PN-ACE-879
101247

Administration of Justice Support Project
Contract No. 263-C-00-95-00134-00

Group Dynamic II Course
April 1998
Gebril for Training and Consultancy
USAID/Cairo
(Arabic)

برنامج

ديناميكية الجماعة

Group Dynamic

القاهرة

المركز القومي للدراسات القضائية

(مشروع دعم إدارة العدالة)

وزارة العدل - العباسية

القاهرة فى الفترة من ٢٨ / ٤ - ٣٠ / ٤ / ١٩٩٨

يصحبكم فى هذا البرنامج

الدكتور /السيد محمود سماحه

أستاذ إداره الأعمال - كليه التجارة جامعه عين شمس

خبرة ٢٤ سنة بادارة الاعمال ، مدرسا وباحثاً ودارساً وخبيراً ، قام بتدريس المقررات الدراسية المتعلقة باصول التنظيم والانتاجية وادارة العمليات والمشتريات والمخازن والتخطيط الاستراتيجي تتركز البحوث التى اجراها في مجالات إنتاجية العمل في مختلف الصناعات كالبناء والطباعة ومهارات العمل بنظام الفريق ، شارك في إعداد دراسات الجدوي الاقتصادية للعديد من المشروعات الإنتاجية في مصر

قام بتنفيذ العديد من البرامج التدريبية في مصر والدول العربية في موضوعات مختلفة في الادارة منها مهارات بناء فريق العمل - المهارات القيادية والاشرافية - التخطيط الإستراتيجي - مهارات الاتصال - المهارات الادارية الحديثة

مشروع دعم ادارة العدالة

المركز القومى للدراسات القضائية

ندوة ديناميكية الجماعية

٢٨ - ٣ ابريل ١٩٩٨

البرنامج الزمنى

الثلاثاء ٢٨ ابريل

١٠ ٠٠ - ١١ ٣٠ تقديم

- مفهوم وخصائص الجماعات
- انواع الجماعات
- حالات وتمارين

١١ ٣٠ - ١٢ ٠٠ استراحـــــة

١٢ ٠٠ - ١٤ ٠٠ مناهج دراسة الجماعات

- منافسة جماعية
- حالات وامثله

الاربعاء ٢٩ ابريل

١٠ ٠٠ - ١١ ٣٠ تقديـــم

- أساليب العمل الجماعى
- أدوات العمل الجماعى
- حالات وتمارين

١٢ ٠٠ - ١٢ ٣٠ استراحـــــه

١٢ ٣٠ - ١٤ ٠٠ كيف نتحرك وندار جماعة العمل

- أدوار اعضاء جماعه العمل
- تمارين وحالات

الخميس ٣٠ إبريل

١٠ ٠٠ - ١١ ٣٠ تقديـــم

- مفهوم وانواع الصراعات فى جماعة العمل
- مختصر الأسباب المؤديه للصراع

١١ ٣٠ - ١٢ ٠٠ استراحـــــة

١٢ ٣٠ - ١٤ ٠٠ مختصر ادارة الصراع

١٤ ٠٠ - ١٥ ٠٠ تقدم وختام البرنامج

محتويات برنامج ديناميكية الجماعة

المحتويات

* الوحدة الأولى :ماهية جماعة العمل

* الوحدة التانية مناهج دراسة الجماعة

* الوحدة الثالثة . اساليب وادوات العمل الجماعي

* الوحدة الرابعة كيف تتحرك وتدار الجماعة

* الوحدة الخامسة .ادوار اعضاء الجماعة

* الوحدة السادسة . حل النزاعات

الوحدة التدريبية الأولي

ماهية جماعة العمل

الأهداف التدريبية للوحدة

نهاية التدريب علي هذه الوحدة يكون المتدرب قادراً علي -

- تحديد مفهوم الجماعة وخصائصها .

-تحديد أدلة ومقاييس تماسك الجماعة بما يضمن العمل علي زيادة درجة تماسكها.

- تفهم أنواع الجماعات .

أولاً: تعريف وخصائص الجماعة

تعرف الجماعة بأنها « وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد (أثنان علي الأقل) بينهم تفاعل إجتماعى وعلاقات متبادلة (جغرافية أو دينية أو إقتصادية أو وحدة الأهداف أو وحدة العمل أو وحدة النوع او الشعور بالإنتماء) ولهذه الوحدة الإجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها) التى تحدد سلوك أفرادها فى الأمور التى تخص الجماعة، سعياً لتحقيق هدف مشترك ، وبصورة يكون فيها وجود الأفراد مشبعاً لبعض حاجات كل منهم

خصائص الجماعة :

للجماعة عدداً من الخصائص ، هى

١ – الجماعة تتكون من شخصان أو أكثر

٢ – لها ميول وقيم مشتركة ومتفق عليها

٣ – لها نمط تفاعلى ثابت ، صريح أو ضمنى ، ينعكس على أعضائها

أ – التفاعل الصريح من حلال عمليات فعليه تحصع للملاحطة كالإنصمام ، ودفع رسوم ، وحصور الإحتماعات ، والإقامة المادية فى مكان واحد كالأسرة أو حماعة العمل)

ب – التفاعل الصمنى يكون من حلال التقمص الشحصى ، والشعور بالتبعية ، والإرتباط بقيم مشتركة للحماعة

٤– لها بناء قوامه الأدوار وترقى المراكر

٥– لها تقنين معايير وقيم تنظم العلاقات والتفاعلات التى لها أثر على الحماعة وتكفل الضبط الإحتماعى لسلوك الأعضاء

٦– لها هدف أو أهداف مشتركة تحقق الإشباع لبعض حاحات أعضاء الحماعة

٧ – لها طريقة للإتصال اللفظي وعير اللفظي بين أعضائها

ثانيا : تماسك الجماعة

التماسك هو محصلة أو مجموع القوي داحل وحارح الحماعة التي تؤدي إلى تكاتفها ومن علامات تماسك الحماعة شعور الأفراد بإنتمائهم إلي الحماعة ، والولاء لها ، وتمسكهم بعصويتها ومعاييرها ، وعملهم معا في سبيل هدف مشترك ، وإستعدادهم لتحمل مسئولية عمل الحماعة والدفاع عنها ويتصمن تماسك الحماعة أيصا التقارب الشديد بين مكونات الحماعة والروح المعنوية والإتحاد والقوة

ومن أدلة ومقاييس التماسك ما يلى

١ - التعبير اللفظي فمثلاً إستخدام أعضاء الجماعة لكلمة

« نحن » بدلاً كلمة « أنا » فى يعبر عن تماسكهم وتكاتفهم ، كما يعبر عن شعورهم بالرضا أو عدمه

٢ - درجة إنصياع الأعضاء للسلوك الذى حددته الجماعة ،فكلما إلتزم الأعضاء بالمعايير التى ستها الجماعة دل ذلك على تماسك وتكاتف الجماعة ، ويمكن تخفيض مقاومة العاملين لأساليب وطرق الأداء الحديثة

بإشراك العاملين أو ممثلوهم فى إتخاذ القرارات المتعلقة بتغيير طرق الإداء

٣- إحتفاظ الجماعة بتماسكها فى أوقات الأزمات

حيث أن الجماعات المنتظمة (الفرق الرياضية) تكون أقل عرضة للتفكك من الجماعات غير المنظمة وذلك في حالات الإحباط ومواجهة المشاكل العسيرة الحل

٤- معايير ومقاييس الأداء

ومن أمثلتها الغياب ودوران العمل وغيرها

ومما يذكر أن هذه الدلائل قد لا تدل مباشرة على التماسك لانها قد تكون مرتبطة بعوامل اخرى ، فالغياب عن العمل قد يرجع إلى المرض أو عدم التكيف أو إلى نقص تماسك الجماعة

ثالثاً: تصنيفات الجماعات

لقد قامت محاولات كثيرة لتصنيف الجماعات الإنسانية) ويتوقف الأمر علي أسس التصنيف المستخدمة ، وتشمل

١ - على أساس طبيعة الجماعة ، وتتضمن : -

أ - **جماعات منفصلة** هى تلك التى لا تسمح للعضو فيها بالإنتماء إلى جماعة أخرى من نفس النوع في نفس الوقت كالاسرة المدرسية

ب - **جماعات متداخلة** هى تلك التى ينتمى أعضاؤها أيضا لجماعات أخرى من نفس النوع ، كعضوية جمعية رعاية الأسرة وغيرها

٢ - علي أساس علاقة الجماعة بالجماعات الأخرى ، وتشمل -

أ - **الجماعة اللاإجتماعية** هى التى ترفض الإشتراك فى المجتمع الأكبر التى هي جزء منه ، فهى تعيش إلى حد كبير كقرية معزولة ، أو كنادى قاصر على أعضائه ، فهو لا إجتماعى فى علاقته بالجماعات الأخرى

ب - **الجماعة شبه الإجتماعية** هى التي تشارك بقدر فى الحياة الإجتماعية الاوسع من أجل مكاسبها هى وليس للصالح العام

جـ - **الجماعة المضادة للمجتمع** هى التى تسلك سلوكاً ضد مصلحة الوحدة الإجتماعية الاكبر التى هى جزء منها ، فالعصبة من الاطفال التى تحرب ممتلكات الجيران ضد إجتماعية ، وجماعة الإنقلاب التى تدبر لإسقاط الحكومة ضد إجتماعية

د - **الجماعة التي في صف المجتمع** هى تلك التى تشتغل بجد فى بناء الرفاهية والمزيد من الحرية لكل الأفراد في المجتمع الأكبر التى هى جزء منه

٣ - **على أساس مدى الحرية فى تكوين أو عضوية الجماعة ، وتتضمن -**

أ - **الجماعة الإجبارية** هى الجماعة التي تقوم على القرابة أو العنصر، فالشخص يولد فى جماعه وفى عنصر سلالى ليس له إختيار منه

ب - **الجماعة الإختيارية** هى الجماعة التى ينضم إليها الشخص بإختياره ، فله أن يقبل العضوية أو يرفضها

حـ - **الجماعة المفوضة** هى الجماعة التي يمنحها أو يعين فيهما الشخص ممثلاً لعدد من الناس ، فالمجالس والهيئات التشريعية جماعات مفوضة

٤ - علي أساس طبيعة التأثير علي الأفراد -

أ - الجماعة الأولية

هى تلك الجماعة الصغيرة التى لها تأثيراً أولياً وأساسياً فى تكوين قيم الفرد ومعايير سلوكه ويطلق عليهاالجماعة الأولية لأنها تزاول تأثيراً فى السنوات الأولى من حياة الشخص ، أى قبل أن يصبح من الكبر بحيث يتأثر بالجماعات الأخرى ، فالمرء يبدأ حياته فى جماعة الأسرة وهو طفل صغير ، ويصبح عضواً فى جماعة لعب أو أكثر ومن هنا فإن جماعتى الأسرة واللعب لها تأثيراً أولياً قبل أن تزاوله الجماعات الأخرى

ب - الجماعة التانوية

هى تلك الجماعة الكبيرة التي لها تأثيراً عير مباشر فى تكوين قيم الفرد ،معايير سلوكه متال مراولة الحرب السياسى ، والإتحادات القومية ، فالعصو لايعرف إلا القليل حداً من الآعصاء الأحرين ، وهو يؤدى وطيفته فى الجماعة التانوية لكن كواحد فقط من بين أعصاء لا حصر لهم تقريباً ، وهو شاعر بالآحرين ويستحيب لهم حصوصاً فى أوقات حاصة تمر بها الجماعة ، والرأى العام يمتل إلى حد كبير الجماعات التانوية ، فالقدر الدى يستحيب الشحص للرأى العام او يساعد فى حلق أو تعيير الرأي العام ، يكون مؤديا لوطيفته كعصو فى جماعة تانوية

٥ - علي أساس التصنيف الشائع بالواقع العملي :

أ - الجماعة عير الرسمية هى عدد من الأشحاص لديهم قيمة معينة يشتركون فى الرعبة فى الإبقاء عليها وتنميتها، والجماعة عير الرسمية تعمل بأقل قدر من القواعد الرسمية التي وصعتها الرئاسة وأكبر قدر من الحرية فى التفكير والفعل من جانب كل أعصائها

ب - الجماعة الرسمية هى عدد من الأشحاص يعملون معاً

بحوتحقيق هدف معين ، وفقاً لمجموعة قواعد فيحدث من المسئولين فيحصل تقدم منظم محدد على حساب نقص كبير فى حرية الأفراد

حـ - **الجماعة المرجعية** هى الجماعة التى يتوحد معها الفرد ويقارن سلوكه بمعاييرها ، بحيث يتجه إلى أن يتمثل بها ويتبنى معاييرها وإتجاهاتها وأنماطها السلوكيه ، كما لو كانت هذه المعايير والإتجاهات والأنماط خاصة به، وعادة يكون للفرد عدة جماعات مرجعية

الوحدة التدريبية الثانية

مناهج دراسة الجماعة

الأهداف التدريبية للوحدة

نهاية التدريب علي هذ الوحدة يصبح المشارك قادراً علي

- إدارك وتفهم مناهج دراسة جماعات العمل .
- إختيار المنهج الأنسب لدراسة جماعة العمل .

مناهج دراسة الجماعة

١ – الملاحظة

الملاحظة كمنهج من مناهج دراسة الجماعة أو السلوك الإجتماعي لابد أن تكون لها خطة عمل ، ومعنى هذا أن تتضمن طريقة منظمة لتسجيل الملاحظات وان تخضع لضوابط تضمن لها الثبات كأداة للبحث وللملاحظة مميزات منها أنها تتيح التسجيل المباشر للسلوك في الوقت الذي يحدث فيه ، ويقلل التسجيل المباشر من تأثير الذاكرة التي قد تتعرض للنسيان ، أو تشوه الحقائق نتيجة تأثير العوامل الذاتية وهي تتغلب علي جانب من جوانب القصور الذي يجده في عجز الشخص عن الإجابة عما يوجه اليه من أسئلة عن بعض مظاهر سلوكه ، لأن الملاحظة تلاحظ مظاهر السلوك مباشرة دون الإلتجاء الى طريقة التقرير عن الذات ، ومن الممكن أن تتوصل الي مدى الإتفاق بين ما يقرره الشخص عن نفسه بصدد سلوك معين وما يلاحظ فعلاً وذلك بالجمع بين المقابلة والملاحظة

وترداد اهمية الملاحظة كمنهج للبحث ، في الحالات التي يتوقع فيها

عدم تعاون الأفراد في الإجابة المباشرة عن الأسئلة فهناك بعض المسائل التي لايميل الشخص الى التعبير عنها برأيه ، فيقاوم الإجابة عن الأسئلة فيها او يجيب إجابة لاتتفق مع إتجاهاته الداخليه ، وأحيانا العجز الشخصي عن فهم نفسه فيما يتصل بالنواحي التي تتناولها الأسئلة ، ويمكن للشخص أن يغير سلوكه حين يخضع للملاحظة كما يغير أقواله حين يسأل ، ولكن تغيير السلوك أصعب من تغيير الآراء

وهناك مسائل هامة لابد من الإهتمام بها عند إستخدام هذا المنهج ، مثل تحديد مظاهر السلوك التى تلاحظ ، وتعريف الوحدة السلوكية التي تلاحظها ، والأنشطة التي تركز عليها الملاحظة ، وتحديد فترة الملاحظة ومدتها ، وعدد مراتها تم تقرير درجة تكرار أو تواتر أنواع السلوك ، وهناك أنواع من طرق الملاحظة نكتفي منها بالنوع التالي

الملاحظة بالمشاركة

في الملاحظة بالمشاركة ، يكون الملاحظ مشاركاً في نشاط الجماعة ، ولابد هنا من تكوين علاقة بين الملاحظ وبين الجماعة التي يقوم بملاحظتها والتحير في تكوين هذه العلاقات يفسد على الملاحظ عمله،

والمشاركة في حياة ا
طبيعية ، وتتيح للملاح
وتمكنه من التعلعل في ح
التي يتعرض لها افراد
صرورية حين تكون الحم
الأمر الدي يحعل من الص
الحالات تحقيق المشاركة ه
في حياة عصابة لتهريب
من الحماعات المنحرفة الت

ومن الأفصل أن يتم تس
التحريف الدي قد تقوم
شكوك الأفراد الملاحطين و
الملاحطة و التسحيل و م
فى التحليل ودلك قبل
التسحيل وفقاً لفئات مد
الهامة في الملاحطة الف
وتأويل الملاحط له ويمكر
يستحدم أكتر من ملاحط
ملاحطتهم لتبين درحات
على الملاحطة

٢ - المنهج التحريبي

من الممكن ان نوضح هذا المنهج ، متلاً ، من خلال تخطيط تجربة تمكننا من أن نجيب على السؤال التالي

الي أي مدى تتأثر الآراء بالدعاية ؟

يمكننا لهذا الغرض ان نختار عينة من تلاميذ مدرسة ثانوية ، وأن نطبق عليهم إستفتاء متقنا يتناول المشكلات الهامة الجارية ، وتقسم العينة الى مجموعتين (عينة تجريبية وعينة ضابطة) ، ونعرض المجموعة التجريبية لنوع من الدعاية كفيلماً سينمائياً ، أو برنامجاً إذاعياً ، أو محاضرة ، تتوفر في وضوح وقوة احد جانبي مشكلة وتترك الجماعة الاخرى (الضابطة) دون ان تتعرض لهذه الدعاية ، ثم تجمع المجموعتين معاً ويطبق عليهما نفس الإستفتاء الذي طبق عليهما اول مرة فإذا أظهرت الجماعة التجريبية التي تعرضت للدعاية تغيرا في الرأي أكثر مما اظهرت الجماعة الضابطة ، فأننا نرجع التغيير الذي طرا على المجموعة التجريبية إلى تأثير الدعاية التي تعرضوا لها عن طريق ما عرض عليهم (سواء فيلم أوبرنامج أو محاضرة)

٣ - المنهج السوسيومتري :

كما يقول المثل يعرف المرء بمعرفة أصدقائه ، وقد تزداد فهماً له بمعرفة أعداؤه ، لقد حاول موريتو Moreno وتلاميذه أن يفهموا هذه الظاهرة بإستخدام الطريقة السوسيومترية فإهتموا بما يوجد بين

الأشخاص من علاقات

ويتناول هذه الطريقة بدراسة نوعين من العلاقات الإجتماعية

النوع الأول

أفراد بإعتبارهم مراكز يصدر عنها إقبال أو إعراض أو حب أو نفور نحو افراد اخرين

النوع الثاني

الجماعات الأسرية أو جماعات العمل كما تتمثل في إتجاهات تجاذب متشابكة بين المشتركين في نشاطها ولقد كانت طريقة موريو في الدراسة ذات فرعين

الأول ملاحظة أفراد الجماعة - من يقبل على من ؟ وأين تقع الإعتراضات أو عدم اللامبالاة

والثاني سؤال أعضاء الجماعات مع من يحبون الجلوس أو مع من يرغبون في السكن وما الى ذلك من أسئلة التي تدل على الحب أو النفور

وهناك ثلاثة أنواع ممكنة من العلاقات ، هي حب وكراهيةوعدم مبالاة الشروط التي يجب توافرها في الإختبار السوسيوميتري

أهم هذه الشروط التي يتطلب موريو توافرها في الإختيار السوسيوميتري

- توصيح حدود الحماعة التي يبين الفرد علاقته بأعصائها اد يسعي أن يفهم المحترين نوع الحماعة التي ينتمون اليها
- إتاحة الفرصة للأشحاص أن يحتاروا وأن يبدوا ما يشاءون من الاشحاص دون تحديد للعدد
- تحديد محك الإحتيار أو السد ، أي تعيين النشاط الدي يود الشحص أن يشارك فيه الأشحاص الآحرين اولا يشاركهم ويسعي أن يكون هدا النشاط دا معرى ومعنى لدي المحترين
- إستحدام نتائح الإحتبار السوسيوميتري في إعادة بناء الحماعة فيحب أن يعرف الأشحاص أن إحتياراتهم الإيحابية أو السلبية ستحدد ، الأشحاص الدين يشاركونهم في النشاط المعين
- يحب الا يفشي الباحث إحتبارات الاشحاص فالسرية اساسية في صدق الإحتبار

٤ - المنهح العلاحي (تمثيل الأدوار)

توفر الحماعات التي تهدف إلى العلاح مواقف يحد فيها الأفراد الأعضاء فرصاً للتعبير عن دواتهم ومعرفتها والكشف عنها وقد تستحدم هده المواقف لتحليل ديناميكية الحماعة

ومن بين الصور التي يتحدها العلاح الحماعي التي إبتدعها موريبو أن يعرض بطل الرواية مشكلة حاصة به ويساعده الآحرون ،على بعث

دراماه الشخصية أو الجماعية وتصحيحها

وتشكل الحيرات السيكلوجية لبطل الرواية تشكيلاً لاتسمح به ظروف الحياة العادية ، ومن المهم أن يكون الموضوع سواء كان شخصياً أو جماعياً مشكلة يشعر بها المشتركون في المسرحية والقائمون بالأدوار ، ويجب أن يمثل ويعرض المشتركون حيراتهم عرضاً تلقائياً ويجب أن يقوم المساعدون والاعضاء الآخرين بدورهم الهام ، وذلك لان مسئوليتهم هي أن يصلوا بالمستوى العلاجي للمسرحية الى أقصى حد ممكن

الوحدة التدريبية الثالثة

أساليب وأدوات العمل الجماعى

الأهداف التدريبية للوحدة

نهاية التدريب علي هده الوحدة يصبح المشارك قادراً علي

- إدراك وتفهم الأساليب المختلفة للعمل الجماعى وأدواته الأساسية .
- إختيار وإستخدام الأسلوب الفعال للعمل الجماعي الذي يتلائم مع المهمة الموكلة للجماعة.

أساليب وأدوات العمل الجماعي

يعتبر **عملاً جماعياً** كل فريق عمل دا مهمة محددة ، و يعمل تحت قيادة تم إختيارها سواء بواسطة اعضاء الفريق أو من جهة احري رسمية وتتعدد أشكال العمل الجماعي وفقاً لذلك ، ولكن في نفس الوقت تتوقف هذه الاشكال علي مجموعة من الإعتبارات ، من اهمها ما يلي

١ – الهدف الذي يسعي العمل الجماعي إلي تحقيقه ، من حيث طبيعته والوقت المناسب لإنجازه ، والموارد المادية اللازم توافرها للوصول إليه

٢ – الافراد الذين يصنعهم العمل الجماعي ، من حيث تكوينهم الثقافي وأعمارهم وخبراتهم

٣ – الموقع او المكان الذي يتم فيه العمل الجماعي ، وهو مكان معلق او عدة أماكن معلقة ومحددة (مثل الإجتماعات واللجان) او اماكن مفتوحه ومتعددة ، سواء كانت محددة او غير محددة ، كما هو الحال في العمل الميداني

٤ – الأفراد الذين يتم التعامل معهم من خلال العمل الجماعي ويطلق ذلك علي الحالات التي يأخذ فيها العمل الجماعي شكل العمل الميداني والعمل الجماهيري أو العمل الذي يتطلب الإحتكاك بأفراد غير رسميين أو منظمة معينة أو مجموعة منظمات

وبناء علي ذلك فإنه يمكن تقسيم أشكال العمل علي النحو التالي

١ – فرق عمل تأخذ شكل الإجتماعات واللجان في أماكن محددةمعلقة

٢ – فرق عمل ميدانية في أماكن محددة مفتوحة ، ذات مهام محددة رسمية ، قد تأخذ طابع البحث والدراسة

٣ – فرق عمل ميدانية في أماكن محددة مفتوحة ذات عمل جماهيري، قد تاخذ الطابع السياسي او الاجتماعي أو الثقافي

٤ – فرق عمل تأخذ شكل اللجان ، ويكون من حق اعضائها القيام بأدوار اخري تسند إليهم ، وتتطلب منهم إبحار مهام خارجية (خارج المنظمة) او داخلية (داخل المنظمة وإدارتها المختلفة)

أولاً أساليب العمل الجماعي المرتبطة بالأماكن المغلقة وتتمثل أهم أساليبها فيما يلي

١ – الإجتماعات

٢ – الندوات

٣ – المؤتمرات

٤ – جلسات إثارة الافكار (العصف الذهني)

٥ – الأسلوب المقنن للمجموعة (NGT)

٦ – أسلوب تسوب Zopp

٧ – اللجان

٨ – المختبرات

ثانياً أساليب العمل الجماعي المرتبطة بالأماكن المفتوحة -

وتتمثل أهم اساليبها فيما يلي

١ - فرق العمل الميدانية للبحوث الإجتماعية

٢ - فرق العمل الميدانية للبحوث العلمية

٣ - فرق العمل الميدانية للتنقيب والإستكشاف

٤ - فرق العمل الميدانية الخاصة بالتعرف علي الاتجاهات وقياس الأراء

٥ - فرق العمل الميدانية لجمع المعلومات والبيانات

٦ - فرق العمل الميدانية لدراسة الظواهر الثقافية والإجتماعية

٧ - فرق العمل الميدانية للتوعية والإرشاد

٨ - فرق العمل الميدانية للتنمية المحلية

٩ - فرق العمل الميدانية لدراسة الظواهر الطبيعية

١ - فرق العمل الميدانية ذات الطابع السياسي والجماهيري ، والخاصة بنشر افكار سياسية معينة او الإعلام عن فكرة معينه

ثالثاً أهم أساليب العمل الجماعي

١ - الإجتماعات

هي تجمع مجموعة من الأفراد تم إختيارهم بصفة رسمية ، وحدد لها قائداً أو رئيساً يعلوهم خبرة أو مركز وظيفياً او في عمراً ، وذلك لمناقشة موضوع معين أو الوصول إلي حل لمشكله محددة أو الوصول إلي قرار مناسب في أمر ما وعالباً ما يتم تحديد وقت معين للإجتماع عند نهايته يكون الهدف من الإجتماع قد تحقق ، وكثيراً ما تتم الدعوة

إلي الإجتماعات في المنظمات بقرار رسمي يصدر من القيادة العليا في المنظمة ، ويتم تنظيم الإجتماعات وفقاً للخطوات التالية

أ – تحديد الغرض من الاجتماع وتحديد المهمة المطلوب إنجازها من خلاله

ب – وضع وتحديد القواعد التي سيتم علي اساسها الإجتماع

حـ – وضع جدول الاعمال الخاص بالإجتماع وغالباً ما يتم تجزئة المهمة المطلوبة خلال هذا الجدول

د – دراسة كل بند من بنود جدول الأعمال في ضوءقواعد النقاش، والتي تمثل الأساس الحاكم في نجاح الإجتماع

هـ – وضع المقترحات المناسبة والتي يتم التوصل إليها من خلال المناقشات ، وذلك بالنسبة لكل بند من البنود وفي هذا الصدد يمكن إستخدام التصويت

و – كتابة محاضر الإجتماعات ، والتي تعتبر الاساس الحاكم في إعداد التقارير النهائية للإجتماعات ، وقد تأخذ الإجتماعات شكل الندوات والمؤتمرات واللقاءات

٢ - اللجان

هي إجتماعات فرعية او مصغرة تنشا من خلال جهاز رئيسي وغالباً ما تنبثق عن إدارته العليا ، وتعتبر اللجان بمثابة فرق عمل يتم إنشائها وبنائها وتركيبها بطريقة تؤدي إلي تحقيق الغرض من إنشائها ، وتنقسم اللجان إلي

أ - اللجان الدائمة

هي التي تعمل ضمن مجالات متخصصة محددة ، بحيث توفر وقت الجهاز الرئيسي (المنظمة) أو بعض الإدارات الرئيسية فيها ، وتكون هذه اللجان قادرة علي تناول الأعمال التفصيلية ذات البعد التخصصي نيابة عن الجهاز الرئيسي الذي أنشأ هذه اللجنة ، وغالباً ما تجتمع هذه اللجان علي فترات منتظمة ترتبط بإجتماعات مجالس إدارات الجهاز الرئيسي ، ويكون رئاسة واعضاء هذه اللجان الدائمة معينة من قبل الجهاز الذي إنبثقت عنه وبالتالي لا تملك اللجنة سلطة إختيار اعضاء جدد او تنحية أعضاء حاليين

ومن امثلة اللجان الدائمة لجان شئون العاملين

ب - اللجان الخاصة

هي من أبرز نماذج فرق العمل حيث يكون تشكيلها لأداء مهمة محددة غير متكررة ، وبعد إنجاز هذه المهمة يتم حل اللجنة ، وهذه اللجان مماثلة لمجموعات العمل

٣ - جلسات العصف الذهني

هو إصطلاح لوصف عملية تبسيط الافكار الخلاقة ، وتركيزها في مجال معين ، حيث يعمل فريق العمل في هذ الأسلوب تحت شعار دعنا نثير الأفكار حول مشكلة محددة او دعونا نتوصل إلي بعض الأفكار الجديدة ، ويمثل هذا الاسلوب احد اساليب عمل الفريق عندما يرغب أعضاء الفريق في الوصول إلي حلول لمشكلة صعبة ، او الوصول إلي افكار غير تقليدية لمعالجة موضوع ما

وأساس هذا الأسلوب هو الفصل الكامل بين القدرة علي الإبتكار وبين النقد ، فالقدرة الحقيقية علي الإبتكار قد تنتج أفكاراً قد تبدو للوهلة الأولي انها غير مقبولة أو غير منطقية ، كما ان النقد والمقارنه قد يودي إلي إحجام الفرد عن إبداء أفكاره التي قد تكون مفيدة ، لذلك لابد من الإلتزام بقواعد معينه حتي ينجح هذا الاسلوب ، وهي -

أ - إختيار أعضاء الفريق

وقد يكون الفريق محدداً من قبل وايضاً ممارساً لعمله وماضياً في تحقيق أهدافه ، ولكنه إتحد أسلوب العصف الذهني للوصول إلي حل انسب لمشكلة معينة

ب - التحديد

ضرورة التحديد المسبق الدقيق لموضوع الاجتماع المطلوب إثارة الأفكار حوله

٣ - جلسات العصف الذهني

هو إصطلاح لوصف عملية تبسيط الافكار الخلاقة ، وتركيزها في مجال معين ، حيث يعمل فريق العمل في هذ الأسلوب تحت شعار دعنا نثير الأفكار حول مشكلة محددة او دعونا نتوصل إلي بعض الافكار الجديدة ، ويمثل هذا الأسلوب احد أساليب عمل الفريق عندما يرغب أعضاء الفريق في الوصول إلي حلول لمشكلة صعبة ، او الوصول إلي افكار غير تقليدية لمعالجة موضوع ما

واساس هذا الأسلوب هو الفصل الكامل بين القدرة علي الإبتكار وبين النقد ، فالقدرة الحقيقية علي الإبتكار قد تنتج أفكاراً قد تبدو للوهلة الأولي أنها غير مقبولة أو غير منطقية ، كما ان النقد والمقارنة قد يؤدي إلي إحجام الفرد عن إبداء افكاره التي قد تكون مفيدة ، لذلك لابد من الإلتزام بقواعد معينة حتي ينجح هذا الاسلوب ، وهي -

أ - إختيار أعضاء الفريق

وقد يكون الفريق محدداً من قبل وأيضاً ممارساً لعمله وماضياً في تحقيق اهدافه ، ولكنه إتخذ اسلوب العصف الذهني للوصول إلي حل أنسب لمشكلة معينة

ب - التحديد

ضرورة التحديد المسبق الدقيق لموضوع الإجتماع المطلوب إثارة الأفكار حوله

حـ- إحاطه المجموعة بقواعد أسلوب العصف الدهنى ،وهذه القواعد، هى -

* إن إثارة الافكار هي عملية تنشيط وإطلاق الفكر والخيال المبدع الخلاق وتركيزه علي موضوعها جلسه الإنطلاق الفكري
* بعد تحديد الموضوع المطلوب إثارة الافكار حوله ، يطلب من الاعضاء طرح أكبر عدد من المقترحات حول الموضوع ويتم التعبير عن هذه المقترحات بصوت عال
* يقوم القائد بتسجيل كافة المقترحات علي سبورة ورقية وبطريقة تسمح برويتها من قبل جميع المشاركين
* لا يسمح إلا بالإستفسار عن ما هو غامض وفي حدود التأكد من صحة تسجيل كل فكرة وليس علي سبيل النقد أو الرفض او الإعتراض او المقارنة او حتي المدح والثناء
* مهما كان الاقتراح غريباً أو غير محتمل الحدوث ، لابد من قبوله بغير أي نقد فكلما كانت الفكرة غريبة كلما كان ذلك أفضل
* إن الهدف يسعي أن يكون كم الأفكار وليس الكيف فالكيف سوف يأتي عندما يتم مناقشة هذه الافكار

د- التنشيط

يعقد الفريق جلسة أو جلستين للتسخين مدة كل جلسة من خمسة إلي عشر دقائق ، لمناقشة أي موضوعات سواء كانت بعيدة او قريبة إلي حد ما عن موضوع الإجتماع ، وذلك كتنشيط تمهيدي لمرحلة تناول المهمة

هـ- المهمة

يقدم الموصوع الحقيقي أو المهمة لاعصاء الفريق ويطلب منهم إثارة الافكار حول هدا الموصوع حيث يقوم القائد بالتسحيل علي السبورة الورقية ووصعها في شكل قائمة

ر- التقسيم الميداني

بعد تسحيل الأفكار التي أثيرت يتم دراسة كل فكرة من الحوانب التالية

المقترحات الاقل حدوي بشكل واصح لمادا تم إقتراحها ؟ وهل بها عنصر او راوية سليمة ؟ وهل يؤدي بعض التعيير بها إلي حعلها أكتر بفعاً ؟

هل يمكن إصافة مقترحات حديدة عند إستعراص دراسة وإستعراص قائمة الأفكار ؟

ما هي المقترحات الحديدة المتمرة ؟

ح- التقسيم النهائي

ويعقد في إحتماع مستقل وعالباً ما يكون لاحقاً للإحتماع السابق، ويتبع فيه منهح صناعة القرار من حيت التأكد من حدوي الفكرة قبل وصعها وصياعتها في شكل قرار قابل للتنفيد

٤ - الأسلوب المقن للمحموعة (NGT)

يتكون أسلوب NGT من أربع مراحل ويحب ألا يتعدي عدد الحاصرين

١٢ فرد ، كما يحب أن يقوم احد الاستشاريين أو المتحصصين بادارة الحلسة والحواريعاونه مساعداً

وتتلحص مهمة القائد فيما يلي –

– تحديد العرص من الحلسة واهمية الالترام بالإسلوب

– شرح حطوات الاسلوب

– بيان كيفية الإستفادة من النتائج

حطوات الأسلوب

بعد قيام القائد بشرح العرص من الحلسة يتم بتفيد الحطوات التالية –

أ – التوليد الصامت Silent Generation

تستغرق حوالي ١٥ دقيقة حيت يقوم المشاركين بكتابة ارائهم المتعلقة بالمشكلة

ب – تسحيل الأراء Round - robin

يستدعي القائد كل فرد من المحموعة والدي يقوم بتسحيل ارائه وفي هده المرحلة يسمح فقط بالمباقشة من القائد وعصو المحموعة الدي يقوم بتسحيل آرائه ويحب علي القائد الا يدلي برأيه عن ما قام العصو بتسحيله أو تعيير ما قد قام بتسحيله

حـ – الإيصاح Clarification

بعد تسحيل كل الآراء تبدأ المباقشة والفهم الكامل لكل الآراء

المطروحة ويمكن في هذه المرحلة أن يقترح اي عضو دمج او إلغاء أو إضافة او تعديل أي رأي من الاراء التي تم تسجيلها وتنتهي هذه المرحلة بالتسجيل النهائي للإراء (والتي يكون عددها في الغالب حوالي عشرين بنداً)

د - التصويت و الترتيب Voting and Ranking

يقصد بها قيام جماعة العمل بإختيار اهم الآراء وترتيبها ، وفي هذه المرحلة يتم ترويد كل مشارك بعدد ٧ بطاقات ، ويطلب من عضو المجموعة كتابة الراي اوأهم موضوع يجب إتخاذ قرار فوري بشأنه ويسجل أمامه رقم (٧) ، ثم يقوم عضو المجموعة بتحديد الموضوع التالي في الأهمية ويسجل أمامه رقم (٦) ، وهكذا تباعاً إلي ان يصل إلى اخر القرارات من حيث الاهمية فيسجل أمامها رقم (١) وذلك حتي ينتهي من تسجيل الآراء السبعة التي تم إختيارها بين كل الآراء ثم يتم تجميع كل البطاقات وأخيراً ، وفي حضور اعضاء الجماعة ، تم تسجيل النتائج ،وتحديد اهم الموضوعات او الآداء أو القرارات الواجب إتخاذها وذلك كما موضح بالجدول التالي

الموضوع أو الراي أو الحل	الأوزان	مجموع الأوزان / عدد
	٧-٥-٤-٤-٤	٥/٢٤
	٧-٤-٤-٤-٣	٥/٢٢
	٦-٦-٤-٣-٢	٥/٢١

٥ – أسلوب تسوب (Zopp)

اسلوب تسوب هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والادوات المقننة لتخطيط المشروعات وفقاً للأهداف ، وهو أحد الأساليب الفعالة لتعاون فريق عمل متخصص ، يستطيع الوصول من خلاله إلي وضع اهداف محددة يمكن العمل علي تحقيقها في المدي البعيد

وكذلك التحديد يساعد الاسلوب علي الواضح لمسئولية كل فريق من فرق عمل المشروع ، مع تحديد وتعريف للمؤثرات التي تتم علي أساسها عمليات الرقابة والتقييم ويقوم اسلوب تسوب علي قيام

فريق العمل بالخطوات التالية

١ – تحديد المشاركين في المشروع موضوع مهمة جماعة العمل

٢ – تحليل المشكلة موضوع عمل الفريق

٣ – تحليل الأهداف التي يسعي المشروع إلي الوصول إليها

٤ – تحليل البدائل التي تؤدي إلي حل المشكلات أو الوصول إلي أهداف المشروع

٥ – الإتفاق النهائي علي الاهداف التي سيتم التوصل إليها

٦ – وضع الإفتراضات الاساسية أو المحددات والقيود التي يجب ان تؤخذ في الإعتبار حتي تتحقق الأهداف

٧ – تحديد المؤشرات الدالة علي نجاح إنجاز المهام التي تؤدي إلي الأهداف

٨ – تحديد طرق ووسائل التحقق من صلاحية المؤشرات لقياس الانجاز الذي يتم تحقيقه في المشروع

هذا ويتم تشغيل العمل الجماعي بأسلوب تسوب عن طريق قائد الفريق ، الذي تكون له مهام وصفات مختلفة عن تلك القيادات التقليدية في الاشكال والاساليب المختلفة في العمل الجماعي ، والذي غالباً ما يطلق عليه ، حيث في أن يكون عاملاً مساعداً في تعلم الجماعة وفي تفاعلها وفي جعلها قادرة علي إتخاذ قرارات صحيحة ، وفي سبيل ذلك لابد من أن يقوم الميسر بما يلي

ا – تزويد الجماعه بالقواعد التي تحكم وتنظم العمل ، وجعله يسير وفقاً لهذه القواعد

ب – توجيه وهيكلة العمل ليتم إنجازه من خلال تحديد المهام الرئيسية والفرعية في هذا العمل

جـ – التعرف علي اي صعوبات يواجهها أعضاء الجماعة في إسلوب تسوب ، وإستبعادها وفقاً لقواعد معينة وتوجيهات محددة

د – ألا يتنافس مع اعضاء الفريق أو يجعلهم يناقسون بعضهم إلا بالقدر الذي يخدم موضوع المنافسة

هـ – تعبئة الطاقات الخلاقة لدي اعضاء الفريق وتوجيهها نحو الموضوع الذي تتم مناقشته

و – خلق مناخ مريح ومناسب للعمل

ز – ملاحظة الحالة المزاجية لأعضاء الفريق وتشجيع الحالات الإيجابية وعكسها علي الفريق

ح – التناء علي اعصاء الفريق عند إقدامهم علي المساهمة الفعالة في النقاش ، وتشجيعهم دائما علي المساهمة والإضافات البناءة

ط – إحداث التكامل بين المشاركين من خارج الفريق (الجهات المشاركة في المشروع أو هؤلاء المستشارين المدعوين من خارج فريق العمل) وأعضاء فريق العمل بعناية ، والقيام بدور الحكم بين الإتنين

ح – الحث علي إظهار الصراعات الحية التي بين أعضاء الفريق

رابعاً أدوات العمل الجماعي

تعتمد أساليب العمل الجماعي أو فرق العمل الميدانية علي الأدوار التي يقوم بها أعضاء الفريق في جمع الحقائق والمعلومات او في إقناع الاخرين أو إحتوائهم فكرياً أو التعرف علي إحتياجاتهم ، وذلك من خلال ثلاث أدوات أساسية هي

١ – الملاحظة

هي محاولة يقوم بها عضو الفريق المكلف بدور الملاحظ في العمل الميداني للكشف عن تفاصيل ظاهرة معينة او موقفاً محدداً ، وذلك وفقاً لمنهج محدد ، حيث لابد وان تكون الملاحظة مخططة سابقاً ، من حيث طريقة التثبت من الحقائق والمعلومات التي يتم ملاحظتها وجمعها وكذلك كيفية تسجيلها وتتميز الملاحظة بانها تجمع المعلومات مباشرة دونما حاجة إلي توجيه أسئلة إلي الافراد الذين يتم التعامل ميدانياً معهم أو كانوا موضوع عمل فريق ولكن حتي تنجح الملاحظة لابد من قيام فريق العمل بالإجابة علي ثلاثة اسئلة

ما العرض من الملاحظة ؟

ما الدي يحب ملاحظته ؟

كيف يتم تسجيل الملاحظات ؟

٢- المقابلة

هي حوار لغطي يتم وجهاً لوجه ، بين القائم بجمع المعلومات او الحقائق او القائم بالإرشاد او التوعية أو التوجيه وبين ذلك الذي يقدم المعلومات او الحقائق أو الذي يتم إرشاده أو توجيهه او توعيته وعالباً ما تتم المقابلة من خلال مجموعة من الاسئلة ، تكون إجابتها المعلومات المطلوبة وذلك في جاحة جمع المعلومات والحقائق وتتم بأساليب تعتمد علي حدب الإنتباه والتشويق إجراءالمقابلة كما في حالة الإرشاد والتوجيه والإحتواء والتوعية

٣ - الإستبيان

هو نموذج يصمم مجموعة اسئلة تتعلق بالمعلومات او الحقائق التي يراد جمعها من المجموعة المستهدفة بالعمل الميداني ، وعالباً ما تكون أحد المهام الاساسية لفريق العمل الميداني تصميم هذا الإستبيان ، الذي يمثل أهم أدوات العمل الميداني

هذا وقد يتم الجمع بين أسلوب المقابلة والإستبيان في أغلب فرق العمل الميدانية ، حيث يعطي عملية الجمع بين الأسلوبين حقائق أكثر دقة إلا ان أكثر مشاكل أسلوب الإستبيان هي صعوبة صياغة أسئلة إستمارة الإستبيان بحيث تكون سهلة ومبسطةو قاطعة

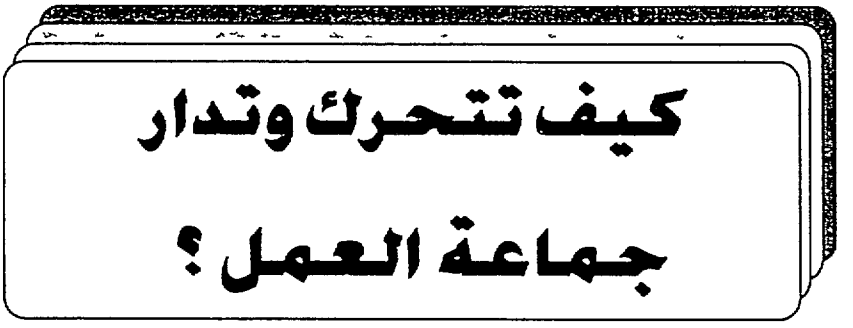
الوحدة التدريبية الرابعة

كيف تتحرك وتدار جماعة العمل

الأهداف التدريبية للوحدة

نهاية التدريب علي هذه الوحدة يكون المشارك قادراً علي -

- تحديد المقصود بمصطلح ديناميكية الجماعة
- ممارسة العمل الجماعي بطريقة فعالة
- تفسير كيفية تحرك الجماعة والعوامل التي تحركها .
- تحليل الأنماط المختلفة لأعضاء الجماعة .



مادا يعني مصطلح دينا ميكية الجماعة ؟

١ - يشير هدا المصطلح إلي دراسة بناء وسلوك الجماعة ، مع التركيز على أنماط التوافق الداخلي ، والتوتر والصراع والتماسك ، وكدلك تغير العلاقات بين افراد الجماعة ، (وبمعنى احر فإن دراسة ديناميكية الجماعة تعنى دراسة سلوك الجماعة ، والعومل التي تحرك هدا السلوك

٢ - إن دراسة ديناميكية الجماعة تعنى دراسة العلاقات المتبادلةبين الجماعة (أوالفريق) وبين البيئة الخارجية المحيطة بالجماعة ، أى دراسة تلك العلاقات المتبادلة بين الجماعة والجماعات الأخري التي ترتبط بها وتؤثر عليها ووتتأثر بها

٣ - إن ديناميكية الجماعة تتضمن البحث في كيفية حدوث تغيرات في الجماعة والتغيرات هنا هي أنواع من العلاقات بين أعضاء الجماعة قد تتم بالسلبية متل علاقات السيطرة والتبعية

٤ – ديناميكية الجماعة تعنى بدراسة النمط القيادي ، ودراسة العلاقة بين إيحار المهام والإتصال ، وكذلك دراسة تأثير الجماعة على الشعور والإدراك الفردي والروح المعنوية

إن ديناميكية الجماعة تعد دراسة متعددة الجوانب لشكل وهيئة ووظيفة العلاقات بين افراد الجماعة ودورها في تحقيق أهداف الجماعة

كيف نرصد ديناميكية الجماعة ؟

يعني ديناميكية الجماعة بحركة الجماعة ، والعوامل التي تشكل هذه الحركة ، وبالتالي فإن دراستها تعتمد على رصد سلوك أفراد الجماعة تجاه بعضهم ، وتجاه قائدهم ، وبالتالي فهي تعتمد على أسلوب الملاحظة بالمعايشة والملاحظة ، حيث لا بديل لهذا الأسلوب فلا يمكن أن نحلل ديناميكية الجماعة مكتبياً أو نظريا ، ولكن لابد وأن نعايش هذه الجماعة أثناء عملها وتفاعلها ونرصد هذا التفاعل ونحلله

وهنا يتبادر الى الذهن ولماذا نرصد حركة الجماعة ؟

لماذا نرصد ونحلل حركة الجماعة ؟

إن فشل أي جماعة في تحقيق أهدافها يرجع الى سببين -

أولهما إما خلل في ديناميكية بين ما يجب أن يكون لتحقيق الهدف وبين واقع هذه الديناميكيات ممثلة في العلاقات بين أفراد الجماعة

ثانيهما ضعف قيادتها ، والضعف ليست مسألة مرتبطة بالإمكانيات الذاتية للقائد فقط ولكنها مرتبطة بالدرجة الأولى بقدرة القائد علي فهم ديناميكية الجماعة التي يقودها ، ومن هنا كانت أهمية دراسة ديناميكية الجماعة بشكل عام ، حتى يستطيع القائد التعامل مع جماعته ، وكيف يتفهم العلاقات التي تتم بين أفرادها ، والأهم كيف يرشد هذه العلاقات فيستبدل علاقات التفكك بالتضامن ، وعلاقات التبعية والسيطرة بالمحبة ، وعلاقات اللامبالاة بعلاقات الإلتزام والإنتماء ، وهنا ينقل ما تعلمه بشكل عام من دراسة ديناميكية الجماعة الى تطبيق خاص على جماعة

والسؤال هنا وكيف يتم هذا ؟

قواعد تنظيم العمل الجماعي وتشمل -

١ - تحديد المشكلة الأساسية وظواهرها

لو تصورنا أننا في فريق عمل مكلف مهمة معينة وأن لهذا الفريق قائداً مسئولاً عنه ، فمن الطبيعي أن لهذه المجموعة مهام محددة وأن

على الحماعة أن تتشارك مع بعصها ، وهده المشاركة تتطلب الحوار المنظم ، ومن الصروري أن يتم تسحيل هدا الحوار (المناقشات) ، ومن الصروري ان تكون هده المناقشات موجهة بحو الإحابة على التساؤلات التالية

- هل ترتبط هده المهمة بمشكلة معينة ، ام ان المهمة في حد داتها هي المشكلة ؟

- كيف بحدد وبعرف ما هي المشكلة ؟

- وما هي المظاهر الدالة على وحود هده المشكلة ؟

- كيف بستفيد من تعريف المشكلة وتحديد المظاهر الدالة على وحودها في تشحيص المشكلة وبلورتها ؟

٢ - تنظيم حماعة العمل

ومن الصروري أن يتولى قائد المحموعة عملية توحيه وإدارة الحوار (المناقشات) ، ولكن المشكلة ليست محرد إدارة الحوارولكنها تنظيم الحماعة لأن الحماعة ، قد تكون عير متوائمة مع العمل الحماعي، وبالتالي عليه أن يقوم بما يلي

أ - تحديد المهام .

- تبدأ بقيام القائد بتحديد الأهداف العامة للعمل الحماعي (الحماعة) ومن الصروري أن تكون واصحة ، وفي كلمات محددة ومحتصرة

- يقوم القائد بشرح الهدف من كل مهمة وتحديد كيفية الوصول إلى الحدث ومتطلبات الوصول الى الهدف

ب - تحقيق المشاركة

- يقدم القائد الموضوعات الرئيسية والفرعية التي تحتويها أو تندرج تحتها هذه المهام في شكل قائمة
- يعرض القائد المعلومات والمعارف المتخصصة المرتبطة بهذه الموضوعات ، يتعرف على تخصصات أفراد الجماعة المرتبطة بهذه المعارف يشير الى ان الأفراد المتخصصين في هذه الموضوعات عليهم ان يبدأوا بعرض ارائهم على الجماعة لمناقشتها
- على القائد أن يذكر ان الآراء ستقدم مكتوبة ، وان التعليق على الاراء سيقدم مكتوباً ايضاً (وذلك حتى يتم تسجيل كل شيء للإستفاده من الآراء والتعليقات)
- كما على القائد أن يقدم أسلوب العمل ، والمناقشات مع الجماعة ، وكيفية إدارة الحوار

جـ - إدارة الحوار والمناقشة

ويبدأ القائد بتوجيههما من خلال مبادأته بعرض النقاط السابقة في البندين السابقين (أ ، ب) ، وعليه أن يتأكد ما يلي -

- أن الحوار والمناقشة مقيدة بأهداف واسلوب الحوار

- أن المناقشة ومشاركة الافراد مسحلة وملاحطة ، وبالتالي فالكل لابد وان يشارك
- إن كل أفراد الحماعة على قدم المساواة
- ملاحطة حطوط وطبيعة الاتصالات بين أفراد الحماعة اتناء الحوار والمناقشات ، ومدي إصرار أعصائها على تحديد نقاط واصحة ومحددة فيما يتعلق بإبحار المهمة ، وعليه إبرار هده النقط الإيحابية
- ملاحطة العلاقة بين الكلام او الحوار والوقت بمعنى ان يكون الوقت فعالاً
- إتباع أسلوب الكروت (بمعنى ان تتم كتابة الآراء والتعليقات على كروت يمكن تتبيتها على سورة ، تمهيداً للمناقشة ، ويمكن أن تأحد هده الكروت ألوان محتلفة لها دلالات معينة ، كلون للمهام ، واحر للتعليقات ، أو لون معين لطواهر المشكلة وأعراصها ، ولون احر لمقترحات الحلول وهكدا)

على قائد حماعة العمل أن يصع في الإعتبار أن المهمة الأساسية للحماعة قد تم تقسيمها إلى مهام فرعية أو مراحل وأن كل مرحلة أو مهمة فرعية تناقش علي حدة ويتم بلورة مناقشتها ، لتأتي بعد دلك للمرحلة التالية ، وبعد الإبتهاء من مناقشة كل المراحل تكون المهمة الكاملة قد إتصحت معالم تبعيدها بالكامل

د - وضع النتائج النهائية للعمل الجماعي

إن التسجيل الدقيق لكل ماتم من مناقشات وإتباع اسلوب منسط متل الكروت ، ووجود هيكلة مسبقة وواضحة للعمل وإجراءاته تساعد في تحديد النتائج ووضعها في صورة نهائية

أما لو أن الظروف قد اقتضيت عمل جماعي لتجمع بشري صغير، وكانت أهدافه واضحة ومحددة مسبقاً بالنسبة لكل فرد (كمواجهة أزمة معينة) فإن الجماعة تقرر قيادتها ، وتتولى هذه القيادة التنظيم ، وغالبا ما يكون هناك اتفاق على القيادة والتزام بأقوالها وأفعالها ، وتكون المشكلة الاساسية في هذه الحالة من العمل الجماعي هي الإتصالات ، حيث تدوين العمل الجماعى الاتجاهات السلبية ويظهر قدر عالي من إتساق الإتجاهات الايجابية ، وغالبا ما يصل أفراد الجماعة إلي النمط المناسب للإتصال فيما بينهم

إن تنظيم العمل الجماعي يعتمد على قدرة القائد في أن يجعل كل فرد من أفراد الجماعة متفهما لدوره بوضوح ، وأن يتأكد من أنه لايوجد سوء فهم لدى أحدهم وأن يلاحظ سلوكياتهم أثناء المناقشات ، أو حتى التنفيذ (خارج نطاق الإجتماعات) ليوضح لهم الصواب ، وبالتالي فإن نجاح هذا التنظيم دائماً متوقفاً على مدى فهم أفراد الجماعة لما يلي

- ما هو متوقع من العمل الجماعي ؟

- ولمادا يتم هدا العمل ؟
- وكيف يقومون بهدا العمل ؟
- وما هي النتائج المتوقعة من هدا العمل ؟
- وكيف تكون هده النتائج مفيدة ؟

فهم ديناميكية الجماعة

يعني دلك بالاجابة على السؤال الخاص بكيف تتحرك الجماعة ؟ وما هي العوامل التي تحركها ؟

وفي هدا الصدد نورد ما يلي

١ - ان الجماعة عدد من الافراد يتصلون ببعضهم بشكل منظم ، وباسلوب مباشر خلال فترة زمنية معينة (تحقيق هدف الجماعة)

أفراد + إتصال مباشر + هدف = عمل جماعي

ان الاتصال المباشر يعني التفاعل بين افراد الجماعة

٢ - ان سلوك الجماعة يتحدد بثلاثة عوامل هي ، بداية التفاعل (بداية الإتصال سواء من القائد بحو الجماعة ، أو الجماعة بحو بعضها) ، ومعدل تكرار التفاعل (عدد مرات الإتصال بين أفراد الجماعة) ، مدى إستمرارية التفاعل طول الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق هدف الجماعة

سلوك الحماعة = بداية التفاعل (الإتصال) + تكرار التفاعل + إستمرارية التفاعل = سلوك الحماعة

٣ – ان تفسير سلوك الحماعة ، يتم في إطار تلاتة محددات أساسية هي النشاط أى الافعال (التي يقوم بها أفراد الحماعة) ، والتفاعل (الاتصالات بين أفراد الحماعة) ، المشاعر (إحساس افراد الحماعة تجاه بعضهم البعض)

٤ – إن الأفراد في الحماعة ليسوا متماثلين في أنماطهم السلوكية ، فلكل فهم شخصيته المستقلة ، وإتجاهاته المختلفة وفيما يلي إبرز أنماط الأفراد داخل حماعة العمل

* **القبلي**

هو ذلك الفرد الذي يشعر بأن أفراد الحماعة أسرته ، وأن قائد المجموعة هو رب هذه الاسرة أو شيخ القبيلة ، وأن عليه الطاعة المطلقة له ، فهو ينظر إليه على أنه رأس الحكمة ، وأن ارائه أحكام لايجب مخالفتها ، وهو دائم الرجوع إلى القائد

هذه ذلك الفرد النوعية من الأفراد شديد الحساسية للنقد خصوصاً اذا جاء النقد او اللوم من القائد ، ففي هذه الحالة يشعربالإحباط الشديد

* الاحتماعي

هو دلك الفرد شديد الحاحة إلي الإنصمام او الإنتساب الى الحماعة عن الفور بالنحاح الفردي ، يساير الإحماع على الاعلنية أو على الموافقة على أي فكرة فردية ، حتى ولو كانت إيحابية أو منطقية وهو في حاحة ان يتم التعامل معه كصديق ، وأن يكلف بمهام في إطار محموعة ، فهو لايحد بفسه في المهام الفردية

* الفردي أو الداتي

الفرص الرافص هو رافص لفكرة القبيلة أو الأسرة ، وهو عالبا عير إحتماعي ، ويصع لبفسه بمودحا من الفردية الصارمة ، ولايعتقد في أهمية وحود قيادة ، وعالبا ما يرفص السير مع الحماعة ، فهو يعتقد أبه شيح القبيلة ، وإبه الأحق بالقيادة ، وكتيراً ما ينطلق من شعار ليعرق الطوفان الحميع إلا انا

وهو عالبا ما يحاول أن يستفد رملائه ، وان يحرح القائد عن شعوره ، وكتيراً ما يتصاد مع بقية أفراد الحماعة ، وسلوكه العام يتسم بالفردية ، فهو مستعد دائماً أن يبحى حانباً أي شيء مهما كان ليحقق مكاسب حاصة به

* الملترم

هو دلك الفرد الدى يتسم بالوصوح مع قليل من الغموض ، حيت أبه

لا يتقبل الأفراد الذين يختلفون عن قيمه وإتجاهاته ، وهذا النمط من الأفراد عالبا يخضع نفسه وسلوكه لفلسفة معينة أو عقيدة معينة ، وبالتالي فهو اكثر قبولاً وإلتزاما بها ويقاوم بشدة أي تغيير أو خروج على هذه القواعد

وهذا النمط يتقل من الإيجابية إلي السلبية فور الخروج على نظامه وقواعده ، أو عندما يري أن القائد اصبح غير قدوة

*** المادي**

هو ذلك الفرد الذى تتأكد وتتضح الجوانب المادية في سلوكه ، فهو ينمو ويتطور من خلال المنافسة والنجاح ، ويفهم ويدرك الاشياء بوضوح إذا قدمت له في شكل شروط وبنود كمية ومقاييس مادية محددة

*** الكتوم أو المتحفظ**

وذلك الفرد هو قليل الكلام الذى يميل إلي الصمت ، بطيء التفاعل ويصعب جذبه للمشاركة ، عالبا ما يخفي شيئاً في جعبته أو نفسه ويجب ألاعتقد أن هذا النمط لا يرغب في التفاعل والمشاركة عن عجز في مهارته وقدراته الفنية ، ولكنه على العكس فهو قادر ولكنه يعاني من مشاكل في القدرة على التحدث بطلاقة ، ويشعر بالخجل بعض الشيء عندما يتصل بالآخرين كما يخاف من المبادأة ، لذا فهو

يحتاج إلى التشجيع من القائد ، ومن افراد الجماعة وسيتعير كثيراً لو سعوا إلى صداقته

*** كثير الكلام (الترتار)**

هو على عكس المتحفظ أو الكتوم ، فهو صاحب قدرة على الكلام والأحاديث التى لاتنتهي ، وهو ليس فقط غير قادر على الإستماع للآخرين ، ولكنه لا يهتم بعدم إهتمام الآخرين بحديثه ، فالرغبة في الكلام والإستمرارية تأتي أولاً، وهو كثيراً ما يعطي الأحساس بأنه يعرف أكثر ، وهو كثيراً ما يفقد موضوع الحديث ليقفز إلى موضوع اخر ، يعتقد أنه سيكسب قدر من تدعيم وتأكيد الجماعة من خلال كثرة كلامه ، ومن الطبيعي أن ترفض الجماعة هذا النمط ، خصوصاً إذا كان تقيل الظل أو به قدر من الغرور

والقائد الناجح يستطيع معالجة مثل هذا النمط بالتأكيد على إتباع قواعد ونظم العمل الجماعي ، وضرورة إعطاء الحق الكامل لكل أعضاء الفريق ، ولكن دون هجوم عليه أو الدخول في جدال أو صراع معه

*** المسيطر**

ذلك الفرد هو الذي يشعر دائماً أنه يعرف كل شيء ، وأن خبرته واسعة وأنه أفضل من الجماعة معرفة ، وهو متشابه إلى حد ما مع كثير

الكلام في رعبته في إستمرار التحدث ، لكنه أكثر وعياً منه في أنه يحاول دائماً أن يوجه المجموعة إلى ما يراه هو ، وإلى آرائه وأفكاره ، ويريد منهم في النهاية أن يوافقوه

ورؤية الجماعة تتوقف على مدى صدق معرفة هذا العضو ، فلو كانت معرفته صادقة فعلاً وخبراته حقيقية فعلاً ، فإنه يحظى بقدر من الاحترام والتقدير ، ولكنهم في نفس الوقت يشعرون ببعض الإتجاهات السلبية نحوه ، نتيجة محاولة فرض رأيه عليهم

والقائد هنا له دوره في معالجة هذا النمط ، بأن يشرك أعضاء الجماعة في مناقشة ما يبديه من اراء ، وأن يبلور آرائه ممترجة بآراء الجماعة ، وأن يشعره بلباقة أن ما يقال بعد المناقشة هو رأي الجماعة

***المهاجم العنيف**

ذلك الفرد هو الذي تسيطر عليه الرغبة في الهجوم أو الرفض كبديل للأتفاق ، غالبا ما ينحرف عن الموضوع والرئيسي للمناقشة إلى مهاجمة ، القواعد وأسس العمل والنظام أو الأفراد الآخرين ، وهو شديد الحساسية للنقد ، سريع الإنفعال سهل الإثارة ، وحتى لو هدأ فإنه يعود إلى ممارسة الهجوم مرة أخرى

والقائد هنا له دور في معالجة هذا النمط في موافقته على عضه او رفضه ، ليبدأ بعد ذلك في مناقشة موضوعية لآرائه ، وإبراز جوانب الإيجابية منها ثم الجوانب السلبية ، وعلى القائد أن يوجد أو يفتعل

بعض الإيحاءيات في ارائه كتمهيد لإبرار السلبيات (أوافقك ولكن)

* السلبي

دلك الفرد هو الدي يشعر دائماً أنه لافائدة من شيء ، ودائماً يشكك في جدوي العمل ، ودائماً ما يحر ويسحب الجماعة نحو الخلف ، ونحو موضوعات سبق مناقشتها والإتفاق عليها ، ويدعم الافكار السلبية والمعوقة ، ويقلل من قيمة العوامل المحفزة ، فهو مصدر للإحباط من العمل الجماعي

وعلى القائد أن يعالجه بسؤاله دائما وما البديل ؟ وما الصواب ؟ وكيف نعالج ما تنتقد ؟

* مهرج أو مضحك الجماعة

دلك الفردهو الدي يحاول دائماً أن يجذب إنتباه أفراد الجماعة بالنكات والتعليقات والقفشات ، وهو دائم التركيز على إقتناص الفرصة التي تتيح له إلقاء نكتة أو ذكر تعليق ما ، وهو قليل ما يشارك بجدية ، وكثيراً ما يأخذ الأمور مأخذ التهريج الهذل

ومشكلته فيما لو كان حاد الذكاء وإستطاع ان يترجم نكاته ويصوب وتعليقاته على هدف العمل الجماعي ، أو اسلوبه ، أو القواعد او النظام ، أو القائد او بعض افراد الجماعة ، لأن دلك قد يؤدي إلى تسرب الشعور

بعدم الحدية لدى الجماعة

وعلى القائد ان يعالج هدا النمط بأن يستتمر تعليقاته بشكل ايجابي في العمل داته ، ويوجهها للصالح بل ويحولها ويستشهد بها كدليل غير مرغوب فيه على الشيءالنافع في العمل الجماعي وعليه ان يشارك مع الجميع بكاته ، وبعليقاته إدا كانت مناسبة ومقبولة من أفراد الجماعة ، ويشير إلى حدية العمل الجماعي ادا كانت التعليقات سلبية

*** الإيجابي**

دلك الفرد هو الدي لو تواجد عدد كبير منه في جماعة فإن العمل الجماعي غالبا ما يكتب له النجاح ، فهو يعمل وفقا لتقاليد وأصول ومنطق ولايدفع بنفسه نحو المشاركة بالقوة والعنف ، وهو متفتح الفكر والقلب ، لديه إصرار على فعل شيء إيجابي ، وعلى القائد أن يستفيد من وجود هده النوعية ، وأن يجعل له مكاناً متقدماً في العمل الجماعي ، وأن يعطيه الفرصة أولاً للكلام حتى يستفيد من عرضه وكلامه فيما بعد عند معالجة بقية الانماط السلبية في الجماعة

إن تفاعل هده الانماط الاتنى عشر في الجماعة والدي غالباً ما يتواجد اغلبها في تكوين اي جماعة ، قد يؤدي الى تولد أشكال من التفاعل والعلاقات مثل السيطرة ، والتوافق والإندماج والتصامن والتعاون والتبعية والإختلاف والصراع ، وعندما ترداد أشكال التفاعلات

والعلاقات الإيجابية تترابط الجماعة ويسجح العمل الجماعي في تحقيق هدفه ، وعندما ترداد التفاعلات السلبية يحدث العكس فتتفكك الجماعة ، ويفشل العمل الجماعي ، وهنا يبرز دور القائد في الحد من الإنعكاسات تعطيم الإتجاهات والإنعكاسات الإيجابية للأنماط المختلفة ، لذلك فان دور القائد في فهم انماط الافراد وكيفية التعامل معهم ، وكيفية إستخدام العوامل التي تحرك هذه الأنماط ضروري في نجاح مهمته في قيادة الفريق أو العمل الجماعي ، وهو ما يعرف بمدى فهم القائد لديناميكية الجماعة

١٩

الوحدة التدريبية الخامسة

أدوار أعضاء الجماعة

الأهداف التدريبية للوحدة

نهاية التدريب علي هده الوحدة يكون المشارك قادراً علي -

- التعرف علي مختلف أدوار الفرد داخل الجماعة

- إدارة أفراد الجماعة بفاعلية وفقاً للدور الذي يلعبه كل منهم .

أدوار أعضاء الجماعة

تحري في جماعات العمل أو الإجتماعات عدة عمليات متل مشاركة الأعضاء في النقاش او الاقتراحات او توفير المعلومات أو طرح البدائل ، كما تظهر ادوار الافراد في الإتصال في الجماعة ، والعواطف والمشاعر نحو دلك

وهده العمليات تختلف في الواقع عن محتوي نشاط الجماعة ، وقد درج علي الاهتمام بمحتوي نشاط الجماعات دون الإلتفات إلي العمليات التي تجرى فيها ، وهدا يعتبر قصوراً في فهم عمل الجماعات وديناميا تها

إن علي المديرين والمشرفين ، ورووساء اللجان وقادة الإجتماعات والمناقشات والمفاصات أن يلموا لديهم مهارة ملاحظة العمليات فى الجماعة ، ومن هده العمليات الأدوار المختلفة التي يقوم بها أعضاء الجماعة ومنهم قائد الجماعة أو الفريق نفسه

تصنيف أدوار الجماعات

يصنف العالمان بنس وشيتر Benne , Sheats أدوار أعضاء الجماعات إلي ثلاث تصنيفات رئيسية تندرج تحت كل منها أدوار مختلفة ، وهذه التصنيفات هي

١ – ادوار تتعلق بمهمة الجماعة وترتبط بها

٢ – ادوار تساعد على بناء الجماعة والمحافظة عليها

٣ – أدوار فردية ذاتية

أولاً – الأدوار التي تتعلق بمهمة الجماعة وترتبط بها .

إن هذه الأدوار تدور حول المهمة الموكلة إلى الجماعة ، ويقوم عضو أو أكثر بتسهيل وتوجيه جهود الجماعة نحو أدائها لمهمتها ، وتحقيق اهدافها بشكل مرض ومن اهم هذه الأدوار

١ – المبادر

في هذا الدور يقدم العضو أفكاراً واساليب جديدة تتعلق بمهمة الجماعة أو أهدافها ، وقد يكون طابعها إقتراح هدف جديد او إعادة تحديد المشكلة ، او إقتراح حلاً او طريقة لمعالجة صعوبة ما أو طرح إجراءات جديدة للجماعة

٢ – طالب المعلومات

في هدا الدور يستوضح العضو عن المقترحات ودرجة ملاءمتها ، كما يطلب الحقائق والمعلومات الرسمية دات الصلة بالموضوع

٣ – طالب الآراء

في هدا الدور يتسال العضو عن القيم التي ترتبط بمهمة الجماعة ، او ترتبط بإقتراح تقدم به عضو أخر، كما قد يطالب بإقتراحات أخرى بديلة

٤ – مصدر المعلومات

هنا يعرض العضو حقائق أو تعميمات دات مصدر رسمي ، أو ترتبط بخبرته مثل أن يقول العضو يشير اخر التقارير إلى ما يلي

٥ – معطى الآراء

هنا يعبر العضو عن معتقدات أو أراء تتصل بإقتراح أو إقتراحات بديلة ، ويبدي إهتمامه على ما يجب على الجماعة أن تتمسك به من قيم

٦ – الموضح

ويقترح العضو في هدا الدور أفكاراً أو يعطي أمثلة أو يقدم تبريراً

لإقتراحات قدمت من قبل ، كما يحاول أن يتنبأ ويتوقع ردود الفعل إداء حل مطروح

٧ – المنسق

هنا يوضح العضو العلاقات بين الأفكار والإقتراحات كما يحاول التنسيق بين مختلف نشاطات الأفراد

٨ – الممهد

في هذا الدور يلخص العضو مناقشات الأعضاء ونشاطاتهم بغية تمكينهم من رؤية موقعهم من الهدف العام للجماعة ، كما يثير أسئلة حول الاتجاه الذي يسير فيه نقاش الجماعة

٩ – الناقد

ردود هذا العضو هو إخضاع إبتكارات الجماعة لمعايير يحكم من خلالها عليها ومن ثم فإنه قد يتساءل عن مدي صحة وتطبيق إقتراح معين

١٠ – المنشط

هذا العضو يحث جماعة العمل للقيام بعمل أو إتخاذ قرار ، كما قد يحث الجماعة علي إبتكار المهمة بمستوي نوعي افضل

١١ -المُسهل

دوره تسهيل عمل الحماعة بالقيام بأعمال روتينية متل توريع المواد ، وإعادة تسطيم المقاعد ، وتشعيل الة العرص ، وعير دلك

١٢ - المسحل

يلعب دور داكرة الحماعة فيسحل المقترحات أو القرارات أو المحاصر

ثانياً - الأدوار التي تساعد علي بناء الحماعة والمحافظة عليها

تهدف هده الأدوار إلي تعرير المواقف والمهارات والإتحاهات دات العلاقة بالعمل الحماعي ، وهي صرورية للمحافظة علي الحماعة ، ومن أهم هده الأدوار مايلي

١ - المشحع

دوره تقبل مساهمات الأعصاء وإقتراحاتهم بكل حماس وتشحيع

٢ - الموفق

دوره هو التوسط لحل الحلافات أو سوء التفاهم بين الأعصاء ، وهو يريل التوتر بين الأعصاء ، ويحافظ علي تماسك الحماعة

٣ - المسوي

دوره يتبارل عن موقفه أو يعترف بخطئه ودلك لكي يلتقي بعصواً

احر يحتلف معه

٤ – الحارس الميسر

دوره الإبقاء علي وسائل الاتصال مفتوحة بين الأعضاء ، وتسهيل إشتراكهم في المنافشة وتشجيع الدين لا يشاركون في المناقشة

٥ – واصع المعايير

دوره إقتراح معايير أو مقاييس لأداء الجماعة ، كدلك تطبيق المعايير لتقويم عمل الجماعه

٦ – ملاحظ الجماعة

دوره يتمتل في حفظ سجل لمختلف أوجه عمليات الجماعة ، ويعود إلي الجماعة بملاحظاته وارائه للمساعدة في تقويم إنجاراتها

٧ – المتابع

دوره يتمتل في تقبل اراء الآخرين ويعتمد أساساً علي الأستماع في مراقبة عملهم

ثالثاً الأدوار الفردية الذاتية

هي تلك الأدوار التي تتعلق بما يقوم به العضو لإشباع حاجاته الفردية والتي لا تتصل بالجماعة ، ومن أهم هده الأدوار

١ – العدواني

دوره تقليل هيبة الآخرين وآرائهم وقيمهم ، أو وضع اللوم علي بعض الأعضاء او المجموعات أو الاقسام الأخري ، والإكتار من المراح المؤدي للآخرين

٢ – الباحث عن المركز والهيبة

دوره لفت الأنظار إلي نفسه ، إما من خلال الإفتخار بطولاته وإنجازاته الشخصية ، أو من خلال رئيسه

٣ – المُعطل

دوره دور المناقش العنيد المقاوم لكل إقتراح ،ويركز علي السلبيات دون الإيجابيات

٤ – العابث

دوره التعبير عن عدم إهتمامه بعمل الجماعة ، وذلك بإبداء السخرية والمزاحة ، والتنقل من موضوع لآخر ، أو الخروج من الإجتماعات

٥ – المسيطر المتسلط

دوره محاولة السعي إلي تأكيد سلطته وإستغلال المجموعة أو بعض الأعضاء

٦- الباحث عن العطف

دوره محاولة السعي إلي إستدرار عطف بعض الأعضاء او الحماعة عن طريق شعوره بعدم الامان

٧- المنسحب

هو الدي لا يبدي إهتماماً بمناقشات الحماعة ، ولا يشارك في نشاطها ، بل يتسط عرم أعضاء الحماعة

٨- الحطيب

يكون إهتمامه بإعطاء الحطب عن المتاليات ، وعما يحب عمله دون النظر بموضوعية وواقعية للموضوع

٩- المتصيد

دوره تصيد أحطاء الآحريں ، او الإيقاع بين شحصين ، أو تصيد التناقض في الحديث

١٠- الرحل « صحيح ولكن »

دوره الإتفاق مع الآراء في البداية ، تم هدمها في النهاية ،، وهو دور متناقض

الوحدة التدريبية السادسة

حل النزاعات بين جماعات العمل

الأهداف التدريبيه للوحدة

نهايه التدريب على هده الوحدة يصبح المشارك قادراً على

١ - تحديد مفهوم واضح ومحدد للزراع .

٢ - التفرقه بين صور التفاعل بين الجماعات للتعرف علي الزراع .

٣ - تتبع المداخل المختلفه للزراع للتفرقه بين الزراع الناء والزراع الهدام .

٤ - تحديد أنواع الزراع لمعرفه النوع الملقي على عاتق المشرف التعامل معه .

٥ - تحديد أساليب الزراع للعمل على الحد منها أو إستخدامها في تحقيق الأهداف.

٦ - إدارة الزراع بمهارة كأحدى المهام الرئيسيه للمشرف .

حل النزاعات

تقديم

يعتبر النزاع من أكثر التحديات التي تواجه المشرف وذلك لأنه يعتبر أحد صور التفاعل بين الأفراد والجماعات ، والذي من الممكن حدوثه في أي منظمة ، وفي أي وقت ، وبالرغم من هذا ، فأن هذه الحقيقة قد تغيب عن أذهان الكثير من المشرفين

والسؤال الهام الذي تطرحه هذه الوحدة يتعلق بكيفية إدارة النزاع و دور المشرف في التعامل مع النزاع ، لذلك تتضمن هذه الوحدة الموضوعات التالية

- مفهوم النزاع
- صور التفاعل بين الجماعات
- المراحل المختلفة في النزاع
- أنواع النزاع
- أسباب النزاع
- مهارات إدارة النزاع

أولا مفهوم الصراع

هناك العديد من التعاريف التى تناولت مفهوم الصراع ، توصح الصراع هو عدم إتفاق بين إثنين من الأعضاء او الجماعات في المنظمة ، والناشيء عن حقيقة أنهم ذو مكانة أو أهداف أو قيم أو إدراكات مختلفة ، إن أعضاء المنظمة أو وحدات معينة منها (إدارة / قسم) الذين في حالة عدم إتفاق in disagreement يحاولون فرض وجهات نظرهم ، أو تعليمها على وجهة نظر الأخرين الذي يمتلون الطرف الأخر في علاقة معينة

ولكن التعريف السابق للصراع يتسم بالعمومية بشكل واضح فهو لم يوضح درجة حدة عدم الإتفاق ، وكيف يمكن إدارة الصراع ، وماهي النتائج المتوقعة من وراءه ، وهل الصراع له وظيفة (او ليس له وظيفة على الإطلاق) في المنظمة ؟

الصراع " هو نتيجة حتمية لعدم الإنسجام أو عدم التوافق Incompatible في الأنشطة ، فأي نشاط لاينسجم مع غيره سيعوق أو يمنع أو يتدخل أو يعتدي على غيره من الانشطة ، بالشكل الذي قد يجعلها غير فعالة ، وهذه الأنشطة غير المنسجمة معا يمكن أن تشتمل على شخصين أو أكثر ، كما يمكن أن توجد داخل / بين الجماعات أو داخل / بين المنظمات

الصراع هو حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد أوالجماعات أو المنظمات ، والذي عادة يتضمن صورة من صور العداء ، وربما الرغبة في الإصرار

ومن التعريفات السابقة يتضح لنا أن الصراع يحدث داخل الفرد أو

بين الجماعات او المنظمات

كثيراً ما يتم الخلط بين مفهومي النزاع والمنافسة ، ومما لا شك فيه أن النزاع ليس مصطلح مرادف للمنافسة ، فالمنافسة تتضمن قيام أحد الافراد بالسعي لتحقيق اهدافه في الوقت الذي يتسبب ذلك في عدم حصول الطرف الأخر على أهدافه المرغوبة ، وذلك في ظل المباديء والقوانين التي تحكم عملية المنافسة فعلى سبيل المثال ، اللاعبون في سباق الدراجات يعدون في حالة منافسه فحصول أحد اللاعبين على المركز الاول سيعوق الاخرين من تحقيق هذا الهدف ، لكن قيام احد اللاعبين بإعتراض سبيل لاعب اخر منتهكاً بذلك قواعد وقوانين السباق يتسبب في تحول الموقف إلى نزاع

وعلى ذلك فربما تتسبب المنافسة في حدوث النزاع ، لكن ليست كل النزاعات تنطوي على المنافسة

وربما من المفضل أن نتفق على التعريف التالي للنزاع

ثانياً صور التفاعل بين الجماعات

يأخذ التفاعل بين الجماعات عادة ثلاثة صورة هي التعاون Cooperation والمنافسة Competition ، والنزاع Conflict

النزاع Conflict هو صورة من صور التفاعل الذي يتم بين الأفراد أو الجماعات أو الإدارات أو المنظمات ، والناتج عن عدم الإتفاق في وجهات النظر أو الأهداف أو القيم أو عدم الإنسجام في الأنشطة والممارسات ، والذي يترتب عليه اثار ضارة تفوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها مما يحد من فاعليتها

١ - التعاون

يتحقق التعاون كأحد صور التفاعل عندما يلتقي إثنين أو أكثر من الأطراف يعملون معا ودلك لتحقيق أهداف مشتركة مثال دلك عندما يتعاون عامل مع رميله ودلك لتحقيق درجة عالية من الكفاءة الإنتاجية وجودة مناسبة في المنتجات المقدمة لمقابلة إحتياجات ورغبات العملاء

ومشكلة التعاون بين الإدارات أوجماعات العمل في المنظمة هي في الواقع مشكلة التنسيق Coordination بين هده الإدارات أو جماعات العمل ، إن عكس التعاون ليس هو النزاع كما قد يتبادر الى الدهن ، بل هو إفتقار التنسيق ، ويمكن تحقيق التنسيق بصفة عامة عن طريق إسلوبين بديلين ، هما -

أ- التعاون الإختياري

ففي ظل هدا المدخل للتنسيق يتحقق التعاون إختيارياً او إدارياً ، ودلك من خلال الإتفاق بين الإدارات اوالاقسام أو جماعات العمل علي التعاون ولو بشكل غير رسمي لإيجاد الأهداف المشتركة ، وتجنب اي خلاف أو نزاع محتمل

ب - التعاون من خلال السلطة

يتحقق دلك من خلال التدرج الهرمي للسلطة في التنظيم ، مثال دلك أن يطلب المشرف من بعض المرؤوسين أن يشتركوا معاً في توفير المعلومات اللازمة لتخطيط الإنتاج

٢ - المنافسة

قد يأخذ التفاعل بين الأفراد أو الجماعات صورة أخرى هي المنافسة

والمنافسة ببساطة تنطوي علي تصرفات من جانب فرد أو جماعة تستهدف تحقيق أعلى النتائج المرغوبة ، والتي في نفس الوقت تعوق إيجار النتائج المرغوبة لفرد أو جماعة اخرى وفي كلمات أخري ، في ظل المنافسة هناك تعارض Opposition في الأهداف الخاصة بالأطراف المعتمدة على بعضها البعض ، وبالتالي فإن إمكانية تحقيق أهداف طرف معين تتزايد عندما تتناقص إمكانية تحقيق أهداف الطرف الآخر ، وقد تتم المنافسة بين الإدارات او الاقسام داخل المنظمة وغيرها في المنظمات التي تعمل في نفس مجال النشاط

٣ - الصراع

يختلف الصراع عن التعاون بالرغم من أنه أحد صور التفاعل ، ولايعتبر الصراع الوجه العكسي للتعاون كما يختلف الصراع في الواقع عن المنافسة بالرغم من أن الأخيرة قد تؤدي الى حدوث الأول ، فالمنافسة هي الكفاح أو السعي الموجه إلى الحصول على تفضيلات أكثر ومزايا أفضل من جانب طرف على حساب طرف آخر ، ولكن في حدود القوانين والقواعد التي تنظم وتحكم عملية المنافسة ، ولكن المنافسة قد تشتد وتحمى لتتحول إلى صورة شرسة ، هنا يمكن القول بأنه عند النقطة التي يتغير فيها شكل المنافسة لتصبح شرسة أو عدوانية يبدأ الصراع ، وإن كان يصعب بدقة تحديد هذه النقطة ولكن يمكن ملاحظتها ، وعلي ذلك يمكن القول أن الصراع هو حالة متطرفة من المنافسة والذي قد ينطوي على العداء والرغبة في الأضرار بالطرف الاخر

ثالثاً المداخل المختلفه فى الصراع

هناك ثلاث وجهات مختلفة تعكس ثلاثة مداخل متباينة حول الصراع ، وهذه المداخل يمكن أن يطلق عليها المداخل التقليدية ، والسلوكية ، والتفاعلية

المدخل التقليدي Traditional Approach

يعتبر المدخل التقليدي أو الكلاسيكي من أبسط المداخل لتفسير ظاهرة الصراع ووفقاً لهذا المدخل ، فإن أي صراع يعتبر غير ضروري وغير بناء و هدام Destructive ، ويستوجب التخلص منه أو القضاء عليه ، وفقاً لهذه الفلسفة فإن خطأ الإدارة هو السبب الرئيسي في حدوث الصراع ، وان التصرف الإداري هو الحل يفترض هذا المدخل إمكانية تجنب الصراع إذا ما تم تطبيق المبادئ الإدارية السليمة وذلك في تصميم التنظيم ، وتوجيه المرؤوسين ، وإذا ما تفهم المرؤوسيين بوضوح أن إهتمامات الإدارة والعاملين إنما هي واحدة ومصلحتهم واحدة

ويفترض المدخل التقليدي أنه في حالة وقوع الصراع فإنه يمكن حله بسرعة وبسهولة من خلال التدرج الهرمي للإدارة ، إن المدخل التقليدي يجعل من المشرف Supervisor الحكم الأخير في الصراع ، وأن حل الصراع يفرض من المدير الأعلى

إلا أن المشكلة الرئيسية لفلسفة المدخل التقليدي في علاج الصراع هي تجاهل المشاعر الإنسانية والنتائج المترتبة عليها علي العاملين في المستويات الإدارية الأقل وذلك من جراء فرض حل عليهم من

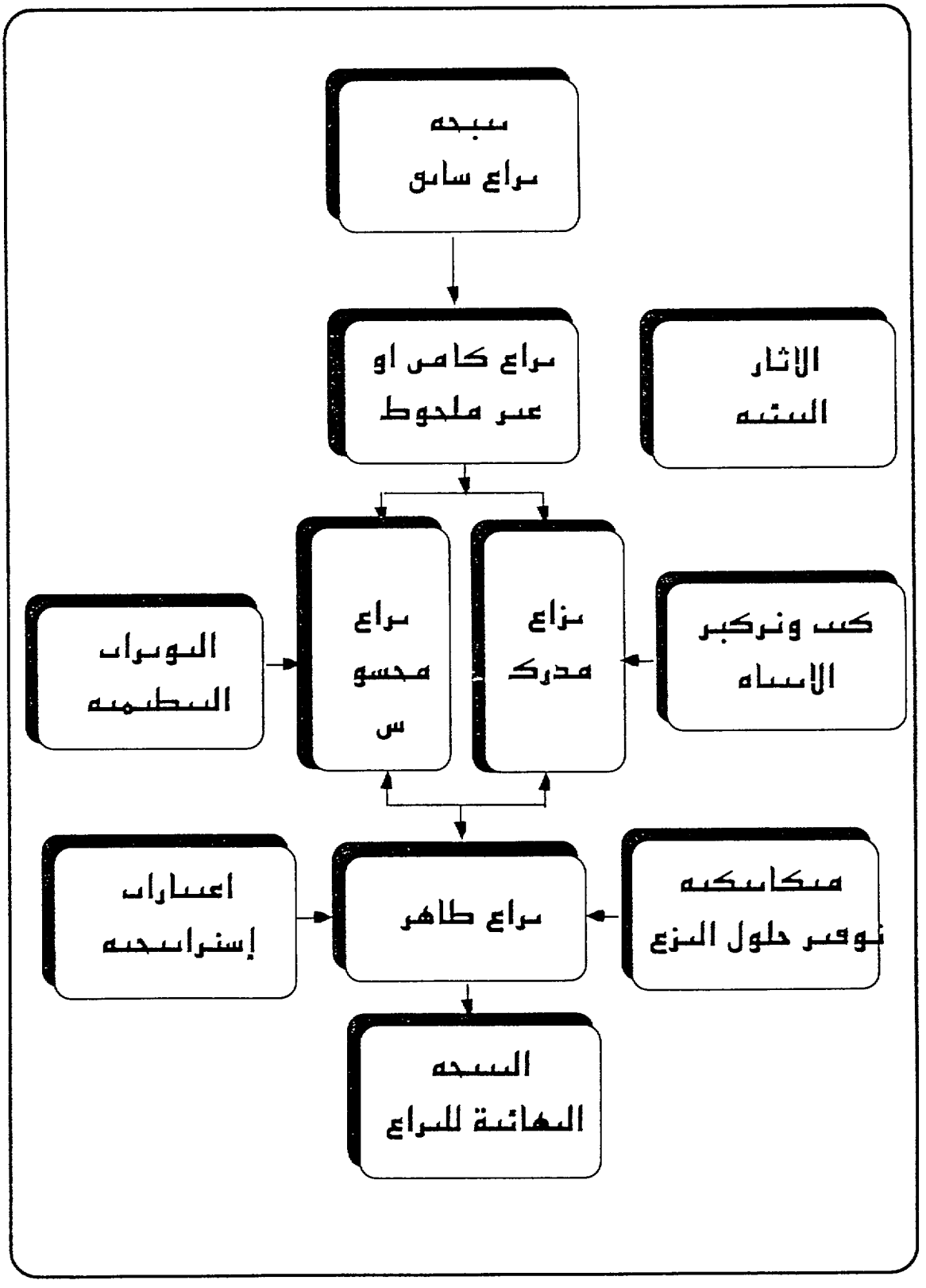
المستويات العليا ، كما أن المدخل التقليدي لايعترف بوجود الصراع ويلقي بالمسئولية كاملة على الإدارة ، مع أنه تبت في العصر الحديث أن الصراع هو أحد الصور الحتمية للتفاعل بين الأفراد أو الجماعات

٢ - المدخل السلوكي Behavioral Approach

يدي المدخل السلوكي أن الصراع أمراً حتمياً لابد من وجوده في المنظمات ، ولايمكن أن يبسب دائماً الى فشل الإدارة والإشراف ، والمنطق الأساسي وراء وجهة النظر السلوكية هو أن المنظمات المعقدة بطبيعتها تنطوي على صراعات نتيجة لعدم الإتفاق علي الأهداف ، والمنافسة الحادة بين الأقسام علي الموارد المحدودة ، أو بسبب الصراع على السلطة بين الأفراد الخ

وطبقاً للمدخل السلوكي فإن الصراع ليس بالضرورة بتاح السلوك التنظيمي الشاد ، ولكنه في الحقيقةيحدث في ظروف عادية وينطوي على سلوك أفراد أو جماعات عاديين ، إن وجهة النظر السلوكية تقترح أن الصراع يمكن أن يكون له وظيفة مفيدة في بعض الأوقات وفي بعض الظروف حيث أنه يساعد على تحديد المشاكل وأحياناً يساعد المشرف على التوصل إلى حلول أفضل لهذه المشاكل ، ولكن في نفس الوقت فإن رواد المدخل السلوكي يعترفون أن الصراع في العالم ضار ، وبالتالي فهم يؤيدون التخلص منه أو القضاء عليه ، أو على الأقل التقليل منه كلما كان ذلك ممكناً

ويصور الشكل التالي نموذجاً مبسطاً لعملية الصراع وكيفية حدوثها ، والذي يمكن أن ينظر إليها على أنها سلسلة من الأحداث المترابطة


نتيجة
نزاع سابق
نزاع كامن او
غير ملحوظ
الاثار
البيئية
نزاع
مدرك
نزاع
محسو
س
كتب وتركيز
الانتباه
التوترات
التنظيمية
نزاع ظاهر
ميكانيكية
توفير حلول النزع
اعتبارات
إستراتيجية
النتيجة
النهائية للنزاع

٣ - فلسفة التفاعل Interaction Philosophy

طهرت هده الفلسفة حديتاً وتركر على أن النراع ليس فقط أمراً حتمياً بل ومرغوباً ، وتري هده الفلسفة أن الإدارة يحب ان تنطر للنراع علي أنه عير مفيد وليس له وطيفة عندما يؤدي الى إعاقة تحقيق الأهداف وتنطر إليه أيصا على أنه وطيفي ومفيد عندما يساعد على ريادة فعالية المنطمة ، ودلك من حلال معاونتها في النحت عن حلول أفصل تساعد على الإبتكار

وطبقاً لهدا المدحل فإن الآراء المتنارعة يحب النطر إليها على أنها معلومات إضافية بدلاً من النطر اليها على أنها تهديدات لأعضاء المحموعة أو الإدارة الأحري ، والأراء المتنارعة بين حماعات العمل يمكن أن تساعد علي التنمية وإتحاد قرارات أفصل طالما أن النراع يمكن السيطرة عليه معالحته بطريقة مناسبة حتى لايصبح هداماً

ونظراً لأن معظم المواقف التي تنطوي علي نراع لها وطائف مفيدة وأحرى عير مفيدة ، فيحب تنبي وجهة النظر الحديتة للنراع والتي تجعل من إدارة النراع أحد المجالات الواسعة لمسئولية المشرفين

ويوضح الجدول التالي أن النراع يمكن أن يكون له نوعين من النتائج ، فبينما يعتبر النراع البناء معاوناً للمنظمة ، فإن النراع الهدام يعتبر صاراً لها ، والمشرف الفعال هو الدي يستطيع أولاً أن يحدد ويشخص طبيعة ونوع النراع ، ثم يعمل تانياً على حل النراع بشكل تعاوني ، ثم يحاول تالتاً ريادة مستوي النراع البناء وتقليل مستوي النراع الهدام إن هدف المشرف هو إدارة النراع بالشكل الدي يمكنه من إنحار أهداف المنظمة بدلا من أن يجاهد في سبيل تحقيق الإنسجام والتوافق الدائم ولكن عير العملي

الصراع الساء في مقابل الصراع الهدام

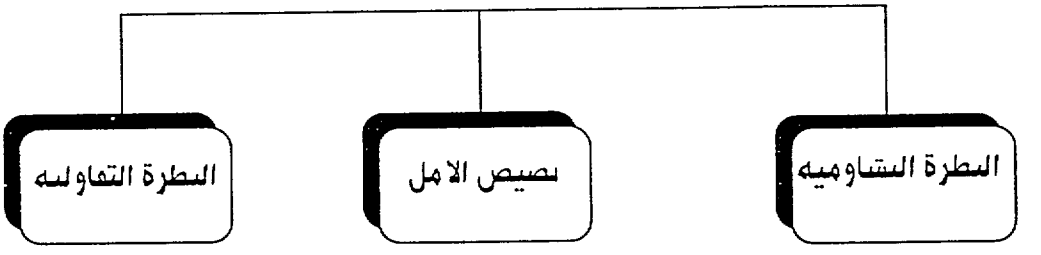
الصراع الساء	الصراع الهدام
- يساعد على تحسب فتور الشعور والمبالاة - يساعد علي وجود إختلافات في الراي او في وجهات النظر - تشجيع الخلق والابتكار - يساعد على تحديد وبلورة المشاكل بوضوح - العمل على تحقيق الاهداف العامة - يودي الى تحفير الافراد والجماعات - يساعد على إتخاذ الحلول والقرارات الواقعية والفعالة - يساعد على إحداث التغيير	- بذل الجهود لتحقيق مكاسب فردية - عدم تشجيع التعاون - الانعزالية حيث يعمل الافراد او الجماعات علي تحقيق اهدافهم فقط - خلق الضغوط غير الضرورية - تبديد الموارد والامكانيات - إعاقة تحقيق اهداف المنظمة - الاضرار بالاطراف المتنازعة

وهناك مستوى أمثل للمراع ، وعنده يتم تعظيم الأداء ، وعندما يصبح مستوى المراع منخفض جداً ، فإن المنظمة تتعير ببطء جداً وتصبح في حالة من الركود ويتعرض بقائها للتهديد والخطر ، وعندما يصبح مستوى المراع عالي جداً فإن الفوضى والتمزق يهددان أيضاً بقاء وإستمرار المنظمة

* إختلاف وجهات نظر المشرفين حول طبيعة المراع

تتفاوت وجهات نظر المشرفين في الواقع العملي حول طبيعة المراع، وهذا بدوره يؤثر علي طريقة إدراكهم للمراع وطريقة إدارته ومعالجته ، وهناك ثلاثة وجهات نظر للمشرفين في هذا الصدد يمكن تلخيصها فيما يلي

إختلاف وجهات النظر حول طبيعة النزاع



النظرة التشاوميه

يري البعض أن النزاع حتمياً ومستمراً ، ويمكن النظر اليه على أنه مباراة وينشأ عندما تتمكن جماعة من الفوز وذلك علي حساب جماعة (أو جماعات) أخري ، فالأول يكسب والثاني يخسر

نصيص الامل

يري البعض الأخر انه بالرغم أن النزاع لايمكن تجنبه دائما حيث أن جماعات العمل لها علاقات متبادلة وتعتمد بعضها علي البعض الأخر ، فإنه من الممكن تقليل تكرار النزاع من خلال العمل المخطط وذلك بعزل الطرفين في بعض المواقف

ويرى هؤلاء ان النزاع سوف يستمر طالما أن الجماعات تتفاعل معاً ، ولكن يمكن الحد من النزاع بالفصل بينهم

النظرة التفاولية

يرى هؤلاء أن النزاع ليس حتمياً بل يمكن تجنبه حيث أن معظم الجماعات لها علاقات تبادلية وإعتمادية في المنظمة ، بالتالي فإنه يمكن الحفاظ على ذلك من خلال التنسيق وتحقيق الإتفاق وهذا يتم من خلال أساليب التسويات والإتفاقيات التي يمكن إتباعها للحد من النزاع

رابعاً أنواع الصراع

هناك أنواعاً عديدة من الصراع وذلك بسبب إختلاف الأساس المستخدم في تصنيف الصراع مثل أسباب الصراع ، أو المستويات الإدارية التي يحدث فيها الصراع ، أو الفترة الزمنية التي يستغرقها الصراع ، أو أطراف الصراع ، ويمكننا التفرقة بين أربعة أنواع رئيسية للصراع على أساس نوعية الأطراف المتنازعة ، وهذه الأنواع كما يلي

١ - الصراع داخل الفرد

يحدث مثل هذا النوع من الصراع عندما يكون الفرد غير متأكد من العمل الذي يتوقع القيام به ، أو عندما تتعارض بعض متطلبات العمل مع متطلبات أخرى ، أو عندما يتوقع الفرد أن يعمل أكثر من قدرته المتاحة ، وهذا النوع من الصراع عالما يؤثر علي كيفية إستجابة الفرد للأنواع الأخري من الصراع عندما يتعرض الفرد إلى مايعرف بصراع الدور ROLE CONFLICT ، والذي ينشأ نتيجة لتعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وعدم قدرته على التوفيق بين هذه الأدوار ، ومن ثم حدوث التعارض أو الاردواج بينها

٢ - الصراع بين الأفراد

يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد الذين يعملون في نفس المنظمة ، وعالما مايظر اليه على أنه نتيجة للفروق في الشخصية ، والضغوط المرتبطة بالدور (مثل غموض الدور ، تداخل الأدوار) والعلاقات بين الأفراد داخل الجماعات المختلفة (مثال ذلك علاقة المرؤوس برئيسه ، أو علاقة الفرد مع زملائه في العمل)

٣ - الصراع بين الأفراد والجماعات

ينشأ عادة هذا النوع من الصراع نتيجة لأسلوب تعامل الافراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب العمل الخاصة بهم ، ومثال ذلك ربما يتعرض فرد ما للعقاب من جانب الجماعة التي ينتمي اليها بسبب قيامه بزيادة أو تقليل الإنتاج عن الأنماط التي ترتضيها الجماعة

٤ - الصراعات بين الجماعات داخل المنظمة

يمثل الصورة الأكثر إنتشاراً في المنظمات ، والتي تتمثل في الصراع بين الإدارات أو بين الأقسام أو بين العاملين والإدارة داخل المنظمة

خامساً أسباب الصراع

١ - محدودية الموارد

إن جماعات العمل في أي تنظيم يمكن أن تقوم بوظائفها في يسر ، ويمكن أن تحقق أهدافها بسهولة وبدون مشاكل عندما تكون الموارد المالية والأفراد ، والموارد ومستلزمات الإنتاج ، والمعدات متوافرة بشكل كاف ، ولكن الأمر ليس بهذه الصورة في جميع المنظمات ، بل على العكس فإن الموارد المتاحة تتسم بأنها محدودة ، وكنتيجة لهذا فان الصراع من الممكن أن يقع عند تخصيص هذا القدر المحدود والمتاح من الموارد على الإدارات أوالأقسام ، فربما يكون هناك إتفاق على الأهداف المطلوب تحقيقها ، وعدم إتفاق حول الموارد التي يجب أن تستخدم لتحقيق هذه الأهداف

٢ - عدم وحدة الأهداف

قد يحدث الصراع بسبب إختلاف الجماعات (الإدارات / الأقسام) حول الأهداف المطلوب تحقيقها للمنظمة ، او تعارضها

٣ - إعتماديه أنشطه العمل

توجد مثل هذه العلاقة عندما يكون هناك وحدتين أو أكثر في المنظمة تعتمد كل منهما على الأخري عند إنجاز مهام العمل الخاصة بكل منهما، وفي مثل هذه الحالة فإن هناك إحتمال لوقوع الصراع أو التعاون بين هاتين الوحدتين ، وهذا يعتمد على كيفية إدارة الموقف ويتزايد إحتمال وقوع الصراع خاصة عندما تكون إحدى هاتين الوحدتين غير قادرة علي بدء العمل قبل ان تنتهي الوحدة الثانية من أداء وظيفتها ، وفي الحالة الأخيرة فإن علاقة الإعتمادية تعتبر عالية جداً بسبب الإعتماد الكلي لإحدي الوحدتين علي الأخري وهذا بجانب ما قد يحدث أحيانا من عدم التوازن في علاقات التبعية أو الإعتمادية بين جماعات العمل ، مثال ذلك أن تكون الجماعة (أ) تعتمد على (ب) ولكن (ب) لاتعتمد علي (أ)

٤ - تباين الإدراك والإتجاهات والقيم

إن كل فرد يرى العالم والأشياء حوله بطريقة تختلف عن غيره ، وله من الإتجاهات والقيم التي تعكس ثقافته ، هكذا الوضع بالنسبة للأفراد وللجماعات ، فكل جماعة لها طريقتها في الإدراك ولها إتجاهاتها ومجموعة القيم الخاصة بها ، والتباين بين الجماعات من حيث الإدراك والقيم والإتجاهات هو أحد أسباب وقوع الصراع

٥ - سوء الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي للمنظمة يؤثر على حجم ونوع الصراع الواقع، فالمنظمة ذات هيكل تنظيمي لايتلائم مع بيئة العمل الخاصة بها او نوع التكنولوجيا المستخدمة فيها يساعد علي زيادة الصراع غير المفيد أو الضار ، وعلى العكس فالهيكل التنظيمي المناسب أو الجيد يساعد على زيادة الصراع البناء ، كما أن الهيكل التنظيمي السائد قد يؤدي إلى الصراع عندما يحدث تعارض أو تضارب في الإختصاصات ، أو السلطات ، أو في التسلسل في إصدار الأوامر

٦ - الإتصالات

من الممكن أن يحدث الصراع بسبب الإتصالات الغامضة غير الدقيقة بين الجماعات ، خاصة عندما تحمل الرسائل المستخدمة في عملية الاتصال معاني غامضة أو كلمات تحمل أكثر من معنى ، أو عندما يختلف مستوى الإدراك بين أطراف الإتصال ، أو عندما يكون هناك تشويش على عملية الإتصال سواء كان تشويشاً نفسياً أو مادياً ، هذا بالإضافة الى عدم كفاية المعلومات أو تقادمها ، كما أن عدم وصول المعلومات سواء كانت شفوية أم مكتوبة في الوقت المناسب قد يؤدي إلى حدوث الصراع

سادساً مهارات إدارة الصراع

يمكن تشبيه الصراع برياضة خطرة - كالرماية مثلاً - يتعين علي من يزاولها أن يتسلح بمهارات معينة ، نظراً لما ينطوي عليه الإحتكاك من مخاطر وأضرار ، وهناك ثلاث مهارات لازمة لإدارة الصراع تختص بإكتشاف الصراع وتشخيصه وعلاجه

١ - إكتشاف النزاع

يحدر النظر إلى النزاع من وجهة نظر شاملة وذلك حتي يمكن الفصل بين النزاع الطبيعي وغير الطبيعي ، حيث أن الأول يسمح بوجود مشاركين أكثر فعالية ويحقق الاتجاه التعاوني ، أما الثاني فيتجه نحو الجانب التنافسي وتدمير الخصوم ، وفي الوقت الذي قد ينطوي فيه النزاع البناء على أفكار إبتكارية ويلاحظ أن النزاع لايظهر فجاءة بل يمر في مراحل متتابعة ، هذه المراحل نلخصها فيما يلي

أ- النزاع الكامن أو المستتر :

يمير هذه المرحلة بشوء المحددات الأساسية للنزاع دون التعرف على تفاصيلها ، بسبب عدم وضوح أسباب النزاع على وجه التحديد ، وفي هذه المرحلة يصعب التشخيص السليم لطبيعة النزاع المحتمل

ب- النزاع المدرك

وهنا يتم إدراك أسباب النزاع من قبل أحد أطراف النزاع أو كل الأطراف المشتركة في النزاع

ج- النزاع المحسوس :

حيث يشعر طرف أو أطراف النزاع ببداية التوتر بينهم ، وذلك رغم عدم ملاحظة الصراعات الحقيقية بعد

د- النزاع الظاهر :

في هذه المرحلة يبدأ النزاع في الظهور ، وتأخذ الصراعات طريقها، ويبدو من سلوكيات أطراف النزاع ما يدل على وجود نزاع قائم بين طرفين أو أكثر

هـ- إقرار النزاع

تظهر في هذه المرحلة اثار النزاع وما يترتب عليه من إقرار النزاع والإعتراف به او كتمه ، وتظهر محددات جديدة قد تقود إلي تعاون فعال أو إلى نزاع جديد أقسى ، وأخطر من النزاع السابق

تلك هي المراحل التي يمر بها النزاع منذ لحظة نزوعه حتى إقراره ، ويستلزم الأمر إكتشاف النزاع في مراحله الأولي قبل أن يستفحل أثره، وان كان من الصعب تفسير النزاع في المراحل الأولى الأن اليقظة والحيطة واجبتين في كل الأوقات

مؤشرات حدوث النزاع

توجد مؤشرات يمكن من خلالها الإستدلال علي بوادر النزاع وإحتمالات التوتر في المواقع المختلفة ، ويمكن ترتيب تلك المؤشرات وفق درجة خطورتها على النحو التالي

* **تعيير الأهداف** حيث توضع سياسات وخطط جديدة مقترحة ، وقد ينطوي هذا التغيير على زيادة في الاهداف أو نقص فيها ، وفي كلتا الحالتين يمثل التغيير مصدر قلق ونزاع محتمل بسبب الآثار المختلفة لهذا التغيير على العناصر البشرية إقتصادياً ومعنوياً
* **الغموض الإدارية** اللبس والغموض لدى المشرفين حول قضايا مختلفة ، وعدم القدرة على تحديد الإتجاهات ومعرفة أي سلوك أو تصرف يلزم إتباعه بالنسبة لموضوعات معينة ، وهو ما يمكننا تسميته بالغموض الإدارية ، حيث لايعرف الأفراد الى أي طريق يتجهون
* **إنعدام المساندة والتأييد الإداري** خاصة من قبل أحد مراكز القوى بالمنظمة ، مما يثير التساؤلات ، ويفتح الطريق أمام الشائعات ،

والتنظيمات غير الرسمية لتلعب دوراً غير موجه

* **إرتفاع معدلات الغياب** حيث ترتفع معدلات الغياب والتأخير العمل بين المشرفين والعاملين ، كما يتخلف المشرفين عن الإجتماعات الدورية لاسباب واهية

* **سيادة روح المعارضة والتصادم في معظم الأوقات** حيث تنتشر المعارضة بصرف النظر عن موضوعية الخلاف ، كما يسود الاختلاف في وجهات النظر بالنسبة لكل كبيره أوصغيرة في مجالات العمل

* **الحصام المهني** يقصد به إنسحاب افراد رئيسيين بالمنظمة من دائرة التعامل ، ومجال الإتصالات ، كتعبير عن تكوين إتجاهات سلبية تجاه القضايا ، وعدم التفاعل والمشاركة الفعالة أو الإيجابية

تلك هي علامات النزاع اومؤشراته ، والتي تشير إلى ان نوعية معينة من النزاع في الطريق ، وعلى كل مشرف أن يتعلم قراءة تلك المؤشرات

٢ - تشخيص النزاع

تفيد مهارة إكتشاف النزاع مبكراً في التقليل من مخاطره المستقبلية حيث تدلنا الإدارات المبكرة على وجود النزاع في مواقع معينة ، غير أنها لاتخبرنا عن الأسباب الحقيقية للنزاع ، فتأتي مرحلة التشخيص لتكمل هذه النقطة ، والمهارة المطلوبة هنا هي التشخيص الجيد الذي يؤدي الي التفكير في العلاج الصحيح ، ذلك لأن التشخيص العام غير المحدد يؤدي الي التشعب وإرتفاع تكلفة العلاج ، وكذلك التشخيص الخاطيء يؤدي إلي إتخاذ قرارات خاطئة وما يترتب على

دلك من اصرار ، لدلك كان مهما ان يتسلح المشرف بالحبرة والمهارة عند تشخيص النزاع

وعلي المشرف أن يجيب على مجموعة أسئلة تبصره بالأبعاد الحقيقية للنزاع ، وهده الأسئلة ، هي

ا – من هم الأشخاص محل النزاع ؟ قد تكون الإجابة شخص معين أو جماعات أو إدارات معينة أو شخصيات معنوية

ب – ما هي المصالح المتيرة للنزاع ؟ قد تكون إقتصادية او إجتماعية أو مهنية الطابع أو بغودية الإتجاه

ج – ماهو الموضوع او القضية محل النزاع ؟ فقد توجد قضايا ظاهرية واجري جفية ، وقد تعبر القضايا الحقيقية عن مزيج من الاتنين

د – ما هي الأسباب الحقيقية للنزاع ؟ هل الخوف من فقدان النقود ، أو قلة مصادر القوة ، أو عدم الأمان لإحتمالات فقدان الوظيفة ، أو إختلافات حادة لانماط الشخصية في مجال العمل ؟

هـ – ماهي اثار النزاع والنطاق الذي يشمله ؟

و– ما هي مواضع الإهتمام الخاصة في نزاع معين بالقياس الى أنواع النزاع الأخرى ؟ من حيث اهمية سرعة البت فيه ، ومدى إلحاح الحاجة إلى التوصل إلى علاج سريع ، وهل سيجتفي هدا النزاع إدا ترك للزمن دون أي تصرف تجاهه ؟

ويتوقف الوقت المستغرق في تشخيص النزاع على نوع النزاع ودرجة خطورته ، فإدا إستفحل أمر نزاع ما فإنه يبدر معه الإجماد التلقائي ، ودلك مثل حريق يشب في عابة كثيفة مستمداً الوقود بصفة مستمرة فيصعب الإجماد التلقائي ، بل يتعين وجود قوة خارجية تحد

من اثاره وتوقف إنتشاره

٣ - علاج الصراع

فيما يتعلق بمهارات علاج وحسن توجيه وترشيد الصراع فإنها تتوقف الى حد كبير على مهارات الإكتشاف والتشخيص المبكر ، وفي هذا الصدد يواجه المشرف أكثر من بديل للعلاج ، وعليه أن يحسن الإختيار بناء على التخطيط المسبق للتصرفات والسلوكيات الإدارية

وعادة يوجد أكثر من اسلوب لادارة الصراع وفقاً لنوع الصراع وما يمليه التشخيص بعد الإكتشاف ، ومن الاساليب المتاحة ما يلي -

ا- **عدم عمل أي شيء بالمرة** الاساليب يجب التمييز بين السلبية في التصرف الإشرافي وبين عدم عمل اي شيء كمدخل له اهميته ويكثر إتباعها في كثير من المنظمات من واقع مهارات وخبرات معينة ، فقد يصل الصراع بمنظمة ما الى مرحلة يكتفي فيها بمباشرة الحالة إلي أن تخف ، حيث ان العلاج في الحسم الملتهب غير محبب في كثير من الأحوال ، وبالتالي فإن مدخل عدم عمل شيء نابع من حسن تشخيص الحالة ، وترك الأمور على ما هو عليه بسبب رفض الحسم للعلاج في أوقات معينة

ب - **الإعتماد على شخص رسمي موثوق فيه** وليكن هذا الشخص متلاً مسئولاً من أية جهة ذات علاقة لمساعدة العاملين تجاه أي صراع قائم بينهم وبين المنظمة

ج - **احتيار وسيط** ، عادة ما يكون الوسيط مقبولاً لدى طرفي الصراع ، ويتمثل دوره في التوصل إلى موافقة الطرفين على وضع معين ، بصرف النظر عن إحساسه وميوله تجاه الموضوع

محل النزاع

د - **المشاركة** ، وتعني إختيار أحد الأشخاص لمعايشة النزاع على الطبيعة ، مع القيام بدور معين من اجل إبقاء الوضع او حفظ التوازن في إتجاه معين

هـ - **الإندفاع والتهور** حيث يشب النزاع بين طرفين غير متعادلين في القوى ، ومن ثم يقع العنف والضغط على الطرف الضعيف لمواجهة الضغط والثورة الداخلية التي لم تظهر بعد ، فإذا اصبح النزاع ظاهرا تظهر معه ابعاد النظام الهدام ، في هذا التوقيت يفضل الطرف القوي إثارة وتفجير الوضع في وقت مبكر تم محاولة تسوية الوضع

٣ / ٦ - **كبح جماح النزاع** يتسع مجال النزاع في حالة الإخفاق او العجز عن التوصل إلى تسوية معينة لحل النزاع أوالتخفيف من حدته وتمثل التسويه ابسط الطرق لاحتواء النزاع وكبح جماحه ، وذلك بوضع قواعد ثابته ودائمه للتعامل علي الخلافات القائمه وتستخدم هذه الطريقه علي مختلف المستويات الاداريه في المنظمه

ز - **إعلان النزاع** يقوم هذا المدخل علي اتاحه الافراد او الاطراف المتنازعه لاتاحه الفرصه لهم للتعبير عن إحساساتهم وشعورهم وما يدور بداخلهم

ح - **أسلوب المساومة** يتم استخدامه عند تقارب درجات القوة بين الاطراف المتنازعة حيث تتم المساومة بطريقة رسمية أو غير رسمية حول إنهاء النزاع بطريقة سلميه حيث يتنازل أحد الطراف عن بعض مطالبة في سبيل الحصول علي مطالب

احري من الطرف التاني ، وتحدر الآشاره في هدا المحال الي أنه من المستحيل اتمام المساومه لو كان النراع بآكمله قائما علي مبدا المكسب و الحسارة مما يتنافي مع موصوعية أسلوب المساومة

ط - **الحفاظعلالنراع** يحتلف أسلوب الحفاظ علي النراع والحرص علي إبقائه عن أسلوب عدم عمل أي شيء بالمرة إد يقوم علي آساس حرص المسئوليس علي استمرارية النراع بالمنظمة ، ودلك بعد تاكدهم من ان مصلحة المنظمة في استمرار هدا النراع

ويحنح بعص المشرفيس المحنكيس إلي إتباع هدا الآسلوب من آحل تحقيق أهداف المنظمة حيت الإبتاح والإبحار العالي من حانب العناصر البشرية ولكن لهدا الأسلوب محاطره ولا ينصح باتباعه في كافة الأحوال ، وتطهر حطورته عندما يكتشف

أطراف النراع حقيقه قصد المشرفيس من وراء إشعال النراع ، وفي تلك اللحطة ستفقد العناصر البشريه العاملة تقتها في المشرف ، وربما ينقلب النراع من محرد نراع بيس طرفيس من العامليس إلي تكتل بيس العامليس صد المشرف وإقامة نراع من نوع حديد بيس العامليس من حانب وبيس المشرف من حانب احر

تلك هي بعص الآساليب والطرق التي يمكس إتباعها لعلاح ، وإدارة النراع في المنظمة وقد حاءت تلك الآساليب علي سبيل المتال وليس الحصر وعموماً ، هناك حمسة اساليب أساسية لمعالحة النراع يمكس تلحيصها في الحدول التالي

الآساليب الخمسه لمعالجه النزاع

اساليب معالجة النزاع	المواقف المناسبة لاستخدام الاسلوب
التنافس	١- عندما يحتاج الامر الي الحسم وسرعة البت 2-في المسائل الهامة التي تتطلب تطبيق احراءات غير مستحبة لدي الآخرين 3- في المسائل الحيوية التي تحقق مصالح المنظمة
التعاون	1- عندما تكون مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق 2- عندما يكون هدفك الآساسي هو التعلم 3-عندما يكون من الضروري تبادل وجهات النظر 4-عند ضرورة الوصول الي اجماع حول المصالح 5 -عند ضرورة التاثير علي الاراء او المواقف المعارضة
المهاودة (التسوية)	1- عندما تكون الاهداف هامة الا انها لا تستحق الجهد او التعويق المحتمل باستخدام اساليب اكثر تشددا 2- عندما تكون الاطراف المناوئة لبعضها والمتعادلة في درجة السلطة ملتزمة باهداف مشتركة 3- للوصول إلي تسويات موقتة للمسائل المعقدة 4-للوصول إلي حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح 5- كاسلوب بديل في حالة فشل اسلوبي التنافس والتعاون

التحنب	1-عندما يكون الامر قليل الاهمية 2-عندما تفقد الامل في تحقيق اهداف 3-عندما تتحاور المعوقات المحتملة فوائد معالجة الموقف 4-لتهدئة الاعصاب وإستعادة القدرة علي الروية في اطار اشمل 5-في حالة امكانية قيام احرين بمعالجة الصراع بصورة اكثر فاعلية 6-عندما تبدو الأمور عرضة او تكون اعراضا لمسائل احري
التساهل	1-عندما تكتشف إنك علي حطا اعط نفسك الفرصة لسماع موقف او راي افضل لتتعلم وتطهر الاعتدال والتفكير الصائب 2-عندما تكون المسائل المطروحة ذات اهمية للآحرين اكثر مما هي بالنسبة لك عليك ارضاء الاحرين والأبقاء علي روح التعاون 3-تقليل الخسائر عندما يتفوق عليك الآحرون وتكون خاسرا 4-في الحالة التي يكون التناسق والاستقرار ضروريين بوجه خاص 5-إتاحة الفرصة للمرووسين للتطور من خلال تعلمهم من احطائهم