

PN-ACT-118

MANAGEMENT PROGRAMS FOR  
SENIOR JUDGES

TEAM BUILDING

MARCH 1998

PREPARED BY: GETRAC

Administration of Justice Support  
Contract 263-0243-00-C-5134-00

AMIDEAST

ندوة  
بناء فرق العمل  
Team Bulding



القاهرة  
المركز القومي للدراسات القضائية  
مشروع دعم إدارة العدالة

الفترة من ٣/٨ - ٣/١٠ / ١٩٩٨



## السادة الافاضل

اهلاً ومرحباً بكم في الندوة التدريبية « بناء فرق العمل Team Bulding » والتي  
تنعقد في نطاق سلسلة البرامج التدريبية المكتملة لمشروع دعم ادارة العدالة الذي  
تضطلع به هيئة أميد إيست .

## السادة الافاضل

يتوقع بنهاية فعاليات هذه الندوة أن نكون قادرين علي :-

- \* تكوين فريق العمل الفعال الذي يساهم في تحقيق الأهداف المحددة .
- \* بناء العلاقات بين فريق العمل بطريقة تساهم في فاعلية الفريق .
- \* العمل على تحقيق محددات التحفيز لضمان رضا أعضاء الفريق .

## السادة الافاضل

لن نحقق الإستفادة المرجوة من هذه الندوة إلا من خلال المشاركة الفعالة في  
المناقشات الهادفة والمثمرة وسعيكم المعهود لمعرفة كل ما هو جديد بالنسبة  
لموضوعات هذه الندوة .

ونحن نضع بين أيديكم المادة التدريبية للندوة .

مع خالص تحيات وتقدير

اسرة إدارة التدريب بمؤسسة جيتراك

يصحبكم في هذا البرنامج

الدكتور / السيد محمود سماحه

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس

خبرة ٢٤ سنة بإدارة الأعمال ، مدرسا وباحثاً ودارساً وخبيراً ، قام بتدريس المقررات الدراسية المتعلقة بأصول التنظيم والإنتاجية وإدارة العمليات والمشتريات والمخازن والتخطيط الإستراتيجي . تتركز البحوث التي أجراها في مجالات إنتاجية العمل في مختلف الصناعات كالبناء والطباعة ومهارات العمل بنظام الفريق ، شارك في إعداد دراسات الجدوي الإقتصادية للعديد من المشروعات الإنتاجية في مصر .

قام بتنفيذ العديد من البرامج التدريبية في مصر والدول العربية في موضوعات مختلفة في الإدارة منها مهارات بناء فريق العمل - المهارات القيادية والإشرافية - التخطيط الإستراتيجي - مهارات الاتصال - المهارات الإدارية الحديثة .



## أولاً : ديناميكية الجماعة

تعتبر ديناميكية الجماعة وعلاقات العمل من الجوانب التي يجب علي قائد الفريق إدراكها بشكل جيد . لذلك نقدم لك إطاراً لهذه الجوانب يمكن لك الاستفادة منه في مجال عملك .

وتهتم ديناميكية أو حركة الجماعة بالتفاعل الذي يتم بين أفراد الجماعة والمناخ الاجتماعي المحيط بهم . ونتناول فيما يلي كل من تعريف ديناميكية الجماعة ، النظريات الأساسية في تكوين الجماعات ، و الأسباب العملية لتكوين الجماعات .

### ١- المقصود بديناميكية الجماعة :

لا يوجد اتفاق على تعريف واحد لديناميكية الجماعة . لأن هذا الاصطلاح يرتبط بالعديد من المعاني والتفسيرات . ويمكن إجمال هذه المعاني والتفسيرات في ثلاث وجهات نظر هي :

#### وجهة النظر الأولى :

تصف ديناميكية الجماعة وكيفية تنظيمها والطريقة التي تؤدي بها الأعمال المكلفة بها ويوجه الإهتمام هنا نحو القيادة الديمقراطية وتحقيق التعاون بين أفراد الجماعة ..... الخ .

وجهة النظر الثانية :

تتكون ديناميكية الجماعة من مجموعة من الأساليب الأساسية مثل الجماعات بدون قائد والعلاج الجماعي .

وجهة النظر الثالثة :

تنظر إلي ديناميكية الجماعة من خلال الطبيعة الداخلية للجماعة من حيث تكوينها وهيكلها وعملياتها وكيفية تأثيرها في أعضائها وفي أعضاء الجماعات الأخرى .

٢ - النظريات الأساسية في تكوين الجماعات :

هناك أربع نظريات في تكوين الجماعات :

1/2 نظريات القرب Propinquity Theory

طبقا لهذه النظرية فإن شعور الأفراد بالإنتماء يظهر كنتيجة للتقارب . فمثلا في الحي أو المنطقة نلاحظ أن الشباب الذين يسكنون في شارع واحد عادة ما يكونون جماعة متميزة لا يشترك فيها الشباب الذين يسكنون في الشوارع الأخرى بنفس المنطقة أو الحي . وهناك الكثير من الأبحاث التي تؤيد نتائجها هذه النظرية ولكن النقد الأساسي الموجه إليها هو قصورها في شرح التعقيدات الموجودة في عمليات وتشكيل الجماعة .

٢/٢ - نظرية الأنشطة والتفاعل والعاطفة

Activities Interaction and Sentiments

طبقاً لهذه النظرية فإنه كلما زادت الأنشطة المشتركة بين أفراد معينين كلما زاد تفاعلهم وزادت قوة العاطفة التي تربطهم .

ويعتبر التفاعل أقوى العناصر الثلاثة في تفهم عملية وتكوين الجماعات . ولا يقصد بالتفاعل مجرد القرب المادي . ولكن ذلك الإلتقاء الجماعي لحل المشاكل وتخفيض التوتر . وتعد الجماعات الناجمة عن مثل هذا التفاعل من أقوى الجماعات .

٣/٢ - نظرية التوازن : Balance Theory

طبقاً لهذه النظرية فإن إنجذاب الأفراد لبعضهم البعض يستند إلى إتجاهاتهم المشتركة تجاه أهداف أو أشياء معينة وبمجرد تكوين تلك العلاقة بين الأفراد فإنها تعمل علي الوصول إلى توازن يتحقق من خلاله الأهداف المشتركة .

٤/٢ - نظرية التبادل : Exchange Theory

تقوم هذه النظرية علي فكرة المقارنة بين كل من عائد وتكلفة التفاعل ولا بد من وجود حد أدنى موجب للعائد . بحيث يزيد العائد عن التكلفة حتي يمكن ظهور جماعة تتصف بالديناميكية .

### ٣ - الأسباب العملية لتكوين الجماعات :

يوجد إلى جانب المبررات النظرية لتكوين الجماعات . العديد من الأسباب العملية التي تبرر الالتحاق بالجماعة أو تكوينها . وعلى سبيل المثال يقوم العاملون في أى تنظيم بتكوين الجماعات لأسباب قد تكون إقتصادية أو إجتماعية . أو لتدعيم شعورهم بالأمان . فمن الناحية الاقتصادية قد يكون العمال جماعة للعمل في مشروع يستخدم نظام الأجر الجماعي الحافزي أو يكونون نقابة للمطالبة برفع الأجور وبالإضافة الي ذلك فإن تكوين الجماعة قد يزود الأفراد المنتمين بقوة موحدة لمواجهة أية قوى خارجية . وبالتالي تزيد من مقدرتهم التفاوضية ويزداد شعورهم بالأمان وأخيراً فإن تكوين الجماعة يزود الأفراد بحاجاتهم الاجتماعية الهامة . وأهم تلك الحاجات هي الحاجة إلى الإنتماء التي يمكن إشباعها عن طريق الالتحاق بجماعة . وقد أظهرت الأبحاث المتعددة - ومنذ تجارب هاوثورن - أهمية هذه الحاجة لدى الأفراد . ومحاولاتهم المستمرة لإشباعها .

## ثانياً : تكوين فريق العمل :

إن أهمية فرق العمل تنبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي يتم ممارستها داخل المنظمات عادة ما تتم داخل فريق العمل . لذلك فإنه من المهم للقائد أن يتذكر دائماً أنه من خلال أنشطة وسلوكيات فريق العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسئولاً عنها شخصياً والتي تعد بدورها من أهداف المنظمة ككل وخير دليل على أهمية فريق العمل وتأثيره على الارتقاء بالأداء ذلك الجدل الساخن والذي يدور حالياً حول نمط الإدارة الياباني - والذي اصطلح علي تسميته بالنمط (Z) حيث التركيز على تحقيق الأهداف من خلال فرق العمل وما يرتبط بذلك من مبدأ الإدارة بالإجماع ودوائر الجودة ، إلي غير ذلك من أساليب العمل الجماعي - مقارنة بالأدارة الغربية بصفة عامة والأمريكية بصفة خاصة .

وخلصة هذا الجدل أن التقدم الاقتصادي الياباني خلال الثلاثين عام الأخيرة والذي لا تستطيع الولايات المتحدة مجاراته - خصوصاً معدل النمو في الإنتاجية والسيطرة علي سوق الصادرات العالمي - يرجع بالدرجة الأولى إلي نمط الإدارة الياباني والذي يركز علي إتخاذ القرارات من خلال فرق العمل وما يترتب علي ذلك من الإرتقاء بمستوى العلاقات الانسانية نتيجة المشاركة في إتخاذ القرارات داخل فرق العمل .

وعلي الرغم من الفائدة المحققة من فرق العمل وضرورة التعاون الجماعي إلا أن الأداء وإتخاذ القرارات الجماعية لا يفضل عن الاداء الفردي في جميع الأحوال ، فلقد أوضحت نتائج البحوث التي تمت في هذا المجال أن إتخاذ القرارات من خلال فرق العمل يعد مفضلاً فقط في الحالات التالية :

- عندما لا يكون لدى القائد الخبرة المتخصصة واللازمة لحل المشكلة المطروحة فإن فريق العمل يمكن أن يميل إلى تقدير حل المشكلة أكثر راحة من تقدير القائد الفرد
- عندما يحتاج حل المشكلة المطروحة إلى تعاون أكثر من تخصص وتبادل مكثف للمعلومات فإن فريق العمل يعد أكثر كفاءة من القائد الفرد .
- عندما يحتاج حل المشكلة المطروحة إلى تحمل درجة عالية من المخاطرة فإن فريق العمل يعد أكثر كفاءة من القائد الفرد .
- عندما يكون الهدف هو زيادة الرضا الوظيفي ودرجة الحافز لدى العاملين .
- عندما يكون المطلوب الوصول إلى حلول غير عادية أو إبتكارية .
- عندما يكون الافراد العاملون بالمنظمة على مستوى مرتفع من التعليم والخبرة
- عندما تكون طبيعة العمل بالمنظمة ليست روتينية أو إجرائية .

ولكن السؤال الهام هنا هو : متى تظهر الحاجة إلى بناء فريق العمل ؟

تبدو الحاجة ملحة وضرورية لعملية بناء الفريق عندما يشعر القائد أن كفاءة العاملين قد تدنت عن المستوي المطلوب للأداء ، الشيء الذي يسبب مشكلة إدارية تستوجب العلاج السريع . وهناك بعض الأعراض التي تنبه إلى ذلك نستعرضها فيما يلي :

- التدنى في مستوي الأداء .
- زيادة الشكوك والتذمر بين الموظفين .
- وجود صراعات وسلوك عدائي بين الموظفين .

- عدم وضوح الرؤيا ( تشويش ) فيما يختص بالمهام ، ومواعيد إنجازها أو علاقات غير واضحة .
- عدم فهم القرارات أو تنفيذها بطريقة غير سليمة .
- اللامبالاة وإنعدام الرغبة والمشاركة بين الموظفين .
- إنعدام المبادرة والخيال والابتكار في حل المشكلات واتباع الطرق الروتينية عوضاً عن ذلك .
- الاجتماعات غير الفعالة للموظفين حيث تكون المشاركة متدنية والقرارات غير فعالة .
- عند تكوين فرق جديدة في العمل قد تحتاج إلى تطوير سريع لتكوين فرق عمل
- الإعتقاد الكبير على المدير أو رئيس القسم أو رد الفعل السلبي تجاههما .
- شكاوي المواطنين من سوء الخدمات والتعامل معهم .
- زيادة المصروفات غير المبررة وغير الموضوعية .

## ثالثاً : مراحل تكوين فريق العمل :

نظراً لأن أنماط سلوك فرق العمل التي تم تشكيلها حديثاً تختلف عن أنماط سلوك فرق العمل القديمة أو الناضجة ، فإنه من المهم لك كقائد أن تحاول التعرف علي المرحلة التي يمر بها فريق العمل الذي تعمل معه بغرض التنبؤ بنوع السلوك المتوقع من أفرادها حتي يمكنك رفع مستوي الأداء وتحقيق الأهداف . ومن واقع البحوث التي أجريت علي فرق العمل صغيرة الحجم فإنه من الممكن حصر هذه المراحل في الآتي :

### المرحلة الأولى : التكوين :

حيث يحاول الأفراد المرشحون للانضمام للفريق في هذه المرحلة الحصول علي إجابة لبعض الاسئلة مثل : ماذا يستطيع هذا الفريق أن يقدم لي ؟  
 ما هي المسؤوليات التي من المحتمل أن يلقيها الفريق علي عاتقي ؟  
 هل من الممكن داخل هذا الفريق أن أوفق بين إشباع إحتياجاتي الفردية وبين الوفاء بالمهام التي من المحتمل أن يكلفني بها الفريق ؟  
 أيضاً فإنه في هذه المرحلة يكون أفراد الفريق مشغولين ببعض القضايا المشتركة مثل السلوك المقبول داخل الفريق ، المهمة أو المهام التي سوف يعكف الفريق علي أدائها ، قواعد الانضمام إلي المجموعة وأخيراً القواعد والجزاءات التي سوف يتم تطبيقها علي أعضاء الفريق .

### المرحلة الثانية : العصف :-

حيث تتصف هذه المرحلة بالكثير من العواطف والصراع . باختصار فإنه في هذه المرحلة يحاول كل فرد من أفراد الفريق التعرف على شخصية الآخرين ثم محاولة حل مشاكل التناقض بين مصالح الأفراد بعضهم البعض من ناحية وبين المصالح الفردية ومصالح الفريق .

### المرحلة الثالثة : التكامل المبدئي :-

ذلك أنه بعد التعرف على الآخرين وإحتياجاتهم فإن التركيز هنا يكون علي الوصول إلي درجة ما من التوازن والتكامل وذلك عن طريق التنازل عن بعض الرغبات الشخصية في سبيل تحقيق أهداف الفريق ككل ، باختصار فإنه في هذه المرحلة ولأول مرة يبدأ أعضاء الفريق في الشعور بالتقارب والتصرف كأعضاء فريق عمل واحد ، ومن المهم هنا الإشارة إلي أنه في هذه المرحلة يكون تركيز الأعضاء على تماسك الفريق أكثر من التركيز علي النجاح في إنجاز المهمة أو المهام المفروض أداؤها بواسطة الفريق .

### المرحلة الرابعة : التكامل التام :-

حيث يتصف الفريق في هذه المرحلة بالنضج وحسن التنظيم والأداء المرتفع . أيضا في هذه المرحلة يصبح الفريق قادراً علي التوفيق بين إحتياجات أعضائه وبين متطلبات إنجاز المهام الصعبة الموكلة إلي الفريق .

## رابعاً : خصائص فرق العمل الفعالة : -

فيما يلي أهم الخصائص المميزة لفرق العمل الفعالة والتي أسفرت عنها نتائج البحوث الميدانية في هذا المجال :

١ - أعضاء الفريق يتصفون بالالتصاق الشديد بالفريق والولاء لأعضائه بما فيهم قائد الفريق .

٢ - درجة ثقة عالية بين القائد وأعضاء الفريق .

٣ - قيم وأهداف الفريق تدور حول الرضا والتكامل وحرية التعبير عن الرأي والاحتياجات داخل الفريق .

٤ - عمليات التفاعل وحل المشكلات وإتخاذ القرارات تتم في جو داخل الفريق بما في ذلك الترحيب بالأفكار والإقتراحات والمعلومات الجديدة بل والنقد .

٥ - يحاول الفريق مساعدة أعضائه علي النمو وتحقيق الطموحات

٦ - يدرك أعضاء الفريق جيداً قيمة الانصياع البناء لرأي الفريق ومتى ولأى غرض يتم ذلك .

٧ - يشعر كل عضو بحافز قوى علي مشاركة الآخرين تماماً وبكل صراحة في أية معلومات يمكن أن تسهم في تحقيق هدف الفريق .

٨ - يشعر الأعضاء بالأمان عند إتخاذ قرارات تتميز بالمخاطرة .

## خامساً : محددات فعالية فريق العمل :

### ١ - المحددات الفردية :

مما لا شك فيه أن الأفراد عند إنضمامهم إلى فريق عمل يحضرون ومعهم بعض الصفات والخصائص التي يمكن أن تؤثر على أداء الفريق ، ومن الممكن القول بأن دراسة هذه الصفات هو في غاية الأهمية بالنسبة للقائد للعديد من الأسباب ، منها :

\* أن صفات الفرد تحدد إلي حد ما قدرته علي الاسهام في إنجاز المهام المنوطة بالفريق .

\* أيضا فإن صفات الفرد تحدد الي حد ما رغبته في الاسهام في انجاز مهام الفريق .

\* واخيرا فإن صفات الفرد من الممكن ان تحدد استعداداه للتفاعل مع أعضاء الفريق بغرض تحقيق الأهداف . ومن الممكن تلخيص أهم المحددات الفردية في الآتي :

### \* البيانات الشخصية :

والتي تشمل العديد من الصفات مثل العمر والجنس . وعلي الرغم من عدم وجود قواعد عامة في هذا المجال ، فإن هناك بعض العلاقات التي أسفرت عنها البحوث والتي يمكن ان تكون مفيدة للقائد .

على سبيل المثال :

لقد أثبتت بعض البحوث أن كبار السن من العاملين يكونون أكثر ميلا الى التفاعل مع الآخرين وإلى ممارسة دور القائد ولكن أقل ميلا الى الانصياع لرأي الفريق .

### ★ الذكاء والقدرات :

حيث كشفت البحوث الخاصة بالعلاقة بين ذكاء الأفراد وقدراتهم وبين سلوكهم وأدائهم بعد الالتحاق بفريق العمل عما يلي :

- أن الأفراد الأذكى وذوي القدرات المرتفعة أكثر نشاطا من غيرهم ، وبالتالي يسهمون أكثر في إنجاز مهام الفريق .

- أن الافراد الأذكى وذوي القدرات العالية أكثر تأثيرا من غيرهم عند اتخاذ القرارات ، لذلك فهناك احتمال قوي لأن يظهروا كقادة .

- أن الأفراد الأذكى وذوي القدرات العالية أكثر رضاء مع سلوك الفريق خصوصا عندما يتم استغلال قدراتهم .

### ★ نوع الشخصية :

والتي تشمل العديد من الصفات مثل الرغبة في السيطرة ودرجة الاعتماد على الذات ودرجة القبول للآخرين .

عموما فإنه من الممكن القول بأن تأثير نوع الشخصية طبقا لنتائج البحوث في هذا المجال على سلوك فريق العمل وادائه يعد ثانوياً .

### ★ التوقعات التي يحملها الأفراد Expectations

والتي تشمل توقع الفرد حول قدرته على الأداء داخل الفريق ، توقع الفرد حول قدرته على المشاركة والتفاعل داخل الفريق ، وأخيرا توقع الفريق حول قدرة الفرد على الاسهام في انجاز أهداف الفريق . وهنا فإن نتائج البحوث التي اجريت تؤكد على أن عدم وضوح هذه التوقعات سواء لدى الفرد أو أعضاء الفريق عادة ما يؤدي الي عديد من المشاكل مثل انخفاض المعنويات ومعدل الدوران العالي وتدهور أداء فريق العمل .

### ٢ - المحددات الموقفية :

تتميز المحددات الموقفية مقارنة بالمحددات الفردية بخضوعها لسيطرة الإدارة . بمعنى أنه بإمكان الإدارة تهيئة جو العمل الذي يعمل فيه الفريق بما يؤدي في النهاية الى رفع مستوى أداء فريق العمل .

وفيما يلي أهم المحددات الموقفية ذات التأثير على أداء فريق العمل :

### ★ حجم فريق العمل :

ففريق العمل الصغير ( من ٢ إلي ٤ أفراد ) عادة ما يكون أكثر توترا وأكثر طلبا

للنصيحة والمعلومات ولكن أكثر ميلاً للاتفاق والرضا الوظيفي على عكس فريق العمل الكبير الذي عادة ما يكون أقل توتراً وأكثر ميلاً لإعطاء المعلومات ولكن أقل ميلاً للاتفاق والرضا الوظيفي .

أيضاً فإن فرق العمل المكونة من أعداد زوجية تواجه صعوبة في الوصول الي اتفاق .

### ★ درجة الزحام المكاني Social Density

حيث تعرف درجة الزحام المكاني بعدد أفراد فريق العمل المتواجدين في مساحة مكانية معينة ( ٥٠ قدم مثلاً ) .

ولقد أسفرت نتائج البحوث في هذا المجال عن نتيجة هامة مؤداها أن نوع العمل أو المهمة التي يزاولها فريق العمل له تأثير كبير على إذا ما كان الزحام مرغوباً فيه أو غير مرغوب فيه .

وعلى سبيل المثال :

فلقد أثبتت نتائج البحوث أن المهندسين والباحثين ومتخصصي التخطيط عادة ما يحتاجون إلي الاتصال ببعضهم البعض لكي يؤديوا عملهم بكفاءة ، الأمر الذي يجعل التزاحم المكاني النسبي في مثل هذه الحالات مرغوباً فيه .

★ درجة التماثل أو الاختلاف بين الافراد المكونين لفريق العمل :

حيث أثبتت البحوث في هذا المجال أن فرق العمل المكونة من أفراد متماثلين تقريبا في الصفات ( على سبيل المثال الاحتياجات والاتجاهات ونوع الشخصية ) غالبا ما يسلكون نفس السلوك وعادة ما تؤدي المهام الروتينية أو غير المتكررة بكفاءة عالية بعكس فرق العمل غير المتجانسة التي غالبا ما تؤدي المهام الصعبة والتي تحتاج الى درجة ما من الابداع وبالتالي الاختلاف في الرأي .

٣ - المحددات الهيكلية :

ونقصد هنا بالمحددات الهيكلية ذلك الهيكل الذي يحدد نمط العلاقات بين أعضاء فريق العمل في سعيهم لتحقيق الأهداف الموكولة إليهم مثل هذا النمط عادة ما تحكمه عديد من العوامل والتي من أهمها معايير السلوك والأداء داخل فريق العمل ودرجة التماسك أو التقارب بين أعضاء فريق العمل .

ومن الممكن تعريف معايير فرق العمل بأنها تلك القواعد التي تم التوصل إليها بواسطة أفراد فريق العمل بغرض تحقيق درجة معقولة من الانضباط في السلوك والأداء .

ومن أهم القضايا التي تهم القائد في هذا المجال :

- درجة إنصياح الأفراد لمعايير الفريق والعوامل المؤثرة على ذلك ، وإذا كان من السهل التعرف على درجة الإنصياح من خلال ملاحظة القائد لسلوك الفريق على مدى فترة زمنية طويلة فإنه من المهم للقائد التعرف على العوامل ذات التأثير على درجة الانصياح عن طريق التركيز على عدد من المتغيرات الهامة في هذا

المجال مثل حجم فريق العمل ومستوى الضغط الذي يمارسه الفريق علي أعضائه خصوصا إذا كان الفريق يتميز بالنجاح في تحقيق أهدافه .

- مدى اختلاف معايير فريق العمل والتي تعد معايير أداء غير رسمية عن معايير الأداء التي يحددها نظام العمل الرسمي ، حيث أن وجود فجوة كبيرة في هذا المجال عادة ما تعني وجود مشاكل في العلاقات والأهداف يلزم التعامل معها فوراً بغرض الحد من أثارها السلبية على أداء فريق العمل بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة .

## سادسا : درجة تماسك فريق العمل :

فيما يتعلق بدرجة تماسك فريق العمل فمن الممكن القول بأنه على الرغم من أن زيادة درجة التماسك في فريق العمل قد يبدو للبعض دائما علي أنه ظاهرة صحية ومرغوب فيها ، لأنه من المهم للقائد أن يعلم أن زيادة درجة التماسك لها جوانبها الايجابية كما أن لها جوانبها السلبية وبصفة عامة فإن نتائج البحث العلمي في هذا المجال تؤكد أنه في حالة توافق معايير فرق العمل غير الرسمية مع معايير الأداء الرسمية للمنظمة فإن زيادة درجة التماسك يعد أمرا مرغوبا فيه والعكس صحيح .

وهكذا فإن على القائد كشخص أن يقرر ما اذا كانت زيادة درجة تماسك فريق العمل يعد أمرا مرغوبا فيه أم لا . فإذا كانت الإجابة على هذا السؤال بالإيجاب فإن القائد بإمكانه زيادة درجة تماسك الجماعة عن طريق الآتي :

- \* محاولة خلق نوع من الاتفاق حول الأهداف داخل فريق العمل .
- \* زيادة درجة تجانس فريق العمل عن طريق التعيين والنقل .
- \* محاولة خلق جو يمكن من خلاله زيادة درجة التفاعل بين أعضاء فريق العمل .
- \* إنقاص حجم فريق العمل .
- \* خلق جو من المنافسة مع فرق العمل الأخرى ( الأقسام أو الإدارات الأخرى داخل التنظيم ) .
- \* الأخذ بمبدأ الحوافز الجماعية بدلاً من الحوافز الفردية .
- \* عزل أفراد فريق العمل مكانيا عن فرق العمل الأخرى .

الوحدة التدريبية

الثانية

بناء العلاقات بين فرق العمل

## أولاً : تحليل ردود الفعل الإتصالية :

نسمع دائما من بعض الأشخاص عبارات مثل :

\* كنت أود معاونته ولكنه لاينصت لأي شئ أقوله له .

\* إنني أتعجب من العاملين معي فهم لايسمعون كلامي لأن زميلهم ( ... ) أكثر مني تأثيرا عليهم .

\* كلما حدثت شخص عن مشكلتي نجده يوجه لي لوما ونقدا جارحا .

إن مثل هؤلاء الأشخاص يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم لتحليل ردود الفعل الإتصالية مع الآخرين ، بل إن الذين تتطلب أعمالهم كثرة الإتصال بالآخرين يحتاجون إلى ذلك . ويمكن الذهاب لأبعد من ذلك فنقول " نحن جميعا نحتاج لتحليل ردود الفعل الإتصالية مع الآخرين " لكي نبقي علي الجوانب الإيجابية في عمليات الإتصال ونغير الجوانب السلبية من خلال خلق ردود فعل من جانبنا أكثر إيجابية .

ونوضح فيمايلي وصفا لأربعة أنماط لردود الفعل الإتصالية من خلال تصور حديث بين رئيس ومرؤوس ، الأول ذكر جملة ما والثاني يرد عليه بواحد من أربعة إجابات .

الرؤوس : كنت منتظر الترقية ولكن تخطونى وأعطوا الوظيفة لحسن

الرئيس : كان الله فى عونك فهذا شئ محزن .

أو : حسن أكفا منك وهو الذي يستحق الترقية .

أو : ما هو تاريخ إلتحاق كل منكما بالعمل فى المنظمة .

أو : لو منك لتقدمت بشكوى .

ومن هذا المثال نكتشف أربعة من ردود الفعل الإتصالية .

### النمط الأول "رد الفعل العاكس للمشاعر (المرأة)":

يمثل الرد الأول للرئيس نوعاً من ردود الفعل العاكسة للمشاعر (المرأة)، ويتصف هذا النوع من ردود الفعل بما يلي:

- \* لا تقيم حديث المرؤوس وبالتالي فهي لا تصدر الأحكام.
- \* تعكس العنصر الأساسي (المشاعر الأساسية) الذي يتم التعبير عنه من المرؤوس.
- \* تساعد في تحقيق إتصال إيجابي بين الرئيس والمرؤوس.
- \* تفهم المعاني الدفينة لرسالة المرؤوس.
- \* التركيز والإحترام والتفاهم بين الطرفين.
- \* تشجيع المرؤوس على الإنفتاح طالما أن الرئيس لا يصدر الأحكام على أفعاله ولا يوجه له نقداً.
- \* عدم التركيز على أخطاء المرؤوس بل التركيز على ما يمكن أدائه بشكل متميز.
- \* عدم التركيز على تقديم النصائح، بل هذا الأمر متروك للمرؤوس نفسه من خلال قيامه بتقييم سلوكه الذاتي وتشخيص مشكلته بنفسه وبالتالي إختيار البديل الذي يراه مناسباً.
- \* المساعدة في تفريغ الشحنة الإنفعالية التي بداخل المرؤوس وبالتالي شعوره بالراحة.
- ووفق هذه الصفات فإن رد الفعل العاكس للمشاعر (المرأة) قد يكون مطلوباً في مواقف إتصالية معينة، إلا انه قد يكون من المفضل عدم اللجوء إليه في كل المواقف الإتصالية.

### النمط الثاني "رد الفعل الناقد":

يمثل الرد الثاني للرئيس نوعاً من ردود الفعل الناقدة ، ويتصف هذا النوع من ردود الفعل بما يلي :

- \* تعارض وجهة نظر الرئيس مع وجهة نظر المرؤوس
  - \* إصدار الأحكام بشكل يؤدي إلى إصابة المرؤوس بالإحباط .
  - \* لا يستمر الحوار بين الطرفين طويلاً حيث يفضل المرؤوس إنهاء الحوار سريعاً
  - \* قد يتضمن تهديداً واضحاً من قبل الرئيس .
  - \* أحياناً يقع الرئيس في خطأ الرد بسبب ضيق وقته أو إختلاف إدراكه وخبراته
  - \* لا يعطى الفرصة للتنفيس عن المشاعر .
  - \* قد يؤدي إلى حدوث مشكلات بين طرفي الإتصال .
- ويلاحظ أن جميع الأفراد قد توجد لديهم ردود الفعل الناقدة ، إلا أنه يجب التحذير من التماذي في إستخدامها بل معالجة الأخطاء والآثار الضارة المترتبة عليها ، إلا أن طبيعة بعض المواقف الإتصالية تستدعي اللجوء إلى هذا النوع من ردود الفعل ولكن علينا دائماً تذكر ما يلي :

ان ردود الفعل الإتصالية قد تؤدي إلى :

- \* تصيب المرؤوس بالإحباط .
- \* عادة ما ينسحب المرؤوس من الموقف الإتصالي .
- \* كتم المشاعر الدفينة لدى المرؤوس .

### النمط الثالث: "رد الفعل الباحث"

يمثل الرد الثالث فى مثالنا نوعا من رد الفعل الباحث ، ويتصف هذا النوع من ردود الفعل بما يلى :

\* يسعى للحصول على بيانات ومعلومات إضافية حتى يتأكد من تقييم رسالة المرؤوس .

\* تعاون المعلومات الإضافية فى الوصول إلى المشكلة وبالتالي العمل بتعاون الطرفين للوصول إلى بدائل للحل .

\* قد يساعد هذا النوع من ردود الفعل على طرح أسئلة قد لا تفيد فى حل مشكلة المرؤوس .

\* قد يتحول هذا النوع من ردود الفعل إلى حالة إستجواب للمرؤوس مما قد يدفعه إلى الإنسحاب من الموقف الإتصالى .

\* ربما أدي هذا النوع من ردود الفعل إلى تشتيت ذهن الرئيس من خلال تفكيره فى الأسئلة التالية التى يرغب فى توجيهها إلى المرؤوس وعدم تركيزه على إجابات المرسل .

وبالرغم من أهمية رد الفعل الباحث إلا أننا نود التأكيد على أن توقيت إستخدامه هام للغاية فى تحقيق الأهداف التى وراء إستخدامه خاصة مع المرؤوس الذى يكون فى حالة انفعال .. لذلك عليك ما يلى :

عند الإنصات للأشخاص المنفعلين يجب البدء بإستخدام ردود فعل عاكسة للمشاعر ( المرآة ) حتى تساعد على الهدوء والتخلص من حالتهم الإنفعالية ، وبعدها يتم الإنتقال إلى رد الفعل الباحث لمعاونتهم .

### النمط الرابع "رد الفعل الناصح":

يمثل الرد الرابع للرئيس في مثالنا نوعاً من ردود الفعل الناصحة ، ويتصف هذا النوع من ردود الفعل بما يلي :

- \* تقديم المشورة سواء بالإقدام علي شيء ما أو الإمتناع عنه .
  - \* يحتاج المرؤوس أحيانا إلي الرئيس للبحث عن حل للمشكلة خاصة إذا كان الأول مستغرقا في التفكير في جوانبها وأفرعها المختلفة .
  - \* يشجع رد الفعل الناصح المرؤوس علي الإعتماد علي غيره لحل المشكلة وبالتالي لا ينمى المقدرة الذاتية لديه في التعامل مع مشكلاته .
  - \* أحيانا قد لا يصغى المرؤوس لنصائح الرئيس خاصة إذا كان إدراك كل منهما للمشكلة مختلفا .
- وبطبيعة الحال فإن رد الفعل الناصح قد يكون مطلوباً في مواقف إتصالية كثيرة ولكن ننبه على ما يلي :

إن النصيحة المقدمة تعطي على حساب التقدم الذاتي للأشخاص وبالتالي فمن المقبول أن نقدم نصائح وحقائق ولكن من الخطأ أن نقدم حلولاً جاهزة لقضايا من المفضل حسمها من قبل أصحابها .

ومن خلال دراسة ردود الأفعال الإتصالية لعينات كثيرة من الأشخاص وفي مواقف إتصالية متعددة ، يتضح ما يلي :

- \* إحتل رد الفعل الناصح المركز الأول .
- \* جاء رد الفعل الباحث في المركز الثاني .
- \* جاء رد الفعل العاكس للمشاعر ( المرآة ) في المركز الثالث ...
- \* إحتل رد الفعل الناقد المركز الأخير .

إلا أنه من الخطورة تعميم هذه النتائج حيث تختلف من شخص لآخر ومن طبيعة عمل إلى آخر ... إلخ .

## ثانياً : تحليل العلاقات التبادلية :

يعتبر تحليل العلاقات التبادلية Transactional Analysis من أهم المهارات المطلوبة عند التعامل مع الآخرين ، فبدونها لا يمكن إقامة تفاهم بين الأطراف المختلفة لذلك يجب على القادة الراغبين في التعامل مع الآخرين بشكل فعال أن يتلقوا التدريب الكافي لمعرفة ماذا يعني تحليل العلاقات التبادلية ، وحالات الذات التي تسيطر على كل طرف من الأطراف المتعاملة ، وكيفيه التعامل مع التبادلات التي تنشأ عند التعامل ، وكيفيه التعامل مع حالات الذات سواء للطرف الأول أو الأطراف الأخرى .

### ١- المقصود بتحليل العلاقات التبادلية :

التبادلات هي الأشياء التي يفعلها أو يقولها الناس بعضهم لبعض . وبالتالي فإن تحليل العلاقات التبادلية هي :

- \* وسيلة سهلة وفعالة في تحسين وفهم النفس البشرية ، وزيادة القدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحقق نوعاً من التعاون بين الفرد ومن يحيطون به .
- \* محاولة لفهم حقيقة ما يحدث حولنا عن طريق تحليل العلاقات البشرية التي تحدث ، بشكل يسمح لنا بإمكان التأثير في التفاعلات السلوكية الحادثة والوصول بها نحو الأهداف المرغوبة .
- \* إحدى نظريات دراسة الشخصية التي تتناول بالدراسة والتحليل النفس البشرية وتوضح أبعادها ومكوناتها ، وتفسر أسباب معاناة البشر مع بعضهم البعض وتقودنا إلى الطريق السليم للتعامل مع الناس بأقل قدر من المعاناة .

ويمكن تعريف العلاقات التبادلية على النحو التالي :

العلاقات التبادلية Transactions هي التفاعل السلوكي الذي يتم بين طرفين من خلال عملية التعامل ، والتي يتم فيها تبادل الرسائل ، وردود أفعالها بين الأشخاص .

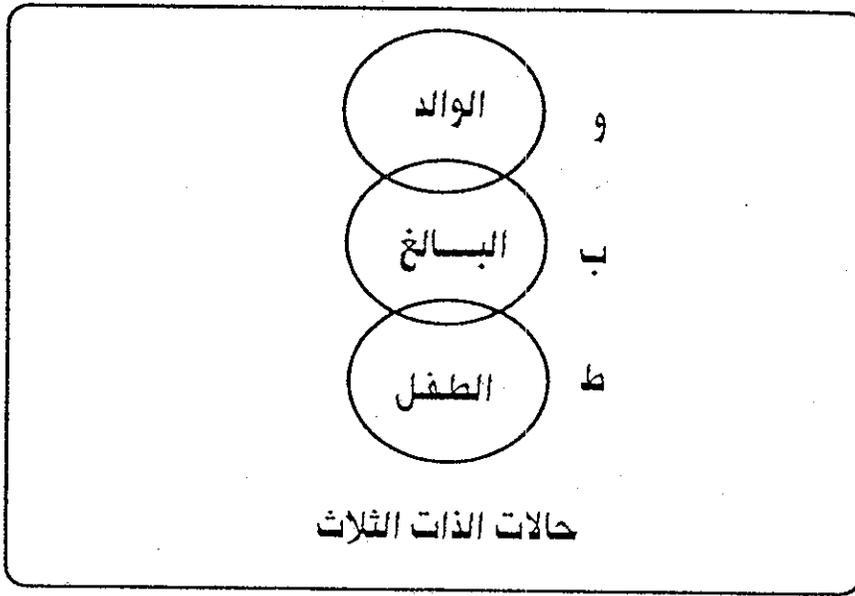
ولزيادة مهارات التعامل مع الآخرين يجب القيام بتحليل العلاقات التبادلية للتوصل إلى أبعاد ومكونات شخصية الآخرين وبالتالي وضع ا المناسبة للتفاعل معهم . إلا أن نتيجة التبادل بين الأشخاص قد تكون إيجابية أو سلبية ، حيث يؤثر على هذه النتيجة كل من :

- موضوع التبادل بين الطرفين .
- الحالة الشخصية لكل منهما .

وتتجه كثير من المؤسسات المتميزة في الوقت الحاضر إلى تدريب قادتها وموظفيها على تحليل العلاقات التبادلية لتحقيق زيادة فهم الشخص لذاته وزيادة فهمه للآخرين حتى يمكن العمل التعاوني من قبل جميع العاملين أعضاء فريق العمل .

## ٢ - حالات الذات الثلاث EGO States :

بداخل كل شخص ثلاث حالات للذات هي : ذات الوالد ، وذات البالغ ، وذات الطفل .



١/٢ - ذات الوالد ————— (و)

\* تعبر ذات الوالد عن الذاكرة العميقة والراسخة لدى الشخص لكل ما فعله أو قاله والديه (أو من في حكمهم) وبالتالي فإن ذلك مسجل لديه منذ طفولته .  
\* وعلى ذلك فإن ذات الوالد هي الجهاز الخاص بالقيم التي يؤمن بها الشخص أو الضمير لديه والذي يختزن كما هائلاً من المعلومات عن: ما هو صحيح وما هو خاطيء ، والشئ المرفوض ، الأمر المحيب والأمر المكروه ، الشئ الواجب عمله وما يجب الامتناع عنه ..إلخ .

\* وتظهر ذات الوالد لدى الشخص في تصرفات كثيرة تصدر منه من أمثلتها :

- إنتقاد شخص يتصرف بطريقة خاطئة .

- التعبير عن الاستياء من الأشياء غير النظامية .

- الغضب والانفعال في مواقف تضايقه .

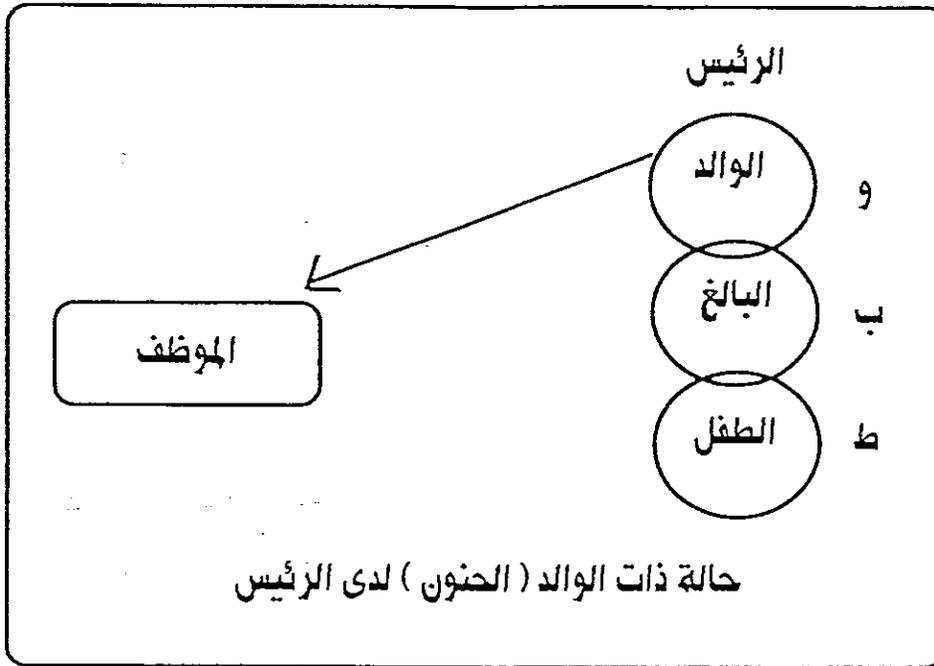
\* ويمكن تقسيم ذات الوالد لدى أى شخص إلى قسمين هما :

- ذات الوالد الحنون ( المساند ) والذي يتميز بتقديم المساندة لمن يتعامل معه

ويشمله بحنانه وعطفه . ولتوضيح ذلك إليك المثال التالي :

\* الرئيس ( يدخل علي موظف لديه يؤدي عملاً )

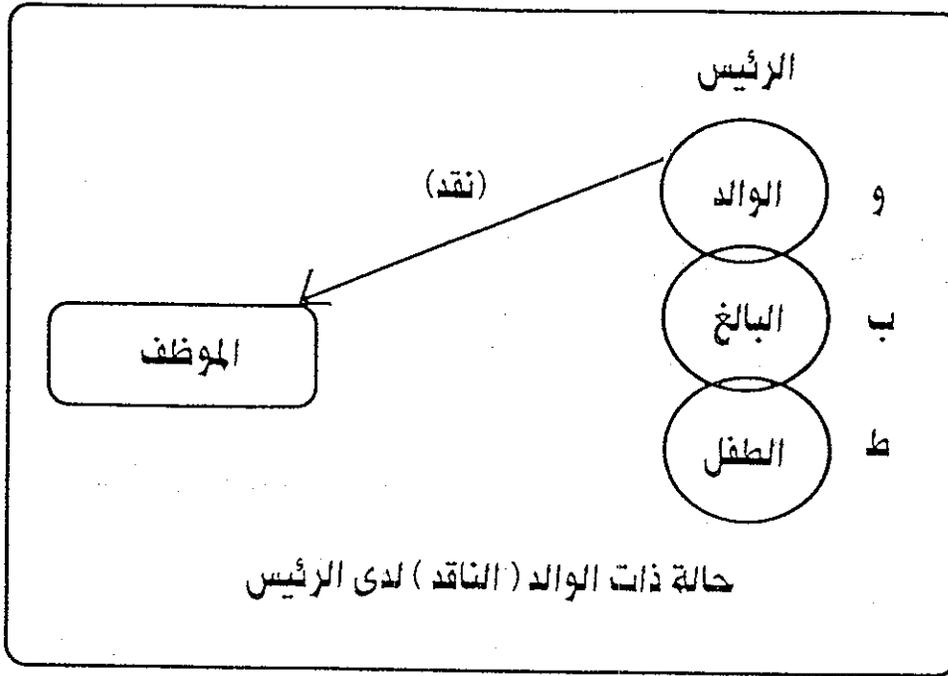
« اعرف يا سعيد أن العمل المسند إليك صعب ولذلك قررت أن أشارك معك  
بنفسي في إنجائه » .



- ذات الوالد الناقد والذي يتميز بتوجيه النقد لكل ما لا يرضيه أو يراه غير  
صواب ولتوضيح ذلك إليك المثال التالي :

\* الرئيس ( يلاحظ تباطؤ الموظف في تأدية عمله )

« حقيقة لا يعجبني التباطؤ في العمل لأننا نحصل على أجورنا مقابل تأدية  
العمل بشكل كمي وكيفي معين » .



٢/٢ - ذات البالغ ————— (ب)

\* تعبير ذات البالغ عن التفكير المنطقي لدى الشخص والتي تكون من الخبرات التي مر بها .

\* وبالتالي تمكن هذه الذات من تقييم الموقف لتصل إلى التصرف الواجب إتخاذه .

وعلى ذلك فإن ذات البالغ تعمل على إختبار مدى صحة الكثير من المعلومات التي يقدمها الشخص الآخر من أجل حل المشكلات على أسس منطقية متجنبة المشاعر والعواطف الشخصية .

ولتوضيح حالة ذات البالغ إليك المثال التالي :

- الموظف ( يدخل ثائراً على الرئيس .. ويقول له )

« أرجو قبول استقالتي فوراً »

- الرئيس ( يرد بهدوء أعصاب ) .

« إهدأ يا إسماعيل .. ما الموضوع ؟ »

- الموظف يرد أيضا بانفعال ؟

« الزميل الذى يساعدني في العمل تغيب اليوم وأنا لا أستطيع الانتهاء منه فى

الموعد الذى حددته » .

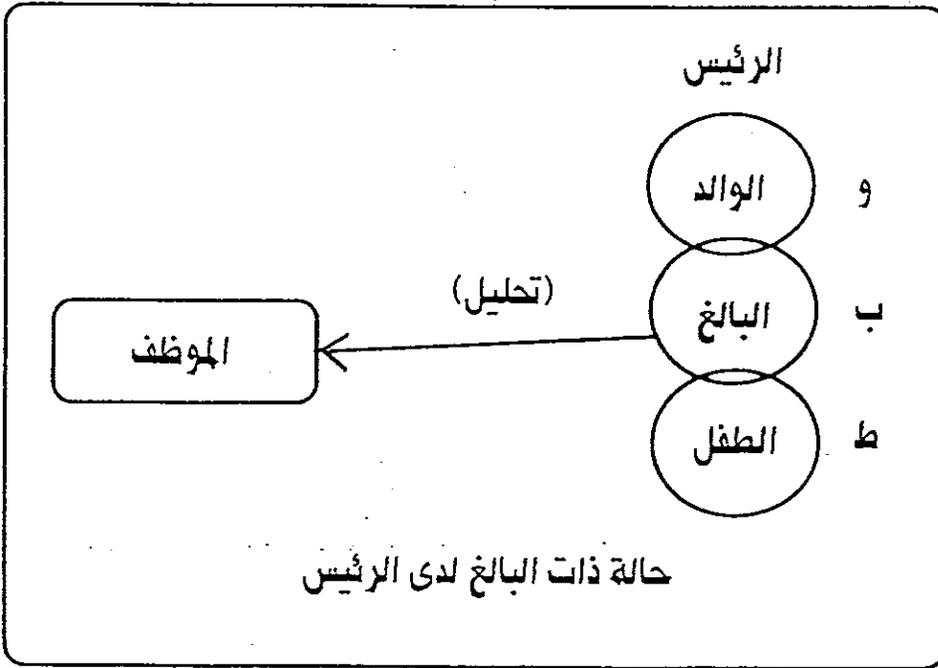
- الرئيس ( يرد أكثر هدوءاً )

« زميلك ابنه دخل المستشفى اليوم .. وسأقوم بتكليف « فهد » لمساعدتك فى

الانتهاء من العمل فى الموعد المحدد .

- الموظف ( يشكر بهدوء )

« أشكرك كثيراً وأسف لإزعاجك » .



٣/٢ - ذات الطفل \_\_\_\_\_ (ط)

\* تعبر ذات الطفل لدي الشخص عن حصيلة المشاعر والتصرفات التي مارسها أثناء الطفولة وتم تسجيلها في ذاكرته .. وحيث يقوم باستدعاء هذه المشاعر في المواقف الحالية المشابهة للأحداث التي مر بها وهو صغير .

\* ومعظم الأشخاص تحركهم ذات الطفل في الحالات التالية : الغضب ، المرح ، الخوف ، القلق .. الخ .

وبالرغم من أن ذات الطفل قد تكون مرغوبة بل ومطلوبة في أحيان كثيرة إلا أن كبح جماحها أمر واجب لتتكيف مع ذات أخرى للشخص الآخر .

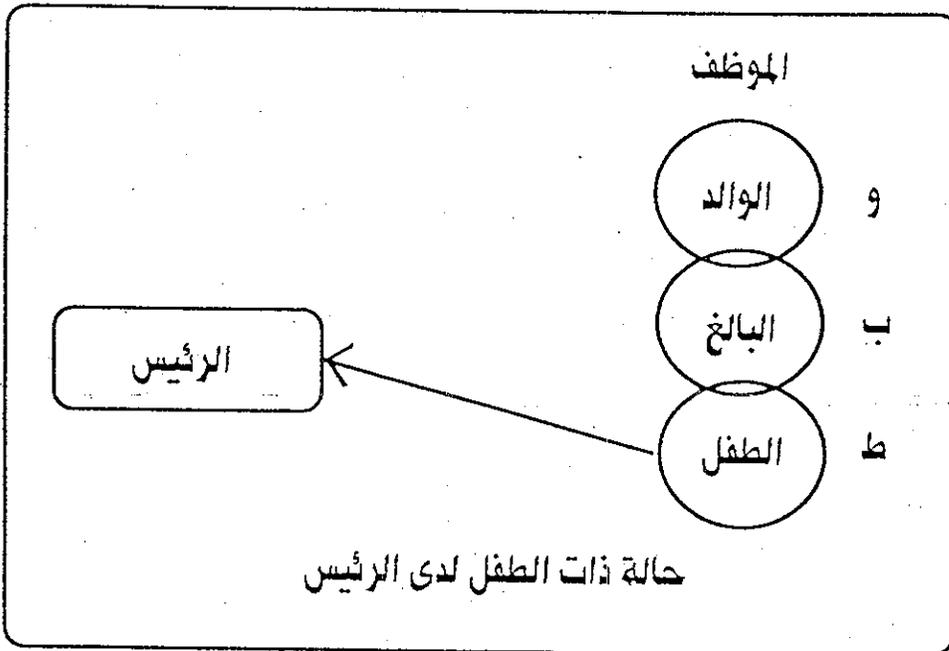
\* الرئيس : ( يوجه حديثه إلي أحد مرؤوسيه ) .

" هل انتهيت من المعاملة التي كلفت بإنائها منذ أمس ؟ "

\* الموظف : ( يرد بضحك ) .

" أبو " محمود " هل شاهدت مباراة أمس .. أنا من فرحتي بالهدف الثالث لم

أري النوم مساء أمس " .



ونقدم فيما يلي مقارنة بين حالات الذات الثلاث :

مقارنة حالات الذات الثلاثة

الطفل	البالغ	الوالد
<p>* تعبير عن حاجاتنا ورغباتنا ومشاعرنا التلقائية .</p> <p>* تم تسجيلها منذ الصغر ويتم استدعاء المشاعر المرتبطة بالمواقف السابقة عند التعامل مع المواقف الحالية .</p>	<p>* تعبير عن حقائق ووقائع عملية .</p> <p>* يتم تعلمها من الخبرات الشخصية .</p> <p>* تعمل على تجميع المعلومات وتحليلها وتسجيل نتائجها بموضوعية .</p> <p>* تقييم تصرفات الأشخاص الذين تسيطر عليهم ذات الطفل لتصل إلى القرار الموضوعي .</p>	<p>* تعبير عن مجموعة الآراء التي تكونت دون اختيار لها من جانب الشخص .</p> <p>* تعبير عن المبادئ والقيم التي تعلمها من الوالدين أو من في حكمهم .</p>

### ٣ - أنواع التبادلات :

فى التبادلات التي تتم بين الأشخاص تظهر هناك أنواع من هذه التبادلات هي .. التبادلات المكملة ، التبادلات المتقاطعة ، والتبادلات الخفية .

#### ١/٣ - التبادلات المكملة :

\* هي نوع من التبادلات التي تتم بحيث يحصل الطرف الأول على نفس الإستجابة المتوقعة من الطرف الثانى .

\* وبالرغم من أن التبادلات المكملة تسهل عملية الاتصال والتعامل إلا أنها تجمد الأدوار بين الطرفين ..

\* وإذا تم تصوير هذا النوع من التبادلات سنجد الأسهم التي تعبر عن الرسالة الصادرة والواردة بين الحالات عند الطرفين تأخذ شكلاً مكملًا ومتوازياً .

\* وعلى سبيل المثال يفترض أحد الطرفين أن الطرف الآخر تسيطر عليه ذات البلوغ فتتم إستجابة هذا الطرف بشكل تسيطر ذات البلوغ ، ويقال في هذه الحالة أن التبادلات التي حدثت من النوع « المكمل » .

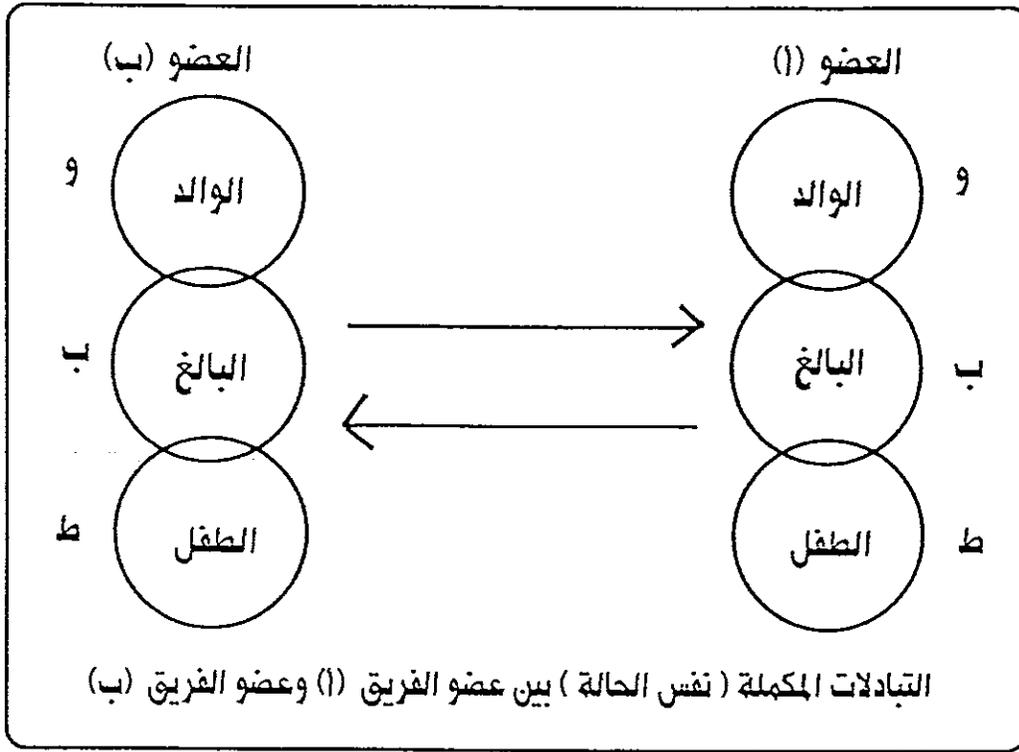
ونوضح فيما يلي مثلاً يوضح التبادلات المكملة :

أ - ( يتحدث إلي زميل له )

« أعتقد أن الإدارة تهتم بالعاملين مما سيؤدى إلى زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية » .

ب - ( يرد على زميله )

« هذا هو نفس ما أشعر به بدليل أن المدير العام طلب إجتماعاً عاجلاً لسماع وجهة نظر العاملين » .



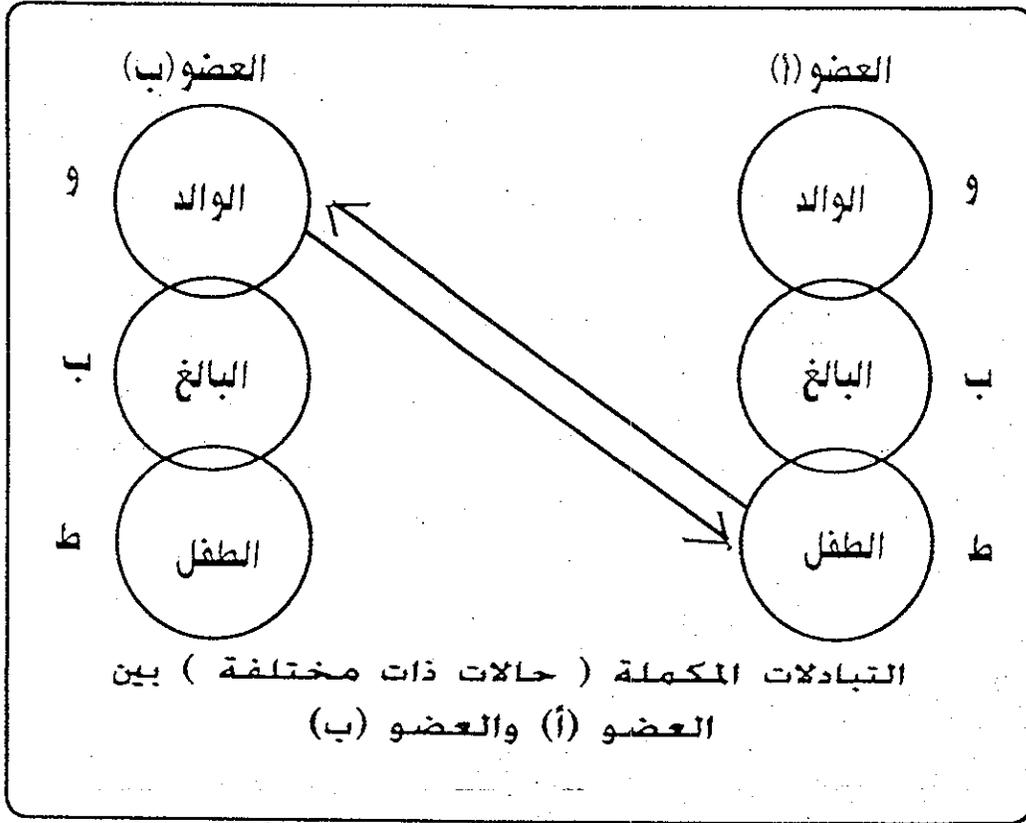
وليس شرطاً أن تكون الحالة النشطة لدى عضو الفريق (أ) هي نفس الحالة النشطة عند عضو الفريق (ب) عند حدوث التبادلات ، فقد تكون الحالة النشطة مخالفة لكل منهما ولكن يتوقعها أحد الطرفين ويعمل على التكيف معها . كما يوضحها المثال التالي :

\* عضو الفريق (أ) : ( يشكو لزميل له )

« أنا زهقت من العمل وأريد تقديم استقالتي ، ولا أتحمل كل من حولي ..وأعتقد أن أحسن حاجة أجلس أمام التلفزيون لأشاهد أفلام الكرتون . »

\* عضو الفريق (ب) : ( يوجه النقد لعضو آخر )

« أي عمل لابد أن يحدث فيه ملل وتصرفك الذي ستقدم عليه يمثل حالة من الجنون »



### ٢/٣ - التبادلات المتقاطعة :

\* يحدث التبادل المتقاطع عندما لا يتوقع أحد الطرفين الحالة الحالية لدى الطرف الآخر . ويقال في مثل هذه الحالة إن حالة الذات النشطة عند الشخص المستجيب ليست في نفس الحالة التي يتوقعها الشخص الذي أرسل الرسالة .

\* تؤدي التبادلات المتقاطعة إلى اضطراب الاتصال وإثارة المشكلات .

\* إذا تم تصوير هذا النوع من التبادلات سنجد الأسهم التي تعبر عن الرسالة والاستجابة لها تتقاطع .

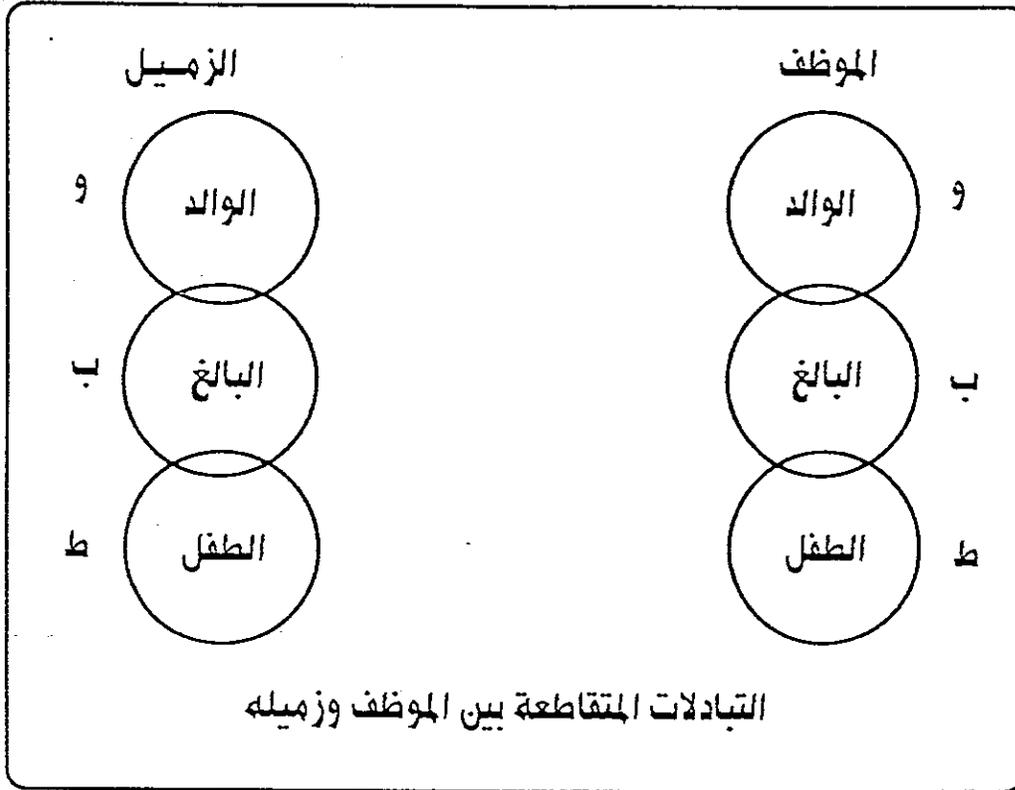
ولتوضيح التبادلات المتقاطعة ، نقدم لك المثال التالي :

\* الموظف : ( يتحدث مع زميل له ) .

« لو تفضلت يا أستاذ حسن نبدأ في تنفيذ المشروع الذي كلفنا به سعادة المدير »

\* الزميل : ( يضحك )

« هل سمعت بآخر نكته قالها لى عبد الله » .



### ٣/٣ - التبادلات الخفية :

\* التبادلات الخفية هي التبادلات التي تتضمن رسائل خفية بجوار الرسائل المباشرة .

\* وهو تبادل مركب ومعقد حيث يحمل رسالتين فى نفس الوقت إحداهما مباشرة والأخرى خفية عادة تحمل معنى مخالفاً للرسالة الظاهرة .

\* وهذا النوع من التبادلات يجعل الاتصال صعباً وقد يسبب سوء فهم ويصعب تحديده ومتابعته ..

\* وإذا تم تصوير هذا النوع من التبادلات - إن أمكن ذلك - يكون مشوشاً .

ولتوضيح التبادلات الخفية ، تقدم لك المثال التالي :

\* الرئيس : ( يتحدث إلى مرؤوسه ) .

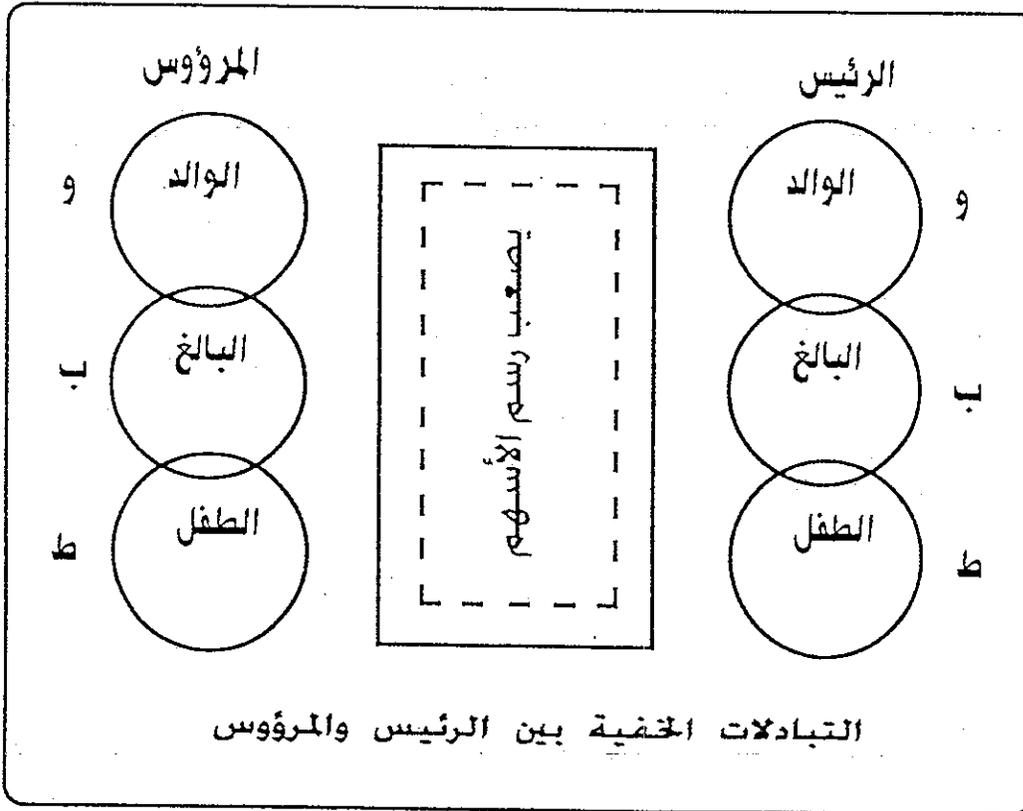
« أشعر أن طريقة تنفيذك للمهام المكلف بها خاطئة ، وأعتقد أن ذلك قد يؤثر على تقرير الكفاية الخاص بك » .

\* المرؤوس : ( ببرود أعصاب )

« أنا لا يعنني تقرير الكفاية الذي تتحدث عنه » .

\* الرئيس : ( ببرود أعصاب أيضا ) .

« شكراً يا عزيزي .. تفضل إلى مكتبك .. سوف لا يصير إلا الخير » .



٤ - كيفية التعامل مع حالات الذات :

إن نجاح أحد الطرفين في التعامل مع الطرف الآخر يقتضى منه ما يلي :

١/٤ - تحديد وفهم حالة الذات لدى الطرف الأول نفسه وحالة الذات لدى

الطرف الثاني سواء كان الحديث من الطرف الأول أو من الطرف الثاني.

٢/٤ - تحديد حالة الذات لدى الطرف الآخر التي يمكن أن تتجاوب مع رسالة

الطرف الأول ، وكذلك حالة الذات لدى الطرف الأول أثناء توجيهه

الحديث إلى الطرف الآخر وجعلها في حالة تجاوب مع حالة الذات الحالية

للطرف الآخر .

٢/٤ - إدراك أن حالة ذات الطفل أو حالة ذات الوالد تتحكم في سلوك كل من

الطرفين طالما ضعفت حالة ذات البالغ لدى أى منهما .. وفي هذا الأمر

خطورة كبيرة حيث إن معظم الأعمال الرسمية - إن لم تكن جميعها -

تستلزم أن يكون كل طرف من الطرفين في حالة ذات البالغ لتحقيق

أكبر فائدة من عملية الاتصال .

٤/٤ - يجب على الطرف الأول أن يدقق في الكلمات التي يستخدمها الطرف

الثاني وكذلك في نبرات وحركات جسمه فهي تكشف بصدق في معظم

الأحوال عن حالة الذات التي تسيطر عليه .. ويساعدك الجدول التالي في

ذلك كثيراً .

حالات الذات لدى الأشخاص

المؤشر	الحالات التي تظهر ذات الوالد	الحالات التي تظهر ذات البالغ	الحالات التي تظهر ذات الطفل
الكلمات المستخدمة	عبارات تشير إلى شيء واجب عمله أو الامتناع عنه	عبارات تعبير عن الحقائق ومبنيّة على التحليل المنطقي	عبارات تعبير عن المشاعر والاحاسيس التلقائية
نبرات الصوت	ناقدة ، غاضبة ، موجهة للاتهام .. الخ	غير عاطفية ، هادئة واقعية .. الخ	مليئة بالانفعالات ، تعبير بوضوح عن الفرح
حركات الجسم	رفع الرأس ، عيون ناقدة / إستخدام الاشارات من الاصابع .. الخ	الانتباه الحاد ، اليقظة ، وسلامة الجلوس أو الوقوف .. الخ	التصنّب عرقاً ، الخجل ، رد فعل عصبى .. الخ

٥/٤ - إن معظم الاشخاص لديهم حالة معينة مسيطرة وهي التي يتصرف فيها الشخص بطريقة متكررة بشكل يعكس سيطرة حالة ذات الوالد أو البالغ أو الطفل عليه وبالتالي تكتم هذه الحالة بقية حالات الذات لديه .. وقد تكون الحالات المكتومة لدي الشخص هامة لإنهاء الأعمال بشكل أفضل وهنا يجب على الطرف الأول أن يحرك حالة الذات المكتومة لدي الطرف الثاني لمساعدة كلا الطرفين في إتمام عملية الاتصال .

٦/٤ - من المفضل لدي الطرف الأول أن يبدأ حديثه مع الطرف الثاني من خلال حالة الذات النشطة لديه من خلال ملاحظة سلوكه وتعبيراته وتصور الموقف الموجود به وحالته الذهنية .. ثم ينتقل به إلى حالة الذات

المرغوبة لإتمام عملية الاتصال .

٧/٤ - يجب التخطيط لبدء التبادل مع الطرف الثاني خاصة تحديد حالة الذات التي سيوجه الطرف الثاني منها رسالته .. وعليه الاختيار بين بدئها بصورة لفظية أو غير لفظية حيث أن ذلك يؤثر كثيراً في التجاوب الذي سيبديه الطرف الثاني .

٨/٤ - علي الطرف الأول اللجوء دائماً إلى التبادلات المكملة بينه وبين الطرف الثاني حيث تسهل عملية الاتصال والتفاعل بين الطرفين وتقلل من المشاعر السلبية في أغلب الأحوال .

٩/٤ - بالرغم من أن النصائح تشير إلى عدم اللجوء إلى التبادلات المتقاطعة .. إلا أن الشخص الذكي هو الذي يمكن أن يوظفها لمساعدته في إتمام اتصاله ، حيث يمكن له أن ينقل الطرف الآخر من حالة ذات حالة نشيطة إلى حالة ذات مطلوب التعامل معها للوصول إلى هدف مشترك من خلال خلق تبادلات مكملة بعد ذلك .

١٠/٤ - البعد تماماً عن التبادلات الخفية من جانب أي طرف بل يجب أن يتم تجنب مثل هذه التبادلات والتي تصدر من الطرف الآخر لأنها تعكس في أغلب الأحيان إنعدام الثقة بين الطرفين وتسبب سوء التفاهم بينهما .. فإن صدرت مثل هذه التبادلات من الطرف الآخر فيجب قراءتها وتفسيرها .

### ثالثاً : إقامة العلاقات الجيدة مع أعضاء الفريق :

تأخذ العلاقات الانسانية جانباً من الاهتمام في مجال العمل من قبل المنظمات علي إختلاف مجالاتها . وهذا الاتجاه يعتمد على أن العلاقات الانسانية عنصر مهم ومؤثر علي الأداء في مجال الاعمال وذلك لأن الجانب الانساني يعتبر من الجوانب الرئيسية لنجاح أو فشل العمل . ومهما تطورت تقنيات الأداء الوظيفي تظل هذه التقنيات تعتمد على العنصر الانساني للتطوير وللتشغيل وللإدارة . وعند النظر الي موضوع العلاقات الانسانية نجد أنه ذو علاقة مباشرة بالنواحي الاجتماعية من حياة البشر . وبما أن الناس بطبيعتهم ينتمون إلى مجتمعات يعيشون بينها ويتعاملون معها فانه وتظهر الأهمية لدراسة العناصر الكفيلة بتنمية العلاقات وتوجيهها إلى الطريق السليم .

ولكن يتم بناء علاقات عمل جيدة . يستلزم الأمر ما يلي :

- دراسة شخصية الأفراد .
- التأثير بشكل إيجابي في مواقف الأفراد .
- إستخدام مهارات بناء العلاقات .

#### ١- دراسة شخصية الأفراد :-

إن الاشخاص يميلون بطبيعتهم إلى التفرد . وبسبب ذلك يجب عليك أن تتعامل مع كل شخص كفرد متميز يختلف في خصائصه وحاجاته عن بقية الأشخاص الآخرين . فإذا تم ذلك بنجاح فإنه يؤدي إلي بناء علاقات جيدة .. ونود أن نذكرك بما يلي :

إن الفرد نادراً ما يتغير .. ومن ثم عليك التكيف معه

إن الشخص المتميز هو القادر علي معاملة الآخرين علي أساس فردي عكس زميله الذي يتعامل معهم علي أنهم جميعاً نمط واحد .

ولكى تتمكن من التعامل مع كل شخص على أنه شخص منفرد عن بقية الأشخاص يجب أن تكون خلفية متكاملة عن كل شخص تتعامل معه من خلال طرح الأسئلة والإنصات الجيد له . فمعظمهم الأشخاص يحبون الحديث عن أنفسهم .

وبوجه عام هناك العديد من العوامل التي تساعد في تكوين خلفية عن الفرد الذي تتعامل معه . أهمها ما يلي :

- \* التأهيل العلمي للشخص . فقد يعطيك مؤشر لتكوين خلفية عنه .
- \* الخبرة العلمية للشخص ،،، فهي عامل يعطيك مؤشر لتكوين خلفية عنه .
- \* الخلفية الثقافية مثل الأصل والمنطقة التي ينتمي إليها الشخص والعادات والتقاليد .

الأنشطة التي يزاولها الشخص .. حيث تعكس الأنشطة الاجتماعية والثقافية ..... إلخ التي يمارسها الأشخاص خلفيتهم البيئية .

ومن المفضل التعرف علي مثل هذه الاهتمامات وتنميتها لتسهيل الاتصال الفعال مع الآخرين .

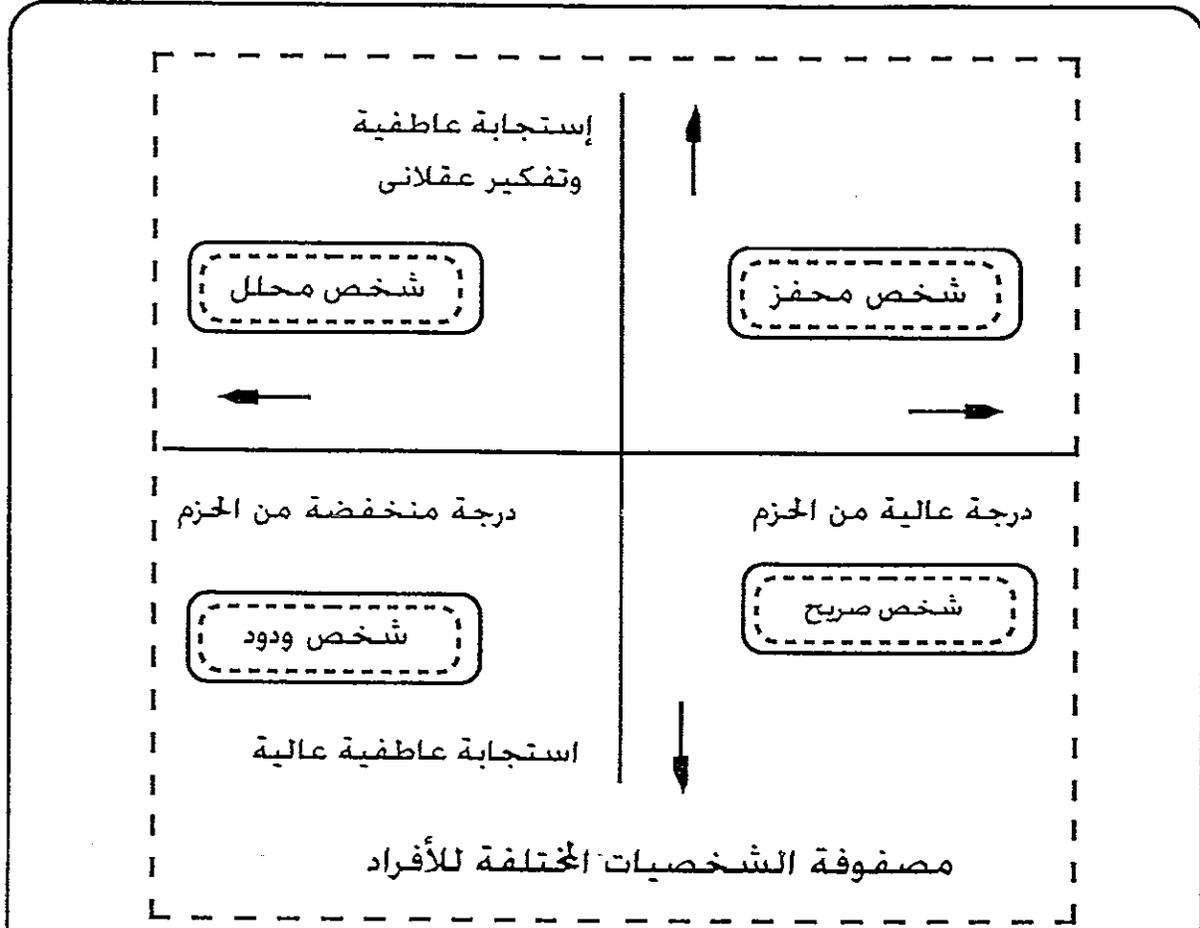
وبوجه عام يمكن تعريف الشخصية على النحو التالي:

الشخصية هي كيفية التعبير عن التصرف أو السلوك  
فهي تعكس تفاعل الفرد مع بيئته من خلال مجموعة  
من الصفات والخصائص التي تجعل كل شخص فريداً  
بالمقارنة ببقية الأشخاص وبالتالي التعامل مع كل  
منهم بشكل مختلف .

ولكى تتمكن من التعامل مع كل شخص بشكل متفرد يجب القيام بتحليل  
شخصية كل فرد .. وهناك مدخلين أساسيين لتحليل الشخصية هما : التركيز  
على نمط الشخص وتحليل السمات .

#### ١ - التركيز على نمط الشخص :

يجب عليك التعرف على نمط الأشخاص من خلال معرفة صفاتهم وخصائصهم  
الفردية . والتي تجعل كل منهم مختلفاً عن الآخرين .. وهناك أسلوب شائع  
لتصنيف شخصيات الأفراد يعتمد على مقدار حزمهم وإستجابتهم العاطفية . كما  
يتضح الشكل التالي :



ووفق المصفوفة السابقة .. فإن الشخص الذي يتسم بدرجة عالية من الحزم يكون سريع التصرف ويميل إلى تحمل المخاطرة ، في حين أن الشخص الذي يتصف بدرجة منخفضة من الحزم هو بطيء التصرف ويتجنب المخاطرة ويميل إلى التبعية .. وطبيعي يجب عليك إتباع إستراتيجيات مختلفة للتعامل مع كل نمط .

ووفق المصفوفة السابقة .. فإن الشخص الذي يتسم بدرجة عالية من الحزم يكون سريع التصرف ويميل إلى تحمل المخاطرة ، في حين أن الشخص الذي يتصف بدرجة منخفضة من الحزم هو بطيء التصرف ويتجنب المخاطرة ويميل إلى التبعية .. وطبيعي يجب عليك إتباع استراتيجيات مختلفة للتعامل مع كل نمط .

أما الشخص الذي يتصف بدرجة عالية من التحكم العاطفي والسيطرة فهو شخص رشيد يعرف هدفه ويسعى إلي تحقيقه . وعلي النقيض من ذلك فان الشخص العاطفي لا يميل إلي الرسميات ويفضل دائما التعامل من خلال العلاقات الانسانية .. وبالتالي يجب عليك أن تفرق بين النوعين لإمكان استخدام المناسب للتعامل مع كل منهما .

### ٢/١ - تحليل السمات :

يركز هذا المدخل علي إستخدام خاصية التمييز للأفراد من خلال الصفات الشخصية المتعددة حيث لا يوجد شخصين متشابهين لاختلاف مستوي ودرجة هذه الصفات .

ويمكن لك إستخدام مجموعة من المؤشرات التي تساعد في تحديد السمات الشخصية للفرد الذي تقوم بإجراء الاتصالات معه . ونوضح أهمها فيما يلي :

\* التعرف علي سمات الشخص من خلال الخبرة في التعامل معه . حيث يجب عليك بعد انتهاء أى عملية اتصال أن تسأل نفسك « ما الذي عرفته عن الشخص الذي تم الاتصال به وما الذي لم أكن أعرفه من قبل ؟ »

\* التعرف علي سمات الشخص من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال طرف آخر ، خاصة إذا كان هذا الطرف يعرف تماماً صفات هذا الشخص . إلا أن اللجوء إلى ذلك يجب أن يكون بحذر فقد يعطي الطرف الآخر إنطباعات متحيزة في الحكم علي الشخص مما يقلل من فاعلية الاتصالات التي تتم معه .

## ٢ - التأثير بشكل إيجابي في مواقف الأفراد :

يجب أن يعمل الاتصال الفعال علي التأثير بشكل ايجابي في مواقف الأفراد حتي يمكن تحقيق الأهداف المرغوبة .. ويستلزم ذلك التعرف علي المقصود بالموقف . وأنواعه ، وكيفية ملاحظة مواقف الآخرين . وكيفية تغيير المواقف الخاصة بالأفراد .

١/٢ - المقصود بالموقف :

الموقف ( الاتجاه Attitude ) هو :

إستعداد أو تهيؤ الفرد المسبق ذهنيا والثابت تجاه حالة أو معلومة معينة سواء كانت خاصة بأفراد أو جماعات أو أشياء أخرى .

وعادة مايؤثر هذا الموقف علي أحكام وتصرفات الفرد تجاه قضايا عديدة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . ويتضح هذا التأثير في إتجاهات الفرد للتعامل مع الأحداث المحيطة به ومن خلال الاحداث التي تمر علي الفرد يتكون عنده نوعين من المواقف إيجابي وسلبي . وتختلف درجة سيطرة أحدهما علي الفرد حسب عوامل عديدة لها علاقة قوية في تكوين الموقف .

٢/٢ - أنواع المواقف :

\* الموقف الايجابي : (الاتجاه الايجابي) Positive Attitude :

هو الموقف أو الميول الذهني الإيجابي الثابت تجاه الأشياء أو الأشخاص مما يساعد علي الانطلاق والاستمرار في التعامل مع تلك الأشياء أو أولئك الأشخاص بكل قبول ورضي .

\* الموقف السلبي : (الاتجاه السلبي) Negative Attitude :

يمثل الموقف أو الميول الذهني السلبي الثابت تجاه الأشياء أو الأشخاص مما يعيق بداية أو استمرار العلاقة أو التفاعل مع تلك الأشياء أو أولئك الأشخاص .

٣/٢ - كيف نلاحظ مواقف الأشخاص تجاه أشياء معينة :

من خلال تعاملنا اليومي كثيراً مانصادف أشياء نقبل البعض منها ونرفض البعض الآخر وهذا التصرف ناتج عن مؤثرات داخلية قد لا نشعر بها ولكن تؤثر على تقبلنا للأشياء هذه المؤثرات عادة ما تكون شخصية وليست ناتجة عن طريقة عملية . ويلاحظ إتجاه أى فرد تجاه بعض الأحداث أو الأشياء من خلال أسلوب مواجهته لها عندما يصادفها أو يضطر للتعامل معها .

وعلي سبيل المثال عندما يواجه الفرد إسما ما من عائلة معينة ولكن هناك موقف سلبي سابق تمكن من شعور هذا الفرد . نجد رد الفعل عنده ربما يكون سلبياً وهذا يظهر من خلال مستوي الألفاظ التي تصاحب سماعه أو دخوله في

نقاش مع ذلك الشخص أو عند الحديث معه وربما يلاحظ أيضا إختلاف تعبيرات الوجه أو حركة الجسم أو شعوره بصفة عامة سواء عبر عنه لفظيا أو لوحظ عليه شكلياً .

#### ٤/٢ - كيفية تغيير المواقف الخاصة بالأفراد :

تغيير الموقف أمراً ليس مستحيلاً ولكن في نفس الوقت ليس بالسهولة . وذلك لأن الموقف ليس وليد فترة ولكن ينشأ ويتمكن في شعور الافرد خلال فترات زمنية ربما تكون طويلة أو عن طريق صدمات نفسية قوية مما له الأثر في سلوك الفرد . ولتغيير موقف سلبي إلي إيجابي يجب أولاً فهم والاعتناع بمسببات التغيير والعمل بجد على إلغاء الصورة السابقة . ودائماً يجب العمل على إكتساب الموقف الإيجابي لما له من دور في نجاح حياة الفرد .

وعندما يكون الفرد صاحب ميول إيجابية وينظر إلى النواحي الإيجابية في الحياة بصفة عامة يستطيع شق طريقه بنجاح في حياته الخاصة والعملية . فتمتع الفرد بهذا الشعور يمكنه من تحقيق النجاح وذلك لأن الإيجابية في التعامل مع الأحداث المحيطة تكسب الفرد مميزات كثيرة منها :

- \* تمتع الفرد بالحماس والإقدام لمواجهة الأعمال .
- \* القدرة على إيجاد الحلول والابداع في العمل .
- \* بعث التفاؤل لدي الفرد مما يعود علي إيجابية النظرة الشخصية وتحسين العلاقة بالآخرين .

أيضا تنطوي أهمية الايجابية في المواقف والميول علي أن الفرد الإيجابي في نظرتة وتعامله يكتسب سلوكيات جيدة في التعامل وإرتفاع في الروح المعنوية وتوسيع شبكة إتصالاته مما يساعد علي تقوية علاقاته الخاصة وعلاقات العمل .

#### •• العوامل المساعدة على إكتساب الموقف الايجابي :

- \* التركيز علي العوامل الإيجابية في البيئة المحيطة .
- \* النظر إلي الحلول الإيجابية عند مواجهة المشكلات بدلاً من النظر إلى الصعوبات والمعوقات وأيضاً العمل على إيجاد الحلول .
- \* النظر إلى الفرص المتاحة في الحياة بدلاً من التوقف عند المعوقات بدون أى تصرف .
- \* عدم إعطاء فرصة للمشكلات الطارئة سواء شخصية أو عملية لتدمير النظرة الايجابية للأشياء . ولكن العمل بكل إصرار لاستعادة الموقف أو الشعور الإيجابي . ومن الأمثلة في هذا المجال عندما تقع أى مشكلة أو خلاف مع زميل في العمل يجب البحث عن الحلول الايجابية التي تعيد حماس الفرد ونشاطه وتعيد الأوضاع إلى طبيعتها بدلاً من التركيز على المشكلة ومحاولة جعلها عائق لتأدية العمل على الوجه المطلوب .

#### •• تأثير الموقف ( الميول ) الايجابي على علاقات العمل :

تؤثر نظرة الأفراد للأشياء من حولهم علي مسار وإتجاه علاقاتهم الشخصية

والعملية ، فإذا ركز الفرد على العمل من الناحية الفنية فقط وأغفل زاوية العلاقات الانسانية فقد يحقق النتائج المطلوبة من العمل ولكن ليس بالحماس والارتياح المطلوبين في الأوضاع الجيدة للعمل . فمن الأشياء الهامة في الميول الايجابي هو النظرة إلي العلاقات بين الأفراد علي أنها عنصر مهم لأداء العمل بكل كفاءة .

ويجب في هذا المجال أن تطفئ العلاقات الانسانية على أسلوب ومستوي الانتاجية في العمل ولكن يجب أن تكون المساعد الرئيسي للعمل . ويأتي تأثير الميول الايجابي عند الفرد علي علاقات العمل في أهمية معاملة الآخرين بأسلوب ينمي الترابط والشعور المتبادل لإنجاز العمل . ودائماً ما إقترن النجاح في العمل بمستوى المهارة عند الفرد في بناء وتنمية العلاقات بجميع الأطراف التي يتعامل معها .

ويبين هذا أهمية إتصاف الفرد بالإيجابية والنظرة المتفائلة في تعامله مع الآخرين داخل وخارج نطاق العمل حيث يساعد ذلك في بناء علاقات جيدة سواء مع الزملاء . الأصدقاء أو الأقارب .....إلخ

### ٣ - إستخدام مهارات بناء العلاقات :

يقصد ببناء العلاقات إقامة علاقات مع مختلف الفئات من الناس وهذا يشمل زملاء عمل وأقارب وأصدقاء . والعلاقات قد تكون جيدة وغير جيدة حسب الظروف ونوعية الأفراد الذين نتعامل معهم . ولكن يسعى الفرد عادة إلى بناء علاقات جيدة مع من يتعامل معهم .

والعملية ، فإذا ركز الفرد على العمل من الناحية الفنية فقط وأغفل زاوية العلاقات الانسانية فقد يحقق النتائج المطلوبة من العمل ولكن ليس بالحماس والارتياح المطلوبين في الأوضاع الجيدة للعمل . فمن الأشياء الهامة في الميول الايجابية هو النظرة إلى العلاقات بين الأفراد علي أنها عنصر مهم لأداء العمل بكل كفاءة .

ويجب في هذا المجال أن تغطي العلاقات الانسانية على أسلوب ومستوي الانتاجية في العمل ولكن يجب أن تكون المساعد الرئيسي للعمل . ويأتي تأثير الميول الايجابية عند الفرد علي علاقات العمل في أهمية معاملة الآخرين بأسلوب ينمي الترابط والشعور المتبادل لإنجاز العمل . ودائماً ما إقترن النجاح في العمل بمستوى المهارة عند الفرد في بناء وتنمية العلاقات بجميع الأطراف التي يتعامل معها .

ويبين هذا أهمية إتصاف الفرد بالإيجابية والنظرة المتفائلة في تعامله مع الآخرين داخل وخارج نطاق العمل حيث يساعد ذلك في بناء علاقات جيدة سواء مع الزملاء . الأصدقاء أو الأقارب ..... إلخ

### ٣ - استخدام مهارات بناء العلاقات :

يقصد ببناء العلاقات إقامة علاقات مع مختلف الفئات من الناس وهذا يشمل زملاء عمل وأقارب وأصدقاء . والعلاقات قد تكون جيدة وغير جيدة حسب الظروف ونوعية الأفراد الذين نتعامل معهم . ولكن يسعى الفرد عادة إلى بناء علاقات جيدة مع من يتعامل معهم .

والعلاقات الانسانية الجيدة لا تنشأ من ذاتها . ولكن يجب العمل بكل براعة على بنائها وتنميتها وبصفة عامة تحتاج العلاقات الانسانية إلى العناصر التالية : الاحترام . الاحساس والمشاركة . والصدق .

### ١/٣ - الاحترام :

ويتمثل في إظهار الاحترام للشخص المقابل مما يؤثر على قابليته لبدء العلاقة . ومن الأشياء المهمة لإظهار الاحترام للأشخاص الذين نقابلهم ما يلي :

- الاستماع الجيد والنشط .

- اللطف وحرارة الاستقبال .

- عدم إطلاق الأحكام .

### ٢/٣ - الاحساس والمشاركة :

يشمل هذا العنصر مشاركة الشخص الآخر شعوره عند المقابلة والتحدث وسماع آرائه مما يساعد على فهم تلك الآراء والمقترحات . ويتم هذا مثلاً بمحاولة عكس شعور وإحساس الشخص الآخر حول القضية أو الموضوع الذي يتم مناقشته . وأيضاً مشاركة الطرف الآخر بالخبرات المشابهة لما يتعرض له من مواقف .

### ٣/٣ - الصدق :

وذلك بمشاركة الشخص الآخر بالشعور بكل صدق وأمان . ويجب أن يكون شعور

الفرد تجاه هذه الاشياء حقيقياً عند مقابلته فرد آخر لأن أى سوء فهم لن يساعد على بناء علاقات جيدة .

. والسؤال الأخير هو : كيف يتم بناء العلاقات الجيدة ؟

يمر بناء العلاقات بخطوات تبدأ من مرحلة التعارف وتنتهى بمرحلة الثقة . وقد تتعرض العلاقة لأى طارئ فى أى مرحلة . وهنا تأتى أهمية تمتع الفرد بالموقف الايجابى تجاه الآخرين حيث يساعد ذلك على بناء علاقات جيدة مع الآخرين .

مرحلة رقم (١)

بداية العلاقة مناقشة أولية وعامة

(سلام وترحيب)

مرحلة رقم (٢)

المحادثة تكون أكثر شخصية

(عمق أكثر في الأسئلة)

مرحلة رقم (٣)

العلاقة في هذه المرحلة أكثر إنفتاح

وثقة وعمق (عمق أكثر في

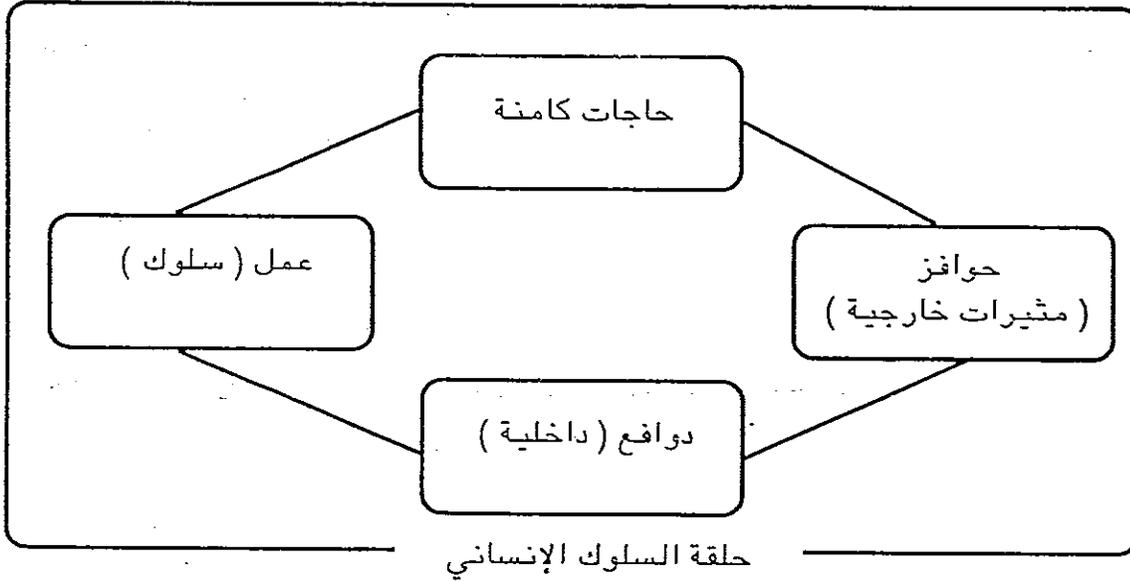
المناقشة وطرح الموضوعات)

الوحدة التدريبية الثالثة  
تحفيز فرق العمل

د. مختار سلام

## أولاً : مفهوم التحفيز

لكل شخص حاجات كامنة فيه ويحرك هذه الحاجات مثيرات خارجية هي الحوافز، فتجعله في حالة تأهب وتشعره بعدم التوازن فتتحرك دوافعه ليسلك سلوكاً ما من أجل إشباع الحاجة المثارة وهذا ما نجده في الشكل التالي :



ومعنى ذلك فإن الحافز هو الأسلوب أو السياسة التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد وتحرك دوافعهم . وعلى ذلك فإن الحوافز تؤثر على إنجاز الفرد طالما أنها مرتبطة بالدافعية ، حيث يمكن النظر الى إنجاز الفرد على أنه دالة لمتغيرين أساسيين هما القدرة والدافعية بحيث يمكن تحديد العلاقة بينهما من المعادلة التالية :

$$\text{الإنجاز} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية}$$

ولزيادة الانجاز الخاص بالشخص فلا بد من التأثير في كل من مقدرته على العمل ودافعيته للعمل ، وعلى عكس ما يتصور الكثيرين فإن التأثير في الدافعية صعب للغاية مقارنة بالتأثير على المقدرة على العمل للأسباب التالية :

\* إن المقدرة على العمل هي محصلة المعارف والخبرات الخاصة بالشخص والتي يمكن الحكم عليها من خلال المستوى التعليمي والخبرة التي إكتسبها من العمل كما يمكن عقد إختبارات قدرات لمعرفة مقدرة الفرد على العمل .

\* أما الدافعية فهي ليست وليدة لحظة معينة ولكنها تتأثر بظروف كثيرة متغيرة وأحد هذه الظروف هي نوع الحافز الذي يدفع الشخص نحو عمل معين ، ومن أجل ذلك فإن الدافعية هي العنصر الحاكم في معادلة الإنجاز .

## ثانياً محددات التحفيز :

إن حفز أعضاء الفريق على العمل يأتي نتيجة تفاعل محددتين أساسيين هما :  
حاجات الفرد وظروف العمل .

### ١- حاجات الفرد

إن الحاجات الانسانية كثيرة ومتنوعة ، وقد رتب Maslow هذه الحاجات في خمس أنواع كما سبق وأن أشرنا اليها عند تناولنا لموضوع دوافع العمل في الدورة التدريبية السابقة .

### ٢- ظروف العمل :

تعتبر ظروف العمل التي يعيش فيها عضو الفريق حافزاً قوياً يؤثر على مستوى أدائه وكفاءته في عمله ، ويمكن تقسيم ظروف العمل إلى نوعين : الظروف المادية للعمل ، والظروف الإجتماعية للعمل .

### ١ / ٢ - الظروف المادية للعمل :

إن ظروف العمل المادية والتي تتمثل في الإضاءة والتهوية والنظافة والضوضاء وفترات الراحة تؤثر على مستوى أداء الفرد وكفاءته في عمله ، فهناك حد أدنى من ظروف العمل المادية لابد من توافرها للعاملين .

ومع التقدم العلمي والتسهيلات الحديثة الخاصة بأماكن العمل في الدول المتقدمة أصبحت الظروف المادية ملائمة ومرضية ، وبالتالي فإن تأثير هذه الظروف أصبح ضئيلاً علي درجة حفز الأفراد على العمل وبالتالي بدأت الإدارة تبحث عن بديل آخر لتحسين الأداء .

إلا أن الظروف المادية للعمل مازالت تمثل حافزاً له أهميته لدى أعضاء فريق العمل في معظم الجهات بالدول النامية والمتخلفة ، لذلك يجب على قائد الفريق أن يسعى جاهداً لتحسين هذه الظروف .

#### ٢ / ٢ - الظروف الاجتماعية للعمل :

قد تكون الظروف الاجتماعية للعمل أقوى الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد وبالتالي تدفعهم إلى الإنجاز المطلوب ، وهناك عوامل أساسية تكون الظروف الاجتماعية في أي تنظيم قائم منها : التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ، والقيادة والاتصالات .

\* فالتنظيم الرسمي يؤثر بدرجة كبيرة في الظروف الاجتماعية للعمل وبالتالي في حفز الأفراد تجاه تحسين مستوى أدائهم .

على سبيل المثال فإن تحديد سلطات ومسئوليات الأفراد تحديداً ووضوحاً ودقيقاً يمنع التداخل والتعارض بينهم وبالتالي يكون حافزاً لهم لإبراز مدى التزامهم بالأعمال المكلفين بها .

\* والتنظيم غير الرسمي يؤثر على الظروف الاجتماعية للعمل من خلال

إنعكاساته على القياديين وأعضاء فريق العمل وفي كثير من الأحيان يكون إنضمام شخص ما لإحدى التنظيمات غير الرسمية التي لها وزنها في الجبهة حافزاً له قدر يفوق أي حافز آخر .

\* كما أن القيادة تؤثر بشكل كبير علي الظروف الإجتماعية للعمل من خلال علاقات القائد بمرؤوسيه ورؤسائه وقدراته الإدارية والفنية .. وقد يجد عضو الفريق في شكل القيادة الذي يتبعه قائده حافزاً قوياً للعمل ربما يتتناسى معه كل أنواع الحوافز الأخرى ولو حتى مؤقتاً .

## ثالثاً : النموذج الياباني في الإدارة ( نظرية Z ) وحفز فريق العمل :

يعتبر النموذج الياباني في الإدارة ( نظرية Z ) من أكثر النماذج التي تلقى اهتماماً من قبل الباحثين والممارسين للإدارة في شتى المجالات ، ونوضح لك فيما يلي خصائص هذا النموذج وعلاقته بقيادة فريق العمل .

### ١ - خصائص النموذج الياباني في الإدارة :

من أهم خصائص النموذج الياباني في الإدارة ما يلي :

#### ★ الوظيفة مدى الحياة :

إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة .. وليس معنى ذلك أن هذه سياسة عامة معمول بها في اليابان ولكن نجدها في الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية .

والحصول على الوظيفة مدى الحياة في اليابان ليس سوى نتيجة لتوفير بيئة إجتماعية واقتصادية فريدة من نوعها .. ويكفي أن نوضح لك ما يلي :

- أن جميع المؤسسات الكبيرة في اليابان تقدم لجميع موظفيها - بالإضافة الي الرواتب الشهرية - مكافآت في فترات الرواج تدفع في العادة كل ستة أشهر

وقد تصل قيمة هذه المكافآت ما يعادل راتب الستة أشهر للموظف من كل عام ، وهذه الطريقة من توزيع المكافآت تنقل المسؤولية في تحقيق الزيادة في الانتاجية والربحية من المساهمين إلى الموظفين والعمال أنفسهم ، الذين يعانون من سنوات الكساد وينتفعشون في سنوات الرخاء والمكافآت التي توزع بهذه الطريقة تشعر الموظفين بأنهم جزء من المؤسسة وتدفعهم علي التعاون بكل الطرق الممكنة .

- إن جميع المؤسسات الكبيرة لديها فئات كبيرة من الموظفين المؤقتين ومعظمهم من النساء والذين يمكن الاستغناء عنهم بسهولة في فترات الكساد وإعادةتهم مرة أخرى في فترات الرواج ، وقد أتاح ذلك قدراً كبيراً من المرونة في جدولة ساعات العمل وإعتبار المرأة بمثابة وقاء Buffer لحماية الاستقرار الوظيفي للرجال .

وتعتبر سياسة التوظيف الدائم بما تنطوي عليه من تنمية أو اصر الثقة والولاء للمؤسسة والإلتزام تجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية بمثابة الأساس الذي تقوم عليه نظرية (Z) .

### ★ التقويم والترقية :

إن جزء من الخصائص المركبة والمتشابكة للتنظيم الإداري الياباني يتعلق بطرق التقويم والترقية ، حيث هناك ببطء في عملية تقويم الموظفين - قد يكون أول تقويم بعد مرور عشرة سنوات من إلتحاق الموظف بوظيفته - وبالتالي لا تحدث ترقيات طوال تلك الفترة .

ومع أن هذه العملية تبدو في بعض الأحيان بطيئة لدرجة مؤلمة للطموحين إلا أنها ترتقى بالإنسان وتجعل ميوله أكثر إنفتاحاً لتقبل التعاون ورفع مستوى الأداء ، وذلك النظام ينطوي على الإشارة إلى أن الإداء السليم لا بد أن تظهر نتائجه التي يستفيد منها الجميع في نهاية المطاف . وقد خلق هذا النظام لدي الموظف الياباني الاتجاه إلى إعتبار التقويم الخاص بالمجموعة التي يعمل فيها شيء هام .

### ★ مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة :

تعتمد المؤسسات اليابانية الكبيرة على التدوير الوظيفي - أي التنقل بين الوظائف - باستمرار لتكوين خلفية كاملة لدى الموظف عن غالبية الأعمال بها . وعلي سبيل المثال قد لا يخضع الموظف لعملية التقويم إلا بعد تدريبه تقريباً في جميع التخصصات بالمؤسسة والتأكد من أنه أصبح ماهراً في كل هذه التخصصات . وقد أدى ذلك إلى إدارة وتسيير الأعمال بالمؤسسات اليابانية بطريقة جماعية ويكاد يكون بالتساوي نظراً لأن الجميع أصبح متخصصاً في أعمال المؤسسة جميعها تقريباً . علاوة على ذلك فإن المؤسسات اليابانية لا تبخل على موظفيها بتطوير مهارتهم وتنمية شعورهم بالالتزام بمؤسستهم .

### ★ إتخاذ القرارات :

ربما أن أفضل الخصائص المعروفة عن المؤسسات اليابانية هي طريقتها التي تتبعها في « المشاركة في اتخاذ القرارات » وللدرجة التي قد يشارك في القرار الواحد ( في بعض الاحيان ) عشرات الأشخاص .

فعندما يراد اتخاذ قرار هام ، فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه ، وبالرغم من أن عملية اتخاذ القرار وفق ذلك الإتجاه قد تستغرق وقتاً طويلاً إلا أنه بمجرد اتخاذه يلاحظ أن كل من شارك فيه سيقوم بتأييده والمساهمة في تنفيذه .

### \* القيم المشتركة :

تتميز الإدارة اليابانية بالإهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الجماعي بالمسئولية ، لذلك لا تطبق الحوافز الفردية ولا نسمع أن شخصاً ما إنفرد بحمل لقب « الشخص الأكثر إنتاجاً » مما ينطوى عليه ذلك من إهانة لبقية زملائه .

وربما يعتقد البعض أن هذا الأسلوب يقضى على الإبداع والتميز ، ولكن النموذج الياباني يحمل العاملين على العمل المشترك وعلى تشجيع كل موظف لغيره في سبيل بذل أفضل الجهود للوصول لأفضل النتائج .

إن النموذج الياباني في الإدارة لا يؤمن فقط بأن العمل الجماعي يجب أن يكون شعاراً يجب إتباعه ، ولكن يؤمن بأن أى شىء يجب ألا يتم نتيجة الجهد الفردي فقط فكل الأمور الهامة تتحقق بفضل العمل بروح الفريق أو بفضل الجهد المشترك .

★ النظرة الشمولية :

Inclusive Relationships تشجع الإدارة اليابانية على تكوين علاقات شمولية حيث تتوفر مجموعة من الوسائل التي تقدم للدعم الإجتماعي والتنفيس العاطفي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدي العاملين ، ومن هذه الوسائل القدرة التي يتحلى بها أعضاء الجماعة الواحدة على تبادل الأدوار وتغيير طبيعة العلاقات فيما بينهم لفترة ما .

لذلك نجد أن العمل في المؤسسات اليابانية يقوم على علاقة أشبه بالعلاقة الأبوية بين أرباب العمل والعاملين . لذلك تصبح العلاقة بين الأفراد العاملين في المنظمة علاقات حميمة تسودها الألفة والمحبة وبالتالي تنعدم المشاعر الأنانية .

★ الرقابة الضمنية :

تتصف وسائل الرقابة الإدارية في المؤسسات اليابانية بقدر كبير من الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية بدرجة تبدو معها للشخص الغريب على هذه المؤسسة وكأن الرقابة غير موجودة .

ولكن في حقيقة الأمر أن العمليات الإدارية بالمنظمات اليابانية عمليات متكاملة بالغة الانتظام وتحتاج إلى قرارات خاصة ، فهي تتسم بالمرونة ولكنها لا تختلف عن طرق الرقابة العادية .

والمنظمة اليابانية لها فلسفتها وأهدافها الخاصة بها والتي تدركها ويفهمها جميع العاملين ( مديرون / موظفون / عاملون ) وبالتالي فإن المعايير واضحة وطرق

القياس معروفة ويتم تصحيح أى إنحراف في الحال ، فالرقابة هنا ضمنية .

ونقدم لك فيما يلي مقارنة بين المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية .

### مقارنة بين المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية

م	وجه الاختلافات	المنظمة اليابانية	المنظمة الأمريكية
١	التوظيف	- توظيف مدى الحياة	- توظيف قصير الأمد
٢	التقويم والترقي	- بطء فى التقويم والترقية	- سرعة فى التقويم والترقية
٣	التخصص	- عدم التخصص فى الحياة الوظيفية .	- التخصص فى الحياة الوظيفية
٤	إتخاذ القرارات	- إتخاذ القرارات جماعياً	- إتخاذ القرارات فردياً
٥	القيم المشتركة	- المسئولية الجماعية	- المسئولية الفردية
٦	الاهتمام	- الاهتمام الشمولى	- الاهتمام الجزأ
٧	الرقابة	- وسائل رقابة ضمنية	- وسائل رقابة علنية

### ٢ - علاقة نظرية ( Z ) ببناء الفريق :

يعتبر العمل كفريق من الأمور الأساسية لتطبيق النظرية (Z) في العمل ، وذلك لأن العمل مع الآخرين بروح التعاون والتقدير ليست طريقة لتهدئة النفوس أو الوصول إلى الهدف ولكن الواقع أن ذلك ينطوى على قدر أكبر .. كما يتضح مما يلي:

- إن النوع (Z) من المنظمات ينجح من خلال ما تتحلي به هذه المنظمات من مرونة في تعديل شكلها بما يتناسب مع التغيير الذى يطرأ من حولها ، حيث يلاحظ أن

العلاقات الرأسية قد تكون غير واضحة في التعامل وللدرجة التي لا تظهر معها السلطة المفروضة على العاملين .

- يتترك المديرون في المنظمات من النوع (Z) الحرية الكاملة في الإجتماعات للموظفين ليعبروا عن وجهات نظرهم والتي يجب أن تحترم من قبل الآخرين .. وبالتالي يجد العاملون الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية .

- تشجع المنظمات من النوع (Z) العاملين على التعامل مع الآخرين بشكل أكثر فاعلية من خلال :

\* تفهم الشخص لنفسه وللآخرين الذين يعملون معه .

\* تكوين فرق العمل التي يتعلم منها الشخص كيفية التعامل مع الآخرين وتنمي لديه الإعتراف بأن أهداف الفريق تسبق من حيث الأهمية الأهداف الفردية .

- تتيح دوائر مراقبة الجودة ( Q . C. Circle ) الفاعلية للمشاركين فيها . حيث تتولى هذه الدوائر الإشتراك مع الإدارة في تحمل مسؤولية رصد وحل مشكلات التنسيق والإنتاج .

وبعبارة أخرى فإن هذه الدوائر تلاحظ كافة الإنحرافات التي تحدث في المنظمة - حتى الصغيرة منها - ثم تتولى الإعلان عنها بدقة على الملأ ، ولذلك السبب فإن دوائر مراقبة الجودة تعتبر وسيلة نافعة في الوصول إلي مستوي رفيع من النوعية وإلي التحسين في الإنتاجية والإرتفاع بالروح المعنوية للعاملين .

## رابعاً : الحفاظ على الروح المعنوية العالية لأعضاء

### الفريق:

إن إحدى المسئوليات الملقاة على عاتق قائد الفريق هي الحفاظ على الروح المعنوية العالية للأعضاء الذين يعملون معه .. وبالتالي يجدر بقائد الفريق أن يتعرف على :

- المقصود بالروح المعنوية .
- ظواهر إرتفاع الروح المعنوية .
- كيفية الحفاظ على الروح المعنوية .

### ١ - المقصود بالروح المعنوية :

\* الروح المعنوية للفرد هي .

الشعور المتصل بالحماس الذي يبديه الفرد نحو عمله .. كما تصف الروح المعنوية الجو العام المحيط بالعمل والمشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله ورؤسائه وزملائه .

\* الروح المعنوية للجماعة :

تصف ردود الفعل الإجتماعية للجماعة وتركز على مشاعرهم كجموعة وإنجازاتهم ورضاهم عن العمل .

## ٢- ظواهر ارتفاع الروح المعنوية :

إن الروح المعنوية هي مسألة مشاعر وهي ذاتية تقديرية يستدل عليها من التعبير والسلوك الموضوعي . لذلك يعتمد علي بعض الظواهر كالأفعال والتعبيرات التي تترجم الي قيم للروح المعنوية .  
وهناك نوعان من الظواهر والأدلة :

### . السلوك الصريح :

- إنخفاض معدل دوران العمل .
- انخفاض معدلات الغياب .
- إرتفاع الإنتاجية .
- الدقة في مواعيد العمل .
- علاقات العمل الجيدة .
- منع الاسراف .

### • مايقوله الأفراد :

- طريقة تعبير الأفراد عن مشاعرهم وآرائهم .
- ردود الفعل لديهم وطريقة تعبيرهم .

إن مؤشرات إنخفاض الروح المعنوية هي عكس إيجابيات مؤشرات إرتفاعاتها  
المبينة سابقاً .

### ٣ - تنمية الروح المعنوية والمحافظة عليهما

يجب ان ينصب إهتمام قائد الفريق على المحافظة وتنمية مستوى الروح المعنوية  
لدى أعضاء الفريق . لذلك يجب على القائد القيام بمايلي :

\* التعرف على حالة الروح المعنوية لدى الأعضاء عن طريق الاستقصاءات  
والمقابلات والمشاهدات .

\* تحليل هذه الظواهر ووضع خطة لتنميتها .

ويساعد دراسة السلوك الانساني كثيراً في التعرف على الروح المعنوية حيث أن  
السلوك الانساني يشمل جميع أوجه النشاط التي يقوم بها الفرد سواء أكانت  
جسدية أو لفظية وهذا السلوك يتصف بالخصائص التالية :

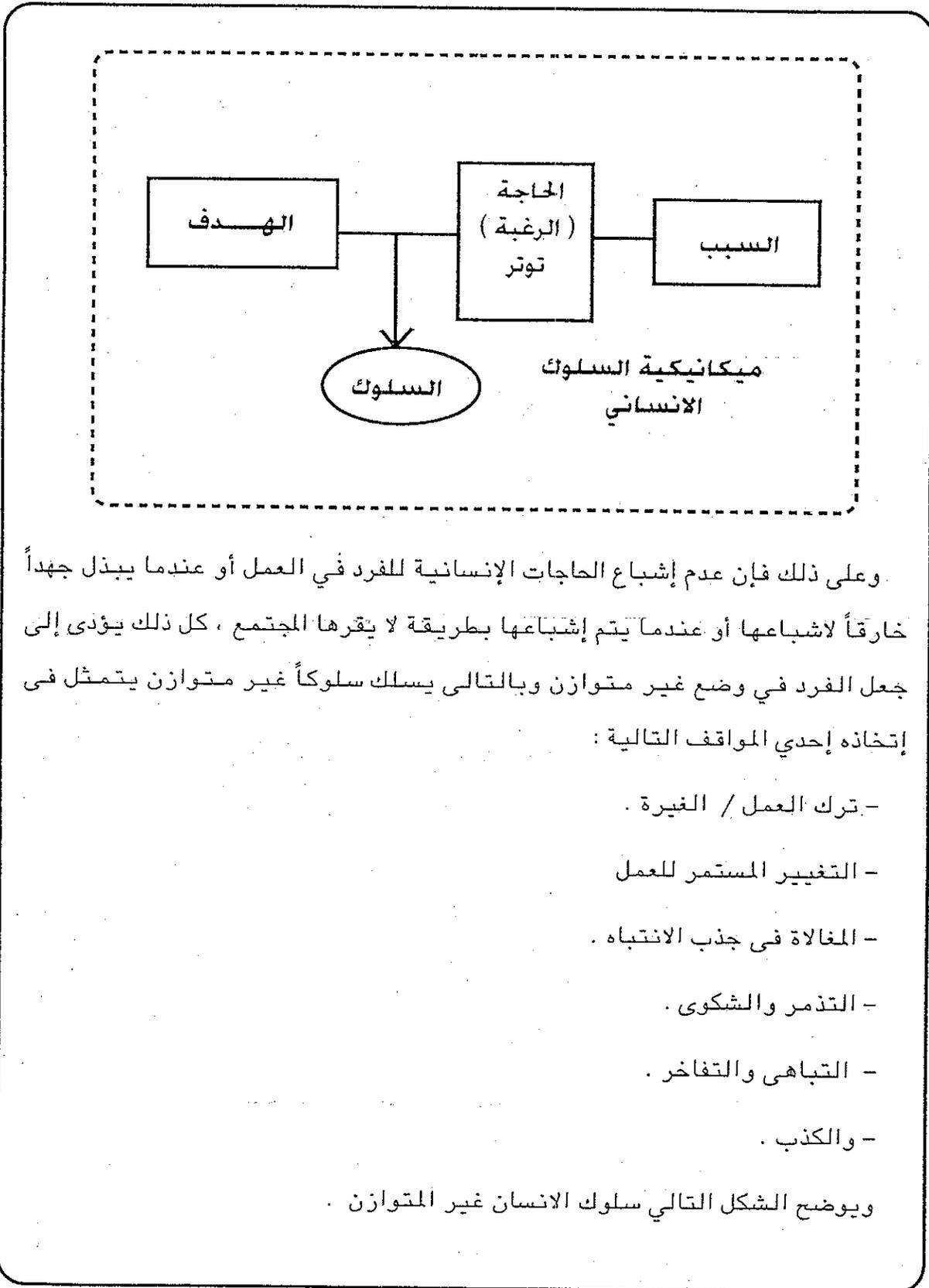
\* هو سلوك هادف .

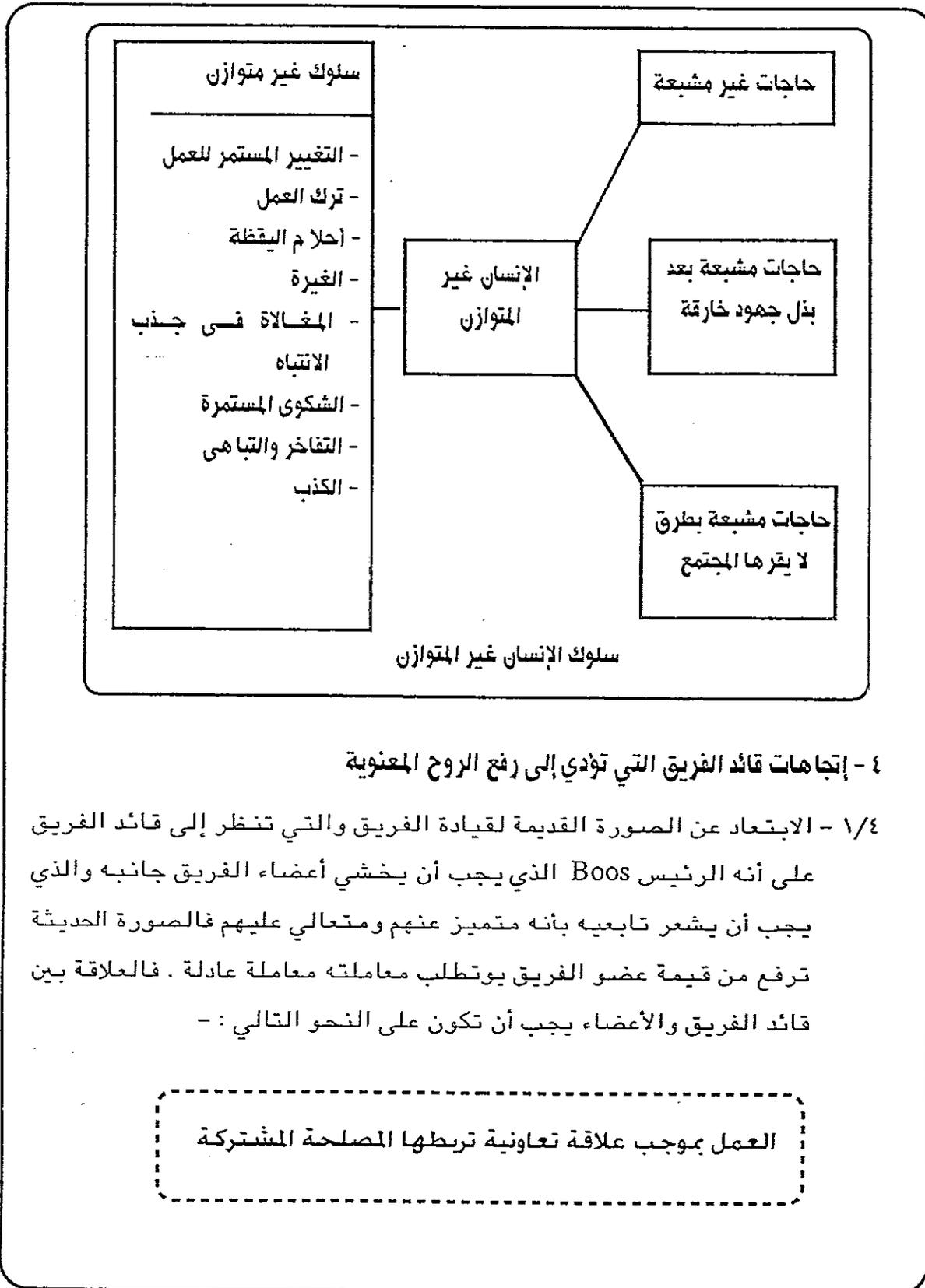
\* هو سلوك مسبب .

\* هو سلوك متعدد الاسباب .

\* هو عملية مستمرة متتابعة .

ويوضح الشكل التالي ميكانيكية السلوك الإنساني :





#### ٤- اتجاهات قائد الفريق التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية

١/٤ - الابتعاد عن الصورة القديمة لقيادة الفريق والتي تنظر إلى قائد الفريق على أنه الرئيس Boos الذي يجب أن يخشي أعضاء الفريق جانبه والذي يجب أن يشعر تابعيه بأنه متميز عنهم ومتعالي عليهم فالصورة الحديثة ترفع من قيمة عضو الفريق بوتطلب معاملته معاملة عادلة . فالعلاقة بين قائد الفريق والأعضاء يجب أن تكون على النحو التالي :-

العمل بموجب علاقة تعاونية تربطها المصلحة المشتركة

٢/٤ - عدم استخدام الضغط علي عضو الفريق بصفة مستمرة فبالرغم من أنه قد تحتم بعض الظروف على قائد الفريق أن يزيد الضغط على الزملاء بغرض الإسراع في إنهاء المهام الموكلة إليهم . والإسراع في العمل يتطلب جهوداً إضافية . وقائد الفريق الناجح هو الذي يعرف كيف ومتى يستخدم الضغط للحصول على مزيد من الجهود . وإلى أى مدى يستخدم الضغط فإذا كان الضغط لفترة قصيرة المدى فمن الممكن أن تتولد لدى الأعضاء رغبة في التعاون مع القائد لإنجاز العمل المطلوب في الوقت المطلوب . من ناحية أخرى فإن بعض الضغط مطلوب في بعض الأعمال حتى تسير دفة العمل ، ولكن علي قائد الفريق أن يأخذ في الإعتبار النتائج الآتية التي قد تتولد عن زيادة الضغط عن الحدود المطلوبة .

\* الضغط الزائد يؤدي إلى وقوع في أخطاء كثيرة وإلى زيادة التلف والحوادث والعمل المرفوض الذي لا يصل إلى المستوي المطلوب . فالفرد عندما يشعر بزيادة الضغط عليه يصبح في حالة توتر أعصاب تقلل من كفاءته وإنتاجيته . وقد يزداد العمل كمياً نتيجة الضغط ولكن يتدهور من ناحية الكيف أى درجة الجودة والدقة والإتقان .

\* قد يؤدي الضغط إلى تدهور العلاقات بين قائد الفريق والأعضاء العاملين معه . فيتولد عند الأفراد شعور بالإستياء والتذمر وينظرون إلى القائد على أنه رئيس يريد استخدام سلطته لفرض ظروف غير عادلة .

٢/٤ - استخدام الأسلوب الديموقراطى : فالقائد الديموقراطى هو الذي يراعى

المبادئ الآتية فى علاقاته مع أعضاء الفريق يعملون معه :

\* أن العمل الذى تم لم يكن ليتم إلا بالأفراد . وأن الماكينات والعدد وطرق القيام بالعمل ما هى إلا أدوات وهى إن كانت ضرورية إلا أن الافراد هم الذين ينتجوا  
\* إن الأفراد الذين يعملون تحت إشرافه وإن كانوا يقومون بأعمال متشابهة إلا أنهم يختلفون فى الطباع والميول والتفكير . ولهذا يتحتم معاملة كل منهم بما يتفق مع صفاته الشخصية .

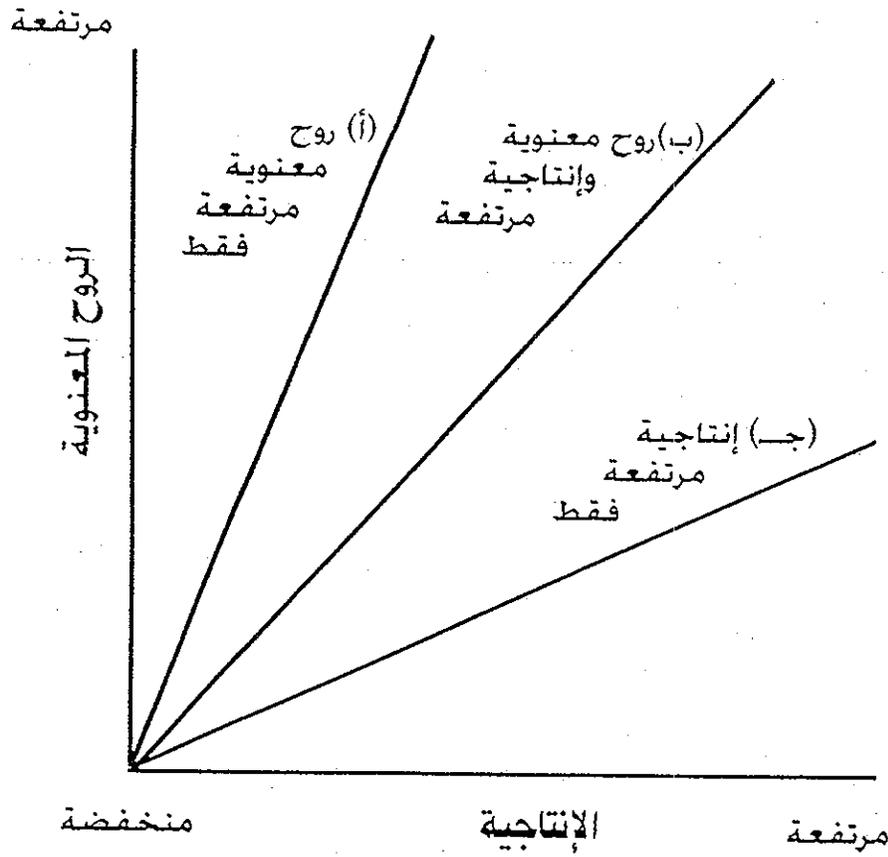
\* إن مهمة إدارة فريق العمل هي قيادة وليست رئاسة . وأن القائد من الممكن أن يكون عادلاً وصديقاً لأعضاء الفريق في نفس الوقت الذي يكون فيه حازماً .

\* إن مهمة قيادة الفريق مساعدة كل عضو في بذل أقصى طاقته فى العمل وتشجيعه مادياً ومعنوياً أن يشرك قائد الفريق الأعضاء فى حل المشاكل التى تعترض العمل . وأن يعطيهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم . وأن يثق فيهم ويشعر كل فرد منهم بأهميته والدور الذى يقوم به فى المجموعة .

٤/٤ - العمل نحو زيادة الانتاجية ورفع الروح المعنوية معاً . فليس من الضروري

أن يتبع رفع الروح المعنوية للأعضاء زيادة فى انتاجيتهم ، بمعنى أنه قد نتمكن من زيادة انتاجية الفرد مع تدهور روحه المعنوية . وكذلك قد نرفع من الروح المعنوية للفرد ومع ذلك تقل انتاجيته . فمثلاً إذا طبقنا الإدارة العلمية فأننا نتمكن من زيادة الانتاجية . وهو ما حققه فريدريك تايلور قائد حركة الإدارة العلمية عن طريق دراسات الوقت والحركة برغم نقص الروح المعنوية للعمال . ومن الممكن أيضا أن ترتفع الروح المعنوية للأفراد

نتيجة إتباع أسس العلاقات الانسانية ومع ذلك تنخفض الإنتاجية .  
 والقائد الناجح هو الذي يحقق الهدفين أى يزيد من إنتاجية الفرد وفى  
 نفس الوقت يرفع من روحه المعنوية . وإذا تحقق ذلك فإننا نطلق على هذه  
 الحالة القيادة الفعالة ، ويمكن توضيح العلاقة بين الإنتاجية والروح  
 المعنوية بالرسم البيانى التالى :



العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية

وكما سبق أن ذكرنا حيث أن الفرد وهو الذي ينتج فانه من واجبات وأسس قيادة فريق العمل الفعال أن يولى اهتماماً أكبر للفرد ثم للعمل . بمعنى أنه إذا تمكن قائد الفريق من حفز الأفراد نحو العمل وكسب رغبتهم في التعاون كما تمكن من رفع روحهم المعنوية وهيا لهم جميع ظروف العمل المناسبة ، فإن زيادة الإنتاجية تصبح سهلة التحقيق . وإذا اهتم قائد الفريق بالعمل فقط وأهمل الفرد فانه ربما ينجح في الفترة القصيرة على في الحصول إنتاجية أكبر ولكن في الفترة الطويلة لا بد أن تتدهور إنتاجية الأفراد .

ونقدم لك فيما يلي أهم الارشادات الواجب عليك إتباعها حتى تحقق الفعالية لنظام حفيز فريق العمل الذي يعمل معك وبالتالي ترتفع الروح المعنوية :-

- لا تفترض بأن كل شخص يمكن دفعه للعمل باستخدام نفس الاسلوب أو الأدوات فما يرغب فيه شخص قد لا يهم شخص آخر علي الإطلاق .
- أن تدرك أن هناك اختلافاً بين الأعضاء ، فإن خلفية كل عضو ، وأهدافه ، وطموحاته ، وخبرته يمكن أن توضح الي حد كبير رغباته .
- لا تخلط بين المعنوياتالأعضاء الفريق والدوافع فإنه يمكن أن يكون الأعضاء سعداء ومبتهجين ولكن ليس هناك مايدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم .
- إعمل علي الربط المباشر بين الحافز ومستوى الأداء .

- إعمل علي تنفيذ المكافآت وتوقيع الجزاءات في أسرع وقت ممكن فكلما إتسع الحيز الزمني بين الأداء والمجازاة كلما ضعف تأثيرها .
- لا تطلق تهديدات فارغة فإن أعمالك تتكلم أفضل من كلماتك .
- إعمل علي جعل العمل ممتعاً فالأعمال غير الجذابة لا تدفع أعضاء الفريق .
- استمع إلى الأعضاء فكثيراً ما سوف يخبروك عن ما يمكن أن يدفعهم للعمل .
- أوجد الجو الاجتماعي السليم بين الأعضاء .
- إعمل علي تنمية قدرات أعضاء الفريق .