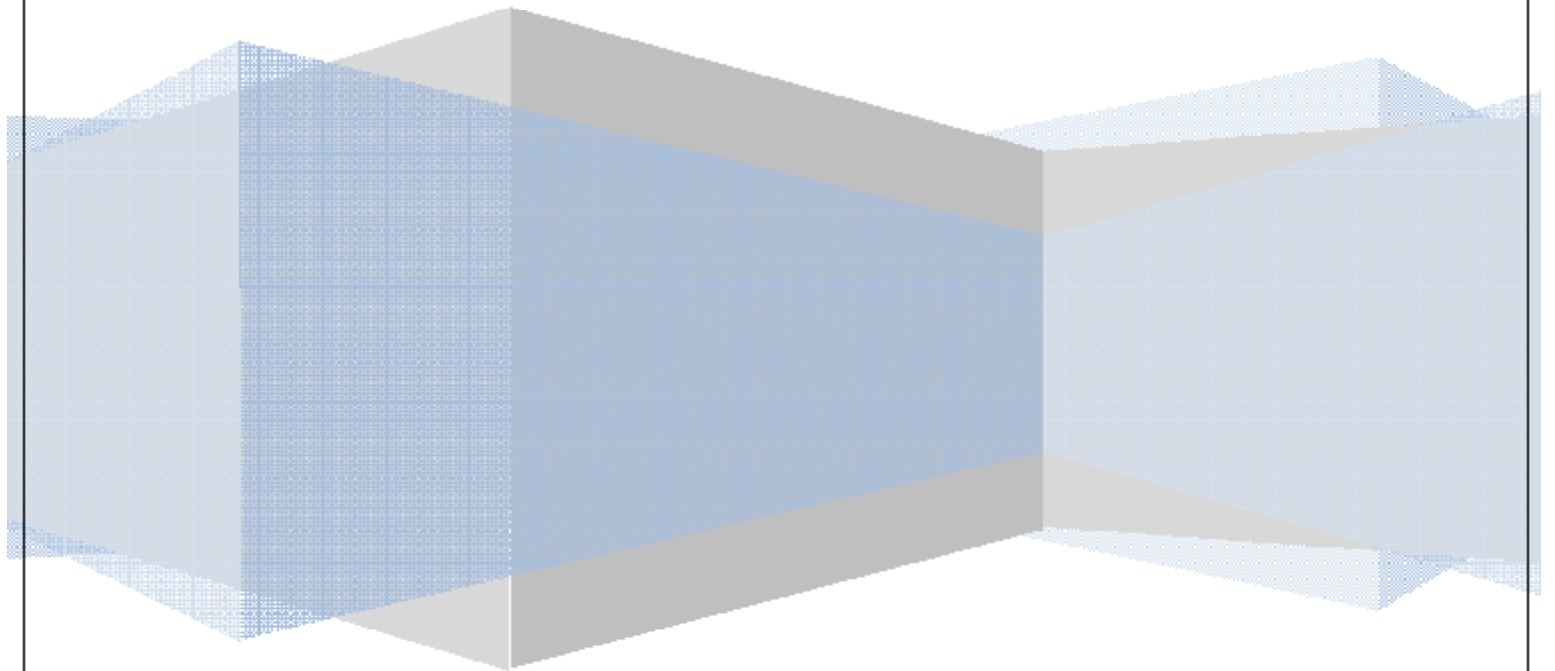




علاج مشكلة غياب روح الفريق

إعداد

محمد حسين عبد الشافي المرسي



الخلاصة

باتت مشكلة غياب روح الفريق تهدد نجاح فرق العمل ، فكانت هذه الدراسة التحليلية التي تدعمها دراسة ميدانية للوقوف على أسباب المشكلة وسُبل علاجها ، وتوصلنا إلى أنه لا بد من علاج هذه المشكلة بأمرين:- أحدهما : تجنب أسباب المشكلة المتمثلة في ضعف القادة ، وعدم الدقة في اختيار أفراد الفريق ، وعدم وضوح الأهداف ، وعدم وضوح ثقافة الشركة أو المؤسسة ، وضعف الحافز .
والآخر : تزكية روح الفريق بتقوية سُبُل الاتصال ، وإشباع الحاجات الإنسانية والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية ، بالإضافة إلى بث روح الألفة والمحبة والإخاء بين أفراد الفريق .

شكر وتقدير



أقدم من الشكر أعطره ومن التقدير أجزله
لمشرف البحث ولجنة التحكيم

ولكل من ساهم وساعد في إعداد هذا البحث وكل من استغنت بهم واستفدت من نصائحهم
وكتبهم وأبحاثهم جزاهم الله خير الجزاء .

قائمة الفهارس

أولاً : فهرس المحتويات:-

الصفحة	المحتوى
1	* الخلاصة
2	* شكر وتقدير
3	* قائمة الفهارس
8	* المقدمة
10	* الدراسات والأبحاث السابقة في هذا الموضوع
11	* منهج البحث
11	* نتائج البحث
12	* خطة البحث
14	* مناقشة البحث
15	- الفصل الأول (أهمية روح الفريق)
16	أولاً : تعريف الفريق وأنواعه ومنافعه
20	ثانياً : ما المقصود بروح الفريق ؟
20	ثالثاً : أهمية روح الفريق
22	- الفصل الثاني (أسباب غياب روح الفريق)
23	1 - ضعف القائد
25	2 - عدم الدقة في اختيار أفراد الفريق
27	3 - عدم وضوح الأهداف

الصفحة	المحتوى
29	4 – عدم وضوح ثقافة الشركة أو المؤسسة
30	5 – ضعف الحافز
31	- الفصل الثالث (علاج مشكلة غياب روح الفريق) أولاً : علاج أسباب المشكلة وتجنب وقوعها :
32	1 – اختيار القائد الكفاء
45	2 – الدقة في اختيار الأفراد
49	3 – تحديد وصياغة أهداف الفريق
55	4 – وضوح ثقافة الشركة أو المؤسسة
58	5 – قوة الحافز ثانياً : تزكية روح الفريق والمحافظة عليها :
67	أ – تقوية سُدبل الاتصال
85	ب – إشباع الحاجات الإنسانية والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية
87	ج – بث روح الألفة والمحبة والإخاء بين أفراد الفريق
90	* الخاتمة
91	* توصيات للأبحاث المستقبلية
92	* قائمة المراجع والمصادر
94	* التعريف بمؤلفي المراجع والمصادر
95	* ملحق البحث

ثانياً فهرس الجداول 1 :-

الصفحة	الجدول
16	- جدول رقم (1)
53	- جدول رقم (2)
99	- جدول رقم (3)
100	- جدول رقم (4)
101	- جدول رقم (5)
102	- جدول رقم (6)
103	- جدول رقم (7)
104	- جدول رقم (8)
105	- جدول رقم (9)
107	- جدول رقم (10)
108	- جدول رقم (11)
109	- جدول رقم (12)
110	- جدول رقم (13)
111	- جدول رقم (14)
112	- جدول رقم (15)
113	- جدول رقم (16)
114	- جدول رقم (17)
115	- جدول رقم (18)
116	- جدول رقم (19)
117	- جدول رقم (20)

الصفحة	الجدول
119	- جدول رقم (21)

ثالثاً : فهرس الأشكال البيانية :-

الصفحة	الشكل البياني
27	- شكل بياني رقم (1)
28	- شكل بياني رقم (2)
28	- شكل بياني رقم (3)
29	- شكل بياني رقم (4)
30	- شكل بياني رقم (5)
55	- شكل بياني رقم (6)
68	- شكل بياني رقم (7)
85	- شكل بياني رقم (8)
87	- شكل بياني رقم (9)
101	- شكل بياني رقم (10)
102	- شكل بياني رقم (11)
103	- شكل بياني رقم (12)
104	- شكل بياني رقم (13)
106	- شكل بياني رقم (14)
106	- شكل بياني رقم (15)
107	- شكل بياني رقم (16)
107	- شكل بياني رقم (17)
108	- شكل بياني رقم (18)

الصفحة

الشكل البياني

- شكل بياني رقم (19) 108
- شكل بياني رقم (20) 109
- شكل بياني رقم (21) 111
- شكل بياني رقم (22) 111
- شكل بياني رقم (23) 112
- شكل بياني رقم (24) 113
- شكل بياني رقم (25) 114
- شكل بياني رقم (26) 115
- شكل بياني رقم (27) 116

وابعاً : فهرس الأشكال التوضيحية :-

الصفحة

الشكل التوضيحي

- شكل توضيحي رقم (1) 21
- شكل توضيحي رقم (2) 40
- شكل توضيحي رقم (3) 40
- شكل توضيحي رقم (4) 52
- شكل توضيحي رقم (5) 68

المقدمة

" تسعى الأمم والشعوب جاهدة لبناء حضارة شامخة ، تكون لها منارة مشعة ، تزين التاريخ بألوان زاهية ، لا يملك من يراها إلا أن يُعجب بها ، وكأنها لوحة فنية جميلة ، وبناء الحضارة لا يمكن أن يكون إلا بالعمل الجماعي الهادف والمنظم ، الذي يركز على قاعدة قوية لا تهزها الرياح العاصفة ولا الزلازل المدمرة ، إنها قاعدة العمل بروح الفريق . " (1)

ولقد آمنتُ منذ صغري بأهمية فرق العمل ، وخاصة في إنجاز المهام العظيمة التي تضعف أمامها همم الأفراد ، وخضت في ذلك تجارب عديدة ، كان أولها في مرحلة الدراسة الإعدادية حيث طلبت مني إدارة المدرسة تشكيل أسرة مدرسية وقيادتها ، فقامت باختيار مجموعة من زملائي ، ووضعنا سوياً الأهداف ووزعت عليهم الأدوار وعقدنا الاجتماعات ، ونجحنا بفضل الله في تحقيق الأهداف المرحلية ولكننا لم نستطع أن نواصل لانشغالنا بالدراسة والاختبارات ، وبعد أن تخرجت من الجامعة وتسلمت عملي بوزارة الصحة كنت عضواً في واحد من فرق العمل في القوافل الطبية ، والذي آسف أن أقول أنه فشل في تحقيق أهدافه ، وكنت أرصد السلبيات وأبحث عن أسباب فشل مثل ذلك الفريق ، حتى توليت قيادته بنفسني ، وكان التحدي صعباً حيث ورثت ركاباً من سلبيات الفريق بشكله السابق ، ولم أرَ في مجال ذلك العمل فريقاً ناجحاً أقتدي به ، فرُحْتُ أدقق في إعادة اختيار أفراد الفريق وصياغة الأهداف ، ورحت أنمي روح الفريق بين الأفراد وأبث فيهم الثقة بالنفس والعمل وأحفزهم ، حتى نجحنا بفضل الله تعالى نجاحاً مدهلاً وفي وقت قياسي ، وحصلت من قِبَل وزارة الصحة على لقب وجائزة (أفضل صيدلي) . ويومها أهديت هذا النجاح لأفراد الفريق وكل من ساعدنا وتعاون معنا .

ولا شك أنه أصبح من الضروري لأي شركة أو مؤسسة أو منظمة أو منشأة كبيرة كانت أم صغيرة أن تُشكل فرق عمل قوية لتحقيق أهدافها المرجوة في الوقت المحدد لها وبكفاءة عالية وإتقان جيد ، لما لفرق العمل من منافع عظيمة ، ولكن كثيراً من هذه الفرق تخفق في تحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة التي تنتمي إليها ، مع أنها تمتلك من أدوات النجاح المادية الكثير ! ومن الأسباب العظيمة وراء ذلك .. غياب أو ضعف روح الفريق .

وبالنظر في المشكلات التي تواجه فريق العمل ، سواء في تشكيله أو في عمله أو في علاقة أفراداه نجد أن هناك سبباً رئيساً وراء هذه المشكلات ، قد يخفى على أفراد الفريق ، بل قد يخفى على القائد نفسه ، وهو يرى الصراعات تتنامى والآراء تتضارب ، والوقت والجهد يضيعان سدى دون تحقيق الأهداف ، إن هذا السبب الرئيس هو غياب روح الفريق ، وهذا هو ما دفعني لاختيار هذا الموضوع .

(1) من مقال بعنوان (كيف بنى رسول الله " روح الفريق " بين الصحابة) بقلم / ميهوب خضر – بمجلة المجتمع الكويتية نقلا عن <http://www.ikhwan.net>

• صعوبات واجهت البحث :

لقد واجهتني بعض الصعوبات أثناء دراستي وإعدادي لهذا البحث ومنها :

- 1- قدومي من مصر إلى المملكة العربية السعودية قبل بداية دراستي بشهر ونصف .
 - 2- نقل محل عملي بين ثلاث صيدليات في أماكن مختلفة بتكليف من الشركة التي أعمل بها .
 - 3- نقل محل سكني تبعا لذلك بين خمسة أماكن مختلفة وعدم استقراره .
 - 4- بُعد المكان الذي أُقيم به عن المكتبات حتى أنني اضطررت إلى أن أبعث إلى أهلي بمصر لشراء بعض ما أحتاج إليه من الكتب ثم أرسلوها إليّ عبر البريد الجوي .
 - 5- تعطل الحاسب الآلي الخاص بي لفترة طويلة تجاوزت الشهر .
 - 6- طول فترة دوامي في العمل (9 ساعات يوميا عدا الجمعة 5 ساعات) ، مما لا يمكنني من كثرة الحركة لإنجاز الدراسة الميدانية يُضيق عليّ الوقت في الدراسة وكتابة البحث .
 - 7 - عدم استجابة بعض الشركات والمؤسسات لطلبي بطرح إستمارة الاستبيان على العاملين بها .
- ولكن أحمد الله الذي وفقني مع هذا كله لإنهاء الدراسة الميدانية وإعداد البحث .

• أهداف الدراسة :

- 1- تجلية أهمية العمل بروح الفريق .
- 2- البحث عن أسباب مشكلة غياب روح الفريق أو ضعفها .
- 3 - البحث عن علاج أسباب هذه المشكلة .
- 4 - البحث عن سبب المحافظة على روح الفريق ووسائل تركيتها .

الدراسات أو الأبحاث السابقة في هذا الموضوع

لقد بحثت عن سبقتي من الباحثين في دراسة هذا الموضوع أو قريباً منه ، فلم أجد سوى بحث واحد بعنوان (بناء فريق العمل وأثره على الأداء) * . توصلت فيه الباحثة إلى أن :

" بناء فريق العمل يعتبر من الأساليب الضرورية والمهمة لمنظمات اليوم التي تتصف بالتعقيد وكثرة المسؤوليات فهو :

- 1- يعمل على تسهيل عمليات المنظمة وإنجاز المهام بدقة وفاعلية أكبر .
- 2 - يشجع على الصداقة والتعاون والعمل بروح الجماعة .
- 3 - يساعد على اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة للعمل الجيد .
- 4 - يقلل من السلبيات بين الأفراد والإدارات التي تعوق عملية إنجاز المهام في الوقت المطلوب .
- 5 - يقلل من الضغوط التي يسببها العمل على الموظفين والعاملين في المنظمة .
- 6 - يُكوّن جو من الرضا والراحة بين العاملين .
- 7 - يساعد المنظمة على التطوير والتغيير .
- 8 - يساعد على حل الخلافات والنزاعات بالطرق السلمية . " (1)

* لم أعر على اسم صاحبة البحث أو أي بيانات تدل عليها على الرغم من سؤالي عنها في المنتدى الذي نشر البحث .

(1) من منتديات الإسلام اليوم <http://muntada.islamtoday.net>

منهج البحث

- لقد رُحِتُ أبحث عن علاج مشكلة غياب روح الفريق من خلال أمرين :
- التنقيب عن أسباب المشكلة وكيفية تلاشيها .
- البحث عن وسائل تعزيز روح الفريق وتقويتها والمحافظة عليها .
- وذلك بإجراء دراسة تحليلية نظرية في فصول ثلاث وهي :
- 1 - أهمية روح الفريق :
- ناقشت فيه تعريف (الفريق) وأنواعه وأهمية العمل الجماعي ، ثم ناقشت مفهوم (روح الفريق) وأهمية روح الفريق .
- 2 - أسباب غياب روح الفريق :
- ناقشت فيه الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ضعف أو غياب روح الفريق .
- 3 - علاج مشكلة غياب روح الفريق :
- ناقشت فيه كيفية علاج أسباب المشكلة التي توصلنا إليها وناقشناها في الفصل السابق وتجنب وقوعها ، وكذلك الوسائل العملية التي يمكن بها دعم روح الفريق وتزكيته والمحافظة عليها .
- وبإجراء دراسة ميدانية تدعم البحث وذلك من خلال طرح إستمارة استبيان على العاملين ببعض الشركات والمؤسسات ، وذكرت تفاصيل ذلك في ملحق البحث .
- وقد توصلت بهاتين الدراستين إلى النتائج التالية :

نتائج البحث

- 1 - العمل بروح الفريق أحد ركائز وسمات الفريق الناجح ، والفريق بدونها كالجسد بلا روح .
- 2 - أسباب عديدة أدت إلى غياب روح الفريق أهمها : (ضعف القادة ، عدم الدقة في اختيار أفراد الفريق ، عدم وضوح الأهداف ، عدم وضوح ثقافة الشركة أو المؤسسة التي ينتمي إليها الفريق ، ضعف الحافز) .
- 3 - للتوصل لعلاج مشكلة غياب روح الفريق لابد من تجنب الأسباب السابق ذكرها وتعزيز روح الفريق .
- 4- ولتعزيز روح الفريق لابد من تقوية سُبُل الاتصال بين أفراد الفريق ، وبت روح الألفة والمحبة والإخاء بينهم ، وإشباع حاجاتهم الإنسانية والإهتمام بالعلاقات الإجتماعية .

خطة البحث

- ينتظم البحث في النقاط التالية :
- الخلاصة : وفيها ملخص صغير لما قمت به من البحث وكيف قمت به وما توصلت إليه بإيجاز .
 - الشكر والعرفان : لمستشار البحث ومشرفه وأعضاء لجنة التحكيم وكل من ساعدني في إعداد هذا البحث وكل من استفدت من كتبهم وأبحاثهم ونصائحهم .
 - الفهارس : وفيها :
 - 1- فهرس المحتويات .
 - 2 - فهرس الجداول .
 - 3 - فهرس الأشكال البيانية .
 - 4 - فهرس الأشكال التوضيحية .
 - المقدمة : وأذكر فيها المشكلة المراد حلها والتي هي عنوان البحث ، وأسباب اختياري لها ودوافعه ، وبعض الصعوبات التي واجهتني أثناء إعداد البحث ، متبوعة بأهداف الدراسة .
 - أهداف الدراسة : وهي الأهداف التي أسعى للتوصل إليها من خلال هذا البحث.
 - الأبحاث السابقة : وأذكر فيها من سبقني إلى مناقشة هذا الموضوع أو قريباً منه ، وما توصل إليه من نتائج .
 - منهج البحث : وهو الطريقة التي اتبعتها في بحثي هذا .
 - نتائج البحث : وهو وصف لما توصلت إليه من نتائج في هذا البحث ولكن بدون مناقشة لهذه النتائج .
 - خطة البحث : وفيها وصف لفقرات وفصول وأبواب هذا البحث .

- مناقشة البحث : والتي تنتظم في فصول ثلاث وهي :

- 1 - أهمية روح الفريق .
- 2 - أسباب غياب روح الفريق .
- 3 - علاج مشكلة غياب روح الفريق .

- ثم بعد ذلك تأتي خاتمة البحث : وفيها ملخص لما توصل إليه البحث من نتائج .

- ثم توصيات للأبحاث المستقبلية :

وهي توصيات لمن يأتي بعدي من الباحثين بموضوعات ومشكلات فجرها موضوع هذا البحث وهي جديرة بالاهتمام والبحث فيها .

- قائمة المراجع : وهي الكتب والمطبوعات والمواقع الإلكترونية والمقالات والمواد الصوتية التي استفدت منها في إعداد هذا البحث .

- التعريف بمؤلفي المراجع والمصادر : وهو نبذة مختصرة بغرض التعريف بالشخصيات التي نقلت عنها ، واستفدت من كتبها وكلماتها وأعمالها في هذا البحث اشادةً بهم واعترافاً بجميلهم .

- ملحق البحث : وفيه البيانات الأولية التي جمعتها من الدراسة الميدانية ، والخطوات التفصيلية لإعدادها ، وتحليلها .

مناقشة البحث

وتنقسم إلى ثلاثة فصول :-

الفصل الأول : أهمية روح الفريق.

الفصل الثاني : أسباب غياب روح الفريق.

الفصل الثالث : علاج مشكلة غياب روح الفريق.

الفصل الأول

--- أهمية روح الفريق ---

ويحتوي على :

أولاً : تعريف فريق العمل وأنواعه ومنافعه.

ثانياً : ما المقصود بروح الفريق .

ثالثاً : أهمية روح الفريق .

أولاً : تعريف فريق العمل وأنواعه ومنافعه

- فريق العمل : كما عرفته (آن دونيلون) في كتابها (القيادة الإدارية) هو " جماعة من الأفراد يقومون بعمل متشابه ، أو يعملون تحت إمرة فرد واحد . " (1)
- ويعرفه (د.ستيفن سترالسر) في كتابه (ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد) بأنه " جماعة من الأفراد يعملون سوياً من أجل تحقيق هدف مشترك . " (2)
- أنواع الفرق :

تقول (آن دونيلون) : " ليست كل جماعة توصف ب (الفريق) فريقاً بكل ما في الكلمة من معنى ، وهناك جماعات أخرى تدعى بأسماء مختلفة وتقوم أحيانا بعمل فريقي مذهل يدعو للإعجاب .

ثم تقول : قد يكون الفريق الوظيفي جماعة يلتقون دورياً لكنهم غير مدمجين في هيكله فريق عمل ، بينما ينطبق على (فريق النمر) أو (قوة المهام الخاصة) التعريف الخاص ب (فريق الأداء العالي) حيث توجد أنشطة تعاونية وهدف مشترك كما هو مبين في الجدول التالي : (جدول رقم 1)

فريق الوظائف	جماعة أفراد من المؤسسة يتبعون رئيساً مباشراً واحد وقد يعملون أو لا يعملون لتحقيق أهداف الجماعة .
الفريق متعدد الوظائف	جماعة مكونة من أعضاء في فريق يعملون في وظائف مختلفة بالمؤسسة لكن أوقاتهم ليست مكرسة كلياً لجهود الفريق ، فهم يعملون ضمن جهود الفريق ذاته ، ولديهم أيضاً مسؤوليات أخرى .
الفريق النمر	جماعة مكونة من أعضاء لهم وظائفهم المختلفة في المؤسسة ، لكن أوقاتهم كلها مكرسة لجهود الفريق .
فريق لغاية محددة أو قوة مهام خاصة	جماعة مؤقتة تُولف خصيصاً لحل مشكلة معينة أو تستكشف فرصة معينة .
اللجنة	جماعة من الأفراد يعملون دوماً لتطوير ومراقبة فلسفة معينة للعمل أو سياسة معينة أو مجموعة من الممارسات .

(1) من كتاب (القيادة الإدارية) صفحة (21) لمؤلفته : آن دونيلون ، ترجمة : وليد شحادة ، مكتبة العبيكان .
(2) من كتاب (ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد) صفحة (52) لمؤلفه : د. ستيفن سترالسر ، مكتبة جرير .

-- فريق الأداء العالي : 1) جماعة من الأفراد لديهم مهارات تكمل بعضها ، ويتفاعلون معاً لتحقيق هدف مشترك .

2) جماعة من الأفراد لديهم التزام نحو غاية وأهداف مشتركة في الأداء ، ولديهم منهجية يرون أنفسهم مسنولين بشكل جماعي عنها . " (1)

أما (د.ستيفن سترالسر) فقد قسم فرق العمل إلى نوعين كما في كتابه السابق الذكر (ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد) حيث قال : " إثنان من أكثر نوعيات فرق العمل شيوعاً هما فريق حل المشكلات ، والفريق متعدد المهام .

-- الأول : فريق حل المشكلات :

هذا الفريق يتم تشكيله لفترة مؤقتة إلى أن تُحل المشكلة ، وبعد ذلك يتم تفكيكه ، وغالباً ما يتكون من مستوى إداري واحد .

لنفرض أن شركة (س) خسرت 10% من حصتها في السوق بأمريكا الشمالية لصالح شركة أخرى ، وأرادت الشركة الأولى استعادة هذا الفاقد من خلال زيادة مبيعاتها في أمريكا الشمالية . سوف يتم استدعاء موظفي المبيعات الإقليميين لتشكيل فريق من أجل استعادة حصتها التسويقية هذه . وبالرغم من أن تركيزهم الإقليمي سيستمر فإنه سيتعين عليهم العمل سوياً من أجل حل مشكلة استعادة تلك الحصة التسويقية . وعندما يحققون هذا الهدف سوف يعمل كل منهم بصورة فردية على الاحتفاظ بموقفهم وتأثيرهم في أسواقهم .

-- الثاني : الفريق متعدد المهام :

هذا النوع من فرق العمل يتم تشكيله من أفراد من جوانب مختلفة ووظائف شتى بالشركة ، وغالباً ما يتم تشكيله من مستوى إداري مشترك ، فمثلاً لو أرادت شركة لصناعة الشامبو طرح نوع جديد في السوق ، سوف يتم تشكيل فريق وسوف يتكون أعضاؤه من المديرين من مختلف الأقسام كإدارة الماركات التجارية ، وتطوير المنتجات ، وبحوث السوق ، والماليات . وأيضاً من المحتمل أن يشارك في هذه الفرق أقسام التسويق والاتصالات والتصميمات عندما يقترب موعد طرح المنتج في السوق . " (2)

(1) من كتاب (القيادة الإدارية) صفحة (21 ، 22) .

(2) من كتاب (ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد) صفحة (53 ، 54) .

- منافع فريق العمل :

" يقول روزفلت - وهو محق في قوله - إن الفريق يتفوق في أدائه على أداء الفرد الواحد ، وعندما يعمل الفريق جيداً تكون النتائج عظيمة ، فالتداوب الذي تخلقه المهارات المتنوعة لأفراد الفريق وما لدى كل واحد منهم من خبرات ودوافع هو الذي يُمكن الفريق من سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والإقتصادية والسوقية في عالمنا المعاصر الذي لا تفتأ تعقيداته تتزايد ، والفريق ذو الفاعلية والافتداز يستطيع أن يتخذ قرارات ويتحرك سريعاً ويحل المشكلات على نحو أفضل كثيراً من جماعة مؤلفة من أفراد مبدعين ولكن كل واحد منهم بمعزل عن الآخر ، وبالطبع يجد الكثير من الناس متعة وحافزاً للعمل ضمن فريق وبالتالي يقدمون الأداء الأفضل .

ومن هذا المنطلق ثمة منافع عديدة لتشكيل فرق العمل منها ما يأتي :

- 1 (تحسن في الأداء ناجم عن وجود قاعدة عريضة من المعرفة والخبرات .
- 2 (إبداع أفضل ونظرة أكثر شمولية وازدياد في الفاعلية عند التصدي للمشكلات .
- 3 (استعداد ورغبة في الاستجابة للتغيرات والمجازفة .
- 4 (مسنولية مشتركة في إنجاز المهام والتزام مشترك بالأهداف .
- 5 (تفويض بالمهام أكثر فاعلية وأثراً .
- 6 (بيئة عمل لأعضاء الفريق تتسم بمزيد من التحفيز وخلق الدوافع . " (1)

وتقول صاحبة بحث (بناء فريق العمل وأثره على الأداء) في هذا البحث :

" تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز ، وتحترم التخصص وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى .

وحتى ينجح الفريق لابد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه ، فهو بمثابة محطة توليد للطاقات الكامنة ، وتُبنى فرق العمل لمزايا وفوائد عديدة منها :

- الفائدة الأولى :

التعاون ، وهو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون ناجحاً .

(1) من كتاب (القيادة الإدارية) صفحة (23 ، 24) .

- الفائدة الثانية :

ينقل أعضاء الفريق – الذين تعلموا تقديم الدعم لبعضهم البعض – المعلومات بحرية ، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية .

- الفائدة الثالثة :

الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد المواهب والقوى ، والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق .

- الفائدة الرابعة :

اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث أن الفريق يستخلص ويُقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد .

- الفائدة الخامسة :

إن من يملكون المسئولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح. كذلك فإن أعضاء الفريق الواحد يشعرون بالتزام قوي نحو الفريق وبالرغبة في عدم خذلانه .

- الفائدة السادسة :

الجودة ، حيث يوجد إهتمام بتحقيق الجودة والدقة لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق . " (1)

ولقد أتت نتائج الدراسة الميدانية مؤيدة لما سبق من المنافع والفوائد .

(1) من بحث (بناء فريق العمل وأثره على الأداء) نقلا عن منتدى الإسلام اليوم

<http://muntada.islamtoday.net>

ثانياً : ما المقصود بروح فريق العمل؟

هي تلك الطاقة الهائلة العظيمة التي تربط بين أفراد الفريق فتجعلهم في التحامهم كالأعضاء بالنسبة للجسد الواحد ، وتبعث فيهم قوة تصنع من أيدي أفراد الفريق الصغيرة يداً واحدة عملاقة تحطم جبال العقبات وتحولها إلى رمال يُستفاد منها ، وتبث الثقة بين أفراد الفريق الواحد حتى يحققوا الأهداف على أكمل وجه ويجنوا من ورائها ثمرات النجاح .

ثالثاً : أهمية روح الفريق

" لو تفحصنا الساحة العالمية لوجدنا أن أوروبا بالروح الجدية في العمل الدؤوب والمثابرة المستمرة كانت أول من رفع شعار الحرية بمفهومه الحديث وأسست الدول القومية ، لكن أمريكا تفوقت على أوروبا من خلال ممارستها لنظام (بوتقة الانصهار) التي تصهر فيه مختلف القوميات وتولف بينها في إطار الروح الجدية للعمل والمثابرة . أما اليابان ، فقد سبقت أوروبا وأمريكا بإضافة روح الفريق الجماعية والولاء للتقاليد والمعتقدات الدينية " (1)

ونستطيع أن نلخص أهمية روح فريق العمل في النقاط التالية :

-أولاً : روح كل شئ دليل حياته وروح الفريق هي دليل وجوده وبقائه ، وقوتها دليل فاعليته وتأثيره .

-ثانياً : روح الفريق تولف بين أفرادها ، وتذيب الخلافات ، وتنبذ الصراعات، وتحمل كل فرد على التنازل عن رأيه الشخصي مقابل ما تراه الجماعة ، وأن يُقدم أهداف الفريق العامة على أهدافه الخاصة .

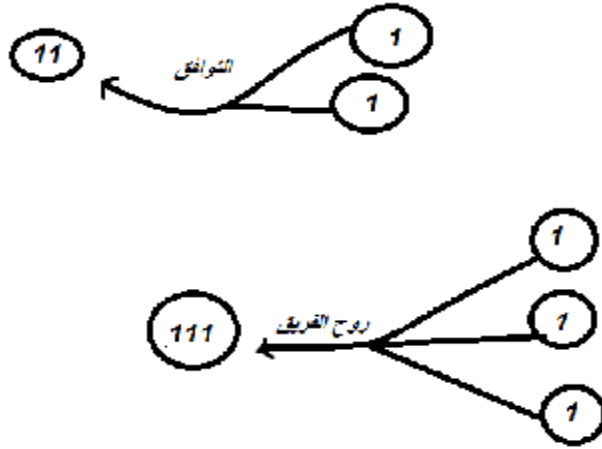
-ثالثاً : روح الفريق تفجر الطاقات وتجعل أفراد الفريق يبذلون أفضل ما عندهم ، ويبرزون أحسن ما لديهم ، فينجزون بذلك معاً أضعاف أضعاف ما يمكن أن يبذله كل واحد منهم بمفرده .

" فعندما ينسجم شخص ما في العمل مع شخص آخر ، فإن روح الفريق تجعل النتيجة أحد عشر وليس اثنين (1 + 1 = 11) ، والأكثر من ذلك فإن ثلاثة أفراد متوافقين ومتعاونين (1 + 1 + 1 = 111) كما هو مبين في الشكل التالي : " (2)

(1) من كتاب (دليل التدريب القيادي) صفحة (28) للدكتور /هشام الطالب ، الطبعة الثانية 1995 ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي بأمريكا .

(2) نفس المصدر السابق صفحة (143) .

شكل توضيحي رقم (1)



- رابعاً : روح الفريق توحد طاقات الأفراد وتساعدهم على اجتياز العقبات ، والتغلب على نقاط الضعف ، بل وتحويلها إلى نقاط قوة ، وتحويل التهديدات إلى فرص مستغلة .

" هذا هو الفارق الأساسي بين حزمة الضوء المبعثرة أشعتها في كل اتجاه وبين شعاع الليزر المتناسق ، فأشعة الليزر ليست إلا عبارة عن أشعة ضوئية متناسقة تتحرك بترددات وأطوار متماثلة لتكوين كمية هائلة ومذهلة من الطاقة تمكن تلك الأشعة من اختراق جدران الأسمنت والحديد . " (1)

-خامساً : روح الفريق هي وسيلة الفريق للنجاح في تحقيق أهدافه التي أنشئ من أجلها بل وللتميز أيضاً .

ولذلك فالعمل بروح الفريق هو أحد سمات وركائز الفريق الناجح .

الفصل الثاني

--- أسباب غياب روح الفريق ---

- أولاً : ضعف القائد.
- ثانياً : عدم الدقة في اختيار الأفراد.
- ثالثاً : عدم وضوح الأهداف.
- رابعاً : عدم وضوح ثقافة الشركة أو المؤسسة .
- خامساً : ضعف الحافز .

أسباب غياب روح الفريق

تعددت أسباب غياب روح الفريق وتنوعت فمنها ما يرجع إلى القائد ومنها ما يرجع إلى أفراد الفريق ومنها ما يرجع إلى الإدارة العليا للشركة أو المؤسسة التي ينتمي إليها الفريق والبيئة التي يعمل بها ، ومنها ما يرجع بعضها إلى بعض ، والتي يمكن اختصارها في أسباب رئيسة هي كالتالي :

أولاً : ضعف القائد :

وهو من أهم الأسباب ؛ وذلك لأن القائد هو أهم فرد في الفريق ، فلا يوجد فريق بدون قائد ، وإذا كان القائد ضعيفاً كان أثره ضعيفاً ، وربما كان عديم الأثر ، لأن القائد هو رأس الفريق وعموده ، فإذا ضعف أدى ذلك إلى ضعف الفريق وعدم ترابطه وإلى تلاشي روح الفريق وضياع الأهداف .

" والقيادة : هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم . والقيادة الناجحة : هي التي تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد ، وقد يكون ذلك اتجاهاً عاماً أو تجاهاً محدداً ، ومهما كان الأمر فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضراً وعلى المدى البعيد .

وللقيادة دور وعملية تهدف إلى التأثير في الآخرين ، والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويُتوقع منه تادية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة . والقائد هو الذي يُنظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وإنجاز أهداف الفريق . والقائد الأمين هو الذي يقود فعلاً وليس الشخص الذي يناور لِيَتزعم الناس .

ويُمكن فهم ظاهرة القيادة بناءً على المفاهيم الأساسية التالية :

1- القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة ، والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد .

2- وهي قوة تفاعل- أخذو عطاءً - مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه ، فهي لا تتحرك في الفراغ وإنما حسب المعطيات القائمة .

3- وهي قوة دائبة الفاعلية والحركة ، لا تتوقف ، قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداهها وقد تنخفض ، لكنها لا تهمد ، فهي إما موجودة بفاعلية أو غير موجوده على الإطلاق .

4- وهي توظيف للمبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة ، وعلى نحو محدد ومنسق .

5- والقيادة الفعالة (القوية) : هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل .

والقائد القوي الناجح هو الذي :

- يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية.

- يضع إستراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى .

-يضمن دعم مراكز القوى الرئيسية له والتي يُعدّ تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب .

-يستنهض همم النواة الرئيسية للعمل من حوله ، والتي يُعدّ تحركها أساسياً لتحقيق إستراتيجية الفريق . " (1)

إن ضعف القائد يعني تخليه عن دوره أو انشغاله عن قيادة الفريق ، أو عدم تحليه من البداية بالصفات المؤهلة للقيادة ، وعدم اكتسابه للقدرات والإمكانيات التي لابد أن تكون مع القائد ، وفي هذه الحالة يرجع هذا السبب (ضعف القائد) إلى الإدارة العليا في الشركة أو المؤسسة والتي اختارت وعينت قائداً للفريق غير مؤهل لهذا الدور وغير مناسب لإمكانياته ، فأدى ذلك إلى وجود قائد لا يستطيع توضيح الأهداف وصياغتها لأفراد فريقه ، ولا يعرف من أين يبدأ ولا يستطيع تجميع الأفراد حول غاية واحدة ، ولا يتمكن من حل مشكلات الفريق أو مناقشتها فتنمو الصراعات ، وتبرز الأنانيات ، وينقسم الفريق إلى فرق صغيرة تتضارب فيما بينها وتعمل ضد بعضها البعض ، ومن قبل هذا يبرز شعور بعدم المساواة بين الأفراد حيث يتحمل بعضهم أعباء ومهام أكبر وأثقل من إخوانهم فتظهر بينهم الضغينة والبغضاء ، وتضعف بل وتضيع بذلك روح الفريق .

(1) من كتاب (دليل التدريب القيادي) صفحة (52) بتصرف .

ثانياً : عدم الدقة في اختيار الأفراد :

- يتوقف نجاح الفريق على خصائص الأفراد الأعضاء ، وعدم الدقة في اختيار أفراد الفريق يؤدي إلى وجود أفراد هم أخطر ما يكونوا على قوة روح الفريق ومن ثم نجاحه وذلك لأنهم :
- إما غير مؤهلين للدور الذي سيقومون به ضمن أعمال الفريق .
 - أو ليس لديهم الاستعداد والرغبة في التعليم والتدريب للقيام بما يوكل إليهم من أعمال .
 - أو ليس لديهم الاستعداد للعمل ضمن فريق بل إنهم من الأفضل أن يعمل كل منهم بمفرده .
- وهناك أفراد يمارسون أدواراً فردية أنانية لا بد من استبعادهم عن العمل الجماعي ومن الإنضمام لأعضاء الفريق لأن وجودهم يفكك روابط الفريق ويضعف من روحه وهم كالتالي :
- " (1) المعتدي : الذي يسعى لتدمير مكانة غيره من الأعضاء أو النيل منها ، وقد يحاول أن يدعي لنفسه ما لغيره من إسهامات وأفضال .
- (2) المعروق : السلبي – عموماً – والعنيد المخالف للآخرين من دون أسباب واضحة .
- (3) طالب الأضواء : يسعى إلى اعتراف الآخرين وإشادتهم به بالدعاية والشهرة لإنجازاته وأعماله الشخصية .
- (4) الانعزالي : قليل المشاركة في العمل الجماعي ، فقللة الاهتمام قد تؤدي إلى التشاؤم واللامبالاة والخمول ، أو غير ذلك من المواقف الخالية من الحماسة .
- (5) المسيطر : يسعى إلى فرض سلطته بالمناورات ومحاولة السيطرة على المجموعة كلها ، وقد يستعمل التملق أو التعسف لفرض نفسه أثناء المناقشات .
- (6) العالة : يستعطف الآخرين وغالباً ما تبدو عليه علامات الإضطراب أو الشعور بالنقص وعدم الثقة بالنفس .
- (7) النفعي : وهو الذي يعبر عن مصالح وإهتمامات مجموعة معينة بما يوافق توجهاته وإقتناعاته وبما يخدم مصلحته الشخصية . " (1)
- وينبغي على من ينتقي أفراد الفريق – سواء كان القائد أو كانت الإدارة العليا للشركة أو المؤسسة – أن يحذر إنضمام الأفراد الذين يُعرف عنهم ممارسة مثل هذه الأدوار السابق ذكرها ، وإلا سيعاني الفريق كثيراً من ظهور نفسيات غير مرغوب فيها تعمل على تثبيط الهمم وتفكيك الفريق وغياب روح الفريق ، وهذه النفسيات هي نفسها التي دائماً يحذرنا قائد الفريق وهي :
- " 1 – نفسية (أنا الأفضل) :- يريد أن يثبت أنه هو الأفضل دون أن يقول ذلك .
- يقلل من شأن الآخرين ومن عملهم ، ويبرز عمله وإنجازاته ورجاحة عقله وسداد رأيه .
 - يقوم بإبراز أخطاء الفريق لأنهم لم يأخذوا برأيه .

(1) من كتاب (دليل التدريب القيادي) صفحة (141) .

- 2 – نفسية (أنا لك بالمرصاد) :- يريد أن يُثبت أن عضواً في الفريق مخطئ دائماً ، ويبرز أخطائه ، ويفتش عن سلبياته بشكل دائم .
- 3 – نفسية (لا تُحدثوا مشكلة) :- يتجنب الخوض في أي موضوع قد يثير مشكلة .
- يناقش الإيجابيات ولا يريد الخوض في المشكلات والخلافات .
- 4 – نفسية (عملي مهم ويحتاج كل دعم) :- يعتقد أن عمله وحده مهم ويحتاج إلى دعم أعضاء الفريق .
- يُقدم عمله على عمل الآخرين ويطلب بأفضل الطاقات والإمكانيات .
- 5 – نفسية (افعوا ما شئتم ولكن لا تكلفوني شيئاً) :- يقدم أي إقتراح للعمل ما لم يُطلب منه تنفيذه .
- إذا طُلب منه القيام بعمل ما ، فالأعذار تنزل على الفريق كالمطر المنهمر .
- 6 – نفسية (لا فائدة من عملكم) :- كل شئ عنده مستحيل ولا يُمكن تحقيقه .
- ما إن يبدأ العمل في قضية ما حتى يقول : (لا فائدة من عملكم) .
- 7 – نفسية (دعونا نناقش القضايا العملية) :- لا يحب الكلام في القضايا التصورية أو الأولويات .
- يريد الكلام في القضايا التي لها تنفيذ مباشر ، وإن كانت مبنية على تصورات أو أولويات خاطئة .
- 8 – نفسية (أنا أكثر ولاءً للشركة) :- يُظهر للآخرين أنه أكثر تمسكاً بسياسة الشركة .
- يهاجم أصحاب الاقتراحات غير العادية .
- 9 – نفسية (أنا لم أقصر وأنتم المقصرون) :- يلوم غيره ليُخفي تقصيره أو عدم قيامه بالعمل .
- يحاول الهجوم على الآخرين كلما تم كشف أخطائه أو تقصيره .
- 10 – نفسية (أنتم أعلم) :- تسيطر على العضو الجديد بسبب وجود من هم أقدم منه في الفريق .
- ما إن يُسأل عن رأيه في موضوع ما حتى يكون جوابه (أنتم أعلم مني بهذه الأمور) . " (1)

ثالثاً: عدم وضوح الأهداف :

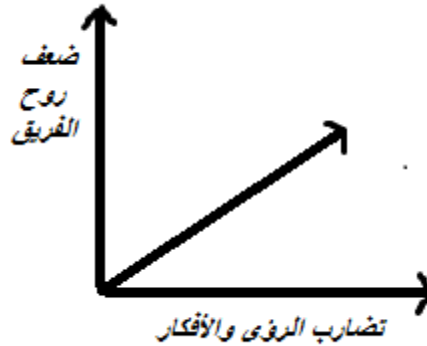
إن الأهداف بكل بساطة هي معرفة ما نريد أن نحقق ، ومع ذلك فإن غالبية الناس (وبخاصة المدراء) يباشرون أعمالاً غير محددة بوضوح وغامضة جداً من حيث إسهامها في إنجاز الأهداف . وإنه لمن الصعب جداً أن نخطط كيف سننجح وأن نقيس مدى التقدم من دون أهداف .

إذا لم تكن الأهداف واضحة ومحددة لأعضاء الفريق من قبل قائدهم ، وللقائد من قبل الإدارة العليا للشركة أو المؤسسة فسينتج الآتي :

(1) سيذهب كل فرد من الفريق بذهنه إلى أفكار غير مرغوبة ، وسوف يولي كل عضو في الفريق وجهته إلى أهداف غير مطلوبة ، وبناءً على ذلك سيباشر أعضاء الفريق أعمالاً كثيرة لا تُجدي وسيضيعون أوقاتاً وسيبذلون جهداً في غير محله .

(2) يصعب التخطيط للعمل ويصعب وضع مقاييس لمراقبة وتقييم تقدم الفريق في إنجاز المهام .

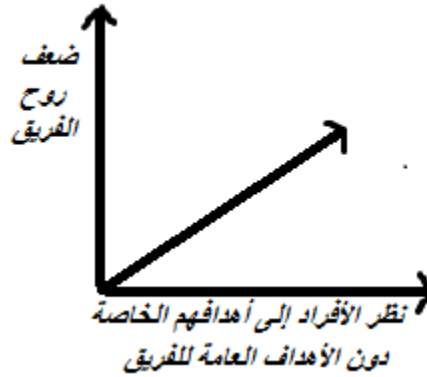
(3) إذا لم يلتفت أفراد الفريق حول قائدهم على أهداف واضحة ومحددة وتبادلوا الأفكار بينهم ، تضاربت الرؤى والأفكار بين أعضاء الفريق ونمت بينهم الصراعات وأراد كل منهم أن ينتصر لرأيه وأن يُثبت للآخرين أنه الصواب وأن غيره على خطأ والنتيجة هي ضعف روح الفريق ، وكلما زادت الرؤى والأفكار في التضارب كلما زادت روح الفريق ضعفاً كما هو مبين في الرسم البياني التالي :



شكل بياني رقم (1)

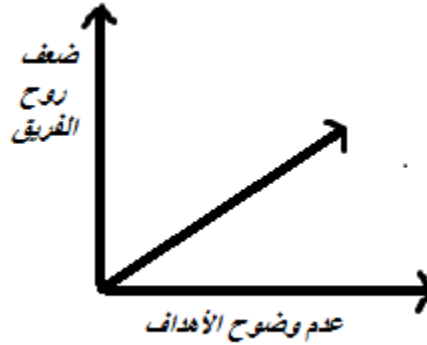
(4) سيؤدي عدم وضوح الأهداف كذلك إلى نظر الأفراد إلى أهدافهم الخاصة الفردية دون أهداف الفريق العامة ، ففي ظل عدم وضوح الأهداف تظهر الأطماع الشخصية والنزعات الأنانية للأفراد ، ويصير كل فرد في الفريق يبحث عن مصالحه الخاصة وأهدافه الشخصية وينسى أو يتناسى أهداف الفريق العامة ، ومن ثم يتفكك الفريق من الداخل وتذهب روح الفريق ، وذلك لأنه كلما زاد نظر الأفراد إلى أهدافهم

الخاصة دون أهداف الفريق العامة كلما ازدادت روح الفريق ضعفا كما هو مبين في الشكل التالي :



شكل بياني رقم (2)

وكل هذه النتائج تؤدي حتماً إلى تفكك الفريق وضعف روحه وبالتالي إلى الإخفاق في إنجاز المهام .
ومن هنا ندرك أن عدم وضوح الأهداف من الأسباب القوية والهامة لغياب روح الفريق ، وأنه كلما ازدادت الأهداف غموضاً كلما ازدادت روح الفريق ضعفاً كما هو مبين في الشكل البياني التالي :-



شكل بياني رقم (3)

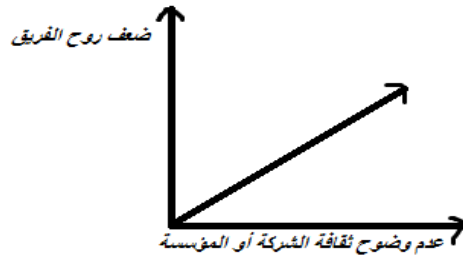
وكذلك الحال إذا لم تكن الأهداف واقعية أو كانت غير ممكنة كمن يريد أن يصطاد عصفورين أحدهما أمامه والآخر خلفه برمية رصاص واحدة ، كذلك كمن يسعى إلى إرضاء جميع زبائن المحل ، وكمن يريد إنجاز أعمال في ساعتين وقد اعتاد الناس إنجازها في عامين ، مع أنه لا يملك الإمكانيات التي تبلغه ذلك ، فكل ذلك يُضعف من همة أفراد الفريق بل قد يصيبهم بالإحباط الذي يُضعف بدوره من روح الفريق وفعاليته .

رابعاً : عدم وضوح ثقافة الشركة أو المؤسسة التي ينتمي إليها الفريق :

ثقافة الشركة أو المؤسسة : هي نظام المبادئ والسياسات والأفكار والرؤى والأهداف والقيم التي تمتلكها الشركة أو المؤسسة .

إن غموض ثقافة الشركة على أفراد الفريق الذي ينتمي إليها ليوثر حتماً تأثيراً سلبياً عليهم ، فبعض الشركات تقوم فيها الإدارة العليا بكتمان سياسات التوظيف والمكافآت والحوافز وخطط العمل المستقبلية عن موظفيها ، وبعض الشركات تقوم بحجب المعلومات الدالة على مدى تقدم الشركة ومدى خسارتها ، بل إن بعضها تقوم بخداع الموظفين بالتلاعب بالألفاظ والوعود الكاذبة ، فقد يطالب بعض الموظفين بحقوقهم المنصوص عليها في عقد التوظيف المبرم بينهم وبين الشركة فيجدون أن عقد التوظيف قد كُتب بألفاظ متعددة المعاني لا تُثبت لهم حقاً ولا تُدين الشركة بشيء ، وقد تعد الشركة موظفيها العاملين في فرق العمل بمزيد من المكافآت والمزايا على جهودهم المبذول في عمل الفريق ثم لا يجدون شيئاً مما وُعدوا به .. ومثل هذه الممارسات وغيرها تعطي صورة غامضة لثقافة وسياسة الشركة أو المؤسسة وتجعل الأفراد يعيشون في جو من عدم الرضا والريبة والشك وعدم الاستقرار والطمأنينة ، وفي مثل هذا الجو فإن كل فرد من أفراد الفريق ينشغل بالتفكير في حقوقه ومصالحه الشخصية ومستقبله في الشركة وما قد يلاقيه من المتاعب وكيف يواجه ذلك؟ وينسى حينها أهداف الفريق ويضعف إلتماؤه للشركة ولل فريق وتضعف همته على العمل وتذهب روح الفريق وتتلاشى .

ولذلك نستطيع أن نقول أنه كلما ازدادت ثقافة الشركة أو المؤسسة غموضاً ، كلما ضعفت روح الفريق وهو ما يمثله الشكل التالي :



شكل بياني رقم (4)

خامساً: ضعف الحافز :

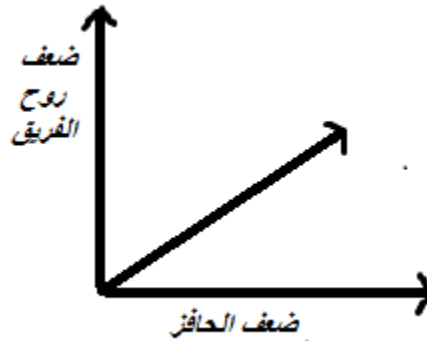
لقد جُبلت طبيعة الإنسان على حب الثواب والخوف من العقاب ، وعلى العمل لتحقيق المقابل ، فإذا لم يجد المقابل المناسب لما يبذله من جهد وما يُنجزه من عمل ضعفت همته ، والناس يفضلون أن يكون لديهم حافز جيد ، والحافز يعني أن يكون الفرد متحمساً ومتحفزاً وعنده الرغبة القوية لبذل قصارى جهده لإنجاز المهام . والحافز إما أن يكون معنوياً أو مادياً ، فعلى قائد الفريق أن يعرف ما يحفز كل فرد من أفراد فريقه وما يحمسه على العمل .

إذا لم يدرك أعضاء الفريق قيمة ما يفعلون فقدوا الثقة في قيمة عملهم ، وإذا لم يدركوا أنهم يساهمون مساهمة قيمة في العمل فقدوا الثقة بقيمتهم كأفراد ، وإذا لم يدركوا أنهم ليسوا وحيدون ومعزولين فقدوا الثقة بقيمتهم كفريق ، وكل هذا قد يصيب الأعضاء بالإحباط وتضعف بذلك بل وتغيب روح الفريق .

كذلك قد يمارس بعض القادة نوعاً من عدم المساواة بين أفراد الفريق والتفرقة بينهم على أساس العرق أو الجنس أو اللون أو الدين فيحابي بعضهم على حساب آخرين ، أو يميز بين أفراد الفريق تبعاً لهواه أو تبعاً لمصالحه الشخصية ، وقد يشعر بعضهم بأنه أهم من الآخرين ويُعلن بذلك .

وكذلك عدم العدل في توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات ، فقد يتحمل البعض أعباءً ومسئوليات أكبر من الآخرين . وكذلك عندما يتلقى البعض مقابلاً لعمله أقل من غيره ممن يقوم بنفس المهام بنفس الطريقة ، مثل هذه الظواهر تُشعر الفرد بعدم الرضا وتقلل الحافز على القيام بالعمل بنفس الجدية ونفس النشاط ، كما تضعف من روح الفريق .

ولذلك كلما ضعف الحافز ، ضعفت روح الفريق كما يظهر من الشكل التالي :



شكل بياني رقم (5)

والآن بعد أن انتهينا من تشخيص الداء والوقوف على أسبابه ، ننتقل إلى وصف الدواء وطرق استخدامه كما هو مفصل في الفصل الثالث .

الفصل الثالث

--- علاج مشكلة غياب روح الفريق ---

أولاً : علاج أسباب المشكلة وتجنب وقوعها بالآتي :

- (1) اختيار القائد الكفاء .
- (2) الدقة في إختيار الأفراد .
- (3) تحديد وصياغة أهداف الفريق .
- (4) وضوح ثقافة الشركة أو المؤسسة .
- (5) قوة الحافز .

ثانياً : تزكية روح الفريق والمحافظة عليها بالآتي :

- (1) تقوية سُدُبِل الإِتصال .
- (2) إشباع الحاجات الإنسانية والإهتمام بالعلاقات الإجتماعية .
- (3) بث روح الألفة والمحبة والإخاء بين أفراد الفريق .

أولاً : علاج أسباب المشكلة وتجنب وقوعها

ينبغي أن نتجنب أسباب المشكلة قبل وقوعها ، ويجب علاجها إن وقعت وذلك بخمسة أمور وهي :
(اختيار القائد الكفاء – الدقة في اختيار الأفراد – تحديد وصياغة أهداف الفريق – وضوح ثقافة الشركة – قوة الحافز) .

وتفصيلها كالآتي :-

(1) اختيار القائد الكفاء :

إن أول خطوة لتجنب مشكلة غياب روح الفريق هي إختيار القائد الكفاء الذي يبني روح الفريق ويزكيها بين الأفراد ، " فبالرغم من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم اليوم لم يزل القائد الكفاء هو الهدف الذي تسعى المنشآت إلى اجتذابه ليكون حلقة الوصل بين فريق العمل من جهة وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية من جهة أخرى . " (1)

" أولاً : من هو القائد ؟

- هو ذلك الشخص الذي يؤثر في الآخرين ويوجههم نحو تحقيق الأهداف .
- هو الشخص الذي يعمل بالآخرين ويحقق الإنجاز من خلالهم .
- هو الشخص الذي يستمد قوته من حب الآخرين .
- هو الشخص الذي يتطلع إليه المرءوسون لأخذ توجيهاته وتعليماته .
- هو الشخص الذي يستطيع إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة ، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيه .

والقائد الكفاء :- هو البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة مفاهيم المنظمة وسياساتها الآنية والإستراتيجية مع الخبرات والقدرات والمهارات الإدارية ، ويتشكل مردود هذا الخليط سلوكاً إنتاجياً فعلاً يتم نقله إلى أفراد الفريق ، فيمارسون أعمالهم في بيئة عملية تتحقق معها أهداف المنشأة في التطوير والنجاح .

- وهو الذي يمتلك كيمياء التفاعل مع الآخرين . " (2)

(1) من محاضرة (أهمية القيادة) للدكتور / غريب هاشم ، صفحة (8) ، إحدى محاضرات دورة (تنمية المهارات الإدارية) التابعة لمعهد التخطيط القومي بالقاهرة (مصر) .

(2) نفس المصدر السابق صفحة (2 ، 8) .

"يوجد في كل جماعة من البشر أناس لهم مزايا معينة ، علينا التعرف على هؤلاء الموهوبين وتشجيعهم على الانطلاق والتميز ، كما علينا أن نتيح لهم الفرصة إن كانوا ملتزمين خلقياً للتقدم لخدمة المجتمع ، وأن نحرص على اختيارهم ولتخابهم للمواقع المناسبة لتصبح إمكاناتهم الخاصة رصيماً جيداً للعمل .

قد يمتنع ذوو المزايا النادرة عن قبول المهام القيادية أو مواقع المسؤولية ، ولكن علينا أن نشجعهم ونعزز الصفات القيادية لديهم كي تعود المنفعة على الجميع .

ثانياً : ما الصفات المطلوبة في القادة :

- يمكن تصنيف العوامل التي تحدد معالم الشخصية القيادية كما يلي :

(أ) عوامل أثبتتها البحث العلمي .

(ب) عوامل أثبتتها التجربة العملية .

(ج) عوامل عوامل عبر عنها الأتباع .

ويوجد بالطبع قدر من التداخل بين هذه المقاربات الثلاثة المتعلقة بالقيادة ، لأنها كلها تعالج الموضوع نفسه .

(أ) عوامل أثبتتها البحث العلمي :

برزت هذه العوامل فيما نُشر من نتائج البحوث العلمية التي أُجريت على شخصيات قيادية ناجحة ورجال أعمال ومسؤولي مشروعات موفقة (تنطبق هذه الصفات على النساء كاتنطبقها على الرجال) .

1. القدرة الذهنية : أن يكون ذكياً وليس من الضروري أن يكون عبقرياً .

2. الاهتمامات والقدرات الواسعة : ليس القائد الناجح أسير تخصص ضيق ، بل يمتلك فهماً عاماً وثقافة واسعة ولديه قدرات متنوعة ، واهتمام خاص بالعمل المناط به ، إضافة إلى اهتمامه بالعديد من القضايا والنشاطات المطلوبة في المحيط الذي يتحرك فيه ، إنه شخص موهوب وواسع المدارك والأفاق .

3. مهارات الاتصال والتخاطب : لقد كانت إحدى صفات الرسول محمد (صلى الله عليه وسلم) البارزة أنه ((أفصح العرب لساناً)) ، وجاء في معجم كامبريدج لتاريخ الأدب الأمريكي أن الرئيس (لنكولن) لم يفز بقيادة حزبه عام 1860 بسبب سياساته وأعماله وإنما بأسلوبه في التخاطب والتعبير ، وكما يقولون في كل الثورات (فالأقدر على التعبير عنها هم الذين يقودونها) .

4. النضج : لا أثر للطباع الطفولية في شخصية القائد الناجح ، وتتسم جميع توجهاته وتصرفاته بسمات الرجولة والنضج وتقدير المسؤولية ، أما نفسياً فهو دائم الاطمئنان والتوازن في ذاته مما يجعله مصدراً للأمان والطمأنينة لدى أتباعه .

5. الهمة العالية : لقد تعارف البشر منذ القدم على أن قوة الشخصية والإقدام وروح المبادرة والشجاعة والعزيمة كلها من الصفات البارزة للقيادة القوية ، فالقائد الناجح يحدب وضع الخطط وتنظيم عمل الآخرين وتوجيههم ، فهو ذو توقع عظيم للإنجاز .

6. المهارات الاجتماعية : القيادة أساساً هي تحقيق العمل من خلال الآخرين مما يبين أن القائد الناجح لابد أن يعتمد كثيراً على المهارات الاجتماعية ، فعلى الرجل القيادي أن يراعي مشاعر الآخرين وميولهم سواء الظاهر منها أو الخفي ، كما ينبغي عليه أن يظهر قدراً كبيراً من الاهتمام بالآخرين كي يكون أكثر تأثيراً فيهم .

7. القدرات الإدارية : إن التأمل والتأصيل والإبداع والتخطيط والتنظيم والتوجيه والقدرة على الإنجاز وتقويم الناس والتمحص والتعليم والإيحاء والتحليل وقوة الملاحظة وبُعد النظر والقدرة على التحسين والتلخيص وإعداد التقارير واتخاذ القرارات مهارات أهم من تلك المهارات الفنية أو التقنية الخاصة ذات العلاقة بالعمل ، ويعتمد عليها القادة بشكل خاص .

(ب) عوامل أثبتتها التجربة العلمية :

هذه العوامل هي حصيلة التجارب والخبرات للقادة الذين مارسوا التنفيذ والقيادة وتولوا تنظيم الأعمال والنشاطات :

1 (الصفات المتوقعة في الشخص القيادي :-

- 1 - سلامة الخلق .
- 2 - براعة التأمل والتصور .
- 3 - الملكة الإدارية والتنظيمية .
- 4 - إنصاف الجميع .
- 5 - تنوع الاهتمامات .
- 6 - القدرة على التوجيه .
- 7 - النضج العاطفي .
- 8 - الاهتمام بالتخطيط .
- 9 - احترام النفس واحترام الآخرين .
- 10 - الجد والمثابرة .
- 11 - الحسم في القرار .
- 12 - حُسن التنظيم والترتيب .
- 13 - كونه موثقاً به ويعتمد عليه .
- 14 - الحماسة .

- 15- النشاط والطاقة .
- 16- الاهتمام بتدريب الآخرين .
- 17- حُسن التعبير (تحدثاً وكتابة) .
- 18- المنطقية وإستقامة التفكير .
- 19- اليقظة وحدّة الذهن .
- 20 - تقدير المسؤولية .
- 21 - التطلع نحو الأفضل .
- 22 - ثراء الأفكار والإمكانات .
- 23 - روح المبادرة والجد في العمل .
- 24 - الإخلاص لله والصدق مع الناس .
- 25 - الزهد في المنصب (طالب الولاية لا يُؤلّى) .
- 26 - الشعور الإنساني الفياض .

2 (المعرفة المفترضة في القائد :-

- 1- أهداف العمل ومبادؤه وغاياته .
- 2- الهيكل التنظيمي وتوجهاته .
- 3- الواجبات والمسئوليات .
- 4- سياسات المنظمة وممارساتها وإجراءاتها .
- 5- مبادئ أساسية في الإقتصاد .
- 6- مبادئ الإدارة العلمية وأساليبها .
- 7- منتجات المنظمة ومجالات عمله .
- 8- التخطيط والجدولة الزمنية والمراقبة .
- 9- احتياجات الإنفاق ومراقبتها .
- 10- معرفة مهنية وتقنية وتجارية وعملية .
- 11- متطلبات الجودة والتحكم بها .
- 12- مبادئ أساسية في الرياضيات واللغة والعلوم الطبيعية .
- 13- القوانين والتشريعات المتعلقة بعمله .
- 14- المعايير والمقاييس الخاصة بالمهنة .

- 15- قوة الشخصية ومستلزمات تطويرها .
- 16- فن وعلم التفكير المبدع .
- 17- مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية .
- 18- مبادئ وأساليب ووسائل الانتقاء والتوظيف .
- 19- مبادئ وأدوات وأساليب التدريب .
- 20- نظام المكافآت والجزاءات في المنظمة .
- 21- صيانة الآلات والمعدات والمواد .
- 22- وظائف وحدات العاملين في المنظمة .
- 23- الاتصالات .
- 24- متطلبات السلامة في العمل والبيت وأوقات الترفيه .
- 25- الأفراد والآلات والمواد والوسائل .
- 26- تحقيق إنتاجية عالية ونوعية جديدة بتكلفة منخفضة .

3 (المهارات) :-

- على القائد أن يتمتع بمهارات في المجالات التالية :-
- 1- التفكير المبدع .
 - 2- التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة .
 - 3- التعليم والتوجيه والتدريب الميداني .
 - 4- توزيع العمل على أعضاء الفريق .
 - 5- توفير المواد والمعدات والتجهيزات .
 - 6- انتقاء الأفراد وتوظيفهم .
 - 7- تزويد الآخرين بمعلومات أولاً بأول .

- 8- القدرة على المراقبة والتحكم .
- 9- التقليل من الإستهلاك والتالف .
- 10- ضبط الإنفاق .
- 11- متطلبات الجودة وضبطها .
- 12- تنفيذ السياسات والعقود والإجراءات .
- 13- العناية بسلوك الموظفين ورفاهيتهم .
- 14- التعاون مع الآخرين .
- 15- تدوين الأحداث والأعمال والتفاصيل .
- 16- وضع الأنظمة واللوائح موضع التنفيذ .
- 17- معالجة مشاكل الموظفين .
- 18- التمسك بمبادئ السلامة دوماً .
- 19- مواجهة الطوارئ .
- 20- مراعاة النظافة والترتيب .
- 21- مداومة الدراسة والتعلم لتحسين الداء .
- 22- الإخلاص في العمل وعدم إضاعة الوقت .
- 23- الإلمام بالتطورات والمحافظة على اللياقة البدنية .
- 24- تقديم قدوة حسنة .
- 25- القيادة من أجل زيادة الإنتاجية وجودة النوعية وتخفيض التكاليف .

(ج) عوامل أكدها الأتباع :

وهي مقومات قيادية لاحظها العاملون في قادتهم من خلال مواقف مختلفة وعبروا عنها :-

- 1- مراعاة مشاعر الآخرين .

- 2- التحرر والنزاهة .
- 3- الأمانة والاستقامة .
- 4- الإتيان .
- 5- معرفة الناس .
- 6- ضبط النفس .
- 7- الشجاعة .
- 8- الوضوح والصراحة .
- 9- الحسم .
- 10- الوقار والهيبة .
- 11- الاهتمام بالآخرين .
- 12- حُسن المساعدة .

ويمكننا أن نضيف إلى هذه القائمة عوامل أخرى خاصة لأوضاع محددة كالتالي تتطلب مستوى تعليمياً معيناً أو قدرات جسمانية خاصة .

ثالثاً : من يمتلك تلك الصفات ؟

لكي نحدد مَنْ مِنَ الناس يمتلك الصفات القيادية اللازمة ، لابد من تقييم المرشحين حسب مجموعة من المعايير ، ويتم ذلك بالأساليب التالية :

أ- الاختبار :

سواء كان الاختبار موضوعياً أو ذاتياً فهو يحدد الأمور التالية :

-- الميول (وهي خصائص غير مطلقة) .

-- القدرات الكامنة (التي ربما لم تتم تنميتها بعد) .

-- نقاط عجز محتملة تظل كامنة حتى يثبت العكس في ثلاث مجالات رئيسية هي :

- الطاقة على العمل (الهمة-المعرفة-المهارات - القدرات) .

- الرغبة في إنجاز العمل (روح المبادرة - التحرك الذاتي - الحركة الدافعة) .
- القدرة على الانسجام (مع النفس ومع الآخرين) .

ب- التجريب :

يمكن وضع الشخص القيادي تحت تجربة قيادية في تناول مختلف الأشكال ، وهي معدة خصيصاً لاختباره على مدى فترة زمنية قصيرة ، يتم خلالها إخضاعه لمراقبة دقيقة ومستمرة من محكمين مؤهلين وقادرين على تحليل تصرفاته وأعماله وتقييمها .

ج- الملاحظة :

من خلال محصلة الاختبار والتجريب وما يتبع من وسائل وأساليب ، تتكون كمية من المعلومات والنتائج الهامة ، إلا أن قدراً هاماً من المعلومات يظل غير معروف . ولاستكمال التقييم تُجرى مراقبة تصرفات الفرد ومواقفه وأحواله في أوضاع حياتية عامة . (1)

رابعاً : ما وسائل التأثير المتاحة للقائد ؟

- " يمتلك أي قائد مجموعة من الوسائل التي يستخدمها في التأثير على أفراد فريقه وهي :-
- 1- الخبرة والمهارة والكفاءة ، فالكل يدرك أنه يعلم ويفهم كل شيء .
 - 2- احترام المرءوسين له .
 - 3- السلطة الرسمية التي يخولها له منصبه .
 - 4- الحوافز المالية سواء إيجاباً أو سلباً .
 - 5- سلاح العواطف (الحب والكرهية) .
 - 6- قوة القهر والإجبار (النفوذ الشخصي) .
 - 7- هيبة القائد .

(1) من (كتاب دليل التدريب القيادي) صفحة (64) بتصرف .

خامساً : أشكال تأثير القائد على أفراد الفريق :

يوجد نوعان من أشكال التأثير وهما :

(1) التأثير الخطي المغلق :

- هو تأثير ضعيف ، يسري من الفرد إلى من بجواره مباشرة .
- هذا التأثير المحدود يتمتع به كل المدراء العاديين .
- يُشبه التأثير الذي يسري من الأب إلى ابنه ولا يتعداه إلى أصدقائه أو جيرانه ، فتأثير الأب على ابنه يكون تأثيراً عظيماً دون أن يكون لهذا الأب تأثير على رئيسه أو زملائه في العمل مثلاً .

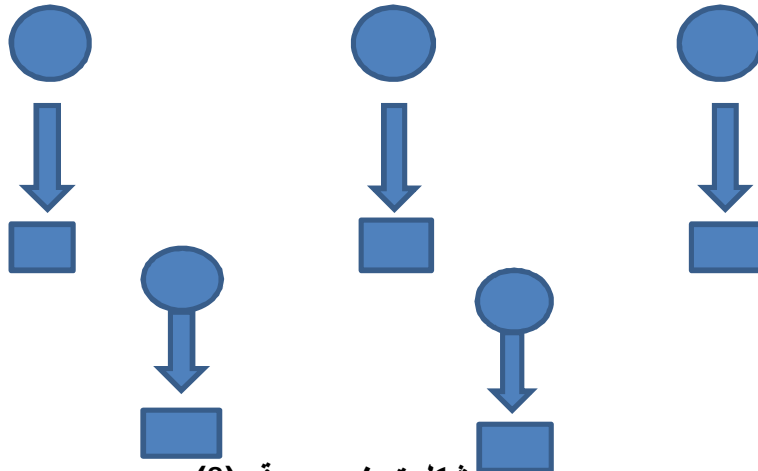
- يسري هذا التأثير كالخط المستقيم في اتجاه واحد من القائد لأتباعه :



شكل توضيحي رقم (2)

(2) التأثير المجالي الدائري :

- هو تأثير قوي ويسري في مجال كامل وشامل يُشبهه الدائرة .
- لا يتمتع بهذا التأثير سوى القادة ، فالقائد الكفاء يؤثر في الآخرين عن طريق صناعة مجال مغناطيسي حوله والذي يجذب به مزيد من الأتباع ويؤثر فيهم كلهم ، بغض النظر عن موقعهم وعلاقاتهم بالقائد .



شكل توضيحي رقم (3)

وهو ما يوضحه الموقف التالي :

لوحظ في قسم الطوارئ في إحدى مستشفيات جدة ، عندما يدخل بعض المرضى الذين يعانون من مرض ارتفاع ضغط الدم ، ولا يجدون أي أطباء في استقبالهم بل يستقبلهم ممرضين وممرضات ، فإن حالتهم الصحية تسوء وتتدهور ، أما المرضى الذين يدخلون إلى القسم ويجدون في استقبالهم أطباء ، فإن ضغط الدم ينخفض مباشرة .

والتفسير العلمي لهذه الظاهرة هو (الشعور بالاطمئنان) الذي يتولد لدى المرضى في الحالة الثانية والذي يعطيهم الأمل في الشفاء . أما المرضى في الحالة الأولى فيكون لديهم (شعور بالقلق) فيزداد لديهم الخوف ويهيئ حالتهم للفشل .

ولقد أثبتت التجارب الطبية أن تواجد الأطباء الكبار في غرفة استقبال الحالات الطارئة يزيد من قدرة فريق العمل الطبي على إنقاذ الحالات المرضية التي يستقبلونها ، حتى ولو لم يتدخل هؤلاء الأطباء الكبار في سير عمل الأطباء الصغار ، وهذه النتائج تنقلب بمجرد غياب الأطباء الكبار عن قسم الطوارئ ، وهذا هو بالضبط تأثير القادة على أتباعهم. وهو ما يمكن أن نطلق عليه مصطلح (كيمياء الآخرين) بمعنى أن لوجود الآخرين تأثيراً يشبه التفاعل الكيميائي ، وبمعنى آخر هناك من يؤدي حضورهم إلى نجاحنا أو فشلنا .

إذاً كيمياء الآخرين تقودنا إلى النجاح أو الفشل ، وبدون الآخرين لا وجود لفشل أو نجاح ، هذا لأن النجاح والفشل يعتمدان على المقارنة بالآخرين من ناحية ، ولها مدلول نسبي من ناحية أخرى .⁽¹⁾

سادساً : أنماط القيادة :

يختلف القادة في أساليبهم القيادية ، ولذا يوجد لدينا أكثر من نمط من أنماط القيادة ، ويمكن استعراضها

من وجهتين :-

فمن وجهة نظر د/ ستيفن سترالسر أنها ثلاثة أنماط وهي :

"القيادة الاستبدادية ، والقيادة الديمقراطية ، والقيادة بأسلوب عدم التدخل .

(1) من محاضرة (أهمية القيادة) للدكتور /غريب هاشم ، صفحة (من 3 إلى 10) .

-- القيادة الاستبدادية :

هذا الأسلوب القيادي يتسم بالسيطرة وتوجيه التعليمات والأوامر ، والقائد هنا يقوم باتخاذ كافة القرارات دون استشارة موظفيه كما أنه يُملي ويفرض الأدوار الوظيفية ، والإدارة التي تهتم بكافة التفاصيل ودقائق الأمور تُعد صورة من صور القيادة الاستبدادية التي تتحكم من خلالها الإدارة العليا في أبسط وأصغر المهام التي يقوم بها المرءوسون .

والأسلوب الاستبدادي يحد من حرية الموظفين في التعبير عن آرائهم ومن مشاركتهم في عملية صنع القرار ، وهذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى نفور الموظفين من القادة ويؤثر سلباً على الثقة بين المديرين ومرءوسيه . إضافة إلى ذلك فإن العقول المبتكرة لا يمكن أن تزدهر في ظل قيادة استبدادية .

والقيادة الاستبدادية يمكن أن تُستخدم بشكل جيد عندما تقوم الشركات بإدارة موظفين أقل خبرة ، وشركات الولايات المتحدة التي تعمل في بلاد أقل نمواً وتقدماً غالباً ما تستخدم أسلوب القيادة الاستبدادية لأنه يتيح للشركة الأم مزيداً من السيطرة والتحكم في استثماراتها الخارجية ، وفي البلدان التي تسيطر فيها الحكومة على الاقتصاد ، غالباً ما تستخدم شركات الولايات المتحدة القيادة الاستبدادية لأن الموظفين يعتادون على اتخاذ القرارات بما في صالح أهداف الحكومة وليس أهداف الشركة الأم .

ولا يجب على المديرين استخدام الأسلوب الاستبدادي في العمليات التي يتوقع الموظفون أن يُدلووا بآرائهم فيها ، كما ينبغي عدم استخدام هذا الأسلوب إذا بدأ الموظفون يتوقعون من المديرين أن يقوموا باتخاذ جميع القرارات من أجلهم ، أو إذا أصبح الموظفون يشعرون بالخوف والاستياء .

-- القيادة الديمقراطية :

يتركز هذا الأسلوب الإداري حول مشاركة الموظفين ، ويتضمن صنع القرار من خلال الإجماع والتشاور ، هنا يُشرك القائد موظفيه في عملية صنع القرار ويتم تشجيعهم على أن يُدلووا بدلوهم ، ويقوموا بتفويض المهام . والقيادة الديمقراطية غالباً ما تؤدي إلى منح الموظفين المزيد من السلطات والصلاحيات لأن ذلك يُعطيهم شعوراً بالمسئولية بشأن القرارات التي تتخذها الإدارة ، أيضاً يمكن أن يكون هذا بمثابة صورة فعالة جداً من صور الإدارة عندما يقدم الموظفون منظوراً مختلفاً عن المدير نتيجة لانخراطهم اليومي في العمل . والقائد الناجح يعرف متى يكون معلماً ومتى يكون طالباً .

ويمكن تحقيق الاستفادة المثلى من القيادة الديمقراطية عند العمل مع موظفين ذوي مهارات وخبرات عالية ، وهي مفيدة للغاية عند القيام بالتغييرات المؤسسية ، ومن أجل حل مشكلات الجماعات ، وعندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي اتخاذه ومن ثم يكون في حاجة لآراء موظفيه ذوي المعرفة والخبرة . وأحد عيوب القيادة الديمقراطية هو أنها تؤدي إلى اجتماعات ومقابلات لا حصر لها ومن ثم تُصيب الموظفين بالإحباط إذا استُخدمت عند اتخاذ كل قرار من قبل الشركة ، والقيادة الديمقراطية لا تكون بمثابة فكرة جيدة في المواقف التي تكون فيها الشركة عاجزة عن تحمل تبعات ارتكاب الأخطاء ، على سبيل المثال ، عندما تواجه الشركة أزمة كإفلاس .

-- القيادة بأسلوب عدم التدخل :

(تفويض المهام يجدي بفترض أن الشخص الذي يقوم بالتفويض يعمل أيضاً) - روبرت هاف -

هذه الصورة المتحررة من القيادة - حتى تكون ناجحة-تتطلب تواصلًا مكثفًا مع الموظفين من قبل إدارتهم ، إنها أسلوب قيادي يجعل الموظفين مسؤلين عن معظم القرارات التي يتم اتخاذها ، وفي هذا الأسلوب يقل معدل الإشراف ليصل إلى أدنى درجة ، والموظفون يكونون مسؤلين عن تحفيز وإدارة أنفسهم في ظل هذا الأسلوب القيادي .

ويمكن أن تُستغل القيادة بأسلوب عدم التدخل أفضل استغلال عندما يكون الموظفون على درجة عالية من التعليم والخبرة والمعرفة والتحفيز الذاتي . وينبغي أن يتمتع الأفراد بالتحفيز وأن يكون لديهم طموحات لتحقيق أهدافهم ، معتمدين على أنفسهم من أجل جعل هذا الأسلوب أكثر فاعلية .

والقيادة بأسلوب عدم التدخل لا يُحبذ استخدامها في المواقف التي يشعر فيها الموظفون بعدم الاطمئنان عندما لا يكون المدير متاحاً بالقدر الكافي ، أو عندما يستخدم المديرون موظفيهم لتغطية عجزهم عن تنفيذ أعمالهم ، هذه النوعية من المواقف يُمكن أن تسبب نوعاً من الاستياء وتؤدي إلى بيئة عمل غير صحيحة.

وكما هو الحال في كثير من الفئات التي تصف مفاهيم وتصورات مجال الأعمال ، يمكن أن يُطبق القادة أيضاً من هذه الأنماط القيادية أو جميعها .

فمثلاً ، الشركاء الإداريون في شركة معمارية يمكن أن يستخدموا أسلوب القيادة الاستبدادي مع المستويات الأدنى في مهامها ووظائفها الكتابية والإدارية ، في حين يستخدمون أسلوب القيادة الديمقراطي أو أسلوب عدم التدخل مع موظفيهم المحترفين أو شركائهم المعماريين . " (1)

ومن وجهة نظر أخرى ، " هناك أربعة أنماط وهي :

- (1) القائد المستبد : هو الذي يتخذ القرارات ويُمليها .
 - (2) القائد المقتنع : هو الذي يتخذ القرارات ومن ثم يُقنع بها الموظفين .
 - (3) القائد المستشار : هو الذي يناقش القرار قبل اتخاذه .
 - (4) القائد الديمقراطي : هو الذي يتخذ القرار بمشاركة كل من له علاقة بالأمر .
- في كل عمل ، هناك وقت يتطلب أسلوباً من هذه الأساليب ، النقطة المهمة هي أن يمتلك القائد المقدرة على استخدام الأسلوب المناسب في الوقت المناسب .

الشورى والديمقراطية ربما تعطي الموظفين شعوراً محبباً بالمشاركة وتضمن أنهم متحمسون لمسار العمل ، ومع ذلك من الأفضل أن تُتخذ بعض القرارات من قبل القائد بمفرده لأن هذا ملائم ولأنه أحياناً يكون الشخص الوحيد القادر على رؤية الصورة كاملة ، ولناخذ على ذلك بعض الأمثلة :

- (1) قرار بمعاقة شخص ما على تأخره الدائم ، من الأفضل أن يتخذه القائد بمفرده ، فالأسلوب الاستبدادي مناسب هنا .
 - (2) قرار للتخطيط لعطلة عيد الميلاد ، ربما من الأفضل أن يُتخذ بالتشاور بحيث يراعي أولويات الناس .
 - (3) قرار لتقرير سياسة منع التدخين ، ربما يكون فرصة مناسبة ليكسب القرار الديمقراطي التزام الناس به ، ومع هذا فإن القائد لا يزال بحاجة للتأكد من أن الصحة والسلامة هما المنهج المتبع .
- لذا من الممكن أن يتبنى القائد أساليب مختلفة في مواقف مختلفة ، أما إذا كان القائد استبدادياً دائماً فإن هذا يؤدي إلى نفور الموظفين ، وإذا كان ديمقراطياً دائماً فربما يوصف بأنه غرض ومتساهل ، فعلى القائد اختيار أسلوبه الطبيعي وأن يغتنم فرصة ممارسة أساليب أخرى مع فريقه بشكل دائم وهم سيرحبون بالمشاركة ، ومع مرور الوقت سيطور أساليبه في القيادة ."⁽¹⁾

(1) من (الإدارة الفعالة) صفحة (27 ، 28) ، وهي واحدة من مجموعة المواد الدراسية الخاصة ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال بالجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة .

(2) الدقة في اختيار الأفراد :

" تتوقف قوة روح الفريق ونجاحه على خصائص الأفراد الأعضاء فهناك من هو موهوب لكنه لا يصلح بطبيعته أن يكون لاعباً في الفريق لقلة لحظه في الإعداد والتدريب .

إن لاعب الفريق الفعال يحتاج – بالإضافة إلى المهارات والمعارف الضرورية – إلى الاستعداد للتضحية من أجل مصلحة الفريق ككل . وفي الوقت الذي يسهم فيه أعضاء الفريق بأقصى ما لديهم من جهود فإن عليهم أن يُعينوا القائد على قيادة الفريق بنجاح ، وعليهم أن يكونوا قادرين على رؤية الأمور بوضوح وحل المشاكل في يسر . كما ينبغي أن تتوافر لديهم الرغبة في تجريب الجديد من الأساليب وإبداء روح التسامح في التعامل مع الآخرين ، وينبغي أن يكون توجههم الأساسي نحو تحقيق مهمة الفريق .

ينبغي أن يتألف الفريق (ذو المهام المتعددة) من أفراد ذوي تخصصات وكفاءات واهتمامات مختلفة ، ويتحدد دور كل منهم إما بمزاياه الشخصية أو بوظيفته في المنظمة ، والوعي بهذه الأدوار يساعد على فهم الكيفية التي يعمل بها الفريق ككل ، وهذا بيان ببعض هذه الأدوار :

- 1 – المبادر : يتقدم بأفكار وأساليب وإجراءات وطرق مختلفة لحل المشاكل أو المبادرة إلى تولي المسئوليات الأكثر صعوبة والتي لا يقبل عليها معظم الناس لأسباب مختلفة .
- 2 – طالب المعلومات: يطالب بتوضيح المقترحات ويستفسر حول الحقائق والمعلومات التي تساعد الفريق في التعامل مع القضية المطروحة .
- 3 – طالب الرأي : يطالب بتوضيح القيم والآراء التي يعبر عنها أعضاء الفريق .
- 4 – صاحب المعلومات: يقدم الحقائق والأمثلة والإحصاءات المتعلقة بالمشكلة .
- 5 – صاحب الرأي : يتقدم بالأفكار والآراء حول المواضيع قيد النقاش .
- 6 – الشارح : يعطي الأمثلة الواقعية من تجربته أو تجارب غيره أو أمثلة تصويرية للتدليل على فائدة فكرة أو اقتراح معين في حالة إختيار الفريق خط سير معين في العمل .
- 7 – المنسق : يسعى إلى توضيح العلاقة بين الأفكار والاقتراحات التي يتقدم بها الآخرون لصياغة منظومة متكاملة ومتراصة .
- 8 – الموجه : يلخص ما تم وما أنجز ويركز النقاش حول بقية جوانب الموضوع المطروح حفظاً للوقت وإنضاجاً للأفكار .

9- الناقد البناء : يبذل الجهد لتقييم الأدلة والنتائج التي يتوصل إليها الفريق بنزاهة وموضوعية مع الاستدراك والتعليل لما يقول بأسلوب تشجيعي فيساعد على استدرار مزيد من الأفكار .

10- المحرك : يعمل على تحفيز الفريق على العمل وبث النشاط فيه لتحقيق إنجازات أعظم بالحث والتشجيع جامعاً بين الجد والدعابة الهادفة .

11 - خبير الإجراءات: يعين الفريق على تحقيق أهدافه بقيامه بأداء مهام عملية ترتيبية مثل توزيع المطبوعات أو تنظيم المقاعد في الصالة أو توفير الطعام .

12 - المسجل : يدون الاقتراحات والأفكار والقرارات بطريقة تساعد على حُسن وسرعة الاستفادة منها .

وتم أدوار هامة لبناء روح الفريق والمحافظة عليها وهي :

- 1- المشجع : يتفهم ويتقبل ويقدر الآخرين وجهودهم ويثني على ما يبذلونه ويدعوا لهم .
- 2- الموفق : يتوسط لإزالة سوء الفهم الذي ينشأ بين الأعضاء باستبعاد ما تبادر إلى ذهن كل منهم بإعتباره شاهداً على كلام الآخرين ومواقفهم .
- 3- الحكم : يسعى إلى حل المنازعات وإيجاد الحلول الوسط لما ينجم بين الأعضاء من اختلافات .
- 4- محدد المعايير (المقنن) : يسهم في تحديد مستويات العمل ومعاييره وضوابطه وقواعد سيره .
- 5- المراقب : يسجل تقدم سير عمل الفريق ويستخدم الملاحظات في وقت لاحق .
- 6- الحارس المحرك : يدفع بالصامتين من أعضاء الفريق إلى الكلام والحركة والمشاركة في النشاط .
- 7- التابع : يوافق على اقتراحات الأعضاء ولا يزيد دوره عن دور المستمع أثناء المناقشات واتخاذ القرارات . " (1)

(1) من كتاب (دليل التدريب القيادي) صفحة (137 ، 139 ، 140 ، 141) بتصرف .

" بالرغم من أن المهارات المطلوبة تختلف باختلاف الفريق إلا أن كل فريق يحدد ما يحتاجه من أدوار ، قد تكون قليلة العدد ويمكن توقعها وملؤها والاشتراك بها . وعندما يعمل القائد على تشكيل فريق العمل يضع في ذهنه الأدوار التي يحتاجها ، قد تتداخل الأدوار فيما بينها ، ويمكن في كثير من الأحيان تبديلها بين الأفراد فيستطيع هؤلاء الأفراد أداء جميع الأدوار وبذلك يكسبون خبرات جديدة وتعمم الواجبات فيما بينهم ، وقد توجد قيادة مشتركة في بعض انواع الفرق وبخاصة تلك الفرق ذات التوجيه الذاتي .

عندما ينتقي القائد أفراد فريقه لابد أن يحرص على اختيار الأفراد الذين بمقدورهم أن يسهموا بمجموعة من المهارات يُكمل بعضها بعضاً ، ولا يبحث فقط على الأشخاص الذين لديهم حالياً المهارات التي يحتاج إليها الفريق ، بل وأيضاً أشخاص لديهم الإمكانيات لتطوير مهارات مطلوبة ، ومع أن المزيج المثالي للمهارات قد يختلف باختلاف المهمة المناطة بالفريق إلا أن جميع الفرق تحتاج لمزيج من خبرة وتقنية وظيفية تتضمن ما يلي :

-- مواهب حل المشكلات وصنع القرار .

-- مهارات التعامل بين الأفراد .

-- مهارات العمل الفريقي .

« ابحث عن شخص إيجابي لديه المرونة والذهن المتفتح ، ذكي ومبتكر ، ابحث عن شخص يستطيع أن يترك (الأنا) عند الباب ولديه الاستعداد للعب دوره ويكون لاعباً في الفريق . قد يمكنك الحصول على شخص ذكي ومبدع لكنه لا يرى أنه يعمل عضواً في فريق . لكنني أبحث عن موقف . أنت تستطيع أن تعلم المهارات لكل من يتمتع بالذكاء . »

Jeanne Weldon, event planner and former

Catering and conventions manager.

وظف للموقف ، ودرّب للمهارة . لاشك أن المشاركين في فريق عمل بحاجة إلى مهارات معينة لكن بعض المديرين يركزون اهتمامهم حصراً في البحث عن المهارات المناسبة وكذلك الخبرة والمعرفة . قد يخبر بعض القادة الناجحين أن الموقف أيضاً له أهمية لاتقل عن أهمية المهارات والخبرة ، حتى في المهام التي تقتضي القدر الكبير من المهارة والمعرفة .

تعيين أعضاء الفريق :

الأعضاء الذين ينضمون للفريق طوعاً هم أكثر التزاماً به من أولئك الذين يتم تعيينهم ضمن الفريق ، ويكون الالتزام أشد قوة حين يعرف الأفراد أنه توجد غاية لها أهميتها من الجهود التي يبذلونها ، وبالاستعانة بتركيز إستراتيجي واضح سوف نجد سهولة في استقدام الأعضاء الذين نريدهم لفريق العمل.

-- نصائح لانتقاء أعضاء الفريق :

- وظف الأفراد الذين يقدمون مزيجاً من المهارات (خبرة إدارة المشروع ومهارات مالية) .
- اختر الأفراد ذوي المواهب الخاصة بحل المشكلات وصنع القرار .
- اطلب توصيات من مديرك وزملائك .
- ابحث عن أفراد لديهم خبرة في العمل الفريقي .
- حاول أن تجد الأفراد الذين يرون في العمل الفريقي فرصة لجمع ما لديهم من مهارات وخبرات الآخرين.

ما الحجم الذي ينبغي للفريق ؟

يوجد نزوع طبيعي لجعل حجم فريق العمل أكبر مما ينبغي ولعل لذلك سبباً وجيهاً ، فالفائد يريد أن يُشرك في العمل كل شخص له صلة بالنتائج التي يتمخض عنها ، ولكن إن وجد في الفريق عدد من الأعضاء أكثر مما يلزم فقد يكون ذلك على حساب الانتاجية والفاعلية .

-- نصائح لتحديد حجم فريق العمل :

- استعن بفريق عمل صغير العدد (خمسة إلى تسعة أفراد) حتى تكون المهام معقدة وتحتاج إلى مهارات محددة .
- استعن بفريق عمل أكبر عدداً (حتى خمسة وعشرين عضواً) حتى تكون المهام بسيطة نوعاً ما وواضحة المعالم .
- وزع فريق العمل كبير العدد إلى مجموعات فرعية إذا وافق الأعضاء على التفويض بالمهام حسب الحاجة .
- ليكن عدد الأعضاء رقماً وترياً بغية تسهيل عملية صنع القرار ولتفادي تعادل الأصوات إذا أخذ بمبدأ (التصويت بالأغلبية) ."⁽¹⁾
- درب الأعضاء على العمل الجماعي وعلى طبيعة المهام المنوطة بهم في ظل العدد المتاح من أعضاء الفريق ، وخاصة إذا كانت هذه المهام تحتاج لعدد أكبر .
- وبعد هذا نستطيع أن نشكل فريقاً من أفراد مناسبين لطبيعة المهمة المناطة بالفريق يعملون بروح الفريق .

(1) من كتاب (القيادة الإدارية) صفحة (43 ، 44 ، 45 ، 48 ، 49 ، 50) .

(3) تحديد وصياغة أهداف الفريق :*

1- ماهية الأهداف :

تعتبر الأهداف عن الغايات المراد الوصول إليها وبالتالي فهي تحدد ما الذي يمكن إنجازه أو تحقيقه ، ومتى سوف يتم تحقيق ذلك . ومن خلال التحديد الدقيق للأهداف يمكن تحديد الوسائل وتخصيص الموارد (بشرية – مالية – مادية – تكنولوجيةإلخ) لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية ، بالإضافة إلى تحديد أولويات تحقيقها . وهذا يعني أن تنفيذ هدف معين في وقت معين يأتي في ترتيبه متقدماً بالنسبة لتنفيذ هدف آخر بما يوضح الأهمية النسبية لكل هدف . كما أن القائد قد يواجه بديلة يجب أن تقيم وتوضع في نظام الأولويات .

2- أهمية وضع الأهداف :

تتبع أهمية وضع الأهداف من أنها :

- تحدد وتوضح مسار العمل .
- أساس لرسم السياسات والتخطيط .
- تُعد مصدراً للدافعية .
- توفر آلية فعالة للتصميم والمتابعة وتقييم الأداء .
- تساعد على توقد روح الفريق .

3- المواصفات الواجب توافرها في الأهداف :

- يجب أن يكون الهدف ذكياً أي أنه : محدد ، ومدروس، ويمكن إنجازه ، ومرتبطة بالعمل ، وموَقّت .
- محدد : يجب أن يكون الهدف مفصل كفاية كي يتمكن من تحديد وجهة دقيقة للعمل الذي يقوم به الفريق ، فليس من الكافي أن يقال نريد أن نجني من العمل أرباحاً ولكن يجب أن نكون واضحين في تحديد مستوى الأرباح التي نطمح إليها .
- مدروس ويمكن قياسه : ينبغي أن يكون الهدف مكتوباً بتفاصيل دقيقة وكافية بحيث يمكن دراسته ، إن هذا يلعب دوراً حساساً للتمكن من قياس فيما إذا كان الفريق على الطريق الصحيح أم لا .
- يمكن إنجازه (واقعي) : ينبغي أيضاً أن يكون الهدف ممكن الإنجاز ، أي من الممكن إكماله . هذا ربما يبدو واضحاً ، ولكن أن يكون الهدف عدم تدمير الزبائن مطلقاً فهو هدف جيد ولكن في الواقع ليس ممكناً .

* هذا المبحث بأكمله من محاضرة (التخطيط الإستراتيجي) للدكتور / غريب هاشم ، صفحة (من 23 إلى 29) .

- مرتبط بالعمل : يعني بهذا أن الهدف يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق إمام به ، فإذا كان هدف الفريق معتمد على نجاح أقسام أو فرق أخرى أو أعمال أخرى ، فعلى الفريق أن يحدد الهدف من جهة كيف يجب أن تكون إسهاماته الخاصة . بهذه الطريقة سيكون الفريق قادراً على قياس تقدمه بمعزل عن أي تأثيرات خارجية .

- ذو وقت محدد : كل هدف يجب أن يرتبط بفترة زمنية محددة أو تاريخ محدد ، وإلا فكيف سيعرف الفريق أنه يسير حسب الخطة الزمنية المحددة عنما يقيس تقدمه في العمل؟!!

الأهداف النكية تعطي تعريفاً واضحاً للأعمال والوظائف ، وتجمع شتات الفريق وتقوي روح الفريق ، وتقي الفريق من تضارب الرؤى والأفكار وكثرة المشكلات والتصورات ، وكلما كانت الأهداف أقل وأدكى كان ذلك أفضل .

4- كيفية تحديد الأهداف :

عند القيام بعملية تحديد الأهداف يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي :

- حدد ما تريد تحقيقه والوصول إليه .
- كن واضحاً وواقعياً بشأن ما تريده .
- يجب توافر الرغبة القوية في الوصول إلى ما تم تحديده .
- التصور والتخيل .
- سجل الهدف كتابةً .
- حدد إطار زمني للهدف .
- حدد الموارد (سواء التي لديك أو التي يمكنك الحصول عليها) اللازمة لتحقيق الهدف .
- حدد العقبات المحتمل مواجهتها وسُدبُل التغلب عليها .
- نفذ الخطط والمهام اللازمة لتحقيق الأهداف .
- المرونة .
- المتابعة والتقييم .

5- تصنيف الأهداف :

تتعدد وتنوع الأهداف المراد تحقيقها إلا أنه يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع طبقاً للعديد من المعايير أهمها النطاق الزمني ، ومستويات تحقيقها وذلك كما يلي :

(أ) النطاق الزمني للأهداف :

يمكن تقسيم الأهداف تبعاً لنظامها الزمني :-

- أهداف طويلة الأجل (إستراتيجية) : يتم تحقيقها في أكثر من 5 سنوات .
- أهداف متوسطة الأجل (تكتيكية) : يتم تحقيقها في سنة إلى 5 سنوات .
- أهداف قصيرة الأجل (تشغيلية) : يتم تحقيقها في سنة أو أقل .

(ب) مستويات الأهداف :

لا تنشأ الأهداف من فراغ ولكن يتم اختيارها نتيجة الدراسة والتحليل ، وتنقسم الأهداف حسب مستوياتها إلى :

--- الأهداف الرئيسية (goals) :

وهي نابعة من الغرض الأساسي لتشكيل الفريق .

--- الأهداف الفرعية (Objectives) :

تتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية يتعلق كل منها بمجال وظيفي رئيس من مجالات عمل الفريق ، بحيث إذا تكاملت هذه الأهداف الفرعية أمكن الوصول إلى الهدف الرئيسي .

--- الأهداف التفصيلية (Targets) :

تأتي بعد ذلك الأهداف التفصيلية وهي نتائج محددة متخصصة يتم اختيارها في نطاق هدف فرعي معين .

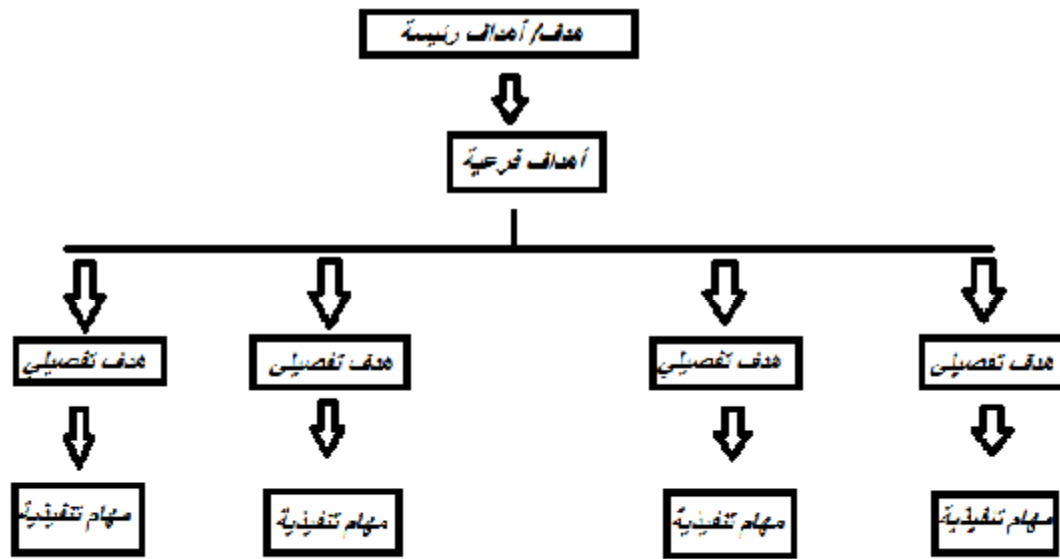
--- الأهداف التنفيذية (Action tasks) :

تأتي بعد ذلك مرحلة تحويل الأهداف التفصيلية إلى مهام تنفيذية محددة ، وتمثل المهام التنفيذية النشاطات التي يؤدي تنفيذها إلى تحقيق الأهداف ، وهي نشاطات قابلة للقياس حتى يمكن رصدها وتقييم الأداء على أساس تطور النجاح في تحقيقها .

عوامل يجب مراعاتها عند وضع المهام التنفيذية :

توجد بعض العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند وضع المهام التنفيذية ، يتمثل أهمها في الآتي :

- 1- أن تكون قابلة للقياس حتى يمكن رصدها وتقييم الأداء على أساس تطور النجاح في تحقيقها .
- 2- أن تكون واضحة ومحددة بالنسبة للأداء والوقت .
- 3- أن يكون لها بداية ونهاية زمنية محددة .
- 4- أن تكون في إطار تسلسلي منطقي من المهام .



شكل توضيحي رقم (4)

مثال على ترجمة الأهداف من أهداف رئيسة إلى أهداف فرعية إلى أهداف تفصيلية لأحد مكاتب الخبرة الاستشارية التي تعمل في مجال الإعلام :

الأهداف الرئيسية	الأهداف الفرعية	الأهداف التفصيلية
تقديم استشارات إعلامية للمؤسسات .	تقديم خدمات أكثر في عام 2009 / 2010 .	200 رسالة إعلامية سنوياً .
تقديم خدمة إعلامية خاصة بحماية المستهلك .	ضمان أن تقدم الخدمة في القطاعات الرئيسية مع العلم أن أولويات الخدمات تتوجه إلى القطاعات الصناعية .	الخدمات موزعة على القطاعات : 40 % في مجال الصناعات الزراعية 20 % في مجال النسيج 30 % في مجال البلاستيك 10 % في مجال الصناعات المعدنية
تقديم خدمات إعلامية متنوعة .	ضمان تقديم أنواع متعددة من الخدمات الإعلامية .	الخدمات الإعلامية موزعة حسب النوع : 50 % تليفزيون 30 % إذاعة 10 % صحف ومجلات 10 % مطبوعات ونشرات
لوصول إلى مستوى عالٍ من تكرار الطلب من نفس العملاء .	رفع نسبة الاستشارات لنفس العملاء النشطين .	60 عميل سوف يطلبون 120 عقد استشاري .
تنويع مصادر الدخل .	زيادة الإيرادات من الخدمات المكتملة ومن مصادر متنوعة .	90 ألف جنيه من مصادر مغايرة للاستشارات .
تحقيق استقرار العمالة .	ضمان استمرار العمالة ذات الكفاءة .	صفر معدل الدوران (لا استنزاف للعمالة) .
ضمان تقديم خدمات إعلامية ذات جودة عالية .	تحقيق رضا العملاء لخدماتنا الإعلامية المتميزة .	95 % (مسح ميداني) .

(جدول رقم 2)

6- صياغة الأهداف :

لابد من توافر أربعة عناصر أساسية في الصياغة السليمة للأهداف . وتتمثل هذه العناصر في الآتي :

- أ- فعل يتطلب أداء عمل معين .
- ب- شرط أو قيد لأداء هذا العمل .
- ج- المعيار أو الجودة لأداء العمل .
- د- الوقت المحدد لأداء هذا العمل .

مثال للنص المثالي للهدف :

باستخدام إمكانيات المنظمة يتم الاتصال بواقع 500 مستثمر جديد في العام .

يُلاحظ أن النص المثالي للهدف يحتوي على :

- فعل : يتم الاتصال .
- شرط : باستخدام إمكانيات المنظمة .
- معيار : 500 مستثمر .
- وقت : سنوياً .

إذا كانت الأهداف تُحدد وتُصاغ على نحو ما سبق ذكره فستكون النتيجة هي الحفاظ على روح الفريق وتوقدها بين الأفراد .

(4) وضوح ثقافة الشركة أو المؤسسة التي ينتمي إليها الفريق :

تعتبر الشركة أو المؤسسة هي بيئة الفريق الأولى المحيطة به والمؤثرة فيه والمتأثرة به ، وهي التي يعمل الفريق من أجلها ، وكل نجاح يحزره الفريق فهو في صالح الشركة ، وعليه فروح الفريق تتأثر سلبا أو إيجابا بسياسة الشركة ورؤيتها وثقافتها .

" كثير من جوانب الشركة تؤثر على ثقافتها ، بما في ذلك بيئات مواقع العمل وشبكات الاتصال والفلسفات الإدارية . والثقافات القوية الواضحة تجعل جميع الأفراد يسيرون في اتجاه واحد فهي تنمي روح الفريق وتقويها كما هو مبين في الشكل التالي :



شكل بياني رقم (6)

كما أن الثقافات القوية الواضحة توجد مستويات عالية من التحفيز والولاء للفريق وللشركة بين الأفراد ، كذلك تمنح ثقافة الشركة التحكم والإطار العام لهذه الشركة .

وامتلاك الشركة أو المنظمة لثقافة مؤسسية قوية لا يكون دائما مفتاحا لنجاحها ، فإذا كانت ثقافة الشركة عقبة أمام التغيير ، فإنها يمكن أن تعوق أداء الشركة وتعرقل نجاحها في النهاية ، والثقافة الموجهة بشكل سيء يمكن أن تقود الموظفين نحو السعي من أجل تحقيق أهداف خاطئة .

أما بالنسبة لأسلوب القيادة فهو ذو أهمية بالغة في أي شركة لأنه يؤثر غالبا على ثقافة الشركة ، فما الأسلوب الإداري المناسب إذن؟..... هذا يعتمد إلى حد كبير على نوع الشركة والإدارة العليا بالشركة ، فإذا كان المديرون قادة أقوياء غالبا ما يهيمن أسلوبهم القيادي على كافة المستويات الإدارية داخل الشركة ، إذن أسلوب القيادة مسنول عن صنع ثقافة الشركة . والقيادة في الشركة لها خصائصها الجيدة والسنية ، فإذا كان أسلوب القيادة السائد في الشركة مخادعا ففي الغالب ستكون الثقافة الإدارية بالشركة مخادعة كذلك ، نفس المبدأ ينطبق إذا كان الأسلوب القيادي السائد أخلاقيا ، الأمر يتطلب قائدا قويا لصنع

ثقافة باقية ودائمة وواضحة في الشركة ، وبالنسبة للقادة العاديين يمكن أن يستغرق الأمر سنوات عديدة لتشكيل الاتجاهات والبيئة ، فقط القائد الفائق هو الذي لديه المقدرة على إحداث تغييرات ثورية .

سمات الثقافة الناجحة للشركة :

فيما يلي بعض الأمثلة لخصائص وسمات الثقافات المؤسسية ، وهذه القائمة على سبيل المثال لا الحصر :

1- الوضوح :

الشركة الناجحة تعلن لموظفيها عن مبادئها وسياساتها ورؤيتها وقيمتها وأفكارها وأهدافها الآنية والاستراتيجية ، وتعمل على الالتزام بكل ما تعلن به ، فهذا يمنح الموظفين نوعاً من الاستقرار النفسي والراحة في العمل ، وتزيد من انتماء الفرد لشركته وولائه للفريق الذي يعمل به ، وإذا أرادت الشركة تغيير شيئاً من سياستها ، فلا بد أن تدرس ذلك جيداً ، وأن تبحث أثر هذا التغيير على العاملين بها قبل أن تعتمد هذا التغيير ، وأن تعلن به في الوقت المناسب .

2- الاهتمام :

هذا يتضمن تحمل الموظفين مسؤولية أفعالهم ، واهتمامهم بكل من العميل وبما هو في صالح الشركة ، إنه يتيح خدمة عالية الجودة للعملاء وجواً إيجابياً يمكن العمل فيه .

3- التحدي :

إذا قرر أحد المديرين التنفيذيين أن الموظفين ينبغي أن ينتهجوا الأسلوب الابتكاري المبدع في التفكير ، ثم قام بعد ذلك باستبعاد أفكارهم بسبب احتمال فشلها ، تنشأ بيئة يسودها التناقض في هذه النوعية من المواقف . تحدي التفكير والآراء التقليديين يسبب للموظفين الخوف من فقد وظائفهم ، وسيرحل الموظفون المبدعون ، وسوف تنشأ ثقافة التأييد من غير انتقاد .

4- المخاطرة :

الشركة الناجحة تكون قادرة على توجيه المخاطرة وإدارتها ، بل وحتى تحويلها إلى ميزة إستراتيجية نافعة ومفيدة ، إنها تتضمن منح الاهتمام والانتباه لسُمة الشركة والإيرادات . ينبغي أن ينتبأ الموظفون مسبقاً بالعواقب المترتبة على قراراتهم وأفعالهم ، هذا النوع من إدارة المخاطرة يمكن أن يضيف قيمة دلالية مهمة لأسهم الشركة .

5- الأخلاقيات :

كثيرا ما يمكن أن تكون الأخلاقيات بمثابة الصمغ الذي يعمل على تماسك ثقافة الشركة ، والقائد الكفاء لابد أن يضع قواعد ومبادئ أخلاقية مكتوبة لشركته ، وينبغي ألا تُفرض هذه القواعد الأخلاقية فحسب ، بل ينبغي ان يتم تعزيزها وتدعيمها باستمرار ، كما ينبغي أن تحمل أخلاقيات الموظف المعيار الذي يتم على أساسه تقييم الأداء .

6- التركيز :

هناك مقولة تقول (إذا لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب ، فأى طريق سيأخذك إلى هناك ؟) .

والقائد يستطيع أن يؤدي وظيفته بشكل جيد إذا كان المديرين لديهم شعور بالاستمرارية والمواصلة ، وإذا كانوا يعرفون في أي اتجاه تسير الشركة أو المؤسسة ، وإذا شعر المديرين بأن الاتجاه الذي تسير فيه الشركة متروكا للصدفة فلن تتحقق الأهداف .

من المهم بالنسبة للموظفين أن يعرفوا في أي اتجاه تسير الشركة ، وما الذي يتعين عليهم أدائه وتحقيقه ، ومهمة القائد أن يحدد هذا لهم ، وينبغي أن يعرف القائد دائما في أي اتجاه يسير في جميع الأوقات .

ومع ذلك فإن هذا ليس معناه أنه يتعين على القائد ألا يكون لديه استعداد للتغيير حقيقةً ينبغي أن يكون القائد داعياً للتغيير ، لأن الثبات لا يؤدي في الغالب إلى نجاح ، ومن المهم أن يكون القائد قادراً على جعل الأفراد يسرون نحو تحقيق الأهداف في الوقت الذي يكون فيه متقبلاً للتغيير .

7- الثقة :

الثقة المتبادلة سمة مهمة من سمات القيادة الفعالة ، فينبغي على الإدارة أن تثق بالقائد وينبغي على القائد أن يثق بالإدارة ، ومن المهم الإشارة إلى أن الإدارة المهتمة بكل التفاصيل ودقائق الأمور يمكن أن تقضي على ثقافة الثقة المتبادلة ، وعندما يثق الموظفون في بعضهم البعض فإن هذا يصنع بيئة جماعية ذات روح قوية وعالية .

8- الاستحقاق :

كثيراً ما تحقق الإدارة أهدافها من خلال مكافأة الموظفين بناءً على الاستحقاق والأهلية ، وأنظمة الاستحقاق والأهلية تحقق نوعاً من العدالة وتساعد على تعزيز بيئة جماعية تعمل بروح الفريق ."⁽¹⁾

(1) من كتاب (ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد) صفحة (46 ، 47 ، 48) بتصرف .

5- قوة الحافز :

" التحفيز هو عامل مهم في أي شركة وهو حاسم وضروري في إدارة رأس المال الفكري أو المعرفي ، والتحفيز يتضمن ما يختار الموظفون القيام به (الجودة و/أو الكم) ومقدار الجهود التي سيبدلونها من أجل إنجاز المهمة ، والمدة التي يقضونها في تنفيذ المهمة . والموظفون الذين يتم تحفيزهم سوف يعملون بمزيد من الكفاءة والفاعلية ، ويشكلون سلوكيات الشركة . والقوة العاملة المحفزة سوف يكون لها تأثير قوي على النتائج النهائية التي تحققها الشركة . والتحفيز وثيق الصلة بالرضا الوظيفي . والرضا الوظيفي هو كيفية شعور الأفراد إزاء المهام التي من المفترض أن يُنجزوها وكيف أنهم قد يتأثرون أيضاً بالطبيعة المادية والاجتماعية لمكان العمل . وكلما زاد رضا الموظفين بوظائفهم ، كانوا أكثر تحفزاً للقيام بها على نحو جيد .

وهناك العديد من الدراسات المهمة المرتبطة بالتحفيز . وهذه الدراسات تشمل هرم الاحتياجات لإبراهام ماسلو ، ودراسة فريدريك هيرزبرج للعوامل التحفيزية وجو العمل الملائم ، ونظرية X & Y لدوجلاس ماكجريجور ، ونظرية Z ، ونظرية التوقع لفيكتور فروم ، ونظرية المساواة لجيه ستاسي آدمز ، ونظرية التدعيم .

-- هرم ماسلو للاحتياجات : في عام 1943 وضع إبراهيم ماسلو نظرية عن التحفيز البشري تسمى بهرم الاحتياجات . وهذه النظرية كانت شهيرة ومنتشرة في الولايات المتحدة ، وهي تصف الاحتياجات البشرية وتقسّمها إلى مجموعات خمس عامة . وطبقاً لما يراه ماسلو ، فبمجرد أن يُلبى المرء احتياجاته في مجموعة منها ، يكون محفزاً للعمل على تلبية احتياجاته في المستوى الأعلى الذي يلي المستوى الأول وهكذا . وهرم ماسلو للاحتياجات يتكون من المجموعات العامة التالية :

- الاحتياجات الفسيولوجية : وهذه تمثل المستوى الأول والأدنى من الاحتياجات وهي تتعلق بالاحتياجات الأساسية الضرورية للمعيشة ، ومنها الحاجة إلى الغذاء ، والمأوى .

- احتياجات الأمان : وهذا المستوى الثاني من الاحتياجات يتضمن حاجة الفرد إلى الأمن والحماية والأمان في أحداث حياته اليومية والجسدية والمرتبطة بالعلاقات .

- الاحتياجات الاجتماعية : والمستوى الثالث من الاحتياجات يرتبط بالسلوكيات الاجتماعية ، إنه يقوم على أساس رغبة الفرد في أن يكون مقبولاً كعضو في جماعة ، ويتضمن الرغبة في الحب والعطف .

- احتياجات تقدير الذات : ويرتبط المستوى الرابع من الاحتياجات بحاجة الفرد الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية ويتضمن الإحساس الذاتي بالكفاءة .

- احتياجات تحقيق الذات : هذا هو المستوى الخامس الذي يُعد أعلى مستوى من الاحتياجات ، واحتياجات هذا المستوى مرتبطة برغبة الفرد في أن يحقق ذاته ويبلغ ذروة إمكانياته عن طريق تنمية واستخدام قدراته والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة من الإبداع .

وبينما يرتقي الأفراد إلى مستويات أعلى في هرم الشركة ، يمكن أن يروا أن الاحتياجات ذات المرتبة الأعلى أهم من الاحتياجات ذات المرتبة الأدنى ، والاحتياجات يمكن أن تتنوع بناء على الموقع الوظيفي والهيكل المؤسسي والموقع الجغرافي ، وهرم الاحتياجات يمكن أن يفتقر إلى التطبيق الفعال في ظل الأُطر والسياقات الثقافية المختلفة . فتقافات معينة قد تُقدر الاحتياجات الإجتماعية على الاحتياجات النفسية واحتياجات الأمان . إضافة إلى ذلك ، تستلزم هذه النظرية أن يكون المدير قادراً على تحديد وفهم احتياجات موظفيه ، وهذا الأمر لا يكون سهلاً على نحو دائم ، ويمكن أن يؤدي إلى افتراضات غير دقيقة ، ومع ذلك عندما يتم الأمر في إطار ملائم ، يكون التعرف على أهمية الاحتياجات بمثابة طريقة مفيدة لإدراك عوامل تحفيز الموظفين ومن ثم القدرة على توجيه سلوكيات الشركة .

-- عوامل هيرزبرج : في الخمسينات من القرن الماضي ، قام فريدريك هيرزبرج بدراسة سمات وخصائص الوظيفة لكي يحدد العوامل التي تساعد على زيادة أو تقليل شعور العاملين بالرضا والإشباع . وقد حددت دراسة عاملين مرتبطين بالرضا الوظيفي عوامل سلامة جو العمل والعوامل التنفيذية .

أما العوامل المتعلقة بسلامة وملاءمة جو العمل فهي تلك التي لا بد أن يتم ضبطها والحفاظ عليها بمستويات ملائمة . وهذه العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل بها الموظف أكثر من التركيز على العمل نفسه . وهي تضم سياسات الشركة ، وجودة الإشراف ، وظروف العمل ، والعلاقات مع الزملاء والمرعوسين ، والموضع أو المركز الوظيفي ، والأمان الوظيفي ، والراتب . والمستويات الملائمة لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة الرضا الوظيفي .

وهناك مجموعة أخرى من العوامل تُعرف بالعوامل التحفيزية ، وهي ترتبط بامتلاك تأثير مباشر على زيادة الرضا الوظيفي ، وهذه العوامل تشمل الإنجاز ، والتقدير ، والمسئولية ، والنمو ، والعمل ذاته ، وفرص التقدم والارتقاء .

ومثل هرم ماسلو للاحتياجات فإن عوامل هيرزبرج تتأثر بالفروق الفردية والثقافية ، وتتطلب من المديرين تحديد ما يعتبره الموظفون بمثابة مستويات ملائمة . وأحياناً يقوم المديرين بتبسيط كل من هاتين النظريتين ويفترضون بشكل غير ملائم أو صحيح أنهم يعرفون ما يحتاج إليه موظفهم .

-- نظريتا X و Y لماكجريجور : نظريتا دوجلاس ماكجريجور تركزان بشكل أقل على احتياجات الموظفين ، وبشكل أكبر على طبيعة السلوك الإداري . هاتان النظريتان تقومان على أساس افتراض أن آراء رئيس العمل في موظفيه ومعرفته بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم . وضع ماكجريجور نظريتين بناءً على دراساته ، وأطلق عليهما النظرية X ، والنظرية Y .

- بالنسبة للنظرية X : يفترض رئيس العمل أن موظفيه يكرهون عملهم ، ويفعلون كل ما بوسعهم للتهرب منه . وبناءً على هذا الافتراض يفرض رئيس العمل نوعاً من الضبط المحكم والسيطرة على موظفيه ، ويرصد أداؤهم عن كثب ، ويقوم بتفويض السلطة بتردد وريبة .

- بالنسبة للنظرية Y : يفترض رئيس العمل - على عكس النظرية X- أن موظفيه لديهم الاستعداد للعمل وقبول المزيد من المسؤوليات . وفي ضوء تلك الافتراضات يزود رئيس العمل موظفيه بمزيد من الحرية والإبداع في موقع العمل ويكون أكثر استعداداً لتفويض السلطة .

ويسعى المديرون لتحفيز موظفيهم بناءً على آراءهم وملاحظاتهم ومعرفة باهتماماتهم ، وهذه النظرية تسلط الضوء على التنوع في الممارسة الذي يمكن أن يتواجد بناءً على الافتراضات التي يفترضها المديرون في موظفيهم .

-- النظرية Z : ظهرت النظرية Z في الثمانينيات من القرن الماضي . وهي تحاول تحفيز العاملين من خلال منحهم مزيداً من السلطة وجعلهم يشعرون بمزيد من التقدير . لقد وضعت هذه النظرية - جزئياً - في ضوء الممارسات الإدارية اليابانية التي تتيح المزيد من مشاركة العاملين في صنع القرار والقليل من معدل التخصص في المهن المختلفة .

-- نظرية التوقع : وضع فيكتور فروم هذه النظرية ، وهي تفترض أن جودة وكفاءة جهود الموظفين تتأثران بالمرجات والعوائد التي يحصلون عليها مقابل جهودهم تلك . هم سيشعرون بالتحفز والدافعية بقدر شعورهم بأن جهودهم سوف تثمر أداءً مقبولاً تتم مكافئتهم عليه ، وأن هذه المكافأة ستكون إيجابية بدرجة عالية . وحتى يتمكن المديرون من التطبيق العملي للنظريات المتصلة بنظرية التوقع ، هم في حاجة إلى تحديد السلوكيات المرغوبة بوضوح ، وبمجرد أن يتم ذلك ينبغي أن يفكر في المكافآت التي يمكن أن تكون بمثابة وسائل تدعيم ، وكيف أن هذه المكافآت ستختلف قيمتها من شخص لآخر . بعد ذلك ينبغي أن يحاط الموظفين علماً بما ينبغي القيام به للحصول على تلك المكافآت ، والمديرون في حاجة إلى أن يعطوا تقييماً لأداء موظفيهم . وإذا سلك الموظف السلوك المرغوب أو أنجز المطلوب فلا بد أن يتلقى المكافأة فوراً .

-- نظرية المساواة : نظرية المساواة كانت ثمرة جهود (جيه ستاسي آدمز) ، وهي تنص على أنه عندما يحدد الأفراد ما إذا كان المقابل الذي يتلقونه منصفاً إذا ما قورن بالمقابل الذي يتلقاه زملاؤهم في العمل ، فإن ملاحظاتهم لأي نوع من عدم المساواة سوف تؤثر على تحفيزهم لأداء العمل . هذا الشعور بعدم المساواة يمكن أن يُحس على أنه سلبي عندما يشعر الموظفون أنهم يتلقون مقابلاً أقل من ذلك الذي يتلقاه زملاؤهم الذين يؤدون نفس المهمة بنفس الأداء . ويمكن أن تُحس هذه التفرقة على أنها شيء إيجابي عندما يشعر الموظفون أنهم يتلقون مقابلاً أعلى من غيرهم الذين يؤدون نفس المهمة . وأي نوع من هذين النوعين يمكن أن تدفع الموظفين للتصرف بطريقة يستعيدون من خلالها الشعور بالمساواة . ومن أمثلة سلوكيات الموظفين في هذه الحالة عدم العمل بنفس الجدية ، أو طلب زيادة في الراتب ، أو ترك العمل ، أو مقارنة أنفسهم بزملائهم في العمل ، أو افتراض أن عدم المساواة مجرد شيء مؤقت ، أو تحميل زملائهم في العمل أعباء عمل إضافية . وللمحد من الشعور بعدم المساواة ينبغي أن يحظى الموظفون بمقابل يتكافأ مع مدى مساهمة جهودهم في الشركة . لكن يصعب تطبيق هذه النظرية إذا أخذنا في الاعتبار إختلافات وجهات النظر التي يمكن أن تظهر بين الموظف ورئيسه في العمل فيما يتعلق بالأمور التي تفصل في مسألة الراتب العادل والمناسب . ولتطبيق هذه النظرية بنجاح من المهم الاهتمام

بتعديل وتوجيه فهم الموظف بالطريقة الصحيحة ، ويمكن تحقيق هذا من خلال إدراك الموظف وتوقعه أن يكون هناك نوع من التمييز وعدم التكافؤ . وبعد ذلك يكون من المهم توصيل تقييمات واضحة لأي مكافآت تُعطى ، ومدح وثناء للأداء الذي على أساسه تم الحصول على تلك المكافآت ، أيضاً يمكن أن تُعرض على الموظفين نقاط المقارنة الملائمة .

-- نظرية التدعيم : تقوم هذه الطريقة على أساس أسلوب الثواب والعقاب عند التحفيز . فالنظرية تهتم بالتدعيم الإيجابي والسلبي . إنها تربط النتائج بسلوكيات معينة . وهناك أربع إستراتيجيات تحفيز أساسية هي : التحفيز الإيجابي ، والتحفيز السلبي ، والعقاب ، والإبطال .

والتحفيز الإيجابي يُحفز الموظفين من خلال إعطائهم مكافآت وإثابتهم على سلوكياتهم المرغوبة ، وحتى تكون المكافأة فعالة ومؤثرة ، ينبغي أن يتم إعطاؤها فقط عندما يظهر السلوك المرغوب ، كما ينبغي أن تتم الإثابة على هذا السلوك عقب ظهوره بأقصى قدر ممكن من السرعة . والتحفيز السلبي - على العكس من ذلك - يتضمن إلغاء النتائج السلبية إذا ظهر السلوك المرغوب ، وطريقة التحفيز هذه تُعرف أحياناً ب (التجنب) لأن الهدف منها جعل الفرد يتجنب عواقب سلبية عن طريق سلوكه المرغوب . وعلى العكس من التدعيم الإيجابي والسلبي ، لا يُوضع العقاب من أجل التحفيز على سلوكيات إيجابية ، ولكن من أجل التنفير من السلوكيات السلبية . والإبطال هو سحب النتائج المدعمة للسلوك المرغوب . والهدف من الإبطال هو التخلص من السلوكيات غير المرغوبة .

• استنتاجات من نظريات التحفيز :

عند تشكيل وتوجيه سلوك الشركة ، تمنحنا النظريات السبع التي تم مناقشتها بعض الفهم لسلوك الشركة ويمكن أن نتوصل إلى عدة نتائج من تلك النظريات :

- الاحتياجات : إن الموظفين لديهم احتياجات ، وحتى يحفز القادة والمديرون موظفيهم ينبغي أن يحاولوا فهم مدى اتساع احتياجاتهم ، وهذه المهمة ليست سهلة دائما ، وتتطلب تواسلا مفتوحا ومستمر بين المديرين والموظفين أو بين القادة وأعضاء الفريق ، ويمكن للمدير أن يزيد من تحفيز موظفيه عن طريق صياغة وتنظيم وظائفهم بالطريقة التي تلبي احتياجاتهم .

- التعويضات : وهي جزء مهم من التحفيز ، وتهدف إلى إعطاء الموظفين المقابل الذي يتلاءم مع مساهمة كل منهم في الشركة ، وسوف يشعر الموظفون بعدم الرضا إذا أحسوا بأنهم يحصلون على أقل مما يستحقون ، وحتى يتم التقليل من احتمالية الشعور بعدم المساواة ، يحتاج المدير لأن يكون مبادرا ويحيط الموظفين علما بالأمور المتعلقة بأنظمة المكافآت .

- المكافآت : يحتاج الموظفون إلى معرفة أن الهدف الذي يعملون من أجله يمكن تحقيقه ، وأنه عندما يحققون هذا الهدف ستتم مكافأتهم عليه بالطريقة الملائمة وفي الوقت المناسب .

• التحفيز : من النظرية إلى الواقع العملي :

الأفكار والرؤى المستمدة من مناقشة نظريات التحفيز تسلط الضوء على أهمية تقدير الاحتياجات وتحديد المقابل المناسب والمكافآت الملائمة عند تشكيل هيكل مؤسسي من شأنه أن يزيد من تحفز الموظفين والرضا الوظيفي ويوجه السلوك المؤسسي ، وبعض هذه الإجراءات تشمل تطبيق برنامج ملائم للمكافآت والتعويضات ، وزيادة الأمان الوظيفي ، وإتاحة الفرصة للمزيد من جداول العمل المرنة ووضع برنامج مشاركة للموظفين .

1 - برنامج التعويض الملائم :

قبل تحديد الكيفية التي ينبغي تحديد التعويضات بها ، من الضروري أن يسير برنامج التعويض جنباً إلى جنب مع عناصر أخرى عديدة تتعلق بالشركة :

- أهداف الشركة : خطة التعويض ينبغي أن يتم وضعها في ضوء الأهداف العملية للشركة ، وينبغي أن يتم تعويض الموظفين بقدر جهودهم في مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها .

- أهداف الموظفين : ينبغي أن تكون خطة التعويض واضحة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الخاصة بكل موظف ، وحتى يتم تحفيز الموظفين هم بحاجة إلى أن يعرفوا الأهداف المتوقع منهم تحقيقها .

- الأهداف القابلة للتحقيق : الأهداف المتوقع من الموظفين تحقيقها يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق ، فإذا شعر الموظفون بأن الأهداف المتعلقة بمناصبهم ووظائفهم غير ممكنة التحقيق فلن يكون لديهم أي نوع من التحفز للعمل ، وإذا استطاع المدير أن يضع أهدافاً منطقية وأن يجعل الموظفين واعين بالعلاوات المكافآت العديدة والممكنة التي ستمنح لهم إذا تحققت هذه الأهداف فسوف يشعر الموظفون بالتحفز .

- آراء الموظفين : سوف يشعر الموظفون بمزيد من الرضا والإشباع الوظيفي إذا تم استشارتهم بخصوص خطة التعويضات قبل تطبيقها .

أي برنامج تعويض ملائم يأخذ الأمور السابقة في الحسبان سوف يؤثر في تحفيز ودافعية الموظفين ، وخطة التعويض ينبغي أن تعطي أعلى علاوات نسبية للموظفين الذين يحققون أعلى مستويات الأداء ، وهذا النوع من النظم يسمى بنظام الأجر القائم على الاستحقاق وهو يربط الأجر بالأداء ، ويمكن تطبيق هذا النظام بفاعلية جنباً إلى جنب مع خطة حوافز تكافئ الموظفين على تحقيق أهداف معينة في الأداء ، وهذه الخطة تناقض نظاماً يعطي علاوة عامة للجميع والذي لا يحفز الموظفين كي يبذلوا مزيداً من الجهد في تحقيق الأهداف الموضوعية .

2 - الأمان الوظيفي :

الموظفون الذين يشعرون بأنهم يواجهون خطر فقد وظائفهم قد لا يحققون إنتاجية عالية في العمل ، رضا الموظفين يمكن أن يزداد بمنحهم الأمان الوظيفي ، وكذلك يمكن أن تزداد إنتاجيتهم بنفس الطريقة ، إحدى الطرق التي يمكن أن تزداد بها الشركات الأمان الوظيفي هو التدريب على المهام والوظائف الأخرى

هذا سيحقق للموظفين نوعاً من التنوع وتعدد المهارات بحيث يمكنهم إنجاز مهام جديدة إذا تغيرت وظائفهم الحالية ولم تعد متاحة .

3 – أوقات العمل المرنة :

في عالم اليوم المضغوط في الوقت يعتبر الكثير من الموظفين الوقت الذي يقضونه بعيداً عن العمل بمثابة عامل مهم في تشكيل تحفزهم للعمل وزيادة إنتاجيتهم في وظائفهم ، وهناك الكثير من الطرق التي يمكن بها إتاحة جداول زمنية مرنة خاصة بالعمل تلبي احتياجات ورغبات الموظفين الذين يسعون إلى مزيد من المرونة بين البيت والعمل ، إحدى الطرق الشائعة هي أسبوع العمل المضغوط ، هذه الطريقة تتيح للموظف العمل نفس عدد الساعات خلال عدد أيام أقل ، فبدلاً من أن يعمل الموظف خمسة أيام لمدة ثمان ساعات في كل يوم منها ، يمكن أن يعمل الموظف أربعة أيام لمدة عشر ساعات في كل يوم منها ، ومن الأمثلة الأخرى لجدول مواعيد العمل المرنة ، المشاركة الوظيفية التي يتقاسم فيها اثنان أو أكثر من الأشخاص في جدول عمل معين .

4 – برامج مشاركة الموظفين :

تسعى برامج مشاركة الموظفين إلى تحفيزهم من خلال زيادة مسؤولياتهم أو إشراكهم بشكل أكبر في عمليات صنع القرار ، وهناك أنواع عديدة من البرامج التي تتيح المشاركة للموظفين ، والبرامج الأساسية البسيطة تشمل توسيع المهام الوظيفية والتناوب الوظيفي ، وتشمل البرامج الأكثر طموحاً على إدارة الكتاب المفتوح وتفويض السلطة للموظفين :

أ – توسيع الوظيفة : توسيع الوظيفة هو طريقة مباشرة لزيادة المسؤولية الوظيفية ، إنه يعني توسيع المهام الوظيفية وإعطاء الموظفين تنوعاً أكبر في المهام .

ب – تناوب الوظيفة : برامج تناوب الوظيفة يكلف الموظفين دورياً بمهام جديدة ، وبالإضافة إلى زيادة مشاركة الموظفين في الشركة وتعديل مستوياتهم يمكن أن يحسن تناوب الوظيفة أيضاً من مهارات الموظفين ، ومن ثم يزيد من أمانهم الوظيفي ، علاوة على ذلك يمكن أن يخفف التناوب الوظيفي أيضاً من الشعور بالملل في موقع العمل الذي يرتبط بنفس العمل لمدة زمنية طويلة .

ج – إدارة الكتاب المفتوح : وهي طريقة صعبة ومباشرة في ذات الوقت لزيادة مشاركة الموظفين وزيادة مسؤولياتهم ، وهي تتضمن إتاحة الفرصة للموظفين ليروا كيف يؤثر أداءهم الوظيفي على مؤشرات الأداء العامة والتي لها أهمية خاصة بالنسبة للشركة ، وحتى يتم تطبيق هذا البرنامج ، تحتاج الشركة إلى جعل مؤشرات الأداء العامة متاحة لموظفيها وتقوم بتعليمهم كيفية التي يمكن بها تفسير معايير الأداء العامة ، أيضاً يحتاج الموظفون إلى منحهم القدرة على صنع القرارات المتصلة بوظائفهم وتدريبهم ، كما ينبغي أن تُتاح لهم فرصة إدراك كيفية التي تؤثر بها قراراتهم على بقية الشركة ، وإدارة الكتاب المفتوح تستلزم أيضاً برنامج تعويضات ملائم يتم فيه ربط المقابل بالأداء .

د - تفويض الموظفين : يهدف تفويض السلطة للموظفين إلى زيادة المسؤولية الوظيفية ومشاركة الموظفين ، ويتم ذلك من خلال منح الموظفين مزيدا من السلطة وإشراكهم في عملية صنع القرار ، والموظفون المفوضون يمكن أن يتخذوا قرارات سليمة بشكل أفضل من المدير الذي لا يكون مشاركا في العملية بشكل مباشر ، والإدارة التي تقوم على المشاركة مشابهة لتفويض الموظفين ، وبالرغم من أنها لا تمنح الموظفين السلطة المباشرة في صنع القرارات فإنها تشجع المديرين على التشاور عن كثب مع الموظفين قبل القرارات ، وهناك نوع آخر من الإدارة التي تقوم على المشاركة وهو الإدارة بالأهداف ، وهذا النوع من الإدارة يسمح للموظفين بأن يقوموا بوضع أهدافهم ويمنحهم الحرية في أن يقرروا أفضل كيفية يمكنهم من خلالها تحقيق تلك الأهداف . " (1)

إن من العوامل العظيمة لعلاج مشكلة غياب روح الفريق أن يمارس القادة دورهم في تحفيز أفراد الفريق على مواصلة العمل وبذل الجهد لأداء المهام .

" للعديد من الناس مواصفات القيادة تستبعد الوجه التحفيزي ، لذلك إنه لمن المهم أن نضع حدا فاصلا بين ما تكون القيادة وما لا تكون .

القيادة هي :

- الاحترام .
- امكانية الاعتماد .
- الكلام المباشر .
- الالتزام .
- التواصل .
- الحماس .
- القدوة .
- قول شكرا لك .
- قول أحسنت صنعا .

(1) من كتاب (ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد) صفحة (من 20 إلى 29) بتصرف .

القيادة ليست :

- إثبات أنك الأفضل .

- التباهي .

- الاعتداء .

- الغرور .

- الحقد .

- قول لأنني قلت كذا .

إن حافز الفريق لاتباع خطة ما حساس جدا ، ولكسب الحافز والمحافظة عليه ، هناك ثلاثة أشياء يجب أن يفعلها المدير :

- 1 - أن يدع أعضاء الفريق يدركون قيمة ما يفعلون ، لأن ذلك يعطيهم الثقة في قيمة عملهم .
- 2 - أن يدع أعضاء الفريق يدركون أنهم يساهمون مساهمة قيمة في العمل ، لأن هذا يعطيهم الثقة بقيمتهم كأفراد .
- 3 - أن يدع أعضاء الفريق يدركون أنهم ليسوا وحيدين ومعزولين ، لأن هذا يعطيهم الثقة بقيمتهم كفريق .

لانجاز هذا الأشياء من الضروري أن يقوم المدراء بما يلي :

- 1- تعميم القرارات والخطط والتوقعات .
- 2- تحديد ما يجب أن ينجزه كل عضو في الفريق .
- 3- تحديد النماذج التي بإمكان أعضاء الفريق احترامها والافتداء بها .
- 4- إظهار هيئة إيجابية .
- 5- تقديم خلفية لما يقومون به .
- 6- تقديم التشجيع من خلال مكافئة النجاح .
- 7- إظهار الاهتمام برفاهيتهم وسعادتهم .

باتباع هذه القواعد البسيطة سيحترم أعضاء الفريق فريقهم ، وستقوى روح الفريق بينهم ، وستعزز مساهمات الأعضاء الشخصية ، وسيتمتع القائد بأعضاء متحفزين ومتحمسين ، وهذا يوفر عليه الحاجة لقضاء الكثير من الوقت ليتأكد من أن العمل يتم على أكمل وجه ، وأن يقلق عليه عندما لا يتم هذا . (1)

" وهناك طرق عديدة يمكن أن يحفز من خلالها القائد أعضاء فريقه ، وكثير منها لا يتطلب نفقات مالية إضافية ، وأحيانا يتم التحفيز من خلال وسائل مبتكرة مبدعة ، فمتجر Container Store للتجزئة ، والذي يقع في دالاس بالولايات المتحدة ، يقدم لموظفيه دورات في اليوجا ، ويزودهم بمعلومات عن أنظمة التغذية عبر الانترنت ، ويوفر لهم جلسات تدليك شهرية مجانية ، هذه الوسائل تساعد على تخفيف الضغوط عن الموظفين وتجعلهم يشعرون بالتقدير ، ومنذ عام 2000م وهذه الشركة تحتل مركزا متقدما بين أفضل 100 شركة تختارها مجلة فورشن .

والتواصل المفتوح يعد أيضا بمثابة أساس من أسس تحفيز الموظفين ، فعندما يشعر الموظفون بأنه يتم الاستماع إليهم ، وعندما يناقش المديرون مع موظفيهم الأمور والمشكلات بصراحة وانفتاح ، تنشأ علاقة من الثقة بين الطرفين ، في شركة هارلي ديفيدسون ليست هناك أبواب لمكاتب مسؤوليها التنفيذيين ، مما يهيئ بيئة تسودها الثقة والانفتاح .

وهناك طريقة أخرى للتحفيز وهي التأكد من أن الموظفين ملائمون للوظيفة التي يشغلونها ، إنها مهمة القائد أن يتعرف على قدرات وتفضيلات الموظفين ويقوم بتكليفهم بالمهام التي تستفيد من مهاراتهم ، وإذا أمكن يتم التوفيق بينها وبين رغباتهم وتفضيلاتهم .

وإذا كان القائد نموذجا طيبا يحتذى به ، ويظهر الحماس لعمله ، ويظهر فخره واعتزازه بالشركة ، فسوف يؤثر ذلك بإيجابية على تحفيز موظفيه . في شركة (دابليو . إل . جور) ينبع تحفز موظف المبيعات من استحسان زملائه له ، والتعويض والمقابل يعتمد على التصفيات التي يقوم بها فريق البيع نفسه ، وأكثر من ذلك أن الشركة تبني مكافآتها المالية أو علاواتها على أساس النمو طويل الأمد والاحتفاظ بالعملاء ، على عكس معظم الشركات التي تربط علاواتها ومكافآتها بالنتائج النهائية والإيرادات ، أيضا تقدم الشركة جائزة للموظفين الذين لهم إنجازات خاصة خلال الموسم . " (2)

(1) من (الإدارة الفعالة) صفحة (من 26 إلى 29) بتصرف ، وهي إحدى المواد الدراسية الخاصة ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال .

(2) من كتاب (ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد) صفحة (45 ، 46) .

ثانيا : تزكية روح الفريق والمحافظة عليها

(أ) تقوية سبل الاتصال*

1 – ما هو الاتصال ؟

هو عملية نقل معلومات واستيعابها من شخص لآخر بواسطة استخدام رموز ذات معنى واضح . وتتم هذه العملية بين طرفين :

-المرسل (المخاطب) (Sender (Encoder :

هو مرسل الرسالة لفظية أو غير لفظية إلى المستقبل (المخاطب) عبر القنوات الرسمية غير الرسمية .

-المستقبل (المخاطب) (Receiver (Decoder :

هو متلقي الرسالة الذي يقوم بتفسيرها ثم يرسل رداً إلى المرسل لتأكيد أن الرسالة وصلتة واستوعبها .

2 – أهمية الاتصالات بالنسبة للقادة والأفراد :

تمثل الاتصالات عنق الزجاجة بالنسبة لوظائف المدير سواء التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة إلخ ، فلا يمكن للمدير أن يمارس هذه الوظائف دون أن يكون لديه القدر الكافي من المعلومات والبيانات ، بما يسمح له بممارسة هذه الوظائف ، وبالتالي يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين الرئيس ومرءوسيه ، وذلك لنقل وتلقي المعلومات ، ومن خلال تلك القنوات يتم توضيح السياسات والقرارات التي يتم اتخاذها ، بالإضافة إلى توصيل ما لديه من تعليمات ، ويحصل على ما يريد من المعلومات التي تمكنه من أداء وظائفه عن طريق الاتصال أيضا .

كذلك لا بد من أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين أفراد الفريق لتبادل المعلومات ، وتوضيح الرؤى والأفكار ، مما يعمل على توطيد الصلات وترابط أفراد الفريق ، وتعزيز روح الفريق ، وتوحد وجهة أعضاء الفريق نحو تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف .

* هذا المبحث بأكمله من محاضرة (الاتصالات الفعالة) للدكتور غريب هاشم ، صفحة (من 1 إلى 32) .

وكلما قويت سُدُبُلات الاتصال كلما قويت روح الفريق كما هو مبين بالشكل التالي :

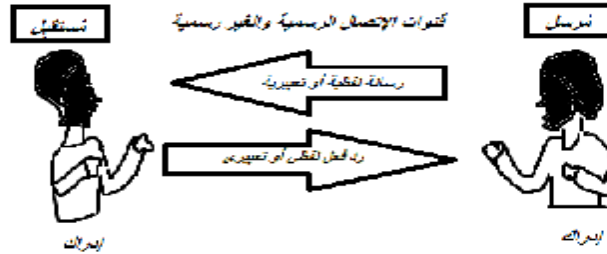


شكل بياني رقم (7)

3- عناصر الاتصال :

لكي يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل لا بد من تواجد مجموعة من العناصر الضرورية وهي :

- المرسل : وهو من يقوم بإرسال الرسالة (تكويدها) .
- المستقبل : وهو من يتسلم الرسالة (فك الكود) .
- الرسالة : فحوى الموضوع الذي يُراد نقله .
- قنوات الاتصال : وهي وسيلة توصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل .
- التغذية المرتدة (استرجاع الأثر) : رد الفعل على المستقبل الذي يفيد فهمه للمحتوى .
- الإدراك : لدى المرسل لكي يصيغ الرسالة والمستقبل لكي يستوعبها .



شكل توضيحي رقم (5)

4 - أنواع الاتصالات :

أ - الاتصال اللفظي (باستخدام الكلمات) :

ويعتمد على اللغات التي يعرفها الأفراد ويستخدمونها ، واللغة عبارة عن عدد من الحروف التي تتركب بطرق مختلفة تكون معاني تستخدم في صنع الرسائل الشفهية والمكتوبة والتي يتبادلها الأفراد .

ب - الاتصال غير اللفظي (باستخدام الإشارة أو الحركة) :

وهو يعتمد على استخدام حركات الجسم من أجل التعبير عن المعاني ، مثل انقباض عضلات الوجه عند الغضب ، كما أن حركات اليدين والرأس تستخدم لنقل رسائل ذات مضمون معين .

5 - قواعد الاتصالات الفعالة (الكتابية والشفهية) :

لتحقيق فاعلية الاتصال سواء كان مكتوباً أو شفهياً لا بد من توافر مجموعة من القواعد أهمها :

- اللياقة : يجب أن يراعى في مضمون الرسالة الاختيار الدقيق للكلمات أو الرموز أو الإيماءات .
- البساطة : يجب أن تصاغ الرسالة في عبارات بسيطة غير معقدة ، ويستخدم بها أقل عدد من الكلمات أو الرموز أو الإيماءات اللازمة لتوصيل الأفكار أو الأحاسيس .
- التنظيم : يجب أن يتوافر في الرسالة منطقية تتابع المعلومة لتسهيل الفهم ، مع توضيح كل نقطة قبل الانتقال إلى النقطة التي تليها .
- التكرارية : يجب تكرار النقاط الأساسية في الرسالة مرتين على الأقل ، وخاصة في الاتصالات الشفهية حيث تكون فرصة عدم وضوح الكلمات أو فهمها من أول مرة متوافرة .
- التركيز : يجب التركيز على النقاط الأساسية في الرسالة وتجنب التفاصيل غير اللازمة .

6 - أساليب الاتصال : Communication Techniques

أ - أسلوب الاتصال العدواني :

وينطوي على تحفز الفرد لحقوقه الشخصية ، وذلك بالتعبير عن الأفكار أو المشاعر والمعتقدات بطريقة تثير شعور الآخرين تجاهه ، ولا تخدم حقوقهم ، وعادة ما يكون الهدف من العدوانية هو التسلب والكسب والفوز وفرض السطوة على الآخرين .

-- الانفعالات المصاحبة لهذا الأسلوب :

ظهور علامات الشد العصبي على صاحبه ، ويعبر عن غضبه بطريقة غير لائقة بانفجاره وعلو صوته .

ب - أسلوب الاتصال السلبي (الاستسلامي) :

وينطوي على اعتداء الفرد على حقوقه الخاصة بعجزه عن التعبير بأمانة عن المشاعر أو الظنون أو المعتقدات ، ونرك هذا التعبير للآخرين نيابة عنه .

-- الانفعالات المصاحبة لهذا الأسلوب :

- هواجس داخلية وشد عصبي وعدم القدرة على التعبير بالألفاظ .
- قد يعبر الشخص عن مواقفه بأسلوب التعبير السلوكي بأن تظهر عليه المظاهر التالية : (تأثر داخلي ، عيون مسدلة ، عدم اتزان ، تحيف الجسم ، يعتصر ويلوي أصابعه ، وتكون نبرات الصوت مترددة ومهزوزة) .

ج - أسلوب الاتصال المؤكد (الواثق) :

ينطوي على الشموخ والاعتزاز والمحافظة على الحق في التعبير عن الآراء بحرية وأمانة ، وبطريقة مناسبة لا تنطوي على تعد على حقوق أو مشاعر الآخرين . إن السلوك الواثق عبارة عن موقف يتطلب أن يثبت الإنسان ذاته ، ويقف بجانب ما يحس أنه صحيح وضروري .

-- الانفعالات المصاحبة لهذا السلوك :

- يتعامل مع الأحاسيس كما هي واقعة ، والشد العصبي يبقى في حدوده الطبيعية البناءة .
- قد يعبر الشخص عن مواقفه سلوكياً عن طريق التركيز على المواقف باستقلالية ، واستعمال الاتصال البصري الجيد ، واستعمال الصوت بأسلوب قوي وبنبرة منسقة واثقة .

7 - معوقات الاتصال بالآخرين :

كثيراً ما تصدر منا أقوال أو أفعال قد تؤدي إلى إقبال أو عزوف الطرف الآخر عن الاتصال بنا ، أو تردده في ذلك ، أو على الأقل حمله على إتخاذ موقف دفاعي في الحديث معنا .

وبالرغم من صعوبة التخلص نهائياً من معوقات الإتصال ، إلا أن التقليل من تأثيرها أو إستبعادها إلى حد ما مرغوب فيه لتيسير عملية الإتصالات وزيادة فاعليتها ، ولتحقيق هذا الهدف فإننا نستعرض فيما يلي أشد هذه المعوقات ضرراً وأكثرها ظهوراً في الحياة العملية .

- التسرع في التقييم أو التعليق .
- استخدام العبارات التقديرية .
- مقاطعة الآخرين .
- الغضب عند المقاطعة أو الإستفسار .

- الاستنثار بالحديث .
- أسئلة الاستدراج .
- التهكم والسخرية .
- التركيز على الأخطاء .
- المجادلة .

- ممارسة بعض العادات المعوقة .

كيف نتعامل مع كل هذه المعوقات ؟

أولاً : التسرع في التقييم أو التعليق :

كثيراً ما يكون التسرع في التقييم وإبداء الملاحظات مثار شكوى الكثيرين ، إذ أن التسرع في الاستنتاجات وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان إلى إصدار التعليقات غير المفيدة والأحكام غير الناضجة ، ولعلنا نَحسن صُنْعاً إذا استرشدنا بهذه القواعد :

--- القواعد الإرشادية :

- التزم بمبدأ تأجيل الحكم أو التروي ، بمعنى أن تحتفظ باستنتاجاتك وتعليقاتك إلى أن تنهي مناقشة جميع الأفكار .

- لا تتوان عن توجيه الأسئلة الاستيضاحية حتى في الحالات التي تشعر فيها بإمامك بكل المعلومات .

- تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلو لك أن تراها .

ثانياً : استخدام العبارات التقريرية أو التخصيضية :

عندما تستخدم العبارات التقريرية أي تلك التي تفيد التقرير أو الحسم فأنت تدفع الآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة ، فلو أنك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع أحد المتعاملين معك : (دائماً تأتي متأخراً ، أو لم يحدث أن جئتني بمعاملة خالية من المشاكل) فأنت تلقي بفيازك في وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه ، ولا بد من يبدأ حديثاً عادياً معك فإنه يجتهد في البحث عن أحد المواقف التي تثبت خطأ أو عكس ما قلت ، وعندما يحدث هذا تضع الرسالة الأساسية التي تود توصيلها في معركة التفاصيل إذ تبدأ درجة الاستماع في الانخفاض رويداً رويداً حتى تتلاشى وينسى كل منكما الحقيقة والحل المطلوب لها

--- قواعد إرشادية :

- تجنب العبارات التقريرية كلما أمكن ذلك ، فاستخدامها يؤدي دائماً إلى خلق حالة من التوتر .

- استخدام العبارات التقريبية في التعبير عما تريد مثل (يبدو لي أن معاملتك فيها بعض المشاكل) فمثل هذا التعبير يؤدي إلى الإسترخاء النفسي للطرف الآخر ويجنبك دفاعه .

ثالثاً : مقاطعة الآخرين :

لا شك أن مقاطعة الآخرين هي أخطر ما يهدد استرسال الآخرين في الحديث والمناقشة المجدية ، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك ، وبالطبع تصبح النتيجة الحتمية لذلك قليلاً من المعلومات وكثيراً من الضوضاء .

إن أكثر الأضرار التي تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسي الذي ينتاب الآخرين ، فهي تعني بالنسبة لهم عدم الاكتراث بهم وعدم الاهتمام بأفكارهم مما قد يدفع بهم إلى الانسحاب والتقتير في الحديث .

--- قواعد إرشادية :

- تجنب مقاطعة الآخرين .

- أنصت جيداً حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ في الإدلاء بما تريد .

- لا تجلس متحفزاً للرد ، بل استرخي في مجلسك على أمل أن تصل إلى ما تريد ، فلن تستطيع أن تُنصت جيداً إذا شغلت ذهنك بالرد .

- وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راعباً في الاستماع لأفكار الغير ومتفهماً لوجهة نظرهم .

رابعاً : الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار :

يُقصد بالغضب أن يصدر منك أقول أو أفعال سلبية عندما يقاطعك المستمع أو يكرر استفساراته مما ينجم عنه تقليل فعالية الاتصالات .

--- قواعد إرشادية :

- استخدم التعليقات غير المباشرة التي تنفث بها عن غضبك مثل :

(لا تعلق بشأن هذه المسألة ، أعتقد أنها ستكون أكثر وضوحاً عندما أنتهي من الحديث) بعد أن ينتهي المقاطع من تعليقه .

(لم أشأ أن أستوقفك لأنني أعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ولكنني أعتقد أنه من الأفضل أ يعطي كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل ، ما رأيك ؟)

إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تُمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة أقل هجوماً كما أنها تُمكنك من توضيح الطريقة التي تفضلها في الاتصالات مستقبلاً .

- استخدم النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة .

- استخدم النغمة الاستفسارية عندما تستوضح عن مدى فهم الطرف الآخر حتى لا يظن أنك تبتكته .
- توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى ، وانتظر برهة ثم تسائل عن مدى وضوحها .

خامساً : الاستئثار بالحديث :

من المهم أن تترك للمتعاين معك فرصة للحديث ، فلو أنك أمطرتة بوابل من العبارات المتتالية ، فبالى جانب أنك تسلبه حق الكلمة ، فأنت تشعره أيضاً بعدم اهتمامك بما سيقول . إن عدم مشاركة الآخرين فى الحديث لمدة طويلة يُفقداهم الاهتمام ، فالمشاركة تثري المناقشة والحوار ، كما يجب عليك ألا تنسى أنك بحاجة إلى أفكار الغير ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة .

--- قواعد إرشادية :

- لا تعتل منبر الحديث وحدك .
- استخدم الأسئلة التي تُشجع الآخرين على الحديث .
- ركز حديثك ولا تكرر نفسك .

سادساً : أسئلة الاستدراج :

الأسئلة الاستدرجية هي تلك الأسئلة التي تخلق المواقف الاضطرارية التي تُشعر مُستقبلها بالتأمر والغضب فهو يشعر بتأمرك لأن أسئلتك لم تترك فرصة الاختيار فى الإجابة ، كما أنه سوف يتنبه للمصيدة التي تنصبها فلا تتوهم أنك أذكى منه .

إن مثل هذه الأسئلة تؤدي إلى فقدان ثقة الآخرين وعدم اتفاقهم معك فيما تُبديه من آراء وحلول ولو كانت صائبة ، ومن أمثلة تلك الأسئلة :

(ألا توافقني أن تأخير معاملتك يرجع إلى النقص فى المعلومات التي طلبتها منك ؟ لقد كانت غلطتك أليس كذلك ؟)

--- قواعد إرشادية :

- أخبر بما تريد فى عبارات صريحة .
- لا تطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما تطرحه من قضايا .
- احترس من المعوقات الأخرى التي قد تصاحب أسئلة الاستدراج مثل : اللوم والتعالي .

سابعاً : التهكم والسخرية :

يلجأ بعض الناس إلى التهكم والسخرية في اتصالاتهم بالآخرين ، فيصدرون التعليقات التي تحمل في مضمونها الاستهزاء بأفكار الغير أو ذكائهم ، ويعتقدون خطأ أنه لا غبار ولا ضرر ينجم عن تعليقاتهم هذه طالما أنها تمر في موجة من موجات الضحك . ولقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أنه كلما زادت درجة الضحك التي يثيرها التعليق الساخر زادت درجة الحنق والغضب لدى الغير حتى وإن لم يبد ذلك علانية ويظل متحفزاً إلى أن تأتيه الفرصة للرد واسترجاع كرامته .

ولا يعني هذا التزام التزمتم في الاتصال بالآخرين وارتداء دُلة رسمية كاملة ، بل من المفضل أحياناً التباسط في الحديث بما يُزيد الفهم المتبادل .

--- قواعد إرشادية :

- تجنب السخرية تماماً .

- ضع نفسك مكان الآخر وفكر فيما يمكن أن يكون عليه شعورك لو تهكم عليك أحد .

- إذا أردت استخدام الدعابة من قبيل التباسط مع الغير والتخفيف من قيود العلاقات الرسمية فعليك أن تُحلل (النكتة) التي تنوي إطلاقها وما تقصده منها وهل تقصد من ورائها تغيير أمر معين ؟ أم أنك تسوقها لمجرد السخرية من شخص معين ؟ ، فيما يتعلق بالأمر الأول فيمكنك أن تبدأ بعرض المسألة التي تريد إثارتها دون الإشارة إلى شخص معين ثم تتبعها بالدعابة- بشرط أن تكون مناسبة للموقف - ، أما فيما يتعلق بالأمر الثاني (مجرد السخرية) فإننا نُحيلك إلى البند الأول من هذه الوصفة العلاجية .

ثامناً : التركيز على الأخطاء :

عندما يرتكب الناس خطأ ما أو يسيئون الحكم في أحد المواقف فإنهم عادةً ما يدركون ذلك ويفكرون في طريقة أفضل لمعالجة الأمور في المستقبل ، ولذلك فالإطالة في مناقشة أخطائهم والتركيز والإصرار على إظهار حماقتهم يؤدي إلى مضايقتهم ، ومن الأفضل أن تجعل تحسين العلاقة في المستقبل هدفاً لك ، فلا يفيد المتعامل معك في شأن تركيز على أخطائه بقدر ما يفيد اهتمامك بمعالجة الموقف .

--- قواعد إرشادية :

- ناقش الأخطاء بالقدر الذي يفيد في المستقبل وليس بقصد التكرار أو الشماتة .

- ركز على الاهتمام بالمستقبل في تعليقاتك .

- تأكد من إمامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق .

- تحاشي كلما أمكن مثل هذه العبارات :

. أرجو أن تكون تعلمت شيئاً الآن .

. أعتقد أنك تحققت من غلطتك الآن .

. أظنك عرفت الآن لماذا كنت ألوكم .

تاسعاً : المجادلة :

يندر أن تأتي المجادلة بنتائج بناءة ، فالمناقشات التي تنتهي دائماً ب (أنا على حق وأنت خطأ) تفسد العلاقات الطيبة وتترك إنطباعاً بعدم السعادة للإلتقاء ، كما أنها تقلل من احتمال عقد المقابلات ، فمن خصائص المجادلة أنها تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين وتزيد من تمسك كل منهما برأيه وتصلبه في موقفه .

--- قواعد إرشادية :

-دع الطرف الآخر يفرغ الشحنة الكلامية التي بصدده مع مراعاة حُسن الاستماع له حتى يمكنك أن تقلل من حدة توتره العصبي .

- حدد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف .

- استخدم بعض الأسئلة الاستيضاحية فقد تؤدي إلى تراجع الطرف الآخر عن موقفه .

- اطلب بعض الأمثلة التي توضح النقاط التي يتمسك بها .

-ركز حديثك على ما هو الصواب وليس من هو المَحِق .

عاشراً : ممارسة بعض العادات المعوقة :

كثيراً ما يصدر عنا بعض الأفعال أو الحركات أثناء الاستماع دون أن ندري ، والواقع أن مثل هذه الحركات تخلق شعوراً من الضيق لدى المتحدث وتجعله يتردد في الاستمرار في الحديث ، وسواء كنا على وعي بهذه الحركات أو غير واعين بها فإننا لا نستطيع أن نقدر مدى تأثيرها على الطرف الآخر ، ومن أمثلة هذه الأفعال ما يلي :

- الإفراط في طلب المكالمات الهاتفية مما يُشعر المتحدث بعدم أهمية حديثه .

- السماح بدخول الآخرين بصورة متكررة يفقد الحديث خصوصيته مما يجعل المتحدث في يتردد في الاستمرار .

- محاولة ترتيب الأوراق والملفات التي على المكتب .

- تحويل النظر بعيداً عن المتحدث .

- الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية .

- العبت بشئ ما على المكتب (الدبابيس – الأقلام - إلخ) .
- البلاهة في تعبيرات الوجه (التجهم أو الابتسام طوال فترة الحديث) .
- كتابة بعض ما يقوله المتحدث (وخاصة إذا لم تطلع على سبب ذلك) .
- الرقص في المقعد (التأرجح بالمقعد من جانب لآخر أو من الأمام إلى الخلف) .
- تكرار النظر إلى ساعة المعصم أو الحائط .

--- قواعد إرشادية :

- تجنب قائمة الأفعال السابق ذكرها .
- شارك المتحدث في حديثه بتوجيه بعض الأسئلة وقليل من المناقشة المُجدية .
- احرص على اكتساب مهارات الاستماع الجيد .

8- الإنصات الإيجابي : (Active listening) :

الإنصات الإيجابي عبارة عن مهارة تركز على حيازة القبول وبناء الثقة بين الأطراف لتسهيل عملية حل المشاكل .

ولكننا نجد أن أهم العقبات التي تعوق عملية الإنصات تتمثل في ميل الغالبية العظمى من الناس إلى تقييم المتحدث بدلاً من الإنصات إليه ، فإذا تعلمنا الإنصات (الاستماع) الجيد وتوقفنا عن التقييم زادت قدرتنا على الاتصال الإيجابي تلقائياً .

ومن المهم إدراك بعض الجوانب المؤثرة في الإنصات الإيجابي (الاستماع المثمر) ومنها :

- الاستماع إلى الآخرين يحتاج إلى شجاعة خاصة واستعداد كبير للتغيير ، وللأسف الشديد ، فإن هذه الشجاعة تنقص الكثيرين كنا .
- الارتباط العاطفي بموضوع معين يجعل من الصعب علينا تقبل وتفهم وجهات النظر المختلفة حول ذلك الموضوع .
- العمل داخل مجموعات كبيرة نسبياً يقلل من فرص الاستماع الجيد . كما أن إختلاف الشخصية والخبرة يعتبر من العوامل التي تؤدي إلى إعاقة الاتصال ، وتزداد هذه المشكلة تعقيداً إذا كان هذا الاتصال بين رئيس ومرعوس .

- إن اعتمادنا في التعليم على الكلمة المكتوبة وإغفالنا لأهمية عملية الاستماع سواء في التعليم أو التدريب من أسباب مهارة الاستماع النشط لدينا .

- إن الاستماع مثل أية مهارة أخرى ، يمكن تنميته بالتدريب إذ أن التركيز أثناءه يعتبر أساساً هاماً إذا أردنا نجاح عملية الاستماع .

أ – مقومات الانصات الجيد :

يشتمل الاستماع الجيد على خمسة أنشطة مختلفة ، ويكون التناسق فيها كاملاً عندما يكون الاستماع في أوجه ، وهي :

- يقوم المستمع بالتفكير مسبقاً فيما يريد المتكلم قوله ويحاول استباق النتائج التي يريد الوصول إليها .

- يقوم المستمع بتقييم القرائن التي يستخدمها المتكلم .

- يقوم المستمع من حين لآخر بتلخيص النقاط التي تم طرحها .

- يحاول المستمع استشفاف ما بين السطور والكلمات ، ولا يكتفي بالمعاني الظاهرة .

- يحاول المستمع أيضاً إعادة ترتيب الأفكار بمجرد سماعها .

ب- تأثير الإنصات على بيئة العمل :

- تقليص الأعمال الورقية : Downsizing paper work

كلما تحسنت مهارات الإستماع داخل بيئة العمل كلما قلت الحاجة للاتصالات المكتوبة التي تكون أبطأ وتحتاج إلى جهد ومشاركة عدد كبير من الأفراد .

- نقل الرسائل إلى أعلى : Transferring Messages Up ward

من السهل نقل الرسائل من أعلى إلى أسفل ، ولكن لا توجد قنوات كثيرة لنقل الرسائل من أسفل إلى أعلى ، والرسائل الشفهية من أحسن الطرق لنقل المعلومات من أسفل إلى أعلى حتى تصل إلى رأس الهرم الإداري ، ومن هنا يجب توافر الاستماع الجيد .

- العلاقات الإنسانية : Human Relations

بالرغم من إتباع كثير من المديرين لسياسة الباب المفتوح ، إلا أن المرءوسين يعزفون عن التحدث بصراحة إلى رؤسائهم ، لأن الآخرين يفتحون الأبواب لكنهم يضعون أصابعهم في آذانهم فتكون النتيجة أن يغيب عنهم كثير من مشكلات العمل ، ويكونون دائماً لآخر من يعلم . فالاستماع حلقة من حلقات العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، ولا ينبغي إغفال دوره في بناء منظمات مفتوحة .

- المؤتمرات: Conferences

الهدف الأساسي من المؤتمر هو الاستماع للآخرين لمعرفة وجهات نظرهم وآرائهم ، فإذا كنت تتحدث أكثر مما تستمع فقد أضعت وقتك سدى .

ج- القواعد الأساسية للإنصات الإيجابي :

لكي يكون الإنصات (الاستماع) ذو فاعلية (مؤثر) يجب أن يأخذ المستمع هه النقاط في الإعتبار :

تقدير احتياج المرسل (المخاطب) لهذا الاتصال .

- إحساسه بالمسئولية عن فهم محتوى الرسالة ومشاعر المرسل .

- أن يضع نفسه محل المرسل .

- أن يتزود ببصيرة نافذة للمعاني المرسله من المرسل لكي يتحقق من دقة فهمه للمعاني المرادة .

- يجب ألا يأخذ موقفاً دفاعياً أثناء عملية الاستماع .

9- مهارات الاستماع الجيد :

تختلف عملية الاستماع عن عملية السماع ، إذ أن عملية الاستماع أو الإنصات تتضمن أكثر من مجرد السماع السلبي لكلمات المتحدث ، فهي تتطلب استخدام عدد من المهارات التي تساعد على تسهيل عملية الاتصال وزيادة فاعليتها ، ومن أهم هذه المهارات :

- إعادة الصيغة .

- التلخيص .

- الاستجابة للحركات التعبيرية .

- الاستجابة للمشاعر .

أولاً : إعادة الصيغة :

تعريف: إعادة الصيغة هي تكرار ما قاله المتحدث بأسلوبك الشخصي بقصد إظهار مفهومك لما أدلى به مؤخراً من كلمات وعبارات والتأكد من صحة وسلامة هذا المفهوم .

الغرض والاستعمالات :

- للتأكد من صحة وسلامة فهمك لما قاله المتحدث ، (هل تقصد أن تقول ؟) .

- للمساعدة في إقصاء المعاني غير المقصودة التي قد لايعنيها المتحدث (هل أنا قلت هذا؟! أنا لم أكن أعني ذلك مطلقاً) .

- لإظهار الاهتمام بما يقوله المتحدث .

- تمنح المتحدث فرصة التفكير فيما أولى به من أقوال .

- تشجع المتحدث على زيادة إيضاح ما يعنيه .

أمثلتها :

- (أفهم من ذلك أنك غاضب تماماً ؟) .

- (أنت تشعر إذأ أنك لا تجد التعاون الكافي من زملائك ؟) .

إن إعادة الصياغة تنطوي بطبيعتها على تقريب وجهات النظر مع الآخرين ، فضلاً عن أنها وسيلة لمراجعة ما سمعته من الآخرين ، فهي وسيلة أيضاً لتبليغهم بما تقصده أنت .

ثانياً : التلخيص :

تعريف : التلخيص هو إعادة النقاط الرئيسية التي ذُكرت على مسامع المتحدث ، وكثيراً ما يُستخدم التلخيص في بداية اللقاء لإستعراض ما تم مناقشته في المقابلات السابقة وتحديد نقطة البدء في المحادثة الجديدة .

ويختلف التلخيص عن إعادة الصياغة إذ أنه يتطرق إلى كل النقاط الرئيسية التي ذُكرت في المحادثة في حين أن إعادة الصياغة تقتصر على ما ذُكر مؤخراً أو ما قيل توأ .

الغرض والاستعمالات :

- لإظهار فهمك واستيعابك لما تم قوله . - لتحديد النقاط التي تمت تغطيتها وتحاشي التكرار .

- تساعدك على تذكر النقاط الرئيسية وعدم النسيان .

- تمكنك من الانتقال إلى مجالات جديدة في المناقشة أو البحث عن حلول .

- لتحديد نقطة البدء في المحادثات .

أمثلتها :

- (دعنا نتوقف برهة لنتذكر النقاط الرئيسية في مناقشتنا : لقد قلت كما قلت أنا) .

- (الواقع أنك قلت) .

إن إحساس الفرد بعدم فهم الآخرين له أو على الأقل سوء فهمهم له هو الذي يدفعه إلى تكرار القول مراراً ومرات ، فلو أنك أظهرت لمحدثك فهمك واستيعابك لما يود أن يقول لساعده في عدم التكرار والانتقال إلى نقطة أخرى ، هذا فضلاً عن أن إحساسه بعدم فهم الآخرين له يثير غضبه ويصيبه بالإحباط ويتحول إلى الجدل في المناقشة بل أحياناً معارضته كل شيء .

ثالثاً : الاستجابة للحركات التعبيرية :

الحركات التعبيرية هي تلك التي تبدو على الوجه والجسم تعبيراً عن موقف الفرد من الأقوال والأفعال التي تصدر من الآخرين ، فكل من تصدر منه عدة حركات أو إشارات عندما يستمع أو يتكلم ، ويختلف موقف المستمع عن موقف المتحدث في الآتي :

1- تتميز عملية الاستماع بانخفاض قدرة الفرد على إدراك الرسائل التعبيرية التي تصدر عنه .

2- تميز عملية التحدث بازدواجية الدور الذي يقوم به المتحدث ، فإلى جانب قيامه بدور المتحدث فهو أيضاً في وضع يمكنه فيه ملاحظة وفهم أثر كلماته على الآخرين ، كما يمكنه أيضاً تحديد كيفية الاستجابة لهذه الحركات .

تعريف :

الاستجابة للحركات التعبيرية هي إحدى الأساليب التي تُستخدم إظهاراً للفهم ، وتتضمن الأنشطة التالية :

1- ملاحظة الحركات التعبيرية التي تصدر عن الآخرين .

2- الاستجابة لهذه الحركات التعبيرية بأحد الأسلوبين التاليين :

أ- التعليق عليها أو التساؤل لاستيضاح معناها .

ب- التغاضي عنها برغم مشاهدتها .

الغرض والاستعمالات :

- لاستيضاح المعاني المحتملة المقصودة منها .

- للتأكد من أن ردود الأفعال الصادرة عن المرسل وكلماته تتماشى مع معنى الرسالة .

- للحصول على المزيد من المعلومات .

- لمساعدة الطرف الآخر على إدراك تصرفه إزاء ما قيل .

- تشجيع على إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة .

- تكشف عن المشاكل أو عدم الاتفاق الذي قد لا يكون ظاهراً .

أنواعها :

في تعريف الاستجابة للحركات التعبيرية قلنا أن هناك موقفين يمكن اتخاذهما إزاءها ، موقف الاستجابة بالتساؤل أو التعليق لاستيضاح معناها ، وموقف التغاضي رغم الرؤية الملحوظة لها ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هناك نوعين رئيسيين من الحركات التعبيرية يحتاج كل منهما إلى معالجة مختلفة .

الحركات التعبيرية البسيطة :

تعريف : الحركات التعبيرية البسيطة هي تلك التعبيرات الواضحة التي تبدو على الفرد ويمكن إدراك معناها بسهولة كما يسهل وصفها للفرد التي صدرت عنه وتتميز ب :

- الوضوح وسهولة فهم معناها .
- تتعلق غالباً بما قيل أو حدث توأ .
- تشير إلى حالة انفعالية كالغضب أو الارتباك .

أمثلتها :

- العبوس أو التجهم (الارتباك ، عدم الموافقة) .
- تشابك الذراعين خلف الرأس والاضجاع إلى الخلف بعد الانتهاء من التعليق على ما قيل (الغضب ، الانسحاب) .
- الابتسامة المصطنعة (عدم الموافقة ، الانسحاب) .
- التشويح بالأيدي أو الرقص في المقعد (العصبية ، التحمس ، التحفز) .

الموقف الملائم :

من المفضل دائماً أن تستجيب لمثل هذه الحركات التعبيرية بعبارة عامة تصف فيها الرسالة التي أمكنك فهمها من تلك الحركات أو بعبارة تحدد فيها هذه الحركات وتطلب مساعدة من صدرت عنه في تفسير معناها حتى لا تُقِم حاجزاً مانعاً بينك وبينه .

أما إذا أمكنك إدراك معنى هذه الحركات فمن المفيد أن تجيب عليها عن طريق :

- ملاحظتها .
- ثم تحديد الحالة الانفعالية التي تعكسها هذه الحركة .
- ثم تفحص آخر ما أدليت به من حديث أو تعليق وآثاره الممكنة .

- ثم كاشف الطرف الآخر في هدوء بما لاحظته وما تعنيه هذه الحركات بالنسبة لك في عبارات عامة وليست محددة .

- ثم اطلب من الطرف الآخر توضيحاً لمدى صحة ملاحظتك .

وبصفة عامة يمكن القول أن معظم الحركات التعبيرية البسيطة يمكن تحديدها والتخمين بمعناها ومراجعة ذلك مع من صدرت عنه ، (لا يعني ذلك أن تستجيب لكل الحركات التعبيرية بهذه الطريقة) كما أن الاستجابة لها غالباً ما تأتي بمعلومات جديدة ، فضلاً عن أهمية إشعار الآخرين بالإحساس بهم وفهم موقفهم . ومما يجدر التنويه عنه أننا قد استخدمنا كلمة (التخمين) فمن الأهمية بمكان أن تصيغ ملاحظتك وما استخلصته من حركات الطرف الآخر في عبارات عامة قابلة للنقاش ولا تحاول أن تصيغها في عبارات تقريرية مؤكدة حتى لا تواجهه بعاصفة من المقاومة .

الحركات التعبيرية المعقدة :

تعريف : الحركات التعبيرية المعقدة هي تلك الحركات التي تتميز بغموض معناها ويصعب وصفها للطرف الآخر كما أنها تشعر بالسخرية إذا ما تساءلت عن معناها إذ قد لا يكون لها معنى على الإطلاق .

وتتميز ب : - الغموض وصعوبة التفسير .

- صعوبة التعبير عنها .

- الحرج من مواجهة الطرف الآخر بها رغم ملاحظتها .

- صعوبة تحديد القول أو الفعل الذي كان سبباً في صدورها .

أمثلتها :

- الاعتدال العصبي في الجلسة والاضطجاع للخلف .

- تبادل وضع الأرجل باستمرار .

- تركيز النظر في شئ ما .

- عدم الرغبة في المواجهة بالنظر .

وطالما يصعب تفسير دلالات هذا النوع من الحركات فإن أفضل ما يمكن معالجتها به هو عدم التعليق عليها والتغاضي عنها ، إلا إذا واجهتك حركة أكثر وضوحاً ، فإذا لم يحدث ذلك فمن الحكمة ألا تلعب دور العالم السلوكي عن عمد ، ويفضل أن تترك لمشاعرك الطبيعية العادية أن توجهك في مثل هذه المواقف .

رابعاً الاستجابة للمشاعر :

تعريف : الاستجابة للمشاعر هي أحد أساليب إظهار التفهم للآخرين وتتضمن الأنشطة التالية :

- ملاحظة ردود الفعل التي تشير إلى وجود شعور معين .
- الاهتمام بالمشاعر السائدة في اللقاء أو الإجتماع وذلك بوصفها ومحاولة تفسيرها في عبارات تقريبية (تخمينات) .

الغرض والاستعمالات :

- تشجع على زيادة الوضوح في الاتصالات .
- وسيلة مساعدة لمراجعة فهمك لمشاعر الآخرين .
- تساعد على استكمال المعلومات .
- تساهم في التنفيث عن العواطف والأحاسيس .

أمثلتها :

الموظف : [أردت أن أقول لك فقط أنك ربما تتلقى شكوى ضدي من أحد العملاء الذي حدثت بيني وبينه مشادة كلامية ، ماذا أفعل ؟ لقد حاولت إرضاءه بشتى السبل لكنه كان فظاً] .

المشرف : [لا ، لا ، يبدو أنك محبط قليلاً] .

المشاعر التي ينبغي الاستجابة لها :

ينبغي ألا تستجيب إلا لتلك المشاعر والأحاسيس التي لا تخطئ فهمها وتفسير ما تعنيه ، وهذا من الأهمية بمكان أن تفرق بين مكونات الرسالة الكلامية التي تتلقاها فهي غالباً ما تتكون من المحتويات التي وردت في الرسالة إلى جانب المشاعر والاتجاهات التي تعكسها هذه المحتويات ، وهناك فرق كبير بين الاستجابة لمحتويات الرسالة والاستجابة للمشاعر التي تبطنها .

مثال :

العميل : [لو بدأت في المعاملة وطلبتم مستندات إضافية لهدمت الدنيا على رءوسكم] .

الموظف : [ما هي المستندات التي في حوزتك ؟] (الاستجابة للمشكلة) .

[يبدو أنك غاضب بعض الشيء] (الاستجابة للمشاعر) .

أهمية الاستجابة للمشاعر :

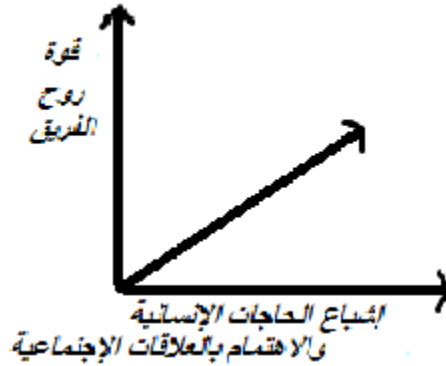
إن إظهار التفهم لما يشعر به الآخرون يساعد بلا شك على تحسين الاتصال الشخصي ، وكذلك لا تتقاعس عن إشعار الآخرين بوعيك وإدراكك لأحاسيسهم فهو أساس العلاقات الشخصية القوية القائمة على الفهم المتبادل .

ومن المبررات القوية التي تحتم الاستجابة للمشاعر أنك لن تستطيع الإستمرار في المناقشة المُجدية لمشكلة أو مسألة معينة ما لم تتبخر الأحاسيس العاطفية المتضمنة في هذه المشكلة ، فالحلول للمشاكل تأتي نتيجة النشاط الذهني الرشيد وليس رد الفعل العاطفي .

(ب) إشباع الحاجات الإنسانية والاهتمام بالعلاقات الإجتماعية

قد يكون أعضاء الفريق الواحد من بينات مختلفة وتختلف بناءً عليها ظروفهم الإجتماعية وحاجاتهم الإنسانية ، فقد نجد فيهم الفقير ، والمريض ، وصاحب الإعاقة الجسدية ، فمثل هؤلاء وغيرهم من أعضاء الفريق إذا لم تُسد حاجاتهم الإنسانية للغذاء والمأوى والكساء ، بل وحاجاتهم العاطفية كالزواج مثلاً فسينعكس ذلك على دورهم في العمل ، وإذا وجدوا من قائد الفريق وأعضائه من يشعر بحاجاتهم ويعتني بأمرهم ، فسيؤثر حتماً بشكل إيجابي على قوة انتمائهم لفريقهم ومشاركتهم وتعاونهم مع أعضاء الفريق .

لقد سبق الإشارة إلى هذا الأمر في الحديث عن نظريات التحفيز ، عندما استعرضنا مستويات هرم ماسلو للاحتياجات ، فكانت أول المستويات هو ما سماه ماسلو بالاحتياجات الفسيولوجية ، والمستوى الثاني ما سماه بالاحتياجات الأمان ، وهذان المستويان هما ما سمّيناهما هنا بالحاجات الإنسانية ، أما المستوى الثالث فهو الاحتياجات الاجتماعية ، ولقد أعدت تناول هذه المستويات بالبحث في هذا الموضوع تأكيداً لأهميتها وأثرها في تزكية روح الفريق ، فإن الفرد إذا ما أشبعت حاجاته الإنسانية والعاطفية وأثريت علاقاته الاجتماعية ، وخاصة من قبل فريقه أو الشركة التي ينتمي إليها الفريق ، شعر بالأمان والاستقرار النفسي ، وكان لذلك عظيم الأثر في نشاط الفرد بين زملائه وتعاونهم ومشاركته الإيجابية وتزكية روح الفريق ، فكلما زاد الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية لأفراد الفريق وأشبعت حاجاتهم الإنسانية كلما قويت بينهم روح الفريق ، كما هو مبين في الشكل التالي :



شكل بياني رقم (8)

على قائد الفريق أن يكون ملماً بالاحتياجات كل فرد من أفراد فريقه وشاعراً بمشكلاته ، وأن يساهم في حلها قدر استطاعته ، فإن لذلك عظيم الأثر في ارتباط أفراد الفريق به والثقة فيه ومن ثم في ترابط الأفراد وتوقد روح الفريق .

لتقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد يمكن المشاركة في بعض الأنشطة الاجتماعية ، " وهي كل الأنشطة التي من الممكن أن يتشارك فيها فريق العمل ، بدءاً من الاشتراك في السباقات المحلية للتجديف أو سباق الماراثون إلى الانتداب في مشروع خيري أو اجتماعي لفترة من الوقت .

بعض الشركات لديها موروث ثقافي يمنعها من تشجيع الموظفين على التعبير عن أنفسهم ، حيث تقيّم بعض الشركات العاملين بها على قدر ما يستطيعون إنجازه من أعمال ، في الوقت الذي لا يكثر فيه المديرون بظروف حياة موظفيهم كأفراد في المجتمع وعائلين لأسرهم خارج نطاق العمل .

من حق الموظفين – طبعاً – اختيار القدر الذي يودون مشاركة زملائهم ومديريهم فيه من شئون حياتهم الخاصة ، ومع ذلك فعزل الموظفين لحياتهم العملية عن الاجتماعية قد يجعل الأمور أكثر بساطة ، إلا أن حاجة الموظفين لتأكيد هويتهم الاجتماعية والشعور بقيمتهم وتأثيرهم في المجتمع من قبل زملائهم ومديريهم يعد أحد الأمور التي تحثهم على العمل ، ومن ناحية أخرى تعد المشاكل المرتبطة باستعادة هذه الهوية وتعويض الجانب المادي من أهم مشاكل الانقطاع المفاجئ عن العمل أو البطالة .

بالعودة مرة أخرى للحديث عن مشاركة أفراد فريق العمل في بعض الرياضية كسباق التجديف مثلاً ، فمن شأن ذلك تعريفهم ببعضهم أكثر ، إلى جانب توطيد علاقاتهم من خلال اشتراكهم في مثل هذه المناسبات ، إن الفوز في هذه النشاطات والتبرع بالمبالغ التي يتم ربحها لبعض الجهات الخيرية بالإضافة إلى الترويج عن النفس له أبلغ الأثر في نفسية أي شخص كان ، حيث يساعد هذا في تأصيل قيم الإخلاص والالتزام في النفوس ، وعلى صعيد آخر قد يختار بعض أعضاء الفريق الاشتراك في سباق للسيارات مثلاً أو غيرها .

أما المدير فمن منطلق مسنوليته التي تقتضي ضمان استمتاع طاقم عمله ، عليه دعم مثل هذه المبادرات ما أمكن ، ويمكنه أيضاً المساهمة بجزء من ماله الشخصي بما يعود عليه بالنفع في نهاية الأمر .

أما إذا تعارض وقت هذه الأنشطة مع أوقات العمل الرسمية ، فسيلزم الموازنة بين مكاسبها وخسائر التوقف عن العمل ، علاوة على ذلك يتعين على المدير التأكد من إفادة الموظفين منها بما يمكنهم من تنفيذ ما يتعلمونه في مجال عملهم . " (1)

(1) من كتاب (تدريب وتطوير فريق العمل) صفحة (من 166 إلى 168) لمؤلفه : آلان جورج ، ترجمة : د. خالد العامري ، الطبعة الأولى (2008) ، الناشر : دار الفاروق بالقاهرة (مصر) .

(ج) بث روح الألفة والمحبة والإخاء بين أفراد الفريق

إن على القائد دور عظيم في أن يربط بين أعضاء الفريق برباط من الإخاء ببث روح الألفة والمحبة بينه وبين كل فرد في الفريق ، وبينهم البعض – تذوب بهذه الألفة وتلك المحبة الحواجز ، وتصفو النفوس ، وتتآلف القلوب ، وتتماسك الأيدي ، ويتكاتف الأفراد ، ويلتفون حول قائدهم متجهين نحو هدف واحد وغاية واحدة ، وعندما يصل الفريق إلى هذا الحد فإن روح الفريق في أسمى درجاتها ، وفي أعلى مراتبها ، وفي أقوى حالاتها ، وإن هذا الفريق لهو أعظم الفرق نجاحا ، وأولها تميزا ، وأروعها تألقا ، وأكثرها سعادة وانتصارا ، وهذا ما يبينه الشكل التالي :



شكل بياني رقم (9)

ليست هذه النتيجة التي ذكرتها آنفا إلا بعد جهد كبير وعمل عظيم بذله قائد الفريق ، وبدأه من أول يوم قرر فيه تشكيل الفريق واختيار أفرادها ، وهذه هي الخطوات التي ينبغي أن يتبناها كل قائد يريد أن يحقق هذه النتيجة :

أولاً : التعارف: لا بد أن يعرف قائد الفريق نفسه لكل فرد من أفراد فريقه – ومن الأفضل أن يكون كل على حده ليشعره بمزيد من الخصوصية والود وليضمن وصول المعلومة إليه – ثم يحدث كل فرد على أن يتعارف مع الآخر ، ويفضل أن يكون هذا التعارف بشكل ودي – غير رسمي – في لقاءات تحضيرية تسبق وضع الأهداف وتوزيع المهام والبدء في عمل الفريق ، كذلك فإن التعارف له درجات ، يحرص القائد على أن يعمق هذا التعارف ، ويزيده ويرتقي في درجاته في كل لقاء يلتقي فيه بأعضاء الفريق ، فينتقل مثلاً من التعريف بالأسماء والوظائف إلى المواهب والهوايات ثم إلى التطلعات والأمنيات وهكذا .

ثانياً : وضع وصياغة الأهداف بمشاركة أعضاء الفريق : فعندما يشارك أعضاء الفريق في وضع وصياغة الأهداف ، يضمن القائد وضوح الأهداف للجميع واقتناعهم بقدرتهم على تحقيقها ، والتحمس لأداء المهام ، كما يضمن معرفة أفراد الفريق بمعايير الإجابة والإخفاق في إنجاز المهام وتقييم الأداء ، علاوة على أن ذلك يولف بين قلوب الأعضاء بتوحد الوجهة والقصد .

ثالثاً : البشاشة وبث روح التفاؤل : ما أجمل أن يلقي قائد الفريق أعضائه بالبشاشة وأن تكون البسمة عنواناً للقاءاته بالفريق ، فإن ذلك له أثر عظيم في النفوس ، حيث يبعث فيها التفاؤل ، ويحرك فيها معاني الألفة ، ويحملها على حب العمل والنشاط في أداء المهام ، وخاصةً إذا ما صاحب ذلك المصافحة بحرارة ، فإن ذلك يزيل هواجس النفس تجاه الآخر ، ويُشعر الآخر بالمحبة والاهتمام ، ويُريح من أعباء العمل .

رابعاً : التعاهد بالسؤال وتفقد الأحوال : ينبغي أيضاً على القائد أن يتعهد أفراد الفريق بتفقد أحوالهم ، وسؤالهم عن أمورهم الخاصة ، والسؤال عنهم عند غيابهم ، وأن يجعل ذلك ديدناً له ولأعضاء فريقه مع بعضهم البعض .

خامساً : المشاركة في الأفراح والأتراح : إن مشاركة قائد الفريق لأعضاء فريقه في كل مناسبة تسر الواحد منهم والتهنئة عليها لها أعظم الأثر في بناء جسور المودة وتقوية روابط الإخاء ، وكذلك الحال في المشاركة الوجدانية لما يُحزن الواحد منهم وتعزيتته على ذلك .

ساساً : بذل النصيحة بطريقة مهذبة : وهذا أيضاً من الأمور التي تُشعر الآخر بالاهتمام لشأنه والحرص على مصلحته ، مع التأكيد على التزام آداب النصح مثل : انتقاء الكلمات الطيبة ، وعدم النصح على الملأ ، والتواضع عند بذل النصح ، وإظهار الحرص على مصلحة المنتفع بالنصيحة .

سابعاً : تقديم الهدية : فانتهاز المناسبات كالأعياد مثلاً لتقديم الهدية ولو كانت بسيطة له عظيم الأثر في تقوية أواصر المحبة .

ثامناً : الزيارات الإجتماعية خارج نطاق العمل والمشاركة في الأعمال الخيرية : من الأمور الهامة لمد جسور المودة بين القائد وأعضاء فريقه وبين أعضاء الفريق بعضهم البعض ، تبادل الزيارات مع أعضاء الفريق خارج نطاق العمل ، ومشاركتهم في إقامة أي مشروع خيري ، أو أي عمل من شأنه أن يخدم المجتمع كزيارة دور الأيتام ودور المسنين مثلاً .

تاسعاً : الرحلات الترفيهية : كذلك قضاء بعض أوقات الراحة والخروج في الرحلات الترفيهية مع أعضاء الفريق بعيداً عن متاعب العمل له بالغ الأثر في توطيد الصلات بين أفراد الفريق .

عاشراً : التدرج في مراتب المحبة والإخاء : كذلك ينبغي على القائد أن يحاول التدرج في مراتب المحبة والمودة والإخاء بين أفراد فريقه والتي أولها سلامة الصدر وأعلىها الإيثار .

حادي عشر : القدوة : كل ما سبق ذكره من أمور لا بد أن يبادر بها القائد وأن يكون قدوة لأعضاء فريقه في ذلك ، فليست هذه الأمور مختصة بالقائد وحده بل لا بد أن تسود بين أعضاء الفريق كلهم ، وكذلك أن يكون قدوة لهم في دماثة الخلق وعلو الهمة وجدية العمل .

ثاني عشر : مطالعة سير القادة العظام : إن مطالعة سير القادة والزعماء ، ومعرفة كيف جمعوا الناس حولهم ، وكيف تغلبوا على الصعاب والمشكلات ، وكيف عبروا بأتباعهم إلى بر الأمان ، وكيف نجحوا في تحقيق الأهداف ، له فوائد عظيمة ، ولا زالت سيرهم حية بيننا يستفيد منها الناس وخاصة القادة والزعماء والمديرون ، وأضرب لذلك مثلاً واحداً هو النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) ، فهو أعظم قائد عرفته البشرية ، كما وصفه بذلك [مايكل هارت] في كتابه [الخالدون مائة] حيث قال : " لقد اخترت محمداً في أول هذه القائمة ، ولا بد أن يندهش كثيرون لهذا الاختيار ، ومعهم حق في ذلك ، ولكن محمداً عليه السلام هو الإنسان الوحيد في التاريخ الذي نجح نجاحاً مطلقاً على المستوى الديني والديني .

وهو قد دعا إلى الإسلام ونشره كواحد من أعظم الديانات ، وأصبح قائداً سياسياً وعسكرياً ودينيًا ، وبعد 13 قرناً من وفاته فإن أثر محمد عليه السلام ما يزال قوياً متجدداً . " (1)

فعلى القائد أن يُمعن النظر في سيرة النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) ليرى كيف آخى بين أبي بكر القرشي وبلال الحبشي وصهيب الرومي وسلمان الفارسي وأبو ذر الغفاري مع ما بينهم من اختلاف الثقافات والبلدان ، وكيف آخى بين قبيلتي الأوس والخزرج مع ما كان بينهما من حروب طاحنة ظلت عشرات السنين ، وكيف آخى بين المهاجرين من أهل مكة والأنصار من أهل المدينة حتى يصل بهم الإخاء إلى أن يتنازل الأنصاري للمهاجري عن نصف ماله وإحدى زوجتيه كما يصف ذلك الشيخ [محمد حسان] قائلاً : " ثم آخى رسول الله (صلى الله عليه وسلم) بين أهل مكة من المهاجرين وبين أهل المدينة من الأنصار ، في مهرجان حب لم ولن تعرف البشرية له مثيلاً ، تصافحت فيه القلوب ، وامتزجت فيه الأرواح حتى جسد هذا الإخاء هذا المشهد الرائع الذي جاء في الصحيحين من حديث أنس بن مالك (رضي الله عنه) قال : قدم علينا عبد الرحمن بن عوف وآخى النبي (صلى الله عليه وسلم) بينه وبين سعد بن الربيع وكان كثير المال ، فقال سعد : قد علمت الأنصار أنني من أكثرها مالاً ، فسأقسم مالي بيني وبينك شطرين ، ولي امرأتان فانظر أعجبهما إليك ، فأطلقها حتى إذا حذت تزوجتها . فقال عبد الرحمن : بارك الله لك في أهلك . دلوني على السوق " (2) ثم قال الشيخ بعد ذلك : " والله لولا أن الحديث في أعلى درجات الصحة لقلت إن هذا المشهد من مشاهد الرؤيا الحاملة " (3) .

واستطاع النبي (صلى الله عليه وسلم) بهذا التآخي أن يبني من هذا الفتات المتناثر في جزيرة العرب بناءً شامخاً لا يطاوله بنيان ، وأن يُحوّل هؤلاء العرب من رعاة للإبل والغنم إلى قادة للدول والأمم .

(1) من كتاب (الخالدون مائة) صفحة (13) ، تأليف : مايكل هارت ، ترجمة : أنيس منصور ، الطبعة الأولى ، الناشر : المكتب المصري الحديث .

(2) ، (3) من خطبة (الأخوة في الله) مسجلة على شريط كاسيت ، للشيخ : محمد حسان حفظه الله ، تسجيلات : هاي كواليتي بالقاهرة (مصر) .

الخاتمة

لقد ناقشنا في هذا البحث عظم وأهمية العمل بروح الفريق التي هي أحد ركائز وسمات الفريق الناجح ،
وتعرفنا على أهم أسباب غياب روح الفريق التي تمثلت في ضعف القادة ، وعدم الدقة في اختيار الأفراد ،
وعدم وضوح الأهداف ، وعدم وضوح ثقافة الشركة أو المؤسسة التي ينتمي إليها الفريق ، وضعف
الحافز .

وتوصلنا إلى علاج هذه المشكلة بعلاج أسبابها وبتزكية روح الفريق من خلال عدة أمور وهي : تقوية
سُبل الاتصال ، وإشباع الحاجات الإنسانية والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية ، وبت روح الألفة والمحبة
والإخاء بين أفراد الفريق .

توصيات للدراسات والأبحاث المستقبلية

لقد كشف هذا البحث عن قضايا ينبغي مناقشتها ، ومشكلات تحتاج إلى تناولها بالدراسة والبحث ، أوصي الباحثين بالاهتمام بها ودراستها والبحث فيها لما لها من أهمية ، وهي كالتالي :

- 1 – دور القائد في نجاح الفريق .
- 2 – دور الشركة أو المؤسسة في نجاح الفريق .
- 3 – أهمية العمل بروح الفريق في إعداد البحوث العلمية .
- 4 – افتقار كثير من الأنظمة العربية إلى العمل بروح الفريق .
- 5 – كيف يمكن لأمة أن تعمل سويا بروح الفريق ؟
- 6 – ضرورة العمل بروح الفريق في شتى مناحي الحياة .

المصادر والمراجع

أولاً : الكتب والمطبوعات والمذكرات :

- 1 – الخالدون مائة أعظمهم محمد رسول الله (صلى الله عليه وسلم)
تأليف : مايكل هارت ، ترجمة : أنيس منصور ، الناشر : المكتب المصري الحديث، الطبعة الأولى
- القاهرة (مصر) .
- 2 – القيادة الإدارية
تأليف : آن دونيلون ، ترجمة : وليد شحادة ، الناشر : مكتبة العبيكان ، الطبعة الأولى
(1428هـ - 2007م) - الرياض (المملكة العربية السعودية) .
- 3 – تدريب وتطوير فريق العمل
تأليف : آن جورج ، الترجمة باعتماد : د / خالد العامري ، الناشر : دار الفاروق للاستثمارات
الثقافية - بالقاهرة (مصر) ، الطبعة الأولى (2009م) .
- 4 – دليل التدريب القيادي
تأليف : د / هشام الطالب ، الناشر : المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، الطبعة الثانية (1995م) -
هيرندن / فيرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية .
- 5 – ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد
تأليف : د / ستيفن سترالسر ، المترجم والناشر : مكتبة جرير ، الطبعة السابعة المكررة
(2009م) - الرياض (المملكة العربية السعودية) .
- 6 – محاضرات (أهمية القيادة ، التخطيط الإستراتيجي ، الاتصالات الفعالة)
للدكتور / غريب هاشم ، وهي مدونة في مذكرات وليست مطبوعة ، والتي قام بتدريسها في دورة
(تنمية المهارات الإدارية) في يونيو 2009م والتابعة لمعهد التخطيط القومي بالقاهرة (مصر) .
- 7 – مجموعة المواد الدراسية (الإدارة الفعالة)
التابعة للجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة ، في برنامج دراسة ماجستير إدارة الأعمال
(2009 / 2010) ، وهي في شكل حزم وملازم دراسية وليست مطبوعة .

ثانياً : المواد الصوتية :

- شريط كاسيت يحتوى على خطبة بعنوان (الأخوة في الله)
لفضيلة الشيخ : محمد حسان ، من إصدارات شركة هاي كواليتي بالقاهرة (مصر) .

ثالثاً : المواقع والروابط الإلكترونية عبر شبكة الانترنت :

<http://forum.brg8.com>

مقال بعنوان (قوة روح الفريق) ولم أعر على اسم صاحبه .

<http://muntada.islamtoday.net>

الجانب النظري لبحث بعنوان (بناء فريق العمل وأثره على الأداء) لباحثة من أعضاء (منتديات الإسلام اليوم) ولم يذكر اسمها ، ولم أعر عليه .

<http://www.ikhwan.net>

مقال بعنوان (كيف بنى رسول الله " روح الفريق " بين الصحابة) كتبه / ميهوب خضر محمود – بمجلة المجتمع الكويتية .

التعريف بمؤلفي المصادر والمراجع

(مرتبة حسب الظهور على صفحات البحث)

[1] أن دونيلون : (مؤلفة كتاب : القيادة الإدارية)

تشغل أن دونيلون منصب أستاذ مشارك في كلية بابسون بمدينة ولسلي بولاية ماسا تشوستس حيث تُدرس مادة العمل الفرقي ذي الوظائف المتداخلة والتفاوض وتصميم المؤسسات ضمن برامج التعليم التنفيذي وشهادة الماجستير في إدارة الأعمال .

[2] ستيفن سترالسر : (مؤلف كتاب : ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد)

هو أستاذ في جامعة ثندربيرد : كلية جارفين للإدارة الدولية حيث يقوم بتدريس إدارة الأعمال والمشروعات . إنه المؤسس والمدير التنفيذي لمركز التنمية المهنية ، وهو مؤسسة هدفها توفير المزيد من التدريب والتنمية للمتخصصين والمهنيين .

[3] هشام الطالب : (مؤلف كتاب : دليل التدريب القيادي)

حاصل على شهادة الماجستير والدكتوراة في الهندسة الكهربائية من جامعة بوردو بولاية إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية ، وهو من مؤسسي المعهد العالمي للفكر الإسلامي بواشنطن .

[4] غريب هاشم : (صاحب محاضرات : الإدارة الفعالة ، والتخطيط الإستراتيجي ، والاتصالات الفعالة)

حاصل على شهادة الماجستير والدكتوراة في إدارة الأعمال من إنجلترا ، ويعمل حالياً أستاذاً بكلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان بمصر .

[5] ألان جورج : (مؤلف كتاب : تدريب وتطوير فريق العمل)

يشغل منصب مدير إداري في إحدى الشركات المحدودة العاملة في مجال تقديم الاستشارات التدريبية ، المناصب العديدة التي شغلها في عدد من الجامعات ، ومؤلفاته المتنوعة في كثير من المجالات .

[6] محمد حسان : (صاحب خطبة : الأخوة في الله)

عالم وداعية إسلامي من أبرز دعاة أهل السنة والجماعة الذين يحملون منهجاً معتدلاً ، ويشغل حالياً منصب رئيس قناة نسائم الرحمة الفضائية .

[7] مايكل هارت : (مؤلف كتاب : الخالدون مائة)

عالم فلكي رياضي ، يعمل في هيئة الفضاء الأمريكية ، ومتعته الأولى هي دراسة التاريخ .

ملحق البحث

لقد رُحِت أبحث عن علاج مشكلة غياب روح الفريق بدراسة :

- أهمية روح الفريق .

- أسباب غياب روح الفريق .

- علاج أسباب المشكلة وتجنب وقوعها .

- تزكية روح الفريق والمحافظة عليها .

وأجريت لذلك دراسة ميدانية تدعم البحث ، حيث قمت بإعداد إستمارة استبيان ثم طرحتها على العاملين ببعض الشركات والمصانع والمؤسسات ممن يحتاج عملهم إلى فرق العمل .

أولاً : بالنسبة لإعداد إستمارة الإستبيان :

1- فلقد أعددتها من مجموعة متنوعة من الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة ، وبدأت بالأسئلة المغلقة لتوجيه المشاركين في الإستبيان إلى موضوع البحث ، وكانت خيارات الأسئلة متعددة وهي : (نعم - لا - أحياناً) ، أو (نعم - لا - محتمل) . ثم ثنيت بالأسئلة المفتوحة لإعطاء الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم .

2- استخدمت لغة عربية سليمة وواضحة لجميع الفئات ، وراعت فيها التسلسل المنطقي في التحرك بين جنبات الموضوع .

3- حرصت على أن تكون الأسئلة سهلة الفهم ، وعلى أن تكون إستمارة الإستبيان منمقة ومنظمة .

فكانت بهذه الصورة التالية :

مايو 2010

﴿ استمارة امتحان ﴾

من فضلك اختر الإجابة المناسبة وضع علامة (√) أمامها :

- 1 - هل تؤمن بأهمية فرق العمل في قطاع الأعمال والخدمات ؟
 نعم لا أحيانا
- 2 - هل تشارك (أوسبق أن شاركت) في أحد فرق العمل ؟
 نعم لا أحيانا
- 3 - هل ترى أن توفد روح الفريق تؤدي إلى نتائج أفضل ؟
 نعم لا أحيانا
- 4 - هل العمل بروح الفريق أحد سمات الفريق الناجح ؟
 نعم لا أحيانا
- 5 - هل من أسباب غياب روح الفريق :

- (أ) ضعف القائد ؟
 نعم لا محتمل
- (ب) عدم الدقة في اختيار أفراد الفريق ؟
 نعم لا محتمل
- (ج) عدم وضوح سياسة الشركة أو المؤسسة التي ينتمي إليها الفريق ؟
 نعم لا محتمل
- (د) عدم وضوح الأهداف ؟
 نعم لا محتمل
- (هـ) ضعف الحافز ؟
 نعم لا محتمل
- (و) تضارب الرؤى والأفكار ؟
 نعم لا محتمل
- (ي) اختلاف الثقافات بين الأفراد ؟
 نعم لا محتمل
- (ك) نظر الأفراد إلى أهدافهم الفردية دون أهداف الجماعة ؟
 نعم لا محتمل

6 - لعلاج مشكلة غياب (أو ضعف) روح الفريق :

- أ) لا بد من علاج أسباب المشكلة ؟
 نعم لا أحيانا
- ب) لا بد من تركيز روح الفريق ؟
 نعم لا أحيانا

7 - لتزكية روح الفريق :

- أ) هل يكون بالاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وإشباع الحاجات الإنسانية ؟
 نعم لا أحيانا
- ب) هل يكون ببيت روح الألفة والمحبة والإخاء بين أفراد الفريق ؟
 نعم لا أحيانا
- ج) هل يكون بتوطيد الصلات وتقوية سبل الاتصال بين الأفراد ؟
 نعم لا أحيانا
- 8 - هل ترى أن هناك أسبابا أخرى لغياب روح الفريق ؟

9 - هل ترى أن هناك وسائل أخرى لعلاج مشكلة غياب روح الفريق ؟

الاسم :

السن :

الوظيفة :

الفرقة أو المؤسسة :

نحضره على مشاركتهم الإيجابية في هذا الامتحان ... ومع أطيب التمنيات .

ثانياً : بالنسبة لطرح إستمارة الإستبيان :

فلقد قمت بزيارة بعض المؤسسات التي تعمل في منطقة جازان (والتي أقيم بها) بالمملكة العربية السعودية وهي (بالترتيب الزمني للزيارات) :

- 1 - شركة أباروزيني للثلاجات .
- 2 - مستشفى جازان العام .
- 3 - شركة المراعي لمنتجات الألبان .
- 4 - شركة كوكاكولا للمياه الغازية .
- 5 - شركة جازان للتنمية الزراعية (مصنع مياه فيفا) .
- 6 - شركة فايزر للأدوية (بجدة) .
- 7 - جامعة جازان (كلية التربية للبنات) و (مركز تقنية المعلومات) .
- 8 - شركة سالم صالح بابقي التجارية (وكيل شركة تويوتا للسيارات) .
- 9 - شركة الاتصالات السعودية STC .

أما الشركات والمؤسسات التي استجابت لطلب المشاركة في الاستبيان ، وشارك بعض العاملين بها بالفعل هي :

- 1 - شركة أباروزيني للثلاجات .
- 2 - مستشفى جازان العام .
- 3 - شركة جازان للتنمية الزراعية (مصنع مياه فيفا) .
- 4 - جامعة جازان (كلية التربية للبنات) و (مركز تقنية المعلومات) .
- 5 - شركة سالم صالح بابقي التجارية (وكيل شركة تويوتا للسيارات) .
- 6 - شركة الإتصالات السعودية STC .

وأما الشركات التي امتنعت أو اعتذرت عن المشاركة في الاستبيان فهي :

- 1 - شركة المراعي لمنتجات الألبان .
- 2 - شركة كوكاكولا للمياه الغازية .
- 3 - شركة فايزر للأدوية (بجدة) .

بالنسبة للمؤسسات التي استجابت لطلب المشاركة في الاستبيان ، قمت بتوزيع عدد كبير من إستمارات الاستبيان على العاملين بكل مؤسسة بما يوافق عددهم ، وتركت لهم المجال للإجابة على الإستبيان بحرية ، وعند جمع إستمارات الإستبيان بعضهم احتفظ بالإستمارة دون الإجابة عليها ، وبعضهم رد الإستمارة دون الإجابة عليها أيضاً ، وبعضهم رد الإستمارة وقد أجاب علي غالبية الأسئلة إلا أنه قد ترك سؤالا أو سؤالين ، وبعضهم رد الإستمارة وقد أجاب عليها كاملة ، وبعضهم رفض كتابة اسمه أو اسم الشركة التي يعمل بها على إستمارة الإستبيان .

بعد فرز هذه الإستبيانات قمت بجمع تلك التي أُجيب عليها سواء كانت الإجابات شاملة لجميع الأسئلة أو غالبيتها ، وسواء التي سجل أصحابها عليها أسماءهم ووظائفهم وأعمارهم وأسماء الشركات أو المؤسسات التي يعملون بها والتي لم يسجل أصحابها شيئاً من ذلك .

ثم تبين أن :

عدد المشاركين في الإستبيان هو : (130) .

وبعد جمع ورصد البيانات الناتجة عن الاستبيان كانت كالاتي :

السؤال الأول :

هل تؤمن بأهمية فرق العمل في قطاع الأعمال والخدمات ؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (أحياناً)	النسبة المئوية للنسبة المئوية للمجموع المجاوبين ب (نعم و أحياناً)	النسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)
129	1	118	7	4	%95	%91

(جدول رقم 3)

إن عدد الذين جزموا بإيمانهم بأهمية فرق العمل في قطاع الأعمال (الزراعية أو الصناعية أو التجارية أو المالية إلخ) ، والخدمات (التعليمية أو الطبية أو غيرها) هو 118 ، بما يعادل 91 % من إجمالي المشاركين في الإجابة على هذا السؤال ، وبإضافة الذين أجابوا بأهمية فرق العمل في قطاع الأعمال والخدمات ولكنهم لم يجزموا بذلك يصير العدد 122 ، وهو ما يعادل 95 % من المشاركين في الإجابة على هذا السؤال .

وهذه النسبة تدل على أهمية فرق العمل في نجاح المؤسسات والمنظمات في تحقيق أهدافها .

السؤال الثاني :

هل تشارك (أو سبق ان شاركت) في أحد فرق العمل ؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (أحياناً)	النسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)	النسبة المئوية للمجاوبين ب (نعم و أحياناً)
130	—	85	34	11	%65	%74

(جدول رقم 4)

إذن فعدد الذين جزموا بأنهم قد شاركوا أو يشاركون في أحد فرق العمل هو (85) ، وهو ما يعادل (%65) من عدد المشاركين في الاستبيان ، وبإضافة الذين لم يجزموا بذلك يصير العدد (96) فرد ، وهو ما يعادل (%74) من جملة المشاركين في الاستبيان .

وهذه النسبة تدل على أن غالبية المشاركين في الاستبيان قد مارسوا العمل الجماعي ضمن فرق عمل ، وقد لمسوا موضوع البحث بشكل عملي ، فهم من أكثر الناس دراية بأسباب غياب روح الفريق وكيفية الوقاية منها وطرق العلاج ، وليس معنى ذلك أن الذين لم يكن لهم نصيب في المشاركة في بعض فرق العمل ليسوا على علم أو دراية بموضوع البحث ، فقد يكون لهم إطلاع نظري عن فرق العمل ومشكلاتها وحلول هذه المشكلات ولكن من شاركوا في فرق العمل يمتازون بمعايشتهم الواقع العملي ، وليس الخبر كالمعاينة .

وهذه النسبة بذلك ترفع من قيمة المعلومات المستنتجة من الإستبيان لأنها أتت من أناس يعملون في مجالات شتى وقد مارسوا العمل الجماعي ، ولمسوا ما يدور حوله البحث من علاج لمشكلة غياب روح الفريق .

السؤال الثالث :

هل ترى أن توفد روح الفريق تؤدي إلى نتائج أفضل ؟

وقد كانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (أحياناً)	النسبة المئوية للنسبة المئوية للمجموع المجاوبين ب (نعم و أحياناً)	النسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)
129	1	124	1	4	% 99	% 96

(جدول رقم 5)

إذن فعدد من جزموا بأن توفد روح الفريق تؤدي إلى نتائج أفضل هو (124) وهو ما يعادل (96 %) ، وبإضافة الذي قالوا ذلك ولكنهم لم يجزموا به يصير العدد (128) وهو ما يعادل (99 %) من جملة المشاركين في الإجابة على هذا السؤال .

هذا يعني أن نتائج الاستبيان تؤكد أن قوة روح الفريق تؤثر تأثيراً إيجابياً على نتائج العمل .

فكلما قويت روح الفريق كلما كانت النتائج أفضل ، فالعلاقة هنا علاقة طردية بين قوة روح الفريق وتحسن نتائج العمل ، ويمكن تمثيلها بالشكل التالي :



شكل بياني رقم (10)

السؤال الرابع :

هل العمل بروح الفريق أحد سمات الفريق الناجح ؟

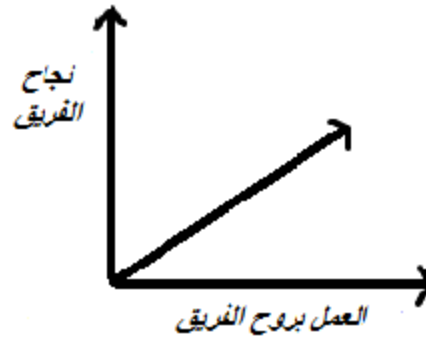
وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (أحياناً)	النسبة المئوية للنسبة المئوية للمجموعة (نعم و أحياناً)	النسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)
130	—	126	—	4	% 100	% 97

(جدول رقم 6)

إن عدد الذين جزموا بأن العمل بروح الفريق أحد سمات وخصائص الفريق الناجح هو (126) ، وهو ما يعادل (97%) ، وبإضافة الذين قالوا ذلك ولكنهم لم يجزموا به يصير العدد (130) وهو ما يمثل نسبة (100%) .

وهذا يعني أن هناك إجماع على أن العمل بروح الفريق هو أحد سمات وخصائص وركائز الفريق الناجح ولا يختلف إثنان في ذلك ، وأن هناك علاقة طردية بين العمل بروح الفريق ونجاح الفريق يمكن تمثيلها بالشكل التالي :



شكل بياني رقم (11)

وهو ما يؤكد أهمية العمل بروح الفريق ، ويؤكد أهمية البحث في أسباب غياب روح الفريق وضرورة علاج هذه المشكلة وتجنب أسبابها .

السؤال الخامس :

وهو عن أسباب غياب روح الفريق، فإذا كان العمل بروح الفريق بهذه الأهمية كان غياب روح الفريق أمراً خطيراً يهدد نجاح الفريق ، وكان لابد من البحث عن أسباب غياب روح الفريق أو ضعفها لتجنبها أو الوقاية منها ، فافترضت لغياب روح الفريق ثمانية أسباب ، وكان السؤال عن كل واحد منها على حدة في هذا الإستبيان ، وهي بالتتابع كالتالي :

(أ) هل من أسباب غياب روح الفريق ضعف القائد ؟

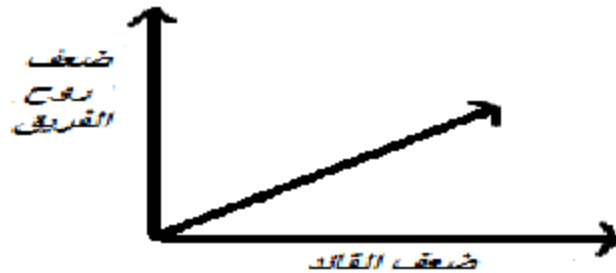
وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (محتمل)	النسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)	النسبة المئوية للمجموع المجاوبين ب (نعم) و(محتمل)
128	2	80	15	33	% 63	%88

(جدول رقم 7)

إن عدد الذين جزموا بأن ضعف القائد هو أحد أسباب غياب روح الفريق هو (80) وهو ما يعادل (63 %) من المشاركين في الإجابة على هذا السؤال ، وإذا أضفنا إليهم الذين قالوا ذلك ولكنهم لم يجزموا به صار العدد (113) وهو ما يعادل (88 %) .

وهذه النسبة تعني أن غالبية المشتركين في الإستبيان رأوا أن ضعف القائد هو أحد الأسباب القوية لغياب روح الفريق ، ويعطي ذلك علاقة طردية بين ضعف القائد وغياب روح الفريق ، فكلما كان القائد ضعيفاً كلما ضعفت روح الفريق وهو ما يمكن تمثيله بالشكل التالي :



شكل بياني رقم (12)

ج) هل من أسباب غياب روح الفريق عدم وضوح سياسة الشركة أو المؤسسة التي ينتمي إليها الفريق؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (محتمل)	النسبة المئوية للمجموعة المجاوبين ب (نعم) (محتمل)	النسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)
128	2	80	18	30	% 86	%63

(جدول رقم 9)

يتبين من الجدول السابق أن عدد الذين أجزموا بأن عدم وضوح سياسة الشركة أو المؤسسة التي ينتمي إليها الفريق هو أحد أسباب غياب روح الفريق هو (80) وهو ما يعادل (63 %) من عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال ، فإذا أضفنا إليهم الذين قالوا نعم ولكنهم لم يجزموا بذلك صار العدد (110) وهو ما يعادل (86 %) من عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال .

وهذه النسبة تعني أن عدم وضوح سياسة الشركة أو المؤسسة التي ينتمي إليها الفريق هو أحد الأسباب القوية لضعف أو غياب روح الفريق ، وسياسة الشركة أو المؤسسة تمثل جزء كبير من ثقافة الشركة أو المؤسسة وبالتالي فإن ثقافة الشركة أو المؤسسة تؤثر على روح الفريق بنفس تأثير سياسة الشركة أو المؤسسة .

وبالرغم من أن مفهوم ثقافة الشركة أو المؤسسة هو أوسع وأشمل من مفهوم سياسة الشركة أو المؤسسة إلا أني أثرت استعمال لفظة سياسة لشركة أو المؤسسة في هذا السؤال من أسئلة الاستبيان لوضوح هذه اللفظة لدى كثير من الناس ولقربها من أذهانهم .

ومن هذه النتيجة يتضح لنا أن كلما قل وضوح ثقافة (سياسة) الشركة أو المؤسسة كلما زاد ضعف روح الفريق فالعلاقة بين وضوح ثقافة (سياسة) الشركة أو المؤسسة علاقة عكسية كما في الشكل التالي :



شكل بياني رقم (14)

وهي علاقة طردية بين عدم وضوح ثقافة (سياسة) الشركة أو المؤسسة وضعف روح الفريق كما يبين الشكل التالي :



شكل بياني رقم (15)

(د) هل من أسباب غياب روح الفريق عدم وضوح الأهداف ؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (محتمل)	النسبة المئوية للنسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)	النسبة المئوية للمجموع المجاوبين ب (نعم) (ومحتمل)
127	3	97	10	20	% 76	% 92

(جدول رقم 10)

يتضح من هذا الجدول التالي أن عدد الذين جزموا بأن عدم وضوح الأهداف التي يسعى الفريق غلى تحقيقها هو أحد أسباب غياب روح الفريق هو (97) بما يمثل (76%) ، وإذا أضفنا إليهم الذين قالوا نعم ولكنهم لم يجزموا بذلك صار العدد (117) وهو ما يمثل (92%) من جملة المشاركين في الإجابة على هذا السؤال .

وهذه النسبة تعني أن عدم وضوح الأهداف يمثل سبباً قوياً وهاماً من أسباب غياب روح الفريق ، والعلاقة بين عدم وضوح الأهداف وبين غياب روح الفريق علاقة طردية وكذلك العلاقة بين وضوح الأهداف وقوة روح الفريق علاقة طردية أيضاً فكلما كانت الأهداف واضحة كلما قويت روح الفريق وزكت ، وكلما كانت الأهداف غامضة كلما ضعفت روح الفريق كما في الشكلين التاليين :



شكل بياني رقم (17)



شكل بياني رقم (16)

هـ - هل ضعف الحافز من أسباب غياب روح الفريق؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (محتمل)	النسبة المئوية للنسبة المنوية للذين أجابوا ب (نعم)	النسبة المئوية لمجموع المجابيين ب (نعم) و (محتمل)
128	2	91	10	27	71%	92%

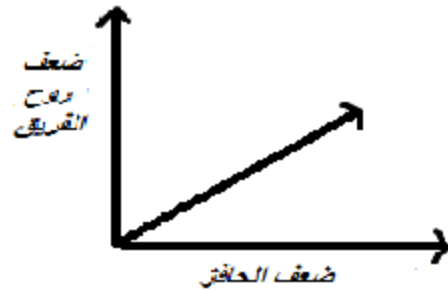
(جدول رقم 11)

إذن فعدد الذين جزموا بأن ضعف الحافز من أسباب غياب روح الفريق هو (91) بما يعادل (71 %) من عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال ، وإذا أضفنا إليهم الذين قالوا نعم ولكنهم لم يجزموا بذلك صار العدد (118) بما يعادل (92 %) .

وهذه النسبة تعني أن ضعف الحافز من الأسباب الهامة والقوية لضعف وغياب روح الفريق ، وان هناك علاقة طردية بين ضعف الحافز وضعف أو غياب روح الفريق فكلما ضعف الحافز كلما ضعفت روح الفريق ، والعكس بالعكس كلما قوي الحافز كلما قويت روح الفريق كما في الشكلين التاليين :



شكل بياني رقم (19)



شكل بياني رقم (18)

ى (هل اختلاف الثقافات بين الأفراد من أسباب غياب روح الفريق ؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (محتمل)	النسبة المئوية للنسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)	النسبة المئوية لمجموع المجابيين ب (نعم) (ومحتمل)
128	2	50	49	29	39 %	62 %

(جدول رقم 13)

إن عدد الذين أجزموا بأن اختلاف الثقافات بين أفراد الفريق من أسباب غياب روح الفريق هو (50) بما يعادل (39 %) من عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال ، وإذا أضفنا إليهم الذين أقرروا بذلك ولكنهم لم يجزموا به صار العدد (97) بما يعادل (62 %) .

هذه النسبة القليلة تعني عدم وجود علاقة ثابتة بين اختلاف الثقافات بين أفراد الفريق وبين ضعف أو غياب روح الفريق ، فنسبة الذين أجزموا بأن اختلاف الثقافات بين الأفراد أحد أسباب غياب روح الفريق لم تصل إلى الحد الأدنى للأخذ بهذا الفرض وهو (50 %) ، وبعد إضافة عدد الذين احتملوا وقوع الفرض كانت النسبة (62 %) فلم ترق إلى الحد الأدنى للأخذ بالفرض وهو (70 %) .

وعليه فإن اختلاف الثقافات بين الأفراد ليس من الأسباب الحقيقية لضعف أو غياب روح الفريق .

وبإعادة النظر إلى هذا الفرض (اختلاف الثقافات بين الأفراد) نجد أنه أحياناً ما يكون سبباً لإثراء المعلومات وفرصة لتبادل الأفكار وتباين وكثرة الإقتراحات من أفراد الفريق مما يعزز خطط الفريق ويساعد على نجاحه في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف .

ك) هل نظر الأفراد إلى أهدافهم الفردية دون أهداف الجماعة من أسباب غياب روح الفريق ؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (محتمل)	النسبة المئوية للنسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)	النسبة المئوية للمجموع المجاوبين ب (نعم) (ومحتمل)
129	1	93	14	22	72%	89%

(جدول رقم 14)

إن عدد الذين جزموا بأن نظر الأفراد إلى أهدافهم الفردية دون أهداف الجماعة من أسباب غياب روح الفريق هو (93) وهو ما يعادل (72 %) من عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال ، وبإضافة الذين قالوا نعم ولكنهم لم يجزموا بذلك يصير العدد (115) وهو ما يعادل (89 %) .

وهذه النسبة تعني أن نظر الأفراد إلى أهدافهم الفردية دون أهداف الجماعة من الأسباب الحقيقية وراء ضعف أو غياب روح الفريق ، وأن العلاقة بين نظر الأفراد إلى أهدافهم الفردية دون أهداف الجماعة وبين ضعف أو غياب روح الفريق هي علاقة طردية أي أنه كلما زاد نظر الأفراد إلى أهدافهم الفردية دون أهداف الجماعة كلما زاد ضعف روح الفريق ، والعكس بالعكس فكلما زاد نظر الأفراد إلى أهداف الجماعة دون أهدافهم الخاصة كلما قويت روح الفريق وهو ما يتضح من الشكلين التاليين :



شكل بياني رقم (22)



شكل بياني رقم (21)

السؤال السادس :

وهو يتناول عنصرين رئيسيين لعلاج مشكلة غياب أو ضعف روح الفريق حيث افترضت فرضين يمثلان هذين العنصرين ثم مناقشة كل فرض على حدة وهما كالتالي :

أ) هل لعلاج مشكلة غياب (أو ضعف) روح الفريق ، لا بد من علاج أسباب المشكلة ؟

وكانت الإجابة كما في الجدول الآتي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (أحيانا)	النسبة المئوية للنسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)	النسبة المئوية للمجموع المجاوبين ب (نعم) وأحيانا
130	—	123	1	6	% 95	% 99

(جدول رقم 15)

إن عدد الذين جزموا بأن علاج أسباب غياب (أو ضعف) روح الفريق هو علاج للمشكلة ذاتها هو (123) وهو ما يعادل (95 %) من عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال ، وإذا أضفنا إليهم الذين أقرروا بذلك لكنهم لم يجزموا به أصبح العدد (129) وهو ما يعادل (99 %) .

وهذه النسبة المرتفعة – والتي قاربت على الإجماع – تدلنا على أنه لا بد حقاً من علاج أسباب مشكلة غياب روح الفريق لعلاج ذات المشكلة ، وأن هناك علاقة طردية بين علاج أسباب المشكلة (أو تجنب أسباب المشكلة) وبين علاج مشكلة غياب روح الفريق ، بمعنى أنه كلما كان الحرص على تجنب أسباب المشكلة ومعالجة ما وقع منها كلما عولج أصل مشكلة غياب روح الفريق ، كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل بياني رقم (23)

ب) هل لابد من تزكية روح الفريق لعلاج مشكلة غياب (أو ضعف) روح الفريق ؟

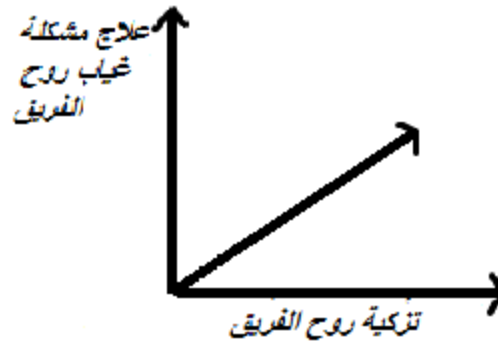
وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (أحيانا)	النسبة المئوية للنسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)	النسبة المئوية للمجموع المجاوبين ب (نعم) وأحيانا
128	2	104	7	17	% 81	% 95

(جدول رقم 16)

إذن فعدد الذين جزموا بأنه لابد من تزكية روح الفريق لعلاج مشكلة غياب (أو ضعف) روح الفريق هو (104) وهو ما يعادل (81 %) من إجمالي المشاركين في الإجابة على هذا السؤال ، وإذا أضفنا إليهم الذين أقرروا بذلك لكنهم لم يجزموا به يصير العدد (121) وهو ما يعادل (95 %) .

وهذه النسبة تشير إلى أنه لابد من تزكية روح الفريق لعلاج مشكلة غياب (أو ضعف) روح الفريق ، وكذلك أن هناك علاقة طردية بين تزكية روح الفريق وبين علاج تلك المشكلة حيث أنه كلما زاد العمل على تزكية روح الفريق كلما تقدم علاج مشكلة غياب (أو ضعف) روح الفريق . وهذه العلاقة يمكن تمثيلها بالشكل التالي :



شكل بياني رقم (24)

السؤال السابع :

وهو ما يتعلق بوسائل تزكية وتقوية روح الفريق ، وافترضت لذلك ثلاث وسائل وهي :

(أ) الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وإشباع الحاجات الإنسانية .

(ب) بث روح الألفة والمحبة والإخاء بين أفراد الفريق .

(ج) توطيد الصلات وتقوية سُدُبِل الإتصال بين الأفراد .

وتم طرح السؤال لكل فرض على حدة كما يلي :

(أ) هل الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وإشباع الحاجات الإنسانية يعمل على تزكية روح الفريق ؟

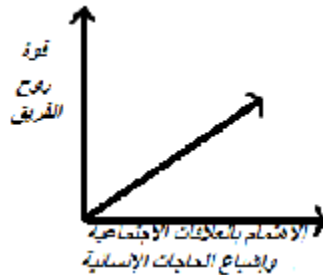
وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (أحيانا)	النسبة المئوية للنسبة المئوية للمجموع المجاوبين ب (نعم ، أحيانا)	النسبة المئوية للنسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)
129	1	69	21	39	% 84	% 53

(جدول رقم 17)

إذن فعدد الذين جزموا بأن الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وإشباع الحاجات الإنسانية يعمل على تزكية روح الفريق هو (69) وهو ما يعادل (53 %) من عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال ، وإذا أضفنا الذين أقرروا بذلك مع عدم جزمهم به صار العدد (108) وهو ما يعادل (84 %) .

هذه النسبة تشير إلى أن الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وإشباع الحاجات الإنسانية لأفراد الفريق تعمل حقاً على تزكية وتقوية روح الفريق ، وأن العلاقة بين الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وإشباع الحاجات الإنسانية وبين تزكية وتقوية روح الفريق هي علاقة طردية ، أي أنه كلما زاد الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وإشباع الحاجات الإنسانية للأفراد كلما زكت وقويت روح الفريق . كما يبين الشكل التالي :



شكل بياني رقم (25)

ب) هل بث روح الألفة والمحبة والإخاء بين أفراد الفريق يعمل على تزكية روح الفريق ؟

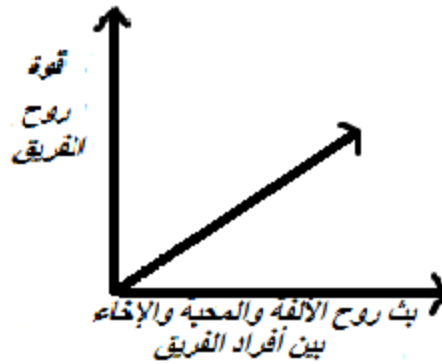
وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (أحيانا)	النسبة المئوية للنسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)	النسبة المئوية لمجموع المجابيين ب (نعم ، أحيانا)
130	—	118	2	10	% 91	% 98

(جدول رقم 18)

إذن فعدد الذين جزموا بأن بث روح الألفة والمحبة والإخاء بين أفراد الفريق يعمل على تزكية روح الفريق هو (118) ، وهو ما يعادل (91 %) من عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال ، وإذا أضفنا إليهم الذين أقروا بذلك ولكنهم لم يجزموا به ، صار العدد (128) وهو ما يعادل (98 %) .

وهذه النسبة الكبيرة تدل على أن بث روح الألفة والمحبة والإخاء بين أفراد الفريق تعمل حقا على تقوية وتزكية روح الفريق والمحافظة عليها ، وأن العلاقة بين بث روح الألفة والمحبة والإخاء من جهة وتزكية روح الفريق من جهة أخرى هي علاقة طردية يمثلها الشكل التالي :



شكل بياني رقم (26)

أي أنه كلما زاد بث روح الألفة والمحبة والإخاء بين أفراد الفريق كلما قويت وزكت ونمت روح الفريق .

ج) هل توطيد الصلات وتقوية سُبُل الإتصال بين الأفراد يعمل على تزكية روح الفريق ؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الممتنعين عن الإجابة	عدد الذين أجابوا ب (نعم)	عدد الذين أجابوا ب (لا)	عدد الذين أجابوا ب (أحياناً)	النسبة المئوية للنسبة المئوية للذين أجابوا ب (نعم)	النسبة المئوية للمجموع المجاوبين ب (نعم) وأحياناً
130	—	105	2	23	% 81	% 98

(جدول رقم 19)

إن عدد الذين جزموا بأن توطيد الصلات وتقوية سُبُل الإتصال بين الأفراد يعمل على تزكية روح الفريق هو (105) وهو ما يعادل (81 %) من إجمالي عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال ، وبإضافة الذين أقرروا بذلك ولكنهم لم يجزموا به يصير العدد (128) بما يعادل (98 %) .

وهذه النسبة المرتفعة تدل على أن توطيد الصلات وتقوية سُبُل الإتصال بين الأفراد يعمل حقاً على تزكية روح الفريق وتقويتها والمحافظة عليها ، وأن العلاقة بين توطيد الصلات وتقوية سبب الإتصال وبين قوة روح الفريق هي علاقة طردية تقوى فيها روح الفريق وتنمو كلما زادت الصلات وقويت سُبُل الإتصال ، ويمكن تمثيلها بالشكل التالي :



شكل بياني رقم (27)

ثم كانت بعد ذلك الأسئلة المفتوحة والتي تعطي فرصة للمشاركين في الاستبيان للتعبير عن آرائهم بحرية ، وتمثلت هذه النوعية من الأسئلة في هذا الاستبيان في السؤالين الأخيرين (الثامن والتاسع) .

أما السؤال الثامن :

وهو يبحث عما إذا كان هناك أسباباً أخرى يراها المشارك -غير التي ذُكرت في الاستبيان - لغياب روح الفريق ؟ وكانت صيغته كالآتي :

- هل ترى أن هناك أسباباً أخرى لغياب روح الفريق ؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين	عدد الذين لا يرون أن هناك أسباباً أخرى	عدد الذين يرون أن هناك أسباباً أخرى لكنهم لم يذكروها	عدد الذين ذكروا أسباباً أخرى	النسبة المئوية للذين لا يرون أن هناك أسباباً أخرى
130	89	1	40	% 68

(جدول رقم 20)

إذن فعدد الذين لا يرون أن هناك أسباباً أخرى لغياب روح الفريق هو (89) وهو ما يعادل (68 %) من إجمالي عدد المشاركين في الاستبيان .

وهذا يدل على أن غالبية المشاركين في الإستبيان يتفقون مع الباحث فيما ذهب إليه من الاكتفاء بالفروض التي وضعها في هذا الاستبيان كأسباب لغياب روح الفريق .
أما النسبة المتبقية (32 %) والتي عبرت عن آرائها في وجود أسباب أخرى لمشكلة غياب روح الفريق فيمكن مناقشتها في التقاط التالية :

1 - 50 % من هؤلاء الذين يرون أن هناك أسباباً أخرى -غير التي ذُكرت في الاستبيان - لمشكلة غياب روح الفريق تدور آراؤهم حول نفس الأسباب التي ذُكرت في الاستبيان إما بشرحها أو بذكر نتائجها أو بتكرارها بصيغة أخرى فلم يأتوا في ذلك بجديد .

2- أما الباقون وهم يمثلون (16 %) من جملة المشاركين في الاستبيان فقد قدموا أسباباً جديدة ، بعض هذه الأسباب مباشرة وبعضها غير مباشر ، وقد قام الباحث بالأخذ بها ومناقشتها في بحثه بحيث

يكون لكل سبب منها القدر الذي يليق به ، وقد اتحدت آراء بعض هؤلاء الذين قدموا أسباباً جديدة واستفاد منها الباحث في أسباب ثلاث وهي :

-- الأول : الظلم وعدم المساواة بين الأفراد وانتشار المحسوبيات ، وقد قال به (25 %) منهم أي ما يعادل (4 %) تقريباً من المشاركين في الاستبيان .

-- الثاني : قلة الخبرة وعدم التدريب على العمل الجماعي ، وقد قال به (15 %) منهم أي ما يعادل (2 %) تقريباً من المشاركين في الاستبيان .

-- الثالث : عدم الشعور بالمسئولية تجاه العمل والآخرين ، وقد قال به (15 %) منهم أي ما يعادل (2 %) تقريباً من المشاركين في الاستبيان .

وجاءت آراء الباقيين بصور فردية وأهمها :

1 - تقييد الصلاحيات .

2 - قتل روح الإبداع والطموح في أفراد الفريق .

3 - غياب التكاتف والتعاون بين أفراد الفريق .

4 - الظروف الشخصية .

5 - التعصب القبلي أو العرقي أو التعصب للدين أو المذهب لدى أفراد الفريق .

6 - ضعف الوازع الديني وغلبة الأنا وحب النفس الطاعي .

7 - ضعف الإدارة العليا .

8 - الجهل بفوائد العمل بروح الفريق .

9 - قلة الإمكانيات .

وكل هذه الأسباب قد استفاد منها البحث وتعرض لها في مواضعها بالقدر المناسب لها .

أما السؤال التاسع :

وهو يبحث عما إذا كان هناك وسائل أخرى – غير التي ذُكرت في هذا الاستبيان – لعلاج مشكلة غياب روح الفريق ، وكانت صيغته كالآتي :

- هل ترى أن هناك وسائل أخرى لعلاج مشكلة غياب روح الفريق ؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي :

عدد المشاركين في الإجابة على هذا السؤال	عدد الذين لا يرون أن هناك وسائل أخرى	عدد الذين يرون أن هناك وسائل أخرى لكنهم لم يذكروها	عدد الذين ذكروا وسائل أخرى	النسبة المئوية للذين لا يرون أن هناك وسائل أخرى
130	77	4	49	59 %

(جدول رقم 21)

إذن فعدد الذين لا يرون أن هناك وسائل أخرى لعلاج مشكلة غياب روح الفريق هو (77) وهو ما يعادل (59 %) تقريباً من جملة المشاركين في الاستبيان .

وهذه النسبة تدل على أن أكثر المشاركين في الاستبيان يرون الاكتفاء بما عرضه الاستبيان من فروض لعلاج مشكلة غياب روح الفريق .

أما النسبة المتبقية (41 %) والتي عبرت عن آرائها في وجود وسائل أخرى لعلاج مشكلة غياب روح الفريق فيمكن تحليلها في النقاط التالية :

- 1 - (8 %) تقريباً من هؤلاء الذين يرون أن هناك وسائل أخرى – غير التي ذُكرت في الاستبيان – لعلاج مشكلة غياب روح الفريق ، لم يذكروا شيئاً من الوسائل التي يعتقدون وجودها .
- 2 - (47 %) منهم دارت آراؤهم خلال عرضهم لوسائل أخرى – غير التي ذُكرت في الاستبيان – حول نفس ما هو مذكور من وسائل في هذا الاستبيان ، ولكنهم عبروا عنها بصيغ أخرى أو بتفصيلها أو إجمالها أو ذكر شيء من نتائجها أو لوازمها ، ولم يأتوا في ذلك بجديد .
- 3 - (45 %) منهم دارت آراؤهم حول وسائل جديدة لم يذكرها الاستبيان واستفاد البحث منها ، وهم يمثلون (18 %) من جملة المشاركين في الاستبيان .

أما الوسائل الجديدة التي طرحت فمنها ما اتحد عليها عدد من الآراء ، ومنها ما أتت بصور فردية .
أما الأولى فهي كالآتي :

- 1 – تدريب الأفراد على العمل الجماعي والقيادة وطبيعة العمل والمهام المطلوب من الفريق تحقيقها ، وقد قال بذلك (25 %) ممن أفادوا البحث بوسائل علاج جديدة ، وهو ما يعادل (5 %) تقريباً من مجموع المشاركين في الاستبيان .
 - 2 – العدل والمساواة بين أفراد الفريق وقد قال بذلك (13 %) تقريباً ممن أفادوا البحث بوسائل علاج جديدة ، وهو ما يمثل (2 %) تقريباً من مجموع المشاركين في الاستبيان .
 - 3 – تقوية الوازع الديني ومراقبة الله عز وجل والتخلق بخلق القرآن ، وقد قال بذلك (13 %) تقريباً ممن أفادوا البحث بوسائل جديدة وهو ما يعادل (2 %) تقريباً من مجموع المشاركين في الاستبيان .
- أما الثانية التي أتت بصور فردية فأهمها :

- 1 – الخروج من الشكل الروتيني للعمل وتنظيم برامج ترفيهية .
 - 2 – عقد اجتماعات دورية لتقريب وجهات النظر وتنمية روح الفريق .
 - 3 – التفاهم والتعاون والانضباط في العمل .
 - 4 – التخصص وإتاحة الفرصة الكافية لإبراز المواهب .
 - 5 – الصدق والإخلاص في العمل .
 - 6 – التعريف بفوائد فرق العمل على النتائج المستقبلية .
 - 7 – دعم الإدارة العليا للقائد .
- وكل هذه الوسائل قد استفاد منها البحث وتعرض لها وتناولها بالمناقشة بالقدر المناسب لكل منها .

وبهذا قد وصلنا إلى نهاية هذا التحليل لجزئيات هذه الدراسة الميدانية المتمثلة في هذا الاستبيان ، الذي أجري على عدد من العاملين في بعض الشركات والمؤسسات المختلفة ، وأُخذت نتائجه من واقع ميادين العمل ، وقد أثمرت بفضل الله تعالى هذه الدراسة نتائجها المرجوة ، واستفاد منها البحث أعظم استفادة ... فله الحمد والمنة .

