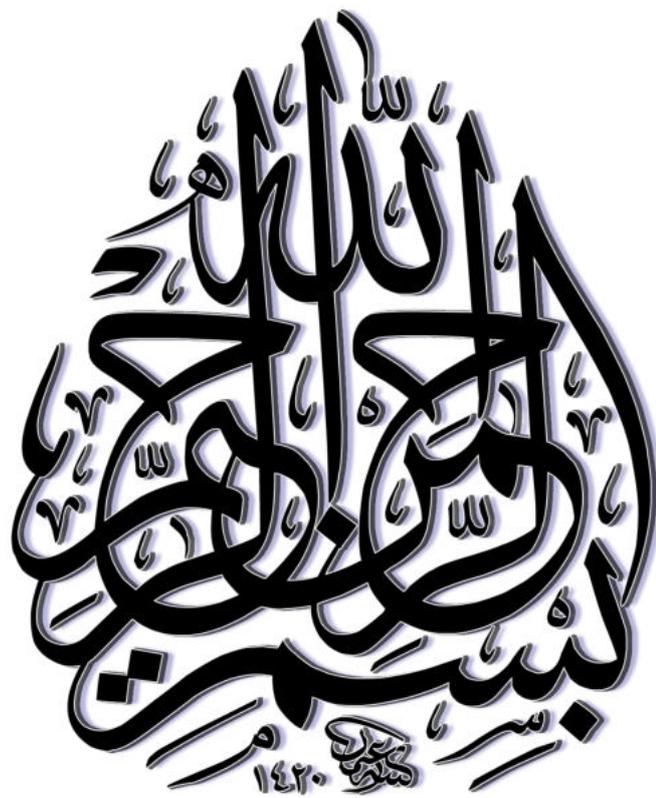


البرنامج التدريبي:

مهارات الأداء الوظيفي المتميز





كافة حقوق الطبع محفوظة لمركز رُدنا للتدريب ويمنع إعادة نشر أو طباعة أو تصوير الحقيبة التدريبية ويمنع سحب نسخ الكترونية منها وتوزيعها ونشرها دون إذن خطي من المركز وأي مخالفة مما ذكر يعتبر إساءة لحقوق الملكية الفكرية ويعرض للمساءلة القانونية.



عزيزي المتدرب

يسرنا أن نرحب بك في البرنامج التدريبي:

مهارات الأداء الوظيفي المتميز

سائلين المولى عز وجل أن يطرح البركة في هذا البرنامج وأن تعم الفائدة للجميع بإذن الله.



إرشادات المتدرب

- ١- المشاركة الفعالة أثناء البرنامج.
- ٢- عدم التشويش ومقاطعة المدرب بأمر خارج نطاق البرنامج.
- ٣- توجيه الأسئلة التي أشكلت على المتدرب.
- ٤- الالتزام بالهدوء.



الهدف من حضور البرنامج التدريبي

تطلعاتك نحو البرنامج التدريبي

دورة مهارات الأداء الوظيفي المتميز

الهدف العام للبرنامج التدريبي:

تهدف الدورة إلى إكساب المتدربين المهارات والمعارف اللازمة وتطوير قدراتهم للوصول إلى مستوى أداء عالي لتحقيق التميز في أداء أعمالهم والمهام الموكلة إليهم في وظائفهم، والعمل على تعزيز ولائهم للمنظمة من خلال تحسين مستوى أدائهم للمهام الموكلة لهم وأساليب تنفيذهم لها وتحسين كفاءة وفعالية الأداء بأقل عدد من الأخطاء أو العيوب وبتميز وابداع.

أهداف البرنامج التدريبي:

- معرفة المتدرب الفرق بين الأداء والأداء المتميز.
- مهارات تحسين الأداء لدى المتدرب.
- إبراز أنشطة المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للموظف وتحفيزه على التميز والإنتاجية.
- كيفية التفكير الإيجابي.
- تقبل النقد بالعمل.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- التحفيز الذاتي.

محاور الدورة الأساسية

- مفهوم وتعريف الأداء.
- العوامل المؤثرة على الأداء..
- معايير التميز الوظيفي.
- أسرار النجاح الوظيفي.
- خطوات رئيسية لتحقيق التميز الوظيفي.
- التميز في العمل الجماعي.
- خمسة عوامل لتميزك الوظيفي.
- طريقة Partipulate في الاقناع.
- تقبل النقد في عملك.
- مهارات التواصل في بيئة العمل.
- العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين.
- اختبار DISC.

عدد الأيام

يومين

مدة الدورة

١٠ ساعات

محاور الدورة التدريبية

محاور الوحدة الأولى: الأداء

- ✓ مفهوم وتعريف الأداء.
- ✓ عناصر الأداء.
- ✓ العوامل المؤثرة على الأداء.
- ✓ مفهوم التميز.
- ✓ أهمية التميز الوظيفي.
- ✓ معايير التميز الوظيفي.
- ✓ أسرار النجاح الوظيفي.
- ✓ خطوات رئيسية لتحقيق التميز الوظيفي.
- ✓ أهمية العمل الجماعي.

محاور الوحدة الثانية: مقومات الأداء التميز

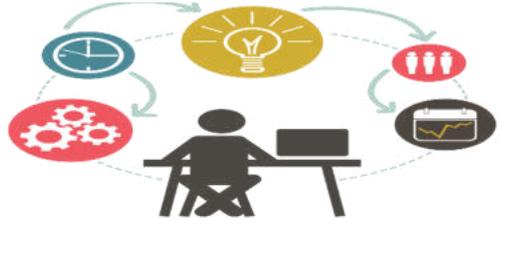
- ✓ خمسة عوامل لتميزك الوظيفي.
- ✓ طريقة Partipulate في الإقناع.
- ✓ تقبل النقد في عملك.
- ✓ أسباب الفشل الوظيفي.
- ✓ الاختلافات في بيئة العمل.
- ✓ مهارات التواصل في بيئة العمل.
- ✓ العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين.

اليوم الأول



المحاور:

- ✓ مفهوم وتعريف الأداء.
- ✓ عناصر الأداء.
- ✓ العوامل المؤثرة على الأداء.
- ✓ مفهوم التميز.
- ✓ أهمية التميز الوظيفي.
- ✓ معايير التميز الوظيفي.
- ✓ أسرار النجاح الوظيفي.
- ✓ خطوات رئيسية لتحقيق التميز الوظيفي.



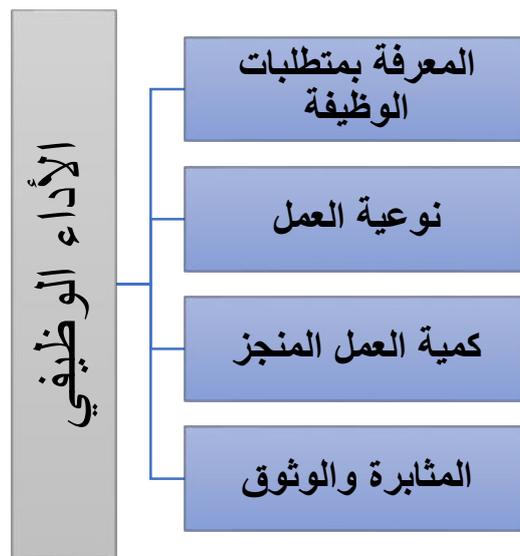
مفهوم الأداء:

هي المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. ويقصد بالأداء الوظيفي بأنه: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

عناصر الأداء الوظيفي:

إن هناك عناصر أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات وتتمثل فيما يلي:

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
٢. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
٣. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
٤. المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين أو الرؤساء.



العوامل المؤثرة على الأداء:

١. غياب التخطيط وعدم وضوح الأهداف:

المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعمالها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.

٢. عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا.

٣. اختلاف مستويات الأداء:

عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فإن ارتباط مستوى أداء الموظف بالترقيات والحوافز له دور بتميز الأداء وتحفيزه على التطوير، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً موضوعياً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

٤. مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

٥. التسبب الإداري:

التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة



نشاط ١



هل من الممكن أن توضح ما هو أداء الموظفين في الصورة:

موظف (٢)

موظف (١)

التميز الوظيفي



مفهوم التميز:

قدرة الفرد على إنجاز نتائج يتفرد ويتفوق بها على الآخرين وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، والتفويض المستمر وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد في عمله وأدائه بشكل خاص وفي المنشأة بشكل كامل.

أهمية التميز الوظيفي:

المنشأة دائما راغبة بالتميز في العمل دائما والحرص على التّقدم أكثر والنجاح، وكذلك الموظف المتميز الذي تحرص المنشأة على وجوده فيها، فهو لا يقف عند نقطة نجاح معينة ويكتفي بها، فهذا أكبر خطأ قد يقع فيه، وعليه دائما وُضِعَ أهداف جديدة نصب عينيه، وترتيب خطوات متقنة وفعالة لتحقيقها، وأيضا وُضِعَ خطوات بديلة لتحقيق فلسفة العمل إذا لم تنجح الخطوات الأساسية في ذلك.

معايير التميز الوظيفي:

١. الأداء الوظيفي والإنجازات

• الجودة والإنتاجية

- مؤشرات التميز:

- السرعة والدقة في الإنجاز.
- كفاءة استغلال الوقت في إنجاز العمل.
- إدارة الوقت وتحديد الأولويات.
- حجم العمل المنجز في الظروف الاعتيادية.
- الجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز العمل.
- تخطي العقبات والصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة.
- مستوى الجودة في أداء العمل.
- القدرة على الاستمرار بالعمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الأحوال.
- مقارنة حجم العمل المنجز وسرعة إنجازه مع نتائج الزملاء.
- القدرة على الاستجابة لتغيير الأولويات.

• تقييم الأداء

- مؤشرات التميز:

- قياس ومراجعة مستوى الأداء الوظيفي.
- التعلم والاستفادة من عملية مراجعة الأداء الوظيفي.
- القيام وبشكل مستمر بمراقبة وتصحيح الأداء لتفادي المشاكل والأخطاء.
- القدرة على التصرف في حالة تفويض الصلاحيات.
- تحقيق النتائج بالتعاون مع الزملاء أو الوحدات التنظيمية الأخرى.
- قياس مستوى إنجاز الأهداف الموضوعية والخاصة بالموظف وذات الصلة بالأهداف المؤسسية.

٢. المؤهلات والقدرات

• المؤهلات العلمية والدورات التدريبية

- مؤشرات التميز:

- ملائمة المؤهلات العلمية مع تلك المحددة في الوصف الوظيفي.
- مناسبة المؤهلات العلمية مع طبيعة العمل.
- أثر الدورات التدريبية على القيام بالعمل بكفاءة.
- استخدام المهارات والمعارف المكتسبة لإنجاز العمل.

● المعرفة بمهام الوظيفة وتنظيم العمل

- مؤشرات التميز:

- معرفة الوصف الوظيفي والمعرفة المهنية بطبيعة العمل ومتطلباته.
- المنهجية التي يتبعها الموظف لإنجاز العمل المطلوب.
- التخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام الوظيفية.
- تنظيم العمل ليتمكن الزملاء من متابعة العمل من بعده أو في حال غيابه.

● التطوير والتحسين

- مؤشرات التميز:

- تطوير المهارات الوظيفية أو امتلاك مهارات جديدة.
- اكتساب الخبرات وانعكاسها على الأداء.
- الاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين.
- الرغبة في تطوير القدرات واكتساب المزيد من الخبرة والتدريب.
- البحث عن أساليب جديدة تهدف إلى تحسين الأداء ونوعيته.
- التعامل مع المشكلات وصنع واتخاذ القرارات.

● علاقات العمل والاتصال

- مؤشرات التميز:

- لياقة التعامل مع الزملاء في العمل.
- حسن العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين ومدى التعاون معهم.
- المقدرة على التأثير في الآخرين.
- المقدرة على بناء علاقات إيجابية مثمرة مع الآخرين لمصلحة العمل.
- العمل بروح الفريق وتحفيز الزملاء على العمل بروح الفريق.
- التعامل مع الزملاء ومتلقي الخدمة باحترام وثقة.
- المقدرة على إيصال واستقبال المعلومات.
- المقدرة على تبادل الأفكار شفويًا وكتابيًا وإلكترونيًا.
- التفاعل بمهنية مع التعليمات والأوامر والشكاوى.
- المقدرة على التعاون مع الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنشأة.
- الإنصات الجيد والمقدرة على تقبل الاقتراحات والانتقادات.

٣. السلوك الوظيفي

● الإلتزام بأنظمة العمل

- مؤشرات التميز:

- الإلتزام بأنظمة وتعليمات العمل وسياسات المنشأة.
- الانتظام في أداء المهام المكلف بها لتحقيق الأهداف والنتائج التي ترسمها المنشأة.
- العمل بكفاءة ضمن المواعيد المحددة لإنهاء العمل المطلوب.
- عدم التغيب والتمارض والإكثار من المغادات غير الضرورية.

● الإخلاص والانتماء

- مؤشرات التميز:

- المحافظة على ممتلكات المنشأة وأموالها والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل.
- المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالمنشأة ومتلقي الخدمة والزملاء.
- عدم استغلال الصلاحيات والسلطة.
- المحافظة على سمعة المنشأة.

● أخلاقيات العمل

- مؤشرات التميز:

- مدى الإلتزام بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.
- حسن ولباقة الإجابة على استفسارات متلقي الخدمة أو الزملاء.
- توفر الرغبة والصبر لتقديم المساعدة اللازمة لمتلقي الخدمة والزملاء.
- توافر المصداقية والموضوعية في أداء العمل.
- تنظيم ونظافة موقع العمل.
- مستوى تنظيم الملفات والموجودات.
- حسن المظهر العام للموظف.

٤. المبادرة والإبداع

• الإبداع وتطوير أساليب العمل

- مؤشرات التميز:

- تقديم مبادرات إبداعية أدت إلى تحسين أو تطوير عمل المنشأة.
- مدى قابلية تطبيق المبادرات والأفكار الإبداعية وواقعيتها.
- امتلاك زمام المبادرة في تقديم الاقتراحات البناءة والجديدة.
- إبداء الرأي لتحسين العمل.
- عدم انتظار التعليمات للقيام بالمهام والأعمال الضرورية.
- حصول الموظف على جوائز كتب شكر وتقدير وغيرها.
- النتائج والتأثيرات المترتبة على تطبيق المبادرات الإبداعية.

٥. المهارات القيادية

• التخطيط الاستراتيجي

- مؤشرات التميز:

- المساهمة في تطوير ومراجعة ونشر رؤية ورسالة وقيم المنشأة التي يعمل بها.
- المساهمة في وضع الخطة الاستراتيجية وتوفير الإمكانيات والجهود لتطبيقها بكفاءة.
- المقدرة على وضع والمساهمة بتنفيذ خطة للوحدة/ القسم/ الدائرة والإشراف على تنفيذها.

• المهارات الإشرافية

- مؤشرات التميز:

- مدى الاستفادة من الموارد المتاحة (البشرية والمالية والمادية).
- المقدرة على تنمية وتدريب الموارد البشرية العاملة تحت إشرافه وتفويض الصلاحيات والتحفيز على العمل والعطاء.
- المقدرة على تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.
- المقدرة على التعاون والتواصل مع الفريق وتبادل الآراء والأفكار.
- تقديم القدوة الحسنة في تميز الأداء والسلوك وخاصة فيما يتعلق بمتلقي الخدمة.
- المقدرة على التأثير الإيجابي في الفريق وتوجيهه لتحسين أدائه.
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع وتشجيع المبدعين.
- قياس ومراجعة أداء الوحدة/ القسم/ الدائرة.

• المشاركة وتحمل المسؤولية

- مؤشرات التميز:

- حجم وطبيعة المشاركة في المؤتمرات والندوات والنشاطات الرسمية وغير الرسمية.
- فعالية قنوات الاتصال.
- المقدرة على تحمل المسؤوليات الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية والطارئة.
- المقدرة على التخفيف من التعقيدات وتبسيط الإجراءات.
- المساهمة في الجهود التطوعية التي تنظمها و/ أو ترعاها المنشأة.

• دعم عملية التغيير

- مؤشرات التميز:

- تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير.
- إدارة مقاومة التغيير والمخاطر المترتبة على برامج التغيير.
- المقدرة على توضيح عمليات التغيير والمبررات لكافة المعنيين.
- قياس ومراجعة فعالية التغيير.

نشاط ٢



قم بكتابة أبرز مزايا الأداء الوظيفي لديك ونقاط الضعف التي ترغب بتحسينها؟

خطوات رئيسية لتحقيق التميز الوظيفي

هناك علاقة بين شخصية الموظف وأدائه المتميز، وتلعب الروح الإيجابية دوراً بارزاً في تحقيق هذا التميز، وذلك من خلال ثمانية خطوات رئيسية لتحقيق هذا التميز:

١. **رؤية:** استيعاب رؤية ورسالة المنظمة التي يعمل بها وأهدافها الاستراتيجية.
٢. **دور:** فهم الوصف الوظيفي والدور المطلوب منه وعلاقته بتحقيق رؤية منظمته.
٣. **خطة:** وضع الموظف خطة يحدد الأهداف التي يعتزم تحقيقها وكيفية تطوير مهاراته المهنية.
٤. **تنفيذ:** تنفيذ خطة تحقيق الأهداف من خلال المواظبة على العمل.
٥. **أرشفة:** توثيق الموظف جميع إنجازاته وأرشفتها لأغراض التعلم والتطوير الذاتي.
٦. **إدارة:** التغلب على الصعوبات والمعوقات والقدرة على إدارة الوقت والتغيير.
٧. **تعاون:** تعزيز علاقات الزمالة والتعاون مع زملائه ورؤسائه واكتساب المعرفة والمهارات ورفع روح المبادرة في طرح الأفكار الإبداعية خارج إطار التفكير التقليدي.





العمل الجماعي

أهمية العمل الجماعي:

إن العمل الجماعي يخلق روحاً من المنافسة الصحية بين الآخرين لإثبات قدراتهم بشرط توافر التحدي الصحيح والمكافآت لتعزيز المنافسة.

مزايا العمل الجماعي:

- يقوم العمل الجماعي على تعزيز علاقات العمل، فعندما يعمل الموظفون معاً وينجحون بوصفهم فريقاً واحداً فإنهم يشكلون روابط يمكن أن تتحول إلى ثقة وصدقة، فضلاً عن أنه يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف وزيادة الربحية.
- يساعد العمل الجماعي على تفتيت الصعوبات من خلال تحمل الأشخاص المسؤولية والمحافظة على جودة عمل بعضهم بعضاً.
- التعلم من الآخرين عند العمل في فريق واحد.

كيفية تحسين العمل الجماعي:

- فهم أهداف الفريق والالتزام بتحقيقها.
- خلق جو من الراحة والتوافق.
- فتح باب الحوار.
- الشعور بانتماء قوي للمجموعة.
- الانتفاع من مهارة وخبرة كل عضو في الفريق.
- التشجيع.
- تحسين مستمر للعمل بتفاعل كل الأعضاء.
- تشخيص وتحليل وحل مشاكل العمل الجماعي والنزاعات.
- القيادة التشاركية.
- اتخاذ قرارات والالتزام بتنفيذها.
- التركيز على النتائج.
- النقاول.
- نظرة استباقية.

اليوم الأول



محاوِر الدورة

- ✓ خمسة عوامل لتميزك الوظيفي.
- ✓ طريقة Partipulate في الاقناع.
- ✓ تقبل النقد في عملك.
- ✓ أسباب الفشل الوظيفي.
- ✓ مهارات التواصل في بيئة العمل.
- ✓ العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين.

خمسة عوامل لتميزك الوظيفي



العامل الأول: طور ذاتك بالتفكير الإيجابي:

التفكير الإيجابي (المتفائل):

التفكير الإيجابي هو الميل الذي يجعل العقل يتقبل الأفكار والصور والكلمات التي تبسط كل ما هو معقد وتبسطه بحيث يتوقع الفرد نتائج إيجابية تؤدي إلى النجاح فيما يريده.

ثلاث نقاط أساسية يجب أن يقوم بها الفرد ليصبح ذو شخصية إيجابية:

- صدق بأنك يمكن أن تنجح.
- اتخذ الإجراءات اللازمة للتنفيذ.
- لا تستسلم أبداً.

نقاط مهمة لشخصية إيجابية مميزة:

- انظر دائما للجزء المملوء من الكوب.
- لا تنتظر للأمر من زاوية واحدة.
- لا تلوم نفسك على خطأ قد يحدث أثناء وجودك في العمل.
- انظر للأشياء الجديدة التي ستقوم بها على أنها شيء جديد للتعلم وليس للخوف.
- دائما انظر للأشياء على أنه يمكن تحسينها وتطويرها ولا تكتفي بأنها جيدة إلى حد كافي.
- حاول ثم حاول ثم حاول وإذا لم تحقق ما تريد فهذه ليست نهاية العالم.
- أن التحلي بالشخصية الايجابية يؤدي إلى انتاجية مرتفعة في عملك.
- تقبل النقد في عملك.

أولاً: تفهم النقد:

- حاول ألا تخلط بين النقد ومشاعرك.
- ستمع بدقة لما يقال لك.
- كن منفتحاً لاستقبال أفكار وأساليب جديدة في تنفيذ المهام.
- تجنب وضع الدفاع.
- اكتب ملاحظاتك.
- اسأل كثيراً.
- اشكر الناقد عند انتهاء الحديث.
- اطلب تقييماً مبدئياً لمحاولاتك في التحسن.

ثانياً: التزم بالسلوك الاحترافي:

- توقع النية الطيبة من الآخرين.
- حسن من نفسك.
- تقبل الأفكار الجديدة.
- اخفض صوتك.
- اطلب النقد دائماً.

ثالثاً: منع النقد الزائد بالتقييم الذاتي المنتظم:

- تعلم من أخطائك.
- تحقق من عملك.
- قيم أدائك بنفسك.
- حل مشاكلك بنفسك.
- اللجوء للمدير.

نشاط ٣

اكتب الجوانب الإيجابية التي تراها في عملك؟



العامل الثاني: تحكم في وقتك ورتب أولوياتك:

إنشاء قائمة المهام الخاصة بك

١. حدد الإطار الزمني للقائمة: أياً كانت طبيعة المهام لديك، قسمها حسب الإطار الزمني المناسب لها بما يسمح لك بالتعامل معها وتحويل التوتر إلى طاقة إيجابية.
 - أهداف المدى القصير.
 - أهداف المدى البعيد.
٢. أكتب كل شيء عليك فعله: ابدأ بتفصيل كل ما ينبغي عمله بأي ترتيب يخطر لك.
٣. نظم المهام المطلوب عملها: قد تجد من المفيد تنظيم كل ما ينبغي عمله في أقسام منفصلة؛ أي أن تنشئ قائمة مهام خاصة بكل جانب من جوانب حياتك.
٤. رتب القائمة: حدد المهام الأكثر أهمية والمهام الأكثر إلحاحاً وضعها أعلى القائمة.
٥. ضع القائمة في مكان ظاهر: وذلك لكي تذكر نفسك بما يجب تحقيقه، وتابع كل خطوة تم إنجازها.
٦. تناول من القائمة عنصرًا واحدًا فقط في المرة حتى تنتهي منه.
٧. اشطب ما تم الانتهاء منه من القائمة أولاً بأول.

العامل الثالث: تفعيل وسائل الاتصال من خلال لغة الجسد:

خصائص لغة الجسد:

هي لغة تواصل حديثة، تعتمد على تعابير الجسد ومصطلحاته، وهو علم يدرس طرق التواصل الغير لفظي.

أنواع التواصل غير اللفظي:

- تعبيرات الوجه.
- حركات الجسم.
- الإيماءات.
- اتصال العين.
- اللمس.
- الصوت.
- المظهر.

أهمية ودور الاتصال غير اللفظي:

- قد يكون تأثير الرسائل الغير لفظية أقوى من تأثير الرسائل اللفظية.
- للتعبير عن المشاعر والعواطف التي بداخل نفس الفرد.
- يعطي الانطباع الأول عن الأفراد.
- تنظم عملية التواصل.
- تدعيم لما يقال شفهيًا بالكلمات.
- يكمل: قد تضيف أو تكمل رسالة شفوية، حيث تزيد من إيضاحها وإكمال وتوصيل معانيها للمرسل.
- اللهجات: تؤثر لهجة المرسل على الرسالة وصعوبة فهمها لدى المرسل إليه، فيتدخل الاتصال غير اللفظي ليزيل هذا الغموض.

العامل الرابع: اكتساب مهارات الإقناع للتأثير في الآخرين:

أهمية الإقناع:

لا يمكنك الابتعاد عن الرسائل التي تسعى للتأثير والإقناع، سواء كنت متلقياً أو مرسلًا، ففي كل يوم نستقبل عروضاً مغرية من مرؤوسين ورؤساء وشركات.

كيف تعرف أن فكرتك قوية التأثير:

- ١ - دون كل فكرة ممكنة.
- ٢ - افهم بشكل من سيستقبل فكرتك.
- ٣ - هل فكرتك قابلة للتطبيق؟
- ٤ - تعرف على ميزانية عملك، وكن واعياً بالأدوات التي تمتلكها.
- ٥ - هل يمكن أن تصنع من هذه الفكرة قصة عميقة ذات جذور؟
- ٦ - ماهي أبسط، وأقصر طريقة لإيصالها؟

القوة تكمن في البساطة، والذكاء في إيصال الفكرة ببساطة، إذا كنت تمتلك فكرة قوية ستكون قادراً على تطبيقها في أي شكل، أنفق وقتاً طويلاً للتفكير بمستوى البساطة الذي تريد الوصول إليه.

قدم الإعلامي والمفكر (توني سكوارتز) طريقة لتأثير على من هو بأعلى منك منصباً وكانت بجمع كلمة "manipulate" وكلمة "يشارك" "participate" بكلمة واحدة وهي "يشاور" "partipulate" "المشاركة في المناورة".

كيف تمتلك مهارات الإقناع:

- اهتم بالانطباع الأول (First Impression).
- اعرّف مع من تتحدث.
- تواصل بأسلوب مناسب.
- تجنب الأسلوب الهجومي.
- لا تكن جباناً وتردداً.
- لغة الجسد الإيجابية.
- كن واضحاً وافهم ما تقول.
- الصراحة بأدب واحترام.
- اطرح الأسئلة لتعلم بأنك تستمع حقاً.
- احكي قصة وارسم صورة.
- اعرّف متى تخطوا للخلف.
- استخدم الرسوم البيانية.
- استند إلى البرهان الاجتماعي.
- عامل الناس بأسمائهم.
- اهتم بسعادة الناس لتكسب تأييدهم.
- التبسم.

نشاط ٤



اطرح فكرة مقنن ومؤمن بها للحضور وقم بإقناعهم بها.

أسباب عدم الاقتناع

أسباب الاقتناع

العامل الخامس: كن قائداً ولا تدع الآخرين يسيطرون على عقلك:

مفهوم القائد:

القائد هو الشخص الذي لديه القدرة على وضع رؤية محكمة للمستقبل القريب أو البعيد بناء على تحليله وفهمه للواقع والأحداث الماضية وتحديد مجموعة من الأهداف وتحفيز الآخرين ليحققوا معا هذه الأهداف المحددة ولديه القدرة على معرفة وتحليل مهارات كل فرد في الفريق الخاص به ووضعه في المكان المناسب.

سمات الشخصية القيادية

- كن مبادراً.
- شخصية واثقة بنفسه.
- ابدأ والنهائية في ذهنك.
- ابدأ بالأهم قبل المهم.
- تفكير بالمنفعة للجميع.
- حاول أن تفهم أولاً وليسهل فهمك.
- التكتف مع الآخرين أو التعاون الإبداعي.
- جدد وطور ذاتك باستمرار.

نشاط ٥



انظر إلى صور الأشخاص واكتب ما تعرفه عنهم:

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

الاختلافات في بيئة العمل



بيئة العمل:

لا تكف بيئة العمل في تنوعها عند حدود الاختلاف المعرفي بين الأفراد فحسب وقد يشمل ذلك التنوع في الأجناس والشعوب والديانات والألوان والعمر وغيرها...

أنواع الاختلافات:

- العامل الجغرافي.
- النشاط الاقتصادي.
- العامل التاريخي.
- العامل الديني.
- العامل الديموغرافي.
- العامل التكنولوجي.

إدارة الاختلاف:

يمكننا الاستفادة من الاختلافات بتعلم الجميع واكتساب المزايا التي قد توجد عند بعض الأفراد ويفتقدها بعضهم وهذا مما يؤدي إلى نمو العمل وتنوعه وازدهاره بشكل ملحوظ.

لكي تستثمر هذا التنوع بتطوير فريق عملك إيجابياً:

- تطوير فهم الأفراد للثقافات والقيم المختلفة واحترام هذه الاختلافات بشتى أنواعها.
- كن مرناً، المرونة مفتاح النجاح في أي عمل.
- الابتعاد عن التعميم والنمطية في التعامل مع الموظفين بوصفهم بصفة منسوبة لثقافتهم خاصة.
- العدل والإنصاف يقتضي أن الشخص يحصل على المنصب أو المهمة التي يستحق.
- الانطباع الأول في الواقع يمكن أن يكون هو الانطباع الأخير لذلك من المهم الالتزام باحترام الاختلافات في التنوع عند اللقاءات.
- إبداء الرأي في المناقشات حق للجميع فلا بد من الاهتمام بوجهات نظر جميع الموظفين دون تحييز.
- استخدم أسلوب الملاحظة لقراءة لغة الجسد في الاجتماعات والاحتفالات فهي وسيلة جيدة لمعرفة ما يعتبر إيجابياً أو سلبياً فلكل ثقافة عادات وأفعال وإيماءات.
- خلق أجواء حميمية في العمل بين الموظفين من خلال لقاءات التعارف وتخصيص يوم مفتوح لتبادل المعلومات والثقافات مما يعزز الروح الإيجابية في بيئة العمل.

مهارة التواصل في بيئة العمل



مفهوم التواصل:

هو عبارة عن التفاهم ما بين طرفين معينين كمنظامين أو كيانين أو شخصين، ويكون أحد الطرفين مرسلًا في وقت معين، والطرف الآخر مستقبل في وقت آخر، ويحدث تفاعل إيجابي فيما بينهم، ويكون ذلك من خلال استعمال الحواس من قبل كل من المرسل والمستقبل على حد سواء، والذي ينبع من الرغبة الشديدة في التواصل.

أنواع التواصل:

- توصل شفهي.
- تواصل لغة الجسد.
- تواصل كتابي.

معوقات التواصل:

- هناك مجموعة من العوائق النفسية والسلوكية التي تعيق عملية التواصل وهي:
 - العوائق النفسية: وهي عبارة عن مجموعة من الأحاسيس والأفكار السلبية التي تدفع الشخص إلى الامتناع عن التواصل الفعال مع غيره.
 - عوائق الإرسال: هي مجموعة من الصفات السلبية التي يحملها الشخص؛ كالتعالي، والغرور بالنفس، وسوء الظن بالآخرين.
 - عوامل الاستجابة: وتشمل هذه العوامل عدة صفات كالكبر والجود، بالإضافة إلى شعور الشخص بدونية الآخرين.
 - العوائق السلوكية: وهي عبارة عن عدة صفات منفرة، وتنقسم إلى نوعين هما:
 - عوائق التبليغ: وهي تضم تصرفات الشخص المنفرة؛ كالغضب والانفعال، والتعامل مع الآخرين بعنف وجبروت.
 - عوائق التلقي: وهي التي تشمل على تصرفات معينة للشخص مع الآخرين كالتعامل معهم بالاستهزاء والإعراض والغفلة.

أهمية التواصل في بيئة العمل:

مهارة التواصل الجيد هي أكثر المهارات أهمية في بيئة العمل، فالتواصل يُعتبر أفضل وسيلة لتحقيق النجاح المهني، غير أن الأساليب الخاطئة في التواصل مع الآخرين قد يؤثر سلباً على مسيرتك المهنية.

التميز الوظيفي وأهمية الاتصال:

- تسيير سلوك الأفراد وتوجيهها نحو الأمور المرغوب فيها.
- المواءمة والتقريب بين وجهات النظر والمفاهيم والأفكار وتوحيد أساليب العمل.
- الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتحويلها لمراكز اتخاذ القرارات.
- توصيل أفكار ووجهات نظر الأفراد إلى جهات اتخاذ القرارات؛ مما يؤدي إلى الربط بين أفكار الأفراد ومراكز صنع السياسات والقرارات؛ مما يُحقق المشاركة والانسجام.
- إكساب الفرد صفة الهدوء والتأني وسعة الصدر؛ مما يقوده إلى أن يكون حكيماً في إطلاق قراراته وأحكامه.
- اتخاذ قرارات صحيحة وإطلاق أحكام ملائمة وسليمة دون أن يكون هناك تعصب أو إجبار في الرأي.
- العمل على نجاح العلاقات سواء أكانت على مستوى العائلة أو العمل أو غيرها.

- العمل على إكساب الفرد مهاراتٍ مهمّة كالاستماع للطرف الآخر بمصداقية وحيادية؛ ممّا يجعل منه مؤثراً وقائداً ناجحاً.
- العمل على تقليل الخلافات والمشاكل وزيادة الصداقات في بيئة الفرد؛ لأنّ سوء الاتصال مع الناس هو ما يسبب الخلافات، والاتصال الفعال هو ما يُنجح العلاقات

أبرز الأخطاء التي يجب عليك تجنبها في التواصل مع المدير والزملاء في العمل:

مديرك ليس بالضرورة أن يكون صديقك

فيجب عدم ذكر أي أمر غير مناسب أمامه والانتباه إلى طريقة الكلام في وجوده، فعلى الرغم من أنكما تتشاركان علاقة قوية، وقد يكون بينكما مناسبات اجتماعية إلا أن ذلك لا يعني أنكما أصدقاء خارج إطار العمل.

إياك وقول "فكرتي أفضل من فكرة فلان"

فإذا وجدت نفسك في موقف تقارن نفسك بالآخرين، فلا يجب التقليل من شأنهم أو إقناع مديرك بأن أفكارك أفضل من أفكارهم؛ بل عليك التفكير كيف يمكن أن تكون فكرتك منافسة قوية لأفكارهم.

لا تستخدم عذر الصراحة "أنا أقول الصراحة فقط"

هناك حدود للصراحة وخاصة في بيئة العمل. فيجب الحرص عند التحدث عن أي موضوع في نطاق العمل، مثل الخوض في أداء زملاء العمل، أو الإفصاح عن معلوماتهم الشخصية أو التحدث عن تجربة فاشلة مر بها أحدهم.

لا تقارن نفسك بالآخرين

فإذا حصل فلان على ترقية وأنت لم تحصل؛ عليك عدم الغضب فعملك في مكان ما لمدة أطول من شخص آخر لا يبرر أحقيتك بالحصول على ترقية أو زيادة في الراتب.

لا تقدم نقداً غير بناء

فبدلاً من تقديم الشكاوي حول موضوع ما عليك تقديم حلول مناسبة لحل المشكلة التي تريدها، فتقديم نقد دون طرح الحلول هو بمثابة إشارة للمدير بوجود مشكلة دون التصرف بشكل مسؤول.

حافظ على هدوء أعصابك

عليك دائماً التحلي بهدوء الأعصاب لأن ذلك يؤثر على الطريقة التي يراك بها زملائك ومديرك في العمل.

لا تستخدم أسلوب التهديد

كأن تقول "رفضت العديد من العروض لأعمل في هذه الشركة"، فعليك تجنب ذكر عروض العمل التي تلقيتها، سواء كنت ستقبلها أم لا.

مقطع فيديو



التعامل مع مشاكل العمل



المشكلة:

هي قصور في الأداء بين ما هو قائم وما هو متوقع أو مستهدف وتعتبر فجوة بين الامكانيات المتاحة وتحقيق الأهداف، ويمكن أن تكون الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى؛ وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته.

أنواع مشاكل العمل:

١. **مشكلات في التنفيذ:** وهي الانحراف عن المعايير المحددة بزيادة أو نقص.
٢. **مشكلات في الإنجاز:** وهي ما يمنع من الوصول إلى وضع أفضل.

خطوات حل المشكلات:

١. **الإحساس بوجود مشكلة:** التركيز على جوهر المشكلة الأساسي وليس العوامل التي ساهمت في تلك المشكلة هو المفيد في هذه الطريقة.
٢. **تعريف المشكلة:** يتم تعريف المشكلة التي نريد حلها بدقة، من أجل وضع الأساليب والطرق والآليات المناسبة لحل المشكلة.
٣. **تحليل المشكلة:** تقسيم المشكلة إلى أجزاء وتبسيطها لكي يسهل دراستها للوصول إلى أسباب ومسببات تلك المشكلة.
٤. **تطوير الحلول المناسبة:** إيجاد الحلول البديلة والإبداعية للمشكلة من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.
٥. **اختيار الحل الأفضل:** يكون بمعرفة الفرص والمخاطر للخيارات المتاحة، وبناءً عليها يتم اختيار الحل الأفضل للمشكلة.
٦. **التطبيق أو التنفيذ:** عبر تطبيق الحل الذي وقع عليه الاختيار بعناية وبتدرج، بحيث يتناسب مع حجم المشكلة لتحقيق النتائج المطلوبة والوصول إلى الحلول المناسبة لتلك المشكلة.
٧. **تقييم النتائج:** هل تم الوصول إلى الحلول المناسبة للمشكلة، وهل ستكون مجدية لمشاكل مشابهة في المستقبل، أم يجب القيام بتعديلات عليها بما يتناسب مع المشاكل المطروحة.

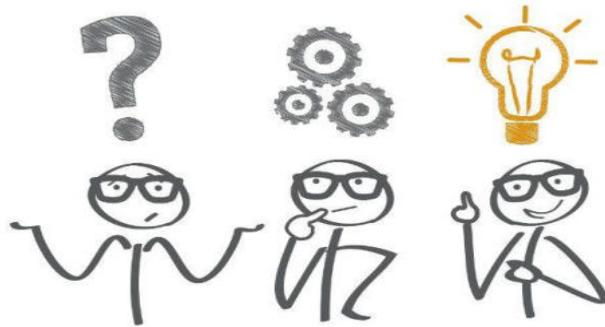


أخطاء في تحديد المشكلات:

- تجميع المشاكل الصغيرة كمشكلة كبيرة واحدة فمن الحكمة تحجيم العدو وليس تضخيمه.
- الاعتماد على المشاعر دون الحقائق.
- القفز مباشرة إلى الحلول دون تحليل المشكلة.
- الاختلاف حول معيار الأداء القياسي وغياب التخطيط أو ضعفه.
- التركيز على الأسباب الخارجية فقط دون الداخلية.

كيف تواجه مشاكل العمل:

- الانسجام مع بيئة العمل وقوانينه: أفضل طريقة للابتعاد عن المشاكل في العمل، هي التعامل معها بعقلانية لتجنب الصدمات والنزاعات، والالتزام بجميع أخلاقيات العمل في كل وقت، واحترام القوانين، والالتزام بمواعيد العمل، ومواعيد الانصراف من العمل.
- التأني العقلاني: ردة فعل اثناء المشاكل دائماً ما تميل إلى الانفعال السريع، وهو ما يزيد بؤرة الخلاف، ويجعله يتسع في العمل.
- القيام بمسؤوليات العمل كاملة: عندما يقوم الموظف بمسؤولياته على أكمل وجه، يتجنب الاصطدام والمشاكل مع المدير.
- المواجهة: التهرب ليس حلاً، واجه المشكلة التي تمر بها، وناقش الأطراف المعنيين بهدوء، التحري بكشف الأسباب التي أدت إليها.
- مراعاة التسلسل الإداري عند مواجهة مشكلة: لتجنب تفاقم المشكلة وتطورها، يجب عدم محاولة حل المشاكل الكبيرة دون استشارة رؤساء العمل الأكثر خبرة ودراية في القوانين.
- الفصل بين المشاكل الخاصة والعمل: أن تكون مستاءً من حياتك الشخصية، لا يعني أن تنقل هذه المشاكل للعمل، ولا تنجز واجباتك الأساسية، لذلك يجب الحفاظ على المهنية، والالتزام بأداء العمل على أكمل وجه.
- تجنب النميمة والغيبة بين الزملاء: الغيبة والنميمة وتناقل الأحاديث حول الزملاء، هي أكبر مسبب للمشاكل في العمل.
- الابتعاد عن تكوين العلاقات في مكان العمل: مع كثرة الاحتكاك بين الزملاء في العمل، قد تتكون صداقات عميقة، وأحياناً علاقات عاطفية بين زميل وزميلته.
- المرونة في العمل: ويكون ذلك بتقبل الحلول الوسط، والابتعاد عن التعصب والتزمت، والتمسك بقرار معين لدرجة العناد.
- التحلي بالأخلاق الحميدة: الأخلاق والتعامل الراقي دائماً ما يكسران الخلافات.
- التعامل بمنهجية: عليك اتباع الأسلوب المنهجي الرسمي في العمل خاصة لدى مواجهة المشكلات، فهو الحل الأمثل بدلاً من تحويلها إلى "صراع شخصي"، وذلك من خلال التقدم لجهة العمل، والرئيس المسؤول عنك حول المواجهة التي تم وضعك فيها لاتخاذ الرأي بها وإخراجك منها دون اللجوء إلى تحدي الزملاء.



أسباب الفشل الوظيفي

١. إضاعة الوقت دون فائدة وتحديد الأهداف.
٢. الخوف من المحاولة.
٣. تقديم الأعذار.
٤. الخوف من الفشل.
٥. فرض مسار مهنياً معين.
٦. عدم السعي لتحقيق شغفك الخاص.
٧. ضعف الثقة وعدم القدرة على تحديد الخيارات.
٨. ضعف مهارة التواصل الفعال.
٩. الميل بالانفراد بالعمل.
١٠. تجاوز القوانين والتعليمات.
١١. كثرة المهام المطلوبة.
١٢. سوء التخطيط.
١٣. العداوات بين زملاء العمل.
١٤. انعدام حس المسؤولية عند الموظف.
١٥. تجاهل المنشأة حقوق الموظف.
١٦. عدم الرضى الوظيفي.
١٧. فقدان حب العمل.
١٨. فقدان القدرة على الصبر والتحمل.

كيف تحارب الفشل الوظيفي:

يجب وضع أهداف مستقبلية شخصية لك في مهنتك او وظيفتك او في المنشأة وبالتالي:

- سيزداد رصيد خبرتك.
- الوصول لمناصب قيادية.
- تحقيق الاستقرار المهني.
- القدرة على الادخار.
- تطوير المهارات الشخصية.
- الشعور بالثقة بالنفس.
- اكتساب المرونة.

العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين



مفهوم الولاء التنظيمي:

الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها. يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين هامين هما:

- الفرد.
- المنظمة.

علامات الولاء التنظيمي:

الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته تتوفر لديه المقومات التالية:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها الأساسية والإيمان بها.
- يكون لديه الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، لشعوره بالانسجام والتطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة.
- وجود الرغبة القوية لديه للبقاء في المنظمة ومستوى عالٍ من الانخراط فيها.
- وجود درجة عالية من الانغماس في المنظمة والارتباط بها.
- الميل لتقويم المنظمة تقويماً إيجابياً.

مصادر الولاء التنظيمي

تنقسم إلى مجموعتين أساسيتين هما:

- المجموعة الأولى: مصادر الجذب للولاء التنظيمي.
- المجموعة الثانية: مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي.

مصادر الجذب للولاء التنظيمي:

- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

- إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي:

- تدمير المعنويات:

- عدم الاستقرار والأمان الوظيفي:

- سياسة الوعود البراقة:

نتائج الولاء التنظيمي:

١- نتائج الولاء التنظيمي على الفرد:

تنقسم نتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

١. آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي
٢. آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد: فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية.

٢. نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة:

١. انخفاض معدل دوران العمل.
٢. استقرار العمالة والانتقال في العمل.
٣. بذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل.
٤. زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.
٥. هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل.
٦. للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل.



مقياس ديسك (DISC)



أمامك الآن صفات بشرية نرجو منك أن اعطاء كل واحدة منها درجة من صفر إلى خمسة (صفر للصفات التي لا تفضلها بتاتاً في عضو الفريق الذي ستختاره وخمسة للصفة الأفضل في نظرك) ويمكن إعطاء درجات بين الصفر وخمسة، (ولكن بدرجات كاملة فقط، أي بدون أنصاف الدرجات)، وتذكر أن المهمة هي تخطيطية وتنفيذية.

١- قيادي حريص على النتائج العمل.	
٢- يستمتع بمخالطة الآخرين.	
٣- من السهل توقع كيف يتصرف.	
٤- يحب الأعمال التنفيذية التي فيها احتكاك بالناس.	
٥- قوي الشخصية.	
٦- محبوب وقيادي.	
٧- يفضل البقاء في عمل واحد.	
٨- محبوب وعلاقاته واسعة.	
٩- يقبل التحدي.	
١٠- بارع في الإلقاء.	
١١- صبور على العمل الدقيق والتفاصيل.	
١٢- لا يضايقه أن يراقبه رئيسه.	
١٣- سريع في اتخاذ القرار.	
١٤- يحفز من حوله.	
١٥- لا يحب كثرة التغييرات.	
١٦- حسن المعاشرة والكلام.	
١٧- يكسر التعليمات لمصلحة العمل.	
١٨- كثير الإنتاج وسريع الإنتاج من خلال الآخرين.	

١٩- لا يتشتت في أعمال كثيرة بل ينهي مهمة قبل البدء بأخرى.	
٢٠- يقدم العلاقات ورضى الناس على الإنجاز.	
٢١- يحب أخذ المزيد من الصلاحيات.	
٢٢- يترك انطباعاً جيداً لدى من يقابله لأول مرة.	
٢٣- ولاؤهُ عالٍ للجهة التي يعمل فيها ويدافع عنها.	
٢٤- مطيع لمن فوقه.	
٢٥- لا تضايقه التغييرات الجذرية.	
٢٦- يحب مساعدة الآخرين.	
٢٧- لا يحب العجلة في العمل.	
٢٨- يخشى الأخطاء حتى لا يعاتبه أحد.	
٢٩- يفضل أن يدير العمل ويوجه الآخرين.	
٣٠- يفضل أن يشاركه الآخرين في إدارة العمل.	
٣١- هادئ ومهدئ للآخرين.	
٣٢- يقف لتقييم العمل باستمرار.	
٣٣- يبرز في الأنشطة الجماعية.	
٣٤- مستمع جيد.	
٣٥- يحب التطور المتدرج.	
٣٦- يفكر بحذر حتى لا يخسر علاقاته.	
٣٧- يحل المشاكل بحز وبدون مراعاة للمشاعر.	
٣٨- يخالف اللوائح بطرق ذكية.	
٣٩- حريص على الالتزام بالأنظمة.	
٤٠- مرن مع الآخرين.	
٤١- أوامره واضحة ومباشرة.	
٤٢- يحرك الآخرين بدون أوامر واضحة.	
٤٣- يحب الأنظمة لا الأوامر.	
٤٤- لا تضايقه الأوامر.	

جدول تمرين DISC

C	الرقم	S	الرقم
	٤		٣
	٨		٧
	١٢		١١
	١٦		١٥
	٢٠		١٩
	٢٤		٢٣
	٢٨		٢٧
	٣٢		٣١
	٣٦		٣٥
	٤٠		٣٩
	٤٤		٤٣
:TOTAL		:TOTAL	

I	الرقم
	٢
	٦
	١٠
	١٤
	١٨
	٢٢
	٢٦
	٣٠
	٣٤
	٣٨
	٤٢
:TOTAL	

D	الرقم
	١
	٥
	٩
	١٣
	١٧
	٢١
	٢٥
	٢٩
	٣٣
	٣٧
	٤١
:TOTAL	

أعلى مجموع يمثل نمطك الرئيسي والدرجة الأقل تمثل نمطك التالي

نموذج DISC

