

جامعة عين شمس
كلية التجارة
معلم المنقوس

تشخيص المشكلات التنظيمية والإدارية

تأليف

د. / علي جمال عبد البر
مدرس إدارة الأعمال

د. / سهام محمد رمضان
مدرس إدارة الأعمال

مراجعة
أ. د. علي المبيض
أستاذ إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَى تِجَارَةٍ تُنْجِيكُمْ مِنْ عَذَابٍ
أَلِيمٍ ^(١٠) تُمْنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ
وَأَنْفُسِكُمْ ذَلِكَ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ^(١١) يَغْفِرَ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ
وَيُدْخِلَكُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ وَمَسَاكِينَ طَيِّبَةً فِي جَنَّاتٍ
عَدْنٍ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ ^(١٢) ﴾

صدق الله العظيم

سورة الصف (الآيات ١٠ - ١٢)

مقدمة :

يتسم عالم اليوم بالتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وكبر حجم المنظمات واتسام البيئة فيها بالديناميكية وعدم التأكد مما أدى إلى تعقد وتشابك المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها .

ويهدف هذا الكتاب إلى إلمام طالب العلم والقيادات الإدارية بأهم المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المنظمات والتعرف على طبيعتها وكيفية التغلب عليها .

وقد تم تقسيم الكتاب إلى وحدتين :

الوحدة الأولى : وقامت بكتابتها الدكتورة / سهام محمد رمضان وتناولت فيها فصلين هما :

- الفصل الأول : يتناول مشكلة انخفاض أداء العاملين وقد تم تقسيمه إلى مبحثين هما :

المبحث الأول بعنوان : التدريب والتطوير .

المبحث الثاني بعنوان : الدافعية للعمل والتحفيز .

- الفصل الثاني : يتناول مشكلة تصميم الهيكل التنظيمي .

الوحدة الثانية : وقام بكتابتها الدكتور / علي جمال عبد البر وتناول فيها فصلين هما :

- الفصل الأول : يتناول مشكلة إدارة العمل الجماعي .

- الفصل الثاني : يتناول مشكلة إدارة ضغوط العمل .

والله من وراء القصد وهو الهادي إلى سواء السبيل

المؤلفان

د / سهام محمد رمضان

د / علي جمال عبد البر

الفهرس

الوحدة الأولى :

١. الفصل الأول : مشكلة إنخفاض أداء العاملين :

٢٨ - ١٠

المبحث الأول : التدريب والتطوير .

- الحاجة إلى التدريب .
- مفهوم التدريب .
- المراحل الأساسية للعملية التدريبية .
- دور المنظمة لزيادة فعالية التدريب .
- أهم الأساليب التدريبية التي يقدمها التطوير التنظيمي .
- نظرة تقييمية لتدريب الحساسية .
- أسئلة للمناقشة .

٥٦ - ٢٩

المبحث الثاني : الدافعية للعمل والتحفيز .

- نظريات الدوافع .
- الحوافز .
- التحفيز في الفكر الإداري .
- الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام الحوافز .
- أسئلة للمناقشة .

٧٧ - ٥٧

٢. الفصل الثاني : تصميم الهيكل التنظيمي .

- أهداف الهيكل التنظيمي .
- العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي .
- الطرق المختلفة لتصميم الهيكل التنظيمي .
- أسئلة للمناقشة .

الوحدة الثانية :

١. الفصل الأول : إدارة العمل الجماعي .

١٥٣ - ٧٩

- نشأة وتطور مفهوم فرق العمل .
- تعريف فرق العمل .
- مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل .

- أسباب فقد تماسك جماعة العمل .
- أهداف بناء فرق العمل .
- الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل .
- مبررات تكوين جماعة العمل .
- أسباب إنضمام الأفراد لفريق العمل .
- متطلبات تكوين فريق العمل الناجح .
- أهمية وفوائد إدارة وبناء فرق العمل .
- فوائد فرق العمل في الإدارة المعاصرة .
- مراحل بناء فرق العمل .
- خطوات تنمية فريق العمل الحديث والفعال .
- دور القيادة في مراحل تطور الفريق .
- معوقات بناء فريق العمل .
- أنواع فرق العمل .
- خصائص وأسس تكوين فريق العمل الفعال .
- الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل .
- خصائص وسمات فرق العمل الفعالة .
- العوامل التي تؤدي إلى تميز فريق العمل الفعال .
- الصفات التي تميز الفريق الفعال والفريق غير الفعال .
- طرق زيادة فعالية فرق العمل .
- دور القائد في فريق العمل .
- أدوار بناء الفريق .
- التعامل مع الصراع داخل الفريق .
- الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية .
- مهارات وقدرات قائد فريق العمل .
- افعل ولا تفعل عند إدارة العمل الجماعي .
- كيف تحصل على نتائج من مرؤوسيك .
- مستويات اتخاذ القرار .
- أسئلة للمناقشة .
- مراجع الفصل الأول .

٢ - الفصل الثاني : ضغوط العمل وآثارها السلبية .

- مفهوم ضغوط العمل .
- تعريف ضغوط العمل .
- المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة والعلاقة بمفهوم ضغوط العمل .
- مظاهر / أعراض الضغوط .
- أهمية وهدف دراسة ضغوط العمل .
- مصادر الضغوط الوظيفية .
- مراحل تطور ضغوط العمل .
- العلاقة بين مستوى الضغط والأداء .
- نتائج ومتطلبات ضغوط العمل .
- إدارة ضغوط العمل .
- أسئلة للمناقشة .
- مراجع الفصل الثاني .

الوحدة الأولى

الفصل الأول: مشكلة انخفاض أداء العاملين

- المبحث الأول : التدريب والتطوير .
- المبحث الثاني : الدافعية للعمل والتحفيز .

الفصل الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي

الفصل الأول

مشكلة انخفاض أداء

العاملين

- المبحث الأول : التدريب والتطوير .
- المبحث الثاني: الدافعية للعمل والتحفيز .

مشكلة انخفاض أداء العاملين

من أهم المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين في مختلف المنظمات مشكلة انخفاض أداء العاملين وتدني إنتاجيتهم، وعدم إقبالهم على العمل بالصورة المطلوبة، مما يعود بالسلب على الأداء الكلي للمنظمة ويؤثر على نجاحها وفعاليتها. وحتى تستطيع المنظمة التغلب على مشكلة انخفاض أداء العاملين فلا بد لها من التعرف على أهم العناصر المؤثرة على هذا الأداء. و عموماً يتوقف أداء العاملين على عنصرين متداخلين هما: القدرة على العمل، والرغبة في العمل.

الأداء = القدرة على العمل × الرغبة في العمل (الدافعية).

فلا يتوقف الأداء على قدرة الفرد فحسب ولكنه أيضاً يتأثر برغبته فيه، فقد تتوافر عند العامل درجة عالية من القدرة على العمل، ولكنه لا يرغب في أدائه، والعكس صحيح. والقدرة تعني أن الفرد يستطيع القيام بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإلتقان مقابلاً في ذلك المعايير الكمية والنوعية والزمنية، وتكتسب القدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب.

فلا بد للإدارة أن تتعرف على أهمية ودور التدريب، وعلى كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وعلى أحدث الأساليب التدريبية التي يمكن أن تستخدمها لتنمية العاملين وزيادة فعاليتهم وإكسابهم القدرة على العمل.

وسوف نتعرض في المبحث الأول من هذا الفصل لموضوع تدريب وتطوير العاملين. وإذا كان التدريب يرفع من مقدرة العاملين على أداء العمل، فالتدريب لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل، وبالتالي يجب على الإدارة أن تهتم بالشق الثاني من معادلة الأداء وهو الرغبة في العمل والتحفز لأدائه، فيجب عليها أن تتعرف على الدوافع المختلفة للعاملين، وتقدم لهم الحوافز المناسبة التي تعمل على إشباع تلك الدوافع.

وسوف يتم تخصيص المبحث الثاني من هذا الفصل لموضوع الدافعية للعمل والتحفيز.

المبحث الأول

التدريب والتطوير

الأهداف التعليمية للمبحث الأول :

- يهدف هذا المبحث إلى أن يتعرف كل من الطالب والمدير على الآتي:
- الحاجة إلى التدريب.
- مفهوم التدريب.
- المراحل الأساسية للعملية التدريبية.
- أهم الأساليب التدريبية التي يقدمها التطوير التنظيمي

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة هذا المبحث :

- إلمام الطالب والمدير بمفهوم التدريب وأهميته.
- إلمام الطالب والمدير بالمراحل الأساسية التي تمر بها عملية التدريب.
- تعريف الطالب والمدير بالدور الذي يمكن أن تقوم به المنظمة لزيادة فعالية التدريب.
- إلمام كل من الطالب والمدير بأهم الأساليب التدريبية التي يقدمها التطوير التنظيمي، والتي يمكن استخدامها في تطوير كل من الأفراد والمنظمات ويمكن لمختلف المنظمات الاستفادة بها.

المبحث الأول التدريب والتطوير

الحاجة إلى التدريب :

يعتبر التدريب حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات، ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار، ويغير السلوك، ويطور العادات والأساليب، وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتي للفرد فيرفع مستوى طموحه وينمي دوافعه ويجدد نظراته للدور الذي يلعبه، ويحسن معدلات أدائه، ويستفيد الفرد من ذلك فتزيد الإنتاجية وترتفع كفاءة بلوغ الهدف، كما أن الفرد يستطيع أن يطور أنشطة دوره فيضيف عليها ويعدل فيها، وعلى ذلك فإن التدريب يخدم كلاً من الشخص والدور الذي يلعبه، ويطور العلاقة بينهما، ويرفع كفاءتهما ويزيد من فعاليتهما^(١). ومع تصاعد المنافسة والتكتلات والتحالفات بين الدول وبين الشركات زادت أهمية الابتكار لمواجهة مشكلات وتحديات مؤثرة، وظهرت بالدول وبين الشركات زادت أهمية الابتكار لمواجهة مشكلات وتحديات مؤثرة، وظهرت بالدول الصناعية المتقدمة برامج للتدريب والتطوير تركز على ذلك، وظهرت برامج تدريبية تهتم بتنمية مهارات المديرين للتفاعل مع نظريات وتكنولوجيات جديدة، ولم يعد تخطيط التدريب قاصراً على سد الاحتياجات الحالية بل تعدى ذلك للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، ومن ثم لتصميم خطط التدريب على ضوءها، كذلك فإن كل تطوير في التكنولوجيا يستلزم تطويراً لبرامج تدريبية و استنباطاً لبرامج وحتى تجهيزات تدريب جديدة^(٢).

مفهوم التدريب:

يتداول الباحثون تعاريف متعددة للتدريب فيعرفه أحدهم بأنه:
"عملية منظمة يتعلم من خلالها الفرد المهارات والقدرات والمعارف، والتي تمكنه من تحقيق كل من أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة"^(٣).
ويصفه آخرون بأنه :

(١) علي محمد عبد الوهاب وآخرين، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٨)، ص ١٤٨.

(٢) أحمد سيد مصطفى، المنير في البيئة المصرية (القاهرة: غير محدد الناشر، ١٩٩٦)، ص ٦٤٠ - ٦٤١.

(٣) Robert H. Roenfeld and Dovid C. Wilson, op.cit.p:31.

" نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية اللازمة للأفراد لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال مزيج من أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة" (١).

ويذهب فريق آخر إلى أن التدريب :

"عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة-سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها، والمجتمع الكبير" (٢).

ويرى آخرون أن النشاط التدريبي الفعال هو "إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد" (٣).

ويفرق "ميجنسون" Megginson بين التدريب والتعليم والتنمية فيذكر أن الأول هو إكساب مهارات وأساليب معينة، بينما يتضمن التعليم معلومات عامة واسعة وأما التنمية فهي تحسين وإثراء قدرات الناس ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية، غير أنه يرى في نفس الوقت أن هذه الجوانب الثلاثة تؤدي إلى شيء واحد هو تطوير الأفراد (٤).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا ما يلي :

١. ركزت جميع التعريفات على الهدف أو الغرض من وراء العملية التدريبية فأوضحت أن الهدف الأساسي للتدريب هو التطوير (تطوير الفرد، وتطوير الوظيفة، وجماعة العمل، والإدارات والأقسام، ومن ثم الوصول إلى التطوير الكلي للمنظمة) وقد يتم ذلك من خلال:

أ - زيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات.

ب- تنمية وصقل المهارات.

ج- صقل القدرات.

د - تغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها.

هـ- تغيير السلوك وتطوير العادات والأساليب.

فالتطوير هو الغاية والتدريب هو الوسيلة التي قد تساعد في تحقيق تلك الغاية.

(١) أحمد سيد مصطفى، "التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية"، مجلة الإدارة، المجلد الثاني والعشرين (العدد الثالث، يناير ١٩٩٠) ص ٣٥.

(٢) علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: ١٥١.

(٣) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٥) ص: ٣٤٨.

(٤) علي محمد عبد الوهاب وآخرون. إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: ١٤٩ - ١٥٠.

٢. النشاط التدريبي هو نشاط متجدد ومستمر، فيجب إعادة النظر باستمرار في البرامج التدريبية المقدمة للعاملين وتجديدها وتطويرها حتى يتمكنوا من مسايرة التطورات التكنولوجية التي تستجد في مجال المعدات والآلات أو الطرق والأساليب، والتغيرات التي تحدث في أهداف المنظمة وأنشطتها والإمكانات المتوافرة لديها، كذلك يلموا بأساليب العمل الحديثة.

٣. التدريب هو نشاط مخطط ومنظم.

٤. التدريب يكسب الأفراد الفعالية في أعمالهم الحالية والمستقبلية.

وفي النهاية يمكن أن نقترح التعريف التالي للتدريب:

” التدريب هو نشاط مخطط ومتجدد ومستمر يهدف إلى تطوير الفرد وإكسابه الفعالية المطلوبة في عمله الحالي والمستقبلي، وذلك من طريق تنمية معلوماته، وصل مهاراته، وتعديل اتجاهاته وسلوكه.”

المراحل الأساسية للعملية التدريبية:

وضع "شيرمان" Sherman نموذجًا يرشد القائمين على تصميم البرامج التدريبية إلى محاور أربعة رئيسية لتصميم تلك البرامج وذلك على النحو التالي^(١):

١. محور الاحتياجات التدريبية :

بمعنى أنه يجب على مديري الموارد البشرية أن يحددوا نوع التدريب المطلوب، وأين توجد الحاجة إليه بين أجزاء التنظيم من خلال تحليل كل من التنظيم والمهام والأفراد، على أن توضع نتائج تلك التحليلات في شكل أهداف تدريبية.

٢. محور التدريب والتنمية :

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والأهداف التنظيمية يتم وضع خطة أو استراتيجية التدريب مع اختيار أفضل أسلوب تدريبي.

٣. محور التقييم :

فالتدريب كأي نشاط لإدارة الموارد البشرية الأخرى يجب تقييمه لتحديد درجة فعاليته، ولكن نادرًا ما تصمم المنظمات نظامًا لتقييم فعالية برامجها التدريبية .

(1) Arthur W. Sherman and George W. Bohlander, Managing human Resources, 9th ed. (Cincinnati ohio :South Western Publishing Company, 1992)p: 217.

٤. محور تحقيق الأهداف التدريبية:

حتى يمكن تحقيق فعالية التدريب، يجب أن يحدد التقييم قيمة برنامج التدريب من حيث إنجازه للأهداف المحددة مسبقاً.

ومن خلال ما تقدم نستطيع أن نحدد أربعة مراحل رئيسية تمر بها عملية التدريب وهي:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية.

٢. تصميم البرنامج التدريبي.

٣. تنفيذ البرنامج التدريبي.

٤. تقييم البرنامج التدريبي.

ونتناول فيما يلي كل مرحلة من تلك المراحل:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية:

أ - مفهوم الاحتياجات التدريبية :

يقصد بالاحتياجات التدريبية جانبان هما :

(١) نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، واقعية أو محتملة، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، أو مشكلات محددة يراد حلها.

(٢) معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة - فنية أو سلوكية - يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغييرات تكنولوجية أو تنظيمية أو إنسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات، أو لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة.. إلى غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعداداً ملائماً لمواجهتها.

فمواكبة التطورات التكنولوجية والتكيفية السريعة التغير تتطلب إعداداً مناظراً من خلال إحداث تعديلات مصاحبة في المستويات المهنية وقدرات الأفراد على المستويات المختلفة (مستوى القمة، والإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والمستوى الإشرافي، ومستوى الإدارة التنفيذية)، فمن الثابت علمياً أن كل مستوى من هذه المستويات في حاجة إلى أوزان ونسب مختلفة من المهارات التالية^(١):

أ - مهارات فنية متعلقة بالعمل.

ب - مهارات إدارية لإدارة وتنظيم وسير العمل.

(١) نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٢)، ص ٣٥٩.

ج- مهارات شخصية وسلوكية تظهر ممتزجة بكل من المهارات السابقة. وقد قام Megginson بالربط بين المستويات الإدارية المختلفة من جهة وبين المهارات المصاحبة لكل مستوى من هذه المستويات من جهة أخرى، واتضح له أن كل مستوى من المستويات الإدارية يحتاج إلى نوعين متميزين من المهارات إحداهما فنية والأخرى إدارية، ولكن بنسب مختلفة متفاوتة وفقاً لطبيعة ومتطلبات العمل داخل كل وظيفة. ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما اتجهنا إلى أعلى في التنظيم تزيد الحاجة إلى المهارة الإدارية، وكلما اتجهنا إلى أسفل زادت الحاجة بدرجة أكبر إلى المهارة الفنية، بينما نحتاج إلى المهارة الإنسانية في جميع المستويات^(١).

ب - طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

- هناك ثلاث طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية هي :
- (١) تحليل التنظيم: بغرض التعرف على الموقع التنظيمي الذي تبدو فيه الحاجة إلى التدريب (في أية إدارة أو فرع أو قسم في المنظمة).
 - (٢) تحليل العمل: بغرض التعرف على نوعية التدريب المطلوب (مهارات، معلومات، اتجاهات)، والتعرف على الجزء من العمل أو الوظيفة الذي يلزم له التدريب.
 - (٣) تحليل الفرد: بغرض التعرف على الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

ج - تحديد الأهداف التدريبية:

- بعد أن تتم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يتم وضعها في صورة أهداف تدريبية. وتنقسم الأهداف التدريبية إلى أربعة أنواع هي^(٢):
- (١) الأهداف اليومية المعتادة: والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء.
 - (٢) أهداف حل المشكلات: والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تظهر في العمل - من فنية وإنسانية وغيرها.
 - (٣) الأهداف الابتكارية: والتي تتعلق بالتنوير والاكتشاف والتجديد، ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم، وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

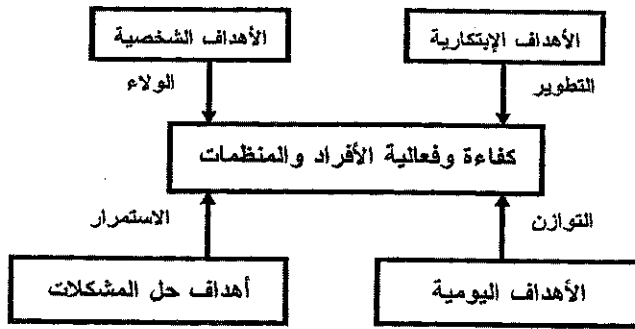
(١) صلاح الشلواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٠)، ص ١٦٠.
(٢) علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٩ - ١٦٠.

٤) الأهداف الشخصية: وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات.

وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف في تناسق وتكامل كما يتضح في الشكل رقم (١)، فتوفر الأهداف الوظيفية المعتادة عنصر التوازن للوظائف المؤداة، وتحقق أهداف حل المشكلات عنصر الاستمرار في الأداء حيث يتم التغلب على الصعوبات التي تعترض الطريق، أم الأهداف الابتكارية فهي تسير بالمنظمة في طريق التحديث والتطوير فتفتح أمامها فرصاً جديدة وتدخل بها آفاق جديدة، وتجيء الأهداف الشخصية لتوفر عنصر الولاء والرغبة في العمل من جانب الأفراد حيث توجد مصالح مشتركة بينهم وبين المنظمات التي يعملون فيها .

شكل رقم (١)

تكامل الأهداف التدريبية



المصدر: علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٦١.

وإذا كانت الإدارة التقليدية توجه اهتمامها بصفة رئيسية للنوع واحد أو نوعين من الأهداف وهما الأهداف اليومية للعمل ثم أهداف حل المشكلات، فإن الاتجاهات الحديثة في الإدارة تعطي اهتماماً مماثلاً نحو الأهداف الابتكارية وكذلك الأهداف الشخصية للعاملين، ومن ثم فإن الاحتياجات التدريبية تمتد لتشمل احتياجات المنظمة للأفكار الجديدة والطرق المستحدثة، واحتياجات الأفراد للتنمية الذاتية وإثبات الذات وغيرها مما يطمح الأفراد في تحقيقه في مجال العمل^(١).

(١) المرجع السابق، ص ١٦٠ - ١٦١.

٢. تصميم البرنامج التدريبي :

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ووضوح وبعد صياغتها في صورة أهداف تدريبية محددة، يقوم مخطط البرنامج التدريبي باستكمال جهوده وذلك ببناء البرنامج التدريبي وتصميمه من خلال الخطوات التالية:

- (١) تحديد محتوى التدريب: أي الموضوعات التي تقدم للمتدربين خلال فترة التدريب.
- (٢) إعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملزمة للمتدربين.
- (٣) تحديد الوسائل التدريبية المناسبة.
- (٤) تحديد الزمان والمكان المناسب للبرنامج التدريبي.
- (٥) إعداد المدربين.
- (٦) وضع ميزانية للبرنامج التدريبي.
- (٧) اختيار الأساليب التدريبية المناسبة.

٣. تنفيذ البرنامج التدريبي :

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، ووضع الأهداف التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي المناسب، يتم تنفيذ هذا البرنامج وفقاً لما تم تخطيطه.

٤. تقييم البرنامج التدريبي :

المقصود بعملية التقييم هو قياس النتائج المترتبة على تقديم برنامج تدريبي معين باستخدام بعض المعايير، وذلك لتقدير كفاءة هذا البرنامج ودرجة نجاحه في تحقيق أهدافه وكذلك كفاءة كل من المدربين والمتدربين.

وعلى ذلك فإن تقييم التدريب هو نشاط رئيسي وهام لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب لذلك فإن الأسلوب العلمي للتقييم يستهدف أن تبدأ عملية التقييم عند وضع الخطة ثم يستمر أثناء التنفيذ، ويلعب أهم أدواره بعد إتمام التنفيذ وتحقيق النتائج. وهناك معايير مختلفة للتقييم مثل معايير تقييم الخطط التدريبية، ومعايير تقييم البرامج، ومعايير تقييم أعضاء هيئة التدريب الفنية، ومعايير تقييم الوسائل التدريبية، ومعايير تقييم البيئة التدريبية.

وقد قام جوليوس Julius بتقديم نموذج متكامل ذي أربعة مستويات لتقييم التدريب وتتلخص هذه المستويات في الآتي^(١):

(1) Julius E. Eitington, The wining Trainer, 2nd ed, (London: Gulf publishing Company, 1990) p:311.

١) المستوى الأول: رد فعل المشاركين:

وفيه يتم تجميع البيانات من خلال تنظيم استقصاء رسمي.

٢) المستوى الثاني: قائمة التدريب:

وعنده يتم تحديد التغيرات السلوكية القابلة للملاحظة، ويكون القياس فيه عن طريق الملاحظة ومتابعة المتدرب عن طريق رؤسائه.

٣) المستوى الثالث: مستوى الوظيفة:

وفيه يتم تقييم التغيرات السلوكية الجديدة في الأداء التي طرأت على الوظيفة نتيجة للتدريب، ويتم ذلك من خلال ملاحظة المشرفين، وتقارير العاملين فيما يتعلق بتحسين الإنتاج وكيفية التعامل مع حالات الفشل في الأداء وكيفية تجنب الصراعات والخلافات في العمل والتعامل معها.

٤) المستوى الرابع: مستوى التنظيم:

لقياس إنعكاس التدريب على المنظمة عن طريق تحديد الإيجابيات اليومية حول تطبيق ما تم التدريب عليه، والحصول على تغذية عكسية من المشاركين عن تقييم البرامج، وتقارير الإنتاجية، والمبيعات والجودة والتكاليف والفاقد والحوادث والغياب وشكاوى العاملين.

دور المنظمة لزيادة فعالية التدريب :

١. يجب على إدارة المنظمة أن تضع في اعتبارها دائماً أن الهدف الرئيسي لعملية التدريب هو الوصول إلى التطوير (تطوير الفرد، وتطوير الوظيفة، وتطوير جماعة العمل، وتطوير الإدارات والأقسام، ومن ثم الوصول إلى التطوير الكلي للمنظمة).
٢. أن تضع الإدارة في حساباتها أيضاً أنه في حالة حدوث أي تغييرات في المنظمة سواء أكانت تغييرات تكنولوجية أو تنظيمية... أو غيرها، فإن ذلك يستلزم تغيير وتطوير خطة التدريب لكي تتناسب مع تلك التغييرات المستحدثة.
٣. يجب على الإدارة أن تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، وأن يتم ذلك بأسلوب علمي من خلال تحليل كل من التنظيم والوظيفة والفرد، وأن تقوم بصياغة هذه الاحتياجات التدريبية في صورة أهداف تدريبية محددة كمياً وزمناً ونوعياً.

٤. يجب على الإدارة أن تولي الأهداف التدريبية الإبتكارية والشخصية اهتمامًا مماثلًا للأهداف اليومية وأهداف حل المشكلات حتى تساعد العاملين والمنظمة للسير قدماً في طريق التطور والتقدم.

٥. يجب على الإدارة أن تأخذ في اعتبارها أن الاحتياجات التدريبية دائمة التنوع والتغيير - وليست واحدة أو متكررة بنفس النمط - وأن التغيير يكون بسبب تغير الظروف وطرق الأعمال وإدخال تعديلات تنظيمية واستحداث تغيرات فنية وقُدوم موظفين جدد وترقية آخرين.. إلخ. لذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة الأمر الذي يستلزم العناية في دراستها وتحليلها والنظر إلى كل حال أو موقف على حدة، وتمييزه عن الأحوال والمواقف الأخرى.

٦. إن نجاح التدريب يتوقف على رغبة الفرد فيه وحماسة له، لذا فإن من الضروري العمل على إقناع العاملين بأهمية التدريب ودوره في تنمية وصقل مهاراتهم وقدراتهم وإثراء معلوماتهم، ويتم ذلك من خلال قيام مسئول التدريب بمناقشتهم في المشكلات التي يصادفونها، واستماعه لمقترحاتهم وملاحظاتهم بشأن المهارات والمعلومات التي يعتقدون أنها تساعدهم على الأداء الأفضل، ومن ثم إشراكهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وكذلك في تحديد الأهداف التدريبية والإتفاق عليها.

٧. يجب على الإدارة أن تأخذ في اعتبارها أن التدريب يعني تطوير الفرد في مجمله (معلوماته، مهاراته، اتجاهاته وسلوكه)، وبالتالي يجب أن تصب اهتمامها في ثلاثة اتجاهات هي:

أ - الاتجاه النظري: ويتمثل في إكساب الفرد المعلومات والخبرات الجديدة أو تنمية خبراته الحالية.

ب- الاتجاه العملي: ويدور حول تزويد الفرد بالمهارات أو طرق عمل جديدة أكثر إنتاجية.

ج- الاتجاه السلوكي: ويتمثل في إكساب الفرد سلوكيات وعادات واتجاهات فكرية جديدة أو تعديل اتجاهاته.

٨. يجب على الإدارة أن تأخذ في اعتبارها أيضاً أن هناك بعض المشكلات التي لا يجدي التدريب في حلها وأنها تحل بطرق وأساليب أخرى غير التدريب أي أنه يجب عيها التفرقة بين الوضع الذي يمثل احتياجاً تدريبياً ويعالج عن طريق التدريب، وذلك الذي يستلزم نوعاً آخر من العلاج.

٩. يجب أن تتبع الإدارة خطة علمية عملية لتقييم التدريب، وأن تدرك تماماً أن تقييم التدريب بشكل سليم يخدم أغراضاً متعددة، فإلى جانب التأكد من صلاحية التدريب

وملائمته للأهداف التي حددت له، فإنه يشير إلى نواحي التحسين والتطوير في البرامج المقبلة، ومن ثم توجيه التدريب نحو خدمة أهداف العمل والفرد بدرجة أكبر من الفعالية.

١٠. وفي النهاية نجد أن التطوير التنظيمي يقدم أساليب تدريبية مبتكرة يمكن استخدامها في تطوير كل من الأفراد والمنظمات، ويمكن لمختلف المنظمات الاستعانة بها، ونجد أن تلك الأساليب تمر دائماً بثلاث مراحل عامة وهي:

(١) مرحلة الاستعداد: حيث يتم إحاطة العاملين بسلبات الوضع الحالي وبالحاجة إلى التغيير، وبعد إقناعهم بالحاجة إلى التغيير يتم وضعهم في حالة استعداد وتأهب للقيام بعملية التغيير.

(٢) مرحلة الانتقال: حيث يتم الانتقال من سلبات الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف من خلال تنفيذ برنامج عمل أعد لهذا الغرض.

(٣) مرحلة الاستقرار: بعد تعديل بعض الجوانب في برنامج العمل - اعتماداً على المشاهدات التي تجمعت أثناء التنفيذ - نصل إلى مرحلة الاستقرار.

أهم الأساليب التدريبية التي يقدمها التطوير التنظيمي :

ومن أهم الأساليب التدريبية التي يقدمها التطوير التنظيمي ما يلي :

١. تدريب الحساسية : Sensitivity Training

تدريب الحساسية هو أسلوب يعمل على زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكياته على الآخرين وأثر سلوكياتهم عليه، كما يعمل على تطوير المعارف والقيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم^(١)، والحساسية في هذا المحتوى تعني الحساسية للنفس والعلاقات مع الآخرين^(٢).

وتقوم الافتراضات الأساسية في هذا المدخل على ما يلي^(٣):

(١) أن كل فرد في المنظمة يملك إمكانيات ملحوظة لتحسين أدائه، وأنه يمكن تعظيم هذه الإمكانيات بعملية تخطيطية منتظمة.

(١) أحمد سيد مصطفى، المدير في البيئة المصرية، مرجع سبق ذكره، ص ٦٤٥.

(٢) James H. Donnelly, James L. Gibson and John M. Ivancevich, op. cit., p:467

(٣) فؤاد القاضي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٩.

٢) أن فعالية الأداء الجماعي في المنظمة تتوقف على قيم ومواقف وسلوك الأفراد في الأداء، وأن مشاكل الأداء في المنظمات ترجع إلى سوء المواقف وضعف السلوك من جانب الأفراد.

ومن هنا يمكن تلخيص الأهداف الأساسية لتدريب الحساسية فيما يلي :

١. زيادة درجة فهم وإدراك الفرد لسلوكه وأثر ذلك السلوك على الآخرين.
 ٢. زيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين.
 ٣. تحريك وتطوير القيم الشخصية للأفراد.
 ٤. تحسين المهارات التشخيصية للمواقف الفردية والجماعية.
 ٥. زيادة القدرة على تحويل المعارف إلى أفعال.
 ٦. تحسين الاتصالات والثقة بين مجموعات العمل من العاملين.
- ويعمل مدخل تدريب الحساسية من أجل تحقيق أهدافه على تكوين نوع خاص من المناخ الاجتماعي يتيح الفرصة للأفراد لإعادة النظر وفحص المواقف القائمة والسلوك والقدرات الحالية والعلاقات الاجتماعية والوعي بحقيقة أعمالهم وآثارها على الآخرين وما يجري في الجماعة، وهي أمور تدعو أساليبنا التنظيمية ونظمنا الاجتماعية القائمة إلى إغفالها والتغاضي عنها ومن ثم عدم إدراكها، ولذلك تكون معرفة الأفراد غير كاملة بكل ما يفعلونه، ويتيح مدخل التدريب المختبري تقييم كل ذلك وتجربة وممارسة خبرات جديدة مناسبة يدركها الأفراد بعمق فيتحقق التقدير الحقيقي للأفعال مع اكتساب قدرات أكبر وحساسية ودراية بالعلاقات الإنسانية المتشابكة، ومن ثم الاهتمام إلى الطريق الصحيح للمشاركة والعضوية والتعامل^(١).
- وعادة ما تبدأ برامج تدريب الحساسية بتوضيح عام من جانب الخبير بأن الهدف هو مساعدة الأفراد على ما يلي:
١. أن يروا قيمهم وعاداتهم وسلوكهم، وأن يكتشفوا قدراتهم ويتعرفوا على آثارها على سلوك الآخرين.
 ٢. تعديل القيم والمفاهيم القديمة، وتكوين قيم ومعايير وقدرات جديدة تتماشى مع المواقف الجديدة.
 ٣. تنمية الوعي بأساليب النمو واكتساب القدرات وتطوير السلوك الإنساني ومن ثم تملك القدرة على صنع القرار وتنفيذه.

(١) فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي: الطبعة الثالثة (القاهرة: دار صفا للطباعة والنشر، ١٩٨٨) ص ١٦٦-١٦٧.

ويوضح لهم الخبير في البداية أن دوره يقتصر على مساعدة الجماعة لتتعلم من تجاربها هي وأنهم يستطيعون أن يبدأوا بأي أسلوب يشعرون أنه سيكون نافعا لهم، وأن الأمر متروك لهم ليمألوا الفراغ الذي يحدث نتيجة فقد أدوات معينة، وأنه ليس هناك ترتيب أو إجراءات معينة أو جدول أعمال معين يبدأوا منه.

وهكذا فإن التدريب يكون له هدف واضح بالنسبة للخبير ومفهوم ضمني غير محدود بالنسبة للمتدربين، ويدير المتدربون العمل في المختبر بأنفسهم ولا يقوم الخبير بتوجيههم ويترك الجماعة وشأنها ويلتزم الصمت إزاء ذلك وفي مواجهة مثل هذه الحالة يلجأ المتدربون إلى الأساليب التقليدية التي تعودوا عليها وطلب المساعدة من الخبير الذي لا يقدم شيئا، وحينما يتبين لهم فشل هذه الأساليب التقليدية في الخروج من هذا الموقف تبرز أنسب الظروف لاكتشاف واستطلاع أساليب أخرى، وتمثل هذه الفترة البيئية والتي يتجه فيها الأفراد للعدول عن السلوك القديم لعدم جدواه والبحث عن سلوك جديد يحل محله تمثل فترة التحلل من القديم، ويتم مساعدة المتدربين على تبين سلوكهم الحالي من خلال عملية التغذية العكسية، وإبداء الملاحظات حول تحركاتهم ومواقفهم ورؤية حقيقة أعمالهم ومواقفهم واستكشاف الشعور والخصائص المميزة لكل منهم ومدى الاستجابة تحت هذه الظروف المبهمة كما يتم مساعدتهم على تقييم تصرفاتهم ومواقفهم^(١).

نظرة تقييمية لتدريب الحساسية :

لاشك أن تدريب الحساسية يساعد على إعادة النظر في القيم والسلوك القائم ومن ثم ممارسة قيم وسلوك مواقف جديدة، كما يساعد على تغيير سلوك مجموعات العمل والأفراد وخاصة فيما يتعلق بمشكلات الاتصال والثقة والتناقضات بين المجموعات، كما يعمل على إتاحة الفرصة للأفراد أن يكتشفوا بأنفسهم المشكلات الموجودة في أنفسهم أو في الآخرين أو في المواقف المحيطة، وبالرغم من ذلك فيرى البعض أن تبني قيم وسلوك جديد ونقله إلى الواقع العملي والأداء الفعلي يمثل عملية تطويرية بطيئة في بعض الأحوال، هذا إلى جانب أن تكلفة هذا المدخل مرتفعة نظرا لأنه يتطلب وقتا طويلا من جانب المتدربين وإنشاء مناخ سلوكي معين يتحرر فيه المتدربون ويعيدون النظر في سلوكهم ومواقفهم ويمارسون سلوكا وقيما جديدة متولدة، وقد يتطلب هذا استعدادا نفسيا وقدرة من جانب المتدربين على تحمل التوتر والصراع وتهينتهم ذهنيا للمختبر، كما يتطلب جهودا أكبر من جانب الخبير^(٢).

(١) فؤاد القاضي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٣ - ٢٤٤.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٥٢.

وبالرغم من الانتقادات السابقة، فهناك ظروف معينة يفضل أن يستخدم فيها تدريب الحساسية، وغالبًا ما ينجح إذا استخدم في هذه الظروف وهي^(١):

- (١) يصلح تدريب الحساسية للأفراد الذين يعملون في منظمات حيوية وليست ميكانيكية.
- (٢) يجب أن يدار البرنامج بواسطة خبير في هذا المجال، وأن يكون واعيًا ومتخصصًا وملماً بالعملية التعليمية وأبعادها والتفاعلات السلوكية التي تتضمنها.
- (٣) يجب أن يكون الاشتراك في البرنامج اختياريًا، وعن رغبة حقيقية من جانب الأفراد.
- (٤) يجب أن يعطى اهتمام لتطبيق ما تدرب عليه المشترك في منظمته.

٢. بناء الفريق: Team Building

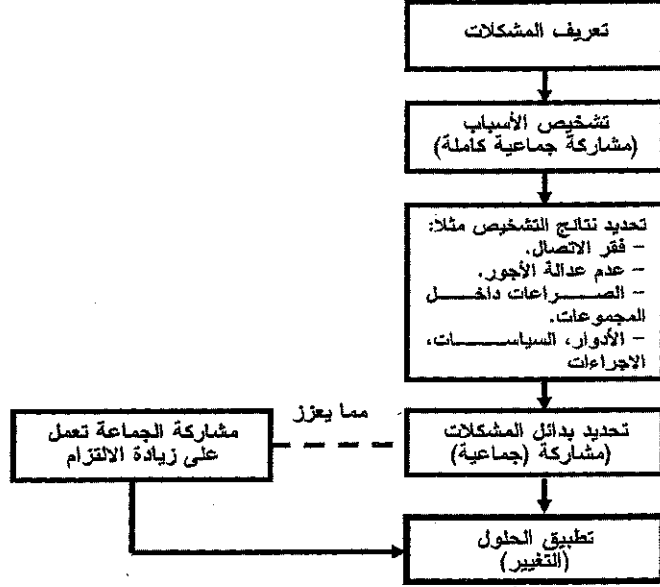
تعاظم الاهتمام ببناء الفريق، وانتقل تركيز السلوكيين من الفرد إلى الجماعة، حيث لم يعد الفرد في نظرهم هو المحور الوحيد الذي يحرك العمل دائمًا، وأصبح المحور الحقيقي هو فريق العمل، وقد تبنى خبراء التطوير التنظيمي مفهوم الفريق في مجال العمل وأدخلوه كأحد الأساليب المهمة في تنمية المنظمة وإحداث التغيير. ولعل أسلوب بناء الفريق هو أسلوب التدخل الوحيد والأهم فيما يتعلق بالأداء الفعال للجماعة، فبناء الفريق نشاط مخطط مع مجموعة من الأفراد لهم الرغبة المشتركة في تحسين طريقة أداء عملهم، وعادة ما يتم توجيه نشاطات بناء الفريق نحو التشخيص، وإنجاز المهام، وعلاقات الفريق، والعمليات الجماعية والتنظيمية^(٢). وتعد اجتماعات فريق العمل بعيدًا عن جو العمل، ويبدأ الفريق بجدول أعمال محدد وموضوعات يتفق عليها الأعضاء، وتتناول المشكلات الموجودة في العمل ذاته الحالية والمتوقعة.

ويمكن التعرف على مراحل بناء الفريق من خلال الشكل رقم (٢) :

(١) حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤١

(٢) أندرودي سيزلافي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩١)، ص ٥٨٣.

شكل رقم (٢)
مراحل بناء الفريق



Source: James H. Donnelly, James L. Gibson and John M. Ivancevich op. cit., p: 470

ويوضح الشكل رقم (٢) المراحل المتتالية لبناء الفريق، حيث يتم أولاً تعريف المشكلة، بعد ذلك يشارك جميع أعضاء الفريق في تشخيص أسباب المشكلة، ثم يتم تحديد نتائج التشخيص والتي قد تتمثل في فقر عملية الاتصال، أو عدم عدالة الأجور، أو وجود صراعات داخل المجموعات... إلخ، بعد ذلك يتم تحديد بدائل الحل وتجري مناقشة النواحي السلبية والإيجابية لكل بديل، وفي النهاية يتم اختيار الحل المناسب، ويتم تطبيقه. ونرى أن التفاعل الذي يتم بين الأعضاء في حل المشكلات يجعلهم أكثر تألفاً واتسجاماً فيما بينهم، وكذلك بالنسبة للحل المطروح، مما يعمل على زيادة التزامهم بالحل وتطبيقه^(١).

وتزداد أهمية فرق العمل باعتبارها مجمع آراء وأفكار ومعلومات وخبرات، وهي بذلك تكون أقدر وأفضل على تحليل مواقف ومشكلات الأداء وعلى صنع قرارات فاعلة،

(١) James H. Donnelly, James L. Gibson and John M. Ivancevich, op. cit., p: 469.

وأعضاء الفريق إذ يتبادلون معلوماتهم وخبراتهم وتوقعاتهم يجعلون الفريق مصدرًا هامًا للتعلم، وكلما وضح هدف فريق العمل وحسن تصميم وتوزيع الأدوار على الأعضاء، وتصميم جداول العمل، وزاد تماسك الفريق، زادت فاعلية الأداء الجماعي^(١).

ومن هنا نجد أن أسلوب بناء الفريق يجعل الخبرة التعليمية التي يمر بها الأعضاء من خلال الاجتماعات والمناقشات خبرة مشتركة تكسب المهارات وتغير اتجاهات الأعضاء في نفس الوقت الأمر الذي يسهل عملية إحداث التغيير، أي أنه يمكن التوصل إلى إجابات محددة أو طرق واضحة لتحسين عملية اتخاذ القرارات وتنمية القدرة على التخطيط وتوفير المعلومات وسرعة تبادلها ورفع كفاءة تفويض السلطات وحسن استخدام الوقت وتعميق العلاقات بين الأعضاء^(٢).

كما أنه في حالة إنشاء مجموعات عمل جديدة فإن بناء الفريق يمكنه أن يساعد أعضائها على سرعة بناء علاقات عمل وتوطيدها بينهم مما يمكنهم من العمل معًا بفاعلية أكثر^(٣).

وإلى جانب أن لبناء الفريق تأثيرًا إيجابيًا في حد ذاته كاستراتيجية من استراتيجيات التطوير التنظيمي، فيمكن استخدامه أيضًا بفاعلية من خلال ضمه إلى أسلوب آخر من أساليب التطوير التنظيمي، فمثلًا وجد "John M. Nicholas" مؤخرًا أنه إذا تم استخدام أسلوب بناء الفريق متحدثًا مع أسلوب التغذية المرتدة يكون لهما أثر إيجابي أكبر مما لو تم استخدام أسلوب التغذية المرتدة بمفرده، كذلك تتصاعد مؤخرًا الدعوة لضم مدخل بناء الفريق مع مداخل تعديل السلوك التنظيمي^(٤).

(١) أحمد سيد مصطفى، المدير في البيئة المصرية، مرجع سبق ذكره، ص ٦٤٥.

(٢) فؤاد القاضي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٦.

(٣) Jennifer M. George and Gareth R. Jones, op. cit., p: 625

(٤) Fred Luthans, op. cit., p: 619.

٣. مدخل التغذية المرتدة: The survey feedback Approach

يعتبر مدخل التغذية المرتدة من أقدم المداخل وأكثرها انتشاراً لإحداث التطوير التنظيمي، ويرجع انتشار استخدامه إلى بساطته، ويتكون من ثلاث مراحل هي^(١):

- (١) تجمع المعلومات المتعلقة بمواقف المنظمة، ويمثل ذلك مرحلة التشخيص وغالباً ما تتم من خلال مسح لمشكلات المنظمة ومواقف وسلوك العاملين بها، وتساعد المؤشرات المالية والمحاسبية والفنية على توفير البيانات لعملية التغذية المرتدة.
- (٢) تعطي الملاحظات التشخيصية إلى وحدات المنظمة كتغذية عكسية.
- (٣) تبحث الوحدات هذه الملاحظات والبيانات بمعاونة خبير التطوير التنظيمي، وتعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

والبيانات الأساسية لهذه الطريقة يتم جمعها عن طريق المقابلات والاستقصاءات، وقبل جمع هذه البيانات فإن هناك مجموعة من القرارات التي يجب أن يقوم باتخاذها خبير التطوير التنظيمي وإدارة المنظمة وهي^(٢):

أولاً: ما الذي سيتم مسحه؟

يمكن أن تقتصر عملية المسح أحياناً - خاصة في حالة المنظمات الكبيرة - على أقسام معينة، أو وظائف معينة، أو على المستويات التنظيمية التي تظهر فيها المشكلات، ومع ذلك فإن معظم جهود التغذية المرتدة تحاول أن تغطي المنظمة بأكملها.

ثانياً: هل سيتم جمع البيانات عن طريق المقابلات أو عن طريق

الاستقصاءات؟

والعامل الحاكم هنا هو التكلفة ومقدار التغطية، وغالباً ما يشار بأن عملية المسح يجب أن تجري على كل عضو من الأعضاء وهذا الإجراء يعمل على بناء ثقة أكبر في نتائج عملية المسح، وإذا كان عدد الأعضاء صغيراً فإن الخبير يقوم بعقد مقابلة مع كل فرد.

ومن ناحية أخرى، فإن اعتبارات التكلفة تشير باستخدام الاستقصاءات.

(١) فؤاد اللقاضي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٦ - ٢١٧.

(٢) Gary Johns, op. cit, p: 633- 634

ثالثاً: ما هي الأسئلة التي يجب أن يتم طرحها خلال عملية المسح؟

وهناك مدخلان لذلك وهما:

- أ- إما أن يتم تصميم أسئلة تتناسب مع الموقف أو الحالة.
 - ب- أو أن يتم استخدام طرق معيارية مقننة للمسح بالطريقة التي قدمتها "جامعة ميتشجان"، والتي من خلالها يتم السؤال عن نواحي معينة: مثل رضا العاملين، والمناخ التنظيمي والاتصال والقيادة.
- ولا تجري عملية التغذية المرتدة مرة واحدة بل بشكل مستمر، ويتكررها يتعلم الأفراد النظر والتمعن في مشكلات المنظمة ومواقفهم وأدائهم، والبحث عن الحلول، ويصبح هذا التحليل الذاتي وتقييم الأفعال وآثارها عملية عادية في تصرفاتهم وممارساتهم في الأداء اليومي.
- ويستخدم هذا المدخل مستقلاً بذاته، أو بمعاونة مداخل أخرى تكميلية، فمثلاً باستخدامه بجانب مدخل بناء الفريق فإن هذا يعطي آثاراً إيجابية أفضل^(١).

(١) fred luthans, op. cit., p: 617

أسئلة للمناقشة

١. اشرح المقصود بمفهوم التدريب، وهل هناك حاجة حقيقية للتدريب في

المنظمات من وجهة نظرك؟

٢. اشرح المراحل الأساسية للعملية التدريبية؟

٣. تكلم عن الدور الذي يمكن أن تقوم به المنظمة لزيادة فعالية التدريب.

٤. تكلم باختصار عن أهم الأساليب التدريبية التي قدمها التطوير التنظيمي؟

المبحث الثاني

الدافعية للعمل والتحفيز

الأهداف التعليمية للمبحث الثاني:

يهدف هذا المبحث إلى أن يتعرف الطالب والمدير على الآتي:

- أثر الدوافع على الأداء.
- معنى الدافعية.
- أهم نظريات الدوافع.
- أنواع الحوافز.
- التحفيز في الفكر الإداري.
- أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام الحوافز.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة هذا المبحث:

- إلمام الطالب والمدير بمفهوم الدافعية وبأهمية الحاجات التي تحرك العاملين وتستثير حماسهم ونشاطهم في العمل.
- إلمام الطالب والمدير بنظريات الدافعية وكيفية الاستفادة منها في مجال العمل.
- تعريف الطالب والمدير بالأنواع المختلفة للحوافز، وبأهم النماذج التي وضعتها نظريات التنظيم لتحفيز العاملين، وكذلك بأهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تصميم نظام الحوافز.

المبحث الثاني

الدافعية للعمل والتحفيز

في بعض الأحيان قد يتساوى مجموعة من العاملين في المهارات والقدرات والخبرات، إلا أننا نجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل، وهذا يمكن أن نطلق عليه التفاوت في قوة الرغبة أو الدافعية لأداء العمل. وكما ذكرنا من قبل فإن أداء العاملين يمكن أن يتحقق عن طريق التفاعل بين قدرات العاملين ودافعتهم، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل (الدافعية).}$$

فالدافعية تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل. والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات^(١).

ومن هنا نرى أنه يجب على الإدارة دراسة دوافع العاملين والتعرف على طبيعتها وترتيبها واتجاهها والتعرف على الحوافز الملائمة لمقابلة تلك الدوافع وإشباعها. تعريف الدافعية:

نظراً للدور الذي تلعبه الدافعية في التأثير على سلوك الأفراد، فقد اهتم الكثير من الباحثين بدراساتها وتعددت التعريفات الخاصة بها، وفيما يلي أهم التعريفات التي وردت في هذا المجال. يعرف (2000) Samuel C. Certo الدافع بأنها: عبارة عن حالة داخلية لدى الفرد تجعله يتصرف بطريقة تكفل له تحقيق بعض الأهداف^(٢).

(١) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥) ص ٦٣ - ٦٤.
(2) Samuel c. certo. Modern Management, Eighth edition, (New Jersey: Prentice Hall, 2000 p: 354.

ويرى (1992) Fred Luthans أن الدوافع هي: العملية التي تبدأ بوجود نقص أو قصور في النواحي السيكولوجية أو الفسيولوجية للفرد، وهي عبارة عن حاجة تعمل على تنشيط السلوك، أو محرك يهدف إلى الحصول على حافز معين، أو تحقيق هدف معين⁽¹⁾. كما يرى (1992) Gary Johns أن الدوافع تمثل النطاق أو المدى الذي يوجه من خلاله الجهد المتواصل نحو تحقيق الهدف⁽²⁾.

ويرى "أحمد صقر عاشور" أن الدافعية تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أو قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل⁽³⁾.

ويعرف "علي محمد عبد الوهاب" الدافع بأنه: عبارة عن حاجة ناقصة يريد الفرد أن يشبعها، وطالما كانت هذه الحاجة ناقصة فإنه يسعى لإشباعها، ويترتب على وجود هذه الحالة لدى الفرد نوع من القلق أو التوتر أو عدم التوازن، ويزول تماماً إذا أشبعت الحاجة بالكامل، ويزول جزئياً إذا أشبعت جزئياً، ويظل على ما هو عليه أو يزيد أو يتطور إلى إحباط إذا لم تشبع الحاجة تماماً⁽⁴⁾.

ويعد استعراض رأي العديد من الباحثين حول مفهوم الدوافع للاحظ أن عملية الدافعية تحتوي على عدة جوانب رئيسية وهي:

- (أ) وجود حاجة ناقصة.
- (ب) تحريك السلوك (توجيه السلوك).
- (ج) إشباع الحاجة (تحقيق الهدف).

وبناء على ذلك نقترح التعريف التالي للدوافع:

• **الدوافع هي الرغبة أو القوة أو الحماس الذي يوجد لدى فرد معين -والناجم عن وجود حاجة ناقصة لديه- والذي يدفعه للقيام بسلوك معين من أجل إشباع حاجاته الناقصة أو من أجل تحقيق أهدافه .**

(2) Fred luthans, Organizational Behavior, sixth Edition, (New York: McGraw-Hill, Inc., 1992) p:147

(3) Gary Johns, Organizational Behavior: Understanding Life at Work, Third Edition, (New York: Harper Collins Publishers, 1992) p: 166.

(٣) أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره ص ٦٣.

(٤) علي محمد عبد الوهاب « أبعاد المناخ الصحي للتغيير » بحث مقدم للمؤتمر السنوي الأول لاستراتيجيات التغيير.

وتطوير المنظمات (القاهرة: ١٩٩١) ص ١٨٤.

نظريات الدوافع:

يمكن تصنيف نظريات الدوافع إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

(أ) نظريات المحتوى:

وتركز أساساً على ماهية ونوع الحاجات التي تحرك الإنسان وتستنثير حماسه ونشاطه، وهي تحاول الإجابة عن السؤال:

ما الذي يدفع الإنسان؟

ومن أهم تلك النظريات:

١. نظرية « x » ونظرية « y ».
٢. نظرية تدرج الحاجات لماسلو.
٣. نظرية الدرفير.
٤. نظرية مكلياند لدافع الإنجاز.
٥. نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية لهيرزبرج.

(ب) نظريات العمليات :

وتركز على المتغيرات والمؤثرات التي تؤثر في السلوك الإنساني، أي تنظر إلى القوى الخارجية عن الفرد والموجهة لسلوكه، وهي تحاول الإجابة عن السؤال: كيف تتولد وتنشأ الدافعية لدى الفرد؟

ومن أهم تلك النظريات ما يلي:

١. نظرية التوقع لفيكتور فروم.
 ٢. نموذج بورتر ولوئر.
 ٣. نظرية العدالة.
 ٤. نظرية الهدف.
- وفيما يلي شرح لكل مجموعة من هاتين المجموعتين:

أولاً: نظريات المحتوى:

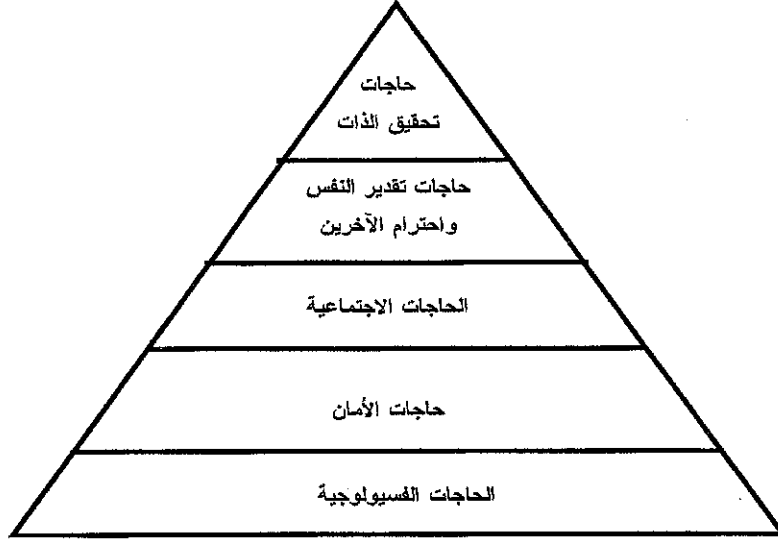
١. نظرية "X" ونظرية "Y" (دوجلاس ماجريجور):

يرى «دوجلاس ماجريجور» أن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، أي أن الإدارة تتعامل مع عاملها على أساس ما تعتقده موجوداً فيهم من خصائص إنسانية، ولقد قام «ماجريجور» بتصنيف النظريات التي تتعلق بالإنسان ودافعيته إلى نظريتين أساسيتين، وهما (نظرية X) و (نظرية Y). فأما (نظرية X) فهي تعتقد أن الإنسان مخلوق كسلان أناني غير طموح، يكره العمل، ويتجنب المسؤولية، وتتبلور مطالبه في إشباع حاجاته الجسمية والأمان فقط، وأنه لا بد أن يرغم على العمل ويراقب بإحكام. وأما (نظرية Y) فهي تعتقد أن الإنسان مخلوق يتميز بالإيجابية والنشاط، والمبادئ وحب العمل، وتحمل المسؤولية والإيثار لمصلحة الجماعة، وعنده حاجات متنوعة إلى جانب الحاجات الجسمية مثل الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية كالتقدير والاحترام وإثبات الذات، وأنه ليس في حاجة لأن يرغم على العمل إرغاماً أو يراقب بإحكام لأن عنده رقابة ذاتية يستطيع أن يستعملها إذا أحسنت الإدارة معاملته. وبينما بالغت النظرية الأولى في سوء الظن بالإنسان أسرفت الثانية في التفاؤل به، وبالتالي فلا يجب أن تكون نظرة الإدارة للعاملين أحد نقيضين، وإنما يجب أن تكون مزيجاً من نظريتي X، Y أو على درجة ما بينهما.

٢. نظرية تدرج الحاجات (ماسلو):

يرى "ماسلو" أن للفرد عدد من الحاجات الإنسانية، وهذه الحاجات لها أهمية تصاعدية أو هرمية بمعنى أن الحاجة الأكثر أهمية لا بد من إشباعها في البداية قبل أن تتولد وتنشأ حاجة تالية، فتسيطر الحاجة الملحة على تفكير الفرد واهتمامه وتوجه سلوكه ناحية إشباعها، حتى إذا أُنشِبت استجدت حاجة أخرى أقل إلحاحاً منها، فتوجه سلوك الفرد إلى إشباعها، ثم تأتي حاجة ثالثة فتسيطر بدورها على سلوك الفرد وهكذا، ويتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية (الحاجات الفسيولوجية) ثم يصعد سلام الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات. وعلى هذا يؤكد ماسلو أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى خمس مستويات مرتبة في شكل هرمي كما يتضح في الشكل رقم (١).

شكل رقم (١)
هرم الحاجات الإنسانية لماسلو



(١) الحاجات الفسيولوجية:

وتتمثل في الحاجة إلى تزويد الجسم بمطالبه الأساسية من شراب وطعام وكساء، وغيرها، مما يحفظ على الفرد وجوده، وحياته، واتزانه الداخلي. ونرى أن أنسب حافز يقدم لإشباع تلك الحاجات الفسيولوجية هو الحافز المادي، كذلك تشير البحوث إلى أن إشباع الحاجات الفسيولوجية لا يرتبط عادة بالنقود، وبالطبع لا يرتبط بالنقود في حد ذاتها، ولكن بقدرتها الشرائية.

(٢) حاجات الأمان:

وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الثانية في هرم ماسلو، وهي تعبر عن حاجات الفرد لأن يكون بمأمن من الأخطار، وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والاستقرار. ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي للفرد وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي أيضاً، فاستقرار الفرد في عمله، وانتظام دخله، وتأمين مستقبله تمثل عوامل أمن نفسي للفرد. وتستمر هذه الحاجات دافعة للفرد حتى تشبع بشكل معقول، فإذا أشبعت بشكل معقول تصبح الحاجات التالية وهي الحاجات الاجتماعية هي الدافعة للفرد.

ومن صور الحوافز التي تساهم في إشباع حاجات الأمان: الأجر النقدي، ونظم التأمينات المختلفة بالمنظمة، ونظام المعاشات، ونظام الأمن الصناعي، والعلاج الطبي ووجود سياسات جديدة لتشغيل العاملين.

٣) الحاجات الاجتماعية:

عندما يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمان بصفة أساسية تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع رئيسي يوجه سلوكه، وتتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبعه، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل معها، وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء والارتباط والتعاطف والحب، والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية.

ويمكن للمنظمة أن تساعد في تلبية هذه الحاجات بتوفير جماعات عمل مستقرة، وتسهيل التفاعلات، والسماح بإيجاد وتكوين العلاقات والارتباط.

٤) حاجاته تقدير النفس واحترام الآخرين:

وتتمثل في حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير، وعندما ينبع هذا التقدير من الفرد نفسه، يكون التقدير ذاتياً، وعندما يكون مصدره الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يسبقونها على الفرد أو الاحترام الذي يعطونه إياه، فإن التقدير يكون خارجياً، وتحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد شعور بالثقة بالنفس واحترام لذاته وقدراته.

وتستطيع المنظمة المساعدة في تلبية هذه الحاجات من خلال الاعتراف بالأداء الجيد، وتعيين مهام ومسئوليات هامة للفرد، وزيادة المسؤوليات، وتغيير مسمى الوظيفة.

٥) حاجات تحقيق الذات:

وظهور حاجات تحقيق الذات يأتي فقط في حالة إشباع بقية الحاجات الأربع -السابق- التحدث عنها- بصفة أساسية.

ويعرف ماسلو الحاجة إلى تحقيق الذات بأنها: « رغبة الإنسان في الاستزادة المستمرة عما هو عليه ليصل إلى كل شيء يصبو إليه ».

ويختلف الشكل الذي تأخذه حاجة تحقيق الذات من فرد لآخر، فحاجات تحقيق الذات يمكن إشباعها من خلال أي خليط من ممارسة الرياضة أو السياسة أو البحث الأكاديمي، أو تكوين الأسرة أو الدين أو الدخول في مشروعات الأعمال.. الخ.

وقد تعرضت نظرية ماسلو للعديد من الانتقادات منها:

- تفترض نظرية ماسلو ترتيباً وتدرجاً للحاجات الإنسانية، وفي الواقع نجد أنه ليس من الضروري أن ينتقل الفرد من حاجة إلى أخرى بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو، فمثلاً الفنان أو الشخص المبدع قد يسعى لإشباع حاجته إلى إثبات الذات قبل إشباعه للحاجات الاجتماعية، وبالتالي قد يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عن الترتيب الذي وضعه ماسلو.
- كذلك فإن المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد له تأثير كبير على نوع الحاجات وترتيبها، ففي المجتمعات المتقدمة مثلاً - كما وجد ميللاند - ترتفع الحاجة للتخصيل وإثبات الذات أكثر من المجتمعات الأخرى.
- إن الأهمية النسبية للحاجات كما تختلف من فرد لآخر، فإنها تختلف أيضاً بالنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى.
- قد يندفع الفرد إلى سلوك معين لإشباع حاجتين أو أكثر في نفس الوقت وليس حاجة واحدة ملحة فقط.
- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافاً لما تفترضه نظرية ماسلو بأنه عند إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة، فالفرد الذي يعاني لفترات من عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية، مثلاً نجد أنه يميل في المستقبل إلى إشباع ذلك الحاجات وبصورة معظمة، حتى ولو أنه وصل إلى درجات مرضية من الإشباع، فإنه يصر مرة أخرى على إشباع الحاجات الفسيولوجية وبصورة عميقة، وهذه الظاهرة يمكن رؤيتها في المجتمعات النامية، فالفئات الكادحة والفئات التي عانت لفترات طويلة من الحرمان، ثم ازدادت غنى بالعمل أو بأي ظروف أخرى، قد نجد أن سلوكهم يمثل إصراراً على إشباع الحاجات الفسيولوجية، وليس أي حاجات أخرى، ففئات الحرفيين الفنيين قد يلاحظ أنها ازدادت غنى في الفترة الأخيرة، إلا أن إنفاقاتهم تمثل إنفاقات استهلاكية بحتة، وإنفاقات غير رشيدة، موجة أساساً إلى المتع الحسية كالأكل والشرب والزواج والطلاق والزواج مرة أخرى وغيرها.
- وبالرغم من تلك الانتقادات الموجهة لتلك النظرية إلا أننا لا نستطيع أن نغفل دورها، فهي أول من أشارت إلى فكرة هيراركية الحاجات بغض النظر عن تعريف هذه الحاجات أو ترتيبها في الهرم. هذا بالإضافة إلى أن هذه النظرية تعتبر بمثابة الأساس الذي قامت عليه معظم النظريات التالية لها.

٣. نظرية الدرفير:

يرى "الدرفير" أن حاجات الإنسان يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات فقط وهي:

أ) حاجات الوجود:

وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء والغذاء والأجور وظروف العمل، وتمثل الحاجات الفسيولوجية والأمان عند ماسلو.

ب) حاجات الارتباط:

وهي الحاجات التي يتم إشباعها بالعلاقات الاجتماعية وتبادل المشاعر والاتصالات بالآخرين، وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ج) حاجات النمو:

وتشمل حاجة الفرد إلى النمو والتقدم، وهي تشبه حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

وبالرغم من تشابه نظرية ماسلو ونظرية الدرفير إلى حد كبير إلا أن بينهما العديد من الاختلافات منها:

- تفترض نظرية الدرفير أن الحاجات الإنسانية تنقسم إلى ثلاث فئات فقط وليس خمس فئات كما افترض ماسلو.
- لا تفترض نظرية الدرفير ضرورة إشباع الحاجات الدنيا قبل الحاجات العليا كما افترضت نظرية ماسلو.
- لا تفترض نظرية الدرفير أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر فقط على سلوك الفرد، ولكن الحاجة المشبعة يمكن أن تعمل كبديل للحاجة غير المشبعة. فمثلاً في حالة إخفاق الفرد باستمرار في محاولته لإشباع حاجات النمو قد يوجه جهوده نحو المزيد من إشباع حاجات الوجود والارتباط.
- وفي بعض الأحيان قد يواجه الفرد بعقبات أو حواجز معينة تحول بينه وبين إشباع حاجاته مما يؤدي إلى نوع من التوتر الحاد أو ما يطلق عليه الإحباط، وفي مواجهة هذا الإحباط قد يلجأ الفرد إلى بعض الحيل والأساليب الدفاعية عن نفسه كي لا يؤثر ذلك على اختلالات نفسية حادة لديه.

ومن أهم هذه الأساليب الدفاعية ما يلي:

أ) السلوك العدواني:

وهو سلوك موجه نحو الآخرين أو الأشياء بهدف إحداث الأذى أو التخريب، فمثلاً العامل الذي يواجه عقبات في سبيل ترقيته إلى وظيفة أعلى وسلك مسالك عديدة ممكنة لديه حتي يحصل على الترقية ولكنه لم يستطع، قد يترتب على ذلك سلوك عدواني تجاه رئيسه المباشر أو تجاه الآلة التي يعمل عليها بإهمال صيانتها أو يعتمد تعطيلها أو التمارض في العمل أو زيادة أيام غيابه عن العمل.

ب) التعبير والإسقاط:

وهو سلوك دفاعي، يحاول أن يلصق فيه الفرد التهم وعدم قدرته على إشباع حاجاته على الآخرين أو على النظام المحيط. فالشخص الذي لم يحصل على الترقية مثلاً قد يلقي بفشله على رئيسه. مبرراً ذلك أن رئيسه لم يفهمه ولم يقدر مواهبه.

ج) التعويض:

وهو سلوك دفاعي يقوم من خلاله الفرد الذي يعاني من عدم إشباع حاجة معينة إلى إشباعها بصورة أخرى. فالعامل الذي لا يتمكن من إشباع حاجاته الاجتماعية بين زملائه ورؤسائه، قد يقوم بإشباع هذه الحاجات الاجتماعية داخل النقابة أو داخل حفلات اجتماعية للعمل أو ما شابه ذلك من مناسبات.

د) الانسحاب:

ويتمثل في يأس أو فشل الفرد في إشباع إحدى حاجاته أو تحقيق أهدافه، وهنا ينسحب الفرد من محاولة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف ويقبل الوضع الحالي بشيء من اليأس والإحباط، وقد يوجه هذا السلوك عند بعض العمال، وغالباً ما يمنعهم من التطوير والابتكار ويؤدي إلى انخفاض مستويات أدائهم. وقد تكون إحدى ظواهره زيادة نسبة الغياب أو معدل دوران العمل أو زيادة نسبة التمارض.

٤. نظرية مكلياند لدافع الإنجاز:

قدم « مكلياند » نموذجاً آخر للدافعية، وهو النموذج المتعلق بدافع الإنجاز، ولقد توصل « مكلياند » من خلال تجاربه إلى أن هناك أفراداً ذوي ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين، ولقد أطلق على هؤلاء الأفراد مسمى « ذوي الإنجاز العالي »، ولقد استطاع أن يستنبط من هذه الدراسات أن هناك دافعاً متميزاً هو دافع الإنجاز.

وتتلخص نظرية دافع الإنجاز في الاعتبارات الآتية:

(١) دافع الإنجاز يشير إلى تلك الرغبة لأداء العمل، وأدائه بصورة جيدة.

(٢) إن دافع الإنجاز يعتبر من الدوافع المتعلمة، أي أنها ترجع إلى خبرات الشخص،

ورصيد ما تعلمه، وترجع إلى تربيته السابقة.

وقد وجد « مكلياند » من خلال دراساته أن هناك علاقة ارتباط بين دافع الإنجاز، وبين درجة النمو الاقتصادي والتقدم والحضارة، أي أن دافع الإنجاز يقوى في الدول المتقدمة ويضعف في الدول النامية، لأنه كما ذكرنا سالفاً من الدوافع المتعلمة، وذلك لأن المجتمع المتقدم يغذي أفرادَه بهذا الدافع ويعلمهم من الصغر أهمية الإنجاز والتجاذب والوصول إلى النتائج.

ولقد أجريت بعض الدراسات لقياس الدافع على الإنجاز واتضح منها أن أحد الخصائص المميزة للمديرين بصفة عامة هو توافر هذا الدافع وبشكل واضح فقد وجد كل من Veroff, Atkinson Feld and Gurin في دراستهم لعينة من المديرين أنهم يتميزون بدافع قوى على الإنجاز، كما وجدوا أيضاً أن هذا الدافع القوي على الإنجاز كان أكثر تكراراً في أفراد الإدارة العليا بالمقارنة بأفراد الإدارة الوسطى.

كذلك قام كل من: Myer, Waiker and Litwin بقياس الدافع على الإنجاز لعينتين من الأفراد، مديرين وفنيين، ووجدوا أن هذا الدافع أقوى بكثير في المديرين عنه في الفنيين.

(٣) يتميز ذوي الإنجاز العالي بخصائص تختلف عن ذوي الإنجاز المنخفض وهذه الخصائص هي:

(أ) يميل ذوو الإنجاز العالي إلى عمل المخاطرة المتوسطة، والتوسط في المخاطرة يعني:

- أن هناك إمكانية لحساب احتمالات هذه المخاطرة.
- أن الدرجة المتوسطة من المخاطرة قد تكون مناسبة لحجم أو نوعية قدرات الفرد.

(ب) فور قيام أصحاب دافع الإنجاز العالي باختيار العمل، وتحديد أهدافه، يصبح هذا العمل مسيطراً على مشاعر وحواس وكيان الفرد بالقدر الذي لا يمكن أن نراه يترك العمل في المنتصف بل أنه لا يتركه إلا بعد أن ينتهي منه تماماً.

(ج) يميل أصحاب دافع الإنجاز العالي إلى اختيار تلك الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى إنجازهم ومدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

(د) يميل أصحاب دافع إنجاز العالي إلى اختيار تلك الأعمال التي تحقق لهم الإشباع الداخلي والشعور بالتقدير من جراء إتمامها بنجاح، ولكن بالرغم من التركيز على الإشباع الذاتي الداخلي لذوي الإنجاز العالي، إلا أننا قد نلاحظ في سلوكهم أن لهم رغبة قوية في كسب أموال وعوائد مادية مرتفعة، إلا أنهم يكسبونها ليس لذاتها، وإنما لشعورهم بأنها هي التقدير، والمقياس الذي يمكن استخدامه لبيان مدى إتمامهم للعمل بنجاح، أي أنهم يجمعون المال كوسيلة لمعرفة أدائهم للعمل، أو باعتباره مقياساً للمعلومات التي تمدهم بقدر من العلم عن مدى إتمامهم للعمل.

٥. نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية - هيرزبرج :

قام « هيرزبرج » وعدد من زملائه بإجراء مقابلات مع مائتي مهندس ومحاسب فسي إحدى عشر شركة في مدينة بنسبرج الأمريكية، وسألهم عن الأشياء أو العوامل التي توجد في وظائفهم وتجعلهم راضين أو سعداء، وتلك الأشياء أو العوامل التي تجعلهم غير راضين أو غير سعداء، وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن أنه حينما يكون الأفراد غير راضين فإن هذه المشاعر كانت مرتبطة ببيئة العمل بصفة عامة، ولكن حينما كانوا يشعرون بالرضا عن عملهم كان هذا مرتبطاً بصفة عامة بالعمل ذاته.

وقد خرج « هيرزبرج » من دراسته إلى أن هناك نوعين من العوامل هما:

أ) العوامل الدافعة:

وهي التي لا بد من وجودها حتى تستطيع الإدارة دفع الأفراد للعمل، وحدد هذه العوامل في الآتي:

- طبيعة العمل ذاته.
- الإنجاز في العمل.
- الاعتراف بالإنجاز.
- التقدم والترقي في العمل.

- إم نيات النمو.

- المس اية.

ويقول هيرزبرج أن هذه العوامل إذا وجدت فإنها تسبب رضا العاملين، وإذا غابت فإنهم لا يرضون.

ب) العوامل الصحية أو الوقائية:

وهي التي تحيط بالوظيفة، وحدد هذه العوامل في الآتي:

- سياسات المنظمات.

- جودة الإشراف.

- الراتب.

- العلاقات مع الرؤساء.

- العلاقات مع المرءوسين.

- العلاقات مع الزملاء.

- ظروف العمل.

- الاستقرار في العمل.

ويؤكد « هيرزبرج » أن عدم توافر هذه العوامل يسبب قدر كبير من الاستياء وعدم الرضا، بينما لا يسبب وجود هذه العوامل بالضرورة رضا العاملين. والعوامل الدافعة -في نظر هيرزبرج- تأتي أولاً ولا بد للإدارة أن توفرها للعاملين بالدرجة الملائمة حتى تحقق إشباع حاجاتهم النفسية والذهنية، وعلى رأسها حاجة احترام النفس، وإثبات الذات، أما العوامل الصحية فإن من المستحب توفيرها بالدرجة الملائمة، غير أنه لا تساوي العوامل الدافعة في درجة الأهمية. وكان من نتيجة نظرية « هيرزبرج » ظهور فكرة الإثراء الوظيفي، وضرورة إعادة تصميم الوظائف بشكل يجعل الوظيفة تشعر شاغلها بأنه يتقدم وينمو باشتغاله في الوظيفة، كما أنها تعطيه نظرة احترام من الآخرين، وتجعله يشعر بأنه يستغل قدراته ويشعر بأنه أنجز أعمال ذات أهمية في نفسه وذات أهمية للمنظمة.

ثانياً: نظريات العمليات:

١. نظرية التوقع * فروم:

تقوم نظرية التوقع على أساس أن عملية دفع الأفراد لبذل مزيد من الجهد من أجل الحصول على مستوى عال من الأداء، تعتمد على درجة إدراك هؤلاء الأفراد لمدى التلازم بين هذا الجهد المبذول وتلك العوائد التي يمكنهم الحصول عليها. ويرى « فروم » أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للآتي:

أ) العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها:

فلا يكون التركيز على الحالة الداخلية للفرد وحاجاته، بل يكون على العوائد أو الأهداف التي يرغب الفرد في الوصول إليها، وقد تكون هذه العوائد مثلاً الحصول على حافز مادي أو على الأجر المرتفع.

ب) شعوره بأن الأداء هو الوسيلة للحصول على تلك العوائد:

بمعنى أنه هل يقود الأداء العالي إلى تحقيق هدف الفرد وحصوله على العوائد؟ أو بعبارة أخرى: هل الإنتاجية العالية هي السبيل للحصول على الأجر المرتفع الذي يستهدفه العامل؟

فإذا كانت الإجابة بالإيجاب، فسوف ينظر إلى الإنتاجية العالية على أنها شيء محبوب ومرغوب. ومطلوب، أما إذا كانت الإجابة بالنفي فلا يهتم العامل بهذه الإنتاجية العالية.

وفي هذه النقطة يجب التركيز على أن التقدير الشخصي للعامل وانطباعاته لها دور خطير في هذه العملية.

ج) توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء:

والتوقع هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود والنشاط الذي سيبدله، وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود. فإذا اعتقد الفرد بأنه يستطيع فعلاً أن يزيد من إنتاجية، ويصل إلى مستوى الأداء المطلوب، فسوف يحاول ويقوم بذلك بالفعل، أما إذا اعتقد أن مجهوده ونشاطه يضيع سدى، ولا يصل إلى مستوى الأداء المطلوب، فإنه لا يقدم على خطوة المحاولة منذ البداية.

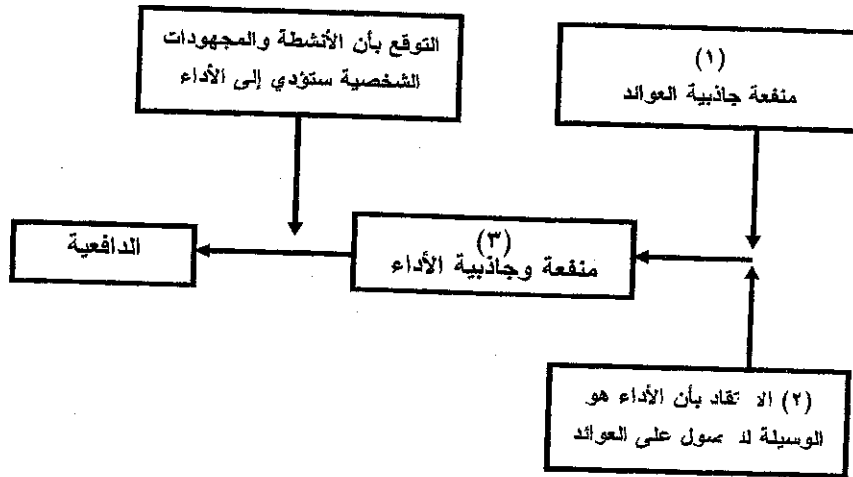
ويمكن ربط العناصر الثلاثة السابقة وتوضيح العلاقة بينهم من خلال الشكل رقم (٢).

ومنه تتبين أنه لو ضربنا العنصرين الأول والثاني، أي منفعة الحافز وجاذبيته في الوسيلة فإننا نحصل على قيمة جديدة تسمى منفعة وجاذبية الأداء، ومن هنا يمكن القول أن:

$$\text{منفعة وجاذبية الأداء} = \text{منفعة وجاذبية الحافز} \times \text{الوسيلة}$$

شكل رقم (٤)

نظرية فروم



وتستطرد النظرية بأننا لو أخذنا نتيجة المعادلة السابقة، وضربناها في عنصر التوقع، فإننا نحصل على نتيجة هي الدافعية أو المجهود الدافعي ودرجة التحمس التي يبذلها الفرد في العمل. وعليه فإننا يمكن أن نقول أن:

$$\text{الدافعية} = \text{منفعة وجاذبية الأداء} \times \text{التوقع}$$

ونرى أن هذه النظرية من نظريات الدوافع التي لها علاقة بالحوافز المادية، فكما نرى أن العامل المصري تقايله الكثير من الأعباء والضغوط المادية، وبالتالي فإن للحافز المادي جاذبية وبريقاً خاصاً بالنسبة له، ويأتي هنا دور الإدارة في توضيح العلاقة بين الأداء وبين الحصول على مثل هذه الحوافز، ثم يمتد مجهود الإدارة إلى تأكيد وتوضيح توقعات العاملين. وكيف أن مجهوداتهم تؤدي إلى أداء معين، وكيف يساهم نشاطهم اليومي في زيادة فاعلية الأداء، وأخيراً على الإدارة أن توضح العوائد والحوافز التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وكيف أنها ترتبط بأداء عمل معين.

٢. نموذج بورتير ولولر:

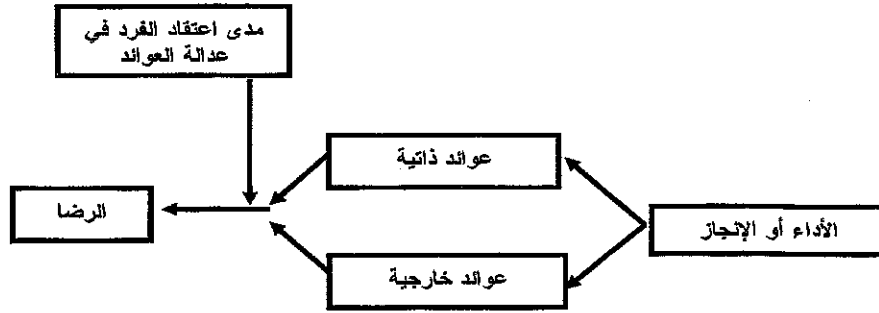
بعد عدة سنوات من انتشار نظرية فروم، قام كل من " بورتير ولولر" باقتراح صياغة جديدة لهذه النظرية، ويقوم نموذج " بوتر ولولر" على افتراض أن العوائد تحقق الرضا، وغالباً ما تكون تلك العوائد ناتجة عن الأداء الجيد، وعلى ذلك فإنه من الممكن أن توجد علاقة بين الرضا والأداء، وتنشأ هذه العلاقة عن طريق المتغير الثالث وهو العوائد. وبالتالي يمكن القول أن الأداء الجيد يؤدي إلى الحصول على العوائد والتي بدورها تحقق الرضا.

ويعبر الشكل رقم (٣) عن نموذج بوتر ولولر، ومنه يتضح أن الأداء أو الإنجاز يؤدي إلى الحصول على العوائد، ويجب أن نفرق هنا بين نوعين من العوائد: العوائد الذاتية والعوائد الخارجية.

والعوائد الذاتية هي تلك العوائد التي يمنحها الشخص لنفسه عن إنتاجية المرتفعة، وهذه العوائد تتمثل في الشعور بالإنجاز وإشباعه للحاجات العليا، أما العوائد الخارجية فهي تلك العوائد التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا.

شكل رقم (٣)

نموذج بورتير ولولر



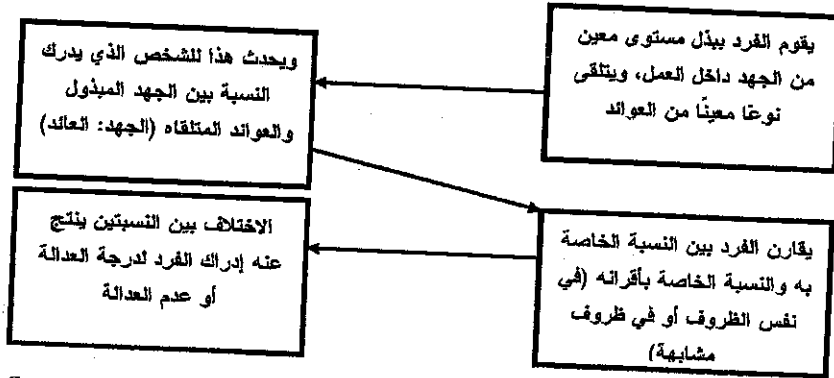
وفي حالة اعتقاد الفرد بعدالة تلك العوائد وبأنها ملائمة ومجزية من وجهة نظره، يتحقق الرضا الوظيفي وترتفع درجاته بارتفاع ذلك الاعتقاد.

٣. نظرية العدالة (أدمس):

تفترض نظرية العدالة أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنده هو درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته. ودرجة العدالة تعرف بأنها نسبة ما يقدمه الفرد من مساهمات (مثل مستوى الجهد في العمل)، وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها (مثل الأجر الذي يحصل عليه مثلاً) مقارنة بنسبة مشابهة لأفراد داخل المنظمة صالحين للمقارنة. وعلى هذا تكون معادلة العدالة كالتالي:

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مساهمات الفرد}} = \frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{مساهمات الآخرين}}$$

والشكل رقم (٤) يلخص جوهر نظرية العدالة.



Source: Robert H. Rosenfeld and David c. Wilson, Managing Organizations: Text, Readings and Cases, (London: Mc Grow- Hill publishing Company, 1999) p. 79

الشكل رقم (٤)

نظرية العدالة في الدوافع: عملية المقارنة

وعندما يشعر الفرد بعدم العدالة أو المساواة، تحدث عنده حالة من التوتر تؤدي إلى محاولة هذا الفرد تغيير مدخلاته أو إنتاجيته داخل المنظمة حتى يشعر أنه متعادل مع غيره الذي يرغب أن يتعادل معهم.

ويمكننا ملاحظة اختلاف سلوك الفرد حسب طريقة دفع أجره، هل هو أجر ثابت أو على أساس القطعة، وهل هو يشعر بأن هذا الأجر مرتفع أو منخفض.

ويوضح الشكل رقم (٥) العلاقة بين نظام الأجر ومستواه وسلوك الفرد تجاه ذلك لتحقيق العدالة.

	يشعر العامل أن أجره	
	أقل من عمله	أكبر من عمله
أجر على أساس القطعة	يخفض الجودة، وكمية الإنتاج بدون تغيير أو يرفعها	الكمية كما هي، أو يخفضها ويرفع الجودة
أجر ثابت (مرتب)	يخفض الكمية والجودة	يرفع الكمية والجودة

شكل رقم (٥)

أثر العدالة على الإنتاجية

ويوضح الشكل رقم (٥) أن العامل يعقد دائماً مقارنة بين ما يحصل عليه من أجر وما يحصل عليه زملائه، ويكون هدفه هو الشعور بالعدالة والمساواة مع أقرانه، وإذا كان هذا العامل يحصل على أجر على أساس القطعة، وهو يشعر أن أجره مرتفع بالنسبة للآخرين، فنجد أنه ربما ينتج نفس الكمية أو ينقصها، حيث أن زيادة الكمية يترتب عليها زيادة أجره، وبالتالي زيادة عدم العدالة، أو أنه يرفع الجودة لأن ذلك يزيد مدخلاته، وبالتالي يعمل على تقليل عدم العدالة. أما إذا كان هذا العامل يحصل على أجر على أساس القطعة أيضاً ولكن يشعر بأن أجره منخفض بالنسبة للآخرين فنجد أنه ربما يلجأ إلى تخفيض مستوى الجودة وزيادة كمية الإنتاج حتى يزيد من دخله، وبالتالي يحقق المساواة مع زملائه.

أما في حالة حصول العامل على أجره على أساس المرتب الثابت، فلو شعر أن أجره مرتفع فقد يقوم بزيادة كمية إنتاجيته أو جودتها حتى يزيد من مدخلاته ويحقق المساواة مع زملائه، أما إذا شعر أن أجره منخفض بالنسبة لزملائه فربما يلجأ إلى تخفيض الكمية أو الجودة حتى يحقق العدالة والمساواة مع زملائه.

ومن التحفظات على هذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد بالشعور بعدم المساواة. وبالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له. كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها، وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة.

٤. نظرية الهدف (أدوين لوك):

يرى (أدوين لوك) مؤسس هذه النظرية أن وجود أهداف للعاملين شيء ضروري وذلك لتحديد مسارات سلوكهم، كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعاً لهؤلاء العاملين لتحقيقها، وذلك على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد تحقيقها. ويعتمد « لوك » في نظريته على بعض الفرضيات وهي:

- (١) أن الأهداف الصعبة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف الأقل صعوبة.
- (٢) أن الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر مما تقود إليه الأهداف العامة أي غير المحددة مثل: (أعمل أحسن ما لديك).
- (٣) أن الأهداف تدفع الأفراد إلى أداء عال عندما تكون مقبولة.
- (٤) أن المشاركة في عملية تصميم ووضع الأهداف تزيد من الولاء والقبول.
- (٥) يكون الفرد أكثر حرصاً على تحقيق الأهداف عندما تكون هذه الأهداف ذات نفع وفائدة بالنسبة له.
- (٦) تزداد دافعية الأفراد ويرتفع أداؤهم عندما تكون الأهداف قابلة للقياس، وبصفة خاصة عندما يتم تزويد هؤلاء الأفراد بمعلومات عن أداؤهم.
- (٧) تتحدد درجة رضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف المأمول ومستوى الأداء والإنجاز المتحقق، فارضاً وفقاً لهذه النظرية هو دالة الفرق الذي يدركه الفرد بين ما حققه فعلاً وبين ما كان يأمل ويتوقع تحقيقه، فكلما تساوى مستوى الإنجاز مع التوقعات أو فاقها زاد الرضا، وكلما كان مستوى الإنجاز دون التوقعات انخفض الرضا.

وتتضمن عملية تحديد الأهداف عادة خمس خطوات، كما يتضح في الشكل رقم (٦) وهذه الخطوات هي ^(١):

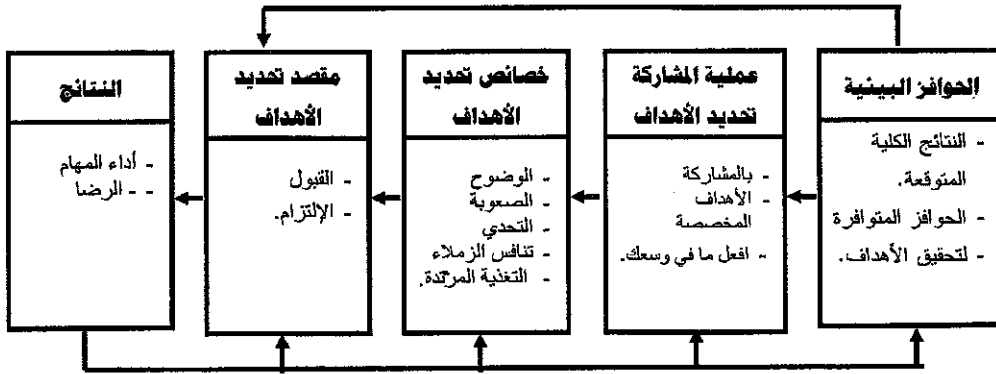
(أ) الخطوة الأولى: وتتضمن تحديد ما تريد المنظمة عمله (أي النتائج المستهدفة) وتوضيح الحوافز (زيادة الأجر أو الترقية أو غيرها) والتي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

(ب) الخطوة الثانية: وتتضمن عملية المشاركة في تحديد الأهداف، ويتم ذلك بقيام المرفوس ورئيسه، إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة (عملية ذات اتجاهين)، أو تكون العملية (ذات اتجاه واحد) من الرئيس للمرفوس، وذلك بأن يقوم الرئيس بتحديد أهداف محددة للمرفوس، أو تكون بأسلوب (افعل ما في وسعك).

(ج) الخطوة الثالثة: ويتم فيها تحديد خصائص الأهداف المقررة وهي: الوضوح، ودرجة الصعوبة، والتحدى، والتنافس بين الزملاء، والتغذية المرتدة.

(د) الخطوة الرابعة: وتتضمن المقصد من تحديد الأهداف، وهي قبول العاملين لتلك الأهداف والتزامهم بتحقيقها.

(هـ) الخطوة الخامسة: وتتضمن نتائج تحديد الأهداف، وهي عبارة عن أداء المهام والرضا.



شكل رقم (٦)
عملية تحديد الأهداف

(١) أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، مرجع سبق ذكره ، ص: ١٢٧.

الحوافز:

تعد الحوافز من الوسائل الفعالة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال توجيه سلوكيات العاملين وتطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق شعورهم بالانتماء للمنظمة، وإذا كان الدافع هو شعور الإنسان بأن هناك حاجة ناقصة تريد الإشباع، فإن الحافز هو الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة الناقصة. فالحوافز هي عبارة عن التعويض أو الجزء المادي أو المعنوي الذي يحصل عليه الفرد مقابل تقديم مستوى أداء عالٍ ومتميز في تنفيذ مسئوليات ومهام وظيفته. أو هي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه نحو بذل جهد أكبر في عمله والامتناع عن الخطأ فيه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق أو المتميز. ويختلف الأجر عن الحافز باعتبار أن الأجر يحدد مسبقاً، وهو حق ثابت نسبياً يتقاضاه أي موظف أو عامل يحقق الحد الأدنى من العمل الموكل إليه، أما الحافز فهو ما يحصل عليه الفرد من مميزات مادية أو معنوية نتيجة تحقيقه مستوى عالٍ من الأداء يزيد عن الأداء المعتاد (وهذا ما يعرف بالحافز الإيجابي)، أو هو ما يوقع عليه من عقاب نتيجة ارتكاب مخالفة أو انخفاض إنتاجيته عن الحد الأدنى لمعدل الإنتاج المتعارف عليه في المنظمة (وهذا ما يعرف بالحافز السلبي).

أنواع الحوافز:

تتعدد أنواع الحوافز التي يمكن أن تقدمها الإدارة للعاملين ويمكن تقسيم الحوافز على أساس عدة معايير كما يلي:

١. تصنيف الحوافز من حيث أنواعها:

يمكن تصنيف الحوافز من حيث أنواعها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

أ- الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز التي تصرف في صورة نقدية، وهي التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية.

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز ولا تزال هذه الحوافز تتمتع بأهمية خاصة حتى الآن، فقد ساعد غلاء المعيشة والارتفاع المطرد في الأسعار على استمرار أهمية الحوافز المادية، علاوة على تعدد حاجات الأفراد والتنوع الكبير في السلع والخدمات الموجودة في الأسواق.

وتتعدد أشكال الحوافز المادية وتختلف صورها من منظمة إلى أخرى، وتشمل هذه الحوافز إلى جانب الأجر كل ما يحمل زيادة ملموسة لدخل الفرد مثل أجر الوقت الإضافي، والعلاوات الدورية والاستثنائية، والمكافآت التشجيعية، والبدلات بأنواعها المختلفة، والاشتراك في الأرباح، والعائد من تخفيض التكاليف وغيرها.

ب- الحوافز المعنوية:

نظراً لأن الإنسان مادة وروح، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية كما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية، والحوافز المعنوية هي التي تساعد الإنسان على إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية كالحاجة للتقدير وتحقيق الذات والاحترام والقبول الاجتماعي.

وتتنوع الحوافز المعنوية وتتعدد أشكالها فمنها ما يتعلق بالوظيفة وتشمل: الوظيفة المناسبة، والإثراء الوظيفي، وفرص الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل المحيطة بالوظيفة كظروف العمل، والتدريب، وجماعة العمل، ونظم الاقتراحات، وعدالة الأجور، وقد تتمثل أيضاً في الثناء والمدح، وفي إعطاء العاملين المجدين شهادات تقدير أو أوسمة، أو ميداليات أو خطابات شكر، أو وضع أسماء المتفوقين في لوحة الشرف على الحائط أو نشرها في مجلة.

٢. تصنيف الحوافز من حيث طبيعة الجزاء:

وتصنف الحوافز من حيث طبيعة الجزاء إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

أ- الحوافز الإيجابية:

وتمثل الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين أدائهم، وتتضمن الحوافز الإيجابية مزايا يحصل عليها الفرد إذا قام بالعمل المطلوب منه أو تجنب العمل المنهي عنه. وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع كفاءة الأفراد وتحسين أدائهم وحثهم على القيام بالسلوك المرغوب فيه من خلال التشجيع والإثابة، وقد تقدم الحوافز الإيجابية في صورة مادية أو معنوية.

ب- الحوافز السلبية:

وتعرف بأنها العقوبات أو الإجراءات التي تتخذ لحث الفرد العامل على بذل الجهد والالتزام بالسلوك الوظيفي القويم، ويترتب على تلك العقوبات والإجراءات غالباً حرمان الفرد بصفة مؤقتة أو نهائية من بعض أو كل المزايا الوظيفية التي يتمتع بها. وتستخدم الحوافز السلبية لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية، وعدم الاتصاف للتوجيهات والأوامر والتعليمات، وتعتمد الحوافز السلبية على تخويف الفرد واستثارة رهبته وتحريك الحذر عنده لتجنب التعرض للعقوبات. وتشمل الحوافز السلبية كلا من النوعين المادي والمعنوي، فتتمثل الحوافز السلبية المادية في الخصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة، أو تأجيل الترقية التي تحصل علاوة في الراتب.. الخ.

بينما تتمثل الحوافز السلبية المعنوية في تخفيض الصلاحيات والمسئوليات والحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات، وممارسة الرقابة المحكمة، ووقف الأنشطة الاجتماعية والترفيهية والرياضية وغيرها، وقد يمتد الحافز السلبي إلى أبعد من ذلك كالتحقيق والتأديب والإيقاف عن العمل.

وتحدث الحوافز السلبية توازناً في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف، فتحافظ الإدارة بذلك على هيبتها وتضمن جدية العاملين.

٣. تصنيف الحوافز من حيث المستفيدين منها:

يسمى تصنيف الحوافز من حيث المستفيدين منها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.

أ- الحوافز الفردية:

وتتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لفرد معين دون غيره، فهذه الحوافز تختص بالمجهود الفردي للأفراد، أي لا تشمل الجماعات، فيأخذ الموظف مكافأة تشجيعية نظير عمله المتميز، أو يحصل على تقدير رئيسه في صورة شهادة تقدير أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرار. الخ. وتعمل الحوافز الفردية على زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعياً للوصول إلى أداء أفضل، كما أن من مزاياها أيضاً أنها تعوض كل فرد عن مجهوده سواء كان مجتهداً أو مقصراً.

ب- الحوافز الجماعية:

وهي تلك الحوافز التي توزع على مجموعة من العاملين نتيجة جهدهم المشترك، وذلك في حالة الأعمال التي تتطلب تضافر جهود مجموعة من العاملين، أو عندما يتعذر تحديد إنتاجية كل فرد على حدة، أو يصعب تحديد مسؤوليته في زيادة الإنتاج، وقد يوزع هذا الحافز بالتساوي على أعضاء المجموعة أو بنسب متفاوتة تبعاً لمدى مساهمة كل منهم في إنجاز العمل، وقد تأخذ الحوافز الجماعية الصورة المادية أو المعنوية، الإيجابية أو السلبية.

وتهدف الحوافز الجماعية إلى حث العاملين على التعاون والعمل من خلال فريق عمل، كما تعمل على تقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.

٤. تصنيف الحوافز من حيث درجة أهميتها أو أولويتها:

وتصنف الحوافز من حيث درجة أهميتها أو أولويتها إلى حوافز أساسية وحوافز بديلة.

أ- الحوافز الأساسية:

وهي تلك الحوافز المخصصة لإشباع حاجات معينة، وتقدم للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة.

ب- الحوافز البديلة:

وهي تلك الحوافز التي تستعيز بها الإدارة عن الحوافز الأساسية فتقدمها للعاملين بدلاً منها، وذلك إما لتنفيذ الحوافز الأساسية أو لاستحقاق عدد كبير من العاملين، أو لقلة الإمكانيات، والحوافز البديلة لا ترقى لمرتبة الحوافز الأساسية ولا تساويها في المقدار، ولكن الإدارة تعطيها للعاملين حتى تعوضهم عن فقدان الحوافز الأساسية، وحتى تجنبهم الشعور بالحرمان والإحباط عند مقارنة بعضهم ببعض عند توزيع الحوافز، فقد تقوم الإدارة بتقديم خطابات شكر أو توزيع أوسمة على بعض العاملين بدلاً من المكافأة التشجيعية.

ومن مزايا الحوافز البديلة أنها تثير جواً من المنافسة بين العاملين للحصول على الحوافز الأساسية مما يعود بالفائدة على كل من العاملين والمنظمة.

ولكن يجب الحذر عند استخدام الحوافز البديلة، فيجب على الإدارة أن تتأكد من أن هذه الحوافز مقبولة لدى العاملين، حيث يختلف الأفراد في درجة قبولهم ورضاهم عن تلك الحوافز.

التحفيز في الفكر الإداري:

تناولت معظم النظريات موضوع التحفيز، واهتمت به، وتعددت الآراء والنظريات بشأن هذا الموضوع، ونستعرض فيما يلي أهم النماذج التي وضعتها نظريات التنظيم للإنسان وأساليب تحفيزه.

١. التحفيز في مدرسة الإدارة العلمية:

اهتمت مدرسة الإدارة التعليمية بقيادة « تاييلور » بقضايا الإنتاج والإنتاجية، والكفاية وال ضبط والسيطرة، فركزت على الأساليب والإجراءات واكتشاف أمثل الطرق للأداء، كما اهتمت بترشيد العلاقة بين الإنسان والآلة فوضعت لذلك نموذجاً آلياً للإنسان، فالإنسان وفق مدرسة الإدارة العلمية هو كائن مادي أقوى حاجاته، هي الحاجات المادية وأقوى حوافزه هو الحافز المادي، فالسيطرة على سلوكه لا تتم إلا عن طريق السيطرة على الحافز المادي.

وبالتالي نرى أن « تاييلور » قد ركز على الإنتاج والإنتاجية، فكانت زيادة الإنتاجية هدفه الوحيد أو الرئيسي، لذلك ركز كل اهتمامه على دراسة العمل أو الناحية المادية أو الفنية للعمل فقط، ولم ينظر للناحية الإنسانية فيه رغم أنها مكتملة للأولى.

٢. التحفيز في مدرسة العلاقات الإنسانية:

أما مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة « مايو » ترى أن سلوك العامل وإنتاجيته لا يمكن أن تنفصل عن مشاعره وأحاسيسه وبيئة العمل التي يعيش فيها، وأن العلاقات الإنسانية وأسلوب الإشراف والاتصال والثقة بين العاملين هي الدعامة الأساسية في أي إصلاح إداري يهدف لترقية الإنتاجية.

وبالتالي فقد وجهت مدرسة العلاقات الإنسانية الأنظار إلى أن حاجات الإنسان ودوافعه لا تنحصر فقط في الحاجات المادية وإنما تمتد لتشمل حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية، ومن ثم فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب ولكنها تشمل أيضاً الحوافز المعنوية بصورها المختلفة.

٣. الاتجاهات الحديثة في نظريات التنظيم:

أما الاتجاهات الحديثة في الإدارة فإنها تنظر إلى المنظمة -وبالتالي نظام الحوافز- نظرة أوسع وأشمل، فالمنظمة نظام مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة به ويتأثر بها، وإذا كانت النظرية التقليدية اهتمت بعنصر العمل فقط، وصرفت عنايتها نحو زيادة الإنتاجية، وإذا

كانت مدرسة العلاقات الإنسانية تصب اهتمامها على الفرد لتعوضه عما فاتته في ظل النظريات القديمة.. فإن الاتجاهات الأحدث مثل نظرية النظم والإدارة بالأهداف توجه اهتمامها للعنصرين معاً، العمل والفرد، وتعمل على تكافل الإنتاجية والرضا، وبالتالي فإن الحوافز تأخذ صوراً متنوعة، مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية، فردية وجماعية، كلها ترتبط بإنجازات الفرد وتحصيله من ناحية، والدوافع والحاجات التي توجد عنده، ودرجة أهمية هذه الدوافع والحاجات من ناحية أخرى^(١).

الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام الحوافز:

هناك العديد من الاعتبارات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم نظام الحوافز والتي من أهمها ما يلي:

١. دراسة دوافع العاملين والعوامل المؤثرة فيها باستمرار، لتقرير الحوافز الملائمة، ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية، التي تستلزم تجديد الحوافز أو إعادة النظر فيها.
٢. توجيه العاملين نحو الأعمال التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم وميولهم، فهذا يكفل الارتقاء بمستوى الدافع بين صفوف العاملين، فعندما يقوم الفرد بعمل يتفق مع قدراته واستعداداته وميوله، عادة ما يجد نفسه ويحقق ذاته في هذا العمل، كما يستطيع أن يحقق نجاحاً في هذا العمل، وأن يشبع عن طريق ذلك حاجاته إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات، ولاشك أن هذا هو خير طريق لتحريك سلوك العاملين وتوجيههم للتوجيه المناسب.
٣. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، وأن تعمل على تحقيقها في آن واحد، فتعمل على تحقيق أهداف العاملين من خلال حصولهم على الإشباع الذي يريدونه لحاجاتهم المادية والمعنوية، كما تعمل على تحقيق أهداف الإدارة من خلال الحصول على إنتاجية مرتفعة ومستوى أداء عالي.
٤. ضرورة الإعلان عن نظام الحوافز، وأن يكون هذا النظام واضحاً ومفهوماً لجميع العاملين، وأن يدرك الجميع قواعده وشروطه.
٥. أن تعمل المنظمة على تنويع الحوافز المقدمة وتقديم المزيج المناسب منها، فتقدم المادي والمعنوي، الإيجابي والسلبي، الفردي والجماعي... الخ.

(١) سعيد بن عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٤) ص ١٦٤.

٦. مراعاة عدالة الحوافز، بحيث يشعر العاملون بأن الفرصة متاحة للجميع في الحصول على الحوافز من خلال زيادة وتحسين أدائهم، ولا يكون للعلاقات أو المحسوبية مجالاً في منح الحوافز، الأمر الذي قد يؤدي إلى الصراع وتدني الروح المعنوية.
٧. القدوة الحسنة: فإذا كان هناك التزام وإخلاص وجدية في العمل من جانب القيادة والمديرين، فسوف يقوم العاملون بتقليدهم ويبدلون قصارى جهدهم للارتفاع بمستويات الأداء، ليس لمجرد الحصول على الحوافز ولكن بسبب انتشار القيم البناءة في المنظمة بأسرها.
٨. يمكن للمنظمة استخدام أسلوب « التعويض بالاختيار »، وهذا الأسلوب يطلق عليه أيضاً أسلوب « كافيتريا التعويضات » « Cafeteria Style Compensation » والذي من خلاله نسمح الإدارة للعاملين باختيار أنواع وقيم العوائد التي يودوا الحصول عليها خلال الفترة القادمة ^(١) إذا قاموا بأداء الأعمال المحددة لهم بالمواصفات المطلوبة، فالاعتراف باختلاف الحاجات الفردية بين العاملين يجعل من أسلوب التعويض بالاختيار أسلوباً نموذجياً لأنه يسمح للفرد باختيار المزيج من الحوافز الذي يكون أكثر جاذبية بالنسبة له.
٩. يمكن للمنظمة العمل على تحريك دافع الإيمان لدى العاملين حتى ينظر الفرد إلى عمله على أنه أمانة يكلفه الله تعالى بأدائها.
١٠. العمل الجماعي: فإجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك المتآلف يمكن أن يكون مصدراً لتحريك حماس الأفراد الذين يستثيرون ويحرك دافعيتهم الشعور بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية.
١١. مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بأعمالهم وبالمنظمة التي يعملون بها مما يزيد من حماسهم وانتمائهم وزيادة دافعيتهم للعمل.
١٢. مراجعة وتقييم نظام الحوافز المتبع بصفة دورية ومتابعة تنفيذه للتأكد من فعاليته في تحقيق الأهداف، وكذلك للتعرف على العوامل المختلفة التي تحيط بتطبيقه والتي تساعد على زيادة فعاليته أو الحد منها، وذلك من أجل أن يقوم هذا النظام على أسس عملية قوية.

(١) محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٧) ص ٢٥٠.

أسئلة المناقشة

١. أشرح ما يلي:

- أ- مدرج الحاجات لماسلو:
- ب- نظرية مكلياند لدافع الإنجاز.
- ج- أثر العدالة على الإنتاجية.
- د- العلاقة بين الأداء والعوائد والرضا في ضوء نموذج بورتر ولولر.

٢. وضح الفرق بين:

- العوامل الدافعة والعوامل الصحية.
- نظرية ماسلو ونظرية الدرفير.
- نظرية (X) ونظرية (Y).

٣. تكلم عن أهم النماذج التي وضعتها نظريات التنظيم للإنسان وأساليب

تحفيزه؟

٤. قارن بين المصطلحات التالية شارحا كل منها:

- أ- الحوافز المادية والحوافز المعنوية.
- ب- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.
- ج- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.
- د- الحوافز الأساسية والحوافز البديلة.

٥. اذكر أهم الاعتبارات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم نظام

الحوافز؟

الفصل الثاني

تصميم الهيكل

التنظيمي

الأهداف التعليمية للفصل الثاني:

- بيان مفهوم وأهداف الهيكل التنظيمي.
- تعريف الطالب بالهيكل التنظيمي الميكانيكي والعضوي وأهم الفروق بينهما.
- عرض أهم العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي.
- شرح الطرق المختلفة لتصميم الهيكل التنظيمي.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل يكون الطالب قد:

- ألم بمفهوم وأهداف الهيكل التنظيمي.
- إدراك الفرق بين الهيكل التنظيمي الميكانيكي والهيكل التنظيمي العضوي.
- تعرف على أهم العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي.
- ألم بالطرق المختلفة لتصميم الهيكل التنظيمي.

الفصل الثاني

تصميم الهيكل التنظيمي

يختلف التصميم التنظيمي من منظمة إلى أخرى، فليس هناك نمط نموذجي معين من الهياكل التنظيمية يصلح للتطبيق من قبل جميع المنظمات، ويرجع ذلك إلى أن لكل منظمة مهام وأهداف وظروف بيئية خاصة بها، ولذلك فإن مديري المنظمات المختلفة يواجهون مشكلة كيفية صياغة وتصميم الهيكل التنظيمي الفعال والكفء الذي يحقق أهداف المنظمة ويزيد من فعاليتها.

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه: « الإطار الرسمي الذي تقوم الإدارة عن طريقه بممارسة وظائفها من خلال تحديد المهام والسلطة وانسياب العمل داخل المنظمة ».

ومما سبق نلاحظ أن:

- تدل كلمة تصميم على أنه عملية واعية من جانب المنظمة، وتشير إلى جهد مسبق لتصور تقسيم العمل وتحديد من يؤدي كل جزئية من هذا العمل.
- ينتج عن هذا الجهد هيكل أو إطار للتنظيم يتم من خلاله تحديد السلطات والمسؤوليات، والمهام، وقنوات الاتصال والتنسيق بين الأنشطة والوظائف.

أهداف الهيكل التنظيمي:

من أهم الأهداف الأساسية للهيكل التنظيمي ما يلي:

١. تحديد إطار التنظيم ووحداته التنظيمية المختلفة.
٢. تحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات المخولة لكل إدارة أو قسم تحديداً واضحاً.
٣. تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد، وتحديد العلاقات بينهم بشكل واضح.
٤. تجنب التضارب والصراعات والازدواج في تنفيذ الأنشطة.

الهيكل التنظيمي الميكانيكي والعضوي:

حاول كثير من الكتاب والباحثين تصنيف وتبويب الهياكل التنظيمية، واستخدموا من أجل ذلك معايير متعددة ومختلفة، ومن بين هذه التصنيفات الأكثر انتشاراً وقبولاً هو تصنيف الهيكل التنظيمي إلى هيكل تنظيمي ميكانيكي Me- Chanistic وهيكل تنظيمي عضوي Organic.

أولاً: نموذج الهيكل التنظيمي الميكانيكي:

ويطلق عليه أيضاً الهيكل التنظيمي البيروقراطي أو الكلاسيكي أو الهرمي.

وفي النموذج الميكانيكي يكون التنظيم مثل آلة ميكانيكية مبرمجة ذات تروس يحركها الترس الأكبر، وهو الرئيسي الأعلى محتكر كل المعلومات، ويعمل كل موظف أو ترس في وظيفة محددة المحتوى وفق قواعد وإجراءات محددة وثابتة، ويتعامل مع رئيسه في اتصال رأسي، ونستطيع أن نلخص أهم خصائص النموذج الميكانيكي فيما يلي:

١. السلطة مرتبة بشكل هرمي.
٢. تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي.
٣. تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح.
٤. يتم إنجاز كل عمل وفق الأنظمة والقواعد المجردة.
٥. يتم التعامل بشكل رسمي، ولا يوجد مكان للاعتبارات الشخصية في العلاقات بين الأفراد.
٦. يعتمد التوظيف على الكفاءة، وكذلك الترقيات تعتمد على أساس الأقدمية والجدارة.

واعتمد أنصار هذا النموذج على تحديد معيار الكفاءة والإنتاجية للحكم على نجاح المنظمة، وافترضوا أن النموذج الميكانيكي سيققق أعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية ما دام يتصف بالخصائص والملامح السابقة التي تحقق السيطرة والرقابة المحكمة على مجريات الأمور بالمنظمة، وقد اعتبروا العامل في المنظمة رجل اقتصادي لا يحفزه للعمل إلا العوامل الاقتصادية والمادية فقط، بينما نظروا إلى البيئة على أنها تتسم بالاستقرار والثبات والتقنيات البسيطة.

بالإضافة إلى علماء التنظيم (السلوكيين) فإن العديد من رجال الإدارة الممارسين بدأوا أخيراً في إظهار عدم رضاهم عن الطرق التقليدية للتنظيم، فقد أوضح "بينس" وهو من علماء التنظيم السلوكيين أن البيئة في كثير من المنظمات أصبحت متغيرة وديناميكية نتيجة لتغير التكنولوجيا واختلاف المواقف والظروف الاجتماعية.. الخ، والتالي فإن البيروقراطية أو

النظرة الميكانيكية للتنظيم يجب أن تتجه إلى شكل أكثر مرونة أو حيوية، كما أن الأفراد نتيجة للتغير والتطور في العوامل الثقافية والاجتماعية أصبحوا لا يرغبون في قضاء الجزء الأكبر من حياتهم في تنظيمات بيروقراطية، والتي تضعهم تحت ضغط ووطأة الأوامر والقيود، وقد أكد وجهة النظر هذه كتاب آخرون مثل « Toffler »^(١). ومن ثم طالب الكثيرون بتعديل وتطور النموذج الميكانيكي وعدم الاعتماد فقط على معياري الكفاءة والإنتاجية لقياس نجاح المنظمات، وإضافة معايير أخرى مثل التكيف والمرونة، والاستجابة السريعة للتغيرات، ورضا العاملين، والقدرة على حل المشكلات وتشخيصها، وتدفق المعلومات واللامركزية، والقدرة على معالجة المعلومات... الخ^(٢)، وبناء على ما تقدم أصبح من الضروري النظر في استراتيجيات أخرى للتصميم التنظيمي. كان من أهمها النموذج العضوي.

ثانياً: نموذج الهيكل التنظيمي العضوي:

قام كلا من « بيرنز وستوكر » في أوائل الستينات من القرن العشرين بتقديم نموذج جديد هو النموذج العضوي، وهذا النموذج يتصف بالمرونة، والمرونة هنا تنصرف إلى إمكانية تغيير أو تطوير الواجبات والمسؤوليات الوظيفية والقواعد والإجراءات لتكون أقل تحديداً، وتزيد أهمية فرق العمل حيث تزيد أهمية الاتصالات الأفقية لتبادل الأفكار والمعلومات والتكامل مع الاتصالات الرأسية، كما تقل درجة التخصص وتنميط العمل، وتصمم القواعد والإجراءات في إطار أكثر عمومية وأقل نمطية وتحديداً وأكثر قابلية للتغيير لمواكبة المتغيرات البيئية، وتتعدد أدوار الموظف بدلاً من أن تنحصر في دور واحد ممل، وتزيد مساحة حرية التصرف المتاحة له وفقاً لمستوى قدراته، وتفتح قنوات الاتصال لتحمل معلومات وأفكار ومقترحات، وتقل درجة المركزية حيث تتوزع مراكز صنع القرارات على أكثر من مستوى للمديرين المؤهلين بدلاً من تركزها لدى مستوى الرئيس الأعلى، فتزيد سرعة صنع القرارات لمواجهة مواقف طارئة في قروع أو إدارات المنظمة^(٣). ويصف أحد الكتاب النموذج العضوي في إطار الخصائص الثلاث الرئيسية للهيكل التنظيمي (درجة التعقيد، والرسمية، والمركزية) كما يلي^(٤):

(١) مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: مركز البحوث والدراسات التجارية، ١٩٩٢) ص ٨١.
(٢) حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧) ص ٤٢٨.
(٣) أحمد سيد مصطفى، المدير في البيئة المصرية (بدون مكان للنشر - ١٩٩٦) ص ٤٤٣ - ٤٤٤.
(٤) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢٩.

١. البساطة النسبية: حيث يؤكد النموذج على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلاً من التخصص الشديد في العمل.
٢. درجة متدنية من الرسمية: وجود قليل من القواعد والأنظمة والإجراءات.
٣. اللامركزية: فقد أولى هذا النموذج عناية زائدة لموضوع تفويض السلطة للمستويات الأدنى، وبالتالي توفير مزيد من اللامركزية، وكذلك الاستفادة من الموارد البشرية.

والشكل رقم (١) يقارن بين خصائص النموذج الميكانيكي والنموذج العضوي.

شكل رقم (١)

مقارنة بين نموذج الهيكل التنظيمي الميكانيكي والعضوي

الخاصية	النموذج الميكانيكي	النموذج العضوي
التخصص مركز السلطة معالجة الصراع اسس الاتصال الولاء الاحترام والمكانة اللوائح والأنظمة البيئة	مستوى عال من التخصص في يد مجموعة مختارة في قمة التنظيم يقوم الرئيس الأعلى بمعالجة الصراع التوجيهات والأوامر للتنظيم يبني على أساس الموقع في التنظيم كثيرة مستقرة وبسيطة	مستوى منخفض من التخصص حيثما وجدن المهارة والكفاءة في أداء العمل عن طريق التفاعل تقديم النصيح والمشورة والمعلومات للمشروع ومجموعة العمل يبني على أساس الكفاءة الفردية محدودة متغيرة ومعقدة

المصدر: اندرو دي سيزلافي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩١) ص ٥٠٨.

وتخلص الدراسات والأبحاث إلى عدم وجود ما يدعي بالنموذج التنظيمي الأفضل لكل المنظمات والظروف والحالات، وقد استنتج كلا من "بيرنز وستوكر" أن أياً من النموذجين بأنواعه المختلفة ليس هو الأفضل في جميع الحالات، وأنه قد يكون الأنسب في ظروف وحالات معينة^(١).

فهناك عدة عوامل ومواقف وظروف تؤثر على عملية اختيار وتحديد نموذج الهيكل التنظيمي الأنسب لكل منظمة، وهذا ما يتم توضيحه في الفقرة التالية.

العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي:

يجب على المديرين المسؤولين عن تصميم أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لأي منظمة، أن يقوموا أولاً بدراسة العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي، ومن خلال هذه العوامل يستطيعوا أن يختاروا ويحددوا الهيكل التنظيمي الأنسب لحالة وظروف منظماتهم. ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

١. البيئة:

قد تتميز البيئة بأنها مستقرة أو متغيرة، وهناك عوامل متنوعة يمكن أن تجعل من البيئة مستقرة أو متغيرة تشمل التحولات الاقتصادية التي لا يمكن التنبؤ بها، والتغير السريع في أذواق وطلبات المستهلكين، ونظام الحكم غير المستقر، والتغيرات التي تمر دون ملاحظتها في خصائص السكان، والتحولات والتطورات التكنولوجية السريعة... الخ^(٢).

وتشير الأبحاث التي أجراها كل من «لورنس ولورش»^(٣) إلى أن استقرار أو تغير البيئة يجب أن يؤثر على الهيكل التنظيمي، فالبيئة المستقرة يناسبها تنظيم محدد الملامح تتضح فيه الاختصاصات بدقة، وتتسم القواعد والإجراءات بأن لها دوراً هاماً في التنظيم، وتبرز أهمية الاتصالات والعلاقات الرسمية والتسلسل الرئاسي بشكل كبير، وهذا ما يعكسه الهيكل الميكانيكي.

أما البيئة المتغيرة فيناسبها تنظيم مرن وغير محدد فيه بشكل قاطع كل من الاختصاصات والأنشطة والمسئوليات، وعدد محدود من القواعد والإجراءات، ونظام من الرقابة

(١) المرجع السابق ص ٤٣٦-٤٣٧.

(٢) أندرو دي سيزلاني ومارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص ٤٥٥.

(٣) Robert H. Rosenfeld and David C Wilson, Managing Organizations: Text, Readings and Cases, 2nd Edition, (London: Mc Graw - Hill publishing Company. 1999) p.259.

الذاتية تدعمها أنظمة من المشاركة وأساليب اتخاذ القرارات الحديثة، ونظام من الاتصالات الأفقية بين العاملين، وهذا ما يعكسه الهيكل العضوي. وبالتالي فإن المنظمات التي تواجه تغيرات وظروفا طارئة وغير متوقعة فيلائمها النموذج العضوي، أم المنظمات التي تواجه طلبات روتينية ويمكن التنبؤ بها، فيجب أن تتبنى النموذج الميكانيكي وذلك لتحقيق الفعالية المطلوبة.

٢. حجم التنظيم :

حجم المنظمة هو مجموعة العوامل المعبرة عن مكوناتها الأساسية ونشاطاتها الرئيسية مثل عدد العاملين، وحجم العمل وكثافته، وحجم المبيعات وغيرها، ويلعب حجم المنظمة دوراً رئيسياً في التأثير على هيكلها التنظيمي. وتشير نتائج ودراسات وبحوث العلاقات المتداخلة حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي إلى وجود علاقات طردية بين حجم المنظمة وبين خصائص هيكلها التنظيمي على النحو التالي^(١):

- (١) كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة التخصص فيها.
- (٢) يتطلب تغيير حجم المنظمة تغييراً موازياً في درجة المعيارية، فنمو هيكلها التنظيمي مثلاً يتطلب توسعاً في النشاط الرقابي وفي نظام الاتصال.
- (٣) يؤثر حجم المنظمة في درجة الرسمية.
- (٤) أما العلاقة بين حجم المنظمة ودرجة المركزية، فقد أظهرت النتائج اتجاهها عكسياً في الغالب حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة، زادت الحاجة إلى التفويض، وذلك لصعوبة تركيز مواقع اتخاذ القرارات في الإدارة العليا.
- (٥) كلما زاد حجم المنظمة زادت حاجتها إلى التنسيق والتكامل بين أجزائها وأنشطتها المتنوعة.

وبالتالي فالمنظمات الصغيرة الحجم يتم تصميم هياكلها التنظيمية بطريقة تختلف عن المنظمات كبيرة الحجم، فنرى أن المنظمات الصغيرة والتي يعمل فيها عدد محدود من العاملين يتم تصميمها بحيث يكون هناك تخصص وتقسيم أقل للعمل، وقواعد ولوائح تنظيمية أقل، والتنظيم يكون أكثر مرونة، وتلك الظروف عادة تناسبها الهياكل العضوية.

(١) حسن محمد حربي، علم المنظمة (العراق: جامعة الموصل: ١٩٨٩) ص ٢٨٤.

أما المنظمات كبيرة الحجم (والتي تميل إلى وجود آلاف من العاملين فيها)، نجد أن فيها درجة عالية من التخصص والقواعد واللوائح التنظيمية التي يجب طاعتها، والتنظيم يكون أقل مرونة، وتلك الظروف عادة تناسبها الهياكل الميكانيكية^(١). وفي التسعينات نجد أن العديد من المنظمات الكبيرة الحجم بدأت تدرك محدودية الهياكل الميكانيكية، وتتحول إلى الهياكل العضوية.

٣. التكنولوجيا:

يؤثر نوع التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات بالمنظمة على تصميم الهيكل التنظيمي الخاص بها. ويمكن تعريف التكنولوجيا بأنها عبارة عن الأساليب أو العمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وقد دلت الدراسات المختلفة أن التكنولوجيا تلعب دوراً رئيسياً في هيكلية التنظيم، وأن العلاقة بين الاثنين علاقة سببية، وليست نتيجة الصدفة^(٢). ومن أهم الدراسات التي ربطت بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي هي: نموذج جوان وود ورد، ونموذج طومسون، ونموذج بيرو، ونعرض فيما يلي لنموذج جوان وود ورد.

نموذج - جوان وود ورد " حول التكنولوجيا:

قامت « وود ورد » والفريق العامل معها بأخذ عينة تتكون من مائة شركة باتجلترا، تستخدم كل منها مائة موظف وعامل على الأقل، وقاموا بجمع معلومات عن هذه المنظمات، وعن الإدارة فيها، وتم استخدام هذه المعلومات لتوضيح أوجه الاختلاف بين المنظمات فيما يتعلق بالبنية التنظيمية، والعمليات الإدارية، وقد وجد فريق « وود ورد » أن تصنيف المنظمات على أساس التكنولوجيا المستخدمة هو أفضل طريقة لتفسير البيانات، وقد كان هناك ثلاث فئات للتكنولوجيا هي:

١. إنتاج الطلبات والدفعات الصغيرة: حيث يتم صنع كل وحدة إنتاج حسب طلب الزبون، على أن تكون العمليات التي تؤدي في صنع كل وحدة غير متكررة.
٢. الإنتاج الكبير: حيث تكون المنتجات نمطية، وتكون خطوات الإنتاج معروفة سلفاً.

(1) warren R, plunkett and Raymond f. attner introduction to management. fifth Edition (California: wadsworth publishing company. 1994) p.239.

(2) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٣) ص ١٩١.

٣. إنتاج العمليات: وفيها تكون مراحل الإنتاج ممكنة بالكامل، ودور العمال هو ملاحظة ورقابة الماكينات والحاسبات الآلية التي تقوم بالفعل بإنتاج المنتجات^(١).

والشكل رقم (٢) يلخص العلاقة بين تكنولوجيا الإنتاج والتصميم التنظيمي كما توصلت إليها « وود ورد ».

شكل رقم (٢)

العلاقة بين تكنولوجيا الإنتاج والهيكل التنظيمي كما توصلت إليها - جوان وود ورد -

إنتاج العمليات	الإنتاج الكبير	إنتاج الطلبات أو الدفعات الصغيرة	تكنولوجيا الإنتاج
			عناصر البناء التنظيمي
عالية	متوسطة	منخفضة	درجة تعقد التكنولوجيا الهيكل التنظيمي
منخفضة	عالية	منخفضة	درجة الرقابة الرسمية
منخفضة	عالية	منخفضة	درجة المركزية
عضوي	ميكانيكي	عضوي	الهيكل بصفة عامة

Source: warren R.Plunkett and Raymond f. attmer op. cit., p: 243.

من الشكل يتضح أن التكنولوجيا المستخدمة تؤثر على شكل الهيكل التنظيمي المتبع، ففي حالة المنظمات التي تتبع نظام إنتاج الطلبات والدفعات الصغيرة يناسبها إتباع الهيكل العضوي، والمنظمات التي تتبع نظام الإنتاج الكبير يناسبها استخدام الهيكل الميكانيكي حيث المركزية في اتخاذ القرارات وازدياد الرسمية المتعلقة بالأدوار، أما المنظمات التي تتبع نظام إنتاج العمليات فإن الهيكل العضوي هو الأنسب بالنسبة لها.

(1) Jennifer M. George and Gareth R. Jones understanding and Managing organizational Behavior (New York: Addison- Wesley Publishing Company, 1996) p.519.

٤. الإستراتيجية:

هناك سؤال مهم كان يطرح نفسه أمام علماء الإدارة لعدة سنوات وهو: لماذا تكون لبعض المنظمات التي تتجه نحو التوسع والنمو في النشاط وتعمل في مجالات صناعية متعددة هياكل تنظيمية تختلف بشكل كبير عن تلك المنظمات المستقرة التي تصنع منتجاً واحداً أو تعمل في مجال صناعي واحد؟

لم تكن هناك إجابة محددة لهذا السؤال حتى بداية الستينات حينما قام « ألفريد شاندلر » بدراسة أكثر من سبعين شركة أمريكية للوصول إلى أسس للعلاقة بين إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي، وتوصل إلى أن بنية أي منظمة أو هيكلها التنظيمي يكون تبعاً لاستراتيجيتها، كما توصل إلى أن المنظمات لا تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي إلا إذا أجبرت على ذلك بوصولها لمرحلة من عدم الفعالية (١).

فالمنظمة التي تتبنى إستراتيجية النمو والتوسع والتعامل في أنشطة ومنتجات جديدة ومبتكرة يكون الهيكل العضوي هو الأنسب بالنسبة لها، في حين أن المنظمة التي تتبنى إستراتيجية الثبات والاستقرار والتعامل في نفس المنتجات ونفس الأسواق فيناسبها الهيكل الميكانيكي.

الطرق المختلفة لتصميم الهيكل التنظيمي:

نؤكد كما أوضحنا من قبل أنه ليس هناك تصميماً تنظيمياً مثالياً يمكن تطبيقه بفعالية على جميع المنظمات، ولكن كل منظمة يجب عليها أن تختار الهيكل التنظيمي المناسب لها، وذلك بعد قيامها بدراسة كافة العوامل المحيطة بها والمؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي.

والشكل رقم (٣) يوضح أربعة نماذج مختلفة للهيكل التنظيمية والتي تتراوح خصائصها بين النموذج الميكانيكي والنموذج العضوي.

(١) أندرو دسي سيزلافي ومارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص ٥١٢.

شكل رقم (٣)

نماذج مختلفة للهيكل التنظيمية تتراوح بين النموذج الميكانيكي والنموذج العضوي

التنظيم الشبكي	التنظيم المصفوفي	التنظيم القطاعي	التنظيم الوظيفي
النموذج العضوي			النموذج الميكانيكي

المصدر: بتصرف من: warren R. plunkett and Raymond f. Attner op. cit., p: 244

ونتعرف فيما يلي على كل نوع من هذه الأنواع الأربعة:

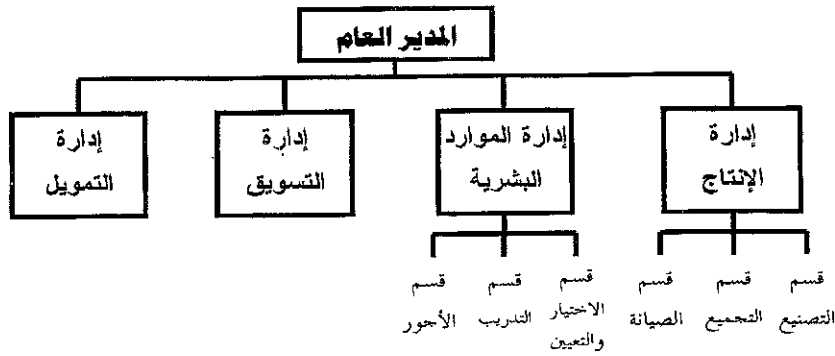
أولاً: التنظيم الوظيفي:

يعتبر التنظيم الوظيفي من أكثر الأساليب انتشاراً في المنظمات ومن خلاله تقسم المنظمة بتجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة، فيكون هناك عدة من الإدارات الرئيسية بما يتناسب مع عدد الوظائف الرئيسية في المنظمة، فيكون هناك مثلاً إدارة للإنتاج، وإدارة للتسويق، وإدارة للتمويل، وإدارة للموارد البشرية، ويعتمد هذا النوع من الهياكل التنظيمية على التخصص وتقسيم العمل.

والشكل رقم (٤) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي .

شكل رقم (٤)

الهيكل التنظيمي الوظيفي



مزايا التنظيم الوظيفي:

١. يسهل مهمة الإدارة حيث يتعين على المديرين أن يكونوا متخصصين في مجالات محدودة النطاق.
٢. من الممكن أن يكون ذا كفاءة عالية من حيث التكلفة حيث أن تجميع التخصصات الفردية مع بعضها يؤدي إلى التخلص من الازدواجية في العمل وهي باهظة التكلفة.
٣. ضمان الاهتمام بالأنشطة الأساسية للمنظمة.
٤. يؤدي تجميع أوجه النشاط المتشابهة في إدارة واحدة إلى تسهيل عملية التدريب وكذلك عملية الرقابة.

عيوب التنظيم الوظيفي:

١. يؤدي وجود التخصص إلى تركيز كل فرد على عمله وعلى تخصصه فقط وإهماله للنواحي الأخرى في المنظمة، مما قد يجعل العاملين دائماً يتحيزون إلى إدارتهم ولا ينظرون إلى المنظمة كوحدة واحدة.
٢. يتصف التنظيم الوظيفي بعدم المرونة، فقد يتطلب الأمر لاتخاذ قرارات أو إجراءات عاجلة حول بعض المسائل وقتاً أطول، إذ لابد أن تتخذ هذه القرارات بواسطة مديرين في المستويات العليا، فإذا نشأت مثلاً مشكلة مع أحد المستهلكين تتعلق بجودة المنتج، قد يتطلب الأمر أن يشرك مدير المبيعات مدير الإنتاج والمدير العام لحلها، ويأخذ ذلك الكثير من وقت المديرين الذي يمكن استغلاله في نشاطات أخرى كالتخطيط مثلاً.
٣. صعوبة التنسيق بين الإدارات الوظيفية في كثير من الأحيان.

ثانياً: التنظيم القطاعي:

- عند كبر حجم المنظمات يصبح التنظيم الوظيفي غير عملي، حيث تكون هناك صعوبة في التنسيق وغالباً ما تتحول المنظمات إلى التصميم القطاعي^(١).
- وهناك ثلاثة أنواع من التصميم القطاعي يمكن للمنظمات اختيار ما يناسبها منها، فقد يتم على أساس المنتج أو على أساس العميل، أو الموقع الجغرافي^(٢)، حيث يتم تقسيم المنظمة

(1) Arthur G. Bedeian and Raymond F. Zammuto, Organizations: Theory and Design (Chicago: The Dryden Press, 1991) p: 162.

(2) Jennifer M. George and Gareth T. Jones, Op. Cit. p: 477.

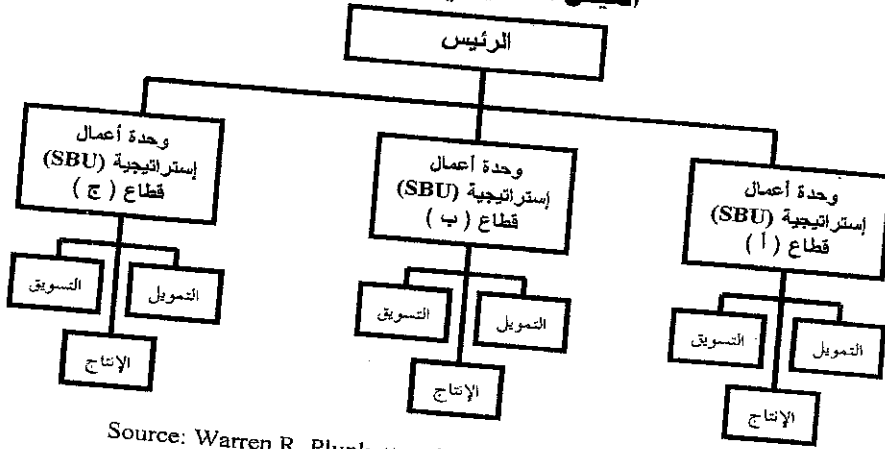
إلى عدة قطاعات (أو وحدات أعمال استراتيجية)، وكل قطاع يختص بمنتج معين أو بنوع معين من العملاء، أو بمنطقة جغرافية معينة، وكل قطاع يتبعه كل خدماته من إنتاج وتمويل وتسويق وموارد بشرية وغيرها.

وهذا ما حدث مثلاً في شركة « جنرال موتورز » التي تتبنى هذا النمط، فهذه الشركة تضم عدة قطاعات يختص كل منهما بإدارة كل ما يتعلق بتقسيم معين من السيارات المنتجة، فهناك قطاع يختص بالسيارات (كاديلاك) بطرزها المتعددة وقطع غيارها... إلخ، إنتاجاً وتسويقاً وإدارة مالية، وإدارة للموارد البشرية، وبحوثاً وتطويراً... إلخ، وقطاع ثان للسيارة (شيفروليه)، وثالث للسيارة (بونتياك)، ورابع (لويك) وهكذا (١). وفي هذا النوع من التنظيمات يكون لكل قطاع استقلاله الذاتي في ممارسته لأعماله، فله حرية اختيار مورديه وتخطيط وإدارة حملاته الإعلانية، ويعامل كل قطاع باعتباره نشاطاً استراتيجياً ضمن أنشطة المنظمة أو وحدة أعمال استراتيجية، له عملاؤه ومنافسوه وموردوه الذين قد يختلفون عن عملاء ومنافسي وموردي قطاع آخر بنفس المنظمة (٢).

ويوضح الشكل رقم (٥) الهيكل التنظيمي القطاعي

شكل رقم (٥)

الهيكل التنظيمي القطاعي



Source: Warren R. Plunkett and Raymond F. Attner, Op. Cit., P: 246.

(١) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: ٤٥٢.

(٢) المرجع السابق، نفس الصفحة.

وقد تقوم المنظمة في بعض الأحيان بدعم أحد قطاعاتها بمخصصات مالية إضافية من عائد قطاع آخر ليتمكن من مواجهة منافسين أو التغلب على صعوبات مالية، أو تقوم بالتخلص من أحد القطاعات التي لا تحقق ربح مناسب بالتصفية أو البيع مع توجيه العائد لتنمية قطاعات أخرى.

مزايا التنظيم القطاعي:

يتميز التنظيم القطاعي بالعديد من المزايا والتي من أهمها:

١. ينصب انتباه كل العاملين والمديرين في المنظمات التي تتبع التنظيم القطاعي على النتائج سواء الخاصة بالمنتجات أو العميل أو المنطقة الجغرافية.
٢. تستطيع الإدارة العليا أن تدير مباريات تنافسية بين القطاعات المختلفة بهدف تعزيز الكفاءة والربحية.
٣. يتميز التصميم القطاعي بالمرونة والاستجابة للتغيير، وذلك بسبب أن كل وحدة أو قطاع يركز على البيئة الخاصة به.
٤. التصميم القطاعي - سواء أكان حسب المنتج أو العميل أو المنطقة الجغرافية - يعمل على زيادة درجة التنسيق والدافعية والتي تتغلب على العديد من المشكلات التي تظهر في التنظيم الوظيفي بسبب زيادة الحجم أو زيادة درجة تعقيد التنظيم.

عيوب التنظيم القطاعي:

للتنظيم القطاعي أيضاً بعض العيوب والتي من أهمها:

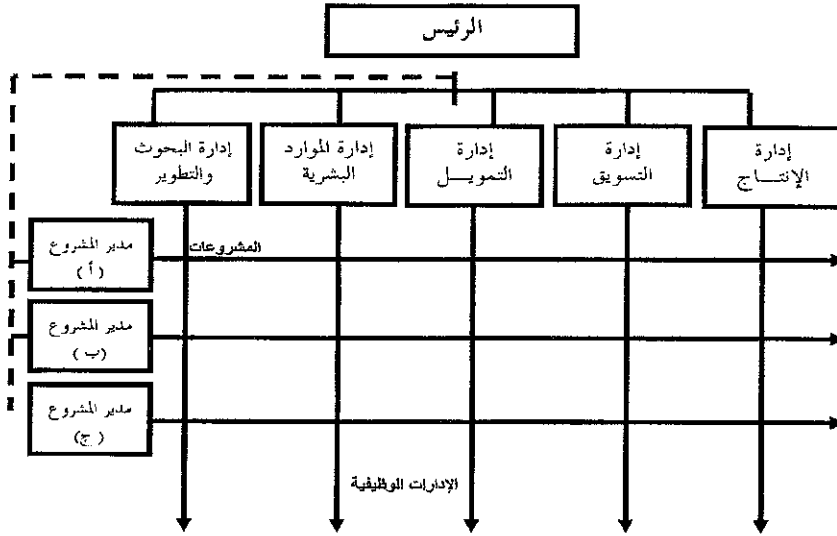
١. زيادة التكاليف الناشئة عن ازدواج بعض الجهود بين القطاعات، فكل قطاع يحاول معالجة مشكلات مالية وإنتاجية وتسويقية وبشرية متشابهة، وستزيد التكلفة بقدر ما يحدث من ازدواج أو تكرار للجهود.
٢. قد يحدث صراع بين القطاعات المختلفة بسبب التنافس على بعض الموارد وخاصة المحدود منها.

ثالثاً: تنظيم المصفوفة:

إن أيسر طريقة لوصف تنظيم المصفوفة هو أنه عبارة عن تنظيم على أساس المنتج تم تركيبه في تنظيم وظيفي، فتتضمن المصفوفة يأخذ شكل المصفوفة الهندسية ففيه تظهر العلاقات الجانبية والأفقية جنباً إلى جنب مع العلاقات الرأسية التي يوفرها التنظيم الوظيفي التقليدي ويوضح الشكل رقم (٦) مثالاً لتنظيم المصفوفة .

شكل رقم (٦)

تنظيم المصفوفة



يتضح من الشكل رقم (٦) أن تنظيم المصفوفة يتكون من الإدارات الوظيفية النمطية للإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها، وأنه تم تركيب هيكل يقوم على أساس المنتج (وهو يتمثل هنا في مشروع أو مهمة) على الهيكل الوظيفي القائم، حيث يتم تجميع اختصاصين أو فنيين من إدارات وأقسام وظيفية معينة في فريق عمل مؤقت لإنجاز مشروع معين، ثم يعود كل عضو من الفريق لوظيفته أو إدارته الأصلية بعد الانتهاء من المشروع. وفي تنظيم المصفوفة نجد أن مديري الإدارات الوظيفية يمتلكون السلطة التنفيذية على المتخصصين في إدارتهم (هيكل رأسي)، ثم يوزع هؤلاء المتخصصون على مشروعات معينة (هيكل أفقي) وهذه التوزيعات تتم غالباً في بداية كل مشروع بناء على اتفاق بين المديرين الوظيفيين ومديري المشروعات^(١).

(١) Fred Luthans, Organizational Behavior, Sixth Edition (New York: Mc Grow- Hill, Inc., 1992) P: 538.

وتسمح المصفوفة للمنظمة بالإفادة من مزايا التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المنتج في أن واحد.

ويمكن استخدام تنظيم المصفوفة بفاعلية خصوصاً في المنظمات التي تعتمد أعمالها على العقود والاتفاقيات، فيمكن استخدامه مثلاً في شركات المقاولات ومراكز البحوث، كما يمكن للمنظمة أن تستخدمه عندما تكون ضغوط الأداء قوية ولا تستطيع استخدام عمالة إضافية للمشروعات التي تلتزم بها لذلك تعمل على تشغيل الموارد البشرية والمالية تشغيلاً كاملاً.

مزايا المصفوفة:

يحقق تنظيم المصفوفة عدة مزايا من أهمها:

١. تنظيم المصفوفة يسمح بالاستجابة السريعة والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وغير المؤكدة.
٢. يتميز تنظيم المصفوفة بالمرونة، ففرق العمل يتم تشكيلها وتغييرها وحلها دون ظهور مشكلات أو معوقات للأداء.
٣. يعمل تنظيم المصفوفة على زيادة دافعية الأفراد، فعند ما يحقق فريق العمل أهدافه، يزداد إحساس أعضائه بالرضا والإنجاز.
٤. غرس وتنمية روح التعاون مع وجود العلاقات التبادلية بين أعضاء الفريق الواحد.
٥. تسهيل مهمة مديري الإدارة العليا في التخطيط الإداري، فلأن كثيراً من مهام الإدارة اليومية يقعون إلى فريق العمل، يستطيع مديرو الإدارة العليا أن يجدوا وقتاً أوفر للتركيز على التخطيط.

عيوب المصفوفة:

ولتنظيم المصفوفة أيضاً بعض العيوب أهمها:

١. ضغوط مؤثرة على عضو الفريق بسبب تعدد رؤسائه.
٢. مشكلات خاصة بتقويم أداء العاملين، فمن يقوم بتقويم أداء العامل، هل يقوم به المدير الوظيفي، أم مدير المشروع؟ أم يكون التقويم من تقديرات المقومين الاثنين؟ فليس هناك أحكام ثابتة لمثل هذه المشكلات إلا أنه بوجه عام يتم تخصيص مسئولية التقويم للمدير الوظيفي على أن يكون لمدير المشروع إسهام كبير في عملية التقويم^(١).

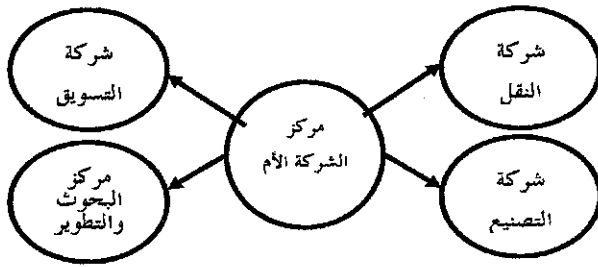
(١) أندرو دي سيزلافي ومارك جيوالاس، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢٦.

٣. صراع القوى: تنظيم المصفوفة: يمكن أن ينشأ عنه مشكلة خاصة بتوازن القوة بين الجانب الوظيفي وجانب المشروع للمصفوفة، فإذا كان أحد الجانبين أكثر قوة فإن فوائد المصفوفة -المتتمثلة في التعاون والتنسيق- يمكن فقدها^(١). ويعتقد الكثيرون أن مزايا المصفوفة تفوق عيوبها وأن القيادة الفعالة يمكنها التغلب على هذه العيوب، كما يمكنها تحقيق التنسيق والاتصال الإيجابيين. ولا شك أن هذا النوع من التنظيم سيزداد انتشاره في المستقبل لمواجهة التعقيدات الكثيرة في التنظيمات الحديثة.

رابعاً: التنظيم الشبكي:

تقوم المنظمة من خلال التنظيم الشبكي بالتعاقد مع منظمات أخرى مستقلة لتؤدي لها بعض الأنشطة الرئيسية مثل التصنيع، التسويق، النقل، أو أي أعمال أخرى رئيسية، كما هو واضح بالشكل رقم (٧).

شكل رقم (٧)
التنظيم الشبكي



ويتألف هذا التنظيم من مركز إداري صغير، يعمل فيه مجموعة من المديرين الذين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالتصنيع والتوزيع أو أي أعمال أخرى تؤدي للمنظمة، ويصبح مركز الشركة وكأنه شركة للعقود، في حين أن التنفيذ يتم من قبل الشركات المتخصصة بنشاط معين والتي تبعية في السوق.

(١) Warren R. plunkett And Raymond F. Attner, Op. Cit.,p : 251.

ويزداد هذا النموذج انتشارا واستعمالا لكونه يتيح للإدارة درجة عالية من المرونة للاستجابة للتقنيات الجديدة، والموضة والأذواق، والمنافسة الأجنبية ذات التكلفة المنخفضة، كما أنه يسهم في تركيز جهود المنظمة على إنجاز ما تستطيع إنجازه بأفضل طريقة ممكنة^(١).

مزايا التنظيم الشبكي:

يحقق التنظيم الشبكي العديد من المزايا والتي من أهمها:

١. يتيح التنظيم الشبكي استخدام أي موارد خارجية قد تحتاجها المنظمة من مواد خام وعمالة رخيصة تتوافر خارج البلاد وغيرها، مما يتيح للمنظمة تحقيق أفضل جودة وأنسب سعر، ويمكنها من التعامل وسط المنافسة الدولية.
٢. يتميز التنظيم الشبكي بالمرونة والتحدي، فتستطيع المنظمة استئجار أي خدمات تحتاج إليها، كما تستطيع أن تكيف نفسها مع المنتجات الجديدة والفرص التسويقية المتاحة.

عيوب التنظيم الشبكي:

من أهم عيوب التنظيم الشبكي ما يلي:

١. عدم وجود رقابة مباشرة على أنشطة المنظمة والتي تتم من خلال عقود وشركات خارجية ليست تحت السيطرة التامة للمنظمة.
 ٢. قد تتعرض المنظمة للعديد من المخاطر في حالة عدم التزام أو فشل الشركات التي تم التعاقد معها في القيام بالعقود والأعمال الموكلة إليهم أو في حالة خروجهم من العمل.
 ٣. عدم توافر الولاء والانتماء الكامل من قبل الشركات التي تم التعاقد معها، بسبب شعورهم بأنه يمكن الاستغناء عن خدماتهم في أي وقت، واستبدالهم بشركات أخرى تستطيع أن توفر خدمات أفضل.
- وفي النهاية لا نستطيع الجزم بأن هناك تصميمًا تنظيميًا مثاليًا يمكن تطبيقه بفعالية على جميع المنظمات، بل نرى أن كل منظمة يجب عليها أن تختار التصميم التنظيمي المناسب لها وذلك بعد قيامها بدراسة كافة العوامل المحيطة بها من عوامل بيئية داخلية وخارجية.

(١) حسين حرم، مرجع سبق ذكره، ص: ٤٣٤.

فقد يكون من الأفضل لبعض المنظمات أن تتحول إلى التنظيم المصفوفي وقد يكون من الأفضل لمنظمة أخرى أن تختار التنظيم الشبكي، وقد يناسب التصميم القطاعي منظمة ثالثة، وهكذا. وبالتالي يجب على الإدارة أن تضع الهيكل التنظيمي للمنظمة نصب أعينها بصفة مستمرة وتتأكد من مدى ملائمته للظروف المحيطة بالمنظمة سواء البيئية أو التكنولوجية أو غيرها. وفي حالة حدوث أي تغييرات في العوامل أو الظروف المحيطة بالمنظمة كتغيير نوع التكنولوجيا المستخدمة مثلاً أو غيرها، يجب أن تعمل على إعادة تكيف البناء التنظيمي حتى يتواءم مع بيئته الجديدة وحتى لا تتخلف المنظمة وتنهيار.

أسئلة للمناقشة

١. عرف الهيكل التنظيمي، ثم اذكر أهم أهدافه؟
٢. اشرح المقصود بالهيكل التنظيمي الميكانيكي، والهيكل التنظيمي العضوي، ثم وضح أهم الفروق بينهما؟
٣. تكلم عن أهم العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي؟
٤. صمم هيكل تنظيمي على الأساس الوظيفي، موضحاً أهم مزاياه وعيوبه؟
٥. قارن بين التنظيم المصفوفي والتنظيم الشبكي، موضحاً إيجابتك بالرسم؟
٦. تكلم عن التنظيم القطاعي، موضحاً أهم مزاياه وعيوبه. مع تأييد إيجابتك بالرسم؟

الوحدة الثانية

الفصل الأول : إدارة العمل الجماعي

الفصل الثاني : إدارة ضغوط العمل

٣

الفصل الأول

بناء فرق العمل

الجماعي

مقدمة^١

ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من المشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على خلق بيئة ومناخ عمل ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق رضا العملاء ، ومن هنا سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال جماعية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الكفاءة والإنتاجية وبشكل مستمر، مما ترتب عليه أحداث تغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة ومدراء المنظمات وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية.

والعمل الجماعي قبل أن يكون توجهاً إدارياً محموداً يحقق الإنتاجية المرتفعة ويحسن الربحية ويرضي العملاء هو مبدعاً دينياً أمرنا الله تعالى به بقوله تعالى : " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان " صدق الله العظيم .

ويقول رسولنا - صلى الله عليه وسلم - : " المسلم للمسلم كالبنيان يشد بعضه بعضاً " صدق رسولنا الكريم .

ولا شك أن للقيادة دوراً جوهرياً في بناء ودعم جماعات العمل الفعالة من خلال توحيد المفاهيم وحل الصراعات وإيجاد الأهداف المشتركة التي تؤثر إيجابياً في بناء ودعم روح العمل الجماعي.

نشأة وتطور مفهوم فرق العمل

يجمع معظم كتاب الإدارة إلى أن ظهور مفهوم جماعات وفرق العمل قد كان مع بداية القرن العشرين وتحديداً في الثلاثينيات منه مع ظهور أبحاث مايو ١٩٣٣ ، وترجع (خطاب ، ٢٠٠٤)^٢ ذلك إلى أن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية قد أوضحت أهمية الجانب الاجتماعي والجماعات في مجال العمل .

ويرى ديسلر (Dessler , 2003) أن رينسيس ليكرت كان من أوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة حيث أوضح أنه من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في

^١ عبد الغني ، أحمد عبده (بدون سنة نشر) ، إدارة وبناء فرق العمل : ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم ، موقع من الإنترنت .
^٢ خطاب ، عابدة وآخرون ، ٢٠٠٤ ، العلوم السلوكية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

حالة واحدة فقط وهي حالة إشترك كل فرد في المنظمة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلاحمة بشرط أن يتوفر لدى الفرد درجة عالية من الولاء للجماعة التي ينتمي إليها^١. هذا وقد احتلت فرق العمل دوراً متنامياً في حياة التنظيمات المعاصرة وقد اختلف هذا الدور مع الوقت حسب رؤية (تشيرش ، ١٩٩٨ ، Church et al , 1998)^٢ ففي الستينات كانت الفرق أداة للتدريب وتعليم المهارات الأساسية اللازمة لتحقيق الإدارة الفعالة ، أما في السبعينات فقد تحولت الفرق إلى وسيلة لمنع حدوث عزلة لدى العاملين داخل التنظيم ، وفي الثمانينات فإن الفرق استخدمت كحل لمشاكل الجودة والإنتاجية بهدف مساعدة الشركات (خاصة اليابانية) على تحقيق التميز والتفوق ، ومنذ التسعينات من القرن الماضي أصبحت الفرق أساساً لتحقيق الإنسيابية والمرونة في عمل المنظمات .

^١ عبد الرحمن ، نسرور حمود : تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ .
^٢ Church , Allan h , (1998) " from Both sides now : The power of Teamwork-fact or participation " V. 19 , N 3 .

تعريف فريق العمل

يقصد بجماعة أو فريق العمل^١ " تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك " ، ويمكن تحديد العناصر الحاكمة لهذا التعريف في أن للفريق خصائص هي :

١. تجمع لفردين أو أكثر .
٢. يتفاعلون جماعياً في علاقة مستقرة نسبياً .
٣. لهم أهداف أو اهتمامات مشتركة ، إذ أن فرداً أو بعض الأعضاء لا يستطيع تحقيق الهدف دون تفاعل جماعي مشترك .
٤. يستطيعون تمييز أنفسهم - كأعضاء - عن غيرهم من غير الأعضاء بالجماعة .
٥. لهم أدوار ، فكل فرد يمارس دوراً أو أكثر تجاه غيره من الأعضاء .
٦. لهم أحاسيس ومشاعر تجاه بعضهم البعض .
٧. لهم قيم مشتركة .
٨. لهم قواعد وأنماط للسلوك (Norms) يتعارفون عليها .
٩. تجمعهم علاقة اعتماد متبادل حيث يسهم كل فرد بجهده مع زملائه لتحقيق هدف مشترك .

أما فريق العمل كما يراه إنجرام (Ingram , 1996)^٢ فهو أنه : " اثنين أو أكثر من الأفراد يشتركون لتحقيق هدف معين " ومن أبرز خصائصه :

١. **العلاقات** : حيث تعمل فرق العمل من خلال علاقات مباشرة (وجهاً لوجه) بين أعضائها وهناك ارتباط ما بين أداء الفرق ونوعية هذه العلاقات .
 ٢. **الفريق اجتماعي** : فالأفراد يرغبون في أن يتجمعوا على شكل مجموعات وهذا ما تحققه الفرق كونها وحدات للتفاعل الاجتماعي .
 ٣. **الفريق هادف** : حيث يتفاعل أفراد الفريق مع بعضهم ضمن إطار الأداء الهادف لتحقيق هدفهم المشترك .
 ٤. **الثقافة** : تقوم الفرق بتوليد القواعد ، الإجراءات والثقافة الخاصة بها .
- كذلك ترى (خطاب ، ٢٠٠٤)^٣ أن فرق العمل هي : " جماعات يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف محدد أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء

^١ مصطفى ، أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي : نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، كلية التجارة - جامعة بنها (بدون سنة نشر) .
^٢ " Team Performance Management " : " Linking Teamwork with Performance " (1996) Ingram , Hyden , V. 9 .

^٣ خطاب ، عابدة وآخرون ، ٢٠٠٤ ، العلوم السلوكية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف إضافة لوجود قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرار .

أما فريق العمل وفقاً لرؤية سميث وكاتزنباخ^١ (Smith , D.K & KatzenBach , 1993) فهو: " مجموعة صغيرة من الأفراد بمهارات متكاملة يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك وهم يتحملون مسئولية هذا الهدف جماعياً " .

بينما يتناول (الزيادي ، ٢٠٠٢)^٢ فريق العمل على أنه " مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل ما ويعتبر كل فرد منهم مسئول عن جزئية معينة من جزئيات هذا العمل ولديه تعاطف وإتساء لهذا العمل مما ينتج عنه سهولة في الأداء ورضا عن العمل ويجب أن يعرف كل فرد من أفراد فريق العمل دوره ودور الآخرين الذين يتعاملون معه كما أنه من الضروري أن يكون كل فرد مؤهل للقيام بالعمل المكلف به ولديه الرغبة في التعامل مع بقية الزملاء في نطاق هذا العمل .

أما رابي^٣ (Rabey , 2004) فيرى أن فريق العمل هو " مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتفاوتة والمتكاملة الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك " .

وترى (عبد الرحمن ، ٢٠٠٥)^٤ أن فريق العمل هو مجموعة محدودة العدد من الأفراد ذوي مهارات متكاملة يتفاعلون وينسقون فيما بينهم لتحقيق هدف مشترك متفق عليه يتحملون مسئوليته بشكل جماعي وذلك في إطار ثقافة خاصة بالفريق وهؤلاء الأفراد يتميزون برغبتهم بالتعاون ويدركون أدوارهم في الفريق كما يتمتعون بدرجة عالية من التمكين في اتخاذ القرار . كذلك يرى البعض الآخر أن فريق العمل هو " مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة " .

وآخرون يعرفون فريق العمل على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم" .

ونحن نرى أن فريق العمل هو " تجمع إنساني وظيفي يهركه هدف مشترك يتحقق بالتكامل والتفاعل الإيجابي لهذا التجمع القائم على تكامل الخبرات والمعارف المتباينة لهذا الفريق " .

^١ Smith , D.K & KatzenBach , (1993) , The Wisdom of Teams : Creating the High-Performance Organization , Harvard Business School Press , Boston , M.A .

^٢ الزيادي ، عادل رمضان ، ٢٠٠٢ ، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعية) ، الطبعة العربية الأولى ، دار الفنون للنشر والتوزيع .

^٣ Rabey , Cordon , (2004) " The Paradox of Teamwork " , Industrial & Commercial Training , V4 , N4 .

^٤ عبد الرحمن ، نسرين محمود تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ .

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

١. ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
٢. ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
٣. مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
٤. عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
٥. عدم وضوح المهام والعلاقات.
٦. عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
٧. ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
٨. عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
٩. المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
١٠. زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

أسباب فقد تماسك جماعة العمل

كما تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى بناء فرق العمل الفعالة فإننا نرصد أيضاً عدد من الأسباب التي تفقد الجماعة درجة كبيرة من تماسكها وأهمها^١ :

١. **الأول** : توافد أعضاء جدد للجماعة حيث قد يشعر العضو الجديد بأن الجماعة تطلب منه طلبات أو مهام غير عادلة أو غير مقبولة، أو أن أحداً من الأعضاء القداسي مسيطراً Dominant على الجماعة .
٢. **الثاني** : زيادة عبء التوجيه الذاتي للسلوك ، قد يؤدي إلى الملل والخلل في تماسك أعضاء الجماعة .
٣. **الثالث** : وجود حالات عدم اتفاق لحل مشكلة ما داخل الفريق وإشنداد المناقشة بين الأعضاء، مما يجعل المناخ السائد بين الجماعة غير مرغوباً فيه ، وبالتالي يقل تماسك الأعضاء وتسود التوترات .
٤. **الرابع** : عدم تلبية احتياجات أعضاء الجماعة يولد مستويات عالية من عدم الرضا Dissatisfaction بين أعضاء الجماعة .
٥. **الخامس** : توجيه اللوم والتوبيخ لبعض الأعضاء نتيجة لأخطاء معينة ، قد يجعلهم يدركون أنهم أصبحوا لا ينتمون إلى الجماعة ، وهذا يخفض من تماثلهم وتطابقهم Identification مع الجماعة .
٦. **السادس** : التدخل التنظيمي المتزايد من قبل قادة الفرق أو قادة المنظمة في عمل توجيه نشاط فريق العمل ، أو بمعنى آخر فرض مزيد من الوصايا على عمل الأعضاء والفرق .

^١ جاد الرب ، سيد محمد ، السلوك التنظيمي : موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، كاية التجارة بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٥ .

أهداف بناء فرق العمل

تتعدد أهداف بناء فرق العمل ولعل أهمها يتمثل في الآتي:

١. بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
٢. تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
٣. تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
٤. تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
٥. توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
٦. إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
٧. زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
٨. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
٩. تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل

تجدر الإشارة إلى وجود فروق بين جماعة العمل وفريق العمل حيث ترى (خطاب ، ٢٠٠٤)^١ أن فرق العمل هي جماعات ينطبق عليها كل الخصائص والأسس العلمية لجماعات العمل إلا أنها تختلف عنها بما يلي:

١. **حجم جماعة العمل** : قد يكون حجم الجماعة إثنين أو مئات أو آلاف أما فريق العمل فحجمه ضيق (محدود) يتراوح بين أربعة إلى عشرين أو ثلاثين عضواً .
٢. **المسئولية عن الأداء** : أعضاء الفريق مسئولين مسئولية جماعية عن تحقيق الأهداف بنجاح.
٣. **التكامل بين المهارات** : حيث يتم اختيار أعضاء الفريق بناءً على تخصصاتهم الوظيفية وما يتمتعون به من مهارات وقدرات مرتبطة بالوظائف .
٤. **القيادة** : القيادة في الفريق موقفية وغير مرتبطة بخطوط السلطة وغالباً ما يتخذ القائد دور المنسق وينتهي دوره بانتهاء المهمة التي أنشئ من أجلها الفريق .
٥. **التمكين** : يتمثل تمكين فريق العمل فيما يلي :
 - تفويض قدر كبير من السلطة والنفوذ في اتخاذ القرارات .
 - الشعور بالمسئولية عن أداء المهمة وتحقيق الهدف .
 - محاسبة أعضاء الفريق عن مدى تحقيق الأهداف .
 - وجود قدر كبير من التغذية المرتدة للمعلومات .

^١ خطاب ، صابرة وآخرون ، ٢٠٠٤ ، العلوم السلوكية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

مبررات تكوين جماعات العمل

ينضم الفرد للجماعة بسبب حبه وارتباطه بأعضاء هذه الجماعة ، أو لأنه يعيش أو يعمل معهم ، أو لأنه يقوم بمشاركتهم في تحقيق الأهداف .
ويكون الأفراد الجماعات عامة لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية^١ :

١. وجود احتياجات عامة للأفراد :

مثل الطعام ، الأمن ، التقدير ، الاستقلال ، الإبداع ، التحدي أو أي حاجات أخرى ، فقد يتعاون الأفراد معاً من أجل الحصول على الطعام الذي يشبع حاجاتهم عند تكلفة أقل ، ويتعاون الطلاب أو أساتذة الجامعة كمهنيين لإرضاء وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والإبداعية .

٢. وجود اهتمامات خاصة لدى مجموعة من الأفراد .

مثل مختلف الجماعات المهنية كالمهندسين والأطباء والتجار ، حيث أن أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لها اهتمامات خاصة بها .

٣. وجود أهداف عامة أو مشتركة للأفراد .

فمثلاً يتشكل مجلس إدارة شركة ما لتحقيق هدف الربحية ، ويتشكل قسم التسويق بهدف زيادة المبيعات ، ويتربط المديرون التنفيذيون في المنظمة بهدف تحسين خدمات العملاء أو تخفيض تكلفة العمل .

٤. وجود تقارب في المكان بين الأفراد .

مثل الجماعات التي تعمل في نفس مجال العمل وفي بيئة عمل واحدة ، فالمهندسين في نفس الدور " أحد الطوابق " يتشكّلون في فريق عمل أكثر قوة من المهندسين المنتشرين في مختلف أجزاء وطوابق المبنى أو في خارج المبنى .

٥. وجود تماثل ثقافي بين الأفراد .

مثل الجماعات التي تشكل من المهاجرين في بلد ما ، كما أن المهاجرين الجدد لأي مجتمع يحاولون البحث عن عمل في المنظمات التي يوجد بها الأفراد المماثلين لهم في الثقافة .

^١ جاد الرب ، سيد محمد ، الملوك التنظيمي : موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، كلية التجارة بالاسماعيلية - جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٥ .

أسباب إنضمام الأفراد لفريق العمل

توجد عدة أسباب ينضم الفرد من أجلها لعضوية الفرق المختلفة ، ويحرص على استمرار عضويته فيها ، وتتلخص هذه الأسباب في إشباع رغبات معينة أو حاجات ومصالح بذاتها كالحاجة للأمان والمكانة واحترام الذات والإنتماء والقوة وتحقيق أهداف معينة .
ونناقش فيما يلي أهم هذه الأسباب¹ :

١. الأمان :

يقدم الفريق لأعضائه نوعاً من الأمن والحماية ، فيشعر الفرد أنه ينتمي إلى فريق من الناس ، ويحصل على تأييدهم حين يعوزه هذا التأييد ، فكما يقال أن العدد قوة فالإنضمام إلى فريق ما يزيد من شعور الفرد بالأمان بالمقارنة بوجوده بمفرده ، ويرفع من ثقته بنفسه ويجعله أكثر مقاومة أمام التهديدات .

٢. المكانة :

يعطي الفريق لأفراده الشعور بمكانتهم وبأهميتهم ووضعهم الاجتماعي ، فكثيراً ما نرى فرداً ما يقول : " أنا عضو في فريق الكرة بالشركة ، وقد فزنا الشهر الماضي بكأس البطولة ، ألم ترى صورتنا في صحيفة الشركة ؟ " تظهر مثل هذه التعليقات الدور الذي يلعبه الفريق في إعطاء نوع من المنزلة لأعضائها ، فالاندماج في فريق ما يحقق نوعاً من التقدير والمكانة لأعضائه .

٣. تقدير النفس :

بجانب ما يعطيه الفريق للفرد من مكانة ومنزلة جديرة ، فإنه يقدم له أيضاً الشعور المتزايد بقيمة الذات ، فعندما يعهد للمجموعة بتنفيذ مهمة معينة هدفها تحقيق إنجاز معين فإن ذلك يشبع حاجة الفرد إلى الكفاءة والنمو .

٤. الإنتماء :

تحقق عضوية الفرد في فريق معين رغبته في الإحساس بالإنتماء والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين والذي يشمل الحاجة إلى الحب والعطف والقبول .

٥. القوة :

يمثل الفريق قوة أو سلطة في حد ذاته " فالاتحاد قوة " كما يقول المثل وما لا يمكن أن يحققه الفرد يمكن أن تحققه المجموعة ، فالفريق يمكن أن يحمي أفراده أحياناً من القرارات غير العادلة للإدارة ، كما يوفر لبعض الأفراد الذين يرغبون في التأثير على

¹ Stephen P. Robbins , Organizational Behavior Concepts , controversies and applications (5th Edition . San Diego : Prentic. Hall , 1991) P.P. 275-276 .

الآخرين فرصة ممارسة السلطة دون أن يقابلها نوع من المسؤولية التي تكون مصاحبة للوظائف الإدارية الرسمية .

٦. تحقيق الهدف :

هناك أوقات كثيرة تحتاج فيها المنظمة إلى تكوين فرق عمل للوصول إلى أهداف تمثل صعوبة كبيرة إذا تعهد بها شخص بمفرده ، مثل إعداد دراسة عن كيفية خفض تكاليف النقل ، إن إنجاز هذه المهمة يتطلب تشكيل مجموعة يمثل فيها أعضاء من التكاليف والشحن والتسويق ، وذلك للاستفادة بقدرات ومواهب هؤلاء الأفراد للحصول على عمل متكامل في النهاية .

متطلبات تكوين فريق العمل الناجح

تتواجد فرق العمل في عديد من المنظمات ، فالمديرون قد يرون أهمية تشكيل فرق عمل ، بحيث يعهد لفريق بإتجاز مهمة معينة ، لكن الفريق لن يعمل بفاعلية لمجرد تجميع بعض الأفراد وإعطائهم عملاً يؤدونه . وقد قدم (هاكمان) نموذجاً يتضمن إرشادات مفيدة في التصميم الفاعل لفرق العمل بما يؤكد فرص نجاحها^١ .

١. تقرير مدى الحاجة للفريق .

هنا يكون الهدف هو تقرير مدى الحاجة لتكوين فريق العمل ، فقد يرى المدير أنه من الأنسب أن يعمل عدة أفراد كل بمفرده . وقد يقرر أهمية تكوين فريق إن رأى أن الفريق - كجماعة - يمكن أن يطور رؤى وحلولاً ابتكارية في الأداء .

٢. توفير متطلبات عمل الفريق .

هنا يجب توفير متطلبات عمل الفريق ، حيث يجب أن يتأكد المدير أن الفريق سيعمل في ظروف عمل مناسبة ويجب أن يوفر الموارد اللازمة للمساعدة على نجاح الفريق . وهذا يتضمن الأدوات والتجهيزات والأموال البشرية (المزيج المناسب والمتناسب من المهارات) . وإذا لم يوفر المدير هذه المقومات فكأنه يزرع بذور فشل الفريق .

٣. بناء الفريق .

هنا يتطلب الأمر ثلاثة مقومات لفاعلية بناء الفريق ، وضمان بداية جيدة لعمله ، فأولاً يجب أن يضع ويساعد إدراك لاعب الدور للتوقعات الخاصة بدوره على تجنب الخلط أو الفوضى التي ستنشأ عندما تغيب التوقعات الواضحة للدور ، وأحياناً يختلط الأمر على موظفين بشأن الأشياء المتوقعة منهم في العمل ، مثل سلطاتهم ومسئولياتهم ، وهذا الغموض في الدور يتعرض له عادة الموظفون الجدد ، ويؤدي إلى عدم الرضا عن العمل ، وقصور الالتزام تجاه المنظمة وميل لترك العمل .

^١ مصطفى ، أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي : نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، كلية التجارة - جامعة بنها (بدون سنة نشر)

أهمية وفوائد إدارة وبناء فرق العمل

أهمية فرق العمل في الإدارة المعاصرة¹ :

تكتسب فرق العمل الفاعلة ، والعمل بروح الفريق أهمية مؤثرة في الإدارة المعاصرة ، وتعود أهم أسباب ذلك إلى :

١. تزايد حجم التحديات التي تواجهها منظماتنا سواء كانت وزارات أو هيئات حكومية ، أو شركات بقطاع الأعمال الخاص والعام ، وهي تحديات لا يمكن مواجهتها إلا بجهود منسقة لفرق عمل متكاملة وليس بإدارات تعمل كجزر منعزلة .
٢. تظهر مشكلات مؤثرة من آن لآخر على مستوى المنظمة ككل أو أحد من قطاعاتها أو إداراتها. لذلك يمكن أن تسهم فرق العمل - كمجمع خبرات وآراء - في علاج أو تخفيف تلك المشكلات.
٣. في ظل الهياكل التنظيمية التقليدية ، وشيوع الجانب السلبي للبيروقراطية ومركزية السلطة يكون أداء فرق العمل التي تتشكل من أعضاء بإدارات متكاملة التخصصات والمهام ، وتعمل بروح الفريق أكثر فاعلية .
٤. سعياً لتعزيز مشاركة العاملين في معالجة المشكلات وصنع القرارات تجرى فرق العمل سبيلاً قوياً إلى ذلك.
٥. عندما تتعاون فرق العمل ستعمل بجدية وحماس أكثر ، وتركز أكثر على تحسين العمليات ، وبتحقيق درجة أعلى من التماسك والرضا .
٦. تنفيذ فرق العمل المؤقتة في جهود التحسين المستمر ضمن إدارة الجودة الشاملة .

ويرى تريكون^٢ (Trricone , 2002) أن فرق العمل تقدم للمنظمة العديد من المزايا وأهمها:

١. تقليص عدد الموظفين وتخفيض المستويات الهرمية في العمل وبالتالي تخفيض التكاليف وزيادة الربح .
٢. تحسين العلاقة مع العملاء والحفاظ على سياسة التركيز على العميل .
٣. تقدير مساهمات الأفراد والفرق ككل بشكل أفضل .

^١ مصطفى ، أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي : نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، كلية التجارة - جامعة بنها .
^٢ Trricone , Pina & Luca , Joe , (2002) , " Employees Teamwork & Social Independence - Aformula for Successful Business . " Team Performance Management . V8 . N3 .

أما (العطية ، ٢٠٠٣)^١ فتشير إلى دور فرق العمل في المنظمة من خلال الآتي :

١. تحقق فرق العمل تفوقاً على العمل الفردي في حالة المهام التي تتطلب المهارات المتنوعة والحكمة والخبرة .
٢. تعتبر الفرق أكثر مرونة واستجابة للأحداث المتغيرة مقارنة مع الأقسام التقليدية كونها تمتلك القدرة على التجميع والانتشار وإعادة التركيز وإمكانية حلها بعد انتهاء مهمتها.
٣. الفريق وسيلة فعالة تمكن الإدارة من تطبيق الديمقراطية في منظماتها وزيادة دافعية العاملين.

فوائد فرق العمل في الإدارة المعاصرة :

- يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية.
- هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:
١. خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
 ٢. إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
 ٣. الحد من الصراعات.
 ٤. الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
 ٥. تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحقيق القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
 ٦. استجابة أسرع للمتغيرات البيئية المحيطة.
 ٧. تقليل التقيد بالوصف الوظيفي والتركيز على إنجاز الأعمال.
 ٨. التفويض الفعال من قبل المدراء.
 ٩. توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
 ١٠. زيادة فعالية الاتصال بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

^١ العطية ، ماجدة ، (٢٠٠٣) ، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) ، المطبعة العربية الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع .

وفي ذات الإطار يضيف رابي¹ (Rabey , 2004) أن دور فريق العمل لا يقتصر في انعكاساته الإيجابية على المنظمة وإنما يشمل الأفراد أيضاً فعلى صعيد المنظمة يحقق فريق العمل التالي :

١. ضمان الأداء الجيد في الوقت المحدد .
٢. حماية الثقافة والقيم التنظيمية .
٣. تحفيز القوى العاملة .

أما على صعيد الأفراد فإن فريق العمل يحقق التالي :

١. أفراد منسجمين متعاونين في بيئة تعاونية فعالة .
٢. يوفر فرصة لاكتساب المعارف والمهارات المشتركة .
٣. يوفر الشعور بالمشاركة في جماعة ذات هدف محدد .

إذا وبناءً على ما سبق فإن قدرة فريق العمل على تفعيل أداء المنظمة يكون من خلال دوره في:

١. زيادة درجة المرونة والاستجابة لدى المنظمة .
٢. تشكيل مزيج من المعارف والمهارات والخبرات يسمح بأقصى استفادة من القوى العاملة في المنظمة .
٣. توفير فرص جديدة لاكتساب المهارات والخبرات .
٤. رفع درجة التمكين التي يتمتع بها العاملون ورفع درجة مساهمتهم في اتخاذ القرار .
٥. تحقيق التعاون والانسجام والمشاركة بين أعضاء التنظيم .
٦. رفع مستوى الجودة ودعم سياسة التركيز على العمل .

¹ Rabey , Cordon , (2004) , “ The Paradox of Teamwork “ “ Industrial & Commercial Training , V35 . N15 . .

مراحل بناء فرق العمل

يمر فريق العمل بمراحل متعددة إلى أن يكتمل في صورته النهائية ويوضح (السيد ، ٢٠٠٠) 'مراحل تكوين جماعات وفرق العمل على النحو الآتي:

١. **مرحلة التكوين** : تتسم هذه المرحلة بكم من الشك من جانب أعضاء الجماعة فيما يتعلق بهدف الجماعة وقيادتها .

٢. **مرحلة النزاع** : تمثل هذه المرحلة شكل من أشكال الصراع الداخلي في الجماعة فهناك صراع على من يتولى قيادة الجماعة ومقاومة السيطرة التي تفرضها الجماعة على شخصية الفرد .

٣. **مرحلة الترابط** : هي مرحلة يتم فيها تطور العلاقات الحميمة وتظهر الجماعة تماسكاً وترابطاً أشد ويحدث التكيف التام بين الأعضاء .

٤. **مرحلة الأداء** : تتسم هذه المرحلة بأن هيكل الجماعة يصبح هيكل وظيفي متكامل ومقبول من الأعضاء فكل منهم له دوره المحدد من خلال وصف وظيفي مكتوب وواضح .

٥. **مرحلة حل الجماعة** : تستعد الجماعة في هذه المرحلة لحلها وتوجه الجهود إلى إنهاء أنشطتها وقد يكون بعض الأفراد سعيداً بما أنجزته الجماعة والبعض الآخر حزيناً لفقدان صداقته مع أفراد الجماعة .

ومن أهم النماذج التي طُرحت لتطور فريق العمل هو نموذج توكمان (Tuckman , 1965) والذي حدد أربعة مراحل رئيسية لتطور فريق العمل هي ^٢ :

١. مرحلة التشكيل Forming .
٢. مرحلة العاصفة Storming .
٣. مرحلة الترابط أو التطبيع Norming .
٤. مرحلة الأداء Performance .

^١ السيد ، محمود ، وسالم ، محمد ، (٢٠٠٠) ، الإدارة : الاستخدام الأمثل للعناصر المادية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

^٢ عبد الرحمن ، نمرين محمود ، تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ .

وكذلك قام شيرد وكاكابادز¹ (Sheard & Kakabads, 2004) بوضع نموذج متكامل لتطور فريق العمل والذي حدد أربع عناصر متداخلة من الضروري توافرها في كل فريق لتكوينه وهي :

١. **المهمة** : أي أن يكون هناك عدة أشياء يعمل الأفراد على تحقيقها معاً وطالما أن المهمة لم تنجز فالأفراد سيكونون في حالة توتر لإنجازها .
٢. **الجماعة** : أي تطوير مجموعة من العلاقات بين أعضاء الفريق في إطار تعاونهم لإنجاز المهمة ويجب العمل على صيانة هذه العلاقات .
٣. **الفرد** : أي أن يكون هناك أفراد يعملون معاً لتحقيق المهمة ويجب الأخذ بالاعتبار أن الأفراد لا يعملون مع الجماعة لإنجاز المهمة فحسب وإنما لكون العضوية في الجماعة (الفريق) تشبع حاجاتهم المتنوعة .
٤. **البيئة** : حيث يتوجب على من هم في موقع القيادة توفير البيئة المناسبة التي تجعل الفرق عالية الأداء حالة طبيعية وليست استثنائية في المنظمة .

وبذلك يتكون هذا النموذج المتكامل لتطور فريق العمل (Integrated Team Development Process) ورمزه (ITDP) لشيرد وكاكابادز (Sheard & Kakabads, 2004) من ثماني مراحل أساسية كما يلي :

١. **مرحلة التشكيل Forming** : يسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما يظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة. ومرحلة التشكيل مرحلة مهمة تتطلب من قائد الفريق العمل على تأكيد السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقه الاختلافات البشرية الفردية.
٢. **مرحلة القرار بعدم الإشتراك في مرحلة التشكيل The Forming Opt Out** : مع تطور الفريق يتضح وجود تباين (اختلاف) بين أعضاء الفريق في افتراضاتهم حول الفريق مما يؤدي لظهور صراع يتركز حول : طبيعة المهمة ، المساهمات المتوقعة من الأفراد والمخرجات التي تتوقعها المنظمة من الفريق ككل .

¹ Sheard A.G., & Kakabadse A.P. (2004) , " a PROCESS Perspective on Leadership & Team Development , " Journal of Management Development . V23. N1 .

عند هذه النقطة من الصراع سيتخذ بعض الأفراد قراراً بعدم مشاركتهم في تكوين الفريق كونهم يخشون التخلي عن الممارسات القديمة التي اعتادوا عليها في العمل أو كونهم يعتقدون أنهم كيار بما فيه الكفاية لدرجة يفقدون الثقة بقدرتهم على تعلم شيء جديد .

وهؤلاء الأفراد لن يظهروا للأعضاء الآخرين في الفريق إلا عندما يتم تحديد مهمة كل فرد بدقة عندها سيقومون برفض التغيير أو القيام بأي شيء مختلف عما اعتادوا عليه.

٣. مرحلة العاصفة (الصراع) Storming:

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

من هنا يتم دعوة القائد إلى العمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوب القيام بها.

٤. مرحلة التعاون (التطبيع) Norming:

يبدأ الأفراد في الاستجابة للبيئة التي أوجدها قائد الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

٥. مرحلة دورة التطبيع / العاصفة Norming / Storming Cycle:

تظهر هذه المرحلة إذا رفض أحد الأعضاء الأساسيين في الفريق التخلي عما اعتاده في الماضي وتقبل فكرة ضرورة التقدم للأمام ، هنا سينزل الفريق إلى الصراع ويدخل مرحلة من العاصفة مجدداً.

وكل من مرحلة العاصفة ومرحلة التطبيع عند هذه النقطة تختلفان عن مرحلتي العاصفة والتطبيع السابقتين كون الأفراد قد توصلوا من خلال مرحلة التطبيع السابقة لاتفاق حول ما يجب عليهم القيام به وبالتالي هناك بعض الأعضاء على الأقل يعرفون المهمة المطلوبة .

والفريق هنا يتجزأ إلى الآتي :

١. الأفراد الذين يدركون المطلوب القيام به ويبدون الموافقة على التحرك في هذا الاتجاه.

٢. الأفراد الذين يدركون المطلوب القيام به لكنهم لا يبدون الموافقة على التحرك في هذا الاتجاه (غالباً ما يدخل في مرحلة دورة التطبيع / العاصفة) .

٣. الأفراد الذين لا يدركون المطلوب القيام به (هؤلاء الأشخاص يدخلون مرحلة عدم الموافقة على المشاركة في تكوين الفريق) .

وكما في مرحلة التطبيع السابقة فإن الفريق هنا يتوصل إلى إجماع حول ما تتوقعه البيئة الخارجية من الفريق .

٦. مرحلة كسر دورة التطبيع / العاصفة

Breaking Out of Norming / Storming Cycle

هذه المرحلة ليست قضية سهلة فالأعضاء يفتقدون إلى التحفيز وغير قادرين على التركيز ، كما أن هناك احتمال لظهور صراع بين الأعضاء .
ومهارة القائد هنا تلعب دوراً حاسماً في إعادة توحيد الفريق وهو المسئول عن توفير أرضية مشتركة لإعادة بناء العلاقات بين أعضاء الفريق .

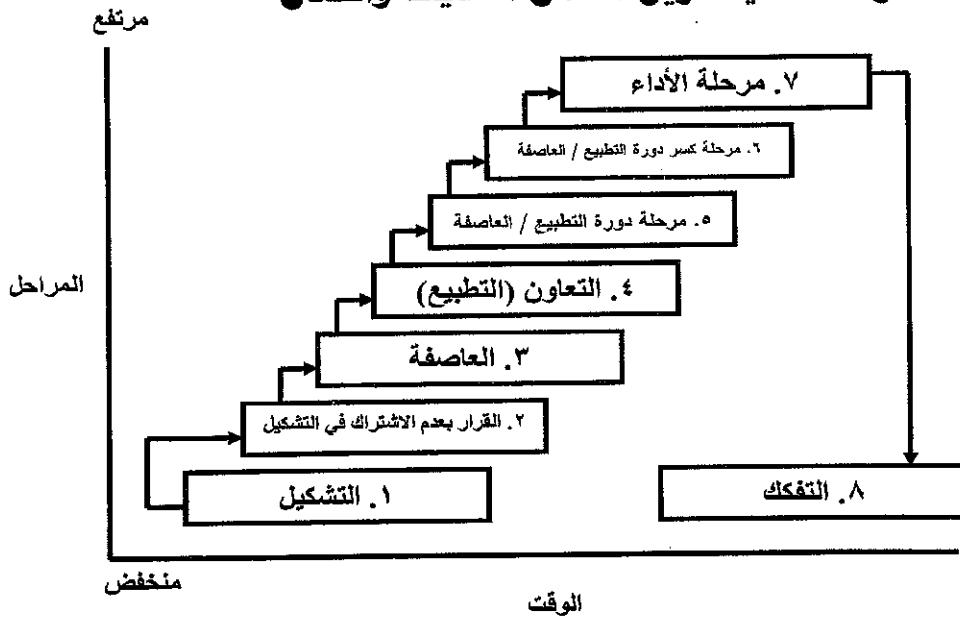
٧. مرحلة الأداء Performance :

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

٨. مرحلة التفكك Termination :

إن الطبيعة المؤقتة للفريق غير المتجانس تعني أنه سيتم تكوين الفريق ثم إنجاز مهمته ثم تفكيكه خلال فترة زمنية محددة تبدأ مع مرحلة التفكك (الإنهاء) لكي تساعد في عملية الانفصال وتكوين فريق جديد مع انفصال فريق آخر .
ومرحلة التفكك ترتبط بشكل أساسي بخسارة العضو للمشاعر الشخصية التي كونها نحو زملائه في الفريق السابق وهذا يؤدي في الواقع إلى صعوبة دفع الأعضاء للانفصال عن فرقهم والتركيز على الفريق الجديد الذي سينضمون إليه ومشاعرهم السلبية الناتجة عن مغادرة الفريق السابق سيتم نقلها إلى مراحل التشكيل والعاصفة في الفريق الجديد وصولاً لمرحلة الأداء إذا ما قرروا الاستمرار في فريق العمل الجديد .

خطوات تنمية فريق العمل الحديث والفعال



Source : Garey Johns " Organizational Behavior Understanding and Managing life at Work " Fourth Edition . P. 235

دور القيادة في مراحل تطور الفريق

م	المرحلة	سلوكيات القيادة
١	ما قبل التشكيل	- بناء إجماع في الآراء بين قادة الفريق والإدارة الإشرافية . - تشجيع الإدارة الإشرافية على تحديد هدف الفريق بشكل رسمي. - ضمان دعم الإدارة الإشرافية لقائد الفريق في الاجتماعات .
٢	التشكيل	- كسر الحواجز في الفريق . - التركيز على هدف الفريق . - التركيز على الحاجة إلى السلوك الإيجابي من قبل المديرين الرئيسيين في المنظمة .
٣	من التشكيل إلى العاصفة	- تركيز الجهود على تطوير العلاقات مع أعضاء الفريق الذين يمكنون أعلى المراكز الاجتماعية ضمن الفريق لتسهيل عمليات التغذية غير الرسمية . - منع الإدارة الإشرافية من فرض الحلول على الفريق .
٤	مرحلة العاصفة	- مساعدة أعضاء الفريق على تحقيق هدف الفريق . - التركيز على القضايا الشخصية . - استخدام مهارات التفاعل الشخصية فيما يتعلق بالقضايا الحساسة . - تسخير مساعدة المديرين ذوي التأثير لتغذية الالتزام التنظيمي بهدف الفريق .
٥	من العاصفة إلى التطبيق	- استخدام العلاقات التي تم تكوينها مع الأعضاء ذوي المراكز الاجتماعية في الفريق للحصول على تغذية مرتدة حول اهتمامات الفريق . - التركيز على إيصال الأهداف بوضوح . - تجنب فرض القبول على الفريق .
٦	مرحلة التطبيق	- مواجهة القضايا الشخصية الحساسة . - التركيز على الاستخدام الفعال لمهارات الأعضاء . - إعادة تغذية نقاط القوة لكل عضو في الفريق .

٣	المرحلة	سلوكيات القيادة
٧	دورة التطبيع / العاصفة	- التركيز على تعزيز أهمية هدف الفريق لكل عضو . - الاستماع إلى القضايا وإهتمامات الأعضاء .
٨	الخروج من دورة التطبيع / العاصفة	- استمرار التركيز على هدف الفريق وهو مقاومة جهود أعضاء الفريق للتركيز على قضاياهم الشخصية . - تسخير دعم القيادة الإشرافية للفريق في تعزيز هدف الفريق .
٩	التطبيع إلى الأداء	- تعريف أعضاء الفريق على العناصر والمهام الفرعية والرئيسية اللازمة لإنجاز هدف الفريق . - قيام الإدارة الإشرافية بمراجعة رسمية لما ينجزه أعضاء الفريق . - تشجيع أصحاب المراكز الاجتماعية في الفريق على تأسيس شبكة لتحسين الاتصالات بين أعضاء الفريق .
١٠	الأداء	- التدخل عند الضرورة في حالة الخلافات الشخصية . - القيام بالمهام اللازمة لتشكيل الممارسات الجديدة في فرق العمل ضمن إطار البنية التنظيمية .
١١	الحفاظ على الأداء	- التركيز على إزالة العقبات التي تعطل أداء الفريق مثل القضايا المرتبطة بالتكنولوجيا . - مقاومة أي محاولة لتغيير هدف الفريق في هذه المرحلة . - منع الإدارة الإشرافية من نقل أعضاء الفريق الرئيسيين للعمل في أماكن أخرى حتى ولو كانت هامة .
12	التفكك	- مناقشة أعضاء الفريق حول توقعاتهم من الفريق وهل تم إنجازها وما هي متطلبات فريقهم . - تقديم نتائج أداء الفريق بشكل رسمي إلى الإدارة الإشرافية .

Source : Sheard & Kakabadse , 2004 , p.p. 71-76 .

محفوقات بناء فرق العمل

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي سد الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين ، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة ، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين .

الإدارة التقليدية للأعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة الى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأتبع أكثر إتصافاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي :

• المحفوقات التنظيمية :

١. **المحفوقات الثقافية :** ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل .

٢. **التركيز على إنجاز العمل :** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتنجز الأعمال المؤكدة للأفراد إما بشكل

جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .

٣. **ضعف التفكير الإستراتيجي :** من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها ، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ .

ولمزيد من الإيضاح فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل .

٤. **الهيكل التنظيمي :** عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقتل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد .

٥. **نظم الحوافز الفردية :** تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس .

• المعوقات الفردية :

١. **معتقدات قائد الفريق :** تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

٢. **المهارات :** هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل

كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .

٣. المكان : الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد ويقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزرعة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون .

٤. عدد أعضاء الفريق : يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد ، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة .

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لأن من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص الغلة " على مثل هذا النوع من الفرق ، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق .

أنواع فرق العمل

تصنف فرق العمل وتقسّم إلى أنواع طبقاً لمعايير مختلفة إلا أنه من الصعب وضع حدود فاصلة بين هذه التصنيفات . وعلى هذا فإن فريق العمل الواحد يمكن أن يصنف إلى أكثر من نوع واحد طبقاً للمعايير المختلفة للتصنيفات .
وفيما يلي عرضاً لبعض التصنيفات لفرق العمل المختلفة :-

التصنيف الأول :

وضعت هناء أحمد (١٩٩٩)^١ تصنيفاً لجماعات العمل على النحو التالي :

أولاً : فرق العمل الرسمية وغير الرسمية :

١. فرق العمل الرسمية :

هي التي تستمد سلطتها من التنظيم الرسمي للمنظمة وتهدف إلى تحقيق أهدافها وهي تنشأ بصورة رسمية ويكون لها هيكل تنظيمي واضح ومحدد يتضح فيه واجبات ومسئوليات كل فرد في الفريق وعلاقات بعضهم البعض .
ومن فرق العمل الرسمية فرق المهام الخاصة داخل التنظيمات الرسمية والتي تنشأ بغرض القيام بمهام مؤقتة قصيرة أو دائمة الأجل ومن أمثلتها اللجان العادية وجماعات تخطيط المشروعات الجديدة .

٢. فرق العمل غير الرسمية :

هي التي تنشأ خارج إطار التنظيم الرسمي وتتكون بصورة تلقائية نتيجة لتواجد الأفراد في مكان واحد داخل العمل أو لإشباع بعض الحاجات التي لا يستطيع التنظيم الرسمي إشباعها . وقد تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يشغلون نفس المستوى الوظيفي (المستوى الأفقي) أو عدة مستويات تنظيمية مختلفة (المستوى الرأسي) .

^١ أحمد ، هناء أحمد سيد ، السلوك التنظيمي - الجزء الثاني ، " القاهرة - مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ .

ثانياً : فرق العمل العضوية و فرق العمل المرجعية :

يقصد بفرق العمل العضوية تلك التي ينتمي إليها الفرد فعلاً ويكون عضواً فيها .
أما فرق العمل المرجعية فهي الجماعات التي يفضلها الفرد ويحترمها ويرغب أو يتمنى الانتماء إليها . وقد يؤثر ذلك على سلوك الفرد داخل الجماعة التي ينضم إليها فعلاً .

ثالثاً : فرق العمل الأولية و فرق العمل الثانوية :

تشير فرق العمل الأولية إلى تلك الفرق التي تتكون من مجموعة من الأفراد التي تربطهم علاقات وثيقة ومباشرة وعميقة على مدى فترة طويلة نسبياً من الزمن .
أما فرق العمل الثانوية فهي التي تكون علاقات أفرادها عامة وليست عميقة ولا تتسم هذه العلاقات بالتكرار أو الانتظام أو طول المدة الزمنية^١ .

التصنيف الثاني :

ويصنف عدلي سليمان (١٩٩٦)^٢ فرق العمل تصنيفاً آخرأ طبقاً لأسس ومعايير متنوعة على النحو التالي :

أولاً : تصنيف فرق العمل من حيث قوة تأثيرها في تنمية شخصية الإنسان :
طبقاً لهذا المعيار فإن فرق العمل يمكن تقسيمها إلى نوعين :

١. فرق العمل الأولية :

هي فرق العمل التي لها الأهمية الأولى في تكوين شخصية الإنسان ويتميز هذا النوع بالروابط القوية التي غالباً ما تكون روابط الدم أو الجوار ، ويتسم أيضاً بأنها تلازم الفرد فترة طويلة من حياته إن لم تكن كلها ويحدث التفاعل الاجتماعي في هذا النوع بطريقة مباشرة ويتصف بالصيغة العاطفية ويتميز هذا النوع من الفرق بقلّة عدد الأعضاء .

٢. فرق العمل الثانوية :

رغم أن هذا النوع من فرق العمل يلعب دوراً مهماً في تكوين شخصية الإنسان إلا أنه لا يعتبر مسئولاً بشكل مباشر عما تتميز به الشخصية من خصائص أساسية . وتتصف معظم الجماعات الثانوية بأنها قصيرة الأجل إذ قد ينتمي إليها الفرد فترات من حياته ثم يتركها إلى غيرها وتتكون من عدد كبير من الأفراد غالباً ما لا تكون بينهم علاقات مباشرة ويقوم التفاعل في هذه الفرق على أساس من التنظيمات واللوائح المتفق عليها ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات الأحزاب السياسية والجمعيات التعاونية والمهنية .

^١ مرجع سبق ذكره ص ٣٧-٤٠ .
^٢ سليمان ، عدلي ، الأسس النظرية والتطبيقية للتعامل مع الجماعات الإنسانية ، القاهرة : مكتبة عين شمس (١٩٩٦) . .

ثانياً : تصنيف الجماعات من حيث طبيعة تكوينها .

تقسم الجماعات على أساس طبيعة تكوينها إلى نوعين أيضاً :

١ . الجماعات الطبيعية أو التلقائية :

هي الجماعات التي تتكون طبيعياً من تلقاء نفسها دون أن تكون هناك عوامل خارجية تدفع إلى تكوينها ومن أمثلة ذلك الأسرة وجماعة الأصدقاء .

٢ . الجماعات المكونة :

هي الجماعات التي تتكون تحت تأثير عوامل خارجية كوجود ظرف أو ضغوط خاصة أو شخصيات معينة تدعو إلى تكوينها ومن أمثلة هذه الجماعات فصول المدرسة والفرق العسكرية والجماعات التي تتكون داخل المؤسسات والأندية .

ثالثاً : تصنيف الجماعات من حيث تشكيلها البنائي .

تقسم الجماعات على أساس تشكيلها البنائي إلى نوعين أيضاً :

١ . الجماعات الرسمية :

هي جماعات تتكون كل منها من عدد من الأفراد يعملون معاً نحو تحقيق هدف معين وفقاً لقواعد وتوجيه من الآخرين وهي جماعات منظمة ، وتنظيمها يقلل من أثرها في سلوك الأفراد بالمقارنة بالجماعات غير الرسمية وتنصف هذه الجماعات بالثبات وبأن لها بناء وتركيب إجتماعي محدد كما أن لها دستور غالباً مسجل ومعايير محددة .

٢ . الجماعات غير الرسمية :

هي الجماعات التي تتكون عن رغبة الأعضاء الذين يعملون للإبقاء عليها وتنميتها وهي تعمل بأقل قدر من القواعد وأكبر قدر من الحرية ولذلك فإنها تتميز بأنه ليس لها بناء إجتماعي محدد وليس لها دستور مسجل .

رابعاً : تصنيف الجماعات على أساس الرابطة التي تجمع بين أعضائها .

تقسم الجماعات على هذا الأساس إلى جماعات إجبارية واختيارية :

١ . الجماعات الإجبارية :

هي التي ينتمي إليها الأفراد دون أن يكون له دخل في تقرير هذا الانتماء ، ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات الأسرة وفصل المدرسة .

٢. الجماعات الاختيارية :

هي التي ينتمي إليها الفرد بمحض إرادته ويكون بقاءه فيها أو انسحابه منها رهن مشيئته ، ومن أمثلة هذا النوع جماعات الأندية والجمعيات التعاونية والجماعات السياسية .

خامساً : تصنيف الجماعات على أساس طبيعة وظائفها .

تنقسم الجماعات على هذا الأساس إلى نوعين :

١. جماعات النمو :

وهي غالباً ذات طابع اختياري وفيها يحتاج العضو إلى مساعدة مباشرة بالنسبة إلى تطوره ومسئولته .

٢. جماعات العمل :

هي غالباً ذات طابع إجباري وتتم من خلالها عمليات التنمية الاجتماعية مثل الجماعات الاقتصادية والمهنية ومجالس الإدارات التي تتكون عادة من أشخاص أكفاء ذوي مراكز قيادية للإسهام في حل المشكلات والقضايا .

سادساً : تصنيف الجماعات من حيث وضعها الاجتماعي .

تنقسم الجماعات على هذا الأساس إلى نوعين أيضاً :

١. جماعات الواقع :

هي الجماعات التي يجد الفرد فيها نفسه منتتماً إليها ولا تمارس هذه الجماعات ثقلها بسبب نفور الفرد من عضويته بها . وتعتبر عضوية الفرد في هذه الجماعات من مقتضيات الحياة الإنسانية ومن أبرز جماعات الواقع الأسرة والجماعات الدينية والجماعات الطبقية (التي يجد الفرد فيها نفسه عضواً فيها بحكم المولد وهي إما أرستقراطية أو برجوازية أو غيرها) .

٢. جماعات الغرض :

لا يستطيع الإنسان أن يكتفي بعضويته التي استلزمها الواقع الإنساني والاجتماعي وإنما يجد نفسه مدفوعاً إلى إنشاء جماعات الغرض ويتطلع إلى الانضمام إلى جماعات قائمة بالفعل لتحقيق أهدافه .

التصنيف الثالث :

لقد أسهم صلاح عبد الباقي (٢٠٠٠)^١ في تصنيف الجماعات وقد اشترك مع التصنيفين السابقين في معظم المفاهيم إلا أنه أضاف تصنيفاً على أساس درجة إنفتاح أو إنغلاق الجماعة حيث أوضح أن الجماعات الرسمية وغير الرسمية يمكن أن تكون منفتحة أو منغلقة ويمكن تمييز الجماعات المنفتحة عن الجماعات المنغلقة من ثلاث جوانب :

١. ثبات العضوية :

الجماعة المنفتحة هي التي تحدث تغيرات مستمرة في عضويتها . فهناك أعضاء جدد ينضمون إليها وينسحب بعض الأعضاء القدامى . بينما تتميز الجماعات المنغلقة بثبات واستقرار عضويتها وقد لا يسمحوا لأي شخص بالانضمام إليهم إلا بشروط معينة .

٢. أهمية عنصر الوقت :

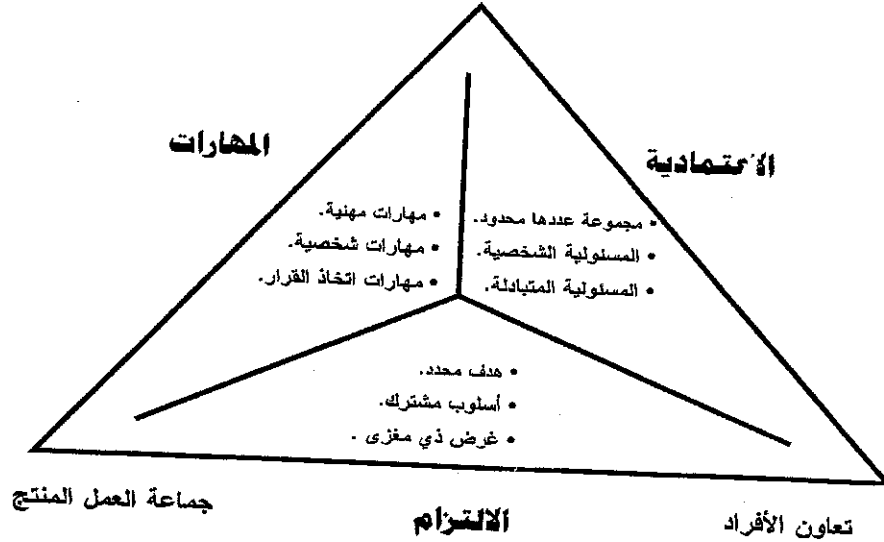
طالما أن العضوية في الجماعة المنفتحة تتغير بسهولة وبسرعة فإن الأعضاء في هذه الجماعات غالباً لا ينظرون إلى الأهداف طويلة الأجل حيث أنهم يتطلعون إلى نتائج ملموسة في أقرب وقت .

٣. الإطار الفكري للجماعة :

تتميز الجماعات المنفتحة بأن الأعضاء الجدد ، عادة ما يقدمون أفكاراً وقيماً واتجاهات جديدة للجماعة مما يساعد على تطوير وتنمية الجماعة ، في حين لا تتمتع الجماعات المنغلقة بهذه الميزة وغالباً ما تعتمد على الثقة المتبادلة بدلاً من التطور والحدثة في أساليب العمل .

^١ عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية - الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ .

خصائص وأسس تكوين فريق العمل الفعال



إن خصائص أسس تكوين فريق العمل الحديث والفعال كما يوضحها الشكل السابق تنقسم إلى ثلاث خصائص هي كالتالي :

- ١ . الإلتزام .
- ٢ . الإعتمادية .
- ٣ . المهارات .

أولاً : الإلتزام :

يعني تعهد أعضاء فريق العمل والتزامهم بتحقيق الأهداف المتفق عليها في الوقت المناسب .
أيضاً تعهد أعضاء فريق العمل وإصرارهم على اتباع الأسلوب المشترك الذي اتفقوا عليه .
وكذلك بتحقيق الغرض الذي يكون له معنى ومغزى واضح^١ وهو الغرض الذي يكلفون به .

^١ الفقي ، إبراهيم : أسرار قادة التميز : مركز (بيمك) القاهرة - ١٩٩٦ ص ٢٥٢ .

وفي هذه الخاصية نلتزم بثلاث عوامل هي :

١. الإلتزام بالأهداف المحددة والشعور بوحدة الهدف لأعضاء الفريق :

بمعنى أنه عند وضع الأهداف وتحديد ما في فريق العمل الذي يقوم قائد الفريق بمناقشتها مع الأعضاء وأخذ موافقتهم عليها الأمر الذي يؤدي إلى عهد ووعده والتزام الأعضاء بتحقيق هذه الأهداف وإنجازها حيث تشترك كل جهود الأعضاء في تحقيق أهدافهم مما يشعر الأعضاء بأن هدفهم واحد^١ .

والشعور بوحدة الهدف من أهم أسس النجاح ، ليس فقط في مجال العمل . لذلك فالإحساس بوحدة الهدف هو أساس الفريق الناجح^٢ .

٢. الإلتزام بالأسلوب المشترك (المشاركة) :

المشاركة كما يقول : ري جيفري " ليست هي الرفاهية ولكنها طريقة تساعد في تسيير الأعمال بفاعلية أكثر ، إنها تساعد بطريقة أو بأخرى على أن يكون للعامل قول ورأي في عملية اتخاذ القرار^٣ .

ومن خلال المشاركة تتنوع المهارات وتزداد الإبداعات ، والابتكارات وقد أثبتت دراستان هامتان في العقد الثالث من القرن العشرين^٤ أهمية المشاركة والدور الذي تلعبه في زيادة الإنتاجية - عكس ما يترتب على النظم الديكتاتورية في الإدارة والتي كانت سائدة في ذلك الوقت .

٣. التزام فريق العمل الحديث بغرض ذي مغزى :

الغرض هو عبارة عن تعبيرات أو إشارات أو دلالات على ما يجب أو يلزم فريق العمل تحقيقه من أفعال^٥ . والغرض هو سبب تكوين فريق العمل ووجوده أو بقاءه.

^١ السيد ، محمود وآخرون : مراجعة / علي محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٢٦٨ .

^٢ الفقي ، إبراهيم : المرجع السابق ، ص ٢٥٥ .

^٣ أحمد ، رفيعه حسن : الإدارة بالمشاركة (بحث) منشور بمجلة العلوم الإدارية ، العدد الثاني ، ديسمبر ١٩٩١ ، ص ١٩٧ .

^٤ أحمد ، رفيعه حسن : مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠٤ .

^٥ J. Paul peter of Samuel. C.Cero (Strategic Management / A focus on process) Mcgrow - Hill publishing company . New York st. Louis san Francisco . P. 58 .

ثانياً : الإعتمادية في فريق العمل .

الإعتمادية في فريق العمل الحديث والفعال تعني الإعتماذ المتبادل بين أعضاء فريق العمل بمعنى أن كل عضو من أعضاء الفريق يعتمد في إنجاز عمليات دوره المحدد على بقية أعضاء الفريق . حيث أن كل عضو في حاجة إلى تبادل المنافع مع بقية أعضاء الفريق . وتفرض علاقات الإعتماذ المتبادل أن يلتزم كل أعضاء الفريق بما اتفق عليه من أهداف محددة وأسلوب مشترك وغرض ذي مغزى .

ثالثاً : المهارات الواجب توافرها في فريق العمل الحديث والفعال :

- المهارات المهنية .

- المهارات الشخصية .

أ- المهارات المهنية (توظيف التكنولوجيا) :

والتي تتمثل في مجموعة من المهارات على النحو التالي^١ :

- ١ . مهارة الاتصال .
- ٢ . مهارة التحليل .
- ٣ . مهارة الابتكار .
- ٤ . مهارة التنظيم .
- ٥ . مهارة القيادة .

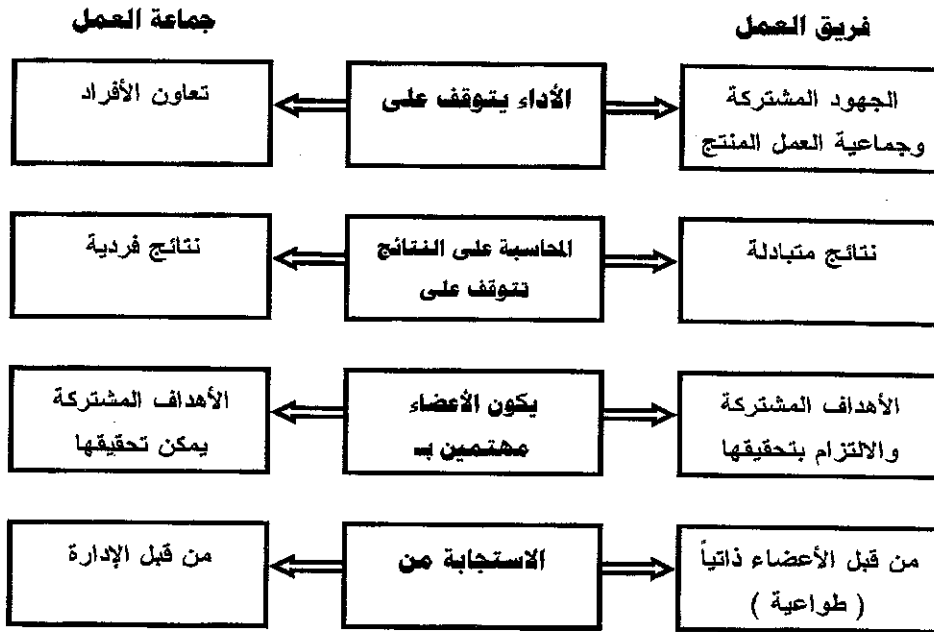
ب- المهارات الشخصية (مهارات حل المشكلات) :

والتي تتمثل في مجموعة من المهارات على النحو التالي^٢ :

- ١ . مهارة التحدث .
- ٢ . مهارة الإقناع .
- ٣ . مهارة التفاوض .
- ٤ . مهارة المبادرة .
- ٥ . مهارة تكوين العلاقات .
- ٦ . مهارة تكوين فريق عمل .

^١ عبد العال ، عبد المنعم كامل : رسالة ماجستير (الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية في بيئة العمل العصرية بالتطبيق على قطاع البترول) ١٩٩٧ .
^٢ نفس المرجع السابق .

الفرق بين فريق العمل الفعال وجماعات العمل^١ :



وكما يتضح من الشكل السابق فإن فريق العمل الفعال له عدة مميزات تميزه عن جماعة العمل يمكن توضيحها على النحو التالي :

١. بالنسبة للأداء :

الأداء يتوقف على تعاون الأفراد وجماعية العمل المنتج في فريق مادي حيث يتميز التعاون في فريق العمل بأنه تعاون ملموس (مادي) وتعاون محسوس (معنوي)، والأعضاء في فريق العمل يكون بينهم التعاون الملموس والمحسوس ، والذي يكون أثره أن العمل في الفريق تسوده الجماعية في الأداء والإنتاجية المتميزة . بينما في جماعة العمل الأداء يتوقف على تعاون الأفراد فقط وليس جماعية العمل المنتج ، وقد يكون هذا التعاون ملموساً (مادياً) فقط مثل الاشتراك في جمعية أو ناد رياضي أو غير ذلك وهذا التعاون لا يسوده العمل الجماعي ويكون إنتاجيته ضعيفة .

^١ Jerald , Greenberg and Robert A. Baron . op. Cit., P. 271 .

٢. بالنسبة لنتائج الأداء :

في فريق العمل يتبادل الأعضاء نتائج جماعية العمل بالفريق وعلى أثره يمكن تصحيح الأخطاء بين أعضاء فريق العمل ، ويسعى الفرد لتحمل المسؤولية حيث تكون المحاسبة على النتائج جماعية .
بينما في جماعة العمل هناك نتائج فردية قد يكون بها انحرافات وأخطاء وأخطاء من الصعب تصحيحها ، مما يكون له الأثر في عدم تحمل المسؤولية بالنسبة للفرد وبالتالي يتهرب الفرد من تحمل المسؤولية .

٣. بالنسبة لاهتمام الأعضاء :

في فريق العمل الحديث والفعال يهتم بالأهداف المشتركة ويلتزم بهذه الأهداف ويعمل على تحقيقها وأيضاً يلتزم فريق العمل بغرض له مغزى .
بينما جماعة العمل تهتم بالأهداف المشتركة فقط وقد لا يتحقق نتيجة عدم الالتزام بهذه الأهداف وليس لها غرض له مغزى .

٤. بالنسبة للاستجابة للعضوية :

في فريق العمل تكون الاستجابة للعضوية من قبل العضو نفسه أي ذاتياً ولا يرغبه أحد على ذلك بل العضو هو الذي يسعى إلى الاستجابة للعمل في الفريق نتيجة الشعور بالارتياح والشعور بالمنفعة والشعور بالأمان في الفريق .
بينما تكون الاستجابة في جماعة العمل من قبل الإدارة بما فيها من إرغام وتخويف وعدم الشعور بالارتياح وعدم الشعور بالأمان .

خصائص فرق العمل الفعالة

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشارك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة .

ويمكننا القول أن الخصائص التالية هي التي تميز فريق العمل الفعال :

١. أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
٢. اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
٣. معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتحديات البيئية الخارجية.
٤. توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
٥. التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
٦. مناخ عمل مريح وغير رسمي، ويعيد عن التوتر والعداء ، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة .
٧. المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
٨. ممارسة الرقابة الذاتية.

أما عن خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق فنجدها على النحو التالي :

١. المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
٢. التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
٣. المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

٤. **الحساسية:** وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
٥. **تحمل المخاطر:** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
٦. **الالتزام:** وهو مدى شعور الفرد بالرغبة في العمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
٧. **التيسير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
٨. **الانفتاح:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

١. اللارسمية.
٢. وضوح المهام والأهداف.
٣. التعاون والاعتمادية بين الأعضاء.
٤. المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
٥. القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
٦. دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

سمات فريق العمل الفعال

من واقع دراستنا لعدد من فرق العمل في شركات تعمل في مجالات عمل مختلفة اتضح لنا أن فرق العمل الفعالة لها عدد من الخصائص المشتركة لعل أهمها^١ :

١. يساهم فريق العمل في تحديد أهداف الفريق ، وفي تحديد الأهداف العامة على مستوى المنظمة ، ويساهم كل عضو في الفريق في إنجاز هذه الأهداف وهو راض وسعيد بذلك.
٢. يهتم فريق العمل بأداء المهام وبرقابة العمليات التي يؤديها ويكون مدركاً لأهمية ذلك .
٣. يحدد فريق العمل ما هي الموارد المطلوبة للعمل وما هو مصدر هذه الموارد وكيفية استخدامها بكفاءة .
٤. يحاول أعضاء الجماعة باستمرار أن تكون لديهم مهارة الاتصال والوضوح فيما يقولون وفيما يرغبون وأن يتمتعوا بمهارة استماع جيدة حول ما يقول ويفعل الآخرون.
٥. على مستوى الفريق ، تكون مختلف الآراء معروفة ويتم التعبير عنها بحرية ، فالفريق غير مطلوب منه الطاعة العمياء ، أو أن يكون موالياً ونصيراً لمختلف الاتجاهات ، حيث أن ذلك يقلل من حرية الحركة والتعبير لدى أعضاء جماعة العمل .
٦. يكون الفريق مستعداً لإدارة الصراعات الخفيفة أو السطحية بطريقة تقلل من انخفاض كفاءة الأفراد .
٧. يكون لفريق العمل القدرة على حل المشكلات بطريقة أفضل من الأفراد نتيجة وجود قوة خاصة تنتج عن تداخل العلاقات الشخصية والمنافسة الحادة سواء بين أعضاء الفريق أو بين الفرق وبعضها على مستوى المنظمة .
٨. تكون أدوار العمل متوازنة وتساهم في تسهيل إنجاز المهام وشعور الجماعة بالتماسك Cohesion ورفع الروح المعنوية Moral .
٩. تؤخذ المخاطر في الحسبان والأخطاء تقترح مصادر للتعليم أكثر منها كأسباب للعقاب أو المعاملة السيئة Punishment .
١٠. يستجيب فريق العمل للحاجة المتغيرة لأعضائه وللبيئة الخارجية التي يتعامل معها .
١١. يتعهد أعضاء فريق العمل بتقييم أداء الفريق دورياً .
١٢. يجذب الفريق لأعضائه الأفراد والمهنيين الذين يعرفهم ويعتمد عليهم في النمو والتطور.
١٣. تطوير المناخ الملائم لعمل الفريق والذي يساعد على الاستفادة من كل العناصر والموارد المتاحة للفريق .

^١ جاد الرب ، سيد محمد ، السلوك التنظيمي : موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، كلية للتجارة بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس ٢٠٠٥ .

العوامل التي تؤدي إلى تميز أداء فريق العمل الفعال

يمكن حصر مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تميز أداء فريق العمل الفعال هي^١ :

١. وحدة الهدف .
٢. الحجم المناسب .
٣. القواعد والمعايير .
٤. تكامل الأدوار .
٥. التفاعل الاجتماعي .
٦. التماسك القوي .
٧. النمط القيادي المشارك .
٨. التدريب الجيد .

ونناقش هذه العوامل في المباحث التالية :

العامل الأول : وحدة الهدف في الفريق الفعال :

تعني وحدة الهدف بالنسبة لفريق العمل الفعال : توحيد الأهداف الشخصية لأعضاء الفريق واتفاقها مع الأهداف التنظيمية لفريقهم من خلال مشاركة الأعضاء في رسم السياسات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف .

أهمية الهدف :

١. الهدف هو الذي يحرك أعضاء الفريق أو المنظمة ، ويدفعهم لبذل أنشطتهم للوصول إليه.
٢. الهدف هو الذي يرشدنا إلى الطريق المناسب لبلوغه .
٣. يضمن الهدف تنسيق الجهود وإنسجامها وتكاملها وتوجيهها جميعاً نحو النتيجة المرجوة .
٤. يعد الهدف مقياساً لنجاح العمل .
٥. يسهر مهمة القائد أو المشرف والإدارة عموماً .
٦. تحديد الهدف يعتبر عملية تعليمية للعاملين .
٧. أن الهدف يعد ضمن خواص الفريق أو المنظمة يميزها عن غيرها من الفرق والمنظمات.

^١ السيد ، محمود محمود وآخرون : مراجعة علي عبد الوهّاب : مرجع سبق ذكره ، ص ٢٦٧ - ٢٦٨ .

الخصائص الفعالة للأهداف :

١. أن تكون الأهداف محددة وواضحة ، موضوعة في صورة رقمية كمياً وكيفياً وزمناً .
٢. أن تكون الأهداف متفقة مع الأهداف الشاملة للمنظمة .
٣. أن تكون محركاً لدوافع الأفراد .
٤. يجب أن تحدد الأهداف للتوظيف وللغرفة سوية .
٥. أن تكون الأهداف متناسقة متوازنة .
٦. أن تكون عادلة ومناسبة .
٧. أن تكون الأهداف واقعية قابلة للتحقيق .
٨. أن يحمل المدير أو المشرف وجهة نظر إيجابية نحو أهداف إدارته .
٩. أن تكون الأهداف متفقة مع أهداف المجتمع الأكبر .
١٠. أن تكون موجهة نحو التحسين والتطوير .

العامل الثاني : حجم الفريق المناسب :

يعتبر الحجم المناسب للفريق عاملاً مساعداً في فعالية الفريق لذلك كلما كان حجم الفريق مناسباً للمهمة التي أسس من أجلها كان له الأثر الإيجابي على بقية العوامل التي تساعد على فعالية فريق العمل الحديث

أثر حجم الفريق على الأداء

حجم الفريق يؤثر على :

حجم الفريق مناسب (أثر إيجابي)	حجم غير مناسب (أثر سلبي)
تضافر الجهود	تنافر الجهود (جهد فردي)
متفق عليها	غير متفق عليها .
التعاون	الانعزالية .
تحمل المسؤولية والسعي إليها	التهرب من المسؤولية .
تكمل بعضها البعض	غير مكتملة .
الالتزام الذاتي	الغياب
ارتفاع مهارة الأعضاء	انخفاض مهارة الأعضاء
١. وحدة الهدف ووضوحه لأعضاء الفريق .	
٢. القواعد والمعايير لأعضاء الفريق .	
٣. التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق .	
٤. درجة التماسك بين أعضاء الفريق .	
٥. الأدوار لأعضاء الفريق .	
٦. النمط القيادي المشارك في الفريق .	
٧. التدريب الجيد لأعضاء الفريق .	
الأداء مرتفع ومتميز	الأداء صعب وسيء

Source : Nichofas Health Allen , “ In search of “ Mix “ for Excellence “ . Op . Cit.

العامل الثالث : القواعد والمعايير :

١. قواعد بناء فريق العمل الفعال :

- إن فرق العمل المختلفة قد تشترك في حاجتها إلى قواعد تساعد على إدارة نفسها ، وتلعب هذه القواعد دوراً هاماً في نجاح الفرق ، وتتميز هذه القواعد بمجموعة من الخصائص على النحو التالي :
- تحديد القواعد في الشهور الأولى من عمر الفريق ، وبعد تحديدها يكون من الصعب تغييرها أو تعديلها .
 - أي تغيير في قواعد عمل الفريق يتطلب وقتاً وجهداً ويسبب إزعاجاً للأعضاء .
 - يلعب القائد دوراً هاماً في وضع القواعد علماً بأن الأفعال التي لا يقدم عليها لا تقل أهمية عن الأفعال التي يقدم عليها .
 - إن الالتزام بالحدود السلوكية يكون أكبر في الفرق الصغيرة عنه في الفرق الكبيرة .
 - تحكم الفرق على أعضائها بمدى التزامهم بالقواعد ، والعضو الذي يبدي التزاماً أكبر يحظى بأكثر قدر من الاحترام .
 - كلما عمل أعضاء الفريق فترة أطول لوضع القواعد ، زادت درجة القبول بينهم .
 - الفرق التي تبدي رغبة في وضع قواعد سلوكية لنفسها يكون لديها ميل للتضبط .
 - عندما تكون القواعد السلوكية غير واضحة ، يفقد الفريق قدرته على التحكم في أعضائه .
 - تساعد القواعد على التوزيع العادل للقوة بين أعضاء الفريق .
 - تأييد والتزام الإدارة ببناء الفرق لكي يكتب لها النجاح ، وعليها أن تدرك أن لفرق العمل فوائدها وعيوبها أيضاً .

^١ ثابت ، محمد جمال الدين ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال - " مركز شعاع " - القاهرة ، العدد الثالث عشر ، يوليو ١٩٩٥ ، ص ١

العامل الرابع : تكامل الأدوار في عمل الفريق .

يعرف الدور بأنه " مجموعة من التوقعات التي يحملها عدد من الناس تجاه شخص معين ، إلى جانب توقعات الشخص نحو نفسه" ^١ .
ويجري توزيع الأدوار بناءً على عدد من المقاييس ، هر مركز الفرد في الفريق وعمره ، وخبراته وقدراته ، واستعداده وميوله ، وخصائصه الشخصية ، والوقت المتاح لديه ، ومدى تفضيل الأعضاء له ، ودرجة ارتباطه بالفريق وحبه لأعضائه ^٢ .

طبيعة ومحددات الدور :

يقسم الباحثون المداخل المختلفة لدراسة طبيعة ومحددات الدور إلى ثلاث مداخل هي :

- المدخل الاجتماعي .
- المدخل النفسي .
- المدخل التفاعلي .

١. المدخل الاجتماعي .

فيه ينظر الفرد إلى الدور كشيء يوجد خارج الفرد مشيراً إلى القواعد السلوكية التي تشترك في اتباعها مجموعة من الأعضاء الذين يهتمهم تصرفات وسلوكيات الأفراد في مواقف معينة حيث يوجد لدى فرق العمل المختلفة توقعات مقيدة بالقواعد السلوكية المقررة لسلوك معين ، فالرؤساء يختلفون في قواعدهم السلوكية ، ويمكن تحديد تلك النظرة الاجتماعية للدور كمحدد ومؤثر في السلوك كما نوضح في الشكل التالي :

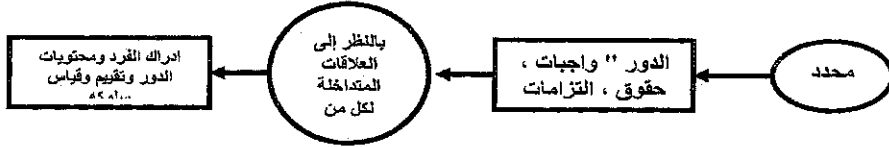


المصدر : عامر ، سعيد يس ، وآخرون : المرجع السابق ذكره ، ص ٤٢٢ .

٢. المدخل النفسي .

وفيه ينظر علماء النفس إلى الدور من منطلق الإدراك والتفهم الفردي ، ويتناول المدخل النفسي الأدوار كمجموعة من السلوكيات التي ترتبط بالمركز الذي يشغله الفرد في المنظمة إلى جانب النظر إلى الأدوار في ضوء السلوكيات المتوقعة أو المحددة رسمياً .

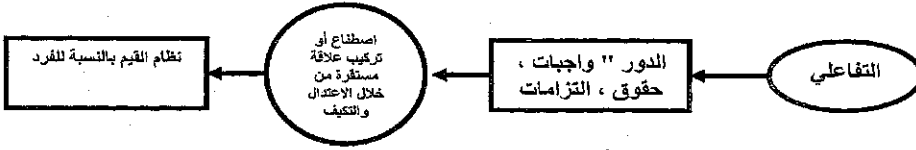
^١ عبد الوهاب ، علي محمد : إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص ٣٢٩ .
^٢ عامر ، سعيد يس ، عبد الوهاب ، علي محمد : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة : مركز وإيدسيفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة - ١٩٩٤ ، ص ٤٢١ .



المصدر : عامر ، سعيد يس ، وآخرون : المرجع السابق ذكره ، ص. ٤٢٣ .

٣. المدخل التفاعلي .

يجمع بين وجهتي نظر المدخل الاجتماعي والمدخل النفسي حيث يتناول الدور من منطلق تفكير وتصرفات الأفراد ، والتأثير الواقع على الأفراد بواسطة قواعد معينة ونماذج اجتماعية .



المصدر : عامر ، سعيد يس ، وآخرون : المرجع السابق ذكره ، ص. ٤٢٤ - ٤٢٥ .

العامل الخامس : التفاعل الاجتماعي بين فريق العمل .

يرمز التفاعل إلى الاتصالات التي تتم بين الإنسان وغيره من الأفراد وقد نعبر عن التفاعل بأنه نوع من الفعل وأن عمليات التفاعل هي سلسلة متتابعة من الأفعال بين النظم السلوكية المختلفة^١ .

الأدوات المستخدمة في عملية التفاعل الاجتماعي :

يمكن حصر بعض الأدوات المستخدمة في عمليات التفاعل الاجتماعي على النحو التالي^٢ :

١. اللغة .
٢. الالتماسات .
٣. الرموز والإيماءات .
٤. الإشارات المختلفة .

^١ السلمي ، علي : مرجع سبق ذكره ، ص. ٦٣ .

^٢ السلمي ، علي : مرجع سبق ذكره ، ص. ٨٤ .

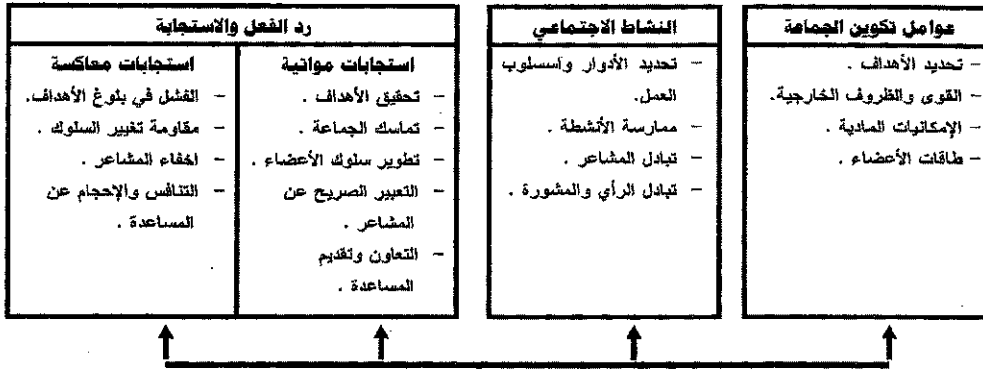
ومن أهم أشكال التفاعل الاجتماعي ما يلي :

١. المنافسة : بمعنى التنافس الاجتماعي الذي يغلب عليه الطابع الإيجابي .
٢. التعاون : بمعنى التعاون بين أعضاء الفريق .
٣. الصراع : بمعنى الصراع المناسب بين أعضاء الفريق .
٤. التحالف : بمعنى التحالف والتماسك بين أعضاء الفريق .

ديناميكية التفاعل في السلوك الاجتماعي :

يمكن أن تؤدي التفاعلات الاجتماعية إلى استجابات إيجابية مواتية أو إلى استجابات سلبية معاكسة ، والأولى تتحقق في شكل تماسك أعضاء الجماعة وسيادة روح التعاون وتقدير كل منهم للآخرين ، وأيضاً في شكل توافق الأعضاء وانسجامهم وارتياحهم وسعادتهم بعضويتهم في الجماعة ، وتعبيرهم الصريح عن مشاعرهم وآرائهم وإخلاصهم في الإلتزام للجماعة وخدمة أهدافها .

في حين نجد أن الاستجابة السلبية المعاكسة تظهر في تفكك علاقات الجماعة وظهور السلوك العدواني للأعضاء وعدم احترام أو تقدير آراء الآخرين والميل إلى تأكيد النزعة الفردية وكثرة الخلافات ، والتوتر في علاقات أفراد الجماعة ، والاحجام عن تقديم المساعدة أو المشاركة برأي إيجابي مفيد ، وكذلك تظهر تلك الاستجابات السلبية أيضاً في عدم ارتياح الأعضاء لعضويتهم في الجماعة ، وعدم تعبيرهم الصريح عن مشاعرهم الحقيقية ، ونوضح ديناميكية السلوك الجماعي في الشكل التالي :



المصدر : شحاتة ، ليلى وآخرون : المجالات التطبيقية في العلوم السوكية ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣ ، ص ٥٤ - ٥٥ .

العامل السادس : تماسك فريق العمل .

١. مفهوم تماسك فريق العمل الفعال :

يعبر مفهوم تماسك الفريق عن الروح الجماعية التي يتحلى بها أعضاء الفريق حيث يشعر الفرد بميل شديد إلى كل فرد آخر ، ويزداد شعوره بالفريق^١ . ويرى ستيفن روبنز^٢ Stephen P. Robbins أن تماسك الفريق يعني مدى التقارب أو الوحدة في أهداف وسلوك واتجاهات أعضائه . ويعد تماسك الفريق نتيجة وليس سبباً فهو نتيجة لمجموعة من القوى المؤثرة داخلياً وخارجياً في الفريق^٣ . فكلما زادت درجة التماسك في الفريق أصبحت فرصة الفريق في البقاء والاستمرار والوصول إلى الأهداف أكثر .

٢. خصائص الفريق المتماسك :

يمكن حصر مجموعة من الخصائص التي تميز الفرق المتماسكة عن غيرها من الفرق الأخرى على النحو التالي^٤ :

١. اسناد النزعة الفردية والتي تتصف بصفة الاهتمام بالذات بالمفهوم الأشمل وهو 'الشعور بقيمة العمل الجماعي' .
٢. إنتشار روح المسؤولية الجماعية بين أعضاء الجماعة فينبو شعور الفرد بأنه مسئول عن عمل الفريق ككل .
٣. زيادة الإحساس والشعور بالفخر لدى الأفراد لانتمائهم إلى هذا الفريق ويتولد هذا الإحساس نتيجة التميز والارتقاء بمستوى الأداء داخل الفريق .
٤. أعضاء الفرق المتماسكة يزداد لديهم الشعور أنهم في مركز متفوق عن الفرق الأخرى المتماثلة ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية بين أعضائها .
٥. تتميز الفرق المتماسكة بما يطلق عليه جذابية الفرق أي أن هناك جذباً مستمراً وقوياً بين الفرق وأعضائها .
٦. زيادة درجات الولاء لدى أفراد الفريق نحو الفريق ونحو أهدافه .
٧. زيادة عنصر المبادرة لدى أفراد الفريق واقتراح الوسائل التي تمكنهم من حل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم .

^١ حافظ ، إجلال عبد المنعم وآخرون : الإدارة ، الجزء الأول : ١٩٩٩ / ٢٠٠٠ ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ص ٢٢٧ .

^٢ Stephen P. Robbins , Op. cit P. 299 .

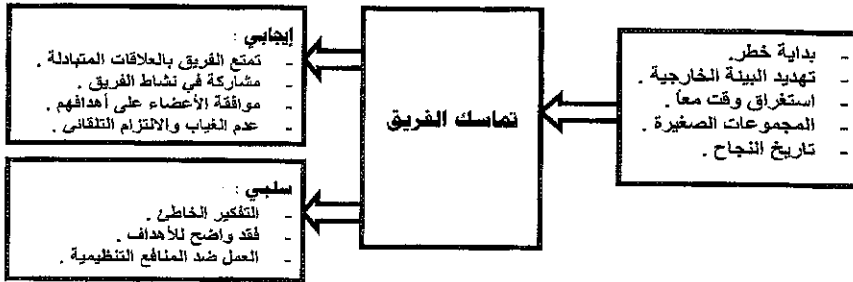
^٣ حافظ ، إجلال عبد المنعم وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢٨ .

^٤ المرجع السابق ، ص ٢٢٩ .

٣. العوامل التي تؤثر في تماسك الفريق :

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على درجة تماسك فريق العمل ، وقد يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً ، وقد تجيء هذه العوامل من البيئة كما أن بعضها قد يكون من داخل المنظمة مثل : البداية الخطأ ، تهديدات البيئة الخارجية ، استغراق وقت معاً ، المجموعات ذات الحجم الصغير ، تاريخ النجاح .

أما التأثير الإيجابي فيأخذ صوراً عديدة مثل : تمتع الفريق بالعلاقات المتبادلة ، المشاركة في نشاط الفريق ، موافقة الأعضاء على أهدافهم ، عدم الغياب والالتزام التلقائي ، ونوضح ذلك في الشكل التالي :



Source : Jerald Greenberg & Robert A. Baron : Op. Cit., P. 260 .

العامل السابع : أثر النمط القيادي المشارك في فريق العمل :

إن القيادة تقوم على علاقات التفاعل بين القائد والتابعين وأن للقائد تأثيراً واضحاً على سلوك أفراد الجماعة التابعة نتيجة للمركز المتميز الذي يحتله في البناء السوسيوميترية للجماعة ، والذي يحدد دوره كمنظم للعمل الجماعي وموجه لجهود أعضاء الجماعة لبلوغ الأهداف المنشودة .

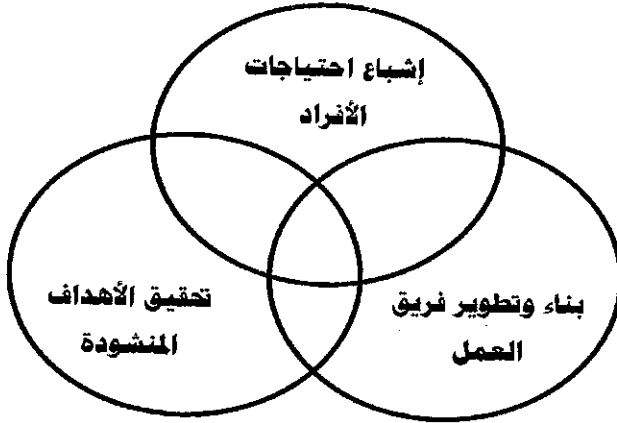
فالقائد نظراً لوضعه المتميز بين أفراد الجماعة يستطيع أن يمارس علاقة التأثير على الآخرين وتوجيههم إما بشكل يؤدي إلى تحفيزهم ورفع معنوياتهم ومن ثم رفع معدلات إنتاجيتهم ، وإما بصورة تؤدي إلى إحباطهم وتثبيط همهم وقتل القدرة على الإبداع والإبتكار لديهم .

القائد وفريق العمل الفعال :

ينبغي أن يقوم القائد بمجال العمل بواجبات معينة يمكن إجمالها كالتالي :

- أولاً : إشباع احتياجات الأفراد .
- ثانياً : بناء وتطوير فريق العمل الفعال .
- ثالثاً : تحقيق الأهداف المنشودة .

واجبات قائد فريق العمل



المصدر : عبد الوهاب ، علي محمد وآخرون - مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢٢ .

وفيما يلي مناقشة لواجبات قائد فريق العمل الفعال :

أولاً : إشباع احتياجات الأفراد :

إن أسلوب القيادة الناجح يجب أن يقوم على أساس إشباع احتياجات الأفراد المادية والمعنوية وإلا فقد القائد محبة مروضيه واحترامهم وتعاونهم معه في إنجاز العمل والملاحظ في كثير من الحالات أن رغبة الأفراد في التعاون مع قائدهم على تحقيق الأهداف وتنفيذ القرارات تتوقف على مدى قدرة القائد في العمل على إشباع احتياجاتهم الخاصة .

ثانياً : بناء وتطوير فريق العمل الفعال :

نظراً لكبر حجم المنظمات وكبر حجم القوى العاملة بها أصبح من الضروري أن يكون هناك تناسق وتكامل لأداء مختلف الأنشطة ولن تتحقق الأهداف العامة لأي منظمة إلا إذا توافرت فرق العمل تعاوناً والتي لديها الرغبة والقدرة على الإنجاز .

ولكي ينجح القائد في بناء وتطوير فريق عمل فعال ومتعاون عليه أن يقوم باتخاذ مجموعة خطوات كالتالي :

١. عقد اجتماعات دورية بمجموعة العمل بهدف توضيح الأهداف والانجازات .
٢. أن يركز اهتمامه على تدعيم نواحي الاتصال المختلفة .
٣. إقامة علاقات الصداقة والمحبة بين القائد وأعضاء الفريق وبين بعضهم البعض .
٤. تنظيم فريق العمل بما يسمح بالاستخدام الأمثل لقدراتهم .
٥. مشاركة فريق العمل في تحديد الأهداف .
٦. مشاركة فريق العمل في وضع معدلات الأداء الكمية والنوعية والزمنية المناسبة للعمل .
٧. توجيه أعضاء فريق العمل ومساعدتهم على انجاز أعمالهم بائقان .
٨. تدريب أعضاء فريق العمل بصورة مستمرة .
٩. المعاملة العادلة لأعضاء فريق العمل .
١٠. نشر القيم الإيجابية بين أعضاء فريق العمل كالإتضاع والإخلاص .
١١. إحساس أعضاء فريق العمل بأهميتهم وقيمتهم داخل المنظمة .

ثالثاً : تحقيق الأهداف المنشودة :

ينبغي على القائد لتحقيق الأهداف المنشودة مراعاة مجموعة من النقاط كما يلي^١ :

١. التخطيط للعمل بما يسمح بإنجاز مختلف الأعمال في المواعيد المحددة والمعرفة الجيدة والواضحة للأهداف المطلوب تحقيقها وكذلك الإلمام بمختلف الأعمال اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .
٢. تحديد وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق الأهداف .
٣. التأكد من أن الوضع التنظيمي في الإدارة أو القسم يعمل على تحقيق الأهداف .
٤. رقابة ومتابعة تنفيذ الخطة عن طريق السجلات والتقارير والزيارات الميدانية والاستمارات ... الخ .
٥. التعاون وتنسيق العمل بين الإدارة أو القسم وباقي الإدارات والأقسام الأخرى بالمنظمة .
٦. محاولة الحد من الضغوط التي يتعرض لها .
٧. إدارة الوقت بطريقة فعالة .

^١ عيد الزهّاب ، علي محمد وآخرون : المرجع السابق ذكره ، ص ٢٢٦ .

العامل الثامن : أثر التدريب الجيد على فريق العمل

التدريب هو " عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية ، لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع الكبير^١ " .
مما سبق يتضح لنا الحقائق الآتية :

١. أن للتدريب عملية تغيير مخططة وهادفة لتحسين المعلومات والأداء والسلوك .
٢. أن التدريب خطاب للعقل والحواس والوجدان فهو يخاطب العقل في مجال تقديم الجديد من المعلومات والمعارف -

^١ عبد الوهاب ، علي محمد : إدارة الأفراد - القاهرة ، مكتبة التجارة والتعاون ، ١٩٩٢ ، ص ١٨٥ .

الصفات التي تميز الفريق الفعال ، والفريق الغير فعال

الفريق غير الفعال	الفريق الفعال
أولاً : المعلومات :	
١ . تتدفق أساساً من أعلى (الإدارة) إلى أسفل (الموظفين) وبطريقة أفقية ضعيفة . ٢ . محجوبة وممنوعة . ٣ . تستخدم لإملاك النفوذ . ٤ . رسائلها غير كاملة مشوشة .	١ . تتدفق بحرية من أسفل (الموظفين) إلى (الإدارة) ومن أعلى إلى أسفل وداخل المستويات الإدارية الواحدة . ٢ . يشترك فيها جميع أعضاء الفريق . ٣ . واضحة وصریحة .
ثانياً : علاقات الأعضاء :	
١ . الشك والانقسام . ٢ . المنفعة على أساس الحاجة والرغبة . ٣ . التنافس . ٤ . إنعدام الدعم .	١ . الثقة . ٢ . الاحترام . ٣ . التعاون . ٤ . الدعم .
ثالثاً : الخلاف :	
١ . غير مرغوب فيه . ٢ . هدام بالنسبة للصفات والأشخاص .	١ . يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك . ٢ . حول الموضوعات وليس الأشخاص .
رابعاً : جو العمل :	
١ . مفكك . ٢ . يعتمد على التخويف . ٣ . يسوده الحذر . ٤ . ينقسم إلى مجموعات مغلقة .	١ . واضح . ٢ . غير قائم على التهديد . ٣ . غير تنافسي . ٤ . قائم على المشاركة .
خامساً : اتخاذ القرارات :	
١ . بأغلبية التصويت أو الإجماع . ٢ . التأكيد على النفوذ . ٣ . التخبط والتناظر .	١ . بالإجماع . ٢ . يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات . ٣ . يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات .

الفريق غير الفعال	الفريق الفعال
سادساً : الابتكار :	
١ . المزيد من الخيارات . ٢ . موجه نحو إيجاد الحلول .	١ . تتحكم فيه مراكز القوة . ٢ . الاعتماد على الجهد والنشاط .
سابعاً : السلطة :	
١ . يشترك فيها الجميع . ٢ . تتوقف على الكفاءة . ٣ . تتوقف على الإسهام للفريق ككل .	١ . محجوبة . ٢ . تمنح بعد مفاوضات كثيرة لأفراد بعينهم . ٣ . وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام لمصدر القوة .
ثامناً : الحفز :	
١ . الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق . ٢ . إشباع حاجات الانتماء . ٣ . إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق .	١ . التحرك وفقاً لأهداف مفروضة إجبارياً . ٢ . الضغط والإجبار . ٣ . تجاهل الأهداف الشخصية . ٤ . تقدير الإنجازات الفردية دون النظر لاعتبارات الفريق .
تاسعاً : المكافآت :	
١ . ترتكز على الإسهام للفريق وتقدير النظراء . ٢ . كثيراً ما تكون تعسفية .	١ . تقوم على أسس غير واضحة وعلى تقييمات ذاتية .

طرق زيادة فاعلية فرق العمل

تتعدد المداخل والطرق التي تستخدم في زيادة فاعلية وكفاءة فريق العمل ولعل أهم هذه المداخل الآتي^١:

١. القيم والاتجاهات Values & Attitudes

- شرح قيم المنظمة للعاملين كأفراد وترغيبهم في تطويرها وتدعيم العلاقات نحو أداء العمل الخاص بهم ليكونوا أكثر إنتاجية وأكثر عائدًا .
- دعم العمل والحياة معاً بهذه القيم .
- قناعة الأعضاء بأن هذه القيم تؤازرهم وتساندهم نحو العمل مع بعضهم البعض وبكفاءة.

٢. المهام والمكافآت Tasks & Rewards

- تحديد المهام على مستوى جماعة العمل ، مع إدراك أن نجاح الجماعة يعني الحصول على المكافآت المناسبة .
- بيان ذلك للأفراد المشاركين في الجماعة سواء بالعمل أو الأفكار أو المعلومات ، والذين يكمل كل منهم الآخر .
- تحديد الإجراءات المناسبة وتنسيق الجهود .

٣. تقرير الأهداف التعاونية Deciding that Goals Cooperative

- بعد شرح الغرض من المهمة المكلفة بها الجماعة ، يمكن للأعضاء مناقشة هذا الغرض وكيفية مساعدتهم بعضهم البعض نحو إنجازها .
- يناقش الأعضاء مهمة الفريق والغرض منها أيضاً لكي يساعدون بعضهم البعض نحو تفهم أهدافهم المشتركة والتعاونية .
- تعريف الأفراد وتفهمهم لطموحاتهم Aspirations بعضهم البعض وكيف يساعدون أنفسهم لتحقيق هذه الطموحات .

٤. العمل معاً : Working Together

- تخطيط كيفية المساهمة في كفاءة ودقة العمل .
- تحديد وتطوير السياسات التي توضح للأعضاء أهمية إدراك وتفهم كل منهم للآخر .
- تعريف الأعضاء لأهمية تحسين قدراتهم لحل المشكلات وإدارة الصراعات والعمل معاً .

^١ جاد الرب ، عبد محمد ، السلوك التنظيمي : موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، كلية التجارة بالاسماعيلية - جامعة قناة السويس ٢٠٠٥ .

دور القائد

١. تسهيل عمل الفريق:

يذكر الباحث: «سهام التقليدية للرئيس كالخطيط والتوجيه وتكليف المهام والسيطرة والإرشاد والنظام ولكن هناك اتبع الغائب وهو تسهيل عمل المجموعة ويوجه حديثه للقائد قائلا: « لا بد من تقليل دورك كمدير إلى مجرد مسهل لأن المجموعة هي الكيان الأكثر أهمية » إن تغيير الدور الإداري يكون صعبا أحيانا على المديرين لأنهم يعتقدون أنهم يتنازلون عن امتيازاتهم الإدارية كما أنهم ينظرون إلى المجموعة بتشكك ولكن الموقف أخذ وعطاء فالمدير يتنازل عن شيء صغير ليحصل على شيء أكبر كثيرا فالفريق المتطور الفعال يستطيع إعطاء إنتاجية أعلى ونتائج متميزة للغاية والقائد موجود كجزء من الأحداث ويمكنه التدخل عندما تبدأ المجموعة في الانحراف أو في تجاوز أي سلطة أو تفويض قد أعطيت لها.

٢. المحافظة على المجموعة صغيرة:

يقول بعض الخبراء إن أكثر المجموعات فاعلية هي التي تتشكل فيما بين خمسة أو تسعة أعضاء.

٣. الإعلان عن الاجتماع مقدما:

حتى يتمكن كل فرد من أفراد المجموعة من إعداد الأفكار الخاصة للاجتماع وفق القاعدة القائلة إن المجموعات أفضل في تقييم الأفكار أما الأفراد فهم أفضل في التوصل إلى الأفكار.

٤. جمع آراء الأعضاء:

يطلب القائد من الأعضاء واحدا بعد الآخر أن يذكر الطول التي توصل إليها ويسجلها في جدول.

٥. تشجيع الأعضاء:

على مناقشة الفكرة مع المجموعة ككل وليس مع صاحب الفكرة وحده .

٦. إعادة صياغة النقد بطريقة إيجابية.

٧. طلب ملاحظات إيجابية من الأعضاء السلبيين.

دور قائد فريق العمل

أولاً : القيام بدور المشرف .

يبدأ دورك كمشرف باختيار وتدريب الأفراد المؤهلين في جماعة العمل، تمنح الأفراد الذين يظهرون تقدماً ونمو الفرصة لأداء الرأي في أهداف الجماعة والحرية للمساهمة في تحقيق هذه الأهداف. تستطيع بعد نجاحك في تنمية الجماعة أن تركز على حل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف وبناء الشخصية المتميزة للجماعة. هناك أربعة مجالات يجب التركيز عليها : تقديم الدعم ، وتسهيل التفاعل بين الأفراد ، والتأكيد على الأهداف ، وتسهيل إنجاز المهام.

ثانياً : تقديم الدعم للفريق :

يشتمل هذا المجال على ما يجب أن تعمله لزيادة أو المحافظة على إحساس كل فرد في الجماعة بقيمته الذاتية وأهميته للجماعة ككل ويتضمن ذلك التشجيع والاعتراف بالأداء الجيد والدفاع عن مصالح الجماعة لدى الإدارة العليا واشتراك أفراد الجماعة في الرد على الأسئلة وحل المشكلات الأخرى . ولقد تطرقنا لأساليب الحث والتحفيز سابقاً فيمكن الرجوع لذلك.

ثالثاً : تسهيل التفاعل بين أفراد فريق العمل :

يشمل هذا المجال على ما يجب أن تعمله لإيجاد أو المحافظة على العلاقات الشخصية بين أفراد الجماعة. يتضمن ذلك رعاية أو تشجيع الأنشطة الاجتماعية وعقد الاجتماعات وتنظيم غداء جماعي لتوفير الفرصة لأفراد الجماعة للالتقاء.

رابعاً : تأكيد أهداف فريق العمل :

عادة ما توجد جماعات العمل لتقديم خدمة للآخرين. ما يجب أن تصنعه هنا هو إيجاد درجة عالية من الوعي والالتزام بهذا الهدف. ويتضمن هذا توفير وتغيير وتوضيح مستمر للأهداف، وللحصول على الموافقة على أهداف الجماعة – أفضل طريقة لتحقيق ذلك – اشتراك أفراد الجماعة في هذه الأهداف.

خامساً : تسهيل إنجاز مهام فريق العمل :

يشتمل هذا المجال على ما يجب أن تفعله لإيجاد وسائل عمل فعالة ومعدات وجداول عمل لازمة لتحقيق أهداف الجماعة. ينفق جزء كبير من الوقت في هذا المجال في حل المشكلات التي تواجه جماعة العمل في تعاملها مع غيرها من الجماعات.

سادساً: التأثير على أعضاء فريق العمل :

يجبذ الناس أن يكونوا في الفرق الرابحة. كما يجبذون أن يكونوا أعضاء مهمين في الجماعة. من أجل تحقيق ذلك معظم الناس على استعداد لتعديل سلوكهم لتحقيق هذا الانتماء والمشاركة في تحقيق أهداف هامة في نظرهم. هذا هو الثمن الذي هم راغبون في دفعه للحصول على قبول الجماعة وما ينجم عن ذلك من شعور إيجابي . كلما زاد الانتماء والولاء للجماعة كلما زادت واقعية الأفراد إلى:

- قبول أهداف وقرارات الجماعة.
 - السعي للتأثير على هذه الأهداف والقرارات على طريق المشاركة النشطة.
 - الاتصال المفتوح والكامل مع أعضاء الجماعة.
 - الترحيب بالاتصال والتأثير من أعضاء الجماعة الآخرين.
 - السعي إلى الحصول على العون والتقدير من أعضاء الجماعة الآخرين.
- وتتوفر لدى الأفراد العاملين في هذه الجماعات الفعالة نظرة إيجابية نحو الإشراف يعتبر المشرف في هذه الحالة جزءاً هاماً في النظام الكلي وينظر إليه على النحو التالي:
- كصديق يقدم العون والمساعدة.
 - لديه ثقة في قدرة ونزاهة أعضاء الجماعة.
 - توقعاته عالية في الأداء.
 - يوفر التدريب والإرشاد اللازمين.
 - ينظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعليم وليست فرصاً لتوجيه اللوم أو النقد.

سابعاً : دعم اتخاذ القرارات في الجماعة:

إن إحدى الوسائل المتبعة في تحقيق المشاركة لأعضاء الجماعة هي إعطاؤهم الفرصة للمساهمة في القرارات المؤثرة في الجماعة. وتتعلق هذه القرارات بتحديد الأهداف والتخطيط وحل المشكلات. لذلك تتوفر الفرص لمشاركة الجماعة في هذه المجالات من العمل الإداري. يجب أن تتحرى شئئين عند التفكير في اشتراك الجماعة في اتخاذ القرارات: أسباب مشاركة الآخرين ومدى المشاركة. بناء على ذلك استخدام مدخل رشيد لصنع القرارات.

أدوار بناء الفريق

توجد ٧ عمليات يمكن إذا طبقت أن تساعد على بناء الفريق الجماعي وهي:

١. الدعم:

وهو ليس مجرد تأييد وجهة نظر هذا العضو في حالة الاتفاق بل أيضا هو تقديم الدعم والتشجيع لعضو الفريق في حالة الاختلاف معه بقولك مثلا (أعرف أنك تتناول فكرتك أو رأيك بجدية وأنا أوافق على هذه الجدية رغم اختلافي معك في الرأي).

٢. المواجهة:

وهي الاعتراض على سلوك غير مرغوب من أحد أعضاء الفريق عندما يبدأ في منع الآخرين من رصد أفكارهم أو السخرية من مساهماتهم ويجب أن تقتصر المواجهة على سلوك الأعضاء ولا تتعرض للشخصية أو أسلوب التحقير.

٣. حماية حق إبداء الرأي:

يجب أن يقوم أحد أعضاء الفريق بدور حارس حق إبداء الرأي وخاصة إذا كان بعض أعضاء الجماعة أقل ثقة بأنفسهم أو مترددين أو عندما يحتكر أعضاء معينون المناقشة تماما ولا يتركون فرصة للآخرين لإبداء الرأي.

٤. الوساطة:

عندما تصبح المناقشات مكثفة مطونة إلى حد أن يتوقف الأعضاء المجتمعون عن الاستماع أو الاستجابة لبعضهم البعض يحتاج الموقف إلى وجود عضو وسيط يلخص المناقشات ويوضح رأي كل طرف ويطلب الفرصة من أصحاب الآراء لتعديل أو تصحيح وذلك تكسر الوساطة الجمود وتدفع المناقشة إلى الأمام.

٥. التنسيق:

هو دور آخر من أدوار الوسيط حيث يحاول تجميع نقاط الاتفاق بين الآراء المتضاربة حيث يمكن أن تكون التعبيرات مختلفة.

٦. التلخيص:

قد تجد المجموعة نفسها مغمورة في التفاصيل وهنا يتدخل الوسيط أيضا ليلخص في جمل رئيسية ما وصل عنده النقاش وهذا التلخيص يعطي للمجموعة ثقة في نفسها يكشف تقدم كبير لم يكن أي عضو يتصور أنه قد تحقق فعلا.

٧. مراقبة سير العمليات:

هو معالجة تفاعلات المجموعة وما يحدث بين أعضاء الفريق وإذا كان هناك موضوعات حول السيطرة والنفوذ وهل تتجنب مثلا المجموعة باستمرار مواجهة الموضوعات الرئيسية هنا يتدخل المراقب طالبا من المجموعة النظر في طريقة أدائها.

التعامل مع الصراع داخل الفريق

توجد ركائز أساسية تؤخذ في الاعتبار عند معالجة الصراع داخل الفريق:

١. **الصراع داخل الجماعة طبيعي:**
يرى أعضاء الفريق أن الصراع والاختلاف هي أشياء من المؤكد وقوعها في المجموعات النشطة الناجحة فحيث يوجد الإبداع توجد احتمالات ظهور الصراع.
٢. **الوضوح عند حل الصراع:**
يجب أن يتم التعامل مع الصراع من خلال مناقشة صريحة فالعديد من فرق العمل يتم إخماد الصراع مما يؤثر على علاقات الود بين الأعضاء.
٣. **تركيز الصراع على الموضوعات وليس الأشخاص:**
متشأ الصراعات الحادة هو محاولة أحد الأعضاء أثناء الصراع الإنزال من قدر العضو أو إزالته فيجب التركيز في جو الصراع على المفاهيم والموضوعات.
٤. **البحث عن بدائل:**
كأن يقول أحد الأعضاء كمخرج عند اشتداد الصراع « نحن لا نحب الوضع كما هو الآن فما هو البديل؟ ».
٥. **الاهتمام بالحاضر فقط:**
أثناء الصراع يجب أن تتركز المناقشات حول ما يحدث الآن وأن يبتعد الأعضاء عن إثارة الخلافات السابقة أو سلوكيات الأعضاء أثناء صراعات سابقة.
٦. **الصراع هو موضوع يتعلق بالفريق ككل:**
يجب أن يشترك الفريق كله في معالجة الصراع لأن أثر هذا الصراع سوف يتأثر به كل الفريق

الأدوار التي تهدم الفريق

يتحدث الباحث في هذا الفصل عن الأدوار المدمرة التي يقوم بها بعض أفراد المجموعة والتي تعوق فرصتها في أن تصبح فريقاً.

١. المقاطعة:

ولها عدة مظاهر منها : مقاطعة المتحدث قبل أن ينتهي من عرض وجهة نظره أو استخدام الأسلوب الساخر في التعليق على وجهة نظر أحد المتحدثين وهناك صورة أخرى وهي تجاهل باقي المجموعة في المساهمة أحد الأعضاء في عرض وجهة نظره وفي كثير من الأحيان تنتهي المقاطعات بإيجاد حد من الفوضى والجدل داخل اجتماعات الفريق.

٢. التحليل أو الوصف:

يحدث عندما يقوم أحد أفراد الفريق بتحليل سلوك عضو آخر أو وصف مواقفه ودوافعه ويمكن لهذا الوصف أن يخرج المناقشة عن مسارها حيث يتجادل الأعضاء ويتجادلون.

٣. السيطرة:

يريد العضو المسيطر أن يتحكم في المناقشة ويكتسب النفوذ ومشكلة المسيطر تكمن في قلة اهتماماته بأهداف المجموعة وتركيزه على أولوياته الشخصية وعندما يهيمن المسيطر على المجموعة تتضاءل مشاركة الأعضاء وبذلك لا تتحقق للمجموعة الاستفادة الكاملة من مواردها.

٤. الموافقة المعلقة:

يستخدم البعض أسلوب الموافقة المعلقة في تخفيف شدة الرفض وأسلوب الموافقة المعلقة أسوأ أنواع الرياء وأفضل أنواع التقليل من شأن الآخرين ومثاله « أوافق على أنها فكرة رائعة لكنني أعتقد أنه لا يمكن تطبيقها هنا ». و لكن يمكن استخدام أسلوب الموافقة المعلقة بمهارة شديدة تجعل من العسير اكتشافها مثل « اعتقد أن فلانا قد استخدم طريقة تفكيره في الوصول إلى هذا الاقتراح وأعتقد أنه يستحق التهنئة من كل عضو من أعضاء الفريق على براعة تفكيره ومع ذلك فعندما ندقق النظر نجد أنه يوجد خطأ بسيط من الصعب ملاحظته لكنه قد يؤدي إلى فشل تطبيق الفكرة بأكملها ».

٥. الرفض:

يوجد في كثير من مجموعات العمل العضو الرفض دائما وظيفته التعبير بقسوة عن كل ما هو سيئ في أفكار الأعضاء الآخرين ومقترحاتهم، هذه القسوة تكون كغيلة يقتل ما هو صحيح في فكرة ما. و يؤكد الباحث أنه توجد عدة طرق لتجنب أضرار هذه السلوكيات الهدامة أبسطها هو التدخل الفردي باستخدام عبارة أو أكثر من العبارات المضادة.

الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية

تتعدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية تصل أكثر من ثلاثين طريقة. وسنذكر في هذا القسم أهم ثلاثة طرق وأكثرهم قوة وشيوعاً في الاستخدام.

١. العصف الذهني BRAINSTORMING :

وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً بين نصف ساعة وساعتين تقريباً. وكما هو واضح في هذا التعريف فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم، وتوفير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل. وفيما يلي نورد خطوات مقترحة لتطبيق هذه الطريقة:

أ- الحصول على بدائل.

- دعوة كل من له خبرة للاجتماع. كلما تعددت الخبرات كلما كان أفضل.
- يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.
- يدعو القائد الأعضاء لاقتراح بدائل الحل. مشجعا الغريب منها والسخيف، يمنع مناقشة البدائل.
- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها.
- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحماية مقترحيها من الآخرين.
- الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشاركين.

ب- تنقية بدائل الحل.

- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابهة منها في المجموعات.
- تشجيع اقتراحات جديدة.
- استبعاد المستحيل من الحلول.
- تحديد أحسن ٣ - ٥ حلول.
- القائد يعمل حركة وصل وتشجيع لأفراد الجماعة للمشاركة وكمقنى ملخص للحلول.

ج- اختيار وتحديد خطة العمل.

- اختصار عدد أعضاء الجماعة، والإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة.
- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها.
- اختيار أنسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه.
- القائد يوجه المناقشة لاختيار أنسب بديل.

٢. أسلوب دلفي DELPHI :

أو الاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلاً للمعلومات عن المستقبل. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضائه غير موجودين وجهاً لوجه، وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- (١) تحديد المشكلة. وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
 - (٢) تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، وكلما كان هناك تنوعاً في الخبرات كلما كان أفضل.
 - (٣) تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة، طالباً لرأيهم.
 - (٤) تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
 - (٥) إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
 - (٦) تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضاً الخطوة الخامسة.
 - (٧) يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.
- ويلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقارير. وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، والتنبؤ طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

٣. أسلوب الجماعة الصورية NOMINAL GROUP :

وتسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق. وهذا الأسلوب هو خليط ما بين الذهني ودلفي. وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- (١) تحديد المشكلة. يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.
- (٢) بدائل الحل. يقوم كل فرد بوضع أفكار عن بدائل الحل على ورقة أمامه.
- (٣) يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.
- (٤) المناقشة. يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة، ويتم التوصل لعدة بدائل.

٥) الاقتراح. يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعاً إياهم في ترتيب، فالترتبة ١ تعني أحسن حل، والرتبة ٢ تعني الرتبة التالية في الأفضلية، والرتبة ٥ (على اعتبار أن هناك خمس بدائل للحل) تشير إلى أسوأ حل أو بديل.

٦) القرار النهائي. يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل البدائل، والبديل الذي يأخذ أقل مجموع هو أحسن بديل.

وإمعاناً في صورية أو اسمية هذه الطريقة قد تلغى الخطوة الرابعة وبالتالي لا يكون هناك مناقشة وجها لوجه أعضاء الجماعة، ويلاحظ أن طريقة الجماعة الصورية تأخذ وقتاً أقل من سابقتها كما أنها تحاول أن تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراح، هذا بالإضافة إلى استخدامها لأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي.

اتخاذ القرارات بالإجماع:

يؤدي السعي إلى الإجماع في اتخاذ القرارات إلى الاستخدام الأمثل للطاقت المتاحة كما يسمح بحل المنازعات بطريقة مبدعة.

من الصعب الوصول إلى الإجماع، لذلك لن يلقى كل قرار تتخذه الجماعة القبول التام من كل فرد فيها. ليس الهدف هو الإجماع التام فمن النادر تحقيق ذلك، ولكن ينبغي على كل فرد أن يتمكن من قبول قرار الجماعة على أساس من المنطق والافتناع عندما يشعر كل أعضاء الجماعة بذلك يتم التوصل عندئذ إلى الإجماع ويمكن اعتبار القرار هو قرار الجماعة. يعني هذا في الواقع أن فرداً واحداً يستطيع أن يمنع الجماعة من اتخاذ قرار معين إذا لزم الأمر. لكن يجب في نفس الوقت استخدام حق المنع هذا بحكمة وعلى أساس مبدأ المعاملة بالمثل، فيما يلي بعض الإرشادات التي تستخدم لتحقيق الإجماع:

١. تجنب الجدال دفاعاً عن موقفك: قدم فكرتك بكل وضوح وبأسلوب منطقي، ثم استمع إلى رد الفعل من الآخرين وفكر فيما يقال بعناية قبل أن تعاود الدفاع عن فكرتك.
٢. لا تفترض أنه لا بد من فوز الأطراف وهزيمة الطرف الآخر إذا وصلت المناقشة إلى نقطة جمود: البديل لذلك الموقف أن تسعى إلى تقديم الحل الذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث تفضيل الجماعة ككل.
٣. لا تغير من فكرك لمجرد تجنب الاختلاف والتوصل إلى اتفاق ووافق: عندما يبدو أن الاتفاق تم بسرعة وسهولة تشكك من الموقف. تعرف على الأسباب وتأكد أن كل عضو

يقبل الحل بنفس الأسباب أو لأسباب مكملة تنازل فقط للآراء المبنية على أسس موضوعية ومنطقية.

٤. تجنب أساليب فض المنازعات مثل صوت الأغلبية والمتوسطات والقرعة أو المساومة: إذا وافق عضو معارض على القرار لا تشعر أنه من الواجب مكافأته على ذلك بتركه يريح في جولة قادمة.

٥. الاختلاف في الآراء شيء طبيعي ومتوقع: اسع إلى إبراز هذه الآراء وحاول إشراك جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار. يمكن أن تساعد هذه الخلافات في صنع قرار الجماعة لأن تنوع المعلومات والآراء يتيح الفرصة للجماعة للتوصل إلى حلول أفضل.

مهارات وقدرات قائد فريق العمل الفعال

١. القبول من الآخرين .

من أهم قدرات القائد أن يتمتع بسمات شخصية ومقومات وكاريزما تجعله مقبولاً من المرؤسين وتتيح لهم قدرة أكبر على التأثير فيهم وتوجيههم .

٢. المرونة .

يحتاج القائد الناجح إلى درجة كبيرة من المرونة والتي يمكن تعريفها بأنها القدرة على قراءة المواقف الإدارية قراءة جيدة واختيار البدائل المناسبة للتعامل معها .

٣. قبول التحدي .

العمل الجماعي عمل في شدة الصعوبة وإدارة فريق العمل على تباينه إجتماعياً وثقافياً ودراسياً وعقائدياً يحتاج قائداً له ملكات خاصة وقدرات تتيح له قبول تحدي إدارة فريق العمل على تباين اتجاهاته ورغباته ومصالحه وأهدافه .

٤. الموضوعية .

تؤثر الأبعاد الإنسانية والشخصية على القائد ولكن قائد فريق العمل الناجح هو ذلك القائد القادر على فصل الأبعاد الشخصية عن أسلوبه الإداري في توجيه وتقييم فريق العمل بموضوعية وحيادية كاملة .

٥. الدعم للآخرين .

العلاقات الإنسانية تأخذ أشكالاً متباينة ما بين العلاقات الاقتصادية القائمة على تبادل المنافع والعلاقات الاجتماعية القائمة على الاستمتاع بالعطاء دون الأخذ وهي من سمات القائد الناجح الذي دائماً يعمل بهدف دعم الآخرين والذي بلا شك يرد إليه مردوداً إيجابياً .

٦. تبادل المعلومات بحرية .

الشفافية والمصادقية والموضوعية في تقييم أداء فريق العمل هي أدوات قائد العمل في إتاحة المعلومات أمام فريق العمل بحرية كاملة حيث أنه يجد دائماً مبررات موضوعية لكل قرار يتخذه وبالتالي فهو ليس في حاجة إلى إخفاء أي قدر من المعلومات .

٧. تقدير العمل الجماعي .

العمل الجماعي يختلف عن العمل الفردي من زاوية تباين أهداف الأفراد المكونين لفريق العمل ولعل من أهم سمات القائد الناجح هو إدراكه لطبيعة العمل الجماعي والتقدير والتحفيز للعمل الجماعي باستخدام أدوات تختلف عن أدوات تحفيز الأفراد منفردين .

٨. الإنصات .

يُستنفذ ٨٠ % من وقت العمل في عملية الاتصال والتي تقوم على انتقال المعاني باستخدام الرموز وبالتالي فالقائد الناجح هو القادر على أن يتواصل مع فريق العمل تواصلًا جيدًا ويتمتع بمهارات الاتصال من الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة المعبرة الواضحة وكذلك مهارات التقديم والعرض وإدارة الاجتماعات .

٩. فهم ديناميكيات العمل الجماعي .

يعمل فريق العمل بديناميكية مختلفة عن عمل الأفراد وهذا يحتاج إلى قائد يدرك أدوات تحريك دوافع فريق العمل مجتمعة .

١٠. إرجاع الأثر .

من أدوات التحفيز الفردي أو الجماعي هو استخدام إرجاع الأثر بمعنى إمداد المروّس برد فعل مباشر فوري أو مؤجل عن مستوى أدائه حتى يكون هذا الإرجاع مرشدًا له في عمله المستقبلي ومن ثم تعتبر مهارة إرجاع الأثر بأسلوب مناسب ومؤثر ومقبول من مهارات القائد المتميز .

١١. حل الصراعات .

الصراع ظاهرة طبيعية في العمل الجماعي لتباين الثقافات والأهداف والمصالح وهو ما يحتاج من قائد فريق العمل الناجح إلى مهارات خاصة في إدارته مع اختيار الأسلوب المناسب للتعامل معه سواء بالتجاهل أو المواجهة .

افعل ولا تفعل عند إدارة العمل الجماعى

لا تفعل	افعل
- لا تصدر الأوامر .	- حدد الاتجاه وأرشد .
- لا تحمل الآخرين فوق طاقتهم .	- ساعد الآخرين .
- لا تقحم نفسك فى علاقات الآخرين بعضهم بعض .	- لا تتدخل إلا عند الضرورة .
- لا تلعب دور القاضى أو هيئة المحلفين فى أداء الفريق .	- دعهم يقيموا أنفسهم .
- لا تحرم الآخرين من اعتزازهم بأنفسهم .	- ضع معايير التقييم فقط .
- لا تحقد على المرؤوسين المميزون .	- دعم احترام الذات لديهم .
- لا تستأثر بحق الاعتراض فى كافة المسائل .	- دعم اعتزازهم بأنفسهم .
	- شجع التميز فهو لصالحك .
	- أكد استقلالية وذاتية الجماعة .
	- احترام رأى الأغلبية .

كيف تحصل على نتائج من مرؤوسيك ؟

١. ساعد موظفيك فقط على حل المشكلات .

عندما يتعرض مرؤوسيك لمشكلة ما حاول إما أن تناقشها معه وتتوصل إلى الحل أو أن ترسله لمن يستطيع مساعدته . حدد أنت الشخص حتى تتأكد من أنه تم اختيار المستشار الصحيح . تابع الأمر حتى تتأكد من أن المشكلة قد حلت .

٢. كن صديقاً لمرؤوسيك .

قد يبدو ذلك أساسياً ولكنه بالغ الأهمية ، ذلك أن مجرد الإيماءة البسيطة عند الكلام مع كل موظف من مرؤوسيك في الصباح أو الاهتمام بما يقولون بطريقة يملؤها الود والتفاهم ، كل ذلك من شأنه أن يخلق جواً من الألفة والصداقة ، الأمر الذي يحتاجه كل الموظفين ، وهذه الصداقة يجب أن تكون أصيلة ومخلصة وليست صداقة زائفة لأنك تريد منهم شيئاً .

٣. اعترف بمرؤوسيك وكافئهم .

يحتاج المرؤوسون لأن يعترف بهم من جانب رؤسائهم وعليك أن تفعل ذلك وأن تقدم لهم مكافآت في أعياد الميلاد ، في تاريخ التعيين ، أو للأداء الرائع أو أي مناسبة خاصة أخرى ، أيضاً استخدم سبورة أو أي بديل للتدوين الانجازات ، واحتفظ بنتيجة تحدد عليها الأحداث الخاصة كأعياد الميلاد والذكرى السنوية حتى لا تنسى .

٤. أعرف مرؤوسيك .

وهذا أمر هام أيضاً ، وهو أن تعرف ما الذي يجذب مرؤوسيك وأن تحاول أن تلبي احتياجاتهم وترضيهم ، فقد يكون منهم من يحب المزاح ومنهم من يحتاجون للاهتمام أكثر من ذ . هم ، فتعلم كيف تتعامل مع كل موظف على حدة .

٥. أشرك مرؤوسيك .

عادة يرغب المرؤوسين في القيام بأعمال أكثر مما يقومون بها وذلك إذا اشتركوا في التنفيذ ، فعندما توجد مشكلة مثلاً داخل مجموعة العمل ناقشها مع الأعضاء البارزين ودعهم يسهمون في تناولها وحلها ، أيضاً أشرك مرؤوسيك في أنشطة معينة مثل مسابقة لترتيب مكان العمل ومشكلة أو إشراكهم في اجتماعات عن الأمن أو تبادل هدايا أعياد الميلاد .

٦. أظهر لرؤوسيك اهتمامك .

لأن الموظفين يقدرّون جداً إهتمامك بهم ، وأن مجرد تصرف بسيط من جانبك تظهر فيه أنك مهتم بهم ويرفاهيتهم وراحتهم يمكن أن يكون دافعاً جباراً لهم في العمل والاستمرار معك . وإذا حدث خلاف بين رؤوسيك وأحد الأفراد ، أبلغ رؤوسيك عن تطورات الموقف أولاً ، وإذا انتقل أحد رؤوسيك إلى المستشفى عليك أن تزوره أو أن ترسل إليه باقة من الورد ، لأن ذلك سيظهر في أدائه بعد ذلك . أيضاً أكد لرؤوسيك أن كل موظف منهم يحتل المكان الصحيح والمناسب له ، وإذا لم يكن الأمر كذلك تشاور مع الإدارات المختصة وحاول إعادة الترتيب من خلال رؤوسيك .

٧. اتصل برؤوسيك بوضوح وبأمانة .

يحتاج رؤوسوك للاتصال بهم ، فمثلاً وجود سبورة أو لوحة داخل الإدارة تعتبر وسيلة أو أداة مفيدة لأنها تستخدم في كتابة الإعلانات كتغيير وقت الراحة مثلاً نظراً لانخفاض مستوى العمل وهكذا ... أعقد اجتماعات منتظمة مع رؤوسيك ، ودعهم يأخذون دوراً في الحديث والمشاركة في الإعداد ، أيضاً حدد مواضع الموظفين وأخبرهم أين هم من العمل .

٨. انتقد رؤوسيك سراً .

إذا احتاج الرؤوسون للتصحيح ، عليك أن تفعل ذلك سراً " دون معرفة أحد " وافعل ذلك بهدوء ولا تستخدم لغة عنيفة . أيضاً تناول في حديثك المشكلة وليس الشخص ذاته ، فإذا عومل الرؤوس بصورة عادلة ومحيدة وكإنسان قبل أي شيء فإنه عادة يستجيب لأي طلب بشأن تطوير العمل .

٩. كن مثلاً لرؤوسيك .

إن الرؤوس ليس لديه مانع من أن يفعل شيئاً ما إذا علم أن رئيسه يقوم به ويفعله بنفس الطريقة ، فعليك أن تضرب لهم المثل وتظهر الحماس وتمارس ما تنصح به .

١٠. نمّ روح الفريق .

تنشأ روح الفريق فقط عندما يعمل كل الموظفين معاً لتحقيق هدف واحد مشترك ، وعلاقة العمل الجيدة يجب أن تسود بين الجميع داخل الفريق ليس فقط بين الموظفين ولكن مع رئيس العمل والقائم على النظام والقائم على الشحن والإرسال ، اعمل أيضاً عن قرب مع إدارة تخطيط الإنتاج والمراقبة لإنتاج ما هو حديث كما وضع في الخطة .

١١. ابدأ أنت بالتطوير .

لا تتخوف من تجربة الاعتماد على الأفكار الجديدة أو البحث عن تحسينات وتطويرات داخل العمل ، قم بعمل التغييرات إذا لزم الأمر ، فمثلاً استخدام قطع الغيار ساهم في تقليل فترة وقت التعطل داخل العمل .

١٢. ضع ضوابط للمتابعة والرقابة .

حتى تكون مشرفاً فعالاً عليك أن تحكم قبضتك على الوحدة التي ترأسها وأن تقوم بإجراءات المتابعة لضمان العمل الفعال ، لا تماطل واحتفظ بنسخ من الطلبات المقدمة ، فمثلاً إذا طلبت شيئاً من أحد الإدارات اكتب لهم ملاحظة وأرسل نسخة منها إلى رئيسك واحتفظ أنت بنسخة للمتابعة ، ضع اصبعك على الميزانية وتعرف على سبب التذبذب فيها حتى تتمكن من السيطرة على الموقف .

١٣. كن منظماً .

إن الطريقة الحيدة لأن تكون منظماً فعلاً في عملك هي أن تكون منظماً فيما تعمل ، أعد قائمة يومية عنوانها " هذا ما يجب أن أفعله اليوم " . أيضاً احتفظ بنتيجة تدون عليها تواريخ المتابعة الخاصة بالموضوعات المطلوبة منك لرئيسك أو لإدارات الخدمات .

١٤. خطط للمستقبل .

في وحدة الإنتاج تحدث أعطال من وقت لآخر ، وكلما خططت لمواجهة هذه الأعطال كلما كنت مستعداً لمواجهةها ، ومثال لذلك إنشاء أداة لقطع الغيار للاحتفاظ بالأجزاء الصغيرة التي تساعد على سير العمل بدون عطل ، وعليك أن تعمل مع رئيس القسم حتى تحافظ على وجود هذه الأجزاء التي تعمل على خفض الوقت المهدر ، وعلى القيام بالإصلاحات السريعة ، أيضاً تدرب العاملين على تشغيل أنواع مختلفة من الماكينات يعمل على استمرار العمل بدون توقف في حالة غياب أحد العاملين .

١٥. تحمل كل المسؤوليات .

عليك أن تتحمل كل المسؤوليات بما فيها الأمن الصناعي ، المحافظة على النظام والترتيب وتطبيق وإدارة السياسات ... الخ ، ومثال ذلك إذا حصلت الوحدة (٢) على حوافز للمحافظة على النظام والنظافة ، وقد استمروا في المحافظة أيضاً بعد الحصول على الحوافز .

مستويات اتخاذ القرار

قرر بمفردك:

أقل مستوى للمشاركة هو عدمها. هنا تصنع أنت القرار بمفردك يكون هذا الاختيار سليماً عندما لا تتوفر أي من الأسباب المذكورة سابقاً والتي تتطلب إشراك العاملين. يكون هذا الاختيار مناسباً أيضاً عندما لا يتوفر الوقت الكافي لإشراك الآخرين. وعندما يحدث ذلك يكون من الواجب الاجتماع بالعاملين معك في وقت لاحق لتشرح لهم لماذا كان من الضروري أن تتصرف بمفردك.

١. المناقشات الفردية:

يمثل هذا النوع أدنى مستوى من المشاركة الفعلية. يكون هذا الأسلوب مناسباً عندما تكون في حاجة إلى المعلومات لإسناد قرار جيد عليها. وهو اختيار جيد جداً أيضاً عندما تحول الظروف دون الاجتماع مع جميع العاملين في وقت واحد مثال ذلك عندما لا يتمكن العاملون من ترك وظائفهم في نفس الوقت للحضور أو عندما ينتشر أفراد الجماعة على مساحة جغرافية كبيرة. تتم هذه المناقشات الفردية عن طريق مقابلات شخصية أو اتصالات هاتفية.

٢. المناقشات في اجتماع:

تتيح لك الاجتماعات الفرصة كاملة للاستفادة من معلومات الآخرين. هذه الاجتماعات مفيدة على وجه الخصوص عندما تحتاج لأفكار مبدعة لكنك تشعر أنه يجب عليك اتخاذ القرار بنفسك.

٣. المشاركة في القرار:

ينتج عادة عن السماح للموظفين بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار أعلى مستوى من الشعور بالالتزام لدى هؤلاء المشاركين. وبناء على ذلك يصلح هذا الأسلوب في الأحوال التي تستدعي درجة عالية من الالتزام. بالإضافة إلى ذلك يعطيك اشتراك الآخرين في صنع القرار الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة لدى أعضاء الجماعة وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم. إذا وقع اختيارك على هذا الأسلوب اتبع عندئذ الإجراءات الرشيدة لصنع القرار) كما هو مبين أدناه كجدول عمل للاجتماع.

٤. المنازل عن القرار للآخرين:

أفضل اختيار في بعض الأحيان أن تحيل الأمر للغير لاتخاذ القرار. تكون إحالة الأمر إما لفرد أو لجماعة. لكي يكون هذا الاختيار موفقا يجب أن تتوفر الرغبة والاهتمام لدى الفرد أو الأفراد في اتخاذ القرار كما يجب أن تتوفر لديك الرغبة لقبول القرار أيما كان. يتطلب هذا منك تحديد ما يلزم مراعاته في القرار قبل اتخاذه.

مدخل رشيد لصنع القرار:

تعطي القرارات الجيدة نتائج جيدة. يجب أن يراعى في القرار الجيد كل المعلومات المتعلقة بالموقف والمتاحة لصانع القرار، كما يجب أن تعالج هذه المعلومات بأسلوب منطقي رشيد حيث ينظر إلى جميع البدائل الممكنة. يساعدك هذا المدخل الرشيد بعد أن تحدد من يجب أن يشارك في صنع القرار ومن يجب أن يشارك في صنع القرار وإلى أي مدى، في أن تأخذ في الحسبان كل العناصر الهامة المتعلقة بالقرار:

١. أدرس الموقف:

نقطة البداية هي أن تدرس الموقف لكي تتأكد أنك تتخذ القرار في الوضع المناسب. ما تنفقه من وقت في هذه المرحلة هو استثمار جيد وستكون له نتائج إيجابية فيما بعد. تأكد في هذه المرحلة من أنك تعرفت على المشكلة الحقيقية وأنت تملك كل الحقائق المتاحة.

٢. حدد هدفك:

حدد ما الذي تريد أن تحققه. صف هدفك في صورة نتائج نهائية وتجنب هنا أي ذكر لما تنوي اتباعه من سبل للوصول إلى هذا الهدف.

٣. حدد ما يلزم اتبعه:

المقصود هنا هي المتطلبات التي يلزم وجودها في القرار ليكون مقبولا. على سبيل المثال: مراعاة حجم مجموعة النقاش. كلما قل عدد هذه المتطلبات كلما كان ذلك أفضل، لأنها تقلل من عدد الحلول البديلة. ومن ناحية أخرى من الأفضل في حالة وجودها أن يفصح عنها مبكرا.

٤. ضع البدائل:

يحين الوقت الآن لإعداد قائمة بجميع الوسائل الممكنة والكفيلة للوصول إلى الهدف. لا تختبر صلاحية أي من هذه البدائل الآن - أترك ذلك لما بعد. اكتب كل البدائل حتى غير الواقعية منها. غالبا ما تذكر هذه بغيرها من البدائل الأكثر معقولية.

٥. حدد معايير التقييم:

بعد تجميع كل الأفكار الممكنة أنت بحاجة إلى وسيلة لفرز وتقييم هذه الأفكار. اختر ثلاثة أو أربعة معايير وقيم كل حل بديل على أساسها. على سبيل المثال، إمكانية التنفيذ والتكلفة ومدى الإتاحة والمساهمة في تحقيق الهدف وما إلى ذلك.

٦. تقويم البدائل:

قيم كل حل بديل باستخدام المعايير المختارة. أضف البيانات المتاحة لهذا التقييم، على سبيل المثال، البيانات الخاصة بإمكانية الحصول على الحل وتكلفة ذلك. وإذا كانت البيانات غير متاحة ضع قيمة تقديرية مثل مرتفع أو متوسط أو منخفض. يطبق هذا على المعايير المستخدمة مثل إمكانية التنفيذ ودرجة المساهمة في تحقيق الأهداف.

٧. الاختيار من بين البدائل:

الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأفضل بعد دراسة ما قمت به من تقويم لهذه البدائل. من البديهي أنك لست مرغما على اختيار البديل الأفضل حسب التقويم المعد. خذ في الحسبان النتائج المتوقعة لكل بديل وأيضا احتمالات حدوث العواقب غير المرغوب فيها. إذا وقع اختيارك على بديل يخالف البديل الأفضل حسب التقويم تأكد من فهمك للأسباب التي دعتك لهذا التصرف. على سبيل المثال قد ينطوي الحل الأفضل حسب التقويم على قدر من المخاطرة أكبر مما ترغب في تقبله.

إرشادات لاتخاذ القرارات:

- لا تؤجل اتخاذ القرارات الضرورية.
- فكر في المشكلة جيدا قبل الإقدام على اتخاذ أي قرار.
- خذ في الحسبان عدة بدائل ممكنة قبل الوصول إلى قرارك النهائي.
- استخدم طريقة منطقية رشيدة لتقويم البدائل.
- أشرك الآخرين في عملية اتخاذ القرار كلما كان ذلك مناسباً.

أسئلة للمناقشة

١. اشرح بشيء من التفصيل أنواع فرق العمل .
٢. وضح الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل .
٣. ما هي العوامل التي تؤدي إلى تميز فريق العمل الفعال ؟
٤. حدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية .
٥. حدد الأعمال المختلفة التي تمكن القائد من الحصول على نتائج من مرعوسيه .

مراجع الفصل الأول

أولاً : المراجع العربية :

١. عبد الغني ، أحمد عبده (بدون سنة نشر) ، إدارة وبناء فرق العمل : ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم ، موقع من الإنترنت .
٢. خطاب ، عايدة وآخرون ، ٢٠٠٤ ، العلوم السلوكية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
٣. عبد الرحمن ، نسرین محمود : تأثير فرق العمل على سلوك المواطن التنظيمية - دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ .
٤. مصطفى ، أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي : نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، كلية التجارة - جامعة بنها (بدون سنة نشر) .
٥. الزيايدي ، عادل رمضان ، ٢٠٠٢ ، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعية) ، الطبعة العربية الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع .
٦. جاد الرب ، سيد محمد ، السلوك التنظيمي : موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، كلية التجارة بالاسماعيلية - جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٥ .
٧. العطية ، ماجدة ، (٢٠٠٣) ، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعية) ، الطبعة العربية الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع .
٨. السيد ، محمود ، وسالم ، محمد ، (٢٠٠٠) ، الإدارة : الاستخدام الأمثل للعناصر المادية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
٩. أحمد ، هناء أحمد سيد ، السلوك التنظيمي - الجزء الثاني ، " القاهرة - مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ .
١٠. سليمان ، عدلي ، الأسس النظرية والتطبيقية للتعامل مع الجماعات الإنسانية ، القاهرة ت مكتبة عين شمس (١٩٩٦) . .
١١. عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية - الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ .
١٢. الفقهي ، إبراهيم : أسرار قادة التميز : مركز (يميك) القاهرة - ١٩٩٦ ص ٢٥٢ .
١٣. السيد ، محمود وآخرون : مراجعة / علي محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٢٦٨ .
١٤. أحمد ، رفيعة حسن : الإدارة بالمشاركة (بحث) منشور بمجلة العلوم الإدارية ، العدد الثاني ، ديسمبر ١٩٩١ ، ص ١٩٧ .
١٥. عبد العال ، عيد المنعم كامل : رسالة ماجستير (الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية في بيئة العمل العصرية بالتطبيق على قطاع البترول) ١٩٩٧ .

١٦. ثابت ، محمد جمال الدين ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال - " مركز شعاع -
القاهرة ، العدد الثالث عشر ، يوليو ١٩٩٥ ، ص ١ .
١٧. عامر ، سعيد يس ، عبد الوهاب ، علي محمد : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة :
مركز وايسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة - ١٩٩٤ ، ص ٤٢١ .
١٨. شحاتة ، ليلي وآخرون : المجالات التطبيقية في العلوم السوكية ، مكتبة عين شمس ،
١٩٩٣ ، ص ٥٤ - ٥٥ .
١٩. حافظ ، إجلال عبد عبد المنعم وآخرون : الإدارة ، الجزء الأول : ١٩٩٩ / ٢٠٠٠ ،
القاهرة ، مكتبة عين شمس ص ٢٢٧ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Church , Allan h , (1998) " from Both sides now : The power of
Teamwork-fact or participation " V. 19 , N 3 .
2. Ingram , Hyden , (1996) " Linking Teamwork with Performance : "
Team Performance Management " V. 9 .
3. Smith , D.K & KatzenBach ,) 1993) , The Wisdom of Teams :
Creating the High-Performance Organization , Harvard Business
School Press , Boston , M.A .
4. Rabey , Cordon ,) 2004) " The Paradox of Teamwork " , Industrial
& Commercial Training , V4 , N4 .
5. Rabey , Cordon , (2004) , " The Paradox of Teamwork " "
Industrial & Commercial Training , V35 . N15 . .
6. Stephen P. Robbins , Organizational Behavior Concepts ,
controversies and applications (5th Edition . San Diego : Prentic.
Hall , 1991) P.P. 275-276 .
7. Trricone , Pina & Luca , Joe , (2002) . " Employees Teamwork &
Social Independence - Aformula for Successful Business ." Team
Performance Management . V8 . N3 .
8. Sheared A.G., & Kakabadse A.P, (2004) , " a PROCESS
Perspective on Leadership & Team Development ," Journal of
Management Development . V23. N1 .
9. Garey Johns " Organizational Behavior Understanding and
Managing life at Work " Fourth Edition . P. 235
- 10.J. Paul peter of Samuel. C.Cero (Strategic Management / A focus on
process) Mcgrow - Hill publishing company . New York st. Louis
san Francisco . P. 58 .
- 11.Jerald , Greenberg and Robert A. Baron . op. Cit., P. 271 .
- 12.Nicholas Health Allen , " In search of " Mix " for Excellence " . Op .
Cit.

الفصل الثاني

ضغوط العمل وآثارها السلبية

مقدمة

أصبحت ضغوط الحياة وضغوط الوظيفة أمرين حتميين لآلام الإنسان العصري فلا تؤثر فقط على سلوكياته الإنسانية في حياته العامة بل وعلى سلوكياته وأدائه التنظيمي وإدراجه في المنظمات المختلفة ، ونظراً لأهمية المنظمات في حياة الأمم وتأكيداً للحقيقة القائلة أن المنظمات والوظائف تتباين في درجة تعرضها للضغوط حيث كل وظيفة أو مهنة تخلق طلبات فريدة على أعضائها ، وهذه الطلبات تخلق مستويات من الضغوط لأعضاء المهنة الواحدة (مذكور ، ٢٠٠٥) .^١

كما أنه ليس هناك شك أن تعدد المثيرات البيئية سواء المادية منها أو السيكولوجية جعلت إنسان العصر الحديث يتأثر بشكل كبير بهذه المثيرات ولا يقف هذا التأثير عند حدود المنزل أو الحياة العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل ، ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قادراً وسهل الإثارة والانفعال الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه . وينعكس كذلك على صحته النفسية وصحته البدنية (Amabil , Karmer , 2002) .

إن الضغوط كظاهرة نفسية سيكولوجية أخذت في الازدياد بين الأفراد العاملين في منظمات العصر الحديث حيث أن الإنسان العامل يمضي ما بين ثماني إلى عشر ساعات يومياً في عمله بمعنى أن معظم وقت الإنسان يمضيه في العمل كما أن العمل لا ينتهي عند نهاية اليوم الرسمي ، بل إن الإنسان يحمل هموم العمل معه إلى المنزل لأن السلوك الوظيفي للإنسان جزء من سلوكه العام (هيريرا ، ١٩٩٨) (Herrera , 1998) .

ومن ناحية الاهتمام بالضغوط في مجال الصناعة فقد تم الانتباه إليها لأول مرة في أمريكا عام ١٩٥٦ حينما تعرض أحد عمال التشغيل في شركة جنرال موتورز في مدينة ديترويت ويدعى جيمس كارترية للإجهاد العصبي أثناء عمله مما أعاقه عن مواصلة العمل ، هذه الحادثة دفعت كارترية إلى أن يقاضي شركة " جنرال موتورز " حيث ادعى أن الضغوط الناتجة من وظيفته قد أسهمت كثيراً في الحالة التي وصل إليها ، لقد كانت هذه القضية في ذلك الوقت تعد من أهم القضايا القانونية ، فقد كسب " كارترية " القضية . ومعظم المديرين والمحامين في الولايات المتحدة من ذلك اليوم ينظرون إلى العلاقة بين الضغوط والعمل على أنها علاقة مهمة جداً (هيجان ، ١٩٩٨) .^٢

^١ ذبيان ، حسين علي : تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركات البترول بإمارة أبوظبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ .
^٢ المصدر السابق ذكره .

^٣ Hererra , Carla (1998) . Individual Differences in Conflict Management with a Friend : Associations with Social Understanding and Early Experience in Family Conflict , Speech - Communication , Vol. No. 14 , No. 3 , May - Jun .

^٤ ذبيان ، حسين علي : تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركات البترول بإمارة أبوظبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ .

ضغط العمل بالمفهوم العلمي هو تفاعل بين الدوافع والمنبهات الموجودة في البيئة الخارجية، وبين الاستجابة الفردية لها بأشكال تحددها معالم الطباع والشخصية. وهذا يعني أن مستوى الشعور بضغط العمل وانعكاساتها، يتفاوت من شخص إلى آخر وذلك بحسب كفاءته وطبيعته وموقعه في المؤسسة. وحسب رأي العالم النفسي الألماني كارل ألبرخت، الذي أطلق على عصر العولمة اسم «عصر الضغط»، فإن شكل التفاعل المشار إليه بين المؤثرات الخارجية والاستجابة الداخلية لها، يعتبر مسؤولاً أساسياً عن حجم الإحساس بحدة الضغوط، وذلك من منطلق التغيير الذي يحدثه في السلوك والأداء الوظيفي.

يحتاج العامل لاستراحة يسترخي خلالها ويتنفس بعمق، جاء ذلك في دراسة للمعهد الوطني للصحة والسلامة المهنية. وتقول وكالة الصحة العامة إن ضغط الوظيفة يمثل تهديداً لصحة العمال، ودعت مديري الشركات والمؤسسات لاتخاذ إجراءات لحل المشكلة. وذكرت ليندا روزنستوك مديرة المعهد الوطني للصحة والسلامة المهنية أن ضغط العمل قضية ذات أولوية، وأن كثيراً من العاملين يقولون إن الضغط المرتبط بالعمل هو أكبر مصدر للضغط النفسي الذي يواجهونه.

وأشار تقرير المعهد إلى دراسات جرت خلال السنوات العشر الماضية تشمل مسحا عام ١٩٩٨م أجراه معهد الأسر والعمل، وكشف أن ٢٦% من العاملين اعترفوا بأنهم عانوا ضغوط الوظيفة. وعوامل زيادة ضغط الوظيفة كثيرة منها زيادة أعباء العمل، وعدم الإحساس بالأمان في الوظيفة، وبيئة العمل الاجتماعية الفقيرة، والطموحات المتضاربة، وفقدان السيطرة على العمل بسبب التوسع في استخدام الكمبيوتر. وعلى الرغم من أن بعض الضغط قد يكون أمراً صحيحاً لأنه يزيد من طاقة العاملين جسدياً ونفسياً، فإن الضغط المفرط قد يصيب العاملين بالمرض ويؤدي إلى اضطرابات في المزاج والنوم واضطرابات معوية ونوبات قلبية وصعوبة التركيز والغضب السريع والاضطرابات العقلية. ويقدم المعهد الوطني للصحة والسلامة والبيئة عدة اقتراحات للشركات تساعد على تخفيف ضغط العمل منها: يجب التأكد من أن أعباء العمل تتناسب قدرات العاملين وتتماشى مع مصادر الدعم. يجب تحديد مهام ومسؤوليات العامل بدقة. تحسين الاتصالات بين العاملين فيما يتعلق بالضغط وعبء العمل. توفير فرص للتفاعل الاجتماعي بين العاملين. إقامة جداول عمل تتناسب مع مسؤوليات حياة العاملين الخاصة.

مفهوم ضغوط العمل

في تعريف الضغوط أشار كلاً من (كان و بيوسيير ، ١٩٩٢) (Khan & Biosiere , 1992)^١ إلى أن ضغط العمل هو متغير ناتج عن عوامل ضاغطة تتمثل في مجموعة من المثيرات تؤدي إلى ردود فعل نفسية وجسدية .

ومن ثم فإن هذا التعريف ينظر إلى الضغوط على أنها رد فعل من ناحيتين نفسية وجسدية وهو ما يؤثر على الجانب المعنوي للعاملين نظراً لوجود رد الفعل النفسي ويؤثر على الأداء والمخرجات الملموسة والظاهرة نظراً لوجود رد فعل جسدي وهو ما يوضح أن التعامل وعلاج هذه النوعية من الضغوط يتطلب علاج الجانب المعنوي والمادي لدى العاملين .

وعرف (ميجنسون ، ١٩٩٢) (Megginson , 1992)^٢ الضغوط على أنها أي مؤثر خارجي يسبب الإرهاق البدني والنفسي وينعكس سلباً على صحة الإنسان .

وأشار (الخضير ، ١٩٩٤)^٣ إلى أن الضغط الوظيفي هو كل تأثير مادي أو نفسي أو معنوي يأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعين توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي - يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجه متخذ القرار في المنشأة.

كما أن استمرار الضغوط يؤدي إلى حدوث شيء من عدم التوافق معه وإلى الهروب منه (AI (Dridge , 2006 حيث تسيطر أحداث اللحظة وانفعالاتها العاطفية على متخذ القرار ومن ثم تصبح قراراته عفوية لحظية وسياساته عشوائية بدون استراتيجية أو رؤية مستقبلية وبالتالي فإن ذلك سوف يؤدي إلى أن تكون العملية الإدارية والنشاط الإداري في المنشأة بدون أهداف أو غاية وبالتالي حدوث الخسائر بالمنشأة ويمكن الإشارة إلى هذا التعريف من خلال الشكل التالي:

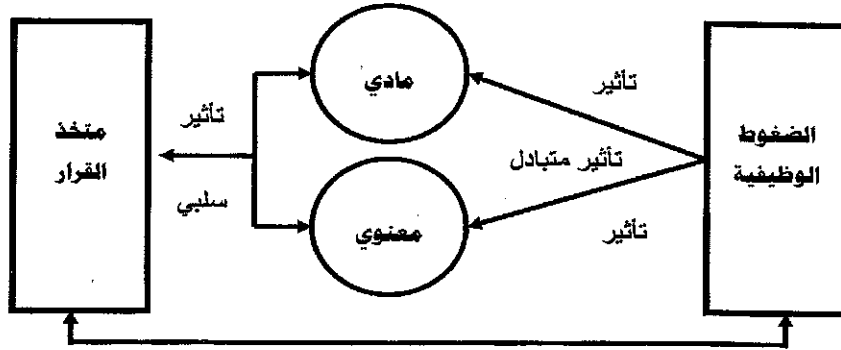
^١ ذبيان ، حسين طي : تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركات البترول بإمارة أبو ظبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ .

^٢ مصدر سبق ذكره ، ص ٦٣ .

^٣ الخضير ، محسن أحمد (بدون سنة نشر) ، الضغوط الإدارية (الظاهرة - الأساليب - العلاج) القاهرة ، مكتبة مدبولي .

^٤ مرجع سبق ذكره ، ص ٦٤ .

الضغوط الوظيفية وتأثيرها على المنشأة



المصدر : ذيبان ، حسين علي : تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركات البترول بإمارة أبوظبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ص ٦٤ ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ .

وأشار (عواد ، ١٩٩٧)^١ أن الضغوط هي تلك المثيرات البيئية والوظيفية والفردية والتي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه التكيف مع المواقف ومن ثم تحول دون أدائه لعمله وتجعله غير راض عن أداء عمله .

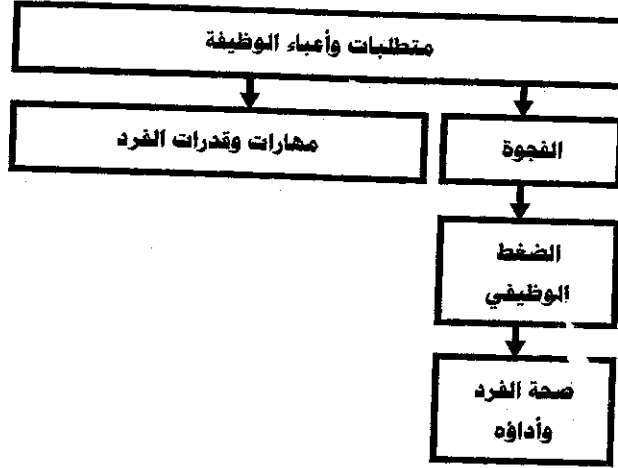
وفي تعريف^٢ (Brammer , 2002) أن ضغوط العمل هي الاستجابات الجسمية والنفسية التي تحدث عندما تكون متطلبات الوظيفة غير متناسبة مع قدرات الفرد ويترتب عليها آثاراً سلبية على صحة الفرد .

وهذا التعريف والمفهوم أيضاً يشير إلى أن هناك فجوة ، وعدم تناسب وتوازن بين عنصرين وهما متطلبات الأدوار والمهام الخاصة بالوظيفة وقدرات ومهارات الفرد ومن ثم تحدث الضغوط الوظيفية بسبب هذه الفجوة .

^١ مرجع سبق ذكره ، ص ٦٥ .

^٢ مرجع سبق ذكره ، ص ٦٥ .

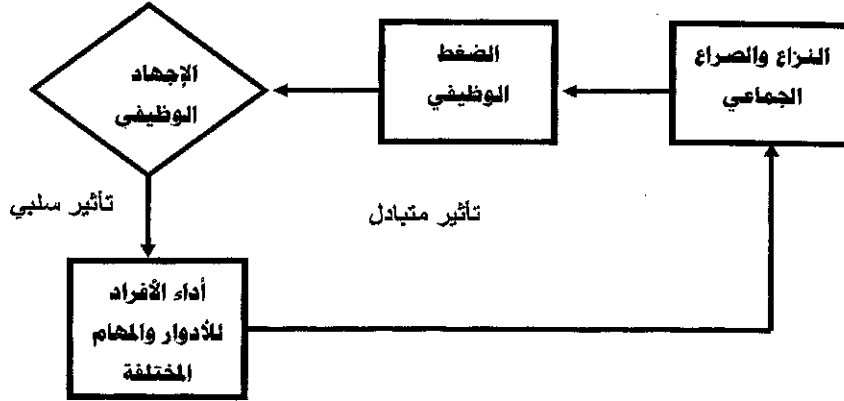
الفجوة وتأثيرها على الضغوط الوظيفية



المصدر : ذبيان ، حسين علي : تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركات البترول بإمارة أبوظبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ في ضوء تعريف (Branner , 2002) & (Jamal , 2000)

وفي تعريفهما للضغط الوظيفي أشار كل من (Netemyer & Maxham , 2005) إلى أن الإجهاد الوظيفي الواقع على الأفراد نتيجة حدوث النزاع والصراع بين جماعة العمل ونزاع العمل الجماعي يؤثر هذا الإجهاد على أداء الفرد لدوره داخل المنظمة . ومن ثم يركز هذا التعريف على ناحية الصراع التنظيمي بين جماعات العمل داخل المنظمة وأنه يمكن تفسير هذا الصراع بسبب حدوث تصادم بين أهداف الجماعات وهو ما يؤدي إلى الإجهاد الوظيفي لدى الأفراد والذي ينعكس بشكل سلبي على أداء الفرد لأدوارهم . ويوضح الشكل التالي هذا التعريف .

الضغط الوظيفي وعلاقته بالإجهاد الوظيفي والنزاع والصراع الوظيفي



المصدر : ذبيان ، حسين علي : تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركات البترول بإمارة أبوظبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ص ٦٧ ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ .

تعريف ضغط العمل

يرى (المبيض والجندي ، ١٩٩٥)^١ " أن الضغط الوظيفي يشير إلى عملية التفاعل أو عدم التوافق بين الفرد والبيئة " ، ويشتمل على العناصر التالية :

١. أن الضغط هو حالة ديناميكية تتعلق بمواجهة الفرد لفرصة أو قيد أو طلب .
٢. أن الضغط يتعلق أساساً بالعوامل أو المصادر البيئية السلبية .
٣. أن المواقف تعد عوامل جوهرية مؤثرة في الضغط خاصة عندما يدرك الفرد أن مطالب البيئة تزيد عن قدراته ، أو أن البيئة لا تشبع حاجاته .
٤. أن الضغط يكون له تأثير متى توافر شرطين هما :
 - أهمية النتائج بالنسبة للفرد .
 - عدم تأكد الفرد عما سوف يسفر عنه سلوكه .

ويرى (Maund , 2001)^٢ بأن الضغوط هي : " عبارة عن مؤثرات خارجية تسبب للفرد الإرهاق البدني والنفسي مما يؤدي إلى ضعفه " .

ويعرف (Larson , 2004)^٣ الضغوط بأنها : " الاستجابة النفسية والجسدية للفرد عند تعرضه لمجموعة من المثيرات في بيئة عمله " .

ويرى (هلال ، ٢٠٠٦)^٤ أن الضغوط هي " عبارة عن مجموعة مؤثرات خارجية تؤدي إلى إحداث تغيير سيكولوجي سلوكي بدرجات مختلفة على الأفراد طبقاً لقدراتهم الجسمية والشخصية على التوافق مع هذه المؤثرات " .

معنى الضغط : Defining Stress

يعرف البعض الضغط باعتباره مثير Stimulus " أي خاصية أو حدث أو موقف في البيئة المحيطة بالفرد والذي قد يتولد عنه نتائج سلبية أو غير مرغوبة بالنسبة له " .
أما التعريف الثاني فينظر إلى الضغط باعتباره استجابة Response بمعنى أنه نتيجة وليس سبباً .

^١ علي محمود المبيض ، حسين محمد الجندي ، " الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ملحق العدد الثاني ، ١٩٩٥ ، ص : ١٩٠٩ .
^٢ L. Maunad , An Introduction to Human Resource Management , (Printed And Bound In Great Britain By Scott Print , 2001) P. 282 .
^٣ L.I. Larson , " Internal Auditors And Job Stress " , Managerial Auditing Journal , Vol., 19 , Iss. 9 , 2004 , P.P. 1119-1130 .
^٤ هلال ، محمد عبد الفتحي حسن ، مهارات إدارة الضغوط (القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٦) ص : ١٠ .

ومن الناحية العملية فإنه من المفيد النظر إلى الضغوط باعتبارها استجابة يقوم بها الفرد عند مواجهته لمواقف أو ظروف أو أحداث معينة وأن هذه الظروف أو الأحداث تعتبر مسببات للضغط Stressors من هذا المنطلق يمكن تعريف الضغط بأنه " هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن تفاعل الفرد مع القوى الخارجية في البيئة المحيطة والذي قد يترتب عليه آثاراً مادية أو نفسية أو سلوكية " .

الضغوط :

- استجابة محددة أو غير محددة تجاه ما تفرضه الظروف على الإنسان.
- قوة خارجية تحدث عملها في النظام (فرد أو منظمة) فتجده.
- هي مجموعة من العوامل السلبية (مثل غموض الدور، العبء الزائد) والتي لها علاقة بمستوى أداء العمل.
- هي حالة من التفاعل بين الفرد والأسرة والبيئة المحيطة به بحيث تضع الفرد أمام متطلبات أو عوائد أو فرص.

الضغوط بشكل عام هي :

- مواقف سلبية (معوقات أو تهديدات) أو إيجابية (فرص) يتعرض لها الفرد من البيئة المحيطة.
- عوامل ذاتية للفرد تؤثر في مدى إدراكه لمصادر الضغوط باعتبارها معوقات أو فرص.
- تفاعل العوامل البيئية والعوامل الذاتية للفرد مما يحدد إحساس الفرد بالضغوط الواقعة عليه ويحدد استجابته.

ماهية الضغوط :

تعنى الضغوط التفاعل بين مجموعة من القوى الخارجية البيئية والقوى الداخلية التنظيمية والاستجابة من جانب الفرد والتي يترتب عليها آثاراً مادية ونفسية وسلوكية تختلف درجتها طبقاً لخصائص الفرد وتؤثر على كفاءة أدائه وقدرته ورغبته على الأداء .

المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة والعلاقة بمفهوم

ضغوط العمل

ارتبطت ضغوط العمل بكثير من المصطلحات والمفاهيم حيث أنه طبقاً لما تم عرضه انضح أن هذا المفهوم يحتوي على العديد من العناصر ذات الصلة به حيث أشار كل من إفانسيفيتش و ماتيسون (Ivancevich & Matteson , 1995) وهيريرا (Herrera , 1998)¹ إلى هذه المفاهيم كما يلي :

١. العوامل الضاغطة Stressors :

وهي عبارة عن أحداث أو ظروف بيئية تحدث أن تسبب أو تؤدي إلى حدوث الضغوط ، ومن ثم فإن العوامل هذه تكون في مرحلة سابقة لحدوث ضغوط العمل ، وهذا يوضح أن البيئة التي يمكن أن تحدث فيها العوامل الضاغطة قد تكون بيئة العمل وما تحتويه من بيئة مادية وظروف العمل وإجراءاته المختلفة كما أن العوامل البيئية الخارجية تكون نابعة أيضاً من الحياة الاجتماعية والعوامل الثقافية والمعتقدات والتقاليد السائدة في المجتمع .

٢. الضغوط Stress :

وهي رد فعل نفسي للطلبات القائمة في العامل الضاغطة والذي يحتمل أن يجعل الفرد يشعر بالقلق والتوتر . ومن ثم فإن الضغوط تمثل فعلاً عملياً يصدر من الفرد بسبب حدوث القلق أو التوتر وبالتالي تكون الضغوط في الأساس مرتبطة بالناحية النفسية وناحية المشاعر الشخصية.

٣. ضغوط الوظيفة Job Stress :

هي استجابات عاطفية أو فسيولوجية ضارة والتي تحدث عندما تكون متطلبات وحاجات الوظيفة لا تتواءم مع القدرات أو الموارد أو حاجات العمل .

٤. الاحتراق Burnout :

وهو شق من المعاناة البدنية والعاطفية وتغيرات أداء وأعراض سلوكية ، وبالتالي فإن الاحتراق يشمل الجانب النفسي والسلوكي وكذلك جانباً ملموساً وهو يظهر في الأداء وممارسة الأنشطة الوظيفية المختلفة .

¹ Herrera , Carla (1998) , Individual Differences in Conflict Management with a friend : Associates with social Understanding And Early Experience In Family Conflict , Speech - Communication , Vol., No., 14 ., No., 3 May - Jun .

٥. الاحتراق الوظيفي Job Burnout :

وهي المعاناة العاطفية ، إنكار الذات وتحقيق الإنجازات الشخصية لهؤلاء الذين يعملون مع أناس آخرين ، ويظهر تأثير الاحتراق الوظيفي في الناحية العاطفية للأفراد العاملين.

٦. القلق Anxiety :

وعرفته الموسوعة الأمريكية الأكاديمية أنه عاطفة غير سارة تتسم بالشعور بأن هناك ضرراً أو أذى غامضاً وغير محدد ، وأشارت الموسوعة البريطانية الجديدة بقولها أنه الشعور بالفزع أو الخوف من شر مرتقب والذي غالباً ما لا يكون له تبرير واضح .

٧. الإحباط Frustration :

عرفته الموسوعة الأمريكية الأكاديمية أنه الإعاقة التي تحول الشخص عن سعيه الدؤوب صوب هدفه .

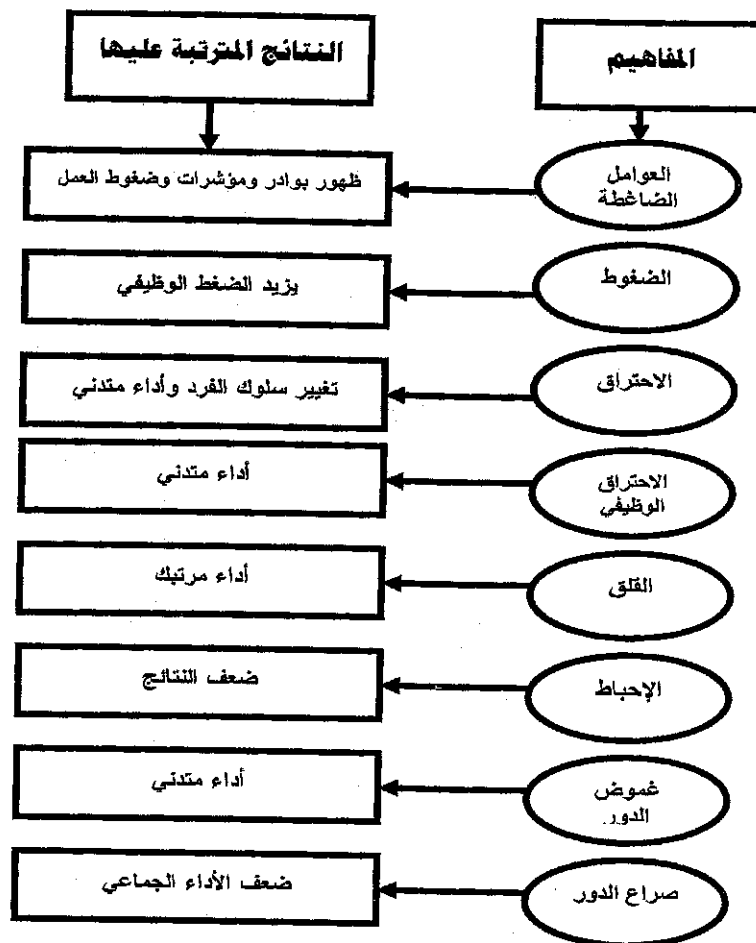
٨. غموض الدور Role Ambiguity :

ينشأ غموض الدور نتيجة أن الوظيفة ذاتها غير محدودة تحديداً دقيقاً وهو يعني أن الشخص يفتقد لفهم حقوقه وامتيازات والتزامات الوظيفة .
ويلاحظ أن هذا المفهوم يتأثر بشكل كبير بالاجراءات واللوائح التنظيمية المختلفة والتوصيف الوظيفي الخاص بالأفراد وهو ما يؤثر على الأفراد وقدرتهم على تحقيق الهدف المطلوب منهم وإنجاز المهام المطلوبة وهو مؤشر على ضعف سياسات الموارد البشرية .

٩. صراع الدور Role Conflict :

يحدث صراع الدور عندما تتضارب المستويات المختلفة للوظيفة مع بعضها البعض .
وهذا مؤشر على غياب عنصر التنسيق والتكامل بين الأطراف المختلفة وعدم إحداث توازن بين الأدوار المختلفة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

النتائج المترتبة على المفاهيم ذات الصلة بضغط العمل

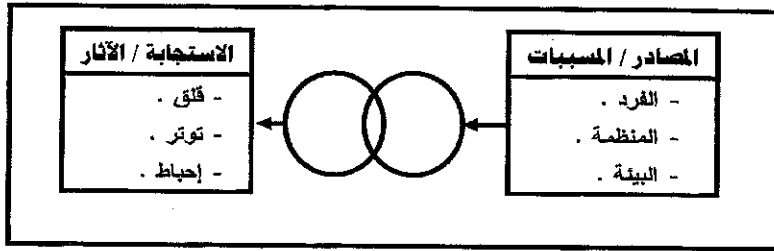


المصدر : نبيان ، حسين علي : تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركات البترول بإمارة أبو ظبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ .

مظاهر / أعراض الضغوط

يمكن تقسيم المظاهر الناتجة عن الضغوط إلى ثلاثة أنواع من المظاهر والأعراض هي :
الأعراض الفسيولوجية ، الأعراض النفسية ، بالإضافة إلى الأعراض السلوكية .

الأبعاد المكونة لضغوط العمل



أعراض الضغوط

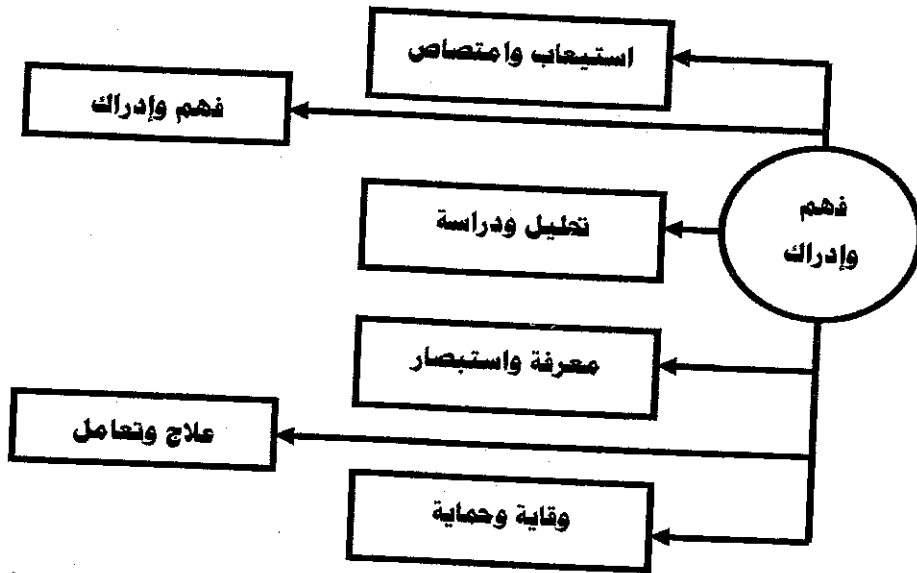
أعراض سلوكية	أعراض نفسية	أعراض فسيولوجية
- النزاعات . - صراعات الدور . - تدني الأداء . - الغياب . - ضعف التركيز .	- اللامبالاة . - الغضب . - التسيان . - المماطلة . - الاكتئاب .	- الصداع . - التوتر . - الأرق . - الضغط . - الانهيار العصبي .

أهمية وهدف دراسة ضغوط العمل

لماذا نحلل ضغوط العمل؟

- لأن عدم إدارة الضغوط التنظيمية تؤدي إلى حدوث آثار سلبية على الفرد ونتائج سلبية على المنظمة.
 - لأنه في حالة الإدارة الجيدة للضغوط يمكن تحسين مستوى الأداء في المنظمة.
- لقد أصبح من اللازم دراسة الضغوط الوظيفية وذلك نظراً لأهمية هذا الموضوع وتأثيره على أداء المنظمات وعلى تفعيل دور العنصر البشري داخلها .
- ولقد ازداد التوجه في الفترة الأخيرة من قبل المنظمات لكي تأخذ في اعتبارها تأثير الضغوط على أدائها (June, 2003).
- لذلك نلاحظ أن الهدف من دراسة وتحليل ضغوط العمل تحقيق ما يلي :
- حيث يوضح ذلك الشكل التالي :

الهدف والعائد من دراسة ضغوط العمل



المصدر: الخضيرى ، محسن أحمد (١٩٩٤) الضغوط الإدارية : الظاهرة - الأسباب - العلاج : مكتبة مدبولي ،

ص ٦ .

حيث يتضح من الشكل عاليه ما يلي :

١. استيعاب وفهم وامتصاص الضغوط أياً كان حجمها وأياً كان مصدرها وأياً كان تأثيرها ، وبالتالي التحديد السليم لهذه الضغوط ونوعيتها .
 ٢. فهم وإدراك العلاقات التشابكية التي تمثلها قوى الضغط المسببة لها .
 ٣. تحليل الضغوط بشكل يمتد إلى فهم أسبابها ومسبباتها البيئية التي نشأت بها حتى أصبحت مؤثرة ومعروفة والنواحي السلبية والإيجابية لهذه الضغوط .
 ٤. تحليل ودراسة الهيكل التنظيمي الإداري ومعرفة أين توجد مصادر الضغوط والأسباب الكافية وراء حدوثها وتطورها مع إيجاد شيء من المرونة لامتصاص هذا الضغط .
 ٥. وضع نظام مرن لاحتواء الضغوط واحداث توافق وتكيف لمواجهة ما قد ينجم عن ذلك من مؤثرات سلبية على الأداء واتخاذ القرارات داخل المنظمة .
 ٦. توفير قدر من الحماية لمتخذ القرار داخل المنظمة وحماية المنظمة من النتائج السلبية التي تنتج عن اتخاذ القرار تحت الضغط .
 ٧. ومن هذه الأهداف التي ترمي إليها دراسة الضغوط فإننا نلاحظ أن هذه الرسالة مرتبطة بجوانب الأداء وتحقيق الأهداف وبالتالي تحقيق التقدم للمنظمات وتطوير أدائها وذلك من خلال علاج ضغوط العمل وتوجيه الأداء بشكل سليم نحو تجنب الآثار الناتجة عنها.
 ٨. من جانب آخر يمكن أن نشير إلى أن أهمية دراسة الضغوط الوظيفية ترجع إلى الأسباب التالية :
- أ- حماية المنشأة من اتخاذ قرار خاطئ عن الأفعال وردود الأفعال للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار .
 - ب- تأكيد ربحية المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها طبقاً لما هو مخطط ومستهدف لها .
 - ت- حماية العنصر البشري الذي يقوم عليه أداء المنظمة من سيطرة الضغوط عليه والوسواس القهري .
 - ث- توفير الجو الصحي المناسب لبيئة العمل في المنظمة وبشكل سليم مما يجعل جو العمل أفضل وممارسة المهام بشكل أفضل .
 - ج- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية وذلك من خلال رفع القدرة لدى الأفراد على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة .

إن الهدف والأهمية المتعلقة بدراسة ضغوط العمل داخل المنظمة تظهر مدى الآثار السلبية التي تعيق أداء الأفراد وتحد من قدرتهم على الأداء بشكل أفضل وبالتالي التأثير السلبي على أداء المنظمة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها وخصوصاً في ظل البيئة الديناميكية لمنظمات الأعمال في العصر الحالي ، هذا من جانب ومن ناحية أخرى فإننا نجد أن الهدف والأهمية من دراسة ضغوط العمل توضيح الرؤية عن الأسباب الكامنة وراءها داخل المنظمة وبالتالي فإن تحديد هذه الأسباب وعلاجها بلا شك سوف يكون له جوانب إيجابية متعددة سواء للمنظمة أو للأفراد داخلها ، حيث يظهر ذلك في شكل إزدياد الإنتاجية والإنتاج وزيادة ربحيتها ودعم المركز التنافسي وبلا شك فإن ذلك ناتج عن ارتفاع أداء الفرد وتفهم دوره بشكل جيد (هاتسون ، ٢٠٠٤) .

مصادر الضغوط الوظيفية

مصادر الضغوط الوظيفية :

هي العوامل المسببة للضغوط ويشار إليها بالإنكليزية Stressors وتعرف بأنها الجوانب المختلفة لبيئة الفرد والتي تسبب الإجهاد Strain ويختلف تصنيف مصادر ضغوط العمل في الأبحاث المتخصصة باختلاف المداخل النظرية لدراسة الضغوط^١ :
وفيما يلي بعض المداخل النظرية لتصنيف مصادر الضغوط :

أولاً : نموذج روبرت كان Robert Khan :

يصنف مصادر ضغوط العمل في ثماني فئات رئيسية كما يلي^٢ :

١. **الحرمان من العمل** : ويعني فقدان العمل فعلاً أو نقص الأمان الوظيفي .
٢. **المهنة** : لكل مهنة خصائصها لذا تختلف مصادر الضغوط من مهنة لأخرى فالعاملون في مجال الزراعة على سبيل المثال يتعرضون بدرجة أكبر لآلام العضلات نتيجة للضغوط في حين يتعرض العاملون في مهن مكتبية بدرجة أكبر لأمراض القلب والشرابيين نتيجة للضغوط .
٣. **خصائص العمل** : تشمل درجة الخطورة والتعقيد والتكرار والاستقلالية والمسؤولية المرتبطة بممارسة مهنة معينة .
٤. **خصائص الدور** : تشمل صراع وغموض الدور وزيادة عبء العمل والتعرض المتكرر للمواقف المشحونة بالإثارة .
٥. **العلاقات الشخصية** : المنظمات مشروعات إنسانية تتكون وتتشكل وتذوم وفقاً لسلوكيات أعضائها لذا فإن معظم المسببات التنظيمية للضغوط هي في الواقع ناتجة عن تصرفات الأفراد لذلك فإن العلاقات المتوترة خاصة مع الرؤساء تمثل مصدراً للضغوط بينما العلاقات الجديدة تكون عاملاً مخففاً لها .
٦. **عدم توافر الموارد والتقنيات (التقانات)** : معظم المشاكل الناجمة عن زيادة عبء العمل سواء من الناحية الكمية أو النوعية هي في الواقع ناجمة عن عدم توافر الإمكانيات سواء البشرية أو التقنية .
٧. **جداول العمل** : توقيت العمل وتغير النوبات من المسببات الهامة للضغوط ويسبب العمل الليلي مشاكل صحية واضطرابات في النوم واضطرابات الحياة الزوجية والعائلية .
٨. **مناخ المنظمة** : يشمل فرص الترقية والتطور الوظيفي والمنافسة وتشجيع السلوك الذي يعرف بنمط (أ) ،

^١ الأحمدى ، حنان عبد الرحيم ، ضغوط العمل لدى الأطباء : المصادر والأعراض ، دراسة ميدانية للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٢٢ هـ - ٢٠٠٢ م .
^٢ المرجع السابق ، ص ٣٨ .

ثانياً : نموذج تيري بير Terry Beehr :

قام تيري بير Terry Beehr بالاشتراك مع جون نيومان John Newman بوضع نموذج صنف فيه مصادر ضغوط العمل في أربع فئات رئيسية هي :

١. مطالب أو توقعات الدور .
٢. مطالب الوظيفة وخصائص المهنة .
٣. خصائص وظروف المنظمة .
٤. المطالب والظروف الخارجية للمنظمة .

ويبين الشكل التالي هذه المصادر :

نموذج (Terry Beehr) و (Newman) لتصنيف مصادر ضغوط العمل^١ :

- زيادة عبء الدور . - غموض الدور . - العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين أطراف الدور . - الاتفاقات النفسية كما يراها العاملون .	مطالب وتوقعات الدور
- الجدول الأسبوعي للعمل . - زيادة أو نقص الاستغلال للقدرات . - تفاوت حجم العمل . - إيقاع العمل .	مطالب الوظيفة وخصائص المهنة
- العلاقات الداخلية . - سياسات التوظيف . - أسلوب الإدارة . - نظم التقييم والرقابة والمكافأة . - برامج التدريب . - مناخ المنظمة . - فرص التقدم الوظيفي .	خصائص المنظمة وظروفها
- طبيعة الطقس . - الموقع الجغرافي . - التطورات التقنية .	المطالب والظروف الخارجية المتعلقة بالمنظمة

^١ المصدر : حنان الأحمدى ، مصدر سبق ذكره ، ص ٤٠ .

ثالثاً : نموذج كاري كوبر Cary Cooper :

قدم كاري كوبر بالاشتراك مع باحثين آخرين تصورات مختلفة لمصادر الضغوط ، المحور الأساسي لهذه التصورات هو أن عدداً من العوامل التي تسمى العوامل الوسيطة تحكم العلاقة بين مصادر الضغوط والأعراض والأمراض الناتجة عنها ، وتشمل العوامل الوسيطة :

- نمط الشخصية وخاصة النمط A .
- درجة الرضاء والدافعية .
- إضافة إلى العوامل الأسرية والاجتماعية .

تعمل هذه العوامل كوسيط بين الضغوط ونتائجها مما يؤدي إلى وجود فروقات في الاستجابة الفردية للضغوط^١ .

وفي أحد هذه التصورات تم تجميع العوامل الوسيطة تحت مظلة الفرد وتصنيف مصادر الضغوط في ست مجموعات رئيسية هي :

١. أمور داخلية متعلقة بالمنظمة مثل :

- ظروف العمل المادية .
- المناوبات .
- زيادة أو نقص عبء العمل .
- طول ساعات العمل .
- السفر المرتبط بالعمل .
- إدخال تقنية جديدة .

٢. الدور في المنظمة :

ترتبط طبيعة الدور في المنظمة بالضغوط وفقاً لمدى الشعور بغموض الدور (عندما لا يعرف الفرد أهداف العمل المطلوب منه ونطاق مسؤولياته) والشعور بصراع الدور (عندما تكون مطالب العمل متناقضة أو يتلقى تعليمات من جهات مختلفة أو عندما تتناقض قناعاته الشخصية مع العمل الذي يقوم به) ، والشعور بالمسؤولية تجاه الأشخاص والأشياء .

٣. العلاقات في العمل :

تقل حدة الضغوط لدى المرؤوسين الذي يشعرون بالدعم والثقة والفهم والمراعاة من جانب الرؤساء في حين تزيد حدة الضغوط عندما تكون العلاقات متوترة بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين الزملاء في حال وجود صراعات شخصية أو منافسة حقيقية .

^١ حنان الأحمدى : مرجع سبق ذكره ، ص ٤٣ .

٤. التطور الوظيفي :

يكون التطور الوظيفي في السنوات الأولى كبيراً وسريعاً لكنه يقل في السنين التي تسبق مرحلة التقاعد مما ينمي الشعور بالخوف من فقدان العمل والمكانة الاجتماعية ، ومن العوامل المسببة للضغط في هذه المرحلة والمرتبطة بالتطور الوظيفي إنعدام الأمن الوظيفي أو الخوف من فقدان العمل والتقاعد وتقويم الأداء .

٥. هيكل ومناخ المنظمة :

إن المشاركة في اتخاذ القرارات ينمي الشعور بالمساهمة في نجاح المنظمة وتوجد شعوراً بالانتماء وتحسن قنوات الاتصال داخل المنظمة وينتج عن ذلك شعور بالسيطرة يعد أساسياً لراحة وصحة جميع العاملين .

٦. عوامل لا تتعلق بالعمل :

إن بعض ضغوط العمل ك فقدان الأمان الوظيفي على سبيل المثال لا ينتهي تأثيرها مع انتهاء يوم العمل بل يمتد ليسبب القلق للأسرة ويفسد مناخ البيت ويؤثر على الدور الذي يمارسه الفرد في حياته الخاصة .

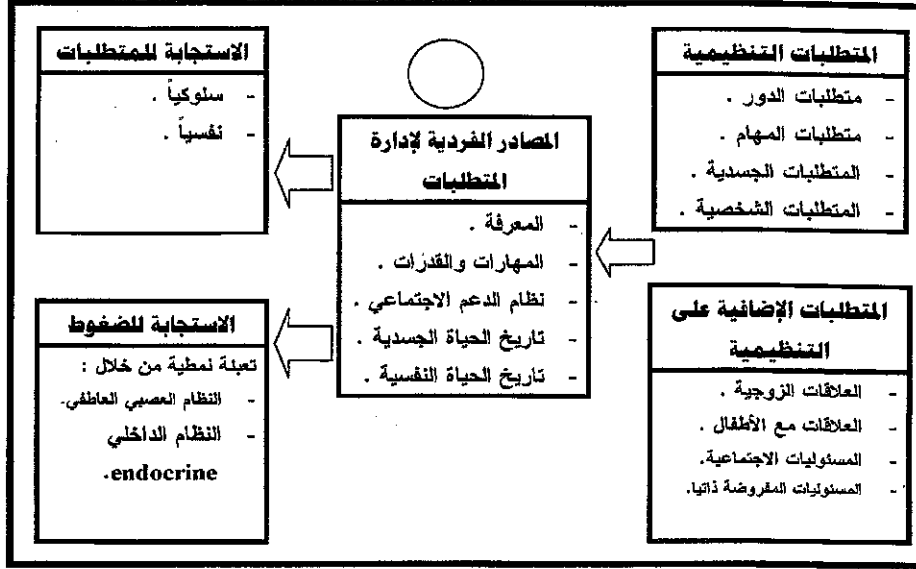
رابعاً : نموذج كويك وكويك Quick & Quick :

يرى كويك وكويك أن هناك أربعة مصادر رئيسية للضغط هي^١ :

١. متطلبات المهام : تصنيف المهن - أعمال المديرين - الروتين .
 ٢. متطلبات الأدوار : صراع الدور وغموض الدور .
 ٣. المتطلبات الجسدية : التكيف والإضاءة والأثاث والأصوات وموقع المكان .
 ٤. المتطلبات الشخصية الداخلية : أنماط الشخصية ، تعارض الموقف مع الشخصية .
- ويضيف النموذج متطلبات أخرى إلى المتطلبات التنظيمية هي^٢ :
- العلاقات الزوجية والأسرية .
 - المسؤولية الاجتماعية .
 - متطلبات مفروضة ذاتياً .

^١ ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي (الرياض : الطبعة الأولى) ، ص ١٣٧ .
^٢ Quick James C., & Quick, Jonathan D., Organizational Stress and Preventive Management . (New York : McGraw, 1984) , P. 3 .

الضغوط عند كويك وكويك^١



فالضغوط تتخذ أصولها من المتطلبات التنظيمية والحياة الشخصية والتي تعرف بأنها مثيرات ضاغطة والاستجابة لهذه المثيرات الضاغطة تتحدد في ضوء مصادر الفرد لإدارة هذه المتطلبات مثل :

- المعلومات المتوفرة .
- شروط تنفيذ المطلوب .
- المهارات والقدرات .
- نظام التأييد الاجتماعي .

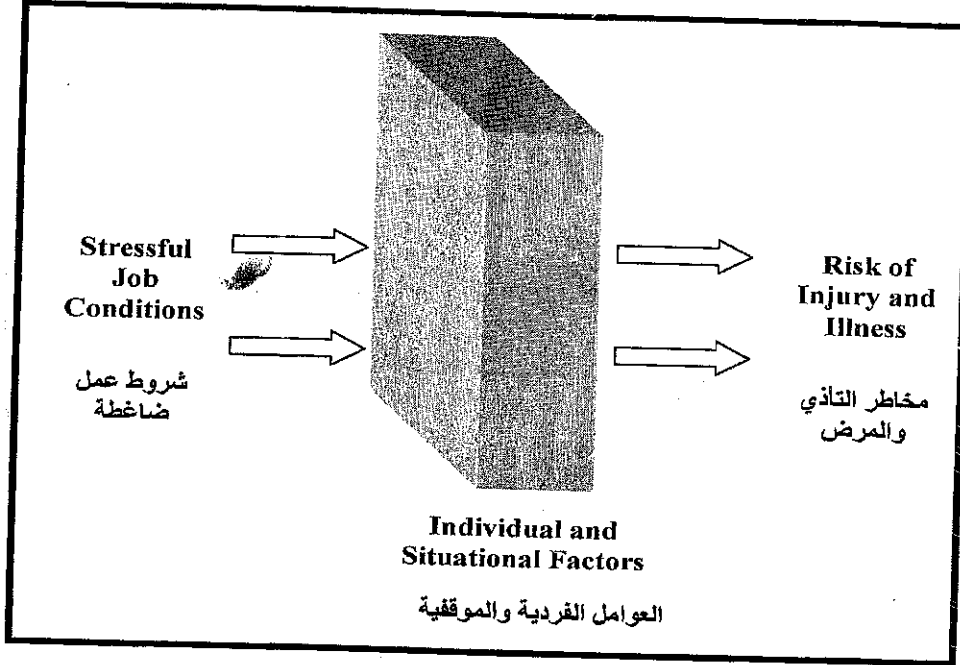
هذه المصادر تزود كل فرد بأدوات ضرورية لإدارة متطلبات الحياة فكل فرد أمامه مجموعة من الاستجابات السلوكية أو النفسية .

^١ المصدر : Quick & Quick ., op ., Cit., P. 4

خامساً : نموذج NIOSH لضغوط العمل^١ :

بناءً على التجارب والبحث فإن NIOSH تؤيد النظرة التي مفادها أن شروط العمل Working Conditions تلعب الدور الرئيسي في إحداث ضغوط العمل ، لكنها لا تهمل دور العوامل الشخصية على أية حال .
وحسب رؤية NIOSH فإن التعرض لأوضاع عمل ضاغطة (تسمى مسببات ضغوط العمل Job Stressors) قد يكون له تأثير مباشر على أمان العامل وصحته .
ولكن وكما يظهر من الشكل التالي فإن الفرد والعوامل الموقفية (الظرفية) الأخرى يمكن أن تتدخل لتقوية أو لإضعاف هذا التأثير .

نموذج NIOSH لضغوط العمل^٢



^١ NIOSH , National Institute for Occupational Safety and Health publications dissemination , EID , 4676 Columbia Parkway Cincinnati , Ohio 4522 - 1998 , [http : //www.cdc.gov/noish/jobstress.html](http://www.cdc.gov/noish/jobstress.html) .

^٢ المصدر : NIOSH , National Institute for Occupational Safety and Health ., op., cit., p.6 .

فمثلاً : حاجة العامل للعناية بأمه المريضة مثال شائع على نطاق واسع كعامل موقفي أو فردي يمكن أن يقوي تأثير أوضاع (شروط) العمل الضاغطة .
ومن الأمثلة على العوامل الموقفية والفردية والتي يمكن أن تساعد على تخفيض تأثير أوضاع العمل الضاغطة ، ما يلي :

- التوازن بين العمل والحياة الفردية أو الأسرية .
- شبكة الدعم من الأصدقاء والزملاء في العمل .
- النظرة التفاؤلية والاسترخاء .

ومن أوضاع العمل التي يمكن أن تقود إلى الضغوط :

١. تصميم المهام ، عبء العمل ، عدم تكرار فترات الراحة .
٢. نمط الإدارة ، نقص المشاركة في اتخاذ القرارات .
٣. العلاقة بين الأفراد، البيئة الاجتماعية الفقيرة ، نقص الدعم أو المساعدة من الزملاء والمشرفين.
٤. أدوار العمل : الصراع أو عدم تحديد توقعات العمل ، المسؤولية الزائدة ، تعدد الأدوار .
٥. اعتبارات المسار الوظيفي ، عدم الأمان الوظيفي ، نقص فرص النمو ، التقدم ، الترقية، التغيرات السريعة التي لم يعد العمال لها .
٦. الأوضاع البيئية .
٧. الأوضاع المادية الخطرة وغير المستحبة كالازدحام والضجيج ، تلوث الهواء .

يمكن بعد استعراض هذه النماذج إدراج أسباب الضغوط وأهم العوامل الوسيطة ضمن ثلاث فئات هي :

١. المتغيرات البيئية .
٢. المتغيرات التنظيمية .
٣. المتغيرات الفردية .

بعض الأسباب التي تورت الضغوطات :

يرجع الكثير من الباحثين معظم المشاكل والضغوطات النفسية التي يعانيها الموظف إلى الروتين الإداري الذي يقع في أسره معظم الموظفين، ويرجع هؤلاء المشكلة إلى عدة أسباب منها:

- عدم تكيف الموظف مع محيطه الاجتماعي داخل المؤسسة.
- تأخير إنجاز ما عليه من أعمال من وقت لآخر حتى تتراكم عليه الأعمال، ويصبح عاجزاً عن أدائها مما يسبب له شعوراً بالعجز والفشل. وهو ما يُعرف بالتسويق.
- شعوره بأن نوع العمل الذي يمارسه لا يرقى إلى مستوى طموحه أو أنه يستحق رتبة وظيفية أعلى داخل المؤسسة.
- عدم معرفة طبيعة عمله بدقة.
- قلة التخطيط الناجم عن الكسل أو السلوك الفوضوي.
- مشاكل أخرى خارج العمل مثل المشاكل الزوجية أو الاجتماعية وما شابه.

مصادر الضغوط :

إن الفرد في سعيه إلى تحقيق أهدافه في حياته اليومية يتعرض إلى عوامل أو قوى ضاغطة، والتي قد يكون هو نفسه مصدراً لها أو قد تكون تأثير هذه الضغوط ونتائجها عليه ، ومدى استعداده النفسي لها .

هل حاولت مسبقاً إن تحلل دورك في كيفية تأثير الضغوط عليك ؟
فيما يلي نذكر أهم مصادر الضغوط التي تواجه الفرد .

١. ضغوط العمل التنظيمية :

وتتمثل أهم ضغوط العمل التنظيمية للإدارات العليا فيما يلي :-

- زيادة عبء الدور : ويشير إلى ضخامة المسؤولية وكثرة المهام المطلوب القيام بها في فترة زمنية معينة .
- صراع الأدوار : كثرة الأدوار وتعارضها وعدم قدرة الفرد على التوفيق فيما بينها.
- غموض الدور : عدم الإلمام بتوقعات الأداء وأنظمة الكفاءة .
- ضخامة المسؤولية : مسئوليات العمل وما قد يترتب عليها من نتائج ومخاطر عالية نتيجة المغالاة في المركزية واتخاذ القرارات .

- ضغط الوقت : من العوامل المسببة للضغط أيضاً والتي عادة ما يتعرض لها المديرين يشكون من عدم كفاية الوقت الكافى لانجاز المهام والاعمال المطلوب القيام به .
- عدم وجود نظام لتحديد الأولويات .
- الافتقار إلى تفويض السلطة .
- العلاقات التصادمية (الرؤساء - المرؤوسين - الزملاء) .
- تعدد المهام العاجلة .
- تقادم المهارات المصاحبة لتكنولوجيا العمل .
- خطط تقليل الوظائف .
- تطبيق الفلسفات الجديدة مثل الجودة الشاملة وهندسة العمليات .
- زيادة عبء العمل (الكمي - النوعي) .
- غياب المعايير الرقابية الموضوعية .
- وجود أنماط قيادية سلبية .
- ضعف المشاركة في عملية اتخاذ القرارات .
- عدم الاتساق في سياسات وأنظمة وبرامج العمل .
- ضعف فعالية أنظمة الاتصالات وبرامج العمل .
- سوء بيئة العمل المادية .
- تفشي الصراعات والنزاعات التنظيمية .

٢. الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية :

إن المنظمة نظاماً فرعياً من نظام أكبر وهو البيئة بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية ، وإن أساس بقاء أى منظمة على الحياة ونموها وازدهارها هو أن تكون مفتوحة على البيئة المحيطة وتتفاعل معها ، أى تؤثر فيها وتتأثر بها فى علاقة تبادلية .

ويمكن تلخيص المصادر البيئية للضغوط كالتالى :

- الظروف الاقتصادية .
- الاتجاهات السياسية .
- المشاركة الاجتماعية .
- التطور التكنولوجي .

- أجهزة الرقابة الخارجية .
- تعدد الأدوار خارج العمل .
- التلوث البيئي .
- الطقس والمناخ .
- الزحام ... الخ .

وبناء على ذلك فان قرارات المدير الفعالة لابد أن يتم اتخاذها فى ضوء المتغيرات البيئية المحيطة. اى لا يمكن تجاهل تأثيرها على القرارات الإدارية خاصة وان كانت تتعلق بالمنظمة ككل. ومن هنا ببساطة شديدة تمثل هذه المتغيرات قيود على اتخاذ القرار وتشكل أحيانا أحد مصادر الضغوط التى تتعرض لها وخاصة عندما تزداد المخاطر التى ينطوي عليها القرار بسبب تأثير هذه القوة الخارجية والتى تمثل متغيرات خارجة عن سيطرة المدير.

٣. عوامل الضغوط المرتبطة بالفرد (الفروق الفردية) :

إن المدير مهما كان المستوى الإدارى الذى يشغله أو طبيعة نشاطه فهو انسان ذو تركيب معقد وينطوى على حاجات متنوعة يسعى لاشباعها ويحرك سلوكه فى هذا السعى دوافع متنوعة ، كما ان المديرين غير متشابهين من حيث مستوى ادراكهم للمثيرات المحيطة ومن حيث اتجاهاتهم نحو الاشياء ونحو الآخرين ، فهم مختلفون فى شخصياتهم ودوافعهم والتى تؤثر على مدى استجابة الفرد للضغوط .

ويمكن تلخيص المصادر الفردية للضغوط كالتالى :

- تعدد الحاجات والرغبات .
- الرغبة فى الاتجاز .
- الأحداث الاجتماعية (الوفاة ، الطلاق ، المرض ، الخلافات الزوجية ...) .
- المسئوليات الاجتماعية (متطلبات الأسرة مقابل متطلبات الوظيفة) .
- المثاليات وفجوة الواقع .
- فقدان السيطرة على الأمور (توجيه الأبناء مثلاً) .
- تهديدات الطموحات .
- الخوف من فقدان الوظيفة .
- الإحالة للتقاعد أو المعاش .

٤. الضغوط العائلية :

عند الحديث عن الضغوط لا يمكننا تجاهل الجانب الشخصي والعائلي للمدير فهو إنسان له حياته الخاصة والعائلية والتي هي بالطبع مصدراً من معوقات سعادته وفي نفس الوقت قد تشكل ضغوط عائلية بصورة أو بأخرى ، فالعلاقة بالأبوين والعلاقة بالزوجة وكذلك العلاقة بالأنباء ، كلها بالطبع تؤثر عليه ، فمثلاً الخوف على أحد الأبوين عند المرض شيء قد يثير الضغوط .

مصادر ضغوط العمل

١. الضغوط التي ترجع الى طبيعة الدور الذي يؤديه الفرد في العمل.
٢. الضغوط التي ترجع الى طبيعة العمل الخاص بالفرد.
٣. الضغوط التي ترجع الى طبيعة بيئة العمل المادية.
٤. الضغوط التي ترجع الى طبيعة العلاقات الشخصية في العمل.

أولاً : الضغوط التي ترجع الى طبيعة الدور :

الدور Role هو :

١. هو مجموعة التوقعات التي يتوقعها الرؤساء والزملاء والمرووسين من الفرد.
٢. ما ينبغي أن يقوم به الفرد وفقاً لمقتضيات ومتطلبات وظيفته.

الضغوط المرتبطة بطبيعة الدور

١. غموض الدور

- الفرد غير قادر على معرفة الذي يتوقعه منه الآخرون بوضوح أو كيف يتحقق:
- عدم وجود معلومات.
 - نقص المعلومات.
 - عدم وضوح المعلومات.
 - عدم وضوح كيفية القيام بالدور.

٢. صراع الدور

- تعارض وتناقض المتطلبات المتوقعة من الفرد القائم بالدور مع بعضها.
- صراع الدور الذي مصدره شخص واحد.
 - صراع الدور الذي مصدره شخصين أو أكثر.
 - صراع الدور الناتج عن تعارضه مع القيم الشخصية.
 - صراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار وتعارضها.

٣. عبء الدور

- تعنى أن عبء العمل أو كميته المتوقعة أكبر من الفرد.

ثانياً : الضغوط التي ترجع الى طبيعة العمل

١. مدى أهمية العمل ذاته Task Significance .
٢. مدى تنوع واجبات العمل Task Variety .
٣. مدى الحرية والاستقلال في العمل .
٤. ذاتية الواجبات (إثراء العمل / اكتماله) Task Identity .
٥. التغذية المرتدة Feed Back .
٦. درجة روتينية العمل Routine ness .
٧. ضغط الوقت Time Pressure .

ثالثاً: الضغوط التي ترجع الى طبيعة بيئة العمل المادية

١. درجة الحرارة المرتفعة / المنخفضة .
٢. درجة الرطوبة .
٣. الإضاءة الشديدة / الضعيفة .
٤. الضوضاء .
٥. الكثافة والازدحام .
٦. التهوية .
٧. التحكم في مكان العمل .

رابعاً : الضغوط التي ترجع الى طبيعة العلاقات الشخصية في العمل

الضغوط المرتبطة بالعلاقات الشخصية غير الرسمية بين الفرد والآخرين في العمل لإشباع حاجات الفرد الاجتماعية .

قياس هذه الضغوط

١. مدى توافر علاقات قوية مع الرؤساء والمشرفين والزملاء والمرؤوسين .
٢. مدى التوافق والتماسك بين أعضاء الجماعة .
٣. مدى وجود صراع بين أفراد الجماعة .
٤. مدى وجود تعارض بين مراكز الأفراد (الوضع الاجتماعي) .
٥. مدى توافر القيادة الديمقراطية .
٦. مدى رضا الجماعة عن الفرد .

مراحل تطور ضغوط العمل

توجد ثلاث مراحل لتطور مواجهة الفرد للضغوط وهي :

المرحلة الأولى : مرحلة التنبيه بالخطر أو الإنذار Alarm :

تمثل مرحلة رد الفعل الأولى تجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسدية والنفسية الداخلية والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدلات التنفس وغير ذلك من الأمراض .

المرحلة الثانية : مرحلة المقاومة Resistance :

تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر ، وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من المظاهر السلبية للسلوك مثل إصدار قرارات متضاربة وغير جيدة والمصادمات مع الآخرين ومقاومة بعض القرارات العليا ... الخ .

المرحلة الثالثة : مرحلة الإجهاد أو الاستنزاف Exhaustion :

تظهر هذه المرحلة مع إنهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة وغير مباشرة لكل من المنظمة والفرد .

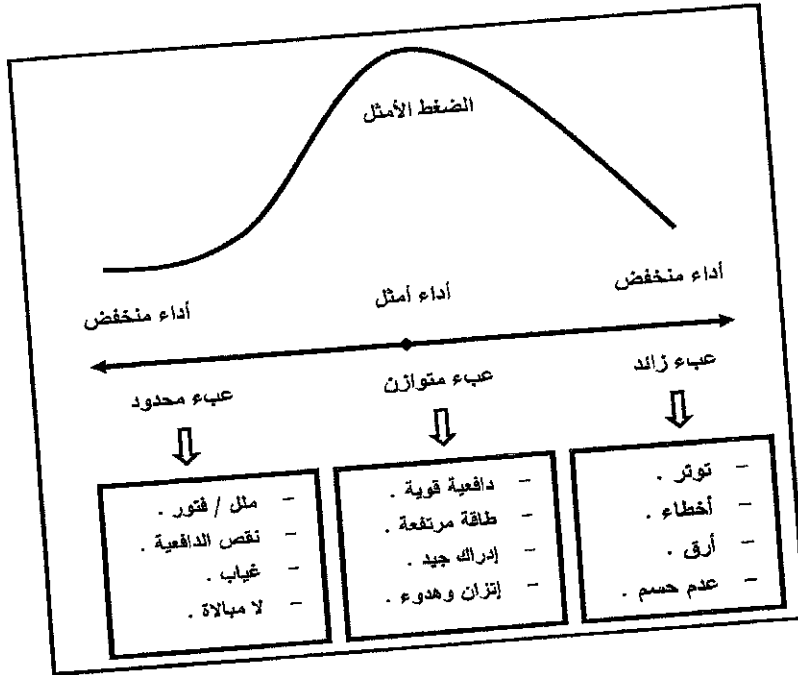
العلاقة بين مستوى الضغط والأداء

توصلت الدراسات إلى أن العلاقة بين مستويات الضغوط والأداء تأخذ شكل منحنى ، بمعنى أن أولئك الذين يضطلعون بمهام محدودة وأولئك الذين يضطلعون بمهام كثيرة يمثلان طرفي المنحنى وتتسم إنتاجيتهم بالتدني وإن اختلفت الأسباب ، أما المتوسط المستوى أو الملائم من ضغوط العمل فيؤدي إلى تحقيق أقصى مستويات الأداء وهو ذلك المستوى الذي يحقق أفضل توازن ممكن بين اعتبارات ثلاثة هي :

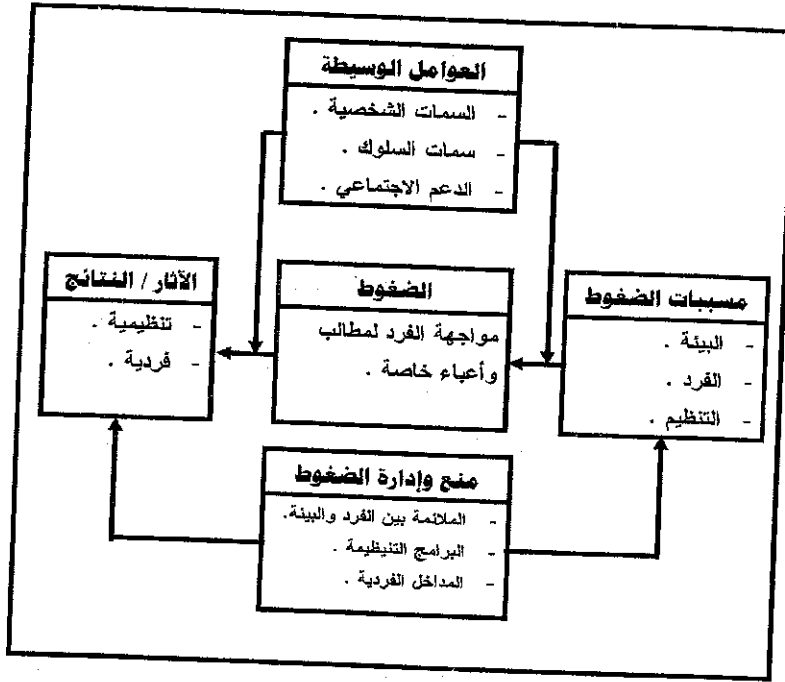
- التحدي Challenge .
- المسؤولية Responsibility .
- المكافأة Reward .

ويعرض الشكل التالي منحنى الضغوط وعلاقته بالأداء والحالة الصحية للأفراد .

منحنى الضغوط وعلاقته بالأداء والحالة الصحية للأفراد



نموذج متكامل للضغوط التنظيمية



يستدل من النموذج ما يلي :

- توجد مصادر متعددة للضغوط والتي قد تكون بيئية أو تنظيمية أو فردية .
- أن التعرض للضغوط يترتب عليه آثار ونتائج قد تكون فردية وقد تكون تنظيمية أيضاً .
- إن العلاقة بين مصادر الضغوط ومواجهة الضغوط ليست مباشرة في جميع الأحوال ، حيث تتأثر بوجود عوامل وسيطة أهمها : السمات الشخصية ، نمط السلوك والدعم الاجتماعي .
- تؤثر أنشطة منع وإدارة الضغوط على مدى حدوث الضغوط في الأصل واستمراريتها عند تحقيقها، ففي حين تساعد أساليب المنع على الوقاية من الضغوط فإن أساليب الإدارة تساعد على العلاج.

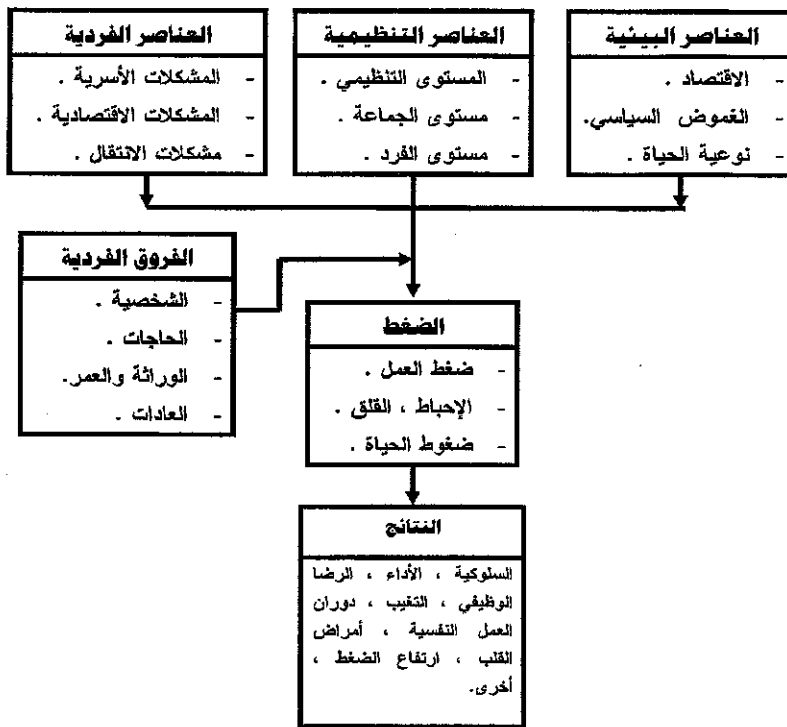
عناصر ومكونات ضغوط العمل

أشار (هيجان ، ١٩٩٨) إلى أن عناصر ومكونات ضغوط العمل تشمل :

- عناصر بيئية : وهي تتعلق بالنواحي الاقتصادية والغموض السياسي ونوعية الحياة .
- عناصر تنظيمية : وهي تشمل المستوى التنظيمي ومستوى الجماعة ومستوى الفرد .
- عناصر فردية : وهي تتضمن نواحي أسرية واقتصادية والانتقال .

ويوضح الشكل التالي هذه العناصر وتأثيراتها المختلفة

مصادر ضغوط العمل



المصدر : هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد (١٩٩٨) ضغوط العمل : مصادر ها ونتائجها وكيفية إدارتها ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ص ٨٢ .

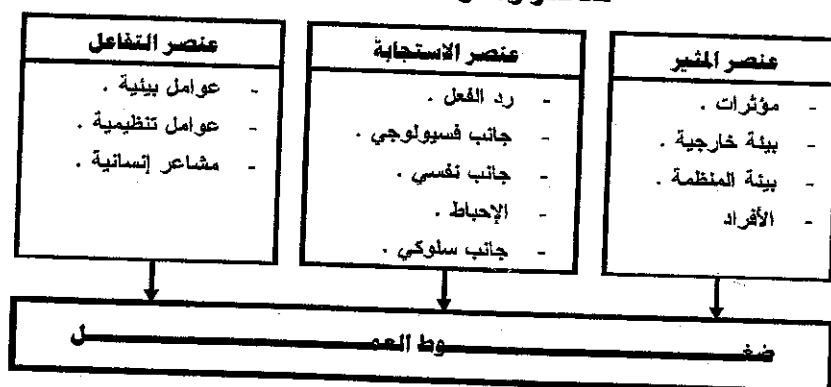
يتبين لنا من الشكل السابق أنه أخذ في الاعتبار العوامل والعناصر الموجودة على أبعاد مختلفة هذا بجانب العناصر التنظيمية والفردية كما يلاحظ أن هذه العناصر تؤدي إلى الضغط ولكن يختلف مستواه باختلاف الفروق الفردية وهو ما يؤثر أيضاً على نتائج الضغوط .

وأشار كل من (سباعي ، ٢٠٠٢)^١ (Velkov , Others , 2006) & (Taylor , 199) أن عناصر ضغوط العمل من منظور الفرد والنواحي السلوكية الخاصة به تحتوي على :

- عنصر المثير : حيث يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد .
- عنصر الاستجابة : ويتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفسيولوجية أو النفسية أو السلوكية "ضغوط مثل الإحباط .
- عنصر التفعل : وهو العنصر الذي يحدث التفاعل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات .

إذن يتضح لنا من العناصر الثلاثة الرئيسية لضغوط العمل تتمثل في المثير ويحتوي على البيئة الخارجية والمنظمة والأفراد لأن كل واحد منها يمثل أحد المصادر الخاصة بعنصر المثير الذي يمثل أحد عناصر ضغوط العمل ، كما أن باقي عناصر ضغوط العمل تحتوي على عناصر أخرى فرعية تساهم في تكوين هذه العناصر .

عناصر ومكونات ضغوط العمل



المصدر : ذبيان ، حسين علي : تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركات البترول بإمارة أبو ظبي ، رسالة ماجستير ، منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ .

^١ ذبيان ، حسين علي : تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركات البترول بإمارة أبو ظبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ .

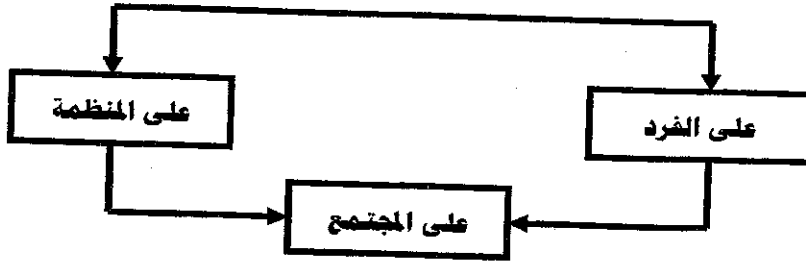
كما يمكن الإشارة إلى أنه من منظور النظم يمكن اعتبار عنصر المثير هو مدخلات ضغوط العمل وعنصري الاستجابة هما التفاعل ويمثلان عمليات التشغيل أما نتائج هذا النظام أو مخرجاته فهي تتمثل في الآثار المترتبة على ضغوط العمل .
وأوضح كان^١ (Khan , 1992) أن هناك فروقاً واختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بعنصر الاستجابة لضغوط العمل وترجع إلى العوامل الشخصية مثل الذكاء والمهارات الخاصة والدوافع والمتغيرات الشخصية والأحداث السابقة والعوامل الوراثية والبيولوجية والعوامل الذهنية .

^١ ذبيان ، حسين علي : تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركات البنزول بإمارة أبو ظبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ .

نتائج ومرتبات ضغوط العمل

أشرنا من قبل إلى أن أحد أوجه الاهتمام بضغوط العمل هو ما لها من آثار سلبية أو ضارة ، ومع ذلك فقد لفتنا الانتباه إلى أنه من الخطأ الاعتقاد بأن الضغوط ضارة دائماً أبداً ، فقد يكون لها آثار مفيدة ، خاصة عندما تكون في مستوى معقول ، فلا هي بالشديدة أو الحادة جداً ، ولا هي بالمنخفضة تماماً .

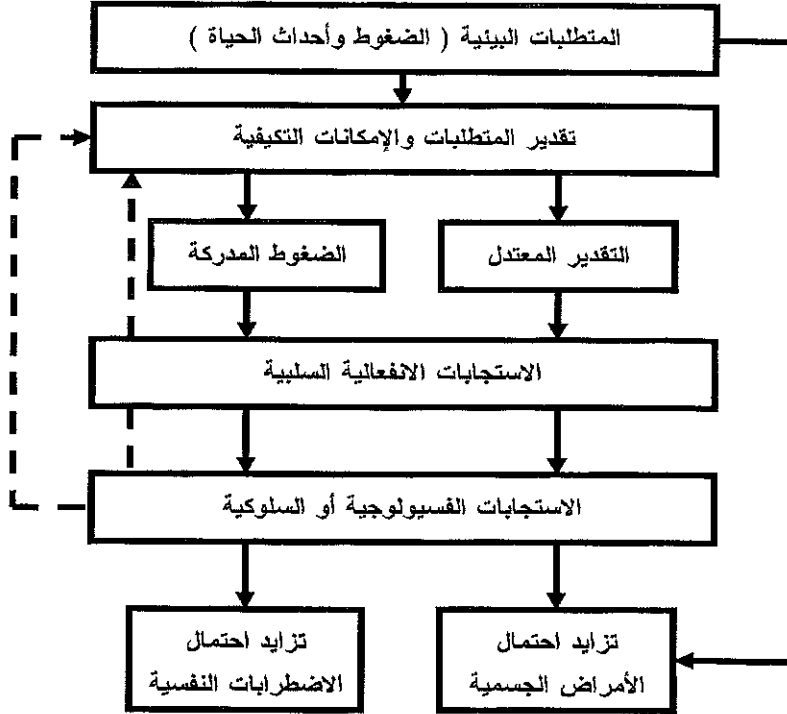
المرتبات السلبية لضغوط العمل



أولاً : مرتبات ضغوط العمل على مستوى الفرد :

الفرد هو المستقبل الرئيسي والمباشر لمرتبات الضغوط ، وتأخذ هذه المراتب صوراً متعددة ، فقد تكون جسمية أو نفسية أو سلوكية أو اجتماعية . وقد تكون شاملة بحيث تشمل كل أو معظم هذه الجوانب وبما أن الضغوط تحدث تغيرات وتحولات غير طبيعية في داخل جسم الإنسان مرتبطة بتأثير الجهاز العصبي للفرد وإفرازات الغدد ووظائف الأعضاء الأخرى ، فإن هذه التغيرات غير الطبيعية سيكون لها نتائجها الواضحة على صحة الفرد لا سيما عندما يكون مستوى هذه الضغوط مرتفعاً حيث أنه من المؤكد أن تتعرض صحة الفرد للكثير من المتاعب التي تظهر مؤشراتها عليه في شكل اضطرابات وضعف وكسل ، وربما تطورات هذه أعراض إلى أمراض أكثر حدة وخطورة ، من الممكن أن تؤدي إلى انقطاع الفرد عن العمل تماماً وملزمة الفراش ، ومع أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة معرضون لكثير من النتائج السلبية لهذه الضغوط فإن هذه النتائج أو الآثار تتباين من فرد إلى فرد تبعاً لتباين الأفراد فيما بينهم وظروف العمل التي يعملون فيها ، وفيما يلي نلقي الضوء على بعض الاضطرابات .

العلاقة بين الضغوط وكلّ من الأمراض الجسمية والاضطرابات النفسية^١



^١ يوسف ، جمعة سيد ، إدارة ضغوط العمل : نموذج للتدريب والممارسة - رؤية نفسية ، كلية الآداب _ جامعة القاهرة ، (بدون سنة نشر)

أ- الأمراض الجسمية (النفسجية) :

بديهى أن التقسيم إلى جسمي ونفسي هو تقسيم تعسفي ، ربما من أجل الدراسة المتعمقة لكلا الجانبين ، فهما مرتبطان ويؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به أيضاً ، ومن الحقائق المعروفة في علم وظائف الأعضاء أن مراكز الانفعال في المخ مرتبطة بالمهاد التحتاني (الهيپوثلاموس) وهذا الأخير مرتبط بالجهاز العصبي اللاإرادي (المستقل) وهو بدوره مرتبط بشقيه السيمبثاوي والباراسيمبثاوي بجميع أجهزة الجسم. ومن ثمة فإنه في حال التعرض لانفعال أو توتر معين - إيجابياً كان أو سلبياً - فإنه يترجم في مراكز الانفعال ثم تنتقل الإشارات عبر دائرة من المهاد التحتاني إلى الجهاز العصبي المستقل ؛ فإذا كانت الإشارات سلبية (كما في حال إنفعال الغضب والحزن والتهديد) فإن الجهاز السيمبثاوي (جهاز الطوارئ) يعطي تعليماته لأجهزة الجسم المختلفة لتكون في حالة تأهب واستعداد واستثارة ، والعكس صحيح . ولما كان الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط شديدة أو متزايدة أو متكررة في مجال العمل فإن الاحتمال مرتفع في أن يكون الجهاز العامل معظم الوقت هو الجهاز السيمبثاوي ، ومعناه أيضاً أن أجهزة الجسم تظل في حالة استنفار معظم الوقت ، ولا تستريح أو تسترخي لفترات طويلة ، وهو ما يؤدي إلى الإجهاد والإنهاك . ووفقاً لنظرية الحلقة الأضعف فإن أحد أجهزة الجسم (وربما أكثر من جهاز) يصاب بالإنهاك ويترجم في صورة مرض جسمي المظهر نفسي المنشأ (وهو ما يطلق عليه الأمراض النفسجية أو السيكوسوماتية) ومن ثم يمكن القول أن كل مرض جسمي عضوي له مكافئ سيكوسوماتي مرتبط بالتعرض للضغوط وما ينجم عنها من توتر وانفعال زائد . ومن أمثلة هذه الأمراض ما يلي :

١. أمراض القلب والجهاز الدوري مثل : النوبات القلبية ، اللغط في القلب ، ضغط الدم المرتفع ، الذبحات الصدرية ، تصلب الشرايين ... الخ .
٢. أمراض الجهاز الهضمي مثل : أمراض القولون ، الإسهال ، القرحة ، السكر ... الخ .
٣. أمراض الرئتين والجهاز التنفسي مثل : الربو ، الكحة ، صعوبات التنفس ، النهمان ، نزلات البرد ... الخ .
٤. الأمراض الجلدية مثل : تساقط الشعر ، الكزيما ، الأرتكاريا ، حب الشباب ... الخ .
٥. أمراض الجهاز العضلي والعظام مثل : توتر العضلات ، الروماتيزم ، آلام المفاصل ، آلام الظهر ... الخ .
٦. أمراض الجهاز البولي : التهاب المثانة ، التبول المتكرر ، احتباس البول ، التبول اللاإرادي ... الخ .

٧. أمراض الجهاز التناسلي : العنة ، البرود الجنسي ، سرعة القذف ، انخفاض الرغبة الجنسية ... الخ .
٨. أنواع الصداع المختلفة .
٩. بعض أنواع السرطان .

ب- الاضطرابات النفسية:

تعتبر الحالة النفسية للأفراد من أهم المؤشرات التي تدل على تحديد نتائج أو آثار الضغوط ، ذلك أن الناس جميعاً لديهم درجة محددة من تحمل الضغوط الواقعة عليهم وهو ما يطلق عليه عادة " عتبة الإحساس " لذا فإنه عندما يتجاوز الأفراد هذه النقطة نتيجة للضغوط التي يواجهونها ، تظهر عليهم الأعراض والاضطرابات النفسية التي تتراوح بين سوء التوافق وحتى أشد الاضطرابات النفسية وطأة كالإكتئاب وتشمل القائمة : القلق والغضب والعدوان ، والقابلية للاستثارة ، والتعب ، والعصبية الزائدة ، والتوتر والملل ، وانخفاض تقدير الذات ، وفقدان القدرة على التركيز ، والشكوى من النسيان وضعف الذاكرة ، ونوبات الهلع ، والمخاوف المختلفة ، والوزام ، والتردد المزمن ، عدم الصبر مع الذات ومع الآخرين ، الإحباط والإنزعاج ، التعرض للحوادث ، العجز عن الاسترخاء ، النشاط الزائد ، القدرات اللامنتظية ، السلوك الاندفاعي ، الإكتئاب ، وكرب ما بعد الصدمة ، والاستجابات الانشاقاقية والتحولية والاحتراق النفسي.

ونظراً لارتباط الاحتراق النفسي Burn Out بالعمل على وجه الخصوص فسوف نلقي عليه بعض الضوء :

الاحتراق النفسي هو حالة من الإتهاك الجسمي ، والانفعال ، والعقلي تحدث بسبب التورط طويل المدى في المواقف المشحونة انفعالياً ، والضاغطة بشدة ، والتي تترافق مع التوقعات الشخصية المرتفعة من الأداء والإنجاز ، ويرتبط الاحتراق النفسي بالعمل بشكل أساسي ، وذلك لأن الكثير من الأعمال في الوقت الحاضر تتطلب على ضغوط شديدة ومرتفعة . ولا يعني ذلك أن جميع الأفراد يتعرضون للاحتراق النفسي كنتيجة للضغوط في العمل . فالأشخاص الذين يستطيعون مواجهة الضغوط ، والأفراد الذين ليست لديهم طموحات مرتفعة أو توقعات كبيرة لا يعانون - أيضاً - من الاحتراق النفسي . إن أكثر الأشخاص الذين يتعرضون للاحتراق النفسي هم الأشخاص الذين يختارون مجالاً مهنيّاً على خلفية أنه سوف يوفر لهم درجة من تحقيق الذات والإنجاز

ومن ثم الشعور بالرضا وهو ما يجعل لحياتهم معنى ويكون هؤلاء الأفراد عادة مرتفعي الدافعية وشديدي المثالية والالتزام ، والذكاء غير أنه بمرور الوقت ومع تعاظم الضغوط يكسشفون أنهم عاجزون عن تحقيق طموحاتهم وأنها غير قادرين على التأثير في المنظمة (المؤسسة) ، وعند هذه النقطة يكون هؤلاء الأفراد هم المرشحين لأعراض الاحتراق النفسي وبخاصة عندما يكون ناتج المعادلة بين الضغوط والعائد يميل بشدة في اتجاه الضغوط .

ومن ثم فإذا أردنا التغلب على الاحتراق النفسي فإن هناك نوعين من الأفعال ينبغي القيام بهما :

الأول : هو النظرة الجادة إلى بيئة العمل ذاتها وما تنطوي عليه من عبء زائد في العمل ، وعدم الفرصة للنمو ، والبيروقراطية ، والتواصل السيء ، ونقص المردود والمكافآت ، وغياب المساندة ، وسوء البيئة الفيزيائية الخاصة بالعمل ، ومحاولة تعديل هذه الظروف وجعلها ظروف ميسرة للأداء والانجاز .

الثاني : هو النظر إلى استراتيجياتنا في التعامل مع ضغوط بيئة العمل والتخلص من غير الفعال وتنمية الفعال ، وعدم الانتظار حتى تتراكم الضغوط ويحدث الاحتراق النفسي وذلك من خلال القيام بما يلي :

١. فهم أساليب العمل وبيئة العمل وما فيها من ضغوط .
 ٢. إعادة فتح الفرد لقيمه وأهدافه ، وخصاله ، مدى واقعيته وقابليتها للتحقيق وعلاقتها بقدراته وإمكاناته .
 ٣. تقسيم جوانب الحياة ومحاولة الفصل بينها بحيث لا تؤثر ضغوط جانب على جانب آخر ، فلا تؤثر ضغوط المنزل على العمل أو العكس .
 ٤. بناء شبكة مساندة اجتماعية من الأصدقاء والزملاء ، الذين يمكن اللجوء إليهم والاستفادة من خبراتهم .
- ويؤدي الاحتراق النفسي إلى عدد من الأعراض التي تتشابه مع أعراض اضطرابات أخرى أو مع تغيرات الحياة والضغوط الأخرى ، غير أن الفحص الدقيق يمكن أن يكشف عما إذا كانت هذه الأعراض مرتبطة بالاحتراق النفسي أو مرتبطة بشيء آخر .
- وتتلخص أعراض الاحتراق النفسي فيما يلي :
- أ- الإتهاك الجسدي ويتبدى في التعب ، والغثيان ، والتوتر العضلي ، والتغير في عادات الأكل والنوم ، وانخفاض عام في مستوى الطاقة ، ولعل العرض الأكثر شيوعاً هو حالة من الإعياء العام وهي حالة الإتهاك دون سبب واضح .

ب- الإتهاك الانفعالي وهو الشعور بالإحباط واليأس والعجز والاكتئاب والحزن واللامبالاة بالعمل ويشتكى الفرد من الشعور بالاستثارة والغضب دون سبب محدد وتنتضح الحالة بشدة عندما لا يبالي الشخص بأي جانب من جوانب عمله بعد أن كان بالنسبة له كل شيء .

ت- الإتهاك العقلي وهو الشعور بعدم الرضا عن الذات ، وعدم الرضا عن العمل ، والحياة بصفة عامة ، والشعور بعدم الكفاءة ، وعدم الملاءمة والدونية ، وهو ما يؤدي بمرور الوقت إلى أن ينظر الفرد إلى العملاء والزبائن أو المرضى باعتبارهم مصدراً للتحدي وفرصة لاثبات الذات كما أنهم يشكون دائماً بأن هناك شيئاً ما خطأ في العمل ، فكيف يتحول العمل الذي كان مصدراً للسعادة إلى عبء ثقيل ١٢ .

ج- المشكلات والاضطرابات السلوكية:

تمثل الاضطرابات السلوكية نمطاً آخرًا من الاستجابات التي يلجأ إليها الأفراد الذين يعانون من ضغوط العمل ، ورغم أن هذه الاضطرابات قد تحدث بشكل مستقل عن الضغوط وتمثل استجابة لنمط من أنماط الشخصية إلا أن ارتباطها بالضغوط أمر وارد تماماً ، باعتبارها الوسيلة التي يتبناها بعض الأفراد في مواجهة الضغوط وكأنها أساليب توافقية تكيفية للضغوط وتشمل المشكلات والاضطرابات السلوكية التغيير في عادات الأكل والشرب (الإفراط في الأكل أو فقدان الشهية) والتدخين بكثافة وشرب الكحوليات والمخدرات والمواد النفسية المؤثرة في الأعصاب (كالأدوية المهدنة أو المنشطة أو المنومة) وكذلك الاضطرابات في النوم كالأرق والكوابيس والفزع الليلي والتغير في طريقة المشي والجلوس واضطرابات الكلام .

د- المترتبات والاضطرابات السلوكية:

نظراً لأن كثيراً من الأفراد لا يستطيعون الفصل بين جوانب حياتهم فإن ضغوط العمل تؤثر على جوانب حياتهم الأخرى كالعلاقات في المنزل والعلاقات في المجتمع بشكل عام ، والعلاقات في العمل ، فنجد الاختلالات الزوجية ، وما ينتج عنها من انفصال وطلاق ، ومشاجرات وسلوك مسيء للزوجة أو للأبناء ، وتوتر في العلاقات الاجتماعية ، وارتكاب المخالفات والحوادث ، والشكاوى من الزملاء والمرءوسين واتسحاب من الحياة الاجتماعية وغير ذلك .

أولاً: نتائج ضغوط العمل على الفرد :

من الطبيعي أن تؤثر الضغوط تأثيراً كبيراً على الفرد إلا إن هذا التأثير وقوته تختلف من شخص لآخر ومن وقت لآخر ويمكن تقسيم هذه النتائج كما يلي :

١. النتائج النفسية :

تختلف نتائج الضغوط على الأفراد غالباً ما تتمثل في الشعور بالقلق واللامبالاة أو الاكتئاب أو الإحباط ، أو الانسحاب والتقهقر أو عدم الرضا وتزايد النزعة إلى سوء التقدير والحكم على الناس والتردد .

٢. نتائج فسيولوجية :

- قصيرة الاجل : وتتمثل في الشعور بالصداع وضيق التنفس والتوتر العصبي والقلق والارق وفقدان الشهية وقد يصل الحد إلى الإلتهار العصبي .
- طويلة الاجل : يمكن ان تؤدي الضغوط إلى العديد من الامراض الشديدة مثل ضغط الدم ، السكر ، الأزمات القلبية .

٣. نتائج القدرة على التفكير :

وتتمثل في :

- صعوبة القدرة على التركيز .
- صعوبة التذكر وكثرة النسيان .
- صعوبة ربط الأشياء ببعضها .

٤. النتائج الإيجابية :

إن الضغوط عند نقطة معينة وقبل أن تنقلب إلى نقطة هداقة ، قد تؤدي إلى شحذ التفكير المبدع :

- اتباع أساليب جيدة لحل المشكلات .
- التفويض .
- ظهور قادة الصف الثاني .
- ارتفاع مستويات الأداء .
- زيادة الدافعية للعمل .
- الاستقرار الوظيفي .
- السرعة في إنجاز الأعمال .
- تطوير العمل .

ثانياً : نتائج ضغوط العمل على المنظمة :

لا يمكن - بالطبع - الفصل بين الفرد والمنظمة فهو جزء لا يتجزأ منها وعلاقة التأثير والتأثر بينهما متبادلة ، ومن ثم فإن التأثيرات السلبية على الأفراد كالأعراض ، والاضطرابات تنعكس على المنظمة، فيكثر الغياب ، والتسرب والاستقالة ، والتوتر في العلاقات مما يؤدي إلى تدهور الأداء ونقص الإنتاج. وبالعكس فإن المنظمة المضغوطة لا تراعي حقوق أفرادها ، ولا تعمل على نموهم وتطورهم، ولا توفر لهم فرص الحوافز والتشجيع مما قد يعرضهم للاضطرابات والحوادث ، والاحترق النفسي ويمكن أن نجل الآثار والمترتبات السلبية للضغوط على المنظمة فيما يلي :

١. نتائج تنظيمية :

تتمثل أهمها في بعض السلوكيات ومن أهمها ، تضارب أو صراع الدور ، انخفاض مستوى الاداء ، النزاع مع الرؤساء والمرووسين ، كثرة الغياب ، عدم القدرة على تنظيم الوقت وانخفاض الانتاجية ، صعوبة القدرة على اتخاذ القرار.

٢. عدم الدقة في القرارات وتنعكس في :

- أ- إدراك متخذي القرار لمحدودية معلوماتهم وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة للضغوط .
- ب- الخوف من النتائج المترتبة على القرار .
- ت- اتخاذ قرارات غير سليمة .
- ث- تجنب اتخاذ القرارات .

٣. التكاليف المالية وتنقسم إلى :

أ- تكاليف مباشرة :

(١) تكاليف العضوية أو المشاركة في العمل وتضم :

- تكلفة التأخر عن العمل .
- تكلفة الغياب عن العمل .
- تكلفة التوقف عن العمل والاضطرابات .
- تكلفة تشغيل عمال إضافيين ليحلوا محل المتغيبين .
- تكلفة معدل دوران العمل .
- تكلفة تعيين عمال جدد وتكلفة تدريبهم .

- (٢) تكاليف الأداء في العمل وتتضمن :
- تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج .
 - تكلفة انخفاض الجودة .
 - تكلفة الإصابات وحوادث العمل .
 - تكلفة تعطل الآلات وإصلاحها نتيجة الإهمال .
 - تكلفة الفاقد في المواد أثناء العمل .
 - تكلفة العلاج والخدمات الصحية للأفراد نتيجة زيادة الضغوط .
- (٣) تكاليف التعويضات التي تتكبدها المنظمة .

ب- تكاليف غير مباشرة وتتضمن :

- (١) انخفاض الروح المعنوية .
- (٢) سوء الاتصالات .
- (٣) سوء العلاقات .
- (٤) ضياع الفرص .

٤. تدني مستوى الإنتاج .

٥. الغياب والتسرب الوظيفي .

٦. ارتفاع معدل الشكاوي وحوادث العمل .

٧. الصراع الشخصي في بيئة العمل .

- الصراع مع الرؤساء .
- الصراع مع الزملاء والمرؤوسين .

ثالثاً : الآثار على المجتمع :

يتكون المجتمع من مجموع أفراد ، وتمثل القوى البشرية إحدى إمكانيات أي مجتمع ، وهي حجر الزاوية في نهضته وتقدمه واحتلاله مكانة متميزة بين الأمم ، كما تسعى كل الدول والمجتمعات إلى تنويع مصادر ثروتها ودخلها وذلك بتنويع الأعمال وإقامة الصناعات وتحديثها وتطويرها لتجني منها أفضل الثمار ، ويؤدي التفاعل الجيد بين الإنسان وبيئة العمل إلى زيادة الإنتاج وجودته ويعم خير ذلك على كل أفراد المجتمع ومن ثم فمن المهم بمكان أن يكون الأفراد أصحاء جسدياً ونفسياً ويتمتعون بالرضا عن أنفسهم وأعمالهم

ويشعرون بالانتماء لمجتمعهم ، كما أن العكس صحيح تماماً فالأفراد المرضى والمضطربين وغير الراضين عن أعمالهم وغير المتوافقين مع هذه الأعمال ، يسهمون في تدهول الأداء وانخفاض كمية الإنتاج وانخفاض جودته ، كما يحملون المجتمع تكاليف باهظة للحصول على الخدمات الصحية ، والاجتماعية ، وتحمل كل الخسائر التي يتسببون فيها . ومن ثم فإن الآثار السلبية على كل منظمة تضاف إلى الآثار السلبية في بقية المنظمات لتمثل في النهاية الفاتورة التي ينبغي على المجتمع أن يدفعها سواء كانت مالية (الاستيراد لتعويض الفارق بين الإنتاج والاستهلاك ، والخدمات الصحية ، والضمانات الاجتماعية ، وثمان المواد التالفة والمفقودة ، والآلات المتهاكة ، ... الخ) ومعنوية كما تتمثل في سمعة المجتمع بين المجتمعات الأخرى باعتباره مجتمعاً مستهلكاً ، مستورداً ، ضعيف الإنتاج ، لا يتمتع أفراداه بالكفاءة المطلوبة ، غير قادر على التنافس والمشاركة .

قد يكون للضغوط نتائج إيجابية :

من الخطأ الافتراض بأن الضغوط يتولد عنها دائماً نتائج سلبية ، حيث تعكس نتائج الدراسات المتخصصة أن ممارسة قدرأ ملائماً من الضغوط يعتبر ضرورياً لتحقيق مستويات متميزة من الأداء كما هو الحال في فرق العمل عموماً وفي الفرق الرياضية على وجه الخصوص ، ومن بين الآثار الإيجابية للضغوط :

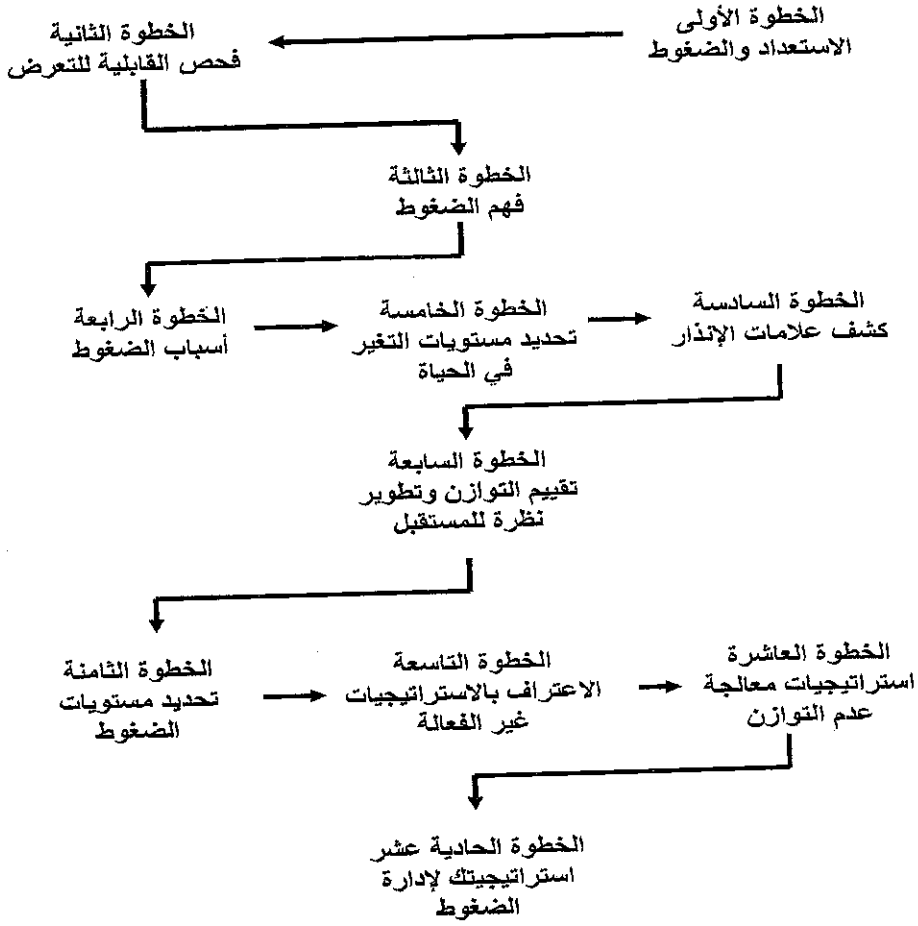
- السرعة في الانجاز .
- تشجيع التفكير الابتكاري .
- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو تفويض السلطة .
- خلق التنافس الإيجابي بين العاملين .
- خلق الإحساس بأهمية الوقت والعمل على الإدارة الجيدة له .
- زيادة الإنتاجية .

إدارة ضغوط العمل

سبق أن قلنا أن الضغوط ليست دائماً سيئة ، وأنها لا تؤثر على الأشخاص بالدرجة نفسها، إذ يختلف هذا التأثير وفقاً لعدد من المحددات منها ، الأحداث السلبية (في مقابل الإيجابية) والأحداث غير الخاضعة للتحكم أو التنبؤ ، والأحداث الغامضة ، وزيادة الأعباء والأدوار ومجالات الحياة الرئيسية (في العمل والمنزل) ، والأنماط الفسيولوجية والخصال النفسية ، ونوعية أنماط وأساليب التوافق المستخدمة . غير أن الثابت أن بعض الأفراد يتأثرون سلباً بالضغوط مما يؤدي إلى مترربات ضارة عليهم وعلى المؤسسات التي يعملون بها ، وعلى المجتمع في نهاية المطاف .

والبيهي أن يحاول الفرد مواجهة الضغوط والتعامل معها فيما يعرف باسم المواجهة Coping، ويتوقف نجاح هذه المواجهة على عدد من المحددات أيضاً منها : سمات الشخصية، والمصادر الداخلية لدى الفرد ، والمصادر الخارجية واستراتيجيات المواجهة ذاتها ، والعوامل الوراثية ، والمستوى العام من الصحة ، والبيئة المحيطة ، وشدة وحدة الضواغط ، ومستوى الطاقة وكيفية إنفاقها . وعندما تنجح المواجهة فإن هذا يعني تخطي أو تجاوز الفرد للمترربات السلبية للضغوط ولو بشكل مؤقت ، أما إذا أخفقت المواجهة ، أو إذا تبنى الفرد أساليب تجنبية هروبية إنسحابية فإن المترربات السلبية تكون مؤكدة ومن ثم تكون إدارة الضغوط مطلوبة وبالتالي فإن إدارة الضغوط هي أساليب أو استراتيجيات أو برامج تقدم بأشكال مختلف وبوسائل متعددة للأفراد المضغوطين فعلاً أو المعرضين للضغوط ، ومن ثم فهي تقتضي أن يتدرب هؤلاء الأفراد على كيفية استخدامها للتخفيف أو التخلص من الآثار السلبية للضغوط .

أولاً : خطوات إدارة الضغوط :



الخطوة الأولى : الاستعداد والضغوط Disposition and Stress :

يعتمد الإجراء الذي تتخذه في الموقف - بشكل جزئي - على استعدادك الشخصي . فقد تقوم بتطوير مستويات مرتفعة من الإثارة في حياتك ، أو قد تفضل ظروفاً هادئة ومحايدة . إنك بحاجة إلى استبصار ذاتي جيد لتحديد توازنك ، وهذه الخطوة الأولى التي تمذك بالاستبصار المدوب .

الخطوة الثانية : فحص التعرض للضغوط

Assessing Vulnerability to Stress

يعد تطوير أساليب مقاومة الضغوط أمراً مهماً ، ولكي تكون قادراً على مقاومة الآثار المتراكمة للضغوط السلبية فأنت بحاجة لفرصة كي تفحص درجة تعرضك للضغوط . وتتطلب الإدارة الناجحة للضغوط القيام بأشكال من التوافق لأسلوبك العام في الحياة . وهناك العديد من العوامل التي تجعل الفرد أقل أو أكثر قابلية للتعرض وهي التي تؤثر في الصحة الجسمية : الوجبات الصحية ، وعدم التدخين وشرب الخمر ، والتمارين الرياضية ، والصحة الإنفعالية ، والحياة الجنسية السوية والاسترخاء والاستمتاع والتوازن بين مطالب البيت والعمل ، وفهم الذات وتقبلها .

الخطوة الثالثة : فهم الضغوط Understanding Stress :

إن فهم العوامل السابقة يؤدي إلى فهم الضغوط ، وبانتهاء هذه الخطوة يفهم الفرد ما يحدث لجسمه وعقله عندما يتعرض لمواقف مهددة أو ضغوط متزايدة كما أنه يصبح واعياً بالطبيعة التفاعلية بين الذات والبيئة ، وأهمية إدراك الموقف في تحديد الاستجابة له .

الخطوة الرابعة : تشخيص (فحص) أسباب الضغوط

Diagnosing the Causes of Stress

وقد سبق أن تحدثنا عن هذه الأسباب باستفاضة وبخاصة في مجال العمل .

الخطوة الخامسة : تحديد مستوى التغير في حياتك

Identifying the Level of Change in Your Life

فالضغوط نتيجة علاقة معقدة بين الفرد والبيئة التي يعيش فيها وخلال دورة الحياة يواجه الفرد سلسلة من التغيرات تكون في بعض الأحيان خارج السيطرة ، وبرغم ذلك ينبغي التعامل معها وإدارتها وكلما زاد عدد التغيرات التي ينبغي على الفرد مواجهتها كلما كان تعرضه للمعاناة من الضغوط متزايداً .

الخطوة السادسة : كشف علامات الإنذار

الهدف من هذه الخطوة الكشف عن العلامات المنذرة بحدوث الضغوط وبمجرد الوصول إلى ذلك الهدف قبل حدوث التأثيرات السلبية للضغوط فإن الفرد يكون قد تخلص من عبء رئيسية في إدارة الضغوط وترجع أهمية الكشف السريع للضغوط المتزايدة لسببين: أولهما : خفض احتمال ظهور الآثار المهددة ومن ثم انخفاض تأثيراتها السلبية على الفرد . ثانيهما : أن الأفراد يمكنهم الشفاء بشكل أسرع إذا كانت الضغوط التي تعرضوا لها قد استمرت لفترة قصيرة لأن الضغوط المزمنة تحتاج لفترة زمنية طويلة حتى يتحقق الشفاء ، أو لأنها تترك إصابة واضحة .

الخطوة السابعة : تقييم التوازن وتطوير نظرة للمستقبل

Evaluating the Balance and Developing a Vision of the Future

بعد الانتهاء من عملية التشخيص في الخطوات السابقة ينبغي على الفرد أن يكون لديه فكرة مناسبة عن العوامل التي تسهم في الضغوط ، ويحتاج لقضاء بعض الوقت في تأمل ما حصل عليه من بيانات ومعلومات ، وما هو موقفه في الوقت الراهن ، وما هي إمكاناته ومصادره التي سيستخدمها في مواجهة الضغوط ، وعندئذ يصبح من المهم النظر إلى المستقبل واحتياجات الفرد فيه وهو ما يساعد على اختيار أكثر الاستراتيجيات ملاءمة لإدارة الضغوط .

الخطوة الثامنة : تحسين مستوى الضغوط

Optimizing Stress Level

تتطلب الإدارة الناجحة للضغوط تنظيم الاستفادة من الموقف الذي يمر به الفرد ، وهذا يعني الحصول على أفضل نتائج ممكنة في مجموعة معينة من الظروف ، ويحتاج الفرد إلى مواصلة التوازن بين الإمكانيات والمتطلبات حتى يمكن إنجاز هذا الهدف .

الخطوة التاسعة : الاعتراف بالاستراتيجيات غير الفعالة للمواجهة

Recognizing Ineffective Coping Strategies

يمثل الاعتراف بهذه الاستراتيجيات نصف المعركة ، ويعني الاعتراف بأن الاستراتيجيات غير فعالة - منطقياً - التخلي عنها ، وبناء الاستراتيجيات الأكثر فعالية وهي الاستراتيجيات الموصوفة فيما بعد .

الخطوة العاشرة : استراتيجيات معالجة عدم التوازن

Strategies to Remedy Imbalance

يعتبر الاعتراف بفشل الطريقة المستخدمة في مواجهة الضغوط هو إشارة ضمنية إلى ضرورة اختيار استراتيجية مناسبة لمعالجة حالة عدم التوازن الناتجة عن وجود هذه الضغوط تمهيداً لاختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها .

الخطوة الحادية عشر : استراتيجيات إدارة الضغوط

Your Stress Management Strategy

تتعدد الاستراتيجيات المناسبة لإدارة ضغوط العمل وتتنابهن ما بين استراتيجيات تعالج الضغوط على المستوى الفردي (على مستوى الفرد) وأخرى على المستوى التنظيمي (على مستوى الشركة) .

ثانياً : مداخل إدارة ضغوط العمل .

ويمكن تصنيف مداخل التعامل مع الضغوط في مجموعتين كالتالي :

- ١ . المداخل الفردية لإدارة الضغوط .
- ٢ . المداخل التنظيمية لإدارة الضغوط .

المدخل الأول : إدارة الضغوط على مستوى الفرد :

(أ) إرشادات عامة :

١. إصلاح العلاقة بين الفرد وربّه والتمسك بشرعه ومنهجه والاستعانة به واللجوء إليه في كل الأحوال ، والتوكل عليه مع الأخذ بالأسباب ، وابتغاء وجهه عند القيام بالعمل أولاً وتدبر حكمته سبحانه وتعالى في الحظ على العمل واتقانه ، قال تعالى ﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ﴾ (التوبة : ١٠٥) . وقال صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " مع التمسك بالقيم النبيلة والأخلاق الكريمة عند القيام بالعمل من صدق وأمانة وإخلاص ، ومراعاة حقوق الزملاء وتوطيد أواصر العلاقة بهم والاهتمام بشئونهم وموازرتهم وتقديم العون لهم.
٢. التخلص من الأساليب غير الفعالة ، حيث تتزايد آثار الضغوط لدى بعض الأفراد لأنهم لا يملكون الأساليب الجيدة لمواجهة أو لأنهم يستخدمون أساليب غير فعالة ، بل أنه قد تزيد من مستوى الضغوط لديهم ومن أمثلة ذلك :
 - التواكل (بدلاً من التوكل) .
 - عدم إدراك قيمة الوقت وإضاعته فيما لا يفيد .
 - اللجوء إلى الحيل الدفاعية كإنكار المشكلات .
 - الاندماج الشديد في العمل وعدم أخذ الراحة المناسبة .
 - التغيير المستمر للعمل .
 - التمسك بالتفكير اللامنطقي .
 - المبالغة في القلق والشعور بالذنب .
٣. إحلال الأساليب الإيجابية محل الأساليب غير الفعالة ومن ذلك :
 - تعلم كيفية إكتشاف المهارات التحذيرية للضغوط والوعي بها .
 - عدم تجاهل المواقف الضاغطة والحديث عنها .
 - التعلم من الأشخاص الذين لا يعانون من الضغوط .
 - الاحتفاظ بتسجيل للأيام والأوقات والأشياء التي تجعل الفرد أكثر توتراً وقلقاً .
 - الوعي بالأشياء التي تجعل الفرد أقل توتراً .
 - تنمية الوعي بالجسم والتغيرات التي تحدث فيه ، وكذلك الوعي بالتغير في العادات (كالأكل والنوم ... الخ) .
 - تخصيص وقت أسبوعي للابتعاد عن جو العمل لاستعادة النشاط .
 - توقع الضغوط مسبقاً والاستعداد بدلاً من الانتظار حتى تفاجأ بها .

- أن يعمل الإنسان فيما يحب .
- ألا يتبنى الفرد الأفكار الجديدة لمجرد أنها اتجاه حديث .
- قبل أن يقبل الفرد أي وظيفة أو مهمة جديدة لا بد من تحديد مصادر الضغوط المرتبطة بها .
- أن يعبر الفرد عن عواطفه ومشاعره بصدق مع أصدقائه وزملائه المقربين والحرص على استمرار الصداقة معهم .
- أن يجعل الفرد لدينه وأولاده نصيباً من وقته واهتمامه .

(ب) دليلك في علاج ضغوط العمل على المستوى الفردي :

- في النهاية قد يكون من المفيد تقديم الوصفة العلاجية لضغوط العمل ، ربما قد نعثر على ضالتنا في بعض ما اشتملت على :
- الجأ إلى الله ... واستعن به في كل أمورك ... وكن واثقاً من الاستجابة ﴿ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ ﴾ .
- اعط الأمور الجدية الواجبة دون تضخيم أو يأس من رحمة الله ... فالله يجعل من بعد كل ضيق فرج .
- خذ أجازة أو فسحة صغيرة ومارس فيها عملاً عضلياً مثل الجري أو السير على الأقدام أو إعادة تنظيم المكتب .
- كن واقعياً عند نظرتك للأمور ولا تجعل طموحاتك تفوق ما يمكنك تحقيقه .
- أعد ترتيب أهدافك إذا وجدت أن بعضها صعب التحقيق .
- ضع جدولاً لأعمالك ... حد أولوياتك ... ورتب مواعيدك .
- ركز على إنجاز مهمة واحدة في الوقت الواحد ، ولا تحاول تنفيذ كل شيء يطلبه الآخرون .
- خطط لأن يكون لديك يومياً فترة للاسترخاء لا تعمل فيها ولا تتحدث فيها مع الآخرين (٥ - ١٠ دقائق مثلاً) .
- تخير صديق تبوح إليه بأسرارك ومشاكلك عند الحاجة .
- حاول أن تحصل على إغفاءة بسيطة عندما تواجه ضغوطاً حادة .
- ابحث عن ، سادر الابتسامة ... فإن لم تجدها فاصنعها .
- ركز انتباهك لى مشاهدة إحدى المباريات أو الأفلام أو قراءة إحدى الروايات .
- تجنب التركيز على مصادر الضغط التي لا تملك السيطرة عليها .

- ادعو الله أن يخفف عنك مضارها .
- تنفس بعمق ... وحدث نفسك بقدرتك على التعامل مع مصادر الأرق بين كل شهيق وزفير .
- توقف ولو مؤقتاً عن التدخين أو شرب القهوة أو المشروبات الغازية واستبدلها بالعصائر أو حتى الماء.
- جرب اللعب مع الصغار أو محاورتهم ولو لدقائق محدودة .
- حاول الاتصال تليفونياً بأحد الأصدقاء أو المعارف الذين تهوى نفسك إلى الحديث معهم ولو لمرة واحدة يومياً .
- تقبل أخطاء الآخرين... لا تنتقد كثيراً... وحاول إصلاح ما يمكنك إصلاحه... وتذكر أنه ليس منا من يخلو من العيوب.
- خذ قسطاً وافياً من النوم ... وتذكر أن لبدنك عليك حق.
- أعد اكتشاف شخصيتك ، فالحياة عبارة عن اكتشاف مستمر للنفس.
- أكثر من أعمال الخير ... واستمد العون من الله .. إنه نعم المولى ونعم النصير.

(ج) نصائح إضافية للتخلص من ضغوطات العمل

وبناء عليه فسوف نلقي الضوء على الخطوات التي تساعد الموظف على التخلص من أسباب الروتين، من خلال النصائح التي تشمل الأركان السبعة التي تناولها الدكتور الفقي في بناء الشخصية المتوازنة الناجحة.

١. كن مؤمناً :

الإيمان بالله تعالى هو ينبوع السعادة ومصدر السكينة والطمأنينة، والشقاء والتعاسة والنكد الدائم والأحزان المتوالية في الإعراض عن الإيمان بالله والغفلة عن ذكره قال تعالى: (الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ) [الرعد: ٢٨] وقال: (وَمَنْ أَعْرَضَ عَنْ ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكاً وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى) [طه: ١٢٤].

٢. كن متسامحاً :

تسامح مع الذات ومع الآخرين؛ فالتسامح قوة وليس ضعفاً. وبداية النجاح تكون من خلال التسامح الذي يفيدك أنت أكثر ممن تسامحهم، ولذلك نجد أن ديننا الإسلامي دعانا إلى التسامح. يقول الله تبارك وتعالى (وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَاحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللَّهَ فَاسْتَغْفَرُوا لِذُنُوبِهِمْ وَمَنْ يَغْفِرِ اللَّهُ لَهُ لَا يَجْعَلِ اللَّهُ لَهُ عِلًّا وَاللَّهُ وَلِيُّ الْمُؤْمِنِينَ) [آل عمران: ١٣٤ - ١٣٥].

٣. **ياشر بالتخطيط الآن :**

أخرج ورقة وقلماً الآن، وابدأ، دون أهدافك في الحياة على المستوى البعيد والقريب، قم بالتخطيط لحياتك، قم بعمل خطة سنوية، وأخرى شهرية، وأخرى أسبوعية، وأخرى يومية لاستغلال كل دقيقة في يومك، استغل أوقات المواصلات والانتظار في إنجاز بعض المهام البسيطة، وعليك أن تضغط الواجبات التي يمكن إنجازها في أوقات واحدة.

٤. **انطلق بعد التخطيط :**

فكن اجتماعياً في محيطك ومد الجسور مع الآخرين، فإن الاستماع إلى الآخرين، ومشاركتهم الحديث والرأي، ومساعدتهم - أحياناً - في حل مشاكلهم يضيف على النفس جانباً كبيراً من السعادة؛ لأن الإنسان مدني بالطبع، ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف. وقد قال تعالى: (يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا) [سورة الحجرات: ١٣]. ولكن لك في رسول الله عليه الصلاة والسلام قدوة؛ فهو الذي كان يبدأ من لقيه بالسلام وبوجه بشوش، ويؤثر الداخل عليه بالوسادة التي تحته، ويعطي كل من جلس إليه نصيباً من وجهه.. أي من النظر إليه والاهتمام به والابتسام له.

٥. **تعلم فن الاسترخاء وممارسه بشكل يومي :**

إذ يتصح علماء النفس بأن يتعلم كل فرد فن الاسترخاء وممارسته في حياته؛ لأنه يقضي على التوتر والعصبية التي تؤدي إلى تغييرات فسيولوجية بالجسم تتسبب في الإصابة بالأمراض الخطيرة كارتفاع ضغط الدم وتصلب الشرايين إضافة إلى الأمراض النفسية وأهمها الاكتئاب. ومن فوائد ممارسة الاسترخاء بشكل يومي:

- بلوغ مرحلة الصفاء والخيال والحرية من حواجز العقل الواعي الناقد.
- برمجة العقل الباطن لمقاومة مرض موجود.
- حسم بعض الصراعات الداخلية النفسية.
- برمجة الجسد على التكيف مع الآلام الطارئة.
- برمجة العقل الباطن على الاسترخاء والهدوء والشعور بالسلام الداخلي.
- التغلب على العصب والعصبية.
- مواجهه أنواع المخاوف.
- البرمجة على السعادة والتخلص من الاكتئاب والضيق المستمر.
- التخلص من الوسواس التسليطي والأفعال القهرية.
- برمجة العقل الباطن على الأهداف الإستراتيجية.

٦. كن مبادراً دائماً :

فالمبادرة الذاتية تساعد على القضاء على الروتين، ومن الممكن أن تتدرب لتجعلها جزءاً من سلوكك من خلال الخطوات التالية:

- امنح نفسك مهلة من الوقت لتكون مبدعاً، وذلك من خلال توفير وقت محدد لتفكر في الأمور، وترى صورتها بشكل كامل، وتفكر في حلول جديدة للمشكلات القديمة.
- انفتح على الأفكار الجديدة والغريبة.
- حاول التعرف على المبدعين وتعلم منهم.
- حاول أن تكون أفكارك قابلة للتطبيق.
- الابتعاد عن المثبطين لاهتمامك ولطموحاتك في حال عدم إقناعهم بأفكارك الجديدة المبتكرة.
- تحمّل المخاطرة في العمل بإحلال أفكار جديدة مبتكرة محل أفكار قديمة تقليدية.
- تعلّم الأساليب الصحيحة في التعامل والاتصال اللفظي وغير اللفظي مع الآخرين.
- ليكن لديك رسالة وهدف واضح محدد تعمل من أجله، على أن يكون هذا الهدف إيجابياً مرتبطاً بالوقت الحالي، لا يقوم على تسويق أو تأجيل.

٧. إياك والكسل :

فالكسل حالة من الخمول وعدم الرغبة في الحركة، وقد ينشأ نتيجة الضغوط النفسية والعصبية، مع تراكم المسؤوليات وتنوع الاهتمامات. وقد أشارت الأبحاث الميدانية إلى ازدياد احتمالات إصابة النساء بداء الكسل أكثر من الرجال. ومن النصائح المفيدة لمن أصيب بداء الكسل:

- وضع خطة أسبوعية أو يومية لإنجاز الأمور الأساسية.
- عدم استقبال النهار الجديد بصفته كابوساً ثقيلاً.
- التأكد والإصرار على تحقيق المزيد من النجاح في الأعمال والعلاقات.
- معرفة أن الكسل يؤدي إلى عواقب وخيمة كضيق الصدر والقلق والاكتئاب، وأن العمل يزيد المرء نشاطاً وحيوية.

٨. إياك والتسويف :

فإن التسويف هو أحد الأسباب التي توقعك في فخ الرتابة، ومن نتائج التسويف:

- الوقوع في أسر الشد العصبي والقلق والإرهاق.
- وضع الأغلال حولك، ويكبل خطاك، ويحول دون بلوغك أهدافك وغايتك.
- يخلق نموك الشخصي والمهني، ويعيق حصولك على مكافآت تستحقها بجدارة.

- يدمر أحلامك في أن تنعم بحياة سعيدة تلفها الصحة والعافية ورغد العيش.
- يورث الحسرة والندم في وقت لا ينفع فيه الحسرة والندم.
- تراكم الأعمال، وصعوبة الأداء.

٩. ضع الأولويات

١٠. نظم وقتك .
١١. مارس عادات معيشية مناسبة .
١٢. تعلم الاسترخاء وأساليب التأمل .
١٣. التمرينات الرياضية .
١٤. المشاركة في أنشطة جمعيات النفع العام .
١٥. تغيير نوعية العمل .
١٦. الفحص الطبي منتظم .
١٧. الحد من مصادر الضغط أو تعديلها (مراحل اتخاذ القرارات) .
١٨. بناء شبكة دعم اجتماعي (جماعة صداقة) .

المدخل الثاني : المداخل التنظيمية لإدارة الضغوط

١. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي .
إن دراسة الهيكل التنظيمي ودراسة الوظائف التي يشملها وعدد المستويات الإدارية والتبعية التنظيمية لكل وحدة إدارية من أهم المداخل المستخدمة في تخفيف ضغوط العمل .
٢. التدريب وتنمية الموارد البشرية .
يعتبر التدريب أداة من أدوات تخفيف ضغوط العمل عندما يتم استخدامه لرفع قدرات العاملين حتى يتمكنوا من تحقيق متطلبات الوظائف الجديدة والتي يعتبر عدم تحقيقها مصدر من مصادر الضغوط .
٣. إعادة تصميم الوظائف .
يعتبر تبسيط الوظائف أو إثرائها والذان بدرجة تحت مسمى إعادة تصميم الوظيفة من مداخل تخفيف الضغوط والذي يشمل حذف أو إضافة بعض المهام الوظيفية .
٤. مراجعة الوصف الوظيفي .

من مصادره التخلص من ضغوط العمل على المستوى التنظيمي هو مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي كل فترة زمنية مناسبة والتي تتراوح ما بين سنة وخمس سنوات في الشركات بهدف مطابقة الوصف الوظيفي بمضمون العمل الفعلي .

٥. توفير أنشطة لتخفيض الضغوط .

لا شك أن الحياة الوظيفية هي حياة بكافة مشتملاتها وجوانبها الاجتماعية والإنسانية بجانب الوجه الأساسي لها وهو الوجه الاقتصادي وهذا هو ما دفع الشركات إلى مراجعة بيئة العمل بإضافة أنشطة اجتماعية ورياضية وثقافية مثل الرحلات والمصايف والنادي الرياضي داخل الشركة ومكتبة لقضاء فترات الراحة وغيرها .

٦. فعالية برامج الاختيار والتوظيف .

إن التدقيق في اختيار الكوادر البشرية ودراسة مدى مناسبة مهاراتهم وقدراتها للاحتياجات الوظيفية يعد مدخلاً مناسباً لتخفيف ضغوط العمل الناشئة من عدم تطابق مهارات وقدرات الموظف مع احتياجات الوظيفة والذي يرجع إلى عدم التدقيق في اختيار وتعيين الكوادر المناسبة .

٧. الأمان الوظيفي .

العمل من مصادره الإحساس بجودة الحياة وبالتالي استئثار الموظف بأنه آمن في وظيفته ولن يفقدها يعد مصدراً مناسباً لتخفيف ضغوط العمل وكثيراً ما نجد موظفين يضحون برواتب ومزايا وظيفية أفضل مقابل أمن وظيفي أعلى .

٨. المكافآت والعائد المادي .

لا شك أن العلاقة بين الموظف والشركة هي علاقة أخذ وعطاء وشعور الموظف بتوازن هذه العلاقة يعد من مصادره تخفيف ضغوط العمل .

٩. وجود إرشادات واضحة للعمل .

إن معرفة الموظف بمضمون الوظيفة المكلف بها وأعبائها ومتطلباتها يخفف عليه ضغوط العمل الناشئة من تخوفه المستمر بأن يسند له مهام هو غير قادر على القيام بها .

١٠. الآثار الوظيفية .

يقصد بالآثار الوظيفية توسيع المهام المكلف بها الفرد وهي تخفف من الضغوط المرتبطة بتكرار الأعمال المؤداة وروتينية ورتابة الوظيفة المتكررة .

١١. برامج التأقلم الاجتماعي .

تعتبر برامج التهيئة الاجتماعية للموظفين الجدد Orientation من العوامل المخففة لضغوط العمل وتقوم هذه البرامج على تعريف الموظف الجديد بجماعة العمل وأكبر قدر من المعلومات عن الشركة ومحاولة إدماجه بها بشكل يخفف من ظاهرة الاغتراب الاجتماعي .

١٢. المساعدة في حل المشكلات .

سبق وأشرنا أن للقيادة دور فعال في تخفيف ضغوط العمل من خلال حل الصرعات وإدارة العمل الجماعي بكفاءة وفاعلية .

١٣. إعادة تعديل المسار الوظيفي .

من حق كل موظف أن يرى أمامه مساراً وظيفياً واضحاً Career Path مرتبط ببرنامج زمني أو مؤهلات معينة عليه أن يحققها وبالتالي وضوح هذا المسار يخفف من ضغوط العمل على الموظفين خاصة الذين لهم أقدمية طويلة بالشركات .

أسئلة للمناقشة

١. ناقش المفاهيم المختلفة لفكرة ضغوط العمل .
٢. وضح الفرق بين مصادر الضغوط الوظيفية لدى كل من نموذج NIOSH ونموذج كويك وكويك Quick & Quick مستشهداً بالرسم .
٣. وضح بالرسم والشرح العلاقة بين مستوى الضغط والأداء .
٤. اشرح بإيجاز النتائج المترتبة على ارتفاع مستوى ضغوط العمل عن الحد المناسب.
٥. وضح بالرسم والشرح المفصل خطوات إدارة ضغوط العمل .
٦. اشرح بشيء من التفصيل المداخل الفردية والتنظيمية لإدارة ضغوط العمل .

مراجع الفصل الثاني

أولاً : المراجع العربية :

١. ذيبان ، حسين علي : تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركات البترول بإمارة أبو ظبي : رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ .
٢. الخضيرى ، محسن أحمد (بدون سنة نشر) ، الضغوط الإدارية (الظاهرة - الأسباب - العلاج) القاهرة ، مكتبة مديولى .
٣. الخضيرى ، محسن أحمد (١٩٩٤) الضغوط الإدارية : الظاهرة - الأسباب - العلاج : مكتبة مديولى ، ص ٦ .
٤. علي محمود المبيض ، حسين محمد الجندي ، " الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ملحق العدد الثاني ، ١٩٩٥ ، ص : ١٩٠٩ .
٥. هلال ، محمد عبد الغنى حسن ، مهارات إدارة الضغوط (القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٦) ص : ١٠ .
٦. الأحمدى ، حنان عبد الرحيم ، ضغوط العمل لدى الأطباء : المصادر والأعراض ، دراسة ميدانية للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٢٢ هـ - ٢٠٠٢ م .
٧. ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي (الرياض : الطبعة الأولى) ، ص ١٣٧ .
٨. هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد (١٩٩٨) ضغوط العمل : مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ص ٨٢ .
٩. يوسف ، جمعة سيد ، إدارة ضغوط العمل : نموذج للتدريب والممارسة - رؤية نفسية ، كلية الآداب - جامعة القاهرة ، (بدون سنة نشر) .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Hererra . Carla (1998). Individual Differences in Conflict Management with a Friend : Associations with Social Understanding and Early Experience in Family Conflict , Speech – Communication , Vol. No. 14 ,, No. 3 , May – Jun .
2. L.Maunad , An Introduction to Human Resource Management , (Printed And Bound In Great Britian By Scott Print , 2001) P. 282.
3. Herrera , Carla (1998) , Individual Differences in Conflict Management with a friend : Associates with social Understanding And Early Experience In Family Conflict , Speech – Communication , Vol., No., 14 ,, No., 3 May – Jun .
4. Quick James C., & Quick , Jonathan D., Organizational Stress and Preventive Management . (New York : McGrraw , 1984) , P. 3 .
5. NIOSH , National Institute for Occupational Safety and Health publications dissemination , EID , 4676 Columbia Parkway Cincinnati , Ohio 4522 – 1998 , [http : //www.cdc.gov/noish/jobstress.html](http://www.cdc.gov/noish/jobstress.html) .
6. NIOSH , National Institute for Occupational Safety and Health ., op., cit., p.6 .
7. L.J. Larson , “ Internal Auditors And Job Stress “ , Managerial Auditing Journal , Vol., 19 , Iss. 9 , 2004 , P.P. 1119-1130 .