوسائل متساوية.

2. ارسم محورًا عموديًا، وسمّه بالتردد أو التردد النسبي.

3. ارسم عمودًا مستطيلًا فوق كل تصنيف من الفئات، يتم تحديد الارتفاع من خلال تردد الفئة أو التردد النسبي، ويجب تساوي جميع الأعمدة من حيث العرض، إذ ينتج ذلك تناسب كل من ارتفاع ومساحة الشريط مع التردد والتردد النسبي.

جرب بنفسك

أجر بحثًا عبر الإنترنت للعثور على مثال للبيانات المصنفة ومثال للبيانات العددية. ثم اشرح الخصائص التي ساعدتك على تصنيف نوع البيانات لكل مثال. وبالنسبة لمثال البيانات العددية، اشرح ما إذا كانت البيانات منقطعة أو مستمرة مبررًا إجابتك.

145 استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار



• في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة،

1. فلنترض سعي منظمة ما إلى جمع كمية كبيرة من البيانات من عدة مصادر في الوقت نفسه، أي مما يلي

قد يساعدها على ذلك:

أ. الشبكات.

ب. مجموعات التركيز.

ج. الاستطلاعات.

د. المراقبة.

2. صنف كل من المتغيرات التالية كمستمرة أو عديمة.

أ. طلبة في الفصل سلموا واجباتهم قبل الموعد النهائي .

ب. جنس المواليد التالي يولد في مستشفى معين .

ج. كمية السوائل (بالسنتيلتر) التي يتم صرفها بواسطة آلة مستخدمة لملء الزجاجات بعبء الصودا.

د. سماعة طلاب الجيلاتين في كبسولة فيتامين.

3. حدد ما إذا كانت المتغيرات العددية التالية متقطعة أو مستمرة.

أ. طول ثعبان عمره عام واحد.

ب. خط عرض موقع معين في المملكة العربية السعودية يتم تحديده من خلال توجيه إسماعك على خريطة المملكة وأنت ممسوح بالمعبر.

ج. المسافة من الحافة اليسرى التي تركت عندها مسطرة بلاستيكية مفاص 30 سم عند تثبيتها بدرجة كافية للكسر.

د. سعر اللتر الذي يدفعه العميل التالي لشراء البنزين في محطة محروقات معينة.

4. في استطلاع رأي شارك فيه 100 شخص ممن اشتركوا دراجات نارية مؤخراً، تم جمع بيانات حول المتغيرات التالية:

• عمر المشتري (بالسنوات).

• نوع الدراجة النارية التي تم شراؤها.

• عدد الدراجات النارية التي امتلكها المشتري سابقاً.

• الرمز الهامشي للمنطقة التي يعيش فيها المشتري.

• وزن الدراجة النارية حسب التجهيزات عند الشراء.

أ. أي من هذه المتغيرات يُعدّ مصنفًا؟

ب. أي من هذه يُعدّ عدديًا متقطعًا؟

ج. أي مصنف (رسم بياني) هو الأنسب لتلخيص بيانات العمر: العمودي أم التقطعي؟

د. أي مصنف (رسم بياني) هو الأنسب لتلخيص بيانات الوزن: العمودي أم التقطعي؟

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار

144



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

ستختلف الإجابات. ومن المفترض أن يوضح الطلبة أن البيانات المصنفة هي البيانات التي يمكن تصنيفها ضمن مجموعات وأن البيانات العددية (أو الكمية) هي البيانات التي يمكن احتسابها أو قياسها.

جرب بنفسك

أجر بحثاً عبر الإنترنت للعثور على مثال للبيانات المصنفة ومثال للبيانات العددية. ثم اشرح الخصائص التي تساعدك على تصنيف نوع البيانات لكل مثال. وبالتحديد لتمييز البيانات العددية. اشرح ما إذا كانت البيانات متقطعة أو مستمرة مروراً بإجاباتك.

أسئلة المراجعة

إجابة السؤال الأول:

1. ج.

إجابة السؤال الثاني:

أ. مصنفة.

ب. مصنفة.

ج. عددية.

د. عددية.

إجابة السؤال الثالث:

أ. مستمرة.

ب. مستمرة.

ج. مستمرة.

د. متقطعة.

أسئلة المراجعة

اختر الإجابة الصحيحة.

1. افترض سعي منظمة ما إلى جمع كمية كبيرة من البيانات من عدة مصادر في الوقت نفسه، أي مما يلي قد يساعدها على ذلك:
 - أ. المقاييس.
 - ب. مجموعات التركيز.
 - ج. الاستطلاعات.
 - د. المراقبة.
2. صنف كل من المتغيرات التالية كمصنفة أو عددية.
 - أ. طلبية في الحصل لمواضيع وأجائهم قبل الموعد النهائي.
 - ب. جلس المؤهل التالي الذي يولد في مستشفى معين.
 - ج. كمية السوائل (بالستيلتر) التي يتم صرفها بواسطة آلة مستخدمة لملء الزجاجات ببيمان الصودا.
 - د. سماكة غطاء الجيلاتين في كيسولة فيتامين.
3. حدد ما إذا كانت المتغيرات العددية التالية متقطعة أو مستمرة.
 - أ. طول ثيابان صمغ عام واحد.
 - ب. خط عرض موقع معين في المملكة العربية السعودية يتم تحديده من خلال توجيه إسميتك على خريطة المملكة وأنت مغموص العينين.
 - ج. المسافة من الحافة اليسرى التي تركت عتدها مسطرة بلاستيكية مقاس 30 سم عند ثبوتها بدرجة كافية للكسر.
 - د. سعر البتر الذي يدفعه العميل التالي لشراء البنزين في محطة محروقات معينة.
4. في استطلاع رأي شارك فيه 100 شخص ممن اشتركوا دراجات نارية مؤخراً، تم جمع بيانات حول المتغيرات التالية:
 - عمر المشتري (بالسنوات).
 - نوع الدراجة النارية التي تم شراؤها.
 - عدد الدراجات النارية التي امتلكها المشتري سابقاً.
 - الرمز الهائي للمنطقة التي يعيش فيها المشتري.
 - وزن الدراجة النارية حسب التجهيزات عند الشراء.
 - أ. أي من هذه المتغيرات يُعدّ مصنفًا؟
 - ب. أي من هذه يُعدّ عددًا متقطعًا؟
 - ج. أي مخطط (رسم بياني) هو الأنسب لتلخيص بيانات العمر: العمودي أم النقطي؟
 - د. أي مخطط (رسم بياني) هو الأنسب لتلخيص بيانات الوزن: العمودي أم النقطي؟

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 144



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

إجابة السؤال الرابع:

- أ. نوع الدراجة النارية التي تم شراؤها.
- ب. عمر المشتري (بالسنوات)، وعدد الدراجات النارية السابقة التي سبق أن امتلكها المشتري.
- ج. المخطط العمودي.
- د. المخطط النقطي.



2.4 - الفصل الرابع: الدرس الثاني

(عملية تحليل البيانات)

وصف الدرس:



الهدف العام من الدرس فهم خطوات تحليل البيانات، ومعرفة أهمية جمع البيانات الصحيحة، وتلخيصها.

أهداف الدرس



- فهم خطوات تحليل البيانات.
- معرفة أهمية جمع البيانات الصحيحة.
- معرفة أهمية تلخيص البيانات.

التحديات الشائعة



- قد لا يهتم بعض الطلبة بخطوة تحليل البيانات عند اتخاذ القرارات، بين لهم أهميتها موضحاً أن جودة تحليل البيانات تؤدي لقرارات فعالة، وأن إهمال هذه الخطوة تؤثر سلباً باتخاذ القرارات.
- عند جمع البيانات، قد يهتم الطلبة بجمع بيانات غير صحيحة، أو لا ترتبط بالموضوع، بين لهم أهمية التأكد من جمع البيانات الصحيحة، والمرتبطة بالموضوع.





المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
The data analysis process	تحليل البيانات
Collecting data	جمع البيانات
Interpretation of results	تفسير النتائج

تمهيد الدرس



عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

- في البداية، وضح للطلبة هدف الدرس، ثم أسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - هل سبق لكم إجراء عملية تحليل البيانات؟
 - ما فائدة عملية تحليل البيانات؟
 - عند اختيار التخصص الجامعي، هل يمكن تطبيق عملية تحليل البيانات؟
- بعد ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات، وقدم التغذية الراجعة لهم.





- باستخدام التعليم المباشر، وضّح للطلبة أهمية عملية تحليل البيانات، كخطوة من خطوات اتخاذ القرار.
- وضّح لهم المقصود بعملية تحليل البيانات، وأنها عبارة عن سلسلة من الخطوات تبدأ بالتخطيط، ثم جمع البيانات، ثم استخلاص النتائج.
- اعرض لهم الخطوات بشكل تفصيلي، وبين لهم ضرورة التأكد من جمع البيانات الصحيحة.
- باستخدام التعلّم التعاوني، وزّع الطلبة لمجموعات متساوية، واطلب منهم الاطلاع على الخطوات الست لتحليل البيانات.
- اطلب من كل مجموعة توضيح الإجراءات التي تتم في كل خطوة من الخطوات، مع الاستشهاد بمثال تطبق عليه جميع خطوات تحليل البيانات. مثل: اختيار التخصص الجامعي، أو شراء سيارة... إلخ.

عملية تحليل البيانات

تتضمن العملية من إجراء الدراسات الإحصائية في الإجابة عن الأسئلة التي ترونها حول عالمنا. هذا هو لغاها الإقناع الجيد مثال في تأمين الوثيقة من المرض؟ هل زاد شراء المستهلكين السلع الفاخرة؟ وهكذا، يسمح جمع البيانات وتحليلها للباحثين بالإجابة على أسئلة كهذه.

1-2 عملية تحليل البيانات The data analysis process

يمكن تعريف عملية تحليل البيانات على أنها سلسلة من الخطوات التي تبدأ بمرحلة التخطيط، وتنتهي بمرحلة استخلاص استنتاجات مستقيرة بناءً على البيانات الناتجة. وفيما يلي الخطوات الست التي تتكون منها عملية التحليل.

1. فهم طبيعة المشكلة Understanding the nature of the problem

يتطلب تحليل البيانات بفهم طبيعة المشكلة البحث، إذ يجب أن نعرف الهدف من الدراسة والأسئلة التي نأمل أن نحصل على إجابة عنها. كذلك من المهم أن نضع نصب أعيننا هدفًا واضحًا قبل البدء بجمع البيانات، وذلك لضمان تمكننا من الإجابة بها للإجابة عن الأسئلة المطروحة.

2. تحديد ما يجب قياسه وكيفية قياسه Deciding what to measure and how to measure it

أما الخطوة التالية في العملية، فهي تحديد المعلومات المطلوبة للإجابة عن الأسئلة المطروحة. ونعتمد الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يكون الاختيار واضحًا. على سبيل المثال، لدراسة العلاقة بين طول لاعب كرة السلة والمركز الذي يلعب به في الفريق، سنحتاج إلى جمع بيانات عن طول اللاعب ومركزه في الفريق. أما في حالات أخرى، فقد لا يكون اختيار المعلومات بهذه السهولة. فمثلاً، على أي أساس يتم تحديد أسلوب التعلم وقياسه عند دراسة العلاقة بين أسلوب التعلم المفضل لدى طالب معين ومستوى ذكائه؟ وما هو مقياس الذكاء الذي يجب استخدامه؟ لذلك، فمن المهم تحديد المتغيرات المراد دراستها بعناية، وتطوير أساليب مناسبة لتحديد قيمها.

3. جمع البيانات Data collection

خطوة جمع البيانات مهمة للغاية. عليك أولاً تحديد ما إذا كان مصدر البيانات الحالي كافياً، أم أنه يجب جمع بيانات جديدة. وإذا لُغيت قرار باستخدام البيانات الحالية، فمن المهم فهم كيفية جمع البيانات ولأي غرض. وذلك بهدف فهم الكمال أيضاً ما إذا كانت هناك أي قيود على استخدامها. مثل كون البيانات غير مكتملة. في المقابل، إذا استعص الأمر جمع بيانات جديدة، فيجب وضع خطة دقيقة، وذلك اعتماداً على نوع التحليل المناسب والاستنتاجات التي يمكن استخلاصها على كيفية جمع البيانات.

فكر في طرق جمع البيانات المختلفة الواردة في الدرس 1.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 141

الدرس 2
التحليل

نقطة سريعة
 حدد ما تريد قياسه بناءً على النتائج التي تريد البحث عنها. اجمع البيانات الصحيحة للإجابة عن السؤال.

- أتح الفرصة للطلبة للمناقشة والحوار، وقدم التغذية الراجعة.
- استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتنقيح ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.
- في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

أ. ارسم مخططاً تخطيطياً لبيانات مبيعات الكتاب في العام 2020. وأشر إلى الميزات التي قد تبدو مشيرة للاهتمام.

ب. ارسم مخططاً تخطيطياً لبيانات مبيعات الكتاب في العام 2021. وأشر إلى الميزات التي قد تبدو مشيرة للاهتمام.

ج. ما أوجه التشابه والاختلاف بين توزيعات مبيعات الكتب في العامين 2020 و2021؟

أسئلة مراجعة

الخطأ الإجابة الصحيحة:

1. أي مما يلي ليس ضمن عملية تحليل البيانات؟

أ. فهم طبيعة المشكلة.

ب. تحديد ما يجب قياسه وطريقة قياسه.

ج. تفسير النتيجة.

د. حذف النتائج التي لا توافق عليها.

2. عاود ما تكون الخطوة التي لا توافل جمع البيانات.

أ. التحليل الأولي.

ب. التحليل النهائي.

ج. العملية التكرارية.

د. البحث النوعي.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 140

الدرس 2
التحليل

نقطة سريعة
 حدد ما تريد قياسه بناءً على النتائج التي تريد البحث عنها. اجمع البيانات الصحيحة للإجابة عن السؤال.

إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

يمكن أن يستخدم الطلبة برنامج إكسل (Excel) لرسم المخططات النقطية. وعلى أساسها، يمكن تحديد أوجه الاختلاف بين البيانات، والنقاط المشتركة فيما بينها.

جرب بنفسك

اقترح طرح نسب مبيعات (ملايين الريالات) أفضل 20 كتاباً جديداً في المملكة العربية السعودية في العامين 2020، 2021، كما هي موضحة في الجدول أدناه.

2021	2020
الكتاب الأفضل مبيعا (ملايين الريالات) 2021	الكتاب الأفضل مبيعا (ملايين الريالات) 2020
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12
13	13
14	14
15	15
16	16
17	17
18	18
19	19
20	20

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 143

أ. ارسم مخططاً نقطيًا لبيانات مبيعات الكتاب في العام 2020، وأشر إلى الميزات التي قد تبدو مثيرة للاهتمام.

ب. ارسم مخططاً نقطيًا لبيانات مبيعات الكتاب في العام 2021، وأشر إلى الميزات التي قد تبدو مثيرة للاهتمام.

ج. ما أوجه التشابه والاختلاف بين توزيعات مبيعات الكتب في العامين 2020 و2021؟

أسئلة المراجعة

1. د.

2. أ.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة،

1. أي مما يلي ليس ضمن عملية تحليل البيانات؟

أ. فهم طبيعة المشكلة.

ب. تحديد ما يجب قياسه وطريقة قياسه.

ج. تفسير النتيجة.

د. حذف النتائج التي لا توافق عليها.

2. عادة ما تكون الخطوة التي تلي جمع البيانات،

أ. التحليل الأولي.

ب. التحليل النهائي.

ج. العملية التكرارية.

د. البحث النوعي.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 143



3.4 - الفصل الرابع: الدرس الثالث

(جمع البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار)

وصف الدرس:

المهدف العام من الدرس هو فهم الطلبة لأهمية جمع البيانات، ومعرفة الدراسات الرصدية، واستكشاف أنواع المتغيرات، والعينات.

أهداف الدرس

- فهم أهمية جمع البيانات.
- معرفة الدراسات الرصدية.
- استكشاف المتغيرات المركبة.
- استكشاف العينات العشوائية البسيطة، والعنقودية، والمنتظمة، والملائمة، وعينة الاستجابة الطوعية.

التحديات الشائعة

- قد يجد بعض الطلبة صعوبة في تحديد أي الدراسات أنسب لفهم المشكلة: هل هي الدراسات الرصدية (الملاحظة) Observational studies، أم الدراسات التجريبية Experiment studies، وضح لهم أن الاختيار يعتمد على نوع الأسئلة المراد الإجابة عنها، فيتم استخدام دراسات التجربة عندما يكون للباحث سيطرة على المتغيرات، بينما دراسات الرصد والملاحظة تعتمد على المراقبة والملاحظة للظاهرة دون السيطرة على المتغيرات.
- قد يخلط بعض الطلبة بين أنواع العينات، مثل: العينة الملائمة، وعينة الاستجابة الطوعية، وضح مفهوم كل نوع مع ذكر مثال واقعي لكل منها.



المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Observational studies	الدراسات الرصدية
Experiment	التجربة
Variables	المتغيرات
Confounding variables	المتغيرات المربكة
Sampling	العينات

تمهيد الدرس

عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

- في البداية، وضّح للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - ما أهمية جمع البيانات لاتخاذ القرارات؟
 - ماذا يحدث إذا تم اتخاذ قرار دون جمع البيانات؟
 - ماذا تعرفون عن المجتمع الإحصائي، والعينة؟
- بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات، وقدم التغذية الراجعة لهم.



خطوات تنفيذ الدرس



- باستخدام التعليم المباشر، وضّح للطلبة أهمية جمع البيانات، كخطوة من خطوات اتخاذ القرار.
- وضّح لهم المقصود بعملية جمع البيانات، وأنها عبارة عن مجموعة من الإجراءات يمكن اتخاذها، للوصول لبيانات داعمة في اتخاذ القرارات.
- وضّح مفهوم الدراسات الرصدية (الملاحظة)، وكذلك الدراسات المعتمدة على التجربة، والفرق بينهما.

عملية تحليل البيانات

تتخصص النماذج من إجراء الدراسات الإحصائية في الإجابة عن الأسئلة التي ترونها حول عالمنا. مثلاً: هل لقاح الإنفلونزا الجديد فعال في تأمين الوقاية من المرض؟ هل زاد شراء المستهلكين للسلع الفاخرة مؤخراً؟ وبمسح جمع البيانات وتحليلها لتباينها بالإجابة على أسئلة كهذه.

1-2 عملية تحليل البيانات The data analysis process

يمكن تعريف عملية تحليل البيانات على أنها سلسلة من الخطوات التي تبدأ بمرحلة التخطيط، وتنتهي بمرحلة استخلاص استنتاجات مستقيرة بناءً على البيانات الناتجة. وفيما يلي الخطوات الست التي تتكون منها عملية التحليل.

1. فهم طبيعة المشكلة Understanding the nature of the problem

يتطلب تحليل البيانات بفهم طبيعة المشكلة التي نبحث، إذ يجب أن نعرف الهدف من الدراسة والأسئلة التي نأمل أن نحصل على إجابة عنها. كذلك من المهم أن نضع نصب أعيننا هدفاً واضحاً قبل البدء بجمع البيانات، وذلك لضمان تمكننا من الاستعانة بها للإجابة عن الأسئلة المطروحة.

2. تحديد ما يجب قياسه وكيفية قياسه Deciding what to measure and how to measure it

أما الخطوة التالية في العملية، فهي تحديد المعلومات المطلوبة للإجابة عن الأسئلة المطروحة. ونعتمد الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يكون الاختيار واضحاً. على سبيل المثال: دراسة العلاقة بين طول لاعب كرة السلة والتمرکز الذي يلعب به في الفريق. نستخرج إلى جمع بيانات عن طول اللاعبين وتمرکزهم في الفريق. أما في حالات أخرى، فقد لا يكون اختيار المعلومات بديهياً. فهناك، على أي أساس يتم تحديد أسلوب التعلم وقياسه عند دراسة العلاقة بين أسلوب التعلم المتشغل لدى طالب معين ومستوى ذكائه؟ وما هو مقياس الذكاء الذي يجب استخدامه؟ لذلك، فمن المهم تحديد المتغيرات المراد دراستها بعناية، وتطوير أساليب مناسبة لتحديد قيمها.

3. جمع البيانات Data collection

خطوة جمع البيانات مهمة للغاية. عليك أولاً تحديد ما إذا كان مصدر البيانات الحالي كافياً، أم أنه يجب جمع بيانات جديدة. وإذا لم تكن قرار باستخدام البيانات الحالية، فمن المهم فهم كيفية جمع البيانات ولأي غرض. وذلك بهدف فهم الكمال أيضاً ما إذا كانت هناك أي قيود على استخدامها. مثل كون البيانات غير مكتملة. في المقابل، إذا استغنى الأمر عن بيانات جديدة، فيجب وضع خطة دقيقة، وذلك اعتماداً على نوع التحليل المناسب والاستنتاجات التي يمكن استخلاصها على كيفية جمع البيانات.

فكر في طرق جمع البيانات المختلفة الواردة في الدرس 1.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 141

لماذا سرعة
حدد ما تريد
قياسه بناءً
على النتائج
التي تريد
البحث عنها.
اشرح على
جمع البيانات
المناسبة
للإجابة عن
الأسئلة.

- انتقل الى المتغيرات، ووضح أمثلة لها، ثم بيّن مفهوم المتغيرات المركبة.
- بيّن بعدها مفهوم العينات، وأنواعها المختلفة، ووضح أهمية الحرص على ضمان حصول كل عنصر من عناصر المجتمع على فرص متكافئة لتمثيل هذا المجتمع.
- باستخدام التعلم التعاوني، وزّع الطلبة لمجموعات متساوية، واطلب منهم الاطلاع على أنواع العينات.

2-3 المتغيرات Variables

يتم تسجيل قيمة بعض كمّيات الاختبارية (كدرجات الاختبار في مادة الكيمياء، مثلاً) تحت ظروف تجريبية مختلفة (حصة تدارين تطبيقية مدتها 3 ساعات وأخرى مدتها 6 ساعات). خلال التجربة، يحدّد واحد أو أكثر من المتغيرات التفسيرية، والتي تُسمى أحياناً عوامل، الظروف التجريبية.

• قد تؤثر التجربة ذات التصميم الجيد بيانات تدلّ على علاقة سببية. وهذا ما يحدّد من الفروقات البارزة بين التجربة والدراسة الرصدية، والتي لا يمكن فيها استنتاج استنتاجات واضحة مبنية على علاقة بين السبب والنتيجة. إذ لا يمكننا استبعاد إمكانية رجوع التأثير إلى مُتغيّر آخر غير المُتغيّر التفسيري قيد الدراسة. ويُطلق على هذا النوع من المُتغيّرات سُمّي المتغيرات المُربكة Confounding variables

تتعريفات

المتغيرات المُربكة: هو مُتغيّر يرتبط بكيفية تشكيل المجموعات التجريبية ويستقرّر الاستجابة التي يتشكّل محور الاهتمام.

تأخذ في دور المُتغيّر المُربك في الدراسة التالية: أظهرت الدراسات أنّ الأفراد الذين تجاوزوا أعمارهم 65 سنة من تلقوا لقاحات ضد الإنفلونزا هم أقلّ عرضة للوفاة بسبب أمراض مرتبطة بالإنفلونزا في السنة التالية، مقارنة بأقرانهم الذين لم يتلقوا اللقاح. من جهة أخرى، أشارت الأبحاث أيضاً إلى أنّ الأفراد الذين تجاوزوا أعمارهم 65 سنة من تلقوا لقاحات ضد الإنفلونزا هم أقلّ عرضة للوفاة لأي سبب كان مقارنة بأقرانهم الذين لم يتلقوا اللقاح الأول في السنة التالية بعد اللقاح. وهذا ما أثار تساؤلات تتنوع الأفراد الذين تجاوزوا أعمارهم 65 سنة والذين حصلوا على لقاحات الإنفلونزا عمومًا بميزة أفضل من أقرانهم الذين لم يتلقوا اللقاحات. وفي هذه الحالة، قد تؤدي الدراسات الرصدية التي تهدف إلى المقارنة بين المجموعتين - المسجلين الذين تلقوا اللقاح والمسجلين الذين لم يتلقوا اللقاح - إلى المبالغة في تقدير فعالية لقاح الإنفلونزا نظرًا للاختلاف الحالة الصحية للأفراد بين المجموعتين وبالتالي، تُعتبر الحالة الصحية العامة المُتغيّر المُربك في هكذا دراسات.

3-3 العينات Sampling

تعتمد بعض أساليب أخذ العينات التي ندرّسها في هذا الفصل على الاختيار العشوائي، ويُطلق على أكثرها وصفاً العينات العشوائية البسيطة Simple random sampling. ويتم اختيار هذا النوع من العينات باستخدام أسلوب بضمن حصول مختلف العينات الممكنة من الحجم المطلوب على فرص اختيار متساوية.

تعريفات

عينة عشوائية بسيطة: هي عينة يتم جمعها باستخدام أسلوب بضمن حصول مختلف العينات الممكنة من الحجم المطلوب على فرص اختيار متساوية.

لماذا سرعة
تدق العكس
التيانية الجزء
الأكثر أهمية
في جمع
البيانات، عندما
تحتاج مثلاً
من البيانات
لتحليلها. اشرح
على ضمان
حصول كل
عنصر من هذه
البيانات على
فرص اختيار
متساوية، إذا
فهم بذلك،
فستتمكن أن
تستخلص أن
الهيئة التي وقع
الاختيار عليها
تشكل
كبير المجتمع
الإحصائي الذي
لنقلّك منه كل.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 151

من أنواع العينات الملائمة شائعة الاستخدام عينة الاستجابة الطوعية **Voluntary response sampling**. تعتمد هذه العينات بصورة تامة على الأفراد الذين يتطوعون للمشاركة، ويتم ذلك غالباً من خلال الإجابة على إعلان، أو الاتصال على أي رقم عمومي لتسجيل رأي، أو حتى تعبئة الاستطلاعات التي تظهر بصورة فجائية عبر الإنترنت. ومن المستبعد بشدة في هذه الحالات تمثيل الأفراد المشاركين في استطلاع الرأي التطوعي أي مجتمع إحصائي أوسع.

تعريطات

عينة الاستجابة الطوعية، نوع من العينات الملائمة، تعتمد على الأفراد الذين يتطوعون للمشاركة فيها من خلال استطلاع عبر الإنترنت مثلاً.

- اطلب من كل مجموعة توضيح مفهوم كل نوع من أنواع العينات.
- بعدها اطلب من كل مجموعة عرض الإجراءات التي تتم في كل عينة من العينات، مع الاستشهاد بمثال.
- أتح الفرصة للطلبة للمناقشة والحوار، وقدم التغذية الراجعة.

أسئلة مراجعة

1. تم إجراء دراسة بحثية لتحديد العلاقة بين النشاط البدني للسيدات في سن المراهقة وسنوات منتصف العمر، والضعف الإدراكي الذي قد يعاني منه لاحقاً. وقد تم استجواب تسعة آلاف سيدة ترددن إلى عيادة صحة نفسية معروفة حول مستويات نشاطهن البدني عندما كن في سن المراهقة، وعنه يوفهن سن الثلاثين وسن الخمسين. وقد جمعت البيانات حول صحة السيدات النفسية كجزء من العينة. وقد عمدت مجلة صحفية تناقشت هذه الدراسة، فتألجها على جميع النساء فأوردت المقالة على لسان الباحث الذي أجرى الدراسة قوله التالي: "تشير دراستنا إلى مواجهة النساء التشوهات بدنياً في أي عمر خطر الضعف الإدراكي لاحقاً بصورة أقل من نظيرتهن الموالئي لم يمارسن النشاطات البدنية في أعمار أصغر، ومن المهم الإشارة إلى كون النشاط البدني في عمر المراهقة هو العامل الأهم في منع الضعف الإدراكي".

أ. ما هو المجتمع الإحصائي بوضع الاعتماد؟

ب. هل تم اختيار العينة بأسلوب عشوائي؟

ج. هل من المرجح لتمثيل العينة المجتمع الإحصائي الذي أشككت منه؟

2. اذكر إذا كان أسلوب أخذ العينات لكل من المواقف المذكورة أدناه يمثل عينة عشوائية بسيطة، أو عينة عشوائية، أو عينة منتظمة، أو عينة مريحة.

أ. التحقق من طلبة السنة الأولى في الجامعة في 30 شعبة لمقرر دراسي، واختيار عينة من طلبة السنة الأولى في هذه الجامعة. أختار الباحث 4 شعب، بشكل عشوائي، من أصل ثوب المقرر الدراسي الثلاثين، وضمن جميع الطلبة في هذه الشعب الأربع داخل العينة.

ب. للحصول على عينة من طلبة السنوات الأخيرة في إحدى المدارس الثانوية، كتب الباحث اسم كل طالب على فاصلة ورقية، ثم وضع الفواصل داخل صندوق، وخلطها قبل اختياره عشر فواصل منها، ويؤخذ كل أسماء الطلبة الواردة فيها ضمن العينة.

ج. للحصول على عينة من مشاهدي لعبة كرة القدم، أختار الباحث الشخص الرابع والعشرين الذي مر من خلال الباب، بعدها، بدأ باختيار الشخص الحمين وادخله أيضاً ضمن العينة.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 130

- أتح الفرصة للطلبة للمناقشة والحوار، وقدم التغذية الراجعة.
- استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.
- في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.





(جرب بنفسك)

ستختلف الإجابات، ومن المفترض أن يوضح الطلبة فوائد أخذ عينات عشوائية بسيطة وتشمل إمكانية اختيار أي عينة متاحة، ما يعني تمثيل كل شريحة من الشرائح. أمّا أوجه القصور، فتتمثل في إمكانية اللجوء إلى أساليب أسهل وأدقّ لجمع البيانات.

وتجدر الإشارة إلى أنّ أساليب أخذ العينات لا تُعتبر جميعها مناسبة لأيّ ظرف، إذ يعتمد الاختيار على الوقت المتاح لإنجاز المهمة وعلى حجم المجتمع الإحصائي.

جرب بنفسك

ابحث على الإنترنت عن أمثلة حول أساليب أخذ العينات المختلفة، وصف باستخدام أمثلة واقعية أو مواقف افتراضية مثلاً على كل من النقاط التالية:

- عينة عشوائية بسيطة
- عينة مُنظمة
- عينة عشوائية
- عينة ملائمة
- عينة استجابة طوعية

اشرح فوائد كل مثال، وبين أوجه القصور التي تترافق مع استخدامه. اشرح مدى تناسب كل أسلوب أخذ عينات مع كل موقف.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 114

أسئلة المراجعة

إجابة السؤال الأول:

- النساء.
- نعم.
- نعم.

إجابة السؤال الثاني:

- عينة عنقودية.
- عينة عشوائية.
- عينة منتظمة.

أسئلة مراجعة

3. تم إجراء دراسة بحثية لتحديد العلاقة بين النشاط البدني للسيدات في سن المراهقة وسنوات منتصف العمر، والضعف الإدراكي الذي قد يعاني منه لاحقاً. وقد تم استجواب تسعة آلاف سيدة تُرتدن إلى عيادة صحة نفسية معروفة حول مستويات نشاطهن البدني عندما كن في سن المراهقة. وعند بلوغهن سن الثلاثين وسن الخمسين. وقد جُمعت البيانات حول صحة السيدات النفسية كجزء من العملية. وقد عنمت عيّنة ضمنية تناوكت هذه الدراسة، لتتلجأ على جميع النساء، فأوردت العيّنة على لسان الباحث الذي أجرى الدراسة قوله التالي: "كثير دراستنا إلى مواجهة النساء التغيرات بدنياً في أي عمر خطر الضعف الإدراكي لاحقاً بصورة أقل من نظيرتهن اللواتي لم يمارسن النشاطات البدنية في أعمار أصغر، ومن المهم الإشارة إلى كون النشاط البدني في عمر المراهقة هو العامل الأهم في منع الضعف الإدراكي".

أجب عن الأسئلة الثلاثة التالية المتعلقة بهذه الدراسة الرصدية.

أ. ما هو المجتمع الإحصائي موضع الاهتمام؟

ب. هل تم اختيار العينة بأسلوب متطابق؟

ج. هل من المُربح تمثيل المجتمع الإحصائي الذي اشتملت منه؟

2. اذكر إذا كان أسلوب أخذ العينات لكل من المواقف المذكورة أدناه يمثل عينة عشوائية بسيطة، أو عينة عنقودية، أو عينة منتظمة، أو عينة مريحة.

- التحق طلبة السنة الأولى في الجامعة في 30 شعبة لمقرر دراسي، واختيار عينة من طلبة السنة الأولى في هذه الجامعة. اختار الباحث 4 شعب، بشكل عشوائي، من أصل شعب المقرر الدراسي الثلاثين، وضمن جميع الشعب في هذه الشعب الأربع داخل العينة.

ب. للحصول على عينة من طلبة السنوات الأخيرة في إحدى المدارس الثانوية، كتب الباحث اسم كل طالب على قصاصة ورقية، ثم وضع القصاصات داخل صندوق، وخلطها قبل اختياره عشر قصاصات منها، وكتب أسماء الطلبة الواردة فيها ضمن العينة.

ج. للحصول على عينة من مشاهدي لعبة كرة القدم، اختار الباحث الشخص الرابع والعشرين الذي مرّ من خلال الباب، بعدها بدأ باختيار الشخص الخمسين وإرخاله أيضاً ضمن العينة.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 115



4.4 - الفصل الرابع: الدرس الرابع

(توصيف البيانات عن طريق الإحصاءات الجزء الأول)

وصف الدرس:

الهدف العام من الدرس هو معرفة أهمية الإحصاء، والمقاييس الرقمية الموجزة، واستكشاف مقاييس النزعة المركزية: الوسط، والوسيط، والمنوال.

أهداف الدرس

- معرفة أهمية الإحصاء.
- معرفة المقاييس الرقمية الموجزة
- استكشاف مقاييس النزعة المركزية: الوسط، والوسيط، المنوال.

التحديات الشائعة

- قد يخلط لدى بعض الطلبة مفهومي الوسط والوسيط الحسابي، بينَ لهما الفرق بينهما من خلال شرح المفهوم وتقديم الأمثلة.
- قد يظن بعض الطلبة أن المنوال عبارة رقم واحد فقط، وضح لهم انه قد يحتوي على أكثر من رقم وأنه يعتمد على القيم الأكثر تكراراً في المجموعة.



مصطلحات الدرس

المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Statistics	الإحصاء
Measure of center	مقاييس النزعة المركزية
Mean	الوسط
Median	الوسيط
Mode	المنوال

تمهيد الدرس

- عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.
- في البداية، وضح للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - ما الفرق بين الوسط، والوسيط؟
 - ما خطوات حساب وسيط عينة مكونة من 7 أرقام؟
 - بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات، وقدم التغذية الراجعة لهم.





- باستخدام التعليم المباشر، وضّح للطلبة أهمية الإحصاء بعد رصد الظواهر وإجراء التجارب (حيث تتم معالجة البيانات)؛ للوصول لفهم أكبر واتخاذ القرارات.

- اشرح لهم المقاييس الرقمية الموجزة، وما تقدمه من توصيف واضح للبيانات.

- انتقل إلى مقاييس النزعة المركزية، وبيّن مفهومها والمقاييس الأكثر استخداماً فيها، وهما الوسط والوسيط.

- بيّن فائدة مقاييس النزعة المركزية، ووضح أنها مقاييس عددية تستخدم لقياس موضع تركز أو تجمع البيانات.

- باستخدام التعلّم التعاوني، وزّع الطلبة لمجموعات متساوية، واطلب منهم إيجاد الفروقات بين الوسط والوسيط الحسابي، وعرض أمثلة لكل منهما.

توصيف البيانات عن طريق الإحصاءات (الجزء الأول)

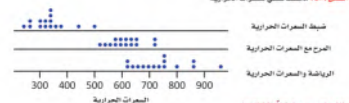
The importance of statistics

يُعتبر البشر غير منطقيين أحياناً في القرارات التي يتخذونها، نحن لا نشغل هذا من باب الانتقاد وإنما من باب إدراك الملاحظة حول الطريقة التي يعمل إليها العقل لمعالجة البيانات والمعلومات التي تصله. هنالك، لقد بيّنت الدراسات ملاحظة الناس أحياناً في تقدير قدرة التمارين الرياضية على استهلاك ما تأكله. وفي مثل هذه الحالة، يتناول الناس كمية مأكولات أكبر من الكمية التي يمكنهم استهلاكها بالتمارين الرياضية التي يمارسونها، بل بدأ بعض الباحثين يتساءلون إذا كان مجرد التفكير في التمارين الرياضية يؤدي إلى تناول كمية أكبر من الطعام ("مجرد التفكير في التمارين الرياضية، سأتناول المزيد من الطعام، النشاط الجسدي يهيئني عن السعرات الحرارية المكتسبة").

بناءً على، أجرى الباحثون تجربة وأُعوا فيها على المشاركين وجبات خفيفة مكافئة على المشاركة. وبموجب هذه التجربة، طلبوا من المشاركين قرارة مثال قصير والإجابة من بعد من بعض الأسئلة. قرأت المجموعة الأولى من المشاركين مثالاً لا علاقة له بالتمارين الرياضية. عنوانه "شيفت السعرات الحرارية" أما المجموعة الثانية فقرأت مثالاً تتحدث عن الإصغاء إلى الموسيقى خلال نزوح على الأقدام مدتها 30 دقيقة. عنوانه "المرج مع السعرات الحرارية" فيما المجموعة الثالثة قرأت مثالاً عن التمارين الرياضية الشاقة عنوانه "الرياضة والسعرات الحرارية" في الشكل 3-4.

أعطى المشاركون كبشين نوعان من الخيارات والوجبات الخفيفة القليلة. وطُلب منهم يأكلوا ما طاب لهم من الكبشين. وبعد تناول المشاركين ما حلا لهم تم وزن الكبشين حتى يحدد الباحثون عدد السعرات الحرارية التي تم استهلاكها. ومن ثم استخدموا عدد السعرات الحرارية الذي استهلكته كل مجموعة ليرسموا المخطط التفاضلي المبين بالشكل أدناه. يتضح من هذا المخطط اختلاف عدد السعرات الحرارية المستهلكة من شخص إلى شخص مع كونه أعلى بكثير عند أولئك الأشخاص الذين فروا عن التمارين الرياضية مقارنة بالمتشاركين الذين شاركوا بالمجموعة الأولى التي قرأت مثالاً لا علاقة له بالرياضة. حتى نبيّن المقارنة بشكل أوضح، من الأفضل لنا تجميع النتائج باستخدام الأرقام.

الشكل 3-4: مخطط تفاضلي للسعرات الحرارية



استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار

- بعدها اطلب من كل مجموعة عرض ما توصلت إليه، وأتج الفرصة لهم للمناقشة والحوار، وقدم التغذية الراجعة.

- بين لهم مفهوم القيمة الطرفية وتأثيرها على المتوسط الحسابي.

بعد ذلك، سننظر في أساليب إحصاء المقاييس الرقمية الموجزة التي تصف لنا التلطة الوسطى ومدى الاختلاف في مجموعات البيانات.

1-4 المقاييس الرقمية الموجزة Numerical summary measures

لتوصيف البيانات الرقمية بشكل واضح، نحدد بالعادة قيمة لها مكانة تفضيلية لمجموعة البيانات كلاً على شكل التوزيع على نقطة توضع أو "مركز" البيانات على خط الأرقام. ومن هنا نسميها مقاييس النزعة المركزية *Measure of center*. المقاييس الأكثر استخداماً هما الوسط والوسيط.

تعريفات

مقياس النزعة المركزية، مقياس موجز يسمى إلى وصف مجموعة كاملة من البيانات من خلال قيمة واحدة تمثل وسط أو مركز توزيعه.

• **الوسط Mean** في مجموعة بيانات رقمية هو المتوسط الحسابي الذي نعرفه جميعاً، وهو يُقاس بجمع قيم مختلف عناصر مجموعة البيانات وقسمتها على عدد العناصر. من المفيد تحديد المتغير الذي تصفه هذه الأرقام. لعدد العناصر في مجموعة البيانات، وكل عنصر مفرد وفق الآتي.

n = المتغير الذي تتم دراسته.

n = عدد العناصر في مجموعة البيانات (جمع العينة)

x_1 = قيمة العنصر الأول في مجموعة البيانات

x_2 = قيمة العنصر الثاني في مجموعة البيانات

...

x_n = قيمة آخر عنصر في مجموعة البيانات.

إذا كانت عينة مثلاً، تتألف من 4 عناصر ($n = 4$)، المتغير (x) الذي هو كمية الوقت اللازم لتثبيت حيز قديم (بالدقائق)

$x_1 = 5.9$ $x_2 = 7.3$ $x_3 = 6.6$ $x_4 = 5.7$

لاحظ غياب علاقة الرقم الموجود بمعداة الرمز "x" بقيمة المتغير، ففي هذا المثال "x" وهو المتغير الأول في مجموعة البيانات ليس بالضرورة أصغر المتغيرات، فيما (x_n) يمثل آخر عنصر في مجموعة البيانات من دون وجوب كونه أكبرها.

يمكن لتلخيص عملية جمع قيم مختلف العناصر $x_1 + x_2 + \dots + x_n$ كالآتي $x_1 + x_2 + \dots + x_n$ أو بمختصرها الذي يُكتب بالحرف اليوناني Σ ، إذ يعني (Σn) مجموع قيم مختلف عناصر مجموعة البيانات قيد الدراسة.

لمحة سريعة

مقاييس النزعة المركزية هي مقاييس مفيدة لاختبار الأوزان التي تلعبها، وذلك بسبب أصل البيانات إلى التجمع حول نقطة مركزية. وبذلك، فإن مقاييس النزعة المركزية تفسر التوزيع الأكبر من البيانات من خلال رقم واحد بسيط.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار



- انتقل بعد ذلك إلى المنوال، وبيّن أنه القيمة الأكثر تكراراً في المجموعة، وأنه قد يكون أكثر من رقم.
- استخدم الشكل 4-1 في توضيح مفاهيم مقاييس النزعة المركزية والمثال التوضيحي لها.

لمحة سريعة

يمكن للنموذج أن يكتشف القيم المتطرفة (Outlier) التي قد تكون موجودة في مجموعة البيانات. يمكن أن تكون هذه القيم إما أعلى بكثير أو أقل بكثير من سائر القيم في مجموعة البيانات.

تعريفات

الطرفية: قيمة ضمن مجموعة البيانات هي أعلى بكثير أو أقل بكثير من سائر القيم في مجموعة البيانات.

• يمثل **المنوال Mode** في مجموعة البيانات القيمة الأكثر تكراراً في المجموعة. هو مقياس آخر من مقاييس النزعة المركزية، وفيه الوصفية أقل مقارنة بالمتوسط الحسابي أو الوسيط. يمكن أن يكون المنوال مفيداً بشكل خاص في بعض التحليلات التي تستفيد من اكتشاف وجود قيمة تتكرر أكثر من سواها.

تعريفات

المنوال: القيمة الأكثر تكراراً في المجموعة. قد لا يكون المنوال رقمًا واحدًا.

الشكل 4-3: المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال

المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال
المتوسط الحسابي هو المتوسط. مجموعة القيم مختلف عناصر في مجموعة البيانات. عدد عناصر مجموعة البيانات. المتوسط الحسابي = مجموع قيمة مختلف عناصر العينة / عدد عناصر العينة	الوسيط هو القيمة الوسطى. المنوال يمثل القيمة الأكثر تكراراً في المجموعة. مجموعة البيانات مقسّم على ترتيب القيم ضمن تسلسل.	المتوال هو القيمة الأكثر تكراراً في المجموعة. عدد عناصر مجموعة البيانات. المتوسط الحسابي = مجموع قيمة مختلف عناصر العينة / عدد عناصر العينة

مثال: إذا كان لدينا مجموعة القيم التالية = 2، 3، 4، 5، فإن:

المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال
$(2+3+4+5)/5 = 3.2$	3	2

مثال: عند الزيارات إلى موقع إلكتروني تعليمي، التحق 40 طالباً بمادة العلوم في مدرسة أهلية في جدة. جهز أستاذ المقرر المادة الدراسية، والدرجات، والملاحظات الصيفية. ورسنها على الموقع الإلكتروني المختص للمادة لتكون بمثابة أديني الطلبة. تتج الخادم (server) عدد زيارات كل طالب لمصنعات هذا الموقع.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 159

- استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتنقيح ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.
- في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

أسئلة مراجعة

1. تجد في ما يلي أسعار ستة أنواع إطارات شاحنات طازت بأعلى نسبة لتسويت من العملاء في العام 2018 (الأسعار في الريال السعودي):

نوع الإطارة	159.00	199.00	157.00	127.65	123.99	126.00
أ. احسب قيمة المتوسط الحسابي والوسيط.						

ب. ما سبب الفارق بين هاتين القيمتين؟

ج. أي من القيمتين - المتوسط الحسابي أو الوسيط - يصف بشكل أفضل القيمة التوزجية في مجموعة البيانات هذه؟

2. حددت دراسة طبية أجريت مؤخرًا كمية الصوديوم الموجودة في الحصة الغذائية الواحدة من 11 نوعًا من زبد الصنق (الكمية بالمليغرام):

نوع الزبد	120	50	140	120	150	150	65	170	250	110
أ. اعرض هذه البيانات على مخطط نقطي، وأدلي بأية ملاحظات لديك حول أية أمور غير اعتيادية لاحظتها في هذا المخطط.										

ب. احسب المتوسط الحسابي والوسيط من محتوى الصوديوم في كل عينة زبدية هتق.

ج. تشابه قيمة المتوسط الحسابي وقيمة الوسيط في هذه المجموعة من البيانات. أيّ الجواب الأخرى التي يكتنّها المخطط النقطي (من السؤال 1) عن نوع قيمة محتوى الصوديوم تشرح سبب تشابه قيمة المتوسط الحسابي وقيمة الوسيط؟

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 161



إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

ستختلف الإجابات بحسب النتائج التي يتوصل إليها اختبار كل طالب من الطلبة.

جرب بنفسك

بالتعاون مع صديق أو فرد من الأسرة، احسب عدد المرات التي يمكنك فيها تمرير كرة مقطوعة لعضدك خلال دقيقة واحدة. في حال لم تكن لديك كرة مقطوعة، استعينا بأي عرض آخر مناسب من أعراض المنزل. كرر هذا التمرين عشر مرات وفي كل مرة سجل النتائج في الجدول أدناه. استخدم هذه البيانات لحساب المتوسط الحسابي والوسيط، والموال (حيث ينطبق ذلك) مبنياً على العينة الحسابية.

الترتيب	عدد المرات التي تنقضي فيها الكرة المقطوعة أو العرض في دقيقة واحدة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
المتوسط الحسابي	
الوسيط الموالي	
الموالات	

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 140

أسئلة المراجعة

إجابة السؤال الأول:

أ. قيمة المتوسط الحسابي = 148.77؛ قيمة الوسيط = 142.33.

ب. تختلف القيم بسبب وجود قيمة طرفية (199.00) تؤثر على المتوسط.

ج. يُعدّ الوسيط خيار وصف أفضل، وذلك نسبةً لتأثير المتوسط بالقيمة الطرفية.

إجابة السؤال الثاني:

أ. تختلف باختلاف إجابات الطلبة.

ب. قيمة المتوسط الحسابي = 134؛ قيمة الوسيط = 140.

ج. تختلف باختلاف إجابات الطلبة.

أسئلة المراجعة

1. تجد في ما يلي أسعار ستة أنواع إطارات شاحنات فازت بأعلى نسبة تصويت من العملاء في العام 2018 (الأسعار في الريال السعودي):

126.00	123.99	127.65	157.00	199.00	159.00
--------	--------	--------	--------	--------	--------

أ. احسب قيمة المتوسط الحسابي والوسيط.

ب. ما سبب الفارق بين هاتين القيمتين؟

ج. أي من القيمتين - المتوسط الحسابي أو الوسيط - يصف بشكل أفضل القيمة المتوسطة في مجموعة البيانات هذه؟

2. حددت دراسة طبية أجريت مؤخراً كمية الصوديوم الموجودة في الحصة الغذائية الواحدة من 11 نوعاً من (زبد الفستق) (الكمية بالمليغرام):

110	250	170	65	150	150	120	140	50	120
-----	-----	-----	----	-----	-----	-----	-----	----	-----

أ. اعرض هذه البيانات على مخطط تنمطي، وأمل بأية ملاحظات لديك حول أية أمور غير اعتيادية لاحظتها في هذا المخطط.

ب. احسب المتوسط الحسابي والوسيط من محتوى الصوديوم في كل عينة زبد فستق.

ج. تشابه قيمة المتوسط الحسابي وقيمة الوسيط في هذه المجموعة من البيانات. أي الجواب الأخرى التي يبيّنها المخطط التمثيلي (من السؤال أ) عن توزيع قيمة محتوى الصوديوم تشرح سبب تشابه قيمة المتوسط الحسابي وقيمة الوسيط؟

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 141



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

5.4 - الفصل الرابع: الدرس الخامس

(توصيف البيانات عن طريق الإحصاءات الجزء الثاني)

وصف الدرس:

الهدف العام من الدرس هو معرفة مفهوم الاختلاف (التشتت) في الإحصاء، ومقاييسه المتنوعة: المدى، والانحراف المعياري، والتباين.

أهداف الدرس

- معرفة مفهوم الاختلاف (التشتت) في الإحصاء.
- استكشاف مقاييس الاختلاف (التشتت): المدى، والانحراف المعياري، والتباين.

التحديات الشائعة

- قد يخلط بعض الطلبة بين مقاييس النزعة المركزية، ومقاييس الاختلاف (التشتت)، بين لهم أن مقاييس النزعة المركزية تصف تقارب البيانات وتكراراتها، في حين أن مقاييس الاختلاف (التشتت) توضح تباعد البيانات عن المتوسط.
- قد لا يستطيع بعض الطلبة التمييز بين الارتباط الإيجابي بين متغيرين، والارتباط السلبي، وضح لهم أن الفرق بينهما في اتجاه الارتباط، فمثلاً: في الإيجابي عند ارتفاع متغير فالمتغير الآخر يرتفع معه، وفي الارتباط السلبي عند ارتفاع متغير، فالآخر ينخفض.





المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Variability	الاختلاف
Range	المدى
Variance	التباين
Standard Deviation	الانحراف المعياري
Correlation	الارتباط

تمهيد الدرس

عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

- في البداية، وضع للطلبة هدف الدرس، ثم أسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - كيف نحسب التباين؟ وبماذا يتأثر؟
 - ما الفرق بين التباين والانحراف المعياري؟
- بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات، وقدم التغذية الراجعة لهم.





- باستخدام المناقشة والحوار، ناقش الطلبة عن الفرق بين مقاييس النزعة المركزية، ومقاييس الاختلاف (التشتت)، ثم استخدم الشكل 4-5 في توضيح الفرق بينهما

- بين لهم مفهوم الاختلاف (التشتت)، وأنواعه المختلفة.

- وضح لهم مفهوم المدى: وهو احتساب الفرق بين القيمة الأكبر والقيمة الأصغر.

- بعدها اشرح الانحراف المعياري: وهو انحرافات عناصر العينة عن المتوسط الحسابي، ويكون إيجابياً عندما تكون قيمة الانحراف أعلى من المتوسط، وسلبياً عندما تكون قيمته أدنى من المتوسط.

- استخدم الشكل 4-6 في توضيح الانحراف المعياري عن المتوسط الحسابي.

- انتقل بعدها للتباين، ووضح مفهومه والفرق بينه، وبين الانحراف المعياري.

- بعدها وضح المدى الربيعي (الربيعي): وهو مقياس لدرجة الاختلاف في البيانات، ولا يتأثر بالقيم الطرفية.

- وضح مفاهيم الربيع الأدنى، والربيع الأعلى، والمدى الربيعي، والانحراف الربيعي، واستخدم الشكل 4-7 في توضيحها.

- انتقل بعدها إلى الارتباط: وهو العلاقة بين متغيرين، ووضح متى يكون الارتباط إيجابياً، ومتى يكون سلبياً، واستخدم الجدول 4-2 كمثال للارتباط.

توصيف البيانات عن طريق الإحصاءات (الجزء الثاني)

1-5: اختلاف Variability

في الدرس السابق، تعلمنا كيف نفهم بطريقة بسيطة مجموعة كبيرة من البيانات باحتساب القيمة المركزية لمجموعة البيانات. وعلى الرغم من كون هذا النوع من التوصيف والشرح للبيانات مفيد جداً، ما زال قياس النزعة المركزية لا يعطينا سوى معلومات ناقصة عن البيانات. من المهم وصف مدى الاختلاف بين عناصر مجموعة البيانات. عندما تختلف عناصر مجموعة البيانات عن بعضها بعضاً، نتحدث عن وجود اختلاف Variability في مجموعة البيانات. سنعرض في الشكل أدناه ثلاث عينات ونشأري فيها المتوسط الحسابي والوسيط (المتوسط الحسابي = الوسيط = 45). هناك اختلافات كبيرة في العينة الأولى مقارنة بالعينة الثالثة. ففي الاختلاف الثانية والاختلافات في أقل مقارنة بالعينة الأولى وأكثر مقارنة بالعينة الثالثة. ففي الاختلاف الأكبر هو في العينة الثانية والسبب في ذلك هو وجود قيمتين طرفيتين بعيدتين كثيراً عن النقطة الوسطية في هذه العينة.

تعريفات
الاختلاف: مدى اختلاف عناصر البيانات في المجموعة عن بعضها البعض.

الشكل 4-4: ثلاث عينات تملك في نقطة الوسط وتختلف في درجة الاختلاف

نموذج

أ. 20, 40, 50, 60, 70

ب. 47, 43, 44, 46, 20, 70

ج. 44, 43, 40, 50, 47, 46

المتوسط الحسابي - الوسيط

في هذا المثال، نلاحظ عدم وصف المتوسط الحسابي والوسيط للبيانات وصفاً كاملاً. المتوسط الحسابي هو نفسه الوسيط في العينة الثالثة (45 = 45)، وعلى الرغم من ذلك نرى بوضوح اختلاف مجموعات البيانات الواحدة عن الأخرى، فإذاً، من المفيد الحياز مقياس يصف مدى اختلاف عناصر مجموعات البيانات عن النقطة الوسطية في المجموعة.

162 استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار

• أبسط قياس للاختلاف هو المدى. بشكل عام، كلما كان المدى أكبر، كان الاختلاف بين البيانات أكبر. وهنا يجب الانتباه إلى كون مقياس المدى Range خاصية مجموعة بيانات كاملة، علماً بأنهم كل عنصر منها في هذا الاختلاف. في العينتين الأولى والمنتصفيتين في التحليل التالي في الصفحة السابقة، التراوح هو نفسه 20 - 50. مع العلم بكون درجة الاختلاف أقل في العينة الثانية، لاحتساب المدى باستخدام القيمة الأعلى والقيمة الأدنى في مجموعة البيانات. ولا يعتبر المدى أفضل مقياس لدرجة الاختلاف.

تعريفات
المدى: مدى مجموعة البيانات هو «القيمة الأكبر - القيمة الأصغر»

• نصف لنا مقياس الاختلاف الأكثر استخداماً مدى انحراف عناصر العينة عن المتوسط الحسابي "s". عندما نطرح المتوسط الحسابي "x" من كل عنصر من عناصر مجموعة البيانات نحصل على مجموعة الانحرافات عن المتوسط الحسابي Deviations from the mean.

تعريفات
الانحراف عن المتوسط الحسابي: انحرافات عناصر العينة عن المتوسط الحسابي لتمثل الاختلافات $(x_1 - \bar{x}), (x_2 - \bar{x}), \dots, (x_n - \bar{x})$

لاحظ كون الانحراف إيجابياً في حال كانت قيمة العنصر أعلى من المتوسط الحسابي، وسلبياً في حال كانت قيمة العنصر أقل من المتوسط الحسابي. لمنع الانحرافات السلبية والانحرافات الإيجابية من تعديل بعضها بعضاً، نحولها إلى القيمة التربيعية قبل إضافتها إلى بعضها بعضاً للحصول على المجموع الكلي. وبهذا تساهم الانحرافات المتضادة، سواء أكانت الانحراف إيجابياً (+2) أو سلبياً (-2)، بالدرجة نفسها في قياس الاختلاف في البيانات.

الانحرافات المربعة هي:

$(x_1 - \bar{x})^2, (x_2 - \bar{x})^2, \dots, (x_n - \bar{x})^2$

أما مجموعها فهو:

$(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_n - \bar{x})^2 = \sum (x_i - \bar{x})^2$

عندما نقسم هذا المجموع على حجم العينة، نحصل على الانحراف المعياري المتوسط. قد يبدو هذا المقياس مقياساً منطقياً للاختلاف في البيانات، غير أننا نستخدم فاصلاً أقل بقليل من $(n-1)$.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 163



• استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.

• في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

جرب بنفسك

فهم الاختلاف في البيانات، حجم الرأس
المواد اللازمة: يحتاج كل فريق إلى شريط قياس، في هذا التمرين، ستمتلون ضمن مجموعات من 6 إلى 10 أشخاص في كل مجموعة.
1. تختار كل مجموعة قائدًا للفريق.
2. يتولى قائد الفريق أخذ قياس رأس كل عضو في فريقه ويؤنّن القياس (يتم قياس حجم الرأس عند الجزء الأخرى من الجبهة).
3. سجّلوا القياسات التي أخذها قائد الفريق.
4. في خطوة تالية، يمس كل عضو في الفريق حجم رأس قائد الفريق، لا تصحوا عن نتيجة القياس للآخرين إلى حين انتهاء جميع أعضاء الفريق من قياس حجم رأس قائد الفريق.
5. بعد انتهاء جميع أعضاء الفريق من قياس حجم رأس قائد الفريق، سجّلوا مختلف القياسات التي حصلتم عليها.
6. باستخدام البيانات من الخطوة رقم 3، ابنوا مخططًا تخطيطيًا بالقياسات التي أخذها قائد الفريق لرؤس أعضاء الفريق. ومن ثم باستخدام سلم القياس نفسه، ابنوا مخططًا تخطيطيًا بمختلف قياسات حجم رأس قائد الفريق الذي أخذها أعضاء الفريق (من الخطوة رقم 5).
الآن، استخدم المعلومات المتوافرة أمامك للإجابة عن الأسئلة التالية:
7. هل تعتقد أنّ حجم رأس قائد الفريق قد تغيّر بين قياس وآخر؟ اطلب من الأعضاء الآخرين في الفريق مشاركة القياسات التي أخذوها. هل جميع القياسات متشابهة؟ وإن لم تكن كذلك، هل تستطيع أن تشرح سبب هذا الاختلاف؟
8. أي من مجموعات البيانات فيها اختلافات أكبر بين البيانات – قياسات رؤس مختلف أعضاء الفريق أو قياسات حجم رأس قائد الفريق؟ اشرح أساس إجابتك.
9. الآن فكر بالسيناريو التالي (هذا السؤال غير إلزامي). فتفترض قياس مجموعة من 10 أشخاص حجم رؤس أعضاء المجموعة، بتعيين رقم من 1 إلى 10 لكل عضو، وتولي الشخص الذي أعطى الرقم 1 قياس حجم رأس الشخص الذي أعطى الرقم 2، والشخص رقم 2 تولى قياس حجم رأس الشخص رقم 3، وهكذا دواليك، حتى تولى الشخص رقم 10 قياس حجم رأس الشخص رقم 1. هل تعتقد أنّ قياسات أحجام الرؤس سوف تكون على درجة اختلاف أعلى أو درجة اختلاف أقل، أو على نفس درجة الاختلاف، في ما لو تولى شخص واحد أخذ قياسات رؤس أعضاء المجموعة المشروطة على إجابتك.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار

165

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة.

1. تمثل البيانات التالية كتلة الكيلوغرام الواحد لتسعة أنواع مختلفة من التمور (بالريال السعودي):
14.90 15.20 14.70 18.20 17.00 14.10 13.70 16.20 12.90
أ. أحسب التباين والانحراف المعياري لهذه المجموعة من البيانات (تصحيح: استخدم جدولاً إلكترونيًا).
ب. إذا أضيف سعر الكيلوغرام من التمور لعلامة تجارية فاحرة، وقيمتها 35.00 ريال سعودي، إلى المجموعة، فكيف تتغير قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؟
2. إليك سعر ثمانية هواتف، جوال حصلت على تصنيف عالٍ في العام 2022 (بالريال سعودي):
1730 2150 2130 2100 1480 2300 2250 3520
أ. احسب التباين والانحراف المعياري.
ب. الانحراف المعياري كبير جدًا، ماذا يقول لك ذلك عن أسعار هذه الهواتف التي حصلت على تصنيف عالٍ؟
3. انظر عن كتب في الجدول 2-4: ستلاحظ إظهار البيانات إيجابيًا بين المتغيرين ما عدا بيانات طالب واحد، فأي البيانات لا تتناسب مع الارتباط؟
أ. محمد.
ب. نيلس.
ج. علي.
د. سعد.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار

167



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444



(جرب بنفسك)

ستختلف الإجابات، ومن المفترض أن يفهم الطلبة معنى الاختلاف والأساليب المتعددة التي تعلموها في هذا الفصل لتحليل البيانات.

جرب بنفسك

قيم الاختلاف في البيانات: حجم الرأس
المواد اللازمة: يحتاج كل فريق إلى خريطة قياس. في هذا التمرين، ستملأون ضمن مجموعات من 6 إلى 10 أشخاص في كل مجموعة.
1. تختار كل مجموعة قائدًا لتفريق.
2. يتولى قائد الفريق أخذ قياس رأس كل عضو في فريقه ويؤخذ القياس (يتم قياس حجم الرأس عند الجزء الأمامي من الجمجمة).
3. سجلوا القياسات التي أخذها قائد الفريق.
4. هي خطوة ثانية: يقس كل عضو في الفريق حجم رأس قائد الفريق. لا تصحوا عن نتيجة القياس للآخرين إلى حين انتهاء جمع أعضاء الفريق من قياس حجم رأس قائد الفريق.
5. بعد انتهاء جمع أعضاء الفريق من قياس حجم رأس قائد الفريق، سجلوا مختلف القياسات التي حصلتم عليها.
6. باستخدام البيانات من الخطوة رقم 3، ابدأوا مخططًا تخطيطيًا بالقياسات التي أخذها قائد الفريق لرؤوس أعضاء الفريق. ومن ثم باستخدام سلم القياس نفسه، ابدأوا مخططًا تخطيطيًا بمختلف قياسات حجم رأس قائد الفريق الذي أخذها أعضاء الفريق (من الخطوة رقم 5) الآن. استخدم المعلومات المتوافرة أمامك للإجابة عن الأسئلة التالية:
7. هل تعتقد أن حجم رأس قائد الفريق قد تعثر بين قياس وآخر؟ احط من الأعضاء الآخرين في الفريق مشاركة القياسات التي أخذوها. هل جميع القياسات متشابهة وإن لم تكن كذلك، هل تستطيع أن تشرح سبب هذا الاختلاف؟
8. أي من مجموعات البيانات فيها اختلافات أكبر بين البيانات - قياسات رؤوس أعضاء الفريق أو قياسات حجم رأس قائد الفريق؟ اشرح أساس إجاباتك.
9. الآن فكر بالبيانات التي تأتي (هذا السؤال غير إلزامي). ففترض قياس مجموعة من 10 أشخاص حجم رؤوس أعضاء المجموعة. بتعيين رقم من 1 إلى 10 لكل عضو، وتولي الشخص الذي أعطى الرقم 1 قياس حجم رأس الشخص الذي أعطى الرقم 2، والشخص رقم 2 تولى قياس حجم رأس الشخص رقم 3، وهكذا دواليك، حتى تولى الشخص رقم 10 قياس حجم رأس الشخص رقم 1. هل تعتقد أن قياسات أحجام الرؤوس سوف تكون على درجة اختلاف أعلى أو درجة اختلاف أقل، أو على نفس درجة الاختلاف، في ما لو تولى شخص واحد أخذ قياسات رؤوس أعضاء المجموعة المشرفة على إجاباتك.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 166

أسئلة المراجعة

إجابة السؤال الأول:

أ. التباين = 2.79؛ الانحراف المعياري = 1.67.

ب. سيتغير المتوسط الحسابي من 15.21 إلى 17.19، وسيتغير الانحراف المعياري من 1.67 إلى 6.45.

إجابة السؤال الثاني:

أ. التباين = 358,736؛ الانحراف المعياري = 599.

ب. هذا يعني أن أسعار هذه الهواتف الجوال مرتفعة للغاية.

إجابة السؤال الثالث:

3. ج.

أسئلة المراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. تمثل البيانات التالية كتلة الكيلوغرام الواحد لثلاثة أنواع مختلفة من الثوم (بالريال السعودي):
14.90 15.20 14.70 18.20 17.00 14.10 13.70 16.20 12.90
أ. حسب التباين والانحراف المعياري لهذه المجموعة من البيانات (نسخة: استخدم عدولاً إلكترونية).
ب. إذا أضيف سعر الكيلوغرام من الثوم لعلامة تجارية فاخرة، وقيمتها 35.00 ريال سعودي، إلى المجموعة، فكيف تتغير قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؟
2. إليك سعر ثمانية هواتف جوال حصلت على تصنيف عالٍ في العام 2022 (بالريال سعودي):
1730 2150 2130 2100 1480 2300 2250 3520
أ. حسب التباين والانحراف المعياري.
ب. الانحراف المعياري كبير جداً، ماذا يقول لك ذلك عن أسعار هذه الهواتف التي حصلت على تصنيف عالٍ؟
3. انظر من كتب في الجدول 2-4: ستلاحظ إظهار البيانات ارتباطاً إيجابياً بين المعتبرين ما عدا بيانات طالب واحد، فأي البيانات لا تتناسب مع الارتباط؟
أ. محمد.
ب. أيلى.
ج. علي.
د. سعد.



6.4 - الفصل الرابع: الدرس السادس

(العمل في جداول البيانات)

وصف الدرس:

الهدف العام من الدرس هو معرفة التطور في جداول البيانات، ومفهوم جداول البيانات، وأساسياتها، بالإضافة إلى إنشاء جداول بيانات، وإضافة المخططات البيانية بأنواعها المختلفة، واستخدام الدوال: المتوسط، وأكبر قيمة، وأصغر قيمة،

أهداف الدرس

- معرفة التطور في جداول البيانات.
- معرفة مفهوم جداول البيانات.
- فهم أساسيات جداول البيانات.
- إنشاء جداول بيانات.
- إضافة المخططات البيانية بأنواعها المختلفة.
- استخدام الدوال المختلفة: المتوسط، وأكبر قيمة، وأصغر قيمة،

التحديات الشائعة

- قد تكون بعض الأشرطة مخفية (مثل شريط الصيغة)، بين لهم كيفية إظهار الشريط من خلال قائمة عرض.
- قد يضع بعض الطلبة مسافة عند كتابة المدى (النطاق) وتظهر أخطاء، بين لهم مراعاة الكتابة بدون مسافة مثل: (B2:B10).
- قد لا يهتم بعض الطلبة بحفظ الملف أثناء إنشاء قاعدة البيانات، بين لهم أهمية حفظ الملف، حتى لا يفقد العمل لأي طارئ.



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444



المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Spreadsheets	جداول بيانات
Cell	الخلية
Cell reference	مرجع الخلية
Function	الوظيفة (الدوال)
Range	مجموعة (المدى)
Chart	مخطط بياني
Autosum	الجمع التلقائي

تمهيد الدرس



عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

- في البداية، وضح للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - هل أنشأت جدول بيانات؟ ماذا كان عنه؟
 - ما برامج إنشاء جداول البيانات؟
 - بماذا نستخدم برامج جداول البيانات؟
- بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات، وقدم التغذية الراجعة لهم.



- يمكن تنفيذ الدرس بطرق عديدة، وذلك بحسب بيئة الصف، وتوفير أجهزة الحاسب، وإمكانية تطبيق الطلاب على برنامج مايكروسوفت اكسل Microsoft Excel.
- في حال توفر أجهزة، يمكن استخدام استراتيجيات الاستكشاف، والتعلم التعاوني التطبيقي، حيث يطبق الطلاب المهارات بشكل مباشر، أو تطبيق المعلم ثم يحاكي الطلبة تطبيق المعلم.
- في حال عدم توفر أجهزة، يكون التطبيق العملي من المعلم، ومن الممكن تطبيق بعض الطلاب أمام زملائهم (استراتيجية المعلم الصغير)، لتطبيق مهارات الدرس.

خطوات تنفيذ الدرس



- وضح للطلبة التطور في جداول البيانات، وبسبب الكم الكبير من البيانات أصبح من الضروري ترتيبها، وإدارتها.
- وضح للطلبة مفهوم جداول البيانات، واستخداماتها المختلفة، وتطبيقاتها المتنوعة في مختلف الأنظمة.
- باستخدام الحوار والمناقشة، ناقش الطلبة حول مزايا استخدام تطبيقات قواعد البيانات من خلال الأجهزة الذكية أو جهاز الحاسب، والفرق بين المستخدمين.

العمل في جداول البيانات

The evolution of spreadsheets

1-6 تطور جداول البيانات

لقد بدأ اليوم نعيش في عصر تتوفر فيه البيانات على نحو وفير وسهل الوصول. سواء أكان في المدرسة أو المنزل أو العمل. فنحن دائماً متصلون بالإنترنت. في الواقع، لم يسبق للبشرية في تاريخها الشهود على استضافة هذا الكم الكبير من الأفراد من الوصول إلى مثل هذا القدر من المعلومات. وبذلك، فلتفترض أنك تريد في هذه اللحظة معرفة:

- نتيجة حدث رياضي
- البرامج التي ستعرض على التلفزيون هذا المساء
- سعر السلعة التي ترغب في شرائها من متجر محلي

ستتمكن في غضون لحظات من استخدام جهاز الحاسوب أو الحاسوب المحمول أو الجهاز اللوحي أو الهاتف الجوال للحصول على المعلومات التي تحتاج إليها. وعلى عكس الأجيال السابقة، فقد بات من الطبيعي جداً بالنسبة لنا الوصول إلى البيانات عند الحاجة. لا سيما في ظل التقدم السريع في أجهزة الحاسوب والإنترنت والتقنيات اللاسلكية.

في المقابل، أصبحت المتطلبات اليوم تعتمد بشكل كبير على وفرة البيانات لتوجيه قراراتها ومساعدتها على بلورة استراتيجياتها. ويصعب تعبير "اتخاذ القرار" المستند إلى البيانات" كهيئة اتخاذ المديرين ويفرهم من المهنيين الإجراءات التي يتم توجيهها من خلال التحليل الدقيق للمعلومات ذات الصلة. لجدر الإشارة إلى اعتبار اتخاذ قرارات تجارية مهمة بناءً على افتراضات الفرد أمراً غير مقبول. وبطبيعة الحال، معرفة كيفية استخدام تقنية دعم اتخاذ القرار هو أمر في غاية الأهمية. لا سيما خلال استبدالك لهذه حياتك المهنية وتحمل المسؤوليات المهنية. ولذلك نتساءل: كيف يمكن للمهنيين إدارة كميات كبيرة من البيانات التي يضمن عليهم التعامل معها؟ وكيف يمكن للمهنيين معالجة المعلومات بسرعة كافية لتتيح لهم استخدامها للاستجابة للتحديات والفرص الجديدة؟ حسناً، قبل عددين من الزمن، كانت تشكل هذه الأمور أكبر العقبات التي تحول دون اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات. فببساطة، لقد تجاوزت المعلومات المتوفرة الكمية المطلوبة المتوقع من الإنسان إدارتها والتعامل معها. أما اليوم، فتتوزع أنظمة دعم القرار المتنامية. ولعل أكثرها شيوعاً هو جداول بيانات Spreadsheets أجهزة الحاسوب.

الدروس
6
الدرس 4

التعليقات

جداول البيانات، ملفات إلكترونية تُستخدم لترتيب البيانات في شبكة. ويمكن استخدام هذه الملفات لاحقاً في العمليات الحسابية.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 168



- وُضِّح كيفية الانتقال من خلية، إلى خلية أخرى، كما في الشكل 4-11.
- بيّن كيفية إدخال العناوين الرأسية، كما في الشكل 4-12. واستكمال كافة العناوين، كما في الشكل 4-14.
- ناقشهم عن السبب في أنّ مفتاح السهم الأيسر هو المفتاح المستخدم لإتمام القيد في الخلية، كما في الشكل 4-13.
- بعد ذلك أدخل عناوين الصفوف الأفقية، كما في الشكل 4-15، بحيث تظهر كما في الشكل 4-16.

- أدخل أرقام جدول ميزانية شركة العقارات. كما في الجدول 3-4 "ورقة عمل ميزانية شركة العقارات".
- بيّن لهم كيفية محاذاة الأرقام لليمين حتى تسهل رؤيتها ومقارنتها، كما في الشكل 4-18.

• انتقل بعد ذلك لاستخدام الصيغ الحسابية، ووضح مفهوم الوظيفة (الدوال): وهي صيغ معدة مسبقاً، تختصر إجراء العمليات الحسابية.

• بين كيفية جمع القيم، سواء في الصف أو العمود، ووضح مفهوم المجموعة.

• استخدم الجمع التلقائي، وبين كيفية تحديد نطاق الخلايا من الشكل 4-20، وتطبيقها على مجموعة من الخلايا مختلفة الحجم كما في الشكل 4-21.

6. احتساب المجموع، واستخدام الصيغ الحسابية Calculating sums and using formulas
تتضمن الخطوات التالية في تشكيل ورقة العمل بتنفيذ العمليات الحسابية التالية: احتساب مجموع كل عمود، واحتساب مجموع كل صف. يسمح إكسل بتنفيذ العمليات الحسابية باستخدام وظائف موجودة فيه. الوظيفة Function هي صيغة حسابية محددة مسبقاً تعطي طريقة مختصرة إلى العمليات الحسابية الشائعة مثل الجمع المزدوج. عندما تستخدم هذه الوظائف، يتخذ إكسل العمليات الحسابية بشكل، وهذا يحميك من الأخطاء ويسمح لك بتنفيذ العمل بطريقة سريعة ومختصرة.

تعليمات

الوظيفة: صيغة حسابية محددة مسبقاً في جدول بيانات تعطي طريقة مختصرة إلى العمليات الحسابية الشائعة.

7. احتساب جمع القيم الموجودة في عمود رأسي أو صف أفقي

Sum a column of numbers

في ورقة العمل هذه، يجب تحديد المجموع لكل شهر ولكل بلد من بلدون الميزانية. العملية الحسابية الأولى هي تحديد مجموع مبيعات العمولات والفوائد لشهر يناير (العمود B). لا احتساب هذه القيمة في الخلية B6. يجب على إكسل جمع الأرقام الموجودة في الخلايا B4 وB5، بشكل عام، تجمع وظيفة الجمع الأرقام الموجودة في مجموعة خلايا (مدى معين، من خلية كذا إلى خلية كذا). لماذا؟ لأن وظيفة الجمع في إكسل طريقة سريعة وفعالة لتحديد مهمة الجمع. تُنقل غالبية العمليات الحسابية في إكسل على مجموعة Range خلايا (مدى معين، من خلية كذا إلى خلية كذا)، المدى هو خيطان أو أكثر محاذية الواحدة للأخرى في عمود رأسي، أو صف أفقي، أو في مجموعة خلايا واتمة ضمن مستطيل. يُحدد المدى بعنوان الخلية الواقعة في أقصى اليسار وبنوان الخلية الواقعة في أسفل اليمين. (B5:C10)، مثال: الخيطان المحاذيان B4 وB5 وB5 تشكلان مدى.

تعليمات

مجموعة: تعدد مجموعة البيانات بالقيمة الأعلى ناقص القيمة الأدنى.

بعد احتساب إجمالي مبيعات دول يناير، سنستخدم مقياس التسمية لاحتساب مجموع مبيعات والشهر والمجموع التلقائي لكل بلد من بلدون الميزانية. تتيح الخطوات التالية جمع الأرقام الموجودة في العمود B. مقياس التسمية هي خاصية في إكسل تُستخدم للتدوير (أو تسمية) عددة أرقام، تواريخ، أو نص إلى خلايا أخرى محاذية.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار

• وضح كيفية احتساب أكثر من إجمالي واحد (إجمالي الخلايا)، كما في الأشكال 4-22، 4-23، 4-24، 4-25.

• بالتطبيق العملي وضح لهم كيفية حفظ المشروع، وذكرهم بأهمية حفظ العمل بشكل متكرر، حتى لا يفقد العمل.

• انتقل إلى المخططات البيانية، وبين مفهومها، وأنواعها المختلفة، واعرض لهم أشكالها.

• باستخدام العصف الذهني، اسأل الطلبة عن الاستخدامات المناسبة لبعض أنواع المخططات البيانية.

التحضير رقم 4
• كنز الخطوات 1 إلى 3 لتتأكد الخلايا من N9 وN17 ولتحتسب مجموع هذه الصفوف (الشكل 4-25).



9. حفظ المشروع Saving the project

عندما تنتهي ورقة العمل في دفتر العمل أو الملف، من المهم حفظ العمل الذي تقوم به بشكل متكرر، وذلك للأسباب التالية:


- ستفقد ورقة العمل في حال انقطاع الحاسوب أو انقطاع الكهرباء، إذا كان ملف الإكسل مفتوح.
- في حال لم يعد لديك وقت، يمكنك إكمال الورقة في وقت لاحق من دون إعادة كل شيء من البداية. أين تحفظ الملف؟ عند حفظ الملف، يجب عليك أن تقرر الوسيط الذي سوف تحفظ الملف عليه.
- في حال كنت تعمل دائماً على الحاسوب نفسه، وفي حال عدم احتياجك إلى نقل المشاريع إلى مكان آخر، يكون المحرك الصلب في جهازك كافياً كمكان للتخزين. من الجيد أيضاً حفظ نسخة احتياطية للمشاريعك على وسيط تخزين آخر، كمحرك خارجي. فتكون هذه النسخة موجودة وجازمة في حال تعرض الملف الأساسي للتلف أو في حال تعطل المحرك الصلب في حاسوبك. مستندات العمل التي تستخدمها في هذا الكتاب هي مخزنة ضمن محرك الصلب بالحاسوب.
- في حال كنت تعمل على عدة مستندات موزعة على عدة أماكن أو عدة حواسيب أو جوال، فعندما يتوجب عليك حفظ مستندات العمل هذه على وسيط جوال مثل الفلاش، أو بإمكانك حفظ المستندات على خدمة التخزين على السحابة الموجودة على شبكة الإنترنت، مثل بون درايف.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار



- وُضِّح المخطط الدائري، ووضح كيفية تحويل البيانات على ورقة العمل كما في الشكل 4-26، والشكل 4-27.
- وُضِّح كيفية تغيير شكل المخطط البياني، كما في الشكل 4-28، وبيّن كيفية إجراء التعديلات كما في الشكل 4-29.


الشكل 4-28: يمكنك تغيير شكل المخطط البياني بالنقر على زر "تصميم المخطط" أو "التنسيق" في شريط الخيارات



المحتوى رقم 3

- انقر على خانة عنوان المخطط لتغيير عنوان المخطط.
- اضغط واسحب لتغيير كل النص الظاهر في هذا المخطط.
- اكتب نصوصاً شهرية لتعريف بذلك العنوان الذي تريد للمخطط.
- انقر على مساحة بيضاء في المخطط لتخرج من خانة عنوان المخطط (الشكل 4-29).

الشكل 4-29: انقر على عنوان المخطط لتغييره



استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 189

- اشرح كيفية إضافة المخطط العمودي، كما في الشكل 4-30، والشكل 4-31، ثم بيّن كيفية تغيير عنوان المخطط كما في الشكل 4-32.
- انتقل إلى كيفية احتساب المتوسط، والقيمة العليا (أقصى)، والقيمة الدنيا (أدنى)، من خلال الجدول 4-4.

33. احتساب المتوسط، والقيمة العليا، والقيمة الدنيا
Calculating Average, Maximum, and Minimum Values

كما سبق أن تعلمت في هذه الجزئية، تسمح لك قائمة الجمع التلقائي **Autosum** بحساب ليس فقط الجمع بل أيضاً المتوسط، وعدد البؤود، والقيمة العليا والقيمة الدنيا ضمن المدى الذي تحدده. يمكنك احتساب هذه الأيقون باستخدام ثلاث وظائف إضافية هي: AVERAGE, MAX, MIN. وظيفة احتساب المتوسط AVERAGE تحسب القيمة الوسطى في مدى معين. أما وظيفة القيمة العليا MAX فتحسب القيمة العليا ضمن المدى. في حين وظيفة القيمة الدنيا MIN تحسب القيمة الدنيا في المدى الذي تحدده. نستعرض في الجدول 4-4 أمثلة عن كل وظيفة من هذه الوظائف.

تعريفات

الجمع التلقائي: وظيفة في جدول البيانات تسمح لك باحتساب المجموع، المتوسط، عدد البؤود أو القيمة الوسطى أو القيمة الدنيا لمدى معين.

الجدول 4-4: وظائف 3 احتساب المتوسط، والقيمة العليا، والقيمة الدنيا

الوظيفة	النتيجة
=AVERAGE(H1:H5)	تعدّد متوسط القيم الموجودة في الخلايا H1, H2, H3, H4, H5
=MAX(H1:H5)	تعدّد القيمة العليا بين القيم الموجودة في الخلايا H1, H2, H3, H4, H5
=MIN(H1:H5)	تعدّد القيمة الدنيا بين القيم الموجودة في الخلايا H1, H2, H3, H4, H5

جرب بنفسك

استخدم الوظائف (المبنية أعلاه) لا احتساب المتوسط، والقيمة الدنيا، والقيمة العليا في فئة المداخل والصفات. لا احتساب هذه القيم أكثر من ثلاثة أعمدة رأسية جديدة في الأعمدة التالية (O, P, Q). أضف عناوين لهذه الأعمدة (مثلاً: المتوسط، القيمة الدنيا، والقيمة العليا) في الخلايا Q3, P3, O3 والخلايا Q8, P8, O8. تذكر تعديل مدى البيانات في صيغة الوظائف عما هو مبيّن في المثال أعلاه، حتى يكون المدى مطابقاً للمدى الصحيح في ورقة العمل (B:M). في النهاية، يجب تبيان قيمة المتوسط، والقيمة الدنيا، والقيمة العليا، للفترة قيد المراجعة في الأعمدة الجديدة.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 189



- استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتقويم ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.
- في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. يُعرف أول جدول بيانات مصمم للحاسوب الشخصي بـ:
 - أ. إكسل.
 - ب. ووردستار.
 - ج. آي بي سي.
 - د. فيسبوك.
2. صيغة حسابية خاصة ومحددة مسبقاً تعطى طريقاً مختصراً إلى عملية حسابية شائعة:
 - أ. جدول.
 - ب. وظيفة.
 - ج. مدى.
 - د. خلية.
3. عندما تريد رؤية موقع الجزء من التلّ، تستخدم:
 - أ. خارطة.
 - ب. مخطط انشاد.
 - ج. مخططاً دائرياً.
 - د. مخططاً عمودياً.

إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

يجب أن يستكمل الطلبة الخطوات المشار إليها في الدرس لإعداد جدول البيانات على برنامج إكسل (Excel).

جرب بنفسك

استخدم الوظائف (المربّعة أعلام) لاحتساب المتوسط والقيمة الدنيا والقيمة العليا في فئة المداخل والتلفات. لاحتساب هذه القيم، انشئ 300 أعمدة رأسية جديدة في الأعمدة التالية (Q, P, O). أضف عناوين لهذه الأعمدة (مثلاً: المتوسط، القيمة الدنيا والقيمة العليا) في الخلايا Q3, P3, O3 والخلايا Q8, P8, O8. تذكر تعديل مدى البيانات في صيغة الوظائف، مما هو مبين في المثال أعلاه، حتى يكون المدى مطابقاً للمدى الصحيح في ورقة العمل (B3M). في النهاية، يجب تبيان قيمة المتوسط، والقيمة الدنيا، والقيمة العليا، للنتيجة قيد الدراسة في الأعمدة الجديدة.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 133

أسئلة المراجعة

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. يُعرف أول جدول بيانات مصمم للحاسوب الشخصي بـ:
 - أ. إكسل.
 - ب. ووردستار.
 - ج. آي بي سي.
 - د. فيسبوك.
2. صيغة حسابية خاصة ومحددة مسبقاً تعطى طريقاً مختصراً إلى عملية حسابية شائعة:
 - أ. جدول.
 - ب. وظيفة.
 - ج. مدى.
 - د. خلية.
3. عندما تريد رؤية موقع الجزء من التلّ، تستخدم:
 - أ. خارطة.
 - ب. مخطط انشاد.
 - ج. مخططاً دائرياً.
 - د. مخططاً عمودياً.

1. د.

2. د.

2. ج.

الفصل الرابع / الدرس السابع

(التقنية في العمل: أدوات استطلاع الرأي عبر الإنترنت)

الهدف العام:



الهدف العام من الدرس هو تصميم أدوات استطلاع الرأي، وجمع الردود، وتحليل النتائج.

أهداف الدرس

- تصميم أدوات استطلاع الرأي.
- جمع الردود من أدوات استطلاع الرأي.
- تحليل نتائج أدوات استطلاع الرأي.

التحديات الشائعة



- قد يظن بعض الطلبة أن المجموعات على الإنترنت تقتصر على الاهتمامات والميول فقط، بين لهم أنها تُستخدم لدى المتخصصين وفي المهن، لتشكيل مجتمعات تعلم مهنية، تسهم في التطور والنمو المهني.

مصطلحات الدرس



المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
Online Survey	استطلاع الرأي

وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

تمهيد الدرس



عزيزي المعلم، هنا بعض النصائح والتوجيهات التي قد تساعدك في تنفيذ الدرس، بدءاً من التحضير له، ثم تنفيذه، كأساليب التدريس، وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

- في البداية، وضح للطلبة هدف الدرس، ثم اسألهم لإثارة دافعيتهم نحو الدرس عما يلي:
 - كيف يمكن جمع آراء الناس؟
 - ما أنواع الأسئلة التي يمكن إضافتها في أدوات استطلاع الرأي؟
- بعد، ذلك، ناقش الطلبة في الإجابات، وقدم التغذية الراجعة لهم.

خطوات تنفيذ الدرس



- باستخدام الحوار والمناقشة، ناقش الطلبة حول الاستخدامات المتنوعة لأدوات استطلاع الرأي عبر الإنترنت.
- بين لهم الأدوات المتنوعة لتصميم الاستطلاع مثل: قوقل Google Survey، ومايكروسوفت Microsoft Forms.
- وضح لهم كيفية تصميم الاستطلاع، بدءاً بتسميته، ثم اختيار أسلوب الإجابة، ثم كتابة الأسئلة.
- اشرح لهم كيفية جمع الردود، من خلال مشاركة المعنيين برابط الاستطلاع، وبعد دخولهم من خلال الرابط وتعبئة البيانات، يمكن الوصول للردود.
- اعرض لهم كيفية تحليل النتائج بعد وصول الردود، والاطلاع على عدد المستجيبين، وفرز وتصنيف الاستجابات.

التقنية في العمل

أدوات استطلاع الرأي عبر الإنترنت Online Survey Tools

إذا ما أردت مثلاً إجراء استطلاع رأي لأعضاء فريقك، بات بإمكانك ببساطة الاستفادة بأدوات استطلاعات الرأي عبر الإنترنت، وذلك لتتجنب عناء فيما يتعلق بإعداد الاستطلاعات عبر الإنترنت وإدارتها. في الواقع، تتيج لك أدوات الاستطلاع مثل جوجل سيرفاي (Google Survey) (<https://surveys.google.com/>) استخدام متصفح الويب الخاص بك لإنشاء استطلاعات الرأي. إضافة إلى ذلك، تتيج لك أدوات الاستطلاع عبر الإنترنت تحديد أنواع الأسئلة التي تريد طرحها، وتخصيص نموذج الاستطلاع وجمع الردود، ثم تحليل النتائج. كما يمكن لأعضاء الفريق بعد ذلك استخدام متصفحات الويب الخاصة بهم لإكمال الاستطلاعات (انظر الشكل 33-4).

1. تصميم الاستطلاع Design the survey

تتلخص أولى خطوات استخدام أدوات الاستطلاع عبر الإنترنت في تسمية الاستطلاع ثم تحديد نمطه. أما الخطوة الثانية فهي طرح جميع أسئلة الاستطلاع ثم اختيار أسلوب الإجابة. فمثلاً، يمكن أن تكون الإجابات عبارة عن خيارات متعددة بخيار صحيح واحد، أو مثلاً مقياس تصنيف، أو إجابة قصيرة. ثم أدخل نص السؤال وتحسن الخط، يوفر برنامج (Google Survey) فوائده لمساعدتك على إعداد نماذج قياسية من الاستطلاعات.

2. تحديد كيفية جمع الردود Select how to collect responses

وفور انتهائك من إعداد الاستطلاع، أبلغ أعضاء الفريق بتوفره. وفي الواقع، يتيح لك (Google Survey) أو أدوات مشابهة إنشاء رابط لتقوم بإرساله عبر رسالة إلكترونية أو نشره على صفحة ويب، مما يتيح لأعضاء الفريق ولوج الرابط ثم فتحه لعرض الاستطلاع في مستعرض الويب الخاص بهم. وفي حال كنت من مستخدمي أداة سيرفاي مونكي (Monkey Survey)، فيمكنك إدارة الاستطلاع من خلال اختيار ما إذا كنت ستسمح بريدود متعددة وتعيين تاريخ نهائي للردود.

استطلاع البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار



- استخدم قسم (جرب بنفسك) وأسئلة المراجعة كتنقيح ختامي للدرس؛ للتحقق من استيعابهم للمفاهيم الواردة في الدرس.
- في نهاية الدرس تأكد من فهم الطلبة لجميع أهداف الدرس، وذكرهم بمصطلحات الدرس.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. أي من هذه المهام تتطلب استخدام أداة استبانة عبر الإنترنت؟
 - أ. إعداد استطلاع.
 - ب. جمع الردود.
 - ج. تحليل النتائج.
 - د. جميع ما سبق.
2. كيف يمكن لأعضاء الفريق تعبئة الاستطلاع عبر الإنترنت بعد إصداره؟
 - أ. باستخدام متصفحات الويب الخاصة بهم.
 - ب. من خلال طبع الاستطلاع.
 - ج. من خلال استخدام بريدهم الإلكتروني.
 - د. من خلال الاجتماع فيما بينهم لإنصاف الاستطلاع معاً.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 197

إجابات الأسئلة



(جرب بنفسك)

ستختلف الإجابات، قدّم الدعم والمساندة للطلبة عند الحاجة، وذكرهم باستخدام نماذج جوجل سيرفاي (Google Survey) أو سيرفاي مونكي (SurveyMonkey).

جرب بنفسك

قم بزيارة أحد المواقع الإلكترونية المتخصصة بالاستطلاع المذكورة في هذا الدرس. أنشئ حساباً مجانياً واتبع التعليمات خلف استطلاع جديد. يطرح أسئلة حول المواقع المفضل لقضاء العطلة. أرسل رابطاً للاستطلاع إلى ثلاثة من زملائك في الفصل على الأقل. بعد أن يكمل زملائك الاستطلاع، حلّل النتائج.

أسئلة المراجعة

1. د.

2. أ.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. أي من هذه المهام تتطلب استخدام أداة استبانة عبر الإنترنت؟
 - أ. إعداد استطلاع.
 - ب. جمع الردود.
 - ج. تحليل النتائج.
 - د. جميع ما سبق.
2. كيف يمكن لأعضاء الفريق تعبئة الاستطلاع عبر الإنترنت بعد إصداره؟
 - أ. باستخدام متصفحات الويب الخاصة بهم.
 - ب. من خلال طبع الاستطلاع.
 - ج. من خلال استخدام بريدهم الإلكتروني.
 - د. من خلال الاجتماع فيما بينهم لإنصاف الاستطلاع معاً.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2022 - 1444



تدريبات إضافية أسئلة التفكير الناقد

إجابات أسئلة التفكير الناقد

إجابة السؤال الأول:

(أ) المجتمع الإحصائي المطروح هو مجلس الطلبة في جامعة سعودية (حجم العينة = 15,000 طالب). من المرجح أن يجيب الطلبة بأن المجتمع الإحصائي المطروح يتكون من عينة من 200 طالب. وعليه، اطلب منهم أن يشرحوا لك مفهومهم الخاص حول المجتمع الإحصائي.

(ب) تتكوّن العينة من مجموعة من 200 طالب تم إجراء مقابلات معهم.

إجابة السؤال الثاني:

(أ) مصنّف: قد يظن بعض الطلبة أن مصطلح "المولود الأول" يشير إلى أن البيانات رقمية، ولكن في الواقع، فإن السؤال يسأل عن التصنيف (وليس الرقم)، كما ويعطي أمثلة غير رقمية (على سبيل المثال، الطفل الوحيد، الطفل الأوسط، وما إلى ذلك).

(ب) مصنّف: وذلك لأن السؤال يتمحور حول العلامة التجارية لجهاز الحاسوب الذي اشتراه العميل.

(ج) عددية: وتصنّف هذه البيانات كمتقطعة، لا سيما وأن القيمة هي عدد حبات الذرة المتبقية في كيس فشار الميكروويف، أي أنها عدد صحيح.

تدريبات إضافية

أسئلة التفكير الناقد

1. فلتفترض اهتمام مجلس الطلبة في جامعة سعودية 15,000 طالب، بمعرفة نسبة الطلبة الذين يخطون تعبير نظام المراجعة، أي تصبح مبنية على أساس درجات (أ) (على سبيل المثال، بـ أو ب- بدلاً من مجرد درجة ب-). وعليه، فقد تم إجراء مقابلات مع 200 طالب لتحديد موقفهم من هذا التعبير المقترح.

أ. ما هو المجتمع الإحصائي المقترح؟

ب. ما هي مجموعة الطلبة التي تشكل العينة في هذه المسألة؟

2. صف كل من المقترحات التالية كمتصّفة أو عددية. بالنسبة إلى العناصر المتعددة، حدّد ما إذا كانت متقطعة أم مستمرة.

أ. فئة ترتيب المواليد (مثل الوحيد، الأكبر، مثل أربست، آخر المولود) لطلاب ما.

ب. العلامة التجارية لجهاز الحاسوب الذي اشتراه العميل.

ج. عدد حبات الذرة المتبقية في كيس فشار الميكروويف، أي التي لم تتفرّق بعد 3 دقائق من الطهي.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار

3. نشر فريق بحث جامعي تقريراً بعنوان "المراجعة الفنية لبرمجية الكشف عن السرقة الفكرية" (Technical Review of Plagiarism Detection Software). وسأل مؤلفو هذا التقرير أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الأكاديمية عن مدى موافقتهم على عبارة "تجسد مشكلة السرقة الفكرية آفة مهمة في المنظمات الأكاديمية". وقد تم تلخيص الردود في الجدول أدناه. أنشئ رسماً بيانياً عمودياً لهذه البيانات.

نسبة تكرر الإجابات
أخاف بدرجة
أخاف
غير متأكد
أوافق
أوافق بدرجة

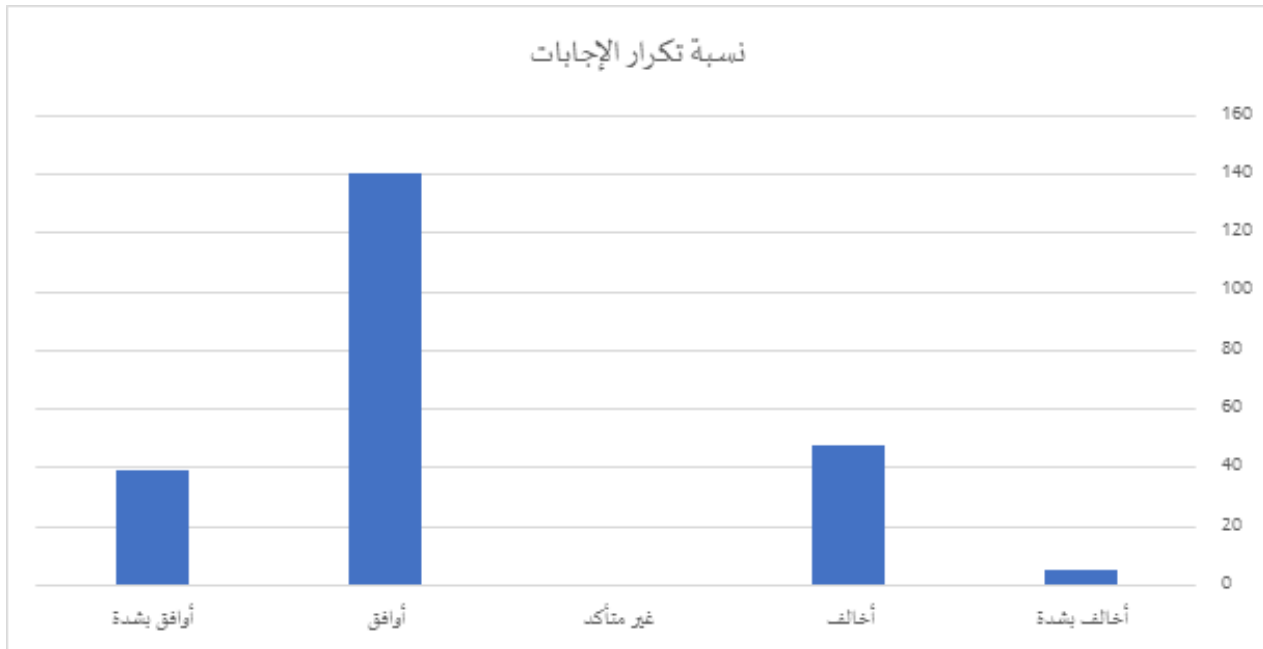
4. يتطلع العديد من المراهقين إلى أن يصبحوا رياضيين محترفين. وفي هذا الصدد، درس الباحث عنواناً "لماذا يحلم الشبان المراهقون بأن يصبحوا رياضيين محترفين" (Why Adolescent Boys Dream of Becoming Professional Athletes) (المصدر: Psychological Reports [1999]: 1075-1085). تجد في الجدول أدناه بعض أسباب التراجع هذا القرار. لا شك كل فني في عينة الشبان المراهقين السؤال التالي: "أظهرت الدراسات السابقة تزايد عدد الشبان المراهقين الذين يبتكرون في أن يصبحوا رياضيين محترفين أكثر من أي مهنة أخرى في ذلك، لماذا يريد هؤلاء الشبان أن يصبحوا رياضيين محترفين؟". أنشئ رسماً بيانياً عمودياً لهذه البيانات.

نسبة تكرر الإجابات
الشهرة
الثروة
التنافسية
حب الرياضة
التمتع بحيات سهلة
لا تتطلب شهادة دراسية
غيرها

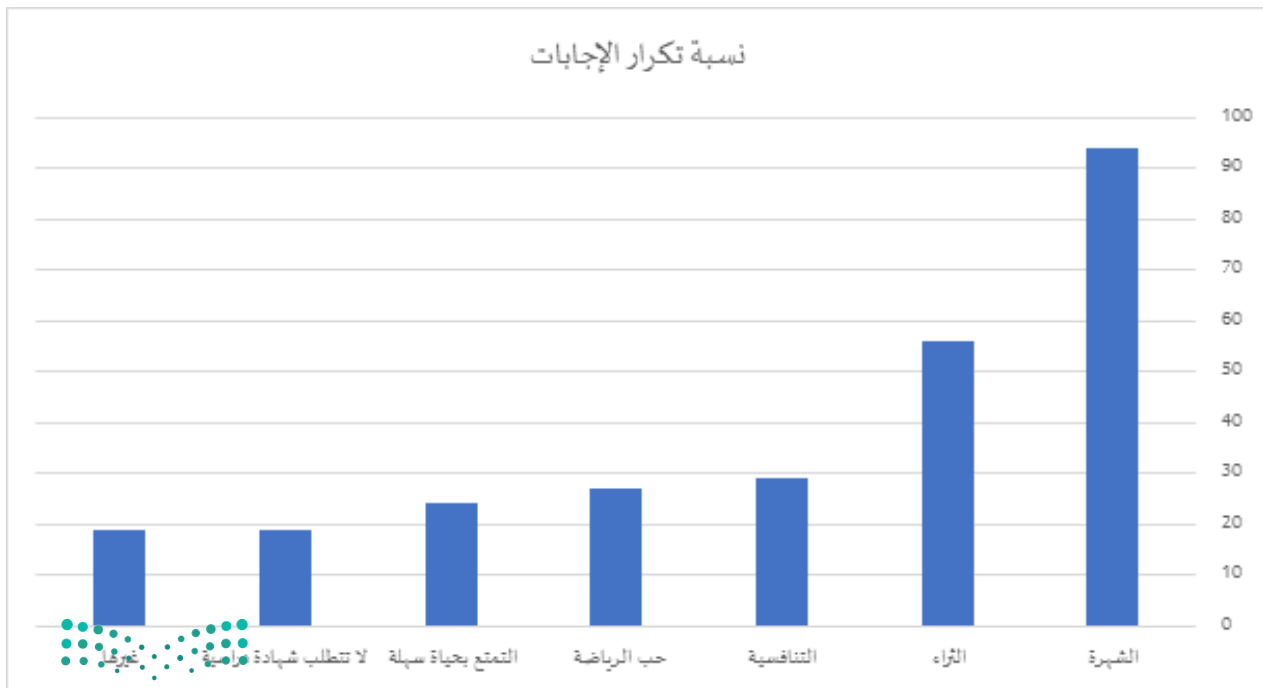
5. بحسب توصيات طبيب نفسي، فتشوك بالاجابة إلى التلحق من بريدك الإلكتروني في منتصف فيلم، فضلاً عن وضع هاتفك المحمول بطرفك خلال نومك، ما هي سوي دلائل على حلول وقت "أخذ قسط من الراحة من الهاتف" (المصدر: AARP Bulletin، سبتمبر 2010).

لذا، فلتفترض أنك تريد معرفة نسبة الطلبة في مدرستك الذين يشعرون بالاجابة إلى التلحق من بريدك الإلكتروني أثناء منتصف الفيلم، علماً بمتعدد بحق أن نسبة الطلبة الذين يشعرون بالاجابة إلى التلحق من بريدك الإلكتروني أثناء منتصف الفيلم لا تتغير كثيراً عن 100 في المئة.

إجابة السؤال الثالث: الرسم البياني العمودي:



إجابة السؤال الرابع: الرسم البياني العمودي:



إجابة السؤال الخامس: فكرة التدريب تعزيز

فهم الطلبة أن العينة المثلثية هي العينة التي يتم جمعها باستخدام أسلوب يضمن حصول مختلف الطلبة على فرص اختيار متساوية. وتجدر الإشارة إلى أن عدم حصول الطلبة في المجتمع الإحصائي على الفرص المتساوية سيؤثر على جودة العينة.

وعليه، يجب أن يقدم الطلبة وصفاً لكيفية ضمان حصول الجميع على فرص متساوية. وقد ينشئ بعض الطلبة قائمة بجميع الطلبة في المدرسة ويختارون عشوائياً 100 طالب من تلك القائمة. كما قد يختارون عشوائياً 4 فصول دراسية (تضم كل منها 25 طالباً). وبالتالي، فإن ذلك سيصبح أسهل عند التنفيذ، حتى ولو تم اختيار الطلبة عشوائياً من مختلف الفصول الدراسية.

إجابة السؤال السادس:

(أ) عينة عشوائية

(ب) عينة مريحة

يتعين على الطلبة توضيح سبب أن الطلبة الـ 85 لا يمثلون بالضرورة مجلس الطلاب ككل.

إجابة السؤال السابع:

تجدر الإشارة إلى أنه قد أدت القيم الأكبر في مجموعة البيانات إلى تجانس البيانات.

اطلب من طلبتك استخدام جدول بيانات لرسم القيم بيانياً، على أن يعيروا انتباههم إلى كون القيمة الأكبر قيمة طرفية تؤثر على قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة.

6. حدّد لكل حالة من الحالات الموضحة أدناه ما إذا كانت عملية أخذ العينات تقوم على أساس عشوائي بسيط، أو عشوائي طبقّي، أو عشوائي، أو منهجي، أو بحسب العينات الأتسب.

أ. بعدد باحث على اختيار 50 عضواً من قائمة أعضاء هيئة التدريس، و100 طالب من قائمة الطلبة، و30 عضواً من قائمة الموظفين بشكل عشوائي للحصول على عينة من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في إحدى الجامعات.

ب. بعدد باحث جامعي على اختيار 85 طالباً مسجلين في صف المحاسبة الذي يُدرّسه كهيئة تدريسه.

7. كشف التقرير نسب توزيع 15 مجلة إخبارية دورية كبرى. فكانت النتائج على النحو التالي:

3,284,012	1,469,223	1,214,590	1,046,977	993,04
931,228	905,755	843,914	783,353	574,370
483,360	412,062	147,808	119,297	41,518

إشرح لماذا لا يمكن اعتبار المتوسط الحسابي الأفضل للقيمة نموذجية لمجموعة البيانات هذه.

استخدام البيانات لدعم صيغة التعلّاد القرار

100



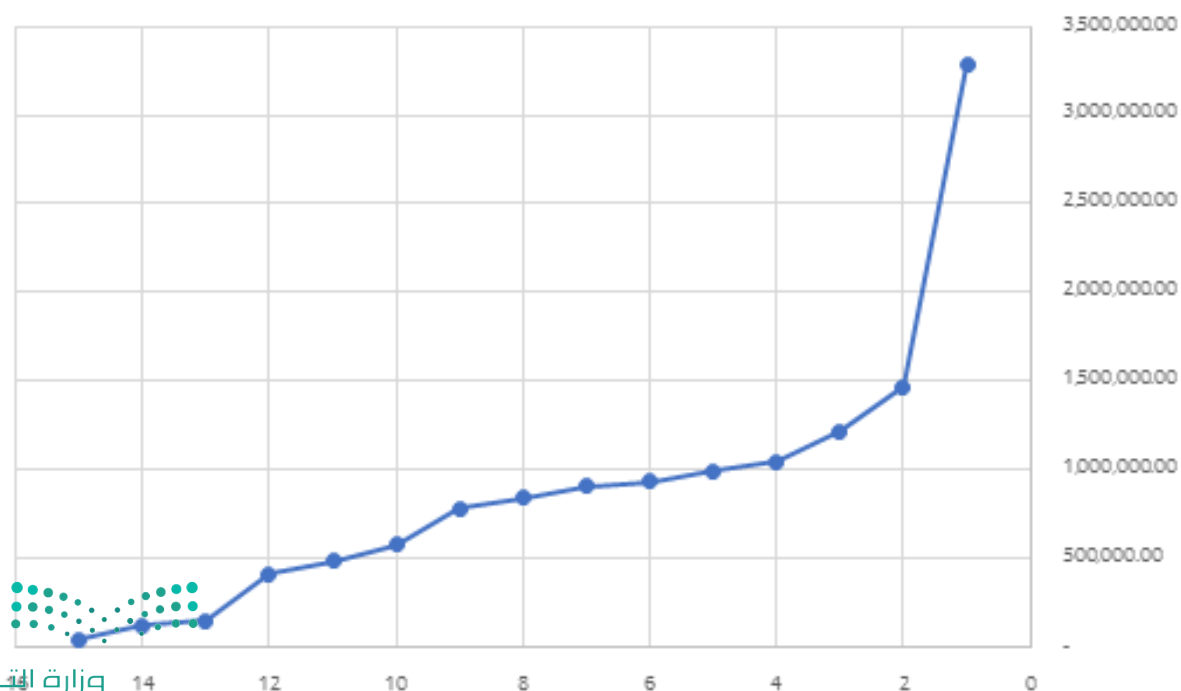
وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444

الإحصاء الوصفي	
883,300.47	المتوسط الحسابي
843,914.00	الوسيط
N/A#	المنوال
782,814.61	الانحراف المعياري
612,798,721,260.98	التباين في العينة
6.35	التفرطح البياني
2.14	التجانف
3,242,494.00	المدى
41,518.00	القيمة الدنيا
3,284,012.00	القيمة العليا
13,249,507.00	الجمع
15.00	العدد

عدد الاشتراكات في المجلة





تدريبات إضافية تحد سريع

تحد سريع

1. الإحصاء الوصفي هو دراسة عينة نتج أو توقع أو تقدير المجتمع الإحصائي الذي تم أخذ العينة منه (صواب / خطأ)؟
2. مادة ما يتكون المجتمع الإحصائي من مجموعة كبيرة جداً من الأفراد أو العناصر التي ترغب في الحصول على معلومات منها (صواب / خطأ)؟
3. العينة التمثيلية هي العينة التي تم الحصول عليها بطريقة تتيج لجميع الأفراد فرصة اختيار متساوية (صواب / خطأ)؟
4. تُعرف الإحصائيات بقياس حساب بعض خصائص المجتمع الإحصائي (صواب / خطأ)؟
5. تعد عبارة "عدد التفاح الفاسد في كل صندوق شحن" مثالاً عن متغير مصنف (صواب / خطأ)؟
6. صنف كل من المتغيرات التالية إلى اسمية أو ترتيبية أو متقطعة أو مستمرة:
أ. طريقة الدفع للشحريات (نقدًا، ببطاقة الائتمانية، بنكيكات)

ب. رضا العملاء (رائع، جيد، راضٍ، غير راضٍ)

ج. المبلغ الذي تم دفعه مقابل الشحريات

د. عدد السلع التي تم شراؤها

هـ. رقم هوية الطالب

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار 203

7. بهدف تقدير متوسط وقت دفع جميع العملاء، لمن مشترياتهم في محل بقالة معالي في الرياض، تم تقدير متوسط وقت دفع 75 عميل عشوائي لمن مشترياتهم. وصل ما بين البؤود والمصطلحات الإحصائية في الأعمدة أدناه:

قيمة البيانات	الـ 75 عميل
البيانات	متوسط الوقت لجميع العملاء
التجربة	دقيقتان، أي معدل دفع عميل معين لمن مشترياتهم
العامل الثابت	متوسط الوقت لـ 75 عميلًا
المجتمع الإحصائي	جميع العملاء في متجر كورنر كونفينيانس
عينة	وقت دفع كل عميل لمن مشترياتهم
إحصائيات	أوقات الدفع لـ 75
المتغير	العملية المستخدمة لاختيار 75 عميلًا بقياس أوقاتهم

1. خطأ (الإحصاء الوصفي هو وصف مجموعة من البيانات وتنظيمها وتصنيفها وتلخيصها وعرضها بطريقة واضحة)

2. صواب

3. صواب (يُعدّ تساوي الفرص العنصر الأهم)

4. صواب

5. خطأ (تترجم عبارة "عدد التفاح الفاسد في كل صندوق شحن" مثالاً عن متغير عددي)

6. (أ) اسمية (تألف طريقة الدفع من فئات)

(ب) ترتيبية (يحتوي هذا المثال على ترتيب للفئات)

(ج) مستمرة (متقطعة إذا كانت كسور العملة المستخدمة ليست خياراً)

(د) متقطعة

(هـ) متقطعة

7. الإجابات بعد ترتيبها:

قيمة البيانات	دقيقتان، أي معدل دفع عميل معين ثمن مشترياته
البيانات	الـ 75 عميل
التجربة	لعملية المستخدمة لاختيار 75 عميلًا بقياس أوقاتهم
العامل الثابت	متوسط الوقت لجميع العملاء
المجتمع الإحصائي	جميع العملاء في متجر كورنر كونفينيانس (Corner Convenience Store)
عينة	أوقات الدفع لـ 75
إحصائيات	متوسط الوقت لـ 75 عميلًا
المتغير	وقت دفع كل عميل ثمن مشترياته



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444



تدريبات إضافية كن ناقدًا

كن ناقدًا

ويُعرف "الفقرة ذات المغزى" بفقرة متماسكة ومتراصة في سياق مناسب تتضمن جميع الكلمات المدرجة في الواقع على هذه الفقرة ترجمة فهمك لمعاني المصطلحات وعلاقتها ببعضها البعض لا تعتبر سلسلة الجمل التي تُعرف المصطلحات فقط. فقرة ذات مغزى وفي الختام، فكر مليًا عند اختيارك سياقًا ما في المصطلحات التي تحتاج إلى استخدامها، واطمئن أن اختيار سياق جيد سيسهل عليك كتابة فقرة ذات مغزى. أكتب فقرة ذات مغزى، تذكر فيها المصطلحات الستة التالية: العينة، والمجتمع الإحصائي، والإحصائيات الوصفية، رسم بياني عمودي، والمخطط النقطي.

استخدام البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار

• يساعد هذا التدريب الطلبة على ترسيخ فهمهم للمصطلحات والمفاهيم الإحصائية الأساسية من خلال كتابة فقرة ذات معنى ويواجه الطلبة نوعين من التحديات الواجب مراعاتها:

(1) فهم معنى المصطلحات التالية: العينة، المجتمع الإحصائي، الإحصاء الوصفي، المخطط العمودي، المتغير العددي، المخطط النقطي.

(2) صياغة فقرة توظف المصطلحات المخصصة بأكملها وتوضح أن الكاتب يفهم معناها وعلاقتها ببعضها البعض.

(هام: بين للطلبة المقصود بالفقرة ذات المعنى: وهي فقرة متماسكة ومتراصة في سياق مناسب، يجب أن تبين هذه الفقرة فهمك لمعاني المصطلحات وعلاقتها ببعضها البعض. ولا تعتبر سلسلة الجمل التي تُعرف بالمصطلحات فقط فقرة ذات مغزى).

• عينة من الإجابات

"من أجل دراسة المجتمع الإحصائي لجميع الطلبة الجامعيين في الدولة، تم الاستعانة بعينة تمثيلية عن طريق اختيار 1000 طالب على نحو عشوائي من جميع الكليات المشاركة. كما وقد تم إجراء استبيانات رأي تضمنت عددًا من المتغيرات الرقمية. وفي الختام، تم تحليل هذه البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي ومن ثمّ تصورها باستخدام مخطط عمودي ومخطط نقطي. وعليه، فقد تم تضمين النتائج في التقرير النهائي للدراسة."





وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444