

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---

## الاتصال

### ما هو الاتصال؟

الاتصال من العمليات المهمة والضرورية التي تعمل على ضمان التواصل بين الإنسان ومحيطه، لذلك هي من الأنشطة الإنسانية المستخدمة كثيراً ودائماً من قبل الجميع في كل مكان سواء في العمل أو المنزل أو المحيط الاجتماعي أو السوق أو المجتمع ... الخ.

### بعض تعريفات الاتصال:

- § فعلى سبيل المثال عرف البعض الاتصال بأنه تبادل للمعلومات ونقل للمعنى.
- § وعرفه آخرون بأنه عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الناس.
- § الاتصال هو تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين شخصين أو أكثر.
- § كما فسره البعض على أنه عملية جمع الكلمات أو الأحرف أو الرموز أو الرسائل، والطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المؤسسة أن يشترك في المعنى والمفهوم مع عضو آخر.
- § الاتصال هو تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة.

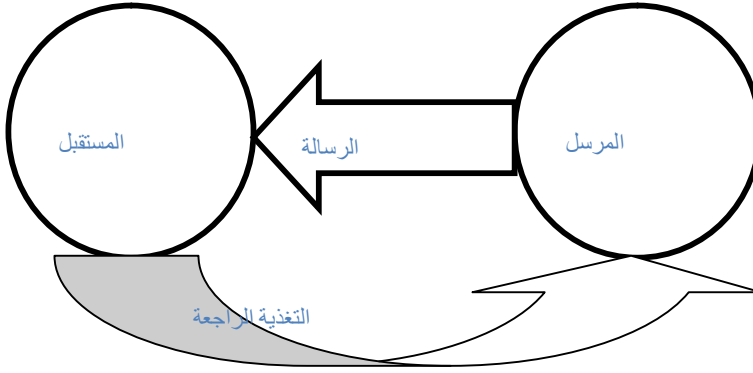
مما سبق يتضح أن الاتصال ليس وسيلة للتواصل فقط بل هو أيضاً وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير على أنشطة الأفراد وتوجيهها لما فيه مصلحة المؤسسة، أي أنه يعتبر وسيلة من أجل تعديل سلوك الأفراد وإحداث تغيير فيه.

لذا تعتبر عملية الاتصال عملية هادفة أي يوجد غرض أو هدف للاتصال، مثل طلب تنفيذ عمل أو رفع شكوى أو تقديم اقتراح للرئيس ليأخذ به ... الخ.

وهذا يعني أنه بدون الاتصالات عملية القيادة تصبح من العمليات غير الممكن استخدامها أو الاستفادة منها.

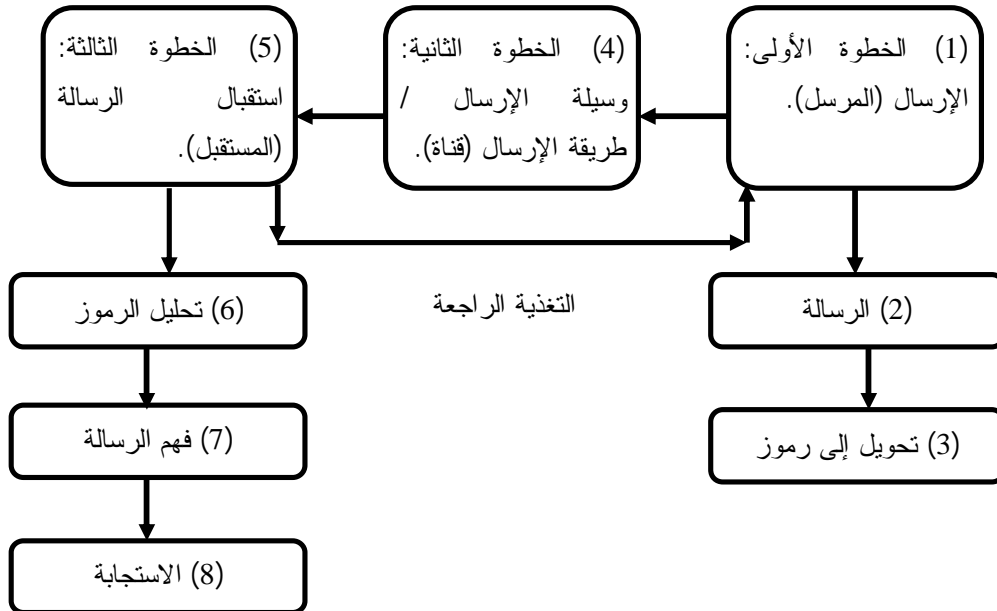
### عناصر عملية الاتصال:

1. المرسل.
2. المستقبل.
3. الرسالة.
4. التغذية الراجعة.



### خطوات عملية الاتصال:

1. المرسل (الإرسال).
2. الرسالة.
3. تحويل الرسالة إلى رموز.
4. وسيلة الإرسال (القناة).
5. الاستقبال (المستقبل).
6. تحليل الرموز.
7. فهم الرسالة.
8. الاستجابة.



## طرق الاتصال

1. الاتصالات الشفهية: نقول الاتصال شفهي عندما تكون الرسالة المرسله قد نقلت بواسطة الهواء أو الأثير عند نقلها من المرسل إلى المستقبل.
2. الاتصالات المكتوبة: نقول الاتصال كتابي عندما تكون الرسالة المرسله قد دونت بالرموز الأبجدية أو الرياضية عند نقلها من المرسل إلى المستقبل.
3. الاتصالات غير اللفظية: نقول الاتصالات غير لفظية عندما تنقل الرسالة المرسله من المرسل إلى المستقبل بواسطة الصور أو الرسوم البيانية أو الخرائط أو الإشارات والتعبير الجسماني.

## وسائل الاتصال

1. الاتصال الشخصي (محادثة، لقاءات، مقابلات، مؤتمرات، الخطابة ... الخ).
2. الهاتف.
3. اللاسلكي.
4. الفاكس.
5. وسائل الإعلام (لوحات الإعلانات، الصحف، المجلات، التلفزيون، الراديو، الإنترنت، ... الخ).
6. الاتصال الصوري.

## تمرين

أذكر أمثلة من واقع العمل توضح أشكال لطرق الاتصال التالية:

1. الكلام:

§ إعطاء تعليمات شفوية للعاملين.

§

§

2. الكتابة:

§ توزيع نسخة من برنامج العمل الأسبوعي.

§

§

3. الإشارة:

§ ابتسام المشرف عندما يتحدث مع العاملين.

§

§

4. الإصغاء (الإنصات):

§ إصغاء المشرف لزميله المشرف الآخر أثناء تبادلها الآراء حول مشاكل العمل.

§

§

5. الوسائل البصرية:

§ إشارة ممنوع التدخين في داخل مخزن المحروقات أو القرطاسية.

§

§

## تمرين

أذكر مثلاً شعبياً أو قولاً دارجاً أو حكمة أو طرفة أو حدث يدل على أو يشير إلى طرق الاتصال التالية:

1. الكلام:

§خير الكلام ما قل ودل.

§

§

2. الكتابة:

§

§

§

3. الإشارة:

§رب إشارة أبلغ من عبارة.

§

§

4. الإصغاء (الإنصات):

§إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب.

§

§

5. الوسائل البصرية:

§صورة واحدة تغني عن ألف كلمة (مثل صيني).

§

§

## استقصاء لقياس فعالية الاتصال

أمامك خمسون عبارة اقرأها بعناية مقررًا مدي انطباقها عليك، ثم ضع دائرة حول الرقم الذي تختاره حسب المعايير الموجودة، من المهم توخي الدقة والصراحة لكي يتسنى الاستفادة من الغرض من هذا الاستقصاء.

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً
1.	أختار كلماتي بعناية ودقة	4	3	2	1
2.	أحدد المعاني التي أقصدها بوضوح تام	4	3	2	1
3.	لدي القدرة على التعبير عن أفكارِي وأرائي ومشاعري	4	3	2	1
4.	أهتم بتوضيح أفكارِي حتى لا يحدث لبس أو سوء فهم	4	3	2	1
5.	أتحاشى الغموض	4	3	2	1
6.	أركز ذهني فيما يقال لي	4	3	2	1
7.	أؤجل الحكم على الأمور وتقييمها إلى أن أنتهي من الإستماع	4	3	2	1
8.	أتحاشى مقاطعة المتحدث	4	3	2	1
9.	أتمتع بعقلية متفتحة للأفكار والآراء والمقترحات الجديدة	4	3	2	1
10.	أهتم بالأفكار والمعاني أكثر من الإهتمام الحرفي بالألفاظ	4	3	2	1
11.	أخطر رؤسائي بما أقوم به	4	3	2	1
12.	لا أفرط في تبسيط الأمور الصعبة حتى لا يتم سوء فهمها	4	3	2	1
13.	أقبل النقد البناء	4	3	2	1
14.	أقدم توصياتي بإقتناع	4	3	2	1
15.	أقوم بعرض الآراء والإقتراحات بدون تحيز	4	3	2	1
16.	أعطي تعليمات واضحة وغير مبهمّة	4	3	2	1
17.	أمد المروّسين بالمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بدقة	4	3	2	1
18.	أشجع إقتراحات التطوير	4	3	2	1
19.	أحد من إنتشار الشائعات	4	3	2	1
20.	أفهم إهتمامات المروّسين وأهتم بها	4	3	2	1
21.	أستشير المتخصصين داخل المنشأة	4	3	2	1
22.	أبذل جهدي لحل المشكلات وفض النزاعات القائمة	4	3	2	1
23.	أبادل الأفكار والمعلومات مع الزملاء	4	3	2	1
24.	أنسق الأنشطة مع الزملاء في المواقع الأخرى	4	3	2	1

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً
25.	أحرص على المحافظة على العلاقات الطيبة مع العاملين معي	4	3	2	1
26.	أشجع الإتصالات الصاعدة من المرؤوسين	4	3	2	1
27.	أبدو ودوداً ويسهل التقارب مني	4	3	2	1
28.	ألتزم بالعدل وعدم التحيز	4	3	2	1
29.	أؤيد رأي المرؤوسين في حالة إقتناعي بصوابه	4	3	2	1
30.	أقيم الحقائق بطريقة موضوعية	4	3	2	1
31.	أحترم سرية ما يقال لي ولا أفضي به للآخرين	4	3	2	1
32.	أفهم مشاعر الآخرين وأتعاطف معهم	4	3	2	1
33.	أنصت بعناية	4	3	2	1
34.	أتبع أساليب المناقشة والحوار	4	3	2	1
35.	أحتفظ بهدوئي وموضوعيتي في المواقف الإنفعالية	4	3	2	1
36.	أحدد الأهداف وأضع المعايير الواضحة لتقييم الأداء	4	3	2	1
37.	أطلع المرؤوسين على ما هو المتوقع منهم	4	3	2	1
38.	أهتم بمقابلات تقييم الأداء وأديرها بفعالية	4	3	2	1
39.	أتبع الطرق الإيجابية في إرجاع الأثر عن أداء المرؤوسين	4	3	2	1
40.	أناقش الخلافات التي تطرأ بأمانة وبصدر رحب	4	3	2	1
41.	أتجنب التكلف وأستخدم أسلوباً طبيعياً في الكتابة	4	3	2	1
42.	أتجنب الإبهام والتعميم	4	3	2	1
43.	أهتم بالعبارات الواضحة المحددة	4	3	2	1
44.	أستخدم قواعد الإملاء والهجاء الصحيحة	4	3	2	1
45.	أهتم بالبريد والرسائل الواردة وأحرص على الرد عليها بإقناع	4	3	2	1
46.	أهتم بإعداد جداول أعمال الاجتماعات	4	3	2	1
47.	أبذل جهدي لكي يتحقق هدف الاجتماع	4	3	2	1
48.	أشجع كل المناقشات والإضافات المناسبة	4	3	2	1
49.	أبذل جهدي لتسهيل طريق أداء العمل وأبتعد عن السيطرة	4	3	2	1
50.	أبذل جهدي للتوفيق بين آراء أفراد المجموعة	4	3	2	1



تسجيل نتائج استقصاء قياس فعالية الاتصال

§ أنقل الدرجة التي وضعت عليها دائرة في الخانة المحددة أمام رقم العبارة.

ثم أجمع كل مربع

الاتصال بالمرؤوسين	
العبارة	النتيجة
16	
17	
18	
19	
20	
المجموع	

الاتصال بالرؤساء	
العبارة	النتيجة
11	
12	
13	
14	
15	
المجموع	

الاتصال الفعال	
العبارة	النتيجة
6	
7	
8	
9	
10	
المجموع	

المعاني والألفاظ	
العبارة	النتيجة
1	
2	
3	
4	
5	
المجموع	

تقييم الأداء	
العبارة	النتيجة
36	
37	
38	
39	
40	
المجموع	

المقابلة والتشاور	
العبارة	النتيجة
31	
32	
33	
34	
35	
المجموع	

التظلمات والشكاوى	
العبارة	النتيجة
26	
27	
28	
29	
30	
المجموع	

الاتصال بين الجماعة	
العبارة	النتيجة
21	
22	
23	
24	
25	
المجموع	

الاجتماعات والمؤتمرات	
العبارة	النتيجة
46	
47	
48	
49	
50	
المجموع	

الاتصال المكتوب	
العبارة	النتيجة
41	
42	
43	
44	
45	
المجموع	

§ سجل أمام كل عبارة المجموع الخاص بها.  
 § اجمع العناصر لتحصل على الإجمالي العام لفعالية الاتصال.

النتيجة	العناصر
	المعاني والألفاظ
	الإنصات الفعال
	الاتصال بالرؤساء
	الاتصال بالمرؤوسين
	الاتصال بين الجماعة
	التظلمات والشكاوى
	المقابلة والتشاور
	تقييم الأداء
	الاتصال المكتوب
	المؤتمرات والاجتماعات
	المجموع الكلي لفعالية الاتصال

§	الفئة الأولى من	140	-	159	متوسط
§	الفئة الثانية من	160	-	179	جيد
§	الفئة الثالثة من	180	-	200	جيد جداً

§ ملاحظة: العناصر التي يقل مجموع نقاطها عن 15 نقطة هي من العناصر التي تحتاج إلى صقل في مهارات الاتصال.

## الاتصال التنظيمي

1. الاتصالات التنظيمية الرسمية: وهي الاتصالات التي تكون ضمن الإطار الرسمي ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية.

وتأخذ الاتصالات التنظيمية الرسمية الأشكال التالية:

A. الاتصالات التنظيمية الرأسية:

(a) الاتصالات الهابطة: وهي التي تكون من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى.

(b) الاتصالات الصاعدة: وهي التي تكون من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى.

B. الاتصالات التنظيمية الأفقية:

(a) الاتصالات الجانبية: وهي التي تكون بين موظفين من نفس المستوى الإداري.

2. الاتصالات التنظيمية غير الرسمية: هي الاتصالات التي تحدث بشكل غير رسمي بين الموظفين داخل المؤسسة، وتحكم هذه الاتصالات العلاقات الشخصية كالصداقة والزمالة ... الخ.

## تمرين

يوجد بجانب الاتصالات الرسمية التي تتم من خلال التسلسل التنظيمي اتصالات أخرى غير رسمية تتم من خلال العلاقات الشخصية بين العاملين، فقد يتصل عامل من الوحدة ( أ ) بعامل من الوحدة ( ب )، ويجري بينهما تبادل معلومات حول العمل في الوجدتين دون أن يعلم رئيساهما بذلك.

أذكر أمثلة أخرى على الاتصالات غير الرسمية في العمل:

§ كاتب يتصل بسكرتيرة المدير يسأل عن التنقلات المزمع إجراؤها.

§

§

§

## تمرين

ما هي مساوئ الاتصالات غير الرسمية في العمل وكيف يمكن للمسئول أن يقلل منها:

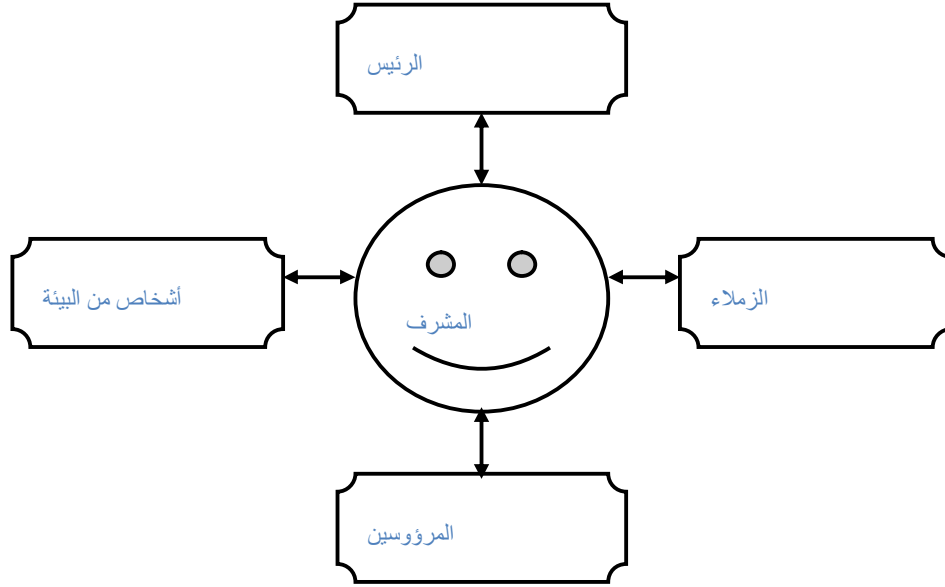
§

§

§

### مع من يتواصل المشرف في العمل؟

1. مع مرؤوسيه: اتصال هابط إلى أسفل مع العاملين.
2. مع رئيسه: اتصال صاعد إلى أعلى.
3. مع الزملاء: اتصال أفقي جانبي مع المشرفين الآخرين أو من ينوب عنهم.
4. مع أشخاص من البيئة: اتصال أفقي أو جانبي مع ممثلين عن الجمهور أو الوجهاء.



"شكل يوضح مع من يتواصل المشرف"

### متى يتواصل المشرف مع المرؤوسين؟

1. يطلب منهم القيام بعمل.
2. يخبرهم أو يعلمهم عن حدث أو إجراء.
3. يستمع لمشاكلهم داخل وخارج العمل.
4. يرشدهم ويدربهم.
5. يبحث معهم المشاكل العامة للعمل.
6. يبحث مخالفة للنظام أو يتخذ إجراء بحق المخالف.

### متى يتواصل المشرف مع رئيسه؟

1. نخبره عن تقدم العمل.

2. نبحث معه مشاكل ومطالب العاملين.
3. نحضر اجتماع يدعو إليه لمناقشة مشكلة معينة.
4. نعلمه عن إمكانيات العاملين لدينا، وما يستطيعون أو لا يستطيعون عمله.
5. بحث المشاكل الشخصية التي تواجهها.

**متى يتواصل المشرف مع زملاءه المشرفين الآخرين أو غيرهم؟**

1. يبحث مشاكل العمل المشتركة معهم.
2. يطلعهم على منجزات وحدة العمل أو القسم.
3. يتبادل المعلومات أو الخبرات معهم.

## تمرين

أذكر أمثلة من واقع عملك توضح متى نحتاج للتواصل مع فريق العمل الذي تشرف عليه.  
عندما:

1. أطلب منهم القيام بالعمل:

§ أوضح كيفية ارتباط عمل كل منهم بالواجب الكلي المطلوب.

§

§

2. أعلمهم عن شيء ما:

§ أخبرهم عن التنقلات التي ستجرى لبعض العاملين.

§

§

3. أستمع لمشاكلهم:

§ أصغي لأي فرد من العاملين يحدثني عن مشكلة وقعت له داخل أو خارج العمل.

§

§

4. أرشدهم وأدربهم:

§ أدرب العامل الجديد على استخدام أدوات العمل.

§

§

5. أبحث معهم مشاكل العمل:

§ أستدعيهم لاجتماع لبحث تكرار تعطل بعض الأجهزة ولإيجاد الحلول لذلك.

§

§

6. أبحث مخالفة للنظام:

§ أستدعي أحد الأفراد العاملين إلى مكنتي وأبحث معه سبب تغيبه المتكرر.

§

§



## تمرين

أذكر أمثلة من واقع عملك توضح متى تحتاج للتواصل مع رئيسك:

1. أخبره عن تقدم ومشاكل العمل:

§ أذكر له شفهيًا كم أنجزنا من العمل الذي كلفنا به، وكم بقي لم ينجز.

§

§

2. أبحث معه مشاكل ومطالب العاملين:

§ أذكر له ضرورة تزويد المكتب بثلاجة ماء في فصل الصيف.

§

§

3. أحضر اجتماع يدعو إليه رئيسي المباشر لبحث مشكلة معينة:

§

§

§

4. أعلم رئيسي عن إمكانيات العاملين:

§ أذكر له أن أحد أفراد فريق العمل (أحدده بالاسم) عنده إمكانيات لأن يكون مشرفاً

ولذا أنصح بإحاقه بدورة تدريبية مناسبة.

§

§

5. أبحث مشكلة تخصني:

§ أطلب من رئيسي إجازة طارئة لمدة يوم واحد لأمر خاص.

§

§

## تمرين

أذكر أمثلة من واقع عملك توضح متى تحتاج للتواصل مع زملائك المشرفين أو أي شخص آخر خارج وحدة العمل ولكن له علاقة به:

1. أبحث مشاكل العمل المشتركة:

§ أبحث مشكلة .....

مع زميلي المشرف .....

بهدف إيجاد حل مناسب لها.

§ أبحث مشكلة .....

مع (وظيفة أو مركز الشخص الخارج عن العمل) .....

لإيجاد حل مناسب لها.

2. أطلع زملائي المشرفين على منجزات وحدة العمل التي أشرف عليها:

§ أدعو زميلي المشرف .....

لمشاهدة ما أنجزه فريق العمل الذي أشرف عليه.

§ أدعو (حدد وظيفة أو مركز الشخص الخارج عن العمل) .....

لمشاهدة ما أنجزه فريق العمل الذي أشرف عليه.

3. تبادل المعلومات والخبرات:

§ أسأل زميلي المشرف عن كيفية معالجته لمشكلة محددة.

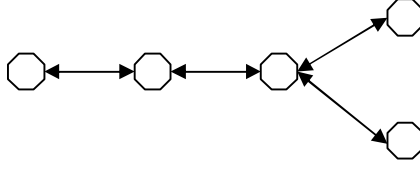
وهي .....

§ أسأل (حدد وظيفة أو مركز الشخص الخارج عن العمل) .....

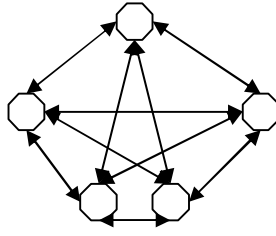
وهي .....

## شبكات الاتصال الشائعة

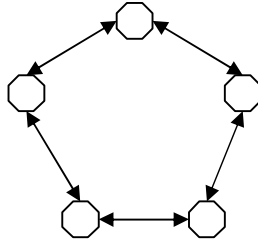
1. شبكة Y:



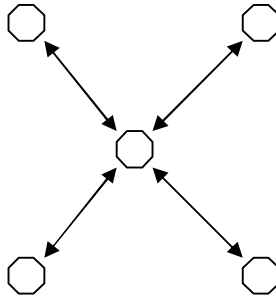
2. الشبكة النجمية (كل القنوات):



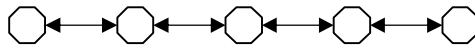
3. الشبكة الدائرية:



4. الشبكة على شكل العجلة:



5. الشبكة على شكل السلسلة:



## مدى فعالية شبكات الاتصال الخمسة

المقياس	حرف Y	النجمة	الدائرة	العجلة	السلسلة
السرعة	وسط	سريعة	بطيئة	سريعة	وسط
الدقة	عالية	وسط	منخفضة	عالية	عالية
ظهور قائد	وسط	لا يوجد	لا يوجد	عالية	وسط
رضا الأعضاء	وسط	عالي	عالي	منخفض	وسط

## معوقات الاتصال

### 1. معوقات تتعلق بالمرسل:

- (a) دلالات الألفاظ: الكلمات المستخدمة تحمل أكثر من معنى أو غير واضحة، وبالتالي يمكن تفسيرها بأكثر من طريقة.
- (b) التحريف: تغيير محتوى الرسالة بشكل جزئي أو كامل مما يؤثر على المعنى المطلوب نقله.
- (c) التنقية: الرسالة حين مرورها من شخص إلى آخر تفقد جزء منها، وبذلك حين تصل إلى وجهتها النهائية تكون قد فقدت أجزاء مختلفة تترك أثر على المعنى المطلوب نقله.
- (d) اختلاف المهارات: من شخص إلى آخر تختلف القدرات المتعلقة بالتعبير والكتابة والقدرات اللغوية ... الخ، وذلك يقف عائقاً في بعض الأحوال في طريق إرسال الرسالة المطلوبة.
- (e) الاحتفاظ بالمعلومات: حجز المرسل للمعلومات وتأخيرها مما يؤدي إلى وصولها بعد فوات الأوان.
- (f) وجهات النظر الضيقة: بعض المرسلين تكون نظرتهم للأمور محدودة في نطاق اهتماماتهم الشخصية أو المهنية.
- (g) الوقت: عدم توفر الوقت للقيام بالاتصال بالشكل المطلوب، خاصة عند الإدارة العليا بسبب كثرة أشغالهم، أو اختيار الوقت غير المناسب.
- (h) التحيز أو التحامل: اتخاذ موقف محدد من حدث أو موضوع مما يؤثر على فحوى ومضمون الرسائل المرسلة.
- (i) الخوف: من قول الحقيقة لسبب ما مما يؤدي إلى إرسال رسائل غير صحيحة.
- (j) الإشاعات: التي تكون مصاحبة للرسالة أو المرتبطة بموضوع الرسالة، حيث يكون لها دور قوي في التأثير على مضمون الرسالة.

### 2. معوقات تتعلق بالقناة:

- (a) عدم وضوح القناة.
- (b) عدم ملائمة القناة للرسالة المرسلة.
- (c) المحيط المادي يقف عائقاً أمام الرسالة أو يعمل على التشويش عليها.

3. معوقات تتعلق بالمستقبل:

- (a) الانتقاء الإدراكي: المستقبل يتقبل الرسائل التي تتوافق مع ميوله ورغباته واتجاهاته...الخ.
- (b) الاختلاف في الإدراك: القدرة على الاستيعاب تختلف من شخص إلى آخر، وبالتالي تفسير الرسالة الواحدة قد يتم بأكثر من طريقة من قبل أشخاص مختلفون.
- (c) الأحكام المسبقة والقناعات الشخصية لدى المستقبل.
- (d) عدم الانتباه بشكل كامل أو الانتباه الجزئي (عدم التركيز) من قبل المستقبل.

4. معوقات تتعلق بالمؤسسة:

- (a) طبيعة المؤسسة من حيث عدم وضوح السياسات والإجراءات، بالإضافة إلى عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- (b) المسافة التنظيمية بين المرسل والمستقبل والمرور من خلال مجموعة من الوسطاء.
- (c) تعدد القنوات.

## معوقات سلوكية للاتصال

1. التسرع في التقييم أو التعليق: التسرع بالحكم وإصدار التعليقات غير المفيدة والأحكام غير الناضجة تعيق من عملية خلق التفاهم المشترك.
2. استخدام العبارات التقريرية أو التخصيصية: العبارات التقريرية تدفع الآخرين لاتخاذ موقف الدفاع والمقاومة، وتؤدي إلى التوتر والتحول إلى حالة الدفاع والاستمرار فيها يؤدي إلى انخفاض درجة الاستماع.
3. مقاطعة الآخرين: تشير المقاطعة إلى عدم الاهتمام بالآخرين أو بأفكارهم، وهذا يترك أثر نفسي سيئ.
4. الغضب عند المقاطعة والاستفسار: المقصود صدور أقوال سلبية عندما يتم مقاطعتك من قبل المستمع أو حين تكرار الاستفسارات.
5. الاستئثار بالحديث: من الضروري ترك فرصة الحديث للآخرين، لأن عدم مشاركة الآخرين في الحديث لفترة طويلة يفقدهم الاهتمام.
6. أسئلة الاستدراج: هي الأسئلة التي قد يشعر المستقبل من خلالها بالتأمر مما يؤدي إلى الغضب واتخاذ موقف سلبي من الحديث.
7. التهكم والسخرية: وهذا يعمل على استفزاز المستقبل وينتج عنه ردود فعل سلبية.
8. التركيز على الأخطاء: الإطالة في نقاش أخطاء الآخرين وإظهار حماقاتهم يؤدي إلى مضايقتهم، فلا يفيد المخطئ أن تركز على أخطائه بقدر ما يفيد اهتمامك بمعالجة الموقف.
9. المجادلة: من خصائص المجادلة أن تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين وتزيد من تمسك كل منهما برأيه وتصلبه في موقفه.
10. ممارسة بعض العادات المعوقة: مثل استخدام الهاتف، عدم النظر إلى المتحدث، العبث بالأوراق الملقاة على المكتب، التأرجح بالمقعد ... الخ.

## تمرين

أذكر أمثلة من واقع عملك توضح هذه المعوقات:

1. الخوف:

§ عامل يغطي أو يسكت عن عطل في آلة لخوفه من محاسبة رئيسه له.

§

§

2. التحيز والتحامل:

§ إصرار المشرف على عدم استماعه لشكوى محقة من عامل.

§

§

3. الوقت أو الزمان غير المناسب:

§ عندما يذهب المشرف لبحث مشكلة مع رئيسه المباشر دون ترتيب مسبق بينما

رئيسه يكون منهمكاً بحل مشكلة طارئة.

§

§

4. الكلام غير الواضح:

§ المشرف يتحدث مع العامل "أظن من المناسب / لا أعتقد أنه ملائم / أقول لك اعمل

ذلك ..... ولكن فيها مخاطرة / قد أغير رأيي).

§

§



## استقصاء - كيف نحسن الاتصالات

الرقم	السؤال	نعم	لا
1.	من الثابت علمياً أن سرعة التفكير تعادل أربعة أضعاف سرعة الحديث فهل تستغل فارق الوقت في تقليب أفكارك في مواضيع أخرى أثناء الاستماع؟		
2.	هل توحى للمتحدث أنك تستمع بينما أنت لست كذلك؟		
3.	كثيراً ما يغير المتحدث من ملامح وجهه ونظرات عينيه، فضلاً عن حركات يديه ووضع جسمه فهل تعني هذه الحركات شيئاً بالنسبة لك؟		
4.	هل تركز الاستماع للحقائق أكثر من الأفكار؟		
5.	هناك كثير من العوامل التي تساعد في الحكم المسبق على المتحدث وذلك مثل ملبسه وأسلوبه ولهجته وطريقة نطقه؟		
6.	هل تثيرك بعض الكلمات أو العبارات أو الأفكار ضد المتحدث إلى الدرجة التي تحول بينك وبين الاستماع الموضوعي؟		
7.	إن نجوابك مع المتحدث بين الحين والآخر دليل الاهتمام به ومتابعة ما يقول؟		
8.	عندما يضايقك أو يحيرك ما يدلي به المتحدث هل تلجأ إلى تكوين فكرك الخاص عن الموضوع؟		
9.	هل تقلب الفكر في مواضيع أخرى أثناء الاستماع للمتحدث عندما تشعر أن ما يدلي به لا يثير اهتمامك؟		
10.	عندما يذكر المتحدث نقطة تتعارض مع وجهة نظرك هل تستوقفه لحل الخلاف في وجهات النظر؟		
11.	هل تلجأ إلى تحاشي الاستماع عندما تشعر أن المسافة تتطلب منك الكثير من الجهد والوقت؟		
12.	هل يكفي أن تعير المتحدث أدناً صاغية فقط؟		
13.	هل تعتقد أن تدوين بعض النقاط التي ترغب في تذكرها لحظة الإدلاء بها فكرة جيدة؟		
14.	هل تخلط بين ما يقوله المتحدث وبين ما تتوقع أن يقوله؟		
15.	هل تؤثر الأصوات والمناظر الخارجية على سماعك للمتحدث بسهولة؟		
16.	في مجال العمل هل من الضروري أن تتعرف على رغبات المتحدث الداخلية؟		
17.	على الرغم من أنه يجب أن تؤخذ رسالة المتحدث على إجمالها إلا أنه ينبغي التفرقة بين ما يعنيه المتحدث وما يشعر به؟		
18.	عندما تتعارض وجهات النظر أكرر ما قاله المتحدث وأشرح له وجهة نظري وأتأشى مجادلته؟		

		19. هل يمكنك أن تواجه المتحدث بأن ما قاله لا يستحق الذكر؟
		20. كثيراً ما يكون للمتحدث طريقة شيقة في الحديث مما يفوت عليك فرصة متابعة الأفكار الأساسية التي يدلي بها؟
		21. هل لديك من المقدرة ما يمكنك من الجمع بين الإصغاء لمحدثك وإجراء المكالمة الهاتفية؟
		22. لا ينبغي تعطيل مصالح الآخرين والسماح لهم بالدخول أثناء الاستماع للمتحدث؟
		23. ليس من حق المتحدث أن يحد من حريتك الشخصية في الجلوس طالما تصغي إليه؟
		24. أعتقد أن تكرار النظر إلى الساعة المعصم وسيلة هادئة لتذكير المتحدث بأهمية الوقت؟
		25. إن الابتسام طوال فترة الحديث يشجع المتحدث على الاستمرار؟

## كيف نحسن الاتصالات؟

1. التمس توضيح أفكارك قبل عملية الاتصال: كن دقيقاً، رتب أفكارك، اختار اللهجة المناسبة، والتعبير المناسب، والكلمات المناسبة.
2. وضوح الرسالة: الرسالة الواضحة هي التي يكون الهدف منها واضح، ومختصرة، وسليمة اللغة، ومؤثرة.
3. أظهر الوجه المناسب: عملية الاتصال تبدأ بالوجه قبل اللسان
4. تأكد من أن تصرفاتك تؤيد تعليماتك: ما تفعله هو تأكيد وتدعيم لما تقوله.
5. خذ في الاعتبار الموقف المادي: حينما تعطي معلوماتك تأكد أن لا يكون هناك تشويش أو ضوضاء أو قناة غير واضحة ... الخ.
6. خذ في الاعتبار الموقف الإنساني: إمكانيات الشخص المقابل، قدراته الاستيعابية، إلمامه بالموضوع المتداول ... الخ، مثلاً تجنب استخدام المصطلحات غير المعروفة أو المفهومة للمستقبل.
7. أحصل على التغذية الراجعة: لكي تتأكد أن رسالتك وصلت كما يفترض وبالشكل المطلوب.
8. أصغي باهتمام: كن منصتاً فعالاً.
9. اختار الظروف المناسبة للاتصال: الوقت والمكان المناسبين الذين يسهل عمل المرسل ويساعد المستقبل.

## استقصاء - كيف ننصت للآخرين

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً
1.	أفكر في أكثر من موضوع عندما يتحدث معي شخص آخر	1	2	3	4
2.	لا أستطيع التعبير عن أفكارى بوضوح	1	2	3	4
3.	لا أهتم بما يبديه الآخرون من مشاعر وانفعالات	1	2	3	4
4.	أأخذ القرار في إطار ما أعرفه من معلومات فقط	1	2	3	4
5.	أفرض رأيي على الآخرين ولا أتيح لهم الفرصة للتعبير	1	2	3	4
6.	الأمر تسير على ما يرام ..... فلماذا التغيير؟	1	2	3	4
7.	لا أتحاشى ما يمكن أن يشغلني عن الإنصات لحديث الآخرين	1	2	3	4
8.	أركز انتباهي فقط على النقاط الرئيسية في رسالة المتحدث	1	2	3	4
9.	أركز انتباهي على ما يقوله المتحدث فقط	1	2	3	4
10.	لا أنصت إلى رسالة المتحدث بأكملها لو كان رأيي مخالفاً	1	2	3	4
11.	لا أبدي للمتحدث مدى استيعابي لما يقول	1	2	3	4
12.	أواجه مشاكل في تنظيم أفكارى والربط بين المعلومات	1	2	3	4
13.	لا أهتم بالمعوقات التي تعيق اتصالي بالآخرين بفعالية	1	2	3	4
14.	لا أسعى في جمع وطلب المعلومات لأستوعب الموقف جيداً	1	2	3	4
15.	لا أهتم بالحالة النفسية للمتحدث	1	2	3	4
16.	لا أعتقد أن الزمن كفيلاً بتغيير الأفراد والظروف المحيطة	1	2	3	4
17.	لا أملك موهبة التركيز وعدم التشتت أثناء الاستماع للآخرين	1	2	3	4
18.	ليس لدي القدرة على تذكر الأحداث حتى في المواقف الحرجة	1	2	3	4
19.	لا أهتم بما يبديه المتحدث من تعبيرات وإشارات	1	2	3	4
20.	لا أستجيب بسرعة لوجهات نظر الآخرين إذا تعارضت معي	1	2	3	4
21.	أجد صعوبة في تذكر المعلومات بعد مرور فترة من الوقت	1	2	3	4
22.	عندما أتحدث لا أهتم بالظروف المحيطة	1	2	3	4
23.	لا أتعامل مع الآخرين بأسلوب صريح وواضح	1	2	3	4
24.	لا أراعي أسلوب الرد على المتحدث ولا الوقت المناسب	1	2	3	4
25.	أجد صعوبة في استيعاب رسالة المتحدث وفهم المقصود منها	1	2	3	4
26.	أحاول استيعاب كل ما يقال حتى لو اضطررت للمقاطعة	1	2	3	4
27.	لا أصبر حتى انتهاء المتحدث تماماً من عرض ما يريد	1	2	3	4
28.	ليس لدي القدرة على توقيت الحديث وتحديد متى أتحدث	1	2	3	4
29.	لا أنشغل بالتفاصيل الدقيقة وأهتم بالنقاط الرئيسية الهامة	1	2	3	4
30.	لا أستطيع تذكر الأحداث التي حدثت من شهور بسهولة	1	2	3	4

## تفريغ نتائج استقصاء كيف ننصت للآخرين

§ أنقل الدرجة التي منحتها لكل عبارة أمام رقمها في الجداول التالية:

التفسير	
الدرجة	العبارة
	3
	9
	15
	21
	27
	المجموع

الاستيعاب	
الدرجة	العبارة
	2
	8
	14
	20
	26
	المجموع

استقبال الرسالة	
الدرجة	العبارة
	1
	7
	13
	19
	25
	المجموع

التقييم	
الدرجة	العبارة
	6
	12
	18
	24
	30
	المجموع

الاستجابة	
الدرجة	العبارة
	5
	11
	17
	23
	29
	المجموع

التذكر	
الدرجة	العبارة
	4
	10
	16
	22
	28
	المجموع



ضع إشارة X أمام الدرجة المساوية لمجموع درجاتك في كل جدول

20						20	ممتاز
19						19	
18						18	
17						17	
16						16	جيد جداً
15						15	
14						14	
13						13	
12						12	جيد
11						11	
10						10	
9						9	
8						8	
7						7	
6						6	متوسط
5						5	
4						4	
3						3	
2						2	ضعيف
1						1	
	التقييم	الاستجابة	التذكر	التفسير	الاستيعاب	استقبال الرسالة	

ما رأيك في درجاتك؟ وما الإجراءات التي يمكنك اتخاذها لرفعها كلها إلى درجة ممتاز؟

✓

✓

✓

## الإصغاء (الإنصات)

الإصغاء أو الإنصات يعني أن المستمع يحاول الإمساك بكل من الحقائق والمشاعر فيما يسمعه، أي أنه يحاول أن يفهم ويستجيب للأحاسيس التي تتضمنها الكلمات.

كيف نحسن من مهارات الإصغاء:

1. الإصغاء بصبر للشخص الآخر حتى لو كان مخطئاً فيما يقول.
  2. الإصغاء للمعنى الإجمالي، أي يجب أن نصغي أيضاً للاتجاهات والمعاني التي تتضمنها الكلمات.
  3. لاحظ الحركات الجسمية وتعبيرات الوجه فهي جزء من الرسالة.
  4. أعط المتحدث الوقت الكافي للحديث ولا تقاطعه.
  5. إذا أردت استيضاح شيء فليكن بلباقة متناهية أعد ما قاله على شكل سؤال.
  6. تجنب الأسئلة المباشرة أو الجدل فيما يقوله الشخص الآخر.
  7. ركز في الأمور التي تجنب المتحدث قولها (المعاني الكامنة).
  8. احذر من أن تكون طرفاً أو أن تتورط عاطفياً في المشكلة.
- تجنب الأحكام المتسريعة.

# القيادة

## ما هي القيادة؟:

قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

أو

تأثر المرؤوسين بالقائد ومن ثم تتبعهم له لتحقيق هدف أو غرض ما.

## القيادة ومصادر القوة

### أولاً- العلاقة بين القيادة والقوة:

§ القيادة: الأثر على فعاليات الفرد والمجموعة، الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

§ القوة: المصدر الذي يستخدم للتأثير.

ثانياً- مصادر القوة:

1. قوة الإخضاع: وهي مبنية على الخوف، القائد الذي يستمد قوته من هذا المصدر يخافه العاملون لأن بإمكانه معاقبة من لا يخضع لأوامره.
2. قوة العلاقات: مبني على علاقات القائد مع شخصيات أخرى في المؤسسة لها مكانتها ولها أثرها.
3. قوة المكافأة: مبني على قدرة القائد تزويد العاملين بالجوائز أو المكافآت.
4. القوة القانونية والشرعية: مبني على مركز ومكانة القائد في المؤسسة.
5. قوة الكاريزما: مبني على صفات في شخصية القائد .
6. قوة المعرفة والمعلومات: مبني على قدرة القائد الحصول على معلومات هامة يحتاج لها العاملون.
7. قوة الخبرة: مبني على الخبرة والتخصص التي لدى القائد والتي يحتاجها العاملون ليطمأ أعمالهم بشكل جيد.

الخبرة	المعرفة	الكاريزما	القانون	المكافأة	العلاقات	الإخضاع
يتعلق بالشخص			يتعلق بالمؤسسة			



## استقصاء: أي نوع من المديرين أنا

اقرأ العبارات الآتية وضع علامة صح أمام العبارة التي تعبر عنك أكثر من غيرها، تذكر أن ما هو مطلوب واقعك الفعلي كما تعيشه وليس ما يجب أن يكون.

1- الافتراضات الأساسية - عندما أتعامل مع الناس فإنني أفترض:	
1	أن معظم الناس كسالى غير طموحين يفضلون أن يتركهم المرء لحالهم.
2	أن معظم الناس طموحون نشيطون لديهم رغبة كبيرة لتحمل المسؤولية.
3	أن معظم الناس وسط لديهم رغبة وشك في تحمل المسؤولية والطموح.
4	أن معظم الناس كسالى غير طموحون لديهم رغبة لتحمل المسؤولية وبالتالي يجب الإشراف عليهم ومتابعتهم بشكل محتم.
5	أن معظم الناس نشيطون لديهم رغبة كبيرة لتحمل المسؤولية إذا توافرت الشروط الكافية.

2- طريقة الإدارة - أنني على قناعة بـ:	
1	أن تحقيق حداً أدنى من الكفاءة وحداً أدنى من رضا الناس ضروري لإنجاز العمل.
2	أن الرضا الإنساني يحقق الكفاءة الإنتاجية.
3	لا بد من أخذ حل وسط بين رضا الناس والترتيبات الفنية للكفاءة الإنتاجية (للتخطيط والتنظيم).
4	أن تحقيق الكفاءة الإنتاجية لا يتم إلا من خلال التخطيط المحكم والرقابة المحكمة وهو ما يؤدي إلى الرضا الإنساني.
5	أنه يمكن نسج الترتيبات الفنية للكفاءة الإنتاجية مع الرضا الإنساني دون تنازلات.

3- النظرة للأهداف - إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد فإنني:	
1	أرفع الأمر للإدارة العليا.
2	أرجح أهداف الأفراد لأن ذلك سيكون في مصلحة المنظمة.
3	أخذ حلاً وسطاً.
4	أرجح مصلحة المنظمة ففي ذلك مصلحة الأفراد في الأجل الطويل.
5	لا أرى تعارضاً فمن المفروض ومن الممكن نسج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.

4- النظرة للزمن - الوقت عندي:	
1	لا قيمة له.
2	كالهواء ليس له بداية ولا نهاية.
3	من ذهب.
4	كالسيف إن لم تقطعه قطعك.
5	استثمار للمستقبل.

5- مفهوم السلطة - أنني أفهم السلطة على أنها:	
1	تطبيق القوانين والمعلومات وبالتالي فهي ليست مسألة شخصية.
2	حب المرؤوسين لي ورضاهم عني معناه أن لي سلطة عليهم.
3	السلطة هي الالتزام برأي الأغلبية فهي وسط بين حق الرئيس وحب المرؤوس.
4	الطاعة العمياء من الآخرين.
5	السلطة هي الالتزام بمتطلبات الموقف وهي حرية المرؤوس في حدود التزامه الأساسي.

6- نوع العلاقات - أنا أفضل:	
1	العلاقة التي يكون فيها التعامل مع الآخرين أقل ما يمكن.
2	علاقات رسمية أو شخصية في أي اتجاه المهم أن تكون طيبة.
3	خليط بين العلاقات الرسمية بشرط ألا تهز القلوب.
4	علاقة بين رئيس ومرؤوس وحكمها فرق في مستوى السلطة ولا يوجد شيء أسمه علاقات غير رسمية.
5	علاقات عضوية مثل العلاقات بين فريق كرة القدم ويستلزمها طبيعة الموقف.

7- طريقة التحفيز - إنني أعتقد أن أحسن طريقة لتحفيز الناس هي:	
1	أن أشجعهم على الالتزام بأوامر الإدارة العليا.
2	أن أتركهم يحصلون على ما يمكنهم أن يحصلوا عليه.
3	أن أشجعهم بالمكافآت المادية والكلمة الطيبة والعقاب لمن يخطئ.
4	أن أشجعهم وأهددهم بالمكافآت المادية وأهددهم بالعقاب لمن يخطئ.
5	أن أشجعهم على تحقيق ذاتهم وتوفير روح الفريق والتزامهم الذاتي.

8- معالجة الخطأ - أتعامل مع الأخطاء:	
1	بتجاهلها إلا إذا كان ذلك يوقني في المسؤولية، فأرفع مذكرة إلى أعلى.
2	بتبريره فكل الناس معرضة للخطأ.
3	بمعرفة رأي الأغلبية وأدرس السوابق وأتخذ قراري على هذا الأساس.
4	بمحاولة معرفة المخطئ وعقابه لكي يكون عبرة لغيره.
5	بدراسة سبب الخطأ وأضع الضمانات لكي لا يتكرر، أما الخطأ المتعمد فله أكبر عقاب.

9- معالجة الصراع - في حالات الصراع:	
1	أتجنب معارضة أي شخص لتعليماتي أو إبداء رأي لا يعجب الآخرين.
2	إنني أفهم معارضة أي شخص لتعليماتي أو رأيي على أنه تقليل من مكانتي عنده، ولكن أجد له المبررات.
3	إنني أفهم معارضة شخص لتعليماتي أو رأيي على أنه نوع من العصيان، فأوقع عليه العقاب بطريقة غير رسمية أو غير مباشرة (أقلل من شأنه في غيابه مثلاً).
4	إنني أفهم معارضة شخص لتعليماتي أو رأيي على أنه العصيان، أعالجه بالقمع في الحال.
5	إنني أفهم معارضة شخص لتعليماتي أو رأيي على أنه نقص في الفهم، أحاول أن أفهمه جيداً لأقتنع أو أن أفهمه ليقنع.

10- الابتكار - إنني أفترض:	
1	أن معظم الناس تتمتع بقدرات محدودة جداً على الابتكار.
2	أن معظم الناس تتمتع بقدرات واسعة على الابتكار.
3	أن معظم الناس تتمتع بقدرات قليلة على الابتكار.
4	أن معظم الناس تتمتع بقدرات معقولة (وسط) على الابتكار.
5	أن معظم الناس تتمتع بقدرات كبيرة إذا توافرت الظروف المناسبة.

11- تقييم الناس - إنني أركز في تقييمي لأداء الناس على الوجه التالي:	
1	المهم استيفاء الشكل.
2	أشكر وأمدح على المجهود بدون تحفظات.
3	أشكر وأمدح ولكن أوجه انتقادات على النقص.
4	أبحث أوجه النقص ناقداً، فأنا أريد العمل جيداً.
5	أقارن النتائج بالأسباب ومعرفة أسباب الاختلاف.

12- الصفات الشخصية - من صفاتي:	
1	لا أتطوع برأيي وأطلب التأجيل وأتأشى المواجهة.
2	إنني صريح ولكن إذا كانت الصراحة تؤذي أمتنع أو أضعها في قالب ظريف.
3	إنني أمسك العصا من النصف، أذكر المزايا والعيوب.
4	إنني صريح غاية الصراحة وبدون تحفظات.
5	إنني صريح بدقة وموضوعية شديدة دون إيذاء الغير.

13- حياة الطفولة - أثناء طفولتي:	
1	كانت عائلتي تتعامل معي بعنف عادي وكانوا يحرمونني ويهملونني.
2	كانت عائلتي تعاملني بتدليل زائد وكانوا يخاصمونني إذا أثبتت عملاً غير مقبول عندهم.
3	كانت عائلتي تعاملني على أساس (عيب وكلام الناس).
4	كانت عائلتي لا يعجبها العجب، وكانت تعاقبني على عدم الطاعة.
5	كان حب عائلتي لي حب غير مشروط، كانوا يحترمونني ويعاملونني بإحترام.

تفريغ النتائج

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	الافتراضات الأساسية					
2	طريقة الإدارة					
3	النظرة للأهداف					
4	النظرة للزمن					
5	مفهوم السلطة					
6	نوع العلاقات					
7	طريقة التحفيز					
8	معالجة الخطأ					
9	معالجة الصراع					
10	الابتكار					
11	تقييم الناس					
12	الصفات الشخصية					
13	حياة الطفولة					
التكرار						
نمط القيادة						
	البيروقراطي	المجامل	الزنبقي	الدكتاتور	قائد الفريق	

## أنماط القيادة

1- نمط المدير الدكتاتور		
1	الافتراضات الأساسية	<p>1. العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس.</p> <p>2. معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.</p> <p>3. يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.</p> <p>4. أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).</p> <p>5. لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.</p>
2	طريقة الإدارة	<p>1. مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.</p> <p>2. أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى (من وجهة نظره).</p> <p>3. تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية.</p> <p>4. يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً.</p> <p>5. يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أو لا بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة لمن ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.</p>
3	النظرة للأهداف	<p>يعتقد المدير الدكتاتور أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فأن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.</p>
4	النظرة للزمن	<p>1. الأهداف بالنسبة له محدودة بزمان، والزمن محدد بالساعة والدقيقة.</p> <p>2. البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً.</p> <p>3. ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد بداية ونهاية كل الأعمال.</p> <p>4. يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت.</p> <p>5. يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.</p>
5	مفهوم السلطة	<p>1. أن السلطة حق له وليس حق للآخرين.</p> <p>2. أن السلطة تقوض وقد فوضت له من أعلى.</p> <p>3. السلطة تحكم تصرفات الآخرين.</p>
6	نوع العلاقات	<p>العلاقات السليمة عند المدير الدكتاتوري هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.</p>
7	طريقة التحفيز	<p>يعتقد أن الأسلوب المفضل للتحفيز هو إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقيات لمنصب أعلى.</p>

8	معالجة الأخطاء	إن أسلوب معالجة الأخطاء لدى المدير الدكتاتور تكمن في طريقة الرقابة المحكمة المبنية على معايير محددة في أوقات محددة.
9	معالجة الصراعات	يعالج الصراعات انطلاقاً من موقع القوة الذي هو فيه.
10	الابتكار	إن برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقة كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين.
11	تقييم الناس	إن المدير الدكتاتور يقيم الناس كما يقيم نفسه بالإنتاج، أنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس.
12	الصفات الشخصية	إن مفتاح فهم المدير الدكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه.
13	حياة الطفولة	إن الطفل قد يفشل في الحصول على حب والديه ولكنه يتجنب العقاب بالطاعة، بالعمل وتحقيق شيء ما.

2- نمط المدير المجامل		
1	الافتراضات الأساسية	<p>1. إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.</p> <p>2. إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة رؤوسيه في حل مشاكلهم.</p> <p>3. إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين.</p>
2	طريقة الإدارة	<p>1. يعتقد أن كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم.</p> <p>2. أن طريقته هي طريقة كماليات.</p> <p>3. يخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون.</p> <p>4. يتسامح مع رؤوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.</p> <p>5. يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد.</p>
3	النظرة للأهداف	<p>يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الإهتمام أولاً بمصلحة الأفراد.</p>
4	النظرة للزمن	<p>لا يعتبر المدير المجامل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص.</p>
5	مفهوم السلطة	<p>إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين.</p>
6	نوع العلاقات	<p>المدير المجامل يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة، وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبالاهتمام بالناس.</p>
7	طريقة التحفيز	<p>يعتقد المدير المجامل أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا.</p>
8	معالجة الأخطاء	<p>لا نتوقع من المدير المجامل أن يوقع الجزاء على المخطئ، وإن أضطر لذلك فيكون بطريق خفيفة، وأنه يؤمن بأن أذى الناس غير مطلوب وأن المسامح كريم.</p>
9	معالجة الصراعات	<p>يعتبر المدير نفسه بمثابة الأخ الأكبر في عائلة سعيدة فهو لا يسمح بوجود صراع ويتم حل الصراع عن طريق تبرير المواقف الساخنة.</p>
10	الابتكار	<p>إن المدير المجامل لا يعترض ولا يستهزئ بالافتراضات الجديدة.</p>
11	تقييم الناس	<p>كل ما يقوم به الآخرين جيد.</p>
12	الصفات الشخصية	<p>إن آراء الآخرين هي التي تحدد سلوك المدير المجامل.</p>
13	حياة الطفولة	<p>إن حسن معاملة الأبوين للطفل يؤثر إيجابياً في الطفل.</p>



3- نمط المدير البيروقراطي		
1	الافتراضات الأساسية	<p>1. إن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير.</p> <p>2. إن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة.</p> <p>3. إن معظم الناس خيثاء.</p> <p>4. ليس من مسؤوليته التحفيز ومن يريد شيء يجب أن يسعى إليه.</p> <p>5. ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك.</p>
2	طريقة الإدارة	<p>1. لا يدير أشخاصاً، ولكنه مفقود بينهم.</p> <p>2. لا يخطط ولا ينظم ولا يوجه فتلك من وظائف الرئيس.</p> <p>3. يؤمن بترك الناس في حالها.</p>
3	النظرة للأهداف	<p>هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنياً به.</p>
4	النظرة للزمن	<p>1. يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظاً.</p> <p>2. ينسحب من الاجتماعات دون أن يدري أحد بخروجه.</p> <p>3. يحول البريد الوارد إليه، إلى المختص فوراً أو إلى أعلى.</p> <p>4. يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كاف لحل أية مشكلة.</p>
5	مفهوم السلطة	<p>لا يتعدى أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.</p>
6	نوع العلاقات	<p>يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.</p>
7	طريقة التحفيز	<p>لا يفهم الدوافع الإنسانية وليس مستعداً لأن يفهمها.</p>
8	معالجة الأخطاء	<p>إن طريقة المدير البيروقراطي في الرقابة هي طريقة غير محكمة على الإطلاق.</p>
9	معالجة الصراعات	<p>إن المدير البيروقراطي (السلبى) يؤمن بأن أحسن حل لأي صراع هو ألا يكون هناك صراع، وبناء على ذلك فإنه يعمل جاداً لكي لا يخلق صراعات، فهو لا يتحدى رئيساً ولا مرؤوساً.</p>
10	الابتكار	<p>إن السلبية لدى المدير البيروقراطي تؤدي إلى السلبية في الجهاز التنظيمي كله.</p>
11	تقييم الناس	<p>سعاة بريد مثلهم مثله.</p>
12	الصفات الشخصية	<p>سلوك انهزامي.</p>
13	حياة الطفولة	<p>ربما يكون عاش في ثروة غير عادية حيث كان كل شيء متاحاً بدون مجهود.</p>

4- نمط المدير الزئبقي (الميكافيلي)		
1	الافتراضات الأساسية	<p>1. العمل في حد ذاته شيء مر .</p> <p>2. الناس غير طموحين.</p> <p>3. يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.</p> <p>4. الرقابة نسبية وتوفر جو ودي.</p>
2	طريقة الإدارة	<p>1. ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات.</p> <p>2. يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.</p> <p>3. يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته.</p> <p>4. يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب.</p> <p>5. يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول.</p>
3	النظرة للأهداف	يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.
4	النظرة للزمن	<p>1. الأهداف محدد بزمن معقول.</p> <p>2. لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية.</p> <p>3. تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.</p> <p>4. لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء.</p>
5	مفهوم السلطة	يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة.
6	نوع العلاقات	ينظر إلى نوعين من العلاقات وهي العلاقات الرسمية وتكون محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي، والعلاقات الشخصية.
7	طريقة التحفيز	يستخدم المدير الزئبقي أسلوباً مختلطاً للثواب والعقاب.
8	معالجة الأخطاء	يستخدم أسلوب يتسم بالوسط بين الأحكام التام والتسيب التام.
9	معالجة الصراعات	يعتمد أسلوب الميكافيلي في معالجة الصراع على فلسفته التي يعتمد عليها "مسك العصا من النصف".
10	الابتكار	الابتكار المقبول لدى الميكافيلي هو الابتكار الذي ترضى عنه الأغلبية.
11	تقييم الناس	يقيم الميكافيلي الناس كما يقيم نفسه بالقدرة على أداء مقبول مع علاقات مقبولة.
12	الصفات الشخصية	إن المدير الميكافيلي شخص عملي لا يلتصق بمفاهيم نظرية أو خيالية كما لا يحاول أن يحقق المستحيل.
13	حياة الطفولة	يعتقد وهو طفل بأن الصواب والخطأ يتحدد بموجب التقاليد.

## 5- نمط المدير قائد الفريق

1	الافتراضات الأساسية	<p>1. العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.</p> <p>2. الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.</p> <p>3. الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية.</p> <p>4. التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان.</p> <p>5. ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.</p>
2	طريقة الإدارة	<p>1. مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع.</p> <p>2. مسؤولية التخطيط هي مسؤولية الجميع.</p> <p>3. التنظيم عبارة عن نظام منسق إدارياً، فالكل مسئول عن نجاح المنظمة.</p> <p>4. طالما أن كل شخص يشارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تتبع من ذات الفرد.</p> <p>5. أن الفهم المتبادل والإحساس العالي بالمسؤولية والالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.</p>
3	النظرة للأهداف	<p>إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسئولاً ليس عن وضع الأهداف للمنظمة، ولكن ينظر إلى نفسه مسئول عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد، المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المؤسسة مع رؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وأفقياً.</p>
4	النظرة للزمن	<p>يهتم المدير قائد الفريق بالوقت حيث ينبع الاهتمام بالناس من أجل تكوين الالتزام.</p>
5	مفهوم السلطة	<p>إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة أنها مستمدة من الوقت والموقف.</p>
6	نوع العلاقات	<p>تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية.</p>
7	طريقة التحفيز	<p>يعتمد المدير قائد الفريق على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي والمتبادل.</p>
8	معالجة الأخطاء	<p>إن مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق أنها رقابة ذاتية وإن الخطأ نتيجة لسوء فهم، ولا بد من معرفة سببه.</p>
9	معالجة الصراعات	<p>لا يمكن أن يتصور مؤسسة بدون صراع، فمن خلال الصراحة والاحترام المتبادل والالتزام يجد الناس فرصة للتفيس عن أنفسهم.</p>
10	الابتكار	<p>توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكار جديدة " أن من لا يتقدم يتقدم "</p>
11	تقييم الناس	<p>الاحترام الذاتي - الصراحة - الإيمان - القدرة التشخيصية - الروح الرياضية.</p>
12	الصفات الشخصية	<p>لا يلتصق المدير قائد الفريق بالتقاليد كونها تقاليد، ولكن كونها صواب.</p>



شكل يوضح علاقة الأنماط المختلفة للمدراء  
مع الأفراد ومع هيكلية العمل



## استبيان

### مصادر القوة عند المدير

توجيهات :

- أمامك 42 سبباً تبين لماذا ينصاع العاملون في الدائرة التي تديرها لأوامرك.
- لكل سؤال يوجد إجابتين عليك توزيع 3 نقاط على الإجابتين حسب ما ترتئيه مناسباً.
- احتمالات توزيع النقاط هي كالتالي (3-0 ، 2-1 ، 1-2 ، 0-3).
- تأكد أن مجموع النقاط لكل سؤال يساوي ثلاث نقاط.
- ابدأ قراءة كل إجابة بعبارة " العاملون يخضعون لقيادتي لأنه .. .. " .

الرقم	النقاط	الرمز	الإجابة
1		A	أستطيع استعمال العقوبات لمن لا يتعاون معي.
		B	لأنهم يعرفون أن لي علاقات مع شخصيات هامة وذات تأثير.
2		G	لأنهم يحترمون المعلومات والخبرة التي أمتلكها.
		F	عندي أخبار ذات أهمية.
3		D	مكانتي وموقعي في المؤسسة يمنحني السلطة لأوجه العمل.
		E	يحبونني شخصياً ويحرصون على إرضائي.
4		C	بإستطاعتي منح المكافأة والدعم لمن يتعاون معي.
		A	بإستطاعتي معاقبة من لا يتعاون معي.
5		B	يعلمون أنني أمتلك علاقات ذات نفوذ في المؤسسة.
		G	يقدرّون المعرفة والتجربة التي أمتلكها.
6		F	عندي معلومات ذات أهمية للآخرين
		D	مكانتي في المؤسسة تمنحني السلطة لتوجيه العاملين.
7		E	يحبونني شخصياً ويودون إرضائي.
		C	بإستطاعتي منح مكافآت ودعم لمن يتعاون معي.
8		A	بإستطاعتي استعمال العقاب لمن لا يتعاون معي.
		G	يحترمون المعرفة والخبرة التي أمتلكها.
9		B	يعرفون أن لي علاقات مع أناس لهم مكانتهم وأثرهم في المؤسسة.
		F	عندي معلومات ذات قيمة للآخرين.
10		G	يحترمون المعرفة والخبرة التي أمتلكها.
		D	مكانتي بالمؤسسة تمنحني السلطة لأوجه العاملين.

11		F	عندي معلومات ذات قيمة للآخرين.
		A	باستطاعتي استعمال العقوبات لمن لا يتعاون معي.
12		D	مكانتي في المؤسسة تمنحني السلطة لتوجيه العاملين.
		B	يعرفون أن عندي علاقات مع شخصيات لها مكانتها وأثرها بالمؤسسة.
13		E	يحبونني شخصياً ويهتمون لإرضاء خاطري.
		G	يحترمون معرفتي وتجربتي.
14		C	باستطاعتي تزويد من يتعاون معي بالمكافآت والدعم.
		B	يعرفون أن عندي علاقات مع شخصيات لها مكانتها وأثرها بالمؤسسة.
15		A	باستطاعتي استعمال العقوبات لمن لا يتعاون معي.
		D	مكانتي بالمؤسسة تمنحني سلطة لتوجيه العاملين.
16		B	يعرفون أن عندي علاقات مع شخصيات هامة ولها أثرها بالمؤسسة.
		E	يحبونني شخصياً ويهتمون بإرضاء خاطري.
17		G	يحترمون المعرفة والخبرة التي عندي.
		C	باستطاعتي تزويد المكافآت والدعم لمن يتعاون معي.
18		F	عندي معلومات لها قيمتها.
		E	يحبونني بشكل شخصي ويهتمون بإرضاء خاطري.
19		D	مكانتي بالمؤسسة تمنحني السلطة لتوجيه الآخرين.
		C	باستطاعتي إعطاء المكافآت والدعم لمن يتعاون معي.
20		E	يحبونني شخصياً ويهتمون بإرضاء خاطري.
		A	باستطاعتي استعمال العقوبات بحق من لا يتعاون معي.
21		C	باستطاعتي منح المكافآت والدعم لمن يتعاون معي.
		F	عندي معلومات لها قيمتها بالنسبة للآخرين.

تفريغ نتائج استبيان  
مصادر القوة عند المدير

فرغ النقاط بالجدول أسفل كل رمز ثم اجمعها:

A	<i>B</i>	C	D	E	F	G	
المجموع	+	+	+	+	+	+	= 63

المفتاح :

الرمز	مصادر القوة	النقاط
<i>A</i>	إجبار	
B	علاقات	
C	مكافآت	
D	القانون	
E	الصفات الشخصية	
F	معلومات	
G	خبرة	

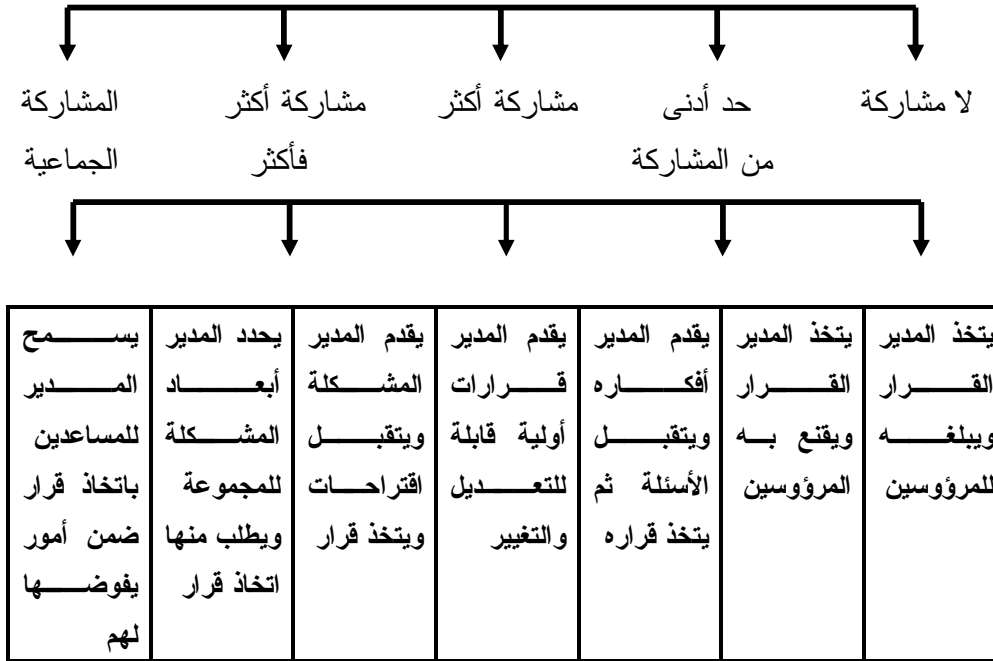


### المشاركة في القيادة:

المشاركة في القيادة هي تشجيع الموظفين على التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم.

فوائد المشاركة	عيوب المشاركة
1. يدرك الموظفون نتيجة للمشاركة أن لهم تأثير أكبر على القرار. 2. المشاركة في اتخاذ القرار تعني المشاركة في المسؤولية عن تنفيذ القرار. 3. المشاركة تقلل صعوبة عمل التغيير. 4. المشاركة تسمح بأخذ الكثير من وجهات النظر في الاعتبار.	1. استهلاك للوقت. 2. عدم رغبة بعض الموظفين بالمشاركة. 3. تدني المعنويات في حالة رفض المقترحات. 4. النتيجة النهائية قد لا تكون مرغوبة.

### درجات المشاركة:



### العوامل التي تتحكم بدرجة المشاركة:

1. نوعية القرار (هل هناك حاجة لنوعية ما؟).
2. المعلومات المتوفرة (هل يوجد معلومات كافية؟).

3. نوع المشكلة (هل المشكلة محددة؟).
4. أهمية القبول والالتزام من جانب المرؤوسين (هل القبول من جانب المرؤوسين ضروري؟).
5. مدى دافعية المرؤوسين لتحقيق الأهداف المعلنة في تحديد المشكلة (هل الدافعية متوفرة عند المرؤوسين؟).
6. مدى تصارع المرؤوسين حول الحلول المفضلة (هل سينشأ صراع نتيجة لوجهات النظر المختلفة؟).
7. مدى احتمالية قبول القرار الأوتقراطي للقائد (لو أننا قمنا باتخاذ القرار بأنفسنا فهل سيلاقي القبول من المرؤوسين؟).

### صفات القائد:

1. المعرفة:
  - § اعرف عملك جيداً.
  - § تابع جميع التغييرات والتحسينات التي تتعلق بالعمل.
  - § فكر بالطرق والوسائل التي بواسطتها يمكن أن تحسن الإنجازات.
  - § اعمل على تنمية معرفتك.
  - § حاول تطوير نفسك.
  - § استفسر عن المواضيع التي لا تعرفها.
  - § حاول أن تتعلم من خبرتك وخبرات الآخرين.
  - § اعرف الذين يعملون معك جيداً وما يرغبون به وإمكانياتهم.
  - § استعد للقيام بالعمل الذي يقوم به المسئولين عنك.
2. الحزم:
  - § نمي هدوءك العقلي وثقتك بنفسك من خلال زيادة معلوماتك.
  - § تدرب على الحزم.
  - § تأكد من سلامة القرارات التي تتوي اتخاذها.
  - § تعلم من أخطاء الآخرين.
  - § وصل توجيهاتك بطريقة صحيحة وواضحة ومقنعة وفعالة.
3. السلوك:
  - § تدرب على السيطرة على نبرات الصوت وعلى تعبيرات الوجه والإشارات.
  - § سيطر على عواطفك.

- § تدرب على البساطة في الكلام وعدم التطويل.
- § لا تؤنب مرؤوسيك أمام مرؤوسيهـم.
- § أضرب مثلاً عالياً في المظهر والسلوك.
- § تجنب الابتذال والابتزاز والسلوك الخشن.
- § اعرف الأنظمة وتمسك بها لتضرب بنفسك مثلاً.
- § حافظ على سيرتك ممتازة.

#### 4. الشجاعة:

- § تحمل المسؤولية وتعود على عدم التهرب منها.
- § تعود على الوقوف بجانب الحق.
- § تعود على تقبل اللوم والمراجعة في حالة الخطأ أو ما شابه.
- § سيطر على الخوف ولا تدعه يسيطر عليك.

#### 5. الإبداع:

- § كن متنبهاً وانفض عن نفسك الكسل الجسدي والعقلي.
- § نمي في نفسك عادة البحث المستمر عما يجب أن تعمل.
- § فكر مقدماً باستمرار.
- § نمي في نفسك صفة الإبداع الذاتي.

#### 6. اللباقة:

- § أنظر إلى أفعال الآخرين الذين يتمتعون بسمعة جيدة.
- § نمي في نفسك عادة التعاون.
- § لا تجعل أحداً أياً كان أن يتفوق عليك في اللطف والأدب واحترام مشاعر الآخرين.

## بناء فرق العمل

### فريق العمل:

جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والتضامن والمسؤولية الاجتماعية لتحقيق عمل مشترك أو هدف مشترك.

يلاحظ مما سبق أن هناك شرطان أساسيان يجب أن يتوفرا في أي فريق عمل وهما:

1. مجموعة من الأفراد.

2. هدف مشترك.

فلو وجدت مجموعة من الأفراد لديها هدف مشترك يمكن حينئذٍ تشكيل فريق عمل جيد، ولو وجدت مجموعة من الأفراد وليس لديها هدف مشترك فستكون حينئذٍ عبارة عن مجموعة من الأفراد ليس إلا، ولا يمكن تسميتها بفريق عمل.

### أهمية فرق العمل

هناك الكثير من المهام في المؤسسات الحديثة يتطلب إنجازها عملاً جماعياً، تتضافر فيه جهود واختصاصات ومعارف وآراء متنوعة لعدد من الأفراد.

كما يوجد هناك حاجة ذاتية إلى تكوين فرق العمل للتعويض إلى حدٍ ما عن الإفراط في تقسيم العمل في المؤسسات الإدارية الحديثة.

### خصائص فرق العمل

1. العدد المحدد.
2. الوحدة ( وحدة الفريق ووحدة الهدف).
3. علاقة العمل.
4. الشعور بالانتماء والالتزام الشخصي.
5. القيود الذاتية.
6. بساطة التنظيم ومرونته.
7. العلاقات الشخصية.

### العدد المثالي لفريق العمل:

رغم أنه لا يوجد اتفاق على عدد محدد يتشكل منه الفريق إلا أنه ثبت ما يلي بالنسبة للعدد:

- § كلما ازداد عدد أفراد مجموعة العمل قل الشعور بالرضا عند الأفراد وذلك لأن صعوبات الاتصال تزداد وتقل فرص التعبير بالتساوي عن وجهات النظر.
- § كلما ازداد عدد أفراد مجموعة العمل ازدادت معه احتمالات تكوين الجماعات الفرعية والشلل وهو الأمر الذي يهدد وحدة الفريق.
- § كلما ازداد عدد أفراد مجموعة العمل زادت أهمية المشكلات الشخصية على حساب وحدة العمل لتحقيق المهام المطلوبة.
- § في الجماعات الصغيرة جداً يبدو التوتر وكثرة الاستفسار، بينما في الجماعات الكبيرة يقل التوتر وتكثر المعلومات.
- § في الجماعات ذات العدد الزوجي من الأفراد تتعد الصعوبات في التوصل إلى أغلبية، لذلك يكثر التوتر ويفضل ولذا يفضل أن يكون العدد فردياً.
- § يظهر أعضاء الجماعة الصغيرة رضا أكثر مما يظهره أعضاء الجماعة الكبيرة لأن العضو في الجماعة الصغيرة يكون عنده حرية أكبر في التعبير والإفصاح عن نفسه.

#### أهم العوامل التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حين تشكيل الفريق:

1. خصائص الرئيس النفسية والجسمانية.
2. خصائص المروّسين من حيث مقدرتهم ورغبتهم في العمل.
3. مدى اضطرار الرئيس للقيام بمهام غير إدارية ومدى الوقت المتاح له للمهام الإدارية.
4. طبيعة العمل من حيث تنوعه وبساطته.

#### عوامل تماسك فريق العمل

1. الدافع المشترك لتحقيق المهمة.
2. الثقة بزملاء الفريق والتعاون.
3. تدعيم سلوك التعاون في الفريق.
4. التفاف ضمن إطار التعاون.
5. التجانس بين الأعضاء.
6. القبول المتبادل.

## معوقات ومشكلات فرق العمل:

فيما يلي بعض المشكلات العملية والعقبات التي تعترض فرق العمل ومظاهرها الدالة عليها:

### 1. ضعف التفاعل:

- § عدم تغيير السلوك الخاطئ بعد التوجيه.
- § ضعف الفاعلية في النقاش والحوار.
- § عدم التعاون مع أفراد الفريق.
- § عدم الحرص على حضور بعض أنشطة الفريق.

### 2. إلقاء اللوم على الآخرين:

- § يذكر الفرد فريقه بما قاله سابقاً عند حدوث المشكلات.
- § استعجاله الشديد للنتائج.
- § تبرئة النفس من كل تقصير ونسبته إلى الآخرين.
- § التقليل من شأن إنجازات الفريق.

### 3. الغياب المتكرر:

- § اللامبالاة عند فوات بعض البرامج والأعمال.
- § عدم الإحساس بقيد الزمن وقيمه.
- § عدم السؤال عن موعد بداية البرنامج وانتهائه ومكان انعقاده.

### 4. الانشغال بالأعمال الشخصية عن أعمال الفريق:

- § كثرة الغياب عن أعمال الفريق.
- § عدم التقيد بالآراء التي انتهى إليها الفريق.
- § قلة الابتكار وضعف التجديد.
- § عدم التطوع للقيام بأي عمل.

### 5. ضعف اتخاذ القرار داخل الفريق:

- § التردد في اتخاذ القرار.
- § تأجيل اتخاذ القرارات.
- § الخوف من اتخاذ القرارات.
- § المبالغة في وضع العوائق أمام كل قرار.
- § تغليب السلبيات على الإيجابيات.

### 6. عدم تحقيق أهداف الفريق:

- § عدم دراسة الواقع دراسة دقيقة.
- § ضعف المتابعة.

§ الاختيار غير الواقعي للوسائل المحققة للأهداف.

§ الإفراط في الطموحات والأمنيات.

7. توتر العلاقة مع رئيس الفريق:

§ انتقاد رئيس الفريق من قبل الآخرين.

§ التغيب عن بعض الأنشطة أو جميعها أحياناً.

§ رفع الصوت على رئيس الفريق.

§ المعارضة الدائمة لما يقوله رئيس الفريق.

## هل تعمل على بناء فريق عمل؟

الرقم	العبارة	الدرجة					
1	عندما أختار الموظفين أختار الذين يستطيعون القيام بمتطلبات العمل والتعاون مع الآخرين.	0	2	4	6	8	10
2	أعطي العاملين إحساس بالمسؤولية من خلال السماح لهم بالمشاركة في تحديد الأهداف وحل المشاكل.	0	2	4	6	8	10
3	أدعم العمل الجماعي وأشجع المشاركة في العمل بين العاملين ودعمهم لبعضهم البعض.	0	2	4	6	8	10
4	أتحدث مع العاملين بصدق وصراحة وأشجعهم على الرد بنفس الطريقة.	0	2	4	6	8	10
5	ألتزم بالاتفاقيات المبرمة بيني وبين العاملين لأن ثقتهم بي مهمة.	0	2	4	6	8	10
6	أساعد العاملين على تعرف بعضهم على بعض لبنينا الثقة فيما بينهم، والتعرف واحترام قدرات بعضهم البعض.	0	2	4	6	8	10
7	أهتم أن ينال العاملون التدريب في إطار عملهم، واستعمال هذا التدريب في عملهم.	0	2	4	6	8	10
8	أفهم أن الصراع بين الموظفين أمر طبيعي، ومن ناحيتي أعمل على استيعابه قبل أن يصبح هداماً.	0	2	4	6	8	10
9	أؤمن أن الناس يعملوا بشكل جماعي كطاقم عندما يكون واضح ما المتوقع منهم والإيجابيات الممكن الحصول عليها.	0	2	4	6	8	10
10	أنا مستعد لتغيير عضو طاقم لا يستطيع القيام بعمله حسب المتطلبات المتبعة بالقسم.	0	2	4	6	8	10

[illegible]



## السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل

تتضمن عبارات هذا الاستقصاء بعض السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل والمفترض أننا لا بد أن نسعى إلى تعزيز السلوكيات الإيجابية والتغلب على السلوكيات السلبية وحسن التعامل معها.

اقرأ كل عبارة ثم ضع دائرة حول الدرجة التي تبين مدى انطباق السلوك الذي تصفه العبارة على فريق العمل الذي تنتمي إليه.

الرقم	العبارة	نادراً	أحياناً	عادةً	غالباً	دائماً
1	نحافظ على المواعيد والإعداد الجيد للاجتماعات	1	2	3	4	5
2	نحتكر المناقشات ولا نعطي فرصة للآخرين للنقاش	5	4	3	2	1
3	يسود بيننا المشاركة الإيجابية مع تحديد وتوزيع الأدوار	1	2	3	4	5
4	نشعر بالملل ويسود بيننا التحيز والانغلاق الفكري	5	4	3	2	1
5	عند الحوار والنقاش ننتقد الأفكار وليس الأشخاص	1	2	3	4	5
6	يخفي فريق العمل نواياه ويطرحها في صيغة أسئلة	5	4	3	2	1
7	يسود بين أعضاء الفريق التأييد المتبادل والالتزام	1	2	3	4	5
8	يتميز الفريق بالتهرب والسلبية وفقدان الحماس	5	4	3	2	1
9	نعبر عن مشاعرنا وأفكارنا بأمانة ووضوح	1	2	3	4	5
10	أثناء نقاشنا نوافق على كل شيء أو نرفض كل شيء	5	4	3	2	1
11	نتعامل مع المشكلات والمواقف بالجدية المطلوبة	1	2	3	4	5
12	أثناء النقاش يسود بيننا عدم الاستماع والنقاش الجانبي	5	4	3	2	1
13	يسود بيننا الاحترام والثقة	1	2	3	4	5
14	أثناء اجتماعات الفريق نقفز من موضوع إلى آخر	5	4	3	2	1
15	نلتزم بجدول الأعمال مع وضع أهداف وتوقيتات واقعية	1	2	3	4	5
16	نحاول تحقيق مكاسب شخصية على حساب الأداء الجماعي	5	4	3	2	1
17	يسود بيننا الاستماع والفهم والتحدث بوضوح	1	2	3	4	5
18	لا يتم تصميم العمل بطريق تساعد الجميع على المشاركة	5	4	3	2	1
19	يسود بين الجميع الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق	1	2	3	4	5
20	نتجنب اتخاذ القرارات وننهي المناقشات بسخرية	5	4	3	2	1

## استقصاء

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل

مفتاح الإجابة

(ب) السلوكيات السلبية لفرق العمل	
الدرجة	رقم العبارة
	2
	4
	6
	8
	10
	12
	14
	16
	18
	20
	المجموع

(أ) السلوكيات الإيجابية لفرق العمل	
الدرجة	رقم العبارة
	1
	3
	5
	7
	9
	11
	13
	15
	17
	19
	المجموع

( ب )

( أ )

50 درجة

50 درجة

=

الدرجة القصوى لكل سلوك

=

الدرجة التي حصلت عليها

=

الفرق

## استقصاء

### قيادة فريق العمل - هل يمكنك تكوين روح الفريق

من الأهمية بمكان التصرف كقائد للفريق الذي تعمل به ومن خلاله، ولبيان كيف تتصرف كقائد الرجاء التكرم بوضع إشارة في الخانة التي تعبر عن رأيك:

الرقم	العبارة	نعم	لا
1	هل تضع أهدافاً محددة للمجموعة ككل ويتوافر في كل هدف مستويات واقعية للتنفيذ وقدرات واضحة للإنجاز البشري.		
2	هل تقوم بتبليغ هذه الأهداف في مقابلة جماعية متعاملاً مع أي أسئلة وملاحظات لأي مقترحات بناءة؟		
3	هل تقوم بإصدار نسخ للأهداف المتفق عليها لكل عدد من أفراد المجموعة		
4	هل تعد مقابلات جماعية منتظمة لتوضيح مدى التقدم؟		
5	هل تتطلع إلى تعديل الأهداف إذا كان من الضروري على ضوء الإفادة الناتجة والتي سنحصل عليها من هذه المقابلات؟		
6	إذا أحسست بضجر أو صدام مقاوم في مجموعتك هل تحاول أن تكشف الأسباب لهذه المشاعر وتزيل أي شكوك وسوء فهم؟		
7	هل تتعامل مع الجميع بصراحة وتقاطع سياسة الاستقطاب والمحاور التي من شأنها إسقاط المجموعة؟		
8	هل دائماً تشجع أفراد مجموعتك للتعاون فيما بينهم وتحضهم على تقاسم أفكارهم ومعلوماتهم؟		
9	هل تقوم سريعاً بحل أي سوء تفاهم أو مشكلات بين أفراد فريقك؟		
10	هل تفاخر بمجموعتك عندما تتحدث عن إنجازاتهم سواءً بشكل رسمي أو غير رسمي؟		
11	هل دائماً تأخذ مجموعتك للخارج لتناول وجبة أو لتناول شراب بعد ساعات العمل سواءً في النادي أو في مكان عام؟		
12	هل دائماً تدعو أفراد من مجموعتك للعشاء أو لتناول الشاي في منزلك؟		
13	هل تحتفظ بجماعتك دائماً على مستوى عال من المعلومات والثقافة بحيث تتواءم مع جميع أحوال المؤسسة على الرغم من اتساعها؟		
14	هل تستمر مجموعتك في أداء الوظيفة بكيفية فعالة عندما تكون بعيداً عن مقر العمل؟		

### استقصاء - إدارة العمل الجماعي

من واقع أقرب تجربة للعمل الجماعي انتهيت من الاشتراك فيها يرجى وضعه إشارة أمام كل عبارة طبقاً للإجابة المطابقة لرأيك الشخصي:

الرقم	العبارة	موافق تماماً 3+	موافق 2+	موافق قليلاً 1+	لا أدري 0	معارض قليلاً 1-	معارض 2-	معارض تماماً 3-
1	اتفقت مجموعتي على أهداف محددة للعمل قبل بدايته							
2	سمحت مجموعتي لكل فرد من أعضائها بمعرفة موقفها أثناء العمل							
3	عهدت المجموعة بمهام محددة لكل عضو من أعضائها أثناء العمل							
4	أعطتني المجموعة اعترافاً عندما ساهم سلوكي في نجاحها أثناء العمل							
5	قام أحد أعضاء المجموعة بتوزيع المهام على بقية الأعضاء قبل أداء العمل							
6	تم تقسيم العمل الذي قامت به المجموعة إلى أجزاء الفرعية منذ وقت مبكر							
7	غيرت المجموعة من خططها وأهدافها أثناء العمل بناءً على قرارات مدروسة							
8	قام أحد أعضاء المجموعة بإعطاء التعليمات أو المساعدات عند الحاجة							
9	اعترفت المجموعة فوراً بما سبب لها الضيق لحظة حدوثه							
10	تم إعطاء كل عضو مهمة محددة يساهم بها في الهدف الكلي المراد تحقيقه							
11	قام أحد أعضاء المجموعة بمهمة التنسيق بين نشاط الأعضاء أثناء التنفيذ							
12	حددت المجموعة معايير للسلوك القويم لأعضائها أثناء العمل							

							13	قررت المجموعة ككل الخطة لكل مهمة قامت بها أثناء العمل
							14	حددت المجموعة طرفاً محددة لمراجعة وتقييم إنجازها أثناء العمل
							15	بذلت المجموعة جهداً في استغلال الموارد المستخدمة في العمل بشكل أمثل
							16	عند إنجاز المهام كانت تؤخذ مشاعر أعضاء المجموعة في الاعتبار
							17	تأكدت المجموعة بانتظام من مساهمة كل الأعضاء في إنجاز العمل الجماعي
							18	شعرت بالاحترام والتقدير وسط المجموعة التي كنت أعمل بها
							19	قضت مجموعتي وقتاً كافياً في التخطيط لما قامت به قبل تنفيذه
							20	قام شخص معين في المجموعة بدور أساسي في تلخيص المعلومات للمجموعة أثناء العمل

