

# 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 ومحيه، لذلك هي من الأنشطة الإنسانية المستخدمة كثيراً ودائماً من قبيل الجميع في كل مكان سواءً في العمل أو المنزل أو المحيط الاجتماعي أو السوق أو المجتمع ... الخ.

بعض تعريفات الاتصال:

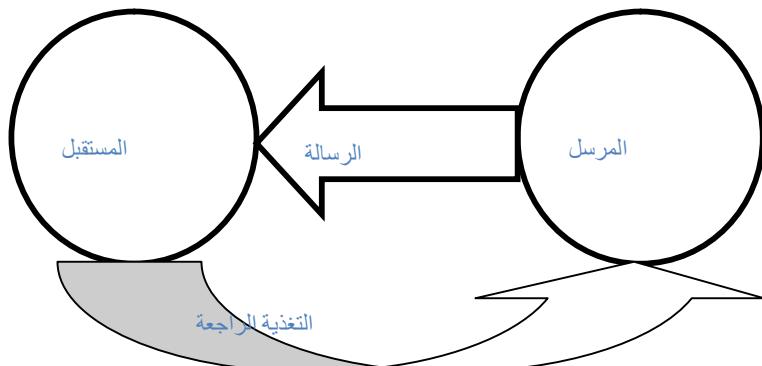
- ❖ فعلى سبيل المثال عرف البعض الاتصال بأنه تبادل للمعلومات ونقل للمعنى.
- ❖ وعرفه آخرون بأنه عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الناس.
- ❖ الاتصال هو تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين شخصين أو أكثر.
- ❖ كما فسره البعض على أنه عملية جمع الكلمات أو الأحرف أو الرموز أو الرسائل، والطريقة التي 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.

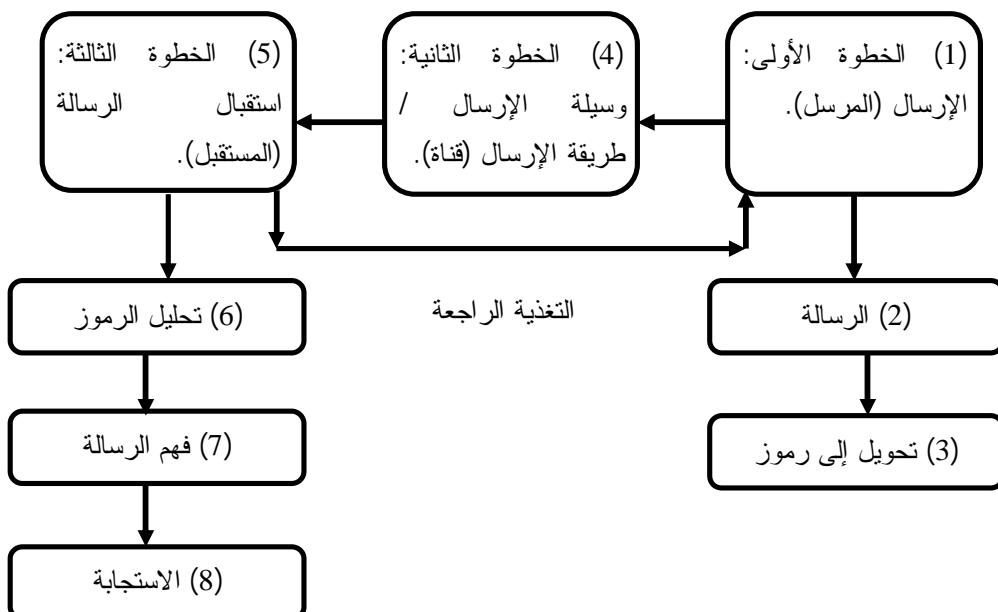
وهذا يعني أنه بدون الاتصالات عملية القيادة تصبح من العمليات غير الممكن استخدامها أو الاستفادة منها.

### عناصر عملية الاتصال:



### خطوات عملية الاتصال:

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

## وسائل الاتصال

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

## تمرين

أذكر أمثلة من واقع العمل توضح أشكال لطرق الاتصال التالية:

1. الكلام:

• إعطاء تعليمات شفهية 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 تبادلهم 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:

وخير الكلام ما قل ودل.

§

§

2. الكتابة:

§

§

§

3. الإشارة:

ورب إشارة أبلغ من عbara.

§

§

4. الإصغاء (الإِنْصَات):

وإذا كان الكلام من فضة فالسکوت من ذهب.

§

§

5. الوسائل البصرية:

وصورة واحدة تغني عن ألف كلمة (مثل صيني).

§

§

## استقصاء لقياس فعالية الاتصال

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

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	حياناً	أبداً
.1	اختار كلماتي بعناية ودقة	4	3	2	1
.2	أحدد المعاني التي أقصدها بوضوح تام	4	3	2	1
.3	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري وأرائي ومشاعري	4	3	2	1
.4	أهتم بتوضيح أفكري حتى لا يحدث ليس أو سوء فهم	4	3	2	1
.5	أتحاشى الموضوع	4	3	2	1
.6	أركز ذهني فيما يقال لي	4	3	2	1
.7	أوجل الحكم على الأمور وتقييمها إلى أن أنهى من الاستماع	4	3	2	1
.8	أتحاشى مقاطعة المتحدث	4	3	2	1
.9	أتمنع بعقلية متفتحة للأفكار والأراء 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	أنقبل 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 مبهمة	4	3	2	1
.17	أمد المرؤوسين 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 المرؤوسين 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	أتبادل الأفكار والمعلومات مع الزملاء	4	3	2	1
.24	أنسق الأنشطة مع الزملاء في المواقع الأخرى	4	3	2	1

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

**تسجيل نتائج استقصاء قياس فعالية الاتصال**

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

### ﴿ ثم أجمع كل مربع

الاتصال بالمرؤوسين		الاتصال بالرؤساء		الاتصال الفعال		المعاني والألفاظ	
النتيجة	العبارة	النتيجة	العبارة	النتيجة	العبارة	النتيجة	العبارة
	16		11		6		1
	17		12		7		2
	18		13		8		3
	19		14		9		4
	20		15		10		5
المجموع		المجموع		المجموع		المجموع	

تقييم الأداء		المقابلة والتشاور		التظلمات والشكوى		الاتصال بين الجماعة	
النتيجة	العبارة	النتيجة	العبارة	النتيجة	العبارة	النتيجة	العبارة
	36		31		26		21
	37		32		27		22
	38		33		28		23
	39		34		29		24
	40		35		30		25
المجموع		المجموع		المجموع		المجموع	

الاتصال المكتوب		الاجتماعات والمؤتمرات	
النتيجة	العبارة	النتيجة	العبارة
	41		46
	42		47
	43		48
	44		49
	45		50
المجموع		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 والشكوى
	المقابلة والتشاور
	تقييم الأداء
	الاتصال المكتوب
	المؤتمرات والاجتماعات
	<b>المجموع الكلي لفعالية الاتصال</b>

❖ الفئة الأولى من 159 متوسط  
❖ الفئة الثانية من 179 جيد  
❖ الفئة الثالثة من 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 والهيئات 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 الوحدتين دون أن يعلم رئيساهما بذلك.

أذكر أمثلة أخرى على الاتصالات غير الرسمية في العمل:

وكاتب يتصل بسكرتيرة المدير يسأل عن التقلبات المزمع إجراءها.

§

§

§

## تمرين

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

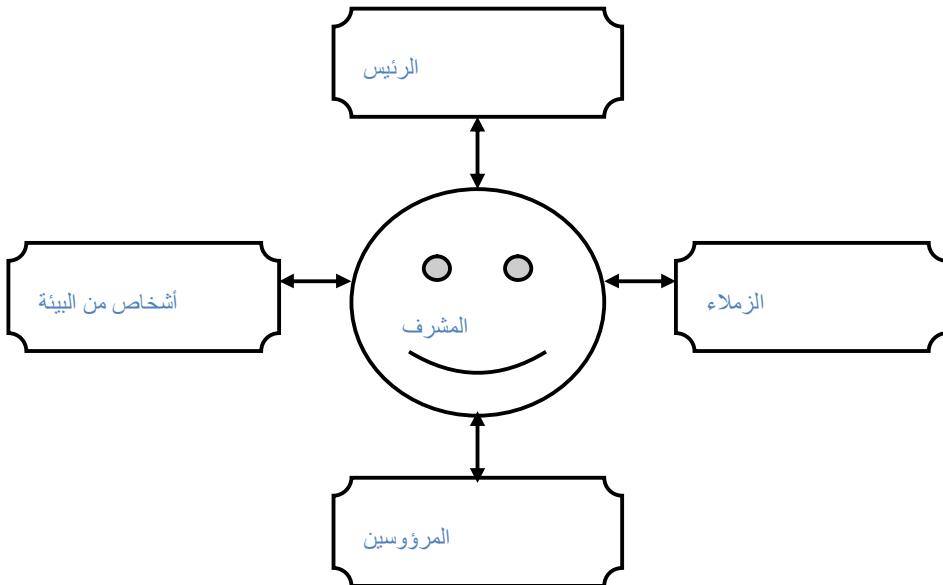
§

§

§

### 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 جنبي مع المشرفين الآخرين أو من ينوب عنهم.
4. مع أشخاص من البيئة: اتصال أفقي أو جنبي مع ممثلي الجمهور أو الوجهاء.



"شكل يوضح مع من يتواصل المشرف"

### متى يتواصل المشرف مع المرؤوسيين؟

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. يخبره عن تقدم العمل.

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

**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:

وأوضح كيفية ارتباط عمل كل منهم بالواجب الكلي المطلوب.

§

§

2. أعلمهم عن شيء ما:

وأخبرهم عن التقلبات التي ستجري لبعض العاملين.

§

§

3. أستمع لمشاكلهم:

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

§

§

4. أرشدهم وأدرّبهم:

وأدرّب العامل الجديد على استخدام أدوات العمل.

§

§

5. أبحث معهم مشاكل العمل:

وأستدعيهم لاجتماع لبحث تكرار تعطل بعض الأجهزة وإيجاد الحلول لذلك.

§

§

6. أبحث مخالفة للنظام:

وأستدعي أحد الأفراد العاملين إلى مكتبي وأبحث معه سبب تعبيه المتكرر.

§

§

## تمرين

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

1. أخبره عن تقدم ومشاكل العمل:

وأذكر له شهياً كم أجزنا من العمل الذي كلفنا به، وكم بقي لم ينجز.

§

§

2. أبحث معه مشاكل ومطالب العاملين:

وأذكر 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:

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

ولذا أنصح بإلحاقه بدورة تدريبية مناسبة.

§

§

5. أبحث مشكلة تخصني:

وأطلب 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:

.....  
وأبحث مشكلة

مع زميلي المشرف .....  
بهدف إيجاد حل مناسب لها.

.....  
وأبحث مشكلة .....  
مع (وظيفة أو مركز الشخص الخارج عن العمل) .....  
لإيجاد حل مناسب لها.

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

.....  
وأدعوه زميلاً المشرف .....  
لمشاهدة ما أنجزه فريق العمل الذي أشرف عليه.

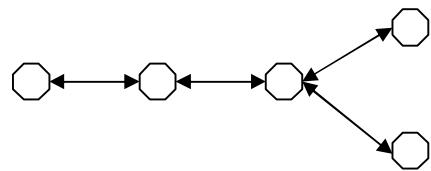
.....  
وأدعوه (حدد وظيفة أو مركز الشخص الخارج عن العمل) .....  
لمشاهدة ما أنجزه فريق العمل الذي أشرف عليه.

3. تبادل المعلومات والخبرات:

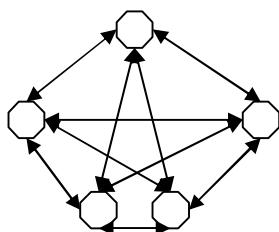
.....  
وأسأل زميلاً المشرف عن كيفية معالجته لمشكلة محددة .....  
وهي .....  
.....  
وأسأل (حدد وظيفة أو مركز الشخص الخارج عن العمل) .....  
وهي .....

## شبكات الاتصال الشائعة

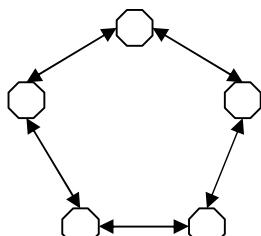
.1. شبكة Y:



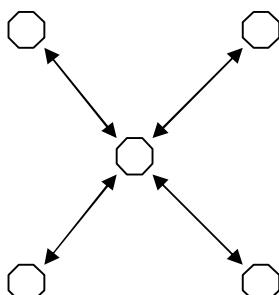
.2. الشبكة النجمية (كل القنوات):



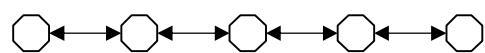
.3. الشبكة الدائرية:



.4. الشبكة على شكل العجلة:



.5. الشبكة على شكل السلسلة:



## مدى فعالية شبكات الاتصال الخمسة

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

## 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) التقىبة: الرسالة حين مرورها من شخص إلى آخر تفقد جزء منها، وبذلك حين تصل إلى وجهتها النهائية تكون قد فقدت أجزاء مختلفة ترك 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) الاحتياط بالمعلومات: حجز المرسل للمعلومات وتأخيرها مما يؤدي إلى وصولها بعد فوات الأوان.
- (f) وجهات النظر الضيقية: بعض المرسلين تكون نظرتهم للأمور محدودة في نطاق اهتماماتهم الشخصية أو المهنية.
- (g) الوقت: عدم توفر الوقت ل القيام بالاتصال بالشكل المطلوب، خاصةً 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) الانقاء 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 الانتباـه الجزئي (عدم التركيز) من قبل المستقبل.

### 4. معوقات تتعلق بالمؤسسة:

- (a) طبيعة المؤسسة من حيث عدم وضوح السياسات والإجراءات، بالإضافة إلى عدم تحديد الصالحيـات 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 يفقدنهم 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 يفيده اهتمامك بمعالجة الموقف.
9. المجادلة: من خصائص المجادلة أن تقل درجة الرشد عند كلا الطرفين وتزيد من تمسك كل منها 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:

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

§

§

2. التحيز والتحامل:

و إصرار المشرف على عدم استماعه لشكوى محققة من عامل.

§

§

3. الوقت أو الزمان غير المناسب:

و عندما يذهب المشرف ليبحث مشكلة مع رئيسه المباشر دون ترتيب مسبق بينما رئيسه يكون منهمكاً بحل مشكلة طارئة.

§

§

4. الكلام غير الواضح:

و 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 تقليل أفكارك في مواضيع أخرى أثناء الاستماع؟		
.2	هل توحى للمتحدث أنك تستمع بينما أنت لست كذلك؟		
.3	كثيراً ما يغير المتحدث من ملامح وجهه ونظارات عينيه، فضلاً عن حركات يديه ووضع جسمه فهل تعني هذه الحركات شيئاً بالنسبة لك؟		
.4	بل تركز الاستماع للحقائق أكثر من الأفكار؟		
.5	هناك كثير من العوامل التي تساعد في الحكم المسبق على المتحدث وذلك مثل ملابسه 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 نجاولتك مع المتحدث بين الحين والآخر دليل الاهتمام به ومتابعة ما يقول؟		
.8	عندما يضايقك أو يحررك ما يدللي به المتحدث هل تل JACK إلى تكوين فكرك الخاص عن الموضوع؟		
.9	هل تقلب الفكر في مواضيع أخرى أثناء الاستماع للمتحدث عندما تشعر أن ما يدللي به لا يثير اهتمامك؟		
.10	عندما يذكر المتحدث نقطة تتعارض مع وجهة نظرك هل تستوقفه لحل الخلاف في وجهات النظر؟		
.11	هل تل JACK إلى تحاشي الاستماع عندما تشعر أن المسافة تتطلب منك الكثير من الجهد والوقت؟		
.12	هل يكفي أن تغير المتحدث أذناً صاغية فقط؟		
.13	هل تعتقد أن تدوين بعض النقاط التي ترغب في تذكرها لحظة الإلقاء 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 أكثر ما قاله المتحدث وأشار له وجهة نظرية وأنتحاشي مجادلته؟		

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

## 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: حيثما تعطي معلوماتك تأكد أن لا يكون هناك تشويش أو صوضاء 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 يسهلا عمل المرسل ويساعدا المستقبل.

## استقصاء - كيف ننصل للآخرين

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً
.1	أفك في أكثر من موضوع عندما يتحدث معي شخص آخر	1	2	3	4
.2	لا أستطيع التعبير عن أفكاري بوضوح	1	2	3	4
.3	لا أهتم بما يبديه الآخرين من مشاعر وانفعالات	1	2	3	4
.4	أتخذ 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	الأمور 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 أنصل إلى رسالة المتحدث بأكملها لو كان رأيي مخالفًا	1	2	3	4
.11	لا أبدى للمتحدث مدى استيعابي لما يقول	1	2	3	4
.12	أواجه مشاكل في تنظيم أفكاري 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 لاستوعب الموقف جيداً	1	2	3	4
.15	لا أهتم بالحالة النفسية للمتحدث	1	2	3	4
.16	لا أعتقد أن الزمن كفياً لتغيير الأفراد والظروف المحيطة	1	2	3	4
.17	لا أملك موهبة التركيز وعدم التشتيت أثناء الاستماع للآخرين	1	2	3	4
.18	ليس لدى 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 معه	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 لدى القدرة على توقيت الحديث وتحديد متى أتحدث	1	2	3	4
.29	لا أشغل بالتفاصيل الدقيقة وأهتم بالنقاط الرئيسية الهامة	1	2	3	4
.30	لا أستطيع تذكر الأحداث التي حدثت من شهور بسهولة	1	2	3	4

## تفریغ نتائج استقصاء کیف ننصل للآخرين

وأنقل 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	

الذكر	
الدرجة	العبارة
	4
	10
	16
	22
	28
المجموع	



وضع إشارة X أمام الدرجة المساوية لمجموع درجاتك في كل جدول

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

ـ 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 للأحساس التي تتضمنها الكلمات.

كيف نحسن من مهارات الإصغاء:

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

# 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 الموضوعة.

أو

تأثير 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 بمكانه 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 ليتموا أعمالهم بشكل جيد.

الإخضاع	العلاقات	المكافأة	القانون	الكاريزما	المعرفة	الخبرة
يتعلق بالمؤسسة				يتعلق بالشخص		

## استقصاء: أي نوع من المديرين أنا

اقرأ العبارات الآتية وضع علامة صح أمام العبارة التي تعبّر 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 فإني 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 لنحمل 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 - أتنى 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 منأخذ حل وسط بين رضا الناس والترتيبيات الفنية للكفاءة الإنتاجية (التخطيط 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 الترتيبيات الفنية للكفاءة الإنتاجية مع الرضا الإنساني دون تنازلات.

3- النظرة للأهداف - إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد فإني:	
1	أرفع الأمر للإدارة العليا.
2	أرجح أهداف الأفراد لأن ذلك سيكون في مصلحة المنظمة.
3	آخذ 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:**

	لا قيمة له.	<b>1</b>
	كالهوا ليس له بداية ولا نهاية.	<b>2</b>
	من ذهب.	<b>3</b>
	كالسيف إن لم تقطعه قطعك.	<b>4</b>
	استثمار للمستقبل.	<b>5</b>

**5- مفهوم السلطة - أني أفهم السلطة على أنها:**

	تطبيق القوانين والمعلومات وبالتالي فهي ليست مسألة شخصية.	<b>1</b>
	حب المرؤوسين لي ورضاه عنى معناه أن لي سلطة عليهم.	<b>2</b>
	السلطة هي الالتزام برأي الأغلبية فهي وسط بين حق الرئيس وحب المرؤوس.	<b>3</b>
	الطاعة العميماء من الآخرين.	<b>4</b>
	السلطة هي الالتزام بمتطلبات الموقف وهي لحرية المرؤوس في حدود التزامه الأساسي.	<b>5</b>

**6- نوع العلاقات - أنا أفضل:**

	العلاقة التي يكون فيها التعامل مع الآخرين أقل ما يمكن.	<b>1</b>
	علاقات رسمية أو شخصية في أي اتجاه المهم أن تكون طيبة.	<b>2</b>
	خلط بين العلاقات الرسمية بشرط لا تهز القوib.	<b>3</b>
	علاقة بين رئيس ومرؤوس وحكمها فرق في مستوى السلطة ولا يوجد شيء اسمه علاقات غير رسمية.	<b>4</b>
	علاقات عضوية مثل العلاقات بين فريق كرة القدم ويستلزمها طبيعة الموقف.	<b>5</b>

**7- طريقة التحفيز - إبني أعتقد أن أحسن طريقة لتحفيز الناس هي:**

	أن أشجعهم على الالتزام بأوامر الإدارة العليا.	<b>1</b>
	أن أتركهم يحصلون على ما يمكنهم أن يحصلوا عليه.	<b>2</b>
	أن أشجعهم بالمكافآت المادية والكلمة الطيبة والعقاب لمن يخطئ.	<b>3</b>
	أن أشجعهم وأهددهم بالمكافآت المادية وأهددهم بالعقاب لمن يخطئ.	<b>4</b>
	أن أشجعهم على تحقيق ذاتهم وتوفير روح الفريق والتزامهم الذاتي.	<b>5</b>

#### 8- معالجة الخطأ - أتعامل مع الأخطاء:

	1	بتجاهلها إلا إذا كان ذلك يومني في المسؤولية، فأرفع مذكرة إلى أعلى.
	2	بتهربه بكل 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 المعتمد فله أكبر عقاب.

#### 9- معالجة الصراع - في حالات الصراع:

	1	تجنب معارضه أي شخص لتعليماتي أو إداء رأي لا يعجب الآخرين.
	2	إنني أفهم معارضه أي شخص لتعليماتي أو رأي على أنه تقليل من مكانتي عنده، ولكن أجد له المبررات.
	3	إنني أفهم معارضه شخص لتعليماتي أو رأي على أنه نوع من العصيان، فأوقع عليه العقاب بطريقة غير رسمية أو غير مباشرة (أقل من شأنه في غيابه مثلًا).
	4	إنني أفهم معارضه شخص لتعليماتي أو رأي على أنه العصيان، أعالجه بالقمع في الحال.
	5	إنني أفهم معارضه شخص لتعليماتي أو رأي على أنه نقص في الفهم، أحول أن أفهمه جيداً لأقتنه أو أن أفهمه ليقتنه.

#### 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:**

	لا أطوع برأيي وأطلب التأجيل وأتحاشى المواجهة.	<b>1</b>
	إني صريح ولكن إذا كانت الصراحة تؤذني أمتنع أو أضعها في قالب ظريف.	<b>2</b>
	إني أمسك العصا من النصف، أذكر المزايا والعيوب.	<b>3</b>
	إني صريح غایة الصراحة وبدون تحفظات.	<b>4</b>
	إني صريح بدقة وموضوعية شديدة دون إيهاد الغير.	<b>5</b>

**13- حياة الطفولة - أثناء طفولتي:**

	كانت عائلتي تعامل معي بعنف عادي وكانوا يحرمونني ويهملونني.	<b>1</b>
	كانت عائلتي تعاملني بتدليل زائد وكانوا يخاصمنوني إذا أتيت عملاً غير مقبول عندهم.	<b>2</b>
	كانت عائلتي تعاملني على أساس (عيوب وكلام الناس).	<b>3</b>
	كانت عائلتي لا يعجبها العجب، وكانت تعاقبني على عدم الطاعة.	<b>4</b>
	كان حب عائلتي لي حب غير مشروط، كانوا يحترمونني ويعاملونني بإحترام.	<b>5</b>

## تفریغ 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						
قائد الفريق	الفريق	المجامل	البيروقراطي	الزئبقي	الدكتاتور	قائد الفريق

## أنماط القيادة

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

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

2- نمط المدير المجامـل		
1. إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم. 2. إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم. 3. إن المدير المجامـل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين.	الافتراضات الأساسية	1
1. يعتقد أن كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامـل يقود المرؤوسيـن ولا يدفعهم. 2. أن طريقته هي طريقة كمالـيات. 3. يخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبـون. 4. يتسامـح مع مرؤوسيـه والمحور التحفـيـزـي الذي يعمـل على أساسـه هو محـور عـاطـفـي اـجـتمـاعـي. 5. يعتمد على التنظيم غير الرسمـي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمـي ولا يتدخل التصـحـيـح بـسرـعة أو بـعـنـف لـكـي لا يـسـبـب مـضـايـقـات لأـدـدـ.	طريقة الإـدـارـة	2
يعتقد المدير المجامـل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنـظـمة إلا إذا حقـقـنا أهدـافـ الأـفـرادـ،ـ ومـدرـاءـ هـذـاـ النـمـطـ يـرـدـونـ دائمـاًـ أنـ مـصـلـحةـ الـعـلـمـ تـتـطلـبـ الإـهـتمـامـ أوـلـأـ بـمـصـلـحةـ الـأـفـرادـ.	النظـرةـ لـلـأـهـدـافـ	3
لا يعتبر المدير المجامـل أنـ الوقتـ أـهـمـ منـ العـلـاقـاتـ بـيـنـ الـأـشـخـاصـ.	النظـرةـ لـلـزـمـنـ	4
إنـ المـدـيرـ المـجامـلـ يـفـهـمـ السـلـطـةـ عـلـىـ أـنـهـ ذـلـكـ القـبـولـ منـ الـمـرـؤـسـيـنـ المـتـعـلـقـ بـتـنـفـيـذـ عـلـمـ مـعـيـنـ.	مـفـهـومـ السـلـطـةـ	5
المـدـيرـ المـجامـلـ يـهـتـمـ بـالـعـلـاقـاتـ غـيرـ المـخـطـطـةـ أـكـثـرـ مـنـ الـعـلـاقـاتـ المـخـطـطـةـ،ـ وـهـوـ يـشـجـعـ الـعـلـاقـاتـ بـيـنـ الـأـفـرادـ وـمـنـ الـطـبـيـعـيـ أـنـ تـظـهـرـ الشـلـالـيـةـ فـيـ إـدـارـتـهـ نـتـيـجـةـ تـغـذـيـتـهاـ بـالـأـحـادـيـثـ وـبـالـاهـتمـامـ بـالـأـنـاسـ.	نـوعـ الـعـلـاقـاتـ	6
يعـتـقـدـ المـدـيرـ المـجامـلـ أـنـ وـظـيـفـتـهـ الـأـسـاسـيـةـ هـيـ إـسـعـادـ النـاسـ لـكـيـ يـعـمـلـواـ.	طـرـيـقـةـ التـحـفيـزـ	7
لاـ نـتوـقـعـ مـنـ المـدـيرـ المـجامـلـ أـنـ يـوـقـعـ الـجـزـاءـ عـلـىـ الـمـخـطـئـ،ـ وـلـنـ أـضـطـرـ لـذـلـكـ فـيـكـونـ بـطـرـيـقـ خـفـيـفـةـ،ـ وـأـنـ يـؤـمـنـ بـأـنـ أـذـىـ النـاسـ غـيرـ مـطـلـوبـ وـأـنـ الـمـسـامـحـ كـرـيمـ.	مـعـالـجـةـ الـأـخـطـاءـ	8
يـعـتـرـفـ المـدـيرـ نـفـسـهـ بـمـثـابـةـ الـأـخـ الـأـكـبـرـ فـيـ عـائـلـةـ سـعـيـدةـ فـهـوـ لـاـ يـسـمـحـ بـوـجـودـ صـرـاعـ وـيـتـمـ حـلـ الـصـرـاعـ عـنـ طـرـيـقـ تـبـرـيرـ الـمـوـاـفـقـ السـاخـنـةـ.	مـعـالـجـةـ الـصـرـاعـاتـ	9
إنـ المـدـيرـ المـجامـلـ لـاـ يـعـتـرـضـ وـلـاـ يـسـتـهـزـءـ بـالـاقـرـاحـاتـ الـجـدـيدـةـ.	الـابـتكـارـ	10
كـلـ مـاـ يـقـومـ بـهـ الـآـخـرـينـ جـيدـ.	تـقـيـيمـ النـاسـ	11
إنـ آـرـاءـ الـآـخـرـينـ هـيـ الـتـيـ تـحدـدـ سـلـوكـ المـدـيرـ المـجامـلـ.	الـصـفـاتـ الـشـخـصـيـةـ	12
إنـ حـسـنـ مـعـالـمـةـ الـأـبـوـيـنـ لـلـطـفـلـ يـؤـثـرـ إـيجـابـيـاـ فـيـ الـطـفـلـ.	حـيـاةـ الـطـفـولـةـ	13

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

#### 4- نمط المدير الزئبي (الميكافي)

<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 وتوفير جو ودي.</p>	الافتراضات الأساسية	1
<p>1. ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات.</p> <p>2. يقوم بتحطيم العمل بمشاركةتهم عن طريقأخذ 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 وتقييم الجزاء العادل.</p>	طريقة الإدارة	2
<p>يجد تعارضًا بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.</p>	الناظرة للأهداف	3
<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 وليس طويلة كالمجامل فهي وسط.</p> <p>4. لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء.</p>	الناظرة للزمن	4
<p>يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة.</p>	مفهوم السلطة	5
<p>ينظر إلى نوعين من العلاقات وهي العلاقات الرسمية وتكون محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي، والعلاقات الشخصية.</p>	نوع العلاقات	6
<p>يستخدم المدير الزئبي أسلوبًا مختلطًا للثواب والعقاب.</p>	طريقة التحفيز	7
<p>يستخدم أسلوب يتسم بالوسط بين الإحكام التام والتسيب التام.</p>	معالجة الأخطاء	8
<p>يعتمد أسلوب الميكافي في معالجة الصراع على فلسنته التي يعتمد عليها "مسك العصا من النصف".</p>	معالجة الصراعات	9
<p>الابتكار المقبول لدى الميكافي هو الابتكار الذي ترضي عنه الأغلبية.</p>	الابتكار	10
<p>يقيم الميكافي الناس كما يقيم نفسه بالقدرة على أداء مقبول مع علاقات مقبولة.</p>	تقييم الناس	11
<p>إن المدير الميكافي شخص عملي لا يلتصل بمفاهيم نظرية أو خيالية كما لا يحاول أن يحقق المستحيل.</p>	الصفات الشخصية	12
<p>يعتقد وهو طفل بأن الصواب والخطأ يتحدد بموجب التقليد.</p>	حياة الطفولة	13

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

نشأ في عائلة تظهر احترامها لمن يحترم نفسه.

## شكل يوضح علاقة الأنماط المختلفة للمدراء

### مع الأفراد ومع هيكلية العمل



## استبيان

### مصادر القوة عند المدير

توجيهات :

-أمامك 42 سبباً تبين لماذا ينصلع 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 ، 0-3 ، 1-2 ، 2-1 ، 3-0).

-تأكد أن مجموع النقاط لكل سؤال يساوي ثلات نقاط.

-ابدأ قراءة كل إجابة بعبارة "العاملون يخضعون لقيادي لأهـ ... ."

الرقم	النقط	الرمز	الإجابة
1		A	أستطيع استعمال العقوبات لمن لا يتعاون معى.
		B	لأنهم يعرفون أن لي علاقات مع شخصيات هامة وذات تأثير.
2		G	لأنهم يحترمون المعلومات والخبرة التي أمتلكها.
		F	عندى أخبار ذات أهمية.
3		D	مكانتي وموقعى في المؤسسة يمنحانى السلطة لأوجه العمل.
		E	يحبوننى شخصياً ويحرصون على إرضائى.
4		C	باستطاعتي منح المكافأة والدعم لمن يتعاون معى.
		A	باستطاعتي معاقبة من لا يتعاون معى.
5		B	يعلمون أنى أمتلك علاقات ذات نفوذ في المؤسسة.
		G	يقدرون المعرفة والتجربة التي أمتلكها.
6		F	عندى معلومات ذات أهمية لآخرين
		D	مكانتي في المؤسسة تمنعني السلطة لتوجيه العاملين.
7		E	يحبوننى شخصياً ويدعون إرضائى.
		C	باستطاعتي منح مكافآت ودعم لمن يتعاون معى.
8		A	باستطاعتي استعمال العقاب لمن لا يتعاون معى.
		G	يحترمون المعرفة والخبرة التي أمتلكها.
9		B	يعرفون أن لي علاقات مع أناس لهم مكانتهم وأثرهم في المؤسسة.
		F	عندى معلومات ذات قيمة لآخرين.
10		G	يحترمون المعرفة والخبرة التي أمتلكها.
		D	مكانتي بالمؤسسة تمنعني السلطة لأوجه العاملين.

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

تفریغ نتائج استبيان  
مصادر القوة عند المدير

فرغ النقاط بالجدول أسفل كل رمز ثم اجمعها:

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

: المفتاح :

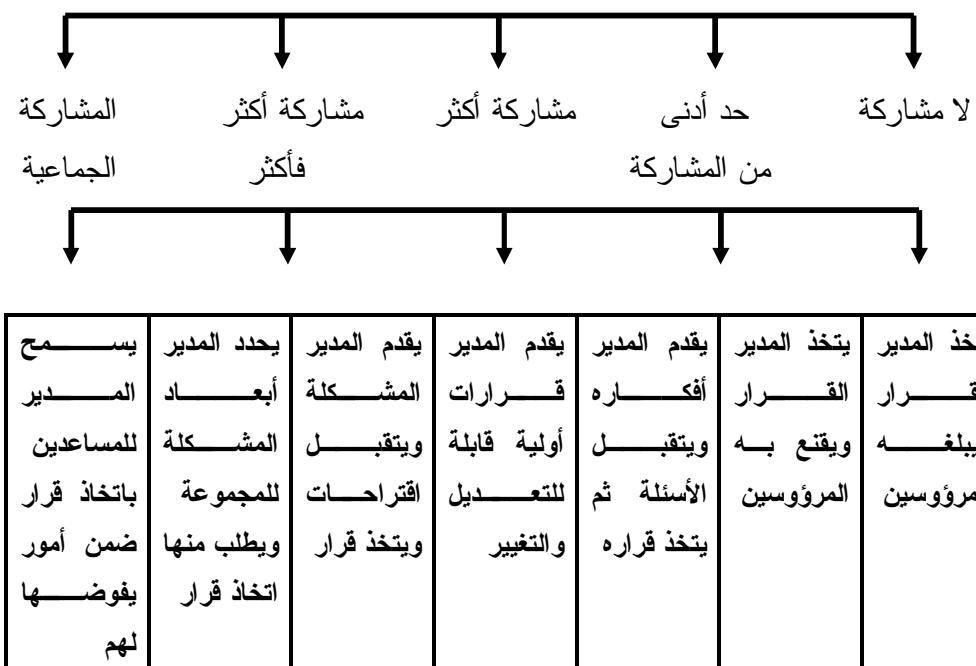
النقط	مصادر القوة	الرمز
	إجبار	<b>A</b>
	علاقات	<b>B</b>
	مكافآت	<b>C</b>
	القانون	<b>D</b>
	الصفات الشخصية	<b>E</b>
	معلومات	<b>F</b>
	خبرة	<b>G</b>

### المشاركة في القيادة:

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

عيوب المشاركة	فوائد المشاركة
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. استهلاك لوقت.</li> <li>2. عدم رغبة بعض الموظفين بالمشاركة.</li> <li>3. تدني المعنويات في حالة رفض المقترنات.</li> <li>4. النتيجة النهائية قد لا تكون مرغوبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. يدرك الموظفين نتيجةً للمشاركة أن لهم تأثير أكبر على القرار.</li> <li>2. المشاركة في اتخاذ القرار تعني المشاركة في المسؤولية عن تنفيذ القرار.</li> <li>3. المشاركة تقلل صعوبة عمل التغيير.</li> <li>4. المشاركة تسمح بأخذ الكثير من وجهات النظر في الاعتبار.</li> </ul>

### 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 أثنا 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 المسؤولين عنك.

#### 2. الحزم:

- ❖ نمي هدوءك العقلي وثقتك بنفسك من خلال زيادة معلوماتك.
- ❖ تدرب على الحزم.
- ❖ تأكد من سلامة القرارات التي تتوى اتخاذها.
- ❖ تعلم من أخطاء الآخرين.
- ❖ وصل توجيهاتك بطريقة صحيحة وواضحة ومقنعة وفعالة.

#### 3. السلوك:

- ❖ تدرب على السيطرة على نبرات الصوت وعلى تعابيرات الوجه والإشارات.
- ❖ سبطر على عواطفك.

- ٦ تدرب على البساطة في الكلام وعدم التطويل.
- ٦ لا تؤنب مرؤوسيك أمام مرؤوسيهم.
- ٦ أضرب مثلاً عالياً في المظاهر والسلوك.
- ٦ تجنب الابتذال والابتزاز والسلوك الخشن.
- ٦ اعرف الأنظمة وتنسّك بها لنضرب بنفسك مثلاً.
- ٦ حافظ على سيرتك ممتازة.

#### 4. الشجاعة:

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

#### 5. الإبداع:

- ٦ كن متتبهاً وانقض عن نفسك الكسل الجسدي والعقلي.
- ٦ نمي في نفسك عادة البحث المستمر مما يجب أن تعمل.
- ٦ فكر مقدماً باستمرار.
- ٦ نمي في نفسك صفة الإبداع الذاتي.

#### 6. البقاء:

- ٦ أنظر إلى أفعال الآخرين الذين يتمتعون بسمعة جيدة.
- ٦ نمي في نفسك عادة التعاون.
- ٦ لا تجعل أحداً أياً كان يتقوّق 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 حينئذ تشكيل فريق عمل جيد، ولو وجدت مجموعة من الأفراد وليس لديها هدف مشترك فستكون حينئذ 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، تتضادر فيه جهود واختصاصات ومهارات وآراء متنوعة لعدد من الأفراد. كما يوجد هناك حاجة ذاتية إلى تكوين فرق العمل للتعويض إلى حد 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 ومرؤونته.
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:

- ٦. كلما ازداد عدد أفراد مجموعة العمل قل الشعور بالرضا عند الأفراد وذلك لأن صعوبات الاتصال تزداد وتقل فرص التعبير بالتساوي عن وجهات النظر.
- ٦. كلما ازداد عدد أفراد مجموعة العمل ازدادت معه احتمالات تكوين الجماعات الفرعية والشلل وهو الأمر الذي يهدد وحدة الفريق.
- ٦. كلما ازداد عدد أفراد مجموعة العمل زادت أهمية المشكلات الشخصية على حساب وحدة العمل لتحقيق المهام المطلوبة.
- ٦. في الجماعات الصغيرة جداً يبدو التوتر وكثرة الاستفسار، بينما في الجماعات الكبيرة يقل التوتر وتكثر المعلومات.
- ٦. في الجماعات ذات العدد الزوجي من الأفراد تتعذر الصعوبات في التوصل إلىأغلبية، لذلك يكثر التوتر ويفضل ولذا يفضل أن يكون العدد فردياً.
- ٦. 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 المرؤوسين 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 تنوّعه وبساطته.

#### عوامل تعاون فريق العمل

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

## معوقات ومشكلات فرق العمل:

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

### 1. ضعف التفاعل:

- § عدم تغيير السلوك الخاطئ بعد التوجيه.
- § ضعف الفاعلية في النقاش وال الحوار.
- § 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 بقيمة الزمن وقيمة.
- § 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 ل القيام 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 الواقعى 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.

قیم نفسک

## هل تعمل على بناء فريق عمل؟

ضع الدرجة المناسبة أمام كل عبارة :

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

## تفریغ النتائج :

## السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل

تتضمن عبارات هذا الاستقصاء بعض السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل والمفترض أننا لا بد أن نسعى إلى تعضيد 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 تتتمي إليه.

الرقم	العبارة	نادرًا	أحياناً	عادةً	غالباً	دائماً
1	نحافظ على المواعيد والإعداد الجيد للاجتماعات	1	2	3	4	5
2	نحتكر المناقشات ولا نعطي فرصة لآخرين للنقاش	5	4	3	2	1
3	تسود 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 والمواضيع بالجدية المطلوبة	1	2	3	4	5
12	أثناء النقاش يسود بيننا عدم الاستماع والنقاش الجانبي	5	4	3	2	1
13	يسود بيننا�احترام والتقدمة	1	2	3	4	5
14	أثناء اجتماعات الفريق نقف من موضوع إلى آخر	5	4	3	2	1
15	نلتزم بجدول الأعمال مع وضع أهداف وتوقعات 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	1	2	3	4	5

### استقصاء

### السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل

### مفتاح الإجابة

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

(أ) السلوكات الإيجابية لفريق 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 خالله، ولبيان كيف تتصرف كقائد الرجاء التكرم بوضع إشارة في الخانة التي تعبر عن رأيك:

الرقم	العبارة	نعم	لا
1	هل تضع أهدافاً محددة للمجموعة لكل ويتوافق في كل هدف مستويات واقعية للتنفيذ وقرارات واضحة للإنجاز البشري.		
2	هل تقوم بتبييض هذه الأهداف في مقابلة جماعية متعاملاً مع أي أسئلة وملحوظاً لأي مقتراحات بناءة؟		
3	هل تقوم بإصدار نسخ للأهداف المتطرق إليها 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 ستحصل 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 بصرامة وتقطيع 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 تحفظ بجماعتك دائماً على مستوى عالٍ 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 انتهت من الاشتراك فيها يرجى وضعه إشارة أمام كل عبارة طبقاً للإجابة المطابقة لرأيك الشخصي:

الرقم	العبارة	معرض تماماً - 3 معرض - 2 معرض قليلاً - 1 لا أدرى 0 موافق قليلاً + 1 موافق + 2 موافق تماماً + 3
1	افتقت 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	أعطيتني 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 أجزاءٍ 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 حوثة	
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	

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

